

|   |  |              |                         |
|---|--|--------------|-------------------------|
|  <b>광천도시공사</b> | <h1 style="text-align: center;">G - 브 리 프</h1> |              | 시민이 안전하고<br>행복한 도시환경 조성 |
| <b>주관 부서</b>  | <b>미래전략실</b>                                   | <b>발간 일자</b> | <b>2025 12. 8.(월)</b>   |

## 새정부 지방공기업 혁신 방안에 관한 고찰

신 지 인

### < 목 차 >

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| <b>1. 정책환경 및 공공기관 역할</b><br>..... | <b>2</b> |
| <b>2. 공공기관 관리정책 변화</b><br>.....   | <b>3</b> |
| <b>3. 지방공기업 현황 진단</b><br>.....    | <b>4</b> |
| <b>4. 지방공기업 혁신 방향</b><br>.....    | <b>5</b> |
| <b>5. 정책적 시사점</b><br>.....        | <b>8</b> |

### ◆ 주요 내용 ◆

- 정책환경 및 공공기관 역할
  - 국가 정책환경의 변화
  - 시대별 공공기관 역할 변화
  - 새정부가 요구하는 공공기관의 역할
- 공공기관 관리정책 변화
  - 역대 정부의 공공기관 관리정책
  - 새정부 공공기관 혁신 핵심과제
- 지방공기업 현황 진단
  - 지방공기업에 대한 정책 요구 확대
  - 혁신정책 수행에 대한 지방공기업의 구조적 한계
- 지방공기업 혁신 방향
  - 5대 혁신 분야 및 10대 혁신과제 도출
  - 지방공기업의 혁신 방향
- 정책적 시사점
  - 지방공기업 혁신 원칙 확립 및 이행
  - 기초자치단체와의 핵심 협력 체계 구축
  - 중앙정부 제언을 통한 혁신 이행력 강화

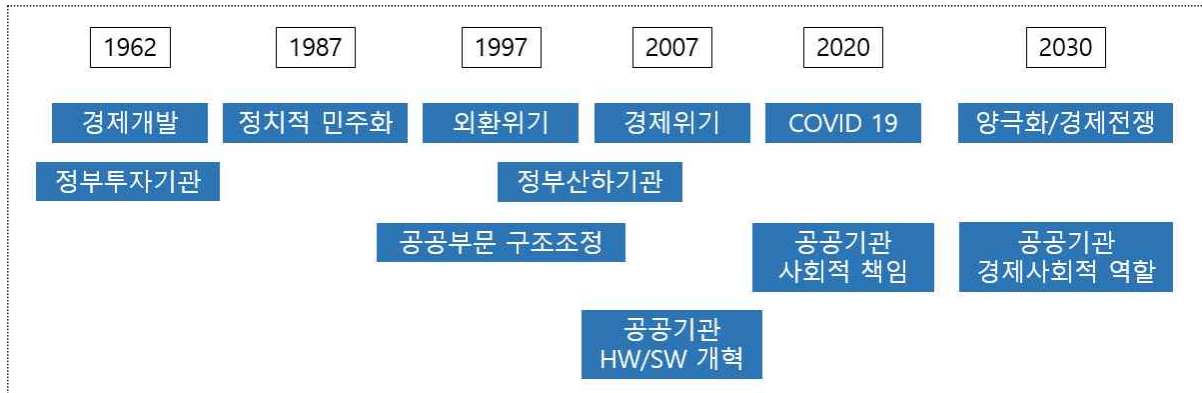
# 1

## 정책환경 및 공공기관 역할

### ○ 국가 정책환경의 변화

- ✓ 저성장, 양극화와 불평등, 고령화·저출산, 기후변화와 에너지 전환
- ✓ 주기적인 경제 및 보건 위기 발생
- ✓ 국제적인 통상 및 무역 마찰 가속화 ⇒ 보호무역주의 등장
- ✓ 정치적 민주화의 진전과 정치·사회적인 갈등 심화 동시 발생
- ✓ 행정의 복잡화, 불확실성 증가
- ✓ 행정 및 공공기관의 칸막이 현상(Silo Effect), 비효율성 존재

### ○ 시대별 공공기관 역할 변화



(출처: 라영재. (2025). 「새정부 공공기관 혁신 방향」. 한국능률협회컨설팅.)

### ○ 새정부가 요구하는 공공기관의 역할

공공기관의 적극적인 대응과 사회적 책임 강화 요구

공공기관의 구조·기능·사업 조정과 혁신 필요

#### ✓ 새정부 공공기관 혁신 방향의 이론적 기반

: 국가자본주의의 귀환(Return of State Capitalism, Butzbach 외. 2025)  
경제전쟁, 보호무역주의 확산, 기후변화 대응 등 국제적 위기 속에서  
국가는 에너지·인프라산업 진흥 등 전략적 영역에서 공공기관을 정책 수단  
(Policy Tool)으로 활용

## 2

## 공공기관 관리정책 변화

### ○ 역대 정부의 공공기관 관리정책

| 정부       | 이승만       | 박정희          | 김영삼     | 김대중             | 노무현            | 이명박              | 박근혜                 | 문재인                       | 윤석열             |
|----------|-----------|--------------|---------|-----------------|----------------|------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|
| 경제 정책    | 국가독립 원조경제 | 계획경제 발전주의    | 경제 활성화  | 자유민주주의와 시장경제 병행 | 신자유주의 경제와 균형발전 | 경제 살리기           | 창조경제 민생경제           | 더불어 잘 사는 경제와 내 삶을 책임지는 국가 | 민간이 끌고 가는 역동 경제 |
| 공공 기관 역할 | 적산자산 처리   | 공기업 신설 및 민영화 | 공기업 민영화 | 공공부문 구조조정       | 경영혁신           | 성장 / 녹색 / 자원     | 정상화와 기능 조정          | 경제사회적 역할 균형               | -               |
| 개혁 방향    | -         | 민영화          | 민영화     | 민영화와 구조조정       | 공공기관 혁신        | 공공기관 선진화 (HW/SW) | 공공기관 선진화 (부채·복리 후생) | 공공기관 사회적 가치               | 공공기관 혁신         |

(출처: 라영재. (2025). 「새정부 공공기관 혁신 방향」. 한국능률협회컨설팅. 재구성)

### ✓ 새정부 공공기관 혁신 방향(국정과제 목표)

공공기관 자율성과 책임성 강화, 공공기관운영위원회 지배구조의 민주성과 독립성 강화, 지방공공기관의 균형성장 역할과 정부출연연구기관 지원체계 개편

### ○ 새정부 공공기관 혁신 핵심과제

#### ① 경영자율성 강화와 책임성 동시 추구

- 경영자율성 제한 문제 개선을 위해 기관 유형·특성에 따라 맞춤형 경영 지침 개편, 총인건비 인상률의 유연화 추진
- 기관장 임기 규정 개정, 기관장 경영성과평가 시행, 노동이사제 도입 확대 및 활성화 유도

#### ② 맞춤형 경영평가체계로의 전환

- 공공기관의 경제·사회적 역할 강조, 사업 환경 변화에 능동적으로 대응하는 중장기적인 사업 및 기능 조정과 연계 방안 마련

- 안전·재난관리 등 가중치 상향, 국가 정책사업 추진 노력 등 공공성과 기술·생산성 제고와 같은 혁신성 종합적 평가

### ③ 공공기관운영위원회(공운위) 민주성·독립성 강화

- 공운위 민간위원 참여 확대, 공운위원, 노동계, 정부대표가 참여하는 복수 위원회 설치, 예산운영지침 사전심의 제도화

### ④ 기관 특성별 맞춤형 ESG 경영 확산

- 공공기관 특성에 부합하는 ESG 경영 확산을 위해 제도적 인프라 구축, 공공기관의 경제·사회적·환경적 책임의 적극적 이행
- UN, GRI, 국제적 기준에 따라 공공기관이 적극적으로 ESG 경영 활동을 수행하도록 가이드라인을 마련하고 공사·점검을 통해 사후적 이행력 확보

## 3

## 지방공기업 현황 진단

### ○ 지방공기업에 대한 정책 요구 확대

- ✓ 지방공기업은 지역의 기초공공서비스 제공과 지역 일자리, 지역경제 활성화 기여가 핵심 역할로, 정부가 제시하는 공공기관 혁신 거시전략의 직접 집행 대상은 아님. 하지만 디지털 전환, 안전 강화, ESG 경영 등 새로운 혁신은 피할 수 없는 시대적 요구로 적극 실행해야 하는 과제임

### ○ 혁신정책 수행에 대한 지방공기업의 구조적 한계 존재

**인력구조** 국가 공기업 대비 인력 자체가 부족, 소수 직원이 재무, 인사, 기획, 운영 등을 동시에 담당하는 다기능 직무 수행 구조

**재정구조** 자치단체의 위탁사업비, 출자금으로 100% 충당 구조, 자체 자본금, 이익잉여금, 차입 능력 제한적. 고정비 비중 높음

**전문성** 도시개발, 디지털 전환, AI, ESG 경영 등 투자전략·자금 관리 경험 및 AX/DX와 같은 정보화사업(신규 업무) 관련 전문 역량 부족

## 4

## 지방공기업의 혁신 방향

○ 지방공기업 5대 혁신 분야 및 10대 혁신과제 도출

| 혁신 분야  | 현 황          | 혁신과제                             |
|--------|--------------|----------------------------------|
| 거버넌스   | ◦형식적 이사회 운영  | ① 이사회 역할 강화<br>② 감시 기능 활성화       |
| 조직·인력  | ◦직급·근속 중심 인사 | ③ 역량 기반 인사 평가<br>④ 디지털 혁신        |
| 재무관리   | ◦고정비 경직성 심화  | ⑤ 사업 포트폴리오 재정비<br>⑥ 공공서비스 요금 현실화 |
| 서비스제고  | ◦민원 대응 지연    | ⑦ 고객 중심 서비스 혁신<br>⑧ 지역사회 파트너십 강화 |
| 혁신·ESG | ◦새 정책 대응 미흡  | ⑨ 실행 가능한 ESG 경영<br>⑩ 안전·환경 경영 강화 |

○ 지방공기업의 혁신 방향

① 이사회 역할 강화

- 이사회 구성 다양화

◦사외이사 비중 확대, 사업별 전문가, 지역사회 대표 포함, 여성, 청년 비율 고려

- 이사회 권한 강화

◦주요 정책·투자 의사결정 사전심의, 기관장 성과평가 참여

② 감시 기능 활성화

- 감사제도 활성화

◦감사위원회 설치·확대, 내부감사 역량 강화, 감사 결과 공개 및 개선 조치 추적

③ 역량 기반 인사 평가

- 직무가치 평가: 직급과 무관하게 실제 역할의 가치 평정

- 역량 기반 배치: 개인 강점(IT, 고객서비스, 프로젝트 관리 등) 반영

- 성과평가 연계: 조직 목표(부서 KPI) ↔ 개인 성과평가 연결

- 투명성 강화: 평가 기준·절차 공개를 통한 직원 신뢰도 강화

#### ④ 디지털 혁신

- 현실적인 AI·디지털 혁신 추진단계 수립 및 추진
  - 데이터 수집·정리, 대시보드 구축 등 데이터 기반 의사결정 기초 구축
  - 업무 자동화(RPA), 오픈소스, 저비용 AI 솔루션 활용
  - AI 기반 정보보호 및 개인정보 비식별화 시행
  - 디지털 리터러시 기초과정 직원 교육
  - 고객통합관리(CRM), 자산관리(ERP) 등 정보시스템 고도화

#### ⑤ 사업 포트폴리오 재정비

- 선택과 집중의 사업 포트폴리오 재정비
  - 핵심사업 재정의: 자치단체 협의를 통하여 기관의 핵심사업 명확화
  - 주변 사업 효율화: 비핵심 사업의 통합·아웃소싱·중단 검토
  - 투자 우선순위 재조정: 안전(노후시설 개선) > 편익(신규사업) 순서 배분

#### ⑥ 공공서비스 요금 현실화

- 경직된 요금 통제로 인한 재정 악화, 시설 노후화 문제 해결 재원 필요
  - 비용 산정 근거 정량화: 원가분석, 인건비·에너지비 상승 등
  - 요금 산정 투명성 강화: 주민설명회 개최, 정보공개
  - 선택적 요금제: 기초요금(기초서비스) vs 초과요금(사용량 연동) 구분을 통해 저소득층 등 사회적 약자 배려와 재정 안정성 동시 추구
- 지방자치단체 협력 강화
  - 자치단체와 중기재정협약 체결 등 연도별 재정지원 계획 명확화
  - 지자체 정책 연계: 지자체 중기지방재정계획과 기관 재정계획 연동

#### ⑦ 고객 중심 서비스 혁신

- 민원 대응 시간 단축: 응답 체계 개선, 디지털 민원 접수시스템 운영 등
- 서비스 표준화: 업무매뉴얼 재작성, 직원 교육으로 일관된 서비스 제공
- 피드백 체계화: 민원 데이터 분석 → 서비스 개선 → 결과 공개의 순환

#### ⑧ 지역사회 파트너십 강화

- 지역경제 활성화
  - 지역 중소기업·자영업자의 협력계약 우대
  - 지역 인력 채용 비중 확대
  - 지역 공동체 행사 후원(예: 지역축제, 환경정화, 안전축제 등)

- 주민 참여 강화

- 주민자문위원회 운영: 기관 정책 수립 시 주민 의견 수렴
- 설명회·워크숍: 기관 경영 현황 공개 및 피드백 기회 제공
- 사회적 가치 공시: 연간 기관보고서에 지역 기여도(지역경제, 환경) 수치 기재

**9 실행 가능한 ESG 경영**

- 지방공기업 ESG 경영 프레임워크

| 영역              | 실천항목     | 추진방법                        | 공시내용                         |
|-----------------|----------|-----------------------------|------------------------------|
| 환경<br>(E)       | 에너지 효율화  | ◦LED 조명 교체<br>◦에너지 사용량 모니터링 | 연간 에너지비, CO <sub>2</sub> 감축량 |
|                 | 물 관리     | ◦누수탐사, 재생수 활용               | 물 손실률 공시                     |
| 사회<br>(S)       | 고객안전·만족  | ◦서비스 품질 기준 수립<br>◦민원 대응 개선  | 고객만족도 점수<br>안전사고 건수          |
|                 | 직원 복지    | ◦교육 훈련<br>◦안전 환경 개선         | 직원만족도, 교육투자액                 |
| 지배<br>구조<br>(G) | 청렴·윤리경영  | ◦감시체계 강화                    | 감사결과, 개선조치 건수                |
|                 | 정보공개·투명성 | ◦경영 현황 정기 공시<br>◦주민설명회      | 공개 정보 범위 확대                  |

**10 안전·환경 경영 강화**

- 안전경영 강화

- 노후 설비 관리계획 수립
- 직원·주민 안전교육 정례화
- 사고 발생 시 신속한 원인분석과 개선 조치

- 환경경영 강화

- 에너지 절감 목표 연도별 설정
- 폐기물 감량 및 재활용 실적 공시
- 환경 영향 최소화 사업 우선 추진(예: 전기차 도입, 친환경 자재 사용 등)

## 1) 지방공기업 혁신 원칙 확립 및 이행 철저

- ✓ 지역 대응성 중심: 기초자치단체와의 협력, 주민 편익 중심
- ✓ 경량화 원칙: 새정부 정책을 소규모 조직이 실행 가능한 범위로 재구성
- ✓ 단계적 추진: 연도별 우선순위로 조직 역량 과부하 방지
- ✓ 협력과 소통: 지자체, 이사회, 직원, 주민과의 투명한 의사소통

## 2) 기초자치단체와의 핵심 협력 체계 구축

- ✓ 재정 협력: 중기재정운용협약 체결로 자금·예산 계획 명확화
- ✓ 인사조직 지원: 기관의 인력 증원 필요성 검토 및 역량 개발 교육 확대

## 3) 부단한 중앙정부에 대한 제언을 통한 지방공기업 혁신 이행력 강화

- ✓ 기초지방공기업 맞춤형 정책 개발: 경영평가 유형 재구분
- ✓ 성과계약 모델 매뉴얼 보급: 지방정부-지방공기업 성과계약서 표준안 제시
- ✓ 디지털 혁신 기금 확대: AI·디지털 도입 비용 지원, 중소 소프트웨어 업체 연계
- ✓ 공공기관 성과관리원의 지방 거점 확대: 중앙 중심에서 광역기초자치단체 거점 설치
- ✓ 평가체계 개편: 지방공기업 특성을 반영한 별도의 경영평가 지표 개발 제안
- ✓ 규제 합리화: 기초공기업의 행정부담(보고서, 평가 서류) 경감



## ■ 참고문헌

### [정책자료]

국정기획위원회. (2025). 「이재명 정부 국정운영 5개년 계획(안)」.

기획재정부. (2025). 「새정부 경제성장 전략」.

기획재정부. (2025). 「공공기관 경영평가 개혁안」.

라영재. (2025.09.11.). 「새정부 공공기관 혁신 방향: 정책 Part」. KMAC 한국능률협회  
컨설팅 특별 세미나. KMCA 한국능률협회.

행정안전부. (2025). 「지방공공기관 경영평가 방향」.

‘G-브리프’의 내용은  
과천시의 공식 입장이 아니라  
과천도시공사의 자체 분석 결과입니다.