국외출장 결과보고서

기 간: 2025. 11. 23. ~ 2025. 11. 27.

출장지: 일본 도쿄

출장자: 이승욱 센터장, 김운호 연구원

I. 출장개요

1. 출 장 지: 일본 도쿄

2. 출장기간: 2025. 11. 23. ~ 2025. 11. 27. (4박 5일)

3. 출 장 자

소속	직급	성명
국토연구원	센터장	이승욱
	연구원	김운호

4. 출장의 필요성

- 본 출장은「국공유지 평가·조정 및 정책지원」일반사업의 핵심 과업인 국공유지의 효율적 활용 및 거버넌스 재설계와 관련하여, 일본의 공공자산 관리제도, 국유지 평가체계, 공공시설 활용 정책 등의 선진사례를 조사·분석하기 위한 목적에서 기획되었음
- 최근 정부는 “노후 국·공유지 및 공공자산의 복합화”를 통해 공공주택을 공급하겠다는 기조를 강화하고 있음. 이러한 정책 방향에 대응하기 위해서는 국내 보유 중인 공공청사와 공공부지를 단순 이전·개축의 관점이 아니라, 공공성과 경제성을 동시에 확보할 수 있는 복합개발형 모델로 재구성할 필요가 있음
- 이에 따라 당초 계획된 유럽형 사례국가인 독일 대신, 공공청사 복합화 및 공공자산 민관협력형 개발 사례가 풍부한 일본을 조사 대상국으로 변경하였으며, 실제 일본은 도심 내 노후 공공시설을 복합화하여 주거·상업·문화·업무 기능을 결합한 사례가 다수 존재하며, 공공자산 활용 복합개발의 제도적 틀과 실행 경험이 축적되어 있음
- 또한 일본의 중앙정부 및 지방자치단체는 공공시설 재편·복합화 지침, 입체이용제도 등을 통해 공공자산의 효율적 활용과 재정자립 기반 강화를 동시에 추진하고 있어, 본 연구의 목적과 직접적으로 부합함
- 이와 같이 일본은 중앙·광역·기초·민간이 연계된 정책·집행·시장 통합형 구조를 갖추고 있어, 본 연구의 핵심 목표인 국유·공유지의 평가·조정 및 거버넌스 재설계와 상당 부분 연구가치를 공유하며, “노후 공공청사 복합화를 통한 공공주택 공

급” 등과 같은 공공자산의 복합화 및 활용이라는 정책 기조와도 유의미한 연관성을 지닌 것으로 사료됨

5. 계획 대비 주요 변경사항 및 의미

- 당초 출장계획서 상에서는 11월 24일 재무성, 11월 25일 도쿄도 재무국, 11월26일 민간개발사 및 전문가 면담 등으로 편성되어 있었으나 실제 수행에서는 “공공자산 제도·거버넌스(총괄부처 조정력, 분산관리 구조)”와 “공공청사 복합화·민간참여 조건”에 대한 전문적 자문을 보충하고자 도쿄대 교수진(이용근·세타 후미코) 면담을 전면 배치하고, 재무성 면담을 11월 26일로 조정하여 심층 질의·기관투어 중심 운영으로 일부 일정을 최종 조정하였음

II. 출장일정

일정 (요일)	출발지	도착지	업무수행내용	접촉예정인물 (직책포함)
11/23(일)	김포공항	도쿄 하네다 공항	(09:00~11:05) KE2101편 김포→하네다 이동 비행시간 2시간05분 소요	-
11/24(월)	일본 도쿄		(10:00~12:30) 도쿄대 이용근 교수 면담 (도쿄대학교 홍고 캠퍼스 공대 1호관 내 세미나실)	이용근 교수 (도쿄대)
			(14:00~17:30) 현장답사: 롯폰기힐즈, 도쿄 미드타운	
11/25(화)			(09:30~11:00) 세타 후미히코 교수 면담(홍고캠퍼스 공학부 14호관 913호)	세타 후미코 (도쿄대)
			(16:00~18:00) 현장답사: 아자부다이힐즈	
11/26(수)			(09:45~11:45) 재무성 토오자키 타카후미 및 담당자 면담, 기관투어	토오자키 타카후미 (재무성) 외
			(14:00~17:30) 현장답사: 지요다구청 본청사, 제3합동청사	
11/27(목)	도쿄 하네다 공항	김포공항	(12:25~15:00) KE2102편 하네다→김포 이동 비행시간 2시간35분 소요	

III. 수행사항

1. 현지 기관 및 분야 전문가 면담

가. 이용근 교수 : 도쿄대학교 공과대학 건축학과[1)]

□ **일시:** 2025. 11. 24. (월) 10:00 ~ 12:30
□ **장소:** 세미나실 內 7-3-1 Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo 113-8665 (JAPAN)
□ **참석자:** 총 3명
- (도쿄대학교) 이용근 교수
- (국토연구원) 이승욱 센터장, 김운호 연구원

□ **주요 논의 내용**

(1) 면담 개요 및 목적

- 일본 정책결정 구조의 특징으로 “관료조직의 연속성”이 강하다는 점과, 그 연속성이 재정·자산 의사결정에서 재무성의 영향력으로 구체화되는 양상을 확인함
- 국내 ‘국·공유지 평가·조정 체계’의 실효성 제고를 위해 총괄부처 조정력, 제도 연속성, 재난·안전 논리의 정책결합 가능성을 점검함

(2) 日 관료조직의 연속성과 국공유재산 등 공공자산 분야 내 재무성의 역할

- 현지 전문가의 경험적 의견에 따르면, 일본은 우리나라 대비 행정 관료 조직의 연속성이 강하고, 국가 예산 소요 및 관리가 필요한 여러 정책 전반에서 재무성[2)]의 영향력이 크게 작동한다는 점이 공유됨. 재무성이 반대하면 정책 추진이 어려울 정도로 강한 조정력을 가진다는 취지의 발언이 확인됨
- 재무성은 일본 관료조직 내 엘리트 집단으로 인식되며, 국유재산뿐 아니라 다양한 재정·관리 기능을 수행하면서 영향력을 유지하고 있다는 논의가 이뤄짐

---

1) 도쿄대학교 공과대학 건축학과 대학원 교수로, 건축계획 및 주택 노후화, 주택 공급 등에 따른 지역 인구 구조 조절 관련 분야 전문가임
2) 일본 주요 중앙부처로써, 우리나라의 “기획재정부”에 대응됨

- 특히 정치 영역에서 정책 추진 의지가 있어도 재무성이 반대하면 추진 자체가 어려운 분위기라는 취지의 발언이 공유되어, 총괄 기능이 형식적 권한이 아니라 실제 정책 조정력을 통해 작동하는 사례로 이해함
- 또한 국유재산 총괄 부처인 재무성은 국유재산 업무에만 국한되지 않고 여러 재정·관리 기능을 수행하며 '엘리트 집단'으로 인식된다는 설명이 동반되어, 총괄부처 영향력이 조직·업무 구조와 결합해 유지되는 맥락을 파악함

(3) 재난·안전 관점의 공공청사 정비(내진·재건축·합동청사)

- 일본은 지리·환경적 여건 상 행정 관청 건물이 재난 대응의 사령탑이 되므로 내진 성능 강화가 핵심이며, 내진 기준 강화(1981년 이후)와 81년 이전 노후 청사의 정비·이전이 지속 추진되어 왔다는 논의가 확인됨
- 이 과정에서 국유재산과 연계한 합동청사 조성(다기관 집적)이 주요한 정책으로써 활용되며, 세무서 등 여러 기관이 함께 입주하는 형태가 존재한다는 취지로 논의됨

(4) 연구과제 연계 시사점

- 총괄부처 조정력 및 정책 연속성의 중요성: 제도 설계에서 총괄부처의 조정력이 실제로 발휘되는 구조(권한·기준·연계체계)와 정책 연속성이 실효성 확보의 핵심 변수로 작동함을 확인함
- 재난·안전 논리 등 자산평가·조정의 결합 필요성 검토: 내진 강화·노후 청사 정비 논리가 단순 시설개선이 아니라 "업무 지속성·재난대응 체계"로 설명되고 있으며, 이를 국내 공공자산 평가·조정 체계의 우선순위 설정(투자 타당성, 기능 중요도)과 연동해 검토할 필요가 있음을 확인함

□ 회의 사진

▲ 도쿄대학교 이용근 교수와의 인터뷰

나. 세타 후미히코 교수 : 도쿄대학교 공과대학 도시공학과[3)]

□ **일시:** 2025. 11. 25. (화) 14:00 ~ 15:30
□ **장소:** 14호관 913호 內 7-3-1 Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo 113-8665 (JAPAN)
□ **참석자:** 총 3명
- (도쿄대학교) 세타 후미히코 (Seta Fumihiko) 교수
- (국토연구원) 이승욱 센터장, 김운호 연구원

□ **주요 논의 내용**

(1) 면담 개요 및 목적
- 인구 변화 및 노후화에 대응한 공공시설 재배치·재편 논리와, 공공청사·공공시설 복합화에서의 민간 참여 구조(수익성, 소유·운영 방식)를 청취함
- 국내의 행정재산/일반재산 구분 체계와 비교 가능한 일본 운영 실태(용도 혼재, 소유 주체에 따른 자산 성격 변화)를 검토함

(2) 재정 한계와 민간 참여의 불가피성, 수익성 제약
- 공공청사 노후화로 리모델링 비용이 상승하고 건설비도 증가하는 여건에서, 공공부문 재정의 한계로 인해 민간 참여가 불가피해지는 구조라는 문제의식이 제시됨
- 동시에 민간은 수익성이 담보되어야 참여가 가능하므로, 공공성만으로는 사업 추진이 어렵다는 현실적 제약이 강조됨

(3) 민간·행정 용도의 동일 건물 공존 및 소유·운영 분리 가능성
- 법적 세부는 단정하기 어렵다는 전제하에, 일본에서는 민간 용도와 행정 용도가 같은 건물에 존재하는 사례가 많고, 건물 전체를 민간이 소유하거나 행정이 소유하는 등 소유 형태가 다양하다는 논의가 확인됨
- 사례 설명 과정에서 “토지는 행정이 보유하고, 건물은 민간이 조성한 뒤 행정에 임대하여 임대료를 받는 구조”가 가능하다는 구체적 운영 방식이 언급됨

3) 도쿄대학교 공과대학원 도시공학(도시계획) 교수로, 도시공학(도시계획) 기반토지이용·주택을 포함한 국토(공간)계획을 다루되, 특히 인구감소·축소 국면에서 주민 생활밀착형 공공시설(초등학교, 문화홀, 도서관, 스포츠 시설, 시청사 등)을 도시가 어떻게 관리(축소, 통폐합, 서비스 유지)할지에 대한 계획·매니지먼트 연구 분야 전문가임

(4) 연구과제 연계 시사점

- 자산 구분 체계와 복합화 추진 간 제도적 긴장 정리 필요: 국내의 행정재산/일반재산 구분과 '용도 혼재'의 제약, 그리고 일본의 다양한 소유·운영 조합(민간소유+행정이용 등)을 비교하여, 복합화 추진 시 제도적 긴장을 어떻게 완화할지(예: 소유·운영 분리, 임대·사용대차 설계 등) 연구 틀로 정리할 근거를 확보함
- 공공성 확보와 민간 수익모델의 동시 설계 필요: 공공청사 복합화에서는 '민간 수익모델-공공성 장치(공공시설 제공, 공공공간 확충 등)'를 함께 설계해야 하며, 수익성 요건을 충족시키는 제도·사업구조가 정책 실현의 조건임을 재확인함

□ **회의 사진**

▲ 도쿄대학교 세타 후미코 교수와의 인터뷰

다. 일본 재무성 관계자 및 실무자 면담·기관투어[4)]

□ **일시:** 2025년 11월 26일 (수) 09:45 ~ 13:00

□ **장소:** 1-1, Kasumigaseki 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-8940, Japan

□ **참석자:** 총 8명

- (재무성 MOF)

소속	성명	직책(위)
일본 재무성 호쿠리쿠 재무국	아사야마 리쿠	관재부 총괄 국유재산 감사관
일본 재무성 이재국 국유재산기획과	도자키 다카후미	국유재산 기획조정관
일본 재무성 이재국 국유재산기획과 기획 제1계	미하라 카야토	-
일본 재무성 간토 재무국 관재 제1부	요코세키 카즈야	-
일본 재무성 긴키 재무국 나라재무사무소 관재과	야마모토 이치토	-

- (국토연구원) 이승욱 센터장, 김운호 연구원

□ **주요 논의 내용**

(1) 면담 개요 및 목적

- 유재산 정책의 법적·제도적 근거, 관리체계, 유휴 국유지 활용(매각·임대·기부 대양여 등)과 관련된 집행 구조를 파악하고, 일본 방식의 데이터베이스 구축·공개 체계의 실무적 운영 현황을 확인함
- 공공청사(청사·관사) 설치·정비가 '계획에 따른 통제' 및 '기관 간 역할분담' 속에서 운영되는 방식과, 통합·집적화의 재정효과 사례를 확보함

4) 도쿄대학교 공과대학원 도시공학(도시계획) 교수로, 도시공학(도시계획) 기반토지이용·주택을 포함한 국토(공간)계획을 다루되, 특히 인구감소·축소 국면에서 주민 생활밀착형 공공시설(초등학교, 문화홀, 도서관, 스포츠시설, 시청사 등)을 도시가 어떻게 관리(축소, 통폐합, 서비스 유지)할지에 대한 계획·매니지먼트 연구 분야 전문가임

(2) 법률 기반의 분산관리 원칙과 총괄부처의 현실적 한계

- 국유재산 관리체계는 법률에 따라 기본적으로 각 부처 관리가 원칙이며, 재무성이 모든 자산을 전면적으로 직접 수행하기는 어렵다는 취지로 설명됨

(3) 관사·청사 설치의 역할 구분 및 '설치계획'에 따른 통제

- 합동관사는 재무대신이 설치·유지관리를 수행하고, 성청별 관사는 각 부처장이 설치·유지관리를 수행하는 등 역할이 구분되어 있음을 확인함
- 관사 설치는 '설치계획에 따라 실시'하도록 규정되어 임의 건립을 통제한다는 취지의 설명이 제시됨

(4) 국유재산 데이터의 '종합 가능'과 분산관리의 병존

- 데이터는 종합이 가능하나 기본적으로 각 부처가 존재하며, 합동청사·관사 등 일부 영역은 별도 역할체계(재무성·국토성 등)가 존재한다는 설명이 확인됨
- 합동청사는 국토성이 청사 유지·보전을 목적으로 관여한다는 취지의 언급이 확인됨

(5) 공공청사 집적화의 운영 효과 및 재정효과 사례

- '권리상' 등으로 확보된 공간을 청사로 활용하여 청사 역할의 문제를 해소하고, 그 결과 임차료가 5억 원 이상 절감될 예정이라는 사례가 제시됨
- 이전 후 매각 및 관련 비용 절감을 추진하는 등, 청사 운영의 효율화·재정관리 관점이 함께 논의됨

(6) 제도 개선 관련 질의 및 재무성의 입장

- 국유재산 중 오피스·관사 등 부동산 관련 자산의 소유권을 총괄부처로 일원화하고 각 부처가 임차하는 방식(렌트 방식) 도입 가능성에 대한 질의가 제기되었으며, 재무성 측은 "각 부처 관리가 법률로 정해져 있고, 재무성이 전부 수행하는 것은 무리가 있음"이라는 취지로 답변함

(7) 연구과제 연계 시사점

- 총괄부처 역할의 구현 방식: 직접 집행이 아닌 '계획·기준·연계체계': 총괄부처의 역할은 전면 직접집행보다, 설치계획·기준 설정·유휴공간 판단·기관 간 연계체계를

통해 비효율을 억제하는 방식으로도 구현될 수 있음을 현지 정책 사례로써 확인함

- 국유재산 DB 종합 가능성과 분산관리 간 간극 해소 과제: ‘데이터 종합 가능’ 언급과 ‘부처별 분산관리’ 현실이 병존하므로, 국내 연구에서는 표준화 수준, 제출·갱신 의무, 공개 범위, 통계 체계(정합성 확보)를 어떻게 설계할지 논점으로 반영할 필요가 있음
- 청사 통합·집적화의 설명 논리 확장(재정효과): 공공청사 통합·집적화는 기능 재배치뿐 아니라 임차료 절감 등 정량적 재정효과로도 설명될 수 있으며, 정책 설득 논리로 활용 가능한 근거를 확보함

□ 회의 및 현장 사진

▲ 일본 재무성 관계자 면담 사진

라. 민관협력 및 합동개발 사례 현장 답사: 아자부다이 힐즈

□ **일시:** 2025. 11. 24. (월) 14:00 ~ 18:00
□ **장소:** Azabudai Hills: 1-3-1 Azabudai, Minato-ku, Tokyo 106-0041, Japan
□ **참석자:** 총 3명
- (국토연구원) 이승욱 센터장, 김운호 연구원
- (도쿄도립대학교) 임현 연구생

□ **주요 시사점**

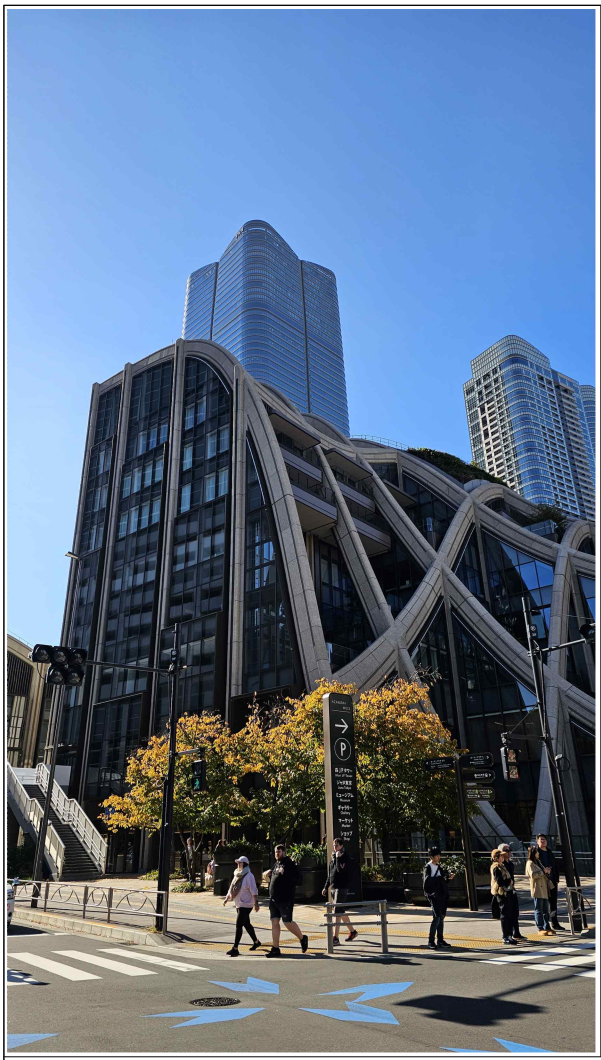
(1) 답사 개요 및 목적 : 공공성 장치와 민간개발 유인의 결합 성과 파악

- 아자부다이 힐즈는 도쿄 도심 내 주요한 중심지로, 약 30년에 걸친 토지조정과 공공기여가 병행된 민관협력형 도시재생 모델로 정리되며, 대규모 복합지구 전환 과정에서 공공자산과 민간개발의 균형운영 사례로 분석 가치가 큼
- 8.1ha 규모 복합지구로 대규모 민간투자 개발로써 조성되었음에도 공공공간 비율이 약 30% 수준이며, 日『도시재생특별조치법』에 근거한 공공공간(녹지·문화시설·보행축) 조성이 확인되는 개발 사례로 제시됨
- 또한, 도시계획 변경, 기부채납, 용적률 인센티브 등 제도 조정 과정을 현장 차원에서 검토 가능한 현장 사례로써 금번 답사 간 대상지에 포함하였음

(2) 공공자산 복합개발의 '평가·조정 거버넌스' 실증

- 도심지 국·공유지 복합개발에서 공공성 확보(공공공간·보행축)와 민간개발 유인을 결합하는 제도 설계가 핵심임을 현장 관찰을 통해 재확인함
- 또한 본 일반사업의 "공공성 기반 자산조정 거버넌스" 검토 항목과 직접 부합하는 실증사례로서, 향후 국내 적용 시 공공기여의 구성요소(공공공간, 문화·녹지, 보행축)와 인센티브 구조를 정책적 평가틀에 반영할 필요가 있음

□ 현장 사진



▲ 도쿄도 미나토구 “아자부다이 힐즈” 일대

마. 도심 중심지 복합개발의 공공성 구현 사례 답사: 롯폰기힐즈·도쿄 미드타운

□ **일시:** 2025. 11. 25. (화) 10:30 ~ 13:30

□ **장소**

- Roppongi Hills, 6-10-1 Roppongi, Minato City, Tokyo 106-6108, Japan
- Tokyo Midtown, 9-7-1 Akasaka, Minato City, Tokyo 107-0052, Japan

□ **참석자:** 총 3명

- (국토연구원) 이승욱 센터장, 김운호 연구원
- (도쿄도립대학교) 임현 연구생

□ **주요 시사점**

(1) 답사 개요 및 목적 : 도심 핵심부 복합개발의 공공성 구현 방식

- 롯폰기힐즈와 도쿄 미드타운 답사는 도심 핵심부에서 업무·상업·문화 기능이 결합되는 방식 자체보다, 그 결합이 “공공성 요소(공개공지·광장·보행 흐름·문화 접근성)”로 체감되게 만드는 운영·관리 방식을 현장에서 확인 가능하였음
- 업무·상업·문화 기능이 결합된 대규모 복합개발 공간을 방문하여, 공개공지·광장·보행 중심 동선 등 ‘도시 차원의 공공성 요소’가 어떻게 체감되도록 설계·운영되는지 중심으로 관찰함
- 이는 공공청사 복합화나 국공유지 복합개발을 논의할 때 ‘건축물 프로그램(무엇을 넣는가)’ 중심으로만 접근하면 도시공간 차원의 공공성이 빠지기 쉬우며, 반대로 도시공간 단위(보행, 광장, 문화, 녹지)로 공공성을 재정의하면 복합개발의 정책적 당위가 강화될 수 있음을 시사함
- 동일 건물 또는 동일 지구에서 공공 기능과 민간 기능이 혼재되는 운영 방식이 현실적으로 작동한다는 점을 현장 맥락에서 재확인하였음

(2) 국·공유재산 및 공공청사 복합 활용 관점

- 국내 공공청사 복합화 논의가 개별 건축물 기능 재배치에 머물지 않도록, 보행·광장·문화 접근성 등 도시공간 단위의 공공성 지표를 평가·조정 체계에 포함할 필요가 있음을 확인함

- 민간 참여를 전제로 할 경우, 공공성 제공(공공공간, 이용자 편익)과 수익성(상업·업무 기능)을 함께 설계해야 한다는 면담 결과를 현장 관찰로 보강함
- 국공유지·국공유재산 활용 관점에서 도심부 복합개발은 토지비용·건설비용이 높아 공공 단독 추진이 어려은 반면, 민간 개발의 경우는 수익성이 기초 전제가 되는 구조로 추진됨
- 때문에 “공공은 무엇을 요구하고(공공기여), 민간에는 무엇을 제공하는가(용적, 용도, 절차, 운영기간)”를 거래 구조로 설계해야 할 필요가 있으며, 이때의 국공유지 활용은 단순 ‘부지활용’이 아니라 ‘도시성과를 산출하는 자산운용’으로 재정의할 필요가 있음을 본 현장 답사를 통해 이해함

(3) 제도 개선 및 평가 방식 관점

- 동일 지구에서 민간 기능과 공공 기능의 혼재가 현실적으로 작동한다는 세타 후미코 교수와의 면담 논지와 연결되며 국내 평가·조정 체계가 복합화 사업을 심사할 때 “공공기여의 계량화”와 “운영단계의 공공성 유지”를 함께 평가해야 함을 시사함
- 예컨대 공공기여를 ‘설치 시점’에서 끝내지 않고, 운영 기간 동안의 개방성·이용성·관리수준을 평가요소로 반영하고, 운영주체 간 책임을 계약 구조로 명확화하는 방식이 필요함
- 국공유지·국공유재산 활용 관점에서 도심부 복합개발은 토지비용·건설비용이 높아 공공 단독 추진이 어려은 반면, 민간 개발의 경우는 수익성이 기초 전제가 되는 구조로 추진됨
- 또한 계획 단계에서 공공기여 방식, 자산가치평가, 개발수익 환원 모델을 정책적으로 명확히 파악 및 제시할 필요성을 확인하였으며, 실제 현장답사를 통해 “공간 성과(공공성)가 수익성과 어느 지점에서 균형을 이루는지”를 평가 프레임에 포함할 필요가 있음을 확인함

(4) 대한민국 제도·사례 비교 측면

- 국내는 공공기여·기부채납 제도가 존재하나, 사업별로 공공기여 항목이 ‘나열’되는 경향이 있어 성과 중심 평가가 다소 약해질 수 있음
- 롯폰기·미드타운 답사의 시사점은 공공기여를 ‘공공시설 제공’ 중심에서 ‘도시공간의 공공성(보행·광장·문화 접근성) 성과’까지 확장하고, 이를 평가·조정체계의 표준 지표

후보로 정리해야 한다는 점임

- 특히 국공유지 복합개발을 추진할 때도 “공공이 얻는 도시공간 성과”를 제도적으로 정의하면, 단순 재정논리(매각·임대수입)로 환원되는 것을 방지하는 논리적 장치가 될 수 있음

□ **현장 사진**

▲ 도쿄도 미나토구 “롯폰기 힐즈” 일대

▲ 도쿄도 미나토구 “도쿄 미드타운” 건물 전경

마. 지요다구청 본청사·제3합동청사

□ **일시:** 2025. 11. 26. (수) 13:00 ~ 16:00

□ **장소**

- Central Government Building No. 3, 2-1-3 Kasumigaseki, Chiyoda City, Tokyo 100-8918, Japa

□ **참석자:** 총 3명

- (국토연구원) 이승욱 센터장, 김운호 연구원
- (도쿄도립대학교) 임현 연구생

□ **주요 시사점**

(1) 답사 개요 및 목적 : 공공청사의 집적·통합 활용을 통한 공공 서비스 제공

- 지요다구청 본청사 및 제3합동청사 답사는 공공청사 집적·통합의 효과를 '시설 이전'이 아니라 '서비스 제공 구조와 자산운영 구조의 동시 재편'으로 이해하는 데 의미가 있음
- 재무성 면담에서 확인된 바와 같이, 국유재산 운영은 각 부처(각 성·청) 분산관리가 기본적 원리임에 따라, 재무성이 임의로 집행하지 못하고 조정·협의를 전제로 운영된다는 점이 공유되었고, 관련 데이터는 종합이 가능하나 현실적으로 각 부처가 존재하며 합동청사 영역에서는 국토성이 유지·보전 목적에서 관여한다는 설명이 제시됨
- 현장답사는 이러한 '분산관리+유형별 역할분담'이 실제 공간 운영과 어떻게 연결되는지 확인하는 과정으로 정리됨

(2) 국·공유재산 및 공공청사 복합 활용 관점

- 국공유지·국공유재산 활용 관점에서는, 공공청사 집적은 유휴부지 활용(매각·임대)과 함께 설계될 때 정책효과가 커질 수 있음
- 즉, 청사 통합으로 남는 부지·공간을 어떤 기준으로 유보(보유)할지 또는 처분(매각)·활용(임대)할지를 정하는 평가체계가 필수이며, 재무성 면담에서도 일정 면적 기준을 두고 '유보 여부 검토→필요 시 인도, 불필요 시 매각'과 같은 판단 흐름이 언급된 바 있는 관계로, 국내에서도 유휴공간 판단 기준(면적·기능·입지·안전·수선비용)을 "우선순위 산정 체계"로 설계할 필요가 있음

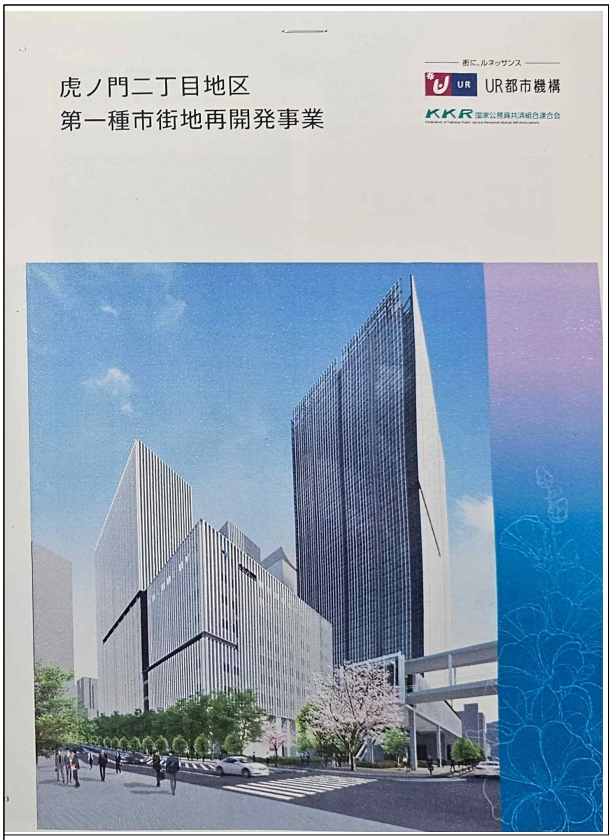
(3) 민관복합개발 및 제도 개선, 평가 방식 관점

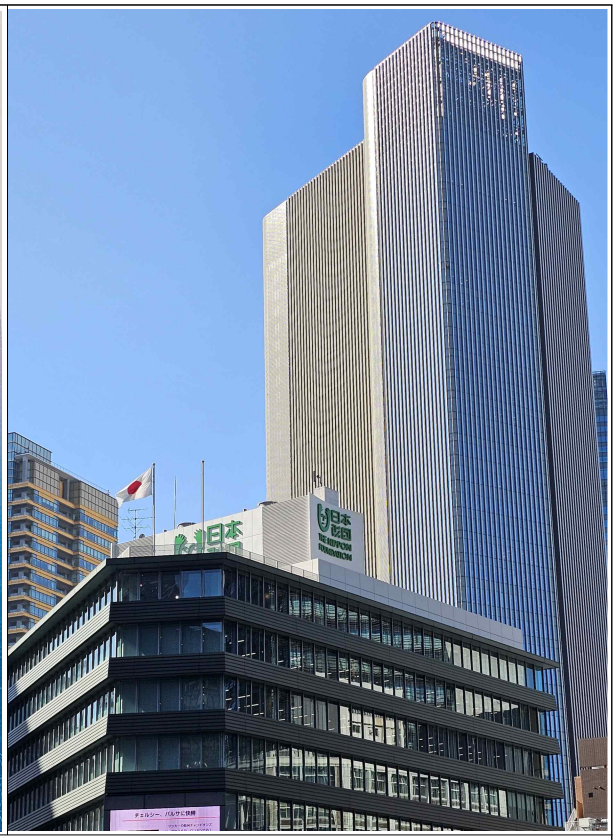
- 공공청사 집적이 추진될수록 중심지의 입지·공간가치가 높아지고, 그 가치를 재정효과 또는 공공기여로 환원시키는 설계가 중요해짐
- 재무성 면담에서는 오피스·관사 등 부동산 관련 자산을 총괄부처로 이관하고 부처가 렌트하는 방식의 문제제기 및 논의가 제시되어, 한국의 총괄부처 기능이 약해 부처별 최적화에 머무르는 문제를 보완하기 위해 “기준·계획·예산 연계” 또는 “내부 임대(렌트) 방식” 등 제도 옵션을 검토할 수 있음을 시사함
- 현장답사는 이러한 제도 옵션이 단순 조직개편이 아니라, 청사 집적·재배치의 운영비·공간효율·서비스 동선 개선 등 성과를 통해 설득돼야 한다는 점을 확인하는 근거가 됨
- 청사 통합·집적화는 ‘재정성과+서비스성과’로 이중 평가하는 방식이 필요함
- 재무성 면담에서 분산관리 현실과 종합 가능성의 병존이 확인된 만큼 국내에서도 자산 DB/통계의 종합(표준화, 제출·갱신, 공개 범위)과 운영 의사결정(통합·집적의 우선순위, 비용·효익 평가, 재난·안전 관점)을 연결하는 평가·조정 체계가 필요할 것으로 판단됨
- 이를 위해 청사 단위로는 1인당 면적, 이용자 접근성, 유지관리비, 임차비, 내진·안전 등급 등을 묶어 점검하고, 지구 단위로는 교통·보행 연결성과 서비스 연계성을 평가축으로 포함하는 방식이 적합할 것으로 사료되어 관련 후속 연구가 필요함

(4) 대한민국 제도·사례 비교 측면

- 한국의 공공청사 정비는 기관별 예산사업으로 분절되기 쉬워 “자산 재배치-유휴부지 활용-민간 참여-공공기여 환원”이 하나의 패키지로 설계되지 못하는 경우가 있음
- 지요다구청·제3합동청사 답사의 시사점은, 청사 통합을 도시계획과 연결하고(입지·동선·서비스권역), 총괄부처 또는 광역 차원의 기준으로 평가·조정하며(표준·DB·우선순위), 남는 자산을 민관협력 방식으로 활용해 성과를 환류시키는 체계를 설계해야 한다는 점임
- 이는 향후 국내 공공청사 복합화 및 국공유지 활용정책을 “사업 단위”가 아니라 “자산운용 체계”로 전환하는 논거로 활용 가능할 것으로 보임

□ 현장 사진





▲ 도쿄도 지요다구 “지요다구청 본청사·제3합동청사” 일대 및 재무성 기관 자료