



# 『공공경제』와 함께하세요

“

한국조세재정연구원 공공기관연구센터에서는  
공공기관 정책과 사례, 이슈를 바탕으로 유익하고 다양한 정보를 제공합니다.  
『공공경제』가 기관과 정부, 국민 간의 공감과 혁신, 소통의 장이 되길 희망합니다. ”



# 공감과 혁신, 소통의 장을 기대하며



김유찬  
한국조세재정연구원(KIPF) 원장

공공기관은 그동안 에너지, SOC, 의료, 복지, 안전 등 국민생활과 밀접한 필수 공공재와 서비스를 제공함으로써 국민경제에서 중요한 축을 담당해 왔습니다. 정부의 정책적 노력, 기관의 혁신 노력을 통해 효율성을 높이고 서비스의 질적 개선에서도 많은 성과를 거두었습니다. 오랜 기간 축적한 정보와 전문성을 바탕으로 기관의 고유사업을 보다 효율적으로 수행하기 위해 끊임없는 노력을 기울이고 있으며, 이러한 노력의 결과물은 국민들의 삶의 질을 높이는 데 크게 기여하고 있습니다.

그러나 저성장, 고령화, 양극화가 고착화되고 경제·사회적 여건이 크게 변하면서 지금까지의 패러다임으로는 더 이상 지속가능한 성장이 힘든 상황에 직면하였습니다. 이뿐만 아니라 사회가 복잡해지고 불확실성이 높아진 상황에서 정부와 민간 부문, 공공기관 간 협업의 필요성도 높아졌습니다. 따라서 항상 국민들의 불편함을 해소하고 기관이 직면한 문제를 해결하기 위해 여러 부문의 다양한 목소리에도 귀를 기울여야 할 것입니다.

이와 같은 시기적·사회적 필요성에 부응하고자 한국조세재정연구원 공공기관연구센터에서는 공공기관 정책과 사례, 이슈를 바탕으로 정책당국, 전문가, 일반인에게 유익하고 다양한 정보를 제공하고자 『공공경제』를 창간하게 되었습니다. 이를 통해 정부 담당자의 정책적 노력, 공공기관의 다양한 사례와 시의성 있는 이슈를 소개하고 관련 전문가의 식견을 통해 공공 부문이 직면한 문제를 해결하는 데 큰 디딤돌이 되리라 생각합니다. 또한 일반 국민들에게도 공공기관 정책 및 실생활과 관련된 유용한 정보를 제공하고, 정책 입안자에게는 정책 수립에 참고자료로 활용되기를 기대해봅니다. 아무쪼록 『공공경제』가 기관과 정부, 국민 간의 공감과 혁신, 소통의 장이 되길 희망하며, 독자 여러분의 많은 관심과 조언을 부탁드립니다. 감사합니다. ●

2020년 봄

김유찬



## contents

### 창간사

- 03 공감과 혁신, 소통의 장을 기대하며  
김유찬 한국조세재정연구원(KIPF) 원장

### 『공공경제』 창간에 부처

- 06 봄, 새 단장 그리고 혁신의 길잡이  
임기근 기획재정부 공공정책국장

### 권두언

- 07 공공의 이익과 공동체 발전을 위한 사회적 가치 실현  
배근호 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 소장

### 연중기획\_안전

- 10 공공기관의 안전관리 및 안전정책 방향  
이철규 기획재정부 공공정책국 공공안전정책팀장
- 14 고속도로 교량 수중기초 점검 및 관리 내실화 방안  
민경준 한국도로공사 구조물안전팀장





# 공공경제

「공공경제」 2020년 창간호

## 기획특집\_경영평가

- 20 **정책리포트**  
공공기관 경영평가 최초로 '원격 화상실사' 도입  
고재신 기획재정부 평가분석과장
  - 23 **전문가의 눈 I**  
경합가치 관점에서 본 공공기관 경영평가제도 발전방향  
조경호 국민대 행정학과 교수
  - 26 **전문가의 눈 II**  
보다 좋은 공공기관 경영평가제도를 위한 제언  
김갑순 동국대 회계학과 교수
  - 30 **ISSUE&TALK**  
공공기관 경영평가의 의미와 성과
- ## CEO 인터뷰
- 36 **행복한 섬김, 따뜻한 보훈**  
양봉민 한국보훈복지의료공단 이사장

## 글로벌리포트

- 42 **전력산업 환경변화와 유틸리티 대응전략**  
이승은 한국전력공사 경영연구원 선임연구원

## 공공혁신 이야기

- 50 **국민연금 빅데이터로 사회적 가치 실현**  
국민연금공단
- 54 **공공기관 협업을 통한 지역사회 노인일자리 창출**  
한국노인인력개발원

## 공공기관 채용정보

- 58 **공공기관 잡앤룩**  
한국토지주택공사 / 한국수자원공사
- 64 **나의 취업성공기**  
**Build Your Own House!**  
김산희 한국노인인력개발원 전략기획부 주임

<b>발행인</b>	김유찬 한국조세재정연구원 원장
<b>편집인</b>	배근호 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 소장
<b>발행처</b>	한국조세재정연구원(KIPF)
<b>편집위원</b>	배근호 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 소장 한동숙 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 경영혁신연구팀장 민경률 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 공공정책연구팀장
<b>편집간사</b>	유승현 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 선임연구원
<b>제작지원</b>	소병욱 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 연구원 김정은 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 연구원 최연선 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 위촉연구원
<b>편집·제작</b>	최병규(한국조세재정연구원 지식정보팀장) 조우리(한국조세재정연구원 지식정보팀 위촉전문원)
<b>발행일</b>	2020년 3월 31일
<b>사진/제작</b>	고려씨엔피

\* 「공공경제」에 실린 기사의 내용은 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다.

\* 파본은 교환해 드립니다.

※ 「공공경제」는 한국조세재정연구원 연구발간물 보호 저작물로 "공공누리 제4유형: 출처표시+상업적 이용금지+변경금지" 조건에 따라 이용할 수 있습니다.



## 정기구독 안내

**신청방법** 우편, 전화, 이메일을 이용해 이름, 주소, 전화번호 및 구독기간을 정확히 알려주십시오.

**전화** (044) 414-2407

**이메일** soe@kipf.re.kr

**주소** 30147 세종특별자치시 시청대로 336  
한국조세재정연구원 공공기관연구센터

**구독료** 권당 3,000원 (1년 정기구독 10,000원)

**납부방법** 온라인입금  
우리은행 1005-103-961530 (예금주: 한국조세재정연구원)

# 봄, 새 단장 그리고 혁신의 길잡이



임기근  
기획재정부 공공정책국장

봄입니다. 봄! 코로나19의 답답한 분위기가 싹 가시지는 않았지만 봄입니다. 화엄사 각황전 앞의 홍매화도, 진해의 벚꽃도, 섬진강변의 매화도, 이름 모를 산골의 산수유도 꽃망울을 터뜨리는 데 주저함이 없습니다. 『공공경제』 또한 새 단장의 기운이 물씬 풍깁니다.

『KIPF 공공기관 이슈포커스』가 『공공경제』로 다시 태어났습니다. ‘연중기획’, ‘기획특집’, ‘Issue&Talk’, ‘전문가의 눈’, ‘공공혁신 이야기’, ‘글로벌리포트’, ‘CEO 인터뷰’ 등 영양가 만점인 다양한 메뉴가 준비되었습니다. ‘공공기관 잡앤톡(Job&Talk)’, ‘나의 취업성공기’ 코너는 취업준비생들이 정보의 갈증을 해소하는 자그마한 웅달샘이 될 것입니다.

종사자 40만명. 예산 640조원. 공공 조달 125조원. 바로 우리 공공기관의 모습입니다. 대한민국의 경제 발전을 국민 곁에서 함께하며 숨 가쁘게 달려왔습니다. 전가도로와 같은 인프라를 구축하고, 국민연금·건강보험 등 기초 서비스를 제공하였으며, 금융·복지 업무를 대행하는 실패줄이 되었습니다. 문재인 정부 들어서도 고삐를 늦추지 않았습니다.

공공기관이 응당 해야 할 일을 하면서 청년들에게 의미 있는 일자리를 제공하고, 안전·형평·윤리라는 사회적 가치를 공공기관의 DNA에 탑재하기 위해 분투 중입니다. 하지만 국민들은 항시 눈을 부릅뜨고 있습니다. 공공기관에 더 높이 더 멀리 보기를 요구합니다.

본디 혁신은 어렵습니다. 공공기관 혁신은 더욱 어렵습니다. 같은 사안에 대해서도 혹자는 동쪽으로 가야 한다고 하고, 혹자는 서쪽을 가리킵니다. 어떤 국민들은 공공기관에 더 많은 자율이 필요하다고 하고, 어떤 국민들은 더 많은 통제를 요구합니다. 통상 상생을 얘기할 때 win-win 전략을 제시합니다. 공공기관 혁신은 win-win 이외에 더 큰 WIN이 있습니다. win-win-WIN입

니다. 공공기관 종사자(win)도 수용해야 하고, 정부·경영진(win)도 성과를 내야 하고, 무엇보다도 건전한 상식을 지닌 세금을 내는 일반 국민(WIN)들이 공감하고 고개를 끄덕여야 합니다. 그래야 일이 되고 제대로 된 혁신입니다.

『공공경제』가 공공기관의 혁신을 일구는 작은 씨앗이 될 것입니다. 때로는 공공기관 정책이 나아가는 방향을 보여주는 길잡이가 되고, 때로는 오해의 장막을 거두는 정확한 정보의 수원지가 되고, 때로는 고민과 고언을 들어주는 다정한 친구가 될 것입니다. 한국조세재정연구원의 힘찬 발걸음을 응원합니다. 기획재정부도 힘을 보태겠습니다. 공공기관도 『공공경제』를 살찌우는 데 그간의 노하우와 역량을 아끼지 않을 것입니다. 누구보다도 전문가 분들의 촌철살인과 시민 여러분들의 매서운 참여를 기대합니다. ●



# 공공의 이익과 공동체 발전을 위한 사회적 가치 실현



배근호

한국조세재정연구원 공공기관연구센터 소장

과거 산업화 시대에는 민간기업뿐만 아니라 정부 및 공공 부문에서도 경제적 가치를 중시하였으며, 1980년대 이후 최근까지도 국가의 존재이유와 지향점은 효율성, 수익성, 경쟁, 성과, 양적 성장이었다고 볼 수 있습니다. 그러나 전 세계적으로 양극화, 고실업 등 사회적 문제가 심각해지고, 국민들의 삶의 질도 낮은 수준에 정체되어 있어 경제적 성과와 삶의 질 간의 격차를 줄여야 할 필요성이 제기되었습니다. 국제적 수준을 비교해본 결과 한국의 총 GDP 규모는 세계 11위 수준인 반면, 삶의 질 관련 국제지표는 상대적으로 크게 낮은 수준을 보이고 있습니다.

최근 정부 내에서는 공공기관이 사회적 가치 실현을 선도해야 한다는 분위기가 확산되고 있습니다. 공공기관 경영평가에도 사회적 가치 지표를 포함하는 흐름이 형성되면서 이에 대한 관심이 높아지고 있습니다. 효율성만을 중시하기보다 사회적 가치의 실현을 공공기관 평가에 반영토록 하여, 우리 사회 전반의 공공성을 높이고 공동체의 발전을 도모하고자 하는 움직임이 시작되고 있습니다.

2019년 문재인 정부는 개발국가 시대의 종언을 선언하고 '혁신적 포용국가'를 새로운 국가 비전으로 제시하였습니다. 우리나라를 경제성장과 효율성만이 아닌 환경, 인권, 노동 등 다양한 가치를 포괄하는 국가로 새롭게 만들어가야 한다고 선언한 것입니다.

개발국가는 재벌이나 대기업 등 소수 계층에 기회를 집중하고 기존의 시장 참여자들의 독과점을 묵인하는 모방형 성장 모델을 추구해 왔습니다. 반면 혁신적 포용국가는 다양한 계층에 기회를 제공하고, 신규 참여자들이 혁신을 이끄는 혁신성장을 추구합니다. 낙수효과보다는 국가가 적극적으로 자원을 배분하는 정책방향을 추구한다고 볼 수 있습니다. 즉 이러한 방향성하에서 만들어지는 새로운 가치들이 특정 개인만이 아니라 모든 개인과 공동체, 미래 세대까지 전달되도록 하는 것입니다.

건강하고 활기찬 사회 구현, 사회문제 해결 등을 통해 경제성장과 현 정부의 국가비전이라고 할 수 있는 포용적 국가는 경제뿐만 아니라 사회·환경·문화 등을 포함하는 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 지속가능한 발전에 기여하는 사회적 가치를 통해 실현될 수 있을 것입니다.

문재인 정부는 공공기관이 사회적 가치 확산에 선도적인 역할을 하도록 2018년 공공기관 경영평가에 사회적 가치 평가지표 5개를 추가하였습니다. 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생협력 및 지역발전, 윤리경영 등이 바로 해당 지표입니다.

사회적 가치를 추구하는 것이 국내외적으로 관심과 이슈가 되고 정부의 정책방향을 수립하는 기준의 하나로 제시되고 있으나, 국민이 요구하는 공공기관 혁신의 궁극적인 목표는 공적인 지위와 권한을 오직 국민을 위해서 사용하는 것, 즉 공공성의 회복에서 비롯된다고 볼 수 있습니다. 국가는 공공성과 공익성을 위해 공공기관을 설립하였고, 사회적 가치의 지표에서 추구하는 대부분의 내용을 경영관리와 사업에 반영하고 있습니다. 따라서 국민에게 공공재와 공공서비스를 안정적으로 제공하고 위험으로부터 보호하며 양질의 일자리를 제공하는 공공기관 본연의 역할을 성실하게 수행하는 것이 사회적 가치를 실현하기 위한 공공기관의 선도적 역할이며, 이를 민간 부문에까지 확산하기 위한 노력이 필요합니다.

사회적 가치가 단순한 구호에 그치거나 한순간 유행에 머무르는 것이 아니라 국민의 삶의 질을 높이고 다수가 행복한 사회를 만들 수 있는 디딤돌로서 자리매김할 수 있도록 공공기관이 큰 기여를 할 수 있기를 희망합니다. ●



『공공경제』는 1년간 '안전'과 관련된 정부 정책 및 지침을 소개하고 해당 공공기관의 이야기를 함께 들어본다. 먼저 기획재정부가 산재사고를 줄이기 위해 적극 추진 중인 '공공기관 안전관리 대책'과 「공공기관의 안전관리에 관한 지침」의 주요 내용과 앞으로 추진될 안전정책의 방향에 대해 소개한다. 또한 한국도로공사가 교량 붕괴를 예방하기 위해 수중기초 점검 시행기준을 체계화하거나 자체 수중기초 점검팀을 운영하는 등의 개선방안에 대해 자세히 들어본다.

# 연중기획

## 안전

공공기관의 안전관리 및 안전정책 방향\_ 기획재정부

고속도로 교량 수중기초 점검 및 관리 내실화 방안\_ 한국도로공사



# 공공기관의 안전관리 및 안전정책 방향



**이철규**  
기획재정부 공공정책국 공공안전정책팀장

## 서언

2018년 12월 한국지역난방공사 열수송관 누수 사고, KTX 강릉선 탈선 사고, 한국서부발전 청년근로자 사망 사고 등 공공기관에서 대형사고가 연이어 발생하였다. 이로 인해 무고한 시민과 근로자가 목숨을 잃거나 부상하는 안타까운 일이 벌어지면서 '우리 사회가 과연 안전한가'라는 큰 화두를 던지게 되었다. 또한 이러한 후진적 사고가 계속되면서 1인당 국민소득이 3만달러를 넘고 세계 10위권의 경제대국에 살고 있는 국민의 자부심이 무너졌으며 국민 모두가 불안해 하는 등 안전문제가 사회적인 큰 관심사로 부각되었다. 본고에서는 산재사고를 줄이기 위해 정부가 적극 추진 중인 공공기관 안전관리 대책과 지침의 주요 내용을 살펴보고, 앞으로 추진될 안전정책의 방향에 대해 소개하고자 한다.

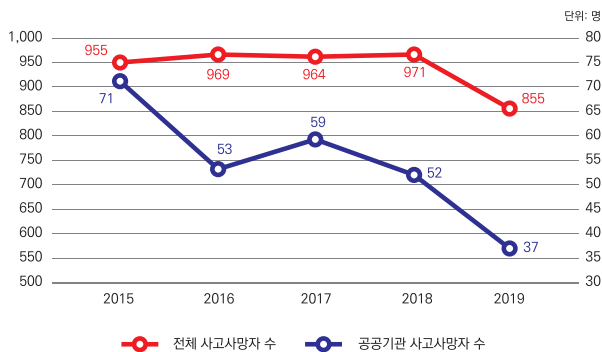
산업안전보건 업무를 총괄하는 고용노동부 통계에 의하면 최근 5년간(2015~2019) 우리나라 전체에서 발생한 산업재해 사고사망자는 총 4,714명으로, 매년 900여 명이 넘는 근로자가 산재사고로 안타깝게 희생되고 있는 것으로 나타났다. 다만 2019년의 경

우에는 2022년까지 산재사고를 절반으로 줄이겠다는 목표하에 정부의 정책역량을 집중하고 강력한 안전대책 등을 시행하면서 산재 통계 발표 이후 처음으로 사고사망자 수가 800명 대로 줄어드는 결과를 나타냈다. 이와 함께 공공기관에서 발생한 사고사망자 수 역시 37명으로, 과거에 비해 큰 폭으로 감소하는 결과를 보였다.

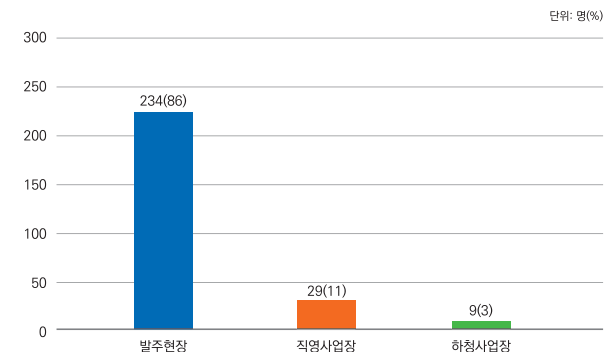
최근 5년간(2015~2019) 공공기관에서 발생한 사망사고(총 272명)를 유형별로 구분해보면 [그림 2]에서 보는 바와 같이 발주 현장에서 발생한 사고(86%, 234명)가 월등히 많고, 다음으로 직영사업장(11%, 29명), 하청사업장(3%, 9명) 순으로 나타났다. 따라서 사고사망자를 획기적으로 줄이기 위해서는 발주현장에서 발생하는 각종 안전사고를 줄이는 것이 제일 중요하다고 할 수 있다.

최근 5년간(2015~2019) 사고사망자가 발생한 공공기관을 기관 유형별로 분류해보면 [그림 3]과 같이 전체 사망사고의 절반이 국토교통(50%, 136명) 분야에서 발생하고 있음을 볼 수 있다. 다음으로 환경(9%, 24명), 농업(7%, 18명), 항만(2%, 6명) 분야 순으로 발생하고 있는 것으로 나타났다. [그림 4]는 사

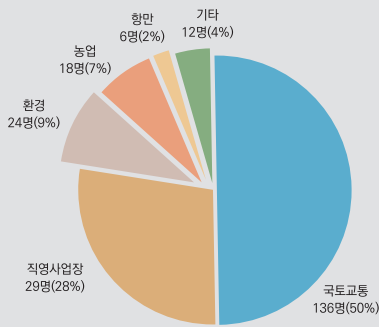
[그림 1] 최근 5년간 산재사고 사망자 추이



[그림 2] 최근 5년간 작업장별 사고사망자 현황



[그림 3] 최근 5년간 분야별 사고사망자



고의 발생형태별로 구분해본 결과이다. 사고 발생형태별로 보면 추락(35%, 95명), 충돌(20%, 54명), 물체에 맞음(7%, 19명), 감전(7%, 18명) 순으로 나타나고 있어 높은 곳에서 작업할 때 안전한 작업환경과 안전보호장구의 철저한 착용이 중요하다는 것을 알 수 있다.

### 안전강화 대책과 지침의 주요 내용

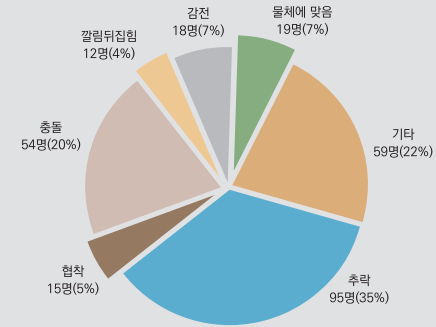
매년 적지 않은 근로자가 사고로 인해 목숨을 잃거나 부상을 당하고 있는 현실은 근로자의 안전확보를 위한 근본적인 대책 마련을 강구하는 계기가 되었다. 특히 공공기관은 공익성을 추구하는 특성으로 인해 국민의 생명과 안전을 보호하기 위한 역할이 강화되어야 한다는 요구와 함께 근로자 안전확보를 위한 근본적인 대책 마련이 시급하다는 지적이 제기되었다. 이에 정부는 2019년 3월 ‘공공기관 작업장 안전강화 대책(관계부처 합동)’, ‘공공기관 안전강화 종합대책(기획재정부)’, ‘공공기관의 안전관리에 관한 지침(기획재정부) 등 안전관리에 관한 대책과 지침 등을 마련하여 관계부처를 중심으로 시행하고 있다. 대책과 지침의 주요 내용을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

#### ■ 공공기관 작업장 안전강화 대책

정부합동TF를 구성·운영(국무조정실 주관, 8개 부처)하여 주요 공공기관 작업장에 대한 안전점검을 광범위하게 실시하는 한편, ‘공공기관의 안전에 대한 역할 강화 및 공공기관과 하청기업 간의 책임 공유’ 등을 주요 내용으로 하고 있다.

이 대책에서는 공공기관 작업장 산재사고의 원인을 ①효율성 위주의 경영방식, ②작업현장의 위험방치, ③원·하청 구조에 따

[그림 4] 최근 5년간 발생형태별 사고사망자



른 안전 책임의 사각지대, ④안전 인프라 부족 등으로 진단하고 2022년까지 공공기관의 산재사고 사망자를 60% 이상 감축한다는 목표를 설정하고 이를 위해 4대 추진전략과 14대 중점 추진과제를 선정하고 추진 중에 있다.

<표1> 공공기관 작업장 안전강화 대책

4대 추진전략	14대 중점 추진과제
안전을 우선하는 기관 경영	① (계획) 안전경영 추진체계 구축 ② (집행) 안전투자 대폭 확대 ③ (통제) 참여형 통제 시스템 마련 ④ (평가) 안전중심 경영평가 실시
사고를 예방하는 작업 현장	⑤ (진단) 위험요소 진단체계 정비 ⑥ (방식) 사고예방형 작업방식 도입 ⑦ (환경) 안전한 작업환경 조성
위험을 책임지는 협력 구조	⑧ (도급) 원청의 책임 강화 ⑨ (발주) 공사 안전관리 제도 개선 ⑩ (관리) 현장 안전관리제도 정비 ⑪ (고용) 비정규직의 정규직 전환
민간을 선도하는 안전 인프라	⑫ (인식) 안전 우선 인식문화 확산 ⑬ (점검) 현장 감독의 실효성 확보 ⑭ (이행) 실행 체계 구축

#### ■ 공공기관 안전강화 종합대책

수익성 위주로 운영되던 공공기관의 경영구조를 국민의 생명과 안전중심으로 전환하고 현장에 뿌리내리도록 공공기관 운영과 관리체계의 근본을 개편하는 데 중점을 둔 대책이다. 이는 앞서 수립된 ‘공공기관 작업장 안전강화 대책’의 작업장뿐만 아니라 공공기관이 관리하는 시설물까지 포괄한 종합적인 대책으로, 공공기관이 관리하고 있는 핵심시설(22만3천개소)을 전수 조사하여 필요한 조치를 취하도록 하였다.

이 대책에서는 국민과 근로자의 생명과 안전보호를 공공기관 운영에 있어서 최고의 가치로 두도록 하여 발주처뿐만 아니라 원·하청 등 관계된 모든 근로자의 생명과 안전을 지키기 위한 안전관리 강화방안과 기관의 관리체계를 개편하는 방안을 주요 내용으로 하고 있다. 공공기관의 안전중심 경영풍토가 조기에 정착될 수 있도록 경영평가 항목 중 안전에 관한 배점을 최대 2점(2018년)에서 최대 6점(2019년)으로 대폭 상향 조정하였다. 그리고 공공기관에서 중대사고가 발생하였을 때 법령이나 안전관리지침을 위반한 경우에는 '재난 및 안전관리' 지표의 평점을 '0점'으로 처리하는 적부평가방식도 도입하였다. 또한 「공공기관의 안전관리에 관한 지침」 제21조(임원의 책임)에 공공기관의 임원이 고의나 중과실로 해당 지침 제20조(임원의 직무)"를 불이행하거나 게을리한 결과로 사고가 발생한 경우에는 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제35조에 따라 해당 공공기관을 소관하는 주무부처의 장이 해당 기관장 또는 임원을 해임하거나 해임을 건의할 수 있도록 명시하는 등 경영진의 책임을 대폭 강화한 것이 특징이라 하겠다.

〈표2〉 공공기관 안전강화 종합대책

안전관리 강화 방안	관리 체계 개편
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 안전중심 경영체계 구축                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 안전경영의 기본원칙 확립</li> <li>• 안전기본계획 수립</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 경영평가 개편                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 안전 평가지표 배점 상향</li> <li>• 적부평가방식 도입</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 작업장·시설 안전                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체 점검 및 개선조치 강화</li> <li>• 적정 인력 확보 및 투자</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 임원의 책임 강화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 중대사고 발생에 귀책사유 있는 임원 해임, 해임 건의</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 근로자 안전                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 위험 작업장 2인 1조 근무 등</li> <li>• 작업중지요청제 등 시행</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 인력 확보, 예산투자 확대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 안전 인력 1,400여 명 증원</li> <li>• 안전 예산 5% 이상 확대</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 교육, 홍보, 기술개발                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 맞춤형 교육, 집중 홍보 실시</li> <li>• 안전 신기술·제품 개발 및 사용</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 공공계약 개선                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 입찰참가자격 제한 강화</li> <li>• 공공입찰 시 안전평가 강화</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 안전관리 중점기관                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 안전 전담조직 설치</li> <li>• 안전경영위원회, 협의체 운영</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 안전정보 공시 확대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사망자수, 재해율 등</li> <li>• 안전관리 책임자</li> </ul> </li> </ul>

■ 공공기관의 안전관리에 관한 지침

이 지침은 공공기관이 사업 및 시설의 유지관리에 있어서 공공기관

1) 공공기관의 임원은 법령과 해당 지침에 따른 안전관리 책무와 그 밖에 근로자의 안전과 보건을 위해 필요한 조치를 하여야 하며, 소속 직원이 이를 준수하도록 지도·감독하여야 한다.

이 준수해야 할 안전관리에 관한 사항을 총괄적으로 규정한 것으로 2019년 3월 처음 제정되어 공공기관운영위원회의 의결을 거쳐 시행되었다. 안전관리지침을 통해 안전관리 중점기관의 지정 및 해제 요건이 구체화되었고, 기관 특성을 고려한 계획적인 안전관리를 위해 '안전기본계획'을 매년 1월말까지 수립하도록 하고 각 공공기관은 기본계획의 이행 상황을 주기적으로 점검하도록 하였다.

각 기관별로 필요한 안전 관련 인력을 확보하기 위한 노력과 전문성 강화 및 안정적인 인력 확충을 위해 근무평정이나 성과평가 등에서 우대할 수 있는 규정도 마련하였다. 이 밖에도 안전관리 책임자를 임원급으로 지정하도록 하여 책임성을 강화하고 원청뿐만 아니라 하청회사의 근로자까지 모든 근로자가 안전한 작업환경에서 일할 수 있도록 안전경영위원회, 안전근로협의체 등의 구성·운영을 의무화하는 한편, 위험한 작업은 반드시 2인 1조 근무를 원칙으로 하고 근속기간이 6개월 미만인 근로자가 단독으로 수행할 수 없는 작업에 관한 기준을 마련하도록 하는 등 안전조치에 관해서도 규정하고 있다.

향후 공공기관 안전정책의 방향

앞으로의 안전정책 역시 이미 발표된 대책과 지침하에서 공공기관의 철저한 이행을 지속적으로 점검하고 미비점을 보완해나가는 방향이 될 것이다. 올해부터 새롭게 시행되는 '공공기관 안전활동 수준평가' 및 '공공기관 안전등급제' 등에 대하여 간략히 소개하고자 한다.

■ 공공기관 안전활동 수준평가

'공공기관 안전활동 수준평가'란 공공기관의 안전관리·보건관리 활동에 대한 노력과 그 수준에 대한 평가라고 할 수 있다. 이 평가에서는 최고경영자의 안전보건방침, 현장의 안전보건활동, 발주현장 및 협력업체의 안전보건관리 실태 등 공공기관의 직영, 하청 및 발주현장 등 안전보건활동 전반에 대한 수준을 평가한다. 이미 지난 1월부터 고용노동부가 주관하여 한국산업안전보건공단이 수행하는 체계로 평가가 시행되고 있다. 평가반은 학계, 정부 및 전문기관 소속 최고의 안전보건 전문가들로 구성하였다. 평가대상은 「공공기관 운영에 관한 법률」의 적용을 받는 공공기관이 해당된다. 다만 2019년 실적에 대한 평가(2020년도 평가 시행)는 제도가 처음 시행되는 점을 고려하여 경영평가를 받는 공공기



관(129개)에 대해 우선 시행되고 있다.

안전활동 수준평가의 평가지표는 P-D-C-A<sup>2)</sup> 관점에서 공공기관의 안전보건체제, 안전보건활동 계획, 안전보건활동 수준, 안전보건활동 성과 등 4개 분야로 구분되며, 평가항목은 모든 공공기관에 적용되는 공통지표 26개와 발주현장 및 수급업체에 적용되는 특화지표 8개 등 총 34개 항목으로 구성되어 있다. 수준평가의 평가지표는 관련 전문가들의 의견을 수렴하여 앞으로 지속 고도화해나갈 계획이다.

안전활동 수준평가의 결과는 공공기관의 이의신청 검토와 고용노동부의 수준평가심의위원회의 심의의결 등을 거쳐 기관별 최종 등급을 확정하게 되며 3월 말까지 평가대상 기관에 개별 통지될 예정이다. 또한 이 수준평가의 결과는 향후 기획재정부의 공공기관 경영평가 및 공공기관의 안전보건 정책 수립을 위한 기초 자료로 활용될 예정이다.

〈표3〉 공공기관의 안전관리에 관한 지침

주요 조문	주요 내용
제5조 (안전관리 중점기관의 지정 등)	지정 및 해제 요건 등
제6조 (안전기본계획 수립)	계획의 수립 일정 및 계획의 주요 내용
제10조 (안전관리 책임자 및 전담조직)	기관장 직속의 안전전담 조직과 임원급 안전 책임자 지정
제11조 (안전경영위원회)	근로자전문가 등이 참여하는 안전경영 심의 기구 신설
제12조 (안전근로협의체)	원·하청 노사가 참여하여 사업장 안전을 위한 중요사항 논의
제14조 (안전조치)	위험작업 2인 1조 근무, 6개월 미만 근로자 단독작업 금지
제17조 (작업중지 요청제)	위험상황 시 근로자가 작업중지를 요청할 수 있는 근거
제21조 (임원의 책임)	중대사고 발생 시 임원에 대한 해임 및 해임 요구 근거
제22조 (안전공시)	안전에 필요한 사항의 공시

### ■ 공공기관 안전등급제

안전관리의 중요성에 대한 인식이 높아지면서 현장에서는 관련 법령에 규정된 여러 가지 안전평가와 점검·진단, 안전 관련 인증

등이 시행되고 있다. ‘공공기관 안전등급제’는 기존에 시행된 각종 안전평가, 점검·진단 결과 등을 최대한 활용하여 기관을 대표하는 안전등급을 심사하고 공개함으로써 기관의 자발적인 안전수준 향상을 유도하고자 기획된다. 올해 상반기 중 안전등급제 시행에 필요한 심사방법과 기준, 심사단의 구성·운영방법 등을 정하고 하반기에 시범사업 형태의 등급심사를 시행하여 9월 말에는 각 공공기관의 등급심사 결과를 공개할 목표로 추진하고 있다.

안전등급제는 피평가기관의 평가 부담을 최소화하기 위해 기평가된 결과를 최대한 활용하며 공공기관의 안전역량, 안전수준, 안전가치 등을 서면, 현장심사, 설문조사 등을 활용하여 심사할 예정이다. 안전등급은 가장 낮은 1등급부터 최상 등급인 5등급까지 총 5단계의 등급으로 구분되며, 기관별 안전등급은 안전등급심사단의 심사결과를 공공기관운영위원회를 통해 확정된 후 기관 홈페이지와 공공기관 경영정보 공개시스템에 공개를 의무화할 계획이다. 향후에는 안전등급제가 제대로 정착된다는 전제하에 매년 실시하는 공공기관 경영평가 시 안전 분야의 세부평가는 안전등급과 연계하여 평가하는 방안을 검토할 예정이다.

### 맺음말

공공과 민간을 막론하고 안전하게 일해야 할 일터에서 산업재해로 인해 귀중한 생명을 잃는 것은 더없이 안타까운 일이다. 특히 공공기관은 사고 원인에 대한 사법적 책임과는 별개로 사회적·도덕적 책임이 필요하다는 것이 일반 국민들의 시각이다. 앞에서 설명한 바와 같이 공공기관 경영평가 시 정부평가 방식을 적용한다면 경영진에 대한 책임을 강화하기로 한 것이 다소 가혹하다는 지적도 있지만, 그만큼 공공기관이 안전관리에 전력을 다해야 한다는 정부의 교육지책이다.

안전관리에 관한 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 공공기관에서 산업재해를 줄이기 위해서는 기관장을 포함한 임원진 및 최일선의 근로자에 이르기까지 안전을 최우선 가치로 여기고 주도적으로 안전관리에 힘쓰는 것이 무엇보다 중요하다. 급격한 고령화의 전개, 고용 및 산업구조의 변화에 따른 노동환경의 변화로 새로운 안전보건 이슈가 지속적으로 발생하고 있다. 이에 정부와 공공기관은 선제적인 대응을 통해 안전하고 건강한 일터를 조성하는 데 더욱 노력할 것이다. ●

2) Plan(계획수립) - Do(실행 및 운영) - Check(점검 및 시정조치) - Action(개선)

# 고속도로 교량 수중기초 점검 및 관리 내실화 방안



민경준  
한국도로공사 구조물안전팀장

## 검토 배경

1960년대 이후 급속한 경제성장을 통하여 선진국 대열에 진입을 앞두고 있는 우리나라는 지금 경제성장 중심에서 안전 중심으로 사회기조가 변화하고 있다. 이에 따라 문재인 정부는 대한민국 국민 모두가 안심하고 살 수 있도록 '국민안전과 생명을 지키는 안심사회'를 주요 국정전략으로 선정하여 대국민 안전성 향상을 위해 노력하고 있다. 특히 100대 국정과제로 '안전사고 예방 및 재난 안전관리의 국가책임체제 구축'을 선정하여 각종 재난과 안전사고로부터 국민생명을 보호하기 위한 세부 과제를 추진하고 있다. 이와 관련하여 고속도로 도로관리청인 한국도로공사는 정부 국정 추진방향에 발맞추어 국민의 안전성 향상 및 대형 안전사고 예방을 위해 노력 중이다. 특히 「시설물의 안전 및 유지관리에 관한 특별법」에 근거하여 고속도로 구조물(교량 및 터널)의 안전점검을 시행하고 있으며 하상 및 해상 교량에 대해서는 정기적으로 수중기초 점검을 시행하는 등 안전관리 향상을 위해 최선을 다하고 있다. 그럼에도 국내외에서는 지속적인 수중기초 관련 교량 붕괴 사고

가 발생하고 있어 고속도로에서도 유사 사고가 발생하지 않도록 집중 검증 및 재조명할 필요가 있다.

## 수중기초 관련 붕괴 사고사례 및 주요 원인

### ■ 수중기초 붕괴 사고사례

1987년 4월 미국에서 발생한 뉴욕주의 쇼하리크릭교(Schoharie Creek Bridge) 붕괴 사고는 하천에 위치한 수중기초의 세굴로 인한 지지력 손실을 주 원인으로 들 수 있다. 이 사고를 계기로 미국 내 교량 수중기초에 대한 특별점검이 의무화되었음에도 불구하고, 미국 역사상 최악의 교량붕괴 사고 10건 중 하나인 1989년에 발생한 US-51 교량 붕괴 사고로 인해 8명이 사망하였다. 미연방정부 조사에 따르면 1936년에 준공된 후 잦은 홍수를 겪으며 하상 변화에 의한 세굴을 붕괴 요인으로 꼽았다. 참고로 1966~2005년까지 붕괴된 약 1,500여 개의 교량 중 60%인 900여 개의 교량이 하상 세굴에 의해 붕괴되었다. 이와 관련



1987년 쇼하리크릭교 붕괴



1989년 US-51교 붕괴



하여 미국은 성능개선 및 성능관리, 노후인프라 투자를 국정 어젠다에 반영하는 등 안전사고 예방을 위해 사후 안전관리에서 선제적 안전관리 방식으로의 전환을 추진 중이다.

우리나라의 경우도 2002년 경북 김천시 감천철교, 2004년 전남 나주시 만봉천교, 2010년 경기도 여주시 신진교, 2011년 경북 칠곡군 왜관철교 등 2000년대 들어 수중기초 세굴에 의한 붕괴가 지속적으로 발생하고 있는 실정이다. 하지만 이와 관련된 수중기초 점검기준은 「시설물의 안전 및 유지관리에 관한 특별법」에 의해 구조물의 종별 분류에 따라 7년 또는 10년차 1회 수중기초 점검 시행하는 것 외에는 법적 점검시행 의무가 없다. 이는 미국 등 선진국의 수중기초 안전관리체계와 비교하면 매우 미흡한 실정으로 수중기초 안전관리 강화를 위한 대책 마련이 시급하다.

#### ■ 수중기초 세굴에 의한 교량붕괴의 주요 원인 분석

우리나라는 국토의 대부분이 산악지형으로 대하천보다 중소하천

이 차지하는 비중이 훨씬 크며, 교량 역시 장대교량보다 길이가 짧은 소교량이 많다. 중소하천의 대부분이 산악지대에 위치하여 하상경사가 크고 유속이 빠르다. 이러한 지형적 특성은 태풍과 홍수로 인해 연간 강우량의 70%가 집중되는 여름철에 환경적 요인과 결합하여 중소하천의 경우 순식간에 급격히 증가하는 유량과 유속에 의한 세굴이 발생될 소지가 매우 크다.

하천 및 해상에 위치한 수중기초의 경우 필요에 따라 세굴방지공 등을 설계·시공 시부터 적용하도록 되어 있으나 시공 시 보강책을 적절히 적용했는지 여부를 관리자가 직접 확인하기 어려운 실정이며, 세굴방지공 등의 보강책이 누락된 경우 장기적으로 세굴 발생 및 교량 붕괴의 원인이 될 수 있다.

수중기초 점검의 가장 중요한 부분 중 하나는 구조물 준공 전 시행하는 초기점검에서 수중기초 점검을 포함하여 시행하고, 그 결과를 기초로 차기 수중기초 점검 시 세굴의 진행성 여부를 확인하는 것이다. 하지만 준공 전 시행한 수중기초 점검과 차기 점검의



2010년 신진교 붕괴



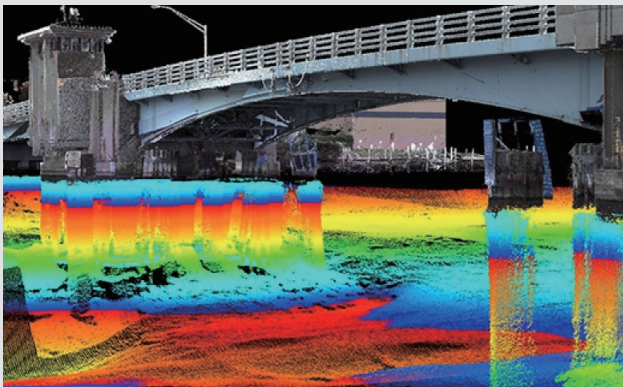
2011년 왜관철교 붕괴

시간적 공백기(7년에서 10년) 동안 관련 자료의 유실 또는 준공 후 유지관리기관으로의 자료 이관 부실 등의 사유로 초기치 자료가 없는 경우에 수중기초의 세굴 진행 여부를 확인하는 걸림돌이 되며, 이는 장기적으로 교량 붕괴의 원인이 될 수 있다.

「시설물의 안전 및 유지관리에 관한 특별법」에 따라 1종 교량은 최초 정밀안전진단 시, 2종 구조물은 하자만으로 전 정밀안전점검 시 수중기초 점검을 시행하도록 되어 있고, 그 외에는 하상정비계획 또는 건설 등에 의하여 교량 주변에 하상 변동이 발생했을 경우 등 제한적으로만 시행하도록 하고 있다. 또한, 노후 구조물의 경우 최초 수중기초 점검 이후 세굴 또는 수중기초의 구조적 손상 등을 확인할 수 있는 근거가 마련되지 않은 실정이다. 이에 지자체 및 공공기관 등 시설물 관리주체의 정기적인 유지관리 시행을 위한 제도적 강화가 요구되는 바이다. 특히 최근 기후변화로 인한 국지성 폭우가 하천의 설계 홍수량을 단시간에 초과하는 잦은 기상이변이 발생하면서 교각 세굴 붕괴 가능성이 점차 높아지고 있으나, 현재의 교량 안전점검은 주로 상판의 구조적 결함, 교각의 균열이나 평상시 지반 상태 등에만 집중되고 있어 사실상 홍수에 따른 안전성은 간과되고 있다.

### 한국도로공사 개선방안

한국도로공사는 수중기초 세굴에 의한 교량붕괴 예방을 위해 현행 수중기초 점검의 문제점을 분석하여 관련 법규에서 제시하고 있는 수중기초 점검뿐만 아니라 자체점검 개선방안을 수립·시행하는 등 수중기초 점검 및 관리 내실화를 기하고 있다.



수중기초 하장부 3D 세굴지도 예시 (출처: www.envitek.eu)

첫째, 과거 초기 점검 시 수중기초 점검 미시행 또는 수중기초 점검 결과 이관 누락 등의 문제점을 개선하기 위해 준공 시 수중기초 점검을 수행하고 점검결과를 포함한 초기치 자료를 제출하도록 의무화하였다. 또한 관련 법에 의해 1회 시행하던 수중기초 점검을 5년 주기로 정기적으로 수행하도록 수중기초 점검 기준을 개선하였다.

둘째, 수중기초 점검 결과 지반안전성 평가 B등급(매립된 직접기초(확대기초)의 상부가 세굴 등에 의해 노출됨 이하, 기초 손상평가 C등급(폭 0.3mm 이상의 균열 및 단면손상 발생 또는 침식, 충돌 등에 의한 말뚝 및 케이슨 기초의 단면손상 발생) 이하 등 중점관리 필요대상을 구분하였고, 중점관리 대상으로 지정될 경우 5년 주기로 시행하는 점검을 2~3년으로 강화 시행하고 결함사항은 보수·보강하도록 제도화하였다. 이뿐만 아니라 홍수 또는 하천정비 계획·준설 등의 수중기초 주변 상태변화가 발생 시 별도의 특별 수중기초 점검을 수행하도록 의무화하였다. 또한, 기존 용역업체의 과업수행능력을 높이기 위해 미 연방고속도로관리국(FHWA)의 「수중교량점검매뉴얼」(Underwater Bridge Inspection Manual)을 참조하여 「수중기초 점검 매뉴얼」을 자체 제작하였으며, 과업수행 시 제반 안전조치 및 점검사항을 명확히 요구함으로써 감독업무를 강화하고 과업수행 결과물의 품질을 높였다.

셋째, 공사 내 잠수 점검과 관련된 국가기술자격(잠수산업기사, 잠수기능사)을 보유한 직원을 선발하여 자체 수중기초 점검팀을 운영 중이며, 이를 통해 기존 수중기초 점검 전문 업체에서 시행한 수중기초 점검결과의 적정성을 검증하고 세굴방지공 유실 등



한국도로공사 자체 수중기초 점검팀




을 확인하여 보수·보강하는 등의 성과를 보였다.

또한 수중기초 점검 일위대가공사나 제조 현장에서 단위 공사에 소요되는 재료·바노무비를 합한 값) 현실화 등을 통해 고품질의 점검이 이뤄질 수 있도록 제도화하였다.

넷째, 향후 기술발전과 더불어 수중드론, 수중초음파 탐사장비를 활용한 수중기초 점검이 활성화될 것으로 예측됨에 따라 수중드론 및 수중초음파 탐사기 등 첨단 점검기법 교육과 체험학습 커리큘럼을 마련해 수중기초 점검 잠수사의 역량을 강화할 예정이다. 2020년도에는 총 수중기초 점검대상 18개교/108개 교각 중 2개교/22개 교각을 직접 점검하고, 16개 교량, 86개 교각은 용역업체에서 수행한 결과에 대한 적정성 검증을 통해 세굴 등의 위험요인을 선제적으로 확인·대처해나가고 수중기초 관련 초기치 확보가 미흡한 교량에 대한 기초자료 확보를 위해 ‘수중기초 하상면 3D 세굴지도 시범제작’ 작업을 추진 중이며, 이를 통해 교량기초 하상면의 세굴 진행 여부를 지속적으로 확인해나갈 예정이다.

## 결론

SOC 시설물은 국민의 편의를 위한 기반시설물로서 안전성 확보가 그 무엇보다 중요하다. 특히 수중기초는 육안 점검이 어려워 부실한 점검 및 관리로 인한 사고 발생 시 대형사고로 이어질 수 있어 많은 인명·재산 피해가 우려된다. 이번에 한국도로공사에서 추진하고 있는 수중기초 점검 및 관리 내실화 방안과 자체 수중기초 점검팀 운영은 기존 용역 결과에 대한 신뢰성 제고 차원에서 매우 중요하며, 수중기초 점검 초기치 및 이력관리를 위한 ‘수중기초 하상면 세굴지도 3D 입체지도’ 시범제작은 수중기초 안전성 확보 차원에서 큰 역할이 기대된다. 또한 현재 정밀안전진단 및 정밀 안전점검에 포함되어 시행되는 수중기초 점검의 경우 잠수조사를 비롯한 수중초음파 조사의 일위대가 현실과 동떨어져 있다. 이로 인해 용역업체는 부족한 인력으로 짧은 시간 동안 수중기초 점검을 시행함에 따라 고품질의 성과물을 얻기 어려운 구조이다. 따라서 수중기초 점검이 부실하게 시행되지 않도록 현실적인 일위대가 반영을 위한 제도적 개선이 이루어져야 할 것이다. ●



'경영평가'를 주제로 한 <기획특집>은 총 세 개의 코너로 구성돼 있다. 공공기관 경영평가의 중점사항을 담아낸 '정책리포트', 경영평가체도를 위한 제언인 '전문가의 눈', 공공기관 경영평가의 의미와 성과에 관한 좌담회를 풀어쓴 'ISSUE&TALK'까지. 『공공경제』와 함께 공공기관 경영평가에 대해 살펴보자.



Del

## 기획특집

## 경영평가

### 정책리포트

- 공공기관 경영평가 최초로 '원격 화상실사' 도입

### 전문가의 눈

- 경합가치 관점에서 본 공공기관 경영평가제도 발전방향
- 보다 좋은 공공기관 경영평가제도를 위한 제언

### ISSUE&TALK

- 공공기관 경영평가의 의미와 성과

Shift

# 공공기관 경영평가 최초로 '원격 화상실사' 도입

국민체감 성과, 안전·윤리 등 사회적 가치, 혁신과 경제활력 기여 등 중점 평가



고재신  
기획재정부 평가분석과장

계절의 변화를 감지하는 방법은 각자 처한 상황에 따라 다른 것 같다. 어떤 사람은 개나리가 피는 걸 보고, 어떤 사람은 따뜻한 바람에 두꺼운 외투를 벗으면서 봄이 왔다는 걸 느낄 것이다. 공공기관 경영평가를 담당하는 필자에게 봄은 평가의 시작을 알리는 계절이다.

코로나19의 확산으로 올해 봄, 우리 국민들의 삶은 큰 영향을 받고 있다. 학교 개학이 연기되고, 정부와 기업의 채용을 비롯한 각종 행사들이 취소되거나 연기되고 있다. 100여 명의 평가위원이 130여 개 기관의 경영실적을 단기간에 점검해야 하는 경영평가의 경우에도 코로나19 확산에 대응해 평가방식을 재검토해야 하는 상황이 되었다. 더구나 경영평가는 「공공기관의 운영에 관한 법률」에서 정한 6월 20일까지 평가를 완료해야 하므로 서면심사, 현장실사, 중간보고서 작성 및 이의제기, 최종보고서 작성 등 단계별 일정을

연기하거나 취소하기도 쉽지 않은 상황이다. 공공기관 경영평가 35년 여의 역사상 초유의 상황이 벌어진 것이다. 이러한 특수한 상황에서 올해 실시하는 '2019년도 공공기관 경영실적평가'를 어떻게 추진하고, 평가의 주안점은 무엇인지에 대해 독자 여러분께 소개하고자 한다.

## 경영평가 시 코로나19 대응 방안

올해 평가는 객관적이고 공정한 평가라는 기본원칙과 함께 코로나19 확산 위험으로부터 평가위원과 공공기관 종사자들을 보호하면서 안전하게 평가를 진행해야만 하는 상황이 되었다. 이에 따라 기획재정부는 법정시한인 6월 20일까지 평가를 완료한다는 목표하에 ①대면 접촉 최소화, ②행사 불가피 시에도 원격 회의 또는 분산 개최, ③정부지침에 따른 철저한 방역조치 시행의 3대 원칙을 적용하여 평가

를 예정대로 진행하기로 결정했다. 사전 준비단계의 평가단 워크숍은 전체 행사를 생략하고 소규모 그룹별로 진행하고, 기관별 설명회는 평가위원 간 소규모 점검 회의로 대체한다. 대규모 인원이 참여하던 기존의 기관별 실사는 모든 기관에 대해 영상회의로 전환하여 대면 접촉을 없앤다. 다만 평가의 객관성을 위해 증빙서류, 통계 확인 등 불가피한 경우에는 소규모 인원의 현장실사를 제한적으로 시행할 예정이다. 공공서비스 수혜자인 일반 국민들이 실사를 참관하는 '국민참관단제도'는 올해에는 시행하지 않기로 하였다. 아울러 모든 단계별로 바이러스 유행지역 거주자 또는 증상의심자 참여 제한, 참석 인원 제한 및 거리두기, 마스크 착용 의무화, 손 소독제 및 열 탐지기 설치 등 엄격한 방역대책을 시행하고, 기관별로 전담자를 지정하여 방역 준수 여부를 철저히 점검할 계획이다.

## 2019년도 경영평가: 체감 성과, 사회적 가치, 혁신, 경제활력 기여 중점 평가

공공기관은 정부 정책을 현장에서 집행하는 기관으로 설립목적인 공공성과 함께 기업성도 가지고 있다. 따라서 공공기관의 경영실적평가는 조직운영과 사업수행과정에서의 효율성과 공공성을 균형 있게 평가해야 한다. 그러나 그동안의 평가는 수익성과 효율성에 초점을 맞추어 공공기관의 고유 설립목적인 사회적 책임, 즉 공공성에 대한 비중이 상대적으로 낮다는 비판을 받아왔다. 정부는 이를 개선하고자 2017년 말 사회적 가치 등 공공성 측면을 강화한 평가제도 개편안을 마련하였다. 이번 평가는 평가체계 개편 후 두 번째로 시행하는 평가로, 평가의 연속성 등을 고려해 '사회적 가치 중심의 평가' 기초를 유지하면서 핵심 국정과제의 성과, 경영혁신과 혁신성장·경제활력 보안을 위한 공공기관의 기여도를 중점 평가할 계획이다. 2019년은 새 정부의 임기 중반으로 국정

과제와 핵심 정책에서 국민들이 체감할 수 있는 성과를 내는 게 중요한 시기였다. 공공기관은 국민건강, 주거복지, 에너지, 일자리, 중소·벤처·소상공인 지원 등 주요 정책 수행에 중요한 역할을 담당하고 있다. 이번 평가에서는 각 기관이 담당하는 핵심 사업별로 국민 입장에서 느낄 수 있는 성과가 있었는지를 중점적으로 평가할 것이다.

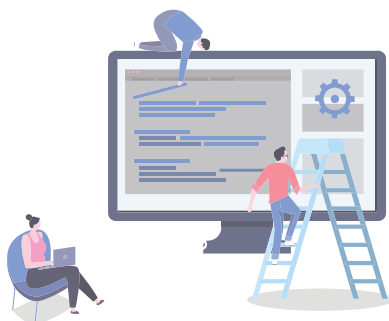
사회적 가치 실현과 관련해서는 안전에 대한 평가가 대폭 강화된다. 정부는 2018년故 김용균씨 사건을 계기로 '공공기관 안전관리 종합대책'을 마련하고, 경영평가 지표도 개정하였다. 안전평가 배점을 2점에서 최대 6점으로 확대하고, 사망사고 등 중대재해 발생 시 귀책사유가 분명한 경우 0점을 주는 적부평가를 도입하였다. 강화된 안전에 대한 평가가 최초로 적용되는 만큼 사망사고가 발생하거나 안전관리 실태가 미흡한 기관 등에 대해서는 평가단에서 엄정한 평가가 이루어질 것으로 기대한다. 아울러 채용비리, 갑질

등 윤리경영에 대해서도 지속적으로 점검하고 일자리 창출과 상생협력 노력도 중점 평가할 계획이다.

공공기관의 혁신은 지속가능 경영과 경쟁력 강화를 위해 반드시 필요하다. 각 기관의 조직 운영과 사업 추진 시 자율적인 혁신 노력과 성과에 대해서도 지속적으로 평가할 것이다. 한편 공공기관이 혁신성장과 경제활력 제고에 기여한 부분에 대해서도 평가할 계획이다. 혁신제품 구매, 혁신적 사업 추진의 성과를 점검하고, 경제활력 보강을 위해 추진한 공공투자 확대, 소재·부품·장비 업체 지원을 위한 노력 등을 평가에 반영한다.

## 공공기관 경영평가의 과거, 현재 그리고 미래

공공기관 경영평가제도는 기관의 자율·책임 경영체계 확립을 위해 1983년 「정부투자기관관리기본법」을 제정하면서 도입되었다. 당시에는 정부투자기관 예산을 주무부처에서 편성하여 국무회의에서 의



결하고, 정부이사가 참여하는 이사회에서 주요 사업을 결정하는 것은 물론 임원들의 해외출장까지 주무부처의 승인을 받아 이루어졌다. 법 제정에 따라 정부는 우선 예산, 사업계획 등 경영 전반에 대해 기관의 자율성을 보장하고, 1999년에는 정부이사제도도 폐지하였다. 이러한 상황에서 경영실적을 사후적으로 평가해 성과급을 차등 지급하고, 임원의 책임을 묻는 경영평가제도는 공공기관의 책임성 확보를 위한 가장 중요한 정책수단이 되었다. 2003년 말 「정부산하기관관리기본법」 제정으로 경영평가는 지금의 준정부기관에 해당하는 정부산하기관으로까지 확대되었다. 경영평가제도는 2007년 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 공운법) 제정·시행에 따라 현재의 틀을 갖추게 되었다. 공기업·준정부기관의 평가를 통합하여 평가기준과 방법이 일원화되고, 상임감사의 직무수행실적에 대한 평가도 도입되었다. 「공운법」에 따른 경영평가 대상은 공기업·준정부기관으로 2019년도 기준으로 공기업 36개, 준정부기관 93개 등 총 129개 기관이다. 평가 절차는 크게 3년 주기로 이루어지는데, 2019년도 평가를 기준으로 보면 먼저 2018년 말에 평가기준인 평가편람을 확정한다. 이는 경영활동 개시 전에 평가기준을 확정하여 피평가자인 기관의 예측가능성을 확보하기 위한 것이다. 평가대상 연도인 2019년도에는 기관의 경영활동이 이루어지고, 그 실적을 다

음 해인 2020년에 평가한다. 경영평가는 전문·기술적인 평가를 위해 대학교수, 출연연·연구기관 박사, 회계사, 변호사 등 전문가로 구성된 경영평가단에서 수행한다. 평가단은 3월 20일까지 기관에서 제출한 실적보고서를 바탕으로 서면심사, 현장실사 등을 거쳐 평가보고서를 작성하고, 기획재정부는 6월 20일까지 공공기관운영위원회의 심의·의결을 거쳐 결과를 확정한다. 후 대통령과 국회에 보고한다. 평가지표는 경영전략, 재무, 조직 및 인사 등 경영관리 범주와 주요 사업 추진실적 및 성과를 평가하는 주요 사업 범주로 나뉜다. 평가방식은 계량과 비계량 평가방식이 함께 적용된다. 평가결과에 따른 후속조치로는 성과급 지급과 인사조치가 있다. 성과급은 평가결과를 6등급으로 구분하고 등급별로 공공기관운영위원회 의결을 통해 정한 성과급 지급률에 따라 지급하게 된다. 인사조치로는 경영실적이 부진한 기관의 기관장·상임이사에 대해서는 공공기관운영위원회의 심의·의결을 거쳐 임명권자에게 해임을 건의하거나 요구할 수 있다. 경영평가는 35년의 역사 속에 지속적으로 발전해왔다. 평가대상이 확대되었고 평가지표와 방식도 매년 개선되고 있다. 평가의 객관성을 위해 계량지표 중심, 기관 간 공통기준을 강조한 때도 있었고 기관의 특성을 감안해 지표를 차별화해야 한다는 주장도 있다. 기관 간 과열 경쟁을 우려하

는 목소리도 있고 성과급 차등 지급 방식도 지속적으로 변해왔다. 「공운법」 제정 이후 경영평가가 통합된 지도 벌써 10년 이상이 지났다. 그동안은 기존의 경영평가 방식을 유지하면서 매년 지표개선 위주로 제도를 보완해왔다. 정부는 올해 그동안의 경영평가제도 운영을 종합적으로 점검해보고 경영평가제도의 혁신방안을 검토할 계획이다. 단기실적에 중점을 둔 단년도 평가의 문제점, 기관의 평가부담 완화, 기관의 규모, 업종특성 등을 감안한 평가지표의 차별화, 기관 간 과도한 경쟁을 유도하는 상대등급제 개선, 평가의 객관성 제고를 위한 평가단 운영방안, 경영실적에 상응하는 성과급 지급체계 등이 주요 검토사항이 될 전망이다. 지난 35여 년간 경영평가는 공공기관의 자율·책임 경영을 유도하기 위한 가장 효과적인 제도였다. 공공기관의 공공성과 효율성을 이끌어내는 관리제도로서 성공적이라는 국내외 평가도 받아왔다. 하지만 경영평가도 시대의 변화와 요구에 맞춰 끊임없이 발전시켜 나가야 한다. 경영평가가 공공기관의 경영에 대한 나침반 역할을 하여 경영개선과 공공서비스 향상을 유도해야 할 것이다. 그 결과는 공공정책의 수혜자인 국민들에게 혜택으로 돌아갈 것이다. 경영평가에 대한 공공기관 임직원과 일반 국민 여러분의 관심과 조언을 기대해본다. ●



## 경합가치 관점에서 본 공공기관 경영평가제도 발전방향



조경호  
국민대 행정학과 교수

### 들어가는 말

공공기관이 국민경제에서 차지하는 비중은 막대하다. 340개 공공기관의 예산은 640조원에 이르고 그 규모가 정부 예산보다 훨씬 크다. 국가가 늙어가면서 세계적인 추세가 되어버린 저성장이 우리에게도 피할 수 없는 현실이 되었다. 그동안 빠르게 성장하던 신흥국들도 성장률이 둔화되고 있으며 저금리와 고실업률은 예전보다 확대된 공공기관의 역할과 기능을 요구하고 있다. 이와 같은 공공기관의 양적 팽창은 당분간 계속될 것 같다. 사실상 정부의 '그림자 행정'(안문석,

1992)을 수행하고 있는 공공기관의 책임성을 확보하고 자발적 혁신 유인을 제고할 수 있도록 매년 경영평가가 실시되고 있다. 1984년 정부투자기관의 실적평가 목적으로 도입된 공공기관 경영평가제도는 지난 36년의 긴 세월을 거치면서 평가방법과 체계 그리고 평가결과의 활용 등에서 상당한 변화를 겪었다. 여전히 개선의 여지가 있지만 평가의 주가·환류, 평가단 운영, 평가위원 구성 등에 대한 각계의 목소리에 대응하여 보완과 개선작업도 이루어졌다(성시경 외, 2019). 공공기관의 경영관리와 주요 사업 수행

이 국가사회의 중차대한 문제 해결을 위한 정부의 시도로 이해한다면, 공공기관 경영평가는 그 노력과 시도가 제대로 실현되었는지를 살펴보는 일련의 행위이다. 특히 정부정책과 행정은 기업경영과 달라서 해결해야 할 문제를 파악하거나 그 해결방안을 모색하는 과정이 상당히 힘든 것이 사실이다. 이렇듯 문제 자체를 모르기 때문에 정답도 모르는 경우가 허다하며, 특히 그것이 우리 국민 모두의 생존이 걸린 문제일 경우가 많기 때문에 크고 작고를 떠나 공공기관의 경영성과를 단일 가치 또는 지표로 평가하기는 곤란하다.

물론 공공기관 경영평가가 궁극적으로 조직목표와 실제 성과와의 차이를 밝히고 그 원인과 문제점을 밝혀 조직 혁신에 유용한 정보를 생산해내는 핵심수단이지만, 기관 조직목표가 지향하는 가치와 이념이 다양하고 난해하기 때문에 발생하는 공공기관 경영평가의 난맥상을 헤쳐나가기 위한 보다 신중한 개선이 필요하다. 필자는 중년을 맞은 공공기관 경영평가에 대한 관점의 변화가 필요하다고 생각하고 이 글을 썼다. 주장의 핵심은 경영평가의 목적을 보다 가치경합적 관점에서 바라보고 경영평가에 임하지는 것이다. 이와 같은 접근은 공공기관 경영평가제도가 직면하고 있는 경제적 합리성 증진과 정치적 합리성 제고 사이의 딜레마를 푸는 데 도움이 되고, 궁극적으로 이 제도의 지속가능성을 높이는 데 기여한다.

### 다차원적 가치내재적 공공기관 경영실적 평가

공공기관은 공적 소유로 인해 소유, 경영, 감독이 각기 분리된 상태에서 경영자와 감독자 모두 소유자의 대리인이기 때문에 주인-대리인 관계에서 발생하는 비효율을 통제하기 위해서는 사후적 통제가 바람직하다(김재홍, 1991). 따라서 공공기관 경영평가를 통해 우리가 기대하는 것은 소유자인 국민의 뜻에 따라 공공기관들이 작동하는 데 있다. 여기서 국민의 뜻은 크게 보면 두 가지로 정리된다. 하나는 기관 생산성이 효율적으로 개선되어 서비스에 대한 고객만족도가 제고되는 것이며, 다른 하나는 정부가 추구하는 다양한 가

치가 공공기관 경영관리나 사업 수행 상에서 효과적으로 구현되는 것이다. 결국 공공기관 경영평가제도는 기관 경영 혁신과 생산성 개선을 중심으로 움직이는 경제적 합리성과 국가의 공공 거버넌스의 정치적 합리성을 이해하고 파악하여야 하는 양면적 책임성을 진다. 특히 공공기관 경영평가제도의 정치적 합리성을 제고하는 과업은 이 제도의 지속가능성을 결정하는 데 매우 중요한 영향을 미친다. 국가 거버넌스에서 차지하는 공공기관의 정치적 위상과 역할을 고려하면 공공기관 자체에 이미 가치지향성이 내재되어 있다고 볼 수 있다. 국가의 정부혁신과 정권의 국정과제가 정부기관 및 공공기관을 통해 빠르게 실현되고 확산되었다는 점을 상기할 필요가 있다.

공공기관 경영평가제도가 경제적·정치적 합리성의 양면적 책임을 다하기 위해서는 기관 경영성과 평가에 대한 기본적인 관점이 바뀌어야 한다. 즉 기관의 경영성과는 기관이 추구하는 행위의 '바람직한(desirable)' 속성을 기초로 평가될 수 있는 것이지, '기대했던(desired)' 행위의 달성도만을 의미하지는 않는다는 점이다. 결국 기관의 경영성과는 기대했던 목표달성도뿐만 아니라 어떤 경영관리나 주요 사업 수행으로 인하여 기관이 원래 기대했던 성과 이외의 다른 성과를 바람직한 것으로 발견하게 되는 모든 가능성을 내포하는 개념이다. 다시 말하면 한 상황에서 기대했던 효과는 기관이 처하는 상황이 변하면서 얻게 되는 새로운 정보에 의해 변화될 수 있으며, 이는 곧바로 기

관의 바람직한 미래상황(to-be)의 변화로 이어지게 된다. 따라서 공공기관 경영평가의 목표가치성을 인정하지 않고 기관의 고유 기능을 중심으로만 기관 경영성과를 평가하지는 일각의 주장은 적절하지 않다.

### Non-zero-sum 게임으로서의 공공기관 경영평가

공공기관의 경영성과를 평가하는 작업은 한두 가지 지표만으로 이루어지기 어렵다. A란 조직이 효과적이라고 평가하는 작업은 가치판단적인 성격을 띠기 마련이기 때문에 두 가지 이상의 서로 다른 성과 기준들은 상호공제적 관계에 있지 않다. 오히려 이들 간의 관계는 상호독립적이다. 예를 들어 혁신성장과 포용은 서로 다른 가면을 쓰고 있는 기관의 상반된 성과로 보이지만 어느 하나가 중시되고 다른 하나가 희생될 수 없는 것과 같다. 포용하기 위한 재원은 혁신을 통해 얻어지기 때문이다. 기관 경영평가 과정에서 늘 경험하게 되는 경제적 가치와 사회적 가치 사이의 팽팽한 긴장관계는 기관의 다른 모든 중요한 가치들을 간과한 채 하나의 기준만으로 경영실적을 평가하려 할 때 발생한다.

기관 경영성과의 다양한 기준(지표)들 중에서 특정 기준이 다른 기준들에 비해 상대적으로 더 중요하고 혹은 덜 중요하다고 판단하는 것은 국가경영의 중요 가치 지향점에 따라 상황적합적으로 적용될 수밖에 없다. 대부분의 공공기관들은 어느 한 가지 기준에 따라 일사불란하게 움직이는 것 같지만 기관의 다양한 잠재력을



공평하게 쓰기 위해 힘쓰고 있다. 따라서 이들 기관의 다양한 잠재력을 적극적으로 평가하기 위해서는 적용되는 다양한 기준들이 상호독립적 관점에서 평가될 수 있도록 하여야 할 것이다.

**맺음말**

공공기관 경영평가는 궁극적으로 공공기관이 지속가능한 혁신과 서비스를 스스로 할 수 있도록 하는 데 있다. 공공기관 경영평가제도가 기관에 대한 줄 세우기식 평가 또는 단기 실적 평가 중심으로 흐르지 않도록 세심한 배려가 필요하다는 것이다. 연 1회 실시되는 경영평가의 타당성과 적실성을 높이기 위해 경영성과 점검활동을 강화하는 것도 바람직하다. 경영성과 점검활동은 기관과 평가단 간 활발한 소통을 일으키고 경영평가에 요구되는 다양

한 성과정보들을 생산해내 결국 경영평가 결과의 타당성을 높이고 기관의 평가결과 수용성을 높인다.

본 글에서는 경험가치 관점에서 공공기관 경영평가제도의 발전방향을 제시하려 했다. 하나는 다차원적 가치내재적 공공기관 경영평가를 강화하자는 것이고, 다른 하나는 비영합적(Non-zero-sum) 게임으로서의 공공기관 경영평가를 이해하자는 것이다. 1년의 경영실적을 평가하는 작업은 1년 동안 기관의 실적을 역사와 미래 변화 인식 속에서 여러 가지 사실을 일관되게 연결하려는 노력이 필요하다. 그러한 노력을 공공기관 경영평가에 적용하려면 경영평가가 기관의 경영환경 변화에 영향을 미치는 다양한 가치들을 포용할 수 있어야 한다. 즉 공공기관 경영평가는 당해 연도 기관 경영실적과 성과에 관

한 여러 가지 사실들의 전체성 또는 그 전체성에 이르러자 했던 기관의 노력과 역량을 최종 평가보고서에 담는 작업이 되어야 한다는 말이다. 조금함보다는 느긋함이 절실하다. 발등의 불끄기가 아닌 다음 세대에 희망을 주는 경영평가가 필요하다.○

**참고문헌**

- 1) 김재홍, 『공기업의 소유구조적 특성과 행동에 관한 연구』, 한국경제연구원, 1991.
- 2) 성시경 외, 『공공기관 경영평가의 문제점과 맞춤형 평가로의 변천에 관한 연구』, 한국행정학회 동계학술대회 발표문, 2019.
- 3) 안문석, 「정부실패와 그림자행정」, 『규제완화』, 1(1), 1992, pp.39~56.
- 4) 한국행정연구원, 「정부기관평가제도의 성공적 정착과 발전방향」, 2002.

## 보다 좋은 공공기관 경영평가제도를 위한 제언



김갑순  
동국대 회계학과 교수

현행 공공기관 경영평가의 주요 특징인 '서술형 보고서 중심 평가방식'과 '결과(outcome) 중심 평가방식'은 보다 좋은 경영평가제도가 되기 위해 해결돼야 할 중요한 문제점을 안고 있다.

### 서술형 보고서 중심 평가방식

서술형 보고서 중심 평가방식의 문제점은 논술형 문항을 통한 평가방식이 선택형 문항을 통한 평가방식에 대해 갖는 문제점과 같은 것으로, '계량지표 중심 평가방식'에 비해 평가의 신뢰성과 객관성이

낮다는 것이다. 평가위원들은 흔히 기관의 경영평가보고서를 논술형 시험의 답안지에 비유하곤 한다. 공공기관 경영평가의 평가결과가 답안지에 해당하는 경영평가보고서를 얼마나 잘 쓰는가에 달려 있을수록 좋은 평가제도의 조건인 타당성과 신뢰성, 객관성과 실용성이 약화될 가능성이 높아진다.

교육학 분야에서는 좋은 평가제도의 조건으로 1차적으로는 타당성과 신뢰성, 2차적으로는 객관성과 실용성을 꼽는다.

타당성(validity)이란 평가제도가 평가하려고 하는 내용을 충실하게 측정하는 속성을 의미한다. 즉 평가점수가 평가의 사용목적에 얼마나 부합하는가 하는 합목

적성을 뜻한다. 예를 들어 '지능'을 평가하는 평가도구는 다른 것이 아닌 '지능'을 충실하게 평가하는 것이어야 한다. 신뢰성(reliability)이란 평가제도가 측정하려는 것을 안정적으로 일관성 있게 측정하는 속성을 의미한다. 즉 평가제도가 평가대상을 '어떻게(how)' 측정하는가와 관련된 것으로 측정의 오차가 얼마나 적은가를 뜻한다. 예를 들어 같은 물체의 무게를 재는데 잴 때마다 다르게 측정되는 저울이라면 측정의 일관성이 없으므로 신뢰성이 낮은 것이다. 객관성(objectivity)이란 동일 평가대상에 대한 서로 다른 여러 평가들이 일치하는 정도와 관련된 속성을 의미한다. 즉 평가결과에 대하여 여러 사



발휘하도록 하여 분석력, 비판력, 조직력, 종합력, 문제해결력 등의 고등정신능력을 측정할 수 있다는 것이다. 또한 시험을 치르는 학생의 다양하고 자유로운 반응을 이끌어낼 수 있으며 문항을 만들기 쉽다는 장점도 있다. 반면에 단점은 많은 문항을 출제하는 것이 어려우며 채점하는데 시간과 노력이 많이 들어감에도 불구하고 채점의 신뢰성과 객관성을 담보하기 어렵다는 것이다.

이에 비해 평가도구로서 선택형 문항의 장점은 채점을 신속하게 할 수 있어서 간편하며 채점 결과에 대한 신뢰성과 객관성이 높다는 것이다. 반면에 단점은 좋은 문항을 만드는 데 시간과 노력이 많이 들며 단편적 사실이나 암기력을 측정하는 문항들이 출제될 가능성이 높다는 것이다.

공공기관 경영평가의 비계량평가와 계량평가의 장단점은 논술형 문항과 선택형 문항의 장단점에 대응시켜 생각해볼 수 있다. 특히 비계량평가가 매년 다른 평가자들에 의해 기관평가보고서와 같은 답안지를 중심으로 이루어질 때 논술형 문항 평가의 단점인 신뢰성과 객관성 확보의 어려움은 더욱 커질 가능성이 크다. 아울러 논술형 문항이 많은 문항을 출제하는 것이 어렵고 채점하는 데 시간과 노력이 많이 드는 것처럼, 비계량평가 또한 평가범위에 제한이 있으므로 평가의 타당성에 한계가 있고 많은 인적자원이 필요하므로 실용성도 낮을 가능성이 크다.

현행 공공기관 경영평가의 비계량지표와 계량지표의 가중치 비율은 56 대 44로,

비계량지표의 비중이 계량지표에 비해 27% 정도 많다. 서술형 보고서 중심 평가방식의 문제점은 비계량지표의 비중이 클수록 크게 영향을 미칠 것이다. 따라서 이러한 문제점은 계량지표 비중의 증가를 통해 그 해결을 모색할 수 있다. 계량지표는 비계량지표에 비해 신뢰성과 객관성이 우수하다. 그리고 비록 좋은 지표를 만드는 데 시간과 노력이 많이 들여야 한다는 전제가 있기는 하지만, 많은 지표를 상대적으로 적은 노력과 시간을 통해 평가할 수 있어 평가의 타당성과 실용성을 향상시킬 수 있다.

### 결과 중심 평가방식

결과(outcome) 중심 평가방식의 문제점은 일반 사기업의 이익과 달리 사회적 가치 창출과 같은 공적 기여도가 중요한 비중을 차지하는 공공기관의 경영성과(결과)를 계량적으로 측정하는 것이 현실적으로 매우 어렵다는 것과 관련된다.

공공기관 경영평가제도의 이론적 기초인 PDCA모형의 'D', 즉 'Do(실행)'는 '과정(process)'과 '결과(outcome)'로 구성되어 있다. 결과는 다음과 같은 속성들로 인해 과정에 비해 평가 당해 연도에 정확하게 측정하는 것이 매우 어렵다.

첫째, 결과에 영향을 미치는 과정과의 인과관계는 공공기관의 노력 이외의 다양한 요인들에 의해 영향을 받는다. 그래서 결과를 정확하게 측정하기 위해서는 결과에 영향을 미치는 다양한 요인들의 효과를 보정하는 방법이 필요하다. 지금까지 공

람의 평가가 일치하는 정도와 동일한 평가자가 동일한 평가결과에 대하여 상황에 따라 다르게 평가하지 않는 정도를 모두 뜻한다. 예를 들어 선택형 문항은 논술형 문항에 비해 평가자의 주관적 판단이 개입될 가능성이 적으므로 객관성이 높다. 실용성(usability)이란 평가제도를 운영하거나 평가결과를 분석하기 위해 소요되는 인적·물적 자원의 양과 질이 평가의 효용에 비해 경제성을 갖는가와 관련된 속성을 의미한다. 즉 평가방법 실시의 편리성, 비용이나 시간의 경제성, 평가의 용이성, 해석의 용이성 등이 실용성과 관련이 깊다.

평가도구로서 논술형 문항의 장점은 응답자가 질문이나 지시에 자유롭게 능력을

공기관 경영평가, 특히 계량평가 과정에서 다양한 요인의 영향을 받은 계량성과(결과)지표에 대한 측정치를 보정하는 것이 중요한 이슈가 되어온 것은 바로 이러한 특성 때문이다. 하지만 결과는 통합적인 특성을 가지며, 과정과 결과의 관계는 확률적이기 때문에 과정 이외의 다른 어떤 요인이 결과에 영향을 미쳤다는 것은 알 수 있으나 그 영향의 크기를 정확하게 분리해내는 것은 매우 어려운 일이다.

둘째, 공공기관의 특정 사업과 관련된 정확한 결과(outcome)를 측정하기 위해서는 1년 이상의 시간 간격이 필요한 경우가 많다. 특히 중장기적인 성과를 기대하고 진행되는 사업은 어느 정도 시간이 지나야 결과가 드러나게 되는데, 적절한 시간이 경과되기 전에 평가가 이루어지면 과정의 효과와 적절성을 제대로 밝힐 수 없고 그 결과에 대한 평가는 부정확하게 된다. 이러한 결과가 갖는 특징으로 인한 문제점을 해결하기 위해 현행 공공기관 경영평가 편람에는 주요 사업의 범주에 '주요 사업 계량지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성'이라는 평가지표가 도입되어 있다. 이 중 '주요 사업 계량지표 구성의 적정성' 평가지표는 공공기관으로 하여금 계량지표가 투입(input)·과정(process)지표보다는 산출(output)·결과(outcome)지표로 구성되도록 유도하기 위한 취지를 담고 있는 지표이다. 이 평가지표는 비계량지표로서 공기업은 9점(주요 사업 계량지표 구성의 적정성 2점, 주요 사업 계량지표 목표의 도전성 7점), 준정부기관

은 10점(주요 사업 계량지표 구성의 적정성 2점, 주요 사업 계량지표 목표의 도전성 8점)의 가중치를 갖는다. 이러한 가중치는 주요 사업 평가범주 가중치(공기업 45점, 준정부기관 50점)의 20%를 차지하는 수준으로서 경우에 따라서는 주요사업 계량지표의 득점에 수준에 관계없이 기관 간 순위를 결정할 수 있는 역할을 할 수 있다.

모든 공공기관의 주요사업 계량지표를 결과(outcome)지표로 통일해야 한다는 의견이 강하다보니 계량지표로서 측정해야 할 성과에 대한 최종 평가값을 성과에 대한 직접적인 평가와는 거리가 먼 그 지표의 적정성과 도전성에 대한 비계량평가가 결정하는 역설(逆說)이 발생하게 되었다. 이러한 방식은 비록 목표 달성이 수월한 투입(input)지표에 비해 결과(outcome)지표를 선택하거나, 목표부여(편차)와 같은 상대적으로 난이도가 높은 평가방법을 선택한 기관의 상대적 불이익을 보정하는데 어느 정도 효과가 있을지는 몰라도, 매우 간접적인 방식이어서 긍정적인 역할보다는 평가결과를 왜곡하는 부정적인 역할을 할 가능성이 높다. 가능하다면 직접적인 보정을 통해 해결하는 것이 바람직하다. 그리고 결과에 대한 직접적인 보정이 어렵다면 '결과(outcome) 중심 평가방식'을 '과정(process) 중심 평가방식'으로 전환해야 한다. 계량지표의 문제점을 비계량적인 방식으로 해결할 경우 평가의 신뢰성과 객관성에 중요한 문제가 발생할 가능성이 높기 때문이다. 결론적으로 위에서 언급한 '서술형 보고서 중심 평가방

식'과 '결과(outcome) 중심 평가방식'의 문제점은 모두 좋은 평가제도가 갖추어야 할 조건인 신뢰성과 객관성을 약화시킬 수 있는 문제점을 안고 있다.

계량평가 관점에서 볼 때, 서술형 보고서 중심 평가방식의 문제는 계량지표 가중치를 확대함으로써 개선할 수 있다. 그리고 결과(outcome) 중심 평가방식의 문제점은 계량지표의 성격을 지나치게 결과(outcome)지표로 유도할 것이 아니라 정확한 측정이 상대적으로 쉬운 과정(process)지표의 비중을 적절한 수준으로 확대함으로써 개선할 수 있다.

현행 공공기관 경영평가 지표체계는 측정이 어려운 '결과(outcome)'를 계량지표로 평가하고, 상대적으로 측정이 쉬운 '과정(process)'을 비계량지표로 평가하는 경향이 있다. 이러한 경향은 평가의 신뢰성과 객관성에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다. 상대적으로 측정이 쉽고 정확한 과정(process)을 계량지표로 평가하고, 여러 변수의 영향을 받는 결과(outcome)를 비계량지표로 평가하는 방향으로 지표체계를 전환함으로써 평가의 타당성과 신뢰성, 객관성과 실용성을 모두 향상시킬 수 있는 방안을 심도 있게 연구해보아야 할 것이다. ◉



# 에너지절약 미세먼지 줄이는 실천의 시작!



실내온도, 건강온도 20°C



난방영업 중 출입문 닫기



에너지소비효율 1등급 제품 사용하기



태양광 발전 설비 설치하기



겨울철 두툼 온맬시로 따뜻하게



산업통상자원부



한국에너지공단

## 공공기관 경영평가의 의미와 성과

- **일자** 2020년 3월 5일(목)
- **장소** 서울지방조달청 회의실 1007호
- **사회** 민경률 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 공공정책연구팀장
- **참석자** 권원순(한국외국어대학교 경제학부 교수)  
남태우(성균관대학교 국정전문대학원 교수)  
박수정(행정개혁시민연합 사무총장)  
윤지웅(경희대학교 행정학과 교수)
- **정리** 김정은 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 연구원

※ ISSUE&TALK 원고 내용은 참석자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원 및 각 참석자 소속 기관의 공식 견해를 나타내는 것은 아님(편집자 주).



**민경률** 먼저 바쁘신 외중

에도 ISSUE&TALK에 참석해주셔서 감사드립니다. 오늘 좌담회 주제는 공공기관 경영평가의 의미와 성과입니다. 평가위원으로서 공공기관 경영평가에 참여하면서 느꼈거나 생각하셨던 점에 대해서 편하게 말씀해주시기 바랍니다.

첫 번째 질문은 공공기관 경영평가의 역할에 대한 것입니다. 공공기관 경영평가는 공공기관의 경영 효율성을 높이기 위한 핵심적인 관리수단으로 운영되고 있습니다. 공공기관 경영평가를 하시면서 느끼기에 제 역할을 잘 수행하고 있다고 생각하시는지 간략하게 말씀 부탁드립니다.



**박수정** 기간 정부는 국민

의 눈높이에 맞춰 경영평가 제도를 바꾸거나 개선하려 노력했습니다. 국정목표에 맞게 평가지표도 수정하고, 작년부터는 국민평가단도 운영하고 있습니다. 행정·경영 관련 전문가 중심에서 벗어나 다양한 관점을 지닌 전문가들이 참여를 하는 것도 변화의 하나로 꼽을 수 있을 듯합니다.

공공기관의 효과적인 관리수단으로서 잘 운영되고 있느냐는 물음에 관해서는 사실 평가받는 기관들, 평가하는 위원들, 혹은 이들을 관리하는 공공기관운영위원회의 운영이 모두 '관리'라고 말하고 싶습니다.

평가위원 개인으로서, 공공기관 경영평가에 대한 전반적인 운영은 잘하려 힘쓰고 있는 것으로 보입니다. 하지만 몇몇 질문에는 아직도 의문이 따릅니다. 국민이 원하는 평가가 효율적으로 잘 이루어지고 있느냐, 국민이 원하는 사항을 개선한 기관에 평가점수를 제대로 부여하고 있느냐, 또 기관이 사회적 가치 등을 지속가능한 가치로 추구하고 이에 대한 평가를 제대로 하고 있는지 등에 대해서는 아직 확신을 갖기 힘듭니다. 다만 이런 의문에도 공공기관 평가를 지속해야 하며, 최선은 아닐지라도 차선을 찾아 평가제도를 개선해나가야 한다고 봅니다.



**권원순** 방금 박수정 사무총장님께서 잘 말씀해주셨지만 관리수단으로서 잘 운영이 되느냐에 대한 평가가 좀 엇갈릴 것 같습니다. 첫 번째로, 평가와 관련한 이해관계자는 평가자, 피평가자, 국민, 공공기관과 관련 있는 이해관계 당사자로 나뉘질 수 있는데 이들이 평가를 바라보는 시각은 각자 다릅니다. 예를 들어 평가가 비판을 받는 이유를 살펴보면 평가 제도를 기반으로 평가하는 것과 해당 기관에 대한 언론보도가 평가에 영향을 미치는 것 등이 있으며, 이들 간에는 평가에 대한 시각 차이가 크다고 할 수 있습니다. 그렇다보니 기관들이 언론에 긍정적으로 비칠 만한 사례를 내놓는 것이 실질적으로 내실 있는 평가로 이어질 수 있느냐 하는 여부는 회의적입니다. 두 번째로, 작년부터 공기업과 준정부기관을 나누어 평가하면서 평가가 관리수단의 역할을 제대로 수행하고 있다고 생각합니다. 이전에는 공기업과 준정부기관 평가가 동일하게 이루어졌기 때문에 공기업보다 준정부기관에 대한 평가가 디테일하

게 이루어지지 않았다는 비판이 있었습니다. 이후 공기업과 준정부기관에 대한 평가 기준을 나누어 실시하게 되면서 이전에는 공기업과 준정부기관의 구분 없이 동일한 기준에서 경영평가가 이루어졌다면, 변경 후부터는 준정부기관에 대한 평가도 세밀하게 이루어지는 계기가 되었습니다.



**남태우** 저는 작년에 공기업 평가를 처음 해봤는데 큰 보람을 느꼈습니다. 큰 공기업은 평가를 위한 부서가 별도로 마련되어 있어서 보고서의 완성도도 높고 평가 시 지적에도 즉각적 대응을 매우 잘합니다. 그렇다보니 경영평가 본래의 목표는 경영평가를 통해 기관들의 경영능력을 신장시키는 것인데 목표와 수단의 전치현상이 발생할 때도 있습니다. 또 경영평가를 하면 보고서를 쓰고, 피드백하고 점수조정을 하는 과정이 몇 달간 있는데 그 과정에서 경영평가 이외에 국정감사, 감사원의 감사 결과가 경영평가에 영향을 미친다는 것을 경험하였습니

다. 감사원 감사에서 좋지 않은 점수를 받은 기관에 왜 경영평가 위원들이 좋은 점수를 주었느냐는 피드백으로 인한 조정도 종종 발생합니다. 공기업들이 받는 평가로는 크게 국정감사, 감사원 감사, 경영평가 이렇게 3가지가 있는데, 경영평가는 모든 경영 측면을 다 커버해야 하기 때문에 범위가 매우 넓습니다. 물론 윤리적인 요소도 경영에서 중요하기는 하지만 경영평가의 본래 목적에 집중해야 합니다. 마지막으로 관리수단으로서 운영이 잘 되느냐의 측면에서 봤을 때 공기업 1군들을 살펴보면, 그들 간의 상호 학습효과가 좋다는 것을 알 수 있습니다. 서로 다른 기관들과 비교도 하고 정보도 공유하며 경쟁과 학습의 효과가 나타난다는 것이 긍정적인 측면도 있지만, 결과적으로는 평가에 대한 준비가 천편일률적으로 되지 않을까하는 우려도 있습니다. 공기업이 기업으로 운영되려면 혁신적이고 참신한 아이디어가 중요한데, 경영평가를 받다보면 혁신이나 참신한 아이디어는 사라지고 일관성을 유지하거나 국가의 정책기조에

“ 나이가 이제 공공기관 경영평가제도가 정착된 상황에서, 공공기관을 매년 이렇게 평가하는 것이 얼마나 실효성이 있을까 고민해볼 시점입니다 ”

만 부응하려고 하는 경향이 있습니다. 그렇다 보니 경영평가가 관리수단으로서 대부분의 측면에서는 성공적이지만, 그렇지 않은 측면도 있다고 생각합니다.



**윤지웅** 관리수단으로서 보는 공공기관 경영평가는 의미가 있다고 생각합니다. 국민의 세금으로 설립되고 운영되는 공공기관이 왜 설립되었는지, 무엇을 할 것인지 그리고 그 일들을 어떻게 관리할 것인가에 늘 고민해야 할 의무가 있다고 생각합니다. 이런 점에서 공공기관 경영평가제도는 공공기관으로 하여금 기관의 미션은 무엇인지, 큰 틀 안에서 기관이 어떤 사업을 어떠한 방법을 통해 수행하는 것이 바람직한지를 인지할 수 있도록 만들어주는 수단으로서는 성공하

지 않았나 자평합니다.

한편 경영평가제도는 지난 10년간 정치하고 정밀하게 전화되어 왔습니다. 지표도 많고, 계량지표는 소수점 둘째자리까지 관리합니다. 그런 측면에서 앞서서 남 교수님께서 지적하신 면이 연결되는데, 우리가 제도 정착을 위하여 미세한 부분까지 조정하면서 10년 이상을 운영하지 않았나 생각해 볼 필요가 있습니다. 특히 주기적으로 지표를 개선하고 새로운 정권이 들어왔을 때 국정 방향에 맞춰서 공공기관이 나아가야 할 방향을 제시하는 것은 좋은데, 기존 지표가 존재하는 상황에서 불필요하게 새로운 지표가 추가될 가능성이 있습니다. 이러한 것이 지속되면, 평가제도를 운영하는 입장에서 무거운 시스템을 그냥 끌고 가지 않고, 일정시점에 제도를

되돌아보는 해안이 필요합니다.

나이가 이제 공공기관 경영평가제도가 정착된 상황에서, 공공기관을 매년 이렇게 평가하는 것이 얼마나 실효성이 있을까 고민해볼 시점입니다. 현재는 매년 신규 공공기관을 지정하고, 공공기관에 해당되는 곳은 모두 평가를 받습니다. 만약 하나의 대안을 생각해본다면, 공공기관을 평가 대상에 포함하되 평가주기를 2년 혹은 3년에 한 번으로 하는 것도 생각해볼 필요가 있습니다.



**민경률** 두 번째 질문으로 공공기관 경영평가를 하시면서 어려웠던 점이나, 고민됐던 점이 있다면 말씀 부탁드립니다.



**윤지웅** 작년 경영평가에서는 사회적 가치와 혁신성장 지표 등 새로운 지표가 들어오면서 경영평가단 내 간사팀과 운영팀이 고생하셨던 것 같습니다. 새로운 지표가 들어오면 기간을 갖고 스테디하고 진행해야 하는데 당장 적용하려다 보니 초기에 평가기준 마련에 어려움이 있었던 것으로 압니다. 향후 새로운 큰 지표 변화가 있거나 방향 변화가 있을 때는 사전 작업을 충분히 하는 것이 필요할 것으로 생각합니다.





**권원순** 공기업은 비교적 기업적 성격이 강합니다. 공기업이 만약 시장이라는 구조하에 있다면 주가, 주주 배당, 주주총회 또는 기업의 브랜드 파워 등을 통해 평가가 가능한데 공기업은 그렇게 할 수 없기 때문에 경영평가를 통해 관리하고 있는 것입니다. 분명한 것은 감사원 평가와 경영평가는 다릅니다. 감사원 평가는 도덕적 해이나 잘못된 것을 바로 잡는 반면, 경영평가는 운영에 대한 인센티브를 주고 경영을 더 잘하게 하는 관리 수단이라고 생각합니다. 그렇기에 감사원 평가와 경영평가는 구별되어야 합니다. 경영평가를 하면서 어려웠던 점은 지표가 당해 연도의 단기지표로 평가할 것이 있고 장기지표로 평가할 것이 있는데, 이 부분들이 명확하지 않다는 점입니다. 경험에 비추어 과거 사례를 소개하자면, 예전에는 공공기관의 경상비 지출이 과다하고 부채가 지나치게 많다는 경영평가 이슈가 있었습니다. 그러나 평가위원이 매년 바뀐에 따라 당해 연도 평가에 집중하게 되고, 기관은 이에 대비하는 측면에서 당해 연도 자료만을 제출하게 됩니다. 그때 제가 제안했던 것이 부채를 3년 정도의 시계열로 평가년도를 기준으로 하는 것이었으며, 이를 통해 기관에서 정말 부채를 줄인 것인지, 아니면 전년도 대비해서만 줄인 것인지를 파악할 수 있었습니다. 지표의 다양성을 고려해 해당 지표가 당해 연도로 평가되는지, 장기 지표로 평가되는

지 이 부분을 고려해주면 위와 같은 문제를 피할 수 있다고 생각합니다. 아주 이상적으로는 기업별·기관별 맞춤형 평가를 해야 하는데, 이를 위해서는 기업별 지표도 달라짐으로써 공정성도 없다는 평가를 받게 될 수 있습니다. 일부 이러한 비판이 제기될 수는 있지만, 장기적으로는 기업별 맞춤형 지표를 도입할 필요가 있습니다. 또 다른 어려움은 금융위원회(이하 금융위)나 문화체육관광부(이하 문체부) 산하 기관 중에는 경영평가 외에 부처 차원의 자체평가를 받는 기관이 존재한다는 것입니다. 이에 따라 경영평가 대상이 아닌 기관들은 경영평가와 질적으로 다른 유형의 평가를 받음으로써 해당 평가 간의 차이가 상당 부분 존재합니다. 개인적으로 금융위 평가와 문체부 평가를 해봤는데, 해당 평가 시 경영평가의 틀을 가지고 와서 평가를 해보니 점수가 매우 낮았습니다. 이런 평가 간의 갭을 보완하는 것이 필요합니다.



**남태우** 두 분 말씀에 저도 전적으로 동의합니다. 테크니컬한 부분에 대해서 말씀을 드리면 공기업 1군은 10개 기관으로 규모가 큼니다. 최근 항상 1등을 했던 기관이 인천국제공항공사인데, 자세히 들여다보면 1등을 할 수밖에 없는 이유가 있습니다. 고객만족도 차원에서 인천공항에 가는 고객 중 행복하지 않은

고객은 거의 없기 때문에 유리한 측면이 있습니다. 그에 반해 한국전력공사, 한국토지주택공사(LH), 지역난방공사 등에 전화하는 고객들은 대부분 무언가에 불만을 가진 분들입니다. 이런 예에서도 볼 수 있듯이 공기업들은 다양한 특징을 지니고 있기 때문에 평가위원들도 고민이 많습니다. 전년도 대비로 평가를 하면 나아진 것이 없을 수도 있습니다. 작년에도 전교 1등을 한 학생이 올해도 전교 1등인데, 이걸 가지고 왜 매년 전교 1등만 하나며 뭐라고 할 수는 없는 것입니다. 인천국제공항공사 같은 경우는 코로나19와 같은 특별한 상황이 발생하지 않는 이상 수익구조가 항상 잘 유지되어 왔고, 공기업 입사를 희망하는 인재들의 인력풀 중에서 가장 좋은 인재들이 서울권을 벗어나지 않아도 되는 인천국제공항공사 입사를 희망합니다. 반면 예전에 좋은 평가를 받던 한국전력공사가 최근에 평가가 좋지 않은 이유를 수익구조만 따져본다면, 적자가 날 수밖에 없는 구조이기 때문입니다. 전기요금 규제, 탈원전 등의 이유로 적자가 될 수밖에 없습니다. 이러한 적자 및 낮은 평가의 원인을 국가의 정책을 대신 수행하는 특정 공기업의 탓으로 돌릴 수만은 없는 것입니다. 이런 측면에서 공기업을 평가해보면 낮은 점수를 받는 기관들에도 나름의 이유가 있는 것입니다. 또 한 가지 예를 들면 한국철도공사(코레일)의 경우 고객만족도 점수가 높지 않은

“ 평가를 위한 평가가 아닌 성과를 위한  
평가로 끌고 가는 방향성이 필요합니다 ”

이유가 있습니다. 수도권으로 몰수록 철도 라인이 충분치 않아 여러 개의 열차가 동시간대에 도착할 경우 속도가 느려지고, 지역균형개발정책으로 주요 거점 도시를 잇는 철도가 우회하여 가장 빠른 속도로 지역과 지역을 연결하지 못합니다. 이렇게 한국만의 특수한 상황이 있는데 코레일과 스페인 철도청을 단순 비교합니다. 그 기관의 현재 잘못이 아닌 것으로 평가를 잘 받기 어려운 경우가 있습니다. 그렇다면 이런 상황을 기본값으로 놓고 다른 것을 평가해야 하나? 평가위원이 매년 바뀌기 때문에 역사적 맥락을 잘 파악하는 사람들이 내년에 다시 평가위원이 된다는 보장이 없습니다. 이런 상황에서 평가위원은 평가위원대로 매년 새로운 것을 공부해야 하고, 또 공기업 입장에서는 이런 상황을 악용할 가능성도 있습니다. 이를 방지하기 위해서 윤 교수님께서 말씀하셨던 것처럼 다년간 평가로 바꾸지 않으면 매년 단발성 평가가 되면서 발생하는 문제들이 계속될 것입니다.



**박수정** 신규 경영평가 위원들은 워크숍에 참석해 경영평가에 관한 전반적인 설명을 듣고, 기관 설명을 청취한 후 평가를 진행합니다. 경영평가 위원으로 선정되면 각 기관을 탐색함으로써 기관을 이해하기 위한 시간이 필요합니다. 평가위원들의 역량을 강화한다거나, 기관이 제출한 정보의 정확성을 검토하는 기간은 상당히 짧습니다. 현실적인 제약

요인이 있겠으나 평가 준비, 제대로 된 평가를 위한 시간이 더 주어지는 방안을 모색했으면 합니다.

또한 경험 많고 노련한 경영평가 위원들과 신규 위원들 간의 정보가 비대칭적이기 때문에 이를 메꿔줄 수 있는 장치가 필요합니다. 평가하는 위원들에게 각 기관이 어떤 특징을 갖고 있는지 등에 대해 설명해줄 수 있는 일종의 중간 매개체적 기능이나 활동이 필요하지 않을까 생각합니다. 경영평가 위원 한 명에게 모든 짐을 지게 하기에는 평가의 파급력이 상당히 크기 때문에 그런 것들을 잘 조절하여 타당성, 신뢰성, 적실성, 형평성 등이 조화롭게 확보될 수 있는 방향으로 보완책을 마련해갔으면 합니다. 향후 10년, 20년, 조직이 살아남기 위해서는 어떤 사업을 발굴하고 어떤 사회적 가치를 추구해야 하는지, 기관의 좌표 설정과 재설계를 위해 일종의 지표의 빈 공간을 남겨주는 자율성을 주는 것 또한 필요하지 않을까 합니다. 또 하나로는 국민평가의 경우에도, 실질적으로 국민평가를 해서 개선될 수 있는 분야를 빨리 찾는 것이 바람직합니다. 이름뿐인 국민평가, 국민참관은 지양해야 합니다.



**권원순** 보고서를 읽을 수 있는 시간이 부족하고, 실제로 평가할 수 있는 시간도 적어서 상당한 제약이 있습니다. 경영평가 과정에서 평가위원이 공공기관에 포섭될 수 있다는 비판적 시각

도 존재하는데, 객관적으로 경영평가위원들의 기관평가를 위한 활동은 기관이 제출한 보고서 내용과 어느 정도 유사한지 비교함으로써 객관적으로 이루어지는 것이 아니라, 언론의 평가와 어느 정도 유사성을 띠는지와 같은 주관적 관점에서 평가를 받습니다. 이런 단점을 방지하기 위해 경영평가를 하면서 추가 자료를 요구하는데 그것도 경영평가단에서 지양하라는 부분입니다. 위원들은 기관들이 열심히 하겠다고 포부를 밝힌 계획만을 판단 기준으로 삼아 평가해야 합니다. 경영평가에 임하는 평가위원이 준비할 수 있는 시간과 기관이 어떤 기준에 의해 보고서를 쓰는지에 대한 정보를 같이 제공해야지만 보고서를 읽는 사람이 지표에 의해 평가할 때 제대로 된 평가를 할 수 있습니다.



**윤지웅** 위탁집행 기관들을 보면 공기업들에 비해서 기관 규모의 차이로 평가업무 담당자 수도 편차가 크고, 장애인, 환경, 철도시설 등 분야별로 그 특성이 다릅니다. 이상적으로는 기관별 특성을 다 반영할 수 있으면 좋겠지만 현실적으로는 어렵습니다. 그래서 분야별·역량별로 어떻게 유형화하는 것이 서로가 만족할 수 있는 수준이 될 것인지 연구할 필요가 있습니다. 현재의 시장형, 준시장형 등의 기관 유형도 학자들과 정책담당자들의 연구결과로 나온 유형입니다. 이러한 연구는 앞으로도 필요합니다.



**민경률** 말씀하신 내용들을 종합해보면 경영평가 자체가 나름대로 의미는 있지만, 앞으로도 개선해야 할 부분이 많이 있는 것 같습니다. 국민의 관점에서 공공기관에 기대하는 역할을 수행하는 것 또는 기관에 따른 유형이나 특성에 대한 고려가 안 되고 평가를 하는 부분 등이 제까지 개선해왔지만, 앞으로도 개선이 필요한 것 같습니다. 그래도 공공기관 경영평가 자체에 대해서는 나름대로 의미가 있다고 보시는 것 같습니다. 저도 연구자가 아닌 일반 시민의 관점에서는 경영평가라는 말을 들었을 때, 공공기관에 대해서 성과를 점검하고 있구나라는 생각을 했는데, 이런 점만 해도 어느 정도 경영평가의 성과가 있었다고 생각합니다. 마지막으로 앞으로 경영평가가 어떤 방향으로 나아가야 하는지에 대한 의견을 나눠주시길 바랍니다.



**박수정** 현재, 지표를 결정하는 시기와 기관이 수행하는 사업에 대한 평가를 하는 시기가 일치하지 않습니다. 지표를 올해 결정해 놓으면 이게 올해 평가에 반영되는 것이 아니라 후년 평가에 반영됩니다. 이를 개선하는 방안이 필요할 것 같습니다. 이와 맥을 같이하여 2년마다 평가하는 것으로 바꾸거나 전년도 우수기관은 평가를 면제해주는 등 평가제도의 변화 필요성은 전문가들이 계속해서 지적하고 있습니다. 이 점, 본격적으로 방안을 마련해나가야 하지 않을까 합니다. 공공기관들이 평

가를 받는 시간보다는 실질적으로 사업에 매진하고 국민을 위해 뛰어야 할 시간이 많아 합니다. 평가지표에 맞춰 보고서를 쓰는 데 많은 시간을 투입하는 것은 경영평가를 하는 근본 취지에 부합하지 않습니다. 가능하면 평가에 대한 부담을 줄여주면서도 더욱더 효과가 있는 평가로 자리 잡기 위해 장기적인 관점에서 전 사회적으로 같이 고민해봤으면 합니다.



**권원순** 평가 결과에 따라서 차년도 평가를 유예해주는 것 등이 필요하고 지표도 주기적으로 관리해야 합니다. 공공기관의 입장에서 보면 평가결과를 잘 받기 위해 지표도 기관이 잘할 수 있는 지표를 설정합니다. 기관에 주어져 있는 미션과 설립취지나 수행사업 및 업무에 근거하여 지표를 만드는 등의 노력이 필요합니다. 추가사항은 매년 경영평가 위원들이 바뀔에 따라 기관들도 이를 감안하여 지표를 다시 바꿀 유인이 발생합니다. 이를 방지하기 위해 평가를 위한 평가가 아닌 성과를 위한 평가로 끌고 가는 방향성이 필요합니다.



**민경률** 다른 의견 없으시면 오늘 ISSUE&TALK는 여기서 마치도록 하겠습니다. 시간 내주셔서 감사합니다.○



민경률 (사회자)  
한국조세재정연구원 공공기관연구센터  
공공정책연구팀장



박수정  
행정개혁시민연합 사무총장



권원순  
한국외국어대학교 경제학부 교수



남태우  
성균관대학교 국정전문대학원 교수



윤지웅  
경희대학교 행정학과 교수



# 행복한 섬김, 따뜻한 보훈

## 양봉민

한국보훈복지의료공단 이사장

### 학력

서울대학교 경제학 학사

펜실베이니아주립대학교 경제학 박사

### 경력

2017~현재 제15대 한국보훈복지의료공단 이사장

2017 지구촌보건의료연구소 이사장

2016 서울대학교 보건대학원 명예교수

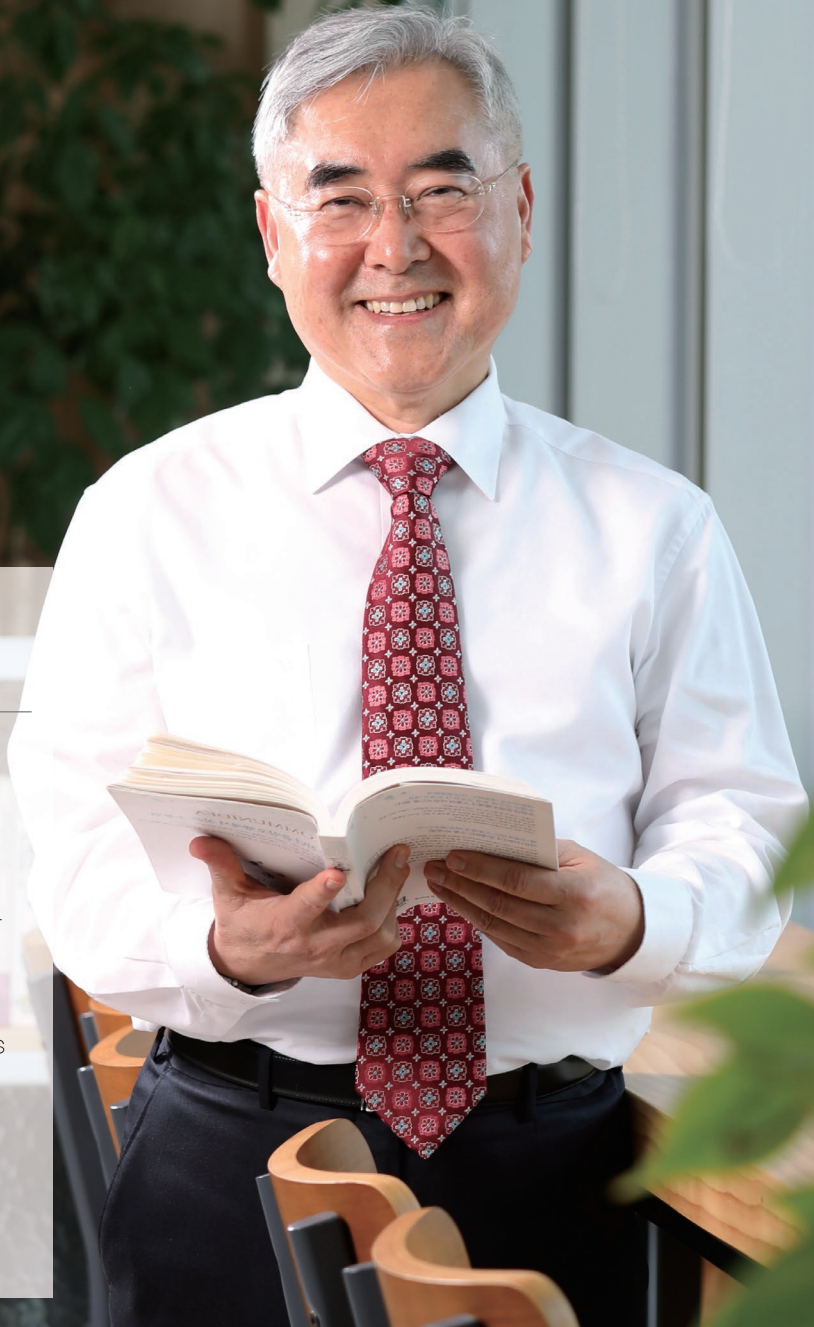
2012 Value In Health Regional Issues  
Chief Editor

2002 서울대학교 보건대학원 부원장·원장

1998 경제정의실천연합 보건의료위원장

1996 한국보건사회연구원 연구자문위원

1985 서울대학교 보건대학교 부교수·교수



『공공경제』 창간호의 첫 공공기관장 인터뷰에 응해주셔서 감사드리며, 한국보훈복지의료공단의 역할 및 주요 사업에 대해 간단한 소개 부탁드립니다.

한국보훈복지의료공단은 국가와 민족을 위해 헌신하신 독립유공자와 국가유공자 및 그 가족들에 대한 진료와 재활, 복지증진을 목적으로 전국 주요 도시에 보훈병원, 요양원, 재활체육시설 등의 의료복지시설을 갖춘 공공 의료복지 전문기관입니다.

의료사업으로는 서울의 중앙보훈병원(1,400병상)을 비롯하여 부산(540병상), 광주(594병상), 대구(500병상), 대전(373병상), 인

천(137병상) 등 전국 광역시에 총 3,500병상 규모의 6개 보훈병원을 통해 보훈가족은 물론 지역주민의 건강을 책임지고 있습니다. 특히 중앙보훈병원은 병상 규모로는 수도권 병원 중 6위, 단일 병원 내 급성기, 재활센터, 요양병원이 함께 위치해 개인질환별 맞춤형 의료서비스가 가능한 국내 최초의 병원입니다.

복지사업 분야에서는 전국 6곳(수원·광주·김해·대구·대전·남양주)에 총 1,200명 입소 규모의 보훈요양원을 운영 중이며, 올해 말에는 본사가 위치한 강원도 원주 지역에, 2021년에는 전북 지역에 요양원을 개원할 예정입니다. 또한 수원 지역에는 무의탁 국가유공자와

## “ 공공기관 내에서도 의사결정의 유연함을 겸비한 도전하는 혁신가 정신을 지닌 인재들이 많이 나올 것으로 기대됩니다 ”

유가족을 대상으로 하는 215명 입소 규모의 보훈원, 무주택 국가유공자와 유가족을 대상으로 하는 452세대의 보훈복지타운, 국가유공자 등 장애인 재활을 돕는 보훈재활체육센터, 연구 및 교육기관인 보훈교육연구원이 위치해 있으며, 충주에는 보훈휴양원을 운영하여 보훈가족께 쾌적한 휴식공간을 제공해 드리고 있습니다.

**‘보훈’에 대한 인식이 일반 국민에게는 다소 생소할 수 있는데, 취임 2주년이 지난 지금 이사장님께서서는 ‘보훈’과 그 가치에 대해 어떻게 생각하시는지요.**

취임할 당시 제 자신조차 ‘보훈’이라는 개념을 마치 하나의 구호 같이 단순하게 받아들인 것이 사실입니다. 그러나 이사장 취임 후 보훈대상자의 공헌과 건강, 질환 특성 그리고 주택개선사업을 포함한 공단의 의료복지사업 전반에 대해 꼼꼼히 공부하고 고민하자, 보훈의 의미가 한결 색다르게 다가왔습니다. 아울러 국가유공자 한 분 한 분에게 그야말로 몸과 마음에 와닿는, 진정성 있는 서비스를 제공하여야 한다는 것을 알게 되었습니다. 이사장이라는 직책을 수행하면서 국가의 존재와 보훈의 의미와 가치, 정신에 대해 좀 더 깊은 인식을 갖게 된 것은 어쩌면 행운에 가까운 보람으로 생각하게 됐고 지금 제 생각과 판단의 중심에는 국가와 사회에 기여하신 분들, 즉 국가유공자와 가족의 희생에 대한 보답이 자리하고 있습니다.

보훈정책이 잘 정착되고 실천되어 나라 위한 헌신이 명예롭고 존중받는 보훈문화를 꽃피우는 나라일수록 그러한 국민정신이 토대

가 되어 더 크고 강한 나라가 될 수 있습니다. 급격히 변화하는 환경 속에서 우리가 중심을 잃지 않고 발전해나가기 위해서는 무엇보다 흔들림 없는 국가정체성이 뒷받침되어야 한다고 생각합니다. 나라를 위해 희생하고 공헌한 국가유공자와 보훈가족에게 그 희생에 합당한 예우를 다하고, 국민의 애국정신을 함양하는 보훈의 가치야말로 국가 정체성의 바탕이며 국가의 근간을 튼튼히 하는 원동력인 것입니다.

또한, 과거 국가를 위해 ‘희생’한 사람에 대한 신체적 지원으로 시작했던 보훈의 개념이 이제는 국가와 사회발전에 기여하고 국민의 귀감이 되는 분들에 대한 예우로 바뀌고 있습니다. 보훈가족의 개념 또한 소방, 경찰, 군인 등 국가 및 사회기여자로 확대되고 있으며, 우리 공단은 2012년 소방관, 2014년 군인, 2016년 경찰관 등에 대한 예우 및 서비스 또한 지속적으로 강화해나가고 있습니다.

**공단은 공공기관 최초로 고객만족도 11년 연속 최우수기관으로 선정된 바 있습니다. 평소 고객만족서비스 제공을 위해 어떤 노력을 기울이고 있는지 궁금합니다.**

공단은 2018년 공공복지의료 선도를 위해 인천보훈병원을 개원하여 인천 및 경기서부지역 25만 국가유공자의 의료편의를 향상시켰으며, 보훈의학연구소 개소, 중앙보훈병원 장례식장 현대화를 통해 의료 질 도약에 힘썼습니다.

복지 분야에서는 올해 개원 예정인 원주보훈요양원에 입소자들이



가정과 같은 환경에서 생활할 수 있는 국내 최초의 '가정형 유니트 케어(unit care)'를 도입할 예정입니다. 단순히 서비스 규모를 키우는 인프라 확장이 아닌 새로운 서비스 모델을 제시한다는 개념에서 고객만족경영의 핵심을 실천하고 있는 것입니다.

또한 보훈공단의 주요 고객은 고령으로, 복합만성질환을 가진 국가유공자는 일반적인 의료복지서비스 분야의 고객과는 다르게 접근해야 합니다. 그래서 의료진들이 직접 고객의 입장이 되어 병원을 이용해보는 고객경험관리 활동을 수행하기도 했습니다.

이 외에도 공단은 국가유공자의 삶의 질 향상을 위해 매년 500여 가구를 대상으로 주거환경을 맞춤형 개선하는 '나라사랑 행복한집' 사업을 추진하고 있습니다. 올해 6월에는 6.25 전쟁 발발 70주년을 기념하여 참전유공자를 대상으로 5천호 준공식을 준비하고 있는데, 이 사업은 단순히 주거환경을 개선하는 것을 넘어 고령화로 약화된 인지력을 고려해 일상생활의 불편을 해소할 수 있는 맞춤형 주거 인지건강디자인 모델을 만들고 사물인터넷(IoT)을 통해 어르신들의 안전을 실시간으로 확인할 수 있는 서비스를 지원하는 등 삶의 질 향상에도 최선을 다하고 있습니다.

**이사장님은 서울대 경제학과를 졸업하시고 펜실베이니아주립대 경제학 박사를 취득하신 후 한국보건사회연구원 자문위원, 경제정의실천연합 보건의료위원장, 서울대학교 보건대학원장 등 주요 보직을 역임하셨습니다. 보건경제 전문가로서 이사장**

**님께서 바라보는 대한민국의 의료복지환경에 대해 말씀 부탁드립니다.**

먼저 우리나라 의료복지 환경에 대해서 살펴볼 필요가 있습니다. 우리나라는 의료는 물론 복지도 민간 시장화가 매우 심화되어 있습니다. 만약 시장경제의 법칙 아래 의료복지 영역이 선순환될 수 있다면 아마도 우리나라는 최적의 환경이지 않나 싶습니다. 하지만 경제학에서 볼 때 시장실패, 즉 수요와 공급의 원칙이 적용되지 않는 재화들이 있는데 의료복지서비스가 대표적인 사례라고 할 수 있습니다. 시장실패의 원인은 여러 요인이 있지만 의료복지 서비스는 그중 정보의 비대칭이 크다고 할 수 있습니다. 공급자, 즉 병원 및 의사 등 서비스 제공자가 가지고 있는 정보와 수요자(환자)가 알 수 있는 정보의 질량의 차이가 큼니다. 이로 인해 공급자가 제안하는 대로 소비자는 수용할 수밖에 없고, 자기주도적인 판단 및 선택을 할 수 없게 되는 것입니다. 병원에서 만약 값비싼 의료서비스를 제공하게 되면 환자는 잘 모르기 때문에 구분을 못 하게 되어 의료비 부담이 늘어나는 것입니다. 우리나라 의료 환경은 민간 기업이 운영하는 대형병원이 주도하고 있습니다. OECD 회원국 국가 통계를 보면 우리나라가 민간의료기관의 비율이 가장 높습니다. 그런데 민간의료기관은 조직 속성상 이윤을 추구할 수밖에 없습니다. 그 과정에서 의료비 부담이 우려되고, 이는 국민의 부담으로 이어질 수 있습니다. 이러한 고민을 줄이고 국민을 보호하기 위해서는 정부가 개입하여 공공경제의 영역에서의 접근이 많이 필요한 상황입니다.

**시장 중심의 민간경제가 아닌 정부 중심의 공공경제의 영역에서 의료복지를 책임져야 한다면 경제학자로서 무엇이 가장 시급한 문제인지 설명 부탁드립니다.**

앞서 말했듯이 국가의 주도적인 역할이 필요합니다. 국가의 주도 아래 가장 시급한 문제 두 가지를 꼽으라면 의료전달체계 정립과 정보통합을 들 수 있습니다.

의료전달체계 정립에 있어 보훈분원제도(주치의제도)의 도입을 통한 1차 진료 강화는 최우선 과제로서 주치의를 통한 통합적인 건강관리를 인근 지역에서 제공한다는 것이 핵심입니다. 개인의 건강관리에 있어 주치의를 통해 지속적이고 포괄적인 의료서비스를 받는 제도는 주요 선진국에서 이미 그 필요성과 타당성이 입증됐습니다. 현재 우리나라에서도 주치의 제도 도입의 필요성에 대해 논의 중이

고 많은 전문가들이 주치의 시대로의 도입을 전망하고 있습니다. 그래서 우리 공단에서는 이러한 시대적 흐름의 일환으로 현재 운영하고 있는 수원 소재 보훈복지시설과 1차 의료시설 보강을 통해 보훈대상자 평생건강 게이트키퍼(gate keeper)사업을 준비하고 있습니다. 이 사업은 보훈대상자의 주거, 진료, 복지, 재활을 종합적이고 체계적으로 제공하는 것으로 보훈대상자를 위한 실질적인 지역커뮤니티 사업이 될 것으로 기대합니다. 수요자 관점에서 접근하여 국가유공자 분들의 거동이 불편한 점을 착안, 이동 편의성을 고려하고 앞서 말한 맞춤형통합서비스가 지역 내 정착된다면 보훈가족뿐 아니라 국가 의료비 절감에도 기여할 것으로 예상되고, 더 나아가서는 고령화로 인한 사회적 이슈인 독거노인 관리 등 정부정책에도 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것입니다. 정보통합 또한 시급한 문제입니다. 현재 우리나라의 의료복지 분야는 분절적 구조로 운영되고 이용자 정보 또한 폐쇄적으로 관리되고 있습니다. 이로 인해 의료-복지의 유기적 서비스 연계가 이루어지지 못하고, 이용자 중심의 서비스 제공에 장애요인이 되고 있습니다. 의료와 복지 관련 기관들 또한 데이터 분산관리로 인해 업무연계가 단절되어 있어 정보서비스 공유에는 한계가 있는 실정입니다. 그래서 우리 공단은 보훈의료복지서비스만이라도 공유할 수 있도록 정보를 통합하고 있습니다. 6개 보훈병원과 6개 보훈요양원, 전국 317개의 위탁병원 간에 분절된 정보를 연계하고 통합하여 중복투약이나 과도한 의료이용에 따른 비효율과 건강위해요인을 파악하기 위한 디지털 기반의 데이터 관리가 절실했습니다. 따라서 저를 포함한 많은 직원들의 열정 덕분에 2019년 6월 「한국보훈복지의료공단법」 개정안 발의를 시작으로, 올해 3월 국회 본회의 통과를 기다리고 있습니다. 이러한 정보통합을 통해서 국제적으로도 손색없는 최고의 서비스 모델이 될 것으로 기대하고 있습니다.

올해 본사가 위치한 강원도 원주 지역에 원주보훈요양원을, 내년에는 전주보훈요양원이 개원을 앞두고 있고, 중앙보훈병원은 9호선 중앙보훈병원역과 연계한 치과병원, 지방보훈병원은 요양병원, 재활센터 등이 단계적으로 건립 중인 것으로 알고 있습니다. 이러한 시설 인프라 확대와 연계한 공단의 미래 청사진에 대한 설명 부탁드립니다.

현재 보훈병원과 요양원 등 주요 이용대상자의 평균 연령은 72세, 6.25 전쟁과 월남전 참전 국가유공자 평균연령은 80대이며, 보

훈병원의 입원환자 중 국가가 관리하는 고혈압, 당뇨 등 만성질환 11개 질병에 해당하는 비율이 40%를 상회하고 있고 고령의 보훈대상자 중 노인 단독 가구가 80% 이상을 차지하고 있습니다. 이러한 사실을 기반으로 취임 후 의료-복지 전문가와 내부 구성원이 한 팀이 되는 경영혁신TF를 구성하여 30여 개의 현안 과제를 도출하였는데, 가장 필요한 과제가 사업구조의 변화이었습니다.

지역 건강 게이트키퍼로서 1차 진료기능 재정립, 지방보훈병원의 요양병원과 재활센터의 확충, ICT 기반의 원격진료, 고객 위주 서비스 제공 등이 그 변화의 중심으로, 이러한 노력이 본 궤도에 오르면 우리 공단은 보훈가족에게 '치료-요양-재활-재가-주거복지'를 아우르는 국내 유일의 통합서비스 선순환 운영으로 국가가 준비하고 있는 '지역사회돌봄계획'의 롤모델이 될 수 있을 것으로 생각합니다.

이러한 모델을 발전시켜 전국에 위치한 공단의 병원 및 요양원 등 의료복지 인프라를 기반으로 광범위한 지역커뮤니티가 정착된다면, 우리 공단이 정부가 지향하는 포용국가의 공공 의료복지 분야를 선도하는 기관이 될 것으로 기대하고 있습니다.



현 정부 들어 공공기관 경영평가는 사회적 가치를 얼마나 창출했는지를 측정하여 반영하는 쪽으로 변하고 있습니다. EU 등 주요 국가들의 경우 저성장-저고용 등으로 경제구조가 변화함에 따라 사회적 경제를 새로운 해결책으로 평가하기도 했는데, 이러한 사회적 가치 실현을 위해 한국보훈복지의료공단에서는 어떠한 노력을 기울였는지 알고 싶습니다.

저성장, 저관리, 저고용으로 대표되는 뉴노멀 시대에 직면했습니다. 이와 함께 성장 위주의 경영에서 사회적 가치 실현 경영으로 경영의 패러다임이 변화했습니다. 우리 공단은 2018년 8월 사회적 가치 경영혁신을 선포하고 목적사업뿐 아니라 공단이 가진 자원



을 활용해 지역사회와 함께 성장하고자 지속적으로 노력하고 있습니다. 이뿐만 아니라 도움의 손길이 필요한 사회적 약자들을 위해 다양한 활동을 펼치고 있습니다.

우선 공단은 건강한 일자리 창출을 위해 노력해왔습니다. 단순히 일자리를 많이 만드는 것이 아니라 고용에 대한 불안감으로부터 자유롭고 차별이 없는 건강한 일자리를 만드는 것이 중요합니다. 그런 이유로 공단은 선도적으로 비정규직 1,005명을 정규직으로 전환했습니다. 의료복지 분야의 특성상 전문가가 대부분이라는 제약이 있음에도 불구하고 정부 방침에 대한 이해 및 노사 간 공공병원 정규직 전환TF 참여를 통한 생명안전업무에 대한 적극적 해석으로 전환자 확정, 전환대상자 전원 직접 고용으로 갈등 방지, 직무를 기반으로 한 임금체계 설계 적용 등이 주효했다고 생각합니다. 또한 이 과정에서 겪었던 시행착오들을 대학병원 등 다른 공공기관과 공유함으로써 더 많은 양질의 일자리를 창출하기 위해 노력해 왔습니다. 그 노력을 인정받아 정규직 전환 우수기관 고용노동부 장관상을 수상했습니다.

**마지막으로 대한민국 공공기관장의 한 분으로서 공공기관 정책과 관련된 제언이나 향후 공공기관이 나아갈 방향에 대한 의견이 있으시면 말씀 부탁드립니다.**

공공기관은 공공성과 공익성 실현을 위해 설립되었고 그 성격상 국

회와 기획재정부, 주무부처 등의 감독 및 통제를 받아야 합니다. 공공기관 이사장으로서 2년이 넘는 기간을 근무하면서 그러한 정부정책과 관련 기관과의 소통에 충실했다고 생각하면서도 아쉬운 점이 없진 않았습니다. 정부부처와 협의 과정에서의 절차적 어려움이 특정 사업 본연의 목적을 수행함에 있어 제약으로 다가올 때가 있었던 것도 사실입니다. 효율적 운영을 위해 공공기관의 자율성을 어느 정도는 보장해 주었으면 합니다. 자율성을 주되, 추후 불합리한 측면이나 부정행위가 드러난다면 책임을 지는 시스템을 도입하면 됩니다. 자율성에 책임감이 함께한다면 업무효율성은 물론, 공공기관 내에서도 의사결정의 유연함을 겸비한 도전하는 혁신가 정신을 지닌 인재들이 많이 나올 것으로 기대됩니다. 이들에게 교육 및 연수 기회를 제공할 수 있는 제도 또한 정부 차원에서 적극 검토하여 열정적인 공공기관 문화가 형성되길 희망합니다.◎

**일자** 2020년 3월 2일(월)

**장소** 서울중앙보호병원 내 보훈의학연구소

**진행** 배근호 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 소장

**정리** 소병욱 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 연구원

**지원** 김정은 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 연구원

2020  
한국보훈복지의료공단  
한국보훈복지의료공단은  
대한민국을 위해 헌신하신  
보훈대상자를 위한 최선의  
의료서비스를 제공하기  
위해 노력하겠습니다.

청산리·봉오동전투 100주년

6.25전쟁 70주년


4.19혁명 60주년



# 우리를 지켜준 당신

이제는 우리가 당신의 건강과 행복을 지켜드리겠습니다

- 의료지원** 중앙보훈병원 · 부산보훈병원 · 광주보훈병원 · 대구보훈병원 · 대전보훈병원 · 인천보훈병원
- 복지지원** 수원보훈요양원 · 광주보훈요양원 · 김해보훈요양원 · 대구보훈요양원 · 대전보훈요양원 · 남양주보훈요양원  
원주보훈요양원(2020년 개원 예정) · 전주보훈요양원(2021년 개원 예정)
- 연구·재활 등** 보훈교육연구원 · 보훈원 · 보훈재활체육센터 · 보훈휴양원

 한국보훈복지의료공단



# 전력산업 환경변화와 유틸리티 대응전략

## Enel과 EDF 사례를 중심으로



이승은  
한국전력공사 경영연구원 선임연구원

### 배경

최근 전력산업의 Decarbonization(탈탄소화), Decentralization(분산화) 등 환경변화에 대응하여 전력회사들은 발전, 송배전, 판매사업 부문별 사업전략을 크게 변화시키고 있다. 발전 부문에서는 정부의 탈석탄, 탈원전 기조 영향으로 석탄화력과 원자력발전의 자산가치가 하락함에 따라 화력발전 자산을 매각하거나 조기폐쇄 등을 통해 발전자산 규모를 축소하는 추세이다. 또한 송배전 부문에서는 신재생 및 분산전원 확대에 의한 공급안정성 불안과 수요예측 불확실성 증가를 보완하기 위해 디지털화 기반의 배전망 투자를 확대하고 있다. 한편 판매 부문에서는 에너지효율향상사업(EERS) 등의 정책시행과 고효율제품 사용 증가에 따라 전력판매가 감소하며, 설비개선 및 탄소세 등으로 도매시장 전력가격이 상승하여 수익성이 악화되는 위기에 직면해 있다. 이에 전력회사들은 기존 고객을 대상으로 가스와 에너지서비스(에너지 절감서비스, 분산전원, 전기차 충전 등)와의 결합판매를 하는 전략도 추진 중이다.

글로벌 전력회사들의 대응전략은 각국 정부정책과 전력시장 구조, 기술 수준에 따라 다양하게 나타나는데 본문에서는 한국전력공사와 사업구조가 유사한 Enel(이탈리아)과 EDF(프랑스)를 구체적으로 살펴보고자 한다.

### 이탈리아 전력회사 Enel

#### 가. 회사개요 및 사업현황

Enel은 1962년 전기 생산 및 보급을 담당하는 국영기업으로 설립되었으며 1990년대 초반 정부의 구조개편으로 발전자산을 매각하고 송전망 분리로 민영화를 시작하였다. 2004년에는 송전 회사를 민영화했으며 2007년에는 소매시장까지 완전 개방하였다. Enel은 이탈리아 정부의 전기사업 민영화 방침에 따라 사기업이 되었지만 여전히 정부가 많은 주식을 소유하고 있는 기업으로 한국전력공사와 비슷한 기업구조를 가지며 이탈리아 전력생산의 70% 이상을 책임지는 독과점적 사업구조를 가진다.

Enel은 세계 40여 개국에 지사를 보유하고 85.6GW 규모(2019년 기준)의 발전설비를 운영하며 발전량은 250.3TWh에 달하는 세계 2위<sup>1)</sup> 회사(2018년 매출액 기준)이다. 유럽 내 다른 전력회사에 비해 국제화가 늦었으나 2009년 스페인 전력회사 Endesa 인수에 성공한 이후 스페인, 포르투갈 등 이베리아반도와 중남미지역으로 확대하여 해외매출 비중이 5%(2008년)에서 지속 증가하여 49%(75,672백만유로, 2018년)수준으로 크게 증가하였다.

1) 세계 1위는 중국 국가전망공사. Enel은 '2017년 Forbes Global 2000' 전력 유틸리티 내 1위 차지

〈표1〉 Enel의 일반현황 및 재무현황

구분	일반현황 (2019년)	구분	재무현황(2018년)		
설비용량 (GW)	85	매출 (억달러)	864	부채비율 (%)	297
배전선로 (천km)	2,100	영업이익 (억달러)	107	시가총액 (억달러)	908
고객수 (백만명)	64.8	순이익 (억달러)	55	-	-

출처: Enel Capital Markets Day 2018~2019

Enel의 사업 부문은 화력발전, 송변전(기반시설과 네트워크), 에너지거래, 신재생, 판매 및 서비스(지주사 포함), 에너지신사업(New Business) 등 6개로 분리된다. 로마 본사에서는 재무, 인사 등의 거버넌스 프로세스, IT, 조달 등의 글로벌 서비스와 지주회사 업무를 수행한다. 사업지역 및 국가는 이탈리아, 이베리아반도, 유럽대륙 전 지역, 아메리카, 아프리카, 아시아와 오세아니아를 포함하며 특히 신재생과 신사업 부문은 북중미, 아프리카, 아시아 등으로 사업을 확장하고 있다. 신재생사업은 자회사 Enel Green Power(EGP)를 설립하여 전담하며 신사업은 2019년 설립된 자회사 Enel X가 전담한다. Enel X는 설립 후 4개 부서(e-City, e-Mobility, e-Home, e-Industry)로 개편하고 북미를 중심으로 사업영역을 확대 중이다.

[그림1] Enel의 사업 부문과 진출지역



〈표2〉 Enel X 사업 분야별 세부내용

구분	사업내용
e-City	■ 스마트조명, 광섬유 네트워크, DR 솔루션
e-Mobility	■ 충전인프라(공공+개인), 전력망 최적화, 플랫폼
e-Home	■ 설치, 유지보수 및 수리 서비스 금융서비스
e-Industry	■ 에너지 흐름분석 및 컨설팅, 에너지효율향상

출처: Enel Annual Report 2018, 한전 경영연구원 Enel X 사업내용 분석(2020.2)

나. 환경변화에 따른 대응전략

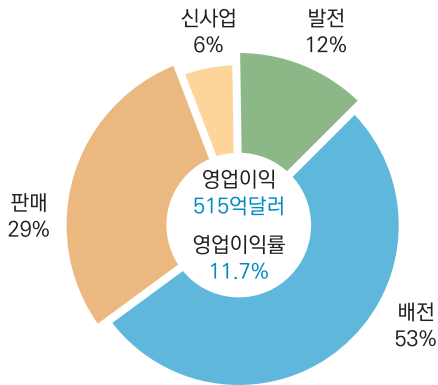
2018년 Enel의 사업 부문별 수익성을 살펴보면 배전망 부문의 영업이익이 전체의 53%에 달하고 발전 부문은 12%에 불과하다. 이는 탈탄소화, 분산화에 의한 전력산업 환경변화에 따라 전통 발전사업 부문을 축소하고 배전망 및 신재생 중심으로 핵심사업을 전환하였기 때문이다. 따라서 전통 발전사업 부문에서는 동유럽의 원전사업과 국내외 석탄발전 13GW를 매각하고 신재생에너지 간헐성에 대응하기 위해 가스발전 위주로 운영하고 있다.

신재생사업을 전담하는 자회사 EGP는 국내 보조금 축소 이후 사업의 수익성에 초점을 맞추고 미국, 남미를 중심으로 신재생사업 투자를 확대하였다. 또한 PPA 체결로 도매가격의 변동성을 회피하며 개발단계 초기에 매각하여 투자금을 조기회수하는 전략을 추진하였다. 특히 엄격한 투자 프로세스를 가진 모회사, 타 사업부 대비 EGP는 의사결정이 유연해 공격적인 투자를 단행함에 따라 그룹 내 핵심 성장동력으로 자리잡았다. 게다가 국내외 신재생사업 총괄업무를 담당하기 때문에 그룹 내 EPC(설계·조달·시공)와 O&M(유지보수·관리) 기술의 시너지 창출 및 비용절감 효과도 나타났다.

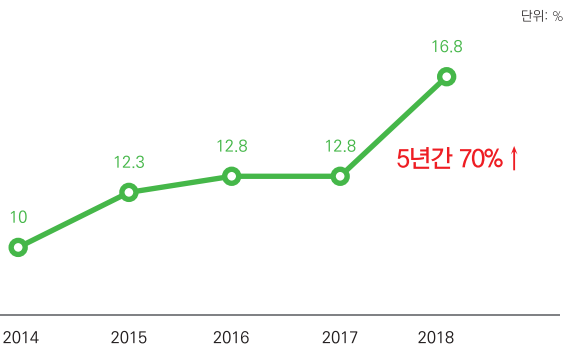
변전소 무인화 및 원격제어 등의 배전망 자동화 관련 투자는 2000년대부터 시작되었다. 이로써 운영비 절감, 정전시간 감소에 따른 매출 증가뿐만 아니라 신재생 수용도가 증가하는 등 비용 효율적으로 공급 안정성이 개선되었다. 특히 2014년부터 2018년까지 5년간 배전망 투자비는 70% 증가하여 디지털화로 인한 배전설비 내용연수가 40~50년(2013년)에서 50~60년(2018

년)으로 연장되었으며, 설비규모 증가에도 불구하고 10년간 배전망 운영비용은 약 6% 감소하였다. 또한 2010년대 초부터 전력 수요가 빠르게 증가하고 유럽에 비해 투자보수율이 높은 남미지역의 배전망기업 EletroPaulo 인수를 통해 사업을 확대하였다.

[그림2] Enel의 사업 부문별 영업이익 비중



[그림3] Enel의 배전망 투자비 추이

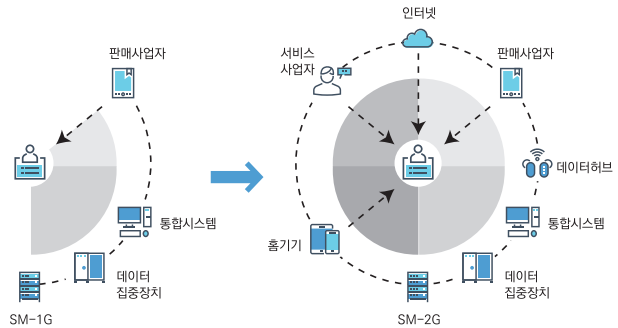


출처: 한전 경영연구원, 글로벌 유틸리티 Value Chain별 수익성 및 사업전략 분석(2020.2)

판매 부문에서 Enel은 이탈리아 내 4개 유틸리티의 과점시장 형성에 따른 안정적인 사업구도로 고객이탈률이 낮고 민원처리 및 요금관리 등 주요업무의 디지털화 추진으로 영업비용을 절감하여 타사 대비 상대적으로 높은 수익성이 나타났다. 또 2003년 대규모 정전을 계기로 Enel의 스마트그리드 프로젝트가 주목받게 되었고 2006년 정부는 스마트미터 설치를 제도적으로 의무화하기 시작했다. 이에 따라 2011년 1세대 스마트미터 보급이 완료되었으며 Enel은 원격검침과 고객관리 업무에 스마트미터를 중점적

으로 활용하기 시작했다. 따라서 스마트미터 보급 초기인 2001년 대비 2016년 고객당 운영비용은 80유로에서 46유로로 43% 절감되었으며, 호당 정전시간은 128분에서 37분으로 71% 감소하였다. Enel은 40억유로의 예산으로 'Open Meter'라는 2세대 스마트미터 모델을 자체 개발하고 2017년부터 2031년까지 4,100만대를 보급할 계획이다. 2세대 스마트미터는 1세대 대비 데이터 취득 관련 기술적 한계개선 및 소매시장의 요금 경쟁력 확보와 고객지향 서비스 향상에 기여할 전망이다.

[그림4] Enel의 1세대 vs 2세대 스마트미터



실시간 전력정보 취득  
다양한 요금제도 제공  
스마트 가전 상호 연동



고객중심 서비스 강화

출처: ERRA Award, Smart metering: an evolutionary perspective(2016)

Enel은 과거부터 축적된 대형 인수합병 노하우를 에너지 신사업 분야에서도 최대한 활용하여 신사업 분야별로 강점을 가지는 복수의 기업들을 인수하여 사업영역을 확대하였다. 즉 Enel X는 EnerNOC(美 DR 전문기업), Demand Energy(美 ESS 플랫폼기업), eMotorWerks(美 전기차 충전기술기업)를 인수합병하여 수요반응에서 배터리 저장, 전기자동차 충전기까지 에너지 솔루션을 제공한다. 3개 회사 합병으로 북미 외에 이탈리아, 이베리아반도까지 에너지신사업 부문의 투자를 확대하여 매출액은

2016년 대비 3배 증가하였다. Enel X는 2021년까지 전체 수익성을 4배까지 증가시키는 목표를 세우고 e-Industry(기업 부문)와 e-Home(가정 부문)을 중심으로 역량을 집중할 전망이다.

#### 다. 경영전략 Best Practice

Enel이 사업 전반적인 부문에서 글로벌 타 전력회사에 비해 높은 수익성을 창출하게 된 기술전략과 경영전략은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 2000년대 초반부터 전사적인 디지털 변환으로 운영비용을 절감하고 운영 효율성을 향상시켰다는 점이다. 일례로 발전, 소비 데이터를 중심으로 고객을 산업용, 주택용, 농사용 등으로 세분화하여 분석하고, 머신러닝 알고리즘을 통해 개별 고객계량기의 도전(盜電) 정확도를 향상시켜 서비스 비용을 절감함으로써 매출감소 방지 및 재무분석에 활용했다. 둘째, CEO 직속의 Market Intelligence팀과 규제대응팀의 유기적 운영을 통해 시장변화와 규제체계가 Enel의 재무와 품질성과에 미치는 영향력을 진단하는 모델을 수립하고 운용한 것이다. Market Intelligence팀은 타 국가의 선진규제 프레임워크 및 시장변화를 시나리오별로 분석하고 이를 토대로 규제 인사이트를 제공한다. 이에 근거하여 규제대응팀은 정부 및 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 통해 관련 기관의 규제 프레임워크 개발에 주체적으로 참여한다. 이러한 분석기반 대내외 대응은 친화적인 규제체계를 형성하고 수익성을 창출하는 데에 크게 기여하였다.

### 프랑스 전력회사 EDF

#### 가. 회사개요 및 사업현황

EDF는 유럽을 중심으로 전 세계에 걸쳐 전력 및 가스 사업을 영위하는 프랑스의 대표적인 전력회사이다. 1946년 국유화 정책으로 설립되어 1963년 에너지 독립을 위해 원전을 건설하기 시작하고 1973년 및 1979년 1·2차 오일쇼크를 겪은 후 원전을 대폭 확대하였다. 이로써 에너지원 대부분을 원자력으로 전환하였고 에너지 수입의존도를 크게 줄일 수 있게 되었으며 이는 EDF가 원자력 발전기술을 확보할 수 있는 계기가 되었다. 1990년대 이후 전 세계 에너지시장 자유화에 부응하여 해외사업을 확대하였는데 EDF는 타사의 지분을 인수하는 방식으로 해외 전력시장에 진출

했다. 2004년 프랑스 정부는 EDF를 주식회사로 바꾸고 일부 지분을 공개매각(IPO)하였다.

EDF는 수직통합전력회사에서 출발하여, 1990년대 후반 유럽연합 에너지시장 자유화에 따라 가스검업의 에너지회사로 전환하였으며 국가(지역)별 8개<sup>2)</sup> 사업단위 체제로 운영되었다.

지주회사인 EDF SA가 그룹 경영을 총괄하고 프랑스 국내 전력망 구축과 건설계획을 전담해왔으며, 현재까지 발전 및 전기판매, 가스 도입 및 가스 판매사업을 수행하고 있다. 또한 재생에너지, 에너지 거래, 에너지 서비스는 EDF Energies Nouvelles, EDF Trading, Energy Services 등의 자회사가 별도 운영한다. EDF는 126GW 규모(2019년 기준)의 발전설비를 운영하고 발전량은 약 531TWh에 달하며, 발전량 기준으로는 세계 1위<sup>3)</sup>이다. 전원믹스는 원자력 중심(전체 발전량의 72%, 원전 58기)으로 구성되어 있으며, 원전은 EDF 그룹의 가장 큰 수입원으로 전력 수출의 원동력이 되고 있다. 하지만 최근 정부정책에 따라 2035년까지 원전 비중을 50%까지 줄일 전망이고 현재 운영 중인 원자력 발전소의 수명을 2배로 늘릴 수 있는 기술을 확보하며 새로운 신형 원자로를 사용하여 핵에너지로 인해 사회가 얻는 위험을 감소시키는 목표를 가지고 있다.

〈표3〉 EDF의 일반현황 및 재무현황

구분	일반현황 (2019년)	구분	재무현황(2018년)		
설비용량 (GW)	126	매출 (억달러)	814	부채비율 (%)	438
배전선로 (천km)	1,366	영업이익 (억달러)	51	시가총액 (억달러)	383
고객수 (백만명)	39.8	순이익 (억달러)	13	-	-

출처: EDF Group, Consolidated Financial Statement 2017~2019

2) 영국, 이탈리아, 폴란드, 헝가리, 벨기에, 네덜란드, 스위스, 스페인

3) 2018년 매출액 기준으로는 세계 3위

나. 환경변화에 따른 대응전략

EDF는 기존 원자력, 화력, 수력발전과 더불어 탈탄소화 및 디지털화에 따라 깨끗하고 효율적인 전력생산을 강조하고 있다. 고객 및 지역과 협력하여 저탄소 성장을 이끄는 EDF의 2030전략(CAP 2030)은 앞으로 중앙집중화된 안전한 시스템을 기반으로 간헐적인 지역분산형 시스템이 지속 확대될 것으로 예측하며 전기저장과 스마트전력망에 대한 연구를 강조하였다. 또한 고객지향적 전력회사, 2030년까지 재생에너지 생산 확대, 해외 투자 3배 활성화 등을 세부적인 전략 목표로 삼았다.

2017년 발표된 CAP 2030에 따라 EDF는 국내 신규 원전건설은 중단하고 운영기간을 40년에서 60년으로 연장하여 자산 효율성을 도모하였다. 또한 원전비중을 줄이는 대신에 2030년 재생에너지 총설비용량을 2014년(28GW) 대비 2배 높은 50GW를 목표로 재생에너지의 비중을 점차 확대할 것이라고 발표했다. 이에 따라 프랑스 국내에서는 지분투자로 신재생발전사업에 간접적으로 참여하고 영국, 미국 등 해외 풍력발전 사업에는 직접투자를 하면서 신재생발전사업을 확대해왔다. 게다가 북미지역 신재생 발전 O&M 서비스 전문 기업인 EDF RES를 설립하여 타사가 소유한 설비에 O&M 서비스를 제공하여 수익을 창출하는 사업도 하고 있다. 따라서 신규 신재생 발전사업자 대비 EDF의 우수한 경험과 기술 노하우를 활용하여 EDF 소유의 설비(5GW)보다 더 많은 설비를 운영(10GW)하고 있다.

2020년 1월 EDF는 보다 구체적이고 강화된 원전비중 감축목표를 발표하였다. 즉 정부의 '다년도 에너지계획(안)'에 따라 연평균 2기씩 영구정지를 추진할 것이며, 전력공급에 문제가 없고 주변국의 신재생에너지 투자확대로 전력 가격이 하락해 원전 수익성이 떨어지면 영구정지 시기를 앞당길 계획이다.

배전망 사업 부분에서는 자회사 Enedis를 통해 투자를 확대하며 고객에게 더 가까이 다가가는 기업이 되기 위해 프랑스 전역의 모든 가정에 Linky 스마트미터를 설치 및 활용할 계획이다.

무엇보다도 EDF는 주택용 고객 대상 에너지관리솔루션 부문에서의 비즈니스 모델개발이 타 전력회사 대비 선도적이다. 태양광 자가소비모델(Mon Soleil & Moi)은 태블릿 또는 스마트폰의 에너지관리시스템으로 태양광발전량 및 소비패턴을 모니터링하고 피

크시간대에 저장하였다가 잉여전력을 재판매하여 수익창출이 가능하다. 2017년 6월 기준 1,700명이 참여하여 프랑스 주택용 자가소비 부문 시장점유율의 12%를 차지하였다. 새로운 스마트 관리 솔루션 적용 시 향후 자가소비율은 80%까지 증가할 전망이다. 또한 주택용 고객을 대상으로 자동온도조절장치와 시스퍼커를 무료로 제공함으로써 난방 원격제어를 통한 에너지소비를 최적화하는 'HeatSmart 솔루션'을 확대하고 있다. 이에 EDF는 Connect+Control2 요금제를 신규 도입하여 고객의 비용절감과 편의성을 증대시켜 타 전력회사 대비 차별화된 서비스를 경쟁적으로 제공한다.

<표4> EDF Energy(영국)의 주택용 요금제 예시

단위: 파운드

구분	전기(연간)	가스(연간)
Online Saver	934.83	891.90
Blue + Heating Protect (난방설비 보험)	939.29	905.70
Connect + Control2 (자동온도조절장치, 아마존에코)	950.79	924.87
Smart Saver	956.02	962.94
Standard (변동요금제)	964.94	972.73

출처: EDF Energy 홈페이지

다. 경영전략 Best Practice

EDF의 글로벌 타 유틸리티 대비 차별화된 기술전략과 경영전략은 다음과 같다.

첫째, EDF는 원전기술의 신뢰성을 높이기 위해 사용 후 핵연료 처리 기술과 발전소의 해체·처리를 담당하는 기술을 세계 최고수준으로 개발하여 본래의 원전 기술력을 업그레이드하였다. 더불어 발전소 해체기술을 통해 후대에 부담을 주지 않고 발전소를 폐로할 수 있도록 발전소 운전경험, 모범사례 등을 바탕으로 인류와 환경을 보호하는 방법을 찾는 데 투자를 아끼지 않고 있다.

둘째는, 디지털 기반 신규 비즈니스 추진을 위한 부서별 디지털 부문 내부 전문가 육성방식이다. 2015년부터 주요 business unit별(원자력, 수력, 신재생 발전 등) 핵심역량을 바탕으로 데



이더 기반의 수익창출 전략개발 프로그램을 통해 부서별 12명의 디지털 경영 최고임원(Chief Digital Officer)을 육성하고 있다. 이로써 전사 디지털 문화의 신속한 확산과 사업 부문별 효과적인 디지털변환을 추진하는 데에 성공하였다.

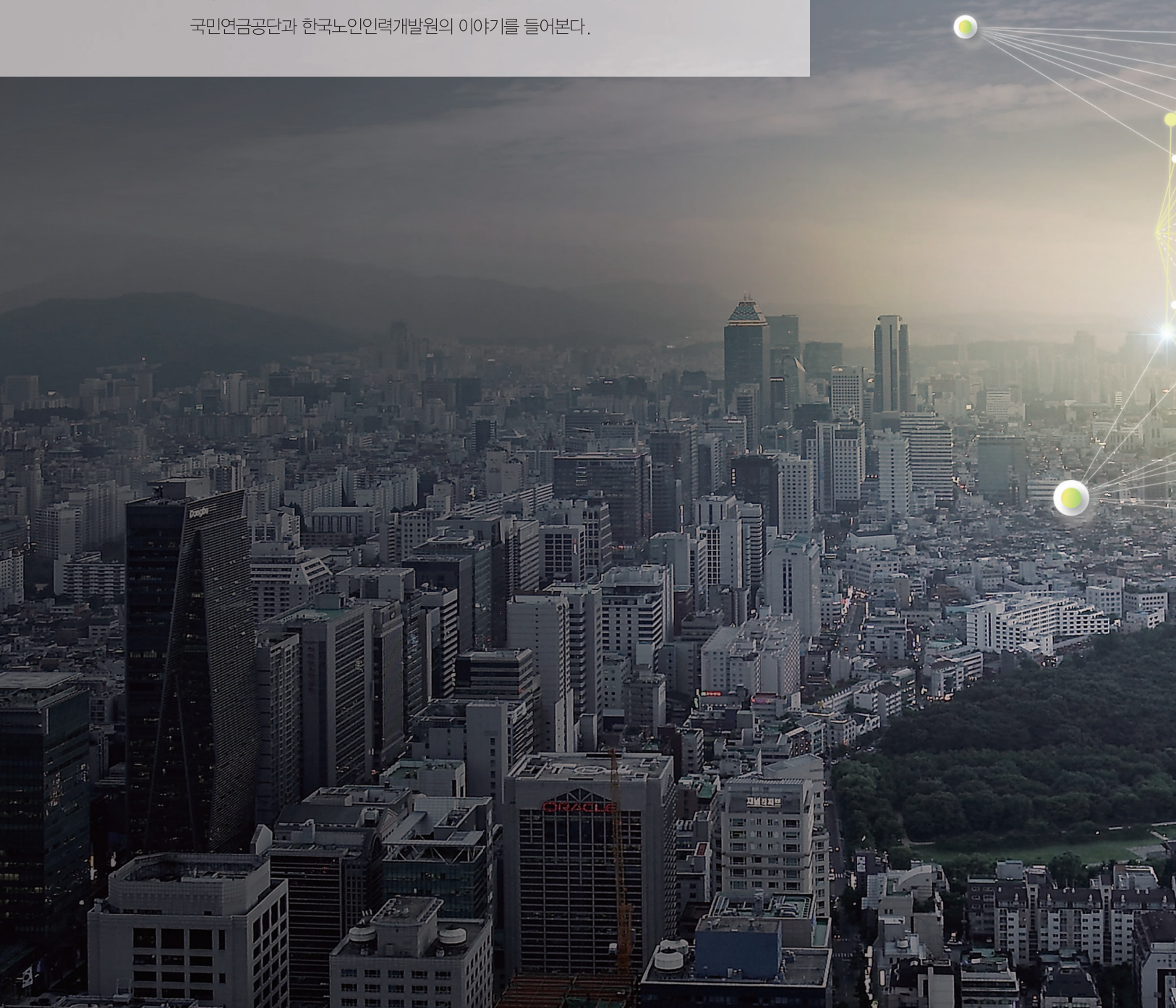
### 맺음말

글로벌 주요국 전력회사들은 1990년대 전력시장 자유화, 2000년대 자원가격 및 도매가격 변동성 확대, 2010년대 소규모 분산 전원의 확대, 최근의 기후변화 및 에너지전환 등의 시대적 변화에 발맞춰 비즈니스 영역을 변화시키고 사업전략을 재편해왔다. 본문에서는 한국전력공사와 사업구조가 유사한 수직통합 전력회사인 Enel과 EDF의 사례로 전력산업 환경변화에 따른 대응전략을 알아보았다. 향후에도 한국전력공사를 비롯한 각국의 전력회사들은 정부 정책과 시장환경, 글로벌 트렌드에 따라 핵심역량 중심의 사업 부문별 추진전략을 세우고 새로운 수익창출을 위한 선제적인 대응책을 마련하면서 지속가능한 성장을 추구할 것으로 전망된다. ●

### 참고문헌

- 1) Enel, "Capital Markets Day", 2018~2019
- 2) Enel, "Smart Metering 2G in Italy", 2017
- 3) Enel Green Power, "Global Renewable Energies", 2017
- 4) Power Technology, "The ten biggest power companies in 2018", 2019.3
- 5) ERRA Award, "Smart metering: an evolutionary perspective", 2016
- 6) EDF Group, "Consolidated Financial Statements", 2017~2019
- 7) EDF Group, "Management report group results", 2017~2019
- 8) EDF Group, "Strategy CAP", 2030
- 9) Reuters, "France could shut next two nuclear reactors sooner than expected", 2020.1
- 10) 한전 경영연구원, 「해외 유틸리티 디지털변환 추진사례 연구」, 2018.10
- 11) 한전 경영연구원, 「글로벌 유틸리티 Value Chain별 수익성 및 사업 전략 분석」, 2020.2
- 12) 한전 경영연구원, 「Enel X 사업내용 분석」, 2020.2

〈공공혁신 이야기〉는 지난해 1월 초 기획재정부 주관 아래 공공기관을 대상으로  
진행한 혁신·협업·시민참여 과제 공모를 통해 선정된 사례인 '2018 공공기관 혁신·  
협업·시민참여 우수사례집'에서 발췌하였다. 기술혁신을 통해 국민편의를 증진  
하거나 협업을 통해 지역사회 활성화 및 일자리 창출과 시민참여를 통해 사회적  
갈등 해소 및 국민신뢰 회복에 기여한 공공기관 사례로 구성했다. 창간호에서는  
국민연금공단과 한국노인인력개발원의 이야기를 들어본다.





BIG DATA

## 공공혁신 이야기

국민연금 빅데이터로 사회적 가치 실현\_ 국민연금공단

공공기관 협업을 통한 지역사회 노인일자리 창출\_ 한국노인인력개발원

# 국민연금 빅데이터로 사회적 가치 실현

## 추진배경

- 정부는 사회적 이슈인 일자리 문제 해소를 위해 일자리 창출을 국정 최우선과제로 선정하고 지자체의 적극적인 대책마련과 추진을 요구
- 그러나 다수의 일선 지자체는 기초 데이터 부족으로 인한 정확한 현황파악의 한계와 경험에 의존한 사업 추진으로 효과적인 일자리 대책 마련이 어려운 실정
- 이에 공단은 정부의 일자리 문제 해소 의지를 지지하고 데이터 기반의 효과적인 일자리 정책 마련을 지원하고자 지자체와 협력을 추진



## 추진내용

- 지자체가 현안과제를 효과적으로 해결할 수 있도록 공단의 축적된 데이터를 활용한 분석자료 제공 및 활용 지원
  - 전 국민의 취업, 퇴사, 소득활동 여부 및 사업장 개업, 폐업 등 현황
    - 30년간 축적된 약 900억건의 방대한 데이터, 전 국민 소득활동 이력, 사업장 생성·소멸·이동에 관한 생생한 전수 데이터 보유
  - 기초 정책 수립을 위한 지자체별 주민·사업장 분석정보
- 데이터에 기반한 협업 추진으로 정부·지자체의 일하는 방식 변화 선도
- 지속적인 협업모델 개선 노력을 통한 정책 활용도 확대 추진
  - 지자체 방문 등을 통한 현장의 목소리 반영으로 지속적인 개선 활동 전개
- 일자리 매칭 효율성을 높이기 위한 통합형 일자리 정보 제공

## 추진성과

- 일하는 방식의 변화를 통한 효과적인 정책 수행으로 국민만족도 향상
- 관례·경험에 의존 → 데이터 기반 행정
- (국민연금) 데이터 분석정보 제공 ↔ (지자체) 효과적 정책수립 및 지원

구분	AS-IS	TO-BE
국민	• 실직·고용 불안정 등 어려움에 처해도 실질적인 지원 부족	• 일자리, 사회복지 등 체감할 수 있는 지원으로 국민 생활안정
정부	• 밀어내기식 복지지원으로 한정된 자원(예산, 인력)의 집행효과 감소	• 국민이 체감할 수 있는 효과적 지원을 통하여 국정과제 실현
지자체	• 신청하기 전에 어려운 상황에 처한 주민을 먼저 파악할 수 없음 • 관내 기업체 위주의 제한적 취업 알선 및 구인기업 발굴의 어려움	• 사회·경제적 어려움에 처한 잠재적 취약 계층 선제적 파악·지원 • 맞춤형 일자리 매칭을 통해 구직 자에게 양질의 일자리 제공, 구인 알선 및 구인기업 발굴의 어려움 기업에는 인력 문제 해결 지원

- 국민연금 데이터와 공공·민간 데이터를 융합·분석한 일자리 종합정보 모형개발로 현장 일자리 업무의 효율성 제고
  - 한눈에 검색 가능한 구직자 중심의 일자리 정보 및 높은 정보 신뢰도
  - 신중년/청년 친화기업 등 다양한 분석을 통한 맞춤형 일자리 정보 제공
- 개인정보를 침해하지 않는 상태로 데이터를 공유하기 위해 'NPS블록' 개발
  - 특정지역을 소규모(가로, 세로 50m 등)로 나누어 블록화된 맵을 작성하고 개별 블록별로 필요한 정보를 수록하여 데이터를 공유하는 방식
  - 민간 중소기업과의 공동 특허 취득을 통해 동반성장 및 상호 기술력 확보
- 민간·공공 포럼 참여 등을 통한 우수사례 전파
  - 디지털 공공서비스 혁신 포럼 발표 등 4회, 한국철도공사 등 역벤치마킹 4회
  - 첨단기술 활용 공공서비스 혁신 가이드, 정부혁신 100대 사례집 수록
- 구직자는 생활안정, 기업은 고용안정, 정부·지자체는 국민복지 향상, 공단은 공공성 향상 및 사회적 가치 실현

## 향후계획

- 구직자 중심의 지원체계에서 중소기업 지원체계를 더한 투-트랙 전략 추진
  - 중소기업 위기 감지를 통한 실업예방으로 사회 안전망 구축 지원
- 협업 지자체 확대를 통해 국민 행복을 위한 지자체 현안 해결에 적극 참여

## 국민연금공단(NPS)은 왜 일자리 문제에 주목하는가?

국민연금공단은 국민이 공감하는 복지서비스를 제공하여 안정적인 생활을 할 수 있도록 기여하는 기관이다. 1997년 IMF위기, 2008년 글로벌 금융위기 등 경제 불황 속에 대량의 실직자로 인한 국민연금 납부예외자의 급격한 증가를 경험하면서 국민의 평생 파트너로서 공단의 사회적 역할에 대해 제고하는 계기가 되었다.

복지사각지대 문제로 쟁점화된 ‘송파 세 모녀 사건’ 이후 공단은 이와 같은 안타까운 상황이 재발생하는 것을 방지하기 위해 빅데이터 기반의 ‘사회취약계층 선제적 발굴 및 지원모델’을 개발하였다. 경기 남양주시와 데이터를 통한 협업을 진행하면서 국민이 공단에 기대하는 사회적 역할의 또 다른 방향성을 갖게 되었다.

이러한 경험을 기반으로 국정 최우선 과제이며, 사회적 현안 이슈인 일자리 지원에 대해 국민연금공단의 역할과 잘할 수 있는 부분에 대한 검토가 시작되었다. 전 국민의 소득활동과 사업장의 생성·소멸에 관한 생생한 기록 데이터를 관리하고 있는 국민연금공단은 일자리 관련 데이터 분석을 위한 최적의 정보를 보유하고 있어 지자체와의 협업을 시작하면 일자리 문제 해결은 어렵지만은 않게 보였다.

## 빅데이터 기반 일자리 정책 지원

### 협업으로 힘을 모으다

하지만 지자체와 업무 경험이 많지 않은 공단이 파트너십을 맺는다는 건 생각만큼 쉽지 않았다. 게다가 지자체는 빅데이터 기반 행정업무의 초기단계라 준비가 부족한 상태였고 사업성과에

대한 불확실성으로 선뜻 나서는 기관이 나타나지 않았다.

기관 홈페이지를 검색하여 빅데이터 업무를 수행하는 지자체와 수차례 협의를 통해 경기, 대전, 전북 및 시흥시와 협업을 시작하게 되었다. 각 기관이 모여 협업의 방향성을 논의하고, 시군의 적극적인 참여를 위해 설명회를 개최하는 등 데이터를 통한 일자리 정책수립 및 행정업무 개선을 위한 노력을 경주하였다.

## 개인정보 보호방안 마련 - ‘NPS블록’ 특허 취득

국민연금공단은 주민정보 및 사업장 정보를 분석하여 지자체에 제공하고, 이를 정책에 활용하여 고용취약계층지원 등 복지지원을 하는 것이 사업의 핵심요지다. 순탄할 것 같던 협업은 정보 공유 과정에서 문제가 발생하였다. 기관 간 데이터 관리체계가 상이하여 연계가 어렵고 개인정보 보호에 대한 우려가 발생되었다. 관련된 상용화 제품이 있으나 매년 1억원 이상의 예산이 투입되어야 하기 때문에 실질적인 대응방안이 필요했다.

찾아가는 복지서비스를 실현하기 위해서는 취약계층의 분포 지역을 파악하는 것이 반드시 필요했기 때문에 이를 해결하기 위한 개인정보 비식별화 방안을 설계하였다. 개인정보를 보호하면서 필요한 정보를 얻는 방법으로 우리는 특정지역을 소규모 블록(가로, 세로 50m 등)으로 나누어 블록화된 맵을 작성하고, 개별 블록별로 필요한 정보를 수록하는 방법을 선택해 가칭 ‘NPS블록’ 개발에 착수하였다. 민간 중소기업과 공동개발을 통해 관련 알고리즘을 만들어 정보 공유가 가능하게 되었고, 공동 특허 획득으로 상호 기술력 확보와 동반성장의 계기도 만들게 되었다.

## 현장에서 아이디어를 찾다

초기 협업모델은 국민연금이 정보 공급자로서 지자체에 제공하는 형태이다보니 현장의 요구사항을 모두 반영하지 못했다. 현장의 목소리를 듣기 위해 지자체를 방문하고 담당자와 수시로 의견을 나누며 사용상의 개선사항, 추가적인 정보요청 등 20여 건의 의견을 접수하여 활용 효율성을 높이기 위한 조치를 취하는 등 현장형 모델을 만들기 위한 노력이 계속되었다. 이러한 개선 활동 중에

일자리 매칭의 어려움을 알게 되었고 업무 현장 조사를 거쳐 좋은 일자리 발굴을 위한 '일자리 종합정보 서비스'를 기획하게 되었다.

이를 위해 사람인, 잡코리아 등 민간 채용포털업체와 접촉을 시작하여 사업취지를 설명하고 참여를 유도하여 데이터를 무상으로 제공받게 되었다. 일자리 종합정보 서비스는 기존에 여러 화면에서 수행하던 일자리 검색을 한 화면에서 가능하도록 통합하고, 국민연금 사업장정보를 융합하여 평균연봉, 평균 근속기간, 재직인원, 전월 대비 취·실업 인원 등 구직자가 궁금하게 생각하는 정보를 담았으며, 신중년·청년 친화기업 등 맞춤형 일자리 정보를 제공하여 현장 일자리 매칭의 효율성을 높인 것이 특징이다. 또한 구인 상세정보는 민간 채용포털로 연결하여 정보 독점화를 피하고 취업포털 웹페이지 노출 증가를 통해 동반성장할 수 있도록 고려하였다. 일자리 종합정보 서비스는 여성, 장애인 친화기업 등을 계속적으로 발굴하여 고용 취약계층에게 도움을 줄 수 있도록 더욱 발전시킬 예정이다.

**협업 데이터를 활용한 행정·복지 서비스의 시작**

지자체와 업무를 진행하다보니 부산시가 협업을 제안해 왔다. 처음 협업을 시작할 때 일일이 타 지자체와 기관 참여를 설득하던 것과 비교해보면 제한된 인원으로 협업의 성공 여부를 우려하는 시선도 있었으나 어느새 2개 시도, 2개 광역시, 78개 기초지자체가 협업 기관으로 되어 있었고 인구를 산정해 보니 대한민국 전체의 약 40%가 대상이었다. 하지만 우리 공단의 모토인 '국민이 만들어준

데이터를 국민의 행복을 위해 사용하자'를 항상 상기하며 협업에 흔들림 없이 최선을 다해나갔다.

제공된 데이터를 바탕으로 경기 남양주시는 잠실역까지 운행하던 버스 노선을 출퇴근 인구가 많은 강남역까지 연장하게 되었고, 전북 군산시는 한국GM 군산공장 폐쇄로 인한 고용현황 분석으로 산업위기 대응 특별지역으로 지정되는 데 활용하였으며, 완주군·양주시·부안군 등 여러 지자체가 찾아가는 일자리 상담 서비스에 활용하고 있다.

또한 경기 하남시는 '2018 청년 희망 일터체험', 김포시는 일자리 미스매치 해소를 위한 '미소(미스매치 해소)데이'를 운영하는 등 지역별 특성에 맞게 분석 자료가 활용되었다.

**지역 현안을 풀기 위한 또 다른 노력**

기본적인 협업체계를 갖추면서 지자체 현안을 풀기 위한 다양한 요구가 발생되었다. 특정 지역의 대중교통 신규 노선을 시작으로 지역 산업구조 및 고용상황 파악, 도시재생사업을 위한 지역 분석, 개방형 빅데이터 플랫폼 운영, 연령별 일자리 구조 분석 등 현안 해결을 위해 많은 논의가 진행되었고 1년 동안 수많은 분석 지원을 진행하였다.

9개 지자체와 20여건의 분석이 진행되어 그동안 부족한 정보로 추진하던 정책이 보다 시의성 있고 정확한 정보를 바탕으로 추진하게 되어 만족도가 높게 나타났다. 또한 지자체 협업을 진행하면서 파생효과가 확산되어 시도·광역을 중심으로 인프라 구성이 추진되었고 기초지자체는 보다 편리하게 분석정보를 제공받게 되었다.

[일자리 종합정보 서비스 화면]

구인현황(관내)												
구인종합현황												
사업장명	근무지	워크넷 등록	인코리아 등록	사람인 등록	채용공고 등록	사업장 적용일	평균 재직기간	업종구분	강소기업 분류	청년친화 친화기업	신중년 친화기업	사업 전월 전월 대비 대비
(현)원광	경기 파주시	Y	Y	Y	Y	2016년 01.	1년 6개월	유학알선				02
(재)원광	경기 파주시	Y	Y	Y	Y	2019년 01.	5년 0개월	모태 / 양무				01
(현)DLINE	경기 파주시	Y	Y	Y	Y	2013년 06.	1년 7개월	제조 / 기간				01
(재)마일	경기 파주시	Y	Y	Y	Y	2015년 12.	8년 1개월	건설 / 전문				01
(현)인원	경기 수원시	Y	Y	Y	Y	국내직업						01
(재)13프로	경기 수원시	Y	Y	Y	Y	2002년 01.	4년 2개월	제조 / 자재				01
(재)가우테크	경기 수원시	Y	Y	Y	Y	2014년 10.	1년 9개월	기타서비스				01
(재)가우테크	경기 수원시	Y	Y	Y	Y	배출, 납품						01
(재)가우테크	경기 수원시	Y	Y	Y	Y	2019년 08.	5년 6개월	제조 / 영합		재무간접	Y	01
(재)가우테크	경기 수원시	Y	Y	Y	Y	내국채용						01
(재)가우테크	경기 파주시	Y	Y	Y	Y	자재관리	2000년 02.	7년 4개월	제조 / 제조			01



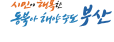
구인현황상세(워크넷)											
사업장명	근무지	채용공고	채목	임금형태	임금범위	희망직책	경력조건	채용시작일	채용종료일	대표전화	상세
(주)기가텍	경기 용인시	CNC 가공 업무	사급	8350원 ~ 8350원	직책무관	관계없음	2019-02-21	2019-04-20	031-333-08		상세

구인현황상세(잡코리아)												
사업장명	근무지	채용공고	채목	임금형태	임금범위	희망직책	경력조건	채용시작일	채용종료일	채용인원	대표전화	상세
(주)기가텍	경기 용인시	납품 배송 직종 모집	회사 내근역	연봉	10만 ~ 10만	고용과무관	경력	2019-02-20	2019-04-21	1	031-333-08	상세

구인현황상세(사람인)												
사업장명	근무지	채용공고	채목	임금형태	임금범위	희망직책	경력조건	채용시작일	채용종료일	채용인원	대표전화	상세
(주)기가텍	경기 용인시	납품 배송 직종	인원	회사내부역	직책무관	경력 3~10년	2019-02-20	2019-03-22	1	031-333-08		상세

협업기관	지원내용	파생효과
 <b>서울의 경기도</b>	• 도내 31개 전체 시군에 국민연금 분석데이터 제공	• 찾아가는 취업서비스(양주), 미스매치 해소 컨설팅 미소데이(김포), 청년 희망 일터체험(하남) 등 다양한 일자리정책에 활용
 <b>전라북도</b>	• 도내 8개 시군의 데이터 활용 방안 제시 등 컨설팅 지원	• 전주, 익산, 정읍, 김제, 완주, 진안, 임실, 부안에서 고용현황 분석, 일자리 이도 상담, 일자리종합센터 업무에 활용
 <b>서울의 경기도</b>	• 데이터에 기초한 시정 추진기반 마련 지원	• 관내 16개 구에서 고용취약문제 해결에 국민연금 분석데이터를 사용할 수 있도록 시각화 정보제공 시스템 구축

### 지자체 현안 분석 주요사례

구분	협업기관	지원내용	정책 활용성과
일자리 지원	군산시 (산업통상 지원부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 군산지역 월별 휴폐업 추세 및 일자리 현황분석</li> <li>• 3년간 전국 시군구의 사업장 휴폐업 현황분석</li> <li>• 산업구조, 지역별 경제 상황, 업종 상황 파악</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GM 군산공장 폐쇄, 현대중공업 군산조선소 가동중단 등 고용 및 산업 위기대응 특별지역 지정과 대책마련</li> <li>• 국가균형발전 연구</li> </ul>
	부천시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청년인구 및 청년 사업체 현황 조사</li> <li>• 19~39세의 취업, 실업, 실업기간, 소득 분석</li> <li>• 청년인구 및 청년 사업체 현황 조사</li> <li>• 19~39세의 취업, 실업, 실업기간, 소득 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 맞춤형 청년정책 수립</li> </ul>
	군포시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계층별(청년, 중장년, 고령자, 경력단절여성 등) 고용현황 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스마트 정책 결정, 맞춤형 취업교육 정책 수립, 맞춤형 알선정책 수립</li> </ul>
	시흥시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일자리 안정자금 관련 사업장 현황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 후보사업장 선정으로 일자리 안정 및 행정개선</li> </ul>
	경기도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국 GM근무 중인 도민 현황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도정현안 분석으로 정책 기초수립 지원</li> </ul>
	전북도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연도별 시군구별 사업장/가입자 추세 현황 분석</li> <li>• 전북 휴폐업 사업장 현황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전북도 일자리 정책 및 사업 활용</li> </ul>
국민 편의	시흥시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 택지개발지구(배곧, 목감, 은계)의 거주자 및 근무지 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 출퇴근 교통정책 개선, 도시 재생, 맞춤 행정서비스</li> </ul>
	평택시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 포승산업단지 사업장 현황 및 근무자 중 서울, 경기 거주자 현황 파악</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거주지와 직장 간 이동경로를 분석으로 출퇴근버스 지원</li> </ul>
행정 개선	부산시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역별, 업종별 사업장 현황 데이터 제공(개방형 빅 데이터 플랫폼)</li> <li>• 월별·지역별·업종별 사업장 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시각화된 데이터를 시민, 공무원, 기업 등에서 편리하게 이용</li> <li>• 업종별 일자리 변동추이 분석 및 일자리 관련 업무지원에 활용</li> </ul>
복지 증진	성남시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계층별, 지역별 소득격차, 장애인 소득활동현황, 청년 실업현황, 경력단절여성현황 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소득 양극화 해소 등 주민복지 증진을 위한 정책 마련</li> </ul>
	시흥시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취업/실업자 및 사업장 현황 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 맞춤형 도시재생 분석에 활용</li> </ul>

### 협업과 혁신은 계속되어야 한다

#### ■ 앞으로의 계획

국민연금공단은 현재의 구직자 중심의 지원체계에서 중소기업 지원체계를 더한 투-트랙 전략으로 한 단계 더 나아가는 중이다. 위기에 처한 중소기업이나 소상공인을 사전에 예측하고 지원함으로써 기업의 생존력을 높이고 그곳에서 일하는 많은 근로자의 실업을 예방할 수 있다. 행정안전부의 지원을 받아 개발한 이 모델은 비금융 정보인 사회보험 정보를 활용한 국내 최초의 평가

모델 사례이기도 하다. 국민연금 데이터를 통한 기관 간 협업이 일자리 창출과 사회안전망 확충을 위한 정책대응에 효과적으로 활용되어 저소득층 삶의 질도 나아지고 사회적 가치를 실현하는데 토대가 되길 바란다. 국민연금 데이터를 통한 일자리 혁신은 이미 시작되어 확산되고 있다. 국민연금공단은 국민의 데이터를 국민의 행복을 위해 사용하는 일, 국민 대다수의 행복을 위해 사회문제를 함께 해결해나가는 일에 앞장서 앞으로도 열심히 정진해나갈 것이다.○

# 공공기관 협업을 통한 지역사회 노인일자리 창출

## 추진배경

- 정부예산을 수반하는 재정일자리 사업만으로는 노인일자리 수요를 충족하는 데 한계 발생(2018년 노인일자리 수요충족률 42.7%에 불과)
- 농산어촌 지역의 지속적인 인구감소 및 인구고령화로 인해 경제적, 사회적 문제가 심각하게 대두됨에 따라 노인일자리 창출을 통한 농산어촌 지역 주민들의 삶의 질 향상 필요

## 추진내용

- 한국노인인력개발원과 발전3사(한국서부발전, 한국중부발전, 한국남동발전)가 협업하여 지역사회에 도움이 되는 노인일자리 모델 개발 및 일자리 창출

구분	추진내용	
노인 일자리 창출	바다사랑 환경지킴이	• 해변 환경정비 활동 수행 - 쓰레기 및 유해물질 제거, 자연 조경 관리
	자연문화 관리원	• 공원 및 문화유적 환경정비 활동 수행 - 불법 게시물 및 시설 계도, 쓰레기 수거 지원
	독거노인 돌봄이	• 독거노인 생활 지원 서비스 - 독거노인 말벗 서비스 제공 - 독거노인 가사활동 지원
창업	실버카페 설립	• 실버카페 설립 - 실버 바리스타 양성교육을 통해 실버카페 설립 추진

## 추진성과

- (일자리 창출) 발전 3사 협력을 통해 노인일자리 477자리를 창출함으로써 목표(330자리) 대비 145% 달성
- 한국서부발전 협력사업: 태안지역 특성화 노인일자리 283자리 창출 및 태안군수 감사패 수상(제6856호)

연 번	사업명	참여자 수
1	바다사랑환경지킴이	101명
2	자연문화관리원	102명
3	독거노인돌봄이	80명
합 계		283명

- 한국남동발전 협력사업: 경남 사천시, 고성군, 강원 강릉시, 인천 옹진군 지역에 바다사랑지킴이로 노인일자리 177자리를 창출하고, 실버카페 창업을 통해 노인일자리 17자리 창출

연 번	사업명	지역명	참여자 수
1	바다사랑지킴이	경남 사천시	50명
2		경남 고성군	50명
3		강원 강릉시	50명
4		인천 옹진군	27명
5	실버카페	경남 진주시	17명
합 계			194명

- 한국중부발전 협력사업: 시니어 희망기업 (주)서래야, 랑주식회사 2개소 설립
- (노인빈곤 개선) 농어촌 지역 어르신들의 소득 보충
- 477명 어르신들에게 일자리 기회를 제공함으로써 약 872백만원의 소득창출 유도, 농어촌지역 노인 빈곤 문제 일부 개선
- \* 한국남동발전: 약 6억1,700만원의 소득 보충 기여  
한국서부발전: 약 2억5,500만원의 소득 보충 기여  
한국중부발전: 시니어 희망기업 2개소 설립
- (삶의 질 향상) 노인일자리를 통한 어르신의 경제적, 정신적 삶의 만족도 향상

## 발전사 협력사업 우수 활동 어르신 후기

“기업의 사회활동 참여가 활성화될 때 사회복지가 향상되어 국가가 안정적으로 발전된다고 생각을 하고 있습니다. 이번 활동을 통하여 시니어로서의 긍지와 자부심을 느끼게 되었고 활동을 통하여 건강(정신적, 육체적)에 도움은 물론 여가 선용, 경제적인 도움에 감사하며 문화재 관리를 통하여 조상의 얼과 문화재의 소중함을 재인식하는 좋은 계기가 되었습니다.”

- 자연문화관리원 송OO 어르신의 후기-

- 사업 참여 만족도 조사 결과 4.41점(5점 만점)으로 높은 만족도 달성 (주: 참여노인 137명 대상으로 만족도 조사 실시)



**향후계획**

- (기존 기관과 사업 확대) 기존 발전사와 2018년 일회성 사업으로 끝나는 것이 아니라 2019년에도 사업을 연속적으로 추진

구분	2019년 사업계획
한국남동발전	• 사천, 고성, 강릉, 용진 등 4개 지역 바다사랑지킴이 일자리 200명 신규 추진
한국중부발전	• 시니어 희망기업 (㈜서래야 17명, 랑 주식회사 25명) 일자리 창출

- (타 기관으로 사업 확대) 발전3사 협력사업과 같은 노인일자리 창출 우수사례를 미참여 공공기관 및 지자체에 홍보하여 확대 예정

**급격한 고령화로 인한 다양한 사회문제 대두**

저출산 장기화, 고령화 심화에 따라 노인 인구는 계속 증가하는 추세로, 정년 이후인 만 60세 이상 인구는 2022년 1,529만명으로 추정하고 있으며, 대한민국 전체 인구의 약 30%에 육박하는 수치이다.

이는 노인인구 증가 및 급속한 은퇴에 따른 노동력 부족, 숙련기술 단절로 인해 성장 동력 약화가 우려되며, 베이비부머의 노인세대 진입과 만 80세 이상 고령 노인의 비중 증가에 따라 학력, 소득,

근로능력 등 측면에서 노인집단이 다양화되고 있다.

그리고 기초연금 등 복지제도 확대로 노인빈곤율은 점차 감소하고 있으나 여전히 40% 후반대로 그 비율이 높고 독거우울 노인 등 취약노인이 증가하는 등 다양한 사회문제가 발생하고 있다.

**한국노인인력개발원의 설립과 역할**

급속한 고령화 및 평균수명 연장으로 노년기가 길어짐에 따라 활기찬 노년을 위해 일자리를 포함한 다양한 사회활동이 필요한 실정이다. 한국노인인력개발원은 어르신들이 노년기에 활기차고 건강한 노후 생활을 영위할 수 있도록 다양한 일자리를 제공하고, 쌓아온 지식과 경험을 활용하여 지역사회에 공헌하도록 지원하기 위해 2005년에 설립된 보건복지부 산하 준정부기관이다. 보건복지부의 주요 노인복지정책인 '노인일자리 및 사회활동 지원사업'을 전담하고 있다.

한국노인인력개발원의 주요사업은 60세 이상 시니어 일자리 개발 및 보급, 노인 사회활동사업 지원, 노인일자리 참여자 및 종사자 역량 강화, 노인일자리 정보시스템 구축 및 시니어인력 DB 구축운영, 노인 및 노인일자리 인식 개선, 노인일자리 연구조사 등이다.

### 공공기관 협업을 통한 지역사회 노인일자리 창출

우리나라 65세 이상 노인의 상대적 빈곤율은 48.8%로 OECD 회원국 평균인 12.1%보다 약 4배 정도 높은 수치이다. 노인빈곤 해소를 위해 정부에서는 노인일 자리를 추진하고 있으나 노인일 자리 수요충족률은 2018년 현재 약 42.7%로 공급이 부족한 실정이다. 그리고 농산어촌 지역은 지속적인 인구감소 및 인구고령화로 인해 경제적·사회적 문제가 심각하게 대두됨에 따라 농산어촌지역 주민들의 삶의 질 향상이 필요한 실정이다.

이러한 문제 인식하에 한국노인인력개발원은 정부가 제공하는 노인 일자리 외에 추가적으로 일 자리를 창출함으로써 더 많은 어르신들께 일 자리를 제공하는 한편, 농산어촌 지역의 문제를 노인일 자리로 해결하기로 전사가 합의하였다. 그래서 지역분부를 중심으로 공공기관, 민간기업 등에 협력사업을 제안하기 시작했다. 그 과정에서 한국서부발전, 한국중부발전, 한국남동발전의 사회공헌기금을 활용해 취약계층인 노인의 일자리 창출 및 발전사 주변 지역문제를 해결하는 전략적 사회공헌을 제안하였다.

세부적으로 한국서부발전은 기관 간 공동사업 추진협의를 거쳐 공동사업계획을 2018년 1월 확정하였다. 한국남동발전에서는 한국노인인력개발원이 제안한 바다사랑지킴이 사업내용이 공모를 거쳐 2018년 3월 22일 협력사업으로 선정되었다. 그리고 한국 중부발전에서는 농어촌상생협력기금 활용사업 제안이 공모를 통해 2018년 10월에 선정되었다.

이러한 노력들이 모여 한국노인인력개발원과 발전사 간 협업을

통해 해안가쓰레기, 독거노인 문제 등 지역사회 문제를 해결하는 노인일 자리를 창출하였다.

#### ■ 바다사랑환경지킴이 사업 추진

해양쓰레기 현존량은 15만2천톤으로 추정되며, 발생하는 쓰레기로 인해 수산자원 및 해양생태계 피해가 커 해안가치 훼손이 우려되는 상황이다. 이러한 문제의식하에 한국노인인력개발원은 바다 해안가 쓰레기 및 유해물질을 제거하며, 자연 조경관리 등 해변 환경 정비 활동을 수행하는 '바다사랑환경지킴이 사업'을 개발하였다. 그리고 인근 지역 거주 노인을 환경지킴이로 선정하여 278개의 일 자리를 창출 하였다.

#### ■ 자연문화관리원 사업 추진

2016년 국가안전대진단 결과를 보면 국가 점검대상 시설 6,558개소 중 다수의 자연공원 및 문화유적 안전도가 약 1,000위권으로 낮게 나타나고 있다. 한국노인인력개발원은 '자연문화 관리원'이라는 직무를 개발하여 불법 게시물 및 시설 계도 등 공원 및 문화유적지 환경 정비 활동을 수행하여 102개의 일 자리를 창출하였다.

#### ■ 독거노인 돌보미 사업 추진

정부 및 지자체 등이 독거노인 발굴과 고독사 예방을 위해 공익사업을 진행하고 있으나 인력과 예산이 부족한 상황이다.

한국노인인력개발원은 발전3사의 사회공헌기금을 활용해 발전사 인근 지역 독거노인을 돌보는 사업을 추진하였다. 독거노인 말벗 서비스, 가사 활동 지원 등 생활지원서비스를 수행하는 80개의 일 자리를 창출하였다.



바다사랑환경지킴이



독거노인돌보미

■ 실버카페 및 시니어 희망기업 설립

노인에게 경제적으로 도움이 되고 지속 가능한 노인일자리를 창출하기 위해 실버카페 및 시니어 희망기업을 설립하여 17개의 일자리를 창출하였다.

**노인, 한국노인인력개발원, 발전사 모두 윈-윈하는 노인일자리 개발**

■ 노인일자리 모델 개발 및 일자리 창출

한국노인인력개발원은 지역문제 및 참여자 특성을 고려한 노인일자리 모델 3개를 개발하였고, 고려자 특성 및 직무를 고려한 시니어 기업 3개소를 설립하였다.

이를 통해 노인일자리 477자리를 창출하였다. 한국서부발전과 협업하여 태안 지역 특성화 노인일자리 283자리를 창출하여 태안군수 감사패를 수상하였다. 그리고 한국남동발전과 협업하여 경남 사천시, 경남 고성군, 강원 강릉시, 인천 옹진군 지역에 바다사랑지킴이로 노인일자리 177자리를 창출하고, 실버카페 창업을 통해 노인일자리 17자리 창출하였다. 한국중부발전과는 시니어 희망기업 2개소를 설립하여 추가로 노인일자리를 창출할 예정이다.

■ 노인 빈곤개선 및 삶의 질 향상

477명 어르신들에게 일자리 기회를 제공함으로써 약 8억7,200만원의 소득창출을 유도하였다. 한국서부발전의 경우 총 2억 5,500만원을 급여로 지급하여 참여노인 1인당 월 40만원을 지급하였고, 한국남동발전의 경우 총 6억1,700만원으로 참여

노인 1인당 월 70만원의 급여가 지급되었다. 이로 인해 농어촌 지역의 노인 빈곤문제를 일부 개선하는 데 기여하였다. 그리고 사업 참여노인 대상으로 만족도 조사를 한 결과 4.41점(5점 만점)으로 높은 만족도를 달성하였다. 이를 통해 노인일자리를 통한 어르신의 경제적, 정신적 삶의 만족도도 향상된 것으로 분석하고 있다.

[사업 참여노인 만족도 조사 결과]

연 번	구 분	만족도(점)
1	근무환경 만족도	4.51
2	근무기간 만족도	3.93
3	교육내용 만족도	4.50
4	임금 만족도	4.21
5	노동 강도 적합도	4.34
6	동료직원(상사)과의 관계 만족도	4.74
7	전반적 만족도	4.65
전체 평균		4.41

(주: 참여노인 137명 대상으로 만족도 조사 실시)

**좋은 일자리에서, 더 오래 근무하는 착한 노인일자리 개발을 위하여**

■ 기존 발전사와 사업 확대 추진

기존 발전사와 2018년 일회성 사업으로 끝나는 것이 아니라 2019년에도 사업을 연속적으로 추진하여, 한국남동발전의 경우 사천, 고성, 강릉, 옹진 등 4개 지역에서 바다사랑지킴이 일자리 200명을 신규 추진하고 있으며, 한국중부발전은 시니어 희망기업 (주)서래야 17명, 랑주식회사 25명의 일자리를 창출하고 있다.

■ 다른 공공기관과 민간 기업으로 사업 확대

발전3사 협력사업과 같은 노인일자리 창출 우수사례를 미참여 공공기관과 지자체에 홍보하여 사업을 홍보할 예정이며, 민간 기업으로 확대하여 어르신들이 좋은 일자리에서 더 오래 근무하실 수 있는 착한 노인일자리 개발을 위해 한국노인인력개발원 모든 임직원들이 노력할 것이다. ○



실버카페 '사랑채'



# 공공기관 잡앤티톡(Job&Talk)

한국토지주택공사  한국토지주택공사



김대현  
한국토지주택공사 인사관리처 대리

## 인사담당자 Q&A

안녕하세요. 간단히 자기소개 부탁드립니다.

안녕하세요. 저는 한국토지주택공사 신입채용을 담당하고 있는 인사관리처 김대현 대리입니다. 예전부터 관심이 있던 채용업무를 맡게 돼 영광으로 생각하고 있습니다. 앞으로 공정한 채용에 앞장서기 위해 노력하겠습니다.

많은 분들이 궁금해하실텐데 한국토지주택공사(이하 LH)에 입사하려면 어떤 역량을 중요시하나요?

우선 LH는 NCS기반 채용을 실시하고 있으며, NCS기반 능력으로는 의사소통능력, 문제해결능력, 수리능력 등이 있습니다. 이 외에도 대한민국을 대표하는 주거복지사업, 도시재생사업, 도시개발사업 등을 담당하는 기관으로서 청렴, 사회적 책임감 등을 중요하게 생각하고 있습니다.

새롭게 도입된 제도가 있다면 소개 부탁드립니다.

2019년 말부터 두 가지 새로운 제도를 도입했습니다. 첫째, 채용에 공정성을 더하기 위한 AI면접 도입입니다. AI면접은 지원자의 답변내용, 표정, 말투 등을 컴퓨터로 분석하는 방법으로 합격/불합격에 영향을 미치지 않는 인공지능 면접 참고자료로 쓰이고 있습니다.

둘째, 필기전형 점수공개입니다. 저도 취업준비하던 시절 필기 시험점수가 궁금했지만, 당시 점수를 알기 위해서는 정보공개 청구를 해야 했습니다. 이를 개선하기 위해 필기응시자 개인별로 점수공개를 할 수 있도록 시스템을 구축했고 많은 응시자들이 본인의 탈락 이유에 대한 수용도 상승과 더불어 채용절차의 투명성과 공정성 또한 강화했습니다.

앞서 말씀해주신 AI면접은 생소한 내용인데 어떻게 준비하는 게 좋을까요?

우선 AI면접은 AI게임과 질문으로 구성돼 있으며, 각각의 프로그램을 수행하며 질문자가 답하는 내용 및 신뢰성을 분석하는 내용입니다. 합격/불합격에 영향이 없고 단지 참고자료로 활용되기 때문에 크게 부담은 갖지 마시고 평소 생각하시는 내용에 대해 성실히 답변하시면 됩니다.

그럼 AI면접과 별개로 진행되는 1·2차 면접 프로세스가 궁금한데 소개 부탁드립니다.

한국토지주택공사의 면접은 1차 직무수행융합면접과 2차 인성면접으로 구성됩니다. 1차인 직무수행융합면접은 PT 발표와 토론, 질의응답 과정을 통해 지원자들을 다각적으로 평가하는 유형으로 주로 직무별 실무 면접위원들이 지원자의 문제해결능력 및 논리전개능력 등을 평가하게 됩니다. 2차인 인성면접은 임원진을 중심으로 지원자의 태도, 직업관, 공공기관 직원으로서의 사회적 책임감 등을 평가하게 됩니다.

직무수행융합면접의 도입 배경은 어떻게 되는지요? 또 도입 전과 후는 어떻게 다른가요?

먼저 직무수행융합면접의 도입배경에 대해 설명드리겠습니다. 블라인드채용이 강화되면서 면접의 중요성이 좀 더 부각됨에 따라 동일한 면접위원이 동일한 지원자의 PT발표, 토론, 질의응답 과정에서 다양한 모습을 오랜 시간을 두고 관찰함으로써 LH에 걸맞은 인재를 선발하고자 하는 취지에서 도입되었습니다. 직무수행융합면접 도입 전과 후가 달라진 점은 과거에는 길지 않은 시간의 PT발표와 인성면접 점수를 합산하여 인재를

선발하였다면, 직무수행융합면접 도입 후에는 충분한 시간과 구분된 역량평가로 1차, 2차 면접을 허들제로 분리 평가해 지원자에 대한 좀 더 깊이 있는 판단이 가능해졌습니다.

**취업준비생들의 이해를 위해 직무수행융합면접의 사례 한 가지만 제시해주시다면요?**

크게 사무직과 기술직 두 가지 직렬로 나뉘는데, 직렬별 예시는 아래 내용을 참고해주시기 바랍니다.

■ 사무직(건전한 주거복지 생활문화 조성을 위한 기획)

나는 입주민들의 건전하고 건강한 주거복지 생활 문화를 조성하기 위해서 다양한 활동을 하고 있습니다. 본인의 지식 또는 경험을 바탕으로 다음 질문에 대한 본인의 의견을 말씀해 주십시오.

1. 본인이 주도적으로 추진 또는 참여했던 대내외 활동 및 행사가 있었다면 말씀해 주십시오. 또는 창의적이고 참신한 아이디어를 제시하고 기획했던 사례가 있었다면 설명해 주십시오.
2. 입주민들의 주거복지의 건전한 생활문화를 조성하기 위한 프로그램(또는 행사) 기획안을 아래 사항을 기반으로 도출해 주십시오.

- 논의사항: ① 프로그램(또는 행사) 취지 ② 참여대상  
③ 참여방법 및 절차 ④ 기대효과 등

3. 개인발표와 상호토론 내용 및 직무와 관련된 면접위원의 질문에 대해서 응답해 주세요.

- 위 발표 및 토론 내용에 대한 면접위원들의 질문 진행

■ 기술직(잇 세대와의 소통능력)

여러분은 본인보다 나이가 훨씬 많은 협력사 소속의 기술진들과 함께 근무를 해야 하는 상황입니다. 주어진 상황과 유사한 본인의 경험 혹은 경력을 바탕으로 다음 질문에 대한 본인의 의견을 말씀해 주십시오.

1. 본인의 전공 혹은 지원한 분야와 관련하여 본인보다 나이가 많은 후배와 함께 일했던 경험을 소개해 주시고, 본인보다

나이가 많은 분들과 잘 지낼 수 있는 자신만의 차별화된 노하우에 대해 말씀해 주십시오.

2. 본인보다 나이가 경력에 훨씬 많은 협력사 기술직을 지휘해야 하는 상황에서 상호 간 의견 충돌이 생겼을 때 가장 적절한 문제해결 방식(원칙과 태도)을 도출해 주십시오. 또한 회사에서 세대 차이가 나는 이유와 이를 극복할 수 있는 방안에 대해서도 논의하여 주십시오.
3. 개인발표와 상호토론 내용 및 직무와 관련된 면접위원의 질문에 대해서 응답해 주세요.

- 위 발표 및 토론내용에 대한 면접위원들의 질문 진행

**취업준비생들에게 인사담당자 입장에서 추천하고 싶은 내용이나 이것은 하지 말았으면 좋겠다하는 내용이 있다면요?**

먼저 인사담당자 입장에서 추천하고자 하는 내용은 내가 원하는 기업의 채용전형 방향을 파악하고, 필기 및 면접 시험을 준비하는 게 좋습니다. 방향을 파악하고 준비하신다면 자격증 준비, 필기시험 공부 등 시간낭비를 줄일 수 있고 해당 기업에서 원하는 역량을 준비할 수 있기 때문입니다. 필기시험은 NCS와 전공 관련 기본 개념문제, 기출문제 등 다양한 문제를 접해보는 것을 추천드리고, 면접시험은 짜여진 듯한 정답을 이야기하려 하지 말고 나만이 가진 진솔한 경험을 잘 정리해서 내가 왜 LH에 필요한 인재인지를 잘 어필하시기 바랍니다. 외워서 하는 내용보다는 대화라는 생각으로 평소 말투로 자연스럽게 솔직하게 면접관과 이야기하면 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이라 생각합니다.

이어서 이것은 하지 말았으면 좋겠다하는 내용은 블라인드채용이 도입되었음에도 불구하고, 자기소개서에 특정인임을 유추할 수 있는 정보를 기재하는 경우가 있는데요, 블라인드채용임을 명심하셔서 주어진 방향에 맞게 작성해주시기 바랍니다.

**마지막으로 한 말씀 부탁드립니다.**

취업준비하는 기간이 육체적정신적으로 힘든 기간인데, 방향을 잘 설정하고 꾸준히 나아가다보면 원하는 곳에 취업하는 날이 올 것이라 생각합니다. 모두 힘내시고 좋은 결과 얻을 수 있기를 바랍니다.◎



## 한국토지주택공사 소개

토지의 취득·개발·공급·도시개발·주택건설·공급·관리 등 업무를 수행함으로써 국민주거생활의 향상과 국토의 효율적인 이용을 도모하여 국민경제의 발전을 이룩해온 공공기관

## 설립목적

토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리업무를 수행함으로써 국민주거 생활의 향상과 국토의 효율적인 이용을 도모하여 국민 경제 발전에 이바지하고자 2009년 10월 1일 한국토지공사와 대한주택공사를 통합

## 인재상

소통과 창의, 융합과 통찰로 미래를 개척하는 LH Path-Finder

## 미션 및 비전

(미션) 국민주거안정의 실현과 국토의 효율적 이용으로 삶의 질 향상과 국민경제 발전을 선도

(비전) 든든한 국민생활 파트너, LH

## 채용절차

서류전형 50배수	필기시험 2.5배수	1차 면접 1.5배수	2차면접 1배수	최종합격
- 자기소개서 평가(90%) - 어학(10%), 가산점	- 직무능력검사 - 인성검사	- 직무수행능력 융합면접 ※ PT+토론+질 의응답	- 인성면접 ※ 직업관, 가치관 사 회적책임감 등 평가	- 신체검사 - 신원조사

## 블라인드채용

### - 블라인드채용이란

채용과정(입사지원서·면접) 등에서 편견이 개입되어 불합리한 차별을 야기할 수 있는 출신지, 가족관계, 학력, 외모 등의 항목을 걷어내고, 실력(직무능력)을 평가하여 인재를 채용하는 방식을 의미함

### - 블라인드채용 평가요소

1. 채용 직무에 대한 설명자료 제공
2. 직무와 관련하여 필요한 요구사항 명확화
3. '직무관련성'을 기반으로 한 필기시험
4. 체계화된 면접 활용

## 2020년 채용계획

구분	내용
채용시기	상반기(4월 공고 예정 / 경력직, 업무직) 하반기(8월 공고 예정 / 신입공채)
모집분야	행정직, 기술직
모집인원	상반기 약 160명 내외 하반기 약 300명 내외 직종별 구체적 채용인원은 현재 미정

※ 상기일정은 향후 변경될 수 있습니다.



# 공공기관 잡앤티톡(Job&Talk)

한국수자원공사 



문준호  
한국수자원공사 인재경영처 인사부 과장

## 인사담당자 Q&A

안녕하세요. 지원자분들께 소개해주세요.

안녕하세요. 2018년도부터 지금까지 채용 업무를 3년째 담당하고 있는 한국수자원공사(K-water) 인재경영처 문준호 과장이라고 합니다. 입사 후 설비관리, 전직직원교육, 채용 등의 업무를 수행하고 있으며, 입사한 지는 만 8년 정도 되었습니다.

K-water 입사를 위해서 필요한 지원자의 핵심역량은 무엇인가요?

우리 공사의 인재상은 크게 내실, 혁신, 신뢰 세 가지로 구성되어 있으며, 해당 인재상이 지원자의 중요한 핵심역량이라고 생각합니다. 각각의 인재상이 말하는 인재의 조건은 다음과 같습니다.

내실: 선택과 집중을 통해 핵심역량을 강화하고 효율적이며 생산적인 업무방식을 지향하는 인재

혁신: 창의적 사고와 한계를 뛰어넘는 과감한 도전의식을 지닌 미래지향적 인재

신뢰: 청렴과 공익정신을 기반으로 국민 물복지 실현에 굳은 책임감을 가진 인재

지원서류 검토 및 면접 등 지원자 선정 시 어떤 고충이 있으신지요?

우리 공사는 입사를 지원한 전 지원자들에게 필기전형 응시 기회를 제공하고 있기 때문에 인사담당자로서 지원서류 심사에 대한 어려움은 없습니다. 하지만 면접 시에는 많은 수의 면접 대상자들을 대상으로 정해진 기간 내 면접 일정을 소화해야 하기 때문에 지원자 1인당 주어진 면접 시간이 제한돼 지원자가 보유하고 있는 역량과 자질에 대한 면밀한 탐색이 어려운 점이 고충입니다.



### 1차면접과 2차면접은 어떻게 다른가요?

1차면접은 선발단위 내 직무상황과 직무지식 등을 연계한 PT 주제를 면접 전 제시하여 구두PT 실시 후 직무능력을 평가하는 면접이며 문제해결능력, 의사소통능력 등을 평가합니다.

2차면접은 자기소개서, 성격검사결과 기반의 상황(행동)면접이며, 자기개발능력, 대인관계능력 등을 평가합니다.

### 기억나는 면접자 또는 사례가 있다면 말씀해주세요?

K-water 일반직(대졸 수준) 채용 이래 최연소 합격자인 만 18세 여성 지원자가 합격하였습니다. 우리 공사에서 학력과 연령, 성별 등의 차별적 편견요소를 완벽히 배제한 블라인드채용의 성과 사례라고 생각하며 가장 기억에 남습니다. 해당 합격자는 합격 수기에서 '블라인드채용은 나에게 축복 그 자체였음을 고백합니다.'라고 썼습니다.

### 자소서 면접에서 이런 글 이런 행동 하지 마라를 조언하신다면?

자소서 작성 시 다른 합격자의 자소서나 인터넷 자료를 그대로 복사해서 작성하지 않았으면 합니다. 우리 공사는 시가반의 자소서 표절(유사도) 검사를 실시하고 있으며 표절률이 높게 나왔다고 해서 불합격시키지는 않지만, 면접위원들에게 면접 참고자료로 제공하고 있기 때문에 유의하셔야 합니다.

### 마지막으로 지원자분들께 인사담당자님의 꿀Tip 주실 수 있을까요?

필기전형과 면접전형으로 나눠서 말씀 드리겠습니다.

필기전형의 NCS직업기초능력평가는 항상 시간이 부족한 시험인 관계로 자신 있는 과목부터 푸는 등의 시간관리를 잘 해야될 것 같습니다. 면접전형에서는 자소서 및 경험기술서 기반으로 면접관이 질문을 하기 때문에 본인 경험이 아닌 사실로 자기소개서를 작성할 경우, 심층 질문 시 거짓 자소서가 탄로날 수 있습니다. 본인 경험 기반으로 자소서 경험기술서를 작성하고 이에 예상되는 질문에 대해 답변을 준비하는 것이 도움이 될 것 같습니다.○



### 한국수자원공사 소개

- 대표자: 박재현
- 설립연도: 1967년
- 주소: 대전 대덕구 신탄진로 200
- 사업분야: 종합건설, 수도, 전기 등
- 매출액: 3,391,568백만원(2018년 기준)
- 직원수: 5,884명
- 대표전화: (042) 629-3114
- 홈페이지: www.kwater.or.kr

### K-water의 블라인드채용: “블라인드채용의 완성도를 높이다”

#### - 공기업 최초 도입, 이젠 고도화할 시점

K-water는 2014년 공기업 최초로 블라인드채용을 도입하면서 공정한 채용을 선도해 왔다. 이를 위해 2015년부터 순수 역량 기반의 채용을 위해 출신지, 가족관계, 신체조건 등의 역량검증과 관계없는 정보를 입사 지원 시 미입력하도록 자체적으로 채용 제도를 개선하였고, 블라인드채용 도입 후 약 1만9천명을 채용 하면서 다양한 인재를 선발하는 계기를 마련하였다. 그러나 아직 까지도 공공기업의 블라인드채용은 국민의 눈높이에 많이 모자라며, 완전한 채용비리 척결까지 갈 길이 멀다는 것이 현실이다. 이제 K-water는 이러한 사회적 요구를 경청하고 단순히 공정성을 초월하여, 능력중심 블라인드채용에 방점을 둘 예정이다.

#### - 토익 700점만 넘으면 누구나 지원 가능

K-water는 능력중심의 채용을 기반으로 블라인드채용을 고도화시키는 데 더욱 주력하고 있다. K-water만의 ‘능력중심의 완성형 블라인드 채용’은 평등성, 능력중심, 투명성 이 세 가지가 가장 기본이 된다. 먼저 공정성으로는 누구에게나 열린 평등한 입사 기회를 제공하는 데 초점을 뒀다. 최소자격인 토익 700점만 넘으면 누구나 지원할 수 있다.

또한 나이와 무관하게 정년 전 모든 연령대가 지원할 수 있도록 연령 제한을 폐지했다. 아울러 기존의 학력기준을 폐지하면서 출신 구분 없이 지원할 수 있도록 했으며, 본인의 전공과 학점에 상관없이 수행직무의 전문성만 있으면 누구나 지원할 수 있도록 하였다. 더 나아가 공기업 최초 사·빅데이터 기반의 시스템을

통해 자기소개서에서의 편견요소를 완벽히 제거하고, 자소서 표절검사 결과를 면접관에 제공하고 있다. 또한 면접관의 편향적 판단 개입을 방지할 수 있는 AI면접을 도입하여 객관적이고 일관된 원칙하에 공정한 인재채용을 지원하고 있다.

#### - 챗봇 개발 및 시험시간 확대

K-water는 채용정보를 적극적으로 공유하면서 투명성을 확보하기 위해 노력하고 있다. 이를 위해 채용공고 시 대분류부터 세분류까지 기술된 상세 직무기술서를 제공하여, 입사지원자의 역량과 적성에 맞게 지원토록 하였다. 아울러 입사지원자에게 맞춤형 정보를 제공하기 위하여 인재등록 시스템을 구축하였다. 예를 들어 취업준비생이 관심 있는 직군, 선발 분야 등을 인재등록 시스템에 입력하면 인재DB로 등록이 되고, 관심 분야의 채용 공고 오픈 시 메일을 통해 채용정보를 바로 받아볼 수 있다. 또한 공기업 최초로 인공지능 기반의 ‘채용문의 챗봇’을 자체 개발 및 운영해 취업준비생이 필요로 하는 정보를 적시에 쌍방향 제공하고 있다. 끝으로 능력중심의 측면에 있어서는 NCS 풀이의 절대 시간이 부족하다는 문제점을 개선하기 위해 65분에서 80분으로 시험시간을 연장하였으며, 외부 면접관을 50% 이상 참여시키고 K-water 전문 면접관을 양성해 일관된 직무역량 측정결과를 도출하도록 노력하고 있다.

이러한 성과들을 바탕으로 2019년 ‘공정한 채용 블라인드채용’ 경진 대회에서 ‘기획재정부 장관상’을 수상하였다. 2020년은 AI면접 확대 도입 및 자기소개서 AI평가 도입으로 지원자의 배경정보를 배제한 완벽한 블라인드채용을 위해 노력할 예정이다.

### 채용일정(안)

직군	채용규모	채용시기	채용절차		
일반직	000여 명	상반기	필기전형 • NCS 직업 기초능력 • 직무능력평가	1차면접 직무PT면접	2차면접 역량면접
운영직	00여 명	상반기	필기전형 • NCS 직업 기초능력 • 직무능력평가	면접 직무·역량 면접	
전문직	필요 시 수시		필기전형 및 적부심사 • 전문지식평가 • 서류적부심사	면접 직무·역량 면접	

(※ 정확한 채용규모 및 시기는 미정이며, 향후 채용공고를 통해 확인 필요)

# 나의 취업성공기

*Build Your Own House !*



김산희  
한국노인인력개발원 전략기획부 주임

## 내 나이가 어때서

“나이가 조금 많으시네요.”

다니던 회사를 그만두고 본 첫 면접에서 나이에 대한 이야기를 들으며 나는 작아졌다. 나는 경력과 경험을 살려 한 분야의 전문가로 성장하고 싶었다. 하지만 어느덧 30대를 넘어선 나이는 취업 문턱에서 가장 큰 장애물이 되어 있었다.

그렇게 우울한 날을 보내던 중 ‘2017년 공공기관 채용박람회’에서 블라인드채용, 직무능력중심채용을 알게 되었고 그 순간 한 줄기 빛이 보였다.

나도 노력하면 될 수 있다는 마음, 똑같은 출발선에 설 수 있다는 기대감이 얼마나 큰 희망인지 그때 알게 되었다.

나의 이야기가 누군가에게도 희망과 용기를 줄 수 있는 계기가 되었으면 하는 마음으로 공공기관 입사 수기를 작성한다.

## 스펙이 없다고? 직무와 연관된 경험이 더 중요해!

블라인드채용은 한 마디로 해당 직무에 맞는 경험과 능력을 갖췄는지를 볼 뿐이다. 그 이유는 학벌, 나이, 외모 등을 채용 평가 요건에서 배제하기 때문이다.

나는 언론사에 다녔던 경험들로 인해 지원 서류를 여러 군데 쓸 수 있었다. 홍보, 기획, 경영 등 다양한 업무에 공통점이 많았기 때문이다.

그러나 서류 발표날, 내 예상은 빗나가고 말았다. 지원한 서류 모두 불합격했기 때문이다. 왜 불합격했을까? 공공기관에 입사한 친구들과 서류전형에 합격한 스터디 팀원에게 이유를 물어보았다. “관련 경력은 없지만 저만의 경험을 잘 풀어서 설명한 것이 합격 요인이었던 같아요.”

나는 스터디가 끝난 후, 그 자리에 남아 한참 동안을 생각하고 한 가지를 깨달았다. ‘맞아, 직무능력중심채용이 경력을 우대한다는 것은 아니야, 내가 착각했어.’

그 이후 나는 A4용지를 꺼내 대학 입학 때부터 내가 지금까지 경험했던 모든 일을 적었다. 경험한 일에서 무엇을 느끼고 어떻게 해결했으며 왜 하게 되었는지 꼼꼼하게 작성했다. 그러자 나의 분야는 기획, 회계 두 가지 직무로 정리되었다.

그리고 그 순간, 직무능력중심채용제도가 어느 정도 이해가 되었다. 직무능력중심채용은 단순히 지원자가 ‘나는 이런 업무를 해봤습니다’가 아니라 자신이 지원하는 직무를 정확히 이해하고 이에 적합한 경험을 적어야 했던 것이다.

그날 이후 내 자기소개서에는 이전 회사에서 단순히 수행했던 경력 나열보다 그 외 직무와 연관된 나만의 경험이 훨씬 더 많이 담겼다. 그리고 행정사무와 관련된 모든 직무에 지원에 하는 것이 아니라 기획, 회계 분야에 지원서를 넣었다. 이 결과, 서류 발표날에 마음이 상하는 날보다 기뻐한 날들이 더 많아졌다.

## 직무기술서라는 설계도를 활용하자

블라인드채용 과정에서는 무엇을 어떻게 해야 할까? 답은 의외로 간단하다. 원하는 기관의 직무기술서를 정독하고 내재화하여 자신의 능력과 역량에 맞는 직무를 준비하면 되는 것이다. 그러나 혹시 ‘직무기술서에 해당하는 것이 난 하나도 없애’라고 생각하는 지원자가 있다면 그것도 큰 문제가 되지 않는다. 왜냐하면 직무능력중심이 앞서 말한 바와 같이 경력 있는 사람을 뽑는다는 것이 아니라 지원자의 잠재 능력, 그리고 열정을 반영하기 때문이다.

따라서 자기만의 이야기(Story)를 만들어가야 한다. 이는 새로운 집을 짓는 것과 같다. 지역, 학벌, 나이 등이 모두 배제되기 때문에, 덕분에 자신이 원하는 땅 어디라도 집을 지을 수 있다.

터를 잡았다면 어떤 모양의 벽돌을 사용해서 어떻게 집을 지을지 미리 계획을 해야 한다. 이때, 주의해야 할 것은 옆 마을에서 네모 모양의 반듯한 집을 지었다고 해서 토양이 다른 이 땅에 같은 모양의 집을 짓는 실수를 하면 안 되는 것이다.

이때 각 토양에 맞는 설계도가 '직무기술서'다. 집을 무수히 많이 지어본 사람도, 처음 집을 짓는 사람도 누구나 같은 설계도를 보고 집을 지을 뿐 누가 더 훌륭한 집을 지을 수 있을지 아무도 예측할 수 없다. 그 집의 주인만이 알 수 있다.

실제로 나는 공공기관에 취업하려면 꼭 필요하다고 말하는 한국어능력시험, 토익시험 등을 공부하기보다 주말에 자원봉사를 하고 직무와 연관된 뉴스 기사 스크랩을 했다. 그리고 이 경험들은 보건복지부 산하 공공기관인 한국노인인력개발원 최종 합격의 비결이 되었다.

분명 처음에는 나도 이 길이 맞는지 의문이 들 때가 많았다. 자격증을 하나라도 더 취득해야 하는 건 아닌지 무척 불안했다. 그러나 지금은 자신 있게 말할 수 있다. 블라인드채용 과정을 믿고 직무기술서라는 설계도를 바탕으로 자신만의 집을 짓는다면 세상에 하나뿐인 나만의 집이 완성될 것이라고 말이다.

### 왜(WHY)? 라는 물음에 답을 찾는 과정

OO공공기관에 왜 들어가고 싶어? 이 질문이 바로 왜(WHY)라고 생각한다. 돌이켜보면 이 물음의 답은 최종합격의 가장 중요한 열쇠(Key)였다. 처음에는 이 질문이 학교에 가기 위해 버스를 탔는데 버스를 타는 이유를 묻는 것처럼 느껴졌다. 당연히 '안정적인 직장에서 돈을 벌기 위해서지!'라고 말이다. 하지만 11번의 최종면접 탈락을 경험하면서 '왜?'라는 질문에서 불합격의 원인을 찾아냈다.

왜 OO기관이어야 하는지, 왜 OO직무에 지원했는지 스스로 확신이 없는 상황에서 고가의 면접컨설팅도 무용지물이었다.

지금부터 하면 늦진 않았을까? 계속되는 불합격에 몸과 정신이 이미 지칠 대로 지쳤지만 왜라는 질문을 스스로 했던 것이

그때였던 것 같다.

공공기관에 먼저 입사했던 친한 친구의 말이 생각났다. 시간이 갈수록 수단을 목표로 삼게 되는데 그것을 조심해야 한다는 말이었다.

그때는 당연하게 받아들였지만 나는 어느새 하루하루 문제집을 푸는 기계처럼 살고 있었다.

그리고 면접은 필기 합격 후에 준비하는 또 하나의 전형인 줄로만 알고 있었다. 그러나 블라인드채용은 달랐다. 서류-필기-면접이 하나의 연결고리처럼 묶여 있었다. 면접전형에서 합격하기 위해서는 직무능력을 중심으로 왜?라는 질문을 통해 '나'에 대한 발견이 뒷받침되어야 한다는 것을 그때 깨닫지 못했다.

그래서 나는 12번째 최종면접을 준비할 때 이전과 달리 예상 질문과 답안을 만들지 않았다. 그동안 고민했던 왜? 라는 질문의 답을 정리해서 면접을 봤다. 블라인드채용 면접은 말을 잘하는 사람을 뽑는 것이 아니었다. 스스로 '자기 확신'을 가지고 나만의 직무능력을 어떻게 이 기관과 융합할지 고민하고 답을 찾은 지원자의 말에 면접관들은 귀 기울였다. 그리고 나는 2019년 8월 26일 한국노인인력개발원에 입사했다.

### 마치며

나는 약 1년이 넘는 취업 준비 기간 동안 총 12번의 최종면접을 봤다. 이 과정 속에서 불합격과 합격에 울고 웃으며 한 가지 느낀 것이 있다. 그것은 바로 편견 없이 진짜 나를 찾아가는 과정이라는 것이다. 면접에서 이름을 말하지 않게 하는 것도, 나이와 주소, 학교, 심지어 동아리 명도 밝히지 않게 하는 것도 다 그 이유에서다.

나의 진짜 모습. 내가 무엇을 좋아하고, 어떤 경험을 했으며, 그 속에서 느낀 점은 무엇인지, 해당 기관 및 직무와 나를 어떻게 연결할지 솔직하게 표현할 수 있다면 모든 지원자가 최종합격 문 앞에 다가와 있다고 말씀드리고 싶다. 이 글을 읽는 취업준비생 분들이 자기만의 집을 완성하여 원하는 공공기관에 입사하는 날이 오길 마음속 깊이 응원하며 이 글을 마친다.●

※ 이 글은 '2019 공공기관 입사수기 공모' 당선작 중 블라인드채용 부문 최우수 수상작을 전제한 것입니다.



“ Spring  
2020 | Vol.01

공공경제 [www.kipf.re.kr](http://www.kipf.re.kr)

KIPF PUBLIC ECONOMY

”

# 공적 공급 마스크

## 나는 어느 요일에 사나요?

주민등록증 등  
공적신분증 지참하고  
태어난 년도의 끝자리 따라!

**토·일** 주중에 못 산 사람



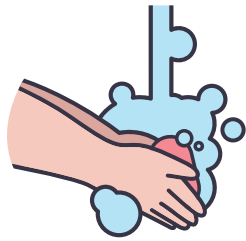
## 대리구매 어떻게 하나요?

구매자	대리구매자 자격	준비물
1940년 이전 출생한 어른 2010년 이후 출생한 어린이	주민등록부상 동거인	<ul style="list-style-type: none"> <li>대리구매자의 <b>공인신분증</b></li> <li>구매대상자와 동거인임을 확인할 수 있는 <b>주민등록등본</b></li> </ul>
장기요양 급여 수급자	주민등록부상 동거인	<ul style="list-style-type: none"> <li>대리구매자의 <b>공인신분증</b></li> <li>구매대상자의 <b>장기요양인증서</b></li> <li>구매대상자와 동거인임을 확인할 수 있는 <b>주민등록등본</b></li> </ul>
장애인	제한없음	<ul style="list-style-type: none"> <li>구매대상자의 주민등록번호가 기재된 <b>장애인등록증</b>(장애인 복지카드)</li> <li>* 장애인등록증에 주민등록번호가 기재되지 않은 경우 구매대상자의 공인신분증 함께 제시</li> </ul>
임신부	주민등록부상 동거인	<ul style="list-style-type: none"> <li>대리구매자의 <b>공인신분증</b></li> <li>요양기관이 발급한 구매대상자의 <b>임신확인서</b></li> <li>구매대상자와 동거인임을 확인할 수 있는 <b>주민등록등본</b></li> </ul>
국가보훈대상자 중 상이자	제한 없음	<ul style="list-style-type: none"> <li>구매대상자의 주민등록번호와 상이(장애)등급이 기재된 국가보훈처장이 발급한 <b>국가보훈대상자 신분증</b> 또는 <b>고엽제법 적용대상 확인원</b></li> </ul>
요양병원 입원환자	요양병원 종사자	<ul style="list-style-type: none"> <li>해당 요양병원 <b>종사자임을 확인할 수 있는 증명서</b> (해당 요양병원장 발급)</li> <li>해당 요양병원 환자의 <b>공적마스크구매 및 개인정보수집이용 동의서</b> (해당 요양병원장 발급)</li> </ul>
장기요양급여수급자 중 요양시설 입소자	요양병원 종사자	<ul style="list-style-type: none"> <li>해당 요양시설 <b>종사자임을 확인할 수 있는 증명서</b> (해당 요양시설장 발급)</li> <li>해당 요양시설 입소자의 <b>장기요양인정서</b></li> </ul>
입원환자 (요양병원 입원 환자 제외)	주민등록부상 동거인	<ul style="list-style-type: none"> <li>대리구매자의 <b>공인신분증</b></li> <li><b>입원확인서</b>(해당 의료기관 발급)</li> <li>대리구매 대상자와 동거인임을 확인할 수 있는 <b>주민등록등본</b></li> </ul>



# 코로나바이러스감염증-19 예방 기억해야 할 행동수칙

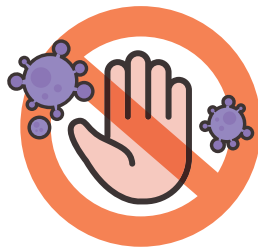
## 국민 예방수칙



흐르는 물에 비누로  
꼼꼼하게 손씻기



기침이나 재채기할 때  
옷소매로 입과 코 가리기



씻지 않은 손으로  
눈·코·입 만지지 않기



발열, 호흡기 증상자와의  
접촉 피하기

특히 임신부, 65세 이상, 만성질환자 외출 시 꼭 준수



의료기관 방문 시 마스크 착용하기



사람 많은 곳 방문 자제하기