

www.kipf.re.kr

# 공공기관 Brief

2026 SPRING Vol. 21

기획특집

공공기관 초혁신 성과 창출

공공기관 박람회

밭글에서 확산까지, 담수생물 가치를 완성하는 국립낙동강생물자원관



# 『공공기관 Brief』와 함께하세요



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

# 국민의 일상을 바꾸는 공공기관 AI, 실질적 체감과 확산의 해로

우리나라 공공기관은 330여 개, 그 예산 규모는 900조원을 상회하며 국가 경제와 국민 생활 전반에 걸쳐 막대한 파급력을 가진다. 전력, 교통, 의료, 금융 등 국민의 일상과 가장 맞닿아 있는 곳에서 필수적인 서비스를 제공하고 있기에, 공공기관의 작은 변화도 국민의 삶에는 큰 물결로 다가오게 된다. 따라서 최근 산업과 사회 전반을 뒤흔들고 있는 인공지능(AI)의 물결을 공공부문에 어떻게 담아낼 것인가는 우리에게 매우 중요한 과제이다.

올해 열린 다보스 포럼(WEF) 등 국제적 논의 흐름에서도 확인되었듯, AI는 이제 단순한 기술적 화두를 넘어 생산성과 혁신을 평가하는 실질적 수단으로 자리 잡았다. 세계적 수준의 AI 역량 확보가 국가적 과제로 떠오른 지금, 방대한 데이터와 대국민 접점을 가진 공공기관이 AI 대전환의 든든한 마중물이 되어야 할 시점이다. 이에 정부는 지난 2025년 한 해 동안, 공공기관이 AI를 성공적으로 도입하고 정착시킬 수 있도록 튼튼한 제도적 틀과 여건을 마련하는 데 집중했다. AI 도입은 단순한 시스템 구축이 아니라 일하는 방식의 근본적인 변화를 의미하기에, 단기적인 성과를 재촉하기보다는 기관 스스로 혁신할 수 있는 기반을 다지는 일이 중요하다고 판단했다. 이를 위해 공공기관의 AI 정책을 뒷받침하고자 공공기관운영위원회 산하에 AI 소위원회를 설치하고, AI 선도기관 등 정책 추진체계를 구축했다. 또한 전문성을 갖춘 공공기관으로 선정된 AI 서포터즈를 구성하여, 현장의 어려움을 해소할 수 있는 창구를 열었다. 아울러, AI 활용에 필수적인 인력과 예산이 적재적소에 반영될 수 있도록 지침을 정비하는 한편, AI를 통한 생산성 향상과 서비스 개선 노력이 기관의 정당한 평가와 보상으로 이어질 수 있도록 경영평가, 인력 증원 등 인센티브 구조를 설계하고 시행하고 있다. 제도적 토양을 다진 지난해의 준비를 바탕으로, 2026년 올해는 공공기관 AI 정책이 본격적인 ‘풀스윙(full swing)’에 나서는 해이다. 올해 정부가 공공기관과 함께 그려가고자 하는 방향성은 크게 ‘성과’, ‘확산’ 그리고 ‘체감’ 세 가지이다.

첫째, 현장에서 실질적인 성과를 창출한다. 근로자와 국민의 생명을 지키는 안전관리 분야, 업무의 효율성을 높이는 생산성 향상 분야를 중심으로 AI 활용 우수 성공 사례들을 만들어 나간다. 공기업 혁신프로젝트, AI 활용 경진대회 등을 통해 공공기관 AI 도입을 촉진하고 실질적인 성과를 도출해 나갈 계획이다. 둘째, 이러한 변화를 전체 공공기관으로 확산한다. 일부 선도적인 기관만의 보여주기가 되지 않도록, 기관 간 경험과 데이터를 공유하고 유사한 중복 투자를 방지하는 촘촘한 협업의 그물망을 지원한다. 구체적으로 89개 공공기관이 포함된 AI 활용 협의체를 운영하여 상호 소통 채널을 구축하고, AI 전용관 등과 함께 우수사례를 전 공공기관으로 공유하고 확산한다. 마지막으로, 이 모든 노력의 종착점인 국민의 체감을 이끌어 낸다. 국민이 공공기관 서비스를 이용할 때 AI를 통해 한층 더 빠르고 편리해진 품질을 일상에서 느끼게 하고, 나아가 민간 AI 기업들이 공공부문과 협력을 통해 새로운 성장의 기회를 발견할 수 있도록 적극 지원한다.

2026년 정부는 공공부문의 선도적인 AI 활용이 대국민 서비스의 질적 향상으로 이어지고, 나아가 국가 AI 산업 생태계 전반의 경쟁력을 강화하는 선순환을 구현할 수 있도록 정책 역량을 집중할 계획이다.○

※ 이 글은 AI 생성문을 기반으로 작성했습니다.



장정진  
재정경제부 공공정책국장

# CONTENTS

## 공공기관 Brief

2026 SPRING Vol. 21

발행인	이 영 KIPF 원장
편집인	문창오 KIPF 공공기관연구센터 소장 직무대리
발행처	한국조세재정연구원(KIPF)
편집위원	변민정 KIPF 정책사업팀장 조혜진 KIPF 미디어커뮤니케이션팀장
제작지원	허미혜, 유지인, 김다현
외주지원	임영현
발행일	2026년 3월 30일
등록일	2020년 5월 13일(세종, 사00017)
디자인/제작	고려씨엔피

### 정기구독 안내

신청방법	우편, 전화, 이메일을 이용해 이름, 주소, 전화번호 및 구독기간을 정확히 알려 주십시오.
전 화	044-414-2457
이메일	soe@kipf.re.kr
주 소	30121 세종특별자치시 갈매로 363 한국조세재정연구원 공공기관연구센터
구독료	권당 3,000원(1년 정기구독 5,000원)
납부방법	온라인 입금 우리은행 1005-103-961530 (예금주: 한국조세재정연구원)



\* 『공공기관 Brief』에 실린 기사의 내용은 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다.

\* 파본은 교환해 드립니다.

※ 『공공기관 Brief』는 한국조세재정연구원 연구발간물 보호 저작물로 “공공누리 제4유형: 출처표시+상업적 이용금지+변경금지” 조건에 따라 이용할 수 있습니다.

### 기획특집



- 08 전문가VIEW I  
생성형 AI를 통한 공공 서비스 혁신  
임영모 소프트웨어정책연구소 AI정책연구실 책임연구원
- 11 전문가VIEW II  
해외 주요국의 공공부문 AI 도입 · 활용 전략  
- 책임 있는 AI 활용을 위한 전략 변화 -  
우하린 인하대학교 행정학과 조교수
- 14 Round Table  
공공기관 초혁신 성과 창출을 위한 기관의 실천 방안

**이번 「공공기관 Brief」  
Vol. 21은 어떠셨나요?**

「공공기관 Brief」는 여러분의 소중한 의견을 기다립니다. 이번 호에서 가장 인상 깊었던 내용과 앞으로 다뤘으면 하는 내용, 아쉬웠던 점 등을 자유롭게 보내주세요. 의견과 함께 성함, 연락처(휴대전화 번호)를 기재하셔서 담당자 이메일(soe@kipf.re.kr)로 보내주시기 바랍니다. 의견을 보내주신 분께는 추첨을 통해 모바일 도서문화상품권(3만원)을 보내드립니다. 당첨된 독자분께는 보내주신 연락처를 통해 안내드립니다.



**공공기관 NOW**



**공공기관 TALK**



**24 공공정책 동향**  
정책동향 소식

**28 Trend Focus**  
AI-로봇 시대의 일자리  
한요셉 한국개발연구원(KDI) 연구위원

**32 글로벌리포트\_공공기관 해외동향**  
OECD를 중심으로 한 공기업 지속가능성 논의 동향 및 시사점  
유지인 KIPF 공공기관연구센터 연구원

**40 글로벌리포트\_공공기관 해외사업**  
기후변화의 또 다른 경고, 사막화: 현황과 대응 노력  
장윤호 한국입업진흥원 국제신림협력실 책임

**46 혁신이야기 I\_한국무역보험공사**  
민관 협력을 통한 수출 공급망 강화 우대금융 출시

**48 혁신이야기 II\_한국산업기술기획평가원**  
AI·빅데이터 기반 수요자 중심의 산업기술 R&D 플랫폼 구축

**52 CEO인터뷰 I**  
정책 민감성을 깨우는 국책연구, 국민 삶에 실천으로 답하는 싱크탱크  
이한주 경제·인문사회연구회(NRC) 이사장

**58 CEO인터뷰 II**  
모두의 성장을 이끄는 AI·디지털 교육 동반자  
정재영 한국교육학술정보원(KERIS) 원장

**64 공공기관 박람회**  
발굴에서 확산까지, 답수생물 가치를 완성하는 국립낙동강생물자원관  
김태임 국립낙동강생물자원관 전략기획실 성과혁신부 과장

**68 잡(JOB)담 I**  
해양환경공단  
김형민 해양환경공단 인재경영처 대리

**72 잡(JOB)담 II**  
한국수목원정원관리원  
김민재 한국수목원정원관리원 경영지원실 인재경영팀 대리

**76 나의 취업성공기 I**  
11년, 대학 졸업에서 채용까지 걸린 시간  
정소정 국가철도공단 SE융합본부 인프라기술처 대리

**80 나의 취업성공기 II**  
스펙보다 진심으로, 언어에서 지식재산으로!  
김보용 한국지식재산보호원 방곡 IP센터 주임



# 기획특집

이번 <기획특집>에서는 ‘공공기관 초혁신 성과 창출’을 주제로, 정부와 전문가, 공공기관의 다양한 의견을 폭넓게 조명한다.

‘전문가VIEW’에서는 생성형 인공지능(AI)을 통한 공공서비스 혁신 방안과 해외 주요국의 공공부문 AI 도입·활용 전략 등 관련 분야 전문가들의 견해를 소개한다. 이어 ‘Round Table’에서는 공공기관 초혁신 성과 창출을 위한 실천 방안을 중심으로, 전문가와 공공기관 관계자들의 의견을 들어본다.

## 전문가VIEW I

생성형 AI를 통한 공공 서비스 혁신

## 전문가VIEW II

해외 주요국의 공공부문 AI 도입·활용 전략

– 책임 있는 AI 활용을 위한 전략 변화 –

## Round Table

공공기관 초혁신 성과 창출을 위한 기관의 실천 방안



# PUBLIC SECTOR

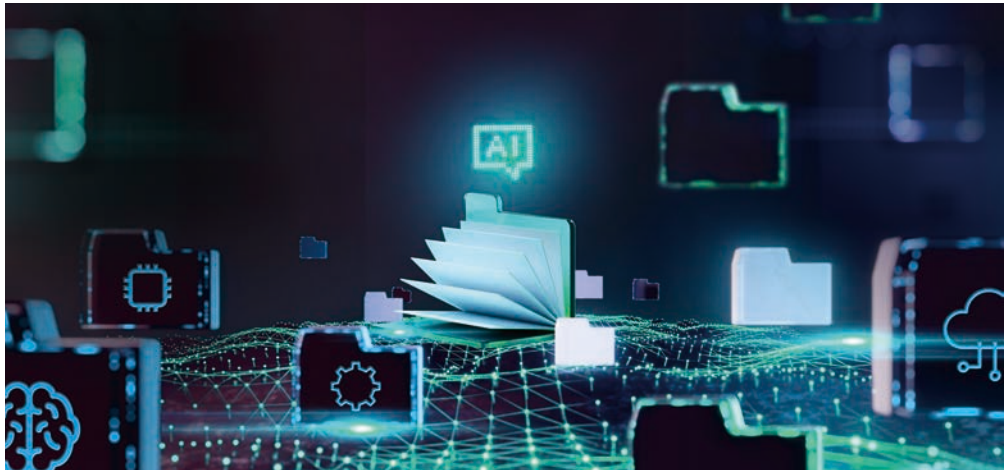


# 생성형 AI를 통한 공공 서비스 혁신



임영도

소프트웨어정책연구소  
AI정책연구실  
책임연구원



## 생성형 AI 중심의 공공기관 AI 도입 사이클 진입

AI가 SW산업을 집어삼킨다? 얼마 전, 대규모 언어모델 ‘클로드(Claude)’를 서비스하는 앤트로픽(Anthropic)이 소프트웨어 개발의 전 주기를 자동화하는 에이전트 기반 AI 도구인 ‘코워크(Cowork)’를 발표했다. ‘코워크’는 고도의 전문성이 요구되던 SW 개발뿐 아니라 법률, 영업, 마케팅, 재무, 데이터 분석 등 다양한 전문 영역에 특화된 업무 수행 기능을 제공한다. AI가 CRM<sup>1)</sup>, 법률, 재무 등 전문직 업무를 직접 수행하면서, 각 영역의 전문 SW를 대체해 기존 SW산업 생태계에 근본적인 변혁을 가져올 것이라는 우려가 확산하고 있다. 또한 계약서 검토, 법률 리서치, 금융·시장 분석 등 전문 인력 의존도가 높았던 영역에서 AI 자동화 가능성이 부각되면서 관련 서비스 기업도 충격을 받고 있다.

AI가 가져오는 파괴적 혁신은 기업만의 문제가 아니다. 공공부문 역시 일하는 방식과 업무 내용 등에 근본적인 변화가 예상된다. 2016년 알파고 이후 사회적 관심 증대와 정책적 지원이 맞물리며 공공부문의 인공지능 도입이 매년 지속적으로 늘어나고 있다. 공공부문이 발주한 인공지능 관련 용역 건수는 2015년 221건에서 2024년 1,215건으로 약 5.5배 증가

1) CRM: Customer Relationship Management, 고객 관계 관리

했으며, 계약 금액은 같은 기간 2,443억원에서 2조 8,207억원으로 약 11.5배 증가했다. 이러한 성장세에 따라 공공부문 전체 ICT 관련 용역 계약 중 인공지능 사업이 차지하는 비중(금액 기준) 또한 2016년 3.33%에서 2020년 이후 10% 수준으로 확대했으며, 2024년에는 11.8%를 기록했다. 또한 조사 대상 412개 공공기관 중 65.0%에 해당하는 268개 기관이 인공지능을 도입한 것으로 집계됐다. 조사 대상 기관 중 자체적인 ICT 시스템을 보유하지 않은 소규모 기관이 다수 포함되어 있어 이들을 제외하면 공공기관의 실질 도입률은 크게 높아질 것이다.

지난 10년간 성장의 많은 부분은 딥러닝 기술을 사용해 대량 데이터 분류, 특정 패턴 식별 등을 통해 업무를 효율화하려는 목적으로 이뤄졌다. 구체적으로 살펴보면 2018년부터 3년간 진행한 관세청 빅파인더(BigFINDER) 사업은 여행자·컨테이너 단위 수작업으로 이뤄지던 세관 업무를 비행기·선박 단위 통합분석이 가능하도록 AI 시스템을 도입한 사례이다. 여행자 개별 분석에 120분이 소요됐지만, 편별 동시 분석을 통해 1분으로 단축됐고, 컨테이너 적하목록 분석 시간도 180분에서 30분으로 줄어들었다. 이 밖에도 각 지자체는 하수관로 결함 탐지, 도로 파손 감지 등 그동안 수작업으로 진행하던 업무를 AI 시스템을 도입해 자동화하는 사업을 다수 진행했다. 이러한 업무 효율화 중심의 공공부문 AI 도입 1차 사이클은 마무리되고 있는 것 같다. 추진 단계를 보면 ICT 컨설팅과 구축 단계가 차지하는 비중이 2020년 정도에 정점을 찍고 점차 하락하고 있으며, 이후 유지보수 단계 비중이 점진적으로 높아지고 있다.

**표 1**  
추진 단계별 공공부문  
인공지능 도입 계약 건수

연도	연구	ICT 컨설팅	구축	유지관리	전체
2015	9(4.1%)	2(0.9%)	110(49.8%)	100(45.2%)	221(100%)
2016	12(4.8%)	8(3.2%)	130(51.8%)	101(40.2%)	251(100%)
2017	25(7.7%)	16(4.9%)	188(57.8%)	96(29.5%)	325(100%)
2018	50(10.8%)	38(8.2%)	235(50.6%)	141(30.4%)	464(100%)
2019	71(11.3%)	32(5.2%)	359(57.0%)	168(26.5%)	630(100%)
2020	85(10.2%)	50(6.0%)	485(58.4%)	212(25.4%)	832(100%)
2021	111(11.4%)	76(7.8%)	501(51.5%)	284(29.2%)	972(100%)
2022	113(11.0%)	62(6.0%)	524(50.7%)	332(32.3%)	1,029(100%)
2023	97(9.4%)	70(6.8%)	500(48.3%)	369(35.6%)	1,036(100%)
2024	143(11.8%)	54(4.4%)	580(47.7%)	438(36.0%)	1,215(100%)
합계	716(10.3%)	409(5.9%)	3,611(51.8%)	2,239(32.1%)	6,975(100%)

자료: 임영모·임정주·안성원, 『2025년 공공부문 AI 도입현황 연구』, 소프트웨어정책연구소, 2026.

그런데 최근 초거대언어모델(LLM) 기술이 발전하면서 공공부문의 AI 도입 양상이 변화하고 있으며, 2023년 OpenAI의 챗GPT 발표 후 생성형 AI가 전 세계적인 화두로 부상하면서 더 가속화하고 있다. 2020년대 들어 챗봇(chatbot) 관련 도입이 빠르게 증가하기 시작해 최근에는 질문자의 의도를 파악하고 맞춤형 답변을 제공하는 형태로 진화하고 있다. 생성형 AI에 의한 이번 2차 사이클은 업무 효율화를 넘어 국민의 요구를 능동적으로 발굴하고, 맞춤형으로 제공하는 형태의 공공 서비스 고도화를 중심으로 진행될 것으로 예상된다.

### 구성원 모두가 AI를 활용하는 조직문화가 중요

앞으로 인공지능은 공공기관의 업무 혁신에 있어 가장 핵심적인 도구가 될 것이다. 하지만 현행 IT 시스템 도입·운영의 연장선으로 접근하면, 실질적인 성과 창출이 쉽지 않다. 그동안 인공지능 도입을 진행한 실무자와 공급 기업의 애로사항을 인터뷰해 보면, 공공기관의 사업 기간과 예산 규정이 일반 IT 사업에 맞춰져 있어 데이터 전처리와 학습 과정이 추가되는 인공지능 사업의 특성을 충분히 반영하지 못함에 따라 사업 수행에 어려움을 겪고 있다. 현재 공공기관의 IT 시스템 도입은 조달청을 거쳐 용역 계약 체결까지 수개월이 소요된다. 거기에 통합-분리 발주 문제까지 생기면 계약 체결이 더 지연된다. 이에 전체 사업 기간이 1년인 정보화 사업은 실제 개발 시간 확보에 어려움을 겪고 있으며, 데이터 전처리 같은 추가 단계가 필요한 인공지능 도입 사업은 더 큰 문제가 발생하고 있다.

이 같은 제도적인 문제와 함께 기관 내부 AI 전문가 부족과 의사결정 체제 미비도 애로사항으로 꼽힌다. 공공기관이 인공지능을 도입하는 분야는 기업과 다른 전문 지식 영역으로, 인공지능 기술과 함께 도메인 지식이 있어야 성공적인 결과를 얻을 수 있다. 하지만 기관 내부 실무자는 인공지능 역량이 낮고, 공급 기업은 도메인 지식이 부족해 사업 진행에 어려움을 겪고 있다. 이제는 기관 자체적으로 내부 인공지능 교육을 강화하고 관련 시스템 전문가를 양성하는 노력이 필요하다. 어렵게 AI 전문 인력을 확보하고 양성해도 기획·구축 과정에서 발생하는 다양한 문제에 관한 의사결정 과정에 충분한 역할과 권한이 주어지지 않는다면 사업은 성공할 수 없다. 기관장을 포함한 고위 직급이 실무 AI 전문가의 의견을 존중하고 수용할 수 있는 의사결정 구조를 만드는 것이 사업 성공 가능성을 높이는 길이다.

지금쯤 클라우드 코워킹 사례에서 볼 수 있듯이 SW 개발 역량이 부족한 비전문가도 인공지능을 활용할 수 있는 시대가 되고 있다. 공공기관이 인공지능을 성공적으로 도입하기 위해서는 IT 담당 부서를 넘어 기관 구성원 모두가 적극적으로 AI를 활용하는 조직문화 형성이 중요하다. 각자 영역에서 도메인 지식과 인공지능을 결합해 업무를 혁신하려는 노력이 모아질 때 인공지능 시대를 선도하는 기관으로 나아갈 수 있을 것이다.●

# 해외 주요국의 공공부문 AI 도입·활용 전략

- 책임 있는 AI 활용을 위한 전략 변화 -



우하린  
인하대학교  
행정학과 조교수



## 국가별 AI 도입 목적과 방식

2010년대를 전후로 미국, 영국, 호주 등 주요국이 인공지능 기술 개발을 위한 전략을 수립·발표했다. 이러한 전략은 공공 서비스 혁신을 위한 AI 도입 법령 제정과 전략 수립으로 진화했다. 미국은 2019년 ‘미국의 AI 리더십 유지’ 행정명령(제13859호)을 다른 국가보다도 발 빠르게 발표하여 세계 인공지능 시장의 패권을 주도하고자 했다. 이후 「국가 인공지능 이니셔티브법(National Artificial Intelligence Initiative Act of 2020)」, 「정부 내 인공지능법(AI in Government Act of 2020)」, 행정명령(제13960호, 제14110호) 발표를 통해 인공지능 기술 개발과 도입을 위한 제도적 기반을 마련했다. 영국은 AI 도입뿐 아니라 AI 기술 연구개발을 위한 전문 인력 양성과 유치 전략을 함께 발표했다. 영국 내 AI 기술이 도입되는 모든 지역과 부문에서 AI 효과성 창출을 목표로, AI 기술 개발 과정에서 글로벌 리더로서의 입지 유지, 영국 GDP 성장에 기여할 수 있는 AI산업 성장, 영국의 근본적인 가치 보호와 발전, 국가 안보 문제를 해결하기 위한 강력한 국내 AI 역량 강화를 위해 ‘국가 AI 전략(National AI Strategy)’을 수립했다. 호주는 공공부문 AI 도입 로드맵을 발표하고 연도별로 부처가 AI 도입과 활용 세부 계획을 집행하도록 결정했다. 호주 재정부 산하 포트폴리오 조직인 디지털 전환청(Digital Transformation Agency)이 주도해 정부 부처와 공공기관이

AI를 책임감 있게 도입하도록 표준, 가이드라인, 교육 프로그램을 제공하고, 공공부문 내 모든 기관이 윤리적이고 안전하게 AI를 활용할 수 있도록 자체 점검할 수 있는 체크리스트를 제공하는 등 실무적 차원에서 도입·활용 전략과 세부 계획을 수립한 점이 특징이다.

## AI 활용 전략의 변화

최근 챗GPT(ChatGPT), 제미니(Gemini), 그록(Grok)과 같은 다양한 생성형 AI 서비스의 확산은 이미 수립된 AI 기술 도입 계획을 뛰어넘어 다양한 정책 분야에서 적극적인 AI 활용 전략으로의 국가 정책 방향 변화를 촉진하고 있다. 그러나 편향된 의사결정 결과 도출, AI를 사용한 피싱과 딥페이크 공격, 데이터 유출 사고, 개인정보 침해 사고 등이 최근 증가하면서 안전하고 책임 있는 AI 활용과 정보의 투명성을 높이고 위험에서 사용자를 보호할 수 있는 AI 위험관리 거버넌스 구축이 AI 활용 전략의 핵심으로 부상하고 있다.

미국 국립표준기술연구소(NIST)는 AI가 초래할 수 있는 잠재적인 위험을 안전·보안, 편향·차별, 허위 정보·조작, 개인정보·보안 침해 등 여러 범주로 구분하고 AI 도구 안전 표준인 ‘AI 위험관리 프레임워크(AI Risk Management Framework: AI RMF)’를 발표했다. AI RMF는 AI 위험관리 방식으로 거버넌스(Govern), 식별(Map), 평가(Measure), 관리(Manage)의 선순환을 제안하며, 단순히 AI 시스템이나 데이터를 대상으로 한 기술적 평가만을 통한 위험관리는 한계가 있음을 명시한다. ‘AI 위험관리를 조직의 핵심 전략과 문화로 통합’하는 거버넌스(Govern) 기능을 통해 조직 내 AI 위험관리 정책 수립, 조직구조 개편, 리더십, 책임과 구성원의 역량 강화가 필요함을 강조한다.

영국 정부는 공공기관을 위한 AI 실무 지침서인 ‘AI 플레이북(Artificial Intelligence Playbook for the UK Government)’을 발표했는데, 이 지침은 발생 가능한 AI 위험을 법적·윤리적·보안·편향·사회적 영향 등 다양한 시각에서 정의하고 이에 대한 대응 절차를 제시하면서 위험을 체계화했다. AI 플레이북은 AI를 적극적으로 활용하려면 한 조직 내에서도 전사적 차원, AI 거버넌스위원회, 윤리위원회, 리더십, 팀 단위 등 중앙-지방 간 다층적이고 다양한 AI 위험관리 거버넌스 형태를 구축할 것을 제안한다.

이처럼 우리나라도 AI 활용으로 인해 발생 가능한 위험 수준을 구분하고 AI 사용 시 적용 가능한 원칙과 위험 발생 시 개인과 조직이 취할 수 있는 대응 전략을 구체적으로 제시할 필요가 있으며, 이를 위한 실무 차원의 가이드라인을 개발하고 담당자를 대상으로 체계적인 교육·훈련을 제공할 필요가 있다.

## 시사점

우리나라는 2026년 1월 22일 「인공지능 발전과 신뢰 기반 조성 등에 관한 기본법」(약칭 「인

공지능기본법)이 전면 시행되면서 전 세계 최초로 인공지능 도입과 활용에 관한 법령을 적용하는 국가가 됐다. 「인공지능기본법」은 국민의 권익 보호, 인공지능의 발전과 신뢰 기반 조성에 필요한 기본적인 사항을 규정할 뿐 아니라 미국과 호주 정부가 표방하는 AI산업 발전과 세계 경쟁력 우선순위 확보라는 목표처럼 AI산업 진흥을 법의 주요 목적으로 설정했다. 또한 국가적 차원에서 AI 도입과 활용을 장려하기 위해 국가인공지능전략위원회 설치, 책임 있고 안전한 AI 활용을 위한 최고 인공지능 책임관(CAIO) 임명, 고위험 AI가 가져올 잠재적 위험 방지를 위한 영향 평가 도입 등을 명시하고 있다.

우리나라 「인공지능기본법」은 고영향 AI에 관한 규정을 두고 있으나, AI 시스템의 설계·개발·검증·활용·폐기에 이르는 전 주기를 충분히 반영하지 못한 채 일반적인 확인 의무, 사업자 책무, 영향 평가 등을 규정하고 있다. 그러나 AI로 인한 위험의 범위와 유형을 아직 명확히 특정하기 어려운 현시점에서는 데이터 수집·처리, 알고리즘·모델 개발, 운영·모니터링 등 전 과정에 걸친 체계적인 안전장치가 요구된다. 이에 따라 주기별 특성을 반영한 세분화된 영향 평가, 인간에 의한 개입·통제 체계를 마련하고 적용할 필요가 있다. 나아가 AI 시스템의 전 생애주기를 고려해 사전 검증과 사후 감독이 유기적으로 결합한 규율체계를 구축함으로써, 고영향 AI의 편향적 활용이 초래할 수 있는 차별과 기본권 침해를 종합·포괄적으로 예방하고 대응할 필요가 있다.

「인공지능기본법」은 AI 개발사업자와 AI 이용사업자를 주 대상으로 하며, 인공지능 사업자가 고영향 AI, 생성형 AI, 고성능 AI 제공 시 영향 평가 등을 통해 AI 모델의 투명성과 안정성을 담보하고자 하고 있다. 피지컬 AI와 같이 현재 가속화하는 인공지능과 타 기술의 결합을 고려했을 때 향후 인공지능 기술 규제 대상을 단순히 인공지능 사업자만으로 규정한 현행법은 다소 아쉬움이 남는다. 유럽연합은 AI법 대상을 고위험 AI 시스템 제공자, 제조자, 수입자, 유통자, 활용자로 구분하고, 사전 검증부터 사후 감독까지 전 주기에 걸쳐 주체별로 구체적인 의무를 명시하고 있다. 뿐만 아니라 일반 국민이 ‘AI 시스템을 충분한 정보에 근거해 이용하고, AI가 주는 기회와 위험 그리고 초래할 수 있는 잠재적 피해를 인식할 수 있도록 하는 기술과 지식’인 AI 리터러시를 함양하고 향상할 수 있도록 AI 사례 저장소(living repository) 같은 체계를 구축함으로써 AI 모델과 시스템 규제뿐 아니라 올바른 AI 활용을 위한 전 국민 차원의 학습과 참여를 의무로 정하고 있다. 인터넷 같은 ICT 습득과 활용 경험이 축적되어 신기술 활용에 대한 학습 수준이 빠른 우리 국민이 더욱 윤리적이고 책임 있게 AI 기술을 이해하고 활용할 수 있도록 AI 리터러시 함양과 향상을 위한 관련 교육 제공을 의무화할 필요가 있다.

AI가 제공하는 긍정적 가치를 극대화하고 안전하고 지속 가능한 AI 생태계 조성을 위해서는 국가적 차원의 AI 기본 원칙 정립과 이를 원활하게 작동시키는 AI 위험관리 거버넌스 구축이 필요한 시점이다.○



## 공공기관 초혁신 성과 창출을 위한 기관의 실천 방안



**송현진** 그간 공공기관 혁신은 효율화, 디지털화, 조직개편 등 다양한 방식으로 추진돼 왔습니다. 최근에는 디지털 전환을 넘어 AI 전환(AI)이라는 용어가 확산하고 있고, 이와 함께 ‘초혁신’이라는 표현도 자주 사용하고 있습니다. 사전적으로 ‘혁신’은 기존의 관습, 조직, 방법 등을 완전히 바꾸어서 새롭게 한다는 의미가 있는데, 공공기관 입장에서는 그 자체로 상당한 부담과 고통을 수반하는 과정일 수 있습니다. 그럼에도 그간 공공기관은 지속적으로 혁신에 대한 요구를 받아 왔고, 최근의 ‘초혁신’ 담론은 상시적인 탈바꿈까지 요구하는 것처럼 느껴지기도 합니다. 본격적인 논의에 앞서 공공부문에서 말하는 ‘초혁신’을 어떻게 이해할 수 있을지 설명 부탁드립니다.

**황성수** 초혁신(hyper-innovation)은 인공지능(AI)으로 대변되는 디지털 대전환(digital transformation) 기술을 활용해, 단순한 개선을 넘어 기존 시스템과 운영 방식을 근본적으로 바꾸는 혁신이라고 볼 수 있습니다. 예를 들어 정부도 선도형 경제로의 대전환을 위해 다양한 초혁신 프로젝트를 제시하며 첨단 산업, 기후·에너지, 미래 성장 분야의 성과를 모색하고 있지요. 다만 공공부문의 초혁신은 아직 초기 단계이기 때문에, 학계나 정부 차원에서 모두가 공유하는 명확한 정의가 정립되어 있다고 보기는 어렵습니다. 그래서 저는 공공부문의 초혁신을 엄밀하게 정의하기보다는, 디지털 대전환과 AI 전환을 바탕으로 공공기관이 어떤 역할을 해야 하고, 어떤 변화와 기대를 감당해야 하는지를 중심으로 이해하는 방식이 더 적절하다고 생각합니다. 현재 많은 전문가가 인공지능을 활용한 혁신, 나아가 초혁신이 비교적 잘 구현될 수 있는 영역 중 하



### 일자

2026년 2월 26일(목)

### 방식

온라인 화상회의

### 사회

송현진

### 토론자

김원확, 성욱준, 양지윤, 황성수

### 정리

허미혜

Round Table 원고 내용은 참석자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원 및 각 참석자 소속 기관의 공식 견해를 나타내는 것은 아님을 밝힙니다. <편집자 주>

나로 공공부문을 꼽습니다. 이유는 두 가지입니다. 첫째, 민간부문에서는 혁신이 일자리, 팀 구조, 조직 축소·확대 등과 직결되어 구성원의 부담이 매우 크지만, 공공부문은 국민의 혁신 요구가 크더라도 상대적으로 고용 안정성이 보장되는 측면이 있습니다. 둘째, 공공기관이나 산하기관의 업무는 중앙부처보다 오히려 민간기업과 유사한 경우가 많아, 데이터와 기술을 실제 업무에 적용하는 과정에서 혁신을 빠르게 도입하거나 선도할 가능성이 있습니다. 결국 초혁신의 핵심은 단순히 기술을 도입하는 데 있는 것이 아니라 일의 흐름, 즉 프로세스와 업무 구조를 근본적으로 바꾸는 데 있습니다. 이를 위해서는 기술만이 아니라 조직, 인사, 제도, 사회 수용성까지 함께 고려하는 종합적 접근이 필요합니다. 동시에 이러한 변화를 실제로 추진할 수 있는 강한 리더십도 뒷받침되어야 합니다. 다시 말해, 다양한 전문가들의 협업과 강한 추진력이 함께 작동할 때 비로소 초혁신이 가능하다고 생각합니다.

**성욱준** 혁신은 말씀하신 것처럼 기존의 틀을 과감하게 바꾸는 의미도 있지만, 한편으로는 시대의 변화와 요구에 맞추어 역할과 기능을 재조정하고 재구성하는 의미로도 사용된다고 생각합니다. 그런 점에서 혁신의 반대말로 점진적이거나 연속적인 개선을 떠올릴 수 있을 것입니다. 초혁신의 경우, ‘초’라는 표현은 초지능, 초연결과 마찬가지로 강조의 의미가 강하며, 학술 개념으로 정립되어 있다고 보기는 어렵습니다. 따라서 초혁신을 학문적으로 정의하려 하기보다는, 이 용어가 등장한 시대적 맥락을 이해하는 것이 더 중요하다고 봅니다. 최근 AI, 빅데이터, IoT, 클라우드 컴퓨팅과 같은 디지털 기술은 특정 분야에만 적용되는 기술이 아니라, 사회 전반에 영향을 미치는 범용 기술로 작동하고 있습니다. 이런 기술 변화는 기존의 점진적 성장이나 단순한 개선을 넘어, 비점진적이고 도약적인 변화, 즉 일종의 퀀텀 점프(quantum jump)를 가능하게 합니다. 그런 의미에서 초혁신은 디지털 기술이 가져오는 비연속적이고 비정형적인 변화의 성격을 강조하기 위해 사용되는 용어라고 생각합니다. 다시 말해, 초혁신은 새로운 기술 자체보다도 그 기술이 만들어내는 변화의 규모와 속도, 사회적 파급력을 드러내는 개념으로 이해할 수 있습니다.

**송현진** 공공부문에서 말하는 ‘초혁신 성과’는 구체적으로 무엇을 의미한다고 볼 수 있을까요? 비용·시간 절감 같은 내부 효율을 넘어, 국민이 체감하는 서비스 개선, 안전, 리스크 감소, 형평성과 접근성 제고, 신뢰와 투명성 강화와 같은 공공 가치까지 포함해 볼 수 있을 것 같습니다. 또 공공기관이 성과 창출을 위해 갖추어야 할 핵심 요인은 무엇인지 말씀 부탁드립니다.

**성욱준** 초혁신 성과란 결국 초혁신을 통해 무엇이 실제로 달라졌는지를 보여주는 가시적 성과로 이해할 수 있다고 봅니다. 최근 공공기관 경영평가에서 AI 활용 혁신에 가점을 부여하는 방식은 초혁신을 평가 체계 안으로 편입시키는 사례로 볼 수 있죠. 즉 단순히 새로운 기술을 도입했다거나 여러 과제를 추진했다는 사실보다, 그 결과로 기존에 어려웠던

문제를 해결했는지, 국민이 체감할 만한 변화가 있었는지 그리고 조직의 목표와 과정이 실질적으로 달라졌는지가 더 중요합니다. 그런 점에서 초혁신 성과는 효율성이나 생산성의 향상에 그치지 않고, 신뢰, 형평성, 안전, 공공성 같은 공공적 가치의 개선까지 함께 포함하는 개념이라고 볼 수 있습니다. 특히 공공부문은 민간과 달리 효율성만으로 성과를 판단하기는 어렵습니다. 공공기관은 수익성이나 속도뿐 아니라 형평성, 안전, 신뢰까지 함께 고려해야 하기 때문입니다. 따라서 초혁신 성과를 볼 때도 첫째, 효율성과 형평성 같은 가치의 균형이 적절하게 이루어졌는지, 둘째, 국민이 실제로 변화를 체감했는지, 셋째, AI 활용 과정에서 발생할 수 있는 오류나 편향, 책임성 문제 같은 새로운 위험에 충분히 대응하고 있는지를 함께 고려해야 한다고 생각합니다. 이러한 성과를 달성하기 위해서는 기술만으로는 부족하고, 제도·조직문화가 함께 작동해야 합니다. AI 활용이 중요하지만, 더 중요한 부분은 그 기술을 조직의 업무와 서비스에 어떻게 연결할 것인가입니다. 이를 위해서는 전략과 거버넌스, 성과관리체계, 교육과 역량 강화, 안전 기준, 혁신을 받아들이는 조직문화가 함께 뒷받침되어야 합니다. 결국 초혁신 성과는 기술 자체의 성과라기보다, 기술을 둘러싼 제도와 조직, 문화가 함께 움직일 때 비로소 만들어질 수 있습니다.

**황성수** 초혁신 성과 창출은 크게 세 가지 차원으로 나누어볼 수 있습니다. 첫째는 공공기관 내부의 인공지능 활용 역량이 높아지는 것이고, 둘째는 그 역량을 바탕으로 기관 운영 자체가 바뀌는 것입니다. 여기에는 조직 구조, 인력 운영, 예산 배분, 서비스 방식의 변화가 포함될 수 있습니다. 셋째는 개별 기관을 넘어, 공공기관 상호 간, 공공기관과 부처 간, 더 나아가 국민과의 관계까지 변화하는 것입니다. 즉 초혁신 성과는 기관 내부의 개선에 머무르지 않고, 공공부문 전체의 연결 방식과 협력 구조를 바꾸는 데까지 나아가야 한다고 생각합니다. 또한 초혁신 성과는 생산성과 효율성의 향상이라는 과정 혁신에 그칠 수도 있지만, 궁극적으로는 효과성과 성과 창출이라는 결과 혁신으로 이어져야 합니다. 이를 평가할 때는 기존처럼 내부 효율성 향상이나 국민 만족도, 투명성 제고를 측정하는 일도 중요하지만, 거기에 더해 개별 기관의 성과를 넘어서는 공동의 성과가 있었는지를 봐야 합니다. 예를 들어 기관 간 데이터 연계나 공통 AI 활용을 통해 이전에는 불가능하거나 매우 어려웠던 문제를 해결했는지, 새로운 공공 가치를 창출했는지가 중요한 판단 기준이 될 수 있습니다. 이러한 성과를 달성하려면 무엇보다 공공부문이 서로 연결되는 구조를 만들어야 합니다. 안전하게 보호되는 데이터 연계 체계와 공공 AI의 공통 활용 기반이 마련되어야 하고, 이를 위해서는 기술적 인프라뿐 아니라 제도·문화적 신뢰도 함께 구축되어야 합니다. 예를 들어 관련 부처가 중심이 되어 산하기관들이 함께 신뢰할 수 있는 연계 시스템과 공통 활용 기반을 마련한다면, 개별 기관 단위의 혁신을 넘어서는 초혁신의 조건이 갖추어질 수 있을 것입니다.

**송현진** 이번에는 실제 기관의 경험을 중심으로 이야기를 나눠보고자 합니다. 두 기관 모두



**송현진**  
KIPF 공공기관연구센터  
초빙연구위원



**김원화**  
한국지능정보사회진흥원  
공공AI전환지원센터장



**성옥준**  
서울과학기술대학교  
IT정책전문대학원 교수



**양지윤**  
한국고용정보원  
일자리정책평가실 연구위원



**황성수**  
영남대학교  
행정학과 교수

현장에서 AI 전환과 혁신을 직접 추진해 오신 만큼, 각 기관이 어떤 문제의식과 배경에서 출발했는지, 그 과정에서 조직과 업무에 어떤 변화가 나타났는지, 그리고 성과를 가능하게 한 핵심 요인이 무엇이었는지 말씀 부탁드립니다.

**김원화** 저희는 그동안 공공부문에서 정보화와 디지털 전환이 계속 추진됐음에도, 현장에서는 ‘AX’가 기존 정보화와 무엇이 다른지 충분히 체감되지 않는다는 문제의식에서 출발했습니다. 단순한 시스템 고도화나 업무 전산화를 넘어, 의사결정 구조와 업무 프로세스 전반을 다시 설계하는 수준의 전환이 필요하다고 보았습니다. 특히 현재 수준을 객관적으로 진단하지 않고서는 실질적인 고도화를 기대하기 어렵다고 판단해, 선언에 그치지 않고 조직의 현 위치를 점검하고 단계적으로 발전 방향을 설계할 수 있는 성숙도 모델이 필요하다고 생각했습니다. 이에 내부 전담 TF를 구성해 AX 추진 전략을 자체적으로 수립했습니다. 일반적으로 이런 계획은 외부 컨설팅이나 용역을 통해 마련하는 경우가 많지만, 저희는 예산 제약도 있었고 무엇보다 조직 내부의 이해와 실행 역량을 높이는 일이 중요하다고 보아 전 과정을 직접 수행했습니다. 이 과정이 쉽지 않았지만, 결과적으로는 구성원들의 기술 이해도와 기획 역량을 높이고, 조직 내 공감대를 형성하는 계기가 됐습니다. 또한 전략, 조직, 인재, 안전 요소를 함께 점검하는 ‘ASSET’ 성숙도 모델을 마련해 기관의 현재 수준을 체계적으로 진단하고, 단계별 고도화 과제를 도출할 수 있도록 했습니다. 저희가 의미 있게 생각하는 부분은 이 전략을 내부 자료로만 두지 않고 홈페이지에 공개했다는 점입니다. 이를 통해 다른 기관이 참고할 수 있도록 했고, 실제로 후속 문의나 자문 요청도 이어지고 있습니다. 아울러 과제 도출 방식에서도 부서별 고정 방식이 아니라 교차 검토 방식을 택해, 특정 부서 과제를 다른 부서가 함께 검토하고 보완하도록 했습니다. 이 과정에서 기술적 가능성과 정책적 필요성을 더 입체적으로 점검할 수 있었고, 조직 내 학습 효과도 컸습니다. 저희는 초혁신을 단순한 기술 도입의 결과가 아니라, 조직을 직접 진단하고 지속적으로 개선해 나가는 구조적 전환의 과정으로 이해하고 있습니다.

**양지윤** 한국고용정보원은 현재 AI 기반 서비스를 도입하며 혁신을 만들어 가는 과정에 있다고 생각합니다. 이를 곧바로 ‘초혁신을 달성했다’라고 말하기보다는, 실질적인 혁신 성과를 단계적으로 축적해 가고 있다고 보는 편이 더 적절할 듯합니다. 기존 정보화 사업은 주로 대국민 서비스와 행정업무 시스템 구축에 초점이 맞춰져 있었습니다. 현재는 ‘고용24’로 통합됐지만, 과거 워크넷은 대표적인 공공 고용 서비스로, 모든 구인 공고를 사전 인증하고 상시 모니터링하면서 높은 신뢰도를 유지해 왔습니다. 그러나 디지털 환경 변화와 민간 채용 플랫폼의 확대로 인해, 연령·거주지·업종·직종 중심의 전통적인 통계 기반 분류 방식만으로는 이용자의 기대에 충분히 대

응하기 어려워졌습니다. 특히 민간 플랫폼이 빠르게 확산하면서 공공 고용 서비스 역시 보다 정교하고 맞춤형인 방식으로 전환할 필요가 커졌습니다. 이에 2020년대 초 고용노동부와 함께 빅데이터, AI를 활용한 맞춤형 서비스 도입을 추진했습니다. 초기에는 내부 역량 부족이 가장 큰 과제였습니다. 이를 해결하기 위해 전담 조직을 구성하고 신규 인력을 충원했지만 분석 인프라 구축, 데이터 정비, 모델 개발 과정에서 많은 시간과 비용, 시행착오를 겪었습니다. 중요한 전환점은 고용노동부 고용정책실장 출신 원장이 부임한 이후, 원장 직속 빅데이터센터 신설이었습니다. 이를 통해 조직적 추진 기반을 마련할 수 있었습니다. 이후 본격적인 도입에 앞서 PoC(Proof of Concept, 개념증명)<sup>1)</sup>를 통해 기술·제도적 타당성을 충분히 검증했고, 이를 바탕으로 AI 맞춤형 고용 서비스를 단계적으로 구현해 왔습니다. 결국 저희 경험에서 가장 중요한 성공 요인은 기술 자체보다도, 내부 역량을 구축하고 이를 지속적으로 추진할 수 있는 조직적 기반과 리더십을 확보한 데 있었다고 생각합니다.

**송현진** 초혁신 추진 과정에서는 기술 자체뿐 아니라 데이터, 조직, 예산, 제도, 리스크 관리까지 함께 다뤄야 할 과제가 많을 듯합니다. 두 기관이 실제 추진 과정에서 이러한 문제에 어떻게 대응했는지, 또 AI 활용과 관련한 리스크를 어떻게 관리했는지 말씀 부탁드립니다. 선도기관으로서 후발 기관들이 혁신 과제를 선정하고 지속 가능한 운영 체계를 구축할 때 반드시 점검해야 할 사항과 초기 실천 전략은 무엇이라고 보시는지도 말씀해 주시기 바랍니다.

**양지윤** 제가 2022~2023년 빅데이터센터장을 맡으면서 가장 크게 느낀 어려움은 내부 역량 확보와 실패에 대한 두려움이었습니다. 워크넷, 고용보험 등 행정 데이터와 다양한 로그데이터를 이미 보유하고 있었기 때문에 데이터 수집이나 접근성 자체가 큰 문제는 아니었습니다. 오히려 핵심 과제는 이 데이터를 활용해 빅데이터 분석, AI 연구, 서비스 개발을 주도할 전문 인력을 어떻게 확보할 것인가에 있었습니다. 처음에는 박사급 고급 인력을 채용하고자 했지만, 기관 임금 수준과 중복 진천이라는 입지 여건 때문에 현실적인 제약이 컸습니다. 결국 관련 전공의 신입 인력을 중심으로 조직을 구성할 수밖에 없었고, 초기에는 시행착오도 많았습니다. 이를 보완하기 위해 민간기업과 공동운영센터를 설립하고 장기 협력 체계를 마련해, 외부의 기술 역량과 내부의 도메인 지식을 결합하는 방식으로 PoC를 수행하고 반복적으로 수정·보완하면서 초기 서비스를 구현해 나갔습니다. 예산 확보도 큰 과제였습니다. 전통적인 정보시스템 사업과 달리 AI 서비스는 결과의 불확실성이 높아 예산 담당자와 의사결정자를 설득하기가 쉽지 않았습니다. 그래서 기관 단독의 설득보다는 고용노동부와 정책적 공감대 형성이 중요하다고 판단했습니다. 이를 위해 약 2년간

1) 새로운 아이디어나 기술, 제품, 비즈니스 모델이 실제로 시장에서 구현 가능하며 의도한 효과를 거둘 수 있는지 검증하는 사전 실험 단계

전문가 포럼과 외부 강연·교육을 꾸준히 운영했고, 내부 직원뿐 아니라 고용노동부 관계자들의 참여도 적극적으로 유도했습니다. 이 과정은 AI와 빅데이터에 대한 이해도를 높이고 예산 확보와 사업 추진의 기반을 마련하는 데 큰 도움이 됐습니다. 후발 기관 입장에서는 결국 기술 자체보다 먼저, 내부 역량을 어떻게 키울 것인지, 외부와 어떤 방식으로 협력할 것인지, 그리고 이를 뒷받침할 정책적 공감대를 어떻게 형성할 것인지를 함께 설계하는 과정이 중요하다고 생각합니다.

**김원환** AI 관련 과제를 추진할 때는 전면 확산에 앞서 PoC를 통해 기술·제도적 적합성을 충분히 점검하는 과정이 필수라고 생각합니다. 다만 실제 현장에서는 기관의 필요보다는 정책적 요구에 따라 AI 도입이 시작되는 경우도 많아, 기존 업무 방식을 바꾸지 않은 채 정보시스템에 AI 기능만 덧붙이는 수준에 머무를 위험이 있습니다. 그래서 PoC를 단순한 실험으로 끝내지 않고 실제 확산으로 이어가기 위해서는 초기 단계부터 적용 범위와 확산 계획을 함께 설계할 필요가 있습니다. 또한 검증 단계에서는 성과지표를 가능한 한 명확히 설정하고, 가용 예산과 인력 범위 안에서 단계적으로 확대하는 전략이 중요합니다. 저희는 특히 내부 인력의 이해도와 실무 역량을 높이는 데 중점을 뒀습니다. 서비스 구현과 데이터 구축 등 실행 과정 자체가 조직의 학습과 역량 내재화로 이어져야 장기적으로 지속 가능한 기반이 마련된다고 보기 때문입니다. 결국 AI 도입은 기술만의 문제가 아니라 조직, 프로세스, 협업 구조를 함께 점검하고 바꾸어 가는 과정이라고 생각합니다. 지속가능성을 위해서는 전략 수립 이후의 운영 체계가 더 중요합니다. 단기 성과에 머무르지 않고 정기적인 진단과 보원을 통해 고도화를 이어갈 수 있어야 합니다. 아울러 AI 과제는 요구사항 정의가 불명확하고, 완료 이후에도 성과를 판단하기가 쉽지 않다는 점에서 리스크 관리가 매우 중요합니다. 따라서 사업 기획과 발주 단계부터 검증 수준, 정확도, 성과 판단 기준 등을 가능한 한 구체적으로 설정해야 합니다. 후발 기관들이 놓치지 말아야 할 점은 기술 도입 자체보다 먼저 무엇을 바꾸려는 것인지 분명히 하고, PoC-확산-운영의 전 과정을 하나의 연속된 체계로 설계하는 작업이라고 생각합니다.

**송현진** 마지막으로 오늘 논의를 바탕으로, 공공기관의 초혁신이 일회성 성과에 그치지 않고 지속 가능한 '초혁신 성과 창출'로 이어지기 위해 무엇이 필요한지 함께 짚어보고자 합니다. 기관 내부 차원과 공공부문 전체 차원에서 어떤 방향의 추진이 필요하다고 보시는지, 또 최근 사례를 통해 확인한 시사점이나 정책 제언이 있다면 자유롭게 말씀 부탁드립니다.

**성욱준** 공공부문의 초혁신 성과는 민간과 달리 국민이 체감하는 변화를 중심으로 평가해야 한다고 봅니다. 민간에서 혁신이 주로 생존과 경쟁력의 문제와 연결된다면, 공공부문에서는 경쟁력 향상뿐 아니라 국민이 실제로 어떤 변화를 느끼는지가 핵심적인 판단 기준

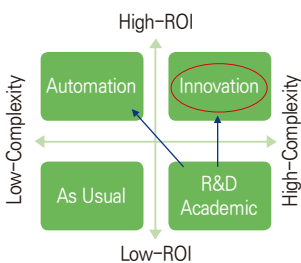
이 됩니다. 또한 공공기관은 효율성과 형평성을 동시에 고려해야 하므로, 초혁신 성과 역시 두 가치의 균형과 조화를 어떻게 설정하고 있는지가 중요합니다. 아울러 AI 기반 혁신이 확대되는 상황에서는 알고리즘의 신뢰성, 책임성, 안전성, 디지털 격차와 소외 문제도 함께 고려해야 합니다. 성과를 지속적으로 만들어내기 위해서는 기술 자체보다 기술을 조직의 업무와 서비스에 어떻게 활용할 것인지에 대한 전략적 접근이 더 중요합니다. 이를 위해 기술, 정책·제도, 조직문화와 인식이 함께 작동해야 하며, 내부 거버넌스와 로드맵, 조직과 인력 구성, 민관 협력과 공공부문 간 협업이 종합적으로 뒷받침될 필요가 있습니다. 외부의 도움이나 컨설팅은 초기 단계에서 유용할 수 있지만, 장기적으로는 내부 역량을 축적하고 이를 조직 내에 내재화하는 과정이 필수적입니다. 또한 초혁신은 기존 업무에 기술을 단순히 덧붙이는 방식이 아니라, 목표와 수단, 과정 전반을 재구조화하는 변화여야 합니다. 그런 점에서 평가 역시 결과나 산출물의 단순 나열에 머물러서는 안 되고, 왜 이 변화가 필요했는지, 어떤 준비와 노력이 있었는지, 그 결과가 어떻게 환류와 확산으로 이어졌는지를 함께 보여줄 필요가 있다고 생각합니다.

**황성수** 제가 생각하는 공공부문의 초혁신 성과는 크게 두 가지입니다. 하나는 기존에 하지 못했던 일을 새롭게 가능하게 만드는 것이고, 다른 하나는 기존에 하던 일을 더 효율적이고 다르게 수행하도록 바꾸는 것입니다. 전자는 혁신의 성격이 강하고, 후자는 자동화와 개선의 성격이 강하다고 볼 수 있습니다. 결국 초혁신은 이 두 가지가 함께 축적되면서 만들어진다고 생각합니다. 그런 점에서 정책적으로도 자동화와 혁신을 구분해 접근할 필요가 있습니다. 제 연구에서도 투자수익률(ROI)을 기준으로 한 전략을 제시한 바 있는데, 여기에 복잡성까지 함께 고려하면 자동화를 우선 추진할 영역, 복잡하고 어렵더라도 혁신을 추구해야 할 영역으로 구분할 수 있습니다.

예를 들어 RPA를 활용한 민원행정 개선은 자동화 영역에, 에너지 바우처 사각지대 해소처럼 서비스 방식 자체를 바꾸는 과제는 혁신 영역에 해당할 수 있습니다. 이런 구분을 바탕으로 기관이나 상위 부처 차원에서 한정된 예산을 적절한 비율로 나누어 투자하는 접근이 필요하다고 봅니다. 저는 이를 실무적으로 7대 3 또는 8대 2 정도의 비율로 설명하곤 하는데, 그렇게 하면 구성원들도 혁신을 지나치게 부담스럽게 느끼지 않고, 더욱 현실적으로 접근할 수 있습니다. 또 하나 중요한 부분은 기관 간 확산과 협력입니다. 우수 사례 공유에 그치지 않고, 후발 기관의 실행 단계까지 연결될 수 있도록 실무 중심의 지원과 연계를 강화할 필요가 있습니다. 특히 AI 이해도 제고, 역량 강화, 민원 응대, 내부 업무 지원과 같은 영역은 여러 기관이 유사한 고민을 안고 있기 때문에, 공동 학습과 사례 교류, 기능 공유가 가능한 구조를 만드는 방식이 효율적입니다. 결국 초혁신의 지속가능성은 새로운 제도를 계속 만드는 데서만 나오는 것이 아니라, 이미 갖추어진 기반을 현장에서 활용하고 기관 간 학습과 협력을 축적해 가는 과정에서 확보된다고 생각합니다.

그림 1

자동화와 혁신 구분 전략:  
투자수익률과 복잡성



자료: 황성수, 「AI 활용 정부 서비스의 사례와 유형 분석: 새 정부 AI 정부 서비스 성공을 위한 전략 설정 제언」, 『정보화정책』, 제32권 제3호, 2025.

**김원확** 공공부문의 초혁신이 지속적인 성과로 이어지기 위해서는 개별 기관의 노력과 더불어, 기관 간 확산과 협력 체계가 현장에서 더욱 유기적으로 작동하는 것이 중요하다고 생각합니다. 실제로 공공기관들이 겪는 여러 고민은 유사한 과제를 먼저 경험한 기관의 사례와 노하우를 참고할 때 훨씬 효과적으로 해결되는 경우가 많습니다. 우리 기관도 규모가 크거나 유사한 과제를 먼저 추진한 다른 공공기관의 경험과 조언이 큰 도움이 되는 경우가 많았습니다. 그런 만큼 우수 기관의 사례 공유가 정보 제공에 머무르지 않고, 후발 기관의 실행 단계까지 자연스럽게 연결될 수 있도록 실무 중심의 지원과 연계가 강화될 필요가 있습니다. 공동 학습과 사례 교류, 기능 공유와 상호 참고가 가능한 구조가 마련된다면, 중복을 줄이고 시행착오를 완화하는 데 도움이 될 것입니다. 특히 AI 이해도 제고, 실무 역량 강화, 대민 상담, 민원 응대, 내부 업무 지원 같은 영역은 여러 기관이 비슷한 문제를 겪고 있기 때문에, 협력 기반의 접근이 더욱 효과적일 수 있다고 생각합니다. 결국 초혁신의 지속가능성은 새로운 제도를 만드는 데서만 나오는 것이 아니라, 이미 마련된 기반을 현장에서 실질적으로 활용하고 기관 간 학습을 축적해 나가는 과정에서 확보된다고 봅니다. 그런 점에서 기관 간 협력은 단순한 정보 교환이 아니라, 서로의 시행착오를 줄이고 실행 역량을 높이는 학습 체계로 작동할 필요가 있습니다.

**양지운** 기관 차원에서 가장 중요한 과제는 ‘연구와 사업을 지속적으로 추진할 수 있는 내부 역량을 어떻게 확보하고 유지할 것인가’라고 생각합니다. 공공기관이 AI 관련 사업을 추진할 때는 내부 업무 프로세스 개선만을 목적으로 해서는 예산 확보가 쉽지 않고, 국민이 체감할 수 있는 대국민 서비스 중심의 과제여야 상대적으로 추진 동력을 얻기 쉬운 측면이 있습니다. 이런 점에서 공공기관의 AI 도입은 기술적 가능성뿐 아니라, 어떤 영역에서 정책적 정당성과 예산 논리를 확보할 수 있는가와도 밀접하게 연결되어 있습니다. 초기에는 원장 직속 빅데이터센터를 통해 전담 조직을 구성하면서 역량을 집중적으로 축적할 수 있었습니다. 그러나 현재는 정보화본부 내 하나의 실로 편성되면서 인사이동에 따라 AI 담당 인력이 일반 정보시스템 업무로 전환되거나, 반대로 전문성이 충분하지 않은 인력이 배치되는 문제가 발생하고 있습니다. 이는 공공기관의 인력 운영 구조와 맞물려 전문성 축적을 어렵게 하고, 결과적으로 인력 이탈로도 이어질 수 있습니다. 이러한 경험은 AI와 같은 신기술 분야에서 조직 설계와 거버넌스 구조가 얼마나 중요한지를 보여준다고 생각합니다. 전담 기능을 어떻게 제도화하고, 전문 인력을 안정적으로 유지할 것인지에 관한 사전 설계가 필요합니다. 이를 위해서는 조직 내부의 공감대뿐 아니라, 보직자와 경영진, 상위 부처 의사결정자까지 지속적으로 필요성을 공유하고 지원하는 체계가 함께 갖춰져야 합니다. 무엇보다 공공기관은 최고 의사결정자의 의지와 리더십이 조직 개편, 인력 운영, 예산 확보, 대외 협력의 방향을 좌우하는 경우가 많기 때문에, 지속 가능한 초혁신을 위해서는 강력한 리더십이 핵심이라고 생각합니다.○



# 공공기관 NOW

〈공공기관 NOW〉는 최근 쟁점으로 떠오른 국내외 동향과 기관 사례를 통해 공공기관 운영과 변화에 필요한 정책적 시사점을 제공한다. ‘공공정책 동향’에서는 공공기관 정책 관련 보도자료와 현안을 다루며, ‘Trend Focus’에서는 휴머노이드 로봇 ‘아틀라스’ 사례를 통해 AI-로봇 시대의 일자리 변화와 노동자 보호를 위한 구조 개혁의 방향을 살펴본다. ‘글로벌리포트’에서는 OECD를 중심으로 한 공기업 지속가능성 논의 동향과 시사점, 그리고 몽골과 중국 북서부 지역에서 심화하는 사막화에 대응하기 위한 국제사회와 한국의 대응 방안을 한국임업진흥원의 역할을 중심으로 살펴본다. ‘혁신이야기’에서는 국민에게 질 높은 서비스를 제공하기 위한 기관의 고민과 노력, 그에 따른 성과를 우수사례로 소개한다. 이번 호에는 한국무역보험공사의 민관 협력을 통한 수출 공급망 강화 우대금융 출시 사례, 한국산업기술기획평가원의 AI·빅데이터 기반 수요자 중심의 산업기술 R&D 플랫폼 구축 사례를 소개한다.

## 공공정책 동향

정책동향 소식

## Trend Focus

AI-로봇 시대의 일자리

## 글로벌리포트\_공공기관 해외동향

OECD를 중심으로 한 공기업 지속가능성 논의 동향 및 시사점

## 글로벌리포트\_공공기관 해외사업

기후변화의 또 다른 경고, 사막화: 현황과 대응 노력

## 혁신이야기

한국무역보험공사 / 한국산업기술기획평가원



284 55



766.71

614.00

Q1	Q2	Q3	Q4	YTD	Target
1,200	1,500	1,800	2,100	6,600	6,500
1,300	1,600	1,900	2,200	7,000	6,800
1,400	1,700	2,000	2,300	7,400	7,100
1,500	1,800	2,100	2,400	7,800	7,400
1,600	1,900	2,200	2,500	8,200	7,700
1,700	2,000	2,300	2,600	8,600	8,000
1,800	2,100	2,400	2,700	9,000	8,300
1,900	2,200	2,500	2,800	9,400	8,600
2,000	2,300	2,600	2,900	9,800	8,900
2,100	2,400	2,700	3,000	10,200	9,200

47

84

858

## 정책동향 소식



### 2026년도 공공기관 지정

재정경제부가 2026년 1월 29일 공공기관운영위원회를 개최해 '2026년도 공공기관 지정안'을 심의·의결했습니다. 이에 따라 전년(331개) 대비 11개 증가한 총 342개 기관이 공공기관으로 지정됐습니다.

정부지원액이 총수입의 50%를 초과하는 등 공공기관 지정요건을 충족하는 11개 기관을 공공기관으로 신규 지정했고, 기존 공공기관 중 정원 증가·감소 등으로 법령상 유형 재분류가 필요한 2개 기관의 지정 유형을 변경했습니다.

한편, 이번 공공기관운영위원회에서 금융감독원의 공공기관 지정 여부에 대한 심의·의결이 이뤄졌습니다. 금융감독 업무의 자율성과 기관 운영의 투명성·책임성 제고 요구 등을 종합적으로 논의한 결과, 공공기관 지정이라는 형식보다는 실질적인 면에서 금감원 운영 및 업무 전반의 공공성·투명성을 제고하도록 하는 조건을 전제로 지정유보하기로 결정했습니다. 이러한 이행력을 담보하기 위해 지정유보 조건을 금감원 경영평가편람에 엄격히 반영해 공공기관운영위원회에 보고토록 했으며 공운위는 향후 유보 조건 이행에 따른 경영효율화 성과 등을 보아가며 내년에 금감원의 공공기관 지정 여부를 재검토할 계획입니다. 또한 공운위는 과학기술정보통신부로부터 2024년 지정 해제된 과학기술 분야 정부출연연구기관의 그간 관리체계 개편 성과와 함께 향후 경영평가 등 운영방안을 보고 받았습니다. 이를 토대로 이행 현황을 지속 점검하여 성과가 미진할 경우 필요시 내년에 공공기관 지정 여부를 재검토할 계획입니다.

이날 공운위에서는 공공기관 지정의 투명성 제고를 위해 「공공기관운영법」 제정(2007년) 이후 최초로 공공기관 지정 요건을 충족함에도 미지정된 기관의 목록과 주요 미지정 사유를 공개하기로 했습니다. 또한 해당 기관들의 자율 경영공시 현황과 주요 공시 항목 분석 결과도 알리오 홈페이지(www.alio.go.kr)에 공개했습니다. 해당 내용은 매년 현행화하여 이들의 경영책임성을 확보하고 자발적인 정보공개 확대도 유도할 계획입니다.

#### 2026년도 공공기관 지정





## 2026년도 공기업·준정부기관 예산운용지침 확정

재정경제부는 2025년 12월 10일 제11차 공공기관운영위원회에서 「2026년도 공기업·준정부기관 예산운용지침」을 확정했습니다. 2026년도 예산운용지침은 ① 경제성장과 민생 안정을 위한 적극적인 역할 수행 ② 사회적 책임 실현과 대국민 서비스의 질 제고 ③ 효율성 제고 같은 공공기관 경영합리화를 예산 편성·집행의 기본방향으로 합니다.

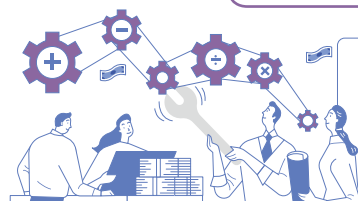
2026년도 공공기관 총인건비 인상률은 공무원 임금인상률과 동일하게 전년 대비 3.5%로 설정했습니다. 일반정규직 대비 처우가 열악한 저임금 무기계약직 근로자 대상 총인건비 차등인상률은 전년 대비 0.5%p 확대했고, 그간 총인건비 인상률 차등제도를 적용받지 못하던 동일 산업 평균 대비 저임금기관(산업 평균 60% 이하)도 차등인상률(+0.5%p)을 적용받도록 총인건비 인상률 차등제도를 개선했습니다. 나아가 직전년도에 미집행한 총인건비 예산을 당해연도에 추가 집행할 수 있도록 개선했습니다. 이에 총인건비 인상률 준수에 대한 부담으로 총인건비 가용 한도 대비 미집행액이 연례적으로 발생해 온 기관들이 경영평가에서 받던 불이익을 해소할 수 있게 됐습니다.

공공기관의 더욱 적극적인 국정과제 이행을 뒷받침하기 위해 경영평가 혁신가점 중 '핵심정책 이행 노력과 성과' 지표(2점) 우수기관은 +0.1~0.2%p 규모의 총인건비 인상률 인센티브를 받을 수 있게 됐습니다. 인센티브 대상 기관은 2025년도 경영평가 발표(2026년 6월, 잠정)에서 확정될 예정입니다. 공공기관 현장의 건의사항도 반영해 육아휴직자 또는 육아기 근로시간 단축자의 대체인력에 대한 업무대행수당도 공무원 수준(월 20만원) 내에서 지급되는 업무대행수당은 총인건비에서 제외됩니다.

한편, '공공기관 혁신가이드라인'(2022년) 등에 따라 지속적으로 감액·동결돼 온 경상경비를 현실화하기 위해 2.0% 범위 내에서 증액 편성할 수 있도록 규정하여 공공기관의 차질 없는 대국민 서비스 질 제고 이행을 지원토록 했습니다.

이 외에 협력사업비 등 기관 수입에 대한 관리원칙을 명시하여 향후 공공기관이 수입을 더욱 투명하게 관리하도록 하는 내용도 추가했습니다.

### 2026년도 예산 편성·집행 기본방향



- ① 경제성장과 민생 안정을 위한 적극적인 역할 수행
- ② 사회적 책임 실현과 대국민 서비스의 질 제고
- ③ 효율성 제고 등 공공기관 경영합리화



## 공공기관 ESG 가이드라인 발표

재정경제부는 2025년 12월 10일 제11차 공공기관운영위원회에서 공공기관이 ESG 경영 확산에 선도적 역할을 수행할 수 있도록 '공공기관 ESG 가이드라인'을 최초로 마련해 발표했습니다. 공공기관 ESG 가이드라인은 공공기관이 환경(E)·사회(S)·지배구조(G)를 고려한 지속가능 경영을 추구할 수 있도록 ESG 3대 분야에서 총 37개의 핵심 지표와 80개 세부 지표로 구성돼 있습니다. 환경·사회·지배구조 각 분야에서 공공기관의 사회적 역할과 책무를 반영한 세부 지표를 도출했고, 특히 사회(S) 분야에 안전경영, 일·가정 양립 지원, 상생협력 구매 실적 등 국민 생활과 직결된 지표를 포함하고 있어, 다른 ESG 기준과 달리 공공기관의 고유 기능을 제시했다는 데 의의가 있습니다.

공공기관에 공통으로 적용되는 지표 위주로 설계하되, 기후리스크, 생물다양성 등 도전적 지표도 자율 공시 지표로 제시했습니다. 또한 지표별로 정량 지표 외에 기관의 목표 대비 달성도, 목표 달성을 위한 기관의 노력·성과, 향후 계획 등을 포함해 일반 국민의 공공기관에 대한 ESG 경영 이해도를 제고하는 데 크게 기여할 것으로 기대됩니다.

이와 함께 기존의 알리오, 법정 공시자료를 최대한 활용하면서, 특히 기관별 역량·편차를 고려해 각 지표를 필수 지표와 자율 지표로 구분함과 동시에 작성 사례도 제시하는 등 공공기관의 ESG 경영보고서 작성을 위한 실무지침서 역할을 하도록 구성했습니다.

공공기관 ESG 가이드라인은 공공기관의 ESG 경영 활성화 지원을 위한 첫걸음으로, 재정경제부는 앞으로도 공공기관의 ESG 경영체계가 조기에 정착·확산할 수 있도록 ESG 공시 항목 확대·체계화, 경영평가 내 ESG 평가 항목과의 연계 강화 등 정책적 지원을 지속할 예정입니다.○

### 공공기관 ESG 가이드라인



# 파손된 점자블록, 누군가에게는 낭떠러지입니다

점자블록은 시각장애인의 길잡이입니다.  
파손된 점자블록은 그들에게는 낭떠러지와 같습니다.  
시각장애인의 이동권을 보장해 주세요.

## AI-로봇 시대의 일자리



한요섭  
한국개발연구원(KDI)  
연구위원



### 성큼 다가온 미래가 촉발한 거센 논쟁

2026년 1월 6일, 미국 소비자 가전 전시회(Consumer Electronics Show: CES)에서 공개된 휴머노이드 로봇 '아틀라스'는 세계의 눈길을 사로잡았다. 자연스러운 보행, 관절 360도 회전, 최대 50kg 하중 감당, 360도 주변 상황 감지, 방수, 배터리 자동 교체 등은 산업용 범용 로봇이 현재 얼마만큼 고도화되어 있는지를 눈앞에 보여줬다. 특히 인공지능 탑재로 인식과 판단이 가능하며 돌발 상황에 대한 대응능력도 갖추고 있다. 현대자동차그룹의 보스턴다이나믹스는 향후 구글 딥마인드와 함께 인공지능을 더 고도화할 계획이다.

그런데 국내에서 아틀라스가 더욱 화제가 된 이유는 현대자동차 노동조합의 반응 때문이다. 금속노조 현대차지부는 소식지에 “노사 합의 없이 단 한 대도 들어올 수 없다.”라고 강경한 견해를 밝히면서 사회적으로 큰 파장을 일으켰다. 현대차는 2028년까지 아틀라스를 비롯한 로봇들의 양산 체계를 갖출 예정이며 미국 공장인 메타플랜트 아메리카(HMGMA)에 투입한다고 발표했다. 아직 국내 공장에 도

입할 계획은 발표된 바 없으나, 국내 노동조합이 노사 합의 없는 국내 도입이나 해외 물량 이전에 대한 우려를 표명하고 선제적으로 의견을 제시한 것이다.

사실 휴머노이드 로봇 도입은 노동조합 측에서 충분히 우려를 제기할 만한 사안이며, 노사 합의를 전제로 하고 있으므로 그렇게 특별한 주장도 아니다. 다만, 치열한 국제적 경쟁 가운데 있는 현대차 측의 선택지 역시 그리 많지 않은 상황이다. 피규어 AI(Figure AI)사의 휴머노이드 로봇 ‘피규어 02’는 이미 미국 사우스캐롤라이나 BMW 공장에서 BMW X3 생산에 11개월 동안 실전 투입되어 부품 운반과 배치를 통해 3만여 대의 생산에 기여했다. 피규어 AI는 현장에서 축적한 데이터를 바탕으로 업그레이드한 ‘피규어 03’을 최근 출시했다. 테슬라의 휴머노이드 로봇 옵티머스 역시 그간의 시범 운영을 넘어 2026년 2월부터 미국 텍사스 기가팩토리 공장에 실전 투입될 예정으로 알려

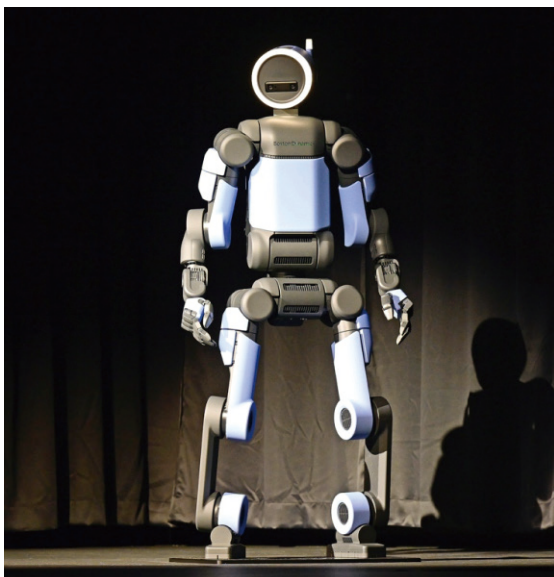
져 있다. AI를 탑재한 로봇이 사람 개입 없이 현장 돌발 상황까지 대응하면서 생산해내는 무인공장은 단순히 기술적 가능성을 넘어 점차 기업 생존을 위한 전략적 차원의 문제로 떠오르고 있다.

### AI-로봇에서 안전한 일자리?

AI는 이미 서류 작성, 통·번역, 물류·검수, 그림·영상 제작, 소프트웨어 개발, 콜센터 등 다양한 영역에서 기존에 사람이 하던 역할을 대신하고 있다. 초급 개발자를 넘어서는 코딩, 사람 수준의 자연스러운 고객 응대 등 AI의 업무 수행 능력이 갈수록 높아지면서 일자리에 대한 우려가 심화하고 있다. 여기에 로봇 공학까지 결합해 소위 물리적 AI(피지컬 AI) 단계로 본격적으로 넘어가면, 제조부터 서비스까지 사실상 거의 모든 경제활동에 걸쳐 AI-로봇의 업무 수행 능력이 확대될 전망이다.

이러한 미래 상황을 대략적으로나마 가늠해 보기 위해, 필자는 다음과 같은 간단한 계산을 진행했다. 2023년 국내 일자리 고용통계(국가데이터처 「지역별고용조사」)를 바탕으로 각 직업소분류 수준에서 2020년 기준 각 직업 업무 수행 능력 수준 조사와 전문가 기술 전망 서베이 결과 등을 결합해 2023년과 2030년의 기술적 자동화 가능성을 각각 추산해 봤다(한요셉, 『인공지능으로 인한 노동시장의 변화와 정책방향』, 한국개발연구원, 2023). 그 결과 AI-로봇이 현재 종사자의 업무 수행 능력 수준을 넘는 업무 비중이 70% 이상인 일자리는 2023년 일자리의 약 38.8% 정도였으며 주로 저임금 일자리 중심이었다. 하지만 2030년에는 이 비중이 90%를 넘을 뿐만 아니라, 고임금 일자리도 더 이상 안전하지 않다. 이러한 변화는 AI의 업무 수행 능력이 지금보다 더 개선될 뿐만 아

그림 1 현대자동차그룹이 공개한 휴머노이드 로봇 ‘아틀라스’



자료: 현대자동차그룹 홈페이지, <https://www.hyundaimotorgroup.com/ko/tag/1233>



나라 로봇공학의 지속적인 발전으로 AI-로봇이 거의 모든 업무 수행 능력에서 평균적 사람을 넘어서기 때문이다. 예컨대, 기억, 계산, 범주화, 선택적 집중력, 모니터링, 전산(코딩), 작동 점검, 시력 등에서는 이미 사람의 평균적인 수준을 넘었다고 평가한다. 머지않은 미래에는 읽고 이해하기, 글쓰기, 듣고 이해하기, 말하기, 추리력, 학습전략, 서비스 지향, 문제해결, 정교한 동작, 반응시간과 속도, 유연성과 균형 등도 사람의 평균적인 수준을 넘을 전망이다.

여기에서 사용한 기술적 전망은 비록 여러 전문가의 견해를 종합한 전망이나, 어디까지나 주관적인 전망이므로 다소 과장될 가능성이 있다. 당시 GPT-4를 활용해 개별 업무 수행 능력 단위 기술 전망을 조사하고 전문가 기술 전망과 비교해 보면, 전반적으로 비슷한 변화추이(상관관계: 0.68)가 예상되는데, GPT-4는 2030년이 아닌 2040년 정도로 상대적으로 느린 기술 진보 전망을 응답했다는 점에서 차이는 있었다. 두 결과를 비교해 보면, 어쩌면 사람은 현재 급격한 기술적 진보의 영

향으로 현실보다 낙관적인 기대를 형성하고 있을 가능성을 배제할 수 없다. 반면, GPT-4 같은 데이터 기반 모형 역시 과거 데이터의 영향을 많이 받아 오히려 보수적인 기대를 제시하고 있을 가능성이 높다.

비록 기술 진보의 속도가 어느 정도일지는 불확실하지만, 머지않은 미래에 현재 존재하는 거의 모든 업무가 기술적으로 수행 가능해질 것이라는 전망은 꽤 설득력이 있다. 그때가 되어서도 지금 업무를 계속한다면 대부분 인간 노동이 로봇 활용보다 더 저렴하거나, 손 글씨나 수공예처럼 사람의 의사결정이 필요한 업무이기 때문일 것이다. 많은 사람은 AI-로봇과 협업해 지금은 존재하지 않는 전혀 새로운 업무를 하고 있을 것이다.

### AI-로봇 시대의 노동자 보호와 일자리 창출

과거 산업혁명 초기 영국에서는 증기기관의 힘을 이용한 직조기(power loom)가 등장하면서 가내 수공업 형태로 옷감을 만들던 직조공들의 생계가 큰 위협을 받았다. 한때 별이가 괜찮았던 직조공들은 소득이 크게 하락했지만, 대부분 그 지역에서 벗어나거나 다른 직종으로 이동하기도 어려웠수십 년간 저임금과 열악한 근로 환경이 지속됐다(Acemoglu and Johnson, 2024)<sup>1)</sup>

오늘날에도 이러한 상황이 반복될까? 과거에 비해 오늘날에는 다른 지역으로 이동하거나 다른 직종으로 이동하기가 상대적으로 쉽다. 또한 사회안 전망도 (완벽하지는 않지만) 과거에 비해 훨씬 잘

1) Acemoglu, Daron and Simon Johnson, "Learning From Ricardo and Thompson: Machinery and Labor in the Early Industrial Revolution and in the Age of Artificial Intelligence," *Annual Review of Economics*, 16, 2024, pp. 597~621.

갖추어져 있어서, 실직자에게 소득을 지원하고 직업훈련과 고용서비스를 제공하고 있다. 그러나 최근의 기술 진보 속도가 워낙 빠르며 수행할 수 있는 업무 범위가 워낙 광범위하므로, 과거 상황이 반복되지 않을 것이라고 장담하기는 어렵다.

기술과 산업의 격변 시대에 노동조합의 역할은 중요하다. 신기술 도입에 관해 노동조합이 목소리를 내는 일은 결코 이상한 일이 아니다. 다만 치열한 국제 경쟁 가운데 합리적 대안을 찾으려는 노력도 필요하다. 특히 노동의 비용이 지나치게 증가할 때 기술 도입의 유인도 그만큼 강해진다는 점에서 적절한 균형점 모색이 필요하다.

지금까지 수차례의 산업혁명을 거쳐왔지만, 오늘 날에도 여전히 일자리가 많은 이유는 그만큼 많은 일자리가 새롭게 창출됐기 때문이다. 이전에 없던 새로운 일자리가 원활히 창출될 수 있게 하려면, 무엇보다 이를 막는 규제를 완화하고 혁신적 시도를 적극 허용할 필요가 있다. 또한 구직 청년들의 경우에는 이전에 없던 새로운 일자리 진입에 비교우위가 있으므로, 새로운 숙련의 형성과 새로운 일자리 연계를 적극 지원하는 정책이 중요하다.

### 미래를 열어가는 구조개혁

기술의 진보는 언제나 일자리 상실에 대한 두려움을 동반해 왔지만, 그 두려움은 극복할 수 있는 일이었다. 비록 AI-로봇 시대를 두려워할 이유는 많지만, 이 역시 극복 가능하다.

다만 개인의 성실함이나 선행만으로는 급격한 기술적 변화로 인한 문제를 극복하기 어렵다. 직조공들이 아무리 열심히 노력해도 증기기관의 힘을 넘어설 수는 없었다. 설령 공장 주인들 중 일부가 지역사회에 기부하거나 빈곤한 사람들을 돕더라

도, 부분적이고 일시적인 효과에 그칠 수밖에 없었다.

다가오는 기술-산업의 격변에 대비하기 위해서는 사회적 논의를 바탕으로 현재의 구조를 선제적으로 바꾸어 갈 필요가 있다. 한편으로는 기득권을 보호하는 규제의 완화, 노동시장 유연성 제고 등을 통해 새로운 일자리와 직무를 창출하고 재배치를 촉진해야 한다. 다른 한편으로는 노사 간 협상력 균형 추구, 사회안전망 강화 등을 통해 전환의 부담이 일부에게 과도하게 집중되지 않고 증대된 생산성의 혜택이 사회 전반에 두루 퍼져나가도록 해야 한다.

이러한 구조개혁은 본질적으로 우리 사회 구성원의 의사결정이 필요한 일이므로 다른 누군가 혹은 무언가에 미룰 수 없고, 그 시급성은 과거 어느 때보다도 높은 상황이다.○



## OECD를 중심으로 한 공기업 지속가능성 논의 동향 및 시사점

OECD는 2024년 『공기업 지배구조 가이드라인』을 개정하며 공기업의 지속가능성을 독립된 핵심 의제로 명시했다. 후속하여 2025년 발간된 『공기업과 지속가능성(State-Owned Enterprises and Sustainability)』 보고서는 개정 가이드라인의 지속가능성 관련 권고사항을 실제로 이행하기 위한 실무적 지침과 적용 사례를 제시한다. 이번 『공공기관 Brief』 21호에서는 해당 보고서의 주요 내용을 중심으로 OECD 공기업 지속가능성 논의의 핵심과 한국 공공기관에 대한 시사점을 살펴보고자 한다.

### OECD의 공기업 지속가능성 논의






공기업(State-Owned Enterprises: SOEs)은 글로벌 경제에서 차지하는 비중과 영향력 측면에서 지속가능성 논의의 핵심 주체로 부상하고 있다. 2023년 Fortune Global 500 조사에 따르면, 매출액 기준 세계 500대 기업 중 126개가 공기업이며, 이들의 전 세계 시가총액 비중은 약 12%에 달한다. 공기업들은 에너지, 운송, 중공업과 같이 환경(E)·사회(S)·거버넌스(G) 위험이 집중된 전략 산업에 주로 포진해 있는 동시에, 금융과 공공 인프라 등 지속가능성 전환의 핵심 부문에서도 중요한 기능을 담당하고 있다.

이와 같은 규모와 산업적 특성으로 인해 공기업은 민간기관과는 다른 지속가능성 관련 위험과 기회에 동시에 직면하게 된다. 기후변화, 자원 이용, 강화되는 규제 환경과 같은 지속가능성 리스크를 적절히 관리하지 못할 경우, 공기업의 재무 건전성 약화는 물론 공공 서비스 제공 차질, 나아가 국가 재정과 평판에까지 부정적 영향을 미칠 수 있다. 반면, 공기업은 정부와의 밀접한 관계와 시장 내 위상을 바탕으로 지속 가능한 경영 관행과 책임 있는 기업 행위를 선도함으로써 장기적 가치 창출과 회복탄력성 제고에 기여할 잠재력도 크다.

이러한 문제의식에서 OECD는 2024년 『OECD 공기업 지배구조 가이드라인(OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 이하 ‘공기업 가이드라인’)』을 개정하면서, 지속가능성을 다룬 별도의 장(Chapter VII)을 신설했다. 새롭게 도입된 지속가능성 장에서는 정부가 소유주로서 공기업에 대해 보다 명확하고

야심 찬 기대치(ambitious expectations)를 설정하고, 공기업이 이를 지배구조와 의사결정 전반에 통합하도록 유도하는 것에 방점을 두고 있다. 이에 더해 OECD는 2025년 『공기업과 지속가능성(State-Owned Enterprises and Sustainability)』 보고서(이하 ‘공기업 지속가능성 보고서’)를 통해 개정 가이드라인의 지속가능성 장을 실제로 어떻게 이행할 수 있는지에 대한 실무적 지침과 국제 사례를 제시하고 있다.

〈표 1〉 OECD ‘공기업과 지속가능성 보고서’ 구성

<p><b>1장</b> 공기업 부문의 지속가능성 개요</p> 	<p>이 장은 공기업의 규모 확대, 책임 있는 경영의 중요성 증대 등 공기업 지속가능성 환경 변화에 대한 개요를 제공한다. 또한 OECD 공기업 지배구조 가이드라인에서 지속가능성이 어떻게 다뤄지는지 설명한다. 이러한 요소들은 공기업 가이드라인의 지속가능성 관련 권고사항들이 어떻게 이행되어 있는지를 살펴보는 다음 장들을 이해하기 위한 틀을 제공한다.</p>
<p><b>2장</b> 공기업 지속가능성 강화에 있어 국가의 역할</p> 	<p>이 장은 정책입안자, 규제 기관, 소유주인 국가가 공기업이 지속가능성 분야에서 모범을 보일 수 있는 환경을 조성하는 데 수행하는 역할을 살펴본다. 국가의 규제와 정책 결정 기능을 검토한 후, 소유주이자 주주인 국가가 어떻게 지속가능성을 소유권 정책과 관행에 체계적으로 통합할 수 있는지 분석한다. 이 장은 각국 사례를 바탕으로, 새로운 접근 방식과 교훈을 강조하기 위한 구체적인 예시와 실질적 통찰을 제공한다.</p>
<p><b>3장</b> 공기업 이사회 역할과 의무</p> 	<p>이사회는 공기업의 지속가능성 제고에 핵심적인 역할을 한다. 이 장은 지속가능성 고려 사항을 이사회 후보 지명 절차와 보다 광범위한 거버넌스 체계에 통합하여 이사회가 지속가능성 위험과 기회를 효과적으로 관리할 수 있도록 지원하는 방안을 살펴본다. 또한 공기업 이사회가 지속가능성 전략 수립·감독, 측정 가능한 목표 승인, 경영진 책임 확보, 기업 위험관리 및 내부통제 시스템에 지속가능성 통합 등을 통해 기업의 의사결정과 운영 활동에 지속가능성을 효과적으로 통합하는 방법을 탐구한다. 이러한 활동은 이사회가 핵심 사업 기능에 지속가능성을 내재화하고 주주, 이해관계자, 일반 대중을 위한 장기적인 가치 창출을 지원하는 데 도움을 준다.</p>
<p><b>4장</b> 지속가능성 보고와 공시</p> 	<p>지속가능성 보고·공시는 투명성을 제고하고, 위험관리를 지원하며 특히 자본시장 접근성이 좋아지고 있는 공기업의 자금 유치에 도움이 된다. 또한 지속가능성 보고·공시는 장기적 가치 그리고 국가 지속가능성 목표와의 부합성을 입증하는 데 필수적이다. 이 장은 소유주인 정부가 국제 기준에 따라 시의적절하고 신뢰할 수 있는 지속가능성 정보 공개에 대한 기대치를 설정할 방법을 살펴본다. 또한 새롭게 부상하는 글로벌 동향을 검토하고 공기업 전반의 보고 관행 개선을 지원하기 위한 실질적인 지침을 제공한다.</p>
<p><b>5장</b> 기업책임경영과 이해관계자 참여</p> 	<p>대개 전략 산업에 속하고 공공서비스를 제공하는 공기업에 기업책임경영(Responsible Business Conduct: RBC)은 법적, 평판적, 운영적 위험을 완화하기 위한 지배구조의 필수 요소이자 실질적 도구이다. 이 장은 먼저 기업책임경영 관련 공기업 가이드라인의 기대 사항을 간략히 설명한다. 이어 기업책임경영이 공기업에 특히 중요한 두 가지 실질적인 영역, 즉 이해관계자 참여와 강력한 반부패 및 청렴 시스템 구축에 초점을 맞춘다. 이러한 요소들은 함께 어우러져 지속 가능하고 회복력 있는 공기업을 위한 행동적 기반을 제공한다.</p>

자료: OECD(2025)

## 공기업과 지속가능성 보고서 개요

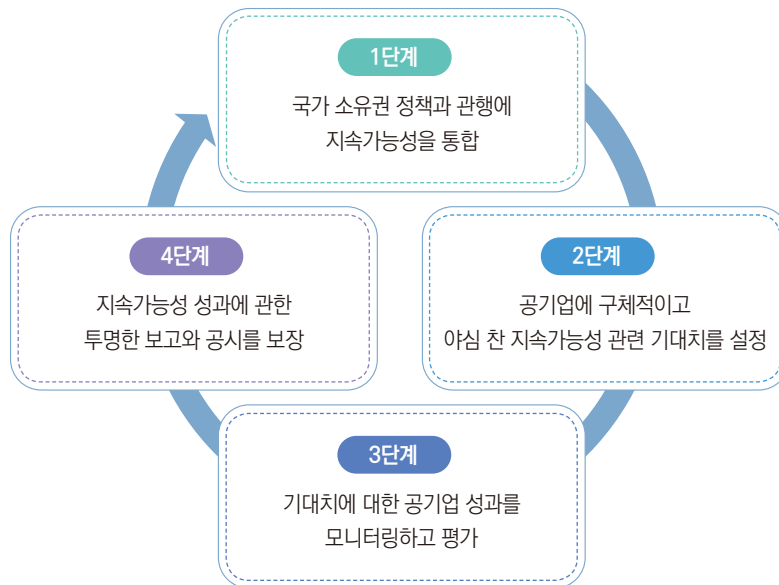
‘공기업 지속가능성 보고서’는 각국 정부가 ‘공기업 가이드라인’의 권고사항을 어떻게 실천에 옮기고 있는지 살펴보면서 각국 정부와 공기업의 가이드라인 이행 지원을 목표로 한다. 이와 관련하여 여러 나라에서 공기업 정책·관행에 지속가능성 관련 고려 사항을 반영하기 위해 실시한 다양한 조치를 중점적으로 살펴보고 있다. 각 장의 구성은 <표 1>과 같다.

## 공기업 지속가능성 강화를 위한 4대 핵심 요소

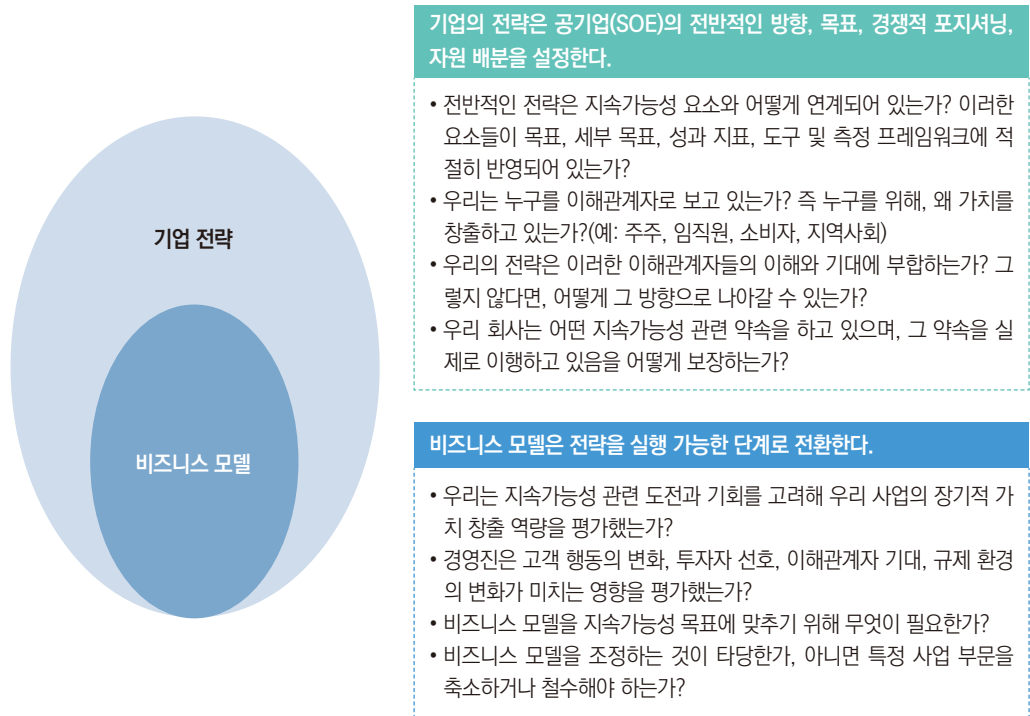
OECD ‘공기업 지속가능성 보고서’는 ‘공기업 가이드라인’ 7장(공기업과 지속가능성)의 네 가지 핵심 요소인 ‘야심 차고 구체적인 지속가능성 목표 설정에서 국가의 역할’, ‘목표 이행을 위한 공기업 이사회의 역할’, ‘지속가능성 보고 및 공시’, ‘책임 있는 기업 경영’을 중심으로 구성되어 있으며 내용은 다음과 같다.

첫째, 국가는 소유주로서 국가 차원의 지속가능성 목표, 국제적 약속과의 정합성을 확보할 수 있도록 공기업에 구체적이고 측정 가능한 기대치를 설정해야 한다. 이를 위해 정책과 관행에 지속가능성을 내재화하고, 성과를 체계적으로 모니터링·평가하며, 그 결과를 투명하

[그림 1] 소유권 프레임워크에 지속가능성을 통합하기 위한 4단계



[그림 2] 기업 전략과 사업 모델 검토에 있어 이사회 리더십



자료: Accountancy Europe, ecoDA, ECIA(2023), OECD(2025)

게 공시하는 소유권 프레임워크의 구축이 중요하다고 강조한다. 이를 위해 제시한 4단계 프레임 워크는 1) 소유 정책에 지속가능성을 내재화하고 2) 명확한 기대치를 설정하며 3) 공기업 성과를 모니터링하고 4) 결과를 보고하는 것이다([그림 1] 참고).

핀란드, 노르웨이, 스웨덴은 OECD 공기업 가이드라인, 다국적기업 책임경영 가이드라인(MNE 가이드라인), UN 2030 어젠다 및 지속가능발전목표(SDGs), UN 기업과 인권 이행 원칙, UN 글로벌 콤팩트 10대 원칙, ILO 다국적기업 선언 등 주요 국제 프레임워크를 국가 소유권 정책에 명시적으로 반영하고 있다. 공기업 소유권이 분산된 국가에서는 공기업이 상충하거나 모순된 지시를 받지 않도록 기관 간 조정 메커니즘을 강화하고, 표준화된 성과 목표 설정이 필요하다. 또한 공식적인 국가 소유권 정책이 존재하지 않더라도, 관련 법·규제나 개별 공기업 정책을 통해 지속가능성에 대한 국가의 기대와 요구사항을 설정할 수 있다. 스위스 정부는 공기업에 지속가능성 관련 목표를 포함한 핵심 성과 목표 설정을 위한 표준 템플릿을 제공하고, 공기업은 이에 따라 일관된 포트폴리오 관리와 성과 평가를 한다.

스웨덴은 국가 소유권 정책에 따라 공기업 자체의 이중 중대성 평가(double materiality assessment)가 의무화돼 있다. 이 평가는 공기업의 위험과 기회뿐만 아니라 사회에 미치는

영향을 포함하고, 장기적 관점과 단기적 관점을 모두 반영한다. 공기업의 성과는 ‘전반적인 지속가능성 성과’, ‘지속가능성 기대치 이행 역량(지배구조, 전략, 중대성 평가, KPI·목표 등)’, ‘부문 내 동종 기업 또는 유사 기업과 비교한 상위 5대 중대 지속가능성 이슈에 대한 성과’ 등 총 세 가지 측면에서 평가한다.

둘째, 공기업 이사회역의 역할과 책임을 강화해야 한다. 이사회는 장기적 기업 가치와 성과에 대한 책임 주체로서, 중대한 지속가능성 위험과 기회를 기업 전략, 경영진 감독, 위험관리·내부통제 시스템에 통합해야 한다. 일부 국가는 이사회 후보 추천 과정에 지속가능성 관련 전문성과 역량을 반영함으로써, 이사회가 지속가능성 목표를 실질적인 경영 성과로 연결할 수 있도록 제도적 장치를 마련하고 있다. Accountancy Europe, ecoDa, ECIIA가 2023년 발간한 ESG 거버넌스 보고서는 기업 전략과 비즈니스 모델에 지속가능성을 통합할 때 이사회가 고려해야 할 실질적인 질문들을 [그림 2]와 같이 제시한다.

아일랜드 국영 산림기업 Coillte는 이사회 역할과 책임을 강조한 지속가능성 거버넌스의 한 사례이다. Coillte는 단일 이사회(unitary board) 구조를 통해 지속가능성을 기업 거버넌스에 통합하고, 환경·사회·윤리적 요소를 재무관리와 함께 고려하고 있다. 특히 운영 임원진(operating executive)은 다양성·형평성·포용(diversity, equity, inclusion) 위원회를 담당하며, 지속가능성과 기후 관련 목표를 승인하고, 분기별로 관련 리스크 업데이트를 보고받아 투자·전략 의사결정에 반영한다. 아울러 최고 지속가능성 책임자(Chief Sustainability Officer: CSO)는 그룹 지속가능성 위원회(group sustainability committee)를 운영하는데, 이 위원회는 분기별로 진행 프로젝트 검토 후 운영 임원진에 보고한다.

셋째, 지속가능성 보고와 공시는 공기업 거버넌스의 핵심 요소이다. 국제적으로 공기업의 지속가능성 공시는 빠르게 확대하고 있으며, 국가는 국제 기준에 부합하는 공시 내용, 접근성, 신뢰성, 독립적 검증에 대한 명확한 기대치를 제시함으로써 이러한 흐름을 제도적으로 뒷받침할 수 있다. 특히 의무 공시 확대, 글로벌 공시 프레임워크의 정합성 강화, 상호운용성 제고 등 최근 시장 동향에 대한 지속적인 점검이 필요하다.

현재 국제적으로 인정받는 여러 프레임워크가 보다 표준화된 기업 지속가능성 공시를 지원하기 위해 수립되는 추세이며, IFRS 지속가능성 공시 기준(IFRS Sustainability Disclosure Standards, S1/S2)과 GRI 보고 기준(GRI Reporting Standards)이 대표적이다. IFRS 기준은 투자자 관련 재무적 중대성(financial materiality)에 초점을 두고 있으며, S1은 일반적인 지속가능성 관련 공시를, S2는 기후 관련 리스크를 다룬다. 반면 GRI 체계는 이중 중대성(double materiality)을 기반으로 범용, 산업별, 주제별 기준을 포함한다.

공기업의 지속가능성 보고 방식으로 GRI 체계가 많이 채택되는데, 이는 공기업이 주주와 공공에 대한 이중 책임(dual accountability)의 영향을 받는 경우가 많기 때문이다. 이와 같은 체계는 이중 중대성(double materiality)과 이해관계자 책임(stakeholder accountability)을 강조하는 관할권에서 흔히 사용된다. 공기업 지속가능성 보고 시 GRI 기준을 채택 또는 권

장하는 국가로는 칠레, 핀란드, 네덜란드, 스웨덴 등이 있다.

넷째, 기업책임경영(RBC)은 지속가능성을 실질적으로 뒷받침할 수 있다. 공기업은 이해관계자 참여를 통해 지속가능성과 관련한 핵심 위험과 기회를 식별하고, 공급망 전반에 걸친 부정적 영향을 예방·완화해야 한다. 동시에 공기업은 국가와 밀접한 관계로 인해 부패와 청렴성 리스크에 노출되기 쉬운 만큼, 높은 수준의 반부패·청렴 체계 구축이 지속가능성 목표 달성을 위한 전제 조건이다.

〈표 2〉 OECD '공기업과 지속가능성' 보고서 주요 내용 요약



**공기업은 구체적이고 야심 찬 기대치를 설정함으로써 국가적 지속 가능한 목표·약속과 일관성을 확보하고 이를 달성하는 데 기여할 수 있다.** 특히, 지속가능성 고려 사항을 의미 있는 방식으로 통합하는 견고하고 책임 있는 소유권 프레임워크를 구축하기 위한 4단계는 다음과 같다.

- 국가 소유권 정책과 관행에 지속가능성을 통합
- 공기업에 구체적이고 야심 찬 지속가능성 관련 기대치를 설정
- 이러한 기대치에 대한 공기업의 성과를 모니터링하고 평가
- 지속가능성 성과에 대한 투명한 보고와 공시를 보장



**강력한 공기업 이사회 리더십은 지속가능성을 발전시키고, 기업 전략 및 운영에 효과적으로 통합하는데 필수적이다.** 이사회는 장기적 성과에 책임이 있으며, 중요한 지속가능성 위험과 기회가 기업 전략, 경영진 감독을 통해, 그리고 위험관리와 내부통제 시스템 속에서 다뤄지도록 해야 한다. 이를 위해서는 명확한 권리 부여뿐만 아니라 다양한 전문성과 지속가능성 관련 역량을 갖춘 독립된 구성원으로 적절히 구성된 이사회가 필요하다. 일부 국가는 공기업 이사회가 기업 문화를 형성하고, 경영진 책임을 강화하며, 지속가능성 약속을 실행할 수 있도록 공기업 이사회 지명 절차에 지속가능성 기준을 포함한다.



**효과적인 지속가능성 보고·공시는 투명성을 강화하고, 투자자, 사업 파트너, 이해관계자 간 신뢰를 구축한다.** 공기업의 지속가능성 보고와 공시는 현저히 증가해 왔으며, 국가가 국제 표준에 걸맞은 내용, 적용 가능성, 접근성 그리고 독립적 검증에 명확한 기대치를 설정한다면 이러한 추세는 더 강화될 수 있다. 또한 공기업 소유주와 공기업은 의무 공시 요건, 글로벌 프레임워크(예: IFRS)의 통합, 증가하는 상호 운용성 강조와 같은 시장 동향을 모니터링해야 한다.



**지속가능성을 증진하기 위해 공기업은 이해관계자 참여와 높은 수준의 청렴성을 통해 기업 전략 및 운영에 책임 있는 기업 경영을 내재화해야 한다.** 이해관계자 간 대화는 지속가능성과 관련된 중대한 위험과 기회를 파악하고, 공급망 전반을 포함하여 공기업 운영의 부정적 영향을 예방하거나 해결하는 데 특히 중요하다. 공기업은 자체의 역할과 국가와의 밀접한 관계 때문에 부패와 청렴성 관련 위험에 취약하며, 이는 지속가능성 목표 달성을 저해할 수 있다. 이러한 위험에 대응하기 위해 국가 소유 주체와 공기업은 공공부문에서 높은 수준의 청렴성을 확보하기 위해 조치를 해야 한다.

OECD(2023)에서 정의한 RBC는 기업이 사람·환경·사회에 미치는 부정적 영향을 방지하고 해결하며, 지속 가능한 발전에 긍정적으로 기여하기를 기대하는 기업 행동 기준이다. 공기업의 글로벌 시장 및 가치사슬 참여가 확대됨에 따라 RBC의 중요성은 더 커지고 있다. 보고서는 국가가 공기업의 소유주로서 RBC에 대한 높은 기대치를 설정하고, 이해관계자와의 관계를 투명하게 보고하도록 요구해야 하며, 이를 위한 효과적인 실행 메커니즘을 마련해야 한다고 강조한다.

일부 국가들은 공기업 소유권 정책에 RBC를 명시적으로 언급하고 있으며, 기업은 이를 구체적으로 기업 정책에 반영하고 있다. 예를 들어 네덜란드 국영 개발은행 FMO(Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V.)는 정부가 지분을 보유한 기관으로서 RBC와 지속가능성을 반영한 정책을 펼치고 있다. FMO는 투자 결정 과정 전반에 환경·사회·지배구조(ESG) 요소를 반영하고 있으며, 유엔 인권 원칙, OECD 가이드라인 등 국제 기준을 반영한 지속가능성 정책을 운영할 뿐만 아니라 위험 기반 실사와 이해관계자 참여 절차를 통해 투자 리스크를 관리하고 투자 후 모니터링도 수행한다. 이처럼 FMO는 책임 있는 사업 관행을 투자 전략과 운영에 반영해 긍정적 영향을 확대하고 부정적 영향을 줄이는 방향으로 활동한다. 또 다른 사례로 캐나다는 2022년 ‘Responsible Business Conduct Abroad: Canada’s Strategy for the Future (2022–2027)’라는 국가 전략을 발표해, 공기업과 협력하며 캐나다 기업이 해외에서 책임 있는 사업 관행을 도입하도록 지원하고 경쟁력 강화와 리스크 관리를 촉진하고 있다.

## 시사점

이러한 OECD의 논의는 한국 공공기관의 지속가능성과 ESG 경영체계에도 중요한 시사점을 제공한다. 한국은 이미 공공기관 경영정보 공개시스템(알리오: All Public Information In-One)을 통해 경영 전반에 대한 공시를 의무화하고 있으며, 최근에는 공시 항목 재구성 및 ESG 관련 정보의 체계적 정비를 통해 제도적 기반을 강화하고 있다.

정부는 공시 항목의 재분류, 조정, 신설 등을 통해 공공기관의 공시제도를 개선·강화해 왔다. 2025년 정부가 발표한 경영평가편람 수정안과 『공공기관 ESG 가이드라



인』은 공공기관의 사회적 책임과 지속가능성 강화를 위한 정부의 정책적 의지를 보여준다. 구체적 내용은 다음과 같다.

정부는 경영평가편람 개정을 통해 공공성 관련 배점을 확대하고, 안전관리 강화와 기후변화 대응 등 공공기관의 사회적 책임 이행을 보다 명확히 요구하고 있다. 또한 기관 평가와 별도로 ‘기관장 경영계약 이행실적 평가’를 도입함으로써 경영혁신과 성과 창출에 있어 기관장의 역할과 책임을 강조했다. 아울러 정부가 발표한 『공공기관 ESG 가이드라인』은 공공기관의 ESG 추진 체계를 최초로 공식화한 문서로, 공공기관이 활용할 수 있는 단일 ESG 기준을 제시하고 있다. 이 가이드라인은 기관 ESG 경영보고서 작성 시, 정확성, 명확성, 비교가능성 등 3원칙을 준수하며 경영정보를 보고할 수 있는 기준과 방법 등을 제시하고 있으며, 구성 지표들은 기관별 역량 차이를 고려해 필수와 자율로 구분한다. 또한 목표 대비 실적, 개선 노력, 향후 계획까지 기재하게 함으로써 정량 중심의 기존 알리오 공시 체계를 보완할 것으로 기대된다.

향후 한국의 과제는 이러한 제도적 장치를 단순한 공시·평가 차원을 넘어, 공기업의 전략과 의사결정, 이사회 운영, 성과 관리 전반에 실질적으로 연결하는 데 있다. OECD가 강조하듯, 소유주인 국가의 명확한 기대치 설정과 성과 모니터링, 국제 기준에 부합하는 공시 체계가 정착된다면, 공공부문 전반에 지속 가능한 ESG 생태계가 형성될 수 있을 것이다. 더 나아가 지속가능성이 공기업을 넘어 민간부문으로 확산하는 데 촉매 역할을 하고, 한국 공기업이 국제 사회에서 지속가능성 모범 사례로 자리매김하는 기반이 될 것으로 기대된다.●

#### 참고문헌

- Accountancy Europe, ecoDA, and ECIIA, *ESG Governance: questions boards should ask to lead the sustainability transition*, 2023., [https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2023/11/ESG-Governance-toolkit-for-boards\\_FINAL.pdf](https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2023/11/ESG-Governance-toolkit-for-boards_FINAL.pdf).
- Fortune, Fortune Global 500, 2024., <https://fortune.com/ranking/global500/>
- OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, Paris: OECD Publishing, 2023., <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
- OECD, *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*, Paris: OECD Publishing, 2024., <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- OECD, *State-Owned Enterprises and Sustainability: Leading by Example*, Paris: OECD Publishing, 2025., <https://doi.org/10.1787/c99c7ef0-en>
- 기획재정부, 『공공기관 ESG 가이드라인』, 2025.
- 기획재정부, ESG 경영 확산을 위해 최초로 공공기관 맞춤형 ESG가이드라인 마련·발표, 보도자료, 2025. 12. 10., <https://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156734414>
- 기획재정부, 「2025년도 공공기관 경영평가편람 수정」, 보도자료, 2025. 9. 30., <https://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156721490>

# 기후변화의 또 다른 경고, 사막화: 현황과 대응 노력



**장윤호**  
한국임업진흥원  
국제산림협력실 책임

## 기후변화가 가져온 새로운 일상

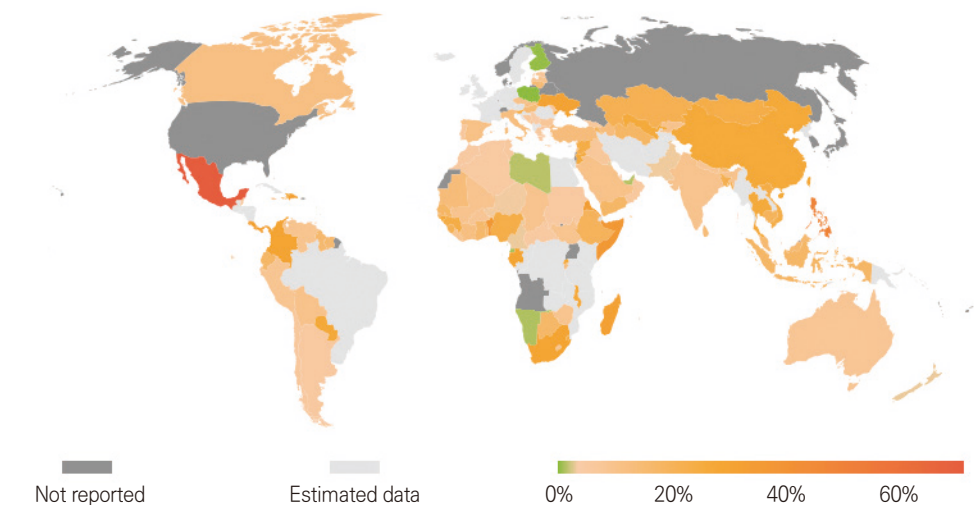
우리에게 기후변화는 길어진 여름과 사라지는 봄가을로 다가왔다. 극한 폭염과 열대야는 일상이 됐고, 극한 호우는 이제 낯선 단어가 아니다. 기후가 바뀌니 사과도 특산물이 됐고, ‘국민 생선’ 고등어는 가격 급등이라는 뉴스로 다가왔다.

이러한 눈에 띄는 변화와 달리, 우리가 일상에서 쉽게 체감하기는 어렵지만 전 세계적으로 광범위하게 진행되고 있는 기후변화의 또 다른 모습이 바로 사막화이다.

## 사막화(Desertification)의 개념과 현황

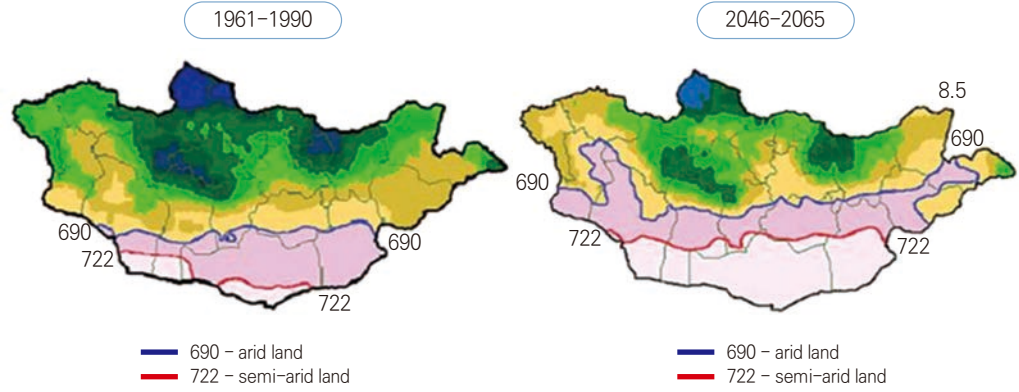
사막화는 강수량 저하와 같은 기후적 요인과 산림 벌채, 과도한 방목, 부적절한 경작 등 인위적 요인이 결합해 비옥한 토지가 척박한 사막으로 변하는 과정을 말한다.

[그림 1] 국가 면적 대비 훼손된 토지 비율(2019년)



자료: 유엔사막화방지협약

[그림 2] 몽골 자연지역의 미래 변화 예상도



자료: 글로벌녹색성장기구

유엔사막화방지협약의 보고에 따르면 지구 육지 면적의 약 40%가 이미 황폐해졌고, 매년 약 1억ha의 토지가 생산력을 잃고 있다. 특히 아프리카의 사헬 지대, 중앙아시아의 아랄해 인근 그리고 동북아시아의 고비 사막 등이 주요 사막화 발원지로 꼽힌다. 이러한 현상은 단순한 토양 침식을 넘어 식량 안보 위기와 수자원 고갈, 환경 난민 발생이라는 연쇄적인 사회적 문제를 야기하고 있다.

### 몽골 지역의 사막화 실태

아시아는 전 세계 건조지대의 38%를 차지하며 가장 빠른 사막화 속도를 보인다. 주로 몽골, 중국 북서부, 중앙아시아(카자흐스탄, 우즈베키스탄 등), 아라비아반도에서 심각하게 진행 중이다. 특히 우리에게 황사로 영향을 미치는 몽골은 전체 국토의 약 80%가 사막화의 영향을 받고 있다. 지난 80년간 평균 기온이 2.5°C 상승했고 지구 평균보다 가파른 온난화를 겪고 있으며, 이는 영구동토층의 해빙과 지하수 고갈로 이어지고 있다.

이러한 온난화 외에 과도한 목축도 원인으로 지목된다. 캐시미어 생산을 위한 염소 방목이 급증하면서 초지의 성장 속도보다 가축의 섭취 속도가 빨라서 초지가 빠르게 사막화하고 있다.

### 사막화가 바꾸어 버린 몽골의 일상

몽골은 초원이 노란 모래로 변하는 재앙을 겪고 있다. 지난 30년간 호수 1,100개 이상과 샘 2,000개 이상이 말라버렸다. 거기에 더해서 비가 안 오니 가축들이 먹을 것이 없고, 바람이 불어오면 모래가 초원에 쌓이는 악순환이 일어나고 있다. 결과적으로 풀이 제대로 자라지 못

해 양과 염소에게 사료를 구매해 먹이며 버티고 있다.

몽골어로 재앙을 뜻하는 ‘조드(dzud)’는 겨울에 몰아닥치는 극심한 한파로, 보통 수십 년에 한 번꼴로 발생했었는데 요즘은 점점 자주 그리고 예측 불가능하게 발생하고 있다. 발생 시 기온이 영하 40~50℃로 떨어져 가축이 폐죽음을 당하는 사례가 일어난다. 실제로 유목민 193명이 가축 10만마리를 키우는 바양항가이 지역에서 지난해 겨울 기상이변으로 전체 가축의 18%인 1만 8,000마리가 폐사했다고 한다.

이렇게 자연이 황폐해지면서 유목민들은 생존의 위협을 받아서 삶의 터전을 떠날 수밖에 없는 환경 난민이 되어 도시 빈민으로 전락하는 사례가 늘고 있다.

사막화로 인해 건조지역이 더 확장될 것이라는 비관적인 연구 결과만 전해지고 있다.

### 한반도에 미치는 영향: 황사와 미세먼지

몽골과 중국 북서부에서 발생한 사막화는 한반도에 직접적인 영향을 미친다.

봄철에 몰려드는 황사(yellow dust)는 사막의 고운 토양 입자가 강한 상승 기류를 타고 편서풍을 통해 한반도로 유입되는 자연 현상이다. 최근 발원지의 건조화가 심화함에 따라 황사의 발생 빈도와 강도가 높아지는 추세이다.

이러한 황사는 자체로도 호흡기 질환을 유발하지만, 이동 과정에서 중국 공업지대의 인위적 오염물질(미세먼지, 중금속 등)을 흡착해 국내에 낙하한다. 이는 단순 흙먼지보다 인체에 훨씬 유해한 영향을 끼친다.

이에 더해 정밀 산업(예: 반도체)의 공정 장애, 항공기 결항, 야외 활동 제한 등에 따른 우리나라 경제적 손실이 매년 수조원 규모에 달하는 것으로 분석되고 있다.

[그림 3] 몽골에서 모래폭풍 발생 시 모습

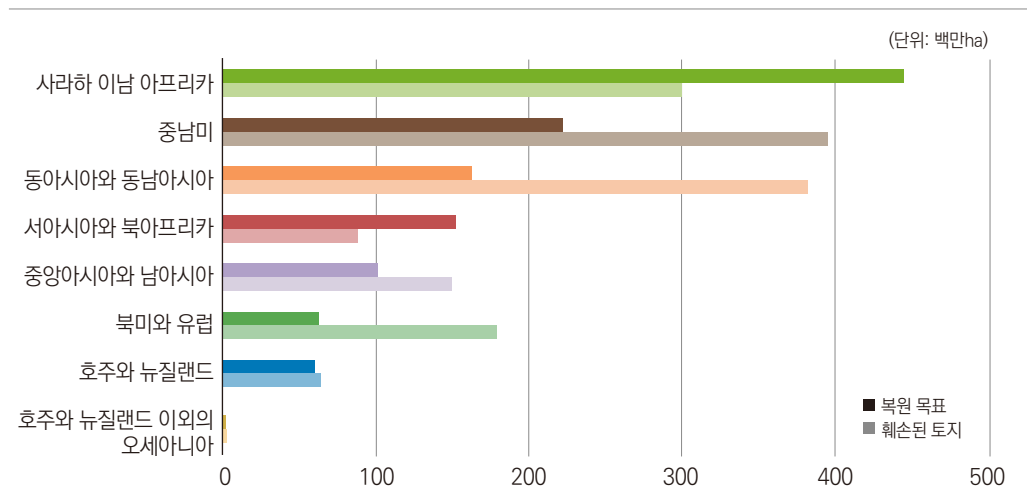


## 국제 사회의 노력: 유엔사막화방지협약(UNCCD<sup>1)</sup>)

유엔사막화방지협약은 기후변화협약(UNFCCC<sup>2)</sup>, 생물다양성협약(UNCBD<sup>3)</sup>)과 함께 UN의 3대 환경협약으로 불리며, 사막화와 토지 황폐화, 가뭄의 피해에 대응하는 유일한 법적 구속력을 가진 국제 협약이다. 1994년 발족해 197개 당사국이 참여 중이며, 지속 가능한 토지 관리와 복구를 목표로 하고 있다.

주요 활동으로 2030년까지 토지 황폐화를 막고 복원을 목표로 토지황폐화 중립(LDN<sup>4)</sup>)을 추진하고, 아프리카 사하라 사막 남단 8,000km에 달하는 나무와 식물을 심는 Great Green Wall(GGW) 사업을 지원하고 있다. 또한 사막화의 심각성을 알리고 국제적 행동을 촉구하는 '세계 사막화와 가뭄 방지의 날'(6월 17일)을 제정했고, 아시아, 아프리카 등 사막화 피해가 심각한 지역에 과학·기술적 지원을 제공하고 있다.

[그림 4] 황폐화한 토지 면적과 관련된 지역별 복원 약속



자료: 유엔사막화방지협약

## 한국의 국제적 기여: 창원이니셔티브(Changwon Initiative)

한국은 1999년 협약 가입 이후 산림청을 중심으로 활발히 기여하고 있으며, 특히 개발도상국 산림복원을 위한 기술과 노하우를 전수하고 있다.

1) United Nations Convention to Combat Desertification  
 2) United Nations Framework Convention on Climate Change  
 3) United Nations Convention on Biological Diversity  
 4) Land Degradation Neutrality

사막화 방지를 위한 국제적 논의에서 '수혜국에서 공여국으로 전환한 유일한 모델'로서 중요한 역할을 하고 있다. 그 중심에는 '창원이니셔티브'가 있다.

창원이니셔티브는 2011년 경남 창원에서 열린 제10차 유엔사막화방지협약 당사국총회에서 한국 정부가 제안한 전략으로, 사막화 방지를 위한 구체적인 실행 로드맵을 제시했다고 평가 받는다.

창원이니셔티브의 가장 큰 성과는 '토지황폐화 중립'이라는 개념을 국제 사회의 핵심 의제로 정착시켰다는 점이다. 이는 황폐해지는 토지의 양만큼 새로운 토지를 복원하여, 건강한 토지의 총량을 유지하지는 혁신적인 전략이다.

〈표 1〉 창원이니셔티브 주요 성과



자료: 유엔사막화방지협약, 산림청

## 2026년 현재의 대응: 정부와 기업의 협력

창원이니셔티브의 정신은 현재까지 이어져 다양한 형태로 실현되고 있다. 우리나라 정부를 대표해 산림청이 지난 20년간 '한-몽 그린벨트사업'을 통해 몽골에 3,000ha가 넘는 대규모 사막화 방지 조림사업을 수행하고 있다. 조림 관리뿐만 아니라 산불 대응까지 몽골의 산림 분야 역량 강화와 함께 주민 소득 증대에도 기여하고 있다. 이러한 사업 성과는 2026년 8월 몽골 울란바토르에서 열리는 제17차 유엔사막화방지협약 당사국총회(UNCCD COP17)에서 창원이니셔티브의 성과와 함께 공유하며 글로벌 리더십을 발휘할 예정이다.

한국임업진흥원은 몽골에서 활동하는 민간단체의 사막화 방지 조림사업을 지원해 사막화 방지 활동이 활성화되도록 노력하고 있다. 민간단체 지원과 동시에 ESG, 자발적 기부 같은 형태로 국내 기업들이 사업대상지에 조림할 수 있도록 돕는다. 특히 사막의 모래 이동을 막아 주는 방풍림 역할을 하는 나무들과 함께 주민들이 열매를 수확해서 수익을 낼 수 있는 '비타민 나무'를 심는다. 이를 바탕으로 지역 주민들이 조림지를 활용해 체험과 관광이 결합한 생태관광으로 확대하는 6차 산업 생태계를 조성해 경제 자립과 환경 보호를 동시에 꾀하는 '지속 가능한 모델'을 구축 중이다.

[그림 5] 몽골 사막화 방지 조림사업 대상지와 나무심기(2022년)



자료: (사)푸른아시아

[그림 6] 조림사업 대상지(2022년)과 식재 3년 후(2025년)



자료: (사)푸른아시아

## 국경을 넘어 공동의 문제해결을 위한 나무심기

사막화는 지리적 경계를 넘어 인류 생존을 위협하는 문제이다. 몽골 초원을 지키는 일은 곧 서울 하늘을 지키는 일과 같아졌다. 2011년 창원에서 시작된 작은 씨앗이 전 세계 토지 복원의 표준(LDN)이 됐듯, 국가와 기업, 시민들의 지속적인 관심이 모일 때 비로소 우리는 사막화라는 거대한 파고를 넘을 수 있을 것이다.

유엔사막화방지협약 보고서는 황폐해진 토지를 복원하고 나무를 심는 데 투자한 1달러가 약 7달러에서 최대 30달러 이상의 경제적 가치로 돌아온다고 소개한다. 지금 우리는 작은 나무를 사막에 심지만, 이는 ‘인류의 내일’을 지키는 가장 가치 있는 투자이다.○

# 민관 협력을 통한 수출 공급망 강화 우대금융 출시

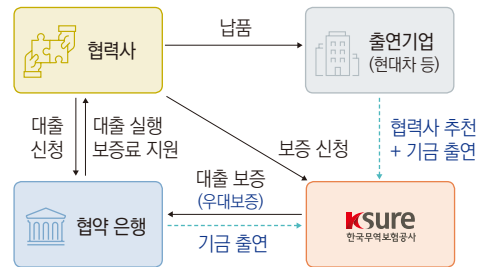
## 추진 배경

- » 대외 경제 불확실성 확대로 수출 공급망의 중추적 역할을 담당하는 중소기업을 위한 차별화된 우대금융 필요성 증대
  - 특히 자동차·철강산업 등 미국 관세 피해 집중 업종에 대한 전방위 수출 지원을 위해 민간과 협력을 바탕으로 '수출 공급망 강화 보증' 도입 추진

### 수출 공급망 강화 보증

국내 주요 대기업과 은행의 동반 출연 기금을 기반으로 무역보험공사가 출연 대기업의 중소·중견 협력사에 특별 우대금융을 지원하는 사업

구분	내용
출연기업	기금 출연, 협력사 추천
협약 은행	기금 출연, 대출 실행, 금리우대, 보증료 지원
무역보험공사	협력사 대상 우대보증 제공(보증 조건 우대, 보증료 할인, 심사 기준 완화, 신속 지원 등)
협력사	우대금융 이용



## 추진 내용

- » 대기업 기금 출연 환경 조성을 위한 법 개정 완료
  - 「무역보험법 시행령」, 「법인세법 시행령」, 「조세특례제한법」을 개정해 대기업 기금 출연을 위한 법적 근거 마련, 인센티브 제공
- » 협력사 혜택 강화를 위한 금융기관 협업 강화
  - 중소·중견 협력사에 가장 유리한 지원 혜택을 제시한 은행과 공동 사업 추진
- » 우대보증 지원을 위한 내규 정비
  - 산업 특성에 맞는 심사 기준 완화, 신속 지원을 위한 심사 절차 간소화, 보증 비율·보증기간·보증조건 우대 등 파격적인 지원 기준 마련



## 추진 성과

» 현대자동차그룹, HL그룹, 포스코, 하나은행, 기업은행과 협업해 680억원 기금 출연을 바탕으로 총 1.1조원의 우대금융 제공 기반을 마련하고, 2025년 관세 피해가 집중된 자동차, 철강 협력사에 3,753억원 공급 완료

### 출연기업

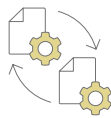
수출 공급망 강화,  
대·중소 상생을 통한  
가치 창출



미국 관세 같은 대외  
불확실성에 대응해 우리  
핵심 수출산업의 공급망을  
강화하고 대·중소 상생  
동반성장에 기여

### 협력사

유동성 위기 극복,  
무역보험 접근성 강화



수혜기업에 최적화된 우대  
지원 혜택으로 신속한  
유동성 위기 극복, 사업  
경쟁력 향상

### 협약 은행

생산적 금융 지원을  
통한 정부 정책 참여,  
고객 저변 확대



무역보험공사 협력사업을  
통해 경제적 효과가 높은  
산업으로 생산적 금융을  
확대하고, 신규 고객 유치  
저변 확대

### 무역보험공사

중소·중견 기업 지원  
확대와 기금 건전성  
제고 동시 달성



적극적인 금융 지원  
확대에도 불구하고, 대기업,  
은행과 협업을 통한  
창의·혁신적 지원 구조를  
통해 무역보험 기금  
건전성 제고 동시 달성

## 향후 계획

» 수출 공급망 강화 보증의 지원  
효과가 확인됨에 따라, 정부에서도  
기타 산업 경쟁력 강화를 위한  
적극적인 사업 확대 요구

» 정부·은행과 협업을 통해 방산,  
조선, 물류 등 지원 효과가 높은  
다른 산업으로 사업을 확대해  
성과 확산 추진



# AI·빅데이터 기반 수요자 중심의 산업기술 R&D 플랫폼 구축

## 추진 배경

### » (대내) 데이터 수집·활용을 통한 산업기술 R&D 프로세스의 디지털 전환(DX)\*을 추진

\* (2020년) R&D 빅데이터 구축 → (2021년) 평가관리DX → (2022년) 기획관리DX → (2024년) 성과관리DX

- 인공지능, 빅데이터 등 첨단 기술 활용과 수요자 중심 서비스로 디지털 전략 방향을 전환해 대내·외 환경 변화에 대응 중

### » (대외) 복합적인 수요를 반영한 R&D 빅데이터 개방과 사용자 맞춤형 서비스 제공을 위해 수요자 중심의 R&D 시스템 재편 필요

- 대국민 데이터 개방 서비스 수요\*를 종합 검토해 신규 제공이 필요한 서비스를 범주화\*\*

\*대국민 수요 조사(2회), R&D 이해관계자 설문, 표적집단 면접조사(FGI) 등을 통해 125건 수요 접수

\*\*맞춤형 리포트, 공동연구 지원, 자가 분석 도구, 연구 수행 지원 등



## 추진 내용

### » (접근성 강화) 고객 중심의 UI/UX 적용, 기존 서비스 통합(I-TECH, ROME+)과 재배치(STELLA, O-ROME 등) 거쳐 일원화된 정보 제공 구조로 개편

### » (데이터 보강) 신규 서비스, 수요자가 체감할 수 있는 R&D 데이터 분석 서비스 제공을 위해 민간·공공 데이터 2.8억건 추가 확보

\*국제 무역, R&D 성과, 기술이전, 특허 대표명화 등 6종의 신규 데이터 세트 수집



### » (신뢰성 확보) 문장 검색 같은 검색 다각화와 품질 개선 노력을 통해 R&D에 최적화된 검색엔진 구축, 품질 점검을 통한 신뢰성 제고

- 원천 데이터 품질 정비, AI 검색엔진 도입으로 검색 속도 개선, AI 검색엔진 학습 강화  
→ 데이터 오류율 0.001% 미만 확보

### » (이용 활성화) 신규 서비스 경험 유도, 중장기 디지털 마케팅 전략 수립 등을 통해 플랫폼 이용 활성화와 ROME(R&D Open Meta-data Exploring platform) 브랜드 성장 도모

- 사용자 행동 패턴을 수집·분석할 수 있는 마케팅 도구 도입 → 운영 성과 상시 측정을 통한 성과 중심의 선순환 운영체계 마련

## 추진 성과

» R&D 빅데이터 AI 분석 · 개방부터 R&D 과제 수행 · 협업 정보까지 쉽고 빠르게 검색하는 수요자 맞춤형 S(Sharing)-ROME 구축

- (데이터 분석) 문장분석(AI)을 통해 보고서 작성에 필요한 기술 · 시장 · 산업 동향 데이터 제공
- (과제 수행 지원) R&D 과제 기획 · 참여를 위한 수요 조사, 인터넷 공시, 과제 공고, 과제 신청 전 사전 진단을 위한 신청 자격 검토, 유사도 분석
- (협업 · 정보) 특허, 재무정보 등 R&D 수행기업 정보, 기술거래 촉진을 위한 기술이전 정보, 해외 기업, 보유 기술 정보 제공

» R&D 관련 자료(연구개발계획서 등) 작성에 필요한 분석소요 시간 11.2시간 단축, 비용 10.1억원 절감

» 수요자 중심 서비스 최적화와 체계적 개선 노력의 결과로 전년 대비 방문자 수 36% 증가(29만 6,003명)



## 향후 계획

» 설문조사, 사용자 인터뷰, 이용 로그 분석 등을 통해 도출된 요구사항을 기반으로 수요자 중심의 메뉴 · 편의 기능을 단계적으로 고도화

» 기관 보유 산업기술 R&D 데이터의 연계 · 통합을 확대해 정보분석 기반을 강화하고 다양한 시각화 기능을 개선

» 외부 기관, 민간 데이터와 협력을 강화해 데이터 생태계를 확장하고, 사용자의 플랫폼 활용 범위를 확대

» 연구자 활용 사례 공유, 가이드 제공 등을 통해 플랫폼 활용성 제고





# 공공기관 TALK

〈공공기관 TALK〉는 공공기관 종사자들이 현장에서 전하는 생생한 이야기와 경험을 바탕으로 공공기관의 다양한 이야기를 담아낸다. 기관장의 경영철학과 기관의 역할을 들어보는 ‘CEO인터뷰’를 시작으로, ‘공공기관 박람회’에서는 기관의 주요 사업이나 지역과의 협력 사업을 중점적으로 소개한다. 이번 호에서는 담수 생물자원의 미래 가치를 조명하고 국가 생물주권 확립을 위해 노력하는 국립낙동강생물자원관의 이야기를 들어본다. 이어 ‘잡(JOB)담’에서는 공공기관 채용정보를 소개하고, 현직자 인터뷰를 통해 구직자에게 실질적으로 도움이 되는 정보를 전한다. 이번 호에서는 해양환경공단과 한국수목원정원관리원 담당자를 만나 본다. 마지막으로 ‘나의 취업성공기’는 ‘2025년 공공기관 입사수기 공모 블라인드 · 직무능력 중심 채용 부문’ 당선작 중 국가철도공단과 한국지식재산보호원 직원의 이야기를 소개한다. 공공기관의 다채로운 이야기가 독자 여러분께 흥미롭게 다가가기 기대한다.

## CEO인터뷰

경제 · 인문사회연구회 / 한국교육학술정보원

## 공공기관 박람회

국립낙동강생물자원관

## 잡(JOB)담

해양환경공단 / 한국수목원정원관리원

## 나의 취업성공기

국가철도공단 / 한국지식재산보호원







# 정책 민감성을 깨우는 국책연구, 국민 삶에 실천으로 답하는 싱크탱크

이한주 경제·인문사회연구회(NRC) 이사장



## 학력

서울대학교 경제학 박사

## 주요 경력

2022~현재 가천대학교 경제학과 석좌교수

2025 대통령 직속 국정기획위원회  
위원장

2024~2025 제11대 민주연구원 원장

2018~2021 제13대 경기연구원 원장

1985~2021 가천대학교 교수

## 경제·인문사회연구회(NRC)는 국가적으로 어떤 역할을 수행하고 있습니까?

경제·인문사회연구회(NRC)는 대한민국 경제, 사회 분야의 지성을 대표하는 26개 국책연구기관을 지원하고 관리하는 국가 싱크탱크의 총괄 사령탑입니다. NRC 탄생 배경을 되짚어보면 존재 이유가 더욱 명확해집니다. 과거 우리나라는 한국개발연구원(KDI), 한국교육개발원(KEDI) 같은 수많은 연구기관을 개별법에 따라 분산·운영해 왔습니다. 하지만 우리는 1999년 외환위기라는 국가적 비상사태를 겪으며 뼈아픈 교훈을 얻었습니다. 거대한 위기 앞에서는 파편화된 연구가 아니라, 국가 전체를 조망하고, 선제적으로 대응할 수 있는 통합적 연구 시스템이 절실하다는 점이었습니다.

이에 개별법들을 폐지하고 「정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률」(약칭 「정부출연기관법」)을 제정해 26개 연구기관을 우리 NRC라는 하나의 울타리로 결집시켰습니다. 각 연구기관이 연구에 있어서는 고유의 전문성과 자율성을 유지하되, 지원과 행정 같은 공통 영역은 통합적 효율을 기하는 방식이 NRC 탄생의 본질입니다. 현재 우리 NRC는 26개 연구기관의 정책적 통찰을 하나로 엮어, 정부 정책의 과학적 근거를 마련하고 국가 중장기 미래 전략을 설계하는 컨트롤타워로서의 소명을 다하고 있습니다. 단순히 연구를 관리하는 조직을 넘어, 대한민국의 정책 지원을 극대화하는 일이 우리의 핵심 역할입니다.

## 이사장 취임 이후 가장 중점적으로 추진해 온 핵심 과제와 그간의 소회를 말씀해 주십시오.

취임 후 제가 가장 치열하게 고민하고 추진해 온 부분은 국책연구기관의 정책 민감성을 근본적으로 회복하고, 연구의 가치가 국민 삶 속에 실질적으로 스며드는 현장 중심의 실용적 연구 체계를 확립하는 일이었습니다. 국책연구는 서가에 꽂혀 먼지만 쌓이는 기록물이 되어서는 안 됩니다. 정책은 연구로 설계되고 제도로 구체화되어 국민 일상에서 비로소 완성되는 만큼, 우리 NRC는 정부 정책의 진정한 파트너가 되어 국정 운영과 실시간으로 호흡하는 실용적 싱크탱크가 되어야 한다고 생각합니다.

이러한 맥락에서 연구자들이 연구 본연의 기능에 집중할 수 있도록 PBS(과제 중심 운영제도) 개편의 초석을 다지는 한편, 단순히 보고서를 생산하는 공급자 중심의 관성에서 벗어나 정책 수요자가 가려워하는 부분을 정확히 긁어주는 ‘살아있는 지식 확산’에 집중하고 있습니다. ‘알려지지 않은 성과는 성과가 아니



이 CEO인터뷰는 서면으로 진행했음을 밝힙니다.  
<편집자 주>



정책은 연구로 설계되고  
제도로 구체화되어 국민  
일상에서 비로소 완성되는  
만큼, 우리 NRC는 정부  
정책의 진정한 파트너가  
되어 국정 운영과  
실시간으로 호흡하는  
실용적 싱크탱크가 되어야  
한다고 생각



다'라는 책임감으로, 우리 연구기관들이 생산한 지식이 연구실 책상 위를 넘어 대통령의 국정 운영과 부처의 정책 수립 현장으로 실시간 흐를 수 있도록 정책 맞춤형 홍보 체계를 강화하고 있습니다. 정부가 실제로 필요로 하는 양질의 정책 연구를 적시(適時)에 제공해 국책연구기관의 위상을 재정립하는 일, 이것이 제가 그간 가장 역점적으로 추진해 온 변화의 핵심입니다.

### 저출생, AI 전환 등 복합 위기 극복을 위해 국책연구기관 간 '협업과 집단지성'을 어떻게 이끌고 계십니까?

우리가 직면한 저출생, AI 대전환, 불평등 심화라는 과제는 결코 어느 한 기관의 전문성만으로는 풀 수 없는 복합적인 현안입니다. 이제 개별 연구기관이 각자 영역에만 매몰되는 '각자도생'식 연구의 시대는 지났습니다. 이를 위해 우리 NRC는 지난 1월 '국가전략연구본부'를 신설해 26개 국책연구기관의 전문 지식을 유기적으로 통합하고, 정부의 중장기 전략 수립을 체계적으로 지원하는 컨트롤타워 기능을 강화했습니다.

국가전략연구본부는 단순히 정보를 공유하는 수준을 넘어, 기술·경제·사회·환경 등 분절된 연구 성과들을 정책적 관점에서 융합해 국가적 어젠다를 선제적으로 발굴하는 역할을 합니다. 26개 기관의 집단지성이 이 본부와 함께 유기적으로 작동할 때, 대한민국은 복합 위기를 돌파하고 글로벌 선도 국가로 나아갈 수 있는 실질적인 정책 동력을 얻게 될 것입니다. NRC는 이러한 협업 체계를 통해 우리 사회가 당면한 문제를 해결할 수 있는 가장 과학적이고 실천적인 로드맵을 지속적으로 제시하겠습니다.

### 국민 삶에 실질적 변화를 가져올 '국가 중장기 전략 연구'에서 가장 역점적으로 추진 중인 분야는 무엇입니까?

우리 NRC는 대한민국 재도약을 뒷받침할 두 개의 핵심 기둥인 '기본사회 구축'과 '성장잠재력 확보'를 위한 연구에 역량을 매진하고 있습니다. 제가 강조해 온 기본사회는 국가가 국민의 최소한의 삶을 든든하게 보장함으로써, 국민이 실패의 두려움 없이 창의적인 도전에 나설 수 있는 '기회의 토대'를 구축하는 실용적 경제 전략입니다.

핵심 실천 과제인 '농어촌기본소득' 시범사업은 2026년부터 2027년까지 2년간 본격적으로 운영됩니다. 전국 10개 지역에서 추진되는 이번 사업의 정책 효과를 객관적이고 종합적으로 분석하고자 'NRC 농촌 기본사회연구단'이 지난해

말 출범했습니다. 이 연구단은 단순히 소득 변화를 살피는 연구를 넘어, 지역 경제 활성화와 거버넌스의 혁신 등 정책 효과를 다각도로 측정·분석할 예정입니다. 26개 국책연구기관 역량을 결집해 도출할 이 실증적 근거들은 기본사회 모델을 전국으로 확대하기 위한 강력한 제도적 기반이 될 것입니다.

이와 함께 우리 사회의 근본적인 체질 개선과 성장잠재력 확보를 위한 ‘2026년도 협동연구과제’ 발굴에도 박차를 가하고 있습니다. 이는 부처 간, 기관 간 칸막이를 허물고 미래 신산업 동력과 민생 경제 회복을 위한 융복합 연구 어젠다를 선제적으로 수립하는 과정입니다.

나아가 이러한 연구 성과들을 발판 삼아, 정부출연연구기관(출연연)이 적극적으로 참여하는 ‘2045 마스터플랜’ 수립도 본격화하고 있습니다. 이는 단기적인 정책 지원을 넘어, 광복 100주년을 맞는 기점으로 대한민국이 나아가야 할 거시적 좌표를 설정하는 작업입니다. 26개 출연연이 긴밀히 협업해 국가 전략의 정합성을 높이고 중장기 정책 과제들을 체계적으로 재구조화해 나갈 계획입니다.

출연연이 원팀(one-team)이 되어 그려낼 이 마스터플랜은 초불확실성의 시대를 돌파하는 과학적인 로드맵이 될 것으로 생각합니다. 성장의 결실이 모든 국민의 삶을 든든하게 받쳐주는 구조를 완성함으로써, 대한민국이 글로벌 선도 국가(first mover)를 넘어 김구 선생이 염원하셨던 품격 있는 ‘문화국가 선진국’으로 대도약 하는 전략적 기틀을 마련하는 데 모든 지혜를 모으겠습니다.

**연구자들이 자긍심을 갖고 연구에만 몰입할 수 있도록 연구회 차원에서 지원하는 혁신 방안은 무엇입니까?**

최고의 정책 성과는 연구자의 자율성과 창의성이 존중받는 토양에서 나옵니다. 저는 우리 연구원들이 연구비를 확보하기 위해 행정가처럼 뛰어다니는 구조를 타파하고, 오직 ‘국가를 위한 연구’에만 몰입할 수 있도록 연구 환경을 근본적으로 혁신하고 있습니다.

그 핵심은 제가 취임 직후부터 강력히 추진해 온 PBS(과제 중심 운영제도) 폐지와 출연금 비중 확대입니다. 연구자가 인건비 확보를 위한 과도한 수주 경쟁에 내몰리는 구조는 명백한 국가적 손실입니다. 연구자들이 생계나 비용 걱정 없이 오직 국가의 미래를 설계하는 본연의 기능에만 전념할 수 있도록 안정적인 연구 환경을 조성하는 일이 제 최우선 과제입니다.

이와 관련해 올해는 중대한 제도적 이행기입니다. 현재 NRC 산하 국책연구기관들과 긴밀히 소통하며 현장의 세밀한 목소리를 수렴하고 있으며, 내년에는

“NRC는 협업 체계를 통해 우리 사회가 당면한 문제를 해결할 수 있는 가장 과학적이고 실천적인 로드맵을 지속적으로 제시”



연구자들이 생계나 비용 걱정 없이 오직 국가의 미래를 설계하는 본연의 기능에만 전념할 수 있도록 안정적인 연구 환경을 조성하는 일이 제 최우선 과제

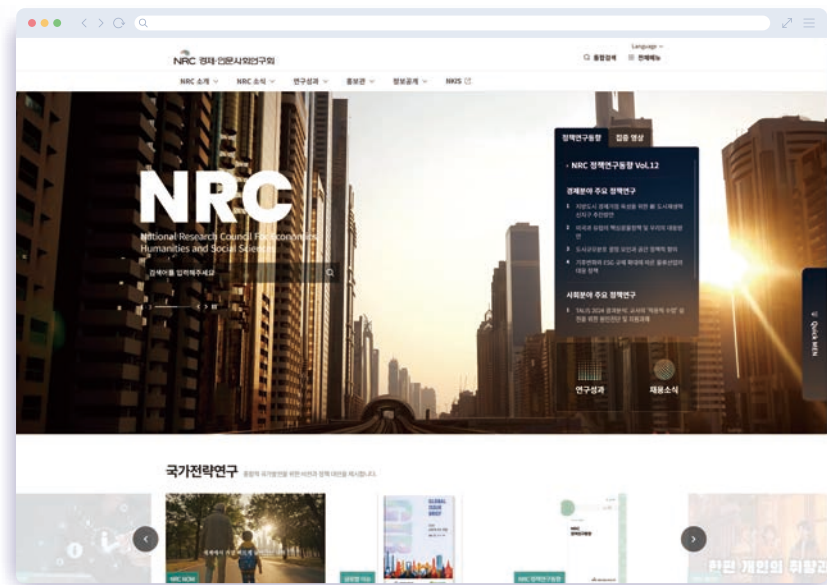


이 새로운 체계가 현장에 완전히 안착할 수 있도록 모든 역량을 쏟고 있습니다. 우리 연구자들이 ‘행정 지원의 대상’이 아닌 국가 미래를 그리는 ‘정책 설계가’로서 당당히 자부심을 가질 때, 국책연구의 질적 도약은 자연스럽게 따라올 것입니다. 안정적인 연구 환경 보장과 연구 수월성 회복은 이사장으로서 제가 국민과 연구 현장에 드리는 약속입니다.

**“함께 행복한 대한민국”을 만들기 위해 연구회는 어떠한 미래 비전을 국민께 약속하시겠습니까?**

“국민이 주인인 나라, 함께 행복한 대한민국”은 우리가 반드시 도달해야 할 분명한 이정표입니다. 국책연구기관이 만드는 과학적 근거가 행정 현장에서 꽃필 수 있도록, 저 또한 여러분의 목소리에 늘 귀를 열고 소통하겠습니다. 이재명 정부가 지향하는 가치처럼, 대통령과 정부가 조금 더 부지런히 움직이고 더 무거운 짐을 지더라도 그 결과로 국민 삶이 한 뼘이라도 더 좋아진다면 그것이 바로 제가 믿는 ‘진정한 실용’입니다.

우리 NRC는 앞으로도 정책의 나침반을 과학적이고 정교하게 다듬어 가겠습니다. 소외된 이웃의 목소리까지 정책에 담아내는 따뜻한 지혜가 되어, 대한민국이 국민 주권이 살아 숨 쉬고 모든 국민의 기본적인 삶이 보장되는 ‘진정한 선진국’으로 대도약 할 수 있도록 최선을 다하겠습니다. 우리 국책연구기관들이 만들어갈 변화에 국민 여러분의 뜨거운 응원과 성원을 부탁드립니다.○



NRC 경제·인문사회연구회

# 대한민국 미래를 선도하는 국가정책연구의 허브

경제·인문사회연구회는  
대한민국의 정책연구 및 지식산업발전에 이바지하고  
국가의 미래를 밝히는데 기여하고자 합니다.



NRCTV

[www.youtube.com/@NRC\\_MEDIA](https://www.youtube.com/@NRC_MEDIA)



# 모두의 성장을 이끄는 AI·디지털 교육 동반자

정제영 한국교육학술정보원(KERIS) 원장



## 학력

서울대학교 교육학 학사  
서울대학교 교육학 박사

## 주요 경력

2024.5~현재 한국교육학술정보원 원장  
2025.1~현재 한국교육학회 부회장  
2012.3~현재 이화여자대학교 교수  
2020~2024 이화여자대학교  
미래교육연구소 소장  
2003~2012 교육과학기술부  
행정사무관, 서기관

**정부가 AI 교육 확산과 교육 디지털 전환을 핵심 과제로 추진하고 있습니다. 이러한 변화 속에서 한국교육학술정보원이 수행해야 할 핵심 역할은 무엇인지 소개해 주세요.**

한국교육학술정보원(KERIS)은 교육부 산하 디지털 교육 분야 전문 공공기관으로, 지난 20여 년간 교육행정정보시스템(NEIS), K-에듀파인, 학술연구정보서비스(RISS) 등 국가 핵심 교육정보 인프라를 구축·운영해 왔습니다.

올해로 창립 27주년을 맞은 KERIS는 ‘모두의 성장을 이끄는 AI·디지털 교육 동반자’라는 비전으로, 누구도 소외되지 않는 포용적 교육을 실현하기 위해 소임을 다하고 있으며, 현재는 ‘AI 시대 교육 대전환’을 뒷받침하는 디지털 기반을 설계하고 구현하는 역할을 맡고 있습니다.

이를 위해 우리 기관은 생애주기 전반의 디지털 교육 지원을 강화하기 위해 초중등과 고등평생교육 기능을 통합하고, AI 기반 맞춤형 학습 환경 확산과 교원 AI 역량 강화를 추진하고 있습니다. 동시에 안정적인 인프라 통합 운영과 교육 데이터의 생성·연계·활용 고도화를 통해 데이터 기반 교육정책·현장 지원에 힘쓰고 있습니다.

이러한 노력은 궁극적으로 공교육의 질을 높이고, 학생 개개인의 성장을 지원하는 체제로의 전환을 이끌기 위한 것입니다. 이 과정에서 저희가 가장 중요하게 생각하는 가치는 바로 ‘공공성’입니다. AI와 데이터 기술이 빠르게 발전하는 시대일수록, 이를 공교육의 가치와 원칙에 맞게 설계하는 역할이 더욱 중요해지기 때문입니다. KERIS는 교육정책과 현장을 연결하는 디지털 교육 전문 공공기관으로서, 모든 학생의 성장과 공정한 출발을 지원하는 교육 생태계 조성에 기여하고자 노력하고 있습니다.

**학생들의 학습을 뒷받침하기 위해 제공하는 AI·디지털 학습 지원 서비스는 어떤 것들이 있는지, 교원의 디지털 역량 강화와 수업 혁신 지원을 위해서는 어떤 사업을 추진하고 있는지 궁금합니다. 그리고 이러한 노력이 교육격차 해소에는 어떻게 작용하고 있을까요?**

KERIS는 한 명의 교사가 다수 학생을 가르치는 환경에서 발생하는 학습 격차를 해소하고 개별 맞춤형 교육을 실현하기 위해 다양한 AI 기반 서비스를 제공하고 있습니다.

대표적으로 ‘똑똑! 수학탐험대’는 AI가 초등학생의 학습 데이터를 분석해 개인 수준에 맞는 수학 콘텐츠를 추천하고, ‘독서로’는 빅데이터를 활용해 학생의 독서 이력과 관심사에 맞는 도서를 추천하며 독서 습관 형성을 돕습니다. 이에 더해



이 CEO인터뷰는 서면으로 진행했음을 밝힙니다.  
<편집자 주>

“  
교육 격차 완화하는  
‘지렛대’가 될 수 있도록  
디지털 전환을 적극 지원

”

KERIS는 수업 활동과 교육 행정(NEIS 등)을 하나로 연결하고, 민간·공공 교육 자료를 통합하며, AI 보조교사와 AI 튜터 기능을 갖춘 ‘AI·디지털 교수학습 플랫폼’ 구축에도 역량을 집중하고 있습니다.

아울러 교사가 단순 지식 전달자를 넘어 학습 촉진자, 데이터 활용자로 성장할 수 있도록 ‘AI·디지털 기반 교육혁신 선도교사 연수’를 운영하며, 현재까지 선도교사 1만 7,000여 명을 양성했습니다. 또한 AI 교육이 교과와 연계되어 실질적인 학습으로 이어질 수 있도록 AI 수업·지식 역량 등 멀티트랙과 기초·심화·전문 단계로 구성된 ‘AI 교육 담당 교원 연수’ 과정 13종을 개발하고, 올해 3,000명 규모로 운영할 예정입니다.

디지털 교육은 맞춤형 학습 지원과 교육 자원의 균등한 접근을 가능하게 해 교육 격차 해소의 중요한 수단이 될 수 있습니다. KERIS는 디지털 기술과 교육 확대가 교육 격차를 완화하는 ‘지렛대’가 될 수 있도록 디지털 전환을 적극 지원하고 있습니다.

**원장님께서 데이터 기반의 교육정책과 개인 맞춤형 교육에 대해 말씀해 주셨는데, 이와 관련한 교육 데이터 통합 시스템과 학생 맞춤 통합 지원 시스템은 무엇인지요?**

교육의 본질을 회복하려면 데이터를 적극적으로 활용해야 합니다. 기업이 데이터로 생존 전략을 수립하듯, 직관과 경험에만 의존하던 방식에서 벗어나 데이터를 교육정책의 최우선 기반으로 삼아야 합니다. 이를 위해 KERIS는 분산된 교육 데이터를 통합해 인사이트를 제공하는 교육 데이터 통합 시스템을 구축·운영하고 있습니다.

‘교육 데이터 플랫폼’은 일반 국민과 연구자를 위한 서비스로, 교육 유관기관의 방대한 교육 데이터를 통합·연계해 필요한 데이터를 직접 검색·비교·분석할 수 있는 맞춤형 서비스를 제공합니다. 통계 분석과 시각화 기능을 직접 활용할 수 있어 데이터 수집·분석 비용을 절감하고, 데이터 기반 인사이트 도출을 효과적으로 지원합니다.

‘학생 맞춤 통합 지원 정보시스템’은 경제적 빈곤, 기초학력 부진, 정서 불안, 학대 등 복합적 어려움에 놓인 학생을 조기 발견하고, 학교·교육청·지역사회 자원을 통합 연계해 맞춤 지원하는 지능형 교육 지원 플랫폼입니다. 이 시스템의 핵심은 부처 간 데이터 연계를 통해 학생의 어려움을 단편적인 시각으로 보지 않고, 학력·경제 문제 등 학생의 삶을 360도 입체적으로 파악할 수 있다는 점입니다. 이를 통해 보다 정확하고 시의적절한 교육 지원이 가능해집니다.

**최근 초중등 교육만큼이나 대학과 연구 현장에서도 지식 공유를 위한 ‘공공 인프라’의 역할이 중요해지고 있습니다. 특히 KERIS가 운영하는 학술연구정보서비스(RISS)나 ‘오픈액세스’ 지원 사업이 연구자들과 일반 국민에게 어떤 실질적인 도움을 주고 있는지 궁금합니다.**

“지식은 나눌수록 커진다”라는 말처럼 대학과 연구 현장에서도 지식 공유를 위한 공공 인프라의 역할이 어느 때보다 강조되고 있습니다. 과거에는 일반 시민이나 소규모 대학 연구자가 최신 학술 정보에 접근하는 과정이 쉽지 않았습니다. KERIS는 바로 그 지식의 문턱을 낮춰 누구나 평등하게 정보를 누릴 수 있는 ‘지식의 공공자산화’를 실현하는 데 집중하고 있습니다.

‘학술연구정보서비스(RISS)’는 전국 대학·학술단체·연구기관에서 생산하는 학위논문·학술논문·연구보고서 등을 수집하고 공유하는 통합검색 플랫폼으로, RISS 한 곳에서 클릭 한 번으로 전 세계 1억건 이상의 학술 자료를 검색할 수 있습니다. 대학생부터 자기 계발을 원하는 직장인까지 대한민국 국민이라면 누구나 고품질 학술 자산을 무료로 이용할 수 있다는 점에서 실질적인 지식 평등을 실현하는 플랫폼이라 할 수 있습니다.

오픈액세스(Open Access) 환경 구축도 KERIS가 힘을 쏟는 분야입니다. 그동안 연구자가 해외 유명 학술지에 논문을 게재하려면 편당 수백만원의 출판 비용을 직접 부담해야 하는 경우가 많았습니다. KERIS는 국가를 대표해 글로벌 출판사와 직접 협상해 연구자가 비용 부담 없이 논문을 발표하고 성과를 전 세계에 확산할 수 있도록 지원하고 있습니다. 2024년 한 해에만 2,400여 편의 논문 출판 비용, 추산 가치로 약 118억원을 지원하며 연구자들의 든든한 파트너 역할을 수행했습니다.

**원장님, KERIS는 지난 20여 년간 교육행·재정 업무의 디지털 전환을 선도한 국가 핵심 시스템인 교육행정정보시스템(NEIS), K-에듀파인을 운영하고 있는데요. 시스템 소개와 함께 교육 분야 데이터의 안전성을 확보하기 위해 어떤 노력을 하고 있는지 말씀해 주세요.**

교육행정정보시스템은 교육행정 디지털 전환의 핵심 국가 시스템으로, 현재 4세대까지 진화하며 교육 현장에 없어서는 안 될 인프라로 자리 잡았습니다. 2022 개정 교육과정·고교학점제 등 주요 교육정책을 신속히 반영하고 디지털 학생부의 대학 직접 전송을 가능하게 한 데 이어, NEIS 학적 정보를 기반으로 하나의 아이 디로 다양한 교육 서비스를 이용할 수 있는 ‘교육디지털원패스’를 신설해 교사·학생·학부모를 넘어 국민 전체가 혜택을 받는 서비스로 발전시키고 있습니다.



학술연구정보서비스(RISS)에서 클릭 한 번으로 전 세계 1억건 이상의 학술 자료 검색





부처 최대 규모 중 하나인  
‘교육부 사이버안전센터’  
운영



교육행정정보시스템(NEIS)은 교육행정 디지털 전환의 핵심 국가 시스템으로, 현재 4세대까지 진화하며 교육 현장에 없어서는 안 될 인프라로 자리 잡았습니다. 2022 개정 교육과정·고교학점제 등 주요 교육정책을 신속히 반영하고 디지털 학생부의 대학 직접 전송을 가능하게 한 데 이어, NEIS 학적 정보를 기반으로 하나의 아이디로 다양한 교육 서비스를 이용할 수 있는 ‘교육디지털원패스’를 신설해 교사·학생·학부모를 넘어 국민 전체가 혜택받는 서비스로 발전시키고 있습니다.

한편, 연간 100조원 규모의 교육재정을 관리하는 K-에듀과인은 예산 수립부터 지출·결산까지 모든 회계 업무를 한 곳에서 처리할 수 있는 재정 통합 시스템으로, 올해부터는 재정 제도 기획, 특별교부금 성과 평가, 보통교부금 운영 지원까지 업무 범위를 확대해 재정 제도·분석·시스템을 아우르는 전방위적 역할을 수행해 나갈 계획입니다.

아울러 KERIS는 교육·학술 데이터 보호를 위해 부처 최대 규모 중 하나인 ‘교육부 사이버안전센터’를 운영하며 사이버 위협을 상시 모니터링하고 있습니다. AI 기반 이상 징후 자동 탐지 체계를 자체 개발하고 17개 시·도교육청 데이터를 활용한 연합학습 기반 AI 모델 개발 등 중장기 보안 강화 계획도 함께 추진하고 있습니다. 나아가 교육 분야 최초로 결합 전문기관과 개인정보 이노베이션존을 지정받아, 개인정보를 철저히 보호하면서도 가명·익명 처리된 데이터를 연구·분석에 안전하게 활용할 수 있는 환경을 구축했습니다.

**AI와 디지털 기술의 발전은 교육 환경에 지속적인 변화를 불러올 것입니다. 향후 KERIS가 추구하는 중장기 비전과 국민에게 전하고 싶은 메시지가 있다면 말씀해주세요.**

AI와 디지털 기술은 앞으로도 교육 환경을 빠르게 변화시킬 것입니다. 그러나 기술이 교육을 이끄는 것이 아니라, 교육의 본질이 기술을 이끌어야 합니다. KERIS 임직원들은 ‘참여적 학습’, ‘디지털 혁신’, ‘함께 이루는 성장’을 통해 ‘모두의 성장을 이끄는 AI·디지털 교육 동반자’ 역할을 다하기 위해 노력하고 있습니다.

교육은 단기 성과로 평가할 수 없는 국가의 미래 전략입니다. KERIS는 대한민국 교육을 지탱하는 디지털 교육 기반을 책임지는 기관으로서, 기술의 속도보다 아이들의 성장을 먼저 생각하겠습니다. 누구나 안심하고 신뢰할 수 있는 공교육 디지털 환경을 만들어 나가며, AI 시대에도 누구도 소외되지 않는 교육을 실현하는 데 최선을 다하겠습니다.○

모두의 성장을 이끄는 “AI·디지털교육 동반자”

# 함께 그리는 미래교육, KERIS



▲ 홈페이지 QR



**KERIS**

한국교육학술정보원  
Korea Education and Research Information Service



## 밭굴에서 확산까지, 담수생물 가치를 완성하는 국립낙동강생물자원관

— 국립낙동강생물자원관 편 —



김태임

국립낙동강생물자원관  
전략기획실 성과혁신부 과장

2015년 설립한 국립낙동강생물자원관은 담수생물의 가치를 발굴하고 확장하는 전문 연구기관이다. 담수생물을 조사·보전하는 역할은 물론, 산업적 활용 기반을 구축해 국가 담수생물 주권을 뒷받침하고 있다.

## 생물다양성 시대, 담수생물 연구의 중심

생물다양성은 지구상에 존재하는 모든 생명체와 이들이 이루는 생태계의 다양성을 말한다. 우리가 소비하는 식량을 비롯해, 항생제의 원천이 된 푸른곰팡이와 항암제 성분을 제공하는 주목, 일상 속 세제와 식품을 만드는 발효 미생물에 이르기까지 우리 생활의 많은 부분이 생물자원에서 비롯된다. 생물다양성은 단순히 보호의 대상이 아니라 산업과 미래 경쟁력을 떠받치는 전략 자산이다.

1992년 생물다양성협약 체결과 2010년 나고야의정서 채택 이후, 생물자원은 각국이 주권적으로 관리해야 할 핵심 자원으로 자리 잡았다. 이에 따라 우리나라도 생물자원 관리 체계를 단계적으로 구축해 왔다. 2007년 설립된 국립생물자원관은 국가 생물자원의 조사·발굴·보전·정보 관리 기능을 총괄하며 국내 생물다양성 연구의 기반을 마련했다. 2015년에는 담수생물을 전문 연구하는 국립낙동강생물자원관과 해양생물을 대상으로 하는 국립해양생물자원관이 각각 설립되며 분야별 전문화 체계가 갖춰졌다. 2021년에는 국립호남권 생물자원관이 개관해 섬과 연안 생물자원에 특화된 조사·연구를 수행하고 있다. 이처럼 우리나라는 육상·담수·해양·섬·연안으로 이어지는 생물자원 관리 체계를 구축하며 국가 생물 주권 확보 기반을 확장해 왔다.

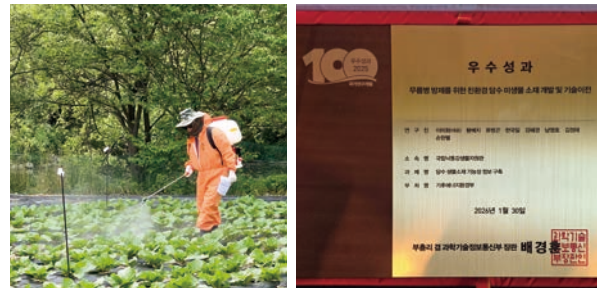
2015년 경상북도 상주에 설립된 국립낙동강생물자원관은 국가 생물자원 관리 체계 속에서 담수 분야를 전담하는 전문 연구기관이다. 하천·호수·습지 생태계의 핵심 구성원인 담수생물을 조사·보전하고 산업적 활용 기반을 구축함으로써 국가 담수생물 주권을 뒷받침하고 있다.

## 밭골에서 산업화·교육까지 담수생물 가치의 확장

국립낙동강생물자원관은 담수생물 자원의 발굴, 보전, 산업적 활용을 유기적으로 연결해 나가고 있다. 전국 하천과 호수, 습지 등 다양한 담수 서식지를 체계적으로 조사해 새로

운 종을 발굴하고 표본으로 보존해 연구 기반을 축적해 왔다. 특히 주요 자생종은 디지털 이미지로 구축해 연구와 교육 현장에서 활용하고 있다.

산업화 기술 개발과 지원 또한 중요한 기능이다. 유용성 분석을 바탕으로 산업적 활용 가능성이 높은 소재를 발굴하고, 담수생물자원은행(FBCC)을 통해 확보 자원과 관련 정보를 민간에 제공하고 있다. 이러한 실증 중심 연구는 실제 산업화로도 이어지고 있다. 최근 담수 미생물을 활용한 '무름병 방제 연구'는 기업과 협력을 통해 제품화까지 이어졌으며,



국가연구개발 우수성과 100선에 선정된 '무름병 방제 연구'(사진 출처: 필자)

2025년 국가연구개발 우수성과 100선에 선정되며 공공 연구의 실효성을 보여줬다.

국립낙동강생물자원관의 연구 성과는 전시와 교육을 통해 국민에게 전달되고 다시 사회로 확산하고 있다. 다양한 전시는 생물 표본과 연구 자료를 바탕으로 생물다양성의 풍부함과 가치를 쉽고 흥미롭게 소개하며, 체험형 콘텐츠는 관람객이 담수 생물다양성을 더욱 생생하게 경험하도록 돕는다. 어린이·청소년을 대상으로 한 교육 프로그램과 학교 연계 수업, 단체 프로그램 등은 과학적 사고와 환경 감수성을 키우는 기회를 제공한다. 이러한 과정에서 연구 성과는 국민의 인식 변화로 이어지고 있으며, 전시와 교육은 담수생물의 가치를 확산하는 중요한 창구로 자리 잡고 있다.

### 지역사회와 함께 성장하는 연구기관

지역사회 연계는 자원관 운영의 중요한 기반이 되고 있다. '스마트 키움학교'를 통해 지역 학생들이 생물다양성과 과학

탐구를 직접 경험하도록 돕고 있으며, '오감만족 전시체험'을 진행해 문화 소외계층이 전시 표본을 만지고 느끼는 참여형 체험의 기회도 넓혀가고 있다.

이와 함께 전시와 교육 프로그램, 연구 기반을 지역사회와 공유하며 상주 지역을 중심으로 협력 사업을 점차 확대해 왔다. 환경정화 활동과 농촌 일손 돕기 등 임직원이 참여하는 사회공헌활동도 지속적으로 추진하며 공공기관의 책임을 일상 속 실천으로 이어가고 있다.

국립낙동강생물자원관은 담수생물의 가치를 발굴하고 확장하는 전문 연구기관으로서 지역과 함께 성장해 왔다. 이러한 기반 위에서 그간 축적해 온 성과를 토대로 연구개발 혁신과 실용화 기반을 더 고도화하며 국가적 가치 창출 역량을 한층 강화해 나가고자 한다.

또한 기후변화 같은 미래 환경 과제에 대응하는 전략 연구를 지속적으로 심화하고, 연구 성과가 산업과 지역사회로 확산할 수 있도록 협력 기반을 더 넓혀가고자 한다.●



지역 내 문화 소외계층 초청 행사 '오감만족 전시체험' (사진 출처: 필자)



자원관 연구 역량을 활용한 지역 인재 육성 프로그램 '스마트 키움학교'(사진 출처: 필자)



지역 고령 농가 대상 일손 돕기 활동(사진 출처: 필자)



당신이 마신 건  
커피만이 아닙니다

우리가 편리하게 쓰고 버린 플라스틱이  
미세플라스틱이 되어 우리를 위협하고 있습니다.  
물에 녹거나 으개지지 않은 미세플라스틱이  
바다로 흘러들어간 다음 생태계를 따라  
우리의 몸 속으로 돌아오고 있습니다.  
체내에 축적되면 중금속과 결합되어  
**인체에 치명적인 병을 일으키는 미세플라스틱-**  
유일한 해결책은 플라스틱 사용을 줄이는 것입니다.



채용정보

## 해양환경공단

**KOEM** 해양환경공단

### 해양환경공단은 어떤 업무를 수행하나요?

해양환경공단은 해양환경의 보전, 관리, 개선, 해양오염 방제, 해양환경 교육과 연구개발 등을 통해 우리 삶의 터전인 바다를 보다 깨끗하고 안전하게 그리고 건강하고 풍요롭게 만들기 위해 1997년 설립된 우리나라 유일의 해양환경 전문 공공기관입니다.

공단은 해양의 수질과 생태계 조사, 쓰레기와 같은 해양폐기물 수거 등을 통해 깨끗하고 건강한 해양 환경 조성을 위해 노력함은 물론, 24시간 해양오염 방제를 위한 대응 태세 확립, 항행장애물 제거 등 안전한 해양환경 조성을 위해서도 최선을 다하고 있습니다.

### 해양환경공단 채용의 특징과 절차는 어떻게 되나요?

공단은 직무능력 중심의 블라인드 채용 방식을 기본으로 공정하고 투명한 채용이 이뤄질 수 있도록 노력하고 있습니다. 채용 단계는 1차 서류 전형, 2차 필기 전형, 3차 면접 전형으로, 최종 합격자는 필기 전형 점수의 30%와 면접 전형 점수의 70%를 합산해 결정합니다. 또한 장애인, 취업 지원 대상자, 저소득층, 자립준비청년 등을 대상으로 채용 전형별 가점을 부여합니다.



김형민  
해양환경공단  
인재경영처 대리



**입사지원서와 자기소개서 작성 요령을 알려주세요.**

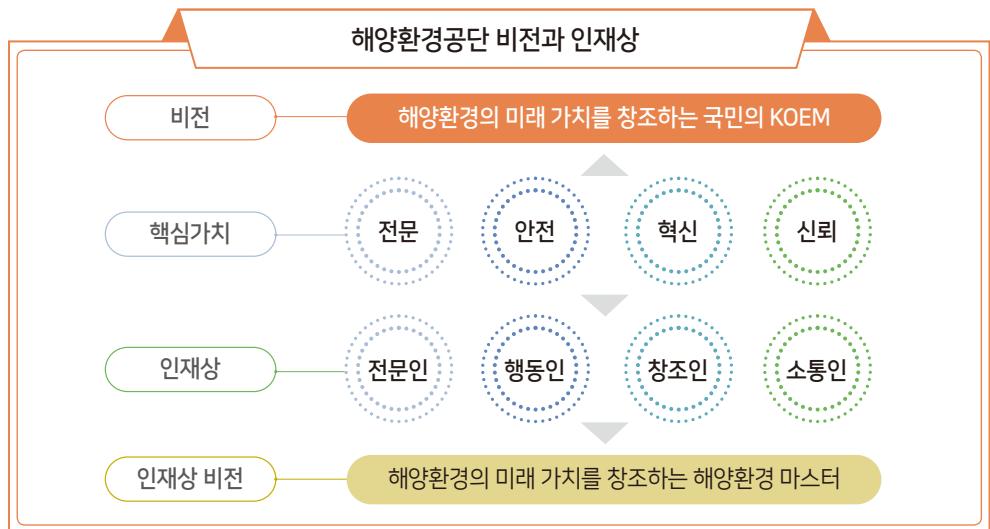
입사지원서는 응시 분야에 대한 직무기술서를 자세히 파악한 후 직무 전문성과 경험 등을 중심으로 본인의 역량이 정확하게 드러날 수 있도록 작성해야 합니다. 또한 학력, 자격·면허, 경력 등을 기재할 때 증빙서류 제출이 가능한 사항인지와 작성한 내용이 블라인드 채용에 위배되지 않는지를 반드시 확인한 후 작성해야 합니다. 마지막으로 응시 분야와 무관하거나 불필요한 사항은 가급적 작성하지 않는 편이 좋습니다.

**필기·면접 전형은 어떻게 준비해야 할까요?**

필기 전형은 직업기초능력 평가와 직무수행능력 평가로 구성됩니다. 직업기초능력 평가는 5가지 기초능력(의사소통, 문제해결, 조직이해, 직업윤리, 정보능력)으로 구성되어 있으며, 직무수행능력 평가는 응시 분야 전문 지식을 평가하기에 4년제 이상 대학교 수준의 전공과목으로 구성됩니다. 면접 전형은 다대일(多대一) 방식의 대면면접과 다대다(多대多) 방식의 인성면접으로 실시하며 전문성과 혁신성, 창의성 등을 종합 평가합니다. 입사지원서 작성 내용과 함께 공단 사업과 응시 분야에 대한 최근 이슈, 인재상, 핵심 가치 등을 파악해 예상 질문과 답변을 준비한다면 많은 도움이 될 것입니다.

**마지막으로 채용 담당자로서 입사를 준비하는 분들을 위해 한 말씀 부탁드립니다.**

최종 합격을 위해서는 직무 역량뿐만 아니라 채용 절차에 관한 이해, 기업에 대한 세밀한 분석과 준비가 필요합니다. 입사하고자 하는 기업의 채용 방식을 자세히 파악하고, 수행하는 사업과 직무 이해도를 높이는 등 지속적으로 기업에 관심을 가지며 본인 역량을 강화하는 노력을 지속한다면 반드시 좋은 결과가 있을 것입니다. 취업을 준비하시는 모든 분께서 원하는 바 모두 이루시기를 진심으로 기원합니다.○





현직자  
인터뷰

## 바다의 순환경제를 설계하다



강덕환 해양환경공단 해양폐기물관리센터 대리

### 간단한 자기소개 부탁드립니다.

해양환경공단 해양보전본부 해양폐기물관리센터에서 근무 중인 강덕환입니다. 2022년에 입사해 올해로 5년 차를 맞이했고, 현재 해양폐기물 재활용 업무를 담당하고 있습니다.

### 해양환경공단에서 현재 담당하고 계신 직무는 정확히 어떤 것인가요?

해양폐기물 수거부터 처리 재활용까지 이어지는 전 과정에서 '재활용 활성화'에 중점을 둔 업무를 수행합니다. 구체적으로는 '해양폐기물 전 주기 재활용 플랫폼 고도화' 계획을 수립해 공단의 중장기적인 자원순환 로드맵을 그리고 있습니다. 최근에는 해양환경공단의 ISCC PLUS(국제 지속가능성 및 탄소 인증) 취득 관련 실무를 주도했으며, 여러 민간 기업과 협력 사업을 발굴하는 역할도 맡고 있습니다.

### 해양환경공단에 지원한 동기는 무엇이었나요?

평소 바다에 깊은 관심이 있었습니다. 그러던 중 해양환경공단이 국내 유일의 해양환경 전문 기관으로서 해양과 관련한 여러 사업을 수행하고 있음을 알게 되었습니다. 단순히 환경을 보호하자는 구호를 넘어 산업 측면에서 해양환경 문제를 해

결할 수 있는 지속 가능한 모델을 만들고 싶었고, 해양환경공단이라면 제 비전을 실현하고, 건강한 바다를 만드는 데 기여할 수 있다고 확신해 지원했습니다.

### 취업을 준비할 때 가장 도움 됐던 경험은 무엇인가요?

해양환경 전문 지식을 쌓기 위해 관련 법령과 산업 동향을 꾸준히 학습한 경험이 큰 도움이 됐습니다. 지원 분야 현안 의 문제와 해결책은 무엇인지 등 실무적인 호기심을 가지고 깊이 파고들었던 경험이 면접 과정에서 직무 전문성을 강조하는 데 주효했습니다.

### 본인 직무에서 일하기 데 필요한 역량을 말해주세요.

가장 중요한 역량은 '법·제도에 관한 이해'와 '소통 능력'입니다. 해양폐기물 업무는 「해양환경관리법」, 「폐기물관리법」 등 다양한 법적 규제를 검토해야 하는 일이 많습니다. 그래서 관련 규정을 명확히 해석하고 적용할 수 있는 꼼꼼함을 요구합니다. 또한 해양수산부, 지자체, 여러 민간 협력사처럼 다양한 이해관계자와 협업해야 하기에 복잡한 사안을 조율하고 설득할 수 있는 유연한 소통 역량이 필요합니다.

### 입사 1~2년 차 시절 가장 보람 있거나 인상 깊은 경험은 무엇이었나요?

입사 초기에 용역 과업지시서를 직접 작성하고 사업을 관리한 경험이 기억에 남습니다. 서툴렀지만 선배님들의 도움을 받아 공공기관의 행정 절차를 익히고, 제가 기획한 사업이 실제 현장에서 구현돼 시민들에게 메시지를 전달하는 과정을 보며 공공기관 직원으로서의 책임감을 배울 수 있었습니다.

### 입사 이후 회사 생활과 경험을 비추어볼 때, 입사 전과 다른 점은 무엇인가요?

입사 전, 공공기관이라고 하면 '정적인' 이미지가 강했습니



다. 이미 만들어진 규정과 매뉴얼에 따라 관리·감독만 하면 되는, 다소 반복적인 행정 업무가 주를 이룰 것이라 예상했었죠.

하지만 생각보다 훨씬 '역동적인' 곳이었습니다. 제가 속한 해양폐기물관리센터만 해도 단순히 쓰레기를 치우는 일을 넘어, 자원순환 체계를 구축하거나 민간 기업 못지않게 새로운 사업 모델을 기획하는 일이 많습니다.

**현재 담당 업무를 하시면서 가장 좋은 점과 어려운 점은 무엇인가요?**

해양환경을 보전한다는 보람을 느낄 수 있어 가장 좋습니다. 특히 최근 ISCC PLUS 인증을 취득하며 우리 공단이 해양폐기물 재활용의 국제적 신뢰도를 확보했을 때 큰 자부심을 느꼈습니다.

어려운 점은 '예측 불가능한 변수'입니다. 해양폐기물은 육상 폐기물과 달리 염분이나 이물질 처리가 까다롭고, 수거와 운반 과정에서 제약사항이 많아 이를 하나하나 해결해 나가는 과정이 매번 새로운 도전과 같습니다.

**해양환경공단을 포함한 공기업 입사를 준비하는 후배들에게 현실적인 조언과 꿀팁을 전수해 주세요.**

취업 준비 시절을 돌아보면, 막연한 불안감에 스펙 쌓기에만 몰두했던 적이 있습니다. 스펙 쌓기에 몰두하기보다, 본인이 지원하고자 하는 기관이 현재 어떤 사업에 주력하고 있는지 깊이 있게 파악해 보시길 바랍니다. '기관의 현재 고민이 무엇인지 파악하는 일'이 우선입니다. 공공기관 대부분은 누리집(홈페이지), 보도자료 등을 통해 주요 사업을 공개하고 있습니다. 이를 참고해 단순히 "해양환경에 관심이 많습니다."라고 말하기보다, "현재 공단이 추진 중인 사업에서 제 경험이 어떻게 쓰일 수 있는지"를 구체적으로 전달해 보세요. 기관의 고민을 나의 고민처럼 생각하고, 해결책을 제시할 수 있는 지원자라면 분명 좋은 결과가 있을 것입니다.

**입사를 준비하는 후배들에게 당부하고 싶은 한마디 부탁드립니다.**

공공기관 취업은 긴 호흡이 필요한 과정입니다. 쉽지 않은 취업 준비에 지치지 않고 완주하셔서 현장에서 꼭 빛기를 응원합니다. 힘내십시오!○





채용정보

## 한국수목원정원관리원



### 한국수목원정원관리원은 어떤 업무를 수행하나요?

한국수목원정원관리원은 우리나라 산림생물 자원의 보전과 활용 그리고 정원문화 확산을 통해 국민 삶의 질 향상에 기여하는 산림청 산하 공공기관입니다. 국립수목원과 국립정원 등 국가 핵심 녹색 인프라를 운영·관리하며, 생물다양성 보전 연구, 전시·교육 프로그램 운영, 정원문화 진흥 정책 지원 등 다양한 역할을 수행하고 있습니다. 최근에는 국립정원문화원 신설 같은 사업 확장에 따라 조직 규모가 커지고 있으며, 이를 기반으로 공공 일자리 창출과 전문 인력 양성에도 적극적으로 힘쓰고 있습니다. 특히 청년 인턴, 일 경험 프로그램, 사회형평 채용 등을 통해 국민에게 양질의 일자리와 공정한 기회를 제공하는 일도 기관의 중요한 역할입니다.

### 한국수목원정원관리원 채용의 특징과 절차는 어떻게 되나요?

우리 기관 채용의 가장 큰 특징은 '능력(직무) 중심·공정·공감' 채용입니다. 먼저 직무기술서를 기반으로 필요한 역량을 명확히 제시하고, 채용 직무를 세분화해 지원자가 자신의 전문성을 정확히 발휘할 수 있도록 설계하고 있습니다. 또한 블라인드 채용을 원칙으로 하며, 외부 평가위원 참여 확대와 AI 기반 평가 도입 등을 통해 객관성과 투명성을 높이고 있습니다. 채용 절차는 일반적으로 서류 전형 → 필기 전형(직업기초능력검사, 직무상식, 인성검사) → 면접 전형 순으로 진행합니다. 면접은 구조화된 질문과 직무 중심 과제를 활용해 지원자의 문제해결 능력, 의사소통 역량, 윤리성, 직무 전문성을 종합적으로 평가합니다. 또한 불합격자에게도 AI 면접 분석 결과를 제공하는 등 지원자의 취업 역량 향상을 돕는 피드백 제도를 운영하고 있습니다.



김민재  
한국수목원정원관리원  
경영지원실  
인재경영팀 대리



한국수목원정원관리원 소속기관인 국립세종수목원



**입사지원서와 자기소개서 작성 요령을 알려주세요.**

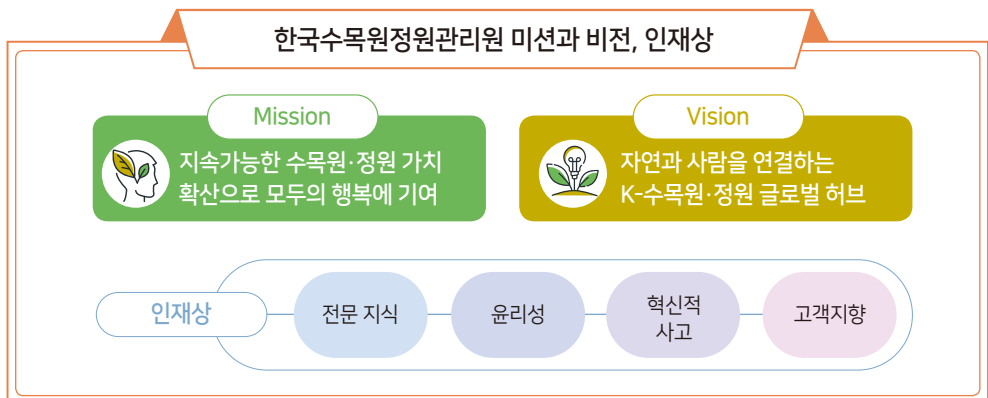
'직무 이해도와 경험의 연결'이 가장 중요합니다. 단순히 좋은 경험을 나열하기보다 지원 직무에서 요구하는 역량이 무엇인지 먼저 확인하고, 본인의 경험이 그 역량을 어떻게 보여주는지 구체적으로 설명해야 좋은 평가를 받을 수 있습니다. 특히 우리 기관은 문제 해결 경험, 협업과 소통 경험, 윤리적 판단 사례, 직무 수행 계획 등을 중요하게 평가합니다. 따라서 '무엇을 했다'보다 '왜 그렇게 했고 어떤 결과를 냈으며 무엇을 배웠는지'를 중심으로 작성해 주시길 바랍니다. 또한 기관의 미션과 주요 사업을 이해하고, 본인의 전문성이 기관 역할과 어떻게 연결되는지를 보여주면 좋은 평가를 받을 수 있습니다.

**필기·면접 전형은 어떻게 준비해야 할까요?**

필기 전형은 기본적인 직업기초능력을 비롯해 기관 핵심사업 관련 이해도를 반영한 문항이 출제될 수 있으므로, 단순 문제 풀이뿐 아니라 기관 주요 업무와 정책 방향을 함께 살펴보는 방식이 도움 됩니다. 면접은 경험 기반 질문이 중심이므로, 본인의 실제 사례를 구조적으로 설명하는 연습이 필요합니다. 상황-행동-결과-배운 점의 흐름으로 정리해 두면 효과적으로 답변할 수 있습니다. 또한 기관이 중요하게 생각하는 가치인 공공성, 책임감, 협업 역량을 자기 경험과 연결해 설명하는 전략이 중요합니다. 최근 공공기관 채용에서는 직무 이해와 조직 적합성을 함께 평가하는 경향이 강하므로, 기관 현안과 역할에 대한 기본적인 이해를 갖추는 일도 필요합니다.

**마지막으로 채용 담당자로서 입사를 준비하는 분들을 위해 한 말씀 부탁드립니다.**

우리 기관은 단순한 취업의 기회를 넘어, 자연과 사람을 연결하는 공공적 가치를 함께 실현할 인재를 찾고 있습니다. 완벽한 스펙보다 중요한 역량은 직무에 대한 진정성 있는 관심과 구성원으로서의 책임감입니다. 채용 과정은 지원자에게도 의미 있는 경험이 될 수 있도록 지속적으로 개선하고 있으며, 누구에게나 공정한 기회를 제공하기 위해 노력하고 있습니다. 자신의 가능성을 믿고 준비해 온 과정을 자신 있게 보여주시길 바랍니다. 자연과 미래를 함께 가꾸는 여정에 많은 분이 도전해 주시길 기대하겠습니다.○





현직자  
인터뷰

## 취업 준비는 차곡차곡 나를 쌓아가는 과정



오정윤 한국수목원정원관리원 국립세종수목원 전시기획온실팀 주임

### 간단한 자기소개 부탁드립니다.

한국수목원정원관리원 소속 국립세종수목원에 2022년 9월 입사해 근무 중인 오정윤 주임입니다.

### 한국수목원정원관리원에서 현재 담당하고 계신 직무는 정확히 어떤 것인가요?

현재 국립세종수목원 전시원실 전시기획온실팀에서 일하고 있습니다. 전시원실은 수목원의 주제원과 온실 등 식물과 전시 관리 업무를 하는 부서로, 제가 속한 팀은 사계절전시온실의 식물 관리와 함께 특별전시, 기획전시를 기획하고 연출하는 업무를 담당합니다. <쥐라기 가든>, <스위트가든> 같은 전시를 기획하고, 지역상생 축제 조형물을 제작하는 업무를 진행했습니다.

### 한국수목원정원관리원에 지원한 동기는 무엇이었나요?

대학교 졸업을 앞두고, 남들처럼 사회인이 되어 평생직장을 구해야 한다는 막연한 불안감 속에서 비로소 자신을 돌아보며 어떤 일이 재미있고 의미 있을지 고민하기 시작했습니다. 조정학과 재학 중 과제로 식물도감을 제작하며 수목원을 방문했던 경험이 있었는데, 수목원의 여유로움과 힐링의 기억이 오래 남

아 있었습니다. 그 경험을 떠올리며 자연스럽게 수목원에서 일해보고 싶다는 목표를 세우게 됐습니다. 막상 목표를 정하고 보니 수목원에서 어떤 업무를 수행하는지, 취업을 위해 어떤 준비가 필요한지에 대한 정보가 부족했고, 이를 찾아보던 중 '수목원전문가' 과정을 알게 됐습니다. 국립백두대간수목원에서 이 과정을 배우며 기관을 직접 경험하면서 공공기관이 어떤 방식으로 운영되고, 어떤 역할과 업무를 수행하는지 조금이나마 이해할 수 있었습니다. 이러한 긍정적인 경험들이 쌓이면서 자연스럽게 한국수목원정원관리원에 지원했습니다.

### 취업 준비할 때 가장 도움 됐던 경험은 무엇인가요?

위에서 말씀드린 수목원전문가 과정 수료 경험이 수목원은 물론, 한국수목원정원관리원이라는 기관을 이해하는 데 가장 큰 도움이 됐습니다. 이 과정을 수료한 후, 기관 취업을 본격적으로 준비하며 실제로 어떤 업무를 수행하는지 그리고 그 업무가 제 적성에 맞는지 직접 경험해보고 싶었습니다. 먼저, 한국수목원정원관리원 정원진흥실 기간제 직원을 목표로 준비했고, 공모전을 통해 경험했던 정원 분야에서 기간제 직원으로 일할 기회를 얻을 수 있었습니다. 내부 구성원으로 근무하며 기관이 추구하는 미션과 사업의 방향성 그리고 부서별 역할과 특성 등 보다 구체적인 내용을 이해할 수 있었고, 이를 통해 제가 어떤 업무에 강점이 있는지, 또 어떤 부분을 보완해야 하는지를 스스로 점검할 수 있었습니다. 이러한 경험이 취업 준비 과정에서 가장 큰 도움이 됐습니다.

### 본인이 가장 중점적으로 준비했던 역량이나 본인만의 차별화된 전략은 무엇이었나요?

취업을 준비하며 의도적으로 특정 역량에만 중점을 두고 준비하지는 않았지만, 뒤돌아보니 제가 걸어온 과정 자체가 하나의 방향성을 가지고 있었다는 점이 저만의 차별화된 요소가 된 듯합니다. 이 길이 과연 나에게 맞는지, 어떤 일이 나에



게 의미 있는 일인지 끊임없이 고민하는 과정에서 멈추기보다는 가능한 한 다양한 경험에 도전하고, 직접 부딪히며 자신을 알아가고자 노력했습니다. 그 과정들이 자연스럽게 쌓이면서 하나의 경험이 됐고, 결과적으로는 다른 지원자들과 구분되는 저만의 스펙이 됐다고 생각합니다.

**현재 담당 업무를 하면서 가장 좋은 점과 어려운 점은 무엇인가요?**

전시 아이디어를 구상해서 관람객들에게 새로운 경험을 제공하는 업무를 하다 보니 끊임없이 새로운 전시를 떠올리고 아이디어를 어떻게 연출해서 선보여야 할지 고민하는 과정이 가장 어렵습니다. 하지만 오랜 시간 공들여 고민한 결과물을 상세히 실현해 나가는 과정과 이렇게 만들어낸 전시를 많은 관람객이 관람해 주신다는 게 제가 업무를 하며 가장 좋아하는 순간들입니다.

**입사 1~2년 차 시절 가장 보람 있거나 인상 깊은 경험은 무엇이었나요?**

교육생, 기간제 근로자였을 때는 수목원에서 근무하는 직원들이 직접 전시를 기획하고 식물을 관리하는 모습이 무척 멋있어 보였고, 저 역시 언젠가는 그런 재미있는 업무를 해보고 싶다는 생각에 그저 부럽기만 했습니다. 입사 후 시간이 지나면서, 과거에 구상해 본 아이디어로 직접 전시를 구성해 관람객들에게 선보이고, 처음에는 낯설기만 했던 식물들을 하나둘씩 알아가며 맡은 업무를 스스로 해내고 있었습니다. 그 순간들이 가장 보람 있고 인상 깊은 경험으로 남아 있습니다.

**입사 이후 회사 생활과 경험을 비추어볼 때, 입사 전 했던 생각과 다른 점은 무엇인가요?**

입사 전에는 주로 전시 기획이나 식물 관리처럼 눈에 보이고 흥미로운 현장 업무 위주로 일하게 될 것이라 기대했습니다.

하지만 실제로 입사해 보니, 기간제 근무를 통해 경험했던 것보다도 더 많은 행정 업무를 함께 수행해야 한다는 점이 가장 크게 달랐습니다. 다만 이러한 행정 업무들이 현장 업무를 뒷받침하고, 기관의 사업과 미션을 안정적으로 운영하기 위한 중요한 과정임을 점차 이해하게 되면서, 업무 전반을 보다 넓은 시각에서 바라볼 수 있게 됐습니다.

**한국수목원정원관리원을 포함한 공기업 입사를 준비하는 후배들에게 현실적인 조언과 꿀팁을 전수해 주세요.**

공공기관의 업무와 조직문화는 직접 경험해 보기 전까지 알기 어려운 부분이 많다고 생각합니다. 그래서 가능하다면 인턴이나 기간제 근무와 같은 기회를 통해 현장에서 직접 부딪혀 보기를 추천드립니다. 실제 업무를 수행하며 겪는 다양한 경험은 취업 준비 과정에서 중요한 자산이 되고, 이후 자기소개서나 면접을 준비할 때도 마르지 않는 샘처럼 활용할 수 있는 이야기가 됩니다. 이러한 경험들이 결국 자신만의 답변을 만들고, 면접 준비에서도 가장 큰 도움이 된다고 생각합니다.

**입사를 준비하는 후배들에게 당부하고 싶은 한마디 부탁드립니다**

취업 준비생이라는 이름으로 시간을 보내는 동안에는 불안감이 많을 수밖에 없다고 생각합니다. 하지만 조금함에 지나치게 몰아세우지 않았으면 좋겠습니다. 결국 중요한 것은 자신감이라고 생각합니다.

내가 얼마나 뒤처졌는지, 앞에 누가 있는지를 비교하기보다, 이 시간을 통해 나 자신을 돌보고 알아가는 데 집중해 보셨으면 합니다. 지금의 준비 과정은 결코 헛된 시간이 아니라, 차곡차곡 나를 쌓아가는 과정이라고 믿습니다. 이 시간이 언젠가 분명히 의미 있는 순간으로 이어질 것입니다. 모든 후배 여러분을 진심으로 응원합니다.◎



\*이 글은 '2025 공공기관 입사수기 공모' 당선작 중 블라인드·직무능력중심 채용 부문의 작품을 전제한 것입니다.

## 11년, 대학 졸업에서 채용까지 걸린 시간

'30대 중반, 경력 없음'. 취업 준비 시장에서 보는 나의 첫인상이었다. 전공인 토목을 통해 인프라를 건설하는 일, 특별히 신흥국에서 그 효용을 극대화시키는 일이 나의 꿈이었다. 그래서 대학을 졸업하고 중국에 갔다. 한국, 중국, 한·중이 진출한 제3국을 포함해 어디서든 일할 기회가 제공되리라 믿었다. 중국에서 언어도 배웠고, 전공과 상관이 없는 일도 했고, 바라던 석사 학위도 받았다. 중국은 가을학기 입학이라 기다리는 6개월을 낭비하지 않고 이스라엘 복지시설에서 장애인을 돕는 봉사활동도 했다. 경력이라 내세울 만한 내용은 없었지만, 공대생으로 영미권이 아닌 국가에서 새로운 언어를 사용하며 7년을 보낸 경험은 나름 새로운 도전이었고, 시야가 확장되는 신선한 기회였다.

하지만 내 경험은 흠여지는 구슬 같았다. 전공과 무관하고 일관성 없는 파편들은 한 실로 꿰어지지 않아 경력으로 내세울 수 있는 게 없었다. 석사는 취업 준비생에게 애매한 학벌이었고, 수학 기간을 제하더라도 10년 가까이 되는 공백을 설명하기란 쉽지 않았다.



정소정  
국가철도공단 SE융합본부  
인프라기술처 대리

### '공백'과 '나이'라는 걸림돌

토목은 국가 주도로 이루어지는 사업이 대부분이라 중국에서 취업하기 어려웠다. 외국인을 뽑을 이유가 없었다. 32세, 석사 과정을 마친 나는 한국으로 돌아와야 했다.

화장실 1개 딸린 소형 아파트에서 중국인 15명과 살았던 8개월, 입석 표를 겨우 구해 19시간 열차를 서서 탔던 경험, 칭짱 열차로 해발 5,072m 탕구라산을 넘었던 티베트 여행, 가자 지구에서 발사된 미사일 때문에 사이렌이 울리면 휠체어를 끌고 할머니들과 방공호로 대피했던 일. 이 외에도 남들에게 없는 독특한 경험이 많았지만 이미 흘러가 버린 7년은 취업 준비 시장에서 '공백'으로 여겨질 뿐이었다.

경험을 통한 정성적 성과를 이야기할 수 있는 면접은 채용의 마지막 단계였고, 이런 무용담마저 전공과는 명확한 연결점이 없었다. 채용 과정의 맨 처음인 서류에서 주목할 만한 내용이 없었다. 그중에서도 나이는 가장 큰 걸림돌이었다. 연구원, 대기업, 중견기업, 중소기업, 심지어 단기 채용까지 쓸 수 있는 입사지원서는 가리지 않고 썼지만, 서류가 통과되는 곳은 단 한 군데도 없었다. '스펙 타파', '경력 무관', 반짝이는 시도가 가끔 있기는 했지만, 여전히 나이가 한국 채용시장에서 얼마나 결정적 요소인지 실감하는 순간이었다.

### 33세 백수: 블라인드 채용, 내게 남은 마지막 카드

지자체 취업 지원 프로그램을 이용하면서 공공기관 블라인드 채용을 알게 됐다. 직무능력만 갖췄다면 학력, 외모, 나이, 성별, 모든 게 무관

하다니! 나 같은 사람을 위한 제도였다.  
 과거 대학생 시절 공공기관은 학벌부터 학점, 전공, 영어에 이르기까지 대기업보다 진입장벽이 높아 감히 넘보기 어려운 '신의 직장'으로 불렸는데, 채용이 완전히 뒤바뀌어 있었다. 별도의 '이력' 없이도 최소한의 자격요건과 기재 사항에 오류가 없다면 서류 과정이 통과되어 필기시험 자격을 얻을 수 있었다.  
 백수 생활 반년 만에 처음으로 문턱 하나를 넘었다.

**패착 1** ● 무작정 NCS 공부 먼저

나이 많은 취준생이라 도움받을 사람이 없고, 정보력이 뒤쳐졌던 나는 NCS부터 공부하기 시작했다. 너무 많은 정보는 독이 될 수 있지만, 최소한의 정보와 전략은 있어야 했다.  
 처음으로 필기시험을 본 곳은 한국철도공사였다. 당시 철도공사 필기 전형은 NCS 100% 전형이었다. 기사 자격증도 없었고, 전공이 준비되어 있지 않았던 터라 NCS만 보는 곳에 지원하기로 했다. 노하우는 없어도 우연히 로또처럼 한 번만 통과하면 되리라 생각했다. 그때도 NCS만 보는 기관은 많지 않았지만, 점점 지원 직렬에 대한 직무능력 평가의 중요성을 느끼고 대부분 NCS+전공 추세로 필기 평가 방식이 바뀌었다.  
 로또는 없었고, 최종 합격까지는 4년이 걸렸다.

**34세 인턴: 이 나이에 인턴? 오히려 좋아!**

나이를 감출 수 있는 블라인드 채용은 내게 열린 마지막 문이라 공공기관 취업을 준비했지만, 늘 한 가지 의문이 있었다. 공공기관에 내가 과연 부합하는 사람인가 하는 점이었다. 해외에서 도전적으로 살던 내가 정적이고 보수적이라고 소문난 공공기관에 잘 적응할 수 있을까? 나보다 어린 선배들과 정말 잘 지낼 수 있을까? 그들이 나를 어려워하진 않을까?  
 어차피 늦었다고 하니, 일단 경험해 보고 결정해도 더 늦을 것이 없었다. 내 눈으로 관찰음을 확인할 수 있다면, 34세 청년인턴은 막차라도 오히려 기회였다!  
 “안녕하십니까, 인턴사원 정○○입니다!”

인사를 하고, 처음 나이를 알게 되면 약간 멍칫하는 눈치이기도 했다. 하지만 의외로 나이는 현업에서 중요한 요소가 아니었다. 직급이나 경력에 따라 요구되는 범위가 다르니 그저 내 직급에 맞는 일을 하면 될 뿐이었다. 그건 정규직도 크게 다르지 않아 보였다.  
 일은 직무로 하는 것이지 나이로 하는 게 아니었다!

**묘수 1** ● 공공기관형 인재인가? 인턴으로 테스트

공공기관이라고 고리타분하지만은 않았다. 인턴을 하면서 만난 분들은 대부분 새로운 아이디어, 사업 수행을 위한 더 나은 방안, 민원 해결을 위해 적극적으로 고민하는 분들이었다. 고정관념이 깨지는 순간이었다.  
 멋진 분들은 나이를 불문하고 어디에나 있었다. 한국서부발전에서 인턴을 할 때는 고졸 채용으로 만 20세가 안 된 사원이 있었는데, 나는 14살 차이 나는 그 분께 직무능력은 물론이고 차장님, 부장님들을 대하는 유쾌한 태도도 배웠다.  
 일을 할수록 더 실감한다. 공공(公共)이라는 의미에 걸맞게 높은 기준으로 일하고자 하는 의식 있는 분들이 주변에 많다.

**패착 2** ● 준비 안 된 필기시험

첫 인턴 당시 동기들이 한두 명씩 합격하기 시작했다. 조금만 마음에 무작정 주말마다 시험을 보러 다녔다.  
 기술직렬은 기사 자격증이 없으면 지원할 수 있는 회사가 제한적이니 기사와 최소한의 자격증(토익, 한국사능력검정, 컴퓨터활용능력 등)을 만들어 놓고 필기시험을 봐도 늦지 않음을 그때는 몰랐다. 면접에서도 직무 관련 대답을 할 수 있으려면 기사 자격증이 있어야 유리하다는 점을 안 후, 뒤늦게 부랴부랴 토목기사를 준비했다.

**35세 취준생: 약점은 오히려 동력이다**

공공기관 인턴을 두 번 하면서 발견한 사실은 의외로 나이 든 취업 준비생들이 많다는 점이었다. 전문직이나 고시, 공무원을 준비하다가 나이만 차고 경력은 없는 친구들이 특히 많았다. 비전공자로 타 직렬에 지원하고자 준비하는 사람들도 적지 않았다. 이 경우 대부분은 졸업 후 다른 분야 기사 취득을 준비해서 나이도



적지 않았다. 공부 이외 경험이 없거나, 관련 과목 학점이 없어 면접에서 할 말이 없는 사람들에게 청년인턴은 직무 역량을 제공하는 좋은 기회였다. 스스로 늦었다고 생각하는 사람들이 내 주위에 이상하게 많았다. 결과론적인 이야기일 수 있지만 A매치 금융공기업, 발전 공기업, 수도권 공기업 등 다양하게 제 길을 찾아갔다. 살펴보면 특별히 똑똑해서가 아니라 오히려 막다른 길목에서 만난 마지막 길이라 선택지가 없는 경우가 많았다. 그래서인지 나이, 학벌, 경력이나 경험 등에서 약점이 있는 취업 준비생들의 결과가 훨씬 더 좋았다.

#### 요수 2 ● 온·오프라인 스터디

(온라인) 오픈 카톡방을 이용해 모르는 전공 문제를 해결하는 등 핸드폰 너머의 누군가와 정보를 공유했고, 인터넷 카페에서 온라인 스터디를 구해 순공시간(순수하게 공부만 한 시간) 인증 스터디도 했다.

(오프라인) 인턴 동기들과는 퇴근 후 스터디를 했다. 지원하는 직렬이 제각각이니 전공을 함께 공부할 순 없어도, NCS는 도움이 많이 됐다. 공대생이라 정형화된 수식으로 풀기만 했던 수리 영역에서 특히 문과 친구들의 잔머리는 도움이 많이 됐다.

#### 36세 취준생: 경쟁할 것인가, 협력할 것인가

취업 준비 3년 만에 드디어 면접을 가게 됐다. 지방공기업(경기주택도시공사)이었는데, 1차 면접은 PT(발표)와 토론, 2차 면접은 NCS 기반의 인성 면접이었다.

면접 스터디를 구했다. 처음에는 경계하는 눈빛이 역력했다. 스터디는 같이 해야 하지만 경쟁자라고 생각하는 것 같았다. 그래서 나는 먼저 정보를 공유하기 위해 이리저리 손뼉을 팔았다. 후기를 찾아 댓글도 달고 자료 요청도 했다. 재직자들은 취업 사이트에 접속하지 않으니, 반응이 없는 경우가 대부분이었지만, 메일을 남기면 답장 주시는 분들도 간혹 있었다.

오픈 카톡방에서는 재직자라고 이야기하는 분이 계셔

서 용기 내서 말도 걸었다. 감사하게도 개인 번호를 알려주셔서 전화로 인터뷰할 수 있었다.

#### 요수 3 ● 스터디에선 퍼주고, 더 퍼주자

먼저 취업한, 그리고 인간적으로도 배울 게 많은 사람은 대부분 자기 정보를 공유하는 데 인색하지 않았다. 정보에서 합격, 불합격으로 갈리는 것이 아니라 실력의 문제인 것을 방증한다고 생각한다.

가장 좋은 정보부터 공유하기 시작했다. 스터디 분위기가 바뀌고, 시너지 효과가 생겼다. 모의 PT나 토론을 진행하면서 자연스럽게 이뤄지는 피드백에 대한 수용도 쉬웠고, 다들 매우 빠르게 실력이 늘었다. 답변 내용과 비언어적 습관에 관한 날카로운 분석이 오가도, 서로를 진심으로 응원하는 마음에서 기인한 평가임을 느꼈다.

#### 요수 4 ● 약은 약사에게, 진료는 의사에게

면접 스터디를 하다 보니 경력이나 경험이 없는 사람들이 많이 위축되는 모습을 보았다. 그래서인지 '무엇을 했다'에 초점을 맞춰 답변하는 경우가 많았다. NCS 기반 면접에서 요구하는 것은 '경험' 그 자체라기보다, 경험의 '계기, 생각, 역할, 적용, 결과' 등의 통찰이다. 작은 경험이라도 경험을 통한 통찰로 확장하면 공공기관 면접은 그리 높은 허들이 아니다. 그래서 개발자의 관련 의도를 파악하면 좋다.

(NCS) - 모뎀형: 국가직무능력표준

(ncs.go.kr - NCS통합 - 직업기초능력)

- PSAT형: 사이버국가고시센터(gosi.kr)

(면접) - 국가직무능력표준

(ncs.go.kr - 공정채용 - 채용모델 면접문항 등)

아쉽게도 경기주택도시공사는 최종에서 떨어졌다. 3년 만에 간 면접을 언제 경험할 수 있을까 걱정했지만, 예상외로 다음 면접은 30여 일 만에 소식이 들려왔다.

전공이나 NCS는 한번 해 놓으면 빨리 휘발되는 내용이 아니었기 때문이다. 전공은 너무 당연하고, NCS를 통해 학습한 공문서 작성 서식이나 지문에 나오는 사

업관리 내용은 실제 업무에서 다룰법한 내용들이니 학습을 아까워하지 않아도 된다. 직무능력시험으로서 NCS의 유용성은 취업 후 사업을 직접 수행하면서 더욱 실감한다.

**36세 신입사원: 애매함의 유익**

적잖은 나이는 때로 유익을 가져다준다. 어렸다면 흔들거렸을 어떤 부분이 의연하게 생각되기도 하고, 때때 차장님들과 띠동갑 동기들 사이에 끼인 듯한 애매함이 양측을 모두 이해할 수 있게 만들기도 한다. 배울 점이 많은 다정한 분들과 일을 해서 어려움이 많지는 않지만, 누구나 그렇듯 현업에서 오는 스트레스에는 '내가 어떻게 일을 하게 되었더라?' 돌아보면 금방 해소된다. 상대적으로 나이 차이가 덜 나니, 너무 어린 사원들보다 편하게 대해 주시는 분들도 더러 계신다. 약점이라고만 생각했던 나이가 때로 장점으로 다가오는 순간이다.

**40세 대리: K-건설기술을 들고 한국을 넘어 세계로 나가기 꿈꾼다**

인프라를 건설해서 지역 간 경계를 허무는 국가철도공단의 일에 나는 매우 보람을 느낀다. 분단된 나라에서 태어나 비행기를 타야만 국경을 넘을 수 있었던 내가 육로로 나라 간 경계를 넘었을 때의 감동을 잊을 수 없다. 그래서 언젠가는 남북 철도를 연결하고, 시베리아 횡단 열차를 타고 육로로 중앙아시아를 넘어 유럽까지 가는 그날이 오기를 간절히 바란다. 지금 하고 있는 설계 업무가 그 밑거름이 되기를 바라며, 함께하는 설계사, 지자체, 국토교통부 등과 'one-team'이라는 마음으로 일하고 있다. 10년 이상의 차이를 뛰어넘으려면 아직 배울 것이 많다! 나의 취업 준비

경험도 나처럼 나이가 많거나, 느리거나(취업준비 기간 약 4년), 주변에 도움받을 사람이 없어 고민하는 누군가에게 벽을 허무는 용기가 되기를 바란다.

**직무중심 채용의 다른 말: 방향할 자유, 도전할 자유!**

너무 멀리 왔다고 자책하는 사람들이 많다. 졸업은 했지만 전공이 적성에 맞지 않게 느껴져 다른 길을 두드려 보고 싶은 사람들, 어느 순간 삶에 의욕을 잃은 은둔형 청년들, 잠깐 쉬다는 것이 길어져 버린 사람들. 방향할 자유조차 허용하는 전형이 바로 블라인드 채용이다. 혹은 전문직을 준비하다가 경력도 없이 나이만 많아진 고시생들, 결혼·임신·출산·육아 등의 이유로 경력이 단절된 사람들, 창업을 도전했다가 생각만큼 잘 풀리지 않아 길을 잃은 사람들. 하지만 직무중심의 블라인드 채용은 도전할 자유를 언제나 허용한다. 블라인드 채용이 있는 한, 늦음, 느림, 늙음도 또 다른 이야기가 될 수 있다. 취업 준비생일 때는 내 약점이 제일 커 보이는 법이지만, 생각보다 블라인드 채용은 내가 단점이라 여기는 것에 크게 집중하지 않는다! 누구나, 언제든지, 일할 마음이 있다면 도전해도 좋다!◎





\*이 글은 '2025 공공기관 입사수기 공모' 당선작 중 블라인드·직무능력중심 채용 부문의 작품을 전제한 것입니다.

## 스펙보다 진심으로, 언어에서 지식재산으로!

### 공정한 채용이 열어준 첫 문

졸업을 앞둔 어느 여름, 제 인생을 바꾼 한 줄의 공고를 보았습니다. '한국지식재산보호원 해외 온라인 위조 상품 모니터링단'. 출신 학교나 학점이 아닌, 오로지 직무 능력으로 평가받는 블라인드 채용이라는 점이 제게는 새로운 세상의 문처럼 느껴졌습니다.

스펙 경쟁이 치열한 시기였지만, 조건이 아닌 실력으로 평가받을 수 있는 곳이 있다는 사실이 제게는 '기회의 신호'처럼 다가왔습니다. 당시 저는 지방대 언어 전공자로, 졸업을 앞둔 평범한 청년이었습니다. 지식재산이라는 단어조차 낯설었지만, 전공 언어와 영어로 현지 시장의 위조 상품을 찾아내고 기업의 브랜드를 보호하는 업무라면 언어를 통해 누군가의 문제를 해결할 수 있다는 자신감이 생겼습니다.

면접에서는 전공 지식보다 실제 플랫폼을 분석하고, 언어로 위조 상품을 구분하는 능력을 평가받았습니다. 그 자리에서 처음 느꼈습니다. "내가 배운 언어가 단순한 학문이 아니라, 사회의 문제를 해결하는 실질적인 도구가 될 수 있구나."

### 낯선 분야에서 배운 첫 책임

처음 지식재산 보호 업무를 맡았을 때, 저는 막막했습니다. 언어를 전공한 제게 '상표권'이나 '디자인권'은 생소한 개념이었습니다. 그럼에도 불구하고 "우리 기업의 브랜드를 보호한다."라는 말 한마디가 낯설지만 뜨겁게 다가왔습니다.

모니터링단 업무는 단순히 화면을 보는 일이 아니었습니다. 기업 상품을 해외 플랫폼에서 직접 검색하고, 사진과 설명을 하나하나 비교하면서 정품과 위조 상품을 구분해야 했습니다. 비슷한 이미지와 문구 속에서 정품의 세부 특징을 찾아내는 과정은 언어 감각과 관찰력이 동시에 필요한 세심한 작업이었습니다.

언어를 전공한 제가 이 경험을 통해 처음으로 '분석'이라는 능력이 실제 사회에서 어떻게 쓰이는지를 체감했습니다. 하루에도 상품 수백개를 검토하다 보면 눈이 아플 정도로 피곤했지만, 그 안에서 작은 책임감을 배웠습니다. 제가 올린 한 건의 정보가 한 기업의 브랜드를 지켜낼 수도, 잘못된 판단이라면 오히려 피해를 줄 수도 있다는 사실이었습니다.



**김보용**  
한국지식재산보호원  
방콕 IP센터 주임

그래서 한 건을 등록할 때마다 “이게 정말 위조인가?”를 스스로 수차례 확인했습니다. 그때부터 제 일의 기준은 ‘빠르게’가 아니라 ‘정확하게’로 바뀌었습니다. 제가 모니터링한 브랜드가 실제로 해외 시장에서 유통되고, 그 기업의 이름이 뉴스나 SNS에 등장하는 걸 보면서, 제가 하는 일이 누군가의 시장을 지켜주는 일이라는 자부심이 생겼습니다.

그때부터 저는 단순히 주어진 업무를 수행하는 구성원이 아니라, 지식재산 보호의 첫 관문을 지키는 사람이라는 마음으로 일했습니다. 그 마음이 나중에 계약직 주임직에 도전하는 계기가 되었습니다.

#### 계약직 도전, 실무 중심의 성장

모니터링단 근무를 통해 저는 처음으로 지식재산 보호의 현장을 경험했습니다. 그러나 단순 모니터링만으로는 기업 문제를 근본적으로 해결하기 어렵다는 점도 깨달았습니다. 그래서 더 깊이 배우고 싶다는 마음으로, 계약직 주임 채용에 도전했습니다.

계약직 주임의 주요 업무는 단순 모니터링을 넘어, 모니터링단이 제출한 위조품 정보를 최종 검수한 후, 이를 바탕으로 현지어와 영어를 활용해 신고 자료를 작성하고, 해외 플랫폼에 차단 요청을 보내는 일입니다. 이 과정에서 언어 능력과 분석력 그리고 꼼꼼한 행정 처리가 동시에 필요했습니다.

저는 계약직 신분이었지만, 맡은 업무를 성실히 수행하며 결과의 정확성과 책임감을 인정받아 재택 인력의 교육·인사 관리·급여 정산·예산 집행 등 추가적인 행정 업무까지 맡는 기회를 얻었습니다. 이는 단순히 인력이 부족해서 주어진 일이 아니라, 계약직

임에도 불구하고 신뢰받은 결과였습니다.

이 경험을 통해 저는 단순한 담당자가 아니라, 사업 전 과정을 이해하는 실무형 인재로 성장했습니다. 이러한 노력을 인정받아, 계약직 구성원 중 1위로 우수 사원에 선정되었습니다.

성과보다 더 기뻐던 일은 제 업무가 단순한 보조가 아니라 조직의 운영과 성과를 끌어낸 결과로 평가받았다는 점이었습니다. 이 경험은 이후 정규직 도전의 밑거름이 됐고, ‘공정한 제도 속에서는 노력의 깊이가 곧 성장의 속도’임을 깨닫는 계기가 되었습니다.

#### 다시 한번 공정한 경쟁의 무대에 서다

계약기간이 끝난 후 정규직 공개 채용에 도전했습니다. 내부 전환이 아닌 공개경쟁이었기에 그동안의 경력이 아닌, 처음부터 NCS 기반 직무능력 평가로 승부를 봐야 했습니다.

저는 언어 전공자였기에 지식재산 분야의 전문성이 부족하다고 판단해, 근무와 병행하며 학점은행제를 통해 지식재산학 학위를 새로 취득했습니다. 퇴근 후 온라인 강의를 듣고 주말마다 과제를 제출하며, 상표권과 디자인권, 특허권 등 실무 이론을 하나씩 익혔습니다.

이론과 현장이 하나로 연결되자, 그동안의 업무가 완전히 다른 시야로 보이기 시작했습니다. 면접에서 “이 일을 왜 계속하고 싶습니까?”라는 질문을 받았을 때, 저는 이렇게 대답했습니다. “기업이 실제로 도움받고 안심하는 모습을 직접 경험할 때, 제 일이 사회에 실질적인 가치를 만들고 있다는 행복을 느낍니다.” 이 대답은 제 모든 시간을 설명하는 문장이었습니다.



결국 저는 정규직으로 입사했고, 다시 한번 공정한 제도가 제 성장의 문을 열어주었습니다.

#### 변화 속에서 성장하다 - 조직 운영과 SI 전환

저는 정규직으로 근무하며 해외 온라인 위조 상품 모니터링단 운영을 총괄했습니다. 180명 규모의 재택 인력을 교육·검수·평가하며, 모든 인력이 동일한 기준과 절차로 일할 수 있도록 체계를 정비했습니다. 보고서 양식과 검수 절차를 표준화하고, 성과 관리 지표를 수립해 조직 전체가 하나의 기준으로 움직이도록 개선했습니다.

이듬해 기관은 기존의 단순 모니터링 사업을 SI 기반 위조 상품 차단 지원사업으로 개편했습니다. 새로운 기술과 절차가 동시에 도입되면서, 시스템은 전면 재정비가 필요했습니다. 저는 그 변화의 중심에서 사업의 안정화와 체계 구축을 주도한 핵심 실무진으로 일했습니다.

SI 기반 차단 시스템이 현장의 목소리에 부합하도록, 지원기업과 수행기관의 의견을 직접 수집하며 행정 절차를 간소화했습니다. 헬프데스크를 운영해 문의와 문제를 즉시 해결하고, 참여기업 확대를 위해 다양한 홍보 채널을 기획했습니다. 또한 대기업·유관기관과 협력을 통해 사업 인지도와 참여율을 높였습니다.

사업을 처음 시행하는 시기였던 만큼, 예산 집행부터 평가 체계까지 새로운 기준을 세우는 일은 결코 쉽지 않았습니다. 하지만 저는 기존 사업 운영 경험을 토대로 각 단계를 체계화했고, 결국 SI 차단 지원 사업은 단기간에 정착되어 기관 내 'SI 활용 우수사

업'으로 평가받았습니다.

이 과정에서 저는 단순한 사업 담당자를 넘어, 공공기관이 추진하는 지원사업의 실효성과 품질 향상에 기여한 실무진으로 평가받았습니다.

이러한 노력을 인정받아, 저는 그해 두 번째 우수사원으로 선정됐습니다. 공정한 제도를 통해 기회를 얻었던 제가 이제는 새로운 제도의 발전에 기여하는 사람으로 성장한 순간이었습니다.

#### 해외에서 시작한 또 다른 첫걸음!

'태국 방콕 IP센터 파견 근무자 모집'. 처음부터 아무 기반도 없는 상태에서 시작하는 자리였습니다. 두려움도 있었지만, '공정한 기회는 도전할 때 비로소 의미가 있다.'라는 신념으로 응했습니다.

방콕에 도착했을 때는 사무실도, 인력도, 시스템도 없었습니다.

매일 현지 기관을 방문해 협조를 구하고, 대사관과 유관기관을 연결하며 기반을 하나씩 세워나갔습니다. 태국 지식재산청, 세관, 식품의약품청 등 현지 정부 기관과 협력하며, 한국 브랜드 보호의 현지 거점을 구축했습니다.

그 결과 여러 차례 세미나와 설명회를 개최하며 현지 공무원과 한국 기업이 함께하는 협력의 장을 만들 수 있었습니다. 이 과정에서 저는 단순히 기관의 파견 직원이 아니라, 한국의 지식재산 보호를 대표하는 사람으로 성장했습니다. 성과를 인정받아 기관의 대표 인재상으로 선정되는 쾌거도 달성할 수 있었습니다.

### 공정한 채용이 만들어낸 선순환

돌이켜보면 제 인생의 출발점은 한 장의 블라인드 채용 공고였습니다. 이 제도는 단 한 번의 기회가 아니라, 꾸준히 배우고 성장하며, 공공의 가치를 실현할 수 있는 발판이 되어주었습니다.

모니터링단으로 시작해 계약직, 정규직 그리고 해외 파견까지, 공정한 제도는 제게 성장할 수 있는 사다리이자, 사회의 신뢰를 증명하는 무대였습니다.

이제는 그 기회를 누군가에게 돌려주는 사람이 되고 싶습니다. 공정한 채용은 단순히 평가의 공평함이 아니라, 누구나 역량으로 성장할 수 있다는 사회적 신뢰의 시작입니다. 저는 그 가치를 제 일터에서, 그리고 앞으로의 인생에서 계속 증명해 나갈 계획입니다.

### 누군가의 첫걸음을 위하여

저의 이야기가 지금 불안과 고민 속에서 첫걸음을 망설이고 있는 누군가에게 작은 용기가 되길 바랍니다. 저 역시 스펙보다 가능성이 작게 보이면 시절이 있었지만, 공정한 제도 속에서는 노력의 깊이가 결국 기회 크기의 된다는 사실을 직접 경험했습니다.

누군가의 인생을 바꾸는 문은 언제나 거창한 것이 아니라, 작은 기회를 믿고 내디딘 하루의 결심에서 비롯됩니다. 저는 그 문 앞에 섰던 한 사람으로서, 이제는 또 다른 누군가의 '첫 문'을 열어주는 사람이 되고 싶습니다.○





# 우리집을 지키는 가장 가까운 119

소방차와 맞먹는 효력으로 화재를 초기에 진압할 수 있는 소화기와  
경보를 울려 대피하도록 알려주는 단독경보형감지기로  
화재를 사전에 예방해 주세요.

화재로부터 우리 가족을 안전하게 지켜주는 가장 가까운 119,  
주택용 소방시설인 **소화기**와 **단독경보형감지기** 설치는 필수입니다!

# 청소년활동의 모든 것! e청소년에 있습니다



e청소년(www.youth.go.kr)에서는  
체험, 봉사, 자유학기제, 국제교류, 청소년포상제, 정책참여, 국가인증활동 등  
다양한 활동을 검색·참여 할 수 있습니다.(안드로이드, IOS 앱 다운로드 가능)

The tablet screen shows the website [www.youth.go.kr](http://www.youth.go.kr) with the title "청소년활동정보서비스 e청소년". The interface features a grid of activity categories:

- 체험활동 자유학기제 프로그램 (Experience Activity Free Semester Program)
- 청소년자원봉사(두볼) (Youth Volunteer Service)
- 국가인증·신고된 수련활동 (National Certification/Registered Training Activities)
- 청소년지도사 종합정보 (Youth Mentor Information)
- 청소년 국제교류 (Youth International Exchange)
- 청소년성장지원 마이데이터 (Youth Growth Support My Data)
- 국제청소년영위포상제 (International Youth Achievement Award)
- 청소년 정책참여 (Youth Policy Participation)
- 방과후아카데미 (After-school Academy)
- 우수프로그램 지원사업 (Excellent Program Support Project)

Below the tablet, three cartoon characters are shown. Two boys on the left hold certificates: "국제교류 참여완료" (International Exchange Participation Complete) and "청소년자원봉사 확인서" (Youth Volunteer Service Confirmation). A girl on the right is using a laptop, with a speech bubble saying "e청소년".



이 자리는 2인 1석  
두 사람을 지키는 배려



# 특별히, 이 자리는 2인 1석입니다.

대중교통 임산부 배려석은 두 사람을 위한 자리입니다.  
임산부와 아이, 모두를 위해 자리를 비워주세요.

이 이미지는 이미지 생성형 AI 'ChatGPT'로 만든 지하철 배경을 활용한 작품입니다.