



화합과 배려의 미덕으로 창의적인 조직문화를 그리는 한국지방재정공제회 신임 이사장 김 홍 갑



지난 2월 13일 한국지방재정공제회에 새 이사장으로 김홍갑 전 행정안전부 인사실장이 취임하였다. 김홍갑 이사장은 그간의 탁월한 행정 경험을 바탕으로 한국지방재정공제회의 사업영역을 더욱 확장하고 창의적인 조직문화를 정착시켜, 기관 성장과 지방재정 발전에 기여할 것으로 기대를 모으고 있다. 공제회의 미래 전략체계 및 핵심가치를 임직원 모두가 공유하는 가운데 능동적으로 추진역량을 발휘하고 있는 신임 김홍갑 이사장을 만나 한국지방재정공제회의 미래비전과 포부를 들어보았다.

대담 ■ 박길성(한국행정DB센타 소장) 사진 ■ 허중학 기자

지난 2월 13일 한국지방재정공제회 제16대 이사장으로 취임 하셨는데요. 공직생활을 마감하셨을 때 감회가 남달랐을 것 같습니다. 그리고 취임 2개월을 맞는 소감이 어떠신지요?

/

저는 서울시를 시작으로 총무처, 대전광역시, 대통령실, 주미대사관, 국민권익위원회, 행정안전부를 마지막으로 공직을 마치고 한국지방재정공제회 이사장으로 취임하였습니다. 30여 년 간의 공직생활을 정리하니 시원하기도 하고 서운하기도 하더군요. 청년시절 개인의 이익보다 공공의 이익을 추구한다는 것에 매력을 느껴 공직을 택했고, 그동안 최선을 다해 공직에 임했다는 자부심이 있습니다. 한국지방재정공제회(이하 '공제회')는 민간기관보다는 공공기관의 성격이 강합니다. 공직의 가치에서 크게 벗어나지 않죠. 제 신념과 맞는 곳이라 큰 어려움은 없습니다만 재정 관리의 측면과 안정적인 수익성도 고려해야 하는 양면이 있어 부담이 되기도 합니다. 아직은 시작이라 여러 가지로 고민이 많지만 30년간의 공직 경험과 네트워킹을 발휘해 공제회를 비약적으로 발전시키고자 하는 소망을 갖고 있습니다. 공제회는 '지방재정 발전 및 옥외광고 선진화에 기여하는 최우수 전문기관'으로서 '지방재정 지원 서비스를 통해 국민의 삶의 질을 향상시킨다'는 미션을 가지고 있습니다. 제가 가진 공직 경험과 네트워크를 바탕으로 이러한 공제회의 비전과 미션이 성취될 수 있도록 최선을 다할 각오입니다.

공제회의 역사가 상당히 오래된 것으로 알고 있습니다. 공제회가 어떤 업무를 하는 기관인지 역사와 업무를 간단히 소개 해주시기를 부탁드립니다.

/

공제회는 244개 지방자치단체와 산하 공사·공단·조합을 회원으로 1964년에 설립된 특수법인입니다. 어느 새 내년이면 우리 나이로 50주년을 맞이하게 되네요. 공제회는 상호부조의 방식으로 자치단체 공유재산에 대한 공제사업을 주요업무로 하고 있습니다. 즉 건물·시설물 및 지방관공서 재해복구 공제사업, 영조물 배상 및 업무배상 공제사

업, 공공청사 정비공제사업 등이 공제회의 주요업무라고 할 수 있습니다. 공제사업은 불의의 사고에 대비하기 위한 사업이라는 점에서는 보험과 공통점이 있지만, 기업이 윤 추구를 목적으로 하는 보험사와는 달리 회원인 자치단체의 이익을 추구하며, 공제회비가 민간보험사 대비 70% 수준으로 저렴하고 회원이 직접 의사결정에 참여한다는 점 등에서 차이가 있습니다. 이처럼 우리 공제회는 공제사업을 주요업무로 하면서 2008년에는 옥외광고사업을, 2010년부터는 지역상생발전기금조합의 업무를 위탁받아 자치단체의 재정을 지원하는 일을 맡는 등 업무가 계속 확대되고 있습니다.





2012년에는 지역상생발전기금을 전액 지역발전재원으로 사용할 수 있도록 해서 점차 기금 용도를 확대하고, 16개 시도가 배분받은 출연금에 대해 자율적인 기획과 집행을 할 수 있도록 운영을 다각화 해 비교우위를 갖는 분야에 집중 투자하고 지역의 경쟁력을 제고해 나갈 계획입니다.

아무래도 지방재정 담당자들은 공제회의 업무 중에 최근 위탁받아 운영하고 있는 지역상생발전기금에 관심이 많을 것 같은데요. 설립 취지와 역할에 대해 말씀 부탁드립니다.

/

지역상생발전기금(이하 '상생기금')은 상대적으로 여유 있는 수도권의 재원으로 재정상태가 열악한 비수도권을 지원하여 수도권과 비수도권의 상생발전을 도모하자는 취지로 설립되었습니다. 매년 서울·경기·인천 등 3개 자치단체에서 걷히는 지방소비세의 35%를 재원으로 기금을 조성하고 있으며 규모는 매년 약 3,000억 원 이상 되는데 이 수도권 출연금을 재정여건 등을 기준으로 16개 광역자치단체에 배분하고 있습니다. 이 제도는 우리나라 지방자치 역사상 처음으로 도입된 수평적 재정조정제도라는 점에서 의미가 매우 큽니다. 자치단체 간의 수평적 재정조정은 교부세를 통한 중앙정부의 수직적 재정조정보다 재정격차 해소에 직접적인 효과가 더 크다는 연구결과도 있습니다.

기금의 운영주체는 16개 시·도가 공동으로 설립한 지역상생발전기금조합(이하 '조합')이구요. 현재는 공제회에서 조합의 업무를 위탁 수행하면서 공제회 이사장인 제가 조합장직을 겸하고 있습니다. 조합이 별도의 사무국을 설치하지 않고 공제회가 위탁 수행함으로써 공제회의 기금운용의 노하우를 활용할 수 있을 뿐만 아니라 운영비와 인건비 등을 감안할 때 매년 4~5억 원을 조합에 지원하는 효과가 있습니다.

지역상생발전기금이 설립된 지 2년이 다 돼가고 있죠. 현재의 기금운용방식은 지역상생이라는 본연의 설립취지를 잘 살리고 있다고 평가하십니까?

/

기금의 용도는 조합 회의를 통해 결정하는데요. 2010년에는 국가적 현안이었던 지역일자리창출사업에 전액 지원되었구요. 2011년의 경우는 친서민·일자리사업에 50%정도 사용되었습니다. 하지만 2012년에는 전액 지역발전재원으로 사용할 수 있도록 해서 점차 기금 용도의 포괄성을 확대하고, 16개 시도가 배분받은 출연금에 대해 자율적인 기획과 집행을 할 수 있도록 운영을 다각화해 비교우위를 갖는 분야에 집중 투자하고 지역의 경쟁력을 제고해 나갈 계획입니다.

상생기금의 경우 수평적 재정조정제도로서의 균형 효과도 매우 크다고 하겠습니다. 이 제도가 수도권의 세수 편중 해소와 수도권 개발 이익의 지방환원만을 목적으로 도입된 것은 아닙니다. 전략적인 재정지원으로 지역 경제 활성화를 유도하고 이를 통해 지방세수를 확충하여 이를 다시 지역발전에 재투자하는 선순환 구조를 정착시킴으로써 수도권과 비수도권의 상생발전을 이루는 것이 궁극적인 목표입니다. 가까운 장래에 기금이 제 역할을 할 수 있도록 하기 위해서는 먼저 기금의 규모를 확충할 필요가 있다고 생각합니다. 현재 기금은 연간 3,000억 원 수준으로 실제 기초자치단체에 배분되는 금액은 4억 원 내외이며 기초자치단체 수가 많은 광역단체의 경우 배분액은 1억 원 밖에 되지 않아 획기적인 지역발전을 위한 역할하기에는 한계가 있습니다.

2009년 이후 각 자치단체는 경제위기 극복을 위해 지방채를 확대 발행했었는데, 지방채인수를 위한 정부자금은 축소된 반면 민간 금융기관 차입은 증가되었고, 이로 인해 자치단체 차입 조건이 악화되었습니다. 앞으로 지방소비세 증률 등을 통해 상생기금의 규모를 확충함으로써 단순한 재정지원 외에 장기저리의 양질의 자금을 자치단체에 지원하는 방안도 좋은 방법이라고 생각합니다. 상생기금이 본래의 설립취지를 구현하기 위해서는 기금 확대와 더

불어 지방채 인수 등 다양한 지원정책이 중요하다고 봅니다. 공제회는 현재 농협 등 다섯 개 금융기관과 업무협약(MOU)을 체결하여 융자관리, 조합채 발행, 신용평가 등 업무프로세스를 설계하는 중에 있는데, 앞으로도 상생기금이 '지방채 인수 및 지방투자 지원기구'로 발전할 수 있도록 최선의 지원을 다할 것입니다.

공제회는 지방재정 발전 및 옥외광고 선진화에 기여하는 최우수 전문기관을 중장기 비전으로 설정하고 있다고 들었습니다. 이사장님 취임 후 향후의 중점 과제는 어디에 두고 계신지요?

/

1964년에 설립된 공제회는 이제 우리 나이로 49세로 '불혹(不惑)'을 넘어 '지천명(知天命)'을 바라보고 있습니다. 앞서 언급했듯이 지방재정을 둘러싼 내·외부 환경은 더욱 어려워지고 있기 때문에 자치단체를 회원으로 하는 공제회는 '회원의 니즈를 하늘의 명으로 알고 자기 역할을 찾아내어 최선을 다함'에 따라 공제회의 존재가치도 높아진다고 생각합니다.

공제사업 주변 환경여건은 이상기후에 따른 대규모 재해 발생 빈도가 증가하고 있고 사회 환경과 시민 의식이 변화하면서 공제사업의 책임 범위와 지원 요구가 계속 확대되는 상황입니다. 또한 지방재정의 규모는 200조 원에 육박하고 있지만 그간 복지수요의 지속적인 증가로 큰 어려움을 겪고 있습니다. 최근 언론과 학계에서도 많은 논의가 있듯이 지방의 재정건전성 유지와 투자활성화 지원책이 요구되고 있기도 하구요.

이렇게 외부환경의 변화와 다양한 요구가 증가되는 요즘, 지방재정 지원 전문기관으로서 공제회의 역할과 책임은 실로 막중하다고 하겠습니다. 앞으로 고유 업무인 공제사업분야는 보다 내실을 다지고, 옥외광고사업과 지역상생 발전기금 수탁업무를 효율적으로 관리해 지방재정의 든든한 베풀목으로서 지방의 미래가치를 창출하는 기관으로 발전시켜 나갈 계획입니다.

공제사업부문은 먼저 회원들에게 최상의 공제서비스를 제공하겠습니다. 날로 대형화 되고 다양해지는 각종 사고에 대비하고 회원요구에 부응하기 위해 신규 사업을 지속적으로 개발해 나갈 계획입니다. 이를 위해 현재 인감, 주민등록 등 민원증명서 발급 공무원의 과실에 한정돼 있는 '업무배상공제사업'을 확대해 자치단체 소속 전체 공무원의 담당업무 수행 중 과실에 따른 법률적 손해배상을 포함 담보할 수 있는 가칭 '공무원배상공제사업'을 개발해 시행 준비 중에 있습니다. 또 임직원의 현장방문을 통해 회원의 니즈를 보다 직접적으로 파악하고 공제사업에 대한 홍보와 국공유재산 담당 공무원에 대한 공제업무 교육도 강화할 계획입니다. 공제사업은 궁극적으로 '회원맞춤형(Tailor-Made) 종합공제로 지방재정 안전망 구축'을 목표로 하고 있다고 하겠습니다.

투자사업 분야는 자금운용의 안전성과 수익성을 동시에 높이기 위해 전산화 등 운용 프로세스를 체계화하는데 주력하려고 합니다. 아울러 직원의 전문 역량을 강화하기 위해 운용자격 취득을 의무화하고 필요하다면 대형 연·기금 또는 운용사에 파견 교육도 실시할 예정입니다.

광고사업 분야에서는 사업부진 권역의 광고사업에 민간 참여를 확대 유도하구요. 불법광고물 정비 및 안전관리 강화, 옥외광고업 담당 공무원과 종사자들에 대한 사이버 교육도 실시해 간판 문화 선진화 및 옥외광고산업의 창조적 리더로서 역량을 키워나갈 생각입니다.

2018년 동계 올림픽 개최지가 평창으로 선정됨에 따라 향후 관련 법령 개정 등을 통해 앞으로도 동계 올림픽 지원을 위한 기금이 추가로 필요할 것으로 예상됩니다. 이에 따라 상반기 업무를 더욱 공고히 해나가는 한편, 잔여 권



역 및 2차 사업 등의 준비를 통해 사업자와 옥외광고센터가 상생할 수 있는 시스템을 구축해 나갈 수 있도록 매진할 계획입니다. 이처럼 공제, 투자, 광고 등 사업 다각화를 통해 범위의 경제(economy of scope)를 이루고 시너지를 창출하여 궁극적으로 2014년까지 공제회비 적립금 1조원, 투자자금 운용액 5천억 원, 광고산업 기금 조성액 1천억 원을 달성하여 회원의 재정지원을 위한 든든한 베풀목으로서의 역할을 충실히 할 수 있도록 최선을 다할 계획입니다.



임직원의 현장방문을 통해
회원의 니즈를 보다 직접적으로 파악하고
공제사업에 대한 홍보와
국공유재산 담당 공무원에 대한
공제업무 교육도 강화할 계획입니다.
공제사업은 궁극적으로
'회원맞춤형(Tailor-Made) 종합공제로
지방재정 안전망 구축'을 목표로
하고 있다고 하겠습니다.

이사장님을 말씀을 듣기만 해도 설레는데요. 앞으로의 목표가 뚜렷하시니 머지않아 지금의 계획들이 실현되는 걸 볼 수 있을 거란 기대가 큽니다. 말씀하신 공제회 전략목표를 달성하기 위해 CEO로서 이사장님의 경영철학 내지 핵심으로 여기는 것이 있다면 무엇입니까?

/

최근 '융복합(融復合)'이나 '통섭(統攝)'이라는 말이 화두가 되고 있고 금융산업 분야에서도 보험과 은행의 겹업인 뱅카슈랑스(bancassurance)라는 신조어가 보편화되고 있는데요. 공제회의 사업영역도 이제 공제사업에 국한하지 않고 자금운용, 청사정비, 광고사업 등으로 확대되고 상생기금 업무도 위탁받아 수행하면서 명실상부한 지방재정지원 종합전문기관으로 거듭나고 있습니다.

이처럼 다각화되는 사업영역을 성공적으로 수행하기 위해서는 사업전략도 중요하지만 무엇보다 조직 구성원과 조직 문화가 창의적이고 역동적이어야 합니다. '포춘 500 대 기업'에 연속으로 선정되고 있는 구글(Google)은 최고문화경영자(CCO ; Chief Culture Officer)를 두어 '꾸준히 성장하면서 건강한 경쟁이 살아 숨 쉬는 조직문화'를 조성하고 유지하려고 노력하죠. 저 또한 조직 성과에 있어 조직구성원인 사람과 조직문화의 역동적인 조화가 필요하다고 생각합니다.

앞으로 소위 '스펙이나 학력보다는 유연한 사고로 직책이나 계급에 연연하지 않고 자신의 뜻을 해내는 적합한 인재'의 채용을 확대하는 한편, 기관의 성장과정에서 경쟁보다는 화합을, 질책보다는 칭찬을 통해 '신바

람(Fun) 나고 창의적인' 직장문화를 만들어 나가려고 합니다. 이를 위해서는 무엇보다도 임직원 상호 간에 수평적인 관계 설정이 중요하며, 서로 격려하고 칭찬하면서 배려하는 가운데 창의적인 문화가 자라날 수 있다고 생각합니다. 또한 최근 윤리경영이 강조되고 있는데요. 공공적 성격이 강한 공제회 역시 사업 수행 과정에서 도덕적·윤리적 가치를 중요시하면서 지역사회에 대한 배려, 나눔의 철학을 실천해 궁극적으로 자치단체에게 감동과 신뢰를 주는 '감동 조직'으로 발전시켜 나가고자 합니다. 그리고 제가 앞장서 솔선수범할 생각입니다.



「지방재정」의 발행인으로서 포부와 비전에 대해서도 한 말씀 부탁드립니다.

/

공제회는 지방재정발전 지원사업의 일환으로 1990년부터 「지방세」를, 1992년부터 「지방재정」을 발간하다가 2008년부터 「지방재정과 지방세」로 합본하여 월간지로 발간하여 왔습니다. 그간 지방재정과 지방세에 대한 정책흐름을 소개하고 쟁점사항에 대한 논리적 이론제시, 외국사례 소개, 질의회신 등을 통해 지방재정발전에 기여해 왔고, 특히 학술지가 아님에도 불구하고 지방재정 관련 대다수의 논문에 인용되고 있어 지방재정을 대표하는 전문 교양지로서의 자부심도 가지고 있습니다. 하지만 지방재정에 대한 논문중심의 접근 등 공급자 중심의 편집으로 회원인 자치단체 공무원들의 흥미를 유발하는 데에는 미흡했다는 반성도 하고 있습니다.

올해부터는 「지방재정」으로 제호를 새롭게 하고 지질도 개선하는 한편 '찾아가는 현장', '앞서가는 사람들'과 같이 다양한 지면과 코너를 신설해 현장의 목소리를 담으려고 합니다. 또한 '지방의 살림살이'라는 큰 틀 안에서 공제, 보험, 금융, 광고, 지역개발 등 다양한 주제들도 함께 다루려고 합니다.

끝으로 독자들에게 당부 말씀을 해주시는 것으로 인터뷰를 마치도록 하겠습니다.

/

2012년은 지방재정의 건전성을 대주제로 기획 연재논문을 계획하고 있습니다. 독자 여러분들과 심도 있게 토의하고 다양한 의견을 나눌 수 있도록 토론의 큰 마당을 펼칠 계획입니다. 독자 여러분의 많은 관심과 적극적인 참여 부탁드립니다. 감사합니다. ☺