

# 한국어촌어항협회의 새로운 도전을 시작하며

- 중장기 발전계획을 중심으로 -



장 철 호  
한국어촌어항협회 전무이사

한국어항협회를 모태로 우리 협회가 설립된 지 벌써 23년차를 맞았다. 그동안 대내외적으로 어려운 형편과 도전 속에서도 꾸준한 성장을 거듭하며 이제 청년기에 들어서는 협회의 모습은 대견하다는 표현이 어울릴듯하다.

조직으로는 어촌어항법에 근거를 둔 특수법인에서 한걸음 나아가 공공기관의 대열에 들어서고 경영의 질은 지난해 새로이 도입된 기관장 경영평가에서 농림수산식품부 소관기관 중에서 유일하게 우수평가를 받았을 뿐만 아니라 최근 4년간 신용평가 등급이 최고 등급인 AAA를 받아 명실 공히 최고 수준이다.

신용평가등급 AAA는 국내기업 중 2~3%만이 받는 수준이라고 하니 자부심을 가질만하다.

돌아보면 1987년 설립 이래로 초기 태동기를 지나 2005년 어촌어항법에 의한 한국어촌어항협회의 재탄생기를 거치면서 급격한 성장을 이루어 이제 어느 정도 안정적인 기반을 구축하였다고 할 수 있다.

그런데 이러한 때 우리가 쉽게 빠지기 쉬운 함정이 있다.

그동안의 성과에 함몰되어 안주하려 함에서 오는 나태함이 주변의 변화를 읽지 못하고 기회를 잃어버림이 아닐까 싶다.

학자들의 사례연구에 의하면 실패하는 사람(조직)들의 전형적인 유형은 첫째 모험을 하지 않는다는 것과 둘째 생각을 바꾸지 않는다는 것이다.

한마디로 두려움이던지 아니면 무감각하던지 변화를 하지 않으려 한다는 뜻이리라.

어느 신문기자의 장수 브랜드 취재일기가 기억난다.

장수브랜드의 비결은 시대를 정확히 읽는다는 것과 타협하지 않는 품질의 유지와 함께 가장 중요한 생존조건은



변신이었다고 한다.

급격하게 변화하는 환경과 소비자의 요구를 정확히 읽어내고 변신을 거듭한 기업만이 오랫동안 살아남는 시대가 지금이다.

그래서 우리는 이쯤에서 새로운 도약을 꾀하기로 했다.

협회 발족이래 처음으로 중·장기 발전계획을 수립하여 끊임없는 변신을 해 나가고자 하는 것이다.

이제까지 다가오는 한해를 계획했던 것에서 벗어나 좀 더 멀리 내다보면서 환경의 변화를 읽고 우리가 가진 역량을 최대한 발휘하여 기회를 새로운 성장동력으로 키워나가고자 하는 의지의 표현이다.

이는 변화하는 정부와 보조를 맞추어 공공협력 파트너십을 더욱 향상시켜가야 하는 공공기관으로서의 책무이기도 하다.

### ○ 우리를 둘러싸고 있는 환경변화와 대응능력은

정부는 에너지·자원, 환경위기 등에 대비하여 저탄소 녹색성장(Low Carbon Green Growth) 기조의 국가전략으로 경제성장 패러다임을 전환하고 300여 공공기관의 민영화, 통·폐합, 인력감축 등 고강도 구조개혁을 통해 공공부분 효율성 및 경쟁력을 강화시켜 가려는 선진화 정책을 강력히 추진하고 있다.

또한 한미·한EU FTA, WTO/DDA 협상 진전 등으로 농·어업 분야 경쟁은 더욱 가속화 될 전망이다.

국민들의 소득수준 향상으로 건강에 대한 관심이 증대되면서 소비자는 가격보다는 안전성, 신선도 등 품질을 중시하는 친환경적인 패러다임으로 전환되는 추세이다.

어촌개발정책은 광역권 개발의 시대로 진입하고, 어항은 다기능 관광어항 개발 정책으로, 어장개발은 양식어장 개발 위주에서 자원조성 정책으로 변화를 보이면서 인공어초 설치, 바다목장 확대, 바다숲 조성 등 연안생태계 복원이 중점 추진될 전망이다.

아울러 환경친화적 저탄소 수산업 생산시스템 구축을 위한 중장기 정책추진 로드맵이 수립되고, 어장환경관리체계 개선, 어선구조 선진화, 친환경 양식업 활성화, 맞춤형 자원관리 등 '수산발전 10대 프로젝트'의 추진은 우리가 특별히 관심을 가져야 할 대목이다.

한편, 협회의 끝없는 변신을 위해 살펴야 할 새로운 시장환경은 어떻게 변화하고 있는가?

먼저 어항조사 및 시설분야에서 설계과도 상향 필요에 따라 조사·연구가 시작되고 이 결과에 따라 어항시설의 설계, 진단, 보강이 본격화 될 것이며 관광어항개발 확대에 따른 시설관리 수요도 증가할 것으로 전망되어 이에 대한 우리의 역할모색이 필요한 때이다.

그리고 항내 매물 및 해안침식 심화는 지속적으로 대책을 요구할 것이고, 수질환경 영향 평가 시장도 확대될 전망이다.

어장관리 및 자원조성 분야는 연근해 및 남시터 환경개선에 대한 정부 관심이 증대되고 있고, 양식어장 정화과 바다숲 조성 등 환경복원 정책은 지속적으로 확대 될 것으로 본다. 또한 인공어초 등 수산시설 사후관리 수요는 지속적으로 증가하고 어항과 연계한 어장개발의 잠재성은 부각될 것이다.

바다관광 분야는 생태체험 등 풍부한 자연자원을 이용한 개발이 지속적으로 이루어지고, 지자체의 관광사업에 대한 관심과 투자규모도 증대되면서 어촌관광 전문가 양성 요구도 높아질 것으로 보여 협회의 역할 모색의 노력이 어느 때보다 요구되어 지는 때이다.

그러면 환경의 변화에 능동적으로 대응하고 이를 적극 수용하여 끝없는 변신을 하기 위해 우리는 준비되어 있는가?

서두에 언급한 것과 같이 어촌어항법에 근거를 둔 특수법인으로 협회는 2007년에 공공기관 지정을 받았을 뿐만 아니라 그해 혁신평가는 물론 2008기관장경영평가에서 우수등급을 받았고, 신용평가도도 최우수 등급을 4년째 유지하고 있으며, 대외적으로 매우 우수한 평가를 받고 있어 기관역량은 신뢰를 받을만한 수준이라 자평한다.

인적자원 역량도 전문대졸 이상 학력 소지자가 전체 직원의 86%에 육박하고 있고, 해당분야 전문성을 보유한 10년 이상의 경력자도 54% 수준을 유지하고 있으며, 미국 토목기술사 등 자격자 및 석·박사급 등 핵심역량군도 34%나 보유하고 있어 구성비로는 객관적으로 대규모 공공기관에 뒤지지 않는 우수한 인적역량을 보여주고 있다.

또한, 22년간 축적한 어촌·어항·어장 분야의 전문지식과 풍부한 기술 노하우, 어업인 및 관련 업·단체 등과 구축된 전국적인 네트워크 협력체계, 일본 등과 13년간 지속해온 국제교류 채널 등 기술인프라는 수산분야에서 최고 수준이라 자부하고 있다.

이외에도 핵심역량 위주의 인력 및 기구 개편 등 조직효율화를 단행하고, 연봉제, BSC성과관리제, 경영계약제, 임금피크제 및 개방형직위공모제 등 경쟁과 성과중심의 운영시스템을 도입하여 급변하는 경영환경에 능동적으로 대응할 수 있는 기반을 공고히 함으로써 준비된 조직으로서 그 면모를 이미 갖추고 있는 상황이다.

## ○ 2020년을 향한 미션과 비전 설정

협회는 중·장기 발전계획을 수립하면서 미래를 지향한다는 의지로 목표연도를 2020년으로 하여 먼저 미션과 비전을 설정하였다.

국가정책을 실행하고 지원하는 수산분야의 유일한 공공기관으로서 수산관계법률에서 정하고 있는

국가미션에 부합하는 미션 정립이 필요하다는 관점에서 먼저 협회의 미션을 '수산업 경쟁력 강화와 어업인 삶의 질 향상으로 수산부국 실현'으로 정하였다. 이는 어촌어항법, 수산업법, 수산자원관리법, 어장관리법 등이 지향하고 있는 목적에 근거를 둔 것이다.

또한 기후 및 환경변화, 고유가 등에 따른 생태계, 자원, 안전, 생산, 경영, 어업관리 등 다양한 방면에서 급격한 변화가 예상되고 생존전략으로서의 수산업 패러다임이 녹색성장으로 전환될 것으로 전망됨에 따라 우리 협회도 수산 분야 공공기관으로서 국내 수산업의 녹색성장기반을 강화하는데 선도적인 역할을 수행함이 당연하고 또한 국제적 협력체계를 강화하여 세계 일류의 전문기관으로 발돋움하기 위한 비전 설정이 요구되어 '바다의 녹색성장을 선도하는 일류 수산전문기관'으로 비전을 설정하고 실현해 나가고자 한다.

### ○ '수산업 기반의 종합개발·관리로 어업생산성 및 소득증대에 기여' 함을 경영목표로 설정하고, 핵심전략 및 실천과제를 정립

수산업경쟁력과 어업인의 삶의 질을 향상시키고 일류 수산전문기관으로 거듭나기 위해서는 우리가 처한 환경의 변화에 긍정적으로 대처하고 새로운 시장수요를 적극적으로 수용하여 성장 동력원으로 전환시켜 나가야 할 것이다. 따라서 지금까지 어항위주의 업무범위를 과감히 벗어나서 어장 및 수산제반시설 등을 포함한 수산업 기반을 종합적으로 연계·개발·관리함으로써 어업생산성 향상 및 어업인 소득 증대에 기여하고자 하는 도전적인 경영목표를 설정하였다.

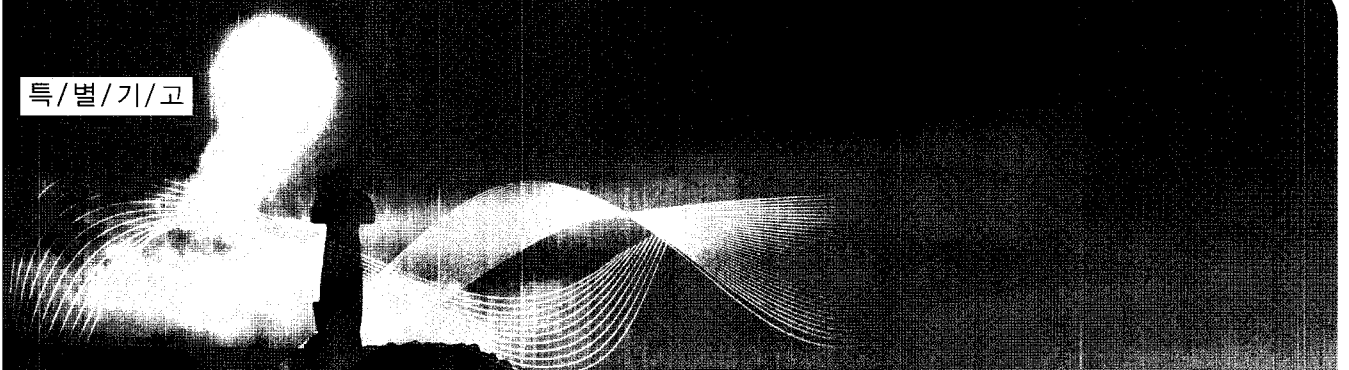
또한 환경의 변화와 새로운 시장 수요를 토대로 분석한 결과 협회가 발전적으로 역량을 향상 시켜나가기 위해서는 정책사업 강화를 통한 공익성 제고, 신규 시장진출로 성장성 제고, 자체사업 확대를 통한 수익성 제고, 경영체계의 효율성 제고 및 경영인프라의 전문성 제고가 필요하다고 인식하고 이를 구체적으로 실현하기 위하여 다섯 가지 핵심 전략을 도출하였다.

먼저 공격적 경영을 위한 전략으로 어항의 녹색공간 조성, 어장의 녹색동력 확보, 바다의 녹색서비스 창출을, 그리고 내적기반을 다지기 위한 전략으로는 수산업기반 종합관리를 위한 미래역량개발과 선진적인 인프라 구축이다. 각각 창과 방패인 셈이다.

이는 우리 협회를 둘러싸고 있는 환경여건을 강점, 약점, 기회, 위협으로 분류하여 강점과 기회를 살리고 약점과 위협에 적극적으로 대처하기 위하여 세운 전략이다.

아울러 5대 핵심전략을 실천하기 위한 13개 전략과제를 수립하고 전략과제를 구체적으로 실현하기 위한 90개의 실행과제를 도출하였다.

이렇게 도출된 실행과제는 역할변화와 성장기(2010~2011), 기반구축과 성숙기(2012~2014), 가치창조와 고도기



핵심 전략

전략 과제

핵심 전략	전략 과제
1. 어항의 녹색공간 조성	① 기후·환경변화 대비 어항안전관리 강화
	② 지속 가능한 어항환경 개선
	③ 효율적인 어항관리체계 지원
2. 어장의 녹색동력 확보	① 연안환경 개선능력 확대
	② 수산자원 조성 및 회복 지원
3. 바다의 녹색서비스 창출	① 친환경 녹색바다관광 마케팅 강화
	② 바다관광 자원개발 확대
	③ 수산·어촌 서비스 산업화 지원
4. 수산업 기반의 미래역량 개발	① 수산업 기반의 R&D 강화
	② 해외협력 강화 및 해외자원 개발 참여
5. 선진적인 경영인프라 구축	① 경영관리체계 선진화
	② 조직문화 개선 및 미래역량 강화
	③ 고객행복경영 실현

〈표〉 5대 핵심전략 및 13대 전략과제

(2015~2020)의 3단계로 나누어 추진하게 되며, 이를 통해 단계적으로 협회의 역할 재정립, 수산업 기반의 녹색성장 선도, 뉴비전 달성 및 미션 실현으로 위상이 변화해 갈 것으로 기대된다.

나무가 수백년 생존하는 것은 무성한 잎새와 꽃을 겨울에 과감히 버리고 봄에 새로운 생명을 받기 때문이라고 한다. 죽어야 산다는 섭리를 말하는 것이라고 생각된다.

우리 협회는 그간의 성장에 안주하여 자신도 모르게 나태하여 가는 것을 경계하고 우리의 존재 의미를 새롭게 새기면서 우리를 둘러싸고 있는 환경의 변화와 새로운 시장기회를 우리 속에 성장동력원으로 변화시켜 나가는 노력을 지속해 나가고자 한다.

이는 바로 우리 조직 구성원 한사람 한사람의 성장이면서 나라의 발전에 기여하는 것이라 믿기 때문이다. ▲



# 2020 비전 및 전략 기본세계도

**미션**  
Mission

수산업 경쟁력 강화와 어업인 삶의 질 향상으로 수산부국 실현

**비전**  
Vision

바다의 녹색성장을 선도하는  
일류 수산전문기관

**슬로건**

안전한 어항! 풍요로운 어장! 즐거운 바다!

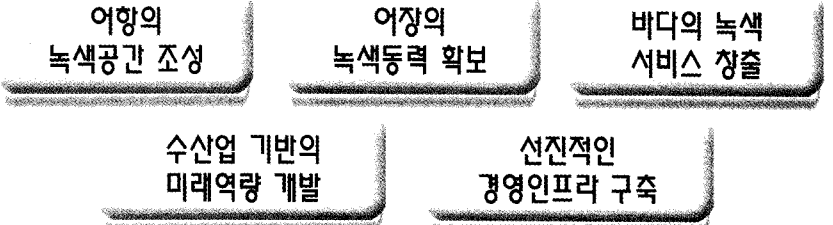
**경영목표**  
Goal

수산업 기반의 종합개발 · 관리로 어업생산성 및 소득증대에 기여

**핵심가치**  
Core Value

<b>Kindness</b>	고객지향	↻	<b>Knowledge</b>	지식기반
<b>Future</b>	미래지향		<b>Force</b>	경쟁우위
<b>Production</b>	성과지향		<b>Passion</b>	도전의지
<b>Authority</b>	공익추구		<b>Action</b>	전사실천

**핵심전략**  
Strategy



**전략과제**

13개 전략과제

**실행과제**

90개 실행과제