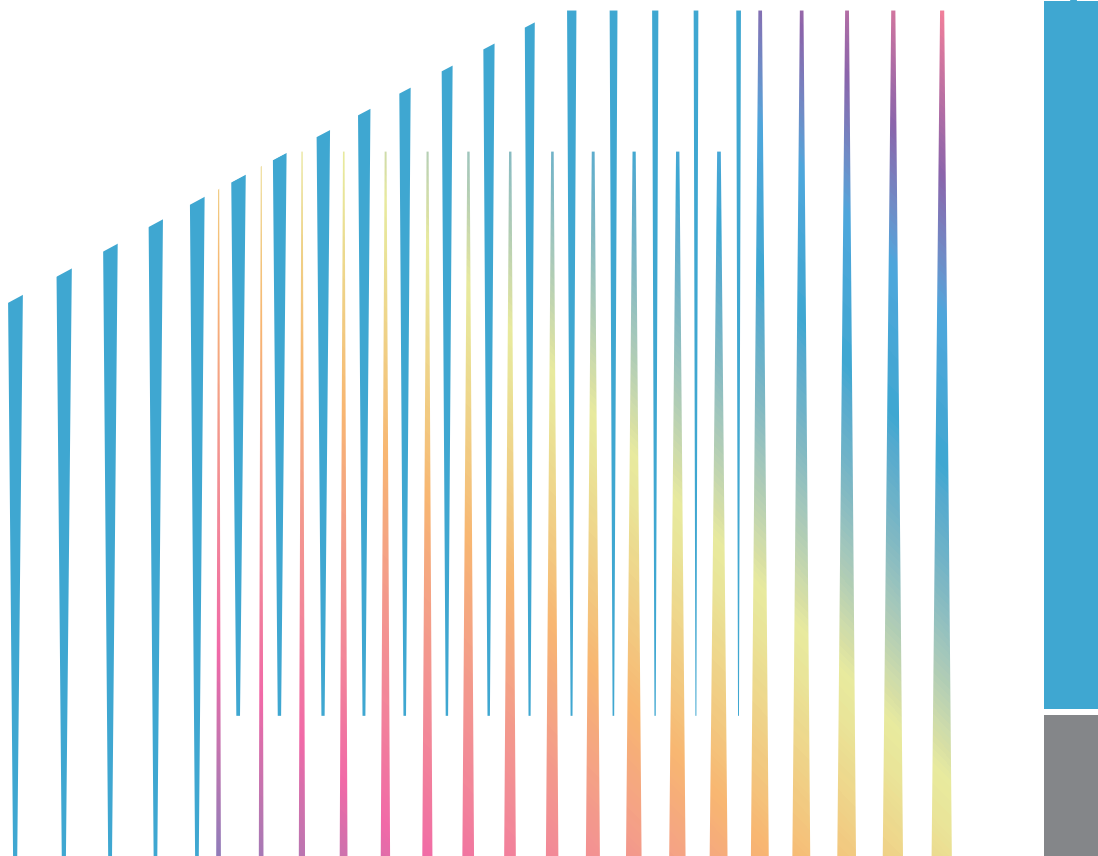


수시연구과제 2023-01

# 기타공공기관 경영실적평가제도 쟁점과 발전방안

송현진·유은지



# 기타공공기관 경영실적평가제도 쟁점과 발전방안

2023. 12.

송현진 · 유은지



# 서 언

기타공공기관은 공기업이나 준정부기관에 비해 정원이나 자산규모는 작지만 그 수가 많고(2023년 기준 347개 공공기관 중 260개), 국민 생활과 밀접한 공공서비스를 제공하므로 국민 생활에 영향력이 큰 편이다. 그동안 한국조세재정연구원의 여러 연구에서는 기타공공기관의 관리에 있어 법적 근거 마련을 통한 주무부처의 관리책임 및 평가의 당위성을 확보하는 가운데, 공기업과 준정부기관 평가체계를 준용하여 나타나는 동형화를 지양하고, 맞춤형 평가제도 구현을 통해 활용도 높은 평가 운영이 필요하다고 주장해 왔다.

2023년은 기획재정부 경영평가 대상이었던 43개의 공기업·준정부기관이 지정 변경되어 기타공공기관이 되었기 때문에 기타공공기관의 경영평가에 있어서 중요한 전환점이 될 것으로 예상된다. 기타공공기관으로 지정 변경된 공공기관은 2024년에 시행하는 2023년도 경영평가 대상기관에서 제외되고, 대신 기타공공기관으로서 주무부처의 평가를 받게 된다. 단순히 기획재정부에서 각 주무부처로 수행주체가 바뀌는 것이 아니라 성과관리 관점으로 새로운 기타공공기관 유입에 따른 거버넌스의 변화를 이해하고 살펴볼 필요가 있다.

그러한 측면에서 이 연구는 기관평가제도를 '학습'의 관점에서 조명하고자 한다는 점에 의의가 있다. 경영평가제도는 공공부문 성과관리 수단으로 조직목표와 실제 성과와의 차이를 도출하고, 이러한 차이를 유발한 원인과 문제점을 규명하여 조직의 개선 및 성과향상에 필요한 정보를 제공할 수 있는 가능성을 지닌다. 연구자들은 지난 40여 년에 걸쳐 개선과 발전을 반복해온 대표적 공공기관 관리체계인 공기업·준정부기관의 경영평가체계와의 비교를 통해 주무부처별 기타공공기관 경영실적평가제도의 운영실태를 파악하고, 선행연구를 바탕으로 기타공공기관 경영평가 운영상의 쟁점을 도출하였다.

본 연구는 기타공공기관 경영평가가 지속적으로 기획재정부의 평가와 유사한 형태로 발전해 오고 있음을 보여주고 있다. 또한 양적 분석의 결과에서는 기관 고유

의 특성보다 주무부처별 평가의 규모가 평가 결과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 심층인터뷰 결과에 따르면 평가규모가 크지 않더라도 주무부처가 주도적으로 평가의 고도화를 위해 관심을 갖는 경우 평가의 질적 수준이 향상되었다고 주장했다. 변화하는 공공기관 평가 거버넌스의 실태를 명확히 파악하고, 성장과 발전의 디딤돌로 삼기 위해서는 앞으로도 경영평가에 관한 자료를 수집하고 분석하여 실효성 있는 평가가 될 수 있도록 지속적으로 살펴보아야 할 것이다.

본 연구는 공공기관연구센터의 송현진 박사와 유은지 박사가 공동으로 수행하였다. 저자들은 본 연구과제 수행에 많은 도움을 주신 분들에게 감사의 뜻을 전하고 있다. 중간보고 세미나 및 최종보고세미나에서 도움을 주신 원내외 교수님 및 박사님들께 감사를 표하고, 최종단계에서 유익한 조언을 주신 익명의 심사자들께도 감사드린다. 또한, 여러 차례에 걸친 인터뷰 과정에서 도움을 주신 전문가 및 평가위원과 정보공개청구에 협조적으로 임해준 각 부처의 평가담당자께 감사드린다. 그리고 전 부처의 경영평가 지표와 운영 실태에 관한 자료를 수집 및 정리해 준 평가연구팀의 나진희 선임연구원과 경영컨설팅팀의 허민영 선임연구원, 그리고 보고서를 꼼꼼하게 교정해 준 연구출판팀 직원 분들에게 감사드린다.

끝으로 본 연구보고서의 내용은 연구진의 개인적인 견해를 바탕으로 작성되었으며, 본원의 공식적인 의견이 아님을 밝힌다.

2023년 12월

한국조세재정연구원  
원장 김 재 진

## 요약 및 정책적 시사점

기타공공기관의 경영평가는 자율경영 원칙에 근거해 기관 성장의 이정표를 제시할 수 있도록 운영되어야 하며, 평가 수행의 부담은 줄이고, 결과의 활용도를 제고하는 수용도 높은 평가체계가 되도록 개선되어야 한다. 공기업·준정부기관의 경영평가는 1983년에 시작되어 40년 동안 발전과 변화를 거듭해 온 반면, 기타공공기관의 경영평가는 그보다 조금 늦은 2008년을 그 시작으로 보고 있다. 기타공공기관의 경영평가는 외형 면으로 빠르게 정착되었지만 평가를 관할하는 주무부처의 서로 다른 환경으로 관리수준의 격차가 존재할 것으로 보아 본 연구에서 기타공공기관의 경영평가 발전 과정을 돌아보고, 향후 평가제도 개선의 방향성을 제시하고자 했다. 더욱이 2023년에는 공공기관 지정기준이 변경됨에 따라 43개의 공기업·준정부기관이 기타공공기관이 되었다. 따라서 2024년에 예정된 2023년도 기타공공기관 경영평가에서는 더욱 많은 기관이 기획재정부의 평가대상에서 주무부처의 관리대상으로 전환될 전망이다. 이에, 본 연구는 기타공공기관의 경영평가제도 현황과 운영 실태를 양적, 질적으로 분석함으로써 기타공공기관 경영평가 운영상의 쟁점을 도출하고 개선방안을 모색하였다.

이를 위해, 제II장에서는 성과관리체계로서 경영평가제도에 관한 논의와 공공기관경영평가 개선논의에 관한 선행연구를 검토하고, 제III장에서는 현재 우리나라 기타공공기관의 지정 현황과 더불어 기타공공기관의 경영평가 체계에 관해 살펴보았다. 특히 다양한 규모와 특성의 기관이 혼재되어 있는 기타공공기관의 유형적 특성과 지정범위를 파악하고, 이들의 인적·물적 규모의 분포와 2023년 지정 변경 결과에 따른 주무부처별 기타공공기관의 현황을 정리하였다. 더불어 2023년에 수행된 2022년도 경영평가제도를 중심으로 운영실태를 파악하고 경영평가 운영상 쟁점을 제시하였다. 제IV장에서는 양적·질적 분석을 실시하였는데, 양적 분석은 2022년도 기타공공기관 경영평가 결과와 기관특성 및 평가특성 간의 상관관계를 분석하였고, 질적 분석은 기타공공기관 경영평가에 참여 경험이 있는 평가위원을

모시고, 세 차례에 걸친 심층인터뷰를 통해 기타공공기관 경영평가 쟁점과 개선방안을 도출하였다. 제V장에서는 이러한 실태 분석 결과와 양적 분석 및 인터뷰 결과를 종합하여 정책적 시사점을 제시하였다.

구체적으로 경영평가제도 운영 실태 파악은 법적 근거와 평가단의 규모 및 평가 거버넌스를 중심으로 이루어졌고, 평가대상 기타공공기관의 수와 평가유형 구분 여부 및 평가지표 구성에 따른 경영평가모형의 특성 및 평가 이후의 후속조치에 대한 부처별 특성을 정리하였다. 기타공공기관 운영 실태 파악을 통해 도출된 쟁점사항은 첫째, 기타공공기관의 경영평가는 공기업 및 준정부기관의 평가 원형을 대체로 따르고 있다는 것이었다. 둘째, 주무부처와 부처별 기타공공기관 경영평가 단으로 구성된 평가 거버넌스는 외적으로 공기업 및 준정부기관의 경영평가와 유사한 형태를 보여주었는데, 실질적인 역할과 향후 역할 변화의 필요성에 관한 논의가 필요하다고 판단했다. 마지막으로 평가 결과의 공개와 환류에 있어 의미 있는 정보생산을 위한 정례화된 절차 마련이 필요하다는 것이었다.

이러한 쟁점을 확인하고, 개선방안을 마련하기 위해 각각 양적 분석과 질적 인터뷰를 수행하였다. 양적 분석을 위해서는 알리오를 통해 공개된 기타공공기관 경영평가보고서를 바탕으로 평가 결과에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 살펴보았다. 기타공공기관 고유의 특성인 조직의 규모, 지출규모 및 기타공공기관의 역할에 따른 유형 구분이 평가 결과에 미치는 영향을 살펴보았으며, 주무부처별 평가 운영상 특성이라 할 수 있는 평가대상 기관의 수와 평가위원단의 규모 및 세분화된 평가지표 활용 여부가 평가 결과에 미치는 영향을 살펴보았다. 2022년도에 지정된 30개 부처의 216개 기타공공기관 가운데 알리오 공시 및 정보공개청구를 통해 자료가 확보된 20개 부처의 116개 기관의 데이터를 구축하였다. 자료를 바탕으로 주요 요인 간 상관관계 분석을 실시한 결과, 기타공공기관의 특성에 관한 요인인 조직의 규모, 고유사업지출금액, 정부 순지원 비율 및 4가지 기관유형(시장경쟁형, 국민생활증진형, 산업진흥형, 안전·평가·시설기반서비스형) 가운데 경영평가 등급(총점)과 유의미한 상관관계를 보이는 변수는 없었고, 주요사업 계량의 득점률과 정부 순지원 비율 간에 정(+)의 상관관계가 확인되었다. 다음으로 주무부처의 평가 모형의 특성에 관한 요인 중에는 주무부처 평가규모(대상기관의 수)와 평가단 규모(평가위원의 수), 평가유형 구분 여부 중에서 더 많은 기관에 대해 평가할

수록, 평가위원단의 규모가 클수록 등급이 낮아지는 것으로 나타났고, 주요사업 계량 득점률에 대해서도 동일한 방향의 상관관계가 확인되었다.

한편, 양적 분석의 한계를 보완하고자 각 부처 기타공공기관 경영평가 참여 경험에 있는 평가위원 7명을 대상으로 인터뷰를 실시하였고, 평가 기획의 연속성, 평가 추진 거버넌스의 전문성, 평가 결과의 신뢰성과 환류 측면에서 정리하였다. 심층인터뷰에 참여한 평가위원의 주장에 따르면 기획재정부의 경영평가 틀을 가지고, 공기업과 준정부기관을 평가하던 평가위원이 평가에 참여하게 되면서 공기업과 준정부기관 수준의 성과를 요구하기 때문에 과거 지적되던 관대화 현상은 많이 사라졌으며, 주무부처가 주도적으로 평가의 고도화를 위해 관심을 갖는 경우 평가의 질적 수준이 향상되었다고 주장했다. 따라서 향후에는 주무부처의 명확한 목적의식하에 부처별 상황에 맞는 평가가 제도의 발전이 이루어져야 하지만 이를 위해서는 주무부처의 평가 역량 증진을 지원하고, 안정적인 평가 거버넌스 운영이 가능하도록 제반 환경 조성이 선행되어야 할 필요가 있을 것으로 보인다. 특히 제도 변화의 신뢰성과 적정성을 연속적으로 검토하기 위해 주무부처별, 기타공공기관별로 산발적으로 관리 중인 경영평가에 관한 자료를 한곳에 모아 성과관리 개선의 아이디어를 검증하는 자료로 활용할 필요가 있음을 제안하였다.

이 연구는 제도적 검토와 양적 분석 및 심층인터뷰 등의 절차를 통해 기타공공기관 평가체계의 한계와 개선요인을 식별하고 정책적 함의를 제공하였으나, 양적 분석의 경우 2022년 자료에 국한되어 분석이 이루어졌으며 질적 분석의 경우 질적 연구방법의 고유한 절차를 따르지 못했다는 한계가 존재한다. 향후에는 기타공공기관 경영평가의 결과를 연속적으로 축적하여 정밀성을 높이고, 인터뷰 결과를 단순 열거하는 방식에서 벗어나 이를 논리적으로 개념화하는 과정까지 수행하여 연구의 함의를 보완하고 결과의 일반화로 나아갈 수 있을 것이다. 본 연구의 노력이 기타공공기관 경영평가의 개선과 발전에 기여하기를 바란다.

## 목 차

I. 서론	1
II. 선행연구 검토	4
1. 성과관리체계로서 성과평가	4
가. 성과관리	4
나. 성과관리의 기능: 성과정보로서 성과평가 결과 활용	6
다. 소결: 성과관리체계로서 경영평가제도	8
2. 공공기관 경영평가에 관한 연구	9
가. 공공기관 경영평가체계 개선에 관한 연구	9
나. 기타공공기관 경영평가에 관한 연구	11
III. 기타공공기관 경영평가제도 운영 현황	15
1. 기타공공기관 지정의 범위와 특성	15
가. 기타공공기관의 유형분류와 지정 현황	15
나. 기타공공기관의 인적·물적 규모 차이	24
다. 2023년 지정 변경 기타공공기관 수	32
2. 기타공공기관 경영평가제도의 변천	35
가. 기타공공기관 기관장 평가 시기(2008~2012년)	35
나. 기타공공기관 경영평가제도 권장(안) 적용 시기(2014~2017년)	36
다. 주무부처별 기타공공기관 경영평가제도 시기(2018년~현재)	39
3. 기타공공기관 경영평가제도 운영실태	39
가. 법적 근거	39
나. 평가단 구성	41
다. 평가대상 기관 및 평가유형 구분	46
라. 평가지표	50
마. 평가의 환류(후속조치)	60

4. 기타공공기관 경영평가 운영상의 쟁점 .....	63
가. 기타공공기관 경영평가의 획일화 .....	63
나. 평가 거버넌스의 구성과 역할 .....	63
다. 공개와 환류 .....	63
<b>IV. 실증분석 .....</b>	<b>65</b>
1. 연구의 분석틀 .....	65
2. 기타공공기관 경영평가 결과에 영향을 미치는 요인 .....	65
가. 경영평가 지표체계 .....	65
나. 분석대상 및 주요 변수의 설정 .....	69
다. 기초통계 분석 결과 .....	71
라. 상관관계 분석 결과 .....	74
3. 기타공공기관 경영평가에 관한 심층인터뷰 .....	79
가. 법적 근거 .....	80
나. 평가단 구성 .....	81
다. 평가대상 기관 및 평가유형 구분 .....	84
라. 평가지표 .....	87
마. 평가의 환류 및 후속조치 .....	89
<b>V. 결론 및 정책적 시사점 .....</b>	<b>92</b>
<b>참고문헌 .....</b>	<b>95</b>

## 표목차

〈표 Ⅱ-1〉 성과정보 활용의 유형 .....	7
〈표 Ⅲ-1〉 「공공기관의 운영에 관한 법률 시행령」 개정 신규조문 비교 .....	16
〈표 Ⅲ-2〉 2023년 공공기관 지정 현황 및 분류 기준 .....	17
〈표 Ⅲ-3〉 주무부처별 2023년 기타공공기관(260개) .....	20
〈표 Ⅲ-4〉 기타공공기관 현황(규모, 지출, 수입 중 정부 순지원 수입) .....	25
〈표 Ⅲ-5〉 주무부처별 유형 변경 및 신규 기타공공기관 .....	33
〈표 Ⅲ-6〉 2008년 기관장 평가 대상기관(17개소) .....	36
〈표 Ⅲ-7〉 기타공공기관 경영평가 초기 도입 시 평가지표 구성 및 가중치 (일반기관, 권장안) .....	37
〈표 Ⅲ-8〉 평가지표 구성 및 가중치(공공기관 경영평가 적용 대상기관) .....	38
〈표 Ⅲ-9〉 부처별 기타공공기관 규정 현황 .....	40
〈표 Ⅲ-10〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 거버넌스(2022년도 평가) .....	43
〈표 Ⅲ-11〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 내부 거버넌스(2022년도 평가) .....	46
〈표 Ⅲ-12〉 문체부 소관 경영평가 기관 유형 구분 기준 .....	47
〈표 Ⅲ-13〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 유형(2022년도 평가) .....	48
〈표 Ⅲ-14〉 기획재정부 준정부기관(위탁집행형) 평가편람 .....	51
〈표 Ⅲ-15〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 모형(2022년도 평가) .....	52
〈표 Ⅲ-16〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 후속조치(2022년도 평가) .....	61
〈표 Ⅳ-1〉 기타공공기관 경영평가 평가지표(예시) .....	66
〈표 Ⅳ-2〉 교육부 기타공공기관 주요사업지표 예시: 강릉원주대학교치과병원 .....	67
〈표 Ⅳ-3〉 환경부 기타공공기관 주요사업지표 예시: 국립낙동강생물자원관 .....	68
〈표 Ⅳ-4〉 여성가족부 기타공공기관 주요사업지표 예시: 한국양성평등교육진흥원 .....	69
〈표 Ⅳ-5〉 변수의 설정 .....	70
〈표 Ⅳ-6〉 변수의 기초통계량 .....	72
〈표 Ⅳ-7〉 상관관계 분석 .....	74

## 그림목차

[그림 Ⅲ-1] 유형별 공공기관 지정 수의 변화 .....	18
[그림 Ⅲ-2] 2023년 공공기관 지정 및 변경기관 현황 .....	19
[그림 Ⅲ-3] 주무부처별 기타공공기관 현황 .....	23
[그림 Ⅲ-4] 주무부처별 기타공공기관 수의 변화(2022년과 2023년 비교) .....	34
[그림 Ⅳ-1] 조직규모와 주요사업 계량 득점률 간 상관관계 .....	76
[그림 Ⅳ-2] 고유사업지출과 주요사업 계량 득점률 간 상관관계 .....	76
[그림 Ⅳ-3] 정부 순지원과 주요사업 계량 득점률 간 상관관계 .....	77
[그림 Ⅳ-4] 평가대상 기관 수와 주요사업 계량 득점률 간 상관관계 .....	78
[그림 Ⅳ-5] 평가단 규모와 주요사업 계량 득점률 간 상관관계 .....	78
[그림 Ⅳ-6] 평가유형 구분 여부와 주요사업 계량 득점률 간 상관관계 .....	79



---

# I. 서론

---

1983년부터 경영평가를 운영해 온 공기업·준정부기관의 경영평가와 달리 기타 공공기관의 경영평가는 비교적 짧은 역사를 가진다. 기타공공기관의 경영평가는 2008년 6월 공공기관운영위원회(이하 공운위라 한다)에서 기타공공기관의 경영책임 강화 및 경영효율성 제고를 위해 「기타공공기관 혁신에 관한 지침」 개정을 통해 당시 계약경영제 적용 예외 대상이던 기타공공기관을 적용대상에 포함시키면서 본격적으로 도입되었다. 이후, 2014년 2월 기획재정부가 공공기관 정상화 대책의 일환으로 「2014년 기타공공기관 평가편람(안)」을 제공하면서 기타공공기관의 경영평가는 외형 면에서 빠르게 정착되었다. 하지만 기타공공기관의 평가를 관할하는 주무부처가 처한 환경이 다양한 탓에 관리수준의 격차가 여전히 존재함에 따라 지속적인 내실화 필요성이 제기된다(박한준 외, 2018). 기관평가제도는 공공부문 성과관리 수단이며, 조직목표와 실제 성과와의 차이를 도출하고, 이러한 차이를 유발한 원인과 문제점을 규명하여 조직의 개선 및 성과 향상에 필요한 정보를 제공하며, 이를 토대로 조직운영의 효율성, 즉 조직역량을 제고하여 궁극적으로는 고객만족도와 같은 조직생산성을 개선하려는 것을 목적으로 한다(박재희 외, 2002; 박석희, 2006). 따라서 경영평가제도는 단순히 평가를 위한 제도가 아니라 성과관리 관점으로 접근해야 한다. 즉, 기관평가제도를 단순히 통제나 책임성 부여의 수단으로 간주하거나, 평가 결과를 상징적 또는 강요적 활용하는 것을 넘어서 수단·개념·과정적 활동을 토대로 한 ‘학습’의 기제로 활용하려는 노력이 필요하다.

따라서 기타공공기관의 경영평가는 자율경영 원칙에 근거해 기관 성장의 이정표를 제시할 수 있도록 개선되어야 한다. 기타공공기관은 공기업이나 준정부기관에 비해 정원이나 자산규모는 작지만 2023년 기준 347개 공공기관 중 74.9%(260개)로 그 수가 많고, 국민 생활과 밀접한 공공서비스를 제공하므로 국민 생활에 영향력이 큰 편이다. 이에, 한국조세재정연구원에서는 「2014년 기타공공기관 평가편람(안)」 발표 이후, 제도운용 수준에 대한 현황과 실태점검을 위해 『주무부처별 기타

공공기관 평가편람 분석』을 실시한 바 있고(박한준, 2015), 2018년에는 『기타공공기관 경영평가제도에 대한 연구』를 통해 평가체계와 주요사업지표 설정 현황 및 운영실태를 분석함으로써 기타공공기관 경영평가제도의 개선방향을 모색해 왔다(박한준 외, 2018). 관련 연구의 일관된 주장은 법적 근거 마련을 통한 주무부처의 관리책임 및 평가의 당위성을 확보하는 가운데, 공기업과 준정부기관 평가체계를 준용하여 나타나는 동형화를 지양하고, 맞춤형 평가제도 구현을 통해 활용도 높은 평가 운영이 필요하다는 것이다. 또한, 기관규모의 편차나 사업의 특수성 등 태생적 차이에 따른 평가가 이루어지지 않도록 평가 수행의 부담은 줄이고, 결과의 활용도를 제고하는 수용도 높은 평가체계를 마련해야 함을 권고해왔다.

특히 2023년은 기타공공기관의 경영평가에 있어서 중요한 전환점이 될 것으로 예상된다. 「공공기관의 운영에 관한 법률(약칭: 공공기관운영법)」(이하 공운법) 개정에 따른 유형 변경으로 기획재정부 경영평가 대상이었던 43개의 공기업·준정부기관이 지정 변경되어 기타공공기관으로 변경될 예정이기 때문이다. 따라서 이번에 기타공공기관으로 지정 변경이 될 경우 내년에 실시되는 2023년도 경영평가 대상기관에서 제외되고, 대신 기타공공기관으로 주무부처의 평가를 받게 된다. 공기업 및 준정부기관 중 43개의 기관이 추가 투입되는 것은 주무부처의 입장에서도 기존 경영평가체계에 변화를 모색할 여지를 준다. 따라서 새로운 기타공공기관 유입에 따른 지표 수정작업 및 평가방식의 변화에 적극적으로 대비할 필요가 있다.

이에, 본 연구는 기타공공기관의 경영평가와 관련하여 다음과 같은 내용을 다루고자 한다. 첫째, 기타공공기관 경영평가 체계(평가운영 모형, 유형, 거버넌스, 환류 등)가 어떻게 형성되어 있는지 파악한다. 평가모형과 평가 결과의 환류 등 주무부처의 관리제도 전반에 대한 현황을 개괄하는 가운데 평가대상 기관의 규모와 그에 따른 경영평가위원회 구성, 경영평가단 운영현황 등을 중심으로 주무부처별 평가거버넌스의 차이를 검토할 것이다. 둘째, 기타공공기관 본연의 업무에 대한 성과물일 뿐만 아니라, 상향적(Bottom-up) 방식의 지표 선정이 이루어진다는 점에서 기타공공기관의 전략적 행태와 평가단의 객관적 평가역량이 동시에 드러나는 주요사업 계량지표와 경영평가 등급(총점)의 결정요인에 대한 분석을 통해 기관의 특성과 평가의 특성이 각각 경영평가 결과에 어떠한 영향을 미치고 있는지 살펴본다. 셋째, 기타공공기관 경영평가에 참여 경험이 있는 전문가를 대상으로 인터뷰

를 실시하여 경영평가 체계와 평가 결과의 결정요인 분석 결과에 대한 해석과 세부적인 대안을 마련하고자 한다.

이어지는 제Ⅱ장에서는 성과관리체계로서 경영평가제도에 관한 논의와 공공기관 경영평가 개선논의에 관한 선행연구를 검토하고, 다음으로 제Ⅲ장에서는 현재 우리나라 기타공공기관의 지정 현황과 더불어 기타공공기관의 경영평가 체계에 관해 살펴볼 것이다. 제Ⅳ장에서는 2022년도 기타공공기관 경영평가 결과와 기관특성 및 평가특성에 관한 양적 분석과 경영평가단 참여 전문가들의 인터뷰를 바탕으로 기타공공기관 경영평가 쟁점과 개선방안을 도출한다. 이후 제Ⅴ장 결론 및 정책적 제언으로 연구를 마무리한다.

---

## II. 선행연구 검토

---

### 1. 성과관리체계로서 성과평가

#### 가. 성과관리

1980년대 경제여건 악화와 더불어 행정의 책임성과 대응성 향상을 목적으로 정부개혁의 노력이 확대되면서 서구 선진국을 중심으로 정부개혁 수단의 하나로 성과관리시스템이 본격적으로 도입되었다. 구체적으로, 재정의 불확실성이 높아짐에 따라 장기적인 지출 계획의 수립과 관리·감독, 정부 성과에 대한 책임성 제고 및 공유의 필요성이 증대되었고, 이로 인해 성과관리<sup>1)</sup>제도가 널리 확산되었다.

성과관리의 핵심요소인 성과는 ‘조직목표 달성에 대한 기여’(윤수재·조태준, 2009), ‘달성된 결과 및 업무수행과 관련된 것’(Otley, 1999) 그리고 ‘정책으로 인해 비롯되는 바람직한 결과’(박중훈, 1999) 등 다양한 차원으로 정의된다(금재덕 외, 2014; 이정욱 외, 2014). 따라서 성과는 서비스의 생산 및 제공을 위해 조직 및 구성원이 수행한 업무 또는 정책 및 활동의 계획이나 목표에 대한 실적 또는 효과의 정도를 의미한다고 볼 수 있으며(Ammons, 1995; 금재덕 외, 2012), 더 넓게는 공공서비스의 품질, 형평성, 효과성, 효율성, 정책 순응 등과 같은 개념을 아우른다.

이러한 성과의 다차원성을 감안할 때, 성과관리 역시 다양하게 정의할 수 있는데, 성과관리는 ‘결과 지향성, 성과 중심성, 정부 재창조’를 기반으로(Behn, 2001), 성과향상을 위한 관리과정(Amstrong and Baron, 1998), 조직의 효율성·효과성을 위한 관리·지원과정(Walters, 1995), 조직목표 달성을 위한 업무배분 및 평가체계(Varma et al., 2008) 등과 같이 정의된다.

---

1) 성과관리(performance management)는 결과 중심의 관리, 성과 중심의 관리, 정부혁신, 신공공관리 등과 동일한 의미로 성과예산, 성과계약, 성과급여 등을 아우르는 개념이다(Behn, 2002; 이인섭·금재덕, 2007; 금재덕 외, 2014).

일련의 연구에서 성과관리는 공통적으로 목표 설정 및 계획, 성과 평가와 측정, 환류라는 요소를 포괄하고 있다(Poister, 1983; GAO, 1997; 이세구, 2004; 윤상오, 2006; 이정옥 외, 2014). 성과관리는 계획 단계인 ‘성과계획의 수립’, 성과측정 및 평가 단계인 ‘성과정보의 획득’, 환류 단계인 ‘성과정보 활용’ 등 세 가지 단계로 구성되며(Wholey, 1999), 세 가지 활동의 상호작용으로 이루어진다(Wholey, 2002; 이정옥 외, 2014).

각 단계를 구체적으로 살펴보면, 첫 번째 단계인 ‘성과계획의 수립’ 단계는 조직의 설립목적에 근거한 임무와 중장기적 관점에서 이를 수행하기 위한 운영전략을 설정하는 일련의 과정으로(이세구, 2003), 해당 단계에서는 외부환경의 변화와 다양한 이해관계자들을 고려하여 기관의 임무를 설정하고, 이를 바탕으로 전략목표 수립 및 자원 배치가 이루어진다.

다음으로 성과측정을 통해 기관의 성과정보를 획득하는 ‘성과정보의 획득’ 단계는 사업의 성과를 나타내는 성과지표를 설정한 후, 이를 주기적으로 측정하고 목표와 비교하는 작업을 통해서 이루어진다. 해당 과정을 통해 축적된 정보는 해당 기관이 추진하는 성과관리계획서상에 제시된 사업 및 정책의 성과지표별 목표달성도에 관한 정보이다(유란희·유은지, 2022). 성과정보는 추후 성과개선을 위한 유인을 제공하고, 자원배분에 관한 의사결정에 필요한 핵심 요인이 된다(한인섭, 2006; 유란희·유은지, 2022).

마지막 단계인 ‘성과정보의 활용’은 성과지표별로 측정된 성과정보에 대한 분석평가를 바탕으로 해당 사업을 개선하고, 나아가 여타 사업을 추진할 때 참고자료로 활용하는 것을 의미한다. 해당 단계는 성과관리의 과정에서 도출된 성과정보를 기관의 여타 사업 및 활동에 환류(feedback)하는 과정이다.

그리고 성과향상은 이러한 성과관리의 세 가지 단계가 서로 유기적으로 연계될 때 달성되며, 특히 성과관리를 통해 도출된 성과정보를 활용하는 단계가 매우 중요하다.

## 나. 성과관리의 기능: 성과정보로서 성과평가 결과 활용

성과관리의 목적은 성과정보의 획득 그 자체가 아니라 측정된 성과정보를 통해 성과목표 및 사업을 수정하거나 사업 설계를 변경함으로써 성과를 향상시키는 것이다. 이미 몇몇 학자들은 성과정보 활용의 중요성에 관해 인지하고, 이를 강조하였는데 대표적으로 Moynihan(2008)은 성과정보를 ‘성과관리 시스템의 혈액(lifblood)’으로 칭하였고, 이정옥 외(2014) 또한 성과정보 활용을 성과관리과정에서 도출된 평가정보를 활용하여 의사결정의 질을 제고하고 정부업무성과의 향상을 도모하는 성과관리의 핵심적인 과정이라고 하였다.

이와 관련하여 박해육 외(2013)는 성과관리가 의도한 목적을 달성하기 위해서는 관리의 대상과 목표에 대한 설정과 목표치 수립, 측정방식의 선정이 성과정보를 토대로 개선되는 과정, 즉 환류(feedback)를 하기 위한 노력이 필요하다고 강조하였다.

성과정보의 환류와 활용수준은 성과관리 목적 달성에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 성과의 향상은 성과정보가 환류를 통해서 후속적인 성과계획의 수립과 조직운영의 전반에 반영될 때 이루어질 수 있다. 즉, 성과관리를 통해 도출된 성과정보가 후속적인 성과계획의 수립과 조직 운영 전반에 환류되지 못할 경우에는 성과관리는 무의미한 활동(김형진·한인섭, 2011; 박해육 외, 2013)이 되므로 성과정보 활용은 성과관리의 성과를 결정짓는 중요한 요인이라 할 수 있다.

Behn(2003)과 Van Dooren et al.(2010)은 성과정보 활용을 목적에 따라 다음과 같이 구분하였다. 먼저, Behn(2003)은 성과측정을 위한 관리적 목적으로서 ① 평가(to evaluation) ② 통제(to control) ③ 예산(to budget) ④ 동기부여(to motivate) ⑤ 홍보(to promote) ⑥ 기념(to celebrate) ⑦ 학습(to learn) ⑧ 성과향상(to improve)의 8가지 목적을 제시하였다. 한편, Van Dooren et al.(2010)은 성과정보의 활용을 학습(to learn), 조정 및 통제(to steer & control), 그리고 책임성 부여(to give account)로 구분하였다.

Behn(2003)의 여덟 가지 목적과 Van Dooren et al.(2010)이 제시한 성과정보 활용의 유형을 특징별로 분류하여 <표 II-1>과 같이 나타낼 수 있다. 구체적으로 학습은 정책과 관리의 개선을 목적으로 하며, 조정 및 통제는 업무에 대한 통제에 초점을

두는 활용, 책임성 부여는 대외적으로 성과에 대해 의사소통(communication)하는데 초점을 두는 것을 뜻한다(Van Dooren et al., 2010).

〈표 II-1〉 성과정보 활용의 유형

구분	학습	조정 및 통제	책임성 부여
핵심질문	어떻게 정책 또는 management를 향상시킬 것인가?	활동을 어떻게 통제할 것인가?	성과에 대해 어떻게 소통할 것인가?
초점	내부	내부	외부
방향	변화/미래	통제/현재	생존/과거
대표적인 수단	전략계획, 벤치마킹, 위험분석, 업무과정 재설계	모니터와 management 평가표, 성과급, 성과예산제	성적 일람표(league table), 시민현장과 연례보고, 성과계약
Behn(2003)이 제시한 성과측정의 목적	학습(to learn) 성과향상(to improve)	평가(to evaluation) 통제(to control) 예산(to budget) 동기부여(to motivate)	홍보(to promote) 기념(to celebrate)

자료: Van Dooren et al.(2010)을 토대로 저자 작성

한편, 평가의 활용(evaluation utilization)은 현재 진행 중이거나 앞으로 진행할 정책 또는 사업의 추진에 평가 준비부터 평가 종료 이후의 조치를 포함하는 평가 과정 전반에서 획득한 정보를 사용하는 것을 뜻한다(Leviton and Hughes, 1981; 노유진, 2005; 김형진·한인섭, 2011; 박해육 외, 2013). 구체적으로 성과측정 단계나 성과평가 결과 도출의 단계에서 획득한 정보를 다음 성과계획이나 업무에 환류 및 반영할 수도 있고(이윤식, 2002; 2005, p. 212; 홍형득, 2011, p. 45), 평가정보를 특정 목적 달성을 위해 이용하는 것(김형진·한인섭, 2011, p. 131)을 의미한다.

성과평가 결과는 기본적으로 평가의 대상이 되는 정책과 사업에 대한 성과와 보완점에 대한 정보를 제공하며, 이러한 정보는 향후 정책 또는 사업의 계획 과정이나 현재 집행 중인 정책이나 사업의 개선에 활용할 수 있다. 특히, 성과평가 결과는 조직의 운영과 정책 및 사업추진과 관련된 다양한 정책행위자들이 의사결정을 하는 데 다양한 정보를 제공해 궁극적으로 조직 효율성 향상에 유의미한 영향을 미친다.

그러나 실제로 성과평가 결과의 활용은 아직 미흡한 수준이다(이봉락, 2007; 임동진, 2009; 김형진·한인섭, 2011; 박해육 외, 2013). 이는 성과평가에 대한 조직

구성원들의 심리적 방어意識(강황선·권용수, 2004)과 성과관리와 성과평가에 대해 부정적 인식(오철호, 2011), 또는 평가에 대한 피로도 등에 기인한다.

성과평가 결과의 활용 수준은 의사결정자 및 조직구성원의 인식과 평가 결과의 수용 여부에 따라 달라진다. 따라서 성과관리제도에 대한 이해와 관심의 부족, 성과평가 결과의 불신 등에 의해 성과평가 결과의 활용 수준이 낮아질 수 있으므로(한인섭, 2006), 우선적으로 성과평가제도에 대한 신뢰성과 타당성 제고에 관심을 기울여야 할 필요가 있다(박해육 외, 2013).

### **다. 소결: 성과관리체계로서 경영평가제도**

기관평가제도는 기관의 의사결정에 필요한 적절한 정보를 제공함으로써 관리혁신을 촉진하고, 조직의 책임성을 확보하기 위한 사후적 성과관리체계(ex post management)이다. 또한, 기관평가제도는 공공부문 성과관리수단이며, 조직목표와 실제 성과와의 차이를 도출하고, 이러한 차이를 유발한 원인과 문제점을 규명하여 조직의 개선 및 성과향상에 필요한 정보를 제공한다. 또한, 이를 토대로 조직운영의 효율성, 즉 조직역량을 제고하여 궁극적으로는 고객만족도와 같은 조직생산성을 개선하려는 것을 목적으로 한다(박재희 외, 2002; 박석희, 2006).

따라서 경영평가제도는 단순히 평가를 위한 제도가 아니라 성과관리 관점으로 접근해야 한다. 즉, 기관평가제도를 단순히 통제나 책임성 부여의 수단으로 간주하거나, 평가 결과를 상징적 또는 강요적으로 활용하는 수준에 그칠 것이 아니라 수단·개념·과정적 활동을 토대로 한 ‘학습’의 기제로 활용하려는 노력이 필요하다. 다만, 이를 위해서는 평가의 신뢰성과 타당성이 확보되어야 하며, 이를 가능케 하는 체계와 인센티브가 뒷받침되어야 한다.

## 2. 공공기관 경영평가에 관한 연구

우리나라 공공기관의 경영평가 초기 모형이라고 알려진 1984년 「정부투자기관관리 기본법」에 따르면 경영평가제도의 당초 도입 목적을 “정부투자기관의 자율적 책임경영제도를 확립하기 위해서 사후적 경영활동의 성과를 평가하기 위함”이라고 밝히고 있다. 경영평가 도입에는 공기업을 적극적으로 활용해 경제개발의 수단으로 삼고자 하는 목적이 컸다(이원희·라영재, 2015). 따라서 경영평가를 통해 공공기관의 경영지배구조를 근대화하고, 경영 효율성 관리의 체계를 도입해 공공기관이 본연의 중요사업 추진에 힘쓰도록 한 것이다. 한편, 기타공공기관의 경영평가는 이로부터 다시 30년이 지난 2013년에 공공기관의 도덕적 해이로 인한 방만경영이 사회적 문제로 대두되면서 「공공기관 정상화 대책(2013. 12. 11.) 및 실행계획(2013. 12. 31.)」의 일환으로 도입되었다. 이렇게 현재의 기타공공기관 경영평가제도의 근본에는 공공기관의 자율·책임경영체계를 확립을 통한 경영 효율성 제고의 목적과 더불어 공공기관의 과다한 복리후생을 억제하고, 방만경영을 개선하는 통제적 목적이 공존한다. 그러나 기타공공기관의 경영평가가 성과관리체계로서 자리잡기 위해서는 단순히 통제나 책임성 부여의 수단으로 간주하거나, 평가 결과를 상징적 또는 강요적 활용을 넘어서 수단·개념·과정적 활동을 토대로 한 ‘학습’의 기제로 활용하려는 노력이 필요하다.

공공기관 전반의 경영평가 운영상의 개선방안을 논의한 기존 연구에서는 경영평가단 구성 및 운영방식, 평가지표의 타당성, 평가의 주기 등 평가체계 전반에 대해 다루어 왔다. 하나의 제도가 만들어져서 사용되다 보면 제도 자체의 취지와 목적과 달리 형식과 절차를 고수하게 되면서 취지와는 다른 모순점이 드러나기도 하는데(라영재·윤태범, 2013, p. 49), 공기업·준정부기관의 평가는 이러한 모순점을 시대적 변화에 맞추어 지속적으로 변화시키고자 노력했고, 그 결과 30여 년이 넘는 기간 동안 평가체계를 유지할 수 있었던 것으로 보인다.

### 가. 공공기관 경영평가체계 개선에 관한 연구

먼저, 평가 거버넌스에 관해서는 주로 경영평가단의 전문성에 관심을 둔 논의가

진행되어 왔다. 먼저, 평가운영의 신뢰성을 확보하기 위해서는 일관된 평가기준을 유지하는 것이 매우 중요한데, 현행 경영평가에서는 평가위원의 교체가 잦을 뿐만 아니라 연임되더라도 동일 평가유형에 재배치되는 비율이 낮아 전문성 확보가 어렵다는 지적이 있었다(이오·유승현, 2010). 따라서, 평가위원의 출신 및 전공분야의 편중으로 전문성 부족 현상이 나타나지 않도록 명시적인 기준에 따른 선발이 필요하고(박미정, 2010), 실무적이고 현실적인 평가가이드북을 개발해 평가단이 중립성·공정성·객관성을 확보한 평가를 수행할 수 있도록 충분한 교육 수행이 필요하다고 주장했다(라영재·윤태범, 2013, p. 92).

다음으로 평가지표의 타당성에 관한 논의는 특별히 많은 관심을 받았다(박미정, 2010; 이오·유승현, 2010; 라영재, 2019; 곽채기·박현식, 2021). 평가지표는 평가대상 기관을 향후 변화시키고자 하는 방향으로 유도할 수 있는 목표치 설정의 주된 수단으로 평가지표의 변화를 통해 경영개선을 달성할 수 있다. 하지만 현행 제도는 각 기관별 산업 특성, 설립목적, 기관의 역사 등의 차이가 인정되기 어려운 구조인 데다가 공기업과 준정부기관 간 가중치 차이도 미미한 실정으로 맞춤형 지표가 설정되지 못해 일률적·서열화 방식의 평가가 문제점으로 지적된다(박미정, 2010). 한편, 평가지표와 관련해서는 계량지표와 비계량지표의 관계에 관한 논의도 비교적 활발하게 이루어졌다. 예를 들어 중소형기관의 경우 비계량지표의 평가 없이 계량평가만 이루어진 적이 있었는데, 이에 관해 다른 유형의 기관에 비해 높은 점수를 받는 불공정성이 발생하므로 변별력과 실효성 확보를 위해 비계량지표 추가의 필요성이 제기된 적이 있다(이오·유승현, 2010; 라영재·윤태범, 2013).

특히 기관은 좋은 평가를 받기 위해 주요사업의 계량지표를 전략적으로 활용할 여지가 있는데(최근호, 2023), 평가 운영의 주체가 보유한 정보가 부족할 경우 대리인 문제를 유발할 가능성이 있다. 평가 종료 이후 평가제도 개선 및 환류과정에서 공공기관에 유리한 지표는 불합리한 요소가 있더라도 넘어가고, 공공기관에 불리한 지표는 근거를 들어 개선해 나가게 되면 갈수록 기관에 유리한 평가가 이루어져 공정성에 문제가 생길 가능성이 있다는 의미이다(이원희·라영재, 2015). 평가 전문가로 구성된 비상설기구로 다년간 평가에 참여하지 않는 이상 대리인인 평가 담당자에 비해 주요사업에 대해 잘 알기가 어렵기 때문이다. 공공부문의 성과 측정이 갖는 내재적인 복잡성은 경영평가 운영상의 결함을 야기할 여지가 있어 더

육 주의가 필요하다(여영현·김선자, 2022). 특히 공공기관은 수익성, 공공성을 동시에 추구해야 하는 등 공공부문이 추구하는 다양한 가치 간의 비교우위는 그 초점을 어디에 맞추느냐에 따라 달라질 수 있고, 다양한 외부효과에 의해 왜곡과 비효율성이 유발되며, 정책의 시차, 이해관계자의 다양성 등이 작용해 성과평가의 복잡성을 가중시킨다.

그밖에 경영평가 주기와 관련해서는 지금처럼 매년 실시하는 방식과 최소 2년 이상의 주기로 실시해야 한다는 주장, 임원의 임기와 연동해야 한다는 주장이 제기되었다. 주기를 지금보다 길게 늘려야 한다는 입장은 재무건전성과 같은 특정 지표에 한해서 매년 평가를 하더라도 평가대상 기관이 본연의 업무보다 평가 자체에 집중하게 되는 경향을 줄일 수 있도록 평가수감 준비기간의 비중을 낮추고 긴 호흡의 평가가 이루어져야 한다고 주장했다(이오·유승현, 2010; 남형우, 2012).

## 나. 기타공공기관 경영평가에 관한 연구

기타공공기관의 경영평가 개선에 관한 논의는 공기업·준정부기관에 관한 논의에 비해 적은 관심을 받은 것으로 보인다. 주무부처별 기타공공기관의 경영평가제도 운용 현황을 종합적으로 살펴본 연구는 박한준(2015)과 박한준 외(2018)의 연구가 거의 유일하고, 소관부처별로 문화체육관광부 기타공공기관에 관한 연구와 보건복지부 소관 기타공공기관에 관한 연구를 확인할 수 있었다.

### 1) 주무부처별 기타공공기관 평가편람 분석

박한준(2015)의 연구에서는 2014년 정상화 대책 이후 주무부처별 기타공공기관 경영평가 제도화 수준을 점검하였다. 제도적으로 평가체계를 구축하고 있더라도 운용성과는 제도에 대한 이해와 집행의지에 따라 발생할 수 있으므로 주무부처별로 주요사업지표 수준에 대한 분석을 통해 주요사업의 평가가 적정한지, 사업의 성과가 정확히 측정되는지 검토하였다. 경영평가제도화 수준으로 기관별 평가유형을 구분한 부처는 대체로 평가대상 기관의 수가 10개 이상인 것으로 나타났다. 교육부(18개), 문화부(27개), 산업부(12개)는 평가유형을 구분한 반면, 국토부(7개), 해양수산부(5개), 고용부(6개) 등 대상기관의 수가 10개 미만인 경우 단일 유형의

평가모형을 적용하여 평가를 수행한 것으로 나타났다. 하지만 평가 결과의 후속조치는 대상기관의 수와 크게 연관되지 않은 것으로 나타났는데, 연구진은 평가대상 규모보다는 부처의 제도화 수용도 차이가 영향을 미친 것으로 해석했다. 예를 들어, 평가 결과가 보수 또는 기관장 임면과 연계되는지 여부와 우수·부진 기관에 대한 평가 후속조치를 도입하고 있는 부처는 기재부, 문화부, 산업부, 여성부, 고용부 등이었는데 해당 부처의 평가대상 기관 수는 적게는 1개에서 많게는 27개로 편차가 큰 편이었다.

또한, 해당 연구에 따르면 기타공공기관 경영평가 주요사업지표 설정상에 한계가 나타났는데, 부처별 대상기관의 규모와 가용자원 규모의 격차가 커 공기업·준정부기관 평가단과 같은 전문평가단 운영이 현실적으로 어렵다는 점에서 단기적으로는 주무부처와 평가대상 기관을 지원할 수 있는 지표개선 TF를 운영하고, 장기적으로 주무부처의 지표관리 역량 제고를 위해 재정사업 성과지표개발 매뉴얼에서 제시되는 성과지표개발의 SMART(명확성\_Specific, 측정가능성\_Measurable, 원인성\_Attributable, 신뢰성\_Reliable, 적시성\_Timely) 원칙을 적용하는 등의 구체적인 방안을 마련할 것을 권고하였다. 특히 제시한 개선방안이 정착하기 위해 평가대상 기관의 평가 결과 및 지표 변화의 주요내용과 배경이 축적될 수 있도록 노력해야 한다고 주장했다.

## 2) 기타공공기관 경영평가제도에 대한 연구

박한준 외(2018)의 연구에서는 공공기관의 과반 이상을 차지하는 기타공공기관에 대한 정책 및 제도 연구가 미흡했다는 점에서 기타공공기관의 경영실적평가제도의 현황과 운영실태를 분석하였다. 앞선 연구와 마찬가지로 평가의 제도화 수준을 파악하고, 경영실적평가 결과 비교분석을 통해 제도 운영의 실태와 수준을 점검하였으며, 경영평가 핵심영역인 주요사업 계량지표 분석을 통해 문화체육관광부, 교육부, 보건복지부 산하 기타공공기관에 대해 투입/과정/산출/결과 등 지표유형과 대표성/명확성/인과성/측정성/기한성/왜곡성 등 적절성 기준의 분석을 시도하였다. 그뿐만 아니라, 경영실적평가 참여 경험이 있는 부처담당자 11명, 평가위원 66명, 피평가기관 담당자 147명을 대상으로 기타공공기관의 경영실적평가에 관한 설문조사를 통해 이들의 인식수준을 비교분석하였다.

주요사업 계량지표 분석 결과, 기타공공기관 주요사업 계량지표에는 산출·결과 지표가 많았고, 결과지표의 경우 만족도, 인지도 등에 관한 것이 대부분을 차지하고 있어 지표의 적절성 기준 가운데 명확성·측정성이 낮은 것으로 평가되어 향후 개선이 필요한 것으로 나타났다. 설문조사는 경영평가의 목적, 성과에 대한 평가, 경영평가 준비과정 및 실시과정에 관한 의견, 결과활용 및 환류에 대한 의견, 제도 운영방식 및 평가지표체계에 대한 의견, 평가 결과 공개에 대한 의견에 관해 진행되었다. 조사 결과 기타공공기관의 경영실적평가는 자율성과 효율성보다는 공공성 및 책임성 강화에 기여한 것으로 나타났고, 이러한 제도적 기여도에 대한 평가는 부처담당자들의 인식이 평가대상 기관 담당자들에 비해 높은 것으로 나타났다. 그 밖에도 평가과정에서 소요자원에 대한 인식, 평가에 대한 부담에 관한 인식, 내부 구성원의 관심도, 평가위원 간 평가역량 수준, 기관별 사업지표의 난이도 등에 관해 응답 주체별로 인식의 차이를 확인하였다.

연구 결과를 종합해 연구진은 다음과 같은 정책함의를 도출하였다. 첫째, 기타공공기관 경영실적평가의 법적 근거 마련을 통해 주무부처의 관리책임성 및 평가의 당위성 확보가 필요하다. 기타공공기관 경영실적평가제도의 근거가 되었던 「기타공공기관혁신지침」 제21조의 2(경영계약 체결 등)의 제4항이 공공기관 관리지침 정비에 따라 통폐합되었으므로 명확한 근거 마련이 필요할 것으로 보았다. 둘째, 공기업 및 준정부기관 평가체계 준용으로 나타나는 획일적인 줄 세우기식 평가를 지양하고, 기관의 부족한 점을 확인하며, 개선방향이 제시되는 평가가 운영될 수 있도록 현장실사의 내실화, 지적 및 개선의견의 명확성을 제고해야 한다고 주장했다. 셋째, 평가범주와 지표의 간소화를 통해 평가부담을 줄이고 기관의 다양성과 특수성을 고려한 맞춤형 평가제도가 구현되도록 노력해야 할 것으로 보았다. 이와 관련하여 평가 준비교육과 정보제공을 활성화하여 수용도를 제고하고, 지식과 경험 부족으로 인한 평가 준비기관의 부담을 낮추도록 해야 한다고 주장했다.

### 3) 부처별 기타공공기관 경영평가제도에 관한 연구

몇몇 연구에서는 부처별 기타공공기관 경영평가에 관한 개선점을 제안하였다. 먼저, 문화체육관광부 기타공공기관의 경영평가에 관한 한승준(2020)의 연구에서는 공공기관의 특성에 따른 경영실적평가의 합리성 제고방안을 검토했다. 문화체

육관광부의 경우 기관장 평가 도입 시기인 2009년 이미 12개 기타공공기관장과 경영계약을 최초로 체결하여 자체적인 경영평가제도를 도입하였고, 평가모형의 고도화 수준이 높는데, 그럼에도 불구하고 현 경영평가체계가 문화, 예술, 체육의 특성을 제대로 반영하지 못해 평가대상 기관과 평가위원 진단을 통한 지표개선이 필요할 것으로 보았다. 경영평가 담당자(32개소 중 19명의 담당자 응답)와 평가위원(20명의 조사 대상 중 14명 응답)을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 경영평가 필요성에 대해서는 대체로 공감하는 반면, 기관 규모별로 인식의 차이가 있었는데, 소규모 기관의 경우 규모가 큰 기관에 비해 경영평가 필요성 인식이 낮은 것으로 확인되었다. 또한, 기타공공기관별로 문화, 예술, 체육에 대한 주요사업 특성 및 기관특성을 반영하는 평가체계 설계가 필요해 세부지표에 대한 피평가기관 및 평가위원 진단을 통한 지표개선이 필요한 것으로 확인되었다.

다음으로 보건복지부 기타공공기관의 경영평가에 대한 이재원(2014)의 연구에서는 10개의 보건복지부 산하 기타공공기관을 대상으로 각 10부씩 총 100부의 설문지를 수집해 2013년 경영평가 비계량지표 등급에 따라 3그룹으로 나누어 응답의 평균 비교를 수행하였다. 성공적인 경영평가제도 정착을 위한 선행요인으로 기관의 비전, 성과관리체계 충족 정도, 직무 자율성, 성과 책임성, 결과에 대한 수용도 등이 제시되었으며, 보건복지 정책분야의 분절적 업무위탁 방식을 지적하고, 상시적 성과관리를 위한 경영평가 체계 마련이 필요함을 주장하였다.

### Ⅲ. 기타공공기관 경영평가제도 운영 현황

#### 1. 기타공공기관 지정의 범위와 특성

##### 가. 기타공공기관의 유형분류와 지정 현황

공공기관이란 국민이 요구하는 공공서비스를 생산하기 위해 정부의 출연·출자 또는 재정지원으로 설립·운영되는 기관이다. 공공기관은 전기, 가스, 주택 등 국민 생활에 필수적인 재화를 생산하고, 철도, 도로, 공항, 항만 등 사회간접자본이나 정책금융, 문화체육, R&D, 검사 및 검증사업, 산업육성 및 기술지원, 사회복지서비스 등 여러 분야에 걸쳐 다양한 역할을 수행하고 있다. 기획재정부는 매년 「공운법」 제4조 제1항에 따라 국가·지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 기관으로서 법정요건을 충족하는 기관을 공공기관으로 지정할 수 있다.

##### 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조 제1항의 공공기관 지정요건

①기획재정부 장관은 국가·지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 기관(이하 “기관”이라 한다)으로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기관을 공공기관으로 지정할 수 있다. <개정 2008. 2. 29., 2020. 3. 31., 2020. 6. 9.>

1. 다른 법률에 따라 직접 설립되고 정부가 출연한 기관
2. 정부지원액(법령에 따라 직접 정부의 업무를 위탁받거나 독점적 사업권을 부여받은 기관의 경우에는 그 위탁 업무나 독점적 사업으로 인한 수입액을 포함한다. 이하 같다)이 총수입액의 2분의 1을 초과하는 기관
3. 정부가 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 해당 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관
4. 정부와 제1호부터 제3호까지의 어느 하나에 해당하는 기관이 합하여 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 해당 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관
5. 제1호부터 제4호까지의 어느 하나에 해당하는 기관이 단독으로 또는 두개 이상의 기관이 합하여 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 해당 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관
6. 제1호부터 제4호까지의 어느 하나에 해당하는 기관이 설립하고, 정부 또는 설립 기관이 출연한 기관

공공기관 지정은 크게 2단계로 진행되는데, 공공기관이 될 수 있는 법정요건에 해당되는지 판단하는 1단계(「공운법」 제4조)와 지정될 경우 공기업, 준정부기관,

기타공공기관 중 어떠한 유형에 해당하는지 판단하는 2단계(「공운법」 제5조)로 나뉜다. 유형을 판별하는 2단계의 경우 유형 분류의 요건을 시행령으로 위임하고 있는데, 기획재정부가 2022년 8월 발표한 「공공기관 관리체계 개편방안」에 따라 2023년 공기업·준정부기관 지정기준이 변경되었다. 공기업·준정부기관의 정원 기준을 기존의 50명에서 300명으로 상향하였고, 수입액 기준도 기존 30억원에서 200억원 이상, 자산규모는 기존 10억원에서 30억원 이상으로 상향되었다. 이 가운데 총수입액 중 자체수입액이 50% 이상인 경우는 공기업으로, 공기업 중 자산규모가 2조원 이상이면서 총수입액 중 자체수입액이 85% 이상인 경우는 시장형 공기업으로 정한다. 그리고 이렇게 지정된 공공기관 중 공기업과 준정부기관에 속하지 않는 기관을 기타공공기관으로 정한다. 이에 대한 자세한 사항은 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 「공공기관의 운영에 관한 법률 시행령」 개정 신규조건 비교

이전 시행령	개정시행령 (대통령령 제33078호, 2022. 12. 20. 일부개정)
제7조(공기업 및 준정부기관의 지정기준) ① 기획재정부 장관은 법 제5조 제1항 제1호에 따라 다음 각 호의 기준에 해당하는 공공기관을 공기업·준정부기관으로 지정한다. 1. 직원 정원: 50명 이상 2. 수입액(총수입액을 말한다): 30억원 이상 3. 자산규모: 10억원 이상	제7조(공기업 및 준정부기관의 지정기준) ① _____ _____ _____ 1. 직원 정원: 300명 이상 2. 수입액(총수입액을 말한다): 200억원 이상 3. 자산규모: 30억원 이상

자료: 국가법령정보센터, 「공공기관의 운영에 관한 법률 시행령」

기타공공기관 지정은 「공운법」 제정 초기에 별다른 개념규정이나 상세한 요건 없이 공기업 및 준정부기관 지정에서 제외된 ‘기타’ 기관들을 포함하는 잔여적 개념으로 소개되었다. 그러나 이후 법률 개정을 통해 다른 법률에 따라 책임 경영체제가 구축되어 있거나 기관운영의 독립성, 자율성 확보 필요성이 높은 기관 등을 기타공공기관으로 지정하도록 하였다. 또한 「공공기관운영법 시행령」 제7조의2 제2항에서는 기타공공기관 가운데 예외적으로 연구개발을 목적으로 하는 기관 등은 창의적 연구환경 조성을 위해 세분하여 ‘연구개발목적기관’으로 지정하고 별도의 관리기준을 적용하고 있다(「공운법」, 2018. 2. 28. 개정). 변경 적용된 2023년 공공기관 지정 기준은 다음 <표 III-2>와 같다.

〈표 Ⅲ-2〉 2023년 공공기관 지정 현황 및 분류 기준

유형		지정기준		
공기업 (32개)	시장형 (13개)	직원 정원: 300명 이상, 총수입액: 200억원 이상, 자산규모: 30억원 이상	자체수입액이 차지하는 비중이 100분의 50 이상 (「국가재정법」에 따라 기금을 관리하거나 기금의 관리를 위탁받은 공공기관의 경우 100분의 85 이상)	자산규모: 2조원, 총수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중: 100분의 85 이상
	준시장형 (19개)			시장형이 아닌 공기업
준정부 기관 (55개)	기금관리형 (11개)		자체수입액이 차지하는 비중이 100분의 50 미만	「국가재정법」에 따라 기금을 관리하거나 기금의 관리를 위탁받은 공공기관
	위탁집행형 (44개) <sup>1)</sup>			정부업무의 위탁집행
기타공공기관(260개) <sup>1)</sup>		공기업과 준정부기관을 제외한 공공기관		
	연구개발 목적기관 (71개)	연구개발을 목적으로 하는 기관		

주: 1) 부설기관 제외된 수치: 위탁집행형 준정부기관 부설기관 4개, 기타공공기관 부설기관 11개  
 자료: 국가법령정보센터, 「공공기관의 운영에 관한 법률 및 시행령」; 기획재정부, 「2023년도 공공기관 지정」, 보도자료, 2023. 1. 30.

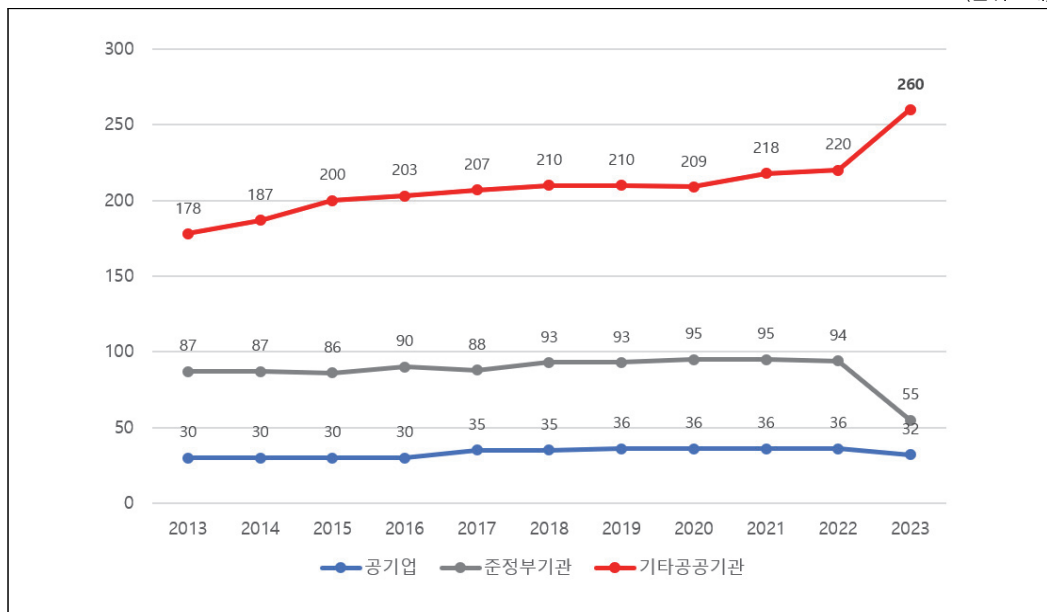
기타공공기관은 ‘최소한의 규제를 받고 자율성이 보장되는 공공기관’으로 공기업과 준정부기관과 비교할 때, 법률에 따른 규율 수준이 낮은 편이다. 구체적으로, 평가와 임원임명 절차, 재무에 관한 사항이 상이해진다. 먼저, 평가와 관련하여 기존 공기업·준정부기관을 대상으로 기획재정부의 경영평가 대상에서 제외되며, 주무부처가 주관하는 경영(기관)평가의 대상이 된다. 더불어 「공운법」상의 임원임명 절차를 따르지 않고, 개별법 및 정관에 근거하여 임명이 가능케 된다. 마지막으로 공공기관 예비타당성조사와 출자·출연 사전협의 대상에 제외된다. 이렇듯 공공기관으로 지정되는 것은 기관 운영에 현실적으로도 중대한 변화를 가져오고, 법·제도적 지위상에도 영향을 미친다. 공공기관 지정이 공적 지배구조하에서 법령에 따른 관리·감독을 받는다는 것을 의미하기 때문이다. 반대로, 공공기관으로 미지정된 경우, 기관 운영의 자율성을 보장받아야 함을 인정받거나, 정책적 특수성을 고려한 판단이라고 해석할 수 있다.

〔그림 Ⅲ-1〕은 최근 10년간 연도별 공공기관 수를 제시한 것이다. 먼저, 공기업의 수는 2013년부터 4년간 30개로 동일하다가 2017년 35개로 증가하고, 2019년부터 2022년까지 36개를 유지하다가 2023년 32개로 전년 대비 감소하였다. 준정부기관

의 경우 2013년과 2014년 87개, 2015년 86개로 소폭 줄어들었다가, 2016년 90개, 2017년 88개로 지정된 후, 2018년부터는 93~95개 기관을 유지하다가 2023년 공기업·준정부기관의 기준이 상향 조정되면서 55개로 전년 대비 약 41.5% 감소하였다. 이러한 변화는 최근 정부의 직접 경영감독 범위 축소에 따른 것으로 공공기관과 주무부처의 권한 및 자율성을 강화하기 위해 2023년 1월 공기업·준정부기관 지정기준을 상향하면서 공기업과 준정부기관의 수가 일부 감소하고, 대신 기타공공기관이 증가한 결과이다. 기타공공기관은 2013년 178개로 지정된 이후 최근에는 지속적으로 상승하는 추세이며, 특히 2023년 공기업·준정부기관에서 변경되는 기관이 다수 발생하면서 260개에 이르게 되었다.

[그림 Ⅲ-1] 유형별 공공기관 지정 수의 변화

(단위: 개)



자료: 저자 작성

이러한 기준의 변경에 따라 공기업 32개, 준정부기관 55개, 정원 300명 미만의 43개 공기업·준정부기관을 기타공공기관으로 변경지정<sup>2)</sup>하여 기타공공기관이 260개가 되었다. 아울러 한국특허기술진흥원은 기타공공기관의 부설기관에서 별도 법

2) 법상 요건에 따라 공기업이었던 부산·인천·여수광양·울산항만공사와 독립기념관 등 39개 준정부기관이 기타공공기관으로 변경되었다.

인으로 독립하여 위탁사업 등으로 인한 정부지원액이 총수입의 50%를 초과하는 등 공공기관 지정요건을 충족하여 신규지정하였으며, 4개의 과학기술원(KAIST · GIST · DGIST · UNIST)은 고등교육기관으로서 과학기술핵심인력 양성을 위해 공공기관에서 지정해제하였다(기획재정부, 2023. 1. 30.). 이를 정리하면 [그림 III-2]와 같다.

[그림 III-2] 2023년 공공기관 지정 및 변경기관 현황

구분	'22년	'23년	변경대상기관
공기업	36개	32개 (△4)	• 법상 요건에 따른 변경지정(공기업→기타): 4개 항만공사(부산 · 인천 · 여수광양 · 울산)
준정부기관	94개	55개 (△39)	• 법상 요건에 따른 변경지정(준정부→기타): 독립기념관 등 39개 기관
기타 공공기관	220개	260개 (+40)	• 법상 요건에 따른 변경지정(+43) • 신규지정(+1): 한국특허기술진흥원 • 지정해제(△4): KAIST · GIST · DGIST · UNIST
계	350개	347개	• 3개 기관 감소

자료: 기획재정부, 「2023년도 공공기관 지정」, 보도자료, 2023. 1. 30.

이상에서 살펴본 기타공공기관의 변경 지정에 따라 주무부처의 평가대상이 되는 기관의 수가 변동되었으므로 주무부처별 기타공공기관 현황을 확인할 필요가 있으므로 <표 III-3>에 제시하였다. 먼저, 기타공공기관의 수가 가장 많은 중앙행정기관은 과학기술정보통신부로 총 37개 기관이 지정되었으며, 이 가운데 약 67.6%인 25개 기관이 연구목적기관이며, 국무조정실 산하의 기타공공기관은 모두 연구목적기관의 특성을 지니고 있다. 한편, 문화체육관광부와 보건복지부 또한 각각 28개와 24개에 이르는 기타공공기관을 두고 있음을 확인할 수 있다. 반면, 외교부, 통일부, 행정안전부, 공정거래위원회, 방송통신위원회, 관세청, 방위사업청, 소방청, 문화재청, 농업진흥청은 1개 또는 2개의 기타공공기관을 두고 있으며, 주무부처별 기타공공기관과 연구목적기관의 분포는 다음 [그림 III-3]을 통해 살펴볼 수 있다.

〈표 III-3〉 주무부처별 2023년 기타공공기관(260개)

부처	22년	23년	증감	2023년 기타공공기관 지정 기관명
기재부	2	3	+	한국수출입은행, 한국재정정보원, 한국투자공사
교육부	19	21	+	강릉원주대학교치과병원, 강원대학교병원, 경북대학교병원, 경북대학교치과병원, 경상국립대학교병원, 국가평생교육진흥원, 동북아역사재단, 부산대학교병원, 부산대학교치과병원, 사립학교교직원연금공단, 서울대학교병원, 서울대학교치과병원, 전남대학교병원, 전북대학교병원, 제주대학교병원, 충남대학교병원, 충북대학교병원, 한국고전번역원, 한국교육학술정보원, 한국사학진흥재단, 한국학중앙연구원
과기부	33	37	+	(재)우체국시설관리단, (재)한국우편사업진흥원, 과학기술사업화진흥원, 국가과학기술연구회, 국립광주과학관, 국립대구과학관, 국립부산과학관, 기초과학연구원, 연구개발특구진흥재단, 정보통신산업진흥원, 한국건설기술연구원, 한국과학기술기획평가원, 한국과학기술연구원, 한국과학기술정보연구원, 한국과학창의재단, 한국기계연구원, 한국기초과학지원연구원, 한국나노기술원, 한국데이터산업진흥원, 한국생명공학연구원, 한국생산기술연구원, 한국식품연구원, 한국에너지기술연구원, 한국여성과학기술인육성재단, 한국원자력연구원, 한국원자력의학원, 한국재료연구원, 한국전기연구원, 한국전자통신연구원, 한국지질자원연구원, 한국천문연구원, 한국철도기술연구원, 한국표준과학연구원, 한국한의학연구원, 한국항공우주연구원, 한국핵융합에너지연구원, 한국화학연구원
외교부	2	2	-	재외동포재단(2023.6월 해산), 한국국제교류재단
통일부	2	2	-	(사)남북교류협력지원협회, 북한이탈주민지원재단
법무부	3	3	-	대한법률구조공단, 정부법무공단, 한국법무보호복지공단
국방부	3	3	-	국방전직교육원, 전쟁기념사업회, 한국국방연구원
행안부	2	2	-	(재)일제강제동원피해자지원재단, 민주화운동기념사업회
보훈부	1	2	+	88관광개발(주), 독립기념관
문화부	25	28	+	(재)예술경영지원센터, 게임물관리위원회, 국립박물관문화재단, 국제방송교류재단, 대한장애인체육회, 대한체육회, 세종학당재단, 영상물등급위원회, 영화진흥위원회, 예술의전당, 재단법인 국악방송, 태권도진흥재단, 한국공예디자인문화진흥원, 한국도박문제예방치유원, 한국문학번역원, 한국문화관광연구원, 한국문화예술교육진흥원, 한국문화예술위원회, 한국문화정보원, 한국문화진흥주식회사, 한국언론진흥재단, 한국영상자료원, 한국예술인복지재단, 한국저작권보호원, 한국저작권위원회, 한국체육산업개발(주), 한국출판문화산업진흥원, 한국콘텐츠진흥원
농식품부	6	8	+	(재)축산환경관리원, 가족위생방역지원본부, 국제식물검역인증원, 농림수산물교육문화정보원, 농림식품기술기획평가원, 농업정책보험금융원, 한국식품산업클러스터진흥원, 한식진흥원
산업부	11	13	+	재단법인 한국에너지재단, 전략물자관리원, 한국디자인진흥원, 한국로봇산업진흥원, 한국산업기술시험원, 한국세라믹기술원, 한국에너지기술평가원, 한국에너지정보문화재단, 한국전력국제원자력대학원대학교, 한국제품안전관리원, 한국탄소산업진흥원, 한전(MCS)주, 한전원자력연료주식회사

〈표 III-3〉의 계속

부처	22년	23년	증감	2023년 기타공공기관 지정 기관명
복지부	19	24	+	(재)한국보건 의료정보원, 국가생명윤리정책원, 국립암센터, 국립중앙의료원, <i>대구경북첨단의료산업진흥재단</i> , 대한적십자사, 아동권리보장원, <i>오송첨단의료산업진흥재단</i> , 의료기관평가인증원, 재단법인 한국공공조직은행, 재단법인 한국자활복지개발원, 재단법인 한국장기조직기증원, 한국건강증진개발원, 한국국제보건 의료재단, 한국노인인력개발원, 한국보건복지인재원, 한국보건산업진흥원, <i>한국보건의료연구원</i> , 한국보건 의료인국가시험원, 한국보육진흥원, 한국사회복지협의회, 한국의료분쟁조정중재원, 한국장애인개발원, 한국한의학진흥원
환경부	7	7	-	<i>국립낙동강생물자원관</i> , <i>국립호남관생물자원관</i> , 수도권매립지관리공사, 수자원환경산업진흥(주), 한국상하수도협회, <i>한국수자원조사기술원</i> , 환경보전협회
고용부	7	7	-	건설근로자공제회, 노사발전재단, 학교법인한국폴리텍, 한국고용노동교육원, 한국기술교육대학교, 한국사회적기업진흥원, 한국잡월드
여가부	2	5	+	한국건강가정진흥원, 한국양성평등교육진흥원, 한국여성인권진흥원, 한국청소년상담복지개발원, 한국청소년활동진흥원
국토부	13	15	+	공간정보품질관리원, 국립항공박물관, 국토교통과학기술진흥원, 새만금개발공사, 재단법인 건설기술교육원, 재단법인 대한건설기계안전관리원, 주택관리공단(주), <i>코레일관광개발(주)</i> , <i>코레일네트웍스(주)</i> , <i>코레일로지스(주)</i> , <i>코레일유통(주)</i> , <i>코레일테크(주)</i> , 한국도로공사서비스(주), 한국해외인프라도시개발지원공사, 항공안전기술원
해수부	8	15	+	국립해양과학관, 국립해양박물관, <i>국립해양생물자원관</i> , 부산항만공사, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 인천항만공사, 한국수산자원공단, 한국어촌어항공단, 한국항로표지기술원, <i>한국해양과학기술원</i> , 한국해양수산연수원, 한국해양조사협회, 한국해양진흥공사, 해양수산과학기술진흥원
중기부	6	8	+	(주)공영홈쇼핑, 신용보증재단중앙회, 재단법인 장애인기업종합지원센터, 중소기업기술정보진흥원, 중소기업유통센터, <i>중소벤처기업연구원</i> , 창업진흥원, 한국벤처투자
국조실	25	25	-	<i>건축공간연구원</i> , <i>경제인문사회연구회</i> , <i>과학기술정책연구원</i> , <i>국토연구원</i> , <i>대외경제정책연구원</i> , <i>산업연구원</i> , <i>에너지경제연구원</i> , <i>정보통신정책연구원</i> , <i>통일연구원</i> , <i>한국개발연구원</i> , <i>한국교육개발원</i> , <i>한국교육과정평가원</i> , <i>한국교통연구원</i> , <i>한국노동연구원</i> , <i>한국농촌경제연구원</i> , <i>한국법제연구원</i> , <i>한국보건사회연구원</i> , <i>한국여성정책연구원</i> , <i>한국조세재정연구원</i> , <i>한국직업능력연구원</i> , <i>한국청소년정책연구원</i> , <i>한국해양수산개발원</i> , <i>한국행정연구원</i> , <i>한국형사·법무정책연구원</i> , <i>한국환경연구원</i>
방통위	0	1	+	시청자미디어재단
원안위	3	3	-	<i>한국원자력안전기술원</i> , 한국원자력안전재단, <i>한국원자력통제기술원</i>
금융위	2	3	+	서민금융진흥원, 중소기업은행, 한국산업은행
공정위	1	1	-	한국공정거래조정원
식약처	3	4	+	식품안전정보원, 한국식품안전관리인증원, 한국의료기기안전정보원, 한국약품안전관리원
관세청	1	1	-	한국원산지정보원
방사청	2	2	-	<i>국방과학연구소</i> , <i>국방기술품질원</i>

〈표 III-3〉의 계속

부처	22년	23년	증감	2023년 기타공공기관 지정 기관명
소방청	0	1	+	한국소방산업기술원
문화재청	1	1	-	한국문화재재단
농진청	0	1	+	한국농업기술진흥원
특허청	4	6	+	한국발명진흥회, 한국지식재산보호원, 한국지식재산연구원, 한국특허기술진흥원, 한국특허전략개발원, 한국특허정보원
기상청	2	3	+	(재)APEC기후센터, 차세대수치예보모델개발사업단, 한국기상산업기술원
산림청	1	3	+	한국등산·트레킹지원센터, 한국수목원정원관리원, 한국임업진흥원
합계	216	260		

주: 1. 2023년 6월 「재외동포재단법」 폐지로 재외동포재단이 해산되고 제정 법률인 「재외동포재단법」에 따라 신설 출범한 재외동포협력센터(재외동포청 산하)는 2023년 6월 기타공공기관으로 수시 지정됨  
 2. 밑줄 표시된 기관(한국특허기술진흥원, 1개)은 2023년 1월 신규 지정된 기관임  
 3. 이탤릭체는 「정부출연기관법」에 따라 설립된 경제·인문사회연구회와 24개 정부출연연구기관, 「과학기술연구법」에 따라 설립된 국가과학기술연구회와 21개 과학기술분야 정부출연연구기관, 24개 부처 직할 연구원임  
 4. 한국과학기술원, 광주과학기술원, 대구경북과학기술원, 울산과학기술원 등 4개 과학기술원이 연구 기능과 고등교육 기능을 동시에 가진 과학기술원의 특수성을 고려해 지정 해제됨

자료: 기획재정부·한국조세재정연구원, 『2023 공공기관 현황 편람』, 2022.



## 나. 기타공공기관의 인적·물적 규모 차이

기타공공기관의 상세한 현황을 살펴보고자 각 기관의 주무부처, 규모(인력, 정규직 기준), 고유사업의 지출수준(백만원), 고유사업수입 대비 정부 순지원금액 비율(%)을 살펴본 결과는 <표 III-4>와 같다. 이와 관련하여 전체 기타공공기관의 평균 인력규모는 약 521명 정도이며, 고유사업을 기준으로 한 지출수준은 1,290억원 수준으로 고유사업수입 대비 정부순지원금액의 비율은 약 54.5% 정도이다.

이를 토대로 주무부처별로 소관 기타공공기관 간의 편차를 확인하기 위해 해당 항목을 토대로 살펴본 결과, 가장 규모가 작은 기관은 국방부 소관의 국방전직교육원으로 정규직 직원이 29명이며, 이외에도 외교부의 제외동포협력센터,<sup>3)</sup> 과학기술정보통신부의 한국여성과학기술인육성재단, 산림청의 한국등산·트레킹지원센터, 중소벤처기업부의 장애인기업종합지원센터 등이 30~40명의 인력규모를 가지고 있다. 반면, 금융위원회의 중소기업은행은 거의 만명에 가까운 인력규모를 보이는 등 전체 기타공공기관 내에서의 편차가 크다는 점을 확인할 수 있다. 이러한 현상은 같은 주무부처 내에서도 동일하게 나타나는데, 대표적으로 금융위원회의 경우, 가장 작은 규모인 서민금융진흥원(239명)과 가장 큰 규모를 가진 중소기업은행(9,797명)은 약 40배의 차이를 보인다.

다음으로 고유사업 지출수준과 고유사업 수입 중 정부 순지원의 비중을 살펴보면, 먼저 금융위원회의 소관기관인 한국재정정보원(약 720억원)과 한국수출입은행(약 29조 8천억원)은 고유사업 지출수준에서 약 414.6배 차이가 나며, 정부 순지원의 비중 또한 한국수출입은행은 0.08%이나 한국재정정보원은 96.07%로 그 격차가 상당히 크다. 아울러 21개의 기타공공기관의 주무부처인 교육부는 약 180억원의 고유사업 지출규모를 지닌 강릉원주대학교치과병원과 12조 5,161억원의 지출규모를 가진 부산대학교병원을 포함하고 있으며, 수입 중 정부 순지원 비중 또한 가장 적은 비율인 0.24%(부산대학교병원)부터 99.86%(한국교육학술정보원)까지 다양한 특성을 지닌 기관들이 자리하고 있다. 이와 같이 같은 주무부처에 소속된 기관이라 하더라도 인력규모, 구성, 수입 및 지출규모, 정부지원 비중이 상이하다. 아울러 유사한 기능이나 목적을 지닌 기관들로 구성되어 있을 수 있으나, 과학기술정

3) 2023년 12월 시점에는 제외동포청 산하 기관으로 변경되었다.

보통신부와 같이 다수의 기관을 소관하는 경우 각 기관별 기능 또는 목적이 상이할 가능성이 있다.

〈표 III-4〉 기타공공기관 현황(규모, 지출, 수입 중 정부 순지원 수입)

기관명	주무부처	연구목적 기관	규모 (명)	고유사업 지출 (백만원)	수입 중 정부 순지원(%)
경제·인문사회연구회	국무조정실	○	66	49,715	87.30
과학기술정책연구원		○	148	27,249	60.05
건축공간연구원		○	96	20,568	57.37
국토연구원		○	180	43,912	46.02
대외경제정책연구원		○	198	38,447	83.28
산업연구원		○	205	40,664	50.85
에너지경제연구원		○	122	29,475	60.03
정보통신정책연구원		○	141	36,305	15.74
통일연구원		○	87	17,125	86.31
한국개발연구원		○	438	78,505	49.98
한국교육개발원		○	149	76,682	25.27
한국교육과정평가원		○	281	186,544	13.64
한국교통연구원		○	149	55,832	43.54
한국노동연구원		○	150	28,599	56.26
한국농촌경제연구원		○	128	49,187	66.35
한국법제연구원		○	114	22,009	61.81
한국보건사회연구원		○	165	40,297	60.23
한국여성정책연구원		○	108	26,077	56.06
한국조세재정연구원		○	336	49,299	68.97
한국직업능력연구원		○	156	47,913	46.46
한국청소년정책연구원		○	69	19,376	53.28
한국해양수산개발원		○	193	56,508	52.11
한국행정연구원		○	108	20,637	65.74
한국형사·법무정책연구원		○	78	15,324	77.41
한국환경연구원		○	178	51,714	41.52
한국수출입은행	기획재정부	X	1,142	29,806,882	0.08
한국재정정보원		X	296	71,896	96.07
한국투자공사		X	290	464,050	0.00
강릉원주대학교치과병원	교육부	X	198	17,985	11.26
강원대학교병원		X	1819	238,341	5.74
경북대학교병원		X	5715	1,026,543	3.25
경북대학교치과병원		X	202	24,404	5.96
경상국립대학교병원		X	4,223	572,995	10.70

〈표 III-4〉의 계속

기관명	주무부처	연구목적 기관	규모 (명)	고유사업 지출 (백만원)	수입 중 정부 순지원(%)
국가평생교육진흥원		X	96	110,348	82.46
동북아역사재단		X	86	19,020	91.68
부산대학교병원		X	6,641	1,252,224	0.24
부산대학교치과병원		X	260	34,253	7.81
사립학교교직원연금공단		X	268	12,516,125	7.89
서울대학교병원		X	8,337	1,672,820	1.44
서울대학교치과병원		X	650	94,866	3.28
전남대학교병원		X	5,343	944,912	8.83
전북대학교병원		X	3,079	580,931	5.96
제주대학교병원		X	1,912	242,282	3.82
충남대학교병원		X	4,876	819,864	2.25
충북대학교병원		X	2,409	441,947	11.26
한국고전번역원		X	103	23,501	95.73
한국교육학술정보원		X	240	515,075	99.86
한국사학진흥재단		X	132	424,479	0.00
한국학중앙연구원		O	215	43,138	85.82
(재)우체국시설관리단	과학기술정보 통신부	X	49	122,909	82.65
(재)한국우편사업진흥원		X	157	46,893	54.71
과학기술사업화진흥원		X	50	159,019	99.64
국가과학기술연구회		O	130	135,576	84.79
국립광주과학관		X	46	20,861	83.05
국립대구과학관		X	51	17,490	82.45
국립부산과학관		X	48	24,765	56.76
기초과학연구원		O	436	385,185	70.39
연구개발특구진흥재단		X	162	258,141	65.29
정보통신산업진흥원		X	256	922,686	92.24
한국건설기술연구원		O	677	197,357	33.08
한국과학기술기획평가원		O	248	71,850	98.11
한국과학기술연구원		O	849	431,318	46.30
한국과학기술정보연구원		O	484	176,583	62.45
한국과학창의재단		X	144	262,548	37.73
한국기계연구원		O	461	214,098	36.49
한국기초과학지원연구원		O	353	127,505	63.74
한국나노기술원		O	66	30,015	0.00
한국데이터산업진흥원		X	86	149,130	94.08
한국생명공학연구원		O	622	252,126	38.11
한국생산기술연구원		O	952	443,764	27.38

〈표 III-4〉의 계속

기관명	주무부처	연구목적 기관	규모 (명)	고유사업 지출 (백만원)	수입 중 정부 순지원(%)
한국식품연구원		○	286	84,636	50.43
한국에너지기술연구원		○	543	220,959	41.19
한국여성과학기술인육성재단		X	39	29,874	81.45
한국원자력연구원		○	1,707	692,779	22.09
한국원자력의학원		X	1,184	265,577	22.27
한국재료연구원		○	360	154,663	29.92
한국전기연구원		○	578	201,061	32.64
한국전자통신연구원		○	2,183	706,247	14.90
한국지질자원연구원		○	495	215,127	52.49
한국천문연구원		○	222	81,970	78.97
한국철도기술연구원		○	382	113,776	50.63
한국표준과학연구원		○	487	194,096	51.66
한국한의학연구원		○	293	69,719	76.86
한국항공우주연구원		○	1,021	580,907	21.30
한국핵융합에너지연구원		○	345	248,088	37.49
한국화학연구원		○	475	247,482	41.48
재외동포협력센터		외교부	X	36	-
한국국제교류재단	X		154	210,812	14.33
(사)남북교류협력지원협회	통일부	X	33	4,695	100.00
북한이탈주민지원재단		X	57	41,637	92.06
대한법률구조공단	법무부	X	844	139,320	59.40
정부법무공단		X	123	14,592	2.19
한국법무보호복지공단		X	291	41,909	92.41
국방전직교육원	국방부	X	29	14,745	100.00
전쟁기념사업회		X	75	22,313	89.21
한국국방연구원		○	259	85,665	66.10
(재)일제강제동원피해자지원재단	행정안전부	X	31	5,580	100.00
민주화운동기념사업회		X	58	13,051	97.67
(재)예술경영지원센터	문화체육관광부	X	43	81,704	50.93
게임물관리위원회		X	53	14,725	86.78
국립박물관문화재단		X	39	16,392	35.65
국제방송교류재단		X	212	78,625	61.44
대한장애인체육회		X	85	87,482	90.88
대한체육회		X	229	448,096	98.07
세종학당재단		X	47	54,527	99.38
영상물등급위원회		X	41	9,703	42.15
영화진흥위원회		X	116	79,156	0.00

〈표 III-4〉의 계속

기관명	주무부처	연구목적 기관	규모 (명)	고유사업 지출 (백만원)	수입 중 정부 순지원(%)	
예술의전당		X	138	48,770	43.40	
(재)국악방송		X	71	16,422	93.23	
태권도진흥재단		X	60	29,414	86.23	
한국공예디자인문화진흥원		X	59	55,392	95.30	
한국도박문제예방치유원		X	81	22,024	100.00	
한국문학번역원		X	42	16,051	99.86	
한국문화관광연구원		○	110	26,687	46.91	
한국문화예술교육진흥원		X	83	130,265	99.94	
한국문화예술위원회		X	154	50,471	99.97	
한국문화정보원		X	43	25,491	93.92	
한국문화진흥(주)		X	138	10,133	0.00	
한국언론진흥재단		X	186	107,616	0.00	
한국영상자료원		X	68	20,440	99.20	
한국예술인복지재단		X	42	203,129	99.96	
한국저작권보호원		X	84	25,168	85.81	
한국저작권위원회		X	109	43,372	95.63	
한국체육산업개발(주)		X	231	76,281	0.00	
한국출판문화산업진흥원		X	67	55,238	72.64	
한국콘텐츠진흥원		X	269	618,858	94.24	
가족위생방역지원본부		농림축산식품부	X	55	80,867	100.00
국제식물검역인증원			X	55	13,880	23.20
농림수산식품교육문화정보원			X	160	174,173	71.64
농림식품기술기획평가원	X		99	275,579	4.11	
농업정책보험금융원	X		88	13,995	66.43	
한식진흥원	X		44	12,986	98.91	
축산환경관리원	X		44	9,106	99.90	
한국식품산업클러스터진흥원	X		108	52,826	81.28	
한국에너지재단	산업부		X	45	80,570	88.59
전략물자관리원			X	66	9,770	93.72
한국디자인진흥원		X	134	57,607	62.55	
한국로봇산업진흥원		X	71	109,111	79.14	
한국산업기술시험원		○	504	280,741	0.00	
한국세라믹기술원		○	140	99,712	20.06	
한국에너지기술평가원		X	163	35,822	93.84	
한국에너지정보문화재단		X	41	4,229	91.65	
한국전력국제원자력대학원대학교		X	50	19,430	0.00	
한국제품안전관리원		X	109	8,376	65.19	

〈표 III-4〉의 계속

기관명	주무부처	연구목적 기관	규모 (명)	고유사업 지출 (백만원)	수입 중 정부 순지원(%)
한국탄소산업진흥원		X	107	96,163	42.52
한전MCS		X	4,972	365,669	0.00
한전원자력연료주식회사		X	1,175	427,500	0.00
(재)한국보건의료정보원	보건복지부	X	109	46,235	100.00
국가생명윤리정책원		X	75	10,428	86.34
국립암센터		X	1,506	481,924	20.31
국립중앙의료원		X	1,392	196,684	21.54
대구경북첨단의료산업진흥재단		○	441	95,883	23.29
대한적십자사		X	4,201	917,539	9.30
아동권리보장원		X	166	48,504	59.41
오송첨단의료산업진흥재단		○	410	112,886	20.06
의료기관평가인증원		X	73	16,769	61.27
한국공공조직은행		X	64	5,706	75.76
한국자활복지개발원		X	56	146,654	72.31
한국장기조직기증원		X	103	13,371	52.34
한국건강증진개발원		X	136	48,112	78.99
한국국제보건의료재단		X	98	80,616	70.02
한국노인인력개발원		X	158	145,743	94.69
한국보건복지인재원		X	156	39,891	79.95
한국보건산업진흥원		X	232	89,045	100.00
한국보건의료연구원		○	126	38,911	46.40
한국보건의료인국가시험원		X	110	39,216	20.68
한국보육진흥원		X	140	27,147	87.75
한국사회복지협의회		X	79	73,004	20.26
한국의료분쟁조정중재원		X	122	22,606	80.19
한국장애인개발원		X	78	62,856	86.14
한국한약진흥원	X	93	41,677	94.24	
국립낙동강생물자원관	환경부	○	119	25,628	92.90
국립호남권생물자원관		○	117	23,611	91.90
수도권매립지관리공사		X	285	306,465	0.00
수자원환경산업진흥(주)		X	58	11,930	0.00
한국상하수도협회		X	73	14,806	0.00
한국수자원조사기술원		○	169	34,499	89.81
환경보전협회		X	251	115,315	73.57
건설근로자공제회	고용노동부	X	175	59,609	15.30
노사발전재단		X	227	39,917	87.16
학교법인한국폴리텍		X	1,923	393,656	74.07

〈표 III-4〉의 계속

기관명	주무부처	연구목적 기관	규모 (명)	고유사업 지출 (백만원)	수입 중 정부 순지원(%)	
한국고용노동교육원		X	119	24,372	73.42	
한국기술교육대학교		X	503	141,485	84.84	
한국사회적기업진흥원		X	120	73,398	98.39	
한국잡월드		X	65	37,448	53.52	
한국건강가정진흥원	여성가족부	X	128	38,055	91.29	
한국양성평등교육진흥원		X	63	12,484	83.95	
한국여성인권진흥원		X	91	15,287	99.99	
한국청소년상담복지개발원		X	71	29,866	87.15	
한국청소년활동진흥원		X	299	54,007	77.87	
건설기술교육원	국토교통부	X	82	42,569	4.11	
공간정보품질관리원		X	79	9,819	0.00	
국립항공박물관		X	45	19,929	82.10	
국토교통과학기술진흥원		X	139	37,656	83.33	
새만금개발공사		X	90	95,488	30.04	
대한건설기계안전관리원		X	223	22,127	0.00	
주택관리공단(주)		X	2,492	260,035	0.00	
코레일관광개발(주)		X	1,110	70,751	0.21	
코레일네트웍스(주)		X	127	119,076	0.00	
코레일로지스(주)		X	96	101,252	0.00	
코레일유통(주)		X	384	264,546	0.00	
코레일테크(주)		X	137	263,699	0.00	
한국도로공사서비스(주)		X	6,314	352,559	0.00	
항공안전기술원		X	74	40,415	12.82	
한국해외인프라도시개발지원공사		X	88	181,007	35.46	
국립해양과학관		해양수산부	X	38	10,838	81.96
국립해양박물관			X	47	10,978	81.53
국립해양생물자원관			○	113	38,984	77.60
부산항만공사			X	263	1,011,645	0.00
여수광양항만공사			X	167	279,586	1.37
울산항만공사	X		117	198,894	0.00	
인천항만공사	X		264	537,727	2.68	
한국수산자원공단	X		147	120,680	62.82	
한국어촌어항공단	X		230	850,038	6.36	
한국항로표지기술원	X		51	9,871	79.34	
한국해양과학기술원	○		395	237,889	35.51	
한국해양수산연수원	X		216	52,751	77.17	
한국해양조사협회	X		51	10,681	43.16	

〈표 III-4〉의 계속

기관명	주무부처	연구목적 기관	규모 (명)	고유사업 지출 (백만원)	수입 중 정부 순지원(%)	
한국해양진흥공사		X	167	1,600,322	3.06	
해양수산과학기술진흥원		X	93	23,870	93.32	
(주)공영홈쇼핑		X	390	199,014	0.00	
신용보증재단중앙회		X	82	556,415	65.68	
장애인기업종합지원센터		X	44	21,589	53.88	
중소기업기술정보진흥원	중소벤처기업부	X	240	21,265	99.46	
중소기업유통센터		X	288	585,418	23.70	
중소벤처기업연구원		○	121	21,280	83.69	
창업진흥원		X	179	758,885	98.37	
한국벤처투자		X	145	42,386	0.20	
한국공정거래조정원		공정거래위원회	X	97	11,279	99.74
서민금융진흥원		금융위원회	X	239	1,885,218	17.61
중소기업은행	X		9,797	69,782,962	0.00	
한국산업은행	X		3,237	59,454,135	1.18	
시청자미디어재단	방송통신위원회	X	180	50,339	85.27	
한국원자력안전기술원	원자력 안전 위원회	○	614	162,769	74.30	
한국원자력안전재단		X	65	19,768	87.67	
한국원자력통제기술원		○	120	33,563	46.38	
88관광개발(주)	보훈처	X	40	3,509	99.17	
독립기념관		X	116	34,506	83.21	
식품안전정보원	식품의약품 안전처	X	79	11,673	81.08	
한국식품안전관리인증원		X	259	41,427	70.97	
한국의료기기안전정보원		X	47	12,776	89.21	
한국의약품안전관리원		X	98	19,406	99.73	
한국원산지정보원	관세청	X	49	5,193	74.04	
국방과학연구소	방위사업청	○	3,508	-	0.00	
국방기술품질원		○	809	973,509	84.68	
한국소방산업기술원	소방청	X	292	66,240	0.00	
한국문화재단	문화재청	X	212	124,007	85.52	
한국농업기술진흥원	농업진흥청	X	228	127,164	69.31	
한국등산·트레킹지원센터	산림청	X	38	9,027	82.81	
한국수목원정원관리원		X	296	88,431	93.10	
한국임업진흥원		X	179	134,137	91.76	
한국발명진흥회	특허청	X	135	117,309	73.07	
한국지식재산보호원		X	75	30,928	98.81	
한국지식재산연구원				○	55	
한국특허기술진흥원				X	436	

〈표 III-4〉의 계속

기관명	주무부처	연구목적 기관	규모 (명)	고유사업 지출 (백만원)	수입 중 정부 순지원(%)
한국특허전략개발원	기상청	X	143	145,322	5.39
한국특허정보원		X	274	33,737	89.02
(재)차세대수치예보모델개발사업단		○	111	17,396	85.75
(재)APEC기후센터		○	89	7,518	80.29

자료: 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO) 공시자료를 토대로 저자 작성

### 다. 2023년 지정 변경 기타공공기관 수

다음으로는 2023년 공공기관 지정 변경에 의해 새로이 기타공공기관으로 편입된 기관들을 주무부처별로 살펴보고자 한다. 먼저, 2022년 기준 금융위원회와 소방청, 농업진흥청은 소관 기타공공기관이 없었던 반면, 2023년 준정부기관이 기타공공기관으로 변경되었으며, 해양수산부의 경우, 4개의 항만공사와 3개의 준정부기관이 기타공공기관으로 변경되면서 소관하는 기타공공기관의 수가 거의 두 배에 이르게 되었다. 아울러 여성가족부와 산림청의 경우, 2022년 기준으로 각각 소관 기타공공기관이 2개 기관, 1개 기관이었으나 2023년에는 5개 기관, 3개 기관으로 증가하여 소관 기타공공기관의 상승률이 150%, 200%로 높은 수준을 나타낸다. 종합적으로 33개의 주무부처 중 73.3%인 20개 기관에서 소관 기타공공기관이 증가하였음을 확인할 수 있다. 2022년 대비 2023년 주무부처별 기타공공기관 수의 변화는 그림 III-4를 통해서 살펴볼 수 있다.

이를 토대로 파악할 수 있는 것은 부처별로 평가의 대상이 되는 소관 기타공공기관의 수가 증가하였으며, 이에 따라 이를 관리하는 방식의 파악과 개선의 필요성이 있다는 점이다.

〈표 III-5〉 주무부처별 유형 변경 및 신규 기타공공기관

주무부처	기관명	비고
기획재정부	한국재정정보원	
교육부	사립학교교직원연금공단 한국교육학술정보원	
과학기술정보통신부	(재)한국우편사업진흥원 연구개발특구진흥재단 정보통신산업진흥원 한국과학창의재단	
문화체육관광부	국제방송교류재단 한국언론진흥재단 한국콘텐츠진흥원	
농림축산식품부	농림수산식품교육문화정보원 농림식품기술기획평가원	
산업부	한국디자인진흥원 한국에너지기술평가원	
보건복지부	한국건강증진개발원 한국노인인력개발원 한국보건복지인재원 한국보건산업진흥원 한국보육진흥원	
여성가족부	한국건강가정진흥원 한국청소년상담복지개발원 한국청소년활동진흥원	
국토교통부	국토교통과학기술진흥원 대한건설기계안전관리원	
해양수산부	부산항만공사 여수광양항만공사 울산항만공사 인천항만공사	공기업 → 기타공공기관
	한국수산자원공단 한국해양수산연수원 해양수산과학기술진흥원	
중소벤처기업부	중소기업기술정보진흥원 창업진흥원	
금융위원회	서민금융진흥원	
방송통신위원회	시청자미디어재단	
보훈처	독립기념관	
식품의약품안전처	한국식품안전관리인증원	
소방청	한국소방산업기술원	
농업진흥청	한국농업기술진흥원	
산림청	한국수목원정원관리원 한국임업진흥원	
특허청	한국특허기술진흥원	신규
	한국특허전략개발원	
기상청	한국기상산업기술원	

자료: 2023년 공공기관 지정(기획재정부) 자료를 토대로 저자 작성



## 2. 기타공공기관 경영평가제도의 변천

### 가. 기타공공기관 기관장 평가 시기(2008~2012년)

기타공공기관은 2008~2012년까지 공공기관 계약경영제하에서 기타공공기관 기관장 평가를 받았다. 당시 기관장 평가는 배점의 대부분(90%)이 기관평가 지표에서 준용되었으므로 결국 기관평가 수검과 동일한 효과가 있었다. 공공기관 계약경영제란 공공기관에 운영상의 자율성을 제공하는 대신에 달성된 성과에 대한 책임을 묻는 방식으로 공공기관의 기관장에게 3년 단위의 중장기 경영목표와 1년 단위의 경영계획서를 포함한 경영계약을 체결토록 하고, 1년 단위로 이를 평가하여 2년 연속 '미흡'을 받을 경우 해당 기관장을 해임토록 한 것이었다. 당초 기타공공기관은 경영계약 체결대상이 아니었으나, 기타공공기관 중 일부가 계약경영제 적용대상에 포함되면서 「기타공공기관의 혁신에 관한 지침」 제21조2(경영계약 체결 등)에 근거한 2013년 공기업·준정부기관의 성과협약제 도입 전인 2012년도 평가까지 기타공공기관은 기관장 평가를 받았다.

#### 「기타공공기관 혁신에 관한 지침」 제21조의2

제21조의2(경영계약 체결 등) ① **기획재정부 장관은 경영효율화 등을 위하여 필요하다고 인정되는 경우, 공공기관운영위원회의 심의·의결을 거쳐 공공기관을 지정하여 주무기관의 장과 공공기관의 기관장으로 하여금 경영계약을 체결하도록 할 수 있다.**

- ② 주무기관의 장은 특별한 사유가 없는 한 제1항의 규정에 따라 지정된 공공기관의 기관장과 경영계약을 체결하여야 한다.
- ③ 제1항 내지 제2항의 규정에 따라 경영계약을 체결하는 공공기관의 기관장은 1년 단위의 경영계획서를 작성하여 경영계약을 체결하여야 한다.
- ④ **기획재정부 장관은 제3항의 규정에 따른 경영계획서 및 계약의 이행에 관한 보고서 등을 기초로 하여 공공기관의 기관장 경영실적을 매년 평가하여야 한다.**
- ⑤ 제3항의 규정에 따른 경영계획서 작성내용·방법·절차 및 경영계약체결 방법과 제4항의 규정에 따른 평가기준·방법·절차 및 평가 결과에 따른 조치 등에 관하여는 기획재정부 장관이 정하는 바에 따른다.
- ⑥ 기획재정부 장관은 제4항의 규정에 따른 경영실적 평가 결과가 부진한 공공기관의 기관장에 대하여 공공기관운영위원회의 심의·의결을 거쳐 기관장의 임면권자에게 그 해임을 건의하거나 요구할 수 있다.
- ⑦ 주무기관의 장은 필요하다고 인정되는 경우, 제1항의 규정에 따라 지정된 기관 이외의 공공기관에 대해서 기획재정부 장관과 협의하여 경영계약을 체결할 수 있다.
- ⑧ 주무기관의 장은 제7항에 따라 계약을 체결한 기관에 대해 제3항 내지 제5항을 준용하여 자체평가를 실시하고 부진한 공공기관의 장에 대하여 해임하거나 그 임면권자에게 해임을 건의하거나 요구할 수 있다.  
(본조 신설 2008.6.20.) (본조 개정 2009.10.7.)

당시 기관장 평가 대상기관은 <표 III-6>과 같다. 각각 금융공기업 성격, 준정부 기관 성격, 자산 1천억원 이상 기관이라는 특징에 근거해 기관장 평가대상으로 선정되었다. 그런데 당시 17개의 의무 평가 대상기관 외에도 산하기관의 관리감독 필요성을 체감한 행정자치부, 문화체육관광부, 외교통상부는 비슷한 시기에 자체적인 경영평가를 도입 및 운영하였다.

<표 III-6> 2008년 기관장 평가 대상기관(17개소)

- 금융공기업 성격(4개): 한국산업은행, 중소기업은행, 한국수출입은행, 한국투자공사
- 준정부기관 성격(7개): 중소기업진흥공단, 수도권매립지관리공사, 한국발명진흥회, 중소기업기술정보진흥원, 한국기술거래소, 정보통신국제협력진흥원, 한국어촌어항협회
- 자산 1천억원 이상(6개): 한국사학진흥재단, 한국법인기능대학, 한국국제교류재단, 예술의 전당, 한국기술교육대학교, 울산항만공사

자료: 박한준(2015)을 참고하여 저자 작성

## 나. 기타공공기관 경영평가제도 권장(안) 적용 시기(2014~2017년)

공공기관은 태생적으로 국민의 대리인 관계에서 발생하는 책임성 문제에서 자유롭지 못하며 경영의 비효율성에 직면해 있다. 이에, 공기업을 관리하는 데 있어서 주인-대리인 이론에서 가정하는 정보의 불균형과 목표의 불일치 문제를 해결하기 위해 성과평가가 실시되었다(라영재·윤태범, 2013, p. 2). 연간 경영 노력과 성과를 평가하는 제도로 주무부처의 관리·감독하에 시행되는 지금과 같은 형태의 기타공공기관 경영실적평가제도는 2013년 「공공기관 정상화 대책(2013. 12. 11.) 및 실행계획(2013. 12. 31.)」에 따라 의무화되었다. 기타공공기관에 대한 경영관리가 상대적으로 소홀했다는 반성하에 주무부처가 책임지고 소관 기관의 경영평가를 실시하고 그 결과를 공운위에 보고하며, 관리실적을 정부부문 업무평가에 반영해 주무부처 장관이 책임을 지도록 한 것이다.

산하기관 평가를 운영하고 있던 12개의 부처(국조실, 복지부, 미래부, 금융위, 외교부, 식약처, 국방부, 기획재정부, 방사청, 보건처, 원안위, 행자부)는 기존 체계에 '보수 및 복리후생 관리' 항목을 추가하고, 별도의 평가가 없던 16개 부처는 2014년 2월 공운위가 심의 의결한 「2014년도 기타공공기관 평가편람(안)」을 준용해 평가체계를 신설했다. 당시 경영평가제도는 주무부처가 책임지고 적합한 평가를 시

행하여 평가 결과를 공운위에 보고할 수 있도록 기본적인 사항을 정한 것으로 준정부기관 강소형에 준하는 형식을 갖추고 있었다. 각 부처는 자율적으로 세부평가 항목 및 배점을 정하되 방만경영지표(보수·복리후생·노사관리)는 필수적으로 포함하도록 평가체계를 마련했다.

2016년의 평가지표 구성(안)에 따르면 지표 구성 및 가중치는 일반기관에 대한 권장안과 「2016년도 공공기관 경영평가편람」 준용 대상기관으로 구분하고, 다시 '재무위험도' 유무에 따른 4가지 지표 구성(안)을 제안하였다. 재무위험도가 있는 기관의 경우 외부 차입금 등 금융성 부채가 있고 재무위험도가 높은 기관으로 재무예산관리 및 성과 측면에 비계량 5점을 추가하여 재무예산관리와 자구노력 이행 성과 등을 추가로 평가할 것을 권장했다. 그밖에 주요사업지표는 개별 기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별로 가중치 조정이 가능하도록 허용했다.

〈표 III-7〉 기타공공기관 경영평가 초기 도입 시 평가지표 구성 및 가중치(일반기관, 권장안)

(단위: 점)

범주	평가지표	재무 위험도 有 <sup>1)</sup>		재무 위험도 無	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 국민평가(국민체감도 평가 제외)		5		5
	2. 업무효율		5		5
	3. 재무예산 관리 및 성과				
	- 재무예산 관리	3			
	- 자구노력 이행성과	2			
	- 재무예산 성과		3		1
	- 계량 관리 업무비		4		6
4. 보수 및 복리후생관리					
- 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)	3 (1.5)		3 (1.5)		
- 총인건비 인상률		3		3	
- 노사관리	2		2		
	소계	10	20	5	20
주요사업 <sup>2)</sup>	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	10	20	10	20
	<b>합계</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>40</b>

주: 1) 외부 차입금 등 금융성 부채가 있고 재무 위험도가 높은 기관의 경우 적용

2) 개별 기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정

자료: 기획재정부, 「2016년도 기타공공기관 평가편람(안)」, 2016.

그밖에도 한국수출입은행(기획재정부), 한국산업은행, 중소기업은행, 한국예탁결제원(이상 금융위원회), 한국산업기술시험원(산업통상자원부), 수도권매립지관리공사(환경부), 한국특허정보원, 한국발명진흥회(이상 특허청) 등은 타 법령 등에 의한 평가·감사를 받는 기관으로 업무부담의 완화 및 정부평가 결과의 일관성 확보를 위해 동법에 의한 평가 결과를 활용하도록 했다. 또한, 주무기관의 장이 평가대상 기관에 대해 별도의 평가체계를 가지고 있는 경우에는 기존 평가체계를 활용해 평가할 수 있는 것과는 별개로 공공기관 평가편람을 준용한 평가를 추진하도록 했다.

〈표 III-8〉 평가지표 구성 및 가중치(공공기관 경영평가 적용 대상기관)

(단위: 점)

범주	평가지표	재무 위험도 有		재무 위험도 無	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략기획 및 사회적 책임	2		2	
	- 기관의 경영혁신	3		3	
	- 국민평가		4		5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		8		8
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 재무예산 관리	4		3	
	- 자구노력 이행성과	2			
- 재무예산 성과		6		6	
- 계량 관리 업무비		2		3	
5. 보수 및 복리후생 관리					
- 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)	6 (2)		6 (2)		
- 총인건비 인상률		3		3	
- 노사관리	3		3		
	소계	22	28	20	30
주요사업 <sup>1)</sup>	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	18	32	20	30
	<b>합계</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>60</b>

주: 1) 개별 기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정

\* 한국수출입은행(기획재정부), 한국산업은행, 중소기업은행, 한국예탁결제원(이상 금융위원회), 한국산업기술시험원(산업통상자원부), 수도권매립지관리공사(환경부), 한국특허정보원, 한국발명진흥회(이상 특허청)

자료: 기획재정부, 「2016년도 기타공공기관 평가편람(안)」, 2016.

## 다. 주무부처별 기타공공기관 경영평가제도 시기(2018년~현재)

2013년 「공공기관 정상화 대책(2013. 12. 11.) 및 실행계획(2013. 12. 31.)」에 따라 기타공공기관에 경영평가가 의무화된 이후 지금까지 정권의 변화와 더불어 지표체계 및 배점의 변화가 있었을 뿐, 기타공공기관의 평가체계에 큰 변화는 없었다. 다만, 2018년 3월 8일 기획재정부의 공공기관 관련 지침의 개편 및 통폐합으로 인해 기타공공기관 경영실적평가의 법적 근거가 사라지는 변화가 있었다. 기획재정부는 2단계 공공기관 관리체계 개편을 통해 공기업·준정부기관의 일반적인 경영감독은 ‘경영지침’으로, 공공기관의 혁신에 관한 사항은 ‘혁신지침’으로 재구조화하였는데 이 과정에서 「기타공공기관 혁신에 관한 지침(2012. 1. 31. 일부개정)」이 「공공기관의 혁신에 관한 지침」에 통폐합되었고, 제21조의 2(경영계약 체결) 제4항에 규정된 “기획재정부 장관은 제3항의 규정에 따른 경영계획서 및 계약의 이행에 관한 보고서 등을 기초로 하여 공공기관의 기관장 경영실적을 매년 평가해야 한다.”라는 조항이 사라졌다.

그럼에도 불구하고 현행 기타공공기관의 경영평가제도는 주무부처별로 매년 실시되고 있으며, 공기업·준정부기관 경영평가 변화에 따라 지속적인 변화를 겪으며 유지되어 오고 있다. 이에 관한 자세한 운영 현황은 기타공공기관 경영평가 현황에 관한 다음 장에서 보다 상세히 다루도록 하겠다.

## 3. 기타공공기관 경영평가제도 운영실태

### 가. 법적 근거

공공기관 운영의 전반을 다루고 있는 「공공기관운영법」 제48조(경영실적 평가)는 공기업·준정부기관의 경영실적 평가만을 규정하고 있고, 기타공공기관의 경영평가에 대해서는 다루고 있지 않다. 기타공공기관의 평가가 의무화되었던 2013년에는 「기타공공기관 혁신에 관한 지침」에 그 근거가 마련되어 있었고, 기획재정부에서 경영평가제도 권장(안)을 제시하기도 하였으나, 지침 통합 이후에는 법적 근거가 모호해졌고, 2016년 이후에는 경영평가제도 권장(안)도 제시되지 않는다. 주

무부처별 기타공공기관 경영실적평가 편람에 따르면, 기타공공기관 평가는 「공공기관운영법」 제15조 제1항의 “공공기관은 경영효율성 제고 및 공공서비스 품질 개선을 위하여 지속적인 경영혁신을 추진하여야 한다”와, 제15조 제2항의 “기획재정부 장관은 제1항의 규정에 따른 경영혁신을 지원하기 위하여 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 관련 지침의 제정, 혁신수준의 진단 등 필요한 조치를 할 수 있다” 등의 규정에 근거를 두고 있으며, 일부 부처의 경우 「각 부처 소관 기타공공기관 경영평가에 관한 규정」을 훈령으로 정해 이를 근거로 평가를 추진하고 있다.

「기타공공기관 경영평가에 관한 규정」 또는 「산하기관의 경영실적 평가에 관한 규정」 등 기타공공기관 평가를 위한 규정은 총 18개 부처가 훈령으로 제정하여 운영하고 있음을 확인했다. 외교부 2009년, 보건복지부 2011년, 식품의약품안전처 2013년, 해양수산부, 산업통상자원부, 문화체육관광부, 여성가족부, 행정안전부, 고용노동부 등 6개 부처가 2014년에 관련 규정을 제정하였으며, 특허청, 기상청, 환경부가 2015년에 관련 규정을 마련하였다. 2014년 이후로 다수의 부처에서 기타공공기관 경영평가 관련 규정이 마련된 것은 공공기관 정상화 대책(2013. 12. 11.)에서 기타공공기관에 대해 주무부처가 책임지고 적합한 평가를 시행하도록 한 것에 따른 것으로 판단된다. 일부 기관은 비교적 최근에 규정을 제정하였는데, 농림축산식품부(2021년), 교육부·산림청(2022년), 농촌진흥청·소방청·중소벤처기업부(2023년) 순으로 올해 규정을 제정한 농촌진흥청·소방청·중소벤처기업부의 경우 기타공공기관 지정과 맞물려 훈령을 마련한 것으로 보인다. 관련 규정에는 공통적으로 평가의 목적, 경영실적평가의 계획 및 운영방식, 평가 결과의 활용, 평가단의 역할 및 구성에 관한 사항을 담고 있었다.

〈표 III-9〉 부처별 기타공공기관 규정 현황

구분	부처명	행정규칙명	최초 제정	현행		
				제·개정	발령일자	시행일자
1	고용노동부	고용노동부 소관 기타공공기관 경영평가에 관한 규정	2014. 12. 21.	일부개정	2021. 12. 13.	2021. 12. 13.
2	교육부	교육부 소관 기타공공기관 경영실적평가에 관한 규정	2022. 1. 1.	제정	2022. 1. 1.	2022. 1. 1.
3	기상청	기상청 소관 기타공공기관 경영평가에 관한 규정	2015. 9. 17.	일부개정	2022. 11. 25.	2022. 11. 25.

〈표 III-9〉의 계속

구분	부처명	행정규칙명	최초 제정	현행		
				제·개정	발령일자	시행일자
4	농림축산식품부	농림축산식품부 소관 기타공공기관 경영실적평가에 관한 규정	2021. 3. 15.	일부개정	2022. 5. 6.	2022. 5. 6.
5	농촌진흥청 <sup>1)</sup>	농촌진흥청 소관 기타공공기관 경영실적평가에 관한 규정	2023. 2. 22.	제정	2023. 2. 22.	2023. 2. 22.
6	문화체육관광부	문화체육관광부 소관 기타공공기관 등의 경영평가에 관한 규정	2014. 5. 14.	일부개정	2021. 9. 15.	2021. 9. 15.
7	보건복지부	보건복지부 소관 공공기관 경영성과평가에 관한 규정	2011. 12. 26.	일부개정	2012. 10. 31.	2012. 10. 31.
8	산림청	산림청 소관 기타공공기관 경영실적 평가에 관한 규정	2022. 1. 1.	제정	2021. 12. 23.	2022. 1. 1.
9	산업통상자원부	산업통상자원부 소관 기타공공기관 경영평가에 관한 규정	2014. 3. 20.	일부개정	2017. 3. 10.	2017. 3. 10.
10	소방청 <sup>1)</sup>	소방청 소관 기타공공기관 경영실적평가에 관한 규정	2023. 6. 1.	제정	2023. 6. 1.	2023. 6. 1.
11	식품의약품 안전처	식품의약품안전처 산하기관의 경영실적 평가에 관한 규정	2013. 8. 27.	일부개정	2019. 5. 1.	2019. 5. 1.
12	여성가족부	여성가족부 소관 기타공공기관 경영실적평가에 관한 규정	2014. 9. 24.	일부개정	2018. 3. 22.	2018. 3. 22.
13	외교부	외교부 산하기관의 평가에 관한 규정	2009. 7. 1.	일부개정	2020. 9. 21.	2020. 9. 21.
14	중소벤처기업부	중소벤처기업부 소관 기타공공기관 경영실적평가에 관한 규정	2023. 4. 7.	제정	2023. 4. 7.	2023. 4. 7.
15	특허청	특허청 소관 기타공공기관 경영평가에 관한 규정	2015. 2. 3.	일부개정	2020. 9. 29.	2020. 9. 29.
16	해양수산부	해양수산부 소관 기타공공기관 경영실적평가에 관한 규정	2014. 3. 10.	일부개정	2023. 2. 2.	2023. 2. 2.
17	행정안전부	행정안전부 소관 산하기관 경영실적평가에 관한 규정	2014. 11. 25.	일부개정	2021. 9. 30.	2021. 9. 30.
18	환경부	환경부 소관 기타공공기관 경영실적평가에 관한 규정	2015. 10. 1.	일부개정	2022. 12. 15.	2022. 12. 15.

주: 1) 농촌진흥청, 소방청의 경우 기타공공기관 경영평가 관련 규정이 있으나, 2022년도 평가대상 기타공공기관이 없음

자료: 법제처 국가법령정보센터, 부처별 기타공공기관 평가 관련 법령, <https://www.law.go.kr/admRulSc.do?menuId=5&subMenuId=41&tabMenuId=183&query=%EA%B8%B0%ED%83%80%EA%B3%B5%EA%B3%B5%EA%B8%B0%EA%B4%80#AJAX>, 검색일자: 2023. 4. 26.

## 나. 평가단 구성

기타공공기관 경영평가 평가운영 거버넌스와 관련해서는 경영실적평가 편람·평가 결과·경영실적 개선계획 등을 심의·의결하기 위한 평가운영위원회와 경영실적평가의 수행을 위한 경영평가단으로 나눌 수 있다. 교육부, 외교부 등 일부 부처

의 경우 기타공공기관 평가운영위원회를 구성하여 운영 중인 것으로 나타났다. 평가운영위원회의 위원장은 주로 해당 부처의 실장급 등이 맡고 있으며, 외교부와 산업통상자원부의 경우 위원장을 2인으로 정하고 있었다. 구체적으로, 외교부의 경우 외교부 장관의 지명을 받은 2인을 선임하고 있었으며, 산업통상자원부는 기획조정실장과 민간위원 중 1인을 선임하고 있었다. 평가운영위원회의 위원은 주로 10~15인 내외의 정부위원 및 민간위원 등으로 구성하며, 소관부서 과장 또는 혁신행정담당관을 간사를 두어 실무운영의 책임을 담당하도록 하고 있었다.

### 경영평가위원회 관련 규정(교육부 사례)

#### 제2장 기타공공기관 경영평가위원회

제3조(기타공공기관 경영평가위원회의 설치) 공공기관의 경영실적 평가에 관하여 다음 각 호의 사항을 심의·의결하기 위하여 교육부 소관 기타공공기관 경영평가위원회(이하 "평가위원회"라 한다)를 둔다.

1. 경영실적 평가에 관한 편람(이하 "편람"이라 한다)
2. 경영실적 평가에 따른 평가등급 등 평가 결과의 확정
3. 공공기관의 경영실적 개선계획
4. 그밖에 공공기관의 평가와 관련하여 교육부 장관이 정하는 사항

제4조(평가위원회의 구성) ① 위원회는 위원장 1명을 포함하여 15명 이내의 위원으로 구성한다.

② 위원장은 교육부 기획조정실장으로 하고, 위원은 다음 각 호의 사람 중에서 교육부 장관이 위촉 또는 지명한다.

1. 공공기관 소관 고위공무원
2. 공공기관의 운영과 경영관리에 관한 전문적인 지식과 경험이 풍부한 사람(이하 "민간위원"이라 한다)
- ③ 민간위원의 임기는 2년으로 하되, 연임할 수 있다.
- ④ 평가위원회의 위원은 기관의 자율·책임경영체제 확립 및 경영효율성 제고를 위하여 그 양심에 따라 성실히 직무를 수행하여야 한다.

자료: 교육부, 「교육부 소관 기타공공기관 등의 경영평가에 관한 규정」

한편, 평가단은 구성 방식에 일부 차이는 있으나 평가를 위해서 필수적으로 구성하는 것으로 확인되었다. 교육부, 산업통상자원부, 중소벤처기업부 등에서는 평가 편람 및 평가 규정 등에서 평가단장을 외부전문가로 명시하고 있음을 확인할 수 있었다. 평가단의 규모는 대체로 평가대상 기관에 비례하는 것으로 보인다. 비교적 평가대상이 많은 부처인 문화체육관광부와 교육부의 경우 30인으로 구성된 평가단을 운영하도록 하고 있었고, 주무부처 평가 담당자를 대상으로 인터뷰를 실시한 결과 2022년도 평가에 각각 26명, 43명 규모의 평가위원단을 운영했다고 응답했다. 반면, 평가대상 기관 수가 비교적 적은 부처인 특허청, 여성가족부, 산림청의 경우 평가단 규모가 10인 이하로 나타났다.

〈표 III-10〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 거버넌스(2022년도 평가)

부처명	평가운영위원회				경영평가단		
	운영	위원장	위원의 구성	간사	운영	단장 선임	평가단 구성
기획재정부	-	-	-	-	-	-	-
교육부	○	위원장 1인 (교육부 기획조정실장)	위원 15인 (공공기관 소관 고위공무원, 민간위원)	간사 1인 (평가 담당 소관과 과장)	○	단장 1인 (외부전문가)	평가단 30인 (외부전문가) *2022년도 평가 시 26명
과학기술정보통신부 (여성과학기술인육성재단)	X	X	X	○	○	○	6명
과학기술정보통신부 (과학관(3개))	○	○	5명	X	X	X	X
과학기술정보통신부 (한국데이터산업진흥원)	○	○	○	○	-	-	-
과학기술정보통신부 (우정사업본부)	X	X	X	X	○	○	5
과학기술정보통신부 (직할연구기관)	○	○	○	○	X	X	X
외교부	○	위원장 2인 (외교부 장관 지명)	15인 이내의 위원 (당연직 위원: 산하기관 담당 국장 및 조정기획관, 민간전문가 11인 이내 위촉)		○	단장 1인	단장 1인, 10인 이내 단원
통일부	X	X	X	X	○	○	민간전문가 5명으로 구성
행정안전부	○	○	○	○	○	단장 1인	단장 1인 포함 평가위원 15인
문화체육관광부	X	X	X	X	○	단장 1인	단장 1인 포함 30인 내외 평가위원 *2022년도 평가 시 43명
농림축산식품부	○	위원장 1인 (기획조정실장)	위원장 1인 포함 10인 이내 위원 (공공기관 소관 고위공무원, 자체평가위원회 위원)	간사 1인 (혁신행정 담당관)	○	단장 1인	단장 1인 포함 10인 이내 외부전문가로 구성
산업통상자원부	○	공동위원장 2인 (산업통상부 기획조정실장, 민간위원 중 위촉)	위원 15인 이내 (기타공공기관 소관 고위공무원, 민간위원)	간사 1인 (창조행정 담당관)	○	단장 1인 (외부전문가)	15인 내외 평가위원 (외부전문가)

〈표 III-10〉의 계속

부처명	평가운영위원회				경영평가단		
	운영	위원장	위원의 구성	간사	운영	단장 선임	평가단 구성
보건복지부	X	X	X	X	○	○	20인 내외 *2022년도 평가 시 15명
환경부	○	위원장 1인 (환경부 기획조정실장)	위원 15인 내외 (중립인사)	간사 1명 (혁신행정 담당관)	○	단장 1인	10인 내외 평가위원
고용노동부	○	위원장 1인 (고용부 기획조정실장)	위원 15인 (공공기관 소관 고위공무원, 민간위원)	간사 1인 (혁신행정 담당관)	○	단장 1인	10인 내외 평가위원
여성가족부	X	X	X	간사 1인 (혁신행정 담당관)	○	단장 1인 (외부전문가)	7인 내외 평가위원 (외부전문가)
국토교통부	X	-	-	-	○	-	-
해양수산부	X	X	X	X	○	단장 1인	20인 내외 평가위원
중소벤처기업부	X	X	X	X	○	단장 1명 (외부전문가)	7(외부전문가 6인, 간사(당시 혁신행정 담당관 1인))
원자력안전위원회	-	-	-	-	○	X	5인 내외 점검위원회 구성(자체평가 위원 선정위원회 위원장, 간사위원 1, 점검위원 3) - 평가수행기관 간사제도 운영  10명 이내 외부 전문가로 평가단을 구성 - 평가 주관 기관 담당자가 간사 역할 수행
공정거래위원회	-	-	-	-	○	X	유동적
금융위원회	금융 위원회	○	금융위 내 금융발전심의회 정책글로벌 금융분과 위원장이 겸임		○	금융위원회 산업금융과장	민간전문가 10인
국가보훈처	-	-	-	-	-	-	-

〈표 III-10〉의 계속

부처명	평가운영위원회				경영평가단		
	운영	위원장	위원의 구성	간사	운영	단장 선임	평가단 구성
관세청	X	X	X	X	○	국제관세협력국장	5
방위사업청	-	-	-	-	○	평가단장 1명	전략목표 수의 배수 이상 평가위원 구성, 연구지원 부문은 3명 이상
문화재청	X	X	X	X	○	(외부위원)	단장 포함 7인 이내 (타 부처 규정, 산하 기타공공기관수를 고려하여 구성/여성가족부 기타공공기관 경영평가 규정 준용)
기상청	○	위원장 (기상청 차장)	위원 10인 이내 (정부위원, 민간위원)	혁신행정 담당관	○	단장 1인 (외부전문가)	평가위원 10인 내외 (단장 포함)
산림청	X				○	단장 1인 (외부전문가)	평가위원 7인 내외 (외부전문가)
특허청	X	X	X	X	○	단장 1인	평가위원 6인, 간사 1인(규제개혁법무담당관)
식품의약품안전처	-	-	-	-	○	-	-

주: 2023년 8월 11일 현재 본 내용에 관해 확인응답을 보내준 기관은 18개 기관임(원자력안전위원회, 고용노동부, 공정거래위원회, 과학기술정보통신부, 관세청, 교육부, 금융위원회, 기상청, 문화재청, 문화체육관광부, 방위사업청, 보건복지부, 중소벤처기업부, 통일부, 특허청, 해양수산부, 행정안전부, 환경부)

자료: 1. 법제처 국가법령정보센터, 부처별 기타공공기관 평가 관련 법령, <https://www.law.go.kr/admRulSc.do?menuId=5&subMenuId=41&tabMenuId=183&query=%EA%B8%B0%ED%83%80%EA%B3%B5%EA%B3%B5%EA%B8%B0%EA%B4%80#AJAX>, 검색 일자: 2023. 4. 26.

2. 해당 부처의 2022년도 기타공공기관 평가편람(기획재정부 산하 수출입은행과 국가보훈처 산하 88광개발의 경우 2021년 편람을 참고함)

한편, 추가적으로 부처별 기타공공기관 평가 담당부서를 조사하였다. 대부분의 부처는 혁신행정담당관실에서 기타공공기관의 평가를 담당하고 있으나, 부처에 따라서는 다른 업무와 겸직하거나 기타공공기관의 역할과 관련된 부서에서 분리하여 기타공공기관을 관리하는 경우도 있는 것으로 나타났다.

〈표 III-11〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 내부 거버넌스(2022년도 평가)

부처명	담당부서			
	부서명	처리자 직급	책임자 직급	비고
기획재정부	대외경제총괄과	행정사무관		
교육부	혁신행정담당관	행정주사	서기관	
과학기술정보통신부	혁신행정담당관실	전산주사보	혁신행정담당관	
외교부	혁신행정담당관실	계약직	혁신행정담당관	
통일부	혁신행정담당관	행정사무관	서기관	
행정안전부	혁신행정담당관	행정주사	혁신행정담당관	
문화체육관광부	기획혁신담당관	행정주사	부이사관	
농림축산식품부	혁신행정담당관	농업주사보		
산업통상자원부	혁신행정담당관	행정주사보	혁신행정담당관	
보건복지부	혁신행정담당관	보건사무관	혁신행정담당관	
환경부	혁신행정담당관	행정주사보	과장	
고용노동부	혁신행정담당관	행정주사	혁신행정담당관	
여성가족부	혁신행정담당관	행정주사	행정서기관	
국토교통부	혁신행정담당관	시설주사		
해양수산부	혁신행정담당관실	행정주사보	서기관	
중소벤처기업부	기획혁신담당관	행정주사보	부이사관	
원자력안전위원회	안전정책과	방재안전주사	안전정책과장	
공정거래위원회	경쟁정책과	행정사무관	경쟁정책과장	
금융위원회	산업금융과	행정주사보	산업금융과장	
국가보훈처	복지서비스과	행정주사	과장	
관세청	국제협력총괄과	관세주사보	서기관	
방위사업청	기술정책과	행정주사보	기술서기관	
문화재청	활용정책과	행정주사	활용정책과장	
기상청	혁신행정담당관실	기상주사보	과장	
산림청	혁신행정담당관실	임업주사	부이사관	
특허청	규제개혁법무담당관	공업주사	규제개혁법무담당관	
식품의약품안전처	혁신행정담당관	행정주사보	부이사관	

자료: 정보공개청구 결과를 바탕으로 저자 작성(2023. 5. 10. 요청)

## 다. 평가대상 기관 및 평가유형 구분

평가편람 분석 결과, 부처에 따라서 단일한 평가모형을 모든 기타공공기관에 동일하게 적용하는 경우도 있는 반면에 몇 가지 기준으로 기타공공기관을 구분하고, 각 기관의 특성에 부합하는 평가모형을 적용하는 사례도 있었다. 평가유형을 구분한 부처는 교육부, 문화체육관광부, 산업통상자원부, 환경부, 국토교통부, 식품의약

품안전처로 이들 부처는 교육부 19개 기관, 국토교통부 13개 기관, 산업통상자원부 11개 기관, 환경부 7개 기관 등으로 평가대상 기관의 수가 많기 때문에 유형을 구분하여 평가를 추진하는 것으로 보인다. 다만 보건복지부의 경우 평가대상 기타공공기관이 18개로 평가대상 기관 수가 많은 편이나 별도의 유형 구분 없이 평가를 운영하고 있어서 평가대상 기관의 수가 평가모델을 유형화시키는 유일한 사유는 아닌 것으로 보인다. 평가유형 구분은 인력규모, 설립목적, 업무 성격, 공공기관 지정유무, 재원조달 방식 등을 기준으로 하는 것으로 나타났다.

문화체육관광부 평가대상 공공기관은 6개 기관이나 장관이 지정한 민법상 법인 및 공익 법인으로 보조금을 지급하거나 기관장 임면권을 갖는 기관을 포함하여 총 38개 기관을 평가하는데, 평가대상 기관을 ① 기관 설립 목적, 미션 및 공공서비스 성격 등을 고려하여 문화진흥·기반/문화서비스/체육진흥/심의검사/자회사로 구분하고 있으며, 지표체계 적용에 있어 ② 기관의 규모와 평가부담 등을 고려하여 표준모형/약식모형으로 구분하여 평가를 추진하는 것으로 조사되었다. 여기서 약식모형에 해당하는 기관들은 기타공공기관이 아니라 문체부 산하의 주요 단체이므로 기타공공기관의 평가유형 구분은 서비스의 성격을 기준으로 구분된다고 볼 수 있다.

〈표 III-12〉 문체부 소관 경영평가 기관 유형 구분 기준

유형	유형구분 기준
문화진흥·기반	문화·예술 관련 조사연구·교육훈련·진흥 지원·예술인 복지 등 주로 문화·예술 육성 및 활성화를 위한 공익적 사업을 수행하는 기관
문화서비스	공연장, 전시장, 자료원 등 문화시설을 운영·관리하여 국민에게 문화서비스를 제공하는 기관과 예술단체를 운영·관리하여 국민에게 공연예술 향수 기회를 제공하는 기관
체육진흥	경기단체 지원·육성, 우수선수 양성, 생활체육 진흥, 체육 분야 인력 양성 등 체육 관련 진흥지원 업무를 수행하는 기관
심의검사	영상물·게임물 등급분류 및 관리, 저작권 심의, 도핑 검사, 도박문제 관리 등의 윤리성과 공정성을 확보를 위한 업무를 수행하는 기관
자회사	주식회사 형태로 설립되어 카지노, 골프장, 스포츠시설물 관리 운영 및 부대 수익사업 운영을 통해 이익 창출과 관련기금 확충 기여 등 공익적 역할을 담당하는 기관

자료: 문화체육관광부, 「2022년도 문체부 소관 기타공공기관 및 단체 경영평가편람」, 2022, p. 7

다음으로 식품의약품안전처의 경우 평가대상 기타공공기관은 3개 기관이나 역시 미지정기관을 포함하여 평가를 추진한다. 따라서, 2022년도 기준 기타공공기관 3

개 기관(1유형), 미지정기관 3개 기관(2유형)으로 구분하여 평가를 추진하는 것으로 나타났다.

가장 많은 유형을 적용하는 부처는 과학기술정보통신부(우정사업본부)로 과학기술정보통신부(우정사업본부)의 경우 다수의 기관이 기타공공기관 평가대상 기관이나 기관별로 별도의 평가편람을 적용하고 있었다. 이에, 산하 기타공공기관 중 과학기술분야 출연연구기관 평가대상, 국가과학기술연구회 및 국가과학기술연구회 소관 연구기관을 제외한 3개 국립과학관과 한국데이터산업진흥원, 우체국시설관리단, 한국여성과학기술인육성재단은 각각 별도의 평가편람을 적용하고 있었다.

〈표 III-13〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 유형(2022년도 평가)

(단위: 개)

부처명	평가대상 기타공공기관	평가유형			비고
		구분	유형구분 기준	유형구분	
기획재정부	1	X	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기획재정부 산하 기타공공기관 중 수출입은행만 해당</li> <li>• 한국투자공사는 「한국투자공사법」에 따른 경영성과평가 실시</li> </ul>
교육부	19	O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력규모, 업무의 기본성격 등 종합적 고려</li> </ul>	1유형/2유형	
과학기술정보통신부 (우정사업본부)	6	X	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관별 평가, 다만 국립과학관(대구·광주·부산)은 동일한 평가체계 적용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과학기술분야 정부출연연구기관 (과기정통부 직할기관, 국가과학기술연구회 및 국가과학기술연구회 소관 연구기관 제외)</li> </ul>
외교부	3	X	-	-	
통일부	2	X	-	-	
행정안전부	2 (미지정 기관 포함 시 8)	X	-	-	
문화체육관광부	6 (미지정 기관 포함 시 38)	O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관규모(정원)·기타공공기관 지정 여부</li> <li>• 기관 설립목적·미션 및 공공서비스 성격</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 표준모형/약식모형</li> <li>• 문화진흥·기반/문화서비스/체육진흥/심의검사/자회사</li> </ul>	
농림축산식품부	6	X	-	-	

〈표 III-13〉의 계속

부처명	평가대상 기타공공기관	평가유형			비고
		구분	유형구분 기준	유형구분	
산업통상자원부	11	○	• 규모(인력규모)와 재원조달구조 및 업무의 기본성격 등 종합적 고려	1유형/2유형	
보건복지부	18	X	-	-	
환경부	7	○	• 규모(200명 이상/ 200명 미만) 및 업무 특성	1유형/2유형	
고용노동부	7	X	-	-	
여성가족부	2	X	-	-	
국토교통부	13	○	• 사업의 성격 및 기능·구조	1유형/2유형	
해양수산부	7	X	-	-	
중소벤처기업부	6	X	-	-	
원자력안전 위원회	1	X	-	-	• 원자력통제기술원, 원자력안전기술원은 과학기술분야 출연연구기관 평가 대상으로 제외
공정거래위원회	1	X	-	-	
금융위원회	3	X	-	-	
국가보훈처	1	X	-	-	
관세청	1	X	-	-	
문화재청	1	X	-	-	
기상청	2	X	-	-	
산림청	1	X	-	-	
특허청	5	X	-	-	
식품의약품 안전처	3 (미지정 기관 포함 시 6)	○	• 공공기관 지정 여부	1유형(기타공공기관) /2유형(미지정기관)	

주: 1. 편람 비공개 부처 및 평가대상 기타공공기관이 없는 부처, 경제·인문사회연구회·경제인문사회분야 연구기관, 과학기술분야  
출연연구기관 평가 대상 기관은 연구기관 성격을 고려하여 분석 대상에서 제외함  
2. 평가대상 공공기관의 수는 부처 산하 기타공공기관 중 연구기관 등의 사유로 제외된 기관을 제외한 평가대상임  
3. 밑줄 친 부처는 기타공공기관 외 부처 산하기관(미지정 기관 등) 평가를 함께 하는 경우임  
4. 농촌진흥청, 소방청의 경우 기타공공기관 경영평가 관련 규정이 있으나, 2022년도 평가대상 기타공공기관이 없음  
5. 기획재정부에는 기타공공기관 평가 관련 규정은 없으나 「한국수출입은행 예산 및 경영실적평가에 관한 규정」(2023. 5. 15.,  
제정)에 경영실적 평가와 관련된 규정 등(편람/실적 보고/평가/결과활용)에 대해 명시하고 있음

자료: 해당 부처의 「2022년도 기타공공기관 평가편람」(기획재정부 산하 수출입은행과 국가보훈처 산하 88관광개발의 경우 2021년 편  
람을 참고함)을 토대로 저자 작성

## 라. 평가지표

평가지표의 구성은 기획재정부의 『공기업·준정부기관 경영평가(2022년도 수정)편람』의 준정부기관(위탁집행형) 평가모형<sup>4)</sup>과 유사한 형태를 띤 경우가 많았다. 이에 부처별 기타공공기관의 평가지표의 유형을 기획재정부의 『공기업·준정부기관 경영평가(2022년도 수정)편람』과의 유사성을 근거로 ① 표준형 ② 일부표준형 ③ 기타로 구분하였다. 표준형은 기획재정부의 『2022년도 공기업·준정부기관 경영평가편람(수정)』상 준정부기관(위탁집행형)의 평가범주(경영관리/주요사업) 및 가중치를 제외한 평가지표와 동일하거나 거의 유사한 경우를 의미하며, 경영관리와 주요사업 범주 외의 가점 또는 감점 등은 평가모형 분석에 반영하지 않았다. 또한, 주요사업 계량지표의 경우 부처별로 ‘주요사업 성과지표의 달성도’, ‘주요사업 성과’, ‘주요사업 목표 달성도’ 등으로 표현한 경우 동일하다고 판단하였다.

다음으로 일부표준형은 준정부기관(위탁집행형)의 평가지표 구성과 유사하고 평가범주가 경영관리/주요사업으로 동일하나 지표 수나 지표명 등 지표 구성에 다소 차이가 있는 형태를 의미한다. 마지막으로 평가범주의 수나 평가지표의 구성이 『2022년도 공기업·준정부기관 경영평가편람(수정)』상 준정부기관(위탁집행형)의 평가범주와 상이한 독자적인 모습을 띤 경우는 기타(자체유형)로 분류하였다.

분석 결과, 경영평가편람을 입수한 대부분의 부처의 평가모형이 표준형 또는 일부표준형으로 나타나며, 이는 공공기관 정상화 대책(2013. 12. 11.) 이후 기획재정부의 「기타공공기관 경영평가편람 권장(안)」 제시의 영향으로 보인다. 조사 대상 가운데 중소벤처기업부, 행정안전부, 교육부, 기획재정부, 금융위원회 등 5개 부처만 기타(자체유형)의 평가모형을 가진 것으로 분석되었다. 먼저, 중소벤처기업부의 기타공공기관 평가는 혁신, 경영성과, 서비스, 상생과 공존, 사업성과 등 총 5개의 범주로, 다른 부처와 상이하게 구성되어 있었다. 구체적으로, 학습조직의 활성화 및 성과, 제안제도의 체계화 및 성과, 수요자 편의성, 절차적·결과적 공정성 지표 등 다른 부처에 없는 지표들을 운영 중인 것으로 확인된다. 다음으로 교육부와 행정안전부는 세 가지 범주로 구성되어 있었고, 기획재정부, 금융위원회는 경영관리/

4) 기획재정부의 『공기업·준정부기관 경영평가편람』에서는 준정부기관(위탁집행형-소형) 기관에 대해 준정부기관 중 정원이 200인 미만인 기관을 소형기관으로 분류하고 있으며, 기타공공기관이 주로 규모가 작은 기관임을 고려하여 준정부기관(위탁집행형) 평가편람과 비교하였다.

주요사업으로 큰 범주는 표준형과 유사하나 주요사업 범주의 지표 구성이 상이한 데 이는 은행이 가지는 특수성으로 인한 것으로 보인다.

〈표 III-14〉 기획재정부 준정부기관(위탁집행형) 평가편람

(단위: 점)

범주	평가지표	계	비계량	계량
경영 관리 (45)	1. 경영전략	9	8	1
	- 리더십	2	2	
	- 전략기획 및 경영혁신	5	5	
	- 국민소통	2	1	1
	2. 사회적 책임	12	5.5	6.5
	- 일자리 및 균등한 기회	3	1	2
	- 안전 및 재난 관리	2	1	1
	- 친환경·탄소중립	1.5	1	0.5
	- 상생·협력 및 지역발전	3	1	2
	- 윤리경영	2.5	1.5	1
	3. 재무성과관리	13	2	11
	- 재무예산관리 (중장기재무관리계획) <sup>1)</sup>	2 (1)	2 (1)	
	- 재무예산성과 (일반관리비 관리)	7 (3)		7 (3)
	- 효율성 관리	4		4
	4. 조직 및 인적자원관리	4	4	
- 조직 및 인적자원관리 일반	2	2		
- 노사관계	2	2		
5. 보수 및 복리후생관리	7	4	3	
- 보수 및 복리후생	4	4		
- 총인건비관리	3		3	
	소계	45	23.5	21.5
주요 사업 (55)	주요사업 계획·활동·성과를 종합평가	55	24	31
	소계	55	24	31
	합계	100	47.5	52.5
가점	공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과 가점	5	5	

주: 1. 준정부기관(위탁집행형)에는 위탁집행형-SOC·안전, 위탁집행형-산업진흥, 위탁집행형-국민복지증진, 중소형-중형, 중소형-소형이 포함됨

2. 주요사업 범주는 주요사업 계량지표, 주요사업 계량지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성(비계량), 주요사업 성과관리의 적정성(비계량)으로 구성됨

1) 중장기재무관리계획은 공운법 제39조의2에 따른 중장기재무관리계획 제출대상에만 적용

자료: 기획재정부, 『2022년도 공기업·준정부기관 경영평가편람(수정)』, 2022.

〈표 III-15〉 주무부처별 기타공공기관 경영평가 모형(2022년도 평가)

부처명	평가 모형	경영관리	주요사업	기타	비고
기획재정부	기타	<p>[경영관리] (금융위 평가) 고객만족도/인권경영/비정규직의 정규직 전환 이행실태/국민 소통/1인당 부가가치/감사지적사항 이행실태/이익목표달성도(총당금 적립진전)/총자산순이익률(ROA)/채용관리업무비/총인건비인상률/경영전략 수립 및 실행노력/정부 권장정책 대응 및 업무지원/고용의 질 개선을 위한 계획 및 노력/적극적 채용관리/합리적인 인사관리/내부성과평가 적정성/효율적인 조직관리</p>	<p>[주요사업] (7재부 평가) 자금공급목표 달성/자금조달목표 달성/미래성장 지원(혁신성장산업 지원)/주력산업 지원/일자리 창출사업 지원/일자리창출 성과/기관별 맞춤형 지원(정부 수탁기금 관리)/BSG/준자기자본비율/연체대출채권비율/대손충당금적립비율/외화유동성비율/외화유동성갭비율/국가전략산업지원/전략시장 발굴 및 지원/기금 수탁업무의 효과적 수행/중소중견기업 지원/지속가능 금융지원 인프라 구축</p>	<p>(한시적 지표) 적극적 위기대응: 정부의 경기대응을 위한 프로그램 운영 능력</p>	수출입은행(2021년도) 평가편람
교육부	기타	<p>[경영전략 및 경영관리] 전략기획 및 경영혁신, 조직·인사·일자리 관리, 재무예산관리 및 성과, 업무효율, 보수·복리후생 및 노사관계</p> <p>[사회적 책임과 성과] 안전 및 환경, 동반성장과 지역발전, 윤리·투명경영, 국민참여와 열린혁신, 국민만족도</p>	<p>[주요사업 관리와 성과] 주요사업 관리(비계량), 주요사업 성과(계량)</p>	<p>(기점) 코로나19 대응노력과 성과</p> <p>(가점) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과</p> <p>(감점) 포상, 언론 홍보, 사회적 물의 등 가·감점</p>	
과학기술정보통신부 (우정사업본부)	일부 표준형	<p>[국립과학관(대구/광주/부산) 경영관리] 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전)윤리경영)</p> <p>재무성과관리(재무예산관리/재무예산성과/효율성 관리), 조직 및 인적자원관리(조직 및 인적자원관리 일반/노사관계), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/총인건비 관리)</p>	<p>[주요사업] 주요사업 계량 지표, 지표구성의 적정성, 성과관리의 적정성</p>	<p>(가점) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과</p> <p>(감점) 포상, 언론 홍보, 사회적 물의 등 가·감점</p>	<p>과기정통부 직할기관, 국가과학기술연구회 및 국가과학기술연구회 소관 연구기관 제외, 신하 기관별(국립과학관/우체국시설관리단/한국데이터산업진흥원/한국여성과학기술인육성재단) 별도의 경영평가편람 적용</p>

〈표 III-15〉의 계속

부처명	평가 모형	경영관리	주요사업	기타	비고
과학기술정보 통신부 (우정사업 본부)	일부 표준형	<p><b>우체국시설관리단</b>  <b>[경영관리]</b> 경영전략(전략기획 및 혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 창출/균등한 기회와 사회통합/안전 및 환경/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 조직·인사·재무관리(조직·인사 일반/재무예산관리), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/총인건비 관리/노사관계)</p>	<p><b>[주요사업]</b> 주요사업 계량지표, 지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성, 성과관리의 적정성</p>	<p><b>(가점)</b> 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과</p>	
		<p><b>한국데이터산업진흥원</b>  <b>[경영관리]</b> 경영전략(전략기획 및 혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 창출/균등한 기회 및 사회통합/안전 및 환경/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 조직·인사·재무관리(조직·인사 일반/재무예산 운영·성과(중장기 재무관리계획)), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/총인건비 관리/노사관계)</p>	<p><b>[주요사업]</b> 주요사업 계량지표, 지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성, 성과관리의 적정성</p>		
	일부 표준형	<p><b>한국여성과학기술인육성재단</b>  <b>[경영관리]</b> 리더십 및 경영전략(전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경 탄소중립/상생협력 및 지역발전/윤리경영), 조직·인사·예산 관리 및 성과(조직·인사·예산관리/예산집행 성과/일·가정 양립), 보수 및 복리후생(보수 및 복리후생/총인건비 관리/노사관계)</p>	<p><b>[주요사업]</b> 주요사업 계량지표, 성과관리의 적정성</p>	<p><b>(가점)</b> 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과</p>	

〈표 III -15〉의 계속

부처명	평가 모형	경영관리	주요사업	기타	비고
외교부	일부 표준형	<b>[경영관리]</b> 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 재무성과관리(재무예산관리/재무예산성과), 조직 및 인적자원관리(조직 및 인적자원관리 일반/노사관계), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/총인건비관리)	<b>[주요사업]</b> 주요사업 계량지표, 주요사업 성과관리 적정성, 주요사업 평가지표 구성 및 목표의 수준 적정성	<b>(가점)</b> 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과 가점	
통일부	일부 표준형	<b>[경영관리]</b> 경영전략 및 경영 혁신(경영전략 및 리더십/혁신노력과 성과), 사회적 가치 구현(사회적 가치 구현 노력/균등한 기회 제공 및 사회통합 성과/지역사회 및 산업 내 상생·협력 성과/인권경영 및 윤리경영/참여와 개방(고객만족도·알리오공시), 재무예산 관리 및 성과(재무예산관리/계량 관리 업무비), 조직 및 인사관리, 보수 및 노사관리(보수 및 복리후생/총인건비 인상률/노사관리)	<b>[주요사업]</b> 주요사업 관리, 사회적 가치 실현 사업 관리, 사회적 가치 실현 사업 성과, 주요사업 성과		
행정안전부	기타	<b>[종합경영]</b> 전략 및 리더십, 사회적 책임(윤리책임경영, 일자리 창출, 안전 및 환경), 소통과 혁신(국민소통 및 참여, 경영혁신) <b>[경영관리]</b> 인사·재무·경영정보(조직 및 인적자원관리, 재무·예산관리, 경영정보관리), 보수 및 노사관리(보수 및 복리후생관리, 노사관리)	<b>[주요사업]</b> 주요사업지표(비계량/계량)	<b>(혁신계획)</b> 혁신계획의 실행 노력과 성과	
문화체육 관광부	일부 표준형	<b>[경영관리]</b> 경영전략 및 리더십(경영비전 실행 전략 및 노력/리더십/공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/윤리 및 인권 경영노력과 활동/안전 및 재난관리/상생협력), 조직·인사·재무관리(조직·인사/노사관리/재무예산 관리), 보수 및 복리후생 관리(보수 및 복리후생/총인건비 인상률), 국민소통(고객관리 활동/고객만족도/공공정보 개방 및 활용/경영정보 공시)	<b>[주요사업]</b> 주요사업, 추진노력 및 집행효율성, 계량적 목표달성도 등	문체부 소관 기타공공기관 및 단체 평가의 지표 및 가중치는 표준모형(자회사 별도)/악식모형으로 구분 여기에서는 표준모형을 비교	

〈표 III -15〉의 계속

부처명	평가 모형	경영관리	주요사업	기타	비고
농림축산 식품부	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 재무성과 관리(재무예산관리/재무예산성과, 조직 및 인적자원관리(조직 및 인적자원관리, 일반/노사관계))	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 계량지표, 주요사업 성과관리의 적정성, 주요사업 지표 구성의 적정성	( <b>가점</b> ) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과, 인건경영을 위한 노력과 성과 ( <b>감점</b> ) 총인건비 관리	
산업통상 자원부	일부 표준형	[ <b>기관장 리더십과 경영관리</b> ] 경영전략(기관장 리더십/기관의 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리경영/인권경영), 재무성과관리(재무예산관리(예산관리)/재무예산성과/업무 효율), 조직·인적자원 및 성과관리(조직 및 인적자원관리, 일반/노사관계), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/총인건비 인상률)	[ <b>주요사업 관리와 성과</b> ] 주요사업 관리(비계량), 주요사업 성과(계량), 주요사업 지표 구성의 적정성	( <b>가점</b> ) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과 가감점	
보건복지부	표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 재무성과관리(재무예산관리/재무예산성과/효율성 관리), 조직 및 인적자원관리(조직 및 인적자원관리, 일반/노사관계), 보수 및 복리후생(보수 및 복리후생/총인건비 관리)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 계량지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성, 주요사업 성과관리의 적정성, 주요사업 성과지표의 달성도	( <b>가점</b> ) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과	
환경부	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 전략기획 및 경영혁신(전략기획 및 리더십/지속적 경영혁신/정부지침에 따른 혁신계획/경영정보/공시점검/윤리경영/고객만족도), 사회적 책임(일자리 창출/공정채용 및 양성평등/인권경영/재단 및 안전관리와 정보보호/상생·협력 및 지역발전/노사관계/장부관정정책), 환경·탄소중립 경영, 경영효율화 및 성과(조직·인적자원 및 성과 관리/보수 및 복리후생 관리/업무효율성, 재무예산 관리 및 성과(재무예산관리/재무예산성과(사업비집행률))	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 비계량, 주요사업 성과(계량)		

〈표 III -15〉의 계속

부처명	평가 모형	경영관리	주요사업	기타	비고
고용노동부	표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전), 윤리경영 및 인문경영, 재무성과관리(재무예산관리/재무예산성과/효율성 관리), 조직 및 인적자원관리(조직 및 인적자원관리 일반/노사관계), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/총인건비 관리)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성, 주요사업 성과관리의 적정성, 주요사업 성과	( <b>기점</b> ) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과	
여성가족부	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 기관장 리더십, 윤리경영, 조직 및 예산관리(조직·인적자원 관리/예산 및 재무관리), 보수 및 복리후생 관리(보수 및 복리후생/총인건비 관리/노사관계), 혁신과 소통	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 비계량 활동 및 성과, 주요사업 계량성과	( <b>기점</b> ) 혁신계획의 적정성 및 성과	
국토교통부	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리 및 인권경영/정부관정정책), 재무예산관리 및 성과(재무예산 운영·성과/일반 관리비 관리/효율성 관리), 조직 및 인적자원관리(조직 및 인력관리/노사관계), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/총인건비관리)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 성과관리의 적정성, 주요사업 지표 구성의 적정성, 주요사업 성과지표	( <b>기점</b> ) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과 가점	
해양수산부	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략(리더십/공직복무관리/국민소통/전략기획 및 경영혁신), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 재무성과 관리, 조직·인적자원관리, 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/총인건비 관리)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 실적(계량), 주요사업 성과관리의 적정성, 주요사업 지표 구성의 적정성	( <b>기점</b> ) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과 가점	

〈표 III -15〉의 계속

부처명	평가 모형	경영관리	주요사업	기타	비고
중소벤처 기업부	기타	<p><b>[혁신]</b> 기관장의 혁신 리더십, 기관장의 책임 운영, 혁신의 제도화 및 혁신성과</p> <p><b>[경영성과]</b> 재무성과관리, 학습조직의 활성화 및 성과, 재인제도의 체계화 및 성과</p> <p><b>[서비스]</b> 수요자 편의성, 절차적·결과적 공정성, 정책만족도</p> <p><b>[성과와 공존]</b> 상생결재시스템 도입, 경영평가 결과 확산, 일자리 창출, 재난 및 안전관리, 윤리경영, 상생·협력, 노사협력</p>	<p><b>[사업성과]</b> 성과지표의 적정성·도전성, 달성도</p>	<p><b>(가점)</b> 사회공헌도 (중점시책성과 등)</p> <p><b>(가점)</b> 공공기관 혁신계획 노력 및 성과</p> <p><b>(감점)</b> 사회적 물의, 위법행위 등</p>	
원자력안전 위원회	일부 표준형	<p><b>[경영관리]</b> 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 재무예산관리(재무예산 운영·성과), 조직·인적자원관리(조직 및 인적자원관리/노사관계), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/충인간비 관리)</p>	<p><b>[주요사업]</b> 주요사업 성과관리의 적정성 주요사업 지표 구성의 적정성, 주요사업 계량지표</p>	<p><b>(가점)</b> 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과</p>	<p>원자력통제기술원, 원자력안전기술원은 과학기술분야 출연연구기관 평가대상으로 분석 대상에서 제외</p>
공정거래 위원회	일부 표준형	<p><b>[경영관리]</b> 경영전략(전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/윤리경영), 재무관리(재무예산관리/재무예산성과), 조직 및 인적자원 관리(조직 및 인적자원관리 일반/노사관계), 보수 및 복리후생 관리(보수 및 복리후생/충인간비 관리)</p>	<p><b>[주요사업]</b> 주요사업 성과관리의 적정성 주요사업 지표 구성의 적정성, 주요사업 계량지표</p>	<p><b>(가점)</b> 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과 가점</p>	
금융위원회	기타	<p><b>[경영관리]</b> (계량) 고객만족도/인권경영/국민소통/1인당 부가가치/감사지적사항 이행실태/이익목표달성도(총당금 적립진/ROA/총자산순이익률)/계량관리업무비/총인간비인성률 (비계량) 경영진료 수리 및 실행노력/장부 권장정책 대응 및 업무지원/고용의 질 개선을 위한 계획 및 노력/적극적 채용관리/합리적 인사관리/내부성과평가 적정성/효율적 조직관리/보수 및 복리후생</p>	<p><b>[주요사업]</b> (계량) 자금공급목달성도/ 자금조달목달성도/혁신산업지원/맞춤형 금융지원/기초산업 자금지원/ 일자리창출사업지원/일자리창출 성과(output) 지표1/일자리 창출성과(output) 지표2/실비투자성과(output) 지표 (비계량) 주요사업 추진실적 (간접성 관리)표BS7(준자기자본비율/ 연체대출채비율/대손충당금적립률/유동성커버리지 비율/외화유동성커버리지비율)</p>		<p>수출인은행 주요사업 법주는 기획재정부가 평가</p>

〈표 III -15〉의 계속

부처명	평가 모형	경영관리	주요사업	기타	비고
국가보훈처	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략/경영비전과 실행전략, 사회적 가치 구현(일자리창출/공정한 기회와 사회통합/안전 및 환경/상생협력 및 지역발전/윤리경영), 업무효율(노동생산성/개발인건비/계량관리업무비), 조직·인사관리(조직·인사관리의 합리성/삶의 질 제고), 보수 및 복리후생(보수·복리후생/노사관계), 혁신과 소통(국민소통(경영정보공세)/고객만족도 조사 결과)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 계량지표(36층 골프장 내장객 목표달성도, 수탁회계 당기순이익 달성도/고객1인당 객단가 목표달성도/부문별 매출액 목표달성도/내부경기제도 적정성 및 고객만족경영 노력과 성과/코스 및 실외연습장 관리의 적정성) 주요사업 성과 비계량지표(내부 경기제도 적정성 및 고객만족경영 노력과 성과/코스 및 실외연습장 관리의 적정성)		88관광개발 (2021년도)편람
관세청	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 공정한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 재무성과관리(재무예산 관리/재무예산 성과/효율성 관리), 조직 및 인적자원관리(조직 및 인적자원관리 일반/노사관계), 보수 및 복리후생 관리(보수 및 복리후생/충인건비관리)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 성과지표, 주요사업 성과관리의 적정성	(가점) 공공기관 혁신계획 이행 노력	기획재정부 편람 준용 명시 하향조정(감점) 기준운영(사회적 기본채무 위반 및 사회공헌에 대한 조치)
문화재청	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략(경영기획 및 혁신/국민소통), 사회적 책임(윤리경영 노력과 활동/공정한 기회/안전 및 재난관리/상생·협력 및 지역발전)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 계량지표(문화유산 향유방식 혁신/문화유산 성장동력 확보/문화유산 균형발전 선도), 주요사업 계량지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성	(가점) 공공기관 혁신계획 실행노력과 성과 가점	
기상청	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략 및 리더십(전략기획/국민소통), 사회적 가치 구현(일자리 창출/공정한 기회와 사회통합/안전 및 환경/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 조직·인사·재무관리(조직·인사 일반/재무예산 운영·성과), 보수 및 복리후생(보수 및 복리후생/충인건비 관리/노사관계)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 계량지표 구성과 성과관리의 적정성(구성의 적정성/추진체계의 적정성)치세대수치(예보모델개발사업단에만 해당)/성과관리의 적정성, 기관별 주요사업지표	(가점) 공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과	

〈표 III -15〉의 계속

부처명	평가 모형	경영관리	주요사업	기타	비고
신림청	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략 및 리더십(전략기획 및 혁신/국민소통), 사회적 가치 구현(일자리 창출/균등한 기회와 사회통합/안전 및 환경/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 조직·인사 관리(조직·인사 일반), 보수 및 복리후생 관리(보수·복리후생/충인건비 관리/노사관계)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 계량지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성, 주요사업 성과관리의 적정성, 주요사업 계량지표	(가점) 코로나19 대응 노력과 성과 기점 (감점) 사회적인 물의를 일으킨 경우 감점	세부 평가내용까지 공기임, 준정부기관 평가편람과 동일하나 업무효율(재무관리 등)에 관한 지표만 제외
특허청	표준형	[ <b>경영관리</b> ] 경영전략(리더십/전략기획 및 경영혁신/국민소통), 사회적 책임(일자리 및 균등한 기회/안전 및 재난관리/친환경·탄소중립/상생·협력 및 지역발전/윤리경영), 재무성과관리(재무예산관리/재무예산성과/효율성 관리), 조직 및 인적자원관리 (조직 및 인적자원관리 일반/노사관계), 보수 및 복리후생관리(보수 및 복리후생/충인건비 관리)	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 계량지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성, 주요사업 성과관리의 적정성, 주요사업 목표달성도	(가점) 혁신계획 수립을 위한 노력과 성과 기점 (감점) 사회적인 물의를 일으킨 경우 감점	
식품의약품 안전처	일부 표준형	[ <b>경영관리</b> ] 책임경영(전략기획 및 혁신/윤리경영/인권경영), 사회적 가치 구현(일자리 창출/균등한 기회와 사회통합/안전 및 환경/상생·협력 및 지역발전/국민평가), 조직·인사·재무관리, 보수 및 복리후생	[ <b>주요사업</b> ] 주요사업 성과관리의 적정성, 성과지표 달성도, 지표 구성의 적정성	(가점) 혁신계획의 적정성	기타공공기관은 1유형에 해당

주: 편람 비공개 부처 및 평가대상 기타공공기관이 없는 부처, 경제인문사회연구회·경제인문사회연구원·연구기관 과학기술분야 출연연구기관 평가 대상 47개 기관(과학기술정보통신부, 해양수산부, 방위사업청, 원자력안전위원회, 국가과학기술연구회)은 연구기관·성격을 고려하여 분석 대상에서 제외함

자료: 해당 부처의 「2022년도 기타공공기관 평가편람」을 참고하여 저자 정리(기획재정부 신하 수출임은행과 국가보호처 신하 88관광개발의 경우 2021년 편람을 참고함)

## 마. 평가의 환류(후속조치)

기타공공기관 평가 결과 후속조치의 활용 정도는 부처별로 차이가 있는 것으로 나타났다. 대부분의 부처가 평가 결과에 따라 금전적 보상을 제공하거나 기관장 등의 임면과 연계하고 있는 것으로 확인되었는데, 문화체육관광부는 「문화체육관광부 산하 기타공공기관 등의 임원 성과급 운영 지침」(운영지침)을 통해 기타공공기관의 경영평가 성과급에 대해 규정하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 기관장의 경영평가 기관장 성과급은 기획재정부의 준정부기관 성과급 지급률을 준용하도록 하고 있었다(운영지침 제7조; 제8조). 다만, 주식회사형의 경우 공공기관 기관장의 경영평가 성과급은 경영실적평가 결과에 따라 기관예산 상황 반영 및 주무부서 협의 거쳐 지급하며, 직전년도 성과급 지급 기준액 100분의 120을 상한으로 하고 있다(운영지침 제9조).

보건복지부의 경우 평가 결과가 경영개선에 반영될 수 있도록 지적사항 조치계획을 제출하고, 경영평가단 피드백을 통한 개선방안 마련을 유도하였다. 더 나아가 「2020년도 보건복지부 기타공공기관 경영실적 평가보고서」에 따르면 성과급 지급과 우수기관에 대한 인센티브 제공도 이루어진 것으로 보인다. 성과급의 경우 문화체육관광부와 마찬가지로 준정부기관 성과급 지급률을 준용하여 S등급인 경우 60~100%, A등급인 경우 48~80%, B등급인 경우 36~60%, C등급인 경우 24~40%이며, D와 E등급은 성과급이 지급되지 않는다. 인센티브의 경우 우수기관에 대해 장관상을 수여하고, 포상금을 지급한다. 하지만 결과와 보수의 연계는 규정상 정하고 있는 바와 실제 운영이 같게 이뤄지고 있는지 추가조사를 통한 확인이 필요할 것으로 보인다.

다음으로 기관장 해임 건의 등 임면과 연계하거나 부진기관의 개선계획 제출 및 점검 등을 통해 평가 결과의 환류가 이루어지고 있으며 교육부, 외교부, 보건복지부, 원자력안전위원회 등 일부 부처의 경우 결과에 대한 컨설팅이 이루어지고 있었다. 이외에 일부 기관은 우수기관 표창 등의 조치를 활용하고 있으며, 중소기업부의 경우 공통지표 중 2년 이상 연속으로 우수 등급(90점 이상)을 받은 지표는 해당 지표에 한해 해당 기관이 다음 연도에 면제를 신청할 경우에는 평가를 면제할 수 있도록 하고 있었다.

(표 III-16) 주무부처별 기타공공기관 경영평가 후속조치(2022년도 평가)

부처명	결과-보수 연계	결과-임면 연계	부진 기관 개선계획 제출	정보공유 및 확산	컨설팅	기타
기획재정부	○	○				
교육부	○	○	○	○	○	우수기관 교육부 장관 표창
과학기술정보통신부 (여성과학기술인 육성재단)	○	X	○	○	○	
과학기술정보통신부 (과학관(3개))	○	X	○	○	○	
과학기술정보통신부 (한국데이터산업진흥원)	○	○	○	○ (알리오 공시)	○ (성과평가 연계 등 활용)	
과학기술정보통신부 (우정사업본부)	○	○	○	○	X	
과학기술정보통신부 (직할연구기관)	○	X	○	○	○	
외교부	○	○	X	○	○	
통일부	○	○	○			우수기관 표창
행정안전부	○	평가면람 상에 명확한 규정 내용은 없음	○	○	○	우수기관 표창
문화체육관광부	○	○	○	○	○	표창 및 포상금
농림축산식품부	○	○	○			표창 또는 포상금 지급
산업통상자원부	○	○	○	X	X	표창 및 인센티브 가능
보건복지부	○	○	○	○	○	포상 (보건복지부 장관상, 상금)
환경부	○	○	○	○	X	표창
고용노동부	○	○	○	X	○	기관운영비 감액
여성가족부	○	○	○	○ (알리오 공시)	X	
국토교통부	X	X	X	X	X	
해양수산부	○ 한국해양 진흥공사의 경우 별도계획에 따라 지급	○	○	○	○	표창, 포상금, 예산 인력 등에 반영
중소벤처기업부	○	○	○	X	X	표창 가능, 공통지표 중 2년 이상 연속으로 우수 등급(90점 이상)을 받은 지표는 해당 지표에 한해 해당 기관이 다음 연도에 면제를 신청할 경우에는 평가를 면제

〈표 III-16〉의 계속

부처명	결과-보수 연계	결과-임면 연계	부진 기관 개선계획 제출	정보공유 및 확산	컨설팅	기타
원자력안전위원회	○	×	○	×	○	표창
공정거래위원회	○	○	○	×	○	표창
금융위원회	○	○	기관별 개선 필요사항 및 개선 조치 내용이 포함된 경영실적 평가 결과 보고서 발간	경영실적평가 결과보고서 공개	매년 연구용역을 통해 경영실적평가 결과보고서 발간	예산, 정원 점포승인 등 참고자료 활용 / 종인건비 인상을 준수 여부 예산승인과 연계
국가보훈처						
관세청	○	○	○	○	×	사회적 기본채무 위반 및 사회공헌에 대한 조치
방위사업청	○-기관장	×	○	평가단이 평가 결과를 임직원에게 설명	×	미흡한 성과목표 관련 부서는 기능 역할 재편, 탁월한 성과 정부 포상 추천
문화재청	○-기관장, 상임이사	○	○	○ (재단홈페이지 및 알리오 공개/2022년 결과부터 적용)	○ (2022년 평가 결과부터 적용)	표창 가능
기상청	○	○	○	×	×	표창 가능
산림청	○	○	○	×	×	표창 및 인센티브 가능
특허청	○	○	○	○	○	표창
식품의약품안전처	○	×	○	×	×	표창

주: 2023년 8월 11일 현재 본 내용에 관해 확인 응답을 보내준 기관은 18개 기관임(원자력안전위원회, 고용노동부, 공정거래위원회, 과학기술정보통신부, 관세청, 교육부, 금융위원회, 기상청, 문화재청, 문화체육관광부, 방위사업청, 보건복지부, 중소벤처기업부, 통일부, 특허청, 해양수산부, 행정안전부, 환경부)

자료: 1. 법제처 국가법령정보센터, 부처별 기타공공기관 평가 관련 법령, <https://www.law.go.kr/acmRulSc.do?menuId=5&subMenuId=41&tabMenuId=183&query=%EA%B8%B0%ED%83%80%EA%B3%B5%EA%B3%B5%EA%B8%B0%EA%B4%80#AJAX>(검색일자: 2023. 4. 26.)

2. 해당 부처의 2022년도 기타공공기관 평가편람(기획재정부 산하 수출입은행과 국가보훈처 산하 88관광개발의 경우 2021년 편람을 참고함)

## 4. 기타공공기관 경영평가 운영상의 쟁점

### 가. 기타공공기관 경영평가의 획일화

다양한 특성을 가진 주체로 공기업과 준정부기관과 다른 분류체제로 구성 및 관리되고 있다. 기타공공기관이 유형분류와 지정 현황을 통해 알 수 있듯이 다양한 유형의 기타공공기관이 부처별로 적게는 1개에서 많게는 33개까지 관리의 대상이 된다. 그렇다면 주무부처별로 이뤄지는 기타공공기관의 평가는 다양한 상황을 반영하고 있는지 검토해 볼 필요가 있다. 기타공공기관 경영평가제도 운영실태로 미루어 보아 기획재정부 평가의 원형을 그대로 따르는 듯한 인상을 준다. 이러한 방식으로 제도를 운영하였을 경우 다양한 특성으로 인한 부정합이 발생하지 않는지 확인해 보아야 할 필요가 있다.

### 나. 평가 거버넌스의 구성과 역할

기획재정부 평가의 경우 기획재정부와 평가단 및 공공기관이 경영평가 운영의 핵심주체로 기획재정부는 평가제도의 인센티브가 되는 재정과 인력 등의 배분 권한을 통해 강력한 힘을 발휘하고, 평가단은 전문성을 바탕으로 체계적인 평가를 추진하며, 공공기관은 나름의 방식으로 기획재정부와 평가단과 소통하여 평가제도의 지속적인 변화를 도모해 왔다. 기타공공기관의 평가에 있어도 나름의 거버넌스가 구성된 것으로 보이나, 현재 각 거버넌스 주체가 수행하는 역할에 부족한 점은 없는지, 어떠한 부분에 변화를 도모해야 할지 살펴보고자 한다.

### 다. 공개와 환류

마지막으로 기획재정부의 평가는 그 결과가 알리오에 공시되고 있다. 기타공공기관의 경우 2022년도 평가부터 알리오에 평가 결과를 공시하도록 하고 있으나,<sup>5)</sup> 평가 결과의 반영이 의미 있는 정보생산이 될 수 있도록 공개와 환류 측면에서의 개선방안은 없는지 살펴보고자 한다.

5) 기획재정부, 「자율·책임·역량 강화를 위한 공공기관 관리체계 개편방안」, 공공기관운영위원회 안건자료, 2023. 2. 3.; 기획재정부, 「공공기관의 통합공시에 관한 기준 개정(안)」, 공공기관운영위원회 안건자료, 2023. 2. 3.

다음 장에서는 실증데이터를 활용하여 쟁점 및 개선방안에 관해 살펴보고, 경영평가제도를 가장 가까이 관찰할 수 있는 경영평가단 위원을 중심으로 한 심층 인터뷰를 통해 앞서 제기한 쟁점에 관한 실정을 살펴보고자 한다.

---

## IV. 실증분석

---

### 1. 연구의 분석틀

기타공공기관 경영실적평가 추진실태를 파악하고 평가과정의 체계성과 평가 결과의 신뢰성 제고 방안을 마련하고자 알리오를 통해 공개된 기타공공기관 경영평가보고서를 바탕으로 평가 결과에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 살펴보았다. 기타공공기관 고유의 특성인 조직의 규모, 지출규모 및 기타공공기관의 역할에 따른 유형 구분이 평가 결과에 미치는 영향을 살펴보았으며, 주무부처별 평가 운영상 특성이라 할 수 있는 평가대상 기관의 수와 평가위원단의 규모 및 세분화된 평가 지표 활용 여부가 평가 결과에 미치는 영향을 살펴보았다.

다음으로 양적 분석의 한계를 보완하고자 각 부처 기타공공기관 경영평가 참여 경험이 있는 평가위원 7명을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 평가 기획의 연속성, 평가 추진 거버넌스의 전문성, 평가 결과의 신뢰성과 환류 등에 대한 평가위원의 의견에 대해 평가 경험을 바탕으로 자유롭게 논의하였다.

### 2. 기타공공기관 경영평가 결과에 영향을 미치는 요인

#### 가. 경영평가 지표체계

기타공공기관 평가지표의 일반적인 구성은 <표 IV-1>과 같다. 정권별로 강조되는 지표의 배점 차이는 존재하지만, 제도 도입 초기부터 지금까지 지표의 체계는 대체로 유사한 구조를 유지해 왔다. 먼저, 평가의 범주는 경영관리와 주요사업으로 구분하고, 주요사업지표는 개별 기관의 현안과제를 반영해 세부 지표별로 가중치 조정이 가능하도록 허용했다. 각 범주는 다시 계량과 비계량지표로 나누어 세부 지표별로 가중치를 부여했다. 구체적으로, 경영관리 범주에서는 고객만족도, 업

무효율, 재무예산 관리 및 성과, 보수 및 복리후생 관리 등의 항목에 대한 평가를 진행하고, 주요사업 범주에서는 주요사업별 계획·활동·성과·환류 과정을 종합적으로 평가하고 전문성, 수익성, 공공성 강화 노력을 살피도록 구성했다.

〈표 IV-1〉 기타공공기관 경영평가 평가지표(예시)

(단위: 점)

범주	평가지표	비계량	계량	배점 합계
경영관리	1. 전략기획 및 경영혁신	8		8
	2. 조직 및 예산관리	10	4	14
	(1) 조직인적자원관리	6	2	8
	(2) 예산 및 재무관리	4	2	6
	3. 보수 및 복리후생 관리	7	3	10
	(1) 보수 및 복리후생	4		4
	(2) 총인건비 관리		3	3
	(3) 노사관계	3		3
	4. 사회적 책임과 성과	11	8	19
	(1) 안전 및 환경	3	1	4
	(2) 동반성장과 지역발전	3	2	5
	(3) 윤리투명경영	3	1	4
	(4) 국민참여와 사회공헌	2		2
(5) 국민만족도		4	4	
소계	36	15	51	
주요사업	1. 주요사업	9	6	16
	(1) 적정성	9		10
	(2) 성과		6	8
	2. 주요사업	8	4	14
	(1) 적정성	8		9
	(2) 성과		4	6
	3. 주요사업	7	4	14
	(1) 적정성	7		8
	(2) 성과		4	6
	4. 주요사업	7	4	15
	(1) 적정성	7		8
	(2) 성과		4	6
	소계	31	18	49
가점사항(새정부공공기관 혁신가이드라인)		5		5
합계		67	33	100

자료: 부처별 「2022년도 기타공공기관 경영평가편람」을 바탕으로 저자 재구성

구체적인 이해를 돕기 위해 기타공공기관의 주요사업지표를 사례를 중심으로 소개하고자 한다. 예시기관은 부처별 평가의 규모를 기준으로 대/중/소를 대표할 수 있는 부처인 교육부와 환경부, 여성가족부를 선정하였다. 다음으로 선정된 부처의 알리오 공시 첫 번째 기관의 사례를 소개하였다.

첫 번째 사례는 교육부의 강릉원주대학교치과병원이다. 교육부 경영실적평가는 2개의 유형으로 나누어 병원과 교육기관의 평가가 이루어지는데, 병원 유형은 지역별 국립병원 및 치과병원을 하나의 그룹에서 평가한다. 강릉원주대학교치과병원의 주요사업지표는 다음 <표 IV-2>와 같이 구성되어 있으며 해당 지표는 병원 유형에 동일하게 적용된다. 주요사업지표는 크게 비계량부문과 계량부문으로 나누어 지는데, 비계량지표는 주요사업의 추진계획과 집행, 성과와 환류 차원에서 적정한지를 정성적으로 평가하는 역할을 하고, 계량지표는 세부 실행과제의 달성도를 평가하는 역할을 한다. 2022년도 평가에서 강릉원주대학교치과병원의 경우 비계량에서 27.2점, 계량에서 15.9점을 획득하여 총 43.1점을 획득했다.

<표 IV-2> 교육부 기타공공기관 주요사업지표 예시: 강릉원주대학교치과병원

(단위: 점)

평가지표		비계량		계량		점수 합산
		배점	득점	배점	득점	
1. 교육사업	(1) 교육사업 수행의 적정성	12	8.40			8.40
	(2) 수련치과병원 실태조사			3	6	6.00
	(3) 의료기관 공공보건의료 교육 이수율			3	결측	결측
2. 연구사업	(1) 연구사업 수행의 적정성	12	8.40			8.40
	(2) 교수연구실적			4	4	4.00
	(3) 교수 1인당 연구비 집행실적			2	1.84	1.84
3. 진료사업 및 공공보건 의료사업	(1) 진료사업 수행의 적정성	13	10.40			10.40
	(2) 의료기관 인증			5	결측	결측
	(3) 공공보건의료계획 시행 결과 평가			8	4.06	4.06
소계		37	27.2	25	15.9	43.1

자료: 저자 작성

다음으로 환경부 예시기관인 국립낙동강생물자원관의 주요사업지표는 다음 <표 IV-3>과 같이 구성되어 있다. 환경부는 평가대상 기관의 유형을 기타공공기관 현원 200명을 기준으로 큰 규모의 기타공공기관인 1유형과 작은 규모의 기타공공기

관인 2유형으로 구분하고 있다. 국립낙동강생물자원관은 당초 2유형에 속하였으나 편람 수정과정에서 1유형으로 변경되었다. 1유형과 2유형은 경영관리에서 조직 및 인적자원관리와 성과관리를 평가하느냐 여부에 차이가 있고, 1유형의 주요사업 배점은 총 50점, 2유형의 주요사업 배점은 총 52점으로 주요사업의 배점 차이가 발생한다. 국립낙동강생물자원관은 비계량과 계량을 포함해 50점 배점에서 43.664점을 획득하였으며, 계량지표의 득점은 28.964점으로 100점 만점으로 환산할 때, 96.5점을 획득했다.

〈표 IV-3〉 환경부 기타공공기관 주요사업지표 예시: 국립낙동강생물자원관

(단위: 점)

평가지표		비계량		계량		점수 합산
		배점	득점	배점	득점	
1. 담수생물자원 조사 발굴 및 다양성 관리사업	(1) 사업성과관리의 적정성	8	5.6			5.6
	(2) 담수생물자원 조사·발굴			8	8	8,000
	(3) 담수생물 다양성 관리			4	4	4,000
2. 담수생물자원 확보 및 활용사업	(1) 사업성과관리의 적정성	7	5.6			5.6
	(2) 담수생물배양체 확보 및 후보소재 발굴			6	4,964	4,964
	(3) 상용화 활용기술 사업화 연구실적			4	4	4,000
3. 생물자원관 전시 및 교육사업	(1) 사업성과관리의 적정성	5	3.5			3.5
	(2) 수요맞춤형 생물자원 전시			5	5	5,000
	(3) 생물다양성 특화교육			3	3	3,000
소계		20	14.7	30	28,964	43,664

자료: 저자 작성

마지막으로 여성가족부의 한국양성평등교육진흥원의 주요사업지표는 다음 〈표 IV-4〉와 같이 구성되어 있다. 2022년도에 여성가족부는 총 2개의 기관만을 평가했다. 한국양성평등교육진흥원은 4개의 주요사업에 대해서 각각 1개의 비계량지표와 1개의 계량지표로 평가하였다. 교육부와 환경부 평가와 마찬가지로 비계량지표를 통해서 사업수행의 적정성을 평가하였고, 계량지표를 통해서 사업을 통해 달성한 주요 성과의 달성도를 평가하였다. 한국양성평등교육진흥원의 경우에 계량지표에서는 모두 만점을 획득했고, 비계량지표에서만 감점을 받은 것으로 나타났다. 계량지표의 득점은 18점으로 100점 만점으로 환산할 때, 100점을 획득했다.

〈표 IV-4〉 여성가족부 기타공공기관 주요사업지표 예시: 한국양성평등교육진흥원

(단위: 점)

평가지표		비계량		계량		점수 합산
		배점	득점	배점	득점	
1. 공공교육사업	(1) 사업수행의 적정성	9	7.2			7.2
	(2) 양성평등 인식변화 수준			6	6	6
2. 전문강사 양성사업	(1) 사업수행의 적정성	8	6.4			6.4
	(2) 전문인력 성별 다양성 제고 성과			4	4	4
3. 스마트교육사업	(1) 사업수행의 적정성	7	5.6			5.6
	(2) 대상별 스마트교육 확대 성과			4	4	4
4. 양성평등 문화 확산사업	(1) 사업수행의 적정성	7	4.9			4.9
	(2) 젠더온 콘텐츠 활용 성과			4	4	4
소계		31	24.1	18	18	42.1

자료: 저자 작성

평가단은 각 기관이 제출한 경영실적보고서를 바탕으로 1차 서면 심사 이후에 2차 현장 실사를 통해 실적의 사실 여부 및 실제 존재 여부를 확인하고 담당자 인터뷰 등을 통해 정성평가를 시행한다. 계량지표의 경우 가중치에 따라 득점을 계산한 값을 평가 결과로 합산하게 되고, 비계량 지표의 경우 9등급으로 A+ ~ E0까지 등급을 매긴다. 최종 결과는 경영관리 계량, 비계량 점수와 주요사업 계량, 비계량 점수의 합산 및 가중치 계산을 통해 5~6개 단계로 종합한다. 예를 들어 6단계의 평가 등급을 채택하는 경우 평가 결과는 탁월(S), 우수(A), 양호(B), 보통(C), 미흡(D), 아주미흡(E)으로 나타낼 수 있다.

## 나. 분석대상 및 주요 변수의 설정

2022년도에 지정된 기타공공기관은 30개 부처의 216개 기관이다. 그중에서 분석을 위해 알리오 공시 및 정보공개청구를 통해 확보한 2022년도 기타공공기관 편람 및 경영평가 보고서를 활용하여 20개 부처 116개 기관의 데이터를 구축하였다. 별도 평가를 진행하는 경제·인문사회연구회 소관 출연연구기관과 국가과학기술연구회 소관연구기관은 제외하였고, 기관장의 임기인 3년 주기로 평가를 실시하는 방위사업청도 제외하였다. 자료를 확보하지 못한 국가보훈처, 기획재정부, 국토교통부, 중소벤처기업부, 특허청, 공정거래위원회, 국방부, 행정안전부, 환경부와 요약자료만 공개된 문화체육관광부의 대한장애인체육회, 한국문화관광연구원, 그리고

주요사업의 계량평가를 수행하지 않는 예술의 전당 등도 조사 대상에서 제외하였다. 또한, 보건복지부의 국립중앙의료원 등은 별도 평가를 추진하고 있어 기타공공기관 평가에서는 경영관리 부분의 평가만 이루어지고 있어서 대상에서 제외하였다. 최종득점을 확인할 수 없는 금융위 산하 기타공공기관 2개소도 분석에서 제외하였다. 평가단의 규모에 대한 정보를 보고서에서 찾아보기 어려운 경우 결측으로 처리하였다.

기관의 특성은 공공기관의 유형 결정 기준으로 활용되는 조직의 규모와 고유사업지출 금액을 살펴보았다. 더불어 수입 중 정부 순지원 비율을 함께 고려하여 해당 기관의 자체수입 비중의 대리변수로 활용하였다. 한편, 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 고객만족도조사의 기관유형 구분 기준을 활용하여 각 기타공공기관을 경쟁형, 국민생활증진 및 연구개발, 산업진흥, 안전·평가관리·시설기반서비스 유형으로 구분하였다. 다음으로 평가모형의 특성에 관해서는 평가대상 기관의 수, 평가위원단의 규모, 평가유형 구분 여부를 고려하였다.

기타공공기관 경영평가 결과는 경영평가 총점이 공개된 경우에는 점수를 사용하였으며, 등급만 공개된 경우에는 등급을 점수로 환산하여 활용하였다. 더불어 주요사업 계량평가 득점 및 득점률을 고려하였다. 득점률은 기관별 지표 가중치 차이를 고려해 100점 만점을 기준으로 득점률을 계산하였다. 주요사업 계량 평가 항목은 기타공공기관 본연의 업무에 대한 성과물일 뿐만 아니라, 상향적(Bottom-up) 방식의 지표 선정이 이루어진다는 점에서 기타공공기관의 전략적 행태와 평가단의 객관적 평가 역량이 동시에 드러날 수 있다는 주장이 있어서 총점 등급과 별도로 고려하였다.

〈표 IV-5〉 변수의 설정

구분	변수	측정방법
기관특성 <sup>1)</sup>	조직규모(명)	2022년 알리오 공시된 조직 정원
	고유사업지출(백만원)	2022년 알리오 공시된 고유사업 지출
	수입 중 정부 순지원(%)	2022년 알리오 공시된 정부 순지원 비율
	사업유형	1=시장경쟁형 2=국민생활증진형 3=산업진흥형 4=안전·평가·시설기반서비스형

〈표 IV-5〉의 계속

구분	변수	측정방법
평가모형	주무부처별 평가규모	주무부처 산하 평가대상 기관의 수(개소)
	평가단 규모	평가위원의 수(명)
	평가유형 구분 여부	평가유형 구분 여부 1=유형 구분 또는 기관별 개별평가, 0= 단일유형(미구분) 또는 1개 기관만 평가하는 경우
평가 결과	주요사업 계량 득점	주요사업 계량 획득점수
	주요사업 계량 득점비율	주요사업 계량 획득점수/가중치(배점)
	경영평가 총점	경영평가 총점 또는 등급을 환산한 <sup>2)</sup> 점수

주: 1) 기관특성 중 조직규모, 고유사업지출 및 수입 중 정부순지원 상세 내역은 〈표 III-4〉 참고

2) 기타공공기관의 경영평가 총점을 산정함에 있어서 등급만 공개한 기관은 S등급 95점, A등급 85점 등으로 최종등급의 점수 구간의 중간값을 활용하였음

자료: 저자 작성

## 다. 기초통계 분석 결과

주요 변수의 기초통계 분석 결과는 다음과 같았다.

먼저, 분석의 대상이 된 기타공공기관의 특성과 관련하여 조직의 규모는 2022년도 일반 정규직 정원을 기준으로 했으며 최소 33명 ~ 최대 8,337명인 것으로 나타났다. 다음으로 고유사업지출의 경우 평균 1조 631억 5,900만원으로 최소 42억 2천만 ~16조 728억 2천만원의 분포를 보여주었다. 공공기관 지정의 근거에는 직원 정원과 총수입액 및 자산규모를 기준으로 공기업과 준정부기관, 기타공공기관의 기준으로 삼는데, 이 중에서 자체수입액이 85% 이상인 공기업은 시장형 공기업으로, 자체수입액이 85% 이상인 준정부기관은 기금관리형으로 구분한다. 그러나 자체수입액은 알리오에 공시된 자료가 아니므로 본 조사에서는 수입 중 정부 순지원 비중을 고려하였다. 정부 순지원 비중은 수입 합계 대비 정부 지원 수입을 의미하며 평균 56.94%로 나타났다. 마지막으로 사업의 유형은 한국조세재정연구원에서 실시하는 고객만족도조사의 (구)기관코드를 고려하여 시장경쟁형, 국민생활증진형, 산업진흥형, 안전·평가·시설기반서비스형으로 구분하였다.

〈표 IV-6〉 변수의 기초통계량

변수	N	평균	표준편차	최소	최대
[기관 특성]					
조직규모(명)	116	611.51	1469.37	33	8337
고유사업지출(백만원)	116	163159.00	306245.90	4229	1672820
수입 중 정부 순지원(%)	116	56.94	38.21	0	100
사업유형					
시장경쟁형	116	0.15	0.36	0	1
국민생활증진형	116	0.39	0.49	0	1
산업진흥형	116	0.20	0.40	0	1
안전·평가·시설기반서비스형	116	0.27	0.44	0	1
[평가 모형]					
주무부처별 평가규모	116	14.49	8.56	1	33
평가단 규모	110	19.53	13.47	4	43
평가유형 구분 여부	116	0.53	0.50	0	1
[평가 결과]					
주요사업 계량 배점	116	26.12	4.77	16	44
주요사업 계량 득점	116	23.64	5.41	11.42	40.62
주요사업 계량 득점비율	116	90.21	10.51	57.46	100
경영평가 총점(종합점수)	116	77.18	7.06	55	95

자료: 저자 작성

주무부처의 기타공공기관 경영평가 모형과 관련하여 평가대상 기관의 수(평가규모), 평가단의 규모, 평가유형 구분 요인을 살펴보았다. 평가 대상기관의 수는 적게는 1개 기관에서 많게는 33개 기관으로 평균 14개 기관을 평가하는 것으로 나타났다. 다음으로 평가단의 규모는 평가에 참여하는 단장 및 평가단의 인원을 의미한다. 주무부처의 기타공공기관 경영평가규정과 평가편람을 참고하여 대략적인 규모를 산정한 후, 주무부처 담당 공무원의 회신을 통해 평가단 규모를 재검토하였고, 최종적으로 2022년도 경영평가 보고서에 평가단의 명단이 공개된 경우, 이를 통해 보정 작업을 거쳤다. 다양한 접근방법을 통해 조사했음에도 불구하고 몇몇 부처의 평가단 규모는 확인할 수 없어서 결측으로 처리하였다. 평균적으로 15명 내외의 평가단을 구성하는 것으로 나타났으나, 최종 분석이 가능한 데이터에서의 평균은 20명 내외인 것으로 확인되었다. 평가단의 규모가 큰 경우 주요사업 분야에 유형별 전문가를 참여시키거나 노무사, 회계사 등 다양한 분야의 전문가를 참여시키는 경향을 보이는 기관도 있었다.

마지막으로 평가유형은 부처에 따라서 단일한 평가모형을 모든 기타공공기관에 동일하게 적용하는 경우도 있는 반면에 몇 가지 기준으로 기타공공기관을 구분하고, 각 기관의 특성에 부합하는 평가모형을 적용하는 사례도 있어 이를 구분하였다. 부처별 평가편람에 따르면 교육부, 문화체육관광부, 산업통상자원부, 환경부, 국토교통부, 식품의약품안전처 등은 인력규모, 설립목적, 업무 성격 등의 기준에 따라 평가유형을 구분해 평가를 추진하고 있었다. 대체로 교육부 19개 기관, 국토교통부 13개 기관, 산업통상자원부 11개 기관, 환경부 7개 기관 등으로 평가대상 기관의 수가 많은 경우 유형을 구분하는 경향이 관찰되었지만, 보건복지부의 경우 평가대상 기타공공기관이 19개로 평가대상 기관 수가 많은 편이나 별도의 유형 구분 없이 평가를 운영하고 있어서, 평가대상 기관의 수가 평가모형을 유형화시키는 유일한 이유는 아닌 것으로 보인다.

경영평가 점수와 관련하여 평가보고서를 활용하여 주요사업 계량의 배점과 득점을 조사하였고, 이렇게 획득한 점수를 100점을 만점으로 환산하여 득점률을 계산하였다. 먼저 주요사업 계량 항목의 배점은 적게는 16점에서 많게는 44점으로 평균 26.12점으로 나타났다. 그리고 해당 영역에서의 득점은 최소 11.42점에서 최대 40.62점으로 평균 23.64점을 획득한 것으로 확인되었다. 100%를 기준으로 환산한 주요사업 계량 득점비율의 경우 57.46%로 낮은 점수를 받은 기관도 있었지만, 모든 항목을 충족한 기관도 존재했다. 평균적으로는 90.21%가량의 달성률을 보인 것으로 나타나 대부분의 기관이 우수한 성과를 달성한 것으로 보인다.

한편, 종합점수의 산정에는 경영평가 보고서에 경영관리 계량·비계량 점수 및 주요사업 계량·비계량 점수를 합산한 값이 포함된다. 경영평가 총점은 평가보고서의 공개범위에 따라서 최종 점수가 명확히 제시된 경우도 있었지만, 항목별 득점만 제시되고 합계가 계산되어 있지 않거나, 등급으로만 결과를 공개한 기타공공기관이 존재하여, 일부 변환을 거쳐 값을 도출하였다. 세부 점수를 공개하는 대신 등급만을 공개한 경우에는 S등급 95점, A등급 85점과 같이 등급 점수구간의 중간 값을 환산점으로 사용하였다. 100점 만점으로 환산하였을 때, 종합점수는 평균 77.18점으로 최소 55점에서 95점의 분포를 보여주었다.

## 라. 상관관계 분석 결과

주요사업 계량분석의 결과와 기관의 특성 및 주무부처의 평가모형 간의 체계적인 상관관계가 존재하는지 확인하기 위해 주요 요인 간 상관관계 분석을 실시하였다. 기타공공기관의 특성에 관한 요인인 조직의 규모, 고유사업지출금액, 정부 순지원 비율 및 4가지 기관유형(시장경쟁형, 국민생활증진형, 산업진흥형, 안전·평가·시설기반서비스형) 가운데 경영평가 등급(총점)과 유의미한 상관관계를 보이는 변수는 없었고, 주요사업 계량 득점률과 정부 순지원 비율 간에 정(+)의 상관관계가 확인되었다. 이는 정부 순지원 비중이 높을수록 주요사업 계량 득점률이 높다는 것을 의미한다.

다음으로 주무부처의 평가 모형의 특성에 관한 요인으로 주무부처 평가규모(대상기관의 수)와 평가단 규모(평가위원의 수), 평가유형 구분(평가지표를 기관에 특성별로 2개 이상 적용)하는지 여부와 경영평가 등급(총점) 간의 상관관계를 살펴본 결과에서는 더 많은 기관에 대해 평가할수록, 평가위원단의 규모가 클수록 등급이 낮아지는 것으로 나타났고, 주요사업 계량 득점률에 대해서도 동일한 방향의 상관관계가 확인되었다. 추가적으로 평가유형 구분(평가지표를 기관에 특성별로 2개 이상 적용)하여 운영하는 경우 주요사업 계량 득점률이 낮은 것으로 나타났다.

하지만 기타공공기관의 특성(규모, 고유사업지출금액, 정부순지원비율, 기관유형)과 경영평가 등급 및 총점 간에 유의미한 결과가 나타나지 않은 것과 반대로 주무부처의 평가규모가 클수록 득점률이 낮아지는 이러한 결과는 단편적으로 해석하지 않도록 주의할 필요가 있다. 향후 유형이 변경된 공공기관에 대한 연구결과와 비교를 통한 추가적인 분석과 평가자와 피평가기관 간의 의견을 통한 보완이 요구된다.

〈표 IV-7〉 상관관계 분석

구분	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 경영평가 총점	1						
(2) 주요사업 계량득점률	0.5178*	1					
(3) 주요사업 계량 배점	0.1767	0.1505	1				
(4) 주요사업 계량 득점	0.4029*	0.6020*	0.8754*	1			
(5) 조직규모	0.1011	-0.0474	0.0052	-0.027	1		

〈표 IV-7〉의 계속

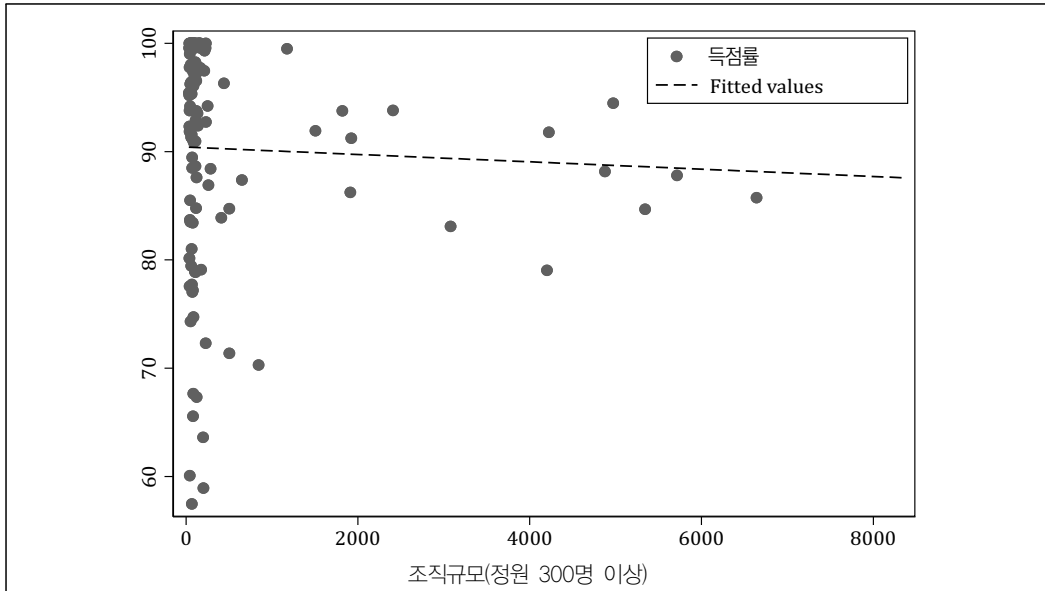
구분	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(6) 고유사업지출	0.1467	0.0022	0.0482	0.0405	0.7969*	1	
(7) 정부 순지원	-0.0739	0.1885*	0.0017	0.097	-0.4587*	-0.4910*	1
(8) 시장 경쟁형	0.037	-0.1306	0.0613	-0.0219	0.6508*	0.4998*	-0.4224*
(9) 국민생활증진형	-0.0478	-0.0427	-0.0277	-0.0373	-0.2232*	-0.1909*	0.2653*
(10) 산업 진흥형	0.0318	0.1034	0.0784	0.1146	-0.1626	-0.0121	0.0829
(11) 안전·평가·기반형	-0.0056	0.0583	-0.0892	-0.0447	-0.1278	-0.1798	-0.0293
(12) 주무부처 평가규모	-0.2700*	-0.3527*	0.0516	-0.1415	0.1216	0.0894	-0.0373
(13) 평가단 규모	-0.3469*	-0.4695*	-0.0445	-0.2814*	0.0761	0.0171	0.0234
(14) 평가유형 구분	-0.1547	-0.3236*	-0.1437	-0.2837*	0.2222*	0.1309	-0.1685
구분	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(8) 시장 경쟁형	1						
(9) 국민생활증진형	-0.3299*	1					
(10) 산업 진흥형	-0.2061*	-0.3959*	1				
(11) 안전·평가·기반형	-0.2503*	-0.4808*	-0.3003*	1			
(12) 주무부처 평가규모	0.1163	0.0351	0.1794	-0.2932*	1		
(13) 평가단 규모	0.0732	0.1144	0.038	-0.2238*	0.7780*	1	
(14) 평가유형 구분	0.1913*	-0.2146*	0.074	0.0168	0.5710*	0.6029*	1

주: \* p < 0.05

자료: 저자 작성

상관관계 분석 결과 가운데 주요사업 계량 득점률과 주요 변수 간의 관계를 그래프에 산점도로 표시한 결과는 다음과 같다. 먼저, 기타공공기관의 특성 가운데 조직의 규모와 주요사업 계량 득점률 사이에는 유의미한 상관관계는 확인하기 어려웠다.

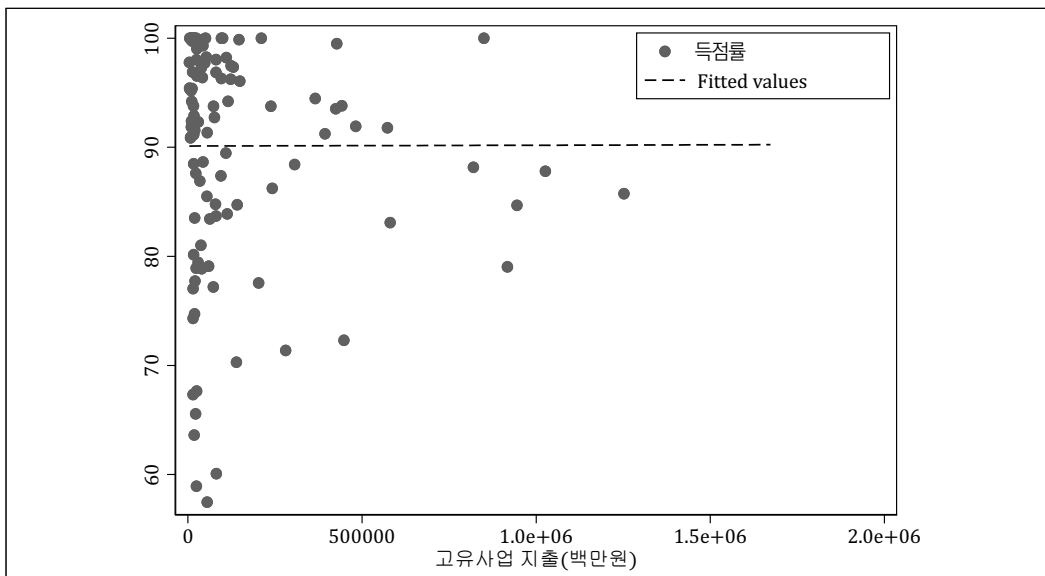
[그림 IV-1] 조직규모와 주요사업 계량 득점률 간 상관관계



자료: 저자 작성

또한 고유사업지출금액과 주요사업 계량의 득점률 사이에서도 유의미한 상관관계는 확인하기 어려웠다.

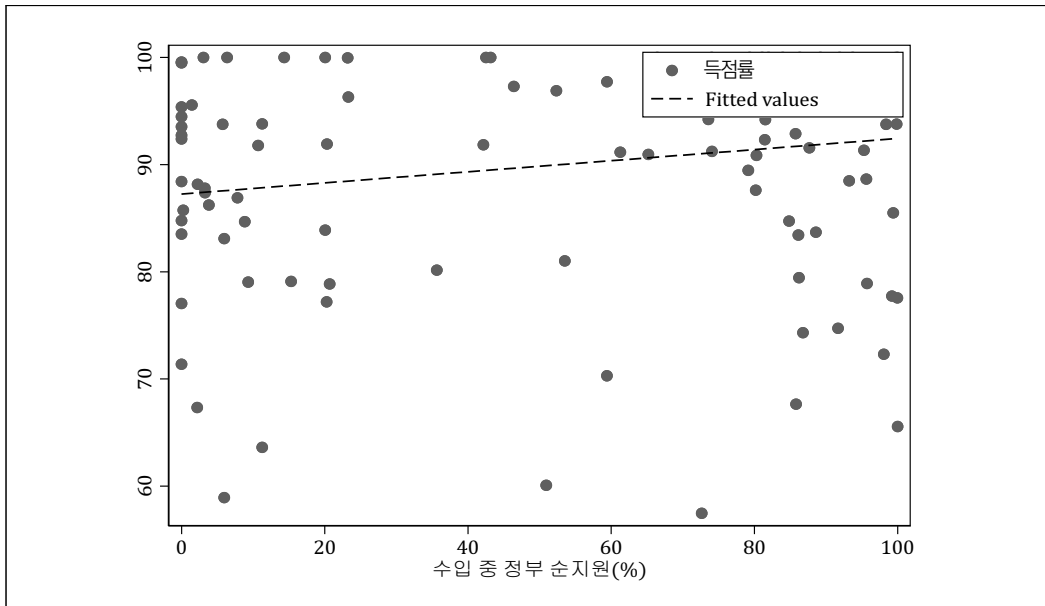
[그림 IV-2] 고유사업지출과 주요사업 계량 득점률 간 상관관계



자료: 저자 작성

정부 순지원 비율과 주요사업 계량 득점률 사이에서는 정(+)의 상관관계가 확인되었다. 그밖에 4가지 기관유형(시장경쟁형, 국민생활증진형, 산업진흥형, 안전·평가·시설기반서비스형)별로도 분포를 확인하였으나 유의미한 패턴을 확인할 수 없어 지면에서 다루지는 않았다.

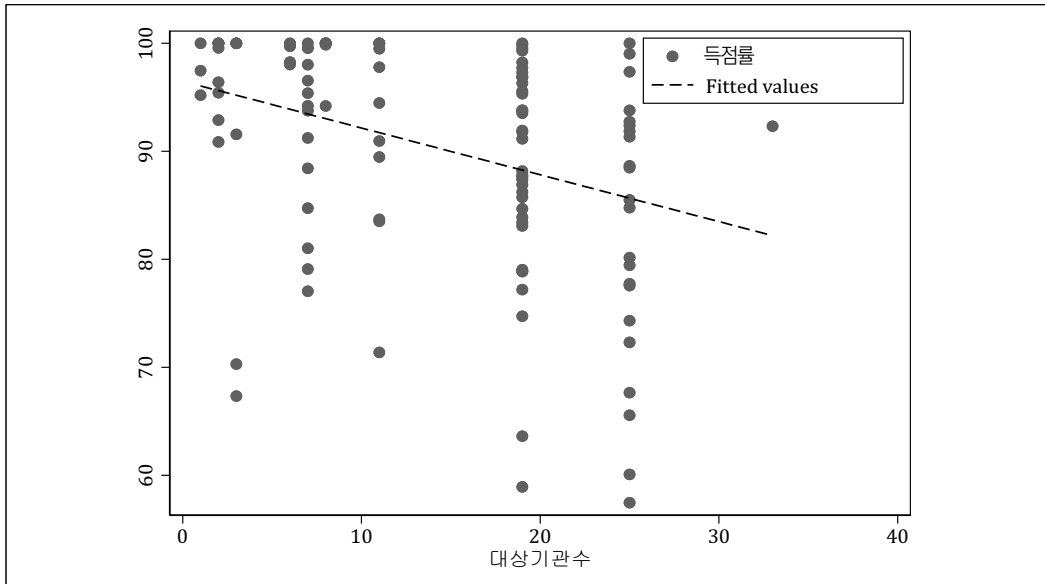
[그림 IV-3] 정부 순지원과 주요사업 계량 득점률 간 상관관계



자료: 저자 작성

반면, 주무부처의 평가모형의 특성과 관련해서 주무부처 평가규모(대상기관의 수)와 주요사업 계량 득점률 간에는 더 많은 기관에 대해 평가할수록 득점률이 낮아지는 것으로 나타났다.

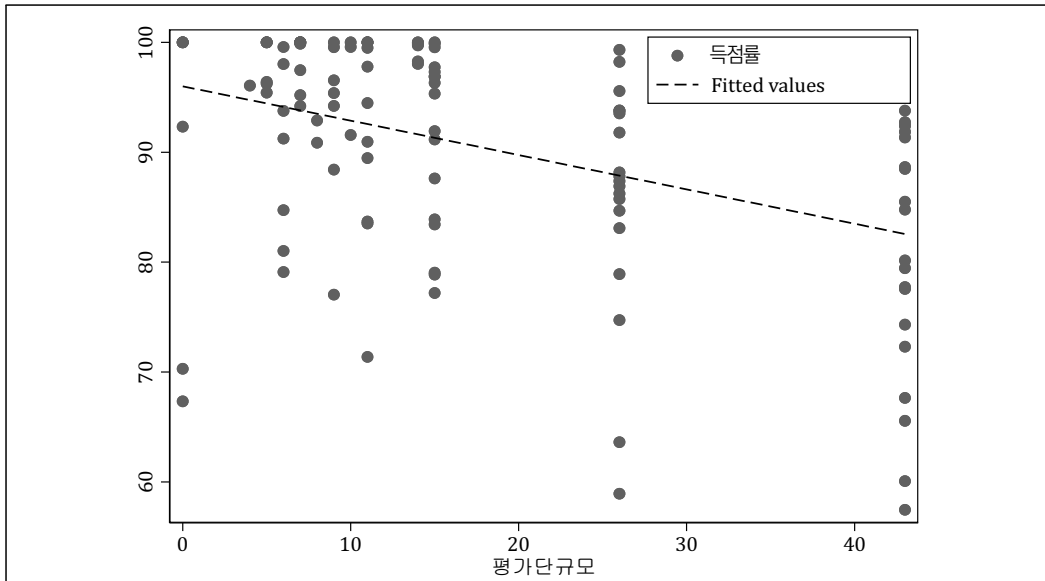
[그림 IV-4] 평가대상 기관 수와 주요사업 계량 득점률 간 상관관계



자료: 저자 작성

이와 마찬가지로 평가대상 기관의 수와 연관되어 있는 평가단 규모(평가위원의 수) 역시 주요사업 계량 득점률과 음(-)의 상관관계를 보여주었다.

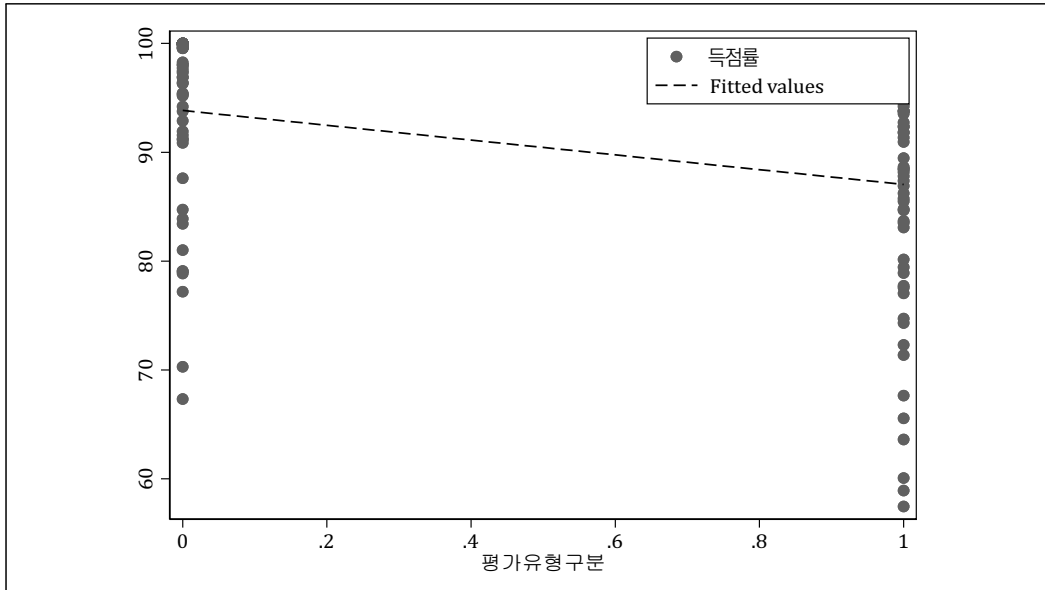
[그림 IV-5] 평가단 규모와 주요사업 계량 득점률 간 상관관계



자료: 저자 작성

평가유형 구분(평가지표를 기관에 특성별로 2개 이상 적용)하는지 여부와 주요 사업 계량 득점률 간에 상관관계를 살펴본 결과에서는 유형구분을 하는 경우 주요 사업 계량 득점률이 낮은 것으로 나타났다.

[그림 IV-6] 평가유형 구분 여부와 주요사업 계량 득점률 간 상관관계



자료: 저자 작성

### 3. 기타공공기관 경영평가에 관한 심층인터뷰

심층 인터뷰는 2023년 10월 18일~20일 동안 2시간 내외로 진행되었으며, 첫째 날 3명, 둘째 날 3명, 셋째 날 1명이 참석하였다. 기획재정부의 경영평가와의 유사성에 관한 의견을 청취하기 위해 인터뷰 참석자들 가운데 일부는 기획재정부 경영평가 유경험자로 구성하였다. 심층인터뷰는 평가 기획의 연속성과 평가추진 거버넌스의 전문성 및 평가 결과의 신뢰성과 환류를 중심으로 진행되었으며, 심층인터뷰 내용은 앞서 경영평가제도의 체계에 따라 법적 근거, 평가단 구성, 평가대상 기관 및 평가유형 구분, 평가지표, 평가의 환류에 관해 순차적으로 제시하였다.

## - 회의 개요

일시	장소	참석자
2023. 10. 18. (수), 10:00~12:00	서울역1 스마트워크센터 무궁화	A, B, C
2023. 10. 19. (목), 11:00~13:00	공공기관연구센터 평가사무국	D, E, F
2023. 10. 20. (금), 13:00~15:00	광화문 더플라자호텔 라운지	G

### 가. 법적 근거

앞서 기타공공기관 경영평가제도 운영실태에서 파악한 바와 같이 「공공기관운영법」 제48조(경영실적 평가)에는 공기업·준정부기관의 경영실적 평가만이 규정되고 있고, 기타공공기관의 경영평가에 대해서는 다루고 있지 않다. 인터뷰 결과에 따르면 경영평가에 관한 규정의 유무에서부터 평가단 선임, 평가 시기 등 기타공공기관 경영평가 운영에 관한 모든 사안은 주무부처가 중심이 되고 있었다. 과거에 제공되던 경영평가제도 권장(안)도 2016년부터는 제시되지 않기 때문에 평가운영의 방식은 부처별로 각기 달랐다. 인터뷰 참여자들에 따르면 부처가 가진 평가의 철학과 관심이 평가의 품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 주무부처의 평가 철학과 평가의 질

○○부는 평가를 보는 철학이 기관을 순서를 매겨서 어떻게 하겠다는 게 아니라 나름대로 기관이 성장할 수 있도록 컨설팅을 해준다는 것에 방점이 찍혀 있었어요. 이게 원래 제도 취지잖아요. 그러니까 이렇게 (평가의) 사이클을 돌려서 컨설팅하고, 편람을 개정하고, 이 과정이 몇 번 돌아가니까 (평가의) 품질이 좋아지더라구요.

(참석자 G)

#### 평가 거버넌스의 안정성과 평가의 질

○○부는 평가를 담당하는 공무원이 계속 바뀝니다. 매년 연중 바뀌고요. 그러다 보니까 실제로 평가의 전문성이라고 하는 부분 자체가 ... (중략) ... 상당히 열악한 부분이 있어서 결국은 평가단에 전적으로 위임하는 구조가 만들어진 상태라고 볼 수 있을 것 같고요. 그러다 보니까 성과편람을 만들고 평가 결과를 보고하고, 환류하는 모든 작업 중에 부처 의견이 거의 들어오지 않는 한계가 있습니다. 평가단의 안정성이 담당 주무부처의 안정성에서 기인할 것 같은데 이 부분이 빠져있는 것이 문제인 것 같고요. ○○부는 계속 용역 형태로 진행을 하고 있어요.

(참석자 F)

## ‘지표개선 및 환류’ 과정에서 주무부처 역할의 중요성

○○부는 (평가 운영을) 비교적 잘했던 것으로 기억이 되요. 평가의 주기를 활용해서 법적으로는 아니지만 2~3년 복수의 연차로 한 평가단과 같이 갈 수 있도록 해서 ... (중략) ... 일단 전년도에 넘어온 편람이나 지표를 가지고 한번 평가를 하고(1년차), 평가가 종료되는 8월에 보고서를 보내고 나서 편람 개정작업을 별도로 시작해서 공공기관과 내부의 혁신행정담당관도 참석하여 개정작업을 통해서 충분히 의사결정을 해서 상반기 편람을 보낼 때 개정 편람을 가지고 동적인 작업을 해요. 이렇게 몇 번 반복을 하게 되면 기관도 불만이 적고, 유형화(\*인터뷰 참여자가 나름대로 정한 기타공공기관의 유형구분을 의미함: 사업형, 협회형, 유지보수형 등)는 물리적인 거 같아요. 그런데 화학적으로 이것을 녹이면서 (평가를 수행하는) 하는 방식이죠. 지표를 유형별로 만들어서 이런 기관에서는 맞고, 저런 기관에서는 안 맞고 하는 기준을 다 세우기 어렵다면 이렇게 세부적으로 (기관들과의 협의를 통해) 진행하는 게 좋을 수도 있잖아요.

(참석자 G)

## 방향성이 모호한 주무부처의 요구 사항과 평가의 질

더 재미있는 현상은 편람을 만들 때마다 (다른) 부처의 요구사항을 계속 넣어달라고 해요. 탄소 중립과 관련된 환경부 지표를 넣어달라는 식으로 여러 가지 지표들을 넣어달라고 하니까 그 부분들이 들어가다 보면 기관에 대한 평가인지 모호해지는 거죠. 남의 부처 지표는 열심히 넣어주는데, ○○부(평가 주무부처) 의견은 잘 들어가지 않으니 평가단 입장에서는 부처가 공공기관을 어떻게 잘 관리하기 원하는지에 대한 방향성이 안 읽히는 문제점이 있고요.

(참석자 F)

## 나. 평가단 구성

평가단 구성과 관련하여 구성방식과 운영상의 특징 및 평가단의 역할에 대해 질문하였다. 먼저 주무부처는 직접 단장과 위원을 선임하는 경우도 있었지만 용역의 형태로 제한경쟁입찰을 하는 경우도 있었다. 심층인터뷰에 참여한 전문가들은 평가단장 및 평가위원이 변경될 때마다 편람의 해석이나 과거 평가에 관한 정보를 수집하는 데 별도의 시간과 노력이 필요하기 때문에 평가단 운영의 안정성과 전문성이 영향을 줄 수 있다고 지적했다.

반면에, 평가위원이 변경되지 않고 너무 오랜 기간 평가를 담당하는 경우에 유착관계가 형성되거나 관대화 경향이 나타날 것을 우려하여 평가단장의 임기를 제한하는 경우도 있었는데, 심층 인터뷰 참여자들은 평가의 연속성을 위해 적어도 주무부처의 평가 업무 담당자와 평가단의 교체가 격년으로 이루어질 수 있는 업무 주기가 담보되면 좋겠다는 의견도 제시하였다.

## 평가단 운영의 지속성과 평가 안정성을 위한 업무 담당자 유지

부처의 평가 수준을 결정하는 것은 기본적으로 평가단이 얼마나 전문성이 있는가인데, 이 전문성이라고 하는 게 사실은 이게 좀 딜레마인 게 한 부처에 대해서 지속적으로 평가를 계속하면 전문성을 가질 수밖에 없는 거죠. 부처 자체에 대한 이해나 사업에 대한 이해에 관해서는 ... (중략) ... 근데 이제 요즘 알다시피 그게 (안 되니까). (평가단이) 바뀌어버리면 그때 이제 좀 흔들리는 경향이 있고, 그걸 조금 보완할 수 있는게 사실은 부처에서 업무 담당자가 2~3년은 가지고 있어야 돼요. ... (중략) ... 둘 다 이렇게 약화가 되면 사고가 날 가능성이 굉장히 높아요.

(참석자 B)

## 평가단의 연속성

평가 피드백이 다음에 당연히 환류가 되도록 하는데, 이걸 당연한 거구요, 요즘에 웬만한 평가에서는 이렇게 하려고 하고 있는데, (동시에) 평가단의 연속성도 중요한 것 같아요. 평가단이 연속적으로 가면 내용도 알고 하니 까 잘 했는지 못 했는지 물어보고 확인도 하고 그러면 되는데, 평가단이 바뀌면 그러니까 평가단장이 바뀌면서 많이 바뀌는 경우가 있거든요. 이게 보통 계속 하는 경우도 있지만 3년 하다가 획 바뀌든지 그런 식으로 되면 이때 연속성이 달라지면서 그 전에 봤던 기준과 다른 식으로 이야기를 하거나 하나나 혼란스러울 때가 있을 수 있어요. ... (중략) ... 그래서 기관 자체에서 그래도 이리이러한 것을 했으니까 (새로운 기준에 정확히 부합하지 않더라도) 이번에는 그렇게(전년도 기준에 맞추어 평가?)해주세요 하는 사람들도 있어요.

(참석자 A)

## 평가거버넌스의 가변성과 편람의 일관성 문제

부처가 직접 단장과 위원을 선임하는 경우도 있고, 평가 과제로 용역을 내는 경우가 있는데, 제한경쟁입찰이 되면서 민간 컨설팅 업체까지 경쟁을 하게 됩니다. 어느 누가 평가를 담당하게 될지 개런티를 할 수 없거든요. 그러다 보면 평가를 맡게 되어 전년도에 만든 편람을 보았을 때, 평가에 적합하지 않게 만들어진 경우가 있는 거죠. 지표의 정의에서부터 평가 방법 등이 전혀 지켜지지 않는 거예요. 자의적이고 기관에 유리하게 만들어져 있거나, 평가편람의 문구가 어떻게 해석해야 될지 모르는 내용이 있다거나요. ... (중략) ... 평가를 운영하면서 조금씩 바뀌어나가게 되는데 기관 입장에서는 예측가능성이 낮다라는 반발이 생기게 되죠.

(참석자 D)

## 평가편람의 제작자와 평가편람 사용자가 불일치할 경우에 발생하는 문제

평가편람은 용역 형태로 진행을 하면서 편람을 만들고 평가를 하고 운영하는 사람이 한 사이클 내에 같이 들어갈 경우에는 크게 문제가 안 되는데, 사이클이 바뀌었을 경우 문제가 되는 거죠. 편람을 만드는 사람의 의도와 평가를 하는 사람의 의도가 맞지 않으니까. 이것들이 서로 공유될 수 있는 기간은 없고, 평가를 담당하는 주무 부처는 사람이 바뀌었고, 여기서 새롭게 편람을 해석해서 진행하는 사례들이 발생했어요.

(참석자 F)

## 평가단 선임의 방식과 평가단의 연속성

과제 베이스로 평가를 영역으로 추진하는 게 조금 문제인 것 같다. ... (중략) ... 과제 베이스로 가면 업체가 들어오거나 (평가 본연의 취지보다는) 평가용역팀 간에 경쟁이 되어서 평가시스템이 흔들린다. 한번 계약을 하면 2년이라도 3년이라도 안정적으로 가져가는 게 필요하다. 단, 이런 단점이 명확한데 한번 잘못 선정이 되면 몇 년을 그 상태에서 가야 한다. ... (중략) ... 외압에 많이 시달리는 부처는 부처 자체가 다른 업무로 바뀔기 때문에 평가의 주기를 준용하기 어렵고, 그러다 보면 편람 개정에도 충분한 시간을 갖기도 어려워져 평가를 안정적으로 운영하기 힘들다.

(참석자 G)

## 평가기관과 래포 형성 vs 유착관계 : 주무부처 역할의 중요성

앞서 나왔던 평가대상 기관과의 래포 형성과 관련해서 그게 좋은건지 나쁜건지 판단이 잘 안서는데요. 기본적으로 평가자는 평가기관을 잘 모르는 상태에서 평가를 시작하기 때문에 철저한 조사를 하거나 래포를 통해서 어느 정도 비공식적인 이야기를 왔다갔다 하면서 잘 알아나가야 평가가 정확히 이뤄질 수 있는데 또 너무 알아가다 보면 평가가 관대화되는 부작용이 있어서 이 부분은 어떻게 해야 할지 고민이 생기더라고요. 동시에 래포 형성이 안되면 기관에 대한 기본적인 편견, 예를 들어 신문에서 보았다거나 그런 것을 통해 기관장 자체에 대한 불신이나 기관 자체에 대해 역량이 없다고 선입견을 갖고 평가를 하면 평가자의 오류가 문제가 되겠죠. 이런 부분들을 평가단 운영 차원에서 부처에서 인풋을 넣어줘야 하는데 철저하게 평가단에 위임 형태로 이뤄지다 보면 이런 것들이(정보제공이) 잘 이뤄지지 않는 경우가 좀 있는 것 같아요.

(참석자 F)

한편, 평가단은 적게는 4명에서 많게는 수십명으로 구성된다. 소수의 평가위원이 평가팀을 구성하는 경우 다양한 전문분야를 모두 아우르기 어렵기 때문에 각 기관의 주요사업에 관한 전문성을 가진 평가위원을 선임하기보다는 평가 경험이 많은 위원을 선임하여 주요사업에 관해 학습하도록 하는 경우도 있었다. 물론 특정 분야의 전문가들을 다양하게 선임하는 경우 세부적인 사항을 이해하고 평가하기 때문에 깊이 있고 날카로운 평가가 가능하지만 기관별로 각기 다른 평가위원을 선임하는 것은 현실적으로 어렵다는 의견이 있었다. 특히 기타공공기관 평가의 경우 유형화하기 어려울 정도로 다양한 기관이 하나의 부처에서 평가를 받게 되는 경우도 있는 반면, 연구개발목적기관과 같이 부처를 아울러서 유사한 역할을 수행하는 공공기관을 묶어서 평가하는 사례도 있어서 평가단의 규모가 크고 작음에 따른 장단점이 공존하는 것으로 나타났다.

## 평가의 전문가 vs (영역)분야의 전문가

주요 사업을 맡아서 갔더니 세상에 이런 기관이 있었는지도 몰랐어요. 전문 용어들이 등장하니까 막 찾아보면서 공부를 하고 갔는데, 첫 해에는 이게 맞나 싶더라고요. 그런데 두 번째 해가 되니까 제가 아는 체 안하고 물어보면서 하나가 학습이 되는거죠. 우리가 심화된 평가를 하는 건 아니니까 말귀를 알아듣겠더라고요. 그다음부터 별 부담없이 업데이트를 하면서 했어요. ... (중략) ... ○○부 평가에는 그 분야의 전문가(행정학, 경영학 등) 평가 자체의 전문가와 구분되는 세부 전공자 의미)분들이 많이 와 계시더라고요. ... (중략) ... 전문성이 나름 큰 영역이지만 조금만 학습 시간이 주어진다면 경영평가에 필요한 수준의 지식은 웬만한 평가 전문성이 있는 사람이라면 할 수 있을 것 같아요. ... (중략) ... 근데 피평가기관에서 사정을 모르는 사람들이 평가를 한다고 그런다는 거예요. ... (중략) ... 평가에 대한 경험과 전문성이 있는 분이 주요 사업 영역에 섞여지는 게 가장 이상적이라는 생각은 들더라고요. ... (중략) ... 정말 고도의 전문성이 필요하다면 그 분야의 전문가를 주로 배치하고, 그렇지 않다면 그냥 평가 전문성이 있는 분들에게 학습기회를 제공하면서 주요사업을 담당하게 하는 게 바람직하지 않을까(해요). ... (중략) ... 부처 내에 기타공공기관 간에도 굉장히 다른 성격의 기관이 많거든요.

(참석자 E)

## 다양한 영역의 평가위원 임명과 역할 배분

평가위원 구성은 보통 7명 안팎이었는데, 회계사 한 명은 꼭 들어가서 계량지표를 전담해서 하고, 행정학이나 경영학과 교수님들이 계시고요. ○○부 근무 경험이 있거나 ○○쪽 전문가로 기관의 추천을 받아서 선발하고요. 평가단장이 주로 추천과 임명을 하는 것 같기는 한데, 부처의 의견도 상당 부분 고려하는 것 같더라고요.

(참석자 E)

## 평가위원의 전문분야

(평가위원) 전문성과 관련해서, 평가위원이 ○○부에서는 ○○ 분야 전문가가 들어오는 게 훨씬 디테일을 많이 아는 게 있고, 조직 분야 전문가는 조직을 볼 때, 날카롭더라고요. ... (중략) ... 그래서 약간 다양성을 갖추는 건 좋을 것 같아요.

(참석자 A)

## 다. 평가대상 기관 및 평가유형 구분

평가대상 기관의 다양성에 비해 평가의 운영방식은 대체로 유사한 것으로 나타났다. 물론 대상기관의 규모나 사업의 특성에 따라 세분화된 유형을 적용하는 사례도 있었지만 대부분의 주무부처는 동일한 평가모형을 적용하여 평가를 수행하였으며, 제도의 변화 또한 주무부처 내부의 요구보다는 기획재정부의 평가를 따르는 듯한 양상이 나타났다.

## 평가대상 기관의 이질성

○○부 안에서도 굉장히 다른 성격의 기관이 많아요. 어떤 기관은 표지석을 관리하는 데도 있고, 폐기물 수거하는 곳도 있고요. 지도를 찍어내고 배포하는 것도 있고요. 박물관도 있고, 생물 연구하면서 박물관의 기능을 하는 곳도 있고요. 거기에 해운업에 대한 굉장히 포괄적인 금융 정보를 제공하는 조직도 있거든요. 그러니까 너무나 이질적인 조직들이예요.

(참석자 E)

## 기획재정부 평가모형과의 유사성

기타공공기관 평가편람을 보고 기획재정부 평가편람을 봤는데, 거의 똑같은? 편람상에는 차별성이 없네? 하는 걸 느꼈고요. 규모는 물론 좀 다르고 대상기관의 성격이라든가 이런 건 다르지만 평가단의 구성이나 운영방식이 대동소이하다 그런 생각이 들었습니다.

(참석자 E)

기획재정부의 평가를 따르는 경우 일부 지표는 기관의 실정에 맞지 않는 경우도 존재했다. 2023년도 평가에는 지정기준의 변화로 인해 공기업 및 준정부기관 가운데 기타공공기관이 되어 평가를 받는 기관이 증가하는데, 인터뷰에 참여한 전문가들은 지정 변경된 기타공공기관과 기존의 기타공공기관을 동일한 기준으로 평가할 경우 소규모 기관(또는 기존의 기타공공기관)이 평가 결과를 불공정하다고 느끼고 수용하지 못할 여지가 있다고 지적했다. 또한 사업을 진행하지 않고 시설의 유지보수나 관리감독을 수행하는 기타공공기관은 더 좋은 평가를 받기 위해서 본질적인 업무 이외에 평가를 위한 사업을 수행해야 하는 경우도 있다고 했다.

## 소규모 기타공공기관에 차등적 지표 적용 필요

(전부는 아니지만) 많은 부처들이 그냥 기획재정부 경영평가편람이 나오면 되게 유사하게 갈 수밖에 없어요. 그러다 보니까 문제가 뭐냐면 직무급이나 이런 지표는 다 뺄만한 거예요. 큰 기관도 도입이 안 되었는데, 조그만 기관은 아예 생각도 못 하거든요. ... (중략) ... 경영관리 쪽은 공기업도 있고, 준정부기관도 있으니까 그런 큰 기관에 맞춰서 제일 잘했을 때 (좋은 점수를) 받도록 되어 있는 게 많은데, (기타공공기관으로) 내려오면은 우리가 이상적인 경영관리를 할 수 있는 상태가 아닌 경우가 많은데, 그거를 가지고 오니까 다 D예요. ... (중략) ... 기획재정부 경영평을 받던 기관들이 다 내려간단 말이에요. 강소형들이 내려가면 그 기관들은 당연히 보고서를 잘 쓸 수밖에 없어요. 하던 게 있으니까. 근데 원래 (기타공공기관으로) 주무부처의 평가를 받던 기관들은 요즘에 많이 나아지긴 했지만 (평가 대비 또는 해당 지표에 대처하는 역량) 모자랄 거예요. 그러면은 점수 차이가 그냥 날 수밖에 없어요. ... (중략) ...기타공공기관 평가도 좀 이렇게 규모에 따라서 나눠서 평가하자는 정도는 (기준) 있어야 될 것 같아요.

(참석자 A)

## 평가대상 기관의 다양성(사업형, 협회형, 유지보수형)을 고려한 평가 기준 필요

기타공공기관은 정의상 작은 기관들이예요. ... (중략) ... 기타공공기관들은 유형이 굉장히 다양해요. 예를 들어 '수도권매립지관리공사' 같은 사업형 조직도 있고, 협회형 조직도 있고요. 그런데 사업형 조직의 경우 개별 조직 사이즈도 크고, 평가를 받기에 좋은 우수사례도 있고, 내세울 게 많은 조직이에요. (반면에) 협회형 조직은 이해 관계를 조율해서 공적 의사결정 기구와 같이 협의를 통해 갈 수 있도록 하는데, 실제로는 (경영평가) 지표는 사업형 평가에 유리한 지표를 준용해서 보고, (조정 또는 조율 역할을 평가에서) 가능하기 어렵기 때문에 협회형 조직은 사업을 만들어서 해요... (중략) ...기관장 입장에서 평가를 신경쓰지 않을 수 없어요.

(참석자 G)

## 기타공공기관 규모에 따라 평가의 유불리 존재

(지정)기준이 변경되면서 기타공공기관으로 많이 변경된다는 게 문제가, 지금도 사실 규모에 따라서 게임을 하면 안 되는데, 중소형 기관에서 300인 미만 기준 때문에 기타공공기관으로 변한 기관 같은 경우 ... (중략) ... 이번에 다 기타공공기관이 되었거든요. 그러니까 계속 A를 받는 거예요. 그러니까 거기는 규모가 큰 기관인데, 같은 〇〇부 분야는 대부분 50명 전후인 기관들과 같이 평가를 받아야 되니 다른 기관들은 불만이 많아요. 이 제는 이게 〇〇부만의 문제가 아니라 모든 기관이 이렇게 되잖아요. ... (중략) ... 그렇게 규모가 좀 있는 기관하고 붙는 기관들은 포기하는 거죠.

(참석자 B)

## 동일한 평가 진행의 필요성에 의문 : 평가 내용에 따른 유형 분화

(일부) 기타공공기관의 경우 한 60% 정도는 부처의 위탁을 받아서 사업예산을 가지고 집행하고 나눠주는 식으로 되어 있잖아요. 실제로 그러다 보니까 사실 그 돈이 얼마나 책무성 있게 쓰이느냐 그것만 보면 될 것 같아요. 평가가 아니라 사후 감사와 처벌, 모니터링이 낫죠. 평가라는 이름이 붙으니까 일부러 예산을 쪼개서 사업을 해야 되잖아요. 주요사업의 (평가에서 차지하는) 비중이 크기 때문에 평가를 위한 사업을 해야 한다면 (문제가 되겠죠)

(참석자 G)

그러나 평가대상 기관에 맞춘 평가를 운영하는 것은 현실적으로 어렵기 때문에 대부분의 부처는 유사한 기관을 유형으로 묶어 평가를 운영하고 있었다. 이마저도 주무부처가 관리하는 대상기관의 수가 적정수준 이상이어야 가능한 것이었는데, 평가대상 기관의 수가 너무 적을 경우 평가위원의 수를 유형별로 할당할 수 있을 만큼 늘리기 어렵고, 기관 간 비교 가능성도 낮기 때문에 평가유형을 세분화하는데 어려움이 있었다. 반면에 어느 정도 경쟁이 가능한 수준의 규모가 갖추어진 경우에는 매년 평가를 진행해 갈수록 더욱 발전적인 평가가 가능할 것으로 예상되었다.

## 주무부처별 평가 규모와 평가의 질

(평가대상)기관이 많잖아요. ... (중략) ... (경영평가) 풀 안에 사이즈도 중요한 변수예요. 이게 규모가 작으면 평가위원의 반을 줄일 수밖에 없어요. 풀 사이즈가 적은 곳(평가대상 기관이 적은 부처의 평가)과 (평가대상 기관이) 많은 거, 중간인 거 있으면 많고 적은 곳 간에 퀄리티 편차가 너무 커지는 거죠. 저는 평가를 요식적인 행동이라고 생각하지 않거든요. 평가 때문에 기관의 경영상태가 많이 제고가 되거든요. 그런데 한 10년 지나면 여기(풀 사이즈가 큰)는 진짜 세련되지고 여기(풀 사이즈가 작은)는 안 될거예요.

(참석자 G)

## 평가대상 기관 간 비교 가능성

○○부는 제가 계속 하다가 올해는 안 했는데, 체계적으로 좀 되는게 ○○○ 교수님이 단장으로 오래 계셔서 평가단을 안정적으로 꾸리고 가세요. 그러니까 전문성이 있는 사람들이 평가를 해서 ... (중략) ... 특징이 유사한 기관이 한 그룹이고, 다음에 (특징이 제각각인) 기관들 몇 개 있으니까 거의 따로 진행돼요. 따로 진행되는데 평가 자체는 되게 체계적으로 잘 하고 있다는 느낌이 들어요. 특징이 유사한 기관들은 그러니까 순서 세우기도 좋고, 보고서 내용도 비슷하고, 성과지표가 여러 유형이 섞인 부처와는 다른거죠.

(참석자 B)

## 평가기관 간 경쟁: 복지부 사례

○○부는 (평가기관) 한 20개 정도라서 계량팀이 전체 계량평가를 맡고, 비계량팀이 1팀, 2팀을 나눠서 맡는데 ... (중략) ... 보통 A가 30% 정도, B를 40~50% 정도 받고, 한 10% 정도가 C인데 ... (중략) ... 전년도에서 2등급 이상 변화는 없고요. ... (중략) ... 나름의 경쟁체제가 (형성)되어서 A등급을 받으면 플래카드도 붙이고, 사업보고서도 잘 쓰려고 하고, 실제 사업하고 (평가를) 연계하려고도 그러고, (기타공공기관 간에) 상호 긍정적인 견제 효과가 있어서 C등급을 받으면 기관장(의 책임이나 평판이 많이 (영향을 받고) ... (중략) ... C등급은 (기관의 운영수준이) 열약해서 받는 것도 있고, A, B는 받도록 치열하게 열심히 하려고 그래요.

(참석자 C)

## 라. 평가지표

앞서 기타공공기관 경영평가제도 운영실태에서 확인한 바와 같이 기타공공기관의 평가지표는 대부분 기획재정부 경영평가제도의 지표를 참고하여 선정되는 것으로 나타났다. 평가지표가 기획재정부의 경영평가에 수렴하는 경향은 소규모 기관에는 부담으로 작용할 수 있는데, 스스로 평가를 준비할 역량이 부족한 기관은 외부 컨설팅 업체에 위탁해 평가를 준비하지만 인터뷰에 참여한 전문가들의 평가에 따르면 그 결과는 기대에 미치지 못하는 경우도 있었다.

## 기획재정부 평가지표와의 동형화

결국 평가의 원형은 기획재정부 평가를 참조하는 것 같아요. 기획재정부 경영평가로 수렴하는 과정을 거쳐가는데, 기획재정부 평가를 그대로 적용하기에는 주요사업 파트의 가중치가 달라지다 보니까 ○○부의 경우 조직관리 중심으로 강조점을 두고 사업 방향은 비중을 낮추는 방향으로 진행을 했던 것 같습니다. 그러다 보니까 ... (중략) ... 계량지표들이 약간 약화되는 패턴이 보이는 것 같구요.

(참석자 F)

## 기획재정부 평가지표 적용에 따른 소규모 기관의 부담

조그만 기관들한테 안맞는 형태의 여러 가지 큰 부담을 주는 경우도 있고, (평가를 준비할 역량이) 안 되니까 그냥 외주를 줘서 컨설팅 회사를 써서 준비를 해오는 경우도 있어요. 그런데 그것도 같은 번듯하지만 (내실은) 안 좋고요. 예전에는 (평가) 위원들도 해당 분야의 전문가들이 와서 하다가 이제는 경영평가를 많이 하셨던 분들이 오(시)다 보니 (점수가) ... (중략) ... 옛날에 비해서 보면 많이 내려갔을 거예요.

(참석자 A)

특히 당초 기타공공기관이라는 분류 자체가 공기업과 준정부기관에 속하지 못한 나머지 기관을 아우르고 있다 보니 그 특성을 하나로 모아 동일한 기준으로 평가하는 데 어려움이 있었다. 이론적으로는 공기업과 준정부기관에 비해 규모가 작은 기관들이 기타공공기관에 속해야 하지만 지정기준의 변경으로 적게는 33명에서 많게는 8,337명에 달하는 규모의 차이와 재정의 차이뿐만 아니라 수행하는 역할의 다양성을 아우르고 있기 때문이다. 인터뷰 참여 전문가 중에서는 현실적으로 적용 가능한 대안으로 평가지표 메뉴판을 제공할 것을 제안하였는데, 주무부처에서 기타공공기관의 평가에 관한 전권을 위임한 만큼 획일화된 평가지표를 사용하는 대신 선택 가능한 평가지표의 항목을 제공하고, 기타공공기관의 역량과 주무부처의 상황에 맞게 선택적으로 활용하도록 하자는 의견을 제시하였다.

## 평가대상 기관의 다양성과 유형 구분의 필요성

책임운영기관과 같이 애초에 유형을 나누어서 평가를 하는 경우에 나름 모순이 있을 수 있겠지만, 지표나 평가를 나누어서 (적용)하는데, 기타공공기관은 범주가 모호하다 보니 (같은 평가) 안에서 조직이 섞여 있어서 어려움이 있죠. ... (중략) ... 협회형이라고 하더라도 특성이 다양해서 조직을 대변하는 (활동 또는 사업을) 열심히 하는 데가 있고, 단순히 두 주체를 연계해주는 형태의 조직이 있어서 매개 역할을 하는 협회는 (지금의) 평가기준을 준용하면 너무 힘들어요. 내세울 게 없으니까.

(참석자 G)

## 평가지표 메뉴의 제공

개인적인 생각으로는 기획재정부가 주도해서 공공기관을 다루는 것에 조심스럽지만 메뉴형 지표를 제시할 수 있을 것 같아요. 지난 정부 때 사회적 가치 지표를 적용할 때, 모든 기관에 사회적 가치 지표가 들어왔잖아요. 이게 기관별로 업의 특성에 따라서 사회적 가치 지표를 다를 수 있는 데가 있고, 어떤 기관은 존재 자체가 사회적 가치인데 만들어서 해야 했거든요. ... (중략) ... 평가지표를 선정할 때 지표가 탑 다운으로 내려오는 것이 있고, (각 기관에서) 위로 올리는 게 있는데 그 중간 단계 정도에서 너무 이상적인 이야기이긴 하지만 편람을 내리는 기관하고 협의를 해서 기관이 잘 다룰 수 있는 지표를 전체 다는 아니고 일부에 사업에 대해서 관련 지표를 대표적으로 (메뉴로) 발굴하는 거예요. 본부는 이걸 풀로 묶어서 해당 부문에 대해서 (각 기관이) 잘 할 수 있는 것을 4개 정도 선정해서 하라고 규칙을 정해 주는 거죠. 그러면 기관들이 선택한 항목을 가지고 ... (중략) ... 기관의 업에 맞게 선정해서 받는 자체 지표를 하는 것을 아이디어로 제시해 볼 수 있을 것 같아요.

(참석자 G)

## 마. 평가의 환류 및 후속조치

기획재정부의 경영평가를 모방한 평가의 운영방식 및 지표설계는 평가의 환류 및 후속조치에서도 이어졌다. 따라서 자연스럽게 전년도 평가단의 피드백이 다음 평가에 반영되었는지 검토하고, 컨설팅과 워크숍을 정례화하는 등 긍정적인 측면이 존재했다. 하지만 그럼에도 불구하고 결국 평가의 질적 차이는 주무부처의 관심과 평가를 받는 기타공공기관 자체의 역량과 의지가 중요하게 작용했다. 아무리 제도가 갖추어져 있어도 기타공공기관에서 변화에 대한 의지와 역량이 부족한 경우 변화는 이루어지지 않았다. 또한, 인터뷰에 참가자들에 따르면 주무부처가 각별한 관심과 노력을 기울이는 경우 컨설팅과 후속조치의 효과성이 더 높다고 평가했다.

### 평가의 환류 '전년도 피드백 반영'

전년도 피드백이 다음 평가에 체계적으로 (적용되는지 여부는) 일단 보고서상 평가에서는 이걸 보긴 보잖아요. 실제 현장에서 얼마나 변화를 이끌었는지는 모르지만 보고서(상)에는 이게 항상 실시할 때도 꼭 질문하고 보고 사항에 전년도가 얼마나 반영됐는지 꼭 보고 평가했던거 같아요

(참석자 C)

### 평가 후속조치에 관한 형식을 구비

시스템은 이제 기획재정부 만큼 이렇게 타이트하지는 않지만 거의 형식은 다 갖추고 있어요. ... (중략) ... (평가의) 구조 자체가 전년도 평가단에서 하는 것들은 다 반영이 되고, 모든 것들이 기획재정부(평가)처럼 돌아가죠. 전년도 지적사항에 대해서(도) 반드시 확인하라고 워크숍을 진행할 때 평가위원들에게 확인해야 한다고 (알려주고요).

(참석자 B)

### 역량 부족으로 인한 평가 개선사항 반영 어려움

바뀌지 않는 조직들도 있는데, 왜 안바뀔까 봤더니 인센티브가 부족하거나 분명하지 않아서 그런 경우도 있고, 또 다른 하나는 그냥 역량 부족이에요. 이게 개개인의 역량도 있지만 (평가) 업무를 관리할 인적 역량이 부족한 거죠. 직원이 몇 명 안되요 그래서 대부분 컨설팅 회사도 쓰고 하는데, 평가위원이 이렇게 하는 게 좋겠습니다 하고 말한 걸 이해하고 컨설팅 업체에 전달해서 피드백을 받으면 개선이 될텐데, 그 커뮤니케이션도 잘 안되는 것 같아요.

(참석자 E)

### 평가역량이 부족한 기관을 위한 컨설팅 필요성

영세기관 이야기가 있는데, 이걸 시계(시간)의 관점에서도 살펴볼 부분이 있어요. 민간에서 공공까지 조직을 하나의 연속선상에 있다고 본다면 민간과 공공 사이에 중간 지대에 기타공공기관들이 많이 있잖아요. 그러다 보니 진출입이 다이나믹해서, (공공과 민간의 경계) 안정적이지 않은 거예요. 기타공공기관의 정의가 불명확하다 보니 신규 진입하는 기관도 있고, 오랫동안 기타공공기관이었던 기관도 있고요. 신규 진입하는 기관은 특히 민간기관이다가 기타공공기관이 되는 경우에는 공공기관의 운영체제나 방식이 깃들어 있지 않는데, 지정되자마자 3월에 평가 준비에 돌입해서 보고서를 써야 되잖아요. 버퍼(평가 준비를 위한 과도기적 단계)가 없는 거예요. 버퍼 없이 진입하니까 무리를 하게 돼요... (중략) ... 그게 누적이 되면 기관에 피로로 다가오지요. 신규 진입한 기관들에게 평가가 사실 중요하게 아니고 공공의 특색에 맞게 먼저 운영이나 관리 쪽에서 진단과 컨설팅을 해 주고, 평가를 받는 게 맞지 바로 평가로 돌입하는 것은 약간 이상하다는 거죠. 왜냐면 올해 기타공공기관에 지정이 되었으면 작년도 평가를 받는 건데, 작년에는 기타공공기관이 아니었으니까 공공의 관점에 맞게 만들어서 써야 하는 고충을 이야기하더라구요. ... (중략) ... 아예 공기업처럼 규모가 크면 모르겠는데, 중간 단계는 굉장히 혼잡한 것 같아요. ... (중략) ... 중간에 진입하는 기관에 대해서 개별적으로 컨설팅 실시 나갈 때, 평가보고서부터 해서 잘 된 기관은 어떻게 하는지, 그리고 평가위원 관점에서 어떤 부분을 민간 방식에서 공공 방식으로 전환해야 되는지 쪽 한번 말씀드리고요. 그런데 이걸 체계화된 제도가 있었던 게 아니라 단장님과 평가위원이 이야기를 해서 한 거니까 이걸 제도화하면 기관에 도움이 되겠죠.

(참석자 G)

### 평가 결과의 반영과 공공기관의 개선 노력

매년 등급이 조금씩 바뀌기는 하는데, 이 중에도 (평가에) 관심이 없는 기관들이 몇 개 있어요. 어떻게 C를 안 받는 게 목표인 것 같아요. 그걸 어떻게 알 수 있냐면 평가위원이 가서 '이걸 이렇게 하시는 게 아니고요.' 이렇게 안내를 해주면 (관심이 없는) 기관들은 그다음에 가도 전혀 반영이 안 되어 있어요. ... (중략) ... 일부 기관들은 (평가 및 개선에) 동기부여가 되어 있어요. ... (중략) ... '○○공사'같은 경우 여기서 평가를 잘 못받으면 안된다는 생각이 있고, 보상에 대한 내부 인센티브가 분명히 작동을 하는 것 같더라고요. 그리고 기관의 태생상 내부의 경쟁도 약간 있어요. 그래서 열심히 하려고 하구요. '○○기관' 같은 경우도 신규 진입했는데도 타 기관과 경쟁에서 아직 갈 길이 멀지만 실적을 보여주고 싶다는 욕구가 있더라고요.

(참석자 E)

## 컨설팅이 가능한 환경 조성

기획재정부 경평을 하면서 도둑잡기 같다는 느낌이 들었어요. 기관은 포장하거나 숨기려 하고, 평가위원들은 찾아내려고 하고요. 물론 평가에서 숨기려 하고 포장하려 하죠. 그런데 경영평가가 지향했던 목표 중에 하나는 컨설팅이잖아요. 어떤 혁신, 개선을 이끌어내기 위한 피드백을 주는 게 주로 될텐데, ○○부에서는 규모가 작아서 그런지, 평가위원들이 프레셔를 덜 받아서 그런지 평가하는 과정에서도 컨설팅하는 분위기가 되거든요. 제가 지표를 하나 맡고 있으면 담당 부서 사람들이 와요. 그럼 그분들하고 저랑 이제 1:1로 마주 앉아서 이거 설명해 보세요. 제가 이해하는 게 맞나요? 이렇게 대화가 되거든요. 래포 형성이 되죠. 디테일하게 물어볼 수도 있고, 평가위원들이 모두 전 시간 동안 가동이 되니까 좋은 것 같아요.

(참석자 E)

## 공공조직 구성원들이 납득할 수 있는 평가 인센티브의 필요성

기관의 불만 중에 큰 게 그거죠. 기관에서도 평가를 받으면 그래도 여러 가지로 기관의 체질 개선이나 성장에 도움이 된다고 생각하기도 하지만 많은 경우에는 평가를 위한 평가가 아니냐, 그렇게 해서 우리 기관이 나아진 게 뭐냐, 이거 (조직 내에 구성원) 숫자도 얼마 안 되는데, 사람들이 경평 때문에 매달려 있다는 불만이 있고, 그다음에 또 하나는 그래도 잘 받았으면 인센티브가 좀 제대로 있어야 되는데 ... (중략) ... 사실 별로 안 되잖아요. 사실은 일반 조직원들은 관심을 가질 이유가 없어요.

(참석자 B)

## 평가워크숍 운영과 주무부처의 평가 참여

○○부 평가의 강점 중에 하나는 여름에 평가 종료 후에 워크숍이라는 걸 하거든요. 평가위원들이 가고, 부처에서 꼭 나와요. 담당 과장이 주로 나오고, 아니면 사무관이라도 오는데 그러면 이제 저희가 해줄 수 있는 이야기랑 부처에서 해줄 수 있는 이야기가 전혀 다르잖아요. ... (중략) ... 평가위원들이 어떻게 평가했는지 그 논리 구조를 아는 것도 중요하지만 올해 평가 기준과 내년에 어떻게 반영할 것인지에 대한 권위있는 대답을 듣고 싶어하니까요. ... (중략) ... ○○부는 꼭 담당자가 와서 아직 확정된 건 아니지만 내년도 평가 방향, 기준 등등을 전달해 주니까 그건 괜찮은 것 같더라고요.

(참석자 E)

---

## V. 결론 및 정책적 시사점

---

지금까지 기타공공기관의 특성 및 경영평가제도 운영 실태와 2022년도 기타공공기관 경영평가 결과를 중심으로 한 양적 분석 및 심층인터뷰를 바탕으로 기타공공기관 경영평가 운영상의 쟁점과 개선방안에 대해 살펴보았다. 연구 결과를 종합해보면 기타공공기관 경영평가는 주무부처에 자율성이 주어진 이후에도 지속적으로 기획재정부의 평가와 유사한 형태로 발전해 온 것으로 보인다. 물론 정책의 필요에 의한 모방이 이루어진 측면도 분명히 존재하겠지만 주무부처의 관리책임 및 평가의 당위성을 확보하는 가운데, 맞춤형 평가제도 구현을 통해 활용도 높은 평가체계를 운영해야 한다. 기타공공기관은 공기업이나 준정부기관에 비해 인력·자산 규모는 작지만, 전체 공공기관 중 약 75%(260개)에 달하고 있으며 국민 생활과 밀접한 공공서비스를 제공하고 있어 규모 면에서나 수행하는 역할 면에서 서로 다른 특성이 있는 기타공공기관을 공기업 및 준정부기관과 동일한 기준으로 평가하는 것은 평가 본연의 가치를 떨어트릴 우려가 있다.

심층인터뷰에 참여한 평가위원의 주장에 따르면 기획재정부의 경영평가 틀을 가지고, 공기업과 준정부기관을 평가하던 평가위원이 평가에 참여하게 되면서 공기업과 준정부기관 수준의 성과를 요구하기 때문에 비교적 영세한 기타공공기관은 오히려 이러한 기준에 도달하기 어려워졌고, 과거 지적되던 관대화 현상은 많이 사라진 것으로 평가했다. 반면, 좋은 평가를 받기 위한 별도의 사업 진행 등 평가를 위한 조직 운영의 행태가 나타난다는 점을 문제점으로 지적했다. 특히 향후 공공기관 지정 변경으로 인한 공기업, 준정부기관 평가기관의 유입이 발생했을 경우, 기획재정부 평가방식의 모방은 기타공공기관의 규모와 역할에 따른 유불리를 발생시킬 것으로 예상된다. 기존에는 유입기관의 수가 많지 않아 별도의 평가지표 유형 구분 없이 기존 성과와 역량을 출발선상으로 평가를 수행하여 왔으나, 이제는 보다 체계적인 접근이 필요할 것으로 보인다.

이와 관련하여 양적 분석의 결과에서는 앞서 우려한 기관 고유의 특성인 인력

규모나 예산에 따른 평가의 유불리는 존재하지 않았으나, 주무부처의 평가대상 기관이 한두 개 기관으로 평가규모가 작을 때, 일부 관대한 평가가 이루어질 가능성이 여전히 존재했다. 따라서 비교적 큰 규모의 평가를 운영하는 부처의 사례에 착안하여 적정 규모 이상의 평가가 이루어질 수 있도록 통합 평가 방안을 모색할 필요성이 있을 것으로 보인다. 일례로 연구목적기관의 경우 부처를 넘어서 동일한 평가기준을 채택하여 함께 평가를 추진하고 있다.

한편, 심층인터뷰에 참여한 평가위원들은 평가규모가 크지 않더라도 주무부처가 주도적으로 평가의 고도화를 위해 관심을 갖는 경우 평가의 질적 수준이 향상되었다고 지적했다. 평가 운영 거버넌스 또한 기획재정부의 경영평가와 기타공공기관의 경영평가 간에 차이는 크지 않았는데, 주무부처의 주도적인 역할 수행 정도에 따라서 질적인 차이가 나타날 여지가 있다는 것이다. 평가에 대한 주무부처의 목적 수립을 기반으로 기관의 성장을 위한 실효성 있는 지표가 제안되어야 하며, 평가과정을 형식화하지 않기 위해서 기관과 기관장, 부처 담당자, 평가단 등의 협력이 필요할 것으로 보인다. 평가단이 엄정하면서도 기관의 발전에 도움이 되는 평가를 추진하기 위해서는 엄격한 검증작업과 맞춤형 컨설팅에 앞서 평가에 대한 주무부처의 명확한 목적의식이 갖추어져야 한다.

물론 맞춤형 평가에 대한 필요성도 제안되었다. 이와 관련하여 기타공공기관의 특수성을 반영한 평가위원의 비중을 높이는 것도 하나의 방법이기는 하나 평가단의 규모를 무한정 증가시킬 수 없다는 현실적 제약이 존재한다. 기타공공기관의 주요사업과 관련된 분야 또는 영역별 전문가(예술, 보건, 과학기술 등)의 경우 평가의 깊이를 더하고 새로운 시각을 제공하지만 현실적으로 가능한 수준에서 평가단장의 역량하에 적절한 구성을 갖추어야 할 것으로 보인다. 이러한 관점에서 평가단장의 역량은 중요하게 고려해야 할 가치인데, 평가단장 연임에 대한 제한 규정으로 단장의 교체가 이뤄질 때마다 평가 운영의 변곡점이 생긴다는 의견이 있었다. 하지만 평가단의 연임 규정을 없애는 것은 현실적으로 또 다른 문제를 유발할 가능성이 있다. 따라서 안정적인 평가단 운영을 위해서 주무부처 업무 담당자와 평가단을 교차하여 바꾸도록 주기를 개선하거나, 제도적인 체계화 및 시스템의 보완도 필요할 것으로 보인다.

구체적으로, 평가 결과의 연속적인 검토를 위해서는 주무부처별, 기타공공기관

별로 산발적으로 관리 중인 경영평가에 관한 자료를 한곳에 모아 성과관리 개선의 아이디어를 검증하는 자료로 활용해야 한다. 다행인 것은 2023년부터는 알리오에 기타공공기관의 경영평가 결과를 수시 공시하도록 정하고 있다는 것이다. 그러나 현재는 게시용 경영평가 보고서의 표준서식이 정해져 있지 않아서 업로드용 약식 보고서를 게시하거나 평가개선보고서 등을 게시하고 있어, 구체적인 지표의 구성과 배점 및 산출방식에 대해 파악하기가 쉽지 않았다. 심지어 그마저도 아직 공유하지 않은 기관도 일부 존재하므로 향후 지속적인 자료 수집 및 추적을 통해 경영평가에 관한 정확한 데이터가 축적 및 관리되어야 할 필요가 있다.

한편, 양적 분석의 결과에 따르면 주요사업 계량평가의 경우 득점률이 90.21점으로 꽤 높은 수준이었다. 주요사업 계량평가 항목은 기타공공기관 본연의 업무에 대한 성과물 자체이다. 선행연구의 지적에 따르면 주요사업 계량지표 항목은 상향적(Bottom-up)방식의 지표 선정이 이루어진다는 점에서 기타공공기관의 전략적 행태가 나타날 가능성이 있다. 따라서 평가단은 객관적인 잣대를 가지고 피평가기관이 임계치에 다다른 지표를 수년째 유지하고 있지는 않은지, 산식 구성항목 등에서 일부 변화는 있지만 본질적으로는 기존 방식을 고수하는 것은 아닌지, 지속적으로 목표치를 상회하는 실적을 보이는 경우 목표지 설정 방식 또는 지표 자체를 바꿀 시점이 아닌지 살피고, 주요사업 비계량지표를 통해 사업 수행의 계획-집행-성과-환류의 적정성 측면에서 견제함으로써 도전적이고 실효성 있는 평가지표가 선정될 수 있도록 지속적으로 살펴보아야 한다.

이 연구는 제도적 검토와 양적 분석 및 심층인터뷰 등의 절차를 통해 기타공공기관 평가체계의 한계와 개선요인을 식별하고 정책적 함의를 제공하였으나, 질적 연구방법의 고유한 절차를 따르지 못했다는 한계가 있다. 향후에는 인터뷰 결과를 단순 열거하는 방식에서 벗어나 이를 논리적으로 개념화하는 과정까지 수행하여 연구의 함의를 보완하고 결과의 일반화로 나아갈 수 있을 것이다. 보다 명확한 질적 접근을 위해서는 내용 분석을 통해 패턴매칭이나 논리모델 등을 활용해야 하며, 인터뷰 내용을 전사하여 열거하는 방식은 자칫 자의적 편향이 개입될 수 있기에 해석상의 주의가 필요하다. 이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 기타공공기관 경영평가 운영상의 변곡점에서 그 과정을 실증적으로 파악했다는 점에 의의가 있다. 부족하지만 후속 연구의 밑바탕이 되길 바란다.

---

## 참고문헌

---

- 강황선·권용수, 「조직성과평가결과에 관한 공무원의 수용성 제고방안: 성과평가 체제의 제도적 요인을 중심으로」, 『한국행정논집』, 제16권 제4호, 2004, pp. 789~811.
- 곽채기·박현식, 「공공기관 경영평가 지표체계에 대한 형성적 메타평가」, 『사회과학연구』, 제28권 제4호, 2021, pp. 89~112.
- 금재덕·양승범·이정욱·조문석·정장훈, 『정부성과관리 운영실태 및 성과분석』, 정책분석평가학회, 2012.
- \_\_\_\_\_, 「성과관리제도의 운영실태에 관한 분석: 중앙행정기관을 중심으로」, 『현대사회와 행정』, 제24권, 2014, pp. 189~212.
- 기획재정부, 「공공기관 지정」, 각 연도.
- \_\_\_\_\_, 「기타공공기관 평가편람(안)」, 각 연도.
- \_\_\_\_\_, 「기타공공기관 혁신에 관한 지침」, 2013.
- \_\_\_\_\_, 「공공기관 혁신에 관한 지침」, 2018. 3.
- \_\_\_\_\_, 「공공기관 관리체계 개편방안」, 2022. 8.
- \_\_\_\_\_, 『2022년도 공기업·준정부기관 경영평가편람(수정)』, 2022.
- \_\_\_\_\_, 「자율·책임·역량 강화를 위한 공공기관 관리체계 개편방안」, 공공기관운영위원회 안전자료, 2023. 2. 3.
- \_\_\_\_\_, 「2023년도 공공기관 지정」, 보도자료, 2023. 1. 30.
- \_\_\_\_\_, 「공공기관의 통합공시에 관한 기준 개정(안)」, 공공기관운영위원회 안전자료, 2023. 2. 3.
- 기획재정부·한국조세재정연구원, 『2023 공공기관 현황 편람』, 2022. 8. 18.
- 김병철, 「공공기관평가에 대한 메타평가 모형 개발」, 『정책개발연구』, 제11권 제2호, 한국정책개발학회, 2011, pp. 1~28.
- 김형진·한인섭, 「평가결과 활용의 영향요인 탐색」, 『정책분석평가학회보』, 제21권 제2호,

2011, pp. 129~157.

남형우, 「준정부기관의 재무적 특성과 조직성과간의 상관관계 연구」, 『국제회계연구』, 제41권, 한국국제회계학회, 2012, pp. 399~422.

노유진, 「우리나라 정부부처에 있어서 정책평가결과의 저활용요인에 관한 연구」, 『행정논총』, 제43권 제4호, 2005, pp. 245~299.

라영재, 「공기업과 준정부기관 경영성과의 영향요인분석: 평가지표체계와 평가방법의 변경 전후를 대상으로」, 『정책분석평가학회보』, 제29권 제4호, 2019, pp. 271~302.

라영재·윤태범, 『공공기관 경영평가제도 분석과 새로운 모형 개발』, 한국조세재정연구원, 2013.

문화체육관광부, 「2022년도 문체부 소관 기타공공기관 및 단체 경영평가편람」, 2022.

박미정, 『공공기관 경영실적 평가제도의 현황과 과제』, 국회입법조사처, 2010.

박석희, 「공기업의 성과관리와 조직생산성: 가변수 검정방법을 통한 경영평가제도의 영향분석」, 『한국행정학보』, 제40권 제4호, 2006, pp. 511~530.

박중훈, 『결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구』, 한국행정연구원, 1999.

박재희·원필욱·윤기석·윤수재·홍재환, 『정부기관평가제도의 성공적 정착과 발전 방향』, 2002.

박한준, 『주무부처별 기타공공기관 평가편람 분석』, 한국조세재정연구원, 2015.

박한준·허경선·하세정·오영민, 『기타공공기관 경영평가제도에 대한 연구』, 한국조세재정연구원, 2018.

박해육·장혜윤·최정우, 「성과정보 활용의 영향요인에 관한 실증분석」, 『지방행정연구』, 제27권 제3호, 2013, pp. 353~383.

여영현·김선자, 「정부업무평가와 지방공기업평가에 대한 연구」, 『한국지방공기업학보』, 제18권 제1호, 2022, pp. 1~26.

오철호, 「정책분석평가와 성과관리」, 『정책분석평가학회보』, 제21권 제3호, 2011, pp. 1~11.

유란희·유은지, 「복지정책 성과지표의 결과지향성: 사회부처 관리과제를 중심으로」, 『한국공공관리학보』, 제36권 제1호, 2022, pp. 75~105.

- 윤상오, 「성과관리와 평가 및 예산의 연계성에 관한 분석적 고찰: 공공정보화사업 사례를 중심으로」, 『한국공공관리학회보』, 제20권 제2호, 2006, pp. 1~31.
- 윤수재·조태준, 「중앙정부 성과관리시스템이 조직효과성에 미치는 영향요인 분석: 공무원의 인식을 중심으로」, 『한국행정학회 춘계학술발표논문집』, 2009, pp. 1~15.
- 이봉락, 「정책평가 활용의 영향요인」, 『정책분석평가학회 학술대회발표논문집』, 2007, pp. 1~25.
- 이세구, 「성과주의 예산제도 도입에 따른 지방자치단체의 통합성과관리방안 -서울시 사례를 중심으로-」, 『한국지방재정논집』, 제8권 제1호, 2003, pp. 135~162.
- \_\_\_\_\_, 『성과관리제도의 도입사례: 서울시 성과주의 예산제도』, 서울시정개발연구원, 2004.
- 이오·유승현, 『공공기관 경영평가제도의 문제점 및 개선방안 연구 - '08년 경영실적평가 제도를 중심으로』, 감사연구원, 2010.
- 이윤식, 『정부업무 평가결과 활용의 개선방안에 관한 연구: 정부기관 평가제도의 성공적 정착과 발전방향』, 한국행정연구원, 2002, pp. 106~153.
- \_\_\_\_\_, 「통합성과관리를 위한 평가결과 활용방안에 관한 연구」, 『정책분석평가학회보』, 제15권 제4호, 2005, pp. 199~225.
- 이원희·라영재(편), 『공공기관 경영평가 30년, 회고와 전망』, 한국조세재정연구원, 2015.
- 이인섭·금재덕, 「성과관리 시행계획(성과계획) 수립 및 평가 방법」, 『사업평가 현안분석』, 제18호, 국회예산정책처, 2007.
- 이정욱·정장훈·조문석, 「정부 성과관리에 관한 비교연구: 한국, 미국, 호주의 성과관리 제도를 중심으로」, 『현대사회와 행정』, 제24권 제2호, 2014, pp. 279~307.
- 이재원, 「보건복지부 공공기관에 대한 경영평가체계 정립 과제 - 2012년 기타공공기관 평가결과와 구성원 인지를 중심으로」, 『한국사회복지행정학』, 제16권 제2호, 2014, pp. 27~54.
- 임동진, 「정부업무평가결과 환류제도의 운영실태 및 환류활동 영향요인 분석: 중앙행정기관 공무원의 인식을 중심으로」, 『정책분석평가학회보』, 제19권 제2호, 2009, pp. 225~253.

최근호, 「공공기관 경영평가 지표 간 관계에 관한 연구」, 『재정포럼』, 2023년 8월호, 한국조세재정연구원, 2023.

한승준, 「공공기관의 특성에 따른 경영실적 평가의 합리성 제고 방안: 문체부 소관 기타 공공기관 및 단체를 중심으로」, 『현대사회와 행정』, 제30권 제1호, 2020, pp. 75~97.

한인섭, 「성과측정체제의 도입 실태와 성과정보 활용의 영향요인: 정부투자기관, 정부산하기관 및 지방공기업을 중심으로」. 『한국행정학보』, 제40권 제3호, 2006, pp. 245~266.

홍형득, 「성과관리와 정책평가 연구의 특성에 관한 네트워크분석」, 『정책분석평가학회보』, 제21권 제3호, 2011, pp. 39~59.

Ammons, D. N., "Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services," *Public Administration Review*, 55(1), 1995, pp. 37~47. <https://doi.org/10.2307/976826>

Amstrong, M. and Baron, A., *Perfect Management*, Institute Of Personal And Development, London, 1998.

Behn, R. D., *Rethinking Democratic Accountability*, Washington D.C.,: Brookings Institution Press, 2001.

\_\_\_\_\_, "The Psychological Barriers to Performance Management: Or Why isn't Everyone Jumping on the Performance-Management Bandwagon?," *Public Performance & Management Review*, 26(1), 2002, pp. 5~25. <https://doi.org/10.2307/3381295>.

\_\_\_\_\_, "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measure," *Public Administration Review*, 63(5), 2003, pp. 586~606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>.

Leviton, L. C. and Hughes, E. F. X., "Research On the Utilization of Evaluations: A Review and Synthesis," *Evaluation Review*, 5(4), 1981, pp. 525~548. <https://doi.org/10.1177/0193841X8100500405>.

Moynihan, D. P., "Performance Management as Doctrine," in *The Dynamics of Performance*

- nance Management Constructing Information and Reform*, Georgetown University Press, Washington, D. C., 2008.
- Otley, D., “Performance Management: A Framework for Management Control System Research,” *Management Accounting Research*, 10(3), 1999, pp. 363~382, <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.
- Poister, T. H., *Measuring Performance in Public and Non-profit Organizations*, CA: Jossey-Bass, 2003.
- \_\_\_\_\_, “Monitoring the Productivity of a State Highway Maintenance Program,” *Public Productivity Review*, 7(4), 1983, pp. 324~343. <https://doi.org/10.2307/3379818>.
- U.S. General Accounting Office(GAO), *Managing for Results: Analytic Challenges in Measuring Performance*, 1997.
- Van Dooren, Wouter, Geert Bouckaert, and John Hallgan, *Performance Management in the Public Sector*(1st Edition), London: Routledge, 2010.
- Varma, S, Wadhwa, S. and Deshmukh, S. G., “Evaluating Petroleum Supply Chain Performance: Application of Analytical Hierarchy Process to Balanced Scorecard,” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3), 2008, pp. 343~356. <https://doi.org/10.1108/13555850810890093>.
- Walters, M., *Performance Management Handbook*, Institute of Personnel and Development, London, 1995.
- Wholey, J. S., “Performance-Based Management: Responding to the Challenges,” *Public Productivity and Management Review*, 22(3), 1999, pp. 288~307. <https://doi.org/10.2307/3380705>.
- Wholey, J. S., “Making Results Count in Public and Nonprofit Organizations: Balancing Performance with Other Values,” Newcomer, K. E. et al.(eds.), *Meeting the Challenges of Performance-Oriented Government*, Washington, D.C.: ASPA, 2002, pp. 3~36.
- 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO), <https://www.alio.go.kr>, 검색일자: 2023. 4. 26.
- 국가법령정보센터, 「공공기관의 운영에 관한 법률」, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%>

95%EB%A0%B9/%EA%B3%B5%EA%B3%B5%EA%B8%B0%EA%B4%80%EC%9D%  
98%EC%9A%B4%EC%98%81%EC%97%90%EA%B4%80%ED%95%9C%EB%B2%9  
5%EB%A5%A0, 검색일자: 2023. 4. 26.

\_\_\_\_\_, 「공공기관의 운영에 관한 법률 시행령」, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EA%B3%B5%EA%B3%B5%EA%B8%B0%EA%B4%80%EC%9D%98%EC%9A%B4%EC%98%81%EC%97%90%EA%B4%80%ED%95%9C%EB%B2%95%EB%A5%A0%20%EC%8B%9C%ED%96%89%EB%A0%B9>, 검색일자: 2023. 4. 26.

\_\_\_\_\_, 「부처별 기타공공기관 평가 관련 법령」, <https://www.law.go.kr/admRulSc.do?menuId=5&subMenuId=41&tabMenuId=183&query=%EA%B8%B0%ED%83%80%EA%B3%B5%EA%B3%B5%EA%B8%B0%EA%B4%80#AJAX>, 검색일자: 2023. 4. 26.

## ■ 저자약력

### 송현진

연세대학교 행정학과 석사  
연세대학교 행정학과 박사  
현, 한국조세재정연구원 초빙연구위원

### 유은지

연세대학교 행정학과 석사  
연세대학교 행정학과 박사  
현, 한국조세재정연구원 초빙연구위원

### 자료 수집 및 정리

허민영 한국조세재정연구원 선임연구원  
나진희 한국조세재정연구원 선임연구원

## 기타공공기관 경영실적평가제도 쟁점과 발전방안

---

2023년 12월 27일 인쇄  
2023년 12월 29일 발행

발행인 김재진

발행처 한국조세재정연구원  
세종특별자치시 시청대로 336  
TEL: (044)414-2114(대) [www.kipf.re.kr](http://www.kipf.re.kr)

등록 1993. 7. 15. 제2014-24호

조판 및  
인쇄 (주)에이치에이엔컴퍼니 (02)2269-9917

I S B N 979-11-6655-260-1

---

© 한국조세재정연구원 2023

\*잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.