

대한석탄공사 중장기 전략 2024 ~ 2028

2023. 11.



대한석탄공사
Korea Coal Corporation

목차

I. 외부 환경분석	5	IV. 전략과제별 Action plan	105
1. 거시환경분석(PEST 분석)	7	전략목표 1. 안정적 관광 운영 후 폐광 추진	107
2. 산업환경분석	29	전략과제 1-1. 안정적 생산관리 및 폐광 추진	109
3. 외부환경 분석 종합(기회/위협요인 도출)	41	전략과제 1-2. 효율적 시설 운영 및 폐광 추진	113
II. 내부 역량분석	45	전략과제 1-3. 안전·보안관리 강화	118
1. 일반현황 분석	47	전략과제 1-4. 안정적 수급관리	123
2. SPRO 분석	55	전략목표 2. 경영효율 및 사회적 책임 강화.....	128
3. 내부역량 분석 종합(강점/약점 요인 도출)	71	전략과제 2-1. 조직·인력운영 효율화 및 업무혁신.....	130
III. 중장기 전략 수립	75	전략과제 2-2. 재무관리 효율화	137
1. SWOT분석	77	전략과제 2-3. 성과와 역량 중심의 보수·성과관리체계 운영 ..	143
2. 전략체계 설정	91	전략과제 2-4. 선진 노사문화 정착	148
3. 전략체계 · 가치체계	99	전략과제 2-5. 사회적 책임 구현	153
		V. 중장기 전략 실현계획	162
		1. 중장기 조직운영계획	164
		2. 중장기 인력운영 계획	172
		3. 중장기 예산배분 계획	178
		4. 중장기 재무관리 계획	184

I

외부 환경분석

1. 거시환경 분석 (PEST 분석)
2. 산업환경 분석
3. 외부환경 분석 종합 (기회/위협 요인 도출)

외부 환경분석

1. 거시환경 분석 (PEST 분석)

- 1) 정책환경 (Political)
- 2) 경제환경 (Economic)
- 3) 사회환경 (Social)
- 4) 기술환경 (Technological)

2. 산업환경 분석

- 1) 국내 석탄산업 분석
- 2) 해외 석탄산업 분석

3. 외부환경 분석 종합(기회/위협 요인 도출)

1. 거시환경 분석

1) 정책환경 >> 제3차 에너지 기본계획

I. 외부환경 분석

1. 거시환경 분석

- 에너지 부문의 모든 분야를 총망라하며, 다른 에너지 관련 계획들과 체계적으로 연계하고 거시적인 관점에서 조정하는 종합계획
- 중장기 에너지정책의 기본 철학과 비전제시를 주목적으로 하며, 이를 달성하기 위해 주요 목표들 제시

추진 방향

□ 1차 에너지 기본계획('08)

저탄소 녹색성장

본원적 기능인 “값싸고 안정적인 공급”이라는 정책에서 넘어서서 에너지 산업의 지속가능성을 모색

□ 2차 에너지 기본계획('14)

- 공급확대 중심에서 수요관리 중심으로 에너지 정책을 전환하고 안정적 수급과 환경의 조화, 국민과 함께하는 에너지 정책 추진
- 수요(BAU) 전망 : 최종에너지는 경제성장세 둔화, 인구정체 등으로 연평균 0.9% 증가, '35년 254.1백만TOE 전망('11, 205.9백만TOE)

□ 3차 에너지 기본계획('19)

- 에너지 전환을 통한 지속가능한 성장과 국민 삶의 질 제고
- 에너지정책 패러다임을 소비구조 혁신 중심으로 전환, 깨끗하고 안전한 에너지믹스로 전환, 분산형·참여형 에너지 시스템 확대, 에너지산업의 글로벌 경쟁력 강화, 에너지전환을 위한 기반 확충

3차 에너지 기본계획

비전 및 중점 추진과제

에너지 전환을 통한 지속가능한 성장과 국민 삶의 질 제고

① 에너지정책 패러다임을 소비구조 혁신 중심으로 전환

- 소비효율 38% 개선('17년 대비), 수요 18.6% 감축('40, BAU 대비)
- 부문별 수요관리 강화, 수요관리 시장 활성화

② 깨끗하고 안전한 에너지믹스로 전환

- 원전은 점진적으로 감축하고 석탄은 과감하게 감축
- 재생에너지 발전비중 30~35%('40)로 확대
- 미세먼지를 저감하고 2030 온실가스 감축로드맵 이행

③ 분산형·참여형 에너지 시스템 확대

- 분산형 전원 확대, 계통체계 정비
- 전력 프로슈머 확대, 지자체 역할·책임 강화

④ 에너지산업의 글로벌 경쟁력 강화

- 재생에너지, 수소, 효율연계 산업 등 미래 에너지산업 육성
- 전통에너지산업 고부가가치화, 원전산업 핵심생태계 유지

⑤ 에너지전환을 위한 기반 확충

- 전력·가스·열 시장제도 개선
- 에너지 빅데이터 플랫폼 구축

* 산업통상자원부 : 제3차 에너지 기본계획(2019.6월)

주요국가의 에너지 정책 동향

- 선진국들은 공통적으로 ①재생에너지 확대, ②에너지효율 향상, ③천연가스 비중 확대 추세
- 석탄 원자력 발전은 환경 안전을 이유로 축소 정체되고 있으나 세부 정책방향은 국가별 여건에 따라 상이

< 주요국 에너지 정책 목표 현황 >

	온실가스 감축	에너지 효율	재생에너지	원전
독일 	· '30년 55%, '50년 80~95% 감축('90년 대비)	· '50년까지 50% 감축 (1차에너지 기준, '08년 대비)	· '50년까지 최종에너지중 60% 발전비중 80%	· '22년까지 단계적 탈원전
일본 	· '30년까지 26% 감축 ('13년 대비)	· '30년까지 0.5억KL(원유환산) 감축(최종에너지 기준, '13년 대비)	· '30년까지 발전 비중 22~24%	· '30년 발전 비중 20~22%
영국 	· '50년까지 최소 80% 감축 ('90년 대비)	· '20년까지 18% 감소 (최종에너지 기준, '07년 대비)	· '30년까지 총에너지소비중 30%	· '35년까지 총13기(14GW) 원전건설 추진
프랑스 	· '30년 40% 이상 '50년 75% 감축 ('90년 대비)	· '30년 20% 이상 '50년 50% 감축 (최종에너지 기준, '12년 대비)	· '30년까지 최종에너지 32% 발전비중 40%	· '35년까지 원전 75% → 50%로 감축 연기

기준수요 전망

□ (총에너지*) 연평균 0.6% 증가

* 생산, 수출입 및 재고 증감 등에 의해 국내 공급된 총 에너지의 합

□ (최종에너지*) 연평균 0.8% 증가

* 최종 소비자가 직접사용한 1차 에너지와 전환과정을 거친 2차 에너지의 합

□ (최종소비 원단위) 연평균 1.1% 개선

< 기준수요 전망 결과 >

구 분	'17	'30	'40	연평균 증가율(%)		
				'17~'30	'30~'40	'17~'40
총에너지 (백만TOE)	244.1	281.1	279.9	1.1	△0.04	0.6
최종에너지소비 (백만TOE)	176.0	204.9	211.0	1.2	0.3	0.8
최종소비 원단위 (TOE/백만원)	0.113	0.096	0.087	△1.2	△1.1	△1.1

* 원료용 소비(석유화학용 납사)는 제외

수요 전망

< 총에너지 원별 수요전망 (원별) >

(단위: 백만TOE, 원료용 소비 제외)

구 분	'17	'30	'40	연평균증가율(%)		
				'17~'30	'30~'40	'17~'40
석 탄	86.0	97.1	85.3	0.9	△1.3	△0.0
석 유	62.9	61.8	57.8	△0.1	△0.7	△0.4
가 스	47.2	58.7	71.2	1.7	2.0	1.8
수 력	1.5	1.8	2.1	1.6	1.2	1.5
원자력	31.6	29.8	24.0	△0.4	△2.1	△1.2
신재생	15.0	31.8	39.4	6.0	2.2	4.3
계	244.1	281.1	279.9	1.1	△0.04	0.6

< 최종에너지 원별 수요전망 >

(단위: 백만TOE, 원료용 소비 제외)

구 분	'17	'30	'40	연평균증가율(%)		
				'17~'30	'30~'40	'17~'40
석 탄	33.2	39.7	39.0	1.4	△0.2	0.7
석 유	61.4	61.0	57.1	△0.1	△0.7	△0.3
도시가스	23.7	28.8	30.5	1.5	0.6	1.1
신 재 생	11.8	16.9	19.9	2.8	1.6	2.3
전 력	43.7	56.1	61.8	1.9	1.0	1.5
열에너지	2.3	2.5	2.6	0.7	0.4	0.5
계	176.0	204.9	211.0	1.2	0.3	0.8

폐광지역 경제자립화 지속 지원

- ◆ 폐광지역 경제진흥을 위한 대체산업 발굴·육성 지속
- ◆ 석탄산업 구조조정에 따른 경제적 충격 완화

① 석탄 대체산업 발굴·육성 기반 조성

- ☐ (중장기 발전전략) 폐광지역 지자체·주민단체 등과 함께 지역별 수요를 반영한 「석탄 대체산업 발굴·육성을 위한 발전전략」 수립
 - * 산업부, 강원도, 폐광지역 7개 시군 지자체, 주민단체, 광해광업공단, 강원랜드 등 참여, 정책연구용역(21.4~12월, 한국기업지식연구원), 관계부처 협의 및 확정(21.12월)
 - 기존 사업에 대한 분석·평가를 통한 개선방향 도출과 지역별 특장점(산림·관광·자원 등)을 고려한 대체산업 로드맵 제시
 - * 7개 폐광지역 시·군은 동 발전전략과 연계된 지역별 구체적 특화전략 수립
- ☐ (재원 확보) 「폐광지역 개발 지원에 관한 특별법」 개정*을 통해 폐광지역 대체산업 육성을 위한 안정적 재정지원 기반 마련
 - * (시효연장) 「폐광지역 개발 지원에 관한 특별법」의 적용시한을 '25년 → '45년으로 연장 (폐광기금 납부기준 변경) 강원랜드 당기순이익의 25% → 카지노업 총매출액의 13%

② 폐광 대비 지역지원 프로그램 강화

- ☐ 고용안정·소상공인 긴급지원 등을 위한 관계부처(산업·고용·행안·문체부 등) 협의체 운영 및 패키지 프로그램 지원
 - * (고용안정) 생계비 대부, 훈련비 지원, 고용안정 선제대응 패키지사업 등 / 고용부 (소상공인 지원) 대출만기연장, 특별경영안정자금, 재창업지원 등 / 중기부, 금융위 등 (지역경제 활성화) 지역상품권 할인 발행, 관광상품개발 3단계 사업 등 / 행안부, 문체부
- ☐ 탄광 소재지역에 대한 산업위기선제대응지역 지정* 등 추진
 - * 지역산업위기 대응 및 지역경제 회복을 위한 특별법 제8조('21.8월 제정)

* 제6차 석탄산업 장기계획(2021~2025)

새정부 공공기관
혁신 가이드라인
(기획재정부 '22.7월)



혁신계획 심의 확정
('22.12월)

□ (목적) 공공기관 생산성·효율성 제고를 중심으로 각 기관별 혁신 계획 수립을 지원하기 위해 '새정부 공공기관 혁신가이드라인' 제시

□ (추진방향) 5대 분야 중점 효율화

○ (기능) ① 민간·지자체 경합 기능 → 축소

② 비핵심 업무, 수요 감소 기능 → 축소

③ 기관간 유사·중복 기능 → 일원화(통폐합) 및 축소

○ (조직·인력) 기능조정에 따른 인력을 감축하고, 정·현원차 최소화, 상위직 축소, 대부서화 등을 통해 비대한 조직·인력을 슬림화

○ (예산) 업무추진비, 여비 등 경상경비를 최대한 절감하고, 보수체계를 직무·성과 중심으로 개편

○ (자산) 불요불급한 자산을 매각하고, 핵심업무와 무관하거나 부실한 출자회사, 과도한 청사·사무실 등을 정비

○ (복리후생) 과도한 수준의 복리후생을 점검하여 합리적으로 조정

1. 거시환경 분석

1) 정책환경 >> 윤석열정부 120대 국정과제

I. 외부환경 분석

1. 거시환경 분석

국 정 비 전

다시 도약하는 대한민국, 함께 잘 사는 국민의 나라

국정운영원칙 : 국익, 실용, 공정, 상식

국정목표1

상식이 회복된 반듯한 나라

- ① 상식과 공정의 원칙을 바로 세우겠습니다.
- ② 국민의 눈높이에서 부동산 정책을 바로잡겠습니다.
- ③ 소통하는 대통령, 일 잘하는 정부가 되겠습니다.

국정목표2

민간이 끌고 정부가 미는 역동적 경제

- ④ 경제체질을 선진화하여 혁신성장의 디딤돌을 놓겠습니다.
- ⑤ 핵심전략산업 육성으로 경제 재도약을 견인하겠습니다.
- ⑥ 중소·벤처기업이 경제의 중심에 서는 나라를 만들겠습니다.
- ⑦ 디지털 전환기의 혁신금융시스템을 마련하겠습니다.
- ⑧ 하늘·땅·바다를 잇는 성장인프라를 구축하겠습니다.

국정목표3

따뜻한 동행, 모두가 행복한 사회

- ⑨ 필요한 국민께 더 두텁게 지원하겠습니다.
- ⑩ 노동의 가치가 존중받는 사회를 만들겠습니다.
- ⑪ 국민과 함께하는 일류 문화매력국가를 만들겠습니다.
- ⑫ 국민의 안전과 건강, 최우선으로 챙기겠습니다.
- ⑬ 살고 싶은 농산어촌을 만들겠습니다.

국정목표4

자율과 창의로 만드는 담대한 미래

- ⑭ 과학기술이 선도하는 도약의 발판을 놓겠습니다.
- ⑮ 창의적 교육으로 미래 인재를 키워내겠습니다.
- ⑯ 탄소중립 실현으로 지속가능한 미래를 만들겠습니다.
- ⑰ 청년의 꿈을 응원하는 희망의 다리를 놓겠습니다.

국정목표5

자유, 평화, 번영에 기여하는 글로벌 중추국가

- ⑱ 남북관계를 정상화하고, 평화의 한반도를 만들겠습니다.
- ⑲ 자유민주주의 가치를 지키고, 지구촌 번영에 기여하겠습니다.
- ⑳ 과학기술 강군을 육성하고, 영웅을 영원히 기억하겠습니다.

국정목표6

대한민국 어디서나 살기 좋은 지방시대

- ㉑ 진정한 지역주도 균형발전 시대를 열겠습니다.
- ㉒ 혁신성장기반 강화를 통해 지역의 좋은 일자리를 만들겠습니다.
- ㉓ 지역 스스로 고유한 특성을 살릴 수 있도록 지원하겠습니다.

국정과제

15. 공공기관 혁신을 통해 질 높은 대국민 서비스 제공

(과제목표) 공공기관을 효율화하고 재무건전성을 확보하며, 공공기관의 자율·책임 경영 및 역량을 강화

(주요내용)

- (공공기관 효율화) 공공기관 스스로 인력 효율화, 출자회사 정리 등 추진시 인센티브를 부여하여 자율혁신 유도
- (재무건전성 확보) 재무위험이 높은 기관에 대한 집중관리제 도입 등을 통해 기관별 건전화 계획 수립 및 출자·출연·자금관리 강화
- (민간 혁신·성장 지원) 공공기관 통합기술마켓 고도화, 공공기관의 해외 진출을 지원하는 온·오프라인 해외협력 지원플랫폼 구축 등 추진
- (자율·책임·역량 강화) 공공기관 직무중심 보수·인사·조직관리 확산, 공공기관 자체 ESG역량 강화 및 민간 협력업체

국정과제

49. 산업재해 예방 강화 및 기업 자율의 안전관리체계 구축 지원

(과제목표) 산업재해 취약부문에 대한 산업재해 예방을 강화하고, 산업현장에 맞게 관련 법과 제도를 개선해 기업 자율의 안전관리체계 구축

(주요내용)

- (중대재해 감축 로드맵) 중대재해 감축 목표 수립 및 추진과제 마련
- (산재예방 지원 확대 및 대·중소 상생체계 확산) 지역·업종 맞춤형 산재 예방 및 건설업 안전관리 지원, 고위험 공정 등 소규모 사업장 지원사업 개편
- (산재예방 인프라 혁신) 스마트 안전장치·설비(웨어러블 로봇 등) 개발·발굴 및 소규모 사업장 보급·확산 지원
- (건강보호체계 구축) 근로자 휴게시설 설치 지원 및 건강센터 확대 추진 등 직업건강 인프라 확충, 직업성 질병 모니터링 체계 확

글로벌 경기위축 등 대외여건 악화에 따른 국내 실물경제 영향이 본격화되면서 민생 어려움 가중 우려

1 경기 여건

□ [대외] 급격한 통화긴축 등에 따른 주요국 경기위축 본격화

- 세계경제는 가파른 금리인상 영향에 따른 내수 부진, 제조업 경기 및 교역 위축 등으로 성장세가 크게 약화될 전망

* '22→'23년 성장전망(% OECD) : (세계경제) 3.1 → 2.2 (美) 1.8 → 0.5 (유로) 3.3 → 0.5
↳ 글로벌 금융위기, 코로나 위기 제외시 '90년 이후 가장 낮은 수준 예상

- 하반기로 갈수록 세계경제 개선 등으로 점차 회복 가능성

- 다만, 中 부동산 경기 등 경제 불확실성, 신흥국 부채위험, 러-우 전쟁 향방 등 하방리스크도 상존

□ [대내] 대외여건 악화, 금리인상 영향 등이 경기 회복세 제약

- (수출·투자) 세계경제·반도체 업황 부진, 기업 자금조달여건 악화, 주택수요 둔화 등으로 어려움 지속 전망

* '22→'23년 반도체 매출전망(% WSTS) : (전체) 4.4 → △4.1 (메모리) △12.6 → △17.0

* 수출(전년동기비, %) : ('22.1/4) 18.4 (2/4) 13.0 (3/4) 5.8 (10) △5.7 (11) △14.0

- (소비) 대면서비스업 중심의 회복흐름을 이어갈 것으로 기대

* 2023년 경제정책 방향(기획재정부, 2022.12월)

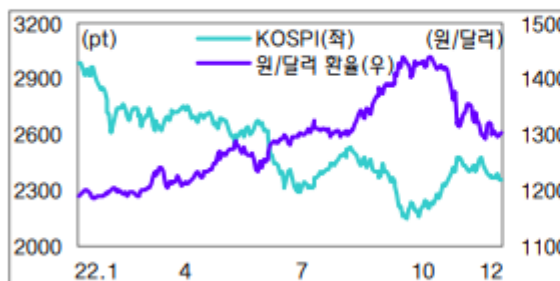
2 금융·부동산시장 여건

□ 금융시장 불확실성이 이어지는 가운데, 부동산 경기 위축 우려

- (금융시장) 최근 변동성이 다소 완화되었으나, 주요국의 통화 긴축 및 경기 향방, 지정학적 리스크 등 불확실성 높은 상황
 - 특히, 유동성·경기 위축 등으로 한계기업 중심 신용위험 증대
- (부동산시장) 주택가격 하락세가 지속되는 가운데, 거래위축, 일부 지역 미분양 증가 등이 리스크 요인으로 작용

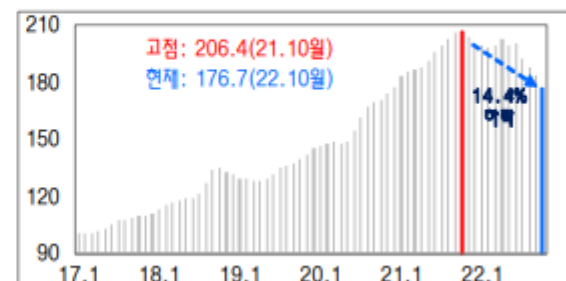
* '22.1~10월 평균 주택거래량 : 4.5만호, 역대 최저 수준 ('06~'21년 월평균 7.9만호)

주가지수 및 환율 추이



* 출처 : 한국은행, 한국거래소

서울 아파트 실거래가격지수('17.1월 = 100)



* 출처 : 한국부동산원

* 2023년 경제정책 방향(기획재정부, 2022.12월)

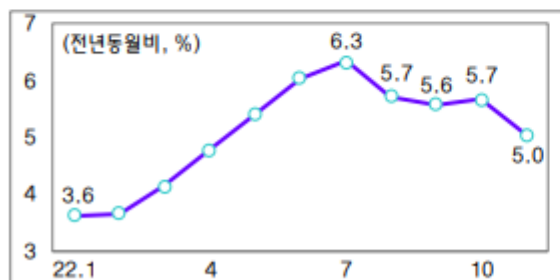
3

민생 여건

□ (물가) 오름세 둔화가 예상되나, 원자재 가격 등 불확실성 상존

- 원자재가격 하락, 수요둔화 등으로 상방압력 점차 둔화 전망
 - * 국제유가(\$/b, WTI, EIA<12월>) : ('22^q) 95 [(1/4)94 (2/4)109 (3/4)91 (4/4^q)84] → ('23^q) 86
- 다만, 전기·가스요금 현실화 등 공공요금 상방압력 확대가 예상되는 가운데, 원자재가격 관련 불확실성도 여전한 상황
- 내년초까지 높은 물가 수준이 지속되며 서민 생계비 부담 우려

소비자물가 추이



* 출처 : 통계청

주요 생계비 지출 증가율('22.1/4~3/4)

(전년동기비, %)	명목지출	실질지출
▶ 전체소비	5.6	0.5
- 음식·숙박	18.2	10.1
- 차량연료	22.1	△3.1
- 주거	4.5	2.5
- 식료품	△2.2	△7.7

* 출처 : 통계청

* 2023년 경제정책 방향(기획재정부, 2022.12월)

1. 거시환경 분석

2) 경제환경 >> 2023년 경제정책방향

I. 외부환경 분석

1. 거시환경 분석

2023년 경제운용 4대 기초

자유 혁신 공정 연대

2023년 경제정책 목표

위기극복 + 경제 재도약

- 거시경제 안정관리 -

- ✓ 거시정책 조합
- ✓ 금융시장 안정
- ✓ 잠재리스크 대응
- ✓ 부동산 시장 연착륙
- ✓ 에너지 위기 대응

- 민생경제 회복지원 -

- ✓ 물가 안정
- ✓ 생계비 부담 경감
- ✓ 약자복지 확충
- ✓ 고용 안정
- ✓ 소상공인 지원 강화

- 민간중심 활력제고 -

- ✓ 수출 활성화
- ✓ 투자촉진 · 규제혁신
- ✓ 신성장 4.0 전략 추진
- ✓ 중소 · 벤처 활성화
- ✓ 공정시장 구현

- 미래대비 체질개선 -

- ✓ 3대 구조개혁
- ✓ 3대 경제혁신
- ✓ 인구·기후위기 대응
- ✓ 경제안보 강화
- ✓ 상생·지역 균형 발전

* 2023년 경제정책 방향(기획재정부, 2022.12월)

1. 거시환경 분석

2) 경제환경 >> 2023년 경제전망

I. 외부환경 분석

1. 거시환경 분석

성장

대외여건 악화 등으로 22년(2.5%)보다 둔화(1.6%) 전망

물가

글로벌 원자재가격 하락, 수요 둔화 등으로 22년(5.1%)보다 오름세 둔화(3.5%) 전망

고용

높은 기저영향 등으로 취업자 증가폭 크게 축소
* 기저영향: 22년 취업자수는 장기추세 큰 폭 상회, 23년에는 장기추세로 복귀

경상수지

22년(220억불) 보다 흑자폭 소폭 둔화(210억불) 전망

2023년 경제전망

	2022년	2023년
■ 경제성장률(%)	2.5	1.6
■ 취업자증감(만명)	81	10
- 고용률(%, 15~64세)	68.5	68.7
■ 소비자물가(%)	5.1	3.5
■ 경상수지(억불)	220	210
- 통관수출(%)	6.6	△4.5
- 통관수입(%)	19.2	△6.4

* 2023년 경제정책 방향(기획재정부, 2022.12월)

'23.10월 IMF 세계경제성장률 전망(10.10(화) 발표)

(세계 경제성장률) 국제통화기금은 세계경제에 대해 **복합적인 평가(Stable but Slow)**를 내놨다. 올해 상반기에는 코로나 종식에 따라 서비스 소비가 급증하고, 미국·스위스 발(發) 금융불안이 조기에 진정되면서 안정적인 성장세를 보였으나, 이후 중국 경기침체가 심화되고 제조업 부문 부진이 지속되면서 성장세가 점차 둔화되고 있다고 설명했다. 이에 국제통화기금은 올해 성장률은 7월 전망치를 유지(3.0%)하였으나 '24년 성장률은 0.1%p 하향한 2.9%로 전망하였다.

(국제 물가상승률) 고금리 기조, 국제 원자재 가격 하락에 따라 안정세를 보이고 있으나, 높은 근원물가로 인해 물가안정목표 달성에는 상당시간이 소요(Gradual Decline to Target)될 것으로 내다봤다. 국제통화기금은 대부분 국가에서 '25년에 물가안정목표를 달성할 수 있을 것으로 전망했다.

* 소비자물가상승률(%): ('22) 8.7, ('23) 6.9(7월 전망 比 +0.1%p), ('24)5.8(+0.6%p)

근원물가상승률(%): ('22) 6.4, ('23) 6.3(7월 전망 比 +0.3%p), ('24)5.3(+0.6%p)

* 세계경제전망, World Economic Outlook (IMF, 2023.10.10.)

'23.10월 IMF 세계경제성장률 전망(10.10(화) 발표)

(%, %p)	'22년	'23년			'24년		
		'23.7월 전망 (A)	'23.10월 전망 (B)	조정폭 (B-A)	'23.7월 전망 (C)	'23.10월 전망 (D)	조정폭 (D-C)
세 계	3.5	3.0	3.0	-	3.0	2.9	△0.1
선진국	2.6	1.5	1.5	-	1.4	1.4	-
미국	2.1	1.8	2.1	+0.3	1.0	1.5	+0.5
유로존	3.3	0.9	0.7	△0.2	1.5	1.2	△0.3
독일	1.8	△0.3	△0.5	△0.2	1.3	0.9	△0.4
프랑스	2.5	0.8	1.0	+0.2	1.3	1.3	-
이탈리아	3.7	1.1	0.7	△0.4	0.9	0.7	△0.2
스페인	5.8	2.5	2.5	-	2.0	1.7	△0.3
일본	1.0	1.4	2.0	+0.6	1.0	1.0	-
영국	4.1	0.4	0.5	+0.1	1.0	0.6	△0.4
캐나다	3.4	1.7	1.3	△0.4	1.4	1.6	+0.2
한국	2.6	1.4	1.4	-	2.4	2.2	△0.2
기타 선진국	2.6	2.0	1.8	△0.2	2.3	2.2	△0.1
신흥개도국	4.1	4.0	4.0	-	4.1	4.0	△0.1
중국	3.0	5.2	5.0	△0.2	4.5	4.2	△0.3
인도	7.2	6.1	6.3	+0.2	6.3	6.3	-
러시아	△2.1	1.5	2.2	+0.7	1.3	1.1	△0.2
브라질	2.9	2.1	3.1	+1.0	1.2	1.5	+0.3
멕시코	3.9	2.6	3.2	+0.6	1.5	2.1	+0.6
사우디	8.7	1.9	0.8	△1.1	2.8	4.0	+1.2
남아공	1.9	0.3	0.9	+0.6	1.7	1.8	+0.1

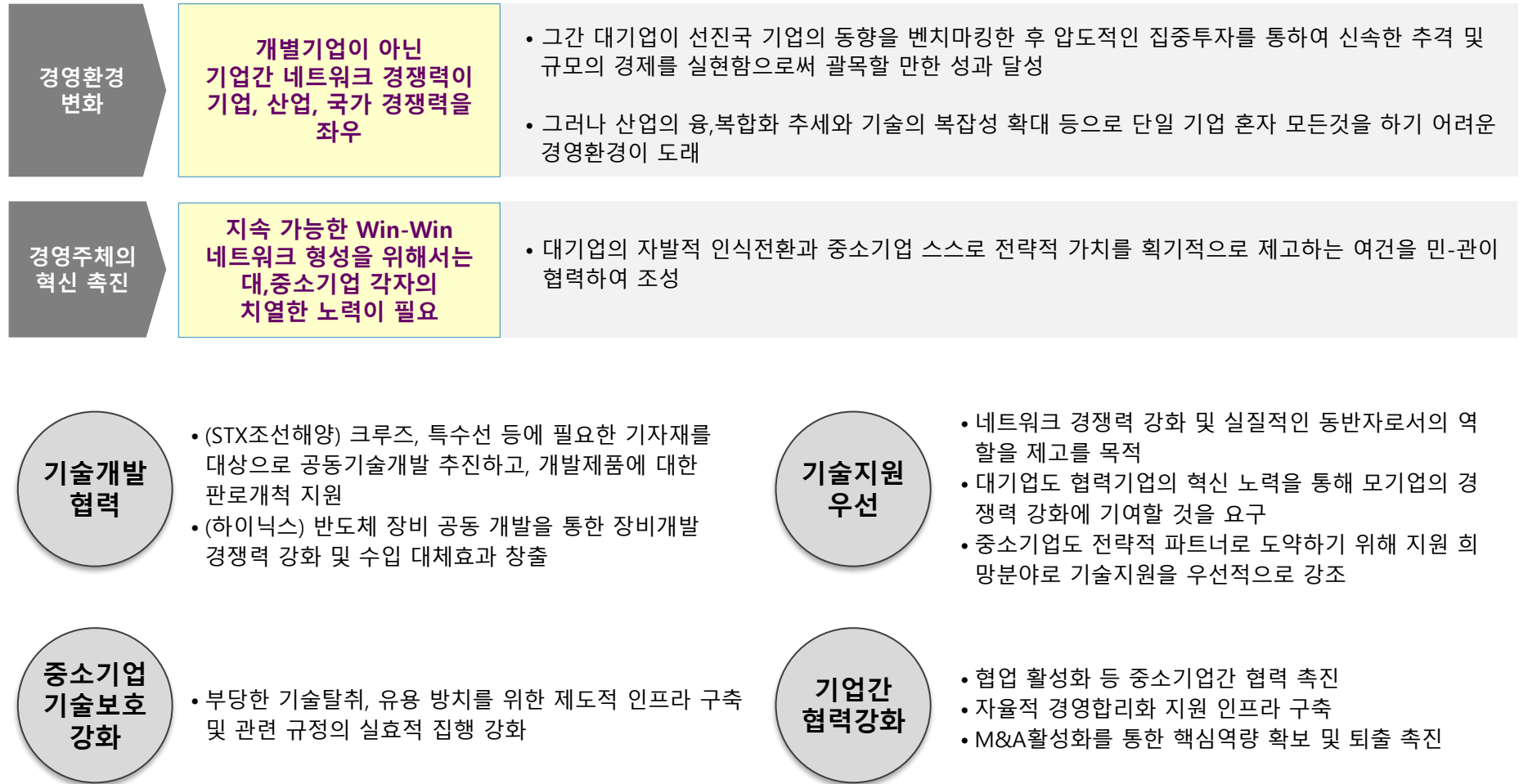
* 세계경제전망, World Economic Outlook (IMF, 2023.10.10.)

광산안전 종합대책(산업부, 23.2.2.)

비전	광산안전관리 역량강화로 건강한 광산근로자, 안전한 광산일터 구현		
목표 (핵심지표)	✓ 광산재해 선제적 예방	✓ 재해발생 대비 안전시설 확대	✓ 광산안전 정보 디지털화
	선진국 수준의 종합재해지수 2'미만 달성	5인 이상 갱내광산 생존박스 90% 이상 보급	5인 이상 갱내광산 광산안전도 디지털화 90% 이상 구축
추진 전략		세부 추진과제	
1. 광산재해 예방력 강화		① 갱내 재해예방 시설·장비 보급 ② 갱외 재해예방 시설·장비 보급 ③ 광산별 자율 안전관리체계 구축	
2. 광산재해 대처능력 확보		④ 광산 자체 구호시스템 강화 ⑤ 유사시 대비 안전시설 확보 ⑥ 광산안전도 디지털 현행화	
3. 광산안전 거버넌스 효율화		⑦ 광산안전 관리제도 강화 ⑧ 광산안전교육 내실화 ⑨ 광산안전문화 확산	

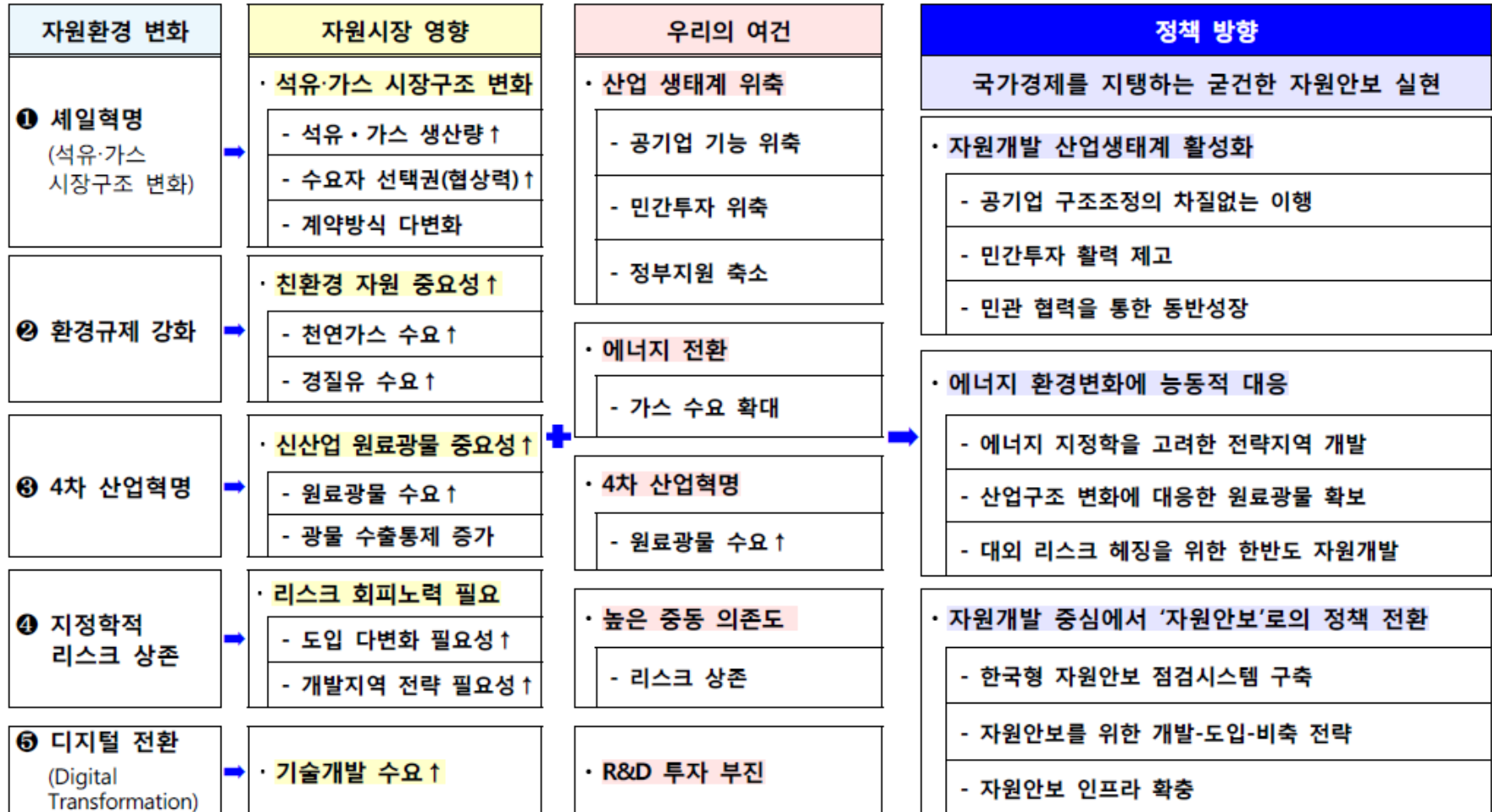
* 국내뿐만 아니라 미국, 일본에서도 사업장(건설업·광업) 위험도를 비교하는 지표로 널리 사용
 종합재해지수 4.0→1.9는 재해건수와 재해자수가 절반 이하로 감소함을 의미(일본 광업은 최근 5년간
 1.5이하 수준 유지)

□ 동반성장은 우리 경제구조의 전환을 통한 지속적인 성장기반 마련을 위해 추진해야 할 정책과제



* 제3차 대·중소기업 동반성장 기본계획(관계부처합동, 2014.11월)

자원개발 환경변화 및 정책방향



* 자원개발 기본계획(산업통상자원부, 2020.5월)

외부 환경분석

1. 거시환경 분석 (PEST 분석)

- 1) 정책환경 (Political)
- 2) 경제환경 (Economic)
- 3) 사회환경 (Social)
- 4) 기술환경 (Technological)

2. 산업환경 분석

- 1) 국내 석탄산업 분석
- 2) 해외 석탄산업 분석

3. 외부환경 분석 종합(기회/위협 요인 도출)

무연탄 현황

☐ 국내 무연탄 수급현황

- 생산 : '22년 4개 가행탄광에서 82만톤 생산(국내 생산규모는 지속적으로 축소)
- 수요 : '22년 국내 무연탄 수요는 83만톤(연탄용 43만톤, 발전용 40만톤), 최근 감소 추세(기후, 가격 등 영향)
- 전망 : 수요 감소에 따라 기능조정(감산, 감원) 지속 추진

☐ 남북경제 협력 중단(2010.5.24. 대북제재 조치) 이후, 북한과 협상이 진행(남북정상회담(2018.4.28.), 북미정상회담('18.6월, '19.2월, '19.6월)되었으나, 협상 중단 및 북한의 미사일 발사가 지속되는 상태

산업용 유연탄 시장 현황

☐ 주로 철강원료 및 발전용 연료로 사용되는 유연탄은 전량 해외수입에 의존

- 유연탄은 소비량은 지속적으로 증가하다가 '15년부터 경제성장 둔화 등에 따라 소폭 감소

☐ 동북아 석탄소비 지속 및 동남아시아 석탄소비 증가 전망

- 일본, 한국, 대만의 동북아시아에서 소비는 지속되고, 인도, 베트남, 인도네시아 등 동남아시아에서는 지속 성장 전망
- 신기후체제 등에 따라 유럽과 북아메리카의 석탄 소비는 감소 전망

☐ 그간 산업용 유연탄은 수요자(POSCO, 한전, 발전사)가 직접 도입(또는 지분참여)

- 해외 탄광개발 대부분이 지분인수 방식이어서 우수한 국내 석탄채광기술 활용이 저조
- 해외 석탄개발사업과 국내 석탄산업간의 상호 연계성 부족

2. 산업환경 분석

1) 국내 석탄산업 >> 현황

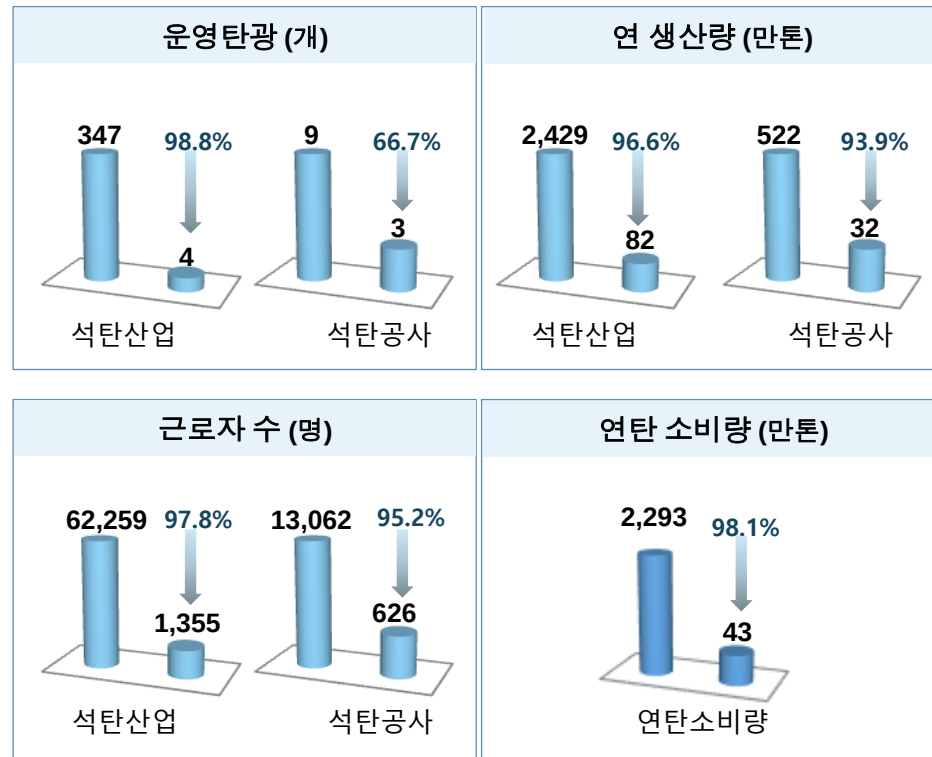
1. 외부환경 분석

2. 산업환경 분석

- 국내 석탄산업은 석유, 도시가스 등으로의 가정용 연료전환에 따라, 급격한 수요감소로 인한 '89년부터 합리화 정책 지속 추진 중
- 에너지 복지사회 구현 차원의 서민연료인 연탄의 효율적 공급정책에 중점을 두고 국내 무연탄 수급균형 유지

국내석탄산업 규모 축소

- 합리화 정책에 따라 국내 석탄산업 규모('22년) : '88년 대비 3.4% 수준



* 대한석탄협회

부문별 석탄(무연탄) 소비

- 국내 무연탄 소비 규모('22년) : '88년 대비 3.2% 수준

- 무연탄 소비량은 '88년 2,633만톤 → '22년 83만톤
- 전체 소비량에서 가정상업 부문의 비율은 '88년 89.7%→'22년 51.8%로 감소하는 추세

< 1988년 >

(단위 : 만톤)

합계	산업	수송	가정상업	공공 Public	발전
2,633	21	-	2,362 (수입분탄 275)	10	241

< 2022년 >

(단위 : 만톤)

합계	산업	수송	가정상업	공공 Public	발전
83	-	-	43	-	40

2. 산업환경 분석

1) 국내 석탄산업 >> 제6차 석탄산업 장기계획(2021~2025)

1. 외부환경 분석

2. 산업환경 분석

비전 및 목표

(비전) 석탄산업의 단계적 축소를 통한 탄소중립 기여

(목표) 석탄산업의 단계적 축소를 통한 탄소중립 기여

폐광지역 경제진흥 및 폐광지역간 균형발전

정책 방향

추진전략	세부 추진과제
1. 국가 석·연탄 수급의 체계적 관리	① 석탄생산 한도 설정 및 연탄소비 대체 유도 ② 정부 석탄비축장 운영 개선
2. 석·연탄 수요감소에 따른 시장충격 완화	③ 석·연탄 가격인상 최소화 ④ 적정규모의 정책수요 유지 ⑤ 저소득층 연탄복지 및 관리 강화
3. 폐광지역 경제활성화 지속 지원	⑥ 석탄 대체산업 발굴·육성 기반 조성 ⑦ 폐광 대비 지역지원 프로그램 강화

2. 산업환경 분석

1) 국내 석탄산업 >> 국내 석탄수요 장기 전망

1. 외부환경 분석

2. 산업환경 분석

□ 기준수요 전망 (BAU, '17~'40)

○ (최종에너지) 석탄 연평균 0.7% 증가

< 최종에너지 원별 수요전망 >

(단위: 백만TOE, 원료용 소비 제외)

구 분	'17	'30	'40	연평균증가율(%)		
				'17~'30	'30~'40	'17~'40
석 탄	33.2	39.7	39.0	1.4	△0.2	0.7
석 유	61.4	61.0	57.1	△0.1	△0.7	△0.3
도시가스	23.7	28.8	30.5	1.5	0.6	1.1
신 재 생	11.8	16.9	19.9	2.8	1.6	2.3
전 력	43.7	56.1	61.8	1.9	1.0	1.5
열에너지	2.3	2.5	2.6	0.7	0.4	0.5
계	176.0	204.9	211.0	1.2	0.3	0.8

* 제3차 에너지 기본계획(2019. 6) 산업통상자원부

□ 목표수요 전망 (BAU, '17~'40)

○ (총에너지) 석탄 연평균 0.3% 감소

< 목표수요(최종에너지 기준) >

(단위: 백만TOE, 원료용 소비 제외)

원 별	'17	'30	'40	연평균증가율(%)		
				'17~'30	'30~'40	'17~'40
석 탄	33.2 (18.9)	32.3 (18.4)	31.2 (18.2)	△0.2	△0.3	△0.3
석 유	61.4 (34.9)	47.8 (27.3)	39.4 (22.9)	△1.9	△1.9	△1.9
도시가스	23.7 (13.5)	25.4 (14.5)	26.1 (15.2)	0.5	0.3	0.4
신 재 생	11.8 (6.7)	18.8 (10.7)	23.8 (13.9)	3.7	2.4	3.1
전 력	43.7 (24.8)	49.0 (28.0)	49.7 (28.9)	0.9	0.1	0.6
열에너지	2.3 (1.3)	2.0 (1.1)	1.6 (0.9)	△1.2	△2.0	△1.6

* ()안은 원별·부문별 비중(%)

* 수소는 에너지운반체(energy carrier)로서 최종에너지 믹스에는 미반영

2. 산업환경 분석

1) 국내 석탄산업 >> 국내 무연탄 수요 장기전망

1. 외부환경 분석

2. 산업환경 분석

연탄용

- 연탄용 석탄수요는 향후 지속적으로 감소할 전망이며, '21년 이후 총 수요는 예측방식별로 247~333만톤이 될 전망

발전용

- 정책적으로 현 수준인 40만톤/年을 유지할 경우, 동해화력 수명 종료시점을 감안하면 '21년 이후 총 수요는 340만톤이 될 전망

<국내 석탄수요 장기전망>

(단위 : 만톤)

구분		'21	'22	'23	'24	'25	'26	계
연탄용	전망1	41	33	28	23	20	102	247
	전망2	47	42	38	34	30	142	333
발전용		40	40	40	40	40	140	340
계	전망1	81	73	68	63	60	242	587
	전망2	87	82	78	74	70	282	673

* 에너지경제연구원 장기수요 전망('21년)

세계 석탄수요 전망

Table A.15: Coal demand (Mtce)

	Historical			Stated Policies		Announced Pledges	
	2010	2021	2022	2030	2050	2030	2050
World	5 218	5 710	5 807	5 007	3 465	4 337	1 530
North America	768	388	371	110	27	71	19
United States	716	363	341	95	16	59	15
Central and South America	37	45	40	38	44	28	15
Brazil	21	24	20	22	27	17	11
Europe	539	362	368	220	163	173	49
European Union	361	238	245	107	50	88	13
Africa	155	147	146	130	110	109	27
Middle East	3	5	5	8	10	7	5
Eurasia	203	237	246	197	166	187	123
Russia	151	183	191	139	109	136	96
Asia Pacific	3 513	4 526	4 631	4 305	2 946	3 763	1 293
China	2 565	3 239	3 300	2 878	1 563	2 530	672
India	399	602	643	764	708	670	331
Japan	165	156	155	105	58	97	35
Southeast Asia	122	260	269	327	427	291	163

* IEA, World Energy Outlook 2023(2023.10.)

2. 산업환경 분석

2) 해외 석탄산업 분석 >> 북한의 석탄산업

1. 외부환경 분석

2. 산업환경 분석

북한의 석탄산업

- 북한의 석탄 광산수는 241개 (2012년 추정치 자료)
- 북한의 무연탄 매장량은 45억톤, 갈탄 매장량은 160억톤 (2012년 추정치 자료)
- 2021년 북한의 석탄 생산량은 1,560만톤

* 2022 북한의 주요통계지표(통계청, '22.12월)

○ 북한의 연도별 석탄생산량

연 도 Year	북 한 North Korea			남 한 South Korea
	합계 Total	무연탄 Anthracite	유연탄 ¹⁾ Bituminous	무연탄 Anthracite
1980	30,270	...	...	18,624
1985	37,500	...	...	22,543
1990	33,150	...	...	17,217
1995	23,700	...	...	5,720
2000	22,500	...	...	4,150
2002	21,900	...	...	3,318
2003	22,300	...	...	3,297
2004	22,800	...	...	3,191
2005	24,060	...	...	2,832
2006	24,680	...	...	2,797
2007	24,100	...	...	2,886
2008	25,060	...	...	2,773
2009	25,500	...	...	2,519
2010	25,000	...	...	2,084
2011	25,500	...	...	2,085
2012	25,800	...	...	2,094
2013	26,600	...	...	1,815
2014	27,090	...	...	1,748
2015	27,490	...	...	1,764
2016	31,060	21,740	9,320	1,727
2017	21,660	15,160	6,500	1,486
2018	18,080	12,660	5,420	1,202
2019	20,210	14,150	6,060	1,084
2020	19,000	13,300	5,700	1,019
2021	15,600	10,920	4,680	898

국가별 석탄생산 현황

○ 중국 50.5%, 인도 9.9%, 미국 6.4%, 러시아 연합 5.3%, 독일 1.5% 석탄생산 점유율을 나타냄.

국 별 (백만톤)	2018	2019	2020	2021	'21년 기준 점유율(%)
중 국	3,697.7	3,846.3	3,901.6	4,126.0	50.5%
인 도	760.4	753.9	759.3	811.3	9.9%
미 국	686.0	640.8	485.7	524.4	6.4%
러시아 연합	441.6	440.9	399.7	433.7	5.3%
독 일	168.8	131.3	107.4	126.0	1.5%
한 국	1.2	1.1	1.0	0.9	-
일 본	1.0	0.8	0.8	0.7	-
기 타	2,311.7	2,296.3	2,076.5	2,149.7	26.3%
계	8,068.5	8,111.4	7,732.0	8,172.6	100.0%

* BP Statistical Review of World Energy 2022

국가별 석탄소비 현황

○ 중국 53.8%, 인도 12.5%, 미국 6.6%, 러시아 연합 2.1%, 독일 1.3% 석탄소비 점유율을 나타냄.

국 별 (Exajoules)	2018	2019	2020	2021	'21년 기준 점유율(%)
중 국	81.1	81.7	82.4	86.2	53.8%
인 도	18.6	18.6	17.4	20.1	12.5%
미 국	13.3	11.3	9.2	10.6	6.6%
러시아 연합	3.63	3.57	3.29	3.41	2.1%
독 일	2.9	2.2	1.8	2.1	1.3%
한 국	3.6	3.4	3.0	3.0	1.9%
일 본	5.0	4.9	4.6	4.8	3.0%
기 타	31.5	31.5	29.4	29.9	18.7%
계	159.5	157.3	151.1	160.1	100.0%

* BP Statistical Review of World Energy 2022

2. 산업환경 분석

2) 해외 석탄산업 분석 >> 국제 석탄가격 동향

1. 외부환경 분석

2. 산업환경 분석

□ 국제 석탄가격은 12년부터 하락, 16년부터 상승, 19년부터 하락, 22년 러시아-우크라이나 전쟁 발발로 급격히 상승

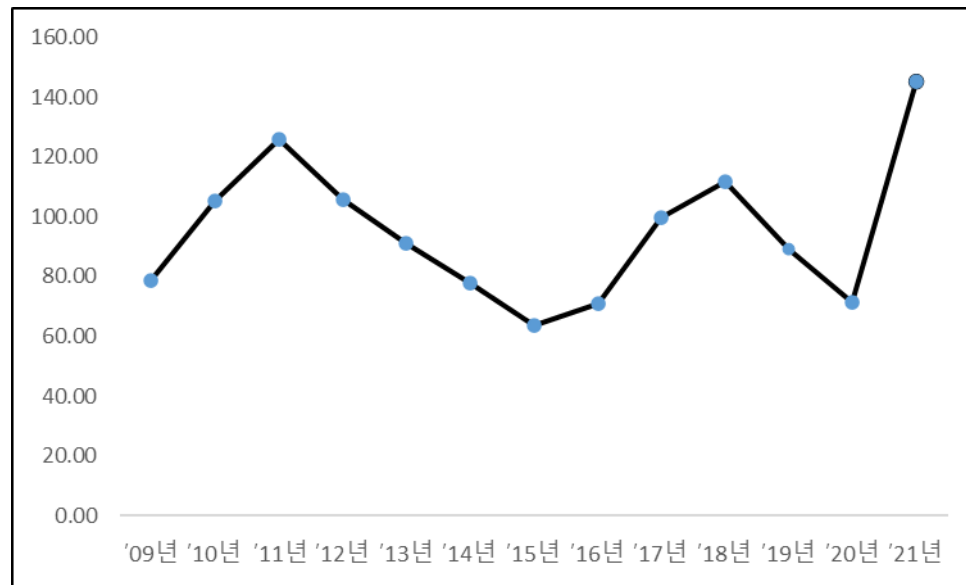
유연탄 가격 추세(아시아)

연도	아시아 (Asian marker)
'09년	78.81
'10년	105.43
'11년	125.74
'12년	105.50
'13년	90.90
'14년	77.89
'15년	63.52
'16년	71.12
'17년	99.58
'18년	111.69
'19년	88.98
'20년	71.33
'21년	145.16

• US dollars per tonne

• The Asian prices are
the average of the
monthly marker

유연탄 가격 추세(아시아)



* BP Statistical Review of World Energy 2022

외부 환경분석

1. 거시환경 분석 (PEST 분석)

- 1) 정책환경 (Political)
- 2) 경제환경 (Economic)
- 3) 사회환경 (Social)
- 4) 기술환경 (Technological)

2. 산업환경 분석

- 1) 국내 석탄산업 분석
- 2) 해외 석탄산업 분석

3. 외부환경 분석 종합(기회/위협 요인 도출)



Ⅱ

내부 역량분석

1. 일반현황 분석
2. SPRO분석
3. 내부역량 분석 종합 (강점/약점 요인 도출)

Ⅱ

내부 역량분석

1. 일반현황 분석

2. SPRO분석

- 1) 전략체계(Stratgy) 분석
- 2) 사업구조(Process) 분석
- 3) 자원(인력, 재무)(Resource) 분석
- 4) 조직구조(Organization)분석

3. 내부역량 분석 종합 (강점/약점 요인 도출)

□ 석탄공사의 설립목적은

“석탄광산 개발 촉진과 석탄수급을 안정시킴”으로써 국민생활 안정과 공공복리의 증진에 이바지하는 것

대한석탄공사법

설립일

• 1950. 11. 1 대한석탄공사 설립

설립 근거

• 대한석탄공사법(1950. 5. 4. 공포) 제1조

설립 목적

대한석탄공사법 제1조(목적)

이 법은 대한석탄공사를 설립하여 석탄광산의 개발을 촉진하고 석탄의 생산·가공·판매 및 그 부대사업을 운영하게 하여 석탄의 수요와 공급을 안정시킴으로써 국민생활의 안정과 공공복리의 증진에 이바지하는 것을 목적으로 한다.

대한석탄공사법 제10조(사업)

공사는 제1조의 목적을 달성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 한다.

1. 석탄광산의 개발 및 운영
2. 석탄광산 및 석탄가공에 관한 기술적 연구
3. 석탄 및 그 부산물(副産物)과 석탄가공제품의 매입·판매 및 수출입
4. 석탄산업에 종사하는 근로자에 대한 교육훈련
5. 제1호부터 제3호까지의 사업에 부대되는 사업
6. 그 밖에 정부로부터 위탁받은 사업

석탄광산
개발촉진

석탄수급 안정

무연탄 생산
및
부대사업

- 석탄광산 개발 및 운영
- 석탄 및 그 부산물과 석탄가공제품의 매입·판매 및 수출입

연구개발 사업

- 석탄광산 및 석탄가공에 대한 기술개발

정부위탁 사업

- 수급조절을 위한 석탄 비축장 관리
- 석탄산업에 종사하는 근로자 교육훈련
- 주무부장관이 필요하다고 인정하는 사업

□ '공사'의 형태로 설립된 최초의 기업, 국내 에너지 자급자족과 경제개발의 주역

연혁



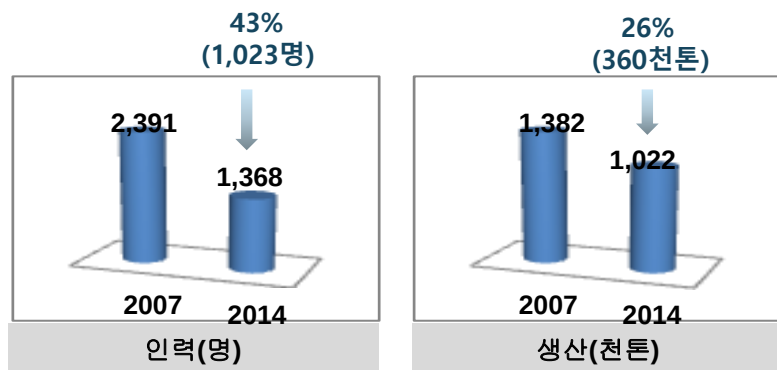
1. 일반현황 분석 >> 그간의 성과 1

II. 내부역량 분석 1. 일반현황 분석

□ 구조조정과 자산매각을 통해 경영효율화 추진, 생산효율화 추진

경영개선을 위한 경영 효율화 추진

- 구조조정을 통해 인력 및 생산 감축을 통한 경영효율 모색
 - '07년 대비 '14년 43%(1,023명) 인력감축, 26%(360천톤) 생산 감축



- '17년 부터 기능조정 방안으로 연차별 감산 및 감원 추진
 - '17~'22년 6년 연속 석탄생산 감축(69만톤) 및 감원(1,269명) 시행
- 유휴 부동산(임야 등) 지속 매각 ('08년 이후 819억원 매각)

(단위: 억원)

구분	'08-'12	'13-'17	'18-'22	합계
매각금액	226	165	428	819

- '22년말 유휴부동산 : 21,800천㎡, 장부가액 124억원, 공시가액 302억원

장기·안정적 생산기반 구축 및 생산 효율성 증대

- 일 단위 생산실적 관리, 공정관리 강화, 신장비 보급, 심부화에 따른 통기체계와 운반시스템 개선 등으로 생산목표 달성 추진

(단위: 천톤)

구분	'18	'19	'20	'21	'22
계획	650	540	477	398	320
실적	650	540	475	398	320
%	100	100	99.6	100	100

- 선진 시추를 통한 광량확보, 우수장비 보급 등으로 굴진효율성 향상, 하부 개발 공정 수립 등 장·단기 안정적 생산기반 구축
- 탄광별 채산성 및 가행가치 분석, 장비 기계화, 심부화에 따른 작업장 환경 개선 등으로 능률 향상

구분	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15
채탄능률	8.7	8.8	8.9	9	9.1	9.3	9.5

구분	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22
채탄능률	9.4	9.2	9.2	9.7	9.7	9.7	9.8

* 채탄능률 : 日생산 ton/인당

1. 일반현황 분석 >> 그간의 성과 2

II. 내부역량 분석 1. 일반현황 분석

□ 안정적인 석탄 수급관리

수급관리 강화를 통한 서민연료의 안정적 공급

- 국내 무연탄 수급상황은 2000년 이후 생산 부족이 지속되다 소비 감소에 따라 2015년 부터 초과 생산이 발생하여 공급 안정성이 높아짐

(단위: 천톤)

구분	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15
생산	2,519	2,084	2,084	2,094	1,815	1,748	1,764
소비	3,309	2,698	2,365	2,424	2,240	1,879	1,718
구분	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22
생산	1,726	1,485	1,202	1,084	1,019	898	820
소비	1,495	1,314	1,143	1,044	908	849	825

- 2005년부터 비축탄 방출 등 공급 다변화로 탄력적 대응
- 연탄소비 감소에 따라 2015년부터 비축탄 방출이 없었으며, 2018년부터 매년 잉여 생산탄(약1만톤/년)을 비축 시행
- 연탄 수요를 지속적으로 점검하고 유관기관과 협력을 통해 동절기 서민연료의 안정적 공급

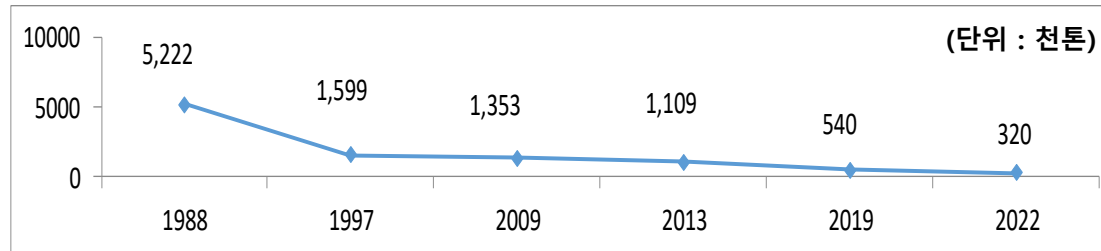
□ 윤리경영체계 구축 및 운영으로 청렴조직문화 확산

윤리 비전	투명하고 공정한 준법·윤리 모범기관 석탄공사 실현	
핵심가치	조직, 제도, 의식이 함께하는 전방위적 윤리경영 추진	
전략방향	• (제도) 윤리경영 추진계획 수립 • 이해충돌방지제도 운영지침 제정 • (의식) 기관장·임원진 반부패·윤리 의지 전파, 반부패·청렴교육 활성화 • 청렴문화 내재화 노력	• (조직) 솔선하는 청렴·윤리 조직 활성화 • (활동) 비대면 대외 청렴확산 활동 강화 • 지역 사회에 사회적 책임 확산 활동 • 도급업체 소통 강화
목 표	전사적 윤리경영 추진으로 대국민 신뢰도 회복	

3대 전략	체계적 계획 수립	윤리경영을 위한 조직 운영	실천하는 의식 함양
중점 추진과제	• 윤리경영 추진체계 구축 및 윤리규범 재정비 • 감질근절대책 수립 실행 • 이해충돌방지법 운영 시스템 구축	• 투명하고 개방된 외부견제시스템 운영 • 반부패 행위 이행실태 지도 점검 강화 • 부패·공익신고 및 신고자 보호 노력 • 사규 개정을 통한 신고자 보호 강화	• 이해관계자 윤리교육 조성 및 확산 • 청렴 윤리문화 민간 확산 • 반부패 행위 신고문화 정착 • 고객만족(감질) 무기명 설문조사
실행기반	내부 추진조직 • 윤리·인권위원회 • 이해충돌방지담당관	외부 추진조직 • 감사자문위원회, 청렴옹부즈만 • 이해충돌방지 자문위원회	윤리규범 • 임직원 행동강령 • 이해충돌방지제도 운영지침 외

석탄산업합리화 정책 시행과정에서 경영상황 악화

□ 지속적인 생산감축으로 경제적 생산기반(규모의 경제) 미달 → 채산성 악화 및 원가상승



□ 지속적인 경영적자와 금융비용 누증 → 차입금 증가 → 재무구조 악화

재무 상태	자본 현황	부채 현황
- 자산 : 9,659억원 - 부채 : 23,917억원 - 자본 : Δ14,258억원	- 자본 : Δ14,258억원 - 불입자본금 : 872억원 - 누적결손금 : Δ13,386억원 ※ 법정자본금 : 4,500억원	- 부채 : 23,917억원 - 금융부채 : 23,634억원 (금융부채 비중 : 99%) - 기타부채 : 283억원

* 2022년 IFRS 연결 결산서

□ 생산원가에 미치지 못하는 판매가격으로 영업적자 가중 → 적자 누증

- '22년 생산원가(46만원/톤)가 판매수입(22만원/톤)보다 높아 구조적으로 손실(24만원/톤) 발생
- 석탄공사 고원가 사유 : 3개 광업소 운영, 작업장 심부화(유지갱도 증가 등 고정비 증가), 공기능 역할 수행 등

석탄공사 기능조정 방안 추진(정부 발표, 2016.6월)

(석탄공사) 자본잠식·적자운영 중인 석탄공사는 연차별 감산계획을 수립·시행하고 정원을 단계적으로 감축, 신규채용 중단

(정부) 석·연탄 수요 관리를 위해 가격 현실화를 단계적으로 추진

□ 노사합의를 통해 '17~'22년 6년 연속 석탄생산 감축(69만톤) 및 감원(1,269명) 시행

□ '23~'25년 단계적 조기폐광 일정과 연계하여 석탄생산 감축 및 감원 지속 추진

- '23년 : 장성, 도계 석탄생산 감축, '24년 : 도계 석탄생산감축 추진

노사정 협의, 노사합의를 통해 단계적 조기폐광 추진

('22.03.02.) 노사정회의에서 3개 탄광의 조기폐광 잠정합의(조기폐광 시기 : 화순'23년, 장성'24년, 도계'25년)

('22.12월) 국회에서 화순광업소 조기폐광을 위한 예산을 포함한 '23년 정부 예산 확정

('23.02.24.) 3개 탄광의 조기폐광에 대한 노사합의

('23.02.28.) '23~'25년 조기폐광 추진계획(안) 이사회 의결

('23.04.20.) 화순광업소 폐광시기에 대한 지방노사합의(석탄생산작업 종료 23.4.30., 근로자 퇴직 23.6.30.)

('23.04.27.) 화순광업소 폐광예비신청

('23.06.21.) 3개 탄광 조기폐광계획서 제출

('23.06.21.) 화순 폐광 및 3개 탄광 조기폐광계획 산업부 승인

('23.06.30.) 화순 근로자 퇴직 및 광업권 소멸등록

Ⅱ

내부 역량분석

1. 일반현황 분석

2. SPRO분석

- 1) 전략체계(Strategic) 분석
- 2) 사업구조(Process) 분석
- 3) 자원(인력, 재무)(Resource) 분석
- 4) 조직구조(Organization)분석

3. 내부역량 분석 종합 (강점/약점 요인 도출)

2. SPRO 분석

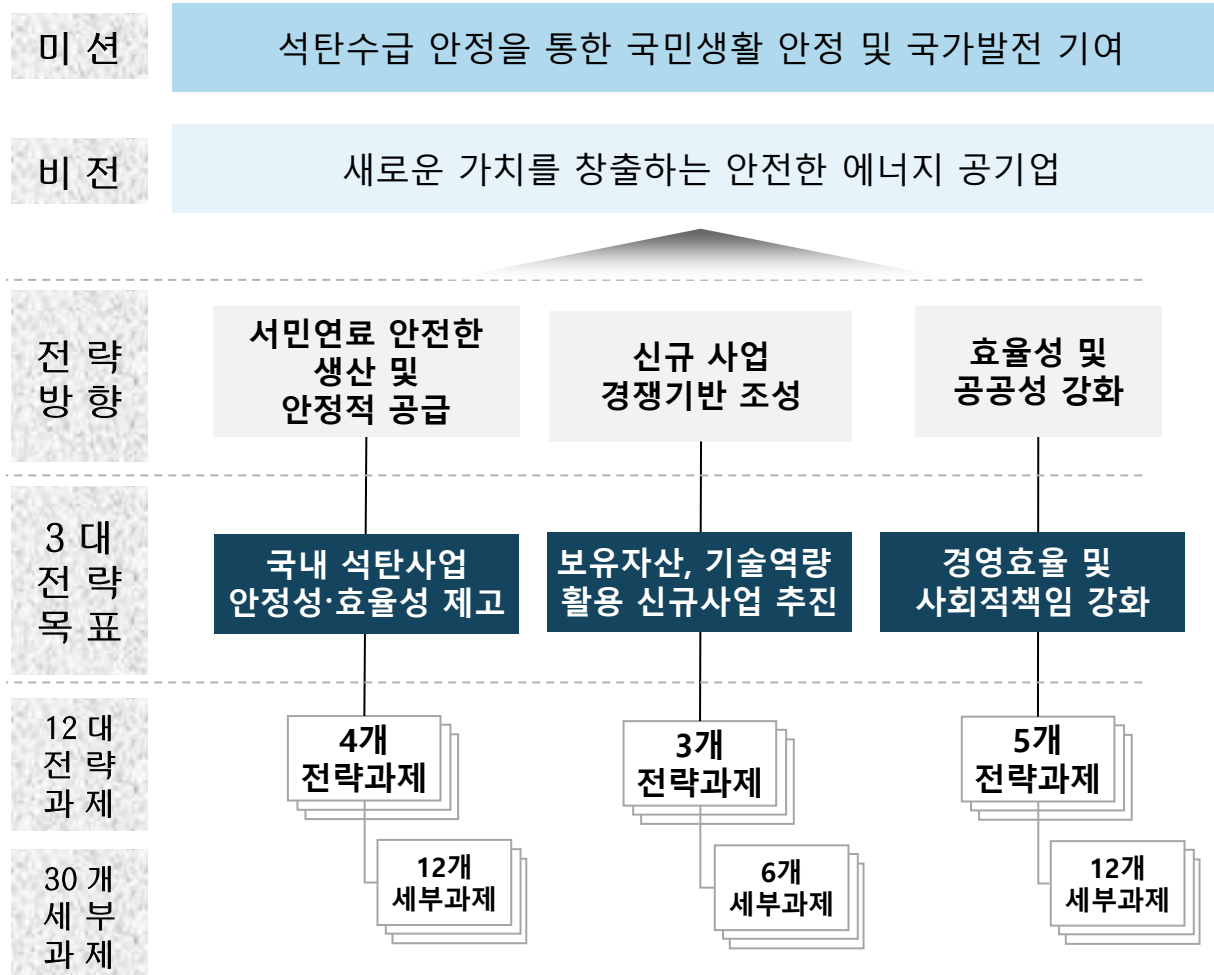
1) 전략체계 분석

II. 내부역량 분석

2. SPRO 분석

기존(As-Is) 석탄공사 비전 및 전략체계

시 사 점



- 조기폐광 노사합의, 산업부 승인에 따라 비전 및 전략체계 개선 필요
- 비전, 전략방향, 전략목표, 전략과제, 세부과제를 조기폐광 추진에 맞게 개선 필요

2. SPRO 분석

1) 전략체계 분석

II. 내부역량 분석

2. SPRO 분석

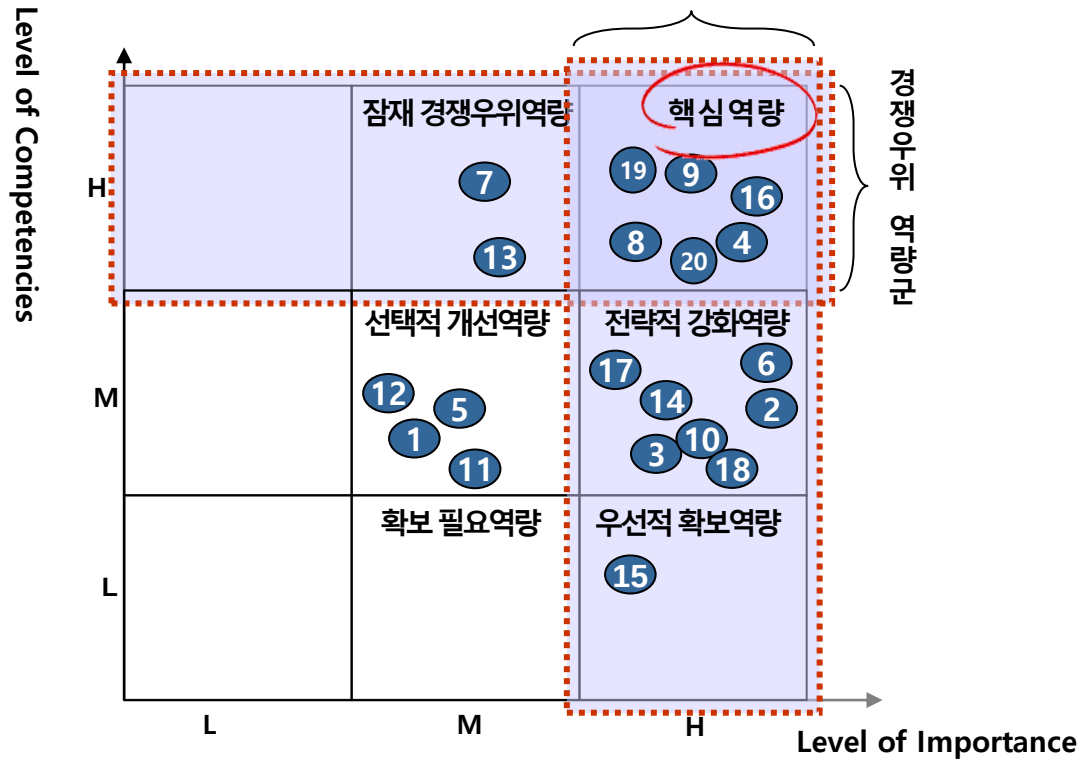
□ 기존 전략 체계 : 3대 전략목표 → 12대 전략과제 → 30개 세부과제

=> '23~'25년 조기폐광 추진을 위한 전략 개선 필요

전략목표	전략과제	세부과제		
국내석탄사업 안전성·효율성 향상	1.1 생산관리체계 고도화	안정적 생산기반 구축	경제적 생산체계 구축	현장 전문가 양성 확대
	1.2 시설 운영의 효율화	시설·장비 운영 효율화	환경오염 방지설비 효율적 운영	
	1.3 안전·보안관리 강화	재해예방 활동 강화	안전관리 시설·장비 개선	안전 공감대 강화
		코로나19 대응 강화	사이버·보안관리 강화	
	1.4 안정적 수급관리	수급환경 변화 대응 및 적기 공급	수요자 중심 고객서비스 실현	
지속성장을 위한 성장동력 확충	2.1 미래사업 기반 구축	유관기관 해외진출 기술 지원	남북경협 대응 방안 수립	
	2.2 부대자원 활용사업 추진	경석 활용사업 추진	폐광지역 대체산업 발굴	
	2.3 광산 시설·장비개선 및 석탄기술 개발	광산시설·장비 개선 및 개발	석탄개발 기술 향상	
경영효율 및 사회적 가치 강화	3.1 조직·인력 효율화 및 업무혁신	전략적 조직체계 운영	공정한 인사관리제도 운영	인적자원 역량 강화
		혁신 및 정부정책 이행 강화		
	3.2 재무관리 효율화	재무구조 안전성·건전성 강화	합리적 예산편성 및 운영	
	3.3 성과와 역량 중심의 보수·성과관리체계 운영	공정한 보수체계 운영	합리적 성과관리체계 운영	
	3.4 선진 노사문화 정착	노사관리 선진화	노사간 커뮤니케이션 활성화	
	3.5 사회적 가치 구현	상생·협력 및 지역발전 추진	윤리경영 및 책임경영 강화	

대한석탄공사의 Competency Matrix

사업필수 역량군



- | | | | |
|----------|------------|------------|------------|
| ① 신기술개발 | ② 사업기획력 | ③ 사업타당성분석력 | ④ 관계기관 협상력 |
| ⑤ 정보수집력 | ⑥ 품질관리 능력 | ⑦ 부채관리능력 | ⑧ 생산계획능력 |
| ⑨ 생산관리능력 | ⑩ 안전관리 능력 | ⑪ 해외개발 능력 | ⑫ 대외홍보력 |
| ⑬ 공정관리능력 | ⑭ 인사.조직관리력 | ⑮ 시장변화분석력 | ⑯ 고객관리 능력 |
| ⑰ 위험관리능력 | ⑱ 규제관리 능력 | ⑲ 설계능력 | ⑳ 설계관리 능력 |

Level of Importance/Level of Competencies- L :1~2 M:3 H:4~5

Key finding

- 석탄공사의 석탄광개발 및 운영에 대한 역량은 높은 수준이나, '23~'25년 단계별 조기폐광에 대한 노사합의, 산업부 승인에 따라 석탄생산 사업의 종료가 예정되어 있음
- 연탄소비가 감소하고 있으나 연탄용 석탄의 공급이 필요하므로, 조기폐광 이후 재고석탄을 공급하는 석탄공급사업은 유지될 것으로 전망
- 조기폐광 추진의 경영여건에서 신규사업 추진은 어려우나, 폐광지역 대체산업 발굴에 토지 등 보유자산을 지원하는 역할이 요구됨

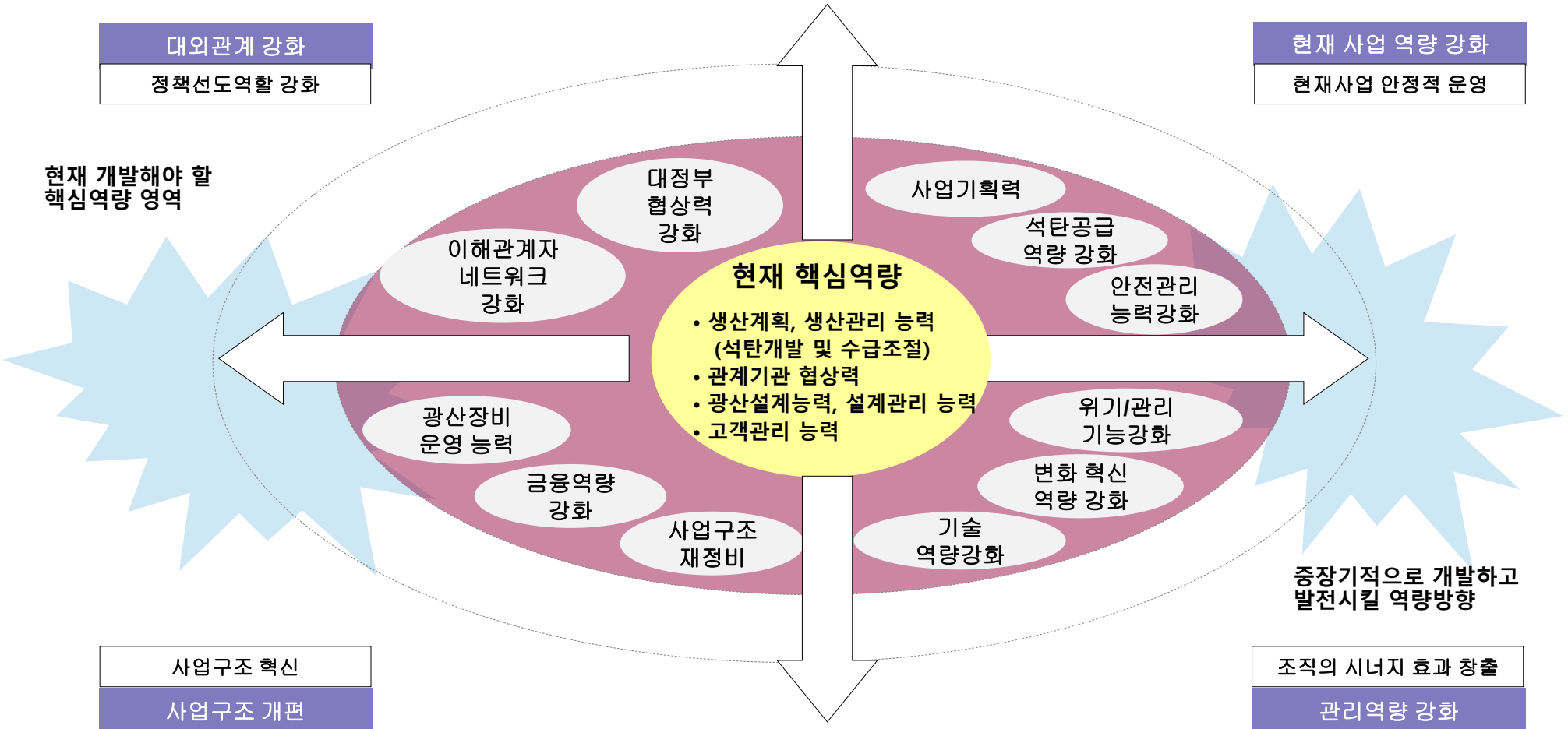
2. SPRO 분석

2) 사업구조 분석

II. 내부역량 분석

2. SPRO 분석

- 현재 핵심역량은 생산계획, 생산관리 능력, 고객관리능력
- 현재 개발해야 할 영역과 중장기적으로 발전시킬 영역을 분석



- 석탄생산관리사업, 광산시설관리/운영사업, 사회적책임관련 사업을 추진 중

주요 사업		기타 사업
석탄생산관리사업	광산시설관리/운영사업	사회적책임
석탄광산 개발	광산운영 안전관리	광산지역 도시재생 사업
석탄광산 운영	광산시설 안전관리	공사 자산 지원사업(갱도활용 등)
무연탄 생산 및 판매	안전장비 및 시설 개선	경석활용사업

2. SPRO 분석

3) 자원 분석 >> 인력 분석

V. 중장기 전략 실현계획

□ 인력 대부분이 석탄생산을 위한 광업소에서 근무

(단위 : 명)

구 분	2022년	2023년
정원	655	633

- 2023년 혁신계획에 따라 기능조정(감산 및 감원)으로 정원 22명 축소
- 2023년 화순광업소 폐광에 따른 정원 117명은 2024.1.1.부터 축소

(단위 : 명)

구 분	2022년	2023년	증감
본사	84	101	+17
광업소	571	532	△39
계	655	633	△22

- 임원 4명, 무기계약직 포함

□ 직원의 고령화로 인적 구조의 불균형

- 석탄산업합리화 이후 고령자에 대한 인력 감축과 신규인력 채용 억제로 조직구성원의 고령화

〈인적자원 연령 분포〉

('23.9월 현원, 임원 및 기간제 제외)

구 분	20세 이상		30세 이상		40세 이상		50세 이상		계	평균연령
	인원(명)	비율(%)	인원(명)	비율(%)	인원(명)	비율(%)	인원(명)	비율(%)	인원(명)	
일반직	2	0.5	25	5.7	67	15.3	96	21.9	190	48.3
기능직	0	0	6	1.4	40	9.1	197	45	243	53.3
무기직	0	0	2	0.5	0	0	3	0.7	5	49.2
계	2	0.5	33	7.5	107	24.4	296	67.6	438	51.0

□ 국내 석탄사업의 구조적 한계(가격구조 등)로 당기순손실 발생, 자본잠식 상태 지속

- 지속적인 사업조정, 비용절감, 유희부동산 매각 등의 재정건전화 노력으로 영업결손, 당기순손실 개선 추진

○ 연도별 재무현황

(단위 : 억원)

구분	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년
자산	8,056	8,704	9,116	9,705	9,659
(증감)		(648)	(412)	(589)	(△46)
부채	18,207	19,813	21,010	22,628	23,917
(증감)		(1,606)	(1,197)	(1,618)	(1,289)
자본	△10,151	△11,109	△11,894	△12,923	△14,258
(증감)		(△958)	(△785)	(△1,029)	(△1,335)

- 2018~2022년 IFRS 연결 결산서 기준

○ 연도별 손익현황

(단위 : 억원)

구분	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년
매출액	1,240	585	401	520	730
영업이익	△652	△844	△932	△1,040	△916
지급이자	359	380	323	300	537
당기순이익	△823	△1,221	△1,099	△1,325	△1,673

Key Findings

시사점

재무상태

- **(자산)** 광산 시설투자 등으로
'18년 대비 '22년 1,603억원 증가
- **(부채)** 경영적자, 신규 차입금 증가로
'18년 대비 '22년 5,710억원 증가
- **(자본)** 경영적자 등으로 '18년 대비 '22년
4,107억원 감소

- **(자산)** 합리적인 투자를 위한 투자심의 강화,
비업무용 자산매각 추진
- **(부채)** 중장기 재무관리 계획 수립, 점검체계 운영,
재정건전화 계획 추진
- **(자본)** 중장기 재무관리 계획과 연계한 사업조정,
경비 절감 등 재정건전화 계획 추진

손익

- **(매출)** 석탄소비 감소에 따른 판매 감소로
'18년 대비 '22년 510억원 감소
- **(당기순이익)** 정부고시가격과 원가 차이로
823~1,673억원 규모 경영적자 지속

- **(매출)** 생산탄 판매 강화, 정부 비축 시행
- **(당기순이익)** 중장기 재무관리 계획과 연계한
사업조정, 경비절감 등 재정건전화 계획 추진

2. SPRO 분석

3) 자원 분석 >> 재무 분석

II. 내부역량 분석

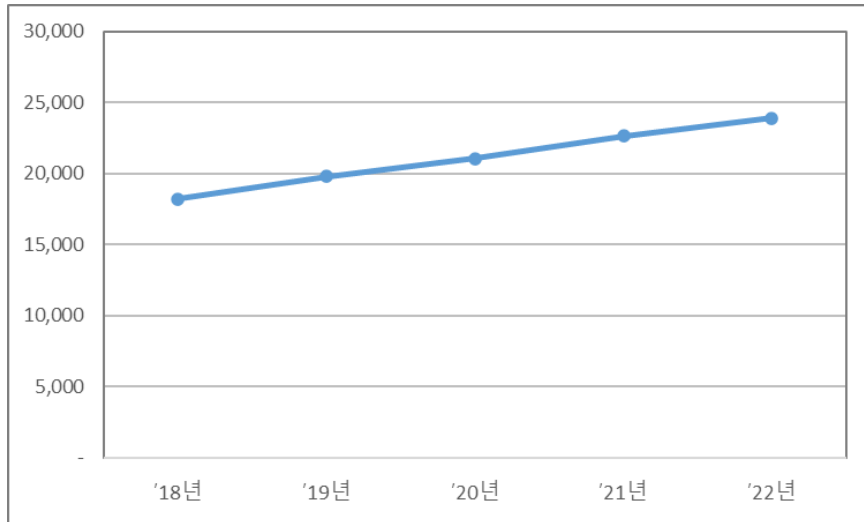
2. SPRO 분석

□ 과거 5년간 부채 현황

○ 연도별 부채 규모, 부채 증가액, 부채 증가율

(단위 : 억원)

구분	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년
부채	18,207	19,813	21,058	22,628	23,917
부채증가액		1,606	1,245	1,570	1,289
부채증가율		8.8%	6.3%	7.5%	5.7%



* 2018~2022년 IFRS 연결 결산서 기준

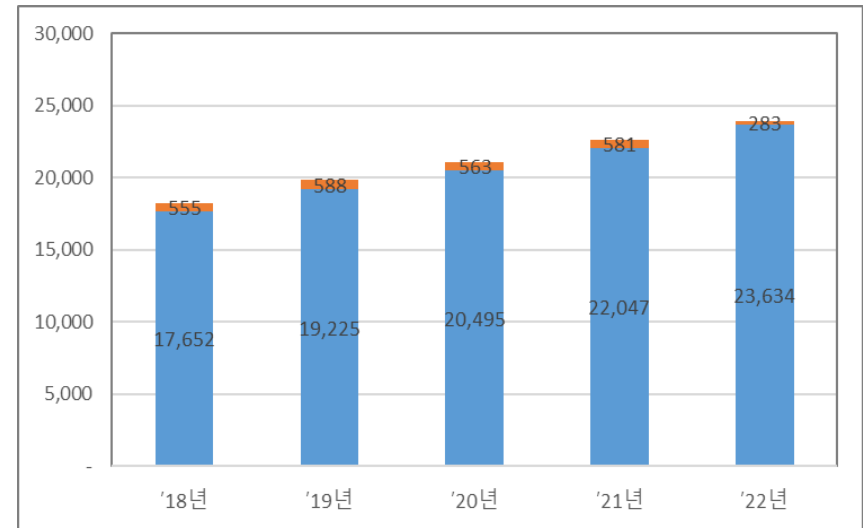
□ 부채 구성

○ 연도별 부채 구성

• 총부채 중 금융부채가 97.4%로 대부분 차지

(단위 : 억원)

구분	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년
금융부채	17,652	19,225	20,495	22,047	23,634
(비중)	(97.0%)	(97.0%)	(97.3%)	(97.4%)	(98.8%)
기타부채	555	588	563	581	283
부채총계	18,207	19,813	21,058	22,628	23,917



□ 부채증가 원인 분석

○ 석탄산업합리화 정책(생산량 급감으로 광업소 시설규모의 경제성 악화)

- '89년부터 소비감소에 따른 석탄산업합리화 정책 시행으로 사업규모(생산량)가 급감하여 광업소 시설규모의 경제성 악화
 - 석탄소비 급감에 따른 매출 감소, 심부화 및 시설 유지를 위한 고정비용 증가로 경영적자 발생
 - * 3개 광업소 생산규모 92% 감소 : 1988년 408만톤, 2022년 32만톤, 376만톤(92%) 감소
 - 민영탄광은 단일광산 체제이나, 석탄공사는 3개 광업소로 분산되어 있어 시설투자, 인력관리 등을 위한 고정비 비중이 높음
 - * 석탄공사의 유지궤도는 총연장 582km('22년)인 반면, 민영탄광은 45km 수준

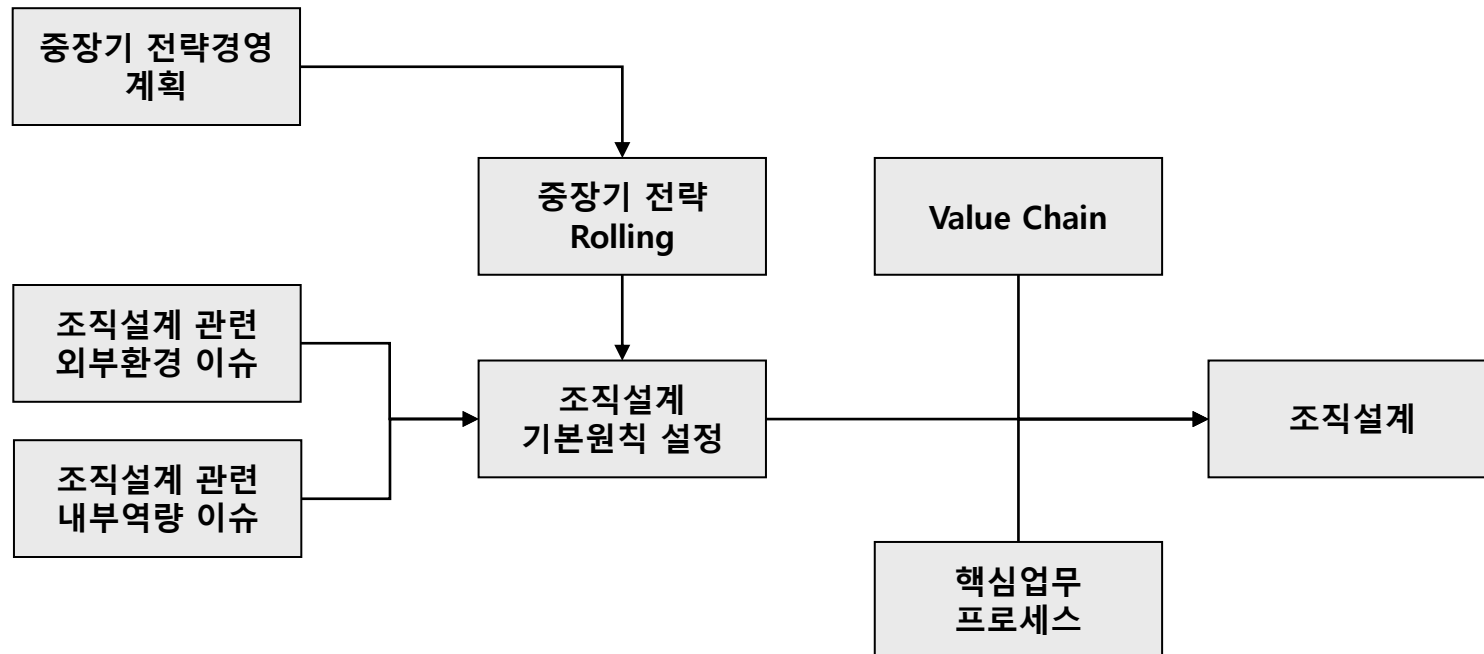
○ 원가보다 낮은 가격 정책(경영적자 발생의 가격 구조)

- 물가 및 서민생활 안정을 위한 석탄 최고판매가격 고시제도 운영으로 원가보다 낮은 판매가격이 지속되어 경영적자 발생이 불가피한 가격구조
 - 석탄 생산원가(46만원/톤)와 판매수입(22만원/톤)의 차이에 따른 구조적인 손실(24만원/톤) 발생
 - * (생산원가) 46만원/톤, (석탄가격 고시 기준) 22만원/톤, (손실) 24만원/톤
- (참고) 석탄가격 기준 변화
- * 합리화 이전 : 석공원가를 석탄가격 기준으로 적용(가격인상 억제에 의해 퇴직금 충당 100% 반영 못함)
 - * 합리화 직후('89~'95년) : 가격 동결(석공원가 상승 미반영)
 - * 기준 변경('96년 이후) : 석탄가격 기준을 민영탄광 평균원가로 변경(폐광·감산 유도), 민영 원가와 석탄가격 차이를 가격지원금으로 보조

○ 원가에 못 미치는 판매가격으로 경영적자가 지속되어, 자본잠식 및 부채가 증가되는 재무구조 악화 추세

- '22년 부채 : 2조 3,917억원(연결 기준)

조직설계 Framework & Process



2. SPRO 분석

4) 조직구조 분석

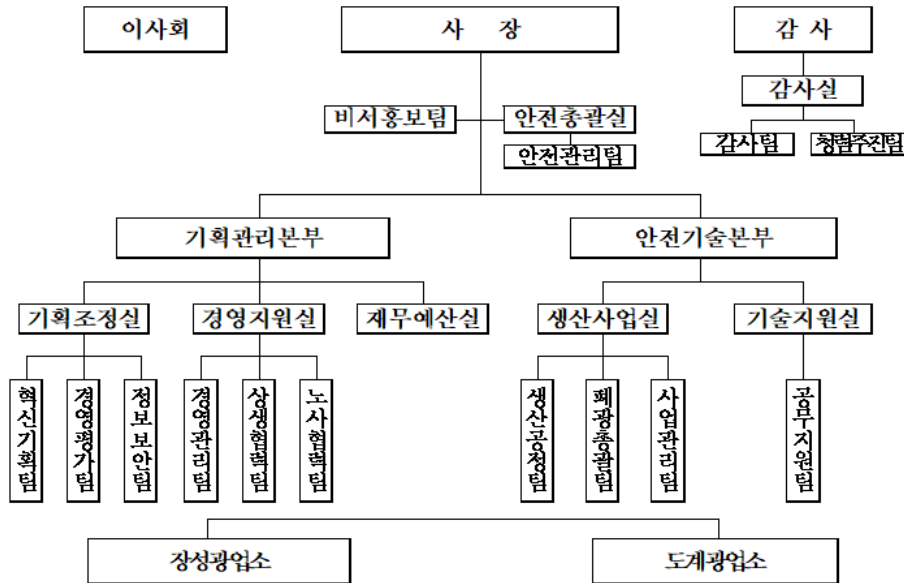
II. 내부역량 분석

2. SPRO 분석

□ **현행 조직의 핵심업무별 조직 현황을 분석하여 향후 조직 운영 방향 도출**

○ 지속적인 인력 축소에 따라 효율적인 사업 및 정부정책 추진을 위한 조직 운영

조직 현황(2023. 10월)



조직 분석 및 운영방향

조직 분석

- **(석탄생산관리 조직)** [본사] 생산사업실, 기술지원팀에서 생산공정관리, 생산설비관리 등의 업무 총괄
[3개 광업소] '23~'25년 매년 1개 광업소씩 단계적 조기폐광 추진
- **(광산안전관리 조직)** [본사] 안전총괄실에서 광산 안전관리 등 업무 총괄
[3개 광업소] 단계적 조기폐광에 따라 광산안전관리 업무 감소
- **(사회적책임)** [본사] 경영관리팀 [3개 광업소] 총무관리부에서 탄광지역 도시재생사업, 공사자산지원, 사회공헌활동 추진
- **(경영지원 조직)** [본사] 기획조정실, 경영지원실, 감사실 등에서 기획, 예산, 인사, 이사회, 감사 등 경영지원 업무 수행
[3개 광업소] 단계적 조기폐광에 따라 광업소 경영지원 업무 감소

조직 운영방향

- **(석탄생산관리)** 단계적 조기폐광 및 생산량 감축 추진, 조기폐광까지는 효율적인 생산공정관리를 위한 조직 운영
- **(광산안전관리)** 안전점검, 안전교육 등의 안전관리 강화를 위한 조직 운영, 단계적 조기폐광으로 광업소 안전관리 조직 축소
- **(사회적책임)** 탄광지역을 위한 공사자산 활용을 지속 추진
- **(경영지원)** 기획, 예산, 인사 등 효율적인 경영지원을 위한 조직 운영 단계적 조기폐광으로 광업소 경영지원 조직 축소

II

내부 역량분석

1. 일반현황 분석

2. SPRO분석

- 1) 전략체계(Strategic) 분석
- 2) 사업구조(Process) 분석
- 3) 자원(인력, 재무)(Resource) 분석
- 4) 조직구조(Organization)분석

3. 내부역량 분석 종합 (강점/약점 요인 도출)



Ⅲ

중장기 전략 수립

1. SWOT 분석
2. 전략체계 설정
3. 전략과제 및 세부과제

Ⅲ

중장기 전략 수립

1. SWOT분석

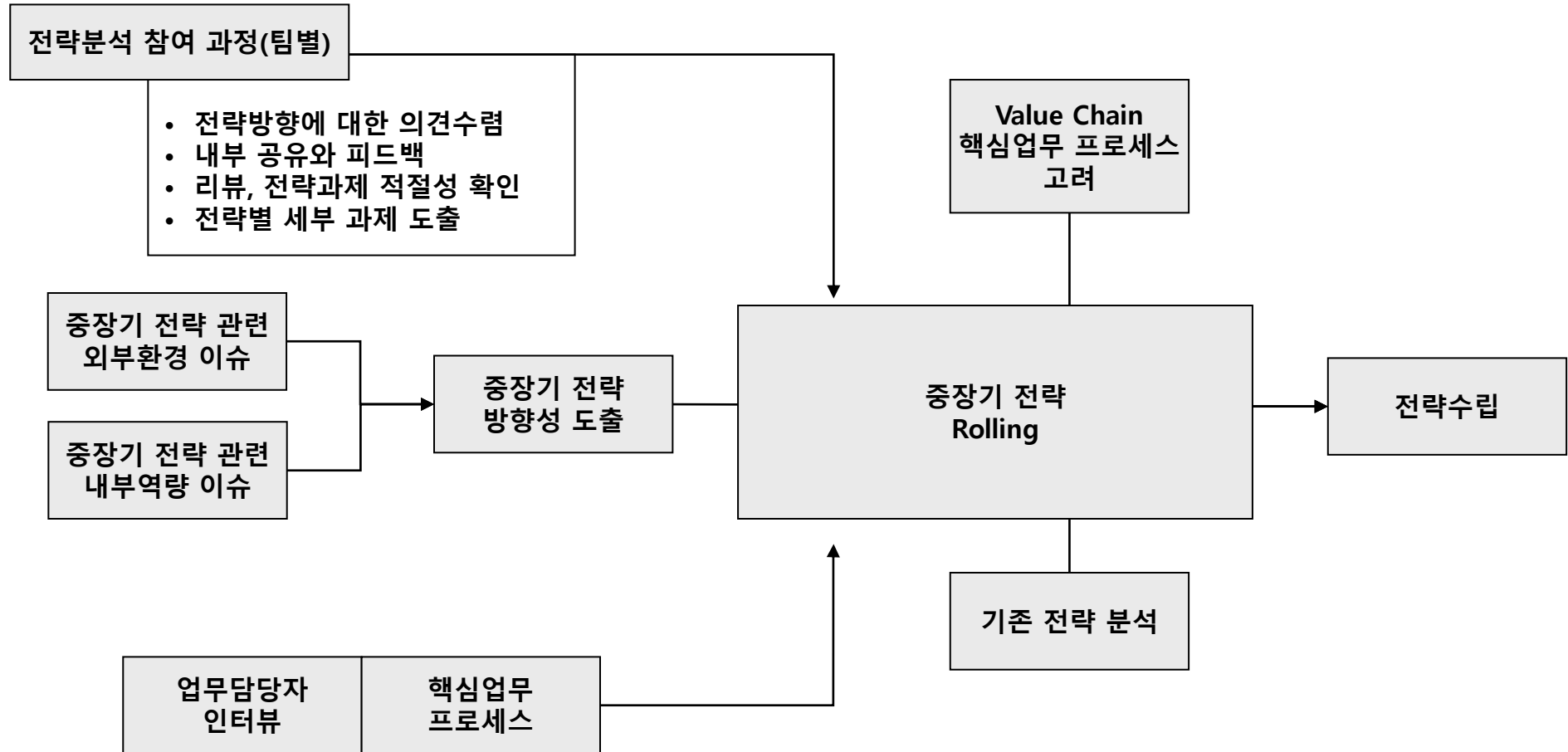
- 1) 이슈 및 방향성 도출
- 2) 전략대안 도출

2. 전략체계 설정

- 1) 전략방향 및 전략목표 도출
- 2) 전략과제 조정
- 2) 국정과제와의 연계성

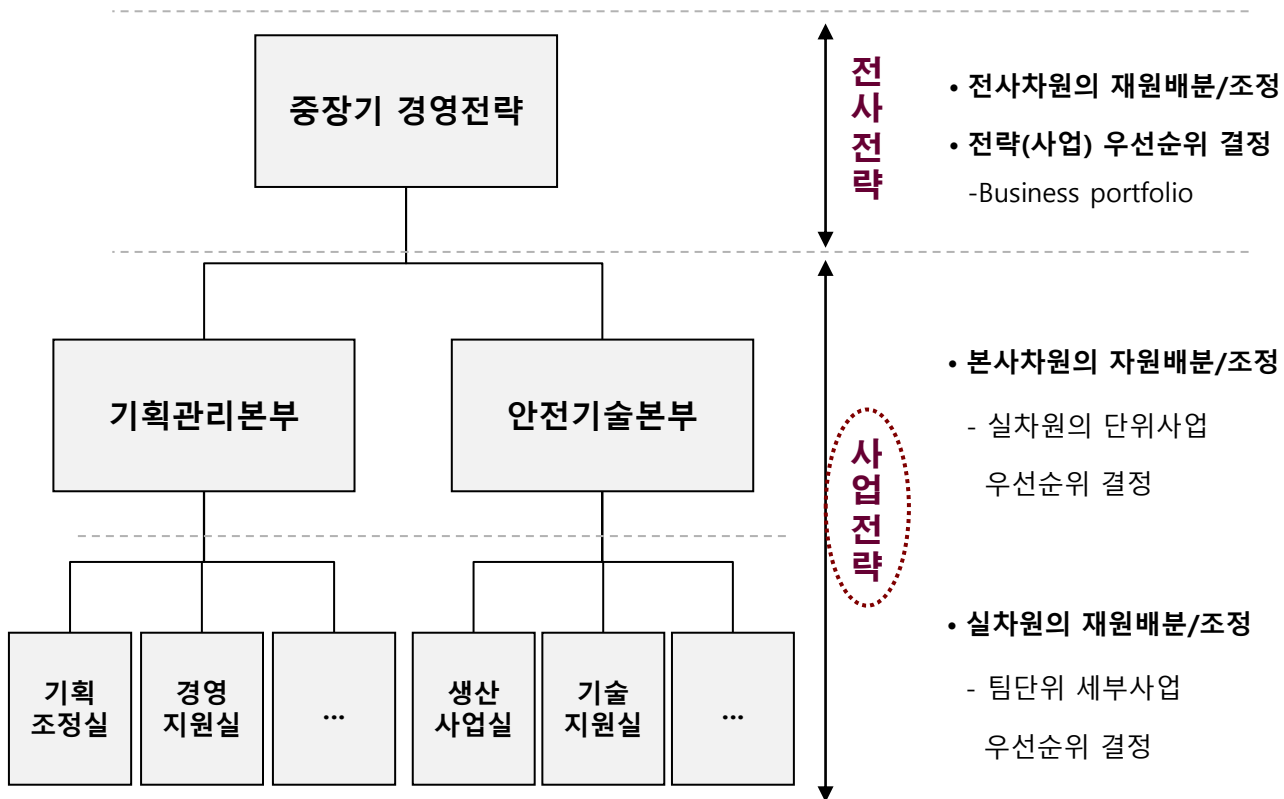
3. 전략체계·가치체계

전략수립 Framework



- 전사전략과 사업전략을 연계하고 효율적인 자원배분을 위한 경영전략 수립

경영전략 수립체계



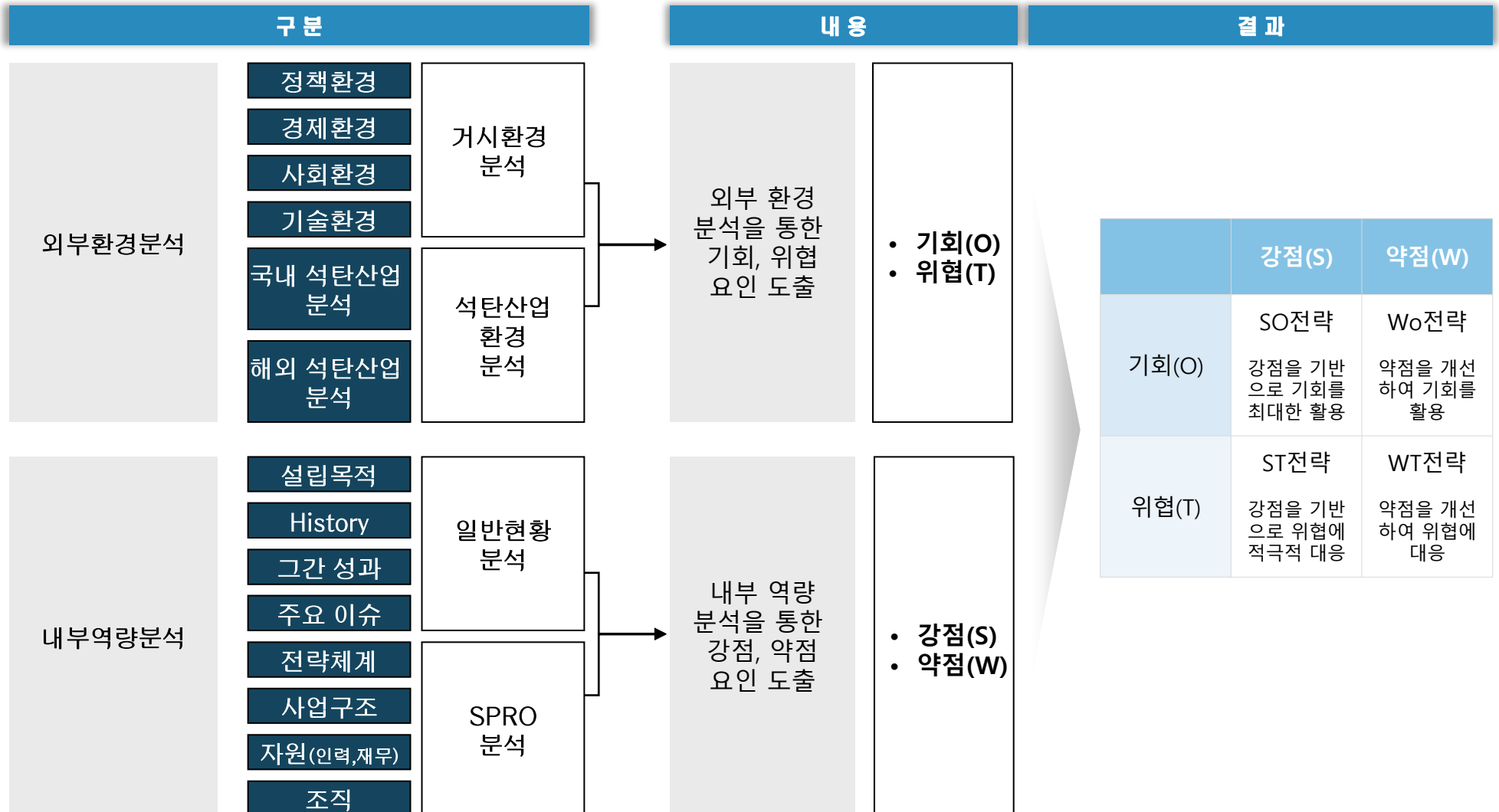
시사점

- 전사전략을 근간으로 사업본부 차원의 자원배분 및 조정
- 전사 전략을 근간으로 사업 본부별 사업전략 구체화 필요

전략수립 Process



SWOT Framework



1. SWOT 분석

1) 이슈 및 방향성 도출 >> Key Issues

III. 중장기 전략수립

1. SWOT 분석

구 분			Key Issues	기회(O)	위협(T)
외부환경분석	정책환경	거시환경 분석	공공기관 혁신계획 추진		✓
	경제환경		폐광지역 경제자립화 지속 지원	✓	
	사회환경		정부의 광산안전대책 마련 노력	✓	
	기술환경				
	국내 석탄산업	석탄산업 환경 분석	석탄산업의 단계적 축소		✓
	해외 석탄산업		연탄용 무연탄 소비 감소		✓

구 분			Key Issues	강점(S)	약점(W)
내부역량분석	설립목적	일반현황 분석	72년 석탄개발 노하우 보유	✓	
	History		재무구조 취약		✓
	그간 성과		사업영역 축소로 유희자산 보유	✓	
	주요 이슈				
	전략체계	SPRO 분석	감축경영으로 직원 사기 저하		✓
	사업구조		기능조정으로 인력 감소		✓
	자원				
	조직				

1. SWOT 분석

1) 이슈 및 방향성 도출 >> SWOT 요인

III. 중장기 전략수립

1. SWOT 분석

Strength

S1. 72년 석탄개발 노하우 보유

S2. 사업영역 축소로 유희자산 보유

Weakness

W1. 재무구조 취약

W2. 감축경영으로 직원 사기 저하

W3. 기능조정으로 인력 감소

O1. 정부의 광산안전대책 마련 노력

O2. 폐광지역 경제자립화 지속 지원

Opportunities

T1. 공공기관 혁신계획 추진

T2. 석탄산업의 단계적 축소

T3. 연탄용 무연탄 소비 감소

Threats

1. SWOT 분석

2) 전략대안 도출 >> SO전략(지속성장)

III. 중장기 전략수립

1. SWOT 분석

외부 내부		S1	S2
		72년 광산개발 경험과 기술 보유	사업영역 축소로 유희자산 보유
O1	정부의 광산안전 대책 마련 노력	S0전략 ➤ 안전관리 실효성 강화 ➤ 탄광지역 경제활성화 협력	
O2	폐광지역 경제자립화 지속 지원		

1. SWOT 분석

2) 전략대안 도출 >> ST전략(우회전략)

III. 중장기 전략수립

1. SWOT 분석

외부 내부		S1	S2
		72년 광산개발 경험과 기술 보유	사업영역 축소로 유희자산 보유
T1	공공기관 혁신계획 추진	ST전략 ➤ 단계적 조기폐광 이행 ➤ 석탄생산감축 지속 추진 ➤ 안정적 석탄공급 기능 수행	
T2	석탄산업의 단계적 축소		
T3	연탄용 무연탄 소비 감소		

1. SWOT 분석

2) 전략대안 도출 >> W0전략[역량강화]

III. 중장기 전략수립

1. SWOT 분석

내부 외부		W1	W2	W3
		재무구조 취약	감축경영으로 직원 사기 저하	기능조정으로 인력 감소
O1	정부의 광산안전 대책 마련 노력	W0전략 ➤ 석탄기술 DB화 및 보존 노력 ➤ 업무혁신으로 경영효율 향상		
O2	폐광지역 경제자립화 지속 지원			

1. SWOT 분석

2) 전략대안 도출 >> WT전략(방어전략)

III. 중장기 전략수립

1. SWOT 분석

내부 외부		W1	W2	W3
		재무구조 취약	감축경영으로 직원 사기 저하	기능조정으로 인력 감소
T1	공공기관 혁신계획 추진	WT전략 ➤ 재정건전화계획 이행 ➤ 다양한 근무여건 제공 및 지원 ➤ 효율적 자원분배와 조직 운영		
T2	석탄산업의 단계적 축소			
T3	연탄용 무연탄 소비 감소			

1. SWOT 분석

2) 전략대안 도출 >> SWOT전략

III. 중장기 전략수립

1. SWOT 분석

외부 내부		강점 (STRENGTH)	약점 (WEAKNESS)
		□ 72년 석탄개발 노하우 보유 □ 사업영역 축소로 유희자산 보유	□ 재무구조 취약 □ 감축경영으로 직원 사기 저하 □ 기능조정으로 인력 감소
기회(OPPORTUNITY)	□ 정부의 광산안전대책 마련 노력 □ 폐광지역 경제자립화 지속 지원	역량확대(SO) 전략	기회포착(WO) 전략
		□ 안전관리 실효성 강화 □ 탄광지역 경제활성화 협력	□ 석탄기술 DB화 및 보존 노력 □ 업무혁신으로 경영효율 향상
위협(THREAT)	□ 공공기관 혁신계획 추진 □ 석탄산업의 단계적 축소 □ 연탄용 무연탄 소비 감소	선택집중(ST) 전략	약점보완(WT) 전략
		□ 단계적 조기폐광 이행 □ 석탄생산감축 지속 추진 □ 공정·청렴한 조직문화 조성	□ 재정건전화계획 이행 □ 다양한 근무여건 제공 및 지원 □ 효율적 자원분배와 조직 운영

Ⅲ

중장기 전략 수립

1. SWOT분석

- 1) 이슈 및 방향성 도출
- 2) 전략대안 도출

2. 전략체계 설정

- 1) 전략방향 및 전략목표 도출
- 2) 전략과제 조정
- 2) 국정과제와의 연계성

3. 전략체계·가치체계

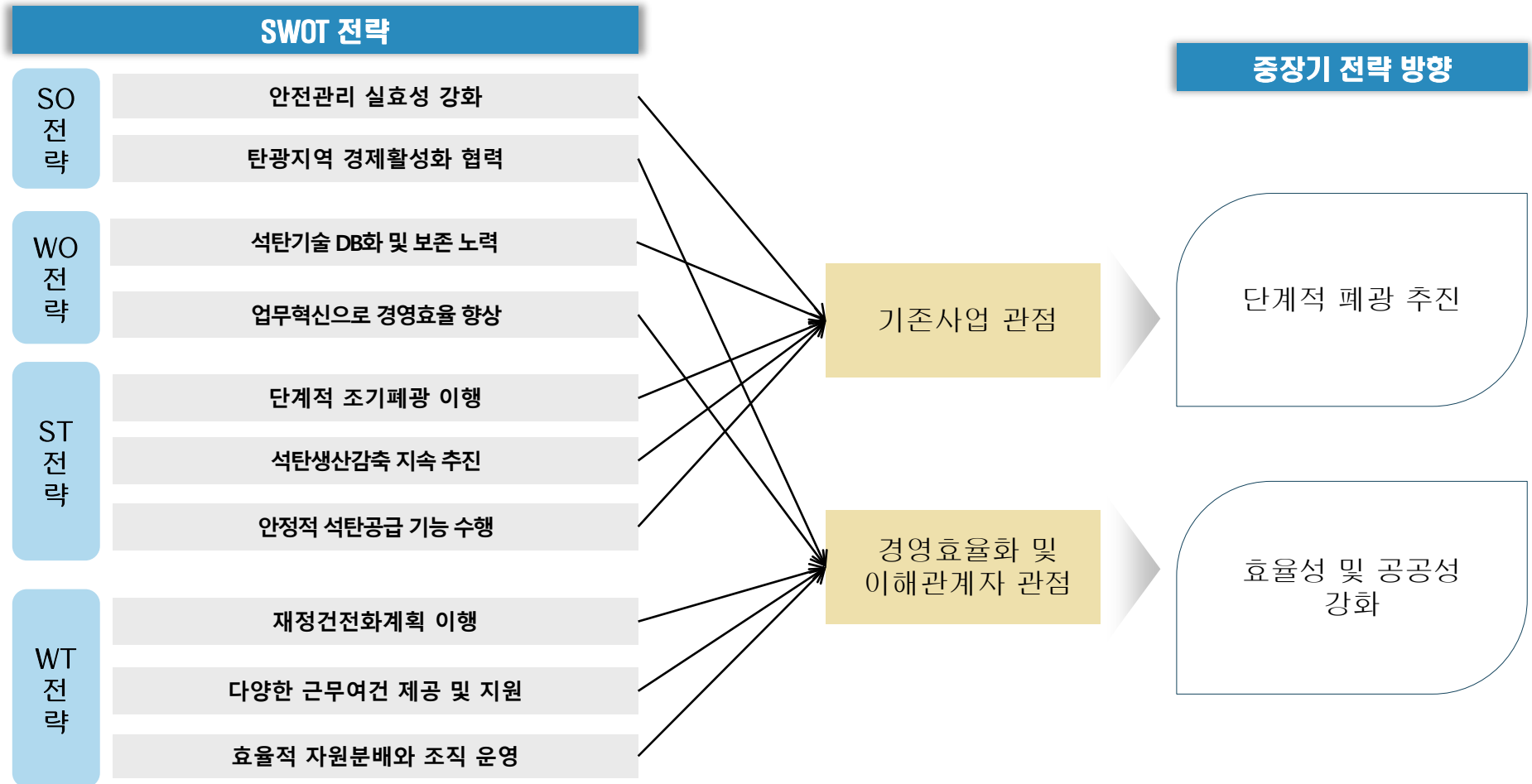
2. 전략체계 설정

1) 전략방향 및 전략목표·전략과제 도출 >> 전략방향

III. 중장기 전략수립

2. 전략체계 설정

- SWOT전략으로부터, 기존사업 관점·경영효율화 및 이해관계자 관점으로 전략방향 도출



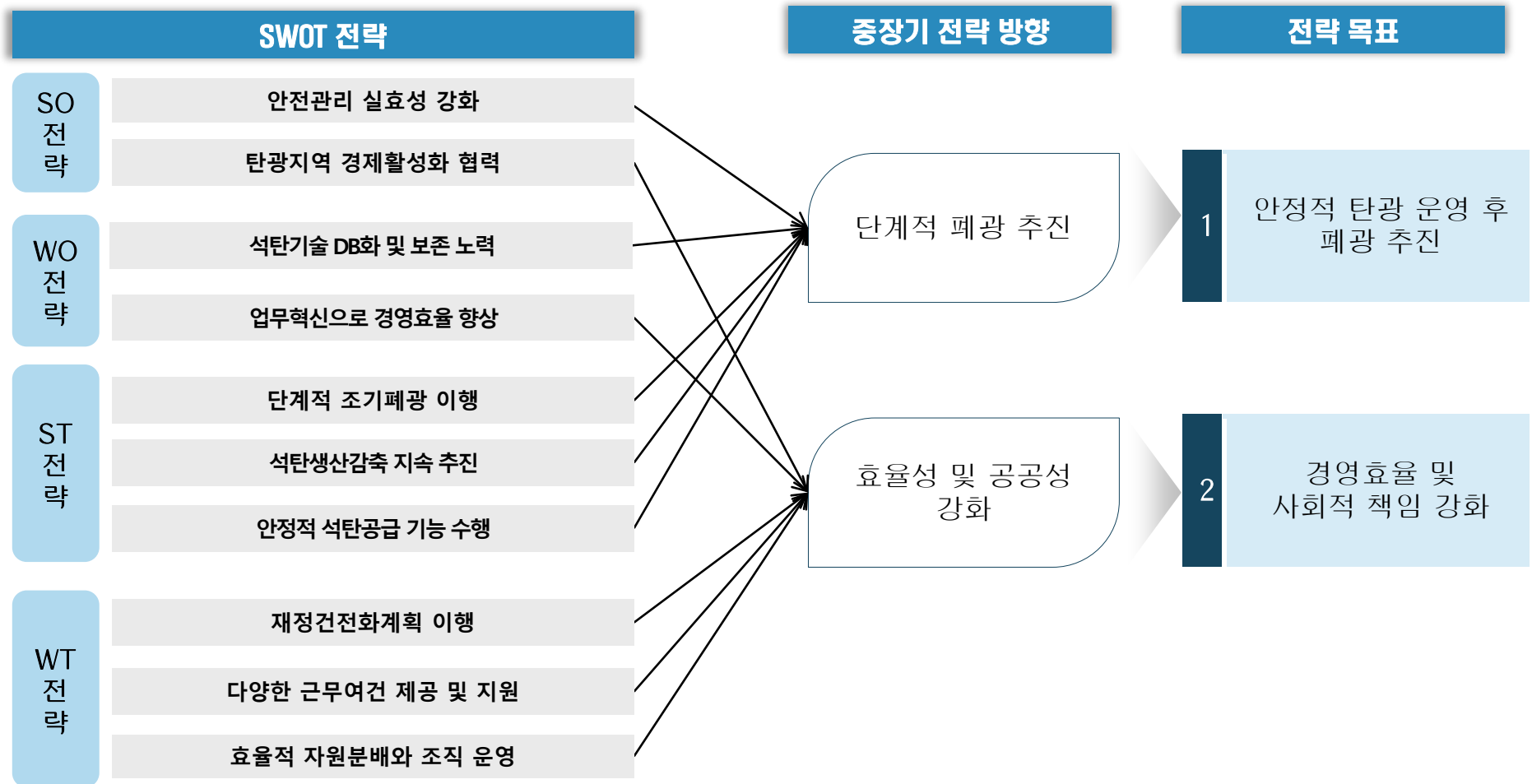
2. 전략체계 설정

1) 전략방향 및 전략목표·전략과제 도출 >> 전략목표

III. 중장기 전략수립

2. 전략체계 설정

- 중장기 전략방향에서부터 전략 목표 도출





2. 전략체계 설정

2) 전략과제 조정

III. 중장기 전략수립

2. 전략체계 설정

- (세부과제) 조기폐광의 단계적 추진을 반영한 세부과제 개선

전략목표	전략과제	세부과제		
안정적 탄광 운영 후 폐광 추진	1.1 안정적 생산관리 및 폐광 추진	단계적 폐광 및 석탄생산 감축	생산공정 관리 강화	현장 전문가 운영 고도화
	1.2 효율적 시설 운영 및 폐광 추진	시설·장비 운영 효율화	환경오염 방지설비 효율적 운영	
	1.3 안전·보안관리 강화	재해예방 활동 강화	안전관리 시설관리 강화	안전 공감대 강화
		보건관리 강화	사이버·보안관리 강화	
	1.4 안정적 수급관리	수급환경 변화 대응 및 적기 공급	수요자 중심 고객센터 서비스 실현	
경영효율 및 사회적 책임 강화	2.1 조직·인력운영 효율화 및 업무혁신	전략적 조직체계 운영	공정한 인사관리제도 운영	인적자원 역량 강화
		혁신 및 정부정책 이행 강화		
	2.2 재무관리 효율화	재무구조 안전성·건전성 강화	합리적 예산편성 및 운영	
	2.3 성과와 역량 중심의 보수·성과관리체계 운영	공정한 보수체계 운영	합리적 성과관리체계 운영	
	2.4 선진 노사문화 정착	노사관리 선진화	노사간 커뮤니케이션 활성화	
	2.5 사회적 책임 구현	상생·협력 및 지역발전 추진	윤리경영 및 책임경영 강화	

2. 전략체계 설정

2) 전략과제 조정

III. 중장기 전략수립

2. 전략체계 설정

비전 개선

비전

난방용 석탄의 안정적 공급으로 국민생활에 기여

전략방향과 전략목표

2대
전략방향

단계적 폐광 추진

효율성 및 공공성 강화

2대
전략목표

안정적 탄광 운영 후 폐광 추진

경영효율 및 사회적 책임 강화

9대 전략과제, 24개 세부과제

9대
전략과제

- 안정적 생산관리 및 폐광 추진
- 효율적 시설운영 및 폐광 추진
- 안전·보안관리 강화
- 안정적 수급관리

- 조직·인력운영 효율화 및 업무혁신
- 재무관리 효율화
- 성과와 역량 중심의 보수·성과관리 체계 운영
- 선진 노사문화 정착
- 사회적 책임 구현

24개 세부과제

12개 세부과제

12개 세부과제

2. 전략체계 설정

3) 국정과제와의 연계성

III. 중장기 전략수립

2. 전략체계 설정

• 국정과제 및 경영전략과 연계한 공사 추진과제 10개 추진

국정기조	국정과제		공사 경영전략				공사 추진과제	
			전략과제		실행과제			
상식이 회복된 반듯한 나라	11	모든 데이터가 연결되는 세계 최고의 디지털플랫폼 정부	1-3	안전보안관리 강화	1-3-4	사이버·보안관리 강화	1	개인정보 보호 강화
	14	공정과 책임에 기반한 역량있는 공직사회 실현	2-5	사회적 책임 구현	2-5-2	윤리경영 및 책임경영 강화	2	공익신고 보호 강화 및 적극행정 확대
	15	공공기관 혁신을 통해 질 높은 대국민 서비스 제공	2-5	사회적 책임 구현	2-5-2	윤리경영 및 책임경영 강화	3	공직기강확립을 위한 감사 사각 최소화
민간이 이끌고 정부가 미치는 역동적 경제	23	제조업 등 주력산업 고도화로 일자리 창출 기반 마련	2-1	조직인력운영 효율화 및 업무혁신	2-1-4	혁신 및 정부정책 이행 강화	4	혁신계획 수립 및 이행
	33	불공정거래, 기술탈취 근절 및 대·중소기업 동반성장 확산	2-5	사회적 책임 구현	2-5-1	상생·협력 및 지역발전 추진	5	친환경차 도입 및 전기차 충전소 설치
따뜻한 동행, 모두가 행복한 나라	49	산업재해 예방 강화 및 기업 자율의 안전관리체계 구축 지원	2-5	사회적 책임 구현	2-5-1	상생·협력 및 지역발전 추진	6	상생결제 활성화
	51	노사 협력을 통한 상생의 노동시장 구축	1-3	안전보안관리 강화	1-3-1	재해예방활동 강화	7	산업재해 예방 및 재난안전관리 강화
자율과 창의로 만드는 담대한 미래	86	과학적인 탄소중립 이행방안 마련으로 녹색경제 전환	2-4	선진 노사문화 정착	2-4-2	노사간 커뮤니케이션 활성화	8	노동이사제도 운영
			1-2	효율적 시설운영 및 폐광 추진	1-2-2	환경오염 방지설비 효율적 운영	9	기후변화에 대비한 이행체계 구축
자유·평화·번영에 기여 하는 글로벌 중추국가	101	국가 사이버안보 대응역량 강화	1-3	안전보안관리 강화	1-3-4	사이버·보안관리 강화	10	사이버안보 대응역량 강화

Ⅲ

중장기 전략 수립

1. SWOT분석

- 1) 이슈 및 방향성 도출
- 2) 전략대안 도출

2. 전략체계 설정

- 1) 전략방향 및 전략목표 도출
- 2) 전략과제 조정
- 2) 국정과제와의 연계성

3. 전략체계·가치체계

3. 전략체계·가치체계 >> 미션, 비전, 핵심가치, 경영방침

III. 중장기 전략수립

3. 전략체계·가치체계

미션 석탄수급 안정을 통한 국민생활 안정 및 국가발전 기여	• 근거 : 대한석탄공사법 제1조(설립목적) • 설정 배경 - 사업 : 광산 개발 촉진과 석탄 생산, 판매 - 지향 : 국민생활 안정과 공공복리 증진				• 미션 달성을 위한 주요 사업 - 석탄광 개발 - 석탄 생산 및 수급조절 - 석탄 비축사업 등 정부로부터 위탁 받은 사업
비전 난방용 석탄의 안정적 공급으로 국민생활에 기여	• 설정 배경 - 경영환경 분석과 환경변화를 반영하여 내부 의견수렴으로 설정				• 난방용 석탄 안정적 공급 - 조기폐광 이후에도 난방용 석탄의 수급 안정 기능 상당기간 존속 및 유지 • 국민생활 기여 - 폐광 이후에도 공사의 잔여기능(폐광 후속조치, 석탄공급)을 수행하여 공공성 및 효율성 확보
핵심 가치 4대 핵심가치	안전중시 - 국민과 직원이 안전한 사회 구현	혁신과 도전 - 탄소중립시대 석탄 감축 이후 미래를 위한 신성장 동력 확보	사회적 책임 - 지역사회, 고객, 국민과 상생 협력을 위하여 사회적 책임 실행력 강화	청렴 - 투명한 조직문화 조성 윤리경영 실현	
경영 방침 국민과 동행하는 따뜻한 석공	• 최고의 가치 안전 사업수행 중 발생할 수 있는 모든 위험요소를 제거 국민과 직원이 안전하고 행복한 사회 구현	• 미래를 향한 도전 석탄합리화, 탄소중립의 경영환경을 극복하고 석공의 미래를 위해 노력	• 국민과 함께 상생 석탄공사, 협력업체, 지역사회, 국민이 함께 공존	• 깨끗한 문화 청렴 경영성과 향상의 원동력이 신뢰와 정직을 바탕으로 한 윤리경영임을 인식하고 실천	

전략목표별 주요 지표 및 연도별 목표

전략목표	지표	2022년실적	2023년계획	연도별 목표				
				2024	2025	2026	2027	2028
안정적 탄광 운영 후 폐광 추진	조기폐광 이행률 (%)		100	100	100	2025년 폐광 완료		
	재해인원(명)	2	0	0	0	0	0	0
경영효율 및 사회적 책임 강화	기능조정 계획 달성률(%)	100	100	100	2024년 도계감산 시 감산 완료			
	혁신 및 국정과제 이행률(%)	94	100	100	100	100	100	100
	자산 매각	45	43	42	82	102	42	42

미션	석탄수급 안정을 통한 국민생활 안정 및 국가발전 기여			
비전	난방용 석탄의 안정적 공급으로 국민생활에 기여			
핵심가치	안전중시	혁신과 도전	사회적 책임	청렴
	- 국민과 직원이 안전한 사회 구현	- 탄소중립시대 석탄 감축 이후 미래를 위한 신성장 동력 확보	- 지역사회, 고객, 국민과 상생 협력을 위하여 사회적 가치 실행력 강화	- 투명한 조직문화 조성 윤리경영 실현
경영방침	국민과 동행하는 따뜻한 석공			
	최고의 가치 안전	미래를 향한 도전	국민과 함께 상생	깨끗한 문화 청렴
	사업수행 중 발생할 수 있는 모든 위험요소를 제거 국민과 직원이 안전하고 행복한 사회 구현	석탄합리화, 탄소중립의 경영환경을 극복하고 석공의 미래를 위해 노력	석탄공사, 협력업체, 지역사회, 국민이 함께 공존	경영성과 향상의 원동력이 신뢰와 정직을 바탕으로 하는 윤리경영임을 인식하고 실천

IV

전략목표
↓
전략과제별
Action plan

전략목표 1. 안정적 탄광 운영 후 폐광 추진

전략목표 2. 경영효율 및 사회적 책임 강화

IV

전략목표 ↓ 전략과제별 Action plan

전략목표 1. 안정적 탄광 운영 후 폐광 추진

전략과제 1-1. 안정적 생산관리 및 폐광 추진

전략과제 1-2. 효율적 시설 운영 및 폐광 추진

전략과제 1-3. 안전 · 보안관리 강화

전략과제 1-4. 안정적 수급관리

전략목표 2. 경영효율 및 사회적 책임 강화

전략과제 2-1. 조직 · 인력운영 효율화 및 업무혁신

전략과제 2-2. 재무관리 효율화

전략과제 2-3. 성과와 역량 중심의 보수 · 성과관리체계 운영

전략과제 2-4. 선진 노사문화 정착

전략과제 2-5. 사회적 책임 구현

현 황

주요 이슈

- 공사 보유 내부역량
: 석탄개발 기술 및 경험 보유, 석탄 매장량 확보, 석탄개발 기술 보유

대내·외적 환경 변화	대외적 환경 변화	• 세계적인 탈석탄 정책으로 석탄소비 억제 및 친환경에너지로 자원전환 • 정부의 석탄산업합리화 정책 시행('89년~) 및 기능조정기관 선정('16년) - 탄광 수 : '88년 347개(생산 2,430만톤) → '23년 3개(생산 65만톤)
	대내적 여건 변화	• 정부정책에 의한 지속적 생산감축으로 경제적 생산체제 상실 • 작업장 심부화로 작업여건 악화 - 갱도유지비, 운반거리, 작업환경 악화(온도상승), 전력료 등 비용 증가 • 고령화 및 신규 인력 미채용에 따른 노동생산성 저하 심화
단계적 폐광 및 석탄 생산감축·생산공정관리강화·현장전문가운영 고도화	단계적 폐광	단계적 폐광 합의(노사정)에 따른 안정적 폐광 추진
	석탄생산 감축	정부 기능조정 정책 이행을 위한 석탄생산감축 시행
	광량확보	탐탄굴진 및 연층개설을 통한 적정 광량 확보
	공정관리	단계적 폐광 계획을 반영한 굴진 및 생산 공정계획 수립·이행
	작업환경 개선	작업환경 개선을 통한 채탄원 작업강도 저감, 운반시간 단축, 전문성 보완
	인력운영 효율화	현장중심의 조직 및 인력 운영, 현장 직무수행능력강화, 기술인력 양성

- 1 국내 부존 석탄에너지의 탈석탄 정책에 따른 난방용 석탄 수요 감소
- 2 단계적 폐광 합의
('23년 : 화순, '24년 : 장성, '25년 : 도계)
- 3 작업장 심부화에 따른 온·습도 상승 등 작업환경 악화
- 4 기능조정에 의한 숙련원 퇴직 및 인력 고령화

주요 이슈

- 탈석탄 정책에 따른 난방용 석탄 수요 감소
- 단계적 폐광 합의
(‘23년 : 화순, ‘24년 : 장성, ‘25년 : 도계)
- 작업장 심부화에 따른 온·습도 상승 등 작업환경 악화
- 기능조정에 의한 숙련원 퇴직 및 인력 고령화

대응 방향

- 단계적 폐광 업무 프로세스 정립
- 정부기능조정 정책 적극 이행
- 광량확보를 통한 안정적 생산기반 구축
- 일하는 방법 개선을 통한 능률 향상
- 현장 직무수행 능력 강화

세부과제

1

단계적 폐광 및 석탄생산 감축

2

생산공정 관리 강화

3

현장 전문가 운영 고도화

전략
과제
정의

- 「단계적 폐광 및 석탄생산 감축」은 정부의 기능조정 기관 지정에 따라 폐광 및 감산 시행으로 정부정책을 적극 이행하기 위한 활동임
- 「생산공정 관리 강화」는 광량확보, 공정관리 수립 등을 통해 중·단기 생산체계 유지를 위한 과제임
- 「현장전문가 운영 고도화」는 인력운영효율화, 광산기술서 발간 등을 통해 공사 고유의 광산개발기술력을 유지하기 위한 과제임

세부과제	KPI	연도별 목표(상반기 말 단계적 폐광 기준)			담당부서
		2023년	2024년	2025년	
단계적 폐광 및 석탄생산 감축	단계적 폐광	화순 폐광	장성 폐광	도계 폐광	생산공정팀
	생산량(천톤)	186	101	43	
생산공정 관리 강화	채탄부 능률(톤/인)	9.781	9.735	9.798	
	확보광량(천톤)	262	132	54	
현장 전문가 운영 고도화	광산기술서 발간(권)	1	1	1	

세부과제	KPI	산식	목표설정 근거
단계적 폐광 및 석탄생산 감축	단계적 폐광	-	노·사·정 합의에 따른 단계적 폐광 계획 적용
	생산량(천톤)	-	정부의 기능조정 정책 및 연도별 감산 및 감원 계획 적용(매년 조정 시행)
생산공정 관리 강화	채탄부 능률(톤/인)	생산량 / 채탄부 연간투입인원	생산목표 달성을 위한 인당 생산능률 목표 설정
	확보광량(천톤)	당해년 생산량에 상당하는 광량 외 최소 3~6개월 추가광량 선행확보	사규 확보광량 산출지침 제6조(확보계획 목표)에 의한 설정
현장 전문가 운영 고도화	광산기술서 발간(권)	-	현장관리전문가 운영을 통한 노하우 및 현장 우수기술 공유·확산

세부과제 1-1-1. 안정적 생산기반 구축 1-1-2. 생산공정 관리 강화 1-1-3. 현장 전문가 운영 고도화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용		
	2023년	2024년	2025년
단계적 폐광	• 단계적 폐광 합의 • 화순 폐광 • 폐광 업무프로세스 정립 • 폐광 후 업무 유지를 위한 사무지소 운영 - 출하지속, 자산관리	• 장성 폐광 • 폐광 후 업무 유지를 위한 사무지소 운영 - 출하지속, 자산관리	• 도계 폐광 • 폐광 후 업무 유지를 위한 사무지소 운영 - 출하지속, 자산관리
석탄생산감축	• 석탄생산 감축 계획 수립 및 이행 • 중기운영계획 수립 및 이행 • 생산부 통폐합, 작업장 축소	• 석탄생산 감축 계획 수립 및 이행 • 단기운영계획 수립 및 이행 • 작업장 축소	• 단기운영계획 이행 • 작업장 축소
광량확보	• 갱도굴착, 연층갱도 개설을 통한 광량 확보 • 생산 목표 대비 확보광량 목표 수립 - 목표 : 262천톤	• 갱도굴착, 연층갱도 개설을 통한 광량 확보 • 생산 목표 대비 확보광량 목표 수립 - 목표 : 132천톤	• 갱도굴착, 연층갱도 개설을 통한 광량 확보 • 생산 목표 대비 확보광량 목표 수립 - 목표 : 54천톤
공정관리	• 광업소 생산부별 세부공정관리 추진 - 출수, 가스 발생구역 공정관리 강화 • 공정관리 모니터링 시행 - 선행관리지표, 주요 사업 지표 등	• 광업소 생산부별 세부공정관리 지속 추진 - 출수, 가스 발생구역 공정관리 강화 • 공정관리 모니터링 시행 - 선행관리지표, 주요 사업 지표 등	• 광업소 생산부별 세부공정관리 지속 추진 - 가스 발생구역 공정관리 강화 • 공정관리 모니터링 시행 - 선행관리지표, 주요 사업 지표 등
인력운영효율화	• 광산기술서 발간	• 광산기술서 발간 및 타광업소 활용 • 작업 현장 참여 기술지도 및 제안사례 공유	• 광산기술서 발간 및 타광업소 활용 • 폐광 관련 문제점 도출 및 해결책 강구, 개선방안 수립

현 황

구 분		세 부 환 경 분 석
효율적 시설 운영	대 외 환 경	• 석탄산업 사양화로 광산설비 제작업체 감소 • 정부의 중소기업 지원확대 • IT산업 발달에 의한 고효율·친환경 설비의 전환 • 온실가스 감축을 위한 규제 강화
	대 내 여 건	• 생산량 감소에 의한 기술 인력 이탈 가속 • 작업장 심부화에 따른 막장온도 상승 및 광산 설비 증가 • 단계적 폐광에 따른 폐광이후 시설 장비 철수 타 광업소 이전
폐광 추진	대 외 환 경	• 기후위기에 대처하기 위한 화석연료 사용 저감과 신재생에너지 확충 • 정부의 2050 탄소중립 목표 발표 • 광해 개황조사 및 종합 복구 대책 수립
	대 내 여 건	• 지속적인 감원으로 인력 부족 심화 • 생산 작업 심부화에 따른 작업환경 악화 • 단계적 폐광 합의에 따른 정부 정책 이행

주요 이슈

1

- 심부화에 따른 작업환경 악화로 기계화, 자동화 필요
- 노동집약적 산업에서 기술집약적 산업으로 변화
- 생산량 감소에 의한 기술 인력부족
- 단계적 폐광에 따른 폐광이후 시설 장비 철수 타 광업소 이전 검토

2

- 광산 배수 및 폐수 처리 운영
- 갱내 환경오염 물질 철거 검토
- 폐갱도 활용 방안 강구
- 출하 시설물 통합 관리 시스템 구축

주요 이슈

- 생산량 감소에 의한 기술 인력 부족
- 지속 성장형 기술력 확보 필요
- 정부의 중소기업 지원확대
- 인력 감소 및 심부화에 따른 작업 환경 악화로 기계화, 자동화 필요
- 단계적 폐광에 따른 폐광이후 시설 장비 철수
- 광산 배수 및 폐수 처리 운영
- 각 사무지소 운영 시설 집약화
- 갱내 환경오염 물질 철거 검토
- 폐갱도 활용 방안 강구
- 출하 시설물 통합 관리 시스템 구축
- 광해방지 및 종합복구대책 수립

대응 방향

- 인력감소 및 작업장 심부화 대응한 시설 장비의 무인화, 자동화 정착
- 무인화 시설 유지 관리를 위한 네트워크 체계를 구축
- 주요시설 중앙통제 시스템 구축을 통한 인력절감
- 기술집약적 선진설비 운영 체제로 전환
- 폐광이후 사용가능 장비철수 필요한 광업소로 이전
- 광산 배수 및 폐수 처리 조직 구축
- 폐광 전 운영 시설 집약화 시행
- 전문가 합동 갱내 시설물 현황 조사
- 한국광해광업공단과 CCUS 업무 협약 체결
- 폐광 후 지속적으로 운영 될 출하 시설물 통합 관리 시스템 구축
- 환경관련 시설장비 폐쇄 및 한국광해광업공단에 광해방지 업무 이관

세부과제

1

효율적 시설 운영

2

단계적 폐광 추진

전략
과제
정의

- 시설 장비 운영 효율화는 생산량 감소로 인한 구조조정 인력 감축 및 장기 가행에 의한 작업장 심부화 등 작업 환경 변화에 대응 생산성 향상을 도모하기 위해 시설 장비의 효율적 운영 체계를 구축하고자 함
- 단계적 폐광에 따라 각 사업소 배·폐수 작업 및 갱내 시설물 철거로 안정적인 폐광을 시행하고, 광해방지(환경) 업무를 한국광해광업공단으로 이관하고자 함

세부과제	KPI	연도별 목표						담당부서
		2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	
시설·장비운영 효율화	원격관리 시스템 구축	2	1	1	-	-	-	공무지원팀
단계적 폐광 추진	수질기준 (ppm)	10 ppm 이하 유지						
	대기기준 (mg/sm³)	50 mg/sm³ 이하 유지						

세부과제	KPI	목표설정 근거
시설·장비운영 효율화	원격관리 시스템 구축	권양기 무인화, 펌프 자동화 등 시스템의 지속적 개선(인력감축)을 목표로 설정
환경오염 방지설비 효율적 운영	수질기준 (ppm)	정부의 엄격한 환경오염방지 수질기준 10 ppm 및 비산먼지 기준 50 mg/sm³ 이하를 지속적으로 유지 관리하는 것을 목표로 설정
	대기기준 (mg/sm³)	

세부과제 1-2-1. 시설·장비 운영 효율화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
원격 관리 시스템 구축	• 시설장비 원격 감시 시스템 - (도계) 원격 통제시설 확대 • (화순) 시설 관리 효율화 - 출하 시설물 무인화 - CCTV 설치 확대 - 관리 사각지대 모니터링 확대	• 시설장비 원격 감시 시스템 - (장성) 원격 통제시설 확대 • (장성) 시설 관리 효율화 - 출하 시설물 무인화 - CCTV 설치 확대 - 관리 사각지대 모니터링 확대	• (출하) 시설 관리 효율화 - 출하 시설물 무인화 - CCTV 설치 확대 - 출하관련 중장비 관리	• (출하) 시설 관리 효율화 - 출하 시설물 무인화 - CCTV 설치 확대 - 출하관련 중장비 관리	• (출하) 시설 관리 효율화 - 출하 시설물 무인화 - CCTV 설치 확대 - 출하관련 중장비 관리	• (출하) 시설 관리 효율화 - 출하 시설물 무인화 - CCTV 설치 확대 - 출하관련 중장비 관리
단계적 폐광	• (화순) 임시 광해 방지 조치 시행 - 수질 관리를 위한 배수, 폐수 작업 실시 • (화순) 갱내 시설물 반출 - 광차, 감속기, CC 등 • (화순) 광산 시설장비 폐쇄 - 폐수 배출시설 폐쇄 - 대기 배출시설 폐쇄 - 압축기, 보일러 폐쇄 • (도계) CCS 업무협약 체결 - 폐광도를 활용한 탄소저장 실증사업 추진	• (장성) 폐광 후 운영 검토 - 수질 관리를 위한 배수, 폐수 작업 검토 • (화순) 갱내 시설물 반출 - 전문가 합동조사 시행 • (장성) 광산 시설장비 폐쇄 - 폐수 배출시설 폐쇄 - 대기 배출시설 폐쇄 - 압축기, 보일러 폐쇄 • (도계) CCS 실증 - pH 경도, 투수계수 모니터링	• (도계) 폐광 후 운영 검토 - 수질 관리를 위한 배수, 폐수 작업 검토 • (장성) 갱내 시설물 반출 - 전문가 합동조사 시행 • (도계) 광산 시설장비 폐쇄 - 폐수 배출시설 폐쇄 - 대기 배출시설 폐쇄 - 압축기, 보일러 폐쇄 • (도계) CCS 환경영향평가 - 환경부 환경영향성 평가신청	• (도계) 갱내 시설물 반출 - 전문가 합동조사 시행 - 케이블, 배관, 펌프, 변압기, 권양기, 기동보상기 등		

세부과제 1-2-2. 환경오염 방지설비 효율적 운영

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
환경오염 방지시설 관리	• 환경오염 사고에 대비한 위기관리 체계 지속적 개선 - 수질, 대기, 토양의 환경오염 통합관리시스템 설치	• 환경오염 사고에 대비한 위기관리 체계 지속적 개선 - 수질, 대기, 토양의 환경오염 통합관리시스템 설치	• 환경오염 사고에 대비한 위기관리 체계 지속적 개선 - 수질, 대기, 토양의 환경오염 통합관리시스템 설치	• 환경오염 사고에 대비한 위기관리 체계 지속적 개선 - 수질, 대기, 토양의 환경오염 통합관리시스템 설치	• 환경오염 사고에 대비한 위기관리 체계 지속적 개선 - 수질, 대기, 토양의 환경오염 통합관리시스템 설치	• 환경오염 사고에 대비한 위기관리 체계 지속적 개선 - 수질, 대기, 토양의 환경오염 통합관리시스템 설치
광산주변 환경개선	• 광산주변의 쾌적한 환경정착 - 탄소배출권 관리 체계 점검 및 개선방안 수립 - 탄소배출거래제 판매 시행	• 광산주변의 쾌적한 환경정착 - 탄소배출권 관리 체계 점검 및 개선방안 수립	• 광산주변의 쾌적한 환경정착 - 탄소배출권 관리 체계 점검 및 개선방안 수립	• 광산주변의 쾌적한 환경정착 - 탄소배출권 관리 체계 점검 및 개선방안 수립	• 광산주변의 쾌적한 환경정착 - 탄소배출권 관리 체계 점검 및 개선방안 수립	• 광산주변의 쾌적한 환경정착 - 탄소배출권 관리 체계 점검 및 개선방안 수립

주요 이슈

대내·외적 환경 변화	대내·외 환경	· (내부) 작업장 심부화에 따른 작업장 온도, 습도, 지압 등 작업환경 악화 · (내부) 최대 생산시 시설규모 유지하고 있어 인력에 의한 안전관리 한계 · (내부) 단계적 폐광에 따른 지속적인 감원으로 안전에 취약 · (외부) 중대재해처벌법 시행으로 재해, 재난에 대한 국민적 관심 증가 · (외부) 정부의 사망사고자 감소를 위한 중대재해처벌법 적용
	정부 정책	· 공공기관의 안전관리에 대한 국민적 우려 및 사고예방 역할 강화 요구 · 안전과 환경 등에서의 사회적 가치 실현에 대한 국가정책 반영 · 기능조정 기관 선정에 따른 단계적 폐광 지속으로 안전관리 애로

안전 관리 현안 사항	· 중대재해 및 고빈도재해 예방대책 수립 및 교육 강화를 통한 이행 · 협력업체 정기·수시 위험성 평가, 안전경영위원회 참여, 안전보건계획 제출을 통한 안정성 확보 · 작업허가제도 시행 강화를 통한 재해 예방 · 경영진 및 안전관리자·담당자 안전 역량 강화 교육 강화 · 근로자 체험형 안전활동·안전작업 동영상 교육으로 근로자 안전 인식 제고 · 효율적 시설물 관리를 위한 원격제어 및 자동화 · 자동화설비(주선펌프, 압축기, 펌프 등) 전장품 및 부품 교체 · 안전보건관리 강화를 통한 건강증시문화 조성 · 제도개선 및 안전의식 제고 · 사이버 침해사고 발생방지를 위한 정보보안 체계 강화 필요
----------------------	--

- 1 중대재해처벌법_시행에 따른 안전관리시스템 보안 및 개선
- 2 작업환경 개선 및 기계설비의 자동화를 통한 안전작업장 조성
- 3 안전보건관리 강화를 통한 건강증시문화 조성
- 4 개인정보 보호 및 사이버 정보 보안 체계 강화

주요 이슈

- 중대재해처벌법 시행에 따른 안전관리시스템 보안 및 개선
- 작업환경개선 및 기계설비의 자동화를 통한 안전작업장 조성
- 안전보건관리 강화를 통한 건강중시문화 조성

대응 방향

- 안전감독자·담당자의 안전 역량 강화 교육 시행
- 체험형 안전교육 강화(VR활용 가상 현실교육으로 재해사례 체험)
- 작업허가제 시행 강화로 재해 예방
- 협력업체 안전성 확보 및 정부정책 적극 대처
- 효율적 시설물관리를 위한 원격제어 및 자동화
- 안전보건관리 강화를 통한 건강중시 문화 조성
- 재난 위기대처능력 내실화
- 사이버침해 대응체계, 정보보안관리, 개인 정보보호체계 강화를 통한 자산의 안전성 확보

세부과제

- 1 재해예방 활동 강화
- 2 안전관리 시설 장비 개선
- 3 안전공감대 조성
- 4 안전보건관리 강화
- 5 사이버·보안관리 강화

전략과제 1-3. 안전·보안관리 강화

전략목표 1. 안정적 탄광 운영 후 폐광 추진

전략 과제 정의

- 재해예방활동 강화는 안전경영시스템 인증과 안전제도 및 안전관리계획이 사업장에 정착되는 것을 목적으로 한다.
- 안전관리 시설 장비 개선은 작업환경 및 기계설비의 안전성 향상을 통한 위험요인으로부터 재해예방을 목적으로 한다.
- 안전공감대 조성은 다양한 안전실천 활동으로 직장내 안전의식 확산을 목적으로 한다.
- 보건관리 강화는 개인별 위생관리 강화, 사회적 거리두기 실천을 통한 감염병 예방을 목적으로 한다.
- 사이버 보안 관리 강화는 사이버 침해 대응 전략, 정보보안 관리체계의 강화와 개인정보 보호체계의 강화를 의미한다.

세부과제	KPI	연도별 목표						담당부서
		2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	
재해예방 활동 강화	백만톤당 재해율(재해인원, 명)	0	0	0	0	0	0	안전총괄실
	안전센터 교육 이수율(%)	100	100	100	100	100	100	
안전관리 시설 장비 개선	성능검사 합격률(%)	100	100	100	100	100	100	
안전공감대 조성	자발적 안전활동 참여건수(건)	1.96	2.16	2.37	2.61	2.87	3.14	
	K-SCI(점)	90.9	90.9	90.9	90.9	90.9	90.9	
보건관리 강화	검진, 독감예방접종 달성율(%)	100	100	100	100	100	100	
사이버·보안 관리강화	정보보안관리실태 평가점수 향상	65.6	67	68	69	70	71	정보보안팀

세부과제	KPI	산식	목표설정 근거
재해예방 활동 강화	백만톤당 재해율	사고인원(명) / 생산량(톤) × 1,000,000(톤)	연차적 재해축소에 따른 '22년 무재해 달성
	광산 안전센터 교육	관리자 1회/년, 근로자 1회/2년	교육 이수율 100% 설정
안전관리 시설 장비 개선	시설물 성능검사 합격률	전문기관(광물자원공사) 매년 시설물 성능검사 시행	시설물 성능검사 100% 합격 목표 설정
안전공감대 조성	자발적 안전활동 참여건수	(앗차 재해사례+안전신고+칭찬릴레이) / 총 인원	매 년 참여건수 10% 확대
	K-SCI	안전 설문조사 결과	최고목표를 설정하여 최고목표 이상 달성으로 변경
보건관리 강화	건강검진, 독감 예방접종 달성율	종합건강검진율(%) * 0.5 + 독감예방 접종율(%) * 0.5	검진 사후관리 및 예방접종을 100% 달성 보건관리 강화
사이버·보안관리강화	정보보안관리실태 평가점수 향상	최근3년간(21~23년)공기업 평균점수 + 1점	공기업 평균 목표 달성, 연도별+1점 달성으로 변경

세부과제 1-3-1. 재해예방 활동 강화 1-3-2. 안전관리시설장비 개선 1-3-3. 안전 공감대 강화 1-3-4. 보건관리 강화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
재해예방 활동 강화	• 전문기관 교육 지속 추진 - 관리자1회/년, 근로자1회/2년 - VR 및 안전동영상 교육 시행 • 안전점검 강화 - 외부전문가 합동 점검 • 위험성평가 개선(지하 환경) - 유해위험요인 제거 및 개선	• 전문기관 교육 지속 추진 - 관리자1회/년, 근로자1회/2년 - VR 및 안전동영상 교육 시행 • 안전점검 강화 - 소별 내부전문가 교차점검 • 위험성평가 고도화 - 외부전문가 컨설팅 시행	• 전문기관 교육 지속 추진 - 관리자1회/년, 근로자1회/2년 - VR 및 안전동영상 교육 시행 • 안전점검 강화 - 불시 특별안전점검 강화 • 위험성평가 최적화 - 유해위험요인 제거 및 개선	• 전문기관 교육 지속 추진 - 관리자1회/년, 근로자1회/2년 - VR 및 안전동영상 교육 시행 • 안전점검 강화 - 내외부전문가 합동 점검 • 위험성평가 최적화 - 유해위험요인 제거 및 개선	• 전문기관 교육 지속 추진 - 관리자1회/년, 근로자1회/2년 - VR 및 안전동영상 교육 시행 • 안전점검 강화 - 내외부전문가 합동 점검 • 위험성평가 최적화 - 유해위험요인 제거 및 개선	• 전문기관 교육 지속 추진 - 관리자1회/년, 근로자1회/2년 - VR 및 안전동영상 교육 시행 • 안전점검 강화 - 내외부전문가 합동 점검 • 위험성평가 최적화 - 유해위험요인 제거 및 개선
안전관리 시설장비 개선	• KOSHA-MS 재인증 취득 - 시스템 및 시설안전관리 • 시설물 가이드 확산 적용	• KOSHA-MS 사후심사 - 시스템 및 시설안전관리 • 시설안전 가이드 지속 유지	• KOSHA-MS 사후심사 - 시스템 및 시설안전관리 • 시설안전 가이드 재점검	• KOSHA-MS 재인증 심사 - 시스템 및 시설안전관리 • 시설안전 가이드 지속 유지	• KOSHA-MS 사후심사 - 시스템 및 시설안전관리 • 시설안전 가이드 지속 유지	• KOSHA-MS 사후심사 - 시스템 및 시설안전관리 • 시설안전 가이드 지속 유지
안전 공감대 조성	• K-SCI 지표 최고목표 관리 - 안전경영 부문 지표 개선 • 안전점검의 날 행사 확대 시행 - 석탄공사 주관, 주변 지자체 및 광업소 합동 안전점검의 날 행사 추진	• K-SCI 지표 최고목표 관리 - 지표 개선을 위한 지속노력 • 안전점검의 날 행사 확대 시행 - 석탄공사 주관, 주변 지자체 및 광업소 합동 안전점검의 날 행사 추진	• K-SCI 지표 최고목표 관리 - 지표 개선을 위한 지속노력 • 안전점검의 날 행사 확대 시행 - 석탄공사 주관, 주변 지자체 및 광업소 합동 안전점검의 날 행사 추진	• K-SCI 지표 최고목표 관리 - 지표 개선을 위한 지속노력 • 안전점검의 날 행사 확대 시행 - 석탄공사 주관, 주변 지자체 및 광업소 합동 안전점검의 날 행사 추진	• K-SCI 지표 최고목표 관리 - 지표 개선을 위한 지속노력 • 안전점검의 날 행사 확대 시행 - 석탄공사 주관, 주변 지자체 및 광업소 합동 안전점검의 날 행사 추진	• K-SCI 지표 최고목표 관리 - 지표 개선을 위한 지속노력 • 안전점검의 날 행사 확대 시행 - 석탄공사 주관, 주변 지자체 및 광업소 합동 안전점검의 날 행사 추진
보건관리 강화	• 근로자 맞춤형 건강증진 프로그램 • 근골격계 질환 예방 활동	• 근로자 맞춤형 건강증진 프로그램 • 검진 및 예방접종 관리 강화	• 근로자 맞춤형 건강증진 프로그램 • 검진 및 예방접종 지속관리	• 근로자 맞춤형 건강증진 프로그램 • 검진 및 예방접종 지속관리	• 근로자 맞춤형 건강증진 프로그램 • 검진 및 예방접종 지속관리	• 근로자 맞춤형 건강증진 프로그램 • 검진 및 예방접종 지속관리

세부과제 1-3-5. 사이버·보안관리 강화

세부 실행과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
사이버 보안 관리 강화	• (국정원, 산업부)상시 정부보안정책 적극이행 • 정보보안 담당자 역량 향상 교육 • 정부평가 지적사항 점검 및 조치 • 정보보호시스템 노후 장비 교체 - 유해사이트 차단 - DB암호화	• (국정원, 산업부)상시 정부보안정책 적극이행 • 정보보안 담당자 역량 향상 교육 • 정부평가 지적사항 점검 및 조치 • 정보보호시스템 노후 장비 교체 - 침입방지시스템(IPS) - 침입차단시스템(FW)	• (국정원, 산업부)상시 정부보안정책 적극이행 • 정보보안 담당자 역량 향상 교육 • 정부평가 지적사항 점검 및 조치 • 정보보호시스템 노후 장비 교체 - 개인정보 접속기록 - 개인정보보호 시스템	• (국정원, 산업부)상시 정부보안정책 적극이행 • 정보보안 담당자 역량 향상 교육 • 정부평가 지적사항 점검 및 조치 • 정보보호시스템 노후 장비 교체 - 웹방화벽 - 네트워크 접근제어	• (국정원, 산업부)상시 정부보안정책 적극이행 • 정보보안 담당자 역량 향상 교육 • 정부평가 지적사항 점검 및 조치 • 정보보호시스템 노후 장비 교체 - Ddos 시스템 교체	• (국정원, 산업부)상시 정부보안정책 적극이행 • 정보보안 담당자 역량 향상 교육 • 정부평가 지적사항 점검 및 조치 • 정보보호시스템 노후 장비 교체
	• 개인정보관리 고도화지속 - 개인정보 교육 허브 구축 및 담당자 맞춤형 교육 시행 • 개인정보보호 동의서 및 처리 방침에 대한 정보 접근권 강화 • 감시장비 점검 등 시설 보안관리 강화	• 개인정보보호 교육 및 홍보 강화 - 개인정보 교육 허브 구축 및 담당자 맞춤형 교육 시행 • 감시장비 점검 등 시설 보안관리 강화	• 개인정보보호 교육 및 홍보 강화 지속 - 개인정보 교육 허브 구축 및 담당자 맞춤형 교육 강화 • 감시장비 점검 등 시설 보안관리 강화	• 개인정보보호 교육 및 홍보 강화를 통한 문화 확산 - 개인정보 교육 허브 구축 및 담당자 맞춤형 교육 강화 지속 • 자율참여형 보호문화 인식 제고 • 감시장비 점검 등 시설 보안관리 강화	• 개인정보보호 교육 및 홍보 강화를 통한 문화 확산 - 개인정보 교육 허브 구축 및 담당자 맞춤형 교육 강화 지속 • 자율참여형 보호문화 인식 제고 • 감시장비 점검 등 시설 보안관리 강화	• 개인정보보호 교육 및 홍보 강화를 통한 문화 확산 - 개인정보 교육 허브 구축 및 담당자 맞춤형 교육 강화 지속 • 자율참여형 보호문화 인식 제고 • 감시장비 점검 등 시설 보안관리 강화

현 황

<국내 무연탄 수급 전망>

(단위 : 천톤)

구 분	2023	2024	2025	2026	2027	2028
생 산	646	561	506	423	423	423
소 비	390	359	330	304	280	258
비축재고	966	977	1,004	1,004	1,004	1,004
산지재고	1,617	1,432	1,252	1,010	787	582

- 공사의 단계적 폐광에 따라 생산탄에서 비축탄(재고탄)으로 안정적 공급
- 국내 석탄 생산 불가에 따른 장기적 수급안정성 제고 방안 수립
 - 중장기적 수급안정을 위해 비축 가능시기에 정부비축 추진
- 산업환경 악화가 예상되므로 고객중심 서비스로 침체되는 석탄업계에 활력 부여

주요 이슈

- 1 업계 상생을 위한 수급관리 필요
 - 안정적 중장기 공급계획 수립
 - 중장기 공급예비력 확보
 - 석탄업계 상생을 위한 공공역할 수행
- 2 안정적인 공급체계 운영
 - 석탄 품질관리 강화
 - 안정적 수송체계 운영
 - 연탄 시장 질서 확립
- 3 고객중심 석탄 공급 실현
 - 수요자 중심의 서비스 필요
 - 석탄업계 공조를 통한 상생노력

주요 이슈

- 전체 연탄수요 급감 추세 지속
- 저소득층 연탄 기저수요의 타 에너지원 전환 어려움
- 국내 석탄 생산 규모 지속적 축소
- 공사의 단계적 폐광에 따른 비축탄 소비 필요
- 책임 있는 공공역할 수행 필요
- 계절적 수요편차 고질적 발생
- 이상기온 등 수급위기 다양화
- 철도 수송감소 및 육로수송 증가
- 연탄시장의 침체로 인한 연탄공장 부도 및 폐업 증가
- 탄질에 대한 고객 니즈 증가
- 고객중심 높은 서비스 수준 요구
- 석탄 이슈에 대한 업계 공동협력 필요

대응 방향

- 안정적 증장기 공급계획 수립
- 증장기 공급예비력 확보
- 석탄업계 상생을 위한 공공역할 수행
- 공사 폐업이후 수요대비 적정 재고 유지
- 정부 추가 비축 105천톤 조기 완수
- 탄광별 생산차질 예방
- 안정적 수송체계 운영 노력
- 연탄시장 질서 확립
- 연탄공장 부실업체 관리
- 수요자 중심의 서비스 필요
- 석탄업계 공조를 통한 상생노력

세부과제

- 1
수급환경 변화 대응 및 적기 공급
- 2
수요자 중심 고객서비스 실현

전략
과제
정의

- 안정적 수급관리 전략과제는 선제적 수급관리 및 적기공급 실현과 고객가치 창출의 서비스 제공의 세부과제로 분류
- 세부과제 1은 중장기 수급안정을 위한 정책을 실현하고 매년 발생하는 동절기 연탄 수요 집중에 안정적으로 대응하며 연탄시장의 질서를 확립하여 연탄 사용자들이 안심하고 사용할 수 있도록 만드는 것을 말함
- 세부과제 2는 고객 소통과 참여를 통한 bottom-up 형태 서비스 기반을 구축하고 적극적인 고객 VOC 해소로 실제적 만족도 제고를 달성하여 최종적으로 석탄공급을 통한 사회적책임 구현을 말함

세부과제	KPI	연도별 목표						담당부서
		2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	
수급환경 변화 대응 및 적기 공급	석탄 판매량 (천톤)	317	286	263	242	223	205	상생협력팀
수요자 중심 고객서비스 실현	고객만족도 (점수)	89.5	기획재정부 고객만족도 조사 목표 점수 적용					

세부과제	KPI	목표설정 근거
수급환경 변화 대응 및 적기 공급	석탄 판매량	수요조사를 통한 공급목표 설정
수요자 중심 고객서비스 실현	PCSI 고객만족도	과거 3개년치 평균점수에 가중치 부여한 점수를 목표로 설정 (매년 기획재정부에서 전년까지의 실적 기준으로 기관의 목표 재설정)

세부과제 1-4-1. 수급환경 변화 대응 및 적기 공급

❖ 추진방향 : 수급환경 악화가 예상됨에 따라 수요-공급 균형을 우선으로 산업규모 축소에 다른 차질이 없도록 지역별 정교한 수급관리 추진

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
중장기 수급관리 실현	- 민수용 무연탄 수요에 따른 공급 조절(△2천) - 생산량 감소에 따른 비축탄 공급 - 국내 탄광 재고 정부 비축추진(1.1만톤) - 비축장별 비축탄 관리 - 비축장 활용 및 정리 - 석,연탄 가격 현실화에 따른 시장변화 관리	- 민수용 무연탄 수요에 따른 공급 조절(△3.1만) - 생산량 감소에 따른 비축탄 공급 - 국내 탄광 재고 정부 비축추진(1.1만톤) - 비축장별 비축탄 관리 - 비축장 활용 및 정리 - 폐광 시 재고탄 정리 - 석,연탄 가격 현실화에 따른 시장변화 관리	- 민수용 무연탄 수요에 따른 공급 조절(△2.3만) - 생산량 감소에 따른 비축탄 공급 - 국내 탄광 재고 정부 비축추진(2.6만톤) - 비축장별 비축탄 관리 - 비축장 활용 및 정리 - 폐광 시 재고탄 정리 - 석,연탄 가격 현실화에 따른 시장변화 관리	- 민수용 무연탄 수요에 따른 공급 조절(△2.1만) - 폐광에 따른 비축탄공급 - 비축장별 비축탄 관리 - 비축장 활용 및 정리 - 산지비축탄 활용및정리 - 석,연탄 가격 현실화에 따른 시장변화 관리	- 민수용 무연탄 수요에 따른 공급 조절(△1.9만) - 폐광에 따른 비축탄공급 - 비축장별 비축탄 관리 - 비축장 활용 및 정리 - 산지비축탄 활용및정리 - 석,연탄 가격 현실화에 따른 시장변화 관리	- 민수용 무연탄 수요에 따른 공급 조절(△1.8만) - 폐광에 따른 비축탄공급 - 비축장별 비축탄 관리 - 비축장 활용 및 정리 - 산지비축탄 활용및정리 - 석,연탄 가격 현실화에 따른 시장변화 관리
안정적 적기 공급	- 탄질 강화 - 선제적 수송관리 - 폐업업체 지원 - 시장 질서 확립 - 석탄업계 중심역할 수행	- 탄질 강화 - 선제적 수송관리 - 폐업업체 지원 - 시장 질서 확립 - 석탄업계 중심역할 수행	- 탄질 강화 - 선제적 수송관리 - 폐업업체 지원 - 시장 질서 확립 - 석탄업계 중심역할 수행	- 탄질 강화 - 선제적 수송관리 - 폐업업체 지원 - 시장 질서 확립 - 석탄업계 중심역할 수행	- 탄질 강화 - 선제적 수송관리 - 폐업업체 지원 - 시장 질서 확립 - 석탄업계 중심역할 수행	- 탄질 강화 - 선제적 수송관리 - 폐업업체 지원 - 시장 질서 확립 - 석탄업계 중심역할 수행

세부과제 1-4-2. 수요자 중심 고객서비스 실현

❖ 추진방향 : 고객 맞춤형 서비스와 세심한 터칭서비스 제공 통한 만족도 제고, 상생·참여·소통 확대로 침체된 석탄업계 분위기 불업

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
맞춤형 서비스	• 맞춤형 공급 및 수송 • 업체별 맞춤 정보제공 • 고객관계관리 강화	• 맞춤형 공급 및 수송 • 업체별 맞춤 정보제공 • 고객관계관리 강화 • 상생기금운영 활성화	• 맞춤형 공급 및 수송 • 업체별 맞춤 정보제공 • 고객관계관리 강화 • 상생기금운영 활성화	• 맞춤형 공급 및 수송 • 업체별 맞춤 정보제공 • 고객관계관리 강화	• 맞춤형 공급 및 수송 • 업체별 맞춤 정보제공 • 고객관계관리 강화	• 맞춤형 공급 및 수송 • 업체별 맞춤 정보제공 • 고객관계관리 강화
고객 소통 강화	• 이해관계자 별 양방향 커뮤니케이션 강화 • 광업소-고객 소통 정착 • 밀착형 소통채널 운영 • 온라인 소통 확대 • 고객 참여 강화	• 이해관계자 별 양방향 커뮤니케이션 강화 • 광업소-고객 소통 정착 • 밀착형 소통채널 운영 • 온라인 소통 확대 • 고객 참여 강화	• 이해관계자 별 양방향 커뮤니케이션 강화 • 광업소-고객 소통 정착 • 밀착형 소통채널 운영 • 온라인 소통 확대 • 고객 참여 강화	• 이해관계자 별 양방향 커뮤니케이션 강화 • 광업소-고객 소통 정착 • 밀착형 소통채널 운영 • 온라인 소통 확대 • 고객 참여 강화	• 이해관계자 별 양방향 커뮤니케이션 강화 • 광업소-고객 소통 정착 • 밀착형 소통채널 운영 • 온라인 소통 확대 • 고객 참여 강화	• 이해관계자 별 양방향 커뮤니케이션 강화 • 광업소-고객 소통 정착 • 밀착형 소통채널 운영 • 온라인 소통 확대 • 고객 참여 강화

IV

전략목표 ↓ 전략과제별 Action plan

전략목표 1. 안정적 탄광 운영 후 폐광 추진

전략과제 1-1. 안정적 생산관리 및 폐광 추진

전략과제 1-2. 효율적 시설 운영 및 폐광 추진

전략과제 1-3. 안전 · 보안관리 강화

전략과제 1-4. 안정적 수급관리

전략목표 2. 경영효율 및 사회적 책임 강화

전략과제 2-1. 조직 · 인력운영 효율화 및 업무혁신

전략과제 2-2. 재무관리 효율화

전략과제 2-3. 성과와 역량 중심의 보수 · 성과관리체계 운영

전략과제 2-4. 선진 노사문화 정착

전략과제 2-5. 사회적 책임 구현

현 황

- 기능조정 및 조기폐광 정책에 따른 사업규모 및 인력의 지속 축소
- 설립목적, 정부정책 실행, 안전관리 강화를 위한 조직 운영
- 사회적 책임 실현을 위한 조직 및 인력 운영 필요

- 투명하고 공정한 채용, 성차별 없는 능력위주 인사관리 필요
- 비정규직(무기계약직 및 기간제 계약직) 처우 등 근로조건 개선
- 기술 및 기능인력의 지속적 감축으로 기술력 사장 방지를 위한 직무능력 강화 필요

- 단계적 폐광에 대비한 재취업 및 전직 지원 프로그램 운영 필요
- 지속적 석탄산업 구조조정으로 인한 인력부족 및 업무과중에 따른 역량 강화 노력 미흡
- 석탄산업의 지속적인 축소로 전문인력 및 전문 교육기관 부족

- 감산 및 감원 시행, 작업장 심부화 등에 대응한 경영효율화, 업무프로세스 개선 필요
- 공공기관 혁신 가이드라인을 반영한 혁신 추진 필요
- 국정과제 등 정부정책에 대한 적극적인 이행 필요

주요 이슈

1

- 연도별 기능조정(조기폐광, 감산, 감원) 시행
- 인력의 효율적 배분 및 운영

2

- 투명하고 공정한 인사제도 운영
- 정규직 전환자 처우개선, 안전한 석탄광산 운영을 위한 고기능 기술인력 양성

3

- 외부 전문기관을 통한 효율적 실무교육 실시로 역량 강화
- 폐광과 연계한 전직 프로그램 도입 및 효율성 제고

4

- 기관의 경영효율화, 업무프로세스 혁신을 통해 경영환경 변화에 대응
- 세부혁신과제 발굴 및 추진
- 정부정책의 적극적인 추진

주요 이슈

- 연도별 기능조정(감산, 감원) 시행
- 단계적 조기폐광 시행
- 투명하고 공정한 인사제도 정착
 - 투명하고 공정한 채용 기준 개선 및 운영, 합리적인 인사평가제도 운영 등
- 비정규직 처우개선, 직무능력 향상을 통한 전문성 제고
 - 계약직 처우개선 지속, 역량강화 프로그램 운영 정규직과 차별없는 적용
- 공사 실정에 부합한 역량기반 교육 훈련 체계 수립
 - 대부분의 근로자가 산간 오지 광업소 지역에 근무
- 기관의 경영효율화, 업무프로세스 혁신을 통해 경영환경 변화에 대응
- 혁신가이드 라인에 따른 혁신계획 확정
- 정부정책의 적극적인 추진

대응 방향

- 기능조정 계획과 연계한 비효율 생산 조직 축소 등 조직 개편
- 조기폐광 이후 조직의 기능 설정 및 자원 분배 방향 설정
- 조직별 책임 및 권한 명확화
- 인사채용비위 재발방지 관련 제도 개선
- 성과 중심 능력위주 인사관리 실행
- 비정규직(계약직) 처우 개선 지속
- 합리적인 순환보직 기준 적용, 기술 및 기능인력 역량강화로 전문성 향상
- 폐광 대비 전직 지원 프로그램 발굴 및 재취업 지원 강화
- 석탄생산운영의 효율성 제고 및 일하는 방식 변화로 업무프로세스 개선을 위한 과제 발굴 및 추진
- 정부 5대분야 혁신과제 적극 운영
- 국정과제 등 정부정책 적극 이행

세부과제

1

전략적 조직체계 운영

2

투명 공정한 인사관리제도 운영

3

폐광대비 인적자원 역량 강화

4

혁신 및 정부정책 이행 강화

전략 과제 정의

- 전략적 조직체계 운영은 대내·외 환경분석과 내부역량 분석을 통하여 합리적이고 효율적인 조직을 구축하고, 역할 및 책임의 배분, 권한위임을 통해 사업 목적을 달성할 수 있는 효율적이고 전략적인 조직을 운영하는 과제임
- 합리적 인사관리제도 운영은 우수인력의 확보, 유지, 관리 및 역량과 성과중심의 인력관리, 인사시스템의 공정성, 투명성 제고 등을 통해 내부직원의 동기를 부여하고 성과몰입을 통한 경쟁적 조직문화 구축하여 조직 경쟁력 제고하는 과제임
- 인적자원 역량 강화는 훈련개발과 학습을 거쳐 성과창출을 위한 교육 추진과 역량기반 교육체계 구축 시행 ⇒ 교육 니즈 발굴, 시스템 구축, CDP(Career Development Program) 관리에 의한 자기개발 및 성장기회 제공하는 과제임
- 업무혁신, 정부정책 이행 강화는 기관의 경영효율화, 업무프로세스 혁신을 통해 경영환경 변화에 대응하고, 대국민 서비스 개선과 국민부담 완화를 위한 노력과 열린혁신, 국정과제 등 정부정책을 적극적으로 이행하는 과제임

세부과제	KPI	연도별 목표						담당부서
		2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	
전략적 조직체계 운영	기능조정 계획 이행률(%)	100	100	100	-	-	-	혁신기획팀
공정한 인사관리제도 운영	핵심인재 확보율(%)	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	경영관리팀
인적자원 역량 강화	인당 교육비 (천원)	550	550	600	600	600	600	
혁신계획 이행률	이행률(%)	100	100	100	100	100	100	혁신기획팀
국정과제 이행률	이행률(%)	100	100	100	100	100	100	

세부과제	KPI	산식	목표설정 근거
전략적 조직체계 운영	기능조정 계획 달성률(%)	기능조정 계획 대비 달성비율	정부(산업통상자원부)의 석탄생산 기능조정 계획 승인
공정한 인사관리제도 운영	핵심인재 확보율(%)	핵심인재 : 공사업무상 소요되는 기능사이상 자격 보유자	기술 전수 및 역량 강화 교육으로 일정 비율 유지
인적자원 역량 강화	인당 교육비 (천원)	자격 교육 강화	인적자원 역량 강화를 위한 인당 교육 비용 유지
혁신·국정과제 이행률	이행률(%)	혁신·국정과제 계획 대비 실적	정부가이드라인을 반영한 과제별 계획 대비 100%달성을 목표

세부과제 2-1-1. 전략적 조직체계 운영

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
전략/기능 조정과 연계한 조직 및 인력 운영	• 기능조정, 단계적 조기 폐광 시행 및 조직 운영 효율화 - 당년도 폐광 및 감산 계획을 반영한 감원계획 수립 및 구조조정 시행 - 조직 및 인력 운영 계획 재수립 및 효율적 운영 (△1광업소, 생산△1부) • 전략 및 정부정책 변화를 반영한 핵심업무 재 선정 및 운영 효율화 - 전략/정부정책변화를 반영한 핵심업무 재설정 - 핵심업무 위주의 인력 재배분 및 운영 효율화 (인력 효율성 점검)	• 기능조정, 단계적 조기 폐광 시행 및 조직 운영 효율화 - 당년도 폐광 및 감산 계획을 반영한 감원계획 수립 및 구조조정 시행 - 조직 및 인력 운영 계획 재수립 및 효율적 운영 (△1광업소) • 전략 및 정부정책 변화를 반영한 핵심업무 재 선정 및 운영 효율화 - 전략/정부정책변화를 반영한 핵심업무 재설정 - 핵심업무 위주의 인력 재배분 및 운영 효율화 (인력 효율성 점검)	• 기능조정, 단계적 조기 폐광 시행 및 조직 운영 효율화 - 당년도 폐광 및 감산 계획을 반영한 감원계획 수립 및 구조조정 시행 - 조직 및 인력 운영 계획 재수립 및 효율적 운영 (△1광업소, 본사 축소) • 전략 및 정부정책 변화를 반영한 핵심업무 재 선정 및 운영 효율화 - 전략/정부정책변화를 반영한 핵심업무 재설정 - 핵심업무 위주의 인력 재배분 및 운영 효율화 (인력 효율성 점검)	• 전략 및 정부정책 변화를 반영한 핵심업무 재 설정 및 운영 효율화 - 전략/정부정책변화를 반영한 핵심업무 재설정 - 핵심업무 위주의 인력 재배분 및 운영 효율화 (인력 효율성 점검)	• 전략 및 정부정책 변화를 반영한 핵심업무 이행을 위한 운영 효율화 - 핵심업무 위주의 인력 재배분 및 운영 효율화 (인력 효율성 점검)	• 전략 및 정부정책 변화를 반영한 핵심업무 이행을 위한 운영 효율화 - 핵심업무 위주의 인력 재배분 및 운영 효율화 (인력 효율성 점검)
단위조직의 역할 및 책임 명확화	• 사업환경 및 정부정책 변화를 반영한 조직의 역할 및 책임 명확화 - 안전조직 운영 강화 - 혁신조직 운영 강화 • 임시조직 운영, 업무협업으로 현안과제 해결	• 사업환경 및 정부정책 변화를 반영한 조직의 역할 및 책임 명확화 - 안전조직 운영 강화 - 혁신조직 운영 강화 • 임시조직 운영, 업무협업으로 현안과제 해결	• 사업환경 및 정부정책 변화를 반영한 조직의 역할 및 책임 명확화 - 안전조직 운영 강화 - 혁신조직 운영 강화 • 임시조직 운영, 업무협업으로 현안과제 해결	• 사업환경 및 정부정책 변화를 반영한 조직의 역할 및 책임 명확화 - 안전조직 운영 강화 - 혁신조직 운영 강화	• 사업환경 및 정부정책 변화를 반영한 조직의 역할 및 책임 명확화 - 안전조직 운영 강화 - 혁신조직 운영 강화	• 사업환경 및 정부정책 변화를 반영한 조직의 역할 및 책임 명확화 - 안전조직 운영 강화 - 혁신조직 운영 강화

세부과제 2-1-2. 공정한 인사관리제도 운영

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
투명 공정한 인사관리 시행	• 투명하고 공정한 인사제도 운영 및 제도 고도화 - 투명 공정한 인사 운영, 우수기관 제도 벤치마킹 • 능력과 성과중심의 인사관리 운영 (신규 개선 사항 발굴) • 무기계약직 처우향상 • 사내직위 공모를 통한 개방형직위 운영 강화 • 합리적인 순환보직 기준 적용, 전문직위 운영을 통한 전문성 향상	• 투명하고 공정한 인사제도 운영 및 제도 정착 - 투명 공정한 인사 운영 제도개선의 선순환 정착 • 능력과 성과중심의 인사관리 운영 (신규 개선 사항 발굴) • 무기계약직 처우향상 • 사내직위 공모를 통한 개방형직위 운영 강화 • 합리적인 순환보직 기준 적용, 전문직위 운영을 통한 전문성 향상	• 투명하고 공정한 인사제도 운영 및 제도 정착 - 투명 공정한 인사 운영 제도개선의 선순환 정착 • 능력과 성과중심의 인사관리 운영 (신규 개선 사항 발굴) • 무기계약직 처우향상 • 사내직위 공모를 통한 개방형직위 운영 강화 • 합리적인 순환보직 기준 적용, 전문직위 운영을 통한 전문성 향상	• 투명하고 공정한 인사제도 운영 및 제도 정착 - 투명 공정한 인사 운영 제도개선의 선순환 정착 • 능력과 성과중심의 인사관리 운영 (신규 개선 사항 발굴) • 무기계약직 처우향상 • 사내직위 공모를 통한 개방형직위 운영 강화 • 합리적인 순환보직 기준 적용, 전문직위 운영을 통한 전문성 향상	• 투명하고 공정한 인사제도 운영 및 제도 정착 - 투명 공정한 인사 운영 제도개선의 선순환 정착 • 능력과 성과중심의 인사관리 운영 (신규 개선 사항 발굴) • 무기계약직 처우향상 • 사내직위 공모를 통한 개방형직위 운영 강화 • 합리적인 순환보직 기준 적용, 전문직위 운영을 통한 전문성 향상	• 투명하고 공정한 인사제도 운영 및 제도 정착 - 투명 공정한 인사 운영 제도개선의 선순환 정착 • 능력과 성과중심의 인사관리 운영 (신규 개선 사항 발굴) • 무기계약직 처우향상 • 사내직위 공모를 통한 개방형직위 운영 강화 • 합리적인 순환보직 기준 적용, 전문직위 운영을 통한 전문성 향상
합리적인 인사평가 제도 운영	• 인사평가체계 운영 고도화 - 효율적인 인사평가제도 운영, 우수기관 인사평가 벤치마킹 • 인사평가제도 이해도 향상 - 전직원 설명회 개최, 평가기준 개선 교육 등	• 합리적인 인사평가체계 정착 - 인사평가, 제도개선, 개인성과 향상의 선순환 구조 정착 • 인사평가제도 이해도 향상 - 전직원 설명회 개최, 평가기준 개선 교육 등	• 합리적인 인사평가체계 정착 - 인사평가, 제도개선, 개인성과 향상의 선순환 구조 정착 • 인사평가제도 이해도 향상 - 전직원 설명회 개최, 평가기준 개선 교육 등	• 합리적인 인사평가체계 정착 - 인사평가, 제도개선, 개인성과 향상의 선순환 구조 정착 • 인사평가제도 이해도 향상 - 전직원 설명회 개최, 평가기준 개선 교육 등	• 합리적인 인사평가체계 정착 - 인사평가, 제도개선, 개인성과 향상의 선순환 구조 정착 • 인사평가제도 이해도 향상 - 전직원 설명회 개최, 평가기준 개선 교육 등	• 합리적인 인사평가체계 정착 - 인사평가, 제도개선, 개인성과 향상의 선순환 구조 정착 • 인사평가제도 이해도 향상 - 전직원 설명회 개최, 평가기준 개선 교육 등

세부과제 2-1-3. 인적자원 역량 강화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
역량 개발 프로그램 강화	• 핵심가치과정 고도화 - 비대면 프로그램 강화, 신규프로그래 로그램 지속 발굴 등 • (전략화) 석탄광 개발 및 운영 역량 강화 (신규과제 발굴) - 혁신 및 오피니언 리더 운영 강화, 기술자격 취득 향상 지속 추진 등 • (전문화) 신기술, 제도변화에 대응한 교육 강화 - 직무 전문분야별 신기술, 제도변화를 반영한 직무전문교육 시행 • (효율화) Life Cycle 교육프로그램 운영 강화 - 여성인재 등 직위별 교육프로그램 발굴 시행	• 핵심가치과정 고도화 - 비대면 프로그램 강화, 신규프로그래 로그램 지속 발굴 등 • (전략화) 석탄광 개발 및 운영 역량 강화 (신규과제 발굴) - 혁신 및 오피니언 리더 운영 강화, 기술자격 취득 향상 지속 추진 등 • (전문화) 신기술, 제도변화에 대응한 교육 강화 - 직무 전문분야별 신기술, 제도변화를 반영한 직무전문교육 시행 • (효율화) Life Cycle 교육프로그램 운영 강화 - 여성인재 등 직위별 교육프로그램 발굴 시행	• 핵심가치과정 고도화 - 비대면 프로그램 강화, 신규프로그래 로그램 지속 발굴 등 • (전략화) 석탄광 개발 및 운영 역량 강화 (신규과제 발굴) - 혁신 및 오피니언 리더 운영 강화, 기술자격 취득 향상 지속 추진 등 • (전문화) 신기술, 제도변화에 대응한 교육 강화 - 직무 전문분야별 신기술, 제도변화를 반영한 직무전문교육 시행 • (효율화) Life Cycle 교육프로그램 운영 강화 - 여성인재 등 직위별 교육프로그램 발굴 시행	• 핵심가치과정 고도화 - 비대면 프로그램 강화, 신규프로그래 로그램 지속 발굴 등 • (전략화) 석탄광 개발 및 운영 역량 강화 (신규과제 발굴) - 혁신 및 오피니언 리더 운영 강화, 기술자격 취득 향상 지속 추진 등 • (전문화) 신기술, 제도변화에 대응한 교육 강화 - 직무 전문분야별 신기술, 제도변화를 반영한 직무전문교육 시행 • (효율화) Life Cycle 교육프로그램 운영 강화 - 여성인재 등 직위별 교육프로그램 발굴 시행	• 핵심가치과정 고도화 - 비대면 프로그램 강화, 신규프로그래 로그램 지속 발굴 등 • (전략화) 석탄광 개발 및 운영 역량 강화 (신규과제 발굴) - 혁신 및 오피니언 리더 운영 강화, 기술자격 취득 향상 지속 추진 등 • (전문화) 신기술, 제도변화에 대응한 교육 강화 - 직무 전문분야별 신기술, 제도변화를 반영한 직무전문교육 시행 • (효율화) Life Cycle 교육프로그램 운영 강화 - 여성인재 등 직위별 교육프로그램 발굴 시행	• 핵심가치과정 고도화 - 비대면 프로그램 강화, 신규프로그래 로그램 지속 발굴 등 • (전략화) 석탄광 개발 및 운영 역량 강화 (신규과제 발굴) - 혁신 및 오피니언 리더 운영 강화, 기술자격 취득 향상 지속 추진 등 • (전문화) 신기술, 제도변화에 대응한 교육 강화 - 직무 전문분야별 신기술, 제도변화를 반영한 직무전문교육 시행 • (효율화) Life Cycle 교육프로그램 운영 강화 - 여성인재 등 직위별 교육프로그램 발굴 시행

세부과제 2-1-4. 혁신 및 정부정책 이행 강화

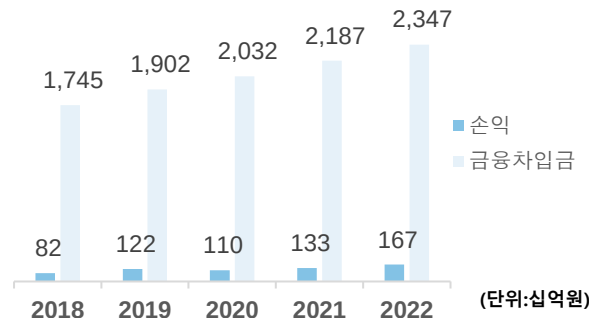
세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
경영 효율화 및 업무프로세스 혁신 추진	• 참여자 중심의 합리적 업무개선 추진 (신규과제 발굴) - 프로세스 개선 등 과제 발굴 및 추진 • 고유사업 경쟁력 강화 (신규과제 발굴) - 제안 등 현장 중심의 작업방법 개선 • 설비운영 효율성 제고 (신규과제 발굴) - 자동화, 무인화로 업무 효율성 향상	• 참여자 중심의 합리적 업무개선 추진 (신규과제 발굴) - 프로세스 개선 등 과제 발굴 및 추진 • 고유사업 경쟁력 강화 (신규과제 발굴) - 제안 등 현장 중심의 작업방법 개선 • 설비운영 효율성 제고 (신규과제 발굴) - 자동화, 무인화로 업무 효율성 향상	• 참여자 중심의 합리적 업무개선 추진 (신규과제 발굴) - 프로세스 개선 등 과제 발굴 및 추진 • 고유사업 경쟁력 강화 (신규과제 발굴) - 제안 등 현장 중심의 작업방법 개선 • 설비운영 효율성 제고 (신규과제 발굴) - 자동화, 무인화로 업무 효율성 향상	• 참여자 중심의 합리적 업무개선 추진 (신규과제 발굴) - 프로세스 개선 등 과제 발굴 및 추진 • 고유사업 경쟁력 강화 (신규과제 발굴) - 제안 등 현장 중심의 작업방법 개선 • 설비운영 효율성 제고 (신규과제 발굴) - 자동화, 무인화로 업무 효율성 향상	• 참여자 중심의 합리적 업무개선 추진 (신규과제 발굴) - 프로세스 개선 등 과제 발굴 및 추진 • 고유사업 경쟁력 강화 (신규과제 발굴) - 제안 등 현장 중심의 작업방법 개선 • 설비운영 효율성 제고 (신규과제 발굴) - 자동화, 무인화로 업무 효율성 향상	• 참여자 중심의 합리적 업무개선 추진 (신규과제 발굴) - 프로세스 개선 등 과제 발굴 및 추진 • 고유사업 경쟁력 강화 (신규과제 발굴) - 제안 등 현장 중심의 작업방법 개선 • 설비운영 효율성 제고 (신규과제 발굴) - 자동화, 무인화로 업무 효율성 향상
공공기관 혁신 추진 강화	• 혁신추진체계 운영 강화 - 혁신계획 수립 • 혁신조직, 역량 강화 - 혁신TF 운영 강화 - 혁신역량 강화	• 혁신추진체계 운영 강화 - 혁신계획의 재수립 • 혁신조직, 역량 강화 - 혁신TF 운영 강화 - 혁신역량 강화	• 혁신추진체계 운영 강화 - 혁신계획의 재수립 • 혁신조직, 역량 강화 - 혁신TF 운영 강화 - 혁신역량 강화	• 혁신추진체계 운영 강화 - 혁신계획 재수립 • 혁신조직, 역량 강화 - 혁신TF 운영 강화 - 혁신역량 강화	• 혁신추진체계 운영 강화 - 혁신계획 재수립 • 혁신조직, 역량 강화 - 혁신TF 운영 강화 - 혁신역량 강화	• 혁신추진체계 운영 강화 - 혁신계획 재수립 • 혁신조직, 역량 강화 - 혁신TF 운영 강화 - 혁신역량 강화
정부정책 이행 강화	• 정부정책 변화를 반영한 과제 발굴 및 점검 강화 (국정과제, 혁신과제 등)	• 정부정책 변화를 반영한 과제 발굴 및 점검 강화 (국정과제, 혁신과제 등)	• 정부정책 변화를 반영한 과제 발굴 및 점검 강화 (국정과제, 혁신과제 등)	• 정부정책 변화를 반영한 과제 발굴 및 점검 강화 (국정과제, 혁신과제 등)	• 정부정책 변화를 반영한 과제 발굴 및 점검 강화 (국정과제, 혁신과제 등)	• 정부정책 변화를 반영한 과제 발굴 및 점검 강화 (국정과제, 혁신과제 등)

주요 이슈

경영적자
지속

- 구조적 문제로 인한 지속적인 경영적자로 재무구조 악화
- 경영적자에 따른 차입금 누증으로 재무구조 개선에 어려움
- 지구온난화로 판매가 감소되면서 재고탄 증가로 부채가 증가
- 생산/인력 감축운동을 통한 자금 노력 지속

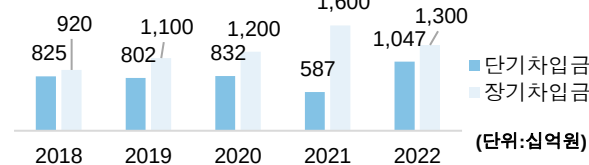
최근 5년간 손익 및 금융차입금 규모



* IFRS 연결
결산서 기준

- 높은 차입금 비중으로 금융시장 변동에 따른 유동성 위험 노출
- 감자로 사채발행 한도 (납입 자본금의 1배) 제한

최근 5년간 장기 및 단기차입금 규모



구조적
영업손실
발생

- '89년 정부의 석탄산업합리화정책 추진에 따른 생산/인력 구조조정 과정에서 규모축소로 인한 상대적 고정비 부담 증가 및 원가에 못 미치는 무연탄 최고판매가 격고시제도로 인해 매년 경영손실이 발생하여 재무구조가 취약

가행 탄광수	석탄공사 9개 광업소 → 3개 광업소
생 산 량	522만톤 / '88년 → 32만톤 / '22년
톤 당 원 가	38,980원 / '88년 → 459,719원 / '22년
당 기 손 익	20억원 / '88년 → △1,673억원 / '22년

1

- 단계적 폐광, 기능조정계획 지속에 따른 석탄생산사업 중단 예정

2

- 탄소중립 2050 발표 등 탈석탄 분위기 확산
- 재무위험 관리를 통한 자금운영의 안전성, 건전성 강화
- 안정적 자금관리를 위한 장기차입금 비중 증대 노력

주요 이슈

- 단계적 폐광, 기능조정계획 지속에 따른 석탄생산사업 중단 예정
- 탄소중립 2050 발표 등 탈석탄 분위기 확산
- 재무위험 관리를 통한 자금운영의 안전성, 건전성 강화
- 안정적 자금관리를 위한 장기차입금 비중 확대 노력

대응 방향

- 단계적 폐광에 따른 석탄생산사업 중단에 맞춘 안정적 자금운영 및 조달리스크 대응
- 정부의 공기업 기능조정 지속에 따른 경영개선 지속 추진
- 중장기재무계획과 연계한 중장기 자체 부채감축계획 시행
- 미래위험 예측 및 사전분석으로 위험 대응 강화
- 소별 부문별 자체 경영합리화 목표 부여를 통한 손익개선
- 시설자동화 및 통폐합, 투자적정성 제고, 작업방법 개선 등을 통한 투자예산의 합리적 편성 추진
- 상부구역 개발, 저원가구역 집약 채탄 등 지속적인 원가절감
- 투자예산 집행의 효율성 제고를 위한 심의위원회 활동 강화
- 예산집행 모니터링 및 피드백을 통한 부채관리 강화

세부과제

1

재무구조 안전성·건전성 유지

2

합리적 예산편성 및 관리

전략
과제
정의

- 재무구조의 안전성·건전성 강화는 자금 및 조달위험 관리시스템 구축 등 자금운영의 합리성 제고, 유휴자산 매각 등을 포함하여 재무구조의 안전성 및 건전성에 기여하는 과제임
- 합리적 예산편성 및 운영은 합리적인 예산편성과 예산집행 지침 구체화, 경영변화를 반영한 절감목표 제시, 실적 분석(집행 실태점검) 등을 통해 예산 운영하는 것을 포함하는 과제임

세부과제	KPI	연도별 목표						담당부서
		2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	
재무구조의 안전성·건전성 강화	유휴부동산 매각 (억원 이상)	40	40	40	40	40	40	재무예산실
합리적 예산 편성 및 운영	부채총액 관리 (억원)	24,512	25,012	24,997	24,739	24,544	'24년도 수립	
	제조원가 절감 (원/톤)	676,496	785,601	980,345	-	-	'24년도 수립	

세부과제	KPI	산식	목표설정 근거
재무구조의 안전성·건전성 강화	유휴부동산 매각 (억원 이상)	매년 40억원	연간 매각 계획
합리적 예산 편성 및 운영	부채총액 관리 (억원)	-	중장기재무관리계획(2023~2027)
	제조원가 절감 (원/톤)	중장기 재무계획 목표의 90%수준	중장기재무관리계획(2023~2027)

세부과제 2-2-1. 재무구조의 안전성·건전성 강화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
재무 위험 관리	• 유동성 위험 관리 - 장기기업어음, 사채 등 장기자금 비중 확대에 적절한 장단기 비율 관리 및 차입선 다변화를 통한 자금 운영 안정성 강화 • 조달리스크(금리위험) 관리 - 고정금리 차입금 증가 및 단기자금 금리방어를 통해 이자비용 방어	• 유동성 위험 관리 - 안정적인 자금조달을 위한 장기차입금 확대 노력 및 현금흐름 개선 방안 마련 • 조달리스크 관리 - 시장 모니터링 지속 및 금리변동 추이 분석을 통해 고정금리 및 변동금리의 적절한 조합으로 금리위험 최소화 노력	• 유동성 위험 관리 - 안정적인 자금조달을 위한 장기차입금 확대 노력 및 현금흐름 개선 방안 마련 • 조달리스크 관리 - 시장 모니터링 지속 및 금리변동 추이 분석을 통해 고정금리 및 변동금리의 적절한 조합으로 금리위험 최소화 노력	• 유동성 위험 관리 - 안정적인 자금조달을 위한 장기차입금 확대 노력 및 현금흐름 개선 방안 마련 • 조달리스크 관리 - 시장 모니터링 지속 및 금리변동 추이 분석을 통해 고정금리 및 변동금리의 적절한 조합으로 금리위험 최소화 노력	• 유동성 위험 관리 - 안정적인 자금조달을 위한 장기차입금 확대 노력 및 현금흐름 개선 방안 마련 • 조달리스크 관리 - 시장 모니터링 지속 및 금리변동 추이 분석을 통해 고정금리 및 변동금리의 적절한 조합으로 금리위험 최소화 노력	• 유동성 위험 관리 - 안정적인 자금조달을 위한 장기차입금 확대 노력 및 현금흐름 개선 방안 마련 • 조달리스크 관리 - 시장 모니터링 지속 및 금리변동 추이 분석을 통해 고정금리 및 변동금리의 적절한 조합으로 금리위험 최소화 노력
자산 관리	• 유휴부동산의 활용을 통한 경영개선 기여 - 단계적 폐광에 따른 효율적 자산관리 추진 - 지자체 등과의 적극적 협의를 통한 매각 추진 - 전자입찰시스템 전면 사용을 통한 경쟁입찰로 매각 수익 확대 추진	• 유휴부동산의 활용을 통한 경영개선 기여 - 매각 부진 부동산 원인 분석 및 대응 방안 수립 - 매각관련 자산 분류를 통한 활용방안 검토 - 자산가치 증가를 통한 자산매각 수익 극대화 추진	• 유휴부동산의 활용을 통한 경영개선 기여 - 매각 부진 부동산 원인 분석 및 대응 방안 수립 - 매각관련 자산 분류를 통한 활용방안 검토 - 자산가치 증가를 통한 자산매각 수익 극대화 추진	• 유휴부동산의 활용을 통한 경영개선 기여 - 매각 부진 부동산 원인 분석 및 대응 방안 수립 - 매각관련 자산 분류를 통한 활용방안 검토 - 자산가치 증가를 통한 자산매각 수익 극대화 추진	• 유휴부동산의 활용을 통한 경영개선 기여 - 매각 부진 부동산 원인 분석 및 대응 방안 수립 - 매각관련 자산 분류를 통한 활용방안 검토 - 자산가치 증가를 통한 자산매각 수익 극대화 추진	• 유휴부동산의 활용을 통한 경영개선 기여 - 매각 부진 부동산 원인 분석 및 대응 방안 수립 - 매각관련 자산 분류를 통한 활용방안 검토 - 자산가치 증가를 통한 자산매각 수익 극대화 추진

세부과제 2-2-1. 재무구조의 안전성·건전성 강화

[중장기 재무계획 연계]

(단위 : 억원)

구 분	'23년 ~ '26년 중장기 재무관리계획					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
자 산	9,398	8,948	8,387	7,894	7,501	'24년도 수립
부 채	24,512	25,012	24,997	24,739	24,544	"
금융부채	24,228	24,728	24,713	24,456	24,261	"
공 사 채	23,260	23,740	23,720	23,480	23,290	"
영업이익	△902	△811	△427	△124	△125	"
이자비용	719	751	755	740	730	"
당기순이익	△1,499	△1,489	△1,072	△760	△812	"

세부과제 2-2-2. 합리적 예산편성 및 운영

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
예 산 편 성	• 생산/인력 감축운영 및 생산, 운반시스템 개선으로 효율성 강화 • 정부정책 반영 및 안전예산 증액 등 효율적 예산편성	• 조기폐광을 반영한 불필요한 시설 및 장비 투자 등을 제한하고 안전예산 증액으로 사업별, 작업별 성과 제고를 위한 예산편성 • 정부정책 반영 및 안전예산 증액 등 효율적 예산편성	• 조기폐광을 반영한 불필요한 시설 및 장비 투자 등을 제한하고 안전예산 증액으로 사업별, 작업별 성과 제고를 위한 예산편성 • 정부정책 반영 및 안전예산 증액 등 효율적 예산편성	• 생산종료에 따른 불요 불급 예산 삭감 및 잔류 시설물에 대한 안전관리 예산 편성 • 정부정책 반영 및 판매와 폐광 관련 예산 등 효율적 예산편성	• 생산종료에 따른 불요 불급 예산 삭감 및 잔류 시설물에 대한 안전관리 예산 편성 • 정부정책 반영 및 판매와 폐광 관련 예산 등 효율적 예산편성	• 생산종료에 따른 불요 불급 예산 삭감 및 잔류 시설물에 대한 안전관리 예산 편성 • 정부정책 반영 및 판매와 폐광 관련 예산 등 효율적 예산편성
예 산 운 영	• 광업소 폐광 및 생산/인력 감축운영에 부합하는 경영합리화, 원가관리 및 투자예산 관리 • 예산집행 모니터링과 피드백 강화로 출구전략에 따른 예산 누수 엄격 관리	• 광업소 폐광 및 생산/인력 감축운영에 부합하는 경영합리화, 원가관리 및 투자예산 관리 • 상시 예산집행관리 모니터링과 피드백 강화로 재무안정화 및 재무건전성 강화	• 광업소 폐광 및 생산/인력 감축운영에 부합하는 경영합리화, 원가관리 및 투자예산 관리 • 상시 예산집행관리 모니터링과 피드백 강화로 재무안정화 및 재무건전성 강화	• 생산종료에 따른 불필요한 집행 관리 및 판매 지속에 부합하는 경영합리화 지속 • 상시 예산집행관리 모니터링과 피드백 강화로 재무안정화 및 재무건전성 강화	• 생산종료에 따른 불필요한 집행 관리 및 판매 지속에 부합하는 경영합리화 지속 • 상시 예산집행관리 모니터링과 피드백 강화로 재무안정화 및 재무건전성 강화	• 생산종료에 따른 불필요한 집행 관리 및 판매 지속에 부합하는 경영합리화 지속 • 상시 예산집행관리 모니터링과 피드백 강화로 재무안정화 및 재무건전성 강화

현황

주요 이슈

보수·성과 관리체계

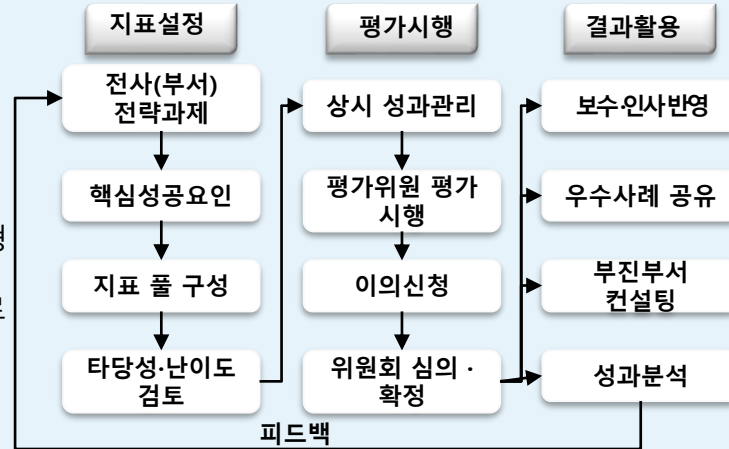
• 보수구조(제도) 개선

- 합리적이고 공정한 보수체계 운영, 인건비 및 복리후생비 효율적 관리

• 성과관리체계 지속 개선 추진

- 정부 정책(공기업 사회적 책임-안전, 한국형 뉴딜, 상생협력 및 지역발전)에 대한 강조
- 경영현안(경영평가 부진, 감산/감원 등)으로 침체된 가운데 동기부여가 어려운 현실
- 평가결과 활용 및 환류 강화

성과관리 체계도



1 보수구조(제도) 개선

- 합리적이고 공정한 보수체계 운영
- 임금 인상율 정부 가이드라인 준수
- 인건비 및 복리후생비 효율적 관리

2 경영실적 개선

- 내부평가제도 수용도 제고
- 정부정책 이행(안전 강조, 혁신계획 이행, 상생협력 및 지역발전 등)과의 연계 필요
- 경영현안(지속된 감원으로 자원 부족, 동기저하된 조직문화, 청렴도 최하위 등급, 정부경평 최하위) 개선을 위한 연계 필요
- 성과평가의 합리성 및 공정성 제고
- 평가결과 활용 및 환류 강화

대외환경

- 정부의 직무가치, 능력 등에 기반한 합리적인 보수체계로의 개편 요구
- 정부정책에 따라 사회적 가치와 연계된 내부성과관리 필요성 대두
- 연봉제 내실화를 통한 공공기관의 생산성 향상 및 경쟁력 강화 도모
- 임금 인상률, 공공기관 정상화 정책 등 정부가이드라인 준수
- 국민의 눈높이에 맞는 공공기관의 경영개선 요구

대내여건

- 임금지급, 임금관리의 효율성을 통해 개인, 조직의 생산성 향상 제고 요구 증대
- 임금인상, 복리후생, 근로조건 향상에 대한 요구 증대
- 기존의 복잡한 임금체계를 단순화시켜 임금관리의 효율성 도모
- 경영평가 부진 등의 경영 현안에 대한 처리 필요
- 반복된 구조조정으로 계량 성과 하락, 업무스트레스, 직원 사기저하, 조직불안 요인 증가

주요 이슈

- 보수구조(제도) 개선
 - 합리적이고 공정한 보수체계 운영
 - 임금인상률 정부가이드라인 준수
 - 인건비 및 복리후생비 효율적 관리
 - 직무급 차별화에 따른 보수체계 검토
 - 보수관련 만족도 점검
- 경영실적 개선
 - 내부평가제도 수용도 제고
 - 정부정책 이행(안전, 상생협력 및 지역발전 등 ESG경영)과의 연계 필요
 - 경영현안(지속된 감원으로 인력 부족, 동기 저하된 조직문화, 청렴도 등급, 정부 경영평가) 개선을 위한 연계 필요
 - 성과평가의 합리성 및 공정성 제고
 - 평가결과 활용 및 환류 강화

대응 방향

- 직무중심 보수체계 수용성 확대
- 합리적이고 공정한 보수체계 운영
- 노사간 협의를 통한 임금인상 및 임금제도 개선 노력
- 타 제도(조직, 인사, 성과시스템 등)와의 연계성 강화 필요
- 직원 참여를 통해 성과창출(전략의 실행, 경영성과 향상)에 집중된 성과 관리체계 재구축
- 정부정책 이행 (안전, 상생협력 및 지역발전 등 ESG경영)을 관련 성과 평가지표 보완
- 경영 현안의 해결을 위한 평가지표 고도화
- 성과평가 프로세스의 진단, 개선을 통한 합리성 향상과 외부 전문가 참여, 직원 참여 강화를 통한 제도 개선 추진

세부과제

1

공정한 보수체계 운영

2

합리적 성과관리체계 운영

전략
과제
정의

- 공정한 보수체계 운영은 보수구조(제도) 개선, 내부구성원 공감대 확산, 경영 타 기능(조직, 인사, 성과시스템 등)과의 연계성 강화를 통해 실효성을 제고하고, 합리적이고 공정한 보수체계 운영하는 과제
- 합리적 성과관리체계 운영은 평가지표 및 성과관리체계의 적정성 제고, 성과평가의 합리성 및 공정성 제고, 평가결과 활용 및 환류 강화를 통한 합리적인 성과관리체계를 운영하여 선진 경영기반 구축에 기여하는 과제

세부과제	KPI	연도별 목표						담당부서
		2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	
공정한 보수체계 운영	성과급 차등	2배						노사협력팀
합리적 성과관리체계 운영	내부평가 수용도	3.70	3.70	3.73	3.76	3.79	3.82	경영평가팀

세부과제	KPI	산식	목표설정 근거
공정한 보수체계 운영	성과급 차등	2배	정부정책사항
합리적 성과관리체계 운영	내부평가 수용도	전년도 목표 미달로 목표수준 유지	조직 축소하는 현 상황에서 수용도 득점 유지하는 목표. 현재 목표 수준을 달성하기 위한 지속적인 노력 필요.

전략과제 2-3. 성과와 역량 중심의 보수·성과 관리체계 운영 전략목표 2. 경영효율 및 사회적 책임 강화

세부과제 2-3-1. 공정한 보수체계 운영

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
보수구조 (제도)개선	- 직무중심의 보수체계 - 직무평가에 따른 보상차 등 강화(지속) - 직무평가 정착 - 성과지향, 조직역량강화를 위한 전략 방향 검토 - 보수수준 적정성 유지 - 급여구조 단순화, 보상 원칙 명확화(지속)	- 직무중심의 보수체계 - 보상전략, 보상수준 및 보상구조 재점검 - 직무평가 재점검 - 직무분류체계, 평가등급 및 평가방법론 점검 - 합리적 보수관리 - 타기관 우수사례 벤치마킹, 기본급 체계 및 복리후생제도 검토	- 직무중심의 보수체계 - 보상전략, 보상수준 및 보상구조 재점검(보완) - 직무평가 재점검 - 직무분류체계, 평가등급 및 평가방법론 점검 - 합리적 보수관리 - 타기관 우수사례 벤치마킹, 기본급 체계 및 복리후생제도 검토	- 직무중심의 보수체계 - 보상전략, 보상수준 및 보상구조 재점검(지속) - 직무평가 재점검 - 직무분류체계, 평가등급 및 전략 고도화 - 합리적 보수관리 - 보상 원칙 재점검 및 확대 방안 검토	- 직무중심의 보수체계 - 직무평가에 따른 보상차 등 강화 노력 - 직무평가 정착 - 성과지향, 조직역량강화를 위한 전략 고도화 - 보수수준 적정성 유지 - 저성과 및 고성과에 대한 확대 방안 검토	- 직무중심의 보수체계 - 직무평가에 따른 보상차 등 강화 노력 - 직무평가 정착 - 성과지향, 조직역량강화를 위한 전략 고도화 - 보수수준 적정성 유지 - 보상 원칙 재점검 및 확대 방안 검토
내부구성원 공감대 확산	- 직무중심 조직문화 정착 - 직무 분석 및 직무차등 교육 및 설명회 - 퇴직연금제 제도 정착 - DB/DC형 비율 검토 - 보수관련 만족도 환류 체계 점검	- 직무중심 조직문화 고도화 - 직무 분석 및 직무차등 체계 보완 - 퇴직연금제 제도 정착 - 적립비율 100% 점검 - 직무 관련 보완사항 만족도 점검	- 직무중심 조직문화 정착 - 직무 분석 및 직무차등 체계 보완 - 퇴직연금제 제도 정착 - 적립비율 100% 점검 - 직무 관련 보완사항 검토	- 직무중심 조직문화 정착 - 직무 분석 및 직무차등 교육 및 설명회 - 퇴직연금제 제도 정착 - 적립비율 100% 점검 - 직무 관련 보완사항 의견수렴	- 직무중심 조직문화 정착 - 직무 분석 및 직무차등 체계 고도화(지속) - 퇴직연금제 제도 보완 - 운영기관 점검 및 확대 - 직무 관련 보완사항 체계적인 접근	- 직무중심 조직문화 정착 - 직무 분석 및 직무차등 체계 고도화(지속) - 퇴직연금제 제도 보완 - 운영기관 점검 및 확대 - 직무 관련 보완사항 만족도 결과 점검
타 제도(조직, 인사, 성과 시스템 등)와의 연계성	- 능력과 성과중심의 인사 관리 고도화(계속) - 저성과관리제 안정적 운영 및 제도 정착 - 합리적 성과관리체계 운영 참조(P. 150)	- 능력과 성과중심의 인사 관리 고도화(계속) - 타기관 우수사례 벤치마킹 및 공사와의 접목 노력 - 합리적 성과관리체계 운영 참조(P. 150)	- 능력과 성과중심의 인사 관리 고도화(계속) - 타기관 우수사례 벤치마킹 및 공사와의 접목 노력 - 합리적 성과관리체계 운영 참조(P. 150)	- 능력과 성과중심의 인사 관리 고도화(계속) - 저성과 및 고성과에 대한 관리 및 제도 시행 - 합리적 성과관리체계 운영 참조(P. 150)	- 능력과 성과중심의 인사 관리 고도화(계속) - 저성과 및 고성과에 대한 관리 및 제도 시행 - 합리적 성과관리체계 운영 참조(P. 150)	- 능력과 성과중심의 인사 관리 고도화(계속) - 저성과 및 고성과에 대한 관리 및 제도 시행 - 합리적 성과관리체계 운영 참조(P. 150)

전략과제 2-3. 성과와 역량 중심의 보수·성과 관리체계 운영 전략목표 2. 경영효율 및 사회적 책임 강화

세부과제 2-3-2. 합리적 성과관리체계 운영

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
평가 지표 및 성과 관리 체계의 적정성 제고	- 부서별 지표 구성 및 KPI 적정성 강화, 성과 평가 신뢰성, 수용성 강화	- 성과연계성 낮은 부서의 평가군 재편성을 통한 평가의 적정성 제고	- 정부경영평가 연계 강화, 성과관리의 적정성 강화	- 정부경영평가 연계 강화, 성과관리의 적정성 강화	- 개인평가와 연계하여 보상체계 전반의 합리성 제고	- 개인평가와 연계하여 보상체계 전반의 합리성 제고
성과 평가의 합리성 및 공정성 제고	- 직제변경에 따른 부서별 평가항목 수정 - 부서별 고유지표 변별력 강화	- 정부경영평가 항목 변경에 따른 평가항목 수정	- 부서별 실적 인정 기준 강화로 평가의 합리성 및 공정성 제고	- 정부경영평가 연계 강화, 성과관리의 적정성 강화	- 개인평가와 연계하여 보상체계 전반의 합리성 제고	- 개인평가와 연계하여 보상체계 전반의 합리성 제고
평가 결과 활용 및 환류 강화	- 의견수렴 및 부서협의를 통한 보상체계(인사·보수 등) 합리성 향상을 위한 노력 지속	- 성과 점검회의의 참석범위 확대 유지로 평가결과 활용 및 환류 강화	- 임원진의 적극적인 포상강화 노력으로 구성원 근로의욕 고취 및 성과달성 동기 부여	- 직원의 의견을 반영한 성과평가시스템을 구성하여 수용성 제고	- 성과관리 만족도 조사로 성과관리 체계 재검토 및 피드백 지속	- 성과관리 만족도 조사로 성과관리 체계 재검토 및 피드백 지속

현 황

주요 이슈

구 분		세 부 환 경 분 석
노사 관리 선진화	대 외 환 경	• 단계적 폐광 및 7년차 구조조정 추진 • 정부 정책 준수 요구(복지제도 및 임금인상 가이드라인 준수) • 공기업으로서 사회적 책임 이행 요구
	대 내 여 건	• 단계적 폐광으로 인한 현장안정화 필요 • 구조조정에 따른 인력 부족 및 불안정한 고용 현황 • 협력과 참여를 통한 상생의 노사관계 구축의 중요성 인식
노사간 커뮤니 케이션 활성화	대 외 환 경	• 공기업에 대한 부정적 여론 • 노사관계 개선에 대한 사회적 공감대 형성 • 공기업 경영효율화 요구 증대
	대 내 여 건	• 폐광으로 인한 현장 불안감 및 안전을 위한 소통 채널 강화 필요 • 폐광, 기능조정으로 노사전문역량 단절을 보완하기 위한 역량 강화 필요 • 공기업 최하위 수준의 복리후생으로 인한 사기저하 극복 대책 필요

1

- 상생의 노사관계로 정책이행
- 노사공동 활동을 통해 국민 신뢰 제고
- 현장 안정화를 통한 단계적 폐광의 안정적인 시행

2

- 안전을 위한 노사공동 전략적 소통구조 개선
- 노사 접점 직원의 노무역량 경력개발 프로그램으로 노무역량 강화
- 환경적 제약 극복을 통한 근로 조건 개선 필요

주요 이슈

- 기능조정 및 단계적 폐광으로 인한 현장안정화 필요
- 폐광으로 인한 현장 불안감 및 안전을 위한 소통 채널 강화 필요
- 안전하고 안정적인 폐광 시행을 위한 노사 공동의 노력 필요

대응 방향

- 환경변화를 반영한 노사 중점사항 도출 및 노사관계 선진화 전략 롤링
- 전략적 교섭으로 환경을 반영한 정부 정책 이행
- 노사관계 전문성 제고 및 전략적 노사교섭 고도화
- 노사 및 조직 커뮤니케이션 활성화
 - 양방향, 상향식소통채널 개선으로 갈등예방 및 합의점 모색

세부과제

1

노사관리 선진화

2

노사 간 커뮤니케이션 활성화

전략
과제
정의

- 노사관리 선진화는 합리적이고 적법한 노사관계를 유지하고 상호협력을 통해 노사 상생과 선진화를 위한 체계를 구축하는 것으로, 이를 위한 제도적 기반 마련, 타임오프제, 복수노조 제도가 안정적으로 정착되도록 법 이행 상황 점검, 불합리한 단체협약 지속적 개선, 전사적 노무 관리를 위한 현업 부서장 및 관리자 연차적 교육 전개, 현업 부서 위주의 역량 강화 교육을 포함하는 과제
- 노사 간 커뮤니케이션 활성화는 의사소통 활성화, 노사상생 프로그램 개발 등 노사 활성화를 위한 협력체계 강화

세부과제	KPI	연도별 목표						담당부서
		2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	
노사관리 선진화	노무역량 교육확대	• 중장기 노사이슈에 대한 대체역량 강화 • 갈등 예방 프로그램 이수제 추진 지속	• 중장기 노무 필수 보유역량 강화 교육 • 갈등 예방 프로그램 이수제 추진 지속	• 중장기 유동적인 노사전문가 양성 시스템 구축 • 갈등 예방 프로그램 이수제 추진 지속	• 중장기 유동적인 노사전문가 양성 시스템 구축 • 갈등 예방 프로그램 이수제 추진 지속	• 중장기 유동적인 노사전문가 양성 시스템 구축 • 갈등 예방 프로그램 이수제 추진 지속	• 중장기 유동적인 노사전문가 양성 시스템 구축 • 갈등 예방 프로그램 이수제 추진 지속	노사협력팀
노사 간 커뮤니케이션 활성화	커뮤니케이션 프로그램 다양화	• 커뮤니케이션 활동 진단 및 시스템 발굴	• 신규 커뮤니케이션 채널 보완	• 커뮤니케이션 만족도 조사 및 방향 재수립	• 온/오프라인 소통 채널 지속 발굴	• 온/오프라인 소통 채널 지속 발굴	• 온/오프라인 소통 채널 지속 발굴	

세부과제	KPI	목표설정 근거
노사관리 선진화	노무역량 교육확대	- '23~'28년 : 단계적인 노무 역량 강화를 통해 합리적이고 적법한 노사관리 실현 및 유지
노사 간 커뮤니케이션 활성화	커뮤니케이션 프로그램 다양화	- '23~'28년 : 지표 분석을 통해 의사소통 활성화, 노사상생 프로그램 개발 등 노사 활성화를 위한 협력체계 강화

세부과제 2-4-1. 노사관계 선진화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
노사 관계 시스템 개선	• 노사관계 선진화 전략 시스템 구축 - 경영효율화를 지향하는 노사간 상생의 협력 시스템 구축 - 노사관계 선진화 추진 실적을 반영하여 시스템 개선	• 노사관계 선진화 전략 공유 및 활성화 지속 - 미래지향적 노사관리를 위한 시스템 구축 및 추진	• 노사관계 선진화 전략 공유 및 활성화 지속 - 모범적인 국민적 신뢰 확보 및 미래지향적 노사관계시스템 추진	• 노사관계 선진화 전략 공유 및 활성화 지속 - 현황/환경 분석을 통해 노사관계 시스템 재수립	• 노사관계 선진화 전략 환류를 통한 노사관계 지속 - 현황/환경 분석을 통해 노사관계 시스템 재수립	• 노사관계 선진화 전략 환류를 통한 노사관계 지속 - 노사관계 재수립 시스템 점검 및 보완
전사적 노무 관리 전개	• HRD시스템 고도화 - 타 기관 인재 양성 우수 사례 도입, HRD시스템 환류로 고도화 - 교육 고도화를 통한 노무 관리 상향 평준화	• HRD시스템 고도화 지속 - 타 기관 인재 양성 우수 사례 도입, HRD시스템 환류로 고도화 지속 - 교육 고도화를 통한 노무 관리 상향 평준화	• HRD시스템 고도화 지속 - 타 기관 인재 양성 우수 사례 도입, HRD시스템 환류로 고도화 지속 - 교육 고도화를 통한 노무 관리 상향 평준화	• HRD시스템 고도화 지속 - 타 기관 인재 양성 우수 사례 도입, HRD시스템 환류로 고도화 지속 - 교육 고도화를 통한 노무 관리 상향 평준화	• HRD시스템 강화 - 외부 전문가 인력 풀 강화를 통한 대응 - 교육 고도화를 통한 노무 관리 강화	• HRD시스템 강화 - 외부 전문가 인력 풀 강화를 통한 대응 - 교육 고도화를 통한 노무 인력 전문가 양성 계획 수립
직원 역량 강화 추진	• 중장기 노무 역량 강화 - 분야별 노사이슈에 대한 대체역량 강화 및 추진 (CDP 보완) - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수 제 지속 추진	• 중장기 노무 교육물량 지속 - 분야에 따른 필수 보유 역량 강화 교육 실시 (CDP 강화) - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수 제 지속 추진	• 중장기 노무 교육물량 지속 - 경영환경 인식을 통해 유동적인 노사전문가 양성 시스템 구축(CDP지속 추진) - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수 제 지속 추진	• 중장기 노무 교육물량 지속 - 경영환경인식 및 정부정책 파악을 통해 유동적인 노사전문가 양성 시스템 구축(CDP 심화) - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수 제 지속 추진	• 중장기 노무 교육물량 지속 - 경영환경인식 및 정부정책 파악을 통해 유동적인 노사전문가 양성 시스템 구축(CDP 심화) - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수 제 지속 추진	• 중장기 노무 교육물량 지속 - 경영환경인식 및 정부정책 파악을 통해 유동적인 노사전문가 양성 시스템 구축(CDP 심화) - 경영 현황에 적합한 갈등 예방 프로그램 이수 제 지속 추진

세부과제 2-4-2. 노사간 커뮤니케이션 활성화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
커뮤니케이션 채널 진단	• 현장형 소통채널 진단 - 광업소 협의체 중심의 소통 진단으로 현장맞춤형 소통 활성화 - 정기적 커뮤니케이션 활동 진단으로 피드백 및 시스템 보완	• 현장형 소통채널 진단지속 - 광업소 협의체 중심의 소통 진단으로 현장맞춤형 소통 활성화 지속 - 정기적 커뮤니케이션 활동 진단으로 피드백 및 시스템 보완	• 현장형 소통채널 진단지속 - 광업소 협의체 중심의 소통 진단으로 현장맞춤형 소통 활성화 지속 - 임직원 커뮤니케이션 만족도 조사 및 타기관 벤치마킹을 통해 노사 커뮤니케이션 방향 재수립	• 현장형 소통채널 진단지속 - 광업소 협의체 중심의 소통 진단으로 현장맞춤형 소통 활성화 지속 - 노사 커뮤니케이션 방향 재수립을 통한 신규 소통채널 발굴 노력	• 현장형 소통채널 신설 - 광업소 현장 및 지역 사회와 연계한 다방면 소통채널 신설을 통한 공적기능 강화 노력	• 현장형 소통채널 신설 - 광업소 현장 및 지자체와 연계한 다방면 소통채널 신설을 통한 공적기능 강화 노력
커뮤니케이션 프로그램 활성화	• 간담회 소통채널 적정성 진단 - 간담회 실시시 양방향 및 상향식 소통 여부 확인 및 사후 진단 실시 - 신규 노사간 커뮤니케이션 시스템 발굴 및 추진 - 대면 감성소통을 통한 현장 안정화	• 간담회 소통채널 적정성 진단 지속 - 간담회 실시 시 양방향 및 상향식 소통 여부 확인 및 사후 진단 실시 지속 - 소통 활성화를 위한 신규 커뮤니케이션 채널 보완 - 대면 감성소통을 통한 현장 안정화	• 간담회 소통채널 적정성 진단 지속 - 간담회 실시 시 양방향 및 상향식 소통 여부 확인 및 사후 진단 실시 지속 - 대면 감성소통을 통한 현장 안정화	• 간담회 소통채널 적정성 진단 지속 - 간담회 실시 시 양방향 및 상향식 소통 여부 확인 및 사후 진단 실시 지속 - 온/오프라인 소통 채널 지속 발굴	• 간담회 소통채널 확대 - 노사 공동 근로자들을 위한 전문분야 소통채널 신설로 소통의 만족도 향상 노력 - 온/오프라인 소통 채널 지속 발굴	• 간담회 소통채널 확대 - 노사 공동 근로자들을 위한 전문분야 소통채널 신설로 소통의 만족도 향상 노력 - 온/오프라인 소통 채널 지속 발굴

현 황

- 기능조정 시행으로 무연탄 생산량 및 운영인력의 연차별 감축 이행
- 공공기관의 민간부문 일자리 창출 기여 요구
- 의식 관행 제도 등의 불공정한 사항 개선, 균등한 기회와 공정한 경쟁 보장 필요
- 동반성장이 지속가능 경영을 위한 기업의 핵심과제로 부각
- 중소기업과 상생/협력기반 정착으로 공기능 역할 제고 필요
- 공공기관에 대한 사회적 책임 및 역할 요구
- 기관 고유사업과 설립목적에 부합되는 연탄나눔운동 등 사회공헌 활동 추진
- 공기업 투명성·건전성에 대한 국민의 감시 강화
- 다양한 이해관계자들의 알 권리 요구 확대
- 공기업의 방만경영 및 부실경영 관련 자정노력 강화에 대한 사회적 요구 고조
- 효율적 리스크 관리를 위한 내부통제력 강화 요구
- 인권보호 및 인권영향 평가에 대한 사회적 관심 고조

주요 이슈

1

- 일자리 창출을 위한 과제 발굴 및 추진 필요
- 공정거래 질서 확립을 위한 노력 필요
- 동반성장을 위한 내부 공감대확산

2

- 지역사회, 광산지역 활성화를 위한 노력 및 적극적인 사회공헌 활동 필요

3

- 국민 알권리 충족을 위해 적극적인 경영 공시·정보공개시스템 구축, 보완으로 책임경영 실천
- 이사회 위상·역할 강화 필요

주요 이슈

- 일자리 창출을 위한 과제 발굴 및 추진 필요
- 공정거래 질서 확립을 위한 노력 필요
- 동반성장을 위한 내부 공감대 확산
- 지역사회·광산지역 활성화를 위한 노력 및 적극적인 사회공헌활동 필요
- 정부, 공공기관의 정책사업추진 과정에서 갈등이 발생할 수 있으므로 사전적 갈등 예방 노력 필요
- 국민 알권리 충족을 위해 적극적인 경영공시·정보공개시스템 구축, 보완으로 책임경영 실천
- 이사회 위상·역할 강화 필요
- 인권보호에 대한 사회적 이슈 확대

대응 방향

- 일자리 창출을 위한 세부 전략 수립 및 실행과제 발굴 및 추진
- 공정거래 질서 확립을 위한 개선과제 발굴 및 추진
- 중소협력사 경쟁력 강화 지원을 통한 동반성장 추진
- 지역 참여 네트워크 강화 및 신규프로그램 발굴
- 갈등예방을 위한 사전노력 지속
- 이해관계자에게 쉽고, 신속하며, 정확한 정보를 제공하기 위한 경영공시·정보공개 시스템 운영
- 이사회 운영 활성화 추진
- 인권 관련 전담조직 및 시스템 구축

세부과제

1

상생·협력 및 지역발전 추진

2

윤리경영 및 책임경영 강화

전략
과제
정의

- 동반성장, 사회공헌 강화, 일자리 창출 등을 통해 사회적 약자 배려와 상생협력, 지역발전에 기여하는 과제로써 공기업의 사회적 책임 실현을 위해 추진하는 과제
- 정보공개 등 책임경영 강화는 경영투명성과 지배구조의 건전성 확보를 위한 정보공개, 경영공시, 윤리경영, 이사회 기능 강화하는 과제

세부과제	KPI	연도별 목표						담당부서
		2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	
상생·협력 및 지역발전 추진	동반성장 평가결과(등급)	보통	보통	보통	보통	보통	보통	상생협력팀
윤리경영 및 책임경영 강화	종합청렴도(등급)	1	1	1	1	1	1	감사실
	정보공개 처리기간(일)	3	3	3	3	3	3	경영관리팀

세부과제	KPI	산식	목표설정 근거
상생·협력 및 지역발전 추진	동반성장 평가(등급)	동반성장 평가결과	동반성장 평가 공기업 평균 수준 유지
윤리경영 및 책임경영 강화	종합청렴도(등급)	국민권익위 평가결과	국민에게 신뢰받는 최고 수준의 청렴 모범공기업 구현을 목표로 설정
	정보공개 처리기간(일)	정보공개 처리 일수	적극적인 고객서비스 제고를 위해 처리기간 최소화 운영(법정 소요기한 10일)

세부과제 2-5-1. 상생·협력 및 지역발전 추진

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
일자리 창출	• 폐광지역 경제활성화 지원을 위한 각종 협업 및 지원사업 시행 - (도계) 도계광업소 사업 부지 제공 - (태백) 스마트 팜 공장 건립을 위한 공사 자산 지원 - (화순) 폐광지역 마을기업 출범 지원, 공사 자산 이관 완료까지 토지 무상사용 지원	• 폐광지역 경제활성화 지원을 위한 각종 협업 및 지원사업 시행 - (도계) 석탄공사 산업시설 이용 문화, 예술, 관광 서비스 거점 조성을 위한 설계 및 행정절차 이행 지원 - (태백) 스마트 팜 공장 건립을 위한 공사 자산 지원, 복합문화플랫폼 건설 지원	• 폐광지역 경제활성화 지원을 위한 각종 협업 및 지원사업 시행 - (도계) 석탄공사 산업시설 이용 문화, 예술, 관광 서비스 거점 조성을 위한 공사 착공 지원 - (태백) 사회적 기업 육성 지원	• 폐광지역 경제활성화 지원을 위한 각종 협업 및 지원사업 시행 - (도계) 석탄공사 산업시설 이용 문화, 예술, 관광 서비스 거점 조성을 위한 공사 준공 및 프로그램 운영 지원 - (태백) 사회적 기업 육성 지원	• 폐광지역 경제활성화 지원을 위한 각종 협업 및 지원사업 시행 - (도계) 석탄공사 산업시설 이용 문화, 예술, 관광 서비스 프로그램 운영 지원 - (태백) 사회적 기업 육성 지원	• 폐광지역 경제활성화 지원을 위한 각종 협업 및 지원사업 시행 - (도계) 석탄공사 산업시설 이용 문화, 예술, 관광 서비스 프로그램 운영 지원 - (태백) 사회적 기업 육성 지원

세부과제 2-5-1. 상생·협력 및 지역발전 추진

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
공정사회 구현을 위한 제도 개선	• 정책, 제도, 여건 변화에 대응한 공정거래 개선 추진(신규과제 발굴) - 협력업체 근로자에 대한 근로조건, 임금 등에 관한 사항 - 중소협력사의 계약기준, 계약이행에 관한 사항 - 구매, 계약 등에서 공정한 경쟁을 제한 할 수 있는 사항 - 사회적 약자기업을 지원 할 수 있는 사항	• 정책, 제도, 여건 변화에 대응한 공정거래 개선 추진(신규과제 발굴) - 협력업체 근로자에 대한 근로조건, 임금 등에 관한 사항 - 중소협력사의 계약기준, 계약이행에 관한 사항 - 구매, 계약 등에서 공정한 경쟁을 제한 할 수 있는 사항 - 사회적 약자기업을 지원 할 수 있는 사항	• 정책, 제도, 여건 변화에 대응한 공정거래 개선 추진(신규과제 발굴) - 협력업체 근로자에 대한 근로조건, 임금 등에 관한 사항 - 중소협력사의 계약기준, 계약이행에 관한 사항 - 구매, 계약 등에서 공정한 경쟁을 제한 할 수 있는 사항 - 사회적 약자기업을 지원 할 수 있는 사항	• 정책, 제도, 여건 변화에 대응한 공정거래 개선 추진(신규과제 발굴) - 협력업체 근로자에 대한 근로조건, 임금 등에 관한 사항 - 중소협력사의 계약기준, 계약이행에 관한 사항 - 구매, 계약 등에서 공정한 경쟁을 제한 할 수 있는 사항 - 사회적 약자기업을 지원 할 수 있는 사항	• 정책, 제도, 여건 변화에 대응한 공정거래 개선 추진(신규과제 발굴) - 협력업체 근로자에 대한 근로조건, 임금 등에 관한 사항 - 중소협력사의 계약기준, 계약이행에 관한 사항 - 구매, 계약 등에서 공정한 경쟁을 제한 할 수 있는 사항 - 사회적 약자기업을 지원 할 수 있는 사항	• 정책, 제도, 여건 변화에 대응한 공정거래 개선 추진(신규과제 발굴) - 협력업체 근로자에 대한 근로조건, 임금 등에 관한 사항 - 중소협력사의 계약기준, 계약이행에 관한 사항 - 구매, 계약 등에서 공정한 경쟁을 제한 할 수 있는 사항 - 사회적 약자기업을 지원 할 수 있는 사항
	• 공정사회 구현을 위한 자체 점검 활동 지속 추진	• 공정사회 구현을 위한 자체 점검 활동 지속 추진	• 공정사회 구현을 위한 자체 점검 활동 지속 추진	• 공정사회 구현을 위한 자체 점검 활동 지속 추진	• 공정사회 구현을 위한 자체 점검 활동 지속 추진	• 공정사회 구현을 위한 자체 점검 활동 지속 추진

세부과제 2-5-1. 상생·협력 및 지역발전 추진

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
상생과 협력중심의 동반성장 추진	• 협력업체 경쟁력 제고 지원제도 지속 운영 - 협력업체 기술지도, 안전교육 지속 추진 • 성과공유제 확산 (신규 장비 개발) - 성과공유제품 구매 지속 - 성과공유 신규과제 발굴 (신규 장비 개발) • 중소기업 지원 강화 (신규 지원제도 발굴) - 거래업체별 맞춤형 지원 강화(기존 제도 지속 및 신규 지원제도 발굴) - 선급금 100% 지급, 상생결제시스템 활용 강화 - 연탄공장 장애요인 적극 해결	• 협력업체 경쟁력 제고 지원제도 지속 운영 - 협력업체 기술지도, 안전교육 지속 추진 • 성과공유제 확산 (신규 장비 개발) - 성과공유제품 구매 지속 - 성과공유 신규과제 발굴 (신규 장비 개발) • 중소기업 지원 강화 (신규 지원제도 발굴) - 거래업체별 맞춤형 지원 강화(기존 제도 지속 및 신규 지원제도 발굴) - 선급금 100% 지급, 상생결제시스템 활용 강화 - 연탄공장 장애요인 적극 해결	• 협력업체 경쟁력 제고 지원제도 지속 운영 - 협력업체 기술지도, 안전교육 지속 추진 • 사회적 경제기업지원 (폐광지역 지역활성화) - 도시재생사업 추진 지속 - 폐광지역 사회적 경제 기업 창업 지원 • 중소기업 지원 강화 (신규 지원제도 발굴) - 거래업체별 맞춤형 지원 강화(기존 제도 지속 및 신규 지원제도 발굴) - 선급금 이용 유도, 상생결제시스템 활용 강화 - 연탄공장 장애요인 적극 해결	• 협력업체 경쟁력 제고 지원제도 지속 운영 - 협력업체 기술지도, 안전교육 지속 추진 • 사회적 경제기업지원 (폐광지역 지역활성화) - 도시재생사업 추진 지속 - 폐광지역 사회적 경제 기업 창업 지원 • 중소기업 지원 강화 (신규 지원제도 발굴) - 거래업체별 맞춤형 지원 강화(기존 제도 지속 및 신규 지원제도 발굴) - 선급금 이용 유도, 상생결제시스템 활용 강화 - 연탄공장 장애요인 적극 해결	• 협력업체 경쟁력 제고 지원제도 지속 운영 - 협력업체 기술지도, 안전교육 지속 추진 • 사회적 경제기업지원 (폐광지역 지역활성화) - 도시재생사업 추진 지속 - 폐광지역 사회적 경제 기업 창업 지원 • 중소기업 지원 강화 (신규 지원제도 발굴) - 거래업체별 맞춤형 지원 강화(기존 제도 지속 및 신규 지원제도 발굴) - 선급금 이용 유도, 상생결제시스템 활용 강화 - 연탄공장 장애요인 적극 해결	• 협력업체 경쟁력 제고 지원제도 지속 운영 - 협력업체 기술지도, 안전교육 지속 추진 • 사회적 경제기업지원 (폐광지역 지역활성화) - 도시재생사업 추진 지속 - 폐광지역 사회적 경제 기업 창업 지원 • 중소기업 지원 강화 (신규 지원제도 발굴) - 거래업체별 맞춤형 지원 강화(기존 제도 지속 및 신규 지원제도 발굴) - 선급금 이용 유도, 상생결제시스템 활용 강화 - 연탄공장 장애요인 적극 해결

세부과제 2-5-1. 상생·협력 및 지역발전 추진

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
지역참여 프로그램 운영	• 에너지 취약계층 지원 강화(도내 취약계층 우선 지원) - 사랑의 연탄나눔 운동 지속 추진 • 지역사랑 실천 - 광산지역 사회혁신 공간 활성화 - 원주 혁신도시 공공기관 사회공헌 협의체 협업 프로그램 신규 발굴 - 원주 DB, 강원 FC와의 사회공헌 프로그램 지속 추진 - 지역사회 교류 활성화(행가래 강원, 강원혁신 포럼 참여 등) - 지역사랑 실천과제 운영 및 보완 • 맞춤형 사회공헌 추진 - 탄광 체험 및 견학 프로그램 운영 내실화 - 적극적인 시설 개방(목욕장, 영상관 등)	• 에너지 취약계층 지원 강화(도내 취약계층 우선 지원) - 사랑의 연탄나눔 운동 지속 추진 • 지역사랑 실천 - 광산지역 사회혁신 공간 활성화 - 원주 혁신도시 공공기관 사회공헌 협의체 협업 프로그램 신규 발굴 - 원주 DB, 강원 FC와의 사회공헌 프로그램 지속 추진 - 지역사회 교류 활성화(행가래 강원, 강원혁신 포럼 참여 등) - 지역사랑 실천과제 운영 및 보완 • 맞춤형 사회공헌 추진 - 탄광 체험 및 견학 프로그램 운영 내실화 - 적극적인 시설 개방(목욕장, 영상관 등)	• 에너지 취약계층 지원 강화(도내 취약계층 우선 지원) - 사랑의 연탄나눔 운동 지속 추진 • 지역사랑 실천 - 광산지역 사회혁신 공간 운영 고도화 - 원주 혁신도시 공공기관 사회공헌 협의체 협업 프로그램 활성화 - 원주 DB, 강원 FC와의 사회공헌 프로그램 지속 추진 - 지역사회 교류 활성화(행가래 강원, 강원혁신 포럼 참여 등) - 지역사랑 실천과제 운영 활성화 • 맞춤형 사회공헌 추진 - 탄광 체험 및 견학 프로그램 운영 내실화 - 적극적인 시설 개방(목욕장, 영상관 등)	• 에너지 취약계층 지원 강화(도내 취약계층 우선 지원) - 사랑의 연탄나눔 운동 지속 추진 • 지역사랑 실천 - 광산지역 사회혁신 공간 운영 고도화 - 원주 혁신도시 공공기관 사회공헌 협의체 협업 프로그램 전파 - 원주 DB, 강원 FC와의 사회공헌 프로그램 지속 추진 - 지역사회 교류 활성화(행가래 강원, 강원혁신 포럼 참여 등) - 지역사랑 실천과제 전파 • 맞춤형 사회공헌 추진 - 탄광 체험 및 견학 프로그램 운영 내실화 - 적극적인 시설 개방(목욕장, 영상관 등)	• 에너지 취약계층 지원 강화(도내 취약계층 우선 지원) - 사랑의 연탄나눔 운동 지속 추진 • 지역사랑 실천 - 광산지역 사회혁신 공간 운영 고도화 - 원주 혁신도시 공공기관 사회공헌 협의체 협업 프로그램 전파 - 원주 DB, 강원 FC와의 사회공헌 프로그램 지속 추진 - 지역사회 교류 활성화(행가래 강원, 강원혁신 포럼 참여 등) - 지역사랑 실천과제 전파 • 맞춤형 사회공헌 추진 - 탄광 체험 및 견학 프로그램 운영 내실화 - 적극적인 시설 개방(목욕장, 영상관 등)	• 에너지 취약계층 지원 강화(도내 취약계층 우선 지원) - 사랑의 연탄나눔 운동 지속 추진 • 지역사랑 실천 - 광산지역 사회혁신 공간 운영 고도화 - 원주 혁신도시 공공기관 사회공헌 협의체 협업 프로그램 전파 - 원주 DB, 강원 FC와의 사회공헌 프로그램 지속 추진 - 지역사회 교류 활성화(행가래 강원, 강원혁신 포럼 참여 등) - 지역사랑 실천과제 전파 • 맞춤형 사회공헌 추진 - 탄광 체험 및 견학 프로그램 운영 내실화 - 적극적인 시설 개방(목욕장, 영상관 등)

2-5-2. 윤리경영 및 책임경영 강화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
투명경영 (경영공시, 정보공개) 강화	• 정보공개 운영 내실화 - 정보공개 교육 강화 및 비공개 대상정보 점검	• 정보공개 운영 내실화 - 정보공개 교육 강화 및 비공개 대상정보 점검	• 정보공개 운영 내실화 - 정보공개 교육 강화 및 비공개 대상정보 점검	• 정보공개 운영 내실화 - 정보공개 교육 강화 및 비공개 대상정보 점검	• 정보공개 운영 내실화 - 정보공개 교육 강화 및 비공개 대상정보 점검	• 정보공개 운영 내실화 - 정보공개 교육 강화 및 비공개 대상정보 점검
윤리경영 실천 강화	• 준법·윤리경영 시스템 확립 - 윤리경영체계 재정립 - 윤리 청렴조직문화 정착 및 경쟁력 강화 • 윤리 위험 발굴·통제 - 전사 부패리스크 발굴 - 위험 통제활동 강화 및 부패취약분야 개선 • 청렴·윤리 기업문화 정착 - 윤리경영 출신수범 리더십 강화 - 맞춤형 교육참여소통 활성화 • 인권경영 내실화 - 인권경영 시스템 보완 및 개선	• 준법·윤리경영 시스템 고도화 - 윤리경영 실천 내재화 - 윤리경영 표준모델 정착 및 제도개선 • 윤리 위험 발굴·통제 (신규과제 발굴) - 전담부서 등 조직효율화 - 현업부서 자체통제 강화 • 청렴·윤리 기업문화 정착 지속 - 맞춤형 교육참여소통 활성화 - 직무수행 상시 모니터링 강화 • 인권경영 내실화 - 인권영향평가 분석을 통한 규정개정	• 준법·윤리경영 시스템 선진화 - 종합청렴도 1등급 달성 - 윤리경영 표준모델 정착 • 윤리 위험 발굴·통제 (신규과제 발굴) - 반부패시스템 운영 강화 - 부패취약분야 개선 등 • 청렴·윤리 기업문화 선진화 (자발적 윤리문화 조성) - 청렴교육 윤리강령 갑질 근절대책 등 운영강화 • 인권경영 고도화 - 인권실태 조사를 통한 인권보호 체계 구축	• 준법·윤리경영 시스템 성과 분석 및 개선 - 윤리강령 운영 고도화 - 윤리조직 운영 내실화 등 • 윤리 위험 발굴·통제 (신규과제 발굴) - 반부패시스템 운영 개선 - 윤리리스크 보완 개선 등 • 청렴·윤리 기업문화 고도화 (신규과제 발굴) - 청렴교육 윤리강령 갑질 근절대책 등 운영강화 • 인권경영 고도화 - 인권경영 체계 보완 및 고도화	• 준법·윤리경영 글로벌리더 달성 - 종합청렴도 1등급 유지 - 협업형 윤리경영 확산 • 윤리 위험 발굴·통제 (선제적 리스크 발굴·예방) - 반부패시스템 보완 개선 등 - 리스크 통제활동 강화 • 청렴·윤리 기업문화 고도화 (신규과제 발굴) - 청렴교육 윤리강령 갑질 근절대책 등 운영강화 • 인권경영 내재화 - 인권경영 시스템 보완 및 개선	• 준법·윤리경영 글로벌리더 시스템 확립 - 글로벌수준 역량을 갖춘 청렴조직으로 자리매김 • 윤리 위험 발굴·통제 (선제적 리스크 발굴·예방) - 반부패시스템 운영 강화 - 윤리리스크 보완 개선 등 • 청렴·윤리 기업문화 고도화 (신규과제 발굴) - 청렴교육 윤리강령 갑질 근절대책 등 운영강화 • 인권경영 내재화 - 인권경영 시스템 보완 및 개선

2-5-2. 윤리경영 및 책임경영 강화

세부 실행 과제	연도별 상세 실행 내용					
	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년
이사회 운영 활성화	• 효율적 운영체계 구축 -운영체계 확립 책임경영 (운영 선순환 구조 달성) -경영 견제기능 강화 (안전심의 강화 등) -이사회 활동 성과지표 향상 지속	• 효율적 운영체계 구축 -운영체계 확립 책임경영 (선진화 모델 발굴) -이사회 위상 역할 강화 (안전심의 강화 등) -이사회 활동 성과지표 향상 지속	• 효율적 운영체계 구축 -운영체계 확립 책임경영 (선진화 모델 발굴) -이사회 위상 역할 강화 (안전심의 강화 등) -이사회 활동 성과지표 향상 지속	• 효율적 운영체계 구축 -운영체계 확립 책임경영 (선진화 모델 발굴) -이사회 위상 역할 강화 (안전심의 강화 등) -이사회 활동 성과지표 향상 지속	• 효율적 운영체계 구축 -운영체계 확립 책임경영 (선진화 모델 발굴) -이사회 위상 역할 강화 (안전심의 강화 등) -이사회 활동 성과지표 향상 지속	• 효율적 운영체계 구축 -운영체계 확립 책임경영 (선진화 모델 발굴) -이사회 위상 역할 강화 (안전심의 강화 등) -이사회 활동 성과지표 향상 지속
	• 이사회 역할 강화를 위한 필요한 지원 강화 (기존 제도 지속 운영)	• 이사회 역할 강화를 위한 필요한 지원 강화 (기존 제도 지속 운영)	• 이사회 역할 강화를 위한 필요한 지원 강화 (기존 제도 지속 운영)	• 이사회 역할 강화를 위한 필요한 지원 강화 (기존 제도 지속 운영)	• 이사회 역할 강화를 위한 필요한 지원 강화 (기존 제도 지속 운영)	• 이사회 역할 강화를 위한 필요한 지원 강화 (기존 제도 지속 운영)
	• 비상임이사 전문성 활용 강화 (선진이사회 운영) -비상임이사 경영참여 확대 -비상임이사 책임경영 실천	• 비상임이사 전문성 활용 강화 (선진이사회 운영) -선진화모델 발굴 -경영견제 및 경영효율 향상과 책임경영 동참 -소위원회 구성 및 운영 활성화	• 비상임이사 전문성 활용 강화 (선진이사회 운영) -선진화모델 발굴 -경영견제 및 경영효율 향상과 책임경영 동참 -소위원회 운영 고도화	• 비상임이사 전문성 활용 강화 (선진이사회 운영) -선진화모델 발굴 -경영견제 및 경영효율 향상과 책임경영 동참 -소위원회 운영 고도화	• 비상임이사 전문성 활용 강화 (선진이사회 운영) -선진화모델 발굴 -경영견제 및 경영효율 향상과 책임경영 동참 -소위원회 운영 고도화	• 비상임이사 전문성 활용 강화 (선진이사회 운영) -선진화모델 발굴 -경영견제 및 경영효율 향상과 책임경영 동참 -소위원회 운영 고도화

V

중장기 전략 실현계획

1. 중장기 조직운영 계획
2. 중장기 인력운영 계획
3. 중장기 예산배분 계획
4. 중장기 재무관리 계획

중장기 전략 실현계획

1. 중장기 조직운영 계획

- 1) 외부환경 및 내부역량
- 2) 조직설계 기본방향
- 3) 조직개편 내용, 향후 조직 전망
- 4) 전략, 조직, 인적자원관리 Framework

2. 중장기 인력운영 계획

3. 중장기 예산배분 계획

4. 중장기 재무관리 계획

- 1) 재무관리 필요성
- 2) 최근 재무상태
- 3) 재무전망
- 4) 부채감축계획

1. 중장기 조직운영 계획

1) 외부환경 및 내부역량

V. 중장기 전략 실현계획

조직설계 시사점

외부환경

석탄산업	• 국제 석탄시장 변동성 확대 • 국내 석탄산업 합리화정책 추진으로 국내 석탄산업 규모 축소 • 연탄수요의 지속적 감소로 국내 무연탄 시장 축소
정책	• 정부의 석탄산업 합리화 정책 유지(석탄공사 기능조정 추진) • 비정규직의 정규직 전환, 공공기관 직무급제 적용 • 에너지 시설에 대한 안전관리 강화 • 공공기관의 사회적 책임 요구
사회	• 전기자동차 소비 증가 등 친환경 제품에 대한 선호도 증가 • 인구증가율 둔화 및 고령화 사회 가속화 등으로 노동인력 감소 전망 • 여가활동의 증가 및 고객 니즈의 다양화

- 단계적 조기폐광 시행, 기능조정(감산, 감원) 정책에 따른 생산 등 조직 축소
- 생산사업 효율화를 위한 생산조직 운영
- 수급안정을 위한 조직 운영 강화
- 안전관리 조직의 효율적 운영
- 사회적 책임을 위한 조직 운영 강화
- 조직/인력의 효율적 운영으로 경영성과 향상

1. 중장기 조직운영 계획

1) 외부환경 및 내부환경

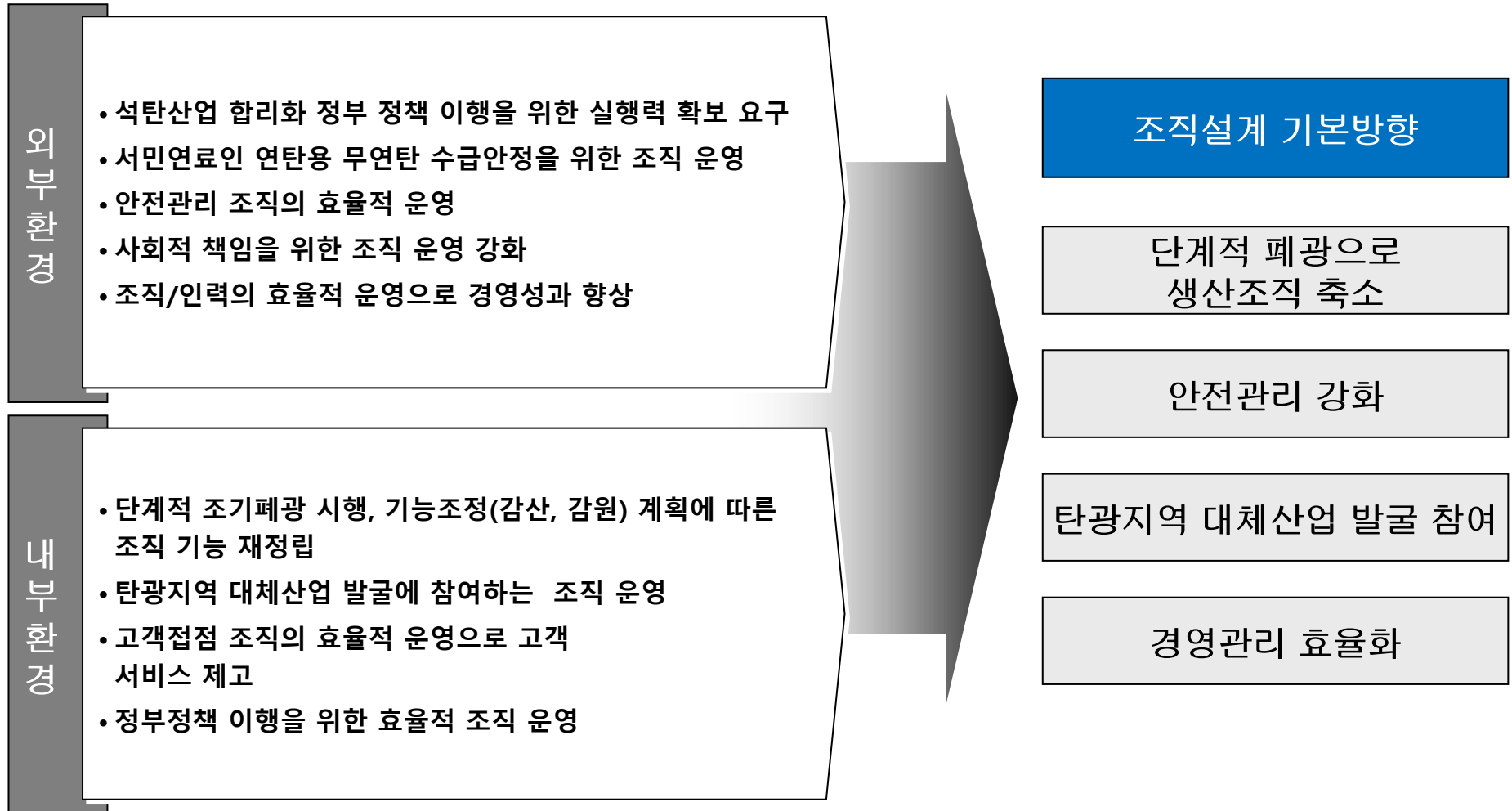
V. 중장기 전략 실현계획

내부환경	조직구조	• 전략 달성에 적합한 조직구조 운영 • 정부정책 이행 및 사회적 책임 강화를 위한 조직구조 운영 • 성과창출형 조직구조 강화	조직설계 시사점 • 조기폐광 노사합의, 기능조정(감산, 감원) 계획에 따른 조직 기능 재정립 • 탄광지역 대체산업 발굴에 참여하는 조직 운영 • 고객접점 조직의 효율적 운영으로 고객 서비스 제고 • 정부정책 이행을 위한 효율적 조직 운영
	조직기능	• 경영환경 변화에 탄력적으로 대응 할 수 있는 기능 필요 • 사업 단위별 책임경영체제 강화 필요 • 고객요구에 탄력적으로 대응할 수 있는 체계 필요 • 기업 이미지 제고를 위한 효율적 시스템 필요	
	조직운영	• 조직성과평가를 통한 성과 창출형 조직문화 구축 필요 • 지속적 정원 축소에 따른 효율적 인력배분 및 임시조직 활용 • 환경변화를 반영한 단위조직별 업무분장 조정으로 책임 명확화	

1. 중장기 조직운영 계획

2) 조직설계 기본방향

V. 중장기 전략 실현계획



1. 중장기 조직운영 계획

2) 조직설계 기본방향

V. 중장기 전략 실현계획

미션

석탄수급 안정을 통한 국민생활 안정 및 국가발전 기여

비전

난방용 석탄의 안정적 공급으로 국민생활에 기여

전략방향

단계적 폐광 추진

경영효율 및 사회적 책임 강화

전략·핵심업무

전략목표	핵심업무
안정적 탄광 운영 후 폐광 추진	석탄생산 및 공급
	광산안전
경영효율 및 사회적 책임 강화	사회적 책임
	경영지원

조직설계 기본방향

단계적 폐광으로
생산조직 축소

안전관리 강화

폐광지역 대체산업
발굴 참여

경영관리 효율화

조직설계

- 조기폐광, 생산감축을 반영한 조직 축소
- 조기폐광 후 석탄공급 조직 지속 운영

- 재해예방 업무의 효율적 추진을 위한 안전관리 조직 운영 강화

- 공사 보유자산을 활용한 폐광지역 대체산업 발굴에 참여하는 조직 운영

- 경영지원 조직의 효율적 운영

전략,
사업과
연계한
조직운영

1. 중장기 조직운영 계획

3) '23년 조직개편 계획, '26년 조직 전망

V. 중장기 전략 실현계획

'23년 조직개편 계획

('22) 2본부 5실 14팀, 3광업소(6생산부 16부)
=> ('23) 2본부 7실 14팀, 2광업소(3생산부 11부)

핵심업무	주요내용
석탄생산 및 공급	- 조기폐광, 생산감축을 반영한 생산조직 축소 - 화순 폐광 : 1생산부 폐지, 본사 폐광총괄팀 및 화순사무지소 신설 - 생산 감축 : 2생산부 축소(통합)
광산안전	- 안전 전담조직 강화 - 안전총괄실 → 하부조직 안전관리팀 신설 (안전총괄실 인력 충원)
사회적 책임	- 폐광지역 대체산업 발굴에 참여, 공사 보유 자산 활용을 위한 자료 제공 - 지자체 도시재생사업 참여
경영지원	인사, 재무 등 경영지원 업무 수행

'26년 조직 전망

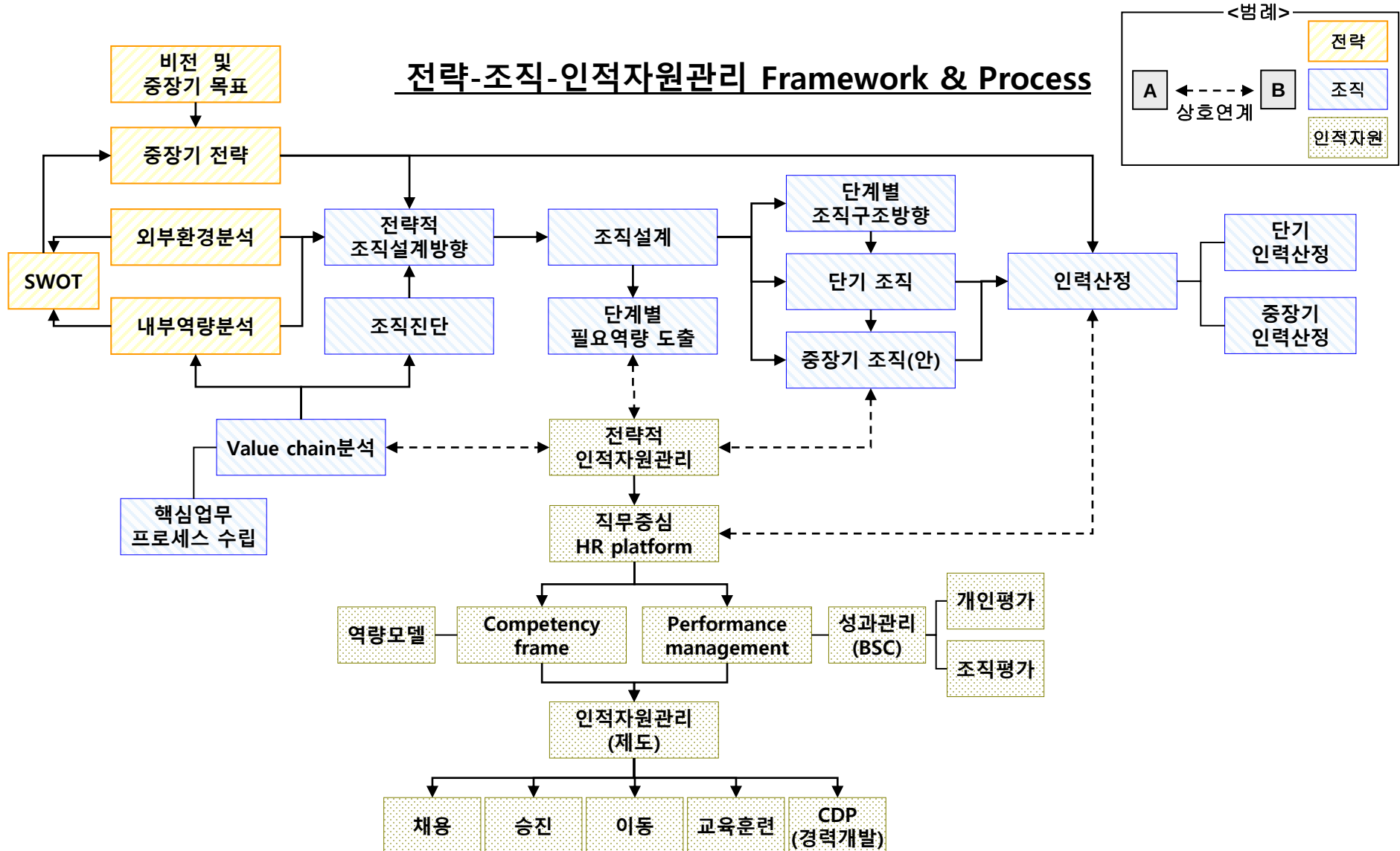
(기관 유지시 조직 전망) 2본부 7실 9팀 6사무지소
(기관 통합시 조직 전망) 1본부 2실 2팀 6사무지소

핵심업무	주요내용
석탄공급	- 단계적 폐광에 따른 생산조직 폐지 - 재고 및 비축탄을 활용한 석탄공급 조직 유지
시설관리	석탄공급을 위한 시설관리 인력 운영
사회적 책임	폐광지역 대체산업 추진을 위한 공사 보유 자산 매각 등 활용
경영지원	단계적 폐광으로 경영관리 조직의 인력 축소 운영

1. 중장기 조직운영 계획

4) 전략, 조직, 인적자원관리 Framework

V. 중장기 전략 실현계획



중장기 전략 실현계획

1. 중장기 조직운영 계획

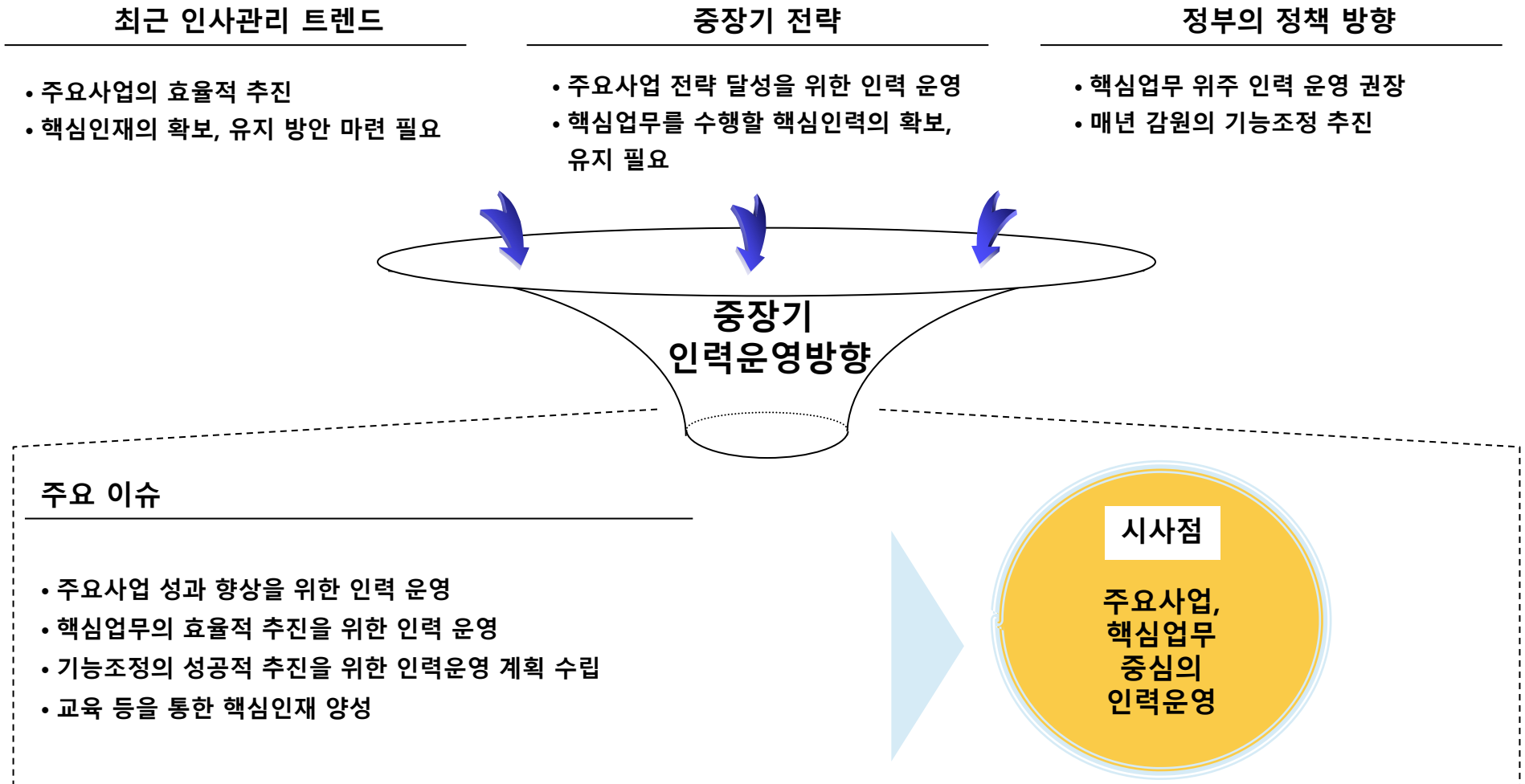
- 1) 외부환경 및 내부역량
- 2) 조직설계 기본방향
- 3) 조직개편 내용, 향후 조직 전망
- 4) 전략, 조직, 인적자원관리 Framework

2. 중장기 인력운영 계획

3. 중장기 예산배분 계획

4. 중장기 재무관리 계획

- 1) 재무관리 필요성
- 2) 최근 재무상태
- 3) 중장기 재무관리계획
- 4) 부채감축계획



- 중장기 인력 계획 : 기능조정 추진, 단계적 폐광(23~25년)으로 전체 인력 감소 전망

구분(명)	'23년	'24년	'25년(폐광전)	'25년(폐광후) ~ '27년
인력 계획	495	313	313	128

(주) 연말 인원 기준이며 25년은 폐광전과 폐광후로 구분, 임원 및 조기폐광 후 사무지소 인력 포함

- 연도별 인력운영 계획

사업(명,%)	'23년		'24년		'25년(폐광전)		인력운영 방향	사업(명,%)	'25년(폐광후)~'27년	
석탄생산 관리사업	260	52.6%	131	41.8%	131	41.8%	기능조정, 조기폐광으로 인력 축소	석탄공급사업	51	39.8%
광산시설관리 /운영사업	171	34.5%	126	40.3%	126	40.3%	기능조정, 조기폐광으로 인력 축소, 안전인력 비중은 확대	시설관리사업	37	28.9%
경영지원 및 사회적 책임	64	12.9%	56	17.9%	56	17.9%	기능조정, 조기폐광으로 인력 축소	경영지원	40	31.3%
합계	495	100%	313	100%	313	100%		합계	128	100%

(주) 연말 인원 기준이며 25년은 폐광전과 폐광후로 구분, 임원 및 조기폐광 후 사무지소 인력 포함

• 세부업무의 효율적 추진을 위한 인력운영 계획

핵심업무(명,%)	'23년		'24년		'25년(폐광전)		핵심업무(명,%)	'25년(폐광후) ~'27년	
석탄생산 및 공급	260	52.6%	131	41.8%	131	41.8%	석탄공급	51	39.8%
광산안전	171	34.5%	126	40.3%	126	40.3%	시설관리	37	28.9%
사회적 책임	13	2.6%	12	3.8%	12	3.8%	사회적 책임	11	8.6%
경영지원	51	10.3%	44	14.1%	44	14.1%	경영지원	29	22.7%
합계	495	100%	313	100%	313	100%	합계	128	100%

(주) 연말 인원 기준이며 25년은 폐광전과 폐광후로 구분, 임원 및 조기폐광 후 사무지소 인력 포함

• 핵심업무 분류 : 4대 분야

조기폐광 전	핵심업무	석탄생산 및 공급	광산안전	사회적 책임	경영지원
	주요업무	○ 석탄생산 감축 ○ 석탄수급관리	○ 광산안전관리	○ 부대자원 활용사업 ○ 사회혁신	○ 재정건전화계획 이행 ○ 경영관리 등
조기폐광 후	핵심업무	석탄공급	시설관리	사회적 책임	경영지원
	주요업무	○ 석탄판매 및 공급 ○ 비축탄 관리	○ 광업소 시설 및 설비관리	○ 부대자원 활용사업 ○ 사회적 책임 이행	○ 경영관리 등 ○ 정부정책 이행

중장기 전략 실현계획

1. 중장기 조직운영 계획

- 1) 외부환경 및 내부역량
- 2) 조직설계 기본방향
- 3) 조직개편 내용, 향후 조직 전망
- 4) 전략, 조직, 인적자원관리 Framework

2. 중장기 인력운영 계획

3. 중장기 예산배분 계획

4. 중장기 재무관리 계획

- 1) 재무관리 필요성
- 2) 최근 재무상태
- 3) 중장기 재무관리계획
- 4) 부채감축계획

□ 사업별 예산배분 계획

○ 기능조정 추진, 23~25년 단계적 폐광으로 인해 석탄생산관리사업(석탄공급사업) 예산 축소가 전망

- 폐광 완료 후 석탄생산사업은 종료되고, 재고 석탄을 공급하는 석탄공급사업을 위한 예산 배분

구분(억원)	'23년	'24년	'25년	구분(억원)	'26년	'27년
석탄생산관리사업	2,481	1,876	1,376	석탄공급사업	1,124	1,031
광산시설관리/운영사업	349	197	163	시설관리사업	136	130
경영지원 및 사회적 책임	119	117	114	경영지원	112	110
합계	2,949	2,190	1,653	합계	1,372	1,271

(주) '23년 : 지출예산기준, '24~'27년 : 중장기 재무관리계획(단계적 폐광을 반영하여 전망)

□ 석탄생산관리사업

○ (사업계획) 국내 무연탄 소비 감소에 따른 기능조정, 단계적 폐광 추진으로, 사업비 지속 축소 전망

- 26년부터는 석탄생산관리사업이 종료되고 재고 석탄을 활용한 석탄공급사업을 추진

구분(억원)	'23년	'24년	'25년	'26년	'27년
매출원가	1,284	989	533	333	251
판매관리비	16	25	21	20	20
기타	1,144	782	787	771	760
투자	37	80	35	0	0
합계	2,481	1,876	1,376	1,124	1,031

(주) '23년 : 지출예산기준, '24~'27년 : 중장기 재무관리계획(단계적 폐광을 반영하여 전망)

□ 광산시설관리/운영사업

○ (사업계획) 국내 무연탄 소비 감소에 따른 기능조정, 단계적 폐광 추진으로, 사업비 지속 축소 전망

- 26년부터는 광산시설관리/운영사업이 종료되고, 석탄판매 시설 등에 대한 시설관리사업을 추진

구분(억원)	'23년	'24년	'25년	'26년	'27년
매출원가	200	136	134	136	130
판매관리비	-	-	-	-	-
기타	-	-	-	-	-
투자	149	61	29	-	-
합계	349	197	163	136	130

(주) '23년 : 지출예산기준, '24~'27년 : 중장기 재무관리계획(단계적 폐광을 반영하여 전망)

□ 경영지원 및 사회적 책임

○ (사업계획) 탄광지역 대체산업 발굴을 위한 공사 보유자산 매각 등 지원을 지속 추진

※ 블랙다이아몬드 도계 도시재생사업 : 정부 예산 250억원 확보하여 연차별 사업 진행 중

구분(억원)	'23년	'24년	'25년	'26년	'27년
매출원가	-	-	-	-	-
판매관리비	120	117	114	112	110
기타	-	-	-	-	-
투자	-	-	-	-	-
합계	120	117	114	112	110

(주) '23년 : 지출예산기준, '24~'27년 : 중장기 재무관리계획(단계적 폐광을 반영하여 전망)

중장기 전략 실현계획

1. 중장기 조직운영 계획

- 1) 외부환경 및 내부역량
- 2) 조직설계 기본방향
- 3) 조직개편 내용, 향후 조직 전망
- 4) 전략, 조직, 인적자원관리 Framework

2. 중장기 인력운영 계획

3. 중장기 예산배분 계획

4. 중장기 재무관리 계획

- 1) 재무관리 필요성
- 2) 최근 재무상태
- 3) 중장기 재무관리계획
- 4) 부채감축계획

1) 재무관리 필요성

□ (외부) 공공기관 부채의 사회적 이슈

- 최근 공공기관의 부채가 급증하고 있어 재정부담 등 공공기관의 재무 건전성 관리가 주요 이슈로 등장
 - 재무상태를 점검하고 미래부담으로 연결되지 않도록 지속적 모니터링
- 재무상태에 대한 투명성 확보와 재무건전성 유지
 - 재무상태 점검을 통한 재무 건전성 유지 계기 마련
 - 기관 자체적으로 작성, 대외 공시를 통한 재무 투명성 유지

□ (내부) 공사 경영상 필요성

- 급격한 생산 축소, 원가보다 낮은 가격, 금융비용 누증으로 재무상황이 악화되어 재무관리 필요
 - '89년부터 석탄산업합리화정책 시행(생산량 급감)으로 경제성 악화
 - 석탄 최고판매가격 고시제도 영향으로 원가보다 낮은 판매가격
 - 경영적자 지속으로 금융차입금 증가에 따른 금융비용 누증(외환위기 당시 금융비용 급증)

4. 중장기 재무관리계획

2) 최근 재무상태

V. 중장기 전략 실현계획

□ 경영적자 지속으로 2023년말 부채는 25,020억원으로 매년 증가 추세

구분(억원)	'19년	'20년	'21년	'22년	'23년	연평균 증감
부채	19,813	21,010	22,628	23,917	25,020	1,302
당기순이익	△1,221	△1,099	△1,325	△1,673	△2,483	△316

(주) IFRS 연결 재무제표 기준

□ 부채 증가 사유

- 정부의 서민연료 저가공급 정책에 따른 무연탄 최고판매가격 고시에 의한 판매수익이 원가에 미치지 못 함으로서 매년 손실 발생
- 제조원가 대비 판매가격('23년 실적 기준) (단위:원/톤)

석탄공사 제조원가(A)	판매수익(B)			석공 손실
	판매가	정부보조	계	(B-A)
588,217	165,416	43,311	208,727	△379,490

- 석탄산업합리화정책('89년)이후 정부의 석탄가격 운영
- 석탄산업합리화정책 이후 34년 동안 19년간 가격 동결
* '89~'95년(7년간 동결), '00~'01년(2년간 동결), '10년(1년간 동결), '12~'15년(4년간 동결), '19 ~'23년(5년간 동결)

4. 중장기 재무관리계획

3) 중장기 재무관리계획

V. 중장기 전략 실현계획

□ 중장기 재무관리계획('23~'27년)

○ 기능조정(감산, 감원, 폐광) 추진 등 경영여건 변화를 반영하여 중장기 재무관리계획 수립

구분(억원)	'23년	'24년	'25년	'26년	'27년
자산	9,398	8,948	8,387	7,894	7,501
부채	24,512	25,012	24,997	24,739	24,544
금융부채	24,228	24,728	24,713	24,456	24,261
- 공사채	23,260	23,740	23,720	23,480	23,290
비금융부채	284	284	284	283	283
영업이익	719	751	755	740	730
이자비용	△902	△811	△427	△124	△125
당기순이익	△1,499	△1,489	△1,072	△760	△812

4. 중장기 재무관리계획

4) 부채감축계획

V. 중장기 전략 실현계획

□ 재정건전화계획

○ 사업조정, 자산매각 등 자구노력 추진 ('22~'26년 2,778억원)

구분 (억원)	상세구분	자구노력을 통한 효과					
		'22 실적	'23 계획	'24 계획	'25 계획	'26 계획	합계
1. 자산 매각	비핵심부동산	15	10	10	10	10	55
	유무형자산(부동산제외)	-	1	-	-	-	1
	기타자산	-	2	2	2	2	8
	소계	15	13	12	12	12	64
2. 사업 조정	사업규모 조정	54	190	370	883	1,217	2,714
	소계	54	190	370	883	1,217	2,714
합계		69	203	382	895	1,229	2,778

부문		세부실행계획	목표액
사업조정	생산/인력 규모축소	○ 광업소폐광 및 생산/인력 대폭적인 구조조정	2,714억원
		- 생산 : 계획수립전 '26년 생산량 163천톤 → 계획수립후 '26년 미생산	
		- 인력 : 계획수립전 '26년 운영인력 1,134명 → 계획수립후 '26년 운영인력 146명	
자산매각	유휴부동산 매각등	○ 유휴부동산 매각 55억원, 폐품매각 8억원, 회원권 1억원	64억원
합 계			2,778억원