

# 인도네시아 우정사업의 역사와 현황

신 동 욱

통신개발연구원 우정정책연구실 책임연구원

인도네시아의 우정사업은, 송달품질이나 작업효율, 그리고 1인당 우편이용물수 등의 면에서는 아직 후진성을 면치 못하고 있으나, 그 역사가 250년에 달하고 제국주의 시절 덴마크, 프랑스, 영국, 그리고 일본 등의 영향을 받아 법률이나 조직 등의 제도 면에서, 그리고 경쟁을 대하는 입장 등 면에서는 여타 우정선진국에 못지 않은 체계로 운영되고 있다. 특히나 현재 우리나라를 포함하여 세계 거의 모든 나라의 일반적인 추세라고 할 우정사업의 공사화 또는 민영화 추세에서 조명할 때 인도네시아는 60여년전에 이미 우정사업이 공사로 운영되기 시작하여, 우정사업을 공사화 내지는 민영화 하여야 한다는 주장이 점점증하고 있는 작금의 우리 현실에서 우리는 인도네시아의 상황을 반추함으로써 배울점이 있을 것으로 생각된다.

## I. 인도네시아 우정사업의 역사

### 1. 인도네시아공화국 설립 이전의 시기

여러가지 인도네시아의 古文에 의하면 편지 형태의 통신체계가 몰라와르만, 스리위자야, 타루마낭아라, 마타람, 푸르나와르만, 그리고 마자파힛 등과 같은 고대 왕정시대에 이미 존재하였던 것으로 나타난다. 당시 쓰였던 필기도구로는 종이 용도로서 돌, 대나무껍질, 탈나무 잎, 니파나무 잎, 판다너스 꽃잎 등이 쓰였고, 잉크 용도로서 케미리 기름이 쓰였다고 한다. 하지만 당시 이러한 편지형태의 통신양식을 지원하는 시스템이 일종의 사회하부구조로서 정착되어 널리 쓰이지는 못하였는데, 이는 문자를 구사할 수 있는 사람들이 귀족이나 성직자들에 한정되어 있었기 때문이다. 하지만 이 시절에도 현재의 체신청과 같은 전담기구는 없었지만 우편물

을 전달하는 역할을 전담하는 사람들의 직종이 왕실조직내에 존재하였던 것으로 고문은 전하고 있다.

인도네시아에 오늘날 보는 것과 같은 근대적인 우편체계가 처음 형성되기 시작한 것은 16세기말 Dutch East Indies Company가 설립된 때로서 최초의 우체국은 1746년에 자카르타에 설립되었다. 당시 우체국의 주요기능은 우편물의 배달에 있기보다는 우편물의 안전한 이동과 보안을 감시하는 것이었으며 우편요금은 수취인이 부담하는 것으로 되어있었다. 18세기말 Dutch East Indies Company가 200년간의 통치를 끝내며 인도네시아는 네덜란드의 한 식민지로 편입되게 되는데, 이와 함께 1799년 1월부터 인도네시아내의 모든 우체국은 네덜란드공화국의 정부 소유물로 편입되게 되었다.

나폴레옹이 네덜란드를 점령한 1808년부터 1811년 사이 기간에는 인도네시아의 우정시스

템도 프랑스의 영향을 크게 받게 되는데, 당시의 가장 큰 업적은 자바섬의 북부 해변가를 따라 동서로 뻗은 1,000Km에 달하는 우편고속도로의 건설이다. 이 우편도로가 1809년 완공된 이후 이 도로주변에는 75개의 우체국이 건립되었고 또한 매 15Km 거리마다 여행객들이 묵어갈 수 있는 여관들이 들어섰다. 이 도로의 건설로 인하여 자바섬의 동서간 여행시간이 종전의 40일에서 6일로 단축되었으며, 자카르타로부터 세마랑에 이르는 시간은 종전의 10일 내지 14일에서 삼사일로 단축되게 되었다. 우정업무를 총괄하는 우정국장의 직이 생겨나고 우체국직원들이 그들의 고유한 제복을 입기 시작한 것도 프랑스의 식민통치하에서 시작된 일이었다. 당시 인도네시아의 식민통치를 총괄한 허만 단델 총독은 또한 우편사업을 정부 독점사업에서 민간인 누구나 참여할 수 있는 사업으로서 자유화하였으며 우편물의 비밀보장을 법으로 정하였다.

1811년부터 1816년까지의 기간은 나폴레옹과의 전쟁에서 이긴 영국이 인도네시아의 통치를 맡은 기간이었다. 이 기간 중 인도네시아의 우편제도는 영국의 체계를 본따게 되어 종전까지 수취인이 부담하게 되어 있었던 우편요금은 발송인이 부담하는 방식으로 변경되었고, 발송인은 대신 '수취인부담' 우편을 선택함으로써 수취인이 우편요금을 내도록하게 할 수 있었으나, 수취인이 명확하지 않거나 수취인이 수취를 거부함으로써 우편물이 반송될 경우에는 발송인이 해당 우편요금의 배를 내도록 하였다. 거리에 따라 우편요금이 산정되는 방식이 또한 이 기간중 채택되었다.

영국의 통치기간이 끝난 1816년부터 인도네시아는 이후 1942년 일본의 지배하에 들기까지 120여년간 다시금 네덜란드의 식민지배하에 놓

이게 된다. 이 기간중 인도네시아의 우편제도는 요금에 관한 규제, 신서전장권, 그리고 체신사업의 운영체계 등 면에서 오늘날과 같은 모습을 갖추게 되었다. 우선 요금에 관하여는 1821년 처음으로 우편서비스에 대하여 부과할 수 있는 요금액이 거리에 따라 산정되어 법으로 정해지게 되었으며 이에 대한 감독은 재무부와 각 지방정부의 책임하에 행하여졌다.

프랑스 식민통치 시절 자유화되어 있던 우편사업은 약 50여년간 지속되다가 1863년 정부의 독점사업으로서 규제되게 되었다. 정부만이 우편물의 운반을 할 수 있게 한 1862년도의 법률 제 103호에 대한 명분은 식민통치자의 공문서에 대한 보안을 유지함으로써 식민정권의 안전을 유지한다는 것이었다. 우편물의 비밀보장에 관한 사항은 1904년 법률 372호에서 다시 한번 강조되면서 예외조항이 삽입되었는데, 이는 전쟁 또는 국가적 위기에 필요하면 軍部가 우편, 전신 및 전화국의 운영권을 인수할 수 있으며 모든 통신물의 내용을 검열할 수 있다는 것을 내용으로 하고 있다.

네덜란드의 식민지 시절 발생한 또 다른 우편사업에 관한 중요한 변화들중의 하나는 우편, 전신 및 전화사업체(PTT: Post, Telegraph and Telephone) 조직이 정부부처형태에서 1932년 1월 1일부터 1931년도의 국영기업법에 의하여 정부소유 公社형태로 변경되었다는 점이다. 이러한 PTT 조직의 위상변화는 1929년부터 시작된 세계대공황의 영향으로 어려워지기 시작한 식민정부의 재정상황에 크게 기인한다. 즉 정부는 각종의 정부부처가 재정적으로 상호의존 없이 독립적으로 운영되기를 원했으며 각 부처 및 산하 사업들은 독립채산제로 운영될 것이 요구되었다.

PTT 조직의 성격변화는 결과적으로 PTT에

대한 감독과 규제 강화를 초래하였으며, 각종 원가절감 및 세수확대 방안이 적극적으로 모색되기 시작하였다. 우편 및 전신전화사업을 포괄하는 PTT 공사의 운영효율화를 위하여 이듬해 1933년에는 PTT 자문위원회가 설치되었으며, 이 자문위원회는 예산수립을 포함한 사업 전분야에 대한 경영합리화 방안을 제안하는 책무가 부여되었다. PTT 자문위원회는 PTT 공사의 세수확대를 위하여 세무사무소를 폐지하고 세무사무소가 수행하는 업무를 우체국이 대행하도록 할 것을 재무부에 건의하였으며, 재무부는 이 의견을 받아들여 1933년부터 점차적으로 각 지역의 세무사무소를 폐지하고 업무의 우체국 이전을 추진하여 갔다. 이에 1937년에는 드디어 우체국이 각종 정부의 금전관련 업무, 예컨대, 소득세 등 각종 세금의 수령, 연금지급, 공무원의 수당지급, 인지판매, 그리고 사업면허신청금 접수 등의 20여가지 금전업무를 맡아 하게 되어 준금융기관으로서의 면모를 갖추게 되었다.

네덜란드의 식민통치하에서 우편사업과 전신전화사업은 별도의 조직에 의해 운영되다가 1875년부터 두 조직의 통합이 추진되기 시작하여 1878년에는 완전 통합을 이루었고 1875년부터 이 통합체는 PTT라고 불리게 되었는데, 1907년에 이르러 PTT의 수뇌는 차관급으로 격상되었다. 당시 PTT 조직은 사무국, 우정국, 그리고 전신전화국 등 세개 부서로 구성되어 관리되었다. 우정사업과 전신전화사업이 하나의 조직으로서 통합된 형태는 1942년 일본이 인도네시아에 대한 네덜란드의 식민통치권을 빼앗은 1942년까지 계속되다가 일본의 통치시절 지역적으로 수마트라 PTT(본부: 싱가포르), 자바 PTT(본부: 반둥), 그리고 술라웨지 PTT(본부: 마카사르)의 셋으로 분리되고 다시 각 지역 PTT는 우정공사와 전신전화공사로 분리되게

되었다. 이러한 우정사업과 전신전화사업의 분리는 그러나 오래지 않아 1년이 채되기전에 다시 통합되었으며, 이러한 분리와 통합은 다시 1945년 6월과 8월에 반복되었다.

## 2. 독립이후의 시기

제2차 세계대전을 종결지은 1945년 8월 10일 자 일본의 연합군에 대한 무조건 항복은 인도네시아에 대한 일본의 식민통치의 종결을 의미했으며 수카르노 정부는 같은 달 17일자로 인도네시아의 독립을 선언하였다. 하지만 인도네시아의 독립은 국제사회에서 즉시로 인정받지 못하였으며 인도네시아에 대한 지배권을 되찾으려는 네덜란드의 재침공으로 이후 5년간 인도네시아는 독립전쟁을 계속하게 된다. 네덜란드가 인도네시아의 주권을 공식적으로 인정한 1949년 12월 27일까지 인도네시아 국민과 네덜란드 군대와의 투쟁이 PTT에 대해 갖는 의미는 각 지역의 전신전화국을 무력으로 점령하는 것이었으며, 이 기간중 PTT의 종사자들은 식민통치 권력에 충성하는 Pre-Federal PTT와 해방정부에 충성하는 PTT-RI(Republic of Indonesia)로 분열되어 상호반목하다가 1950년 2월 통합하게 되었다.

전신전화국의 통제력을 회복하는 것 외에 이 5년간의 독립전쟁 기간동안 PTT 활동의 주안점은 기능의 정상화와 사회의 안정 확산에 따른 폭발적인 우편 및 전신전화수요의 증가에 대응하여 건물, 시설 및 인력을 확충하는 것이었다. 하지만 자금부족과 자질있는 인력자원의 부족 등으로 PTT의 원활한 운영이 힘들었으며 조직의 성과는 항상 기대하는 목표에 미치지 못하였다. 당시 PTT는 1931년도의 인도네시아기업법에 근거하여 정부소유공사(Government-Owned Company)의 조

직형태를 띠고 있어 PTT의 재정은 정부의 예산에 연계되어 팽박한 실정에 처해 있었다. 이에 PTT는 정부 예산의 한계에서 벗어나기 위하여 공익주식회사(Public Corporation)의 형태로 조직의 실체가 변화되기를 원하였으며, 1956년 3월 개최된 PTT 전국총회에서 PTT 총재는 공식적으로 PTT 공사의 주식회사로의 전환을 요청하게 되었다.

한편 인도네시아의 주권이 국제적으로 인정된 이후에도 인도네시아 내부에서는 여러지역에서 분리독립을 위한 반란이 지속되었는데, 사회의 혼란에 대처하기 위하여 수카르노 대통령은 1959년 7월 5일 국회를 해산시키고 전격적으로 당시의 헌법을 폐지하며 1945년 독립 당시 헌법으로의 복귀를 선언하였다. 이와 함께 수카르노 대통령은 모든 정부 각 부처에 대해 개혁을 촉구하며 “생각에 생각을 거듭하고 개혁에 개혁을 거듭할 것”을 지시하였는 바, 이로 인하여 1959년 대다수의 법률체계가 개편되게 되었다. 우정사업에 관한 이의 여파는 1959년의 우편법개정으로서 이 법은 1862년도에 처음 시작된 신서전장권을 재확인하고, 더불어 운송회사들의 우편물운송의무 및 의무불이행에 따른 벌칙내용이 처음으로 삽입되었다.

한편 PTT의 조직실체를 government-owned company에서 government-owned corporation으로 전환하는 작업은 1962년 1월 성사되어 그 명칭이 PTT Department에서 PN Postel로 바뀌었으며, 정부내 체신관공부의 관리·감독하에 편입되었다. 이러한 변화는 정부예산 밖의 자금을 염출할 수 있게 함으로써 시설투자에 필요한 재원을 마련하게 하고 人事에 있어서도 정부의 규제에서 벗어나 종사자의 자질향상을 용이하게 하며 조직외부 노동조합들과의 협력을 추구할 수 있게 함으로써 사회적 지지 기반을

확충한다는데 그 목적이 있었다.

PN Postel의 출범이후에는 내부적으로 계속하여 이를 우정, 전보 및 텔렉스, 그리고 전화사업 등으로 분리하여 세계의 독립된 회사로 재편성하여야 한다는 요구가 제기되었으며, 드디어 1965년에는 PN Postel이 두개의 정부소유주식회사, PN Pos dan Giro와 PN Telekomunikasi로 분리되었다.

독립이후 끊이지 않았던 여러가지 반란과 소요는 1966년 발생한, G30S/PKI(인도네시아 공산당의 9월 30일 정변)라고 불리는 공산주의자들의 무력정변으로 최고조에 달하였다. 이 반란으로 수카르노 정부는 치명상을 입게 되었으며, 수카르노 대통령은 1966년 3월 수하르토 장군에게 반란을 진압하여 사회의 질서를 바로잡고 대통령의 권위와 권력을 옹립, 보전하도록 명령하고 국정에 관한 모든 권한을 부여하였다. 이에 수하르토 장군은 내각개편(암페라 내각)과 함께 정부조직을 재정비하였다. 인도네시아 정치사에서 수카르노 대통령시절을 ‘선도된 민주주의 시대(Guided Democracy Era)’라고 부르는 반면, 수하르토 정권의 출범이후는 ‘신질서 시대(New Order Era)’라고 부른다.

신질서시대에 접어들어 모든 정부관련 사업 조직들은 해당조직의 자본이 정부의 예산과 어떤 관계에 있는가에 따라, PERJAN, PERUM, 또는 PERSERO 등 세가지 법적 지위중의 한가지로 분류되기 시작하였다. 여기서 PERJAN은 정부 부처의 형태로 운영되는 것을 지칭하고, PERUM은 Public Corporation이라는 뜻이며, PERSERO 또는 PT는 Government-Owned Company라는 뜻이다. PN, Telekomunikasi는 1970년 4월 28일자로 Perum Telekomunikasi로 전환되었고, PN, Pos dan Giro는 1978년 3월 9일자로 Perum Pos dan Giro로 전환되었

다.

1978년 정부령 9번은 우정공사(Perum Pos dan Giro)의 설립목적을 다음과 같이 정의하고 있다. :

이 회사의 목적은 지역사회들간의 교류를 촉진함과 동시에, 국가의 응집력을 증진하며 정의롭고 풍요로운 사회 창달을 위한 국가발전을 지원하기 위하여 우편 및 지로서비스를 개발 및 확대하고 집약, 실행하는데 있다.

### 3. 우편물운송의무 조항의 내역

민간인의 우편물운송의무에 관한 인도네시아 역사상 가장 최초의 규정은 1795년부터 1808년 사이 유지된 네덜란드공화국정부 시절에 정해진 것으로서, 당시 정부는 자카르타의 경사가 심한 언덕배기에 땅을 소유하고 있는 주민들로 하여금 신속한 우편물의 이동을 돕도록 두마리의 말을 제공할 것을 의무화한 적이 있었다. 이러한 원시적인 형태의 우편물운송의무는 추후에 좀더 강화되어 정부관련 공식문서들은 필요할 경우 각 지역의 경찰서나 민간운송회사가 보상없이 배달할 것이 의무화되기도 하였다. 그러나 이러한 우편물운송의무는 1882년 폐지되었으며 대신 각 지역사회가 우편취급소를 설립하고 운영비를 조달할 것이 법정화되었고, 1893년에는 이들의 통제 관할권한이 중앙정부에 귀속되도록 하였다.

1882년 폐지되었던 우편물운송의무는 그러나 독립투쟁이 한참이던 1946년 PTT 전국총회에서 다시금 부활될 것이 요청되었으며, 드디어는 1959년 우편법에 명문화 되었다. 이에 따르면 모든 인도네시아 국민이 소유한 운송수단은 소정의 보상액에 따라 우편물 운송에 동원될 수 있으며, 특히 육·해·공의 모든 공중을 위한

운송회사는 PTT가 위탁하는 우편물을 운송할 의무를 지게 되었다.

## II. 인도네시아 우정공사의 현황

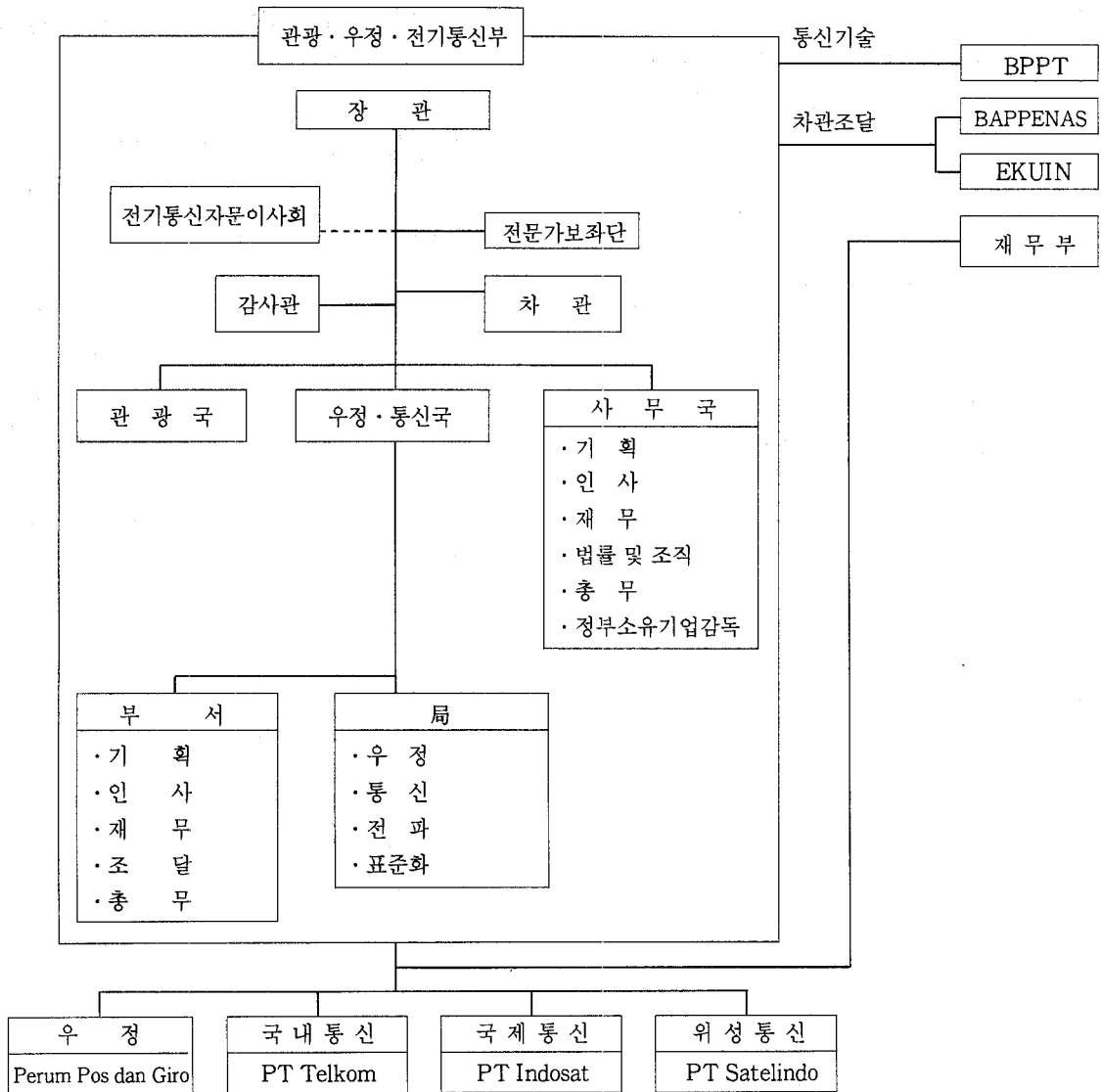
### 1. 법적지위

인도네시아의 郵政事業은 1978년 법률 제9호에 의해 public corporation으로서 설립된 우정공사(Perum Pos dan Giro)가 1985년의 우편에 관한 시행령에 따라 수행하도록 되어있다. 우정공사의 감독규제관청은 관광·우정·전기통신부(the Ministry of Tourism, Post and Telecommunications : 약칭 MTPPT)내의 우정·전기통신국(Directorate General of Posts and Telecommunications: 약칭 DGPT)으로 되어있다. 관련 정부부처와 산하 사업기구들간의 관계를 도표로 보이면 [그림 1]과 같다.

1985년도의 우편에 관한 시행령은 1984년의 우편법(법률 제37호)에 기반한 것으로서, 우편법의 4대 원칙은 우정사업의 정부독점, 우편물의 비밀보장, 운송회사들의 우편물운송의무, 그리고 위탁우편물에 대한 운송회사들의 안전보장의무 등이다.<sup>1)</sup>

우편사업의 사명에 관하여 우편법 전문의 두 번째 문단은, “우편사업의 수행은 와와산 누산 따라(인도네시아 열도 모든 국민의 공존공영)의 개념과 합치하는 국가개발을 지원하기 위하여 정부가 공공서비스로서 수행한다”고 밝히고 있다. 한편 본문 제2장의 제2조에서는 우정서비스의 기능과 목적에 대하여 좀더 상세히 밝히고 있는 바, “우편서비스는 전국의 지역사회들간의

1) 인도네시아의 우편법 全文은 본 겨울호 자료 컬럼에 수록하였음.



BAPPENAS : National Development Planning Agency (경제기획원)

BPPT : Agency for the Assessment and Application (평가원)

EKUN : Coordinating Ministry for Economy, Finance and Industry (경제·재무·상공조정부)

[그림 1] 인도네시아 우정 및 전기통신관련 정부조직 및 규제관계

연대의식, 일체감, 그리고 화합을 강화하기 위하여 조직·구성되었다……,” 그리고 “우편서비스는 차별없이 모든 지역사회에 균일하게 제공되도록 한다”라고 명시하고 있다. 우편서비스가 국가적 통합의식을 고양하는 중요한 매개체로서의 역할을 맡고 있다는 것은 내년중에 완료되도록 되어있는 제5차 국가경제개발 5개년 계획에 관한 1989년의 대통령령에서도 강조되고 있는 바, 이는 “우편과 지로의 발전은 국민의 수요에 보조를 맞추어 나아가야 하며, 특히 벽촌과 고립지역에 대한 서비스확대에 중점을 두어……”로 명시되고 있다.

정부의 우정사업 독점에 관하여, 우편법 제3조는 “우편서비스는 정부가 수행한다” 그리고 “장관은 정부에 대하여 책임을 지는 수행기관을 지정하여 우정사업의 시행을 위임한다”고 정하고 우편법시행령 제3조에서 “Perum Pos dan Giro는 신서, 항공엽서, 그리고 우편엽서를 우편요금을 징수함으로써 운반 및 배달할 수 있는 유일한 기관이다.”라고 정하고 있다.

운송회사들의 우편물운송의무에 관하여 우편법 제10조 제1항은 “모든 육상, 해상, 항공운송회사 및 전기통신, 방송회사는 우정사업을 담당하는 기관의 요청이 있을 시 위탁된 우편물을 운송할 의무가 있다.”고 정하고, 시행령 제11조는 이의 보다 구체적인 실시를 위하여 모든 공중운송회사 및 방송사들은 그들의 운항일정과 방송일정을 해당지역의 우정공사사무실에 제출할 것을 강제하고 있다. 시행령 제12조에서는 보다 상세하게 관련서류의 제출말미를 정하여 놓고 있다.

우편법과 시행령, 그리고 제5차 경제개발계획 등을 살펴볼 때 우정공사는 벽지를 포함한 전국에 균등한 우편서비스를 염가에 제공한다는 사명의 수행을 위하여 사업 독점권과 운송회사들

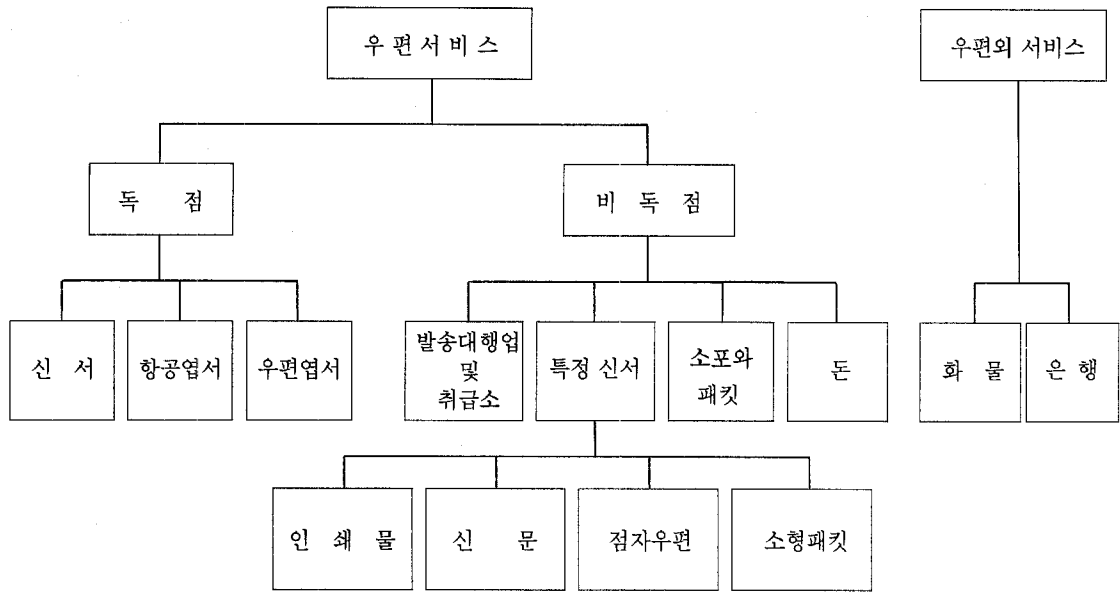
의 운송시설을 소정의 수수료에 따라 임의로 사용할 수 있는 권한을 부여받고 있다. 그러나 실제 규제현실은 우정공사에 대하여 법률에 제시된 사업 사명과 相馳되는 사업목표를 추구할 것을 강요하고 있으며, 법률에 정한 독점권도 사업체 지정에 관한 예외규정의 확대해석과 감독 규제기능의 소홀 등으로 크게 침해되어 있는 실정이다.

먼저 우편사업의 독점범위를 살펴보면 법적으로 독점이 인정되는 우편서비스분야는 신서, 항공엽서, 그리고 우편엽서 등으로서 인쇄물, 신문, 점자우편, 그리고 패킷과 소포류는 독점의 범주에서 제외되고 있다. 이를 도표로 보이면 [그림 2]와 같다.

한편 우편법 제4조 4항에서는 민간인도 장관의 인가를 얻어 특정부류의 신서, 소포, 그리고 우편환서비스 등의 업무를 수행할 수 있도록 되어 있는 바, 민간사송업의 인가조건은 다음과 같다:

1. 해당회사는 인도네시아 법에 의해 설립되어야 한다.
2. 해당회사는 인도네시아 시민의 소유이어야 한다.
3. 해당회사는 고정적인 사업장에 위치하여야 한다.
4. 해당회사는 세금납부번호(NPWP)를 소지하여야 한다.
5. 해당회사는 고객에 대한 손해배상을 위해 보험에 가입하여야 한다.
6. 해당회사는 관련분야의 전문가를 종사자로서 채용하여야 한다.

이상의 인가조건은 사업을 개시함에 필요한 최저자본금의 규모라든가, 송달지역의 범위와 배송경로, 최소한의 전문가 수, 또는 구비 장비



[그림 2] 우편서비스의 종류와 신서전장권의 범위

요건 등과 같은 보다 상세한 인가조건들을 특정하지 않고 있기 때문에 사송업의 인허가가 다분히 자의적일뿐 아니라 현실적으로 사송업의 인가는 상당히 수월한 것으로 보고되고 있다. 이러한 수월한 인가조건은 우편송달업에의 진입장벽이 낮다는 의미로서 소위 정화탈취(cream-skimming) 사업전략에 의한 민간기업의 사업수행방식을 방입하는 결과를 초래하고 있다. 그러나 우편송달업의 진입장벽도 낮지만 더 큰 문제는 신서전장권의 법적규제능력이 극히 한정되어 있음으로써 발생하는 무허가 사송업체들의 난립이다. 한 보고서에 의하면 1988년 현재 전국에서 활동하고 있는 사송업체 수는 1,725개에 달한다고 하는데, 이중 대부분은 무허가업체들로서 이들은 전국 27개 주요 대도시에서 집중되어 영업활동을 하면서 우정공사의 독점사업영역을 크게 침해하고 있다는 것이다.

또다른 통계에 의하면 1982년부터 1988년 사

이 기간동안 이러한 사송업체는 845개소에서 1,725개소로 두배로 증가하였으며 이들의 57%는 자바지역에서 활동하고 있다고 한다. 우정공사의 각 지역별 우편수입을 비교하여 볼 때 자바지역의 우편수입중 독점으로 되어 있는 신서우편이 차지하는 비중이 여타지역의 신서우편수입비중에 비해 매우 저조한 실정인 바, 이는 사송업체들의 급격한 성장이 우정공사의 독점영역에 대한 침범에 크게 기인한 것의 반증으로 여겨지고 있다.

다음으로, 법에 명시된 우정공사의 사명, 즉 전국민에 대한 평등한 우편서비스의 제공과 이를 통한 국가의 균형발전과 국민의식의 통합이라는 사명의 달성을 위한 제도적 뒷받침을 살펴보면, 현실은 법과 국가시책에서 천명하는 우정공사의 사명과 확연히 다른 기능을 요구하고 있다. 제5차 경제개발계획에 의하면 우정공사는 1면1局的의 우체국설립을 1994년 중반까지 성취하



도록 되어 있으나, 우정공사는 반대로 정부 몰래 같은 기간중 약 2,000여개의 우체국을 폐국하였다. 이러한 현상은 모든 정부관련 사업체들을 평가하는 재무부의 평가체계가 극도로 수익

성위주로 짜여져 있기 때문으로서 다음 <표 1>은 우정공사의 경영성과에 대한 재무부의 평가 기준을 보여주고 있다.

<표 1> 우정공사의 경영성과 평가체계

평가기준	내역	공식	비중
수익성	이익창출능력	세전 당기순이익 / 평균 투자 자산	52.50%
유동성	단기채무변제능력	유동자산 / 유동부채	8.75%
부채비율	모든 종류의 부채 변제능력	총자산 / 총부채	8.75%
<b>주요기준</b>			<b>70.00%</b>
서비스 확산도	우체국의 지역적 확산 범위	우체국 설치 행정구역수 / 전국 총 행정구역수	10.00%
송달 소요시간	우편물의 평균 이동시간	송달소요일수	10.00%
노동생산성	종사자 1인당 처리 우편물량	총우편물량 / 종사자수	10.00%
<b>부가적 기준</b>			<b>30.00%</b>
합계			100.00%

자료 : 재무부 재무부령 No.826 / KMK 013 / 1992

위 표에서 보듯이 우정공사의 경영진이 그 경영성과에 대하여 재무부의 평가를 받을 때 가장 중시되는 것은 우편법에서 표방하고 있듯이 전국토의 균형발전을 위한 우편서비스의 보급이나 우편송달품질의 향상이 아니라 사업의 수익성에 있다. 물론 각 평가기준상의 점수산정은 年初의 사업목표에 대한 年末의 달성도에 따라 120점까지 나올 수 있으나, 우체국의 보급실적에 대한 가중치가 10%에 불과하므로 우체국의 보급분야에서 목표치를 20% 이상 초과 달성할 지라도 이로 인한 총평가점수에의 가산점은 12점에 불과한 것이다. 게다가 우체국의 보급이라는 과제는 우편사업의 수익성 제고라는 과제와 정면으로 대치되는 사항이므로 우정공사의 경영진은 수익성제고를 위해 격지 우체국의 폐국을 추진할 만한 충분한 동기를 갖게 된 것이다.

우편물의 운송에 있어서도 현실은 법령에서 상정하는 상황에 크게 미달하는 양상을 보이고

있다. 우선 인도네시아 전체적으로 절대부족한 운송기반시설로 말미암아 우편물의 운송이 더 시급한 용도에 우선순위가 밀려 체시간에 소통이 되고 있지않을 뿐 아니라, 운송설비 또한 우편물 운송을 위하여 설계된 것이 아닌, 일반공중 운송수단이다보니 우편물을 감시하는 별도의 요원이 배치될 수 없어 우편물의 안전을 보장받을 수 없는 실정이다. 민간 운송회사들로서는 한정된 운반용량을 놓고 서로 경쟁하는 여객 또는 화물들 속에서 우정공사가 지급하는 운송수수료가 만족스럽지 못하여 되도록 우편물을 기피하는 성향을 보이고 있다. 1993년 10월 현재 우정공사가 운송회사에 지급하는 운송수수료는 항공운송의 경우 1톤 1Km에 대하여 소포는 640루피아(250원), 보통우편은 936루피아(365원), 그리고 속달우편은 1,872루피아(730원)이다. 우편서비스의 품질을 결정하는 주요 요소의 하나인 송달속도에 대한 평가 가중치도

우체국 서비스에 대한 접근용이도와 마찬가지로 10%에 불과하여 우정공사는 우편송달속도의 개선을 위해 필요한 전용 우편운송설비에의 투자에 적극적일 수가 없는 실정이다.

## 2. 우정공사의 조직체계

인도네시아 우정공사의 조직은 반동에 위치한 본부와 윌포스(Wilpos)라고 불리는 14개 지방청으로 구성되어 있다. 각 지방청의 관할지역은 다음 <표 2>와 [그림 3]과 같다. 본부의 조직은 [그림 4]에서 보듯이 라인조직으로서 기능면에서 특화된 생산국, 마케팅국, 인사 및 총무국, 재무국, 그리고 조달 및 건설사업국 등 5개의 국과, 참모 및 지원조직으로서 전략·기획센터, 교육·훈련센터, 그리고 연구·개발센터 등 세 개의 부설기구로 구성되어 있다.

생산국의 기능은 다시 기본서비스부, 부가가치서비스부, 그리고 생산지원부 등의 3개 부서로 나뉘어져, 기본서비스부는 보통우편, 우편환, 그리고 지로업무 등 우정공사의 기본적인 서비스의 생산작업을 관리·지휘하는 역할을 담당하고, 부가가치서비스부는 시한성 우편물과 소포를 취급하는 역할을 담당하고 있다. 생산지원부는 앞의 두 부서가 수행하는 업무들을 위한 기술지원과 운송지원 업무를 맡고 있다.

마케팅국은 마케팅부와 시장개발부의 두개 부서로 나뉘어져 있어서 마케팅부는 현재 우정공사가 유지하고 있는 시장과 서비스분야에서의 입지를 유지 또는 강화하는 기능을 맡고 있는 반면, 시장개발부는 우정공사가 아직 진출하지 못하였거나 그 경쟁적 입지가 취약한 시장이나 상품 분야에서의 경쟁력 확보 전략과 방안을 연구, 추진하는 역할을 하고 있다. 이러한 마케팅부서의 기능분담은 다분히 상품수명주기이론

의 영향을 받아 취해진 듯이 보이며, 한부서는 안정기 또는 쇠퇴기에 접어든 시장이나 상품분야에서의 경쟁력을 유지하는데 주력하고, 다른 한부서는 도입기 또는 성장기에 있는 시장이나 상품분야에서의 입지 확보에 주력하도록 한 점이 창의적이라고 생각된다. 또한 상품수명주기의 여러 다른 단계에서 필요한 시장공략 방식이 다르고 해당 단계마다 수행하는 임무의 성격이 다르다는 것을 감안하여 구상한 조직체계라는 점에서 상당히 논리적인 업무분장이라고 생각된다.

인사 및 총무국은 인사부, 법률 및 조직관리부, 대외협력부, 그리고 총무부로 나뉘어 운영되는 바, 인사부 산하에는 3개의 과조직 중에 종업원의 보건과 안전을 담당하고 있는 부서가 설치되어 있어서 우정사업의 특성상 육체노동이 많이 요구되는 작업환경에서 최대한 안전사고를 방지하는데 노력하고 있다. 인도네시아에서는 한국에서와 달리 우정사업과 관련된 국제적인 업무는 대외협력부내 국제협력과가 맡아 하고 있으며, 총무업무 중 대표이사과 관련된 업무는 기타 사무와 분리하여 대외협력부내 대표이사실 총무과가 수행하고 있음이 특이하다.

재무국은 자금의 운영상 장기적인 비전이 필요한 예산업무와 자금운영업무를 한 부서로 묶고, 매일매일의 단기적인 업무가 주가 되는 비용출납과 서무업무를 한 부서로 묶어 업무를 분장시켜 놓고 있다. 마지막으로 조달 및 건설사업국은 그 업무를 우표, 인지, 그리고 우취업무를 담당하는 부서와 시설, 장비, 그리고 운송장비의 조달을 담당하는 부서로 업무를 분장시켜 여기에서도 재무국의 업무분장방식과 같이 수행업무의 회임기간을 기준으로 조직을 정비해 놓고 있다. 따라서 시설과 장비에 관련된 업무라도 보수·유지와 같이 매일매일의 관리업무가

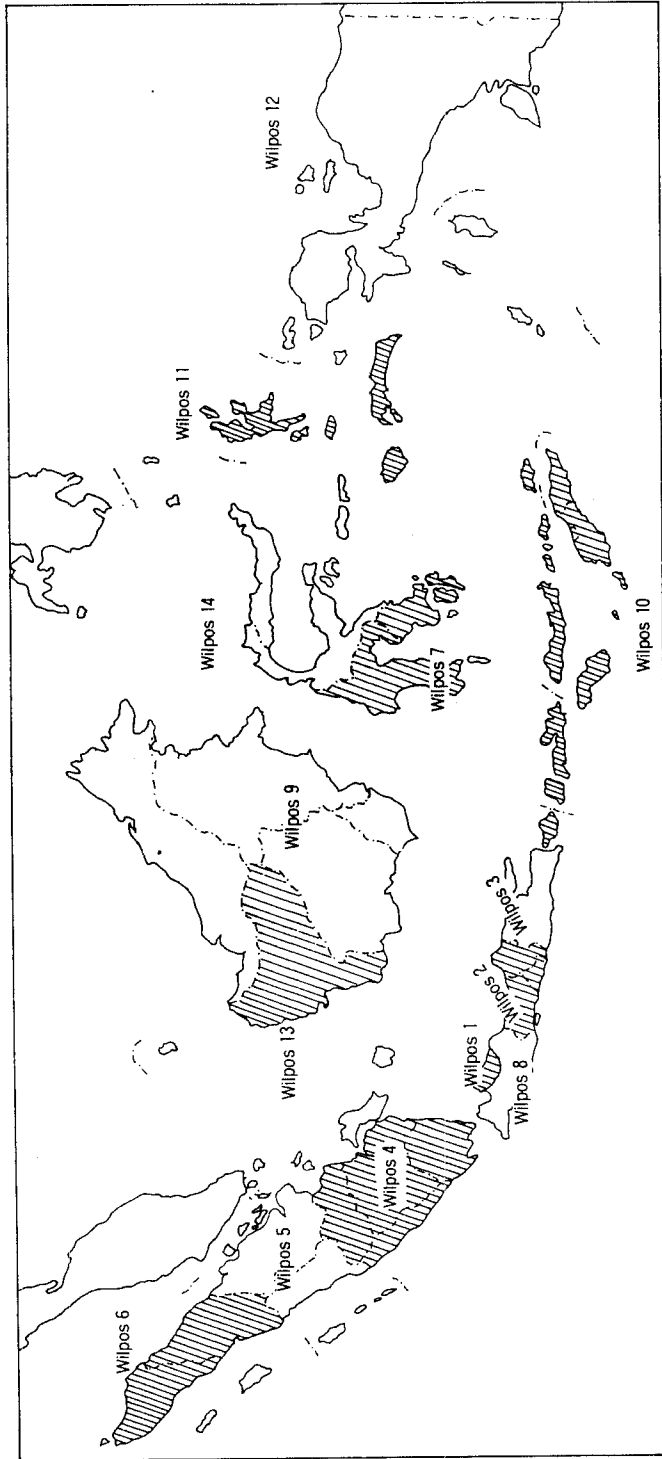
주종인 사항은 시설 및 장비 조달부 대신 우표 및 우취부의 한 과로서 소속시켜 놓았다.

인도네시아 우정공사 본부의 조직체계와 업무분장 방식은 한국의 그것에 비해 상당히 논리

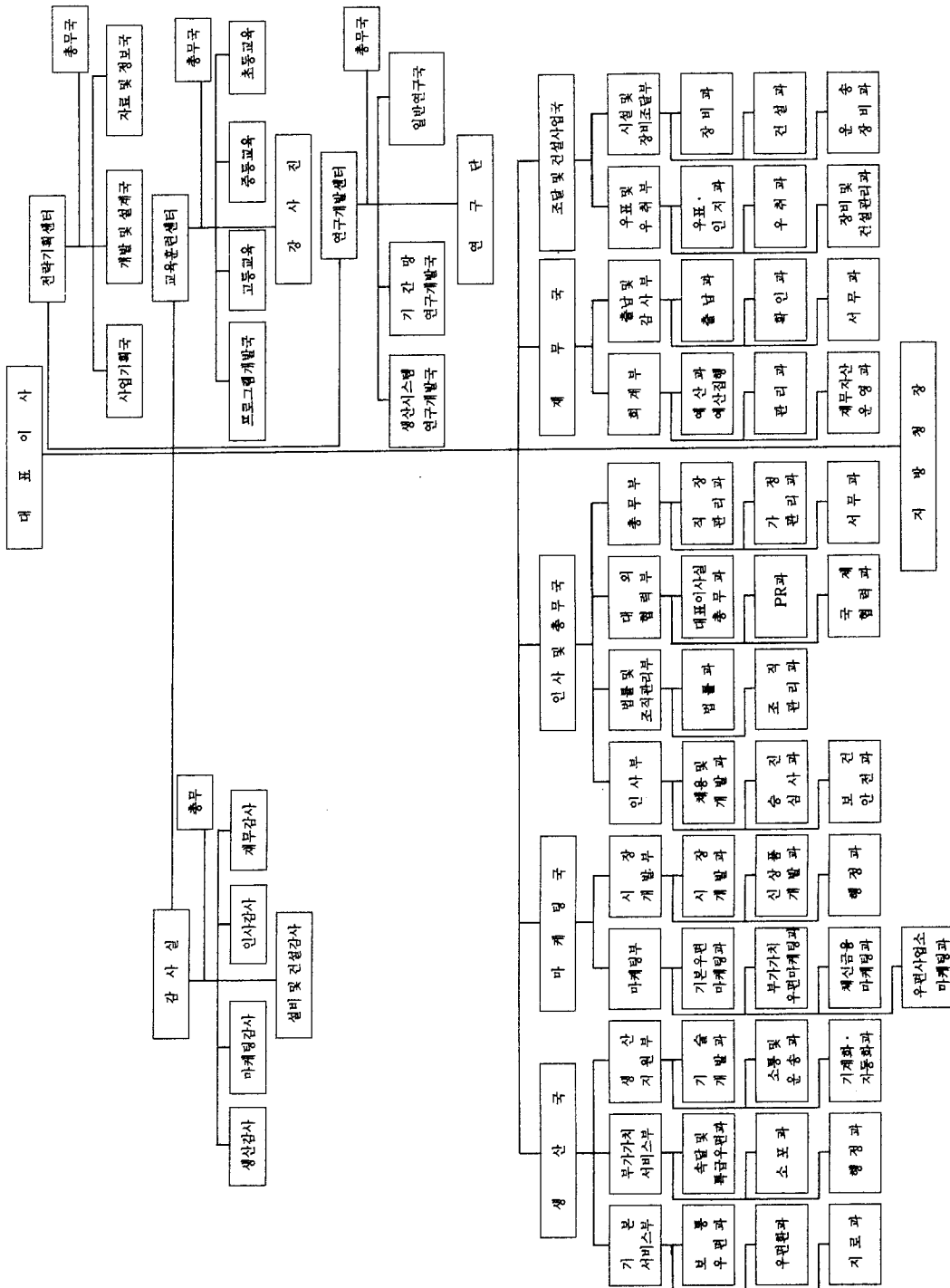
적이고 업무의 양과 중요성에 합당하게 구성되어 있는 것으로 사료되며 이로부터 한국의 우정국이 배울점이 많다고 보여진다. 각 지방청의 우정공사 조직구성의 대강은 [그림 5]와 같다.

〈표 2〉 14개 지방청의 관할구역

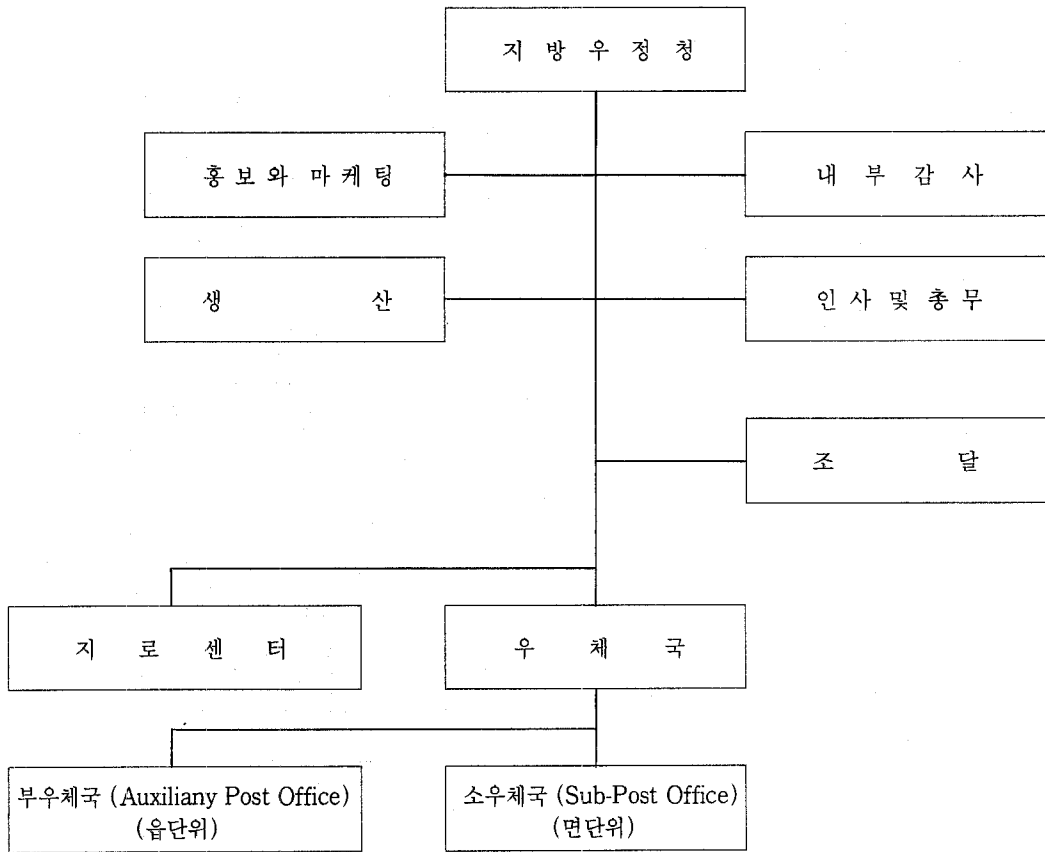
주요 도서명	일련번호	道	지방청 기호	우 편 번 호 첫 자 리
Sumatera	1	DI Aceh	6	2
	2	Sumatera Utara		
	3	Sumatera Barat		
	4	Riau		
	5	Jambi	4	3
	6	Sumatera Selatan		
	7	Bengkulu		
	8	Lampung		
Jawa	9	DKI Jakarta	1	1
	10	Jawa Barat	8	1, 4
	11	Jawa Tengah	2	5
	12	Yogyakarta	3	6
	13	Jawa Timur		
Bali	14	Bali	10	8
Lombok, Sumbawa	15	Nusa Tenggara Barat		
L. Sunda, W. Timor	16	Nusa Tenggara Timur		
E. Timor	17	Timor Timur		
Kalimantan	18	Kalimantan Barat	13	7
	19	Kalimantan Tengah	9	
	20	Kalimantan Selatan		
	21	Kalimantan Timur		
Sulawesi	22	Sulawesi Utara	14	9
	23	Sulawesi Tengah	7	
	24	Sulawesi Selatan		
	25	Sulawesi Tenggara		
Maluku	26	Maluku	11	12
Irian Jaya	27	Irian Jaya		



[그림 3] 14개 지방청의 관할구역



[그림 4] 인도네시아 우정공사의 분부조직 (1993년 10월 현재)



[그림 5] 우정공사 지방청의 조직체계

### 3. 노동생산성

1993년 6월 현재 Perum Pos dan Giro의 인력총원은 29,427명이다. 10년전인 1983년의 인력규모는 19,116명이었고, 그로부터 종사인력은 상당히 안정적으로 꾸준히 증가한 바, 연평균 인력증가율은 4.4%였다. 한편 1983년부터 1992년까지 기간사이 9년간의 우편물량은 국제우편을 제외하고 국내우편, 소포, 전자우편 등을 포함하여 3억3백만통에서 4억9천2백만통으로 증가하여 연평균 성장률 5.5%를 기록하였다. 물

론 위에 밝힌 우정공사 종사인력은 우편외에도 체신금융분야에 종사하는 인력을 모두 포함한 것이지만, 위 자료를 기준으로 1인당 처리우편물량을 계산하면 1983년도에는 15,865통, 그리고 1992년도에는 16,735통으로 나타난다.

이 1인당 처리우편물량을 기반으로 인도네시아 우정공사의 노동생산성 증가율을 계산하면 연평균 0.59%로서 매우 저조하게 나타난다. 물론 이 기간중 우편부문과 체신금융부문의 업무량 비중의 변동이 있을 수 있고, 또한 1인당

처리우편물량으로는 측정될 수 없는 우편송달 품질의 개선 등이 발생하였을 수 있으므로 이러한 요소들을 고려하지 않고 계산한 위의 1인당 생산성향상률은 상당히 조악한 평가방식이라고 할 수 있다. 그러나 이러한 문제점들에도 불구하고 인도네시아의 1인당 처리우편물량과 노동생산성증가율을 한국의 그것들과 비교하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 인도네시아와 한국의 노동생산성 비교

자료	국가	
	인도네시아	한국
1983년도 우편물량	303,279,000	1,130,225,000
1983년도 종사자수	19,116	28,688
종사자1인당처리물량	15,865	39,397
1992년도 우편물량	492,457,000	2,841,821,000
1992년도 종사자수	29,427	40,069
종사자1인당처리물량	16,735	70,923
연평균노동생산성 증가율(1983-1992)	+ 0.59%	+ 6.75%

이 표에서 보면 인도네시아 우정공사의 1인당 생산성은 1983년도 한국의 약 40% 수준이었으나, 9년후인 1992년도에는 24%로 생산성의 차이가 심화되었음을 알 수 있다. 같은 기간중 노동생산성의 증가율을 비교하면 한국은 연평균 6.75%로 개선되었는 반면, 인도네시아의 경우는 거의 답보상태에 머물러 있음을 알 수 있다. 필자가 가진 한정된 자료로는 이러한 저조한 노동생산성증가율이 어떤 이유에 근거하고 있는지 알 수 없으나, 한가지 가설로서 앞서 설명한 것과 같은 재무부의 수익성 위주의 평가제도가 우정공사의 경영진으로 하여금 단기적인 안목을 가지고 사업을 운영하게 함으로써 장기적인 투자가 부진하였고 이에 노동생산성의 증가가

희생되었다는 것을 상정해 볼 수 있다.

그러나 노동생산성은 단지 사업효율을 측정하는 여러가지 평가지수들 중의 하나일 뿐 이를 근거로 Perum Pos dan Giro의 경영방식이 주어진 사업적, 사회적 사명을 수행하는데 부적절한 것이었다고 단정할 수는 없을 것이다. 특히나 인도네시아에서와 같이 실업률이 높고 자본의 요소비용이 노동의 요소비용보다 비싼 경제사회에서는 노동생산성이라는 측정치가 갖는 의미가 상당히 희석될 수 있으며, 오히려 인력의존도를 유지함으로써 고용효과를 꾀하는 것이 이 경제사회에서는 보다 더 의미있는 공헌이라고 할 수 있을지도 모른다.

따라서 경영의 효율을 수익성의 유지 측면에서 평가하고 노동생산성보다는 총요소생산성으로 평가하는 작업이 소망스러운 바, 우리는 이를 위해 David Miller의 생산성측정 방식을 인도네시아의 사례에 적용시키는 것을 생각해 볼 수 있다.<sup>2)</sup> Miller의 생산성 측정 방식은 간단히 요약하여 설명하면, 한 기업의 수익성은 두가지 요인으로 인하여 변동될 수 있는데, 하나는 노동생산성이든 자본생산성이든 보다 효율적인 생산방식의 채택에 따른 생산성향상이고, 다른 하나는 산출물의 판매가격이든 생산원료의 투입물구입비용이든 물가의 변동, 또는 경쟁사의 실수 내지는 우연한 외부효과에 의하여 발생하게 되는 가격효과이다. 따라서 한 기업의 당해년도 손익계산결과를 비교의 기준이 되는 기준년도의 손익계산서와 비교하여 가격효과를 제거함으로써 그 회사의 손익변동중 순수히 생산

2) 이에 대한 상세한 설명은 David Miller, "Profitability = Productivity + Price Recovery," *Harvard Business Review*, 62, 3(May-June 1984) pp. 145-153.

성향상에 의존하여 발생한 부분만을 구분해내고 이로써 그 회사 생산시스템의 경쟁력이 움직이는 방향과 크기를 측정하는 것이다. 불행히도 필자는 인도네시아의 임금변동, 투입요소비용변동, 그리고 일반물가수준의 변동 등에 대한 자료를 입수하지 못하여 이 방식을 적용한 총요소생산성의 평가는 여기서 제시하지 못한다.<sup>3)</sup>

#### 4. 국내우편서비스의 종류와 송달품질

인도네시아의 국내우편서비스를 우편의 송달속도를 기준으로 느린것으로부터 빠른 것 순으로 열거하면, 보통우편(Pos Biasa), 속달우편(Pos Kilat), 특급우편(Pos Kilat Khusus), 초특급우편(Pos Patas), 그리고 시내시급우편(Poscanta) 등이 있다. 특급우편의 표준송달속도는 직행항공로가 개설된 도시간에서는 하루이고 그렇지 못한 경우는 이틀이내 배달이고, 초특급우편은 전국 30개 도시간에서만 이용이 가능한 것으로, 송달속도기준은 접수로부터 12시간이내 배달이다. 마지막으로 시내시급우편은 이름이 의미하듯이 시내우편물에만 한정된 서비스로서 송달시간은 최대 8시간으로 정하고 있다.

이보다 더 빠른 우편서비스로는 두가지의 전자우편서비스가 있는 바, 하나는 Ratron(전자우편)으로서 팩시밀리를 이용하여 통신문을 그래픽스 모드로 전송하는 것이고, 다른 하나는 Ratron Simpati(경조사 전자우편)로서 통신문의 내용을 바로 컴퓨터에 입력함으로써 내용을 텍스트모드(또는 CCITT-MHS mode)로 전송하는 방식을 채택한 것이다. 이 두가지 서비스는 모두 VSAT(Very Small Aperture Terminal) 시설을 갖춘 전국 17개 도시간에서만 제공되며 송달속도는 접수후 6시간이내 배달로 되

어 있다. 이들 서비스에 대하여는 6시간이내 배달이 성취되지 못하는 경우 우편요금을 환불해 주고 있다.

한국의 경우 속달이상의 빠른 우편이 전체우편물량에서 차지하는 비중이 1%를 넘지 못하고 있는 반면에 인도네시아에서는 Pos Kilat 이상의 부가가치우편의 이용비중이 전체 우편물량의 30%에 달하고 있다. 1992년 속달우편과 특급우편으로 부쳐진 우편물량은 거의 1.5억통을, 초특급우편과 시내시급우편물량은 170만통을, 그리고 전자우편물량은 10만통을 기록하였다. 이러한 현상은, 기본중량이내 우편물의 경우 한국에서는 속달이나 특급우편요금이 보통우편요금의 5배 내지 10배 정도로서 송달속도로 측정되는 우편품질의 차별성은 그리 크지 않으면서도 요금의 격차가 매우 큰 반면, 인도네시아에서는 빠른 우편서비스의 요금이 보통우편의 2배 내지 4배 정도로서 요금차이가 적으면서도 보통우편과 부가가치우편서비스의 송달속도는 큰 차이를 보이고 있기 때문이다. 다음 <표 4>는 보통우편의 송달속도기준을 보여주고 있는 바, 수마트라와 자바섬 지역을 제외하고는 보통우편의 송달속도가 보름에서 두달에 이르고 있다.

이렇게 보통우편의 송달품질이 저급한 이유는 인도네시아가 17,508개의 섬으로 구성되어 있고 우편물이 배달되어야 되는 섬들만 998개인 열도국이라는 점도 크게 작용하고 있으나, 앞서 설명한 재무부의 사업평가방식이 단기적인 수익성에 치중되어 있어 우편물 운송을 위한 우정

3) 이 방식의 한국 우정사업에 대한 적용사례는 신동육 외 2인, 「우정선진화를 위한 제도개선」 통신개발연구원 연구보고 91-41, 1991, pp. 31-35. 참조.



공사 자체의 차량이 거의 없다시피하고<sup>4)</sup> 우정공사의 사업 역점도 수익성이 낮은 보통우편보다는 부가가치우편에 있기 때문인 것으로 보인다. 현재 인도네시아의 보통우편요금은 기본중량에 대하여 Rp300(117원)으로서 이 요금은 우편물의 행선지와 상관없이 전국에 대하여 균일하게 적용되고 있는 반면, 속달이상의 빠른 우편서비

스에 대한 요금은 운송거리에 따라 지역마다 모두 다른 요금이 적용되고 있어서 사업의 상업적 이득을 보다 적극적으로 추구하고 있는 인도네시아 우정공사로서는 보통우편보다는 속달 이상의 부가가치우편에 사업역점을 두게 되는 것이다.

〈표 4〉 보통우편의 송달속도 기준

구분	일련번호	지 역	품 질 목 표	
			송달소요일수	달성률(%)
지역내	1	Jawa와 Bali 지역내	3-5	95
	2	Sumatra, South Sulawesi, North Sulawesi, 그리고 West Nusa Tenggara 지역내	3-9	95
	3	Kalimantan, Central Sulawesi, South East Sulawesi, 그리고 Maluku 지역내	3-15	95
	4	Irian Jaya, East Nusa Tenggara, 그리고 Timor-Timur 지역내	3-25	95
지역간	5	Jawa와 Bali 지역과 Sumatera, South Sulawesi, North Sulawesi, 그리고 West Nusa Tenggara 지역간	3-12	95
	6	Jawa와 Bali 지역과 Kalimantan, Central Sulawesi, South East Sulawesi, 그리고 Maluku 지역간	3-12	95
	7	Jawa와 Bali 지역과 Irian Jaya, East Nusa Tenggara, 그리고 Timor-Timur 지역간	10-28	95
	8	Sumatera, South Sulawesi, North Sulawesi, 그리고 West Nusa Tenggara 지역과 Kalimantan, Central Sulawesi, South East Sulawesi, 그리고 Maluku 지역간	3-30	95
	9	Sumatera, South Sulawesi, North Sulawesi, 그리고 West Nusa Tenggara 지역과 Irian Jaya, East Nusa Tenggara, 그리고 Timor-Timur 지역간	4-60	95
	10	Kalimantan, Central Sulawesi, South East Sulawesi, 그리고 Maluku 지역과 Irian Jaya, East Nusa Tenggara, 그리고 Timor-Timur 지역간	10-60	95

4) 필자가 인도네시아 우정공사의 수미트로 생산공장과 가졌던 8월 24일자 면담에서 입수한 정보에 의하면 1993년 8월 현재 인도네시아 우정공사가 보유하고 있는 운송차량은 승용차 및 트럭 등 모두 60여대에 불과하다고 한다.

### Ⅲ. 맺음말

이상에서 우리는 인도네시아 우정사업의 역사와 현실태를 살펴보았다. 인도네시아는 피부색과 골격, 그리고 사용언어 등으로 분류할 때 250여개의 다른 종족들로 구성된 국가로서 정부는 이들을 한 국가체계안에 지속적으로 유지하기 위하여 노력하고 있으며 수하르토 정부의 국가목표들중 하나는 사회의 유기적 통합이다. 독립이후 지금까지 인도네시아의 사회가 안정되게 유지될 수 있었던 주요 이유중의 하나는 회교를 통한 종교적 유대감이 지적되고 있으나,<sup>5)</sup> 빈부격차의 심화와 지역간 경제수준의 괴리심화 등으로 인한 사회내부의 갈등은 이러한 종교적 일체감도 감당하지 못하는 수준으로 진전되고 있는 듯이 보인다. 이에 정부는 적극적으로 지역간의 균형발전을 위하여 경제개발사업을 추진하여 왔으며 이러한 정책방향은 제6차 경제개발계획에서도 천명되고 있다.

전국토의 균형발전을 통한 국가사회의 유기적 통합을 위하여 인도네시아 정부가 현재 추진하고 있는 정책들의 구체적인 예로는 주민이주 정책 (Transmigration policy)과 동인도네시아 지역에 대한 통신설비의 확충으로서 이것이 우정공사에 대하여 갖는 의미는 1면1局 정책이라고 하겠다. 그러나 앞서서도 설명하였듯이 이 정책은, 국가시책과 정면 대립되는 경영관리 행동을 유도하는 정부기업평가체계와 민간사송업체와의 공정경쟁에 관한 정부입장의 모호함 등으로 死文化되어 있는 실정이다.

인도네시아 우정공사의 현안은 재무부의 수익성위주의 평가제도, 사송업체로부터의 경쟁, 전국적으로 부족한 운송기반시설, 그리고 자금난 등의 제반 문제들을 자율적으로 극복하면서도 균일한 우편서비스를 전국에 보급하는 일이

라고 하겠으며, Perum Pos dan Giro의 최고경영진이 현재 그 해답으로서 적극 추진하고 있는 것은 인공위성과 VSAT 기술을 활용한 전자우편서비스의 확대이다.

우리나라에서는 인도네시아의 경우와는 상반되게, 우편사업이 한 정부부처의 조직체계에 의해 그간 너무 공익성에 치중하여 사업을 해 온 때문에 매년 1천억원대의 적자가 누적되고 있는 반면 우편이용성향은 선진국형으로 고도화되어 정부가 우편사업을 통하여 영리성 기업들의 통신비용을 보조하여 주고 있는 형상으로 변모하여 가고 있다. 최근들어 한국의 우정사업이 공사화, 또는 더 나아가 민영화가 되어야 한다는 주장이 점점하고 있는 것은 민영화가 세계적인 추세이기 때문이기도 하지만, 보다 절실한 이유는 크게 두가지로서, 하나는 정부부처형태의 사업운영에 따른 무사안일의 관료적 경영행태를 쇄신하여야 한다는 것이고, 다른 하나는 지난 10여년간 일반국민의 우편이용 절대물량은 담보상태인 반면 기업우편물량은 연평균 성장률 10% 내외를 유지하며 급속히 성장하여 오늘날 총우편물량의 80%에 달하고 있어 우정적자에 대한 국가적 차원에서의 보조가 더 이상 정당화될 수 없다는 것으로 요약된다.

한국의 우정사업이 정부부처 또는 공사 등 어떤 체제로 운영되어야 하는가의 체제론, 또는 공사체제로의 전환을 위한 성숙된 여건은 무엇인가를 논하는 시기론 등은 이 글의 범주를 넘는다. 다만 우편송달업에 대한 외국인의 직접투자가 전면 자유화되는 1996년은<sup>6)</sup> 한국우정사업에 있어 일대 전환점이 되는 시기가 될 것이며

5) 인도네시아의 회교도는 전체인구의 90%를 차지하고 있다고 한다.

6) 한국경제신문, 1993년 7월 12일 (월요일) 23면.

얼마남지 않은 기간동안 한국 우정사업의 정책 입안자들은 2년후 시작될 경쟁체제에 대한 경영 관리 대응방법에서 뿐만 아니라 법적·제도적 준비에도 유념하여야 할 것인바, 여기 소개된 인도네시아의 사례가 타산지석의 변이 되길 소망한다.

### 참 고 문 헌

1. History of Posts & Telecommunications in Indonesia, Volume 1, 2, 3, 4, & 5. Department of Transport, Communications and Tourism, Indonesia, 1982.
2. Penysunan Pola Dasar Pelaksanaan Sistem Pos Nasional : Final Report. Perum Pos dan Giro dengan LAPI-ITB, Indonesia, 1989.