3

고객만이 정답이다

신용불량자는 우리의 소중한 고객입니다 한국자산관리공사

소외받는 소비자를 위한 최선의 선택, 지방 소비생활센터 한국소비자보호원

고객이 만족하면 직원도 만족한다 국민연금관리공단

절망을 넘어 희망을 경영하다 교통안전공단

세계 최고 정보보호기관으로 도약하다 한국정보보호진흥원

머리와 손을 합치면 해결 못 할 문제가 없다

신용불량자는 우리의 소중한 고객입니다

한국자산관리공사 院

“ 추심 업무에는 고객이 없는데 무슨 CRM을 합니까? 공매 업무도 아니고……. ”

지식정보부 직원은 “ 공사는 이제 채무자를 고객으로 보아야 합니다 ”라고 대답했다. 그러자 그는,“ 말도 안 돼. 신용불량자가 무슨 고객이야? ” 하는 것이었다. 이 말 한마디로 설명회장은 웅성거림으로 가득 찼다. 결국 공사가 처한 현실이자 문제의 핵심은 바로 ‘ 신용불량자가 어떻게 고객이 될 수 있느냐 ’ 하는 생각에 있었던 것이다. 이러한 생각이 바뀌지 않는 한 앞으로 어떤 효율적인 방안을 추진하더라도 직원들이 따라주지 않을 게 분명했다. 그해 6월, 채권추심 업무를 수행하던 300명 가량의 직원들을 대상으로 채무자 관리방법에 관한 설문조사를 하고 부서장 등 책임자들에게는 인터뷰를 실시하였다. 업무 분석을 위해 공사 내에서 대규모 인터뷰나 설문조사를 실시한 건 이때가 처음이었다.

신용카드 대란, 누가 해결할 것인가?

2002년 5월, 카드 빚에 시달리던 40대 주부가 어린 딸과 함께 12층 아파트에서 투신 자살한 사건이 발생하였다. 경찰조사 결과 이 주부는 남편이 병으로 사망한 후 남겨진 3,000여만 원의 카드 빚 때문에 괴로워했다고 한다. 신용카드 채무자들의 자살 사건은 이후에도 계속 꼬리를 물고 발생하여 최근에는 강도와 살인, 납치까지 저지르는 등 크나큰 사회 문제가 되었다.

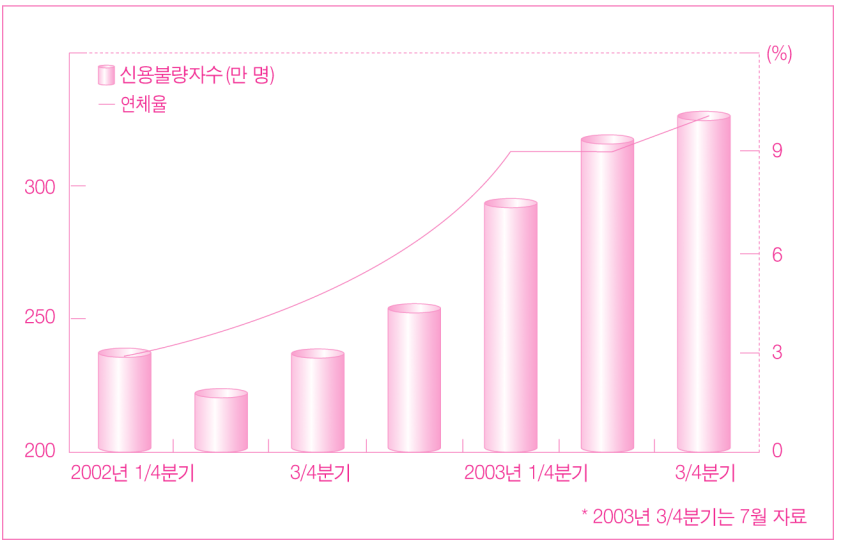
우리 나라 가계부채는 2002년 말에 439조 원으로 2년 사이에 64%나 늘어났으며, 특히 신용카드 채무는 2002년 말 47.9조 원으로 2000년 말 대비 86%가 늘어났다. 신용불량자도 80여만 명에서 2003년 말에는 약 370만 명으로 급격히 증가하여 그야말로 두세 집 건너 한 집 꼴로 신용불량자가 양산되기에 이르렀다.

이렇듯 심각한 사태가 벌어진 데는 한 사람에게 여러 장의 신용카드를 발급해준 탓에, 한 카드회사의 카드 대금을 막기 위해 다른 금융기관에서 돈을 빌리는 이른바 ‘ 돌려막기 ’ 거래가 잦아졌기 때문이다. 이는 특히 2003년 6월에 실시된 신용카드 회사에 대한 ‘ 적기시정 조치 ’를 앞두고 크게 늘어났다.

2003년 3월, 한국자산관리공사(이하 ‘ 공사 ’ 또는 ‘ KAMCO ’)는 이러한 가계대출 부실화 사태의 심각성을 인식하고, 신용카드 채권 등 가계 부실채권을 집중적으로 인수하기 시작했다. IMF 위기가 발생했을 때에도 공사는 금융기관의 부실채권을 대규모로 인수 · 정리함으로써 국가 부도위기 상황을 타개하는 데 큰 역할을 수행했고, 이러한 공로를 인정받아 〈인터내셔널 파이낸셜 리뷰 아시아〉 등 국제 언론기관으로부터 ‘ 최고 구조조정기구상 ’을 받기도 했다. 2003년에도 공사는 신용카드 회사와 캐피탈 사(社)로부터 개인 부실채권 약 6.6조 원을 인수하였는데, 이 부실채권에 관련된 채무자 수는 88만 명으로 국내 전체 신용불량자 수의 약 22%에 해당하는 숫자였다.

이렇듯 공사가 적극적으로 나서서 가계 부실채권을 인수했지만, 그 과정에서 전혀 예상치 못한 몇 가지 문제에 부딪히기도 했다. 우선, 채무자를 제대로 관리하기 어려운 상황을 맞이했다. 공사는 2002년 6월 약 30여만 명의 개인 채무자를 관리

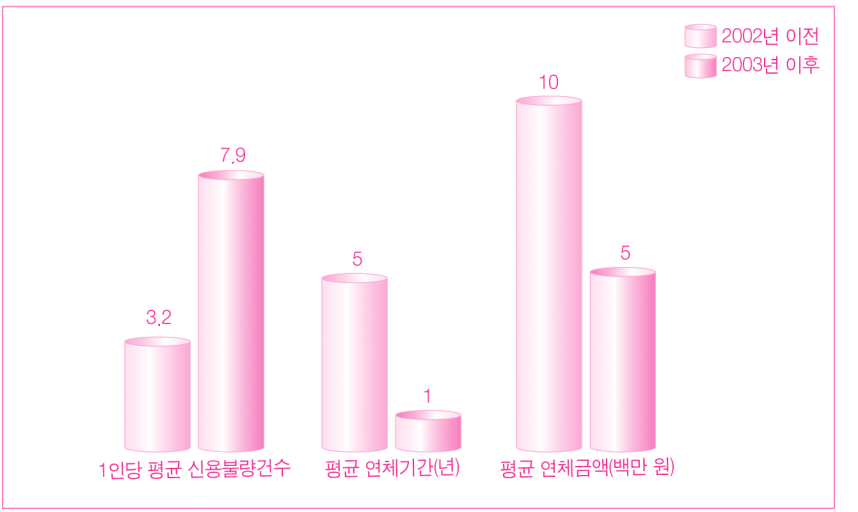
[도표 1] 신용카드 연체율과 신용불량자 수 증가 추이



했는데, 2003년 3월에는 그 수가 50만 명에 이르렀고, 연말까지 약 70여만 명을 금융기관으로부터 추가 인수할 계획이어서 2004년에는 적어도 약 120여만 명(중복 채무자 포함) 이상의 채무자를 관리해야 하는 상황이었다. 이러한 인수량의 증가로 1인당 맡는 추심업무(채무자에게 독촉하거나 숨겨진 재산을 찾아내어 채권을 회수하는 업무)의 양이 약 1,500건에서 10,000여 건으로 6배 이상 폭증할 것으로 예상되었다. 이런 상태로는 채무자에 대한 적절한 관리가 불가능할 것이었다.

또한, 처리할 채권의 특성이 과거와는 판이하게 다르다는 것도 문제였다. 2003년도에 카드회사로부터 인수한 개인 신용카드 채권은 종전에 관리하던 채권과는 그 특성상 큰 차이를 보였다. 그 동안 공사가 보유하던 개인 채권은 1,000만 원 이상의 고액 채무자가 많았고(41.21%) 1개 은행만 거래하는 장기연체 채무자가 주종을 이루고 있었다. 반면, 공사가 신규로 인수한 카드채권 관련 채무자들은 단기연체자로서 여러 금융기관에 빚을 진 다중 채무자가 대다수였다. 이러한 채무자들에 대해서는 ‘ 다양한 신용회복 지원 프로그램을 통해 조속히 정상적인 금융거래

[도표 2] KAMCO 채무자 특성 분석표

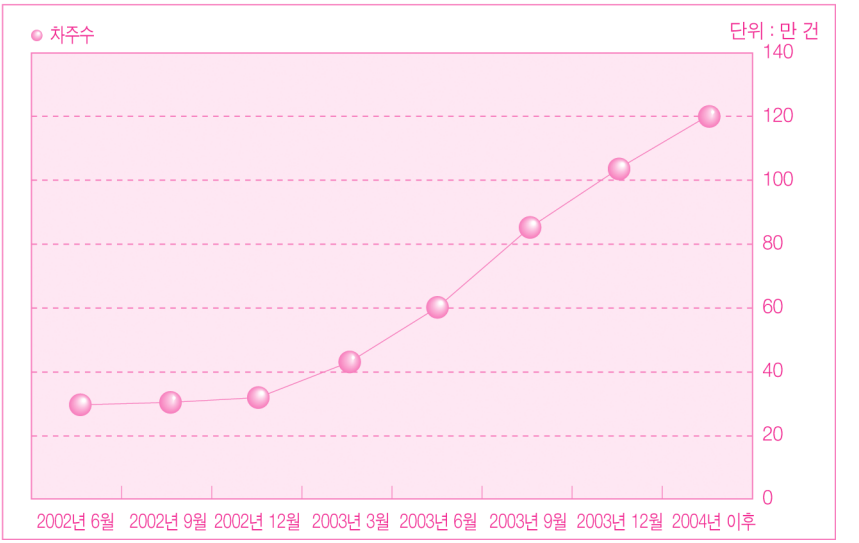


자로 회복시키는 것 이 절실한 과제로 요구되었다. 이러한 상황에서 공사는 종전과 다른 별도의 신용회복 지원 방안을 마련하지 않으면 안 되었다.

그 다음의 당면 문제는, 채권을 한꺼번에 대량으로 인수하였기 때문에 각 채무자의 재산 상태나 변제 의사를 일일이 확인할 수가 없다는 것이었다. 그러다 보니, 자칫 남다른 처지에서 채무자로 전락한 생계형 신용불량자들까지도 똑같은 방법으로 추심활동을 전개할 우려가 있었다. 그렇게 될 경우 신용회복 지원은커녕 뜻하지 않게 채무자의 자살이나 범죄 등을 유발, 더 큰 사회 문제를 불러일으킬지도 모르는 판국이었다.

네 번째로는, 업무량 과다에 따른 비효율성이 곳곳에서 나타나고 있었다는 사실이다. 만약 종래의 방식대로, 수작업에 의존하여 업무를 수행하면 서류 인수와 부서별 업무량을 배정하는 데만도 1년 이상의 기간이 소요될 것이었다. 그러니 효율적 채무자 관리는 고사하고 업무 착수조차 제대로 할 수 없는 형편이었다. 한편 그간 공사는 채무자에게 채무금을 독촉할 때 주로 우편물에 의존하였는데, 채무자의

[도표 3] KAMCO 업무량 변동 추이



수가 증가하자 우편물 발송 및 반송 우편물 처리와 같은 단순업무 처리에 약 30% 이상의 시간이 투입되었다. 이런 식으로 수십 만 명의 채무자를 한꺼번에 상담하고 처리하기란 도저히 불가능한 일이었다. 결국 공사는 업무 프로세스를 대폭 표준화, 전산화하고 아울러 인터넷을 통해 채무자와 만나는 공간을 마련하는 것이 절실하다고 판단했다.

솔직하고 정확한 ‘ 자기진단 ’이 문제해결의 시작!

그러나 이런 문제들 가운데서도 가장 큰 어려움은 채권을 인수하고 관리하는 해당 부서 직원들이 이러한 새로운 상황을 제대로 인식하고 있지 못했다는 점이다. 당시 회사 내에는 이런 문제들에 대한 정확한 인식 없이,“ IMF 때에도 공사는 부실채권을 훌륭히 정리했으니 이번에도 틀림없이 잘 할 것이다 ”라는 근거 없는 낙관과 주장이 팽배했다. 누군가 조금만 부정적인 얘기를 꺼낼라치면 “ 현실을 잘 모른다 ”혹은 “ 근거 없는 비관론을 확산시킨다 ”라는 대답을 들어야 했다.

이런 분위기 속에서도 공사가 당면한 문제점들을 정확히 인식하고 과감한 탈피를 시도할 수 있었던 것은 ‘ 지식정보부 라는 혁신조직이 있었기 때문이다. 지식정보부는 2001년 초에 신설되어 지식경영, 경영혁신, e - 비즈니스 등 비교적 사내에서는 생소한 선진 경영기법을 연구해서 공사 전체에 대한 경영혁신, 의사결정 지원, e - 비즈니스 추진 등의 제반 업무를 총괄하는 부서였다.

당시 지식정보부는 2002년도 하반기부터 새롭게 시작된 신용카드채권 관련 문제점에 신속하게 대응하지 않으면 공사 경영에 중대한 영향을 미칠 수 있다는 사실에 주목했다. 이러한 진단은 데이터 분석 과정에서 가장 먼저 도출되었다. 2002년 10월부터 각 금융기관의 부실채권 매각현황과 국내 시장에서 주요 부실채권 인수자로 등장한 외국 투자자의 매입현황 정보, 그리고 부실채권 규모와 거시경제 변수와의 관계를 분석한 결과, 앞서 언급한 부실채권 업무처리 방법에 대한 문제점이 예견된 것이다. 그리하여 보고서를 통해 이에 대한 대폭적 개선이 필요하다고 주장해왔는데, 채권추심부에서 채권을 인수하기 시작하면서 그 문제점들이 하나둘씩 현실로 드러나기 시작한 것이다.

이러한 문제점은 공사가 반드시 풀어야 할 과제이고 그것은 지식정보부가 담당해야 할 일이었다. 그러나 지식정보부 내에서도 의견이 분분했다. 한편에서는 “ 2003년에 추진하기로 계획했던 사업들을 일부 보류해서라도 당장 카드채권에 중점을 두고 부서 업무를 진행해나가자 ”고 했고, 다른 한편에서는 “ 기존에 수립된 우리 부서의 2003년도 예정 사업은 반드시 계획대로 진행해야 하므로 현업 부서에서 지원 요청이 오면 그때 가서 움직이자 ”는 반론이 만만찮게 제기되었다. 당시 부서 회의에서 한 실무자가 ‘ 시장 동향과 공사의 역할, 지식정보부의 업무 전환 ’이라는 주제로 자료를 발표했는데, 동일한 사안이라도 보는 관점이 확연히 달라 격론이 벌어졌다. 결국 지식정보부는 계획된 사업 중 카드채권과 연계가 가능한 사업을 우선적으로, 그리고 제대로 한번 시행해보자는 쪽으로 가닥을 잡았다.

다시 고객의 입장에서 출발하라

지식정보부는 카드채권에 초점을 맞춰 사업계획을 다시 수립하기로 하고, 신용지원 업무를 포괄적으로 담아낼 수 있는 종합적인 해결책으로 고객관계관리, 즉 CRM의 추진이 절대적으로 필요하다는 결론에 이르렀다. KAMCO의 CRM은 일반적인 CRM과 달리 대고객 서비스 개선을 위한 도구로서 공사의 조직, 제도, IT 인프라 등 모든 업무 환경을 바꾸는 독창적인 경영혁신 모델로서, 공사는 그 주요 추진 내용을 다음 네 가지로 정리하였다.

첫째, 공사가 채무자에게 처음에 어떻게 접근하느냐에 따라 그 채무자가 악성 채무자가 되느냐, 성실한 채무자가 되느냐가 결정된다. 따라서 신용불량자들을 공사의 소중한 고객으로 인식하고, 공사가 처한 현실을 냉철하게 파악하기 위하여 다른 기관들의 사례를 조사하고 대내 홍보 및 교육 자료를 만든다.

둘째, 공사가 인수한 개인 부실채권의 특성을 정확하게 파악하고 공사의 업무환경을 정밀하게 분석하여 문제점과 개선과제를 도출한다. 대표적인 예로 공사는 부실채권 의사결정지원시스템(NPL DSS) 구축을 조속히 완료하여 채권 및 고객 특성 분석을 실시하고 그 결과를 워크숍 등을 통해 담당 부서에 확산시킨다. 이 시스템은 채무자의 성별, 연령, 신용불량 등록 건수 등의 정보와 경기 전망에 따른 통계적 분석 등을 결합하여 개별 채권의 적정가치를 평가하여 인수하고, 평가된 가치를 기준으로 채무자별 채무관리 및 신용회복 지원방법을 차별화하도록 하는 시스템이 되어야 한다.

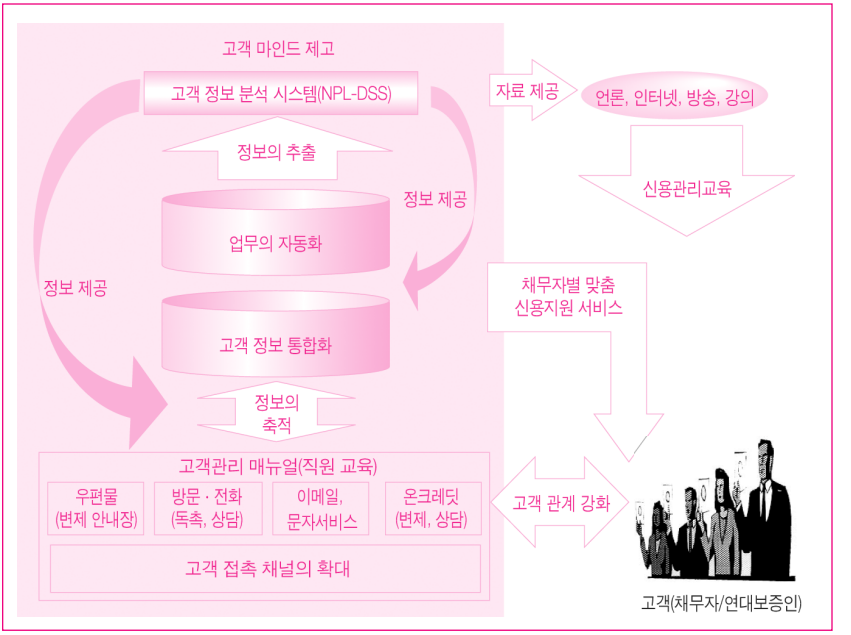
셋째, 개인 부실채권 관리를 위한 업무 프로세스를 재정비하고 전산화 · 자동화 작업을 실시하는 한편, 채무자 지향적인 고객관리 매뉴얼을 만들어 직원들을 교육함으로써 무리한 추심행위로 인한 부작용을 철저히 예방한다. 특히 중복 채무자에 대한 집중관리 방안을 강구하고 업무 자동화 장비를 적극적으로 도입하여 채권추심의 효율화와 윤리경영을 이상적으로 조화시킨다.

넷째, 채무자들이 사무실을 직접 찾아오지 않고도 채무변제나 상담을 할 수 있도록 신용불량자를 위한 홈페이지를 구축한다. 그리하여 종전의 인간관계에 근거

한 기존의 추심활동에서 과감히 탈피, 고객의 객관적 자산과 채무 관련 정보 및 금융행동 자료의 분석을 중심으로 하는 신용지원제도를 실시한다. 이를 위해 공사가 부동산 공매를 위한 e-마켓플레이스(온비드) 구축에 성공한 것을 바탕으로 개인채권의 채무조정, 분할상환 등의 거래를 위한 효율적인 e-비즈니스를 구축한다.

한편 지식정보부에서는 CRM의 필요성을 인식하고 나름의 ‘KAMCO CRM’을 정의한 후에 신용지원 업무를 파악하기 위해 몇 명의 직원을 현업 부서로 우선 파견했다. 현업 부서의 일부 직원은 싸늘한 시선을 보내오기도 했다. 그러나 그러한 분위기 속에서도 한 달 동안 꽤 많은 자료가 수집되었고, 5월 12일에는 분석된 자료를 근거로 CRM의 추진방향을 현업 직원들에게 알리는 ‘CRM 업무 설명회’가 개최되었다. 그런데 참석 인원이 겨우 30여 명, 참여율이 예상보다 낮았다. 하지만

[도표 4] KAMCO CRM 개요도



설명회는 계획대로 진행되었고, 설명회 도중 누군가 이런 질문을 던졌다.

“ 추심 업무에는 고객이 없는데 무슨 CRM을 합니까? 공매 업무도 아니고……. ”

지식정보부 직원은 “ 공사는 이제 채무자를 고객으로 보아야 합니다 ”라고 대답했다. 그러자 그는,“ 말도 안 돼. 신용불량자가 무슨 고객이야? ” 하는 것이었다. 이 말 한마디로 설명회장은 웅성거림으로 가득 찼다. 결국 공사가 처한 현실이자 문제의 핵심은 바로 ‘ 신용불량자가 어떻게 고객이 될 수 있느냐 ’ 하는 생각에 있었던 것이다. 이러한 생각이 바뀌지 않는 한 앞으로 어떤 효율적인 방안을 추진하더라도 직원들이 따라주지 않을 게 분명했다.

그해 6월, 채권추심 업무를 수행하던 300명 가량의 직원들을 대상으로 채무자 관리방법에 관한 설문조사를 하고 부서장 등 책임자들에게는 인터뷰를 실시하였다. 업무 분석을 위해 공사 내에서 대규모 인터뷰나 설문조사를 실시한 건 이때가 처음이었다. 현업 직원들은 처음에는 조심스럽게 “ 어디선가 들은 얘기 ”라고 응답했지만, 익명을 보장해주고 조사결과도 공개하겠다고 약속하자 점차 자신들이 느끼고 경험한 문제점들을 털어놓았다. 업무를 총괄하던 부서장들도 “ 30분만 시간을 낸다 ”며 인터뷰를 시작해놓고는 모두들 1시간 이상을 할애하며 평소 생각을 피력했다.

놀라운 것은 이들 모두가 나름대로 현실적인 방안들을 제시했으며, 그 내용에 비슷한 점이 많았다는 사실이다.

“ 무조건 강압적으로 독촉하면 돈을 갚을 것 같지만 그건 옛날 말이지. 그 사람들 고충도 들어주고 잘 갚을 수 있도록 상담도 해줘야 돈을 갚는다구. ”

“ 직원들에게 전화를 하면 담당자를 못 찾아서 안내원부터 4~5번은 돌려줘야 통화가 된다고 불만이 많더군. ”

“ 중복 채무자 문제는 또 어떻고……. 여러 카드를 연체한 채무자가 공사에 연락하면 어떤 경우는 채무자 한 사람당 담당자가 열 명이나 되더라구. ”

“ 일이 너무 많아서 친절하게 상담할 여유가 없어. 하루 종일 최고장(상대방에게 채무금 변제를 요구하는 공문) 만들고 봉투에 넣고……. ”

추심 업무를 실제로 하는 직원들 입에서 나온 솔직한 문제점과 해결 방향에는 그 누구도 이의를 제기할 수 없었다. 덕분에 지식정보부 사람들은 다시금 용기를 얻었다.

민간기업에서 배워라

그리고 한편으로는 채권추심을 전문으로 하는 민간기업을 찾아다니며 벤치마킹도 했다. 그 기업의 전산시스템과 채권 및 채무자의 분류체계, 회수율 등의 데이터 분석, 직원들을 교육하는 업무 매뉴얼과 성과급제도 등에 대해 알려줄 수 있겠느냐는 부탁에, 반응은 대체로 비슷했다. 처음에는 " 뭐 보여드릴 게 있겠습니까? 오히려 저희가 배워야 할 텐데요 " 하면서 의례적으로 거절했다. 하지만 재차 부탁을 하면 " 죄송하지만, 기밀사항입니다. 돈이 얼마가 들어간 시스템인데요. 안 됩니다 "라는 말을 들어야만 했다.

' 1990년대 초만 해도 채권관리와 회수 업무를 배우려고 우리 공사에 찾아왔던 그들이 이제는 저만치 앞서가고 있구나 ' 하는 탄식이 새나오지 않을 수 없었다. ' 아! 여지껏 우리는 우물 안 개구리였나…! 라는 생각이 들기도 했다. 그런 고민을 하고 있던 차에 누군가가 말했다." 잠시의 부끄러움은 견딥시다. 우리도 부러움의 대상이 될 수 있습니다. 저들이 다시 우리에게 배우러 오게 만듭시다. 꼭! " 지식정보부 사람들 모두가 그 말을 곱씹었다. 그리고는 다시금 벤치마킹할 만한 기관들을 찾아나섰다. 친척과 학교 선배 등 모든 인맥을 총동원했다. 먼저 이메일을 보내거나 전화를 하고, 그래도 안 되면 직접 찾아가곤 했다. 그들은 지식정보부 사람들의 끈질김에 놀라기도 했지만 한때 자신들도 겪었던 일이라 여겼는지 곧 마음의 문을 열어주었다. 2003년 여름, 밤이 되어도 아름다운 여름밤의 정서를 느낄 겨를이 없었다. 밤시간 또한 업무의 연속이었다. 외부기관에서 받은 자료를 조사하고 정보를 분석하고 낮에 만난 사람들과 나눈 이야기를 정리하고 그걸 다시 서로에게 설명해주고 토론하고…….

이론은 좋다, 그러나 현실은?

그러나, 얽힌 카드채권 문제를 해결할 수 있는 CRM 서비스 구축에 대한 기대감, 그리고 이제는 정말 일만 하면 된다는 안도감도 그리 오래 가지는 않았다. 관련 부서들의 협조가 미온적이었던 것이다. 먼저 전산정보부나 인수기획실에 현황분석과 시스템 모형 구축을 위해 전산 데이터를 요청했지만 조속한 회답이 없었다. 표면적인 이유는 ‘ 보안상의 문제 ’였다. 하지만 실은 CRM 구축이 자신들의 업무 범위를 침범할 수도 있고, 이미 추진하고 있는 업무에 제동을 걸거나 시비를 가릴 수 있다는 우려 때문이었다. 예컨대 업무 효율화를 위하여 기존의 전산시스템을 개선하자는 의견이나 대고객 업무 지침과 수년간의 경험을 분석한 결과로 만들어진 부실채권 인수 기준 등이 재정립되어야 한다고 하면, 해당 부서에 대한 도전으로 받아들이거나 해당 부서를 흡수하는 것으로 의심하기도 했다. 특히 그들이 반발한 이유는 신용불량자에 대한 데이터를 분석함으로써 서비스를 위한 합리적인 기준을 만든다는 것 자체가 현실적으로 불가능하다고 보았기 때문이었다.

한편 회수 실적에 따라 급여가 지급되는 성과급 직원들은 “ 채무자의 신용회복을 지원하느라 채무조정 기준을 공개하면 고객들이 모두 채무조정을 신청할 것이고 당장 회수 금액이 떨어져 보수가 줄어들 것 ”이라며 반발하였다. 회수 금액이 줄어든다는 말에는 누구도 반박할 말이 없었기 때문에 부서의 책임자들도 이러한 주장에 동조하기에 이르렀다. 또 여러 부서에 걸쳐 있는 중복 채무자를 한 명의 담당자로 통합 관리하는 방안에 대해서도 “ 채무자 관리를 위해 반드시 서류는 내가 갖고 있어야 한다 ”라든가 “ 여러 부서에 흩어져 있던 서류들을 어떻게 찾아다니라는 말이냐? ”며 업무 변화에 대한 거부감을 드러냈다.

내부 잡음이 계속되면 안 된다는 생각에서 매일 부서마다 돌아다니며 “ 고객이 감동하여 변제를 하게 되면 당연히 회수율도 높아질 것이다. 빨리 회수하면 결국 더 많은 채권을 인수해 올 수 있다 ”며 지속적으로 설명했지만 돌아오는 반응은 여전히 “ 이론은 좋지만, 현실은 그렇지 않다 ”는 식이었다. 지식정보부 안에는 다시 한 번 좌절감이 감돌았다.

그해 9월 2일, 지식정보부는 현업 부서의 이해가 여전히 낮은 가운데 경영진들을 대상으로 업무 추진 상황에 대한 중간보고를 실시했다. 이 보고에서는 현업 실무자들을 대상으로 한 인터뷰, 설문조사 자료와 채무자들의 인터넷 모임 등에서 교환한 정보를 토대로 ‘ 신용지원 업무의 고객은 채무자이며, 그들이 비록 공사를 기피하지만 인터넷 활용도는 높다 ’는 사실을 분석 내용과 함께 가감 없이 보고하였다. 다행히 “ 신용불량자를 고객으로 보지 않으면 변화할 수 없다. 변화하지 않으면 어떠한 개선도 이루어질 수 없다 ”는 내용에 대해서는 모두들 고개를 끄덕여주었다.

9월 18일, 사장과 지식정보부 담당자들이 함께하는 점심식사 자리가 마련되었다. 식사를 하면서 사장은 그간의 노고에 대한 격려와 함께, 공사 CRM이 추구하고 있는 바가 타 기관의 CRM 운영 사례와 견주어 구체적으로 어떻게 다른 방법론을 취하고 있는지, 현재 진행상태는 어떤지 등등을 질문했다. 그후 사장과 직원들 간에 격의 없는 대화가 진행되었다. 그런데 식사를 하던 중에 부서원 한 사람이 “ 사장님, 저희들의 프로젝트가 관련 부서로부터 협조를 얻지 못하고 있습니다. 방향을 정해주십시오. 이렇게 힘든 작업을 계속해야 합니까? ”라고 그간의 답답한 심정을 토로해버렸다. 이 말에 모두들 당황했지만 사장은 의외의 대답을 해주었다. “ 지금껏 여러 경로를 통해 자네들이 하고 있는 일을 예의주시해왔다. 나는 자네들을 믿는다. 내가 뭘 도와주면 되겠는가? ” 사장은 그 동안 지식정보부에서 추진해온 업무와 그와 관련된 사내의 냉소적인 상황에 대해 이미 파악하고 있었던 것이다.

기회를 놓칠세라 지식정보부는 관련 부서 실무자가 추진 업무에 함께 참여함으로써 서로를 이해하는 장을 마련해달라고 건의했다. 이렇게 해서 관련 부서 실무자 전원이 참여하는 ‘ 무담보 전략기획 태스크포스팀(NPL T/F) ’이 설치되었다. 이후 태스크포스팀에서는 2개월간의 연구 끝에 기존 세 개의 추심부서를 하나의 본부로 통합하는 방안을 내놓았다. 이어 이를 토대로 한 조직개편이 단행되었고,‘ 채권추심부 ’라는 부서 명칭도‘ 신용지원부 ’로 변경되었다.

우리는 모두 신용불량자들의 꿈지기다!

조직개편 이후 상황은 많이 달라졌다. 먼저 현업 실무자를 중심으로 한 ‘ 신용지원 업무 효율화 워크숍 ’이 개최되었다. 이 워크숍은 현업 부서가 주관하고 지식정보부는 참관인으로 참여했는데, 각 부서 담당자들이 한꺼번에 모이는 것은 처음 있는 일이었다. 이런 모임을 세 차례나 연속 개최하면서 직원들도 그간 마음 깊이 느낀 문제점과 해결책을 하나하나 꺼내놓기 시작하였다. 비록 각 부서간에 견해 차이는 있었지만 결국 선택한 답은 지식정보부가 애초에 제시한 방안과 큰 차이가 없었다. 지식정보부가 줄기차게 제기해온 문제점과 해결책에 대해 ‘ 이제는 우리도 적극적으로 문제해결을 위해 노력하자 ’는 인식이 전사적으로 확산되기 시작하는 순간이었다.

우선 9월 초에는 ‘ 신용불량자의 꿈지기 모임 ’이 발족했다. 종전에도 지식경영의 일환으로 사내 학습동우회(CoP)가 상당히 활성화되어 있었지만, 그 중에서도 유일하게 개설되지 않은 분야가 신용지원 업무 분야였다. 관련 CoP가 신설되자, 가입 회원이 순식간에 45명으로 늘었고, 유사한 CoP도 잇따라 개설되었다. 이들 CoP는 회원간 정보공유, 토론, 정책건의 등을 하며 모든 정보를 사내에 공개하는 조직활동이다. 훗날 이 모임은 활동 기간이 짧았음에도 불구하고 당당히 2003년도 ‘ 우수 CoP ’로 선정되었다. 지금껏 공사가 생각지도 못했던 상황이 어느덧 우리 곁으로 다가온 것이다. 이제 변화가 아니라 혁신의 흐름을 탄 것이다.

또한 10월에는 지식정보부 내의 지식경영팀 주관으로 특별제안제도가 실시되었다. 전 직원의 참여를 통해 다양한 아이디어도 수집하고 관심도 높여보자는 취지였다. 이 제안 모집에는 당초 30명 정도가 참여할 것으로 예상했는데, 보름 동안 무려 121명이 제안하여 지식정보부를 놀라게 했다. 공사에 제안제도가 실시된 이후 최다 제안 건수를 기록한 것이었다. 제안이 채택되고 안 되고는 중요한 게 아니었다. 바쁜 업무 속에서도 직원들이 이렇게 깊은 관심을 가지게 된 것이 더 큰 성과였다. 이제 신용지원 업무는 모든 직원들이 애정과 관심을 가지고 공유하는 업무가 되었다.

현업 부서 내부의 자체적인 문제해결 노력과 특별제안에서 도출된 아이디어들은 업무 자동화를 통한 생산성향상 운동으로 연결되어 꾸준히 진행되었다. 처음엔 다소 소극적이었던 전산정보부도 취지와 방법을 이해한 후부터는 가장 강력한 원군이 되어주었다. 워크숍에서 제출된 건의사항이나, 태스크포스팀에서 권고한 개선 과제들도 현업 부서에서 적극 수용되었고, 이윽고 현실화하기 시작했다.

이후 11월에는 민간기관에서 수집한 업무 매뉴얼과 인터넷 신용불량자 커뮤니티 활동상황을 분석한 자료를 토대로 한 〈무담보채권 고객관리 매뉴얼〉을 발간했다. 이 매뉴얼은 여러 기관의 업무 매뉴얼에서 가장 핵심적인 내용만을 뽑아 정리했다는 점과, 직원들이 직접 온라인상의 신용불량자 모임에 회원으로 가입하여 약 2개월여 동안 수집한 생생한 고객의 목소리를 담았다는 데 그 의미가 있었다.“ 신용불량자가 없으면 우리의 급여도 없다. 그러므로 그들은 우리의 고객이다 ”라는 다소 직설적인 논거가 제시되었지만, 고객이 돈을 갚도록 설득하고 유도하는 다양한 방법은, 채무자를 회유하거나 윽박지르는 것에 익숙해져 있던 담당자들에게 큰 충격이 아닐 수 없었다. 이 교재를 통해 고객상담 및 응대요령, 고객의견 처리방법, 불법 추심방지 요령 등을 직원들에게 상세히 소개하고 이를 숙지하도록 하였다. 매뉴얼을 읽은 직원들은 “ 평소 내가 하는 말과 행동을 새삼 돌이켜보게 한다 ”며 대부분 큰 호응을 보내왔다.

또한 실무자들의 건의로 12월 초에는 ‘ 개인 신용지원 서비스 헌장 ’이 제정되었다. 기존에도 공매투자 고객을 대상으로 한 서비스 헌장이 있었지만, 신용불량자를 공사의 소중한 고객으로 여기는 변화된 자세를 대내외에 명확히 알리고자 하는 취지에서 제정한 것이었다.

고객정보 통합으로 인터넷 고객 서비스를 확대하다

여러 금융기관으로부터 부실채권을 매입했기 때문에 중복 채무자가 많은 것은 당연하였다. 그러나 중복 채무자에 대한 관리의 어려움에도 불구하고 채무자에 대한 정보의 통합이 이루어진다면 그간 고객에게 불편을 초래했던 것들을 손쉽게 바

로잡을 수 있으며, 전담업무자 제도로 인한 업무개선 효과도 상당히 기대할 만했다. 그러나 이는 신용불량자를 고객으로 인식해야 한다는 대전제하에서만 착수될 수 있는 작업이었다.

이에 공사는 11월부터 한 사람의 신용불량자는 한 사람의 담당자가 관리하도록 업무를 개선하기로 하였다. 이를 위해 우선 전산정보부는 약 3개월에 걸쳐 새로운 통합 고객관리 프로그램을 개발하였고, 신용지원본부도 초고속 스캐너를 도입하여 종이서류를 스캐닝한 다음 전산시스템에 올리고, 보유 자료를 전산시스템에 입력한 후 담당자와 소속 부서를 정해주었다. 이 작업이 12월에 끝나자, 2004년 1월 말 고객정보에 맞춰 담당자를 재배치하는 인사이동이 단행되었다. 이로써 고객통합화 작업도 완료되었다.

한편 고객이 궁금해하는 내용은 대체로 단순한 것이었다. ‘ 내 채무가 자산관리공사에 넘어가 있는가? 만약 그렇다면 담당자는 누구인가? ’ 등 초보적 수준의 질문이었던 것이다. 그러나 이는 고객의 입장에서 보면 중요한 요소였다. 그런데 전화로 상담을 하고 싶어도 무려 대여섯 차례의 교환을 거쳐야 겨우 담당자와 통화가 가능한 게 현실이었고, 채무를 상환하고 싶거나 진행상황을 알고 싶어도 공사로 직접 찾아오거나 전화를 해야만 했기 때문에 불편함이 많았다.

이러한 실정은 2003년 10월 18일자 공사 홈페이지 고객 의견 코너에 잘 반영되어 있다.“ 열심히 살아왔는데… 집안 전체가 신용불량자가 되고 말았습니다. 액수가 크게 불어나서 이젠 모든 것을 팔아 정리한다 해도 이자에서 헤어나오기가 너무 힘겹습니다. 근근히 마음 졸이며 하루하루 살아갑니다. 하지만 조금씩이라도 갚고 싶습니다. 그런데 상환 방법과 절차가 홈페이지에는 없군요. 꼭 알려주세요……. ”

“ 홈페이지에 없군요. 꼭 알려주세요 ”라는 말, 바로 이런 고객의 목소리야말로 공사가 인터넷을 이용한 신용회복 지원 홈페이지인 ‘ 온크레딧 (www.on-credit.or.kr)’을 구축하게 된 직접적인 동기였다. 또한 기존에 고객이 공사를 접촉하던 방식인 전화나 직접방문 외에 고객 스스로 공사를 찾아오게 만드는 새로운

[도표 5] 온크레딧 초기 화면

기법이기도 했다. 또한 2003년 4/4분기 공사 홈페이지 방문객은 약 25만 명으로 3/4분기 대비 약 5만 명이 증가한 상태였다. 이것은 신용지원 관련 정보에 대한 수요가 증가했음을 증명해주는 것으로 분석될 수 있었다.

이렇듯 고객에 대한 철저한 분석의 토대 위에서 ‘ 온라인으로 신용회복을 지원한다 ’는 의미의 ‘ 온크레딧 서비스 ’가 탄생되었다. 10여 명의 전산개발자들과 현업 담당자들이 온크레딧을 개발하기 위해 매일 회의를 하고 주말에도 출근하여 프로젝트에 매달렸다. 이들에게 주 5일 근무제는 잠시 다른 나라 얘기가 될 수밖에 없었다.

개발 막판까지 교육과 홍보, 테스트가 이어졌고,‘ 온크레딧 운영지침 ’을 마련하여 전 직원에 대한 교육도 실시하였다. 사장 역시 온크레딧 서비스에 큰 관심을 보여 최소한 일회성 이벤트에 그치지는 않으리란 걸 확신할 수 있었다.

2004년 1월 6일, 드디어 온크레딧이 오픈했다! 접속자가 하나둘 들어왔고, 인

터넷상에서 채무조정 신청 및 처리가 이뤄지기 시작했다. 온크레딧이 가동하기 전 오프라인으로 걸려오던 문의전화가 눈에 띄게 줄어들고 대신에 많은 사람들이 인터넷으로 접속해왔다. 채권추심 전문기관이던 공사가 신용회복 지원을 통해 진정한 ‘ 국민 속의 기업 ’으로 거듭나는 순간이었다.“ 고객님! 온크레딧 접속을 진심으로 환영합니다. ”

신용지원 업무 자동화로 효율성 극대화

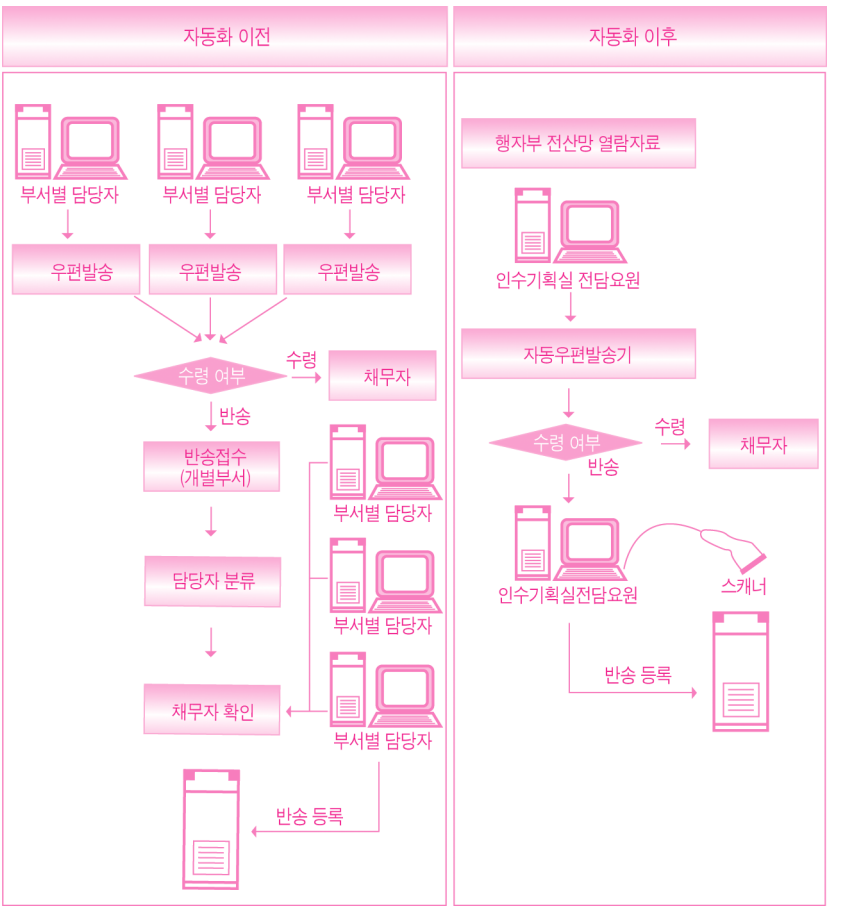
그러나 아직 남은 숙제가 있었다. 앞서 말한 것처럼, 공사가 인수한 총 120만 건의 부실채권에 대한 담당자별 업무량 규모가 창사 이래 최대치를 기록한 것이다. 상담은커녕 우편물 발송도 제때에 이뤄지기가 어려웠다. 단순업무의 비율 또한 높아져서 주요 업무에 집중할 시간이 없으니 큰 문제가 아닐 수 없었다. 이러다가는 공사가 내세웠던 ‘ 신용질서 회복 ’이라는 목표 역시 한낱 구호에 머물 것이 명백했다. 지식정보부는 직원 인터뷰 및 설문조사 결과를 토대로 8월 초 ‘ 채권 추심 업무 e - 비즈니스화 방안 ’을 발표하고, 신용지원 업무의 전 공정을 자동화 · 전산화함으로써 단순 반복적인 업무를 줄이고자 했다. 예컨대 우편봉합기기를 도입하여 그 시간에 고객에 대한 분석과 지원계획 수립에 전념할 수 있게 한 것이다.

이후 9월부터 지식정보부와 전산정보부는 전 업무를 분석하여 정보화 · 표준화할 수 있도록 업무 프로세스를 재구성한 다음, 이를 효과적으로 활용할 수 있는 자동화기기를 도입하고 전산 프로그램 개발에 착수하였다. 자동 우편봉합기기, 원인서류 보관용 초고속 스캐너가 속속 도입되었고, 부동산 등기부등본 발급기가 설치되었다. 이제 미로같이 복잡한 서고에서 서류철을 뒤져가며 일하는 모습은 자취를 감추게 되었다.

고객정보 분석시스템을 가동하다

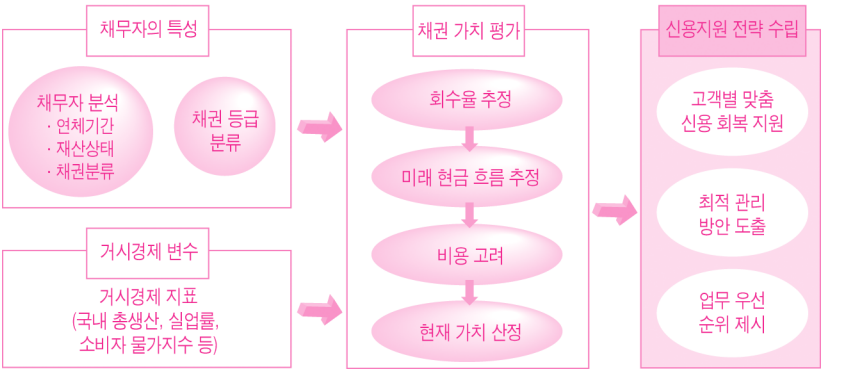
‘ 채무자는 고객 ’이라는 사고의 전환은 실제 업무에서 적용되기에는 어려운 측면이 있었다. 현업 직원이 아무리 고객 중심 교육을 받아도 막상 채무자에 대한 추

[도표 6] 자동화 전후의 업무절차 비교도



심 업무를 진행하는 과정에서는 ‘ 채무자는 채무자일 뿐 ’이라는 예전과 같은 채권 추심 행태로 돌아갈 여지가 많았다. 왜냐 하면 우선 채무자가 향후 빚을 갚을 가능성과 그 금액을 예측할 방법이 없었기 때문이다. 전적으로 담당자의 경험과 판단에만 의존하여 업무를 처리할 수밖에 없으니 수천 명에 달하는 채무자들을 제대로 파악하기가 어려웠다. 결국 “ 채무자는 고객 ”이라는 개념이 실제 현장에서 우러나

[도표 7] 고객정보 분석시스템 개요도



오기란 말처럼 쉽지 않았고, 그러다 보니 신용불량자를 대할 때 빚을 받아내야 하는 추심대상으로밖에 보지 않게 되는 것이다.

그런데 회수 실적이 우수한 직원에게서는 다른 점이 발견되었다. 이런 직원일수록 채무자를 고객으로 보고 그들의 재산 상태나, 빚을 갚으려는 의지 등을 제대로 파악함으로써 고객마다 다른 방법을 적용하여 가능한 한 자발적으로 돈을 갚도록 이끌어내고 있었던 것이다. 대부분의 담당자가 채무자의 경제상황이나 회수 가능 기간과 같은 정보가 없이, 단지 채무자에게 심리적인 압박을 가하는 방법만 사용하는 것과는 대조적이었다.

그래서 지식정보부는 고객정보 분석시스템인 ‘NPL - DSS’를 구축했다. 이 시스템을 통해 우선 공사가 인수한 전체 카드채권을 채무자와 채권 정보의 특성별로 분류하여 회수 가능성에 따라 등급을 매겼고, 등급에 따른 회수 가능 금액, 관리 기간, 경제상황 변동에 따른 변동성 등을 도출하여 각 채무자가 갚을 수 있는 금액을 산출, 고객상담에 활용할 수 있도록 하였다.

예를 들어, 고객에게 일정액의 신용카드 연체가 있고, 신용불량 건수가 3건 등록되었다고 하자. 그러면 이른바 고객 의사결정 지원시스템인 ‘NPL - DSS’를 통해 채무자는 일정 금액을 우선 변제하고 난 향후의 변제 계획을 스스로 알 수 있

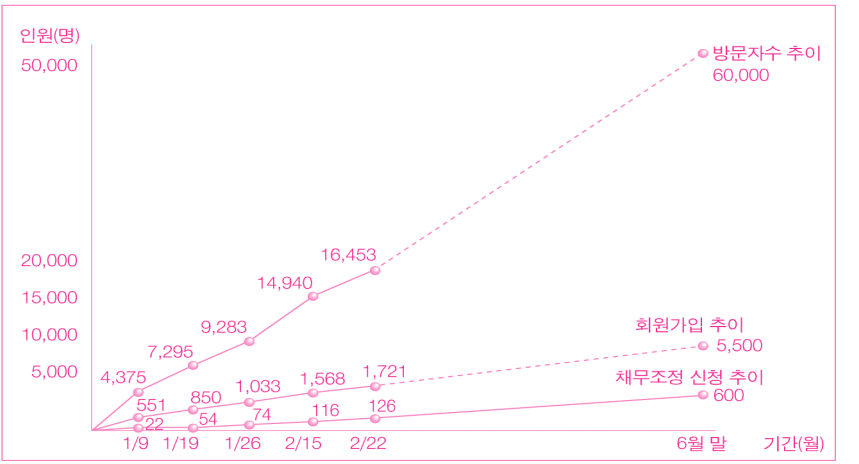
게 된다. 그리고 추심직원 또한 이 채무자의 변제 계획을 예측할 수 있는 자료를 근거로 고객과 상세히 상담한 후 이에 따른 지원 가능 수단을 보다 쉽게 찾을 수 있다.

한마디로 ‘ 채무자를 위한 맞춤 서비스 ’를 본격적으로 실시하게 된 것이다. 담당 직원은 각 고객에 대한 예상 회수 금액을 미리 알고 상담에 응함으로써 채무자의 경제상황에 맞는 서비스를 제시하고, 채무자들 역시 무리한 채무상환 압박으로부터 벗어나 자신의 신용을 회복하기 위해 적극적이고 자발적으로 나서게 되는 것이다.

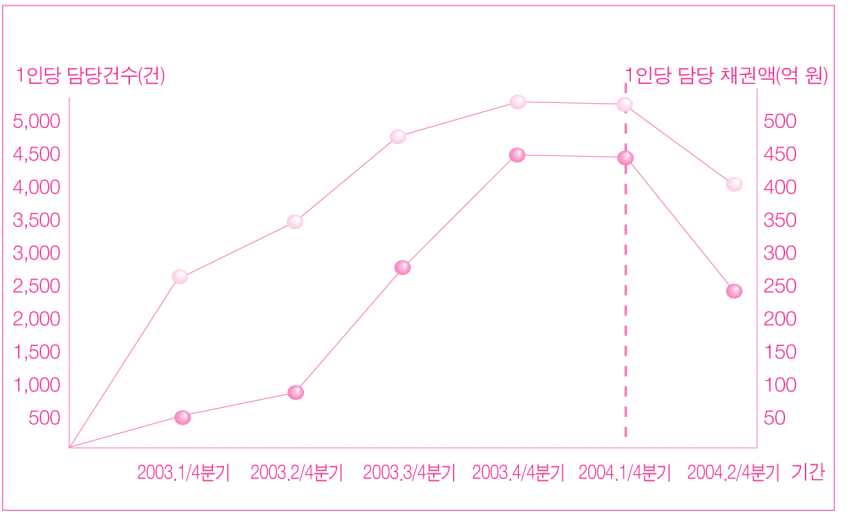
고객과 직원이 모두 행복해지는 원스톱 서비스 창출

최고장 발송의 경우에도 과거에는 엄청난 시간과 노력이 소요되었다. 담당자별로 수작업에 의존했기 때문에 한 번 발송 하는 데에만 6일 정도 소요되었고, 채무자의 특성상 고객 주소가 자주 바뀌어 상당수가 반송되었으며, 반송된 최고장은

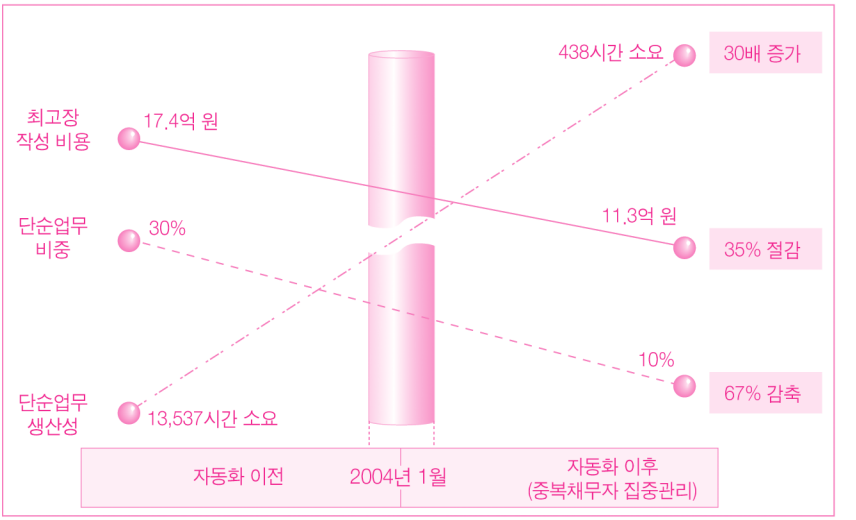
[도표 8] 온크레딧 고객 이용도(예측)



[도표 9] 고객통합 후 업무량 변화표



[도표 10] 고객정보의 통합 효과



[도표 11] 발신 · 수신 업무 자동화 전후 비교표

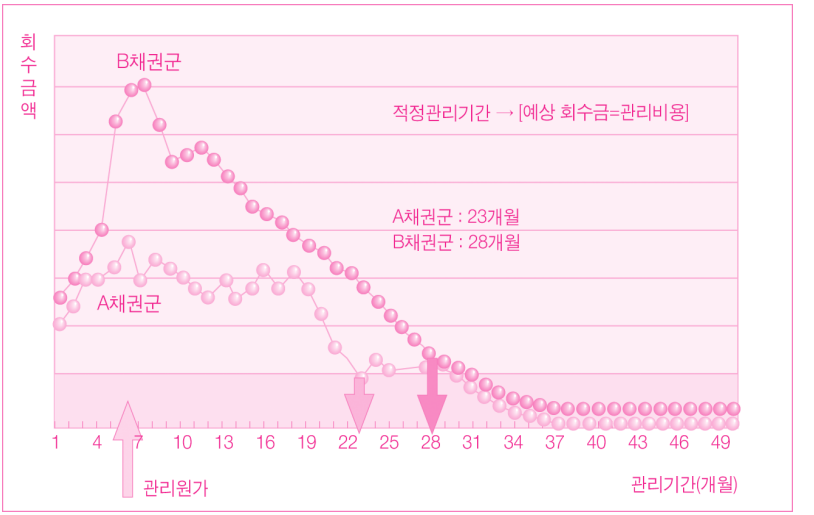
항목	자동화 이전	자동화 이후	금전적 효과
최고장 발송업무	담당자별 최고장 발송	삼단접이식자동 우편발송기를 도입하여일괄 발송	연간 10억 원
반송우편물 처리 업무	수작업확인및 전산 입력	최고장에바코드를부착하여자동 인식기로신속히확인, 전산입력	연간 2.7억 원
채무자주소확인	- -	‘ 행정자치부 전산망 열람자료 를 통한 채무자 주민등록 주소 확보	연간 1.4억 원

또다시 각 담당자가 수작업으로 분류, 전산에 등록해야 했다. 그러나 온크레딧이 오픈한 이후로는 단 1개월 동안 1만 명이 넘는 고객이 온크레딧에 접속했고, 신용카드 회사로부터 부실채권 인수 작업이 마무리되어 공사가 본격적으로 신용지원에 돌입한 2004년 2월부터는 그 숫자가 급격하게 증가했다.

온크레딧이 우편물과 전화로 채무독촉을 해야 했던 공사에 상당한 변화를 가져다준 것이었다. 채무자의 입장에서도 공사에 찾아오거나 전화를 하지 않고도 각종 조회는 물론 채무상담과 채무조정 신청까지 원스톱 서비스를 받을 수 있게 되었고, 죄지은 사람처럼 주눅든 목소리로 담당자와의 통화나 면담을 하지 않아도 된다는 점에서 큰 의미가 있었다.

공사 입장에서도 채무 유무 등 일반적인 내용을 묻는 고객들을 온크레딧으로 유도하여 상담시간을 크게 줄임으로써 본연의 신용지원 업무에 더욱 충실할 수 있게 되었다. 또한 공사는 중복 채무자에 대해 고객 1인당 전담자 1인 제도를 채택하였고, 이를 위해 모든 업무처리 절차와 전산시스템을 통합고객시스템으로 전환하였다. 통합관리가 개시된 이후의 효과는 당초 예상했던 것보다 훨씬 컸다. 고객은 여러 금융기관에서 대출을 받았어도 공사에 전화 한 통으로 한 명의 담당자에게만 상담을 받으면 되었다. 공사는 또한, 고객 한 사람에게 여러 명의 담당자가 배정되었던 것을 한 사람으로 줄여 단순업무 감축 및 인력절감 효과를 거둘 수 있었다.

[도표 12] 적정관리 기간 및 회수 금액



신용회복 지원 업무의 자동화를 통한 결실도 컸다. 먼저 최고장 발송 대상자의 주소를 국가 기간 시스템인 ‘ 행정자치부 전산망 열람자료 와 연계하여 확인한 후 삼단접이식 자동우편발송기를 통해 일괄 발송하고, 만일 최고장이 반송되어 오면 자동인식기가 최고장에 부착된 바코드를 확인하여 자동으로 전산시스템에 입력되도록 하였다. 그 결과 자동화 이전에는 최고장 발송과 반송 처리시간이 각각 연간 9,920일과 3,617일이 소요되던 것이 자동화 이후에는 각각 496일과 121일로 급격히 감소했고, 반송률도 약 35%로 떨어졌다. 단순 업무에 빼앗기던 시간이 줄면서 직원들의 업무 방식도 완전히 바뀌어 고객에게 친절하고 충실한 상담 서비스를 제공하는 한편 본연의 업무인 신용회복 지원 업무에 전념할 수 있게 되었다. 고객통합 및 자동화의 부수적인 효과로 최고장 작성 비용은 17.4억 원에서 11.3억 원으로 절감하게 되었다.

마지막으로, NPL - DSS에 의한 고객정보 분석은 우선 고객별 맞춤 신용지원 서비스를 가능하게 해주었다. 즉, 고객마다 상이한 재산 상태나 변제 의사 등을 고려

하여 그 회수 가능성을 등급으로 분류하였다. 이를 토대로 담당자가 그 고객에 대해 채무상환 요구를 어떤 방법으로 할 것인지, 분할상환 또는 채무감면 등 신용회복지원(채무조정)을 어떤 방법으로 할 것인지 신속한 의사결정이 가능하도록 지원하였다.

어떤 채무자의 예상회수금이 그 채무자를 관리하는 비용보다 적어지면 그러한 채무자는 더 이상 관리할 필요가 없게 된다. [도표 12]에서 보듯이 공사는 고객정보 분석을 통해 각 채무자에 대한 관리 시기를 알 수 있게 되었다. 따라서 더 이상 회수 가능성이 없는 채무자는 관리를 종료시키고, 신용회복의 필요성이 있다고 판단되는 채무자에 집중하여 효율적인 관리를 할 수 있었다.

KAMCO의 경영혁신은 이제 겨우 시작일 뿐!

CRM을 통해 KAMCO는 신용불량자의 신용회복 지원에 박차를 가하고 있다. 능력이 있는 채무자는 반드시 추적하여 채무를 갚게 하고, 형편이 어려운 고객에게는 다양한 방법으로 신용회복을 지원함으로써 신용카드 대란 이후 ‘ 신용사회의 마지막 파수꾼 ’으로서의 임무를 수행하고 있다.

공사는 1997년 이후 부실채권의 인수 및 정리 기법을 자체적으로 개발하여 부실채권 정리 사업을 성공적으로 수행해왔다. 이와 마찬가지로 2003년 이후에는 신용카드를 비롯한 개인부실채권의 처리방법을 자체적으로 개발하여 공사 특유의 고객관계관리(KAMCO CRM)시스템을 구축해냈다. 이 시스템을 가동하여 수십 만 신용불량자의 채무문제를 슬기롭게 해결해나가고 있는 것이다.

공사를 바라보던 시각도 바뀌었다. 냉혹한 추심 기관이나 부동산 공매 기관으로만 보지 않고, 어느덧 국민과 함께하고 국민을 지켜주는 ‘ 신용회복 지원기관 ’으로 바라보게 된 것이다. 공사의 많은 노력과 그 결실들이 밑거름이 되어 2004년에는 ‘ 한국윤리경영대상 ’ 공공부문 대상을 수상하는 영광을 안게 되었다. 그러나 공사는 이러한 성과에 만족하지 않고 CRM 체계를 공사의 다른 업무부문에도 적용할 수 있도록 더욱 보완함으로써 보다 나은 미래를 맞이하기 위해 노력할 것이다.

조직혁신과 고객만족을 가져오는 전략들

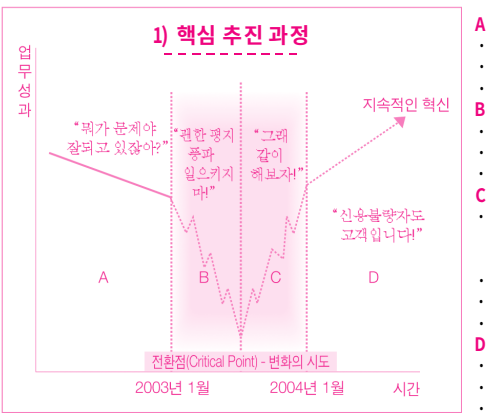
조직혁신을 단행하는 과정에서 KAMCO는 몇 가지 교훈을 얻었다. 그 첫 번째는 ‘ 공부하는 조직이 되어야 한다 ’는 것이다. 이제 공기업이나 대기업과 같이 안정된 조직이라도 과거나 현재의 성공에 안주하여 환경의 변화를 읽지 못하면 끝내는 도산 위기에 내몰릴 수 있다. 세상은 너무도 빨리 변해가고 있다. 그 변화에 적응하지 못하는 조직은 도태되기 쉽지만 미리 공부하고 준비하는 조직에는 그것이 곧 기회가 되기도 한다. 공사의 CRM은 ‘ 채무자를 고객으로 보고 그들에 대한 광범위하고 심층적인 정보를 바탕으로 각각에 대한 차별적 서비스를 제공함으로써 채무자와의 관계를 지속적으로 강화, 개선해 나가는 것 ’으로 정의하고 자발적 추진을 통해, 위기에 처할 수도 있었던 공사와 사회 문제로까지 번진 카드채권 문제의 돌파구를 창출할 수 있었다.

두 번째 교훈은 ‘ 혁신을 선도하는 내부조직이 필요하다 ’는 것이다. 혁신은 개인의 힘이나 IT만으로 이루어지는 것이 아니다. 조직 내부에 혁신을 선도하는 집단이 있어야 가능하다. 혁신을 선도하는 조직은 경영진이 혁신의 필요성을 인식하도록 유도해야 하고 전체 조직원들에게 혁신의 공감대가 형성되도록 이끌어야 한다. 직원들의 참신한 아이디어와 개선의 목소리에 귀기울이고 그것이 경영진에게 온전히 전달될 수 있도록 가교 역할을 해야 하는 것이다. KAMCO의 CRM을 추진한 지식정보부는 비교적 젊은 직원으로 구성되어 새로운 아이디어를 인큐베이팅하고 창출하는 조직으로 보수적인 성향이 강한 공기업들에서는 보기 드문 사례이다. 또한 공사의 지식정보부는 디지털 경영전략을 수립하고 실행하는 조직이기도 했다. 디지털 경영이라는 시대적 패러다임을 충실히 수행하고자 하는 기업이라면 IT와 실무 사이에서 그 역할과 범위를 설계하고 오프라인의 핵심역량을 인터넷으로 새롭게 접목하고 수행하는 ‘ 경영혁신 조직 ’이 필요충분조건이다.

세 번째로는, 대화와 설득을 통해 신뢰를 쌓아야 한다는 점이다. 혁신을 추진하는 데는 오해와 의심, 그리고 반발과 저항을 불러일으키기도 한다. 어떤 경우, 혁신이란 것이 인력 감축이나 노동력 착취로 오인되어 직원들과 경영진이 대립하게

[도표 13] KAMCO의 혁신 추진 내용 요약

1) 핵심 추진 과정



A(침체기)
- 부실채권의성공적인정리阮낙관주의지배
- 카드채권 대량인수 착수 阮 업무 비효율 발생
- 혁신조직(지식정보부) 阮 인력 양성, 경영환경분석

B(준비기)
- 혁신조직阮혁신과제(고객중심업무전환) 발표
- 현업부점 阮 무관심, 냉소, 반대
- 혁신조직阮대화와협상(인터뷰, 설문조사, 워크숍)

C(실행기)
- 혁신조직阮 KAMCO CRM의 개념 정립, 현업지원, 인력 직접 투입
- CEO 阮 CRM 검토지시 등 혁신의지 표명
- 전사적인참여阮특별제안. T/F팀발족, 전산지원
- 현업부점 阮고객서비스헌장, 매뉴얼제정등

D(결실기)
- 고객정보의통합관리완료
- 인터넷개인신용지원서비스 개시
- 혁신조직阮CRM 고도화과제발굴

2) 핵심 내용 및 성과

	주요 추진 내용	주요 추진 성과	
마인드	· <고객서비스헌장> 제정및시행 · <고객관리매뉴얼> 제정및교육 · 학습동우회 - ' 신용불량자의꿈지기 ' 운영	· 고객별맞춤서비스를통한실질적인 신용회복 지원阮경제활동재기 기반마련 · 인터넷신용지원서비스의유형효과 - 고객의방문비용감소: 176백만원	대국민
조직	· 혁신추진조직(지식정보부) 운영 - CRM전문가양성, 사내컨설팅 실시 · 채권추심기관阮신용회복지원 기관- 신용지원본부신설	· 고객참여형신용회복지원모델 제시 · 공기업의 신 CRM형 서비스 체계제시	정부
프로세스	· 중복채무자고객정보의통합 - 전화상담 · 최고장발송 · 소송 업무단순화 · 단순(반복)업무의자동화 - 우편자동발수신기, 고속스캐너등 설치	· 업무자동화및고객정보통합효과 - 채무자수: 124만명阮 88만 명 - 최고장발송비용: 17.4억원 阮 11.3억 원 - 단순업무비중: 30% 阮10% · 채무자분석시스템운용효과 - 채권매입, 고객별기준마련시 합리적이고신속한의사결정지원 ·' 신용질서회복의파수꾼 ' 이미지 제고 · e - 경영기업이미지강화	KAMCO
IT (정보기술)	· 인터넷신용지원서비스(온크레딧) 구축 - 채무조회, 채무조정신청및 결과확인 · 채무자정보분석시스템(NPL-DSS) 구축- 적정매입가 · 신용지원기준 제시등		

될 수도 있다. 따라서 혁신을 추진하는 데는 대화와 설득에 기반을 둔 신뢰 구축이 절실하게 요구된다. 공사의 경우에도 처음에는 CRM을 인력 구조조정을 유발시키는 도구로, 혹은 기존의 직원을 도태시키는 수단이거나 성과급을 감소시키는 것으로 오해를 받았다. 그러나 그러한 반발에도 혁신을 포기하지 않고 경영진과 관련 부서 직원들을 직접 만나고 대화로 설득하며 신뢰를 쌓아나간 결과, 처음엔 반대했던 부서가 나중에는 가장 큰 후원자로 나서고 노동조합마저 격려의 박수를 보냈다. 이런 과정은 신뢰의 중요성을 여실히 보여준 사례라 할 수 있을 것이다.

네 번째로, 경영진의 지원을 구체적으로 이끌어내는 일도 중요하다. 오늘의 시련을 격려하고 내일의 비전을 제시하는 강력한 리더십을 발휘하는 최고경영자가 존재하지 않는다면 경영혁신이란 것은 공허한 구호에 머물 뿐 절대로 실현 불가능하다. 즉, 혁신을 추진하는 과정에서 경영진의 지지가 없다면 프로젝트 자체가 존재하지 못할 수도 있다. 따라서 CRM 추진 담당자 스스로가 개인 부실채권 인수 및 정리 업무를 충분히 파악하고 신용불량자의 현황과 사회적인 문제들을 깊이 분석함으로써 CRM 제도의 필요성에 대한 굳은 신념을 가져야 한다. 이러한 신념을 바탕으로 공사는 CRM의 추진체계를 확고히 수립하고 이를 경영진에게 제시했으며, 이런 자세가 경영진의 감동을 이끌어내어, 마침내 공사 대표가 나서서 프로젝트에 대한 구체적인 지원을 해주었다.

마지막으로, 고객 중심의 경영혁신이 중요하다. 이를 위해선 CRM이 유용한 도구가 될 것이다. CRM은 일반적으로 기업이 고객정보를 분석하여 가치 있는 고객을 유치 및 유지하는 마케팅시스템으로 활용된다. 공사는 대고객 서비스를 개선하기 위하여 CRM을 효과적인 도구로 설정하고, 공기업의 특성상 기업의 조직과 제도 및 IT 인프라 등 모든 업무 환경을 바꾸어야만 진정한 CRM이 가능하다는 것을 인식했으며, 이를 과감하게 실행했다. 그 결과 업무처리 과정의 비효율을 크게 낮추고, 업무 통합 및 개선을 이뤄냈다. 한마디로 말해, CRM이 경영혁신을 가져온 것이다.

과학적인 소비자 보호 시스템으로 숨어 있는 소비자까지 지켜준다

소외받는 소비자를 위한 최선의 선택
지방 소비생활센터

한국소비자보호원 院

‘ 소비자 문제 란 소비자가 상품 및 서비스를 구입하거나 이용하는 과정에서 소비자의 이익이 기업에 의해 부당하게 침해당하는 것을 말한다. 결함 · 위해(危害) 상품으로 발생하는 신체상의 피해나 안전문제, 과대광고나 불공정 거래행위로 생기는 경제적 손실 등이 모두 소비자 문제에 포함된다. 우리가 시장경제를 지향하고, 소비행위를 지속하는 한 소비자 문제는 필연적으로 발생한다. 소비자 피해는 성별 · 연령 · 지역을 불문하고 누구나 ‘ 요람에서 무덤까지 ’ 겪게 되는 문제이다. 한국소비자보호원은 이러한 소비자 문제를 예방 · 해결하기 위해 노력하고 있으며 특히 소외받는 지방소비자를 위해 ‘ 지방 소비생활센터 를 만들었다.

소비자를 지켜주는 프로 해결사가 나타났다

대량생산 · 대량판매로 대표되는 현대 사회의 경제구조에서 발생하는 소비자 피해는 빠르고 광범위하게 확산되는 것이 특징이다. 생산 및 유통 단계의 복잡화와 첨단제품의 출현으로 원인 규명이 곤란하고, 그 결과가 소비자의 생명을 위협할 정도로 심각한 사안도 있다. 이러한 이유로 세계 각 국은 소비자 정책을 정부의 주요 정책으로 인식하고 전담기구를 설치해 활동을 전개한다. 우리 나라도 소비자 정책을 총괄, 조정하는 재정경제부를 중심으로 각 부처가 소관 업무별로 소비자 보호 정책을 집행한다. 특히 소비자 보호 전담추진기관인 한국소비자보호원(이하 소보원)은 정부의 소비자 정책을 종합적으로 추진하고 있다.

소보원은 소비자보호법에 의해 1987년 7월 1일 설립된 재정경제부 산하 특수공익 법인이다. 소비자의 기본 권익을 보호하고 소비생활의 합리화를 도모하며 나아가 국민 경제의 건전한 발전에 기여한다는 목적을 갖고 있다. 소보원은 소비자들이 구입한 상품이나 서비스에 불만이 있거나 피해를 입은 경우 그 불만을 처리하고 피해를 구제하며, 소비자 보호를 위해 일상생활과 밀접한 각종 물품과 서비스의 규격 · 품질 · 안전성 등에 관한 시험검사와 조사를 실시하고 있다. 또 국민 소비생활의 질적 향상을 위해 관련 법령과 제도의 정비, 정책개발을 위한 연구, 소비생활의 합리화를 위한 각종 정보 수집과 제공, 소비자 교육과 홍보, 국민 소비생활의 향상을 위한 종합적인 조사 연구, 기타 소비자 문제와 관련된 업무를 수행하고 있다.

어디선가 누군가에게 무슨 일이 생기면…

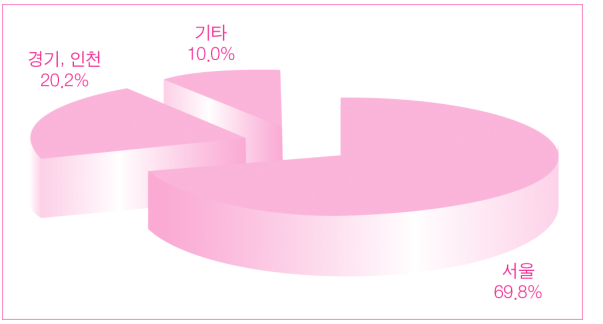
2002년 하반기 ‘ 반값 판매 ’로 돌풍을 일으킨 인터넷 쇼핑몰 ‘ 하프플라자 ’는 2003년 피해자 96,000여 명, 피해액 310억 원에 이르는 대형 사기사건으로 막을 내렸다. 최근에는 국산으로 둔갑해 팔리는 중국산 참깨에 속는 소비자가 늘고 있는 형편이다. 이처럼 소비자 피해는 언제, 어디서 발생할지 모르며 누구나 피해자가 될 수 있는 속성을 갖는다.

‘ 소비자 문제 ’란 바로 이렇게 소비자가 상품 및 서비스를 구입하거나 이용하는 과정에서 소비자의 이익이 기업에 의해 부당하게 침해당하는 것을 말한다. 결함 · 위해(危害) 상품으로 발생하는 신체상의 피해나 안전문제, 과대광고나 불공정 거래행위로 생기는 경제적 손실 등이 모두 소비자 문제에 포함된다. 우리가 시장경제를 지향하고, 소비행위를 지속하는 한 소비자 문제는 필연적으로 발생한다. 소비자 피해는 성별 · 연령 · 지역을 불문하고 누구나 태어나기 전부터 죽고 난 뒤의 장례 서비스에 이르기까지 겪게 되는 문제이다.

소비자 문제는 본질적으로 거래 당사자간 지위가 대등하지 못한 데서 비롯된다. 소비자는 사업자보다 조직력 · 정보력 · 자금력 · 문제 발생시의 대응력 등에서 열등한 지위에 있다. 어떤 경우 소비자 문제는 왜곡된 시장구조에 의해 발생하기도 한다. 특히 새로운 판매기법과 함께 첨단기술과 결합된 신제품이 시시각각 출시되는 상황에서는 정보로부터 소외된 소비자 피해의 발생 가능성이 더욱 높아진다.

그런데 피해 발생의 보편성이라는 소비자 피해의 특성에도 불구하고 도시 지역에서 주로 발생하는 소비자 피해와 농어촌 지역에서 발생하는 소비자 피해는 양상과 내용에 상당한 차이가 난다. 도시 지역은 주로 가전제품 · 신용카드 · 할인회원

[도표 1] 소비자 상담 청구인 분포 현황



*** 1999년통계치임**

[도표 2] 소비자 상담 지역별 · 판매방법별 현황

단위 : 건

구분		일반 판매	특수 판매						계
			통신 판매	방문 판매	전자상거래	다단계 판매	기타	소계	
2001년	수도권	219,712 (77.9)	23,645 (8.4)	30,104 (10.7)	4,000 (1.4)	2,855 (1.0)	1,767 (0.6)	62,371 (22.1)	282,083 (100.0)
	지방	30,603 (64.2)	7,660 (16.1)	6,513 (13.6)	1,288 (2.7)	686 (1.4)	939 (2.0)	17,086 (35.8)	47,689 (100.0)
	소계	250,315 (75.9)	31,305 (9.5)	36,617 (11.1)	5,288 (1.6)	3,541 (1.1)	2,706 (0.8)	79,457 (24.1)	329,772 (100.0)
2002년	수도권	175,262 (69.2)	36,866 (14.6)	27,115 (10.7)	8,240 (3.2)	3,574 (1.4)	2,265 (0.9)	78,060 (30.8)	253,322 (100.0)
	지방	32,112 (55.5)	13,604 (23.5)	7,547 (13.0)	2,520 (4.3)	1,085 (1.9)	1,047 (1.8)	25,803 (44.5)	57,915 (100.0)
	소계	207,374 (66.6)	50,470 (16.2)	34,662 (11.1)	10,760 (3.5)	4,659 (1.5)	3,312 (1.1)	103,863 (33.4)	311,237 (100.0)
2003년	수도권	182,843 (69.7)	32,150 (12.3)	28,000 (10.6)	15,389 (5.9)	2,072 (0.8)	1,992 (0.7)	79,603 (30.3)	262,446 (100.0)
	지방	34,932 (58.7)	10,796 (18.1)	7,520 (12.6)	4,777 (8.0)	624 (1.0)	838 (1.4)	24,555 (41.3)	59,487 (100.0)
	소계	217,775 (67.7)	42,946 (13.3)	35,520 (11.0)	20,166 (6.3)	2,696 (0.8)	2,830 (0.9)	104,158 (32.3)	321,933 (100.0)

권 · 전자상거래 등과 관련한 피해가 주종을 이루는 반면 농어촌 지역은 종자 · 비료 · 농업기계 등과 관련한 피해가 많이 발생한다. 그러나 이런 차이는 소비자 구제에도 그대로 적용되고 있다. 도시지역은 상대적으로 구제될 확률이 높은 반면, 노인 계층이 많이 살고 있고 상담기관이 멀리 떨어져 있는 지방 소비자들은 상대적으로 열악한 형편인 것이다. 이에 따라 정보에 소외된 지방 소비자를 위하여 소보원은 전화 · 팩스 · 편지를 통해 지방 소비자들의 상담과 피해 구제를 처리해왔지만 거리감을 좁히기가 쉽지 않아 인터넷 전문 상담반을 설치하기도 했다. 그러자 인터넷을 통한 소비자 상담이 2000년 43,691건에서 2002년 76,710건으로 2년 사이 2배 가까이 늘어났다. 하지만 이러한 방편은 지방 소비자 소외 문제에 궁극적인 해결책이 되지 못했다.

지방 소비자는 더욱 서럽다

전남 장성에 사는 한 노인 집에 가스 검침원이 방문했다. 가스 설비를 점검한 후 가스가 누설되므로 제품을 교체해야 한다고 설명한 그는 일방적으로 가스레인지를 교체하고 돌아갔다. 그리고 한 달 뒤 159,000원을 납부하라는 대금청구서가 배달되었다. 노인은 가스레인지를 교체할 생각이 아니었으므로 다시 가져갈 것을 요구했으나 사업자들은 제품을 사용했다는 이유로 반품도, 환급도 해주지 않았다.

충남 아산에 거주하는 또 다른 노인의 경우, 모 단체가 버스를 대절해서 무료 효도관광을 시켜준다는 말을 듣고 동네 사람들과 함께 관광에 참가했다가 손해를 입었다. 막상 가보니 관광은 거의 없었고 건강용품을 판매하는 공장에서 그들의 일방적인 제품 선전을 들어야 했던 것이다. 노인은 무료로 관광했다는 미안함과 효능이 뛰어나다는 사업자의 선전을 듣고 건강목걸이를 700,000원에 구입했으나 도금이 금방 벗겨지고 효능도 별로 없었다. 반품하려고 했으나 사업자가 계속 연락을 회피해 결국 위약금을 물지 않고도 계약을 취소할 수 있는 청약철회 기간을 넘기고 말았다.

이렇듯 정보에 소외되고 판단 능력이 떨어지는 노인 등이 많은 지방 소비자를 대상으로 한 악덕 상술은 사라지지 않고 있다. 그러나 소비자 피해는 초기에 적절하게 대응하면 피해를 최소화할 수 있다. 앞에서 예를 든 피해 사례의 경우에도, 만약 방문판매법 등의 소비자정보를 미리 알고 있었거나 피해 발생 즉시 전문기관에 상담을 요청했으면 쉽게 해결될 수 있었을 것이다. 하지만 지방 소비자 행정이 미약하고 소비자 상담 전담기구가 거의 없는 탓에 이러한 피해는 고스란히 소비자의 부담으로 돌아간다.

지방에 사는 소비자들이 서울에 위치한 소보원을 이용하기에는 불편한 점이 많다. 실제로 소비자 상담 사례의 90%가 서울과 수도권에 사는 소비자의 청구라는 사실을 봐도 그렇다.

최근 3년간 소보원에 접수된 소비자 상담 지역별 · 판매방법별 현황에서도 지방

소비자들이 수도권 소비자보다 방문판매, 통신판매 등의 특수 판매에 취약한 것으로 조사되었다. 특수 판매로 인한 지방 소비자의 상담 비율이 수도권 소비자에 비해 11~13% 정도 높게 나타났다. 가스 검침원으로 속이는 신분 사칭 상술, 상품을 무료로 제공한다거나 건강 강좌 등으로 현혹해 소비자를 불러모으는 강습회 상술, 효도관광 등을 내세우는 특수 판매는 정보에 소외된 지방 소비자들에게 특히 피해가 많이 발생한다. 게다가 수도권 소비자에 비해 지방 소비자는 초기 수습이 안 되어 문제가 커지는 경우가 대부분이다.

지방 소비자 보호를 위한 실제적인 대책이 시급하다

이제까지 지방 소비자 행정은 지방자치단체의 소비자 보호에 대한 인식 부족과 인력 · 전문성 · 예산 부족 등으로 지역 소비자의 욕구를 만족시키지 못했다. 기초자치단체는 말할 것도 없고 광역자치단체도 지역경제과의 공무원 한 명이 소비자 행정 업무를 전담하고 있었고 이마저도 다른 업무를 동시에 맡고 있는 경우가 대부분이었다.

특히 2001년 3월 소비자보호법이 개정되면서 리콜 명령 등 중앙정부의 권한이 상당 부분 지방자치단체에 위임되면서, 늘어난 지방 소비자 행정 수요를 감당하기에는 한계가 있었다. 더욱이 행정조직의 특성상 잦은 인사이동으로 전문성을 축적하는 데 한계가 있어 지방 소비자 행정은 방치 상태였다고 해도 과언이 아니었다.

지방에 있는 소비자단체 역시 인력과 예산 부족으로 해당 지역에서 발생하는 소비자 피해를 해결하는 데는 역부족이었다. 특히 정부의 소비자 시책을 종합적으로 추진하는 소보원도 서울에 위치해 지방 소비자들이 이용하기에는 불편한 점이 있었다. 때문에 지방 소비자들의 불만이 누적되었으며, 소비자 행정의 지역간 불균형이 심화되었다. 그리하여 매년 소보원의 국정감사에서 국회의원들까지 나서 소보원의 지부 설치를 포함한 지방 소비자 보호에 대한 특단의 조치를 요구했다.

선진국은 이미 오래 전부터 지방 소비자 보호에 특별한 관심을 갖고 문제를 해결하기 위해 노력해왔다. 우리 나라와 상황이 비슷한 일본은 이미 1960년대 초부터 동경도를 시작으로 지방자치단체가 소비자 행정 전담기구를 설치하여, 2000년 12월 말을 기준으로 전국 432개 소비생활센터가 활동하고 있다. 규모는 지방자치단체별로 다르지만 기초단체는 2~6명, 광역단체는 10~30명 규모로 운영되고 있다.

미국도 대부분의 주정부가 지방 소비자 행정을 담당하는 전담 부서나 독립기구를 운영한다. 유럽 국가들 역시 지방 소비자 보호를 위한 조직을 설치했다. 스웨덴의 경우 288개 지방자치단체 가운데 250여 개가 소비자상담센터를 운영하고 있다. 독일의 경우는 16개 주 전체가 소비자센터를 설치해 소비자 상담 및 불만처리 등의 업무를 수행하고 있다. 프랑스는 중앙정부 차원에서 소비자 보호 업무를 담당하는 ‘ 경쟁 · 소비 · 위조 방지 총국 ’이 22개 지방지부와 101개의 지방사무소를 설치해 운영한다.

두 번 죽는 소비자, 지방 소비생활센터가 살린다

소보원은 이 같은 지방 소비자 보호의 필요성을 절감하고 다각도의 노력을 기울이기로 했다. 우선 지방의 거점 도시에 권역별로 소보원의 지방지부를 설치하는 방안을 검토했으나 인원과 예산 부족으로 추진하는 데 어려움이 있었다. 그 대안으로 지방 소비자 교육을 강화하고 지방 소비자분쟁조정위원회를 연간 3~4회에서 12회로 확대 개최했다. 특히 1996년 12월에는 농협중앙회와 협약을 맺고 시 · 군 · 구 또는 면 단위에 설치된 농업협동조합을 통해 소비자 불만을 접수하기로 했다. 그러나 농협 담당자의 전문성 부족 등으로 인해 접수되는 소비자 피해가 연간 100건 미만이어서 지방 소비자 문제를 해결하는 데는 역부족이었다.

이에 소보원은 지방 소비자 보호를 위한 전담 조직 설치를 위하여 2000년 말부터 선진국 사례를 토대로 우리 나라 현실에 가장 적합한 지방 소비자 보호 방안을

마련하기 위한 작업에 착수했다. 그 결과, 소보원과 지방자치단체가 연계해 광역자치단체 단위로 지방 소비자 보호 전담 조직인 ‘ 소비생활센터 ’를 설치하는 것이 최선이라는 결론을 내렸다. 그리고 2001년 4월 ‘ 지방 소비자 보호 전담기구 설치 지원 방안 ’을 확정했다.

이후 재정경제부와 협의를 거쳐 ‘ 지방 소비생활센터 ’ 설치를 본격적으로 추진하기 시작했다. 2001년 7월 소비자보호법을 개정해 지방자치단체의 소비자 보호 전담기구 설치 근거와 중앙정부 차원의 지원 근거를 마련했다.

센터 설치의 필요성을 설득하는 노력도 함께 이루어졌다. 소보원은 재정경제부와 공동으로 몇 차례 지방자치단체의 국 · 과장단 회의를 개최했고, 끈질기게 설득한 결과, 2001년 11월 19일 광주광역시가 광역자치단체 중에서는 최초로 광주광역시가‘ 소비생활센터 ’를 개소했다.

광주 소비생활센터 개소는 전국적으로 큰 반향을 불러일으켰다. 소보원은 2명의 전문인력을 파견해 소비자 피해구제 · 정보제공 · 교육 등의 업무를 종합적으로 수행하면서 괄목할 만한 성과를 이루어냈다. 2002년 6월 11일자 호남신문은 “ 시 소비생활센터 문 연 뒤, 피해 사례 고발 4.6배 급증 ”이라는 제하의 기사를 통해 고발 사례가 월 60명에서 323명으로 늘어난 것과 품목별 상담 사례 등을 자세히 소개했다.

한편 광주광역시 소비생활센터의 활동 실적을 보면, 개소 전에는 전무했던 소비자 홍보가 늘어났음을 알 수 있다. 개소 후 지역방송의 고정 프로, 지역신문의 고정란를 확보하여 정기적으로 소비자 정보를 제공하는 등 183회의 홍보를 실시하였고, 소비자 교육도 2,273명을 대상으로 16회 실시함으로써 소비자 피해를 사전에 예방하는 데 기여하였다. 또한 일반 상품 및 서비스로 인한 소비자 불만 및 피해뿐만 아니라 금융 · 보험 · 의료 서비스 분야의 소비자 불만 및 피해까지도 해결하는 등 총 4,195건을 처리함으로써 소비자 보호를 종합적으로 추진할 수 있는 기반을 구축하였다. 이런 성과를 바탕으로 다른 지방자치단체의 참여를 유도하기도 했다.

그러나 광주광역시를 제외한 다른 지방자치단체에서는 여전히 센터 설치에 소극적이었다. 센터를 항구적이고 안정적으로 운영하기 위해서는 전담 공무원을 배치해야 했으나 당시 각 지자체는 추가인력을 확보할 여력이 없었기 때문이다. 이에 소보원은 센터에 전담 공무원을 배치할 수 있도록 추가인력 지원을 행정자치부에 적극적으로 요청했다. 2002년 10월, 행정자치부는 광역시에 2명, 도에 1명을 센터 전담요원으로 보강하도록 하는 ‘ 지방 소비생활센터 설치 보강 지침 ’을 확정했다. 행정자치부의 지침이 확정되자 각 지방자치단체가 앞다투어 소비생활센터를 개소하기 시작해 2003년 9월 대구광역시를 마지막으로 14개 지방자치단체에 소비생활센터 설치가 완료되었다.

소비생활센터는 민관의 협력과 참여를 통해 지방 소비자 보호 전담기구를 설치했다는 점에서 의의가 크다. 센터는 현재 해당 지자체 공무원 2~3명, 소보원 전문인력 1~2명, 해당 지역의 소비자단체 직원 1명 등 4~6명으로 구성되어 있으며, 참여 주체별로 유기적인 협력과 역할 분담을 통해 업무를 수행하고 있다. 우선 지방자치단체는 지역의 소비자 정책을 수립하고 집행하는 업무를 담당한다. 결함정보 수집 및 평가 결과에 따라 리콜을 권고 또는 명령하는 법률에 의한 권력적 업무와 현지 소비자단체의 지원, 육성 등의 업무를 담당하고 있다. 그리고 소보원은 해당 지역에서 발생한 소비자 피해에 대한 분쟁 조정, 지방 특성에 맞는 조사, 전문서비스 분야 등에 대한 소비자 상담 및 피해구제, 위해정보 수집 및 분석, 소비자 소송 지원, 정보 네트워크 구축 및 유지 등의 업무를 수행한다. 민간 소비자단체는 소비자 상담, 소비자 교육 및 계몽, 소비자 정보 제공, 물가 감시 등의 업무를 담당한다.

소비생활센터는 부담만 클 뿐 실익이 없다?

하지만 이렇게 유기적인 관계 속에서 ‘ 지방 소비생활센터 ’를 역동적으로 움직이기까지는 어려움도 따랐다. 사실 지방 소비자 행정은 지역주민의 복지와 직결되는 개념으로 지방자치단체의 중요한 행정 목표이다. 그런데도 당시 지자체는 소비

자 보호에 대한 인식이 미약하였기 때문에 소비생활센터를 설치하려는 의지가 별로 없었다. 상황이 이런 마당에 지자체가 센터 설치를 위해 스스로 인력과 예산을 추가 투입하기를 기대하기는 어려웠다. 이에 재정경제부와 공동으로 지자체를 대상으로 꾸준한 설득과 함께 소보원 주관의 지방 공무원 대상 소비자 교육을 통해 지방 소비자 보호의 필요성을 지속적으로 제기하였다. 특히 지자체의 인력 부담을 최소화하기 위해 행정자치부를 설득하여, 지자체가 추가인력을 확보할 수 있도록 노력했다.

하지만 지방자치단체뿐만 아니라, 지방의 민간 소비자단체 역시 소비생활센터 설치에 부정적인 견해를 보였다. 그 이유는 센터가 설치될 경우 민간단체의 업무 영역이 축소되어 입지가 약해질 것이라는 우려 때문이었다. 또한 자체인력이 부족해 센터 운영에 참여하기 어렵다는 입장이어서 이것도 센터 개소를 지연시키는 요인으로 작용했다. 이에 소보원은 재정경제부를 설득해 소비생활센터에 파견되는 민간 소비자단체 직원의 인건비를 중앙정부가 지출하게 하여 소비자단체의 부담을 상당 부분 해소할 수 있었다.

아울러 민간 소비자단체가 주관하는 소비자 교육 프로그램에 소보원의 전문인력을 강사로 활용할 수 있도록 했다. 소비자단체에서 처리하기 어려운 사건을 소보원이 이첩받아 적극적으로 처리하는 등 상호 신뢰 구축을 위한 노력도 꾸준히 했다. 그 결과, 2003년 중반까지만 해도 센터에 참여하는 민간 소비자단체가 거의 없었으나 현재는 9개 센터에 민간 소비자단체 직원이 참여하면서 센터와 유기적인 협력관계를 유지하고 있다.

한편 소보원 내부의 장애요인도 만만치 않았다. 소비생활센터는 소비자 보호 전반에 걸쳐 종합적인 업무를 수행해야 하기 때문에 적어도 10년 이상의 경력을 가진 전문인력을 파견하는 것이 바람직했다. 그에 필요한 인력은 소보원 전체 직원의 8%에 달했다. 소보원의 인력 구조상, 그 인원이 일시에 빠져나갈 경우 업무 차질은 물론 다른 직원들의 업무 가중이 심화될 것으로 예상되었다.

더욱이 직원들 대부분이 서울에 생활 근거지를 두고 있는 상황이어서 별다른 재

정지원 없이 연고도 없는 지방발령을 받는 것에 상당한 거부감을 표출하였다. 이에 소보원은 조직개편을 단행, 핵심역량 위주로 부서를 통폐합하여 조직을 슬림화하고, 차별 성과급제도를 도입하는 등 일 중심의 효율적인 시스템을 구축함으로써 대규모의 직원 파견으로 인한 업무 공백을 최소화했다. 또한 직원들에게는 지방소비자 보호의 필요성에 대해 지속적인 교육을 실시해 인식을 공유할 수 있도록 하였다. 파견직원은 최대한 희망 지역을 고려해 배치하고, 지방근무 기간은 인사상 가점을 부여하는 방법으로 이 문제를 해소해나갔다.

윈윈시스템을 구축하다

이와 같은 과정을 겪으며 안팎의 갈등을 극복한 소보원은 이제 소비생활센터 업무가 조기에 정착되고 활성화될 수 있도록 적극적으로 지원하고 있다. 각 센터별로 전문인력(경력 10년 이상의 3급 또는 4급)을 1~2명씩, 14개 센터에 총 18명을 파견하여 센터 업무를 주도적으로 추진하고 있다. 소보원 파견직원의 업무는 해당 지역에서 발생한 소비자 피해 사건을 현지에서 즉시 처리하는 것이다. 처리하기 어려운 사안은 소보원과 연계해 중앙의 소비자분쟁조정위원회에 상정, 조정결정을 통해 소비자가 편리하고 신속하게 구제받을 수 있도록 조치를 취한다. 2003년 지방 소비생활센터를 통해서 해결된 소비자 불만과 피해구제 건수는 16,629건에 이른다. 또한 민간 소비자단체 및 기초 지방자치단체 공무원들이 소비자 피해구제 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 〈소비자 상담 매뉴얼〉과 〈소비자 피해구제 사례집〉을 제작해 보급하고 있다.

중앙과 연계한 소비자 민원정보 시스템 운영업무 역시 소보원 직원들에 의해 이루어지고 있다. 14개 광역지자체와 소보원의 피해구제처리시스템(Sobinet)을 연계해 종합적인 민원업무처리 네트워크를 구축하고 있는 것이다. 이 시스템을 이용해 전국의 소비자는 동일한 피해에 대해 동시에, 그리고 질적으로 균등한 보상을 받을 수 있게 되었다.

소비자 보호를 위해서는 사후의 피해구제보다 소비자 스스로 피해를 예방할 수

있는 역량을 키워주는 것이 더욱 효과적이다. 이는 전문적이고 체계적인 소비자 교육을 통해서만 가능한 일이니만큼 소비자 교육도 센터의 중요한 업무 중 하나이다. 소보원은 소비자 · 지방자치단체 공무원 · 현직 교사 · 현지 소비자단체의 상담원 등을 대상으로 전문적인 소비자 교육을 실시하고 있다. 소비자 법령 및 제도, 피해구제 사례, 소비자 경제 등 각 분야별로 교육과정을 마련해 상설로 운영중이다. 센터 개소 이후 현재까지 139회에 걸쳐 15,042명에게 교육을 실시했다.

소비자 안전을 위한 위해 · 위험 정보의 수집 분석 및 리콜 업무도 수행하고 있다. 관내 병원 · 소방서 · 보건소 등을 위해정보 보고기관으로 지정 운영하고, 이를 소보원의 소비자안전정보시스템(CSN)과 연계해 종합 분석이 가능한 체계를 구축했다. 이러한 분석을 통해 소비자들에게 안전정보를 제공하고 위해물품에 대해서는 리콜 권고 업무를 수행하며 해당 지역 사업자를 대상으로 소비자 안전, 리콜 관련 규정 해설, 리콜 사례 등과 같은 안전교육을 실시하고 있다.

소비자 교육과 함께 정확한 정보를 제공하는 것도 소비자 피해를 예방하기 위해 중요한 일이다. 소비생활센터에서는 소보원과 연계해, 해당 지역 및 전국적인 차원의 소비자 정보를 수집하고 분석해 종합적인 피해예방 대책을 강구한다. 그리고 그 피해예방 정보를 소비자에게 제공한다. 이러한 정보는 소비자 경보 또는 인터넷 홈페이지, 각종 홍보물로 제작 · 배포된다. 지역 방송 및 신문 등 언론을 통한 소비자 홍보도 강화해 소비자 피해의 사전예방에 노력을 기울이고 있다. 현재까지 609회의 언론 홍보를 실시했으며, 이 밖에 해당 지역의 소비 환경 및 소비자 피해 다발 분야의 심층적인 조사를 통한 개선 대책도 마련하고 있다. 현재까지 ‘ 고령 소비자 기만 상술 및 피해 실태 조사 ’ 등 13건의 조사를 실시했다.

소비생활센터에 근무하는 공무원 및 소비자단체 직원의 전문성 제고를 위해서도 지속적인 전문화 교육을 실시하고 있다. 소비자 관련 법령의 제정 및 개정 상황, 최근 소비자 문제 및 대처 방향도 실시간으로 제공하고 있다.

지방 소비자를 위한 맞춤 서비스를 시행하다

소비생활센터 설치 이전의 지방 소비자 행정은 사실상 유명무실했다. 활동상황도 극히 미미한 수준이었다. 그러나 센터 설치 후 소비자 보호 전문인력이 배치되면서 지방의 소비자 보호 업무는 폭발적으로 증가했다.

소비자 상담 및 피해구제 처리 건수는 개소 전 연간 2,800여 건에 불과했으나 개소 후에는 16,629건으로 6배 가까이 증가했다. 이는 센터 설치 이전에도 지방의 소비자 피해가 다수 발생하고 있었으나 해결 창구가 없어 포기한 경우가 많았다는 것을 보여주는 예이다.

또한 소비자 교육은 개소 전에는 7회(1,408명)에 그쳤으나 개소 후에는 139회(15,042명)로 10배 이상 증가했다. 소비자 교육의 효과는 계량화하기 어렵지만 활발한 교육으로 소비자 피해를 사전에 예방하는 데 크게 기여한 것으로 짐작된다.

해당 지역의 소비자문제에 대한 조사도 센터 개소 전에는 전무한 실정이었으나 개소 후에는 13건을 실시했으며, 정보 제공은 개소 전에 비해 4.4배, 언론을 통한 소비자 홍보는 151배 증가하는 등 소비생활센터는 지방 소비자 보호에 새 지평을

[도표 3] 센터 개소 전 · 후 지방 소비자 보호 활동 비교

구분	개소 전*	개소 후*	증감	비고
소비자 상담 및 불만 처리	2,821건	16,629건	13,808건降	5.9배降
소비자 교육	7회 1,408명	139회 15,042명	132회降 13.634명降	10.7배降
소비자 문제 조사	—	13건	13건降	
소비자 정보 제공	17건	75건	58건降	4.4배降
소비자 홍보 실적**	4회	609회	605회降	151배降

* 개소 전은 개소 직전 1년, 개소 후는 2003년 활동 실적치임.
** 소비자 홍보 실적은 TV · 라디오 · 신문 등의 인터뷰, 기사 게재 숫자임.

[도표 4] 센터 개소 전 · 후 지방자치단체의 소비자 보호 예산 비교

구분	개소 전*	개소 후*	증감	비고
예산액	83,408천 원	423,315천 원	339,907천 원 降	5배降

* 개소 전은 개소 직전 1년, 개소 후는 2003년 예산임
* 서울, 경기, 경북 지방자치단체는 제외된 예산임

여는 계기가 되었다.

그런데 효율적인 소비자 보호 사업을 추진하기 위해서는 예산 확보가 필수적이다. 센터 개소 전 지방자치단체가 소비자 보호를 위해 책정한 예산은 약 8,300여만 원에 불과했고, 이마저도 사업비가 아닌 민간 소비자단체 교부금이 대부분이었다. 센터 개소 후 센터의 활동성과와 주민들의 호응도가 기대 이상으로 높게 나타나자 지방자치단체들은 소비자 보호 관련 예산을 대폭 증액했다. 그 결과 2003년 지방자치단체의 예산은 약 4억 2,300만 원 규모로 증가했다. 이는 개소 전과 비교할 때 5배 이상 증가한 것이다.

또 하나의 소득은 지자체 담당 공무원들이 소비자 문제를 보는 눈이 달라졌다는 점이다. 지자체 공무원을 대상으로 한 지방 소비자 보호의 필요성에 대한 꾸준한 설득과 교육으로 소비자 보호에 대한 인식은 과거와는 비교할 수 없을 정도로 높아졌다. 이제는 센터에 근무하는 공무원들이 스스로 전문지식을 습득하고 적극적으로 소비자 보호 활동을 추진하게 되었다. 그 결과 광주광역시는 소비생활센터의

[도표 5] 센터 개소 전 · 후 지역별 청구인 분포 비교

	개소 전(1999 년)	개소 후(2003년)	비고
수도권	90.0%	81.5%	8.5%降
지방	10.0%	18.5%	8.5%降
계	100%	100%	

활동성과가 지역주민들로부터 상당한 호응을 얻자 관련 공무원이 전원 승진하고 담당 계장이 대통령 표창을 받기도 했다.

경상남도 소비생활센터의 경우, 현실에 맞는 소비자보호조례 개정안을 만들어 도의회에 제출했는데 의원들로부터 수없이 많은 질의가 쏟아졌다. 관심이 높으면서도 한편으로는 새로운 제도에 대해 의혹과 궁금점 또한 많았던 탓이다. 그러나 소보원 파견직원의 충실한 답변으로 곧바로 의결처리 될 수 있었다. 이와 함께 향후 예산도 전폭적으로 지원하겠다는 약속을 얻어낼 수 있었고, 이를 계기로 소비자 보호에 대한 지방의회의 인식도 바뀌기 시작했다.

소비자의 불만 및 피해 처리 체계를 구축했다는 점도 소비생활센터가 맺은 좋은 결실 중 하나이다. 당초 지방에 거주하는 소비자는 피해를 입었다 하더라도 서울의 소보원에 의뢰하거나 피해구제 청구를 아예 포기하는 경우가 대부분이었다. 그러나 센터 설치 후 소보원의 피해구제 전문인력이 파견되어 지방 소비자들의 불만과 피해를 신속히 해결함으로써 지역간 불균형이 상당 부분 해소되었다. 경남 소비자생활센터는 관내의 민간 소비자단체가 처리하다가 해결 못 한 보험금 지급거절 사례와 산부인과 관련 의료사고 피해 사례를 이첩받은 적이 있다. 해당 소비자는 물론 민간단체도 기대하지 않았는데, 센터 직원의 적극적인 사실조사와 해결노력으로 보험사가 소비자에게 보험금을 전액 지급하고, 의사와 병원으로부터 손해배상을 받아내는 작은 쾌거를 이루기도 했다.

소비생활센터, 이젠 지역 실정에 맞춰 시스템화한다

각 지역마다 소비생활센터가 기대 이상의 활동과 성과를 보이자 해당 지역의 소비자단체와 언론 등이 센터 활동을 높이 평가해주었다. 특히 현지 언론의 평가는 열광적이라 할 만했다. 예컨대 인천일보에서는 “ 인천 소비생활센터, 제 역할 ‘ 톡톡 ’ 출범 한 달 만에 상담 620건 돌파 ”라는 내용을 소개하면서 센터가 소비자 분쟁의 해결사로 나섰음에 주목해주었다. 또한 광역일보는 “ 울산 소비자 보호센터 시민고충 해결 한몫 ”이라는 기사를 실었다. 대전을 비롯한 충남 지역, 그리고 강원

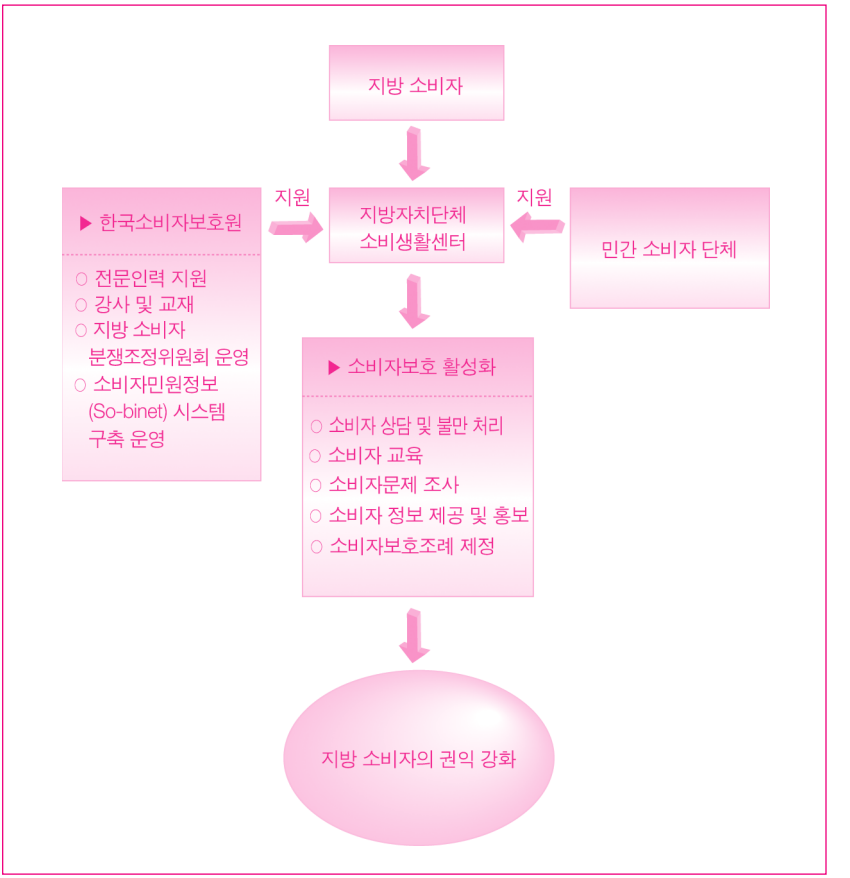
도의 현지 언론들 역시 소비생활센터가 소비자의 권익을 보호하는 동시에 지역주민의 합리적 소비생활에 일조하고 있다며 거듭 호평했다. 소보원 또한 이러한 언론의 호응에 힘입어 향후 센터 조직이 더욱 보강되어 소비자 보호를 위한 활동을 한층 강화할 수 있으리라 기대한다.

한편, 당초 소비생활센터 설치에 대해 다소 부정적인 시각을 표출하며 센터 운영 참여도가 미미했던 해당 지역의 민간 소비자단체 역시 이제는 센터의 중요성을 인식하고 신뢰를 보내기 시작했다. 이는 센터 개소 후 센터가 해당 지역의 소비자 보호에 기여한 바가 큰 것으로 나타나고 소비자단체에서 해결하기 어려운 사건을 이첩받아 처리하는 등 상호협력 체계를 구축하기 위한 노력을 기울인 결과이다. 이에 따라 센터 운영에 참여하는 소비자단체 수도 현재는 9개 지역으로 늘어났다.

무엇보다도 소비생활센터는 일반 소비자들에게 상당히 좋은 평가를 받고 있다. 즉 센터 이용자의 만족도가 매우 긍정적으로 나타나고 있는 것이다. 인천의 경우 센터 이용자의 70% 이상이 ‘ 만족 ’ 또는 ‘ 긍정 적으로 센터 활동을 평가한 것으로 나타났으며, 심지어 센터를 통해 피해보상을 받은 소비자들이 감사 편지나 선물을 전달하는 사례까지 늘고 있다. 특히, 경남 센터의 경우 소보원 파견직원이 소비자 문제를 현장에서 파악하기 위해 농어촌 생활용품의 수리 서비스 계획을 입안해 보고하자, 지자체에서는 예산과 인력 부족의 이유로 실행을 망설였다. 센터는 포기하지 않고 설득과 참여를 유도함으로써 농협 및 기초자치단체의 협조로 한 달간 가전제품 · 보일러 · 농기계 등에 대한 무상수리 행사를 실시해 소비자들로부터 상당한 호응을 얻었으며, 아예 정례화하기에 이르렀다.

소보원은 소비생활센터가 지방의 소비자 보호 종합 추진기구로 발전할 수 있도록 앞으로도 적극 지원할 계획이다. 특히 지역별 환경을 고려해 센터별로 차별화된 발전방안을 강구해 추진할 것이다. 즉 산업화 · 도시화 지역, 농업 기반 지역, 관광 활성화 지역 등으로 구분해 지역 특성에 따라 맞춤 소비자 행정을 구현할 수 있는 시스템 구축에 힘쓸 것이다. 이를 위해 소보원은 연구 · 조사 전문인력과 정보 지원을 강화해나갈 계획이다.

[도표 6] 한국소비자보호원의 지방 소비생활센터 운영 지원 체계도



현재 소보원과 소비생활센터 간에 연계 운영되는 소비넷을 더욱 발전시켜 전국적으로 발생하는 소비자 피해를 동시에 대량 처리할 수 있는 온라인 피해구제 처리망(Consumer Gateway)도 구축해나갈 것이다. 이를 위해 전국 소비자 상담 단일 전화번호 체계를 구축하고, 소보원의 전산망 및 소비생활센터와 연계해 소비자가 언제 어디서나 손쉽게 피해보상을 청구할 수 있는 시스템을 구축함으로써 센터의 기능을 강화할 것이다.

성과와 효율을 지향하여 국민의 가슴에 희망을 심는다

고객이 만족하면 직원도 만족한다

국민연금관리공단 院

"… 작전기지가 중요하다. 우리의 기지는 국민연금제도이다. 연금제도가 잘 발전하면 우리의 기지가 튼튼해지는 것이고 기지가 심하게 손상되거나 없어지면 우리의 발전도 기대할 수 없게 되는 것이다. 우리보다 이 일을 더 잘 할 사람은 없다. 300~400만 명이 연금을 받는 시대가 오면 우리 조직의 위상도 높아질 수밖에 없다. 제도 발전이 곧 국가나 공단은 물론 직원 개인의 발전이 될 수 있다. 그 동안 열심히 해오던 일을 방향을 바꿔서 좀더 지혜롭게 해나가면 공단이 발전할 것이라 확신한다."

‘ 미래 ’라는 이름의 나무를 위한 한 알의 씨앗

바야흐로 우리 나라는 고령화 시대로 접어들고 있다. 20세기 말부터 진행되어 온 출산율 저하에 비해 평균수명은 연장되면서 노령화는 현재에도 급속히 진행되고 있다. 건강하게 오래 사는 것은 인간의 변하지 않는 꿈일 것이다. 그러나 노후에 대한 준비 없이 단순히 생명만 연장된다면 그것은 오히려 크나큰 고통이 아닐 수 없다. 이를 타개할 방안으로 가장 안정적인 것은 결국 젊었을 때부터 노후를 준비하는 일뿐이다. 행복한 노후란 그저 주어지는 것이 아니라, 열심히 살아온 사람만이 가질 수 있는 젊은 날의 보상이고 결실이기 때문이다. 만약 경제적인 여유와 건강, 그리고 삶의 보람을 느낄 수 있게 된다면 노후는 분명 제2의 인생 출발이 될 수 있을 것이다.

그러나 노후를 준비할 여유도 없이 하루하루 먹고 사는 데에만 바빴던 우리 부모님들의 모습은 어떤가? 전통적인 가족의 가치가 무너지면서 자식에게 노후를 의탁하지 못해 고통받는 노인을 흔히 볼 수 있는 시대가 되고 말았다. 더구나 갈수록 젊은층 인구 구성비가 줄어들어 노인을 부양하는 것이 점점 어려운 현실이 되고 있다. 결국 이제는 스스로 노후를 준비할 수밖에 없다. 그러나 과연 그것이 한 개인의 힘만으로 될 일인가. 국가가 나서서 그런 부담을 덜어주고 효율적인 장치를 마련할 수는 없을까.

국민연금이 탄생하게 된 배경에는 바로 이러한 ‘ 사회적 요청 ’이 자리하고 있다. 한 알의 씨앗이 열매를 맺기까지는 적당한 영양분과 정성이 필요하다. 그러나 이전까지 우리 나라는 ‘ 공적연금의 황무지 ’나 다름없었다. 국민연금은 국가의 책임 아래 사회구성원이 서로 연대하여 평소 소득이 있을 때 조금씩 보험료를 납부하였다가 노령이나 장애, 사망으로 소득능력을 상실하거나 현저히 줄어들 때 본인이나 유족에게 연금을 지급하여 국민 모두가 안정된 생활을 할 수 있도록 도와주는 사회보장제도이다. 노후생활에 대한 사회적인 안전장치가 없을 경우 노후 준비를 하지 못한 대다수 개인을 누가 부양할 것인가? 고령화 시대의 대안으로 많은 선진국에서 연금제도를 채택하고 있는 이유도 바로 여기에 있다.

국민연금공단은 이러한 취지의 국민연금제도를 운영하기 위해 태어났다. 본부와 전국 주요 도시에 80개 지사를 가진 공단은 국민연금의 좋은 뜻이 이 땅에 제대로 실현될 수 있도록, 가입과 탈퇴 등의 자격관리, 연금 보험료 징수, 그리고 연금을 지급하고 적립된 기금을 운용하는 일을 도맡아 하는 정부산하기관으로서 1987년에 그 닻을 올렸다. 2003년 말 현재 42만 개 사업장에 1,700만 명이 가입해 있고, 110만 명이 연금을받고있으며운용중인기금이 112조원에이른다.

잘못 끼운 첫 단추, 불안한 항로…

그러나 국민연금제도의 취지나 장점에도 불구하고 이제까지 국민연금공단의 항해는 결코 순탄치 못했다. 낯선 제도인데다 가입이 강제되고 장기간이 지나야 혜택을 볼 수 있다는 제도상의 특성 때문에, 적극적인 참여와 지지를 보내줘야 할 국민들이 오히려 제도를 외면하는 상황에 놓인 것이다.

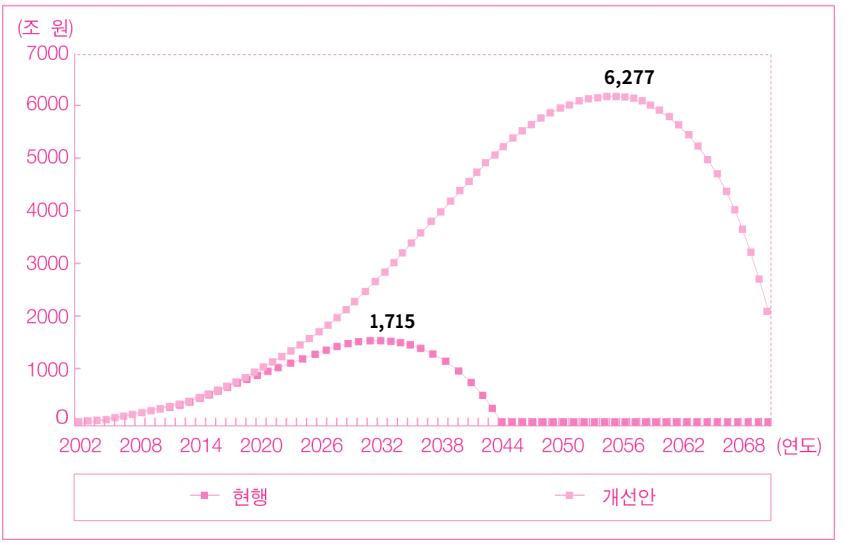
이렇게 된 데는 국민연금을 운용하는 주체인 국가에서 연금제도 시행 초기에 국민들에게 너무 많은 연금 급여를 약속했다가 이를 깨뜨리게 된 것이 이유이기도 하다. 물론 그 당시에는 낯선 제도에 대한 가입자들의 경제적 부담 경감과 제도 편입을 쉽게 하기 위한 불가피한 선택이었을 것이다. 그러나 평균수명이 늘어나면서 고령화 사회로 빠르게 진전되어가자, 기금 고갈의 문제는 처음 예견했던 것보다 훨씬 빨리 불거져나왔다. 그리하여 국가는 1998년 국민연금법을 개정하여 연금 급여율을 70%에서 60%로 낮추었다. 그러나 이러한 결정은 국민연금에 대한 부정적 견해만을 일파만파 번지게 했을 뿐 해결책이 되지 못했다. 단순히 급여율을 줄인다는 것 외에도, 국민들에게 기금 고갈에 대한 불안과 함께 종국에는 연금을 받을 수 없을지 모른다는 불신감을 조장하는 결과를 가져왔기 때문이다.

결국 급여율을 낮추더라도 실상 그것은 기금 고갈 시기를 2034년에서 2047년으로 지연시킨 것밖에 되지 않았고, 장기적인 재정 안정을 위해서는 또 다른 대안이 마련되어야 했다. 그렇게 해서 나온 방안이 5년마다 보험료와 연금액의 수지균형을 유지하기 위해 인구 · 수명 등 변동요인을 감안하여 장기적인 재정상태를

다시 예측하고 필요한 경우 보험료율이나 급여율을 조정하는 ‘ 재정계산제 ’를 보완적으로 도입하는 것이었다.

그리하여 2003년에는 이 재정계산제에 따라 ‘ 적게 내고 많이 받는 ’ 기존의 제도를 ‘ 적정 부담과 적정 급여 ’로 재조정하는 재정안정화 방안을 추진했는데, 이러한 잦은 제도 변경으로 급기야 국민의 불신이 극에 달하는 지경이 되고 말았다.

[도표 1]　현행 제도와 개선 제도 간의 적립기금 규모 비교



국민연금의 16년 역사는 끝없는 시련과 도전의 연속이었다. 국민들의 성난 불신의 함성, 언론의 부정적인 보도까지! 특히 IMF 고통 속에 도시 지역 확대로 이루어낸 ‘ 전국민연금시대 ’ 개막은 그야말로 외형적 구색에 불과하게 되고 말았다.

공단의 조직원들은 절대 부족한 인력 상황에서도 열심히 일했다. 하지만 국민의 불신과 같은 장애물을 만날 때마다 공단의 힘으로는 어쩔 수 없다는 체념과 절망

이 직원들의 사기마저 앗아가버렸다. 게다가 지역가입자의 소득 파악에 대한 사회적 인프라가 미처 준비되지 못한 상태에서 가입자들에게 적정 보험료를 부과하고 징수하기란 말처럼 쉬운 일이 아니었다. 특히 ‘ 유리지갑 ’의 직장가입자들이 가입자간 형평성 문제를 제기하자 이러한 내부적 위기감은 더욱 확산되었다.

이제 공단 스스로 이 문제를 해결한다는 것은 거의 불가능에 가까워졌다. 현실적으로 1,000만 명 지역가입자 중 국세청 소득 관련 공적자료가 있는 경우는 26% 수준이고, 그 중 공단에 신고된 소득보다 공적자료의 소득이 높은 경우는 겨우 6.4%에 불과(국세청 과세자료 분석결과)했다. 또한 이렇게 취약한 기반 위에서 공단 직원들에게 부여되는 부담은 나날이 커져서, 직원 1인당 관리 인원이 자격관리의 경우에는 8,400명, 징수관리의 경우에는 2,800명에 이르는 지경이 되었다. 이러한 구조로 ‘ 전국민연금시대 ’를 열어나간다는 것은 어불성설이었다. 또한 무소득 등을 이유로 보험료 납부 대상에서 제외된 가입자가 40%대에 이르고, 소득이 있는 경우에도 납부를 기피, 이른바 ‘ 반쪽연금 ’이라는 오명을 낳기에 이르렀다.

그나마 ‘ 연금기금 ’은 건실하게 운용되고 있었음에도, ‘ 국민연금 ’과 함께 부실하고 방만하게 운용되고 있다는 식의 오해가 생겨났다. 다른 공적연금의 기금 고갈과 외국의 연금제도 개혁에 대한 내용이 언론에 보도되면서, 국민연금 기금도 함께 고갈될 것이라는 인식이 퍼져 보험료를 내봤자 제때에 연금을 받기가 어렵다는 국민의 불신감은 사태를 점점 더 어렵게 만들었다.

상황이 이렇다고 해서 ‘ 전국민연금시대 ’라는 희망을 포기한 채 그냥 머물러 있을 수는 없었다. 공단은 이와 같은 절박한 상황을 타개하고 빠른 시일 안에 국민의 신뢰를 회복하여 국민연금제도의 정착을 앞당길 수 있는 획기적인 방안을 찾고자 골몰했다. 그러던 2002년 6월, 제10대 이사장의 취임을 계기로 공단은 새로운 변화의 바람을 맞기 시작했다.

모르는 게 병?

새로 부임한 이사장이 공단 전 직원들에게 내놓은 화두는 ‘ 미드웨이 해전 ’이었

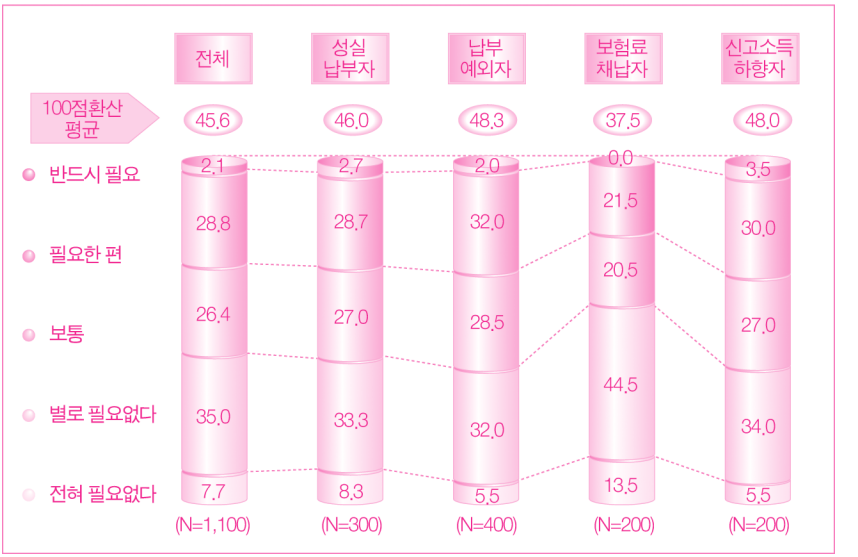
다. 제2차 세계대전 당시 해군 전력이 월등했던 일본이 왜 미국에게 패했을까? 그는 패전의 이유를 첫째는 일본 해군 지휘관의 작전 실패, 둘째는 미군 정보전의 개가라고 설명했다. 일본 해군이 속전속결의 전략으로 해군 전투기를 총동원해 미드웨이 공군기지를 공격했을 때 미 공군이 일본 전함을 침몰시켜 일본의 함재기들은 귀환할 기지가 없어져 결국 바다에 추락했다는 이야기다. 이는 작전 지휘관의 역할과 함께 기지의 중요성을 강조하고, 왜 우리가 기지를 지키지 않으면 안 되는가 하는 절박함을 일깨웠는데, 이사장은 직원을 대상으로 한 특강에서 이렇게 강조했다.

"… 작전기지가 중요하다. 우리의 기지는 국민연금제도이다. 연금제도가 잘 발전하면 우리의 기지가 튼튼해지는 것이고 기지가 심하게 손상되거나 없어지면 우리의 발전도 기대할 수 없게 되는 것이다. 우리보다 이 일을 더 잘 할 사람은 없다. 300~400만 명이 연금을 받는 시대가 오면 우리 조직의 위상도 높아질 수밖에 없다. 제도 발전이 곧 국가나 공단은 물론 직원 개인의 발전이 될 수 있다. 그 동안 열심히 해오던 일을 방향을 바꿔서 좀더 지혜롭게 해나가면 공단이 발전할 것이라 확신한다."

국민연금에 대한 불신(不信)의 가장 큰 원인은 바로 부지(不知)에 있었다. 그렇다면 국민들에게 사실 그대로, 투명하게 알리는 게 문제해결의 실마리였다. 국민들이 국민연금의 장점을 제대로 알기만 한다면 자발적으로 제도권 안으로 들어오지 않을까. 실제로 미디어리서치 조사결과에 따르면 국민연금제도의 필요성에 대한 인식은 전체적으로 '필요하다'는 쪽이었다. 다만 체납자들의 경우, '필요없다'는 의견이 40%를 웃돌았다. 결국 그들에게 '국민연금제도의 필요성'을 제대로 알린다면 승산은 있으리라 판단되었다.

그러나 4,300명의 직원이 1,700만 명의 가입자 전체를 대상으로 한 '대면 홍보'는 사실상 불가능했다. 가입자들의 자발적 참여를 이끌어내는 홍보가 유일한 수단이었지만 그 길은 너무 멀게만 보였다. 더디고 힘들더라도 알리고 설득하면서 이해를 구해나가야만했다. 결국새로운홍보컨셉트를개발해야했다.

[도표 2] 국민연금제도에 대한 필요성 인식



*** 자료: 미디어리서치(2003년2월)**

홍보와 관련해서도 이사장은 이색적인 이론을 내놓았다. 이른바 ‘ 좁쌀론 ’과 ‘ 붕어론 ’이 그것이다. 한 바가지 좁쌀을 바닥에 흩어놓고 주워담아야 한다면 어떻게 할 것인가? 기계를 발명해 사용하거나 사전에 바닥을 경사지게 다지고 고랑을 파서 좁쌀이 한 곳으로 모이게 하면 쉽게 주워담을 수 있다는 게 바로 ‘ 좁쌀론 ’이다. 공단의 적은 인원으로 가입자 전체를 관리해야 하는, 쉽지 않은 현실을 비유한 것이다. 또한 붕어가 수십만 개의 알을 낳아도 생존하는 알은 불과 수십 개에 불과하듯 수많은 돈을 들여 광고(홍보)를 하더라도 광고상품에 관심을 갖고 문의해오는 경우는 극히 적다. 수십만 개의 알을 잃은 붕어라도 낙담하지 않고 나머지 수십 개의 알을 잘 키워 멸종하지 않고 붕어의 역사를 쓰듯이, 국민연금에서 홍보를 할 때에도 관심을 갖는 소수의 사람에게 정성을 다하는 것이 중요하다. 이런 사실을 역설한 것이 바로 ‘ 붕어론 ’의 핵심이었고 그에 따른 새로운 홍보 컨셉트는 ‘ 老테크 ’였다.

그 동안 공단은 주로 사회보험제도의 성격을 강조하는 홍보를 해왔으나 이는 국민들의 자발적인 참여를 이끌어내는 데 부족함이 많았다. 그래서 새로운 홍보는 상업적 마인드에 착안, 연금의 수익성에 초점을 맞춘 홍보로 방향을 전환했다. 그것이 바로 ‘ 老테크 ’ 홍보다. 국민들이 국민연금의 장점을 제대로 인식하면, 스스로 찾아올 것이라는 시장논리를 적용한 이 광고는 ‘ 연금제도 ’를 하나의 ‘ 금융상품 ’으로 접근할 수 있도록 하는 내용을 담고 있었다.

이러한 컨셉트는 국민연금이 어떤 상품과 비교해도 가입자 입장에서는 유리하지만, 고객의 오해로 인해 외면당하고 있는 안타까운 현실 인식에서 출발한다. 그래서 국민연금의 장점을 국민들이 쉽게 이해하고 체감할 수 있도록 구체적인 사례나 자료를 제시해보자는 의도가 이 광고에는 담겨 있다. 즉, 제도 변경을 감안하여 가입시기나 가입기간, 보험료 부담 정도에 따른 수익률 차이를 보여주고, 덧붙여 일반 금융상품의 수익률과도 극명하게 비교할 수 있도록, 통계청 기준 대한민국 도시 가구 평균인의 수익률(9.16%)을 제시함으로써 고객 스스로 판단할 수 있게 한 것이었다.

다행히 ‘ 老테크 ’ 홍보에 대한 고객들의 관심이 일기 시작했다. 공단 내부적인 판단으로도 지역가입자 관리에 효과적이라는 의견이 많았고, 대외적으로는 ‘ 老테

[도표 3] 국민연금의 ‘ 老테크 ’ 신문광고

크 ' 광고를 인지하는 숫자가 점차 늘어났음이 보고되었다. 앞으로도 사회보험의 원리 안에서 더 많은 고민과 논리를 개발해야겠지만, ' 老테크 '는 분명 국민연금 홍보 역사에 중요한 발자취를 남길 것이라 기대한다.

후 세대의 짐을 가볍게 하는 ' 재정안정화 ' 입법 추진

국민연금은 기본적으로 ' 적게 내고 많이 받도록 ' 설계되어 있었다. 이러한 ' 저부담 - 고급여 ' 체계로 가면 올해 노령 연금을 받는 평균 수급자의 경우 무려 원금의 5배 이상을 수령하게 된다. 1998년 연금 급여율을 70%에서 60%로 낮춘 적이 있지만, 이를 다시금 적정한 수준으로 조정하지 않으면 우리의 자녀들은 소득의 30% 이상을 연금 보험료로 내야 하는 처지에 놓이게 된다. 특히 우리 나라는 세계에서 가장 빠른 속도로 노령화가 진행되고 있다. 가령 65세 이상 노인 비율이 7%에서 14%로 올라가는 데 걸린 기간을 다른 나라와 비교할 때 프랑스는 115년인데 반해 한국은 19년밖에 걸리지 않을 것으로 예측되고 있다. 또한 2002년 현재 여성 한 사람당 출산이 1.17명으로 세계 최저의 출산율을 기록하고 있으며, 지난 20년간 평균수명은 10년이나 늘어난데다 이런 증가폭은 더욱 커질 것으로 예상된다. 이런 추세라면 앞으로 연금을 받는 노인들은 점점 많아지고 보험료를 내는 젊은이들은 현저히 줄어들어 장기적인 대비를 하지 않으면 안 되는 것이다.

상황이 이렇다 보니, 제도개선을 미루면 미룰수록 내는 보험료와 받는 연금의 조정폭은 더욱 가중되기 때문에 하루라도 빨리 현 세대가 조금 ' 덜 받아 ' 다음 세대들의 과중한 부담을 줄여주어야 했다. 이런 방향이 확정되자, 공단은 2003년 재정계산의 해를 맞아 정부와 함께 곧바로 재정안정화를 위한 입법을 추진했다. 국민연금발전위원회에서 장기적인 재정안정화 방안을 마련하고 공청회 등을 통해 각계의 의견수렴을 거친 후 정부 입법안을 확정, 현재 국회에 상정되어 있는 상태다. 그 내용은, 연금 보험료율을 2010년부터 5년마다 1.38%p씩 2030년까지 20년에 걸쳐 15.9%로 점진적으로 조정하고, 연금 급여율의 경우 2007년까지 55%, 2008년부터는 50%로 조정하는 것이다. 이것은 현재로선 가입자의 부담을 최소

화하는 동시에, 법 개정 전의 가입기간에 대해서는 종전 급여율로 계산하여 기득권을 최대한 보호하려는 조치이다.

지금까지 공단은 재정안정화 입법을 위해 많은 노력을 기울였다. 임직원이 국회, 시민단체, 이해관계자들을 상대로 밤낮을 가리지 않고 법 개정의 필요성을 설명하고 관심과 지지를 호소했다. 더는 기금 고갈에 대한 불안 때문에 국민들로부터 불신을 받을 수 없다는 절박함과 안정적인 제도 운영에 대한 열망 때문이었다. 그러나 사회적 합의가 부족하여 아직도 그 뜻을 이루지 못하고 있다. 2004년에는 언론과 국민의 지지를 바탕으로 입법이 이루어지리라 기대한다.

국민연금법 개정 문제는 비단 우리 나라만의 문제는 아니다. 세계 각 나라의 연금법은 ‘ 누더기 법 ’이라는 말이 있을 정도로 자주 개정되곤 한다. 개인에겐 전 생애가, 사회적으로는 수세대에 걸쳐 영향력을 미치는 장기보험이기 때문에 경제 및 인구변동 등의 사회경제적 여건 변화에 따라 제도 수정이 불가피한 탓이다. 그러나 대부분이 부담 수준을 올리거나 연금 급여율을 낮추는 방식이어서 사회적 합의를 이루는 일이 쉽지 않다.

이러한 과정에서는 특히 언론의 역할이 크고 중요하다. 우리 나라 국민연금의 경우, 언론 보도 경향이 제도 운영에 대한 신뢰를 좌우하기도 한다. 재정안정화 입법이 사회적 이슈가 되면서 정확하고 균형 있는 보도가 더욱 중요해졌다. 공단 임직원이 언론사 간담회, 방송출연, 기고 등에 적극적으로 나서 직접 설명하고 이해를 촉구한 것도 이 때문이다.

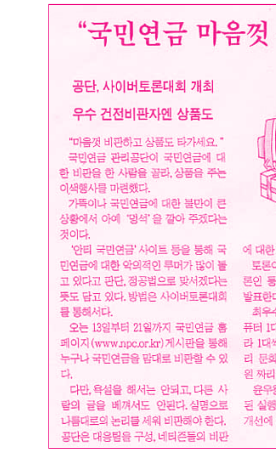
덕분에 이제는 과거에 비해 국민연금에 대한 객관적인 보도가 많아지고 있고, 언론인들도 국민연금제도에 관심을 갖는 대신 무분별한 비판성 보도를 자제하는 분위기이다. 이러한 결과는 급속한 고령화 사회 진입에 따른 대안으로는 역시 국민연금이 최선이라는 인식과 그 동안 지속적인 이해와 설득이 만들어낸 결실일 것이다.

멍석 깔아주고 욕먹기 - 사이버 토론대회

지금까지 국민연금은 한마디로 ‘ 동네북 ’이었다. 사이버상의 ‘ 안티 국민연금 ’ 네티즌의 목소리는 정말이지 만만치가 않았다. 게다가 그들의 주장은 그저 그렇겠거니 하고 무시할 수 없는 중요한 고객의 목소리이기도 했다. 그래서 공단은 2003년 10월 새로운 색깔의 ‘ 사이버 토론대회 ’를 개최했다. 네티즌에게 마음껏 토론하고 비판할 수 있도록 아예 멍석을 깔아주자는‘ 발상의 전환 ’이었다.

국민연금 홈페이지를 통해 참가 신청을 받고 공단 직원과 신청자 간 혹은 신청자와 신청자 간의 비판과 토론의 과정을 거치는 동안 약 9,000명의 네티즌이 토론대회를 방문했다. 그러나 토론대회 분석 결과, 정작 국민연금을 극렬하게 비판해 오던 안티 네티즌들은 거의 참여하지 않은 걸로 나타났다. 또한 참여했던 안티 네티즌들 역시 제도에 대한 충분한 이해를 바탕으로 한 논리적인 비판보다는 감정에 치우친 맹목적인 비방이나 왜곡이 많았다는 점이 아쉬웠다. 그럼에도 불구하고 공단은 2004년에도 이러한 ‘ 멍석 깔아주기 ’ 성격의 사이버 토론대회를 개최하기로 했다. 이런 계기를 통해서나마 서로에 대한 오해를 조금씩 거둘 수 있고, 또한 그것이 진정한 이해로 이어질 수 있으리라는 희망과 믿음 때문이다.

[도표 4] 서울신문 2003년 10월 9일자기사



“국민연금 마음껏 욕하세요”

공단, 사이버토론대회 개최

우수 건전비판자엔 상품도

“마음껏 비판하고 상품도 타가세요.”

국민연금 관리공단이 국민연금에 대한 비판을 한 사람을 골라, 상품을 주는 이색행사를 마련했다.

가뜩이나 국민연금에 대한 불만이 큰 상황에서 아예 ‘멍석’을 깔아 주겠다는 것이다.

‘안티 국민연금’ 사이트 등을 통해 국민연금에 대한 악의적인 루머가 많이 돌고 있다고 판단, 정공법으로 맞서겠다는 뜻도 담고 있다. 방법은 사이버토론대회를 통해서다.

오는 13일부터 21일까지 국민연금 홈페이지(www.npc.or.kr)게시판을 통해 누구나 국민연금을 맘대로 비판할 수 있다.

다만, 욕설을 해서는 안되고, 다른 사람의 글을 베껴서도 안된다. 실명으로 나름대로의 논리를 세워 비판해야 한다. 공단은 대응팀을 구성, 네티즌들의 비판에 대한 반론도 제시할 계획이다.

토론이 끝나면 오는 31일 대학교수, 언론인 등 5명의 심사위원들이 수상자를 발표한다.

최우수상 수상자 1명에게는 노트북컴퓨터 1대, 우수상 2명에게는 디지털카메라 1대씩, 장려상 10명에게는 10만원 짜리 문화상품권, 참가상 20명에게는 5만원 짜리 문화상품권을 준다.

윤우용 홍보부장은 “토론회에서 제시된 실행가능한 대안은 적극적으로 제도개선에 반영할 계획”이라고 말했다.

김성수기자

올바른 기금운용으로 ‘ 수익성 ’과 ‘ 안정성 ’을 보장한다

급변하는 금융환경에 능동적으로 대처하고 계속 늘어나는 연금기금을 효율적으로 운용하는 것은 제도의 안정적 운영을 위해 반드시 실현해야 하는 과제이다. 가입자로부터 징수된 보험료를 기금으로 잘 운용하여 후에 연금으로 돌려주어야

하기 때문이다. 특히 기금을 안정적으로 관리하면서 최대한 수익률을 높이는 것은 국민의 부담을 그만큼 줄이는 효과도 갖는다.

공단은 1999년 ‘ 기금운용본부 ’를 발족하고 최고의 자산관리전문가 영입과 고도로 시스템화된 투자관리를 통하여 연금기금의 ‘ 수익성 ’과 ‘ 안정성 ’이라는 두 마리 토끼를 잡기 위해 많은 노력을 기울여왔다. 무엇보다도 2003년 투자 다변화에 따른 자산배분과 위험관리, 성과평가 등을 과학적으로 통합 지원할 수 있는 선진 기금운용 종합정보시스템 구축을 완료하였다. 또한, 기금운용직에 대한 목표관리제 도입과 인센티브 제도를 체계화시켰다.

한편, 기금운용 실무자의 엄격한 도덕성이 요구됨에 따라 업무 과정에서 규칙과 의무의 준수 여부를 상시적으로 감시 · 감독하는 컴플라이언스(compliance) 기능을 대폭 강화하였다. 그리고 투자 위험에 대비한 운용 프로세스를 한층 발전시키

[도표 5] 기금운용 종합정보시스템

고, 리스크 관리위원회에도 외부 전문가를 참여시켜 운영을 내실화하였다. 뿐만 아니라 수탁 은행을 일원화하여 투자자산의 운용 내역을 실시간으로 파악하는 시스템을 갖추었는데, 이런 시스템은 다른 연기금과 민간기업의 벤치마킹 사례가 되기도 하였다.

이러한 선진화된 기금운용 체계 덕분에 IMF 이후 무수한 기업도산과 금융위기 속에서도 공단은 기금을 안전하게 지켜냈다. 그 동안 정부에서 실시한 자산운용 평가에서 4년 연속 1위를 차지했고, 1988년부터 2003년 12월까지 131조 원을 조성하는 동안 8.81%의 누적 수익률을 올렸다. 2003년 한 해 동안 올린 수익만도 8조 2,000억 원이며 전체 수익률은 7.98%, 주식투자로는 36.97%의 수익률을 기록하는 성과를 거두었다.

효율 및 성과 중심 조직으로 거듭나다

공단은 밖으로는 연금의 재정안정화 방안 입법 추진과 함께 제도에 대한 국민의 이해를 이끌어낼 수 있도록 진실을 투명하게 알리면서, 안으로는 효율 및 성과 지향의 조직과 인사혁신을 단행하고, 고객 서비스 향상에도 힘을 쏟았다. 그것은 제도 시행 당시의 약속과 달리 거듭된 재정안정화를 위한 제도개선, 즉 국민의 부담이 커지는 데 따른 자성이며 책무이기도 했다.

먼저 직급제로 인해 경직되어 있던 조직을 ‘ 업무 중심의 유연한 조직 ’으로 바꾸는 것부터 시작했다. 적은 인원으로 광범위한 일을 해야 하는 조직의 특성상 업무 효율을 높이는 것이 무엇보다 중요했다. 이를 위해 파트 단위를 팀으로 바꾸어 지사 조직의 의사결정 단계를 종전의 4단계에서 3단계(팀원 - 팀장 - 지사장)로 줄이고, 지사의 업무량이나 인원 규모와 상관없이 획일적으로 구성된 가입자관리 부서를 2~3급 팀장 수만큼 규모를 적정하게 세분화하여 기동성과 활력을 높이는 개선 방안이 제시되었다. 이는 팀을 손에 잡히는 6~7명 규모로 만들어 팀장을 비롯한 팀원 개개인을 성과관리의 틀로 묶자는 의도였다.

그러자 간부를 포함한 조직 구성원 사이에 동요가 일어났다. 특히 2급 간부들은

부하직원이던 3급과의 구별 없이 팀장이라는 직책으로 단일화되는 데 대한 불만이 있었고, 직원들은 노동 강도가 높아질 것이라는 우려와 연봉제로 가기 위한 수순이라는 오해로 전면적인 반대에 나섰다. 지사장들도 그다지 호응하는 분위기가 아니었다.

때문에 이사장이 직접 나섰다. 각 지사를 찾아다니며 반대하는 직원들에게 " 현재보다 나빠지는 게 무엇이냐 "고 되묻고," 팀제 개선은 당장의 성과보다는 중장기적인 변화의 기반을 마련하기 위한 것 "임을 강조하며 설득했다. 그리고 공감대가 더 필요하다면 시범 사업을 통해 지사의 자율적인 참여를 보장하겠다고 약속했다. 이에 따라 지사별로 직원들의 의견을 수렴하여 시범 사업에 들어갔는데 80개 지사 중 절반에 가까운 34개 지사가 참여하였고, 2004년에는 더 큰 공감대를 얻어 전 지사에서 실시할 예정이다.

이 개혁조치에 대해 당시 언론들 역시 비상한 관심을 보였다. 매일경제신문의 경우 " 15년 직급제 깨부수라 - 국민연금공단 개혁 칼 뺐다 "는 제하의 기사를 통해 공단의 혁신적인 조직시스템을 소개하기도 했다.

이렇듯 경직된 직급제에서 업무 중심의 수평적인 팀 조직으로 바꾸는 한편, 열심히 일하는 사람이 대우받는 조직을 만들기 위해 인사제도에 대해서도 대대적인 수술에 들어갔다. 먼저, 그 동안 3급 승진을 위해 연금 업무와 직접 관련이 없는 경영 · 법학을 수년씩 공부해야 했던 폐단을 없애고, 평소 현장에서 열심히 일하고 다양한 경험을 갖춘 직원이 유리하도록 시험과목을 연금 실무 단일과목으로 개선하였다.

그런데 이 과정에서도 반론에 부딪혔다. 실무 한 과목에 대한 논술시험만으로는 객관적인 평가가 불가능하다는 강한 내부 반대가 일어난 것이다. 그러나 직원들만으로 구성된 ' 승진시험관리위원회 '의 운영을 통해 많은 토론과 검토를 거치는 과정에서 예상되는 문제점을 사전에 진단하고 보완함으로써 2003년 3월 마침내 이 제도를 시행할 수 있었고, 시험 횟수를 거듭할수록 합리성이 증명되어 이제는 정착 단계에 와 있는 상태이다.

공단은 여기서 더 나아가 승진인사제도 역시 획기적으로 개선했다. 1, 2급 간부직원의 승진심사에서는 개인의 업무 추진 실적을 심사자료로 활용하고 소속 부서의 업무실적 및 경영평가 결과를 반영하여 일정 등급 이하인 경우에는 승진심사에서 제외시켰다. 연공서열이 앞서면서도 승진하지 못한 직원에게는 충격적인 일이었다. 그러나 이 제도를 통해 연공서열의 관행에 젖어 있던 조직 분위기를 일신하였으며, 수년 동안 난제로 남아 있던 하위직급에서의 근속승진제마저 노사합의로 폐지함으로써 오로지 일과 성과로서만 평가받을 수 있는 조직문화를 만들어냈다.

또한 2003년 1월, 본부 경영전략실과 기획관리실을 통합하여 인력을 일선 지사로 전환 배치하였다. 1, 2급 부서장은 능력에 따라 복수보직제를 실시하여 경쟁력을 제고했다. 한편 다면평가제를 도입하여 상사와 동료, 부하직원 간의 상호 평가를 실시했다. 이를 통해 인사고과의 공정성과 객관성을 확보하고, 평가결과를 피드백하여 직원 개인의 자기계발을 유도하는 효과도 거두었다.

조직에 활력과 생기를 불어넣는 변화의 돌풍은 이제 업무실적 평가 분야로 향했다. 그러나 효율과 성과 중심 조직을 향한 마지막 단계의 혁신과정은 그리 순탄하지 못했다.

경쟁을 조장하는 이사장은 퇴진하라?

국민연금제도의 가장 어려운 과제는 바로 지역가입자 관리였다. 1,000만 명에 달하는 지역가입자 관리의 성과 제고를 위해 이전에도 지사별 또는 팀별 업무 추진 실적을 관리하기는 했으나 그리 체계적이지도 지속적이지도 못했다. 또 별다른 인센티브도 없었기 때문에 직원들에게 동기부여가 되지 않았다. 제도 운영의 성패가 달린 지역가입자 관리에 승부수를 던진 경영진은 실적평가와 보상체계 적용을 강한 의지로 밀고 나갔다.

드디어 2002년 9월, 월 · 분기별 실적평가제도가 실시되었다. 이는 핵심 업무에 대해 보다 심도 있고 체계적인 업무 추진과 인센티브 제도를 통한 선의의 경쟁을

유도하기 위함이었다. 또한, 월 또는 분기 단위의 성과를 측정하고 그 결과를 분석 · 피드백함으로써 연간 단위 경영평가의 문제점을 보완하고자 한 것이었다. 2003년에는 평가 업무를 전담할 평가관리팀이 설치(기획조정실)되고, 성과 보상을 위한 예산으로 15억 원을 확보하여 50% 내의 우수 부서에 대해서는 인센티브를 차등 지급하기로 했다.

그러나 평가란 것이 원래 위아래 없이 피곤한 법, 직원들의 동요가 시작되었다. 노동조합에서는 업무가 거칠어지고 직원들의 정신적 부담이 지나치게 가중된다는 점을 들며 일단 노사협의회를 통해 반대 의견을 제시하였고, 곧이어 팀제 시범사업과 연계한 연봉제의 사전 단계가 아니냐며 반발하기 시작했다.

직원들 사이에서도 여러 가지 의문이 제기되었다. " 너무 많은 주사바늘을 꽂는 것 아니냐 "는 불만과, " 성과경쟁은 사회보험 정신에 위배되는 것으로, 직원을 모두 보험설계사로 만들겠다는 것이냐, 연봉제로 가기 위한 수순을 밟는 것 아니냐 " 하는 의구심이 팽배했다. 이렇게 해서 노사관계는 장기간 난항의 길로 접어들기 시작했다.

2003년도 단체교섭을 앞두고 노동조합은 이 문제를 핵심 쟁점화했고, 20여 차례의 끈질긴 교섭 끝에 분기 단위의 평가와 포상금 지급기준 등에 대한 합의가 이루어져 해결되는 듯싶었다. 그러나 노동조합 집행부가 조합원들의 불신임으로 중도 하차하는 사태가 벌어졌고, 집행부를 다시 구성하는 선거에서 ' 이사장 퇴진 '을 공약으로 내세운 강성 노조가 들어서면서 노사관계는 새로운 국면을 맞았다. 사측은 기본과 원칙을 지킬 뿐이라는 입장을 표명하면서 평가를 계속했고, 노측은 이를 수용할 수 없다며 강경하게 맞섰다.

급기야 새로운 노조집행부의 출범과 함께 이사장 퇴진을 요구하는 현수막이 본부에 덕지덕지 내걸리고 조합원 집회도 쉴새없이 이어졌다. 그러나 사측은 단호했다. 결단코 개혁의 고삐를 늦추지 않겠다는 것이었다. 2003년 10월에는 3,700여 명의 조합원을 상대로 이사장 퇴진을 요구하는 서명운동이 시작되었다. 그 전에 사측에서는 노동조합 부위원장 출신의 노조원인 2급 직원(부장)을 본부 평가관리

팀장으로 전격 임명하는 등 ‘ 평가 없이는 개혁을 마무리할 수 없다 ’는 강한 의지를 표명하였다. 언제 어떤 사태가 벌어질지 알 수 없는 상황에서 폭풍전야와도 같은 침묵이 이어졌다.

함께하는 ‘ 제도발전위원회 로 난관을 뚫다

그러나 전화위복의 계기가 왔다. 연말을 넘기면서 그 동안의 개혁성과가 업무지표의 향상으로 나타나기 시작한 것이다. 승진심사에 평가결과를 반영하여 객관적이고 공정한 인사가 이루어지자, 열심히 일하는 직원이 대우받는다는 믿음이 자연스럽게 생겨났다. 이사장에 대한 직원들의 신뢰감도 높아지기 시작했다. 노사 이해의 길을 트고 평가를 정상화시키는 데는 노조원인 평가관리팀장의 역할도 컸으며, 이렇게 파격적인 팀장 임명을 추진한 경영 마인드도 돋보였다.

극과 극은 서로 통한다고 했던가! 이사장과 노조위원장 간에 직접대화가 이뤄졌다. 2004년 2월에는 한발 더 나아가 노사 대표로 ‘ 제도발전위원회 ’를 구성할 것을 문서로 합의하고 현안 문제를 공동으로 해결하기로 하는 등 개혁의 중요성을 함께 인식하면서 새로운 공단 역사의 장을 만들어나가기로 했다.

이러한 각종 혁신적 제도를 통해 최대 현안인 지역가입자 관리를 더욱 충실하게 추진하는 조직 기반을 새롭게 마련하면서 고객인 국민이 피부로 느낄 수 있는 서비스 혁신에도 힘을 기울였다. 이제는 월 100만 명에 달하는 국민연금 고객이 ‘ 국번 없이 1355 ’를 이용해 각종 신고 및 신청과 함께 궁금증도 해소하고 있다. 불과 2, 3년 전만 하더라도 불친절한데다 통화가 가장 어려운 기관이라는 지적을 받았지만, 민간기업을 벤치마킹하여 개발한 콜센터를 설치하고 400여 명의 상담인력과 운영을 전문업체에 아웃소싱함으로써 종전의 오명을 말끔히 씻어냈다. 외부 전문기관의 고객만족도 조사에서 상담원 서비스 수준 92점, 종합 고객만족도는 79점으로 조사된 바 있다. 현재 국민연금 콜센터에서는 단순히 문의사항에 대한 답변만이 아니라 국민의 노후설계에 대한 연금 컨설턴트로서의 역할을 하기 위해 궁리하고 있다.

연간 500만 명 이상이 방문하고 있는 공단 홈페이지에 2003년 7월 고객참여센터, 민원도우미 코너를 개설하여 사이버 고객의 편의를 도모하였다. 물어보세요, 친절 · 불친절 신고, 고객 제안, 내 연금 알아보기, 신고 · 신청 업무처리 등 여러 가지 서비스를 간편하게 이용할 수 있다는 면에서 호평을 받고 있다.

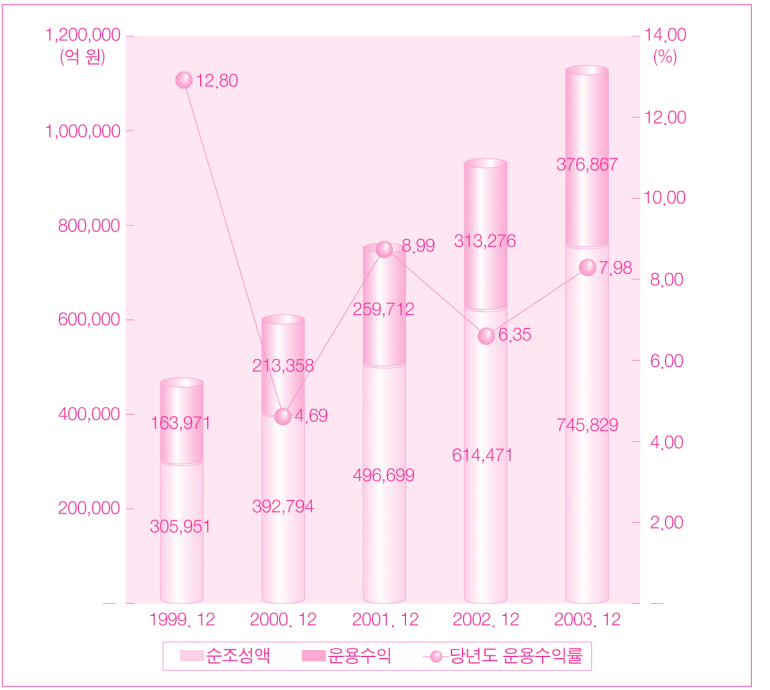
한편 수급권자에 대한 청구 안내 서비스에도 힘쓰고 있다. 제때에 연금을 받을 수 있도록 수급 사유가 발생하기 전후에 빠짐없이 안내한다. 대상자는 월 2만 명 이상이며 빈틈없는 안내에 따라 2003년의 경우, 수급대상자 중 93.1%가 적기에 청구하여 연금을 지급받았다.

국민연금이 달라지고 있다

어렵게 추진한 제도들은 점차 효력을 나타내기 시작했다. 국민연금 하면 무조건 부정적인 인식만이 팽배하던 과거와 달리, 우선은 언론의 태도부터 달라지기 시작했다. 2003년중앙일간지의국민연금관련보도내용을분석해보니, 총 1,223건가운데긍정 및 사실 보도가 1,085건(88.7%)이었고, 부정적 보도는 138건(11.3%)으로 국민연금에 대한 객관적인 보도가 이뤄지고 있음이 나타났다. 제도의 문제점에 대해 있는 사실 그대로알리고이해와협조를구한결과였다.

기금운용 면에서도 뚜렷한 성과들이 나타났다. 2003년 말 국민연금 기금 조성액은 131조 5,000억 원에 이르고, 연금지급 등 지출을 제외한 운용 규모는 112조 원이다. 특히 그 가운데 37조 7,000억 원은 기금을 잘 관리하여 벌어들인 수익금으로서, 1988년부터 지난해 12월까지 8.81%의 누적수익률을 올렸다. 보다 구체적으로 살펴보자면, 2003년 한 해 동안 8조 1,756억 원의 수익으로 연간 7.98%의 수익률을 달성했고, 금융 부문에서는 8.73%로 2002년 6.30%보다 2.43%p가 높아졌는데 이는 2003년 말 12개 은행 1년 만기 정기예금 평균이자율 3.5%의 2.5배 수준이다. 주식투자에 있어서도 증시 침체기의 집중 매수와 체계적인 포트폴리오 관리, 적절한 아웃소싱 전략으로 2조 3,559억 원의 수익을 거두어 종합주가지수 상승률 29.18%보다 7.79%p 높은 36.97%의 수익률을 기록했다. 또한 채

[도표 6] 기금운용 성과



권 부문에서는 금리의 하락 추세에도 불구하고 4조 7,299억 원을 벌어들여 3년 만기 국고채 평균금리보다 1.82%p 높은 6.35%의 수익률을 보였다. 그리하여 기금운용 평가 자산운용 부문에서 연속 4년(1999~2002년) 1위라는 기록을 보유하게 되었다(단, 자산운용 우수기관으로서 2003년도는 평가 대상에서 제외되었음).

조직혁신에 의한 성과 역시 뚜렷했다. 안정적으로 가동될 수 있는 조직운영과 업무목표달성시스템이 마련되었고, 가입자 관리의 업무성과 제고로 나타났다. 인력이 한정되어 있음에도 불구하고 가입자간의 형평성 제고와 직결된 지역가입자의 소득적정조정은 2003년에 87만 명으로 전년 대비 22.8% 증가했고, 2003년 7월 1단계 사업장가입자 당연적용 확대대상 16만 개소에 대해서도 99.5%를 완료하여 전년 대비 13만 6,000 개소(47.4%)의 증가를 보였다. 그리고 2004년에는

28만 개소가 확대될 예정에 있다. 경기침체 속에서도 2003년에 15조 6,587억 원의 연금 보험료를 징수하여 전년 대비 12.9% 증가했다는 것은 연금 보험료 징수 면에서의 성과를 그대로 보여준다. 그리고 2003년도 외부기관의 콜센터 상담 서비스 모니터링(고객만족도) 평가 점수는 92.2점이며, 지속적인 상승추세를 유지한다는 면에서 긍정적인 결과라고 할 수 있다.

아무도 가지 않은 길을 가는 조직

국민연금은 국가의 백년대계다. 연금제도는 국민들의 노후 소득보장을 위해 세대를 이어서 영구히 발전시켜야 한다. 그러기 위해서는 장기적인 안목에서 비전을 가지고 지속적인 변화와 혁신으로 잘 가꿔나가야 한다. 이 제도는 갓 피어난 꽃이다. 따라서 해놓은 일보다는 해야 할 일이 더 많이 남아 있다.

무엇보다도, 이제 더는 연금 개혁을 미룰 수 없다. 하루라도 빨리 현재의 ‘ 저부담 - 고급여 ’ 체계를 ‘ 적정부담 - 적정급여 ’ 체계로 입법화해야 할 것이다. 앞으로 연금을 받는 사람이 급속하게 늘어나면 연금 급여율 조정이 더욱 어려워질 것이기 때문에 기금고갈 없이 세대를 계속 이어가게 하려면 더 많은 국민의 공감대를 얻어 이 제도를 정착시켜야 한다.

국민연금제도를 잘 운영하기 위해 가장 중요한 것은 국민의 신뢰와 자발적인 참여다. 가입자가 많다는 이유로 인력을 충원하는 것만이 능사는 아니다. 국민연금제도의 안정적인 정착을 위해서는 효과가 더디고 적더라도 연금제도의 장점을 소상히 알리면서 국민의 이해와 참여를 구하는 작업을 계속해야 한다.

또한, 가입자의 몫인 기금이 안정적인 수익기반 위에서 운용되도록 노력해야 한다. 앞으로 국민연금 기금은 일정 기간 동안 계속 늘어나 최고 600조(현재 가치)에 이르게 된다. 따라서 국민경제에 미칠 영향을 고려한 다각적 투자 방안 마련이 중요한 과제가 될 것이다.

마지막으로 효율과 성과 중심으로 조직을 운영하고 질 높은 서비스를 제공하는 기관으로 더욱 발돋움해야 할 것이다. 국민의 가슴에 둥지를 틀 때까지 공단의 임

직원 모두는 총체적 역동성을 발휘하여 최고의 기관을 만들어갈 것이다.

2002년가을부터공단본부의정원한켠에서는창립 15주년을맞아심은어린금강송들이 파릇파릇 자라고 있다. 금강송은 최소한 20년은 가꿔야 값지고 고귀한 낙락장송으로 자란다고 한다. 마찬가지로 우리의 연금제도 역시 일회성의 변화만으로는 큰 나무로자랄수없을것이다. 이어린금강송에는 20년, 30년아니그이상의시야를갖고정성껏가꾸겠다는공단전식구들의깊은다짐이담겨있다.

국민연금제도 역시 아직은 어린 나무에 불과하지만 우리가 노력하고 함께 정성을 기울여나간다면 멀지 않은 장래에 모두가 바라고 희망하는 복지의 꽃을 피울 수 있을 것이다. 현재 100만 명에 이르는 연금 수급자가 제도 시행 20년이 되는 2008년이면 300만 명, 30년 후에는 460만 명 이상으로 늘어난다. 젊어서 열심히 일하고 노후를 맞은 이들에게 소중한 열매를 안겨주는 진정한 낙락장송이 되어주리라 기대한다.

성과관리시스템으로 책임경영을 확립하다

절망을 넘어 희망을 경영하다

교통안전공단 院

어려운 여건을 헤쳐나가기 위한 유일한 대안은 성과관리시스템의 도입이었다. 우선은 경영목표부터 설정하여 전 직원들과 변화의 의지를 다졌다. 누구나 열심히 일하면 땀 흘린 만큼의 대가를 얻을 수 있는 사회, 그것이 바로 모든 사람들이 추구하는 공정한 사회가 아닐까? 노력해봤자 소용없다는 이 시대의 절망을 뛰어넘어 열심히 흘린 땀의 달콤함을 느낄 수 있는 희망으로의 회귀, 공단은 바로 그것을 이끌어낸 것이다. 그 희망의 열쇠는 직원들 모두가 회사의 주인이라는 주인의식, 고객감동 서비스 실현, 성과위주의 책임경영, 바로 여기에 있었다.

생명과 재산을 보호하기 위해 태어난 기관

우리 나라의 교통안전 수준은 경제협력개발기구(OECD) 가입국 중 최하위 수준이다. 2002년도 자동차 교통사고 사망자 수는 7,090명으로 자동차 보유대수 1만대당 사고율이 무려 4.5명으로 일본 1.2명, 영국 1.1명에 비해 4~5배나 많은 수치이다. 이제 교통안전 문제는 단순한 교통상의 문제라기보다 경제 · 사회 · 문화 등을 포함한 국가적 차원의 문제인 것이다

교통안전공단(이하 공단)은 교통사고로부터 ‘ 국민의 생명과 재산을 보호할 목적 ’으로 1981년에 설립되어 교통사고 예방활동과 교통수단의 안전도를 검사하는 업무를 수행해왔다. 본부에서는 교통안전 정책과 함께 자동차 주행거리 실태 조사 및 연구, 교통문화지수 측정, 교통안전 진단기법 개발 및 항공 · 철도 교통안전 등의 핵심 과제들에 대한 조사 · 연구 업무를 수행하고 있다. 또한 전국 11개 지사에서는 교통사고가 많은 운수업체의 교통안전 진단 및 운수 종사자에 대한 교육 · 홍보, 사업용 운전자에 대한 운전 정밀검사, 기계식 주차장과 삭도(케이블카) 시설에 대한 안전도 검사를 시행하고 있다. 한편, 뜻하지 않은 자동차 사고로 사망하거나 중증후유장해를 입어 경제적인 어려움을 겪는 피해자 및 그 가족에 대해 생활자금 대출(무이자), 장학금, 재활보조금 및 피부양 노부모 보조금 등으로 월 15~30만원을 지원하기도 한다. 그리고 ‘ 자동차성능시험연구소 ’에서는 국내 자동차 산업의 발전을 도모하고 국민의 권익을 보호하기 위해 자동차 성능시험 업무를 비롯하여 자동차 제작결함 조사, 자동차 안전도 평가 등 자동차 안전도 향상을 위한 각종 연구 및 시험 업무를 수행하고 있다. 또한 검사소에서는 운행중인 모든 자동차의 안전도 적합여부 확인과 자동차의 구조 및 장치 변경시 안전기준 준수여부 등에 대한 검사, 배출가스로 인한 대기오염을 줄이기 위한 배출가스 정밀검사를 시행하고 있다.

‘ 안정적 수입 보장 ’은 지난 시대의 꿈일 뿐!

공단이 설립되던 해인 1981년부터 1997년 4월까지, 공단은 정부위탁 사업으

로 자동차 검사 업무를 수행하면서 시장에서 독점적 지위를 누려왔다. 경제성장과 국민의 생활수준 향상으로 자동차 대수가 급격히 증가하여 1997년도에는 자동차 1,000만 대 시대가 도래하였다. 이런 추세에 발맞춰 늘어가는 검사수요로 자동차 검사소는 검사차량으로 주차장을 방불케 할 정도로 수요가 넘쳤다. 그러면서 자동차 검사를 받는 데 소요되는 시간이 점점 길어지고, 검사원 역시 과도한 업무량으로 고객에 대한 친절 서비스는 엄두도 못 낼 지경에 이르렀다. 검사 대기 차량은 자동차검사소 주변의 교통체증과 교통혼잡을 유발하여 공단 직원 한두 명이 교통정리 요원으로 나서야 할 정도였다.

게다가 공단 내부에도 문제가 있었다. 직원들의 무사안일한 업무태도, 현실변화에 대한 인식과 적응력 부족, 느슨한 경영 등 공공기관의 병폐를 그대로 가지고 있었다. 전체 사업수입 가운데 약 80%를 차지하는 자동차 검사 업무 등 대부분의 사업이 법에 의해 독점적으로 운영되어 안정적인 수입원이 보장되었기 때문이다. 한편으로는 검사물량 급증에 따라 검사수요를 충족시킬 수 있는 검사시설 부족, 장시간의 수검대기로 인한 국민 불편 초래, 독점에 따른 서비스 저하 등으로 경쟁체제 도입의 필요성이 제기되기 시작했다. 이에 정부는 자동차 검사를 1997년 4월부터 자격을 갖춘 민간 자동차 정비업소에서도 시행할 수 있도록 완전경쟁체제로 전환했다.

결국 공단은 자동차 검사물량 급감으로 수입이 전년보다 100억 원 이상 줄어드는 등 자체 수입원이 급감하여 직원들의 급여는커녕 교통안전 사업도 제대로 수행할 수 없을 지경이 되고 말았다. 게다가 1998년에는 그간 공단에서 의욕적으로 추진해오던 자동차 긴급출동서비스 사업을 경영수지 악화로 3년 만에 접어야 하는 아픔까지 겪어야 했다.

여러 가지 문제가 복합적으로 얽힌 상태에서, 당시 경영진은 작고 효율적인 공단으로 조직을 바꾸기 위해 적자 사업 및 비핵심 사업을 정리하는 등 대폭적인 기구 감축과 구조조정을 단행하지 않을 수 없었다. 이로 인해 1,350명에 달했던 직원 중 507명을 감원하였다. 아울러 퇴직금누진제 폐지, 전 임직원의 상여금 반납,

휴가 축소, 학자보조금 지원 중단 등 직원 복리후생제도도 축소 운영하는 등 자구 노력을 기울였다. 그러나 인원과 인건비를 줄인다고 해서 본질적인 경영상태가 호전되는 것은 아니었다. 게다가 회사에 남아 있던 직원들은 인원 감축으로 빠져나간 인력을 대신해 한 명이 3, 4역을 감당해야만 했다. 주어진 업무를 성실히 수행했지만, 사업수익만으로는 늘어나는 이자조차 감당하기 어려운 형편이었다. 설상가상으로 2000년 12월에는 정부의 준조세 폐지 방침에 따라 공단 전체 수입의 약 50%(연 규모 약 300억 원)를 차지해왔던 교통안전분담금마저도 폐지되었다. 경영상태는 더욱 악화되었다. 보다 확실한 전략과 혁신이 요구되었다.

공단은 교통관광방송단의 운영권, 방송장비 및 건물과 성산 · 송파 검사소의 토지 및 건물을 매각하였고, 급기야 2002년 5월에는 20여 년 동안 삶의 터전이었던 서울 오류동 소재 본부(12,000평)까지 매각하고 지금의 경기도 안산으로 본부 사옥을 옮겼다.

경쟁시대를 헤쳐나가기 위한 유일한 대안, 성과관리시스템

2002년 5월, 오랫동안 공직에서 교통 분야 업무를 담당해왔던 김종희 이사장이 새로 취임했다. 이사장은 공단이 살아남기 위해서는 무엇보다도 변화와 개혁이 필요함을 절감하고 구체적인 내용으로 경영혁신을 추진하기 시작했다.

우선은 경영 목표부터 설정하여 전 직원들과 변화의 의지를 다졌다. 이것은 공단 재도약의 신호탄이었다. 어딘가를 가다 길을 잃어 헤매게 되면, 당황하여 우왕좌왕 하지 말고 무엇이 잘못되었는지 차분히 돌이켜봐야 하는 것이다. 즉 내가 어디에서 출발했는지, 어디를 가려고 했는지, 지금 여기가 어디인지를 파악해야 하는 것이다. 그 다음엔 목적지를 향해서 어떤 태도로 나아가야 하는지를 판단해야 했다.

공단의 존재가치부터 재확인했다. 공단이 교통안전 사업을 안정적으로 수행하기 위해서는 고객 중심의 경영과 내부 효율성을 높임으로써 재정 자립을 위한 사업수익의 안정적 확보가 필요했다. 우선 ‘ 공단 수입 1,000억 원 달성 ’을 경영 목

표로 ‘ 고객감동 서비스 실현 ’과 ‘ 성과 위주의 책임경영 ’을 세부 실천과제로 설정하고, 이를 효율적으로 달성하기 위하여 성과급제 도입 및 보수체계 개선을 축으로 하는 ‘ 성과관리시스템 ’을 도입하기로 했다.‘ 사고의 전환 ’을 통한 동기부여로 각 부서의 성과와 역량을 극대화하려는 목적이었다.

공단이 경영평가제도를 처음으로 도입한 것은 1998년도였다. 당시는 부서 단위로 평가하고 우수 부서 및 직원을 선정하여 표창 수여와 함께 포상금을 지급하는 극히 초보적인 차원이었다. 이 정도로는 직원들에 대한 동기부여가 미약하다는 판단 아래 2002년에는 평가대상을 2급 이상 직원으로 확대하고 성과급 지급의 차등폭도 ±15%를 적용하였다.

2003년에는 성과급이 경쟁 또는 동기유발 요인으로 작용할 수 있도록 과감히 전 임직원을 대상으로 개인별 평가와 팀 단위 평가로 분류하고 성과급 지급 차등폭 또한 ±20%로 확대하였다. 특히, 평가방법을 개인별 평가와 팀 단위로 분류하여 복합적인 평가를 시행함으로써 개인주의로 흐를 수 있는 단점을 보완하면서 팀원의 공조를 얻어내지 않으면 안 된다는 깨달음을 주고자 했다. 우수직원에게는 인사상 가점과 해외 출장의 특전(2003년도 22명)을 부여하는 등 인센티브를 한층 강화하였다.

경영실적에 대한 평가의 객관성과 신뢰성을 확보하기 위하여 조직의 계층구조와 업무 유사성 등을 고려하여 본부 · 지사 · 검사소 단위로 대분류하고 각각의 사업단위별로 다시 세분화하여 평가군을 구성하였다. 평가군의 특성에 맞는 평가지표, 즉 계량지표와 비계량지표를 설정하여 계량지표는 기획조정실에서, 비계량지표는 평가단에서 평가한 후 평가위원회에서 심의 · 확정하도록 했다.

이러한 과정을 거쳐 도출된 평가결과는 경영에 반영되었고, 우수 사항은 확대간부회의시 사례발표를 통해 도입을 적극 장려하였다. 또한 연공서열에 의해 지급하던 연공급적 보수체계를 업무 책임과 성과에 따르는 직능급적 보수체계로 개선하였다.

직급간 격차를 적절하게 배분하여 상위직으로 승진할 경우 승진유인 효과를 극

[도표 1] 경영평가 기준 및 지표 확대

구분	2002년도	2003년도
평가 대상	· 팀, 2급 이상 직원	· 팀, 전 임직원
성과급 차등폭	· 우수직원 · 부서 표창과 포상금 · 차등폭 : ±15%	· 우수직원 해외출장 지원 · 차등폭 확대 : ±20%
평가군 구성	· 본부 : 단일군 · 지사 : 규모 기준	· 본부 : 2개군으로 세분화 · 지사 : 사업 위주 구성
평가지표	· 지사 및 검사소는 계량지표와 비계량지표 혼재	· 지사 · 검사소 : 모든 평가지표계량화 · 1인당 영업이익과 검사점유증가율 추가 · 예산절감 및신규 사업(제도개선포함) 추가 · 일반 연구용역 수탁지표추가 · 운수업체 교통안전 지도(진단) 사고지수 감소율 추가
평가 방법	· 수익률 평가 : 고정비와 변동비 적용	· 수익률 평가 : 변동비 적용

대화하는 합리적인 직능급적 보수체계도 필요했다. 지금까지 공단의 보수체계는 근속 연수에 비례하는 연공급적 단일호봉 보수체계일 뿐만 아니라 직급과 책임에 부응하지 못하는 기형적인 상태로 고착되어 있었다. 업무성과와 관계없이 해만 지나면 급여가 인상되는 제도하에서는 열심히 일하는 분위기를 찾아보기 힘들었다. 이런 이유로, 기본급의 비율을 전체적으로 축소 조정하였으며, 개정 전 각 직급별 호봉에 의거하여 기본급의 일정률을 지급하던 직무수당을 각 직급별 업무에 상응하는 직무보상을 위해 동일 직급, 동일 직무수당 체제로 지급기준을 변경하였다. 단일 호봉제 또한 직급별 호봉제도로 변경하여 일종의 변형된 임금피크제로서 직급별로 한계호봉(1, 2급 : 20호봉, 3~5급 : 25호봉, 6급 : 20호봉)을 축소하여 차등 설정하였다. 직급별 한계호봉에 도달되어 승진이 되지 않을 경우에는 급여가 오르지 않게 하였으며, 승진시 임금 상승폭을 직급간 균형 있게 조정함으로써 승진유인 효과를 제고하였다.

한편, 기존 수익 사업의 활성화와 신규 사업 개발을 통한 수입증대에 정진하였다. 자동차검사소를 신축 및 증 · 개축하여 검사능력 기반을 확충하고 날로 심각해

[도표 2] 성과 중심의 보수체계 변화

구분	2002년도	2003년도
보수체계	연공급	직능급
호봉제도	전 직급 단일 호봉제도(35호봉)	직급별 차등 한계호봉 축소 설정
호봉격차	전 직급 동일	직급별 차등 적용
직무수당	동일 직급에서 상이(기본급 연동)	동일 직급 동일 직무수당
승호방법	승진 후 전 직급의 호봉 승계	승진 후 호봉 재획정
임금격차	상 · 하위직간 임금격차 적음	상 · 하위직간 임금격차 확대

지는 대기오염 문제를 해결하기 위해 2002년 5월부터 수도권 지역 자동차를 대상으로 시행한 운행 자동차 배출가스 정밀검사를 환경부로부터 위탁받아 확대 시행하였다. 또한 잠재수입원 증대를 위해 토지, 건물 등 유휴시설을 임대하였으며, 구조변경 승인업무 등 신규 사업 확대, 각종 연구용역을 적극적으로 유치하는 등의 사업수입 증대에 박차를 가하였다.

전기, 통신 등 시설관리 및 단순기능 업무(경비, 운전)와 인쇄실 운영도 아웃소싱하였다. 각종 안내문 제작 · 발송 및 월간지 〈교통안전〉 제작 등은 광고협찬을 통하여, 각종 계약의 입찰방법을 개선하는 등 효율적인 예산 집행을 통해 수지 개선을 도모했다.

무엇보다 중요한 것은 마인드의 변화!

성과관리시스템의 도입과 더불어 가장 중점을 두고 추진한 것은 ‘ 고객감동 서비스의 실현 ’이었다. 먼저 전 직원들의 의식구조 변화가 필요했다. ‘ 고객감동 서비스 ’의 실현을 위해 전 직원들에게 친절교육을 실시했다. 하지만 처음 각오와는

달리 새로운 운영체계에 적응하기란 쉽지 않았다. 가령 “ 왜 우리가 새삼스럽게 이런 교육을 받아야 해? ”라는 식의 불만도 있었다. 그러나 위기에 처한 공단이 살아남는 길은 단 하나로 귀결될 수밖에 없었다. 그것은 바로 고객감동 서비스로 고객에 대한 신뢰를 쌓는 일이었다. 이러한 경영방침 아래 지속적인 교육으로 직원들의 의식도 차츰 변해가기 시작했다.

고객감동 서비스의 첫발은 친절이다. 친절한 서비스는 고객을 불러오고 그것이 곧 검사물량을 많이 확보하는 지름길이었다. 변화의 효력은 곧 일선 사업장에서 발휘되어 수입금 증대로 이어지기 시작했다. 이러한 변화 속에서, 그간‘ 금녀의 직업 ’으로 인식되었던 자동차 검사 업무에 국내 최초로 여성 검사원 두 명을 채용했는데, 그에 따른 시너지 효과도 대단했다. 여성 검사원이 함께 근무를 하자 친절 서비스에 대한 인식이 다른 직원들에게도 자연스레 몸에 배기 시작한 것이다. 검사소의 환경도 바꾸었다. 고객이 찾아왔을 때 휴식공간으로 손색이 없고, 다시 찾고 싶은 마음이 우러나올 수 있는 분위기로 바꾼 것이다. 과거에는 칙칙하기만 하던 검사소 분위기가 밝고 청결하게 개선된 것을 보고 고객들은 놀라움을 나타냈다. 게다가 달라진 친절 서비스에 고객들은 카페처럼 편안한 분위기라며 칭찬을 아끼지 않았다. 이렇게 고객의 구미에 맞춘 친절 서비스는 직원의 의식 변화와 함께 공단 사업 활성화에 중요한 기반이 되어주었다.

그 동안 무사안일한 근무 행태를 지니고 있던 직원들까지도 고객 중심 마인드로 완전히 바뀌었다. 이제는 주어진 일만 억지로 하는 것이 아니라, 스스로 일을 찾아 나서기 시작한 것이다. 자동차 검사물량을 유치하기 위해 자동차검사소마다 홍보전담반을 구성하여 일과 후 아파트 단지 등에 명함, 전단지를 이용한 홍보활동에 적극 나서기도 했다.

또한 자동차검사소에 서비스 라인을 설치하여 전구 교환 등 경미한 불합격 사항에대해서는현장에서즉시교정해주고, 검사차량에검사원이직접탑승하여검사를시행하는등철저히고객중심업무를수행하였다. 검사소건물을리모델링하고고객대기실에 있던TV와에어컨, 의자등을새로교체하여고객이편안한휴식공간으로이용할수있도

록지원하는한편, 전국49개검사소에타이어자동공기주입기를설치하는등고객서비스를강화하였다.

직원들의 의식구조 변화를 유도하고, 그들이쾌적한 근무환경에서 열심히 근무할 수 있도록 적극적으로 지원한 결과 차츰 고객감동 서비스가 실현되었으며, 이것이 자연스럽게 생산성향상으로 이어지기 시작했다. 사실 그 동안 공단에서 수행한 사업은 정부위탁 사업으로 대부분 독과점 형태로 운영되었기 때문에 사업수행에 따른 위험부담이 거의 없었다. 때문에 직원들의 업무태도 역시 소극적이 되기 쉬웠던 것이다. 성과에 관계없이 시간이 지나면 자연히 보수가 오르는 제도 때문에 직원들의 자발적인 모습을 찾기 어려웠다.

이에 공단은 직원들의 마인드를 효율과 경쟁을 추구하는 쪽으로 유도했다. 성과와 능력에 따라 보수를 지급하고, 경영실적 평가에 따라 성과급을 차등 지급함으로써, 직원간의 경쟁을 유발시키는 등 동기부여에 힘썼다. 예전처럼 가만히 앉아

[도표 3] 고객 서비스 개선 사항

구분	2002년도	2003년도
직원의식	· 무사안일한 근무행태와 고압적 태도로 민원 수시 발생	· 고객 중심 및 사기업 마인드로 전환
환경	· 검사소 건물 및 사무비품 등 노후	·‘ 건물 리모델링, 사무비품 교체 등으로 쾌적한 근무환경 조성 · 고객을 위한 휴식공간 확보
홍보	· 자동차 검사 사전 안내 엽서 발송	· 검사기일 사전 안내문 이메일 발송 · 자동차 검사 안내 브로셔 제작 배포 · 자동차검사소별 홍보 전담요원 운용 · 일과 후 명함, 전단지 등을 이용한 직원들의 자발적인 홍보(아파트 단지 등)
고객 서비스	고객 서비스(5종) · 자동차 기능 종합진단서 발급 · 엔진 진단 · 인터넷 및 전화를 통한 검사예약제 · 자동차 배출가스 무상 점검 · 자동차정비교실 운영(5개소)	고객 서비스 확대(7종 추가) · 불합격 차량 무료 교정 · 자동차 소모품 무상교체(전구, 와이퍼 등) · 자동차 책임보험 가입 여부 전산 확인 · 탑승 검사 · 타이어 자동 공기주입기 설치(49개소) · 교통안전 상담 창구 운영 · 자동차정비교실 확대 운영(8개소)

만 있다가는 곧 뒤로 처지게 되기 때문에 이제 직원들은 땀 흘리고 발로 뛰지 않으면 안 되었다. 이렇듯 성과관리시스템은 한마디로 경영실적에 대한 평가 기능을 강화하여 직원들에게 목표에 대한 책임의식과 동기를 심어줌으로써 경영 목표를 자발적이고 효율적으로 달성하도록 하는 시스템이었다.

역시나 이 제도를 도입하자 공단의 분위기는 사뭇 달라졌다. 평가결과에 따라 성과급이 달라지기 때문에 각 부서나 개인간에 선의의 경쟁심이 조성되어 부서의 성과나 개인의 역량을 극대화할 수 있었다.

충돌 속에서 되새긴 ‘ 역지사지 의 지혜

모든 일이 그렇듯 새로운 시스템이 자리잡기까지는 많은 어려움이 뒤따랐다. 공단의 성과관리시스템 역시 노동조합의 반대에 부딪쳤다. 조합은 공단이 시행하고자 하는 경영실적 평가제도의 취지에는 동의하지만 팀 평가와 개인별 평가를 병행 실시하는 것에 대해서는 문제점이 많다고 주장했다. 즉, 팀이 좋은 평가를 받기까지 모든 직원이 똑같이 고생할 텐데, 팀 평가와 개인별 평가를 분리하여 성과급을 차등 지급한다는 것은 형평에 어긋나며, 성과급 차등폭이 너무 커서 직원간에 위화감을 조성할 여지가 많다는 것이었다. 아울러 공공성을 지향하는 공단에서 평가지표가 지나치게 수익성 중심으로 편성되어 있고, 각 사업장마다 사업환경이 다른 탓에 평가결과가 ‘ 빈익빈 부익부 ’ 현상으로 나타날 소지도 있다고 지적했다.

어떤 직원은,“ 자신의 의지와 관계없이 일방적으로 부서를 배치하는 현행 인사시스템에서 업무 여건이나 특성 등을 고려하지 않고 동일한 평가지표를 적용하여 경영실적을 평가하는 것도 형평성에 어긋난다 ”며 인사시스템의 개선과 부서 환경에 적합한 평가지표 설정 없이는 평가결과를 수용할 수 없다고 거칠게 항의하기도 했다. 보수체계를 개선하더라도 모든 직원이 승진을 하는 것이 아니기 때문에, 승진탈락으로 인해 현재 직급에 머무르게 되는 직원에 대해서는 호봉 승급에 의해서라도 보상해주는 게 당연하다는 의견도 나왔다.

이러한 이유로 노동조합측에서는 성과 중심의 보수체계로 갑작스럽게 개선하는 것은 안 된다는 입장을 분명히 했다. 이러한 충돌의 위기 속에서 공단은 노사관계를 ‘ 역지사지 ’의 입장에서 생각해보기로 했다. 공단의 실제 주인은 이 직장에서 근무하는 노조원이라는 생각으로 문제를 다시 바라보기 시작했다. 노조원은 ‘ 사 ’의 입장에서, 임원은 ‘ 노 ’의 입장에서 생각하고 노사 협력을 추진한 것이다. 이 과정에서 임원진은 공단의 설립 목적과 목표를 다시 한 번 명확하게 노조측에 제시하고 모든 업무를 노조와의 공감대 속에서 추진하기로 약속했다. 이러한 우여곡절 끝에 마침내 합의점이 도출되었다.

그러나 산 넘어 산이라고 성과관리시스템의 도입을 놓고 이번에는 노동자와 노동자 간의 반목과 갈등까지 발생하여 상황은 또 어려워졌다. 급기야 노조 집행부와 경영진은 직원들 내부의 합의를 도출하기 위해 전국 11개 지사 및 49개 검사소를 순회 방문하여 성과관리시스템 도입의 당위성을 일일이 설명하였다.

노조와의 합의를 이끌어내는 데 7개월이라는 시간을 쏟아부었건만 노조와의 합의 후에도 상대적으로 불이익을 받은 일부 직원이 보수체계의 개선 목적과 효과를 호도하는 등 난관은 끊이지 않았다. 그러나 공단은 직원 개개인의 이메일을 통해 개선 전과 후의 보수를 비교, 설명하는 등 끊임없는 노력을 이어나갔다. 그 결과 성과관리시스템 도입이 일부를 위한 것이 아닌 모두를 위해 바람직한 것임을 이해함으로써 노사 모두가 화합하고 열심히 일하는 새로운 분위기를 조성할 수 있었다.

기획조정실 평가담당 직원은 당시의 심정을 이렇게 고백했다.“ 처음 경영실적 평가를 도입한다고 했을 때 거의 모든 직원은 콧방귀를 뀌었습니다. 이런 현실에서 우리 평가팀은 정말 말할 수 없는 허탈감에 빠졌고, 답답한 마음이었어요. 게다가 성과관리시스템을 반대하는 노동조합이라는 큰 산과의 대립이 기다리고 있었고… 어쨌든 고생한 결과 평가결과가 도출되었을 때는 정말 뿌듯했습니다. 하지만 그것도 잠시였습니다. 평가결과에 따라 성과상여금이 차등 지급되자, 각 소속에서는 불평불만의 소리가 엄청나게 들려왔습니다. 특히 결과가 좋지 않은 부서의 직

원들은 개인적으로 전화를 해 불만을 토로하였습니다. 정말 사람이 싫어질 정도였지요. 수고했다는 말 한마디 하는 사람은 없고, 평가가 잘못됐다느니, 평가를 왜 하는지 이유를 모르겠다느니……. 하지만 평가를 마치면서 다른 것은 몰라도 ‘ 평가를 정말 잘 했구나 ’ 하고 느끼게끔 해주는 효과들이 곳곳에서 나타나고 있다는 것은 기분 좋은 일이 아닐 수 없었습니다. ”

땀 흘린 만큼 행복해지는 조직, 그 희망의 열매들

성과관리시스템을 도입한 결과 공단 내에는 예상했던 대로, 많은 변화와 혁신이 일어났다. 우선 직원들 사이에 열심히 일하는 풍토가 조성되었고, 그에 따라 업무 효율성이 크게 향상되었다. 직원들은 나도 열심히 일하면 반드시 이에 상응하는 혜택을 받을 수 있다는 희망과 확신을 얻게 되었다. 개인과 부서간 선의의 경쟁이 활발하게 일어나 성과와 역량도 극대화되었고, 탁월한 업무성과나 노하우를 전체 부서가 공유함으로써 부서 상호간에도 학습력이 증진되었다. 또한 업무성과에 대한 평가 기준을 설정, 운용함으로써 업무에 대한 합리적인 목표 관리가 가능해졌고, 평가 결과를 피드백하여 지속적으로 업무 능력을 향상시킬 수 있게 되었다.

또, 공단은 고객만족을 위해 자동차를 검사한 후 종합진단서를 발급하여 수검자에게 자동차 상태를 친절히 설명하고 필요한 경우 정비를 할 수 있도록 자세한 정보를 제공하였다. 여성이나 노인, 초보 운전자가 자동차를 검사하러 왔을 때, 공단 직원이 직접 탑승해서 모든 검사를 시행하는 것은 기본이었고, 정기적으로 자동차 정비 교실을 운영하여 자동차 무료 점검 및 정비를 시행한 결과 국민들에게 큰 호응을 얻게 되었으며, 전조등 등화장치, 배출가스 등 경미한 부분에 대해서는 무료로 교정하여 자동차 관리비용을 절감할 수 있도록 하는 등 고객감동 서비스를 실천할 수 있게 되었다.

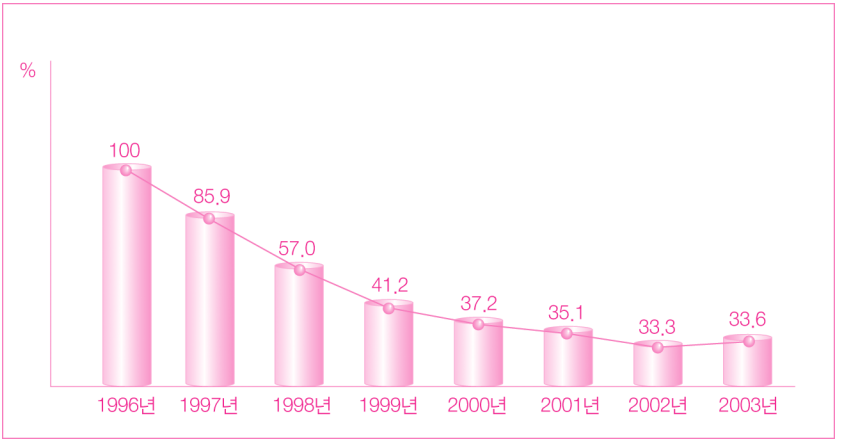
이렇듯 직원들이 고객 중심 사고와 사기업 마인드로 바꿈으로써, 자동차 검사가 완전경쟁 체제로 전환된 1997년 4월 이후 계속해서 감소 추세에 있던 자동차 검

사 점유율이 2003년에는 증가 추세로 반전되기 시작했다. 수치상으로는 0.3% 증가한 것에 불과하지만 전년도의 감소폭을 감안할 경우 실질적인 증가율은 2.1%나 되었다. 이는 매년 190여 개의 지정 정비업체(1997년도 375개소, 2003년도 1,535개소)가 자동차 검사 시장에 신규 진입하는 것을 감안한다면 전체 자동차 검사 시행업체의 약 3.2%인 49개의 자동차검사소에 불과한 공단으로서는 엄청난 비약이 아닐 수 없다.

한편 공단은 직원채용이나 항공종사자 자격시험시 면접을 제외한 전 과정, 즉 접수에서 합격까지의 모든 과정을 인터넷으로 시행했고, 항공종사자 자격시험 수험생을 위해 과목별 출제범위를 지정하는 등 민원인 편의를 제공하였다. 신규 사업과 기존 사업의 제도를 개선하여 사업 활성화에도 한몫을 하였다. 자동차 구조변경 승인 업무 등 신규 사업을 적극적으로 발굴하고, 직원들의 의식구조를 개혁했다. 이렇듯 생산성향상을 위한 고객 서비스를 높이기 위해 불합리하고 비효율적인 제도나 관행 등을 조사, 발굴하여 개선하였다.

무엇보다도 가장 큰 성과는 재무구조가 건실해졌다는 점이다. 수익을 최우선으로 한 경영 목표를 설정하여 고객감동 서비스 실현과 성과 위주의 책임경영을 추

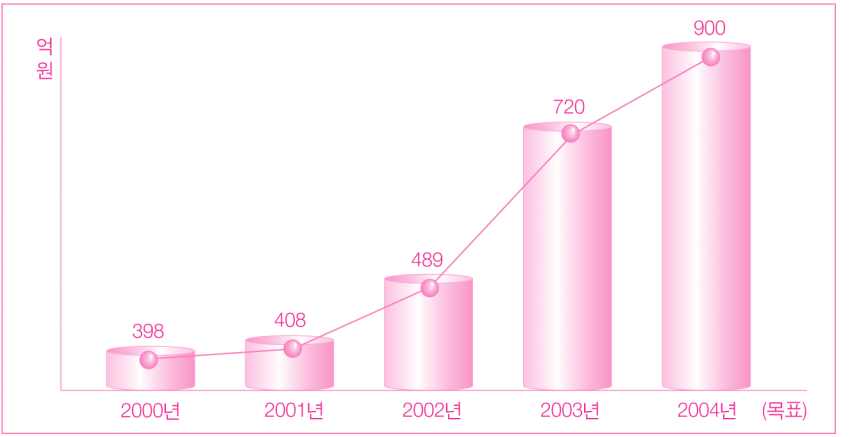
[도표 4] 자동차 검사 점유율 추이



진한 결과 2003년 사업수익은 720억 원이라는 놀랄 만한 성과를 거두었다. 이를 토대로 공단은 금년도 수입 목표를 900억 원으로 정하고, 목표달성을 위해 온 직원이 전력을 다하고 있다. 1997년부터 1999년까지 영업이익만으로는 이자조차 갚을 수 없을 만큼 재무 상태가 취약했지만, 사업수입 증대에 따른 영업이익의 증가로 일반 차입금을 100% 상환함으로써 무차입 경영을 위한 토대를 구축함은 물론 재무건전성을 확보하게 되었다.

누구나 열심히 일하면 땀 흘린 만큼의 대가를 얻을 수 있는 사회, 그것이 바로 모든 사람들이 추구하는 공정한 사회가 아닐까? 노력해봤자 소용없다는 이 시대의 절망을 뛰어넘어 열심히 흘린 땀의 달콤함을 느낄 수 있는 희망으로의 회귀, 공단은 바로 그것을 이끌어낸 것이다. 그 희망의 열쇠는 직원들 모두가 회사의 주인이라는 주인의식, 고객감동 서비스 실현, 성과 위주의 책임경영, 바로 여기에 있었다.

[도표 5] 사업수입 증가 추이



[도표 6] 교통안전공단의 성과관리시스템

맨파워를 기반으로 한 조직혁신으로 고객을 지킨다

세계 최고 정보보호기관으로 도약하다

한국정보보호진흥원 院

1·25 인터넷 대란에서 드러났듯이 현재의 법제도 아래에서 KISA는 신속하게 현장에 접근할 수 있는 권한은 물론, 책임질 것도 없는 들러리에 불과했다는 자성의 목소리가 나왔다. 인터넷 침해사고 예방에 있어서 취약점을 보완해주고, 그에 따른 KISA의 책임의식을 부여하는 것이 업무를 효율적으로 높일 수 있는 지름길이라는 생각도 도출되었다. 아무리 강조해도 중장기적인 대책은 예방에 중점을 둔 정보보호가 되어야 한다는 것이었다. 그러나 걸림돌이 있었다. 아직도 공공기관이나 사용자들의 보안인식이 낮다는 점이었다. 토론회에서는 이를 개선하기 위한 방안도 나왔다. 트래픽이 가장 많은 ISP와 컴퓨터 서버가 가장 많이 들어가 있는 IDC, 대량 고객을 갖고 있는 쇼핑몰을 중심으로 컴퓨터 안전진단을 의무화해야 한다는 의견이었다.

1 · 25 인터넷 대란으로 시작된 혁신의 바람

2003년 1월 25일 토요일, 한국정보보호진흥원(이하 KISA)의 자존심을 송두리째 뒤흔든 사건이 발생했다. 정부출연기관으로서 그간 정보보호 분야에 대한 남다른 자부심으로 살아온 직원들에게는 충격적인 일이었다. 이름하여 ‘ 1 · 25 인터넷 대란 ’이었다. 오후 2시 10분경, 드림라인에서 최초로 트래픽 이상 징후를 발견했다. 주말 오후 대부분의 일반 사용자들이 인터넷 접속이 되지 않아 전자상거래와 이메일 확인, 정보검색 등이 불가능해졌다. 원인을 알 수 없는 상황에서, 다시 2시 35분경에 국제회선 및 인터넷서비스제공업체(ISP)들의 주요 도메인네임서비스(DNS) 서버와 인터넷집적센터(IDC) 내부망에 과부하 현상이 발생했다. 이를 인지한 정통부는 긴급대책반을 구성하여 원인조사를 펴는 한편 복구작업에 들어갔고, KISA는 이와 별도로 자체 원인파악에 나섰다. 그 결과, 마이크로소프트 사의 데이터베이스(MS - SQL) 관련 취약점을 이용한 웜 공격으로 파악되었다. 곧바로 각 ISP에 인터넷 프로토콜 중 하나인 UDP 1434번 포트를 차단할 것을 권고하여 더 이상 확산되지 못하도록 긴급 대처했다. 각 ISP들은 3시 40분에서 5시 사이에 긴급조치를 실시하여 백본라우터의 UDP 1434 포트를 차단하기에 이르렀다.

저녁 8시, 긴급대책반의 원인조사 결과가 발표되었고, 정통부와 KISA는 밤 9시에 이번 장애의 원인을 해외로부터 유입된 ‘ MS - SQL 슬래머 웜 ’으로 확정하고, 메일링 리스트(Sec - Info), 시큐어 메신저, 홈페이지를 통해 대처방안 및 긴급경보를 발령하여 다음 날인 26일 낮 2시 30분, KT 및 하나로통신 등이 가입자 수용라우터의 UDP 1434 포트를 차단할 수 있도록 하였다. 이와 같이 KISA는 사태수습을 위한 신속한 정보 전파로 사고의 장기화를 방지하는 데 일조했으나, 이런 사건이 발생했다는 것만으로도 치명적인 상처를 안게 되었다. 이는 1996년 KISA가 창설된 이후 처음 있는 일이었다.

이 사건을 통해 KISA는 네트워크가 마비되면 한 개인이나 기업만이 아니라 국가적 재난이 될 수도 있다는 사실을 분명히 깨달았다. 대형 사건이 발생했음에도 이를 제어할 수 있는 시스템이나 장비를 갖추지 못했다는 점, 고급 정보보호 인력

을 보유하고 있으면서도 정작 사후처리는 수동적인 자세로 임할 수밖에 없었다는 것 등이 KISA 전 직원들에게 반성의 계기가 되었다. 특히 정보보호시스템 평가, 전자서명 인증관리, 해킹 · 바이러스 상담지원, 개인정보 침해신고 및 상담처리를 담당하는 직원들 사이에서는, ' 이대로는 안 된다 '는 위기의식이 생겨났다. 하지만 산처럼 쌓여가는 민원처리만으로도 벅찬 것이 KISA 직원들의 근무 현실이었다.

이 사태를 경험한 후, 직원들의 고민은 대체로 다음 네 가지로 집약되었다. 첫째, 1 · 25 인터넷 대란과 같은 제2의 사태에 대비해 최소한 인터넷망의 사전 예방조치 및 사후 기민한 사고수습 대책을 세울 만한 능력이 갖추어져 있는가? 둘째, 현재 민원처리 중심의 업무처리 체계로는 각종 침해사고에 능동적인 실시간 대응이 불가능하다는 무력감을 어떻게 해결할 것인가? 셋째, 인터넷 대중화 시대라고 하는데 과연 KISA는 누구를 위해 존재하는가? 즉, 고객 마인드를 재설정하지 않으면 안 된다. 넷째, 상황이 이런데도 정부출연기관의 매력인 ' 안전제일 직장 '이라는 울타리 안에 계속 안주할 것인가?

KISA의 경쟁력은 무엇인가, 무엇이어야 하는가?

KISA의 전 직원들 마음에서는 이러한 회의 속에 한편으론 변화의 의지 또한 움트고 있었다. 그러던 그해 5월, KISA는 신임 원장을 맞이했다. 신임 원장은 ' 고객만족 없이는 KISA의 발전도 없다 '는 경영철학을 제시하고 업무혁신 사업을 펼치기 시작했다. 사실 KISA가 지향해야 할 고객은 인터넷 사용자들, 즉 국민들이었다. 경쟁력 있는 조직이면서, 국민들이 인터넷을 사용하는 데 불편을 느끼지 않도록 지원해주는 서비스 정신을 실천하는 마인드가 필요한 것이었다. 이를 위해 업무혁신팀이 구성되었다.

업무 혁신팀은 새로운 경영지표를 실천하기 위해 일사불란하게 움직이기 시작했다. 또한 과거 기획, 행정, 기술지원 등으로 나뉘어 있던 조직을 하나로 모아 경영지원실로 통합한 후 사고혁신, 조직혁신, 인재혁신을 추진하는 업무혁신을 주도

하도록 했다. KISA가 세계적인 경쟁력을 갖추기까지 필요한 변화의 기술, 즉 전략은 무엇인가? 일단 업무혁신팀에서는 자신들이 추구해야 할 행동 전략을 간략하게 압축해보았다.

우선 업무혁신의 필요성, 즉 ‘ 망하는 가장 빠른 방법은 바로 변화하지 않는 것 ’ 임을 인식했다. 그리고 KISA에서의 업무혁신이란 ‘ 정보보호 환경 변화에 따른 기회 및 위협 요인에 대한 분석을 바탕으로 조직의 설립 목적을 달성하고 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 개선 · 개혁 활동을 실천하는 행위 ’라고 정의했다. 이어 구체적인 업무혁신의 방향을 설정했다. 그것은 바로 ‘ 정보보호 업무의 수행방법 개선을 통한 조직생산성 제고, 과학적 사고에 의한 정보보호 사업의 핵심역량 배양, 경력개발 제도를 통한 정보보호 전문가의 조기 육성 ’이었다. 아울러 ‘ 기회를 창출하는 주체 역시 결국은 사람 ’이라는 결론을 내린 업무혁신팀은, KISA의 고객을 각계각층의 다양한 인터넷 사용자들이라고 재정의했다. 따라서 앞으로 KISA의 역할은 단순한 민원처리 수준의 정보보호가 아니라, 사이버 재난을 철저하게 방지하는 것이다. 이런 각오로 일하지 않으면 국민 앞에서 존재 의미를 박탈당한다는 절박감을 동료 직원들과 공유했다.

KISA의 위상과 역할을 재정립하고 조직을 개편하여 변화의 바람을 일으켜야 할 시점이었다. ‘ 정보보호 ’란 이제 더 이상 인터넷 사용자들인 국민 스스로가 개인 PC 차원에서 해결할 수 있는 과제가 아니었다. 바로 이것이 KISA의 존재 가치이자 절실한 시대의 요청이며, KISA는 전문화된 기구로 거듭나 그 역할을 다해야 하는 것이다.

업무혁신팀은 우선 현재 KISA의 조직 성격을 파악해보았다. 그 결과 그간 KISA가 ‘ 연구소 ’와 다를 바 없었음을 알게 되었다. 직원들의 직급도 연구소처럼 책임급, 선임급, 원급 등 연구원으로 되어 있었다. 이러한 체계는 직원들에게도 득이 되어, 연구원의 경우 다른 기관이나 조직으로 이동할 때 여러모로 유리했다.

그러나 이젠 정보보호에 대한 본격적인 정책집행기관에 걸맞게 체제도 바꿔야 했다. 이전처럼 정보보호 기술에만 관심을 갖는 한, 범국가적 침해사고 대응에는

한계가 있기 때문이었다. 업무혁신팀은 ‘ 창의성에만 중점을 둔 연구 중심의 조직은 느슨해질 수밖에 없다 ’는 사실을 인식했다. 정책집행기관에는 어떤 원칙과 기준이 있어야 하고 엄격한 규율이 필요하다. KISA 역시 원칙과 기준에 따른 조직체계 및 업무범위 재조정이 필요한 것이다. 그러나 새로운 조직으로 거듭나기 위한 업무혁신팀의 활동에 대해, 초창기 직원들의 반발이 만만찮았다. 당시 박사급의 한 연구원은 “ 조직개편시에는 오히려 기술개발의 중요성이 더 부각되어야 한다 ”고 주장하며 조직개편의 성공 여부에 회의적인 반응을 보였다. 그러나 업무혁신팀의 의견은 확고했다.“ 여기는 연구소가 아닙니다. 필요하면 정보보호 정책도 만들고 제도를 보완하기 위한 법도 고려해봐야 하며, 때로는 현장에 가서 안전점검도 하고 기술지원도 해야 합니다. 어떤 경우, 예보와 경보도 발령해야 합니다. ”

조직의 새로운 비전과 문화를 앞서서 실천하고자 만들어진 주니어보드가 업무혁신팀의 핵심 파트너가 되었다. 이들이 모여 조직 비전과 업무혁신에 관한 활발한 토론을 전개하였다.“ 생각을 바꾸면 업무의 질적 성과가 달라진다 ”는 의견과 “ 과연 6년간의 조직문화가 하루아침에 바뀔까요? ”라는 회의적인 시각 등 다양한 제안과 반대 의견이 토론장을 달구곤 했다. 그러나 업무혁신팀의 목표는 확고했고 설득의 명분도 분명했다.“ 1 · 25 인터넷 침해사고로 온라인 쇼핑과 금융권이 손해를 입었으니 다행이지, 만일 병원 온라인시스템이나 항공관제시스템에까지 영향력을 미쳤다고 생각해봅시다. 생명에 위해를 가한 온라인 마비가 오는 날에는, 우리 모두 범법자가 되는 것입니다. 사후대책도 중요하지만 사전예방에 노력하는 조직으로의 변신이야말로 진정한 성과로 인식될 것입니다. 우리가 변한다면 인터넷 사용자들에게 희망을 주겠지만, 이대로 회색지대에 머물러 있는다면 제2, 제3의 인터넷 대란에 항복하겠다는 것이 됩니다. ”

개인목표와 조직목표를 조화시킨 뉴 비전을 세우다

이렇게 업무혁신팀은 본격적인 활동의 닻을 올렸다. 2003년 5월 30일에는 1박 2일에 걸쳐 전 직원이 참여하는 ‘ KISA 발전을 위한 토론회 ’가 열렸다. 이 자리에

서는, 앞서 제기한 KISA의 정체성부터 업무 우선순위, 직무능력 향상을 위한 프로그램, 그리고 1 · 25 인터넷 대란과 같은 사태 예방 및 대응 방안 등을 새롭게 정비한다는 계획을 허심탄회하게 이야기했다.

1 · 25 인터넷 대란에서 드러났듯이 현재의 법제도 아래에서 KISA는 신속하게 현장에 접근할 수 있는 권한은 물론, 책임질 것도 없는 들러리에 불과했다는 자성의 목소리가 나왔다. 인터넷 침해사고 예방에 있어서 취약점을 보완해주고, 그에 따른 KISA의 책임의식을 부여하는 것이 업무의 효율성을 높일 수 있는 지름길이라는 생각도 도출되었다. 아무리 강조해도 중장기적인 대책은 예방에 중점을 둔 정보보호가 되어야 한다는 것이었다. 그러나 걸림돌이 있었다. 아직도 공공기관이나 사용자들의 보안인식이 낮다는 점이었다. 토론회에서는 이를 개선하기 위한 방안도 나왔다. 트래픽이 가장 많은 ISP와 컴퓨터 서버가 가장 많이 들어가 있는 IDC, 대량 고객을 갖고 있는 쇼핑몰을 중심으로 컴퓨터 안전진단을 의무화해야 한다는 의견이었다. 이렇게 발전적인 의견이 하나하나 도출되기 시작하자, 토론회의 분위기는 점점 더 무르익어 좋은 제안들이 연이어 나왔다. 안전진단을 컨설팅 업체에 맡기면 침체에 빠져 있는 보안시장도 살리고, 정보보호에 대한 홍보와 계몽을 함께할 수 있는 이점이 있다는 의견을 비롯해서, KISA가 관련 업체들에게 일방적인 지원을 해주는 것이 당연하게 여겨지는 분위기도 바꿔야 한다는 이야기도 나왔다. 즉 일방적인 지원보다는 정보보호 업체들이 경쟁력을 갖출 수 있도록 지원해야 한다는 것이었다. 예를 들어 업체간 인수합병이 원활히 이뤄질 수 있도록 제도적인 측면을 지원한다든지, 시장이 살아날 수 있도록 공공기관의 정보보호 관련 예산을 늘린다든지 하는 보다 근본적인 형태의 지원이 되어야 할 것이라는 대안이 도출되었다.

이 과정에서 중간 간부들의 뼈 있는 지적도 나왔다. KISA가 명실상부한 정보보호 정책집행기관으로 거듭나기 위해서는 내부의 변화와 동시에, 대외적인 위상이 강화되어야 할 것이라는 주장이었다. 수사권과 로그 기록 요구권 등 KISA의 권한을 강화할 수 있도록 법과 제도의 전반적인 정비가 필요하다는 건의도 있었다. 또

한 근무중 잡무에 시간을 허비해서는 안 된다는 점도 지적되었다. 일과시간 내에는 온전히 일에만 몰두할 수 있는 ‘ 근무집중도 ’를 높여야 한다는 뜻이었다. 이런 문제점이 제기되자 젊은 직원 한 명이 새로운 제안을 내놓았다.“ 선택과 집중을 위한 과감한 생략 정신이 중요합니다. 일에 몰두하려면, 먼저 버릴 업무부터 찾아야 하거든요. 지나치게 많은 업무는 일의 능률을 떨어뜨려 정말 중요한 업무를 소홀히 할 우려가 높습니다. ”

‘ 선택과 집중 ’이라는 대안이 제시되자, 직원들은 모두 환영했다. 사고의 발상을 바꾸면 길이 보인다는 말을 확인할 수 있는 뜻 깊은 토론회 자리였다. 아울러 정보보호 정책과 제도를 집행하는 사령부의 역할과 함께 유관기관들과의 활발한 정보교류가 이루어져야 한다는 점에서도 교감이 이루어졌다.

업무혁신팀은 토론회에서 제출된 직원들의 여론을 수렴하여 실행에 옮겼다. 직원들의 연봉제 및 성과제도 개선, 위임전결 개선, 업무혁신제도 마련, 표준 업무처리 절차 개발 등 업무 프로세스 개선활동을 추진하였다. 그리고 호프 앤 호프 데이를 정해서 매월 1개 부서를 선정한 후 원장과 직원 간의 커뮤니케이션을 활성화하고, 선임급을 중심으로 한 주니어보드를 통해 업무혁신팀과 효율적이고 상호 긴밀한 업무 협의를 수시로 갖기로 했다.

한편, 업무혁신팀은 신임 원장의 경영철학을 진흥원 내외에 널리 소개하였다. 원장은 아무리 정부출연기관이라 해도 조직의 능률과 성과를 올려야 한다고 강조하면서, 자신은 재임기간중에 대기업의 CEO처럼 최소한 세 가지 의무를 완수할 것이라고 약속했다. 민간기업 CEO의 임무와 유사한 경영 목표 달성은 기본이고 CEO 임기 내에 후임 CEO를 키우거나 사장보다 연봉을 더 많이 받는 임원을 10명 이상 키우겠다는 것이었다. 일반기업의 좋은 전략을 본받아 KISA도 기존의 낡은 사고와 틀을 바꾸어야 한다는 것이었다.

그리고‘ 안전한 IT 세상을 만드는, 세계 최고의 정보보호 전문기관 ’을 구현하기 위해 인터넷 침해사고 대응, 산업지원 등 정책집행 기능을 대폭 강화하는 방향으로 조직개편이 단행되었다. 또한 결의를 다지기 위해 2003년 6월 20일에는, 정보

통신부 차관을 초청하여 ‘ KISA 2006 비전 선포 및 이미지 개막식 ’을 열었다. 이 자리에서는 e - Secure Korea를 구현하는 데 있어서 KISA 역할의 중요성을 대내외에 알렸다. 이는 2006년까지 세계 최고의 정보보호 전문기관으로 자리매김하기 위해, 전 직원들이 결의를 다지고 결속력을 한층 강화시키는 계기가 되었다.

또한 목표관리(MBO)에 의한 개인별 업무능률 제고 및 성과평가 기반을 구축했다. 전 부서에 걸쳐 팀별, 개인별 업무능률 제고 및 성과평가의 틀을 다졌으며, 이와 같은 업무혁신 방안을 청와대 게시판에 올려, 네티즌들로부터 우수한 평점을 얻기도 했다. 당연히 직원들의 사기도 상승했다.

우공이산 정신을 가진 인재를 찾아라

KISA의 업무혁신은 ‘ 유능한 직원들의 열정으로 이뤄진다 ’는 사실을 일깨우는 것으로부터 시작되었다. 우선 우공이산(愚公移山)의 실천을 통한 실용주의적인 업무혁신이 강조되었다. 알다시피 우공이산이란 ‘ 어리석은 노인이 산을 옮긴다 ’는 뜻이다. 한마디로 아무리 큰일이라도 끊임없이 노력하면 반드시 이뤄진다는 말이다. 이 고사에 등장하는 우직한 노인처럼 자기 일에 최선을 다해 일하는 인재라면 원장의 연봉보다 더 많이 지급할 수 있다는 것이 KISA의 캐치 프레이즈였다.

아울러 세계 최고의 정보보호 사업역량을 확보하기 위해 새로운 조직개편과 함께 인터넷 침해사고 대응과 관련해서 몇몇 팀장 보직을 공석으로 남겨두기로 했다. 외부에서 유능한 인재를 영입하기 위한 것으로, 궐석중인 보직자를 공개 모집하는 ‘ 개방형 임용제 ’를 도입하기로 한 것이다. 원장은 정보통신부 장관을 독대하여 연구 중심에서 정보보호 집행 사령탑으로, 인터넷 침해사고 대응조직을 이끌어갈 유능한 인재를 영입해 오는 데 있어 연봉이 원장보다 많더라도 이를 인정해 달라고 요청했다. 연구조직은 시간을 두고 연구결과를 내는 것이지만, 정보보호 사고가 시시각각 터지는데 한가하게 연구에만 집중할 수 없다는 요지였다. 이에 공감한 장관은 원장의 요청을 승낙했다. 아울러 “ KISA는 정보보호의 야전 사령부입니다. 사고에 대비해 가상 시나리오를 만들고 민첩한 대응이 가능하도록 체질을

변화시키는 것은 당연합니다 ”라는 말로 격려했다.

그러나 영입 작업이 시작된 지 두 달이 흐르자, 궐석을 빨리 메우자며 서열상 승진을 요구하는 분위기가 조직 내에 일부 나타나기 시작했다. 하지만 그렇게 하면 애초의 조직개편 의지는 모두 물거품이 되고 만다. 결국 업무혁신팀과 직원 간에 여러 차례 대화가 오고가면서 인재 영입을 위한 공감대 또한 더욱 확산되기 시작했다.

내외부 인원으로 구성된 심사위원회의 공개적인 심사 끝에 선발된 외부 영입 보직자들은 모두 다섯 명이었다. 데이콤, 삼성전자, 한국전자통신연구원(ETRI) 등 주요 기관에서 일한 경력을 가진 전문가들이었다. 특히, 침해사고 대응지원센터의 김우한 본부장은 원장보다 많은 연봉을 받는 첫 케이스이다. 그 밖의 팀장들도 전 직장에서 받던 봉급 수준에서 연봉이 책정되었는데, 이는 KISA의 동급 경력자에 비하면 월등히 높은 수준이다. 그만큼 변화를 이끌어나갈 능력을 가진 인재들에 대한 투자 의지, 즉 조직혁신의 의지가 강했기 때문이다.

물론 이러한 문제로 새로운 보직자들과 기존의 직원들 사이에 보이지 않는 갈등이 생겨나기도 했지만, 실력을 감안한 공정 평가라는 것을 이해시켜 오해의 폭을 점점 줄여나갔다. 외부 인재를 영입해 옴으로써 오히려 기존 직원들과 선의의 경쟁체제가 구축되었다는 것은 긍정적으로 평가할 만하다. 당연히 정보보호 핵심역량 배양에 가속도가 붙기 시작했다. 그 와중에 일부 직원은 변화하는 KISA에 대한 불안 때문인지 이직을 하기도 했으나, 대체로는 첨단 장비와 시스템을 도입하는 등 새롭게 일하려는 분위기가 더 컸다. KISA는 일을 잘 하면 기존 직원과 영입 직원을 가리지 않고 인사와 연봉을 공정하게 조정하겠다는 방침을 거듭 천명했으며 이를 신뢰한 덕분에 직원들 사이의 감정적인 이직은 현저히 줄어들었다. 실력을 갖추면 향후, 최고 연봉을받을수있는 기회를 부여하겠다는것이오히려 직원들개개인에게동기부여요소로작용한것이다.

이후 연구소 같았던 조직의 분위기도 한결 달라졌다. 기존의 느슨했던 조직에 탄력이 붙은 것이다. 직원들 스스로 활력을 내뿜으며, 고객이 원하는 수준 이상의

업무를 창출해내는 분위기로 변화되었다. 업무혁신팀을 주축으로 한 KISA의 직원들은 연구소 중심의 사고에 머물지 않고 ‘ 정보보호 사령탑 ’이라는 새로운 자부심을 얻게 되었고, 그럼으로써 완전히 탈바꿈했다. 아울러 관련 정책을 만들고, 현장의 안전점검 및 기술지원 등의 업무에 훨씬 적극적으로 임하기 시작했다. 인터넷 침해사고 발생시 예보 및 경보를 발령할 수 있는 권한 역시 십분 발휘했다.

업무혁신의 최대 성과는 ‘ 직원들 에게서 나왔다

KISA의 명물은 5층 상황실이다. 상황실에 들어가기 위해서는 지문인식까지 거치는 두 번의 철통 같은 보안검사를 통과해야 한다. 그렇게 해서 상황실에 들어서면 평범해 보이는 스튜디오가 한눈에 들어오고, 전면에 ‘ 안개 ’가 낀 유리문 칸막이가 있다. 누군가 버튼을 누르면 안개 유리문이 투명하게 바뀌면서 건너편 스튜디오에 ‘ 인터넷침해사고대응지원센터 ’ 상황실이 들여다보인다. 이 유리 이름이 일명 ‘ 미라클 윈도 ’다.

바로 이곳 상황실 안에 만들어진 시스템이 10여 개 인터넷 사업자(ISP)들의 트래픽 상황을 주요 지점으로부터 상시적으로 데이터를 전송받아 분석한다. 그리고 이상 상황이 발생하면 경고와 함께 대응한다. 상황실 중앙의 초대형 화면에는 전국 주요 기관의 트래픽이 어떻게 움직이는지를 한눈에 파악, 문제점을 잡아내는 시스템이 있다. 실시간으로 상황을 분석해내면서 이상이 생기면 즉각 경보를 발령하게 된다. 1 · 25 인터넷 대란과 같은 사태가 벌어질 경우에 대비하여 다양한 시뮬레이션을 통해 상황에 따라 단계적으로 곧바로 대처할 수 있는 전략을 마련한 것이다.

그러나 KISA의 진짜 명물은 바로 조직구성원, 즉 맨파워이다. 새로 영입한 본부장을 비롯하여 직원들 모두 일단 상황실에 들어서는 그 순간부터는 비트인 0과 1의 인간으로 바뀐다. 조직과 개인의 사생활을 잊고 오직 국민들이 인터넷을 안심하고 사용할 수 있도록 정보보호 파수꾼 역할에만 몰입하는 것이다. 그래서 이곳 상황실에서는 오직 ‘ 인터넷 침해사고 대응 ’만을 생각하고, 그것을 위한 실행과제

와 그것을 요구하는 국민들의 민원 요청에 실시간으로 즉각 응대하는 ‘ 인터넷 침해사고 대응맨 ’만이 존재할 뿐이다. 짧다면 짧은 1년 사이에 직원들의 마인드는 확실히 바뀌었다. 이렇게 되기까지는 물론 그들 스스로의 자각이 가장 큰 몫을 했으며, 그 때문에 KISA의 조직혁신은 그 의미가 더욱 깊다.

이렇듯 직원들이 각자의 영역에서 최선을 다하는 동안, 원장을 비롯한 간부진들은 시야를 해외로 넓혔다. 침해사고의 원인이 되는 바이러스 분석을 위해 해외 최고의 정보보호기관들과 협의하여 전문인력 및 정보를 교환하고, 침해사고 공동대응을 위한 양해각서(MOU)를 맺는 등 바쁜 활동을 벌였다. 이는 지난 해부터 최고의 사업역량을 확보하는 차원에서, 세계 최고 기관을 벤치마킹함으로써 핵심역량을 배양한 결실이다. 마이크로소프트, 시스코, 카네기멜론 대학(CMU) 등과 업무협력 체계를 구축하고, 호주와 스팸 대응 공조 및 아시아 PKI 포럼 역내 업무협력 활성화 방안을 마련한 것이다.

아울러 대고객 서비스도 철저히 했다. 개인이 인터넷 이용에서 문제가 발생할 경우 즉각적인 도움을 받을 수 있는 신고상담 체계를 개선했고, 민원처리 업무에 대한 표준 업무처리 절차(SOP)를 작성하여 업무 품질 제고를 통한 고객만족도를 높여나갔다

그러나 업무혁신의 최대 성과는 무엇보다도 ‘ 직원들의 단합 ’에서 비롯되었다. KISA의 간부와 직원들은 정부의 지시 업무에 국한하지 않고, 한발 더 나아가 인터넷을 사용하는 국민의 불편과 문의사항에 즉각적인 답을 제공하기 위하여 직원들이 직접 현장을 찾아가는 서비스 정신을 실천했다. 이 과정에서 연구원의 신분을 서비스맨으로 추락시킨다는 불평도 날아들고, 직원들이 이직하는 경우도 생겨났다. 그러나 똑같은 상황에서 대조적인 현상도 일어났다. 직원들이 오히려 책상머리보다는 현장에 귀기울이는 성실한 자세를 보여준 것이다. 이러한 태도는 주변의 다른 직원들에게도 점점 퍼져나갔다.

과학적 관리기법으로 첨단 시스템을 구축하다

이처럼 KISA의 위상은 연구 지향의 조직에서 정책집행 지향의 조직으로 재정립되었다. 중요한 연구 업무는 과감하게 외부에 위탁하기로 기본 원칙을 세웠다. 또한 출연기관인 정보통신부와 기획예산처, 국가정보원, 국회를 대상으로 국한하던 업무수행 영역을 해외로까지 넓혔다. 전세계 네티즌을 대상으로 직접 솔루션을 제공하고 인터넷 해킹 · 바이러스 신고가 들어오는 즉시 대응할 수 있는 세계 최초의 첨단 시스템을 구축한 것이다.

기술적인 변화에 발맞춰, 전사적으로 과학적 관리기법(TIMS ; Team Info - Mgt System)을 업무에 도입했다. 업무혁신 과제인 TIMS를 표준 관리 툴로 전 직원이 활용하여 과학적 시간관리를 해나갔다. 직원의 개별적인 경쟁력은 높이되 직원간의 상호 결속력은 굳건히 하여 ‘ 칭찬하는 조직문화 ’를 정착시키기 위해 KISA 마일리지 제도를 만들어 2003년 12월부터 시행하기도 했다. 그 내용은 KISA의 머리글자를 본떠 지식 마일리지(Knowledge ; 언론 기고 및 TM 등록), 개선 마일리지(Improvement ; 개선 및 혁신 제안), 봉사 마일리지(Service ; 전화 응대 태도, 창구 응대), 칭찬 마일리지(Applause ; 내부 칭찬, 외부 칭찬, 세계 칭찬)의 4개 부문에 걸쳐 연말에 해당 분야 최우수 직원을 선정하여 시상하는 것이다.

그리고 2003년 12월 17일, 세계 최초의 인터넷망 정보보호센터를 개소하기에 이르렀다.‘ 인터넷침해사고대응지원센터 ’ 개소 행사에는 국무총리가 직접 참석하는 등 지대한 호응을 얻었다.

2004년 2월 20일 새벽 6시, 인터넷 침해사고가 있었다. KT, 데이콤, 하나로통신, 한국전산원, 엔터프라이즈네트웍스, 파워콤, 드림라인, 두루넷 등 총 8개 ISP의 시스템에 바이러스 웜이 침투한 것이다. KISA에서 아무런 사전통보 없이, MS ASN.1 취약점을 이용한 악성 웜의 전파로 인해 피해 시스템이 급속하게 확산되는 가상적 상황을 연출한 것이다. KISA는 이 비상훈련을 위해 팀장급 이상의 모든 보직자 및 인터넷침해사고대응지원센터 직원을 상대로 비상소집을 내렸다. 6시 정각에 실시한 이 가상훈련에 영문도 모르고 비상호출을 받고 출동한 직원들의

KISA 도착시각은 6시 30분이었다. 우선 실무 책임자인 6명의 부서장이 전원 참가했다. 뒤이어 7시, 대응지원센터 직원 23명 전원 참가, 상황실 근무자 4명이 별도로 도착했다. 다른 부서의 팀장을 포함하여 50여 명이 이 모의 행사에 참가하였다.

이번 모의실험의 개가는 무엇보다도, 2004년 2월 현재 KISA의 원장이 정보통신부 차관으로 영전하여 공석임에도 불구하고 체계적으로 이뤄졌다는 점이다. 비상훈련을 치른 후 다소 피로한 얼굴을 한 직원들이 회의실에 모였다. 그리고 이번 비상대응 훈련 결과를 놓고 다같이 분석하여, 다양한 상황을 고려한 훈련 시나리오 개발 및 보강이 필요하다는 등 보다 나은 비상대응 체계가 논의되었다.

이처럼 자발적인 모의훈련이 가능했던 것은 총체적인 업무혁신 체계를 만들어 일에 더욱 몰입할 수 있도록 임직원 모두가 노력했기 때문이다. 특히 뛰어난 관리자는 보다 우수한 전략을 명백하게 설정한 다음 조직 구성원들이 이를 이해하고 받아들일 수 있도록 하는 능력을 갖춰야 한다. 조직 내 변화를 주도함에 있어 장애물을 극복하기 위해 필요한 리더십을 보유하는 힘, 반드시 필요한 변화를 이끌어내는 데 있어 조직 전체가 반대되는 입장을 가지고 있을 때 발휘되는 리더십이야말로 진정으로 강력한 리더십일 것이다. KISA의 리더들은 그러한 정신을 행동으로 보여주고자 노력하고 있다.

글로벌 고객이 만족할 때까지

얼마전해킹당한국내컴퓨터가전자상거래지불대행업체인 PayPal의웹사이트로위장하고카드정보등PayPal 이용고객의개인정보를수집하여해커에게전송한다는e - bay의긴급한신고가있었다. KISA는신고를받은즉시해당사이트의인터넷주소를추적하여2시간만에사고사이트를완전히차단하였다. 또한, 호주의대표적인인터넷침해사고대응기관인AusCERT로부터호주은행의홈페이지로위장한사이트로인해고객피해가발생하고있다는다수의신고를받고긴급대응했다.

이렇듯 해커들이 해킹당한 시스템을 특정 사이트로 위장함으로써 카드정보와 같은 금융정보를 수집하고 이를 이용하여 인터넷 뱅킹 사기에 악용하는 사고가 빈발하고 있으므로 KISA는 실시간으로 철저하게 대응해오고 있으며, 이러한 신속 · 정확한 대응으로 국제회의 등에서 주목받고 있다. 다행히 한국의 은행은 각 개인마다 금융감독원으로부터 인증절차를 받아야 하기 때문에 위조가 어렵고, 인증체계가 강화되어 적어도 금융시스템에서 홈페이지 위조에 의한 해킹이 발생될 우려는 매우 적다. 게다가 KISA는 금융 해킹을 예견하고 최상위 인증기관 비상대응 SOP를 수립한 바 있다. 비상시, 경계, 주의, 평시에 대비한 상황 시나리오를 구축해놓고 그에 따른 실시간 대응방안을 마련해놓았다. 이 같은 사례는 해외에서 국내 인터넷 뱅킹으로 클릭하는 사용자들까지 보호하는 인증시스템이다.

그 일부를 공개하자면, 비상시의 상황은 주로 인증기관의 키 노출과 유출, 분실로 인한 것이 대부분이다. 이 경우 고객으로부터 신고가 들어오면, 24시간 침해모니터링을 통해 대형사고라는 판단이 설 경우 30분 이내에 사후조치를 취하기 위한 일련의 체계를 갖추고 비상연락망을 가동한다. 비상대응 매뉴얼에 따라 언론과 ISP들에게 포트 차단을 공지하고 일반 네티즌들에게도 대책방안을 제시하는 메일을 보낸다. 디렉토리 서비스 장애와 중단 사태 및 공인인증기관 장애와 같은 사례 신고도 마찬가지로 담당 직원이 30분 이내에 문제해결을 위해 다양한 시스템을 조사한 후 원인을 통보해주고 솔루션을 제시한 다음, 문제해결을 위한 대안까지 전해준다. 세계적으로 알려진 KISA의 인터넷침해사고대응지원센터 상황실이 그것을 가능하게 해주는 시스템인 것이다.

최근 들어 급격히 늘고 있는 신고는 주로 개인정보 도용과 개인 ID 도용에 관한 신고 접수다. 역시 국내와 해외의 구분 없이 신고가 접수된다. 내국인이 해외 유학을 가서 사용하기 편한 한글 사이트에 접속하는 경우가 있고, 외국인이 한국의 높은 보안기술력을 알고 방문하는 경우도 갈수록 늘어나는 추세다.

2003년 3월부터 KISA는 아시아 · 태평양 침해사고 대응협의회(APCERT)의 사무국 역할을 수행하고, 5월 KISA의 직원이 아시아 최초로 국제 침해사고 대응

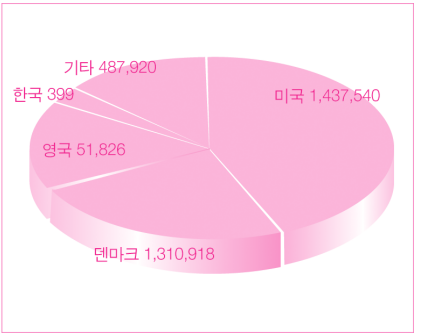
협의회(FIRST) 운영위원으로 활동하면서 국제적으로 정보보호 활동을 강화했다. 2002년에는 일본과 중국 CERT와도 공조체계를 구축했다.

한편, 미국의 정보보호 메카인 카네기멜론 대학의 Cylab 및 마이크로소프트 사의 윈도 취약점을 사전에 공유하고 사후 발견시 즉각 보안 패치해주는 글로벌 정보보호에도 주력하여 KISA의 위상은 국내는 물론 해외에서도 신뢰를 얻고 있다. 국가간 전자무역의 프로세스에 전자서명을 적용한 시범 사업도 실시하여, 한일간 무역 프로세스에 대한 전자서명의 적용범위를 결정했다. 또한 향후 지속적인 정보교환 및 실무작업을 공유하기 위한 MOU 체결을 추진했다. 이 모든 것을 포괄적으로 아우를 국제 개인정보보호기구 협의체에도 가입할 계획으로, 이 경우 개인정보보호기구로서 국제적인 교두보를 확보할 수 있게 된다.

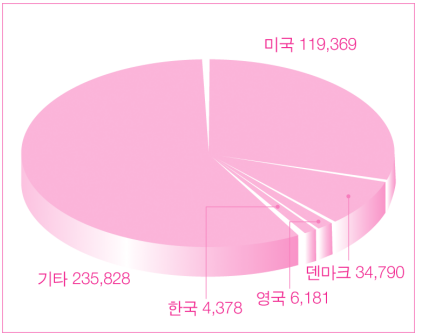
이러한 KISA의 국제적 명성은 단순히 정부출연기관이라는 이유로 거저 받은 선물이 결코 아니다. 오히려 24시간 해킹 바이러스 모니터링을 하는 상주 직원들의 집요한 노력의 산물이라고 할 수 있다. 예컨대 국내 PC들이 패치를 하지 않아 약 600만~700만 대가 바이러스에 감염될 소지를 발견한 것은 2003년 8월 11일이었다. KISA 직원들은 MS에 패치하지 않은 PC들로 인해 다른 PC들까지도 자칫 많은 사고가 발생할 것을 우려하고 긴급조치를 내렸다.

그리고 안철수 연구소와 하우리의 협조를 받아 부랴부랴 MS로부터 패치할 CD 50,000장을 만들어 ISP에 나눠주었다. 사전예방으로 대규모 확산을 방지하기 위함이었다. 다행히 ISP의 협조로 일을 순조롭게 마무리할 수 있었다. 결국 KISA는 ‘ 블래스터 웜(Blaster) ’과 ‘ 소빅 웜(Sobig.F) ’을 감염 초기에 대처하고 대량 확산을 차단시켰다. 세계적인 백신회사인 트랜드마이크로의 자료에 따르면 우리 나라는 소빅 웜의 경우 399대 감염(미국 140만 대, 덴마크 130만 대 감염), 블래스터 웜의 경우 4,400여 대 감염(미국 12만 대, 덴마크 3만 5천 대 감염)에 그쳤다. 이렇듯 국내 감염 1%라는 성과는, KISA의 업무혁신을 통해 변화된 침해사고 대응능력을 세계에 과시하는 사례이다.

[도표 1] 소빅 웜 피해 PC 대수(2003년 8월 19일발생)



[도표2] 블래스터웜피해PC 대수(2003년 8월 11일발생)



* 자료 : 트랜드마이크로, 2004년2월 24일 현재누계치

개인정보를 지켜주는 든든한 파수꾼이 된다!

또한 KISA는 이메일 주소수집 방지 프로그램인 ‘ never spam ’을 만들어, 자신의 이메일이 누군가의 수집 대상이 되지 않길 원하는 사람들에게 무료로 공급하고 있다. 정보화가 가속화되고, 특히 인터넷이 발전함에 따라 기업은 고객 개인정보를 수집하여 1 대 1 마케팅에 활용하는 등 기업 마케팅 전략에 적극 활용하고 있다. 이에 따라 최근에는 단순 개인정보 침해사례보다는 다양하고 복잡한 침해사례가 많이 접수되고 있으며 이에 대한 국민들의 반응도 민감하다. 이에 따라 KISA는 다양하고 복잡한 개인정보 침해신고 사안에 대해 여러 방면의 전문가들로부터 법률적 해석, 기술적 자문을 수렴함으로써 사건 처리의 효율성과 공정성을 증진시키기 위해 ‘ 개인정보보호팀 ’소속 개인정보보호 자문위원회를 구성 · 운영하고 있다. 이 자문위원회는 변호사, 교수, 기술전문가 등으로 구성되어 있으며 정보통신부 · 사업자 · 시민단체 등의 법령 질의에 대한 자문 및 개별 사건에 대한 법 해석 및 처리 방향 등에 대해 논의한다.

자문위원회 운영은 엄청난 업무혁신 효과를 가져왔는데, 먼저 KISA의 담당 직원 한 사람이 법률 해석 및 처리 방향 검토 등에 많은 시간을 할애해야 했던 기존의 문제점을 해결하는 효과를 가져왔다. 즉, 자문위원회 운영을 통해 평균 월 20

시간의 업무처리 시간을 단축할 수 있었다. 또한 다양한 분야의 전문가들로부터 의견을 수렴하여 사건을 처리함으로써 개인정보 침해사건 처리에 있어 보다 높은 공정성과 신속성을 확보하게 되었다.

웹사이트를 통해 개인정보에 대한 상담신청이나 침해신고를 해오는 민원에 대해서도 보다 효율적인 업무를 수행할 수 있게 되었다. 예전에는 민원인이 신고센터 웹사이트에 입력한 민원인 정보를 담당자가 일일이 확인하느라 많은 업무시간을 소요했지만, 2003년에 이를 개선할 수 있는 간편 신고 프로그램을 개발 · 보급한 덕분에, 민원인이 이 프로그램을 다운받아 이용할 경우 민원인 자신의 PC에 입력한 신상정보가 개인정보보호팀 민원 DB에 자동 입력됨으로써 민원인의 인적사항을 쉽게 파악할 수 있어 인적사항 확인에 필요한 업무처리 시간을 최단시간으로 단축하는 효과를 가져왔다.

또한 연 1회 실시하던 고객만족도 조사 방식도 바꾸었다. 상담 · 신고 사건을 처리한 결과가 해당 민원인에게 송부될 때마다, 처리된 사건에 대한 고객만족도 조사가 자동적으로 가능하도록 시스템을 개선한 것이다. 이와 함께 고객만족도 개선을 위하여 10명의 고객만족도 외부평가단을 선정하여 신고센터 운영에 대한 개선점 등 평가단으로부터 매월 정기적인 의견 수렴을 받고 있다. 이를 통해 개인정보 관련 민원처리에 있어서 보다 고객 지향적인 운영방안 및 개인정보보호 법제도 개선을 위한 아이디어 등을 발굴할 수 있게 되었다.

그러나 이러한 여러 가지 노력에도 불구하고 스팸메일은 여전히 급증하고 있는 추세이다. 특히 2001년부터 이메일 마케팅 차원에서 급증한 스팸 광고의 폐해는 점점 더 심각해지고 있다. 2003년 초반 1인당 하루에 스팸을 받는 횟수가 평균 52통이니 이 정도면 웬만한 개인 PC는 일반 메일을 송수신하기에도 어려울 만큼 엄청난 양이다. 스팸을 지우는 일이 아침 행사가 되어버린 네티즌들은 그 물리적 피해를 어디서 보상받아야 할까.

이에 KISA는 국내외를 막론하고 이러한 고질적 스팸으로 고생하는 고객을 위해 신고 사이트를 개설했으며, 민원처리를 위한 온라인 자동처리 시스템을 구축하

여 상담 및 단속, 위반시 계도조치를 하고 있다. 주로 메일 표기 위반, 음란 메일, 발송자 은폐기술 조작이 대부분인데, 월간 신고 건수가 28,000건에 이른다. 이 가운데 외국인의 신고가 12,000건, 국내 신고 건수가 16,000건이다.

또한 KISA는 이메일 서비스 업체의 성공적인 스팸 차단 노하우를 월드 베스트 프랙티스(World Best Practice)로 추진하고 있다. 이미 지난 2월 2일 OECD와 EU가 공동으로 개최한 OECD 스팸 워크숍에 초안을 발표하여 프랑스, 일본, 호주 등으로부터 큰 호응을 얻은 바 있다. KISA는 오는 9월에 개최되는 OECD 스팸 워크숍도 유치하였다. 스팸이 기승을 부리는 것은 비단 한국만이 아니어서, 한국발 외국어 스팸 차단을 위해 국가간 공동대응 협력도 강화하고 있다. 2003년 10월, 호주와 MOU를 체결한 데 이어 2004년에는 미국, 일본, 프랑스와도 MOU를 체결할 계획이다.

이와 같이 KISA는 오늘날 세계 속에서 눈부신 결실을 이뤄냈다. 초지일관 우공이산의 정신으로 고객 속으로 한 걸음 한 걸음 걸어들어가 그들이 원하는 것을 만족시키고, 궁극적으로는 세계 속에 우리의 경영혁신을 각인시켰다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있다.