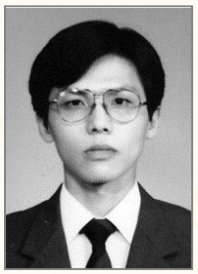
기금 자립경영 토대 구축을 위한 채권관리사업의 혁신적 개선과 추진방안

정 용 진 | 동부채권추심4팀 차장 |



제1장 머리말

제2장 채권관리부 위상 재정립방안

제3장 회수율제고를 위한 방안

제4장 효과적인 회수전담조직의 운영

제5장 결어 : 관리업무의 미래

* 본 연구내용은 집필자 개인의견이며 신용보증기금의 공식견해와는 무관합니다.

제1장 머리말

제1절 지난 30년의 회고

국내 보증시장이 기금, 기보, 지역신보와 서울보증보험 등으로 대표되는 상업적 보증기관으로 양분되어 있는 상황에서 기금은 2001년말을 기점으로 보증잔액이 이미 30조원대를 넘어섰고 현재까지 이러한 보증규모는 계속 유지되고 있다. 이와 같은 양적 성장은 설립년도인 1976년의 보증잔액 1,579억원에 비해 무려 약 195배나 증가한 수치이고, 보증시장점유율도 약 60%에 이르고 있어 기금은 가히 명실상부한 국내 보증시장의 선도자이자 핵심기관로서의 역할을 수행하고 있다 해도 과언이 아니다. 따라서 지난 30년간의 사업성과를 단순 수치로 나열하여 비교, 분석하는 것 자체가 무의미하다할 것이다. 아울러 늘어난 보증규모 만큼 한 세대를 거쳐 온 기금과 신용보증제도 역시 큰 변화를 겪었다. 비록 보증종류, 방식에는 큰 변화가 없었으나 시대흐름이나 경제여건에 따라 부분보증, 전자적 방식에 의한 보증, IMF외환위기시 P-CBO보증과 같은 특수한 형태의 신용보증제도가 나타나기도 했고, 사업부문에서 신용정보사업이 사라진 반면 SOC보증, 어음보험, 주택신용보증기금사업이 추가 또는 재편되기도 하였다.

지난 30년 동안의 신용보증 양적측면에 대한 평가보다 더 의미 있는 것은 기금의 위상변화일 것이다. 주지하다시피 신용보증제도는 경제정책목적수행, 금융경제의 발전촉진, 신용경제기반조성 역할을 수행하는 등 우수한 제도적 장점을 지닌 제도로 알려져 있다. 기금은 이러한 신용보증제도를 지난 30년간 운용해오면서 중소기업의 실질적인 경영안정지원은 물론 국가경제발전의 한 축을 담당해왔고, 실제 이러한 역할은 지난 IMF외환위기 극복과정에서처럼 기업이나 국가경제가 어려울 때 그 진가를 발휘하곤 하였다. 어찌 보면 본래 신용보증제도 자체가 우수한 것이 아니라 지난 30년간 리스크가 상당한 보증제도를 효과적으로 운용해온 기금이 있었기에 결과적으로 신용보증제도가 우수한 것으로 평가받을 수도 있을 것이다. 그 평가가 어떻든 기금이 운용하는 신용보증제도는 현재 우리나라의 중요한 중소기업지원 · 육성정책이자 효과적인 금융수단으로 각인되어 왔고 세계적으로도 유래가 없는 가장 안정된 신용보완제도로 평가받아 왔다. 이와 같은 기금과 신용보증제도에 대한 긍정적인 평가는 지난 30년간 정부, 금융기관의 출연을 합리

화하는 주요 근거가 되었고, 기금의 강한 공신력을 토대로 여하한 경제사정하에서도 보증을 중단한 바 없는 제도지속성으로 말미암아 신용보증제도는 이미 하나의 금융규범이자 유일한 중소기업지원제도라는 확고한 믿음을 부여하기에도 충분한 것이었다.

그 반면, 기금과 신용보증제도에 대한 긍정적 평가에 불구하고 다른 한편에서는 높은 사고율과 누증하는 대위변제로 제도적 장점보다 부정적 측면이 크게 부각된 적이 있었고 기보의 예에서와 같이 기관자체의 존립문제를 야기한 적도 있었다. 더욱이 신용보증시장의 경쟁체제로 말미암아 중소기업의 적정보증수요를 초과하는 보증공급이 이루어짐으로서 중복보증 등 과도한 보증공급문제, 중소기업의 도덕적 해이를 발생시킬 뿐 만 아니라 금융시장 및 금융기관의 발전을 저해하는 부작용을 초래한다는 지적이 끊임없이 제기되어 온 것도 사실이다. 특히 신용보증이 필요한 중소기업들이 자기신용으로 대출을 받을 수 없는 기업이라는 점에서 어느 정도 신용보증에 따른 리스크를 감수할 수 밖에 없지만 높은 보증사고율과 대위변제는 결국 대규모 보증재원을 필요하게 되고, 여기에 정부의 직접 개입이 가능한 보증제도 특성상 경기침체기를 겪을 때마다 정부가 나서서 보증확대 정책을 택함으로서 결과적으로 5천억원대를 유지하고 있는 정부출연이 앞으로도 지속될 수 밖에 없는 순환구조적 문제를 거론하며 끊임없이 비판을 가하기도 하였다. 다만 지금까지는 기금만한 운용기관, 신용보증만한 제도를 대체할 대안이 없었고 괄목할만한 보증제도성과 앞에 비판적인 목소리를 내기 어려운 상황이었다.

다른 측면으로 기금의 타율적 의사결정구조도 문제로 지적되곤 하였다. 지난 30년동안 기금은 정부로부터 매년 출연을 받음에 따라 신용보증공급목표 및 예산, 인원운용에 있어서 엄격한 사전 · 사후통제와 감독을 받아왔고, 기금관리기본법, 기금법 및 국회, 재경부, 감사원 등 업무와 직접 관련된 각종 법제도적 통제장치의 중복, 다층화를 경험해 왔다. 그 결과 한편으로는 안정된 사업기반을 구성할 수도 있었으나 다른 한편 새로운 업무나 조직을 운영, 개편하고자 할 때 혹은 장래 나아갈 방향을 결정하는 데 있어서 많은 제약을 받아 온 것 또한 사실이다. 업무상 겪는 제약보다 더 큰 문제는 신용보증에 따른 리스크에 대한 고려없이 특히 국가경제의 쇠퇴기에는 오히려 신용보증공급을 늘려야 하는 상반기술적 제도운용, 생계형보증과 같은 경제정책에 따른 수시 특례보증 및 사업단위에서 주택보증과 CB사업분리 등 조직구조개편의 예처럼 업무나 조직과 관련된 주요 의사결정에 있어서 기금의 자율성은 심각하게 훼손되어 왔고, 기금의 독자적 의사결

정은 그다지 큰 영향력을 발휘하지 못하였다.

결론적으로 기금과 신용보증제도의 지난 30년은 성과와 비판, 장점과 부작용, 자율과 타율이 동전의 양면과 같이 함께 성장해온 과정이었다고 할 수 있다.

제2절 향후 30년의 전망

최근 이미 한 세대동안 운영되고 그 효과마저 검증된 기금과 신용보증제도를 두고 정부, 금융기관, 기업 등 다양한 계층으로부터 제도자체에 대한 회의, 보증시장재편, 보증축소 지향적 인식이 우려할 만한 상황으로 전개되고 있다. 심지어 '2004년 IMF 연례협의단 한국경제보고서' 처럼 중소기업관련 금융제도의 주요 문제점, 즉 정부가 위험을 부담하는 보증제도의 특성상 은행은 신용평가를 할 필요가 없고 리스크도 부담하지 않아 신용위험관리를 소홀하게 되고 담보위주의 대출관행을 계속 유지한다거나 중소기업지원 명분으로 도리어 한계기업의 연명을 도움으로서 기업구조조정을 저해하고 진입장벽을 높임으로서 중소기업의 역동성을 저해한다는 식의 중소기업관련 모든 금융지원제도의 불합리 원인을 신용보증제도에서 비롯된 것으로 그 책임을 전가하고 있다. 아울러 정부도 원칙적으로 중소기업관련예산을 늘리는 데는 동의하지만 기금에 재정출연을 하는 것에 대해서는 강한 거부감이 일고 있으며, 이러한 부정적 인식에 터잡아 지난해 기금과 기보의 역할분담을 핵심골자로 하는 중소기업지원종합대책을 마련한 바 있다. 그러나 이 방안은 결과적으로 예산과 업무, 조직에 대한 다양한 정부의 관여와 통제를 배제한 체 신용보증제도 운영결과만 놓고 양적으로 확대된 신용보증부실화 책임을 기금에게 전가하는 것이며 기금 조직이나 보증제도운용에 지대한 영향을 줄 수 밖에 없는 사항조차 뚜렷한 대안이나 대처방안도 없이 수동적으로 수용해야만 하는 기금입장에서 선택할 수 있는 방안이란 사실상 전무한 데도 결국 정부는 유동성 위기를 겪고 있는 기보에 대하여 구조조정을 위한 신규 출연대신 손쉬운 방법인 기금출연금의 전환을 선택함으로서 기금과 기보간 정부출연 배분율 역전현상을 심화시켜 궁극적으로 유동성 위기를 겪지 않는 기금마저 조만간 신규 신용보증공급을 곤란하게 하는 결과를 낳게 되었다.

금융기관 출연역시 금융시장 글로벌화의 급속한 진전으로 외국계 자본의 발언권과 영향력이 높아지고 있는 상황에서 부분보증비율 적용으로 보증상품성과 매력도마저 점차

줄어들어 금융기관 출연에 대한 문제제기 및 출연저항 분위기가 점증하고 있는 상황이다. 또한 보증수요측면에서도 우량기업은 은행의 직접 신용대출로 수요가 이동하는 반면, 보증은 신용도 낮은 기업으로 수요가 집중되는 추세로 말미암아 약 6.0%대에 달하는 보증사고율로 매년 구상권이 급증하고 있어 정부의 대규모 출연 또는 보증사고율 감축을 위한 철저한 자구노력 없이는 기금 역시 단기간내에 유동성 위기에 직면할 가능성이 높은 상황에 처해 있다. 한마디로 지금 기금은 지난 30년의 성과는 고사하고 기금을 둘러싼 모든 부문에서의 비판과 불만이 한꺼번에 터져 나오고 있어 앞으로의 30년을 위해 희망을 갖고 계획하고 준비해야 할 이 시점이 오히려 기금 설립후 가장 심각한 위기에 직면한 시점이 되어 버렸다.

그러나 이 시점이야말로 지난 30년간 꼬리표처럼 따라 다닌 기금과 신용보증제도에 대하여 가해진 무수한 비판을 잠재울 수 있는 절호의 기회일 수도 있다. 내부기반을 다지고 기존 사업을 재구성하여 신 사업, 신 상품을 추가한다면, 지난 30년간 이어져 온 기금수요를 앞으로도 계속 유지할 수 있게 될 것이고, 이를 토대로 기금의 새로운 역할과 위상을 기대할 수도 있을 것이며 보증제도 역시 지금보다 훨씬 고도화된 제도로 탈바꿈하게 될 것이다. 물론 앞으로의 30년을 지금 당장 예상하기는 어려우나 앞으로는 현재와 같은 당사자 직접 대면, 1:1대응에 의한 신용보증제도는 점차 사라질 것이고, 특히 신용보증의 근간인 연대보증제도 자체가 사라지게 되면 신용보증은 보험성격의 금융수단으로 새롭게 변모하게 될 것이다. 아울러 보증제도, 절차가 극도로 전자화, 유비쿼터스화된 금융제도로 변모하면서 공인전자문서보관소, 전자등기소와 같은 금융보조사업 내지는 역할을 필수적으로 갖추어야 만 신용보증을 할 수 있게 될 것이다. 금융제도 역시 소유자저당제도, 지적재산권유동화와 같은 특수한 자산유동화, 동산, 매출채권과 같이 현재는 사실상 담보활용이 불가능한 재산권에 대해서도 전자등기를 활용하여 손쉽게 담보로 활용할 수 있는 시대가 도래할 것으로 기대된다.

그러므로 현재와 같이 담보능력이 부족한 기업이 신용보증을 신청하는 보증구조는 점차 퇴색하게 됨으로서 발전적인 금융구조에 걸맞는 신용보증제도와 기금 역할변화를 요구받게 될 것이다. 무엇보다 중요한 것은 앞으로의 보증은 지금처럼 신용이 취약한 기업에 대한 신용보증이 아니라 오히려 신용이 우수한 기업이 보증을 받을 수 있는 획기적인 보증수요변화가 있을 것으로 전망된다. 결론적으로 앞으로의 30년은 현재와 같은 형태의

신용보증제도가 더 이상 존속하지 않을 것이며 설령 존속한다 하더라도 보증절차는 지금보다 훨씬 더 전자화될 것이고 보증구조 역시 다수 당사자의 참여, 보험적 성격 등 더욱 복잡한 형태가 될 것으로 예상된다. 이런 맥락에서 현재 전사적으로 추진되고 있는 혁신은 지극히 당연한 대응이고 비록 지금은 실현가능성, 성공가능성이 희박한 것으로 예상되더라도 범기금적인 지혜와 아이디어를 모아야 할 것임은 분명한 사실이라 할 것이다.

결론적으로 현 시점은 지난날의 성과에 불구하고 지금의 위기를 어떻게 극복하느냐에 따라 기금과 신용보증제도의 미래가 결정되는 중요한 시기이며 우리가 원하는 미래를 기약하기 위해서는 지금까지 해온 역할이상의 기금역할, 신용보증이상의 보증제도를 이끌어낼 수 있는 지혜가 필요한 시기에 서 있는 것이다.

제3절 자립경영을 위한 토대

기금의 자립경영 토대를 구축하는 방안에는 여러 가지가 있을 수 있고 실제로 지난 수년 동안 이에 관한 많은 논의가 있어 왔다. 지금까지 도출된 대처 방안의 주요 골자를 정리하면 낮은 사고율을 바탕으로 보증사업에서 수익성을 가미하고, 신용이 우수한 기업을 대상으로 새로운 보증과 보험 상품을 개발하여 기금에 대한 수요를 지속적으로 유지하는 한편, 구상권회수를 극대화하는 것으로 요약된다. 모두가 공감하는 지극히 당연한 것이나 문제는 이를 실현할 수 있는 실제적인 방안 찾기가 말처럼 그리 쉬운 것이 아니다. 그 가운데 2005년말에 마련된 혁신안은 그 내용 뿐 만 아니라 시기상 대응에 있어서도 과거보다 진일보한 것으로 평가할 수 있을 것이다.

최근에 마련된 혁신안에 따르면 보증사고율을 4% 중반 수준으로 유지하여 2천억원 정도의 정부출연으로도 안정적 보증운용이 가능함을 전제로 2008년에 유동성문제에서 벗어나 제2창업의 기틀을 마련하고, 2010년부터는 정부출연 없이 자체 재원조달만으로 보증운용이 가능한 자립경영실현을 목표로 하고 있다. 그 여력을 토대로 안정적인 보증운용은 물론, 신규 사업에 진출할 수 있는 기반을 확보할 것으로 기대하고 있다. 이를 위해 일반보증과 정책보증 분리, 보증전자화가속, 목표 사고율 배정, 보증료 수수료의 합리적 조정, 채권추심업무의 활성화 등 다양한 방면의 세부과제를 설정, 본격적으로 시행하고 있다. 최근의 위기 경영환경을 감안하여 마련된 이 혁신안은 비록 신용보증사업을 근간

으로 한 방안이긴 하나, 전체적으로 장래 자립경영을 기본 모토로 하고 있어 일단 혁신의 방향설정은 옳다고 본다.

그러나 이번 혁신안만으로 신용보증제도에 대한 부정적 인식을 불식시키기에는 여전히 부족함이 있다. 왜냐하면, 기금과 신용보증제도에 대한 부정적인 인식이 발생하게 된 근저에는 신용보증을 위해서 앞으로도 언제까지 대규모의 정부출연을 계속 하여야 하는가에 문제의 핵심이 있으며 기업측의 보증수요가 급격히 감소했으니 보증이 필요 없어졌다거나 신용보증을 폐지하자는 비판은 아니기 때문에 정부출연을 전제로 한 보증제도의 혁신안으로는 설립이래 최대 위기상황이라고까지 일컫는 현 상황을 타개하기에 부족함이 있다고 보기 때문이다. 또한 주지하다시피 신용보증은 어떤 형태이든 리스크가 따를 수밖에 없어 실질적인 자립경영의 토대로 삼기에는 여전히 많은 어려움이 예상된다. 그에 반해 자립경영의 목표를 달성하기 위한 가장 확실하고 즉효적인 방안으로는 효과적인 구상권 회수 극대화이상의 방안은 없다고 본다. 즉, 구상권회수로 요약되는 관리사업은 현 체제하에서도 정부출연에 의존하지 않는 유일한 사업이며 회수되는 금액만큼 운용배수의 보증지원효과를 가져옴에 따라 보증사업 역시 안정적으로 영위할 수 있는 바탕이 된다. 문제는 이와 같은 사실을 누구도 부인하지 않음에도 불구하고 지금까지 혁신안을 비롯한 수많은 대처논의에 서 조차 뚜렷한 대안이 제시되지 않고 있으며 구상권과 특수채권이 무려 13조3천억원을 상회하고 있는 상황에서도 최소한의 효과적인 채권관리방안조차 마련되어 있지 못한 것이 우리의 현실이다.

관리업무는 신용보증 등과 달리 신 상품, 신 사업을 손 쉽게 구성할 수 있는 영역이 아니며 현실적인 채권회수율이 바탕이 되어야 하는 사업특성상 무조건적인 신 개념을 도입하기도 어려운 사업이다. 그러나 관리업무는 조직과 업무면에서 약간의 개선만으로도 회수율이 제고될 수 있는 여력이 충분한 사업이므로 막연히 채권매각과 같은 급격한 사업재편을 구상하기 보다는 조직과 규정운영측면에서 개선방안을 찾거나 우수한 회수기법 개발, 회수전담조직의 재정비로도 기금 자립경영의 토대를 다질 수 있는 사업적 장점을 지니고 있다. 따라서 관리업무 또는 채권관리사업에서 새로운 방안을 찾고자 한다면 이와 같은 사정을 염두에 둔 대안이 되어야 할 것이다.

이러한 점에 착안하여 본고는 자립경영의 토대로서 그동안 많은 논의에 불구하고 뚜렷한 대처방안이 없는 관리업무에서 구상권회수 극대화를 위한 실질적인 방안을 마련해보

고자 다음과 같이 연구, 검토해보고자 한다.

첫째. 날로 중요해지는 관리업무를 효과적으로 추진할 수 있는 채권관리부의 역할재정립방안을 모색해보고자 한다. 현재 사실상 기능약화상태를 보이고 있는 채권관리부의 역할강화와 업무가 아닌 사업개념으로서 관리업무를 활성화하기 위한 방안으로서 사업부제를 제시해보고자 한다.

둘째, 회수율을 제고할 수 있는 업무개선방안을 모색해보고자 한다. 이제 구상권회수는 담당자의 자질이나 노력만으로 회수규모를 끌어 올리는데 한계가 있다. 특히 특수채권규모가 약 10조원대에 육박하는 현시점에서는 더욱 그러하다. 이에 본고는 구상권 회수극대화와 지속적인 회수규모 유지를 위해서는 특수채권의 조기 회수가 필요하다고 보고 이를 위한 업무체계수립이나 기준마련 방안을 알아보고자 한다.

셋째, 회수전담조직 특히 현행 17개 추심팀의 운영실태와 개선방안을 알아보고자 한다. 현 추심팀 운용사례를 바탕으로 조만간 대두될 별정직원, 계약직원에 관한 문제를 집중 조명해 봄으로써 추심팀 운영의 개선을 통해 궁극적으로 구상권회수 극대화에 기여해보고자 한다.

마지막으로 이들 3가지 부문에서의 연구 검토 결과를 종합하여 기금의 자립경영의 토대로서 관리업무가 나아가야 할 궁극적인 방향을 제시해보고자 한다.

제2장 채권관리부 위상 재정립방안

제1절 현황과 문제점

1. 현황

1) 업무추진현황

현행 관리업무는 크게 대위변제로 대표되는 보증채무이행과 구상권회수로 나뉜다. 이 두가지 업무는 기금의 자립경영확보에 직접적으로 상반된 영향을 끼치는 업무로서, 어느 것이든 보증업무와 달리 그 효과가 즉효적으로 나타난다는 점에서 보증업무와 달리 고려

해야 할 충분한 이유가 있다. 이를 파악하기 위해 최근의 관리업무현황부터 살펴보고자 한다.

먼저 대위변제는 지난 1997년을 시작으로 늘어나는 보증규모만큼 이미 1조원대를 넘어섰고 2005년도 중에는 연간 대위변제규모가 약 1조5천억원에 달하였다. 또한 보증잔액 대비 대위변제율도 매년 평균 약 5%를 유지하여 보증사고율과 거의 같은 수준에 이르고 있다.

[2005년도 대위변제 현황]

(단위 : 억원, %)

구 분	2005년(a)	2004년(b)	증 감(a-b)
보 증 잔 액(A)	291,528	305,148	△13,620
대위변제순증(B)	14,670	15,078	△408
(대위변제순증율, B/A)	(5.0)	(4.9)	(0.1)
대위변제발생(C)	19,452	19,550	△98
(대위변제발생율, C/A)	(6.7)	(6.4)	(0.3)
구상권(원금)회수	4,782	4,472	310
사고순증(D)	17,183	18,255	△1,072
(사고순증율, D/A)	(5.9)	(6.0)	(△0.1)
-사고발생	20,422	21,367	△945
-정 상 화	3,239	3,112	127
* 사고잔액	4,769	6,576	△1,807

주) 재보증포함, P-CBO보증 제외

이것은 보증사고가 발생하면 대부분 대위변제로 이어진다는 것을 의미한다. 물론 보증사고중에는 정상화 부분도 있고 대위변제중에는 원금외에 약정이자부분이 포함되어 있어 사고금액과 대위변제금이 반드시 동일하다고 할 수는 없지만 그만큼 대위변제시 발생하는 면책이 미미하다는 의미로도 해석될 수 있어 냉각기간축소를 통한 대위변제금 감소, 업무간소화를 위한 전자적 이행심사방식 채택이 필요하다고 하는 것이다.

다음으로 구상권회수 현황을 살펴보면, 지난 2005년도는 총 6천114억원을 회수하여 연간회수목표 5천700억원을 초과하였고, 회수유형으로는 임의(분할)상환비중이 약 53%에 달한다. 2004년도에도 사정은 이와 비슷하다.

2005년도 구상권회수현황

(단위 : 억원, %)

구 분	2005년(a)	2004년(b)	증 감(a-b)
연 간 목 표	5,700	5,500	200
총회수실적	6,114	5,768	346
(달성률)	(107.3)	(104.9)	(2.4)
구상권	5,201	4,940	261
특수채권	912	828	85

주) 재보증보전금 회수('04년 : 322억원, '05년 : 57억원)포함, P-CBO등 보증제외

이러한 구상권회수목표달성은 꾸준한 제도개선, 회수인력의 확충 등 내부적 요인에 기인된 바 크지만, 강제집행비중의 증가에서 알 수 있듯이 전반적인 지가상승, 행정수도이전, 서울뉴타운건설로 과거 구상실익이 별무하였던 상환자원이 뒤늦게 구상실익이 충분해지는 등 외생적인 변수도 구상권회수에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 파악된다.

2005년도 구상권회수유형별 현황

(단위 : 억원, %)

구 분	임의상환	강제집행	회사정리	상환보증	기 타*	합 계
2005년	3,226	1,184	109	1,312	283	6,114
(점유비)	(52.8)	(19.4)	(1.8)	(21.5)	(4.6)	(100.0)
2004년	3,078	768	94	1,493	335	5,768
(점유비)	(53.4)	(13.3)	(1.6)	(25.9)	(5.8)	(100.0)

주) 재보증보전금 회수('04년 : 322억원, '05년 : 57억원)포함, P-CBO등 보증제외

한편, 구상권회수유형 중에서 특이한 것은 채무상환보증에 의한 회수의존도가 5개년 평균 약 24%이상을 차지하고 있어 회수보증이 기금의 주요 회수자원으로서의 역할을 하고 있는 것으로 판단된다.

최근 5개년 구상권회수보증 현황

(단위 : 백만원, %)

구 분	2001	2002	2003	2004	2005	합 계
총 회수액	488,168	462,727	494,218	573,555	131,154	2,624,360
보증부 회수	115,519	117,636	122,122	149,349	605,692	635,780
(점유비)	(23.7)	(25.4)	(24.7)	(26.0)	(21.5)	(24.2)

주) 재보증보전금 회수('04년 : 322억원, '05년 : 57억원)포함, P-CBO등 보증제외

2) 업무기반현황

관리업무는 채권관리부를 정점으로 송무중심의 법무실을 두고 일선 영업점 관리팀 및 지역본부소속 17개 추심팀이 추진중에 있으며 전 직원의 약 1/4정도가 직 · 간접적으로 관리업무를 수행하고 있는 상태이다. 현재 관리업무의 핵심적인 정책은 구상권회수 극대화를 위한 특례조치인 상 · 하반기 구상권특별회수활동에 집중되어 있고 업무처리기준으로는 회수와 관련된 채무감면요령이 가장 많이 활용되고 있다. 한편, 관리업무의 특징 중 하나로서 추심팀을 들 수 있는데 추심팀은 일반직원, 임금피크제 관련 별정직원과 기한부 계약직원의 혼성구조로 되어 있어 일선 영업점과 다른 관점에서 취급되어야 할 특수성이 있다. 추심팀의 이질적인 환경이 가져다 주는 구체적 현황은 다음에서 별도로 살피고자 한다.

2. 문제점

1) 개요

업무현황에서 알 수 있듯이 이제 관리업무규모 역시 보증규모에 비할 바가 아니다. 그러나 그동안 관리업무의 개선은 구상권회수 극대화에 집중되어 왔고 그 결과 구상권회수와 관련된 업무개선과 구상권특별회수활동과 같은 특례조치에 초점이 맞추어져 왔다. 이와 같이 구조적 개선보다 업무실행적 개선에 치중하다보니 전반적인 관리업무의 균형적 개선에 큰 진전을 보지 못함은 물론, 오히려 지금과 같은 기금 위기상황에 있어서 기본재산확충을 위한 가장 확실한 방안이라고까지 일컫는 관리업무에서 위기 대응방안조차 제대로 제시하지 못하고 있는 실정이다. 또한 그동안 제시된 구상권회수 극대화방안도 그 실은 채무감면을 어떻게 하면 회수를 늘릴 수 있는 지에 관한 것으로 결국 감면의 예외와 특례를 설정하는 것이었으므로 앞으로 언제까지 계속적으로 채무감면의 범위와 폭을 하향조정할 수만도 없고 그것만이 관리업무가 제시할 수 있는 대응방안의 전부가 아닌 것이다. 이러한 맥락에서 본고는 지난 30년간 지속되어 온 관리업무를 보다 혁신적으로 탈바꿈하기 위한 새로운 대안모색의 일환으로서 현재 관리업무가 처한 상황, 문제점을 채권관리부의 역할, 기능과 관련지어 검토해보고자 한다. 그것은 관리업무의 중심에는 채권관리부가 있고 관리업무의 현안해결을 위해서는 채권관리부가 제 기능을 발휘해

야만 하는 것이며 그때서야 비로소 관리업무의 실질적인 질적 개선이 이루어 질 수 있다고 보기 때문이다. 이에 현행 관리업무에 관한 제 문제를 업무인식, 조직운용과 업무적 측면으로 나누어 살펴보고자 한다.

2) 업무인식측면

범 기금차원에서 추진되고 있는 혁신방안에는 구상권회수 극대화를 제외하고는 뚜렷한 채권관리부의 비전이나 추진방향이 제시되지 못하였고 따라서 혁신방안이라고 해서 특별한 것으로 인식되지도 못하고 있다. 이는 그 만큼 관리업무에 관한 현실적인 개선방안을 찾기 어렵다는 반증일 수도 있으나 '관리업무=구상권회수업무' 라는 인식에 영향을 받은 바 크다고 생각된다. 이러한 인식의 기초는 결국 그동안 채권관리부가 구상권회수 사례수집에서 벗어나 관리업무 전반에 관한 새로운 아이디어나 대안 발굴 또는 그러한 분위기 조성에 미온적이었음을 나타내는 것이며 현재 부서명칭에서 알 수 있듯이 관리부가 채권관리부로 변경되고 관리업무와 직접 관련있는 송무업무가 법무실로 분리되면서 각기 제 기능을 효과적으로 발휘하지 못한 데서 원인을 찾을 수 있다. 이는 신용보증사업구조가 신용보증부, 전자보증을 관장하는 e-BIZ실, 상품개발실, 투자금융실, SOC보증부로 다양하게 분화되더라도 신용보증관련사업들이 체계적으로 실현되고 있는 점과 비교할 때 큰 대조를 보이고 있다. 한편, 관리업무에 관하여 제시된 여러 가지 혁신방안도 최소한의 관리업무 현실조차 제대로 반영하고 있지 못하다. 예컨대, 이질적 조직인 추심팀을 개선하기 위한 방안마련에서 추심팀 근무경험이 전혀 없는 직원들이 기안한 개선방안을 놓고 일선 추심팀이 수용하기란 그리 쉽지 않으며 현실과의 괴리도 상당하다. 그만큼 관리업무는 구상권회수업무라는 인식이 뿌리 깊고 구상권회수 극대화방안에는 달리 특별한 것이 없다는 인식이 넓게 퍼져 있는 것이다.

관리업무의 문제점들은 바로 이점에서 시작된다. 따라서 이러한 문제를 해소하기 위해서는 관리업무가 아니라 관리사업으로의 인식전환이 필요하고 이러한 인식전환의 핵심적인 역할은 그 중심에 있는 채권관리부의 위상재정립에서부터 동시에 시작되어야 하는 것이다.

3) 조직운용측면

현행 채권관리부 조직은 업무단위별로 세분화 되어 있는 바, 기획, 보증채무이행심사, 성과평가, 법무실[1]로 구분할 수 있다. 그러나 기획팀이 추심팀을 관장하고, 이행팀이 기보업무를, 성과평가팀이 회사정리, 신용회복업무를 관장하는 등 형식적으로는 업무단위지만, 실질적으로는 1개팀이라고 할 정도로 기능분화가 제대로 되지 않아 업무전문성을 발휘하기 어려운 상태이다. 물론 이것이 채권관리팀내 다수팀 신설과 인력충원의 근거가 되지는 않는다. 오히려 소수팀이라도 전문화된 업무설정과 범위, 효과적인 성과평가 장치만 갖추더라도 효율적으로 운영될 수 있는 가능성이 충분하기 때문이다. 또한 채권관리부의 관할 조직으로 일반영업점과 추심팀이 있다. 이 가운데 추심팀은 팀과 직원구성, 업무추진방법 등 관리업무의 거의 모든 부문에서 문제점이 망라될 정도로 심각한 상황인데, 이를 해소하기 위한 최소한의 방안마련은 고사하고 추심팀의 현실조차 제대로 직시하지 못한 대처방안들이 마련되고 있어 시급한 개선이 요구되고 있다. 추심팀의 문제점은 다음에서 별도로 자세히 검토해 보고자 한다.

4) 업무적 측면

통상 관리업무는 단순히 판단이나 사실적 행위만으로 업무가 결정되는 것이 아니며 기금 규정만으로도 해소될 문제도 아니다. 오히려 관리업무는 충분한 법적수행능력과 목표를 달성하고자하는 의지, 채무자와의 협상력 등 담당자의 자질과 충분한 업무지원체계가 뒤따를 때 소기한 바를 실현할 가능성이 높은 업무이다. 따라서 관리업무적 측면에서의 문제점은 개인적인 자질에 관한 사항이 아니라 업무지원체계상의 문제이며, 이 문제는 궁극적으로 구상권회수 극대화 또는 회수율 제고를 저해하는 요인으로 작용하는 것이다. 따라서 업무지원체계상의 문제해결여부는 결국 채권관리부의 기능이나 역할에 달려있으므로 이 역시도 채권관리부의 큰 과제로 남아 있는 것이다.

먼저, 현행 업무지원체계상 문제점 중 가장 먼저 언급되어야 할 것으로 기금자립경영에 결정적인 요소인 구상권회수자원이 제대로 관리되지 못하고 있는 점을 지적할 수 있다. 일반적으로 회수자원이라고 하면 가압류, 경매와 같은 법적자원을 의미하는 것으로

1) 법무실은 실제 채권관리부 소속이 아니다.

인식하지만, 회수유형 중 임의상환비중이 가장 큰 비중을 차지하고 있는 바에서 알 수 있듯이 채무자자원은 그 어떤 회수자원보다 중요하며 이에 대한 효과적인 관리가 제대로 되어야 할 필요성이 충분한데도 현재 채무자자원관리는 채무자 등급분류를 제외하고는 사실상 전무한 상태이다.

둘째. 채권관리부의 영업점지원 방법에 관한 것을 들 수 있다. 여기에는 질의회신, 상환촉구문 일괄발송, 업무처리기준마련이 해당된다. 채권관리부의 일상적 주요 업무인 질의회신에 있어서 질의는 크게 사실관계에 기초한 법률적 판단이 필요한 사항, 구상실익 또는 감면범위와 같은 규정해석사항, 사실관계 확정을 위한 판단사항 세가지로 다양하게 질의되는데, 회신의 상당수는 영업점 판단사항으로 결론 나는 경우가 허다하다. 그렇다면 질의와 회신에 많은 시간과 노력을 들일 필요가 없다. 채권관리부입장에서 개별 사례를 두고 영업점을 대신하여 판단해 줄 수 없는 점은 충분히 이해가 되지만, 적어도 업무처리에 도움이 되는 기준이나 의견, 제안 형태로라도 회신이 되어야 할 것이고, 또한 회신의 질적 수준향상을 위해서는 전담직원을 두고 일관된 답변을 할 필요도 있는 것이다. 상환촉구문일괄발송문제는 그의 엄청난 비용대비 효과에 상당한 의문이 있고, 연간 수차례 회수활동자의 개별발송에 따른 중복발송, 대상자선별이 극히 부진한 상태에서 사망자, 파산자, 이민자에게도 발송되는 문제, 발송시 담당자성명 표기로 담당자도 모르는 사이에 담당자개인이 발송하는 것으로 오인시키는 문제 등 다양한 문제를 야기하고 있어 즉시적인 개선이 필요한 상태이다.

마지막으로 채권관리부의 경영실적평가에 관한 사항을 들 수 있다. 그동안 관리업무추진상황을 보면 거의 예외없이 구상권회수목표를 달성해왔다. 이와 같은 성과는 관리업무가 기금의 자립경영의 토대를 만들 수 있는 사업임을 단적으로 보여주는 예이다. 그러나 매년 구상권회수목표를 달성하였다고 해도 이는 기금이 자체적으로 설정한 내부적 목표달성을 의미하는 것이지 외부에서 정한 목표를 달성했다는 의미는 아니다. 또한 구상권회수금액은 기본재산 확충을 위한 주요재원이므로 구상권회수에 관한한 회수목표의 한계가 있을 수 없다. 따라서 구상권회수금액은 많으면 많을수록 기금에 절대적으로 유리한 것이다. 그러나 일단 회수목표를 달성하게 되면 해당팀은 경영실적평가를 의식하게 되고 그 이후부터 구상권회수에 임하는 자세가 매년초나 매반기초와 같이 적극적이지 못한 것이 현실이다. 이는 목표가 한번 주어지면 좀 체 조정되지 않는다는 점, 목표를 일단

달성하게 되면 초과 목표달성을 하더라도 평가결과가 사실상 동일해지는 점, 회수목표를 달성하면 차기연도의 회수목표가 급증할 것이라는 우려가 나타난 결과이다. 그러므로 이에 대한 적극적인 개선이 필요하다고 본다.

이상과 같이 도출된 제반 문제점을 토대로 채권관리부의 역할과 가능을 충분히 발휘할 수 있는 방안과 그를 통해 전반적인 관리업무의 혁신 방안을 모색해보고자 한다.

제2절 책임경영제 도입방안

1. 개념

일반적으로 책임경영제란 공기업에서 흔히 볼 수 있는 제도로서 해당 기업의 경영을 보장하는 조건하에 그 기업의 경영실적을 평가하고 이에 따라 책임을 부담하는 제도로 간단히 정의할 수 있다. 기금도 책임경영제 적용대상 기관이다. 관리업무가 실질적인 기금자립경영의 핵심이 되기 위해서는 관리업무가 업무로서가 아니라 사업으로 확대되어야 한다. 이를 위해서는 현재와 같은 업무단위조직이 아니라 사업부제와 같은 형태의 사업단위 조직으로 체제변화를 모색할 필요가 있다. 이에 본고는 사업단위조직운영방안으로서 책임경영체제 도입을 검토하고자 하는 것이다.

본고가 책임경영제도를 관리업무조직에 도입하고자 하는 것은 다음의 두가지 이유에서다. 먼저, 채권관리부에게 자율적인 의사결정 권한을 대폭 확대함으로서 기금의 대내외적 환경변화에 신용보증사업처럼 신속히 적응할 수 있도록 하기 위함이다. 본래 책임경영이란 외부환경변화에 능동적으로 대처하기 위하여 필요한 권한과 기능을 보유하게 하고 아울러 그 경영성과에 대하여 책임을 지는 경영전략이다. 본고가 관리사업에서 책임경영체제 도입이 필요하다고 보는 것은 지금상황에서 기금의 가장 확실한 대응방안은 관리사업 밖에 없다는 절박한 인식에 기초하여 과거보다 더욱 강화된 목표설정, 유능한 경영자의 육성, 필요한 인사 · 예산 · 조직관리, 사업성과에 따른 인센티브와 같이 사업의 핵심부문에서 자율적 권한과 기능, 그에 상응하는 책임을 부여함으로서 효과적인 사업추진을 통해 기금이 목적하는 위기극복과 자립경영체제를 구축하는 데 책임경영체제가 바람직하다고 보았기 때문이다. 다음으로 채권관리부의 조직혁신을 통해 얻게 되는 전문화

된 업무기능을 토대로 하부조직인 영업점 및 추심팀의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 여건을 조성해 줌으로서 구상권회수를 통한 기금자립경영의 토대를 실질적으로 구축해 나갈 수 있다고 판단하기 때문이다. 이러한 필요성에 기초하여 사업부제에 의한 책임경영방안, 운영형태 순서로 살펴보고자 한다.

2. 사업부제에 의한 책임경영제

1) 형태

일반적으로 책임경영제는 분사경영, 소사장제 등 다양한 형태로 전개되고 있다. 그 가운데 대표적인 형태로 사업부제를 들수 있는데, 사업부제란 본래 조직의 경영활동을 제품별, 지역별, 시장별로 분할하여 사업부를 중심으로 독립된 사업이 전개하는 조직형태이다. 과거 신용정보사업에 대하여 끊임없이 주장되어 온 형태도 사업부제이다. 사업부제 조직에서 사업부는 자주독립성이 존중되며 마치 독립된 회사나 조직처럼 움직이지만 실제로 독립된 것은 아니며, 이점이 자회사로 나타나는 분사경영과 다른 것이다. 또한 사업부제는 조직의 직능구조를 중단위, 소단위로 분할하여 분할된 조직단위를 중심으로 책임경영을 할 수 있도록 조직을 구조화한 것이 사업부제조직이다. 현재 구조적 측면에서 보면 기금내 사업부제 형태를 갖춘 조직으로 지역본부를 들 수 있다.

기금의 사업은 크게 신용보증사업과 신용보험사업, 관리사업으로 구분되고 있다. 이러한 사업 구조는 본점부터 일선 영업점이 공통적이다. 그러므로 기금이 사업부제를 도입한다면 이들을 사업단위로 조직을 재구성할 수 있고 실제로도 크게 어렵지 않다. 그 이유는 이들 사업간 경계가 뚜렷하고 질적 차이가 비교적 분명하며 특히 전자는 기금에 대한 수요창출과 출연을 이끌어 내는 합리적 근거가 되는 선행 사업들이지만, 후자는 기본재산을 확대하고 보충하는 후행 사업의 특징을 지니고 있기 때문이다. 다만, 조직을 재구성한다는 의미는 물리적, 유형적 체제변화를 가져오는 부분이 있다. 그러나 사업부제를 도입한다고 해서 반드시 본점과 영업점 전체를 사업단위별로 분할하여 재구성해야 하는 의미는 아니다. 오히려 관리사업의 정점에 있는 채권관리부를 사업부제로 전환, 권한과 기능 및 그에 상응하는 책임을 부여하더라도 그 효과는 분할된 사업부제 조직형태와 효과면에서 거의 동일하게 나타날 수 있을 것이다. 이러한 사정은 신용보증사업, 신용보

험사업에도 동일하게 적용될 수 있다. 따라서 기금이 사업부제를 도입한다면 이는 본점 조직과 기능의 개편이라고 할 수 있을 것이다.

2) 기대효과

채권관리부를 사업부제로 전환할 경우 기대되는 효과는 다음과 같다. 첫째. 채권관리부가 구상권회수 등 영업점지원에 집중함으로서 나타나게 되는 경영성과를 중심으로 주요 의사결정이 이루어지기 때문에 관리사업 특징을 제대로 반영하고, 그에 적합한 경영활동을 기대할 수 있을 것이다. 예컨대, 과거의 성과나 문제점을 토대로 관리사업의 혁신이 필요하다면 관리사업의 주체이자 실질적 경영책임을 부여받은 채권관리부가 직접 그 혁신을 추진하는 것이 가장 효과적이라는 말과 같다.

둘째. 사업(본)부장에게 의사결정 권한이 대폭 이양되기 때문에 기금의 대내외적 환경변화에 신속히 대응할 수 있을 것이다. 책임경영제 일환으로서의 사업부제인 점을 감안한다면 현재 직무전결규정상 관리사업과 관련된 업무에서 관리사업의 기본계획수립을 제외한 대부분의 전결사항이 관리사업(본)부장에게 이양된다면 현재와 같은 기금위기상황에서 관리사업이 할 수 있는 업무적 대응방안마련이 보다 신속해 질 수 있을 것이다.

셋째. 현재보다 더욱 세분화[2]된 구상권회수에 관한 성과평가를 할 수 있고 그 성과평가결과에 의해 객관적 성과배분(인사, 인센티브)을 실시할 수 있기 때문에 경영실적제고는 물론 유능한 사업(본)부장, 우수 관리업무자 육성, 발굴이 가능할 것이다.

넷째. 사업부제의 도입은 기금내 사업별 경쟁구조를 도입한다는 의미로도 해석되어 채권관리부의 독자적 이익극대화를 도모하려는 의사결정이 동시에 기금 전체의 이익관리 수준을 한층 끌어 올리는데 결정적인 역할을 하게 될 것이다.

3. 채권관리사업부의 운영형태

사업부제화 된 채권관리사업부는 조직편제상 이사장의 직접적인 하위 관리조직으로서 분권관리의 책임자가 되는데, 분권관리에 의한 경영시스템은 사업(본)부장에게 일정한 자

2) 신용보증사업의 경영실적평가항목을 보면 같은 실적이라도 평가지표가 세분화되어 있고 중복, 중첩적으로 평가하는 절대 항목이 많은 반면, 관리사업은 회수금액, 노력도 평가로 간단하며 이도 절대, 상대평가로 양분하여 평가한다.

주권을 부여하고 사업본부 스스로가 운영결과에 대해 권한과 책임을 갖도록 함으로써 조직관리의 연속성과 합리성을 확보하는 동시에 대규모 경영의 경제성을 보장하며, 사업(본)부장 또는 그 관리자의 창의성을 진작시켜 실질적인 경영성과를 올릴 수 있도록 하는 것이다. 그러므로 사업본부의 운영형태는 기금의 기본사업계획이 수립, 확정되면 사업(본)부장은 부여된 목표에 의하여 구체적인 사업실행계획을 수립하게 된다. 이때부터, 예산, 기본적인 인사부문을 제외한 사업본부의 업무범위에 속하는 모든 사업추진활동이 전적으로 사업본부에 집중되어 그가 책임을 지고 사업을 추진하게 된다. 여기에 장래 독립채산제까지 도입된다면 자주적 경영으로 자신의 손익까지도 관리할 수 있게 될 것이다.

채권관리사업부내 구성은 업무단위를 고려하되, 권한과 책임, 각 업무추진 결과가 기금의 자립경영과 직접 관계가 있다는 중요성을 감안한다면 사업(본)부장은 이사대우이상급으로, 팀장은 1·2급으로 보임하고 소속팀으로는 사업기획팀, 업무지원팀(팀내 영업점, 추심팀 구분), 성과평가팀, 법무팀 및 다음에서 별도 검토하게 될 자원관리팀을 두는 방안이 바람직할 것으로 보인다.

제3절 업무적 개선방안

1. 자원관리팀의 신설과 운용

1) 필요성

이미 언급한 구상권회수자원관리 문제를 해결하기 위해서는 자원을 체계적으로 관리할 수 있는 체제부터 구성할 필요가 있다. 일반적으로 회수자원이라고 하면 가압류, 경매와 같은 법적자원을 의미하는 것으로 인식하지만, 임의상환비중이 절대적으로 높은 상황하에서는 법적자원 뿐 만 아니라 채무자자원이 그 어떤 회수자원보다 중요하며 이에 대한 효과적인 관리가 제대로 되어야 할 필요성이 충분한 것이다. 그러나 현실적인 업무처리에 있어서 법적자원은 전산상 어느 정도 관리되지만, 임의상환은 결국 채무자면담일지를 통해 관리할 수밖에 없는데, 비록 현재도 채무자 등급을 통해 채무자자원을 관리하고는 있으나 실제는 A, B급 채무자보다 C급이나 그 이하 채무자로부터 상환되는 경우가 상당한 수준이며, 한편으로 B급이상의 채무자라도 파산자가 속출하고 있는 등 채무자자

원을 전반적으로 재점검할 필요성이 높아졌다. 이러한 현상은 가족명의재산보유자, 타인명의 사업영위자와 같이 '기금입장에서 변제자력'이 있을 것으로 추정한 채무자[3], 가압류 등 법적조치자로부터 채무상환받기가 오히려 C급이하 채무자보다 더 어렵다는 사실과 특히 추심팀 기한부 계약직원입장에서는 그들에게 소위 돈이 되지 않은 A, B급채무자에 대해서는 적극적으로 회수활동에 나서지 않는 점, 채무자 등급결정기준이 너무 많고 복잡하여 자체 자율적 조정도 가능한 등급조차 담당자가 재조정하려 하지 않는 현실과 무관치 않다. 따라서 채무자자원에 대한 체계적인 관리가 재검토 되어야 하는 것이다. 체계적인 회수자원관리, 특히 채무자자원도 법적자원이상으로 관리되어야 한다. 채무자관리를 위해서는 기금입장이 아니라 '채무자상환의사'를 주된 판단기준으로 하고 또한 일선 회수담당자에게 임의 등급조정권을 부여할 것이 아니라 자원관리팀 등 별도의 조직이 체계적으로 관리함으로서 기금의 주요 자산을 안정적으로 유지할 필요가 있는 것이다. 특히 회수전담조직인 추심팀의 경우에는 이러한 자원관리팀이 필수적으로 요구되고 있는 상황이다. 이 점은 추심팀 개선방안에서 집중적으로 조명해보고자 한다.

2) 운영방안

채권관리사업부내 팀 및 지역본부내 별도의 자원관리팀을 신설하고 영업점에는 자원관리담당자를 지정하여 회수자원을 집중적으로 관리하는 방안이다. 이를 항목별로 구분해서 살펴보면 다음과 같다.

첫째. 신설되는 자원관리팀 또는 관리자의 업무범위는 크게 기존 자원의 재분류와 신규 자원의 발굴로 요약할 수 있는 데, 전자는 그동안 기록 관리된 채무자면담일지를 중심으로 채무자를 면밀히 분석하여 상환의사가 있는 자와 상환거부자, 파산자, 사망자 등 상환곤란자를 구분하고, 기 완료한 법적조치 중 구상실익 있는 유효한 법적조치 또는 장기간 방치되었으나 최근 지가급등된 법적조치 자원은 별도로 추출, 이를 데이터화하여 해당 관리팀 또는 추심팀에 정보 제공함으로서 구상권회수 활동을 지원하는 역할을 하도록 한다. 후자는 행자부자료 등 외부자료의 분석과 각 추심팀배정업체 중 채무자면담건수가 적은 기업, 고액구상채무기업, 기 법적조치포기한 기업을 중심으로 신규 자원을 발

3) 이들 채무자는 이미 법적조치를 회피하고 있는 경우가 대부분이다.

굴하는 역할을 의미한다. 여기서 채권관리사업부내 자원관리팀은 추출된 유형별 회수자원을 종합 분석하여 회수목표나 계획반영, 자원의 회수 연결상황 점검 및 예컨대 대량우편물발송시 채무상환의사유무에 따른 선별발송으로 영업점을 지원하도록 한다.

둘째. 관리방식에 있어서 자원관리팀이 관리하는 데이터는 담당자의 변동에 불구하고 지속적인 활용이 가능하도록 시계열적으로 관리하고 연초 또는 반기초에 해당자원의 회수가능성에 따라 일정등급을 부여한 후 연말 또는 반기말에 기 부여한 등급을 회수활동 결과에 따라 재조정하는 형태로 변동관리하도록 한다.

셋째. 구성측면에서 자원관리팀은 그 역할이 영업점 및 추심팀 지원을 목적으로 하므로 일반직원 위주로 구성하되 업무성격상 별정직원에게도 업무를 부여할 수 있도록 한다.

자원관리팀을 운영함으로서 업무상 기대되는 가장 큰 효과는 체계적이고 집중적인 회수자원관리로 회수율향상을 도모할 수 있다는 점이다. 이는 회수활동에 있어서도 선택과 집중이 가능해짐을 의미한다. 현재는 이러한 역할을 회수담당자, 특히 계약직원에게 맡겨져 있어 자원파악에 한계를 보이는 상황이며 담당자가 변경될 경우 이전에 파악된 회수자원의 상당수가 사장되는 결과를 가져와 자원파악을 다시 되풀이 하는 악순환을 방지할 수 있을 것이다. 또한 효과적인 회수자원관리는 현재와 같이 파산자, 사망자 등에게도 무차별적으로 발송되는 우편물 문제를 해소할 수 있고 영업점간 정보공유가 필요한 법적조치에서 상당한 성과가 있을 것으로 기대된다.

2. 법무실 재편방안

법무실은 그 존재의의 보다 채권관리부와의 분리가 과연 바람직한 것인가를 고려해야 할 것이다. 당초 법무실은 그동안 변호사에게 지급되는 대지급금이 과다한 점, 기금도 위상에 걸맞는 법적 전문성을 확보하기 위한 방안의 일환으로 신설되었다. 현재 법무실은 소가 2억원이상의 시효연장을 위한 소송중심으로 영업점의 각종 법적 지원역할을 하고 있으며 조직규모만 보면 채권관리부와 동일하다.

그런데, 운용측면, 다시 말해서 법무실의 기능이나 역할에서도 일부 문제가 있다. 즉, 법무실은 아직까지 시효연장의 단순 소송에 주안점을 둠으로서 소송난이도가 높거나 장기 지속되어 체계적 관리가 필요한 소송, 법인격 부인과 같이 장래 판례를 남길 필요가

있는 소송, 헌법소송처럼 고도화되고 전문성이 필요하며 지속적인 소송관리가 필요한 소송은 소가 2억원이상의 시효연장용 소송에 밀려 여전히 다루지 못하고 있는 상황이다. 또한 구상권회수가 법적 관점과 사실적 행위가 하나의 절차로 이루어지는 경우가 많은데, 전자는 법무실, 후자는 채권관리부로 영업점지원이 양분되어 있어 부서별 관점차이로 합일된 처리방침을 만드는데 오히려 방해가 되는 경우가 있다. 예컨대, 구상금청구소송이 강제조정으로 전환되는 사건이 증가[4]하고 있는 현실에서 만약 조정을 수용하게 되면 채무감면이 되어 구상권을 회수하지만 조정수용은 실질적으로 구상금청구소송의 일부 패소이므로 법무실의 승인을 받아야 하는데, 실제 조정수용이 승인된 사례는 드물다. 이것은 하나이어야 할 구상권회수가 채무감면이라는 사실행위와 법적절차는 별개라는 인식[5] 때문에 발생되는 전형적인 현상이라고 할 것이다.

그러므로 궁극적으로 법무실의 가장 큰 존재목적이 구상권회수 극대화를 도모하기 위한 것이라면 분리하여 전문화시킬 것이 아니라 반대로 일관된 업무유지와 종합적인 영업점지원을 위해서 사업부제로 전환되는 채권관리부와의 통합이 필요하다고 보는 것이다.

제4절 영업점지원과 통제방안

1. 효율적인 영업점지원

채권관리부의 영업점지원 방법은 곧 채권관리부의 기능에 관한 것이다. 현재 채권관리부가 영업점을 지원하는 방법은 언급한 바대로 질의회신, 상환촉구문 일괄발송, 업무처리기준마련이 있다. 질의회신문제는 적어도 업무처리에 도움이 되는 기준이나 의견, 제안 형태의 회신, 전담직원을 둠으로서 지원의 질적수준을 향상시켜야 한다는 점, 상환촉구문일괄발송문제도 자원관리팀의 신설로 대응하여야 하는 점은 이미 알아보았다. 업무처리기준의 마련문제는 구상권회수와 직접 관계가 있으므로 다음에서 살펴보기로 한다.

현행 영업점지원방식에 추가적으로 검토해 볼 만한 것으로 구상권관리방식에 전자적

4) 분할상환약정후 파기된 자에 대한 구상금청구소 제기시 자주 발생한다.

5) 소송에서 전액 승소하더라도 채무감면은 소송과는 별개로 할 수 있다는 인식에 기초 한다는 뜻으로서 공자, 자신의 체험에 바탕을 둔 말이다.

방식을 도입하여 지원하는 방안을 강구할 필요가 있다. 이것은 업무간소화와 관계있는 것으로 현재는 신용보증사업 중심의 대외적 네트워크가 있을 뿐이고 관리사업에 관한 시스템은 직원중심의 전산시스템만 있는 상황인데 채무자가 활용할 수 있는 시스템은 전무한 상태이므로 채무잔액문의 등 사소한 업무조차 당사자 직접 대면에 의하여 처리되고 있는 실정이다. 다른 한편 기금입장에서 구상권회수와 관련하여 시행하고 있는 각종 제도의 설명이나 안내 등 채무자에 대한 통지가 필요한 사항도 우편, 개별방문 및 전화연락으로 일일이 해야 하는 불편도 있다.

따라서 최소한의 범위를 정하여 간소하지만 번잡한 업무는 전자화를 통해 처리할 수 있도록 시스템을 개방할 필요가 있는 데, 주된 대상으로 채무현황조회, 상환내역조회, 채무관계자해제조회와 같은 기본조회와 분할상환 등 채무감면요청접수시스템을 들 수 있다. 채무현황조회는 채무자 자신이 기금에 부담하는 채무현황을 내역별로 조회할 수 있도록 하되 다만, 오남용의 우려가 있어 본인확인이 필요한 채무잔액확인서발급기능은 생략하도록 한다. 상환내역조회는 주로 분할상환자가 약정채무잔액 및 상환내역을 조회하게 함으로서 특히 상환자 확인이 불가하여 가수금으로 남아 있는 상환금을 채무자 스스로 찾을 수 있도록 하는 한편 기금도 가수금보유 규모를 줄일 수 있는 방법으로 활용한다. 또한 채무상환후 규제해제 확인을 서류로 요청하는 경우가 많은 점을 감안, 이를 본인이 조회할 수 있도록 하는 방안도 있다. 한편, 분할상환 등 채무감면 요청접수는 전산 화면상 채무감면의 기본적인 내용과 구조를 설명한 후 채무자 스스로 자발적 의사에 의하여 감면요청을 하고 관할점이 이를 접수할 수 있도록 하여 이후 채무자와 직접적인 채무감면협의를 하도록 한다. 덧붙여 채무감면요청접수시스템은 자발적 채무상환요청에 따른 보상금지급제한 사유로 활용할 수 있어 회수담당자의 노력에 의한 회수와 사실상 구분하기 어려워 보상금이 지급되는 문제를 방지할 수 있는 방안도 될 수 있다. 이점은 추심팀의 경우가 더욱 그러하다. 다음으로 가상계좌 도입여부인데, 가상계좌는 상환자가 누구이든 관련채무자별 고유계좌를 부여함에 따라 상환자불명의 상태를 해소할 수 있는 장점이 있음은 이미 알려진 바와 같고 최근 각종 업무제안에서도 주장되고 있는 바다. 이 문제에 대하여는 구상권회수와 직접 관련이 있으므로 다음에서 자세히 살펴 볼 것이지만, 결론적으로 가상계좌의 도입 실효성은 낮다고 생각된다.

2. 효과적인 경영실적 평가

관리업무에 관한 경영실적평가의 핵심지표는 크게 회수액과 노력도로 구분된다.

그러나 핵심지표에 앞 서 경영실적평가에 있어 가장 먼저 고려되어야 할 것은 목표의 배정이다. 현재 목표배정은 보유 구상권잔액 대비 일정율을 감안하여 배정이 이루어진다. 이와 같은 목표지표와 배정을 통해 구상권회수 극대화를 도모하고 효과적인 영업점 통제를 위해서는 다음과 같은 개선이 필요하다고 본다.

첫째. 관리업무가 사업으로 확대될 경우에는 목표배정방식도 변화가 있어야 하는데, 목표설정시 우선 기금자립을 위한 최소한의 토대가 될 수 있는 회수금액을 설정하고, 이를 각 그룹별 영업점에 평균적으로 배분한 후, 다시 영업점별 목표사고율에 상응하는 대위변제증가분과 집중 관리되는 회수자원에 일정 회수율을 감안한 금액을 가산하는 형태로 목표배정에 차등을 두는 것이 바람직하다고 본다.

둘째. 회수실적인정금액에 대해서는 인정대상금액에서 대위변제취소 관련 부당이득반환금은 제외되고 있는 바, 채무자의 채무부존재 등 법적판단은 별론으로 하더라도 구상권의 경우에는 현재와 같이 불인정 하되, 특수채권의 경우는 상각처리가 완료되어 원상회복이 사실상 불가능한 점, 통상 금융기관과 장기 소송을 통해 회수함에 따른 지속적 관리가 필요한 점을 고려할 때, 추심팀의 동기부여 측면에서도 채권회수실적으로 인정할 필요가 있다. 또한 회수유형 중 약 24%를 차지하는 회수보증 실적인정금액도 회수금액별 체감방식에 의하고 있으나 실무상 소액채무의 경우 회수보증에 의하지 않더라도 임의상환가능성이 높은 점, 구상권보유상태가 점차 고액화되고 있는 점을 감안할 때, 회수금액 구분없이 50%를 인정기준으로 하고 실제 사례가 드문 20억초과의 경우만 현행 인정기준대로 적용할 필요가 있다.

셋째. 회수절대금액에 대한 상한선(10억 초과)은 폐지할 필요가 있다. 기금입장에서 회수목표의 한계가 없듯이 개별 회수건의 상한도 없는 것이 논리상 맞다. 또한 10억 이상을 회수하는 것이 보통의 노력으로 회수하기 어려운 것인 만큼, 이러한 회수는 오히려 장려해야 할 사항이므로 회수상한선 폐지가 바람직하다. 다만, 법적절차, 회사정리와 같은 경우는 현행과 같은 기준대로 적용해야 할 것이다.

넷째. 회수노력도 평가에서 회수총액기준 1백만원은 최소 5백만원이상 상향조정되거

나 원금회수금액을 기준으로 하여야 한다. 개인회생 또는 신용회복지원과 같은 극소액의 분할상환, 법원으로부터 환급받는 대지급금회수마저 실적평가에 반영하려 한다면 금액 상향이나 원금기준으로 평가기준을 변경하는 것이 회수노력도평가라는 취지에 걸맞기 때문이다.

마지막으로 검토해야 할 것으로 이제부터는 경영실적 평가항목에 있어서도 구상권채권회수를 위한 비용개념을 도입해야 한다는 점이다. 제아무리 회수를 많이 한다고 해서 과다한 비용이 소요된다면 이는 실질적으로 기금에 도움이 되지 못함은 재론의 여지가 없다. 특히 이 문제는 추심팀의 개선방안에 있어서 반드시 고려되어야 할 문제이다. 그러므로 차제에는 수익과 비용, 양 측면을 고려할 수 있는 경영실적 평가기준을 수립해야 할 것이다.

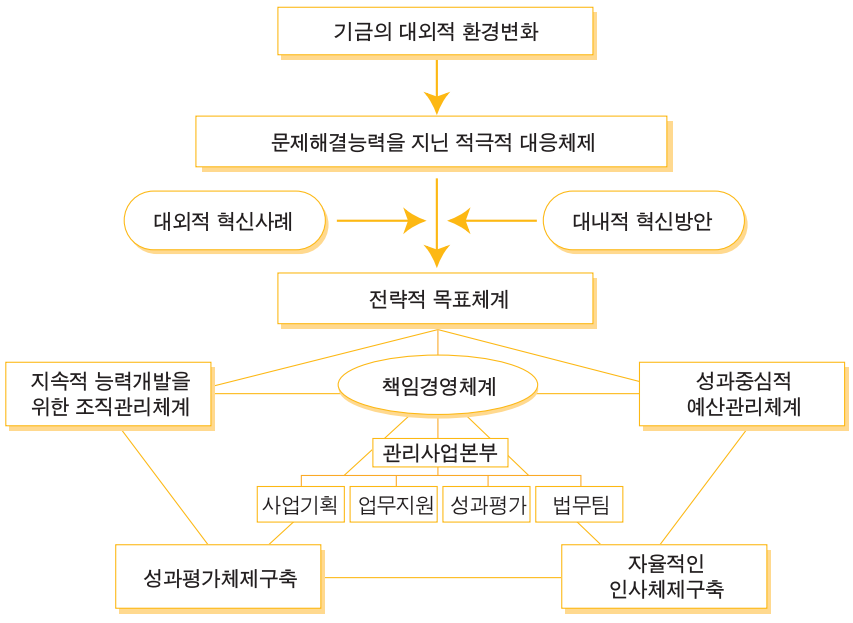
제5절 소결

그동안 관리업무는 구상권회수 극대화를 모토로 개별 업무단위별 개선을 추구해왔다. 또한 구상권회수가 곧 관리업무라는 강한 인식의 바탕에서 대외적 경영환경이 어떻게 변하든 회수 극대화방안은 빠짐없이 제시되었고 매년 회수목표 역시 달성함에 따라 관리업무에 관한 문제가 잘 보이지 않았고 문제해결도 시급하지 않았다. 이렇듯 다소 느슨한 대응은 자립경영의 토대로까지 격상된 현 시점에서 정작 필요한 새로운 대응방안이나 체제마련을 어렵게 하는 직접적인 원인이 되었다. 만약 우리가 혁신적인 관리업무의 개선을 기도한다면, 개별업무단위에서의 혁신방안부터 찾을 것이 아니라 이제는 관리업무도 사업이라는 인식, 관리업무라면 구상권 회수업무라는 인식에서 벗어날 때부터 혁신적인 업무개선이 시작될 수 있다는 사실을 알아야한다.

본고는 혁신적인 관리업무개선방안 모색을 위해 채권관리부의 조직, 업무측면에서의 문제점과 개선방안을 알아보았다. 관리업무의 문제점이 채권관리부의 조직과 업무운용에서의 문제점과 같을 수는 없다. 사실 이것은 채권관리부 자체만의 문제도 아니다. 그런데도 본고가 채권관리부의 조직과 업무운용을 토대로 각 개선방안을 살펴본 것은 관리업무에서의 문제들은 그것이 각기 독립된 것이 아니라 공통의 또는 복합적 원인에서 비롯된 것이거나 상호 영향을 미치는 것이어서 개별 업무단위 개선만으로는 근본적인 문제

해결이 되지 못하며 또한 지금과 같은 경영위기상황에서는 개별업무단위가 아니라 조직적인 대응체계 마련이 시급한 필요성에서, 과거 구상권 회수극대화방안마련에 그치는 단순한 혁신이 아니라 채권관리부의 기능과 역할을 강화할 수 있는 방안모색을 통해 스스로 문제해결능력을 지닌 조직적, 체계적 대응을 시도해보고자 하는 것이다. 본고가 제시한 사업부제는 바로 그러한 예이다. 결론적으로 관리업무의 중심에는 채권관리부가 있고 관리업무의 현안해결을 위해서는 채권관리부가 제 기능을 발휘해야만 하는 것이며 그때야 비로소 관리업무의 실질적인 질적 개선이 이루어 질 수 있을 것이다. 또한 혁신적인 관리업무 문제해결이나 개선을 위해서는 관리업무 자체만의 문제해결뿐 만 아니라 그 개선을 뒷받침 할 수 있는 인사, 평가, 감사업무 등 지원업무부문에서의 개선도 동시에 이루어져야 시너지 효과가 있을 것이다. 이러한 사업부제구성을 전제하에 향후 채권관리사업부의 예상 조직구성과 형태를 그림으로 도시하면 다음과 같다.

채권관리사업부의 예상 조직구성과 형태



제3장 회수율제고를 위한 방안

제1절 검토방향

회수율 제고방안은 구상권회수 극대화를 도모하기 위한 방안이다. 본래 구상권회수를 극대화하기 위해서는 변제자력이 있을 만한 채무자로부터 적절한 시기에 적합한 금액을 최대한 상환받는 것이 최상의 방안이다. 구상권회수를 한다고 해서 변제자력이 전혀 없는 채무자로부터 채무를 상환받을 수 있는 방법은 어디에도 존재하지 않는다. 그러므로 구상권회수 극대화 방안이란 변제자력이 있는 자를 찾는 방법이며, 채무감면을 어떻게 하면 상환받을 수 있겠는 가, 어느 정도의 금액을 상환받는 것이 과연 정당한 회수인가에 관한 문제해결 방안인 것이다. 또한 익히 살펴본 바와 같이 구상권회수는 회수활동자의 법적마인드, 집념, 협상력과 업무지원체계에 의해 좌우되므로 회수활동자의 개인적인 자질 제외하면 구상권회수는 회수지원체계를 어떻게 가져가느냐에 달려있는 것이다. 따라서 기금에 있어 기본재산 확충을 위한 구상권회수 극대화방안을 모색한다는 의미는 회수자원관리, 채무감면, 업무지원체계설정 방안을 찾는 과정이라고 간단히 정의할 수 있다.

지금까지 논의된 구상권회수 극대화 방안을 살펴보면, 상 · 하반기 구상권특별회수활동을 중심으로 회수목표의 합리적 조정, 구상권회수증대 대책회의, 회수사례 전파로 요약될 수 있다. 그러나 이러한 방안들은 구상권회수 극대화방안이라기보다 일상적인 관리업무 추진의 일환이며 특별히 업무상 참고할만한 방안이 아니어서 극대화 방안이라고 하기에 부족함이 많다. 그러나 본고와 같이 구상권회수의 의미를 재해석하게 되면 앞서 언급된 3가지 부문에서 과거보다 진일보한 혁신적인 방안을 찾을 수도 있을 것이다.

이에 본고는 채권관리사업부 또는 추심팀내 회수자원관리를 전담하게 될 자원관리팀 신설부문에서 회수자원관리문제를, 채권관리사업부 및 추심팀에 있어서 각 업무지원체계를 별도 검토할 것이므로 본 장에서는 회수율 제고에 실질적으로 기여할 수 있는 채무감면기준 등 관리업무 제규정의 개선과 구상권특별회수활동, 이와 관련된 업무개선부문을 중심으로 검토해보고자 한다.

제2절 관리업무규정의 개선

1. 채무감면요령의 개정

1) 현황과 문제점

현행 채무감면요령은 관리업무의 기본이자, 핵심적인 회수활동지침이다. 채무를 부담하는 자는 주채무자 또는 연대보증인지위에 불구하고 원칙적으로 부담채무전액을 상환하여야 한다. 그러나 현실은 완제보다 감면에 의한 상환이 대부분을 차지할 정도로 예외적이어야 할 채무감면이 일상화되었다. 최근 사회적 분위기도 정상채무를 상환하려는 자보다 당연히 채무는 감면되어야 하는 것으로 인식하고 있어 채권자입장에서는 채무자로부터 채무상환받기가 더욱 어려워지고 있다. 물론 채무감면의 폭과 범위를 최소로 하면 채무감면이 적어 상환금액이 높아질 수도 있다. 그러나 이것은 오히려 전체 회수액을 감소시키게 될 것이므로 채무감면을 최소화할 수만도 없다. 따라서 구상권회수를 극대화하기 위해서는 채무감면의 폭과 범위를 효과적으로 운용할 필요가 있는 것이다. 현행 채무감면요령은 크게 구상실익의 폭과 최소부담채무액범위로 구성되어 있다. 이로서 같은 채무, 같은 회수라도 일정한 채무자나 사례에 따라 상환금액이 달라진다.

구상권회수 극대화를 도모하기 위한 채무감면요령 개선을 모색하기 위해서는 두 가지 방향으로 검토해 보고자 한다. 먼저, 구상채권과 특수채권이 구분되고 있는 현실에서 최소부담채무액 범위를 동일하게 설정해야 하는 것인지를 검토할 필요가 있고 채무감면요령에서 규정상 흠결을 보이고 있는 특수한 채무자에 대한 규율을 보완할 방안은 없는지 알아보고자 한다. 이를 차례대로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 구상채권과 특수채권의 질적 차이를 인정함으로서 최소부담채무액 범위를 조정할 수 없는가에 관한 문제가 있다. 특수채권은 기본적으로 대위변제후 최소 2년이상 경과된 장기 채권이고 원금 및 대지급금의 합계액보다 손해금비중이 높아 채무자들의 채무상환의욕이 그다지 높지 않다. 또한 2005년말현재 특수채권잔액이 9조315억원인 상태에서 연평균 약 1조3천억원 정도의 지속적인 상각이 이루어지고 있어 이를 17개 추심팀이 전담회수 하는 데는 이미 한계에 달한 상태여서 조만간 관리업무수행에 상당한 장애를 초래할 것으로 예상되므로 어떤 형태로든 조기 채권정리가 되어야 할 상황이다. 심지

어 계수가 반영되지 않은 시효완성이나 사무관리정지채권까지 포함할 경우 상황은 더욱 심각해진다. 그러므로 구상권회수 극대화 뿐 만 아니라 사무관리차원에서도 특수채권의 조기 정리를 위한 채무감면범위를 구상채권과 달리 차별화할 필요성이 높은 것이다. 반면, 특수채권이라고 하여 감면범위를 구상채권보다 크게 한다면 채무상환을 미루고 기다리면 더 유리하다는 식의 채무불이행상태를 조장하는 측면이 있으므로 이 두 가지를 비교형량하여 최소부담채무액 범위를 재검토할 필요가 있다.

둘째, 규정상 흠결을 보이고 있는 문제로서, 채무감면대상자가 자기 또는 타인명의로 사업영위중인 채무자(이하 '가장기업자' 라함)이거나 가족 등 타인명의로 부동산 보유중인 채무자(이하 '가장명의자' 라함)인 경우에도 과연 현행 규정을 근거로 채무감면을 할 수 있는가에 관한 문제가 있다. 이들은 구상권발생에 불구하고 사업을 재개하거나 재산을 보유하면서도 법적불능을 이유로 사해행위취소를 회피한 채무자를 의미한다. 이들의 존재는 채무불이행의 지속을 조장하거나 도덕적 해이의 확대요인으로 작용하는 측면이 있어 채무감면에 신중을 기하여야 하고 원칙적으로 채무감면의 취지상 감면대상에서도 제외하는 것이 바람직하다. 그러나 현실은 그렇지 못하여 실적달성을 위해 변제자력 미약자에 대한 채무감면제도를 남용할 우려 상존, 현실적인 조사심사 한계로 가장기업자 등에 대한 정상보증 취급 가능성도 있어 별도의 관리[6]가 필요한 상태인 반면, 가장기업자 등은 구상권회수를 위한 채무상환보증의 주요 자원으로 활용되고 있는 실정이다. 나아가 이들에 대하여 채무를 감면하더라도 가장기업자 등에 대한 판단자체가 회수담당자에게 일임되어 있어 동일한 사례임에도 담당자간 회수범위에 상당한 차이가 발생하고 여기에 추심팀처럼 회수보상금마저 지급하고 있는 실정이어서 이들에 대한 통제가 필요한 상황이다. 따라서 변제무능력자나 미약자에 비해 변제자력이 더 있을 것으로 추정되는 이들 가장기업자 등에 대하여는 별도의 채무감면 기준을 설정함으로서 합리적인 채무감면 및 회수금액 상향을 유도해야 할 것이다.

셋째, 특수한 채무자의 다른 유형으로서 최근 파산자, 신용회복지원자, 개인회생자가 급증하고 있어 이에 대한 종합적인 회수대책을 마련할 필요가 있는데, 파산자 등이라 하더라도 이들이 정상 또는 조기 경제활동복귀를 희망하여 장래 채무상환을 희망하거나 일

6) 유의정보가 통상 활용되나 민원발생우려, 신용불량규제사유에 준하는 업무처리가 가져올 손해배상 등 법적 책임문제로 정보활용에 소극적이고 등록정보의 지속적 관리도 미흡한 상태이다.

시 상환하겠다고 하면 현행 채무감면기준을 그대로 적용할 수 밖에 없는데, 법적 효과에서는 이들에게 기 적용된 법률이 우선하게 될 것이므로 채무감면요령과 상관없이 일부 상환만으로도 정상 또는 조기 경제활동복귀가 가능한 상태이다. 따라서 이들이 일시상환 또는 단기 분할상환을 요청할 경우에는 법적 효과를 감안한 채무감면범위의 예외를 인정하여 최소부담금액을 조정할 필요가 있는 것이다.

2) 특수채권의 최소부담금액 재검토

특수채권잔액이 10조원대를 초과할 것으로 예상되는 현실에서 현행 채무감면요령은 구상채권과 특수채권 구별 없이 최소부담금액을 규정하고 있다. 물론 구상권 특별회수활동기간중일 경우에는 최소부담금액이 하향 조정될 수 있고 시효완성채권은 별도의 감면도 가능하지만 기본적으로 구상채권과 특수채권간 최소부담금액에는 차이가 없다. 그러나 특수채권은 기본재산확충을 위한 주요 자원이며 이의 회수는 곧 기금수익과 직접적으로 연결된 점, 장기 채권관리에 따른 업무부담과 비용증가를 감안할 때 구상채권과 달리 취급해야 할 이유는 충분하다고 본다. 특히 채무감면이 일상화되고 임의상환비중이 약 53%를 차지하고 있는 상황에서 각 채권간 회수율[7]을 보면 구상채권은 약 9.9%인 반면, 특수채권의 회수율은 0.7%에 불과하여 극히 저조한 상태에 있는 바, 특수채권을 구상채권과 동일하게 규율한다면 매년 약 1조3천억원씩 늘어나는 상각액을 감안할 때 조만간 회수는 회수대로, 업무는 업무대로 제대로 수행하기가 곤란해질 것은 자명한 사실이다. 따라서 특수채권은 구상채권과 달리 취급하여 조기에 최대한 채권규모를 줄여 갈 수 있도록 채무감면범위를 조정할 필요가 있는 것이다. 그러나 기금 뿐 만 아니라 각 금융기관 등에서 채무감면제도가 보편화되고, 신용회복, 개인회생 등 다양한 정부지원제도까지 마련되어 있어 채무자입장에서는 기다리면 더 유리한 채무감면제도가 있을 것으로 기대하고 있고, 기금은 지난 수년간 채무감면제도외 구상권 특별회수활동기간을 별도로 운용함으로서 예외적이어야 할 채무감면제도가 사실상 정착되어 특별감면이 상시화 됨에 따라 시간이 지나면 감면폭은 더 클 것이라는 채무자 기대로 인해 채무상환에 따른 저항도 만만치 않다. 그러므로 채무감면 범위를 개선한다고 해서 그 범위를 계속 낮추게 되면

7) 정확한 회수율이란 구상권보유액(전년도 잔액 + 당해연도 대위변제 순증액) 대비 임의상환에 의한 원금회수액을 의미하나 통계자료 부족으로 이 규모를 파악하지 못하였음에 유의할 것.

채무자측의 도덕적 해이 및 채무불이행 상태가 더욱 공고해지는 문제가 발생할 것이다. 따라서 채무감면 범위에 차등을 둔다 하여 무한정 그 수준을 낮출 수만도 없다.

이러한 점들을 고려하여 본고는 특수채권 중 대위변제후 13년이 경과한 장기 채무자에게는 현 시효완성채권(준하는 채권 포함)에 대한 감면특례기준을 준용하여 채무감면할 것을 제안하는 바, 특히 주채무자(준하는 자 포함)도 채무감면대상에 포함하여 주채무자는 대위변제금, 대지급금, 미수보증료를 총 채무자수로 나눈 금액(이하 기준금액이라 함)을, 연대보증인은 기준금액의 1/2을, 연대보증인 중 시효완성채권은 1/3을 그의 최소부담채무액으로 설정하고자 한다. 다만, 이러한 채무감면에 불구하고 제한사유를 설정하고자 하는 바, 기금에 대하여 과거 사해행위를 한 자에 대하여는 이러한 감면혜택이 돌아가지 않도록 제한하여야 할 것이다. 필자도 심정적으로는 특수채권이라 해도 감면을 최소화하여 최대한 상환받아야 마땅하다고 본다. 그러나 특수채권의 조기 정리를 도모하면서 기본적인 회수율을 제고하고 특수채권 회수를 전담하는 추심팀의 업무경감, 채무자측의 도덕적 해이현상을 방지할 수 있는 범위, 그리고 최근의 채권매각논의 상태를 감안할 때 장기 특수채권에 대한 채무감면범위 재설정은 기금에게도 유익한 것으로 판단된다.

3) 가장기업자 등에 대한 채무감면기준설정

사해행위성 채무자에 대한 합리적인 채무감면기준을 설정하기 위해 각 단계별로 검토해보고자 한다.

첫째. 채무감면을 위한 충분한 심사자료 확보가 필수적인 바, 채무감면요청시 임의제출을 유도하되 최근 재무제표, 주주명부사본, 근로소득원천징수영수증, 사업장 임차계약서사본 정도는 필수적으로 확보하도록 한다.

둘째. 채무감면에 의한 최소부담채무액 범위를 정하기 위해서는 당해 사업과 사업장을 구분하여 구상실익을 판단하여야 한다. 이 단계의 판단기준으로 현행 구상권 특별회수기간 중 가등기, 가처분에 대한 특례기준을 활용하여 기준을 설정해보면 다음과 같다. 사업에 대한 구상실익 판단기준으로서 법인과 개인을 구분하여 법인기업의 경우에는 법인등기부상 자본금에서 주식지분비율에 의한 산정된 금액 또는 최근 재무제표상 자기자본금에서 주식비율[8]에 의해 산정된 금액 중 큰 금액을, 개인기업의 경우에는 최근 재무제표상 자기자본금의 1/2 적용을 적용한 금액과 가장기업자가 그 사업으로부터 근로소득

이 있을 경우 직전(당해)연도 세공제후 총 소득액의 1/2 적용 금액 또는 사업소득금액확인서상 소득액의 1/2적용 금액 중 큰 금액을 합산한 금액으로 산정한다. 사업장에 대한 구상실익은 기존 채무감면요령상의 구상실익판단기준을 준용하여 한국감정원 감정가, 개별 공시지가(또는 표준지 공시지가) 및 건축물신축단가표(중등급 적용)상금액 합계액 또는 분양총액, 주변지 평균시세 중에서 가장 큰 금액에서 선순위 근저당권, 경합채권액 등이 있을 경우 그 금액을 차감한 금액으로 산정하고, 임차사업장의 경우에는 차임을 불문한 임차보증금액을 구상실익가액으로 판단하도록 한다.

셋째, 가장명의자의 경우는 적용대상부터 확정하여 무한히 사해행위자로 확대 추정되는 것을 방지할 필요가 있다. 즉, 현행 실무상 가장명의자의 예로 들 수 있는 자로서 소유권 취득일자를 불문하고 배우자명의 또는 소유권 취득시 미성년자 또는 고령자 등으로 주택구입이곤란한시기에 있었던 직계비속명의 거주주택 보유자, 채무자명의 소유부동산으로서 제척기간 경과 등으로 가처분, 사해행위취소소송을 제기하지 못한 상태에서 가등기 상태가 지속중인 자, 채무자명의에서 가등기자, 수증자로 소유권이전 되었으나 제척기간 경과 등으로 사해행위취소 등 법적조치 곤란한 상태가 지속중인 자를 들 수 있다. 그자의 추정되는 보유재산에 대한 구상실익판단은 기준간 체계균형상 현행 구상권 특별회수활동기간 중 가등기, 가처분에 관한 특례기준을 준용하는 것이 바람직한 것으로 판단된다.

마지막으로 최소 부담채무액 범위를 산정에 있어서 가장기업자에 대하여는 사업실익 및 사업장 실익금액 합계액과 현행 채무감면요령에 의한 채무자별 최소부담채무액 중 큰 금액을, 가장명의자에게는 추정재산에 대한 구상실익가액과 현행 채무자별 최소부담채무액 중 큰 금액을 그의 최소부담채무액으로 결정하도록 한다.

2. 특수 채무자의 조정

1) 상속인 문제 개선

현행 관리업무관련 기준상 상속인은 민법 제1000조의 상속 순위에서 정한 자를 의미

8) 가장기업자 보유주식(미보유인 경우도 포함)에는 친인척명의보유분을 합산해서 그의 주식으로 간주하되, 그의 보유주식이 없는 경우 경영실권자(51%), 동업형태(최소 30%) 등 사업영위형태별로 합리적으로 판단한 주식지분으로 추정 적용

하여 그 범위가 광범위함에 따라 구상권회수자원측면에서 채무자의 확장을 가져와 기금에 유리하다. 그러나 상속인의 범위가 광범위하더라도 이 들 중 상속포기, 한정상속자가 있을 경우 차순위 상속인에 대한 추가적 수색이 현실적으로 곤란하고 상속을 이유로 채무관계자규제를 하기도 어려운 것이 현실이다. 또한 장기 특수채권의 경우에는 사망자증가로 상속인자체를 파악하기도 어려워 특히 직접소송시 상당한 장애를 초래하고 있다. 그러나 현행 업무처리기준은 연대보증인의 상속인과 달리 주채무자의 상속인에 대해서는 주채무자와 동일시하는 인식으로 상속포기, 한정상속의 경우라도 업무가 중단됨이 없이 차순위 상속인까지 수색하도록 함으로서 실익없는 구상금청구소송을 진행해야 하거나 그 나마 채무감면요청을 하더라도 업무처리에 애로를 겪고 있다. 그러므로 회수자원 및 관리업무측면에서의 효율성을 높이기 위해서는 상속인에 대한 범위를 구체적으로 설정할 필요가 있다.

본고는 상속인에 대한 개선방안으로서, 구상권관리규정 개정을 통해 연대보증인의 상속인의 경우와 같이 주채무자(준 하는 자 포함)라도 상속재산이 없는 경우에는상속인 범위를 그의 직계존비속, 배우자로 한정하여 차순위 상속자[9]는 채무자범위에서 제외하고 만약 직계존비속, 배우자가 상속포기하거나 재산목록없이 한정상속 결정을 받은 경우에는 처음부터 채무관계자에서 제외 또는 재산목록이 있는 한정상속자의 경우 그 범위에 한해서만 채무관계자로 보도록 한다.

아울러 통상 상속인의 책임이 상속지분이긴 하나 상속인의 지위가 연대보증인과 달리 취급해야 할 이유가 충분하므로 단순 상속인이 채무감면을 요청할 경우에는[10] 주채무자여부를 불문하고 사망자의 최소부담채무액을 총채무자수로 나눈 금액에 상속지분을 감안한 금액(총채무자가 1인인 경우 최소부담채무액을 1/2로 나눈 금액)과 구상실익가액 중 큰 금액을 기준으로 채무를 감면할 수 있도록 채무감면 대상범위를 확대할 필요가 있다.

9) 민법 제1019조, 제1026조 및 헌법재판소 판결에 의하면 차순위자가 단순 승인하더라도 채무초과사실을 모르는 자라면 고려기간(3개월) 경과후 채무초과사실을 알게 되면 한정 상속을 받을 수 있는 점을 감안하면 차순위 상속인은 실질적으로 한정상속자에 해당되어 구상실익이 없게 된다.

10) 주로 기 확정된 판결에 의한 상속인이 채무감면을 요청할 경우에 해당한다.

2) 신용회복자(개인회생자), 파산자에 대한 감면

일상화된 채무감면과 마찬가지로 최근 신용회복신청자, 파산자가 급증하고 있다. 이것은 조만간 심각한 상황을 초래할 가능성을 내포하고 있는데, 이들에게 적용된 법 · 정책적 효과에 불구하고 기금은 감면된 구상채무 또는 본래의 채무가 자연채무로 계속 존속함에 따라 껍데기뿐인 구상권을 보유하게 될 날도 머지 않았다. 그러므로 이에 대한 대응방안 마련이 시급히 요구되고 있는 상황이다.

반면, 장래 이 들 중에도 정상적인 경제활동 복귀를 희망하여 채무상환에 나서려는 자도 있을 것이다. 따라서 이를 전제로 새로운 개념의 채무감면기준이 필요하다고 보는데, 본고는 이들로부터의 상환 역시 기금에 유익한 점을 고려하여 신용회복자(개인회생)가 조기 상환에 응할 경우에는 기 법적절차에 의한 잔존 채무금액과 채무감면요령상 그의 최소부담채무액의 1/2을 적용한 금액 중 큰 금액을 기준으로 상환받도록 하고, 파산자는 시효완성채권에 대한 특례기준에 준하여 최소부담채무액을 산정하는 것도 고려해 볼 만한 방안이라고 본다.

제3절 업무부문별 개선

1. 목표배정 방식 개선

구상권회수목표배정도 기금 자립의 토대를 구축할 수 있는 방안이 될 수 있다. 이미 언급한 바를 자세히 분설하면, 현행 구상(특수)채권잔액 대비 일정율에 의한 목표배정방식에서 벗어나 먼저, 기본재산확충차원에서 필요한 최소한의 총량적 연간 회수목표범위를 설정하고 여기에 각 영업점별 목표사고율을 감안한 연간 총 구상권 예상잔액 대비 회수율, 추심팀의 경우는 특수채권잔액 대비 회수율을 감안한 비례금액과 자원관리팀 등이 관리중인 회수자원 대비 회수율을 감안한 금액의 합계액을 각 영업점 및 추심팀에 회수목표로 배정한다면 전체적인 회수실적이 상향될 수 있다고 보기 때문이다. 본고가 이렇게 판단한 이유는 현재 목표대비 회수실적을 조기 또는 초과 달성하거나 전체 평균 회수실적조차 100%를 초과하는 것이 흔한 상황인데, 이는 집중적인 회수노력에 기인한 점도 있지만 목표배정전 회수자원을 제대로 밝히지 않거나 목표배정자체가 작게 된 측면도 많으므

로 기본적으로 목표대비 회수실적을 100% 달성하는 것 자체를 다소 어렵게 조정함으로서 구상권회수 수준을 좀 더 향상시킬 필요가 있는 것이다. 물론 여기에는 기금에 대한 대외적 평가문제가 뒤따르겠지만 이는 구상권회수 극대화문제와는 별개의 문제이다.

2. 구상권특별회수기간제도 운용 개선

언급한 바대로 수년간 지속한 구상권 특별회수활동기간운용은 이미 특례조치라기 보다 일상적인 업무가 되었고 대상채무자들도 각종 통지 등 회수활동으로 이 제도를 익히 알고 있다. 회수실적 분포를 보더라도 특례기간중 월평균회수금액이 기간종료후 월평균 회수금액을 초과하고 있는 사실만 보더라도 이 특례조치는 현존하는 가장 효과적인 기금의 구상권회수 극대화 방안이라고 할 수 있다. 그러나 일상화된 특례감면, 특례기간이 연간 약 9개월에 달해 채무자입장에서는 '기다리면 이익이라는 인식'이 만연되어 있고 매년 같은 조치내용의 반복으로 채무상환에 무감각해짐에 따라 특례조치운용방법을 개선할 필요성이 높아졌다. 이에 본고는 특수채권 잔액이 약 10조원에 달하고 있는 상황을 감안하여 조기 채권회수자원에서 상각후 5년경과한 특수채권, 시효완성채권의 경우에는 본 특례조치를 자동 적용할 수 있도록 차제에 채무감면요령상 최소부담채무액을 조정하는 것도 하나의 개선방안이 될 수 있다고 본다.

3. 가수금 등 개선사항

회수율제고와 관련된 업무적 개선사항으로서 가수금문제해소, 변호사활용방안을 검토해보고자 한다.

먼저, 가수금문제는 상환자불명으로 해마다 상당한 금액이 가수금으로 축적되고 있어 이의 해소가 필요한 상황인데, 현재는 상사시효를 감안하여 가수후 5년경과시 잡수익처리하는 것이 유일한 해소방안이다. 이에 각종 업무제안에서 가상계좌 도입이 제안되곤 한다. 본래 가상계좌(Virtual Account)란 은행 母계좌 또는 대표계좌(실계좌)에 딸린 무수히 많은 子계좌를 말하는 것으로, 각 고객별 고유한 인식번호나, 개인별 Unique한 계좌번호를 부여하여 쉽고 빠르게 입금자와 입금내역을 파악, 지급결제 프로세스를 단축

시키는 무통장입금, P2P지불서비스(자금이체, 전자지갑)등에 널리 이용되고 있는 결제수단을 말한다. 가상계좌는 채무자에게는 종전의 무통장거래나 온라인입금형태와 같아 혼란이 없는 대신, 기금은 실시간으로 가상계좌에서 모계좌로 자금이 집금되고 입금 확인이 가능하며, 설사 입금자와 상환자가 다르더라도 확인이 불필요(가상계좌번호 = 고객번호역할)한 장점이[11] 분명있다. 그러나 그렇다고 해서 가수금이 사라지는 것은 아니다. 실제로 가수금이 문제되는 것은 상환자 불명의 가수금보다 소액이면서 빈번하게 일어나는 송달료환급 등에서 가수금이 자주 발생[12]한다. 이를 가상계좌로 해소할 수는 없는 것이다. 또한 가상계좌는 계좌입금시 해당계정에 자동 충당될 수 있어야 하나 구상권회수 충당순서가 일반 보증료입금처럼 간단치 않으므로 가상계좌도입이 무조건 업무간소화를 가져온다고 할 수도 없다. 그러므로 가상계좌만 있으면 가수금문제를 완전히 해소할 수 있는 것처럼 이해하는 것은 이러한 구조를 제대로 이해하지 못한 결과라고 할 수 있다.

차라리 가수금 문제를 해소하려면 5년뒤 잡수익처리 할 것이 아니라 3년으로 단축, 일괄 잡수익처리하고 이후 상환자나 정당 계정을 찾을 경우 정정하는 것도 가수금문제를 해소할 수 있는 방안이 된다. 왜냐하면 가수금의 잡수익처리는 어차피 기금계정에 대한 충당이고, 정정전표취급이 가능한 이상, 굳이 상사시효를 적용하여 5년의 장기로 둘 필요가 없기 때문이다. 아울러 언급한 바와 같이 채무상환내역조회기능을 인터넷상으로 제공할 수 있다면 상환자 불명의 가수금도 채무자 스스로 상환내역을 조회할 수 있게 함으로서 가수상태를 해소할 수 있을 것이다.

다음으로 최근 변호사 수의 증가로 넓어진 변호사의 선택[13]을 최대한 활용하는방안도 고려해볼 만하다. 그것은 소요되는 대지급금을 감안하더라도 법무사에 비해 충분한 법적 지원을 받을 수 있는 점, 가압류, 소송, 경매와 같은 법적절차를 연속적, 집중적으로 일괄 진행할 수 있는 점, 경매사건에 있어서 각종 보정시 법무사에 비해 월등한 대응능력을 갖추고 있는 점을 고려할 때 선택의 폭이 넓어진 변호사를 적극 활용[14]하는 방안도 구상권회수 극대화에 기여할 것으로 판단된다.

11) 현재는 이 경우 입금자와 관련된 해당기업을 찾기 위해 그날 발생한 전표모두를 찾거나 고객등록사항을 일일이 조회하는 번거러움을 겪고 있다.
12) 상환자불명의 가수금의 경우는 회수활동자가 분할상환내역을 관리하기 때문에 점차 줄어들고 있는 추세이다.
13) 현재 변호사의 선임은 법무실의 승인사항이다.
14) 물론 이 경우에도 위임보수는 법무사 지급보수를 기준으로 하여야 할 것이다.

제4절 소결

지금까지 본고는 회수율 제고방안으로서 현행 채무감면요령의 개선방안을 중심으로 상속인 등 특수 채무자에 대한 규율문제, 목표배정 등 기타 업무개선사항을 살펴보았다. 본고가 특수채권에 대한 별도의 채무감면기준을 설정해보고자 하는 것은 장기화된 특수채권을 쉽게 회수해보고자 하는 의도에서가 아니다. 왜냐하면 약 10조원대에 달하는 특수채권은 이제 관리해야 할 업무대상이 아니라 수익을 양산하기 위한 주요 사업자원이라고 인식을 전환한다면 당연히 조기 회수가 필수적이라고 보았기 때문이며, 특수채권의 조기 회수는 그 회수된 수익 뿐 만 아니라 관리비용을 절감함으로서 기본재산을 확충할 수 있는 또 다른 형태가 될 수 있기 때문이다. 또한, 특수채권 채무감면기준을 둠으로서 기대할 수 있는 효과는 단지 구상권회수에만 그치는 것이 아니다. 채무자선별을 통해 변제능력에 따른 회수대상자 선택과 최소 회수범위를 설정, 집중적인 회수활동을 유도할 수 있어 구상권회수에 있어서도 선택과 집중효과를 가져올 수 있으며, 채무자 형태별 차이를 업무에 적극 반영하여 그동안 같은 사례임에도 상이한 회수활동결과가 나타나는 것을 방지할 수 있게 되어 구상권회수에 있어서도 업무표준화를 기대할 수 있는 장점이 있다. 또한 변제능력 미약자를 대상으로 하는 현행 채무감면요령의 남용현상을 방지할 수 있는 점, 적정한 회수보상금 지급을 유도할 수 있는 판단기준으로 제공될 수 있는 점 및 변제유자력에 대한 실질적인 회수금액 상향조정으로 결과적으로는 구상권회수 극대화에도 기여할 수 있는 장점이 있다. 이러한 점은 상속인, 파산자 등 특수한 유형의 채무자에게도 공통적인 것이다. 결론적으로 구상권회수 역시 단순한 추심행위가 아니라 전문화를 지향해야 할 업무인 것이다.

제4장 효과적인 회수전담조직의 운영

제1절 운용현황

1. 현황

기금내 회수담당조직으로는 영업점별 관리팀과 추심팀이 있다. 이 가운데 회수전담조직이라 하면 추심팀을 의미하는 데 현재 9개 지역본부내 팀으로 소속되어 있고 서울동부, 서울서부추심팀이 5개 팀으로 나누어져 있어 실제는 17개 팀으로 구성되어 있다. 이들 팀은 대내외적 업무집행권한이나 대리인자격에서는 일반 영업점과 유사하나 조직구성이 대규모급 팀으로 된 것이 특징이다.

현행 추심팀의 구조적 현황과 특징을 인력운영, 업무수행, 성과분석측면에서 세분화하여 살펴보면 다음과 같다[15].

먼저, 추심팀의 가장 두드러진 조직상 특징으로는 직원구성에서 일반직원에 비해 별정직원과 계약직원의 비중이 높고 이들에 대한 업무의존도도 상당히 높다는 점이다. 2006. 2월말현재 추심팀은 총원 247명 중 일반직원 101명, 별정직 22명, 계약직 124명으로 구성되어 있다. 기본적인 인력편제는 인사부에서 담당하나 계약직원에 관해서는 그의 채용, 유지관리를 채권관리부가 실제 전담하고 있어 인력편제가 이원화되어 있다. 아울러 추심팀은 임금피크제의 별정직원 활용창구로서 주요한 역할을 하고 있다.

둘째, 추심팀의 업무수행은 일반직원이 경상적인 관리업무인 소송, 경매 등 법적절차 중심의 사무관리와 현실적인 계약직원 관리를 담당하고 있으며 별정직원은 직접소송 또는 회수업무를, 계약직원은 회수업무를 전담하도록 사무가 분리되어 있다.

셋째, 추심팀이 보유중인 계수를 보면 현재 전체 추심팀은 2004.12월말현재 71,626개업체 6조5504억원의 구상권을 대상으로 2005년중 약 1.2%해당액인 799억원을 회수

15) 이에 관한 정확한 분석을 위해서는 추심팀 전체의 통계적 자료가 필요하나 필자개인의 자료수집 능력한계로 서울동부추심팀을 기준으로 분석할 수 밖에 없는 점에 유의 바라며, 다만 이로써 전체상황을 정확하게 반영하지는 못할지라도 현실에 있어서 나머지 추심팀의 현황도 서울동부추심팀상황과 크게 다르지 않는 공통적인 현실에 기초하여 분석하였음을 미리 밝혀 두는 바이다.

하였다. 그러나 해마다 상각을 통해 신규 전입되는 특수채권규모가 약 5천5백억원에 달해 2006. 2월말현재는 97,615개 업체 8조2천385억원의 특수채권을 보유하고 있다. 이를 실질적인 사무전담직인 4, 5급직원 약 70명으로 기준할 때 1인당 평균 약 1,400개, 계약직 1인당 약 780여개 업체를 담당하고 있는 셈이다.

셋째, 직원별 평균 회수성과를 비교해보면 2005년중 일반직 288백만원, 별정직 260백만원, 계약직 424백만원으로 계약직이 각각 136백만원, 164백만원 많이 회수하였고 계약직원 중에도 4년차 이상자가 약 562백만원을 회수하여 2년차이하 324백만원보다 많이 회수하였다.

2006. 2월말 현재 추심팀 업무현황 및 직원 현황

(단위 : 억원, 개, 건

추심팀명	채권액	업체수	직원수(명)				회수실적			소 송
			일반	별정	계	계	'05년	'04년	증감	('05년)
합 계	82,385	97,615	101	22	124	247	789	690	99	9,169
서울서부	14,475	18,840	24	12	19	55	152	120	32	1,671
서울동부	14,993	18,738	26	4	25	55	169	120	49	1,724
경기	8,999	9,399	9	4	12	25	104	103	1	706
인천	7,816	9,142	9	–	14	23	86	77	9	1,751
대전	5,788	5,433	6	1	7	14	53	39	14	363
대구	9,449	10,842	8	1	13	22	73	64	9	845
부산	8,682	10,678	7	–	16	23	69	137	Δ68	698
경남	4,324	4,480	5	–	7	12	31	–	31	318
광주	7,859	10,063	7	–	11	18	52	30	22	1,093

주) 영업점근무 계약직 6명 제외

2. 문제점

현행 추심팀의 운영상 문제점은 이미 여러 차례 공식, 비공식적 경로로 언급되었음에도 뚜렷한 개선방안이 나오지 않고 있으며 심지어 2005년에 마련된 혁신안에는 제대로 언급조차 되지 않는 등 그 중요성에 비해 문제해결의지가 미온적인 상태에 있다. 이에

필자는 현행 추심팀의 문제해결을 위해 앞 서 언급한 추심팀현황과 관련된 문제를 제기해보고자 한다.

먼저 조직구성측면에서의 문제점은 일반직원, 별정직원, 계약직원별로 나누어 볼 수 있다. 일반직원입장에서는 채권추심업무가 기금의 핵심적인 자립기반을 구축할 수 있는 업무라는 점에서는 이의 없이 공감하면서도 정작 자신들은 추심팀 근무를 회피하려는 성향이 강하다. 이는 그동안 추심팀을 인사 적체해소용, 징계성 인사의 배출구로서 활용하였고, 심지어 혁신안의 후선역 관리제도처럼 직원퇴출 유도용 창구로서 추심팀을 활용하겠다 공식적인 방안을 가감없이 제시하는 등, 그간 추심팀의 중요성을 언급하면서도 실제는 이와 배치되는 누적된 인사정책이 가져온 결과라고 판단된다. 따라서 현 소속직원뿐 만 아니라 신규 전입하는 직원모두의 사기저하 및 직무전념도를 현저히 떨어뜨리고 있으며, 1인당 약 1,400개에 달하는 구상권 업체에 대한 사무관리책임 뿐 만 아니라 전문적인 인력관리 교육도 받은 바 없는 일반직원들이 별정직, 계약직 등 성격이 다른 이질적인 조직구성원들의 노무관리책임까지 도맡게 됨으로서 추심팀은 그야말로 기금내 가장 일하기 힘든 근무처라는 인식이 팽배해져 있는 상태이다. 이러한 대우는 추심팀 이미지훼손 뿐 만아니라 기금내 3D 근무처라는 인식, 추심팀 근무를 직원개인의 불명예로 오인하는 결과로 확대, 재생산되고 있는 것이다. 물론 2005년말에 추심팀 직원에 대한 승진 등 일부 인사상 우대조치가 있었으나 이로서 근본적인 문제가 해결될 기미가 보이지 않는다.

이의 연장선에서 임금피크제 대상 별정직원에 관한 문제도 별정직원을 효과적으로 활용하거나 과거의 경험을 충분히 발휘할 수 있는 방안이나 적합한 업무개발 등 제도적 보완도 없이 별정직 대부분을 수도권일원의 추심팀으로 집중 배치시킴으로서 추심팀이 인사, 인력운용제도의 보완역할까지 수행하고 있는 실정이며 별정직원은 별정직대로 근무 불만족상태에 있고 그의 근무성과도 높지 않은 결과를 낳고 있다.

계약직원의 경우는 더욱 심각한 상태인데, 기금이 채권추심을 위한 기한부 계약직제도를 운영한 지 이미 5여년이 경과되었고 이에 약 2년마다 재계약형태로 고용기간을 갱신[16] 해 온 결과 기한부 계약직원은 이제 사실상 정규직화 되었다 해도 과언이 아니다. 이는

16) 현재는 원칙적 11개월 근무 및 1차에 한해 연장(최장 22개월)

그간 기금이 효과적인 조직운영을 위해 구조조정을 단행하였고 그의 보충제도로서 활용하기 위한 수단이었던 계약직제도가 이제는 해고조차 제대로 할 수 없는 정규직화 됨으로서 앞으로 심각한 인사상 문제를 야기할 것으로 예상된다. 또한 계약직원 중 상당수가 기금출신으로서 명예퇴직, 준정년제도를 통해 퇴직한 직원들이 다시 재취업하게 되어 당초의 구조조정취지를 무색하게 만들었고 이미 이들 상당수가 고령화되어 정규직화 문제뿐 만 아니라 회수능력저하 문제까지 대두될 가능성이 높아졌다.

2005년말현재 연령별 특정업무직원 분포 및 회수실적

(단위 : 명, 백만원)

구 분	40세이하	45세이하	50세이하	55세이하	55세초과	계
직 원 수*	37	17	20	7	28	109
회 수 액						
총 액	14,392	8,433	9,998	3,103	10,343	46,270
1인평균	389	496	500	443	369	424
평균보수**	44	52	57	40	38	46

주 * 일반 영업점 근무 4명 포함 , **회수보상금 + 인건비 등 경비

이러한 문제 원인은 채용자체에서 비롯되었다 할 수 있는 데, 원칙적으로 일정자격요건을 갖춘 자를 공개 채용했어야 함에도 인사에 있어서 비전문가일 수밖에 없는 개별추심팀에 채용을 일임하였고 소개 또는 추천에 의존한 결원보충용 채용, 기금출신에 대한 온정주의로 말미암아 연령조건만 충족되면 사실상 거의 전원채용됨으로서 추심능력조차 검증하지 못한 결과에서 비롯된 것이라 판단된다. 덧붙여 기존 계약직원 중에도 과거 같은 채권추심회사 출신지원비중이 두드러지게 높아지고 있어 철저한 인력관리가 되지 않는다면 이 또한 문제를 야기할 가능성이 있다. 결국 이러한 인력관리 문제를 개별추심팀의 관리와 책임으로 돌리기에는 무리가 있을 수밖에 없다.

둘째, 사무관리 및 업무수행측면에서 보면, 앞서 언급한 바대로 일반직원의 1인당 담당특수채권업체가 약 1,400개에 달하고 팀당 평균 소송건수가 약 1,000건을 상회하고 있으며 경매, 가압류 등 기타 법적조치까지 감안할 경우 직원 1인당 1일 평균 3~4건의 각종 법적절차를 신규로 진행하고 있는 상황이며 여기에 회수실적목표가 계약직원이 아닌 팀에게 배정된 결과 회수업무 역시도 일반직원이 관여할 수밖에 없는 현실을 감안한

다면 실제 1개 추심팀의 1인당 업무수행량은 대위변제로 업무가 많다고 하는 일반영업점의 1개 팀 총 업무량의 약 4~5배[17]를 이미 넘어섰다. 이러한 사실은 추심팀 근무를 회피하려는 성향과 무관치 않다. 아울러 사무관리에서 또다른 문제는 매년 급증하는 상각으로 인해 서류철을 보관할 장소가 마땅치 않다는 점이다. 매년말 일제 사무정비를 실시하지만 업체단위 서류철관리로 인해 업체당 기본적으로 1~2개의 서류철은 필수적으로 발생되어 추심팀의 보관장소확보, 분실 등 서류관리에 상당한 문제발생이 예정되어 있다.

다음은 회수전담 별정직원에 관한 것으로서 별정직원은 소속팀의 분위기에 따라 그의 회수실적이 극명하게 차이가 나고 있는 바, 별정직원 스스로가 다시 뛰겠다는 의지와 팀내 역할, 소속팀내에서 별정직 중 리더의 존재여부, 사무지원정도에 따라 전혀 다른 결과를 보일 수 있다고 본다.

회수전담 계약직원의 경우는 앞서 언급한 바와 같이 회수능력을 감안하지 않은 채용으로 회수활동자별 편차가 크게 차이가 나고 있는 바, 서울동부추심팀을 기준으로 보면 기금출신과 비기금출신간 2005년말 현재 회수실적 차이는 다음의 표와 같으며 이러한 사정은 나머지 추심팀도 사정은 다르지 않은 것으로 추측된다.

2005년도 서울동부추심팀 계약직출신별 회수현황

(단위 : 백만원)

구 분	회수액	평균회수액	최대회수	최소회수
기 금 출 신	3,148	349	576	195
비기금 출신	4,389	487	809	350
계	7,537	418	-	-

그렇다면 회수부진자에 대한 대책이 있어야 할 것인데 실제로는 계약직의 저조한 회수실적에 불구하고 재계약을 위한 최소 회수실적[18]만 도달되면 재계약자체가 보장되므로 더 이상의 제재방안이 없고 차년도의 재고용계약요건 충족곤란을 염려하여 당해연도내 일정 회수수준 도달시에는 아예 채권회수에 적극적으로 나서지 않는다는 점이다. 이는

17) 전체 관리팀의 업체수대비 인원비율로 산정

18) 총 지출대비 회수실적 배수 운용(모두 충족을 전제)
- 총 고용기간 1년 이하 5배, 3년 초과 8배이상 회수
- 총 고용기간 1년 이하 10백만원, 3년 초과 25백만원

경영실적 미도달시 일반직원이 받는 최소한의 인사상 불이익과 비교해도 상당한 문제가 있다. 그 결과 계약직원의 회수실적 저조는 일반직원의 회수활동 참여 내지 관여로 이어지고 일반직원의 업무적 부담은 더욱 가중되는 결과를 낳고 있는 것이다. 따라서 사무관리측면만 놓고 보아도 일반직원들이 추심팀 근무를 회피할 수 밖에 없는 구조적 모순을 안고 있는 것이다.

셋째, 좀 더 구체적으로 계약직의 회수실적과 회수보상금에 관한 문제를 거론해보고자 한다. 계약직의 업무적 관심은 일반 직원처럼 기금의 경영성과에 어느 정도 부합할 수 있는 가에 있는 것이 아니라 회수보상금으로 얼마만큼의 수입을 올릴 수 있는가에 있다. 그러므로 현재 계약직 1인당 약 700개~800개정도의 특수채권업체를 담당하고 있지만 실제 이들은 당장 수입이 될 수 있는 특수채권부터 회수활동에 나선 결과 예컨대, 서울동부추심팀의 2005. 11월말기준 연간 신규 분할 총 약정건 376건 중 약정액 50백만원 이하의 소액 약정건이 82%를 차지하고 있으며 매년 이러한 상황이 지속되고 있어 추심팀의 특수채권 보유상태가 더욱 고액화추세로 나가고 여기에 회수부진의 악순환이 이어지고 있는 것으로 추측된다. 따라서 회수목표를 달성하고자 하는 일반직원과 계약직원간 업무적 마찰이 자주 발생하고 있는 것으로 추측된다.

2005년중 서울동부추심팀 계약직 분할상환회수현황

(단위 : 건수)

분할상환액 / 총 약정액	5십만원 이하	1백만원 이하	2백만원 이하	3백만원 이하	3백만원 초과	합 계
10백만원 이하	42	5	2		2	51
20백만원 이하	87	12	3	3	4	109
30백만원 이하	41	18	4	2	2	67
50백만원 이하	30	29	10	6	9	84
1억원 이상	7	19	11	6	22	65
합 계	207	83	30	17	39	376

한편, 계약직원들의 근속이 이미 장기화 되었음에도 회수보상금지급은 총액 일괄승인 방식을 채택함에 따라 같은 회수금액이라도 기금입장에서는 단기 집중 회수가 바람직한데, 이들은 재고용계약에 따른 실적부담을 고려하여 장기, 균등액 분할상환을 선호하고 있다. 또한, 실적평가에서도 소속팀에 대한 기여가 낮는 실적부진자라도 과거 분할상환

건을 포함한 실적, 소속팀과 무관한 다른 팀의 회수실적도 실적평가에 산입, 인정됨으로서 재고용계약을 위한 실적평가가 형식적이며 이로서 정규직화된 지위와 정기 급여화된 회수보상금을 바탕으로 기금 근무선호도가 다른 기관보다 월등히 높을 수[19] 밖에 없는 것이다. 회수보상금의 또다른 문제는 과연 현행 지급율이 적정한가에 있다. 회수보상금은 그야말로 기금에 대한 기여노력의 보상책이다. 그러나 실제로 채권회수는 그들만의 노력으로 되는 것이 아니다. 우선 제한없는 회수활동비용을 토대로 하고 있다. 무차별적 우편물발송, 무제한 등기발급 및 출장비지급과 연간 총액 제한이 없는 회수보상금 지급 등은 기본 활동비 등의 제약이 있는 일반 채권추심회사와 비교된다. 또한 회수보상금 지급율 자체도 회수난이도, 일시 또는 분할상환 등 회수방식과도 무관하게 5~10% 내지 20%로 정률, 고율화되어 있어 이에 대한 개선이 시급히 요구되고 있는 실정이다.

제2절 효율적인 추심팀을 위한 개선방안

1. 인사운영방안

1) 근무분위기 조성

효과적인 추심팀 운영을 위해서는 가장 먼저 추진해야 할 것으로 일하는 분위기조성이 아니라 일하고 싶은 분위기로 현행 근무여건부터 개선되어야 한다. 이를 위해서는 추심팀 직원에 대한 실질적인 인사상 배려와 효과적인 운영이 있어야 할 것으로 보이는데, 장기근속자 뿐 만 아니라 실적우수자에 대한 인사상 우대정책외에 근본적인 추심팀 근무분위기쇄신을 위해서는 승진예정자의 추심팀 최소 근무요건설정과 같은 인사운용정책의 변화가 필요하다고 본다. 이는 참여가 저조한 추심팀장공모제도, 낮은 추심팀 선호도에 비추어 일반적인 인사우대정책만으로는 도저히 그 효과를 달성할 수 없는 만큼 승진을 위해서는 일정기간 추심팀에 근무할 것을 요건으로 설정하자는 것이다. 이 방안은 비록 강제적인 방법이긴 하나 추심팀의 중요성과 기금의 현주소를 제대로 인식시킬 수 있고, 보증취급시 어느 정도 주의를 기울여야 하는 지를 깨닫게 하는 계기가 될 것임은 물론

19) 개별적인 계약직과의 면담결과에 의한 것임에 유의할 것

직원간 정기적 순환근무를 통해 직급별 평균연령대가 일반 영업점에 비해 월등히 높은 현행 추심팀에 신진대사를 원활히함으로서 근무활기를 불어 넣을 수 있을 것으로 기대되기 때문이다.

또한 추심팀을 기금의 자립경영토대를 구축하기 위한 주요 팀이라고 추켜 세워놓고선 정작 징계성 인사해소용으로 활용하는 인사정책은 반드시 再考를 요한다 할 것이다. 이는 앞선 문제점에서 언급한 바와 같이 징계당사자 뿐 만 아니라 소속직원의 사기저하, 불시 직원 전입에 따른 업무나 목표조정 곤란, 팀 레이아웃의 기형적 변형[20]을 가져올 수 밖에 없어 해당팀의 분위기를 침체시키는 결정적인 원인으로 작용하고 있다는 점을 간과해서는 안된다. 징계성 인사문제는 추심팀이 해결할 문제가 아니라 기본적인 인사관리에서 해결하여야 할 문제이므로 본고에서 더 이상의 언급은 생략하되, 징계후 일정기간 냉각기간을 두고 재교육, 재연수 등을 실시한 후 그 결과에 따라 이들에게 적합한 업무를 부여하고 그 이동시기는 정기인사시에 인사조치하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

2) 다수팀제로 추심팀편제

현재 추심팀은 서울동부, 서울서부추심팀을 제외하고 공식적으로 지역본부별 단일팀 체제로 구성되어 있다. 다만, 일부 추심팀은 자체적으로 1~2개로 팀을 분리하여 추심활동을 하고 있다. 원칙적으로 단일팀에 의한 추심활동은 팀유지비용이 적고 집중적인 회수활동이 가능하며 사무관리가 용이한 편이지만 반대로, 추심활동에 있어서 경쟁의식이 떨어져 실적제고면에서는 오히려 다수팀제가 훨씬 유리할 수 있다고 본다. 이러한 사실은 서울동부, 서부추심팀상황을 보면 명확해지는데, 서울동부, 서부추심팀은 지난 2005년도 연간 채권회수목표액이 2004년도에 비해 대폭적으로 상향조정되었음에도 3개팀에서 5개팀의 운영으로 동기대비 회수금액이 크게 향상되었고, 4개팀 총 13명이 증가한 점외 회수활동자인 계약직원의 변동이 없었음에도 총 8,133백만원을 더 회수한 결과를 시현하였다. 또한 다수팀인 서울동부, 서부채권팀간 선의경쟁은 단일팀으로 구성된 경기, 인천추심팀보다 전체 목표가 월등히 많음에도 지금도 회수실적이 대등하거나 양호한 결과를 나타내고 있다.

20) 서울동부추심팀 중 일부는 연간 7번에 걸친 팀레이아웃 변경이 있었다.

서울 동 · 서부 추심팀변경에 따른 회수현황

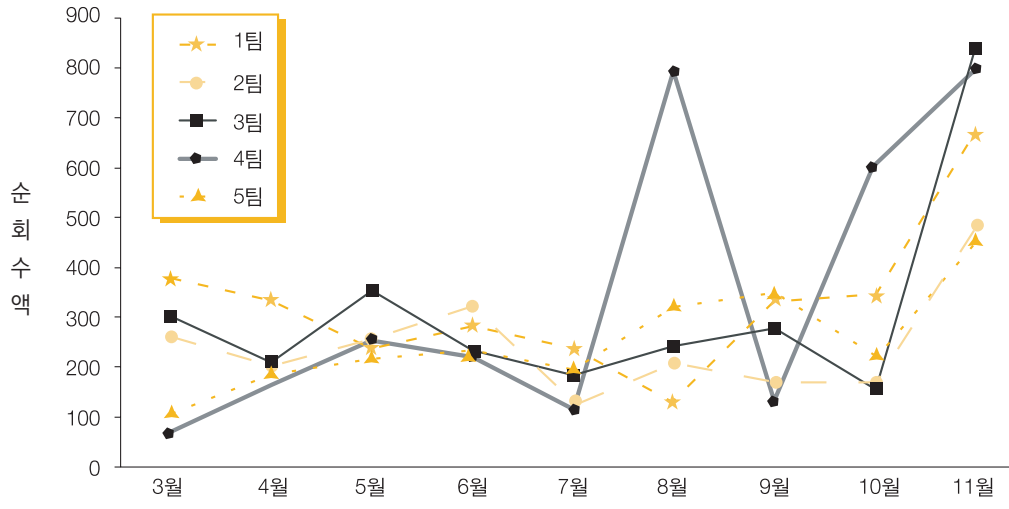
(단위 : 백만원)

구 분	2004년(3개팀)		2005년(5개팀)	
	회수목표액	달성액	회수목표액	달성액
서울동부추심팀	7,465	12,037	17,125	16,944
서울서부추심팀	6,767	11,964	15,740	15,190

전체팀간 경쟁뿐 만 아니라 팀내의 개별팀간 경쟁상태도 다수팀이 우수한 것으로 조사되었는데, 아래의 서울동부추심팀의 구상권특별회수기간중 팀별 회수액 변동상황표에 따르면 월별 회수실적을 리드하는 팀의 적극적 회수활동은 곧 부진한 팀의 분발로 이어져 추심전체 회수실적을 거양하는데 일조하고 있는 것으로 분석되었다.

그러므로 회수율이 아니라 회수절대액도 극대화되기 위해서는 단일팀제보다 다수팀제 운영이 훨씬 유리한 것으로 판단된다.

추심팀 월별 회수액 변동현황



3) 별정직원에 대한 처우 개선

필자가 보기에 별정직원에 대한 문제는 이들이 느끼고 있는 상대적 박탈감을 어떻게

극복할 수 있는 가에 따라 해결의 실마리를 찾을 수 있다고 본다. 이것은 곧 이들을 수용하고 있는 추심팀이 해결할 문제가 아님을 의미한다. 그럼에도 불구하고 조만간 급증하게 될 별정직원을 고려한다면 인사정책상 최소한의 개선방안이라도 마련되어야 할 것으로 보이는데, 우선 별정직원들이 추심팀에 적응할 기간도 없이 업체가 배정되고 목표가 주어지는 현행 체제보다는 전입후 대략 3개월 정도의 업무적응기를 설정하여 추심팀업무에 익숙해지도록 하고 이 기간 동안은 회수실적 평가대상에서 제외하는 한편 신분도 별정직 전환前 신분을 일부 고려하여 적응기 동안 전환전 직위의 업무추진비 또는 복지성 예산의 일정율을 추가 지급하는 것도 바람직한 것으로 판단된다. 적응기 경과후에는 본인의사에 따라 추심활동을 계속할 지 여부를 결정하도록 함으로써 징계성 인사에서와 같이 추심팀 불시 전입 및 전출에 따른 소속팀의 업무차질을 미연에 방지하는 것이 바람직하다고 본다. 아울러 별정직에 대한 관리업무보상금지급기준을 개정, 최소한 계약직원과 유사한 수준이 될 수 있도록 조정할 필요성도 있다. 물론 회수우수 별정직원의 경우에는 추심 강사 등으로 활용하는 것도 고려할만 한 방안이다.

2. 계약직 운영방안

1) 장기고용계약자의 처리

계약직원 문제의 핵심은 현재 84명에 달하는 장기 재고용자를 어떻게 처리할 것인가이다. 그동안 이들의 고용계약문제가 야기될 것임을 잘 알고 있으면서도 매 11개월마다 거의 전원과 이미 수차 정식 계약갱신을 해왔다. 물론 재고용계약시 보다 엄격한 기준과 평가로서 대응하였더라면 지금과 같은 이 문제는 발생하지 않았을 것이고 계약직원의 신진대사도 원활히 전개되었을 것인데, 무던히 추심팀에 이 문제를 일임해온 결과 이들의 고용을 유지도, 해고도 하기 어려운 어중간한 상태가 되었다.

한편에서는 이들 계약직원 중에는 자신이 정규직화 한 것으로 오인하고 있는 일도 벌어지고 있어 시급히 이 문제를 해결해야 만하는 상황이다.

법적 관점에서 보면, 고용기간을 정한 계약은 민법 제662조에 의하여 계약갱신이 되지 않는 한 별도의 통지가 없더라도 그 기간의 경과와 더불어 당연히 소멸되는 것이 원칙[21]이다. 그러나 기간을 정한 계약이라도 수차에 걸쳐 반복될 경우 근로계약갱신을 거부하

는 것도 해고로 보아 근로기준법 제30조 및 제31조의 정당한 사유가 없는 한 무효라고 본 판례[22]가 있다. 또한 그동안의 법적자문내용도 그러했다. 그러나 필자의 의견은 좀 다르다. 지금까지 축적된 판례와 같은 법적 판단은 IMF이전 비정규직 문제가 사회문제시 되지 않은 상태에서 경제적 약자를 보호하기 위한 일환이었다면 지금 우리 경제상황은 비정규직 법안이 제정될 정도로 많이 달라졌고 기한부 계약직자체가 최근의 흔한 인력관리 방편중에 하나가 되었다. 따라서 정당한 이유가 있다면 고용계약 갱신을 반드시 해야 할 이유가 없고 생각한다.

그렇다면 기금입장에서 제시할 수 있는 정당한 사유란 무엇인가? 정식 직원에 대한 준정년 명예퇴직제도, 임금피크제와 같은 인사정책취지와 예산의 제약문제, 일반직원에 적용되는 연령상하한제, 근무평정과 실적관리방법, 회수보상금의 지급방법 등 재고용계약의 요건이 단지 형식적에 그치지 않고 있는 점을 주장한다면 이미 수차 재고용계약을 한 자들이라고 하여 '기한부' 고용계약직원들이라는 사실에는 변함이 없을 것이므로 결론적으로 정리해고에도 큰 어려운 점은 없다고 생각되며, 앞으로 총 근무연수의 제한(최장만 4년)설정하여 최장 근무기간에 도달한 자에 대하여는 일괄 정리해고할 수 있어야 할 것이다. 재고용계약요건에 관한 구체적 개선방안은 다음에서 별도로 후술하기로 한다.

2) 고용계약 요건강화

계약직이 사실상 정규직화 되는 데는 재고용계약요건에서 비롯된 바 크다.

먼저 재고용계약요건으로서 실적평가기준에 있어서 개인별 실적과 회수운용배수기준에 따른 실적미달자가 전국적으로 1~2명에 그쳐 재고용계약여부를 가름할 기준이 되지 못한다는 점이다. 이는 앞선 문제점에서 지적한 바와 같이 장기, 균등분할방식의 채권회수를 선호하는 결과와 무관하지 않다.

21) 대법원 1998. 1. 23. 선고 97다42489 판결
22) 대판 1994. 1. 11, 93다17843 근로자지위확인 서울지법 1995.8.24, 94가합105377 해임처분무효확인.

특정업무직 재계약 요건 변화

'01년, '02년	'03년	'04년	'05년 이후
- 총지출경비의 3배 이상 회수	- 최장 고용기간 61세 - 아래 중2개 이상 해당자 제외 • 총지출경비의 5배 미만 회수 • 총고용기간2년 이상 • 재계약일 현재 60세 이상	- '03년 기준에 '근무성적 70점이하인자 제외' 추가	- 재계약 회수 1회로 한정 - 아래 해당자 제외 • 총지출 경비의 5~8배미만 회수 • 월평균 10~25백만원 이하 회수 - 재계약일 현재 60세 이상인자 제외 - 근무성적(70점) 평정제 유지

둘째, 실적평가기준외 근무성적평정기준을 보면 재고용계약을 위한 변별력이 더욱 미약한 상태인 데, 평가기준 대부분이 주관적일 뿐만 아니라 추심팀 현실과 동떨어져 있고 재고용여부 판단책임이 일선 추심팀장에게 일임되어 있다 보니 이들 주관적 기준을 가지고 계약직원을 해고하기에는 심적 부담이 클 수밖에 없고 특히 대상자가 기금출신인 경우에는 더욱 그러하다.

반면, 2005년 하반기이후 신규 채용된 계약직원의 경우는 매1년마다 계약갱신을 하더라도 최장 22개월을 초과할 수 없어 2007년 상반기에 대부분 근무기간이 종료되어 일시 또는 동시에 추심팀의 계약직 공백상황이 빚어질 것으로 예상되고 있는 실정이다.

[계약직에 대한 근무성적평정기준]

구 분	평 가 항 목				
업무수행태도(50)	순응성	책임감	협조성	주인의식	고객응대
업무수행능력(50)	업무처리량	신속성	정확성	이해력	보고성

셋째, 반대로 회수 우수실적자에 대하여는 계약직에 불구하고 오히려 기금입장에서 장기근속이 필요한 바인데, 이들에 대한 특별한 고용확보방안이 없는 점도 문제가 된다.

그러므로 계약직의 고용문제에 관한한 온정주의 등 주관적 기준은 배제하고 철저한 성과평가중심으로 재계약여부를 결정할 수 있어야 하는 데, 현행 일률적인 최소 회수금액 기준 요건보다 주어진 목표대비 회수달성율 혹은 지금의 최소 회수기준금액을 현실에 맞

게 매월 30백만원이상, 총 10배정도의 회수배수를 상향설정하는 방안도 고려할 필요가 있다. 또한 반대로 최소 2년이상 연속하여 회수실적 달성율 및 절대회수금액 도달자에 대하여는 추심전담 별정직원으로 정식 채용하는 방안[23]도 신중히 고려할 필요가 있다. 물론 신규 계약직원 충원시 이러한 점은 회수능력 우수자를 유치할 수 있는 방안으로 활용될 수도 있을 것이다.

현재와 같이 장기화된 계약직원의 고용문제를 더 이상 겪지 않고 고령화된 계약직의 자동퇴직 유도 및 신진대사촉진, 일반직원의 원활한 업무통제를 위해서는 채용시부터 명확한 기준을 마련하여 대응하여야 할 것이다. 즉, 채용요건으로서 연령상하한선을 두고 신규채용시는 하한선 40세미만자를 채용하고, 매1년마다 재고용계약시에는 상한선을 50세로 제한하도록 하는 방안이다. 또한 신규 채용시는 직접적인 채권추심활동을 최소 3년이상을 보유한 경력자일 것을 요구하는 등 채용시부터 효과적인 통제가 절실히 요구되고 있는 실정이다.

3) 소속팀기여 향상

계약직원이 소속 추심팀의 회수실적에 실질적으로 기여할 수 있도록 하기 위해서는 재고용계약요건상의 회수실적평가기준을 앞에서 언급한 바처럼 총액기준평가와 소속팀 기여평가로 구분하여 평가할 필요가 있다. 이는 비록 소속팀의 회수실적이 부진하더라도 정작 계약직원 자신은 과거 분할상환약정회수금액을 가지고 개인별 최소 총액회수실적기준을 충족할 수 있는 불합리를 방지하기 위한 것이다. 평가방법으로는 소속팀의 당해 연도 팀 회수목표 중 계약직원의 신규 회수실적 금액비중이 일정율 이상일 것을 요구하는 방안이다. 계약직원의 팀기여도를 향상시킬 수 있는 다른 방안으로는 회수보상금을 적절하게 활용하는 방안이 있다. 이 방안은 계약직의 회수보상금 중 일부를 성과급으로 유보한 후 소속팀실적 달성시 유보된 회수보상금을 인센티브형태로 추가 지급하고 팀실적 및 개인별 팀기여도 저조시에는 유보된 회수보상금을 환입조치하는 방안이다. 이에 대하여는 회수보상금부문에서 별도로 검토하고자 한다. 아울러 소액 위주의 장기 분할상환약정 상태해소를 위해서는 최소한 초입금에 대한 최소상환범위를 설정해 둘 필요가 있다.

23) 이 경우 회수보상금지급율은 일반직원과 동일하도록 적용한다.

제3절 업무추진 개선방안

1. 업무방침의 설정

일반적으로 일선 영업점이나 추심팀에서 수립하는 업무추진계획은 그 대부분이 주어진 회수목표에 대한 시기별 회수예상실적에 관한 것으로 주로 보고용 계획서 성격이 강하다. 그러나 관점을 전환해보면 이질적 조직원을 중심으로 채권추심을 해야 하는 추심팀 입장에서는 단순 보고용 업무계획서가 아닌 실질적인 업무추진계획이나 자체적인 업무추진방침설정이 절실히 요구되고 있는 실정이다. 그 이유는 계약직원에 대한 경영목표의식 주입이 형식적이고 서로 다른 채무자 특성에 불구하고 일률적인 채무감면요령 적용에 따른 문제를 개선하기 위한 것으로 요약할 수 있다.

먼저 계약직원에 대한 회수활동의 기본지침시달을 통해 기금이 업무를 추진함에 있어서 계약직원에게 요구하는 바를 명확히 하여 목표의식을 고취시킴은 물론이고 장차 재고용계약을 위한 근무평정시 막연한 평가가 아니라 실질적인 평가를 할 수 있는 기준으로 활용할 필요가 있다. 둘째, 최소한의 감면기준이 되어야 할 채무감면요령을 무차별적으로 적용함에 따른 채무감면 일상화를 방지하고 같은 시간, 같은 노력으로도 최대의 추심결과를 실현할 필요에서 계약직원에게 구체적 업무방침을 전달할 필요가 있다. 셋째, 일반직원과 계약직원간 채무자로부터 회수하는 채권회수범위를 놓고 벌어지는 잦은 의견충돌을 미리 방지할 필요가 있다는 점에서 일반직원으로 구성된 영업점과 달리 추심팀은 규정상의 방침이나 고용계약내용뿐 만 아니라 그 고유의 실질적인 업무추진계획이나 업무추진방침을 미리 설정하여 이를 계약직원에게 고지시킬 필요성이 충분한 것이다. 이러한 필요에 따라 자체적으로 수립되어야 할 추심팀의 바람직한 업무추진방침의 예를 들어보면 다음과 같다.

자체 회수활동 기본 방침(예)

1. 회수활동방법
   가. 변제자력보유 추정 채무자부터 우선적 면담
   나. 방치된 고액 구상권업체 회수노력 집중
   다. 활동전 채무자관련 사전정보 수집 철저
      예) 활동전 채무자에 대한 면밀한 조사 → 분석 → 확인과정 철저 유지 고액, 중점관리대상 채무자의 경우 활동전 최소 1개월전 집중조사 실시
2. 채무감면 및 상환요청시
   가. 분할상환보다 일시 상환 유도
   나. 무조건적 손해금 감면을 지양하고, 손해금 기본율을 6%, 채무자형편에따라 4% 등 탄력적 적용
   다. 타인명의 사업영위 중, 가족 명의 부동산 소유시 감면 최소화
   라. 분할상환의 경우 초입금비중을 높이고(약정액 대비 최소 30%이상) 상환기간은 단축(계약직 근무일수를 감안, 분할상환시 가급적 최장 2년내)
   마. 채무감면시 반드시 사전 검토표를 작성하여 타당성 검토
   바. 기금에 대한 이중손실방지를 위해 구상권회수조보증 취급 억제
3. 법적절차진행시
   가. 진행중인 사건은 반드시 연내 회수와 연결되도록 철저 관리
   나. 지연사건의 경우 변호사, 법무사가 직접 담당하여 처리토록 하되 업무처리 미진시 사건수임자 적극 변경

2. 자원관리팀의 운영

1) 필요성

앞에서 채권관리부의 위상재정립방안 모색에서 살펴 본 바대로 추심팀 업무의 어려움 중 하나는 담당팀이 어떤 회수자원을 보유하고 있는 지 제대로 파악하기 힘들다는 것이다. 물론 담당자가 업체별로 일일이 파악할 수 있겠지만 1인당 담당업체가 평균 1,400개가 넘는(실무자인 4,5급기준시 약 2천개정도로 추산) 상황에서 일상적인 업무를 하면서 이를 개별적으로 파악하기란 물리적으로 많은 시간과 집중적인 노력을 요구하기 때문에 회수자원파악이 일정 수준 또는 한정된 범위에 그칠 수밖에 없다. 또한 기본적 회수활동을 계약직원이 담당하고 있어 회수대상자원파악 및 관리가 이들에게 사실상 맡겨짐에 따라 체계적, 지속적 관리가 어려운 실정이며 이는 결국 회수활동자의 통제를 어렵게 만드는 직접적인 요인으로 작용하고 있다. 즉, 계약직원에게 한 번 배정된 업체를 도중에 변

경하기 곤란하고 변경시 이에 따른 저항, 회수보상금지급시 실제 기여자 판단곤란, 후임자에 대한 정보 미전달, 미공유 문제 뿐 만 아니라 계약직의 채무자 면담내용이 업체별, 채무자별 관리방식에 의존하고 있어 도대체 채무자를 통한 회수자원이 어느 정도인지 전산상으로도 추정하기 곤란한 상태에 있는 등 전반적인 회수자원관리가 쉽지 않은 상황에 있다.

심지어 가압류, 경매현황 등 주요 법적조치자원만 하더라도 이는 기금에 대단히 중요한 자원으로 일선 영업점에서는 지속적인 관리가 되고 있지만 추심팀의 계약직원에게는 법적조치 자원자체가 이미 '돈이 되지 않는' 자원으로서 관심사항 밖이며 이에 법적조치가 많이 있는 업체의 경우에는 제대로 관리되지 못하고 사실상 방치되고 있는 것이다. 따라서 법적조치 자원만이라도 일반직원의 체계적인 관리가 필요한 상황인 데, 이들 자원은 전산을 통해 파악할 수도 있겠으나 현행처럼 단순 조회방식으로 관리되는 기본적인 전산데이터량이 많은 반면, 그동안 체계적으로 관리도 되지 않아 가압류 등 법적조치가 종료 하였는지, 실익은 존재하는 지 여부 등 회수자원으로서 실질적으로 관리되어야 할 데이터와 단순 기록상 데이터가 뒤섞여 있어 일반직원이라도 정작 회수자원파악을 위해서는 전산조회와 별도로 수작업을 병행되어야 하는 번거러운 문제를 안고 있다. 또한 특수채권성격상 전산자료에 누락된 자료도 많으며 여기에 매년 상각으로 신규 전입하는 업체수가 기존 보유업체를 파악하는 숫자를 초과하고 있어 효과적인 회수자원관리 방안을 시급히 마련해야 할 상황에 있는 것이다.

결론적으로 채권추심의 직접 대상인 회수자원은 단순히 개별업체의 가압류, 경매 및 임의상환 대상에 그치는 것이 아니라 꾸준히 발굴하고 관리할 경우 안정적인 기금 자립경영의 토대를 구성하는 핵심 자원이자 장래 기본재산이 되는 것이다. 그렇기 때문에 회수자원은 체계적이고 치밀한 관리가 되어야 할 것인데 이와 같은 중요한 자원을 계약직원에게 전담시켜 관리하는 것은 큰 문제가 있는 것이다. 그렇다고 현재도 일선 영업점 직원업무량의 약 4배이상을 수행하고 있는 추심팀 직원이 담당하기에도 역부족 상태라고 본다. 따라서 회수자원을 전문적으로 관리할 수 있는 별도의 팀이 필요하다고 본 것이다.

2) 운영방안

현행 지역본부내 추심팀외에 별도의 자원관리팀을 두고 추심팀 전체의 회수자원을 집

중적으로 관리하는 방안이다. 자원관리팀의 운영방안을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 자원관리팀은 매 년초 또는 반기초에 기 전산관리된 회수활동자의 채무자면담일지를 분석하여 상환의사가 있는 자와 상환거부자, 파산자, 사망자 등 상환곤란자로 구분하여 상환의사가 있는 자를 중심으로 채무자등급을 조정하고 여기에 기 완료한 법적조치 중 구상실익 있는 유효한 법적조치자원을 추출, 이들을 결합하여 DB화하여 해당 추심팀에 정보제공을 한다.

둘째, 자원관리팀은 행자부자료 등 외부자료의 분석과 채무자면담건수가 적은 기업, 고액구상채무기업, 기 법적조치포기한 기업을 중심으로 신규 자원을 발굴하는 역할을 하도록 한다. 해당추심팀은 자원관리팀으로부터 DB화되거나 발굴된 신규자원을 우선적 회수활동대상으로 정해 추가적인 법적 조치를 취하거나 집중적인 회수활동에 나서고 그 결과를 전산관리함으로서 다시 자원관리팀이 회수자원 분석에 활용하도록 한다.

셋째, 자원관리팀은 파산, 신용회복, 개인회생절차를 신청하려는 자의 채무잔액 확인업무 및 주요 회수관련 정보로서 배우자 등 가족명의로 재산을 보유하거나 타인명의로 사업영위중인 자에 대한 유의정보를 담당함으로서 채무자자원을 집중적으로 관리하도록 한다.

넷째, 추심팀의 활동 결과를 토대로 매 연말 또는 반기말 해당자원의 회수실현여부, 회수가능성에 따라 채무자등급을 재조정하여 체계적인 회수활동을 유도하고 그 결과를 피드백함으로서 계약직 개인별 회수목표 배정시 추심팀이 활용할 수 있도록 한다.

다섯째, 자원관리팀은 업무성격상 별정직원의 활용도를 높일 수 있다. 현재 별정직원을 직접소송, 회수활동, CR센터에 국한된 활용범위를 회수자원관리와 자원발굴에도 확대함으로서 그들의 과거 경험을 충분히 살릴 수 있을 뿐 아니라 별정직원의 활용도를 높일 수 있다. 또한 발굴된 신규 자원의 구상실익가치가 일정 수준이상일 경우 그에 대한 회수관련 보상금지급도 가능하여 업무동기부여 측면의 장점도 발휘할 수 있을 것이다.

3. 직접소송제도의 개선

1) 현황과 문제점

현재 구상금청구소로 대표되는 소송은 일선 영업점보다 추심팀에서 시효연장을 위해

제기하는 경우가 다반사이다. 이에 따라 일선 영업점의 소송감소는 추심팀 소송증가로 이어져 소송업무는 현행 추심팀의 주요 사무관리업무로 자리 잡고 있다. 그 가운데 직원이 수행하는 직접소송은 서울동부추심팀[24]의 예를 들어보면 전체 소송 중 약 13.7%를 차지하고 있으며 이러한 직접소송비중은 일선 영업점의 직접소송건수에 비할 바가 아니다. 따라서 본래 직접소송취지대로 절감되는 소송비용[25] 역시 상당한 수준에 있다고 할 수 있다.

2005년도 서울동부추심팀 소제기 현황

(단위 : 건)

구 분	직접소송	변호사	사내변호사	기타(법무사)	합 계
2004년	222	1,083	76	17	1,398
2005년	237	1,437	44	6	1,724

그러나 직접소송을 수행함에 있어서도 문제점은 있다.

먼저, 일반 직원에 의할 경우에는 소송기일에 계속 출석[26]해야 하고 비슷한 시기에 일괄적인 소제기로 같은 기일에 2사건에 출석해야 하는 경우도 발생하며 상각전 영업점에서 제기한 직접소송이 상각후 추심팀으로 집중됨에 따른 법원출석으로 인해 눈에 보이지 않는 업무적 Loss가 절감되는 비용이상으로 많다는 점이다. 또한 일반 직원에 의한 직접소송은 별정직원의 소송수행건수에 포함되지 않는 그야말로 諒解的 사건이어서 소송전담별정직원에게 재위임도 제대로 하지 못하고 있는 실정이다.

둘째, 제한된 수의 특정 별정직원에 의한 직접소송의 경우에는 법적 전문성취약, 2개 사건의 동시 기일지정에 따른 기일연기로 인한 소송지연, 당사자 사망 및 주소보정 등에서 적극적 대처가 곤란하고 변호사에 비해 차별적인 법원의 대우 등으로 소송진행과정에서 여러 가지 문제가 발생하고 있으며 별정직원의 퇴직 또는 보직 변경시 후임자의 소송진행과정 파악 및 수계가 곤란한 점, 사건서류준비 뿐 만 아니라 보정시에도 일반직원이 소송보조 역할을 계속 수행해야 함에 따라 부득이 변호사에게 사건을 재위임하는 경우가

24) 현재는 별정직 1인이 전담수행하고 있다.
25) 비용절감효과로는 직접소송건당 약 100,000원 대비 변호사위임시 약 300,000원으로 절감.
26) 평균 3회 정도 이상인 것으로 파악된다.

다반사로 벌어지고 있다.

셋째, 현재 추심팀에서 수행하는 직접소송은 그 대부분이 소가 30백만원이하, 개인기업, 채권원장이 1?2건이고 채무자가 단순한 사건위주로서 이러한 조건을 모두 충족하는 사건을 찾기가 쉽지도 않다. 이러한 소송수행현상은 근본적으로 소송수행에 따른 부담감에서 비롯된 것으로 파악된다. 따라서 비용절감만 놓고 보더라도 직접소송대상을 좀 더 적극적으로 확대할 필요성이 있는데, 이를 위해서는 직원연수시 전문적인 소송실무교육을 강화하여 소송수행에 따른 부담부터 해소시킬 필요가 있는 것이다.

넷째, 사내변호사에 의한 직접소송의 경우는 소송전담 별정직에 관한 문제발생 가능성이 낮지만, 구상금청구소외 기타 소송의뢰가 곤란하고, 사망자가 포함된 소송의 경우에는 일선 추심팀에서 채무자확정을 위한 사전 상속인 수색 또는 채무관계자에서 제외한 후 소송을 의뢰하거나 이것이 불가능한 주채무자상속인의 경우에는 법무실에 승인을 받아 외부변호사에게 의뢰하고 있는 실정이다.

2) 개선방안

최근 소송전담 별정직원을 법무실에 일괄 배속시켜 직접소송을 수행하는 방안을 검토중인 것으로 알려졌다. 그러나 그 경우에도 앞서 언급한 직접소송의 문제점을 근본적으로 해소할 수 있을 것으로 보이지 않으며 직접소송제도를 계속 유지할 바이면 차라리 직접소송은 소송수행의 편의를 고려하여 현행과 같이 법무실이 아닌 추심팀내 별정직원이 전담하되, 별정직원을 확충하여 소송전담자와 소송보조자를 늘리는 방안이 효과면에서 훨씬 우수하다고 판단된다. 또한 소송전담 별정직원에게는 출장비외의 업무보조비지원을 통해 법원출입에 따른 업무추진비 성격의 보조비를 별도 책정하여 소송진행상황에 비례하여 비용보상차원의 경비지원방안도 고려할 만하다. 영업점에서의 직접소송은 소송진행중에는 상각처리를 유보하여 확정판결을 득한 후에 상각이관하는 것이 소송경제적 측면 뿐 만 아니라 사무관리측면에도 유리하다고 판단된다. 아울러 추심팀에 이관된 일반직원에 의한 소송을 소송전담별정직원이 수계할 경우에는 그 수계한 소송실적도 별정직원의 소송수행실적에 최소한 0.5를 가산,실적에 인정한다면 지금보다 훨씬 원활하게 소송진행이 가능할 것으로 보인다.

한편, 법무실에서 수행하는 직접소송도 현행 소가 2억원이상의 단순 시효연장을 위한

소송중심에서 탈피하여 소가와 관계없이 법인격부인소송처럼 소송난이도가 높고 위험부담이 있는 사건이나 금융기관과의 부당이득금반환소송처럼 소송이 장기화 되어 체계적인 사건관리가 필요한 소송, 판례를 남길 필요성이 높은 대법원 상고심이나 헌법재판 사건중심으로 관할 대상 소송범위를 조정할 필요가 있고, 비용절감차원에서 부득이 시효연장용 소송을 계속 수행해야 한다면 소송착수금한도액 3,300천원이상을 변호사에게 지급할 수 없는 현 규정을 감안하여 소송물가액 2억원이상에서 5억이상으로 상향조정함으로서 단순 소송대행에서 벗어나 실질적인 법적 서비스를 일선 영업점이나 추심팀에 제공할 수 있는 방향으로 직접소송제도를 개선할 필요가 있다.

제4절 회수보상금지급제도에 관한 개선방안

1. 현황과 문제점

1) 현황

구상권회수와 관련하여 임의상환, 구상실익이상을 회수한 경우 등과 같이 특정된 회수의 경우에는 일반직원, 별정직원 및 계약직원에게 그 회수노력도에 상응한 회수보상금을 기본 급여(인건비, 출장비 등)외 지급할 수 있다. 또한 회수보상금은 구상권, 특수채권, 시효완성채권에 따라 지급율이 5%, 10%, 20%로 상이하고 직원특성별로 차이가 있다. 일반직원과 달리 특히 계약직원은 회수보상금을 정기적 급여로 인식할 만큼 주요 수입원이자 기금에 근무하려고 하는 이유가 된다. 또한 회수보상금은 계약직원에 대한 고용을

2005년도 직군별 구상권 회수 및 보상금 지급현황

(단위 : 명, 백만원)

구 분		일반직	전담직	별정직	특정업무직	합 계
직 원 수*		93	7	22	109	231
회 수 액	총 액	26,816	1,066	5,711	46,270	79,862
	1인평균	288	152	260	424	346
회수보상금		105	11	90	3,468	3,674

주) '05년도 특정업무직 운용 총비용은 4,974백만원(보상금 + 인건비등 1,506)

위한 주요 실적기준금액으로 통상 전차 총비용 대비 5~8배의 실적을 달성해야 만 재고용계약을 체결할 수 있다. 2005년도중 계약직원에 대한 회수보상금 지급현황을 살펴보면 추심팀 총 회수액 대비 회수보상금 지급율은 약 7.5%선이며 여기에 기본 급여를 산입한 총 운용경비지급율을 살펴보면 회수액 대비 약 10.7%를 차지하고 있어 비교적 지급수준이 높은 편이다.

또한 비용측면에서 회수보상금지급현황을 보면 계약직원 1인당 지급되는 회수보상금 및 인건비 등의 평균액이 약 46백만원으로 조사되었는데, 계약직원에게 별도의 상여금을 지급하지 않는 점을 감안하더라도 이는 급여체계상 4급 직원에 해당하는 수준에 달한다.

2005년도 직군별 구상권 회수 및 보상금 지급현황

(단위 : 명, 백만원)

구 분	일반직	전담직	별정직	특정업무직	합 계
직 원 수*	43	82	106	107	109
회 수 액					
총 액	9,700	20,470	39,205	46,793	46,270
1인평균	226	250	370	437	424
평균보수**	14	19	41	47	46

* 영업점 근무자 4명 포함, ** 회수보상금 + 인건비등 경비, 단 '01, '02년은 회수보상금

2) 문제점

현재 일선 영업점, 추심팀에서 일반 직원이 회수보상금을 지급받는 경우가 비교적 드물고 업무감사를 고려하여 회수보상금신청자체를 생략하고 있는 현실에 비추어 회수보상금 문제라 하면 계약직에 관한 문제를 의미한다. 이를 세분화하여 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 회수보상금에 관한 인식의 문제이다. 고용한 계약직원 뿐 만 아니라 외부의 시각에서 보면 기금은 타 추심회사에 비해 처우, 보수, 근무여건이 좋아 '편하게 일하고 돈벌 수 있는 직장' 으로 인식되고 있어 계약직 결원보충시 최장 22개월의 고용제한기간에 불구하고 취업을 하려는 자의 선호가 높고, 근무중인 계약직원도 정리해고를 당하지 않기 위해 6개월마다 실시하는 근무평정시 실적이 집중되거나 평정직원에게 업무협조적인 자세를 유지하려는 경향이 강하다.

둘째, 계약직은 회수보상금을 정기 급여로 인식하여 일시상환보다 회수난이도가 낮고, 연금효과가 있는 장기 분할상환을 선호하고 있는데, 특히 소속팀 실적과 관계없이 편하게 일하려는 경향 때문에 채무감면을 손쉽게 적용할 수 있는 소액채권회수에 주력함으로서 고액 채권업체에 대한 회수활동을 외면하고 기존에 약정한 장기 분할상환으로부터 고정적인 회수보상금을 지급받을 수 있어 신규 회수자원 발굴 노력이 현저히 부족한 상태에 있다. 이러한 현상은 통계적으로도 증명이 되고 있는 바, 2005년중 서울동부추심팀의 신규 회수금액이 월평균 4백만원에 그치는 반면 계약직원에 지급되는 월평균 비용은 약 3백만원에 달하는 기현상이 벌어지고 있다.

2005년도 서울동부추심팀 계약직원에 대한 비용지급현황

(단위 : 백만원)

회수액	보상금(a)	급여(b)	출장비(c)	비용계(d=a+b+c)	평균비용(d/18)
7,427	463	150	42	655	3

주) 타점에서의 회수분 제외

셋째, 회수보상금지급기준율이 상당히 경직적이고 고율이다. 즉, 같은 상환이라도 일시상환, 분할상환별로 회수노력도가 다를 뿐 만 아니라 기금에 대한 기여도도 확연히 차이가 나고 장기 분할상환의 경우 그 관리를 실질적으로 일반직원이 할 수 밖에 없는데도 경직적인 지급율로 인해 회수보상금의 정기 급여성향과 맞아 떨어져 같은 조건이면 일하기 편한 분할상환을 더 선호하고 있는 실정이다. 또한 배우자 등 타인명의로 재산을 보유하고 있거나 사업을 영위하고 있는 자에 대해서도 법적절차 착수 불능을 이유로 채무감면을 시도하고 나아가 변제능력 미약자가 상환하는 것과 동일하게 회수보상금을 지급할 수 있도록 허용하는 것은 회수보상금지급제도 취지자체를 무색하게 하는 결과를 낳고 있다. 한편, 지급율 자체도 회수난이도, 일반 직원의 회수관여도와 상관없이 지급대상이기만 하면 10%, 20%로 고율화되어 있어 비록 보상금지급시 감액조정이 가능하더라도 직무사기나 동기부여측면에서 실제 감액도 제대로 하지 못하고 있는 상황이다.

넷째, 회수보상금지급을 많이 할수록 추심팀의 회수실적 역시 상향 달성되어야 하나 소속팀과 상관없이 회수실적을 인정하고 정율에 의한 보상금을 지급할 수 있도록 함으로서 예컨대, 소속팀 실적이 부진하면 일반직원이 급여상 불이익을 받게 되지만 계약직원

은 아무 제한 없이 회수보상금을 지급받을 수 있으므로 회수보상금제도 자체가 계약직원의 장기 고용화를 유도하고 있는 측면이 강하다.

2. 개선방안

1) 탄력적인 보상금지급

회수보상금에 대한 계약직원의 인식전환을 유도하고 분할상환보다 일시상환을, 장기분할상환을 단기로 전환하기 위해서는 먼저 지급대상부터 일시상환, 분할상환 등 상환유형에 따라 지급액, 지급율에 차등을 둘 필요가 있다. 이 방안을 위해서는 현행 최고 지급한도금액을 상향 조정하되, 일시상환시에는 현재와 같은 지급율을 적용하여 일괄 지급하도록 하고 분할상환시에는 회수보상금 지급대상 기간을 해당 계약직원의 잔존 고용기간내로 단축되도록 하며 지급방식도 3개월, 6개월 1년 단위 등 기간별로 10% - 7% - 5%로 체감차등 지급하는 방안을 고려할만 하다.

한편, 번잡한 소액 (분할)상환을 방지하기 위해 회수보상금액의 하한선을 설정할 필요도 있는 바, 총 약정금액이 20백만원이하이고 1회 평균 분할상환금이 300천원이하의 소액분할상환시에는 기준 보상금지급율을 5%로 하향조정 하도록 하고 단순 임의상환시 상환금 1백만원이하의 경우에는 오히려 보상금지급절차가 더 까다로우므로 회수보상금지급자체를 제한하는 방안도 고려할 만하다.

2) 변제능력추정자에 대한 지급제한

변제능력자로 추정되는 타인명의 재산소유자 또는 사업영위자에 대한 회수보상금을 변제무자력자가 상환하는 경우와 분리하여 취급할 필요성에서 이들에 대한 회수시 회수보상금은 원칙적으로 제3장에서 언급한 가장기업자, 가장명의자에게 적용하는 최소 채무감면기준에 의한 구상실익범위를 총 회수금액에서 차감하여 나머지 회수금에 대하여 보상금을 지급하는 것이 바람직하다. 그러나 동기부여와 적극적인 회수활동을 유도한다는 차원에서 예외적으로 일정 금액이상을 회수할 경우 제3자 정보제공에 의한 보상금 지급한도액인 2백만원과 구상실익을 제외하여 산정한 금액 중 큰 금액을 지급할 수 있도록 허용하는 것도 하나의 방법이다.

3) 팀 실적과 계약직 개인실적연계

소속팀의 실적 부진시 일반 직원이 받는 불이익과 형평성 유지를 위하여 회수보상금지급심사시 지급율 중 최소 일정율(약 2%)를 당해 연도 계약직원에 대한 인센티브로 유보하고 소속팀의 회수실적 달성시 그 자에게 지급유보된 보상금을 매 7월말, 익년도 1월말에 일괄 지급하도록 함으로서 소속팀에 대한 기여향상과 실적 달성을 위한 노력을 유도할 필요가 있다. 한편, 일정금액이상 계약직 개인목표를 달성할 경우에는 회수보상금외에도 목표초과달성분에 대하여는 별도의 격려성 비용을 지급할 수 있도록 허용할 필요도 있는 바, 이 때의 비용은 타 소속팀 실적미달자로부터 유보된 보상금범위내에서 포상금 형태로 지급하는 방안도 고려할 만하다.

4) 회수활동경비 산입

일반적인 추심회사의 경우 회수보상금에는 회수활동에 소요되는 경비 즉, 우편, 전화요금, 등기비, 출장비 등 회수활동 관련 제반 비용을 포함하여 지급하고 있다. 그러나 기금은 계약직원의 회수활동에 소요된 기금차원의 경비개념은 빠져 있어 비용지급도 회수보상금 못지않게 통제할 필요가 있다. 그 이유는 논리적으로보면 회수금액보다 더 많은 회수활동비가 소요될 수도 있기 때문이다. 따라서 차제에는 계약직원에 대한 회수보상금 산정시 경비를 감안하여 지급하는 방안도 고려해야 할 것이다. 경비를 산입하는 방안으로는 개별적 총액 산입을 원칙으로 하되 책정된 최소 기본 회수활동비용을 초과한 비용지출을 회수보상금에서 차감하여 지급하는 방안도 고려할 수 있다.

제5절 소결

기금에 있어 추심팀은 이질적인 조직이 아니라 기금의 기본재산을 실질적으로 확충할 수 있는 특수채권을 회수하는 전문조직이다. 그럼에도 불구하고 현재까지는 추심팀에 대한 배타적인 시각이 지배적이었고 징계성 인사의 배출구로서 활용하기도 하였다. 그러다보니 현행 관리업무의 여러 가지 문제점을 고스란히 담아내고 있는 것이다. 이에 추심팀 운영을 혁신적으로 개선하기 위한 다양한 논의가 진행중에 있다. 그러나 추심팀 문제를 해결하기 위해서는 단편적인 방법으로 접근해서는 곤란하다. 예컨대, 별정직원을 고객팀

장으로 보임한다해도 별정직원자체가 의욕적이지 못하면 자칫 현 체제보다 못한 회수결과를 낳을 지도 모른다. 따라서 추심팀을 전문 회수조직으로 거듭나기 위해서는 추심팀에 대한 부정적인 인식부터 개선해야 할 것이며 직군별 효과적인 인력운영, 업무기준의 정비, 회수보상금제도의 보완이 구상권회수 극대화추구라는 하나의 원칙아래에서 유기적으로 진행되어야만 하는 것이다.

현재 추심팀은 우리가 필요에 의해서 고용한 계약직원문제라는 중대한 현안에 부딪치고 있다. 전문인력관리능력도 없는 추심팀에게 현안해결을 맡기기에는 이제 한계에 달하였다. 다만, 늦었지만 지난 2005년말부터 추심팀의 중요성이 부각되고 현안해결을 위한 전향적인 자세와 추심팀을 우대하려는 일련의 정책이 시행하게 된 것은 그나마 다행스러운 일이다.

제5장 결어 : 관리업무의 미래

현재 기금은 기금과 신용보증제도에 대한 회의적 시각, 보증시장재편, 보증축소지향적 인식확산으로 기금경영에 중대한 위협요인이 발생한 상태이다. 이 위기를 어떻게 극복하느냐에 따라 기금과 신용보증제도의 미래가 결정되는 기로에 서 있다. 다른 한편, 내부기반을 다지고 기존 사업을 재구성함은 물론, 신 사업, 신 상품을 추가함으로서 다음 30년의 기금을 준비해야 할 중요한 시기에도 서 있다. 그러므로 현재는 이러한 위기 극복과 기금자립경영의 확실한 토대를 구축할 수 있는 방안이 절실한 상태인데, 신용보증제도를 아무리 개선, 발전시킨다 해도 신용보증은 리스크를 내재하고 있어 보증제도만 가지고 기금자립경영의 토대를 구축하거나 기금위상을 강화하는 데 한계가 따를 수밖에 없다. 아울러 기본적으로 높은 대위변제율은 정부 등의 대규모 출연이 계속해서 이루어져야 하는 상황을 가져온다. 보증공급이 제아무리 증가하더라도 이것이 정부출연 등을 지속시킬 수 있는 실질적인 근거가 되지 못한다. 그러므로 새로운 보증제도로의 개선이 오히려 기금자립경영을 저해하는 요인으로 작용할 가능성도 있는 것이다. 차라리 현재의 대위변제율을 1%만 낮출수 있다면 같은 출연금으로도 보다 많은 중소기업들에게 혜택을 줄 수 있기 때문에 대위변제를 줄이는 노력 즉, 보증사고율을 감소시키는 방안이 더욱

효과적일 수도 있다. 현재의 목표사고율 책정도 그러한 방안중의 하나가 될 것이다. 그러나 현실적으로 중소기업들의 신용리스크가 높아 도저히 신용보증을 제대로 지원할 수 없다면 이는 중소기업들의 경쟁력이 그만큼 취약하다는 것을 의미하기 때문에 대위변제 규모를 감축하기 위한 노력보다 차라리 아예 신용보증정책부터 전면 재수정해야 할 것이다. 결론적으로 신용보증제도는 오늘의 기금을 있게 한 동력이 되었지만 장래 우리가 이루려는 기금자립경영에는 제약요인으로 작용할 가능성도 있는 것이다. 따라서 현 시점에서 구상권회수 극대화를 통한 기본재산 확충이 기금의 자립경영구축을 위한 가장 현실적인 대안이자 가장 효과적인 방안이 될 수 있는 것이다.

주지하다시피 구상권회수 극대화방안은 기금의 자립경영에 직접적으로 기여할 수 있는 방안이다. 그러나 그동안 수많은 논의에 불구하고 실질적인 구상권회수 극대화 방안 도출이 미흡했다. 이러한 원인은 구상권회수 방안이라면 으레 담당자의 노력외에는 특별한 것이 없다는 보편적인 인식에서 비롯된 바 크다. 그러다보니 지금까지 '마른수건도 짠다' 는 식의 각오가 구상권회수를 잘하는 방안이었다고 할 수 있다. 그러나 구상채권과 특수채권이 13조3천억원을 초과하고 있는 상황에서 언제까지 이런 식으로 구상권을 회수할 수만은 없지 않겠는가? 오히려 구상권회수는 합리적, 체계적으로 잘 짜여진 제도를 바탕으로 여기에 담당자의 노력이 가미될 때 회수가 극대화될 수 있는 것이지 '마른수건도 짠다' 는 식의 담당자의 각오만으로 되는 것이 아니라고 본다. 그렇다면 구상권회수방안이란 멀리 있거나 어려운 것도 아니며 가장 기본적인 방안, 즉 구상권회수를 제대로 할 수 있는 체계부터 갖추어 가는 방안이라고 달리 표현할 수 있을 것이다. 그러나 유감스럽게도 구상권회수 극대화방안 뿐 만 아니라 지금까지의 관리업무개선은 말 그대로 업무간소화수준에서 크게 벗어나지 못하였다. 그러다보니 실질적인 관리업무의 발전을 유도하지 못했다. 만약 관리업무, 정확히 구상권회수가 기금자립경영의 토대라는 중요성을 제대로 인식했다면 업무가 아닌 사업의 개념으로 접근했어야 할 것이고 이 때 비로소 실질적인 관리업무의 발전, 구상권회수 극대화방안이 도출하게 될 것임을 간과한 결과이기도 하다.

이에 본고는 사업개념으로서 관리업무를 전제로 기금자립경영의 토대 구축을 위한 채권관리사업의 혁신적 개선과 추진방안을 다음의 3가지 방향에서 살펴보았다.

먼저, 최근 기능약화 상태를 보이고 있는 채권관리부의 위상재정립을 시도하였다. 그

것은 관리업무도 이제는 사업이라는 인식전환과 관리업무라면 구상권 회수업무라는 인식에서 벗어나기 위해서는 위로부터의 혁신이 필요한데 그 중심에 있는 채권관리부의 기능과 역할을 강화할 수 있는 방안부터 모색하고자 한 것이다. 채권관리부의 기능과 역할 강화는 구상권회수 극대화에 절대적으로 영향을 미치는 것 뿐 만 아니라 지금과 같은 위기상황에서 스스로 문제해결능력을 지닌 체계적 업무대응체제를 구축할 수 있도록 한다. 이에 그 기능과 역할강화방안으로서 본고는 사업부제 도입의 필요성을 주장한 것이다. 여기에는 현행 법무실과의 관계 재정립, 채무자자원을 효과적으로 관리할 수 있는 자원관리팀의 신설도 필요한 것임을 동시에 검토하였다.

둘째, 구상권회수율을 제고시킬 수 있는 방안을 모색하였다. 지금까지 추진되고 있는 구상권회수 극대화 방안은 한마디로 구상권특별회수활동기간 운용방안이라고 요약될 수 있다. 그러나 이 방안은 이제 구상권회수 극대화방안이라기보다 일상적인 관리업무의 일환이며 매년 약 9개월간의 실시로 사실상 특별한 방안이라고 보기도 어렵다. 이러한 사실에 기초하여 본고는 현행 채무감면요령의 개선을 통해 같은 회수라도 회수금액이 높아질 수 있는 방안, 특히 장기화되어 회수가능성이 점차 낮아지는 반면, 더 이상의 사무관리가 곤란해 질 정도로 채권보유상태가 심각해지고 있는 특수채권에 대한 별도의 채무감면기준을 설정해 봄으로서 회수율제고 뿐 만 아니라 조기 회수방안도 함께 고찰해 보았다. 또한 업무표준화의 필요성이 증대되고 있는 현실을 감안하여 가장기업자, 가장명의자에 대한 합리적인 채무감면기준도 설정해보았다.

끝으로 기금에 있어 이질적인 조직이며 모든 관리업무상의 문제점이 집중되어 있는 추심팀의 효과적인 개선방안을 고찰하였다. 현행 추심팀은 기금내에서 유일하게 기본재산을 실질적으로 확충할 수 있는 전문조직임에도 배타적인 시각이 여전하고 심지어 징계성 인사의 배출구로서 활용되고 있어 그 어떤 업무개선방안도 추심팀을 근본적으로 개선하기 어려운 것이 현실이다. 더구나 CR팀을 흡수한 채권관리단재편논의 뿐 만 아니라 별정직이든 계약직이든 회수활동자 수만 채운다고 구상권회수가 될 리 없는데도 추심팀의 현황과 상관없이 추진되거나 추심팀 경험이 전혀 없는 직원이 기안한 혁신방안이 과연 당근과 채찍을 마련한다고 해서 통할 리가 있을지 의문시 된다. 추심팀의 근본적인 문제해결을 위해서는 급격한 조직편제나 인사혁신방안보다 가장 기본적인 사항이나 문제점부터 차근차근 개선시켜 나가는 것이 오히려 문제해결에 도움이 될 수 있을 것이다. 이

에 본고는 그의 일환으로서 일반직원에 대한 인식전환방안과 별정직원 및 계약직원에 대한 효율적 인사운영방안을 제시하였다. 또한 체계적인 업무추진을 위한 방안으로서 업무추진계획 수립, 자원관리팀의 신설, 직접소송제도의 개선방안을 차례대로 검토해보았다. 또한 계약직원의 최대 관심사인 회수보상금제도의 근본적인 개선을 도모함으로서 기금과 계약직원 모두가 이익이 될 수 있는 방안을 모색해보았다.

구상권회수를 극대화하기 위해서는 변제자력이 있을 만한 채무자로부터 적절한 시기에 최대한 상환받는 것이 최상의 방안이다. 구상권회수를 한다고 해서 변제자력도 없는 채무자로부터 마른수건 짜내듯이 채무를 상환받을 수만은 없다. 본고가 기존에 제시된 회수방안과 다른 점은 바로 이점에 있다. 그러므로 구상권회수 극대화 방안이란 변제자력이 있는 자를 효과적으로 선별하고 선별된 채무자를 상대로 어떤 회수기준을 적용하여 상환받을 것인지, 어느 정도의 금액을 상환받는 것이 과연 정당한 회수인가에 관한 문제해결 방안을 의미한다. 따라서 지금 기금에 있어 절실히 필요한 기본재산 확충을 위한 구상권회수 극대화방안이란 어찌 보면 너무나 익숙해져 있는 현행 업무속에서도 손쉽게 찾을 수 있는 것이며 관리업무에 관한 제반 문제가 곧 구상권회수를 극대화시킬 수 있는 단서를 제공할 수도 있을 것이다.

최근 기금의 구상권회수상태를 보고 수익이 있을 것으로 여긴 모기관이 기금의 채권회수업무를 이관받기 위해 정부 등에 대해 노력중이라고 한다. 그만큼 관리업무도 이제 기금이 지켜가야 할 중요한 사업이 되었다. 우리가 자립경영의 원대한 목적을 기어이 이루기 내기위해서는 말이다.