

3. 한국해양조사협회

◆ 총괄요약표

부문	평가지표	비계량		계 량		합 계	
		가중치	등급	가중치	득점	가중치	득점
경영 관리	1. 기관장 리더십	2	1.4	3	2.5	5	3.9
	- 민주적 리더십 구현	2	B0	-	-	2	1.4
	- 공직 복무관리	-	-	3	2.5	3	2.5
	2. 사회적 가치 구현	15	12.1	4	3.604	19	15.704
	- 일자리 창출	3	B0	1	0.933	4	3.033
	- 균등한 기회와 사회통합	3	A0	0.5	0.5	3.5	3.2
	- 안전 및 환경	3	B0	1.5	1.252	4.5	3.352
	- 상생 협력 및 지역발전	2	B+	1	0.919	3	2.519
	- 윤리경영	2	A0	-	-	2	1.8
	- 인권경영	2	A0	-	-	2	1.8
	3. 업무효율	-	-	2	1.112	2	1.112
	4. 조직·인사·재무관리	3	2.3	1	0.896	4	3.196
	- 조직인사 일반	2	B+	-	-	2	1.6
	- 재무예산 성과	-	-	1	0.896	1	0.896
	- 삶의 질 제고	1	B0	-	-	1	0.7
	5. 보수 및 복리후생비	5	4	3	3	8	7
	- 보수 및 복리후생	3	B+	-	-	3	2.4
	- 총인건비 인상률	-	-	3	3	3	3
	- 노사관계	2	B+	-	-	2	1.6
	6. 협력과 참여	2	1.8	5	4.632	7	6.432
- 국민참여	1	A0	-	-	1	0.9	
- 혁신계획추진	1	A0	-	-	1	0.9	
- 국민소통			5	4.632	5	4.632	
경영관리 합계		27	21.6	18	15.744	45	37.344
주요 사업	1. 주요사업 실적	-	-	30	30	30	30
	(1) 전자해도 업데이트 오류율 최소화	-	-	10	10	10	10
	(2) 해양관측자료 결측률 최소화	-	-	4	4	4	4
	(3) 수로조사 품질관리 역량강화	-	-	8	8	8	8
	(4) 수로기술 연구활동능력 향상	-	-	5	5	5	5
	(5) 영해기준점 유지관리 안정화	-	-	3	3	3	3
	2. 주요사업 성과관리의 적정성	10	C	-	-	10	6
	3. 주요사업 지표구성의 적정성	10	B0	-	-	10	7
	4. 주요사업 비계량적 성과	5	B0	-	-	5	3.5
	주요사업 합계		25	16.5	30	30	55
전체 합계		52	38.1	48	45.744	100	83.844

1 현 황

기관의 미션

- 정확한 해양정보를 제공하여 해양산업 발전에 기여

기관 현황

기관유형	○ 기타공공기관
기 관 장	○ 진준호
설립근거	○ 「공간정보의 구축 및 관리 등에 관한 법률」 제57조
주요사업	○ 수로조사 성과의 고품질 관리를 위한 성과심사 및 기술지도 ○ 선박의 항해안전 확보를 위한 수로도서지 인쇄·공급 및 재고관리 ○ 관할해역 체계적 관리를 위한 시설(해양관측시설, 영해기준점) 유지관리 ○ 수로조사 관련 기술개발 및 연구 ○ 수로기술자의 교육훈련 및 경력관리
조직/정원	○ 2층 1연구소 1실 / 49명
2019 예산	○ 8.039백만 원

2 총 평

1. 경영관리 범주

- 기관장은 대내외 경영 여건과 이해관계자에 대한 분석과 SWOT 분석을 기초로 추진전략과 전략별 3개 실행과제를 선정·추진하였다. 또한, 기관의 핵심가치 공유 및 상생·협력을 위한 소통 채널 운영, 전문성 강화를 통한 기관 업무혁신, 직원 동기부여를 통한 신뢰성 높은 직장문화 조성 등을 수행하여 핵심가치 공유도가 전년에 비해 0.2p 향상되었다. 이에 더하여, 여성 비상임이사 확대, 경영 현안에 대한 비상임이사 참여 소위원회 운영 등을 추진한 점은 긍정적으로 판단된다.
 - 민주적 리더십 구현지표의 경우 SWOT 분석을 통해 도출된 각 전략 및 과제의 대표성 및 연계성과 내부구성원의 참여가 일부 미흡하여 보완이 필요하다고 판단된다. 향후 기관장 리더십 및 핵심가치에 대한 내부구성원의 체감 또는 공유 수준 진단을 위한 체계적 조사 또한 필요할 것이다.

- 기관은 사회적 가치 구현과 관련하여 전반적으로 우수한 성과를 창출한 것으로 나타났다.
 - 일자리 창출 지표의 경우 '23년까지 5개년 동안의 '좋은 일자리' 창출계획 하에 '19년은 합리적 정현원차 관리 및 일자리 나누기 과제를 수행하였다.
 - 균등한 기회와 사회통합 지표의 경우 채용의 공정성을 위하여 채용 전 과정에 감사인이 입회하도록 하였으며, 원서접수부터 최종 합격자 선정 시 까지 채용 전 과정을 위탁 실시하였다.
 - 안전 및 환경 지표의 경우 추진목표 및 추진전략 하에 실행과제를 안전사고 예방 및 건강증진지원, 안전한 근로환경 조성, 대국민 안전 활동 지원 등으로 구체적으로 설정하였다.
 - 상생 협력 및 지역발전 지표의 경우 협회보유 시설(교육장, 회의실 등)을 지역사회에 지속적으로 개방하고, 지역 특산물 구매를 통하여 해양지역 판로 개척을 지원하였다.
 - 윤리경영 지표의 경우 윤리미션, 윤리경영비전, 중장기 로드맵 하에서 전략 목표와 추진과제를 설정하였으며, 내부 실행조직과 외부 협력조직을 구축하였다는 점은 상당히 돋보이는 점이라고 할 수 있다.

- 인권경영 지표의 경우 인권경영 전담조직으로서 인권경영추진부, 인권경영위원회, 인권상담센터를 설치하는 등 추진체계를 확립하였다.
- 업무효율성과 관련하여 기관의 업무특성을 반영한 사업수행효율성 지표로 평가한 결과, 사업수행효율성의 전년도 실적치는 1인당 64,745,555원, 당년도 실적치는 1인당 54,497,944원으로 전년대비 15.8% 감소하여 55.577점으로 평가하였다.
- 기관은 조직·인사·재무관리와 관련하여
 - 조직·인사 일반지표의 경우 권한위임을 통해 권한과 책임 등을 부여받은 구성원에게 의사결정과 관련된 책임성, 윤리성, 전문성 등을 향상시키기 위한 제도적 노력이 필요하며, HRD 비전을 달성하기 위한 교육훈련의 체계성과 성과관리를 위한 노력 또한 필요할 것이다.
 - 재무예산 성과지표의 경우 '19년도 사업비집행율은 목표치 100% 대비 실적치 87.037%로 평점 89.630점으로 평가하였다.
 - 삶의 질 제고의 경우 일·가정 양립을 위한 규정과 제도의 제정 및 운영에 초점을 맞추고 있는데, 향후 해당 제도의 운영을 통해 무엇을 달성하고자 하는지, 그리고 목표치에 대한 달성 여부 등을 평가하고 향후 방향성과 대안을 제안 및 개선하려는 노력이 필요할 것이다.
- 기관은 보수 및 복리후생비와 관련하여
 - 보수 및 복리후생의 경우 직무중심의 보수체계를 운영하기 위한 세부적인 조치를 구체화할 필요가 있으며, 시행 후 발생하는 문제점 등을 보완하기 위한 환류과정의 설계가 필요할 것이다. 또한, 10개 직무에 대한 직무급 산정의 기준을 체계적으로 평가와 개선도 필요할 것이다.
 - '19년도 총 인건비 인상률은 1.719%로 정부의 예산편성지침 1.8%를 준수하여 3점으로 평가하였다.
 - 노사관계의 경우 노사관계 관리역량이 무엇인지 명확하게 정의를 내리고 난 후 해당 역량을 강화하기 위한 교육훈련체계의 개편이 필요할 것이다.
- 기관은 협력과 참여와 관련하여 전반적으로 우수한 성과를 창출한 것으로 나타났다.
 - 국민참여 지표의 경우 이해관계자를 국민, 고객, 지역사회, 정부 및 유관기관,

협력업체, 직원 및 이사회 등으로 나누고 맞춤형 온라인·오프라인 소통채널을 다각도로 구축하고 소통전략을 구축하여 왔다.

- 혁신계획 추진 지표의 경우 내부직원 대상 혁신과제 제안제도를 운영하였을 뿐만 아니라 국민제안제도를 운영하여 혁신과제 제안의 도출경로를 다변화 하였다.
- 국민소통의 경우 경영정보공시 점검 결과 우수기관으로 선정되었으며(1점) 향후에도 적절한 경영정보공시가 이루어질 수 있도록 지속적인 노력이 필요 할 것이다. 그리고 고객만족도는 89.487점으로 전년 대비 소폭 상승하였으나 향후 맞춤형 고객만족 제고 전략 등 체계적이고 적극적인 노력을 수행할 필요가 있을 것이다.

2. 주요사업 범주

- 기관은 주요사업 실적(계량)과 관련하여 전자해도 업데이트 오류율 최소화(10점), 해양관측자료 생산기반 강화(4점), 수로조사 품질관리 역량강화(8점), 수로기술 연구 활동능력 향상(5점), 국가기준점 시설물 관리실적(3점) 등 5개의 계량지표를 관리하고 있다.
- '19년 기관은 모든 계량지표에서 목표치를 달성하여 계량지표 점수는 만점을 획득하였다.
- 보고서 작성과 관련하여 환기가 필요한 이슈는 “19년도 해양수산부 기타공공 기관 평가편람’에 기재된 주요사업의 명칭이 상당수 변경되어, 보고서에 기재된 주요사업의 명칭과 불일치하여 분석에 혼란을 초래한 점이다. 이러한 사정의 변경이 있다면 보고서에서나 혹은 경영평가 준비 단계에서 평가단에게 사전에 고지하여 평가 진행이 원활할 수 있도록 하는 선제적 조치가 이루어져야 하는데, 이러한 조치가 없었다는 점이 아쉽다.
- 기관은 ‘해양자료의 수집·제공을 통해 해상교통안전 및 해양자원의 개발·이용에 기여’한다는 설립 목적을 달성하기 위해 해양정보 품질관리 사업과 해양정보 생산 기반 안정화 사업이라는 두 가지 주요사업을 제시하였다. 주요사업 성과관리의 적정성 차원에서 보면, 이러한 두 가지 주요사업과 각각을 구성하는 단위사업은 기관의 설립 목적에 부합한다고 판단된다.
- 하지만 사업의 분류 체계와는 별개로, 계획 수립을 위한 분석활동과 실제 계획

수립 간에 유기적 연계가 확보되지 않아서 과연 분석의 결과물이 실제 계획에 어떻게 활용되고 반영되었는지 판단하기가 매우 곤란하다.

- 따라서 대내외 환경분석, SWOT분석, 로드맵 등 여러 분석과 계획수립 도구의 사용이 형해화되지 않고 실효성을 높일 수 있도록 분석과 계획 간에 치밀한 논리적 연계성을 확보하려는 노력을 적극적으로 기울일 필요가 있음을 강조한다.
- 집행의 적정성에 관해 기술된 내용을 검토해 보면 집행 단계가 아니라 계획 수립의 적정성 근거로 적합한 내용이 다수 포함되어 있다. 예를 들어 추진계획'을 설명하는 파트에서 기술되어야 할 단계별 목표설정이 집행의 적정성을 논할 때 등장하는 것은 현 성과평가체계의 논리적 구조에 부합하지 않는다. 집행을 평가하는 파트에서는 집행 실적 중심으로 분석되어야 한다.
- 이러한 보고서 구성상의 흠결은 애초에 수립된 계획상의 목표를 얼마나 달성한 것인지 판단할 근거를 식별할 수 없게 하므로 사업의 성과가 담지하고 있는 가치를 판별하기 곤란하게 된다. 즉, 계획한 집행 목표를 제대로 달성했는지 판단하는 준거는 마땅히 계획에서 사전적으로 적시한 과정상의 목표와 산출물 또는 결과물에 대한 기대 수준이 되어야 함에도 이러한 기준들이 사전에 제시된 것이 아니라 집행 실적을 보고하는 단계에서 제시되어 있어서 과연 이러한 실적이 실현하고자 한 목표를 달성한 것인지 미달한 것인지 판단을 유보할 수밖에 없다.
- 또한 비계량지표라고 하더라도 그 의미를 명확히 정의하고 이를 측정하기 위한 도구(indicator)를 설정하는 것이 지표로서 필수 요건이다. 이에 관해서는 전년도 평가에서도 지적된 바 있으나 여전히 이에 대한 적극적인 대응이 부족하다고 판단된다.
- 기관의 환류활동은 전반적으로 상당히 적극적이고 체계적으로 수행된 것으로 보인다. 다만, 앞서 지적한 바와 같이 환류 활동의 결과물로 제시된 개선실적이나 개선 효과의 유용성을 판별한 기준이 계획 단계에서 명확히 제시되지 못하였기 때문에 계량지표가 아닌 비계량지표로 측정되는 성과에 대해서는 그 가치의 판단이 제한적일 수밖에 없다는 점을 밝힌다.

○ 기관은 주요사업 지표의 적정성과 관련하여 해양정보 품질관리 사업의 계량 지표로서 수로조사 성과심사 역량강화, 전자해도 업데이트 오류율 최소화, 수로기술 연구 활동능력 향상 등을 제시하고 있으며 기관의 설립목적과 임무, 주요사업의 구성 내용 등을 감안하였을 때 해당 지표가 대표성을 확보하고 있다고 판단된다.

- 당해년도 실적뿐만 아니라 이전년도 실적을 종합적으로 검토해 볼 때, 현 계량 지표에 대해서는 기관이 안정적으로 관리할 수 있는 상태에 진입하였다고 판단된다. 따라서 현 지표를 대체할 수 있는, 보다 전략적이면서도 창의적인 지표의 개발을 고려해 볼 필요가 있을 것이다.
- 비계량지표에 있어 기관의 성과는 앞서 주요사업의 실적에 대한 분석에서도 적시한 바와 같이 계획과 성과 간의 낮은 연계성으로 인해 실적이 보여주는 가치에 대한 평가가 유보적일 수밖에 없다는 취약점을 가지고 있다.
 - 이러한 한계를 전제로 평가하자면, 양적인 측정 도구로 파악되는 성과는 기관이 추구하는 전략적 목표 달성에 거의 전 사업 영역에 있어서 꾸준한 향상을 보이고 있다고 말할 수 있다.
 - 보다 적극적인 성과관리를 위해 주목해야 할 이슈는 거의 모든 지표가 공급자 중심의 지표이고, 수요자 중심의 지표가 전무하다는 점이다. 외부환경에 대한 SWOT 분석의 결과를 보아도, 기관은 민간의 기술이나 관심도를 강조하고 있고, 민간에 대한 기술지원계획도 수립되어 있으며, 중소기업체의 경제적 손실에 대한 고려도 포함되어 있다는 사실은 이 기관의 성과평가에 수요자 시각의 적극적으로 반영되어야 함을 반증한다.
 - 기관이 사회적 가치를 주요사업 추진의 쏠과정에 적극적으로 적용하였다고 보기는 어렵다. 다만, 사업의 특성 상 직접적으로 사회적 가치를 구현할 영역이 제한적인 점을 감안하여 새로운 정책적 가치를 사업 과정에 적용하고자 하는 노력을 중심으로 평가하였다.

3 부문별 평가

I. 경영관리

1. 기관장 리더십

- 기관은 대내외 경영 여건과 이해관계자에 대한 분석과 SWOT 분석을 기초로 핵심가치 공유 및 업무혁신 기반 강화와 이사회 운영 활성화 및 역할 강화를 추진전략으로 설정하고, 각각 핵심가치 공유 및 상생·협력 강화 등 3개 과제와 이사회 구성의 적정성 확보 등 3개 과제를 선정·추진하였다. 다만, 전년도에 지적에도 불구하고 SWOT 분석을 통해 도출된 외부환경 및 내부역량의 진단 결과와 각 전략 및 과제간의 연계성이 일부 미흡하여 보완이 필요할 것이다.
- 기관장은 전문성, 신뢰성, 소통·협력을 핵심가치의 달성을 위해 찾아가는 현장 등 기관의 핵심가치 공유 및 상생·협력을 위한 소통 채널 운영, 해양조사발전·신사업 발굴을 위한 연구개발 및 전문성 강화 등 기관 업무혁신 노력, 그리고 정주여건 보장 및 양성평등 육아문화 조성 등 직원 동기부여를 통한 신뢰성 높은 직장 문화 조성 등의 노력을 수행한 결과, 핵심가치 공유도가 전년도에 비해 0.2p 향상된 3.8점을 달성하였다. 다만, 기관장의 다양한 노력에도 불구하고 구성원의 참여가 일부 미흡하여 보완이 필요하며, 기관장 리더십 및 핵심가치에 대한 내부구성원의 체감 또는 공유 수준 진단을 위한 체계적 조사가 필요할 것이다.
- 기관은 이사회의 활성화와 실질적 역할 강화를 위해 여성 비상임이사 확대(1→3명), 경영 현안에 대한 소위원회 운영(3회), 이사회 경영제언 활성화 및 반영 등을 추진한 것은 긍정적으로 판단되며, 향후 소위원회의 활성화 등 비상임이사의 역할 강화를 위한 지속적 노력이 필요할 것이다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 기관장 리더십의 노력과 성과를 'B0'로 평가한다.

2. 사회적 가치 구현

(1) 일자리 창출

- 기관의 청년, 미취업자, 시간선택제 등 일자리 창출을 위한 노력을 측정하기 위한 지표인 “일자리 창출” 측면에서, 기관은 전반적으로 우수한 성과를 창출하였다고 판단된다.
 - 첫째, “일자리 창출과 고용의 질 개선을 위한 기관 별 추진 전략 및 계획의 수립, 이의 지속가능성과 절차적 정당성 확보 여부”와 관련해서 '23년까지 5개년 동안의 ‘좋은 일자리’ 창출계획 하에 '19년에는 합리적 정현원차 관리 및 일자리 나누기 과제를 수행하였다.
 - 둘째, “퇴직자로 인한 신규채용 여력 이외에 정현원차 관리, 일하는 방식 개선 등 다양한 근로형태의 도입을 통한 일자리 창출노력 및 성과”와 관련해서 일자리 나눔을 위한 제도개선을 하는 과정에서 최근 유연근무 활용 증가세가 둔화되고 있는 현상을 발견하고 이를 극복하기 위하여 사내 설명회 등을 통한 이해도를 제고하였을 뿐만 아니라 복무규정을 개정하여 절차를 간소화하여 유연근무제의 사용을 독려했다.
 - 셋째, “비정규직의 정규직 전환과정에서 기관의 노력과 성과”와 관련해서 정규직 전환자에 대한 별도의 교육을 실시하고 순환배치를 적용하고 공무원에 대해서도 승진제도를 도입하는 등 정규직 전환자의 조직 융화를 위한 불필요한 차별요인을 해소하기 위한 노력을 지속적으로 기울였다.
 - 넷째, “기관의 핵심사업 및 조달·위탁사업을 통한 민간부문의 일자리 창출 노력과 성과”와 관련해서 수로분야 교육(기본교육, 전문교육)을 통하여 민간 일자리에 대한 구직활동을 간접 지원하였다. 다만, 협회 고유 사업을 통하여 민간 일자리를 직접적으로 창출하는 노력은 다소 미약한 것으로 판단된다.
 - 다섯째, “일자리 창출을 위한 기관의 혁신적 노력, 협력과 공유를 위한 성과”와 관련해서 '19년 해양수산 취업박람회', '폴리텍대학 해양수산 서천캠퍼스 건립을 위한 간담회 및 협약식'에 참가하고, '사회공헌 및 상생 협력을 위한 업무협약'을 체결하였으나, 이러한 노력들은 모두 일자리에 대한 간접지원에 불과하다는 한계를 보여주었다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 일자리 창출을 위한 기관의 노력과 성과를 'B0'로 평가한다.

(2) 균등한 기회와 사회통합

- 기관은 사회형평적 인력 활용과 균등한 기회보장을 위한 노력과 성과를 평가하기 위한 지표인 “균등한 기회와 사회통합” 측면에서 전반적으로 매우 우수한 평가를 받을 만하다고 판단된다.
 - 첫째, “차별적 요인 배제 등 공정한 과정을 통한 채용 노력과 성과”와 관련해서 채용의 공정성을 위하여 채용 소과정에 감사인이 입회하도록 하고, 원서 접수부터 최종 합격자 선정 시 까지 채용 소과정을 위탁 실시하였다.
 - 둘째, “청년, 고졸자 및 지역인재 채용을 위한 노력과 성과”와 관련해서 고졸자 적합 직무를 개발하여 자격기준을 마련하였으며, 청년채용을 위한 분야(수로, 연구, 행정 등)를 다각화하여 2명을 채용하였다. 또한 장애인 제한경쟁제도를 도입하여 2명을 채용하였으며, 비수도권 인재도 2명 채용하여 정부기준을 모두 초과 달성하였다.
 - 셋째, “기관의 여성 관리자 확대, 여성인력 양성 및 경력단절여성 고용 등 여성 인력활용을 위한 노력과 성과”와 관련해서 여성전용 휴게실 조성, 자녀 돌봄 휴가제를 신설하여 일과 가정이 양립할 수 있는 여성 친화적 조직문화를 조성하였다.
 - 넷째, “고졸자, 무기 계약직, 별도직군 등에 대한 불합리한 차별 해소, 적절한 처우개선 등을 위한 노력과 성과”와 관련해서 공무원의 경우에도 업무의 난이도에 따라 직무급을 지급하는 등 고졸자, 무기 계약직, 비정규직의 보수 및 복리후생에 있어서 불필요한 차별을 해소하기 위한 다양한 노력을 기울여 온 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 균등한 기회와 사회통합을 위한 기관의 노력과 성과를 ‘A0’로 평가한다.

(3) 안전 및 환경

- 기관은 재난, 사고로부터 안전한 근로, 생활환경의 유지를 위한 노력과 성과를 평가하기 위한 지표인 “안전 및 환경” 측면에서 전반적으로 우수한 성과를 창출하였다고 판단된다.
 - 첫째, “산업재해 안전관리, 재난관리체계 구축 및 운영의 적정성 등 근로자와 국민의 안전과 건강을 위한 노력과 성과”와 관련해서 추진목표 및 추진전략

하에 실행과제를 안전사고예방 및 건강증진지원, 안전한 근로환경 조성, 대국민 안전 활동 지원 등으로 구체적으로 설정하였다. 또한 추진체계를 내부와 외부로 나누어 실제 재난을 예방, 대비, 대응하기 위한 조직을 갖췄다는 점이 상당히 인상적이다. 다만, 협회의 업무 상 정보보안이 어떠한 기관보다 중요함에도 불구하고 이에 대한 체계가 구축되지 못한 점이 아쉬움으로 남는다.

- 둘째, “기관의 업무특성에 적합한 환경보전의 개념을 정의하고, 이를 위한 예방적 접근과 훼손 방지를 위한 노력과 성과”와 관련하여 온실가스 감축 목표를 지속적으로 달성하여 왔으며, 친환경차 보급률과 녹색제품 사용을 증대시켜 왔다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 안전 및 환경을 위한 기관의 노력과 성과를 ‘B0’로 평가한다.

(4) 상생 협력 및 지역발전

- 지역사회 및 지역경제 활성화와 중소기업, 소상공인 등과의 협력, 상생을 위한 기관의 노력과 성과를 평가하기 위한 지표인 “상생 협력 및 지역발전” 측면에서, 기관은 전반적으로 우수한 성과를 창출하였다고 판단된다.
- 첫째, “지역사회 참여, 지역경제 활성화를 위한 프로그램의 개발 및 실행을 위한 노력과 성과”와 관련해서 협회보유 시설(교육장, 회의실 등)을 지역사회에 지속적으로 개방하고, 지역 특산물 구매를 통하여 해양지역 판로 개척을 지원하였다.
- 둘째, “협력·위탁업체 적기 자금결제 등 공정한 경제 질서 확립을 위한 기관의 노력과 성과”와 관련해서 입찰비리 및 불공정 행위자에 대한 제한을 강화하여 불공정계약 신고창구를 운영하여 왔다. 또한 사회적 약자와의 계약체결을 위한 계약사무처리 규정을 개정하여 ‘단체표준제품’ 우선 구매 및 지명경쟁, 중증장애인 생산품에 대한 수의계약의 근거를 마련하였다.
- 셋째, “중소기업, 소상공인에 대한 경쟁력 강화를 위한 기술 지원”과 관련해서 중소기업이 IHO 국제표준의 신기술을 습득할 수 있도록 선진기술을 이전하려고 노력하였다. 다만, 수로조사 성과물의 오류 발생 감소와 기관의 기술지원 간의 인과관계에 대한 근거가 다소 부족하다고 판단된다.
- 넷째, “사회적 경제 기업(사회적 기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등)에

대한 지원과 구매확대 등 기관의 노력과 성과”와 관련해서 사회적 경제기업의 제품구매 교육을 최초로 실시하였으며, 사회적 경제기업과의 계약건수를 지속적으로 증가시켰다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 상생 협력 및 지역발전을 위한 기관의 노력과 성과를 ‘B+’로 평가한다.

(5) 윤리경영

- 경영활동을 수행함에 있어 경제적, 법적 책임은 물론 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임을 준수하고자 하는 기관의 노력과 성과를 평가하기 위한 지표인 “윤리경영” 측면에서, 기관은 전반적으로 우수한 평가를 받을 만하다고 판단된다.
 - 첫째, “기관의 윤리경영체계의 구축, 운영 및 윤리경영 위반방지를 위한 노력과 성과”와 관련해서 윤리미션, 윤리경영비전, 중장기 로드맵 하에서 전략목표와 추진과제를 설정하였으며, 내부 실행조직과 외부 협력조직을 구축하였다는 점은 상당히 돋보이는 점이라고 할 수 있다. 또한 윤리문화 의식을 함양하기 위하여 부패방지 교육을 지속적으로 실시하여 왔으며, 징계시효를 3년에서 5년으로 확대하는 등 관련 제도를 개선하여 왔다.
 - 둘째, “사업추진, 조직·인사관리 등 기관 운영 전반에 투명성 제고 및 윤리경영실현을 위한 노력과 성과”와 관련하여 사업실명제를 도입하고 기록물의 체계적인 관리를 위한 ‘기록물 관리 종합체계’를 마련한 점은 상당히 인상적이라고 할 수 있다.
 - 셋째, “윤리경영 지원을 위한 내부견제시스템 운영성과의 적정성을 확보하기 위한 노력과 성과”와 관련해서 자체감찰 활동을 강화하고 일상감사를 통해 부패취약 분야에 대한 점검을 강화하였으며, 감사인 2명을 확보하고 역량교육을 실시하는 등 감사전문성을 강화하는데 노력을 기울였다.
 - 넷째, “성희롱, 성폭력 방지를 위한 예방대응, 감독 노력 및 성과”와 관련해서 성희롱, 성폭력 구제절차를 ‘성희롱·성폭력 고충상담창구’를 중심으로 확립하였으며, 건전한 회식문화 조성을 위한 ‘1:1:9’ 캠페인을 전개하였다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 윤리경영을 위한 기관의 노력과 성과를 ‘A0’로 평가한다.

(6) 인권경영

- 기관은 경영활동을 수행함에 있어 국가의 인권보호 및 기업의 존중책임, 피해자 구제를 포함한 인권경영 추진 기관의 노력과 성과를 평가하기 위한 “인권경영” 측면에서 전반적으로 우수한 평가를 받을 만하다고 판단된다.
 - 첫째, “인권경영 체계 구축”과 관련해서 인권경영 전담조직으로서 인권경영 추진부, 인권경영위원회, 인권상담센터를 설치하여 인권침해 추진체계를 확립하였다. 또한 ‘신고접수, 사건조사, 조사내용 심의, 구제 조치’ 순의 인권침해 구제절차를 확립하고 각 단계별 준수규범을 명확하게 제시하였다. 그리고 인권 감수성 향상교육, 직장 내 괴롭힘 교육 등을 실시하였으며, 갑질 근절 서약을 체결하였다.
 - 둘째, “인권영향평가 실시”와 관련해서 인권영향평가TF를 구성하였으며, 인권경영 가이드라인 및 체크리스트 교육을 실시하였다. 또한 기관운영에 대한 인권경영영향평가 결과 90.16점을 획득하는 성과를 보여 주었다.
 - 셋째, “인권경영 실행, 공개”와 관련해서 인권존중 보호에 대한 이행 선언을 선포하는 등 국제기준에 부합하는 인권침해 사전예방 및 구제 노력을 기울인 것으로 나타났다.
 - 넷째, “구제절차 제공”과 관련해서 내·외부 전문가(변호사 1인, 노무사 1인)로 구성된 ‘인권침해 상담센터’를 중심으로 KHRA 구제기구 프로세스를 확립하였다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 인권경영을 위한 기관의 노력과 성과를 ‘A0’로 평가한다.

3. 업무효율(사업관리 효율성)

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
순사업비/ 평균인원	목표부여(편차)	80,135,488	54,497,944	55.577	2	1.112

나. 평가내용

- 업무효율 지표는 기관의 사업수행 효율성 제고를 유도하기 위한 지표로서, 순사업비 대비 평균인원으로 목표부여(편차)로 평가한다.
- 기관의 '19년도 사업수행 효율성 지표는 목표치 80,135,488원 대비 실적치 54,497,944원으로서 목표치를 달성하지 못하여 55.577점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 사업수행효율성 산출에 필요한 순사업비는 전년도 3,332백만 원에 비해 480백만 원 감소한 2,852백만 원으로 파악되었고, 평균 인원은 전년도 51.5명 보다 약 0.8명 증가한 52.3명으로 파악되었다.
- 사업수행 효율성 지표의 전년도 실적치는 인당 64,745,555원, 당년도 실적치는 인당 54,497,944원으로 전년대비 15.8% 감소하였다.

라. 추세분석

- 기관의 순사업비는 '13년도 1,206백만 원에서 지속적으로 증가하여 '17년도 3,735백만 원까지 증가하였으나, '18년도부터 3,302백만 원, '19년도 2,852백만 원으로 감소하고 있다.
- 기관의 평균인원은 '13년도 57.7명에서 '18년도 51.5명으로 감소하였으며, '19년도에는 52.3명으로 전년대비 소폭 증가하였다.

4. 조직·인사·재무관리

(1) 조직·인사 일반

○ 조직 및 인력의 적정 구분 및 배분

- 기관이 새로운 환경변화에 대응하기 위한 조직체계를 개편하는 과정에서 '18년도 조직진단의 내용을 바탕으로 진행한 점, 그리고 부처와 구성원과의 긴밀한 협의를 통해 진행한 점은 긍정적으로 평가된다. 특히, 주요사업을 위주로 인력을 집중시킨 점은 사업의 원활한 수행과 사회적 가치를 구현하기 위한 노력의 일환으로 평가할 수 있다. 다만, 조직과 인력을 개편하는 과정에서 구성원의 수요를 적절하게 반영했는지, 그리고 해당 조직개편의 효과와 환류는 무엇인지를 보다 면밀하게 반영할 필요가 있다. 또한, 사업을 위주로 '맞춤형 인력배분'을 시행함에 따라 경영지원 부문의 인력이 축소되었고, 이는 업무 부담으로 연결될 수 있어서 이에 대한 관리체계의 개선 방향과 방안 등을 구체화할 필요가 있을 것이다.

○ 조직혁신 및 업무 프로세스 개선

- 기관이 '18년 조직진단을 토대로 조직개편을 진행함으로써 연관 업무의 통합, 하부조직의 신설, 그리고 신규사업의 기능 신설 등을 구체화한 점은 긍정적인 현상으로 이해할 수 있다. 그러나 해당 조직개편을 통해 발생한 구체적인 효과와 성과를 제시하지 못한 점은 개선이 필요하며, 조직개편을 통해 어떤 점을 목표로 삼았는지, 그리고 해당 목표를 달성하기 위한 조직개편이 어느 정도의 성과를 달성했는지에 대한 평가와 환류가 필요할 것이다.
- 임시조직의 구성 및 운영을 통한 사회적 가치 대응 노력은 긍정적으로 평가할 수 있다. 특히, 지원부서의 인력이 부족한 상황에서 임시조직을 적절하게 운영해서 성과를 도출한 점은 의미를 지닌다. 다만, 해당 임시조직을 왜 구성했는지에 대한 근본적인 이유를 살펴볼 필요가 있고, 해당 TF에 참여한 인원에게 인센티브 등을 명확히 제시할 필요가 있다.
- 권한위임을 통한 의사결정의 신속화와 효율성 제고 등은 긍정적인 결과로 해석할 수 있다. 다만, 권한위임이 의사결정의 신속성과 업무효율성을 높이기 위한 수단인지, 아니면 다른 목적과 가치를 지니고 있는지를 고민할 필요가 있다. 또한, 권한위임을 통해 책임과 권한을 부여받은 구성원에게 의사결정 과정의 책임성과 윤리성을 확보하기 위해 어떤 노력을 수행했는지도 향후

고민할 부분이다.

○ 인사관리의 합리성 및 공정성 확보 노력

- 기관이 공정하고 투명한 인사제도 운영을 위한 인사운영지침을 100% 준수함으로써 인사제도만족도 점수를 높인 점은 긍정적으로 평가한다. 특히, 평가체계를 개선함으로써 구성원의 만족도를 높인 점은 의미를 부여할 수 있다. 성과관리체계에 대한 환류를 통해 구성원의 수용성을 높이려는 노력을 진행한다. 별다른 문제는 없을 것으로 판단된다. 다만, 인사제도와 성과평가 등을 통해 인사관리의 합리성과 공정성이 어떻게 확보된 것인지, 그리고 해당 가치를 높이기 위한 환류체계를 어떻게 구성하고 운영한 것인지를 더욱 구체적으로 제시할 필요가 있다.

○ 교육훈련 등 역량강화 노력

- 기관의 HRD 비전으로 사회적 가치의 구현이 제시되었지만, 교육훈련체계 내에서 사회적 가치의 구현과 관련된 전략 등은 명확하게 제시하지 못하고 있다. 향후 비전을 구체화할 수 있는 전략과 이행과제 등을 구체적으로 제시할 필요가 있으며, 교육훈련의 목표가 무엇인지도 명확하게 제시할 필요가 있다. 특히, 어떤 역량강화를 목표로 하는지, 해당 목표의 근거는 정량적·정성적으로 무엇인지, 해당 목표의 달성 여부와 그에 대한 환류체계는 무엇인지 등을 전반적으로 아우르는 종합계획이 부재한 상태이다. 교육의 목표가 교육을 이수한 인원과 이에 대한 예산액만은 아니라는 점에서 목표체계의 구체성과 체계성 확보가 필요하다.

○ 이상의 결과를 종합해 볼 때, 조직·인사 일반에 대한 기관의 노력과 성과를 'B+'로 평가한다.

(2) 재무예산 성과(예산집행율)

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
예산 집행액 /예산 현액	목표대실적	100	87.037	89.630	1	0.896

나. 평가내용

- 재무예산과 성과 지표는 기관의 예산집행률 제고를 유도하기 위한 지표로서, 예산현액 대비 예산 집행액을 목표 대 실적으로 평가하였다.
- 기관의 '19년도 예산집행률은 목표치 100% 대비 실적치 87.037%로 목표치를 달성하지 못하여 89.630점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 예산집행률은 경영 효율화를 위한 예산 집행과 예산 조기집행 등으로 구성 되어 있으며, 전체적으로 87.037%의 실적을 달성하였다.

(3) 삶의 질 제고

- 안전한 근로환경을 조성하기 위한 기관의 노력과 활동
 - 안전한 근로환경 조성을 위한 추진목표, 추진전략, 실행과제 등의 적절성과 연계성을 긍정적으로 평가할 수 있다. 또한, 평가 및 환류를 통한 건강한 생활을 지원하려는 노력도 긍정적으로 평가한다. 다만, 기관이 추진하는 '건강한 생활'이 무엇인지 더욱 구체적으로 제시할 필요가 있으며, 안전한 근로환경을 구축하고 유지하기 위한 목표와 실행과제 등을 보다 구체적으로 제시함으로써 안전과 건강에 대한 관리를 구체화할 필요가 있다. 규범적 의미에서 안전과 건강이 아니라 실제적 의미로 전환하기 위한 노력이 필요하다.
- 일·가정 양립을 위한 노력과 성과
 - 기관이 일·가정 양립을 위한 다양한 노력을 시행한 점은 긍정적으로 평가한다.

다만, 일·가정 양립을 통해 목표한 바가 무엇이고, 목표치 설정의 근거와 합의 과정은 어떻게 되며, 해당 목표의 달성 여부에 대한 환류체계는 어떤지를 구체화할 필요가 있다. 일·가정 양립에 관련한 제도 등을 시행하는 것이 목적이 아니라 해당 노력을 통해 기관이 일·가정 양립을 위한 목표와 노력을 보다 체계적으로 관리하고 평가할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 삶의 질 제고를 위한 기관의 노력과 성과를 'B0'로 평가한다.

5. 보수 및 복리후생비

(1) 보수 및 복리후생

- 합리적이고 공정한 보수체계
 - 기관이 직무중심의 보수체계 기반을 마련하고 차별 없는 보수체계를 마련한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 다만, 직무급이 직무의 난이도와 책임도를 기준으로 설정되었는지, '20년부터 직무급을 운영하기 위한 노력은 무엇이 있는지 등을 구체적으로 설명하지 못하고 있다. 예를 들어, 직무급을 3등급으로 구분한 후에 10개 직무를 설정했지만 어떤 객관적인 근거 등을 통해 해당 등급과 직무를 설정했는지 명확하지 않다. 직무급 도입 및 운영을 위한 구체적인 기준, 직무분석의 결과, 구성원의 합의 및 참여과정, 그리고 실행 로드맵 등에 대한 구체성이 부족하다.
 - 공무원과 정규직 간 차별 없는 보수체계의 운영을 위한 노력은 긍정적으로 평가한다. 해당 보수체계에 대한 공무원과 정규직 간 그룹별 만족도 조사 등을 통해 향후 개선방향과 방안 등을 구체화하기 위한 노력이 필요하다.
- 임금피크제 제도 운영
 - 기관은 임금피크제 운영과 관련해서 정부권고안을 준수하는 것으로 나타났으며, 중장기 신규채용 및 재원조달계획 등도 적절한 것으로 나타났다. 임금피크제 대상자 발생에 따른 선제적 관리체계의 구축도 의미 있는 노력으로 평가할 수 있으며, 특히 전문가 진단, 타 공공기관 분석, 그리고 직원 설문 조사를 통해 합리적이고 수용성이 높은 제도운영안을 도출하려 노력한 점을

긍정적으로 평가할 수 있다. 또한, 별도 직무를 개발하고 이에 대한 직무별 전문교육을 제시한 점도 긍정적이다. 앞으로는 임금피크제 운영 등에 대한 규정제정 등의 노력이 필요할 것이다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 보수 및 복리후생에 대한 기관의 노력과 성과를 'B+'로 평가한다.

(2) 총인건비 인상률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부예산편성 지침 준수여부	목표부여	1.800%	1.719%	100	3	3.000

나. 평가내용

- 총인건비 인상률 지표는 기관의 인건비 인상률 관리 노력을 통해 경영효율성 제고를 유도하기 위한 지표로서 정부예산편성지침의 인건비인상률 1.8% 준수 여부로 평가한다.
- 기관의 '19년도 총인건비 인상률은 1.719%로 정부의 예산편성지침인 1.8%를 준수하여 득점 3점으로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '19년도 총인건비는 실집행액 기준 전년대비 약 212백만 원 증가하였고, 증원 소요인건비 조정액은 169백만 원 발생하여 2,588백만 원이 되었다. 이는 '18년 인건비인 2,544백만 원 대비 1.719% 인상된 수준으로 예산편성지침의 총인건비 인상률 기준을 준수하였다.

(3) 노사관계

- 노사간 협의체계 구축 및 실질적 운영

- 노사상생을 위한 환경분석, 현황진단, 그리고 추진방향을 도출한 기관의 체계성을 긍정적으로 평가한다. 특히, 현황진단을 세 가지 방법을 통해 각 이해관계자의 입장을 연계시키려 노력한 점, 그리고 해당 논의를 통해 추진방향을 설정한 부분은 의미가 있다. 이에 덧붙여, 전문가를 활용한 모니터링 체계를 구축하고 운영한 점도 긍정적으로 평가할 수 있으나, 앞으로는 환류체계를 포함시킬 것을 제안한다.
- 노사상생을 위한 전략목표-전략과제-성과지표의 연계성을 높이기 위한 노력은 긍정적으로 평가할 수 있다. 그러나 성과지표가 체계성과 타당성을 확보하고 있는지 의문이다. 지표를 통해 노사상생을 객관적으로 평가할 수 있는지 의문이기 때문에 앞으로 지표의 개선작업이 필요할 것이다.

○ 노사관계 관리역량 강화를 위한 노력과 성과

- 노사관계 관리역량에 대한 정의를 기관 자체적으로 설정하려는 노력이 필요하다. 기관에서 생각하는 노사관계 관리역량이 무엇인지에 따라 해당 역량을 강화하기 위한 다양한 노력이 제시될 수 있을 것으로 판단된다. 특히, 노사관계 관리역량을 강화하기 위한 교육훈련체계의 체계성 확보가 필요하다. 일회성 교육 등을 통해 해당 역량 강화는 어렵다고 판단되기에 구체적이고 실행력을 갖춘 교육훈련체계가 필요하며, 해당 노력의 목표치 설정 등도 선제적으로 제시할 필요가 있다. 그리고 기존 교육에 대한 환류체계의 구축을 통해 교육에 대한 수용성 등을 높이려는 노력이 필요하다.

○ 이상의 결과를 종합해 볼 때, 노사관계에 대한 기관의 노력과 성과를 'B+'로 평가한다.

6. 협력과 참여

(1) 국민참여

- 기관 운영에 국민과 대내외 이해관계자와의 소통, 참여를 위한 노력과 성과를 평가하기 위한 “국민 참여” 측면에서 전반적으로 매우 우수한 평가를 받을 만하다고 판단된다.
- 첫째, “이해관계자 및 대국민 소통 채널을 제도적으로 구축·운영하기 위한 노력과 성과”와 관련해서 이해관계자를 국민, 고객, 지역사회, 정부 및 유관

기관, 협력업체, 직원 및 이사회 등으로 나누고 맞춤형 온라인·오프라인 소통채널을 다각도로 구축하고 소통전략을 구축하여 왔다.

- 둘째, “국민 참여와 소통이 기관의 운영에 실질적으로 반영되는지 여부 등 소통의 성과와 환류를 위한 노력과 성과”와 관련해서 국민의 직접참여에 의한 기관운영으로 공공혁신과제를 도출하였다는 점은 상당히 돋보이는 성과라고 판단된다. 이를 통해 기관의 주요 현안을 국민의 시각에서 적기에 도출할 수 있었고, 주요 사업에 대한 국민의 편의성을 증대시킬 수 있었다.

○ 이상의 결과를 종합해 볼 때, 국민 참여를 위한 기관의 노력과 성과를 ‘A0’로 평가한다.

(2) 혁신계획추진

○ 기관의 혁신계획 수립 및 우수 과제(중점과제, 기관 당 1건)의 발굴 노력과 성과를 평가하기 위한 지표인 “혁신계획추진” 측면에서 전반적으로 매우 우수한 평가를 받을 만하다고 판단된다.

- 첫째, “공공기관 혁신 중점과제 추진전략과 계획 수립의 적절성”과 관련해서 KHRA 혁신 목표 하에서 혁신전략으로서 공공성 강화, 혁신성장 기반구축, 국민과 소통하는 혁신 등을 설정하였다. 또한 혁신 추진조직으로서 혁신계획 수립 TF, 시민참여혁신단, 혁신 전담부서를 지정하여 혁신과제를 체계적으로 추진하여 왔다.

- 둘째, “혁신 전담조직, 시민참여혁신단 구성, 모니터링 및 환류 등 안정적인 추진체계의 구축 및 전문성 확보 노력”과 관련해서 시민참여혁신단을 전문가 그룹(10명), 시민 그룹(5명), 협력업체 그룹(7명), 대학생 그룹(4명)으로 구성하였으며, PDCA 절차를 통하여 체계적인 모니터링 및 환류 프로세스를 확립하였다.

- 셋째, “우수과제 발굴, 도출 및 실행체계 구축”과 관련해서 내부 직원 대상 혁신과제 제안제도를 운영하였을 뿐만 아니라 국민제안제도를 운영하여 혁신 과제 제안의 도출경로를 다변화하였다.

○ 이상의 결과를 종합해 볼 때, 혁신계획추진을 위한 기관의 노력과 성과를 ‘A0’로 평가한다.

(3) 국민소통

가. 경영정보공시 점검

지표산식	평가방법		실적치(별점)	평 점	가중치	득 점
	별점	득점				
기획재정부 공공기관 및 준정부기관 「경영정보공시 점검 배점」 기준 준용	-	1.000	0	1	1.5	1.5
	0.1~10.0	0.834				
	10.1~20.0	0.667				
	20.1~	0.500				

○ 평가내용

- 본 지표는 경영투명성 제고를 위해 경영정보 공개시스템(알리오)에 공시하는 자료의 정확성 및 적시성 등을 평가한다.
- 경영정보공시 점검 평가대상은 공공기관의 통합공시에 관한 기준에 따른 경영 공시항목이며, 세부평점은 기획재정부가 제출한 실적자료를 활용하여 산출한다.

○ 항목별 원인분석

- 기관은 기획재정부 경영정보공시 점검 결과, 0점의 별점을 획득하여 1.5점으로 평가하였다.

○ 추세분석

- '18년 평가결과(0.834점/1점) 보다 상승하고 별점 또한 0점으로 긍정적이며, 향후에도 적절한 경영정보공시를 위한 지속적 노력이 필요할 것이다.

나. 고객만족도

지표산식 및 평가방법	실적치	가중치	득 점
기획재정부 공공기관 및 준정부기관 고객만족도 지수 조사 결과 적용	89.487	3.5	3.132

○ 평가내용

- 본 지표는 고객만족도 조사결과에 나타난 고객만족도 수준을 평가한다.
- 평점은 기획재정부 통합 고객만족도 지수조사 결과를 그대로 활용하며, 고객 만족도 조사결과 중 일부가 없는 경우 해당 점수는 결측치로 처리한다.

○ 항목별 원인분석

- 기관은 기획재정부 주관 '19년도 공공기관 고객만족도 조사결과, 89.487점을 획득하여 3.132점으로 평가하였다.

○ 추세분석

- 기관은 고객만족도 점수가 '17년 90.6점에서 '18년 87.9점으로 하락하였다가 '19년 89.487점으로 상승하였다.
- 향후 고객만족도의 제고를 위해 고객유형별/담당사업별 맞춤형 고객만족 제고 전략 등을 지속적이고 체계적으로 추진할 필요성이 있을 것이다.

Ⅱ. 주요사업

(1) 전자해도 업데이트 오류율 최소화

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
$\frac{\text{오류건수}}{\text{업데이트건수}} \times 100$	목표부여	최고 : 0.349 최저 : 0.523	0.322	100.0	10	10

- 본 지표는 전자해도 업데이트의 제작 오류건수를 최소화하여 업무처리능력을 향상시킨 수준을 평가하는 것으로 하향지표이며 목표부여 방식에 의해 산출되었다. '19년 실적치는 최고목표인 0.349%에 비해 낮은 0.322%로 오류감소 노력을 통해 목표치를 초과 달성하였다.
- '19년 업데이트 건수는 4,034건으로 '18년 대비 563건 감소하였으나, '19년 전자해도 업데이트 건수 대비 오류율은 '18년과 비교하여 11.4% 포인트 감소하였다.
- 최근 4년간 업데이트 건수는 연간 4000건 전후로 큰 변동이 없으나, 오류율은 현격히 낮아지고 있으므로 다음년도에는 보다 도전적인 목표설정이 가능할 것으로 기대된다.
- 오류율의 지속적인 하락을 고려할 때, 업데이트 건별 난이도를 고려하여 오류 해결의 상대적 가치를 식별할 수 있는 대안적 변수의 발굴도 고려해볼만할 것이다.

(2) 해양관측자료 결측률 최소화

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
100(%) - 당해연도 수집률(%)	목표부여 (편차)	최고 : 3.355 최저 : 4.195	3.260	100	4	4

- 본 지표는 고품질 수로조사 자료 생산을 위한 해양관측자료 결측률의 최소화

실적을 평가하는 것으로 하향지표이며 목표부여(편차)방식에 의해 산출되었다. '19년도 해양관측자료 결측률은 3.260%로 최고목표를 초과 달성하였다.

- 최근 4년간 실적치를 보면 '19년에 처음으로 목표치를 달성한 것으로 나타나는 바, 기관의 결측률 최소화 노력이 결실을 보고 있다고 판단된다. 이후에도 개선된 관리체계를 안정화시키고 관측장비 성능을 지속적으로 개선함으로써 획기적인 결측률 최소화를 이룰 것이라 기대된다.

(3) 해양조사 품질관리 역량강화

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
$\frac{\text{오류 발생건수}}{\text{당해연도사업물량}}$	목표부여 (편차)	최고: 9.148 최저: 18.454	9.045	100	8	8

- 본 지표는 당해 연도 사업물량 대비 오류 발생건수를 최소화하여 해양조사 품질관리 역량의 향상 정도를 평가한다.
- 전년도 대비 사업물량은 3,628건인 8.4%가 증가한 반면, 오류건수는 오히려 28.9% 감소하여 수로조사 품질관리의 향상을 이루었다.
- 이러한 실적은 전년도 실적에 비추어도 뚜렷한 향상 추세를 반영하는 것으로, 이제는 양적인 측면에서의 오류 건수 관리를 넘어서 질적인 측면에서의 각 해양조사 사업건별 난이도를 반영한 보다 정밀한 성과지표를 탐색해 볼 시기라고 판단된다.

(4) 수로기술 연구 활동능력 향상

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
$(\text{학술지 게재논문건수} \times 0.8) + (\text{제안채택률} \times 0.2)$	목표부여	최고: 3.040 최저: 2.027	3.400	100	5	5

- 본 지표는 해양(수로) 분야 연구와 R&D사업 성과관리 및 확산 체계를 활성화함으로써 연구역량 강화와 성과창출을 평가하는 것으로서, 학술지 게재논문건수와 연구과제 제안채택률의 복합지표로 구성된다. '19년도 실적치는 최고

목표인 3.040보다 높은 3.400으로 목표를 달성하여 5점을 획득하였다.

- 기관의 내부 연구 인력 규모나 연구과제 수주에서 발휘할 수 있는 독자성의 제약 등 제반여건을 고려할 때, 연구 분야의 성과를 획기적으로 제고하기는 쉽지 않을 것으로 판단된다. 또한 이러한 여건 하에서도 소폭이나마 학술지 게재 건수를 포함한 연구실적의 꾸준한 향상을 이끌어낸 점도 주목할 만하다. 하지만 이러한 소극적인 양적인 성장을 중심으로 한 성과평가를 넘어서서 연구 활동의 특성화를 꾀할 수 있는 성과목표를 설정하고 측정하는 노력이 필요하다고 판단된다. 이를테면 수로기술 분야의 전문성과 동 분야 인력양성 기관으로서의 전문성을 결합하여 수로기술 교육방법론에 대한 연구 활동을 강화하고 그 연구 성과를 다시 새로운 교육프로그램의 개발로 연계하는 것도 고려해 봄직하다.

(5) 영해기준점 유지관리 안정화

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
$\frac{\text{복구 횟수}}{\text{관리대상 시설 수}}$	목표부여	최고 : 0.129 최저 : 0.193	0.059	100	3	3

- 본 지표는 국가기준점 유지관리 점검 업무의 성과달성도를 평가하는 것으로 실적치는 관리대상 시설 수 대비 복구 횟수를 측정한다. '19년도 영해기준점 유지관리 안정화 실적은 0.059로 목표치인 0.129를 큰 차이로 초과한 성과를 달성하였다. 이러한 실적은 다소 정체되었던 영해기준점 관리 성과가 상당 수준 진전되었다는 것을 의미한다.
- 영해 기준점이 기능적 측면의 가치뿐만 아니라 국가의 시설물로서 중요한 상징적 가치를 지닌다는 점에서 완벽한 유지관리를 지향하는 것은 매우 합당하다. 다만, 올해 복구횟수가 2건에 그칠 만큼 안정화 추세를 보인다면 이 지표를 지속적으로 주요사업의 계량지표로 삼기보다는 보다 도전적이고 혁신적인 성과지표를 탐색한다면 성과관리의 적극성을 높일 수 있는 기회가 될 것이다.

2. 주요사업 성과관리의 적정성(비계량)

(1) 주요사업 추진계획은 구체적으로 적정하게 수립되었는가?

- 기관은 ‘해양자료의 수집·제공을 통해 해상교통안전 및 해양자원의 개발·이용에 기여’한다는 설립목적에 충실하기 위해 해양조사 품질관리 체계구축 사업과 해양 정보 서비스 제공사업 등 두 가지 주요사업을 제시하였다. 이 중 해양정보 품질 관리 체계구축 사업은 다시 해양조사 품질관리 역량 강화, 영해기준점 유지관리 안정화, 해양관측자료 결측률 최소화로 구분되고, 후자인 해양정보 서비스 제공 사업은 전자해도 업데이트 오류율 최소화와 수로기술 연구활동 능력 향상으로 구분 되는데, 이러한 주요사업의 선정은 기관의 고유 기능에 부합하는 것으로 판단된다.
- 하지만 pp.85~86에 제시된 ‘설립목적과 경영전략에 부합하는 주요사업 및 단위사업 선정’에 관한 기술을 보면, 계획수립을 위한 여러 분석 활동이 실제 계획에 어떻게 활용되고 반영되었는지 판단하기가 매우 곤란하다. 이를테면 ‘17년도의 중장기 경영목표와 비교하여 ‘18년도의 목표는 4대 미래 관점, 8대 전략목표, 23개 세부 액션플랜을 도출하였다고 하는데, p.85 최하단의 말미에 제시한 ‘핵심역할 도출’의 내용은 이 기관의 미션에 대한 재구성에 그치거나 (예: “정책 집행의 핵심 파트너”) 모호하여(예: “업에 부합한 사회적 책임 이행”), 과연 주요사업의 선정이 보고서가 주장하는 바와 같이 ‘롤링’을 기본으로 하는 유연하고 상황적응적인 경영전략 체계에 근거한 것인지 의문을 갖게 한다.
- 이번 정부에서 특히 강조하고 있는 사회적 가치의 적극적인 반영을 꾀했다는 주장이 p.86에 담겨 있으나 구체적으로 여러 사회적 가치가 이 기관의 사업의 맥락에서 어떻게 재구성되었는지 쉽게 파악하기가 어렵다. 사회적 가치와의 연계를 다루는 내용이 p.87 두 개의 표 하단에 기술되어 있으나 사회적 가치에 대한 일반적인 개념이 언급되어 있을 뿐 각 주요사업의 맥락에서 해석되고 활용되지 못하였다.
- 이러한 문제점들은 두 개 사업 영역 각각에 대한 계획수립에 있어서도 그대로 드러나고 있다. 기관의 사업 중 큰 비중을 차지하고 있는 ‘해양조사 품질관리 체계구축 사업’ 영역을 보면, 일부 비계량지표가 모호하여 성과 수준의 판별이 주관적일 가능성이 크다. 이는 계획의 타당성을 담보할 분석적 근거가 적절히 연계되지 못한 탓이라고 보인다. 예를 들어 ‘품질관리전문성 강화’의 경우 비중

있게 관리되어야 할 전문성의 영역이 무엇인지, 어느 수준의 강화가 필요한지 등이 구체적으로 적시되어야 할 것인데 이에 대한 분석과 설명이 미비하다.

- 모호한 목표 수립이 등장한 배경에는 아마도 p.92에 제시된 분석의 한계가 자리 잡고 있다고 판단된다. 대내외 환경분석을 통하여 시사점을 도출했다고 주장하고 있으나 그 내용을 보면 ‘종합적인 해양조사 품질관리제도 정착을 위한 세부실행과제 및 인프라 구축’의 예처럼 구체적인 방향성의 제시가 없어서 전략목표를 수립하는 데 유용한 가이드가 되고 있지 못하다. 유사하게 SWOT 분석으로부터 네 개의 전략이 도출되었으나 과연 이러한 전략이 어떠한 목표를 달성할 것을 요구하는지 불분명하기 때문에 주요 사업의 어느 부분에 반영되었는지 식별해 내기 어렵다. 더불어 ‘대내외 환경분석-SWOT분석-중장기 로드맵’ 간의 유기적인 연결 관계를 파악할 수 없다는 점도 아쉽다.
- ‘해양정보 서비스 제공 사업’의 경우에도 유사한 문제점이 나타난다. 비계량 지표와 관련된 계획의 경우, 목표수준이 구체적으로 제시되고 있지 않아서 과연 도전적인 성과목표 관리가 이루어지고 있는지 회의적이다. 대내외 환경 분석, SWOT 분석, 그리고 중장기 로드맵에 이르기까지 기관이 이 사업분야에서 담당하여야 할 일반적인 역할과 책임에 대한 묘사를 넘어서는 구체성이 확보되어 있지 않다.
- 이상의 분석으로 볼 때 기관은 본 평가항목(“주요사업 추진계획은 구체적으로 적절하게 수립되었는가?”)의 목적과 역할을 명확히 인식할 필요가 있다. 다음 평가항목인(“주요사업별 추진계획은 적절하게 집행되었는가?”)에서 다시 설명하겠으나, 계획수립에서 충실히 분석되었어야 할 내용이 집행 단계에 대한 평가에 수록되어 있는 등 현 성과관리체계에 대한 재고가 필요하다는 점을 강조한다.

(2) 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- 이 평가항목에 대한 보고서 내용을 검토해 보면 계획수립의 적정성 판단의 근거로 적합할 내용이 집행에 대한 평가항목에 다수 수록되어 있음을 발견하게 된다. 추진계획의 구체적 내용, 추진 단계별 목표 설정 등은 ‘추진계획’을 설명하는 파트에서 기술하고, 집행을 평가하는 파트에서는 집행 실적 중심으로

분석되어야 한다. 예를 들어 p.94에서는 “최신 국제기술표준 기반의 품질관리 체계 도입을 위한 기본방향 설정”이 소개되고 있으나 이는 계획 단계에서 소개되기에 적합하다. 이러한 패턴은 ‘국가해양 기반시설 유지관리 사업’에서도 그대로 나타난다. 영해기준점 유지관리를 위한 전략체계 수립을 집행 단계의 평가내용에 담는 것은 납득하기 어렵다.

- 이러한 모순된 보고서 구성이 가져오는 문제는 집행 실적의 우수성을 평가하는 단계에서 보다 직접적으로 드러난다. 무엇보다 집행 실적이 사전에 계획단계에서 세운 실행 목표를 얼마나 달성한 것인지 파악하기 어렵게 된다. 즉, 각 사업의 세부 항목 별로 ‘추진성과’를 정리하고 있으나, 이러한 결과물이 목표를 얼마나 달성한 것인지 판단할 근거가 애초에 수립된계획에서 제시되고 검토되지 않았기 때문에 그 가치를 판단하기 곤란하게 된다. 최소한 p.93에서는 세부실행과제의 일정만을 보여줄 것이 아니라 시기 별 주요 성과 목표를 설정하여 제시하였다면 이러한 추진계획을 근거로 집행 단계의 추진 실적을 평가할 수 있었을 것이다.
- 전년도 평가에서도 지적된 바와 같이 비계량지표라고 하더라도 그 의미를 명확히 정의하고 측정을 위한 질적인 도구(indicator)를 구체화하는 것이 필요하나 여전히 이에 대한 적극적인 대응이 부족하다. 예를 들어 품질관리체계의 전문성 제고 실적의 질적인 가치를 판별한 근거가 부족하고(p.96, 추진내용 및 실적), 마찬가지로 이어지는 고객센터 지향의 추진실적에 대한 가치평가 기준 역시 모호하다. 반면에 민간해양조사 기술지원의 경우도 주요 집행 실적은 매뉴얼 제작, 정보 제공 실적 등이고, 이로 인하여 단축된 현장 작업의 양을 주요 지표로 상정하고 있는 것으로 보인다. 이렇듯 계량화가 용이한 지표라고 한다면 굳이 비계량지표를 유지하는 것이 타당한지 의문시된다. 민간 업체가 보유한 해양 조사 기술 수준을 제고하는 것이 주요 성과목표라고 한다면 업체의 기술경쟁력을 측정할 수 있는 지표를 채택 혹은 개발하는 방법이나 업체의 기술 수준을 포괄적으로 측정할 수 있는 계량지표를 대안으로 고려할 수 있을 것이다.
- 이와 같은 문제는 해양조사 품질관리 사업에만 국한되지 않고 국가해양 기반 시설 유지관리 사업에 있어서도 동일하게 나타난다. 집행에 대한 평가 파트임에도 세부 과제 도출과정이나 전략체계 수립을 설명하고 있는 점은 평가체계가 요구하는 구성에서 벗어나 있다.

- 계획한 집행 실적을 제대로 달성했는지 판단하는 준거는 마땅히 계획에서 적시한 과정상의 목표와 산출물 또는 결과물에 대한 기대 수준이 되어야 함에도 이러한 기준들이 사전에 제시된 것이 아니라 집행 실적을 보고하는 단계에서 제시되어 있어서 과연 이러한 실적이 집행 단계에서 실현하고자 한 목표를 달성한 것인지 미달한 것인지 판단을 유보할 수밖에 없다.
- ‘해양정보 서비스 제공 사업’의 경우에도 계획수립단계에서 성과목표가 제시되지 않은 채로 분석된 집행 실적이 다수 포함되어 있어서 집행 성과의 효과성을 평가하기가 곤란하다. 이 분야 사업은 외부 수요자를 대상으로 해도를 공급하거나 교육서비스를 제공하는 세부사업이 큰 비중을 차지하고 있으므로 산출물 목표를 보다 정교하게 수립하기 용이하고, 수요자 중심의 성과목표를 설정하는 것도 가능할 것이다. 즉, 타 사업 분야보다 창의적이고 도전적인 사업구상이 가능하기 때문에 ‘수로기술자 교육기관으로서 전문 노하우’와 ‘해양공간 정보에 특화된 전문 노하우’ (p.118) 를 결합하여 특색 있는 연구과제와 교육프로그램을 적극적으로 개발하고 이를 성과 계획에 반영할 것을 권고한다.

(3) 주요사업별 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 전반적으로 성과관리에 있어서 환류 활동은 상당히 적극적이고 체계적으로 수행된 것으로 보인다. 전년도 자체평가나 경영평가의 지적사항을 개선활동에 연계하여 추진계획을 수립하였으며 항목별 실적을 명확히 적시하여 평가와 개선이 유기적으로 연계되도록 많은 관심을 기울였다는 점을 확인할 수 있었다.
- 다만, 앞서 지적한 바와 같이 환류 활동의 결과물로 제시된 개선실적이나 개선 효과의 유용성을 판별한 기준이 계획 단계에서 명확히 제시되지 못하였기 때문에 계량지표가 아닌 비계량지표로 측정되는 성과에 대해서는 그 가치의 판단이 제한적일 수밖에 없다는 점을 다시 한 번 밝힌다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 주요사업 성과관리의 적정성 확보를 위한 기관의 노력과 성과를 ‘C’로 평가한다.

3. 주요사업 지표구성의 적정성(비계량)

(1) 기관의 설립목적(임무)과의 연계 등 계량지표가 대표성을 확보하고 있는가?

- 전반적으로 핵심 성과지표로서 역할을 충실히 하고 있다. 따라서 기관의 설립 목적과 임무, 주요사업의 구성 내용 등을 감안하였을 때 해당 지표가 대표성을 확보하고 있다고 판단된다.

(2) 계량지표에서 제시하는 목표수준은 충분히 도전적인가?

- 기관이 모든 계량지표에서 목표 수준을 달성하거나 초과달성한 점은 마땅히 긍정적으로 평가받아야 한다. 다만, 앞서 각 계량지표별 실적에 대한 분석에서도 언급한 바와 같이 이미 목표치를 안정적으로 달성해오고 있다면 이제는 보다 진보된 지표의 개발이 필요한 시점이라고 생각된다.
- 앞서 제안한 바와 같이 각 사업별 주요지표를 작업이나 과업의 난이도를 반영할 수 있는 지표로 개선한다던가, 성과의 질적인 수준을 획기적으로 향상시킬 수 있는 지표로 재구성하는 것이 가능하고 또 필요하다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 주요사업 지표구성의 적정성 확보를 위한 기관의 노력과 성과를 'B0'로 평가한다.

4. 주요사업 비계량적 성과

(1) 주요사업별 계획대비 성과목표 및 목표치 달성도, 기관의 설립목적과 경영 목표 달성 기여도 등 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 비계량지표에 있어 기관의 성과는 앞서 주요사업의 실적에 대한 분석에서도 적시한 바와 같이 계획과 성과의 연계가 낮아서 달성한 실적이 보여주는 가치에 대한 평가가 유보적일 수밖에 없다는 점이 비계량적 성과의 관리에 나타난 가장 큰 취약점이다.
- 이러한 한계를 감안하고 비계량적 성과를 평가한다면, 양적인 측정도구로 제시

되는 성과는 거의 전 사업 영역에 있어서 꾸준한 향상을 보이고 있다고 말할 수 있다.

- 기관이 외부의 민간업체, 해도의 소비자, 그리고 교육서비스의 수강자들과 밀접한 상호작용을 통해 사업을 수행함에도 불구하고, 거의 모든 지표가 공급자 중심의 지표이지, 수요자 중심의 지표는 전무하다. ‘해양조사 품질관리 체계 구축 사업’에 해당하는 지표 pool(p.90)을 보면 수요자 중심의 지표(예: 민원처리 기간 준수율)가 없지는 않으나 전반적으로 조직 외부고객의 시각에서 성과를 평가 받을 수 있는 지표가 부족하므로 이에 대한 보완이 필요하다. SWOT 분석에서도 외부환경에 대한 분석의 경우 민간의 기술이나 관심도를 강조하고 있고, 민간에 대한 기술지원계획도 수립되어 있으며, 중소기업의 경제적 손실에 대한 고려도 포함되어 있다는 점(p.93) 이 기관의 성과평가에 민간 시각의 평가지표가 필요하다는 것을 방증한다.

(2) 주요사업 추진계획 수립·집행·성과·환류 과정에서 사회적 가치를 고려하였는가?

- 기관은 주요사업 추진계획 수립과 집행과정에서 사회적 가치를 반영하기 위한 상당한 노력을 기울였다. 다만, 사회적 가치가 본격적이고 적극적으로 주요사업 추진의 전 과정에 투영되었다고 보기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 사업의 특성상 직접적으로 사회적 가치를 구현할 영역이 제한된 점을 감안하여 평가하였다.
- 사회적 가치가 두드러지게 나타난 영역이라고 한다면 민간 업체, 특히 신생 업체의 인큐베이팅에 큰 관심을 기울인 점을 가장 긍정적으로 평가한다. 하지만 다른 영역에 있어서는 기존 사업 방식이나 대상을 사회적 가치의 프레임으로 재해석한 수준에 그치고 있어서 향후 더 적극적이고 창의적인 방식의 활용을 보여 줄 것을 기대한다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 기관 주요사업의 비계량적 성과를 ‘B0’로 평가한다.