해외 주요 공적연기금의 운용조직 및 직급체계 비교

A Comparison of Public Pension Funds in Selected Countries: Management and Staff Structure

원종욱 한국보건사회연구원 선임연구위원
손지훈 한국보건사회연구원 연 구 원

1. 들어가며

국민연금기금은 2014년 말 기준 약 470조원으로 규모 면에서 세계 주요 3대 연기금으로 성장하게 되었다. 기금 규모가 성장함에 따라 운용에 따른 수익률의 증감은 금융 및 국가경제에 상당히 큰 파급력을 미치게 되었고, 기존의 운용방식에서 기금운영환경의 변화에 맞는 전략적 자산비중과 투자전술로의 변화가 요구되고 있다. 또한 현행 기금운용조직이 보다 효율적이고 전문적인 기금 운용을 위해 과연 적합한 구조인지에 대한 논의가 제기되고 있다.

지금까지 국민연금은 수익률 창출에 초점을 맞추기 보다는 보수적인 운용 방식으로 기금의 안정적 유지를 중요시 해 왔다. 전 국민이 제도의 대상인 공적 연금이라는 특성을 고려하면 기금운용의 안정성은 매우 중요한 측면이다. 하지만 기금의 적립기에 적합한 전략적 자산 배분과 투자전술을 통해 기금의 운용수익을 최대로 하고 연금 재정이 장기적으로 안정될 수 있도록 수익성을 제고하는 것 또한 매우 중요한 과제이다.

이러한 관점에서 기금의 운용조직과 직급체계는 수익성 제고를 위한 투자 운용 전략의 변화를 위해 우선적으로 고려되어야 할 사항이다. 현행 기금운용본부는 국민연금공단 내의 한 부서로 전문적인 기금운용 집행조직으로서의 면모를 갖추는데 한계를 보이고 있으며 국내외 자산운용기관에 비해 전문 운용인력과 조직인프라가 부족한 상황이다.

본고에서는 해외 주요 공적연기금의 하나인 CPPIB와 CalPERS의 운용조직 및 직급체계를 비교하고 시사점을 밝히는 것이 주된 목적이다. 국민연금기금은 전 국민을 대상으로 한다는 점은 CPPIB와 유사하지만 자산군 별 운용조직을 갖고 있다는 점은 CalPERS와 유사하다. 따라서 각각의 운용조직과 직급체계의 분석은 국민연금기금의 운용조직이 나아가야 할 방향을 모색하는 데 참고자료로 활용되어 시사점을 제시해 줄 것이다. 특히 CPPIB와 CalPERS의 장 · 단점에 대한 비교 · 분석을 통해 장점을 차용하고, 국민연금기금 운용조

직의 전문성을 강화하는 체계로의 변화를 모색하는데 의미가 있다.

2. 운용조직 및 직급체계 등의 비교

가. 운용조직

1) 캐나다 공적연금투자위원회(CPPIB)

(1) 특징

CPP(Canada Pension Plan)는 캐나다의 전국민 연금제도로 제도와 기금 운용이 완전히 분리된 형태로 운영되고 있다. 제도는 정부에서 관장하며, 운용은 CPPIB라는 정부로부터 독립된 기금운용공사에서 전문적으로 전담하고 있다.

CPPIB 기금운용조직의 특징은 투자 전문 금융조직 형태를 띠고 있다는 점이다. 투자 전문 금융조직은 Front, Middle, Back office가 모두 수익률과 연계되어 있으며, 보다 체계적인 지원이 이루어짐으로써 우수한 인력의 유치가 가능하다는 강점을 가지고 있다. CPPIB는 이러한 조직체계상의 강점을 활용하여 내부 인력의 역량을 발휘하고 있다.

(2) 구성 및 운용전략

CPPIB의 기금운용조직은 투자기법에 따라 본부(department)와 그룹(groups), 팀(team)의 형태로 세분화된다. 본부는 크게 자산군에 따라 공모(Public Market Investments), 사모(Private Market Investments), 부동산(Real Estate Investments)과 같이 3개로 구성되는데, 각 본부는 투자기법별로 4~7개 정도의 그룹으로 구분되며 각 그룹은 다시 2~3개의 팀으로 구분된다.

① 공모(Public Market Investments)

Public Market Investments본부는 공개시장에서 거래되는 주식, 채권 등의 모든 자산을 하나의 본부에서 관리 · 운용한다. 이는 국민연금이나 CalPERS에서 주식과 채권을 각각 별도의 부서에서 관리 · 운용하는 것과는 차이가 있다. Public Market Investments본부는 액티브 프로그램(active program)을 가장 많이 적용하는 본부로 베타전략과 알파전략을 혼합하여 사용하지만, 주로 알파전략을 추구한다[1]. 투자규모는 액티브 프로그램(active program) 적용자산 기준으로 전체의 31.3%(403억 달러)를 차지하고 있다. Public Market Investments본부는 다시 6개의 그룹으로 세분화되는데, Global Capital Markets그룹은 전체 공모자산에 대한 효율적 관리 역할을 하고, 나머지 5개의 그룹(External Portfolio Management, Global Corporate Securities, Global Tactical Asset Allocation, Relationship Investments, Short Horizon Alpha)은 주로 시장초과수익을 얻기 위해 설계된 액티브 전략을 그룹별로 다

1) 베타전략(beta strategy)이란 시장위험(market risk) 또는 체계적 위험(systemic risk)에 상응하는 시장수익(β)을 달성하기 위한 전략을 의미하며, 알파전략(alpha strategy)이란 액티브위험(active risk)에 상응하는 시장수익보다 높은 초과수익(α)을 달성하기 위한 전략을 의미

양하게 수행한다. 이 중에서 External Portfolio Management(EPM) 그룹은 외부 매니저와 계약을 맺어 차별적이고 다양한 전략과 지식을 공모 포트폴리오에 적용하여 수익을 얻도록 하는 역할을 하며, Public Market Investments본부에서 차지하는 비중이 58%(232억 달러)로 가장 크다.

② 사모(Private Market Investments)

Private Market Investments본부에서는 일반적으로 Public Market Investments본부에서 사용되는 투자전술과는 차별화되는 고유의 전술을 개별 투자건별로 사용하기 때문에 다른 본부에 비해 하부조직이 매우 세분화되어 있다.

부동산을 제외한 국내외 사모펀드, 사모대출펀드, 인프라 등이 그 대상이며, 투자규모는 603억 달러로 전체 운용자산의 46.8%를 차지한다. 나아가 Private Market Investments본부의 세부 그룹과 팀의 역할을 살펴보면 적용하고 있는 투자스타일에 대한 분석이 가능하다. 운용자산 규모의 크기를 기준으로 몇 가지 예를 들면 Funds, Secondaries & Co-investments (FSC)그룹의 일부인 Funds팀은 북 · 남미와 유럽에서 경영권을 인수하는 투자(buyout)및 소수지분 투자(growth equity)를 통한 자본 투입을 모색하고 모니터링 하는 부서이다. 그리고 Principal Investments그룹의 Direct Private Equity팀은 북미나 유럽에서 코스폰서쉽이나 직접투자 방식에 중점을 두어 전체 자본구조에 대한 파이낸싱 솔루션을 제공하는 부서이다. 마지막으로 Infrastructure그룹은 전기, 물, 가스, 커뮤니케이션 인프라, 공항 등의 안정적인 장기 수익률을 기대할 수 있는 인프라 자산에 투자하는 부서로 투자대상별로 별도의 팀이 구성되어 있지 않고, 인프라 전체를 통합적으로 관리하고 있다.

③ 부동산(Real Estate Investments)

Real Estate Investments본부는 크게 Equity 그룹과 Private Real Estate Debt그룹으로 나누어지며 Equity group은 다시 3개의 지역별 조직(Americas, Europe, Asia)을 두고 있다. 이 그룹들은 '베스트 인 클래스(Best-in-Class)'전략으로 지역별로 부동산을 선별하고 합작 투자방식에 의해 외부 매니저들에 의한 관리와 서비스를 받고 있다. Private Real Estate Debt그룹은 부동산 담보 대출을 담당하는 그룹으로서 Equity group과 유기적으로 시장 정보 및 외부 파트너들을 공유한다.

⑶ 기타

CPPIB는 CalPERS나 국민연금기금과 비교하였을 때 특히 Private Equity(사모)의 영역이 잘 발달되어 있는 편으로, 전체 운용자산 규모에서 Private Equity의 비중을 보면 CPPIB가 18.85%로 CalPERS가 10.05%, 국민연금이 1.2%인 것에 비해 크게 나타난다. 특히 Private Equity 부문에서 투자수입 대비 외부위탁관리 비용이 CalPERS와 국민연금에 비해 낮은 편인데, 이는 주로 내부 조직 역량에 의한 운용방식으로 외부에 위탁하는 비중을 낮춤으로써 수수료 부담을 줄이는 것이 가능하기 때문이다.

표 1. CPPIB의 기금운용조직별 운용자산규모 비교(active program 기준)[2)]

본부(Department)	그룹(Group)	팀(Team)	운용자산규모 ($ billions)	
공모 (Public Market Investments)				40.3
	External Portfolio Management	-	23.2	
	Global Capital Markets	-	0	
	Global Corporate Securities	-	13	
	Global Tactical Asset Allocation	-	1.3	
	Relationship Investments	-	1.9	
	Short Horizon Alpha	-	0.9	
사모 (Private Market Investments)	Funds, Secondaries & Co-Investments			60.3
			29.8	
		(1) Funds	20	
		(2) Secondaries & Co-Investments	4.4	
		(3) Private Equity Asia	5.4	
	Principal Investments		17.3	
		(4) Direct Private Equity	11.6	
		(5) Natural Resources	2.1	
		(6) Private Debt	3.6	
	Infrastructure	-	13.2	
부동산 (Real Estate Investments)				28.2
	Americas, Europe, Asia	-	25.5	
	Private Real Estate Debt	-	2.7	

자료: CPPIB(2014), ***2014 Annual Report.***

표 2. 공적연금 기금의 사모(Private Equities) 투자 규모와 외부 위탁 비용 비교

		CPPIB (단위: $ billions)	CalPERS (단위: $ billions)	국민연금 (단위: 십억 원)
사모 (Private Equities)	투자금(비중)	41.30(18.85%)	31.51(10.05%)	5,079(1.2%)
	투자수입	11.19	5.3	476
	수익률	34.87%	20.00%	11.24%
	외부위탁 관리비용	0.291	0.44	63
	외부위탁비용 / 투자수입	0.026	0.083	0.130

자료: 1) 국민연금공단(2013).
2) CPPIB(2014), ***2014 Annual Report.***
3) CalPERS(2014), ***Comprehensive Annual Financial Report.***

2) 2014년 기준 전체 투자자산에서 active assets이 차지하는 비중은 49.3%, passive assets이 차지하는 비중은 50.7%임.

2) 캘리포니아주 공무원연금(CalPERS)

⑴ 특징

CalPERS는 미국 캘리포니아주 공무원들의 연금과 의료보험을 제공하는 공공기관으로, 기관 내에서 연금과 의료보험제도의 운영과 연금기금의 운영이 동시에 이루어지고 있다. CalPERS의 최고책임자인 CEO 밑에 총 8개의 주요 사업부가 존재하는 데, 그 중 하나가 투자운용본부(Investment Office)이며 여기서 연금기금의 운용을 총괄한다. 투자운용본부는 독립적인 단일 그룹의 형태이며 CEO와는 별개로 CIO(Chief Investment Officer)의 책임 하에 기금이 운용되고 있다. 투자 관련 주요 의사 결정은 CEO와 협의한 뒤 CalPERS 운용이사회(Board of Administration)산하 투자위원회의 관리 · 감독을 받고 있다.

⑵ 구성 및 운용전략

CalPERS 기금 운용집행 조직은 자산군별 운용에 적합한 형태로 공모(Global Equity), 채권(Global Fixed Income), 사모(Private Equity), 실물자산(Real Assets) 등과 같이 자산에 따라 부서가 나뉘어 해당 부서에서 각 자산에 대한 전략을 수행하는 구조로 이루어져 있다. 그 밖에 Asset Allocation & Risk Management, Global Governance, Targeted Investment Programs, Investment Core Services와 같은 부서가 투자운용조직 내에 공존하고 있어 자산배분, 위험관리, 준법지원, 리서치 업무 지원 등과 같은 역할을 담당함으로써 기금 운용의 원활한 수행을 돕고 있다.

앞에 언급된 바와 같이 CPPIB가 내부 조직 인력을 활용하여 알파전략 수행을 위한 별도의 조직체계를 갖추고 있었다면, CalPERS는 내부적으로는 보수적 운용방식을 통해 시장위험(market risk) 또는 체계적 위험(systemic risk)에 상응한 시장수익(ß)을 추구하고 액티브위험(active risk)에 상응하는 초과수익(α) 달성을 위해서는 주로 외부위탁에 의한 운용 방식을 택하고 있다. Private Equity는 대표적인 위험자산으로 외부위탁 의존도가 높은 자산에 속하는데, <표 2>에서와 같이 수익금 대비 외부위탁 수수료 비용 수준이 CPPIB의 3.2배 정도 높게 나타나고 있다.

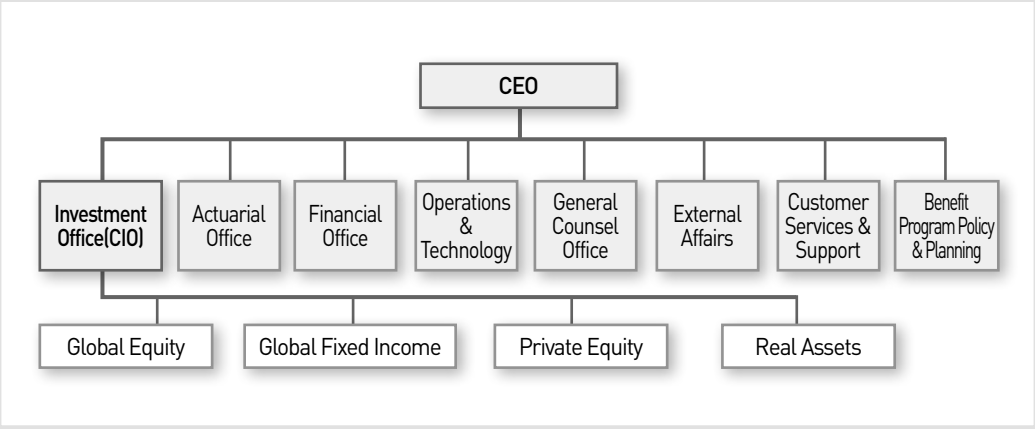
<표 3>의 자산군별 조직의 세부 항목을 자세히 살펴보면 Global Equity의 일부항목인 Absolute retum strategy를 볼 수 있는데, 이는 일종의 알파전략을 수행하는 조직에 해당한다. 하지만 전체 투자규모의 1.44%(약 40억 원)로 작은 비중을 차지하며 대부분의 운용조직은 베타전략을 수행하고 있다.

운용자산의 규모 측면에서 보면, Global Equity가 전체 운용자산의 52.4%(1643억 달러)로 가장 큰 비중을 차지하고 두 번째로 24.6%(773억 달러)인 Global Fixed Income의 비중이 높다. Private Equity는 전체 운용자산의 10.05%(315억 달러)를 차지하는데 Global Equity의 규모와 비교해보았을 때, Absolute Retum Strategy부문을 제외한다고 하더라도 약 1/5 수준에 그치고 있어 위험자산에 비해 상대적으로 안전 자산의 비중이 높다는 것을 알 수 있다.

⑶ 기타

CPPIB와 CalPERS의 조직체계를 살펴보면 자

그림 1. 미국 CalPERS 조직도



자료: CalPERS(2014), ***Comprehensive Annual Financial Report.***

표 3. CalPERS의 자산군별 조직의 운용자산 규모 및 자산배분 현황

자산군별 분류(06.30.2014)	운용자산규모($billions)		(%)	
Short-Term	11.04	11.04		3.50
Global Fixed Income		77.26		24.60
Asset-Backed	6.28		2.0	
Mortagages	1.97		0.63	
Swaps	0.028		0.009	
U.S.Agencies	0.14		0.045	
U.S.Corporate	46.49		14.82	
U.S.Treasuries	13.81		4.40	
International Debt Securities	8.55		2.73	
Global Equity		164.30		52.40
Absolute Return Strategy	4.53		1.44	
REITS	0.39		0.12	
Domestic Equities	84.56		26.95	
International Equities	74.82		23.85	
Private Equity	31.51	31.51		10.05
Real Assets		29.58		9.40
Real Estate	25.30		8.06	
Infrastructure	2.01		0.64	
Forestland	2.27		0.72	
Total	313.71	313.71		100

자료: CalPERS(2014), ***Comprehensive Annual Financial Report.***

산 부문을 구성하는 세부내역에서도 차이점이 존재하는데 예를 들면 CalPERS의 Real Assets부서에서 운용자산의 내역이 부동산(Real Estate), 인프라(Infrastructure), 임야(Forest land)로 구성되어 있다면, CPPIB의 Real Assets 본부에서는 임야(Forest land)를 제외한 나머지 항목만이 포함 대상이다.

나. 직급 및 보수체계

1) 캐나다 공적연금투자위원회(CPPIB)

(1) 직급체계

CPPIB의 직급체계는 크게 Senior Management Team과 Leadership Team으로 구분된다. Senior Management Team은 임원진을 의미하는데 Chief Executive Officer(CEO)와 부사장급인 Senior Managing Director로 구성되어 있다. 2014년 6월 말 기준 CPPIB의 임원진은 총 10명으로 1명의 CEO와 9명의 Senior Managing Director가 존재한다. 이때 CEO이하 별도의 Chief Investment Officer(CIO)는 존재하지 않으며, CEO가 CIO의 역할을 겸함으로써 경영과 투자를 모두 책임지고 있다. Senior Managing Director는 가장 상위 조직에 해당하는 3개의 부서(Department)에 대한 총괄 책임자로서 하위 그룹과 팀의 관리 · 감독자이기도 하다.

Leadership Team은 임원진을 제외한 운용조직의 나머지 인력으로 총 6개의 직급으로 구성되어 있다. Managing Director, Senior Principal과 그 하위 직급인 Principal, Senior Associate와 그 하위 직급인 Associate, Analyst가 이에 해당한다.

(2) 보수체계

보수체계는 기본적으로 기본급과 성과급으로 분류할 수 있는데, 직급과 개인에 따라 상이하게 나타난다. CEO의 경우에는 회계연도 초에 합의된 성과의 목적 달성여부에 따라 인사부서의 평가와 평가내용에 대한 이사회의 동의하에 성과급이 책

표 4. CPPIB 운용조직의 직급체계

팀(Team)	직급
Senior Management Team	the President & Chief Executive Officer
	Senior Managing Director
Leadership Team	Managing Director
	Senior Principal
	Principal
	Senior Associate
	Associate
	Analyst

자료: CPPIB(2014), ***2014 Annual Report.***

표 5. CalPERS의 기금운용조직의 직급체계

직급체계	급여수준
Chief Investment Officer(CIO)	$ 500,000
Senior Investment Officer	218,333~326,666
Senior Portfolio Manager	156,666~259,224
Portfolio Manager	116,666~178,977
Investment Officer Ⅰ	79,500~94,800
Investment Officer Ⅱ	59,480~84,414
Investment Officer Ⅲ	32,490~40,666

자료: CalPERS Salaries, www.calpers.ca.gov, 2015.3.

정되고 개인의 기본급이 더해져 총 보수가 지급된다. CPPIB의 2014년 투자성과를 살펴보면 전체 자산의 투자 수익률은 16.5%로 약 300억 달러의 수익금을 창출하였다. 이러한 투자성과를 참고하여 2014년 기준 임원진에 지급된 보수를 살펴보면 CEO의 보수는 기본 급여 $505,000와 기타 성과급 $3,134,503의 합계인 $3,639,503 수준이다. 또한 Senior Management team의 Senior Managing Director의 개인별 급여수준은 차이가 있지만 평균적인 급여는 기본 급여 $380,369와 기타 성과급 $2,516,836을 합한 금액인 $2,897,205 수준이다.

⑶ 기타

CPPIB는 기금운용에 대한 전문가 집단으로 구성되어 있어 외부 위탁의 정도가 낮은 편이다. 따라서 외부에 지급하는 수수료 비중이 낮고, 대신 수익 창출 부문에 대한 높은 수준의 성과급 지급이 가능하다. 이는 개인의 역량과 보수가 직결된다는 측면에서 적극적인 기금운용을 통한 수익률 제고에 대한 동기부여의 원인이 된다는 장점이 있다.

2) 캘리포니아주 공무원연금(CalPERS)

⑴ 직급체계

CalPERS의 기금 운용 조직인 투자본부(Investment Office)는 총 7개의 공공기관형 직급체계로 구성되어 있다. 투자운용부문의 총괄 책임자는 Investment Office의 CIO로 CalPERS의 CEO와는 별도로 존재한다. 그리고 CIO이하 Senior Investment Officer, Senior Portfolio Manager, Portfolio manager, Investment Officer Ⅰ · Ⅱ · Ⅲ의 직급체계로 이루어져 있다. Senior Investment Officer와 Senior Portfolio Manager는 각각의 하위 직급인 Investment Officer Ⅰ · Ⅱ · Ⅲ와 Portfolio Manager를 관리 · 감독하는 역할을 맡고 있다.

⑵ 보수체계

2014년 기준 CalPERS의 연 평균 수익률은 18.4%를 기록하였는데, 이 때 CIO의 기본급은 약 $500,000이고 성과급은 약 $300,000 수준이었다.

공공기관의 특성상 CalPERS의 투자 운용 본부의 임직원이 공무원 신분이라는 점을 감안할 때 성과급의 총액이 그리 높지 않은 수준이라는 것을 알 수 있다. 이는 CPPIB의 CEO/CIO의 급여 수준과 비교해 보았을 때 기본급의 정도는 비슷하나 성과급에 있어서 10배 이상의 차이가 난다. 그 밖에 부사장급에 해당하는 Senior Investment Officer의 기본 급여는 $218,333~$326,666이고, 그 이하는 <표 5>에서와 같이 직급에 따라 급여가 차등 지급되고 동일 직급 내에서도 일정한 범주로 차이가 존재한다.

⑶ 기타

CalPERS는 조직 내부적으로는 대체로 베타전략을 수행하여 시장 수익률을 추구하고, 대신 외부위탁을 통해 알파전략을 수행하여 시장 초과 수익을 달성하고 있다. 이러한 운용방식으로 외부위탁에서 발생하는 컨설턴트 비용과 외부 전문가에 대한 성과급이 전체 투자부문의 비용에서 차지하는 부분이 상당히 높게 나타나고 있다. 임직원의 성과급이 CPPIB 운용조직의 임직원에 지급되는 성과급 정도에 비해 낮은 것은 높은 수수료 지급 구조에 기인한 것임을 유추해 볼 수 있다.

3. 나가며

해외 주요 공적연기금인 CPPIB와 CalPERS의 기금운용조직 및 직급체계의 비교 · 분석이 주는 시사점은 다음과 같다.

가. 전술과 자산군을 종합적으로 고려한 형태의 기금운용조직 제고

현재 국민연금기금은 자산군별 조직형태이나 향후 기금운용환경의 변화에 의해 위험자산, 해외투자자산, 대체투자자산의 비중이 증가하게 되면 자산군별 조직만으로는 운용상의 한계가 있다. 예를 들어 현재의 운용조직체계에서는 대체투자의 종류가 부동산, 인프라, 벤처투자, 기업구조조정조합투자, 사모투자, 자원개발로 한정되어 있고 헤지펀드, 해외리츠, 원자재펀드 등에는 투자를 하고 있지 않다. 그러나 다양한 투자처를 발굴하고 점진적으로 대체자산 등에의 투자 규모가 확대된다면 이를 일괄적으로 관리 · 운용하기란 쉽지 않다. 앞서 CPPIB 조직에서 Private Market Investments 본부가 투자 스타일에 따라 세 개의 그룹으로 나뉘어져 있고 다시 팀으로 세분화되는 등 운용전략을 전문적이고 효율적으로 수행하기에 적합한 전술조직을 갖추고 있음을 언급한 바 있다. 해외사례를 통해 자산군별 조직체계하에 일부 자산군별 필요한 투자 전술을 차용하는 등 현재 기금운용조직의 한계를 극복할 수 있는 방안에 대해 고찰하고, 아울러 조직체계의 전반적인 재정비를 위한 다양한 검토가 필요하다.

나. 공공기관형 조직과 투자전문 금융 조직의 장 · 단점 분석을 통한 보다 적합한 기금운용조직 의 선택 대안 마련

CPPIB는 투자전문 금융조직의 형태이고 CalPERS는 공공기관 내 조직의 일부인 Investment office에서 기금운용을 담당하는 공공기관형 조직

에 속한다. 현재 우리나라는 국민연금공단 내의 기금운용본부에서 기금의 운용을 담당하고 있으며 위의 두 해외 공적연기금 중에서 CalPERS의 운용조직과 유사한 형태라고 볼 수 있다. 하지만 공공기관 내에 기금운용본부가 있을 경우 공공기관의 조직 · 예산 통제로 인력 · 조직 역량이 취약한 문제점이 발생할 수 있다. 또한 과거 정부가 국민연금기금을 공공자금으로 활용한 전례가 있는 바, 독립성 우려도 상존한다. 한편, 투자전문 금융조직형은 국내외 유능한 투자전문가들의 유치가 용이해지고 투자부서에 적합한 효율적 서비스 제공이 이루어진다는 장점이 존재하나, 통제의 약화로 공공성이 훼손될 우려도 존재한다. 거대 기금을 효과적으로 관리 · 운용하기 위해서는 투자전문 금융조직의 형태가 더 적합할 수 있지만, 공공성 측면에서 보다 신중한 접근이 필요할 것이다.

다. 내부역량을 강화하고 이에 상응하는 보상체계 수준에 대한 고려

기금의 운용을 위해 내부인력을 활용하기보다 외부위탁에 의존하는 형태는 높은 수수료와 내부인력의 과소한 보상 및 사기저하로 이어져 비효율을 발생시킨다. 또한 해외투자가 확대될수록 적절한 투자 전술 및 투자 상품의 선택이 중요한데 외부위탁기관에의 의존도가 높을수록 그릇된 판단의 우려가 있기 때문에 해외투자의 중요성을 반영한 내부인력의 역량 강화가 필요하다. 나아가 인력부문에서 해외 금융시장 관계자와의 네트워킹을 강화하기 위한 방안 마련도 중요하다. <표 2>에서 살펴보았듯이 CPPIB의 수수료가 낮은 것은 외부위탁의 비중이 낮은 것이 가장 큰 이유로 확인된 바, 내부 역량을 강화하여 위탁의 비중을 낮춤으로써 외부에 지급하던 높은 수수료 비용을 줄이고 대신 내부 인력의 성과 · 보상 체계의 개선에 힘쓰는 것이 더 효율적일 수 있다. 외부의 유능한 인력을 활용하는 방식도 기금의 운용에 긍정적 영향을 미치지만, 궁극적으로는 임 · 직원에 대해 동기부여가 가능하고 유능한 인재를 유치할 수 있는 보상체계 및 임용조건을 설정함으로써 내부 인력의 전문성을 강화하는 방식으로의 전환이 필요하다. 나아가 다양한 채용형태의 가능성과 문화 · 사회적 여건에 대한 고려도 반드시 이루어져야 할 것이다.