

 과천도시공사	<b>G-브리프</b>		시민이 안전하고 행복한 도시환경 조성
주관 부서	미래전략실	발간 일자	2025 12. 8.(월)

# 새정부 지방공기업 혁신 방안에 관한 고찰

신 지 인

## <목 차>

1. 정책환경 및 공공기관 역할	.....	2
2. 공공기관 관리정책 변화	.....	3
3. 지방공기업 현황 진단	.....	4
4. 지방공기업 혁신 방향	.....	5
5. 정책적 시사점	.....	8

## ◆ 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

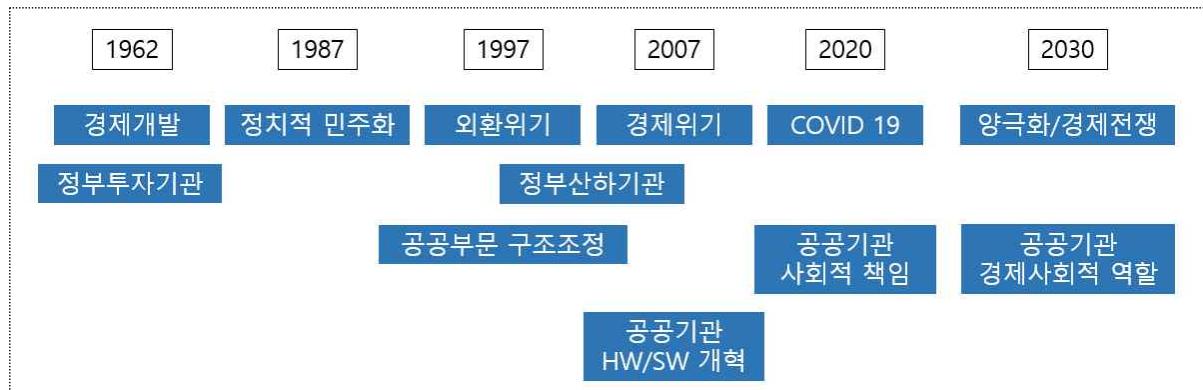
## 1

# 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	자유민주 주의와 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 가능 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 공시·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 ② 감시 기능 활성화
조직·인력	◦ 직급·근속 중심 인사	③ 역량 기반 인사 평가 ④ 디지털 혁신
재무관리	◦ 고정비 경직성 심화	⑤ 사업 포트폴리오 재정비 ⑥ 공공서비스 요금 현실화
서비스제고	◦ 민원 대응 지연	⑦ 고객 중심 서비스 혁신 ⑧ 지역사회 파트너십 강화
혁신·ESG	◦ 새 정책 대응 미흡	⑨ 실행 가능한 ESG 경영 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) > 편의(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 (E)	에너지 효율화	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦LED 조명 교체</li> <li>◦에너지 사용량 모니터링</li> </ul>	연간 에너지비, CO <sub>2</sub> 감축량
	물 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦누수탐사, 재생수 활용</li> </ul>	물 손실률 공시
사회 (S)	고객안전·만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦서비스 품질 기준 수립</li> <li>◦민원 대응 개선</li> </ul>	고객만족도 점수 안전사고 건수
	직원 복지	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦교육 훈련</li> <li>◦안전 환경 개선</li> </ul>	직원만족도, 교육투자액
지배 구조 (G)	청렴·윤리경영	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦감시체계 강화</li> </ul>	감사결과, 개선조치 건수
	정보공개·투명성	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦경영 현황 정기 공시</li> <li>◦주민설명회</li> </ul>	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
- 환경영영 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)

## 5

## 정책적 시사점

### 1) 지방공기업 혁신 원칙 확립 및 이행 철저

- ✓ 지역 대응성 중심: 기초자치단체와의 협력, 주민 편의 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
- ✓ 인사·조직 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」. KMCA 한국능률협회 컨설팅 특별 세미나. KMCA 한국능률협회.

행정안전부. (2025). 「지방공공기관 경영평가 방향」.

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