

발표논문(요약분)

지방공기업 임·직원 전문성 강화방안

2014. 2



함요상(대구대 도시행정학과)

목 차

Contents

- 1. 서론**
- 2. 이론적 논의**
- 3. 지방공기업의 문제점**
- 4. 원인 및 전문성 강화 방안**
- 5. 결론**

I. 서론

서론



1. 연구의 배경

- 지방공기업의 운영부실에서 오는 다양한 문제 발생(부채, 인사비리, 경영능력)
- 지방공기업의 경영부실에서 오는 문제는 지방자치단체, 지방재정 등에까지 영향을 준다는 점에서 선제적이고 적극적인 개선안이 요청됨
- 지방공기업은 여러 부분에서 개혁을 요구 받고 있음(제도, 운영, 사람)
- 지방공기업의 핵심 요인인 임·직원, 그리고 그들의 전문성 강화가 필요함
- 현재 지방공기업 임·직원 전문성 미확보의 문제와 현실적 개선방안 모색 필요

2. 연구의 목적

- 지방공기업 임·직원 전문성의 개념과 내용 확인
- 지방공기업 임·직원 전문성 부재에 따른 문제점
- 임·직원 전문성 강화를 위한 제도적, 운영적 개선방안 검토
- 임·직원 전문성 강화를 위한 관련 주체별 개선방안 검토

3

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



목 차

Contents

1. 서론
2. 이론적 논의
3. 지방공기업의 문제점
4. 원인 및 전문성 강화 방안
5. 결론

4

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



II. 이론적 논의

1. 전문성의 개념(a)

- 전문성은 “어떤 영역에서 보통 사람이 흔히 할 수 있는 수준 이상의 수행 능력을 보이는 것”, “특정분야의 일을 수행하기 위해서 필요한 특정한 역량(금창호, 2005)” 등으로 정의 가능
- 전문성은 의사, 변호사 등과 같이 직업적 차원에서의 전문성(자격증)과 일반적 과업 수행 상의 전문성 등으로 구분하여 검토됨(본 연구는 후자의 측면임)
- 본 연구는 자격 측면의 전문성이 아닌 일반적 업무추진의 역량에 대한 전문성을 의미함

1. 전문성의 개념(b)

대상

특정업무

업무처리 구비조건

가시적 조건

전문지식

업무숙련도, 기술

경험

혁신성, 창의성

책임감, 윤리, 가치, 철학

비가시적 조건

자료 : 금창호(2012) 수정인용

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



II. 이론적 논의

2. 공공부문 전문성 선행연구

학자	전문성 구성요소	업무종류
Nalbandian(1990)	문제 분석능력, 학리성, 고객의견의 수렴능력, 협상능력	공무원 일반
Barrilleaux, Feilock, Crew (1992)	전문기술(expertise), 혁신성(innovativeness), 정보처리(information processing), 능률성(efficiency)	공무원 일반
Green, Keller, Wamsley (1993)	긴전한 도덕적 통찰력과 판단력, 임무에 대한 성실과 물입, 공공가치에 대한 소명의식	공무원 일반
Exworthy, Halford(1999)	전문기술, 효과성, 기술적 권한, 통제, 전문동료, 자기 규제	공무원 일반
김순양(2001)	전문지식, 업무수행상의 자율성, 전문적 권위의 인정, 책임감과 윤리의식, 전문성 발휘, 전문직업문화	복지분야 지방공무원
금창호, 한부영, 권오철(2005)	지적측면 : 지식, 기술, 경험 행태적 측면 : 규범, 가치, 윤리	지방공무원
유승원(2013)	산업전문성: 산업에 대한 연구 or 실무 경험 재무전문성: 회계사, 관련교수	공기업 임원

3. 지방공기업 임·직원의 전문성 구성요소

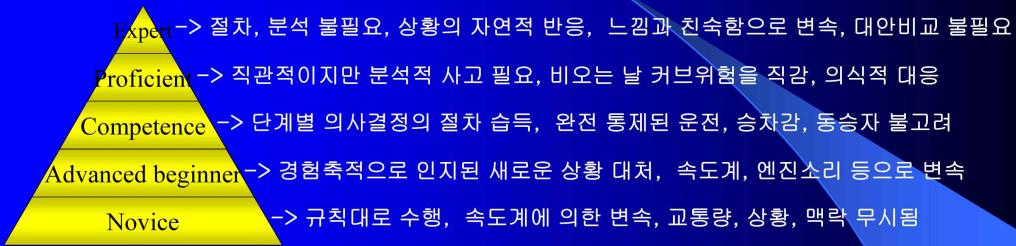
- 본 연구에서는 지방공기업 임·직원 전문성 구성요소를 가시적/비가시적 요소로 구분
- 가시적 요소는 객관적으로 측정이나 평가가 가능한 요소로써 ‘전문지식’, ‘업무 숙련도’, ‘기술’, ‘경험’ 등의 요소로 구성됨
- 비가시적 요소는 사후적 성과를 통해서 확인할 수 있는 요소로써 ‘혁신성’, ‘창의성’, ‘책임감’, ‘윤리’, ‘가치’, ‘철학’ 등의 요소로 구성됨

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



II. 이론적 논의

4. 기술습득의 단계(전문가 과정)(H. Dreyfus)



단계	특성
Expert	절차, 분석 불필요, 상황의 자연적 반응, 느낌과 친숙함으로 변속, 대안비교 불필요
Proficient	직관적이지만 분석적 사고 필요, 비오는 날 커브위험을 직감, 의식적 대응
Competence	단계별 의사결정의 절차 습득, 완전 통제된 운전, 승차감, 동승자 불고려
Advanced beginner	경험축적으로 인지된 새로운 상황 대처, 속도계, 엔진소리 등으로 변속
Novice	규칙대로 수행, 속도계에 의한 변속, 교통량, 상황, 맥락 무시됨

출처 : 이조식(1993), 인공지능의 철학 수정인용

- 지방공기업 임·직원 전문성은 위의 각 단계를 습득하는 과정
- 임원의 경우에는 전문성을 확보한 인재를 확보하는 것이, 직원의 경우에는 전문성을 제고하는 과정을 확립하는 것이 필요
- 현재 우리나라 지방공기업은 이 두 가지 측면이 충족되지 못하고 있는 것이 현실임

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



목 차

Contents

1. 서론
2. 이론적 논의
- 3. 지방공기업의 문제점**
4. 원인 및 전문성 강화 방안
5. 결론

III. 지방공기업의 문제점

1. 지방공기업 임원의 낙하산 임명

- 지자체가 출자한 지방공기업 135개에 대한 CEO 출신 전수조사 결과 92명(68.1%)이 정무직을 포함한 공무원 출신, 14명(10.4%)이 정치인 출신으로써 전체 78.5%가 공직자 출신임. 한편, 기업인 15명(11.1%), 공기업 출신 10명(7.4%), 기타 4명(3.0%)으로 나타남(조선일보 2013. 6.1)
- 주요 지방공기업의 CEO는 대체로 공무원 출신이라는 점에서 낙하산 임명이라는 비판을 면하기 어려운 상황임
- 기업인, 공기업 출신 등의 CEO 임명 역시 자치단체장의 의지에 의해 임명되고 있어 과거 경력과는 무관한 낙하산 인사의 비판의 제기되고 있음
- 낙하산 인사는 전직(前職) 자체 보다는 운영 상의 문제를 야기한다는 점에서 문제의 심각성이 있음

주요 지방 공기업 중 공무원 출신이 CEO 맡은 곳

공기업	CEO 경력	인천교통공사	인천시 본부장
서울메트로	서울시 본부장	인천광역시시설관리공단	인천시 본부장
서울특별시도시철도공사	서울시 본부장	인천환경공단	인천시 국장
서울특별시시설관리공단	서울시 국장	광주광역시도시철도공사	광주시 실장
부산교통공사	부산시 국장	광주광역시도시공사	광주시 본부장
부산도시공사	부산시 본부장	광주환경공단	광주시 본부장
부산시설공단	부산시 국장	대전광역시도시철도공사	대전시 부시장
부산환경공단	부산시 국장	대전마케팅공사	충남 부지사
부산지방공단 스포원	부산시 국장	대전광역시시설관리공단	시의회 시무처
대구도시철도공사	대구시 국장	대구도시공사	대구시 담당관
대구광역시시설관리공단	대구시 국장	울산도시공사	울산시 국장
대구광역시환경시설공단	대구시 본부장	울산광역시시설관리공단	시의회 시무처
			대구광역시환경시설공단 담당관

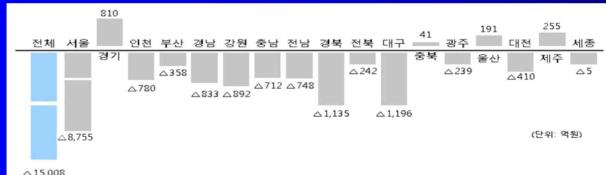
자료: 지방공기업현장정보개시시스템



III. 지방공기업의 문제점

2. 지방공기업 적자(1)

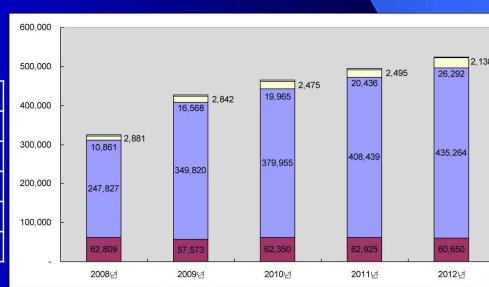
- 지방공기업 '12년 결산 지자체별 경영순실 현황 : 17개 지자체 중 13개 지자체의 공기업에서 손실이 발생
- 광역의 경우는 도시철도공사의 적자, 도의 경우는 하수도 및 기타공사의 적자에 기인함



(단위: 억 원)

□ 과거 5년간 공사·공단 부채 현황(단위: 억 원)

	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
지 하 철	62,809	57,573	62,350	62,925	60,650
도시개발	247,827	349,820	379,955	408,439	435,264
기타공사	10,861	16,568	19,965	20,436	26,292
공 단	2,881	2,842	2,475	2,495	2,138
합 계	324,378	426,803	464,745	494,295	524,344



III. 지방공기업의 문제점

2. 지방공기업 적자(2)

- '12년 기준 부채규모가 1조원이 넘는 지방공기업이 7개(도시개발공사 5개, 도시철도 2개)로써 42.8조원이며 전체 지방공기업 부채의 59%에 해당
- 부채과다 공기업 중 기초자치단체 공기업이 6개에 이르고 있음
- 이는 기초도시공사의 무리한 사업추진 및 분양부진에 따른 것으로 적극적인 개선이 요청되고 있는 부분임
- 부채의 원인은 부실경영에 의한 것과 지자체 정책추진에 의한 것이 있음. 그러나 결국, 경영의 전문성 부족에서 원인을 찾을 수 있음

구분	공사명	부채 규모(부채비율), 억원	
		2011년	2012년
1조원 이상	SH공사	175,254(313%)	183,351(346%)
	경기도시공사	70,911(310%)	84,357(321%)
	인천도시공사	73,645(326%)	79,272(356%)
	서울메트로	32,405(250%)	33,035(281%)
	부산도시공사	26,298(289%)	24,708(253%)
	강원도개발공사	12,985(344%)	12,497(338%)
	서울도시철도공사	11,013(19%)	10,433(19%)
5,000억원 이상	부산교통공사	9,984(29%)	8,833(26%)
	광주도시공사	6,777(248%)	6,666(238%)
	전남개발공사	6,015(125%)	6,637(134%)
	경남개발공사	6,592(314%)	6,552(285%)
	대구도시공사	6,294(141%)	5,859(134%)
	용인도시공사	3,310(301%)	5,544(499%)
	강포도시공사	5,696(290%)	5,240(294%)
3,000억원 이상	울산도시공사	4,268(325%)	4,957(277%)
	경북개발공사	3,252(100%)	4,879(148%)
	충남개발공사	4,545(169%)	4,630(165%)
	대구도시철도공사	4,661(17%)	4,621(17%)
	전북개발공사	3,306(286%)	4,220(326%)
	제주도시개발공사	1,512(148%)	4,168(377%)
	태백관광개발공사	3,474(2,036%)	3,392(2,036%)
1,000억원 이상	충북개발공사	3,167(205%)	3,290(199%)
	인천교통공사	3,957(21%)	3,037(17%)
	대전도시공사	4,493(153%)	2,823(92%)
	화성도시공사	2,102(342%)	2,222(334%)
	영덕도시공사	2,155(100%)	2,168(99%)

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



III. 지방공기업의 문제점

3. 전문성 부족에 의한 부실경영(1)

- 강원도개발공사 '알펜시아 리조트 사업' (출처 : 강원도(2012), 오마이뉴스 2012년 5월 18일 정리)
 - 2004년 3월 ~ 2010년 7월 건설
 - 건설비 1조 6836억원(부채 9,921억원), 당초 공사비 8,600억 → 1조873억원
 - 사업계획 변경 5차례, 당초 공사완료 2008년 → 2010년
 - 설계변경 시 사업성 및 타당성 분석 생략, 이사회 결의 절차 생략 등
 - 당시 사장(2003년 9월 ~ 2009년 1월) 검찰고발
- 태백관광개발공사 '오투 리조트 사업'
 - 2001 11월 설립, 1000억원의 자본금으로 리조트공사 추진
 - 당초 사업타당성 낮은 것으로 분석
 - 당초 사업비 1,713억 → 4,400억
 - 2012년말 부채규모는 3,392억원
 - 주변 동종업계와 비교시 사업성 부족 : 하이원(강원랜드), 블랙밸리 골프장
 - 매각 및 법인 청산 명령(안전행정부)

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



III. 지방공기업의 문제점

3. 전문성 부족에 의한 부실경영(2)

□ 인천교통공사 '월미은하레일'

- 인천역~월미도순환~인천역(6.1km), 853억원
- 2009년 7월 준공 예정으로 2007년 인천교통공사가 궤도사업 허가신청
- 2010년 6월 15일 바퀴 탈락사고 발생, 6월 28일 준공허가(시장 취임 3일전)
- 2010년 8월 17일 추락사고로 시험운행 전면 중단
- 2013년 5월 21일 총체적 부실시공 확인 -> 7월 9일 인천교통공사 사업포기
- 인천지하철 공사와 통합 -> 인천교통공사

□ 기타 무리한 사업추진 공기업(안행부, 2012년 결산분석 결과자료) 단위 : 억원

기관명	부채(부채비율)	경영순익	사업명(사업비)
용인도시공사	5,544(499%)	12	역북도시(5,789)
김포도시공사	5,240(294%)	-178	주택건설(10,647), 학운2(2,307)
화성도시공사	2,222(334%)	-50	전곡해양(3,292)

13

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



III. 지방공기업의 문제점

4. 인사채용 문제(전문성 약화의 원인)

- 정치적으로 임명된 CEO는 직원의 채용에도 문제를 야기(직원의 전문성 약화 원인이 됨)
- 자격 미달자 임용, 특별채용, 무시험, 인사지침 변경 등 다양한 일탈을 야기
- 결국, CEO의 전문성 부재 및 정치적 임명은 지방공기업 전체의 전문성 약화를 가져옴

대상 기관	특혜채용 실태
서울 A구 시설관리공단	· 직원 공채 시 공고 및 접수를 3일 동안만 실시(규정상 10일) 낮은 경쟁률(1:1)을 초래함으로써 사설상 특혜채용('09.10월) · 행정5급 채용 시 경력 미달자를 서류전형 합격시킨 후 면접을 통해 최종 채용('10.10월)
서울 B구 도시관리공단	· 구청·별정7급 직원을 일반직 4급 특채 후 노조와 언론에서 특혜의혹을 제기하자 임용철회('08.12월) · 자격증을 위조해 전문직으로 채용된 비위가 적발된 직원을 자격증이 필요없는 일반직으로 전환 시도 · 행정인턴을 내부결재를 통해 정규직으로 특별채용
서울 C구 시설관리공단	· 신규사업을 인수하면서 별도 공고절차 없이 기존 직원 중 69명을 특별채용('07.12월) · 공단9급 직원을 채용하는 과정에서 별도의 공고절차 없이 이사장 등의 면접을 통해 6명을 특별채용('08년)
인천 A구 시설관리공단	· 경력요건 미달로 응시자격이 없는 인턴을 사무직으로 채용하였는데 당시 서류 및 면접위원으로 기획홍보팀장이 참여 ('09.4월)
부산 A군 도시관리공단	· 前 군 의원의 자녀인 계약직 직원을 일반직으로 특별채용('10.5월)
울산 A군 시설관리공단	· 계약직 직원을 일반직으로 특채하기 위하여 인사규정의 '인사사무 처리지침'을 별도 마련 후 공고 없이 선발
경남 A시 시설관리공단	· 기능직 10급 신규채용 시 인사규정상 경매진 필기시험 없이 서류전형과 면접시험만으로 기존 일용직 2명을 우대채용('08.3월) · 별도의 전형절차 없이 내부 일용직 1명을 기능직으로 특별임용('08.3월)
충남 A시 시설관리공단	· 공단직4급(팀장) 공모에서 자격요건을 A시 소속 6·7급 공무원으로만 내부공모하여 6급 직원 2명을 팀장으로 채용('09.11월)
전남 A시 도시공사	· 기술직3급(팀장) 경력사원 공채에서 필기와 면접시험 고득점을 배제하고 사장 임의로 후순위자를 채용 ('08.11월)
경기 A시 시설관리공단	· '09년 임원추천위원회 NGO대표와 종교인(목사)을 위원으로 위촉("공기업경영에 관한 지식과 경험에 있다고 인정되는 자"에 해당 안됨)
경기 B시 도시개발공사	· 일반직4급 경력경쟁시험에서 84대1의 높은 경쟁률에도 불구하고前국회의원 수행비서인 별정7급 선발('09.2월) · 일반직6급 경력경쟁시험에서 44대1의 높은 경쟁률에도 불구하고 응시자격을 갖추지 못한 시장 국장의 자녀를 최종선발 ('09.4월)

출처 : 국민권익위원회(2012)

14

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



III. 지방공기업의 문제점



5. 지방공기업 이사회의 자율성 부재

- 이사회의 기능 : “공사(공단)의 업무에 관한 중요 사항을 의결하기 위하여…”(법 62조)
- 현실적으로 이사회가 자율적인 의사결정을 하지 못하는 구조로 운영되고 있음
- 자율성이 없는 CEO는 전문성을 발휘할 필요도, 유인도 존재하지 않음
- '12년 기준 120개 지방공기업 공사공단 이사회 구성은 다음과 같음

이사수	이사 중 공무원 수	비율
7.17명	2.93명	40.9%

- 이사회의 수정의결 및 부결 건수

수정의결건수(개)			부결건수(개)		
건수	N	%	건수	N	%
0건	54	43.5	0건	90	72.6
1건	19	15.3	1건	20	16.1
2건	19	15.3	2건	6	4.8
3건	16	12.9	3건	4	3.2
4건	7	5.6	4건	1	0.8
5건	3	2.4	5건	—	—
6건 이상	6	4.8	6건 이상	3	2.4
계	124	100	계	124	100

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



목 차

Contents

1. 서론
2. 이론적 논의
3. 지방공기업의 문제점
4. 원인 및 전문성 강화 방안
5. 결론



IV. 원인 및 전문성 강화방안 : 원인



원인 1 : CEO의 정치적 임명

- 자치단체장의 선거에 도움이 된 사람이나 도움을 준 사람의 보답차원에서 임명
- 자치단체장의 의견이나 요구에 순응하는 사람으로 임명
- 직원의 경우에는 지자체 인사적체 해소 수단이나 선거 보답으로 임용 강제
 - > 임명권자의 뜻을 거스르지 못함
 - > 연임의 경우가 거의 없어 경영성과를 높이려는 노력이 약함
 - > 운영 상에 지자체장이나 지자체 공무원의 눈치를 보지 않을 수 없는 구조

원인 2 : 공무원 출신의 임명

- CEO 또는 직원으로 임명되는 대부분이 공무원 출신
- 20년 ~ 30년 공직생활을 한 후 공기업 CEO 임명 또는 직원으로 임용
- 퇴직과 동시에 임명되는 경우가 많아 공기업에 대한 기본적 인식이 약함
 - > 기업의 원리를 이해하는데 한계 존재(지방공기업에 대한 지식 없이 임용)
 - > 직원들에게 공무원의 행태를 요구(문서주의, 관료주의, 보수적 의사결정)



IV. 원인 및 전문성 강화방안 : 원인



원인 3 : 임원추천위원회의 기능 약화

- 임원추천위원회 구성에 단체장의 의지가 절대적임(7인 중 4명 추천 가능, 의회 3명)
- 추천위원회 위원 자격이 모호('경영전문가', '공기업경영에 관한 지식과 경험이 있다고 인정되는 자') -> 종교인(목사)이 추천되는 경우도 있었음
- 임원후보에 대한 재추천 요구가 가능하여 임추위의 실질적 기능은 약화되어 있음
 - > 지자체장의 의지대로 임명 가능
 - > 지자체장의 의지 = 임원추천위원회의 결과 = 추천후보자
 - > 비전문가를 filtering 하지 못함

원인 4 : 임기 보장 미흡

- CEO가 정치적으로 임명되고 동시에 정치적 이유로 임기를 다 채우지 못함
- 전문성을 발휘하여 경영성과에 의한 신임이 이루어지지 못함으로써 자치단체장의 눈치 보기나 코드맞추기
- 성과 산출의 기간이 길고, 비가시적이라 짧은 임기에 전문성을 발휘하기 어려운 구조
 - > 전문성을 통한 공기업의 경영성과를 제고하기 보다는 눈치보기, 코드맞추기
 - > 새로운 사업을 추진하기 보다는 지자체가 요구하는 사업만을 추진



IV. 원인 및 전문성 강화방안 : 원인



원인 5 : CEO의 자율경영 제한

- 전문성이 있는 CEO라고 할지라도 전문성을 발휘할 기회가 제한적임
- 예산, 인사, 조직 등 거의 모든 경영적 판단이 법이나 지침 등에 의해 제한됨
- 지자체를 비롯한 다양한 주체에 의한 예산통제, 인사통제, 조직구조통제, 이사회 참여 등으로 자율적인 경영이 이루어지지 못함
 - > 전문성을 발휘할 여지가 매우 적고, 자원의 활용이 제한적임(다양한 통제 주체 존재)
 - > 이사회의 형식적 운영

원인 6 : 직원의 낮은 저우

- 국가공기업과는 비교되지 않는 직원들의 급여 및 복리후생
 - 산업통상자원부 산하 41개 기관(공기업, 준정부기관, 기타공공기관) 대졸 신입 평균 연봉은 3,005만원(2011~2013년)
 - 서울시 자치구 공단 대졸 신입 평균 연봉은 2,000만원이 안됨(인터뷰 자료)
 - 낮은 임금 인상을(모수가 작기 때문에 임금 격차는 더 커지게 됨)
- 지자체 공무원과의 관계에서 발생하는 갈등(낮은 자존감, 무기력 등)
 - > 높은 이직률(이직이 가능할 정도의 전문성, 양질의 인력은 이직) : 직원의 낮은 전문성

19

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



IV. 원인 및 전문성 강화방안 : 원인



원인 7 : 전문 교육기관의 부재

- 지방공기업 임직원을 위한 전문 교육기관이 부재
- 공무원, 국가공기업은 개별적인 교육기관을 운영하고 있으나 지방공기업은 일부 지하철 공사를 제외하고는 교육기관이 전혀 없음
- 교육기관 부재로 인한 신규직원의 교육이 제대로 이루어지지 못하거나 프로그램 전무
 - > 신규 직원들의 직무교육도 이루어지지 못하고 있음(교양 수준의 교육)
 - > 기존 직원들의 전문성 제고 역시 불가능(재교육 프로그램 부실)

원인 8 : 원칙없는 인사

- 직원들의 전문성 확보와 강화를 위한 내부적인 인사원칙의 부재
- 경력개발제도(CDP) 등과 같은 직원의 전문성 강화 프로그램이나 제도 부실
- 기획, 감사, 인사, 예산, 회계 등 전문성이 필요한 직무에 대한 계획된 인사제도가 부재
- 성과 및 직무 난이도에 따른 공정한 평가가 이루어지지 못하고 있음
 - > 업무 전문성보다는 인사권자와의 친분이나 이해관계에 의해 보직자 임용
 - > 전문성 제고를 위한 개인적 동기유발이 이루어지지 못하여 하향 평준화되고 있음

20

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



IV. 원인 및 전문성 강화방안 : 강화방안



대안 탐색을 위한 틀(frame)

- 지방공기업 임·직원 전문성 강화를 위한 대안은 첫째, 임원과 직원으로 구분함
- 둘째, 임원과 직원 각각의 임용단계와 근무단계로 구분하여 검토
- 대안 탐색을 위한 틀을 제시하면 다음 그림과 같음



IV. 원인 및 전문성 강화방안 : 강화방안



임원채용 : 낙하산 방지 전략

- 자체 출신 공직자는 퇴직 2년 이내 지방공기업 임원지원 제한(공직자윤리법 제17조 준용)
-> 미준수 시 임용무효
- 임원추천위원회 제도의 개선
-> 임원추천위원회에서 추천된 2인 중 1명을 반드시 임명(재추천 요구 불가)
-> 임원추천위원회의 회의록은 개인정보 부분을 제외하고는 공개를 의무화
-> '위 호에 준하는 자격이 있다고 판단되는 자' 등과 같은 모호한 조항은 삭제
- 임원의 사전 검증은 절차적 제도로 하고, 사후 경영능력 검증은 의회가 담당
-> 경영부실의 조건에 해당될 경우, 해임의결 가능(예: 경평결과, 재무성과 등 사전에 계약된 해임 조건이 충족될 경우, 의회의 의결에 따라 해임 가능)

임원근무 : 자율성 확보 전략

- 예산의 심의가 공기업 이사회에서 자율적으로 실시될 수 있도록 자체 간섭 최소화(이사회 의결된 예산안이 실무자에 의해 변경되는 경우 빈발)
- 인사, 조직에 대한 지나친 규정과 지침의 과감한 폐지, 그러나 필요한 부분은 법령의 권한 강화(지침 -> 법률 or 시행령)
- 경영성과에 따라 CEO 신임(또는 해임) 결정(청탁, 배임 등의 원인이 아닐 경우, 임기 내 자의적 해임 불가)

IV. 원인 및 전문성 강화방안 : 강화방안



직원채용 : 저우개선 전략

- 지방공기업의 임금 수준의 현실화(minimum 기준 마련: 지방공무원 수준으로)
- 일정 수준 이하의 지방공기업은 임금인상폭 확대 한시적 허용
- 지방공기업 직원들의 임금수준 평준화를 위하여 표준 보수표를 제시하여 동일 유형에서는 기본급의 차이가 나지 않도록 유도
- 임원 임명 시 내부직원 발탁을 적극 유도
→ 직원 사기진작 및 전문성 발휘의 동기부여 제시

직원근무 : 교육강화 전략

- 지방공기업 임직원을 위한 전문교육기관 운영
→ 기존 지방공기업평가원 교육원을 활용하는 방안도 가능
→ 광역 단위 교육장(지하철공사 교육장)을 신입 직원 교육기관으로 활용하는 방안 또는 매년 신입직원에 대한 교육을 일괄 실시하는 방안
- 주차관리사 제도 도입, 안내데스크 직원 등 일선 서비스 담당자에 대한 교육 강화
- 경력개발제도, 보직경로제도 등 내부인력 전문성 강화 프로그램 도입 추진
→ 기획, 감사, 인사, 예산, 회계, 기술 등 전무분야의 전문성 강화 프로그램 운영



IV. 원인 및 전문성 강화방안 : 강화방안



관련 주체별 노력방안

- 지방공기업 임직원의 전문성 강화를 위하여 안전행정부, 지자체와 지방의회, 지방공기업, 지방공기업평가원, 기타(학계 및 시민단체) 각 주체별 노력방안을 검토함
- 각 주체별 노력방안을 제시하면 다음과 같음

주체	노력방안	비고
안전행정부	<ul style="list-style-type: none"> -지방공기업의 자율성을 저해하는 지침 과감히 폐지, 수정(특히, 조직부분) -지침 위반에 대한 사후통제 방안 마련 -운영은 자율적으로, 결과에 대한 책임은 무겁게(퇴출제도 활성화) -지방공기업 정책위원회의 전문성 강화 	제도개선의 실행력 담보 노력 필요
지자체&지방의회	<ul style="list-style-type: none"> -이사회의 의결권 강화 및 의결 내용 존중(공기업 간섭 최소화) -경영성과에 의한 CEO 신임여부 평가 -보여주기 위한 사업 지향 및 사업 타당성 검토와 결과 수용 	통제와 간섭 욕구의 억제 필요
지방공기업	<ul style="list-style-type: none"> -자체적인 사업분석 능력으로 사업성 낮은 사업 단호히 거부 -도덕적 해이 타파, 지속적인 내부혁신 노력과 전문 역량 강화 노력 -직원교육 강화(임원 포함), 필요 시 주변대학과 연계하여 교육 	자율적이고 적극적인 노력 필요
지방공기업 평가원	<ul style="list-style-type: none"> -평가제도의 선진화를 통한 타당한 평가결과 도출 -평가와 동시에 컨설팅이나 코칭(coaching) 강화 -지방공기업에 대한 정책연구를 통해 제도적 개선 및 전문성 프로그램 개발 	독립적이고 단호한 컨설팅 필요
학계 및 시민단체	<ul style="list-style-type: none"> -지방공기업의 문제에 대한 지속적 감시와 정책적 대안제시 -지자체와 지방의회에 대한 지지 또는 요구를 통하여 지방공기업 변화 강제 	보다 따뜻한 시선 필요



목 차

Contents

1. 서론
2. 이론적 논의
3. 지방공기업의 문제점
4. 원인 및 전문성 강화 방안
5. 결론

25

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved



V. 결론



1. 연구의 결론

- 지방공기업의 발전은 제도, 운영, 그리고 사람 각 요소가 잘 운영되고 구비될 때 가능함
- 지방공기업에서 임직원의 전문성 확보는 가장 중요한 요소이면서 개선이 시급히 요청되는 영역임
- 지방공기업 임직원의 전문성 부재는 부채문제, 채용비리, 운영의 비효율 등 여러 병리현상을 노정하게 됨
- 지방공기업 임직원 전문성은 각각 채용단계와 근무단계로 구분하여 대안을 모색할 수 있음
- 임원의 채용단계에서는 일명 '낙하산 방지' 전략이, 근무단계에서는 자율성 확보 전략이 필요함
- 직원의 채용단계에서는 처우개선 전략이, 근무단계에서는 교육강화 전략이 필요함
- 지방공기업의 전문성 확보는 지방공기업을 포함한 안행부, 지자체&지방의회, 지방공기업평가원 등 관련 주체들의 협력적 노력이 필요함
- 덧붙여, 지방공기업 영역에 포함되어 있는 직영기업의 전문성 문제는 더욱 심각한 수준임을 인식해야 할 것임

26

©2014, DAEGU UNIV. All right reserved

