




KIPF 공공기관

KIPF Public Institutions
Issue Focus

이슈 포커스

2016. **08** vol. 18



공공기관연구센터
KIPF 한국조세재정연구원



Contents

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2016. 08 Vol.18

공공기관연구센터

kopf 한국조세재정연구원

04 권두언 공공기관의 신규 임원 교육의 필요성

하세정 한국조세재정연구원 정책연구팀장

이슈 & Talk

07 공공기관 이사회 관련 이슈와 과제

“전문성과 독립성을 가지고 의사결정에 대한 책임을 지도록 해야 합니다”

전문가의 눈

22 공공기관 개방형 계약직제의 성공조건

이근주 이화여자대학교 행정학과 교수

26 조직자율성과 공공기관

전영한 서울대학교 행정대학원 교수

29 OECD 국가의 공무원 채용과 승진의 민간개방

권일웅 서울대학교 행정대학원 교수

기관장 인터뷰

33 내 집처럼 살기 좋은 공공임대주택을 실현하겠습니다

안옥희 주택관리공단 사장

42 국민들에게 보다 친근하게 다가가고, 국가의 문화융성에 기여하는 예술의전당이 되겠습니다

고학찬 예술의전당 사장

현장의 소리

56 투명성이 철도건설산업의 경쟁력이다

김동범 한국철도시설공단

59 선진국 진입을 위한 미래 성장동력, 청력

김정례 근로복지공단

61 전략물자 판정업무 혁신의 성과를 수출기업에

전략물자관리원

정책동향

66 에너지·환경·교육 분야 공공기관 기능조정

70 2015년도 공공기관 경영실적 평가결과 확정

공공기관의 신규 임원 교육의 필요성



하 세 정

한국조세재정연구원 공공기관연구센터 정책연구팀장

공공기관 임원의 유형에는 민간기업과 마찬가지로 기관장을 필두로 감사, 이사가 있으며, 감사와 이사는 보통 상임과 비상임으로 구분되기도 한다. 각 임원은 공공기관 운영 전반에 대한 책임이나 감시와 견제업무를 맡아 내부 지배구조와 경영체계상의 핵심집단을 이룬다.

그런데, 공공기관 운영상에서 임원의 권한, 책임, 비중에 비해 그들을 대상으로 하는 교육은 어떤 형태나 내용으로든 찾아보기 어렵다. 특히, 교육의 필요성과 효과가 가장 높은 임명 전후로 신규 임원에 대한 교육이 전무한 점은 아쉬운 부분이다.

해외의 사례를 살펴보면, 뉴질랜드에서는 이사회와 그 구성원의 역할 및 의무, 책임성, 기관이 속한 산업분야의 현황 및 동향, 기관운영의 전략, 국회·주무부처와의 관계 및 균형 유지에 대한 교육을 제공하고 있다. 칠레에서는 공기업 이사회의 신규 이사를 대상으로 회사 운영 절차, 주요사업, 위험요소, 재무정보, 관련 규제 등을 포함한 기관 제반에 대해 교육을 실시하고 있다. 말레이시아 역시 재무부 산하에 임원 교육원을 설립하고, 공기업 운영에 필요한 지식, 경영기법, 의식교육을 체계적으로 실시하고 있다. 국내에서는 지방공기업평가원에서 지방공사·공단 of 기관장이나 이사를 대상으로 국정철학, 정부정책방향, 노사관리, 리더십 교육 등을 주기적으로 실시하고 있다.


이상과 같이 국내외에서 공공기관의 임원들을 대상으로 공적인 교육을 제공하고 있는 사례를 발견할 수 있는데, 유사한 교육의 필요성은 우리나라 중앙공공기관의 임원에게도 마찬가지일 것이다. 교육의 필요성을 인정하는 의견은 임원들 사이에서 먼저 제기되고 있다. 예로, 기관의 주요사업분야의 전문가 출신 기관장은 취임 당시 공공기관과 관련된 정부정책과 운영제도에 관한 종합적인 정보



중앙공공기관의 임원 취임 후 교육을 통해 공공기관만의 특수한 경영환경, 관련 제도 및 정책, 노사관계에 대한 이해와 같이 공공기관 운영에 필요한 최소한의 지식을 전달하여 기관 운영을 위한 기본적인 소양을 갖추게 하는 작업이 필요하다

가 필요하였으나, 이를 획득할 수 있는 방법이나 경로 등을 파악하기 어려웠다고 토로한다. 민간기업 출신의 기관장도 취임 초기 공기업의 운영방식 및 조직문화에 대한 이해가 있었다라면, 시행착오를 상당히 줄일 수 있었을 것이라고 아쉬워한다. 기관 내부 출신인 기관장은 공공기관과 관련된 기본적인 사항보다는 현 정부의 경제운용방향, 거시적인 글로벌 시장동향 등과 같이 기관의 운영환경에 대한 정보의 필요성을 언급하였다. 공공기관과 관련된 지식, 경험에 따라 교육의 내용이나 수준은 달리 하나, 교육의 필요성에 대해서는 인식을 같이하고 있다.

경영평가에서 리더십 평가 경험이 있는 전문가들도 임원 취임을 전후로 공공기관에 대한 최소한의 교육과 정보전달의 필요성을 인정한다. 정부도 공공기관에 대한 공통적인 관리·개혁 정책 등을 이해시킴으로써 정책 추진 과정에서 기관의 적극적인 대응을 이끌어낼 수 있을 것이다.

다양한 사례와 각계의 의견 및 이해관계를 종합하면, 중앙공공기관의 임원 취임 후 교육을 통해 공공기관만의 특수한 경영환경, 관련 제도 및 정책, 노사관계에 대한 이해와 같이 공공기관 운영에 필요한 최소한의 지식을 전달하여 기관 운영을 위한 기본적인 소양을 갖추게 하는 작업이 필요하다는 결론에 이른다. 중앙공공기관의 오랜 역사와 현재의 경제, 사회적 영향력과 위상을 고려할 때, 핵심 경영진을 대상으로 하는 기본적인 교육의 도입은 매우 늦은 감이 있다. 지금이라도 효과성 높은 임원 교육프로그램의 도입과 내실 있는 운영을 위한 준비를 서둘러야 할 것이다. 

이슈 & Talk

- 공공기관 이사회 관련 이슈와 과제
“전문성과 독립성을 가지고 의사결정에 대한 책임을 지도록 해야 합니다”

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

공공기관 이사회 관련 이슈와 과제

“전문성과 독립성을 가지고 의사결정에 대한 책임을 지도록 해야 합니다”



- 일시·장소 : 2016년 7월 18일 / 대우세계경영연구회 3세미나실
- 사 회 : 허경선 KIPF 공공기관연구센터 연구위원
- 참석자(가나다순) :
 - 박진(KDI 국제정책대학원 교수)
 - 박한준(한국조세재정연구원 공공기관연구센터 경영평가팀장)
 - 서임문(한국환경공단 기획조정처 차장)
 - 윤진수(한국기업지배구조원 PROXY팀장)
 - 주재각(한국전력공사 기획처 부장)
- 정 리 : 박성훈 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀 연구위원

* 본 좌담회 원고 내용은 참석자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원 및 각 참석자 소속기관의 공식견해를 나타내는 것은 아닙니다.
(편집자 주)



허경선
KIPF 공공기관연구센터 연구위원

허경선(사회자)

오늘 좌담회의 주제는 공공기관 이사회입니다. 「공공기관의 운영에 관한 법률(이하 공운법)」이 제정된 중요한 이유는 공공기관의 지배구조 관리를 개선하기 위한 것이었습니다. 공운법이 제정된 이후에도 공공기관 지배구조에 관한 많은 논의가 이루어지고 있는데, 그러한 논의의 핵심은 바로 이사회에 대한 것입니다.

이러한 공공기관 관리제도의 바탕이 된 것은 2005년에 발표된 「OECD 공기업 가이드라인」입니다. 지난 2015년에는 개정 OECD 공기업 가이드라인이 발표된 바 있습니다. 따라서 먼저 OECD 공기업 가이드라인에서 이사회와 관련하여 어떠한 내용이 논의되고 있는지에 대해 살펴볼 필요가 있을 것 같습니다.

박한준 (한국조세재정연구원)

작년에 개정된 OECD 공기업 가이드라인의 변경사항을 포괄적으로 말씀드리면, 이사회와 관련된 내용은 2005년도 제정 당시에도 독립적인 챕터로 존재하였고, 중요한 쟁점으로 다

루어져 왔습니다. 이에 반해 새롭게 관찰되는 가장 큰 변화는 정부 소유권의 정당성에 대한 명확한 근거를 정기적으로 확인해야 함을 강조한 점, 공기업이 시장에서 활동할 때 공정한 경쟁을 하도록 시장기제를 보호해야 한다는 점, 그리고 소액주주의 권리보호 등에 대한 내용입니다. 즉, 이사회 및 임원인사에 대한 내용이 새로운 주제로 등장한 것은 아니지만, 2015년도의 변화를 통해 짐작할 수 있는 소액주주의 권리 강화, 공기업이 시장에서의 건전한 경쟁에서 우수한 성과를 실현해야 한다는 점 등은 이사회와 품질(quality)이라는 반석이 갖추어질 때 가능하다는 점을 주목해야 합니다. 결국 이러한 내용들은 이사회 및 임원인사의 책임성을 다시 한 번 강조한 것이기 때문입니다.

이사회에 대한 쟁점은 크게 독립성·자율성·전문성·책임성 등으로 구분할 수 있는데, 제가 생각하기에 이들은 서로 배타적이기보다는 연계되어 있는 구조인 것 같고, 독립성과 자율성에 대해 가장 많이 이야기하고 있는 것 같습니다. OECD 공기업 가이드라인에서는 공기업이 일반기업들의 이사회와 동일한 기능을 하도록 권고하고 있습니다. 특히 기업의 성과에 대한 공극적인 책임이 이사회에 있다는 것을 명시하고 있습니다. 따라서 이에 따르면 이사회들은 기업의 최대 이익을 위하여 활동해야 하고, 이를 위한 이사회 구성의 독립성과 자율성이 필요하게 됩니다.

이사회와 관련하여 제가 고민하고 있는 점은 우리나라 공공기관의 성과에 대한 공극적인 책임을 과연 이사회가 어느 정도 지고 있는가, 혹시 공공기관의 성과에 대한 책임과 관리를

정부가 너무 직접적으로 모니터링하고 있는 측면이 있어 이사회의 기능과 역할이 성숙·발전하고 있지 못한 것은 아닌가 하는 것입니다.

사회자

이어서 우리나라의 공공기관 이사회에 대한 일반적인 평가를 부탁드립니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

이사회 독립성은 기업지배구조의 핵심으로 우리나라처럼 오너 중심의 경영체제에서 그 중요성이 더욱 강조되고 있습니다. 우리나라는 1998년 금융위기 이후 국내 상장기업의 이사회 독립성을 제고하기 위하여 사외이사제를 도입하는 등 다양한 제도적 장치를 마련하였지만 여전히 이사회 독립성을 제고하기 위한 노력이 필요한 상황입니다.

이러한 이슈는 공공기관, 특히 공기업에도 동일하게 적용된다고 보여집니다. 공공기관은 다층적 대리인 문제로 인해 방만경영과 도덕적 해이가 발생할 가능성이 높습니다. 따라서, 경영효율성을 제고하고 건전한 지배구조를 확립하기 위해 이사회 독립성 확보가 중요한데 현행 공운법 체계에서는 비상임이사 선임 절차에 다소 개선이 필요해 보입니다. 또한, 이사회 독립성과 함께 이사회 전문성 확대 노력도 필요할 것입니다. 현재 공공기관 경영정보 공개시스템인 '알리오(ALIO)'에서 공공기관의 지배구조 관련 정보를 공개하고 있습니다만, 비상임이사를 선임하는 과정에서 어떠한 전문성에 기인하여 선임되었는지 외부에서 파악하기 어려운 측면이 있습니다. 이사회 관련 공시



박진
KDI 국제정책대학원 교수

강화는 책임경영을 유도할 수 있다는 점에서 공공기관의 공시제도 개선을 검토해 볼 필요가 있어 보입니다.

사회자

이번 정부에서 공운법 및 지배구조와 관련하여 제기된 문제 중 민간에 비해 더욱 이슈가 되었던 것이 전문성 측면인 것 같습니다. 향후에 무엇이 더 필요할지에 대한 말씀을 부탁드립니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

공공기관 이사회와 관련하여 세 개의 주제로 구분하여 논의하는 것이 어떨까 합니다. 첫째, 이사장 제도의 부활이 필요한가, 둘째, 이사회 구성과 임기는 어떻게 해야 할 것인가, 셋째, 이사회 구체적인 역할을 포함한 운영 활성화 방안은 무엇인가, 이렇게 나누어서 논의하면 좋을 것 같습니다.

1. 이사장 제도의 부활이 필요한가

사회자

이사장 제도를 말씀해 주셨는데 이에 대한 자세한 설명을 부탁드립니다. CEO와 이사회 의장을 분리하는 제도를 말씀하시는 것 같습니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

이사장 제도는 과거에 생겼다가 없어진 바 있습니다. 지금도 이사회 의장은 선임 비상임 이사가 하게 되어 있고, 준정부기관은 사장이 의장을 하도록 되어 있습니다. 그런데 의장과 이사장은 다른 개념입니다. 이사회 의장은 이사회를 보는 사람으로서 직책이 아닌 역할을 의미합니다. 반면 이사장은 직책을 의미합니다. 따라서 대우도 다른 이사와는 차별화될 것입니다.

물론 역할 면에서 이사장의 역할이 의장과 크게 다르지는 않습니다. 그러나 의장에 비해 이사장의 책임이 더 무겁습니다. 따라서 이사회를 잘 운영해야겠다는 책임감이 강해지게 됩니다.

이 제도의 부활을 말씀드리는 이유는, 그렇게 되면 이사회가 다소나마 독립성을 가질 수 있게 되기 때문입니다. 지금은 정부 등에서 무리하게 사업을 추진하려고 할 경우 의장이 굳이 싸울 생각을 하지 않습니다. 그러나 이사장 제도하에서는 “이것은 너무 심한 것 아니냐”, 이렇게 말할 책임감이 강화되는 것이지요. 정부에서 무리하게 추진하는 일들을 그나마 막기 위해서 이사장이 있으면 도움이 될 것이라고 생각합니다. 낙하산 자리를 마련한다는 비난도

있을 수 있습니다. 그러나 힘 있는 낙하산이라면 주무부처나 집행부에 대한 견제 역할을 더 잘할 수 있을 것으로 생각합니다.

사회자

이사장 제도를 언급하신 의도를 이해할 수 있었습니다. 그렇다면 현재 기관에서 이사의 역할이 무엇인지, 이사회의 책임성은 어떠한지에 대해 말씀 부탁드립니다.

주재각 (한국전력공사)

박진 교수님 말씀에 덧붙여 말씀드리면 현재 공운법에 선임 비상임이사 형태로 의장 제도를 운영하고 있는데, 의장은 임명직입니다. 임명 및 등기가 되고 있어 일정 기간 동안 책임감을 가지고 운영을 하게 되므로 완전히 책임을 지지 않는 상황은 아니라고 봅니다. 저희 회사의 경우 사업에 대한 임시이사회 심의과정에서 경영진과 비상임이사 간 의견이 달라 조건부 가결이나 수정 의결이 되는 경우도 있었습니다. 이사회의 책임성이 강화되는 방향으로 가고 있다고 생각합니다.

이사장 제도에 대한 말씀을 들으면서 견제가 적절히 이루어지려면 가장 필요한 것이 무엇일지에 대해 생각했습니다. 견제를 하려면 경영진과 각을 세울 수 있는 능력도 필요하겠지만 전문성 역시 중요하다고 생각합니다. 소리만 지른다고 견제할 수 있는 것은 아니고, 상근조직이 있어서 전담직원에게 의한 지원을 받을 수 있어야 할 것입니다. 이러한 부분이 같이 고려되어야 한다고 봅니다.

서임문 (한국환경공단)

저희와 같은 준정부기관에서는 사장이 이사장이자 이사회 의장입니다. 즉 경영진이 이사회 상임이사로 참석하게 되어 있습니다. 비상임이사는 총 일곱 분인데 다섯 분은 추천을 받아서 선임하고 두 분은 당연직 비상임이사입니다. 한 분은 기획재정부에서, 한 분은 주무부처인 환경부에서 오십니다.

저희 기관의 이사회를 보면 결국 경영진이 이사회 구성원이므로 곧 책임까지 지게 됩니다. 여기서 비상임이사가 경영진을 적절히 견제할 수 있는가가 중요합니다. 실제로 비상임이사의 역할이 매우 중요합니다. 저희는 대규모 투자를 할 여력이 없는 기관이어서 어떠한 사업에 대해 할 것인가, 하지 않을 것인가에 대한 결정을 내리는 것이 중요합니다. 비상임이사의 임명은 공기업과 달리 주무부처 장관께서 임명하게 됩니다. 따라서 주무부처의 영향력이 매우 강하다고 볼 수 있습니다. 이사회에서 어떤 것을 결정한다기보다는 결정된 것을 확정하는 경우가 많다는 느낌을 받을 때도 있습니다.

이사회 독립성이 떨어지는 큰 이유 중 하나는 임기 문제라고 생각합니다. 이사장은 대통령이 임명하며 임기 3년입니다. 상임이사는 이사장이 임명하고, 임기는 2년입니다. 따라서 상임이사의 역할이 이사장의 의지에 따라 좌지우지될 수도 있습니다.

덧붙여 공운법과 관련하여 아쉬운 부분이 있습니다. 과거에는 임원추천위원회(이하 임추위) 구성에 있어 이사회 추천 비상임이사가 2분의 1을 넘지 못한다는 조항이 있었습니다. 그런데 애매하게도 공운법은 바뀌지 않았는데 인사운



서 임 문
한국환경공단 기획조정처 차장

영지침에서는 비상임이사 구성비율을 3분의 1 이상 2분의 1 미만으로 바꾸었습니다. 하한이 생긴 것입니다.

저희는 임추위를 7명으로 구성하게 되어 있는데, 이사회 추천이 과반을 넘길 수 없으므로 3명만 가능합니다. 그것은 아마도 이사회에서 자신들이 원하는 특정인을 추천하여 뽑지 못하도록 하기 위한 조치로 보여집니다. 그러나 3분의 1 이상이라는 규정은 다소 문제의 소지가 있습니다. 저희는 이에 따라 항상 이사회 3명, 비상임이사 4명으로 구성을 해야 하는데, 독립성을 유지하기 위해서는 차라리 더 많이 넣을 수 있도록 해 주는 것이 좋을 것 같습니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

저는 앞으로 이사회 독립성이 강화되면 임추위가 따로 필요하지 않을 것이라고 봅니다. 임추위는 내부위원회, 즉 이사회가 인재를 폭넓게 알아보는 하나의 서치 커미티(search committee) 정도로 활용하고, 임원 선출은 이사회에서 해야 할 일이 아닌가 합니다.



윤진수
한국기업지배구조원 PROXY팀장

윤진수 (한국기업지배구조원)

임추위가 열릴 때마다 구성원이 바뀌는지가 궁금합니다.

주재각 (한국전력공사)

한 명의 임원을 추천할 때마다 임추위를 새로 구성하므로 바뀌게 되어 있습니다. 선임이 완료되면 해산됩니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

이사회 내 위원회는 대개 이사회의 효율적인 운영과 의사결정의 객관성 및 전문성을 확보하기 위한 목적으로 도입되어 운영됩니다. 그런 취지에서 볼 때 임원 추천시마다 임추위의 구성원이 변경되는 구조는 임추위의 전문성 측면에서 한계가 있다고 판단되어 현행 임추위 운영방식의 변화가 필요해 보입니다.

이사장 제도는 결국 기존 이사회에 대한 의사결정 책임소재를 좀 더 명확히 하자는 아이디어로 이해했습니다. 그런 취지에서 상장회사의 경우 상법에서 경영의사결정과 관련하여 책

임질 사안에 대해서는 이사들이 책임지도록 하고 있습니다. 그래서 이사회 안전마다 찬반 여부를 공시하도록 하고 있습니다.

알리오를 보면 이사회 구성원들의 안전별 찬반 여부에 대해 자세히 공시한 기관이 있는 반면 그렇지 않은 기관도 있어 이사 개인별 의사결정 내역을 파악할 수 있도록 공시 기준을 통일화할 필요가 있어 보입니다. 이 경우 이사별로 회사에 대한 책임 소재가 명확해져 이사들이 경영의사결정 시 좀 더 신중하게 판단할 수 있을 것 같습니다. 또 그렇게 되어야 이사 본인들의 명성 관리 차원에서 책임있는 이사회 활동을 할 것으로 생각합니다.

이러한 측면에서 보면 이사장 제도가 이사장의 책임은 강화하는 한편 다른 이사들의 책임은 축소시키게 되어 오히려 책임있는 이사회 운영을 저해하는 요인으로 작용할 소지는 없는지 잘 살펴봐야 할 것 같습니다.

주재각 (한국전력공사)

이사들의 안전별 찬반의견을 공개하는 문제는 저는 개인적으로 찬성합니다. 다만 현실적으로 누가 찬성하고 반대했는지를 표시하게 한다면 대부분 만장일치로 결정해버릴 것이라고 생각합니다. 표결을 하게 되면 그 책임이 감당이 안 되기 때문에 격론을 벌인 끝에 결국 합의를 해서 결정할 것입니다. 그러면 또 의사록을 공개해야 하는가의 문제가 생깁니다. 첩첩산중의 문제가 있어서 세밀하게 나누어 논의할 필요가 있다고 생각합니다. 현재 소위 낙하산과 같은 여러 문제들이 제기되고 있는데 이사회의 지배구조를 개선하는 가장 좋은 방법은 우선적

으로 선임의 전문성에 포커스를 두는 것이 아닐까 합니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

저도 비상임이사를 하고 있는데 끝까지 반대한 사안이 많습니다. 누가 비상임이사를 하는지에 달려있다고 봅니다. 저는 공개하는 것이 좋을 것 같습니다. 그러면 더욱 까다롭게 결정하지 않을까 합니다.

사회자

상장기업들은 의결사항에 대해 각 이사별 찬반의견을 모두 공개하도록 되어 있습니까?

윤진수 (한국기업지배구조원)

반드시 그렇지는 않습니다. 일반적으로 상장기업들은 금융감독원에서 제공하는 공시 형식에 맞춰 사업보고서 등을 공시하고 있는데 기업마다 편의를 고려하여 공시자료를 작성하는 경우도 있습니다. 이런 경우 이사회 또는 이사회 내 위원회의 의결사항에 대한 개인별 찬반 내역이 공시되지 않고 안건별 가결 또는 수정 가결, 부결로 제시하는 경우도 있습니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

이사장 제도에 대해 많은 이야기를 해 주셨는데 비상임이사의 전문성이 중요하다는 것에는 전적으로 공감합니다. 이 논의와 무관하게 전문성을 강화하는 방안은 계속적으로 논의해 나가야 할 것 같습니다. 다만 이것은 제도적으로 강제하기 쉽지 않은 사안이므로 이사장 제도가 있으면 도움이 될 것이라고 판단한 것입니다.



주 재 각
한국전력공사 기획처 부장

2. 이사회 구성과 임기는 어떻게 해야 할 것인가

박진 (KDI 국제정책대학원)

저는 이사회 구성에서 상임이사를 완전히 제외하는 것은 어떤가 하는 생각이 있습니다. 사장을 제외하고는 전부 비상임이사로 구성하는 것입니다. 물론 이는 상장사에는 해당되지 않는 내용입니다. 상장사는 지금 체제로 가야 할 것 같습니다. 예를 들어 우리나라에 항만운영 위원회가 있는데 항만위원들은 전부 비상임이사입니다. 아무래도 공기업 집행부에 대한 견제기능이 강하게 되지요. 하지만 비상임이사들이 연임을 하고 싶다는 마음이 생기면 타협적으로 되기 쉽습니다. 아무래도 오래하면 해당 기관과 친해지기도 하고요. 그래서 비상임이사는 단임이 좋다고 생각합니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

이사회 구성과 관련하여 사외이사 비중과 기업성과에 대한 여러 연구결과를 보면, 사외이

사 비중이 높을수록 기업가치에 긍정적인 연구 결과가 있는 반면 오히려 반대의 연구결과도 있습니다. 한편, 사외이사의 비중과 기업가치 간의 역U자형의 관계가 존재한다는 연구결과도 있습니다. 결국 비상임이사의 적정 규모를 규정하기는 어려운 문제이며 기업의 규모 등을 고려하여 기업에서 결정해야 할 사안인 듯 합니다.

주재각 (한국전력공사)

교수님 말씀을 듣고 생각난 것이 있습니다. 과거 1990년대에 저희 공사도 비상임이사로만 이사회가 구성된 적이 있다고 합니다. 다시 현재의 상태가 된 것이 2000년대 초반인데 이렇게 된 것에는 나름의 이유가 있었을 것이라고 생각합니다.

비상임이사 평가의 경우 저희는 비상임이사 직무수행실적보고서라고 해서 한 장짜리 보고서를 보내는데 그것이 연임에 큰 영향을 미치는지는 의문입니다. 그래서 저는 오히려 평가를 시스템화하는 것이 좋지 않을까 합니다. 임명에 대한 절차 부분은 어느 정도 정리가 된 상태이지만 평가에 대해서는 적절한 절차나 규정이 미흡한 상황이기 때문입니다. 이에 대한 보완이 필요해 보입니다.

서임문 (한국환경공단)

저는 인사팀에서 임추위를 오래 담당했습니다. 업무를 하다 보면 공공기관 임원 인사가 낙하산이라고 하는 경우가 있습니다. 저는 그러한 용어를 쓰는 것은 맞지 않다고 생각합니다. 대통령과 장관께서 전문가를 판단하신 것이고,

여러 가지 전문적 역량과 더불어 정치적 능력 또한 중요한 것이기 때문입니다. 이 말씀을 드리는 이유는 평가를 강화한다고 할 때 이러한 부분까지 아우르는 평가제도를 쉽게 만들 수 있을 것인가, 실효성 있는 평가가 가능할까 하는 생각이 들기 때문입니다.

주재각 (한국전력공사)

물론 쉽지는 않을 것이라고 생각합니다. 다만 영미권의 경우 다수 국가에서 이사회의 구성이나 활동에 대한 평가서를 요구하는 경우가 있다고 알고 있어, 필요성은 확인할 수 있다고 생각합니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

이사회 평가방식에 대한 고민은 상장사에서 많이 이루어지고 있는데 자기평가, 이사회 구성원 간 상호평가, 기관장 평가 등이 대표적입니다. 이러한 평가가 잘 이루어졌는지 확인하기 위해서는 외부에서 어떤 평가지표를 가지고 어떻게 평가되었는지 알 수 있어야 합니다. 평가가 내부에서 끝나는 것이 아니라 공시시스템 등을 통해 외부로 공개된다면 평가의 실효성도 커지고 피평가자인 이사들도 적극적인 이사회 활동에 참여할 유인이 커질 것으로 생각합니다.

사회자

임원 전체의 임기를 3년으로 맞추는 것에 대해서는 어떻게 생각하십니까? 이번 정부에서도 논의가 있었는데 여러 사정 때문에 실현되지 않은 것 같습니다.

주재각 (한국전력공사)

임기를 맞추는 이유가 명확할 필요가 있다고 생각합니다. 임원 인사제도를 운영하다 보면 계속해서 임기 시작점이 바뀌게 됩니다. 예를 들어 3분의 1씩 임원이 바뀌도록 세팅을 해놓아도 5년 정도만 지나면 다 흐트러지게 마련입니다. 저의 개인적인 생각으로는 비상임이사 임기를 2년으로 줄인 이유는 연임이라는 인센티브 제도를 마련하기 위해서가 아닌가 합니다.

사회자

기관장에게 권한을 주어야 한다는 측면도 있어 보입니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

사장의 임기가 3년이므로 사장보다 더 오래 근무하게 되면 통솔에 지장이 생길 수도 있을 것 같습니다. 저는 임기는 3년이 좋겠다고 생각했는데, 이는 이사회에서 상임이사를 배제하고 전부 비상임이사로 바꾸는 경우에 해당되는 이야기이고, 상임이사가 존재한다면 2년 임기가 이해가 되는 측면이 있습니다.

주재각 (한국전력공사)

이사회 구성과 관련하여 시장형 공기업, 특히 상장공기업의 지배구조에 대한 차별화 필요성이 있다는 생각이 듭니다. 저희는 뉴욕 증시에도 상장되어 있어 그에 따른 규제는 물론 상법, 공운법 등을 준수해야 하므로 이중 삼중의 규제를 받고 있습니다.

저희가 상임감사위원을 선임하는 과정에서 일어난 일입니다. 홍콩의 ISS(Institutional

Shareholder Services)라는 의결권 대행기관에서 감사는 무조건 비상임으로 임명해야 한다는 것이 기본 입장이라는 의견을 냈습니다. 그들은 상임감사를 임명하려는 시도 자체를 반대합니다. 현재 의결구조상 그 쪽의 영향력이 크지만 저희는 공운법에 따라서 상임감사를 임명해야 하는 상황이므로 고생을 하고 있습니다. 저희가 공운법에 대해 설명을 해도, 그 쪽에서는 납득을 하지 못하고 그것은 잘못된 것이기 때문에 반대표를 던지겠다고 이야기합니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

시장형 공기업은 지배구조 측면에서 볼 때 관련 제도들을 일원화시켜 관리할 필요가 있어 보입니다.

사회자

특히 임원 선임을 주주총회에서 의결해야 하는 경우 더욱 그러할 것 같습니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

다음으로 저는 정부임원제도의 부활에 대한 의견을 구하고 싶습니다. 주무부처에서 한 명 정도 이사회에 들어가도록 하는 것입니다. 여기에는 장단점이 있습니다. 장점은 정부가 이사회에 직접 와서 이야기를 해야 하므로 공기업에 행사하는 비공식적인 통제와 명령을 공식화하는 의미가 있습니다. 저는 할 이야기가 있으면 공개적으로 의사록에 남겨야 무리한 요구를 하지 못한다고 봅니다. 이 장점 때문에 도입에 찬성하고 있습니다.

단점은 정부가 와서 이야기를 하면 다른 이

사들이 자기 이야기를 제대로 할 수 있을 것인가, 정부에서 하자는 대로 하지 않겠는가 하는 것입니다. 그래서 이사회에는 비상임이사만 있어야 할 것입니다. 지금처럼 상임이사의 영향력이 더 강한 구조하에서는 정부이사제도가 큰 의미가 없을 수 있습니다.

주재각 (한국전력공사)

저희가 농담식으로 정부에서는 참석에 적극적이지 않을 것이다, 현 체계는 정부의 책임을 줄이고 문제가 생길 경우 거리를 둘 수 있도록 만들어져 있으므로 그것을 바꾸려고 하지 않을 것이다, 이런 이야기를 했었습니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

저는 투명하게 하자고 말하고 싶습니다. 그 래야 공공기관의 자율성과 투명성이 강화될 수 있습니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

최근 서울시에서 근로자이사제의 도입을 결정했는데, 서울시는 독일을 비롯하여 OECD 국가의 절반 이상이 도입했다고 밝히고 있습니다. 공공기관에 근로자이사제를 도입하는 방안에 대해서도 검토할 수 있다고 생각합니다.

사회자

제도상으로는 거의 다 도입한 상황입니다. 실제 실행하는지 여부는 약간 차이가 있는 것 같습니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

이상적인 측면에서 근로자이사제 도입 시, 이사회 구성이 다양해지고 경영진의 불합리한 경영관행을 견제하는 등의 긍정적 효과가 있어 보입니다. 그러나, 실제 도입 시에는 상당한 고민이 필요해 보입니다.

사회자

근로자 이사의 구성은 많게는 이사회 3분의 1 또는 2분의 1 미만까지 하는 경우도 있습니다. 일반적으로 근로자이사만으로는 가결될 수 없는 2분의 1 미만의 비율을 설정하는 것 같습니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

저는 공운위에도 노조대표가 들어갈 필요가 있다고 생각합니다. 공운법에도 “노동계 등 다양한 분야에서”라고 하여 노조대표를 참여시킬 수 있도록 되어 있습니다. 다만 개별 공공기관 이사회에 노조대표를 포함시키는 것은 민간기업에 대한 파급효과 등을 고려한다면 쉬운 결정은 아닌 듯 합니다.

주재각 (한국전력공사)

저는 좀 더 큰 차원에서 접근해야 한다는 생각을 개인적으로 가지고 있습니다. 이러한 논의는 이해관계자의 몫을 인정하는 입장이어서 전통적인 주주자본주의와 조금 다르게 접근하는 것 같습니다. 사실 저희 회사는 51%를 정부가 소유하고 있지만 정부가 아닌 민간지분도 있고 소액주주도 있습니다. 현재의 시스템은 이들이 이사회 결정에 제대로 참여하지 못하

는 상황이어서 집중투표제 등 다양한 대안이 거론되고 있는 상황입니다. 이사회에 이해관계자의 참여를 배려할 것이라면 큰 틀에서 이러한 다양한 문제들을 검토할 필요가 있지 않을까 합니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

말씀하신대로 현재 우리나라 자본주의 체제에 대한 재검토 문제여서 굉장히 큰 이슈인 것 같습니다.

사회자

여성관리자 이슈도 있습니다. 해외 이사회 제도를 보면 여성임원의 비율을 일정 비율 이상으로 정하는 경우가 많습니다. 이에 관해 근로자이사제와 함께 말해주시면 감사하겠습니다.

박한준 (한국조세재정연구원)

스웨덴이나 노르웨이 같은 해외사례를 보면 여성임원을 50%까지, 또는 한쪽 성이 60%를 넘지 않도록 하는 식으로 되어 있습니다. 공공부문의 경우는 좀 더 강하게 적용하고 있는 것 같습니다. 가장 중요한 것은 이러한 제도를 통해 이사회와 성과 창출에 어떻게 기여할 것인가입니다. 역차별이라든지 능력 있는 사람들이 진입을 하지 못하는 문제에 대한 이야기도 나오고 있는 것 같습니다.

전문여성들의 참여를 보장하는 것은 맞다고 생각합니다. 여기에는 이문이 없는 것 같습니다. 문제는 적절한 비중이 어느 정도인지에 있습니다. 단순한 비중으로 풀기에는 형평성, 전문성, 역차별 등 참 많은 문제들이 복합적으로



박한준
KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀장

엮혀있습니다. 단번에 50~60%로 정하기보다는 점진적으로 할 필요가 있다고 생각합니다.

그리고 공공기관에서 적절한 평가를 통해 여성이나 근로자임원이 계속 직무에 대한 훈련을 받도록 하고 그러한 분들이 다른 분야로 확산되도록 하는 경로를 마련할 필요가 있지 않을까 하는 생각도 듭니다. 이사회에 대한 평가를 강화하고 이들을 훈련시키는 것이 시스템화 된다면 공공기관에서 좋은 평가를 받고 경험을 쌓은 분들이 민간에서도 활동할 수 있을 것 같습니다. 또한 이러한 시스템화가 이루어진다면 정부가 직접적으로 세부적인 경영관리 사안까지 평가할 필요성이 낮아지지 않을까, 지금까지 막중한 부담이 되는 제도가 아니라 사업평가에 대한 제도로 조정될 수 있는 여지가 있지 않을까 합니다. 덧붙여 근로자이사제는 정무적 결단이 필요한 문제라는 생각이 듭니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

그런데 이원적 이사제를 도입하고 있는 독일의 폭스바겐 사태를 보면 이러한 사태를 막지



못한 원인 중 하나가 근로자들이 경영진과 결탁하여 서로의 이익을 취했기 때문이었다는 지적이 있습니다. 결국 근로자이사든 여성임원이든 외부의 견제와 모니터링은 지속적으로 필요합니다. 또한 OECD 공기업 가이드라인에서도 근로자이사가 참여한다면 그들이 이사로서 의사결정에 참여할 수 있도록 지속적으로 교육 및 정보 등을 제공해야 한다고 권고하고 있습니다.

사회자

OECD 공기업 가이드라인의 근로자이사제 조항은 굉장히 재미있는 항목입니다. 근로자이사회를 둘 수 있고, 둔다면 충분한 역할을 할 수 있도록 트레이닝과 지원을 하라고 밝히고 있습니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

경영자 입장에서는 근로자가 이사회 구성원으로 참여한다면 최대한 경영정보를 감추려고 할 것으로 생각됩니다. 이 경우 정보비대칭으로 인해 근로자이사들은 합리적인 의사결정을 하지 못할 수도 있습니다. 그렇게 되면 이사회가 굉장히 비효율적으로 운영될 수밖에 없습니다. 그래서 어떤 이해관계자든 이사회 구성원으로 참여하게 된다면 합리적인 경영의사결정을 할 수 있도록 지원이 이루어져야 할 것입니다. 이러한 문제는 비상임이사에게도 동일하게 적용되지 않을까 합니다. 공공기관의 비상임이사들에게도 상임이사들과 동일한 정보를 제공할 수 있는 시스템 마련이나 지원이 필요할 것입니다.

주재각 (한국전력공사)

정보 제공과 지원이 중요하다는 것에 동의합니다. 다만 그렇게 할 유인이 있을지는 모르겠습니다. 얼마 전에 사우디전력공사 이사회 비서진과 비슷한 내용의 간담회를 한 적이 있는데, 그들은 이사회의 독립성을 자랑하면서 우리는 이사회를 지원하는 전업 조직이 있고, 평가도 엄격하게 실시한다고 이야기하였습니다. 즉, 정보제공과 지원을 하려면 이처럼 실무적인 지원이 가능한 기본적인 인력 충원이 되어 있어야 하고, 더불어 회사가 정보를 주도록 하는 강제장치도 있어야 합니다. 그렇지 않다면 주지 않으려고 할 것 같습니다.

사회자

제가 본 바로는 비상임이사에게 충분한 정보를 드리려고 하는 경우도 있고, 정말 잘 모르셔서 미리 설명드리기 위해 그렇게 하는 경우도 있는 것 같습니다.

서임문 (한국환경공단)

저희는 비상임이사 분들을 직접 찾아가서 설명을 하기도 하고, 이사회 건이 아니더라도 자주 뵙고 있습니다. 너무 자주 모이면 예산낭비로 지적받을 수 있다는 의견도 있습니다만 비상임이사의 보수는 총액 한도가 정해져 있어서 아무리 자주 모여도 큰 문제가 되지는 않습니다. 저희는 개별적으로 자문을 얻고자 하는 경우 등에 개별적으로 찾아가는 편입니다.

3. 이사회의 구체적인 역할과 운영 활성화 방안

사회자

지금까지 다양한 이야기를 나누었습니다. 마지막으로 이사회가 어떤 역할을 해야 하는가, 이사회를 어떻게 활성화시켜야 권한 있게 결정하고 그 결정에 책임을 지도록 할 수 있을 것인가에 대한 논의로 마무리하겠습니다. 앞에서도 부족한 부분을 지적해 주셨지만 전체적으로 종합했을 때 일단 무엇부터 바뀌어야 하는지에 대해 말씀 부탁드립니다.

주재각 (한국전력공사)

이사님들께서는 책임감을 갖고 열심히 일하는 것에 비해 인센티브가 부족하다는 생각을 어느 정도는 하시는 것 같습니다. 반드시 수당에 대한 것이 아니라도 인센티브 구조에 대한 고민이 필요합니다. 제가 보기에는 효과적인 인센티브 기제인지는 논외로 하더라도 현재 그나마 유일한 인센티브 수단은 연임밖에 없습니다. 결국 현재로서는 이사님들의 선의에 기댈 수밖에 없는 상황이어서 이사회 활성화를 위해서는 적절한 인센티브 구조가 마련되어야 할 것입니다.

서임문 (한국환경공단)

현재 이사회가 활성화되기는 어려운 상황입니다. 임기는 정해져 있고, 대부분 외부에서 오시고, 연임될 확률은 거의 제로입니다. 이러한 제도하에서는 책임경영은 물론 이사회 활성화가 어렵습니다. 덧붙여 말씀드리고 싶은 것은

공직자윤리법을 보면 관련분야에 대한 규정이 있는데, 예전에는 특정 분야를 정해 놓았지만 지금은 기관 전체 업무를 관련분야로 규정하고 있습니다. 그래서 내부에서 공모를 해도 미달 사태가 발생하고 있습니다. 능력 있는 사람이 오고 싶어도 오지 못하는 상황이 발생하고 있습니다.

박한준 (한국조세재정연구원)

이사회가 기본적인 취지에 맞도록 잘 운영되는 것이 가장 중요합니다. 인센티브 구조를 마련하기 위해서는 평가제도 역시 개선하여 실질적으로 운영될 수 있도록 해야 할 것입니다. 또한 제도적으로 비상임이사에 대한 교육제도를 마련하여야 할 필요도 있어 보입니다.

윤진수 (한국기업지배구조원)

저는 현행 「공운법」하에서 이사회 구성과 운영을 활성화하기 위해서는 외부의 모니터링 시스템이 잘 갖추어져 있어야 한다고 봅니다. 외부 모니터링을 지원할 수 있는 한 가지 사례로 호주의 주식거래소기업규제위원회 (ASX Corporate Governance Council)에서 2014년에 기업 지배구조 원칙에 Board Skills Matrix(BSM) 형식을 통해 이사 정보를 공시할 것을 명시한 사례를 살펴 볼 수 있을 것입니다. BSM은 이사회 구성원 혹은 이사 후보의 능력·자질뿐만 아니라 다양성과 같은 이사회 구성에 관한 정보를 한눈에 파악할 수 있도록 매트릭스 형식의 표로 나타낸 것입니다. 이를 보면 이사회가 어떤 전문성을 갖고 있는 이사로 구성되어 있는지를 쉽게 확인할 수 있을

니다. 최근에 미국에서도 BSM 방식을 도입하는 추세가 미미하게나마 증가추세를 보이고 있습니다. 우리나라의 공공기관들도 이처럼 다양한 방식을 통해 이사회의 독립성 및 전문성, 이사회 운영 현황 등을 외부에서 손쉽게 파악할 수 있는 방안을 지속적으로 고민할 필요가 있을 것입니다.

박진 (KDI 국제정책대학원)

이전에는 이사회에 대한 평가가 경영평가에 들어가 있었습니다. 지금은 비상임이사가 ‘NO’를 하는 데 부담이 많습니다. 박수치는 사람이 없고 까칠한 사람이 와서 반대만 한다고 생각하지 않을까 걱정하게 됩니다. 그래서 어떤 방법이든지 비상임이사가 안심하고 반대표를 던질 수 있도록 해주는 동기부여 수단이 있으면 좋겠습니다. 비상임이사별로 의견표시한 결과를 공개하도록 하면 도움이 될 것 같습니다.

한편 안건을 보면 보고안건과 의결안건이 있습니다. 그런데 양자의 구분이 다소 모호한 것 같습니다. 의결안건이라고 생각되는데 보고안건이라고 올라오는 경우가 있습니다. 그리고 어떠한 안건에 대하여 절차상 정부부처와의 협의를 거친 후 이사회에 올리는 경우, 어느 것이 먼저여야 하는가에 대해 말씀드리고 싶습니다. 형식적으로는 기관의 입장이 정리가 되어야 부처와 협의를 할 수 있을 것 같은데 일단 협의를 한 후 이사회에 안건이 올라옵니다. 이사회에서는 부처와의 협의를 다 끝났다고 하는데 이는 이사회의 역할을 제한하는 관행입니다. 이를 제도적으로 하지 못하게 해야 한다고 생각합니다. 주무부처가 공공기관을 통제하는 가장

비공식적인 현상이어서 이를 공식화할 필요가 있습니다. 그래서 정부임원제도가 필요하다는 제안을 드린 것입니다. 끝으로 정원 및 조직과 관련된 기능은 이사회에 넘겨주어도 될 것입니다. 기재부에서 이러한 세세한 사항까지 통제할 필요가 있을까 합니다. 더욱 중요한 할 일이 많습니다.

사회자

오늘 이사회와 관련하여 다양한 주제에 대해 좋은 말씀주셔서 감사합니다. 추후 공공기관 혁신에 대한 이야기를 할 때에도 이사회에 대한 이야기는 들어가야 할 것입니다. 현재 공공기관에 대해 직접적으로 세세한 부분까지 관리하는 시스템으로 되어 있는데, 정부에서 기관에 대한 모든 것을 다 알 수는 없기 때문에 많은 의사결정이 기관으로 넘어가야 할 것이고 이사회에서 그 역할을 수행하여야 할 것입니다.

말씀해 주신대로 이사회가 이사회답게 기능하기 위해서는 투표(否票)를 편하게 던질 수 있고 자기가 한 결정에 대해 책임을 지도록 하는 것이 가장 먼저 필요할 것 같습니다. 전문성 문제는 내려오는 것을 막을 수는 없겠지만 교육 제도를 잘 운영하고, 트레이닝과 지원을 충실히 해주고, 정보비대칭을 줄여주고, 평가는 어떻게 할 것인지에 대한 고민이 필요해 보입니다. 향후 실제 제도개선까지 이어질 수 있도록 많은 고민들이 필요할 것 같습니다. 이슈
포인트

전문가의 눈

■ 공공기관 개방형 계약직제의 성공조건
이근주 이화여자대학교 행정학과 교수

■ 조직 자율성과 공공기관
전영한 서울대학교 행정대학원 교수

■ OECD 국가의 공무원 채용과 승진의
민간개방
권일웅 서울대학교 행정대학원 교수

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



공공기관 개방형 계약직제의 성공조건



이근주

이화여자대학교 행정학과 교수

공공기관 개방형 계약직제도는 인사운영의 폐쇄성을 극복하여 조직의 성과와 경쟁력을 제고하기 위한 노력이다. 제도가 성공적으로 정착되기 위해서는 각 기관이 제도의 취지를 잘 파악하여 각 기관이 성공적인 제도 정착을 위한 노력을 해야 한다.

공공기관 개방형 계약직제의 도입

기획재정부는 2015년 12월 공공기관의 중장기 성과제고와 전문성 강화를 위해 개방형 계약직제 도입을 발표하였다. 공공기관 개방형 계약직제도는 2급 이상 간부직의 일정 범위를 민간에 개방하여 능력에 따라 채용하는 것으로 기관 성과 달성을 위해 핵심관리능력이 필요한 직위와 마케팅, 홍보, 법무 등 민간전문가 확보가 가능한 직위를 개방형 직위로 지정하고 조직 내외부에서 공개모집을 통해 선발하는 것을 주요 내용으로 하고 있다. 채용 계약은 원칙적으로 2년이나 기관 특성에 따라 자율적으로 3~5년 이상 계약체결도 가능하도록 되어 있다. 도입 첫해인 2016년도에는 우선 본부 간부직 정원의 5% 범위 내로 운영되지만 향후 성과 분석을 거쳐 20%까지 단계적으로 확대할 계획도 갖고 있다.

그동안 공공기관의 인사는 폐쇄적으로 이루어져왔다. 인력의 확보는 공채 중심으로 이루어져 주로 조직의 최하위직으로의 임용이 대부분이었으며 간부직 등 고위직의 충원은 승진이나 조직 내 수평이동이 대부분이었다. 조직의 최하위직으로만 충원이 이루어지는 폐쇄적인 인사제도는 젊고 유능한 인재를 채용하여 장기 근무를 통해 자부심을 느끼며 조직에 충성할 수 있도록 하는 장점이 있다. 장기 근무 동안 다양한 업무를 담당하게 되어 어떤 업무도 무난하게 수행할 수 있는 일반행정가의 양성이 용이한 측면도 있으며 유연하고 효율적인 인사운영이 가능하다.

하지만, 일단 조직에 들어오고 나면 인사 관행상 승진 등 인사이동이 기수와 연공서열 중심으로 이루어짐에 따라 승진과 주요 보직을 위한 경쟁이 거의 없는 것은 그동안 문제점

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

로 지적되어 왔다. 특히, 간부직 등 고위직의 경우 하위직에 비하여 경쟁의 폭이 상대적으로 낮은 경향이 있어 경쟁을 통한 성과제고를 도모하기 어렵다. 고용의 안정성이 높은 공공기관의 경우 폐쇄적인 인사제도는 경쟁을 제한하고 개인의 직무수행 동기를 낮추어 장기적으로 조직의 성과를 높이는 데 저해요인으로 작용할 수 있다. 또한 공공기관의 운영 환경이 현재와 같이 급격하게 변화하는 상황에서 조직이 환경 변화에 적응하고 성장하기 위해서는 필요한 전문인력을 신속하게 확보할 수 있는 수단이 필요하나 폐쇄적인 인사제도는 이를 어렵게 만드는 요인으로 작용하게 된다. 공공기관의 개방형 계약직 제도는 이러한 문제를 해결하기 위한 방법으로 선택되었다.

정부의 개방형 직위 제도의 교훈

우리나라 공공부문에서 개방형 직위 제도의 도입은 이번이 처음은 아니다. 정부도 직업공무원제도의 폐쇄성을 극복하기 위해서 1999년에 개방형 임용 제도를 도입하였다. 공직도 폐쇄적인 채용 제도로 인하여 공직 내부적으로 경쟁이 제한되어 민간부문에 비하여 조직의 생산성이 떨어지고 공직의 경쟁력이 저하되어 궁극적으로는 국가경쟁력에 부정적인 영향을 미친다는 문제의식을 바탕으로 민간 전문인력의 유치를 통하여 공직 내부적인 경쟁을 강화하는 수단으로 개방형 전문직위 제도가 도입되었다. 현재 450개 가까운 직위가 개방형으로 지정되었으며 그중 일부는 민간인만 지원할 수 있도록 운영되고 있다.

도입 이후 현재까지의 운영 성과를 보면 폐

쇄적으로만 운영되던 공직이 개방되어 공직사회에 경쟁과 변화가 확산되고 있으면 계급과 연공 중심의 인사에서 직무와 성과 중심이 인사로 변화되고 있다고 평가할 수 있을 것이다. 하지만 변화의 정도는 아직 충분하다고 할 수 없다. 도입된 지 15년 이상이 지났지만 개방형 직위 중 순수 민간인이 채용된 경우는 20% 미만으로 개방형 직위의 민간채용률이 낮은 것으로 나타나고 있기 때문이다.

정부의 개방형 직위제도가 아직까지 기대에 못 미치는 성과를 내고 있는 원인은 다양하다. 우선 우수한 인재를 확보하기에는 공무원 보수 수준이 매우 낮다. 과장급 혹은 국장급의 역할을 성공적으로 수행할 수 있는 우수인재를 확보하기 위해서는 민간에서 유사한 경력을 가진 40~50대의 인재가 받는 수준의 보상이 필수적이나 현실은 그렇지 못하다. 짧은 임용계약 기간으로 신분의 불안함과 경력 단절의 문제도 있다. 우수한 인재가 충원이 된 경우에도 짧은 시간에 공직문화에 적응하지 못하여 역량을 충분히 발휘하지 못하는 경우도 있다. 개방형으로 지정된 직위가 민간 전문가의 활용에 적합한지 여부에 대한 논란도 있었다. 정부는 지속적으로 이러한 문제점들을 개선하기 위하여 노력하고 있으나 단기간에 획기적으로 민간 채용률이 높아지기는 것은 쉽지 않은 전망이다.

공공기관 개방형 계약직제 성공조건

개방형 직위 제도와 관련된 정부의 경험은 공공기관의 개방형 계약직제의 성공적인 운영을 위한 좋은 교훈이 될 수 있다. 공공기관은 개방형 계약직제의 성공적인 도입과 운영을 위

하여 다음과 같은 노력을 기울여야 할 것이다.

1) 직위 선정의 합리성

우선 개방형 계약직으로 운영할 직위를 선정해야 한다. 정부 방침을 보면 초급 관리자, 지사 또는 지방 사업소를 제외하고 2급 이상의 본부 중견 간부직에 우선 적용하도록 되어 있다. 기관 경영성과 달성을 위해 핵심관리능력이 필요한 직위, 사업기획, 마케팅, 홍보, 정보화, 감사, 법무, 재무, 회계 등을 개방형 계약직에 적합한 직위로 제시하였다. 이러한 기준도 의미는 있을 수 있으나 각 기관마다 고유한 미션, 조직 운영 방식 및 기능이 상이하기 때문에 개방형에 적합한 직위가 다를 수 있다. 간부직에 대한 직무분석을 실시하여 민간에 개방하는 것이 더 적합한 직위를 객관적인 기준에 근거하여 선정할 필요가 있다.

특히 개방형으로 채용한 대상자의 업무 평가 결과에 따라서는 정규 경력직으로 전환할 수 있는 가능성도 배제할 수 없으며 추후 개방형의 지정 비중이 20%까지 확대될 수 있으므로 어떤 직위를 개방형 계약직제로 운영할 것인가에 대하여 신중한 검토가 필요하다.

2) 적극적 모집

개방형 계약직 제도가 성공적으로 운영되기 위하여는 많은 민간인이 개방형 직위에 응모해야 한다. 충분한 기간을 두고 채용 공고를 내고, 지원자가 많이 나올 수 있는 기관이나 협회 혹은 관련 조직에 적극적으로 홍보하는 등 적극적인 모집활동을 해야 한다. 정부의 경험에 비추어 볼 때 적극적으로 홍보하지 않을 경우

많은 수의 유자격자들이 지원하지 않을 수도 있기 때문이다.

3) 합리적이고 공정한 선발

개방형 계약직의 채용은 서류전형과 면접으로 이루어진다. 면접위원의 구성, 면접방식 및 평가 기준 등을 구체적이고 객관적으로 설정하여 외부적인 영향력이나 공정하지 못한 절차나 방법에 의하여 채용이 이루어지는 일이 없도록 해야 한다. 공공기관은 신의 직장으로 인식되고 있기 때문에 간부직에 대한 채용에 있어 정치적인 영향력이 작용될 가능성이 크기 때문에 선발 절차가 잘 마련되지 않아 외부적인 영향력이 부당하게 작동할 경우 개방형 계약직 제도의 성공적인 정착도 문제가 될 수 있을 뿐만 아니라 공공기관 전체의 문제로 비화될 수 있다. 특히 임금피크제 대상인 내부인력이 개방형 직위로 임명되는 경우 임금피크제 적용에서 제외되기 때문에 선발의 공정성을 인정받지 못하는 경우 공공기관 전체의 도덕성에 문제가 될 수 있다.

4) 선정된 직위의 적정성에 대한 주기적인 검토

개방형 직위로 지정된 직위의 경우도 일정기간 운영한 이후 민간 개방이 적합한지에 대한 주기적인 검토를 해야 한다. 상황이나 환경이 바뀌어서 개방직 지정의 타당성이나 적합도가 낮아질 수도 있다. 그리고 지정은 적합하였으나 민간 노동시장의 상황이 변화하여 민간 전문가의 지원이 충분하지 않을 수도 있다. 이러한 경우 개방형 직위 지정을 취소하고 다른 직위를 지정하는 것이 더 바람직할 수 있으므로

주기적으로 개방형 직위 지정의 타당성과 적합성에 대한 검토가 이루어질 필요가 있다.

5) 조직문화에 대한 적응 지원


개방형 직위로 충원된 민간 전문가가 조직문화에 적응할 수 있도록 적극적인 지원이 이루어져야 한다. 공공기관의 조직문화는 민간의 그것과 많이 다르다는 것이 일반적인 평가이다. 조직문화를 이해하고 적응하지 못할 경우 역량을 발휘하지 못하게 되므로 채용과 동시에 충분한 오리엔테이션을 통하여 조직문화를 이해할 수 있도록 해야 하며 업무 수행과정에서도 멘토 제도 등을 활용할 필요가 있다.

6) 인사운영의 경직성 문제 해결해야

개방형 직위 제도가 도입되면 인사운영이 경직될 수 있다. 개방형 직위로 지정된 직위의 인사는 기존의 내부 인사와는 다르게 운영된다. 우선 해당 직위가 공석이 예상되는 경우 충분한 시간을 두고 채용 공고를 해야 한다. 그리고 원서 접수, 서류 전형, 면접 등의 충원 절차를 진행하는 데 최소한 2~3개월이 소요되는 것이 보통이다. 경우에 따라서는 책임자가 없는 경우 재공고를 내게 되면 다시 2~3개월이 소요되어 공석 이후 채용이 될 때까지 반년 이상 소요될 수도 있다. 과거와 같이 내부적으로 인사이동을 하는 경우는 생각할 수 없는 인사의 지연이 발생할 수 있다. 개방형 직위가 대부분 중견 간부직이므로 공석이 장기화될 경우 조직 운영에 심각한 문제가 발생할 수 있다. 이 문제는 해당 직위의 신속한 채용만으로는 해결되기 어렵다. 인사운영의 경직성을 완화하기 위

한 인사관리의 큰 틀을 새롭게 구축할 필요가 있다.

결어

공공기관 개방형 계약직 제도는 인사운영의 폐쇄성을 극복하여 조직의 성과와 경쟁력을 제고하기 위한 노력이다. 제도가 성공적으로 정착되기 위해서는 각 기관이 제도의 취지를 잘 파악하여 각 기관이 성공적인 제도 정착을 위한 노력을 해야 한다. 특히, 15년 전 정부에서 개방형 직위 제도를 처음 도입했을 때에 비하여 외부 노동시장의 직업 이동성이 많이 높아졌기 때문에 환경 여건을 다소 좋아졌다고 할 수 있다. 하지만 여전히 중견 간부직에 우수한 민간 전문가를 확보하는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 기관장 이하 전 직원이 관심을 갖고 적극적으로 추진해야 할 것이다. 



조직 자율성과 공공기관



전영한

서울대학교 행정대학원 교수

우리나라의 정책연구자들은 공공기관의 조직 자율성 설계에 관하여 가치관이나 이해관계의 낯선 충돌을 조금이라도 완화시킬 수 있는 실용적인 정책지식을 제공해야 하는 매우 힘겨운 도전에 직면하여 있는 것이다.

우리나라에서 공공기관의 설계와 관련된 조직정책 쟁점들은 민영화, 국영화, 공영화, 상업화, 법인화 등 다양한 이름으로 불려왔다. 이론적으로 이러한 쟁점들은 대부분 조직 자율성 (organizational autonomy)의 차원과 수준에 관한 결정으로 수렴된다. 그런데, 어느 나라 할 것 없이 조직 자율성에 관한 정책결정은 오랫동안 이념적 대립의 대상이었다. 우리나라에서도 민영화 프레임에 둘러싼 구호 수준의 싸움이 여실히 보여주듯이 상반된 가치관 혹은 이해관계를 가진 이들 간의 권력투쟁 결과에 따라 정책결정이 이루어져 왔고 과학적 지식이 설 자리는 적었다. 민주사회에서 과학이 정치를 대치할 수는 없지만, 정치에 일방적으로 밀려나는 것도 곤란하다. 브렉시트 선거 후 영국에서 일어나는 일들이 정치과잉의 폐해를 잘 보여준다. 그간 우리나라 공공기관의 조직 자율

성을 둘러싼 논의에서도 비슷한 양상이 반복되었는데, 여기서는 이러한 논의의 현실을 바꾸는데 도움이 되는 방향은 무엇일까를 생각해 보고자 한다.

조직 자율성의 외부적 제약요인

조직 자율성은 조직에 관한 중요한 사안에 대하여 그 조직 내부에서 스스로 의사결정권을 행사할 수 있는 정도를 말한다. 현대 민주주의 사회에서 모든 법인격을 가진 공식조직의 자율성은 크게 두 가지의 외부적 제약요인을 갖는다. 하나는 소비자주권에 기초한 시장 통제이고, 다른 하나는 인민주권에 기초한 정치적 통제이다. 친목회나 동창회 수준의 비공식 조직을 제외한 우리 사회의 공식 조직들은 스스로 의사결정을 내릴 수 있는 자율성의 차원과 정도에 있어서 천차만별이다. 다시 말해 시장 자

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

율성 혹은 정치 자율성의 수준이 서로 다르다. 정부가 행사하는(혹은 행사하지 않는) 소유권, 재정지원, 행정규제, 인사권, 감사 및 평가 등은 이러한 조직 자율성의 차이를 만드는 조직 정책의 핵심적인 정책수단들이다. 동시에 이 정책수단들의 존재 혹은 강도는 조직정책 연구자에게 특정 조직의 자율성의 정도를 객관적 수준에서 측정하고 비교할 수 있는 유용한 단서를 제공한다.

그렇다면, 우리나라의 공공기관들이 가진 조직 자율성은 어느 정도일까? 시장 자율성과 정치 자율성의 강약의 정도에 따라 모든 공식 조직들은 클럽, 기업, 관청, 국민기업 등 네 가지의 유형으로 구분될 수 있다. 예를 들면, 한국행정학회와 같은 클럽(clubs)은 소비자주권과 인민주권 양자의 영향력으로부터 모두 자유로운 독립자율조직이며, 백화점이나 마트와 같은 기업(firms)은 상대적으로 인민주권으로부터만 자유로운 시장통제조직이고, 외교부와 같은 관청(bureaus)은 상대적으로 소비자주권의 영향으로부터 벗어나 있는 정치통제조직이며, 과거 포항제철과 같은 국민기업(sovcoms)은 소비자주권과 인민주권의 영향력에 모두 심하게 노출되어 있는 이중통제조직이다.

우리나라 대부분 공공기관들은 이 중에서 관청 혹은 국민기업에 속한다. 소비자나 유권자 대중(혹은 그들의 정치적 대표자)의 요구로부터 모두 자유로운 클럽조직은 거의 없고, 정치보다는 시장의 반응에 특히 민감한 기업조직도 별로 없다. 공공기관에 따라 차이가 있긴 하지만 대체로 소비자주권보다는 인민주권에 기초한 정치통제의 수준이 높은 편이다. 앞서

언급한 것처럼 이러한 공공기관에 대한 정치통제는 소유권, 재정지원, 행정규제, 기관장 임명권, 감사 및 평가 등 광범위한 정책수단을 매개로 이루어진다.

예를 들면, 우리나라 공공기관 중 절대 다수가 정부의 소유권과 기관장 임명권에 의한 직접적인 통제를 받고 있으며, 평균 60% 이상의 공공기관 조직예산이 정부가 걷는 세금에 의존하고 있다(이하 서울대학교 행정대학원 조직진단평가연구센터 자료에 근거). 또한 공공기관 중 90% 이상이 업무계획 수립에서부터 실적 보고에 이르기까지 모든 업무추진 단계에서 감독관청의 사전 허가, 승인, 혹은 사후보고를 규정된 법적, 행정적 규제를 받고 있다. 요컨대 유권자 대중, 그들이 선출한 정치인, 그리고 정치인이 임명한 공직자들이 공공기관에서 일어나는 중요한 의사결정에 대해 막강한 통제 권한을 행사하고 있는 것이다.

공공기관에 대한 조직 자율성 제약의 적절성


그렇다면, 우리나라의 공공기관에 대한 이러한 조직 자율성 제약은 적절한 것일까? 간단히 말해서 이 질문에 대해 학술적으로 지배적인 견해는 존재하지 않는다. 요즘 우리나라에서 공공기관 자율성에 대한 일반적이고 상식적인 통념은 자율성이 높을수록 좋다는 편에 가깝지만, 학자들 간에 그러한 합의가 있다고 말하기는 어렵다(설혹 합의가 있다 해도 학문의 세계는 정치의 세계만큼 민주주의를 존중하지 않는다). 앞서 언급한 조직유형 중 정치통제를 덜 받는 조직들은 클럽과 기업이지만, 막상 우리나라의 공공기관을 현재보다 클럽이나 기업

에 가깝게 바꾸자고 하면 관련 연구자의 상당수가 이견을 보일 것이다.

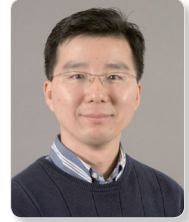
이렇게 연구자들이 조직 자율성에 대해 상반된 입장을 취하는 것은 관청, 기업, 클럽, 국민기업 등 앞서 제시한 네 가지의 조직유형에 대해 각기 그 사회적 존재의 정당성 혹은 도구적 유용성을 설파하는 주장들이 나름의 지지자들을 학문세계에서 확보하고 있기 때문이다. 이 주장들은 조직 자율성을 제약하는 근거인 소비자주권과 인민주권에 대하여 매우 대립되는 입장을 취하는데, 예를 들면, 밀턴 프리드먼(Milton Friedman)은 소비자주권이 커질수록 세상이 좋아진다고 여겼지만, 우리나라에서 유독 유명한 마이클 샌델(Michael Sandel)은 반대의 생각을 갖고 있다. 또한 많은 행정학자들은 직업공무원이나 공공기관 종사자의 재량권을 확대해야 좋은 공공서비스를 받을 수 있다고 믿지만, 정치학자의 상당수는 선출되지 않은 이들의 재량권 확대를 인민주권에 대한 위협이며 민주주의의 후퇴로 간주한다.

최근에 우리나라에서 논란이 되었던 조직정책 쟁점들에서도 조직 자율성을 둘러싼 연구자들의 의견 대립은 반복되었다. 예를 들면, 대우조선해양이 국민준비기업이 된 것은 정부의 과도한 간섭 때문인가 아니면 공공기관인 산업은행의 잘못된 재량권 행사 때문인가, KBS의 광고 수입을 허용해야 하는가, 국립대학의 법인화는 대학을 망치는 기업화인가 아니면 살리는 자율화인가, 진주의료원에 대한 정부 재정지원이 지속되어야 하는가 등 각 사안에서 벌어진 논란은 비단 이념적 대립에 그치지 않았고, 조직 자율성에 대한 상반되는 학문적 관점들 간

의 대립을 항상 동반하였다. 이런 지적 혼란 속에서 우리나라의 정책연구자들은 공공기관의 조직 자율성 설계에 관하여 가치관이나 이해관계의 날선 충돌을 조금이라도 완화시킬 수 있는 실용적인 정책지식을 제공해야 하는 매우 힘겨운 도전에 직면하여 있는 것이다.

그렇다면, 조직 자율성에 대한 어떤 연구가 이념적 대립과 지적 상대주의를 넘어서서 공공기관 조직정책 결정에 관한 논의에 실질적 도움이 될 수 있을까? 이 글은 논문이 아니고 지면의 제한도 있기 때문에 긴 얘기는 할 수 어렵지만, 기본적 원칙만 말하자면 나는 관련 개념의 엄밀한 사용과 다년에 걸친 실증자료의 축적이 나아가야 할 방향이라고 생각한다. 예를 들면, 공공기관에 대한 조직정책 논의에서 전문가들이 사용하는 개념들이 모호하게 정의되는 경우가 너무 많다. ‘자율성,’ ‘성과,’ ‘공공성’과 같은 동일한 용어를 쓰면서도 서로 다른 것을 의미하면 아무리 많은 논문과 보고서가 쏟아져 나와도 과학적 지식의 축적은 기대하기 어렵다. 또한, 이렇게 엄밀하게 개념적으로 정의된 현상이 경험적 현실세계에서 얼마나 어떻게 일어나는지를 측정하여 그 자료를 다년간에 걸쳐 축적할 필요성이 있다. 알리오를 통해서 많은 진전이 있었지만 아직 갈 길이 멀다. 과학적 연구에서 기본이지만 가장 중요한 이러한 작업들을 거친 후에야 비로소 우리는 민영화를 포함한 공공기관의 조직 자율성 정책결정에 있어서 이념적 대립과 지적 상대주의의 함정에 빠지지 않도록 도와줄 지식을 제공할 수 있을 것이다. 

OECD 국가의 공무원 채용과 승진의 민간개방



권 일웅

서울대학교 행정대학원 교수

OECD 국가들 간에 존재하는 공무원 노동시장의 개방 정도에 대한 제도적 데이터를 수집하고 내부노동시장 이론과 그 이후로 발전된 인사경제학을 적용하여 국가별 차이의 원인에 대해 분석하는 것은 우리나라 공무원 개방형 임용제도에 대한 많은 시사점을 줄 것이다.

우리나라의 공무원 인사는 전통적으로 채용 시험을 통해 특정 직급으로 임용된 후 내부 승진을 통해 상위 직급으로 이동하는 형태를 취하고 있다. 이러한 인사제도는 폐쇄형, 직급제, 혹은 경력형 인사제도라고도 불린다. 하지만 최근 상위 직급에서 민간부문의 적격자를 직접 채용하는 개방형 임용제도의 확대에 대한 논의가 계속되고 있다.

우리나라에서의 개방형 임용제도는 1980년대 이후 영국, 미국, 호주 등 여러 국가에서 신공공관리론에 입각한 공무원 인사제도 개혁 분위기 속에서 1990년대 말 IMF 금융위기와 함께 공무원의 생산성 낙후와 전문성 부족에 대한 비판이 확대되면서 도입되었다. 이론적으로는 신공공관리론(New Public Management)의 맥락에서 민간부문에 존재하는 우수한 인력을 활용하고 경쟁을 통해 인센티브를 부여

하는 기업경영 논리의 정부부문 도입에 기반하고 있다. 또한 신민주행정론(New Democratic Public Administration) 맥락에서 국민의 의사와 이익을 대변할 수 있는 시민들을 행정에 참여시킴으로써 행정의 대응성과 책임성을 확보하는 논리에 기반하고 있다.

구체적 성과측정 어려운 개방형 임용제도

하지만 이러한 개방형 임용제도가 가지는 실질적 성과에 대한 객관적이고 계량적인 증거를 찾기는 어렵다. 이는 국가 수준의 관측치 수가 적어 엄밀한 계량분석이 어려우며, 많은 국가들에서 개방형 임용제도가 다른 행정개혁과 함께 점진적으로 도입되어 개방형 임용제도만의 구체적 성과를 측정하기 어렵기 때문이다. 따라서 현재 개방형 임용제도에 대한 다양한 논의는 직관, 경험, 사례연구에 기반한 경우가 많다.

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

개방형 임용제도에 대한 보다 객관적이고 계량적인 증거를 찾기 위한 한 가지 방법은 민간기업의 인사제도 변천에 대한 이론적, 실증적 연구를 참조하는 것이다. 민간기업들도 역시 20세기 초반에는 하위직급을 통한 채용, 직급제, 연공서열제, 내부승진 등으로 대표되는 폐쇄적 인사제도를 가지고 있었다. 이와 같은 폐쇄적 인사제도는 근로자의 업무와 임금이 기업 외부의 노동시장에서 수요와 공급에 의해 결정되지 않고 기업 내부의 인사제도와 규정에 결정되는 것을 의미한다. 따라서 기업 내의 이러한 폐쇄적 인사제도 시스템을 내부노동시장(internal labor market)이라 부를 수 있다.

하지만 민간기업 대부분은 자신의 인사자료를 대외비로 관리하고 연구자들에게 제공하지 않기 때문에 이러한 민간기업의 내부노동시장의 현황과 변화에 대한 실증적 연구는 많지 않았다. 다만 1990년대 이후 일부 기업들의 인사자료가 연구자들에게 공급되면서 민간기업의 인사제도가 내부노동시장 이론에서 가정한 폐쇄적 시스템보다는 크게 개방되어 있다는 계량적 증거가 축적되게 된다. 이러한 새로운 실증적 증거와 이를 설명하기 위한 이론적 모형의 개발은 경제학에서 인사경제학(Personnel Economics)이라는 분야를 탄생시켰다.

폐쇄형 인사제도의 이론보다 훨씬 개방적인 민간기업 인사제도

보다 구체적으로 내부노동시장 혹은 폐쇄형 인사제도의 기본적 요소 중에 하나는 하위 직급만을 통한 채용이다. 1990년대부터 각국의 일부 기업들에 대한 인사자료가 연구자들에

게 공개되면서 발견된 흥미로운 사실들 중 하나는 많은 기업에서 이러한 채용입구(ports of entry)가 존재하지 않는다는 것이다. 즉, 상위 직급에서도 25% 이상의 직원들이 외부에서 직접 채용되는 것으로 나타났다. 또한 내부노동시장 혹은 폐쇄형 인사제도는 임금이 직급에 의해 결정되며 따라서 임금의 상승은 승진을 통해서만 가능한 형태를 가지고 있다. 하지만 1990년대 이후 실제 인사자료는 같은 직급 안에도 직원들 간에 임금차이가 크게 존재하며 심지어 하위 직급의 일부 직원은 상위 직급의 평균 임금보다도 더 높은 임금을 받는 임금분포의 중첩현상이 나타났다. 즉, 1990년대 민간기업들의 인사제도는 내부노동시장 이론에 입각하여 연구자들이 가정했던 것보다 훨씬 더 개방되어 있었다. 그리고 이와 같은 실증적 증거를 설명하기 위해 인적자본, 매칭(matching), 인센티브 등에 기반한 다양한 이론적 모형들이 개발되고 있다.

이러한 활발한 연구에도 불구하고 민간기업들에 대한 연구 역시 아직은 초보적 단계라고 볼 수 있다. 즉, 현재 대부분의 이론적, 실증적 연구는 민간기업들에서 발견되는 인사제도의 특징이 왜 발생하는지에 대한 분석에 그치고 있으며, 어떤 인사제도가 언제 최적인지에 대한 연구는 상대적으로 많지 않다. 따라서 민간기업들의 수와는 비교가 되지 않게 적은 국가별 공무원 인사제도들에 대한 실증적 연구는 더욱 어렵다고 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고 1990년대 이후 인사경제학에서 발전된 이론적 모형을 공무원 인사제도에 적용하여 다양한 가설을 개발하는 이


론적 분석은 충분한 의의를 가진다고 볼 수 있다. 또한 국가별로 공무원 인사제도, 특히 인사의 개방성에 대한 자료를 수집하여 그 차이를 이론적 가설에 입각하여 분석하는 작업은 현재 주어진 데이터 한계에서의 최선의 노력이 될 것이다.

실제로 OECD 국가 안에서도 공무원 인사제도의 충분한 다양성을 발견할 수 있다. 예를 들어, 스웨덴의 경우 공무원 채용시험이 존재하지 않으며, 일반 공무원법도 별도로 존재하지 않는다. 즉, 대부분의 공무원은 일반 근로자와 동일한 법적 대우를 받고 있다. 따라서 민간 노동시장과 공무원 노동시장 간의 인력이동이 자유롭게 이루어지고 있다. 특히 특정 지위에 공석이 발생하면 내부에서 승진을 통해 채우는 것이 아니라 공개 채용공고를 통해 내부 공무원과 외부 민간 근로자들이 동일한 자격으로 지원할 수 있는 직무제 형식을 가지고 있다. 따라서 스웨덴의 경우 일부 고위직 공무원을 제외하고는 민간 노동시장에 완전 개방된 형태를 지니고 있다.

OECD 국가의 공무원 인사제도가 주는 시사점

따라서 이러한 OECD 국가들 간에 존재하는 공무원 노동시장의 개방 정도에 대한 제도적 데이터를 수집하고 내부노동시장 이론과 그 이후로 발전된 인사경제학을 적용하여 국가별 차이의 원인에 대해 분석하는 것은 우리나라 공무원 개방형 임용제도에 대한 많은 시사점을 줄 것으로 기대해 볼 수 있다.

특히, 많은 국가들이 1980년대 이후 공무원

인사제도의 개혁을 시행하여 왔기 때문에 개방형 임용제를 포함한 이러한 인사제도의 개혁이 가진 성과에 대한 연구도 가능할 것으로 보인다. 예를 들어, 공공부문 지출을 별도의 변수로 포함한 경제성장모형을 통해 공공부문 효율성을 측정하고, 이러한 공공부문의 효율성이 인사제도 개혁과 어떻게 연관되어 있는지 분석해 볼 수 있다. 또한 종합사회조사(General Social Survey)와 같은 자료를 활용하여 사회, 문화 전반의 질적인 변수도 통제해 볼 수 있을 것이다. 이러한 연구는 우리나라 공무원 개방형 임용제도의 확대방향과 전제조건에 대한 보다 구체적인 시사점을 제공해줄 것으로 조심스럽게 기대해 볼 수 있을 것이다. 

기관장 인터뷰

■ 내 집처럼 살기 좋은 공공임대주택을
실현하겠습니다

안옥희 주택관리공단 사장

■ 국민들에게 보다 친근하게 다가가고,
국가의 문화융성에 기여하는
예술의전당이 되겠습니다

고학찬 예술의전당 사장

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

“
 내 집처럼 살기 좋은
 공공임대주택을
 실현하겠습니다
 ”



| 안옥희 주택관리공단 사장 |

- 일 시: 2016. 6. 10
- 장 소: 주택관리공단 본사 사장실
(수원시 장안구 소재)
- 진 행: 조임곤 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참 여: 이 슬 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 정 리: 강석훈 KIPF 공공기관연구센터 연구원

| 안옥희 사장 |

- 학 력
 - 대구정화여자고등학교
 - 영남대학교 가정관리학과 학사
 - 나라여자대학교대학원 주거학 석사
 - 나라여자대학교대학원 생활환경학 박사
- 경 력
 - 2015.1~현재 제7대 주택관리공단(주) 사장
 - 2015.6~2016.6 대구시민복지기준추진위원회 위원
 - 2014.9~2015.1 대구광역시 주택정책심의 위원회 위원
 - 2012.1~현재 국제조명위원회 한국위원회 (KOE) 부회장
 - 2012.3~현재 경상북도 여성정책위원회 위원
 - 2010.7~2011.6 경상북도 여성정책미래포럼단 위원
 - 2009.4~2010.3 한국주거학회 부회장
 - 2002.3~2004.2 영남대학교 부설 생활과학 연구소 소장
 - 1990.9~현재 영남대학교 가족주거학과 교수(휴)
- 수 상
 - 1991 과학기술총연합회 과학기술우수논문상
 - 2014 대구지방환경청장 표창
 - 2015 한국주거학회 학술상
 - 2015 TV조선 2015 고객만족경영대상

금번 [기관장인터뷰(제46호)]에서는 주택관리공단 안옥희 사장님의 인터뷰를 담았습니다.

주택관리공단은 LH의 자회사 정도로 알려진, 국민들에게 다소 생소한 기관인 것 같습니다. 먼저 주택관리공단의 기능, 역할 및 주요사업에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.

주택관리공단은 공공기관이면서도 일반 국민들에게는 잘 알려지지 않은 것이 사실입니다. 그 이유는 우리 기관이 LH공사와 같이 주택을 건설하여 공급하는 기관이 아니라, 공급된 공공임대주택을 관리하는 일을 주로 하고 있어 사업에 대한 일반 홍보를 전혀 하지 않기 때문입니다. 그러나 공공임대주택의 입주대상자나 현재 입주해 계신 분들은 주택관리공단이 꼭 필요하며, 믿고 찾을 수 있는 공공기관이라는 것을 잘 알고 계십니다.

주택관리공단은 우리나라의 가장 큰 공기업 중 하나인 LH공사의 유일한 자회사입니다. 공단의 설립배경 및 목적에 대해 말씀드리면 공단의 역할을 이해하는 데 도움이 될 것입니다. IMF를 겪으면서 기업의 경영혁신이 시대적 과제로 대두되었고, 이때 정부에서 공공기관 경영혁신계획을 수립하였습니다. 그 계획의 일환으로 당시 주택공사, 현 LH공사의 기능을 건설에 집중하고, 주택관리 및 임대운영업무는 자회사를 설립하여 전문화하는 것으로 결정하였습니다. 이에 1998년 9월에 주택공사의 자회사로서 주택관리공단이 설립되었습니다. 그 당시 임대운영 및 관리를 전담해오던 1,700여명의 주택공사 직원들이 주택관리공단으로 전직하여 그동안 주택공사가 해오던 공동주택의 임대운영 및 주택관리 기능이 일괄 우리 공단으로 이관되어 오늘날까지 발전하였습니다.



현재 우리 공단에서는 기관의 설립 목적인 주택관리·임대운영 업무 이외에 다양한 업무들이 추가되어 수행되고 있습니다. 주택관리공단의 주요업무는 크게 6가지로 볼 수 있습니다.

- (주택관리) 공동주택 시설 관리, 관리비 집행·수납, 경비·청소·소독 등으로, 경비·청소·소독 업무는 대부분 민간에 위탁하고 있음
- (임대운영) 임대차 계약, 입주자격 및 입·퇴거 관리, 임대료 수납 등
- (주거복지) 취약계층 보호, 공동체 활성화 등 입주자 삶의 질 향상업무
 - ※ 주거복지 업무는 과거에는 그 중요성이 덜했으나, 취약계층의 복지에 대한 관심이 높아지면서 현재는 공단의 핵심적인 업무가 되었음
- (유지보수) 전문건설공사 및 공동주택 법정 점검용역 수주·시행

- (정부위탁) 국토부 공동주택관리 지원업무, 산자부 에너지바우처 지원업무
- (기타업무) 지자체 공동주택관리 지원업무, 공동주택관리 자생기구의 교육, 주거복지사 교육 등

주택관리공단은 6월 25일 경상남도 진주시로 본사를 이전하게 됩니다. 진주에서 새로 시작되는 주택관리공단의 새로운 목표와 미래에 대해 한 말씀 부탁드립니다.

회사 설립 18년 만에, 그리고 기타공공기관으로 지정된 후 10년 만에 현재 본거지인 경기도 수원시에서 경남 혁신도시인 진주시로 이전을 합니다. 다른 기관도 마찬가지겠지만 사옥 이전은 단순히 업무공간의 이사가 아니라 영속적 경영을 위한 대변혁의 시작이라고 생각합니다. 직원들도 현재 새로운 시작에 맞춰 이사 준비에 여념이 없습니다.

앞으로 진주시에서 공익을 지향하는 우리의 신념을 바탕으로 발전의 기반을 다지고자 합니다. 혁신도시 이전을 계기로 주택관리공단은 기존의 공공임대주택의 임대관리업무뿐만 아니라, 우리나라의 공동주택관리의 투명성과 효율성을 높이는 데도 기여하는 것이 목표이며 바랍니다. 좀 더 구체적으로 말씀드리면 민간 공동주택관리업체의 교육, 입주민대표자 교육 등 공동주택관리 분야의 유일한 공공기관으로서의 역할을 더욱 강화하여 우리나라 국민 모두의 주생활 만족도를 높이고 주택관리 분야의 선도적 공공기관으로서의 책임과 의무를 다하도록 하겠습니다.



최근 전세난, 도시주택난에 따라 행복주택, 영구임대주택 등 공공임대주택에 대한 관심과 중요성이 나날이 증가하고 있습니다. 주택관리공단에서 전담하는 공공임대주택 관련 업무에 대한 설명을 부탁드립니다. 나아가 한국의 주택문제와 공공임대주택의 미래 전망에 대해서도 한 말씀 부탁드립니다.

이제까지 우리나라에서는 주택이 재산증식의 목적으로 이용되는 등 역기능이 많았으나, 주택보급률이 100%를 넘으면서 주택의 양적 공급에서 질적 공급으로 정책방향이 변경되었습니다. 양적 공급과 질적 공급의 관점은 매우 다릅니다. 이제는 주택 유형이나 크기 등 주택 자체보다는 그 주택 안에서 사는 사람들을 생각해야 되는 시대입니다. 그럼에도 불구하고 사회초년생이나 저소득층, 고령자 등 자력으로 주택을 임대 또는 취득하기 어려운 계층이 여전히 많이 있습니다. 그래서 정부에서는 꾸준히 공공임대주택 공급을 늘려 나가고 있습니다. 특히 현 정부 들어서 행복주택, 뉴스테이 등 공공임대주택의 유형이 다양해졌습니다.

주택관리공단은 기본적으로 무주택 세대주, 세대원을 대상으로 소득, 자산 및 부동산 등의 일정조건을 충족해야 입주할 수 있는 영구임

“
 현재는 주택이라는 건물보다는
 그 주택 안에서 살아가는 사람들을
 더 생각해야 되는 시대입니다.
 ”



대, 국민임대 등 26만호를 관리하고 있으며, 이는 우리나라 공공임대주택 중 약 22%에 해당합니다. 선진국에 비해 우리나라는 공공임대주택이 양적으로 아직 많이 부족한 것이 사실입니다. 우리나라의 전체 주택 중 임대주택의 비율은 5% 정도인 반면, 복지가 강한 유럽 국가들은 20%가 넘습니다. 우리나라에서 공공임대주택이 적어도 15%는 되어야 한다고 많은 전문가들이 이야기하고 있습니다.

또한, 공공임대주택에서 두 가지 측면이 매우 중요합니다. 먼저, 공공임대주택 공급 질서 유지를 위하여 입주자격이 있는 분이 입주를 하여야 한다는 것이고, 둘째, 입주자격이 충족되는 한 안심하고 행복하게 잘 살 수 있도록 해야 한다는 것입니다.

그래서 먼저 입주자격 심사, 거주자 실태조사, 계약업무인 임대 업무를 철저히 하고 있습니다. 입주자격은 지속적인 것이 아니라 변동적인 것이기 때문에 우리 공단에서는 2년 주기로 입주자격을 심사하고 거주자 실태조사를 하고 있습니다. 임대 업무는 대상자의 정보, 국가의 자산정보 등 매우 공적인 내용을 다루는 분야로서 공공기관이 수행하여야 하는 공적 업무

입니다. 그리고 입주자의 생활을 보살피는 일도 열심히 하고 있습니다. 민간아파트 관리의 경우 입주자의 생활 관리는 거의 하지 않는 것과는 달리 공공임대주택의 관리는 입주 대상자인 사회적 보호계층의 주거안정을 위한 밀착 돌봄과 경제적 지원업무(직접 지원과 일자리 연계 등), 사회적 통합을 위한 커뮤니티 조성과 거버넌스 구축을 위한 주거복지 업무 등 입주자의 생활 관리에 힘을 써서 입주자들이 안심하고 행복하게 살 수 있도록 하고 있습니다.

우리나라의 주택문제 전망은 매우 어려운 주제입니다. 우리나라도 이제 양적 공급에서 질적 공급으로 정책의 방향이 전환되었지만 아직 세심한 계획은 부족한 것 같습니다. 예를 들어 공공임대주택의 경우에도 수급자 중심의 영구임대주택, 서민 중심의 국민임대주택, 중산층 중심의 뉴스테이 주택 등 유형별 공급이 필요하다고 생각합니다. 그리고 영구임대주택에 사시는 분과 뉴스테이 주택에 사시는 분이 요구하는 주거복지서비스는 많이 다릅니다. 따라서 임대주택의 공급뿐만 아니라 그 곳에서 생활하는 입주자의 유형별 관리도 필요합니다. 예를 들어 25년 전에 건설된 영구임대주택의 경우,

건물이 노후되어 보수관리가 매우 중요함과 동시에 입주 당시 중년이었던 입주자들이 모두 고령자가 되어 생활관리가 필수적인 업무가 되었습니다. 이와 같이 맞춤형 주거복지정책 실현에 기반을 둔 사회적 관심과 현장에 적합한 정부의 촘촘한 주거복지서비스 전달체계가 구축된다면 현재 대두되고 있는 주택문제가 조금씩 이나마 풀려질 것이라 생각합니다.

한편으로, 공공임대주택관리 업무의 민영화에 대한 논란, LH와 주택관리공단의 임대운영관리사업 중복에 대한 비판이 지적되고 있는 것도 사실입니다. 이러한 문제에 대해 어떻게 생각하시는지 궁금합니다.

공공임대주택 관리의 민간개방과 관련해서 지난해에 사회적으로 많은 논의와 관심이 있었던 것이 사실입니다. 여기에는 매우 복합적인 사안들이 돌출된 것입니다만, 기본적으로 공공임대주택의 업무가 많아지고 다양해졌음에도 불구하고 공공임대주택이 처음 시작되었던 30년 전과 같은 형태로 업무를 추진하려고 한 것이 큰 원인이었다고 생각합니다. 다행스럽게도 각각의 이해당사자들이 잘 협의해서 조정할 것



“
대다수 국민들의 삶에
주택은 매우 중요한 영향을 주지만,
공공임대주택에 사는 입주민에게
그 영향은 절대적입니다.
 ”

에 의미가 있다고 생각하며, 우리 공단도 이런 협의사항이 잘 이행될 수 있도록 적극적으로 협력할 계획입니다.

다만 공공임대주택관리는 무주택 서민 및 사회적 보호계층 입주민의 삶에 큰 영향을 미치는 일이므로 신중히 진행되기를 희망하고 있습니다. 대다수 국민들의 삶에 주택은 매우 큰 영향을 주지만, 공공임대주택에 사는 입주민에게 그 영향은 절대적입니다. 그분들 대부분은 임대주택이 없으면 홈리스(homeless)가 될 수밖에 없는 처지에 놓일 수도 있습니다. 따라서 공공임대주택관리의 민간위탁 계획에는 반드시 입주민의 의사가 정확히 반영되어야 하고, 임대주택관리 업무에 대한 연구용역을 실시하여 합리적인 세부계획을 세우는 것도 좋은 방안이 될 것입니다. 또한 문제점을 미리 분석하고 보완하기 위해서는 1~2년간의 단기적인 차원이 아니라 적어도 3~5년 이상 중장기적인 계획을 갖고 시범운영을 해야 정책적 성과를 높이는 데 기여할 수 있을 것입니다.

일부에서 모회사인 LH공사와의 관계에 대해 걱정하시는 것을 잘 알고 있습니다만, 실제로 LH와 주택관리공단과의 모자관계는 그리 나쁜 편은 아니며, 두 기관은 꾸준한 대화를 통

해 협력하고 있습니다. 우리 공단은 LH공사의 유일한 자회사로서 기본적으로 모자회사 관계를 벗어날 수도 없고 또 그럴 필요도 전혀 없습니다. 오히려 LH 박상우 사장님이 부임하신 후부터는 협력관계가 더욱 공고해지고 있습니다. LH공사는 지난 5월 공공기관 기능조정에서 주거복지 종합서비스기능을 강화하도록 결정되었기 때문에 앞으로 많은 변화와 노력이 필요할 것입니다. 다행히도 주택관리공단은 주거복지서비스 개발 및 운영 노하우가 많이 있으며, 실무경험이 풍부한 전문인력도 많이 있습니다. 이런 공단의 장점은 모회사인 LH공사의 업무추진에 도움이 될 것이며, 모자회사 간에 협력할 업무도 많이 있을 것입니다. 이런 상황에 대해 양사가 충분히 공감대를 넓혀가고 있기 때문에 좋은 결과가 나올 것입니다.

주택관리공단에는 2천 200여명에 달하는 직원들이 모두 ‘관리홈닥터 서비스’, 지역 사업체와 결연을 맺는 ‘1사1단지 결연’ 등 주거복지전문가로서 힘쓰고 있다고 들었습니다. 직원들이 수행하는 구체적인 주거복지 업무에 대한 설명 부탁드립니다.

‘관리홈닥터’는 2015년 특허청에 상표권이 등록된 주택관리공단의 명품 브랜드입니다. 관리홈닥터서비스는 우리 직원이 직접 독거노인 및 장애인에게 안심전화, 방문인사, 이불 빨래 등의 생활지원과 심부름, 주택 내부의 잔손보기, 안전점검 등의 가사지원, 혈압체크, 병원 및 약국 동행 등의 의료지원을 하는 것입니다.

또한 ‘1사 1단지 결연’은 관리홈닥터 세대 및 취약계층을 위하여 후원업체를 발굴하여 후원



물품 및 관리비나 임대료 지원 등의 경제적 지원을 해드리고, 우리 직원들의 월급을 일부 기부하여 적립금을 만들어 지원도 하고 있습니다. 이 외에도 분양주택 입주자와 임대주택 입주자와의 갈등을 봉합하기 위하여, 선입견을 없애기 위한 다양한 노력도 많이 하고 있습니다.

공공임대주택 전체 입주자들을 위해서 지역 사회와 연계한 공동체 활성화 사업을 주도하고 있으며, 주거복지 거버넌스 위원회를 개최하여 임대주택의 다양한 현안, 예를 들어 단지 환경개선, 그리고 치매, 알코올중독, 정신질환자 등의 치유대책 등을 보건소, 파출소 등의 지역사회 관계기관들과 소통하여 해결하고 있습니다. 문화 혜택을 받기 어려운 전체 입주자들을 위해 한국문화예술위원회와 협약을 체결하여 찾아가고 모셔가는 신나는 문화예술 공연 및 문화여행도 실시하고 있습니다. 또한 각 지자체의 일자리창출 관련 기관과의 협업을 통하여 입주민의 경제적 자립을 위하여 일자리연계도 하고 있습니다. 그리고 100세 이상 입주민 어르신께 매해 5월 가정의 달에 장수 잔칫상을 차려드리고 있으며, 입주민 자녀들로 구성된 꿈나무 축구단을 각 지사에서 운영하여 매해

공단 사장기 전국 축구대회를 개최하고 있습니다. 이외도 많은 주거복지 업무를 수행하고 있으며, 주택관리공단 임직원들은 언제 어디서든 입주민의 가까이에서 맞춤형 밀착 주거복지서비스를 수행하고 있습니다. 저는 단순히 업무 차원에서가 아니라 입주민들을 가족처럼 보살피기 위해 노력하는 우리 직원들을 보면서 뿌듯함과 자부심을 느끼고 있습니다.

사장님께서서는 영남대학교에서 25년 동안 주거학 분야를 연구하고 교육하신 학자 출신으로 주택관리공단의 수장이 되셨습니다. 오랜 연구가 실제 현장에서는 어떻게 적용되고 있는지, 새로운 조직에서의 변화와 발전을 위해 어떻게 노력해 오셨는지 궁금합니다.

학계에 있을 때와 현장을 직접 보고 느끼는 점은 차이가 많이 났던 것이 사실입니다. 교육 현장에만 있다가 전공분야의 공공기관 기관장으로 취임하면서 걱정과 함께 막중한 책임감을 느끼면서 어떻게 경영하는 것이 65만 입주민과 2,200여 명 직원의 삶에 도움이 될까 고민을 많이 했습니다. 경영(經營)의 사전적 의미는 <기초를 닦고 계획을 세워 어떤 일을 해 나간다>는 것입니다. 모든 일에 기초가 가장 중요하다고 생각합니다. 그런 의미에서 논어에 나오는 말인 <본립도생(本立道生)>을 경영자로서의 기본자세로 생각합니다. 기본을 바로 세우면 길이 생기며, 그 기본이 가리키는 방향으로 발전하도록 하라는 자세를 잃지 않으려고 항상 노력하고 있습니다.

주택관리공단은 1998년에 LH공사(구 주택



공사)로부터 공공임대주택의 임대 및 주택관리를 할 목적으로 분사된 기타공공기관입니다. 따라서 공단의 기본은 영구임대주택이나 국민임대주택과 같은 공공임대주택의 입주민 개개인에게 필요한 주거복지욕구를 잘 파악하여 그에 필요한 밀착서비스를 제공하고, 국가의 자산인 공공임대주택의 건물관리를 잘 하여 안전 확보와 자산 가치를 높이는 것이라고 생각합니다. 또한 앞서 말씀드린 바와 같이, 건물도 중요하지만 그보다 중요한 것은 건물 안에 사는 사람이라고 생각합니다. 그러므로 사람에 초점을 두고 사람을 위한 경영을 해야 된다는 신념을 갖고 있습니다. 이러한 기본을 바탕으로 하여 변화하는 사회 환경에 선제적으로 대처할 수 있는 계획을 세워, 크게는 국가와 지역사회의 공익을 위하여, 작게는 입주민과 직원의 행복한 삶을 위하여 회사를 발전시켜야 한다고 생각하며 노력하고 있습니다.

주거복지전문가 집단인 주택관리공단이 찾는 인재상은 어떠한지, 또한 주택관리공단에 들어오고 싶은 취업준비생들에게 한마디 부탁드립니다.

주택관리공단은 기타공공기관이면서 법적으로는 상법상의 주식회사입니다만, 민간기업과는 달리 회사의 이익보다는 공익을 우선시하고 있습니다. 따라서 이런 회사의 특성을 잘 이해하여 이기적이기보다는 이타주의적 성향을 가지고 공익을 지향하는 인재를 환영합니다. 또한 주택관리 분야의 유일한 공공기관으로서 관련 전문성을 반드시 갖추어야 합니다. 현재 주택관리공단의 직원들은 평균 2개 이상의 전문 관련 자격증을 보유하고 있습니다. 대표적으로 공동주택관리사, 주거복지사, 그리고 전기기사, 소방기사 등 기술관련 자격을 소지하고 있습니다. 학교를 다니면서 사회봉사를 경험해보고 그 분야에 관심을 가진 취업준비생들이 실제로 우리 기관에 많이 지원하고 있으며, 공단에서도 그런 경험을 가진 준비생들을 환영합니다.

또한 우리 공단은 전국적으로 310여 개의 관리사무소를 운영하면서 각 지역의 인재를 우선적으로 채용하고 있으므로 취업준비생들에게 취업의 문이 상대적으로 넓은 공공기관입니다. 많은 인재들이 주택관리공단에 관심을 가지고 취업 준비를 해 주시기 바랍니다.

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

공공기관은 정부의 정책을 수행하는 기관으로서 그 운영이 국민 모두의 삶에 큰 영향을 미치게 됩니다. 특히 주택관련기관으로서 주택관리공단은 주택이라는 건물뿐만 아니라 그 속에



살아가는 국민들의 삶에 더욱 주목하여야 한다고 생각하고, 국민의 기본권인 주거에 관한 정부의 정책을 잘 시행하도록 노력하고 있습니다. 많은 국민이 주거복지의 혜택을 받기 위해서는 지금보다 더 많은 공공임대주택이 공급되어야 한다고 생각합니다.

특히 우리가 담당하고 있는 영구임대주택의 입주민들은 주거복지 서비스가 가장 필요하며, 그들을 위한 좀 더 세밀한 전달체계를 준비하는 것이 앞으로 우리가 풀어야 할 숙제이자 나아가야 할 방향이라고 생각합니다. 또한 영구임대주택의 경우 대수선이 필요한 시기이므로 유지보수뿐만 아니라 영구임대주택을 대체할 수 있는 새로운 형태의 임대주택에 대한 준비도 필요합니다. 끝으로 공공기관의 기관장으로서 효율적이고 투명하게 공단을 경영하여 국민의 삶의 질 향상에 도움이 되도록 노력하겠습니다. 이 슈
포커스



주택관리공단(주)
(Korea Housing Management)

주무 부처	국토교통부	기관유형 (평가유형)	기타공공기관	
소재지	경남 진주시 범골로 56 (www.kohom.co.kr)		기관장 (임기)	안옥희 ('15.1.12~ '18.1.11)
자본금 및 주주 현황 ('14년 결산기준)	납입자본금	주주 구성		
	70억원	정부	공공기관	기타
설립 근거	• 상법 및 한국토지주택공사법 제8조 2항		설립 연도	1998년 9월
설립 목적	• 정부의 공기업 경영혁신계획에 의거 나(구, 주택공사) 임대주택에 대한 주택관리 및 임대업무의 위탁 수행			
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> • '98.09월 (주)뉴하우징 법인 설립 • '03.11월 주택관리공단으로 사명 변경 • '07.04월 기타공공기관 지정 • '14.04월 국토교통부의 공동주택관리 지원서비스 업무 수탁 • '15.02월 기획재정부 주관 고객만족도 조사 최우수 기관 선정(4년연속) 			
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 공공임대주택의 시설물 관리, 관리비 수납 등 주택관리 • 아파트 관리의 분쟁 상담·예방을 위한 국토교통부 업무 수탁 수행 • 예비입주자 모집, 임대차 계약·임대료·보증금 수납 등 임대운영 • 시설물 보수 공사 및 공동주택 점검용역 • 공동체 활성화 등 입주민 주거복지 서비스 			

“
 국민들에게 보다
 친근하게 다가가고,
 국가의 문화융성에
 기여하는 예술의전당이
 되겠습니다
 ”



| 고택찬 예술의전당 사장 |

- 일 시: 2016. 6. 24
- 장 소: 예술의전당 오페라하우스 임원접견실
(서울시 서초구 소재)
- 진 행: 조임곤 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참 여: 김신정 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 정 리: 강석훈 KIPF 공공기관연구센터 연구원

| 고택찬 사장 |

- 학 력
 - 1970 한양대학교 연극영화과 졸업
 - 1966 대광고등학교 졸업
- 경 력
 - 2013.3~현재 예술의전당 사장
한국문화예술회관연합회 회장
 - 2016.5~2017.2 제주국제대학교 실용예술학부 석좌교수
 - 2014.3~2018.3 렛츠런재단 이사
 - 2011.3~2012.2 한세대학교 방송공연예술과 겸임교수
 - 2010.12~2013.3 국가미래연구원 발기인,
문화예술체육분과위 간사
 - 2009.9~2013.3 윤당아트홀 관장
 - 2008.9~2010.6 상명대학교 방송예술대학원
영상컨텐츠전공 겸임교수
 - 2006.9~2008.9 세명대학교 방송연예학과
겸임교수
 - 2000.3~2001.2 추계예술대학교 문예창작과
겸임교수
 - 1994.9~2006.8 서울예술대학 극작과 겸임교수
 - 1994.7~1997.7 (주)제일기획 Q채널 제작1부
국장
 - 1982.5~1994.6 뉴욕 KABS-TV 편성제작 국장
 - 1977.3~1980.3 방송작가활동(한국방송극작가
협회 회원)
 - 1970.9~1977.3 TBC 동양방송 프로듀서
- 수 상
 - 2015 대한민국 문화관광 산업대상 수상
 - 2016 통일교육주간 통일부장관 표창

금번 [기관장인터뷰(제47호)]에서는 예술의전당 고택찬 사장님의 인터뷰를 담았습니다.

예술의전당은 많은 사람들에게 고급 문화예술 공연장으로 알려져 있습니다. 먼저 예술의전당의 기능, 역할 및 주요사업에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.

예술의전당은 우리나라에서 가장 규모가 큰 동시에 가장 전문화된, 대한민국 대표 복합 아트센터입니다. 먼저 1988년 음악당과 서울서예박물관이 오픈하였고, 1990년 한가람미술관과 한가람디자인미술관에 이어 1993년 오페라하우스가 문을 열며 비로소 모든 건축물들이 관람객을 맞이하게 되었습니다.

예술의전당은 ▲우수한 공연·전시개최를 통해 문화융성에 기여 ▲활발한 사회공헌 활동으로 국민 모두의 문화향유기회 확대를 도모 ▲예술인, 관객 등 이용고객을 중심에 두는 서비스운영 모델을 정착하는 것을 임무로 하고 있습니다. 이러한 임무 완수를 위해서 “적극적인 예술 프로그램 개발과 활발한 예술향기 확산 노력으로 문화를 통한 창조경영 시대를 선도하여 문화융성을 앞당김으로써, 국민 모두가 ‘문화가 있는 삶’을 누릴 수 있도록 하는 대한민국 대표 복합 문화예술기관의 위상과 역할을 확립” 하자는 비전을 세우고 이를 실현시키고자 노력하고 있습니다. 구체적으로 살펴보면, ▲세계 시장을 주도하는 창조적인 문화예술 콘텐츠를 발굴하고 예술인을 육성하며 문화기술을 활용하는 적극적인 우수 공연·전시 확산 노력을 전개하고 있습니다. ▲청소년, 노년층 등 사회 취약계층의 문화 체험·향유 기회를 발굴·확대하고 교육프로그램을 확대하여 지속가능한 사회공헌 활동체계를 확립하고 있습니다. 또한 ▲이용객 중심의 경영체계 확



〈고학찬 사장의 친필 서예〉

립을 위해 선제적으로 니즈를 발굴하고 요구를 수용하여 서비스 품질을 제고하고 있으며, 온·오프라인 접근성, 투명성 및 개방성을 확대하고 있습니다.

예술의전당은 현재 3본부 11부 5팀으로 구성되어 있으며 그 정원은 123명입니다. 예산은 매년 500억원 내외이며, 이중 30% 이하를 국고 보조금으로 지원받고 있습니다. 나머지 70% 이상은 예술사업, 부대사업, 대관사업 등을 통해 예술의전당이 직접 자체 조달하고 있습니다.

예술의전당이 자랑하는 공간들을 소개하겠습니다. 예술의전당은 크게 공연 공간, 전시 공간, 야외 공간으로 나뉘어 있습니다. 공연 공간으로는 오페라하우스와 음악당을 들 수 있습니다. 오페라하우스에는 오페라극장, CJ토월극장, 자유소극장이 자리 잡고 있습니다. 오페라극장은 2천여 석의 객석규모를 자랑하는 국내 유일의 발레, 오페라 전용극장입니다. 실연을 위한 전문 공간으로서 성악가들의 노래와 연주단체의 연주소리가 별도의 확장장치 없이도 객석 곳곳에 전달되는 그야말로 최고의 공연 공간이라고 할 수 있습니다. 여러 유사한 공



연장들이 전국 곳곳에 있지만, 예술가와 공연 예술 스태프가 가장 공연하고 싶어 하고 관람객이 가장 만족하는 곳이 바로 예술의전당 오페라극장이라고 할 수 있습니다. CJ토월극장은 1천여 석의 객석규모를 갖고 있으며, 중규모의 오페라, 발레뿐 아니라 뮤지컬, 연극, 무용 등에 최적화된 공연장입니다. 토월극장은 2013년 전면 리모델링을 거치며 최신식의 CJ 토월극장으로 거듭났습니다. 자유소극장은 3백석 규모의 블랙박스 형태의 극장입니다. 오페라극장과 CJ토월극장이 전형적인 프로시니엄 무대, 즉 관람 공간과 공연 공간이 구별되어 구획되는 것과 달리, 자유소극장은 객석과 무대를 자유로이 변형할 수 있는 커다란 상자로 이해할 수 있습니다. 이러한 가변성에 따라 다양하고 실험적인 현대공연들이 선호되는 극장으로 자리매김하게 되었습니다.

또 다른 공연 공간으로 음악당이 있습니다. 이곳은 대한민국 유일의 대형 클래식 공연장이 있는 대한민국 음악계의 메카입니다. 콘서트홀은 2천 5백여 석 규모에 완벽한 어쿠스틱 환경을 구축하여, 연주자에게는 최고의 연주경험을, 관객에게는 경이로운 관람경험을 제공하고

있습니다. 예술의전당 음악당 콘서트홀은 전국에서 건설되는 여러 클래식 콘서트 전용 홀의 롤 모델이자 가장 성공적인 정착사례로도 손꼽히고 있습니다. IBK챔버홀은 6백석 규모의 중규모 클래식 콘서트 공간입니다. 1988년 음악당이 문을 열 당시에는 없던 공연장으로서, 2011년 후원사인 IBK기업은행의 도움을 받아 개관한 공연장입니다. 아늑한 공간설계와 뛰어난 어쿠스틱 음향 환경에 힘입어 이미 실내악 등 중소규모 클래식 콘서트 마니아들로부터 큰 사랑을 받고 있는 공간입니다. 마지막으로 3백석 규모의 리사이틀홀은 콘서트홀만큼 긴 역사를 자랑하고 있는 공연장으로서, 주로 독주회와 이야기가 있는 콘서트가 개최되고 있습니다. 우리 클래식 음악계의 높은 수준을 반영하듯, 독주회 중심의 공연장임에도 불구하고 높은 대관 경쟁률을 보이는 특별한 공간이기도 합니다.

전시 공간으로는 대형 시각예술 전시에 적합한 한가람미술관, 디자인미술관과 서예작품에 특화된 서울서예박물관이 있습니다. 한가람미술관은 1만 5천제곱미터의 면적으로 총 7개의 전시실을 갖춘 수도권 최대 규모의 미술관입니다. 한가람디자인미술관은 예술자료관을 개보수하여 1999년 문을 연 공간입니다. 디자인 예술에 대한 증가된 관심과 수요에 발맞추어 마련된 공간입니다. 1만 2천제곱미터의 면적에 3개의 전시실을 갖추고 있습니다. 마지막으로 서울서예박물관은 총 9천여제곱미터의 면적에 5개의 전시실을 갖추고 있는 동북아시아 최초의 서예전문 전시시설입니다. 1988년 개관하였고 2016년 리모델링에 이은 재개관을 통해 단



순히 서예에 국한하지 않고 시각예술분야의 전통적 재해석이 펼쳐지는 최적의 공간으로 변모하였습니다. 그 외에도, 세계음악분수와 함께 다양한 산책로와 작지만 아늑한 광장들이 곳곳에 자리해 있어, 꼭 공연과 전시를 보러오지 않는 시민들에게도 편안한 휴식공간이 되어주고 있습니다.

사장님께서서는 ‘가곡의 밤’, ‘동요콘서트’ 무료공연을 추진하시고 분수대 앞 아이스링크를 설치하시는 등, 예술의전당의 대중화에 기여하셨다는 평가를 받고 있습니다. 대중화 사업들의 추진 배경과 현재 성과가 궁금합니다.

그동안 예술의전당의 문턱이 조금 높았던 것은 사실입니다. 아무나 와서 공연을 볼 수 있는 대중적인 공연장이기보다는 특정 계층만이 이용할 수 있는 곳이라는 인식이 있었습니다. 취임 이후 제 목표는 예술의전당의 문턱을 낮추자는 것이었습니다. 평소에 관객들이 좋은 공연을 편안하게 와서 보는 것이 중요하다고 생각해 왔고, 누구라도 쉽게 예술의전당을 찾아왔으면 하는 바람이 있었습니다.

미래의 관객을 미리 생각하는 것이 중요합니다. 아이들이 어려서부터 스케이트도 타고 무료 야외공연도 보면서 예술의전당을 편안하게 여길 수 있어야 그들이 커서 문화예술공연의 미래 관객이 될 수 있을 것으로 생각했습니다. 비단 영리적인 목적이 아니라, 예술의전당을 보다 많은 사람이 편안하게 느낄 수 있는 공간으로 만들고자 했습니다. 그리하여 가족들을 위한 무료 야외콘서트인 ‘동요콘서트’와 ‘가곡의 밤’을 개최하게 되었습니다. 무료 야외 콘서트는 연간 7회 이상을 개최하고 회당 2천여 명이 넘는 시민들이 찾아주었습니다.

아이스링크 역시 예술의전당을 마음껏 즐기게 만들자는 취지로 설치하였습니다. 아이스링크의 경우 겨울 70여일의 오픈기간 동안 총 2만여 명이 이용하였습니다. 특히 아이스링크는 입소문을 타고 푸드 트럭 등 다양한 연계 서비스도 제공하고 있어, 올해부터는 더욱 많은 분이 찾을 것으로 예상됩니다.

또한 노인계층에 공연, 전시 및 아카데미 수강료를 대폭 할인해서 제공하는 노블회원제를 운영하고 있으며, 현재 약 4천명의 회원이 가입되어 있습니다. 이와 유사하게 청소년과 청년들을 위한 싹틔우미 회원제도 운영하여 약 8만여명의 회원이 대폭 할인된 가격으로 공연문화를 체험할 수 있도록 하고 있습니다. 특별히 공연예술 전공희망자들에게는 저희가 주최하는 공연들의 최종 리허설 장면을 무료로 관람할 수 있는 기회를 주거나, 무대 뒤 백스테이지 투어를 제공하고 있습니다.

이처럼 많은 사람들이 예술의전당을 친근하고 쉽게 찾아올 수 있도록 만드는 사업들을 다



〈 예술의전당 세계음악분수 〉



〈 예술의전당 아이스링크 〉

양하게 추진하였습니다. 이러한 노력에 힘입어 예술의전당의 관객 수는 제가 취임하기 전 약 230만명에서, 현재 약 300만명으로 늘었습니다. 작년과 재작년 메르스 사태 등으로 인한 공연예술계의 전반적인 침체에도 불구하고, 예술의전당은 다행히 취소된 공연 하나 없이 큰 타격을 입지 않았습니다. 이러한 결과에는 예술의전당의 대중화 노력들이 바탕이 되지 않았나 생각합니다.

특히 클래식 음악 및 오페라 등의 저변 확대에 크게 기여했다고 평가받는 ‘예술의전당 콘텐츠영상화사업(SAC on Screen)’에 대해서도 설명 부탁드립니다.

SAC on Screen 사업은 취임 후 제가 가장

역점을 두어온 사업이며, 한국 최초로 시도한 콘텐츠 영상화 사업입니다. 사업 첫해에는 없는 살림을 짜내어 자체예산으로 제작과 상영을 시작했습니다. 그리고 그 취지와 성과를 인정받아 2014년부터 국고보조금을 지원받고 있습니다.

오페라 한편을 만드는 데 드는 비용은 약 15억원가량인데, 약 5천~6천여 명의 관객이 저희 오페라극장에서 3~4일 동안 공연을 보고 나면 무대는 철거되고 관람은 종료됩니다. 많은 돈과 노력을 들인 한 편의 오페라 공연을 누릴 수 있는 사람들은 너무 적은 반면, 물리적이거나 경제적인 이유로 예술의전당을 찾지 못하여 공연을 보고 싶어도 볼 수 없는 관람객은 너무 많습니다. 1억원 정도의 돈을 투자하여

〈SAC on Screen 개요〉

구분	2013	2014	2015	2016 (계획)
상영횟수	국내 9회	국내 110회	국내/해외 391회	국내/해외 500회
관람객	1,035명	18,429명	64,680명	80,000명
누적 콘텐츠	4	10	16	22
비고	전시, 콘서트 발레, 현대무용	발레, 콘서트 연극, 현대무용	뮤지컬, 오페라 발레, 콘서트	오페라, 발레 연극, 콘서트

“
**공연은 한번 무대에 올리면 끝나고
 다시는 볼 수 없지만, SAC on Screen을
 통해 만든 영상은 영원토록
 상영할 수 있습니다.**
 ”

훌륭한 오페라 공연을 5천명이 아닌 5만명이 볼 수 있도록 하는 것이 제 목표였습니다. 공연은 한번 무대에 올리면 끝나고 다시 볼 수 없지만, 영상은 영원토록 상영할 수 있습니다. 이러한 영상매체의 특징을 살린 SAC on Screen 사업을 통해 울릉도, 백령도, 전방군부대와 땅끝마을에서까지 우수한 공연콘텐츠가 상영되었습니다. 처음에는 “공연문화의 질이 저하될 것이다.”, “그러한 공연 영상을 누가 보겠냐.” 등 공연계와 정부관계자 등의 우려와 반대가 심했던 것이 사실이지만, 현재는 그러한 우려와 반대는 불식되고, 긍정적인 반응들이 훨씬 많습니다. 우려와는 달리, 실제로 영상을 보러오는 분들이 굉장히 많았고, 그 영상을 본 분들이 오히려 예술의전당으로 공연을 보러오게 되었습니다. SAC on Screen 영상화 사업을 통해 오페라와 발레 등 공연예술의 저변이 확대되었고 문화 사각지대에 사시는 분들이 문화혜택을 누릴 수 있는 기회의 장이 마련되었습니다.

이처럼 공연 영상화의 목적은 사회적 이유, 경제적인 이유, 지리적인 이유 등으로 문화예술로부터 소외된 분들의 문화향유를 돕고자 하는 것입니다. 특히 공연예술 선진국인 미국과 영국에서는 이미 메트로폴리탄오페라의

Met on HD나 국립극단의 NT live와 같은 이름으로 공연을 영상으로 제작해 상영하는 활동을 전개해 왔으며, 최근에는 유럽과 아시아로 그 범위가 확대되고 있습니다. 예술의전당은 ▲문화 소외지역의 국민들이 순수 공연예술을 손쉽게 접하도록 하여 문화격차를 해소하는데 기여하고 ▲지역 문화예술회관을 거점으로 활용하여 저조한 가동률을 지적받는 회관활동을 정상화하여 이들이 성장 발전하도록 지원하며 ▲문화예술 교육자료로 활용할 수 있는 우수한 영상 콘텐츠를 구축하는 것을 목표로 공연영상화 사업을 추진했습니다. 그간 백령도에서부터 울릉도까지, 제주도에서부터 철원까지 영상화사업을 위해 안 가본 곳이 없습니다. 전국적인 보급에 만족하지 않고 해외 교민과 현지 외국인을 대상으로도 상영을 확대해 나가고 있습니다. 특히 작년부터는 유관기관인 한국문화회관연합회와 협력하여 지방 문화회관에 보다 체계적인 배급시스템을 구축하기도 하였습니다.

사장님께서서는 한양대 연극영화과를 졸업하시고, 방송사 PD, 작가, 작사가, 의류제작 판매상, 바텐더, 웨이터, 예식장 경영자, 교수 등 수많은 직업을 경험하셨다 들었습니다. 미국에서도 15년 이상 생활하시고 가장 최근에는 소극장 유행아트홀 관장을 역임하신 뒤 예술의전당 수장이 되셨습니다. 이러한 경험들이 예술의전당을 운영하시는데 어떠한 도움이 되셨는지 궁금합니다.

요즘 젊은이들이 “금수저, 흙수저” 얘기를 많이 하는데, 저는 요즘 대학에 가서 특강을



하면 “흠수저가 곧 재산”이라는 말을 많이 합니다. 제가 현재 이 위치에 오를 수 있었던 것은 제가 흠수저였기 때문에 가능한 일이었습니다. 여기 벽에 붙어있는 ‘No Pain, No Gain’이라는 글귀처럼, 저는 사람이 어려운 시절을 겪지 않으면 성공도 없다고 생각합니다. 청년들이 자신이 현재 처해 있는 어려운 위치를 절대 비관하지 않고, 최선을 다해서 극복하면 그것이 큰 자산이 되는 것입니다. 어렵고 힘든 시절의 고생과 그것을 극복해 나간 경험이 있었기에 현재의 제가 있다고 생각합니다.

1965년 동양방송 TBC에서 PD생활을 시작하였고, 방송작가로 연속극을 쓰기도 했습니다. 제가 작사를 한 대중가요도 있습니다. 어린 시절 가난한 어촌에서 태어나 겪은 득음과 습작의 경험이 남다른 도전정신과 호기심을 키워준 것 같습니다. TBC에서 프로듀서로 근무하면서, 위에서 시키는 것들만 하지 않고 창의적인 일들을 계속 시도하였습니다. 그러한 결실이 제가 만든 국내 최초의 SF 라디오 드라마였던 <손오공>이라는 프로그램이었습니다. 당시에는 SF하면 뭐냐고 물어볼 정도로 사이언스 픽션에 대한 개념이 부재할 때였습니다. 이 프로그램이 특별한 것은 바로 참신한 음향효과였습니다. 당시 방송국 라이브러리에 필요한 사운드가 많지 않았기 때문에, 다양한 소리들을 제가 직접 만들었습니다. 그 중에서도 손오공의 여의봉이 늘었다 줄었다 하는 소리는 전자 오르간을 만들어 썼는데, 그게 아주 히트였습니다. 그리고 손오공이 라디오 해설자와 대화하는 형식을 도입해 청취자의 프로그램 몰입도를 더욱 높이기도 했습니다. 그때 흥행했던 프

로그램을 생각하며 지금도 창의와 도전 의식이 되새기고 있습니다.

겸임교수를 하면서는 극작을 주로 가르쳤습니다. 학생들에게 숙제를 내고 극작 숙제를 검토하며 학생들의 머릿수만큼 다양한 경험들이 존재한다는 것을 알게 되었습니다. 학생들에게 즐거우면 즐거운 대로, 아프면 아픈 대로 경험은 버릴게 없다고 전부 자산이라고 늘 격려했습니다. 저 자신도 학생들을 통해 소중한 경험들을 자산으로 만들 수 있었습니다.

미국으로 이민 갔을 때는 안 해본 일이 없을 정도로 고생을 많이 했습니다. 미국에서 15년 이상 살면서 겪었던 직업의 종류가 20가지가 넘으며, 한국에서의 경험을 합치면 25가지가 넘습니다. 뉴욕에 있는 라디오 방송에서 한국어 방송을 편성하도록 만든 경험이 있습니다. 미국에서 식당 매니저를 하면서, 식당을 잘 되게 하는 것은 결국 고객이며, 고객이 원하는 것을 빨리 캐치하는 것이 중요하다는 것을 배웠습니다. 또한 양말장사, 모자장사를 비롯한 다양한 사업들도 경험해 보았습니다. 뉴욕에 살 당시 인디애나 존스라는 영화가 크게 흥행했는데, 해리슨 포드가 썼던 인디애나 존스 모자를 만들자고 모자 제조업체에 제안하여 제 이름으로 판권을 갖고 금전적으로 큰 성공을 했던 경험도 있습니다.

한국에서 케이블TV가 시작될 무렵에는 삼성그룹 영상사업단의 제의를 받아 케이블 채널 국장으로 근무하기도 했습니다. 처음에는 라디오하던 사람이 방송에 왔다고 텃세도 있었지만, 음악 관련 프로그램을 제작한 경험도 있을 만큼 탁월한 영상 연출 실력 덕분에 금방 자리



잡을 수 있었습니다.

이 모든 경험들을 통해 세상에는 무한한 변수가 있고 적극적인 삶의 태도만 갖춘다면 무엇이든 성취할 수 있다는 것을 깨닫게 되었습니다. 창의력과 도전정신은 이러한 확고한 의지와 끝없는 호기심에서 비롯되는 것이라고 생각합니다. 예술의전당 사장으로 취임한 후, 노년층을 위한 회원제를 도입하고, 공연을 영상으로 제작해 보급하며, 청년들 대상의 회원제를 확대하고, 무료 야외 콘서트를 개발하는 등, 제가 추진했던 모든 사업들은 이러한 의지와 호기심에서 비롯된 것이었습니다.

사장님께서서는 14대 사장 임기를 마치시고 얼마 전 예술의전당 최초로 3년 연임이 결정되었습니다. 2016년 예술의전당의 목표와 향후 3년의 계획에 대해 듣고 싶습니다.

예술의전당 28년 역사상 최초로 사장 연임이 되었다는 것은 제 개인적으로도 큰 영광이지만, 그 이상의 의미가 있다고 생각합니다. 우리나라에서 공공기관, 그것도 문화예술기관의 기관장이 연임한 사례는 거의 없었습니다. 지

금까지 예술의전당 전임 사장들의 평균임기가 약 2년 정도였는데, 사실상 2년이라는 짧은 기간 동안 많은 일을 추진하는 것은 어렵습니다. 정부의 예산으로 운영되는 문화예술 공연장의 특성상, 장기적으로 추진해야 되는 일들이 많이 있습니다. 제가 연임이 되었다는 것은 사장으로서는 문화예술 사업을 장기적인 안목과 연속성을 갖고 추진할 수 있다는 의의를 갖고 있습니다. 예술의전당과 같은 대한민국의 예술기관을 운영하는 데 있어 장기적인 안목을 갖고 정책을 추진할 수 있도록 앞으로 기관장에게 충분한 시간이 주어져야 된다고 생각하며, 제 연임이 좋은 선례가 되지 않았나 생각합니다.

이제 곧 예술의전당은 개관 30주년을 맞이하게 됩니다. 예술의전당이 30년 동안 걸어온 길을 한번 되짚어보는 일이 필요하다고 생각하여, 책자도 제작을 하고 30년 역사를 한눈에 보여줄 수 있는 이벤트나 장르별 공연 등의 30주년 기념사업을 기획하고 있습니다. 또한 예술의전당이 향후 30년 동안 어떻게 할 것인가에 대한 미래계획을 수립하는 일도 필요합니다. 30주년 기념사업은 제가 두 번째 임기 내에 해야 할 가장 중요한 업무 중에 하나가 될 것 같습니다.

예술의전당 수장으로서 문화예술사업 진흥뿐 아니라 예술의전당이라는 큰 조직을 성공적으로 운영하는 것도 중요한 일입니다. 취임한 이후 예술의전당은 3년 연속 정부주관 경영평가에서 “우수” 등급을 받았습니다. 이는 문화예술부문의 공공기관으로서의 유례를 찾기 힘든 성과입니다. 이외에도 최상위 수준의 고객만족도 조사점수를 기록했을 뿐 아니라, 정부

화수준평가 등 각종 기관평가에서도 훌륭한 실적을 만들어 왔습니다. 이러한 성공적인 기관 운영 노력이 문화예술의 대중화 노력과 어울리며 저에 대한 좋은 평가를 이끌어냈다고 생각합니다.

예술의전당은 건물이 많고 관리범위도 넓은 데다가 매년 300만명 이상이 이용하는 기관입니다. IMF 경제 위기 당시 정원의 30%가 감축되면서, 그동안 비정규직으로 관리인력을 많이 운영해왔으나, 제가 취임하고 난 후 정규직 채용을 대폭적으로 늘렸습니다. 현재 자체 사업이 약 20% 정도이고 부대 및 대관 등의 외부 사업이 80% 정도로 높은 편인데, 앞으로 예술의전당 자체 사업을 30% 정도까지 늘리려는 계획을 갖고 있습니다. 자체기획공연을 높이기 위해서 현재 예술의전당에 상주하고 있는 5개 단체인 국립발레단, 오페라단, 합창단, 코리안 심포니, 그리고 국립현대무용단과 협업을 늘려서 공동 기획한 자체사업을 많이 추진할 계획입니다.

남북한 대치환경에서 통일무드를 조성하고 세계평화에도 기여할 수 있는 어린이예술단의 설립을 기획하고 있습니다. 올해로 3회째를 맞게 될 <예술의대상 예술대상>은 순수예술분야 유일한 공적 치하 행사로 자리매김하도록 할 것입니다. <공연 영상화 사업>은 인기 뮤지컬과 외부 공연장의 공연들로 콘텐츠를 확대하여 관람객층의 관심을 증폭시키고자 합니다. <가곡의 밤>과 <동요콘서트>와 같은 무료 야외공연은 프로그램을 강화하여 더욱 많은 시민들의 관심을 받도록 할 예정입니다. 외부 공간을 활용하는 다양한 페스티벌을 개최하는 한편 예

“

지금은 정치, 경제, 사회, 문화 순서로 문화가 맨 마지막이지만, 다가오는 미래에는 문화가 가장 앞장서는 시대가 올 것이라 생각합니다.

”

술의전당 전면에 있는 지하도도 멀티미디어 기술을 활용해 획기적인 매력공간으로 탈바꿈시킬 계획입니다. 예술의전당 산책로에는 예술가들의 흉상이나 동상을 설치하는 공원도 조성할 계획입니다. 무엇보다 중요한 것은 2018년 예술의전당 개관 30주년 행사를 의미 있게 치루는 것입니다. 지금부터 착실히 준비하여 대한민국 문화예술계의 만형으로서 부족함이 없도록 하겠습니다.

사장님의 과거 인터뷰 말씀 중, “국민들이 문화예술의 소비자뿐 아니라 직접 생산자가 되어야 문화융성이 될 수 있다”는 말이 인상 깊었습니다. 현재 대한민국의 문화예술 산업을 어떻게 보고 계시며, 향후 문화예술산업의 발전을 위해 무엇이 필요할지 조언 부탁드립니다.

요즘은 “예술경영”, “문화산업”이라는 말이 자주 사용됩니다. 예전에는 그냥 “문화”, “예술”이라고 불렀습니다. 제가 어렸을 때만 해도, 예술이라는 말 옆에 경영이란 말을 붙이는 것이 어색했습니다. 예술이라는 말에는 배고픔이 포함되었고, 예술가들 사이에서는 그것이 당연

한 듯 받아들여지는 인식이 있었습니다. 하지만 지금은 예술과 문화가 돈이 되는 세상이 되었습니다. 대학에서 문화예술경영학이라는 학문이 생기고 문화와 예술을 경영과 산업의 논리로 해석하는 시대입니다. 예를 들어 K-Pop의 한류 열풍은 대한민국 역사상 획기적인 사건이라 생각합니다. 싸이의 강남스타일 노래 하나에 대한민국이 알려지고, 외국 사람들이 한국 물건을 사고 한국에 오게 만드는 엄청난 파급효과가 있습니다. 저는 창조경제의 요체가 산업경제에 문화가 융합되는 것이라 생각합니다. 예전에는 차량을 성능을 보고 샀었지만, 지금은 자동차 성능이 웬만하면 다 좋기 때문에 느낌, 색상과 디자인을 보고 차를 사는 시대입니다. 예술과 경제, 문화와 산업이 융합해야만 세계적인 경쟁력을 가지게 된다고 생각합니다. 요즘 인공지능이 많이 화제가 되고 있는데, 아마도 앞으로 사람이 머리로 하는 일은 인공지능이 많이 대체할 수 있을 것이라 생각합니다. 하지만 사람이 가슴으로 하는 일을 인공지능이 따라할 수는 없습니다. 지금은 정치·경제·사회·문화의 순서로 문화가 맨 마지막에 붙어있지만, 앞으로는 문화가 맨 앞에 서야 되는 시대가 올 것이라 생각합니다.

대한민국의 문화예술 제작여건과 문화예술가들의 역량은 이미 세계 최고 수준입니다. 하지만 그 문화를 소비하는 관람객들의 적극성과 체험의지는 그에 미치지 못하는 것이 사실입니다.

앞서 언급한, 〈가곡의 밤〉이나 〈동요 콘서트〉와 같은 무료 야외콘서트는 매회 2천명이 운집합니다. 귀에 익은 곡조를 따라 부르고 박수치



며 함께하다 보면 시민들이 자연스럽게 예술을 즐길 수 있게 됩니다. 저희가 개설한 연기 아카데미를 통해 가정주부나 일반인들이 연기를 연습하고 직접 공연을 합니다. 이뿐만 아니라, 예술의전당 야외공연장에서 다채로운 버스킹 공연들을 할 수 있도록 장려하고 아트마켓도 개최하여 누구나 쉽게 미술활동에 참여할 수 있도록 하고 있습니다. 이러한 예들이 국민들이 문화예술의 소비자뿐만 아니라 생산자가 되는 경험들입니다. 국민이 문화 생산자로 거듭날 수 있도록 도와주는 문화정책이 시행되어야 문화가 융성해질 것으로 생각했습니다.

예술의전당은 문화예술 산업 중에서도 순수 문화예술의 공연과 전시를 담당하고 있습니다. 대중예술이나 영화예술에 비해 파급과 영향력이 적습니다. 그러나 최근 피아니스트 조성진 군의 쇼팽콩쿠르 우승으로 인한 클래식 음악에 대한 관심 증가와 같이, 다양한 순수문화예술 장르에 대해 국민의 수요가 증가하고 있습니다. 해외 문화예술계는 관람객의 노령화를 우려하고 있는 반면, 우리나라는 젊은 관객들이 클래식 콘서트, 뮤지컬과 연극공연을 가득 메우고 있습니다. 현재 우리는 문화예술산업이

보다 발전할 수 있는 도약기입니다. 예술의전당은 다양한 저변 확대를 통해 문화예술산업의 부흥과 문화융성에 큰 축을 담당할 수 있을 것으로 생각합니다.

대한민국 대표 복합문화기관인 예술의전당이 찾는 인재상은 어떠한지, 예술의전당에 들어오고 싶은 취업준비생들에게 한마디 부탁드립니다.

예술의전당은 개관한 지 벌써 30년이 다 되어 갑니다. 공공기관답게 고용이 안정적이어서 정년퇴임을 앞둔 직원들이 많이 있습니다. 매년 퇴직직원이 2명에서 6명까지 발생하는 만큼, 문화예술기관에서 일하고 싶어 하는 사람들에게는 좋은 기회가 아닐 수 없습니다. 예술의전당에 들어오면 문화예술기관 경영, 공연장과 전시장의 운영, 공연과 전시의 기획, 건축물과 시설물의 관리, 문화예술고객 서비스 등 광범위한 영역에서 일할 수 있습니다.

저는 예술의전당에 들어오고 싶은 취업준비생들에게 우선 창의성을 갖추라고 말씀드리고 싶습니다. 그냥 판에 박힌 일을 열심히만 할 줄 아는 사람보다는 새로운 생각과 시도를 할 수 있는 사람이 필요합니다. 지금까지 해오던 방식을 조금 다르게 할 수 있지 않을까라는 발상의 전환을 갖춘 인재를 원합니다. 창의적이고 도전적이며 세계적으로도 어깨를 나란히 할 수 있는 글로벌 역량을 갖춘 직원과 함께하기를 희망합니다. 나는 행정 쪽 전공이니 관리직만 할 거라거나 예술전공이니 예술행사의 기획만 맡겠다는 생각은 너무 제한적입니다. 마찬가지로 무대기술직이라고 해외교류에 무관심하



거나 행정관리 능력이 없어도 된다는 식의 생각은 하지 않았으면 좋겠습니다. 평소의 관심사를 토대로, 예술의전당에서 일하면서 자신이 전문성을 배양하고 기관과 더 나아가 대한민국 문화예술의 발전에 기여할 수 있는 경력을 가꾸어나갈 수 있기를 희망합니다.

예술의전당은 최근에 직원교육비를 이사장님께서 후원받았습니다. 이를 토대로 직원들을 시드니 오페라 하우스, 비엔나 콘서트 하우스와 같은 우수 예술기관으로 2~3개월 파견연수를 보내고 있습니다. 지난해에는 폴란드 크라쿠프 페스티벌 사무국으로 직원을 파견해, 음악을 주제로 하는 동유럽의 대표적 페스티벌 사업 진행에 참여할 수 있도록 배려하기도 했습니다. 앞으로도 대한민국을 대표하는 문화예술기관으로서 세계 유수의 기관들과 교류하고 상생하여 글로벌 역량을 갖춘 주체적인 인재들을 양성할 계획입니다.

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

한국은 이른바 정부주도형 문화국가로서, 해방 이후 거의 모든 문화관련 정책이 정부 주도하에 집행되어왔습니다. 미국은 문화부가 따로 없는데도 불구하고 민간 주도하에 문화산업이 잘 발전했습니다. 미국 정부는 문화를 따로 간섭하지는 않되, 문화산업 관련 세제혜택 정도를 해주는 역할만 하고 거의 모든 문화산업이 민간 위주로 이루어지고 있습니다. 이에 반해, 영국은 정부가 문화관련 예산을 많이 지원하는 편이며, 대신 간섭은 최소화하는 정책을 쓰고 있습니다. 저는 대한민국의 문화정책이 영국과 유사한 방향으로 가야된다고 합니다.


카네기홀, 록펠러센터와 같이 미국의 유명한 극장이나 공연장의 명칭은 전부 사람 이름입니다. 민간이 서로 협력하여 문화를 발전시키는 미국의 모델이 개인적으로 부러운 것이 사실입니다. 예술의전당도 CJ토월극장, IBK챔버홀처럼 민간지원의 공연장을 건립하여 민간기업의 명칭을 사용했습니다. 공공기관의 건물에 민간기업의 이름을 붙이는 것에 비판적인 시선이 있지만, 저는 이것이 모범적인 사례라고 생각합니다. 한국의 문화예술 분야에 민간지원과 기부 문화가 더 많이 정착되고 확대되어야 합니다.

국민 모두가 공공기관에 대해 공정하고 투명한 일처리를 기대하실 것으로 생각합니다. 예술의전당 역시 공공기관으로서 공명정대한 일처리로 다양한 이해관계자들 사이의 갈등과 오해가 없도록 하는 데 최선을 다하고자 합니다. 특히 민간 예술단체와 공공 예술단체, 예술인과 공연장의 관계 사이에서 문화예술의 발전과 국민의 문화향유를 극대화하는 방향으로 기관운영의 기준을 다잡아나갈 계획입니다. 그



리고 투명한 일처리를 위해 정부가 추진 중인 공공기관의 정보공개와 공유에도 적극적으로 참여하겠습니다. 이미 예술의전당은 상당한 양의 운영정보를 예술의전당 홈페이지와 알리오 시스템에 공개하고 있습니다. 앞으로 지속적으로 그 범위를 확대해 나감으로써, 더욱 신뢰받고 사랑받는 공공기관으로 자리매김할 예정입니다.

현재 공공기관의 평가시스템은 모든 공공기관들을 일괄적인 기준하에 두고 평가하고 있습니다. 공공기관의 효과성과 효율성을 엄중한 잣대에 따라 가늠하는 것은 의미 있는 일입니다. 하지만 공공기관 각각의 고유한 특색이 있기 때문에, 평가체계가 공공기관마다 갖고 있는 특징을 반영한 맞춤형으로 전환되는 것이 바람직하지 않을까 생각합니다. 현재의 평가체계는 문화예술기관 고유의 임무와 특성을 간과

한 채, 관람객이나 매출 등 수익성 중심의 계량 실적으로만 평가지표를 제시하고 있어 아쉬움이 큼니다. 문화예술기관은 경영실적이 아니라 운영성과, 즉 문화예술 향유계층을 확대하거나 사회적 약자를 배려한 노력, 대고객 서비스 품질의 향상, 인근 주민 및 이용 국민의 만족도와 국민수요와 욕구에 대한 대응 정도 등을 반영하는 평가가 요구됩니다. 즉, 기관운영의 단순 결실이 아니라, 기관운영의 방향과 비전을 달성하려는 노력에 주안점을 두는 것이 더욱 바람직하다고 생각합니다. 이러한 필요를 계속 제기할 예정이고, 예술의전당에 대한 평가지표를 개선하게 되면 향후 지자체와 지자체 소속의 예술기관들에 대한 평가방식도 개선될 것으로 기대합니다. 



예술의전당
(Seoul Arts Center)

주무부처	문화체육관광부	기관유형 (평가유형)	기타공공기관	
소재지	서울시 서초구 남부순환로 2406 (02-580-1300 / www.sac.or.kr)	기관장 (임기)	고학찬 (*13.3.15~ *19.3.14)	
자본금 및 주주 현황 (*14년 결산기준)	납입자본금	주주 구성		
		정부	공공기관	기타
	-	-	-	-
설립 근거	· 문화예술진흥법 제37조 및 동법 시행령 제4조의2		설립 연도	1987년 1월
설립 목적	· 문화 예술의 창달과 국민의 문화향수의 기회 확대			
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> · '88.02월 1단계 개관_음악당, 서울서예박물관 개관 · '90.10월 2단계 개관_한가람미술관, 예술자료관 개관 · '93.02월 전관 개관_오페라하우스 개관 · '00.09월 특별법인 발족 · '13.02월 개관 25주년 			
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> · 예술의전당 운영 · 공연 및 작품전시 활동과 그 보급 · 문화예술 교육사업 · 문화예술 관계자료의 수집관리 및 보급과 조사연구 · 문화예술의 국내외 교류사업 · 상주단체의 설립과 운영 · 후원회운영 등을 통한 운영보존자금의 적립사업 			

현장의 소리

■ 투명성이 철도건설산업의 경쟁력이다

김동범 한국철도시설공단 기획재무본부
경영성과처 윤리·창의부장

■ 선진국 진입을 위한 미래 성장동력, 청렴

김정례 근로복지공단 감사실 청렴윤리부

■ 전략물자 판정업무 혁신의 성과를 수출기업에

전략물자관리원

* **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>



투명성이 철도건설산업의 경쟁력이다



김 동 범

한국철도시설공단 기획재무본부 경영성과처 윤리·창의부장

한국철도시설공단은 첨단 고속철도 건설을 비롯하여 철도시설의 건설 및 관리와 관련되는 사업을 효율적으로 수행하는 준정부기관으로서 국민교통 편의 증진 및 경제발전 도모 등 국민의 생활에 직결되는 중요한 임무를 수행하고 있다.

철도건설사업은 특성상 궤도, 신호, 통신, 전차선 등 특정 기술이 필요한 분야가 많고 연간 약 8조원의 대규모 예산 투자사업으로서 관련 업체에서는 사업 수주를 위한 치열한 수주 경쟁을 펼치고 있으며, 2013년과 2014년에 언론매체를 통하여 업체 간 담합, 로비 등의 문제가 공정 경쟁의 저해요인으로 이슈화된 바 있었다.

대국민 철도 신뢰회복 방안 마련

공단은 이러한 취약한 환경을 개선하기 위하여 2014년 7월 「철도신뢰회복 미래발전TF」 조직을 구성하여 철도산업의 투명성을 제고하고 대국민 신뢰회복을 위한 자발적인 방안을 찾기

위해 노력한 결과 계약제도 개선 등 4대 분야에 33개 세부과제를 도출하였으며, 실효성 검증을 위하여 업무 분야별 외부 전문가로 구성된 「미래발전 자문단」과 「청렴옴부즈만」의 의견을 수렴하여 개선방안을 최종 확정하였다.

이러한 전사적 노력과 병행하여 외부의 객관적 시각에서 철도건설산업 전반에 대한 투명성 검증을 위하여 국민권익위원회와 제도개선 컨설팅을 추진하였고 1년 여 간에 걸친 협업을 통하여 철도산업분야의 구조적 유착관계 근절, 입찰·구매방식 및 품질관리 개선, 특정개발 품목의 독점적 시장구조 개선 등 3개 분야 16개 과제를 추가적으로 도출하였다.

전사적인 노력의 결과로 그간 발주기관으로서의 자의적 운영권한을 타파하고 인맥에 의한 유착방지를 위해 비리취약분야에 대한 대수술이 선도적으로 이루어졌으며, 도출된 개선사항에 대한 철저한 이행점검을 통하여 실행력을 강화한 결과 현재까지 차질 없이 100% 적용되고 있다.

KR人 CLEAN 10訓

Use Open Places
 * 개방된 장소에서 만남!
 (직원) 사내 청렴교육지원실에서 2인 이상 함께 (경장) 청렴실에서 단발 경우 문을 열어두고 업무관련 직원과 함께

Use Office Address
 * 공개가 필요한 주소는 회사주소로!
 * 업무주소는 가급적 비공개!

Avoid the Head Table
 * (소위 말하는) 상석은 피해 받기!
 출입문에서 안쪽자리는 고객에게 양보

Avoid a Request and Recommendation
 * 직위를 이용한 청탁·알선 금지!

Avoid Private Hours
 * 직무관련자와 업무형의를 위한 전화 등은 업무시간 내에!

Go Dutch
 * 외부식당에서는 나의 밥값은 내가!
 구내식당 이용 생활화!

No Private Use
 * 법인카드를 공적 업무수행을 위해서만 사용!
 * 공용물의 사적 사용 금지!
 공용차량 및 항공이탈리지 등을 사적인 용도로 사용 금지

No Golf
 * 직무관련자와 골프는 절대 안됨!
 직무관련자를 통해 콘도/빌라 예약을 부탁하는 것도 금융·형문수수에 해당

No Excessive Alcohol
 * 불위순상·업무차질 우려가 있는 음주 금지!
 사회적으로 문제를 야기할 우려가 있는 음주 금지

No Inside Information Leak
 * 업무상 보안이 필요한 내부정보 유출 금지!

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

청렴 DNA를 당신에게 드립니다

정령 DNA 2U

한국철도시설공단

내부 고객과의 약속

- 01 직위를 이용하여 알선·청탁을 하지 않습니다.
- 02 직위를 이용하여 위반·부당 및 사적 업무지시를 하지 않습니다.
- 03 업무상 발생하는 내부정보를 유출하지 않습니다.
- 04 주어진 업무를 최단기간 내 타인에게 전가하지 않습니다.
- 05 회의시간을 준수하고, 회의 의건은 알기, 상대방의 의견은 경청 하겠습니다.
- 06 간단한 일(제, 복사 업무 등)은 스스로 처리하겠습니다.
- 07 최선은 즐겁게 1차이지만, 음주는 각자 주량에 맞게 배려 하겠습니다.
- 08 업무 추진시 부서간의 의견을 반영하여 합리적으로 추진 하겠습니다.
- 09 부서 이기주의를 타파하고, 타부서와 협력 하겠습니다.
- 10 일과 가정의 양립을 위하여 출산수월 하겠습니다.

외부 고객과의 약속

- 01 업무처리 기동 및 절차를 투명하게 하겠습니다.
- 02 업무를 처리함에 있어 직무상 권한을 남용하지 않습니다.
- 03 협력기업으로부터 공물함을 및 편의제공은 절대 받지 않습니다.
- 04 업무를 처리함에 있어 공익을 우선하고, 사익을 추구하지 않습니다.
- 05 언제나 친절하게 설명하고, 상대방을 배려하겠습니다.
- 06 업무처리하는 시간·휴식 등 애고관계를 떠나 공정하게 하겠습니다.
- 07 지료유청은 충분한 시간을 드리고, 검토 및 확인은 신속하게 하겠습니다.
- 08 업무번거를 벗어난 부당한 요구를 하지 않습니다.
- 09 고객들의 의견을 존중하며, 경청 하겠습니다.
- 10 회의시간은 미리 정하고, 지각이 못할 경우는 사전에 양해를 구하겠습니다.

(KR人 클린 10訓)

청렴도 향상을 위한 인적쇄신

투명하고 공정하게 제도를 개선하는 것과 더불어 중요하게 생각하였던 요소는 인적 개선을 어떻게 이룰 것인가의 문제였다. 아무리 좋은 제도라 하더라도 결국 운영하는 방향을 결정하는 것은 사람이기 때문에 「사람의 인연」으로 인한 영향요소를 최소화하고 조직 구성원 개개인의 청렴성을 향상시키는 것이 철도건설산업의 투명성 향상을 위한 핵심 요인이라고 판단하였기 때문이다. 이를 위하여 그간의 관행을 깬 탕평 인사, 직급별 맞춤형 교육, 청렴유적지 탐방, 청렴UCC 공모 등 직원 개개인이 청렴에 대한 인식 변화를 위해 많은 노력을 하였으며 특히, 청렴 DNA가 임직원 가슴에 뿌


리깊이 스며들 수 있도록 즉시 실천이 가능한 「KR人 클린 10訓」을 제정하여 청렴에 대한 마음가짐을 늘 새로이 하는 중요한 버팀목이 되게 하였다.

이러한 노력의 결과 국민권익위원회 2015년 청렴도 평가 2등급 및 부패방지시책 평가 1등급을 받아 공단 설립 이래 가장 우수한 평가를 대외적으로 인정받았으며 철도건설에 참여하는 민간업체로부터도 매우 긍정적인 평가를 받고 있다.

짧은 기간 내에 철도건설산업의 투명성을 높일 수 있었던 첫 번째 요소는 단연 조직 구성원의 철저한 문제인식과 개선의지를 꼽을 수 있다. 업무 담당자의 적극적 참여가 없었다면 실



효성 있는 개선이 사실상 어려울 수밖에 없었기 때문이다. 여기에 경영진이 청렴의지를 가지고 전폭적으로 참여하여 구성원에게 용기와 희망을 불어넣어줌으로써 구성원 모두가 조직을 투명하게 변화시키기 위해 각골정려(刻骨精勵)의 마음으로 매진할 수 있었다.

공단은 지금까지의 성과에 안주하지 않고 ‘주마가편(走馬加鞭)’의 정신으로 더욱 노력하여 ‘철도공단 = 청렴’ 공식이 연상될 수 있도록 ‘청렴문화 확산’을 선도하는 공공기관으로 자리매김할 것이다. 



선진국 진입을 위한 미래 성장동력, 청렴



김 정 려

근로복지공단 감사실 청렴윤리부

우리나라는 1961년대 91달러에 머물던 1인당 국민소득이 2015년 27,340달러로 폭발적인 경제 성장을 하였으며, 국민소득 2만달러, 인구 5,000만명 이상인 나라가 가입할 수 있다는 ‘2050 클럽’에 2012년 세계에서 일곱 번째로 가입한 나라가 되었다.

이처럼 우리나라는 전 세계에서 유례를 찾아보기 어려운 괄목할 만한 경제성장을 이룩하였으나, 국제사회가 평가하는 우리나라 청렴수준은 아직 저조하다. 국제투명성기구(TI)의 2015년도 부패인식지수(CPI)는 100점 만점에 56점으로 168개국 중 37위에 머무르고 있다. 이는 34개 OECD 회원국 중 27위로 OECD 평균에 비해 무려 13.9점이나 낮은 수준이다.

또한 국민권익위원회가 조사한 2015년도 부패인식도조사에서도 ‘우리 사회가 부패하다’는 응답비율이 일반국민의 59.2%, ‘공무원이 부패하다’는 응답은 일반국민의 57.8%로 나타났다. 전년도에 비해 상당한 수준으로 개선되었다고는 하나 아직도 국민의 절반 이상은 공공분야를 비롯한 사회 전반에 대해 부정적인 인

식을 보이고 있음을 알 수 있다. 우리나라의 경제규모나 국제적 위상을 감안할 때 아직도 갈 길이 먼 것이 사실이다.

근로복지공단, 부패방지 시책평가 최우수기관 선정

일하는 사람들이 믿고 의지하는 세계최고의 사회복지서비스기관을 표방하고 있는 근로복지공단은 이러한 국민의 부정적 시각을 불식시키고자 청렴도 제고 및 부패방지를 위해 모든 역량을 결집하고 있다. 부패근절 및 청렴문화 정착을 위해 조직·업무환경에 내재된 부패위험요인 발굴 개선활동을 강화하고, 임직원의 윤리의식을 제고하기 위한 다양한 부패방지 시책을 추진한 결과 2013년부터 3년 연속 부패방지 1등급을 달성하는 등 부패방지 최우수기관으로 인정받고 있다.

근로복지공단은 2015년 공공기관 최초로 청렴홍보관을 설치하여 청렴의식 생활화를 유도하는 등 윤리경영 의지를 널리 전파하고 있으며, 익명보상시스템을 구축하여 익명신고에 익



< 제1회 울산 청렴 韓마당(2016.6.2) >



< 투명사회실천네트워크 캠페인(2015.12.11.) >



< 투명사회실천네트워크 출범식(2014.9.3) >

명보상 기능을 추가함으로써 신고자 보호를 획기적으로 강화하였다. 또한 청탁금지법의 선제적 도입을 위해 청렴교육을 강화하고, 투명사회실천네트워크에 가입하여 공공·시민사회·직능단체 등 다양한 사회구성원과 손잡고 투명한 사회 조성을 위한 실천 활동을 전개하고 있다. 이외에도 고위직을 중심으로 직무 관련 강의로 안 받기 운동을 통해 직무지식 나눔활동을 전개하고 있으며, 중앙정부의 반부패 청렴

정책이 일선 현장까지 전달되도록 반부패 청렴 정책 전달체계를 구축하여 부패방지를 위한 추진동력을 강화하였다.

청렴생태계 조성을 위한 청렴문화 실천운동 전개

2016년 6월 2일 지역사회 청렴문화 확산을 위해 울산 소재 공공기관(근로복지공단, 울산시, 울산시교육청, 안전보건공단, 한국동서발전, 한국산업인력공단)이 주축이 되어 ‘제1회 울산 청렴 韓마당’ 행사를 가졌다. 그간 반부패 청렴활동이 기관 독자적으로, 상호 경쟁적으로 이루어졌다는 반성과 함께 공공분야에 대한 국민의 인식을 개선하고자 청렴문화 행사를 기획하게 되었다. 이번 행사는 다수 공공기관과의 반부패 협업을 통해 이루어진 것으로, 시민사회단체 및 학생 등 울산 지역민을 참여시킴으로써 공공기관 내부에 응축된 반부패 청렴에너지를 지역사회와 함께 나눈 뜻깊은 행사였다.

공단은 여기에서 멈추지 않고 기본이 바로선 능동적인 청렴문화 조성을 위해, 그리고 일하는 사람이 존중받는 부패 없는 대한민국을 만드는 데 디딤돌 역할을 충실히 할 것이며, 공단의 부패방지를 위한 의지 및 노하우를 널리 공유할 계획이다. 인슈어 포커스



전략물자 판정업무 혁신의 성과를 수출기업에

(추진배경) 판정 건수는 늘어도 더 빨리 판정해 줄 방법은 없을까?

전략물자 수출관리제도는 국제평화 및 국가 안보를 위해 대량과괴무기(WMD) 등에 사용될 수 있는 품목(전략물자)을 수출할 때에는 정부의 수출허가를 받도록 하는 제도로서, UN안보리결의 1540호(2004년 4월)에 따라 모든 회원국이 전략물자 수출관리를 이행하도록 의무화된 국제 무역규범이다. 전략물자 수출관리제도의 이행은 수출하려는 품목이 전략물자에 해당되는지 여부를 확인하는 데에서 출발한다. 전략물자 해당 여부를 판정한 결과 전략물자에 해당되는 경우 정부로부터 수출허가를 받아야 한다. 만일 전략물자를 수출허가 없이 불법 수출할 경우, 「대외무역법」에 의해 7년 이하의 징역 또는 물품 거래가의 5배에 해당하는 금액 이하의 벌금에 처해질 수 있다. 뿐만 아니라 국

제수출통제체제에서 관리하는 거래 부적격자 리스트에 등재되어 무역거래가 제한될 수 있으므로 각별한 주의가 필요하다.

우리 수출기업이 제도 미인지로 인해 불의의 피해를 입지 않도록 전략물자관리원은 판정, 교육, 홍보, 컨설팅 등 다양한 지원 사업을 전개하고 있다. 그 결과 전략물자 수출관리제도에 대한 인식 강화로 전략물자 해당 여부에 대한 기업들의 판정 신청이 2010년 3,701건에서 2015년 15,680건으로 4배 이상 증가하였다. 이는 전략물자 수출관리 제도권 안으로 들어온 우리 수출기업이 증가했다는 의미인 동시에 우리나라의 무역 안보가 강화되었다는 의미이기도 하다.

그러나, 전략물자 판정 신청이 4배 이상 급증한 상황에서 한정된 판정 심사인력으로는 판정 소요기간이 조금씩 증가할 수밖에 없었다.

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

그럼에도 불구하고, 우리나라의 높은 무역의존도를 고려하였을 때 수출기업의 무역 경쟁력을 높이기 위해서는 보다 더 신속한 판정처리를 통해 수출에 소요되는 시간을 줄이는 것이 필요했다. 이에 전략물자관리원은 프로세스 측면에서 개선해야 할 부분과 시스템적으로 개선해야 할 부분으로 구분하여 판정의 신속성 제고를 위한 방안을 모색하기 시작했다.

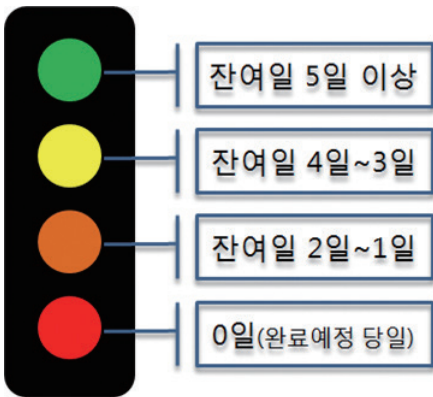
(추진과정 및 내용) 신호등 보면서 3-Track으로 빠르게 처리

먼저 프로세스 측면에서 개선해야 할 부분을 검토해 본 결과, 현행의 판정 처리절차에서 난이도가 낮은 품목의 불필요한 판정 단계를 생략함으로써 처리기간을 단축할 필요가 있었다. 신청된 품목을 난이도에 따라 A, B, C의 세 가지 그룹으로 구분하고 그룹별로 처리되는 판정 처리절차를 3가지 트랙(track)으로 차별화하였다. 난이도가 낮은 A그룹의 품목은 내부 전문가 1인 이상의 심사를 통해 전략물자 해당 여부 판정 결과를 통보하는 간소화된 처리절차를

거치도록 하고, 중간 난이도의 B그룹 품목의 경우 내부 전문가 2인 이상의 심사로 교차판정 후 판정심의회를 통해 최종 결과를 확정하게 된다. 난이도가 높은 C그룹 품목의 경우 내부 전문가 2인 이상의 심사와 더불어 외부 전문가 1인 이상의 심사를 거치도록 함으로써 정확성을 확보하고 판정심의회를 통해 최종 결과를 확정하도록 판정 프로세스를 개선하였다. 이로써 판정신청건의 대부분을 차지하는 A그룹과 B그룹 품목의 경우 기존 5단계로 이루어진 처리절차를 각각 3단계, 4단계로 단축함으로써 보다 신속하면서도 정확한 처리 프로세스를 구축하게 되었다.

한편, 전략물자 판정신청 건수가 폭증하면서 심사자가 판정 처리기간을 관리할 수 있는 시스템 마련이 필요하였다. 신청의 폭증은 심사자 1인당 판정 건수의 증가로 이어져 판정 처리기간 관리에 어려움을 야기하게 된다. 처리기간이 체계적으로 관리되지 않을 경우 판정 지연의 가능성이 높아질 수 있기 때문에 판정 처리기간을 관리할 수 있는 시스템 도입이 시급했다. 신청 품목의 처리 예정일과 처리 과부하 상태를 건별·분야별로 한눈에 확인할 수 있다면, 처리기간의 관리가 가능해져 처리 지연을 예방할 수 있을 것이다. 이러한 생각에서 출발하여 ‘판정 신호등’과 ‘판정처리 현황판’을 만들게 되었다.

판정 신호등은 신청품목 건별로 처리완료 예정일을 기준으로 잔여일수에 따라 교통 신호등과 같이 녹색, 노란색, 주황색, 빨간색으로 표시하여, 판정 심사자가 볼 수 있는 온라인 업무 처리 목록에 나타나도록 하였다.



〈판정 신호등 온라인 시스템 적용 화면〉

● 사전판정 업무목록

· 구분: 전체 | · 업체명: | · HS: | · 신청번호: | · 집행상태: 전체
 · 분류: 전체 | · 전문가: | · 품명: | · 품목: 전체 | · 판정결과: 전체
 · 일자: 작성일 | ~ |

총 66 개 / 현재페이지 : 1/7

접수 | 일괄검제요청 | 일괄검제승인 | 타입유형신청 | 전문가자성 | 부원변경 | 보완요청 | 재검도요청 | 심의회제척 | 전문가검도취외 | 최종판정승인 | 기한연

처리현황 : ■ 완료예정일 ■ 1~2일 ■ 3~4일 ■ 5일 이상

구분	신상번호	HS	품명	처리현황	첨부	제출일	접수일
						(번호/개물건수)	완료(예정)일
분류	작성일	품목	업체명				
산업용 (물자)	2015/09/21	9471300000 컴퓨터		■	■	2015/09/22 (16/18)	2015/09/22 2015/11/14
산업용 (물자)	2015/10/30	8543909090 정보통신		■	■	2015/10/30 (6/6)	2015/10/30 2015/11/20
산업용 (물자)	2015/11/03	8517622020 정보통신		■	■	2015/11/03 (23/26)	2015/11/03 2015/11/20
산업용 (물자)	1510014210 2015/11/03	8517622020 정보통신		■	■	2015/11/03 (24/26)	2015/11/03 2015/11/20

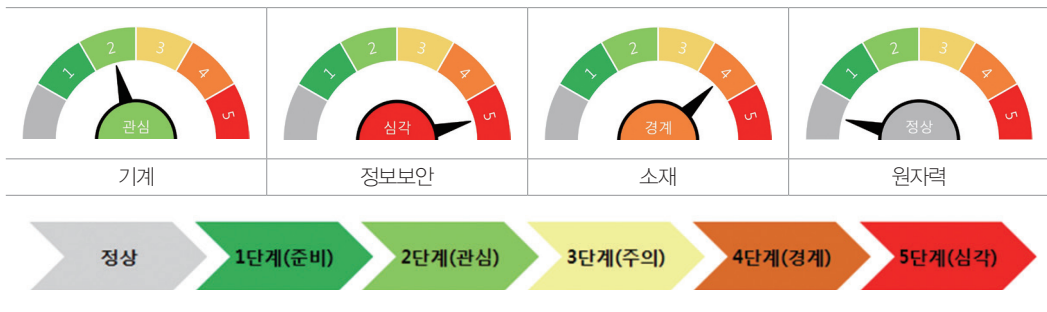
판정처리 현황판은 기계, 정보보안, 소재, 원자력, 항공우주, 화학 등 품목 분야별 판정 처리 과부하 상황을 총 6개 단계로 수치화하여 분야별 처리현황을 한눈에 파악할 수 있도록 하였다. 현황판의 단계는 판정 신호등의 색깔 비율, 즉 처리완료일의 임박 정도를 품목 분야별로 자동 산정되도록 하여 표시해준다. 분야별 과부하 상황에 따라 분야별 판정 심사인력

을 조정하거나 업무를 조정하는 등의 신속한 대처를 통해 판정 처리 지연을 예방할 수 있게 되었다.

(성과·효과, 성공요인) 위기를 혁신으로 해결하다!


한정된 자원(예산, 인력)으로 연평균 33% 증가하는 판정 신청 건을 신속·정확하게 처리해

〈판정처리 현황판(분야별 과부하 단계 예시)〉



야 하는 상황은 위기가 아닐 수 없었다. 그러나 “전략물자의 안정적 관리를 통한 무역진흥에 기여”라는 기관의 미션을 포기하지 않고, 전 임직원이 아이디어를 모은 결과 판정 프로세스의 개선과 판정 신호등 및 판정처리 현황판을 도입하는 혁신을 이루어 낼 수 있었다. 이를 통해 2015년 판정 건수가 전년 대비 7% 이상 증가했음에도 불구하고, 판정 1건에 소요되는 평균 소요기간은 24.6% 감소하는 성과를 거두었다.

(향후계획) 우리 수출기업이 안심하고 수출하는 그날까지!

현재에도 전략물자관리원은 보다 정확하고 신속한 전략물자 판정 서비스를 제공하기 위해 지능형 판정DB시스템 구축, 자가판정 시스템 고도화 등의 다양한 사업을 추진하고 있다. 앞으로도 우리 수출기업들이 전략물자 수출관리제도를 어려움 없이 이행할 수 있게 되는 그날까지, 전략물자관리원의 혁신은 계속될 것이다. 

정책동향

- 에너지·환경·교육 분야 공공기관
기능조정
- 2015년도 공공기관 경영실적
평가결과 확정

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

에너지·환경·교육 분야 공공기관 기능조정

▣ (개요) 기획재정부는 '16.6.14일 개최한 '2016 공공기관장 워크숍'에서 에너지·환경·교육 분야 기능조정 방안을 발표

- (중점 사항) 유사·중복기능 조정, 비핵심업무 축소, 민간개방 확대, 민간경합 축소, 경영 효율화 등
- (결과) 5개 기관의 통·폐합, 2개 기관의 단계적인 구조조정, 29개 기관의 업무조정
 - 통·폐합 대상 기관은 기초전력연구원, 국립생태원, 낙동강생물자원관, 호남권생물자원관('18년 예정), 멸종위기종복원센터('17년 예정)
 - 단계적 구조조정 대상 기관은 대한석탄공사, 한국광물자원공사
- (인력조정 소요) 기관 핵심업무로의 전환 배치, 고용 승계 등을 통한 인위적 인력감축의 최소화, 필요시 전업지원 대책 마련 계획
- (기대 효과) 공공기관의 생산성 및 재무건전성 개선, 민간개방 확대로 시장경제 활성화
- (추진 계획) '17년에는 정책금융, 산업진흥, 보건·의료 분야 기능조정 등 공공개혁을 차질없이 추진하여 노동, 교육, 금융, 공공 등 4대 구조개혁 선도

▣ (에너지) 석탄공사와 광물자원공사의 단계적 구조조정을 실시하고 전력 판매, 가스 도입·도매, 화력발전 정비 등의 분야에서 민간 개방 확대 및 8개 에너지 공공기관 상장

- 유사·중복 기능의 일원화 또는 기관의 통폐합 실시
 - 기초전력연구원을 폐지하고 한전의 전력연구원으로 통합
 - 한전은 대형사업·에너지 신산업 분야로, 발전 5사는 화력·신재생·O&M 분야로 특화하여 해외 진출하여 과당경쟁 방지



- 한전의 '일반용 전기 사용전 점검' 업무를 전기 안전공사로 일원화
- 한수원이 보유중인 발전용 댐 관리를 수자원공사로 위탁하여 일괄 운영

- 부실 정리 및 비핵심업무 축소
 - 석탄공사는 연차별 감산 계획을 수립·시행하고 정원을 단계적으로 감축
 - 석유·가스공사는 핵심자산 위주로 자산을 구조조정하고 민간부문 협력 강화
 - 광물자원공사는 해외 자원개발 기능을 단계적으로 축소하고 광물비축과 광업지원 기능은 중기적으로 유관기관과 통합 검토
 - 한전의 발전원료 해외 개발기능 폐지 및 보유자산 순차적 매각
 - 전기안전공사의 전기용품 시험·인증, 한전KDN의 전신주 관리 등 비핵심업무 폐지
 - 석유공사 등이 수행 중인 에너지 및 자원사업 특별회계 사무 및 용자 업무는 에너지공단 이관

- 공공부문 독·과점 분야의 민간 개방 확대
 - 한전 독점 중인 전력 판매(소매) 분야의 규제 완화 및 단계적 민간 개방
 - 가스공사 독점 중인 가스 도입·도매 분야의 민간 직수입제도 활성화 및 '25년부터 단계적 민간 개방
 - 한전KPS 독점 중인 발전 5개 신규발전기 정비 독점을 폐지하여 화력발전 정비시장 민간 개방 확대
 - 한전기술의 원전 상세설계 업무에 대한 민간 개방 확대
 - 한전의 광통신망 구축사업은 민간과의 중복투자가 우려되어 '17년에 중단

- 재무구조 개선, 투명성 제고 등 경영 효율화 추진
 - 8개 에너지 공공기관을 순차적으로 상장하고 전체 지분의 20~30%를 상장하는 형태로 민영화 아닌 혼합 소유제로 추진
 - 지역난방공사를 유상증자
 - 당초 설립·출자 목적을 달성하거나 핵심기능과 관련이 적은 10개 출자회사 정리
 - 원자력문화재단의 조직·인력 효율화 및 대국민 홍보기능 내실화

- 원전수출, 에너지 산업 관련 기능 강화
 - 한수원의 원전수출 기능을 강화하고 국제원자력대학원 대학교를 한전에서 한수원으로 이관
 - 기후변화 대응 및 미래 성장동력 육성을 위한 에너지 신산업 투자 확대



▣ (환경) 생태·생물 관련 4개 공공기관을 하나의 기관으로 통합하고 민간 경합업무를 대폭 축소

- 유사·중복 기능의 일원화 또는 기관의 통폐합
 - 국립생태원, 낙동강 생물자원관, 호남권 생물자원관(18년 개관), 멸종위기종복원센터('17년 개관) 등 생태·생물 관련 공공기관을 하나로 통합
 - 환경공단과 환경산업기술원의 유사·중복 기능조정
 - 상하수도협회와 환경공단으로 이원화된 상·하수도 통계작성 기능을 환경공단으로 일원화

- 민간경합 축소 및 비핵심업무 정리
 - 환경공단은 민간기업과 경합하고 있는 재활용시설 설치, 슬레이트 처리, 소규모 하수도 기술 진단 등 분야에서 '17년부터 철수
 - 국립공원 내 주차장, 휴게소·매점 등의 민간위탁 운영 확대 및 기상 콜센터 민간 위탁
 - 레이더, 지진계 등 핵심 기상장비의 구매·유지보수 업무를 기상산업진흥원에서 기상청으로 이관

▣ (교육) 해외 전자정보 공동구매 기능, 대학 재정정보 시스템 운영 등 기관 간 유사·중복 기능을 조정

- 유사·중복 기능의 일원화
 - 교육학술정보원과 과학기술정보연구원으로 이원화되어 있는 해외전자정보 공동구매 기능을 과학기술정보연구원으로 일원화
 - 사학진흥재단과 교육개발원이 각각 운영 중인 대학재정정보시스템을 사학진흥재단으로 일원화하여 통합 운영
 - 한국학중앙연구원의 고전 번역 기능을 고전번역원으로 이관

- 민간 경합 축소 및 교육-직업훈련 간 연계 강화
 - 사학진흥재단의 교직원 연수프로그램 중 민간기관이 수행 중인 프로그램 폐지
 - 학점은행제 인정대상인 고용부 직업훈련 과정을 확대하고, 평생교육진흥원의 학습이력관리 시스템에 고용정보원의 직업훈련 정보를 연계



출 처

- 기획재정부 보도자료(2016.6.14.)
 - 에너지·환경·교육 분야 공공기관 기능조정

- 기획재정부 보도자료(2016.6.14.)
 - 「2016 공공기관장 워크숍」 주요내용

- 기획재정부 보도자료(2016.6.14.)
 - 「2016 공공기관장 워크숍」 개최

※ 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다.



2015년도 공공기관 경영실적 평가결과 확정

▣ (개요) 기획재정부는 공공기관운영위원회를 개최하여 116개 공기업·준정부기관의 경영실적 평가결과를 심의·의결하였음

- (목적) 공공기관의 전년도 경영실적을 객관적으로 평가하고, 그 결과를 인사 및 성과급 등에 반영
 - 공공기관의 자율·책임경영체계 확립과 경영효율성 향상 및 공공서비스 증진을 유도
 - 기관장·상임감사 평가는 기관장의 중장기적 책임경영을 강화하고 감사 직무수행의 책임성을 제고하기 위함
- (대상) 기관평가는 116개, 기관장 경영성과협약 이행실적 평가는 49개, 상임 감사·감사위원 직무수행 실적평가는 29개 기관을 대상으로 함
- (활용) 평가 결과에 따라 성과급 차등 지급 및 인사 조치 등을 추진
 - 「2016년 공기업·준정부기관 예산편성지침」에서 정한 한도 내에서 경영평가 성과급 차등 지급
 - 평가결과 D(미흡)등급 기관장은 “경고”조치하고, E(아주 미흡)등급인 기관장은 기관장 “해임” 건의

▣ (결과) 전반적으로 '14년보다 다소 등급분포가 상향되었음

- 총 116개 기관 중 우수(A)등급은 20개(17.2%), 탁월(S)등급은 없으며, 등급분포는 양호(B)등급 이상이 7개 증가하였음
 - 우수(A)기관은 경영관리 부문에서 매출액 증가, 부채 감축 등 재무건전성 제고, 기관 운영 혁신, 업무효율 증가 등 경영실적이 우수함

- 주요사업 부문에서 핵심사업 역량 강화 등으로 공공서비스 수준을 향상시킨 점이 높은 평가를 받음
- 성과급 미지급 대상인 미흡(D)등급 이하는 13개(11.2%)이고, 등급분포는 미흡(D)등급 이하가 2개 감소하였음

〈표 1〉 기관 평가결과 등급 분포

(단위: 개)

구분	기관수	S	A	B	C	D	E
'15년	116 (100%)	- (-)	20 (17.2%)	53 (45.7%)	30 (25.9%)	9 (7.8%)	4 (3.2%)
'14년	116 (100%)	- (-)	15 (12.9%)	51 (44.0%)	35 (30.2%)	9 (7.8%)	6 (5.1%)

자료: 기획재정부

▣ (분석) 공공기관 정상화 대책의 충실한 이행과 경영실적 개선으로 평가등급이 전반적으로 상승

- (부채 감축) 부채규모가 전년 대비 16.7조원 감축되고, 부채비율도 21%p 하락하는 등 공공기관의 재무건전성이 크게 개선
 - 부채규모 '14년 507.2조원→'15년 490.5조원, 부채비율 '14년 212%→'15년 191%로 개선
- (방만경영) 새로운 복리후생 항목 신설 금지 등의 방만경영에 대한 지속적 관리 노력을 평가에 반영
- (임금피크제) 「임금피크제 운영의 적절성」에 대해 별도지표(2점)을 신설하여 평가하고, 최대 1점의 가점을 부여하는 등 임금피크제 도입 및 노력과 성과를 평가에 반영
- (기능조정) 한국감정원, 한국국토정보조사 등 기능조정 대상 공공기관은 기능조정 이행실적을 평가에 반영
- (경영실적) 세계경제 성장세 둔화, 메르스 사태 등 대내외 어려움에도 당기순이익 12.5조원을 달성하는 등 경영실적 개선('14년 11.3조원)

▣ (후속조치) 성과급 차등지급, 인사조치, 차년도 예산 반영 등을 추진

- (성과급 차등지급) C등급 이상을 받은 기관의 경우 등급별·유형별로 경영평가 성과급을 차등 지급하고, D·E 등급을 받은 기관은 성과급을 지급하지 않기로 함

〈표 2〉 경영평가 성과급 지급률

(단위: %)

유형	구분	S	A	B	C	D~E
공기업 (30개)	직원 (투자기관)	250 (300)	200 (240)	150 (180)	100 (120)	0
	기관장	120	96	72	48	0
	상임임원	100	80	60	40	0
준정부기관 (86개)	직원	100	80	60	40	0
	기관장	60	48	36	24	0
	상임임원	60	48	36	24	0

주: (기준) 직원은 전년도 월기본급 및 기준월봉, 기관장·상임위원은 전년도 기본연봉

자료: 기획재정부

- (인사조치) 실적부진 기관의 기관장·상임이사에 대해 “경고” 조치를 의결
 - D등급을 받은 9개 기관의 기관장 중 '15년 하반기 이후 임명된 6개 기관의 장을 제외하고 3개 기관의 장에 대해 경고조치
 - E등급을 받은 4개 기관의 장은 해임건의 대상이나, 재임기간 요건('15년 말 기준 6개월 이상)에 미달하여 제외
 - D·E 등급을 받은 13개 기관의 상임이사 중 9개 기관의 상임이사 13명에 대해 경고조치
- (경영개선 점검) D등급 이하를 받은 13개 기관의 경영개선 계획을 제출받아 이행사항을 점검
- (예산상 조치) D등급 이하를 받은 기관은 내년도 경상경비 조정 등 공공기관 예산편성에 반영하는 방안 마련 예정

▣ (기관장·감사평가) 임기 중 1회 실시하도록 되어 있는 기관장 경영성과협약 이행실적과 상임감사 직무 수행실적 평가는 인사 참고자료로 활용 예정

- (기관장) 평가대상 총 49명 중 우수 6명, 보통 41명, 미흡은 2명
- (상임감사·감사위원) 총 29명 중 우수는 없으며, 보통은 27명 미흡은 2명



첨부 1

기관 경영실적 평가결과(116개 기관)

※ 아래 표의 등급 내 기관순서는 “가나다”순

등급	공기업(30개)	준정부기관(86개)	강소형기관(55개)
A (20개)	인천국제공항공사	국민건강보험공단	농림수산식품기술기획평가원
	제주국제자유도시개발센터	국민연금공단	사회보장정보원
	한국감정원	대한무역투자진흥공사	중소기업기술정보진흥원
	한국도로공사	예금보험공사	한국산업단지공단
	한국마사회	한국가스안전공사	한국에너지공단
	한국수자원공사	한국국토정보공사	한국임업진흥원
	한국전력공사	-	-
	한국조폐공사	-	-
	(8)	(6)	(6)
B (53개)	주택도시보증공사	건강보험심사평가원	농림수산식품교육문화정보원
	한국공항공사	공무원연금공단	농업기술실용화재단
	한국남동발전(주)	교통안전공단	독립기념관
	한국남부발전(주)	국립공원관리공단	소상공인시장진흥공단
	한국방송광고진흥공사	국민체육진흥공단	우체국금융개발원
	한국서부발전(주)	근로복지공단	정보통신산업진흥원
	한국수력원자력(주)	기술보증기금	축산물안전관리인증원
	한국중부발전(주)	도로교통공단	한국고용정보원
	한국토지주택공사	사립학교교직원연금공단	한국교육학술정보원
	해양환경관리공단	중소기업진흥공단	한국디자인진흥원
	-	한국농수산식품유통공사	한국문화예술위원회
	-	한국농어촌공사	한국방송통신전파진흥원
	-	한국무역보험공사	한국산업기술진흥원
	-	한국산업안전보건공단	한국산업기술평가관리원
	-	한국산업인력공단	한국석유관리원
	-	한국자산관리공사	한국연구재단
	-	한국장애인고용공단	한국우편사업진흥원
	-	한국주택금융공사	한국인터넷진흥원
	-	한국철도시설공단	한국전력거래소
	-	한국환경공단	한국청소년상담복지개발원
-	-	한국청소년활동진흥원	
-	-	한국콘텐츠진흥원	
-	-	한국환경산업기술원	
(10)	(20)	(23)	



등급	공기업(30개)	준정부기관(86개)	강소형기관(55개)
C (30개)	여수광양항만공사	신용보증기금	국립생태원
	울산항만공사	우체국물류지원단	국토교통과학기술진흥원
	인천항만공사	한국보훈복지의료공단	선박안전기술공단
	한국관광공사	한국원자력환경공단	영화진흥위원회
	한국동서발전(주)	-	축산물품질평가원
	한국철도공사	-	한국과학창의재단
	-	-	한국광해관리공단
	-	-	한국기상산업진흥원
	-	-	한국노인인력개발원
	-	-	한국보건산업진흥원
	-	-	한국소방산업기술원
	-	-	한국수산자원관리공단
	-	-	한국승강기안전기술원
	-	-	한국언론진흥재단
	-	-	한국에너지기술평가원
	-	-	한국원자력안전기술원
	-	-	한국장학재단
	-	-	한국정보화진흥원
	-	-	한국해양과학기술진흥원
	-	-	한국해양수산연수원
	(6)	(4)	(20)
D (9개)	대한석탄공사	한국전기안전공사	한국보건복지인력개발원
	부산항만공사	-	한국세라믹기술원
	한국가스공사	-	한국소비자원
	한국지역난방공사	-	한국승강기안전관리원
	(4)	(1)	(4)
E (4개)	한국광물자원공사	-	국제방송교류재단
	한국석유공사	-	한국시설안전공단
	(2)	-	(2)



첨부 2

기관장 경영성과협약 이행실적 평가 결과(49명)

※ 아래 표의 등급 내 기관순서는 “가나다”순

등급	공기업(11명)	준정부기관(38명)	강소형기관(20명)
우수(6명) 80점 이상	한국도로공사(김학송)	한국국토정보공사(김영표)	한국청소년상담복지개발원(권승)
	한국조폐공사(김화동)	한국보훈복지의료공단(김옥이)	-
	-	한국자산관리공사(홍영만)	-
	(2)	(3)	(1)
보통(41명) 80점 미만 ~ 60점 이상	여수광양항만공사(선원표)	건강보험심사평가원(손명세)	국립생태원(최재천)
	한국감정원(서종대)	국립공원관리공단(박보환)	농림수산식품기술기획평가원(이상길)
	한국남동발전(주)(허엽)	국민체육진흥공단(이창섭)	소상공인시장진흥공단(이일규)
	한국마사회(현명관)	근로복지공단(이재갑)	중소기업기술정보진흥원(양봉환)
	한국서부발전(주)(조인국)	기술보증기금(김한철)	한국고용정보원(유길상)
	한국수력원자력(주)(조석)	도로교통공단(신용선)	한국방송통신전파진흥원(김명룡)
	한국수자원공사(최계운)	사립학교교직원연금공단(김화진)	한국보건복지인력개발원(류호영)
	한국철도공사(최연혜)	신용보증기금(서근우)	한국산업기술진흥원(정재훈)
	-	(재)우체국물류지원단(유천균)	한국산업단지공단(강남훈)
	-	한국농어촌공사(이상무)	한국석유관리원(김동원)
	-	한국무역보험공사(김영학)	한국수산자원관리공단(강영실)
	-	한국원자력환경공단(이종인)	한국언론진흥재단(김병호)
	-	한국장애인고용공단(박승규)	한국연구재단(정민근)
	-	한국전기안전공사(이상권)	한국우편사업진흥원(이춘호)
	-	한국철도시설공단(강영일)	한국원자력안전기술원(김무환)
	-	-	한국임업진흥원(김남균)
	-	-	한국해양과학기술진흥원(임광수)
	-	-	한국환경산업기술원(김용주)
-	(8)	(18)	
미흡(2명) 60점 미만	대한석탄공사(권혁수)	-	한국기상산업진흥원(이희상)
	(1)	-	(1)



첨부 3 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가 결과(29명)

※ 아래 표의 등급 내 기관순서는 “가나다”순

등급	공기업(15명)	준정부기관(14명)	강소형기관(2명)
우수(-) 80점 이상	-	-	-
보통(27명) 80점 미만 ~ 60점 이상	인천국제공항공사(박용석)	건강보험심사평가원(서정숙)	한국에너지공단(임명배)
	제주국제자유도시개발센터(김치영)	국민건강보험공단(이성록)	-
	한국가스공사(김흥기)	국민연금공단(조성국)	-
	한국감정원(김한수)	대한무역투자진흥공사(김진억)	-
	한국공항공사(정오규)	사립학교교직원연금공단(이대원)	-
	한국남부발전(주)(임정덕)	예금보험공사(윤창근)	-
	한국도로공사(박부용)	한국가스안전공사(김정규)	-
	한국마사회(정대종)	한국무역보험공사(정윤숙)	-
	한국방송광고진흥공사(강태진)	한국보훈복지의료공단(안상현)	-
	한국석유공사(변윤성)	한국산업인력공단(최성식)	-
	한국수력원자력(주)(위재민)	한국전기안전공사(한상옥)	-
	한국수자원공사(최효상)	한국철도시설공단(김형원)	-
	한국지역난방공사(최희원)	-	-
	한국철도공사(임영호)	-	-
(14)	(12)	(1)	
미흡(2명) 60점 미만	한국관광공사(윤종승)	-	한국문화예술위원회(강춘자)
(1)		(1)	

출 처

- 기획재정부 보도자료(2016.6.16.)
 - 2015년도 공공기관 경영실적 평가결과 확정
- 기획재정부 보도참고자료(2016.6.19.)
 - 2015년도 공공기관 경영실적 평가 우수기관 사례

※ 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다.



■ 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)

※ 「KIPF 공공기관 이슈 포커스」의 모든 콘텐츠는
공공기관연구센터 홈페이지(<http://soe.kipf.re.kr>)에서 확인하실 수 있습니다.
(관련 문의: 044-414-2204)



2016. 08 Vol. 18

KIPF 공공기관 이슈 포커스

2016년 8월 1일 인쇄

2016년 8월 5일 발행

발행인 박 형 수

발행처 한국조세재정연구원 공공기관연구센터
(30147) 세종특별자치시 시청대로 336

TEL : 044-414-2114(대표)

<http://soe.kipf.re.kr>

등 록 1993년 7월 15일 제2014-24호

인 쇄 고려씨엔피

© 한국조세재정연구원 2016

ISBN 978-89-8191-831-6

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.