발 간 등 록 번 호
11-1740000-000214-10

2017년도
책임운영기관 종합평가

2017. 5.

행 정 자 치 부
책임운영기관운영위원회

□ 본 보고서는

○ 『책임운영기관의 설치 및 운영에 관한 법률』제51조에 의하여 실시한 책임운영기관에 대한 종합평가 보고서입니다.

○ 금번 책임운영기관 종합평가는 법률상 평가 대상 기관인 48개의 책임운영기관 중 2000년 1월부터 시행중인 5개 기관과 2001년 1월부터 시행중인 7개 기관, 2006년 1월부터 시행중인 12개 기관, 2007년 1월부터 시행중인 2개 기관, 2008년 1월부터 시행중인 1개 기관, 2009년 1월부터 시행중인 6개 기관, 2011년 1월부터 시행중인 1개 기관, 그리고 2013년 1월부터 시행중인 1개 기관, 2015년 7월부터 시행 중인 1개 신규기관, 2016년 3월부터 시행중인 8개 신규기관 등 44개의 소속책임운영기관과 1개의 중앙책임운영기관을 합하여 총 45개 기관을 대상으로 하여,

- "리더십 및 전략, 조직 효율성, 성과 및 환류" 3개 분야에 대하여,
- 행정자치부장관소속의 『책임운영기관 운영위원회』 주관으로 종합평가단을 구성하여 각 부처가 제출한 관리역량평가 보고서 및 고유사업평가 보고서를 토대로 서면평가와 실사평가를 병행하여 실시하였고,

○ 최종적으로 『책임운영기관운영위원회』의 심의를 거쳐 확정된 내용입니다.

행정자치부

차 례

Ⅰ. 종합평가의 개요 ····· 1

제 1 장 종합평가의 개요 ····· 3
1. 평가목적 ····· 3
2. 평가대상기관 ····· 4
3. 평가추진체계 ····· 6
4. 평가수행기간 ····· 7
5. 평가방식 ····· 7
6. 종합평가단 구성 및 평가업무 담당 ····· 8
7. 평가지표 및 세부평가지표 ····· 9
8. 평가결과의 활용 ····· 11

Ⅱ. 소속책임운영기관별 세부평가 ····· 13

제 1 장 조사 및 품질관리형 기관 ····· 15
제 1 절 조사 및 품질관리형 기관 종합 ····· 15
1. 조사 및 품질관리형 유형별 현황 개괄 ····· 15
2. 조사 및 품질관리형 기관 유형별 평가의견 ····· 18
제 2 절 국립종자원 종합평가 ····· 25
1. 국립종자원 기관 현황 ····· 25
2. 국립종자원 평가결과 ····· 29
제 3 절 국토지리정보원 종합평가 ····· 52
1. 국토지리정보원 기관 현황 ····· 52
2. 국토지리정보원 평가결과 ····· 56

제 4 절 경인지방통계청 종합평가 ····· 75
1. 경인지방통계청 기관 현황 ····· 75
2. 경인지방통계청 평가결과 ····· 79
제 5 절 동북지방통계청 종합평가 ····· 101
1. 동북지방통계청 기관 현황 ····· 101
2. 동북지방통계청 평가결과 ····· 105
제 6 절 호남지방통계청 종합평가 ····· 124
1. 호남지방통계청 기관 현황 ····· 124
2. 호남지방통계청 평가결과 ····· 128
제 7 절 동남지방통계청 종합평가 ····· 149
1. 동남지방통계청 기관 현황 ····· 149
2. 동남지방통계청 평가결과 ····· 153
제 8 절 충청지방통계청 종합평가 ····· 175
1. 충청지방통계청 기관 현황 ····· 175
2. 충청지방통계청 평가결과 ····· 180
제 9 절 항공기상청 종합평가 ····· 202
1. 항공기상청 기관 현황 ····· 202
2. 항공기상청 평가결과 ····· 206

제 2 장 연구형 기관 ····· 226
제 1 절 연구형 기관 종합 ····· 226
1. 연구형 유형별 현황 개괄 ····· 226
2. 연구형 기관 유형별 평가의견 ····· 229
제 2 절 국립과학수사연구원 ····· 237
1. 국립과학수사연구원 기관 현황 ····· 237
2. 국립과학수사연구원 평가결과 ····· 241
제 3 절 국립재난안전연구원 ····· 261
1. 국립재난안전연구원 기관 현황 ····· 261
2. 국립재난안전연구원 평가결과 ····· 265
제 4 절 국립수산과학원 종합평가 ····· 287
1. 국립수산과학원 기관 현황 ····· 287

2. 국립수산과학원 평가결과 ····· 292
제 5 절 국립생물자원관 종합평가 ····· 312
1. 국립생물자원관 기관 현황 ····· 312
2. 국립생물자원관 평가결과 ····· 316
제 6 절 통계개발원 종합평가 ····· 339
1. 통계개발원 기관 현황 ····· 339
2. 통계개발원 평가결과 ····· 343
제 7 절 국립문화재연구소 종합평가 ····· 362
1. 국립문화재연구소 기관 현황 ····· 362
2. 국립문화재연구소 평가결과 ····· 366
제 8 절 국립원예특작과학원 종합평가 ····· 387
1. 국립원예특작과학원 기관 현황 ····· 387
2. 국립원예특작과학원 평가결과 ····· 391
제 9 절 국립축산과학원 종합평가 ····· 412
1. 국립축산과학원 기관 현황 ····· 412
2. 국립축산과학원 평가결과 ····· 417
제 10 절 국립산림과학원 종합평가 ····· 439
1. 국립산림과학원 기관 현황 ····· 439
2. 국립산림과학원 평가결과 ····· 442

제 3 장 교육훈련 및 문화형 기관 ····· 464
제 1 절 교육훈련 및 문화형 기관 종합 ····· 464
1. 교육훈련 및 문화형 유형별 현황 개괄 ····· 464
2. 교육훈련 및 문화형 기관 유형별 평가의견 ····· 469
제 2 절 국립국제교육원 종합평가 ····· 477
1. 국립국제교육원 기관 현황 ····· 477
2. 국립국제교육원 평가결과 ····· 482
제 3 절 한국농수산대학 종합평가 ····· 499
1. 한국농수산대학 기관 현황 ····· 499
2. 한국농수산대학 평가결과 ····· 503

제 4 절 국립중앙과학관 종합평가 ····· 522
1. 국립중앙과학관 기관 현황 ····· 522
2. 국립중앙과학관 평가결과 ····· 527
제 5 절 국립과천과학관 종합평가 ····· 545
1. 국립과천과학관 기관 현황 ····· 545
2. 국립과천과학관 평가결과 ····· 549
제 6 절 국방홍보원 종합평가 ····· 567
1. 국방홍보원 기관 현황 ····· 567
2. 국방홍보원 평가결과 ····· 571
제 7 절 국립중앙극장 종합평가 ····· 588
1. 국립중앙극장 기관 현황 ····· 588
2. 국립중앙극장 평가결과 ····· 592
제 8 절 국립현대미술관 종합평가 ····· 609
1. 국립현대미술관 기관 현황 ····· 609
2. 국립현대미술관 평가결과 ····· 613
제 9 절 한국정책방송원 종합평가 ····· 632
1. 한국정책방송원 기관 현황 ····· 632
2. 한국정책방송원 평가결과 ····· 636

제 4 장 의료형 기관 ····· 653
제 1 절 의료형 기관 종합 ····· 653
1. 의료형 유형별 현황 개괄 ····· 653
2. 의료형 기관 유형별 평가의견 ····· 656
제 2 절 국립정신건강센터 종합평가 ····· 663
1. 국립정신건강센터 기관 현황 ····· 663
2. 국립정신건강센터 평가결과 ····· 668
제 3 절 국립부곡병원 종합평가 ····· 689
1. 국립부곡병원 기관 현황 ····· 689
2. 국립부곡병원 평가결과 ····· 693
제 4 절 국립춘천병원 종합평가 ····· 714
1. 국립춘천병원 기관 현황 ····· 714

2. 국립춘천병원 평가결과 ····· 718
제 5 절 국립공주병원 종합평가 ····· 740
1. 국립공주병원 기관 현황 ····· 740
2. 국립공주병원 평가결과 ····· 745
제 6 절 국립마산병원 종합평가 ····· 766
1. 국립마산병원 기관 현황 ····· 766
2. 국립마산병원 평가결과 ····· 770
제 7 절 국립목포병원 종합평가 ····· 789
1. 국립목포병원 기관 현황 ····· 789
2. 국립목포병원 평가결과 ····· 792
제 8 절 국립재활원 종합평가 ····· 809
1. 국립재활원 기관 현황 ····· 809
2. 국립재활원 평가결과 ····· 814
제 9 절 경찰병원 종합평가 ····· 832
1. 경찰병원 기관 현황 ····· 832
2. 경찰병원 평가결과 ····· 837

제 5 장 시설관리 및 기타형 기관 ····· 856
제 1 절 시설관리 및 기타형 기관 종합 ····· 856
1. 시설관리 및 기타형 유형별 현황 개괄 ····· 856
2. 시설관리 및 기타형 기관 유형별 평가의견 ····· 858
제 2 절 해양경비안전정비창 종합평가 ····· 865
1. 해양경비안전정비창 기관 현황 ····· 865
2. 해양경비안전정비창 평가결과 ····· 869
제 3 절 국립자연휴양림관리소 종합평가 ····· 885
1. 국립자연휴양림관리소 기관 현황 ····· 885
2. 국립자연휴양림관리소 평가결과 ····· 888

제 6 장 신규 소속책임운영기관 ····· 906
제 1 절 신규 소속책임운영기관 종합 ····· 906
1. 신규 소속책임운영기관 현황 개괄 ····· 906

2. 신규 소속책임운영기관 평가의견 ····· 907
제 2 절 국립해양측위정보원 종합평가 ····· 908
1. 국립해양측위정보원 기관 현황 ····· 908
2. 국립해양측위정보원 평가결과 ····· 911
제 3 절 국립해양문화재연구소 종합평가 ····· 918
1. 국립해양문화재연구소 기관 현황 ····· 918
2. 국립해양문화재연구소 평가결과 ····· 921
제 4 절 통일교육원 종합평가 ····· 928
1. 통일교육원 기관 현황 ····· 928
2. 통일교육원 평가결과 ····· 933
제 5 절 해양수산인재개발원 종합평가 ····· 940
1. 해양수산인재개발원 기관 현황 ····· 940
2. 해양수산인재개발원 평가결과 ····· 943
제 6 절 관세국경관리연수원 종합평가 ····· 950
1. 관세국경관리연수원 기관 현황 ····· 950
2. 관세국경관리연수원 평가결과 ····· 954
제 7 절 국립아시아문화전당 종합평가 ····· 962
1. 국립아시아문화전당 기관 현황 ····· 962
2. 국립아시아문화전당 평가결과 ····· 966
제 8 절 국방전산정보원 종합평가 ····· 974
1. 국방전산정보원 기관 현황 ····· 974
2. 국방전산정보원 평가결과 ····· 978
제 9 절 정부통합전산센터 종합평가 ····· 986
1. 정부통합전산센터 기관 현황 ····· 986
2. 정부통합전산센터 평가결과 ····· 990
제 10 절 고용노동부고객상담센터 종합평가 ····· 997
1. 고용노동부고객상담센터 기관 현황 ····· 997
2. 고용노동부고객상담센터 평가결과 ····· 1000

Ⅲ. 평가결과 종합의견 ····· 1009

1. 리더십 및 전략 ····· 1011
2. 조직 효율성 ····· 1013
3. 성과 및 환류 ····· 1016

Ⅳ. 중앙책임운영기관 세부평가 ····· 1019

제 1 장 특허청 종합평가 ····· 1021
제 1 절 기관 현황 ····· 1021
1. 기관 개요 ····· 1021
제 2 절 평가결과 ····· 1027
1. 기관 총평 ····· 1027
2. 자체평가결과 ····· 1028
제 3 절 분야별 검토의견 ····· 1033
1. 자체평가 과정에 대한 검토 의견 ····· 1033
2. 주요정책과제 평가에 대한 검토 의견 ····· 1033

Ⅴ. 향후 제도 개선 방향 ····· 1035

행정자치부

I

종합평가의 개요

행정자치부

제 1 장 종합평가의 개요

1. 평가목적

○ 법률상 평가 대상 기관인 48개의 책임운영기관 중 45개 책임운영기관(소속책임운영기관 44개, 중앙책임운영기관 1개)의 2016년 운영성과를 체계적·종합적으로 평가, 환류함으로써 성과에 대한 책임성 확보 및 기관운영의 효율성 제고

- 책임운영기관법(제51조)에 따라 '17년도 평가유예가 된 국립나주병원은 평가대상에서 제외함('16. 12. 31. 책임운영기관 운영위원회 의결)
- 2015년 7월부터 시행중인 신규 소속책임운영기관 1개(국립아시아문화전당), 2016년 3월 지정된 신규 소속책임운영기관 8개(국립해양측위정보원, 국립해양문화재연구소, 관세국경관리연수원, 통일교육원, 해양수산인재개발원, 고용노동부고객상담센터, 국방전산정보원, 정부통합전산센터)는 고유사업평가 및 자체평가 적절성 평가 실시
- 신규 소속책임운영기관 중 항공교통센터, 국세상담센터는 기관장 미임용으로 인한 평가 제외

○ 평가결과를 토대로 제도운영의 문제점 분석 및 개선방안 마련

- 우수사례 발굴, 기관별 진단·교육 등을 통한 성과 확산 도모

2. 평가대상기관

○ 소속책임운영기관(22개 부처 44개 기관)

(2017.2.28. 기준)

구 분	부처별	책임운영기관	기관장	정원(명)
2000년 설 치	미래창조과학부	국립중앙과학관	고위공무원 가등급	78
	국방부	국방홍보원	고위공무원 나등급	158
	문화체육관광부	국립중앙극장	고위공무원 나등급	94
		한국정책방송원	고위공무원 나등급	113
	국민안전처	해양경비안전정비창	4급	215
2001년 설 치	국토교통부	국토지리정보원	고위공무원 나등급	113
	기상청	항공기상청	고위공무원 나등급	113
	농촌진흥청	국립축산과학원	고위공무원 나등급	319
	산림청	국립산림과학원	고위공무원 가등급	246
	교육부	국립국제교육원	고위공무원 나등급	72
	보건복지부	국립목포병원	고위공무원 나등급	73
		국립재활원	고위공무원 나등급	318
2006년 설 치	농림축산식품부	국립종자원	고위공무원 나등급	201
	행정자치부	국립과학수사연구원	고위공무원 가등급	393
	해양수산부	국립수산과학원	고위공무원 가등급	551
	농촌진흥청	국립원예특작과학원	고위공무원 나등급	326
	문화체육관광부	국립현대미술관	고위공무원 나등급	98
	보건복지부	국립정신건강센터	고위공무원 나등급	300
		국립부곡병원	고위공무원 나등급	176
		국립춘천병원	고위공무원 나등급	115
		국립공주병원	고위공무원 나등급	125
		국립마산병원	고위공무원 나등급	99
	경찰청	경찰병원	고위공무원 나등급	587
	산림청	국립자연휴양림관리소	4급	94
2007년 설 치	통계청	통계개발원	고위공무원 나등급	48
	문화재청	국립문화재연구소	고위공무원 나등급	190
2008년 설 치	농림축산식품부	한국농수산대학	고위공무원 가등급	101

구 분	부처별	책임운영기관	기관장	정원(명)
2009년 설 치	통계청	경인지방통계청	고위공무원 나등급	337
		동북지방통계청	고위공무원 나등급	294
		호남지방통계청	고위공무원 나등급	338
		동남지방통계청	4급	224
		충청지방통계청	4급	237
	미래창조과학부	국립과천과학관	고위공무원 나등급	77
2011년 설 치	환경부	국립생물자원관	고위공무원 나등급	109
2013년 설 치	국민안전처	국립재난안전연구원	고위공무원 나등급	78
2015년 설 치	문화체육관광부	국립아시아문화전당	전문가급	32
2016년 설 치	해양수산부	국립해양측위정보원	4급	54
		해양수산인재개발원	4급	24
	문화재청	국립해양문화재연구소	고위공무원 나등급	63
	통일부	통일교육원	고위공무원 가등급	66
	관세청	관세국경관리연수원	고위공무원 나등급	51
	국방부	국방전산정보원	고위공무원 나등급	41
	행정자치부	정부통합전산센터	고위공무원 나등급	290
	고용노동부	고용노동부고객상담센터	4・5급	52

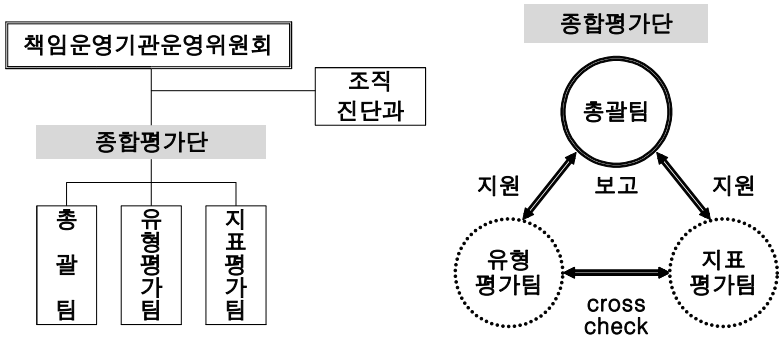
○ 중앙책임운영기관(1개 기관)

(2017.2.28. 기준)

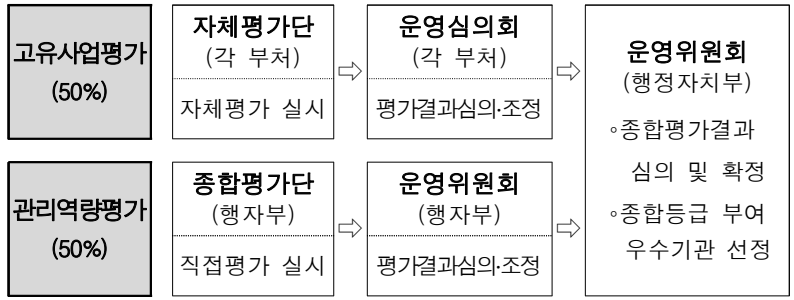
구 분	책임운영기관	기관장	정원(명)
2006년 설 치	특허청	정무직	1,425

3. 평가추진체계

○ 평가추진체계



○ 소속책임운영기관



- (각 부처) 운영심의회 주관으로 고유사업을 평가
  · 이를 효율적으로 지원하기 위한「자체평가단」구성・운영
- (행자부) 종합평가단을 통해 기관의 관리역량을 평가
  · 책임운영기관 운영위원회에서는 고유사업평가 및 관리역량평가 결과를 합산, 종합평가결과 심의・확정
  · 종합평가 등급(S~F) 부여 및 우수기관 선정・포상

○ 중앙책임운영기관

자체평가 (100%)	특허청	⇨	운영심의회 (특허청)	⇨	운영위원회 (행정자치부)
	정부업무평가 실시		평가보고서 심의		종합검토의견 제시

- (특허청) 정부업무평가 자체평가 보고서를 책임운영기관 운영 위원회에 제출
- (행자부) 운영위원회는 자체평가결과에 대한 종합검토의견을 제시

4. 평가수행기간

○ 2017. 1 ~ 2017. 4 (3개월간)

5. 평가방식

○ 1단계: (평가단) 서면평가
- 소속책임운영기관 : 관리역량평가 실적보고서 + 고유사업평가 실적 및 결과보고서
- 중앙책임운영기관 : 자체평가보고서(정부업무평가로 갈음)

○ 2단계: (평가단) 평가위원 간 횡·종 연계 매트릭스 평가

○ 3단계: (평가단) 실사평가
- 서면평가 결과, 확인이 필요한 사항에 대하여 기관 담당자와 면담 평가
  * 평가 위원과 각 기관의 업무담당자 간 검토사항을 중심으로 확인평가

○ 4단계: (평가단) 기관장 방문 리더십 평가

○ 5단계: (평가단) 이의신청 대상기관 현장확인 평가

○ 6단계: 평가결과 종합정리 및 확정

- (평가단) 서면평가 + 매트릭스 평가 + 실사평가 + 리더십평가 +현장확인평가 결과종합
  * 종합평가결과보고서(초안)에 대한 이의기관 내용검토 및 확인결과 반영
- (운영위원회) 평가단의 종합평가 결과를 심의·확정

6. 종합평가단 구성 및 평가업무 담당

1) 종합평가단 구성

○ 단장: 이환범 평가단장

○ 구성: 21명
- 총괄팀(4명), 5개 유형별 평가팀(10명), 기관장 리더십(2명), 조직·인사관리 적절성 및 업무프로세스 개선실적(1명), 재정건전성 제고 성과(2명), 자체평가 적절성(1명), 고객감동 서비스 추진실적 및 전년도 개선 요구사항 반영도(1명)

구 분	
총괄팀 (4명)	단 장(1)
	지원팀(3)
유형 평가팀 (10명)	조사 및 품질관리형(2)
	연 구 형(2)
	교육훈련 및 문화형(2)
	의 료 형(2)
	시설관리형 및 기타형(2)
지표 평가팀 (7명)	기관장 리더십 및 전략(2)
	조직·인사관리 적절성 및 업무프로세스 개선실적(1)
	재정건전성 제고성과(2)
	자체평가 적절성(1)
	고객감동 서비스 추진실적 및 전년도 개선 요구사항 반영도(1)

2) 추진체계별 역할

○ 종합평가단
- 총 괄 팀 : 평가 총괄·지원, 진행상황 점검, 특허청 자체평가결과에 대한 검토의견 제시 및 종합보고서 작성 등
- 유형평가팀 : 서면·실사평가 실시, 유형별·기관별 평가보고서 작성
- 지표평가팀 : 서면·실사평가 실시, 소관지표에 대한 평가보고서 작성

7. 평가지표 및 세부평가지표

1) 리더십 및 전략 <가중치: 20%>

(1) 사업계획의 적합성 <가중치: 10%>

○ 운영계획 및 사업계획의 적합성
○ 성과계획의 적절성

(2) 기관장 리더십 <가중치: 10%>

○ 기관장의 미션, 비전 설정 노력과 성과
○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과
○ 기관장의 대내외 이해관계자와 비전, 사업계획 공유 및 의사소통을 위한 노력과 성과
○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과

2) 조직 효율성 <가중치: 30%>

(1) 조직·인사관리 적절성 <가중치: 10%>

○ 조직관리의 효율성 제고 노력
○ 인사운영의 효율성 제고 노력

(2) 재정건전성 제고 성과 <가중치: 10%>

○ 예산 계획의 적절성
○ 기관 자산운용 개선실적 및 예산사용 합리성을 위한 추진 실적 및 성과
○ 기관 재정관리 노력, 예산집행 결과에 대한 자체평가 및 평가환류에 따른 개선

(3) 업무프로세스 개선실적 <가중치: 10%>

○ 업무 프로세스 개선 계획 마련 적절성
○ 업무추진 집행효율성 제고 노력
○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과
○ 창출된 성과 성공요인 분석 등 지속적 제도개선 환류시스템 운영 노력

3) 성과 및 환류 <가중치: 50%>

(1) 자체평가 적절성 <가중치: 35%>

○ 자체평가 과정의 적절성
○ 자체평가 내용의 충실성

(2) 고객감동서비스 추진실적 <가중치: 10%>

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성
○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성
○ 고객감동 활동에 따른 기관성과 향상
○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

(3) 전년도 개선요구사항 반영도 <가중치: 5%>

○ 평가지표 개선 제언 및 권고사항에 대한 개선 계획의 사업계획 반영도
○ 평가지표 개선 제언 및 권고사항에 대한 사업 실행 내용 및 일정 적절성
○ 평가지표별 개선 제언 및 권고사항에 대한 개선 성과
○ 개인·조직의 성과 및 비금전적 인센티브 배분 시 평가결과 활용 여부

8. 평가결과의 활용

1) 기관장 성과연봉에의 반영

○ 중앙행정기관의 장은 다음의 기준을 고려하여 소속책임운영기관장 성과연봉지급률을 결정, 운영심의회의 심의를 거쳐 최종 확정

종합등급	S	A	B	C	D	F
성과연봉 지급률	16~20%	11~15%	6~10%	1~5%	0%	역인센티브

※ 기관장 성과지급률 상향 추진(최고지급률 20%→25%)

2) 성과창출에 대한 인센티브 제공

○ 평가우수기관 및 성과창출에 기여한 공무원에게 표창 수여
※ 구체적인 표창 수·훈격 등은 행정자치부 의정관실과 협의 후 최종 결정
○ 우수기관, 성과향상이 탁월한 기관 등에 포상금 지급
※ '17년 : 최우수기관, 우수기관, 신규기관(1개기관) ⇒ '17년 예산안 확정 결과에 따라 포상금 반영

3) 성과확산 및 제도개선 추진

○ 평가결과를 토대로 책임운영기관 운영성과 및 문제점 분석
- 책임운영기관 워크숍을 통해, 우수사례 및 애로사항 공유
※ 워크숍시 지표, 분야별 평가결과 환류 및 개선방안 토론
○ 평가결과 유형별 최우수 기관의 우수사례 공유
○ 유형별 평가 결과 최하위 기관에 대해 관리역량 등에 대한 개별 진단·컨설팅 의무적 실시
○ 평가의 실효성 제고 및 제도 활성화를 위하여 평가제도 개선방안 마련

Ⅱ

소속책임운영기관별 세부평가

행정자치부

제 1 장 조사 및 품질관리형 기관

제 1 절 조사 및 품질관리형 기관 종합

1. 조사 및 품질관리형 유형별 현황 개괄

1) 기관의 구성 및 특징

○ 조사 및 품질관리유형 기관은 국립해양측위정보원(2016년 신규)를 포함하여 총 9개의 책임운영기관으로 운영 중임

○ 조사 및 품질관리형 기관 구성

평가그룹	기관명	소속중앙부처	정원(단위: 명)	지정시기
조사 및 품질관리형 (9개)	국토지리정보원	국토교통부	112	2001년
	항공기상청	기상청	114	
	국립종자원	농림축산식품부	200	2006년
	경인지방통계청	통계청	545	2009년
	동북지방통계청	통계청	433	
	호남지방통계청	통계청	524	
	동남지방통계청	통계청	369	
	충청지방통계청	통계청	371	
	해양측위정보원	해양수산부	53	2016년

○ 책임운영기관으로의 전환년도를 살펴보면, 2001년 국토지리정보원과 항공기상청, 충청지방통계청, 2006년 국립종자원, 경인지방통계청, 동북지방통계청, 호남지방통계청, 동남지방통계청, 2016년 국립해양측위정보원이 각각 책임운영기관으로 지정됨

- 충청지방통계청은 2001년 책임운영기관으로 지정되어 운영되던 대전충남지방통계청이 2006년 지정된 충북통계사무소와 2009년 2월 1일 통합됨
- 경인지방통계청은 2006년 책임운영기관으로 지정되어 운영되던 서울지방통계청, 경기지방통계청, 인천통계사무소가 2009년 2월 1일 통합됨
- 동북지방통계청은 2006년 책임운영기관으로 지정되어 운영되던 대구경북지방청, 강원지방통계청이 2009년 2월 1일 통합됨
- 호남지방통계청은 2006년 책임운영기관으로 지정되어 운영되던 광주전남지방통계청, 전북지방통계사무소, 제주지방통계사무소가 2009년 2월 1일 통합됨
- 동남지방통계청은 2006년 책임운영기관으로 지정되어 운영되던 부산울산지방통계청, 경남지방통계청이 2009년 2월 1일 통합됨
- 이들 5개 기관은 모두 통계청 소속 기관이며, 기관의 사업목표 및 자체평가에 적용하고 있는 평가지표가 매우 유사하게 구성되어 있음
- 국립종자원은 2006년 책임운영기관으로 지정되어 국립종자관리소를 2007년 11월에 국립종자원으로 명칭을 바꾸고, 2014년 7월 김천 혁신도시로 이전함
- 항공기상청은 2001년 책임운영기관으로 지정되어 2001년 대구공항기상관측소 신설, 2002년 양양공항기상대 신설, 2007년 광주, 포항, 사천공항 기상관측소 신설, 무안공항기상대 신설, 2008년에 항공기상청으로 명칭을 변경함
- 국토지리정보원은 2001년 책임운영기관으로 지정되어 2003년 국립지리원에서 국토지리정보원으로 기관명칭을 변경함
- 국립해양측위정보원은 해양수산부 산하의 53명 정원으로 2016년 책임운영기관으로 지정됨

○ 조사 및 품질관리형 기관의 소속은 통계청, 국토교통부, 기상청, 농림축산식품부, 해양수산부 소속의 책임운영기관임

2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 조사 및 품질관리유형 기관은 국가 및 지역의 통계조사를 담당하는 5개 기관과 정보품질관리를 담당하는 4개 기관으로 구분되며, 각각 조직의 목적달성을 위해서 해당분야의 특화된 서비스를 제공하는 주요 기관으로서 역할을 충실하게 수행함. 특히, 5개 지방통계청은 다른 조사 및 품질관리유형 4개 기관에 비해 규모가 크고, 업무의 성격이 유사함

○ 조사 및 품질관리유형 기관은 업무의 성격상 대부분 성과제고가 쉽지 않은 편임에도 불구하고, 기관의 비전 및 미션, 목표달성을 위해 많은 노력을 하고 있는 점은 긍정적임

○ 조사 및 품질관리유형 기관은 소속 중앙행정기관에 대한 종속성이 강하며, 책임운영기관으로서 독립되고 자율적인 조직, 인사운영에 대한 인식과 노력이 약한 경향이 있음

○ 구체적으로 기관들은 기관 및 지역의 특성에 맞는 적합한 사업추진, 고객만족도 개선 등 다양한 노력을 수행하고 있으나, 이를 뒷받침하기 위한 소속 중앙행정기관의 자율성(인사 및 예산수립) 제공 및 지원 등이 미흡함에 따라 많은 어려움을 토로함

○ 조사 및 품질관리유형 기관은 책임운영기관 평가의 기본취지를 비교적 잘 이해하고 있고, 적극적인 자세로 평가에 임하고 있음. 하지만 일부 기관은 기관장의 임기만료로 인한 관심저하와 담당자의 사기저하도 감지됨

2. 조사 및 품질관리형 기관 유형별 평가의견

1) 종합평가 의견

○ 조사 및 품질관리유형 기관은 각각 다양한 기관특성과 환경 등의 영향에 직면하고, 이를 극복하기 위해 적극적으로 노력하고 있음. 5개 지방통계청은 1인 가족 및 맞벌이 가정의 증대, 통계조사 비협조 현상 등 통계조사환경의 악화와 지역통계 서비스 역할요구 증대 등의 도전에 나름대로 능동적인 대응을 하고 있음. 나머지 3개의 정보품질기관은 국내외 경기침체 및 4차 산업혁명 등으로 표현되는 급속한 과학기술 변화에 따른 국민적 기대 등의 도전에 직면해 있음

○ 전반적으로 5개 지방통계청은 업무의 성격이 유사하고, 선의의 경쟁도 있고, 우수 사례들을 벤치마킹 하는 등 다른 기관들에 비해 상대적으로 잘 관리되고 있음. 전년도에도 비교적 우수한 평가를 받았으며 올해 또한 우열을 가리기 어려울 정도로 상향평준화되고 있음. 이 중에서도 특히, 동북지방통계청은 여러 평가부문과 지표에서 우수한 등급을 받아 모범이 될 만함

○ 국립종자원은 비리 사건 이후 재발방지 대책 수립과 내부구성원의 사기진작이라는 여러 과제를 수행하기 위해 기관장 이하 모든 구성원들이 많은 노력을 기울여 와 많은 개선점이 있었음. 일부 미진한 항목에 대한 보완이 있다면 차년도에 좋은 평가를 기대할 수 있음

2) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

○ 사업계획의 적합성과 관련하여, 조사 및 품질관리형 기관은 대부분 운영계획 및 사업계획이 적합하게 수립되었고, 성과계획도 잘 구축된 것으로 보이며, 전략과제와 성과지표의 연계를 강화하고, 선정된 성과지표가 기관임무, 전략목표, 전략계획의 대표성을 확보함

- 또한 기관장, 전 직원, 외부전문가 의견을 반영하여 실행계획을 수립하고, 실행과제의 주관부서, 추진일정 등이 명확하며, 성과평가제도 구축을 통한 주요사업 통합 성과관리와 전 직원 참여를 통한 성과지표 대표성 및 연계성이 잘 이루어졌음
- 다만, 기관의 현안문제와 핵심사업과의 연계성을 구체화하는 노력이 다소 미흡하며, 사업목표와 전략과제, 시행과제, 성과지표 사이의 명확한 연계성이 부족하고, 사업 실행계획에 있어서의 추상성, 산출지표의 모호성 부분 등은 개선되어야 함
- 또한 기관 성과지표의 평가결과가 개인의 성과평가와 긴밀하게 연계될 필요가 있으며, 우수성과자에 대한 포상과 함께 합리적이고 체계적인 저성과자 관리체계에 대한 검토가 필요함
- 그리고 목표달성을 위한 실행계획이 구체적이지 않아 내외부 경영환경 분석을 실시함에 있어 타 유사기관과 차별화되는 기관 고유의 역량 및 환경요인에 대한 분석이 필요함

○ 기관장 리더십과 관련하여 조사 및 품질관리형 기관은 기관장의 미션, 비전 설정 노력과 성과와 관련된 일련의 과정관리와 이와 관련된 목표-과정 간의 일치도 등이 상대적으로 높은 것으로 판단됨

- 특히 거시적인 기관경영상의 목표와 이와 관련된 단년도 세부목표 및 연간 업무목표 등의 연계성이 비교적 양호하다고 판단되며, 특히 각 지역 내에서의 기관의 역할 및 의미 등을 고려한 일련의 사업목표 등이 나타난 점이 인정됨
- 기관성과에 대한 이해도 및 관리 또한 비교적 적절히 제시되고 있으며, 기관의 종합적인 측면을 고려한 제도적 운영 및 이와 관련된 기관장 활동 등의 적정성은 양호하게 나타남

○ 다만 조사 및 품질관리형 기관들은 업무성격 및 목표 등과 관련되어 기관 간 운영성과에서의 차이가 다소 나타남. 특히 기관목표에 대한 종합적인 관리 및 내·외부고객에 대한 대응 등에서 기관 간 편차가 상대적으로 큰 편으로 이에 대한 고려 및 기관운영에서의 참고가 요청됨

- 유형에 포함된 대부분의 기관들의 경우 기관장의 미션, 비전 및 성과와 관련된 일련의 활동들은 대체적으로 양호한 수준을 유지하고 있음. 그러나 대부분의 기관들에서 기관장의 역할이 주로 선언적이거나, 단편적이며 일회성인 경우가 많으며, 이에 따라 거시적인 기관의 업무방향과 이와 관련된 세부적인 목표관리 및 행정환경 변화에 대한 대처 등 기관운영에서 종합적으로 고려하여야 할 부분에 대한 의사결정상 적절성이 높다고 판단하기에는 다소 한계가 있음
- 기관 운영과 관련된 이해관계자들에 대한 정책 및 업무 등을 지속적으로 고려할 필요가 있으며, 특히 기관운영과 관련하여 내부구성원들과의 의사소통 강화 및 성과 개선 등과 관련된 제도마련 및 운영에 주안점을 둘 필요가 있음
- 각 기관의 핵심업무 및 이와 관련된 전략적인 방향설정, 세부업무에서의 목표설정 및 확인 등 정책 및 업무프로세스와 관련된 기관장의 관심 및 역할, 기능 등에 대한 종합적인 판단 등이 고려되어야 할 필요가 있으며, 기관의 역할에 대한 근본적인 인식을 바탕으로 기관운영상 전략적 방향이 나타나야 할 것임

(2) 조직 효율성

○ 조직·인사관리 효율성 확보를 위해 조사 및 품질관리형 기관들은 대부분 조직 개편과 인사 공정성 확보 등을 위해 노력하고 있으며, 실행조직과 지원조직의 유기적 연계를 통한 역량집중으로 조직의 생산성 향상에 기여하고 있으며, 정책고객 분야별 핵심 니즈 파악에 따른 업무프로세스의 추진이 긍정적으로 평가됨. 또한 국정현안 과제 해결을 위한 TFT 구성과 인력배치를 시도하고 있음. 일부 기관의 경우 비전달성을

위한 조직운영을 수립하여 조직진단을 실시하고, 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 통해 기능을 조정하고 인력을 효율적으로 배치하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨

- 조직진단을 실시하고 있으나 대다수 기관이 조직운영의 평가 및 환류 시스템을 구축하지 않고, 정확한 직무분석과 직무평가가 시행되고 있지 않아 효율적인 조직관리와 인력운영에 어려움이 있음. 조직진단을 2~3년 단위로 지속적으로 실시할 필요성이 있으며, 조직기능 분화 및 전문역량 강화가 요구됨. 직무분석이 비용문제로 어려움이 있겠지만 국정과제·핵심과제와 연계된 핵심부서에 한해서라도 점수체계를 활용한 직무평가와 분석을 실시할 필요가 있음
- 조직관리와 관련하여 공공기관의 궁극적 목표는 공적가치의 구현임. 현 정부의 중요정책 중 하나가 양질의 일자리 창출임. 이러한 맥락에서 일부 기관의 성과 우수자를 무기 계약직으로 전환한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 여전히 대다수 기관에서 이에 대한 노력이 미흡함. 따라서 조직구성원의 신분안정화를 위해 시간제(기간)근무자를 줄이고, 무기 계약직을 확대할 필요가 있음
- 맞춤형 교육프로그램을 운영하고 있으나, 교육훈련의 우선순위와 유용성 진단이 미흡하고 효과성 평가가 제대로 되지 않고 있음. 윤리교육의 활성화와 제도적 대비책 마련이 미흡함. 또한, 일과 개인의 삶의 질과 근로의 질을 통합적으로 관리하는 인사관리가 시대적으로 요청되고 있음. 사기진작 및 동기부여를 위한 인센티브 제도의 내실화와 예산범위 내에서 현실화할 필요가 있음

○ 조사 및 품질관리형 기관의 재정건전성 제고 성과는 타 유형 대비 양호한 수준으로 평가됨. 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 예산계획의 적정성에 있어 미래예측 및 대응의 적정성 노력은 대부분의 기관이 보통 및 우수한 수준으로 평가되며, 중기 재정계획 수립도 기관의 중장기 전략 및 발전계획과 연계하여 수립중이며 당해 연도 사업운영계획과도 연계하고 있는 상황임. 다만, 일부 기관의 경우 중장기 전략과 발전계획 수립이 여전히 미흡함. 총액인건비제 운용계획의 적정성의 경우, 모든 기관에서 운용계획 관련 실적 제시를 하였으며, 특히 국립종자원의 경우에는 절감재원 규모 우수 및 총액인건비제도의 도입 취지에 부합하게 조직·정원 분야의 직급 조정, 기구 신설에 적극 활용함. 다만, 대부분의 기관에서 절감재원 규모 및 활용이 다소 미흡함

- 유전자 분석, 종자보증, 자산매각, 통계업무대행 수입 등을 통한 자체 수입 확보, 제도 및 시스템 개선 등을 통한 예산절감, 초과근무 자제 및 연가사용 권장을 통한 국가예산 절감 등의 재정자립도 향상 노력은 대체로 양호함. 대부분 기관이 관련 기준 및 지침에 의거 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함
- 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 회계직공무원 재산의무등록 실시, 업무추진비 사용내역 공개와 초과근무시간 감축노력을 실시함. 다만, 통계청, 감사원 등의 외부 지적감사 실적 외 회계전문가를 통한 외부회계감사 자문 등 노력은 타 유형 대비 부족한 실정임
- 기관 재정관리 노력, 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선의 경우, 전년 대비 모든 기관에서 상세한 실적을 제시함. 다만, 우수 기관을 벤치마킹하여 평가착안사항과 관련성이 있는 실적 위주로 계획, 실행, 결과로 구분하여 일목요연한 실적 제시가 요구됨

○ 업무프로세스 개선실적과 관련하여 대다수 기관들이 업무프로세스 개선계획을 적정하게 마련하고 있고, 성과환류 시스템과 업무프로세스 개선 운영체계를 구축하고 있으며, 전 직원 아이디어 공모를 통해 현안 과제를 도출하고 있음. 또한 전략체계에 따른 과제 선정 시스템 구축, 미션과 비전, 전략목표와 핵심과제, 업무개선과제와 연결해서 설명하고 있으며, 대·내외 환경분석에 따른 유형별 업무 프로세스가 체계적이며, 외부 및 내부고객의 의견과 수요를 반영한 업무프로세스가 마련되어 있음

- 그러나 변화관리에 대한 내부 직원의 낮은 만족도를 제고시킬 수 있는 환류시스템이 미비하고 업무프로세스에 대한 각각의 계획과 집행이 체계적으로 연계되어 운영되고 있지 않음
- 일반적인 업무프로세스 개선을 위한 평가와 환류 시스템은 구축되어 있으나, 실질적으로 얼마나 잘 운영되고 있는가를 평가할 수 있는 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 미흡함. 즉 환류 시스템을 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요함
- 일부 기관의 경우 업무 프로세스 개선 계획은 마련되어 있으나, 이를

성과와 어떻게 적절하게 연계시키고 있는지에 대한 구체적인 전략도출이 미흡함. 또한 우수기관에 대한 벤치마킹의 다양화가 필요함

(3) 성과 및 환류

○ 조사 및 품질관리형 기관의 자체평가 과정과 내용은 전반적으로 양호한 것으로 나타남

- 자체평가 과정의 적절성 측면에서 자체평가단 및 운영심의회를 적절하게 구성하고 운영한 것으로 평가됨. 자체평가 지침에 있어서 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 유지에 노력함. 다만 위원회의 적극적인 개최와 평가위원의 적극적 활용, 중간점검을 활용한 적절한 환류와 개선의 보완 등의 필요성이 있음
- 자체평가 내용의 충실성 측면에서 자체평가의 내용의 적절성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 미래 환경수요의 변화를 적절히 예측한 현실성 있는 목표설정과 기관의 설립목적 구현을 위한 전략도출 방법의 활용에 노력하였으며, 전략목표와 연계한 핵심과제 도출에 노력함. 다만 전략목표 도출 프로세스에서 내외부 구성원의 다양한 참여확대 노력 제시의 보완이 요청됨
- 각 기관은 대체로 과제별 지표 및 목표치의 객관적 설정에 노력함. 다만 가중치 설정 시 방법론의 적실성 환류 및 개선노력이 요청되며 일부 투입지표는 개선의 필요성이 있을 것으로 판단됨
- 기관의 고유사업 전략과제에 대한 성과지표별 목표를 달성하고 있으나, 일부기관의 경우 목표에 미달한 지표도 있어 적절한 관리에 노력할 필요성이 있음
- 고객만족도의 경우 목표에 미달한 경우가 있으며, 일부기관의 경우 하락하여 개선이 요청됨. 따라서 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 개선을 할 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

○ 고객감동서비스 추진실적과 관련하여, 조사 및 품질관리형 8개 기관 대

부분이 고객들을 유형별로 분류해 의견수렴채널과 고객 핵심니즈를 적절히 파악하고 있으며, 고객감동 TF팀 구성, 유관기관과의 협업을 통해 업무를 진행하고 있음. 다만 개선추진방향 및 효과가 다년도에 걸쳐 나타나는 중장기와 단년도에 결실을 맺는 단기과제로 나누고, 또한 과제의 중요도를 반영해 우선순위를 부여해 전략적으로 추진하려는 노력이 필요함

○ 전년도 개선요구사항 반영을 위해 조사 및 품질관리형 기관들은 평가지표별로 개선제언 및 권고사항을 사업계획에서 제시된 바에 따라 추진함으로써 소기의 성과를 달성하였음. 특히 유사우수기관에 대한 벤치마킹을 지적하는 평가지적에 대해 책임운영 최우수기관 보고서를 벤치마킹하고 이를 바탕으로 전년도 개선요구사항 개선계획을 수립하고, 과제별 담당자를 지정하는 등 노력을 기울여 왔음. 다만 개선내용은 단년도에 개선 가능한 내용과 다년도에 걸쳐 개선해 나가야 하는 점 등이 구분되어 제시될 필요성이 제기됨

제 2 절 국립종자원 종합평가

1. 국립종자원 기관 현황

1) 연혁

○ 1974. 11. : 농수산부 국립종자공급소 설치
- 주요농작물 보급종 생산·공급을 위한 8개 지소 설치

○ 1998. 02. : 품종보호제도 시행을 위한 직제 개편
- 품종심사과, 재배시험과 및 재배시험담당 3개 지소 설치

○ 2001. 06. : 평택, 대관령, 제천 등 3개 지소 지차제 이관

○ 2006. 01. : 책임운영기관으로 지정(국립종자관리소)

○ 2007. 11. : 국립종자원으로 기관명칭 변경

○ 2009. 04. : 강원지원 신설

○ 2011. 06. : 전북지원 정읍 종자정선시설 신설

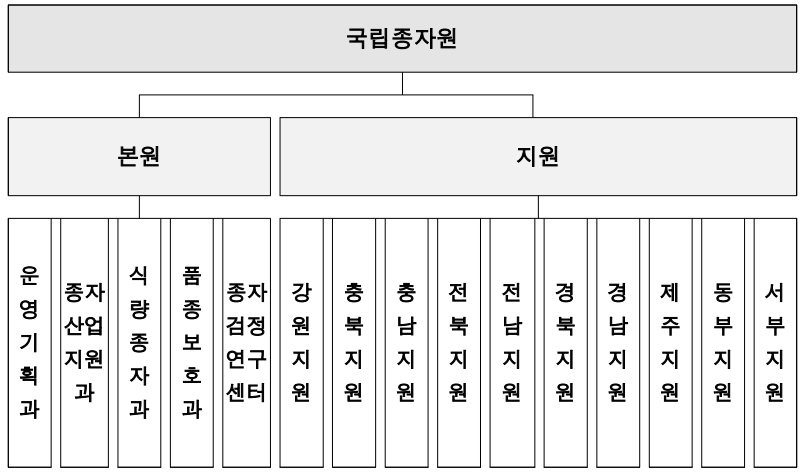
○ 2013. 07. : 제주지원 신설

○ 2014. 07. : 김천 혁신도시 이전 및 본원 조직개편
- 본원 4과·1센터, 9개 지원

○ 2015. 01. : 충북지원 신설
- 본원 4과·1센터, 10개 지원

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 4과 1센터 10개 지원



○ 인력

(단위: 명, 2017. 1. 현재)

연도	계	고 위 공무원	4급	4.5급	일반직		연구직		관리운영 직군
					5급	6급이하	연구관	연구사	
정원	200	1	12	1	16	120	10	27	13
현원	191	1	12	1	16	118*	10	25	8

* 6급 이하 일반직에 방호, 운전, 시설직 등 9명 포함

○ 예산

(단위: 백만원)

회계별	예산액	예산결정 후 증감		예산 현액 (A)	지출액 (B)	이월액 (C)	불용액 (A-B-C)	집행률 (%)
		전년 이월	전용					
합 계	53,288	1,609	–	54,897	41,870	11,582	1,445	76.2
<일반회계>	14,353	106	–	14,459	13,663	–	796	94.5
① (총액) 인건비	11,745	–	–	11,745	11,051	–	694	94.1
② (총액) 기본경비 등	2,286	106	–	2,392	2,319	–	73	96.9
③ 사업비	322	–	–	322	293	–	29	90.9
<농어촌구조개선 특별회계>	38,935	1,503	–	40,438	28,207	11,582	649	69.7
① 시설현대화 및 품질관리	16,205	1,003	–	17,208	8,178	8,953	77	47.5
② 품종심사 및 재배시험	16,521	500	–	17,021	13,966	2,545	510	81.1
③ 원원종 및 원종생산	4,411	–	–	4,411	4,411		–	100.0
④ 품종심사 및 재배시험(ODA)	419	–	–	419	364	–	55	86.8
⑤ 종자원 정보화	1,379	–	–	1,379	1,288	84	7	93.4

3) 기관의 주요 임무

○ 주요농작물(벼, 보리, 콩, 옥수수, 감자) 우량종자 생산・공급
○ 신품종 심사・등록 및 특성검정 등 품종보호제도 운영
○ 종자보증, 품종생산・수입판매신고, 품종명칭 등록, 종자유통관리
○ 종자・육묘산업 육성지원 및 종자 생산・유통 및 수출 지원
○ 종자 품질검정 서비스 제공 및 종자검정 기술 연구개발

4) 2016년도 사업목표

○ 종자산업 육성지원 및 기반연구로 농업경쟁력 강화
○ 품종보호제도 활성화 및 건전한 종자시장질서 확립
○ 고품질 보급종 공급으로 농업생산성 향상
○ 종자전문기관으로서 고객서비스 만족도 제고

가. 종자산업 육성지원 및 기반연구로 농업경쟁력 강화
○ 종자 및 육묘산업 지원대책 적극추진
○ 종자검정 연구개발 및 서비스 확대

나. 품종보호제도 활성화 및 건전한 종자시장질서 확립
○ 품종보호권 기반 강화 및 심사 전문성 제고
○ 종자유통관리 내실화

다. 고품질 보급종 공급으로 농업생산성 향상
○ 고품질 종자 생산・공급 확대 및 안정적 수급조절기반 구축
○ 종자품질관리 및 보증 강화

라. 종자전문기관으로서 고객서비스 만족도 제고
○ 기관 성과 향상을 위한 책임운영 강화
○ 고객중심 프로세스 강화 및 홍보 활성화
○ 종자산업 여건변화에 선제 대응을 위한 조직역량 제고

2. 국립종자원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립종자원은 비리 사건 이후 재발방지 대책 수립과 내부구성원의 사기진작이라는 여러 과제를 수행하기 위해 기관장 이하 모든 구성원들이 많은 노력을 기울여 왔으며, 어느 정도 성과를 도출함. 다만, 몇 가지 개선사항이 존재함. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 운영계획 및 사업계획의 적합한 수립은 긍정적으로 평가됨. 그러나 기관의 현안문제와 핵심사업과의 연계성을 구체화하는 노력이 다소 미흡함. 또한, 우수성과자에 대한 포상과 함께 합리적이고 체계적인 저성과자 관리체계에 대한 검토가 필요함. 징계 위주로 이루어지고 있는 저성과자 관리를 동기부여를 통한 근로의욕을 고취키는 방향으로 유도할 수 있는 체계를 구축할 필요성이 있음
- 기관장 리더십: 미션 및 비전의 구체성 및 미래상을 중심으로 이를 위한 다양한 관련 목표 마련 등 비전 개선을 위한 기관장의 방향성 제시가 인정됨. 종자산업 육성 총괄기관으로서 역할 확대 및 고객에 대한 고려 등 설립목적을 고려한 비전 및 미션의 재정립 및 관련 내용 등이 나타남. 부패 방지대책 및 과제운영이 나타난 점은 인정되나 제도운영의 적정성 및 효과성 여부는 다소 불분명하며, 이와 관련된 기관의 경험을 고려할 때, 지속적인 점검 및 사기진작 프로그램 등에 대한 종합적인 고려가 필요한 것으로 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 전년도 지적사항에 대한 개선사항이 비교적 잘 조치되었으며, 실행조직과 지원조직의 유기적 연계를 통한 역량집중을 통한 고품질 보급종 공급으로 농업생산성 향상에 기여함. 또한 정책고객 분야별 핵심 니즈 파악에 따른 업무프로세스의 추진이 긍정적으로 평가됨. 다만 정책고객 분야별 핵심 니즈 파악에 따른 업무프로세스의 추진을 주요 성과로 제시하고 있으나, 이를 연계한 업무프로세스가 구체적으로 제시되어 있지 않음. 또한 조직진단을 실시하고 있으나 정확한 직무분석과 직무평가가 시행되고 있지 않아 효율적 조직관리와 인력운영에 어려움이 있는 것으로 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 유전자 분석, 종자보증, 자산매각 등을 통한 수입 확보(1,388백만원), 각종 제도개선을 통한 예산절감(18백만원) 실적을 보임
- 업무프로세스 개선 실적: 내부 직원의 낮은 만족도를 제고시킬 수 있는 환류(평가)시스템 마련이 필요하고, 외부고객 VOC를 반영한 행정프로세스의 단순한 개선책 마련이 아니라 지속적인 평가가 수행될 수 있는 환류(평가)시스템 구축이 필요함

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 세부지표에 대한 정의의 명확성 향상 및 평가방법의 고도화를 위한 노력이 인정됨. 다만 권고사항에 대한 보다 세밀한 전략적 접근과 적절한 환류체계 구축이 보완될 필요성이 있음. 기관은 7개 분야 및 12개 성과지표를 관리하고 있는데, 모두 정량지표로 구성되어 있음. 다만 심사업무생산성지표 등 일부지표는 건수보다도 질적인 효율성을 반영할 수 있는 지표의 보완이 요청됨
- 고객감동서비스 추진실적: 전반적으로 중간 수준으로 관리되고 있다고 판단됨. 해외종자시장의 성장세는 분명히 국립종자원과 국내종자시장에 기회로 작용할 수 있으며, 이에 발맞추어 종자원에서 미리 국내 업자 및 개발자들에게 충분한 정보와 개발에 필요한 정보 등을 체계적으로 제공하고, 해외진출 시 지속적인 지원전략을 수립해 시행할 필요성이 제기됨. 또한 해외종자시장 동향을 실시간으로 데이터베이스화해 이 정보를 고객들에게 제공하는 시스템을 제시할 필요성이 제기됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 국립종자원은 전년도 평가지표별로 관리역량 평가의 지적사항을 각각 분석해 개선계획에 반영하고자 노력한 점이 긍정적임. 단, 개선 추진방향이 당해 연도 개선과제와 중장기 개선과제로 나누어지는 바, 이에 대한 근거와 어떤 과제가 이러한 과제에 해당하는지 그 내용을 구체적으로 제시할 필요가 있음

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성명	소속
위원장	김창현	(사)한국종자 협회회장
위원	고희종	서울대학교 농업생명과학대 교수
위원	김창길	농촌경제연구원 선임연구원
위원	김시복	㈜ 한미프러그 대표
위원	배 일	서일회계법인 회계사
위원	김대일	충북대학교 농업생명환경대학 교수
위원	홍성진	농림축산식품부 종자생명산업과 과장

○ 자체평가단 운영실적

- '16년도 사업계획 및 성과지표 검토
  · 일시 : 2017. 1. 19(화)
  · 장소 : 국립종자원
  · 참석인원 : 위원장 등 7명
  · 내용 : '16년 사업계획서 내용 검토 및 평가·권고, '16년 핵심성과 지표 적절성(대표성, 성과연계성 등), 목표치 검토 및 평가

- '16년도 고유사업 추진실적 자체평가
  · 일시 : 2017. 1. 19(화)
  · 장소 : 국립종자원
  · 참석인원 : 위원장 등 7명
  · 내용 : 고유사업 지표별 추진실적 점검 및 평가점수 부여, 실적부진 지표에 대한 의견 및 권고, 우수사례 발굴

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위 원 장	강 상 헌	(사) 한국종자 연구회
위 원	남 태 헌	농림축산식품부 창조농식품정책관
위 원	김 창 현	(사) 한국종자협회장
위 원	김 병 률	농촌경제연구원 선임연구위원
위 원	오 대 근	한국농수산대학 교수
위 원	이 진 모	농촌진흥청 연구정책국장
위 원	정 석 민	가율 회계법인 이사

○ 운영심의회 개최실적

- '16년도 사업계획 및 성과지표 검토
  · 일시 : 2016. 1. 29(금)
  · 장소 : 국립종자원
  · 참석인원 : 위원장 등 5명
  · 심의내용 : 2016년 고유사업 평가보고서 심의·의결

- '16년도 고유사업 추진실적 심의의결
  · 일시 : 2016. 2. 6(월)
  · 장소 : 국립종자원
  · 참석인원 : 위원장 등 6명
  · 심의내용 : 2016년 고유사업 평가보고서 심의·의결

나. 평가방법

○ 행정자치부 책임운영기관 평가지침 및 자체평가편람을 준용
- 계량지표
· 목표달성도 × 지표 가중치 * 목표달성도 : (실적/목표) × 100
- 비계량지표
· 고객만족도 지표 : 고객만족도 행자부 통합조사결과 점수를 그대로 부여
○ 실적 보고서 내용 확인
- 고유사업 실적 보고서 내용 중 근거자료나 통계 수치
- 고유사업 실적에 따른 성과 및 대표성, 지속성
- 실적부진 지표에 대한 의견 및 권고 등
○ 평가점수 : 실적보고서 내용 확인 후 지표별 평가점수 부여
○ 고유사업 실적 총평 및 문제점 지적 및 개선안 제시

다. 평가항목

평 가 지 표	구분	평가점수	지 표 가중치	최종점수
1 종자 및 육묘산업 육성 지원대책 적극 추진			17	17
○ 종자통계 신뢰성률	계량	100	5	5
○ 채종지원사업 참여율 및 해외전시포 설치율	계량	100	6	6
○ 민간육종가 육성품종 실용화(상업화) 비율	계량	100	6	6
2 종자검정 연구개발 및 서비스 확대			13	13
○ 과학적 종자품질 검정기술 개발	계량	100	6	6
○ ISTA 인증실험실 유지 및 교육서비스 제고	계량	100	7	7
3 품종보호권 기반 강화 및 심사 전문성 제고			20	20
○ 심사업무 생산성 지수	계량	100	14	14
○ 과학적 품종심사 정밀도 제고율	계량	100	6	6
4 종자유통관리 내실화로 건전한 시장질서 확립			6	6
○ 적법절차 및 품질 준수율	계량	100	6	6
5 고품질 종자 생산·공급 확대 및 안정적 수급조절기반 구축			13	13
○ 고품질 보급종 공급 달성률	계량	100	13	13
6 종자 품질관리 및 보증 강화			16	16
○ 보급종 품질 향상률	계량	100	9	9
○ 종자검사 사후점검 일치율	계량	100	7	7
7 고객중심 프로세스 강화 및 홍보 활성화		12.88	15	12.88
○ 공공기관 고객만족도	계량	원점수: 84.3 가산점: 1.55	15	12.88
12개 성과지표			100%	97.88

(2) 평가결과

○ 국립종자원은 '06년 책임운영기관으로 지정된 이후 국내 식량의 안정적 생산과 농가 소득 향상을 위해 주요 농작물인 벼, 보리, 콩, 밀 등의 종자를 생산하여 공급하고 있으며, '98년부터는 지식재산권의 하나인 품종보호제도를 운영하여 식물 신품종 육성자의 권리를 보호하고 있음

○ 그러나 '15년 보급종 부산물 횡령사건이 발생하여 기관의 도덕성과 위상이 크게 저하되고, 직원의 사기도 떨어지는 어려움을 겪었음

○ 그럼에도 불구하고, 최근 종자산업 육성을 위한 사업영역을 도전적으로 확장하고 체계적으로 추진하고 있으며, 내외부적으로 문제 발생의 소지를 진단하고 개선방안을 마련, 추진하여 신뢰회복을 위해 노력하고 있음

○ 특히, 보급종 횡령사건 연루자 전원을 중징계(파면·해임 8명, 정직 등 5명)하고, 사고업무를 외부 위탁하는 등 기관장 역점사업으로 추진한 '보급종 투명성 제고 대책'은 성과를 거두고 있는 것으로 나타남

○ 국립종자원은 '육성자 권리보호와 종자생명산업 발전에 기여' 라는 미션을 달성하기 위해 '16년 4개의 사업목표를 설정하고, 전직원 참여와 외부 자문 등을 통해 9개의 전략과제와 14개의 중점추진과제를 선정하고, 이에 대한 달성 정도를 측정하기 위해 12개의 성과지표를 설정, 업무를 추진해 왔음

○ 성과지표는 비계량지표를 배제하고 모두 계량화하여 달성도 측정의 객관성을 확보하였으며, 지표의 대표성 및 목표의 도전성·난이도 등에 대한 내부 의견수렴과 외부검증을 받았고 관련 자료를 제출하였음

○ 성과지표에 대한 달성도는 12개의 지표 중 11개는 무난히 목표를 달성한 것으로 평가되었으나, 공공기관 고객만족도 1개 지표는 달성하지 못한 것으로 나타남

- 그러나 목표에 미달한 고객만족도 평가도 '15년 81.2점에서 '16년에는 84.3점으로 상승하여 가산점 1.55점을 받는 등 지난 해 많은 노력이 있었음을 알 수 있음

- 이에 따라 종합점수는 100점 만점에 97.88점으로 평가함

○ 성과 관리를 위해 목표달성도를 분기별로 점검하고, 특히, 과제 추진 진도별 신호등 관리체계를 마련하여 부진 지표를 정상화하는데 노력하였고, 분기별 추진실적 점검 시에도 자체평가 위원을 참여시켜 전문가의 시각에서 과제 진도를 체크하고 부족한 점을 보완해 무난히 성과를 달성할 수 있었음

○ 과제 추진을 위한 효과도 탁월하여 아시아-태평양종자협회 총회를 역대 최대 규모로 성공적으로 개최함으로써 우리나라 종자산업이 수출산업으로 전환되는 계기를 마련함

- 농식품 수출액 ('15) 61.1억불→('16)64.7(5.9%↑), 종자수출액 ('15) 47백만불 → ('16) 54(14.9%↑)

○ 이상기후로 인하여 농산물의 작황이 부진하여 종자를 생산하는 데에도 어려움이 있었지만, 생산 농업인의 경영 안정을 돕고 공급물량을 확보하는 성과도 거둠

○ 또한 날로 중요성이 강조되고 있는 식물 신품종 등록·재배시험 업무를 안정적으로 운영하여 품종보호 출원 기준 세계 7위 수준을 꾸준히 유지하고, '일품종이명칭' 사용과 같은 종자업계의 고질적 병폐를 해결하는데도 성과가 있었음

○ 국내 유일의 ISTA인증 실험실 운영을 위한 국제종자검정협회의 인증시험도 'all A'의 우수한 성적으로 통과하고, 개도국의 품종보호 기반을 구축하는데 노력하여KOICA로부터 우수 ODA사례로 선정 되는 등 대내외적으로 우수사례를 도출함

○ 책임운영기관 종합평가결과, 고객만족도 평가결과, 자체평가 및 운영심의위원회의 등에서 제기된 개선·권고사항을 사업계획에 반영하거나, 별도의 자체 계획을 수립·추진하는 등 체계적으로 성과지표를 관리·운영해왔음

○ 자체평가단은 종자분야 전문 교수 1인, 농업경제 분야 전문교수 1인, 운영심의회 위원 1인, 농식품부 1, 업계 1, 경영 연구기관 1, 회계전문가 1인 등 총 7인으로 구성되어 있으며, 고유사업의 목표 달성 정도를 정확히 평가하기 위해 분야별 전문성을 고려하여 위촉함으로써 행정자치부의 평가지침에 부합한 것으로 판단됨

○ 자체평가단의 회의는 '사업계획 수립' 단계와 '사업완료 실적평가'에 대해 연 2회 운영되었으나, 분기별 성과점검 단계에서 일부 위원을 참여

하도록 하여 관리의 객관성을 유지하기 위한 노력도 병행됨

- '16년 12월 말까지 고유사업 추진실적에 대한 결과를 정리한 후 평가계획을 수립하고 그 계획에 따라 성과검증을 위한 조사를 실시하였으며 평가위원들이 참석한 자체평가회에서 확인하여 검증함
- 지표별 세부 실적자료를 '고유사업 실적보고서'로 자체평가단에 제시하였으며 자체평가회 전에 성과 요약보고서를 별도로 준비·배포하여 평가지표별 추진실적에 대해 알기 쉽도록 정리하였음
- 평가보고서는 지표별 성과요약, 주요 추진내용에 대해서는 별도 페이지로 근거와 함께 제시함으로써 평가지표별 구체적인 자료의 세밀한 검토와 평가가 가능하였음

○ 고유사업 평가편람을 제작·배부하여 자체 평가지표 및 평가방식, 평가 착안사항 등을 평가 전에 제시하여 체계적 평가가 가능함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 사업계획의 적합성이 인정됨. 하지만, 기관의 현안문제와 핵심사업과의 연계성을 구체화하기 위한 노력을 강구할 필요성이 있음

- 국립종자원은 PEST, 7S, SWOT 등 환경 분석을 실시하여 2016년 사업목표 및 전략과제를 수정·보완하였음. 또한 비전목표 및 사업운영계획과 2016년 중점추진과제의 연계성을 강화함
- 4개 사업목표, 11개 사업운영계획, 9개 전략과제, 14개 중점추진과제를 선정하였으며, 비전달성을 위한 핵심사업을 POOL 20개 선정하고 실행에 옮기는 노력을 하였음. 비전목표, 사업계획과 중점추진과제의 연계성, 효율적인 조직, 인력, 예산, 시스템 등 자원배분을 통한 전략목표를 달성한 것으로 판단됨
- 2016년 사업목표 달성을 위해 전략과제(9)와 성과지표(12)의 연계성을 강화하고, 핵심사업 선정과 성과지표 및 자원배분의 합리적 계획수립을 통한 연계성 강화를 위해 노력함
- 기관, 부서, 개인 간의 성과지표의 연계를 통해 성과와 보상체계 간의 연계성을 명확히 하고 있으며, 체계적 연계를 통한 성과평가체계를 구축함
- 농식품부 소속기관(5) 중 정부3.0 평가에서 3위, 책임운영기관 업무프로세스 개선 경연대회에서 최우수상을 수상함

○ 다만, 사업성과지표의 계량화, 전략과제와 추진과제의 체계화, 과제발굴을 위한 지속적인 의견수렴, 성과지표의 대표성 및 연계성 강화를 위한 노력이 요구됨

- 사업의 효율성 및 성과를 객관적으로 파악할 수 있도록 계량화하고, 측정 산식을 구체화 하여 객관성을 확보해야 하는데 다소 미흡함. 사업의 효율성과 성과를 객관적으로 파악할 수 있도록 성과지표 12개를

100% 계량화하고는 있으나 측정산식을 보완할 필요 있음

- 또한 성과지표와 목표치에 대한 근거가 미약함. 일례로, 성과지표 중의 하나인 '민간육종가 육성품종 실용화(상업화) 비율'의 목표치 65.1%에 대한 객관성이 부족함. 산정방식인 '최근 3년간 실용화 품종 수/최근 3년간 신품종개발비 지원품종 수)*100' 에 대한 객관성이 부족하다고 판단됨
- 전략과제(혹은 사업운영계획)와 추진과제의 위계적 관계설정이 필요함
- 성과지표의 목표를 연평균 성장률과 추세치 등 지표에 적합한 방식으로 설정하고 외부평가위원을 통한 목표치 상향이 요구됨
- 전략과제별 실행과제 선정을 위한 의견수렴과정이 다소 미흡함. 따라서 전략과제발굴을 위해 집중적인 논의와 토론, FGI 혹은 델파이, 설문조사 등 다양한 방법을 활용하여 도출할 필요성이 있음
- 기관에서 개인까지 전략 및 성과목표를 전개하여 조직의 성과가 개인의 성과로 반영될 수 있도록 성과지표의 대표성과 연계성을 강화할 필요성이 있음
- 기관장 주도로 다양한 회의를 통한 성과사업 추진현황을 점검하고, 회의 자료는 내부게시판, 고유사업 점검결과는 공문서, 성과관리는 영상회의로 공유함
- 우수성과자에 대한 포상과 함께 합리적이고 체계적인 저성과자 관리체계에 대한 검토가 필요함. 징계 위주로 이루어지고 있는 저성과자 관리를 동기부여를 통한 근로의욕을 고취키는 방향으로 유도할 수 있는 체계를 구축할 필요성이 있음
- 전략과제는 구성원의 참여와 외부전문가 활용, 내·외부 의견 수렴을 통해 발굴하는 것이 중요함. 따라서 직원소통과 델파이, 설문조사방법 등 다양하게 사용하여 도출할 필요성이 있음. 또한, 현재 비계량지표를 전혀 반영하지 않는데, 정성적·주관적 평가의 가능성을 검토할 필요성이 있음

나. 기관장 리더십

○ 종자생명 및 농업생명과 관련된 종자관리 전문기관으로서 기관의 비전 및 미션과 관련된 미래상 및 기관장의 경영방침 등이 제시되었으며, 기존 전달체계에 대한 개선 및 영향력 중심의 활동 등이 나타나고 있음

- 비전 개선을 위한 기관장의 방향성 제시가 인정됨. 종자산업 육성 총괄기관으로서 역할 확대 및 고객에 대한 고려 등 설립목적을 고려한 비전 및 미션의 재정립 및 관련 내용 등이 나타남. 하지만 상대적으로 이러한 비전에 대한 구체적인 실현계획 및 기한 설정에 따른 연차별 목표 등 비전의 구체화 및 명확화 측면은 다소 미흡함
- 기존 행동강령에 대한 개선 및 핵심가치에 대한 재조정 등이 나타나고 있으며, 소통을 중시하는 방향으로의 개선 등 조직운영의 방향에 대한 재고려 등이 제시됨. 하지만 기관장 리더십 전략체계 간 연계성은 다소 모호하며, 핵심가치 재정립의 근거 및 판단기준 등 세부적인 부분에서 핵심단어를 중심으로 실행력을 고려한 전략적 재배열이 필요하다고 판단됨

○ 전반적으로 사업계획 및 운영에서의 적실성 강화를 위한 사업계획과 종자산업 육성 5개년 계획의 4대 전략에 대한 근거를 마련하는 등 각 전략과 세부과제 간의 연계성을 고려한 목표 재배열이 제시됨

- 기상악화에 대한 기관차원의 대응을 높이기 위한 팀신설 및 인력 재배치 등 역량강화와 관련된 사업계획상 연력 운영 등이 나타났으며, 사행과제 추진을 위한 사업예산의 확보와 외부용역 추진, TF팀 운영 등 다각적인 노력이 인정됨
- 그러나 경영전략 및 조직개편 관련 용역 및 전략모델 제시 이후 구체적인 변화 및 조직운영상의 변화 등의 가시성이 높다고 보기에는 다소 모호한 부분이 있으며, 기관의 목표설정과 각 운영계획 및 사업계획의 실행력을 높이기 위한 전략체계의 재검토 등 세부적인 분석의 제시가 불명확함
- 또한 세부과제와 성과지표 간 연계성을 고려할 때, 각 설정과정에서 합리성 및 객관성이 높다고 보기에는 어려우며, 이에 대한 객관적인 모니터링의 적절성 또한 한계가 있는 것으로 판단됨. 따라서 지표관련

결정과정에서의 합리성 및 목표치의 적절한 조정을 위한 합리적인 모니터링 시스템 마련이 필요하며, 이에 대한 제도적 보완이 필요하다고 여겨짐

○ 기관 특성을 반영한 이해관계자 정의 및 각 외부고객별 세부적 대응전략이 나타났으며, 조직 중장기 발전방안을 중심으로 각 고객별 실천과제 등이 나타난 점이 인정됨

- 대외홍보 및 재능기부 활성화 등 기관의 대외적 네트워크 확충을 위한 관련 활동 등이 나타났으며, 핵심고객인 농업인 서비스 만족도 제고와 관련된 재배시험 워크숍 참석 및 현장 방문 등 외부고객과의 연계성을 강화하기 위한 활동 등이 인정됨
- 소통채널의 효과성을 높이기 위하여 정례화된 기존 소통채널의 활용과 직급별 소통워크숍 실시 및 온라인 소통 강화 등이 나타났으며, 비전 및 핵심가치 UCC 경영대회 등 내부구성원을 대상으로 다양한 소통채널의 활용 및 내재화를 위하여 노력한 점이 인정됨
- 지역 교육기관과의 소통 및 직업체험 등 연계 봉사프로그램 확대 등의 실적이 인정되며, 기관장 비전강의 등 외부고객과의 접점확대를 위한 활동 등이 나타남. 다만 기관장이 대내외적으로 비전 및 사업계획의 공유전파를 위하여 어떠한 변화사항 및 문제점 등이 나타나고 있는 지를 확인할 수 있는 지속적인 모니터링 체계를 구축, 시행할 필요가 있다고 판단됨

○ 전 직원을 대상으로 현안과제 도출을 위한 회의체 운영 및 검토 등이 나타난 점이 인정되며, 문차트를 활용하여 중요성, 시급성, 연과성, 중점사항 등에 대한 정도를 파악하는 등 현안과제의 가시성을 높이기 위한 제도 운영 및 실적 등이 인정됨

- 현안과제를 위한 전반적인 과정상의 합리성은 인정되나, 이에 대한 세부계획의 도출 및 주기적인 모니터링 등이 제시되었다고 보기에는 한계가 있으며, 포상제도 등 인센티브의 효과 및 적실성 또한 판단하기 어려움
- 부패 방지대책 및 과제운영이 나타난 점은 인정되나 제도운영의 적정성 및 효과성 여부는 다소 불분명하며, 이와 관련된 기관의 경험을 고려할 때, 지속적인 점검 및 사기진작 프로그램 등에 대한 종합적인 고려가 필요한 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 전년도 지적사항에 대한 개선사항이 비교적 잘 조치되었으며, 실행조직과 지원조직의 유기적 연계를 통한 역량집중으로 고품질 보급종 공급 등 농업생산성 향상에 기여하고 있는 점, 정책고객 분야별 핵심 니즈 파악에 따른 업무프로세스의 추진이 긍정적으로 평가됨. 국정과제와 역점사업 추진을 위한 한시적 조직을 적극 활용하는 것 또한 조직의 미션과 비전에 일치되고 있음

- 조직의 핵심전략을 성공적으로 이행하기 위한 유기적 조직운영, 국정과제 추진을 위한 한시조직(TFT)을 적극 활용함
- 보급종 투명성 제고대책, 직렬전환, 복수직렬확대, 핵심사업 수행 중장기 인력확보, 무기 계약직 및 기간제 근무자를 확대하여 운영하고 있음
- 총액인건비제도와 근무환경을 개선하여 탄력적이며 신축성 있는 조직운영을 위해 노력함

○ 정책고객 분야별 핵심 니즈 파악에 따른 업무프로세스의 추진을 주요 성과로 제시하고 있으나, 이를 연계한 업무프로세스가 구체적으로 제시되어 있지 않음. 또한 조직진단을 실시하고 있으나 정확한 직무분석과 직무평가가 시행되고 있지 않아 효율적인 조직관리와 인력운영에 어려움이 있음

- 조직진단, 조직개편 결과, 책임운영기관과의 벤치마킹이 필요하며, 벤치마킹의 시사점과 결과를 조직에 반영했는지의 여부가 불투명함
- 조직관리 전략과제 도출이 미흡하며, ST, WT 전략에서 불일치가 다소 존재함
- 기간제 근무자를 확대하여 직원의 신분안정화를 저해하고, 이들 인력에 대한 전문성을 기대하기 어려움

○ 고객만족도 점수가 꾸준히 향상되고 있으며, 기관의 특성을 고려한 유연 근무를 적극 활용하고 있는 점은 긍정적으로 평가 될 수 있음. 또한 기능직에서 기술직으로 전직한 공무원을 대상으로 교육역량강화 프로그램을 운영하고 있으며, 신호등 관리체계와 5급 이상 간부직 대상의 리더십프로그램 운영 등은 긍정적으로 평가됨. 복수직렬 확대를 통해 소수직렬 인사적체를 해소하고 직원 사기 향상 및 능력 중심 성과제도를 정착시키려는 기관의 노력이 인정됨

- 다만, 조직진단의 경우, 직원 업무량 측정(표준 업무량 산정)과 환경분석을 통한 적절한 개편이 요구되고 조직효율화를 위해 유사기능을 담당하는 기관의 벤치마킹이 요구됨
- 조직구성원의 신분안정화를 위해 시간제(기간)근무자를 줄이고, 무기계약직을 확대할 필요가 있음

○ 성과중심의 인사시스템이 구축되고 있으나, 이에 대한 직무분석과 직무평가가 미흡함. 또한 맞춤형 교육프로그램을 운영하고 있으나, 교육훈련의 우선순위와 유용성 진단이 미흡하고 효과성 평가가 제대로 되지 않고 있음. 특히 전년도 기관 일부 직원의 '종자 빼돌리기' 등 비윤리적 행위가 발생되었으나 이에 대한 방지책으로 윤리교육의 활성화와 제도적 대비책 마련이 미흡함. 또한, 일과 개인의 삶의 질과 근로의 질을 통합적으로 관리하는 인사관리가 시대적으로 요청되고 있음. 이를 위해 국립종자원 내부 직원들의 만족도 향상을 위한 지속적인 노력이 필요함

- 성과중심의 공정한 인사관리, 승진, 전보 및 퇴직, 인사교류, 징계 및 포상, 채용 및 배치, 고충상담, 성과 등 공정하고 투명한 인사 등 성과중심의 인사시스템을 구축 및 운영하고 있으며, 통합성과평가를 추진하고 부서별, 개인별 성과평가를 실시하고 있음
- 기관연계지표를 의무적으로 삽입하고 가중치 합을 50%이상으로 설정하여 책임감을 부여함. 직원역량강화 및 학습조직 활성화, 성과가 우수한 직원에게 인센티브를 부여함. 또한 맞춤형 교육프로그램 운영, 글로벌 전문인력 양성을 위해 노력함

○ 그러나 비리 관련자 일부가 기능직에서 기술직으로 전직한 공무원들인데 전직자들에 대한 직무교육 뿐만 아니라 윤리교육을 강화시킬 필요가 있으며, 내부고객 만족도 제고와 조직의 윤리경영제고를 위한 연계교육이 필요함. 또한 무기 계약직 및 기간제 보조 인력의 안정적 채용으로

전문 인력의 업무능력 향상을 꾀하고 있는 점은 긍정적으로 평가 될 수 있으나, 총액인건비제에서 전문성이 높은 필수 인력을 증원하는 것이 현실적으로 어려움이 있더라도 이에 대한 중장기 노력과 계획이 필요함

- 인사 불만자를 대상으로 교육훈련과 협업 활동을 강화할 필요가 있음
- 근무순환제도 활성화가 필요하며, 근무기피부서에 대한 인센티브를 현실화할 필요가 있음
- 저성과자 관련 방안을 보완할 필요가 있음. 저성과자의 능력향상을 위해 재교육 이외에도 멘토 지정, 직무역량향상을 위한 연수기회 제공 등이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 TF팀을 구성하여 세부운영계획을 수립함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 품종보소, 유전자 분석, 종자보증, 자산매각 등을 통한 수입 확보(1,388백만원), 각종 제도개선을 통한 예산절감(18백만원) 실적을 보임

○ 정부 시책에 적극 부응한 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선(예산절감액 961백만원)의 노력을 실시함

○ 총액인건비 절감재원을 활용하여 제도의 도입 취지에 부합하게 조직·정원 분야의 직급 조정, 기구 신설에 적극 활용한 성과(의도적 절감액: 약 77백만원)는 특히 우수함

○ 자체평가 및 환류노력으로 회계투명성 제고대책 추진을 통한 재정관리 및 실적 평가, (부서, 팀별 평가) 세부평가지표를 설정하여 2016년도 통합 성과평가에 반영함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획을 적정하게 마련하고 있고, 성과환류 시스템과 업무프로세스 개선 운영체계를 구축하고 있으며, 전 직원 아이디어 공모를 통해 현안 과제를 도출하고 있음

- 기관목표와 연계한 현안과제 도출, '15년 고객만족도 조사결과(행자부)에 따른 VOC 분석을 통해 업무개선을 추진하고 있음
- 전 직원의 아이디어를 공모하여 기관 목표와 연계한 현안과제를 도출하고 있는 점은 긍정적으로 평가될 수 있으나, 변화관리에 대한 내부 직원의 낮은 만족도를 제고시킬 수 있는 환류시스템이 미비함. 또한 외부고객 VOC를 반영한 행정 프로세스가 전년도에 비해 개선되었으나, 이에 대한 실질적인 평가와 환류시스템이 상대적으로 미흡하며, 업무프로세스 개선을 통해 행정효율성을 제고시킬 수 있는 방안제시가 필요함
- 개선사항은 내부 직원의 낮은 만족도를 제고시킬 수 있는 환류(평가) 시스템 마련과 외부고객 VOC를 반영한 행정 프로세스의 단순한 개선책 마련이 아니라 지속적인 평가가 수행될 수 있는 환류(평가)시스템 구축이 필요함

○ 업무추진 및 집행효율성을 제고하기 위해 다음과 같은 노력을 기울이고 있음. 보급종 공급 제도개선 등을 통해 수요자의 편의 향상에 기여함. 외부 경영효율화 프로그램 활용, 정부3.0 국민디자인단, 나라e음 영상회의시스템, 리스크 관리를 위한 외부전문가 컨설팅 등을 실시하고 있음. 선진사례 벤치마킹, 현안과제 발굴을 위한 전 직원 아이디어 공모 실시(사내벤처 프로그램 온라인 시스템 구축). 원격민원상담 서비스 실시, 영상회의를 활용한 업무효율 제고, 영상회의 시스템으로 자체 과제 경영대회를 추진하고 있음

- 그러나 업무프로세스에 대한 각각의 계획과 집행이 체계적으로 연계되어 운영되고 있지 않음. 또한 벤치마킹 대상 기관을 확대할 필요가 있으며, 유사업무를 수행하는 지방청의 업무프로세스 개선정도를 파악할 필요성이 있음. 그리고 고객감동 디자인단이 상설조직인지 임시조직인지 구분해야 하며, 구체적인 역할을 분담해야 함

- 각각의 추진과제에 대한 체계적인 집행 로드맵 작성이 필요함. 벤치마킹 대상 기관을 확대하여 유사기관의 업무를 어떻게 개선시켜 나가는지 참고할 필요가 있음

○ 업무효율성 제고를 위한 노력이 구체적으로 나타나고 있음. 타부서 및 민간참여를 통한 심화된 연구모임을 운영하고 있으며, 창구다양화 및 인센티브 제공, 농식품부 ABC농정, 전 직원 아이디어 공모, 업무프로세스 개선 유공자 해외실무연수 등의 참여방안을 마련하여 운영함. 창출된 성과의 성공요인을 분석하여 찾아가는 맞춤형교육 및 안내 콜센터를 운영하고 있음

- 협업체계를 구축하여 심화된 연구모임을 운영하고 있는 점은 긍정적으로 평가 될 수 있으나, 참여인원이 본원의 23.5%에 불과하며, 제시되고 있는 성과 역시 세미나 및 워크숍 위주로 진행되고 있는 점은 다소 미흡한 것으로 판단됨. 또한 부서평가에 참여결과 반영성과를 제시하지 못하고 있으며, 아이디어 참여자에 대해 어떤 조치를 취하고 있는지를 구체적으로 명시할 필요성이 있음
- 직원들의 역량강화 지원 프로그램과 성과관리를 연계하는 업무프로세스 마련이 필요함. 과제 향상을 위한 외부전문가 컨설팅, 아이디어 참여 확대, 기관장과 직원간의 빈번한 소통회의 등의 노력이 필요함

○ 창출된 성과의 성공요인 분석 등 제도개선을 위해 노력하고 있음. 지속적으로 실적을 점검하려는 노력이 진행되고 있고 모니터링 체계가 구축되어 있음

- 창의혁신 활동을 위한 지원프로그램 운영으로 성과환류 체계 확립, 종자마일리지, 학습휴가제, 온라인 지상강좌, 유료사이버 강의 지원, 종자아카데미, 자격증 취득료 지원 등의 노력을 기울임
- 일반적인 업무프로세스 개선을 위한 평가와 환류 시스템은 구축되어 있으나, 실질적으로 얼마나 잘 운영되고 있는가를 평가할 수 있는 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 미흡함. 물론 모니터링 체계가 구축되어 있지만 다소 형식적으로 운영되고 있으며, 정부 3.0과제의 경우 외부 전문가 컨설팅만 하고 있는데 기관 간 협업체계 구축을 위해서는 내부 구성원의 자체평가가 병행되어야 하며, 일반 업무개선 과제 평가 역시 외부평가가 병행되어야 함. 또한 실질적인 평가 환류시스템 구축을 위한 분기별 평가가 요구됨

- 환류 시스템을 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요함. 부서단위 지표와 팀(개인)단위 지표의 구분이 분명하지 않은데, 부서단위 지표를 실현하기 위한 차원의 개인지표가 만들어져야 함

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 자체평가지침에 있어서 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 유지하였으며, 자체평가단 및 운영심의회의 적절한 구성과 운영에 대한 노력이 인정됨
- 연초에 사업계획 및 성과지표를 검토하고 3분기에 추진사항을 점검하여 환류활동을 전개한 것은 긍정적으로 평가됨. 다만 자체평가단회의의 보다 적극적인 개최와 자체평가위원의 점검회의 분기별 참여를 확대하고 평가위원들의 활용 적극화 등 개선 및 보완이 요구됨
- 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적인 개선노력이 인정됨. 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 있으며, 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항을 적극 반영함
- 자체평가 세부지표에 대한 정의를 명확하게 하고 평가방법의 고도화에 노력한 점이 인정됨. 다만 권고사항에 대한 보다 세밀한 전략적 접근과 환류체계 구축의 적절성이 보완될 필요가 있음
- 자체평가 평가위원들의 평가 및 권고 의견에 대해 적절한 조치를 취했으며, 평가편람 작성 등 권고사항에 대한 적절한 개선에 노력한 점 등은 긍정적으로 판단됨. 다만 사업추진사항 점검 시 위원별 평가의견에 대한 환류 및 개선 내용을 보다 체계적으로 관리할 것이 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 내·외부 환경에 대한 적절한 분석을 기초로 전략과제를 선정하고 기관의 설립목적 구현을 위한 적절한 전략도출 방법을 활용한 노력이 인정됨. 전략목표와 연계한 핵심과제 도출에 노력하였으며 내부직원 참여를 통한 지표별 가중치를 도출하여 목표치 설정의 타당성을 높인 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 전략목표 도출 프로세스에서 참여확대 노력의 제시가 보완될 필요성이 있고, 가중치 설정 시 방법론의 적실성에대한 환류 및 개선노력이 추가될 필요성이 있음

○ 기관의 고유사업 전략과제에 대한 성과목표치를 대부분 달성한 성과가 인정됨
- 기관은 7개 분야에 12개 성과지표를 관리하고 있는데, 모두 정량지표로 구성되어 있는 특징이 있음. 다만 심사업무생산성지표 등 일부지표는 건수보다도 질적인 효율성을 반영할 수 있는 지표의 보완이 요청됨
- 목표달성도 측면에서 고유사업 성과지표별 목표치를 고객만족도지표 외에는 100% 목표를 달성한 것으로 나타난 것은 높은 성과로 평가될 수 있음. 다만 이러한 결과는 목표의 도전성 부분에서 한계가 있을 수 있으므로 질적 지표나 비계량 지표의 활용을 통해 보완할 필요성이 있을 것으로 판단됨

○ 고유사업 추진성과를 통해 관련 정책목표 및 국정핵심목표실현에 기여한 노력이 인정됨
- 보급종 공급업무 투명성제고 대책추진으로 부패발생취약분야 개선에 노력하였으며, 농작물 재해보험 가입확대와 생산 장려금 지급기준 개선으로 채종농가 경영안정에 기여한 성과가 인정됨
- 개도국 품종보호 기반구축 기여성과로 ODA 우수기관으로 선정되었으며 종자수요자 편의향상도모를 위한 보급종 공급제도를 개선하고 국가표준식물 목록 재정립으로 품종보호제도를 강화한 노력이 인정됨
- 고객만족도는 84.3점으로 전년대비 3.1점으로 상당 폭 상승한 점은 긍정적임. 다만 이러한 만족도수준은 동일 유형 내에서 뿐만 아니라 책임운영기관 전체에서도 미흡한 수준이라는 점을 감안하고 시급한 개선이 요청됨. 따라서 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고 체계적인 접근이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객 맞춤 서비스를 제공하기 위하여 농업기술원과 시·군 농업기술센터 등과 보급종 업무를 협업으로 처리하도록 하는 전략을 수립하고 있으며, 고객유형별 핵심니즈를 파악, 고객맞춤형 내용을 발굴하여 운영함

- 고객유형은 종자생산고객, 종자사용고객, 품종보호제도 이용고객으로 구분하여 정의하고 있음
- 해외종자시장 규모와 종자교역량이 급성장하는 추세이지만 이에 대한 충분하면서도 장기적인 대비책이 미흡하며, 특히 해외종자시장 판로개척을 원하거나 이런 시장을 목표로 새로운 품종을 개발하려는 고객들에게 체계적이며 중장기적인 지원전략이 제시되지 않음
- 해외종자시장의 성장세는 분명히 국립종자원과 국내종자시장에 기회로 작용할 수 있으며 이에 발맞추어 종자원에서 미리 국내 업자 및 개발자들에게 충분한 정보와 개발에 필요한 정보 등을 체계적으로 제공하고, 해외진출 시 지속적인 지원전략을 수립해 시행할 필요성이 제기됨. 또한 해외종자시장 동향을 실시간으로 데이터베이스화해 이러한 정보를 고객들에게 제공하는 시스템도 제시할 필요성이 제기됨

○ 고객들을 유형별로 분류해 의견수렴채널과 고객 핵심니즈를 적절히 파악하고 있으며, 고객감동 TF팀 구성, 유관기관과의 협업을 통해 업무를 진행하고 있음

- 종자사용고객을 대상으로 종자신청예약제를 구축하여 종자수요자 편의 향상을 도모하였으며, 품종고객을 대상으로 품종보호 서면심사 교육서비스를 제공함
- 다만, 유관기관과의 협업이 궁극적 고객만족을 높이는 전략적 수준이 아니라 단순지도의 강화 또는 정책을 공유 수준에 그치고 있으며, 고객니즈를 반영하여 고객감동 과제를 도출하고 있으나, 고객과의 소통채널 및 정보제공은 미흡한 것으로 판단됨. 특히 적절한 소통인프라가 구축되지 못하여 소통의 실효성이 다소 미흡함
- 유관기관과의 협업은 고객의 니즈와 만족을 어느 정도 충족시켰는지에 중심을 두고 논의하고, 소통 실효성 확보차원에서 소통채널을 다양화할 필요성이 존재함. 특히 온라인 채널뿐만 아니라, 현장소통을 강화하기 위한 오프라인 채널을 운영이 요청됨

○ 외부고객과 내부고객에 의한 기관만족도가 전반적으로 향상됨. 또한 업무프로세스 활동 후 당해 항목의 고객만족도가 상승함. 고객지향성 증진을 위한 현장 CS교육 추진, 정책고객 불만 최소화를 위한 현장 민원대응 사례집 발간 등의 노력을 기울임

- 그러나, 업무프로세스 개선 이후 고객만족도 중 국립종자원의 가장 핵심적인 역량인 종자 품질 향상에 대한 고객만족도는 하락함. 또한 직원고충 상담실 운영은 다소 형식적으로 판단됨. 고충상담관을 전문상담사가 아닌 운영기획과장으로 겸직하도록 하여 바람직하지 않고 활용도가 낮을 것으로 평가됨
- 내부고객 기관 만족도에서는 구체적인 항목별 만족도의 값을 제시할 필요가 있음

○ 전년도 고객만족도 분석을 통해 개선계획을 수립하고, 고객 분야별 개선활동을 시행하고 있으며, 고객을 우수사례 평가위원으로 선정하여 운영하고 있음

- 농가의 경영안정 및 소득향상 노력에 대한 구체적 내용 제시가 미흡함. 부서별 정책고객패널을 직접 평가위원으로 위촉하는 등의 상징성은 긍정적이나, 객관성 확보를 위한 근거제시가 미흡함. 부서장의 소통마인드는 충분히 높지만, 소통기반(인프라)은 미흡한 것으로 나타남
- 농가의 경영안정과 소득향상에 과연 농작물재해보험 가입확대가 어떤 영향을 미치고 있는 지와 기상재해 피해에 대해 어떤 적극적이며 선결절인 행정대응을 했는지에 대한 구체적 내용제시가 필요함. 부서별 정책고객패널을 선정한 객관성을 담보할 수 기준 및 근거를 제시해야 함

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립종자원은 전년도 평가지표별로 관리역량 평가의 지적사항을 각각 분석해 개선계획에 반영하고자 노력하고 있음

- 당해 기관은 평가지표별로 개선제언 및 권고사항을 사업계획에서 제시된 바에 따라 추진함으로써 소기의 성과를 달성하였음. 특히 유사우수기관에 대한 벤치마킹을 지적하는 평가지적에 대해 책임운영 최우수기

관 보고서를 벤치마킹하고 이를 바탕으로 전년도 개선요구사항 개선계획을 수립하고, 과제별 담당자를 지정하는 등 노력을 기울여 왔음

- 금년도 개선과제와 중장기 개선과제로 분류해 지적사항을 반영하는 등 많은 노력을 수행하였음
- 상당수 개선 제언이 좀 더 구체적이고 수치적으로 평가결과 제시를 요청하였으며, 이를 반영하여 평가결과를 구체적 수치로 나타내는 등 노력을 기울임

○ 개선 추진방향이 당해 연도 개선과제와 중장기 개선과제로 나누어지는 바, 이에 대한 근거와 어떤 과제가 이러한 과제에 해당하는지 그 내용을 구체적으로 제시할 필요가 있음

- 관례화된 부조리 예방을 위해 여러 가지 방안을 제시하고 있지만 다소 미흡함. 실질적으로 기관장과 기관의 고위직 인사들의 명령이나 지시에 의해 만들어질 수 있는 부조리한 관행들에 대해 문제제기를 할 수 있는 시스템의 구성이 필요함

제 3 절 국토지리정보원 종합평가

1. 국토지리정보원 기관 현황

1) 연혁

○ 1958. 04. : 국방부 지리연구소 창설
○ 1961. 02. : 내무부 국립건설연구소로 이관
○ 1974. 11. : 건설부 국립지리원 설립(2부 5과)
○ 2001. 01. : 책임운영기관 지정
○ 2003. 07. : 기관명칭 변경(국립지리원 ⇒ 국토지리정보원)
○ 2004. 11. : 지도박물관 개관
○ 2012. 03. : 우주측지관측센터 준공

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 6과 20담당

○ 인력

(단위: 명)

과 별	계	고공단	34급	4급	4.5급	5급	6급	7급	8급	9급	연구사
계	117	1	0	6	0	16	18	48	19	4	5
기획정책과	19	1		1		3	1	11	2		
운영지원과	33			1		3	3	12	9	4	1
국토측량과	21			1		3	4	6	3		4
공간영상과	13			1		2	4	5	1		
지리정보과	18			1		2	1	10	4		
국토조사과	13			1		3	5	4			

○ 예산

- 세입

(2016. 12. 31. 기준, 단위: 백만 원)

구 분	계	과태료	위약금	기타경상 이전수입	기타잡수입
′15년 수입	1,407	2	1	29	1,375
′16년 수입	748	8	53	8	679

- 세출

(2016. 12. 31. 기준, 단위: 백만 원)

구 분	′16년 예산현액				지출액	이월액	불용액
	′16예산	′15이월	아전용등	소계			
합 계	95,310	2,063	–	97,373	79,379	13,400	4,594
인건비	6,991	–	–	6,991	6,595	–	396
기본경비	1,200	–	–	1,200	1,152	–	48
국가기본도제작	66,611	1,627	△150	68,088	52,515	11,814	3,759
국가기준점관리	14,877	234	–	15,111	14,101	764	246
국토조사및지명	3,503	202	150	3,855	3,013	775	67
국토정보전산화	2,128	–	–	2,128	2,003	47	78

3) 기관의 주요 임무

○ 정확한 국토위치기준체계 구축 및 관리

○ 국토 현상에 관한 기록·보존 및 관리

○ 국가기본공간정보 및 다양한 주제정보 구축

○ 공간정보를 편리하게 제공하는 국토정보플랫폼 운용

○ 국제 활동 및 협력

○ 측량, 공간정보 산업육성 및 기술 개발 지원

○ 영토주권에 대한 대국민 교육 및 홍보

4) 2016년도 사업목표

○ 주제(객체) 공간정보 중심의 대량맞춤화 체계 구축 ○ IT 인프라를 통합하고 공유하는 플랫폼 구축 ○ 공간정보 생산 및 제공에 따른 부수적 기회 이용 ○ 환경변화에 대응하는 조직운영기반 혁신

가. 주제(객체) 공간정보 중심의 대량맞춤화 체계 구축
○ 국가위치기준체계 구축
○ 국토영상정보체계 구축
○ 국가기본 공간정보체계 구축

나. IT 인프라를 통합하고 공유하는 플랫폼 구축
○ 국토정보 플랫폼 구축

다. 공간정보 생산 및 제공에 따른 부수적 기회 이용
○ 국가공간 정보인프라 경험 지식 자산화

라. 환경변화에 대응하는 조직운영기반 혁신
○ 조직운영 기반혁신

2. 국토지리정보원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국토정보지리원은 기관의 발전을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략
- 사업계획의 적합성: 목표달성을 위한 실행계획이 구체적이지 않아 내외부 경영환경 분석을 실시함에 있어 타 유사기관과 차별화되는 기관 고유의 역량 및 환경요인에 대한 분석이 필요함
- 기관장 리더십: 전략체계 수립 및 환경분석 등 비전 및 미션 재정립에 대한 실적은 인정되나, 구체적인 방향 및 근거 등 비전 및 미션의 적실성과 환경분석의 합리성이 다소 미흡하며, 핵심가치 또한 기관업무 및 고유목표와의 연계성이 낮고 일반적인 선언적 가치로 구성되는 등 (도전정신, 사명감과 책임성, 전문성) 비전 및 미션의 구체성 및 합리성은 다소 한계가 존재함. 따라서 비전 및 미션의 구체성을 높이기 위한 일련의 절차 및 가시적 활동 등이 요구됨

○ 조직 효율성
- 조직인사관리의 적절성: 조직운영의 방향을 정립하고, 국정현안 과제 해결을 위한 TFT 구성과 인력배치를 시도하고 있는 점은 긍정적으로 평가 할 수 있음. 하지만 조직운영의 평가 및 환류시스템을 구축하지 않았으며, 조직진단을 위한 직무분석, 평가부분이 다소 미흡함. 또한, 조직의 현상파악을 위한 다각도 조직진단의 경우 현황분석(As-Is Analysis)은 되어 있으나, 앞으로 기관의 나갈 방향에 대한 To-Be 분석이 부재함. 조직반영에 대한 결과물이 조직의 미션과 비전에 대응하고 있는지를 평가하고 점검 할 수 있는 환류시스템이 미흡함
- 재정건전성 제고 성과: 6개 핵심과제를 우선순위로 합리적인 예산편성체계를 구축하였으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인,

RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

- 업무프로세스 개선 실적: 기관 협업 강화뿐만 아니라 부서 간 협업 노력이 제시되어야 하며, 부서단위의 업무 프로세스 개선 계획내역 및 성과요인 제시가 필요함

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 기관의 설립목적 구현을 위한 전략도출 방법의 활용에 노력하였으며, 전략목표와 연계한 핵심과제 도출에 노력함. 다만 전략목표 도출 프로세스에서 참여확대 노력 제시의 보완이 요청됨
- 고객감동 서비스 추진실적: 고객유형별 핵심니즈들과 성과지표를 명확하게 연계할 필요가 있음. 외국의 유사기관이나 국내의 민간 혹은 공공기관과의 협업으로 고객서비스를 증진시킬 수 있는 전략을 구체적으로 제시할 필요성이 있음. 국내외 대외기관과의 협력적 사업추진에 대한 구체적 자료를 제시할 필요성이 있으며, 고객들의 기관 서비스에 대한 저항도를 충분히 고려해야 함. 고객과의 의견수렴을 강화하고, 이를 성과에 제대로 반영해야 함
- 전년도 개선요구사항 반영도: 국토지리정보원은 전년도 평가지표별로 관리역량 평가의 지적사항을 각각 분석해 개선계획에 반영하고자 노력한 점이 긍정적임. 또한, 평가지표별로 개선률을 제시한 것은 긍정적이나, 개선내용은 단년도에 개선 가능한 내용과 다년도에 걸쳐 개선해 나가야 하는 점 등이 구분 되어 제시될 필요성이 제기됨. 개선률은 제시된 개선요구사항을 반영하더라도 중장기 효과가 나타나는 부분들이 있기 때문에 실질적인 개선효과의 측면에서는 완전하지 않을 가능성이 높음. 따라서 단기와 중장기를 구분해 개선계획을 반영하고 이를 표시하는 노력이 필요함

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성 명	소 속
위원장	박 홍 기	가천대 토목환경공학과 교수
위원	우 윤 석	숭실대 행정학과 교수
위원	박 종 원	서울시립대 경영학과 교수
위원	김 일 훈	송현회계법인 대표
위원	신 정 엽	서울대학교 지리교육학과 교수
위원	임 헌 량	국토지리정보원 기획정책과장
위원	이 하 준	국토교통부 국토정보정책과 서기관

○ 자체평가단 운영실적

- 일시 : 2017. 2. 3(금) 10:00-12:00
- 장소 : 국토지리정보원 소회의실
- 참석인원 : 위원장 등 7명

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	박 홍 기	가천대 토목환경공학과 교수
위 원	김 일 훈	송현회계법인 대표
	정 문 섭	국토연구원 GIS연구센터장
	김 교 선	행정개혁시민연합 공공개혁실천협의회
	이 성 해	국토교통부 국토정보정책관

○ 운영심의회 개최실적

- 일시 : 2017. 2. 7(화), 10:00～12:00
- 장소 : 국토지리정보원 소회의실
- 참석인원 : 심의위원 5명 전원 참석

나. 평가방법

○ 책임운영기관 종합평가추진계획 및 평가지침에 따라 실적내용 검증 및 목표달성도 평가

- 계량지표 : 목표달성도 × 지표 가중치
  * 목표달성도 : (실적/목표) × 100
  · 계량지표의 목표 달성도는 질의·응답, 증빙자료 검토를 통해 산식 인정 또는 불인정으로 평가
- 비계량지표 : 평가등급에 따른 환산점수 × 지표 가중치
  * 등급별(S～D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
  · 평가위원별로 주어진 성과측정기준을 토대로 성과등급표에 따라 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 따라 산정
- 고객만족도 지표 : 조사결과 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산한 점수를 부여(원점수+가산점)

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수
① 국가기준점 온라인 서비스 사용자 편의 제고	계량	100점 (101% 달성)	7.8%	7.8
② 국제VLBI기구 정규관측 참여	계량	100점 (113% 달성)	6.5%	6.5
③ 시계열 국토영상정보 구축율	계량	100점 (100% 달성)	11.9%	11.9
④ 국가 기본공간정보 최신성 확보	계량	100점 (119% 달성)	13.2%	13.2
⑤ 대축척 수치지도 최신화율	계량	70.5점 (70.5% 달성)	10.6%	7.47
⑥ 국토정보 플랫폼 서비스체계 개편	계량	100점 (101% 달성)	13.1%	13.1
⑦ 지명관리체계 선진화 기반 마련	계량	100점 (164.6% 달성)	7.9%	7.9
⑧ 국내기업 해외진출 지원	비계량	100점 (S등급 달성)	6%	6
⑨ 조직역량 강화	계량	100점 (100% 달성)	8%	8
⑩ 고객서비스 만족도	계량	86.35점 (86.35% 달성)	15%	12.95
총계		94.8/100	100%	94.82점

(2) 평가결과

○ 국토지리정보원은 '16년도 기관 설립목적과 비전을 달성하기 위해 설정한 성과지표를 충분히 달성한 것으로 나타남

- 10개 성과지표를 달성하기 위하여 주기적 성과점검 및 홍보 등을 실시하였으며, '15년도 대비 많은 우수성과를 도출함
- 특히, 공간정보 무상제공 확대, 서비스 창구 일원화 등 5가지 대표성과는 매우 우수한 사례로 판단됨

○ 국토지리정보원은 '16년도 고유사업을 평가하기 위해 행정, 경영, 공간정보 등 각 분야별 전문가로 자체평가단을 구성하고 있음

○ 지표별 목표와 실적 및 자체평가단의 평가 근거 등을 제시하고 적절한 절차와 기준에 따라 평가하여 공정성과 객관성을 확보함

○ 계량지표는 목표대비 평가실적을 확인하여 평가하였으며, 비계량 지표의 경우 달성도에 따라 등급을 매겨 최대, 최소 등급을 제외한 나머지 등급의 평균으로 점수를 부여함

○ 특히, 자체평가 매뉴얼 마련, 평가단 구성·운영 확충 등 '15년도 대비 자체평가단 운영 실적이 크게 향상됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국토지리정보원은 기관 특성, 실행역량, 정책 환경 등에 대한 분석을 통해 중장기 목표에 기초하여 사업계획을 수립하고 전략목표 및 전략과제를 도출함. 국내외 우수 및 유사기관을 벤치마킹을 강화하고, 기관의 비교 우위를 파악하여 시사점을 도출하고, 이를 전략목표에 반영함

- 기관의 설립목적에 부합하는 비전-전략목표-전략과제-실행과제를 체계적으로 구성하고, 기관의 핵심성과지표를 부서 핵심성과지표와 연계하고 있음. 공간정보 무상제공 확대, 서비스 창구 일원화 등은 우수사례로 판단됨. 또한 1/5천 수치지형도 등 국토지리정보원 보유 63종 120TB 공간정보 무상 제공을 통해 공간정보 융·복합 산업 활성화를 지원함. 2016년도 행정생산성 향상 우수사례 경진대회 우수상을 수상함
- 기관장-관리자-내부 구성원 등의 의견을 반영한 성과지표를 설정하고, 내부 구성원의 AHP 설문조사를 통해 지표 가중치를 선정함. 내부 구성원의 의견을 반영한 기관 성과지표 선정 및 대내외 이해관계자 공유 등을 통해 지표의 객관성·공정성을 확보하고, 내부 구성원을 대상으로 AHP 설문조사를 실시하고 지표가중치를 설정함
- 기관 성과지표 중 90% 이상을 계량지표로 설정하였으며, 기관보고 및 책임운영 자체평가단 등을 통해 관련실적을 측정하고, 개별 사업의 효율성 및 효과성 등을 객관적으로 파악 가능하게 함. 목표치의 도전성 확보를 위해 과거 추세치의 상향(3~10%)반영 및 해외 유사기관의 실적 분석을 통해 도전적 목표치를 설정함
- 전략적 성과관리를 위해 주기적으로 성과 모니터링을 실시하고, 보수·인사 반영 및 성과·전략 공유 등을 통해 점검·평가결과를 환류하고, 조직 및 개인평가 연동을 통해 목표달성을 유도함

○ 다만, 목표달성을 위한 실행계획이 구체적이지 않음. 내·외부 경영환경 분석을 실시함에 있어 타 유사기관과 차별화되는 기관 고유의 역량 및 환경요인에 대한 분석이 필요함

- 과제들을 중요성과 시급성을 기준으로 분류 후 중요사업 순으로 추진하여 제한된 자원이 효율적으로 배분되도록 해야 함
- 성과지표의 가중치를 설정함에 있어서도 내부 구성원과 외부전문가의 의견 수렴을 통해 평가의 객관성과 공정성을 개선할 필요가 있음
- 성과지표 유형별로 상이한 목표설정 방법을 적용하는 논리적 근거를 구체화하여 계량지표 평가의 신뢰성 및 객관성을 높여야 함
- 목표치의 도전성 확보를 위해 과거 추세치의 3~10% 상향에 대한 객관적 근거를 제시해야 함

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전 등이 제시되었으며, 목표의 도전성 및 이해관계자의 수요 등을 반영한 전략 재구성 및 보완 등이 나타난 점이 인정됨

- 전략체계 수립, 환경분석 등 비전 및 미션 재정립에 대한 실적은 인정되나, 구체적인 방향 및 근거 등 비전 및 미션의 적실성과 환경분석의 합리성이 다소 미흡하며, 핵심가치 또한 기관업무 및 고유목표 등과의 연계성이 낮으며 일반적인 선언적 가치로 구성되는 등(도전정신, 사명감과 책임성, 전문성) 비전 및 미션의 구체성·합리성은 다소 한계가 있음. 따라서 비전 및 미션의 구체성을 높이기 위한 일련의 절차 및 가시적 활동 등이 뒤따라야 할 것으로 판단됨
- 전년 대비 내부만족도의 증가 및 다양한 방법의 문제해결 관련 노력들이 인정되며, 내부구성원 대상 면담 및 간담회 참여, 특별 협업 포인트 등 목표의식고취 및 목표달성도 향상을 위한 노력을 기울임. 하지만 이러한 다양한 소통과정에서 주로 오프라인 중심의 면대면 방식으로 의사소통이 구성된 한계가 있으며, SNS의 적극적인 활용이 다소 미흡한 편으로 소통노력과 성과증진을 위한 비대면 중심의 의사소통 및 전파 등에 대한 고려가 요구됨

○ 전반적으로 사업계획의 수립 및 운영과정과 연관된 일련의 활동 등이 나타났으며, 4대 전략목표 및 6대 핵심과제 등이 제시되는 등 기관 전체의 업무와 관련된 목표 설정 등이 나타난 점이 인정됨

- 전략 및 목표 간 연계성 중심의 정렬은 긍정적으로 판단되나, 이러한 정렬을 통한 목표의 구체성 및 과정상의 기관장의 역할 등 목표의 난이도 및 중요도와 관련된 기관장의 역할은 다소 모호함
- 또한 부서장 MBO와 성과정렬 간 재배분 및 조정의 세부내용과 방향 등의 적절성 여부가 불분명하며 세부 사업에서의 단위계획 및 중요도 등의 판단기준이 불명확하여 사업계획의 구체성 및 전략적 방향성 등을 판단하기 어려움. 계획 및 지표 간의 연계성 및 구체성에 대한 판단기준 및 근거가 불확실함에 따라 조직 내 가용자원에 대한 배분 및 운영상의 과정의 판단이 어려움. 이러한 부분을 고려할 때, 계획의 근거 및 방향성을 중심으로 기관운영상 단위 연도별 핵심사항을 중심으로 재조정할 필요가 있음

○ 정상적인 회의체 운영 및 과제검토 등을 통한 현안과제 반영 등이 나타나고 있는 점은 인정되나, 이를 통한 업무의 핵심방향이나 효과, 문제점 등에 대한 적극적인 대응은 부분적이며, 다소 한계가 존재함

- 국가위치기준 체계마련, 국토영상정보체계 구축 등 기관의 핵심업무와 관련된 사항에 대한 현안대응 및 실적 등은 인정되나, 주로 일반적인 기관고유업무와 관련성이 높음. 따라서 '16년도 현안에 대한 구체적인 대응 및 고려 등과 관련된 사항으로 보기에는 다소 수동적이며, 경상적인 업무성격이 강한 것으로 판단됨
- 제시된 현안과제 도출 및 프로세스의 경우 경상적인 조직운영상 일반적인 부분으로 국토지리정보원의 조직환경 및 사업과 밀접한 정책적 사회적 변동 등에 대한 분석이라고 보기에는 다소 한계가 있으며, 각 과제와 관련된 기관장의 방향제시 또한 노력 및 성과를 판단하는 데 한계가 있음
- 기관홍보 및 외부협력과 관련된 경상적인 실적 등은 나타나 있으나, 다양한 노력 및 협업을 통한 성과 등에 대한 종합적인 판단은 다소 모호함. 협업대상의 분야 및 내용, 형식, 과정 등의 종합적인 측면이 제시되어야 하며 과정에 대한 보다 구체적인 내용 등을 중심으로 기관의 외부 의사소통을 통한 사업성과 개선과 관련된 부분을 중심으로 재조

정되어야 할 것으로 판단됨

○ 기관의 핵심사업 추진과 관련되어 대외적인 연계성 및 업무상 필요성이 높은 분야에 대한 지원은 어느 정도 나타난 것으로 보이나 조직 내부구성원에 대한 지원방향 및 문제점 인식, 제도적 대응 등의 부분은 다소 불명확함

- 조직 운영에 대한 내부구성원의 업무 인식 제고 및 역량 강화를 위한 여러 관련 제도 운영이 나타난 점은 인정되나, 조직 역량과 밀접한 관계가 있는 부분 위주로 전략적 접근이 나타나야 될 것으로 판단됨. 또한 제도 및 운영과 관련된 과정적 측면과 근무여건과 관련된 물리적 측면, 역량 강화와 관련된 복합적 측면 등에 대한 기관장의 관심 및 분석 등이 뒤따라야 함. 조직성과와 개인성과 간의 연계성 및 성과결과에 따른 개인 단위의 환류 등 내부구성원에 대한 종합적인 측면에서의 고려 역시 필요함

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 조직운영의 방향을 정립하고, 국정현안 과제 해결을 위한 TFT 구성과 인력배치를 시도하고 있는 점은 긍정적으로 평가 할 수 있음. 하지만 조직운영의 평가 및 환류시스템을 구축하지 않고, 조직진단을 위한 직무분석, 평가부분에서 다소 미흡함

- 조직운영 방향에 따른 조직체계에서 방향->내용->효과가 기관의 미션과 비전에 일치하고 제대로 작동되고 있는지를 평가할 수 있는 환류시스템 구축이 미흡함

- 조직의 현상파악을 위한 다각도 조직진단의 경우 현황분석(As-Is Analysis)은 되어 있으나, 앞으로 기관의 나갈 방향에 대한 To-Be 분석이 보이지 않음. 조직반영에 대한 결과물이 조직의 미션과 비전에 대응하고 있는지를 평가하고 점검 할 수 있는 환류시스템이 미흡함

- 신규 직원채용 시 '정밀도로지도 구축' 등 현안과제의 성공적 달성을 위해 관련 전공을 이수하고, 자격증(교통기사)을 소지한 ITS 전문가를

민간경력채용(5급)으로 임용하고 있음. 즉 현안과제 수행을 위한 전문인력을 확보하고 있음

- 국정과제와 핵심과제에 효율적으로 인력을 배치하고 운용하고 있는가에 대한 직무분석과 직무평가가 없이 내・외부 상황에 따라 인력을 운영하고 있음

○ 미션과 비전에 대응하는 환류시스템이 구축되고 운영되고 있음. 기관 목표설정(전략수립) → 실행 → 모니터링 → 환류 단계별 활동에 대한 프로세스가 구축되어 있음

- 또한 효율적 조직운영을 위해 전문보직경로제의 도입 및 우수 전문 인력을 확충하려는 제도적 장치 마련이 필요함

- 국토지리정보원 전체를 대상으로 하는 직무분석이 비용문제로 어려움이 있겠지만 국정과제・핵심과제와 연계된 핵심부서에 한해서라도 점수체계를 활용한 직무평가와 분석을 실시할 필요가 있음

○ 인사관리 적절성과 관련하여 담당직원을 임기제 공무원이 아닌 정규직 공무원으로 선발하려는 기관 차원의 노력과, 조직 내 성과주의 문화 조성을 위해 성과상여금 등급을 세분화시킨 점, 신바람 서포터즈를 운영하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

- 최근 조직의 장기적인 발전을 위해 목표중심・성과중심 인적자원관리로의 전환이 요구되면서 전략적 인적자원관리의 시각이 강조되고 있음. 조직 구성원의 역량은 현재뿐만 아니라 미래의 바람직한 기능과 역할을 고려하는 것으로서, 미래의 업무환경에서 조직 구성원에게 요구되는 행태를 의미함. 이를 위해서는 미래 업무환경과 기관 고유가치의 실현을 위해 다양한 교육을 제공하고 있음. 즉 제4차 산업혁명 등에 대응 가능한 공간정보 인재 육성을 위해 거시적 의사결정, 장기전략 수립 능력 개발을 위한 G.I 정책수립 역량강화과정을 신설 운영하고 있음

- 가치있는 공간정보' 등 기관 미션 달성을 위한 핵심가치인 '공간정보 표준' 관련 내부 직원의 역량 강화를 위해 표준 교육을 실시하고 있음

- 구성원 수요를 반영한 교육프로그램을 개발 및 운영하고 있음. 즉 '비전 달성을 위한 역량 육성'이라는 목표 하에 4개의 역량 강화과정을 운영하고 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경 분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 실무협의회를 구성하여 세부운영계획을 수립함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 타기관 협의를 통해 우주측지관측센터 신축 예산절감, 국가기준점 재활용으로 인한 예산 절감 등 약 456백만 원 수준의 예산절감 실적을 보임

○ 6개 핵심과제를 우선순위로 합리적인 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 총액인건비 절감재원을 활용하여 직급 조정에 활용한 성과에 불구하고 재원 확보 수준은 미흡함(의도적 절감액 : 약 9.4백만 원)

○ 자체평가 및 환류노력으로 합리적인 재정 관리와 현안 과제 해결을 위한 예산 지원, 효율적인 재정운영을 위한 주기적인 모니터링 체계구축을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 전략체계에 따른 과제 선정 시스템 구축, 미션과 비전, 전략목표와 핵심과제, 업무개선과제와 연결해서 설명하고 있음. 내부, 외부고객별로 공감대 형성 및 개선과제 발굴하고 공유노력을 하고 있음. 업무프로세스 개선과제 선정 시 실무자 의견을 수렴하고 있음

- 기관의 업무프로세스 개선 계획 및 노력과 성과는 조직구성원 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화되고 있는가를 살펴볼 수 있어야 함. 이를 위해 부서 내 업무의 효과적인 수행요건과 부서 간 협업 노력이 제시되어야 함. 이에 대한 체계적인 자료와 노력이 미흡함. 또한 조직구성원 각자가 업무를 효과·효율적으로 수행하기 위한 부서단위의 업무 프로세스 개선 계획내역 및 성과요인 제시가 미흡함

- 기관 협업 강화뿐만 아니라 부서 간 협업 노력이 제시되어야 하며, 부서단위의 업무 프로세스 개선 계획내역 및 성과요인 제시가 필요함

○ 국토공간정보시스템 관리 및 홈페이지 운영 개선으로 행정효율성을 제고시키고 있으며, 공간정보의 무상공개 추진으로 예산을 절감하고 있음

- 외부고객 만족도 제고뿐만 아니라 내부고객 만족도 향상을 위한 지속적이고 체계적이 노력이 필요함. 처리시간 및 예산절감에 대한 구체적인 성과미흡, 어떤 노력으로 어느 정도 시간, 예산이 절감되었는지를 제시할 필요성이 있음. 또한 고객지원센터의 기능을 강화할 필요가 있음. 고객만족도 수준이 전체평균에 비해 낮은 수치이며, 이를 개선하기 위한 노력이 요구됨

- 조직 구성원의 잠재적 능력을 발휘할 수 있는 동기유발체계의 확립이 필요함. 또한 외부고객과 내부고객의 만족도 제고를 위한 노력을 강화할 필요가 있음

○ 인력 및 예산증가 없이 가격정책 개선을 통해 생산성을 향상시킨 점과 민원인 대상 야간 예약제 센터를 운영하여 민원인의 편의를 제공하고 있는 점, 업무효율성 제고, 국토공간정보시스템 관리, 홈페이지 개선, 공간정보의 무상공개 추진, 관계기관과의 협업강화, 국토공간정부시스템 관리 및 홈페이지 운영개선, 행정력 절감 효과등이 긍정적으로 평가됨

- 처리시간 단축에 대한 구체적 성과와 예산절감 제고에서 민간의 부담완화 및 고용창출에 대한 구체적인 성과가 없음. 업무효율성 제고노력 미흡, 제시된 업무는 통상적인 업무수행으로 효율화를 위한 노력으로 보기 어려움. 업무프로세스 개선노력이 상당히 미흡한 수준으로 판단되어, 성과향상노력이 필요함

- 처리시간 단축과 예산절감에 대한 구체적인 성과 창출이 필요함. 업무효율성 제고를 위한 구체적인 노력이 필요함

○ 지속적 성과고도화, 수용자 중심 서비스로 고객만족도 향상 실현, 수요자 요구사항을 지속적으로 모니터링 하고 있음

- 미흡한 점은 창출된 성과의 성공요인 분석이 업무프로세스와 연계되어 분석이 이루어져야 하는데, 이에 대한 분석이 미흡하며, 지속적인 성과창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 미흡함. VOC 채널

을 이용한 수요자 요구사항을 지속적으로 모니터링 한다고 하고 있지만 어떻게 할 것인가에 대한 구체성이 결여되어 있음. 직원의 참여를 통한 업무개선 노력이 미흡함

- 성공요인 분석이 업무프로세스와 연계되어 분석이 이루어져야 하며, VOC 채널을 이용한 모니터링의 구체화 방안이 제시되어야 함. 또한 실질적인 평가 환류시스템 구축을 위해 분기별 평가가 이루어져야 하며, 성과를 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요함. 또한 업무개선을 위한 직원의 참여를 적극적으로 유도할 필요성이 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남

- 자체평가지침에 있어서 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성 유지를 위한 노력이 인정되며, 자체평가단 및 운영심의회를 적절하게 구성하고 운영한 것으로 평가됨. 다만 위원회의 적극적인 개최와 평가위원의 적극적인 활용의 보완이 요청되며, 자체평가위원장의 운영심의회 위원장 중복은 심의의 객관성 확보 측면에서 재고가 필요할 것으로 판단됨
- 각 분야별 전문가로 자체평가단을 구성·운영하여 위원회의 객관성 및 대표성 확보에 노력함. 다만 중간점검을 통한 적절한 환류와 개선을 추가하여 성과관리의 효율성을 향상시킬 필요성이 있음
- 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 개선노력이 인정되며, 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 있음
- 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항을 적극 반영함
- 평가편람작성 등 권고사항에 대한 적절한 개선노력을 기울였으며, 지표별 목표와 실적 및 평가 근거 등을 명확하게 제시한 노력이 인정됨
- 적절한 기준과 절차에 따른 평가를 통해 평가의 공정성과 객관성 확보

에 노력하였으며, 평가위원별 평가의견에 대해 적절한 조치를 취한 점은 긍정적임

○ 자체평가의 내용의 적절성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 기관의 비전 목표달성을 위해 4대 목표, 6대 핵심과제 등 기관의 적절한 전략목표를 도출한 과정은 적절한 것으로 평가됨
- 상위지표와 하위계획 간의 연계성도 적절한 것으로 평가되며, 매년 증가추세를 고려하고 미래 환경수요의 변화를 절절히 예측하여 현실성 있는 목표설정에 노력함
- 기관의 설립목적 구현을 위한 전략도출 방법의 활용에 노력하였으며, 전략목표와 연계한 핵심과제 도출에 노력함. 다만 전략목표 도출 프로세스에서 참여확대 노력 제시의 보완이 요청됨
- 핵심과제 기반의 평가지표 선정에 노력하였으며, 지표별 가중치 설정을 위해 이메일을 통한 AHP 설문조사를 활용하는 등 객관성 확보에 노력함. 이처럼 내부 직원 참여를 통한 지표별 가중치를 도출한 노력이 인정되나, 내부 참여자들로만 구성된 가중치 선정의 객관성 강화를 위해서는 외부전문가의 참여나 자문 등을 활용하는 방법의 보완 필요성이 있음
- 과제별 지표 및 목표치의 객관적 설정노력이 인정됨. 다만 가중치 설정 시 방법의 적실성 개선 및 환류노력이 요청되며 일부 투입지표는 개선의 필요성이 있음
- 기관의 고유사업 전략과제에 대한 성과지표별 목표를 달성하고 있으나 목표에 미달한 일부 지표에 대한 목표치 달성을 위해 노력할 필요성이 있음
- 10개 관리지표 중 대부분의 지표에서 목표를 달성한 성과가 인정됨. 다만, 대축척수치지도 최신화율 등 목표달성이 상당히 미흡한 지표가 있는 점은 보완이 요청됨. 동 지표의 경우 기상여건 불량으로 항공사진 촬영이 불가능하여 당해 연도 내에는 목표를 달성하지 못했으나 이월되어 2017년 3월에 완료예정이므로 차년도 목표설정 및 관리 시 보완이 요청되며, 향후 이러한 우발적인 리스크 발생상황을 감안한 지표

관리방법의 마련이 필요할 것으로 판단됨

- 고객만족도는 85.3점으로 전년대비 2.1점 상승한 것은 긍정적으로 평가됨. 기관은 고객만족도 향상을 위해 부서별로 개선방안을 도출 및 마련하고 사업계획에 반영하는 등 적극적 업무추진으로 전년대비 향상된 성과를 달성함. 다만 이러한 점수 수준은 동일유형 내에서는 상당히 미흡한 수준이고 책임운영기관 전체에서는 중간정도에 해당하는 수준이라는 점을 감안하면 개선이 요청됨. 따라서 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 개선을 할 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 사업계획 수립을 위해 대내외 우수기관 다수를 벤치마킹 하고, 이해관계자들의 의견 수렴을 한 후 이를 계획에 반영한 점 등이 인정됨. 다각도 고객 분석을 통한 관리전략, 고객 니즈파악, 공간정보별 고객유형 제시를 위해 노력하였으며, 고객유형별 핵심니즈를 반영한 실행과제 도출(외부, 내부 고객 고려), 이해관계자(전문가, 지자체, 공간정보 관련업계, 공간정보 사용자, 내부 구성원) 수요분석이 긍정적으로 판단됨

- 다양한 이해관계자와 협력 기반 구축을 통한 환경대응역량을 강화시키며, 이를 통해 고객서비스를 증진시킨다는 전략을 제시하고 있으나 구체적인 내용이 나타나지 않음. 고객정의와 고객유형에 대한 분류가 미흡함. 고객유형별 핵심니즈와 성과지표 간 연계성에 대한 근거가 미흡함. 이해관계자 수요분석을 배열하여, 의견을 재정리하고 중요의견을 검토 및 반영할 필요가 있음
- 고객에 대한 정의가 필요하며 고객유형별 핵심니즈와 성과지표를 명확하게 연계할 필요가 있음. 외국의 유사기관이나 국내의 민간 혹은 공공기관과의 협업으로 고객서비스를 증진시킬 수 있는 전략을 구체적으로 제시할 필요성이 제기됨

○ 서비스별 고객 니즈파악을 위한 세분화가 돋보임. 또한 이를 바탕으로 한 실행과제를 도출해 추진한 점, 기관의 서비스 이용자들에 대한 적극적 의견수렴 활동, 고객지향적 업무프로세스 개선, 의견수렴을 통한 업무추진, 공간정보 사용자 협의체, 구매절차 간소화, 통계정보 범례 개선, 국가기준점 상세 검색 성과, 시각장애인을 위한 점자지도 사용자의 의견 수렴 등이 긍정적으로 평가됨

- 다만, 기관간의 협력을 통한 구체적인 업무추진 내용 및 결과가 나타나지 않음. 즉, 국내외 기관과 협력회의를 개최하거나, 현장방문 인터뷰, 전문가위원회 등의 활동들은 활발하게 하고 있지만 이들 방문기관과의 구체적인 협력사업의 추진내용과 그 과정 및 결과 등은 전혀 나타난 바 없음. 고객들의 기관 서비스의 집행과정에 대한 순응도를 충분히 반영하고 있는지가 미흡함. 고객과의 의견수렴을 통한 사업을 하고는 있으나 다소 미흡, 성과반영에도 미흡한 수준임
- 국내외 대외기관과의 협력적 사업추진에 대한 구체적 자료를 제시할 필요성이 있으며, 고객들의 기관 서비스에 대한 저항도를 충분히 고려할 필요성이 있음. 고객과의 의견수렴을 통한 강화하고, 이를 성과에 제대로 반영해야 함

○ 공간정보 사용자 협의체를 구성해 단계별 고객의견을 반영한 점, 시각장애인을 위한 점자지도를 확대 배포 추진, 공간정보 야간 민원서비스 제공 등을 들 수 있음. 축척별 온맵 서비스 개선, 정밀도로지도, 국토지리정보원 내부직원 만족도 제고를 위한 의견수렴. 공간정보 교육을 통한 인식개선에 기여

- 2016년 행정자치부 주관 책임운영기관의 고객만족도 평가 내용을 제시하고 있으며, 내부만족도 조사방식도 제시하고 있음
- 세부 항목별 고객만족도의 내용을 제시하고, 이에 대한 구체적 개선점을 찾아야 함. 조직 활성화를 위한 구체적인 프로그램을 만들고, 조직의 만족도를 제고하기 위한 노력이 필요함

○ 국토지리정보원은 전년도 평가지표별로 관리역량 평가의 지적사항을 각각 분석해 개선계획에 반영하고자 노력한 점이 긍정적임. 특히 전년도 평가결과에 대한 지적사항을 분석해 다음연도 조치계획 수립에 반영하였음

- 고객만족도의 구체적인 내용이 제시되지 않음. 따라서 이에 대한 성과분석이 다소 미흡함. 내부만족도 조사결과에 대한 피드백 부족. 성과평

가를 통해 성과보상으로 연계되는지에 대한 명확한 설명 없음. 근거제시가 부족

- 고객만족도의 세부내용을 자세히 제시되어야 하며, 성과평가와 보상을 연계하는 구체적인 방안이 필요함

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국토지리정보원은 전년도 평가지표별로 관리역량 평가의 지적사항을 각각 분석해 개선계획에 반영하고자 노력한 점이 긍정적임. 특히 전년도 평가결과에 대한 지적사항을 분석해 다음연도 조치계획 수립에 반영하였음

- 기관은 자체평가시스템을 구축·운영하여 기관평가의 결과에 덧붙여 추진함으로써 고객만족도 향상을 추진해 옴
- 사업계획의 적합성, 목표치 도출의 타당성이 확보된 것으로 판단됨. 주요 현안해결 및 위기관리 프로세스를 구축 및 운영하고 있음
- 업무프로세스 개선, 자체평가개선, 성과관리체계 구축, 인센티브, 우수사례 공유 및 전파 노력이 인정됨. 성과창출 고도화를 위한 인센티브 제공 활성화 노력, 금전적(성과연봉, 성과급, 포상금), 비금전적(연수, 표창, 승진, 근무평정 등) 노력을 하고 있음

○ 대부분의 평가지표별 개선 권고사항은 실행됐으나 구체적인 개선 성과는 고객만족도의 내용들이 구체적으로 제시되지 않아 판단하기가 쉽지 않음

- 평가결과에 대한 직원참여 및 소통이 미흡함. PDSA관점의 자체평가시스템 구축하여 운영하였으나, 다소 형식적이고 PDCA운영과 내용이 다소 맞지 않음
- 주요성과 반영이 다소 소극적임. 구체적으로 명시할 필요성이 있음. 집행수준이 다소 미흡함
- 벤치마킹 대상 기관을 확대할 필요가 있음. 우수한 기관을 모방하는 것보다 장점을 부서특성에 맞게끔 제시하는 것이 필요함. 내부직원에 대한 소통마인드 필요, 소통을 위한 기본적인 소통공간을 확보하는 것이 필요함

- 저성과자에 대한 조치 미흡, 성과향상을 위한 대안 제시. 직원의 개인성과를 지속적이고 주기적으로 관리할 필요 있음. 성과이력카드를 비치하고 개인성과목록을 제시하는 것으로 좋은 방법임. 전반적으로 전년도 개선요구사항 반영수준이 미흡한 것으로 평가됨

○ 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 평가지표별로 개선률을 제시한 것은 긍정적이나 개선내용은 단년도에 개선 가능한 내용과 다년도에 걸쳐 개선해 나가야 하는 점 등이 구분 되어 제시될 필요성이 제기됨

- 개선률이라는 것은 제시된 개선요구사항을 반영하더라도 중장기 효과가 나타나는 부분들이 있기 때문에 실질적인 개선효과의 측면에서는 완전하지 않을 가능성이 높음. 따라서 단기와 중장기를 구분해 개선계획을 반영하고 이를 표시하는 노력이 필요함

제 4 절 경인지방통계청 종합평가

1. 경인지방통계청 기관 현황

1) 연혁

○ 서울지방통계청
- 1990. 04. : 서울통계사무소 신설
- 2005. 07. : 서울지방통계청 개칭
- 2006. 01. : 책임운영기관 지정

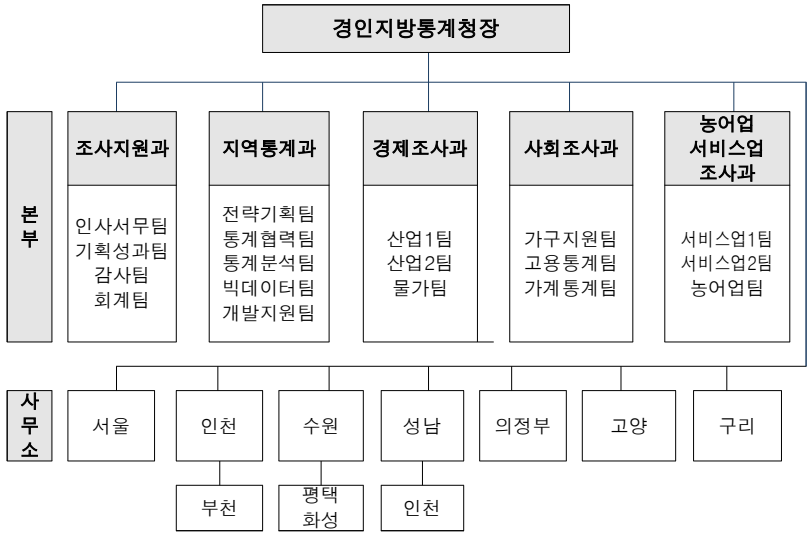
○ 경기지방통계청:
- 1975. 08. : 경기통계사무소 신설
- 1990. 04. : 경기통계사무소(4급) 승격
- 1990. 05. : 성남, 의정부출장소 신설
- 1998. 07. : 부천, 평택, 고양, 여주, 남양주출장소 신설
- 2005. 07. : 경기지방통계청 개칭
- 2006. 01. : 책임운영기관 지정

○ 인천통계사무소:
- 1990. 05. : 인천출장소 신설
- 1995. 02. : 인천통계사무소(5급) 승격
- 2006. 01. : 책임운영기관 지정

○ 2009. 02. : 경인지방통계청 통합・승격

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 5과 7사무소 3분소



○ 인력

(2017.1.10. 기준, 단위: 명)

구 분		총계	공 무 원									통계조사관		
			소계	고위 공무원	4급	4・5급	5급	6급	7급	8급	9급	소계	무기	기간제
정 원		545	338	1	3	6	19	59	114	96	40	207	207	–
현 원		545	338	1	3	6	19	60	142	72.5	34.5	207	196	11
	본 부	188	134	1	3	3	15	21	47	29	15	54	44	10
	사무소	357	204	–	–	3	4	39	95	43.5	19.5	153	152	1

* 실무수습 2명 미포함, 근속승진자 6급 1, 7급 31, 8급 2, 시간선택제전환공무원 2

○ 예산

(단위: 백만원)

과 목	예산현액 (A)	집행액 (B)	불용액 (A-B)	집행률 (B/A,%)	불용사유
합계	**24,785**	**23,475**	**1,310**	**94.7%**	
인건비(112)	20,689	19,443	1,247	94.0%	정원 및 기준호봉 미달 운영
기본경비(212, 262)	2,157	2,155	2	99.9%	집행잔액(인건비 등)
통계조사지원(312)	1,435	1,392	42	97.0%	집행잔액 (통계활동비 등)
정보화(522)	173	157	16	90.8%	낙찰차액
수입대체경비(662)	331	328	3	99.1%	집행잔액(연금지급금)

3) 기관의 주요 임무

○ 수도권의 각종 국가기본통계 표본관리・조사・내용검사 및 제공

○ 수도권의 지역통계 분석・개발, 기술지원, 조정・품질관리・표본설계

○ 행정운영의 효율성과 서비스 질적 향상을 통한 책임행정 구현

4) 2016년도 사업목표

○ 정확한 현장조사로 고품질 통계생산
○ 지역통계 확충 및 내실화
○ 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보
○ 성과중심 책임행정체계 고도화

가. 정확한 현장조사로 고품질 통계생산

○ 현장조사 효율화 및 선진화

○ 과학적 조사관리 체계 구축

○ 직원 전문성 및 역량 강화

나. 지역통계 확충 및 내실화

○ 지역통계 정책기능 수행

○ 맞춤형 지역통계 개발확대

○ 이용자 중심의 지역통계 서비스 강화

다. 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보

○ 고객불만 제로화

○ 고객감동 프로젝트 추진

○ 기관홍보를 통핸 국가통계 이미지 제고

라. 성과중심 책임행정체계 고도화

○ 인적・물적 자원의 최적화

○ 업무프로세스 개선

○ 사명감과 즐거움이 넘치는 조직문화 구현

2. 경인지방통계청 평가결과

1) 기관 총평

○ 경인지방통계청은 기관장 리더십, 조직・인사관리의 적절성, 업무프로세스 개선실적, 재정건전성 제고 성과, 고객감동 서비스 추진실적, 전년도 개선요구사항 반영정도는 비교적 양호한 편이나, 상대적으로 사업계획의 적합성, 자체평가의 적절성이 다소 미흡하여, 향후 개선의 필요성이 있음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 성과평가제도 구축을 통한 주요사업 통합 성과관리와 전 직원 참여를 통한 성과지표 대표성 및 연계성이 잘 이루어졌고, CSF와 KPI의 Cascading, 및 비전-목표-전략과제-전사 KPI 연계 및 전사 KPI-부서 CSF-부서 KPI 연계성이 뛰어남. 다만, 사업목표와 전략과제, 시행과제, 성과지표 사이의 명확한 연계성이 부족하고, 성과능력 보상체계상의 성과 미달자 관리체계 보완의 문제는 개선할 필요가 있음
- 기관장 리더십: 기관장의 미션, 비전, 핵심가치 구체화 및 실행력 제고를 위한 노력, 그리고 기관장 5대 경영방침 내재화 및 역할 모델 정립 등을 통해 비전과 미션 확립을 공고화한 점은 높이 평가할 수 있음. 다만, 비전목표가 경상적 업무와의 연계성이 강하고, 일정 지표에 있어 목표치 도전성 및 기관역량과 연계성에 한계가 존재하는 점은 개선할 필요가 있음

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 인력과 조직을 신축적으로 운영하려는 노력이 비교적 뛰어나고, 합리적인 인사관리체계를 정립한 것으로 보임. 또한 유연근무 활성화 및 기족 친화적 정책 등 일과 삶 균형정책을 통해 구성원의 역량향상에 노력하고 있음. 다만, 취약계층 지원을 위해 다양한 노력을 경중하고 있으나, 정규직 전환 노력이 상대적으로 미흡하고, 또한 직원의 전문성이 다소 낮은 것으로 판단되어 구성원 전문성 제고를 위해 다양한 조치를 강구할 필요가 있음. 즉, 현장중심형, 맞춤형, 자기주도형 전문인력 확보가 요구되어져야 할 것으로 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 예산절감・자체수입비율 제고 등으로 재정자립도 향상에 실적을 보인 점, 그리고 합리적 예산편성체계를 구축, 투명한 예산집행 노력 등은 높이 평가할 수 있는 대목이며, 또한 총액인건비 활용을 통해 성과우수자에 대한 보상체계를 확립하고, 우수 통계인 포상을 실시한 점도 잘된 점으로 평가할 수 있음
- 업무프로세스 개선 실적: 업무 프로세스 개선과 관련해서는 전반적으로 우수하다고 할 수 있음. 특히, 고객과 내부직원들의 의견수렴을 거쳐 현황분석(As-is analysis)을 실시하고 이를 바탕으로 프로세스 개선 전략 및 실행계획을 수립한 점, 그리고 조직 및 개인성과 연계한 BSC 개선, 성과연봉제, 성과포인트제, 통합사무실 활용한 점은 높이 평가할 수 있는 대목임. 다만, 외부고객(통계 응답자 고객)의 개선 요구에 대한 상시 모니터링체계가 미흡한 점, 또한 지속적인 성과창출을 위한 경영평가회의 상설화 노력 등은 제고될 필요가 있음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 자체평가 지침의 구체화 및 결과 조치, 그리고 사업계획서를 중심으로 사업집행에서의 기본적인 방향 및 중간보완을 통하여 실제 업무집행을 고려한 점은 잘된 점으로 보이나, 환류 및 취약점 분석 등과 관련된 세부적인 부분에 대한 노력이 구체적으로 제고되지 못한 점, 그리고 계획수립과 관련된 다양한 활동 및 지역적 특색을 고려한 구체적 실행방향 연계성 다소 불명확한 점은 개선할 필요가 있음
- 고객감동 전략체계 수립 적정성: 고객감동 전략체계 수립 적정성은 전반적으로 우수한 수준이나, 유형별 고객니즈 파악이 미흡한 점은 개선할 필요가 있고, 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성을 위해서는 보다 차별화된 고객유형별 전략체계가 필요할 것으로 보임. 고객감동 활동을 따른 기관 성과는 전반적으로 우수한 수준이라고 할 수 있음. 다만, 반부패노력에도 불구하고 내부만족도 조사에서 청렴도 수준이 거의 개선되지 못한 점, 오프라인 활동이 기관 전문성과 관련이 적은 점, 외부고객에 의한 만족도 평가의 개선실적이 미미한 점은 고려해 볼 필요가 있음

- 전년도 개선요구사항 반영도: 평가결과의 지속적인 개선을 위한 환류 체계를 구축하고 있다는 점에서 우수한 점을 보임. 다만 전년도 개선 요구사항을 시정하기 위해 우수 유사기관에의 벤치마킹이 사례가 부족한 점, 그리고 저성과자의 페널티 적용이 체계적이지 않은 점 등은 시정해야 할 과제로 보임

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	남경희	한국표준과학연구원
위원	강영철	고려대학교 공공행정학과
위원	박성환	한밭대학교 경영회계학과
위원	이범규	대전세종연구원
위원	이은주	농림수산식품기술기획평가원
위원	정양헌	한국과학기술원 경영학과
위원	김대호	통계청 경제총조사과장
위원	윤연옥	통계청 사회통계기획과장
위원	송성헌	통계청 조사기획과장

○ 자체평가단 운영실적

- 일시
  · 고유사업 평가 사전 설명회: ‘17.1.16. 13:00～17:00
  · 고유사업 자체평가 위원회: ‘17.1.25. 12:00～16:50
- 장소 : 통계센터 중회의실
- 참석인원 : 9명

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	임재학	한밭대학교 경영회계학과
위원	남경희	한국표준과학연구원
위원	권경득	선문대학교 행정학과
위원	조창상	통계청 기획조정관
위원	김광섭	통계청 경제통계국장
위원	최연옥	통계청 사회통계국장
위원	최성욱	통계청 조사관리국장

○ 운영심의회 개최실적

- 일시 : 2016. 2. 7(목), 13:00~15:30
- 장소 : 대전청사 2동 207호 소회의실
- 참석인원 : 6명

나. 평가방법

○ 자체 평가편람 준용

- 계량지표 성과평가 방법: 목표달성도 평가 : 설정된 목표와 실적을 비교하는 '목표달성도 평가', 정성평가 : 지표별 추진계획의 수립, 집행실적, 성과 및 환류 활동, 그리고 주요사업 범주 전체 지표 구성의 적정성을 평가
- 계량지표 정성평가: 계량지표에 대하여 평가위원은 전문적 시각에서 목표 달성도의 적정성을 사업계획, 활동, 효과 측면에서 각각 5등급으로 평가하고 최종점수는 요소별 점수를 합산. 평가지표별 평가점수는 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 사용하되, 반드시 위원별 평가등급에 대한 근거를 제시
- 비계량지표(현장조사 인력운영의 적절성) 정성평가: 성과측정 기준을 토대로 성과에 등급을 매긴 후, 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정

※ 평가요소별로 '계량지표의 정성평가 등급 판단기준'과 동일한 방식으로 평가

다. 평가항목

성과지표	가중치	평가점수(100)		
		정량(75)	정성(25)	합계(100)
현장조사정확도	20.00	16.00	3.55	19.55
가계동향조사 가구응답률	5.00	3.96	0.85	4.81
통계전문역량 강화율	5.00	3.99	0.88	4.87
지역통계 작성기법 전수율	10.00	8.00	1.79	9.79
지역통계 생산·가공 실적	10.00	8.00	1.79	9.79
지역통계전수지원 만족도	10.00	7.96	1.79	9.75
내부직원 만족도	5.00	3.96	0.90	4.86
지방청 자율지표	10.00	8.00	1.72	9.72
고객서비스 만족도	15.00	13.18	-	13.18
(비계량)현장조사 인력운영의 적절성	10.00	-	8.70	8.7
합 계	100.00	73.05	21.97	95.02

(2) 평가결과

○ 지방청별 공통사항을 기술하기보다 각 지방청 고유한 강점을 발휘하여 추진한 내용을 성과로 나타낼 필요가 있음

○ 전반적으로 열심히 사업을 추진하였음에도 불구하고, 사업목표와 전략과제, 시행과제, 그리고 성과지표 사이의 명확한 연계성이 제시되지 못하였으며 이로 인해 사업성과물이 부각되지 못한 측면이 있음

○ 계획추진이 적절하고, 다양한 이해관계자 및 전문가 의견을 적절히 수렴하였음. 다만, 성과지표별 세부계획수립이 다소 미흡하고 상황변화에 대한 대응도 미흡한 편임

○ 열악한 현장조사환경 개선을 위해 다양한 행정자료 활용을 위해 노력하고 있으며, 유관단체 교육 및 홍보를 실시하여 원활한 현장조사를 위해

노력함

○ 경인지방청 자체특성(수도권 관할, 지방청 중 사업체 및 가구 비중)을 부각 시킬 필요가 있음

○ 정량평가 및 정성평가 공히 타 지방청에 비해 우위를 보이지 못함. 특히 정성평가에서 계획수립의 적절성은 지표별 다양성이 다소 부족함

○ 행정, 통계, 회계분야 전문가를 포함한 외부 평가위원 6명과 업무분야를 골고루 평가할 수 있도록 경제총조사과장, 사회통계기획과장, 조사기획과장으로 구성된 자체평가단 구성은 적절함

- 또한, 성과평가 전문가 2명을 추가 선정('16.12)하고 평가방법을 사전 설명하는 등 자체평가 적절성을 강화에 노력함

○ '16.8.1.~8.12 기간 동안 자체평가단과 운영심의위원을 대상으로 소속책임운영기관의 현장실사를 실시하여 사업 추진과정, 실적에 대한 점검 및 자문을 실시하는 등 정확한 평가를 위해 노력함

○ 평가의 공정성 객관성 확보를 위해 소속책임운영기관 평가편람을 작성하여 소속기관 및 평가위원에 배포('16.10.13)한 점은 우수함

○ 계량지표에 대해 계획, 추진과정, 성과를 정성평가를 실시하고 각 평가요소별로 나누어 평가의견을 작성토록 한 점은 우수함

○ 계량지표는 목표달성도 확인을 위해 '16.12.30까지 각 소속기관 및 본청 관련과에 실적 및 근거자료를 제출받아 대조확인

- 실적 검증결과 및 잠정 평가결과를 2차례 소속기관에 통보하여 확인 실시

○ 정성평가는 성과지표별로 계획, 과정, 성과를 5가지 평가요소로 나누어 평가결과 및 평가의견을 보고서에 명시하였으며, 자체평가 위원들의 정성평가 내역을 제시함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 기관의 특성 및 내부역량, 정책환경을 다양하게 분석하여 최적화된 전략과제를 도출함. 외부환경분석(PEST), 내부환경분석(7S), 2015년도 행정자치부 주관 고객만족도조사 결과분석을 통한 핵심 전략과제를 도출함(SWOT분석을 통해 '비표본오차 최소화' 등 12개 전략과제 도출)

- 설립목적에 부합하는 핵심(중점)사업을 선정함. 사업현안을 파악하여 핵심과제 POOL(15개)을 구성하고, 중요성과 시급성을 기준으로 핵심사업 7개를 선정함

- 전 직원과 외부전문가 의견을 반영한 실행계획을 수립함. 33개 실행과제의 수행주체 및 추진일정 등을 명확히 하고, 효율적인 조직·인력·예산·시스템 등의 자원 배분을 실시하였으며, 실행과제의 추진현황 모니터링 프로세스를 구축함

- 성과평가제도 구축을 통한 주요사업 통합 성과관리를 실시하고 전 직원 참여를 통해 성과지표의 대표성 및 연계성을 강화함. CSF와 KPI의 Cascading, 비전-목표-전략과제-전사KPI 연계 및 전사KPI-부서CSF-부서KPI 연계를 강화함

- 통계청에서 공통으로 책정하여 관리하는 9개의 지표 외에 경인지방청에서 별도의 기관지표 3개를 계량화하여 관리함(2016년 계량지표 비율 91.7%)

- 기관장 주도로 다양한 회의를 통한 성과사업 추진현황 점검과 주기적이고 지속적으로 세부사업을 모니터링함. 과장회의, 팀장회의, 간부회의, 업무발전토론회와 매월(집중관리사업), 분기(일반관리사업), 성과TFT(4회) 등을 진행함

- 또한 전 직원 참여를 통해 성과지표를 도출하고, BSC를 이용한 성과계획서 등록, 평가자와의 면담을 실시함. 비전-사업목표-전략과제-전

사 KPI를 연계운영하고, 평가시스템에 의한 지표관리(계량지표, 11개, 비계량지표 1개)를 실시함. 목표치 설정 프로세스를 운영하고, 참여를 통한 도전적인 목표치를 설정함. 성과와 보상체계 간 연계 명확화, 조직의 성과와 개인의 성과의 연계성 강화, 조직평가결과를 개인평가에 반영함

○ 성과계획의 적합성이 적절하게 수립된 것으로 평가되지만, 전 직원 합의 과정이 불분명하고, 신설한 성과평가단의 역할이 모호함. 다만 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 사업목표와 전략과제, 시행과제, 성과지표 사이의 명확한 연계성이 부족하며, 대내외 환경 및 이해관계자 분석과 SWOT 분석을 통한 전략방향을 설정하고 있으나 구체성이 미흡함
- 성과지표에 대한 재검토가 필요함. 계량지표인 조직효율성 제고, 비계량지표인 현장조사 인력운영의 적절성 부분을 어떻게 점수화 할 것인지 검토가 요구됨. 가구동향조사 응답률이 전국평균보다 낮은 수치이며, 이를 향상하기 위한 구체적인 방안을 강구할 필요성이 있음. 성과계획 수립 시에 직원과의 소통이 요구되며, 기관장 중심의 회의를 강조하기 보다는 전 직원의 참여와 소통하는 방안을 강구해야 함
- SWOT(내・외부역량분석)을 통한 시사점은 도출하고 있으나 중점(핵심)전략 도출은 미흡하고, 강점과 약점을 고려한 전략들이 추상적이고 유기적인 관계를 이루지 못함
- 성과능력 보상체계의 차별화를 위해 우수성과자에 대한 포상과 함께 성과 미달자의 관리체계를 보완함
- 성과사업 추진현황 점검과 주기적이고 지속적인 세부사업 모니터링이 진행되고 있지만 형식적인 면이 강함
- 성과계획 수립 시에 직원과의 소통이 필요하며, 기관장 중심의 회의를 강조하기 보다는 전 직원 참여 및 소통방안을 강구해야 함

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전의 구체화를 위해 노력하였으며, 핵심가치의 구체화 및 실행력 제고를 위한 행동지침 마련 및 보급, 기관장 5대 경영방침 내재화 및 역할 모델 정립 등 비전과 미션 확립을 위한 기관차원의 노력이 적절히 제시된 것으로 판단됨

- 전략체계 이행을 위한 업무체계도를 기관장 주도로 마련하였으며, 대내외 환경변화를 반영한 경영전략 롤링 등 전략실행력 강화를 위한 다양한 활동들이 나타난 점이 인정됨. 특히 비전 달성 강화를 위한 중장기 비전목표를 구체화하였으며, 경인청 사업환경 분석에 따른 중요도 재조정 및 미션 변경 등 비전과 관련된 활동과 사업 간 유기적 연관성이 높은 것으로 판단됨
- 행동지침의 설정과정에서 내부구성원들의 다양한 의견을 TFT 회의를 통하여 수렴하였으며, 기관장 행동지침과 조직구성원 행동지침을 구별하여 핵심가치의 적실성을 높이는 등 비전 및 미션의 가시성을 높이기 위한 기관 차원의 활동 등이 나타난 점이 인정됨
- 경영방침의 확산 및 내재화를 통한 구체적 전략과제를 제시한 점이 인정되며, 내부구성원 및 외부구성원 들의 의견수렴과 세부적인 분석에 따른 전략개발 등이 나타난 것으로 판단됨

○ 단계별 평가를 통한 실행력 향상을 도모하였으며, ‘16년 결과를 중심으로 성과지표의 대표성과 연계성을 세부적으로 고려한 제도 운영이 나타난 점이 인정됨

- 사업계획과 성과관리 간 방향설정 및 병렬에 따른 전략과제와 실행과제, 부서 및 개인의 KPI 간 연계성을 유지한 점은 인정됨. 다만 비전에서 언급한 허브로서의 역할에 비하여 비전목표는 다소 경상적인 업무와의 연계성이 강함에 따라 보다 세부적인 방향에 대한 고려가 필요하다고 판단됨
- 지방통계청 공통지표 이외에도 조사환경 개선 노력도와 조직효율성, 행정지원 노력도 등의 효율성 관련 보조지표를 마련하여 성과지표 간 연계성 강화 및 지표 간 결측사항에 대한 관리를 시도한 점이 인정됨

- 대부분의 성과지표 목표치는 전년도 및 추세치를 반영한 최대목표치를 제시하였으며, 난이도 및 운영사항에서는 적절한 것으로 판단됨. 다만 가계동향조사 가구응답률의 경우 전년도 목표치보다 낮게 제시됨에 따라 목표치의 도전성 및 기관역량과의 연계성 등이 높다고 보기에는 다소 한계가 있음
- 다양한 회의체를 활용한 성과점검 및 모니터링이 운영되었으며, 목표달성 상황에 따른 지표분류 및 이에 대한 적극적인 대처가 나타난 점이 인정됨. 특히 미진한 사업에 대한 조기발견 및 대응의 신속성을 높이기 위하여 21개 집중관리 사업은 매월 모니터링을 실시하는 등 적극적인 대처가 나타난 것으로 인정됨
- BSC 성과관리 운영계획에 따른 이의신청 제도 운영 및 조직평가결과를 개인평가에 반영(조직성과의 비율을 각 직급별로 70% 및 21% 등 반영)하는 등 평가결과에 대한 유기적인 운영 등이 나타남

○ 전반적으로 이해관계자의 분류 및 활동방향 분석을 중심으로 공유 및 확산을 위해 노력한 점이 인정되며, 경인청의 담당지역인 수도권에 대한 특화통계 개발 및 지원을 위해 전문가 집단을 운영하는 등 정성적인 측면에 노력하고 있다고 판단됨

- 온오프라인을 통하여 조직구성원 간의 전략적인 공유 및 적극적인 현장방문(69회) 및 응답자 간담회(3회) 등을 통하여 기관업무에 대한 이해 및 위상제고에 노력한 점 등이 나타남. 하지만 상대적으로 이러한 공유노력의 결과 및 취약점, 향후 방향 등에 대한 종합적인 고려가 뒤따라야 할 필요가 있다고 여겨짐
- 다양한 유관기관과의 연계 및 협업 등이 나타난 점이 인정되며, 국립과천과학관 특별전 참여 및 농업통계 전문성 강화를 위한 농수산대학과의 연계 등 실적이 나타났으며, 이를 통하여 '16년 행자부 고객만족도 전문성 분야에서 0.8점 상승하는 등 가시적인 성과와 연계된 점 등이 인정됨

○ 기관 고유목표와 운영방향을 고려한 다양한 프로그램 운영 및 제도개선 등이 나타났으며, 협업 및 현안과제별 관리 등의 운영을 통하여 조직관리상 적절성이 높게 나타난 것으로 판단됨. 하지만 현안과제 해결을 위한 계획의 적실성 및 신속성 등과 관련된 기관종합 차원의 대응은 높다고 보기 어려움

- 융·복합 통계 생산 및 공공 민간데이터 활용 (수도권 65 plus) 등의 지역통계 서비스와 생활밀집업종에 분석 및 인구유입지역 소비행태 분석 등 지역정책에 관련된 서비스 확대 제공 등의 실정이 인정됨
- 내부구성원 사기진작과 관련된 다양한 제도 마련 및 시행(행복한 일터 만들기, 핵심인재 양성) 등이 나타난 점이 인정됨. 그러나 현안과제에 대한 세부적인 일정 및 비정기적인 확인 등 상대적으로 정책적 고려가 많은 지역 특색을 고려한 기관 운영 및 환류 등이 적극적으로 나타나야 할 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직·인사관리 적절성

○ 지역통계청은 동일한 기능의 기관들이 독립된 책임운영기관으로 지정되어 운영되고 있기 때문에 관리목표나 비전도 유사하고 필요인력이나 관리적 특징도 유사함. 그럼에도 불구하고 경인지방통계청은 인력과 조직을 신축적으로 운영하려는 노력을 보이고 있음

- 효율적인 기관운영을 위해 전 직원 의견수렴을 통해 행정규칙을 제·개정하고 있으며, 역점사업 추진을 위한 한시조직을 적극적으로 활용하고 있음
- 조직진단을 통해 인력을 효율적으로 배치하여 활용하고 있으며, 핵심역량 강화를 위한 지역통계과를 신설하고 이를 통해 조직의 비전을 구현하고 있음
- 구체적으로, 조직진단을 통한 인력의 전환·재배치, 조직개편을 통한 부서별 인력수급, 현장조사 업무량 불균형 해소, 범정부 차원의 정원감축 노력 동참, 인사운영 만족도 상승이 인정됨. 또한 자율적인 조직관리, 기반조성·전략 실행력 강화, 한시조직(TFT 13개)운영, 업무프로세스 개선, 고객감동서비스 추진, 총액인건비제 운영, 지역통계전담조직 강화가 인정됨

○ 총액인건비제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문에, 이를 보완하기 위해 성과상여금 제도를 활용

할 필요성이 있음

- 현재 4등급의 성과상여금 단계를 5단계(SS등급 신설, 현재 국토지리정보 실시하고 있음)로 확대할 필요성이 있음. 이는 대다수의 책임운영기관이 구성원의 업무성과에 따라 성과상여금을 지급하고 있지만 성과상여금이 조직구성원의 동기부여에 실질적인 역할을 제대로 수행하고 있지 못하기 때문임
- 조직진단을 실시하였으나, 이를 반영한 만족도 조사 값이 이전에 비해 크게 높지 못함. 이는 조직진단으로 인한 효과가 아닌 것으로 판단됨. 따라서 보다 지속적인 직원만족도를 조사할 필요성이 있음. 또한 조사직원의 전문성 확보를 위한 다양한 방안이 강구되어야 함
- 또한 조직진단과 개편은 조직의 효율적 운영과 만족도 향상을 이루어 내야 함. 가능하다면 직원과의 합의, 참여를 통해 조직을 구성해야 함

○ 효율적인 기관 운영을 위해 조직진단을 실시하고, 이를 반영하여 탄력적으로 인력을 운영함

- 경인지방통계청은 인력관리계획을 수립하여 탄력적으로 인력을 운영하고 있으며, 적정업무량을 산정하여 한시조직을 적극적으로 활용하는 등 합리적인 인사관리체계가 정립되어 있음
- 성과와 역량중심의 발탁 승진제와 승진 평가 방법을 개선하여 예측가능하고 투명한 인사운영을 실시하고 있음. 또한 유연근무 활성화 및 기족 친화적 정책 등 일과 삶 균형정책을 통해 구성원의 역량향상을 위해 노력하고 있음. 중장기 인력개발(HRM) 전략 수립을 통해 인사관리의 자율성과 기관핵심역량 향상을 위한 노력을 기울임
- 구체적으로, 투명한 인사운영을 위해 승진, 전보 및 퇴직, 채용 및 배치 상의 예측 가능한 인사, 유연한 인사, 대체인력뱅크 운영 내실화, 한시임기제공무원 일자리 창출 등의 노력이 인정됨
- 또한 성과중심의 인사시스템을 구축하고, BSC를 전사CSF-부서CSF-부서KPI-개인KPI와 연계하여 운영함. 성과평가 관대화를 방지하고, 성과기여도를 고려하여 인력운영을 운영하였으며, 성과능력에 따른 인센티브제공, 직원역량강화 및 전문성 제고노력을 기울임

○ 기관은 취약계층 지원을 위한 근무여건 배려 및 일자리 창출에 노력하고 있음. 그러나 정규직 전환 노력이 상대적으로 미흡함

- 공공기관의 궁극적 목표는 공적가치의 구현임. 현 정부의 중요정책 중 하나가 양질의 일자리 창출임. 따라서 이에 대한 지속적인 노력이 필요함
- 한시임기제 공무원에 대한 신분안정화 및 근무여건 개선, 직원업무공백 예측 및 대체인력 확보, 대체인력에 대한 전문화 교육의 필요성이 있음
- 직원의 전문성은 전년대비 0.8점 상승하였고, 전문성 제고를 위한 다양한 노력의 성과를 보이고 있음 맞춤형 직장교육운영, 현장중심형 실무교육, 자기주도형 학습 환경조성 및 활성화 등을 시행하고 있음

○ 취약계층을 정규직으로 전환하려는 지속적인 노력이 필요함

- 한시적, 임기제 직원의 신분안정화를 개선하고, 직원의 전문성 제고를 위한 교육, 연수, 역량개발 등이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 경영환경 분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하여 해외문화 탐방을 실시함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 사업수입 등 세입액(331백만원)이 전년 대비 192.9% 증가하였으며, 업무개선 등을 통한 예산절감(648백만원) 실적을 보임. 초과근무 자제 및 연가사용 권장을 통한 국가예산 절감(306백만원) 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 총액인건비 활용을 통해 성과우수자에 대한 보상체계 확립, 우수 통계인 포상을 실시함(의도적 절감액: 약 26백만원)

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행심의회 운영을 통한 고객만족도 제고사업 지원, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 회계집행 모니터링 실시, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 각종 결산 분석을 통한 차기 재정운용 투명성 제고 등의 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획은 고객과 내부직원들의 의견수렴을 거쳐 현황분석(As-is analysis)을 실시하고, 이를 바탕으로 프로세스 개선전략 및 실행계획을 수립하고 있음. 전 직원의 다양한 의견수렴을 거쳐 행정효율화 과제를 발굴하고 있으며, 추진과제에 대한 현황과 성과를 주기적으로 모니터링하고 있음. 구체적으로 국정과제 발맞추기 해결, 내부직원 개선요구, 선진사례 벤치마킹, 직원아이디어 발굴 추진노력이 인정됨

- 다만, 외부고객(통계응답자 고객)의 개선 요구에 대한 상시 모니터링이 필요함. 업무 프로세스 개선사례를 발굴할 필요성이 있음. 소통과 참여를 통한 효율성 제고가 요구됨
- 외부고객의 개선 요구에 대한 상시 모니터링이 필요함. 프로세스 개선을 위해서는 업무에 대한 시간과 거리, 비용 등이 우선적으로 분석되어야 함. 따라서 현재 진행하고 있는 업무에 대한 분석이 요구됨

○ 효율적인 지역 사무소 운영을 위해 근무인원 결정권한을 사무소장에게 위임하고 있으며, 원활한 소통을 위해 소통 T/F를 구성운영하고 있음. 또한 조직성과와 개인의 성과를 연계한 BSC를 개선 운영하고 있음. 조직효율성 제고, 소관기능 개편 및 위임, 부서별 소관기능 개편, 소통 TF 구성, 모니터링. 자체 제안제도를 통한 직원 아이디어 발굴을 위한 자체 제안공모전 실시 등의 노력을 기울임

- 조직 개편 당시 발생한 직원불만들을 지속적으로 해결하고 모니터링 할 수 있는 내부장치 마련이 미흡함. 타 책임운영기관(조사품질)을 적극 고려하여 기관특성에 맞는 과제를 발굴할 필요성이 있음
- 전반적으로 타 기관을 벤치마킹할 필요성이 있으며, 조직개편 당시 발생한 직원불만들을 지속적으로 해결하고 모니터링 할 수 있는 내부장치 마련이 필요함

○ 연간조사 통합사무실 운영방법 개선과 지역전담제 추진을 통해 업무효율성을 제고하고 예산을 절감하고 있음. 또한 전자조사 운영체계 개선을 통해 현장조사의 효율화를 꾀하고 있으며, 통계정보 제공의 시각화로 통계인식 및 이해도를 제고하고 있음. 또한 조직 및 개인성과 연계한 BSC 개선, 성과연봉제, 성과포인트제, 통합사무실 등을 활용함

- 적극적인 참여유도 및 우수자에 대한 인센티브를 제공하고 있으나, 구성원의 적극적인 동기부여를 위해 예산범위 내에서 포상금을 현실화할 필요가 있음. 업무프로세스 개선실적에서 지자체간의 조사비교가 가능하도록 표준화된 조사항목을 개발하고 있음. 전국최대규모(경기도 31개 시·군) 사회조사 표준화 프로젝트 추진에 따라 경기도-31개 시·군-경인청-민관협의회가 함께 하는 협업체계를 구축하여, 지자체간 조사비교가 가능한 표준화된 조사항목을 개발·분석하여 지역통계 정책활용 사례를 발굴함. 그리고 경기도 31개 시·군 사회조사 표준화 추진함

○ 소통과 협업을 통한 업무생산성 향상을 위해 본부와 사무소 간 업무협의회를 운영하고 있으며, 지속적인 성과창출을 위해 지난해 실시한 사업 중 우수사례를 선발하여 포상하는 등 적절한 제도 및 시스템을 운영하고 있음

- 다만, 지속적인 성과창출을 위해 분기별 경영평가회의를 상설할 필요가 있음. 또한 직원과의 소통, 협업을 강화하기 위한 소통공간, 소통부서 등 소통기반시설 마련이 필요함

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가단의 구성은 과학, 행정, 농업 등 통계작성 및 조직운영과 관련된 외부전문가와 통계업무의 작성 및 운영과 관련된 통계청 본청의 실무부서 과장급 등 균형적으로 구성됨. 다만 외부위원의 구성 및 운영에 있어서 통계분야 전문가의 활용, 각 평가위원별 역할 및 기능과 평가의

세부적인 부분과의 연관성 강화를 통해 자체평가의 실효성을 보다 높일 필요가 있음

- 자체평가단의 운영에 있어서 계획서 확인, 중간실사, 지표달성도 확인 및 지표에 대한 정성평가 추가 등 평가의 정성적인 부분을 고려한 점은 긍정적으로 판단됨
- 운영심의회의 운영은 자체평가 결과에 대한 메타평가 및 운영관련 사항에 대한 논의 등 전반적으로 양호하게 운영된 것으로 판단됨

○ 자체평가 지침의 구체화 및 결과조치 등은 적절한 것으로 판단됨. 다만, 환류 및 취약점 분석 등과 관련된 세부적인 부분에서의 고려가 필요함

- 자체평가 지침과 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 확보하고, 각 지표별 정성평가를 도입하여 정량지표의 한계를 고려한 평가의 다각화 노력이 인정됨
- 전년도 자체평가 결과에 대한 기관차원의 대응이 인정되나, 전년도 사업결과에 대한 세부적인 분석 및 이에 대한 '16년 사업반영 여부는 다소 불분명함. 특히 현장조사결과의 정확도 및 가계부 회수율 등 정량지표에 대한 취약점 분석과 지표설정 및 관리 등에 대한 고려가 요청됨
- 경인청의 지역적 특성상 조사의 정확도나 가구응답률과 관련된 정책환경 상의 한계 내에서 기관의 역량을 극대화시킨 점은 인정됨. 다만, 지표목표의 적절성이나 추진계획의 준수 등을 고려할 필요성이 있음
- 자체평가단 및 운영심의회의 구성과 관련되어 통계청 본청에서 일괄적으로 5개 지방통계청의 자체평가단을 운영, 평가하는 점은 기관별 상대평가의 적절성 및 효과성 측면에서는 운영상 장점이 있다고 할 수 있음. 다만, 이러한 통합적 운영은 각 기관의 특성 및 운영상 차별성 등과 관련하여 오히려 각 지방의 고유성을 침해할 우려가 있음. 따라서 각 지방청 간의 공통점과 차별점을 동시에 염두에 둔 자체평가단 구성 및 운영 등을 고려할 필요가 있음

○ 사업계획서를 중심으로 사업집행에서의 기본적인 방향 및 중간보완을 통하여 실제 업무집행에서의 고려사항을 반영한 점은 인정되나, 계획수립과 관련된 다양한 활동 및 지역적 특색을 고려한 구체적인 실행방향과의 연계성에 대한 고려 및 반영 등은 다소 불명확함

- 각 지표와 관련된 계획수립에서 분석한 SWOT 분석 및 이에 따른 전략방향은 다소 선언적이며, 구체성이 미흡함. 이에 대한 계획서 보안 및 개선이 중간단계에서 이루어졌으나, 구체성에 한계가 존재하며, 특히 성과목표와 지표 간 연계성에 경인청의 업무환경 및 과거 실적에 대한 세부적인 고려가 다소 불명확함
- 조직운영과 관련하여 인사혁신 TF 등을 마련, 업무량의 균형적인 배분 및 규정 개정 등 제도개선을 실시한 점이 인정됨. 특히 가계동향조사 관련 신규직원을 대상으로 업무에 대한 선행과정 등을 운영한 점은 업무의 충실도 및 조사 상 오류를 방지하기 위한 기관차원의 노력으로 인정됨. 그러나 사업실행과 관련된 세부적인 과정 및 이에 대한 고려가 다소 불명확하며, 경인청의 지역특성을 고려한 각 지역별 난이도 및 업무상 고려점에 대한 다각적인 실행전략 부분은 다소 미흡함
- 조사환경의 악화에 따른 서비스 개선과 이와 관련된 고객의 소리 관리 등 외부고객과의 접점부분에 관한 교육, 불만사항에 대한 선제적인 조치 등의 분석 및 계획 수립 등이 나타남. 특히 다각적인 고객관련 조직역량 강화를 통해 고객만족도 상승이 나타나는 등 구조개선 및 관리 등의 효과가 어느 정도 나타난 것으로 판단됨

○ 고유사업 목표달성도와 관련된 계량지표의 경우 대부분 당초 제시된 목표를 달성하였거나 거의 근접한 결과를 도출한 점이 긍정적으로 판단됨. 특히 지역통계와 관련된 지표인 지역통계 작성기법 전수율 및 지역통계생산실적의 경우 각각 6.45점과 46건을 나타내어 당초 목표대비 102.38%와 102.22%의 달성도를 나타내는 등 전반적으로 크게 목표치를 하회하는 정량지표는 나타나지 않은 것으로 판단됨

- 성과지표의 합리성 및 도전성과 관련되어 가계동향조사 가구응답율 및 지역통계 작성기법 전수율 등의 지표는 지속적으로 하강되는 지표로서, 추세를 반영할 경우 계속 낮아지는 실적치에 대한 반영부분을 고려하여 실적에 대한 최소 기준 또는 하향치 반등 가능성 등을 반영한 지표목표의 재설정이 요청되나, 이러한 부분에서 다소 합리성 및 도전성에 대한 세심한 고려가 미흡한 것으로 판단됨. 또한 내부직원 만족도의 경우 최근 3개년동안 지속적으로 하강하는 지표로서, 이러한 하강추세에서 가장 낮은 전년도 지표목표를 '16년도 지표로 제시함에 따라 지표의 논리성이나 합리성 부분에서 추가적으로 고려할 점이 존재

함. 자체평가단의 지표에 대한 정성적인 판단 및 지표의 성격을 고려할 때, 평가과정상의 적절성은 확보하였다고 할 수 있으나 당초 사업계획서 작성 및 지표에 대한 종합적인 검토 등이 지표설정 시 기관환경 및 실적 등을 반영하여 정확하게 제시되지 못한 점이 다소 존재함

- 조직효율성과 관련된 자율지표의 경우, 지표 달성을 통한 효율성 강화 측면에서 지표의 적절성 및 목표치의 난이도가 높지 않은 것으로 판단되며, 관련지표인 유연근무제, 영상회의, 외부기관 메모보고의 경우 각각 목표대비 127.23%, 213.78%, 154.49%의 달성도를 나타냄에 따라 계량지표의 난이도 및 도전성과 관련된 지표의 적절성이 다소 낮은 것으로 평가됨. 특히 정성지표의 특성상 이를 통해 달성된 업무성과 및 효과에 관한 세부적인 내용 및 목표와 지표 간 목표달성을 통한 개선도와 관련된 사항들이 구체적으로 제시되지 못한 것으로 판단됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 외부기관과의 협업을 통한 통계이해도 증진 방안, 응답자 맞춤형 통계정보서비스 제공, 서비스 개선방안을 중장기적으로 제시하고 있는 점 등이 우수한 것으로 인정됨

- 다만, SWOT 분석에서 각 전략의 긴밀한 연관성이 다소 미흡함. 기관의 고객서비스 수준을 높이는 것과 행복나눔 김장담그기의 관련성에 대한 설득력이 부족함. 고객정의는 바람직하지만 유형별 고객니즈 파악이 미흡하며, 차별화된 고객만족도 내용 개발이 요구됨
- SWOT 분석을 좀 더 전략적이며 체계적으로 제시할 필요성이 제기됨. 고객정의 및 고객수요를 보다 정확히 파악하여 반영할 필요가 있음. 기관의 전문성에 중심을 둔 고객서비스 수준을 높이는 방안을 제시할 필요성이 제기됨

○ 고객의 유형을 체계적으로 분류하고 있음. 고객관리 전담조직인 위원회와 TF를 구성해 운영한 점, 고객의견수렴 창구의 확대 및 다원화 한 점, VOC 수집 및 처리 프로세스를 구축한 점, 응답자가 원하는 방식으로 조사방식을 변경한 점 등이 인정됨

- 기관만족도 조사에서 사업체부문(광업제조업, 서비스업)의 만족도가 저조한 편이었으나 이에 대한 근본적인 처방책이 부재한 것으로 판단됨. 기관 간 협업이 통계자료의 정확성을 높이고 광범위한 통계망을 구축하기 보다는 정책홍보를 중심으로 이루어지고 있음
- 사업체부문에서 기관만족도가 떨어지는 이유를 찾고 이에 대한 처방책(사업체가 필요로 하는 통계자료의 유용성 및 완전성)을 제시할 필요성이 있음. 기관 간 협업이 보다 정확한 산업 및 각 분야의 통계망을 구축하는 방향으로 진행될 필요성이 제기됨. 고객유형별 차별화된 전략이 필요하며, 고객 전담할 핵심조직 구축이 요구됨

○ 온라인을 통한 사업성과의 성장, 반부패방지시스템 구축운영, 홍보활성화를 통한 고객만족도 제고노력 등이 인정됨

- 그러나 반부패노력에도 불구하고 내부만족도 조사에서 청렴도 수준이 거의 개선되지 못한 점, 오프라인 활동이 기관 전문성과 관련이 적은 점, 외부고객에 의한 만족도 평가의 개선실적이 괄목할 만한 수준이 되지 못하는 점, 내부, 외부만족도 조사결과가 다소 상승하고는 있으나 일반고객의 인지도는 높지 않은 점이 미흡한 부분으로 판단됨
- 따라서 내부의 반부패 노력 중 구조적이며 관행적인 부문을 단기적인 방안과 장기적인 방안으로 구분한 접근전략이 필요하며, 보다 강력하고 적절한 부패방지책을 제시할 필요성이 있음. 외부고객에 의한 만족도 평가가 개선되지 못한 원인을 세밀하게 분석하여 근본적인 부분을 개선할 필요성이 있음

○ 지자체 공무원들의 통계교육을 위한 맞춤형 교육 실시, 지역통계 연구모임의 활용, ‘15년 조사 직원만족도 조사결과를 분석하고 업무개선에 반영한 점이 인정됨

- 그러나 ‘16년 고객만족도와 지역통계 지원 만족도, 조사직원 만족도 조사결과 등이 모두 낮은 개선도를 보이거나 오히려 하락하는 추세를 나타내고 있는 점, 고객만족 추진실적에 대한 성과평가 및 보상체계가 상당히 미흡한 점이 한계점으로 파악됨
- 현장조사 직원의 역량을 강화하고, 고객만족도 향상을 위한 구체적인 노력을 강화할 필요성이 있음. 또한 ‘15년도 만족도 평가에 비해 ’16년도의 평가에서 개선된 점이 거의 없는 것으로 판단됨. 이와 관련하여 문제점에 대한 정확한 분석의 선행 및 전략적인 처방책 마련이 요구

됨. 또한 고객감동 서비스를 추진한 직원에 대한 성과평가 및 보상책이 상당히 미흡하여, 이에 대한 처방책이 필요함. 예를 들면 고객만족을 위한 분석과 실행에 전담 TF와 전담직원들을 배치해 소기의 성과를 달성했을 시 승진 및 충분한 인센티브 등을 확실히 보장 등의 방안이 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 경인지방통계청은 세부평가내용 및 지표별 개선제언과 권고사항에 대한 개선계획을 수립하고 2016년 사업계획 및 실행에 구체적으로 반영하였음. 또한 평가결과의 지속적인 개선을 위한 환류체계를 구축하고 있음

- 외부전문가 의견을 반영해 조직성과지표를 개선하고자 노력하였으며, 계획된 일정에 맞추어 개선요구사항을 반영했음
- 업무에 대한 공과제도 운영을 성과에 입각한 보상체계를 도입함으로써 절차를 좀 더 체계적으로 확립하고 있음. 또한 공적과 과오로 나누어 이에 대한 보상과 처벌을 병행하는 과정을 구축하였음. 특히 성과에 입각한 보상체계 공과제도를 신설해 운영하고 있으며, 조직·인사에 성과평가 결과를 반영하는 방식을 적용하고 있음

○ 우수 유사기관에의 벤치마킹이 부족함. 부패방지책과 성과평가 결과가 인사 등에 좀 더 폭넓게 반영되지 못하고 있으며, 저성과자의 페널티도 적용되지 않음

- 개선과제 도출은 전 직원의 참여와 소통을 통한 검토가 필요함. 또한 비계량지표의 비중이 35%로 높은 편임. 계량지표를 90%까지 확대할 필요가 있음. 자체평가결과, 담당직원업무이해도 낮은데 대한 대처방안 강구되어야 함
- 직원전문성 강화교육을 벤치마킹할 필요성이 있고, 저성과자에 대한 교육훈련을 통한 역량강화가 필요함

○ 전년도 개선 요구사항을 반영할 시 유사한 기관 중 우수기관으로서 벤치마킹 할 기관을 선정해 체계적으로 이를 분석할 필요성이 있음. 특히 고객만족도와 관련된 기관 중 우수기관의 운영방식 등을 참조할 필요성이 있음. 또한 부패방지책과 성과평가 결과를 인사와 조직에 반영하는

부분에서도 우수기관들의 선례를 참조할 필요성이 있음. 또한 조직진단을 2~3년 단위로 지속적으로 실시할 필요성이 있으며, 조직기능을 분화 및 전문역량을 강화노력이 요구됨

제 5 절 동북지방통계청 종합평가

1. 동북지방통계청 기관 현황

1) 연혁

○ 1975. 08. : 경제기획원 조사통계국 소속, 경북통계사무소, 강원통계사무소 설치・운영

○ 1990. 12. : 통계청(1급) 승격

○ 2005. 07. : 통계청 대구경북지방통계청 개칭

○ 2006. 01. : 책임운영기관 설치・운영

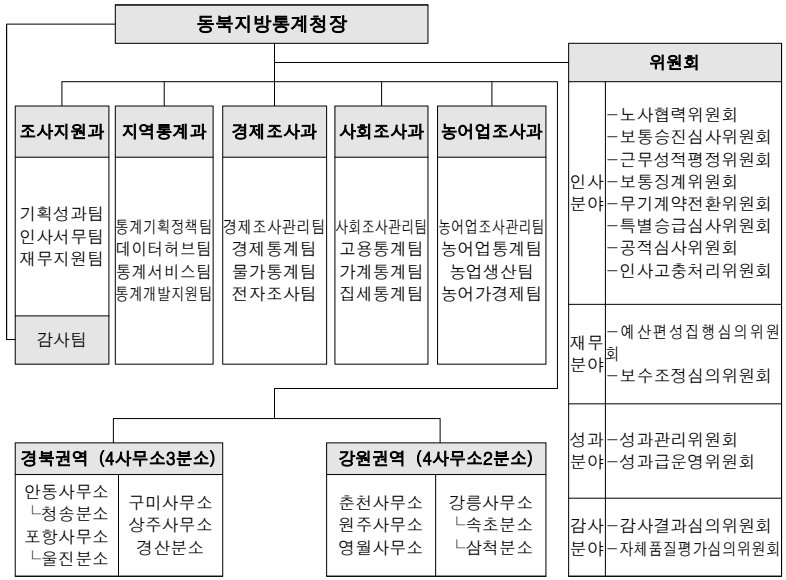
○ 2007. 02. : 강원지방통계청 승격

○ 2009. 02. : 동북지방통계청으로 통합(대구・경북・강원)

○ 2015. 10.: 직제개정(5과 8사무소)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 5과 8사무소 14위원회



○ 인력

(단위: 명, 2016. 12. 31. 기준)

구분	총계	공 무 원													조사관
		소계	고위	4급	4.5급	5급	6급	7급	8급	9급	사무	전기	운전	방호	
정원	432	298	1	3	4	23	55	86	96	23	5		1	1	134
현원	421	287	1	3	4	23	58	127	48	16	5		1	1	134

○ 예산

(단위: 백만 원)

세 입				세 출				
구분	편성예산	수입	비고	세부사업별	편성예산	예산현액	집행액	집행률(%)
총계	73	113	40백만 원 증액	총계	20,645	20,665	20,067	97.1
재산수입	–	1	보관금 이자 등	인건비	17,268	17,258	16,731	97.0
경상이전수입	–	22	과오지급금 반납 등	총액인건비	1,805	1,805	1,778	98.5
판매수입	–	2	조사시료 매각 등	기본경비	340	350	349	99.9
수입대체경비	64	85	통계매각 수입	통계조사지원	1,034	1,034	990	95.8
노후차량매각대	9	4	차량 등 매각 수입	정보화	134	134	134	100.0
				수입대체경비	64	84	84	99.6

3) 기관의 주요 임무

○ 국가통계 생산을 위한 통계조사 및 자료정리
○ 지역통계 확충 및 활성화
○ 책임운영기관으로서 역할의 충실한 이행

4) 2016년도 사업목표

○ 정확한 현장조사로 고품질 통계생산
○ 지역통계 확충 및 내실화
○ 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보
○ 성과중심 책임행정체계 고도화

가. 정확한 현장조사로 고품질 통계생산
○ 통계조사 표본관리 강화
○ 통계자료 품질 향상
○ 조직구성원 역량 강화

나. 지역통계 확충 및 내실화
○ 지역통계 작성역량 강화
○ 지역통계 활용성 강화
○ 체감형 통계서비스 확대

다. 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보
○ 고객중심의 업무추진
○ 지역사회 기여
○ 통계인식 제고

라. 성과중심 책임행정체계 고도화
○ 창조적 조직융합
○ 재정건전성 제고
○ 행정효율화

2. 동북지방통계청 평가결과

1) 기관 총평

○ 동북지방통계청은 사업계획의 적합성, 기관장 리더십, 조직・인사관리의 적절성, 자체평가의 적절성, 고객감동서비스 추진실적, 전년도 개선요구사항 반영도는 비교적 양호한 편이라 판단됨. 그러나 상대적으로 업무프로세스 개선실적, 재정건전성 제고 성과가 다소 미흡하여 향후 개선 노력이 요구됨

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 운영계획 및 사업계획의 적합성이 우수함. 또한 성과계획이 적절하게 수립된 것으로 평가됨. 전략과제와 성과지표의 연계를 강화하고, 선정된 성과지표가 기관임무, 전략목표, 전략계획의 대표성을 확보함. 기관장, 전 직원, 외부전문가 의견을 반영하여 실행계획을 수립하고, 실행과제의 주관부서, 추진일정 등이 명확함. 그러나 현장조사 인력운영 부분을 비계량지표로 선정하였는데, 이에 대한 평가방법이 모호함. 계량지표인 통계전문 역량 강화율을 산출지표로 이용하는 점에 대한 근거제시가 필요하며, 내부고객과 외부고객의 만족도 비중이 다른 점에 대한 근거제시가 필요함. 성과우수 직원의 승진임용 보다는 성과 가산점 제공이 바람직한 것으로 판단됨
- 기관장 리더십: 이해관계자의 분류 및 활동방향 분석 중심의 공유 및 확산노력이 인정되며, 대내외 이해관계자에 대한 유형별 분류와 추진 등의 적절성은 양호한 것으로 평가됨. 또한 기관장은 조직의 브랜드 가치 제고를 위해 다양한 홍보정책 활동을 전개한 것으로 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 조직의 비전달성을 위해 조직진단과 직무분석 과정을 통한 기능조정, 인력 재배치의 노력을 통해 보다 효율적인 기관으로 거듭나기 위해 노력함. 다만, 총액인건비제도 하에서 전문성이 높은 필수 인력을 증원한다는 것이 현실적으로 한계가 존재함. 따라서 이에 대한 보완책으로 성과상여금 제도를 활용할 것을 제안함. 또한 근무기피부서에 대한 인센티브 현실화 방안과 인사성과에 따른 페널티 대상자에게 보다 실질적인 교육훈련 체계가 마련될 필요가 있음
- 재정건전성 제고 성과: 재정건전성 제고를 위한 주요 과제별 추진성과로 대내외 환경분석, 미래예측을 통한 대응방안을 모색하였으며, 또한 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 다양한 노력을 전개한 것으로 보임
- 업무프로세스 개선 실적: 대내외 환경변화에 따른 기관 업무 프로세스 개선을 위해서는 고객과 내부직원들의 의견수렴을 거쳐 기관의 현황분석(As-is analysis)을 실시하고 이를 바탕으로 프로세스 개선 전략 및 실행계획을 수립할 필요가 있으며, 업무프로세스에 대한 각각의 계획과 집행이 체계적으로 연계되지 않아, 미션과 비전에 일치되는 업무프로세스 개선 노력이 필요함

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단의 구성 및 운영실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 판단됨. 그러나 각 평가위원별 역할 및 기능과 세부 평가항목의 연계성 강화를 통해 자체평가 실효성을 높일 필요가 있음. 자체평가단의 운영에 있어서 계획서 확인, 중간실사, 지표달성도 확인 및 지표에 대한 정성평가 추가 등 평가의 정성적인 부분을 고려한 점은 긍정적으로 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 전반적으로 우수한 수준으로 평가됨. 다만, 부패방지 대책이나 청렴도에 대한 내부 직원들의 만족도를 측정하는 항목이 포함되어 있지 않은 점, 고객감동 서비스 추진 직원에 대한 자체 보상체계 수립이 부족하고 인사와 성과급 등에 반영시키는 제도가 미흡한 점은 개선이 요구됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 개선요구사항 반영도는 대체적으로 우수한 편임. 다만, 내부직원만족도의 저하요인 검토 및 소통기반 조성이 필요할 것으로 판단됨. 또한 비금전적 인센티브를 강화하고, 저성과자에 대해선 합리적 인사관리를 위해 멘토 지정 및 특별관리를 위한 적극적 노력이 요구됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	남경희	한국표준과학연구원
위원	강영철	고려대학교 공공행정학과
위원	박성환	한밭대학교 경영회계학과
위원	이범규	대전세종연구원
위원	이은주	농림수산식품기술기획평가원
위원	정양헌	한국과학기술원 경영학과
위원	김대호	통계청 경제총조사과장
위원	윤연옥	통계청 사회통계기획과장
위원	송성헌	통계청 조사기획과장

○ 자체평가단 운영실적

- 일시 : 2016.1.19.(화). 12:00~16:50
- 장소 : 통계센터 중회의실
- 참석인원 : 9명(외부 6명, 내부 3명)

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	임재학	한밭대학교 경영회계학과
위원	남경희	한국표준과학연구원
위원	권경득	선문대학교 행정학과
위원	조창상	통계청 기획조정관
위원	김광섭	통계청 경제통계국장
위원	최연옥	통계청 사회통계국장
위원	최성욱	통계청 조사관리국장

○ 운영심의회 개최실적

- 일시 : 2017.2.7.(화). 13:00~15:30
- 장소 : 대전청사 2동 207호 소회의실
- 참석인원 : 7명
- 심의내용 : 자체평가단이 실시한 고유사업 평가내용, 이의신청에 대한 심의 조정

나. 평가방법

○ 행정자치부 평가지침 및 자체 평가편람 준용

- 계량지표
  · 설정된 목표와 실적을 비교하는 '목표달성도 평가'
  · 지표별 목표달성도 이외에 계획, 과정, 성과 등에 대한 평가위원의 환류 의견 제시
- 비계량지표
  · 자체평가단이 평가요소별 등급평가 후 등급에 따른 평점의 가중 평균
  · 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 이용
- 고객만족도 지표
  · 고객만족도조사 결과 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점

을 합산(원점수+가산점)

다. 평가항목

성과지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
현장조사정확도	계량	99.72	20.00	19.94
가계동향조사 가구응답률	계량	98.61	5.00	4.94
직원역량 강화율	계량	99.67	5.00	4.98
지역통계 작성기법 전수율	계량	99.60	10.00	9.96
지역통계 생산가공 실적	계량	99.67	10.00	9.97
지역통계 지원 만족도	계량	99.15	10.00	9.92
고객서비스 만족도	계량	89.50	5.00	13.43
내부직원만족도	계량	99.73	10.00	4.99
경제동향조사 전자조사율	계량	99.67	15.00	9.97
현장조사 인력운영의 적절성	비계량	100.0	10.00	10.00
합 계			100.00	98.10

(2) 평가결과

○ 관할지역 재난발생(경주지진, 성주사드배치), 노사임금교섭 추진 등 어려운 상황에서 적극적, 체계적 대응으로 성과목표를 달성함

○ 빅데이터를 활용한 지역맞춤형 통계가 우수한 편임. 다만, 세부계획이 다소 불명확한 부분은 보완이 필요함

○ 가계동향조사 가구응답률은 전년 실적치보다 높은 목표를 설정하여 다른 지방청에 비해 차별성을 보임

○ 정량평가 및 정성평가 모두 타 지방청에 비해 우수한 것으로 나타났으며, 특히 정성평가에서 업무추진 적절성은 높이 평가됨

○ 행정, 통계청 자체평가단을 지방통계청 분과와 통계개발원 분과로 분리하고 지방통계청 분과와 통계개발원 분과 성과평가 전문가 각각 2명을

추가 선정('16.12)하고 평가방법을 사전 설명하는 등 자체평가 적절성 강화에 노력함

○ '16.8.1.~8.12. 기간 동안 자체평가단과 운영심의위원을 대상으로 소속책임운영기관의 현장실사를 실시하여 사업 추진과정, 추진실적에 대한 점검 및 자문을 실시하는 등 정확한 평가를 위해 노력함

○ 평가의 공정성 객관성 확보를 위해 소속책임운영기관 평가편람을 작성하여 소속기관 및 평가위원에 배포('16.10.13)한 점은 우수함

○ 계량지표에 대해 계획, 추진과정, 성과를 5개 평가요소로 나누어 각각 정성평가를 실시하고 각 평가요소에 대해서 그렇게 평가한 의견을 작성토록 한 점은 우수함

○ 계량지표는 목표달성도 확인을 위해 '16.12.30까지 각 소속기관 및 본청 관련과에 실적 및 근거자료를 제출받아 대조확인

- 실적 검증결과 및 잠정 평가결과를 2차례 소속기관에 통보하여 확인 실시

○ 자체평가보고서에는 계량지표별 주요실적은 통계지표로 제시하고 성과를 요약 설명함

○ 정성평가는 성과지표별로 계획, 과정, 성과를 5가지 평가요소로 나누어 평가결과 및 평가의견을 보고서에 명시하였으며, 자체평가 위원들의 정성평가 내역을 제시함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 동북지방통계청의 운영계획 및 사업계획은 내·외부 환경분석을 통해 중장기 발전전략 로드맵에 기초하여 사업계획을 수립하고 추진하는 등 적합하게 수립된 것으로 평가됨

- 외부환경분석(PEST), 내부환경분석(7S), 고객만족도 조사결과 분석, 정부3.0 중점과제 분석과 SWOT분석을 통해 '통계조사 표본관리 강화' 등 12개 전략과제를 도출함
- 사업별·부서별 목표를 전략과 연계하여 설정하고 있음. 구체적으로, 전 직원 참여를 통한 성과지표 도출 프로세스 운영, 직원의견수렴, 교육 및 조직평가결과의 개인성과 반영, 조직성과 관심제고, 핵심사업(10대 과제) 선정 시 중요도와 시급성 기준으로 선정 등이 인정됨
- 전략과제와 성과지표의 연계성을 강화하고, 선정된 성과지표가 기관임무, 전략목표, 전략계획의 대표성을 확보함. 기관장, 전 직원, 외부전문가 의견을 반영하여 실행계획을 수립하고, 실행과제의 주관부서, 추진일정 등이 명확함
- 성과지표 계량화를 높여 객관성을 높였으며, 비계량지표의 비율을 15%→10%로 축소함. 성과향상과 경쟁력 제고를 위해 운영 및 사업계획을 체계적으로 수립하고 성과지표에 기초한 부서 및 개인단위 성과점검체계를 운영하고 있음
- 벤치마킹을 통해 객관적 목표 산출 프로세스를 운영하고, 전년도 실적 향상에 따른 목표치 조정으로 목표치의 도전성을 지속적으로 유지함

○ 성과계획이 적합하게 수립된 것으로 평가됨. 다만 성과를 객관적으로 파악하기 위하여 성과지표와 비중을 변경한 것에 대한 구체적 설명 요구됨

- 기관의 내부역량과 외부환경에 대한 분석에 기관의 특성을 반영한 차별적이고 체계적인 검토가 필요함. 내·외부 경영환경 분석을 함에 있어 타 유사기관과 차별화가 되지 않고 있어 기관고유의 특성을 반영한 분석이 필요함
- 주요 핵심사업의 선정결과와 기관의 자원배분계획 및 핵심성과지표의 가중치간 연계성이 다소 미흡하여 개선이 필요함. 선정된 주요 핵심사업에 기관의 자원 및 인력이 보다 효율적으로 배분되도록 유도하는 체계가 필요함
- 성과를 객관적으로 파악하기 위하여 성과지표와 비중을 변경하였는데, 이에 대한 설명이 부족함. 구체적으로 비표본오차 최소화 노력도(15점, 비계량)을 삭제한 점, 통계전문 역량 강화률(5점)에 관한 점, 결과지표 비중확대를 위해 현장조사 결과 정확도 가중치를 15→20점 상향한 점 등에 대한 설명이 요구됨
- 공정한 성가평가 및 평가결과 환류 시스템이 갖추어져 있지만 구체성이 미흡함. 성과관리 시스템을 이용한 객관적 성과평가 프로세스가 운영되고 있지만 일반적인 절차에 그치고 있음
- 현장조사 인력운영 부분을 비계량지표로 선정하였는데, 이에 대한 평가방법이 모호함. 산출지표로 이용된 통계전문 역량강화율이 산출지표로 이용가능한지에 대한 설명이 필요함. 또한 내부고객과 외부고객의 만족도 비중이 다른데, 이에 대한 근거제시가 필요함. 성과우수 직원에 대한 승진임용보다는 성과가산점 제공이 바람직한 것으로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전의 구체화에 노력하였으며, 미션 내 중복되는 사항에 대한 재검토 및 수정을 통하여 외부이해관계자의 입장에서 이해도가 높은 사안으로 미션 재검토 등 다각적인 설정을 위한 고려가 나타남

- 동북청 기본운영규정 제4조에 의거하여 미션과 비전에 대한 재검토를 실시하여 운영목적을 보다 명확하게 제시한 점이 인정되며, 가치체계의 내재화 및 실행력 강화를 위한 정확성 및 지역통계 전수율 등 기관 성과목표 및 목표치의 도전성을 적극적으로 검토하였음

- 핵심가치의 재설정 및 설문조사 등을 통한 행동규범 작성 등 가치의 다각화를 위한 다양한 노력들이 인정되며, 리더 토론회 등을 통하여 중간관리자의 역할 및 행동지침을 공유, 실천하고자 노력한 점 등이 인정됨

○ 전반적으로 조직효율화를 위한 기능조정 및 인력재배치 등의 실적이 인정되며, 전문역량 강화를 위한 기능 세분화와 조사관리팀 신설 등 제도개선 및 성과향상을 위한 계획 반영 등의 노력이 인정됨

- 현안사항의 점검 및 확인을 위한 각 지역별 차등을 둔 기관 운영 등의 실적이 인정되며, 영월이나 원주 등 일시적인 업무증가 또는 지역전담제가 필요한 지역 등에 대한 관리 등 각 기관별 차이를 고려한 기관 운영 등이 나타남
- 지역단위의 팀 체제를 기능별로 세분화하여 전문역량 강화노력을 기울였으며, 데이터 허브팀을 마련하고 빅데이터 관련 사항을 반영하는 등 전문역량 강화를 위한 제도적 세분화 및 조직구조 반영 등의 실적이 인정됨
- 효율성 점검 결과를 통한 전자조사 확대 및 조사대상의 확대 등을 통한 조사효율성 강화노력이 인정되며, 조직진단 결과를 반영한 조사별 적정인력 재배치(사업체, 가구, 농어업 34명 감축 및 조사과리팀 신설을 위해 30명 증원) 등 조직구조의 적정성을 유지하기 위하여 노력한 점이 인정됨. 이에 따라 지역통계 서비스 강화를 추진하여 지역통계 만족도 향상(0.08점) 성과가 도출되는 등 지역통계 서비스 효율성 및 지역통계 강화를 위하여 노력한 점이 인정됨

○ 전반적으로 이해관계자의 분류 및 활동방향 분석을 중심으로 공유 및 확산을 위해 노력한 점이 인정되며, 대내외 이해관계자에 대한 유형별 분류와 추진 등의 적절성은 양호하게 나타남

- 온오프라인에 대한 활용과 사업토론회 등을 통한 중간관리자의 기관 운영방향에 대한 이해도 증진 등 기관운영의 방향을 제시한 점이 인정되며, 사회적 배려계층 중심의 통계조사원 채용 등 상호 공유 및 협업의 사회적 고려 등이 적절히 고려된 점이 인정됨
- 지자체 공무원 대상 교육 및 지역통계 활성화를 위한 방문설명회 개최 등 지역사회 및 통계인식 제고를 위한 일련의 활동 등이 인정되며, 동계올림픽 등 지역현안에 대한 적극적인 제고 등이 나타남. 다만 지역대학 및 초중고 등 미래고객에 대한 통계교육을 보다 적극적으로 고려할 필요가 있으며, 직업체험 프로그램과 같은 상호작용 프로그램에 대한 고려가 요청됨

○ 조직 현안과제의 해결을 위한 일련의 노력들이 나타난 점이 인정되며, 비대면조사 확대 및 지역통계과 신설에 따른 네트워크 확충과 각 지방자치단체 현안과제(경주시 관광객 분석, 대구도시철도 사회경제 변화분석, 지역통계 선진화 등)를 반영하여 적극적으로 대응한 점이 인정됨. 또한 조직 역량 결집을 위한 내부구성원들의 소통문화 활성화와 온오프라인 확대(동북메아리 등) 등을 통한 노사간 소통채널 마련 등 다양한 측면의 조직관리 노력이 인정됨

- 현안사항 파악을 위한 사무소 방문 및 지역전담제 추진 등 각 지역단위의 업무현안 및 애로사항 파악을 위한 노력이 인정되며, 정기전보 사전예고 실시 등 상호협의를 통한 조직운영으로 소통증진을 위한 다양한 채널의 제도운영이 나타남
- 직무만족도가 낮은 집단에 대한 동기부여 및 프로그램 운영 등을 통하여 조직 내 운영상 세부적인 내부구성원 만족도 증진에 노력하였으며, 이를 통하여 내부만족도가 상승(0.31)하는 등 제도운영을 통한 조직관리 적절성이 인정됨
- 노사 간 소통활성화를 위한 기관차원의 노력 등이 인정되며, 정기전보 규정의 원칙준수 및 초과근무시간 개선 등 노사 간 협의를 통하여 연한사항 해소에 노력한 점이 인정됨. 임금협상 교섭권 위임에 따른 임금협상 해결을 위하여 적극적으로 노력한 점이 인정되며, 성과가 반영된 호봉제도로 임금구조를 개선한 점 등이 나타남

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 동북지방통계청은 비전달성을 위한 조직운영을 수립하여 조직진단을 실시하고, 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 통해 기능을 조정하

고 인력을 효율적으로 배치하고 있음

- 국정과제 추진을 위해 한시조직을 적극적으로 활용하고 있으며, 통계조사 현장관리 기능 강화를 위해 조사관리팀을 신설 운영하고 있음

○ 다만, 총액인건비제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문에, 이를 보완하기 위해 성과상여금 제도를 활용할 필요성이 있음

- 부서별 성과급 차등단계를 3단계에서 4단계로(SS등급 신설)로 확대할 필요성이 있음

○ 조직진단을 2~3년 단위로 지속적으로 실시할 필요성이 있으며, 조직기능 분화 및 전문역량 강화가 요구됨

○ 동북지방통계청은 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 바탕으로 효율적인 인력운영 방안을 마련하고 있으며, 내부직위공모제, 고충처리시스템을 운영하여 인사제도의 내부 만족도를 제고하는 등 공정하고 투명한 인사행정 구현을 위해 지속적으로 노력하고 있음. 또한 직원의 역량 강화를 위해 핵심역량 분석 및 인사연계 교육훈련체계를 설정하여 운영하고 있으며 경력단계별 맞춤교육을 시키고 있음

- 구체적으로, 인력관리계획 부분에서 외부컨설팅을 통한 표준 업무량 측정, 타당성 검증을 통한 업무량 산출, 인력재배치, 조사관리팀 신설과 인원증원. 인사교류, 현장조사원, 임기제 공무원 일자리 창출, 투명한 인사행정을 위한 역량평가제 실시, 내부 직위공모제, 고충처리시스템 운영 등의 노력을 기울임

- 성과중심의 인사관리시스템을 운영함. 성과평가결과에 따라 성과급, 인센티브를 제공함. 핵심역량분석과 인사연계 교육훈련, 경력단계별 맞춤교육, 경력단계별 전문교육, 인적자원개발, 성과중심 학습문화, 빅데이터 연구회를 운영하고 있음

○ 동북지방통계청은 휴직 출산휴가제 사전예고 등을 통해 일과 가정이 양립하는 공직문화 조성에 노력하고 있으나, 이를 다양화할 필요가 있음

- 인사제도의 합리화를 통한 조직역량강화가 필요함. 특히 인사 불만자를 대상으로 교육훈련과 협업 활동이 요구됨

- 근무순환제도의 활성화 필요성이 있음. 또한 근무기피부서에 대한 인센티브를 현실화할 필요가 있음. 인사성과에 따른 페널티 대상자는 교

육훈련을 통한 성과향상이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하여 성과우수자에 대한 포상을 실시함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 세입예산 대비 사업수입 목표 초과 달성(40백만원), 업무개선 등을 통한 예산절감(142백만원) 실적을 보임

○ 국정방향과 경영전략을 연계한 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 총액인건비 자율항목을 성과평가 결과와 연계하여 운용함(의도적 절감액: 약 25백만 원)

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행심의회 운영을 통한 효율적인 예산배분, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 관리회계정보 상시모니터링을 통한 내부자원 가용수준 우선순위 파악, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 각종 결산분석을 통한 차기 재정집행 방향수립 등의 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 행정효율화 과제 발굴을 위해 전 직원의 다양한 의견을 수렴하고 있으며, 추진과제 선정 및 실행력 확보를 위해 주관부서를 지정하고 있음. 또한 비대면조사 활성화, 영상회의 활용의 확대, 전자조사도입을 통한 수요자 접근성 개선, 선진사례 벤치마킹을 통한 효과성 분석 및 활용

노력이 인정됨

- 대내외 환경변화에 따른 기관의 업무 프로세스 개선을 위해서는 고객과 내부직원들의 의견수렴을 거쳐 기관의 현황분석(As-is analysis)을 실시하고 이를 바탕으로 프로세스 개선 전략 및 실행계획을 수립할 필요가 있음. 또한 추진과제에 대한 현황과 성과를 주기적으로 모니터링 할 필요가 있음. 업무프로세스개선 직원에 대한 보상 및 인센티브 제공이 필요하고, 전담조직의 활용가치가 미흡한 것으로 판단됨
- 업무 프로세스 개선을 위해 기관의 현황분석을 실시하고 이를 바탕으로 프로세스 개선전략 및 실행계획을 수립하는 동시에 추진과제에 대한 현황과 성과를 주기적으로 모니터링 할 필요가 있음

○ 업무효율성 제고차원에서 전담조직을 운영하고 있으며, 전자조사센터, 저비용, 고효율의 비대면 조사를 실시하여 조직의 효율성을 제고하고 있는 점, 전자조사센터 설치운영 방안에 대한 간담회를 개최하여 개인별 업무가이드라인을 설정하여 운영하고 있는 점, 응답내용 검토 자동화를 실시하여 검토시간을 감축하고 빅데이터 활용 및 조사방식을 개선한 점이 우수한 것으로 판단됨

- 다만, 업무프로세스에 대한 각각의 계획과 집행이 체계적 연계되어 운영되고 있지 않으며, 기관의 미션과 비전에 일치하는 업무프로세스 개선 노력이 미흡한 것으로 판단됨. 또한 벤치마킹 대상기관을 확대할 필요가 있으며 그리고 다른 유형의 책임운영기관을 검토하여 대상기관을 확대하여 나가야 함

○ 총괄담당자 응답내용 검토 시간이 단축되었으며, 광업제조업동향조사 추세분석 프로그램 개발을 통해 착오사례를 방지하고 있음. 통신 빅데이터를 검증할 수 있는 방법론 개발 및 이를 통한 예산절감, 영상회의 활성화를 통한 행정효율성 제고, 거리시간 단축효과가 우수한 점으로 인정됨. 또한 현장조사 우수사례, 우수연구모임, 아이디어 공모, 현장전문가 활동 실적 등을 고려한 성과 포인트 제공이 인정됨

- 그러나 적극적인 참여유도 및 우수자에 대한 인센티브 제공을 실시하고 있으나, 구성원의 적극적인 동기부여를 위해 예산범위 내에서 포상금을 현실화할 필요가 있음. 또한 빅데이터 개발을 통한 예산절감을 위해 노력하고 있지만, 행정업무처리 시간이 불확실함. 업무프로세스 개선 사항에 대한 구체적인 근거제시가 요구됨

- 따라서 각각의 추진과제에 대한 업무프로세스 개선을 통한 예산절감에 대한 구체적인 로드맵 작성이 필요함

○ 통계조사관 성과주의 도입과 근무성적평정의 객관화, 인센티브제공. 성공요인을 분석하고, 개선방안을 제공하고 있음. CASI 활용도를 높이기 위한 설문조사를 실시하고, 통계기획과정에 수요자 및 전문가 참여를 통한 심사를 도입함. 공공서비스 디자인, 전자조사센터의 운영 등 성공요인에 대한 환류계획을 제시하고 있음

- 다만 제시되고 있는 현장조사 우수사례 발표대회, 벤치마킹은 지속적인 성과창출에 합당한 시스템이나 제도라고 보기에 미흡함. 핵심성공요인 분석이 업무프로세스와 연계되어 분석이 이루어져야 하는데 이에 대한 분석이 미흡하며, 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 미흡함
- 성공요인 분석이 업무프로세스와 연계되어 분석이 이루어져야 하며, 또한 실질적인 평가 환류시스템 구축을 위해 분기별로 평가가 이루어져야 하며, 성과를 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요함

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가단의 구성은 과학, 행정, 농업 등 통계작성 및 조직운영과 관련된 외부전문가와 통계업무의 작성과 운영과 관련된 통계청 본청의 실무부서 과장급 등 분야별로 균형적으로 구성됨. 다만 외부위원의 구성 및 운영에 있어서 통계분야 전문가에 대한 활용 및 각 평가위원별 역할 및 기능을 보다 평가의 세부적인 부분과 연관성을 강화하여 자체평가의 실효성을 보다 높일 필요가 있음

- 자체평가단의 운영에 있어서 계획서 확인, 중간실사, 지표달성도 확인 및 지표에 대한 정성평가 추가 등 평가의 정성적인 부분을 고려한 점은 긍정적으로 판단됨
- 운영심의회의 운영은 자체평가 결과에 대한 메타평가 및 운영관련 사

항에 대한 논의 등 전반적으로 양호한 운영을 나타남

○ 자체평가 지침의 구체화 및 결과 조치 등은 대체적으로 적절하게 분석되었으며, 기관차원에서 '15년도 평가결과 세부분석 및 '16년도 사업반영 등이 세부적으로 제시된 점이 인정됨

- 자체평가 지침에 있어서 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 유지하였으며, 각 지표별 정성평가를 도입하여 정량지표의 한계를 고려한 평가의 다각화에 노력한 점이 인정됨
- 전년도 자체평가 결과에 대한 기관차원의 대응이 인정되며, 전년도 지적사항에 대한 세부적인 사업반영을 위하여 노력한 점이 인정됨. 특히 자체 직무만족도 조사 분석을 통하여 내부구성원들의 불만요인에 대한 구체적인 파악과 개선 계획 수립 등의 유기적인 연계성을 강화, 내부직원 만족도 향상으로 이어지는 등 계획과 성과 간 논리적 연관성을 고려한 평가결과의 환류 등이 나타난 점이 인정됨. 또한 조직 내 의사소통 강화에 대한 권고사항과 관련된 대응으로서 만족도 조사결과를 토대로 상대적으로 만족도가 낮은 그룹에 대한 소통프로그램을 운영하여, 개선의견을 수립 기관운영에 참조하는 등 자체평가 검토의견에 대한 적극적인 환류 등이 나타난 점이 인정됨
- 현장조사결과 정확도 및 가구 응답률 등 통계조사의 정확성과 정책상 인접도가 높은 지표에 대한 목표의 도전성 및 계획의 구체성이 양호하며, 특히 응답률의 경우 사업계획 및 지표검토 의견을 적극적으로 반영하여 전년대비 0.25%를 상향하여 설정한 점 등 목표의 합리성 및 도전성에 대한 명확한 고려가 나타난 것으로 판단됨
- 자체평가단 및 운영심의회의 구성과 관련되어 통계청 본청에서 일괄적으로 5개 지방통계청의 자체평가단을 운영, 평가하는 점은 기관별 상대평가의 적절성 및 효과성 측면에서는 운영상 장점이 있다고 할 수 있음. 다만 이러한 통합적 운영은 각 기관의 특성 및 운영상 차별성 등과 관련하여 오히려 각 지방의 고유성을 침해할 우려가 있음에 따라 각 지방청 간의 공통점과 차별점을 동시에 염두에 둔 자체평가단 구성 및 운영 등을 고려할 필요가 있다고 판단됨

○ 사업계획서를 중심으로 사업집행에서의 기본적인 방향설정 및 세부적인 실행과제별 구체성이 높은 점이 인정되며, 지방청 내 각 지역 사무소별 조사환경에 대한 세부적인 고려 및 노력 등이 나타남. 특히 정선 강원

랜드의 경우 년초 대비 44%의 회수율 상승이 나타났으며, 권역별 전문가를 적극적으로 활용하여 자연재해지역의 회수율이 2.3% 상승하는 등 계획의 세부적인 고려 및 준수, 상황대응 등 사업계획서에 대한 종합적인 대응 및 관리 등이 이루어 진 것으로 판단됨

- 각 지표와 관련된 계획수립을 통하여 대내외 환경 및 이해관계자에 대한 세부적인 분석이 나타났으며, 추진방향의 구체성을 고려하여 각 시행과제와 실행내용 간의 연계성이 높은 점 등이 인정됨. 특히 대구도시철도 3호선 개통이후 역세권 상권분석 등 지역사회의 관심이 높은 사업에 대한 통계서비스 제공 등 정책목표의 가시성을 높인 점이 인정됨
- 통계서비스 이해관계자의 수요를 고려하여 빅데이터 및 ICT, 행정자료 활용 등에 대한 적극적인 수요개발을 위하여 연구회 운영 및 내용검토 프로그램 등을 운영한 점이 인정되며, 이를 바탕으로 지역통계 작성기법 전수율의 경우 전년대비 46.4% 증가하였으며, 정책보도 실적 또한 전년대비 78.6% 향상되는 등 지역통계 관련 조직 확대에 따른 양적, 질적 확대가 적절히 나타난 것으로 판단됨

○ 고유사업 목표달성도와 관련된 계량지표의 경우 대부분 당초 제시된 목표를 달성하였거나 거의 근접하였으며, 지표의 적절성 및 합리성, 도전성에 대한 정량적 평가의 경우 기관 환경 및 특성을 고려한 적절한 목표치 제시가 나타난 것으로 판단됨. 특히 기관의 핵심목표와 관련된 통계의 정확성과 관련된 지표의 경우 정성적인 도전성을 고려한 가운데 정량적인 목표치 또한 달성과 근접하는 등 전반적으로 정량지표의 달성도 및 정성적 측면은 모두 적절한 것으로 나타남

- 성과지표의 합리성 및 도전성과 관련되어 가계동향조사, 가구응답율 및 지역통계 작성기법 전수율 등의 지표는 조사환경 및 담당지역 내 특성 등이 다면적인 상황에도 불구하고 기관의 운영방향 및 도전성을 고려한 지표목표를 설정, 운영한 점은 상대적으로 성과방향 및 기관운영의 의미 등을 반영한 것으로 판단됨
- 외부고객에 대한 지속적인 고려를 통하여 관광 및 역세권, 혁신도시 조성 등과 관련된 조사 및 분석 제공 등 과정상의 적실성은 인정됨. 다만 지역통계지원 만족도 및 PSCI 결과의 경우 당초 목표설정의 적극성은 인정되나, 목표 미달성 부분에 대한 분석 및 추가고려가 뒤따

라야 할 것임

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립을 위해 SWOT 분석을 체계적으로 잘 실행해 이를 바탕으로 계획이 구성되어 있음. 전략과제와 실행과제의 구성이 체계적임. 고객의 유형을 분류해 각각의 니즈에 맞춰 계획을 세움, 고객감동서비스 위한 전담 TFT 구성 등이 있음

- 직원들이 전문성과 전문인력 체계의 상대적 만족도 저하를 개선 할 체계적인 전략의 제시가 부족함. 통계조사별 고객만족도 개선은 분야별 통계자료의 전문성과 정확성, 그리고 편의성 등을 고양시킬 방안에 대한 계획이 많지 않음
- 고객만족도에 나타난 부분으로 볼 때 기관에서는 인력의 전문성을 확보하고 분야별 통계자료의 수준과 편의성을 높이는 방안을 전략적 체계에 필요함

○ 전담 TFT에 홍보분과를 신설함으로써 새로운 프로그램 등을 적절하게 홍보할 수단을 마련한 점, 수요자 니즈의 반영을 위해 국민디자인단을 운영하고 이를 통해 통합적 정보시스템을 구축하고자 한 점 등이 우수한 것으로 판단됨

- 다만 고객감동 서비스를 전달하기 위해 중심을 둔 것은 대부분 고객의 니즈를 잘 파악해 이에 맞는 통계작성 지원을 하는 쪽에 많이 편중이 되어 있고, 기관 직원들의 전문성을 높이고 높아진 전문성을 체계적으로 관리해 이를 통한 서비스의 질을 높임으로써 고객만족도를 높이는 방향으로는 진행되는 것이 많지 않음
- 따라서 대민서비스를 고객에 니즈에 맞춰 제공하는 것은 중요한 개선점이나 직원들의 전문성을 제고하는 방안을 체계적으로 마련하고 이를 통해 정확하고 보다 높은 수준의 통계자료를 도출할 수 있는 교육시스템과 성과평가 시스템이 연계되어 제시될 필요성이 제기됨

○ 자체 외부 고객(통계이용자)에 의한 만족도 조사에서 이전년도에 비해 괄목할 만한 성과(3.90→4.21)를 이룸. 특히 자료의 품질에서 높은 만족도의 향상이 있었음. 공공기관 청렴도 측정결과 최우수기관으로 선정

된 점 등을 들 수 있음

- 내부 고객평가 항목에 청렴도와 관련된 항목들이 들어 있지 않아 실제 내부직원들이 느끼는 청렴도의 개선사항에 대한 부분들이 나타나지 않음. 또한 내부직원들에 의한 자체 직무만족도는 미세하게 상승한 점 등이 있음. 그러나 자체 고객만족도 조사와 행정자치부 주관 만족도 조사 결과가 달라 자체 만족도 조사에 대한 신뢰성이 다소 의문시 되고 있음
- 자체 만족도 조사와 행정자치부 고객 만족도 조사의 결과가 엇갈리는 점은 자체 만족도 조사의 항목과 신뢰도를 높여야 할 필요성이 제기됨. 부패방지 대책이나 청렴도에 대한 내부 직원들의 만족도를 측정하는 항목들이 포함되어야 함

○ 고객만족도 조사결과를 분석하고 이에 대한 개선계획을 수립하는 신속성과 체계성, 현장직원들의 목소리를 듣고 반영하고자 여러 가지 프로그램들을 만들고 운영한 점이 우수한 것으로 판단됨

- 그러나 고객만족도 조사에서 전반적인 하락이 나타난 원인을 제대로 제시하고 있지 못함. 고객감동 서비스 추진 직원에 대한 자체적인 보상체계를 수립한 점이 부족하며, 인사와 성과급 등에 반영시키는 제도가 미흡함
- 따라서 고객만족도가 하락한 실질적인 원인을 찾아 분석하고 그에 대비책을 찾을 필요가 있음. 우수성과를 낸 유사기관을 벤치마킹해 개선방안을 찾고 실행 할 필요 등이 있음. 또한 고객만족을 실현한 직원에 대한 성과평가 체계 및 성과급과 인사에 반영하는 시스템을 구축할 필요성이 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 전년도 지적사항 및 개선요구사항을 관리역량평가의 세부지표별로 분류화해 단기와 중기, 그리고 장기로 구분해 체계적으로 반영하였음. 또한 고유사업평가 지적사항에 대해서도 개선방향을 도출해 적용했으며, 이를 위해 분야별 개선계획을 수립해 체계적으로 반영하고자 한 점은 긍정적임

- 기관은 평가지표별로 개선제언 및 권고사항을 사업계획의 일정에 맞추어 적절히 추진해 온 것으로 나타남. 상당수 지표들을 측정가능한 지표로 개선해 적용함

○ 다만 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 여전히 자체평가 고객만족도 결과와 행정자치부 고객만족도 결과가 엇갈리는 것은 자체평가 항목과 평가내용 및 응답대상자의 편중성 등을 다시 한 번 검토해 볼 필요성이 제기됨

○ 지적사항 및 권고사항을 적용할 시 실질적인 고객의 만족도 상승으로 이어질 수 있는 방법을 적용시키는 것이 필요함

- 내부직원만족도의 저하요인 검토하고 소통기반을 조성 필요성이 있음. 또한 성과지표의 경우 기관고유의 특성을 반영해야 하며, 비금전적 인센티브 강화 및 저성과자에 대한 합리적 인사관리 방안 마련이 요구됨

제 6 절 호남지방통계청 종합평가

1. 호남지방통계청 기관 현황

1) 연혁

○ 1975. 08. : 경제기획원 조사통계국 전남・전북 통계사무소 설치

○ 1990. 12. : 1급청 승격으로 통계청 전남・전북・제주 통계사무소로 개칭

○ 1998. 07. : 정부조직개편에 따라 농업통계・수산통계 일부 이관

○ 2005. 07. : 차관청 승격으로 통계청 광주전남지방통계청, 전북・제주통계사무소로 개칭

○ 2006. 01. : 책임운영기관으로 지정
(광주전남지방통계청, 전북・제주통계사무소)

○ 2008. 03. : 정부조직개편에 따라 농업통계・ 수산통계 전부 이관 받음

○ 2009. 02. : 호남지방통계청으로 확대 개편 (4과・12사무소)

○ 2011. 08. : 감사팀 신설(4과 1팀 12사무소)

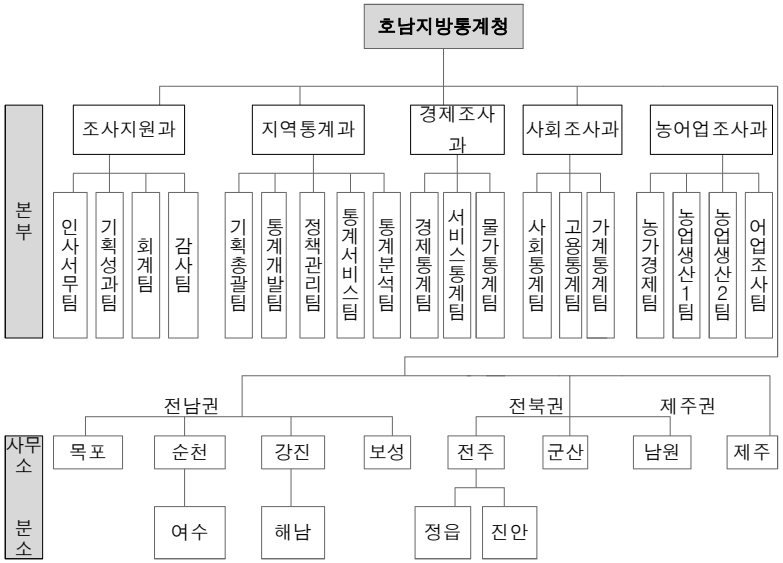
○ 2012. 07. : 전남・전북・제주의 도청 소재지 사무소의 기관장 직급 격상
(5급 → 4급 / 전주사무소・목포사무소・제주사무소)

○ 2013. 02. : 기획・성과팀 신설 ⇒ 성과관리 강화(4과 12사무소)

○ 2015. 10. : 조직개편 실시 ⇒ 지역통계과 신설, 4개 사무소 분소 전환
(순천←여수(분소), 강진←해남(분소), 전주←정읍(분소), 진안(분소))

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 5과 8사무소 4분소



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

구 분	합계 (A+B)	공무원												통계 조사관 (B)
		소계 (A)	임기제 (고위)	4급	4·5급	5급	6급	7급	8급	9급	9급			
											운전	사무	방호	
정 원	524	343	1	2	6	23	68	99	106	27	2	7	2	181
현 원	527	346	1	2	6	23	68	99	108	28	2	7	2	181
본 부	153	123	1	2	3	16	23	30	29	15	1	2	1	30
사무소	374	223	–	–	3	7	45	69	79	13	1	5	1	151

○ 예산

(단위: 백만 원, %)

구 분	예 산	예 산(현액)	구성비	결 산	집행 잔액
계	24,867	24,882	100.0	24,399	483
인건비	20,848	20,841	83.8	20,420	421
총액인건비	2,107	2,107	8.5	2,105	2
기본경비	338	345	1.4	344	1
통계조사지원	1,334	1,334	5.3	1,277	57
정보화	162	162	0.7	162	–
수입대체경비	78	93	0.3	91	2

3) 기관의 주요 임무

○ 호남권 각종 국가기본통계 자료의 수집 · 처리 및 제공

○ 호남권 지역통계 확충 및 활성화

○ 행정운영의 효율성과 서비스의 질적 향상을 통한 책임행정 구현

4) 2016년도 사업목표

○ 통계조사의 정확성 제고
○ 지역통계 확충 및 내실화
○ 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보
○ 성과주의 중심의 책임행정체계 고도화

가. 정확한 현장조사로 고품질 통계 생산
○ 조사환경 개선
○ 조사품질 제고
○ 직원역량 강화

나. 지역통계 확충 및 내실화
○ 지역통계 생산성 제고
○ 지역통계 전수자원 강화
○ 지역통계 서비스 강화

다. 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보
○ 고객중심 친환경 서비스 강화
○ 미래고객 통계인식 저변 확대

라. 성과주의 중심의 책임행정체계 고도화
○ 성과지향 조직운영
○ 직원중심 조직문화 제고
○ 일하는 방식 개선

2. 호남지방통계청 평가결과

1) 기관 총평

○ 호남지방통계청은 사업계획의 적합성, 기관장 리더십, 조직・인사관리의 적절성, 업무프로세스 개선실적, 자체평가의 적절성, 고객감동서비스 추진실적, 전년도 개선요구사항 반영도는 비교적 양호한 것으로 평가됨. 다만 상대적으로 재정건전성 제고 성과 평가가 다소 미흡하여 향후 개선노력이 요구됨

○ 리더십 및 전략
- 사업계획의 적합성: 운영계획 및 사업계획의 적합성은 긍정적으로 평가되며, 성과계획도 어느 정도 잘 구축된 것으로 보이나, 전략과제별 CSF 및 KPI 도출에서 신규지표 도입에 대한 근거가 부족함. 또한 사업계획수립을 위한 체계적인 계획을 마련하고 있지만, 중점전략 도출에 문제를 내포하고 있는 점은 개선할 필요가 있음
- 기관장 리더십: 대내외 환경 변화 및 기관경영 중장기 계획 마련 등을 통한 전략체계도의 마련 등 비전, 미션에 대한 구체적인 방안을 수립하고 이를 체계적으로 시행한 점은 긍정적으로 평가됨. 또한 다양한 협업을 통해 기관의 브랜드 가치를 제고시키고자 한 점도 높이 평가됨. 다만, 지방통계청 간 협업 및 공유 사례가 활발하게 나타나고 있지 않고, 노사문제에 대한 기관차원의 적절한 대응이 다소 부족한 점은 개선의 여지가 남아 있음

○ 조직 효율성
- 조직인사관리의 적절성: 조직의 미션분석을 통해 기관의 조직 개편방향을 제시하고 있으며, 조직의 현상 파악을 위한 다각도 조직진단을 실시하고 있는 점, 그리고 성과중심 인사관리, 공정하고 합리적인 인사운영, 현장조사 효율화, 지역통계 활성화, 핵심 업무 역량강화를 위한 노력은 높이 평가될 수 있는 대목임. 다만, 소통채널이 다소 미흡한 점, 그리고 다양한 일과 삶의 균형정책 제도화 노력, 대체 인력의 전문성 강화를 위한 다양한 방안 검토와 같은 과제는 개선할 필요가 있음

- 재정건전성 제고 성과: 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 또한 국정방향과 경영전략을 연계한 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함. 그러나 조사 및 품질관리형 기관과의 상대적 비교 평가에 있어 예산계획 적절성 및 합리성이 다소 미흡한 수준에 머물고 있어 보다 강화된 성과창출 노력이 필요할 것으로 보임
- 업무프로세스 개선 실적: BPR 방법론에 의한 업무프로세스 개선 추진체계가 구축, 인력감축에 따른 현장조사 효율화 위한 지역전담제 실시, 지역민 편익 증진을 위한 정책 맞춤형 지역통계 개발 등을 통해 볼 때, 업무프로세스 개선 실적은 우수하다고 할 수 있음. 다만, 외부고객 개선 요구에 대한 상시 모니터링 체계 미흡, 업무프로세스 개선을 통해 어떻게 효율성을 제고시킬 수 있는가에 대한 평가 및 환류시스템 미미, 그리고 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련의 미흡 문제는 개선할 필요가 있음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영실적, 운영심의회 활용 실적 등은 대체적으로 양호하게 판단됨. 또한 자체평가 지침의 구체화 및 결과 조치 등은 상대적으로 적절한 것으로 나타났으나, 환류 및 취약점 분석 등과 관련된 세부적인 부분에서의 개선의 여지가 남아 있음. 사업계획서를 중심으로 사업집행에서의 기본적인 방향 및 중간보완을 통하여 실제 업무집행에서의 고려점 등을 반영한 점은 인정되나, 계획수립과 관련된 다양한 활동 및 지역적 특색을 고려한 구체적인 실행방향과의 연계성이 다소 불명확한 점은 개선할 필요가 있음
- 고객감동서비스 추진실적: 전반적으로 우수한 수준임. 다만, 고객감동 추진전략의 우선순위를 도출하는 근거가 다소 부족하고, 저성과자에 대해서는 逆인센티브 보다는 성과향상 방안을 강구할 필요가 있음
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전반적으로 매우 우수한 수준에 있다고

평가할 수 있음. 다만, 금전적 인센티브는 제공되고 있으나 인사상 포상과 연계된 부분이 취약하고, 개선안 도출과정에서 직원들 간의 참여와 소통 부분이 다소 미흡한 것으로 평가됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성 명	소 속
위원장	남경희	한국표준과학연구원
위원	강영철	고려대학교 공공행정학과
위원	박성환	한밭대학교 경영회계학과
위원	이범규	대전세종연구원
위원	이은주	농림수산식품기술기획평가원
위원	정양헌	한국과학기술원 경영학과
위원	김대호	통계청 경제총조사과장
위원	윤연옥	통계청 사회통계기획과장
위원	송성헌	통계청 조사기획과장

○ 자체평가단 운영실적

- 일시 : '17 .1. 25.(12:00~16:50)
- 장소 : 통계센터 중회의실
- 참석인원 : 9명

○ 운영심의회 구성

구분	성 명	소 속
위원장	임 재 학	한밭대학교 경영회계학과
위원	남 경 희	한국표준과학연구원
위원	권 경 득	선문대학교 행정학과
위원	조 창 상	통계청 기획조정관
위원	김 광 섭	통계청 경제통계국장
위원	최 연 옥	통계청 사회통계국장
위원	최 성 욱	통계청 조사관리국장

○ 운영심의회 개최실적

- 일시 : '17 .2. 7(목), 13:00~15:30
- 장소 : 대전청사 2동 207호 소회의실
- 참석인원 : 6명

나. 평가방법

○ 행정자치부 평가지침 및 자체 평가편람 준용

- 계량지표
  · 설정된 목표와 실적을 비교하는 '목표달성도 평가'
  · 지표별 목표달성도 이외에 계획, 과정, 성과 등에 대한 평가위원의 환류 의견 제시
- 비계량지표
  · 자체평가단이 평가요소별 등급평가 후 등급에 따른 평점의 가중 평균
  · 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 이용
- 고객만족도 지표
  · 고객만족도조사 결과 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산(원점수+가산점)

다. 평가항목

성과지표	구분	평가점수 (100점 만점)			지표 가중치 (%)	최종점수 (종합평가점수 *가중치)
		정량	정성	종합		
현장조사 결과정확도	계량 지표	99.99	93.00	98.59	20	19.72
가계동향조사 가구응답률	계량 지표	100.00	92.34	98.47	5	4.92
직원역량강화율	계량 지표	99.40	93.67	98.25	5	4.91
지역통계 작성기법 전수율	계량 지표	100.00	94.00	98.80	10	9.88
지역통계 생산·가공실적	계량 지표	100.00	92.00	98.40	10	9.84
지역통계 전수지원 만족도	계량 지표	100.00	91.67	98.33	10	9.83
고객서비스만족도	계량 지표	90.40*	–	90.40	15	13.56
내부직원 만족도	계량 지표	99.20	94.00	98.16	5	4.88
비대면조사율	계량 지표	100.00	91.67	98.33	10	9.83
현장조사 인력운영의 적절성	비계량 지표	–	89.00	89.00	10	8.9
총계					100	96.28/100

(2) 평가결과

○ 현장조사결과 정확도

- 사업환경 분석 프로세스는 적절하나, 전년도 지적사항에 대한 피드백이 다소 부족함. 또한 예측하기 어려운 내·외부 환경변화에 대한 구체적인 대응노력의 제시가 요구됨

○ 가계동향 가구응답률

- 착안사항에 맞춰 전체적으로 잘 이행됨. 포상강화를 통한 응답률 향상 방안 보다는 중장기적으로 가계부 회수율을 향상시킬 수 있는 계획 수립이 요구됨

○ 통계전문 역량강화율

- 전년도 평가결과, 전문가 및 이해관계자 의견 수렴 등의 과정을 거쳐 전략방향을 설정한 것은 적절함. 책임운영기관 평가지표를 부서 및 개인 BSC로 직접 연계하는 것은 검토해 볼 필요가 있음.

○ 지역통계 작성기법 전수율

- 지역통계 작성기법 전수가 조사기획, 현장조사, 보고서 작성에 치중 되어 있으며 통계 컨설팅 지원 등 프로그램 개발이 필요함. 사회조사 표준화 시행시 지자체 수요증가로 업무부담이 가중되었으나, 결과 보고서 부분대행 등으로 직원 부담이 경감됨

○ 지역통계 생산·가공실적

- 전년 실적치, 지역통계과 신설 등을 감안할 때, 적극적 목표 설정이 다소 미흡함. 온라인 홍보 강화로 적은 비용으로 높은 홍보효과를 달성한 점은 인정됨.
- 온라인 홍보 투입예산 전년대비 58.6% 감소, 홍보 노출 31% 증가

○ 지역통계 전수지원 만족도

- 지역단위의 수요 인프라 발굴 등 과제 관련 정책 효과와 관련된 효과성이 적절히 나타난 점이 인정됨

○ 내부직원 만족도

- 2013~2015년도 목표치 달성을 하지 못함 점을 감안할 때 전년도 실적치 대비 5.0 상향 조정한 점은 매우 적극적인 목표 설정으로 인정됨

○ 비대면조사율(조직효율성 강화지수-자율지표)

- 대내·외 환경변화에 따라 경제부문 뿐만 아니라 가구, 농어업 부문으로 비대면조사 확대를 조직 효율성 관리방향으로 설정함. 조직문화와 관련된 계획 수립 및 실행 간의 연계성이 인정됨.

○ 현장인력 운영의 적절성

- FOCUS 관점의 인력운영 관리 필요성 제시 및 계획의 체계가 구체적임. 다만 노사관계, 임금교섭 등 청 차원의 현안 및 추진과제에 대한 체계적인 추진 및 관리내용이 다소 부족함

○ 자체평가단 운영 및 보고서 작성의 적절성

- 행정, 통계, 회계분야 전문가를 포함한 외부 평가위원 6명과 업무분야를 골고루 평가할 수 있도록 경제총조사과장, 사회통계기획과장, 조사기획과장으로 자체평가단을 구성한 것은 적절함
- 정성평가는 성과지표별로 계획, 과정, 성과를 5가지 평가요소로 나누어 평가결과 및 평가의견을 보고서에 명시하였으며, 자체평가위원들의 정성평가 내역을 제시함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 호남지방통계청은 기관 특성과 실행역량 및 정책 환경 등에 대한 분석(PEST, 7S, SWOT 등)을 실시하고, 중장기 발전전략 로드맵에 기초하여 사업계획을 수립하고 추진함

- 설립목적에 부합하는 비전-전략목표-전략과제-실행과제를 체계적으로 구성하고, 핵심성과지표를 부서 핵심성과지표와 연계함
- 외·내부 고객 분석, 고객만족도 점수 90점 이상 유지, 내부고객과의 접점확보를 위해 노력함. Cross-SWOT 전략분석과 현장조사 고품질화, 고객중심서비스 차별화, 지역통계 선진화, 지속가능한 성과를 고도화함
- 성과지표의 대표성을 명확히 하고 있는데, 참여 성과지표 도출, 목적-비전-목표와 연계된 지표도출, 소통채널을 통한 구성원 의견수렴, 공감대 형성, 책임운영기관 종합평가 지적사항을 반영한 지표를 개선함
- 성과평가와 보상체계를 체계적으로 연계하기 위하여 우수성과자에 대한 금전적 인센티브뿐만 아니라 특별승급제도 등의 비금전적 인센티브를 지방통계청 최초로 도입하는 등 성과지향적인 책임행정체계를 구축하고 있음
- 성과를 효과적으로 모니터링하기 위하여 성과지표를 핵심/집중/일반관리의 3가지 유형으로 구분하여 관리방식을 체계화하고 진척도가 미진한 사업을 조기발견하고 대응하는 체제를 구축함
- 성과지표의 계량화를 통해 비계량지표 '현장조사 인력운영의 적절성' 필요하며, 성과연계 차별적 보상, 성과 부진 자에 대한 역량개발지원을 강화해야 함

○ 성과계획은 적합하게 수립된 것으로 평가됨. 다만, 환경분석을 통한 정확한 목표설정과 참여와 교육을 통한 목표를 명확히 할 필요성이 있음

- 기관의 내부역량 및 외부환경에 대한 보다 분석적인 검토가 필요하며, 타 기관에서 사용하는 PEST, 7S, SWOT분석 등의 기법을 사용함
- 전략과제별 핵심성공요인 및 핵심성과지표(KPI)도출에서 신규지표 도입에 대한 근거가 부족함. 2016년 핵심전략방향 중 현장조사 효율화를 대표하는 '핵심성과지표'를 신규지표로 도입하였으나, 도입에 대한 설명이 부족함
- 사업계획수립을 위한 체계적인 계획을 마련하고 있지만, 중점전략 도출에 문제를 내포하고 있으며, SO, ST, WO, WT전략에 대한 구체적인 전략이 맞지 않고, 중복되어 있음
- 온/오프라인 의사소통 채널을 활용한 구성원 의견수렴 및 공감대 형성 등이 일반적인 수준에 그치고 있음
- 사업계획 적합성 문제, 직원역량강화, 고객중심 친환경 서비스 강화, 일하는 방식개선 등은 전략과제라기 보다는 실행계획의 성격이 강함
- 외부전문가 활용이 미흡하고, 구성원과의 내용전달을 명확히 하고, 소통과 참여를 통해 의견교환이 필요함
- 기관은 성과지표의 목표를 연평균 성장률, 추세치 등 지표에 적합한 방법으로 설정하고 외부평가위원을 통한 목표치 상향이 이루어졌음을 제시함. 다만 성과지표 유형별로 상이한 목표설정 방법을 적용하는 논리적 근거를 구체화 및 체계화하여 계량지표 평가의 신뢰성 및 객관성을 높이기 위해 노력할 필요가 있음
- 또한 일부 중요한 계량 성과지표에 대해서는 기관이 설정한 목표치 수준의 도전성 및 타당성을 국내외 타 유사기관의 실적 비교를 통해 검토하여 평가의 신뢰성을 개선할 필요가 있음

나. 기관장 리더십

○ 대내외 환경 변화 및 기관경영 중장기 계획 마련 등을 통한 전략체계도 마련 등 비전, 미션에 대한 구체적인 방안 수립 및 시행 등이 나타남
- 지속가능 리더십을 중심으로 핵심가치에 대한 리뷰와 이를 통한 경영이념 반영 등 비전 및 미션에 대한 재구성을 통하여 조직 관리 시스템 개선 노력 등이 나타남

- 실천운동의 DO & DON'T에 대한 구체적 제시 등 전사적 실천운동을 통하여 기관의 핵심가치 강화를 위한 가치체계의 구체화와 이에 대한 실천방향 등을 정립, 전사적인 부분에서 변화를 추구하려 노력한 점이 인정됨
- 실행력과 관련된 세부적인 부분에서 미션 및 비전의 역할 및 이에 대한 기관장의 각 사업별 미시적 운영방향의 구체화 등 보다 비전 및 미션의 가시적인 업무활동과의 연계성에 대한 고려가 필요한 것으로 판단됨

○ 전반적으로 단계별 평가를 통한 실행력 향상을 도모하였으며, 중장기 전략목표 설정과 근거의 구체적인 제시를 중심으로 성과지표의 대표성과 연계성을 세부적으로 고려함
- 사업계획과 성과관리 간 방향설정 및 병렬에 따른 전략과제와 실행과제, 부서 및 개인의 KPI 간 연계성을 유지한 점은 인정되며, 전략목표 달성을 위한 실현가능성 제고를 위한 각 단계별 기관장의 역할이 제시된 점 등 관련 내용이 나타남
- 중장기 발전계획을 중심으로 당해 연도 사업운영계획의 수립과 이를 통한 전략적 자원 배분 등 중장기 전략의 효율적 시행을 위한 구조 및 과정상의 적절성이 인정됨
- 목표설정-실행-모니터링-환류 과정을 중심으로 각 사업별 관리가 나타났으며, 각 업무별 차별화된 과정관리 등 계획달성을 위한 기관장의 방향제시와 확인 등 종합적인 부분에서 각 목표별 관리가 나타난 점이 인정됨. 그 결과 지역통계 전수실적 상승 및 고객만족도 상위권 유지(5년연속 90점 이상 유지) 등 외부고객과 관련된 부분에서 가시적인 성과가 나타난 점이 인정됨

○ 이해관계자 가치 중심의 공유, 협력체계 등이 나타나고 있으며, 가치사슬을 중심으로 이해관계자의 분류 및 각 대상별 공동 TFT 운영 등 기관운영에서의 협업과 지역통계를 중심으로 기관의 외부가치 증진 등 이해관계자와의 관계 확립 및 발전을 위하여 노력한 점이 인정됨
- 내부구성원에 대하여 총괄부서 및 지원부서 간 연계성을 강화하고, 본부직원 상호면담(5회), 기관장 소통행사(15회), 중행노 및 전통노 합동 워크숍 개최 등 내부구성원에 대한 소통강화와 관련된 부분에 대한 다

양한 노력들이 나타난 점이 인정되며, 이를 통하여 만족도 제고 및 내부구성원 직무스트레스 하락(11.9점) 등 가시적인 결과가 나타난 점이 인정됨

- 다양한 유관기관과의 연계 및 협업 등이 나타났으며, 유관기관과의 협업사업 강화를 통하여 직무스트레스 및 문화융합사업 등 기관 간 연대를 통한 사업 추진 등이 나타남

○ 기관 고유목표와 운영방향을 고려한 다양한 프로그램 운영 및 제도개선 등이 나타났으며, 현안과제 실행을 위한 효율적 공간배치 및 직무인증제도 추진 등 현안을 관리하기 위한 제도적 노력 등이 나타남. 중요도 및 시급도를 반영한 주요현안과제 선정 등 내외부 현안 연계성 강화 등이 인정됨

- 실행과제와 세부과제 간의 총괄 부서를 지정하고, 중요직무급 제도를 활용하여 상대적으로 우수한 과에 대하여 총괄기능을 부여, 과제수행 TFT 구성을 통한 팀장 및 팀원, 총괄자 등이 공통적으로 연계, 운영하여 각 세부과제의 실행력을 강화시킨 점 등이 인정됨

- 지역통계 활성화 체계를 구축하여 전략적 수요발굴을 위한 각 지역별 지차체 통계인식 정도에 따른 차별화된 전략적 접근이 나타난 점이 인정됨. 정책 맞춤형 지역통계 개발을 위한 지역사회지표 표준화 및 특화통계 (완도군 어업실태조사, 제주도 관광동향조사, 광양 입주사업체 실태조사 등)를 개발하는 등 지역 통계 개발 및 통계조사의 적실성을 높이기 위한 노력 등이 인정됨. 다만 상대적으로 지방통계청 간 협업 및 공유 사례가 활발하게 나타나고 있다고 보기에는 한계가 있으며, 노사문제에 대한 기관차원의 적절한 대응은 다소 부족한 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 조직의 미션분석을 통해 기관의 조직 개편방향을 제시하고 있으며, 조직의 현상 파악을 위한 다각도 조직진단을 실시하고 있음. 기관의 전략목표 달성을 위해 총괄조직과 실행조직을 연계해 유기적으로 조직을 운

영하고 있으며, 국정과제와 주요현안 과제 수행을 위해 맞춤형 조직을 잘 활용하고 있음. 또한 대외기관과 협업체계를 강화하여 고객중심의 서비스를 지속적으로 창출 지원하고 있음

- 외부전문가 활용, 핵심사업 세분화, 현장조사 기능강화, 고객관리 분화, 조직개편 등을 추구하고 있음

- 국정과제 추진을 위한 강소형 TFT활용, 새로운 팀 구성(통계로 보는 세상, 책임운영기관 간 협력), 현안과제 해결위한 맞춤형 조직(현장조사, 지역통계, 고객 등)을 구축함

- 총액인건비제, 성과향상 동력 확보, 전 직원 의견수렴을 통한 내부 행정규칙, 권한위임, 책임차별화 전략을 마련하고 있음

○ 비록 총액인건비 제도에 대한 공감대가 형성되어 있다고 하나 총액인거비제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어려움이 있음. 이를 보완하기 위해 성과상여금 제도를 활용할 필요도 있음. 현재 4등급의 성과상여금 단계를 5단계로 확대할 필요성이 있음. 이는 대다수의 책임운영기관이 구성원의 업무 성과에 따라 성과상여금을 지급하고 있지만 성과상여금이 조직구성원의 동기부여에 실질적인 역할을 제대로 수행하고 있지 못하기 때문임

- 조직관리 자율성 차원에서 조직진단을 통한 조직개편은 바람직하지만 실제 조직구성원의 업무량 측정, 환경변화분석, 조직역량 등을 파악하여 구조개편, 기능통합 등이 이루어져야 함

- 현안문제해결을 위한 TFT을 활용하는 것으로 바람직하지만, 현장조사를 위한 지역통계과, 통계분석 팀, 내부직원만족 개선추진단 등 다소 불필요한 팀으로 판단됨. 소통채널 구축필요. 소통강화를 통한 문제해결 가능하다고 판단됨

○ 인사방향으로 성과중심 인사관리, 공정하고 합리적인 인사운영, 직무역량강화는 바람직하며 현장조사 효율화, 지역통계 활성화, 핵심 업무역량을 강화하고 있음. BSC 성과평가와 연계한 인사시스템이 구축되어 있으며, 중요도 와 난이도를 고려한 직급별, 부서별 지급인원을 배정하고 있음. 또한 업무공백을 최소화하기 위해 대체인력뱅크 상시 인력풀을 관리하고 있으며, 일과 가정이 양립할 수 있는 가정친화적 공직문화 조성을 위해 노력하고 있음. 직원전문성 제고를 위해 성과지원관리 프로

세스와 연계해 현장중심의 핵심인재 양성을 위한 역량프로그램을 운영하고 있음

○ 호남지방통계청은 일과 가정이 양립하는 공직문화 조성에 노력하고 있으나, 이를 다양화할 필요가 있음(예: 친가족 정책, 개인신상지원 프로그램 운영 등). 주요 국정과제 및 주요현안과제 추진을 위해 임기제 인력을 증가시키고 있으나 대체인력의 전문성 문제가 존재하며 업무연속성 및 신분안정화를 저해하는 것으로 판단됨. 성과중심 인사관리제도로 중요 직무급 지정, 발탁승진제도, 특별승급 정례화 등을 제시, 하지만 이들 제도 중 특별승급정례화는 성과보다는 연공서열, 직원선호도에 따라 좌우될 가능성이 존재함

○ 다양한 일과 삶 균형정책을 제도화할 필요가 있음. 그리고 대체 인력의 전문성 강화를 위한 방안 검토가 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중장기 경영전략에 기초한 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립 및 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하여 성과우수자에 대한 포상을 실시함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로, 지역통계 대행사업(120백만원) 전년 대비 130% 증가, 영상회의 등 업무개선 등을 통한 예산절감(555백만원) 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인 등 회계운영의 전산화를 통한 예산 집행의 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 국가전자조달시스템을 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 총액인건비 자율항목을 성과평가 결과와 연계하여 운용함(의도적 절감액 : 약 51백만원)

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행심의회 운영

을 통한 사업선정 타당성 심사와 전략적 예산편성, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 재정집행 및 회계 모니터링 등을 통한 제반 노력, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 각종 결산 분석을 통한 재정운영계획 고도화 노력 및 내·외부 고객 재정만족도 제고 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스개선 추진체계는 BPR 방법론을 통해 구축되어 있으며, 자체 제안제도 운영을 통해 아이디어 발굴을 상시화하고 있음. 또한 총괄조직, 실행조직, 지원조직이 유기적으로 연계하여 기관의 업무 프로세스 개선과 성과를 창출하고 있음. 또한 벤치마킹, 전담조직, 직원활성화, 성과관리TFT. 행정효율화 과제 선정시 전략적으로 우선순위를 정하여 결정하고 있음

- 협업 강화를 위해 외부고객의 개선 요구에 대한 상시 모니터링이 필요함. 행정프로세스 개선을 위한 소통기반 마련요구, 소통 공간, 소통위원회 등 활성화 필요 있음. 그리고 우수한 타 책임운영기관의 소통노력을 벤치마킹하거나 지역전담제를 통해 나타나는 예산절감분야를 명확히 밝힐 필요성이 있음

- 외부고객의 개선 요구에 대한 상시 모니터링이 필요함. 그리고 업무프로세스 개선 사항 중 직원과 소통 강화, 소통인프라 구축을 고려할 필요 있음

○ 인력감축에 따른 현장조사의 효율화를 위해 지역전담제를 실시하고 있으며, 지역통계 활성화를 위한 업무프로세스 개선을 위해 지자체별 민원창구를 일원화하고 있음. 또한 지역민의 편익증진을 위해 정책맞춤형 지역통계를 개발하고 있고 전국 최초로 특화 통계를 2건 개발하였으며, 통계정확성 개선 및 저비용으로 시의성 있는 지역통계를 생산하여 예산 및 응답시간을 절감하고 있음

- 비대면 조사의 효과적 확대를 위해 어떠한 업무프로세스 개선을 통해 어떻게 효율성을 제고시킬 수 있는가에 대한 평가 및 환류시스템 구축이 필요함. 또한 지역전담제와 전자조사센터를 운영하므로 이동거리,

시간과 비용감소가 예측되지만, 이로 인해 발생되는 인력증원은 예산 증가를 야기함(임기제 공무원 6.2% 증가)

- 비대면 조사의 효과적 확대를 위한 업무프로세스 효율성을 제고를 위한 평가 및 환류시스템 구축이 필요함. 또한 외부고객만족도 지속적인 조사, 지역민 편익증진에 대한 확인 필요성이 있음

○ 효율적인 업무분장을 통해 현장조사 효율화를 달성하고 있으며, 지역민 편익 증진을 위해 정책 맞춤형 지역통계를 개발하였음. 또한 시의성 있는 지역통계 생산으로 예산을 절감하고 있으며, 행정자료를 활용한 경제총조사로 예산과 응답시간 감소로 응답 부담을 해소하고 있음. 영상회의 활성화를 통해 출장예산과 시간을 절감하고 있음

- 구성원의 자발적인 참여유도를 위해 예산의 범위 내에서 인센티브를 현실화하여 적극적인 동기유발 요인이 되도록 해야 함. 또한 외부 경영효율화 프로그램을 어떻게 활용하여 성과를 보이고 있는지에 대한 구체적인 설명이 미흡함
- 외부전문가의 범위를 확대하고 예산범위 내에서 인센티브를 현실화할 필요성이 있음

○ 창출된 성과요인 분석을 위한 새로운 도약기반이 잘 마련되어 있음. 또한 지역의 환경, 기관특성에 맞는 현장조사방식, 소통, 맞춤형 회의 등을 운영하고 있음

- 다만 지속적인 성과창출을 위한 제도와 시스템을 운영한다고 하고 있으나 제시된 현장조사 우수사례 발표대회는 이에 합당한 시스템이나 제도라고 보기에 미흡함. 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 미흡함
- 따라서 개인별 현장조사 업무량의 적정한 배분이 필요하고, 성과를 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요함

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가단의 구성은 과학, 행정, 농업 등 통계작성 및 조직운영과 관련

된 외부전문가와 통계청 본청의 실무부서 과장급 등 통계업무의 작성과 운영과 관련된 분야별 균형적으로 구성됨. 다만 외부위원의 구성 및 운영에 있어서 통계분야 전문가에 대한 활용 및 각 평가위원별 역할 및 기능을 보다 평가의 세부적인 부분과의 연관성을 강화하여 자체평가의 실효성을 보다 높일 필요가 있음

- 자체평가단의 운영에 있어서 계획서 확인, 중간실사, 지표달성도 확인 및 지표에 대한 정성평가 추가 등 평가의 정성적인 부분을 고려한 점은 긍정적으로 판단됨
- 운영심의회의 운영은 자체평가 결과에 대한 메타평가 및 운영관련 사항에 대한 논의 등 전반적으로 양호한 운영을 나타남

○ 자체평가 지침의 구체화 및 결과 조치 등은 상대적으로 적절한 것으로 나타났으나, 환류 및 취약점 분석 등과 관련된 세부적인 부분에서의 고려가 필요함

- 자체평가 지침에 있어서 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 유지하였으며, 각 지표별 정성평가를 도입하여 정량지표의 한계를 고려한 평가의 다각화에 노력한 점이 인정됨
- 전년도 자체평가 결과에 대한 기관차원의 대응이 인정되나, 전년도 사업결과에 대한 세부적인 분석 및 이에 대한 '16년 사업반영 여부는 다소 고려할 부분이 있음. 특히, 지표관리 분석도구로 제시된 F.O.C.U.S 분석의 경우 분석의 적실성 및 구체성에서는 적절하다고 판단됨. 하지만, 해당 내용에 대한 분석상의 적절성 및 명확성 부분에서 몇몇 고려점이 나타남. 특히, 각 지표에 대한 인지과정 단계에서 해당 분석도구와 실제 내용 간의 논리적 연계성 등이 다소 불명확한 부분 들이 간간히 나타남에 따라 분석상의 적절성 및 도구적 적합성 등을 종합적으로 고려하여야 할 필요가 있다고 판단됨
- 실행과제와 성과지표 간의 연계성을 중심으로 각 지표의 중요도 및 난이도별 차이 및 실행과정에서의 적실성 등을 향상시키기 위하여 노력한 점 등이 인정됨. 특히 가계동향조사 가구응답률 및 지역통계 지원 만족도 등 전년대비 전략적 목표관리가 필요한 과제에 대한 과정상의 효과성을 높이기 위한 노력이 필요함
- 자체평가단 및 운영심의회의 구성과 관련되어 통계청 본청에서 일괄적

으로 5개 지방통계청의 자체평가단을 운영, 평가하는 점은 기관별 상대평가의 적절성 및 효과성 측면에서는 운영상 장점이 있다고 할 수 있음. 다만 이러한 통합적 운영은 각 기관의 특성 및 운영상 차별성 등과 관련하여 오히려 각 지방의 고유성을 침해할 우려가 있음에 따라 각 지방청 간의 공통점과 차별점을 동시에 염두에 둔 자체평가단 구성 및 운영 등을 고려할 필요가 있다고 판단됨

○ 사업계획서를 중심으로 사업집행에서의 기본적인 방향 및 중간보완을 통하여 실제 업무집행에서의 고려점 등을 반영한 점은 인정되나, 계획수립과 관련된 다양한 활동 및 지역적 특색을 고려한 구체적인 실행방향과의 연계성에 대한 고려와 반영 등은 다소 불명확함

- 담당지역에 대한 맞춤형 통계분석 제공을 통한 해당 지방자치단체의 정책수립 기초자료 활용도를 제고하는 등 외부고객에 대한 정책적 고려를 중심으로 사업성과의 효과성을 증진하고자 노력한 점이 인정되며, 내부직원에 대한 업무환경 개선에 대한 대처 및 조직관리의 반영 등 적절한 관리가 나타난 것으로 판단됨. 특히 현장조사 직원들의 업무환경상 애로점을 고려한 건강관련 수준판단 및 측정에 따른 제도적 대응 등이 나타남. 이에 따라 통계조사 직원들의 업무관련 스트레스 수치가 전년대비 약 20%정도 (48.13점) 하락하는 등 조사정확도에 대하여 영향을 미칠 수 있는 조직행태적 요소들에 대한 기관차원의 대응이 이루어지고 있는 점이 인정됨

- 조사비율상 호남청의 중요성이 나타난 어업동향조사 등에 대한 정확도 향상 및 관리를 위하여 내검규칙을 확대하였으며, 관련조사 현장전문가 활용을 통한 교육 강화 및 멘토링 등 조사의 질적 향상을 위한 과정개선 및 대응 등이 운영된 점이 인정됨

○ 고유사업 목표달성도와 관련된 계량지표의 경우 대부분 당초 제시된 목표를 달성하였거나 거의 근접한 결과치를 나타낸 점이 인정됨. 특히 지역통계와 관련된 지표인 지역통계 작성기법 전수율 및 지역통계생산실적의 경우 각각 14.5점과 45건을 나타내어 당초 목표대비 112.4%와 100%의 달성도를 나타내는 등 통계정확성 및 활용과 관련된 지표의 경우 전반적으로 사업효과성에 미달하는 사항은 없는 것으로 판단됨

- 전반적으로 성과지표의 합리성 및 도전성은 적절성을 유지하고 있다고 판단되며, 상당수 지표의 경우 정량지표 목표치의 경우 달성하였거나

거의 달성치에 근접한 것으로 나타나 지표설정상 논리적 오류는 크지 않다고 판단됨. 특히 현장조사 결과정확도나 가계동향조사 가구응답률 등의 지표의 경우 다소 목표달성도의 변동 폭이 나타나며, 상대적으로 목표치 달성이 쉽지 않은 행정환경을 포함함에도 불구하고 적절한 목표치를 제시한 것으로 판단됨. 자체평가단의 지표에 대한 정성적인 판단 및 지표의 성격 등을 종합적으로 고려할 때, 평가과정상의 적절성은 확보하였다고 할 수 있으나 몇몇 지표의 경우 정량적 달성치를 미달하는 경우가 있었으며, 각 지표에 대한 목표치 및 가중치 결정과 관련하여 계획상의 적절성 및 합리성에서 다소 '16년도를 기준으로 세부적인 과제운영 측면이 불명확하게 제시된 측면이 있는 점이 나타난 것을 판단됨

- 조직효율성과 관련된 자율지표의 경우 비계량지표의 성격상 제시된 지표관리 분석도구의 적절성과 다소 부분적으로 정합성이 떨어지는 내용이 있었으며, 특히 환경변화에 대한 조직관리 및 직원역량과 연계되는 사항에 경우 이에 대한 분석 및 관리의 노력한 점은 인정되나, '16년도의 환경변화 및 조직운영상의 핵심사항과 조직관리체계와 역량강화 등이 어떻게 유기적으로 연계되는지에 대한 보다 세부적인 계획 마련과 실행전략 수립 등이 고려될 필요가 있었다고 판단됨. 또한 지역통계과 확대에 따른 조직운영상의 변동고려 및 1인당 업무증가, 조사환경 변화 및 노사관계상 고려사항 발생 등 조직차원의 환경변화 및 이에 대한 대응 등이 요구되었던 점을 고려할 때, 현안사항에 대한 기관차원의 계획수립 상 세부적인 부분이 부분적으로 실제 운영에서의 고려사항을 미시적으로 고려하지 못한 부분은 향후 개선해야 할 것으로 판단됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객의 분류기준을 5종류로 보다 세분화해 이를 통해 고객 니즈를 체계적으로 파악했다는 점, 고객의 유형에 맞추어 고객감동 추진전략과 실행계획을 수립한 점, 실행계획 속에 조직진단을 통해 내부직원들의 만족도를 높이기 위한 전략을 체계적으로 만들었다는 점 등이 우수한 것으로 판단됨

- 다만, 고객감동 추진전략의 우선순위를 도출하는 근거가 다소 부족하며, 단기와 중장기 전략들이 나누어지지 않은 점 등이 미흡함. 또한 잠재고객의 기관인지도가 높지 않음. 다양한 홍보방법이 미흡한데, 보다 차별화된 방법(SNS 등)을 통한 향상노력이 요구됨
- 고객감동을 추진할 시 단기적인 접근이 필요한 경우와 중장기 접근이 필요한 경우로 나누어 전략을 제시하는 것이 필요함. 통계교육을 위해 고교체험, 자유학기제 등을 확대할 필요성이 있음

○ 고객감동 전담 TFT를 구성해 운영하고 있으며, 가치를 공유하는 고객들을 분류해 관리조직을 분산해 전담하고 있음. 지방자치단체의 통계인식정도를 그룹화 시켜 그에 맞는 지역통계 수요를 발굴한 점, 내부조직의 소통과 만족도를 높이기 위해 노력한 점이 우수한 것으로 판단됨

- 그러나 직원들의 전문성을 강화해 통계자료의 질을 높임으로써 고객만족도를 높이는 방안들이 제시되지 않음. 즉, 직원들이 취약한 전문성 부문을 체계적으로 개선함으로써 고객들이 보다 정확하고 편의성이 높은 통계자료들을 활용할 수 있도록 교육체계를 제시하는 것이 바람직할 것으로 판단됨. 또한 직무스트레스 관리는 상당히 중요한 부분, 실제 직원들이 왜 스트레스를 받는지 내부조사를 통하여 그 원인을 파악하는 것이 필요함
- 고객만족도와 관련해 인센티브와 인사상의 조치들도 필요하지만 체계적인 전문성 향상을 위한 교육프로그램과 지속적인 노력이 요구되며 직원들의 스트레스 원인을 파악하고, 적극적인 조치 노력이 필요함

○ 내부 직원만족도를 높이기 위한 홈퍼니 만들기 프로그램 추진으로 직무스트레스가 낮아졌으며, 직원들의 만족도는 높아짐. 외부고객만족도도 유사기관에 비해 높은 것으로 나타남. 연령대별 인지도 조사를 통해 고객중심 차별화 서비스를 행하고 있는 점, 지역통계 개발 우수사례 공유로 지역통계 수요를 확보한 점 등이 우수한 것으로 판단됨

- 보다 효율적인 내부만족도를 높이기 위해 노력할 필요성이 제기됨

○ 전반적인 고객 만족도 수준이 전 부문에서 상승한 것으로 나타남. 고객만족도 조사결과에 대한 만족도 분석이 체계적으로 분석적으로 이루어졌으며, 이에 대한 개선 계획도 비교적 잘 제시된 편임. 고객감동 추진

실적에 대한 성과평가가 부서와 부서장, 팀장 개인평가로 나누어져 제시되어 있으며, 성과급의 형태로 반영되고 있음

- 고객만족도 조사에서 광업제조업 동향조사에서는 실질적인 개선점을 찾지 못하고 있는 점, 내부직원에 대한 고객만족도 실행성과에 대한 평가가 인사 등의 요소와 관련성이 있지 않은 점
- 내부직원들의 고객만족도 실행성과는 성취했을 시 금전적 포상이외에도 승진 등의 인사상의 포상도 관련시킬 필요성이 제기되며, 젊은 층의 기관인지도 향상을 위한 조치가 필요함

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 호남지방통계청은 전년도 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 전담조직을 구성해 운영했으며, 지적사항을 반영하기 위해 개선계획을 수립했고, 또한 지적사항 개선을 위한 벤치마킹을 실시했으며, 지적사항 개선 로드맵을 작성해 체계적으로 계획에 반영하였음

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 계획에 따라 그 내용을 실행했으며 그 성과들은 고객만족도와 내부직원 만족도 개선으로 나타났음
- 평가결과에 대해 인센티브와 포상 등으로 평가결과가 활용되었음

○ 그러나 지적사항 개선을 위한 벤치마킹을 실시했다고 적시했으나 그 기관에 대한 내용이 불명확함. 직원의 전문성 향상을 위한 체계적인 부분은 제시되지 못했으며, 금전적 인센티브는 제공되고 있으나 인사상 포상과 연계된 부분은 취약한 편임

- 개선안 도출과정에서 직원들 간의 참여와 소통 부분이 다소 미흡함

○ 우수기관을 벤치마킹을 한 기관을 제대로 적시하고 이의 근거를 제시할 필요성이 제기됨

제 7 절 동남지방통계청 종합평가

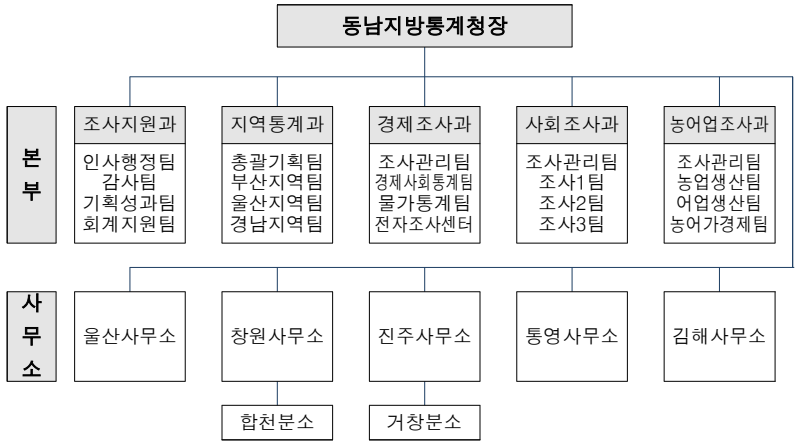
1. 동남지방통계청 기관 현황

1) 연혁

○ 1963. 01. : 부산・경남 일원에 통계조사원과 지도원 배치
○ 1975. 08. : 경제기획원 조사통계국 경남통계사무소(부산) 설치
○ 1980. 07. : 경제기획원 조사통계국 부산통계사무소로 개칭
○ 1990. 04. : 4급 사무소로 직제개편(3과 설치, 경남사무소 분리)
○ 1990. 12. : 통계청 부산통계사무소로 기관명칭 변경
○ 2005. 08. : 부산지방통계청으로 기관명칭 변경
○ 2006. 01. : 책임운영기관으로 전환
○ 2008. 03. : 부산울산지방통계청으로 기관명칭 변경
○ 2009. 02. : 동남지방통계청으로 광역화(4과, 7사무소)
○ 2015. 10. : 지역통계과 신설, 사무소 통합(7개 사무소 → 5개 사무소)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 5과 5사무소 2분소



○ 인력

(2017.2.1. 기준, 단위: 명)

구분		총계	공 무 원							통계조사관		
			소계	4급	5급	6급	7급	8급	9급	소계	무기	기간제
정원		367	225	2	10	38	72	77	26	142	142	–
현원		371	229	2	10	38	72	77	30	42	129	13
	본부	141	98	2	5	17	28	31	15	43	33	10
	사무소	230	31	–	5	21	44	46	15	99	96	3

○ 예산

(단위: 백만 원)

구 분	2015예산(A)	2015결산(B)	구성비(%)	증감(A-B)	집행률(%)
합 계	15,531	15,136	100	395	97.5
□ 인건비	12,676	12,314	81.4	362	97.1
□ 기본경비-총액인건비	1,354	1,338	8.8	16	98.8
□ 기본경비	277	272	1.8	5	98.2
○ 통계조사지원	68	856	5.7	12	98.6
○ 정보화	119	119	0.8	0	100.0
○ 수입대체경비	237	237	1.6	0	100.0

3) 기관의 주요 임무

○ 국가기본통계작성을 위한 조사자료 수집
- 각종 경상조사 및 연간조사에 대한 현장 조사 실시

○ 지방자치단체의 지역통계 작성 지원

○ 동남권 지역통계 분석·제공 등

4) 2016년도 사업목표

○ 통계조사의 정확성 제고
○ 지역통계 확충 및 내실화
○ 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보
○ 성과지향 책임행정체계 고도화

가. 통계조사의 정확성 제고

○ 현장조사 결과 정확도 향상

○ 가계동향조사 가구응답 제고

○ 조직구성원 역량 강화

나. 지역통계 확충 및 내실화

○ 지역통계 작성기법 전수

○ 맞춤형 지역통계 개발·확대

○ 지역통계 서비스 강화

다. 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보

○ 고객서비스 만족도 제고

라. 성과지향 책임행정체계 고도화

○ 내부직원 만족도 제고

○ 효율적 현장조사 인력운영

○ 효율적 조직 운영

2. 동남지방통계청 평가결과

1) 기관 총평

○ 동남지방통계청은 기관장 리더십, 업무프로세스 개선실적, 재정건전성 제고 성과, 자체평가의 적절성, 고객감동서비스 추진실적, 전년도 개선 요구사항 반영도는 비교적 양호한 평가를 받고 있으나, 상대적으로 사업계획의 적합성, 조직·인사관리의 적절성은 다소 미약한 것으로 나타남. 따라서 향후 개선의 노력이 필요할 것으로 보임

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 운영 및 사업계획, 성과계획의 적합성이 내부고객만족도를 목표점수로 실천할 방안이 없어 이에 대한 대책이 필요하며, 소통마인드는 확보하고 있으나 소통기반 구축이 미비한 점은 개선되어야 할 과제로 보임. 뿐만 아니라 성과지표가 각 사업별 성과를 객관적으로 파악할 수 있도록 성과지표 측정 및 목표치 설정의 신뢰성을 높여야 할 것으로 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전의 구체화에 노력하였으며, 또한 4대 전략목표와 10대 전략과제의 전략적 방향 재정립에 기여한 것으로 평가됨. 뿐만 아니라 내부구성원 및 외부 이해관계자와의 전략체계 공유를 위한 다각적인 의사소통 채널을 구축한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 특정 이해관계자를 중심으로 기관 홍보 및 인지도 관련 활동이 나타난 점은 다소 한계가 있다고 볼 수 있음. 또한 저성과자에 대한 고려 및 조직차원에서의 성과개선 등과 관련된 운영상 고려가 뒤따라야 할 것으로 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 근무태도 및 성과가 우수한 기간제 근로자를 무기 계약직으로 전환한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음. 또한 대체인력뱅크를 활용한 업무공백을 최소화하고 지역경제 활력제고를 위해 기획 통계를 작성·제공하고 있다는 점도 긍정적으로 평가 할 수 있음. 다만, 정확한 조직진단 없이 조직개편이 실시한 점에 대해서는 그 객관성을 담보 받기 어렵고, 소통채널의 한계로 구성원들의 애로사항을 조직운영에 반영하는 정도가 미흡한 점은 개선해야 할 과제로 보임. 또한 직원역량 개발을 위한 노력 필요하고 전문성 확보를 위한 교육훈령 강화가 필요함
- 재정건전성 제고 성과: 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시하고, 총액인건비제 세부운영지침 마련, 절감재원을 활용하여 성과중심의 조직운영을 조성한 점은 잘된 점으로 평가할 수 있음
- 업무프로세스 개선 실적: 업무 프로세스 개선과 관련해서는 전반적으로 우수하다고 할 수 있음. 특히, 대·내외 환경분석에 따른 유형별 업무 프로세스가 체계적이며, 외부 및 내부고객의 의견과 수요를 반영한 업무프로세스를 마련한 점, 그리고 우수기관 선진사례 벤치마킹을 통해 전자조사센터를 확대 운영하고, 정확성 제고를 위해 멀티형 통계조사관를 양성한 점은 높이 평가될 수 있음. 다만, 지속적인 성과 창출을 위한 제도적 장치 마련이 미흡한 점은 개선할 필요가 있음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 관련하여 자체평가단의 구성 및 운영실적, 운영심의회 활용 실적 등은 양호한 것으로 판단되며, 또한 자체평가 지침의 구체화 및 결과 조치도 잘 이루어진 것으로 보임. 뿐만 아니라 사업계획서를 중심으로 한 사업집행에서의 기본적인 방향 및 중간보완을 통한 업무집행도 적절하게 이루어진 것으로 보임. 다만, 계획수립과 관련된 다양한 활동, 지역적 특색을 고려한 구체적 실행방향 제시 등이 미비했던 점은 시정해야 할 과제로 보임
- 고객감동서비스 추진실적: 전반적으로 우수한 수준이라고 할 수 있음. 다만, 잠재고객에 대한 명확히 제시, 차별화된 만족도 제고노력이 요구되며, 또한 고객감동을 상시적으로 전담을 조직이 필요할 것으로 보이며, 반부패 부문의 교육이 타기관에 비해 체계적이지 못한 점은 시정해야 할 과제로 판단됨

- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 우수한 편임. 다만, 외부 고객만족도를 제고시킬 수 있는 방안 마련과 저성과자에 대한 교육훈련의 다양화를 통한 성과향상 기회 제공의 필요성이 있음

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성 명	소 속
위원장	남경희	한국표준과학연구원
위원	신 열	목원대학교 행정학과
위원	강영철	고려대학교 공공행정학과
위원	박성환	한밭대학교 경영회계학과
위원	이범규	대전발전연구원
위원	진서훈	고려대학교(세종) 통계학과
위원	정양헌	KAIST 경영학과
위원	이은주	농림수산식품기술기획평가원
위원	송성헌	통계청 조사기획과
위원	김대호	통계청 경제총조사과
위원	윤연옥	통계청 사회통계기획과

○ 자체평가단 운영실적

- 일시 : '17 .1. 25.(수), 13:00~15:30
- 장소 : 통계센터 중회의실
- 내용 : 위원별 서면평가

○ 운영심의회 구성

구분	성 명	소 속
위원장	권 경 득	선문대학교 행정학과
위 원	남 경 희	한국표준과학연구원
위 원	김 달 호	경북대학교 통계학과
위 원	임 재 학	한밭대학교 경영회계학과
위 원	조 창 상	통계청 기획조정관
위 원	최 성 욱	통계청 조사관리국
위 원	김 광 섭	통계청 경제통계국
위 원	최 연 옥	통계청 사회통계국

○ 운영심의회 개최실적

- 일시 : '16 .3. 4 ~ 3.18
- 장소 : 대전청사 2동 207호 소회의실
- 참석인원 : 6명(서면심의)

나. 평가방법

○ 행정자치부 평가지침 및 자체 평가편람 준용

- 계량지표
  · 설정된 목표와 실적을 비교하는 '목표달성도 평가'
  · 지표별 목표달성도 이외에 계획, 과정, 성과 등에 대한 평가위원의 환류 의견 제시
- 비계량지표
  · 자체평가단이 평가요소별 등급평가 후 등급에 따른 평점의 가중 평균
  · 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 이용
- 고객만족도 지표
  · 고객만족도조사 결과 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산(원점수+가산점)

다. 평가항목

성과지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수* 가중치)
현장조사정확도	계량	99.97	20.00	19.84
가계동향조사 가구응답률	계량	100.00	5.00	4.96
통계전문역량 강화율	계량	100.00	5.00	4.98
지역통계 작성기법 전수율	계량	100.00	10.00	9.89
지역통계 생산가공 실적	계량	100.00	10.00	9.92
지역통계전수지원 만족도	계량	100.00	10.00	4.96
고객서비스 만족도	계량	87.90	15.00	13.90
내부직원만족도	계량	100.00	10.00	4.96
조직효율성제도 자율지표	계량	100.00	10.00	9.90
현장조사 인력운영의 적절성	비계량	100.0	10.00	8.80
합 계			100.00	96.33

(2) 평가결과

○ 전년에 비해 전반적으로 향상된 성과를 보여주고 있음

○ 전반적으로 계획과 관련된 도출과제의 정책효과 및 장단점 분석이 비교적 잘 이루어졌음. 반면 사전조사 및 의견수렴에 의한 과제도출과정의 객관성이 다소 아쉬움

○ 다양한 행정자료를 활용하여 현장조사를 보완하려는 노력을 하였으며, 지역적 특성(자동차 산업, 양식업 등)을 고려하여 다양한 사업을 전개함

○ 지방청별 공통사항을 기술하기보다 성과지표별 정책환경, 동남청 역량 등을 종합적으로 고려하여 동남청 상황에 맞는 강점을 발휘하여 추진할 수 있는 계획을 수립하고 성과로 나타낼 필요

○ 행정, 통계, 회계분야 전문가를 포함한 외부 평가위원 6명과 업무분야를 골고루 평가할 수 있도록 경제총조사과장, 사회통계기획과장, 조사기획

과정으로 구성된 자체평가 적절성 강화에 노력함

- 또한 성과평가 전문가 2명을 추가 선정('16.12)하고 평가방법을 사전 설명하는 등 자체평가 적절성 강화에 노력함

○ '16.81~8.12 기간 동안 자체평가단과 운영심의위원을 대상으로 소속책임운영기관의 현장실사를 실시하여 사업 추진과정, 추진실적에 대한 점검 및 자문을 실시하는 등 정확한 평가를 위해 노력함

○ 평가의 공정성 및 객관성 확보를 위해 소속책임운영기관 평가편람을 작성하여 소속기관 및 평가위원에 배포한 점은 우수함

○ 계량지표에 대해 계획, 추진과정, 성과를 정성평가를 실시하고 각 평가요소별로 나누어 평가의견을 작성토록 한 점은 우수함

○ 계량지표는 목표달성도 확인을 위해 '16.12.30까지 각 소속기관 및 본청 관련과에 실적 및 근거자료를 제출받아 대조확인

- 실적 검증결과 및 잠정 평가결과를 2차례 소속기관에 통보하여 확인 실시

○ 자체평가보고서에는 계량지표별 주요 실적을 통계표로 제시하고 성과를 요약 설명함

○ 정성평가는 성과지표별로 계획, 과정, 성과를 5가지 평가요소로 나누어 평가결과 및 평가의견을 보고서에 명시하였으며 자체평가 위원들의 정성평가 내용을 제시함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 동남지방통계청은 운영계획 및 사업계획, 성과계획의 적합성이 적절하게 수립되었는지를 살펴본 결과 적절하고 긍정적으로 평가됨. 또한 PEST, 7S, SWOT 분석 등을 바탕으로 기관의 장기 발전로드맵을 세우고, 그에 맞게 전략목표 및 전략과제를 수립하고 추진함

- 성과향상과 경쟁력 제고를 위해 운영 및 사업계획을 체계적으로 수립하고, 성과지표에 기초한 부서 및 개인단위 성과점검체계를 운영함
- 전사적 전략과 사업별/부서별 실행과제 연계(4대 목표, 10개 전략과제, 31개 실행과제 추진)함. 기관-부서-개인 성과지표를 연계하여 조직과 개인의 성과관리, 현장조사, 통계조사 부문 핵심과제 선정함
- 전략과제 실행 강화를 위해 조직개편, 예산의 탄력적 운용, 공정한 성과관리시스템 구축노력을 기울임
- 전략목표별 성과지표 가중치 설정을 위하여 계층분석법(AHP 기법)을 활용하는 등 지표별 가중치의 적정성에 대한 객관성을 높였음
- 성과지표의 목표치 설정 시 실적분석 및 추세분석을 실시하여 목표치 설정의 객관성을 확보하고 있음. 실적변화 양상이 규칙적인 경우 (R2>0.5) 선형함수식으로, 실적변화 양상이 불규칙적인 경우(R2<0.5) 베타함수식으로 목표치를 설정함
- 성과지표의 대표성을 확보하고, 계량화를 추진하여 최적의 성과지표 설정을 위한 핵심성과지표(KPI) 도출함. 성과지표의 계량화, 계량지표는 90%수준, 비계량지표 10%이며, 현안과제 해결을 위한 비계량지표(현장조사 인력운영의 적절성)가 필요함
- 공정한 성과평가와 환류시스템을 강화하고, 성과와 보상체계 간 연계성을 명확히 하였으며, 기관-부서-개인의 체계적 연계를 통한 성과평가체계를 구축함

○ 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 운영 및 사업계획, 성과계획의 적합성은 내부고객만족도를 목표점수로 실천할 방안이 없어 이에 대한 대책이 필요함. 또한 소통마인드는 확보하고 있으나 소통기반 구축이 미흡한 것으로 나타남

- 지난해 지적사항인 환경분석이 일부 개선되었으나 여전히 기관의 특수성과 차별성을 반영하는데 미흡함
- 내·외부 경영환경을 분석함에 좀 더 다양한 국내외 우수기관에 대한 벤치마킹을 실시하고 기관의 비교우위와 전략목표를 명확화, 구체화할 필요성이 있음
- 내외부 역량분석을 통한 시사점은 도출하고 있으나 중점(핵심)전략 도출은 미흡하고, 내부역량분석에서 구성원 간의 신뢰 및 개방적인 면(스타일)에서 상대적 만족도 낮은 점에 대한 조치가 필요함
- 성과지표가 각 사업별 성과를 객관적으로 파악할 수 있도록 성과지표 측정 및 목표치 설정의 신뢰성을 증가시킬 필요가 있음
- 각 부서 및 개인에게 할당된 핵심성과지표가 부서 및 개인의 성과를 대표할 수 있도록 내부구성원 및 외부전문가의 의견수렴을 반영할 필요가 있음
- 성과지표 간 조정이 필요하며, 전략과제를 핵심성과지표로 만들고 있지만 핵심성과지표는 전략과제로 세부지표화 할 필요가 있음
- 조사 직원의 전문성 확보를 위한 다양한 방안이 강구되어야 하며, 내외부 고객서비스 만족도 지표가 높지 않기 때문에 만족도 향상을 위한 조치가 필요함

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전의 구체화에 노력하였으며, 통계이용자 수요 및 기술환경 변화 등을 고려한 비전 및 미션 재설정이 나타난 점이 인정됨

- 기관의 존재 이유 및 설립목적과 연계된 미션의 재설정 등이 나타난 점이 인정되며, 통계조사의 품질 제고 및 지역단위의 삶의 질 등과 관련된 미션을 제시하였음. 그러나 이러한 비전에 대한 판단기준과 이유, 근거 등이 높다고 보기에는 어려우며, 비전의 설정원칙으로 제시한 명확성, 실효성, 공감성 또한 다소 선언적으로 비전에 대한 기본원칙 등을 다시 재고려할 필요가 있는 것으로 판단됨
- 핵심가치의 개정 및 재고려 등을 통한 기관운영의 방향 정립과 관련된 일련의 실적들이 인정되며 핵심가치의 공유, 전파 등과 관련된 실적 등이 나타남. 다만 외부고객 만족도가 상대적으로 높은 기관의 특성상 핵심가치 개정 시 고객감동에 대한 부분을 유지한 근거 및 필요성 여부가 불명확하여 비전을 설정한 근거의 객관성이 다소 미흡함

○ 전반적으로 사업계획 및 운영에서의 적실성 강화를 위한 사업계획과 전략대안 간 유기성을 고려한 전략체계 수립 등이 나타난 점이 인정되며, 4대 전략목표와 10대 전략과제의 마련 등 전략적 방향 재정립에 노력한 점이 나타남

- 하향식 목표제시와 상향식 목표 설정을 고려하여 성과창출을 위한 전략과제의 가시성을 높이기 위한 전사적 노력이 나타난 점이 인정되며, 주요핵심과제에 대한 시급성, 중요성, 실현가능성, 효과성 등을 고려한 IPA 방법을 통하여 우선순위를 결정, 이에 따른 효율적 자원 배분에 노력한 점이 나타남
- 493개 조사사업체를 전자조사센터로 이관하는 등 조사비용 및 인력절감 등의 효과증진을 위한 구조개선 노력 등이 나타났으며, 지역별 총괄담당자를 지정, 지역특성을 고려한 현장조사의 효율적 운영 등에 노력한 점이 인정됨
- 다양한 회의체를 활용한 성과진행상황 점검 등 성과모니터링이 나타난 점인 인정되며, 신호등 체계를 통한 고도화 노력이 나타남. 그러나 경계 및 심각 과제에 대한 기관 차원에서의 배려 및 문제점 해결을 위한 다각적인 노력 등 해당 시스템의 운영에 따른 실제 조직운영에서의 고려점은 다소 불명확하며, 전략적 기여도 또한 높다고 보기에는 다소 한계가 있음

○ 오프라인과 온라인을 중심으로 내부구성원 및 외부이해관계자와 전략체계 공유를 위한 다각적인 의사소통이 나타난 점이 인정되며, 각 지역유관기관과의 협업을 통한 통계 활용성 증진을 위한 노력이 나타남

- 기관장의 고객접점 활동을 통한 노력 및 지역유관기관과의 연계성 강

화 등을 통하여 현장조사 회수율 상승 및 외부고객 만족도 상승 등의 가시적인 성과로 이어진 점 등이 나타남

- 사업계획수립과 관련된 다각적인 활동 등이 제시된 점은 인정되나, 주로 특정 이해관계자를 중심으로 기관 홍보 및 인지도 관련 활동이 나타난 점은 다소 한계가 있다고 판단되며, 직업체험 교실이나 각 학교별 통계교육 등 이해관계자의 확대를 통한 기관 운영에서의 교류확대 등 기관의 외연확대와 관련된 사업들이 보다 폭넓게 고려될 필요가 있음
- 특화통계 및 융·복합 통계 등의 생산, 보급에 대한 실적 등은 인정되나 기존 통계의 가공 및 제공 등을 통한 실제 정책에서의 고려점 및 보다 미시적인 통계제공을 통한 구체적인 지역수요에 대한 고려 및 효과 등을 기관차원에서 고려할 필요가 있다고 판단됨

○ 고용환경 및 노사문화 구축을 위한 기관차원의 실적이 나타났으며, 이를 통한 소통 채널의 확대 및 내부구성원 의견에 대한 제도적 대응 등이 나타난 점이 인정됨

- 비공무원 조직관리와 관련된 여러 제도를 시행, 운영하고 있으며, 조사환경 개선을 위한 안전수칙 조항 마련 등 현장조사와 연관성이 높은 인력 및 조직관리에 대한 기관차원의 대응이 나타남. 이에 따라 직장생활 진단결과 업무여건 부분 만족도가 상승(전년대비 0.32) 상승 하는 등 조사 관련 고용환경 개선에 노력한 점이 인정됨
- 상호 협의를 통한 노사 쌍방 운영에 힘쓴 점이 인정되며, 이에 따라 '16년의 경우 노조측 제안 수용율이 81% 정도 유지되는 등 협의를 통한 적절한 기관운영이 나타남
- 지역현안을 고려한 맞춤형 통계 생산 및 행정자료를 활용한 아파트 관리비 조회용 데이터 뱅크 구축을 완료하는 등 통계의 정확성과 관련된 조직역량 강화에 힘쓴 점이 인정됨. 하지만 정확도 개선과 더불어 저성과자에 대한 고려 및 조직차원에서의 성과개선 등과 관련된 운영상 고려가 뒤따라야 할 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직·인사관리 적절성

○ 조직관리와 관련하여 공공기관의 궁극적 목표는 공적가치의 구현임. 현 정부의 중요정책 중 하나가 양질의 일자리 창출임. 이러한 맥락에서 동남지방통계청의 근무태도 및 성과가 우수한 기간제 근로자를 무기 계약직으로 전환한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음. 또한 대체인력뱅크를 활용한 업무공백을 최소화하고 지역경제 활력제고를 위해 기획 통계를 작성·제공하고 있다는 점도 긍정적으로 평가할 수 있음

- 구체적으로 총액인건비제 운영, 성과능력에 따른 보상체계 확립, 성과중심의 인사운영, 경력개발시스템 운영, 국정과제 달성을 위해 각종 TFT운영, 비공무원성과상여금 도입, 우수근로자 무기직 전환, 근무성적 상대평가, 직장생활여건 만족도 상승, 대체인력뱅크를 활용한 업무공백 최소화 등의 노력이 인정됨
- 또한 전자조사센터 운영, 소통활성화 및 업무량 측정과 현장조사를 통한 조직효율화 노력을 기울임

○ 비전달성을 위한 조직운영을 위해 조직 진단과 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 통해 기능조정 및 인력이 효율적으로 배치되어야 함. 또한 총액인건비제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문에, 이를 보완하기 위해 성과상여금 제도를 활용할 필요도 있음. 현재 3등급의 성과상여금 단계를 5단계로 확대할 필요도 있음

- 이는 대다수의 책임운영기관이 구성원의 업무 성과에 따라 성과상여금을 지급하고 있지만 성과상여금이 조직구성원의 동기부여에 실질적인 역할을 제대로 수행하고 있지 못 하기때문임
- 조직진단, 업무량 측정, 표준 업무량 등 조사를 실시하지 않고 조직개편 및 기능을 축소하기 보다는, 조직효율화를 위한 지속적인 조직진단이 요구됨. 조직구성원의 참여를 통한 기능분화가 요구됨. 조직운영 활성화를 위한 책임운영기관과의 벤치마킹이 필요함
- 소통기반 구축이 필요함. 소통 공간, 소통위원회, 소통인프라 구축이

필요함. 직원애로사항을 파악하여 조직운영에 반영할 필요가 있음. 또한 소통채널을 구축할 필요성이 있음

○ 조직 진단과 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 통해 기능조정 및 인력이 효율적으로 배치되어야 함. 조직구성원의 업무량 측정, 표준업무 산정을 통한 조직진단이 필요함. 직원 애로사항을 파악하여 조직운영에의 반영이 필요함

○ 인사관리와 관련하여 승진, 전보 및 퇴직, 채용 및 배치 등 인사의 공정성과 투명성 제고 노력이 우수하며, 대체인력뱅크 운영을 통해 업무공백을 최소화하고 있음. 또한 공정한 인사행정으로 승진과 인사체계 부문에서 만족도가 지속적으로 상승하고 있음. 비전 달성을 위한 성과 중심 평가 시스템도 잘 구축되어 있으며, 맞춤형 역량향상을 위한 경력개발제도도 잘 운영되고 있음

- 대체인력뱅크 활용, 경력개발시스템 운영, 유연근무활성화, 사무소-분소 간 운영 효율성 제고하고 있음
- 기관-부서-개인 간의 성과연계, 현장조사 결과 정확도는 높은 편임. 성과와 능력에 따른 보상체계 확립, 직원역량강화 및 전문성 제고노력

○ 지방청 중 두 번째로 비공무원 비중이 높음. 기관 차원에서 통계청과 관련부처와 협의하여 이를 해결하기 위한 노력이 필요함

- 일과 가정 양립을 위한 조치에 대한 평가가 미흡하며, 유연근무활성화 방안 강구 시 직원들의 의견청취가 부족함
- 구성원의 역량개발을 위한 조치 개선이 요구됨. 지역 간의 비용, 이동시간 등을 고려하여 효율적인 관리 방안을 모색해야 할 것으로 판단됨
- 현장조사 결과 정확도, 고객서비스만족도 제고를 위한 방안 마련이 시급함

○ 직원역량 개발을 위한 노력이 필요하고 전문성 확보를 위한 교육훈련 강화가 요구됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며,

중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하여 성과중심의 조직운영을 조성함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 지역통계 컨설팅 등 사업수입(237.1백만원), 공용차량 매각 등 기타수입(7.8백만원), 공용차량, 영상회의 활성화 등 업무개선을 통한 예산절감(119.9백만원) 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함. 특히, 통계청 소속기관 중 유일하게 정부 3.0 '16년 사전정보공표 우수 사례 후보로 선정됨

○ 총액인건비 활용을 통해 성과기여도에 따라 추가 성과급을 지급함(의도적 절감액: 약 19백만원)

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행심의회 운영을 통한 효율적인 예산배분, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 회계 모니터링을 통한 정확한 재무결산, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 각종 결산 분석을 통한 차기 재정집행 방향수립 등의 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 대내외 환경분석에 따른 유형별 업무 프로세스가 체계적이며, 외부 및 내부고객의 의견과 수요를 반영한 업무프로세스가 마련되어 있음. 전년대비 개선과제를 확대 실시하였고, 실행력 확보를 위한 과제별 주관부서의 지정이 업무 프로세스 개선 노력과 잘 연계되어 있음. 또한 전문성 제고를 위해 업무분장을 기존의 지역별에서 업종별로 변경하였음

- 우수기관에 대한 벤치마킹을 다양화 할 필요성이 있음. SWOT 분석 전략에 대한 제고 필요제공, 역량과 환경을 고려한 적절한 전략을 제시해야 할 것임. 내부와 외부 환경을 구체적으로 고려할 필요가 있으

며, 중점 및 핵심전략과제를 도출해야 할 것으로 판단됨

○ 우수기관 선진사례 벤치마킹을 통해 전자조사센터를 확대 운영하고 있으며, 정확성 제고를 위해 멀티형 통계 조사관을 양성하고 있으며, 내부만족도가 지속적으로 향상되고 있음. 또한 관할구역을 합리적으로 조정하여 출장거리를 감소하여 직원 업무부담을 완화하고 있음. 지역민의 관심도가 높은 지역이슈와 지역현안을 고려한 수요자 맞춤형 특화 통계 생산으로 5개 지역통계청 중 최고의 고객만족도를 기록하고 있음

- 조사환경 악화로 인한 응답지연 사업체 수 증가에 따른 대비책이 반영된 업무 프로세스 발굴 노력이 필요함. 빅데이터 활용을 통한 성과제고 노력 필요. 이를 이용한 통계컨설팅 노력을 확대할 필요가 있음
- 조사환경 악화로 인한 응답지연 사업체 수 증가에 따른 대비책이 반영된 업무 프로세스 발굴 노력이 필요함. 컨설팅 지역을 확대하여 업무효율성을 개선시킬 필요가 있음

○ 현장조사 업무 효율로 예산을 절감하고 있으며, 현장조사 정확성이 전년도에 비해 향상되고 있음. 출장거리 단축으로 출장비를 절감하고 있으며, 내부직원만족도가 지방청 중 1위임. 또한 e-z체크 프로그램운영으로 효율성이 증가하고 있으며, 정확도가 제고되고 있음

- 구성원의 참여도를 제고하고 동기부여를 위해 예산범위 내에서 포상의 현실화가 필요함. 빅데이터 개발을 통한 예산절감, 행정업무처리 시간 등이 불명확함. 구체적인 성과개발, 컨설팅 기능을 강화할 필요성이 있음. 업무프로세스 개선으로 행정효율화가 높음(예, 전자조사센터). 하지만 상대적으로 대면조사가 가지는 공익성, 참여율은 저조하여 이를 보완하기 위한 조치가 필요함
- 참여도 제고와 실질적인 동기부여를 위해 예산범위 내에서 포상의 현실화가 필요. 전자조사센터의 활용 가치를 높이되, 대면조사를 강화하여 공익성 차원의 제고노력이 필요함

○ 성공요인 분석을 위한 새로운 도약기반이 잘 마련되어 있음. 통계조사관 성과주의 도입과 근무성적평정의 객관화, 인센티브를 제공하고 있으며, 지속적인 성과창출을 위한 우수사례발표, 업무별 포럼을 운영함

- 지속적인 성과창출을 위한 제도와 시스템을 운영한다고 하고 있으나 제시되고 있는 현장조사 우수사례 발표대회는 이에 합당한 시스템이나

제도라고 보기에 미흡함. 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 미흡함

- 따라서 성과를 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요하며, 직원 전문역량을 강화하기 위한 교육, 연수기회 제공이 필요함

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가단의 구성은 과학, 행정, 농업 등 통계작성 및 조직운영과 관련된 외부전문가와 통계청 본청의 실무부서 과장급 등 통계업무의 작성과 운영과 관련된 분야별 균형적으로 구성됨. 다만 외부위원의 구성 및 운영에 있어서 통계분야 전문가에 대한 활용 및 각 평가위원별 역할 및 기능을 보다 평가의 세부적인 부분과의 연관성을 강화하여 자체평가의 실효성을 보다 높일 필요가 있음

- 자체평가단의 운영에 있어서 계획서 확인, 중간실사, 지표달성도 확인 및 지표에 대한 정성평가 추가 등 평가의 정성적인 부분을 고려한 점은 긍정적으로 판단됨
- 운영심의회의 운영은 자체평가 결과에 대한 메타평가 및 운영관련 사항에 대한 논의 등 전반적으로 양호하게 운영됨

○ 자체평가 지침의 구체화 및 결과 조치 등은 상대적으로 적절한 것으로 나타났으나, 환류 및 취약점 분석 등과 관련된 세부적인 부분에서의 고려가 필요함

- 자체평가 지침에 있어서 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 유지하였으며, 각 지표별 정성평가를 도입하여 정량지표의 한계를 고려한 평가의 다각화에 노력한 점이 인정됨
- 전년도 자체평가 결과에 대한 기관차원의 대응이 인정되나, 전년도 사업결과에 대한 세부적인 분석 및 이에 대한 '16년 사업반영 여부는 단년도 사업의 미시적인 부분에 대한 고려보다는 전체적인 사업방향 위주로 구성되어 AHP 및 전략목표 설정 등을 고려한 점이 인정됨. 그러나 사업계획의 세부적인 과정상 적절성보다 실무 및 당해 연도 핵심과

제에 대한 세부적인 운영방향 및 중간점검 등 실제 업무진행과정에서 적실성이 높은 과정관리가 나타난 필요가 있다고 판단됨

- 실행과제와 성과지표 간의 연계성을 중심으로 각 지표의 중요도 및 난이도별 차이 및 실행과정에서의 적실성 등을 향상시키기 위하여 노력한 점 등이 인정됨
- 자체평가단 및 운영심의회의 구성과 관련되어 통계청 본청에서 일괄적으로 5개 지방통계청의 자체평가단을 운영, 평가하는 점은 기관별 상대평가의 적절성 및 효과성 측면에서는 운영상 장점이 있다고 할 수 있음. 다만 이러한 통합적 운영은 각 기관의 특성 및 운영상 차별성 등과 관련하여 오히려 각 지방의 고유성을 침해할 우려가 있음에 따라 각 지방청 간의 공통점과 차별점을 동시에 염두에 둔 자체평가단 구성 및 운영 등을 고려할 필요가 있다고 판단됨

○ 사업계획서를 중심으로 사업집행에서의 기본적인 방향 및 중간보완을 통하여 실제 업무집행에서의 고려점 등을 반영한 점은 인정되나, 계획수립과 관련된 다양한 활동 및 지역적 특색을 고려한 구체적인 실행방향과의 연계성에 대한 고려와 반영 등은 다소 불명확함

- 조사환경변화 및 지역통계작성기법 전수, 고객만족도 제고 등 기관의 기본적인 목표와 이에 대한 과제 간의 연계성을 강화하였으며, 전년도 개선사항 및 실사지적사항에 대한 업무연계 등이 나타난 점이 인정됨. 그러나 개선에 대한 구체성에서 다소 모호한 부분이 있으며, 업무의 방향이나 취약점, 개선사항 등 다각적인 측면에서의 사업운영 관련 요인보다는 주로 가시적인 실적이나 보고서 기술 측면에 부분적인 강조가 나타난 것으로 판단됨
- 지역에 대한 통계조사 및 분석 제공 등 외부환경을 고려한 조사진행 및 활용 등이 인정되며, 내부 프로세스와 관련된 창의제안(14건) 활성화 및 공공자료 활용 콘텐츠 구축 등이 나타난 점이 인정됨. 특히 통계조사 정확도 부분에서 '14년부터 꾸준히 상승하여 99.97점 ('14년 대비 1점 향상) 등이 나타난 점은 기관의 핵심 업무에 대한 종합적인 관리가 가시적인 성과로 나타나고 있다는 점에서 긍정적으로 판단됨. 그러나 신호등 체계 등 성과관리에 대한 상시적 체계는 실제 심각 또는 경계에 해당되는 내용에 대한 사전적 감시 기능으로 보기에는 다소 제한적이므로, 실제 성과에 대한 주기적 모니터링과 적실성이 높은 제도적 운영이 고려되어야 할 것으로 판단됨
- 전체조사에서 차지하는 비율상 동남청의 조사 중 중요성이 높은 어업생산동향조사 등은 모니터링 체계에 따른 상황변화 및 대응에서의 구체성은 적절하며, 전자센터 확대에 따른 환경변화에 맞추어 내검 프로그램을 개발 에러 조치 감소(47건으로 전년대비 49건 감소) 등이 나타난 점이 인정됨. 또한 지역조사 환경을 고려한 주력 양식품종 학습도구를 개발, 시행함에 따라 양식품종조사 불응률 감소(약 2.6%)가 나타나는 등 가시적인 성과를 거둔 점이 인정됨. 하지만, 각 조사별 계획상의 고려나 방향설정의 구체성이 높다고 보기에는 다소 한계가 있으며, 어업생산품종조사의 경우 오류 수에 대한 구체적인 대응방안이 필요한 것으로 판단됨

○ 고유사업 목표달성도와 관련된 계량지표의 경우 대부분 당초 제시된 목표를 달성하였음. 특히 현장조사 결과 정확도는 정량실적치의 경우 99.97점, 정성적인 평가의 경우 96점을 나타내어 지난 5년간 정확도 부분에서 최상위의 결과가 나타난 점이 인정됨

- 전반적으로 성과지표의 합리성 및 도전성은 적절성을 유지하고 있다고 판단되며, 정량실적의 경우 대부분 목표치를 달성한 것으로 판단됨. 그러나 정성적인 측면에서는 계획 및 상황변화 대응 등과 관련된 부분에서 부분적으로 고려할 부분들이 있으며, 지역통계 생산의 경우 추진계획의 준수부분에서 일부 지연된 점은 향후 고려할 필요가 있다고 판단됨. 자체평가단의 지표에 대한 정성적인 판단 및 지표의 성격 등을 종합적으로 고려할 때, 실사 및 정성평가 등 과정상의 적절성은 나타나 있으나, 추진계획 및 과정상에서 부분적으로 고려할 부분이 나타났으며, 이러한 부분에 대한 자체적인 판단이 향후 이루어져야 할 것으로 판단됨
- 조직효율성과 관련된 자율지표의 경우 비계량지표의 성격상 계획수립과 추진과정에서의 기관 환경 및 현황, 고려점 등에 대한 다각적인 재고려 및 노력들이 이루어진 점이 인정됨. 그러나 현장조사 인력관리에 대한 세부적인 계획이 이루어졌다고 보기에는 다소 한계가 있으며, 활동성과 또한 경상적인 내용으로 구체성이 높다고 보기에는 부분적으로 한계가 있음
- 전체적인 거시적인 측면에서의 주요 사업 및 조직관리의 방향 및 성과

는 양호하며, 현장조사의 정확도나 고객만족도 결과 등에서는 가시적인 성과가 나타난 점이 인정됨. 특히 다양한 아파트관리비 등 다양한 공공데이터 확보를 위하여 직접 관련기관과 협의, 데이터를 확보하는 등 현장조사의 정확도 향상을 위한 업무개선에 노력한 점이 나타남. 다만 각 사업의 실제운영에서 나타날 수 있는 다양한 제약요인 및 취약점, 지역단위 조사에서 각 지역별 특성에 대한 고려 등이 종합적인 틀 내에서 고려되어야 할 필요가 있으며, 각 사업별 사후개선방안과 관련된 노력 들이 부분적으로 개선될 필요가 있다고 판단됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객을 이용도와 신뢰의 척도를 활용해 유형별로 분류함. 분류된 고객유형에 따라 니즈를 파악하고 관리방향을 설정함. 이를 바탕으로 차별화된 고객만족 전략을 도출했으며, 이에 따른 실행계획을 체계적으로 잘 수립함

- 고객을 체계적으로 분류해 그에 맞춰 실행계획을 수립함은 세부적인 접근방법을 제시할 수 있으나 실제 실행계획은 여러 유형의 고객에게 골고루 연관될 수 있기 때문에 나타나는 결과도 반드시 분류체계에 맞춰 나오지 않을 가능성이 높음. 이에 실행계획과 접근방법의 효과에 고객 간 중첩성을 고려할 필요성이 있음
- 분류를 체계적으로 하되 추진전략과 실행계획은 당해 분류고객에게만 해당되지 않고 여러 고객들에게 복합적으로 작용할 수 있다는 점을 계획을 수립할 때 염두에 둘 것. 잠재고객을 명확히 제시하고, 차별화된 만족도 제고노력이 요구됨

○ 고객감동서비스 집행을 위한 전문 TFT이 구성되어 운영되고 있음. 해외선진통계기관을 벤치마킹해 조사과정 자료를 수집하고 분석하며 이를 통해 맞춤형 서비스를 제공하여 응답자의 편의를 높인 점, 전자조사센터의 운영을 확대하고, 자체 내부프로그램을 개발해 활용하고 있으며, 직원들의 경력단계별 업무전문성 강화 프로그램을 운영하고 있는 점, 구성원의 동기부여를 위해 고객감동 추진실적에 따라 성과급, 포상, 인사, 승진, 연수 등으로 나누어 인센티브를 부여하고 있는 점 등을 들 수

있음

- 그러나 행정자치부 주관 고객만족도 조사에서 유사 조사기관 중 최저로 나타난 고객만족도와 분야별 만족도 수준이 체계적으로 분석되어 실행계획에 잘 적용되지 않았다는 한계점이 있는 것으로 판단됨
- 직원들의 전문성과 핵심역량을 향상시키기 위해 통계프로그램과 데이터를 구축하고, 고객들이 실질적으로 피부로 느끼는 통계자료를 구축해 제공할 수 있는 토대를 마련 할 것이 요구됨. 고객감동을 상시적으로 전담할 조직이 필요함. 현재 기획성과팀에서 고객감동분야를 전담하기에는 한계가 있음. 외부고객을 적극적으로 응대하기 위한 전담부서 마련이 요구됨

○ 조사과정 자료 수집을 확대함으로써 장기적 데이터를 축적할 수 있는 기반을 조성하고 있음. 선진국 통계청을 벤치마킹 해 구축한 전자조사센터의 운영을 확대함으로써 외부고객만족도가 눈에 띄게 상승한 점, 다문화 가구 이해를 위한 가이드북을 제작해 배포한 점, 반부패 청렴교육을 통해 통계청 자체감사 및 청렴활동 실태평가에서 2년 연속 최우수기관에 선정 된 점 등은 긍정적으로 평가됨

- ‘15년 행자부 주관 외부고객 만족도 조사에서 청렴과 공익부문이 가장 낮은 만족도를 나타냄. 그러나 통계청 실태평가에서 최우수기관에 선정되어 반부패 부문의 교육이 타 기관에 비해 체계적이고 풍부한 편이 아님
- 비록 통계청 자체 평가에서 청렴활동 실태평가에서 최우수기관에 선정되었으나 외부고객 만족도 조사에서는 기관의 청렴과 공익부문이 가장 낮은 만족도를 나타냈다는 점은 개선의 여지가 많다는 것을 나타냄. 이에 대한 좀 더 면밀한 분석을 통해 내부기관에서 보는 시각과 외부고객의 시각이 어떻게 다르며 무엇이 원인인지를 찾아내는 것이 우선이고, 이를 통해 개선방안을 찾는 것이 필요할 것임

○ 전년도 고객만족도 조사결과를 분석하고 외부고객과 내부고객의 만족도로 나누어 각각의 부문에 대해 우선순위를 부여하고 이를 실행해 고객감동 추진실적에 대한 성과평가와 보상체계를 운영하고 있음. 또한 그 결과를 ‘17년도 계획에 환류하여 반영하고자 함

- 행자부 주관 ‘16년도 고객만족도 조사에서 만족도 수준이 미세하지만

증가하지 못하고 하락함. 특히 농가경제조사 부문은 상당한 수준으로 하락함. 고객만족도 조사결과도 낮음. 이에 대한 원인을 파악하고 적극적 조치가 필요함

- 하락한 점에 대한 체계적인 원인분석이 선행되어야 적시적인 개선방안도 나타남. 고객만족도를 상승하기 위한 맞춤형 서비스 제공 등의 노력이 필요함

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 동남지방통계청은 전년도 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 전담조직을 구성해 운영했으며, 지적사항을 반영하기 위해 환류 프로세스를 정립해 개선계획을 수립했고, 또한 지적사항 개선을 위한 우수기관 벤치마킹(국립과천과학관, 캐나다 통계청)을 실시했으며, 이 과정에서 책임운영기관과 해외와 국내통계조사기관으로 나누어 참고하고자 노력했으며, 지적사항 개선과제를 작성해 체계적으로 계획에 반영하였음

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 계획에 따라 그 내용을 실행했으며 그 성과들은 고객만족도와 특히 내부직원 만족도의 개선으로 나타났음
- 평가결과에 대해 성과 우수자와 저조자에 대해 인센티브와 포상 및 페널티 등으로 평가결과가 활용되었음. 특히 인센티브와 페널티를 구분해 인센티브로 성과급, 포상, 인사, 승진, 연수 등의 방법을 활용했고, 페널티로 특별교육, 성과급, 인사 등에서의 불이익을 주는 방향으로 적용함

○ 여러 가지 개선제언을 실행해 왔으나 궁극적으로 외부 고객만족도가 상승하지 못하고 오히려 하락한 점은 외부고객들에 대한 실질적인 개선이 현장에서 실행되고 있지 못하다는 것을 보여주는 것일 수도 있음. 즉, 계획의 실행에 있어서 피상적인, 혹은 가시성만을 강조한 프로그램들이 고객들의 감동을 이끌어내지 못하였을 가능성이 존재함

- 직원간의 소통, 참여 등을 통해 마련, 다소 미흡함. 계량지표의 정성평가제 도입을 하고 있는데, 정량평가지표에 정성평가는 맞지 않음, 비계량지표의 가중치가 10%임. 이에 대한 측정방법을 강구할 필요 있음

- 기관특성을 반영한 비전, 목표설정이 바람직하며, 타 기관의 벤치마킹을 강화할 필요 있음. 그리고 지역통계의 중요성을 감안하여 컨설팅 기능을 강화할 필요 있음
- 저성과자에 대한 교육훈련을 통한 성과향상 기회 제공이 필요. 금전적 보상이외 비금전적 보상을 활용할 필요가 있음

제 8 절 충청지방통계청 종합평가

1. 충청지방통계청 기관 현황

1) 연혁

○ 대전・충남지방통계청
- 1975. 08. : 충남통계사무소 신설
- 1990. 12. : 통계청 충남통계사무소로 개편
- 1995. 08. : 천안출장소 신설
- 1998. 07. : 보령・서산출장소 신설
- 2001. 01. : 책임운영기관 설치・운영
- 2006. 07. : 대전충남지방통계청 기관승격
- 2008. 03. : 농수산통계 업무 및 인력 이관

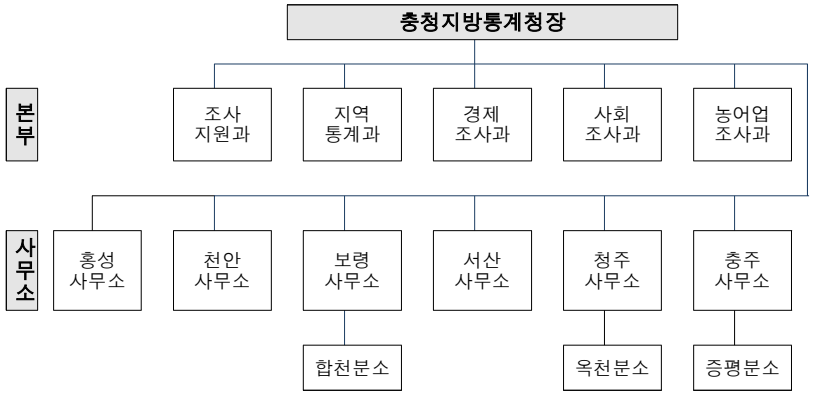
○ 충북통계사무소
- 1975. 08. : 충북통계사무소 신설
- 1990. 12. : 통계청 충북통계사무소로 개편
- 1998. 07. : 충주・옥천출장소 신설
- 2001. 12. : 청주지방합동청사 입주
- 2006. 01. : 책임운영기관 설치・운영
- 2006. 08. : 경제조사과, 사회조사과 신설
- 2008. 03. : 농수산통계 업무 및 인력 이관

○ 2009. 02. : 충청지방통계청으로 통합(광역화)

○ 2010. 10. : 조직개편, 지역통계과 신설

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 5과 6사무소 3분소



○ 인력

(2016. 12. 31. 기준, 단위: 명)

구분	합계	공무원									통계조사관		
		소계	4호	4급	5급	6급	7급	8급	9급	사무	소계	무기	기간
정원	371	238	1	1	11	43	74	79	24	5	133	116	17
현원	362	229	1	1	11	47	104	47	13	5	133	116	17

○ 예산

(단위: 백만원)

구 분	'15예산 (A)	'16예산안 (B)	증 감		집행	
			(B-A)	%	집행	집행률(%)
합 계	19,275	16,556	2,719	14.1	15,935	96.2
소계	15,029	15,344	△315	△2.1	14,774	96.3
• 인건비	13,474	13,722	△248	△1.8	13,215	96.3
• 기본경비	1,555	1,622	△67	△4.3	1,559	96.1
소계	4,246	1,212	3,034	71.5	1,161	95.8
• 통계조사지원	3,982	898	3,084	77.4	848	94.5
• 수입대체경비	150	200	△50	△33.3	199	99.5
• 정보화	114	114	0	0.0	114	100.0

3) 기관의 주요 임무

○ 충청권(대전, 세종, 충남, 충북) 지역 국가통계 생산, 지역통계 생산·제공·품질관리 지원에 관한 사무
- 관할 지역통계의 분석 및 제공 등에 관한 사항
- 조사대행 및 지역통계지원 등에 관한 사항
- 관할지역 지방자치단체 등과의 대외협력에 관한 사항
- 조사환경 개선 등에 관한 사항
- 소관통계의 조사실시·내용검사·분석 등에 관한 사항
- 조사대상의 표본관리 등에 관한 사항
- 통계조사의 정확도 제고에 관한 사항

4) 2016년도 사업목표

○ 통계조사의 정확성 제고
○ 지역통계 확충 및 내실화
○ 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보
○ 성과주의 중심의 책임행정체계 고도화

가. 통계조사의 정확성 제고
○ 현장조사 결과 정확도 제고
○ 가계동향조사 가구응답률 제고
○ 통계 전문역량 강화

나. 지역통계 확충 및 내실화
○ 지역특화통계 개발·개선을 위한 지역통계개발 및 기술지원
○ 국민중심 지역통계 서비스 강화
○ 맞춤형 지역통계 개발 및 확충 노력을 통한 지역통계 전수 만족도 제고

다. 고객만족도 제고로 통계신뢰성 확보
○ 응답자 중심의 맞춤형 조사 운영으로 고객 불편해소
○ 현장인력 전문성 제고
○ 통계 조사 고객과의 고객 접점 확대

라. 성과주의 중심의 책임행정체계 고도화
○ 현장조사 물품지원
○ 유연근무제 활성화
○ 비면접조사 기법 활용 활성화 노력
○ 직원애로사항 해소 노력
○ 영상회의를 통한 기관운영 효율화
○ 협업문화 조성을 위한 협업포인트 제도 운영

○ 조직효율성 제고 노력
○ 인사관리의 적절성 확보
○ 협력적 노사관계 구축

2. 충청지방통계청 평가결과

1) 기관 총평

○ 충청지방통계청은 사업계획의 적합성, 기관장 리더십, 조직・인사관리의 적절성, 업무프로세스 개선실적, 전년도 개선요구사항 반영도 평가부분에 있어서는 다른 영역보다는 비교적 양호한 평가를 받고 있으나, 상대적으로 재정건전성 제고 성과와 고객감동서비스 추진실적 평가 부분에 있어서는 다소 미흡한 실적을 보이고 있음. 따라서 향후 문제가 되는 사안에 대해서는 보다 심도 있는 개선 노력이 요구됨

○ 리더십 및 전략
- 사업계획의 적합성: 운영계획 및 사업계획의 적합성은 우수하다고 할 수 있으나, 성과계획의 적합성 부분은 다소 미흡한 것으로 판단됨. 구체적으로 자원배분의 효율적 배분 체계가 마련되어 있지 못하며, 전사목표와 개인목표 간 연계에 있어서의 문제점, 그리고 사업 실행계획에 있어서의 추상성, 산출지표의 모호성 부분 등은 개선되어야 할 과제로 보임
- 기관장 리더십: 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션・비전의 구체화, 그리고 사업계획 및 운영에 있어서의 적실성 강화를 위해 사업계획과 업무내용, 성과관리 간의 유기적 연계 노력은 긍정적으로 평가됨. 다만, 소통기반이 오프라인 중심의 방향설정과 운영으로 외부이해관계자의 특성에 따른 각 사업별 전략적 대응이 유기적이지 못한 점은 개선될 필요가 있음

○ 조직 효율성
- 조직인사관리의 적절성: 조직진단을 통해 조직운영 방향을 수립하고, 직무분석을 통해서는 업무량을 측정하여 기능조정 및 인력을 효율적으로 배치한 점은 긍정적으로 평가되며, 인사관리 측면에서도 공정한 인사제도 운영, 여성 팀장임용 확대로 성차별 없는 중간관리자 양성 등은 긍정적으로 평가할 수 있음. 다만, 총액인건비제도를 활용한 한시조직 활동에 대한 성과와 보상 연계가 조직운영 활성화에 지속적으로 영

향을 줄 수 있는 방안에 대한 고려가 필요함

- 재정건전성 제고 성과: 대내·외 지표관리 환경 분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중장기 경영계획 수립 및 2016년 재무계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 확보를 위해 노력한 점과 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하여 성과우수자에 문화탐방 경비로 지원한 점은 잘된 점으로 지적할 수 있음. 다만, 조사 및 품질관리형 기관과의 상대적 비교 평가에 있어 예산계획 적절성 및 합리성, 평가환류 및 개선이 미흡한 수준에 머물고 있어 보다 강화된 성과창출 노력이 필요할 것으로 보임
- 업무프로세스 개선 실적: 업무 프로세스 개선과 관련해서는 전반적으로 우수하다고 할 수 있음. 특히, 대·내외 환경분석에 따른 유형별 업무 프로세스가 체계적이며, 외부 및 내부고객의 의견과 수요를 반영한 업무프로세스를 마련한 점, 그리고 위임전결규정 개정을 통해 행정능률성 제고와 책임행정을 구현하고 있는 점은 잘된 점으로 지적할 수 있음. 다만, 우수기관에 대한 벤치마킹이 미흡하며, 직원참여도 제고를 위한 인센티브 다양화 및 현실화 노력이 다소 미흡했던 점은 개선해야 할 과제로 보임

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 결과에 대한 기관내부적인 분석 및 대응 등은 대체적으로 큰 문제가 없으나, 결과에 대한 분석 및 대책 등 세부적인 부분에서의 적절성은 높다고 보기 어려움. 뿐만 아니라 전년도 평가결과에 대한 적절한 반영 및 취약점 관련 분석, 사업에 대한 대안 모색 등 기관차원에서의 종합적인 분석이 다소 미진했던 부분은 개선할 필요가 있음
- 고객감동서비스 추진실적: 전반적으로 미흡한 수준이라고 할 수 있음. 구체적으로 고객감동을 위한 추진전략과 우선순위 도출이 미비함. 또한 고객감동 활동을 통한 기관 성과 향상을 위해 성과가 저조한 과제의 경우 중간점검하거나 개선방안을 도출하는 시스템을 마련할 필요성이 있음
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 우수한 편임. 다만, 고객만족도 점수가 낮은 부분에 있어서

는 그 하락 원인을 분석할 필요가 있고, 또한 기관장과 직원간의 참여와 소통에 기반 한 평가, 저성과자에 대한 페널티 제도보다는 교육훈련을 통한 성과향상 기회 제공 등이 필요할 것으로 보임

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성명	소속(직위)
위원장	남경희	표준과학연구원 책임연구원
위 원	송성헌	통계청 조사기획과장
위 원	김대호	통계청 경제총조사과장
위 원	윤연옥	통계청 사회통계기획과장
위 원	강영철	고려대학교 공공행정학과 교수
위 원	박성환	한밭대학교 경영회계학과 교수
위 원	이범규	대전세종연구원
위 원	이은주	농림수산식품기술기획평가원
위 원	정양헌	한국과학기술원 경영학과

○ 자체평가단 운영실적

- 일시 : '17 .1. 16. 13:00~18:00
- 장소 : 통계센터 중회의실
- 참석인원 : 9명
- 평가내용
  · 고유사업 성과지표별 계량지표에 대한 정성평가 실시
  · 비계량지표(자율지표)의 평가등급 결정

○ 운영심의회 구성

구 분	성명	소속(직위)
위원장	임재학	한밭대학교 경영회계학과
위 원	조창상	통계청 기획조정관
위 원	김광섭	통계청 경제통계국장
위 원	최연옥	통계청 사회통계국장
위 원	최성욱	통계청 조사관리국장
위 원	남경희	한국표준과학연구원
위 원	권경득	선문대학교 행정학과

○ 운영심의회 개최실적

- 일시 : '17 .2. 7. 13:00~15:00
- 장소 : 대전청사 2동 207호 소회의실
- 참석인원 : 7명

나. 평가방법

○ 행정자치부 평가지침 및 자체 평가편람 준용

- 계량지표
  · 설정된 목표와 실적을 비교하는 '목표달성도 평가'
  · 지표별 목표달성도 이외에 계획, 과정, 성과 등에 대한 평가위원의 환류 의견 제시
- 비계량지표
  · 자체평가단이 평가요소별 등급평가 후 등급에 따른 평점의 가중 평균
  · 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 이용
- 고객만족도 지표
  · 고객만족도조사 결과 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산(원점수+가산점)

다. 평가항목

성과지표	가중치	평가점수(100)		
		정량(75)	정성(25)	합계(100)
현장조사정확도	20.00	16.00	3.87	**19.87**
가계동향조사 가구응답률	5.00	4.00	0.94	**4.94**
통계전문역량 강화율	5.00	4.00	0.96	**4.96**
지역통계 작성기법 전수율	10.00	8.00	1.89	**9.89**
지역통계 생산·가공 실적	10.00	8.00	1.92	**9.92**
지역통계전수지원 만족도	10.00	7.63	1.89	**9.52**
내부직원 만족도	5.00	4.00	0.94	**4.94**
지방청 자율지표	10.00	8.00	1.85	**9.85**
고객서비스 만족도	15.00	13.41	-	**13.41**
(비계량) 현장조사 인력운영의 적절성	10.00	-	9.9	**9.9**
합 계	**100.00**	**73.04**	**24.16**	**97.2**

(2) 평가결과

○ 모바일을 활용한 현장조사 개선, 지역전담제 확대 등 현장 조사 정확성 개선을 위한 다양한 노력을 기울임

○ 정량평가 목표달성이 타 지방청에 비해 다소 미진하였으나, 업무추진과정의 우수성이 다소 높게 평가됨

○ 전년도 사업과 연계하여 당해 연도 사업을 발전시켜 나가는 유기적 연속적 접근법이 돋보임

○ 직무인증제, 행정 자료 활용 지역통계분석 등 독창적인 사업을 수립하여 성과를 내고 타 청에 보급해온 점은 우수하나, 계획과 결과에만 집중하기보다 과정에도 관리기술을 높여갈 필요가 있음

○ 내외부 환경분석을 통해 계획을 수립하고, 전년도 사업평가 결과를 계획에 비교적 잘 반영하였음. 다만, 정책효과의 장단점 분석이 다소 미흡한 측면이 있음

○ 전반적으로 성과지표의 실적이 양호하나 지역통계작성기법 전수율 등 일부지표의 성과관리에 주의를 기울일 필요가 있음

○ 일부 성과목표의 경우 목표치 설정이 보수적이고, 상황변화 대응에 대한 설명이 구체적이 못한 측면이 있음

○ 행정, 통계, 회계분야 전문가를 포함한 외부 평가위원 6명과 업무분야를 골고루 평가할 수 있도록 경제총조사과장, 사회통계기획과장, 조사기획과장으로 구성된 자체평가단 구성은 적절함

- 또한, 성과평가 전문가 2명을 추가 선정('16.12)하고 평가방법을 사전 설명하는 등 자체평가 적절성 강화에 노력함

○ '16.8.1.~8.12 기간 동안 자체평가단과 운영심의위원을 대상으로 소속책임운영기관의 현장실사를 실시하여 사업 추진과정, 추진실적에 대한 점검 및 자문을 실시하는 등 정확한 평가를 위해 노력함

○ 평가의 공정성 객관성 확보를 위해 소속책임운영기관 평가편람을 작성하여 소속기관 및 평가위원에 배포('16.10.13)한 점은 우수함

○ 계량지표에 대해 계획, 추진과정, 성과를 정성평가를 실시하고 각 평가요소별로 나누어 평가의견을 작성토록 한 점은 우수함

- 또한, 소속책임운영기관별 실적보고 청취, 성과에 대한 세밀한 분석으

로 평가서를 작성하는 등 운영이 적절함

○ 계량지표는 목표달성도 확인을 위해 '16.12.30까지 각 소속기관 및 본청 관련과에 실적 및 근거자료를 제출받아 대조확인

- 실적 검증결과 및 잠정 평가결과를 2차례 소속기관에 통보하여 확인 실시

○ 자체평가보고서에는 계량지표별 주요 실적을 통계표로 제시하고 성과를 요약 설명함

○ 정성평가는 성과지표별로 계획, 과정, 성과를 5가지 평가요소로 나누어 평가결과 및 평가의견을 보고서에 명시하였으며, 자체평가위원들의 정성평가 내역을 제시함

○ 시행 과제별로 전년도 사업과의 연계성이 잘 드러나며 개선점이 구체적으로 제시되고 있음. 각 과제별로 목표, 전략, 계획수립, 실행, 성과분석 환류 등 추진단계별 활동실적을 상세하게 기술하고 있음

○ 직무인증제 등 우수 사업에 대한 타 지방청 확산 노력이 있음

○ 지역통계연구회가 우수 학습동아리에 연속 선정된 것은 충청청이 역량 강화를 위해 노력하는 것을 보여주는 사례임

○ 현장조사결과 정확도를 높이기 위해 대면조사와 전자조사의 효율성을 판단하기 위한 특성별 파라데이터 수집방법연구, 서비스업동향 조사 모바일 조사표 개발 등은 우수함

○ 모바일 활용 조사방법개발, 웹로그분석 활동 등 새로운 방법을 적극적으로 도입 현장조사 정확도 제고에 기여함

○ 영동군취약계층통계, 논산시 노인복지행정통계 등 지역맞춤형 행정통계 개발, 세종, 충북, 충남등 권역별 협의체 운영 등 다양한 노력을 통해 지역통계 활성화에 기여한 점은 긍정적임

○ 현장조사 인력운영에서 계획수립 및 추진과정에서 높은 성과를 나타냄

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 충청지방통계청은 기관의 비전에 맞는 전략목표 및 전략과제를 도출하고자 노력하고, 기관의 설립목적에 부합하는 비전-전략목표-전략과제-실행과제를 체계적으로 구성함

- Cross-SWOT 분석, SWOT 분석에 의한 전략대안 도출과 연계한 4대 목표수립과 전략추진을 위한 10대 전략과제를 발굴하고, AHP를 활용한 전략과제별 가중치 선정 등 객관성과 신뢰성을 높임
- 성과지표의 대표성과 연계성 강화로 실행력을 강화하고, 실행과제 수행주체의 명확화와 BSC와 연계 및 조직, 인력, 예산, 시스템과 효율적으로 연계된 자원을 배분함
- 내·외부 역량분석을 통해 지표를 관리하고 전략과제를 도출하고 있으며, FGI 분석을 통해 직원들의 조직 환경 및 근무분위기를 조성함. 환경변화를 반영한 '신 가치체계'를 정립하고 미션 및 비전을 개선하고 있음
- 사업별·부서별 목표를 전략과 연계하여 설정하고 있으며, 중요성과 시급성을 고려하여 핵심사업과 현안과제를 선정하고 있음. 실행과제 36개 선정 시 인프라 강화를 통한 사업추진을 강화하였으며, 핵심사업과 일반사업(36개)의 예산반영을 합리적으로 배분함
- 성과지표 개발에 전 구성원이 참여하고, 중점추진과제에 대한 상시모니터링 및 환류체계를 구축하는 등 성과평가시스템의 실질적이고, 성공적인 운영체계를 구축함
- 객관적으로 측정 가능한 계량지표를 중심으로 지표를 설정하고, 지표 10개 중 9개(90%)와 주요지표의 달성도를 주기적으로 측정할 수 있는 22개의 계량 보조지표를 운영하고 있음(지표당 2~4개)
- 3년 연속 성과평가 최하위 등급을 받은 대상자를 저성과자(C-Player)

로 지정하고, 맞춤형 자기계발 프로그램 참여를 유도하고 있음

- 성과지표의 대표성 확보를 위한 노력을 하고 있는데, 객관적으로 측정 가능 하도록 계량지표 위주의 지표구성(90%), 전 직원을 핵심성공요인 도출에 참여를 유도하며, BSC관점별 전략과제를 구성하며, 중요지표에 대해서 AHP를 적용함
- 전략목표별 핵심성공요인과 핵심성과지표도 선정하고 있는데, 성과중심 책임행정체제를 구축하고 있음

○ 선정된 주요 핵심사업에 기관의 자원이 효율적으로 배분되도록 유도할 수 있는 체계를 마련해야 함

- 전사목표와 개인목표를 어떤 방식으로 연계성을 강화한지 모호하며, 실행과제 우선순위가 도출되어야 함
- 사업계획의 적합성을 논의하기 위해서는 사업이 부서별, 기간별 설정이 필요하고, 사업계획은 가치와 이념에 근거하여 수립되어야 하지만 실행계획이 추상적임
- 한번 선정된 계량지표의 경우 최소 5년 이상 지속적으로 사용하여 성과의 기간별 비교가능성을 개선할 필요가 있음
- 인력운영 적절성 부분을 비계량지표로 선정하였는데, 이에 대한 평가방법이 모호하고, 조직효율성 제고부분은 계량지표인데 영상회의 개최, 협업 포인트 활용이 산출지표로 이용될 수 있는지에 대한 설명이 요구됨
- 업무량, 결재건수, 문서처리, 민원처리 등을 반영한 조직효율성 제고 지표를 새로 개발할 필요가 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전의 구체화에 노력하였으며, 사명선언 및 방안수립 등을 통하여 고객 및 미래에 대한 재정립 등 설립목적을 중심으로 기본운영규정(4조)에 기초한 미션, 비전 등을 수립, 시행한 점이 인정됨

- 고객 및 미래상에 대한 재정립을 중심으로 도전성과 목표수립의 가시성을 중심으로 비전 및 미션에 대한 구체성을 높이기 위하여 노력하였

으며, 기관장의 비전 인지도 및 직원들에 대한 의견수렴과 소통활동 강화 등 관련 실적이 나타난 점이 인정됨

- 전년 대비 내부만족도의 증가 및 다양한 방법의 문제해결 관련 노력들이 인정되며, 각 내부구성원들의 대한 면담 및 간담회 참여, 특별 협업 포인트 등 목표의식 고취 및 목표달성도 향상을 위한 노력들이 나타남. 하지만 이러한 다양한 소통과정에서 주로 오프라인 중심의 면대면 방식으로 의사소통이 구성된 한계가 있으며, 소셜 네트워크에 대한 적극적이 활용이 낮은 편으로 소통노력과 성과증진을 위한 비대면 중심의 의사소통 및 전파 등에 대한 고려는 추가적으로 고려하여야 할 것으로 판단됨
- 비전달성과 관련된 다양한 제도 구성 및 워크숍 등 집단관리 과정 등의 실적이 인정되며, 기관장 주재 전략경영회의 및 기관장 중심의 목표치 조정 등 기관목표 운영과정에서의 적극적인 기관장 참여 및 실적 등이 나타남. 성과관리와 성과계획 간의 유기적인 연결이 인정되며, 내부구성원들의 만족도 향상을 위한 조직관리의 방향 재설정 및 관련 성과증진에 노력한 점이 인정됨. 다만 조사와 관련된 외부고객과의 접점 부분에 대한 행정적인 대응과 관련된 노력이 추가적으로 필요할 것으로 판단됨

○ 전반적으로 사업운영에서의 적실성 강화를 위한 사업계획과 업무내용, 성과관리 간의 유기적인 연계성은 적절하게 나타난 점이 인정됨

- 전사적 사업 추진 실행력 강화를 위한 기관장의 역할 증진 및 신속한 사업추진을 위한 전결권강화(62.3% 부여) 등 사업추진의 합리성 및 적시성 증진을 위한 기관장의 관심 및 각 부서별 역량 부여와 관련된 부분이 인정됨
- 이에 따라 직원역량강화를 위한 교육 등 전년도 미달성 KPI의 개선 등이 나타났으며, 영상회의 및 협업 포인트 등 신규 KPI의 목표달성에 기여한 점이 인정됨. 다만 각 사업의 계획 및 필요성, 전략적 방향 및 조직관리의 효율성에 대한 각 사업의 장단점 등에 대한 종합적인 논의 및 분석과 기관장의 방향 설정 등이 유기적으로 고려될 필요가 있으며, 지나친 기관장의 주도적 방향 설정 및 운영은 사업목표 달성에 따른 효과성이 높지 않을 수 있다는 점을 고려하여야 할 것임
- BSC 기반 성과평가 운영에 따라 조직평가와 개인평가 간의 연계성이

높게 나타난 점이 인정되며, 이에 따라 목표달성에 대한 각 지표별 목표치 및 게시판 운영을 통한 각 개인별 인지 확인 및 연말 목표달성 진원 시상 등 기관성과를 위한 미시적인 조직관리 부분의 적절성은 어느 정도 나타난 것으로 판단됨

- 역량평가 및 업적평가 중심의 개인고과 평가에 대하여 조직평가에 대한 연계를 추가하여, 성과평가 체계의 종합적인 측면을 강화한 점이 인정되며, 각 부서의 사업 수행 프로세스에 대한 과정정립 및 운영상의 명확성을 높이는 등 관리과정의 합리성 및 종합성을 개선한 점이 인정됨
- 이러한 성과관리의 종합적인 측면에 대한 강화와 조직관리에 대한 세부과정 강화 등에 비하여 성과자와 저성과자 간의 상황 및 조직차원에서의 관리 등과 관련된 사항은 상대적으로 다소 불명확함. 저성과자에 대한 미시적인 분석 및 대안 등은 구체성이 부족하여 지나치게 경직된 조직운영으로 나타날 가능성이 존재함

○ 전반적으로 의사소통을 위한 제도마련 및 실행 등이 종합적으로 나타나고 있는 점이 인정되며, 전략회의 등을 활용한 의사소통 개선을 위한 여러 제도들의 운영이 나타남

- 각 이해관계자 별 소통채널 상 차별적인 운영이 나타나고 있으며, 각 이해관계자에 대한 특성에 따른 대응 및 사업 등이 나타난 점이 인정됨. 상대적으로 소통기반이 오프라인 중심의 방향설정 및 운영으로 구성되어 있으며, 이에 따라 외부이해관계자의 특성에 따른 각 사업별 전략적 대응이 유기적으로 나타나고 있다고 보기에는 다소 한계가 있음. 다양한 소통채널에 대한 전략적 분석 및 온-오프라인의 장단점 인식에 따른 대응 등 보다 다각적인 소통전략이 요청됨
- 사업계획수립과 관련된 쌍방향 소통 및 업무토론회의 활성화 등 제도적, 운영상 확대 등에 노력한 점은 인정되나 실제적인 의사소통 및 쌍방향 의견을 통한 업무개선 등과 관련된 구체적인 부분에 대한 내용은 다소 불확실함. 의사소통과 관련된 제도의 다각화나 업무확대와 더불어 실제 의사소통 개선에 얼마나 각 내용 들이 실제적인 성과로 이어졌는지를 중심으로 운영방향을 고려할 필요성이 있음

○ 기관의 고유역량에 대한 활용과 유관기관과의 협업 등 조직간 업무협력 및 이를 통한 외부의 의사소통 강화를 위한 여러 활동 및 노력들이 인정됨

- 기관의 고유업무를 중심으로 조사 및 분석과 관련된 다양한 기관과의 채널 확대와 유관기관과의 업무확대 등이 나타났으며, 정부 3.0활동에 적극적으로 참여하는 등 기관 간 협업 활성화와 관련된 다양한 실적 등이 인정됨
- 내부구성원에 대한 다양한 제도마련 및 성과관리의 적극적 시행 등이 나타난 점은 인정되나, 전보를 비롯한 내부구성원들의 핵심 불만사항에 대한 기관장 차원에서의 고려가 요청됨. 특히 노조와의 관계는 소통에 따른 성과나 환류 등의 방향 등은 다소 불확실한 것으로 판단됨. 이에 따라 기관장은 기관 전체에 대한 거시적인 분석을 통한 업무개선 및 기관운영에서의 취약점 등을 고려할 필요가 있다고 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 충청지방통계청은 비전달성을 위한 조직운영을 수립하여 조직 진단을 실시하고, 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 통해 기능조정 및 인력을 효율적으로 배치하고 있음. 또한 국정과제 추진을 위해 한시조직을 적극적으로 활용하고 있으며, 실천과제에 적합한 맞춤형 조직을 운영하고 있음

- 위임전결 규정 정비로 탄력적인 조직과 인력을 운용하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음
- 성과와 보상을 연계하여 보상시스템의 명확화는 조직운영 활성화에 기여하고 일(업무, 기능) 중심의 조직개편을 통하여 조직운영의 효율화를 도모하고 있음

○ 총액인건비제도를 활용한 한시조직 활동에 대한 성과와 보상 연계는 좋으나, 이로 인해 전문성이 높은 필수인력을 증원하는데 방해요인이 되어서는 안 됨. 이에 대한 대비책 마련도 필요함. 총액인거비제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문임

- 조직신축성과 특정업무처리를 위한 조직구성은 좋지만, 조직이 안정되

고 체계적인 조직에서는 바람직하지 못한 측면이 있음

- 맞춤형 조직(동아리 개념, 협의회 등)으로 구성 불필요함: TFT 상당수가 상설조직화 할 수 있을 것으로 판단됨
- 연가보상비 및 초과근무수당은 직원 개인에게 지출 비용, 이를 절감하여 다른 용도 사용은 바람직하지 못함

○ 총액인건비제도를 활용한 한시조직 활동에 대한 성과와 보상 연계가 조직운영 활성화에 지속적으로 영향을 줄 수 방안에 대한 고민이 필요함

○ 전략적 인사관리제도를 통해 투명하고 공정한 인사제도를 운영하고 있으며, 여성 팀장임용 확대로 성차별 없는 중간관리자 양성은 긍정적으로 평가할 수 있음. 또한 BSC 기반의 통합성관리체계가 구축되어 있으며, 통계전문 인적자원 양성을 위해 역량기반 교육훈련 체계가 구축되어 있는 점이 긍정적으로 평가됨

- 인력자원의 보강 차원에서 임기제 공무원(한시직, 임시조사원, 무기계약직 등)이 증가함. 성과중심의 인사관리시스템의 장려가 필요한데, 성과지표, 개인평가 등을 연계한 것은 바람직함. 성과급지급과 교육훈련 추천을 병행하여 인사관리에 반영한 점도 바람직함

○ 직원숙소 관리지침과 부패방지교육 운영지침이 성과중심 인사관리체계 정착에 어떠한 영향과 파급효과를 미치고 있는지에 대한 구체적인 제도 마련이 필요함

- 전보순위 명부를 공개하여 예측 가능한 전보인사가 바람직하지만, 조직분위기 및 신뢰성 하락의 가능성이 존재함. 개인적인 인사부분은 비밀유지가 필요하며, 인사의 투명성과 신뢰성을 고려한 인사행정이 필요함
- 인사관리의 적절성이 요구됨. 승진인사의 경우 다양한 요소를 반영하여 전문직뿐만 아니라 일반관리자도 배려할 필요가 있음. 여성팀장 임용도 단순히 여성배려차원이 아닌 역량과 성과차원에서 접근할 필요가 있음

○ 직원숙소 관리지침과 부패방지교육 운영지침이 성과중심 인사관리체계 정착에 어떠한 영향과 파급효과를 미치고 있는지에 대한 구체적인 제도 마련이 필요함. 인사관리 적절성 확보를 위해 전보를 제재수단이 아닌 순환근무, 사기앙양 차원에서 접근할 필요가 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 지표관리 환경 분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중장기 경영계획 수립 및 2016년 재무계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고, 절감재원을 활용하여 성과우수자에 문화탐방 경비로 지원함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 지역통계생산 대행 사업을 통한 대체수입 등(204백만원), 유관기관 업무협조 등 시설자원 확보를 통한 임차료 절감 등(128백만원) 실적을 보임

○ 집행 우선순위 평가를 통한 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 총액인건비 자율항목을 성과우수자 문화탐방 지원 등 성과와 보상을 연계하여 운용함(의도적 절감액: 약 38백만원)

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행심의회 운영을 통한 예산집행계획의 타당성 평가, 재정운용집행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 디브레인 시스템을 통한 부서별, 사업별 집행률 평가, 재정운용결과로 최종 성과점검 및 내부평가지표로 활용함

○ 다만, 조사 및 품질관리형 기관과의 상대적 비교 평가에 있어 예산계획 적절성 및 합리성, 평가환류 및 개선이 미흡한 수준에 머물고 있어 보다 강화된 성과창출 노력이 필요할 것으로 보임

다. 업무프로세스 개선실적

○ 대·내외 환경분석에 따른 유형별 업무 프로세스가 체계적이며, 외부 및 내부고객의 의견과 수요를 반영한 업무프로세스가 마련되어 있음. 전략목표(고품질 통계생산, 지역통계 강화, 고객만족도 제고, 성과중심 기관운영)에 따라 과제를 도출함

- 우수기관에 대한 벤치마킹을 다양화할 필요성이 있음. 전략목표별 업무프로세스 개선과제 목록이 프로세스 개선과는 무관한 과제가 다수 있는데, 이에 대한 검토가 필요함
- 우수기관 벤치마킹의 다양화, 프로세스 개선확보를 위해서는 우선 구체적인 업무를 산정할 필요 있음

○ 업무공유 시스템 구축과 업무회의 결과 공유 채널 개설로 업무프로세스 개선을 위한 공유와 소통 기반을 마련하고 있는 점, 위임전결규정 개정을 통해 행정능률성 제고와 책임행정을 구현하고 있는 점이 긍정적으로 평가됨

- 다만, 직원참여도 제고를 위한 인센티브의 다양화 및 현실화 노력이 필요함. 하향식 전결권 부여, 신속한 사업추진을 위해 하위직급에 전결권 위임은 바람직하나, 상향식 인사운영이 바람직할 때가 많음. 내부과제 발굴은 대체로 상향식으로 진행, 프로세스개선요구는 하향적임
- 직원참여도 제고를 위한 인센티브의 다양화 및 현실화 노력이 필요하며, 기관장의 온라인 소통 확보를 위한 노력이 필요함

○ 사업체 정보수집 방법을 개선하여 조사의 정확도를 제고시키고, 소비자물가 조사 시 현장문제점을 해결하여 업무의 효율성을 증대시킴. 현장조사 인력의 감축과 베이비부머 은퇴에 따른 문제점 보완을 위해 신규조직을 신설하여 전문성을 강화시키고 있음

- 예산절감을 위한 프로세스 개선 노력이 상대적으로 미흡함 이에 대한 보완책 마련이 필요함. 소통 공간, 소통위원회, 소통부서 등 소통을 위한 기반구축이 요구됨
- 예산절감을 위한 프로세스 개선 노력이 상대적으로 미흡함 이에 대한 보완책 마련이 필요함

○ 성공 요인 분석을 위한 새로운 도약기반이 잘 마련되어 있음. 지속적인 성과창출을 위한 인센티브, 협업, 벤치마킹, 소통 등을 활용하고 있음

- 지속적인 성과창출을 위한 제도와 시스템을 운영한다고 하고 있으나 제시되고 있는 우수과제 선정 포상은 이에 합당한 시스템이나 제도라고 보기에 미흡함. 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 미흡함
- 성과를 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요함. 시스템 구축이 미흡하며, 프로세스 개선을 위한 평가모임 활성화가 요구됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가단의 구성은 과학, 행정, 농업 등 통계작성 및 조직운영과 관련된 외부전문가와 통계청 본청의 실무부서 과장급 등 통계업무의 작성과 운영과 관련된 분야별 균형적으로 구성됨. 다만 외부위원의 구성 및 운영에 있어서 통계분야 전문가에 대한 활용 및 각 평가위원별 역할 및 기능을 보다 평가의 세부적인 부분과의 연관성을 강화하여 자체평가의 실효성을 보다 높일 필요가 있음

- 자체평가단의 운영에 있어서 계획서 확인, 중간실사, 지표달성도 확인 및 지표에 대한 정성평가 추가 등 평가의 정성적인 부분을 고려한 점은 긍정적으로 판단됨
- 운영심의회의 운영은 자체평가 결과에 대한 메타평가 및 운영관련 사항에 대한 논의 등 전반적으로 양호한 운영을 나타남

○ 자체평가 결과에 대한 기관내부적인 분석 및 대응 등은 대체적으로 큰 문제는 없으나, 결과에 대한 분석 및 대책 등 세부적인 부분에서 대응은 적절성인 높다고 보기 어려움

- 자체평가 지침에 있어서 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 유지하였으며, 각 지표별 정성평가를 도입하여 정량지표의 한계를 고려한 평가의 다각화에 노력한 점이 인정됨
- 전년도 자체평가 결과에 대한 기관차원의 대응이 인정되나, 전년도 사업결과에 대한 세부적인 분석 및 이에 대한 '16년 사업과의 연계성은 단편적이며, 구체성이 높다고 보기 어려움. 특히 지역통계전수지원 만족도와 자율지표의 경우 난이도 및 도전성 등에서 고려할 점이 있으며, 모니터링 또한 일정지연 등이 나타남에 따라 적절히 운영되었다고 보기에는 다소 불명확한 측면이 나타남
- 가계동향조사 가구응답률 및 통계전문역량 강화율 등의 지표의 경우 목표를 초과 달성하거나, 교육이수를 완료하여 정량실적의 경우 양호

한 것으로 나타남. 다만 정량실적 달성에 따른 효과성 및 목표달성에 따른 기대효과 등과 관련된 사업의 거시적인 측면에서 고려점은 다소 모호한 부분이 있으며, 정량지표 목표치 선정시 비록 추세에 대한 보정된 목표를 제시하였으나 전반적으로 하강지표의 추세를 중심으로 지표 목표치를 제시한 점은 적절성 및 도전성, 합리성 등이 확보되었다고 보기 어려움. 직무교육 및 지역통계 사업과 관련하여 조직내 담당자 변동 등의 사유로 인한 지연이 나타난 점은 상황의 불가피성은 어느 정도 고려되나 상황대응의 적절성 및 신속성 측면에서 고려할 필요가 있다고 여겨짐

- 자체평가단 및 운영심의회의 구성과 관련되어 통계청 본청에서 일괄적으로 5개 지방통계청의 자체평가단을 운영, 평가하는 점은 기관별 상대평가의 적절성 및 효과성 측면에서는 운영상 장점이 있다고 할 수 있음. 다만 이러한 통합적 운영은 각 기관의 특성 및 운영상 차별성 등과 관련하여 오히려 각 지방의 고유성을 침해할 우려가 있음에 따라 각 지방청 간의 공통점과 차별점을 동시에 염두에 둔 자체평가단 구성 및 운영 등을 고려할 필요가 있다고 판단됨

○ 사업계획서를 중심으로 사업집행에서의 기본적인 방향 및 중간보완을 통하여 실제 업무집행에서의 고려점 등을 반영한 점은 인정되나, 전년도 평가결과에 대한 적절한 반영 및 취약점 관련 분석, 사업에 대한 대안 모색 등 기관차원에서의 종합적인 분석이 나타났다고 보기에는 다소 한계가 있음

- 각 지표와 관련된 환경분석 및 이에 따른 전략방향은 명확한 분석을 통하여 수립, 시행되었다고 보기에는 한계가 있음. 또한 '16년도 업무성과에 대한 분석 또한 주로 우수사례를 중심으로 제시됨에 따라 취약점 및 미흡사례 등 기관운영에서 미진한 점에 대한 세부적인 부분을 고려하였다고 보기에는 다소 불명확함

○ 고유사업 목표달성도와 관련된 계량지표의 경우 대부분 당초 제시된 목표를 달성하였거나 거의 근접한 결과치를 나타낸 점이 인정됨. 특히 지역통계와 관련된 지표인 지역통계 작성기법 전수율 및 지역통계생산실적의 경우 각각 6.45점과 46건을 나타내어 당초 목표대비 102.38%와 102.22%의 달성도를 나타내는 등 전반적으로 크게 목표치를 하회하는 정량지표는 나타나지 않은 것으로 판단됨

- 성과지표의 합리성 및 도전성과 관련되어 가계동향조사 가구응답율 및 지역통계 작성기법 전수율 등의 지표는 지속적으로 하강되는 지표로서 추세를 반영할 경우 계속 낮아지는 실적치에 대한 반영부분을 고려하여 실적에 대한 최소 기준 또는 하향치 반등 가능성 등을 고려한 지표 목표의 재설정이 요청되나, 이러한 부분에서 다소 합리성 및 도전성에 대한 세심한 고려가 낮았다고 판단됨
- 자체평가의 정성적인 부분에 대한 고려 및 기관운영에 대한 반영 등의 실적은 적절하며, 파라데이터 수집방법 연구 및 조사표 개발 등의 조사에 대한 기관차원의 기술개발 및 역량 강화 등과 관련된 부분은 어느 정도 성과를 거둔 것으로 판단됨. 그러나 전년도 평가결과에 따른 미흡 및 문제점에 대한 다각적인 분석 및 각 사업실적에 따른 효과 등의 활용 등 기관업무와 관련된 종합적인 측면에서의 관리가 이루지고 있다고 보기에는 다소 한계가 있음. 또한 가계동향 가구 응답률 목표치와 같이 기존 실적과 비교하여 난이도 및 적절성이 낮은 목표치가 제시되는 등 기관역량을 고려한 지표설정 및 운영보다는 달성의 용이성을 중심으로 지표 설정이 이루어진 경향이 있는 것으로 판단됨
- 조직효율성과 관련된 자율지표의 경우 효율성 제고 실적과 연계성이 높다고 보기 어려운 협업표인트 및 영상회의개최 건수 등이 제시된 점은 중앙정부 시책과 관련성이 높은 것으로 효율성과 관련된 기관의 역량 및 방향을 고려한 지표의 적절성이 높다고 보기에는 다소 한계가 있음. 또한 해당 지표의 경우 목표달성의 난이도 및 지표달성을 통한 효과성 등을 판단하는데 한계가 있으며, 특히 영상회의 개최의 경우 목표치를 36회(191회 목표에서 227회 개최) 초과 달성함에 따른 구체적인 효율성과의 연관여부가 불투명함에 따라 효율성 지표로서 합리성 및 논리성이 크다고 보기는 어려움

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객을 보다 세분화해 이를 통해 고객 니즈를 체계적으로 파악했다는 점, 고객의 유형에 맞추어 관리전략과 제공서비스 및 실행계획을 수립한 점이 긍정적으로 판단됨. 이전 해의 고객만족도 조사결과를 분석하

고 반영해 고객 만족도를 높이기 위한 전략을 체계적으로 만들었다는 점, 고객감동 서비스를 발굴해 제공하는 계획 등을 제시하고 있다는 점이 우수한 것으로 평가됨

- 그러나 추진전략의 우선순위를 도출되어 있지 않으며, 단기와 중장기 전략들이 나누어지지 않았음
- 고객감동을 추진할 시 추진전략 상 우선순위를 체계적으로 도출해 어디에 중점을 둘 것인지에 대해 제시할 필요성이 있으며, 단기적인 접근이 필요한 경우와 중장기 접근이 필요한 경우로 나누어 전략을 제시하는 것이 필요함

○ 고객감동 전담 TFT를 구성해 운영하고 있으며, 고객유형별 소통채널을 온라인과 오프라인으로 다양화해 운영한 점, 고객만족 교육 프로그램을 기관이 추구하는 핵심인재상과 연계시켜 운영한 점, 고객만족도에 대한 성과평가 및 보상체계를 구축해 직원들의 동기를 부여한 점 등이 우수한 것으로 평가됨

- 직원들의 전문성을 강화해 통계자료의 질을 높임으로써 고객만족도를 높이는 방안들이 제시되지 않음. 즉, 직원들이 취약한 전문성 부문 및 기본역량을 체계적으로 개선함으로써 고객들이 보다 정확하고 편의성이 높은 통계자료들을 활용할 수 있도록 교육체계를 제시하는 것이 바람직함
- 고객만족도와 관련해 인센티브와 인사상의 조치들도 필요하지만 체계적인 전문성 향상을 위한 교육프로그램과 지속적인 노력이 필요함

○ 지역민과 함께 정보를 만드는 인포그래픽은 기관의 우수한 사례로 볼 수 있으며, 또한 언론매체를 활용해 지속적으로 게재를 하는 것, 노인복지와 취약계층분야 행정통계를 개발한 점, 모바일 조사방식 도입으로 응답자 만족도를 증가시킨 점 등이 긍정적으로 평가됨

- 그러나 과제의 실행도중 성과가 저조한 과제의 중간점검 체계나 개선방안 등의 시스템이 전략적으로 나타나지 않고 있음. 또한 반부패 문화의 확산을 위한 교육의 체계성과 지속성이 부족함
- 과제의 실행도중 성과가 저조하거나 의도했던 결과가 나타나지 않는 과제의 중간점검 체계와 개선방안 시스템을 전략적으로 구축할 필요가 있으며, 반부패 교육을 좀 더 체계적으로 실시할 필요성이 제기됨

○ 고객만족도 조사결과를 분석해 우선순위를 도출하고 난이도와 영역을 세분화해 그에 맞춰 개선방안을 찾아낸 점, 우수성과를 낸 직원들에게 포상을 한 점이 우수한 것으로 평가됨

- 그러나 당해 기관 입장에서는 다양한 노력을 기울였는데도 불구하고 고객만족도 조사결과에서 전년대비 0.6%가 하락했으며, 특히 경제활동 인구조사 부문만을 빼고는 모두 하락한 것으로 나타나 사업들의 실효성 문제가 제기됨. 즉, 기관에서 수행하는 사업들 중 고객과 직접적으로 연관된 사업들 보다는 피상적인 프로그램의 운영에 그칠 가능성이 존재함. 즉, 계획의 실행에 있어서 가시성만을 중시한 프로그램들이 고객들의 감동을 이끌어내지 못한 것 일수도 있다는 점을 고민할 필요가 있음
- 기관의 시각과 입장에서 업무개선 사항들을 접근하기 보다는 당해 기관의 고객들이 무엇을 원하는지를 먼저 정확히 찾아내고 이에 맞는 개선방안들을 제시하며, 또한 개선방안들이 집행과정에서 실질적으로 고객들에게 도움이 되는지를 최종까지 확인하는 시스템을 개발하는 것이 필요함

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 충청지방통계청은 전년도 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 전담조직을 구성해 운영했으며, 지적사항을 반영하기 위해 환류 프로세스를 정립해 개선계획을 수립했고, 지적사항 평가결과를 반영해 체계적인 계획을 수립하였음

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 계획에 따라 그 내용을 실행했음
- 평가결과에 대해 성과 우수자와 저조자에 대해 인센티브와 포상 및 페널티 등으로 평가결과가 활용되었음. 특히 인센티브와 페널티를 구분해 인센티브로 근무평정, BSC가점, 포상, 승진/승급, 탐방 등의 방법을 활용했고, 페널티로 교육프로그램, 성과급, 인사, 불명예 등에서의 불이익을 주는 방향으로 적용되었음
- 우수사례를 내부와 외부로 나누어 공유하고 전파한 점 및 그 결과를 환류하고자 노력한 점 등이 긍정적임

○ 고객만족도 조사 점수가 하락한 주요한 원인을 정밀 분석해 제시할 필요성이 제기되며, 개선도 분석에서도 거의 전 부문이 하락한 것으로 나타나고 있기 때문에 이에 대한 대응방안을 제시해야 함

- 기관장과 직원간의 참여와 소통에 기반한 평가가 요구됨. 또한 인적자원의 포지션별 분석을 보다 구체적으로 제시할 필요 있음
- 직원들에게 성과목표 주지하는 노력이 미흡하며, 이를 교육할 필요성이 있음
- 저성과자에 대한 페널티 제도보다는 교육훈련을 통한 성과향상 기회 제공이 요구됨
- 다양한 분석을 통해 핵심전략 목표목표 도출하고 있지만, 중점전략 도출에 문제내포, SO, ST, WO, WT전략에 대한 구체적인 전략이 다소 맞지 않는 것으로 평가됨. 전략과제와 전략목표에 어떤 차이점이 있는지 체크할 필요 있음. 현재 조정할 내용이 있음(예, 고품질 관측 정보 생산, 예보정보 신뢰도 향상 등)

○ 고객만족도와 개선도 분석에서 만족도가 하락한 이유와 대응책을 마련할 필요성이 제기됨. 과연 전년도 개선요구사항을 반영함에 있어서 본질에 적합하게 개선방안을 적용시켰는지에 대해 분석이 필요함

제 9 절 항공기상청 종합평가

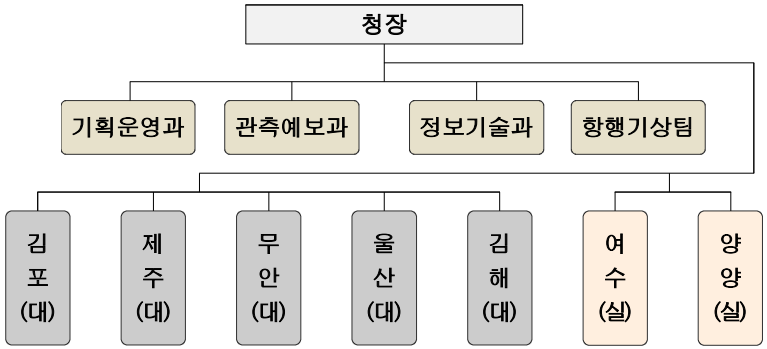
1. 항공기상청 기관 현황

1) 연혁

○ 1959. 01. : 항공기상업무 개시
○ 2000. 07. : 항공기상대 신설(대통령령 제16916호)
○ 2000. 10. : 인청공항 항공기상 업무 개시
○ 2001. 01. : 책임운영기관 시행
○ 2007. 03. : 항공기상관리본부로 명칭 면경 및 승격
○ 2008. 02. : 항공기상청으로 명칭변경
○ 2015. 01. : 김해공항 기상실 통합(청주・대구・광주・포항・사천) 운영 항행기상팀 신설(총액인건비제)
○ 2015. 06. : 김해공항기상대 승격

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 3과 1팀 5기상대 2기상실



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

구분	고위 공무원	4 급	5 급	6 급	7 급	8 급	9 급	계
기준정원	1	3	7	27	28	30	18	114
운영정원	1	3	10	26	29	29	16	114
현 원	1	3	10	26	35	26	13	114

○ 예산

- 세입

(단위 : 백만원)

구 분	'16년 예산(A)	수납액(B)	증감	
			금액	비율(B/A)
합 계	1,280	1,371	91	1.07
항공기상정보사용료	1,280	1,371	91	1.07

- 세출 및 결산

(단위 : 백만원)

구 분	'16년 예산(A)		'16년 결산 (B)	불용액	집행률 (%)
	예산	전용			
합계	13,407		13,058	349	97.4%
인건비(총액인건비)	6,567	△113	6,371	83	98.7%
기본경비(총액인건비)	750	31	722	59	92.4%
기본경비	74		68	6	91.9%
항공기상관측망 구축 및 장비 운영	4,169	82	4,130	121	97.2%
항공항행 기상정보시스템 구축 및 운영(정보화)	1,847		1,767	80	95.7%

3) 기관의 주요 임무

○ 항공기의 안전과 경제적 운항을 위한 국제적 기준을 충족하는 장비운영, 관측, 자료수집·분석, 정보교환, 예보생산 및 기술개발을 통한 항공기상서비스 향상

○ 대한민국 공역(인천비행정보구역)에 대한 기상 감시

4) 2016년도 사업목표

○ 미래 기상서비스 대응 관측정보 생산
○ 예보 정확도 향상
○ 항공기상 정보의 효율성 제고
○ 고객관점의 조직효과성 제고

가. 미래 기상서비스 대응 관측정보 생산

○ 고품질 관측자료 생산으로 신뢰도 향상

○ 관측 인프라 구축 및 운영 최적화로 관측 효율 제고

나. 예보 정확도 향상

○ 공항별 항공기상 예보 정확도 향상

○ 수요자의 위험기상 선제 대응력 향상 지원

다. 항공기상 정보의 효율성 제고

○ 항공기상정보 인프라를 사용자 중심으로 개선

○ 항공기상정보 서비스 영역 확대

라. 고객관점의 조직효과성 제고

○ 개인과 조직의 성과향상 문화 정착

○ 수혜자 관점의 서비스 창출 조직 실현

2. 항공기상청 평가결과

1) 기관 총평

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 기관에서 추진하고자 하는 과제들을 중요성과 시급성을 기준으로 분류하여 주요 핵심사업을 선정하는 것이 필요함. 아울러 기관 성과지표의 평가결과가 개인의 성과평가와 긴밀하게 연계될 필요가 있음
- 기관장 리더십: 안전과 경제적인 항공운항과 관련된 기관의 전략체계 재검토 및 방향제시를 통한 미션 설정 및 핵심가치 제시 등과 관련된 기관장의 노력 등이 인정됨. 내부직원 만족도가 1.8점 상승하는 등 다소 가시적인 성과가 나타난 점은 인정되나, 여전히 책임운영기관 중 낮은 수준 (71.3점) 임을 고려할 때, 기관의 업무특성 및 운영상 수직적 기관 운영의 불가피성 내에서도 기관 구성원의 애로사항에 대한 종합적인 분석 및 대응이 요청됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 비전과 미션 구현을 위한 체계적인 조직운영 방향이 제시되어야 함. 인사관리와 관련하여 미흡한 점은 사기진작 및 동기부여를 위한 인센티브 제도의 내실화와 예산 범위 내에서 현실화할 필요가 있음. 전문성 제고를 위한 직무역량 지원수준이 미흡, 특히 행자부 주관 위탁교육 참여수준은 낮음. 이에 대한 적극적인 지원이 요구됨
- 재정건전성 제고 성과: 자체평가 및 환류노력으로 주요 사업 재정성과 자체 관리기능 강화를 통해 성과지표의 달성도 향상 및 추진계획의 충실성을 확보하여 차년도 이후 예산편성에 활용하려는 노력을 실시하였으나 타기관 대비 계획 및 실행, 결과 구분에 따른 실적 기술과 환류에 따른 개선 노력 실적 제시가 미흡함
- 업무프로세스 개선 실적: 업무프로세스 개선을 통해 행정효율성을 제

고시킬 수 있는 성과시스템 구축이 필요함. 또한 업무프로세스 개선을 위한 벤치마킹 노력이 요구됨. 아울러 각각의 추진과제에 대한 체계적인 집행 로드맵 작성이 필요함. 외부고객 만족도를 제고하기 위해 고객별 차별화된 서비스, 맞춤형 통계서비스를 제공할 필요성이 있음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 고유사업실적 점검 및 평가의견에 대해 적절한 조치를 취하고, 권고사항에 대한 적절한 개선에 노력한 점 등은 긍정적으로 평가됨. 다만 자체평가단의 중간점검기능의 보완을 통하여 환류기능 활용을 통한 평가의 효율성 향상에 노력할 필요성이 있음. 또한, 자체평가위원회의 활용확대와 더불어 자체평가위원 및 운영심의회 위원의 활용을 확대하고 평가를 위한 사전 교육 및 위원들의 검토의견에 대한 체계적 관리 등의 보완이 요청됨
- 고객감동서비스 추진실적: 과제의 실행도중 성과가 저조하거나 의도했던 결과가 나타나지 않는 과제의 중간점검 체계와 개선방안 시스템을 전략적으로 구축할 필요가 있으며, 반부패 교육을 좀 더 체계적으로 실시 해 고객만족도를 향상시킬 필요성이 제기됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 평가지표별 개선제언에 대한 분석수준이 미흡, 추진내용이 빈약하고 형식적인 수준에서 그침. 결과에 대한 근거제시가 미흡, 운영심의회, 사업계획 수립, 자체평가 등에 관한 내용이 부실하여 근거를 확인할 수 없음. 개선요구 내용에 따라 중장기와 단기로 구분하고 우선순위를 부여하는 등 좀 더 체계적으로 적용시킬 방안이 요구되며, 저성과자에 대한 페널티를 적절히 활용하는 방안이 필요함

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성명	소 속
위원장	송병흠	한국항공대학교 항공운항학교
위 원	임동준	현대회계법인
위 원	박종원	수원여자대학교 보건행정학과
위 원	심영조	㈜아시아나항공
위 원	김명규	창조행정담당관실
위 원	김용진	예보정책과
위 원	김성묵	기상서비스정책과

○ 자체평가단 운영실적

- 일시 : '17 .1. 26.(목) ~1. 31.(화)
- 장소 : 사전 서면점검
- 참석인원 : 7명
- 평가내용 : 고유사업평가 개요 설명 및 실적자료 배부

○ 운영심의회 구성

구 분	성명	소 속 및 직 위
위원장	전종갑	서울대학교 지구환경과학부 명예교수
위 원	송병흡	한국항공대학교 항공운항학과 교수
위 원	전혜영	연세대학교 대기과학과 교수
위 원	황선옥	(사)소비자 시민모임 상임이사
위 원	박성훈	한국능률컨설팅 수석컨설턴트
위 원	김재영	교통안전공단 기획본부 본부장
위 원	이우진	기상청 기획조정관
위 원	유희동	기상청 기상서비스진흥국장

○ 운영심의회 개최실적
- 일시 : '17 .2. 7.(화) 10:30
- 장소 : 기상청 5층 회의실
- 참석인원 : 22명

나. 평가방법

○ 행정자치부 평가지침 및 자체 평가편람 준용
- 계량지표 : 설정된 목표와 실적을 비교하는 목표달성도 평가
  · 평가점수 = 목표달성도 × 지표가중치
    ※ 목표달성도 : (실적/목표)×100
- 비계량지표 : 성과측정 기준을 토대로 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정
  · 평가점수 = 평가등급에 따른 환산점수 × 지표가중치
    ※ 등급별(S~D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
    ※ 항공기상청의 평가지표 중 비계량 지표는 없음

다. 평가항목

평가지표	가중치 (A)	목표치	실적치	평가점수 (B)	최종점수 (A×B)	비고
관측정보 신뢰도	12%	97.43	99.75	100	12	계량지표
공항기상관측장비 운영율	8%	998,579	999,201	100	8	계량지표
공항예보 정확도	13%	91.64	91.89	100	13	계량지표
공항경보 정확도	12%	74.74	74.90	100	12	계량지표
항공기상정보 콘텐츠 만족도	13%	78.90	79.45	100	13	계량지표
공역기상 검증자료 확보율	7%	60.97	86.12	100	7	계량지표
역할성과수준	12%	4.05	3.99	98.52	11.82	계량지표
고객 순수추천 지수	8%	11	6.76	61.45	4.92	계량지표
고객서비스 만족도	15%	–	82.50	82.50	12.38	계량지표
총계	100%				94.12 /100	

(2) 평가결과

○ 전반적으로 4개 전략목표, 8개 전략과제가 기관의 미션·비전 달성을 위해 비교적 체계적으로 수립되었으며, 지표 또한 8개 전략과제별로 적절하게 설정되어 있음. 다만 일부 전략과제와 지표가 적절하게 매칭되지 않는 부분이 있으며 이에 대한 보완이 필요함

○ 목표수준의 설정방법은 행정자치부가 권고한 방식을 따라 각 지표별 목표수준이 도전적으로 잘 설정되었음. 지표의 목표치 달성을 위해 업무별 관리 조직을 운영하고, 업무 프로세서를 개선하였으며, 평가체계를 마련하는 등 다각적으로 노력하여 대부분의 지표 실적이 전년과 대비하여 향상됨

○ 기관간 협업을 통한 국산 항공수치모델 개발은 항공기상정보서비스에 대한 국제적 입지를 확보하는 기반 마련은 물론, 항공기상정보의 정확도 향상 지표 달성과 귀결됨으로 향후 점진적 성과 창출이 기대됨

○ 항공기상청의 고유업무(관측, 예보, 서비스)분야 지표 달성을 위한 노력(군공항 전문신뢰도 향상을 위해 자동전송시스템 구축, 공항 예·경보 정확도 향상을 위해 인력개편을 통한 위험기상대응팀 신설, 사용자 관점의 홈페이지 콘텐츠 개발 및 개선 등)은 고객서비스 만족도 향상으로 이어진 것으로 분석됨

○ 다만, 지표달성을 위한 과정과 절차가 타당함에도 불구하고, 고유사업성과 점수가 전년도보다 하락(96.74점 → 94.12점)한 원인은 일부 지표의 목표치를 너무 높게 설정하여 추진한 결과로 파악됨. 신규 지표 도입시 충분한 검토와 검증이 필요하며, 특히 고객 순수 추천 지수와 같은 지표는 난이도가 매우 높은 지표임에도 불구하고 목표 수준을 너무 높게 설정(11%)하여, 목표달성 자체가 어려웠을 것으로 판단됨

○ 항공기상청에서는 많은 성과를 내고도 평가점수가 낮아지는 불합리성을 개선할 수 있도록 평가지표 및 가중치 등의 선정 및 배분에 대한 선, 보완이 필요함

○ 항공기상청 고유사업을 평가하기 위해 항공기상청 사업성과 자체평가계획(안)을 마련하여 계획된 일정에 맞게 평가를 실시하고자 하였음

○ 자체평가단은 행정자치부 지침에 따라 행정·회계분야 전문가, 수요기관 전문가, 항공기상청운영심의회 외부위원 1명(송병흠 위원) 등 4명의 외부위원과 기상청 실무담당공무원 3명을 내부위원으로 포함하여 구성하였음

○ 자체평가단은 2월 1일에 항공기상청을 직접 방문하여 관련 과장의 인터뷰 및 평가단 회의를 통해 사업성과 평가를 실시하였으며, 항공기상청에서는 사전에 자료를 송부하여 항공기상청 사업성과를 충분히 검토할 수 있도록 함

○ 평가방법은 항공기상청에서 평가단 위원들에게 2016년도 사업성과를 설명한 후 성과지표별로 위원들의 질의에 대한 답변형식으로 진행되었으며, 항공기상청에서 제시한 실적을 확인하고 목표달성도와 지표별 가중치를 고려하여 산출함

○ 또한 항공기상청의 고유사업 평가항목별 평가지표, 목표수준 등에 대하여 집중적 검토와 개선방안 마련에 노력함

○'17년 제1차 항공기상청 운영심의회(2.7(화))에 앞서 위원들에게도 심의자료를 미리 송부하여 충분히 검토될 수 있도록 함

○ 성과지표 목표치는 동일 성격의 집단에 대한 유사사례를 벤치마킹하여 목표치를 설정해야 하며, 기관 특성에 맞추어 목표치를 조정할 필요가 있음. 일부 신규지표의 경우 과도한 목표치 설정으로 지표달성의 어려움이 있으므로 이 부분에 대한 개선이 필요함

○ 외부고객 관점에 대한 성과지표는 행정자치부에서 실시하는 고객서비스 만족도 지표로 대표하는 것이 타당함으로 외부고객관점과 연계된 지표는 축소·조정하는 것이 필요함

○ 행정자치부에서는 정량 지표 사용을 권고하고 있음에 따라 도출된 성과결과에 대한 조정이 쉽지 않음. 이번 사례와 같이 과도한 목표치 설정으로 우수한 성과를 도출하고도 점수가 하락한 결과를 보완할 수 있는 제도적 장치 마련이 필요함.

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 항공기상청은 사업선정 시 내·외부 이해관계자 요구를 반영하여 설립 목적에 부합하는 전략체계를 마련하고, 전략별 핵심성공요인(CSF) 도출 및 연관 핵심사업을 선정함

- 성과지표의 계량화와 관련하여, 100% 계량지표를 사용하여 객관성 보장하고 있음

○ 성과계획의 적절성과 관련하여 우수기관 벤치마킹을 통해 새로운 전략을 모색하였으나, 기관의 특성을 반영한 분석방법이 필요함. 7S 분석, PESTLE, SWOT, VOC, 성과수준 진단 등 타 기관과 차별화가 부족함

- 기관에서 추진하고자 하는 과제들을 중요성과 시급성을 기준으로 분류하여 주요 핵심사업을 선정하는 것이 필요함. 기관 성과지표의 평가결과가 개인의 성과평가와 긴밀하게 연계될 필요가 있음
- 최근 실적과 국제적 추세를 반영한 도전적 목표치 설정하였다고 하지만, 객관성과 구체적 반영 내용이 부족함
- 전략목표와 전략과제의 전략적 순위를 고려하여 전략과제는 전략목표를 달성하기 위한 구체적이고 측정가능한 지표로 설정할 필요 있음
- 조직진단 및 조직개편 미흡, 업무량 측정을 통한 조직개편 성과가 다소 미흡한 것으로 판단됨
- 성과지표를 계량지표(100%)로만 되어 있는데, 주관적으로 판단할 수 있는 인력적정성 문제, 직원참여와 소통문제 등 비계량지표도 평가지표로서 검토할 필요성이 있음

나. 기관장 리더십

○ 안전과 경제적인 항공운항과 관련된 기관의 전략체계 재검토 및 방향제시를 통한 미션 설정 및 핵심가치 제시 등과 관련된 기관장의 노력 등이 인정됨

- 비전의 가시성을 높이기 위한 기한 설정 및 이를 위한 다양한 관련 목표 마련 등 비전 개선을 위한 기관장의 방향성 제시가 인정됨. 하지만 이러한 비전에 대한 구체적인 실현계획 및 기한 설정에 따른 연차별 목표 등 비전의 구체화 및 명확화 측면은 다소 불명확함. 2020년을 기준으로 목표달성을 위하여 선언적인 비전 제시와 이와 관련된 구체적인 로드맵 및 연차별 일정 등이 마련되어야 할 필요가 있음
- 기관핵심 강화를 위한 성과관리 체계 재설계 및 KPI 재조정 등 관련 조직과정상의 노력들은 어느 정도 인정되나, 이와 관련된 구체적인 내용 및 이를 통한 각 역량별 기대효과 등 비전을 중심으로 각 업무의 방향 재조정 및 전략적 배열 등 비전의 적실성을 높이기 위한 일련의 과정상의 합리성은 높다고 보기에는 한계가 있으며, 이러한 비전과 관련된 '16년도 업무상 핵심가치 및 주요 업무 내 가중치 조정 등의 구체성은 다소 불명확하여 비전이 가지는 방향성이 조직 내 전략적 재배열로 구체화되었다고 판단하기에는 다소 파편적임

○ 전반적으로 사업계획 및 운영에서의 적실성 강화를 위한 사업계획과 업무내용, 성과관리 간의 연결과 관련된 일련의 과정 및 업무가 나타난 점은 인정됨

- 기상악화에 대한 기관차원의 대응을 높이기 위한 팀신설 및 인력 재배치 등 역량강화와 관련된 사업계획상 인력 운영 등이 나타남
- 또한 항공기상서비스 개선을 위한 시계·계기비행구역 표출 프로그램 개발 및 정부사업과의 연계성 개선을 위한 여러 개선책 등이 나타난 점이 인정되며, 군과의 업무협의 등을 통한 관측자료 개방 등 협업관련 실적 등이 나타남
- 그러나 KPI 도출과정에서의 합리성 및 객관성이 높다고 보기에는 어려우며, 이에 대한 객관적인 모니터링의 적절성 또한 한계가 있는 것으로 판단됨. 따라서 지표관련 결정과정에서의 합리성 및 목표치의 적

절한 조정을 위한 합리적인 모니터링 시스템 마련이 필요하며, 이에 대한 제도적 보완이 필요하다고 여겨짐

○ 전년도 지적사항에 대한 반영을 통하여 조직 내 부서 간 공동 TFT 구성 등 내부구성원에 대한 과정상의 소통강화 및 현안 대처 등이 나타난 점은 인정됨

- 그러나 조직 내부의 협업강화에 따른 구체적인 개선사항 및 소통강화를 통한 조직운영상의 문제점 조기발견 등 조직운영상의 가시적인 성과가 나타났다고 보기에는 다소 경상적인 실적 위주이며, 월간업무회의 및 예보브리핑 등은 경상적으로 규정된 업무이므로 다양한 소통채널이라고 보기는 어려움. 또한 내부구성원에 비하여 외부 이해관계자에 대한 소통은 주로 항공사 및 국가기관을 통한 견학을 중심으로 구성됨에 따라 기관업무에 대한 거시적인 측면에서의 소통이라기 보기에는 경상업무의 단순반복적인 성격이 강한 것으로 판단됨

- 기관의 핵심 업무와 관련된 예보정확도의 향상 및 기관 홈페이지 방문자의 비약적 증가(47%상승) 등은 기관의 운영결과 얻어진 성과로서 의미가 있으나 이러한 미시적인 사업결과와 기관장의 소통노력 간의 어떠한 과정적 인과관계를 가지는 지 여부는 다소 불확실하며, 판단하기 어려움

○ 기상서비스 정확성 향상 및 항공기 안전을 위한 현안에 대한 파악 및 대응 등의 적절성이 적절히 나타난 것으로 판단됨

- 항공관련 정확도 부분에서 점수 향상이 나타났으며, 인천공항 활주로 주변 상세 바람분석장 산출의 경우 자료 생산시간 축소(45분 축소) 및 확대 1일 72회 증가) 등 정량실적에서의 개선 등이 나타난 점이 인정됨

- 하지만 노사갈등 사항에 대한 선제적인 대응 및 기관장의 관심도 등을 판단하기는 다소 불충분하며, '16년 설립된 직장협의회의 의미 및 역할, 기능 등과 관련된 사항 등 운영상 애로점 및 직원들의 문제점에 대한 사전적인 파악과 조치 등이 세부적으로 나타나고 있다고 보기에는 다소 한계가 있음. 내부직원 만족도가 1.8점 상승하는 등 다소 가시적인 성과가 나타난 점은 인정하나, 여전히 책임운영기관 중 낮은 수준(71.3점) 임을 고려할 때, 기관의 업무특성 및 운영상 수직적 기관운영의 불가피성 내에서도 기관 구성원의 애로사항에 대한 종합적인

분석 및 대응이 요청됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 조직관리와 관련하여 전년도 지적사항에 대한 개선사항이 비교적 잘 조치되었으며, 핵심역량 강화를 위한 조직구조 개편 및 인력관리가 기관성과 관리의 체계적 수행을 위해 작동되고 있음. 국정과제와 역점사업 추진을 위한 중요 직무급 제도가 도입되어 있으며, 개인별 직무분석서가 마련되어 있음

- 조직구조 개편문제, 품질경영시스템 인증, 중요 직무급 제도 도입, 직무분석서 마련하고 있음

- 맞춤형 조직운영(TFT, 협의체)을 실시하고 있음. 주요 현안과제 해결을 위해 각종 TFT운영, 고객 맞춤형 항공시상정보 지원으로 정보화사업 내실화 및 서비스 강화, 전문가 수가 증가하고 있음

- 총액인건비제 운영 내실화, 탄력적 조직운영, 조직효율성 제고를 위한 전 직원 의견수렴, 협업, 맞춤형 항공기상 교육지원 등의 노력을 기울임

○ 총액인건비제의 의도적 절감재원을 활용한 조직역량 강화 추진 시 전문성이 높은 필수인력을 증원하는데 방해요인이 되어서는 안 됨. 총액인건비제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문임. 따라서 이에 대한 대비책 마련도 필요하고 조직 관리의 자율성을 확보하기 위한 제도적 장치 마련이 필요함. 비전과 미션 구현을 위한 체계적인 조직운영 방향이 제시되어야 함

- 조직역량강화를 위해 개인별 '직무 분석서'를 마련하고 있음. 이를 통한 조직업무를 측정하고 조직진단 및 개편의 데이터로 활용될 수 있음

- 현안과제를 해결을 위한 한시조직(TFT)의 과다, 실제로 세부 업무를 이행하기 위해 모두 한시조직으로 만들 수는 없음. 행정낭비를 가져올 수 있고, 고유 업무가 아닌 파생 업무로 생각하여 업무의 중요도도 떨어질 수 있음. 상설조직에서 업무를 수행하는 것이 바람직함(예, 고객

서비스품질관리단, 전략구축성과관리, 책운기관평가대비, 총액인건비운영 등)

○ 조직 관리의 자율성을 확보하기 위한 제도적 장치 마련이 필요하며, 비전과 미션 구현을 위한 체계적인 조직운영방향이 제시되어야 함

- 또한 한시조직이 다소 많은 것으로 판단되어 조직효율화를 위해 재정비할 필요성이 있음

○ 비전구현을 위해 성과와 연계한 인사관리체계가 구축되어 있으며, 업무분야 별 전문직위제도가 운영되고 있음. 또한 직무교육 훈련 프로그램과 학습조직 운영이 활성화되어 있음

- 성과중심의 인사관리, 전략적 조직운영, 국정, 협업과제 해결, 기관 핵심역량 강화를 위한 인력보강, 조직 내 성과주의 강화체계 마련노력이 인정됨

- 성과평가 결과를 실적과 연계, 근무성적평정, 승진승급, 연수, 포상, 성과연봉, 성과급 등에 포함시킴

- 전문성 강화를 위한 전문직위 운영, 직무에 대한 전문성과 경력개발 도모, 국민의 생명, 안전 직결업무 등을 활용함

○ 성과주의 인식정착을 위한 기관장의 노력이 인사관리 자율성과 구성원의 역량강화에 어떠한 성과를 주고 있는가에 대한 체계적이고 구체적인 서술이 필요함

- 인사관리 목표가 추상적으로 설정되어 구체적으로 설정할 필요성이 있음

- 전문성 제고를 위한 직무역량 지원수준이 미흡함. 특히 행자부 주관 위탁교육 참여수준은 낮음. 이에 대한 적극적인 지원이 요구됨

○ 사기진작 및 동기부여를 위한 인센티브 제도의 내실화와 예산 범위 내에서 현실화할 필요가 있음

- 인사관리 목표를 구체적으로 밝히고, 전문성 제고를 위한 역량개발이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내외 환경 및 이해관계자 분석, 미래예측을 통한 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하여 기관 핵심역량 강화 및 능력향상을 위한 제도로 운영함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 항공기상사용료 현실화 정책을 위한 다양한 노력을 실시하였으며, 시간외 근무 축소, 통신요금 절감, 업무프로세스 개선 등을 통해 예산을 절감함(17백만원)

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 총액인건비제를 활용하여 절감된 재원으로 어학시험지 지원을 실시하였으나 절감액은 미흡한 수준임(1.62백만원)

○ 자체평가 및 환류노력으로 주요 사업 재정성과 자체 관리기능 강화를 통해 성과지표의 달성도 향상 및 추진계획의 충실성을 확보하여 차년도 이후 예산편성에 활용하려는 노력을 실시하였으나 타기관 대비 계획 및 실행, 결과 구분에 따른 실적 기술과 환류에 따른 개선 노력 실적 제시가 미흡함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 기관의 전략체계와 연계한 프로세스 개선 방향과 전략이 정립되어 있고, 현안 과제 개선을 위한 자원배분 프로세스가 마련되어 있음. 부서협의를 통한 전략목표 및 전략과제를 도출하고, 환경 분석을 통한 실행과제와 성과지표를 마련함. 항공기상 관측망 운영, 항공기상관측 및 예보 신뢰도 향상, 저고도 항공기 기상지원 강화, 항공기상서비스강화, 내부

직원 업무효율성 향상 등 업무프로세스 수준진단 및 개선전략 수립 등의 노력을 기울임

- 업무 프로세스 개선 계획은 마련되어 있으나, 이를 성과와 어떻게 적절하게 연계시키고 있는지에 대한 구체적인 전략도출이 미흡함. 즉 업무프로세스 개선을 통해 행정효율성을 제고시킬 수 있는 방안제시가 미흡함. 업무프로세스 개선을 plan-do-see 관점에서 논의할 필요성이 있음. 선진사례 벤치마킹할 필요성이 있음. 대내외 여건분석을 강화하고 업무프로세스 개선을 위한 과제 발굴이 필요함
- 업무프로세스 개선을 통해 행정효율성을 제고시킬 수 있는 성과시스템 구축이 필요함. 또한 업무프로세스 개선을 위한 벤치마킹 노력이 요구됨

○ 항공예보 업무 역량 강화를 위해 다양한 조치를 구사하고 있으며, 기관간 협업을 통해 업무 효율성을 기하고 있음. 또한 고품질의 항공기상정보 생산을 위한 인프라와 외부 고객만족도 향상을 위한 지속적인 개선책을 마련하고 있음

- 다만, 업무추진 효율성 제고를 위한 업무 프로세스의 각각의 계획과 집행이 체계적 연계되어 운영되고 있지 않음. 외부고객만족도 제고를 위한 노력이 미흡하고, 외부고객의 만족도 평가를 통한 수준평가, 내부직원만족도 채널을 다양화할 필요가 있음
- 각각의 추진과제에 대한 체계적인 집행 로드맵 작성이 필요함. 외부고객 만족도를 제고하기 위해 고객별 차별화된 서비스, 맞춤형 통계서비스를 제공할 필요성이 있음

○ 선제적인 위험기상 브리핑 실시로 공항피해 zero에 기여하고 있으며, 항공기상전문 평가관리의 빠른 평가 환류로 국제규정 준수율이 증가되고 있음. 또한 관측정보 제공 정확도가 지속적으로 상승하고 있으며, 기상과 항공기 항적자료의 융합 서비스를 구현하고 있음

- 협업체계를 구축하여 부처 간 공동 개발 추진을 강화하고 있으나, 이에 대한 실제 이해도가 미흡함. 따라서 이에 대한 구체적인 개선책 마련이 필요. 또한 제안제도 참여율 증가하고는 있으나 다소 부족. 향후 1인 1과제 목표로 강조하다보면 참여율은 더욱 증가될 것이라 판단됨

○ 성공 요인 분석을 위한 도약기반(연구모임 운영, TF 운영)이 잘 마련되

어 있음. 업무효율화를 위한 연구모임, 성과창출을 위한 TFT운영, 성과점검을 통한 성과확산, 보상 및 환류. 지속적 성과창출을 위한 점검, 추진과제도출, 성과점검, 결과분석-공유 및 전파 체계도 제시. 성과우수사례 및 우수자에 대한 보상 강화(포상, 연수, 인사특전, 성과연봉과 상여금)하고 있음

- 지속적인 성과창출을 위한 환류시스템을 운영한다고 하고 있으나 제시되고 있는 우수사례 및 우수자에 대한 포상은 이에 합당한 시스템이나 제도라고 보기에 미흡함. 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 미흡함. 성과공유 확산을 위해 참여유도, 성과집 생산하고 있으나, 보다 더 확장을 위해 개인별 SNS 활용, 모바일, 상담 기능을 강화할 필요 있음
- 성과를 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요함. 업무프로세스 개선을 위한 연구모임, 회의, 토론 등을 활성화할 필요성이 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남

- 자체평가단 및 운영심의회의 적절한 구성운영에 노력함
- 사전평가 후 현장평가를 실시한 점, 운영심의회를 적극적으로 활용한 점은 긍정적임. 다만 운영심의회의 활발한 개최는 좋으나 자체평가위원회의 활발한 활용의 보완이 요청됨

○ 자체평가기관은 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력했으며, 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시함

- 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영함
- 고유사업실적 점검 및 평가의견에 대해 적절한 조치를 취하고, 권고사

항에 대한 적절한 개선에 노력한 점 등은 긍정적으로 평가됨. 다만 자체평가단의 중간점검기능의 보완을 통하여 환류기능 활용을 통한 평가의 효율성 향상에 노력할 필요가 있음

- 자체평가위원회의 활용확대와 더불어 자체평가위원 및 운영심의회 위원의 활용을 확대하고 평가를 위한 사전 교육 및 위원들의 검토의견에 대한 체계적 관리 등의 보완이 요청됨

○ 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 기관의 미션 비전달성을 위해 4개 전략목표, 8개 전략과제를 선정하고 있으며 지표 또한 8개 전략과제별로 적절하게 설정하고 있음. 다만 일부 전략과제와 지표 간의 연계성이 다소 미흡한 부분도 있으므로 보완이 요청됨
- 평가지표가 전략체계와 연계성 있게 제시되고 있으며, 대표성 있는 핵심 업무를 중심으로 성과지표 구성에 노력은 긍정적임
- 목표치의 설정방식은 행정자치부가 권고한 지침에 따라 적절하게 설정한 것으로 평가됨. 지표의 목표치 달성을 위하여 업무별 관리조직을 운영하고 업무프로세스를 개선한 노력이 인정됨
- 적절한 평가체제의 구축과 운영으로 대부분의 지표실적이 전년 보다 향상된 것으로 나타남
- 도전적 목표설정을 위해 적절한 근거를 제시하며 계량화된 목표치 설정에 노력함. 다만 평가지표 및 가중치 선정 및 배분에 대한 개선이 요청되며, 관측과 예보·특보 정확도의 가중치는 상향시킬 필요성이 있을 것으로 평가됨
- 목표달성도 측면에서 대부분의 목표를 충실히 달성한 성과가 인정됨. 다만 고객순수추천지수 목표달성이 미흡하고 고유사업 성과점수가 전년보다 하락하였으므로 이러한 목표달성 미흡지표에 대한 적절한 관리가 보완될 필요성이 있음
- 고유사업평가 점수가 전년보다 하락한 점은 일견 부정적으로 보일 수 있으나 목표의 도전성 측면에서 긍정적으로 평가될 수도 있을 것이므로 신규지표 도입 시 다양한 측면을 고려하여 접근할 필요성이 있음.

목표달성도에 얽매이기 보다는 도전성에 대한 객관적 자료를 제시하는 방향이 바람직할 것으로 판단됨

- 고객만족도는 82.4점으로 전년대비 0.2점 소폭 상승했으나 책임운영기관 전체는 물론이고 동일유형의 다른 기관과 비교했을 때에도 매우 미흡한 수준이므로 적절한 전략적 개선계획 수립을 통하여 지속적으로 개선하는 노력이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객의 유형을 세부적으로 분류했으며, 그 유형별 접근방향을 분석해 고객감동 추진방향을 제시한 점, 또한 고객감동을 저해하는 요인을 분석해 이를 통한 개선안을 도출해냈다는 점 등을 들 수 있음. 고객유형별 접근방향 분석, 내부고객과 외부고객으로 구분하고 고객별 요구가치와 감동전략을 제시하고 있음. 고객감동을 저해하는 요인을 분석하고 새로운 개선안을 도출하고 있음

- SWOT 분석을 실시했으나 각 요인간의 인과성과 연계성이 부족하며, 그에 따른 도출방안도 실현성과 체계성 및 구체성이 떨어짐. 개선안을 도출할 시 사안에 따라 장단기 사안들이 다르므로 이를 구분해 시행계획을 만들 필요가 있으며, 우선순위도 도출할 필요성이 제기됨. 고객감동 개선안 내용 미흡, 철저한 분석과 구체적인 대안이 나와야 함. 하지만 서비스 강화, 위상제고 확립, 연구개발 활성화 등은 개선을 위한 현실적인 대안은 되지 못함
- SWOT 분석을 실시할 때 각 요인 간 인과성과 연계성을 높이는 방향으로 진행되어야 하며, 다른 우수한 기관들을 벤치마킹해 좀 더 체계적이고 풍부한 SWOT 분석과 개선안 도출 방안이 마련되어야 함. 고객감동을 위한 콘텐츠를 개발하고, 구체적인 계획을 제시할 필요 있음

○ 고객감동서비스는 VOC 통합관리 전담 TFT를 구성해 실현하고 있으며, 내부고객을 대상으로 항공기상통합정보시스템의 사용자들에게 만족도 조사를 도입해 개선방향을 도출하는데 도움을 받음. 내·외부 고객의 의견을 수렴하기 위한 다양한 채널을 운영하고 있으며, 대외 관련기관들과 협업을 강화하고 있음

- VOC 통합관리 전담 TFT가 상설기구가 아니라 비상설로 운영되고 있으므로 고객감동 전략의 수행 및 환류 등의 일에 집중적인 노력을 기울이기 어렵다는 점. '고객서비스 품질관리단'을 만들어 비상설조직으로 운영. 하지만 한시조직이므로 직원입장에서는 고유업무가 아닌 파생업무임. 따라서 상설조직화하는 방안을 검토할 필요가 있음. 고객감동서비스 추진내용은 대체로 상시적인 업무에 해당됨. 고객으로 하여금 만족도를 증진시킬 수 있는 서비스 개발이 필요함
- 직원들의 전문성을 강화해 기상자료의 질을 높임으로써 고객만족도를 높이는 방안들이 다소 취약하게 제시되고 있음. 즉, 직원들이 취약한 전문성 부문 및 기본역량을 체계적으로 개선할 교육시스템이 잘 마련되어야 편리하고 정확하며 전문적인 항공기상정보를 생산해 낼 전문인력이 양성되고 이를 통해 기관의 본질에 부합하는 서비스를 제공함으로써 고객만족도가 근원적으로 높아질 수 있으므로 이러한 부분이 개선될 필요성이 있음

○ 고객감동 전략실행에 대해 고객모니터링을 실행해 이행률을 93.66%까지 높였음. 기관의 본질적인 업무인 항공기상정보 정확도를 향상시키고 있으며, 위험기상 탐지능력을 강화시키고 있음
- 항공기상정보의 데이터 품질 오류를 우수한 수준으로 낮추고, 공항안개 종합 감시 예측 시스템을 개발함. 외부고객 및 내부고객 만족도를 향상시키고 있음
- 과제의 실행도중 성과가 저조한 과제의 중간점검 체계나 개선방안 등의 시스템이 전략적으로 나타나지 않고 있음. 또한 반부패 문화의 확산을 위한 교육의 체계성과 지속성이 성과(고객 만족도)로 나타난 근거가 부족함. 외부고객만족도는 높으나 내부고객만족도는 낮은 수치를 기록하고 있음. 내부직원과 소통, 불만 및 애로요인 해결 등이 필요한 것으로 판단됨
- 과제의 실행도중 성과가 저조하거나 의도했던 결과가 나타나지 않는 과제의 중간점검 체계와 개선방안 시스템을 전략적으로 구축할 필요 있음. 반부패 교육을 좀 더 체계적으로 실시 해 고객만족도를 향상시킬 필요성이 제기됨

○ 전년도 미흡사항 분석을 통해 개선방안을 마련함. 고객감동 서비스를 실현한 직원에 대한 성과평가를 체계적으로 실시하고 이에 대한 포상

및 환류체계를 갖추고 있음. 고객감동 실적에 대한 포상 및 환류체계를 구축하고 있음. 항공기상정보 정확도를 제고하고 고객서비스 향상을 위한 사업추진 우수자 포상하는 노력을 하고 있음
- 고객만족도 조사가 어떤 기관에 의해 이루어졌는지가 자세히 제시되지 않고 있음. 즉, 고객만족도 조사가 자체주관인지 아니면 행정자치부 주관의 조사인지가 나타나지 않음. 내부직원에 대한 고객만족도 실행성과에 대한 평가가 인사 등의 요소와 관련성이 있지 않음
- 내부직원들의 고객만족도 실행성과는 성취했을 시 금전적 포상 이외에도 승진 등의 인사상의 포상도 관련시킬 필요성이 제기됨. 고객소통을 위한 빈번한 접촉, 고객감동 업무를 개발할 필요가 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 항공기상청은 전년도 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 전담 TFT를 구성해 운영했으며, 지적사항을 반영하기 위해 환류 프로세스를 정립해 개선계획을 수립, 지적사항 평가결과를 반영해 체계적인 계획을 수립하였음
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 계획에 따라 그 내용을 실행했음
- 개선제언을 적용시킨 결과 공항예보 정확도가 전년대비 0.76점 상승했으며, 직원만족도도 1.8점 향상된 것으로 나타남
- 평가결과에 대해 성과 우수자에 대해 인센티브와 포상 및 인사에 적용한 점 등은 긍정적인 방향으로 적용한 점 등이 긍정적임

○ 전년도 개선요구 사항을 반영해 계획을 수립할 시 내용에 따라 중장기와 단기로 구분하고 우선순위를 부여하는 등 차별적인 적용을 함으로써 좀 더 효율적으로 적용시킬 수 있음. 또한 우수성과자에게는 인센티브와 포상 및 인사상의 혜택을 주고 있지만 저성과자에게는 페널티가 주어지는 자료가 없음
- 평가지표별 개선제언에 대한 분석수준이 미흡, 추진내용이 빈약하고 형식적인 수준에서 그침. 결과에 대한 근거제시 미흡, 운영심의회, 사업계획 수립, 자체평가 등에 관한 내용이 부실하여 근거를 확인할 수 없음

- 개선과제 도출 미흡, 직원참여와 소통, 전문가 자문을 통한 과제도출이 바람직함. 평가지표에 대한 개선성과를 보다 구체적으로 제시할 필요가 있음. 성과수치 혹은 판단근거를 제시해야 함. 평가결과에 대한 활용도, 업무개선, 고객감동, 조직진단 및 인사관리 등에 어떤 노력을 기울여야 되는지에 대한 논의가 나타나지 않음

○ 개선요구 내용에 따라 중장기와 단기로 구분하고 우선순위를 부여하는 등 좀 더 체계적으로 적용시킬 방안이 요구되며, 저성과자에 대한 페널티를 적절히 활용하는 방안이 필요함

- 평가지표별 개선·제안 내용을 적극적으로 추진하고, 과제도출을 위한 참여와 소통 증진, 평가결과의 활용도 증가의 필요성이 있음

제 2 장 연구형 기관

제 1 절 연구형 기관 종합

1. 연구형 유형별 현황 개괄

1) 기관의 구성 및 특징

○ 연구형 기관은 국립해양문화재연구소(2016년 3월 신규)를 포함하여 총 10개의 기관이 책임운영기관으로 전환되어 운영 중임

○ 연구형 기관 구성

평가그룹	기관명	소속중앙부처	정원(단위: 명)	지정시기
연구형 (10개)	국립축산과학원	농촌진흥청	322	2001년
	국립산림과학원	산림청	241	
	국립과학수사연구원	행정자치부	393	2006년
	국립수산과학원	해양수산부	551	
	국립원예특작과학원	농촌진흥청	326	
	통계개발원	통계청	45	2007년
	국립문화재연구소	문화재청	180	
	국립생물자원관	환경부	110	2011년
	국립재난안전연구원	국민안전처	63	2013년
	국립해양문화재연구소	문화재청	63	2016년

○ 책임운영기관으로의 전환사례를 연도별로 살펴보면, 2001년 국립축산과학원, 2006년에 국립과학수사연구원, 국립수산과학원, 그리고 국립원예특작과학원, 2007년에 통계개발원, 국립문화재연구소, 2011년에 국립생물자원관, 그리고 2013년에 국립재난안전연구원, 2016년 국립해양문화재연구소 등 10개의 사례가 있음

- 2001년에 지정된 국립축산과학원은 2006년에 지정된 국립원예특작과학원과 함께 농촌진흥청 소속으로 경쟁 관계를 구성함
- 2007년 지정된 국립문화재연구소는 2016년 3월에 책임운영기관으로 전환된 국립해양문화재연구소와 함께 문화재청 소속으로 경쟁 관계를 구성함

2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 연구형 책임운영기관은 정부의 관련 부처와 해당 분야의 핵심 연구를 수행하는 주요 기관임. 지정시기와 인력 규모 등에서 차이가 있으나 국책연구기관으로서 전반적으로 해당 연구 분야에서는 전문성을 발휘하고 있고 지속적인 개선활동이 제시되고 있음

- 소관 중앙행정기관(국민안전처, 해양수산부, 환경부, 농촌진흥청, 행정자치부, 통계청, 문화재청 등)의 지원은 적극적인 것으로 보임

○ 연구형 책임기관은 국책연구기관으로서 조직의 목표 달성을 위해 개별 연구 분야별로 연구역량 강화와 효율적 기관운영을 달성하기 위해 다양한 노력을 추진하고 있으며, 개별 기관마다 고객감동 전략 체계 및 전략과제 추진을 통해 그 성과를 직·간접적으로 도출하고 있음

- 향후 연구분야별 지속적으로 연구 성과를 제고할 수 있도록 적극적인 노력이 요구됨
- 제4차 산업혁명 육성 등 새로운 환경변화에 대한 적극적인 준비는 물론 개별연구기관의 특성을 감안하여 내·외부고객에 대한 서비스 만족도를 향상시킬 필요성이 있음

○ 연구형 기관은 조직·인사관리의 효율성을 확보하기 위해 기관 미션 및 전략목표 달성을 위해 중장기 인력구조 개편방안을 마련하여 추진하고 있으며, 이에 따른 실천과제 도출을 통해 성과지표로 연계시키는 과정의 체계화와 고도화가 요구됨

- 환경 분석과 기관의 역량을 집중한 핵심사업 재편, 예산절감, 합리적인 예산운영계획에서는 대체적으로 양호한 성과를 보였으나 일부 기관의 경우 조직진단을 통해 인력을 보강하고 재배치하고 있으나 정확한 직무평가 및 직무분석이 없는 등 업무프로세스 개선 실적은 전년도와 비교했을 때 개선된 사항이 없음

○ 연구형 기관의 자체평가과정과 내용은 전반적으로 적절한 것으로 평가되는데 전년도 자체평가 결과에 대한 적극적 개선에 노력했으며, 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영하였으나 위원회의 적극적인 개최, 평가위원의 적극적 활용, 중간점검을 활용한 적절한 환류는 보완이 요청됨

2. 연구형 기관 유형별 평가의견

1) 종합평가 의견

○ 연구형 기관은 기관장이 리더십을 발휘하여 조직의 목표를 수행하고 있으며 연구 역량 제고를 통한 질적 수준이 우수한 연구 성과물의 생산을 위해 적극 노력하고 있음은 물론 기관 구성원들의 동기부여를 통한 성과창출 등에서 긍정적인 모습을 보임

- 대부분의 기관들에서 기관장의 역할이 기관목표에 대한 거시적인 판단 및 정책적 고려로 이루어지고 있다고 판단하기에는 다소 단편적이며, 기관목표 및 성과와의 연관성의 폭이 상대적으로 다양성이 높다고 보기에는 한계가 있음

○ 연구형 기관은 조직·인사관리의 효율성을 확보하기 위해 기관 미션 및 전략목표 달성을 위해 중장기 인력구조 개편방안을 마련하여 추진하고 있으며, 이에 따른 실천과제 도출을 통해 성과지표로 연계시키는 과정의 체계화와 고도화가 요구됨

○ 기관 내부인적자원을 활용하여 다양한 교육훈련 프로그램을 추진한 점은 긍정적이지만, 장기적인 관점에서 교육훈련의 전문성 제고를 위한 방안마련이 요구됨. 조직구성원들의 실질적인 수요에 맞춰 수요자 중심의 교육훈련으로 변화될 필요가 있음. 또한 직원의 효율적인 역량개발을 위하여 직위별 차별화 교육도 필요함. 또한 직원의 성과향상에 대한 동기유발 및 책임감을 부여하기 위한 관리방안을 마련할 필요가 있음

○ 연구형 기관의 경우 환경 분석, 기관의 역량을 집중한 핵심사업 재편, 예산절감, 예산운영계획은 대체적으로 합리적으로 운용되었으며, 예산의 투입 및 성과 분석은 기관별 차이가 있음

○ 업무프로세스 개선실적과 관련하여 연구형 기관들은 대·내외 환경변화 분석을 통해 체계적으로 기관의 업무프로세스 개선계획을 수립하고, 성과 관련 부서를 통해 체계적인 모니터링 및 분석·평가를 실시하고 있는 것으로 평가됨. 또한 창출된 성과의 성공요인 분석 및 지속적 성과창출을 위한 제도나 시스템 운영은 대체로 우수한 것으로 판단됨

○ 전년도 자체평가 결과를 반영하여 적극적 개선 노력을 기울였으며, 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영함. 다만 위원회의 적극적인 개최, 평가위원의 적극적 활용, 중간점검을 활용한 적절한 환류는 보완이 요청됨

○ 고객감동서비스 추진실적과 관련하여, 연구형 10개 기관들은 고객감동서비스 추진을 상당히 잘 하고 있는 것으로 나타났으며, 특히 고객유형을 가치창조 고객, 가치협력·활용 고객, 가치확산 고객, 가치수혜 고객 등으로 분류하고, 분류된 고객별로 핵심 니즈를 파악하여, 구체적인 실행과제를 체계적으로 제시하고 있음. 다만, 고객 유형별 핵심 수요를 분석함에 있어서 어떤 과정을 거쳐 도출된 수요인지를 제시하지 않고 있음. 따라서 고객수요 분석방법의 고도화가 요구됨

○ 전년도 개선요구사항 반영을 위해 연구형 기관들은 평가지표별 개선 권고사항들을 체계적으로 정리하고 있으며, 기관 사업계획에도 충실히 반영하였음

- 기관의 미션 및 비전 수립 시, 책임운영기관 종합평가 의견, 운영심의회 권고사항 및 외부전문가 의견 등을 반영하여 수립하였으나 책임운영기관 종합평가·정부업무평가 결과와 연계한 성과환류체계의 운영 및 성과계약평가 결과 등에 따른 부서·성과상여금 등급 결정 등은 일반적인 공공기관과 차별성이 없는 제도이므로 책임운영기관 평가결과와 직접적으로 연계된 보상체계 구축 필요성이 제기됨

○ 평가지표 개선 제언 및 권고사항과 관련하여, 리더십 및 전략부분에서는 대부분의 연구형 기관들이 전략목표 및 전략과제, 추진과제 별 내용이 명확하게 구분되지 않는 점이 많은데 이에 대해서는 비전→전략목표→전략과제→추진과제 순으로 위계적 관계설정이 명확하게 재설정할 필요가 있음

- 조직효율성 부분에서는 저성과자 관련 방안을 보완할 필요 있는데 저성과자의 능력향상은 재교육이외도 멘토 지정, 경력개발, 적재적소배치, 직무역량향상을 위한 연수기회 제공 등이 필요함

2) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

○ 사업계획의 적합성과 관련하여, 연구형 기관들은 운영계획과 사업계획 및 성과계획 등은 적합하게 수립된 기관과 보통 수준으로 수립된 기관 및 미흡한 수준으로 수립된 기관이 혼재되고 있으며, 운영계획과 사업계획 및 성과계획이 적합하게 수립된 기관은 전략목표 달성을 위한 사업계획 수립, 구체적인 전략목표와 사업별, 부서별 목표의 연계성 수준이 높음

- 다만 전략목표 달성을 위한 실행계획수립에 대한 구체적인 실천계획이 미흡하고, 기관의 현안문제와 핵심사업과의 연계성을 높여 목표달성을 위한 실행계획을 구체화할 수 있는 방안이 필요하며, 비계량 평가지표의 경우 객관적 정성평가에 대한 재검토가 요구됨
- 또한 기관의 성과평가 지표와 부서 성과평가 지표간의 연계성이 부족하며, 실행과제별 목표를 설정하고, 실행과제별로 연계된 부서별 성과계획서와 성과목표가 도출되어야 하는데 이러한 시스템이 미흡함
- 그리고 실행과제의 책임수행 부서가 이원화 혹은 다원화된 경우가 많아 업무수행상 책임과 권한의 분산·갈등 문제가 도출될 수 있고, 목표치 또는 성과지표는 기관의 임무나 역할, 사업계획상 설정된 전략과제 등을 반영하여 설정해야 하는데, 어느 전략과제를 측정하기 위한 목표치 또는 성과지표인지 구체적이지 않음

○ 기관장 리더십과 관련하여 연구형 기관은 상대적으로 기관의 존재이유와 정책 및 사업목표에 대한 인식이 높은 편이며, 기관활동의 경우 기관목표와 실제 업무활동 간의 적절한 연계성을 유지하는 등 전반적으로 기관의 핵심업무와 목표 간의 유기적 적합성은 양호하게 나타남

- 연구기관의 특성상 각 기관의 관련 정책분야 및 업무와의 실무상 연계성을 고려한 중장기적 성과들이 적절히 제시되고 있으며, 정책이해관계자 및 수혜자 등을 고려한 기관목표의 설정 및 운영과 관련된 내용 또한 적정하게 운영되고 있음

- 연구성과를 중심으로 기관의 운영방향 및 목표관리 등의 활동이 제시되고 있으며, 이에 대한 정책적 의미 및 방향, 성과에 따른 효과성 등을 고려한 기관장의 활동 등은 비교적 적절함

○ 다만 연구형 기관들은 각 기관의 고유연구분야 및 정책, 사업목표에 대한 관리와 관련하여 의사소통 및 전략적 고려사항 등을 고려할 필요가 있음

- 유형에 포함된 대부분의 기관들의 경우 기관장의 미션, 비전 및 성과와 관련된 일련의 활동들은 적절하게 제시되어 있음. 그러나 대부분의 기관들에서 기관장의 역할이 기관목표에 대한 거시적인 판단 및 정책적 고려로 이루어지고 있다고 판단하기에는 다소 단편적이며, 기관목표 및 성과와의 연관성의 폭이 상대적으로 다양성이 높다고 보기에는 한계가 있음
- 이와 같은 측면에서 이해관계자의 다양성 및 쌍방향 의사소통 관련된 개선이 필요하다고 판단되며, 연구기관의 특성상 정책적 방향과 업무간의 유기적 연관성이 어떻게 구체적으로 제시될 수 있으며, 중·단기적으로 고려하는 지를 중점적으로 판단할 필요가 있음
- 연구형의 경우 상대적으로 업무의 전문성 및 조직의 정책적 필요성 등 기관업무에 대한 인식은 높은 편이나, 단기적인 업무성과 및 정책적 효과성 등에 대한 판단은 다소 모호한 측면이 있으므로 이에 대한 기관장의 관심 및 정책적 우선순위 등을 고려한 자원배분 등이 필요하다고 판단됨

(2) 조직 효율성

○ 조직·인사관리 효율성 확보를 위해 대다수 연구형 기관들은 기관 미션 및 전략목표 달성을 위해 중장기 인력구조 개편방안을 마련하여 추진하고 있으며, 환경변화와 기관전략을 반영한 조직운영 체계가 구축되어 있으며, 성과 및 환류 시스템을 구축하고 있음. 또한 국정과제 지원을 위한 탄력적인 조직운영을 위해 TF팀을 구성하여 운영하고 있으며, 외부 유관기관과 협업 및 임시조직 운영을 통한 현안문제를 해결하기 위해 노력함. 대다수 연구형 기관의 경우 대·내외 환경분석을 통해 전략

방향이 설정되어 있으며 기관전략과 연계한 조직 인사 전략이 수립되어 있음. 또한 조직의 미션과 비전에 연계하여 핵심역량 중심의 조직경쟁력 기반 강화와 조직 효율화 전략을 수립하고 있음

- 그러나 일부 연구형 기관의 경우 조직진단을 통해 인력을 보강하고 재배치하고 있으나 정확한 직무평가 및 직무분석이 없음. 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 통해 기능조정 및 인력이 효율적으로 배치되어야 함
- 총액인건비제로 인력 및 조직을 탄력적으로 운용하고 있으나, 총액인건비제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문에 이에 대한 고민이 필요함
- 기관 내부인적자원을 활용하여 다양한 교육훈련 프로그램을 추진한 점은 긍정적이지만, 장기적인 관점에서 교육훈련의 전문성 제고를 위한 방안마련이 요구됨. 조직구성원들의 실질적인 수요에 맞춰 수요자 중심의 교육훈련으로 변화될 필요가 있음. 또한 직원의 효율적인 역량개발을 위하여 직위별 차별화 교육도 필요함. 또한 직원의 성과향상에 대한 동기유발 및 책임감을 부여하기 위한 관리방안을 마련할 필요가 있음
- 공공기관의 궁극적 목표는 공적가치의 구현임. 현 정부의 중요정책 중 하나가 양질의 일자리 창출인 것을 감안할 때 위촉연구원의 고용의 안정성확보를 위한 지속적인 노력이 필요함
- 조직관리에 대한 추진실적과 그 실적에 따른 각각의 성과가 어떻게 창출되고 있는가에 대한 적절성 평가가 필요하며, 저성과자의 경우 성과의 부진 원인을 분석하고 성과향상 유도가 필요함

○ 연구형 기관의 재정건전성 제고 성과는 타 유형 대비 미흡한 수준으로 평가됨. 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 예산계획의 적정성의 경우, 미래예측 및 대응의 적정성 관련하여 대부분 기관들은 전년 대비 실적 제시가 향상됨. 총액인건비제 운용계획의 적정성의 경우, 대부분 기관에서 전년 대비 운용계획은 충실히 제시하였으나 대부분의 기관들이 의도적 절감액이 연가보상비에 국한된 바, 초과근무수당 등 의도적 절감재원을 다양화하는 등의 실효성 있는 제도 운용 노력이 요구됨. 재정자립도 향상을 위한 예산절감노력은 양호한 편이나, 절감항목 들이 과거 대비 일상적인 수준으로 재정자립도 향상을 위해서는 새로운 예산

절감 분야를 꾸준히 모색하는 노력이 필요할 것임

- 한편, 대부분 기관이 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선을 통해 예산절감을 시현하고 있으며 디브레인 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 회계직공무원 재산의무등록, 업무추진비 사용내역 공개와 회계전문교육 등 예산집행의 투명성 제고 노력 추진실적을 보임. 그리고 대부분의 기관에서 외부 전문가를 통한 회계전문성 향상 제고 노력을 실시함
- 기관 재정관리 노력, 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선의 경우, 타유형 대비 실적 기술 내용 및 형식이 미흡하며 전년 대비 개선된 사항이 없는 기관이 많음. 우수 기관에 대한 벤치마킹 및 사례 전파가 필요하며 일부 기관의 경우 세부평가지표 및 평가착안사항, 순서에 따른 일목요연한 실적 기술 및 구체적인 표현 등이 요구됨

○ 업무프로세스 개선실적과 관련하여 연구형 기관들은 대·내외 환경변화분석을 통해 체계적으로 기관의 업무프로세스 개선계획을 수립하고, 성과 관련 부서를 통해 체계적인 모니터링 및 분석·평가를 실시하고 있는 것으로 평가됨. 또한 창출된 성과의 성공요인 분석 및 지속적 성과창출을 위한 제도나 시스템을 살펴본 결과, 대체로 우수한 것으로 판단됨

- 그러나 평가부문에서 어떻게 평가를 수행하고 있는지를 기술하지 않는 경우가 많으며, 성과지표들에 대한 고객의 수요 혹은 고객의 개선요구사항을 제시하고 있지 않으며, 또한 부분적으로 프로세스 개선의 구체적 전략 및 실행계획 등의 수립이 미흡한 것으로 판단됨
- 선진사례를 벤치마킹하여 개선방향을 도출하고 있으나, 어떤 선진사례와 시사점을 통해 개선방향을 도출하였는지에 대해서 명확히 제시되지 못하는 경우도 많음
- 지속적인 성과 창출을 위한 환류제도 구축이 미비하며, 성공요인 분석의 구체적인 체계 또는 과정이 생략된 곳이 많아 향후 이 부분에 대한 개선이 필요함. 즉 지속적인 성과창출을 위해서는 창출된 성과의 성공요인이 무엇인지를 분석하고 관리하는 체계가 구축되어야 함

(3) 성과 및 환류

○ 연구형 기관의 자체평가과정과 내용은 전반적으로 양호한 것으로 평가됨

- 자체평가 과정의 적절성 측면에서 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남. 다만 자체평가단의 중간점검 및 환류의 보완이 요청됨
- 지표별 목표와 실적 및 평가 근거 등을 제시하고, 적절한 기준과 절차에 따른 평가를 통해 평가의 공정성과 객관성 확보에 노력하고 있으며, 권고사항에 대한 적절한 개선과 환류 노력을 기울임
- 전년도 자체평가 결과에 대한 적극적 개선을 위해 노력했으며, 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영함. 다만 위원회의 적극적인 개최, 평가위원의 적극적 활용, 중간점검을 활용한 적절한 환류는 보완이 요청됨
- 자체평가 내용의 충실성 측면에서 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도의 수준은 높은 것으로 평가됨
- 기관들은 성과지표와 전략과의 연계를 위하여 국내외정책방향, 연구개발 여건분석, 미시적 거시적 환경 분석 등을 통해 적절한 전략방향의 도출과 연구원의 미션 및 전략목표에 근거한 핵심성과지표 선정에 노력함. 다만 일부기관의 경우 지표통합을 고려한 전략목표의 단순화에 노력할 필요성도 있으며, 투입지표들의 개선이 요청됨
- 각 기관들은 객관적인 기준을 활용한 목표치 산출에 노력하였으며, 대체로 거의 모든 목표를 달성하고 있으나 지표의 구성이나 목표의 도전성 측면에서는 보완이 요청됨. 이러한 문제의 해결을 위하여 질적 지표나 보조지표의 제시를 통해 성과를 강조하거나 지표의 구성(비계량 지표 등의 활용)이나 내용에 대한 보완이 필요함

○ 고객감동서비스 추진을 상당히 잘 하고 있는 것으로 나타났으며, 특히 고객유형을 가치창조 고객, 가치협력·활용 고객, 가치확산 고객, 가치수혜 고객 등으로 분류하고, 분류된 고객별로 핵심 니즈를 파악하여, 구체적인 실행과제를 체계적으로 제시해 주고 있음. 다만, 고객 유형별 핵심

수요를 분석함에 있어서 어떤 과정을 거쳐 도출된 수요인지를 제시하지 않고 있음. 즉, 고객수요 분석방법의 고도화가 요구됨

○ 전년도 개선요구사항 반영을 위해 연구형 기관들은 평가지표별 개선 권고사항들을 체계적으로 정리하고 있으며, 기관 사업계획에도 충실히 반영함. 기관의 미션 및 비전 수립 시, 책임운영기관 종합평가 의견, 운영심의회 권고사항 및 외부전문가 의견 등을 반영하여 수립함. 다만 책임운영기관 종합평가·정부업무평가 결과와 연계한 성과환류체계의 운영 및 성과계약평가 결과 등에 따른 부서·성과상여금 등급 결정 등은 일반적인 공공기관과 차별성이 없는 제도이므로 책임운영기관 평가결과와 직접적으로 연계된 보상체계 구축 필요성이 제기됨

제 2 절 국립과학수사연구원

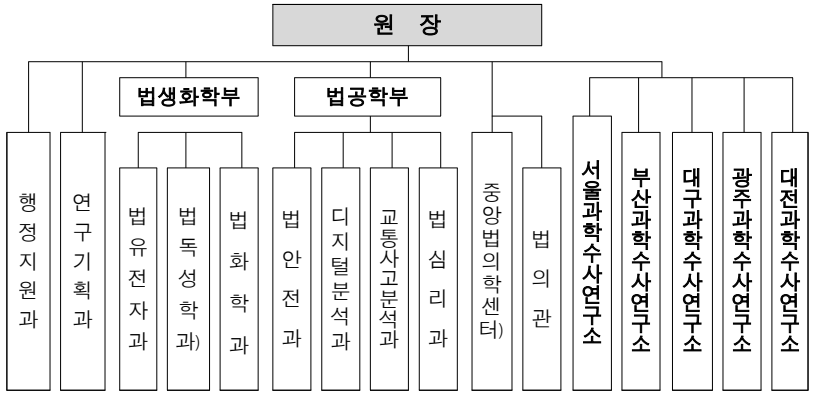
1. 국립과학수사연구원 기관 현황

1) 연혁

○ 1955. 03. : 국립과학수사연구소 발족(내무부 소속기관)
○ 1986. 09. : 현 청사 신축 이전(서울시 양천구 신월동)
○ 1993. 03. : 남부분소 개소(부산 영도구 동삼동)
○ 1997. 06. : 서부분소 개소(전남 장성군 서삼면)
○ 2000. 09. : 중부분소 개소(대전 유성구 화암동)
○ 2005. 11. : 동부분소 개소(강원 원주시 문막읍)
○ 2006. 01. : 책임운영기관으로 전환
○ 2010. 08. : 국립과학수사연구원으로 승격
○ 2011. 10. : 남부분원 이전 개원(경남 양산시 물금읍)
○ 2013. 11. : 국립과학수사연구원 본원 이전 개원(강원도 원주시 입춘로)
서울과학수사연구소 개소(서울 신월동) 및 동부분원 폐지
지방분원 명칭을 지방과학수사연구소로 변경
○ 2013. 12. : 대구과학수사연구소 개소(경북 칠곡군 왜관읍)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직 : 2부 9과 1센터 5지방과학수사연구소



○ 인력

(2017. 1. 1. 기준, 단위: 명)

정원	계	감정인력			감정지원인력					
		소계	의무	연구	소계	임기제	행정	기술	관리	경찰
정원	393	311	38	273	82	1	39	26	8	8
현원	380	300	34	266	80	1	37	25	9	8

○ 예산

(단위: 백만 원)

사 업 명	'16년 예산	'17년 예산	증 감 액
총 계	**58,704**	**60,319**	**1,615**
일반회계	**47,411**	**51,179**	**3,768**
인건비	23,674	25,636	1,962
기본경비	3,564	3,583	29
과학수사감정지원	7,520	8,406	886
과학수사감정장비현대화	6,809	6,847	38
국립과학수사연구원 이전경비	-	-	-
과학수사정보화시스템구축	554	754	200
중장기과학수사감정기법연구개발	5,290	5,943	653
국유재산관리기금	**11,293**	**9,140**	△2,153
본원 법의학시설 신축	5,022	2,519	△2,503
광주과학수사연구소 신축	6,271	6,621	350

3) 기관의 주요 임무

○ 국가기관 또는 지방자치단체의 요청에 응하여 범죄수사, 사건·사고에 필요한 감정 및 해석
○ 과학적인 범죄수사를 위한 연구 및 감정기법 개발(R&D)
○ 감정인력 양성 및 역량제고를 위한 교육훈련
○ 과학수사 분야 국내·국제교류를 위한 대외협력 등

4) 2016년도 사업목표

○ 과학수사 지속성장 동력 확보
○ 고품질 감정기반 조성
○ 고객지향 서비스체계 구축
○ 글로벌 법과학 선도

가. 과학수사 지속성장 동력 확보
○ 탄력적·선제적 조직관리
○ 성과중심의 인사시스템 구축
○ 안정적 재정확보 및 합리적 예산운영

나. 고품질 감정기반 조성
○ 과학수사 현장감정 체계 구축
○ 첨단 법과학 기술확보를 위한 연구개발 강화
○ 첨단 감정장비 보강
○ 국제규격의 감정·연구환경 조성

다. 고객지향 서비스체계 구축
○ 신속·정확한 감정서비스 제공
○ 수요자 중심의 교육서비스 제공
○ 우수성과 홍보를 통한 국과수 브랜드 제고
○ 고객서비스 만족도 제고

라. 글로벌 법과학 선도
○ 국제기준에 부합하는 감정 품질관리 확립
○ 세계 최고 수준의 과학수사 정보화시스템 구축
○ 국내·외 법과학 관련 네트워크 구축

2. 국립과학수사연구원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립과학수사연구원은 2013년 원주로의 지방이전 이후 기관의 성공적인 정착과 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전반적으로 보통의 수준임. 운영계획과 사업계획 및 성과계획 등은 적합하게 수립되었다고 평가됨. 다만, 전략과제의 담당부서를 책임부서와 협조부서 등으로 구분하여 운영하는 것에 대한 검토가 요구되며, 가중치 배점 5~20점 근거와 목표치 산정의 기준을 명확히 하는 것이 필요함
- 기관장 리더십: 기관장의 리더십의 중요성에 대한 인식이 풍부하다고 인정됨. 기관장의 주무부처 및 해외기관의 연계성 확립 등 내부구성원과의 소통 강화 등의 관련 노력 등이 나타난 점이 인정됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 24시간 상시근무 체제의 협업 시스템이 구축되어 있으며, 국민 중심의 정부 3.0 서비스를 통해 유가족의 장례절차 지연 방지 및 시체 검안 수수료를 경감시키는 등의 노력은 긍정적이나 기관의 핵심역량 강화를 위한 광역권 팀제 운영과 디지털 인증 서비스 T/F 운영과 이를 연계한 구체적인 조직개편 방안은 미흡함. 또한 기관 전반에 걸친 조직진단과 정확한 직무분석과 직무평가가 시행되고 있지 않아 효율적 조직 관리에 어려움이 있으므로 이에 대한 개선방안 강구가 필요함
- 재정건전성 제고 성과: 중기재정계획을 수립하는 등 재정계획의 적정성 확보를 위한 노력에 힘쓰고 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류 노력으로 연구사업 심의위원회를 통해 과제별 계획, 성과를 점검하여

자금배정을 실시하고 있는 점은 긍정적이나 예산의 합리적 사용 등을 위한 환류 과정이 명확하지 않으므로 평가 및 환류과정의 개선방안을 마련할 필요가 있음
- 업무프로세스 개선 실적: 전반적으로 보통의 수준임. 다만 환류부문에서는 다소 미흡한 수준으로 평가됨. 성과가 적절한가에 대한 환류(평가)시스템 마련이 미비하고, 추진과제에 대한 체계적인 집행 로드맵을 작성할 필요가 있으며, 각각의 업무 프로세스 개선을 통해 어느 정도의 예산절감 효과가 있는가에 대한 시스템 구축이 필요한 것으로 판단됨. 또한 성공요인 분석은 업무프로세스와 연계되어 분석이 이루어져야 하며, 성과를 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 추진이 필요한 것으로 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 보통의 수준으로 나타남. 그러나 자체평가단의 중간 점검기능의 보완이 요구되며 평가위원의 적극적인 활용이 필요할 것으로 평가됨. 자체평가단장과 운영심의회위원장의 중복은 객관성 확보를 위해 재고가 요청됨
- 고객감동서비스 추진실적의 경우 성과부문은 양호한 수준으로 평가되었지만, 계획과 집행 및 환류부문은 미흡한 것으로 평가됨. 실행과제들을 좀 더 세부적으로 지정하고 일정 및 우선순위, 장단기 프로그램에 대한 구분 등 세부적인 실행전략이 나타나지 않고 있으며, 기관 직원들에 대한 청렴도 교육과 대민친절도 교육 등 대외적 고객만족도를 높일 수 있는 직원교육이 잘 나타나고 있지 않음. 그리고 전문성에 비해 대민서비스와 관련된 부문에서 취약점이 나타나고 있으므로 이에 대한 교육과 대비책을 잘 갖춰야 할 것으로 평가됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 집행 및 성과부문은 양호한 것으로 나타났지만, 환류부문은 보통의 수준인 것으로 평가됨. 개선 추진방향을 금년도 개선과제와 중장기 개선과제로 분류해 지적사항을 반영하는 등의 좀 더 체계적인 접근이 부족하고, 환류체계에 대한 구체적인 언급이 없어 피드백이 관련 부서에서 원활하게 진행되고 있는지에 대해서는 의문임. 따라서 지속적인 성과 창출을 위한 환류제도를 마련하는 것이 필요한 것으로 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성 명	소 속 및 직 위	비고
외부전문가	**윤창륙**	조선대 치과대학 교수	국과수 운영심의회 위원장
외부전문가	**이 호**	전북대 법의학교실 교수	국과수 운영심의회 위원
외부전문가	**장윤희**	단국대 경영학부 교수	산하기관 경영평가위원
외부전문가	**마상혁**	인덕회계법인 이사	산하기관 경영평가위원
관계공무원	**김정훈**	행자부 창조행정담당관	중앙행정기관 관계공무원

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 국과수 고유사업 성과평가(11개 성과지표)
  - · 일시 : 2017.1.25.(수)
  - · 장소 : 국과수 원주 본원 중회의실(3층)
  - · 참석자 : 위원장 등 5명
  - · 내용 : 평가진행 및 평가방법 등 안내, 평가단장 호선/ 평가 개회 선언, 16년 업무성과 보고 및 평가지표 설명, 평가실시, 총평과 개선제언 및 평가종료

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	윤창륙	조선대 치과대학 교수 법의치과학연구소장
위원	이 호	전북대 법의학교실 교수
위원	신윤용	이화여대 약학과 교수
위원	한복기	질병관리본부 유전체센터장
위원	공동성	성균관대 행정학과 교수
위원	황덕희	법무법인 서울 변호사
위원	허 웅	이정회계법인 이사
위원 (당연직)	조종완	경찰청 과학수사관리관
	박준하	행정자치부 정책기획관

○ 운영심의회 개최실적

- 국과수 제15차 운영심의회 개요
  - · 일시 : 2017. 2. 7.(화) 14:00
  - · 장소 : 정부서울청사(1811호)
  - · 참석자 : 국과수 운영심의회위원 5명 등(미참석 위원(4명): 한복기 위원, 허웅 위원, 조종완 위원, 박준하 위원)
  - · 내용 : (안건 1)2016년도 고유사업 평가결과(안), 국과수 자체평가결과 심의·조정 및 확정, (안건 2)2017년도 사업계획(안), 2017년도 국과수 사업목표, 추진과제, 성과지표 및 목표치 등 적정성 심의

나. 평가방법

○ 평가기준 제시(평가방법 설명): 행정자치부 책임운영기관 평가지침에 의거 평가

- 계량지표 : 설정된 목표와 실적을 비교하는 목표달성도를 평가
  - · 평가점수 = 목표달성도 × 지표 가중치
  - · 목표달성도 : (실적 / 목표) × 100

- 비계량지표 : 성과측정 기준을 토대로 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정
  · 평가점수 = 평가등급에 따른 환산점수 × 지표 가중치
  · 등급별(S~D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
- 평가지표별 평가점수는 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 사용하되, 반드시 위원별 평가등급 내역을 제시
  예) 실적이 'B'등급인 경우 평가점수는 80/100*가중치

다. 평가항목

평가 지표	구분	평가점수 (100점만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수×가중치)
① 현장 감정 참여율	계량	100	5	5
② 연구성과 발표•활용지수	계량	100	10	10
③ 감정•연구장비 고도화 지수	계량	100	8	8
④ 감정시설 및 연구환경 선진화	비계량	93.29	7	6.53
⑤ 감정업무 처리지수	계량	-	20	20
⑥ 감정의뢰인 교육 실적	계량	100	7	7
⑦ 감정결과 대외 홍보 강화	계량	100	8	8
⑧ 고객서비스 만족도	계량	90.4	15	13.56
⑨ 감정신뢰성 인정사업 추진	계량	100	7	7
⑩ 과학수사정보화 시스템 구축 및 운영	계량	100	7	7
⑪ 국내외 협약체결 및 교류 활성화	계량	100	6	6
총 계			100	98.09

(2) 평가결과

○ '16년 사업계획에 따른 목표를 대부분 달성하였다고 판단되며, 안정적 감정과 연구환경 개선을 위해 노력중임. 고객만족도의 꾸준한 상승은 고무할 만한 일임

○ 현장감정 참여율과 연구성과 발표 및 활용지수 실적이 긍정적이며, 특허 등의 실적들이 활용될 수 있는 기회가 더 높아지기를 기대함

○ 과학수사 분야 국제 협력에 적극 참여하고 있으며, 우리나라 과학수사 역량을 스리랑카 등 개발도상국에 전수함으로써, 향후 행정한류가 한층 확대되어 나갈 것으로 기대됨

○ 과학수사체험교실 운영을 통해 우수인재 확보 기반을 마련하고, 과학수사 저변을 확대하는 것은 바람직함

○ 국과수는 기존의 감정업무처리지수와 현장감정 참여율지수를 감정서비스지수로 통합하고, 가중치를 기존의 25에서 30으로 변경함

○ 연구원들의 트라우마를 치유할 수 있는 제도 마련을 위해 상·하반기 각 1회씩 「찾아가는 인사고충」 상담을 제도화함

○ 국과수는 고유사업 평가항목 중 홍보서비스제공지수의 가중치 확대(8→10) 및 홈페이지 고도화 사업 추진을 추진함

○ 국과수는 기관 홈페이지 개편(′17. 10월 예정)시 논문·특허 등 연구실적 소개페이지를 제작하여 연구성과 홍보 방안을 마련할 계획임. 그리고 국과수 보유 특허 등 기술적 성과를 민간기업에 이전함으로써 국내 법과학산업 시장확대에 기여할 계획임

○ 디지털 기술을 활용한 프로세스 개선을 통하여 대응성 향상 방안을 모색함
  - (U-포렌식 랩) 접수기간(2일)과 처리기간(약20일)을 단축시키는 효과
  - (디지털인증서비스) 국과수에서 디지털 증거물의 진위여부를 직접 인증
  - (디지털 위조지폐 감식서비스) 기존 4주 가량 소요되던 감정절차가 약 2분여로 단축

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립과학수사연구원은 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 기관의 특성을 설립목적과 역할로 정립하고 있으며, PEST 기법을 통해 기관의 정책환경, 경제환경, 사회환경, 기술환경 등을 분석하고, 7s (기관전략, 조직구조, 내부운영체계, 공유가치, 조직원, 조직능력, 조직문화)분석을 통해 조직역량을 평가한 후, 이들을 기관의 전략개발 방법과 프로세스 개선에 적정하게 반영한 것으로 평가됨
- 기관의 설립목적과 역할 등을 바탕으로 핵심 키워드를 도출하고, 기관의 존재 이유와 추구하는 가치 및 책임을 근거로 4대 전략목표를 도출하고, 전략목표를 달성하기 위한 14개의 전략과제를 체계적으로 도출함
- 14개의 전략과제는 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 매우 부합하는 것으로 평가됨. 특히 과학수사 현장감정체계 구축, 신속 정확한 감정서비스 제공, 과학수사 정보화 및 감정품질관리 확립 등은 기관의 설립목적에 해당한다고 평가됨
- 기관의 4대 전략목표와 이를 달성하기 위한 14개 전략과제별로 성과지표를 체계적으로 도출하고 있음. 따라서 성과지표의 기관 대표성은 매우 높다고 평가됨
- 성과지표는 전략과제별 효율성 및 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 계량화가 매우 긍정적으로 평가됨. 그리고 총 11개의 지표들 중 10개 지표가 계량화되어 계량화율(90.9%)도 높은 것으로 평가됨
- 3~4개년 실적의 추세분석, 표준편차분석 및 최상·최하·직전년도 실적치 등을 감안하여 성과지표별로 목표치 설정방법을 정립하고 있으며, 성과지표 특성에 따라 도전적인 목표치를 설정하고 있음. 다만 감정신뢰성 인정사업 추진은 '15년도 실적과 '16년도 목표치를 동일수준으로 설정하고 있기 때문에 보다 도전적 목표치를 설정할 필요성이 있음

○ 다만, 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 전략목표 달성을 위한 전략과제의 실행계획이 구체적이고 적정하게 수립되었는지를 살펴본 결과, 이 부문에서 약간의 문제점이 있다고 평가됨
- 전략목표 및 과제의 달성을 위한 실행계획이 구체적이고 상세하지 못함. 인력·조직·정보시스템 등의 조직자원 배분계획이 다소 부족함
- 재무 및 예산계획을 14개 전략과제를 달성하기 위한 방법으로 수립해야함. 기관의 총예산 중 전략과제별로 어느 정도의 재원을 배분하였는지를 제시해야 할 것으로 평가됨
- 4개 전략목표와 14개 전략과제를 부서의 목표로 전환하고 있는 것은 매우 긍정적이지만, 연계부서를 지정·운영함에 있어서 부서의 이원화 및 다원화 현상을 초래하고 있음. 권한과 책임을 분명하게 하기 위해 책임부서를 명확히 해야 할 것으로 평가됨. 따라서 전략과제의 담당부서를 책임부서 및 협조부서 등으로 구분하여 지정·운영하는 것이 타당하다고 사료됨
- 기관의 성과평가 지표와 부서 성과평가 지표 간에는 연계성이 있는 것으로 평가되지만, 지속적인 성과창출을 위한 주기적 모니터링에 대한 담당부서 지정이 미흡함. 게다가 성과점검체계도 불명확 한 것으로 평가됨. 성과점검 결과공유 및 성과보완을 위한 조치 사항 마련 등을 체계적으로 수행하기 위한 성과점검체계가 구축되어야 할 것으로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관장의 미션, 비전설정 노력과 성과

- 범죄수사 및 감정과 기관의 전략체계 재검토 및 방향제시를 통한 미션설정 등 회의체 운영을 통한 방향 정립 등이 나타남. 테러·사회병리형 이상범죄·디지털 범죄 등 다양한 신종범죄와 안전사고 등 국과수가 직면하기 어려운 과제들에 대한 국민들의 기대 충족과 감정역량 강

화와 함께 과학수사 경쟁력을 획기적으로 끌어올려 선진 국과수를 만들어 국제 경쟁력 확보라는 비전을 제시한 점은 긍정적이나 기관업무와 관련된 복잡한 사업환경에 대한 대처 방안들의 구체성이 높다고 보기는 어려움

- 부서별 업무 보고회를 통해 방향을 정립함. 각 과 단위로 참석하여 구체적인 실무 내용 확인 후 향후 운영 방향에 대한 의견 수렴 및 업무조정 작업을 수행한 점은 긍정적이나 방향 정립의 경우 다소 선언적이며 거시적으로 당해 연도 목표로 보기에는 다소 모호함
- 내/외부 소통을 통해 미션·비전을 구체화하였음. 기관장 취임 이후 운영심의회를 개최하여 중장기 발전 전략을 논의하고, 전 직원 워크숍을 통해 미션·비전을 구체화하면서 지난 성과를 공유하고 향후 국과수 미션과 비전을 구현하기 위하여 새로운 각오를 다지는 기회를 마련함
- 전 직원 참여하에 기관 핵심가치(사명감, 전문성, 신뢰성, 팀워크) 도출 내재화 노력이 나타난 점이 인정되나, 기관의 전문성 및 특수성, 업무의 핵심 방향 등을 고려할 때 핵심가치의 기관 정합성 및 적실성 등이 높다고 보기에는 모호성 및 불명확성이 높은 것으로 판단됨

○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과

- 범죄의 다양화, 고도화에 대한 대응차원에서 과학수사 전문인력에 대한 확보가 나타났으며, 전문인력 확보(법의학, 유전자, 재난안전 등 25명) 및 현장대응 강화와 감정량 증가를 고려하여 연차적 증원 전략(115명, '15~'20년)을 통하여 지속적인 인원확보에 노력한 점 등이 인정됨. 다만, 잦은 이직에 따른 인력 유출에 대한 대책 수립 등이 필요함
- 적극적 예산확보를 위해 행자부 수시 업무협의(연중), 기재부 수시 방문 및 통화, 안행위 예산소위 심사 대응, 국회 안행위 및 예결위 위원 방문 및 면담, 국회대응 등 현안 논의와 관련된 주무기관 및 유관기관에 대한 상시접촉 및 방문 등이 나타났으며, 이를 통한 예산확보(492억 등)로 이어진 점이 인정됨. 다만 감정장비현대화 예산증액(MDCT 등) 등 기관의 운영에서 중요한 부분의 경우 기관홍보 및 필요성 관련 네트워크 활용 등 보다 여러 대안을 고려한 계획수립 반영이 요청됨
- 고품질 감정기반의 조성을 위해 현장검안을 강화하였고, 법의학 관련 감정 및 업무에 적극 대처를 위한 법의학센터를 착공하는 등 구체적인 방안을 마련한 점이 인정됨
- 서울 연구소를 중심으로 24시간 상시 부검 체계를 구축하였고 토요 감정 서비스 계획을 수립·추진하였으며, 대량희생자 발생 사건처리의 모의 훈련을 시행함으로써 고객지향 서비스체계 구축을 도모한 점은 긍정적이나, 해당 사업계획과 미션과의 연계성 및 기관장의 역할 등은 판단하기 어려움
- 글로벌 법과학 선도의 일환으로 스리랑카 과학수사 지원 ODA 추진, 기술전수 사업을 수행하였으며 대표단을 파견하여 현황점검 및 주최 기념행사에 참여하는 등 글로벌 법과학의 선도를 위해 노력함

○ 기관장의 대내외 이해관계자와 비전, 사업계획 공유 및 의사소통을 위한 노력과 성과

- 주무부처 및 해외기관의 연계성 확립 등 내부구성원과의 소통 강화 등의 관련 실적이 나타남
- 글로벌 소통 강화로 국제적 공감을 확산하기 위해 해외에서 ODA 사업을 추진함. 스리랑카에서 사이버범죄수사 설비를 구축하고 기술 전수 사업 등 ODA 사업을 수행하고 있으며, 지속적으로 전문인력을 파견·출장을 보내며 대표단이 직접 방문하는 등의 활동이 있었음. 또한 몽골에서 ODA 사업을 추진하기 위해 사전 협의 및 실험시설 고도화 컨설팅과 이에 기반한 건축, 장비구성, 교육 훈련 등의 추진 준비가 있었음
- 국제학회 및 유관기관 방문 및 MOU 체결 등 네트워크 확대와 관련된 실적이 인정되며, 수사 기관과의 업무협의회 추진을 통해 소통을 확대하여 외부고객의 수요파악과 관련된 실적이 나타남
- 대국민 홍보강화와 관련되어 과학 수사 체험 교실, CSI 'Job-Coaching' 콘서트 등을 개최한 점 등이 인정되나 주로 행사적인 성격이 강하며, 이를 통한 홍보 및 기관외연 확대 등과의 적절성 여부는 다소 불투명함. 국과수 소식지의 게시 및 발송(500명), 페이스북 등을 통해 대국민 소통강화를 도모하고자 한 점은 긍정적이나, PCRM의 성격 및 효과를 판단하는데 한계가 있음
- 매스미디어를 통하여 국과수의 주요 사업을 효과적으로 기획 홍보한

점은 긍정적임

- 내부 구성원과의 소통을 강화하여 역량강화를 도모한 점이 인정됨. 워크숍, 간담회, 봉사활동, 핵심인재 육성 등 구성원과의 커뮤니케이션을 강화하고자 하는 등 노력이 있었으나 주로 경상적인 업무이며, 이를 통한 전략적 방향을 판단하기 어려운 파편적인 활동이 나타남에 따라 구성원 의사소통과 해당 활동들의 연계성을 파악하기 어려우며, 해외파견 근무 또한 목표 및 효과 등을 판단하기 어려움에 따라 필요성 및 역량강화와의 연계여부 또한 다소 불명확함

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과

- 주요 국정과제 해결을 위해 기관장은 국민안전과 국민중심 서비스 정부 3.0 구현이라는 국정과제를 도출하는데 노력한 점은 긍정적임
- 전국을 2개 광역권을 재구성하여 본원 및 지방연구소에서 동시에 현장출동이 가능하도록 운영하여 대형사고 광역권 대응 시스템을 구축하는 등 대응의 신속성을 높이기 위한 일련의 활동들이 인정됨. 그러나 대형사고 179건에 대한 명확한 분석 및 안전관련 정책제시 등 정책환류에 대한 기여여부는 다소 불명확하며 사고의 복잡성이나 재고려사항 등에 대한 기관장의 역할 및 전략적 접근 등이 기관차원에서 나타나고 있다고 보기에는 다소 한계가 있음
- 국과수와 금감원 간 MOU체결을 통하여 방향성을 설정하였고 업무 협를 위해 1박 2일 워크숍을 수행함으로써 소통채널의 확대를 추진하여 보이스피싱 예방체계 구축에 노력하였고, 기계학습 기법에 기반한 「바로 이 목소리」DB구축 및 금감원 홈페이지에 게시하는 등의 노력이 인정됨
- 국과수와 경찰청, 한국은행과 협업체계를 구축하여 업무협의회를 통해 세부사항을 마련하고 주관부서인 디지털분석과 이외에도 연구기획과가 TF형식으로 참여하여 공동 보도·홍보를 지원하는 등 다각적인 전략을 시행하여 디지털 위폐 감식 서비스를 제공하였음. 이를 통해 2016년 책임운영기관 경진대회에서 우수사례로 선정되는 성과를 보임
- 병무청과 협업하여 업무협의회를 통하여 병무청의 요구사항을 정확히 반영하려 노력한 점이 인정됨. 연구기획과·행정지원과가 TF형식으로 참여하여 위탁 과정을 전문적으로 처리하였음. 이러한 과정을 통해 '16년 총 16종의 약물위탁검사를 수행하였으며, 국민안전과 국민중심 서비스 정부 3.0 구현이라는 국정과제를 해결하기 위해 구체적인 방안을 세워 실행한 것은 긍정적임
- 현안과제 해결 노력 측면에서는 '14-'15년도에 신규도입한 사업들(현장검안 사업, 디지털인증서비스, U-Forensic 랩)의 성공적인 정착을 위해 노력하는 등 현안과제에 대한 파악과 환류와 관련된 활동 등은 인정되나, 현장검안 실적 등 정량적 실적과 정성적 부분에서의 개선 등의 연계 등은 다소 불투명하며, 관련 조직관리의 세부적인 내용은 파악하기 어려움

(2) 조직 효율성

가. 조직·인사관리 적절성

○ 기관 미션 및 전략목표 달성을 위해 중장기 인력구조 개편방안을 마련하여 추진하고자 하였으며, 현장 중심, 성과 중심, 선제적 탄력적 조직인사관리라는 3가지 인력관력 관리 방향에 맞는 구체적인 실행계획을 마련하여 이를 추진하고자 노력함

- 법과학 선진화를 위한 국과수의 기능 및 조직정비, 신속정확한 감정을 위한 단계적인 감정인력 보강, 중장기적으로 과학수사 R&D 및 교육전담부서 신설 등을 위한 분석 등 보다 정밀한 진단을 통하여 중장기인력계획을 보완, 구체화할 필요가 있음

○ 24시간 상시근무 체제의 협업 시스템이 구축되어 있으며, 국민 중심의 정부 3.0 서비스를 통해 유가족의 장례절차 지연 방지 및 시체 검안 수수료를 경감시켰음. 또한 기관의 핵심역량 강화를 위해 광역권 팀제를 운영하고 있으며, 디지털 인증 서비스 T/F를 운영하고 있으나, 이를 연계한 구체적인 조직개편이 이루어지고 있지 않음. 또한 기관 전반에 걸친 조직진단과 정확한 직무분석과 직무평가가 시행되고 있지 않아 효율적 조직 관리에 어려움이 있음. 총액인건비제도를 활용한 소요정원 적시 반영보다는 직무분석과 직무평가가 필요함. 또한 기관에 적합한 조직관리 체계와 업무프로세스 체계 구축이 필요함

○ 우수인력 확보 및 전문성 강화 측면에서, 경력직 우수인재를 적시 채용하고 승진심사를 공정화, 투명화 함으로써 우수 연구인력을 확보하기 위한 노력을 기울임. 또한, 기관 고유의 전문분야를 세분화하고 인력의 전문성 및 업무 지속성을 확보하고자 함

○ 인력/업무의 공백의 우려가 있을시 이를 최소화하기 위하여 인력 풀(pool)을 통한 인력의 공백 방지 관리체계가 필요함. 인력의 공백을 최소화하기 위하여 경력직 우수 인재를 적시에 채용하고 있으며, 기간제 및 계약직 전문 연구원 채용을 통해 핵심 업무에 집중적인 인력 배치가 가능하지만, 정원 외 전문인력에 대한 전문성 검증체계를 보다 견고히 할 필요가 있음. 또한 기관의 지방이전에 따른 의무직렬의 잦은 이직에 따른 인사 고충 대책 마련이 필요하며, 기관핵심 역량 강화를 위해 인사관리의 자율성을 확보하기 위한 노력을 구체화 시킬 필요가 있음

○ 기능별, 직역별 교육 훈련 체계 구축

- 기관 내부인적자원을 활용하여 다양한 교육훈련 프로그램을 추진한 점은 고무적이지만, 장기적인 관점에서 교육훈련의 전문성 제고를 위한 방안마련이 요구됨. 교육참여자 교육 이수율 및 교육 효과성 검증 체계 등과 같이 실효적 교육 운영 체계 제도화 필요함. 조직구성원들의 실질적인 수요에 맞춰 수요자 중심의 교육훈련으로 변화될 필요가 있음. 또한 직원의 효율적인 역량개발을 위하여 직위별 차별화 교육도 필요함

○ 기관 차원에서의 조직학습 활성화를 위한 노력으로 지식의 개방 및 공유를 촉진, 조직학습에의 참여기회 확대 등이 필요함

○ 직원의 성과향상에 대한 동기유발 및 책임감을 부여하기 위한 관리방안을 마련할 필요가 있음

- 성과 확산을 위해 우수성과 부서 및 성과자에게 보상하는 제도를 성과급, 연수, 승진으로 인센티브를 다양화하였으며, 저성과자에 대해서는 페널티를 적용하는 것이 필요해보임. 저성과자의 성과평가 결과를 바탕으로 성과부진에 대한 원인을 분석하고 이에 맞춘 교육 프로그램을 운영하여 성과향상을 이끌어내려는 노력이 요구되며, 성과확산을 통한 보상체계의 확립을 위해 현재 4등급의 성과급을 5단계로 확대 실시할 필요가 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 추진성과로 정책여건과 기관 비전을 기초로 전략방향과 실천 과제를 설정하고, 이를 기초로 중기재정계획을 수립하는 등 재정계획의 적정성 확보를 위한 노력을 실시함

○ 재정자립도 향상을 목적으로 에너지절약 용역사업을 통한 전기요금 절감, 물품 일괄구매, 공개입찰 방식을 확대로 약 610백만원의 예산을 절감하였으나 타 기관 대비 일반적이고 관행적인 수준에 머물고 있음

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 직급 조정에 활용함. 연가보상비 절감을 통해 확보한 의도적 절감액은 약 35백만원임. 한편, 정부시책에 부응하여 불필요한 초과근무시간 감축을 통한 예산절감 및 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화가 필요함

○ 중장기 발전방향에 기초하여 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 국가전자조달시스템을 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시하고 있음

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 연구사업 심의위원회를 통해 과제별 계획, 성과를 점검하여 자금배정을 실시하고 있음. 그러나 예산운용에 대한 계획·실행·결과에 대한 평가과정과 예산의 합리적 사용 등을 위한 환류 과정이 명확하지 않으므로 우수 사례를 검토하여 평가 및 환류과정을 개선할 필요가 있음

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획 마련의 적절성

- 업무프로세스를 개선하기 위한 추진방향으로 '중단없는 과학수사 감정을 위한 프로세스 효율화', '기관 간 협업을 위한 프로세스 확립', '감정오류방지를 위한 프로세스 개선' 등으로 잡고 있으며, 구체적인 성과지표로서 주말 긴급·중요사건 발생에 대비한 감정 협업체계 구축(토요감정서비스), 현장검안 활성화를 위한 관련 프로세스 개선, U-포렌식

랩 확대 및 심화, 위조지폐 수사·감정절차 개선, 감정오류 최소화를 위한 감정절차 개정, 부검 후 시신 인계절차에 대한 개선 등의 6가지를 제시함

- 다만, 상기 성과지표들에 대한 고객의 수요 혹은 고객의 개선요구 사항을 제시하고 있지 않으며, 또한 부분적으로 프로세스 개선의 구체적 전략 및 실행계획 등의 수립이 미흡한 것으로 판단됨

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 주말 감정 협업체계 구축(토요감정서비스)은 2016년도 하반기에 실행계획을 수립하고, 매뉴얼을 작성 및 교육한 것으로 나타나고 있음. 따라서 아직까지 구체적인 성과평가를 할 단계는 아닌 것으로 판단됨. 그리고 참여 구성원(1개 팀 4명으로 구성)에 대한 인센티브 제공 등을 위한 내부운영규정의 공식화가 되지 않은 것으로 판단됨
- 현장검안 활성화를 위한 관련 프로세스 개선은 추진실적의 향상과 함께 참여인력에 대한 인센티브 제공 등 내부운영규정의 공식화 과정이 이루어진 것으로 판단됨. 구체적으로 2015년(841건) 대비 2016년도(1,147건)에는 추진실적이 36.3% 증가한 것으로 나타났고, 참여인력에 대한 휴무 보장 및 시간외근무수당의 인정 등으로 제도화가 이루어진 것으로 판단됨

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- U-포렌식 랩 확대 및 심화는 처리시간의 단축 및 수사지원 확대로 고객만족도의 향상에 도움을 분명히 주고 있지만, 2016년도의 평가결과와 마찬가지로 참여인력에 대한 인센티브 제공 규정 및 공식화가 이루어지지 않은 것으로 판단됨
- 위조지폐 수사·감정절차 개선은 2016년도 책임운영기관 정부 3.0 경진대회에서 우수사례(장려상)로 선정되는 등 큰 성과로 분석됨 기존 위조지폐 감식절차 기간을 약 4주에서 약 2분으로 단축한 것은 큰 성과로 판단되며, 한국은행을 통한 대국민 홍보용 앱 콘텐츠 공유 및 배포는 기관의 이미지 개선에도 큰 도움이 된 것으로 판단됨
- 감정오류 최소화를 위한 감정절차 개정은 원예규 '감정절차규정'을 2016년 6월부터 개정하여 시행하고 있음. 본 프로그램의 성과는 감정량 급증에도 불구하고, 감정결과에 대한 신뢰성을 향상 및 유지시키는

데 큰 역할을 한 것으로 판단됨. 구체적으로 2015년도(38.6만건) 대비 2016년도(47.6만건)에는 감정량이 23.3%나 급증하였으나, 지연률은 2015년도(0.04%) 대비 2016년도(0.01%)에는 0.03%나 감소된 것으로 분석됨

- 부검 후 시신 인계절차에 대한 개선은 2016년도 10월에 원예규(법의학적 감정처리 규정)로 개정 및 시행되고 있음. 따라서 현재는 '시신 인수·인계 절차 매뉴얼'을 수립하고 관련 인력에 대한 교육이 이루어지고 있는 상황으로 파악됨

○ 창출된 성과 성공요인 분석 등 지속적 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 지속적인 성과 창출을 위한 환류제도는 없는 것으로 판단됨. 일반적인 공공기관에서 행하는 보상제도 운영 그리고 연구기관으로서 학술지 발표 및 소식지가 전부인 것으로 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 평가단의 구성 운영이 적절함. 다만 자체평가단의 중간점검기능의 보완이 요청되며 평가위원의 적극적인 활용이 필요할 것으로 평가됨. 자체평가단장과 운영심의회위원장의 중복은 객관성 확보를 위해 재고될 필요가 있음

○ 자체평가결과의 환류

- 기관은 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력했으며, 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영함
- 평가편람에 따른 명확한 평가기준과 방법을 제시하고 있음. 다만 감정

업무처리지수 평가점수 부여는 보수적 관리가 필요할 것으로 판단되며, 권고사항에 대한 조치가 다소 단편적이므로 보완이 요청됨

- 평가위원별 평가의견을 수렴하고 지적사항에 대한 적절한 조치를 취하고 있으며, 권고 및 보완요구 사항에 대한 적절한 개선에 노력함

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 전략목표-전략과제-성과지표 간의 연계성을 높이는 지표체계 마련에 노력함
- 전 지표를 계량화하여 객관성 향상에 노력하였으며, 측정 산식을 구체화 하여 객관성 향상에 노력함. 다만 선진화 고도화 관련 일부 투입지표와 시스템 도입 등은 개선 요청되며, 교육, 홍보, 교류 실적 등은 질적 지표의 보완이 요청됨
- 다양한 방법을 활용한 목표치 설정에 노력함. 다만 국과수 업무의 기본은 감정과 연구라는 점을 감안하여 평가에 있어서 감정의 정확성과 신속성 등의 요소들에 대한 가중치를 높여서 적절히 관리할 필요성이 있을 것으로 평가됨
- 사업계획에 따른 성과지표별 목표치를 대부분 달성한 성과가 인정됨. 현장감정 참여율과 연구성과 발표 및 활용지수 지표가 긍정적 결과를 보이고 있으며, 특허 등의 실적들을 활용할 수 있는 기회를 마련할 필요성이 있을 것으로 평가됨. 이와 더불어 감정량 증가에 따른 지연건수의 발생이 증가할 소지가 크므로 중장기 전략가 실행 방안을 마련하는 것이 필요함
- 과학수사 분야 국제협력에 적극 참여하고 있으며 과학수사역량의 해외전수는 긍정적으로 평가되며, 향후 지표화를 통한 적절한 관리를 통해 활성화 시킬 필요성이 있을 것으로 판단됨. 다만 인적교류 사업 중 해외파견근무가 특정국가에 특정사업으로 편중된 경향은 개선의 필요성이 있으며 협약을 체결하고 이는 국가와의 다양한 교류사업의 확대가 필요할 것으로 평가됨
- 홍보강화의 실질적 성과인 인지도 및 신뢰도 향상관련 지표관리 요청

되며, 감정시설 및 연구 환경 선진화 목표 미달된 점은 개선이 필요할 것으로 보이며 인적교류 다양화도 요청됨

- 고객만족도는 90.2점으로 전년대비 소폭 상승하였으며 꾸준히 상승추세를 보이고 있다는 점에 서 매우 긍정적임. 향후 안정적 감정과 연구환경 조성을 위해 연구원들의 업무피로도 감축 방안 등 업무생산성을 높일 수 있는 방안에 대한 고려가 필요할 것으로 판단됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성

- 고객감동 전략체계 수립의 적정성과 관련하여, 국과수의 고객을 감정의뢰기관, 국민, 해외고객, 내부고객 등으로 분류하고, 고객 유형별로 수요(Needs)관리 전략을 제시하고 있음. 즉, 고객 정의 및 니즈 파악 등은 제대로 수립된 것으로 파악되며, 고객감동 추진방안도 수립된 것으로 판단됨
- 다만, 고객 유형별 수요와 고객 유형별 감동 실천방안이 부분적으로 일치하지 않고 있음. 예를 들어, 감정의뢰 고객의 수요로써 신속하고 정확한 감정결과의 제공, 중요 사건·사고에 대하여 휴일로 인한 처리지연 최소화, 과학수사 기술공유로 수사능력 배양 및 협력 프로세스 강화 등을 제시하면서 고객감동 실천방안으로 365부검과 토요감정서비스, 신속·정확한 감정서비스 제공, 수요자 중심의 교육 등으로 제시함. 또한 고객으로서 국민의 수요를 신속한 진실규명 및 피해수습 절차 최소화, 과학수사 정보·교육 및 진로상담기회 제공, 범죄예방에 대한 정보 접근성 강화 등으로 제시하면서 고객감동 실천방안으로는 과학수사 체험교실, Job Coaching, 협업을 통한 정부 3.0 구현, 대국민 홍보강화 등으로 제시함

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성

- 고객감동 추진체계를 살펴보면 원장이 총괄하고 연구기획과장 중심으로 각 감정부서가 지원하는 종합적 실행체계 상시 구축 및 운영한다고 제시하고 있다. 구체적으로 고객감동 TF단을 구성하고 있는데, 연구기획과장이 TF단 단장이며, 산하에 감정서비스단(감정부서), 대외협력·

서비스단(연구기획과), 검・경대응단(행정지원과) 등으로 구성됨

- 상기와 같은 조직구성은 고객감동 전담조직 혹은 관련 조직이라고 보기에는 부족한 측면이 있다고 판단됨. 왜냐하면 전담조직이라면 고객의견 수렴을 위한 다양한 채널이 운영되고, 고객지향성 증진을 위한 교육훈련 및 동기부여를 추진할 수 있어야 하며, 게다가 고객감동 추진실적의 성과를 분석하고, 관련 부서에 피드백이 가능하게끔 되어야 전담조직이라고 볼 수 있기 때문임
- 부족 인력(정원 393명, 현원 380명)을 충원하여 원장 직속기관으로 고객감동팀(과)를 신설하는 것을 고려해 볼 필요가 있는 것으로 판단됨. 고객감동팀을 통해 성과분석과 관련 부서에 대한 피드백 및 성과확산을 위한 제도개선 등을 원활하게 추진할 수 있을 것으로 판단됨

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상

- 고객감동 추진실적의 성과분석은 제대로 수행하고 있는 것으로 판단되며, 또한 보완대상 고객감동 항목에 대해서도 적극적으로 개선 및 대응하고자 노력함
- 책임운영기관 고객만족도 조사결과 2015년(89.8점) 대비 2016년도(90.2점)에는 0.4점 향상된 것으로 나타났으며, 내부고객 인사만족도 조사결과도 2015년(87.3점) 대비 2016년도(87.6점)에는 0.3점 향상된 것으로 나타남

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

- 환류체계에 대한 구체적인 언급이 없어 피드백이 관련 부서에 원활하게 진행되고 있는지에 대해서는 의문임. 따라서 앞서 언급하였듯이 지속적인 성과 창출을 위한 환류제도를 마련하는 것이 필요한 것으로 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립과학수사연구원은 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 관리역량평가 실적보고서에서는 전년도 평가 지적사항들을 담당부서와 성격 및 개선방향 중심으로 체계적으로 제시함

- 국과수는 전년도 개선제언 및 권고사항을 개선하기 위해 적극적으로 노력한 것으로 평가됨. 특히 제언사항과 실천 및 환류체계 등을 구축하여 체계적으로 추진한 것으로 평가됨. 하지만 다음 평가시에는 전체 제언사항을 사업계획의 일정에 따라 진행하였다는 도표 혹은 일정표를 제출하는 것이 필요한 것으로 판단됨
- 개선제언 및 권고사항의 개선을 통해 구체적인 성과도 달성한 것으로 판단됨. 특히 고객감동 서비스 개선제언의 실천을 통해 감정품질을 유지하고 전문성을 강화한 것은 기관의 설립목적과 관련해 큰 성과라고 평가됨
- ‘15년 대비 ’16년도에 감정량은 23.2%나 급증하였으나, 감정품질을 유지하기 위해 지속적인 연구개발 확대로 ‘17년도에는 전문성 분야 94.9점 이상을 획득하는 것을 기관의 목표치로 설정하고 있음

○ 다만 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 전년도 평가지적 사항들을 2016년도 사업계획서에서 어떻게 반영하여 처리하겠다는 구체적인 내용을 찾아보기 어려움. 따라서 업무계획서의 ‘전략과제에 따른 성과지표’ 부분에서 전년도에 지적된 사항들을 어떻게 관리하고 처리하겠다는 언급이 구체적으로 제시되어야 할 것으로 판단됨
- 사업계획서상의 정량지표들과 관리역량평가상의 정성지표들 간의 연결성을 고려해 볼 필요성이 있을 것으로 판단됨 이렇게 되면 일관성을 가지고 평가를 받을 수 있을 뿐만 아니라, 국과수의 업무량 축소에도 도움이 될 것으로 판단됨
- 개인・조직의 성과급 및 비금전적 인센티브 제공시 평가결과가 활용되었는지에 대해서는 구체적인 설명이 없어 분석이 어려운 상황임. 다만 2017년도부터는 실적불량 부서에 대한 성과급 지급비율 감소 및 저성과자에 대한 특별관리대상 제도를 도입할 것이라는 정도의 설명이 있음

제 3 절 국립재난안전연구원

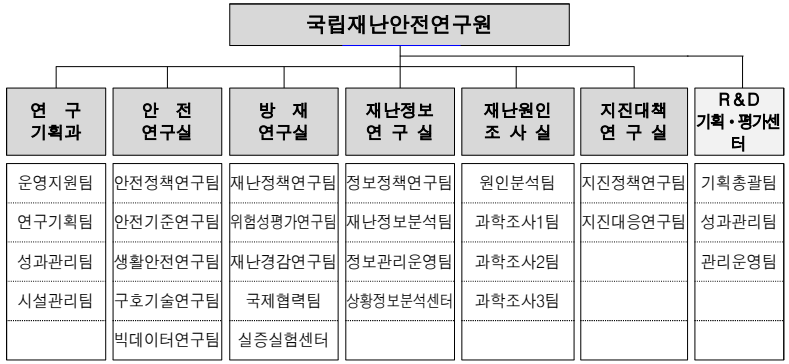
1. 국립재난안전연구원 기관 현황

1) 연혁

○ 1997. 09. : 내무부 소속 국립방재연구소 개소
○ 1998. 02. : 행정자치부 소속으로 전환
○ 2004. 06. : 소방방재청 출범에 따른 소속 전환
○ 2011. 10. : 행정안전부 소속으로 전환 및 국립방재연구원 승격
○ 2013. 01. : 책임운영기관 전환
○ 2013. 03. : '국립재난안전연구원'으로 명칭 변경
○ 2014. 11. : 국민안전처 출범에 따른 소속 전환
○ 2015. 12. : 울산 지방이전
○ 2017. 01. : 지진대책연구실 신설

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1과 5실



* R&D 기획·평가센터 : 인력 재배치 한시 운영 조직

○ 인력

(단위: 명)

구분	계	고위 (임기제)	3·4급 (연구관)	4급 (연구관)	5급 (연구관)	6급 (연구사)	연구관	연구사	6급	7급	8급	9급
정원	76	1	1	1	4	1	28	31	3	4	2	–
현원	66	1	1	1	2	1	26	26	–	7	–	1

○ 예산

(단위 : 백만원)

사 업 명	2015년 예산(A)	2016년 예산(B)	증감		2016년 결산			
			(B–A)	%	예산현액	집행액	이월	불용액
총 계	39,964	29,344	−10,620	26.6↓	34,302	31,301	966	2,035
인건비(재난안전연구원)(R&D)	3,551	3,998	447	12.6↑	4,263	4,203	0	60
재난안전연구원기본경비(총액)	352	176	−176	50.0↓	184	182	0	2
재난안전연구원 기본경비(R&D)	27	215	188	696.3↑	217	205	0	12
재난안전신기술해외보급(ODA)	500	800	300	60.0↑	800	747	0	53
재난안전연구원 환경개선 유지	2,000	2,515	515	25.8↑	2,573	2,345	0	228
국민안전확보기술개발(R&D)	6,552	5,101	−1,451	22.1↓	5,026	4,247	237	542
재난위험저감기술개발(R&D)	5,445	4,666	−779	14.3↓	4,536	4,316	0	220
재난상황관리기술개발(R&D)	3,000	2,865	−135	4.5↓	2,815	2,761	0	54
방재실험시설구축(R&D)	13,139	8,406	−4,733	36.0↓	13,286	11,746	729	811
국립재난안전연구원 전산운영	1,092	602	−490	44.9↓	602	549	0	53
재난안전연구원 청사신축(혁특)	4,306	0	−4,306	100.0↓				

3) 기관의 주요 임무

○ 법 제・개정, 제도 발굴・개선, 지침, 계획수립 등
○ 예측, 예방, 대비 대응 복구 관련기술 연구개발
○ GIS 및 위성영상 분석, 재난정보 DB구축・관리
○ 과학적 재난원인분석・현장조사 기술개발
○ 국제 기술공조, 글로벌 연구네트워크 구축
○ 출연금 R&D사업의 기획, 관리, 평가

4) 2016년도 사업목표

○ 혁신 재난안전 과학기술 개발
○ 안전한 사회를 위한 정책지원
○ 열린 소통 및 글로벌 협력 강화
○ 재난안전 역량 강화 및 연구기반 구축

가. 혁신 재난안전 과학기술 개발
○ 미래 복합재난대응 기술개발
○ 재난상황관리 스마트기술 개발
○ 재난원인조사분석 최첨단 기술개발

나. 안전한 사회를 위한 정책지원
○ 지역단위 생활밀착형 안전정책 지원
○ 한국형 국가재난관리 시스템 관리
○ 재난원인조사 운영지원 체계 확립

다. 열린 소통 및 글로벌 협력 강화
○ 국제협력을 통한 글로벌 역량 강화
○ 생활안전 대응 국민체감 기술개발

라. 재난안전 역량 강화 및 연구기반 구축
○ 성공적 울산 이전으로 연구실험 환경조성
○ 재난상황대응 의사결정 지원시스템 구축
○ 지식활동을 통한 연구역량 강화

2. 국립재난안전연구원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립재난안전연구원은 2015년 12월 울산이전 이후 기관의 성공적인 정착과 재도약을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전반적으로 매우 양호한 수준임. 운영계획 및 사업계획이 적합하게 수립되었는지를 살펴본 결과 긍정적으로 평가됨. 다만, 전략목표 달성을 위한 실행계획수립에 대한 구체적인 실천계획이 미흡함. 그리고 성과계획은 기관의 설립목적과 적합성을 잘 이루어고 있는 것으로 평가됨
- 기관장 리더십: 기관장의 리더십의 중요성에 대한 인식을 중요하게 여기고 있음. 특히 내부고객에 대한 의사소통 강화와 내부 네트워크에서의 의사소통 채널 확대에 대한 일련의 활동이 나타난 점이 인정됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 직원사기 진작을 위한 다양한 프로그램을 운영하는 등 조직 구성원의 근무 여건 개선 및 조직 문화 개선을 위해 노력한 점은 긍정적이나, 조직개편을 통한 인력의 증대와 재배치 등에 있어서 실제 조직내부의 실질적인 필요와 조직관리적 측면에서의 전략적 분석 방안은 미흡한 것으로 나타남. 특히 조직개편에 따른 재난안전과학기술의 실효적 변화관리 개선방안 마련이 필요함
- 재정건전성 제고 성과: 재정건전성 제고를 위하여 중기재정계획을 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련하는 등 재정계획의 적정성 확보를 위한 노력은 긍정적임. 기관의 초과근무시간이 전년 대비 감소하는 등 근무환경 개선과 관련된 정부시책에는 부응하고 있으나, 총액인건비 제도는 추진되지 못하고 있어 이에 대한 개선이 요구됨

- 업무프로세스 개선 실적: 집행과 성과부문은 매우 양호한 수준이었고, 계획과 환류부문에서는 양호한 수준으로 평가됨. 계획부문에서는 전년대비 고객만족도 하락에 대한 대책마련이 필요하며, 환류부문에서는 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 필요한 것으로 나타남

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영한 점은 긍정적이나 지적사항에 대한 위원별 관리 및 환류, 자체평가위원과 운영심의회위원의 중복이 많은 점은 개선할 필요가 있음
- 고객감동서비스 추진실적: 계획과 집행 및 성과부문은 보통의 수준으로 평가되었으며, 환류부문은 양호한 수준으로 평가됨. 다만, 국내외 우수기관들에 대한 벤치마킹을 통한 서비스 개선방안을 도출한 내용이 없고, 직원들의 전문성 강화를 통한 정보의 질을 높임으로써 고객만족도를 높이는 방안들이 제시되지 않음. 또한 고객감동 프로그램을 추진하였으나, 이것이 기관의 핵심성과 향상으로 이어졌는지에 대한 자료가 미흡한 것으로 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 성과부문은 양호한 수준으로 평가되었고, 집행과 환류부문은 매우 양호한 수준으로 평가됨. 다만, 전년도 지적사항 개선을 위한 벤치마킹을 실시했다고 적시했으나, 대부분 국내기관들에 그치고 있으며, 본연의 기본임무에 입각한 본질적인 전문성을 높이는 벤치마킹은 크게 제시되고 있지 않음. 그리고 직원의 전문성 향상을 위한 체계적인 계획은 도출하지 않고 있는 것으로 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
단 장	정재희	서울과학기술대학교 안전공학과 명예교수
위 원	임승빈	명지대학교 행정학과 교수
위 원	홍필기	서울디지털대학교 경영학과 교수
위 원	소영석	삼일회계법인 상무
위 원	박종복	국민안전처 재난안전산업과 과장

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 사업계획 서면평가(사전검토)
  - · 기간 : ‘17. 1. 17.(화) ~ 1. 19.(목)
  - · 참석자 : 단장 포함 총 5명
  - · 내용 : 연도별 사업계획에 설정된 평가지표 및 고유사업 추진실적 사전검토, ‘16년 고유사업 실적보고서 이메일 송부 및 유선설명 진행 (현장방문 시 불참위원(임승빈)은 서면평가만 실시)

- 2016년도 현장방문 평가(’15년 고유사업 자체평가단 회의 개최)
  - · 일시 : ‘17. 1. 20.(금)
  - · 장소: 국립재난안전연구원 1층 상황정보분석센터 회의실
  - · 참석인원 : 자체평가단(4명), 국립재난안전연구원 원장 등 9명
  - · 내용 : 과년도 자체 평가결과 주요의견 및 조치사항 확인, 고유사업 핵심성과지표 및 지표별 실적 설명, 지표별 성과 및 실적 확인 등을 위한 질의 및 응답, 평가위원별 평가의견 제시 및 지표별 점수 부여

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	송재우	홍익대학교 명예교수
위 원	이원호	광운대학교 건축공학과 교수
위 원	정재희	서울과학기술대학교 안전공학과 명예교수
위 원	이하철	유한대학교 정보통신과 교수
위 원	임승빈	명지대학교 행정학과 교수
위 원	정순둘	이화여자대학교 사회과학부 교수
위 원	홍필기	서울디지털대학교 경영학과 교수
위 원	김현정	상지대학교 언론광고홍보학부 교수
위 원	최복수	국민안전처 안전총괄기획관

○ 운영심의회 개최실적

- 2016년 사업계획서 검토 및 평가(제6차 운영심의회)
  - · 일시 : ‘16. 2. 3.(수) 10:00~12:00
  - · 장소 : 정부서울청사 518호
  - · 참석인원 : 운영심의회 위원 8명
  - · 내용 : 2016년 사업계획(안) 내용 검토 및 평가, ’16.1.28. ’16년 사업계획(안) 이메일 송부 및 유선을 통한 사전설명

- 2016년 고유사업 자체평가 결과 심의(제8차 운영심의회)
  - · 일시 : ‘17. 2. 3.(금), 16:30~18:30
  - · 장소 : 국립재난안전연구원 2층 회의실
  - · 참석인원 : 운영심의회 위원 7명
  - · 내용 : 국립재난안전연구원 2016년 고유사업 평가 결과(안) 심의·조정 의결, ’17.1.24. ’16년 고유사업 평가결과(안) 이메일 송부 및 유선을 통한 사전 설명 실시

나. 평가방법

○ 행정자치부에서 통보한 평가업무 처리지침 및 2017년 책임운영기관 종합평가 운영계획 내용을 따름

- 연도별 사업계획에 설정된 평가항목 및 평가지표에 따라 자체평가 실시
- 평점계산결과 100점 이상이 될 경우 평점은 100점으로 계산

○ 지표별 평가점수 산정방법

- 계량지표: 설정된 목표와 실적을 비교하는 목표달성도를 평가
  · 평가점수 = 목표달성도 × 지표가중치
- 고객만족도: 고객만족도조사(행정자치부 실시) 결과점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우에 가산점을 합산한 점수를 부여(원점수+가산점)하는 방식
  · 전년도 점수가 90점 이상인데 상승한 경우 : 향상점수×0.7
  · 전년도 점수가 90점 미만 80점 이상인데 상승한 경우 : 향상점수×0.5
  · 전년도 점수가 80점 미만인데 상승한 경우 : 향상점수×0.3

다. 평가항목

핵심성과지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치 (%)	최종점수 (평가점수*가중치)
재난안전기술 서비스	계량	100	10	10
지식재산권 창출	계량	100	10	10
재난안전 ICT정보 활용	계량	100	5	5
재난안전정책 기여도	계량	100	10	10
재난원인과학조사 활동	계량	100	5	5
지역안전강화 지원	계량	100	5	5
재난안전 글로벌 협력	계량	100	5	5
재난안전 연구성과 홍보 노력	계량	100	10	10
게재학술지 우수성	계량	100	12	12
연구역량 강화 활동	계량	100	13	13
고객만족도	계량	원점수 : 84.5점 가산점 : 0.96점	15	12.82
총계			100%	97.82 /100

(2) 평가결과

○ 전체적으로 목표대비 초과실적을 올린 것은 긍정적으로 평가됨

○ 지역이전 상황에서 고객만족도의 향상은 기관의 노력으로 평가됨

○ 연구원의 미션 및 전략 목표에 근거한 핵심 성과지표 산정은 긍정적인 변화로 판단됨

○ 성과지표의 선정과 목표치에 대한 선정이 적절하며, OUTPUT 중심의 성과지표에 대한 개선이 이뤄졌음

○ 지표산정 방식에 대한 변화와 함께 효과적인 사업이 진행될 것으로 기대됨

○ 성과지표가 너무 복잡한 면이 있으므로 일부 축소하는 것을 고려할 필요가 있으며, 이 경우 연구원의 고유 목적사업에 가장 핵심적인 활동들이 반영될 수 있도록 지표를 책정하는 것이 바람직할 것임

○ 본부 지원기능에 대한 유지/강화 방안에 대한 구체적인 조치가 없으므로, 2017년도 사업계획에서는 이를 반영하는 것이 바람직할 것으로 판단됨

○ 고객만족도 점수가 전년 대비 향상된 점은 긍정적으로 판단되나, '16년 연구형 소속책임운영기관 고객만족도 평균 점수보다 낮은 점을 감안할 때 지속적인 노력이 요구됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립재난안전연구원은 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 내부고객(직원)을 대상으로 설문조사를 통해 기관의 내부역량을 6개 요인(전략, 조직, 업무수행, 인사제도, 관리시스템, 관리스타일)별로 체계적 및 객관적으로 진단·분석하고 있는 것은 매우 긍정적이며, 이는 다른 책임운영기관의 모범사례라고 평가됨. 또한 거시적 관점과 미시적 관점의 재난안전 관련 환경분석을 실시하고 있으며, 이러한 역량과 환경을 고려하여 기관의 전략개발 방법 및 프로세스 개선계획을 수립하고 있는 것으로 평가됨
- 기관의 설립목적 및 4대 주요 임무를 달성하기 위한 4대 전략목표를 도출하고, 전략목표의 추진·달성을 위해 구체적인 수단으로 11개의 전략과제를 체계적으로 정립함. 또한 11개 전략과제와 연계된 20개의 실행과제(사업)별 목표도 도출함
- 11개의 전략과제와 20개의 실행과제는 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 매우 부합하는 것으로 평가됨. 특히 4대 전략목표들 중 혁신적 재난안전 과학기술 개발, 안전한 사회를 위한 정책지원, 재난안전 역량 강화 및 기반구축 등은 기관의 설립목적에 해당한다고 평가됨
- '16년 책임운영기관 종합평가 의견, 운영심의위원회 의견, 외부전문가 자문의견, 우수기관 벤치마킹 등을 통해 성과지표의 개선사항을 도출하고 있으며, 또한 전략목표와의 연계성 확보를 위해 전략과제별 대표적 성과지표 도출 및 핵심 성과지표를 선정함. 따라서 성과지표의 기관 대표성은 매우 높다고 평가됨
- 성과지표는 각 사업별 효율성 및 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 계량화가 매우 잘 되었다고 평가됨. SEG(Strategy, Efficiency, Globalization) 평가를 통해 4대 전략목표별 가중치를 설정하고, 성과지표별 SMART(Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely) 분석을 통해 지표의 비중을 결정한 후, 전략목표별 가중치와 성과지표별 비중을 기반으로 핵심 성과지표의 가중치를 결정한 것은 다른 책임운영기관의 모범사례라고 평가됨
- 최근 3년의 실적치를 활용하여 추세유형(상승지표 유형)에 기반한 도전적 목표치를 설정함. 특히 '16년도부터는 외부환경을 고려하여 성과지표별 목표치 설정방법을 개선하고, 성과지표별 특성에 따라 도전적인 목표치를 설정함
- 기관 성과지표에 기초한 부서 및 개인단위 성과평가 및 점검체계 등이 체계적으로 운영되고 있는 것으로 평가됨
- 고유사업 평가점수를 연구부서에 반영하고, 관리역량 평가점수를지원부서에 반영하는 등 책임운영기관 평가점수를 부서평가 점수에 반영함. 또한 부서 성과평가 점수를 개인의 근무성적평가와 개인성과평가 시 반영하여 개인의 성과급 및 승진후보자 명부에 활용하고 있는 것은 모범사례라고 평가됨
- 지표관리위원회를 통해 성과지표의 적절성 심의 및 개선방안 도출, 성과관리위원회를 통한 부서 성과평가 시행계획 및 평가결과를 확정하는 등 성과목표 관리를 위한 상시 모니터링 체계가 구축·운영되고 있는 것으로 평가됨

○ 다만 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 전략목표 달성을 위한 실행계획(실행체계)이 구체적이고 적정하게 수립되었는지를 살펴본 결과, 이 부문에서는 부분적으로 문제점이 있다고 평가됨
- 전략목표와 전략과제의 추진·달성을 위한 실행과제는 구체적이고 상세하지만, 실행과제의 성공적 이행을 위한 구체적이고 상세한 인력·조직·정보시스템 등의 조직자원 배분계획을 수립하지 않음
- 한정된 자원의 효율적 사용을 위한 노력 및 실행계획을 통한 전략적 자원의 활용성과 등을 제시하고 있지만, 20개 실행과제의 원활한 수행을 위한 재무 및 예산계획 등이 생략되어 있어 문제라고 평가됨. 기관

의 재정계획을 20개 실행과제를 달성하기 위한 방법으로 수립하고, 이를 제시해야 할 것으로 평가됨

- 전략목표 달성을 위한 구체적 실행계획 수립(13건)이 너무 많다. 이러한 이유는 전략목표별로 실행계획을 수립한 것이 아니라, 평가지표별(고유사업, 기관운영, 조직, 인사, 예산, 성과관리, 성과확산 등)로 실행계획을 수립하고 있기 때문임
- 또한 실행계획별로 담당부서를 지정・운영하고 있으나, 부서의 이원화 현상(연구기획팀, 성과관리팀, 운영지원팀 등)을 초래하고 있음. 권한과 책임의 명확화를 위해 책임부서를 명시해야 할 것으로 평가됨. 게다가 전략과제의 달성을 위한 수단적 성격인 20개의 실행과제를 어느 부서의 목표로 하고 있는지도 제시해야 할 것으로 평가됨. 다시 말해, 실행과제와 연계된 부서별 목표가 정립・도출되어야 할 것으로 평가됨
- 계량지표는 원칙적으로 투입지표가 아닌 결과지표로 설정해야 하고, 불가피한 경우 산출지표도 가능함. 그러나 핵심 성과지표들 중 재난안전 기술서비스, 연구역량 강화활동 등을 측정하기 위해 투입지표를 활용하고 있어 이에 대한 고려가 필요함

나. 기관장 리더십

○ 기관장의 미션, 비전설정 노력과 성과

- 재난안전과학기술과 관련된 기관의 전략체계 재설정 및 행동강령 전파 등 비전과 미션 정립 및 전파등과 관련된 기관장의 노력 등이 인정됨
- 환경변화와 우수기간 벤치마킹, 자체검토 및 16년 책임운영기관 종합평가의견과 외부전문가 자문 의견의 수렴을 통해 전략체계 개선방향을 구체적으로 도출한 것은 긍정적이나, 우수기관에 대한 벤치마킹 및 검토 등의 과정에서 기관의 고유성 및 특수성을 고려한 세부적인 환류과정 및 내용 등이 제시되었다고 보기에는 다소 한계가 있으며, 외부용역을 통한 방향성 재정리 또한 기관의 핵심역량에 대한 세부적인 고려와의 연계성이 높다고 보기에는 다소 불확실함
- 기관장 주도로 전략체계를 수립하고자 노력하였으며 가치정립, 의견수렴, 공유/확산/실행 세가지로 구분함. 가치중립 부분에 있어서 현황분석을 통한 타당성 확보를 위해 기관장은 명확한 비전제시, 성과중심 조직문화조성 구축, 성과 인센티브 제공의 역할을 하였고, 의견수렴을 통한 실행력 강화를 위해 기관장은 소통, 참여의 중요성 강조, 미션 실행력 강화하는 역할, 공유/확산/실행을 위해 부분에서 가치공유, 내재화, 모니터링 체계 확립을 위해 노력함
- 기관장은 전략체계 개선을 위해 투입/과정/산출로 과정을 세분화하였고, 이러한 과정을 통해 비전(재난안전과학기술 컨트롤타워), 미션(안전한국 구현을 위한 과학기술 및 정책연구개발)의 재설정과 '17년 전략과제 및 성과지표 도출, 핵심가치(안심/안전/혁신/미래)의 재설정이라는 결과를 도출함
- 기관장은 현업화, 실용화, 국제화로 운영방침을 설정하였으며, 기관의 비전에 부합하게 기관의 설립목적, 환경변화, 고객요구를 반영하여 전략목표 및 행동규범 등 전략체계를 제시하였음. 전략목표와 기관장 운영방침, 주요 행동규범 간의 연계성 강화를 위한 일련의 활동들은 인정되나, 이를 통한 각 사업타당성과의 연계성 및 세부실행과제의 방향 여부 등 당해 연도를 대상으로 비전 및 미션의 구체적인 사항으로 나타났다고 보기에는 다소 무리가 있으며, 기관장 운영방침의 경우 방향의 적절성은 인정되나 대체로 선언적이며 적실성 여부를 판단하기 어려움

○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획・사업계획 실행 노력과 성과

- 체계적인 기관운영을 위해 2016년 기관장 리더십 강화전략을 수립함. 재난안전 과학기술 컨트롤타워라는 비전에 맞추어 전략목표를 구체적으로 설정하였고, 이를 토대로 R&D 사업, 학문간 융합, 고객 및 현장중심의 실용연구를 강화하는 등 구체적인 리더십 추진전략을 확립하는데 노력함
- 사업계획의 실행을 위해 능동적으로 변화하는 조직, 선제적인 업무발굴, 창의적 전문가 양성이라는 추진전략을 설정하고 성과를 낸 점이 인정됨
- 실행 과제 선정, 현장중심의 실행과제 선정을 위한 관련분야 종사자 및 전문가 의견수렴, 고유사업 실행과제 도출 등의 사업계획 구체화를 위해 노력하였으며, 이를 통해 국제기술이전, 특허등록, 정책반영, 국제기술교육, 기술교육수료, 논문 등의 성과를 낸 점은 우수함

- 사업계획 실행력의 강화를 위해 기관, 부서,개인 성과평가의 선순환 체계를 마련하고, 성과평가제도 개선, 실적 점검 모니터링 강화 등의 방안을 통해 성과관리체계를 개선함
- 사업계획의 구체성을 위한 노력들이 나타났으며, 성과평가제도와의 연계성 강화 및 체크리스트 등이 운영되고 있음. 그러나 주로 성과와 연계된 부분인 국제기술이전, 특허등록, 정책반영, 국제기술교육, 기술교육수료, 논문편수 등과 더불어 질적인 부분에서 기관의 성과를 파악할 수 있는 목표 및 지표에 대한 고려가 필요하며, 목표달성을 통하여 기대되는 사업효과에 대한 명확한 제시 등이 고려되어야 할 필요가 있음
- 체계적 성과창출을 위해 PDCA기반의 성과관리시스템의 도입 후 개선사항의 도출, 중기 인력운영계획, 중기사업계획, 연도별 사업계획을 수립, 부서별 목표설정 등 PDCA기반 성과관리 시스템 운영과 이에 따른 목표 재정렬 등이 나타난 점은 인정되나 이를 통한 목표개선 및 조직과 개인차원이 성과개선 등 조직관리와 연계된 적절한 운영여부는 다소 불확실함. 특히 모니터링 및 환류의 경우 각 사업별 차별화된 계획에 대한 고려 및 조직과 개인성과 간의 고려사항이 종합적으로 고려되어야 하나 다소 부분적인 고려사항만이 제시됨

○ 기관장의 대내외 이해관계자와 비전, 사업계획 공유 및 의사소통을 위한 노력과 성과

- 이해관계자에 대한 소통채널 및 프로세스 정립과 관련된 활동의 적절성 및 이해관계자별 분석에 따른 소통전략 등이 추진되는 등 과정상의 적절성을 중심으로 의사소통 개선을 위한 기관차원의 노력이 인정됨
- 이해관계자별로 소통채널 및 공유전략을 세분화 하였음. 내부지원의 공유수단으로는 워크숍, 간담회 등을 통해 의사소통을 개선하고자함. 내부고객에 대한 의사소통 강화에 따라 경상적인 회의체운영 및 위촉연구원 대상 소통마련 등 내부 네트워크에서의 의사소통 채널 확대에 대한 일련의 활동이 나타난 점이 인정되며, 행동규범 공포 및 전파 등 전년대비 다양한 활동 등이 나타난 점이 인정됨
- 외부 이해관계자는 정책기관, 재난안전분야 업계, 국민으로 세분화함. 재난관련 정책연구 수행(정책반영 13건, 재개정 8건, 정책지원 122건) 및 역량확보를 위한 다양한 유관기관과의 네트워크 강화 등이 나타났으며 국민에게 강연, 간행물, SNS 등을 통해 비전 및 전략을 공유함

- 성과의 지속적인 모니터링을 위해 내/외부 고객 만족도 조사와 체험프로그램 만족도 조사를 실행함. 환경의 마련 등 '17년 사업계획에 반영하였으며, 외부적으로는 정보공개 확대 및 활동강화를 통해 연구원 인지도 및 위상 제고 계획을 수립함
- 이해관계자별로 세분화했던 공유수단과 공유전략을 토대로 이해관계자들에게 조직의 비전 및 전략을 공유하고자 노력한 점이 인정됨
- 이해관계자별 다양한 채널을 이용한 공유 활동을 통해 기관만족도 조사결과가 84.2점으로 15년 대비 1.95점 상승하는 등 개선된 점이 확인됨
- 하지만 이러한 소통채널의 핵심적인 방향 및 세부적인 분석 등이 나타나고 있다고 보기에는 다소 단편적이며, 기관운영에서 어떠한 방향으로 소통강화가 필요한지에 대한 전략적 선택 등이 나타나고 있다고 보기에는 한계가 있음

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과

- 현안과제 해결을 위한 협의체 구성 및 운영 등이 나타났으며, 유관부처와의 협업과제 발굴 및 연구활성화 등 관련 노력이 나타난 점이 인정됨
- 현안과제 도출 및 해결을 위하여 의견수렴/분석-실행조직/검토방법-현안과제 도출-해결방안 프로세스를 구축하였음. 주요현안과제 도출 과정을 투입, 과정, 산출, 결과로 세분화 하였으며, 도출한 과제를 단기, 중기, 중장기로 세분화하여 이해관계자 의견 및 환경변화를 반영한 문제점 해결방안을 도출하였음
- 쾌적한 일터 조성과 관련된 내부제도 개선 및 문화 조성 등 관련 실적이 인정되며, 유연근무제 활성화 및 일과 삶 간의 균형을 위한 개선사항 등이 나타남. 이에 따라 만족도 조사 관련항목 전년대비 증가(2.6%) 등 가시적인 성과로 이어지는 등 관련활동이 인정됨
- 정보공유 협업을 통한 유관기관과의 연계성 증진(8건) 등이 나타났으며, IT 융합 재난관리 및 스마트형 실시간 재난현장정보 공유기술 개발 등 기관역량 강화를 위한 협업 추진(기상청, 울산광역시) 등의 관련 활동이 나타남
- 인구역량 강화 지원 현안과제를 해결하기 위해 전략적 인적자원 관리

실현, 직원 역량강화 직원 확대, 다양한 훈련 프로그램 제공 등을 통해 직무 적합도 증진으로 개인역량 발휘 극대화 및 효율적 인적자원관리 도모, 자발적 학습조직 기반 구축, 다양한 교육을 통한 업무능력 및 창의력 향상과 같은 성과가 나타남

- 기능강화를 위한 R&D 기획평가센터 및 TF팀 운영 등을 통한 전문성 강화 등과 관련된 노력들이 인정되며, 연구원의 재난안전 관련 역할 확대 및 희망업무 수요조사를 통하여 조직개편시 역량, 선호도를 고려한 인력배치와 업무연속성 등을 고려한 지원근무의 최소화 등 조직역량을 고려한 조직현안 사항과 관련된 일련의 활동들이 나타난 점이 인정됨
- 연구기관의 특성을 고려한 기관운영 및 상대적으로 단기 연구인력이 많은 점 등을 고려한 조직관리 등 기관역량에 대한 저해요인들을 고려한 종합적 접근이 요구되며, 연구인력의 역량 및 전문성 증진을 위한 다양한 전공별 세부적인 분석 및 시행이 필요하다고 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 환경변화와 기관전략을 반영한 조직운영 체계가 구축되어 있으며, 성과 및 환류 시스템을 구축함. 또한 방재안전연구직렬 신설 건의 등 전략적 조직운영을 위한 제도를 정비하고, 재난기술 실용화 및 정책지원 강화를 위해 조직을 개편함

○ 능동적인 조직관리와 기관의 역량강화를 위해 조직구조를 개편함

- 조직역량기능 진단 및 중기인력계획 수립을 통하여 전략방향을 설정함. 능동적 조직관리, 선제적 조직확대 및 역량강화라는 핵심과제 추진을 위해 조직을 개편함으로써 전문성 제고에 노력함
- 조직관리 전략적 대안 탐색을 위해 SWOT 분석을 통하여 조직인사관리 전략방향을 도출하였지만, Cross-SWOT 분석의 경우 조직관리 관점에서의 분석이라기보다는 기관전체 차원의 분석을 실시하고 있어 분석의 정밀성이 낮음

- 국정과제 지원을 위한 탄력적인 조직운영을 위해 TF팀을 구성하여 운영하였음. 외부 유관기관과 협업 및 임시조직 운영을 통한 현안문제를 해결하기 위해 노력함

○ 전략과제 실행력 확보를 위한 조직개편 수행으로서 R&D기획 평가센터를 신설함

○ 외부 연구 용역 수행 및 내부 의견 수렴 등 선제적이며 자율성을 활용한 조직개편으로의 방향성을 검토하고 있으나, 실제 조직내부의 실질적인 필요와 조직관리적 측면에서의 전략적 분석이 병행되어야 함

- 제시된 R&D기획 평가센터 신설의 경우 조직 내부에서 신설이 필요한지, 조직관리적 측면에서 유리하게 작용할 것인지에 대한 분석이 이루어지지 않고 단순히 미래부의 요구에 부응한 측면이 강함

○ 조직개편에 따른 재난안전과학기술의 실효적 변화관리 방안 구축 등이 필요함

○ 현안문제의 해결을 위해 업무기능 조정, 인력배치 등을 통해 조직을 개편하는것은 바람직하나, 신설, 업무조정, 확대 등 조직개편에서 발생할 수 있는 업무공백 및 비효율적 조직을 관리하기 위해 부서별 업무 수행도 및 실적 사항을 상시적으로 모니터링 할 필요성이 있음

○ 중점 전략과제와 연계하여 인력관리계획을 수립하였음

- 기관 미션/비전과 전략과제 달성을 위해 인력관리체계의 구축을 구체화하고 있으며, 인력공백 최소화 및 전략과제 실행력 확보를 위하여 소요정원 증원에 노력하고 있음('16년 15명 인력 확보)
- 자체 연구역량 강화를 위해 위촉연구원 채용을 확대하고 있음. 공공기관의 궁극적 목표는 공적가치의 구현임. 현 정부의 중요정책 중 하나가 양질의 일자리 창출인 것을 감안할 때 위촉연구원의 고용의 안정성 확보를 위한 지속적인 노력이 필요함. 또한 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 통해 기능조정 및 인력이 효율적으로 배치되어야 함

○ 인사자율성을 활용한 인력관리체계와 역량 중심 인사관리체계가 구축되어 있으며, 성과제도의 타당성과 신뢰성 확보를 위하여 규정을 개선함. 또한 직원 사기 진작을 위한 다양한 프로그램이 운영되고 있음

○ 기간제 전문인력 적극 활용은 제한된 인력 대응 방안으로 적절하다고 판단되나, 기간제 전문인력 채용 시, 직무 및 기능 수행에 필요한 전문

성 검증 체계 구축이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대·내외 환경분석을 통해 시사점을 도출하였으며, 이를 기초로 환경변화에 대한 대응노력과 중기재정계획 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 재정계획의 적정성 확보를 위한 노력을 실시함

○ 재정자립도 향상을 위해 예산집행 심의 강화, 계약체결 및 집행 표준화, 기타 업무 등을 개선하여 약 1,500백만원을 절감하였으나 보다 적극적인 예산절감 노력이 필요함

○ 초과근무시간이 전기 대비 감소하는 등 근무환경 개선과 관련된 정부시책에 부응하고 있으나, 총액인건비제도는 활용하고 있지 않은 것으로 나타남

○ 국정방향과 경영전략을 연계한 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 국가전자조달시스템을 활용한 입찰계약 확대를 통하여 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시하고 있음

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 주기적으로 예산 집행을 점검하고 평가하여 전기 대비 예산집행률이 증가함. 그러나 재정운용실행에 대한 계획·실행·결과에 대한 평가과정과 예산의 합리적 사용 등을 위한 환류방안이 명확하지 않으므로 우수 사례를 검토하여 평가 및 환류과정을 개선할 필요가 있음

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획 마련의 적절성

- 대·내외 환경변화를 SWOT 분석을 통해 체계적으로 분석하여 기관의 업무프로세스 개선계획을 수립하였고, 성과관리팀 및 관련 부서를 통해 체계적으로 모니터링 및 분석·평가를 실시하고 있는 것으로 평가됨

- 업무프로세스를 개선하기 위한 전략방향으로 합리적 조직운영을 위한 업무프로세스 개선, 재난안전 업무프로세스 개선 등으로 분류하고, 실행과제로서 각각 일하는 방식개선, 능률적인 연구수행을 위한 업무프로세스 개선, 대국민 서비스 개선, 정책지원 업무 개선 등을 제시함
- 특히 업무프로세스 개선계획을 수립하기 위해 대·내외 고객의 수요를 수렴하기 위한 소통 창구를 확대한 것은 매우 긍정적으로 평가됨. 게다가 의견수렴과 개선계획이 수립되면 이를 실행하기 위한 담당자 지정과 추진과제 효과성분석 및 성과기여자 포상 등을 실시한다는 측면에서 매우 체계적인 추진과정이라고 판단됨
- 다만 업무프로세스 개선전략 수립과정에서의 개선 요구사항 분석 및 선진사례 벤치마킹에서는 다소 부족한 측면이 있다고 판단됨
- 업무프로세스 개선 요구사항들에 대한 분석은 책임운영기관 평가 권고사항까지 포함하여 아주 체계적으로 분석하고 있으나, 이러한 요구사항들을 국립재난안전연구원에 어떻게 적용할 것인가에 대한 구체적인 실행방안이 도출되지 않음
- 일본 방재과학기술연구소, 한국의 국립수산과학원, 국립산림과학원, 국립원예특작과학원 등의 우수사례를 벤치마킹 하고 있지만, 시사점들을 국립재난안전연구원에 어떻게 적용할 것인가에 대한 구체적인 실행방안이 도출되지 않음

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 업무추진의 효율성 제고를 위한 노력이 적절한지를 살펴본 결과, 업무프로세스 개선사례 및 개선내용이 매우 적정한 것으로 판단되었으며, 내부운영규정 개선을 통한 공식화 과정도 체계적인 것으로 판단됨. 그리고 구성원의 참여도 제고를 위한 인센티브 제공 실적도 우수한 것으로 평가됨
- 또한 업무프로세스 개선의 실행력 확보를 위해 주관부서를 지정하고, 전략과제 추진의 모니터링을 성과관리위원회에서 정기적으로 실시하고 있음. 성과관리팀에서는 성과점검을 통해 성과목표달성도 분석 및 성과미흡과제 대안 제시 등을 실시하고 있고, 연구기획팀에서는 내부운영규정의 개선을 담당함

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- 국립재난안전연구원의 업무프로세스 제고 노력은 예산절감, 업무간소화, 처리시간 단축 등에서 성과를 보인 것으로 평가됨
- R&D 연구과제 심의 프로세스 개선(연구과제 관리규정, 2016년 6월 개정)을 통해 예산편성의 근거를 강화하였으며, 예산운영의 효율화를 달성할 수 있는 근거를 마련함
- 업무프로세스 개선 우수사례로 국민이 참여하는 안전정보 '생활안전지도 서비스 공개'는 2016년도 행정자치부 주관 전자정보지원사업평가에서 S등급을 획득하였으며, 2025년까지 경제적 편익이 약 817억원에 달하는 것으로 예측됨

○ 지속적인 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 창출된 성과의 성공요인 분석 및 지속적 성과창출을 위한 제도나 시스템을 살펴본 결과, 대체로 우수한 것으로 판단됨. 다만 성공요인 분석의 구체적인 체계 또는 과정이 생략된 것으로 판단되어, 이 부분은 향후 개선이 필요한 것으로 판단됨
- 지속적인 성과창출을 위한 주기적 모니터링 체계가 구축되어 있으며, 성과점검체계도 부서성과평가, 성과관리위원회, 지표관리위원회 등을 활용하여 자가진단과 성과점검 결과 공유 및 성과보완을 위한 조치 사항 마련 등을 체계적으로 하고 있는 것으로 나타남. 그리고 2017년도부터는 개인성과평가지표에 업무프로세스 개선실적을 추가하여 성과급 지급 및 개인근무평가 시 반영할 예정으로 구성원의 적극적인 참여를 유도하고 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남

- 각 분야별 전문가로 자체평가단을 구성 운영하고 있음. 다만 자체평가단의 중간점검 및 환류의 보완이 요청됨
- 지표별 목표와 실적 및 평가 근거 등을 제시하고, 적절한 기준과 절차에 따른 평가를 통해 평가의 공정성과 객관성 확보에 노력함
- 사전평가 실시 후 현지방문평가를 실시한 점은 긍정적으로 평가되며, 권고사항에 대한 적절한 개선과 환류에 노력한 성과가 인정됨
- 기관은 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력했으며, 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면에 대한 종합적으로 기술·제시에 노력함
- 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영함. 다만 지적사항에 대한 위원별 관리 및 환류, 자체평가위원과 운영심의회위원의 중복이 많은 점은 재고가 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 기관은 모두 11개의 핵심 성과지표를 관리하고 있으며 모두 계량지표로 구성되어 있는 특징이 있음. 지표는 기술개발과 정책지원이 적절하게 이루어질 수 있도록 다양하게 선정되고 있는 것으로 평가됨
- 성과지표와 전략과의 연계를 위하여 국내외정책방향, 연구개발 여건분석, 미시적 거시적 환경 분석 등을 통해 적절한 전략방향의 도출에 노력함
- 연구원의 미션 및 전략목표에 근거한 핵심성과지표 선정에 노력한 점은 긍정적임
- 평가지표가 다양하고 적절한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 중장기적으로 너무 많은 지표를 관리하는 것은 기관에 부담이 될 수도 있으므로 지표통합을 고려한 전략목표의 단순화에 대한 고민이 필요할 것으로 보임
- 성과지표의 구성항목 중 교육관련 실적이 주로 투입지표인 점과 국제기구활동이 주로 참가와 주최 등의 투입지표위주로 구성된 점은 개선

이 요청됨

- 객관적인 기준을 활용한 목표치 산출에 노력함. 세부실적 별 목표치를 설정하고 그에 따른 전체 지표의 목표치 설정은 긍정적으로 평가됨
- 고객만족도를 제외하고는 모두 목표를 100% 달성하고 있어 지표의 구성이나 목표의 도전성 측면에서의 문제점이 지적될 수 있다는 점을 감안할 필요성이 있을 것으로 판단됨. 이러한 문제의 해결을 위하여 질적 지표나 보조지표의 제시를 통해 성과를 강조하거나 지표의 구성(비계량지표 등의 활용)이나 내용에 대한 보완이 필요할 것으로 평가됨
- 성과지표별 목표치를 대부분 달성하고 목표달성 수준이 높은 성과가 인정됨. 전체적으로 목표대비 초과실적을 달성한 것은 긍정적임. 미달실적이 있는 경우 구체적 사유 및 보완계획을 고유사업성과보고서에 반영하고 있는 것은 긍정적임
- 고객만족도는 84.5점으로 전년대비 1.9점 향상되었으며, 지역이전 상황에서 이처럼 고객만족도가 향상된 것은 긍정적으로 평가됨. 다만 고객만족도는 동일 유형 내 평균 이하이므로 만족도 제고를 위한 보다 적극적인 노력이 요청됨. 이와 관련하여 관련기관 및 학교로 구성된 주요 핵심고객에 대한 홍보 노력을 강화하여 인지도를 높이는 등 체계적이고 전략적인 접근이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성

- 고객감동 전략체계가 적정하게 수립되었는지를 살펴본 결과, 고객유형을 가치창조 고객, 가치협력·활용 고객, 가치확산 고객, 가치수혜 고객 등으로 분류하고, 분류된 고객별로 핵심 니즈를 파악하여, 13개의 구체적인 실행과제를 체계적으로 제시함
- 고객감동사업의 체계적 점검을 위해 고객 소리에 대한 점검 및 고객의견 수렴을 위한 소통채널 운영 등을 실시하고 있음. 고객감동사업 환류 프로세스를 구축하기 위해 고객감동 우수팀에 격려금을 지급하고, 차년도 종합계획에 적극 반영함
- 그러나 고객 유형별 핵심 수요를 분석함에 있어서 어떤 과정을 거쳐

도출된 수요인지를 제시하지 않고 있음. 즉, 고객수요 분석방법의 고도화가 요구됨

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성

- 고객감동 전략의 실행 및 고객관리 체계의 적정성을 살펴본 결과, 어느 정도의 독립된 전담조직이 구축되어 있음. 고객별 고객만족 관리를 위한 로드맵이 구축되어 있는 것으로 나타남. 그리고 고객의견 수렴을 위한 소통 채널과 정보제공을 위한 홍보 컨텐츠 제작 및 배포가 이루어지고 있는 것으로 나타남
- 고객감동 과제 총괄점검 및 수시 회의 진행, 월간 홍보계획 수립 및 홍보성과 점검 등을 위한 고객관리 전담조직으로 성과관리팀을 두고 있는 것은 높이 평가됨. 다만 고객감동과 관련된 업무들이 운영지원팀, 실증실험센터, 홍보협의회, 편집위원회, 도서정보시스템구축 추진단 등 여러 개의 부서에 분산되어 있는 결과, 이들 유관 부서들 간의 협업체계가 분명히 제시되어야 할 것으로 사료됨
- 분기별로 그리고 고객 유형별로 고객만족 관리를 위한 로드맵이 아주 체계적으로 제시됨. 다만 이러한 로드맵이 제대로 작동하는지에 대해서는 언급이 없음
- 고객의견 수렴을 위한 소통 채널 확대방안으로 연구원 인지도 향상을 위한 홍보 및 정보제공 강화를 위한 홈페이지 정보 현행화·개선 등을 실시하고 있으며, 고객 유형별로 소통을 위한 맞춤형 홍보 컨텐츠를 제작하여 배포하고 있음
- 구성원의 고객지향성 증진을 위한 교육훈련도 실시하고 있는데, 정보화 교육·정부 3.0 교육·고객대응 교육 등을 실시하여 내부 직원의 서비스 역량강화를 도모하고 있음

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상

- 고객감동 추진실적의 성과분석은 현안과제별로 중요성 및 시급성 등으로 분석하고 있으며, 이에 따른 개선방안의 도출과 환류체계를 구축하고 있음
- 고객유형별로 고객감동 활동을 체계적으로 수행하고 있는 것으로 나타남. 특히 가치협력·활용 고객을 위한 서비스부분은 긍정적으로 평가

됨. 하지만 고객유형별 다양한 고객감동 추진내용과 국립재난안전연구원 기관 성과와의 연계성을 확보할 필요성이 있음

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

- 추진실적에 따른 성과보상제도도 운영하고 있는데, 2017년도부터는 고객감동 우수부서 포상제도 뿐만 아니라, 개인에게도 고객감동상을 포상하는 제도를 도입할 예정임. 그리고 부서성과평가 시 고객만족도 평가점수를 15점으로 상향조정하여 고객관리의 가중치를 높임

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립재난안전연구원은 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 평가지표별 개선 권고사항들을 체계적으로 정리하고 있으며, 기관 사업계획에도 충실히 반영함
- 기관의 미션 및 비전 수립 시, 책임운영기관 종합평가 의견, 운영심의회 권고사항 및 외부전문가 의견 등을 반영하여 수립함. 또한 핵심 성과지표의 가중치 및 목표치 설정에서도 지적 및 권고사항을 구체적으로 반영함
- 평가지표별 개선·권고사항에 대한 추진실적과 성과를 달성하고 있으며 환류조치로 2017년도의 사업계획에 반영하고, 관리역량평가 분야별로 적절히 추진함
- 평가결과를 개인이나 조직의 성과급 및 비금전적 인센티브 배분 측면에서 활용하고 있는지를 살펴본 결과, 평가결과를 반영한 합리적 보상체계를 구축함. 금전적 인센티브로 성과상여금 및 격려금(우수 협업과제 선정팀 포상, 고객감동상 시상)을 지급하고 있고, 우수성과자 가점부여 및 인사이동 시 희망부서 우선배정, 교육훈련·해외연수 우선권 부여, 대통령·장관 표창수여 등의 비금전적 인센티브를 제공함. 그리고 저성과자에 대해서는 연구과제 책임자 배제원칙 등과 같은 페널티를 적용하고 있음

○ 다만 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 개선 및 권고사항을 3대 평가지표(리더십 및 전략, 조직효율성, 성과 및 환류 등)별로 정리하여 문제점과 원인을 분석하고, 개선계획과 과제를 도출할 필요성이 있음
- 개선요구의 실천을 통해 구체적인 성과가 계량적으로 나타난 평가지표도 있지만, 성과가 계량적으로 나타나지 않은 평가지표도 많이 존재함

제 4 절 국립수산과학원 종합평가

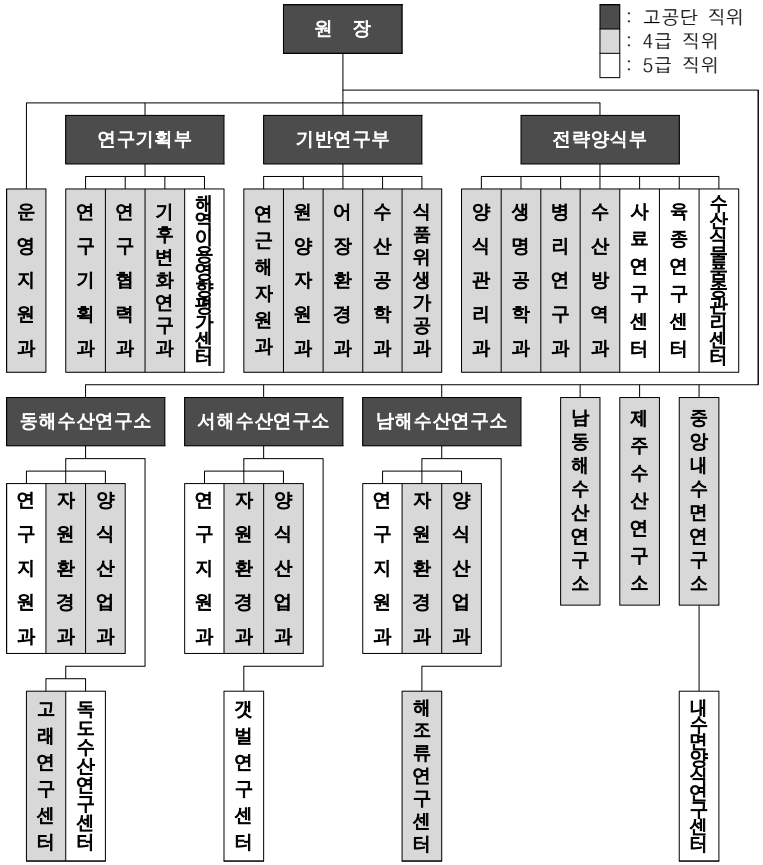
1. 국립수산과학원 기관 현황

1) 연혁

○ 1921. 05.: 수산시험장 창설
○ 1949. 04.: 상공부 중앙수산시험장
○ 1955. 03.: 해무청 중앙수산시험장
○ 1961. 10.: 농림부 중앙수산시험장
○ 1963. 12.: 농림부 국립수산진흥원
○ 1966. 03.: 수산청 국립수산진흥원
○ 1996. 08.: 해양수산부 국립수산진흥원
○ 2002. 03.: 해양수산부 국립수산과학원
○ 2006. 01.: 책임운영기관 시행
○ 2008. 02.: 농림수산식품부 국립수산과학원
○ 2013. 03.: 해양수산부 국립수산과학원

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직
- 본원: 3부 13과 4센터
- 소속: 6연구소 9과 5센터



○ 인력

- 정원

(단위: 명)

구 분	계	임기제	연구직	일반직	선박
계	551	2	277	165	107
본 원	301	1	138	96	66
소속기관	250	1	139	69	41

- 연구직(정원, 전공별)

(단위: 명)

구 분	계	해양환경	수산자원	수산양식	수산공학	수산가공	수산경제	환경
계	256	58	50	103	17	23	1	4
연구관	95	19	18	40	8	9	–	1
연구사	161	39	32	63	9	14	1	3

○ 예산

(단위 : 백만원)

구 분	2016년						
	예산	전년 이월	전용	예산 현액	집행액	이월액	불용액
합계	110,162	5,559	0	115,721	110,735	1,655	3,331
□ 인건비	39,109			39,109	36,922	0	2,187
▫ 보수 및 직무수행경비	39,109			39,109	36,922	0	2,187
□ 기본경비	3,729	40	0	3,769	3,727	38	4
▫ (총액) 기본경비	2,780	40		2,820	2,780	38	2
▫ 공익요원경비	19			19	17	0	2
▫ (비총액)기본경비	930			930	930	0	0
□ 주요사업비	67,324	5,519	0	72,843	70,086	1,617	1,140
▫ 수산연구시설 및 선박관리	23,910	4,117		28,027	25,496	1,499	1,032
▫ 수입대체경비	94			94	94	0	0
▫ 수산시험연구	31,581	111		31,692	31,545	96	51
▫ 수산생물방역체계구축	8,600	1,291		9,891	9,813	22	56
▫ 수산과학원 정보화	3,139			3,139	3,138	0	1

3) 기관의 주요 임무

○ 수산자원 관리 및 수산공학기술 개발
○ 수산 증·양식 및 생명공학 기술 개발
○ 수산물 위생안전 및 이용에 관한 연구
○ 수산생물 질병 연구 및 방역
○ 해양환경 조사 및 보전기술 연구
○ 해양수산분야 기후변화 대응 연구
○ 수산식물에 관한 품종심사 및 관리
○ 수산기술 지도 및 보급사업 지원
○ 정부 핵심정책 정부 3.0 구현 및 협업 추진

4) 2016년도 사업목표

○ 수산의 미래대응 산업화 연구
○ 수산업 지속가능성 확보 연구
○ 고객중심 현장연구
○ 조직 미래 경쟁력 강화

가. 수산의 미래대응 산업화 연구
○ 첨단 수산 기술개발
○ FTA 대응 및 수출전략품목 육성
○ 수산식품산업 지원 연구개발

나. 수산업 지속가능성 확보 연구
○ 수산자원 조사 및 변동예측 체계 구축
○ 수산생명자원 보존 및 활용 체계 구축
○ 수산물 및 수산생물 안전관리 체계 구축

다. 고객중심 현장연구

○ 수산해양 재해 대응기술 개발

○ 어장환경 조사 및 관리 시스템 구축

○ 현안해결을 위한 현장연구

라. 조직 미래 경쟁력 강화

○ 현장 연구 및 일 중심 조직운영

○ 선진 수산연구 역량강화

○ 윤리경영 기반 구축

2. 국립수산과학원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립수산과학원은 2013년 해양수산부로 소속된 이후 기관의 성공적인 정착과 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전반적으로 보통의 수준으로 평가됨. 운영계획과 사업계획 및 성과계획은 적합하게 수립되었다고 평가됨. 다만 기관의 현안문제와 핵심사업과의 연계성을 높여 목표달성을 위한 실행계획을 구체화할 수 있는 방안이 필요하며, 비계량 평가지표의 경우 객관적 정성평가에 대한 재검토가 필요한 것으로 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장의 리더십의 중요성을 인식하고 이를 위한 경영방침의 확산 및 내재화를 통한 구체적 전략과제를 제시한 점이 인정됨. 또한 내부구성원 및 외부구성원 들의 의견수렴과 세부적인 분석에 따른 전략개발 등이 나타남

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 실적평가의 공정성 제고를 위한 평가기준 개선, 개방형 직위 확대 인사관리의 자율성을 확보하는 등 조직 문화 개선을 위해 노력한 점은 긍정적이나, 중기인력 보강계획의 경우 갈수록 증대되고 있는 환경오염으로부터 수산자원 보호와 관련된 연구분야의 인력계획 보완방안은 미흡함. 인력관리계획을 수립하는데 보다 전략적인 접근이 요구됨
- 재정건전성 제고 성과: 기관의 집중 투자방향을 고려하여 중기재정계획을 수립하는 등 재정계획의 적정성 확보를 위한 노력은 긍정적임. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 효율적으로 운영하는 것으로 평가됨

- 업무프로세스 개선 실적: 전반적으로 보통의 수준이지만, 성과부문은 양호한 수준으로 평가됨. 다만, 지속적인 성과창출을 위한 분기별 경영평가회의의 상설이 필요한 것으로 판단되며, 선진사례 벤치마킹 시 국내 우수기관 뿐만 아니라, 외국의 동종기관에 대한 벤치마킹 노력도 필요한 것으로 평가됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호하나 자체평가위원회 및 자체평가위원의 보다 적극적인 활용방안이 요구됨
- 고객감동서비스 추진실적: 계획과 집행 및 성과부문은 보통의 수준으로 평가되었고, 환류부문은 양호한 수준으로 평가됨. 고객감동 서비스를 추진하는 과제들의 내용 상 지속적 사업들은 중장기로 분류하고, 당장의 효과를 추구하는 경우는 단기로 구분해 계획에 포함시킬 필요성이 제기되었고, 국립수산과학원이 고객감동 활동과 주요 성과로 제시하고 있는 9가지 활동은 앞서 기관이 제시한 고객유형별 감동 실행과제(10개 과제)와 일치하지 않는 부분이 존재함. 고객유형별 니즈를 충족시키기 위해 실행과제를 도출하였다면, 실행과제를 고객감동 활동으로 정립해야함
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 집행 및 환류부문은 보통의 수준으로 평가되었고, 성과부문은 양호한 수준으로 평가됨. 개선 추진방향이 당해 년도 개선과제와 중장기 개선과제로 나누어지는 바, 과제별로 어디에 해당하는지 구체적으로 구분해야 할 것으로 판단됨. 또한 국내외 우수기관을 벤치마킹해 전문성을 강화할 필요성이 있으며, 성과평가 결과 우수자는 금전적 인센티브 뿐만 아니라, 인사상의 반영방안도 제시할 필요성이 있음

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성명	분 야	소 속
위원장	이용석	생명과학	순천향대학교
위원	임정수	정책고객	한국수산업경영인 중앙연합회
위원	김도훈	경제	부경대학교
위원	서재호	행정	부경대학교
위원	박수동	기술경영	기초과학연구원
위원	박신철	수산행정	해수부 어업정책과

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 고유사업 중간점검
  · 일시 : 2017. 7. 27(수)
  · 장소 : 국립수산과학원 본관 2층 회의실
  · 참석자 : 자체평가단(4명), 국립수산과학원 연구기획부장 등 총 12명
  · 내용 : '16 상반기 주요성과 보고, 전략체계 및 성과지표 수정(안) 심의

- 2016년도 고유사업 서면평가
  · 기간 : 2016. 12. 31 ~ 2017. 1. 3
  · 평가인원 : 자체평가단(4명)
  · 내용 : 고유사업(실행과제) 주요성과 및 지표별 실적 자료 사전 검토

- 2016년도 고유사업 현장 방문 평가
  · 일시 : 2017. 1. 4(수)
  · 장소 : 국립수산과학원 본관 2층 회의실
  · 참석인원 : 자체평가단(4명), 국립수산과학원 연구기획부장 등 총 18명
  · 내용 : 평가기준·평가절차·평가방법 등 설명 및 성과보고서 배부, 고유사업(실행과제) 주요성과 및 지표별 실적 설명, 지표별 성과·우수성과·성과활용도 등 확인 점검, 성과보고서 및 증빙자료에 대한 질의 및 응답, 평가위원별·지표별 점수 부여

○ 운영심의회 구성

구분	성명	분 야	소 속
위원장	이찬구	경영	충남대학교
위원	류정곤	수산경제	한국해양수산개발원
위원	김도훈	경제	부경대학교
위원	윤지웅	행정	경희대학교
위원	신현석	수산행정	해양수산부
위원	최완현	수산행정	해양수산부
위원	오윤열	수산행정	해양수산부

○ 운영심의회 개최실적
- 2016년도 고유사업 자체평가결과 및 2017년도 책임운영기관 사업계획 심의
  · 일시 : 2017.2.6(월)14:00~16:00
  · 장소 : 해양수산부 영상회의실(532호)
  · 참석인원: 운영심의위원 6명, 자체평가단장 및 운영사무국 등 7명
  · 내용 : 2016년도 고유사업 자체평가결과 및 2017년도 책임운영기관 사업계획 심의

나. 평가방법

○ 행정자치부 책임운영기관 평가지침에 의거 평가
- 계량지표 : 설정된 목표와 실적을 비교하여 목표달성도를 평가
  · 최종점수 = 평가점수 × 지표 가중치
  · 목표달성도 : (실적 / 목표) × 100
- 비계량지표 : 성과측정 기준을 토대로 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정
  · 평가점수 = 평가등급에 따른 환산점수 × 지표 가중치
  · 등급별(S~D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
- 법정조사 수행의 적절성, 목표달성 여부 및 활용성과 등 평가항목별로 객관적 평가 등급 결정기준에 따라, 5등급(S, A, B, C, D)으로 평가하고 각 평가항목별 점수에 가중치를 곱한 값의 합으로 계산

다. 평가항목

평가지표(가중치)	구분	목표치	실적	평가점수	가중치 (%)	최종점수 (평가점수×가중치)
지식재산권 창출 지수	계량	0.218	0.24	100	5	5
양식창업 기술교육 활동	계량	197명	203명	100	10	10
기술이전 지수	계량	0.223	0.230	100	10	10
수산 정책 지원	비계량	정성	100	100	10	10
수산생명자원 활용도	계량	51건	74건	100	5	5
수산물 안전관리 지원	비계량	정성	100	100	5	5
수산재해 정보 제공	계량	1.191 0.329	1.214 0.383	100	5	5
해양정보 제공 효과	비계량	정성	100	100	10	10
수산현장기술지원단 활동 노력	계량	94건	102건	100	15	15
게재학술지의 우수성	계량	1.98	2.29	100	10	10
고객서비스 만족도	계량	100점	89.7점	원점수: 89.5 가산점: 0.2	15	13.46
총 계					100	98.46

(2) 평가결과

○ 2016년 고유사업 성과보고서 및 성과발표 결과를 종합한 결과, 국립수산과학원은 책임운영기관 제도를 십분 활용하여 기관 미션에 부합하는 다양한 성과를 창출하고 있음

- 특히 수산과학원이 수행하고 있는 고유사업의 결과는 국민 및 관련 고객이 요구하는 적재적소에 적용 및 제공되고 있으므로 현 정부에서 요구하는 정부3.0패러다임을 잘 실현하고 있는 것으로 평가됨
- 이러한 성과를 인정받아 '2016년 대한민국 과학기술 10대 뉴스' 선정, '행정자치부 정부3.0 우수사례 경진대회' 최우수상 수상, '해양수산부 정부3.0 우수사례 경진대회' 최우수상 및 우수상 수상, '미래창조과학부 국가연구개발 우수성과 100선, 3건 선정' 등 상당한 대외 수상 성과를

거양하였음

○ 국립수산과학원의 고유사업을 평가하기 위한 성과지표는 기관의 사업성과를 판단할 수 있도록 전략과제별 핵심성과지표를 적절하게 설정한 것으로 생각됨. 또한 고유사업의 질적인 성과를 평가하기 위해 수산정책지원, 해양정보제공효과, 수산물 안전관리지원의 3개 정성지표를 사용하고 있다는 점에서 자체평가의 실효성 확보를 위해 지속적으로 노력하고 있는 것으로 판단됨

○ 성과지표의 개별 목표치는 성과지표의 유형을 구분하고, 유형별 특징을 반영하여 적극적인 임무수행을 통해서만 달성할 수 있는 도전적인 수준으로 설정되어, 전년도 대비 성과지표 관리 및 목표치 설정 수준이 상당히 개선된 것으로 판단됨

○ 고유사업의 질적 평가를 위하여 지표별 대표성과를 선정하여 투입-과정-결과-성과 단계로 구분하여 제시하는 것이 평가를 하는데 도움이 될 것으로 판단됨

○ 또한 기관의 특성상 방대한 양의 성과를 제시하고 있으나, 전년도 대비 개선 또는 신규사업 추진 등 성과를 일정한 기준에 따라 구분하여 일목요연하게 제시할 필요가 있음

○ 수산물 안전관리의 수혜자가 어업인에 편중되어 있는 것으로 보이며, 추후 여러 분야의 협업을 통해 대국민 수산물 안전성 확보에 필요한 사업을 발굴할 것을 권고함

○ 수산과학원에서 생산하고 있는 방대하고 다양한 해양수산 관련 정보를 종합적·체계적으로 관리·가공하여 국민에게 유용한 정보를 지속적으로 확대 제공할 수 있도록 노력하는 것이 요구됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립수산과학원은 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 국내·외 수산연구 환경, 국민적 요구, 정부 R&D 정책기조, 산업트렌드 등 4가지 관점에서 메가트렌드 변화를 파악하고, 이에 따라 수산과학연구의 핵심 가치(친환경, 안전, 지속성, 소비자)를 도출함. 또한 트렌드변화 및 SWOT 분석의 4대 키워드를 반영하여 국립수산과학원의 목표지향적 4대 전략방향을 체계적으로 도출함
- 기관의 설립목적과 주요 기능에 따라 비전과 4대 전략방향 및 12개 전략과제를 도출함. 또한 12개 전략과제의 수행을 위한 69개의 실행과제를 도출하고, 실행과제의 추진 주관부서 지정 및 실행과제별 목표치를 부여하여 체계적인 전략체계를 정립함
- 12개의 전략과제와 69개의 실행과제는 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 매우 부합하는 것으로 평가됨. 특히 실행과제는 설립목적에 부합되도록 실행과제 선정절차에 따라 과제선정과정에서 상시 점검되고 있음
- 미래 환경변화에 대응하기 위해 중기 인력확보 및 배분계획을 수립하고 신규인력('16년 7명, '17년 6명)을 확보한 것은 큰 성과로 평가됨. 또한 현장요구에 대응하기 위한 별도 전담조직(우문현답팀, 양식창업기술지원센터, 긴급 현안대응 민·관전문팀)을 운영하여 조직운영의 효율성을 제고하고 있는 것도 긍정적으로 평가됨
- 기관의 임무와 역할 및 사업계획상 설정된 12개 전략과제 등을 반영하여 성과지표를 설정하고 있음. 따라서 성과지표의 기관 대표성은 매우 높다고 평가됨
- 성과지표는 전략과제별 효율성 및 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 계량화가 잘 되어 있음. 기관 고유사업 성과지표는 총 10개(공통지표인 고객서비스 만족도 제외)로 구성되어 있고, 이중 7개의 지표가 계량지표로 설정되어 있음. 다만 수산정책지원, 수산물 안전관리 지원, 해양정보제공 효과 등은 비계량적 지표(질적 지표)를 활용하고 있지만, 객관적 정성평가를 실시하여 질적 평가를 강화하고 있음
- 부서 및 개인의 직무성과계획서 작성 시 설정하는 성과지표 및 산출물을 기관성과지표와 연계되도록 설정함. 그리고 기관성과지표의 평가결과는 부서 및 개인단위 평가에 직접적으로 반영하는 것으로 판단됨

○ 다만 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이고 있음

- 기관의 실행역량을 파악하기 위해 수산 R&D 역량과 수산과학기술 수준을 진단 및 분석하고 있는데, 기관의 강·약점을 도출하고, 이의 개선을 위한 체계적인 방법이 도출되어야 할 것으로 평가됨. 그리고 기관의 전략방향별 역량을 파악하고 이의 개선방안을 도출하는 것이 필요함
- 재무 및 예산계획을 12개 전략과제 달성을 위한 방법으로 수립하고 있지 않음. 기관의 총예산 중 전략과제별로 어느 정도의 재원을 배분하였는지를 제시해야 할 것으로 평가됨
- 비계량 평가지표의 경우 평가항목(적절성, 적정수행, 활용성과)별 등급(S 100점, A 90점, B 80점, C 70점, D 60점) 결정기준을 제시하고, 가중치(적절성 20%, 적정수행 30%, 활용성과 50%)를 부여하여 객관적 정성평가를 실시하고 있는 것으로 평가됨. 다만 상대평가를 실시하지 않아 평가의 관대화 현상이 나타날 수 있는 문제점이 존재함. 따라서 등급별 강제배분방식을 활용해야 할 것으로 판단됨
- 최근 4~5년 과거 실적치를 반영한 통계적 추정치에 성과지표 4개 유형별로 3%(그룹 1유형), 5%(그룹 2유형), 7%(그룹 3유형) 상향된 목표치를 설정하고 있지만, 다음과 같은 점에서 보완이 요청됨
- 10개의 성과지표별로 목표치를 제시해야 함. 관리역량 세부평가항목으로 "목표치의 도전성"이 존재함. 따라서 평가를 받기 위해서는 고유사업성과보고서 뿐만 아니라, 관리역량 실적보고서에서도 성과지표별로 목표치를 제시해야 함

- 지속적 성과창출을 위한 주기적인 모니터링 및 성과계획 점검 등을 전체 부서장 회의를 통해 실시하기보다는 성과관리위원회 혹은 지표관리위원회 등을 구성하여 책임과 역할을 분명히 적시하는 방안을 강구해야 할 것으로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전의 구체화를 위해 노력하였으며, 조직실천과 관련하여 키워드접근 등을 통해 비전과 미션의 명확화를 위한 일련의 활동 등이 나타난 점이 인정됨

- 전략체계 이행을 위한 행동규범의 마련 등을 통하여 경영목표의 명확성과 가시성을 높이기 위한 과정상의 노력들이 나타난 점이 인정되며, 현장 및 미래대응과 관련된 미래수산비전에 대한 기관차원에서의 대응 등이 제시됨
- 기관 정체성 확립 및 인식도 제고를 위한 상징물 및 캐릭터 개발이 제시되었으며, 이를 통한 기관홍보의 활용 등 효과가 나타날 것으로 기대됨. 다만 비전과 미션에 대한 중요성 및 세부적인 전략상 실행과제에 대한 환경분석 등 기관장의 경영방침에 대한 실제적인 운영상의 기여도 등에 대한 판단은 다소 모호함
- 경영방침의 확산 및 내재화를 통한 구체적 전략과제를 제시한 점이 인정되며, 내부구성원 및 외부구성원 들의 의견수렴과 세부적인 분석에 따른 전략개발 등이 나타난 것으로 판단됨

○ 기관목표의 명확성 증진 및 핵심 키워드 중심의 계획수립 (현장중심 및 미래대응) 등 기관의 목표에 대한 간결 및 집중을 중심으로 계획의 실행력 증진을 위한 노력 등이 나타남

- 전년도와 비교하여 현장연구의 외부수요 비중 증가(27.6% 상승)와 활용중심의 지표에 대한 정성적인 평가 및 연구의 적실성 및 현장적용가능성을 중심으로 계획의 실행전략을 고려한 실행과제 관리 등 관련 활동의 적절성은 어느 정도 확보되었다고 판단됨
- 현장중심의 연구과제 운영에 따라 세부사업과 연계성이 높은 일련의 활동 (뱀장어 완전양식기술 개발, 수입수산물 원산지 판별기술, 명태 완전양식 성공 등) 들이 나타난 점은 계획의 실행력과 관련하여 과제의 합리적인 운영으로서 의미가 있다고 판단됨. 그러나 재무 및 예산계획의 경우 세부적인 사업단위의 고려보다는 전체적인 자원배분 측면에서만 주로 고려되는 점에서 전략과제별 중요도에 따른 성과예산 운영 등 예산의 운영상 효과성을 높일 수 있는 추가적인 고려가 필요하다고 판단됨
- 현장과 관련된 사업방향 및 이에 따른 과제실행에 따라 기술개발 성과를 인사관리에 반영, 고성과자에 대한 인센티브 부여 등 과제성과에 대한 기관차원에서의 고려 등이 나타난 점은 과제운영과 조직관리 및 성과 간의 연계성을 고려한 점에서 적절성이 높다고 판단됨

○ 전반적으로 이해관계자의 분류 및 활동방향 분석을 중심으로 공유 및 확산을 위해 노력하였으며, 대내외 환경변화에 대한 수요를 인식한 과제 운영 등이 나타남

- 수산현장 현안문제에 대한 적극적인 고려로 연구의 실용성을 고려한 의사소통 채널의 다양한 운영 등이 나타났으며, 현안문제와 관련된 전문가들의 의견수렴 및 회의체 운영 등의 실적이 나타남. 또한 전문가 간담회 등을 통한 기관목표 관련 대내외 네트워크 확대 등의 실적이 나타남
- 하지만 주로 실행과제에 대한 전파 및 확산을 중심으로 네트워크를 운영한 한계가 있으며, 쌍방향 의사소통 및 전략상 고려사항에 대한 취약점 청취 등 세부적인 부분에서의 소통채널 관련 과정들의 개선이 뒤따라야 할 것으로 판단됨

○ 연구협력체계의 구축에 따라 국정과제 관련 기술기반 마련 등을 위한 가시적인 노력이 나타난 점이 인정되며, 수산업의 미래산업화와 연관된 기술 개발 등의 사업효과와 관련된 실적이 나타남

- 기술개발 및 산학연 공동연구 클러스터 구축 등의 관련실적이 나타났으며, 국가연구개발우수성과 선정 및 정부 3.0 우수사례 경진 등 가시적인 성과로 이어짐
- 연구관련 네트워크 강화에 따른 제도적 대응을 위한 기관차원의 여러 조치들이 나타났으며, 이를 통한 현장중심의 지원실적(235회 현장지원) 및 연구과제 발굴 등 현안과제에 대한 기관차원의 대응 및 관심도 제

고와 관련된 여러 활동들이 나타남(우문현답팀 운영 및 수산생물 방역 원스톱 서비스 구축 등)

- 수산피해조사 공조 및 원양조업 관련 대응 등 관련 정책대응 및 관련 통계자료 수집 등 전반적인 관련 정책 대응 노력 등의 가시적인 노력들이 나타남

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 대내외 환경분석을 통해 전략방향이 설정되어 있으며 기관전략과 연계한 조직 인사 전략이 수립되어 있음. 또한 환경분석 및 집중 투자분야 도출을 통해 조직 인력 운영 계획이 수립되어 있고, 국정과제와 현안과제 도출을 위해 조직을 확충하고 있음. 효율적인 문제해결을 위해 민관 T/F 운영과 외부전문가를 효율적으로 활용하고 있음

- 조직진단을 위한 전략적 대안을 도출하고, Cross-SWOT 분석을 통하여 내외부 환경변화 및 지속적 조직 확충, 탄력적 조직 운영, 사회형평 채용 실현, 미래대응형 인력확보 전략 마련 등의 효과적인 조직관리 전략을 도출함

○ 전략과제 실행력 확보를 위한 조직진단 실시 및 기능 및 조직개편을 수행함

○ 조직개편에 따른 주요 부서의 실효적 변화관리 방안 구축이 필요함. 신규, 확대 등 기능 조정에 따른 부서별 업무 수행 실적사항을 상시적으로 점검하여 조직개편에 따른 효과성을 파악하는 등 지속적인 조직 관리가 필요함

- 조직관리에 대한 추진실적과 그 실적에 따른 각각의 성과가 어떻게 창출되고 있는가에 대한 적절성 평가가 필요함

○ 효율적 문제해결을 위해 5개의 민/관 TF팀을 구성 및 운영하고 있으며, 외부 유관기관과의 협업을 통하여 효율적으로 운영하여 성과(치어에 대한 쿼터량 확보방안 마련, 기술개발 및 산업화를 위한 신규과제 발굴, 해삼양식 표준 매뉴얼 개발 추진 등)를 내고 있으나 TF 실무회의의 개최 횟수가 년 2-3회 정도로 다소 제한적임

○ 효율적 인사제도 운영을 위해 권한 위임을 확대하고 실적평가의 공정성 제고를 위한 평가기준 개선, 개방형 직위 확대 인사관리의 자율성을 확보하고 있음. 또한 유연근무 활성화 및 자기주도 근무시간제 도입 등 일과 삶 균형정책을 통해 구성원의 역량향상에 노력하고 있음. 전략목표 달성을 위한 교육훈련 계획이 잘 마련되어 있음

○ 구성원들의 역량강화를 위한 교육훈련에 있어서는 기능별, 직역별로 훈련체계를 구축하고 현안과제 특성화교육을 실시하고 있으나, 교육성과 우수자 인센티브 지원 등의 교육 훈련 질적 개선 및 교육대상자 교육효과성 검증 체계 구축이 필요함

○ 성과중심 인사제도를 정착시키고 우수성과자에게 성과급, 포상 및 승진 등 보상을 실시함으로써 사기 진작을 도모하고 있으나, 저성과자에게 페널티를 부과할 필요성이 있음. 저성과자의 경우 성과의 부진 원인을 분석하고 성과향상 유도가 필요함

○ 중기인력 보강계획에 따른 집중투자분야 인력 확보 및 배분계획('16-20)을 통하여 인사관리 노력을 기울이고 있으나, 지속가능한 수산자원 이용 및 관리 연구, 미래대비 첨단양식기술 개발, 대국민 안전한 수산물 공급체계 확립 외에도 갈수록 증대되고 있는 환경오염으로부터 수산자원 보호와 관련된 연구 등 보다 다양한 분야의 진단을 통하여 중장기인력계획을 보완 및 구체화할 필요가 있음

○ 인력채용에 있어서는 공정사회 구현 및 일・가정 양립을 위해 지역인재, 사회적 약자, 장애인 등 사회적 공헌도를 높일 수 있는 인력채용 제도를 확대 운영하였음. 비록 기관은 취약계층 지원을 위한 근무여건 배려 및 일자리 창출을 위해 노력하고 있으나, 정규직 전환 노력이 상대적으로 미흡함. 공공기관의 궁극적 목표는 공적가치의 구현이며, 현 정부의 중요정책 중 하나가 양질의 일자리 창출임. 따라서 이에 대한 지속적인 노력이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석과 상위전략을 토대로 미래 전략목표와 투자방향을 설정하고, 집중 투자방향을 고려하여 중기재정계획을 수립하는 등 재정계획의 적정성 확보를 위한 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 재정자립도 향상을 위해 신사업을 발굴하고 적극적인 수탁사업의 수행과 자원 재활용 및 오류개선을 통해 세입을 확보하였으며, 업무개선이나 계약방식 등을 개선하여 예산을 절감함. 예산 확보 및 절감노력을 통해 약 994백만원의 예산을 절감함

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 우수부서 성과급을 지급하고 직급을 상향하는 데 활용함. 연가보상비, 초과근무수당, 관리업무수당을 절감을 통해 확보한 의도적 절감액은 약 97백만원으로 타 기관대비 높은 수준임.

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 국가전자조달시스템을 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행률을 연 2회 평가하고 이를 부서평가와 개인평가에 반영하여 성과급에 연동시키는 등의 노력을 하고 있음. 그러나 재정운용실행에 대한 계획·실행·결과의 평가내용을 예산의 합리적 사용 등을 위해 어떻게 환류하는 지가 명확하지 않으므로 우수 사례를 검토하여 평가 및 환류과정을 개선할 필요가 있음

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획 마련의 적절성

- 전년도 지적사항과 대내외 환경분석 및 선진사례 벤치마킹 등을 통해 업무프로세스 개선계획을 체계적으로 수립한 것으로 판단됨. 다만 이러한 업무개선을 통해 달성하고자 하는 구체적인 성과수준을 제시하지 않고 있음

- 업무프로세스 개선을 위한 실행과제로 운영체계 개선, 내외부 서비스 개선, 협업·소통의 강화 등을 제시하고, 각각의 성과지표로서 업무개선 실적, 내부고객 만족도, 서비스개선 효과(절감된 시간·비용), 프로세스 개선 노력, 경제적 효과 등을 체계적으로 제시하고 있음. 따라서 연도별 성과지표의 달성 목표치를 제시하고 이의 달성 수준 및 여부를 점검해 나가는 체계를 구축해야 할 것으로 판단됨

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 업무프로세스 개선 추진체계는 어느정도 구성되어 있다고 판단되지만, 추진 부서가 여러 개의 부서(운영지원과, 연구협력과, 연구기획과, 각 부서 등)로 분산되어 있어, 적극적으로 수행하는데 한계가 있을 것으로 판단됨

- 운영체계 개선(3개), 내외부 서비스 개선(5개), 협업·소통의 강화(4개) 등을 추진하기 위해 총 12개의 추진전략을 수립하였고, 각 추진전략의 관리지표들도 체계적으로 정리 및 집행되고 있는 것으로 판단됨. 다시 말해, 업무추진의 효율성 제고를 위한 노력이 적절하다고 사료되며, 또한 업무프로세스 개선의 첫발이라 할 수 있는 '기관장과의 차 한잔'이라는 추진전략을 통해 구성원들의 참여를 유도하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- 업무효율성 제고를 위한 노력은 12개 추진전략 모두에서 비교적 큰 성과를 도출한 것으로 판단됨. 특히 태평양참다랑어 성어 어획쿼터 확보는 우리나라의 원양어업에 큰 도움이 된 것으로 판단되며, 또한 국민생선 명태의 완전양식 성공은 경제적 효과(약 4천억원) 뿐만 아니라, 성공적인 민·관·학·연 협업사례라 판단됨

○ 지속적 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 지속적인 성과 창출을 위한 성과관리시스템은 운영되고 있는 것으로 판단됨. 특히 성과결과 분석을 위해 BSC 성과평가, 연구 성과평가, 성과관리시스템 등을 다양하게 도입·운영하고 있으며, 도출된 성과의 확산을 위해서도 정기회의체, 외부협의체, 성과발표회, 인트라넷 DB 구

축 등을 실시하고 있음

- 지속적 성과 창출을 위해 경영혁신 우수사례 선발, 현장연구 현안대응에 대한 인센티브 지급, 우수과제 선발, 우수성과 선발, 성과 우수자 선발 등의 각종 포상 및 보상제도를 운영하고 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호함. 다만 자체평가위원회 및 자체평가위원의 보다 적극적인 활용이 요구됨
- 민간 전문가 5명(행정 1, 경영 1, 전문가 2, 정책고객 1)과 정책담당 부서 공무원(어업정책과장)으로 자체평가단을 구성하여 다양한 측면에서 성과를 평가한 점은 긍정적임
- 기관은 전년도 자체평가 적절성 평가결과와 관련하여 적극적 개선 노력을 기울였으며, 당해년도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하여 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 노력함. 다만 중간점검 및 현장점검의 권고사항 등에 대한 개선내용의 반영결과와 권고사항에 대한 위원별, 유형별 관리 등 환류가 보완되면 좋을 것으로 판단됨
- 자체평가단 및 운영심의회 지적·보완 사항의 충실한 반영을 위해 노력하였으며, 권고사항에 대한 충실한 개선노력을 수행함

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 기관의 고유사업을 평가하기 위한 성과지표는 기관의 사업성과를 적절하게 판단할 수 있는 전략과제와의 연계성이 높은 것으로 평가됨. 고유사업의 질적 평가를 위해 수산정책지원, 해양정보제공 효과, 수산물

안전관리지원 등의 3개 정성지표를 활용하고 있는 점은 긍정적이며 이는 자체평가의 실효성 확보와도 연계성이 높은 것으로 판단됨

- 기관은 사업을 대표하는 11개의 계량과 비계량을 포함한 적절한 평가지표를 설정하여 관리하고 있음. 다만 활동노력 정보제공 등은 질적 지표의 보완이 필요할 것으로 평가되며, 일부 지표의 연구결과 수혜자 범위가 좁은 점은 개선이 요청됨
- 성과지표를 4개 유형으로 나누고 유형에 따라 상향목표를 설정한 노력이 인정됨. 다만 기술활동 향상도를 교육수료자수로 측정하는 것은 질적 보완이 요청됨
- 목표치 설정의 타당성 확보를 위하여 추세분석 및 표준편차법을 추가로 활용한 노력이 인정됨
- 성과과지표의 개별 목표치는 성과지표의 유형을 구분하고 유형별 특징을 적절히 반영하고 있음. 다만 수산정책지원 평가항목 중 적절성, 적정수행은 평가의 객관성 확보의 보완이 요청됨
- 지표별 평가결과를 목표달성도와 고객만족도가 높은 성과가 인정됨. 다만 고객만족도를 제외한 고객만족도를 제외하고는 모두 목표를 100% 달성하고 있어 지표의 구성이나 목표의 도전성 측면에서의 문제점이 지적될 수 있다는 점을 감안할 필요성이 있음. 이러한 문제의 해결을 위하여 질적 지표나 보조지표의 제시를 통해 성과를 강조하거나 지표의 구성(비계량지표 등의 활용)이나 내용에 대한 보완이 필요할 것으로 평가됨
- 전년대비 성과지표관리 및 목표치 설정수준은 적절한 것으로 판단됨
- 고객만족도는 89.5점으로 전년 대비 0.4점 상승하였으며 꾸준히 상승추세를 보이고 있다는 점에서 매우 긍정적임. 특히 동일유형 내에서는 물론 책임운영기관 전체에서도 높은 수준이라는 점에서 의미가 있을 것으로 평가됨. 향후 지속적인 환류노력을 통한 개선과 보완을 통해 최우수기관으로 잡을 수 있는 전략적 고려가 필요할 것으로 판단됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성

- 고객관계관리(CRM) 관점의 고객감동 전략체계를 도입・운영하고 있어 전략체계는 적정하게 수립되었다고 판단됨
- CRM 관점에서 각 프로세스를 정리하고 이를 추진하는 방법을 체계적으로 수립함
- 가치생산(내부고객), 가치협력(협력고객: 전문가, 정책기관), 가치수요(수산업계), 가치수혜(국민) 등 가치창출 흐름에 따라 고객유형을 구분하고, 각 고객유형별로 니즈를 분석함
- 고객유형별로 니즈를 충복시키기 위한 실행과제를 선정하고, 실행과제의 관리요소와 전담조직 등을 지정하는 등 아주 체계적인 전략체계가 수립되었다고 판단됨. 다만 가치수요 고객의 경우 이들이 원하는 니즈와 기관이 선정한 실행과제 사이에 다소 불일치가 있는 것으로 사료됨

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성

- 고객감동 전략 실행을 위해 전담조직의 지정・운영 및 다양한 소통 채널을 운영하고 있는 것으로 분석됨. 또한 고객관리유형 및 고객유형 정의를 통해 체계적인 고객관리 노력을 기울이고 있음
- 고객감동 전략 담당 및 추진조직을 업무내용(연구협력과, 연구기획과, 운영지원과, 대민접촉부서 등)별로 지정・운영하고 있는데, 컨트롤타워라 할 수 있는 조직이 없어 체계적인 추진에 한계가 있을 것으로 판단됨. 그리고 하나의 고객만족 서비스가 여러 부서의 협업을 통해 달성 가능하다고 한다면, 관련 부서들 간의 협업체계는 어떻게 구축되어 있는지에 대한 기술이 생략되어 있음
- 신속하고 책임성 있는 민원사무처리를 위한 처리절차 및 기준설정이 매우 명확하게 규정되어 있으며, 민원처리기간 준수결과를 색깔로 표시하는 민원신호등(경보)시스템을 구축・운영하고 있는 것은 높이 평가됨. 특히 환류체제를 강화하여 “경고”부서는 지연원인 및 개선대책을 수립하여 보고하도록 하고 있으며, 부서성과평가 시 감점사항으로 반영하여 실행력을 제고시키고 있음

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상

- 고객감동 활동이 기관의 성과 향상에 기여하였는지를 분석한 결과, 일정 부분 기여한 것으로 판단됨. 특히 2016년 해양수산부 정부3.0 우수사례 경진대회에서 최우수상 수상을 하였고, 행정자치부 주관 통합고객만족도 점수도 전년대비 2.4점 향상되는 등 일정부분 성과가 있었던 것으로 분석됨
- 고객유형별 니즈를 충족시키기 위해 실행과제를 도출하였다면, 실행과제를 고객감동 활동으로 정립해야 할 것임

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

- 통합고객만족도 조사, 주요 서비스별 만족도 조사 등 다양한 과제별 및 고객유형별 만족도 조사를 실시하고, 조사결과를 토대로 최우선 개선영역을 결정하고 개선과제를 도출하는 ‘고객감동서비스 환류 프로세스’가 정립되어 있음
- 고객감동 추진실적에 따른 성과평가와 보상체계가 잘 연계되어 있는 것으로 판단됨. 특히 경영혁신우수사례경진대회 우수성과 부서 포상, BSC 성과평가결과에 따른 부서성과급 및 개인성과급 제도운영, 개선실행과제 우수 추진부서 포상금 지급, 홍보우수자에 대한 포상 등 다양한 보상체계를 마련하여 직원의 참여를 유도함

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립수산과학원은 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항 등을 체계적으로 정리하고 있으며, 문제점과 원인을 분석하여 개선과제를 도출하는 등 개선계획을 수립하고 있는 것으로 분석됨. 그리고 관리역량평가 실적보고서에는 추진부서와 함께 사업계획에 반영하였다고 기술하고 있지만, 2016년도 사업계획서 상에서는 이러한 반영을 부분적으로만 찾아 볼 수 있음
- 책임운영기관 종합평가 평가지표별로 개선제언 및 권고사항들을 정리하고, 이에 근거하여 개선과제를 도출하여 체계적으로 추진한 것으로 평가됨. 다만, 개선제언 및 권고사항 전체에 대한 개선계획을 수립하

고, 그 일정에 따라 추진한 것으로 표현해야 할 것으로 판단됨

- 개선제언 및 권고사항에 따라 개선 과제 도출 및 추진실적과 성과를 체계적으로 정리함
- 업무프로세스 개선 실적 및 고객감동서비스 추진 실적 등의 세부평가 지표 환류 부분에서 성과평가 및 보상체계가 잘 설명되어 있음

○ 다만 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항 등을 반영하여 차년도 사업계획을 수립해야 할 것으로 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도 부분에서도 환류계획을 간략히 수립 및 제시해야 할 것으로 판단됨

제 5 절 국립생물자원관 종합평가

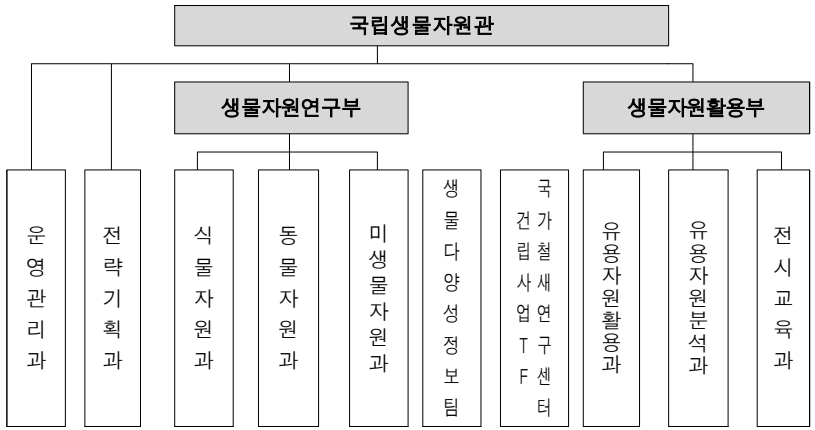
1. 국립생물자원관 기관 현황

1) 연혁

○ 2002. 07. : 국립생물자원관 건립 기본계획 수립
○ 2004. 06. : 건립공사 착공 (건립공사 완료: 2007. 01.)
○ 2007. 03. : 국립생물자원관 발족(2부 8과 102명)
○ 2007. 10. : 국립생물자원관 공식 개관
○ 2011. 01. : 책임운영기관 전환
○ 2014. 07. : 국립생물자원관 조직개편(활용부-2과 신설, 104명)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1관장 2부 8과



○ 인력

(단위: 명)

구 분	계	고위공무원	연구직	일반직
정 원	109	3	79	27
현 원	107	2	78	27

○ 예산

(단위: 백만원)

구 분	2015 예산	2016 예산(A)	2017예산 요구(안)(B)	증 감 (B-A)	증감율 (B-A/A, %)
총 계	**39,365**	**41,056**	**48,782**	**7,726**	**18.8**
주요사업비 계	**32,550**	**33,234**	**40,355**	**7,121**	**21.4**
- 생물자원관 운영	7,172	7,329	9,989	2,660	36.3
- 생물자원 전시 및 교육	1,418	1,430	1,337	△93	△6.5
- 생물자원 주권확보	23,960	24,475	29,029	4,554	18.6
인건비·기본경비 계	**6,815**	**7,822**	**8,427**	**605**	**7.7**
- 인건비	6,497	7,504	8,109	605	8.1
- 기본경비	318	318	318	0	-

3) 기관의 주요 임무

○ 국가생물자원 확보·소장·관리를 통한 생물자원 주권 확립
- 한반도 고유·자생생물 표본 및 기타 생물재료 확보·소장
- 유전자원 등을 포함한 국외 유용생물자원 확보
- 국가차원의 생물자원 발굴 조사 및 기반연구 수행

○ 생물산업지원 기반 구축 및 유용성 연구
- 국가생물자원 이용기반 구축을 통한 생물산업 지원
- 생물산업 관련 기초·응용 연구 및 기술개발
- 생물자원의 선택·특성·유용성(효능·성분 분석) 정보 확보

○ 국가생물자원 정보시스템 구축 및 정책지원
- 생물자원 정보 DB 구축 및 생물지, 고유종 도감 등 발간
- 생물자원보전 국가정책수립·집행 지원 및 국제협력 활성화

○ 전시·교육을 통한 생물자원 인식 제고 및 인력 양성
- 한반도 자생생물 및 생물자원의 중요성에 대한 전시
- 일반인·전문인력 대상 다양한 교육 프로그램 개발·운영

4) 2016년도 사업목표

○ 국가 생물주권 확립
○ 국민중심의 생물다양성 연구가치 극대화
○ 생물다양성 글로벌 역량 강화
○ 조직역량강화 중심의 경영기반 혁신

가. 국가 생물주권 확립

○ 생물다양성 보전역량 확충

○ 생물다양성 총괄관리 체계 구축

나. 국민중심의 생물다양성 연구가치 극대화

○ 지속가능한 이용 촉진

○ 정책지원기능 강화

다. 생물다양성 글로벌 역량 강화

○ 국제협약 대응역량 제고

○ 미래지향적 전문인력 양성

○ 기관의 국내외 위상 강화

라. 조직역량강화 중심의 경영기반 혁신

○ 수요자 맞춤형 자원관 성과 홍보 강화

○ 구성원 전문성 강화

○ 고객만족 경영체계 고도화

2. 국립생물자원관 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립생물자원관은 2014년 생물자원활용부 신설 등 조직개편이후 기관의 성공적인 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 운영계획과 사업계획은 적합하게 수립되었다고 평가되나, 4개 전략목표와 10개 이행과제가 어느 부서와 연계되어 있는지, 그리고 이행과제별 책임부서가 명확하지 않음. 또한 성과계획상에서 기관의 성과평가 지표와 부서 성과평가 지표간의 연계성에 대한 설명이 부족함

- 기관장 리더십: 2020 비전을 전 직원과 공유하기 위하여 기관장은 업무추진 활성화를 위한 워크숍을 개최하였고, 소통과 협력으로 수요자 친화형 기관, 신성장 전략체계 공유 및 부서별 주요업무(현안) 추진현황 점검·환류 등 리더십을 통한 경영의지를 공유하고자 노력한 점은 인정됨. 또한 전략목표와 기관장 경영철학, 주요 경영방침 간의 연계성 강화를 위한 일련의 활동들은 인정되나, 이를 통한 각 사업타당성과의 연계성 및 세부실행과제의 방향성이 구체적인 사항으로 나타났다고 보기에는 한계가 있음. 기관장 운영방침의 경우 방향의 적절성은 인정되나 선언적인 수준에 그치고 있음

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 효율적 조직운영을 위한 직무분석과 조직진단을 실행하여 기능별 책임부서 지정 및 팀장제 운영 등 기관의 기능 강화를 위해 노력한 점은 긍정적이나, 컨트롤타워를 맡고 있는 부서의 기능부여에 따른 부서별 업무 수행난이도 및 조정능력실적 등을 지속적으로 모니터링하여 실질적인 컨트롤타워 역할을 할 수 있는 지속적인 조직관리 개선방안 마련이 필요함

- 재정건전성 제고 성과: 미래 전략방향과 중기재정계획의 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 기울이는 점은 긍정적이며 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하는 노력을 기울이고 있음
- 업무프로세스 개선 실적: 전반적으로 보통의 수준임. 그러나 지속적인 성과창출을 위한 분기별 경영평가회의의 상설이 필요한 것으로 판단되며, 업무효율성 제고를 통해 나타난 각각의 성과에 대한 구체적인 예산절감액을 제시할 필요가 있음. 또한 업무 프로세스 개선방향의 주요 내용들이 어떻게 집행되고 있는가에 대한 흐름도와 함께 설명이 필요한 것으로 판단되며, 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절한 평가가 필요함

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 중간점검 자문회의 일정이 다소 늦은 점은 개선이 요청되며, 자체평가위원회 및 자체평가위원의 보다 적극적인 활용이 요청됨. 또한 운영심의회 구성 및 개최내역의 구체적 제시 및 환류개선 노력이 보완이 요청되며, 계량지표의 한계 극복을 위한 보조지표나 질적 지표의 보완이 요청됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객만족도 조사를 정밀 분석해 당해 연도 계획에 체계적으로 반영하려는 노력이 필요한 것으로 판단되며, 선진국 유사연구기관들을 벤치마킹 하는 노력이 필요한 것으로 판단됨. 고객만족도에 대한 자료를 제시하고, 고객만족도를 높이는 방안을 강구할 필요성이 있으며, 기관의 고객만족도 성과평가를 통해 직원 인사에의 반영 등 다양한 인센티브와 성과 저조자에 대한 페널티를 적용할 필요성이 있음
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 집행 및 환류부문은 전반적으로 보통의 수준으로 평가되었지만, 성과부문은 미흡한 수준으로 평가됨. 개선 추진방향이 당해 연도 개선과제와 중장기 개선과제로 구분되지 않고 집행되고 있음. 따라서 개선과제를 시기와 중요도로 나누어 단기 개선과제와 중장기 지속적 개선과제로 나눌 필요가 있으며, 또한 추진과제별 우선순위를 도입할 필요성이 있음

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속	비고
위원장	이우신	서울대학교 산림과학부	연임
위원	노희경	환경부 생물다양성과	당연직
위원	황의욱	경북대학교 과학교육학부	연임
위원	최재용	충남대학교 산림환경자원학과	신임
위원	이원희	한경대학교 행정학과	연임
위원	김만영	한국환경산업기술원	연임
위원	김선여	가천대학교 약학대학	신임
위원	안경섭	공주대학교 행정학과	신임
위원	하연섭	연세대학교 행정학과	연임

○ 자체평가단 운영실적

- ‘16년 업무성과 중간점검 및 자문회의 개최
  - · 일시 : 2016.11.3(목) 10:00~12:00
  - · 장소 : 국립생물자원관
  - · 참석자 : 자체평가위원 6명 등 총 13명
  - · 내용 : 중간성과 및 시설·현장 점검을 통해 기관의 기능·업무에 대한 이해를 돕고 자문을 통해 결과의 질적 제고 도모, ‘16년 3분기 주요 성과·우수사례 보고·자문 및 기관 순시

- 2016년도 고유사업 사전검토 및 자체평가(서면평가 실시)
  · 기간 : 2016.1.19(목) ~ 25(수)
  · 참석인원 : 위원장 등 총 9명
  · 내용 : "2016년 국립생물자원관 고유사업 실적보고서"를 사전 검토할 수 있도록 평가위원에게 배포(1.13), 자체평가의 객관성 및 정확성 제고, 2016년 국립생물자원관 고유사업 성과지표(10개) 실적 및 적절성 등에 대한 최종평가

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	박종욱	서울대학교 생명과학부
위원	박천규	환경부 자연보전국
위원	이우신	서울대학교 산림과학부
위원	이동근	서울대학교 조경·지역시스템공학부
위원	김대경	중앙대학교 약학부
위원	안혁근	한국행정연구원
위원	이용철	인천시청 기획조정실장
위원	오영균	수원대학교 행정학과
위원	이영한	서울시립대학교 세무학과

○ 운영심의회 개최실적
- 2016년도 제1회 운영심의회
  · 일시 : 2016.2.2(화) 16~18시
  · 장소 : 서울역 KTX 1 회의실
  · 참석자: 평가위원 및 환경부/자원관 담당자 등 10명
  · 내용 : '15년 국립생물자원관 고유사업 자체평가 결과 및 '16년 사업계획 심의, 자체평가단 평가 결과(97.53점) 및 '16년 사업계획 원안 가결

- 2016년 제2회 운영심의회
  · 기간 : 2016. 6. 2 ~ 7, (6일간 서면심의)
  · 참석자 : 위원장 포함 8명
  · 내용 : '16년도 책임운영기관장 성과연봉 지급률 15%로 결정, 운영심의위원 8명 모두 성과연봉 지급률 15%로 의결

- 2016년 제3회 운영심의회
  · 일시 : 2016.7.21(목) 11:00~12:30
  · 장소 : 서울역 AREX-1 회의실
  · 참석자: 운영심의회 위원장 등 13명
  · 내용 : 국립생물자원관 사업운영계획('16~'18) 및 '16년 사업계획, 사업운영계획('16~'18년) 및 '16년 사업계획 원안대로 가결

- 2017년 제1회 운영심의회
  · 일시 : 2017.2.2(목) 10:30~12:30
  · 장소 : 서울역 제1회의실
  · 참석자 : 운영심의회 위원장 등 17명
  · 내용 : '16년 국립생물자원관 고유사업 자체평가 결과, 우수성과 및 '17년 사업계획 심의, 자체평가단 평가결과(96.81점), 우수성과 및 '17년 사업계획 원안 가결

나. 평가방법

○ 계량지표
- 목표달성도로 평가하며 최종 평가점수를 다음과 같이 산정
  · 최종평가점수 = 목표달성도 × 계량지표 가중치
  · 목표달성도 = (실적/목표) × 100

○ 비계량지표
- 등급별 판단기준에 따라 아래와 같이 산정
  · 최종 평가점수 : 등급별 기본점수* × 지표 가중치

· S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
※ 비계량지표의 실적이 'B등급'으로 판정된 경우 해당지표의 최종평점은 '80/100×가중치'로 산출
· 지표별 평가점수는 최고점과 최저점을 제외 후 산술평균을 사용
· 지표의 특성을 고려 최고점과 최저점 제외 미적용 여부는 운영심의회에서 결정
· 평가등급 부여한 구체적 근거 또는 사유를 평가보고서에 기재

○ 상·하한점의 설정
- 개별지표의 평점은 최대 100점, 최하 60점으로 산정
- 평점계산결과 60점 미만이 나올 경우 해당지표의 평점은 60점이 되고, 100점 이상이 될 경우 평점은 100점으로 계산됨

○ 정책 기여효과 평가
- 자체평가 시 고유사업별 추진 성과가 실질적으로 관련 정책목표, 기관 설립목적 등에의 기여 사항, 핵심 국정목표 실현, 국격제고 등 국가·사회적 성과 또는 효과를 평가하고 그 결과 및 구체적인 내용을 평가보고서에 반영
· 성과지표 외의 괄목할 만한 성과 발생, 관련된 통계수치 대부분 또는 대표수치가 국가 차원 및 글로벌 수준으로 획기적으로 호전된 경우 등을 '탁월'로 평가

○ 고객 만족도 평가
- 행정자치부에서 일괄 추진
- 고객만족도 평가는 조사결과에 따른 점수를 기준으로 하되, 전년도에 비하여 만족도 점수가 상승한 경우 아래 기준에 따라 가산점을 부여
- 다만, 전년도와 만족도 점수 상승여부를 비교함에 있어 가산점 부여 전의 원점수를 기준으로 산정
· 전년도에 고객만족도 원점수가 89점이고 가산점을 더하여 최종점수가 90.5였는데 당해년도 고객만족도 원점수가 90점이 나온 경우
* 당해연도 고객만족도 최종점수 : 90+(90-89)×0.5= 90.5

다. 평가항목

성과지표	구분	평가점수	지표 가중치	최종 점수
① 생물주권 확보지수	계량	99.36	14	13.91
② 한반도 생물자원 빅데이터 구축(누계)	계량	98.86	9	8.90
③ 생물자원 활용가치 탐색 지수	계량	98.57	10	9.86
④ 생물산업 원천소재 가치 확산 지수	계량	99.57	13	12.94
⑤ 야생생물 관리 기반 지수	계량	99.03	11	10.89
⑥ 나고야의정서 이해확산 점수	계량	99.00	7	6.93
⑦ 생물자원 미래 전문인력 양성 지수	계량	98.89	6	5.93
⑧ 생물자원 홍보 지수	계량	98.03	7	6.86
⑨ 생물자원 연구성과 확대 지수	계량	98.66	8	7.89
⑩ 고객서비스 만족도	계량	84.6	15	12.69
합 계			100	96.81 /100

(2) 평가결과

○ 자체평가단 재구성시 국립생물자원관의 미션(생물다양성 보전과 지속가능 이용을 통한 생물자원 주권 실현) 및 비전(아시아 No 1. 생물자원보고)을 고려하여 기반·응용분야 뿐만 아니라 생태전문가, 조직·성과분야 강화 등 최적의 위원으로 구성한 것으로 나타남

○ 무엇보다도, 사업종료 전에 중간점검 및 자문회의를 실시하여 신임 위원에게 국립생물자원관을 이해할 수 있는 기회를 제공한 점과 개선 요구사항을 적극 반영하고자 한 점은 매우 고무적이라 생각함

○ 2016년 고유사업 성과지표는 국립생물자원관의 미션, 비전, 전략방향과 연계되었으며 생물다양성 보전, 지속가능한 이용, 정책지원, 대국민 인식제고의 핵심기능을 반영하고 있음. 특히 복수지표로 성과지표를 구성하여 자원관의 다양한 업무를 관리하고자 노력함

○ 2016년 성과지표의 목표치는 3~5년 성과를 고려하여 추세치 적용, 중

・장기 계획에 따른 분할목표에 따라 설정하는 등 적합성을 확보하고 있으며, 기관장의 추가목표부여 등 도전적 목표를 설정하고자 노력함

○ 장애극복을 위한 노력으로 모든 성과지표는 추진일정을 준수하였고 100% 이상 달성하였음. 특히 국가생물종목록 구축, 생물산업 육성지원 등은 국정과제(93-2)의 성공적 이행에도 크게 기여하였으며, 국민참여확대, 수입대체소재 개발, 합법적 해외소재 확보・이용 기반 구축, AI 대응 TF 지원 등 국가 현안해결을 위해 노력함

○ AI 등 현안에 대한 적극적 대응을 위해 "국가철새연구센터"와 "바이오연구지원센터" 설립 등 국립생물자원관 기능확대에 따라 예산의 증액과 함께 인력 증원이 요청됨

○ '16년 환경부 내 생물 관련 산하기관 통합 및 기능조정이 결정된 바 생물・생태 분야 연구총괄 및 정책지원 국가기관으로서 역할 정립 등 적극적 대응이 필요함

○ 생물자원의 종별 특성연구는 아직 초기단계(효능・성분 분석 등) 임을 고려하여 계획단계에서부터 기업과 공동연구 추진, 전문가와의 공동 연구를 추진한다면 다양한 성과를 창출할 수 있을 것으로 기대됨

○ 생물다양성 보전 및 이용의 중요성에 대한 대국민 인식증진을 위해 기획취재 등 보다 적극적인 홍보와 함께 고객별(정책, 연구, 전시, 교육 등) 특성에 맞는 서비스로 만족도 증진 노력이 필요함

○ 기능・예산・인력을 고려하여 지표수 축소조정 등 내실화 및 계획 대비 추진일정 준수 여부, 달성도 중간점검 등 성공적 목표 달성을 위한 주기적・지속적인 점검 및 환류노력이 요청됨

○ 고객의 특성(일반인, 전문가, 정부기관 등)을 반영한 생물다양성 및 생물종 종합정보 맞춤형 서비스 제공과 함께 부처별로 확보하고 있는 관련정보 연계를 주도하여 총괄기관으로 위상 정립 및 선도적 역할 수행이 필요함

○ 개관 10주년 도래에 따라, 그간 성과를 대외적으로 알릴 수 있는 계획 수립 및 이행을 통해 기관 위상을 정립하고 도약할 수 있는 기회로 활용할 필요성이 있음. 또한 상설전시관 전면 교체 등 노후된 전시물의 개선 및 최신 전시기법 도입도 요구됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립생물자원관은 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 거시적・미시적 외부환경 분석을 통해 환경의 요구사항들을 체계적으로 정립하여 기회요인과 위협요인을 분석하고 있음. 또한 맥킨지 7s 모델을 통해 기관의 실행역량을 파악하고, 기관의 전략개발방법 및 프로세스 개선방향을 도출하고 있음
- 기관의 특성과 직원의견을 고려하여 4대 핵심가치(고객・수혜자지향, 소통, 협력, 가치창출)와 3대 경영방침(국민체감 서비스, 전략적 업무수행, 시너지창출)을 근거로 설립목적에 부합하는 비전과 4대 전략목표 및 10개 이행과제를 체계적으로 도출함
- 기관의 비전 및 추진전략과 연계된 전략체계도를 보면 10개 이행과제는 기관의 설립목적(핵심가치) 및 경영목표(경영방침) 달성에 부합하는 것으로 평가됨. 특히 생물다양성 보전역량 확충, 생물다양성 총괄관리 체계구축 등은 기관의 설립목적에 해당한다고 평가됨
- 성과지표는 전략체계와의 정합성 및 대표성을 확보할 수 있도록 형식적인 측면과 내용적인 측면을 평가하여 설정하였고, 성과지표 도출과정도 체계적임. 즉, 기관의 4대 추진전략과 이를 달성하기 위한 10개 이행과제별로 성과지표를 도출하고 있음. 따라서 성과지표는 기관의 임무나 역할 및 사업목표 등을 적절하게 반영한 것으로 평가됨
- 성과지표 유형별 목표설정 프로세스를 통해 도전적인 목표치를 설정하고 있는 것으로 평가됨. 특히 구성원 자율 목표치를 도출하고, 여기에 기관장 의지로 추가 목표치를 부여하고 있는 점은 모범사례로 평가됨

○ 다만 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 4대 전략목표(생물자원 3만종 정보구축, 신/미기록종 6만종 발굴, 국내외 생물자원 450만점 확보, 최우수 책임운영기관)는 매우 구체적인 반면에 4대 추진전략(국가생물주권 확립, 국민중심의 생물다양성 연구가치 극대화, 생물다양성 글로벌 역량강화, 조직역량강화 중심의 경영기반 혁신)은 오히려 추상적으로 설정되어 있는 문제점이 존재함
- 4개 전략목표와 10개 이행과제를 어느 부서의 목표와 연계하고 있는지 불명확함. 이행과제별 책임부서를 명확히 해야 할 것으로 평가됨
- 10개의 이행과제를 추진·달성하기 위한 세부적이고 구체적인 사업들이 도출되지 않고 있음
- 4대 추진전략과 10개 이행과제를 위한 33개 세부이행계획 및 127개 실행연구과제가 있고, 부서별 성과목표를 달성하기 위한 실행계획이 있다고 기술되어 있지만, 관리역량 실적보고서(25p) 상에서는 구체성이 부족한 것으로 판단됨
- 중기인력계획은 수립되어 있으나, 실행계획의 수행을 위한 인력·조직·정보시스템 등의 구체적인 조직자원 배분계획은 구체성이 부족하며 인력증원과 인력의 탄력적 운영만을 기술하고 있음
- '기관-부서-개인' 연계 성과관리체계를 운영한다고 하지만 구체성이 부족한 것으로 평가됨. 기관의 성과평가 지표와 부서 성과평가 지표간의 연계성에 대한 설명이 부족하며, 기관 및 부서 성과지표는 성과관리시스템을 활용한다고 하는데, 이에 대한 설명 또한 부족함. 구체적으로 개인평가 시 부서 평가점수의 몇 %를 반영하는지 등의 구체적 내용이 있어야 할 것으로 판단됨
- 지속적인 성과창출을 위한 주기적 모니터링을 어느 부서(혹은 TFT)가 실시하고 있는지 모호하며, 성과점검체계도 불명확한 것으로 평가됨. 성과점검 결과공유 및 성과보완을 위한 조치사항 마련 등을 체계적으로 수행하기 위한 성과점검체계가 구축되어야 할 것으로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관장의 미션, 비전설정 노력과 성과

- 비전과 핵심가치 설정이 대체로 양호하게 이루어지고 있음. 미션과 비전 설정을 위해 전문가 진단 및 내·외부의 이해관계자의 의견을 수렴하여 미션·비전을 검토하였고, 간부 인터뷰 및 직원설문조사 등 내부환경의 변화와 부서간 업무량 분석 등 미션·비전 설정을 위해 노력함. 다만, 기관의 조직개편 이전에 부서간의 업무량 분석을 통해 개편 후 적정 소요인원을 파악한 후에 조직개편이 이루어져야 함
- 직원 설문조사를 통해 고객·수혜자 지향, 소통, 협력, 가치창출이라는 네 가지 핵심가치를 도출하였으며, 국민 체감 서비스, 전략적 업무수행, 시너지 창출이라는 경영방침을 계승한 점은 긍정적으로 평가되며, 전략목표와 기관장 경영철학, 주요 경영방침 간의 연계성 강화를 위한 일련의 활동들은 인정됨. 그러나 이를 통한 각 사업타당성과의 연계성 및 세부실행과제의 방향여부 등 당해 연도를 대상으로 비전 및 미션의 구체적인 사항으로 나타났다고 보기에는 한계가 있으며, 기관장 운영방침의 경우 방향의 적절성은 인정되나 대체로 선언적임
- 국민 친화형 기관 브랜드 이미지 제고 및 직원의 자부심 고취를 위해 캐치프레이즈를 선정하여 공식 캐치프레이즈 및 경영철학으로 활용하였음
- 비전 및 비전의 가시성을 높이기 위한 기한 설정 및 이를 위한 다양한 관련 목표 마련 등 비전 개선을 위한 기관장의 방향성 제시가 인정됨. 회의체 운영 및 이해관계자 등 내외부 의견수렴을 통한 환경변화 분석 등 핵심가치와 경영방침에 대한 재조정 및 캐치프레이즈 공모 등을 통한 기관이미지 제고를 위한 노력이 인정됨. 하지만 전략체계의 경우 다소 거시적이며 선언적인 수준에 그치고 있으며, 기관 사업에 대한 목표의 명확성 및 구체성이 미흡함
- 2020 비전을 전직원과 공유하기 위하여 업무추진 활성화를 위한 워크숍을 개최하였고, 소통과 협력으로 수요자 친화형 기관,신성장 전략체계 공유 및 부서별 주요업무(현안) 추진현황 점검·환류 등 신임관장의 경영의지를 공유하고자 노력함

○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과

- 외부수요조사 및 세부이행과제 도출을 위한 회의체운영 등 관련 실적이 인정되며, 사업계획에서 자율적인 목표치 설정 및 기관장 목표와의 연계성 등을 고려한 계획의 구체성과 관련된 실적의 적절성은 양호한 것으로 판단됨. 다만 기관장 목표의 경우 경영철학 및 현안과제와의 연계성을 고려한 세부적인 사항이 제시되어야 하며, 과학기술 연구의 적정성을 고려한 다양한 의견에 대한 종합 및 분석이 요구됨
- 지표 및 목표설정에 있어서 추진전략별로 세분화하여 설정함. 추진전략을 대표하는 10개 지표를 설정했으며, 구성원 자율 목표치(목표 설정 프로세스 준수)에 더하여 기관장의 의지를 반영한 목표치를 추가적으로 설정함
- 사업의 실행력 강화 및 국정과제의 적절한 대응력 강화를 위하여 나고야의정서대응팀, 생물다양성 정보팀 등 전문가가 없거나 부족한 분야에 인력을 보강하였고(5명), 유전자원 접근 관련 법률 및 생물다양성 관련 법률 등 외부 정책 및 법률에 대한 대응력 강화를 위한 조직 운영 및 TF 운영 등의 실적이 인정됨
- 성공적 성과창출을 위해 국정과제-기관성과-조직성과를 연계하면서 기관지표 및 개인지표 점검·환류를 통해 문제점을 해결하고자 노력하였음. 그리고 기관장 및 부장, 기획과장실에 지표현황판을 설치하여 지속적으로 모니터링 하는 등 성과관리의 체계화를 위한 기관장의 노력은 높이 평가됨
- 조직 구성원의 역량 강화를 위해 직급별 역량강화, 국내·외 업무교류, 공직의식 강화 등 4개 분야 7개 역량강화 프로그램을 운영하였으며, 최하위 기준 제시, 벌칙조항, 5급이하 공무원 근무성적 평가 개선 등 평가시스템의 개선을 도모함
- 근무성적, 다면평가, 역량평가 통과자 대상으로 연구관 승진심사를 실시하였고 칭찬인, 분기별 홍보우수자 및 총액인건비 활용 우수부서, 우수성과자에게는 금전적으로 포상하는 등 효율적인 인사관리를 위한 노력이 인정됨

○ 기관장의 대내외 이해관계자와 비전, 사업계획 공유 및 의사소통을 위한 노력과 성과

- 회의체 운영과 가치협력 고객에 대한 네트워크 운영 등 기관운영 목표의 다각적인 측면에 대한 고려 및 과정상의 적절성을 중심으로 의사소통 개선을 위한 기관차원의 노력이 인정됨
- 대내·외 환경분석, 핵심고객, 제공가치별 핵심기능 및 가치흐름기반 고객 구분과 4대 추진전략 및 10대 이행과제를 도출하는 등 2016년 국립생물자원관 고객서비스 실행계획을 마련하였음. 고객을 내부고객과 외부고객(가치협력고객, 가치활용고객, 가치향유고객)으로 세분하여 각각 적합한 전략을 실행한 점은 긍정적임
- 공유가치 및 고객감동 서비스 추진을 위해 4대 추진전략 및 10대 이행과제를 도출하는 성과가 있었음. 고객과 공감하는 생물다양성 가치 제공이라는 고객서비스 비전에 맞추어 내/외부 고객을 세분하여 추진전략과 이행과제를 수행함
- 수요자 맞춤형 업무추진을 위한 외부 연구과제 수요조사 및 업무 협의 등의 실적이 나타났으며, 외부제안 연구과제의 비율을 높이는 등 (전체 연구과제 중 약 60%) 연구와 관련된 외부환경의 수요를 반영하고자 노력한 점이 인정됨
- 기관가치에 대한 고객 분류 및 각 고객의 핵심 사항에 대한 기관차원의 대응 등이 나타난 점이 인정되며, 산학연협의체 운영 및 나고야의정서 컨퍼런스 등 기관업무와 밀접한 관계가 있는 유관기관에 대한 가치 전달 및 공유와 관련된 실적이 인정되며, 일반국민에 대한 생물다양성 조사 및 교육기관과의 연계성 강화를 통한 자유학기제 운영에 적극적으로 참여하는 등 (자유학기제 유공기관 선정) 고객 네트워크 확대를 위한 기관차원이 노력이 인정됨. 다만 의사소통을 위한 다양한 활동과 더불어 각 활동들의 구체적인 방향들이 보다 세부적으로 고려될 필요가 있음

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과

- 현안과제 해결위한 협의체 구성 및 운영 등이 나타났으며, 유관부처와의 협업과제 발굴 및 중요도 분석을 통한 현안분석 등 관련 노력들이 인정됨

- 국제환경정책 변동에 따른 국정과제 및 주무부서 정책분석 등에 관련 활동이 인정됨. 외부전문가 의견수렴 및 현안대응(AI 발병) 등의 적절성이 인정되며, 자체연구단 (자생생물 발굴 연구단) 운영 및 생물산업 육성 지원 등 현안과제에 대한 기관차원의 적극적인 노력 등이 나타남
- 소통을 통한 조직 내부 결속력을 강화하기 위하여 핵심 현안문제 대응 및 정책 지원을 위한 조직 운용, 전문인력 보강 및 관리, 노조와의 주기적 대화(연 2회) 및 복지혜택 강화, 조직 전문역량 극대화 등의 방안을 마련함
- 외부진단 실시 및 현안관련 TF 구성(국가철새연구센터건립사업TF팀) 등의 운영을 통한 관계부처 대응 정보 제공 및 관리상 효율성 제고 등의 실적이 나타났으며, 전문성 확보를 위하여 조사연구직 및 전문위원 증원(31명) 및 무기계약전환 등 고용안정성 확보를 위한 기관차원의 노력 등이 인정됨
- 연구사 5인 신규채용 및 우수성과자 연구관 4명 승진, 2명 내정, 전문급 확대(31명 증원), 무기계약전환·순환전보(각 4명)로 고용안전성과 다양한 업무 수행능력을 제고하였으며, 노조와의 연 2회 주기적인 대화 및 복지혜택 강화 등의 방안을 마련한 것은 긍정적임. 노조의견수렴 및 조직전문역량과 관련된 활동 등이 나타난 점은 인정되나, 기관 전체적인 측면에서 조직관리 현안 및 이에 대한 상시적인 모니터링 등은 구체적으로 이루어지고 있다고 보기에는 한계가 있음
- 조직 전문역량의 극대화를 위해 역량강화를 위한 교육을 실시했으며, 일반직과 연구직간의 상호이해·소통을 위한 합동채집 활동을 추진, 멘토링제 실시 등 전문성의 강화를 위한 노력이 인정됨. 또한 정규직의 위험근무수당 지급 제외기준 확대로 지급 대상자 축소, 전직원 대상 병가사용 기준강화 등 조직운영의 관리를 강화하고자 노력함

(2) 조직 효율성

가. 조직·인사관리 적절성

○ 효율적 전략과제 수행을 위한 조직관리 체계화를 위해 노력함
- 효율적 조직운영을 위한 기능 및 직무분석을 실시하고 있으며, 조직진단을 실행하고 기능별 책임부서 지정 및 팀장제 운영 등 기관의 기능 강화를 위해 노력함

○ 전략과제 실행력 확보를 위한 조직진단 실시 및 기능 및 조직개편을 수행함
- 생물다양성에 대한 핵심기능을 중심으로 네가지 기능모듈별 대응과제를 도출하였고, 조직진단 결과를 반영하여 TF 구성·운영, 신규 연구사 5명 채용, 비정규조직을 구성·운영함으로써 실행력 강화를 위해 노력하는 등 조직진단을 통해 효율적인 조직 및 인력을 운영하고 있는 점이 인정됨

○ 조직관리 자율성을 활용하여 서해5 종합발전계획을 이행하여 국가철새연구센터를 건립하고 과장급 조직인 지구생물협력팀을 신설하였으며 바이오연구센터 건립예산을 확보하는 등 총액인건비 범위 내에서 팀을 신설하여 효율적으로 조직을 운영하고자 하는점은 긍정적이나, 조직관리에 대한 추진실적과 그 실적에 따른 각각의 성과가 어떻게 창출되고 있는가에 대한 적절성 평가가 필요함

○ 내·외부 탄력적 인력활용을 위해 국가철새연구센터 건립사업, 생물자원 정보관리, 생물다양성 연구기관 기능조정 대응 등의 TF팀을 구성, 운영하고 있으며, 외부 유관기관과의 협업을 통하여 자원과 인력을 효율적으로 활용하고 있음

○ 조직개편에 따른 과장급 팀장제 운영에 있어서 팀의 실질적 역할 주문을 위해서는 팀 단위의 권한과 책임에 대한 역할이 방안 마련이 필요함

○ 기능별 책임부서 지정 및 팀장제를 운영하고 있으나, 컨트롤타워를 맡고 있는 부서의 기능부여에 따른 부서별 업무 수행난이도 및 조정능력 실적 등을 지속적으로 모니터링하여 실질적인 컨트롤타워 역할을 할 수 있는 지속적인 조직 관리가 필요함

○ 기관의 미션과 전략목표를 달성하기 위해 기관전략과 연계한 인력관리계획을 수립하였으며, 이를 기반으로 인력관리계획을 수립하고자 노력을 기울임. 또한, 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 바탕으로 효율적인 인력운영 방안을 마련하고 있으며, 국정과제->기관성과->조직성과와 연계되는 성과관리 시스템을 잘 활용하고 있음

○ 인력의 효율적인 관리를 위해 연구직, 일반직,신규직원, 무기계약 및 기간제 근로자, 공통 역량강화 등 기능별, 직역별로 교육훈련 체계를 구축하여 인력의 전문성 및 조직의 탄력성을 제고함

- 직원역량 및 전문성 강화를 위한 다양한 프로그램이 운영되고 있으나 이에 대한 내실화가 필요함

○ 5급이하의 공무원 근무성적 평가제도를 개선하여 최하위등급 요건을 명확하게 설정적용하고 평가결과 미흡자에 대한 성과관리를 강화함

○ 기관차원의 인적 역량을 강화하기 위해 다양한 근로자 관리체계를 개선하였으며, 무기계약직과 계약직 근로자의 사기진작·소속감 제고를 위해 내·외부 의견수렴을 통한 직종별 전문위원, 연구원, 실무관으로 통일하여 전직원 명찰 패용으로 친근감 확대를 위해 노력함

○ 인적자원의 활용 극대화를 위해 기능조정에 따른 인력이체, 육아휴직 등에 따른 기간제 전문인력 적극 활용은 제한된 인력 대응 방안으로 적절하다고 판단됨.

○ 인력의 효율적인 관리를 위해 기능별, 직역별로 교육훈련체계를 구축한 점은 긍정적이나, 교육 훈련 질적 개선 및 교육대상자 교육효과성 검증체계 구축이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응체계를 구축하였으며, 미래 전략방향과 중기재정계획의 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 재정자립도 향상을 위한 목적으로 회계관리 강화, 물품구매 및 계약방식의 개선, 업무방식 개선 등을 통해 약 956백만원의 예산을 절감함

○ 총액인건비 활용을 통해 절감재원을 연말 인센티브 및 직원 복지를 위해 활용하였으며, 연가사용 권장을 통한 의도적 절감액은 약 13백만원임. 정부시책에 부응하여 불필요한 초과근무시간 감축하였으나 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화 필요성이 있음

○ 환경변화와 미래 수요를 반영한 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행심의회를 운영하고, 주기적인 예산집행 실태 점검, 집행에 대한 사업별 성과분석, 동 결과를 차기 예산편성에 반영하는 등 환류 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획 마련의 적절성

- 외부 환경분석과 내·외부 의견수렴 및 전문가의견을 검토하여 업무프로세스 개선 및 요구분석을 실시하고, 해외 유관기관 운영현황 및 국내 연구형 책임운영기관의 사례분석을 실시하여 체계적으로 업무프로세스 개선계획을 수립하고 있음

- 외부 환경분석, 간부 인터뷰 및 직원 설문조사를 통해 고객의 요구분석을 실시하고, 이를 주요 업무와의 연관성을 검토하여 업무프로세스 개선사항을 도출함

- 4개의 해외 유관기관 및 9개의 국내 연구형 책임운영기관 사례조사를 통해 실행전략을 수립하면서 업무프로세스 개선방향을 제시함. 그러나 사례분석을 통해 도출된 개선방향은 내부 의견수렴 및 소통을 통한 정보자원 관리체계 개선, 수요자 맞춤형 업무환경 개선, 연구성과의 활용성 강화 등으로 나타났는데, 개선방향별 이행과제 도출에서는 인사·조직관리의 효율화가 개선방향으로 나타나고 있음. 이에 대한 근거를

제시해야 할 것으로 판단됨

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 업무프로세스 개선방향별로 효율성 제고를 위한 노력을 하고 있는 것으로 판단됨
- 정보자원 관리체계 개선을 위해 국가 생물다양성 정보통합 및 총괄 관리를 국립생물자원관이 주관하고 있으며, 수요자 요구를 반영하여 시스템의 지속적 고도화를 추진하고 있음
- 수요자 맞춤형 업무환경개선을 위해 전문인력 활용을 통한 공동연구 및 협력을 확대하고 있으며, 외부 수요조사를 통한 과제발굴과 생물소재 활용성을 증대시키고자 노력함
- 연구성과의 활용성 강화를 위해 전시·교육환경을 개선하고, 국제협력의 확대 및 연구성과의 질적 제고를 위한 관련 지침을 개정하는 등의 노력을 기울임
- 인사·조직관리의 효율화를 위해 최하위 등급 요건을 명시하는 평가등급제를 도입하고, 무기계약 및 기관제 근로자의 관리규정을 개정하였으며 실험실 안전교육을 강화함

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- 개선방향별로 노력의 성과를 제시하고 있는데, 다소 부족한 측면이 있다고 판단됨
- 정보자원 관리체계의 개선을 통해 분양신청이 지속적으로 증가하고, 국가생물자원 정보관리 국가대표 부처로서의 역할을 정립한 것은 큰 성과로 판단됨
- 수요자 맞춤형 업무환경개선으로 산업화 성공 롤모델을 제시한 점이 성과로 인정됨
- 또한 연구성과의 질적 제고를 통해 기관의 국내외 위상을 강화한 점이 성과로 인정됨
- 인사·조직관리의 효율화를 추진하기 위한 실행과제로 탄력있고 투명한 기관운영, 안전우선의 업무추진 등을 제시하고 있음. 그렇다면 개선실적도 이러한 실행과제의 수행으로 달성한 개선실적을 구체적으로 제시해야 할 것으로 판단됨

○ 창출된 성과 성공요인 분석 등 지속적 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 지속적인 성과창출을 위한 제도로 주기적인 성과기록 관리와 점검, 반기별 성과평가 및 개인과 조직의 성과보상을 실시하고, 규정 및 지침의 제·개정으로 실행력을 확보하고 있음. 그러나 창출된 성과의 성공요인이 무엇인지를 분석하지 않고 있으며, 개선방향별로 독립된 제도나 시스템(내부규정 개정 등)을 구축해야 할 것으로 평가됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 적절한 평가위원단의 구성과 운영을 위한 평가체계를 갖추고 있는 점은 긍정적임. 기관의 미션과 비전을 고려하여 기반응용 분야뿐만 아니라 다양한 분야의 전문가를 포함하는 위원회 구성을 위해 노력함. 다만 중간점검 자문회의 일정이 다소 늦은 점은 개선이 요청되며, 자체평가위원회 및 자체평가위원의 보다 적극적인 활용이 보완되면 환류의 효율성향상 측면에서 긍정적일 것으로 평가됨.
- 자문과 평가를 적절히 활용하고 있는 점과 평가위원별 자문의견의 관리 및 개선에 노력한 성과가 인정됨. 다만 운영심의회 구성 및 개최내역의 구체적 제시 및 환류개선 노력이 보완이 요청됨
- 자체평가결과의 환류와 관련하여 기관은 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선을 위해 노력했으며, 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하여 환류의 효율성 향상을 위해 노력함
- 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영하였으며, 권고내용에 대한 충실한 개선노력이 이루어진 점은 긍정적임

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 기관은 '환경부 소속 책임운영기관 고유사업 자체평가지침'을 준수하여 자체평가를 수행함
- 고유사업성고지표가 기관의 핵심기능인 생물다양성 보전, 지속가능한 이용, 정책지원, 대국민인식제고 등의 핵심기능과 연계성이 높은 점은 긍정적으로 평가됨
- 전략체계와의 연계성을 고려하여 후보지표(13개)를 설정하였으며, 대표성 확보를 위해 복합지표로 구성하여 10개의 성과지표를 도출한 노력이 인정됨. 이처럼 다양한 업무 반영노력과 추진전략과 성과지표 연계성을 높인 점은 긍정적임
- 지표 모두 계량지표로 설정하여 측정의 공정성과 객관성 확보에 노력한 점은 긍정적임. 다만 이러한 계량지표의 한계 극복을 위한 보조지표나 질적 지표의 보완 및 제시가 요청됨
- 3-5년간 실적을 바탕으로 추세치를 적용하거나, 중・장기 계획에 따른 분할 목표를 적용하는 등 적합성 확보는 긍정적임. 또한 기관장의 추가목표부여 등 도전적 목표설정노력은 긍정적임. 다만 교육 참가자수 등의 투입지표의 개선이 요청됨
- 유형별 목표 설정 프로세스에 따라 '구성원 자율 목표치' 도출 후 기관장 의지로 추가목표를 부여하여 도전적 목표를 설정한 점은 긍정적임. 다만 유형별 목표치 설정방법에 대한 보완이 요청됨
- 대부분의 성과지표에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준은 높은 것으로 평가됨. 특히 목표달성을 위한 장애극복노력으로 추진일정 준수하여 거의 대부분 성과를 달성한 노력이 인정됨. 다만 교육서비스 만족도가 하락한 점과 고객만족도가 하락한 점 등은 보완이 요청됨
- 연구지원서비스 강화 등을 통한 고객만족도 향상을 위한 적극적인 대책의 마련과 더불어 중장기적이고도 체계적인 접근을 지속적으로 전개할 필요성이 있음
- 고유사업의 추진성과인 연구 성과를 대외적으로 알릴 수 있는 홍보의 강화가 요청되며 성과지표에 대한 중간점검 활용으로 성과관리의 고도화에 노력할 필요성이 있음
- 고객만족도는 84.6점으로 전년과 동일한 수준이며 책임운영기관 전체는 물론이고 동일유형의 다른 기관과 비교했을 때에도 중간정도의 수준이므로 적절한 전략적 개선계획 수립을 통하여 고객만족도를 지속적으로 개선하는 노력이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성

- 업무추진 단계에 따라 가치창출 고객, 가치협력 고객, 가치활용 고객, 가치향유 고객 등으로 구분하고 있으며, 고객유형별로 니즈를 파악하고 있음. 그렇지만 이러한 니즈의 파악은 기관 자체의 판단으로 사료되며, 고객의 진정한 요구라고 보기에는 무리가 있는 것으로 판단됨. 이는 가치협력 고객과 가치활용 고객이 거의 동일하기 때문임
- 핵심 고객에 대한 제공 가치의 연관성을 분석하여 추진전략을 고객 맞춤형 서비스 확대, 국내외 협력 및 국민참여 유도, 고객공감 조직문화 활성화, 고객서비스 성과관리 고도화 등으로 도출한 것은 높이 평가됨. 또한 고객의 요구를 충족시키기 위한 공유 가치(전문성, 유용성, 접근성, 공감성)를 설정하고, 공유가치와 추진전략을 고려한 이행과제의 도출은 체계적인 고객감동 전략체계로 판단됨

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성

- 고객감동 전략의 실행과 고객관리 체계를 살펴본 결과, 고객지향 연구 및 협력은 높이 평가됨. 그러나 고객만족도 증진을 위한 전담부서의 다원화, 고객서비스 성과관리 제도의 부재 등 문제점이 있는 것으로 판단됨
- 고객만족도 증진을 위한 전담조직으로 전시교육과를 구성・운영하고 있지만, 또한 책임부서의 지정으로 고객감동 서비스를 제공하고 있음. 따라서 고객감동 서비스별로 7개의 부서가 책임지는 형태로 운영되고 있으며, 부서간의 협업이 어떻게 이루어지고 있는지 제시하지 않고 있음. 하나의 서비스가 여러 개 부서의 협력을 통해 달성된다고 한다면

부서간의 협업체계가 반드시 구축되어야 할 것으로 판단됨

- 고객서비스 성과관리와 관련하여 고객만족도 조사를 고도화하고, 고객서비스 우수 직원에게 성과보상체계를 강화한다고 기술하고 있지만, 고객감동서비스 실적이 개인평가의 지표로 활용되는 수준에 그치고 있음

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상

- 고객감동 실행으로 환경부 우수 부서(유용자원분석과) 선정, 행정자치부 책임운영기관 정부 3.0 경진대회 우수상, 교육부 자유학기제 유공기관 표창 등은 성과로 인정되지만, 고객감동 활동이 기관의 핵심성과 향상에 기여한 것인지는 다소 모호함
- 업무프로세스 개선방향별로 혹은 핵심 고객에 대한 제공 가치의 4대 추진전략별로 기관의 활동을 정리하고, 달성된 핵심 성과내용을 기술하여 그 효과를 제시해야 할 것으로 판단됨

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

- 고객감동 추진실적의 성과분석은 이루어지지 않고 있으며, 지속적 성과창출을 위한 피드백이 부재한 것으로 판단됨
- 고객만족도 조사결과에 대한 분석 및 개선계획 수립, 실행의 적시성·적절성, 고객감동 추진실적에 대한 성과평가 체계 및 성과보상체계 수립·운영에 대한 기술이 부족한 것으로 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립생물자원관은 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 2015년도 책임운영기관 종합평가 결과분석을 통해 평가지표별 개선제언 및 권고사항들을 체계적으로 정리하고 있으며, 2016년도 고유사업에 이를 반영하고 있다고 기술함
- 평가지표별로 개선할 점과 개선하기 위한 실행내용 등을 정리하고 있지만, 체계적인 일정에 따라서 추진될 필요가 있음

○ 다만 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 2015년도 평가지표별 개선제언 및 권고사항들을 2016년도 사업계획서 어느 부분에서 이를 반영하였는지 구체적으로 제시해야 할 것으로 판단됨. 특히 기관의 미션 및 전략수립에 전년도 평가지표별 개선제언 및 권고사항들이 어떻게 반영되었는지 기술해야 할 것으로 판단됨
- 평가지표별로 개선하기 위한 실행내용 등을 정리하였다면 실행내용의 성과를 기술해야 하는데, 성과로 제시한 정부 3.0 추진을 통한 우수성과 도출, 국민참여 및 국제공동연구로 기후변화 예측지도 작성, 산업화 성공 롤모델 제시, 연구성과의 활용성 강화 등은 논리적으로 일치하지 않는 것으로 판단됨. 성과 사례를 실행과제별로 제시하는 것이 타당하다고 판단됨
- 개인이나 조직의 성과급 및 비금전적 인센티브 배분측면에서 평가결과를 활용하고 있는지를 살펴본 결과, 평가지표별 평가결과는 개인의 연구성과 및 근무성적평가에 반영되어 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공하고 있는 것으로 나타남. 다만 평가결과를 개인의 연구성과 및 근무성적평가에 어느 정도의 비율로 반영하고 있는지 구체적으로 제시해야 할 것으로 판단됨

제 6 절 통계개발원 종합평가

1. 통계개발원 기관 현황

1) 연혁

○ 2006. 07. : 통계개발원 신설
○ 2007. 01. : 책임운영기관으로 전환
○ 2009. 09. : 통계센터로 청사 이전
○ 2010. 01. : 3실 실명 개편 및 기능 조정
(연구기획실, 조사연구실, 동향분석실)
○ 2013. 05. : 조사표실험실 개소
○ 2016. 11. : 3실 실명 개편 및 기능 조정
(하부조직: 연구기획실, 정책지표연구실, 통계분석실)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 3실

○ 인력

(2016.12.31.기준, 단위: 명, %)

구 분	계	고위	3·4급	4급	4·5급	5급	6급	7급	사무
정 원	47	1	1	2	1	19	17	5	1
구성비	100.0	2.1	2.1	4.3	2.1	40.4	36.2	10.7	2.1

- 전문인력 확충으로 32명의 석・박사급 연구원을 보유

구분	인원	통계·수학	경제·경영학	사회·심리학	행정학·기타
계	**32**	**14**	**9**	**5**	**4**
박사	18	9	4	4	1
석사	14	5	5	1	3

○ 예산

(단위 : 백만 원, %, %p)

구 분	2015년			2016년		
	예산 현액 (A)	결 산 (B)	집행률 (C=B/A*100)	편성 예산 (D)	집행액 (E)	집행률 (F=E/D*100)
합 계	3,832	3,782	98.7	4,550	4,477	98.4
- 인 건 비	2,540	2,526	99.4	2,717	2,708	99.7
- 기본경비(총액인건비)	187	183	97.9	195	185	94.9
- 기본경비	7	5	71.4	7	3	42.9
- 통계기법연구개발	1,050	1,029	**98.0**	1,583	1,534	**96.9**
- 수입대체경비	48	38	79.2	48	47	97.9

3) 기관의 주요 임무

○ 통계의 개발·개선·분석에 관한 연구계획 수립 및 시행
○ 경제·사회분야 및 지역 통계의 개발·개선
○ 경제·사회분야 통계의 분석 및 변화 예측
○ 통계작성기관에 대한 신규통계의 개발·기존통계의 개선 및 분석 지원
○ 조사기법 및 통계작성 방법 등에 관한 연구
○ 국제기구 및 외국과의 공동연구 등에 관한 사항
○ 부대사업 및 수탁사업 등 기타 개발원의 목적달성을 위하여 필요한 사항

4) 2016년도 사업목표

○ 실용성 높은 고객관점의 맞춤형 통계연구 강화
○ 미래통계환경변화에 대응한 연구 역량 강화
○ 연구품질 고도화를 통한 연구성과 확산
○ 성과지향형 책임행정체계 구축

가. 실용성 높은 고객관점의 맞춤형 통계연구 강화
○ 실용적 맞춤형 연구 체계 구축
○ 정책지원 연구 확대
○ 통계생산방식 선진화 연구

나. 미래통계환경변화에 대응한 연구 역량 강화
○ 미래대비 연구 강화
○ 국내외 연구협력 체계 강화
○ 연구역량 강화

다. 연구품질 고도화를 통한 연구성과 확산
○ 연구과제 품질관리 강화
○ 고객맞춤형 연구성과 확산

라. 성과지향형 책임행정체계 구축
○ 효율적 연구수행체계 구축

2. 통계개발원 평가결과

1) 기관 총평

○ 통계개발원은 2016년 조직개편을 통하여 3실에 대한 실명 개편 및 기능 조정을 시행하는 등 기관의 성공적인 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 실행과제별 목표를 설정하고, 실행과제별로 연계된 부서별 성과계획서와 성과목표가 도출되어야 하는데 이러한 시스템이 부족함. 그리고 기관의 4대 전략목표와 이를 달성하기 위한 10개 전략과제 및 13개의 실행과제로부터 체계적으로 성과지표를 도출하여야 하나 미흡함
- 기관장 리더십: 기관장은 리더십의 중요성을 인식하고 있음. 기관장이 주요 현안과제 해결을 위해 실용, 창의, 발전이라는 기관장 경영방침과 연계하여 현안과제를 도출 및 해결 프로세스를 정립하고자 노력하였고, 환경변화와 이해관계자 의견 수렴을 통해 개선방향을 설정하는 등 리더십을 발휘하고 있음. 그러나 가치체계 실현을 위한 리더십 전략체계의 방향은 다소 선언적이며, 비전 및 미션과 연계된 핵심가치 또한 당해 연도 목표로서의 구체성 및 명확성의 연계가 부족한 편임. 또한 경영방침 및 핵심가치 간의 구체적인 연계성이 낮으며, 기관 전체 구성원들과 기관장 간의 합의 도출을 위한 가치체계 내재화 과정 등이 필요하다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 기관의 비전과 전략이 연계되어 있는 HRD 시스템이 구축되어 있고, 조직성과 창출을 위한 단계별 교육제도가 정비되어 있는 점은 긍정적이나 기관의 조직의 인력·업무상 공백을 최소화를 위하여, 정원 외 전문인력을 적극 채용하고 있으나, 이에 대한 관리방안이 미흡함. 기간제 및 계약직 전문직에 대한 인력 Pool을 확보・구축하는 등 적극적인 관리체계 개선방안 마련 노력이 필요함
- 재정건전성 제고 성과: 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력은 긍정적임. 또한 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선 노력이 인정됨
- 업무프로세스 개선 실적: 계획 및 성과부문은 양호한 수준으로 평가되었고, 집행 및 환류부문은 보통의 수준으로 평가됨. 각각의 추진과제에 대한 체계적인 집행 로드맵 작성이 필요하고 평가 환류시스템을 분기별로 CHECK-UP 하는 제도적 장치 마련이 필요함. 또한 지속적인 성과 창출을 위한 제도나 시스템은 구축되어 있으나 창출된 성과의 성공요인 분석은 실시하지 않는 등 개선이 요구됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 평가 됨. 다만 연구협의체 운영의 경우 중간점검에 대한 보다 적극적인 환류 노력과 자체평가위원회의 보다 적극적인 활용이 요구됨
- 고객감동서비스 추진실적: 전문성 제고와 고객만족도를 높이기 위해 해외 우수기관에 대한 벤치마킹 등이 필요한 것으로 판단되며, 공직윤리와 연구윤리, 청렴성 및 친절성 등과 관련된 부문에 있어 체계적이고 지속적인 교육체계와 상벌 시스템을 도입할 필요성이 있는 것으로 판단됨. 또한 연구인력의 전문성과 능력을 키울 수 있는 근원적인 대응책을 제시해야하며, 연구 성과물의 수준과 질을 높이고, 이를 통해 고객만족도를 높이는 방향을 도출할 필요성이 있는 것으로 평가됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 집행, 성과 및 환류부문 모두 보통의 수준으로 평가됨. 당해 기관이 제시한 개선 제언을 실행했음에도 불구하고, 계속된 고객만족도의 하락과 연구자들의 전문성에 대한 저조한 평가들에 대한 개선방안이 필요한 것으로 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속	직 위
위원장	남 경 희	한국표준과학연구원	팀장
외부위원	강 영 철	경찰대학 행정학과	교수
	신 열	목원대학교 행정학과	교수
	진 서 훈	고려대학교 통계학과	교수
	김 현 식	경희대학교 사회학과	교수
	윤 영 주	대전대학교 통계학과	교수
내부위원	김 대 호	통계청 경제총조사과	과장
	윤 연 옥	통계청 사회통계기획과	과장

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 고유사업 사전 설명회
  - · 일시 : '17. 1. 16.(10:30~12:00), 통계센터
  - · 장소 : 통계센터 중회의실
  - · 참석자 : 위원장 포함 8명
  - · 내용 : 사업추진 과정상의 자문 및 실사지도 등 실시

- 2016년도 고유사업 자체평가 위원회
  - · 일시 : '17. 1. 25.(12:00~16:50)
  - · 장소 : 통계센터 중회의실
  - · 참석자 : 위원장 포함 8명
  - · 내용 : 평가기준 또는 착안사항을 토대로 책임운영기관이 제출한 실적 보고서 평가, 현지방문 및 관련자 인터뷰 등 실시

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	임 재 학	한밭대학교 경영회계학과 교수
위원	남 경 희	한국표준과학연구원 책임연구원
위원	권 경 득	선문대학교 행정학과 교수
위원	조 창 상	통계청 기획조정관
위원	김 광 섭	통계청 경제통계국장
위원	최 연 옥	통계청 사회통계국장
위원	최 성 욱	통계청 조사관리국장

○ 운영심의회 개최실적

- 2016년도 사업계획 자체평가 검토 의견
  - · 일시 : 2017. 2. 7(화), 13:00~15:30
  - · 장소 : 대전청사 2동 207호 소회의실
  - · 참석인원 : 6명
  - · 내용 : 자체평가결과 검토의견 제시, 자체평가결과 총평, 자체평가결과 점수 조정

나. 평가방법

○ 행정자치부 책임운영기관 평가지침에 의거 평가

○ 자체 평가편람 준용

- 계량지표 : 설정된 목표와 실적을 비교하여 목표달성도를 평가

· 최종점수 = 평가점수 × 지표 가중치

· 목표달성도 : (실적 / 목표) × 100

다. 평가항목

성과지표	구 분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수 ×가중치)
연구성과 실무적용 지수	계량	100	15%	15.00
정책수립자료 제공률	〃	100	15%	15.00
맞춤형 통계기법 지원실적	〃	100	15%	15.00
협력연구 이행률	〃	100	10%	10.00
연구역량 제고율	〃	100	10%	10.00
연구원 1인당 논문게재 지수	〃	100	10%	10.00
연구성과 학술발표 지수	〃	100	10%	10.00
고객 만족도	계량	81.5	15%	12.23
총 계			100%	**97.23**

(2) 평가결과

○ 제한된 인적, 물적 가용자원에도 불구하고 최대한 성과를 내기 위해 노력한 것으로 판단됨

○ 본청과의 연구협업 노력 강화 등을 통해 활용성이 높은 통계 개발 및 지원 등의 성과를 달성함

○ 연구실적 평가를 위한 다양한 계량지표를 설정하여, 각각의 지표달성을 위하여 가시적 노력이 있었으며, 전년에 비해 목표달성도가 향상됨

○ 연구성과 실무적용지수를 높이기 위하여 체계적인 계획수립과 추진을 통하여 긍정적인 성과를 도출함

○ 실무중심의 연구비중이 증가함으로써 통계정책에 직접 활용사례가 늘어난 것으로 판단됨

○ 모든 과제에서 중간보고회나 기타 전문가 관련 회의를 실시하여 상황변화에 민감한 정책내용을 수집하려고 노력함. 전반적으로 능동적인 통계생산의 기반을 다지는 노력을 보여줌

○ 연구실적 평가를 위한 다양한 계량지표를 설정하여, 전년에 비해 우수한 성과를 보였으며, 전반적으로 목표를 달성한 것으로 판단되나, 고객서비스만족도에 대한 대응이 필요함

○ 다양한 조사에서 나타나고 있는 문제점을 파악하고, 문제를 완화하거나 제거하려는 통계기법을 개발하려는 노력이 돋보임. 다만, 다양한 기관의 통계작성을 지원하여 통계품질 향상에 기여하였으나, 지원효과는 구체적으로 검증하지 못하고 있음

○ 연구 인력이 많지 않다는 것을 감안하더라도 계량적 목표값의 수준이 높지 않은 경우가 많아 적극적 목표설정을 고려할 필요가 있음

○ 지속적으로 하락하고 있는 고객만족도 하락에 대한 구체적 대응노력이 필요함

○ 실무에 적용 활용한 연구과제가 목표를 상회하고 있으나, 통계청이외의 기관의 실무적용은 미흡한 편임

○ 조직과 예산규모의 한계로 인하여 다양한 통계자료의 분석과 정책방향을 제시하는 연구성과는 다소 미흡한 것으로 판단됨

○ 연구역량제고율에 상시학습 이수율은 공무원 인사관리 규정에 따른 의무사항으로 특별한 노력 없이 달성할 수 있는 것이므로 성과지표 선정을 재검토할 필요성이 있음

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 기관의 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 기관 설립목적의 달성과 부합하는 비전, 전략목표 및 전략과제를 도출함. 또한 전략과제(10개)에 따른 실행과제(13개)를 도출하고, 담당부서를 지정함

- 10개의 전략과제는 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 부합하는 것으로 평가됨
- 성과지표는 효율성 및 효과성을 객관적으로 분석할 수 있는 계량적 지표로 설정됨. 그리고 총 8개(고객만족도 점수 포함)의 성과지표들 모두가 100.0% 계량화되어 있는 점은 긍정적인 편임
- 과거 실적 추세를 반영한 객관적 목표설정 원칙을 적용하고 있으며, 목표설정 원칙에 따른 목표치(안)에 대한 내·외부 검토를 통해 최종 확정하는 목표설정 프로세스를 갖추고 있는 것으로 평가되나, 협력연구 이행율과 학술발표지수 등은 '15년도 실적치와 '16년도 목표치가 동일하다는 점에서 도전적인 목표치 설정이 필요함
- 기관의 조직평가 결과를 반영한 부서 및 개인평가를 실시하고 있으며, 성과관리위원회를 통해 주기적 모니터링을 실시함
- 기관장 평가는 책임운영기관 평가결과를 100% 활용하고 있으며, 부서평가는 기관 평가결과의 14%를 반영하고, 개인평가는 부서 평가결과의 20%를 반영하고 있으나, 부서평가 시 기관 평가결과를 20% 이상 반영하는 것이 성과지표의 향상에 도움이 될 것으로 판단됨
- 성과평가 결과를 활용하여 금전적 보상(성과급 차등, 포상금 지급) 및 비금전적 보상(승진, 전보, 해외연수, 교육 등) 등을 실시하고 있으며, 저성과자에 대한 역인센티브 제도(경고/주의 처분을 받은 공무원에 대해서는 1년간 불이익 처분)를 시행함

○ 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 지원활동(인프라, 인력관리, 연구체계, 연구지원) 및 본원활동(과제발굴, 연구수행, 결과발표, 외부협력, 서비스)으로 구분하여 내부역량을 분석하고 있는데, 통계개발원의 역량은 다른 유사한 업무를 수행하고 있는 국내외 기관과 비교하여 어느 정도의 수준인지를 객관적·계량적 수치로 제시하는 것이 타당할 것으로 판단됨
- 실행체계의 정립을 위해 직급 상향조정(Control-Tower 기능 강화), 부서별 기능 재조정, 인력 재배치(전문직위 지정), 예산배분(중기 재정계획) 등을 시행하였으나 실행체계 정립을 위한 노력이 필요함
- 기관의 4대 전략목표와 이를 달성하기 위한 10개 전략과제 및 13개의 실행과제로부터 체계적으로 성과지표를 도출하여야 하나 다소 미흡한 편임. 8개의 성과지표들은 각각 어느 실행과제를 측정하기 위한 것인지를 명확히 제시할 필요성이 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관장의 미션, 비전설정 노력과 성과

- 기관장 취임에 따른 미션 및 비전 설정이 이루어짐. 고객지향적 조직운영체계 강조라는 기관장의 의지와 내·외부 환경분석, 이해관계자 의견수렴 등을 통해 정책통계 개발, 국가통계 품질향상, 통계작성 컨설팅이라는 설립목적과 부합하는 구체적 기관운영 방향을 설정한 점은 긍정적임
- 설립목적 실현을 위해 가치체계 정립, 전략체계 고도화, 실행계획 구체화 등의 과정을 통해 비전 및 핵심가치를 설정함
- 가치체계 실현을 위해 계량적 비전목표 설정을 통한 비전 구체화, 비전과 연계한 핵심가치(창의, 융합, 실용), PDCA 관점의 리더십 전략 추진을 통한 리더십 발휘 등의 리더십 전략체계를 구축하였으나 가치체계 실현을 위한 리더십 전략체계의 방향은 다소 선언적이며, 비전 및 미션과 연계된 핵심가치 또한 당해 연도 목표로서의 구체성 및 명확성을 제시하기에는 다소 미흡함

- 기관장의 경영방침 및 공유체계 설립 및 가치체계 설정과 관련된 실적이 나타난 점이 인정되나 경영방침 및 핵심가치 간의 구체적인 연계성이 높다고 보기는 어려우며, 기관 전체 구성원들과 기관장 간의 합의 도출을 위한 과정상의 합리성을 고려한 가치체계 내재화 과정 등이 미흡한 편임

○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과

- 환경 분석을 통한 전략방향 설정 및 연구역량 강화 등과 관련된 분석 등을 토대로 사업계획 분석 및 실행이 나타남
- 전략체계 구축을 위한 전략방향 및 전략목표를 설정하기 위해 SWOT 분석을 실행하였으며, 비전 달성을 위해 비전목표, 전략과제, 실행과제 등 전략체계도를 구축하였음. 하향식 목표제시와 상향식 목표 설정을 고려하여 성과창출을 위한 전략과제의 가시성을 높이기 위한 활동 등이 나타났으며, 계량목표 달성을 위한 비전 구체화 등 관련 활동 등이 제시됨
- 대내외 주요지표와의 연계성 강화를 위한 기관차원이 노력 등이 제시되었으며, 중장기 연구과제를 바탕으로 연구확대와 강화(맞춤형 연구확대 및 미래대비 연구 강화)의 방향성 수립 등 전략과 사업계획 간의 연계성 확보를 위한 활동들이 제시된 점이 인정됨. 다만 기능 재조정을 위한 근거 및 세부적 내용 등이 구체적으로 제시되었다고 보기에는 한계가 있으며, 몇몇 조직개편의 경우 전략적인 방향 개선에 따른 조직운영의 재조정이라고 판단하기에는 미흡한 편으로 이에 대한 개선방안이 요구됨
- 비전 달성을 위한 목표관리 체계가 나타났으며 과제 추진 과정의 점검체계를 운영하는 등 성과평가 시스템의 제도화 및 조직문화 정착과 관련된 일련의 활동 등이 나타난 점이 인정됨. 다만 제도운영과정에서의 문제점 및 조직개선과의 연계부분 등은 다소 불확실함

○ 기관장의 대내외 이해관계자와 비전, 사업계획 공유 및 의사소통을 위한 노력과 성과

- 기관장의 고객접점 활동을 통한 노력 및 유관기관과의 연계성 강화 등을 통하여 현안과제 도출 및 추진체계를 바탕으로 관련 활동들이 제시된 점과 개선과제 도출 등 관련 활동은 긍정적임

- 사업계획수립과 관련된 다각적인 활동 등이 제시된 점은 인정되며 내부과제 발굴 및 외부과제 발굴, 현안과제 관리 등과 관련된 주기적인 점검 및 UN 지속가능발전목표 등 외부적 환경변화에 대한 기관차원에서 대응 노력이 인정됨
- 대내외 이해관계자별로 니즈를 반영하여 맞춤형 전략을 수립한 점은 바람직함. 내부 이해관계자인 직원은 온/오프라인 채널을 이용하였으며, 외부 이해관계자인 정부, 국민, 학계는 각각 다른 방식을 통하여 소통하고자 노력함
- 효과적인 의사소통을 위해 리더십 전략과 연계하여 이해관계자 소통 강화를 주도하였음. PDCA 방식을 통해 P(변화감지), D(방향설정), C(추진주도), A(참여유도) 네 가지로 전략을 세분화 한 점은 긍정적임
- 비전목표 달성을 위해 기관장 주도의 노력과 성과가 있었음. 비전목표 중 조직확대 목표에 대해서는 정부정책 지원체계 구축, 국가 환경정책 지원을 위한 기반연구 수행 등의 노력을 통해 국정지원체계 강화를 위한 연구인력 확보(16년+2명)라는 성과가 있었음
- 글로벌 TOP 10이라는 목표를 달성하기 위해서 글로벌 이슈 공유/확산 및 주도적 대응을 통해 국제사회에서 한국 대표로서의 역할 수행, 국제 이슈 공유 및 대응체계 마련에 주도적 역할을 수행하는 실적이 있으나 연구결과 환류체계 마련을 위한 노력은 다소 미흡함
- 정책지원 강화를 통한 연구인력 확충 및 외부이해관계자의 정책수요를 반영한 지표체계 구축(삶의 질 지표) 등 다양한 이해관계자 의견에 대한 기관차원의 대응이 나타난 점이 인정됨

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과

- 주요 현안과제 해결을 위해 실용, 창의, 발전이라는 기관장 경영방침과 연계하여 현안과제를 도출 및 해결 프로세스를 정립하고자 노력하였고, 환경변화와 이해관계자 의견 수렴을 통해 개선방향을 설정하는 등 노력이 인정됨
- 기관을 둘러싼 환경 변화를 고려하고 이해관계자의 의견을 수렴함으로써 기관의 설립목적 달성을 위한 가치체계를 개선함. 이를 토대로 지번과 연계한 투입, 과정, 산출, 결과라는 4가지 관점에 따라 핵심가치(창의, 융합, 실용)를 도출함

- 조직성과와 개인성과 간의 균형을 통한 전체적인 기관성과와의 연계성을 고려한 측면이 불명확하며, 장기적인 측면에서 기관운영에 대한 방향설정 등이 미흡하다고 판단되어 이에 대한 개선방안 마련이 요구됨
- 현안과제 해결은 어느정도 양호한 편으로 보임. UN 지속가능발전목표(SDGs) 대응체계 구축, 정책지원 강화를 통한 조직확대, 국민 삶의 질 지표체계 구축, 고객만족도 제고, 국가통계 생산방식 효율화연구 성과확산, 성과보상 강화를 위한 제도 도입 등 현안문제 해결을 위한 기관장의 노력과 성과가 나타남
- 다만, 고객만족도 부분에서는 2016년 고객만족도 81.5점으로 전년대비 0.7점이 하락한 것으로 나타나 이에 대한 개선노력이 필요함

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 대내외 환경분석을 통해 전략방향이 설정되어 있으며 기관전략과 연계한 조직 인사 전략이 수립되어 있음. 또한 미션과 비전에 부합하는 부서별 기능을 재조정하고 연구역량 강화를 위한 인력운영 체계가 구축되어 있음. 국정과제와 현안과제 도출을 위한 T/F 운영과 외부전문가를 효율적으로 활용하고 있음

○ 행자부의 조직진단에서 조직관리와 조직관리 인프라 진단영역에서 미흡함을 인식하고 전략적 대안을 도출하고, Cross-SWOT 분석을 통하여 내외부 환경변화 및 효과적인 조직관리 전략 도출함
- 조직관리에 대한 추진실적과 그 실적에 따른 각각의 성과가 어떻게 창출되고 있는가에 대한 적절성 평가 및 조직관리에 대한 추진실적과 그 실적에 대한 적절성평가가 미흡하여 이에 대한 노력이 필요함

○ 기존 부서 및 주요 기능을 효율적으로 개편함으로써 명확한 기관운영방향 설정 및 연구지원 기능의 강화, 고객 맞춤형 분석 서비스 제공을 통한 고객만족도를 제고함으로써 조직개편을 수행한 점은 긍정적임
- 기능 재조정을 통하여 핵심과제 추진을 위한 조직을 개편하는 등의 노력을 하였으나 연구기획실의 컨트롤타워 역할에 대한 주기적인 점검노력이 미흡하여 이에 대한 개선방안 노력이 필요함

○ 국내외 환경 및 정책여건, 기관 특성을 고려하여 기존의 교육훈련을 인적자원개발(HRD)로 개선하였으며 교육과 인사를 연계한 역량강화 체계 구축, 조직성과 향상을 위한 단계별 교육제도 정비 등 전년대비 개선된 점은 긍정적임

○ 조직성과 창출을 위해 계층별, 역량별 교육 훈련 체계를 구축하였으며, 개인 역량 및 능력 위주의 공정한 인사시스템을 운영함으로써 성과 중심의 조직문화를 구현함
- 성과보상체계의 3등급을 4-5등급으로 확대할 필요가 있음. 총액인건비 제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문에, 이를 보완하기 위해 성과상여금 제도를 활용할 필요도 있음. 또한 대다수의 책임운영기관이 구성원의 업무 성과에 따라 성과상여금을 지급하고 있지만 성과상여금이 조직구성원의 동기부여에 실질적인 역할을 제대로 수행하고 있지 못한 점이 미흡하여 이에 대한 개선 노력이 필요함

○ 인력/업무 공백 최소화를 위하여 정원 외 전문인력을 적극 채용하고 있으나, 기간제 및 계약직 전문직의 경우, 인력 Pool을 확보하는 등 적극적인 관리체계 노력이 필요함

○ 인력채용에 있어서 공공기관으로서 공정사회 구현을 위해 지역인재, 사회적 약자 및 장애인 채용, 일자리 창출 등 사회적 공헌도를 높일 수 있는 인력채용 제도 확대 운영 노력이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내・외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 이를 기초로 미래 대응 전략과제와 중기재정계획의 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련하는 등 재정계획의 적정성 확보를 위한 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 재정자립도 향상을 위해 신사업을 발굴하고 적극적인 수탁사업의 수행

과 자원 재활용 및 오류개선을 통해 세입을 확보하였으며, 업무개선이나 계약방식 등을 개선하여 예산을 절감함. 예산 확보 및 절감노력을 통해 약 994백만원의 예산을 절감하였으며 인원대비 양호한 수준임

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 성과 보상에 활용함. 초과근무시간 단축, 연가사용 권장 등을 통한 의도적 절감액은 약 7백만원임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 주기적인 예산집행 실태 점검, 집행에 대한 사업별 성과분석, 결산 분석 결과를 차기 예산편성에 반영하는 등 환류 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획 마련의 적절성

- 대내・외 환경변화에 따라 기관의 업무프로세스 개선계획을 수립하고 있으며, 실행계획의 수립도 적절한 것으로 판단됨
- 상・하향식 소통채널 운영과 외부 이해관계자 의견수렴 채널을 구축하고, 국내외 선진사례의 벤치마킹을 통해 업무프로세스 개선요구 사항을 적절하게 분석하고 있음
- 기관의 설립목적과 연계해 업무프로세스 개선 방향을 도출하고 있으며, 개선요구 분석을 통해 개선방향을 이행하기 위한 실행과제를 도출하는 등 아주 체계적인 실행계획을 수립함
- 도출된 6개 실행과제의 담당자를 지정하고, 중요도와 시급성을 기준으로 실행과제를 평가하여 그 우선순위를 정하는 등 체계적인 개선계획을 수립함

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 업무추진의 효율성 제고를 위한 노력이 적절한가를 살펴본 결과, 대체로 긍정적이지만, 효율성 제고 사례들 중 상기의 6개 실행과제에 해당하지 않는다고 판단되는 사례들을 제시하고 있음. 실행과제의 제목을

제시하고, 부제로서 효율성 제고 사례를 제시하면 평가자가 쉽게 이해할 수 있을 것으로 사료됨
- 업무프로세스 개선 내용이 적정하며, 내부운영규정의 개정을 통해 공식화하고 있음
- 구성원의 자발적 참여 유도를 위해 개선 단계(과제발굴-성과평가-성과보상-환류/확산)별 직원 의견수렴 및 보상체계를 정립하고 있지만, 구체적인 구성원의 참여 실적 및 인센티브 제공 실적 등에 대해서는 기술이 생략되어 있음

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- 업무효율성 제고 노력은 실행과제별로 예산절감 및 처리시간 단축 등 구체적인 성과를 달성함
- 특히 현장조사 방법의 개선을 통해 조사기간을 단축하고 국가통계 품질을 제고하였으며, 통계생산 예산 및 인력의 감축을 통해 115억원의 예산절감 효과를 거둔 것은 긍정적으로 평가됨

○ 창출된 성과 성공요인 분석 등 지속적 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 지속적인 성과 창출을 위한 제도나 시스템은 구축되어 있는 것으로 판단되나, 창출된 성과의 성공요인을 명확히 분석할 필요성이 있음
- 지속적 성과 창출을 위한 다양한 의견수렴 창구의 운영 및 인센티브 제공(특별성과가산금제, 중요직무급제) 등은 긍정적으로 평가됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 연구협의체 회의를 주제별로 개최한 점, 행정, 통계, 회계분야 전문가를 포함한 외부 평가위원 6명과 업무분야를 골고루 평가할 수 있도록

경제총조사과장, 사회통계기획과장으로 구성된 자체평가단을 구성한 점은 긍정적임. 다만 중간점검에 대한 보다 적극적인 환류 노력과 자체평가위원회 및 자체평가위원의 보다 적극적인 활용의 보완이 요청됨

- 자체평가단과 운영심의위원을 대상으로 소속책임운영기관의 현장실사를 실시하여 사업 추진과정, 추진실적에 대한 점검 및 자문을 실시하는 등 정확한 평가를 위해 노력함. 다만 연구결과 평가보고회가 계획대비 미달한 점과 보다 적극적 활용과 환류의 보완이 요청됨
- 기관은 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영함
- 성과결과의 환류를 위해 계량지표에 대해서도 계획, 추진과정, 성과에 대하여 정성적 의견을 작성환류를 통한 개선에 노력한 점은 긍정적임. 다만 각 사업별 환류체계가 구체적으로 명시되어 있지 않은 점은 보안이 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 연구실적 평가를 위한 다양한 계량지표를 설정하였으며, 각각의 지표 달성을 위한 다양한 노력을 통해 전년대비 목표달성도가 향상된 점은 긍정적으로 평가됨
- 전략 목표나 과제에 부합하는 성과 지표 구성에 노력함. 다만 연구역량제고율에 상시학습 이수율은 공무원 인사관리 규정에 따른 의무사항이므로 성과지표 선정에 있어서의 재검토가 요청됨
- 과거의 자료에 기초해 장래 실적 성향을 양화하는 기법을 도입한 점, 적절한 목표치 설정근거를 제시한 점 등은 긍정적으로 평가됨. 다만 성과지표 산식의 “연간수행과제 건수” 분모를 “총연구인력수”로 하여 비교가능성을 높이고 성과관리를 강화할 필요성이 있음
- 실무중심의 연구비중이 증가하여 통계정책에 직접 활용되는 사례가 증가한 것으로 평가된 점은 긍정적임
- 모든 과제에서 중간보고회나 전문가 관련회의를 실시하여 상황변화에 적합한 정책내용 수집에 노력함

- 고유사업성과 평가결과의 목표달성도가 높은 점은 긍정적임. 다만 고객만족도를 제외한 모든 지표에서 목표를 달성한 것으로 나타나 100% 계량지표로 구성된 지표체계의 검토의 필요성이 대두됨. 이처럼 100% 목표달성의 경우 지표의 구성이나 목표의 도전성 측면에서의 문제점이 지적될 수 있다는 점을 감안할 필요성이 있음. 따라서 이러한 문제의 해결을 위하여 질적 지표나 보조 지표의 제시를 통해 성과를 강조하거나 지표의 구성(비계량지표 등의 활용)이나 내용에 대한 보완이 검토될 필요성 있을 것으로 평가됨
- 고객만족도는 81.5점으로 전년대비 0.7점 하락하여 적극적인 개선책 마련이 요청됨. 특히 고객만족도가 2년째 계속 하락하고 있을 뿐만 아니라 동일유형은 물론 책임운영기관 전체에서도 매우 미흡한 수준이므로 중장기적인 개선대안을 마련하여 체계적이고도 지속적인 접근을 통한 고객만족도 향상방안 모색이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성

- 고객감동 전략체계가 적정하게 수립되었는지를 살펴본 결과, 고객 니즈파악 및 고객감동 전략체계는 적절하게 수립되었다고 판단된다. 다만 고객유형 분류에서 일관성이 결여된 부분들이 나타남
- 기존 고객유형(4개)을 환경변화에 따라 재정의하고, 기관 인지도 및 협조도에 따라 6개 유형의 고객을 재분류함. 또한 고객유형별 소통채널을 통해 니즈를 파악하고, 이를 충족시키기 위한 추진방향을 잘 정리함
- 다만 고객유형 분류에서는 정부, 국내, 해외, 일반국민, 학계, 내부직원 등의 6가지 유형으로 고객을 분류하고, 고객유형별 니즈 파악에서는 공공기관, 통계청, 연구기관, 학회(학교), 내부직원 등의 5가지 유형으로 고객을 분류하고 있는데, 논리적 일관성 및 정합성을 유지하기 위해 통합이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성

- 고객감동 전략의 실행 및 고객관리 체계가 적정한지를 살펴본 결과, 대부분의 평가요소에서 전략의 실행 및 고객관리 체계가 적정한 것으로 판단되나 고객감동 전담조직의 구성과 운영이 다소 미흡함
- 고객감동 전략의 실행과 체계적 고객관리를 위해 고객감동경영위원회와 고객만족 TF팀 및 고객대응 전담반을 구성하고, 각각의 역할과 활동내용을 정리한 것은 긍정적으로 평가됨
- 그러나 고객감동 전략의 실행과 체계적 고객관리를 위한 단일의 전담조직(예를 들어, 성과관리팀, 고객관리팀 등) 구성이 미흡하며, 고객감동경영 위원회를 두고 산하에 고객만족 TF팀, 그리고 3개의 민원전담반을 설치하여 운영하고 있으나 고객만족도 제고를 위한 책임과 역할을 명확히 설정할 필요가 있음
- 구성원의 업무전문성 증진을 위한 교육훈련으로 핵심인력 육성체계를 구축하고 있으며, 경력단계별 역량을 고려한 맞춤형 교육을 실시함. 또한 전문역량 강화를 위해 전문직위(전문관) 제도를 운영하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨
- 고객서비스 성과를 기관 KPI로 설정하여 고객지향성을 증진한다고 하는데, 기관 KPI 지표(협력연구 이행률, 연구역량 제고률, 논문게재실적, 학술발표실적)가 고객서비스의 성과로 연계되는지에 대한 실적이 다소 미흡함

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상

- 고객감동 활동이 기관의 성과 향상에 기여하고 있는지를 살펴본 결과, 논리적 일관성이 다소 미흡함. 또한 고객유형별 7개의 개선과제(본문 129)를 제시하고, 추진실적도 이에 맞추어 제시하고 있으나 개선과제의 실행으로 인한 기관의 핵심성과 향상과의 연계 노력이 미흡함

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

- 고객감동 추진실적의 성과 분석 및 피드백은 적절히 이루어지고 있는 것으로 판단되나, 개선계획 실행의 적시성 확보 노력이 필요함
- 전년도 고객만족도 조사결과를 분석하여 차년도 개선방향과 개선방안을 도출하고 개선계획을 수립함
- 분석결과에 따라 개선방안의 우선순위를 정하여 그 개선시기를 제시하는 것이 필요함
- 고객감동 추진실적에 대한 CS 성과평가 체계를 수립하고, 기여도에 따라 CS 성과우수자 보상체계를 구축함. 특히 정책지원 서비스 우수연구자에 대해서는 해외연수 기회를 부여하고, 해외 논문기고 연구자에 대해서도 국내 전문위탁교육 기회를 부여하는 등 교육 관련 인센티브 제도는 긍정적으로 평가됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 통계개발원은 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항 등에 대한 개선 계획을 기관 사업계획에 구체적으로 반영하고 있는지를 살펴본 결과, 책임운영기관 종합평가 환류체계를 구축하여 체계적으로 반영함
- 고유사업 평가결과 환류 및 관리역량지표별 평가결과 환류 등 매우 구체적으로 사업계획 수립에 반영함
- 전 직원대상 평가결과 설명회를 통해 결과를 공유하며 개선제언 환류를 위한 전문가 자문을 구해 '전략 TF팀'을 운영하고, 전략목표별 자원배분을 통해 실행동력을 확보함
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항들을 체계적으로 정리하고, 정리된 각 평가지표들의 개선 노력을 통해 구체적인 개선의 성과를 달성함
- 책임운영기관 평가결과와 연계한 보상체계 구축으로 평가결과를 개인이나 조직의 성과급 및 비금전적 인센티브 배분 측면에서 활용하고 있음
- 특히 성과평가(포상 및 성과급)와 인사평가(승진)의 이원적 운영에 따른 문제점을 해결하기 위하여 성과평가 및 인사평가를 통합한 것은 긍정적으로 평가됨. 구체적인 통합운영 체계를 제시할 필요성이 있음

○ 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 사업계획상의 실행내용 및 일정의 경우 실행과제 일정표에 따라 추진된 것으로 사료되나, 일관성과 구체

성이 부족한 것으로 판단됨

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항이 사업계획상의 실행내용으로 되어야 하며, 실행내용별로 실행내용 일정표가 도출되어야 함. 실적보고서상 실행과제별 추진일정표와 사업계획상의 실행내용이 일치하지 않아 개선이 요구됨

제 7 절 국립문화재연구소 종합평가

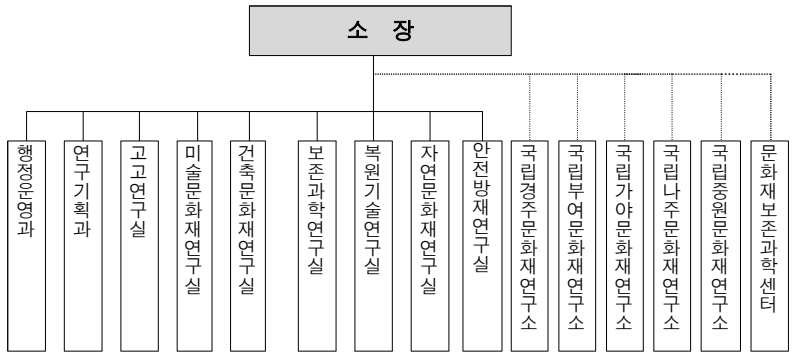
1. 국립문화재연구소 기관 현황

1) 연혁

○ 1969. 11. : 문화재관리국 문화재연구실 설치
○ 1975. 04. : 문화재연구소 직제 개정
○ 1995. 11. : 국립문화재연구소 기관명칭 변경
○ 1999. 05. : 문화재청으로 소속 변경
○ 2007. 01. : 책임운영기관 지정 운영
○ 2009. 04. : 문화재보존과학센터 신설
○ 2017. 01. : 안전방재연구실 신설

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 2과 7실 5지방연구소 1센터



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

직급	정원	현원		과-결원
임기제 고위공무원	1	1		
3·4급 또는 학예연구관	15	13		△2
5급 또는 학예연구관	33	5급	13	△3
		연구관	17	
6급 또는 학예연구사	91	6급	16	△11
		연구사	64	
7급	7	16		9
8급·9급	27	19		△8
관리운영직	8	8		
합 계	182	167		△15

○ 예산

(단위: 백만 원)

구 분	2015예산 (A)	2016 예산 (B)	증△감 (B-A)	%
합 계	40,447	44,760	4,313	10.7
□ 일반회계	13,188	13,877	689	5.2
ㅇ 인건비	11,067	11,760	693	6.3
ㅇ 기본경비	2,121	2,117	△4	△0.2
□ 문화재보호기금	27,259	30,883	3,624	13.3
ㅇ 연구개발사업(R&D)	22,164	24,441	2,277	10.3
- 문화재연구소운영지원	4,542	4,892	350	7.7
- 문화유산조사연구	17,622	19,549	1,927	10.9
- 중요문화권고대문화연구	(5,889)	-	△5,889	순감
- 문화유산융복합연구	(5,052)	-	△5,052	순감
ㅇ 출토유물보관센터 건립지원	5,095	6,442	1,347	26.4

3) 기관의 주요 임무

○ 문화유산 및 자연유산에 관한 학술조사 · 연구
○ 문화유산 및 자연유산의 보존 · 복원기술의 연구개발
○ 문화유산 및 자연유산의 복원 및 활용에 관한 연구
○ 문화유산 및 자연유산 연구를 위한 국내 · 외 학술교류 증진
○ 문화유산 및 자연유산의 안전 · 재해에 관한 연구

4) 2016년도 사업목표

○ 수요자 맞춤형 조사연구
○ 보존복원 기술 경쟁력 강화
○ 연구성과 활용 극대화
○ 지속가능 경영기반 합리화

가. 수요자 맞춤형 조사연구
○ 조사연구의 차별성 강화
○ 정책지원 역할 강화
○ 신성장 동력 확보(융·복합 연구)

나. 보존복원 기술 경쟁력 강화
○ 연구 인프라의 전문성 강화
○ 과학적 보존복원 기술개발 및 실용화 선도

다. 연구성과 활용 극대화
○ 문화유산 플랫폼 고도화
○ 국민 참여 서비스 확충

라. 지속가능 경영기반 합리화

○ 전략 중심의 조직인사관리 및 재정 건전성 제고

○ 정부3.0 내재화로 일하는 방식 혁신

○ 신뢰와 믿음의 조직문화 구축

2. 국립문화재연구소 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립문화재연구소는 2016년 12월 안전방재연구실을 신설하는 등 기관의 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 24개 실행과제의 책임수행 부서가 이원화 혹은 다원화된 경우가 많아 업무수행상 책임과 권한의 분산·갈등 문제가 도출될 수 있고, 목표치 또는 성과지표는 기관의 임무나 역할, 사업계획상 설정된 전략과제 등을 반영하여 설정해야 하는데, 어느 전략과제를 측정하기 위한 목표치 또는 성과지표인지 구체적이지 않음
- 기관장 리더십: 내부고객에 대한 의사소통 강화에 따라 VOE 관련 업무과정 강화 및 회의체 운영에 노력한 점이 인정됨. 이를 통하여 고객의 유형에 따른 온오프라인 의견반영 등 고객의견에 대한 의사소통 절차 등의 개선 등이 나타났다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 포괄적 표절검사제도 도입, 연구윤리 향상 및 연구진실성 확보를 위한 기관의 노력은 긍정적이나 조직 개편을 통한 인력의 재배치의 경우 중기인력계획 수립에 따라 추진되어야 하나 다소 미흡함. 안전방재연구실 등 부서 신설에 따른 인원의 경우 유동정원제를 활용하여 탄력적으로 인력 운용을 하는 등 체계적인 조직관리 방안이 요구됨
- 재정건전성 제고 성과: 재정건전성 제고를 위하여 중기재정계획을 수립함으로서 비전달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력은 긍정적임. 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화 필요하며, 불필요한 초과근무시간 감축을 통한 예산

절감 및 근무환경 개선이 필요함

- 업무프로세스 개선 실적: 계획과 집행 및 성과부문은 보통의 수준으로 평가되었으며, 환류부문은 다소 미흡한 수준으로 평가됨. 추진과제에 대한 체계적이고 구체적인 집행로드맵 작성이 필요한 것으로 나타남. 또한 업무효율성 제고를 통해 나타난 각각의 성과에 대한 구체적인 예산절감액과 처리시간 단축 등을 제시할 필요가 있으며, 평가 환류시스템을 분기별로 CHECK-UP 하는 제도적 장치 마련이 필요함

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 내부 성과평가단 및 TF 운영을 운영, 우수연구기관에 대한 벤치마킹, 행자부 컨설팅 및 외부전문가 자문을 활용한 점은 긍정적임. 다만 자체평가위원회 및 자체평가위원의 보다 적극적인 활용이 요청됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동 실행과제를 추진할 시 단기적인 접근이 필요한 경우와 중장기 접근이 필요한 경우로 나누어 전략을 제시할 필요성이 있으며, 고객만족도의 세부 부분들의 심도 있는 분석을 통하여 이에 대한 대응방아니 제시되어야 함. 또한 고객감동 서비스와 관련하여 고성과자에 대한 인사상 혜택과 다양한 포상방법의 모색이 필요하며, 동시에 저성과자에 대한 페널티 제도 도입이 필요함
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 집행, 성과 및 환류부문 모두 보통의 수준으로 평가됨. 평가결과와 관련해 전문 개선 TFT를 구성해 적용할 필요성이 있음. 업무프로세스 개선 실적 및 고객감동서비스 추진 실적 등의 세부평가지표인 환류부분에서 평가결과를 활용한 보상제도를 부분적으로 언급하고 있지만, 전년도 개선요구사항에 대한 환류계획 수립도 요구됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

분 야	성 명	소 속	직 위
고고학	김길식	용인대학교	교수
전통건축	이왕기	목원대학교	교수
보존과학	강형태	(전) 국립중앙박물관	부장
경영·회계	최호규	공주대학교	교수
행정	김창권	문화재청 창조행정담당관실	사무관
행정	이상협	문화재청 정책총괄과	사무관

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 고유사업 고유사업 서면 평가
  · 기간 : ‘17. 1. 20. ~ 1. 24.
  · 참석자 : 위원장 등 6명
  · 내용 : 고유사업 성과보고서 수록 주요성과 및 지표별 실적 사전 검토

- 2016년도 고유사업 발표 평가
  · 일시 : ‘17. 1. 25.(수) 16:00~18:00
  · 장소 : 대전정부청사 1동 203호
  · 참석자: 자체평가단(6명), 국립문화재연구소 연구기획과장 등 총 10명
  · 내용 : 고유사업 성과보고서 검토, 질의응답 등의 확인 및 점검, 성과지표별 실적 설명, 평가위원별 개선 보완 사항 제시 및 점수 부여

○ 운영심의회 구성

구분	성명	소속 및 직위
민간위원 (7명)	최성자	국제교류재단 편집위원
	강봉룡	목포대학교 사학과 교수
	성정용	충북대학교 고고미술사학과 교수
	임영애	경주대학교 문화재학과 교수
	임욱빈	신경대학교 경영학과 교수
	임지선	한양대학교 커뮤니케이션디자인과 겸임교수
	한경순	건국대 회화학과 교수
당연직 (2명)	이경훈	기획조정관
	최종덕	문화재정책국장

○ 운영심의회 개최실적

- 2016년도 고유사업 자체평가 결과 심의 확정
  - · 일시 : '17. 2. 2. (목) 14:00~17:00
  - · 장소 : 정부대전청사 회의실(2동 202호)
  - · 참석자: 운영심의위원 8명, 창조행정담당관 3명, 국립문화재연구소 4명 등 총 15명
  - · 내용 : 2016년 고유사업 실적 자체평가 결과 심의

나. 평가방법

○ 평가 기준 제시(평가방법 설명): 행정자치부 책임운영기관 평가지침에 의거 평가

- 계량지표 : 설정된 목표와 실적을 비교하는 목표달성도를 평가
  - · 평가점수 = 목표달성도 × 지표 가중치
  - · 목표달성도 : (실적/목표) × 100

- 비계량지표 : 성과측정 기준을 토대로 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정
  - · 평가점수 = 평가등급에 따른 환산점수 × 지표 가중치
  - · 등급별(S~D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
  - · 평가지표별 평가점수는 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 사용하되, 반드시 위원별 평가등급 내역을 제시
    예) 실적이 'B'등급인 경우 평가점수는 80/100*가중치
  - · 고객만족도 지표 : 조사결과 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산한 점수를 부여(원점수+가산점)

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수	가중치 (%)	최종점수 (평가점수x가중치)
연구과제 수행지수	계량	95.6	10	9.56
교류협력 활동지수	계량/ 비계량	100	10	10
우수학술성과 발표지수	계량	100	15	15
보존기술 활용지수	계량/ 비계량	100	15	15
문화유산 정책지원지수	계량	100	10	10
연구정보 활용지수	계량	100	15	15
문화유산 가치확산지수	계량	100	10	10
기관 고객만족도	계량	100	15	15
계			100	99.56

(2) 평가결과

○ 문화재연구소의 각 사업 분야별 연구과제 수행지수, 교류협력 활동지수, 학술성과 발표지수, 보존기술 활용지수, 문화유산 정책지원 지수, 연구정보 활용지수, 문화유산 가치 확산 지수, 기관 고객만족도 등 대부분의 계량지수가 목표대비 초과 달성함

○ 각 사업 분야별로 뚜렷한 사업목표를 설정하고 내·외부기관, 인력과의 상호협력을 강화하여 효과적인 사업 추진이 이루어진 것으로 평가됨

○ 총 47개 세부과제별로 다양하게 중복성 없이 조사연구의 차별화가 이루어졌으며, 정책역량 또는 분야별로 효과적으로 투입되어 실질적이고 효과적인 사업추진이 이루어진 것으로 평가됨

○ 문화재연구소는 기관전략 정합성을 보완한 지표개발 및 선정 프로세스 확립, 성과지표 pool 도출 등을 통해 8개 성과지표를 설정하고, 이중 7개 지표를 목표대비 100% 달성하는 등 높은 성과를 보여 최종점수 99.56점으로 역대 최대 점수를 획득함

○ 고유사업 자체평가 결과와 행정자치부 종합평가 결과간의 차이점 극복을 위해 문화재연구소는 다음과 같은 노력을 추진함

- 성과지표 계량화/고도화 추진요구에 대한 계량화+질적평가 복합형 지표 도입(교류협력 활동지수, 보존기술 활용지수)
- 목표치 설정 논거, 산식 타당성 및 실현가능성을 보완하여 성과지표 개별 기준을 도입
- 국립산림과학원, 국립생물자원관, 국립수산과학원 등 우수기관 벤치마킹을 실시하여 성과제도 도입 및 보완 실시

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립문화재연구소는 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 문화재연구소의 대내·외 환경분석(PEST 분석, 6BOX 분석, 7S 영역별 진단)과 국정방향 및 정책방향에 따른 시사점을 도출하여 기관의 전략개발 방법과 프로세스 개선에 적정하게 반영한 것으로 인정됨
- 기관 설립목적과 기능을 고려하여 전략방향을 설정하고 있으며, 기관 설립목적에 부합하는 비전, 4대 전략목표, 10개 전략과제, 24개 실행과제 등을 체계적으로 도출함
- 10개의 전략과제와 24개의 실행과제는 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 매우 부합함

○ 다만 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 기관의 실행역량을 진단 및 분석하는 것이 요구됨. 문화재연구소의 역량은 다른 유사한 업무를 수행하고 있는 국내외 기관과 비교하여 어느 정도의 수준인지를 객관적·계량적 수치로 제시하는 것이 필요함
- 24개 실행과제의 책임수행 부서가 이원화 혹은 다원화된 경우가 많아 업무수행상 책임과 권한의 분산·갈등 문제가 도출될 수 있는 문제점을 내포함

○ 전략목표 달성을 위한 실행계획이 구체적이고 적정하게 수립되었는지를 살펴본 결과, 다음과 같은 문제점이 나타남

- 조직 및 인력운영 분야 자원배분 기준을 중요성 및 시급성 위주로 배분하고 있는데, 자원배분기준을 적절한 원칙에 따라 정립할 필요가 있음. 24개 실행과제별로 중요성과 시급성을 분석하여 조직과 인력을 배분하는 것이 논리적 타당성을 가질 것으로 판단됨

- 재무 및 예산계획을 10개 전략과제를 달성하기 위한 방법으로 수립해야 하는데, 그렇지 않고 있다는 점에서 아쉬움. 기관의 총예산 중 전략과제별로 어느 정도의 재원을 배분하였는지를 제시해야 할 것으로 판단됨
- 성과지표는 기관의 임무나 역할, 사업계획상 설정된 전략과제 등을 반영하여 설정해야 하는데, 기관이 도출한 8개의 핵심 성과지표는 각각 어느 전략과제를 측정하기 위한 성과지표인지를 기술해야 함. 즉, 전략과제-실행과제-성과지표 등과 같이 서로 유기적인 연계성을 가지고 도출되어야 함
- 성과지표는 전략과제별 혹은 실행과제별 효율성 및 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 원칙적으로 계량지표로 설정되어야 함. 하지만 기관이 설정한 8개의 성과지표들 중 3개 지표(37.5%)는 혼합형을 사용하고 있음. 또한 행정자치부 고객만족도 성과지표를 제외한 7개 성과지표들의 구체적 측정산식을 생략하고 있으며, 혼합형의 경우는 정량평가와 정성평가를 어떻게 수행하고 있는지를 기술해야 할 것으로 판단됨
- 최근 5년간 실적변화 추세분석을 이용하여 핵심성과지표에 대한 과학적 목표치를 설정하고 있음. 다만, 보고서상 이해하기 어려운 점은 교류협력 활동지수, 보존기술 활용지수, 연구정보 활용지수 등은 전문가의 의견을 반영하여 고도화 하였다고 하는데, 이러한 성과지표들의 구체적인 측정산식을 기술해야 할 것으로 판단됨
- 과제 관리시스템의 운영과 과제 진도점검 등은 모든 연구형 책임운영기관에서 기본적으로 하고 있는 모니터링 체계이고, 우수성과자 및 저성과자에 대한 차등 인센티브 제공도 기본적으로 실시하고 있는 제도로 기관 성과평가 결과와 무관하다고 판단됨. 다만 업무기피 부서(연구기획과 기관평가업무)에 대한 차등적 보상제도는 긍정적으로 평가됨
- 책임운영기관 성과평가와 관련하여 지속적인 성과창출을 위한 주기적 모니터링을 어느 부서가 실시하고 있는지 불명확하며, 성과점검체계도 불명확한 것으로 판단됨
- 부서평가 시 책임운영기관 평가결과의 몇 %를 반영하며, 개인평가 시 부서 평가결과의 몇 %를 반영하고 있는지 알 수 없고, 따라서 기관-부서-개인 평가결과간의 연계성이 전혀 없는 것이 문제라고 평가됨

나. 기관장 리더십

○ 기관장의 미션, 비전 설정 노력과 성과측면

- 기관의 설립목적을 고려한 리더십 실행체계 구축 및 실행방안 제시 등 비전과 미션 정립 및 전파등과 관련된 활동 등이 인정됨. 3가지 경영방침과 운영방향을 설정하였으며, 고객중심 연구수행, 합리적 연구체계, 창의, 능동적, 자발적, 윤리적 조직문화 등 리더십 실행체계를 구축함으로써 기관의 역량을 강화하고자 노력한 점은 높이 평가됨
- 앞서 구축한 리더십 경영방침의 구체화를 통해 비전전력 실행방안을 제시하였음. 슬로건 제정과 연구패러다임 변화, 내부소통 강화와 응답률 제고, 외부소통 확대와 인성교육 제공, 전략실행주체로서 조직 효율화, 전략실천을 위한 성과체계 수립 등의 구체적인 실행방안을 제시한 점은 긍정적임
- 전략 체계 프로세스 구축 및 전략방향의 모색과 상호 전략환경 분석을 통한 전략목표 도출 및 전략과제 제시 등이 이루어졌으며, 이를 통한 비전전략 체계를 마련하는 등 거시적인 측면에서 방향설정과 관련된 실적들이 제시됨. 다만 기관의 특성상 지역적 산재를 고려한 상황분석 및 특성에 대한 세부적인 환경분석 등이 고려되어져야 할 필요성이 있음
- 경영방침과 운영방향의 설정 및 방향설정에 따라 행동규범 및 실행과제 등과의 연계성 강화 등 관련 실적이 나타남. 부서별 의견수렴과 워크숍 등 회의체 운영을 통한 비전 공유와 TFT 및 기획운영협의회 운영을 통한 연구경쟁력 강화와 자원확보, 효용성 증진과 관련된 실적들이 나타남
- 미션비전 고도화를 통해 전략체계를 확립하고자 노력함. 전략방향을 수립한 후에 7S영역별 진단을 통한 Cross-SWOT 분석을 실행하였고 그를 토대로 전략목표를 도출하였음. 그 후 핵심가치 및 경영방침을 도출, 10개 전략과제야 24개 KPI를 도출하면서 기관 운영체계를 확립하여 성과를 내는 등 노력을 기울임

○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과측면

- 전반적으로 사업계획 및 운영에서의 적실성 강화를 위한 사업계획과 구체성을 위한 일련의 활동이 나타났으며, 실행방안이 제시됨
- 사업목표 부여에 문화재 대표연구기관의 정체성 확립, 문화재 연구네트워크 및 연구경쟁력 강화, 정책효용성 증진 및 대국민 서비스 향상, 미래대응 경영합리화와 재정효율성 제고 등 구체적으로 운영계획을 수립하였으며 2016년 실행방한을 제시한 점은 긍정적임
- 수립한 사업운영계획을 토대로 연구 창의성 강화, 전략-연구체계 정합성 제고, 성과중심 연구네크워트 활용 연구네트워크 영향력 확대, 민족고유 역사문화 가치 규명 융복합을 통한 신가치 창출, 전통기술의 복원과 계승 국가유산 보존복원 신기술 개발 등 2016년의 8개의 실행방안을 추진하였으며 그 성과로 비전전략체계 고도화, 한일 공동연구 추진. 국제공동연구 강화, 지역문화권 연구 고도화, 협업연구 강화, 전통재료, 기술연구 강화, 연구인프라 강화, 분석기반 구축 추진, 정책자료 제공 및 모니터링 강화, 정책수준 향상기여 등의 성과가 나타남
- 사업계획 실행을 위해 리더십, 조직·인사 효율성, 업무프로세스 개선, 고객 감동서비스 네 가지로 추진전략을 구분하여 프로세스를 구축함. 리더십 파트에서는 리더십 실행체계 구축 및 행동규범 제정, 전략 추진 점검체계 마련을 추진하였고, 조직, 인사 효율성 부분에서는 4C(핵심역량, 창의, 변화, 경쟁력)로 추진전략을 설정함. 그러나 전략과제의 방향 및 세부내용과의 연계성이 다소 중복되며 과제 내 중요도 및 난이도에 대한 판단기준이 다소 모호함
- 사업운영계획의 구체화 및 추진내용 등이 나타났으며, 연구정보 지식자원화 활용과 관련된 구축마련(문화유산 연구정보 지식자원화 활용촉진을 위한 중장기 계획수립) 등이 나타났으며, 전통기술 관련 기술 연구 강화 및 인프라 강화 등 기관 고유목표와 연관성이 높은 과제에 대한 계획수립 및 실행 등이 제시됨
- 다만 과제의 방향 및 전통기술의 특성을 고려한 과제별 우선순위 등 전략적 난이도 및 중요도를 고려한 과제 재정렬 등이 필요하다고 판단되며, 연구정보 개방 및 운영 등에 대한 전반적인 실효성을 고려할 필요가 있음

○ 이해관계자에 대한 다양한 소통채널 확대 및 가치에 대한 각 고객 유형별 재정립과 이와 관련된 활동의 적절성 등을 고려한 일련의 활동들이 제시된 점이 인정됨. 대내외 이해관계자에게 비전 및 사업계획을 공유하기 위해 내부(가치창출고객, 가치확대고객) 및 외부(가치전달고객, 가치수혜고객)로로 구분하여 전략을 세분화 할 필요가 있음

- 내부고객에 대한 의사소통 강화에 따라 VOE 관련 업무과정 강화 및 회의체 운영, 고객의 유형에 따른 온오프라인 의견반영 등 고객의견에 대한 의사소통 절차 개선 등이 나타남
- 외부 이해관계자 중 가치전달고객(전문가/단체)에게는 운영심의회와 과제심의위원회 등을 통하여 사업운영 계획 등을 공유하였으며, 가치전달고객(협업기관)에게는 초청 강연회, 협업기관 기관장 간담회 등을 통하여 비전전략 실행방안의 공감, 지속적 협력관계 유지 등을 도모함. 그 외에도 가치수혜고객(일반국민)에게는 연구성과 홍보 및 국민참여서비스, 언론 칼럼 및 기고, 인터뷰, 정부 3.0, 통일박람회 등을 통해 대국민 홍보를 실시하였으며 사회기여, 서비스 활동을 통한 기관 인지도 및 이미지 제고 비전 전략에 따른 공감형성을 시도 등 다양한 노력을 기울임
- 연구정보 활용과 관련된 다양한 절차 개선 및 운영상의 개선 노력 등이 나타났으며, 가치전달 확대에 노력하는 등 주로 다양한 활동을 중심으로 프로세스 강화에 노력한 점이 인정됨. 다만 연구정보의 활용 및 가치확산에 대한 쌍방소통과 관련된 부분이 강화되어야 할 필요가 있으며, 정성적인 부분에서 고객과의 접점에 대한 관리 등 기관의 특성을 고려한 핵심고객과의 연계성 강화에 보다 노력할 필요성이 있음
- 비전 및 사업계획의 공유 이외에도 효과적인 의사소통을 위한 기관장의 노력은 긍정적임. 가치창출고객(구성원)에게는 직원소리함, 노사협의회, 비정규직 협의회 등을 통하여 소통하고자 하였으며 가치전달확대 고객(전문가, 유관기관)은 청렴만족도 조사, 국회지적 사항 검토 등을 통하였고, 가치수혜고객(일반국민)에게는 SNS를 통하여 의견수렴을 함

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과측면

- 핵심과제 선정 및 현안과제 대응을 위한 관리 프로세스 구축 등 관련 실적이 인정되며, 핵심과제에 선정 및 운영 등 중요도를 고려한 현안

과제 운영 및 노력 등이 인정됨

- 핵심과제 선정에 따른 R&R 강화 및 관리 프로세스를 구축 및 운영하고자 노력함. 부서, 기관 핵심과제를 기관장, 부서장, 팀장, 책임 연구원별로 나누어 역할과 책임을 세분화 하였으며 주기적 점검 및 보고, 연구성과 도출, 위기관리 방안 마련 등의 역할을 수행함
- 미래 문화유산 및 창의혁신 관련 R&D 발굴에 따라 핵심과제 등의 도출 및 실행 등 중요과제에 대한 기관차원에서의 관리 및 운영 등이 나타남(7개 분야 33개 과제도출). 또한 3대 핵심과제(경주월성 종합학술연구, 건축문화재 모니터링, 전통단청안료 제조기술 및 품질평가)글 규정 각 과제별 유동정원의 활용과 학술발표(약 17건) 등이 나타나는 등 조직역량과 관련된 과제 선정 및 운영은 적절하게 이루어진 것으로 판단됨. 다만 각 과제와 기관의 고유업무 및 중장기 계획 등과의 연계성은 다소 불명확하며, 핵심 과제의 역할 및 현안과제와의 연동 등은 다소 모호한 것으로 판단됨
- 조직역량 결집을 위해 다각적 노사관계의 선진화를 도모하고자 한 노력과 성과가 있음. 노사 화합의 조직 활동, 노사 대화 채널 확대, 사기진작, 복지 강화, 역량 강화 지원 확대 이상 5가지로 구분하여 추진하였으며, 노사 간 직원 화합행사를 통한 조직화합문화 조성, 소통과 이에 따른 응답률 제고를 통해 발전적 조직문화 노력 공감, 연구원 사기진작 및 소속감 고취, 여가 활동, 스포츠 레저 등 지원을 통해 내부직원의 커뮤니티 확산을 도모하는 등 성과를 도출함
- 연구기관의 특성을 고려한 기관운영에 대한 고려 및 조직역량의 다양한 측면을 고려한 전사적 노력이 필요하며, 비정규직에 대한 고려 및 연구직과 행정직 간의 소통 등 기관의 성격을 고려한 보다 종합적인 조직운영에 대한 고려가 필요한 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 조직의 미션과 비전에 연계하여 핵심역량 중심의 조직경쟁력 기반 강화, 기관 경쟁력을 갖춘 조직문화 체질 개선, 변화환경 대응력을 갖춘 창의적 문화재인 양성이라는 조직 효율화 전략을 수립한 점과 중기인력 운영계획을 수립하여 체계적인 조직 운영을 도모한 점은 긍정적임

○ 전략과제 실행력 확보를 위한 조직진단 실시 및 기능 및 조직개편 기본계획을 수행함

- 대내외적인 환경분석을 통한 전략방향을 설정하여 효율적인 조직관리 방향성을 검토하고 있으나, 제시된 SWOT 분석의 경우, 전국적으로 산재한 조직의 상황인식이 누락되어 있는 등 실질적인 전략적 분석이 부족하여 심도있는 조직관리 대안 접근법이 미흡함
- 조직관리에 대한 추진실적과 그 실적에 따른 각각의 성과가 어떻게 창출되고 있는가에 대한 적절성 평가가 다소 미흡함
- 조직 문화 진단을 통해 문제점을 도출하였고, 이를 바탕으로 조직 개편을 통하여 조직의 전문성 제고 노력함
- 조직진단을 실시하고 있으나 정확한 직무분석과 직무평가가 시행되고 있지 않아 효율적 조직관리와 인력운영에 어려움이 있음. 또한 조직관리에 대한 추진실적과 그 실적에 따른 각각의 성과가 어떻게 창출되고 있는가에 대한 적절성 평가가 다소 미흡함

○ 포괄적 표절검사제도 도입, 연구윤리 향상 및 연구진실성 확보를 위한 기관의 노력이 인정됨. 또한 청탁금지법의 조속한 정착 및 청렴한 조직문화 형성을 통해 조직 건전성을 강화하고자 함

○ 조직개편에 따른 인력보강 및 재배치 등 이력효율화 관리 방안 구축 필요함

- 조직 개편을 통한 업무 추진 실행력 제고에 노력하고 있으나, 인력의 재배치의 경우 중기인력계획 수립에 따라 추진되어야 하나 안전방재연구실 등 부서 신설에 따른 인원의 경우 유동정원제를 활용하여 탄력적으로 인력 운용이 이루어지는 체계적인 조직 관리가 필요함

○ 미션 및 비전에 부합하는 인력관리계획 수립함

- 창의적인 인재를 양성하기 위한 역량강화 추진전략이 구축되어 있으며, 조직역량 제고를 위한 CoP 활동도 활성화되어 있음. 또한 성과중심의 인사관리체계가 구축되어 있음

○ 핵심역량 강화를 위해 직무역량 및 개인역량 별 교육훈련체계를 구축하였고, 교육훈련 이후 현장활용도 향상 및 현장적용도 평가 실시와 같은 구체적 교육훈련체계를 구축함

- 성과중심의 인사시스템이 구축되고 있으나, 이에 대한 직무분석과 직무평가가 미흡함. 또한 맞춤형 역량 교육프로그램을 운영하고 있으나, 교육훈련의 우선순위와 유용성 진단이 미흡함

○ 성과중심의 승진 및 보상체계 수립

- 중장기인력계획을 통하여 인사관리에 노력하고 있으며 인사운용상 적극적 의견수렴 및 우수성과자에 대한 포상과 저성과자에 대한 페널티 부여로 성과창출 동기부여를 통해 역량의 향상을 도모함

○ 조직인사관리의 적정성에 대한 의견수렴을 위해 정규직 대상 만족도 정도가 3년 연속 상승하고 있는 점이 인정됨. 또한 소통활성화 및 필수보직기간 준수 및 장기재직자 보직경로 관리 등을 통해 전문성 강화 등 조직문화 개선 프로그램 운영 등의 노력이 긍정적인 효과를 보임

○ 기간제 전문인력 적극 활용은 제한된 인력 대응 방안으로 적절하다고 판단되나, 기간제 전문인력 채용 시, 직무 및 기능 수행에 필요한 전문성 검증 체계 구축이 필요함

○ 인력채용에 있어서도 공공기관 사회적 책무성 일환으로, 사회적 약자 및 장애인 채용, 일자리 창출 등 사회적 공헌도를 높일 수 있는 인력채용 제도 확대 운영이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 전략과제와 실행과제를 도출하고, 이를 기초로 중기재정계획을 수립함으로서 비전달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 재정자립도 향상을 목적으로 한 사전심사제 운영, 계약 프로세스 개선, 기타 업무방식 개선으로 약 660백만원의 예산을 절감하였으나 보다 적극적인 예산절감 노력이 필요함

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 우수부서 인센티브 지급에 활용함. 연가보상비 절감을 통해 확보한 의도적 절감액은 약 16백만원임. 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화 필요하며, 불필요한 초과근무시간 감축을 통한 예산절감 및 근무환경 개선이 필요함

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 국가전자조달시스템을 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시하고 있음

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 재정사업 성과평가를 실시하여 평가결과를 예산배정에 반영하고, 행정부서 관리역량을 부서평가에 반영하는 등의 노력을 함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획 마련의 적절성

- 대내·외 환경변화에 따른 기관의 업무프로세스 개선계획 마련의 노력은 긍정적으로 평가됨. 다만 성과계획이 부재한 것으로 판단됨. 개선계획의 실행에 따라서 얼마만큼 개선할 것이라는 목표치가 도출되어야 할 것으로 판단됨

- 업무프로세스 개선요구 분석을 위해 SWOT 분석 및 PEST 분석 등을 실시하여 문화재연구의 대내·외 환경분석을 실시하였으며, 개선의견 수렴을 위해서는 내·외부 고객의 니즈 파악 및 전년도 평가결과의 분석 등을 실시하고 있음. 또한 개선방향의 도출을 위하여 행자부 컨설팅, 전문가 자문, 벤치마킹, 자체 TFT 운영 및 워크샵 활동 등 다양한 활동을 함

- 중장기 업무프로세스 개선목표 설정에 따라서 개선과제와 개선항목을

체계적으로 정립하고 있으며, 개선과제의 실행력 제고를 위해 직원간 담회 개최, 모니터링 및 결과 공유 등의 체제를 구축·운영하고 있음

- 업무프로세스 개선추진 주관 부서가 연구기획과, 행정운영과 등으로 이원화되어 있고, 고객서비스 모니터링 및 연구정보 시스템 품질개선 등의 개선업무는 양 부서가 공동 주관 부서인 것으로 나타남. 이러한 이원화 현상은 권한과 책임의 분산문제를 내포하고 있음. 또한 고객서비스 모니터링 및 연구정보 시스템 품질개선 업무가 양 부서의 협업을 통해 달성가능하다고 한다면, 양 부서간의 협업체계는 어떻게 구축되어 있는지도 설명을 해야 할 것으로 판단됨

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 업무프로세스 개선사례 및 내용은 적절한 것으로 판단되지만, 업무추진의 일관성이 부분적으로 결여된 것으로 판단됨
- 중장기 업무프로세스 개선목표 설정에 따라 개선과제(12개)와 개선항목(12개)을 제시하고 있음. 따라서 당연히 업무추진 노력은 이들 개선과제 혹은 개선항목들을 중심으로 이루어져야 함. 그런데 업무추진 노력으로 총 10개의 추진사례만을 들고 있고, 특히 이중 2개의 추진사례는 개선항목과 크게 관련이 없는 것으로 판단됨
- 공동연구과제 선정 및 심의 프로세스 개선, 고객감동 서비스 개선 등의 핵심업무가 생략되어 있고, 개선항목과 크게 관련이 없는 것으로 사료되는 청렴업무 고도화, 'QUICK 업무개선' 등이 포함된 것으로 판단됨
- 개선사례의 내부운영규정 개선을 통해 공식화 하고 있으며, 구성원의 참여도 향상을 위해 인센티브를 확대하고 있음

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- 업무효율성 제고 노력이 예산절감 및 처리시간 단축 등의 구체적인 성과를 도출하였는지를 살펴본 결과, 12개 개선과제별 주요 성과가 있는 것으로 판단됨
- 다만 주요 성과는 정량적 수치를 좀 더 활용하여 제시해야 할 것으로 판단됨. 특히 개선과제들 중 성과관리 개선, 공동연구과제 선정 및 심의 프로세스 개선, 연구경쟁력 강화를 위한 교육훈련 프로세스 개선 등도 정량적 수치를 활용하여 제시할 필요성이 있음

○ 창출된 성과 성공요인 분석 등 지속적 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 창출된 성과의 성공, 실패요인 분석은 수행하지 않는 것으로 판단되며, 지속적인 성과 창출을 위한 제도로는 성과평가 포상 및 보상제도만이 존재하는 것으로 나타남. 이러한 사실은 향후 기관의 지속적인 성과창출에 큰 저해요인으로 작용할 것으로 판단됨
- 지속적인 성과창출을 위해서는 창출된 성과의 성공요인이 무엇인지를 분석하고 관리하는 체계가 구축되어야 함
- 지속적인 성과창출을 위한 제도로 주기적 모니터링체계 구축·운영, 성과기록 관리와 점검(성과점검체계) 및 이에 따른 개인과 조직의 성과보상의 실시, 규정 및 지침의 제·개정으로 실행력을 확보해야 함

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 평가를 위한 적절한 평가위원회의 구성과 운영을 위한 추진체계를 갖추고 있는 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 자체평가단 중간점검 및 현장실사, 중간점검을 통한 적극적 환류노력의 보완이 요청됨
- 내부 성과평가단 및 TF 운영을 운영하고 우수연구기관에 대한 벤치마킹을 하고, 행자부 컨설팅 및 외부전문가 자문을 활용한 점은 긍정적임. 다만 자체평가위원회 및 자체평가위원의 보다 적극적인 활용의보완이 요청됨
- 교류협력 활동지수, 우수학술성과 지표 계량화 및 고도화(IF지수 반영)로 성과관리체계를 개선한 점과 문화유산 가치확산지수 「이용자 만족도 평가」를 도입에 노력한 성과가 인정됨
- 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력했으며, 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정

적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시함. 다만 과제별 평가결과에 대한 평가의견을 환류 개선하는 시스템의 적극적 구축·보완이 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 새롭게 정립된 비전전략체계에 따라 구체적인 목표설정을 통해 기관의 역량강화에 노력하고 자체평가 및 책임운영기관 종합평가에서 권고된 내용을 중심으로 개선노력을 전개한 것은 긍정적으로 평가됨
- 기관 전략 정합성을 보완한 지표를 개발 선정하는 프로세스를 확립에 노력하였으며, 성과지표 pool 도출 등을 통해 8개 성과지표를 설정한 노력이 인정됨. 다만 한계치에 도달하고 있는 지표에 대해서는 재검토 및 신규 개발이 요청됨
- 목표치 설정 논거, 산식 타당성 및 실현가능성을 보완하여 성과지표 개별 기준을 도입한 점은 긍정적임. 다만 교류협력지수, 우수 학술성과 발표지수, 연구정보 활용지수, 기관 고객만족도 등에서 목표치를 평범하게 설정한 점은 개선이 요청됨
- 우수 책임운영기관을 벤치마킹하여 성과제도에 대한 보완에 노력한 점은 긍정적으로 평가됨
- 고유사업 목표달성도가 매우 높고 고객만족도가 상승한 점은 긍정적임. 다만 목표달성도가 99.56으로 거의 만점에 가까운 것은 기관의 노력과 성과수준이 매우 높다는 결과이기도 하지만 다른 한편으로는 지표설정이나 목표치의 설정에서 새로운 고려가 필요한 시점이 되었다는 것을 의미하므로 적절한 대안마련이 요청됨
- 한편 상대적으로 높은 목표달성도에도 불구하고 유일한 목표미달 지표가 된 연구과제 수행지수는 기존목표대비 약간 미진한 수준이므로 목표달성 방법 및 구체적인 계획의 정비를 통한 보완으로 목표달성이 필요한 것으로 판단됨. 이와 더불어 교류 협력 대상국과 주제의 확대가 보완될 필요성이 있음
- 고객만족도는 83.1점으로 전년대비 4.4점 상승한 것은 고무적이나 동일 유형의 타 기관에 비하면 여전히 미흡한 수준이고, 책임운영기관 전체

평균에도 미흡하다는 점을 감안하여 고객만족도의 향상을 위한 중장기적이 종합적인 대책을 마련하여 체계적이고 지속적인 개선노력을 전개할 필요성이 있을 것으로 판단됨
- 향후 과제별 평가결과에 대한 평가의견의 환류 등을 통하여 개선하는 프로세스를 구축하여 성과관리의 고도화를 모색할 필요성이 있음

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성

- 고객감동 전략체계가 적정하게 수립되었는지를 살펴본 결과, 추진전략과 실행계획의 수립은 적정하다고 판단되었으나, 고객유형별 니즈 파악이 이루어지지 않은 것으로 나타남
- 가치의 흐름에 따라 문화재연구소의 고객유형을 가치창출 고객, 가치확대 고객, 가치전달 고객, 가치수혜 고객 등으로 분류하고 있지만, 각 고객유형별 구체적인 니즈 분석을 실시하지 않고, 타겟 니즈만을 간략히 제시하고 있음
- 따라서 고객의 수요분석과 전년도 요구사항 및 환경변화 등을 종합적으로 고려하여 고객감동 추진전략과 실행계획이 수립되어야 할 것으로 판단됨

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성

- 고객감동 전략의 실행 및 고객관리 체계가 적정한지를 살펴본 결과, 고객감동 전담조직의 구성, 고객의견 수렴을 위한 채널 운영, 구성원의 전문성 향상을 위한 방안 등은 나름대로 구축 및 운영되고 있다고 판단됨. 다만 다음과 같은 측면에서 개선이 필요하다고 판단됨
- 고객감동서비스 소관 부서(연구기획과, 행정운영과, 7개 연구부서)의 역할을 구체화하고, 고객감동서비스 분야별(홍보운영위원회, 변화관리위원회, 사회공헌팀, 연구정보팀) 및 고객유형별 탄력적 조직 대응체계를 구축하고 있는 것으로 나타나지만, 어느 부서가 고객감동서비스 업무에 일차적 책임과 권한이 있는지를 명시하지 않고 있으며, 하나의 고객만족 서비스가 여러 부서의 협업을 통해 달성가능하다고 한다면 관련 부서들 간의 협업체계는 어떻게 구축되어 있는지에 대한 기술도

생략되어 있음. 컨트롤타워 부서를 지정하고, 나머지 부서들은 협력 및 협조를 하는 형태로 조직운영이 이루어져야 할 것으로 판단됨

- 연구형 책임운영기관(국립수산과학원, 국립생물자원관, 국립원예특작과학원, 국립축산과학원 등) 온라인 홍보사례 벤치마킹을 실시하여 기관과의 비교우위를 분석하고, 고객유형별 다양한 의견수렴 채널을 운영하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨
- 행정지원인력의 업무전문성 증진을 위한 사이버 교육, 가치수혜 고객에 대한 대응능력 향상을 위한 교육 등은 존재하지만, 연구형 기관으로서 가장 중요한 연구원들의 전문성을 향상시키기 위한 교육프로그램이 부재는 개선의 필요성이 있음

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상

- 고객감동 활동이 기관의 성과 향상에 기여하였는지를 살펴본 결과 다음과 같은 개선사항이 존재함
- 고객감동 실행과제로 직원의 전문성 강화 및 직원의 만족도 제고(가치창출 고객), 정보제공 채널·편의 강화 및 고객 홍보강화(가치전달·가치확대 고객), 문화재 현장체험 강화 및 고객지향 프로세스 개선(가치수혜 고객) 등을 제시함. 따라서 고객감동 활동의 내용은 당연히 위의 6가지 실행과제가 되어야 함. 하지만 고객감동 활동으로 '문화재의 과학적 보존기술 공유', '문화유산 접근성 향상을 통한 문화유산 가치 확산' 등을 제시하고 있음. 논리적 일관성과 정합성이 결여된 부분임
- 또한 고객감동 실행과제 수행으로 기관의 핵심성과 향상에 어느 정도 기여를 하였는지 계량적인 수치로 제시되어야 함

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

- 고객감동 추진실적의 성과분석 및 피드백이 적절하게 이루어지고 있는지를 살펴본 결과 다음과 같은 개선사항이 존재함
- 고객만족도 조사결과에 대한 분석과 고객의 소리 수집 및 분석을 통해 개선계획을 수립하고 주기적인 모니터링을 실시하고 있는 것으로 나타나고 있지만, 실행과제별 구체적인 실행시기를 제시하지 않고 있음
- 고객감동 추진실적에 대한 보상체계는 운영되고 있지만, 이는 일반적인 공공기관에서 행하는 보상제도의 운영에 그치고 있음. 그리고 추진실적에 대한 성과평가 체계가 구축·운영되지 않고 있는 것으로 사료

되며, 지속적인 성과 창출을 위한 환류제도도 없는 것으로 판단됨

- 가칭 '성과지표관리위원회' 등을 두고, 성과의 체계적인 기록과 점검 및 환류가 이루어지도록 해야 할 것이며, 성과와 연동된 보상제도가 수립되어야 할 것으로 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립문화재연구소는 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항 등이 체계적으로 정립되어 있고, 개선제언과 권고의 문제점과 원인을 분석하여 개선사항을 도출하고 있음. 또한 개선사항별 추진 부서까지 지정하고 2016년도 사업계획서(2015년도 주요 성과와 평가/ 新전략 수립)에서도 충실히 반영하고 있음
- 책임운영기관 종합평가 평가지표별로 개선제언 및 권고사항 등을 정리하고 이로부터 개선과제를 도출하여 적절히 추진되었다고 평가되지만, 개선계획의 일정에 따라 체계적으로 추진되었다고는 판단하기 어려움
- 개선제언 및 권고사항의 실천에 따른 구체적인 개선 성과가 나타난 것으로 판단됨

○ 다만 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 업무프로세스 개선 실적 및 고객감동서비스 추진 실적 등의 세부평가지표인 환류부분에서 평가결과를 활용한 보상제도를 부분적으로 언급하고 있음. 하지만 전년도 개선요구사항에 대한 환류계획도 수립해야 할 것으로 평가됨. 특히 국립문화재연구소의 경우 전반적으로 환류부분이 약한 것으로 평가됨
- 평가결과를 반영한 합리적 보상체계를 갖추어야 지속적인 성과 창출이 가능할 것임. 따라서 기관은 평가결과와 보상체계의 연계성을 강화할 필요성이 있음

제 8 절 국립원예특작과학원 종합평가

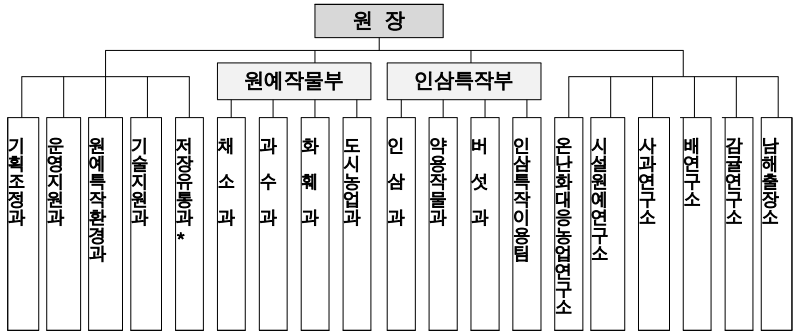
1. 국립원예특작과학원 기관 현황

1) 연혁

○ 1953. 05. : 중앙원예기술원 설립(초대원장 : 우장춘 박사)
○ 1962. 03. : 농촌진흥청 원예시험장
○ 1994. 12. : 원예시험장과 과수연구소 통합 원예연구소 발족
○ 1999. 05. : 제주감귤연구소를 난지농업연구소에 이관
○ 2004. 01. :영남농업시험장에서 부산원예시험장 인수
○ 2006. 01. : 책임운영기관 지정
○ 2008. 10. : 국립원예특작과학원으로 직제 개편
○ 2013. 08. : 저장유통연구팀 신설
○ 2015. 01. : 1센터 및 4시험장 명칭을 연구소로 개편
○ 2015. 02. : 전북 혁신도시로 기관 이전
○ 2015. 05. : 도시농업과 신설
○ 2016. 05. : 저장유통과 신설

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 2부 12과 1팀 5연구소 1출장소



○ 인력

(단위: 명)

구 분	계	고 위 공무원	연구직	지도직	4~9급	전 문 경력관
정 원	326	3	234	7	82	1

○ 예산

(단위: 억 원)

구 분	예 산	결 산	집행잔액
계	86,002	84,110	1,892
◇ 원예특작시험연구비(사업비)	56,597	56,182	415
○ 시험연구비	28,183	28,182	1
○ 연구시설비	15,346	15,081	265
○ 연구장비비	3,502	3,502	–
○ 기타사업비	9,566	9,417	149
◇ 원예연구정보화경비	699	698	1
◇ 인건비	26,020	24,554	1,466
◇ 기본경비	2,686	2,676	10

3) 기관의 주요 임무

○ 원예·특용작물 품종개량 및 유전육종법 개발에 관한 연구
○ 원예·특용작물 안전성·기능성 향상 및 재배방법 개선에 관한 연구
○ 원예·특용작물 생산성 증대, 품질향상 및 생산비 절감에 관한 연구
○ 원예·특용작물 병해충, 바이러스의 진단·생태 및 방제에 관한 연구
○ 원예·특용작물 시비법 개선, 토양 및 양·수분 관리 연구
○ 원예·특용작물 시설재배·환경 및 품질 보전에 관한 연구
○ 원예·특용작물 수확후관리 및 유통 중 품질에 관한 연구
○ 생명공학기술에 의한 원예·특용작물의 개발에 관한 기술 개발
○ 식물을 이용한 농업치유, 환경개선 및 인공지반 녹화기술에 관한 연구
○ 원예·특용작물 분야 기술지원 및 홍보

4) 2016년도 사업목표

○ 원예작물 신품종 육성 및 수출 경쟁력 제고
○ 환경변화 대응 안정생산 기반 구축
○ 인삼특작 미래 성장동력 창출
○ 기관 운영시스템 선진화

가. 원예작물 신품종 육성 및 수출 경쟁력 제고
○ 원예작물 신품종 개발 및 보급
○ 수출지원 및 수급 조절을 위한 수확 후 관리 기술 보급
○ 도시농업 모델 및 원예치료 기술 개발

나. 환경변화 대응 안정생산 기반 구축
○ 시설원예 경영비 절감 기술 개발 및 보급
○ 기후변화 대응 기술 개발
○ 원예특작 병해충 및 양수분 관리 기술 개발

다. 인삼특작 미래 성장동력 창출
○ 인삼특작 신품종 육성 및 생산 기술 개발
○ 인삼특작 유래 식의약 및 생활소재 개발

라. 기관 운영시스템 선진화
○ 합리적 사업 운영으로 기관 역량 극대화
○ 정부3.0 추진 및 고객감동 서비스 제공

2. 국립원예특작과학원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립원예특작과학원은 2016년 저장유통과 등 조직을 신설한 이후 기관의 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전반적으로 양호한 수준임. 운영계획과 사업계획 및 성과계획은 매우 적합하게 수립되어져 있으며, 기관의 전략목표 달성을 위한 사업계획 수립, 구체적인 전략목표와 사업별, 부서별 목표의 연계성 수준도 높음
- 기관장 리더십: 기관장은 리더십의 중요성을 인식하고 이에 따른 일련의 노력을 기울인 것으로 판단됨. 특히 이해관계자에 대한 소통채널 및 유관기관과의 협력체계도를 바탕으로 고객유형에 따른 의사소통상 수요 파악 및 이에 따른 전략방향을 고려하여 다양한 의견수렴 프로세스 확립을 위해 노력한 점이 인정됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: ATIS를 활용한 공정한 근무성적평가 체계를 통하여 역량평가 승진시험을 운영하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨. 조직진단을 통해 인력을 보강 및 재배치하고 있으나 중장기인력관리계획을 수립하는데 있어 좀 더 전략적인 접근이 요구됨
- 재정건전성 제고 성과: 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 3대 전략목표를 설정하고, 이를 기초로 중기재정계획을 수립하는 등 재정계획의 적정성 확보노력이 매우 긍정적임. 또한 조기 재정집행 계획을 수립·운영하여 2년 연속 예산 조기집행 우수기관으로 선정된 점은 우수사례에 해당됨
- 업무프로세스 개선 실적: 계획 및 환류부문은 양호한 수준으로 판단되고, 집행 및 성과부문은 매우 양호한 수준으로 평가됨. 다만, 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절한 평가가 필요한 것으로 판단되고 지속적인 성과창출을 위한 분기별 경영평가회의의 상설이 필요한 것으로 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 판단되나 중간점검의 서면심의를 지양하고 중간점검을 활성화하여 환류체계를 보다 강화할 필요성이 있음
- 고객감동서비스 추진실적: 계획과 성과부문과 환류부문은 양호한 수준으로 평가됨. 다만, 고객지향성 증진을 위한 교육 및 수강인원의 확대가 필요하며, 고객감동 추진실적에 대한 금전적 인센티브를 제공하고 있으나 비금전적 인센티브를 확대·제공할 필요성이 있음
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 집행, 성과 및 환류부문 모두 보통의 수준으로 평가됨. 권고사항 개선계획을 체계적으로 수립할 필요성이 있고, 개선실적과 개선효과를 계량적 수치로 제시해야 할 것으로 판단됨. 또한 개선과제들에 대해 주기적 모니터링 시스템과 이의 환류시스템이 구축되어 추진과정에서의 수정 및 평가가 가능한 구조로 진행될 필요성이 있는 것으로 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	소 속	성 명
외부위원 (7)	수원대학교 행정학과	오영균 (위원장)
	서울시립대학교 환경원예학과	이용범
	서울대학교 식품동물생명공학부	이창규
	중앙대학교 경제학부	진현정
	충북대학교 농업경제학과	서상택
	서울대학교 원예생명공학과	이희재
	충남대학교 동물자원과학부	이준헌
내부위원 (1)	농진청 창조행정법무담당관	강민구

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 책임운영기관 상반기 자체평가(서면평가)
  · 기간 : 2016.8.25-31
  · 참석자 : 위원장 등 총 8명
  · 내용 : 책임운영기관 상반기 서면 자체평가

- 2016년도 책임운영기관 고유사업 평가
  · 일시 : 2017.02.02,
  · 참석자 : 위원장을 제외한 총 6명(외부 5명, 내부 1명)
  · 내용 : 농촌진흥청 주관 소속책임운영기관 자체평가단 평가, 계획수립의 적합성(10)·집행과정의 적절성(10)·정책효과성(30) 평가, 사업전반 정성평가를 통한 추가 보완 및 수정사항 검토, 자체평가 결과 보고서를 책임운영기관 운영심의회에 제출

○ 운영심의회 구성

구 분	소 속	전공분야	성 명
외부위원 (4)	명지대학교 행정학과	행 정	임승빈 (위원장)
	수원대학교 행정학과	행 정	오영균
	경상대학교 수의과대학	축 산	노규진
	경상대학교 농생명과학대학	원 예	정병룡
내부위원 (3)	농촌진흥청 기획조정관	기획·평가	박정승
	농촌진흥청 연구정책국	연구정책	황규석
	농촌진흥청 농촌지원국	기술보급	김상남

○ 운영심의회 개최실적

- 2016년도 소속책임운영기관 사업계획 대면 심의
  · 일시 : 2016.04.21
  · 참석자 : 총 4명(외부 2명, 내부 2명)
  · 내용 : 2016년도 고유사업 사업계획 심의

- 2016년도 소속책임운영기관 중간점검
  · 일시 : 2016.09.02
  · 참석자 : 총 6명(외부 4명, 내부 2명)
  · 내용 : 2016년 고유사업 중간 서면점검

- 2016년도 고유사업 자체평가 결과 심의
  · 일시 : 2017.02.07
  · 참석자 : 총 6명(외부 4명, 내부 2명)
  · 내용 : 자체평가단의 평가결과에 대한 종합평가결과 심의 조정, 고유사업에 대한 평가지표별 평가 적절성 등 검토, 책임운영기관 고유사업 평가 결과 보고서 제출 및 시스템 등록

나. 평가방법

○ 행정자치부 책임운영기관 평가지침에 의거 평가

- 계량지표 : 설정된 목표와 실적을 비교하여 목표달성도를 평가
  · 최종점수 = 평가점수 × 지표 가중치
  · 목표달성도 : (실적 / 목표) × 100
- 비계량지표 : 성과측정 기준을 토대로 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정
  · 평가점수 = 평가등급에 따른 환산점수 × 지표 가중치
  · 등급별(S～D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
- 과거 실적치를 근거로, 기획재정부 공기업/준정부기관 경영실적 평가편람에 의거 표준편차 목표부여 방법을 적용, 목표구간을 6개 등급(S-A-B-C-D-E)으로 분류하고, 목표치를 가장 도전성 있는 등급구간 90% 이상인 S등급으로 설정

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
고객 만족도	계량	별도	별도	별도
① 연구성과 기획홍보 지수	계량	100	10%	10
② 로열티 대응 원예작물 국내 육성품종 보급률(%)	계량	100	15%	15
③ 인삼특작 국내 육성품종 보급률(%)	계량	100	10%	10
④ 시범농가 생산성 향상률(%)	계량	100	15%	15
⑤ 시설원예 에너지 절감률(%)	계량	100	10%	10
⑥ 산업재산권 실용화율(%)	계량	100	20%	20
⑦ 논문(SCI) 표준화된 영향력 지수	계량	100	20%	20
총 계	-	-	100%	100

(2) 평가결과

○ 밴드 등 SNS 활동실적이 뛰어남. 정보제공 뿐만 아니라 정보습득 면에서도 적극적인 참여가 중요함. 따라서 원예특작과학원은 다양한 밴드를 통해 농민, 소비자 등과 소통을 확대하고, 모니터링을 강화해 나가는 것이 필요함

○ 원예특작과학원은 경매사 초청 품평회는 반응이 매우 좋으므로, 향후에도 다양한 작목으로 확대하여 현장의 수요를 반영하도록 노력함

○원예특작과학원은 화훼산업이 크게 위축된 상태로, 이의 타개를 위해 품종개발과 재배기술에 더욱 노력하고, 타 작목으로의 전환에 따른 기술수요 등을 지속적으로 파악하여 현장기술지원을 강화하는 노력이 요구됨

○ 병해충 진단키트의 현장 활용성이 매우 높음. 추가로 바이러스병 뿐만 아니라 피해규모가 큰 세균성 질병에 대한 진단기술 개발이 필요함 세균병 진단기술은 바이러스 진단에 비해 매우 어려운 기술이며 연구인력도 부족함. 최근 세균병을 발병 한달 전에 조기진단할 수 있는 기술을 개발하였고, 지속적인 연구를 통해 실용화 할 수 있도록 함

○ 원예특작과학원은 기존의 소비형태 뿐만 아니라, 1인 가구 증가에 따른 소비형태 변화에 맞춰 소비품목을 다양화시키고, 지속적인 시장동향 분석과 모니터링을 할 수 있도록 노력함

○ 원예특작과학원은 '시범농가 생산성 향상률'은 재배기술 부분의 기술요인이 중심이며, '시설원예 에너지 절감률'은 난방패키지 등 에너지 절감에 대한 종합적인 분석이므로 서로 성격이 다르나, 두 지표의 종합적 분석 측면은 고려해 볼 필요가 있음

○ '산업재산권 실용화율'에서 보유특허 유지건수가 분모인데, 유지건수를 조절하면 실용화율이 증가되는 것처럼 보일 수 있음. 특허 유지건수에서 누락되는 것을 방지하기 위하여 페널티 부여 등 제재방안이 필요함.

○ 원예특작과학원은 개발기술에 대해 모두 경제적 효과를 분석하는 것은 쉽지 않으나, 중점 추진사항에 대해서는 경제적 효과분석으로 기술의 우수성이 부각될 수 있도록 노력하는 것이 요구됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립원예특작과학원은 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 기관임무 분석 및 외부환경과 내부역량 간의 Cross-SWOT 분석을 통해 전략방향을 도출하고 있으며, 정부정책과 고객니즈 등을 분석하여 시사점을 도출함. 그리고 이러한 정책방향과 시사점을 기관의 전략개발 방법과 프로세스 개선에 적극적으로 반영함
- 국정과제 및 국가과학기술정책방향과 기본계획에 근거하여 기관의 전략과 목표를 설정하고 있으며, 기관 설립목적에 부합하는 비전, 중장기 목표, 4대 전략, 10대 전략과제, 20개 실행과제 등을 매우 체계적으로 도출함. 특히 중장기 전략목표의 계량적 제시는 긍정적으로 평가됨
- 10대 전략과제별 핵심성과지표를 도출하고 실행조직을 지정하고 있으나, 핵심성과지표를 목표달성을 위한 부서간의 협업체계를 구축해야 할 것으로 평가됨
- 기관의 핵심사업은 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 매우 부합되도록 설정됨. 기관의 설립목적과 국정과제 등과의 연계성을 고려하여 4개 전략목표, 10개 전략과제 및 20개 실행과제 등을 도출함
- 전략목표 달성을 위한 실행계획이 구체적이고 적정하게 수립되었는지를 살펴본 결과, 매우 구체적이고 적정하게 수립되었다고 평가됨. 다만 인력운영계획과 전략과제와의 구체적 연계성이 다소 미흡함
- 전략과제별 수행부서 및 핵심과제 수행에 따른 탄력적 예산배분을 하고있는 것으로 평가됨. 특히 10개 전략과제별 예산액을 산출하여 실행력을 확보함
- 기관의 4대 전략과 이를 달성하기 위한 10개 전략과제별로 총 8개의 성과지표를 체계적으로 도출함. 따라서 도출된 성과지표는 기관의 임무 및 성과목표와 연계성이 매우 높고, 성과지표의 대표성 수준 역시 높은 것으로 평가됨
- 도출된 8개의 성과지표는 전략과제별 효율성 및 효과성을 객관적으로 분석할 수 있는 계량지표로 설정됨. 8개의 모든 성과지표가 계량화되어 있는 것은 긍정적이라고 평가됨
- 목표치 설정방법은 과거 실적치를 근거로 한 표준편차 목표부여 방법을 적용하고 있으며, 목표구간을 6개 등급(S-A-B-C-D-E)으로 분류하고, 목표치는 가장 도전성 있는 등급구간 90% 이상인 S등급으로 설정하여 도전적인 목표치를 설정함

○ 다만 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 원예특작 산업경쟁력 강화를 달성하기 위하여 분야별 세부전략목표(실행과제 20개, KPI 20개) 달성계획을 수립함. 이에 따라 중기 인력운영계획을 수립하여 분야별 70명의 인력을 증원하는 것으로 되어 있음. 그런데 70명의 인력증원 분야와 전략과제(혹은 실행과제)간의 연계성에 대한 구체적 설명이 부족함
- 10개 전략과제의 수행부서를 지정·운영함에 있어 권한과 책임을 분명하게 하기 위해 책임부서를 명확히 해야 할 것으로 평가됨. 따라서 전략과제의 담당부서를 책임부서 및 협조부서 등으로 구분하여 지정·운영하는 것이 타당하다고 사료됨
- 기관 성과지표에 기초한 하위(부서 및 개인 단위) 성과평가 및 점검체계 등이 운영되고 있는지를 살펴본 결과, 다소 미흡한 부분이 있음
- 기관 성과지표와 부서장 및 개인 성가지표를 연계하고, 부서장이 년 2회이상 성과 모니터링을 하는 것은 긍정적인 평가요소라고 평가됨. 하지만 앞서 언급하였듯이 기관의 성과평가 결과를 부서 및 개인평가 시 명확한 반영비율을 제시할 필요성이 있음
- 성과점검 결과공유 및 성과보완을 위한 조치 사항 마련 등을 체계적으로 수행하기 위한 성과점검체계가 구축되어야 할 것으로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관장의 미션, 비전 설정 노력과 성과측면

- 원예특작과 관련된 기관의 전략체계 설정 및 비전 검토 등을 통하여 핵심가치 도출과 경영방침과의 연계 등이 나타난 점이 인정됨. 비전 및 비전의 가시성을 높이기 위한 회의체 운영 및 전략체계도 재구성이 나타났으며, 리더 행동규범 제정 및 내재화를 위한 기관차원의 활동 등이 나타난 점이 인정됨
- 중장기적으로 원예특작 시험·연구개발과 기술지원 전문기관으로서 원예특작 G7 기술선진국 진입이라는 비전을 도출하였으며, 대내적으로는 전문인력을 지속적으로 확보·육성하여 세계적 수준의 대국민 연구개발 서비스를 제공할수 있는 경영시스템을 구축하고자 하였고, 대외적으로는 국내 원예특작 기술 연구개발의 최고기관으로 지속적으로 성장하며, 개발기술의 효과적 보급지원으로 산업발전을 견인하고자 하는 목표를 수립함
- 수립한 미션 및 비전의 달성을 위해 창의 연구, 열린 소통, 안정 성장이라는 세가치 핵심가치를 도출함
- 기존에 수립한 기관 임무와 미션·비전(원예특작 G7 기술선진국 진입)과 핵심가치(창의연구, 열린소통, 안정성장)를 기반으로 기관 전략체계도를 작성하였음. 중장기 목표를 달성하기 위해 기관 운영시스템 선진화, 신품종육성 및 수출경쟁력 제고, 환경변화 대응 안정생산 기반구축, 인삼특작 미래. 성장동력 창출이라는 4대 전략을 수립하였으나, 비전수립의 경우 간부회의를 통한 비전확정으로서 전 직원 공감대 확보 노력이 필요함
- 4대 전략목표에 따른 10가지 전략과제를 선정하였으며 시설원예 에너지 절감률, 논문 표준화된 영향력 지수, 고객 만족도 등 핵심성과지표를 도출함
- 전략목표와 전략체계도 구성, 리더 행동규범 제정 및 전파 등 비전 및 미션에 대한 인지도 개선을 위한 일련의 활동들은 인정되나, 이를 통한 각 사업타당성과의 연계성 및 세부실행과제의 방향여부 등 당해 연도를 대상으로 비전 및 미션의 구체적인 사항으로 나타났다고 보기는 어려우며, 기관장 운영방침의 경우 방향성은 어느 정도 확보되었다고 할 수 있으나 다소 거시적이며 선언적인 내용임에 따라 경영방침의 세부적인 실행과의 연계성 여부는 다소 불명확함
- 기관장 경영방침 달성을 위해 사명감, 리더십, 소통, 성과창출, 조직문화 등을 담은 리더 행동강령 제정 및 전파하고자 노력함

○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과측면

- 2020 전략목표를 중심으로 과거실적에 대한 분석 및 목표설정 근거에 대한 방향성이 적절히 제시되어 있으며, 각 단계별 전략목표 달성을 위한 TFT 운영 등을 통한 활동 등이 나타남
- 전략목표 달성을 위한 기관장 노력의 경우, 추진과정의 적절성 확보를 위해 기관장 경영이념의 핵심가치 투영, 주간업무회의 등을 통하여 비전을 전파하고자 노력하였고, 계획수립의 경우 성과관리 및 정부3.0 액션러닝 TFT운영, 예산집행심의회 설치 및 운영 등의 노력을 하였으며 계획수립, 공유전파, 문제해결 세 부분으로 나누어 수행한 점은 긍정적임
- 사업계획의 달성을 위하여 조직, 인력, 예산부분에서 효율적으로 자원을 배분하고자 노력함. 직무분석을 통하여 건전한 조직구조 개편과 수출지원을 위한 한시조직 저장유통과 정규직제화 등을 도모함. 인력부분에서는 중기인력계획 운영 및 지속적으로 자원을 확보하고자 노력하였고, 수출지원 연구 강화, 차 시험연구를 위한 2명의 인력 증원, 약용작물 연구강화등 인력을 효율적으로 관리하고자 하였음. 예산부분에서는 중기재정계획 수립 운영 및 투명하게 예산을 운영하고자 하였고, 566억의 R&D예산을 확보하는 등의 성과가 있었음. 그리고 성과에 따른 합리적인 보상체계 운영, 연구성과지표심의회 개최 등을 통해 투명하고 공정한 성과평가시스템을 확립하고자 함
- 환경변화에 따라 전략을 수정 및 개선하고자 하였는데, 이를 위해 내/외부 환경분석을 실시하여 전략방향을 도출함
- 외부환경변화에 대한 고려와 이에 따른 전략수정 및 개선 등과 관련된 전략변경 실행 등이 제시되었으며, 농산물 수출확대 및 건강식품 수요확대, 수출관련 사업 강화 등 기관 고유업무에 대한 중장기 방향을 고려한 세부 실행과제 등이 제시된 점이 인정됨

- 전략목표와 '16년 당해연도 목표와의 연계성 강화 및 원예작물의 실용화 및 부가가치 향상, 생산기술 등의 성과목표 및 핵심성과지표와의 연동 등 전략목표와 사업목표 간 유기적 전략사슬을 유지한 점이 인정되며, 성과관리 체계 또한 적절히 제시됨

○ 기관장이 대내외 이해관계자에게 비전 및 사업계획을 공유하고 의사소통하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

- 이해관계자에 대한 소통채널 및 유관기관과의 협력체계도를 바탕으로 고객유형에 따른 의사소통상 수요 파악 및 이에 따른 전략방향을 고려하여 다양한 의견수렴 프로세스 등이 나타난 점이 인정됨. 내/외부 이해관계자와의 효과적 의사소통을 위해 주요 니즈를 파악함
- 내부고객에 대한 회의체 운영, 서비스 협력기관 및 전문가들과의 온오프라인 소통과 관련된 다양한 활동들이 나타났으며, 기관의 만족도 조사와 관련된 조사유형별 분석 및 개선사항 도출 등 영역 및 사업별 만족도 조사의 효용성과 기관업무와의 연계성 등을 고려한 운영관리가 나타난 점이 인정됨. 다만 종합점수는 상승(전년대비 0.4점)한 것에 비하여 관련업계 만족도는 다소 하락하였으며, 주관기관 시행 행정서비스 만족도의 경우 하락하는 등 기관업무와 관련된 만족도 결과치가 다소 불연속적으로 나타나는 점에 대한 기관차원의 인식 및 분석 등이 뒤따라야 할 것으로 판단됨
- 비전가치 및 전략의 공유 확산을 위해 이해관계자를 분석하고자 의견수렴 창구를 운영하였고, 조사 유형별로 고객만족도 조사 결과 분석 및 개선방안을 도출함
- 이해관계자별로 담당자를 다르게 설정하였으며, 소식전하기, 초청하기, 방문하기, 관계맺기, 전달하기등 이상 다섯가지의 5대 실천전략을 수립하고 고객만족도 조사, 민원서비스, 협력부서 만족도 등의 성과평가를 실시함
- 워크숍, 심포지엄, 현장평가회, 연구모임 생산자단체 기타 등 이해관계자와의 소통하고자 노력하였으며, 성과 확산 및 대국민 소통을 위하여 언론 홍보를 실시함
- 사업과 관련된 다수의 협의체 운영 및 이를 통한 정책개선 등과 관련된 활동 등이 나타난 점이 인정되며, 현장 및 품종평가회 등을 통한 현장의견 반영 등 기관운영과 관련된 소통 채널들을 다양하게 운영한 실적이 인정됨. 다만 기관 고유업무의 특성상 현장에서의 적실성 여부가 중요한 점을 고려할 때, 작목 및 원예와 관련된 이해관계자와의 쌍방소통에 대한 경상적 제도의 실효성을 고려하여야 할 것으로 판단됨

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과측면

- 현안과제 해결위한 협의체 구성 및 운영 등이 나타났으며, 우선순위 결정을 위한 다양한 과정상의 합리성 마련 및 자원배분 등이 나타남
- 내부역량 및 외부환경, 직무분석 등의 환경분석을 실시하여 소비자 맞춤형 품종 필요, 미래성장 동력 창출, 협업을 통한 시너지효과 창출 등 전략방향을 설정함
- 현안과제 해결을 위해 자원을 효율적으로 배분하고자 하였는데, 조직개편과 인력 증원 및 전담기관 지정, 연구관 균형배치를 위한 부서 간 조정 등을 통하여 조직인력을 관리하고자 하였고, 우선투자 순위 설정, 예산집행 심의회 운영 등의 방법을 통해 예산을 효율적으로 활용하고자 노력함
- 현안과제 대한 분석 및 관련 활동 등이 나타났으며, 협업과제 및 산업관련 분야 실적 등이 제시되었음. 정부 3.0을 비롯한 국정과제에 대한 대응에서의 적절성이 인정되나, 주로 특정 정부과제와의 연계성이 높음에 비하여 기관의 고유업무와 현안과제에 대한 세부적인 분석 및 제시 등은 적절히 제시되었다고 판단하는데 한계가 있음
- 국제공동연구 수행(미국 등 6개국) 및 해외연구자 활용 등을 통한 기관의 외연을 넓히고 연구에 대한 역량 강화 등과 관련된 노력이 인정되며, 기관 내 역량강화를 위한 CoP 활동 강화(도시농업연구회 등)를 통한 기관 내 자체연구 모임운영상 적절성을 제시된 점 등이 나타남
- 현장교육의 강화 및 멘토링을 통하여 신규 연구사에 대한 업무능력 함양 및 적응도 개선 등과 관련된 활동이 인정되며, 직원 사기진작과 관련된 포상제도 개선 및 제도 운영 등이 나타난 점이 인정됨
- 연구기관의 특성을 고려한 고충처리 및 노사협의회 등 협의체 운영, 작업환경 측정 및 건강증진 등 근무환경 개선을 위한 노력들이 인정됨. 하지만 노사관계 개선과 관련된 핵심 내용 및 반복적인 고충 등에 대한 전략적인 분석 및 대응이 나타나고 있다고 보기에는 한계가 있

어, 보다 종합적인 측면에서 조직관리가 이루어져야 함

- 아젠다 사업운영을 합리적으로 개선하고자 노력함. 과제기획 효율화를 위해 이해관계자 참여의 확대를 도모하였고, 이해관계자 참여확대로 현장감있는 과제 기획으로 시험연구사업의 효율성을 제고함

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 효율적 전략과제 수행을 위해 조직의 비전과 미션에 맞도록 조직관리를 체계화함

- 기관의 비전 및 미션과 중장기 목표, 전략과제, 실행과제, 성과지표의 추진 체계를 구축함
- 전략적・효율적 조직관리를 위해 조직진단을 실시하여 인력 효율화, 부처간 협업 강화, 연구현장 인력 재배치, 현안대응 인력보강 등 행정환경 및 대내외 여건 분석을 통해 인력 보강 및 재배치 함으로써 조직대안을 도출하였고, 내외부 환경분석의 결과를 토대로 국정과제, 정부3.0, 부처 간 협업대응 조직 재설계, 자원분배 효율화, 「차 연구 기본계획」수립 등 효과적인 조직관리 전략을 도출함
- 조직진단을 통해 인력을 보강하고 재배치하고 있으나 정확한 직무평가 및 직무분석이 없음. 총액인건비제로 인력 및 조직을 탄력적으로 운용하고 있으나, 총액인건비제도 하에서 전문성이 높은 필수인력을 증원한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문에 이에 대한 고민이 필요함. 직무분석을 통해 업무량을 측정하고 이를 통해 기능조정 및 인력이 효율적으로 배치되어야 함

○ 전략과제 실행력 확보를 위해 조직진단을 실시하여 이를 토대로 핵심과제 추진을 위해 조직을 개편함

- 저장유통과 신설하여 원예산물 수출지원을 위한 저장유통 연구 기능을 확대하는 등 전문성 제고 노력함

○ 내/외부 탄력적 인력운용을 위해 '15년 대비 5개 팀이 늘어난 20개팀을 운영하였으며, 기능적 공동수행이 가능한 TF팀의 다변화를 추진함은

물론 외부 유관기관과의 협업을 통하여 자원과 인력을 효율적으로 활용하고 있음

- TF팀의 운영을 직제화, 유지, 기능강화, 목적 달성 후 폐지 등을 수행한 것은 TF팀의 효율적 운영 측면에서 바람직하다고 평가됨

○ 전반적으로 조직 개편을 통한 업무 추진 실행력 제고에 노력하고 있으나, 신규 기능 조정에 따른 저장유통과의 업무 수행정도 및 실적사항을 상시적으로 점검하는 등 지속적인 조직 관리가 필요함

○ 기관 역량 극대화라는 중점 전략과제와 연계하여 중장기 핵심사업 추진 동력 확보를 위해 중기인력계획을 수립함

- 중기인력계획을 통하여 인사관리에 노력하고 있으나, 보다 정밀한 진단을 통하여 중장기인력계획을 보완, 구체화할 필요가 있음

○ 기능별, 직역별 교육 훈련 프로그램 체계를 구축함

- 3C 전략을 바탕으로 직원의 역량강화를 제고하고자 노력하고 있으며, 글로벌 역량강화를 위한 다양한 교육 프로그램을 운영함. 해외과학자 활용 및 전문가 파견(ODA) 국제회의 및 국제학술행사 추진 등 국제적 연구협력을 강화하여 한국 농업기술의 국제적 위상 제고에 노력함

○ 공정하고 합리적인 인사시스템 운영을 구축함

- 사례연구 평가기법을 활용하여 변별력 있는 평가를 실시하였으며, 직급-부서(3등급)-개인(3등급) 체계의 성과계약 평가시스템을 구축하고, 구성원 관점의 수용도 제고에 노력함
- 기관차원에서 현재 3등급의 인센티브 단계를 5단계로 확대하는 논의를 시도해 볼 필요도 있음
- ATIS를 활용한 공정한 근무성적평가 체계가 구축되어 있으며, 승진서열을 탈피하기 위한 역량평가 승진시험을 운영하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 3대 전략목표를 설정하고 이를 기초로 중기재정계획을 수립함으로서 비전달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액

인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 재정자립도 향상을 목적으로 한 수탁 과제수는 전년대비 감소하였으나, 체계적 예산관리, 기타 업무방식 개선으로 약 1,290백만원의 예산을 절감하였으나, 인원대비 절감수준은 다소 낮은 수준임

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 직급조정과 맞춤형 복지에 활용함. 연가보상비 절감을 통해 확보한 의도적 절감액은 약 34백만원임. 과거 3년 대비 초과근무시간 총량 감소

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, 국가전자조달시스템을 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시하고 있음

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 주기적인 예산집행 실태 점검, 사업결과를 부서평가에 반영하는 등의 노력을 실시함. 조기 재정집행 계획을 수립하고 운영하여 2년 연속 예산 조기집행 우수기관으로 선정

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획 마련의 적절성

- 대내・외 환경변화에 따른 기관의 업무프로세스 개선계획 마련의 노력과성과가 적절한지를 살펴본 결과, 중장기 목표로 고객만족도 90점 달성을 제시하는 등 노력과 구체적인 성과(목표치)가 매우 적절한 것으로 판단됨
- 내・외부 수요자 니즈 분석과 이해관계자 의견수렴 등을 실시하여 기관업무프로세스 개선요구 사항들을 분석하고 있고, 업무프로세스 개선전략과 개선방향에 따라 4개의 실행과제를 체계적으로 도출함
- 다만 선진사례를 벤치마킹하여 개선방향을 도출하고 있으나, 어떤 선진사례와 시사점을 통해 개선방향을 도출하였는지에 대해서 명확히 제시되지 못함

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 업무추진의 효율성 제고를 위한 노력이 매우 적절한 것으로 평가됨

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- 예산절감 및 처리시간 단축 등 업무추진 효율성 제고 노력의 구체적 성과가 나타났다고 판단됨. 그리고 4개 실행과제별로 개선노력과 구체적 성과를 일관성 있게 제시함. 이는 다른 기관들이 벤치마킹해야 할 우수사례라고 판단됨
- 원예특작 R&D 기획・운영・평가체계(사전경제성분석)의 효율화를 통해2017년도 예산절감액이 33.3억원(예상액)에 달하는 것은 크게 평가할 만하다고 판단됨. 또한 경제성 높은 과제 수행으로 연구결과의 현장수용성도 향상되었다는 것은 다른 연구형 기관들의 모범사례라고 사료됨
- 융복합・협업을 촉진하기 위한 성과평가 기준(협업노력도 지표)을 도입한것은 향후 기관의 고객만족도 향상에 크게 기여할 것으로 보여짐. 연구형 기관들 중 국립원예특작과학원만이 도입한 제도로 다른 기관들의 훌륭한 벤치마킹 사례로 평가됨
- 핵심직무 담당자의 근무의욕 고취를 위한 '중요직무' 선정도 기관의 핵심직무에 대한 보상으로 직원의 근무의욕 고취 및 성과향상에 크게 도움이 될 것으로 평가됨
- '경매사와 함께하는' 신품종 개발 협의회 추진은 기관이 개발한 신품종 농산물의 시장 조기정착 뿐만 아니라, 무엇보다 핵심고객인 농업인의 소득향상에도 큰 도움이 될 것으로 보여짐. 이는 결국 핵심고객의 만족도 향상에도 도움이 될 것으로 판단됨. 국립원예특작과학원과 분야는 다르지만 유사한 기능을 수행하고 있는 다른 기관들의 모범사례라고 판단됨

○ 창출된 성과 성공요인 분석 등 지속적 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 기관운영, 사업운영, 정보화, 성과관리, 고객만족 등의 분야에서 창출된 주요 성과와 핵심 성공요인 분석 및 장애요인 극복노력 등이 체계적으로 정립되어 있음. 그리고 지속적인 성과 창출을 위한 제도로서 성과점검 및 보상체계를 운영하고 있음. 다만 평가부문에서 어떻게 평가를 수행하고 있는지를 기술하지 않고 있음. 공공기관의 일반적인 평가방법인 직무성과계약 평가 및 아젠다 사업평가 등을 수행하고 있는 것으로 기술하고 있는데, 이는 기관의 지속적인 성과창출을 위한 제도라고 보기에는 한계가 있다고 판단됨

- 일례로, 성과관리위원회, 지표관리위원회 등을 구축·활용하여 성과점검 결과공유 및 성과보완을 위한 조치사항 마련 등을 체계적으로 수행해야만 할 것으로 보여짐. 또한 개인성과평가지표에 업무프로세스 개선 실적을 추가하여 성과급 지급 시 및 개인근무평가 시 반영 하는 것도 필요하다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 지적 및 개선권고사항 개선을 위한 전담조직을 구성하여 운영하고 있으며, 평가를 위한 적절한 평가위원회의 구성과 추진체계를 갖추고 있음. 다만 중간점검의 서면심의를 지양하고 중간점검을 활성화하여 환류체계를 보다 강화할 필요성이 있음
- 자체평가결과의 환류와 관련하여 기관은 전년도 자체평가 적절성에 대한평가결과에 대한 적극적 개선에 노력함
- 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고, 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영하기 위해 노력함
- 환류를 위한 적절한 체계를 갖추고 관리하고 있으며, 권고사항에 대한 적절한 개선에 노력함. 다만 평가단의 중간점검이나 평가 시 현장실사 등을 적극적으로 활용할 필요성이 있으며, 외부위원에 대한 적극적 활용의 검토와 평가위원들의 검토의견별 개선 내용의 체계적 제시가 보완되면 좋을 것으로 판단됨

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거

제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 성과관리지표의 체계적인 이력관리에 노력하였으며, 핵심 성과지표의 계량화 및 결과지표 비율 확대에 노력함. 다만 분석기법의 활용이나 참여인력의 개선 등을 통해 성과지표 타당성 평가와 우선순위 결정방식의 객관성 확보 노력의 보완이 요청됨
- 계층분석을 활용하여 평가지표의 가중치 부여의 객관성 향상에 노력하였으며, 사업효율성 및 효과성극대화를 위한 핵심 성과지표를 100%계량화 함. 이러한 성과지표개선을 위해서는 무엇보다도 평가지표 및 목표치 설정에 대한 평가단의 검토의 강화가 요청됨
- 다만 평가지표의 적절성에 대한 자체평가의 보완이 요청되며, 주로 사업내용에 대한 검토가 있고 평가지표에 대한 검토 미흡한 점은 개선이 필요할 것으로 평가됨
- 과거실적을 근거로 한 설정방법에 기초하여 도전성 확보에 노력함. 다만 목표치 설정 타당성에 대한 평가는 보완이 요청됨
- 기관 고유사업에 대한 성과지표 대부분에서 목표를 달성하여 목표달성도 측면에서의 높은 성과가 인정됨
- 고객만족도는 86.7점으로 전년대비 2.8점 상승한 것은 긍정적이며, 특히 지속적인 상승세를 보이고 있는 점은 높게 평가됨. 다만 이러한 만족도 수준은 책임운영기관 전체에서는 상대적으로 매우 높은 수준이 아니라는 점에서 고객만족도의 지속적인 상승을 위한 체계적인 노력이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성

- 주요 고객을 정의하고 고객유형별 핵심 니즈를 파악하고 있음. 또한 고객감동서비스 전략체계를 수립하고 CS 목표로서 '고객감동 실현 및 기관이미지 제고를 통한 성과 향상'을 제시하는 등 고객감동 전략체계는 적정하게 수립되었다고 보여짐
- CS 목표를 달성하기 위한 3대 CS 추진방향과 각 대별 3개 전략과제 및각 전략과제별 2개의 세부추진과제 등을 체계적으로 정립하고 있으

며, 2016년도에는 18개 세부추진과제들 중 CS전담 T/F 구성 및 컨트롤타워 기능강화, CS운영위원회 구성 및 운영, 국민공감형 소셜미디어 센터 운영 강화, 서비스 기대관리를 위한 맞춤형 고객서비스 강화, 내부고객 대상 자긍심 고취 및 Care프로그램 운영, 대국민 맞춤형 소통행사 확대 추진 등의 6개 세부추진과제에 역량을 집중하는 것으로 설계되어 있음

- 특히 2016년도에는 CS문화 확립을 위해 고객만족 인프라 고도화의 수단으로 'CS전담 T/F 구성 및 컨트롤타워 기능강화', 'CS운영위원회 구성및 운영' 등을 신규로 도입한 것은 높이 평가할만 하다고 판단됨
- 주요 고객유형별 핵심니즈와 이들 6개의 세부 추진과제들간의 연계성은 높은 것으로 판단됨

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성

- 고객감동 전략의 실행 및 고객관리 체계의 적정성을 살펴본 결과, 전략의 실행에 따른 주요 효과도 나타나는 등 매우 긍정적으로 평가됨. 다만 몇 가지 측면에서 문제점이 있는 것으로 보여짐
- 6개 세부 추진과제별로 주요 추진내용과 실적 및 주요 효과를 체계적 정리한 것은 긍정적으로 평가됨
- 고객감동서비스 전담 T/F 구성 및 컨트롤타워 기능 강화를 하였다고 기술되어있으나 불명확함. 일례로, CS 전략기획 총괄은 기획조정과 및 운영지원과 양 부서가 분담하여 수행하는 것으로 나타나고 있는데, 컨트롤타워 기능은 어느 부서가 담당하는지 파악이 되지 않는 등 전담부서가 이원화되어 있는 문제점이 존재함.
- 그리고 고객감동서비스가 양 부서의 협업을 통해 달성가능하다고 한다면, 양 부서간의 협업체계는 어떻게 구축되어 있는지에 대한 기술도 생략되어 있음. 따라서 컨트롤타워 부서를 지정하고, 나머지 부서는 업무협력 및 협조를 하는 형태의 조직운영이 필요함
- 고객유형별 소통 5대 실천전략(소식전하기, 초청하기, 방문하기, 관계맺기, 전달하기)을 설정하고 실천한 것은 매우 긍정적인 점이라고 판단됨. 또한 소통을 위한 SNS매체 운영관리, BAND를 활용한 고객유형별 소통체계 강화 및 맞춤형 정보제공 등도 긍정적인 것으로 평가됨
- 다만, 내부고객 역량강화를 위해 다양한 교육을 실시하고 있지만, 구성원의 고객지향성 증진을 위한 교육훈련 내용을 살펴보면, 직접적으로 관련된 교육은 소통교육만이 존재하며, 이 역시도 내부고객들 중 겨우 10명만이 교육을 받은 것으로 나타나고 있어 고객지향성 증진을 위한 교육 및 수강인원의 확대가 필요한 것으로 판단됨

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상

- 고객감동 활동은 기관의 핵심성과 향상에 직·간접적으로 기여한 것으로 평가됨. 6개 세부 추진과제의 실행을 통해 행정자치부 주관 책임운영기관 고객만족도 점수가 전년대비 2.8점 상승('15년 83.7점, '16년 86.5점)한 것으로 나타났고, 농촌진흥청 주관 고객만족도 조사에서도 전년대비 9.7점 상승('15년 87.6점, '16년 97.3점)한 것으로 나타남

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백의 적절성

- 고객감동 추진실적의 성과분석 및 피드백의 적절성을 살펴본 결과, 적절한 것으로 평가되었지만, 부분적으로 개선해야 할 사항도 존재함
- 행정자치부, 농촌진흥청, 자체조사 등의 전년도 고객만족도 조사결과를 분석하여 개선방안을 도출하고, 특히 차년도(2017년)의 사업계획에 고객감동서비스 개선을 위한 세부 추진과제로 활용하고 있는 것은 매우 긍정적으로 평가됨
- 고객감동서비스 추진 성과와 연계된 성과관리체계를 수립하여 포상과 인센티브 및 불이익을 제공하고 있는 것은 긍정적이라고 평가됨
- 하지만, 고객만족 관련 저성과자에 대한 불이익 조치가 '1년간 해외출장 기회 제한'에 그치고 있는 문제점이 존재함. 다양한 조치제도를 마련하고, 특히 고객감동 추진 성과평가와 인사평가를 연계하는 방안을 도출해야 할 것으로 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립원예특작과학원은 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 자체평가, 책임운영기관 종합평가, 정기감사 등에서 지적된 주요 권고사항을 체계적으로 정리하고, 이의 개선을 위한 전담조직(책임운영기관 평가대응 TFT, 성과관리 TFT 등)과 개선 프로세스를 갖추고 있음

- 개선제언 및 권고사항을 평가지표별 개선과제로 설정하고 추진부서와 협력부서를 지정하여 일정에 따라 적절히 추진한 것으로 평가되며, 이로 인하여 구체적인 개선 성과가 나타난 것으로 평가됨. 다만 국제협력의 개선실적 내용과 기관장 리더십(이해관계자 비전·사업계획 공유 및 소통) 개선실적 내용이 동일한 문제점이 있는 것으로 판단됨
- 평가결과를 개인이나 조직의 성과급 및 비금전적 인센티브 배분 기준으로 활용하고 있는 것으로 평가됨

○ 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 권고사항들에 대한 개선계획이 기관의 2016년도 사업계획에 어떻게 반영되어 있는지를 구체적으로 밝히지 않고 있음
- 개선실적 및 개선효과는 가급적 계량적 수치로 표현해야 함. 일례로, '농업 R&D 경쟁력 강화 및 한국 농업기술의 국제적 위상 제고', '지역사회 상생협력 기반조성 및 공감대 조성' 등의 표현을 개선실적 혹은 개선효과로 제시하는 것은 평가의 부정적 요소로 작용할 소지가 있을 수 있음
- 일반적인 공공기관과 동일하게 기관의 연구성과 및 근무성적평가결과를 모두 고려하고 있다는 측면에서 평가지표의 평가결과를 직접적으로 반영한 인센티브제도라고 보기에는 한계가 있다고 판단됨. 따라서 책임운영기관 평가결과와 직접적으로 연계된 보상체계 구축이 필요한 것으로 판단됨

제 9 절 국립축산과학원 종합평가

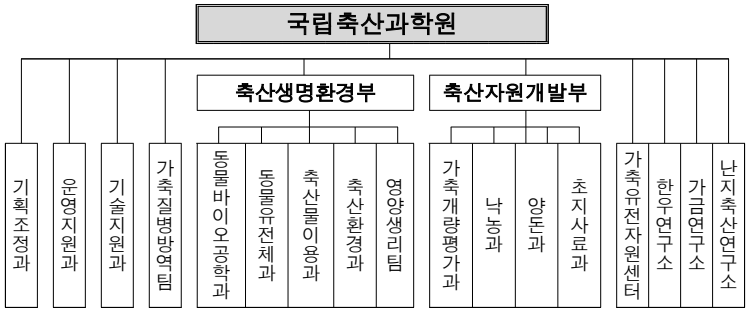
1. 국립축산과학원 기관 현황

1) 연혁

○ 1952. 05. : 농림부 중앙축산기술원으로 발족
○ 1962. 03. : 농촌진흥청 축산시험장으로 개편
○ 1969. 04. : 농촌진흥청 축산시험장과 농림부 국립종축원으로 분리
○ 1994. 12. : 축산시험장과 국립종축원을 통합 축산기술연구소로 개편
○ 2001. 01. : 책임운영기관 지정 운영
○ 2004. 01. : 축산기술연구소를 축산연구소로 개편
○ 2007. 06. : 축산연구소를 축산과학원으로 개편
○ 2008. 10. : 축산과학원을 국립축산과학원으로 개편
○ 2015. 03. : 전북혁신도시로 청사 이전
○ 2015. 06. : 가축질병방역팀 신설
○ 2016. 05. : 가금연구소 신설

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 2부(8과 1팀) 3과 1팀 1센터 3연구소



○ 인력

(2016. 12. 31. 기준, 단위: 명)

구 분	계	고 위 공무원 (임기제)	연구직 · 지도직			행정직 · 전산직	운전·위생직렬 및 관리운영직군
			계	연구관 · 연구사	지도관 · 지도사		
정 원	322	3	180	173	7	48	91
현 원	300	3	171	164	7	45	81

○ 예산

- 예산

(단위: 백만 원)

구 분		'15예산 (A)	'16예산 (B)	증 감	
				(B−A)	%
합 계		100,302	100,733	431	0.4
(기관 이전비 제외)		65,441	73,533	8,092	12.3
인건비		22,273	23,389	1,116	5.0
기본 경비	소계	2,189	2,318	129	5.9
	총액인건비 대상	1,581	1,595	14	0.9
	총액인건비 비대상	608	723	115	18.9
주요 사업비	소계	40,003	46,850	6,847	17.1
	시험연구비	21,593	24,032	4,439	11.3
	연구시설비	9,920	13,300	3,380	34.1
	연구장비비	2,647	3,159	512	19.3
	기타직보수	4,763	5,225	462	9.7
	기타사업비	1,080	1,134	54	5.0
정보화		976	976	0	0.0
가축유전자원센터 이전		15,661	27,200	11,539	73.6
가금연구단지 이전		19,200	0	△19,700	△100

- 결산(세입)

(단위: 백만 원)

회계	구 분	2016예산 (A)	2016결산 (B)	증감	
				금액(B−A)	비율(B/A)
일반 회계	계	2,775	3,536	761	127%
	재산수입				
	토지대여료	8	7	△1	88%
	건물대여료	−	22	22	−
	기타관유물대여료	−	3	3	−
	기타잡수입	−	−	−	−
	경상이전수입				
	기타재산수입	−	104	104	−
	변상금	−	5	5	−
	위약금	−	259	259	−
	기타경상이전수입	−	3	3	−
	재화 및 용역판매 수입				
	실습수입	2,767	2,965	198	107%
	기타잡수입	−	21	21	−
	관유물매각대				
	기타고정자산매각대	−	59	59	−
	토지매각대	−	14	14	−
	유동자산매각대	−	74	74	−
혁신 도시 건설 특별 회계	계		1,581	1,581	−
	재산수입				
	토지대여료	−	23	23	−
	관유물매각대				
	토지매각대	−	1,558	1,558	−

- 결산(세출)

(단위: 백만 원)

구 분	2016 예산	전년도 이월액	예산현액 (A)	2016결산 (B)	불용액	이월액	집행률 (B/A)
합 계	100,733	21,542	122,275	92,925	5,153	24,194	76.0
인건비	23,389		23,374	20,946	2,428		89.6
기본경비	2,318		2,330	2,300	30		98.7
총액인건비 대상	1,595		1,607	1,580	27		98.3
총액인건비 비대상	723		723	720	3		99.6
주요 사업비	46,850	1,729	48,579	46,241	2,262	76	95.2
시험연구비	24,032	61	24,093	24,017		76	99.7
연구기반시설	13,300	1,668	14,968	12,849	2,119		85.8
시험장비	3,159		3,159	3,159			100.0
기타연구비	6,359		6,359	6,216	143		97.8
축산연구정보화	976		976	972	4		99.6
가축유전자원시험장 이전	27,200	1,545	28,745	4,469	158	24,118	15.5
가금연구단지 이전	-	18,268	18,268	17,997	271		98.5

3) 기관의 주요 임무

○ 동물생명공학을 이용한 바이오 신소재 개발
○ 동물유전자원의 다양성 확보 및 고부가가치 축산물 개발
○ 기후변화대응 미래 축산기술 개발
○ 축산물의 안정생산기술 개발
○ 축산물의 경쟁력 제고·수출기술 개발
○ 사료비 절감 및 조사료 생산·이용기술 개발
○ 자연순환형 친환경 유기축산기술 개발
○ 축산자원을 이용한 신재생 에너지 및 에너지 절감기술 개발
○ 축산식품 및 축산물의 안전성 관리기술 개발
○ 신기능성 축산식품 부가가치 향상기술 개발
○ 축산 관련 국가연구개발 어젠다(Agenda) 사업 지원
○ 그밖에 축산관련 기술개발과 보급에 관한 사항
○ 기타 과학원의 사업목표 달성을 위해 필요한 사업

4) 2016년도 사업목표

○ 미래대비 동물자원 활용 기술 개발 및 보급 강화
○ 지속가능한 축산기술 개발 강화
○ 축산물 안정소비 기술 개발 강화
○ 미래지향적 조직체계 구축

가. 미래대비 동물자원 활용 기술 개발 및 보급 강화
○ 가축유전자원 보존과 씨가축 개발 및 보급
○ 동물생명공학활용 신소재 개발기술 강화

나. 지속가능한 축산기술 개발 강화
○ 친환경 가축생산기술개발 및 보급
○ 농가생산기반 강화기술 개발 및 보급

다. 축산물 안정소비 기술 개발 강화
○ 축산식품의 부가가치 및 안전성 향상기술 개발 및 보급

라. 미래지향적 조직체계 구축
○ 지속가능경영의 실현
○ 고객만족경영의 실현

2. 국립축산과학원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립축산과학원은 2016년 가금연구소를 신설하는 등 기관의 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전반적으로 보통의 수준으로 평가됨. 다만, 2020 비전 달성을 위한 구체적인 로드맵을 설정할 필요가 있으며, 연도별 목표와 구체적 추진전략이 필요한 것으로 판단됨. 그리고 기관의 성과평가 지표와 부서 성과평가 지표 간의 연계성이 다소 모호하며, 성과점검 체계도 불명확한 측면이 존재함
- 기관장 리더십: 기관장은 리더십의 중요성에 대하여 인식하고 다양한 형태의 노력을 기울임. 내부 직원에게 비전을 공유하기 위하여 워크숍 개최, 직원 간담회 등을 개최하였으며, 내부구성원 간 간담회 등 관련 회의체 실적이 인정됨. 또한 축산분야별 연구과제 검토 등 유관 축산 연구기관 및 단체장, 교육기관 등 네트워크 확충과 관련된 활동이 긍정적으로 평가됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 핵심사업 분야 현장애로사항 해결을 위한 조직개편을 통해 현장중심의 연구수요에 탄력적으로 대응하고 있는 점은 긍정적이나 조직경쟁력 향상을 위한 교육프로그램 개선 및 강화를 위하여 교육 훈련 질적 개선 및 교육대상자 교육효과성 검증 체계 개선 방안 마련이 필요함
- 재정건전성 제고 성과: 미래 예측을 기초로 중기재정계획을 수립함으로서 비전달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 재정계획의 적정성을 위한 노력이 긍정적임
- 업무프로세스 개선 실적: 계획과 집행 및 성과부문은 양호한 수준으로 평가되었지만, 환류부문은 미흡한 점이 있는 것으로 판단됨. 업무프로세스별 문제점 및 문제해결 우수사례 분석에서 축산선진국의 사례를 벤치마킹할 필요가 있고, 업무효율성 제고를 통해 나타난 각각의 성과에 대한 구체적인 예산절감액과 시간단축 등을 제시할 필요가 있음. 그리고 체계적인 업무프로세스가 작동할 수 있도록 평가 환류시스템을 분기별로 CHECK-UP 하는 제도적 장치 마련이 필요함

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 판단됨. 또한 평가지침을 적정하게 수립하고 자체평가단 및 운영심의회의 적절한 구성운영에 노력하고 있으나 서면점검은 개선이 요청됨. 현장점검의 보완을 통해 평가의 객관성을 높일 필요가 있음
- 고객감동서비스 추진실적: 계획부문은 양호한 수준으로 평가되었지만, 집행과 성과 및 환류부문은 보통의 수준으로 평가됨. 기관의 핵심역량을 강화하고 직원들의 전문성을 높여 고객감동을 이끌어내는 전략과 집행계획이 필요하며, 직원들의 전문성을 높이는 방안에 대한 구체적 방안을 제시할 필요성이 높음. 또한 고객만족도의 고성과자에 대해 금전적인 측면 및 비금전적인 측면(인사, 승진, 교육)등에서 적극적인 인센티브가 필요하며, 저성과자의 경우 페널티 제도를 도입할 필요성이 있음
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 집행 및 성과부문은 양호한 수준으로 평가되지만, 환류부문은 미흡한 수준으로 평가됨. 업무프로세스 개선 실적 및 고객감동서비스 추진 실적 등의 세부평가지표인 환류부분에서 평가결과와 보상제도의 연계성을 언급하고 있지만, '전년도 개선요구사항 반영도'의 환류계획 수립이 필요하다고 판단됨. 특히 기관은 환류부분이 전반적으로 약하다고 평가되는데, 향후 축산원은 평가결과를 지속적 성과 창출을 위한 도구로 활용해야 할 것임

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	소 속	성 명
외부위원 (7)	수원대학교 행정학과	오영균 (위원장)
	서울시립대학교 환경원예학과	이용범
	서울대학교 식품동물생명공학부	이창규
	중앙대학교 경제학부	진현정
	충북대학교 농업경제학과	서상택
	서울대학교 원예생명공학과	이희재
	충남대학교 동물자원과학부	이준헌
내부위원 (1)	농진청 창조행정법무담당관	강민구

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 책임운영기관 상반기 자체평가(서면)
  · 기간 : 2016년 8월 25일 - 31일
  · 참석자 : 위원장 포함 총 8명
  · 내용 : 2017년 책임운영기관 종합평가 대비 자체평가

- 2016년도 책임운영기관 고유사업 평가
  · 일시 : 2017년 2월 2일
  · 참석자 : 총 6명(외부 5명, 내부 1명)
  · 내용 : 농촌진흥청 주관 소속책임운영기관 자체평가단 평가, 계획수립의 적합성(10)·집행과정의 적절성(10)·정책효과성(30) 평가, 사업전반 정성평가를 통한 추가 보완 및 수정사항 검토, 자체평가 결과 보고서를 책임운영기관 운영심의회에 제출

○ 운영심의회 구성

구 분	소 속	성 명
외부위원 (4)	명지대학교 행정학과	임승빈 (위원장)
	수원대학교 행정학과	오영균
	경상대학교 수의과대학	노규진
	경상대학교 농생명과학대학	정병룡
내부위원 (3)	농촌진흥청 기획조정관	박정승
	농촌진흥청 연구정책국	황규석
	농촌진흥청 농촌지원국	김상남

○ 운영심의회 개최실적

- 2016년도 소속책임운영기관 사업계획 대면 심의
  · 일시 : 2016년 4월 21일
  · 참석자 : 총 4명(외부 2명, 내부 2명)
  · 내용 : 사업계획 설명 및 심의

- 2016년도 소속책임운영기관 중간점검(서면)
  · 일시 : 2016년 9월 2일
  · 참석자 : 총 6명(외부 4명, 내부 2명)
  · 내용 : 2017년 책임운영기관 종합평가 대비 진행사항 설명 및 중간 평가

- 2016년도 고유사업 자체평가 결과 심의
  · 일시 : 2017년 2월 7일
  · 참석자 : 총 6명(외부 4명, 내부 2명)
  · 내용 : 계획수립의 적합성(10)·집행과정의 적절성(10)·정책효과성(30) 평가, 사업전반 정성평가를 통한 추가보완 및 수정사항 검토, 책임운영기관 자체평가 결과보고서 책임운영기관 운영심의회에 제출

나. 평가방법

○ 행정자치부 책임운영기관 평가지침에 의거 평가
- 계량지표 : 설정된 목표와 실적을 비교하여 목표달성도를 평가
  · 최종점수 = 평가점수 × 지표 가중치
  · 목표달성도 : (실적 / 목표) × 100
- 비계량지표 : 성과측정 기준을 토대로 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정
  · 평가점수 = 평가등급에 따른 환산점수 × 지표 가중치
  · 등급별(S~D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
- 과거 실적치를 근거로, 기획재정부 공기업/준정부기관 경영실적 평가편람에 의거 표준편차 목표부여 방법을 적용, 목표구간을 6개 등급(S-A-B-C-D-E)으로 분류하고, 목표치를 가장 도전성 있는 등급구간 90% 이상인 S등급으로 설정

다. 평가항목

성과지표	가중치 (A)	목표 (B)	실적 (C)	목표 달성률(D) (C/B, %)	성과목표 달성도 (A*D)*
❶ 고능력 종축 수요 충족률	14	98.97	133.3	100	14
❷ 형질전환동물 활용률	11	37	39.5	100	11
❸ 축산분뇨 및 시설 악취 저감률	13	15	17.5	100	13
❹ 조사료 신품종(IRG) 종자 자급률	11	31.8	26.41	83.02	9.13
❺ 고품질·기능성 축산물 개발 지수	13	37.63	45.5	100	13
❻ 논문 표준화된 영향력 지수	10	39.72	47.07	100	10
❼ 개발기술·품종 실용화율	15	79.5	122.03	100	15
❽ 농가 생산성 향상률	13	10	15.8	100	13
합 계	100	–	–	–	98.13
최종 점수		합계 98.13점 × 가중치 35%			34.35

(2) 평가결과

○ 고유사업 평가위원들은 다음과 같은 측면에서 축산과학원의 고유사업을 긍정적으로 평가하고 있고, 이는 매우 타당한 것으로 평가됨
○ 미래부 주관 국가연구개발사업 우수성과 100선에 3건이 선정된 점 등은 기대한 성과가 충분히 달성되었다고 평가됨
○ 조사료품종 자급률이 목표치 달성을 못하였지만, 수입업자들에 의한 저가의 대량 수입에 의한 것이며, 국산 종자보급률은 오히려 증가한 것은 가점요인이라 사료됨
○ 축산과학원은 가축분뇨 4,650만톤 중 90% 정도는 가축연료화로 활용하고 있고, 우분만 아니라 돈분에 대한 연구도 올해부터 진행중이며, 특히 냄새저감에 대한 문제는 미국 등 선진국과 국제공동연구를 진행중에 있음
○ 2026년 이후에는 관세가 철폐되어, 본청에서는 소포장, 1인 가구에 대한

소비패턴 분석, 생산비 절감연구, 유통현황 분석 연구를 통해 소비시장이 활성화 될 수 있도록 노력을 제고하는 것이 요구됨

- 소비시장을 잘 아는 바이어나 밴더, 포장업체 등과의 소통을 통해 소비트렌드를 정확하게 파악하는 것이 중요하고, 또한 AI에 따른 계란 가격 상승 등 본청의 적절한 대응방안이 필요함

○ 우수 사료종자를 개발하여 보급하였으나, 저가의 종자 수입물량 증가 등에 대한 정확한 예측이 필요함

○ 질병이 해마다 이슈화되고 있는데, 내병성 가축개발이나 사육환경 개선 연구 등을 지속적으로 강화될 필요가 있음. 축산과학원은 면역관련 연구 및 사양시설의 환경개선을 통한 예방 관련 연구를 중점적으로 보강하는 노력이 요청됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립축산과학원은 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 급변하는 축산환경에 적극적으로 대응하기 위해 환경분석(PEST 환경분석, 4s 환경분석, 이해관계자 분석, 고객분석 등)을 다양하게 실시하고 시사점을 도출하고 있는 점, 특히 4s 분석(기관규모, 조직기능, 조직역량, 조직전략)을 통해 조직의 객관적 내부역량을 분석하고 있는 점은 매우 긍정적으로 평가됨. 그리고 이러한 시사점들과 조직의 실행역량 등을 기관의 전략개발 방법과 프로세스 개선에 적정하게 반영한 것으로 평가됨
- 기관 설립목적과 주요 임무에 근거하여 미션과 비전을 정립하고 있으며, 4대 전략목표와 이의 달성을 위한 7개 전략과제 등을 체계적으로 도출함. 또한 7개 전략과제와 연계한 34개 실행사업을 도출하고 각각의 실행사업을 추진할 수행부서를 지정하고 있는 점이 긍정적으로 평가됨. 그리고 기관 전략목표가 부서별 성과목표로 전환되는 점도 매우 긍정적으로 평가됨
- 4대 전략목표와 7개 전략과제는 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 매우 부합하는 것으로 평가됨.
- 기관 설립목적 및 목표와 연계하여 성과지표를 도출하고 있으며, 전략목표-성과목표-사업목표에 근거하여 대표 성과지표들을 도출하고 있음
- 성과지표는 전략과제별 효율성 및 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 적절한 계량화가 되어있음. 그리고 총 9개의 지표(고객만족도 포함) 모두 100% 계량화되어 있는 점이 긍정적으로 평가됨

○ 다만 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점이 존재함

- 내부역량 분석 시 국내·외 유사업무를 수행하고 있는 기관과 비교분석하여 객관적 수치로 제시하는 방안을 강구할 필요성이 있음
- 전략과제를 달성하기 위해 복수의 실행사업들이 존재하여, 전략과제를 원활하게 달성하기 위해서는 각 실행사업을 수행하는 부서들 간의 협업체계가 구축되어야 하는데, 이에 대한 시스템이나 협업프로세스가 다소 부족함
- 책임운영기관 중기 사업운영계획('16-'18)을 수립하여 실행계획을 수립하고 있다고 하지만, 7개 전략과제별 혹은 34개 실행사업별로 인력 및 조직운영계획이 도출되지 않고 있음. 또한 재무 및 예산계획을 7개 전략과제 달성을 위한 방법으로 수립하지 않음. 따라서 기관의 총 예산 중 전략과제별 재원배분을 제시해야 할 것으로 평가됨
- 목표부여법(표준편차)에 근거하여 도전적 목표치를 설정하고 있지만, 이해가 어려운 부분이 존재함. 예를 들어, '고능력 종축수요 충족률'의 경우 '15년도에는 목표와 실적 및 달성률이 모두 제시되어 있으나, '16년도에는 제시하지 않음. 그리고 형질전환동물활용률, 축산분뇨및시설악취저감률, 논문표준화된영향력지수, 개발기술·품종실용화율 등의 경우 '15년도에는 실적치를, '16년도에는 목표치를 제시하고 있어 양자 간의 차이점을 제시할 필요성이 있음
- 기관의 성과평가 지표와 부서 성과평가 지표 간의 연계성이 다소 모호하며, 지속적인 성과창출을 위한 주기적 모니터링을 어느 부서가 실시하고 있는지 불명확함. 또한 성과점검체계가 불명확한 것으로 평가됨. 성과점검 결과공유 및 성과보완을 위한 조치 사항 마련 등을 체계적으로 수행하기 위한 성과점검체계가 구축되어야 함

나. 기관장 리더십

○ 기관장의 미션, 비전설정 노력과 성과
- 용역을 통하여 객관적인 비전체계 개선안을 마련함. 하지만 우수기관에 대한 벤치마킹 및 검토 등의 과정에서 기관의 고유성 및 특수성을 고려한 세부적인 환류과정 및 내용 등이 제시되었다고 보기에는 다소 한계가 있으며, 업무연관성이 높은 기관을 통한 외부용역의 경우 방향성 측면에서 적절성 및 기관의 핵심역량에 대한 세부적인 고려와의 연계성이 높다고 보기에는 객관성 및 적실성 등이 다소 불확실함
- 각 축종별로 발전전략 및 연구방향 설정을 위해 한우산업 미래전략 협의체, 낙농산업 미래전략 협의체, 양돈산업 미래전략 협의체, 가금산업 미래전략 협의체 등의 4개 협의체를 구성·운영함. 미래전략 협의체 운영에 따른 축종별 향후 연구방향 설정 및 '18년도 신규과제를 발굴함
- 전략목표와 기관장 운영방침, 주요 행동규범 간의 연계성 강화를 위한 일련의 활동들은 인정되나, 2028년 기준으로 기관의 비전 및 미션에 대한 재고려는 실효성 및 적실성에서 한계가 있으며, 중장기 비전의 잦은 변경에 따른 일관성 부족 등을 고려할 필요가 있음
- 기관의 비전확산 및 미션을 달성하고자 기관장 주도로 대국민 소통, 정책연계, 연구협력, 산업확산, 내부직원 소통 등의 노력이 인정됨
- 외부이해관계자에 대한 외연확대 및 정책연계 등의 활동 등이 나타났으며, 산학협력을 위한 유관기관 협의체 운영 등 기관업무와 연계된 다양한 활동이 제시됨. 그러나 이러한 활동들에 대한 비전 및 미션의 역할은 다소 모호하며, 당해 연도를 중심으로 전략적 핵심가치에 대한 고려가 어떻게 연계되는 지 등 세부적인 전략적 고려가 필요함
- 중장기 비전 및 추진전략의 지속적 정비로 환경변화에 유연하게 대응하고자 하는 노력이 인정됨. R&D 추진전략을 실행함으로써 가축 유전자원 보존과 씨가축 개발 보급, 친환경 가축생산기술 개발 보급, 축산식품의 부가가치 및 안전성 향상기술의 개발 보급, 고객만족 경영의 실천 등의 성과를 보임

○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과
- 전반적으로 사업계획 및 운영에서의 적실성 강화를 위한 사업계획과 세부실천계획 등이 제시됨. 축산물 소비 촉진 기술 개발 등의 전략목표를 수립하였으며, 전략목표 실현을 위하여 목표성과중심, 기본원칙, 현장경영, 인재경영, 소통청렴경영이라는 기관장 리더십을 제시함
- 사업계획의 구체성을 위한 노력들이 나타났으며, 핵심전략목표와 이에 대한 4대 핵심과제 및 세부계획 등이 제시됨. 그러나 주로 리더십과 관련된 주요 내용은 다소 선언적이고 세부적인 시행과제 및 방향 등을

고려하였다고 보기에는 다소 모호하며, 일반적인 내용으로 제시됨에 따라 전략목표와 세부 실천계획 간의 연계성이 높다고 보기에는 한계가 있음

- 기관의 목표성과 달성의 실현성 제고를 위하여 운영방침을 마련 및 시행함으로써 사업계획 실행의 구체화를 도모한 점은 긍정적임. 현장, 고객, 정책 중심이라는 운영방침을 시행하여 국민이 요구하는 안전축산물 기술개발 연구에 노력함. 정부 3.0 내재화를 통해 축산관련 유관기관 간 협업 및 내·외부 전문가 활용 전문지식의 개방 및 정보의 공유에 노력하였고, 국제협력사업 강화를 위하여 기관의 글로벌 역량을 배양하고자 노력하는 등 구체적인 운영방침을 마련한 점은 긍정적임
- 운영방침 및 세부행동규범을 마련 기관 운영에서 사업계획 실행의 구체성 증진과 관련된 일련의 활동이 나타났으나, 사업과 관련된 세부내용은 다소 파편적이며 구체성이 높다고 보기에는 한계가 있음
- 사업체계에 대한 전반적인 과정 및 관리 등과 관련된 활동이 제시되어 있으며, 이와 관련된 기관장의 경상적인 내용이 제시되어 있으나 세부적인 사업과정 및 실제 핵심성과와의 연계성 여부는 다소 모호함
- 실행력에 대한 세부 행동규범 등은 인정되나, 기관장 철학을 반영한 기관운영상 적실성이 높다고 보기에는 다소 선언적이며, 세부적인 업무판단 기준으로 보기에는 한계가 있음
- 안정적인 사업추진을 위해 아젠다사업 관리를 강화함
- 핵심보유역량을 활용하여 정부3.0 이행과제를 추진하였으며, 축산농가 경영개선을 위하여 맞춤형 현장 컨설팅 서비스를 수행하는 등의 노력을 기울임

○ 기관장의 대내·외 이해관계자와 비전, 사업계획 공유 및 의사소통을 위한 노력과 성과

- 내부 직원에게 비전을 공유하기 위하여 워크숍, 직원 간담회 등을 개최하였고, 내부구성원 간 간담회 등 관련 회의체 실적이 인정되며, 축산분야별 연구과제 검토 등 유관 축산연구기관 및 단체장, 교육기관 등 네트워크 확충과 관련된 활동이 제시됨
- 지자체 기관에 대한 기술교육 및 전문기술 연수 지원 추진 등의 성과가 인정됨. 축산생산자 단체장과는 축산현장 애로사항 파악 등 상호

소통 및 현장 R&D 강화 등을 통해 소통하고자 하였으며, 전국 대학 축산관련 학과장과는 축산관련 전공모임의 정례화 및 공동연구과제 발굴 등 연구협력 강화 등을 통해 소통을 도모하는 등 정책관계자 및 이해관계자와의 소통 확산을 위해 노력함

- 다만, 다양한 이해관계자들과의 간담회 주요 건의 내용 및 후속저치에 대한 도출 결과를 기관의 연구사업에 반영하는 피드백 노력 과정이 필요함
- 기관의 주요업무계획 및 추진실적을 기관 대표 홈페이지에 게재하고 비전 및 사업계획을 공유하고자 하였으며, '축산시험 연구 국·영문 연보' 및 '축산연구 주요성과'와 국립축산과학원의 홍보책자를 발간 및 배포하였고, 기관장 기고문, 주요 연구사업 결과의 브리핑 등을 통한 성과공유 등 언론매체 홍보를 통하여 기관장의 의지와 비전을 국민과 공유함. 또한 SNS활용을 통하여 실시간 고객 소통 및 홍보를 강화하였고, 대국민 의견수렴을 축산연구 사업기획에 반영하여 2016년 농식품부-농진청 공동 대국민 기술수요조사를 실시하는 등의 노력을 기울임

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과

- 지역사회 갈등요인(축산냄새 등) 등에 대한 분석 및 기술적 대응을 통하여 저감률 향상(전년대비 4%상승)이 나타나는 등 현안문제에 대한 고려 및 적정성 개선 등이 나타난 점이 인정되며, 축산 6차 산업과 관련된 제도개선 및 등록 및 고온기 가축피해 예방 등 축산과 관련된 현안과제 대응에 노력한 점이 인정됨
- 성과중심 인사운영 및 연구 분야별 신속성 강화, 반려동물 연구협의체 구성 등 현안에 대한 분석 및 대응이 나타난 점이 인정됨. 저평가를 받은 분야는 분야별 전력체계를 수립하여 체계적으로 운영하고자 하였고, 홍보가 부족한 문제점을 해결하기 위하여 SNS 등을 보다 효율적으로 활용하여 마케팅 전략 등을 수립·운영하고자 한 점은 긍정적임
- 기관이 직면한 현안사안인 '이전사업' 및 '가축질병 차단방역'을 최우선으로 추진하고자 하였음. 주민의 이전 반대로 사업이 무산될 위기에 놓이자 주요민원-갈등조정노력-국민대통합위원회 협조대응-청차원의 지원 및 기관장 대응-주민대상 설명회 등 지역민원 해결과정을 통하여 성공적으로 이전사업을 추진하는 등 이전사업(가금연구소)에 대한 추

진상의 적절성 확보 및 갈등관리와 관련된 민원사업에 대한 대처 등이 긍정적으로 평가됨. 또한 가축질병에 대한 체계적 예방을 통하여 보유 가축에 대한 안전성 등을 확보함

- 지속적인 모니터링으로 파악된 현안문제를 해결하고자 노력함. 축산냄새로 지역사회의 갈등이 야기되자 혁신도시 냄새저감 방안 정책협의회의 운영, 가축분뇨 처리 실태조사 협의회 추진 등을 통하여 갈등을 최소화 하고자 하였고, 소규모 유・육가공품의 제조판매가 가능해지면서 관련 기술수요가 증가하는 문제상황이 발생하자 '소규모 육가공 연구회' 창립, 대국민 홍보 추진 ,제도개선 완료를 통하여 개선하고자 함. 기후온난화에 따른 가축생산성 저하 및 가축피해를 방지하기 위해 지속적인 모니터링을 실시하였고, 가축생산성 저하 방지대책 마련, 축산관리 현장기술지원단 운영 등 대책을 수립함. 다만, 가축폐사 감소율 등 구체적인 성과를 도출하는 노력이 요구됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 조직진단을 통해 조직 개편방향을 도출하고 있으며, 국정과제 및 주요 현안과제 추진을 위한 조직운영 방향이 수립되어 있음. 기능개편 및 효율적 조직운영이라는 목표를 수립함으로써 조직관리 체계화를 도모한 것은 바람직함

○ 전략과제 실행력 확보를 위한 조직진단 실시 및 기능 및 조직개편을 수행함

- 조직개편기능 진단(신설, 확대, 명칭변경 등) 및 인력 진단을 통하여 부서를 신설 및 개편하여 전문성 제고 노력을 기울임
- 조직 개편을 통한 업무 추진 실행력 제고를 위해 노력하고 있으나, 신규, 확대 등 조직개편에서 발생할 있는 업무 공백 및 비효율적 요인의 점검을 통한 지속적인 조직 관리가 필요함
- 조직을 진단하고 분석하고 있으나, 추진실적과 성과가 적절하게 운영되고 있는가에 대한 적절성 평가가 미흡함

○ 당면 현안과제에 대응한 조직협의체 운영

- 핵심사업 분야 현장애로사항 해결을 위해 3개 협의체를 운영하고 있으며, 2개부서의 전문연구실 개편을 통해 현장중심의 연구수요에 탄력적으로 대응하고 있음. 부서 간 유기적 소통도모를 위해 업무편람을 재정비함

○ 선택시간제 운영방식의 내・외부 탄력적 인력활용을 통한 업무능률 향상을 위해 노력하고 있으며, 운영효과를 분석하여 장점 및 단점의 효과 및 개선방안을 마련하였고, 외부 유관기관과의 협업을 통하여 자원과 인력을 효율적으로 활용하고 있음

○ 중장기 인력계획('16-20)을 수립하였음

- 전사적 인사관리 전략을 수립하고 있으며, 인력공백 최소화 및 전략과제 실행력 확보를 위하여 소요정원 증원을 위한 노력이 인정됨
- 중장기인력계획을 반영한 연차별 조직 및 인력배정 등 인사관리 노력을 기울이고 있으나, 미래지향적 신수요 및 신사업 발굴, 국내・외 유사기능 발전방향 분석 등 보다 정밀한 진단을 통하여 중장기인력계획을 보완, 구체화할 필요가 있음

○ 타 연구기관에 비해 연구직의 비율(54%, '15.12.)이 타 연구기관에 현저히 낮아 연구수요 대응에 문제가 있었으나 이를 최소화하기 위하여, 관리직군 결원발생시 연구직으로 대체, 소요정원 신규수요 발굴 등을 통한 정원확보, 정원 감축 시 연구직의 감축 배제 등의 노력으로 연구직 비율이 지속적으로 상승하는 노력이 인정됨

○ 직무분석 등을 통해 연차별 조직 및 인력을 배정하고 있으며, 직무성과계약에 근거한 전 직원 성과중심 근무성적 평정을 실시하고 있음. 특별승급제도를 운영하여 우수성과자에 대한 동기부여를 강화시키고 있으며, 또한 저성과자에 대한 페널티를 부여하여 성과중심의 조직문화를 조성하고 있음. 역량강화 프로그램을 운영하여 연구기반을 견고화하고 있으며, 핵심인재 양성을 위한 역량평가체계가 적절히 마련되어 있음

- 기관차원에서 현재 3등급의 인센티브 단계를 5등급으로 세분화할 필요가 있으며, 다양한 일과 삶 균형정책을 실시할 필요가 있음

○ 기간제전문인력 적극 활용은 제한된 인력 대응 방안으로 적절하다고 판단되나, 기간제 전문인력 채용 시, 직무 및 기능 수행에 필요한 전문성

검증 체계 구축이 요구됨

○ 조직경쟁력 향상을 위한 교육프로그램 개선 및 강화

- 기능별·직역별 전문화 교육훈련 및 현안과제 특성화교육을 실시하고 있으나, 교육 훈련 질적 개선 및 교육대상자 교육효과성 검증 체계 구축의 필요성이 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 미래 예측을 기초로 전략목표를 수립하고 이를 기초로 중기재정계획을 수립함으로서 비전달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 재정자립도 향상을 목적으로 한 전자입찰제도 유지 및 활용으로 약 1,594백만원의 예산을 절감하였으나, 인원대비 절감수준은 타 기관 대비 보통 수준임

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 직급조정과 맞춤형 복지에 활용함. 연가보상비 절감을 통해 확보한 의도적 절감액은 약 54백만원임. 자기주도 근무시간 제도를 도입하여 초과근무시간을 감축해 나가도록 노력하고 있으나 불필요한 초과근무시간을 감축하는 노력이 지속적으로 필요함

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, 국가전자조달시스템을 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시하고 있음

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 재정상태분석, 재정운영분석을 수행하고 주기적으로 예산집행사항을 점검하는 등의 노력을 실시하고 있으나, 재정의 합리적 운용을 위해 결산분석결과에 연계되는 환류방법 등을 모색할 필요가 있음

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획 마련의 적절성

- 기관의 업무프로세스 개선계획 수립의 노력과 성과(계획)는 적절한 것으로 평가됨
- 업무를 주업무와 지원업무로 구분·정의하고, 전년도 개선요구사항과 선진사례 분석 및 책임운영기관 우수기관 벤치마킹 등을 통해 업무프로세스 개선요구를 분석하고 있음. 또한 이러한 분석과정을 통해 업무프로세스별 문제점과 문제해결 방안을 도출하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨
- 업무프로세스 개선 핵심추진사항(6개)을 정립하고, 핵심추진사항별 업무프로세스를 시험연구인프라 운영, 시험연구수행, 성과확산, 고객서비스 등의 4개로 구분하고 있음. 그러나 이들 4개의 업무프로세스가 6개 핵심추진사항에 중복적으로 해당하는 문제점이 존재함. 따라서 6개 핵심추진사항을 4개 업무프로세스로 구분한 이유를 제시할 필요성이 있음
- 4개의 주업무별 진단과 개선점을 분석하고 담당부서를 지정하여 개선 운영계획을 수립한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 업무추진의 효율성 제고를 위한 기관의 노력은 적절한 것으로 평가됨
- 4개의 주업무 및 지원업무 추진의 주요 추진실적이 체계적·계량적으로 정립되어 있음
- 국립축산과학원 업무프로세스별 내부운영규정을 개선(제·개정 21건, 폐지 1건)하여 업무의 공식화 과정을 거친 것으로 평가됨
- 5개의 업무프로세스 개선 관련 T/F팀(연구사업 2, 청사이전 1, 성과관리 2)을 운영하고, 업무프로세스 개선 우수성과자 인센티브 제공 및 업무프로세스 지원인력에 대한 표창 등을 통해 구성원의 자발적 참여를 유도하고 있음
- 그러나, 업무프로세스 개선 추진실적과 인센티브인 농업기술대상 및 으뜸연구원상간의 연결성이 다소 모호한 것으로 판단됨

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과는 업무프로세스 개선 6대 핵심추진사항 혹은 4개의 주업무 프로세스 개선 등을 통해 달성된 성과를 제시하여야 논리적 일관성 및 개선계획과의 일치를 담보할 수 있음
- 그러나 기관이 제시하고 있는 사례와 성과는 6대 핵심추진사항 혹은 4개의 주업무 프로세스 개선에 포함되어 있지만, 4개 개선사례들이 6대 핵심추진사항 혹은 4개의 주업무 프로세스 개선 모두를 포괄하지 못함
- 기관은 업무효율성 제고 노력의 구체적 사례와 성과로 국가연구개발사업 우수성과 100선에 3건 선정, 가축방역체계의 일원화를 통한 성공적 차단방역, 특수목적견 운영기관 간 협업체계의 완성으로 예산절감, 냄새민원 해소 등을 기술하고 있음

○ 창출된 성과 성공요인 분석 등 지속적 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 창출된 성과의 성공요인 분석은 실시하지 않는 것으로 평가되며, 지속적인 성과창출을 위한 제도 혹은 시스템은 가동되고 있는 것으로 평가됨
- 창출된 성과의 성공요인을 분석한 것이 아니라, 일반적인 연구운영 프로세스를 기술하고 있어 개선의 필요성이 있음
- 우수성과 도출을 위해 품질제고 지원프로세스를 운영하고, 구성원의 성과창출 동기부여를 위한 합리적 보상제도를 운영하여 지속적인 성과창출을 도모하고 있음
- 하지만 지속적인 성과창출을 위한 주기적 모니터링 체계가 구축되어 있지 않은 것으로 평가되며, 성과점검체계의 구축·운영에 관한 설명이 요구됨
- 직무성과계약제 및 우수성과자에 대한 특별승진, 특별승급은 모든 공공기관에서 수행하고 있는 제도로 국립축산과학원만의 특별한 보상제도라고 보기에는 한계가 있음. 따라서 업무프로세스 개선과 직접적으로 관련된 보상체계 구축의 필요성이 존재함

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 평가지침을 적정하게 수립하고 자체평가단 및 운영심의회의 적절한 구성운영에 노력함. 다만 중간점검은 좋으나 서면점검은 개선 요청됨. 현장점검의 보완을 통해 평가의 객관성을 제고할 필요성이 있음
- 자체평가결과의 환류활동 활성화를 위해 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선노력을 기울임. 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 노력함
- 위원별 평가의견에 대한 적절한 개선노력을 기울임. 다만 중간점검의 관리 및 반영의 보완이 요청되며, 평가단 및 평가위원의 적극적 활용을 고려할 필요성이 있음

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 적절한 평가지표 선정을 위한 체제를 구축하고 있으며, 성과지표 TF 운영을 통해 성과지표 개선에 노력함. 다만 평가결과 심의 의견 중 지적사항이 적은 점은 보완이 필요하며 향후 권고 및 개선사항의 적극적 발굴이 요청됨
- 성과지표 고도화를 위하여 성과지표 일관체계 구축에 노력하였으며 이를 아젠다 시행계획에 반영한 노력이 인정됨
- 성과지표의 우선순위 분석을 부여를 위하여 계층분석 등의 기법을 활용하여 객관성 향상노력을 기울임. 이러한 분석은 연구과제 구분-지표간 상대적 중요도 추출-가중치부여 및 최종지표 확정이라는 체계적인 과정을 거치게 되어 지표체계의 고도화에 기여한 것으로 평가됨

- 지표설정 시 측정 산식을 구체화하고 적절한 절차를 거쳐 객관성 향상에 기여한 것으로 평가됨
- 목표치설정의 객관성과 타당성 확보를 위한 다양한 방법을 활용한 노력이 인정됨
- 성과목표 달성을 위한 집행과정의 적합성 확보를 위하여 축산관련 이해관계자 및 대국민 의견수렴에 노력하고, 상황 모니터링 등 적극적 대응을 통해 문제해결에 노력한 점은 긍정적으로 평가됨
- 기관 고유사업에 대한 성과지표의 목표를 거의 대부분을 달성했다는 점에서 목표달성도는 높은 것으로 평가됨. 다만 고객만족도가 82.8점으로 전년 대비 0.2점 소폭 상승했으나 연구형 타 기관보다 낮은 수준이며 책임운영기관 전체로 봐서도 미흡한 수준이므로 고객만족도향상을 위한 노력의 보완이 요청됨
- 이러한 정책목표의 달성을 통해 주요 행정가치가 향상되고 다양한 파생성과 등 중장기적 효과가 실현가능할 것으로 평가됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성
- 고객감동 전략체계와 실행계획은 적정하게 수립된 것으로 평가됨
- 핵심고객, 정책고객, 협력고객, 연관고객, 내부고객 등으로 고객유형을 분류하고, 고객유형별 니즈를 분석하여, 이에 따라서 고객감동 전략체계를 수립하고 있는 것으로 평가됨
- 기관에 대한 고객유형별 니즈를 지속적으로 파악하고, 고객 니즈의 충족을 위한 구체적인 주요 수단들을 구비한 것은 긍정적으로 평가됨
- CS성과목표를 '고객만족지수(PCSI) 최상위 수준달성'으로 정립하고, 실천전략으로 CS추진동력 확보, 서비스개선·관리, 고객관리시스템구축, 고객관점 평가·보상 등으로 설정한 것도 긍정적이라고 평가됨

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성
- 기관의 고객감동전략 실행 및 고객관리 체계는 적정한 것으로 평가됨. 다만, 고객지향적 업무프로세스 개선을 위한 추진실적이 생략되어 있어 향후 개선이 요구됨

- 고객유형별 전담조직을 지정·운영하고 있는 것은 긍정적이라고 평가되나, 주담당부서가 이원화(기획조정과, 운영지원과, 기술지원과 등)되어있는 점이 문제점으로 평가됨. 담당부서의 이원화 현상은 권한과 책임의 분산문제를 야기할 수 있음. 그리고 내부고객 만족도 개선업무가 기획조정과 및 운영지원과 양 부서의 협업을 통해 달성가능하다고 한다면, 양 부서들 중 어느 부서가 컨트롤타워 역할을 할 것인지도 지정해야 할 것으로 사료됨
- 고객유형별 담당업무 세부사항을 정립하고 있으며, 특히 정책부서(농식품부)의 주요 업무별 전담 연구원제를 운영하고 있는 것은 긍정적 평가요소로 판단됨. 다만 내부고객(직원)을 위한 담당업무 세부사항은 생략되어 있어 향후 개선이 요구됨
- 고객의견 수렴을 위해 4대 소통채널(국민홍보채널, 고객문제해결채널, 협력기관채널, 신속대응채널)을 운영하고 있으며, 지역담당관제 및 현장명예연구관·지도관 제도 등을 운영하고 있는 점이 모범사례로 평가됨
- 지역담당관제: 지방-중앙 농촌진흥기관간의 소통활성화와 현장애로사항 의견수렴을 위하여 전국 28개 지역에 원장, 부서장 및 연구관이 현장을 방문하여 고객을 관리하는 제도
- 현장명예연구관·지도관 제도: 축산연구사업 관련 분야의 전문성이 있는 자로 축산원이 수행하는 연구, 시험, 시범사업과 그 기술지원에 관한 사업에 활용하는 제도
- 고객대응 매뉴얼의 제작·배포 및 교육의 실시, 민원관계자 연찬회 추진, 고객만족을 위한 서비스 교육의 실시 등을 통해 구성원의 CS업무 전문성 증진을 추진하고 있음. 또한 각종 만족도 조사결과의 성과평가 반영으로 CS 개선을 위한 동기부여 수단으로 활용하고 있는 것이 긍정적으로 평가됨

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상
- 고객감동 활동의 실행으로 기관의 핵심성과 향상에 기여한 것으로 평가됨. 다만 제시하고 있는 기관의 성과사례에 문제가 있다고 평가됨
- 일반 민원서비스 만족도가 '15년(89.3점) 대비 '16년(93.2점)에는 3.9점 향상된 것으로 나타났고, 또한 농업인(축산) 교육만족도는 '15년(82.1

점) 대비 '16년(88.3점)에는 6.2점 향상된 것으로 나타남

- 4개 채널 유형별 고객접점 서비스를 제공하고, 민원서비스 항목별 주기적 모니터링을 통해 고객만족도 향상을 취하고 있는 것은 긍정적이라고 평가됨. 하지만 전략체계 수립에서 제시한 4개 실천전략(CS추진 동력 확보, 서비스개선・관리, 고객관리시스템구축, 고객관점 평가・보상)을 수행하여 달성한 성과를 기관의 핵심성과로 제시할 필요성이 있음

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

- 고객감동 추진실적의 성과분석과 피드백은 적절히 이루어지고 있는 것으로 평가됨. 하지만 고객감동 추진실적에 대한 성과평가체계가 미흡한 것으로 평가됨
- 행정자치부 책임운영기관 통합 고객만족도 조사, 농촌진흥사업 종합만족도 조사 및 기타 조사 등을 통해 고객만족도 결과분석(미흡원인 등)을 실시하고, 이에 따른 개선계획과 개선방향을 도출 및 시행하고 있음
- 고객감동서비스 채널분야별 공로자 포상 및 우수고객 표창을 통한 고객감동 추진실적의 대외 확산 등은 CS활동을 독려할 뿐만 아니라, 전 직원의 고객지향성을 향상시키는데 도움이 될 것으로 판단됨
- 고객만족도 조사결과를 기관장 직무성과계약 전략 상위목표로 설정하고, 부서장 성과평가 및 부서평가(10점)에 반영하여, 부서평가 실적을 소속 직원의 근무평정 및 성과상여금에 반영하고 있는 것은 매우 긍정적으로 판단됨. 특히 기관장의 핵심 성과지표로 '외부고객 만족도'를 추가한 점은 모범사례로 평가됨
- 각종 협의회 및 간담회를 통해 건의사항('16년 총 62건)을 수렴하고, 건의사항별 주기적 모니터링을 통해 건의 주체별로 피드백 해주는 체제(협의회 후속조치 제도)는 긍정적으로 평가됨
- 고객감동서비스 추진 성과와 연계된 성과관리체계의 수립 필요성이 있음 '성과지표관리위원회', 혹은 '성과관리위원회' 등을 구축하고, 이를 활용하여 성과의 체계적인 기록과 점검 및 환류가 요구됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립축산과학원은 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항들을 체계적으로 정립하고, 평가지표별 개선 조치계획을 수립하여 담당부서를 지정・운영하고 있음
- 지표별 평가결과 미흡한 점에 대한 원인분석 및 개선계획 수립을 위한 '전담 T/F'을 운영하여 전년도 평가결과를 '16년 사업계획에 반영하려는 노력을 하고 있음. 실제 '16년도 사업계획에 '대내・외 평가 및 지적사항 조치계획을 수립하고 있음
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항들은 기관 사업계획의 실행내용으로 반영되었고 적절히 추진된 것으로 평가됨
- 개선제언 및 권고사항의 실천에 따라 구체적인 개선 성과도 나타난 것으로 평가됨

○ 다만 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 업무프로세스 개선 실적 및 고객감동서비스 추진 실적 등의 세부평가지표인 환류부분에서 평가결과와 보상제도의 연계성을 언급하고 있지만, '전년도 개선요구사항 반영도'의 환류계획 수립 필요성이 있음. 특히 기관은 환류부분이 전반적으로 다소 미흡함. 따라서 평가결과를 지속적 성과 창출을 위한 도구로 활용할 필요성이 있음
- 책임운영기관 종합평가・정부업무평가 결과와 연계한 성과환류체계의 운영 및 성과계약평가 결과 등에 따른 부서・성과상여금 등급 결정 등은 일반적인 공공기관과 차별성이 없는 제도임. 따라서 책임운영기관 평가결과와 직접적으로 연계된 보상체계 구축이 필요한 것으로 판단됨

제 10 절 국립산림과학원 종합평가

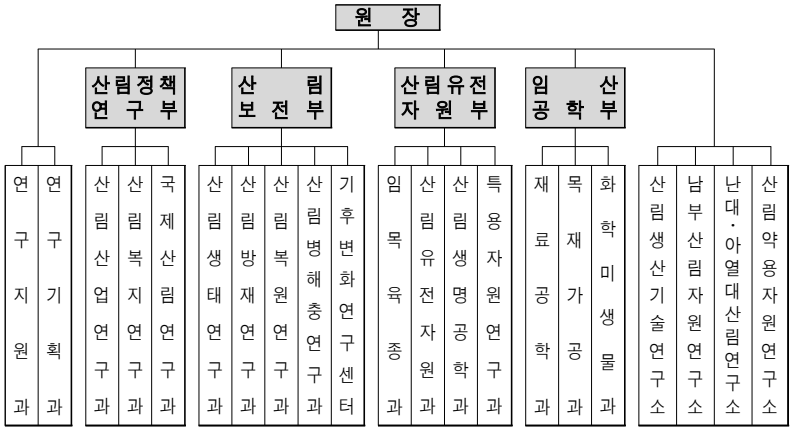
1. 국립산림과학원 기관 현황

1) 연혁

○ 1949. 02. : 농림부산하 중앙임업시험장 창설
○ 1987. 12. : 임업연구원으로 개칭
○ 2001. 01. : 책임운영기관 시행
○ 2004. 01. : 국립산림과학원으로 개칭
○ 2012. 01. : 한국임업진흥원 창설 및 기관 분리
○ 2016. 05. : 산림약용자원연구소 개원

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 4부 16과 1센터 4연구소



○ 인력

(단위: 명)

구 분	계	임기제 고위공무원	연구관 고위공무원	연구직			행정 및 기술직
				계	연구관	연구사	
정 원 (명)	246	1	4	179	65	114	62
비 율 (%)	(100)	(0.4)	(1.6)	(72.8)	(26.5)	(46.3)	(25.2)

○ 예산

(단위 : 백만원, %)

구 분	2016 예산 (A)	2016 결산 (B)	증감	
			금액	비율 (B/A)
합 계	848	6,463	5,615	762
□ 재산 수입 (토지 및 건물 대여료 등)	118	78	△40	66
□ 경상이전 수입 (공사대금정산 반납금 등)	589	192	△397	33
□ 재화 및 용역판매 수입 (기타잡수입)	84	19	△65	23
□ 관유물 매각대 (기계기구매각 등)	57	6,174	6,117	10,831

3) 기관의 주요 임무

○ 국가기관으로서 산림부문 공익성 향상(공공기술 개발·지원)
○ 책임운영기관으로서 기관운영의 효율성 향상(재정의 경제성 제고)
○ 산림분야 종합연구기관으로서 대국민 서비스 향상(연구성과의 사회적 환원)

4) 2016년도 사업목표

○ 고객중심의 산림과학 실현 ○ 창조형 산림과학연구 내실화 ○ 글로벌산림과학기술 선도 ○ 기관의 지속발전동력 구축

가. 고객중심의 산림과학 실현

○ 산림부문 정책지원 및 산업화 기반 강화

○ 산림과학 연구성과의 사회 환원 제고

나. 창조형 산림과학연구 내실화

○ 미래수요 대응 전략적 연구 개발

○ 전 주기 자율·책임형 연구 추진 및 관리

다. 글로벌산림과학기술 선도

○ 세계 일류기관 도약 기반 강화

○ 국제 공동연구 및 협력 네트워크 선도

라. 기관의 지속발전동력 구축

○ 체계적·효율적 조직·인력 관리를 통한 조직선진화 실현

○ 예산 및 산림과학 인프라 운영 효율성 제고

2. 국립산림과학원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립산림과학원은 2016년 산림약용자원연구소를 개원하는 등 기관의 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 보이나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전반적으로 보통의 수준임. 글로벌 수준의 우수한 연구 인력 영입을 통한 장기적인 산림과학기술 개발 및 연구 협력 강화 방안 수립이 필요하다고 판단되며, 동기부여를 위한 금전적·비금전적 인센티브 운영에 대한 현실적 방안이 필요한 것으로 평가됨
- 기관장 리더십: 기관장의 리더십의 중요성을 인식하고 기관장으로서 다양한 형태의 노력을 기울임. 소통과 협력 기반으로 노사관계를 형성하였으며 조직진단을 통해 소통과 협력 기반이라는 변화 추진방향을 설정하여 진행한 결과 '인사혁신처장상'을 수상하는 등 노력이 인정됨

○ 조직 효율성

- 소통형 노사문화 정착·운영에 노력한 점은 긍정이나, 기관차원의 중점 전략과제 수행 및 미래지향적 인적자원관리를 위한 중장기 인력관리계획 수립 및 구체화가 미흡함. 인력관리계획을 수립하는데 있어 보다 정밀한 조직진단을 통하여 인력감축분야에 대한 투명한 선정을 통하여 인력계획을 보완하고 구체화하는 개선방안을 마련하는 것이 요구됨
- 재정건전성 제고 성과: 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 중기재정계획을 수립함으로서 비전달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시한 점은 긍정적임. 다만, 예산의 합리적 사용을 위한 계획, 실행, 집행결과 등의 평가과정과 환류과정이 명확하지 않으며, 단순한 예산관리 역할에서 벗어나 전략적인 예산운용 노력 등의 개선이 요구됨

- 업무프로세스 개선 실적: 계획과 집행부문은 보통의 수준으로 평가되었으며, 성과 및 환류부문은 양호한 수준인 것으로 평가됨. 업무프로세스별 문제점 및 문제해결 우수사례 분석에서 산림선진국의 사례를 벤치마킹할 필요가 있고, 업무 프로세스 개선방향의 주요내용들이 어떻게 집행되고 있는가에 대한 흐름도와 함께 구체적인 설명이 필요한 것으로 판단됨. 업무효율성 제고를 통해 나타난 각각의 성과에 대한 구체적인 예산절감액과 시간단축 등을 제시할 필요가 있으며, 지속적인 성과창출을 위해 분기별 경영평가회의를 상설할 필요성이 있음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 평가지표의 적절성 확보를 위해 전략목표-전략과제-핵심 성과지표 도출 과정을 체계적으로 운영한 점은 긍정적임. 다만 비계량지표의 평가착안사항 및 평가방법에 대한 지속적인 개선이 요청됨
- 고객감동서비스 추진실적: 계획과 환류, 집행부문은 매우 양호한 수준으로 평가되었지만, 성과부문은 보통의 수준으로 평가됨. 특히 최신 연구동향 및 연구의 전문성을 높이기 위해 해외 우수유사기관에의 직원들의 파견과 연수, 교육 등을 통한 노력이 필요한 것으로 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 계획과 성과, 집행과 환류 모두 전반적으로 양호한 수준인 것으로 평가됨. 다만, 평가보고서를 제출할 시 개선요구사항을 적용한 후, 나타난 사업별 고객 만족도 성과와 함께 내부고객만족도 등의 평가결과도 제시할 필요성이 있음

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
단 장	박 상 준	경북대학교 산림과학·조경학부
위 원	이 정 욱	연세대학교 행정학과
위 원	이 대 희	광운대학교 행정학과
위 원	오 세 진	강남대학교 경영학부
위 원	안 소 은	한국환경정책평가연구원
위 원	안 병 기	산림청 창조행정담당관실
위 원	김 진 아	산림청 산림정책과

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 고유사업 실적보고서 제출 및 서면평가
  - · 일시 : 2016년 1월 25일(수)
  - · 장소 : 국립산림과학원 중회의실
  - · 참석자 : 위원장 등 7명/7명(참석인원/총인원)
  - · 내용 : 고유사업 실적보고서 발표, 고유사업 서면평가 실시, 고유사업 실사평가 및 결과 확정

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	박 인 협	순천대학교 산림자원·조경학부
위 원	박 상 준	경북대학교 산림과학·조경학부
위 원	이 창 원	한성대학교 행정학과
위 원	배 원 길	서울대학교 그린에코공학연구소
위 원	김 기 찬	가톨릭대학교 경영학부
위 원	이 석 환	국민대학교 행정정책학부
위 원	유 영 민	(사)생명의숲국민운동
위 원	이 미 라	산림청 산림산업정책국
위 원	류 광 수	산림청 기획조정관실

○ 운영심의회 개최실적

- 2016년도 고유사업 평가결과 및 심의
  - · 일시 : 2017년 2월 3일(금)
  - · 장소 : 국립산림과학원 중회의실
  - · 참석자 : 위원장 등 총 8명/9명(참석인원/총인원)
  - · 내용 : 국립산림과학원의 운영계획 및 연도별 사업계획 심의·의결, 고유사업 평가결과의 심의·의결, 평가결과에 따른 원장의 인사조치 및 상여금 지급 심의·의결, 기타 국립산림과학원 운영 개선 등 규정에 명기된 심의사항, 책임운영기관 운영심의회 운영방식

나. 평가방법

○ 평가 기준 제시(평가방법 설명)

- 자체평가단 위원은 평가지표별 세부 평가기준을 토대로 서면평가 및 실사평가를 실시함
  - · 평가방법 및 기준을 토대로 국립산림과학원이 제출한 고유사업 실적 보고서를 검토하고, 현지방문, 관련자 인터뷰 등의 확인·점검 절차를 거쳐 평가지표별로 일정한 점수가 부여된 등급 결정
  - · 정량적 측정방법을 통해 파악하기 어려운 정책의 파급효과, 문제점 진단, 성과부진 원인분석 및 대안 제시 등 질적 측면에 대해서도 정성평가 실시 및 의견 제시
- 개별지표(정량, 정성지표 모두 포함)의 평점 상한점은 100점으로 하고, 하한점은 60점으로 함
  - · 평점 계산결과 60점 미만이 나올 경우 해당지표의 평점은 60점이 되고, 100점 이상이 될 경우 평점은 100점으로 계산
- 평가결과에는 운영심의회의 평가의견 등이 충분히 반영될 수 있도록 하여야 하며, 최종평가는 운영심의회의 심의를 거쳐 확정
- 계량지표
  - · 계량지표는 설정된 목표와 실적을 비교하는 목표달성도로 평가하며 최종 평가점수는 다음과 같이 산정함

■ 최종 평가점수 = 목표달성도 × 지표 가중치
※ 목표달성도 = (실적/목표) × 100

  - · 지표별 최종평가점수의 범위는 100점~60점이며, 100점을 초과할 경우 100점으로, 60점에 미달될 경우 60점으로 함
- 비계량지표
  - · 비계량지표는 ADL평가방식에 따라 지표의 착안사항별 추진방법, 실행, 학습항목에 대해 6등급으로 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수의 평균치로 평가하고, 최종 평가점수는 다음과 같이 산정함

■ 최종 평가점수 = Σ(착안사항별 점수×착안사항별 가중치)/100
※ 착안사항별 점수=ADL 항목별 점수의 평균치

다. 평가항목

성과지표	가중치 (A)	목표치	실적치	평가점수1) (B)	최종점수 (A × B)	비 고
1) 산림정책지원 및 시책실적	14%	100	100	100	14	계량지표 복합지표
2) 실용기술 개발·확산실적	14%	417	436	100	14	계량지표 복합지표
3) 연구성과 확산 통합실적	14%	100	100	100	14	계량지표 복합지표
4) 고객서비스 만족도	15%	83.1	81.4	81.4 2)	12.21	계량지표 공통지표 설문지표
5) 현장애로 수요반영도	5%	72.6% 이상	74.2%	100	5	계량지표 유지지표
6) 논문 영향력지수	14%	469	496	100	14	계량지표
7) 산림과학연구 국제화 실적	14%	100	98.53	98.53	13.79	비계량 지표
8) 기관 발전체계 내실화 실적	10%	100	99.47	99.47	9.95	비계량 지표
계	100%	96.95				

1) 평가점수: (실적치 / 목표치) × 100
※ 실적치가 목표치를 초과할 경우 만점(100)으로 산정
2) 고객서비스 만족도 평가점수 = 원점수(81.4)
※ 근거: '17년 책임운영기관 종합평가 계획, '16년 책임운영기관 통합 고객서비스 만족도 조사보고서

(2) 평가결과

○ 기관장의 경영방침 및 대내외 환경변화 등을 고려하여 기관 전략체계 고도화 프레임워크를 구축하고, 이를 토대로 4대 전략목표, 8개 전략과제 수립 및 핵심성과지표 선정과정이 매우 체계적임

○ 핵심성과지표의 개발 과정, 특히 핵심성공요인 및 실행과제 도출과정에 Wheel 모형, AHP, IPA 등 과학적인 방법을 적용하여, 전략체계와 핵심성과지표와의 연계를 고도화함

○ Cascading 방식의 기관-부서-개인으로 이루어진 목표 부여, 실시간 성과관리시스템의 고도화를 통한 문제점 파악 및 환류계획 수립, 성과중심의 인사관리와 보상제도 연계, 구성원의 역량개발을 위한 교육 프로

그램 운영 등 기관의 목표 달성을 위해 선순환적 성과관리 체계를 지속적으로 개선·보완한 점이 돋보임

○ 이러한 선도적 기관운영으로 이루어낸 5년 연속「대한민국 100대 싱크탱크(한경비즈니스 주관)」선정,「2016 대한민국 환경대상(대한민국친환경위원회 주관)」수상과 같이 다양한 분야에서 거둔 우수한 성과는 국립산림과학원이 그 설립 목적과 고유 임무를 착실히 수행하고 있음을 증명하는 성과라 하겠음

○ 또한 임업인과 국민을 위한 산림과학연구 수행 과정에서 국가와 사회문제 해결을 위해 R&SD에 많은 노력을 기울인 결과, 목질자원의 친환경 소재화 연구로「농림축산식품과학기술대상」대통령상을, 기관 간 협업을 통한 드론 활용, 산림재해 현장대응력 강화로「책임운영기관 정부3.0 우수사례(행정자치부 주관)」행정자치부 장관상을, 빅데이터를 활용한 산불위험예측 정확도 향상으로「2016 공공기관 빅데이터 우수사례 경진대회(행정자치부 주관)」장려상 수상 등의 성과를 창출함

○ 이와 함께, 실용화 기관과의 협업으로 이루어 낸「2016년 공공기관 기술이전·사업화 평가(공공인프라형 기관)」최우수기관 및 "친환경 바이오에탄올 제조 공정"의「2016년 기후변화 대응 핵심기술 개발 및 실증성과 BEST 10 선정」은 산림산업 활성화를 위해 현장 중심의 산림과학 연구성과 확산을 적극 추진한 결과로 보임

○ 특히, "홍릉숲 프로그램"의 4년 연속「대한민국 최우수 공공서비스 대상(매경미디어 주관)」수상은 국가연구기관으로서 '고객감동'을 최우선 핵심가치로 선정·실천하여 산림복지서비스 증진에 기여하고자 노력한 결과라 생각됨

○ 전년도 자체평가 시 제시된 개선·보완사항에 대해 직원과의 문제 공유, Top-Down과 Bottom-Up 방식을 병행한 개선과제 도출, 중장기 및 단기 추진과제의 계획 반영, 성과관리 등과의 체계적 연동 등의 적극적인 개선노력이 돋보임

○ 산림과학 100년이 되는 2022년 '세계 5위권 산림연구기관 도약'이라는 비전목표를 달성하기 위해서는 글로벌 벤치마킹을 통해 세계 산림연구기관과 국립산림과학원의 현재 상황을 면밀히 비교·분석하고, 장기적인 관점에서 목표달성을 위한 국제산림연구 로드맵 마련 및 단계별 추진전략을 재점검 할 필요가 있음

○ 고객서비스 만족도 조사결과, 전년도에 비해 낮아진 것으로 조사되었는데, 고객유형별로 주요 요구사항 및 개선요소를 다양한 각도에서 분석하고 구체적인 개선·실행계획을 마련하는 등 '고객감동'을 위해 지속적으로 노력해야 함

○ 복합지표로 구성된 성과지표는 기관에서 수행중인 다양한 영역을 한 번에 평가할 수 있는 장점이 있는 반면, 성격이 다른 개별지표들이 서로 융합되지 못할 수도 있음. 향후 기관의 전략목표 및 전략과제를 대표할 수 있는 단일지표로 제시하거나, 복합지표로 사용 시 각 개별지표들에 대한 가중치 선정 근거나 측정산식에 대한 점검이 필요함

- 계량지표의 경우 추세식 등을 통해 매년 도전성을 높인 목표치를 설정·추진하고 있는데, 지속적인 목표치 상승은 구성원들에게 목표 달성이라는 부담과 의욕 상실이라는 부작용을 발생시킬 수 있는 만큼, 반드시 전체 구성원들과의 소통과 공감을 통해 적절한 목표치가 수립되도록 노력해야 함
- 비계량지표의 평가를 위한 ADL 방식을 적용함에 있어 지표의 착안사항별 가중치에 의해 평가하는 시스템이 아닌 착안사항을 근거로 지표 전체에 대해 ADL 방식을 적용해야 평가의 객관성이 더 높을 것으로 생각되므로 이에 대한 조정이 필요함

○ 핵심성과지표가 전략목표, 전략과제와의 연계성도 높고, 체계적인 과정에 따라 개발되었다 하더라도, 미래지향적인 조직 및 성과 관리를 위해서는 성과지표 Pool의 다양화, 트렌드에 따른 대응 체계 및 성과관리시스템의 고도화를 지속적으로 추진하는 등 장기적인 관점에서 국내외 환경변화에 제적으로 대처할 필요가 있음

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립산림과학원은 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 기관 설립목적과 운영목표 등을 정립하고, 이에 따른 기관의 대내외 환경분석(STEEP 분석, R&D 환경분석, 고객니즈 분석, 내부환경 분석)과 내부역량 분석(H3, S4 분석) 등을 실시하여 시사점을 도출하고, 이를 근거로 하여 기관의 전략개발 방법 및 프로세스 개발을 하는 것으로 평가됨
- 기관의 설립목적과 책임운영기관 추진방향 및 기관 운영방향 등을 고려하여 11개의 핵심 키워드를 도출하고, 이로부터 비전과 4대 전략목표 및 8개의 전략과제를 체계적으로 도출하고 있음
- 8개의 전략과제에 따른 23개의 실행과제는 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 매우 부합하는 것으로 평가됨
- 기관의 4대 전략목표에 근거하여 8개의 성과지표를 체계적으로 도출하고 있기 때문에 성과지표의 기관 대표성은 매우 높다고 판단됨
- 4대 전략별 우선순위평가(PCMEG) 결과를 기반으로 책임운영기관 공통지표인 '고객서비스 만족도'의 비중과 기관장의 의지를 고려하여 4대 전략별 가중치를 조정하였고, 전략별 가중치 및 성과지표별 SMART 분석 결과를 종합하여 성과지표별 최종 가중치를 할당한 것은 긍정적이라고 평가됨
- 추진방법, 실행 및 학습 등을 비계량지표의 평가기준으로 선정하고, 책임운영기관 비계량지표 평가등급별 점수를 근거로 6개 등급별로 점수를 부여하여 비계량지표 평가의 객관성을 확보하려는 노력은 긍정적이라고 평가됨. 다만, 평가의 관대화 현상을 방지해야 할 것으로 판단됨
- 성과지표별 목표치는 과거 실적 분석자료를 기초로 이해관계자의 기대

수준 및 벤치마킹 등을 통해 작성하고, 기관의 역량 및 책임운영기관 평가방법 등을 검토하여 설정하고 있음. 그리고 각 부서에서는 목표치에 대한 현실성을 분석한 후, 부서의 특성을 고려하여 부서 간 목표를 조정하도록 하고 있음. 이는 기관이 효율적인 성과관리를 위해 성과지표별 목표치를 설정·조정하는 프로세스를 구축운영하고 있는 것으로 평가됨

- 기관 성과지표에 기초한 하위(부서 및 개인 단위) 성과평가 및 점검체계는 매우 우수하다고 평가됨. 기관의 성과지표는 부서의 성과지표와, 부서의 성과지표는 개인의 성과지표와 연동하여 성과관리의 연계성을 확보하고 있음. 또한 기관의 목표치를 기준으로 부서의 성과지표 목표치를 할당하고, 각 부서에서는 부서원의 근무성적 평가지표의 배점기준을 부여하는 Cascading방식을 적용하고 있다는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 다만 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 다음의 사항에서 다소 미흡한 점을 보이는 것으로 판단됨

- 보고서 작성에 있어 관리역량평가 세부평가지표별 작성이 필요함. 일례로, 환경분석-전략체계-사업선정-실행체계, 성과지표의 대표성-성과지표의 계량화-목표치의 도전성-모니터링 체계 등의 순으로 보고서 작성이 이루어져야 세부평가지표 모두를 체계적으로 작성할 수 있을 것으로 판단됨. 현재의 보고서는 체계성이 결여되어 세부평가지표들 중 몇 가지는 생략되어 있거나 구체성이 부족함
- 내부역량 분석(H3, S4 분석)이 모호함. 기관의 실행역량을 파악하기 위해서는 산림과학기술 수준을 진단 및 분석하여 기관의 강·약점을 도출하고, 이의 개선을 위한 체계적인 방법이 도출되어야 함.
- 8개 전략과제 및 23개의 실행과제와 연계된 사업별 및 부서별 목표를 구체적으로 제시해야 할 것으로 판단됨. 현재, 8개의 전략과제를 4개 부장 및 직속과장이 수행하는 것으로 지정하고 있으며, 실행과제별로는 연구부서 과장 및 소장이 수행하는 것으로 되어 있음. 하지만 이러한 기술은 구체성이 없는 것으로 평가됨. 각 전략과제별 및 실행과제별 특정 수행부서를 기술해야 하며, 하나의 실행과제에 수행부서의 이원화 혹은 다원화 시 부서간의 협업체계에 대한 기술도 해야 할 것으로 평가됨

- 전략과제의 실행력 강화를 위해 업무조정 및 강화, 인력채용(신규 22명), 전환배치 등을 한 것으로 평가됨. 이러한 노력은 기관 전략목표 달성을 위한 인력 재배치 노력이라고 평가되지만, 구체성이 부족한 것으로 판단됨. 신규채용을 하였다면 어떤 전략과제 혹은 실행과제를 달성하기 위하여 배치한 것인지가 나타나야 함. 특히, 전략과제 실행을 위한 중기 인력배분계획에 따라 인력배분계획을 수립하고 제시해야 할 것으로 판단됨
- 부서별 특성과 전략적 우선순위에 따라 예산을 차등배분 한 것으로 평가되지만, 연구부서별로 재무 및 예산계획을 제시하는 것에 그치는 것이 아니라, 8개 전략과제를 달성하기 위한 방법으로 재무 및 예산계획을 수립해야 함. 즉, 기관의 총예산 중 전략과제별로 어느 정도의 재원을 배분하였는지를 제시해야 할 것으로 평가됨
- 성과지표는 전략목표별 효율성 및 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 계량화가 되어 있다고 판단되지만, 8개 성과지표의 구체적인 측정산식이 생략되어 있어 문제점으로 평가됨. 8개 성과지표들 중 2개의 성과지표(산림과학연구 국제화 실적, 기관 발전체계 내실화 실적)가 비계량지표로 설정되어 있음
- 다양한 회의체 및 정보시스템을 활용해 성과목표를 점검하고 있는 것으로 평가됨. 하지만 지속적인 성과창출을 위한 주기적 모니터링을 수행하는 특정 TFT를 구성하는 것이 타당할 것으로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관장의 미션, 비전설정 노력과 성과

- 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 조직구심점 확보를 위한 가치체계 명확화 등 관련 내용이 인정됨
- 미션 및 비전설정을 위하여 대내외 환경 및 고객의 요구사항을 분석하여 주요 이슈 및 시사점을 도출함. 대내외 여건, 고객요구 부분에서 이슈와 시사점을 도출한 점은 긍정적이나, 조기 비전 및 미션 등의 사항과 관련성이 높지 않은 내용들이 다수 제시되어 있음

- 핵심방향과 전략대안 전략목표 등을 제시하였으며, 환경분석을 통한 전략과제 도출 등이 나타남. 다만 각 방향 및 대안, 목표 간 연계성이 다소 모호하며, 불확실함에 따라 연계성 여부를 판단하는데 한계가 있음
- 전략 추진을 위하여 기관장 경영방침, 인적 인프라 강화, 만족도 조사 및 소통형 프로세스 추진 등의 인프라를 구축함
- 주요 추진 실적으로는 기관 경영목표를 설정함으로써 창의적 기관 운영 모델을 수립하였고, 조직의 구심점 확보를 위해 고개감동, 창조연구, 상생협력, 세계일류라는 핵심가치와 연계한 기관장 경영방침을 기준으로 기관의 가치체계를 명확화 함. 또한 비전 달성 구체화를 위해 가치체계를 명확히 하고자 하였는데, STEED 분석과 7S 분석, Cross_SWOT 분석 등 환경분석을 통하여 비전달성 4대 전략목표 및 전략과제를 도출한 점은 긍정적임

○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과

- 환경분석을 통한 전략방향 설정 및 연구역량 강화 등과 관련된 분석 등을 토대로 사업계획이 이루어짐
- 고객유형 재정립을 통하여 고객유형별로 니즈를 파악하고 활동방향을 수립하고자 하였으며, 파악된 고객 니즈를 바탕으로 가치창조고객, 가치협력고객, 가치확대고객, 가치확산고객, 가치재창조고객, 가치수혜고객 등 고객 유형별로 활동 방향을 세분화함
- 하향식 목표제시와 상향식 목표 설정을 고려하여 성과창출을 위한 전략과제의 가시성을 높이기 위한 활동 등이 나타났으며, 전략목표 및 계획 수립을 위한 관리담당 주체 등이 제시됨. 그러나 기관의 주요 보직자들 및 내용이 모두 제시됨에 따라 전략적 방향 및 중요도, 시급도 등을 판단하는데 한계가 있음
- 실시간 실적관리 시스템을 통하여 각 부서별 실적에 대한 확인이 가능하며, 실적현황 및 보고서 제공 등 실적관리의 효율성이 나타나고 있는 등 관련 활동이 인정됨. 그러나 이러한 운영과정에서 기관장의 역할 및 기능, 주안점 등을 판단하기에는 다소 모호하며, 경상적인 업무흐름으로만 제시됨에 따라 계획반영 등의 적절성 여부는 판단하기 어려움

○ 기관장의 대내외 이해관계자와 비전, 사업계획 공유 및 의사소통을 위한 노력과 성과

- 고객유형의 재정립 및 가치에 따른 분류 등을 통한 고객니즈 판단 및 활동 방향 등 관련 활동이 인정되며, 이해관계자와 비전 및 사업계획을 공유하고자 하는 기관장의 노력이 인정됨. 고객 유형을 세분화하여 유형별로 고객 대상 맞춤형 서비스를 추진하였으며, 가치구분에 따른 유형 파악 및 흐름 분석 등의 활동이 나타남
- 각 고객접점에서의 고려점 및 VOC 등 고객에 대한 기관활동과의 연계성과 관련된 활동 등이 제시된 점은 인정되나, 주로 거시적인 방향에서의 고객 니즈가 제시되었으며 기관운영에서의 핵심사항과 당해 연도에서 중요 고려사항 및 현안 등과 같이 기관의 중요사항 및 정책적 시급성 등을 중심으로 고객접점 행정이 논의되었다고 보기에는 다소 한계가 있음
- 타 부처·기관과 협업과제를 발굴·추진하여 산림과학 3.0 등의 성과를 창출함. 농림축산식품부, 농촌진흥청, 교육부, 산업통상자원부, 국토교통부 및 지자체 등과 협업하여 목구조물의 흰개미 방제 및 예찰조사, 목질자원을 활용한 친환경 축산기술 연구, 산림복지 실현을 위한 제도적 기반기술 개발 및 모니터링 체계 구축방안 연구, 생애주기별 산림교육 연계성 강화 방안 연구, 목재제품의 국가표준 개선 및 운영체계 구축, 무인항공기 산림분야 활용방안 및 산림재해 대응기술 개발, 산림 바이오매스의 반탄화연구 생산 최적화 기술 개발 등의 총 7가지 협업과제를 발굴하고 추진함

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과

- 내부소통 및 협업기관과의 공유와 관련된 일련의 실적이 제시되었으며, 현장직무교육과 협업업무 등 관련활동이 인정됨. 부서별로 R&R 조정을 통해 산림분야 국정과제 및 사회현안 해결 지원체계를 강화함. 또한 인력채용(연구직 공무원 신규채용 22명), 전환배치 및 재배치 등 조직관리를 통한 조직운영 실적이 나타남. 그러나 이러한 구조변환을 통한 조직운영상의 성과 및 기대효과 부분은 다소 불확실하며, 소통과 협력을 통한 변화관리 또한 다소 선언적인 내용들로서 기관운영의 세부적인 부분 및 조직의 미래운영 방향 등이 구체적으로 제시되었다고 보기에는 다소 한계가 있음

- 사회변화에 따른 대외가치 및 고객 니즈 공유와 임업산업화와 관련된 협업과제(산림분야 드론 활용방안 등) 제시 등이 나타남. 다만 이러한 협업과제 결과 얻어지는 정책적 기대효과 및 사업의 미래현황 등 세부적인 조직운영에서의 공유 결과에 대한 부분을 다소 불명확함
- 산림과학기술의 현장 활용성 강화 및 최신정보제공을 위한 간행물 제공 등 고객 대상 서비스 강화를 위한 다양한 활동 등이 인정됨
- 비전달성을 위하여 기관의 전략목표 및 핵심가치와 연계된 인재가치(헌신, 도전, 전문, 협력)를 수립하였고, 3대 핵심역량(기본, 리더십, 직무 역량) 개발체계를 구축함
- 예산의 체계적 관리를 위해 재정계획의 Rolling 체계를 구축하였으며, 부서별로 특성과 전략적 우선순위에 따라 예산을 차등 배분함으로써 탄력적으로 연구 예산을 배분・운영함
- 소통과 협력 기반으로 노사관계를 형성하고자 노력함조직문화 진단을 통해 소통과 협력 기반이라는 변화 추진방향을 설정하여 3단계로 나누어 진행됨. 변화실행력 확보를 통해 변화관리를 수행하고자 하였으며 이러한 노력의 성과로 '인사혁신처장상'을 수상한 점은 높이 평가됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 효율적인 전략과제 수행을 위해 중기인력계획 수립, 단위조직별 역할・권한(R&R) 조정, TFT 운영, 인사관리체계 구축, 교육체계 구축 등 조직관리의 체계화에 노력함

○ 기관의 전략목표-전략과제와 연계하여 성과중심의 유연한 조직인사 운용을 위한 효율적인 조직관리 방향성을 검토하고 있으나, 실제적인 조직관리적 측면에 대한 SWOT 분석 등 전략적 분석이 병행될 필요가 있음

○ 대내외 환경 및 고객의 요구사항을 통해 조직의 현안을 분석하고 있으나(As-Is Analysis), 앞으로 기관의 나갈 방향에 대한 To-Be 분석이 보이지 않음. 계획은 수립되어 있으나, 조직반영에 대한 결과물이 조직의 미션과 비전에 대응하고 있는지를 평가하고 점검 할 수 있는 환류시스템이 미흡하나 체계적인 조직진단을 통해 국정과제와 핵심과제에 효율적으로 인력을 배치하고 운용하고 있는가에 대한 직무분석과 직무평가를 실시하고 있는 것으로 평가됨.

○ 조직개편에 따른 인력 채용의 경우 업무조정 및 강화, 인력채용, 전환배치, 비정규직 전문기술인력 운영 등이 이뤄지고 있는데 조직진단에 따른 필요인력의 중장기적 활용으로의 연계가 필요함

○ 기관의 주요 역점사업 추진방향 점검, 개선방안 수립 등을 위해 TF팀을 구성, 운영하고 있으며, 외부 유관기관과의 협업을 통하여 자원과 인력을 효율적으로 활용하고 있으나 일정한 성과를 도출하기 위해서는 22개 T/F 구조 조정을 통한 선택과 집중이 필요함

○ 중점 전략과제 연계하여 인력관리계획을 수립한 점은 긍정적임

- 성과 중심의 조직문화 구현을 위해 우수성과자에게 금전적, 비금전적 인센티브를 제공하고 저성과자에게 페널티 부여, 직무역량을 강화하도록 교육함
- 소통과 공감을 통해 합리적으로 인사관리 제도를 개선하기 위하여 각 규정, 지침의 신설, 폐지하였고, 직원 소통시간 등을 통해 승진심사 운영규정 개정방향에 대한 의견수렴을 통하여 소통형 노사문화 정착・운영에 노력함

○ 성과극대화를 위해 역량중심의 인력체계를 운영하고 있으며, 역량강화를 위한 생애주기형 교육프로그램이 구축되어 있음

- 교육훈련 실시 시 정확한 수요조사와 이에 따른 프로그램이 개발되고 실시하고 이에 대한 효과성 평가가 이루어져야 하는데 이러한 측면에서도 미흡하다고 할 수 있음. 성과중심의 인사관리 시스템이 구축되어 있으나, 성과와 보상을 연계하는 성과급 등급이 3단계임. 현재 3등급을 4-5등급으로 세분화할 필요도 있음. 그리고 조직구성원의 동기부여와 업무환경 개선을 위해 다양한 일과 삶 균형정책을 실시할 필요가 있음

○ 현재 기관차원의 중점 전략과제 수행 및 미래지향적 인적자원관리를 위한 중장기 인력관리계획 수립 및 구체화가 필요함

- 보다 정밀한 진단을 통하여 인력감축분야에 대한 투명한 선정을 통하여 인력계획을 보완하고 구체화할 필요가 있음

○ 비정규직 전문인력 적극 활용은 제한된 인력 대응 방안으로 적절하다고 판단되나, 비정규직 전문인력 채용 시, 단기계약직 수시 채용시스템으로 운영되고 있는데 직무 및 기능 수행에 필요한 전문성 검증 체계 구축이 필요함

○ 인력채용에 있어서도 공공기관 사회적 책무성 일환으로, 사회적 약자 및 장애인 채용, 일자리 창출 등 사회적 공헌도를 높일 수 있는 인력채용 제도의 확대운영이 필요함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 전략목표와 전략과제를 도출하고, 이를 기초로 중기재정계획을 수립함으로서 비전달성을 위한 재정기반을 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 재정자립도 향상을 목적으로 한 사전심의위원회 구성, 물품 일괄계약, 통합유지보수 계약 확대 등 업무개선을 통해 약 2,104백만원의 예산을 절감함

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 기후변화연구센터 운영과 우수부서 성과급에 활용함. 연가보상비 절감을 통해 확보한 의도적 절감액은 약 24백만원이나 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화 필요. 전기보다 초과근무시간이 소폭 감소되는 등 근무여건 개선을 위해 노력함

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, 국가전자조달시스템을 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시하고 있음

○ 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 재정관리, 예산집행, 회계역량 측면에서 지속적인 진단평가로 위기관리 모니터링을 수행하고 있음. 예산의 합리적 사용을 위한 계획, 실행, 집행결과 등의 평가과정과 환류과정이 명확하지 않으며, 단순한 예산관리 역할에서 벗어나 전

략적인 예산운용 노력이 요구됨

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무추진 집행효율성 제고 노력

- 기관의 업무프로세스 개선계획 마련의 노력과 성과(계획상)가 적절한지를 살펴본 결과, 노력은 하였다고 평가되지만, 노력을 통해 달성하고자 하는 구체적인 목표치(성과)가 도출되지 않았고, 프로세스 개선계획과 실행계획 수립에 약간의 문제점이 있다고 평가됨. 일례로, 대내외 여건과 정부정책 및 고객의 요구사항을 분석하여 시사점을 도출한 점은 긍정적이지만, 도출된 시사점과 전략목표 혹은 전략과제와의 연결에 대한 설명이 생략되어 있음
- SWOT 분석을 통해 설정한 전략 추진체계에서는 전략목표로 고객중심의 산림과학 실현, 창조형 산림과학연구 내실화, 글로벌 산림과학기술 선도, 기관의 지속발전 동력 구축 등을 제시하고 있는데, 경영효율화 추진 프로세스 개선·운영계획(국립산림과학원 Life Cycle)에서는 전략과제로 설정하고 있음
- SWOT 분석을 통해 설정한 전략 추진체계에서는 전략과제로 경영효율화 추진 프로세스 구축 및 개선과제 발굴, 효율적 조직·인력관리, 분야별 업무효율성 개선활동 전개 등을 설정하고 있음
- 계량화가 가능한 6개의 성과지표(개선과제 발굴건수, 프로세스 구축률, 예산의 효율적 편성·배분, TFT를 통한 개선활동 추진 건수, 개선 프로세스 이행률, 예산의 절감노력)를 도출하고 있는데, 업무프로세스 개선노력을 통해 달성하고자 하는 계획 목표치를 제시해야 할 것으로 평가됨

○ 업무효율성 제고 노력의 구체적 성과

- 업무프로세스 개선 주요 추진실적으로 기관이 제시하고 있는 6개의 사례와 성과는 SWOT 분석을 통해 설정한 전략 추진체계에서는 세부 추진사항에 해당함. 그러나 국립산림과학원 Life Cycle(기관의 전략경영목표)에서는 이들 6개 추진사항들이 아니라, 별도의 개선 분야를 들고 있음. 구체적 개선분야로 고객서비스 제고, 산림과학 성과확산, 창의적 R&D 개발, 효율적 연구과제 추진, 성과평가 환류, 국제협력 강

화, 체계적 재정운영, 산림과학 정보화 등을 제시하고 있음. 따라서 업무프로세스 개선 추진실적의 논리적 일관성이 결여되어 있다고 평가됨

- 또한, 업무프로세스 개선사례 및 내용의 적정성 확보를 위해 조직의 전략과제 및 추진과제, 개선분야에 관한 명확한 정의가 요구됨
- 연구경쟁력 강화를 위한 연구프로세스 개선을 통한 성과(제19회 농림축산식품과학기술대상 수상, '16년 기후변화대응 핵심기술개발 및 실증성과 BEST 10 선정, 한국 목조건축 안전성 평가기술 국제표준화기구 우수상 수상 등)는 매우 긍정적으로 평가됨

○ 창출된 성과 성공요인 분석 등 지속적 제도 개선 환류 시스템 운영 노력

- 지속적인 성과 창출을 위한 환류체계 및 보상체계는 운영되고 있는 것으로 평가되지만, 창출된 성과의 성공요인 분석은 실시하지 않는 것은 다소 미흡한 점으로 판단됨
- 성과점검과 결과분석을 통한 공유·전파 체계를 구축하고 있으며, 업무개선 과제 실행력 제고를 위한 보상체계를 운영하고 있음
- 다만, '성과관리위원회', 혹은 '평가지표관리위원회' 등을 구축·활용하여 성공요인 분석 및 미흡 사항에 대한 보완조치를 체계적으로 수행할 필요성이 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 산림분야뿐만 아니라 경영, 경제, 행정 등 다른 분야의 전문가들을 포함하여 책임운영기관 자체평가단을 구성함으로써, 다양한 시각에서 기관의 사업성과에 대한 평가를 받고자 노력함. 다만 자체평가단 중간점검 및 현장 점검의 보완이 요청됨

- 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력함. 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 개선 필요사항으로 적극 반영함
- 평가위원들의 검토의견 수렴을 위해 노력하였으며, 지적된 사항에 대한 적극적인 개선 성과가 긍정적임. 다만 평가위원회와 운영심의회의 적극적인 운영은 물론 위원의 적극적인 활용 강화가 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 평가지표의 적절성 확보를 위해 전략목표-전략과제-핵심 성과지표 도출 과정을 체계적으로 운영한 점은 긍정적임. 다만 비계량지표의 평가 착안사항 및 평가방법에 대한 지속적인 개선이 요청됨
- 기관장의 경영방침 및 대내외 환경변화 등을 고려하여 기관전략체계 고도화 프레임워크를 구축하고, 이를 토대로 4대 전략목표, 8개 전략과제를 수립노력을 기울임
- 실행과제 도출과정에 과학적인 방법을 적용하여 전략체계와 핵심성과지표와의 연계성 제고노력을 기울임
- 기관-부서-개인으로 하향되는 목표부여, 실시간 성과관리 시스템 고도화를 통한 문제점 파악 및 환류계획의 수립, 성과 중심의 인사관리와 보상제도의 연계, 구성원의 역량 개발을 위한 교육프로그램의 운영 등 기관의 목표달성을 위한 선순환적 성과관리체계의 지속적 개선과 보완은 긍정적으로 평가됨
- 과학적인 방법을 통한 가중치 부여 및 목표치 설정으로 목표치 설정 타당성 확보에 노력함. 다만 복합지표의 사용 시, 각 개별지표들에 대한 가중치 선정 근거나 측정산식에 대한 점검이 요청됨
- 또한 보다 적절한 수준의 목표 설정을 위한 구체적인 근거 및 기준 마련이 요청됨
- 높은 목표달성도를 달성한 성과가 인정됨. 다만 고객만족도가 81.4점으로 목표에 미달하였을 뿐만 아니라 전년대비 1.8점 하락하여 개선노력

의 보완이 요청됨. 특히 이러한 만족도 수준은 동일유형 내에서 뿐만 아니라 책임운영기관 전체에서도 매우 낮은 수준이므로 고객만족도 개선을 위한 체계적이고 지속적인 노력이 요청됨

- 미래지향적인 성과 관리를 위해서는 성과지표 pool의 다양화, 트렌드에 따른 대응체계 및 성과관리의 고도화를 지속적으로 추진하는 등 장기적인 관점에서 국내외 환경 변화에 선제적으로 대처할 필요성이 있음

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 전략체계 수립 적정성

- 산림과학 가치 흐름 관점에서 고객유형(가치생산 고객, 가치수요 고객, 가치영향 고객, 공익적 고객)을 분류하고 고객의 니즈를 체계적으로 파악하고 있음. 또한 고객 니즈별로 활동방향과 관리방향을 정립하는 등 고객감동 전략체계는 적정하게 수립되었다고 판단됨
- 특히 '산림과학기술 서비스 헌장'을 기반으로 고객서비스 추진방향(고객 니즈분석 및 접점활동 강화, 고객 관점의 시의성 있는 서비스 제공, 고객유형별 만족도 조사 및 분석, 산림과학 고객서비스의 선순환적 환류)을 정립한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 고객감동 전략 실행 및 고객관리체계 적정성

- 고객만족 제고를 위해 연구기획과 조직재설계 및 인력보강을 한 것은 긍정적으로 평가됨
- 고객서비스 추진계획 수립 및 문제해결을 위한 맞춤형 조직으로 고객만족위원회를 두고 있다고 하는데, 고객만족위원회의 구성을 살펴보면 간행물발간위원회, 홍보위원회, 정보화운영위원회 등을 묶어서 고객만족위원회라고 칭하고 있음. 고객만족위원회의 독립된 기능과 역할을 정립해야 할 것으로 판단됨

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상

- 국립산림과학원은 고객서비스 추진방향으로 4개 방향 혹은 대안을 제시하고 있음. 그러나 고객감동서비스 추진실적으로 '고객유형별 맞춤형 접점활동 전개' 사례 하나만을 들고 있어, 다소 부족한 것으로 평가됨
- 또한, 고객의견 수렴을 위한 채널의 운영현황, 구성원의 업무전문성 및

고객지향성 증진을 위한 교육훈련과 동기부여 추진실적, 고객감동서비스 실행으로 기관의 핵심성과 향상의 내용과 효과 등을 기술되어 있지 않음

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성

- 고객유형별 만족도 조사결과 분석을 통해 시사점을 도출하고, 이에 따라 조치내용 및 개선계획을 수립하고 있으며, 고객서비스 추진실적과 연계한 성과관리를 하는 것으로 나타남
- 고객유형별 만족도 포트폴리오 분석을 통해 개선 및 강화방안을 마련하고 있는 것은 매우 긍정적이라고 평가됨
- 고객서비스의 질적 가치 제고 및 만족도 향상을 위한 성과관리, 맞춤형 고객서비스 향상의 동기부여를 위한 인센티브 부여 및 저성과자 교육 등은 매우 체계적으로 정립되었다고 평가됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립산림과학원은 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 개선제언 및 권고사항 등을 체계적으로 정립하고 있으며, 개선계획을 기관의 사업계획에 반영한 것으로 평가됨. 특히 성과관리체계를 하나의 장으로 하여 정립하고 있는 것은 모범사례로 볼 수 있음
- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항 등이 적절히 추진되었음. 다만, 개선제언 및 권고사항의 추진일정의 제시가 필요함
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항 등의 실행을 통해 구체적인 개선 성과가 도출됨. 임업분야 실용화 기관과의 협업강화로 특허·프로그램 등의 실용기술 보급·이전으로 '15년 대비 기술판매료 수입 24% 향상 및 매경미디어 주관 '2016 대한민국 공공서비스 대상'을 수상한 것은 매우 긍정적으로 평가됨
- 평가지표의 평가결과를 개인이나 조직의 인센티브 배분측면에서 잘 활용하고 있는 것으로 평가됨. 기관 고유사업 성과지표를 부서 및 개인 성과지표와 연계하여 성과계획을 수립하고, 고유사업 성과지표 달성수

준에 따라 우수부서 및 성과자에 대한 보상제도를 운영하고 있음. 또한, 산림과학 연구성과 확산 제고를 위해 연구관 승진심사 역량평가 시 홍보역량(기관 및 부서 기여도)을 기획력 평가에 추가하여 반영한 점은 매우 긍정적으로 판단됨

○ 다만, 개선제언 및 권고사항 등을 사업계획의 적합성, 기관장 리더십, 조직·인사관리 적절성, 재정건전성 제고, 업무프로세스 개선, 고객감동 서비스 추진, 전년도 개선요구사항 반영도 등의 평가지표별로 분류하고 정립할 필요성이 있음

제 3 장 교육훈련 및 문화형 기관

제 1 절 교육훈련 및 문화형 기관 종합

1. 교육훈련 및 문화형 유형별 현황 개괄

1) 기관의 구성 및 특징

○ 교육훈련형 기관은 국립국제교육원, 한국농수산대학, 통일교육원, 해양수산인재개발원, 관세국경관리연수원 등 5개 기관으로 구성됨. 5개 기관은 교육훈련을 담당한다는 점에서는 공통점이 있으나, 대상 및 분야는 차이가 있음

○ 교육훈련형 기관 구성

평가그룹	기관명	소속중앙부처	정원(단위: 명)	지정시기
교육훈련형 (5개)	국립국제교육원	교육부	73	2001년
	한국농수산대학	농림축산식품부	89	2008년
	통일교육원	통일부	65	2016년
	해양수산인재개발원	해양수산부	23	
	관세국경관리연수원	관세청	52	

○ 국립국제교육원은 2001년, 한국농수산대학 2008년 책임운영기관으로 지정되었으며, 통일교육원, 해양수산인재개발원, 관세국경관리연수원은 2016년 신규 지정됨

○ 서울대학교 재외국민교육원을 1992년 국제교육진흥원으로 개편한 이후 2001년 책임운영기관으로 지정되었으며, 2008년 국립국제교육원으로 명칭이 변경되었고 2015년 분당 신청사로 이전하였음. 국립국제교육원은

재외동포 교육지원, 국제교육 교류 협력 등을 주요 임무로 하며, 연수 중심의 교육을 수행하는 기관임

○ 한국농업전문학교가 2007년 한국농업대학으로 교명이 변경된 후 2008년 책임운영기관으로 지정되었으며, 2009년 한국농수산대학으로 명칭이 변경되었음. 한국농수산대학은 농어업 인력 양성을 주요 임무로 하며, 학위 수여의 고등교육기관임

○ 1972년 통일연수소가 창설된 이후 1996년 통일교육원으로 명칭이 변경되었으며, 2016년 책임운영기관으로 지정됨. 통일교육원은 교원을 비롯하여 통일 교육 전문가를 양성하는 미래지향적 통일 교육을 주요 임무로 하며, 온라인 및 오프라인 강의를 진행하는 기관임

○ 1968년 국립수산기술훈련소가 개소한 이후 2013년 현재의 해양수산인재개발원으로 명칭이 변경되었고 2016년 책임운영기관으로 지정되었음. 해양수산인재개발원은 창의적이고 헌신적인 해양수산인재 양성을 주요 임무로 하며, 어업인 교육에 특화된 교육기관임

○ 2006년 국세공무원교육원으로부터 관세국경관리연수원으로 분리・독립된 이후 2008년 천안으로 이전하였으며, 2016년 책임운영기관으로 지정되었음. 관세국경관리연수원은 관세행정 전문 인력을 양성하는 교육기관으로 해외 관세 담당자 교육도 수행하는 기관임

○ 문화형 기관은 국립중앙과학관, 국립과천과학관, 국방홍보원, 국립중앙극장, 국립현대미술관, 한국정책방송원, 국립아시아문화전당 등 7개 기관으로 구성됨. 문화형 기관은 공연예술, 언론홍보, 과학 등 서로 다른 기능을 수행하는 기관들임

○ 문화형 기관 구성

평가그룹	기관명	소속중앙부처	정원(단위: 명)	지정시기
문화형 (7개)	국립중앙과학관	미래창조과학부	77	2000년
	국방홍보원	국방부	164	
	국립중앙극장	문화체육관광부	93	
	한국정책방송원	문화체육관광부	111	
	국립현대미술관	문화체육관광부	99	2006년
	국립과천과학관	미래창조과학부	77	2009년
	국립아시아문화전당	문화체육관광부	32	2016년

○ 국립중앙과학관, 국방홍보원, 국립중앙극장, 한국정책방송원은 2000년, 국립현대미술관은 2006년, 국립과천과학관은 2009년 책임운영기관으로 지정되었으며, 국립아시아문화전당은 2016년 신규 지정됨

○ 국립중앙과학관은 2000년 책임운영기관으로 지정되었고 2008년 소속기관인 서울과학관이 국립과천과학관으로 이전됨. 국립중앙과학관은 과학기술자료의 수집・보존・연구・전시와 함께 교육을 통해 과학기술의 대중화를 추진하는 기관임

○ 국립과천과학관은 2008년 11월 개관한 뒤 2009년 1월 책임운영기관으로 지정되었음. 국립과천과학관은 기초과학, 첨단기술, 전통과학, 천문관측 등 과학 전시물 전시와 함께 교육을 수행하는 기관임

○ 1981년 11월 국방부 촬영대, 국방부 정훈부 방송실, 국방부 정훈부 신문계 등 3개 매체가 통합되어 국군홍보관리소가 창립된 이후, 2000년 1월 책임운영기관으로 지정되었고, 2000년 8월 국방홍보원으로 기관 명칭이 변경되었음. 국방홍보원은 국방TV, 국방FM, 국방일보 등을 통해 국방소식을 전달하고 군인들의 문화생활 증진을 위한 노력을 수행하는 기관임

○ 1973년 국립극장이 개관된 이후 2000년 1월 책임운영기관으로 전환되었으며, 2000년 2월 국립오페라단, 국립발레단, 국립합창단이, 20010년 4월 국립극단이 법인화 되었음. 국립중앙극장은 국립창극단, 국립무용단, 국립국악관현악단의 3개 전속단체를 활용하여 한국 전통 예술 공연과 세계화를 위한 기능을 수행하는 기관임

○ 국립현대미술관은 1969년 개관 이후 1986년 과천으로 청사를 이전하였으며, 2006년 책임운영기관으로 전환되었고 2013년 11월 서울관을 개관하였음. 국립현대미술관은 과천관, 덕수궁관, 서울관을 통해 건축, 디자인, 공예 등 다양한 시각예술 장르를 전시하고 교육 및 연구를 수행하는 기관임

○ 국립영상제작소와 정부간행물 제작소가 1999년 통합되어 국립영상간행물제작소가 신설된 후 2000년 책임운영기관으로 지정되었으며, 2007년 한국정책방송원으로 기관명칭이 변경되었음. 한국정책방송원은 정부의 정책정보와 공공정보, 문화예술정보 등을 케이블, 위성방송, IPTV, 인터넷 등을 통해 국민에게 전달하는 기능을 수행하는 기관임

○ 국립아시아문화전당은 2015년 11월 완전 개장된 이후 2016년 책임운영기관으로 지정되었음. 국립아시아문화전당은 아시아 문화 자원과 예술을 기반으로 융·복합 교육콘텐츠 개발을 통해 문화예술을 확대하고 교육을 제공하는 기관임

2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 교육훈련형 및 문화형 기관은 농수산, 해양수산, 통일, 관세 등의 분야에서 교육을 담당하는 5개 기관과 문화예술, 과학문화, 정책홍보 등의 기능을 담당하는 7개 기관으로 구분되며, 각 조직에게 주어진 목적을 달성하기 위하여 해당 분야의 특화된 서비스를 제공하는 기관으로서 역할을 충실하게 수행하고 있음. 5개 교육훈련형 기관과 7개 문화형 기관은 기능 및 규모가 다양하고 상이함

○ 교육훈련형 및 문화형 기관은 교육, 문화, 홍보, 과학 등 업무의 성격상 성과 창출에 한계가 있음에도 불구하고, 기관의 미션 및 비전, 성과목표 달성을 위해 많은 노력을 하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨

○ 교육훈련형 및 문화형 기관은 대부분 소속 중앙행정기관의 영향력이 강하여, 책임운영기관으로서 자율적인 인사·조직·예산관리에 대한 인식과 노력에 한계가 있는 것으로 판단됨

○ 교육훈련형 및 문화형 기관은 책임운영기관 평가의 의미와 목적을 잘 이해하고 있으며, 적극적으로 평가에 참여하고 그 결과를 기관 운영 개선에 반영하고자 노력하고 있는 것으로 판단됨

2. 교육훈련 및 문화형 기관 유형별 평가의견

1) 종합평가 의견

○ 리더십 및 전략의 사업계획의 적합성과 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 전년도 지적사항을 반영하여 개선하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 각 기관의 특성을 고려하고 환경을 반영하여 비전-전략 체계를 수립하고 고도화하기 위하여 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 그럼에도 불구하고, 성과관리 체계 구축 및 운영을 보다 정교화하고 고도화하기 위한 노력을 지속적으로 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 리더십 및 전략의 기관장 리더십과 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관은 해당 주무부처와의 업무 연계성 및 정책 필요성을 고려하여 기관장의 전문성을 기반으로 기관의 특성에 맞는 적정한 운영을 하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 내외부 고객과의 소통을 지속적으로 강화하고 현안 및 정책우선 순위 분석 및 결정 체계를 보다 고도화할 필요가 있음

○ 조직·인사관리 효율성과 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 내·외부 이해관계자와의 소통을 기반으로 환경분석과 조직진단을 통해 조직발전 전략을 수립하여 운영하는 노력은 긍정적으로 판단됨. 그럼에도 불구하고, 성과관리체계는 성과평가에서 더 나아가 성과목표 달성을 위한 방안으로 운영하는 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단되며, 이러한 관점에서 멘토링 및 코칭과 보상체계를 정교화하고 강화할 필요가 있음

○ 재정건전성과 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 타 유형의 책임운영기관들과 비교하여 볼 때, 보통 수준으로 운영되고 있는 것으로 판단됨. 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 기관들의 노력은 긍정적으로 판단되나, 총액인건비제와 관련하여 초과근무수당 등 의도적 절감재원을 다양화하는 등의 노력이 필요하다고 판단됨. 재정건전성 향상을 위한 노력은 긍정적으로 판단되며, 재정자립도 향상을 위한 새로운 예산절감 노력을 지속적으로 수행하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 업무프로세스 개선실적과 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 업무

프로세스 개선을 위한 체계를 구축하여 현안과제를 도출하고 운영하는 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 보다 나은 업무프로세스 개선을 위하여 계획과 집행의 체계적 연계, 실행 전략의 적절성 평가, 로드맵 작성 등을 보완하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 자체평가의 적절성과 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 비교적 적절하게 체계를 구축하여 운영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨. 자체평가단의 구성과 운영 등에서 긍정적인 성과가 나타나고 있으나, 자체평가의 목표를 평가 그 자체에 두기보다는 성과목표의 달성에 초점을 두고 자체평가단의 중간점검 및 현장점검 등을 적극적으로 활용하여 설정한 성과목표를 달성하도록 노력하는 것이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동서비스와 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 적정한 체계를 수립하고 운영하고자 노력한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 그럼에도 불구하고, 고객만족도 조사 결과를 기반으로 향후 추진과제 수립 시 단기과제와 중장기 과제로 분리하여 체계적으로 관리하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 개선사항에 대한 전담 TFT와 부서를 지정하여 운영하고, 개선사항 분석 및 계획수립의 체계를 적정하게 구축한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 그럼에도 불구하고, 평가결과의 활용, 업무프로세스 개선, 고객만족, 조직 및 인사관리 등 각 분야에서 종합적이고 체계적으로 대안을 마련하고 집행할 기관의 시스템을 구축하는 노력이 필요하다고 판단됨

2) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

○ 사업계획의 적합성과 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 전년도 지적사항을 반영하여 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위하여 다양한 시도를 한 점은 긍정적임

- 또한 기관의 설립목적에 부합하는 미션 및 비전, 전략체계의 연계성과 정합성 확보를 위해 기관장을 중심으로 조직원이 함께 노력하고 있으며, 내외부 환경분석을 통해 수요자 중심의 기관 비전을 적절하고 원만하게 수립하고 있음
- 다만, 현안과제의 선정과 과제선정의 기준이 명확하지 않은 점은 개선이 필요하다고 판단되며, 성과지표와 성과목표를 포함하여 저성과자 관리 등 성과관리를 고도화하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 또한 사업의 시급성, 중요성, 난이도 등을 체계적으로 판단하여 사업계획을 수립하는 체계 마련이 필요하며, 비계량지표 보다는 계량지표로, 투입 및 과정 중심의 성과지표 체계 보다는 산출 및 결과 지향적인 성과지표 체계로 개선하는 노력이 필요함
- 그리고 성과지표의 적절성과 성과목표의 도전성을 확보하기 위한 노력이 보다 강화될 필요가 있으며, 타당한 성과지표의 설정과 도전적 성과목표를 포함하여 가중치 등 성과지표 체계의 재정립과 함께 저성과자 관리 등 성과관리를 고도화하는 노력이 필요함

○ 기관장 리더십과 관련하여 교육훈련 및 문화형 기관은 다양한 주관부서의 업무와의 연계성 및 정책적 필요성을 중심으로 기관장의 전문성 및 행정적 필요성 등을 중심으로 운영상의 적절성을 어느 정도 확보하고 있다고 판단됨

- 다양한 이해관계자 및 정책수요에 대한 고려가 나타나는 등 기관 운영의 특성 및 업무와의 연계성 등을 고려한 단기적인 성과들이 나타나고 있는 점 등이 인정되며, 이용자 및 교육수요자 등 주로 기관서비스에 대한 직접적인 사용자에 대한 접점행정과 관련된 활동의 적절성 등이 상대적으로 중요하게 고려되며, 정책적 의미 또한 적정한 것으로 여겨짐

- 기관성과와 관련된 정책 및 업무의 방향 및 내용 등의 적절성은 상대적으로 어느 정도 확보되었다고 판단되며, 교육훈련 및 문화형 기관의 특성상 외부 이해관계자들의 범위와 관련된 기관장의 역할 및 인식, 기능 등이 가시적인 방향 및 내용상 적절성은 양호함

○ 다만 교육훈련 및 문화형 기관들은 상대적으로 기관의 정책 및 주요업무와 관련된 세부 과제 및 목표 등의 설정 및 운영과 관련하여 다음과 같은 부분을 고려하여야 할 것으로 여겨짐

- 유형에 포함된 대부분의 기관들의 경우 기관장의 미션, 비전 및 성과와 관련된 일련의 활동들이 제시되어 있으나, 주로 경상적인 업무와의 연계되며 각 기관의 현안 및 정책적 우선순위 및 고려 등이 유기적으로 고려되어 있다고 보기에는 다소 한계가 있음. 이와 관련하여 외부 이해관계자와의 연계성 및 일을 대상으로 업무방향 및 내용이 상대적으로 중요한 유형의 특성에 대한 고려와 이와 관련된 기관장의 역할 등에 대한 전략적 재고려와 방향설정 등이 심도 있게 취급되어야 할 것으로 판단됨
- 특히 외부 이해관계자의 비하여 상대적으로 내부구성원들에 대한 전략적인 고려와 쌍방향적인 의사소통 등 상대적으로 경상적인 업무형태가 반복될 우려가 있는 기관에 대한 정책적 핵심과제와 이에 대한 구성원들의 인식, 관련 기관역량에 대한 고려 등 종합적인 측면에서 기관운영에 대한 분석 및 기관장의 역할 등이 분석, 집행되어야 할 필요가 있음
- 교육훈련 및 문화형 기관의 경우 기관운영에서의 경상적인 측면과 이와 관련된 이해관계자에 대한 정책효과, 기관성과의 가치적인 측면 등에 대한 종합적인 고려가 필요한 특성이 있으므로 기관장의 역할 및 활동 또한 이러한 경상적인 활동과 기관운영에서의 가치활동 간의 적정한 균형을 어떻게 유지할 것인지를 고려하여야 할 것임

(2) 조직 효율성

○ 조직·인사관리 효율성 확보를 위해 교육 및 문화형 기관들은 내·외부 의견을 수렴하여 다양한 여건분석과 진단을 통한 조직선진화 전략을 수립하였으며, 중장기 기관 조직 인사 발전방향과 연계한 변화 로드맵을 제시하고 있음. 또한 많은 기관들이 비정규직 인사관리 시스템 구축으로 계약직 근로자의 권리보호에 힘쓰고 있음. 업무의 효율성과 기능 중심으로 조직개편을 추진하고 있으며, 국정과제 수행을 위해 조직을 신설하고 외부전문 인력을 확대 활용하고 있음

- 그러나 성과중심의 보상체계를 운영하고 있으나, 조직구성원의 동기부여에 실질적인 역할을 제대로 수행하고 있지 못하고 있다고 판단되며, 성과중심의 보상체계가 실질적으로 구성원의 동기부여에 원동력이 될 수 있도록 체계적인 노력이 필요함
- 대다수 기관들이 비정규직 인사관리 시스템 구축으로 계약직 근로자의 권리보호에 힘쓰고 있으나, 지속적으로 비정규직을 정규직으로 전환하려는 노력이 필요함
- 일부 기관의 경우 조직진단을 통한 정확한 직무분석과 직무평가가 시행되고 있지 않아 효율적 조직관리와 인력운영에 한계가 있음. 기관 전체를 대상으로 하는 직무분석이 자원의 제약으로 어려움이 있겠지만 국정과제와 연계된 핵심부서에 한해서라도 점수법을 활용한 직무평가와 분석을 실시할 필요가 있다고 판단됨
- 유연근무제 확대 시행 이외에 일과 가정이 양립하는 공직문화 조성과 이를 다양화할 필요가 있다고 판단됨(예: 친가족 정책, 개인신상지원 프로그램 운영 등)
- 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있는 점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

○ 교육훈련 및 문화형 기관의 재정건전성 제고 성과는 타 유형 대비 평균적인 수준으로 평가됨. 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 예산계획의 적정성의 경우, 미래예측 및 대응의 적정성 관련하여 대부분 기관들은 전년 대비 실적 제시가 향상됨. 총액인건비제 운용계획의 적정성의 경우, 대부분 기관에서 전년 대비 운용계획은 충실히 제시하였으나 대부분의 기관들이 의도적 절감액이 연가보상비에 국한된 바, 초과근무수당 등 의도적 절감재원을 다양화하는 등의 실효성 있는 제도 운용 노력이 요구됨. 재정자립도 향상을 위한 예산절감노력은 양호한 편이나, 절감항목 들이 과거 대비 일상적인 수준으로 재정자립도 향상을 위해서는 새로운 예산절감 분야를 꾸준히 모색하는 노력이 필요할 것임. 한편, 대부분 기관이 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선을 통해 예산절감을 시현하고 있으며 디브레인 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 회계직공무원 재산의무등록, 업무추진비 사용내역 공개와 회계전문교육 등 예산집행의 투명성 제고 노력 추진실적을 보임. 그리고 대부분의 기관에서 외부 전문가를 통한 회계전문성 향상 제고 노력을 실시함. 기관 재정관리 노력, 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류의 경우, 타 유형 대비 실적 기술 내용 및 형식이 양호하며 대부분의 기관이 전년대비 환류과정이 개선됨. 그러나 일부기관의 경우 우수 기관에 대한 벤치마킹 및 사례 전파가 필요하며 세부평가지표 및 평가착안사항, 순서에 따른 일목요연한 실적 기술 및 구체적인 표현 등이 요구됨

○ 업무프로세스 개선실적과 관련하여 기관들은 내·외부 이해관계자 의견을 수렴하여 업무프로세스 개선의 현안 과제를 도출하고 있으며, 성과환류 시스템을 마련하고, 업무프로세스 개선 운영체계를 구축하고 있으며, 전 직원 아이디어 공모를 통해 현안 과제를 도출하고 있음. 또한 업무프로세스 개선을 위해 국내외 선진 사례를 벤치마킹하고 있으며, 전략체계와 연계한 업무프로세스 개선 실행 계획을 수립하고 있음

- 그러나 대부분의 기관에서 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가가 미흡함. 또한 업무추진 효율성 제고를 위한 업무 프로세스 각각의 계획과 집행이 체계적 연계되어 운영되고 있지 않다고 판단되며, 각각의 추진과제에 대한 체계적이고 구체적인 집행 로드맵 작성이 필요하다고 판단됨
- 일반적인 수준에서 업무프로세스 개선을 위한 평가와 환류 시스템은 구축되어 있으나, 실질적으로 얼마나 잘 운영되고 있는가를 평가할 수

있는 경영평가회의 등 제도적 장치 마련과 운영을 통해 내실성을 제고할 필요가 있다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

○ 교육훈련 및 문화형 기관의 자체평가 과정과 내용은 비교적 적절하게 잘 이루어지고 있다고 판단됨

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨. 다만 일부기관의 경우 평가단 및 심의회 개최 확대 등을 통한 적극적 활용의 보완과 더불어 중간점검 및 현장점검 활용도를 제고할 필요성이 있음
- 환류활동과 관련하여 각 기관은 평가위원의 검토의견을 적극적으로 반영하고 체계적 사후관리 체계 마련에 노력하였으며, 평가지표별 개선 제언 및 권고사항 반영에 노력한 것으로 평가됨
- 자체평가 내용의 충실성 측면에서 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 수준인 것으로 평가됨
- 평가지표의 적절성과 관련하여 명확하고 구체적인 성과지표 설정에 노력하였으며, 핵심 업무의 대표성 제고에 노력함. 다만 일부기관의 경우 과제와 지표의 연계성이 미흡한 지표가 있는 점은 개선이 요청됨
- 전략과제와 평가지표 연계확대에 노력하였으며, 목표치 설정의 적정성 검토와 지표산식의 명확성 제고 및 목표치의 도전성 제시를 위한 데이터의 정확성 확보에 노력한 점은 긍정적임
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성 수준이 높은 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 일부 기관의 경우 일부 지표가 목표에 미달한 점은 보완과 체계적 관리가 요청됨
- 고객만족도가 하락하거나 부진한 일부기관의 경우 적극적인 관리노력이 필요할 것으로 평가됨

○ 고객감동서비스 추진실적과 관련하여, 교육훈련 및 문화형 기관들은 고

객감동 전략 실행 및 적정한 고객관리체계를 수립하고 운영하고자 노력하고 있음. 다만 고객감동 서비스 만족도 조사 결과를 분석하고 환류를 통해 개선 과제수립 시 과제 내용에 따라 단기과제와 지속적 노력이 필요한 중장기 과제로 구분하지 않아 실행 결과 분석 시 보다 중장기 과제의 효과를 단기적인 시각으로 평가 할 가능성이 높으므로 계획을 수립할 때부터 과제의 내용에 따라 단기간 효과를 나타내고 시급한 단기과제와 지속적인 노력과 다년간에 걸쳐 결과를 보일 중장기 과제를 구분해 선정하는 체계를 구축할 필요가 있음

○ 전년도 개선요구사항 반영을 위해 교육훈련 및 문화형 기관들은 전년도 평가지표별 개선 제언 및 권고사항에 대해 전담 TFT와 지정부서를 구성해 운영하고, 지적사항을 반영하기 위해 평가결과 분석 및 조치 계획 수립·이행 프로세스를 수립하였으며, 지적사항 평가결과를 반영해 체계적인 계획을 수립하였음. 다만 평가결과에 대한 활용도, 업무개선, 고객감동, 조직진단 및 인사관리 등에 어떤 노력을 기울여야 되는지에 대한 체계를 확립할 필요가 있다고 판단됨

제 2 절 국립국제교육원 종합평가

1. 국립국제교육원 기관 현황

1) 연혁

○ 1962. 03. : 재일동포 모국 수학생 지도 <서울대학교>
○ 1977. 03. : 서울대학교 재외국민교육원 개원
○ 1992. 03. : 국제교육진흥원으로 개편
○ 2001. 01. : 책임운영기관 운영
○ 2008. 07. : 국립국제교육원으로 명칭 변경 (대통령령 제20897호)
○ 2008. 07. : 조직개편 3부 체제 (영어교육지원부 신설)
○ 2014. 01. : 조직개편
(부서 명칭 변경, 외국어교육지원부→국제교육지원부, 국제교류부→글로벌인재양성부)
○ 2015. 11. : 분당신청사 이전
○ 2016. 03. : 조직개편
(부서명칭변경, 글로벌인재양성부→교육개발협력부, 영어교육지원부→글로벌인재양성부)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직

○ 인력

(단위: 명)

임기제	특정직			일반직									일반직 (관리운영)		합계
원장	교육연구관	교육연구사	계	3·4급	4급	4·5급	5급	6급	7급	8급	9급	계	9급	계	
1	4	27	31	1	2	2	7	16	5	2	4	39	2	2	73

○ 예산

- 세입

(단위 : 백만원)

구 분	’16년 예산				’17년 예산
	예산액 (A)	수납액 (B)	증△감 (B−A)	수납률 (B/A,%)	
합 계	8,571	10,499	1,928	122.5	8,146
재산수입	5	9	4	180.0	5
경상이전수입	948	383	△565	40.4	948
수입대체경비수입	7,618	10,107	2,489	132.7	7,193
• 정부초청영어봉사장학생선발지원	2,209	956	△1,253	43.3	630
• 원어민영어보조교사선발지원	923	2,015	1,092	218.3	1,105
• 연수시설 운영	604	534	△70	88.4	403
• 한국어능력시험 운영	3,333	5,787	2,454	173.6	4,510
• 문화협정제2외국어교원연수	55	30	△25	54.5	45
• 영어교사심화연수기관관리	44	196	152	445.5	50
• 원어민중국어보조교사초청활용	450	589	139	130.9	450

- 세출

(단위: 백만원)

구 분	’16년 예산				’17년 예산
	예산액 (A)	예산현액 (B)	집행액 (C)	집행률 (C/B,%)	
합 계	85,367	88,518	86,031	97.2	89,582
국립국제교육원 인건비	5,248	5,248	5,102	97.2	5,460
국립국제교육원 기본경비	1,231	1,332	1,218	91.4	1,431
국제교육교류협력 활성화	55,880	55,880	55,350	99.1	59,230
Global Korea Scholarship(외국인)	49,980	49,980	49,915	99.9	51,927
• 정부초청외국인장학생교류지원	46,621	46,621	46,572	99.9	48,486
• 외국인우수교환학생지원	1,425	1,425	1,423	99.9	1,465
• 외국인우수자비유학생지원	1,160	1,160	1,150	99.1	986
• 주요국가학생초청연수	314	314	314	100	288
• 아세안우수이공계대학생초청연수	460	460	456	99.1	390
• 아프리카중남미대학생초청연수	–	–	–		312
교원해외파견사업	5,900	5,900	5,435	92.1	7,303
학생교육교류지원	10,858	10,858	10,162	93.6	11,898
Global Korea Scholarship(내국인)	10,109	10,109	9,531	94.3	11,149
• 국비유학생선발파견	4,560	4,560	4,432	97.2	5,600
• 한・일공동이공계학부유학생선발파견	5,549	5,549	5,099	91.9	5,549
세계학생교육교류지원	749	749	631	84.2	749
• 한·일중고생교류	320	320	273	85.3	320
• 한·일상대국어선택고교생교류	69	69	54	78.3	69
• 한·중중고생교류	360	360	304	84.4	360
국립국제교육원연수및교육과정운영 (수입대체경비)	7,618	10,668	9,667	90.6	7,193
• 정부초청영어봉사장학생선발지원	2,209	1,625	888	54.6	630
• 원어민영어보조교사선발지원	923	2,015	1,894	94.0	1,105
• 연수시설 운영	604	480	476	99.2	403
• 한국어능력시험 운영	3,333	5,744	5,671	98.7	4,510
• 문화협정제2외국어교원연수	55	55	29	52.7	45
• 영어교사심화연수기관관리	44	174	166	95.4	50
• 원어민중국어보조교사초청활용	450	575	543	94.4	450
재외동포 초청교육 및 교과서 보급	4,532	4,532	4,532	100	4,370
•재외동포 초청교육	507	507	507	100	521
•재외동포 교육용 교과서 및 교재공급	4,025	4,025	4,025	100	3,849

- 교육부 재재배정 예산

(단위: 백만원)

사 업	’16년			‘17년 배정액
	배정액	집행액	집행률(%)	
• 제주영어교육센터 지원	977	950	97.2	800
• 글로벌 현장학습프로그램	666	653	98.0	649
• 한국유학종합시스템 구축	230	225	97.8	230
• 해외한국유학홍보	475	475	100	450
• 재외동포교육 국제학술대회	225	225	100	203
• 해외파견교육공무원 보수	8,591	8,541	99.4	8,665
• 이러닝 교수학습센터 시스템	135	135	100	122
• 태국 교원파견 주관기관 위탁	105	105	100	120
• 태국 한국어교원 양성 위탁	100	100	100	90
• 교과서 및 교재 개발	540	540	100	266
• 해외파견공무원연수	84	82	97.6	76
• 청사유지 관리	2,287	1,892	82.7	2,016
계	14,415	13,923	96.6	13,687

3) 기관의 주요 임무

○ 외국인 유학생의 초청·유치·지원
○ 한국어능력시험의 운영
○ 국제교육 교류 협력
○ 국비 해외유학 지원
○ 재외동포교육 지원
○ 외국어공교육 지원
○ 영어, 재외국민·국제교육 담당 교원의 연수

4) 2016년도 사업목표

○ 유학생 유치·관리 기반 체계화
○ 한국어능력시험(TOPIK) 안정적 운영
○ 교육개발협력과 교류 강화
○ 재외동포교육 지원
○ 내국인 글로벌인재 양성 개선
○ 외국어공교육중심기관 역할 구축

가. 유학생 유치·관리 기반 체계화

○ 외국인 유학생 유치 관리 강화

○ 업무 효율성 제고

나. 한국어능력시험(TOPIK) 안정적 운영

○ 한국어 능력시험 안정적 운영

다. 교육개발협력과 교류 강화

○ 개발도상국 지원 확대

○ 국제교육 교류 확대

라. 재외동포교육 지원

○ 재외동포 교육 지원 내실화

마. 내국인 글로벌인재 양성 개선

○ 선발·파견·지원·성과관리 내실화

바. 외국어공교육중심기관 역할 구축

○ 시장 확대

2. 국립국제교육원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립국제교육원은 기관의 성공적인 정착과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립기관으로서 과학문화 확산을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전년도 지적사항을 반영하여 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위하여 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 핵심사업, 자원 배분, 성과지표 사이의 연계성을 강화하는 등의 노력을 통해 사업계획 수립 시스템의 고도화를 위한 노력이 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 정확히 판단하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 경영철학, 핵심가치, 사업 우선순위 등을 보다 명확하게 규정하고 이들 사이의 연계를 강화하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 내·외부 의견수렴과 다양한 여건분석 및 진단을 통한 조직선진화 전략을 수립하고, 중장기 기관 조직·인사 발전 방향과 연계한 변화 로드맵을 제시한 점은 긍정적으로 판단됨. 기능별 역량을 제시하고 있으나, 조직구성원의 역량을 제고하기 위한 역량진단과 이를 기반으로 한 맞춤형 교육훈련 등을 체계적으로 실시하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 재정적인 관점에서 미래 환경 변화에 대비한 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 자체수입 확대와 예산절감 노력을 통한 재정자립도 제고를 위해 노력하고 총액인

건비제도의 개선을 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 초과근무시간을 줄여 근무환경을 개선하기 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선 노력은 긍정적으로 판단됨

- 업무프로세스 개선 실적: 사이버 유학박람회의 기능 및 운영방식을 개선하여 가시적 성과를 창출하고 있으며, 한국어능력시험 운영기반시스템 개선을 통해 업무소요 시간을 단축한 점은 긍정적으로 판단됨. 보다 체계적인 업무 프로세스 개선을 위하여, 계획-집행-모니터링-환류 전 과정의 시스템을 연계하고 고도화하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. 객관적이고 대표성 있는 성과지표를 수립하고 도전적인 성과목표를 설정한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 전반적인 자체평가 시스템은 긍정적으로 판단되나, 중간점검 등 실질적인 성과 창출을 위한 개선 노력이 필요한 부분은 방안을 마련할 필요가 있다고 판단됨. 전반적으로 우수한 자체평가 시스템을 구축하고 운영한 것으로 판단되나, 일부 성과 지표가 투입 및 과정 중심인 점은 산출 및 결과 지향적 성과지표로 개선이 필요 하다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동 전담 부서를 설정하고 고객감동서비스를 추진하기 위한 전략을 수립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 고객만족도 수준이 일부 개선된 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 계획의 우선순위 설정 등을 통해 보다 고도화된 전략수립체계의 개선이 필요하다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 고유사업 및 평가의 지적사항을 각각 정리·분석하고 그 개선 계획을 수립하고 있으나 SWOT 분석, 국내외 기관에 대한 체계적인 벤치마킹, 객관적이고 체계적인 과제 우순위 부여 방법 및 단기와 중장기 계획 수립 등 개선계획 수립 체계에 대한 전반적인 개선이 필요하다고 판단됨. 특히, 내외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필요가 있다고 판단되며, 저성과자 관리 등을 포함한 성과관리의 고도화 방안을 마련하는 노력이 필요하다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성명	소속 및 직위	비고
위원장	조항록	상명대학교 국제언어문화교육원장	국제한국어교육학회장 국립국제교육원 제7기 운영심의회 위원
위원	이호선	단국대학교 경영학부 교수	(전)한국인사관리학회 회장 (전)한국인력개발학회회장
위원	차국환	세무회계 세현 대표	연세대 경영학과 공인회계사(회계·재정 전문가) 국립국제교육원 제7기 운영심의회 위원
위원	윤명숙	전북대학교 대외협력본부장	(본원) GKS 민간위원('15~'16년)
위원	김천홍	교육부 국제교육협력담당관	국립국제교육원 총괄(당연직)

○ 자체평가단 운영 실적

- 서면 점검
  · 일시: 2016.8.26.(금)~8.31.(수)
  · 장소: 평가위원 자택 및 사무실
  · 참석인원: 22명 (고유사업 자체평가단 4명, 교육부 1명, 본원 17명)

- 현장 실사
  · 일시: 2016. 9.1.(목) 15:30~19:00
  · 장소: 국립국제교육원 301호
  · 참석인원: 22명 (고유사업 자체평가단 4명, 교육부 1명, 본원 17명)

○ 운영심의회 구성

구분	성명	소속 및 직위
위원장	최종범	성균관대학교 경영대학교수
위원	조항록	상명대학교 국제언어문화교육원장
위원	신경철	(주) 유진로봇 대표이사
위원	차국환	세무회계 세현 대표
위원	최창수	사이버한국외국어대 공공관리학과 교수
위원	이진상	덕성여자대학교 특임연구교수
위원	서수경	숙명여자대학교 환경대학 교수
위원	최영삼	외교부 문화외교국장
위원	김영곤	교육부 국제협력관

○ 운영심의회 운영 실적

- 서면 검토
  · 일시: 2016.8.26.(금)~9.7.(수)
  · 장소: 심의위원 자택 및 사무실
  · 참석인원: 27명 (운영심의회 8명, 교육부 1명, 본원 18명)

- 현장 검토
  · 일시: 2016.9.8.(목) 15:30~19:00
  · 장소: 국립국제교육원 301호
  · 참석인원: 27명 (운영심의회 8명, 교육부 1명, 본원 18명)

나. 평가방법

○ 최종점수 산출방법

- 평가지표 1~8 : 목표달성도* × 계량지표 가중치
  * 목표달성도=(실적/목표치)×100, 목표달성도 최대 반영치는 100%임

- 평가지표 9 : 원점수*(81.5점) + 가산점**(0.7점)=82.2점
  * 원점수는 행정자치부의 조사 결과에 의거함
  ** 전년도 점수가 90점 미만 80점 이상이며 상승한 경우 : 향상점수(1.4점)×0.5점
  ※ 2015년 원점수 : 80.1점

다. 평가항목

평가분야 (전략과제)	평가항목	평가지표	목표치	실적	달성도 (%)	평가점수* (a)	가중치 (%, b)	최종점수* (산출방법 아래참조)
외국인 장학생 유치·관리 체계화	외국인유학생 초청·지원	1. 한국유학종합시스템 온라인 입학 신청자 수	1,515명	1,696명	111.9	100	15%	15
	정부초청 외국인장학생 선발·관리	2. 한국어 1년 연수 후 학위 과정 진학률	75%	84.8%	113.1	100	15%	15
한국어능력 시험 안정적 운영	한국어능력 시험 운영	3. 한국어능력시험 검사 신뢰도	0.85	0.892	104.94	100	10%	10
교육개발협력과 교류 강화	교원해외파견	4. 고객만족도	75%	91.6%	122.1	100	10%	10
재외동포 교육지원	재외동포 교육용 교과서 및 교재 공급	5. 적정수요대비 공급률	100%	103.13%	103.13	100	15%	15
	재외동포 국내교육과정	6. 모의 한국어능력시험 2등급 이상 향상률	60%	64.29%	107.15	100	5%	5
내국인 글로벌인재 양성 개선	국비유학생 선발·파견	7. 선발인원+학위 취득자 수	83명	84명	101.2	100	10%	10
외국어공교육 지원 중심기관 역할 구축	원어민 영어보조교사 선발·지원	8. 신규 선발 원어민영어보조교사 중 자격증 소지자 비율	91%	93.58%	102.84	100	5%	5
고객 만족도 강화	고객 서비스 향상	9. 고객서비스 만족도 ①KGSP ②EPIK ③아세안국가 우수이공계 대학생 초청연수 ④주요국가대학생 초청연수 ⑤재외동포모국수학교육과정	81.3	81.5	100.2	82.2	15	12.33
계		97.33점						

(2) 평가결과

○ 국립국제교육원의 고유사업평가는 9개의 평가지표로 구성되어 있음

○ 다양한 분야의 5명의 전문가로 이루어진 자체평가단을 구성하여(외부 5명) 적절하게 운영함

○ 8개 핵심사업 및 관련 성과지표의 추진현황 점검 결과 7개는 '정상'이며, 1개는 '주의'임 (주의: 국비유학생 파견・관리)

○ 기관의 사업계획 및 성과계획을 비롯한 다양한 활동에 자체평가단 및 운영심의회 자문과 정보공유의 노력을 기울여야 한다고 판단되어 형식적 운영의 개선이 필요함

○ 고유사업 추진 효과성에 있어, 국민체감적 성과의 향상을 위해서는 일부 실적의 정체현상 및 성과지표 개선 노력이 필요하므로 사업환경변화, 임계치 도달 등을 고려하여 성과지표 및 목표치 개선 노력이 필요함

○ 고유사업별 각종 만족도 조사를 실시하여 사업결과를 모니터링한 점은 긍정적이나, 점수 및 환류를 위한 시사점 도출은 보다 체계적으로 수행될 필요가 있어 사업별 만족도 조사 결과 활용의 체계화가 요구됨

○ 기관 사업 환경의 극심한 변화로 2017년 사업계획 수립 시 전략체계・핵심고유사업・성과지표・목표치・가중치・자원배분 관련 심도 깊은 논의 및 검토 필요함

○ 고객만족도는 지속적 상승추세이기는 하나, 타기관 대비 하위 20% 수준으로 보다 큰 폭의 상승을 목적으로 개선안 모색 및 적용이 요구됨

○ '17년 변경예정인 한국어능력시험 지표는 외부환경요인의 작용이 클 수 있으므로 사업 수행 시 선제적 대응 전략이 필요함

- 토픽 지원자 수 동향과 국내・외 정치・경제・문화・교육・사회 등의 특이동향의 면밀한 모니터링을 통한 잠재적 발생 이슈 관리

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 운영계획 및 사업계획이 전반적으로 적합하게 수립되었다고 판단되나, 핵심사업, 핵심사업별 자원 배분, 핵심 성과지표의 가중치간 연계성을 보다 강화하는 노력이 필요하다고 판단됨

- 기관은 국내 주요 공공기관 및 책임운영기관 평가 우수기관, 그리고 세계 주요국 소재 유사기관들에 대한 폭넓은 벤치마킹을 실시하고, 그 결과를 전략체계 구성에 참고한 점은 긍정적으로 판단됨

- 기관은 전략과제-성과지표의 연계를 강화하기 위해 노력하였으며, 선정된 성과지표가 전반적으로 기관임무, 전략목표 및 전략계획의 대표성을 확보한 것으로 판단됨

- 계량지표의 경우 선정 이후 가능한 최소 5년 이상 지속적으로 활용하여 성과의 시계열 비교를 통해 성과지표의 개선 방향을 파악할 필요가 있다고 판단됨

- 기관은 성과향상과 경쟁력 제고를 위해 운영 및 사업계획을 체계적으로 수립하고 성과지표에 기초한 부서 및 개인단위 성과점검체계를 운영하고 있음

○ 핵심사업의 선정결과와 기관의 자원배분계획 및 핵심성과지표의 가중치간 연계성을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

- 주요 핵심사업의 선정, 조직・인사관리, 예산배분 및 성과지표의 가중치 산정이 서로 긴밀하게 연계되어, 핵심사업의 선정을 통해 기관의 자원이 효율적으로 배분되는 체계가 필요하다고 판단됨

○ 전반적으로 성과계획을 적절하게 수립한 점은 긍정적으로 판단되나, 성과지표 수립과 성과목표 설정 시 연계성과 객관성이 다소 부족한 점은 개선이 필요하다고 판단됨

- 성과지표 개발 및 성과목표 설정 과정에서 기관장을 포함한 전 구성원

이 참여하고, 중점추진과제에 대한 상시모니터링 및 환류체계를 구축하는 등 성과평가시스템의 실질적 및 성공적 운영을 수행함

- 성과목표 설정 시 성과지표의 특성을 고려하여 가장 적합한 목표 설정 방법을 활용하여 근거에 기반한 성과목표 설정을 추진할 필요가 있다고 판단됨

○ 성과능력에 따른 차별화된 보상체계를 정립하였으며, 우수성과자에 대한 포상과 함께 합리적이고 체계적인 저성과자 관리체계를 마련한 점은 긍정적으로 판단됨

- 저성과자가 역량 개선 시 근무성적 평정 및 성과상여금 등 각종 포상 추천에 우대를 하되, 독려기간이 끝난 후에도 성과향상이 되지 않을 경우 승진 보류 등의 조치를 취한 점은 원칙에 의한 합리적이고 공정한 성과관리로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전정립 및 기관 기본 운영 규정 제1~4조, 제7조를 반영한 미션 및 비전의 점검 및 관련 내용을 개선한 점은 긍정적으로 판단됨

- 정신건강종합대책에 따른 기관 중장기계획 수립 필요성에 따라 기관의 주요기능 및 환경 분석 등 시행하였으며, 추진과제에 대한 의견 수렴 등을 통한 관련 활동 등이 나타남. 그러나 국내외 벤치마킹의 적절성 및 합리성이 높다고 보기는 어려우며, 경영철학 및 인재상 등의 방향 등은 다소 모호하며, 그 연계를 강화할 필요가 있다고 판단됨

- 핵심방향과 전략대안 전략목표 등을 제시하였으며, 환경분석을 통한 전략과제 도출을 수행한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 환경분석을 통한 전략방향 설정 및 전략목표에 대한 적실성 여부 분석 등 기관의 목표와 관련된 사업계획 분석 및 실행이 제시됨

- 환경분석 및 전략체계의 실행력 등과 관련된 내용 및 계획과 과제 간의 연계성 관련 활동 등이 제시됨

- 가치체계에 대한 내재화 및 조직몰입도 만족도 등 실적치의 개선이 나타난 점이 인정되나, 계획수립 및 목표의 명확화에 따른 내재화 결과

와의 연계를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

- 사업의 실행력을 확보하기 위하여 기관-부서-개인의 성과지표 연계를 강화한 점은 긍정적으로 판단됨

- 중장기 전략은 최초 수립 후에도 환경의 변화, 정부정책의 변화 등을 반영하여 지속적으로 수정하고, 이에 따른 성과지표와 성과목표의 설정도 재고할 필요가 있다고 판단됨. 이러한 변화된 중장기 전략과 단년도 사업계획의 연계를 통해 지속가능하고 미래지향적인 조직의 체계를 갖추는 노력을 꾸준히 전개할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객유형의 재정립 및 중장기 전략방향의 설정 등과의 연계 등 관련내용이 제시됨

- 내부 및 외부고객으로의 대분류 및 각 분류 내에서 근거 등을 제시하고 있으며, 지속적으로 소통채널의 다변화 등에 추진하는 노력을 통해 기관 성과로 이어지기를 기대함

- 내부 이해관계자와의 공식적·비공식적, 온라인·오프라인 소통을 시도하고자 노력하고 있으며, 그 결과 비전 내재화 정도와 핵심가치 내재화 정도가 전년 대비 증가한 점은 긍정적으로 판단됨. 그럼에도 불구하고 내부적으로는 스킨십의 강화 등이 외부적으로는 기관장의 비전과 핵심가치를 전파하는 등 보다 적극적이고 체계적인 소통의 노력이 필요하다고 판단됨

- 조직몰입도, 직무만족도, 조직 및 자아인식, 협업만족도 등이 전년 대비 전반적으로 상승한 점은 긍정적이나 절대적 수준은 보다 적극적인 개선이 필요하다고 판단되며, 특히, 직무만족도와 협업만족도 수준이 향상될 수 있도록 노력할 필요가 있다고 판단됨

- 전략과제별 환경분석 및 전담조직, 임시조직 등의 운영이 제시되어 있음

- 고객관리 조직에 대한 다양한 우수사례 및 벤치마킹 등의 관련 실적인 제시된 점은 인정됨

○ 현안과제 파악을 위한 제도운영 및 실행계획 수렴 등 운영상 관련 활동 등이 제시됨

- 사업현안 파악 및 과제 도출과 관련된 내용 등이 제시되었으며, 전략체계와의 연계성 및 경영전략위원회 운영 등을 통한 현안과제 선정 등

의 제시됨. 다만 과제도출 및 선정, 관리 등에서의 세부판단기준 및 기관에서의 고려사항, 과제시행에서의 어려움 등이 종합적으로 고려될 필요가 있다고 판단됨

- 현안과제 해결을 위한 제도적인 마련 및 전사적 활동 등이 제시되어 있으며, 모니터링과 환류 등을 보다 체계화하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있는 점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 기관 주도적 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 전년도 지적사항에 대한 개선사항이 비교적 잘 조치되었으며, 내・외부 의견을 수렴하여 다양한 여건분석과 진단을 통한 조직선진화 전략을 수립하였으며, 중장기 기관 조직 인사 발전방향과 연계한 변화 로드맵을 제시하고 있음

○ 기관 내 이해・공감대 형성을 통해 기관 운영 효율성 강화를 위한 기반을 구축하고자 하였으나, 2019년까지의 변화 로드맵이 정교하고 치밀하지 못한 점은 개선이 필요하다고 판단됨

- 조직의 변화 관리를 성공적으로 수행하기 위해서는 로드맵에 따른 구체적인 실행 방안도 마련되어야 할 필요가 있음
- 실행 과제별로 명확한 목표 지표 혹은 성과 지표를 설정하고 지표를 주기적으로 모니터링 하는 체계를 마련함으로써 실행 과제의 달성도를 높이도록 하는 방안 마련이 요구됨

○ 역점 사업을 성공적으로 추진하고 조직의 실행력 강화를 위해 외부 전문가, 유관 기관, 외부 협력 조직을 적극적으로 활용한 것은 긍정적으로 판단됨

- 한국유학종합시스템 개선, 제외동포모국수학 교육과정 개선, 조직・직무 분석 TFT, 각종 위원회의 운영을 통해 가시적 성과를 달성함

○ 기관이 비정규직 인사관리 시스템 구축으로 계약직 근로자의 권리보호에 힘쓰고 있다고 판단되며, 정부정책과 환경변화를 고려하여 지속적으로 고도화 하는 노력을 통해 성과로 이어지기를 기대함. 비정규직을 정규직으로 전환하려는 노력이 지속적으로 필요하다고 판단됨

○ 조직진단을 통한 정확한 직무분석과 직무평가가 시행되고 있지 않아 효율적 조직관리와 인력운영에 한계가 있다고 판단됨

- 조직 전체를 대상으로 하는 직무분석이 자원의 제약으로 어려움이 있겠지만 국정과제와 연계된 핵심부서에 한해서라도 점수법을 활용한 직무평가와 분석을 실시할 필요가 있다고 판단됨

○ 전략적 조직운영을 위한 조직・직무・인력관리 진단을 통한 인력관리 계획을 수립하고, 기관 핵심역량 강화를 위한 인력관리를 하고 있음

○ 기관의 특성을 고려한 유연 근무를 적극 권장하고 있는 점은 긍정적으로 평가 될 수 있음

- 유연근무를 적극 권장하고 있으나 가족 친화적 정책 등 일과 삶 균형 정책이 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 성과중심의 인사시스템을 구축한 점은 긍정적으로 판단됨

- 성과우수자에 대해 금전적 인센티브와 함께 인사관리와 연계한 비금전적 인센티브를 제공함으로써 성과에 따른 보상을 다양화 하고자 시도한 점은 긍정적으로 판단됨
- 성과우수자에게 부여하는 전보희망 보직제와 순화 근무제 등을 실시하였으며, 성과 기여도에 따른 자체 승진을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨
- 저성과자 관리 체계를 구축하여 운영하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 기관의 미션 및 전략목표를 달성하기 위한 인재상을 도출하고, 핵심역량을 공통역량, 직무역량, 계층별 리더십역량으로 세분화 및 인재육성 방향 설정을 통해 교육프로그램 간의 연계성 및 효과성을 높이고자 노력함

- 교육훈련의 적실성 및 효과성을 제고하기 위해서는 교육훈련에 대한 수요조사가 선행될 필요가 있으며, 교육내용의 적실성 검증도구의 개발 및 활용이 이루어져야함
- 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있는

점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

○ 눈, 업무포털사이트, 기관홈페이지 등 온・오프라인의 다양한 소통 채널을 활용하여 벽 없는 조직문화를 조성하고자 하였으며, Great Work Place 프로그램 등을 운영하여 구성원들의 삶의 질을 높이고자 한 점은 긍정적으로 판단됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 환경분석을 통한 미래 대응전략 수립 및 재정계획을 수립하고 있으며, 합리적 예산편성 및 예산 운영의 투명성을 확보하고자 노력과 재정 성과의 환류 노력이 양호하나 불필요한 초과근무시간 감축을 통해 근무환경 개선하고자 하는 노력이 필요함

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내・외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 전략과제와 중기재정계획과의 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 제주도 소재 영어교육센터 신규 프로그램 개발 및 운영, 국제행사 유치, 외부기관 센터 시설 사용료 징수 등을 통한 국고수입 증대(80백만원), 한국어능력시험 수입금 증대(680백만원) 등 자체수입이 증가하였으며, 입찰방식 개선 및 사업수행방식 합리화 등을 통한 예산절감(1,256백만원) 실적을 보임

○ 총액인건비 활용을 통해 절감재원을 직급을 상향조정하는 데 활용함. 연가사용 권장을 통한 의도적 절감액은 약 14 백만원이나 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화 필요. 정부시책에 부응하여 불필요한 초과근무시간 감축을 통한 예산절감 및 근무환경 개선노력이 필요함

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진

비 공개, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행 사전협의체 운영을 통한 효율적인 예산배분, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 상시모니터링을 통한 내부자원 가용수준 우선순위 파악, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 차기 재정집행 방향수립 등의 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 성과환류 시스템을 마련하고, 업무프로세스 개선 운영체계를 구축하고 있으며, 전 직원 아이디어 공모를 통해 현안 과제를 도출하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨

- 개선분야별 과제 발굴 및 실행체계가 구축된 점은 긍정적으로 판단됨
- 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가가 미흡하다고 판단되며, 적절성 평가 체계를 구축하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 분야별 개선과제 계획 추진 점검 성과 환류 체계가 구비된 점은 긍정적으로 판단됨

- 다만, 업무추진 효율성 제고를 위한 업무 프로세스 각각의 계획과 집행이 체계적 연계되어 운영되고 있지 않다고 판단되며, 각각의 추진과제에 대한 체계적이고 구체적인 집행 로드맵 작성이 필요하다고 판단됨

○ 업무프로세스 개선을 통해 가시적 성과를 도출한 점은 긍정적으로 판단됨

- 사이버 유학박람회의 기능 및 운영방식을 개선하여 참가국 및 참가 인원이 증가하는 등 업무효과와 국내대학 홍보만족도와 외국인 국내대학 이해 만족도 등을 증진시킨 점은 긍정적으로 판단됨
- 한국어능력시험 운영기반시스템 개선을 통해 총 210 시간 등 업무소요시간 단축 등 업무효율성을 증진시킨 점은 긍정적으로 판단됨
- 한국어 능력시험 출제 본부 시설 운영 방식 변경을 통해 1억2천만원의

예산을 절감한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 업무개선 전략 위원회를 통해 지속적인 실적 점검 및 모니터링 체계를 구축한 점은 긍정적으로 판단됨

- 환류 시스템을 분기별로 CHECK-UP하는 경영평가회의 등 제도적 장치 마련을 통해 지속적인 성과창출의 노력이 필요하다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남

- 평가지침을 적정하게 수립하고 자체평가단 및 운영심의회의 적절한 구성운영에 노력함
- 고유사업실적 점검 및 목표치 조정(안) 검토 후 위원별 평가의견에 대해 적절한 조치를 취하는 등 환류활동을 활발히 한 노력이 인정됨
- 권고사항에 대한 적절한 개선에 노력하고 중간점검 및 현장실사를 활용한 실적이 인정됨. 다만 중간점검의 내용 및 기능을 강화하고 자체평가위원의 적극적 활용을 통한 의견수렴 및 환류 활동의 성과관리의 고도화를 보완할 필요성이 있음

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 중장기 계획 및 사업운영계획에 따라 전략목표를 수립하고, 대표성 있는 성과지표를 마련에 노력함. 다만 교재 공급률은 질적인 지표보완 요청되며, 학위취득자 수는 취득률 등으로 보완할 필요성이 있음
- 적절한 분석기법을 활용한 성과지표 선정에 노력함
- 측정 산식을 구체화 하여 객관성 향상에 노력함. 다만 임계치에 이른 일부 한계지표는 수정이 필요할 것으로 평가됨
- 목표치 설정 타당성 확보를 위해 과거실적의 향상치 및 중기목표 부여

로 도전적 목표 설정을 위해 노력함

- 기관고유사업의 성과지표별 목표치를 대부분 달성한 성과가 인정됨
- 고객만족도는 81.5점으로 전년대비 소폭 상승한 점은 긍정적이며 향후 그 수준을 향상시키기 위해 지속적인 노력을 기울일 필요가 있다고 판단됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 체계적인 방법과 과정을 통해 고객감동서비스 계획을 수립한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- SWOT 분석을 통해 시사점과 CS 전략체계를 수립한 점, 고객유형을 가치 흐름에 따라 다양하게 정립하고 이에 맞는 고객니즈를 찾아내어 고객감동 전략을 수립한 점, CS 만족도 증진을 위한 소통 및 관리를 체계화시키기 위해 관리 체계를 구축한 점, 중점 고객을 선정해 관리 전략을 수립한 점 등은 긍정적인 계획 수립 노력으로 판단됨
- 그럼에도 불구하고, 타 기관의 우수사례는 벤치마킹을 했지만 외국의 우수기관을 벤치마킹하는 노력이 더해 질 필요가 있다고 판단됨
- 계획을 수립할 때부터 중요도에 따라 우선과제와 비우선과제를 구분해 선정할 필요성이 있다고 판단됨

○ 고객감동 전략 실행 및 적정한 고객관리체계를 수립하고 운영하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 고객감동 전담조직과 임시조직(고개감동서비스 구현 TFT)를 구성해 운영하고 있으며, 한시조직이 고객감동서비스 추진현황을 모니터링 하고, 기관자체 만족도 조사를 시행한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고객의견 수렴을 온라인과 오프라인, SNS 등으로 다양화 한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고객만족도에 대한 성과평가 및 보상체계를 구축해 직원들의 동기를 부여한 점은 고객만족도 개선을 위한 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 그럼에도 불구하고, 직원들이 취약한 전문성 부문 및 기본역량을 체계적으로 개선함으로써 고객들이 보다 정확하고 편의성이 높은 서비스들

을 누릴 수 있도록 교육체계를 마련하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동서비스 추진을 통해 기관의 성과를 향상시키고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨

- 행정자치부 고객만족도 수준이 지속적으로 상승한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고객서비스 헌장 및 기본서비스 이행 표준을 수립한 점은 고객서비스 체계를 구축하고자 시도한 것으로 긍정적으로 판단됨
- 사이버 유학박람회의 운영을 개선함으로써 참가국 숫자가 116개국에서 151개국으로 증가한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 대학홍보 만족도와 한국유학이해도 등이 증가한 점은 고객감동서비스 추진의 성과로 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 다만, 반부패 문화의 확산을 위한 교육의 체계성과 지속성을 강화할 필요가 있다고 판단되며, 반부패 교육을 보다 체계적으로 실시할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객만족도 조사결과의 분석 및 환류 프로세스를 확립하고, 이를 실행 및 점검하는 체계를 구축한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 다만, 과제의 실행도중 성과가 저조하거나 의도했던 결과가 나타나지 않는 과제의 중간점검 체계와 개선방안 시스템을 전략적으로 구축할 필요가 있다고 판단됨
- 성과평가를 통해 금전적 인센티브를 제공한 점은 지속적인 성과 창출을 위한 긍정적인 노력으로 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 기관은 전년도 평가지표별 개선 제언 및 권고사항에 대해 전담 TFT와 지정부서를 구성해 운영하고, 지적사항을 반영하기 위해 평가결과 분석 및 조치 계획 수립·이행 프로세스를 수립하였으며, 지적사항 평가결과를 반영해 체계적인 계획을 수립한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 성과개선을 위해 국내외 우수기관을 벤치마킹 해 폭넓은 시사점을 도입하고자 시도한 점은 긍정적으로 판단되나, SWOT분석 결과와 과제 도출을 보다 정확하고 체계적으로 수행하여 적절한 대안이 마련될 수

있도록 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 계획에 따라 그 내용을 실행했음
- 평가지표별 개선안의 추진에 있어서 우선순위를 설정해 개선한 점은 긍정적으로 판단되나, 개선 추진방향이 당해년도 개선과제와 중장기 개선과제로 구분되지 않고 있는 점은 개선이 필요하다고 판단됨
- 실행과정에서의 주기적 모니터링을 실시해 지속적으로 개선한 점
- 평가결과에 대해 성과 우수자에 대해 인센티브와 포상, 승진 등으로 평가결과가 활용되었고, 저성과자의 경우 단계적 교육을 통해 개선하고자 시도한 점은 긍정적으로 판단됨
- 평가결과에 대한 활용도, 업무개선, 고객감동, 조직진단 및 인사관리 등에 어떤 노력을 기울여야 되는지에 대한 체계를 확립할 필요가 있다고 판단됨
- 고객만족도 수준의 상승은 긍정적으로 판단되나, 외부고객에게 다양한 방법으로 기관인지도를 알리고, 홍보활동을 강화해야 할 필요가 있다고 판단됨

제 3 절 한국농수산대학 종합평가

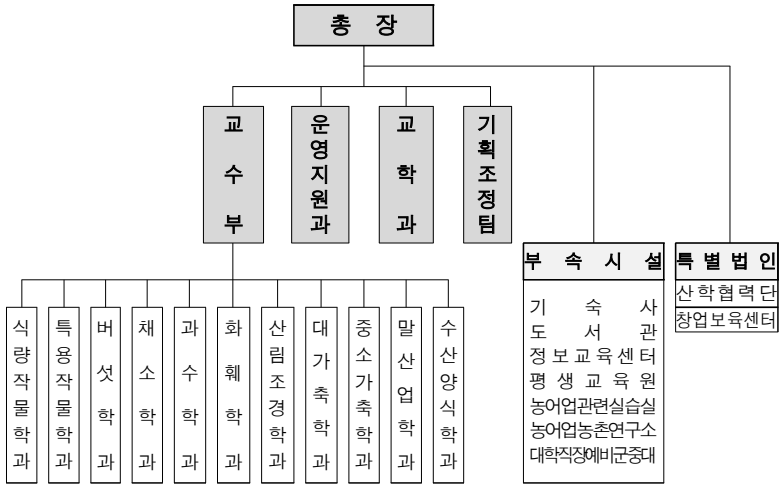
1. 한국농수산대학 기관 현황

1) 연혁

○ 1997. 03. : 한국농업전문학교 개교(1부・2과, 6학과, 입학정원 240명)
○ 2000. 02. : 제 1회 학위수여식
○ 2002. 10. : 창업보육센터 개소
○ 2003. 02. : 한국농업전문학교 설치령 개정(교장 -> 학장)
○ 2004. 03. : 한국농업전문학교 산학협력단 설립
○ 2007. 03. : 「한국농업대학 설치법」 및 「동법 시행령」 시행
　　-「한국농업대학」으로 교명 변경(2007.3.22)
○ 2007. 10. : 한국농업대학 학칙 개정(7학과, 입학정원 300명)
○ 2008. 01. : 책임운영기관 전환
○ 2008. 10. : 기술연수과를 농진청 이관(농진청 직제개편, 정원 △18명)
○ 2009. 06. : 한국농업대학 학칙 개정(8학과, 입학정원 330명)
○ 2009. 10. : 「한국농수산대학설치법」 시행
　　- 명 「한국농수산대학」, 소속 「농림수산식품부」로 변경
○ 2009. 10. : 수산양식학과 신설(8학과, 입학정원 330명)
○ 2010. 9. : 기획조정팀 신설(1부・2과・1팀)
○ 2013. 3. : 산림조경학과, 말산업학과 신설(11학과, 입학정원 390명)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1부 2과 1팀, 11학과・8부속시설・1법인



○ 인력
　- 정원

(단위: 명)

구분	임기제 고위 공무원	교육직			일반직				전문경력	관리운영	계
		계	교수	조교	계	행정・농업・지도	전산	기타			
정원	1	45	33	12	43	24	2	14	1	2	89

　- 부서별 현원

교수부	교학과	운영지원과	기획조정팀	계
50	11	24	7	92

○ 예산

(단위: 백만 원)

구 분	'15년(A)	'16년(B)	증감(B-A)	비율(%)
합 계	24,034	25,616	1,582	6.6%
○ 인건비	6,108	6,686	578	9.5
○ 기본경비	422	418	△4	△0.9
○ 주요사업비	17,108	18,224	1,116	6.5
- 교육운영	15,801	16,844	1,043	6.6
- 전공심화과정운영	219	223	4	1.8
- 정보화교육운영	1,088	1,157	69	6.3
○ 혁신도시 이전지원	396	288	△108	△27.3

3) 기관의 주요 임무

○ 정예후계농어업 인력 양성을 위한 학생 교육
○ 학생의 전문 농어업기술의 실천능력 배양
○ 학생의 연수 및 졸업생 영농·영어정착 지원
○ 농어업인과 농어업 관련 기관 및 단체 종사자에 대한 교육훈련
○ 산학협력 촉진에 필요한 사업

4) 2016년도 사업목표

○ 미래 수요 대비 교육 인프라 확충
○ 실무·현장 중심 농어업 인재 양성
○ 성과·고객중심 조직 경쟁력 강화

가. 미래 수요 대비 교육 인프라 확충

○ 우수학생 입학 환경조성
○ 대학 브랜드 가치 향상
○ 교육연구 글로벌 경쟁력 강화

나. 실무·현장 중심 농어업 인재 양성

○ 졸업생 영농, 영어 정착 지원
○ 학생 농어업 전문기술력 향상
○ 농어업인 평생교육기회 확대

다. 성과·고객중심 조직 경쟁력 강화

○ 성과지향 조직문화 정착
○ 수요자 중심 맞춤형 서비스 제고
○ 국정방향에 부응하는 학교 행정 구현

2. 한국농수산대학 평가결과

1) 기관 총평

○ 한국농수산대학은 2008년 책임운영기관으로 지정되고 2015년 전라북도 전주로 이전 이후 기관의 성공적인 정착과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립교육기관으로서 공공성 확산을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 비전-전략체계를 수립하기 위하여 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단되나, 현안과제의 선정과 과제선정의 기준이 명확하지 않은 점은 개선이 필요함. 성과지표와 성과목표를 포함하여 저성과자 관리 등 성과관리를 고도화하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 비전을 제시하고 있으나 경영철학, 핵심가치, 사업 우선 순위 등을 포함한 비전-전략체계가 객관적이고 명확하게 규정하고 이들 사이의 연계 노력이 필요하다고 판단됨. 외부 이해관계자와의 소통 네트워크를 구축하고 있으나 일반적인 업무관계에서의 소통 수준에 그치고 있으며, 기관의 비전과 전략 관점에서 소통이 이루어질 수 있도록 노력하는 것이 필요함. 기관장으로서 전략목표의 재정렬을 비롯한 기관 차원의 성과관리에 대한 노력을 기울일 필요가 있음

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 직무분석과 직무평가 등을 포함한 다각도의 조직진단을 실시하여 조직관리의 효율성을 제고하기 위한 노력이 필요하다고 판단됨. 일-가정 양립의 노력을 강화할 필요가 있다고 판단되며, 보다 체계적인 인사관리의 노력이 필요하다고 판단됨. 조직구성원의 역량을 제고하기 위한 역량진단과 이를 기반으로 한 맞춤형 교육훈련 등을 체계적으로 실시하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 재정적인 관점에서 미래 환경 변화에 대비한 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 또한 자체수입 확대와 예산절감 노력을 통한 재정자립도 제고를 위해 노력하고 총액인건비제도의 개선을 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 초과근무시간을 줄여 예산절감과 근무환경을 개선하기 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: 업무프로세스 개선을 위한 체계를 전반적으로 개선할 필요가 있다고 판단됨. 업무 프로세스 개선 계획 수립을 보다 체계적으로 진행할 필요가 있다고 판단됨. 지속적이고 체계적인 모니터링과 환류 과정의 고도화를 통해 업무 프로세스의 개선을 확대하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. 객관적이고 대표성 있는 성과지표를 수립하고 도전적인 성과목표를 설정한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 과제와 지표의 연계를 보다 강화하는 노력과 함께, 일부 성과 지표를 산출 및 결과 지향적 성과지표로 개선이 필요 하다고 판단됨. 전반적인 자체평가 시스템은 긍정적으로 판단되나, 중간점검 등 실질적인 성과 창출을 위한 개선 노력이 필요하다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동서비스 추진 체계를 구축하고 운영하는 노력이 미흡하며 개선이 필요하다고 판단됨. 고객감동서비스를 추진하기 위한 전략 내에서 우선 순위 설정 등 전략수립체계의 개선이 필요하다고 판단됨. 청렴과 반부패 관련 기관의 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단되며, 고객만족도 수준이 일부 개선된 점은 긍정적이나 개선의 여지가 있다고 판단됨. 국내외 벤치마킹과 역량 강화를 통해 고객감동 체계를 고도화할 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 고유사업 및 평가의 지적사항을 각각 정리·분석하고 그 개선 계획을 수립하고 있으나 SWOT 분석, 국내외 기관에 대한 체계적인 벤치마킹, 객관적이고 체계적인 과제 우선순위 부여 방법 및 단기와 중장기 계획 수립 등 개선계획 수립 체계에 대한 전반적인 개선이 필요하다고 판단됨. 특히, 내외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필요가 있다고 판단되며, 저성과자 관리 등

을 포함한 성과관리의 고도화 방안을 마련하는 노력이 필요하다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성 명	소 속	직위	분야	비고
내부	변ㅇ문	농림축산식품부 경영인력과	과장	업무담당	소속 중앙행정기관
외부 위원 (6명)	이ㅇ규	전북대 행정학과	교수	행정	운영심의위원
	김ㅇ룡	전주대 회계세무학과	교수	회계	
	신ㅇ현	㈜굿러닝가치향상센터	대표	경영	
	서ㅇ석	원광대 언론 · 행정학부	교수	행정	
	민ㅇ기	한국표준협회컨설팅	수석전문위원	고객관리	
	박ㅇ숙	농촌진흥청 지도정책과	과장	농업인력양성	

○ 자체평가단 운영 실적

- 자체평가 서면평가 실시(17.1.10. ~ 1.13.)
- 자체평가 실사평가 실시(17.1.17.)
  · 주요 평가 내용 : 자체평가 서면평가 내용 검토 및 평가
  · 고유사업 추진 결과 보고(일반현황, 평가 구성 및 요령 안내)
  · 서면평가 내용 관련 질의·응답 실시
  · 고유사업 실적증빙자료 검토 및 지표 담당자 인터뷰
- 고유사업 자체평가 보고서 운영심의회 제출(17.2.1.)

○ 운영심의회 구성

구분	성 명	소 속	직위	분야	비고
내부	이○욱	농림축산식품부 농촌정책국	국장	업무총괄	소속 중앙행정기관
외부 위원 (7명)	이○규	전북대 행정학과	교수	행정	자체평가단
	김○기	원광대 경영학부	교수	회계	
	백○용	전주대 경영학과	교수	경영	
	한○민	한영회계법인	컨설턴트	경영	대학 운영위원
	김○률	한국농촌경제연구원	선임연구위원	농식품유통	
	김○남	농촌진흥청 농촌지원국	국장	농업인력양성	
	최○현	해양수산 수산정책실	수산정책관	수산인력양성	

○ 운영심의회 운영실적

- 일시 : 2017. 2. 1. (수) 10:30
- 장소 : 한국농수산대학 대회의실
- 참석인원 : 15명(운영심의회 위원 7명, 대학 관계자 8명)
  * 대학 관계자 : 총장, 부서장 4명, 업무 담당 등 3명
- 주요 내용
  · 2016년 고유사업 자체평가 결과보고
  · 고유사업 평가의 내용적·과정적 측면 검토

나. 평가방법

○ 한국농수산대학 운영심의회 주관으로 '연도별 사업계획'에 설정된 전략과제 및 평가지표에 따라, 고유사업에 대한 자체평가를 실시함

- 자체평가단을 구성·운영하며, 운영심의회가 자체평가단의 평가내용 및 결과를 심의·조정하여 종합적으로 확정함

○ 가중치 총합이 100%가 되도록 평가항목 및 평가지표 가중치 배정

- 단, 고객서비스만족도 가중치는 15%로 설정(행자부「책임운영기관의 운영 및 평가지침」)

○ 개별지표의 평점은 최대 100점, 최하 60점으로 설계함

- 평점계산결과 60점미만이 나올 경우 해당지표의 평점은 60점, 100점 이상이 될 경우 평점은 100점으로 계산함

다. 평가항목

평가항목	평가지표	평가내용	배점
계획 수립의 적절성 (15점)	1-1. 계획수립시 사전조사, 의견수렴의 충실성	○사업목적의 명확성 및 기관 전략체계와의 연계성 여부(2점) ○전년도 사업 추진 결과의 환류 또는 평가 결과 개선 요구사항의 반영 여부(2점) ○관련 통계·사례 조사 및 이해관계자·전문가 의견수렴 여부(1점)	5
	1-2. 정책분석의 적절성	○국정과제 · 국가정책과 연계(2점) ○정책효과 또는 장·단점 분석 및 분석결과에 따른 개선·보완 여부(3점)	5
	1-3. 성과지표의 적절성	○성과지표의 대표성 확보(3점) ○목표의 도전성(2점)	5
시행 과정의 적절성 (15점)	2-1 추진일정 준수율	○과제별 예산집행 계획 준수정도(2.5점) ○추진일정 준수정도(2.5점)	5
	2-2. 행정여건·상황변화에 대한 대응성	○모니터링 등을 통해 파악된 여건·상황변화에 적시에 적절히 대응한 정도	5
	2-3. 관련기관·정책과의 연계성	○관련기관·정책·타부서와의 연계 및 협조 실적(3점) ○관련 기관 및 정책과의 협의·소통에 따른 구체적 성과(효과) 도출 정도(2점)	5
성과 달성도 (60점)	3-1. 성과지표의 목표달성도	○성과계획에 제시된 성과지표의 목표치 달성 정도	60
정책효과, 성과분석 및 개선계획 (10점)	4-1. 정책효과의 발생 정도	○계획수립시 예상한 정책효과 발생 여부(2점) ○정책효과의 파급력 등 효과성 정도(3점)	5
	4-2. 성과분석과 개선계획	○정책추진 결과 나타난 정책성과의 원인 분석 및 향후 정책 개선 반영점 도출의 충실성	5

(2) 평가결과

○ 자체평가 위원 pool을 적극 활용하여, 행정・경영・회계・CSM 전문가와 농어업 인력양성 기관의 대표성 있는 인사가 포함된 자체평가단 구성하여(내부 1명, 외부 6명) 적절하게 운영함
- 자체평가의 공정성・객관성을 제고하여 내실 있는 평가단 운영 효과 발생

○ 원활한 의사소통, 신속한 의사결정을 위하여 운영심의회를 인근의 대학 교수(행정・회계・경영 전문가)를 포함하여 구성함

○ 행자부의 운영위원회는 고유사업평가 및 관리역량평가 결과를 50%:50%의 가중치로 합산하여 심의・확정함
- 고유사업 평가결과는 각 부처의 운영심의회에서 심의・확정한 점수를 그대로 반영함을 원칙으로 하되, 명백한 오류가 있을 경우 점수조정

○ 운영심의회 및 운영위원회의 평가결과를 해당 책임운영기관의 운영방식 및 제도개선에 적극 반영
- 평가결과 미흡사항의 원인을 분석하여 개선방안 마련
- 개선 방안은 운영심의회에 상정하여 의결하고 법령 개정이 필요한 사항, 해당 중앙행정기관의 권한을 넘는 제도개선사항은 행정자치부에 개선 요청

○ 평가결과는 다음 연도 사업운영계획의 수립, 평가항목 및 평가지표의 개발 등에 반영

○ 전년도 관리역량평가에서 문제점으로 제시한 책임운영기관별 평가항목, 평가지표, 항목별 가중치, 목표수준 등을 재검토하여 운영심의회에서 확정한 후 당해 연도 고유사업평가에 반영

○ 평가결과 기관의 성과가 성과계약서, 사업계획 등에 설정된 목표에 크게 미달하는 경우에는 운영심의회의 심의를 거쳐 해당 기관장을 면직할 수 있음

○ 평가결과를 다음 연도의 사업예산・기관운영비・성과급 등의 예산편성과 초과수입금 사용 및 잉여금 처리 등에 반영할 수 있음
- 기관장 채용, 운영심의회 운영, 고유사업 평가 및 책임운영기관 고객만족도 조사 등을 위한 소요예산을 확보하여야 함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 운영계획 및 사업계획을 적절하게 수립하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 평가되나, 기관에서 필요한 현안과제의 선정과 과제선정의 기준이 명확하지 않은 점은 개선 방안을 모색할 필요가 있다고 판단됨
- 사업계획을 세우기 위하여 내・외부 환경 분석을 실시하고 실효적 사업계획을 도출한 점이 인정됨. 국정과제, 국가정책과의 연계하기 위한 노력을 지속해 왔다는 것은 성과로 인정될 수 있음. 고객관전의 비전목표를 강화하여 고객만족(PCSI), 교육서비스 품질 (KS-SQI) 등을 추구함
- 대학의 특성을 반영한 4S(Student, School, Staff, Skill & Competency) 관점의 경영방침 설정함. 농어업 현장전문인력 양성을 위한 실무・실습 특성화 대학으로서 핵심역량 강화함. 교원-직원간, 부서간 참여・소통・협력문화 조성으로 시너지 창출 및 운영성과 극대화함
- 비전과 교육이념・핵심가치 실현을 위해 비전목표를 구체화하고, 정부정책과 연계된 일관성 있는 가치체계 정립함. 고객관점의 비전목표 강화를 위해 고객만족(PCSI), 교육서비스 품질(KS-SQI)을 강조함. 한국서비스품질지수KS-SQI : Korean Standard - Service Quality Index) 등을 활용 함
- 다양한 사업계획 수립활동 및 운영계획 수립에 대한 노력과 그 성과가 일부 있다고 판단되나, 중장기 전략에 따른 자원배분과 세부사업별 지표제시에 대해서는 향후 개선이 필요하다고 판단됨
- 사업을 추진함에 있어 기관이 추진하고자 하는 과제들을 중요성과 시급성을 기준으로 분류하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 기관에서 필요한 현안과제의 선정과 과제선정의 기준을 보다 명확히 하여 운영할 필요가 있다고 판단됨

- 기관의 주요 핵심 사업을 선정하고, 그 결과에 근거하여 기관의 제한된 자원이 효율적으로 배분하는 체계를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 성과계획을 적절하게 수립한 것으로 판단되나, 성과지표의 구성과 저성과자 관리체계에 대한 구체성이 부족하여 개선이 필요하다고 판단됨

- 중장기 전략에 따른 성과계획에 대해선 개선이 필요한 것으로 판단되며, 내·외부 환경분석에 따른 사업계획 개선 활동 및 분야 정합성 노력이 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨
- 전략목표 달성을 위한 9개 전략과제의 성과지표(KPI) 설정 및 부서를 지정하고, 과거 지표 및 신규과제 추가에 따른 지표 개발을 통해 지표 Pool을 구성함
- 전략과제와 평가지표의 매칭, 기관특성 상 교육사업 중심의 평가지표를 설정하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 한번 선정된 계량지표의 경우 가능한 한 최소 5년 이상 지속적으로 사용하여 성과의 기간별 비교가능성을 개선할 필요가 있다고 판단됨
- 성과반영 여부, 과제 추진 내용과의 인과관계, 지표 산식의 명확성, 국가차원의 지표 연계, 산업 및 국가 기여도를 분석하여 지표의 적정성을 제고하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
- 평가지표의 우선순위와 가중치 설정, 전략과제에 대한 평가지표를 개발하고 보완한 점은 긍정적으로 판단됨. 평가지표 설정 착안사항으로 가급적 정량지표·계량지표 사용, 교육기관 특성 반영, 의사전달 기능, 공공성 반영, 결과·산출지표에 우선순위, 측정비용 고려함. 평가지표 개발 전문가 자문, 대학 운영심의회 검토의견 반영하고, 가중치는 AHP 기법 활용 전문업체에 의뢰하여 설정(고객만족도 제외)함
- 성과능력에 따른 보상체계를 진행함에 있어 우수성과자에 대한 포상과 함께 합리적이고 체계적인 저성과자 관리체계 검토가 필요하다고 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전정립 및 전략목표와 이와 관련된 T/F 운영 등 관련활동이 제시됨

- SWOT 분석 및 전략방향과의 연계성 등이 제시되었으며, 다양한 이해관계자 들의 참여를 통한 의사결정관련 회의체 운영 등이 나타남. 그러나 이러한 분석에서의 세부적인 근거 및 회의체 운영을 통한 의견분석, 실제 운영에서의 고려점 등 활동과 관련된 내용상의 합리성 및 연계성이 적절히 제시되었다고 보기에는 다소 한계가 있음
- 기관의 특수성 및 교수 성과관리 추가 등 전략과제 보완과 관련된 활동들이 제시되었으며, 이를 통하여 미션과 비전 간의 연계성 강화와 관련된 내용들이 제시됨. 그러나 이러한 과제추가의 필요성 및 의미, 기대효과 등은 불명확하며, 기관의 핵심목표와 과제추가 간의 논리적 연계성 및 필요성 등은 다소 모호함
- 기관특성을 고려한 교육사업 중심의 성과지표 설정 등 전략목표와 평가지표와의 연계 등의 제시되었음. 담나 연구와 교육 간의 중요도 분석 및 기관의 운영상 핵심과제 등에 대한 분석 등 각 실행과제와 기관의 핵심목표 간의 연계성을 고려한 과제설정 및 추진 등이 나타나야 할 것임

○ 각 부서의 기능 및 역할에 대한 고려를 통하여 부서별 개인별 과제지정 및 목표 부여 등 전략실행과 관련된 계획 수립 및 집행 등의 관련 활동이 제시됨

- 각 전략목표별 과제선정 및 단위과제(19개) 등 과제별 성과지표 설정 및 관리가 나타남. 다만 지표의 세밀화 및 전략목표에 대한 각 부서별 연계 등은 자칫 지표중심으로만 과제 운영이 나타날 우려가 있으며, 성과지표의 적정성 및 필요성 등을 검토, 제시하는 과정상의 합리성을 답보할 수 있는 단계가 필요함
- 성과와 보상 간의 연계 및 성과평가 결과에 대한 활용 등이 제시되었으나, 평가를 통한 성과자 구분 및 역인센티브 운영으로만 구성되어 오히려 성과개선에는 크게 도움이 되지 않을 수 있음

○ 대학의 주요가치와 고객지향 등의 반영 등 고객유형과 세부고객 정의와

관련된 내용이 제시됨

- 내부 및 외부고객으로의 대분류 및 각 분류 내에서 근거 등을 제시함. 그러나 기관의 특수성 및 외부환경을 고려하고, 교육기관으로서의 역할 등을 고려한 전략이라기 보기에는 다소 경상적이며 전략적 방향이 다소 모호함
- 전략적 소통을 바탕으로 관련 프로그램 운영 및 고객 간 협력 등이 나타났으나, 기관의 특성을 고려한 가치창출과 세부내용 및 성과 등의 종합적인 방향성에 대한 고려와 내용 등이 나타나 있다고 보기에는 다소 단편적이며, 각 가치별 내용 등의 구체성이 높다고 보기에는 어려움
- CS 비전 및 전략체계 추친 등의 이행과 고객접점과 관련된 일련의 실적이 제시됨. 다만 기관의 미션과 연관된 각종 활동들의 방향 및 세부내용 간의 연계성 여부는 다소 불명확하며, 고객접점별 제도(고객의 소리함 등)의 시행은 나타나 있으나 이를 통한 구체적인 업무반영 및 기관의 핵심목표와의 연계 등의 판단은 다소 모호함

○ 현안과제 발굴 및 프로세스 정립과 관련된 일련의 활동 및 전략목표와의 연계성 등 관련 내용이 제시됨

- 현안과제에 대한 도출과정 및 운영 등의 활동 및 과제선정에서의 합리성 등 프로세스 관련 실적들이 제시됨. 교육인프라와 실무현장 교육 등의 목표를 중심으로 전략과제와 현안과제 간의 연계성 등이 제시되었으나, 기관의 현안과제에 대한 구체적인 근거 및 필요성 등에 대한 세부적인 기준 및 논리성과 전략과제와의 적절성 등은 판단하는 데 한계가 있음
- 고객의견수렴 및 반영채널 구축에 따른 네트워크 운영 등 관련 활동이 제시되었으며, 각 가치활동에 따른 이해관계자와의 협의 및 소통 등의 관련 실적이 제시됨. 그러나 기관운영 및 현안과제와 관련된 세부적인 의견수렴 및 반영과는 다소 연계가 모호한 부분이 다소 나타나며, 조직문화 및 성과관리의 개선을 통한 궁극적인 목표부재 등 의견수렴의 구체성 및 적시성 등 네트워크의 운영의미에 대한 고려 등이 나타나야 할 것임
- 기관의 설립목적 및 핵심목표를 중심으로 교육기관의 사회적 역할과

의미 등을 고려한 기관운영에서의 전략적 목표 재정렬이 요청되며, 기관운영 또한 핵심목표에 대한 기여도를 중심으로 난이도 및 우순순위 등을 고려하여야 할 것임

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 내・외부 의견을 수렴하여 다양한 여건분석과 진단을 통해, 미션과 경영목표 달성을 위한 조직 및 운영방향이 구축된 점은 기관의 긍정적 노력으로 판단됨

- 전략적 자원배분으로 조직운영 효율화와 성과 창출을 꾀하고 있으며, 핵심역량 강화를 위한 부서별 기능을 강화하고 이에 따른 인력증원배치와 관련 TFT를 운영하고 있음
- 보다 정확한 직무분석과 직무평가를 포함한 조직진단을 실시하여 체계적이고 효율적인 조직관리를 수행할 필요가 있다고 판단됨
- 중요도・반복도 메트릭스 분석을 통해 효율적인 조직과 인력을 운영하고 있음
- 국정과제와 역점사업 추진을 위해 기획조정팀에 기획전담 사무관을 전환배치 시키고 있음

○ 조직 개편 및 인력 전환 배치 등을 수행하였으나 기관의 핵심 역량과의 연계성을 보다 강화하는 노력이 필요하다고 판단됨

- 대내외 환경 변화에 따라 기관이 강화해야 할 핵심역량이 무엇인지를 명확히 도출하고, 이에 따라 조직・인사관리의 명확한 방향성을 수립한 후에 이에 따라 조직 구조를 재편하고 인력의 전환・재배치를 위한 체계를 마련하는 것이 필요하다고 판단됨
- 현재 중요도・반복도 분석에 따라 기능을 조정하고 인력을 배치・활용하고 있으나, 분석 기준 등의 객관성 및 엄밀성을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 부서・직무별 사무분장의 문제점으로 장기간 전보인사 부재에 따른 조직 운영의 효율성 저하를 인식하고 이에 따라 조직 인력을 재구성하고

자 하였으나, 실행 방안이 동일 부서 장지근무자 전보에 그친 점은 개선 방안을 모색할 필요가 있다고 판단되며, 사무분장 문제점으로 인한 소통 부재, 노하우 공유, 협업 기능의 강화 등을 해결할 수 있는 다양한 방안 마련이 시급히 필요하다고 판단됨

○ 행정인력 결원 충원방식 다양화로 전문인재 영입 및 지역편중을 극복하려는 노력은 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 인사운영의 효율적 관리를 위하여 성과에 근거한 인사제도 및 구성원들의 직군별 특징을 고려하고자 노력하였으나, 성과평가 결과를 인사관리 전반에 연계하려는 노력을 보다 강화하는 노력이 필요하다고 판단되며, 평가결과에 따라 단순히 보상에 그치는 것이 아니라 구성원의 자기계발, 능력발전을 위한 피드백으로 활용하는 등의 적극적 목적으로 활용할 수 있는 방안을 마련하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 역량모델개발 및 역량기반 교육체계가 정립되어 있으며, 다양한 조직학습 프로그램을 운영한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 그럼에도 불구하고 기관특성을 고려한 조직학습프로그램을 운영하고 있으나, 교육훈련의 우선순위와 유용성 진단을 보다 강화하고 효과성 평가를 체계적으로 수행할 필요가 있다고 판단됨
- 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있는 점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨
- 구성원들의 자발적인 학습 활성화를 위해 1인당 상시학습 이수시간을 증가시킨 것은 긍정적이지만, 구성원들이 자신의 지식을 공유하고 구성원 간 의견교류를 통해 지식을 축적하여 실질적으로 조직성과 향상에 활용할 수 있는 조직학습 문화를 구축하려는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 유연근무를 적극 권장하고 있으나 가족 친화적 정책 등 일과 삶 균형정책을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 환경분석을 통한 미래 대응전략 수립 및 재정계획을 수립하고 있으며, 합리적 예산편성 및 예산 운영의 투명성을 확보하고자 하는 노력이 양호하나 불필요한 초과근무시간 감축을 통해 근무환경 개선하고자 하는 노력이 필요함

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 전략과제와 중기재정계획과의 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 세입(537백만원, 전기대비 28.7% 증가)이 증가하였으며, 물품구매 및 계약방식의 개선, 유관기관 업무 협약 체결 등의 업무개선을 통한 예산절감(930백만원)의 실적을 보임

○ 총액인건비 활용을 통해 절감재원을 직급을 상향조정하는 데 활용함. 연가사용 권장을 통한 의도적 절감액은 약 17백만원이나 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화 필요. 정부시책에 부응하여 불필요한 초과근무시간 감축을 통한 예산절감 및 근무환경 개선노력이 필요함

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행 사전협의체 운영을 통한 효율적인 예산배분, 재정운용실행에 대한 자체평가, 개인평가 등을 통한 성과관리, 회계분석에 기초한 차년도 예산 편성 등 차기 재정집행 방향을 수립하는 등의 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 내·외부 이해관계자 의견을 수렴하여 업무프로세스 개선의 현안 과제를 도출하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨

- 전사적 지표체계와 업무프로세스 개선을 연계하여 세부 실행과제를 도출하고, 기관장 경영방침과 전사적 전략과제 등을 종합적으로 수렴하여 업무프로세스 개선 체계를 구축하며, 고객 VOC·우수사례 벤치마킹 등을 종합적으로 수렴하여 업무프로세스 개선 체계를 구축한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 세부 실행과제 36개를 서비스 지향가치 유형에 따라 8개 영역(교육과정, 교육지원, 인프라, 역량문화, 브랜드, 고객만족)으로 구분한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 다만, 업무프로세스 개선을 통해 행정효율성을 제고시킬 수 있는 방안을 제시하는 체계 구축 및 구체적 전략 제시를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 실현하기 위한 각각의 실행전략이 구체적으로 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가 체계를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 업무처리 단계 단축을 위한 업무프로세스 개선 노력을 하고 있으며, 정보화 시스템을 활용한 효율적인 교육운영 프로세스를 구축한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 각각의 업무에 대한 현황 및 문제점 파악은 제대로 되고 있으나, 이를 추진함에 있어서 어떻게 효율적으로 집행을 할 것인가에 대한 전략을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 효율성 제고를 위한 업무 프로세스 개선의 계획과 집행의 연계성을 보다 강화하는 노력이 필요하다고 판단되며, 각각의 추진과제에 대한 체계적이고 구체적인 집행 로드맵 작성이 필요하다고 판단됨
- 관서운영경비 지출단계 축소, 입시평가 프로세스 전면 개선, 도서관 북나비시스템 구축 등은 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 업무효율성 제고를 통해 예산절감과 처리시간 단축이 이루어진 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 입시평가 프로세스 전면 개선으로 업무 처리시간을 37.6시간 단축하여 약 1,000만 원 이상의 예산 및 행정력을 절감한 것, 협업(경인지방통계청)을 통한 설문조사 분석업무 개선으로 처리시간이 기존 30일에서 14일로 단축된 것 등은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 다만, 고객관점의 업무 개선을 통한 고객 만족도를 제고시키기 위해 고객만족도의 수준을 높일 필요가 있다고 판단되며, 이를 개선하기 위한 체계적이고 적극적인 제도적 노력이 필요하다고 판단됨

○ 일반적인 수준에서 업무프로세스 개선을 위한 평가와 환류 시스템은 구축되어 있으나, 실질적으로 얼마나 잘 운영되고 있는가를 평가할 수 있는 경영평가회의 등 제도적 장치 마련과 운영을 통해 내실성을 제고할 필요가 있다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 평가체계와 관련하여 평가지침에 따라 평가기준 세분화와 체계화에 노력함. 다만 평가단 및 심의회 개최 확대 등을 통한 적극적 활용의 보완이 요청됨
- 분야별 전문가와 기관 특성을 반영한 평가위원회를 구성하여 운영하였으며, 평가위원 pool을 활용하여 위원회 구성의 효율성을 높인 점은 긍정적임. 다만 중간점검 및 현장점검 활용도를 제고할 필요성이 있음
- 실사평가전 서면평가를 실시하고 자체평가 자료집제작을 활용하였으며, 성과 증빙과 관련한 구체적 근거자료를 제시한 점은 긍정적임. 다만 환류 항목에 대한 위원들의 권고 사항을 좀 더 적극적으로 관리할 필요성이 있음
- 환류활동과 관련하여 평가위원의 검토의견을 적극적으로 반영하고 체

계적 사후관리 체계 마련에 노력함

- 다양한 홍보채널을 활용하고 평가지표별 개선제언 및 권고사항 반영에 노력한 실적이 인정됨

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 평가지표의 적절성과 관련하여 명확하고 구체적인 성과지표 설정에 노력하였으며, 핵심 업무의 대표성 제고에 노력함. 다만 과제와 지표의 연계성이 미흡한 지표가 있는 점은 개선이 요청됨
- 전략과제와 평가지표 연계확대에 노력하였으며, 의견수렴 및 최종평가를 통해 지표를 조정한 노력은 긍정적임. 다만 인지도 제고 측정지표 등은 보완이 요청됨
- 목표치설정의 적정성 검토에 노력하고 지표산식의 명확성 제고에 노력함. 다만 경쟁률 등은 외부 영향이 많은 지표들에 대한 개선이 요청됨
- 목표치의 도전성 보여주기 위한 과거 데이터의 정확성 확보에 노력한 점은 긍정적임
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성 수준이 높은 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 일부 지표가 목표에 미달한 점은 보완과 체계적 관리가 요청됨
- 고객만족도는 83.5점으로 전년대비 2.9점 향상된 점은 긍정적이나, 여전히 동일 유형에서는 낮은 수준이며, 책임운영기관 전체에서도 미흡한 수준이므로 대상고객을 고려한 적극적인 관리노력이 필요할 것으로 평가됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 체계적인 방법과 과정을 통해 고객감동서비스 계획을 수립한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- SWOT 분석을 통해 환경분석 및 추진과제를 도출함
- 고객을 가치 흐름에 따라 다양한 범주로 재정의하고, 이에 기초하여 고객 수요를 파악하고 고객만족경영 전략을 수립하는데 반영한 점은

긍정적으로 판단됨

- 다만, 고객만족 전략 수립 시 우선순위를 도출해 체계적으로 접근하는 체계의 구축과 노력이 필요하다고 판단됨
- 바로 효과를 거둘 수 있는 단기 전략과 지속적 노력이 필요한 중장기 전략으로 나누어 접근 하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동 전략 실행 및 적정한 고객관리체계를 수립하고 운영하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 고객감동 서비스 실현을 위한 CS전담조직을 확대 설치 운영한 점은 긍정적으로 판단됨
- 고객만족과 관련해 14개 전략과제별 책임부서와 역할을 분담해 집행한 점은 긍정적으로 판단됨
- 청렴성과 친절성 등에 대한 교육프로그램이 존재하나 좀 더 체계적이고 지속적인 교육체계를 구축하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 과제의 실행 과정에서 성과가 저조한 과제의 중간점검 체계나 개선방안 마련 등의 모니터링 시스템이 체계적이고 전략적으로 시행될 필요가 있다고 판단됨

○ 고객감동서비스 추진을 통해 기관의 성과를 향상시키고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨

- 기관 고객만족도 수준에서 지속적인 향상한 점은 긍정적으로 판단됨
- 내부고객 만족도가 큰 폭으로 상승한 점은 긍정적으로 판단됨
- 교원 이직 희망률이 감소하고, 교수 평가제도 개선을 통해 전문기술 성취도가 상승한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 교직원들의 전문성을 높이기 위해 선진 대학 벤치마킹 및 교직원 자율연수 프로그램 운영하고 있으나, 교직원 역량을 증진시키기 위해 선진 대학 벤치마킹을 보다 강화하고 기관의 특성을 고려하여 그 결과를 개선 방안 마련에 구체화하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객만족도 조사결과의 분석 및 환류 프로세스를 확립하고, 이를 실행 및 점검하는 체계를 구축한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 고객감동 서비스 만족도 조사 결과를 분석하고 환류를 통해 개선 과제를 수립 시 과제 내용에 따라 단기과제와 지속적 노력이 필요한 중장기 과제로 구분하지 않아 실행 결과 분석 시 보다 중장기 과제의 효과

를 단기적인 시각으로 평가 할 가능성이 높으므로 계획을 수립할 때부터 과제의 내용에 따라 단기간 효과를 나타내고 시급한 단기과제와 지속적인 노력과 다년간에 걸쳐 결과를 보일 중장기 과제를 구분해 선정하는 체계를 구축할 필요가 있다고 판단됨

- 자체적으로 내부고객 만족도 조사를 실시하고 그 결과를 분석해 환류한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고객감동 고성과자에 대한 보상과 저성과자에 대한 페널티를 적용하는 등 성과관리를 시행한 점은 긍정적으로 판단됨
- CS성과평가 및 보상제도의 강화를 위해 제도를 도입하고 평가항목과 기준을 보다 체계화한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 기관이 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선 계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진한 점은 긍정적인 노력으로 판단되나, 개선 추진 방향을 당해 연도 개선과제와 중장기 개선과제로 분류해 지적사항을 전략적으로 반영하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 고객만족도 수준과 내부고객만족도(자체조사)수준들이 지속적으로 상승하여 구체적인 개선 성과가 나타난 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고성과와 저성과를 나타낸 개인과 팀에 성과급 및 인사, 비금전적 인센티브를 활용하는 등 성과관리를 적절히 운영한 점은 긍정적으로 판단됨

제 4 절 국립중앙과학관 종합평가

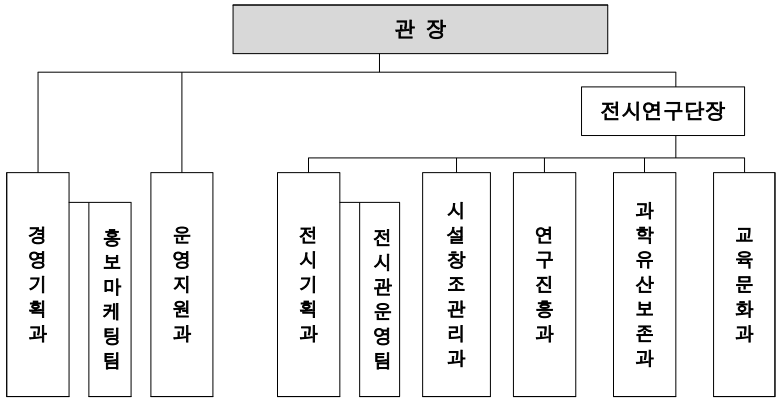
1. 국립중앙과학관 기관 현황

1) 연혁

○ 1945. 10. : 국립과학박물관 직제 제정
○ 1949. 07. : 국립과학관으로 개편
○ 1962. 08. : 국립과학관 이전·개관(서울 와룡동)
○ 1969. 04. : 문교부로부터 과학기술처 소속기관으로 이관
○ 1990. 10. : 국립중앙과학관으로 명칭변경·개관(대덕특구)
○ 2000. 01. : 책임운영기관으로 전환
○ 2008 .08. : 서울과학관(소속기관)을 국립과천과학관으로 이관
○ 2009. 09. : 조직개편(1연구단 5과 1연구실 1팀)
○ 2012. 02. : 조직개편(1연구단 5과 1연구실 2팀)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1연구단, 7과(2자율팀)



○ 인력

(단위: 명, %)

구 분	행정직	기술직	연구직	관리운영직
정 원	23명 (29.9%)	26명 (33.8%)	23명 (29.9%)	5명 (6.5%)

○ 예산

- 세입

구 분	’15년 결산	’16년		
		예산	결산	실적율(%)
【손익】	20,861	21,322	21,413	100.5
자체수입	996	1,654	1,290	78.0
전년도이월금	228	305	760 (457)*	249.2
일반회계전입금	19,637	19,363	19,363	100.0
【자본】	10,319	8,883	10,189	114.7
자체수입	20	12	16	133.3
전년도이월금	421	213	1,515 (900)*	711.3
내부거래(※)	1,191	1,191	1,191	100.0
일반회계전입금	8,687	7,467	7,467	100.0
합 계	31,180	30,205	31,602	104.6

- 세출

구 분	’15년 결산	’16년		
		예산	결산	집행율(%)
【손익】	20,101	21,322	20,749	97.3
인건비	4,720	5,050	5,084	100.7
기본경비	1,683	1,787	1,787	100.0
주요사업비	12,088	12,700	12,093	95.2
내부거래(※)	1,610	1,785	1,785	100.0
【자본】	8,804	8,883	8,583	96.6
기본경비	49	49	48	98.0
주요사업비	8,755	8,834	8,535	96.6
합 계	28,905	30,205	29,332	97.1

3) 기관의 주요 임무

○ 이공학·산업기술·과학기술사 및 자연사 등 과학기술자료의 수집·보존·연구·전시 및 과학교육사업 시행
○ 과학기술의 대중화, 생활의 과학화 선도
○ 국내·외 과학박물관의 구심체로서 새로운 과학관 건립방향을 제공하고, 전국과학관 협력·지원과 해외 과학관과의 협력 추진
○ 국가 연구개발성과 및 과학기술정책 홍보

4) 2016년도 사업목표

○ 고객이 만족하는 창조적 전시환경 조성 ○ 창의력을 자극하는 과학교육 및 행사 운영 ○ 과학관 연구개발 활성화 ○ 경영개선을 통한 임무・비전 실현

가. 고객이 만족하는 창조적 전시환경 조성
○ 전시관 확충 및 특성화
○ 전시품 관리 강화로 양질의 전시 서비스 제공
○ 고객 중심의 편안하고 안전한 관람환경 조성

나. 창의력을 자극하는 과학교육 및 행사 운영
○ 온 세대가 만족하는 맞춤형 과학교육 운영
○ 과학체험교육 콘텐츠 생태계 구축
○ 전국규모 과학경진대회 운영 개선
○ 과학문화체험 행사 확대 운영

다. 과학관 연구개발 활성화
○ 연구기능 강화를 위한 기반 구축
○ 독창적인 전시콘텐츠 연구개발
○ 과학기술자료 수집・보존・활용 연구 확대
○ 전시・교육 지원연구 강화

라. 경영개선을 통한 임무・비전 실현
○ 성과창출을 위한 관리역량 강화
○ 자체수입 기반 및 외부자원 활용 확대
○ 화합・소통 프로그램 운영으로 내부역량 강화
○ 전국 과학관 상생발전 지원
○ 과학관 글로벌 협력 강화

2. 국립중앙과학관 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립중앙과학관은 개관 이후 기관의 성공적인 정착과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립과학기관으로서 과학문화 확산을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 비전-전략체계를 수립하기 위한 다양한 시도를 통해 전반적으로 우수하게 운영된 것으로 판단됨. 비전-전략체계 수립의 각 과정 분석이 객관적이고 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단되며 이를 통해 구성 요소 간 연계성을 강화할 필요가 있다고 판단됨. 계량지표의 확대 노력 역시 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 비전을 제시하고 조직진단을 통해 리더십 방향을 제시하고 있으며, 일부 개선이 필요하지만 기관장으로서 기관 차원의 성과관리에 대한 노력을 기울인 점은 긍정적으로 판단됨. 기관장의 소통 노력에도 불구하고 미래 지향적 관점에서 고객의 분류를 통한 맞춤형 소통의 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨. 조직 역량 강화와 노사관계 등 현안 문제를 보다 합리적으로 해결하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 경쟁가치모형 분석을 통해 조직 효율성 향상을 위한 조직관리를 수행한 점과 조직 현실을 반영한 조직관리를 추진한 점은 긍정적으로 판단됨. 성과관리를 고도화하기 위하여 성과관리가 실질적 동기부여 수단으로 작동할 수 있도록 방안을 모색하는 것이 필요하다고 판단됨. BSC 평가와 인사관리를 연계한 점은 긍정적으로 판단되나, 역량 제고를 위한 맞춤형 역량 강화 프로그램을 수립하여 실시할 필요가 있다고 판단됨

- 재정건전성 제고 성과: 환경분석 등을 실시하여 미래 예측 및 대응의 적정성을 강화하기 위한 중기재정계획을 보다 체계적으로 수립하는 노력이 필요하다고 판단됨. 자체 수입 및 예산지출 절감 노력, 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 자체수입 확대와 예산절감 노력을 통한 재정자립도 제고를 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선 노력은 긍정적으로 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: 업무 프로세스 개선을 위한 환경 분석, 벤치마킹, 전략 수립의 체계를 기관의 특성에 맞게 개선할 필요가 있다고 판단됨. 영상회의 활성화, 자기 주도 근무, 정부3.0 혁신 등은 긍정적인 성과로 판단되나, 지속적이고 체계적인 모니터링과 환류 과정을 통해 업무 프로세스의 개선을 확대하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계도 긍정적으로 판단됨. 객관적이고 대표성 있는 성과지표를 수립하고 도전적인 성과목표를 설정한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 다만, 일부 성과 지표가 투입 및 과정 중심인 점은 산출 및 결과 지향적 성과지표로 개선이 필요가 있다고 판단되며 가중치에 대한 재고가 필요하다고 판단됨. 고객만족도 점수가 개선된 점은 긍정적으로 판단됨. 중간점검을 포함하여 모니터링과 환류 등 전반적인 자체평가 과정을 기관의 특성을 고려하여 고도화할 필요가 있다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동 전담 조직을 운영하고 고객감동서비스를 추진하기 위한 전략을 수립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 고객감동을 위한 직원들의 핵심 역량을 제고하고 위한 노력이 필요하다고 판단됨. 외부 고객만족도 수준의 개선이 있었음에도 불구하고 내부 고객만족도 수준도 측정하고 분석하여 개선 방안을 마련하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 고유사업 및 평가의 지적사항을 각각 정리·분석하고 그 개선 계획을 수립한 점은 긍정적으로 판단됨. SWOT 분석, 국내외 기관에 대한 체계적인 벤치마킹, 단기 및 중장기 과제 선정 등에서 객관적이고 체계적인 우선 순위 부여 방법 등 개선

계획 수립 체계에 대한 전반적인 개선이 필요하다고 판단됨. 저성과자 페널티 부여 등 저성과자 관리 체계 확립과 함께 내외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

분야	성 명	소 속(직위)	비 고
행정	김준모	건국대 행정학과(교수)	
회계	최승욱	광운대 회계학부(교수)	
경영	송우용	한밭대 경영학부(교수)	운영위 위원
	박한준	한국조세재정연구원 (경영평가연구팀장)	
과학기술	정기주	공주대 과학관학과(교수)	평가위원장
정책	장병주	미래부 미래인재기반과(과장)	담당부서장

○ 자체평가단 운영실적

- 일시: 2017.1.25.(수) 14:00~18:00
- 장소: 국립중앙과학관 회의실
- 참석인원: 자체평가단 평가위원 6명(전원참석)

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소속 및 직위	참석여부
위원장	조만형	한남대학교 행정학과 교수	참 석
위촉위원	박종훈	숙명여대 생명과학과 교수	참 석
	임채진	홍익대학교 건축디자인계열 교수	참 석
	송우용	한밭대학교 경영학부 교수	참 석
	손병호	KISTEP 정책기획본부 본부장	참 석
당연직	강병삼	미래부 미래인재정책국장	참 석
간 사	장병주	미래부 미래인재기반과장	참 석

○ 운영심의회 운영실적

- 일시: 2017.2.7(화) 14:00～18:00
- 장소: 미래창조과학부 회의실
- 참석인원: 평가인원 7명 참석(총 9명 중 2명 불참)

나. 평가방법

○ 행자부 책임운영기관 평가지침('16.11월)에 따라 평가 계획 수립·추진됨

- 연도별 사업계획에 설정된 평가 항목 및 평가 지표에 따라 평가
- 가중치 총합이 100%가 되도록 평가항목 및 평가지표 가중치 배정
- 개별지표의 평점은 최대 100점, 최하 60점으로 배점 설계

○ 자체평가 위원은 외부 전문가 6인으로 구성해 발표평가와 현장 점검을 병행하여 평가하였으며, 평가에 따른 개선·권고 사항을 '17년도 기관 운영계획에 반영하도록 평가 결과의 환류를 적절히 시행함

○ 특히, 평가지표의 명확한 측정 및 계량화를 위해 평가지표 별로 세부 평가지표(보조지표) 활용해 평가 실시함

- 지표당 2～5개의 보조지표 활용(보조지표 합산점수를 지표실적 반영)
  ※ 계량지표 : 5개, 계량+비계량 지표(보조지표 활용) : 6개

다. 평가항목

평가지표	세 부 평 가 지 표	가중치(%)	목표	실적	평가점수(100점 기준)	최종점수(평점 가중치)
1. 관람객	① 상설전시관 관람객 수(천명)	4.5	1,214	1,308	100	4.5
	② 성인 관람객 수(천명)	4.5	302	332	100	4.5
2. 전시품 설치	① 연간 전시품 교체(또는 신규설치)계획 수립 여부	2.4	비계량	–	95	2.28
	② 전시품 교체·설치 건수(건·식) 및 면적(㎡)	3.6	7 / 2,532	9/2,561	100	3.6
	③ 전시품 교체·설치 위원회 운영여부 및 적정성	2.4	비계량	–	90	2.16
	④ 특별전 개최 건수(건)	2.4	10	10	100	2.4
	⑤ 과학기술자료 수집·보존 실적	1.2	비계량	–	97.5	1.17
3. 전시품 관리	① 연간계획 수립 여부 및 계획점검 이행 실적	1	비계량	–	95	0.95
	② 정기점검 건수(건)	1	730	730	100	1
	③ 고장 수리 신속성(시간) (총 수리시간(24시간 기준)/총 고장건수)	1	24	15.4	100	1
	④ 작동형(체험형 포함) 전시품 고장률(%)/월	0.8	2	0.6	100	0.8
	⑤ 유지관리매뉴얼 구비 등 대장관리 여부	0.2	비계량	–	95	0.19
4. 전시품 해설	① 전시품 해설 수혜인원 비율(%)	2.7	30.0	40.8	100	2.7
	② 과학기술해설사 운영 실적(자원봉사 포함)	1.8	비계량	–	92.5	1.67
	③ 해설 프로그램 수(개)	1.3	7	7	100	1.3
	④ 해설 프로그램 현장 운영 수(회)	1.8	37,418	49,118	100	1.8
	⑤ 해설사 교육 시간(일/1인)	1.4	5.0	6.0	100	1.4
5. 만족도	① 고객만족도(행자부 만족도 조사결과)(점)	15	83.5	87.1	원점수: 87.1 가산점: 1.8	13.34
6. 과학 교육	① 연간 과학교육프로그램 운영계획 수립 여부	1.8	비계량	–	95	1.71
	② 과학교육 프로그램 운영 수(개)	3.6	29	34	100	3.6
	③ 과학교육 참가인원 수(명)	4.8	66,000	88,746	100	4.8
	④ 개발프로그램의 타 과학관으로의 이전·운영실적	1.8	3	4	100	1.8
7. 과학 문화	① 연간 과학문화프로그램 운영계획 수립 여부	1.2	비계량	–	95	1.14
	② 과학문화 프로그램 운영 수(회)	2.4	94	115	100	2.4
	③ 과학문화 프로그램 참가인원 수(명)	3.2	136,687	154,601	100	3.2
	④ 개발프로그램의 타 과학관으로의 이전·운영실적	1.2	1	2	100	1.2
8. 연구 역량	① 연구활동실적(지수) ※ 별도산식에 따름	15	5,932	6,010	100	15
9. 자체 수익	① 자체수입액(백만원)	6.4	1,040	1,306	100	6.4
	② 자체수입의 다양성	1.6	비계량	–	85	1.36
10. 협력 홍보	① 과학관간 협력실적(건)	2.4	14	16	100	2.4
	② 박물관·미술관 등 유관기관 간 협력실적(건)	0.8	5	8	100	0.8
	③ 언론 홍보실적 건수(건)	0.8	1,045	1,101	100	0.8
11. 연구 교육	① 연구실적(교재, 교구포함)(건)	2	30	70	100	2
	② 재난·안전교육 등 자체세미나 개최 수(회)	1.2	18	22	100	1.2
	③ 자체 전문역량(정보화 포함) 강화교육 실적(회)	0.8	7	12	100	0.8
합 계(점)		100	–	–	–	97.37

(2) 평가결과

○ 5개 국립과학관에 대한 통합지표 개발로 설정된 평가지표가 각 기관의 대표성을 잘 나타내고 있으며, '16년도 변경된 평가지표를 반영하여 고유사업 과제를 적절히 수행하고 이에 상응하는 실적을 제시하고 있음

○ 중앙과학관의 지역적 특성 등을 고려하여 관람객 확대, 전시 관련 연구역량 제고, 자체수익의 다변화 등에 중점을 두고 기관 고유사업을 추진하여 당초 설정된 성과목표는 대부분 달성함

- 다만, 국가 대표과학관 역할 및 혁신적인 성과를 거두기 위해서는 현재의 계량 지표를 결과중심으로 일부지표 변경이 필요함

※ 현재의 관람객 숫자 중심에서 만족도를 제고시킬 수 있는 다양한 평가지표 개발을 위한 노력이 필요(관람객의 성과분석 및 대안 제시가 일부미흡)

○ 전국과학관 컨트롤 타워로서 역할강화 방안 마련과 공사립과학관에 실질적 지원 방안을 평가지표로 개발할 필요가 있음

※ 과학관간의 협력·소통 확대, 프로그램 교류 활성화, 주요 선진국과의 전시물 관련 협력 확대 등

○ 유사 성격의 지표 등은 통합·관리하고 과학관 정책 및 기관의 핵심 기능과 특성을 반영하며 지표 가중치 조정 필요

- 선택과 집중 전략을 통해 중앙과학관만의 특화 사업은 가중치를 상향 조정하고, 타 과학관과 차별성이 없는 사업은 가중치를 하향 조정

※「지표1. 관람객수」,「지표8. 연구역량」은 타 지표에 비해 가중치가 다소 과다 설정되었고, 연구역량의 경우는 기관의 기능과 역할에 부합한 목표 설정 필요

○ 유사 성격의 지표 등은 통합·관리하고 과학관 정책 및 기관의 핵심 기능과 특성을 반영하며 가중치 재조정 필요

- 「관람객」 및 「연구역량」 가중치 하향, 「과학기술자료 수집·보존」, 「전시품 해설 수혜인원 비율」, 「언론홍보」, 「전문인력 강화교육」 가중치 상향조정 등 평가지표의 가중치 부여 재고 필요

- 연구역량 지표 가중치(15%)로 볼 때 연구 활동이 기관의 중요 기능으로 판단되므로, 연구역량이 과학관 발전 및 역할 수행과 연계되도록 지표를 강화 할 필요가 있음

○ 중앙과학관은 국가대표 과학관으로서의 기능과 역할을 강화하고 그에 부합한 지표 및 실적이 제시되어야 함

※ 과학관 네트워크의 중심적 기능 수행, 공사립 과학관 지원 등

○ 기관 고유기능인 전시-교육-연구와 관련된 정량적 평가항목에서 당초 설정된 목표 대비 100% 이상 달성하고 있어 우수한 수행실적을 보이나, 조직혁신을 통해 변화를 이끌기 위한 지표 개발 및 성과 분석 보완이 필요함

- 보고서 작성이 양적 실적에 치중된 경향이 있으며, 질적 성과에 대한 내용을 보강할 필요가 있음

○ 예산 규모 대비 자체수입 실적이 다소 미흡하며, 적극적인 수익 창출계획 및 이를 위한 사업의 재구조화 방안모색이 요구됨

- 투자대비 자체수입 비중이 낮게 설정되어 있으며, 수입다변화를 위한 새로운 경영전략이 요구됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 운영계획 및 사업계획을 적합하게 수립하고자 시도한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 분석 근거에 의한 전략체계를 확립하고 이를 이용한 세부사업의 도출을 이루어내는 노력이 강화될 필요가 있다고 판단됨

- 사업계획을 세우기 위하여 내·외부 환경 분석을 실시하고 실효적 사업계획을 도출한 점은 긍정적으로 판단됨. 국정과제, 국가정책과의 연계하기 위한 노력을 지속해 왔다는 것은 성과로 인정될 수 있음. 핵심성과지표 도출을 위해서 BSC분석을 통해서 핵심성과지표(KPI) 도출 노력은 인정됨
- 기관의 환경 및 역량 분석(PEST, SWOT, 3C, 국내외 벤치마킹)을 기초로 BSC 기반 전략체계를 구축함
- 2015년-2020년 국립중앙과학관 중·장기발전계획 등에 기초하여 제시된 비전-전략목표(5)-중점전략과제(28)-세부추진과제(73) 등이 기관의 설립목적과 부합하며, 전략체계내의 연계성과 사업별/부서별 목표 정립의 명확성이 인정됨
- 다양한 사업계획 수립활동 및 운영계획 수립에 대한 노력과 그 성과가 일부 있다고 판단되나, 중장기 전략에 따른 자원배분과 세부사업별 지표제시에 대해서는 향후 개선이 필요함

○ 핵심성과지표 도출 프로세스 운영, BSC분석을 통한 핵심성과지표(KPI) 도출, 기관의 임무와 역할을 반영한 핵심성과지표 반영, 보조지표 발굴을 통한 평가지표 고도화 등을 통해 성과지표개발과 업무를 배분한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 성과지표 11개중 비계량지표의 비중이 상대적으로 높은 편임. 비계량지표가 약 36.4%이며, 일부 비계량지표(예: 전시품 교체 실적, 서비스 환경 개선 등)의 경우 계량지표를 통해 보완하고 있으나, 가능한 계량지표를 활용하기 위한 노력이 필요함
- 글로벌 교류협력 지표는 사업계획에 반영된 국제교류사업의 추진실적을 정성적으로 평가한다고 제시하고 있으나, 동 사업의 계획-집행-성과로 구분하여 평가하는 방안의 검토가 필요함

○ 기관의 사업계획에 따라 성과관리과제를 도출하고, 과제별로 성과이력카드를 통해 관리한 결과를 사업성과 점검·조정과 부서 및 개인평가에 적용하는 등 성과관리 체계를 구축하고 운영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전정립 및 기존 미션 및 비전의 전략적 일관성을 유지한 가운데 기관장 경영철학 재정립 등 관련 활동이 제시됨

- 기관장의 경영전략 방향설정 및 관련 활동이 제시되었으며, 각종 회의체 운영을 통하여 기관운영에서의 고려점 및 관련 내용 등이 제시됨. 다만 다소 일반적이며 경상적인 목표가 제시됨에 따라 비전과 미션의 가시성 및 세부전략과의 연계성이 높다고 판단하기에는 다소 한계가 있음
- 조직진단을 통한 리더십 방향 설정 및 모델 정립 등 관련 내용이 제시되었으며, 리더십 모델을 반영한 성과목표 제시 등 기관의 경영목표와 리더십 간의 연계성 관련 내용 들이 제시됨. 그러나 전체적으로 설문조사 결과 및 내용을 통한 방향설정으로 판단하기에는 설문결과치 (평균 67.8점)가 높다고 판단하기 어려우며, 이를 통한 모델 지향 또한 기관운영에 적절성 여부가 다소 불명확함

○ 사업성과 분석 및 핵심전략과제 개편 등을 통한 전략방향 설정 및 전략목표에 대한 적실성 여부 분석 등 기관의 목표와 관련된 사업계획 분석 및 실행이 제시됨

- 과학관 육성계획 및 중장기 발전계획 등 사업운영계획의 장기적인 측면을 고려한 전략적 재분배 등 관련 실적이 제시되었으며, 이에 따른

인력재분배 및 직제승인 등 기관운영과 관련된 계획마련 및 실행과 관련된 실적이 인정됨

- 전략사업의 발굴 및 예산 선택 및 집중 등 계획의 가시성과 관련된 일련의 활동이 인정되며, 전시관 접근성 개선 및 전시해설 서비스, 관람객 통합예약 시스템 구축 등 고객접점 관련 서비스 등의 계획 및 시행 등이 나타남
- 목표달성을 위한 기관장 주도 모니터링 등이 나타난 점은 인정되나, 다소 경상적이며 고객목표에 대한 정성적인 측면에서의 고려 및 외부 전문가의 참여 등 성과에 대한 다각적인 분석이 이루어져야 할 필요가 있음

○ 이해관계자별 가치고객 분류 및 이에 따른 공유전략, 의사소통채널의 다양화 등 관련 실적이 제시됨

- 내부 및 외부고객으로의 대분류 및 각 분류 내에서 근거 등을 제시하였으나 기관의 전략적 방향 및 미래상 등을 고려한 고객분류라기보다는 다소 경상적이며, 기관의 특수성을 고려한 네트워크 운영이라기 보다는 일반적인 기관운영으로서 다소 명확성이 높지 않은 것으로 판단됨
- 의사소통채널의 다양화와 관련된 협의체 운영 및 간담회 등이 실시되었으며, 민원상담 및 원스톱 해결창구 운영 등 고객서비스와 관려된 사업 등이 나타남. 그러나 각 사업에 대한 계획측면에서의 고려와 주안점, 문제점 등에 대한 부분과 향후 운영방향 등 관련 이해관계자와 소통채널 운영과 관련된 기관장의 역할 등은 다소 불투명함
- 국립과학관협의회 사업주관 및 정보공유 등 유관기관 과의 협업 등이 나타났으나 이와 관련된 기관의 사업계획 반영 여부는 다소 모호하며, 기관의 미래상 및 향후 운영방향과의 연계성 여부 또한 판단이 어려움

○ 현안과제 파악을 위한 제도운영 및 실행계획 수렴 등 운영상 관련 활동 등이 제시됨

- 국정과제 관련된 일련의 활동들(자유학기제 대비 프로그램 운영 및 문화유산 전담기구 설치 등) 및 외부정책수요에 대한 대응의 적절성 등이 인정되며, 국가자연사 기반시설(자연사전문관 조성) 마련 및 몽골국립자연사 박물관 지원 등 정책 네트워크 확대와 관련된 실적 등이 나타남. 그러나 이러한 국정과제에 대한 고려 및 기관 목표와의 연계성 등은 다소 판단이 어려우며, 해당 과제의 필요성 및 전략적 중요성 등 또한 다소 불명확함
- 현안과제 해결을 위한 제도적인 마련 및 전사적 활동 등이 제시되었으나 조직역량과 관련된 프로그램 운영 및 세부내용은 다소 경상적이며 조직의 특수성 및 전략적 방향을 고려한 노사관계의 운영 등에 대한 고려가 필요함

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 경쟁가치모형 분석을 통해 조직관리 전략을 도출하고 있으며, 임시조직을 활용하여 조직의 자율성을 확보한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 업무의 효율성과 기능 중심으로 조직개편을 추진하고 있으며, 국정과제 수행을 위해 조직을 신설하고 외부전문 인력을 확대 활용한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 성과중심의 보상체계를 운영하고 있으나, 조직구성원의 동기부여에 실질적인 역할을 제대로 수행하고 있지 못하고 있다고 판단되며, 성과중심의 보상체계가 실질적으로 구성원의 동기부여에 원동력이 될 수 있도록 체계적인 노력이 필요하다고 판단됨

- BSC 성과평가와 연계한 인사시스템이 구축되어 있으며, 업무실적기술서를 통한 성과중심의 공정한 인사관리가 실시되고 있음

○ 고용복지와 청년 일자리 창출을 위해 전문직을 활용하고 있는데 이들 활용 방안에 대한 구체적인 전략제시가 미흡하므로 개선방안을 마련하여 추진하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 유연근무제 확대 시행 이외에 일과 가정이 양립하는 공직문화 조성과 이를 다양화할 필요가 있다고 판단됨(예: 친가족 정책, 개인신상지원 프로그램 운영 등)

○ 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있는

점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정자립도 향상노력과 합리적인 예산운영, 투명한 예산운영 노력 등은 대체로 양호하나, 대내외 환경분석을 통해 미래를 예측하고 이를 기초로 기관의 전략방향과 중기 재정계획을 수립하는 것을 보완할 필요가 있음

○ 예산구조 분석을 통해 미래를 예측하고 재정효율화 전략과 중기 재정계획을 수립하고 있으나, 예산구조 분석 뿐 아니라 대내외 환경분석을 통해 미래를 예측하고 이를 기초로 기관의 전략방향과 중기 재정계획을 수립할 필요가 있음. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 세입(291백만원, 전기대비 28.7% 증가)이 증가하였으며, 물품 관리 효율화를 통한 예산절감, 과학기술 사물 수증·수탁을 통한 구입예산 절감, 대외 운영비 협찬 등으로 인한 예산절감 노력을 함

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 성과상여금으로 활용함. 연가사용 권장과 초과근무시간 단축을 통한 의도적 절감액은 약 6백만원임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시하였으며, 2016년 정부물품관리평가에서 총 2,386개 국가기관 중 3위를 차지함

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 통합재정사업평가 결과를 분석하여 사업개편에 반영하고, 예산의 합리적 사용을 도모하기 위해 예산심의회와 기관장 주도의 사업성과 관리 점검을 하고 있으며, 세출예산의 집행결과를 분석하여 차 년도 재정계획에 반영하는 등의 환류노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선을 위해 국내외 선진 사례 벤치마킹을 실시하는 등 업무프로세스 개선 추진체계가 구축되어 있는 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 그럼에도 불구하고, 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 실행전략이 성과 창출로 이어지는 지의 여부를 판단하는 적절성 평가 체계 수립이 필요하다고 판단됨

○ 내·외부 고객 업무개선 수요분석과 행정프로세스 재설계를 통해 업무추진의 효율성을 제고시키고 있으며, 일시적인 업무개선 방식이 아닌 정보기술을 활용한 혁신적 업무개선을 시도한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 업무프로세스 개선 자체 설계모형 개발을 통해 업무 재설계를 시도하고 있는데, 이러한 노력이 업무 추진 효율성 제고에 어떻게 작동하고 있는가에 대한 평가 및 환류시스템 구축이 필요하다고 판단됨

○ 부서 성과평가에 업무프로세스 개선 실적을 반영하고 있으며, 승진심사에 업무개선 실적을 반영한 점은 지속적인 업무프로세스 개선의 동기부여를 제공한 점으로 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 업무프로세스 개선을 통해 가시적 성과를 도출한 점은 긍정적으로 판단됨

- 영상회의 활성화를 통해 행정낭비를 개선한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 자기주도 근무시간을 통해 예산을 절감하고 있음

- 정부3.0 업무 혁신과 기관 성과를 연계시켜 예산을 절감하고 처리시간을 단축시킨 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 성공 요인 분석을 위한 새로운 도약기반이 마련되어 있는 등 지속적인 성과창출을 위한 제도와 시스템을 운영하고자 시도한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 필요하다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 해당분야별 전문가와 기관 특성 반영한 평가위원회를 구성에 노력함. 다만 자체평가단 및 운영심의회 개최실적이 1회에 그친 점은 개선과 더불어 적극적인 활용대책의 마련이 요청됨
- 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 자체평가 결과의 적절한 환류를 노력함
- 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 반영하기 위한 노력이 인정됨
- 지표별 환류 통한 개선에 노력하였으며, 평가위원의 검토의견 반영에 노력함. 다만 평가단 및 심의회의 중간점검 및 현장점검 기능의 보완이 요청됨
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 반영하여 성과 제고에 노력함. 다만 평가단의 적극적 활용 요청되며 환류 항목별 유형별 관리 등 환류의 체계성이 보완될 필요성이 있음

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 평가지표 적절성 확보를 위해 보조지표발굴을 통한 평가지표 고도화에 노력함. 다만 투입지표가 많은 편이므로 결과지표로의 개선 요청됨
- 계량지표의 목표치 산출근거의 명확화에 노력하였으며, 비계량지표의 정형화된 보조지표를 활용한 점은 긍정적임. 다만 가중치에 대한 재검토가 필요하며 특히 차별성 없는 사업의 가중치는 조정이 요청됨
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준은 높은 것으로 평가됨

- 고객만족도는 87.1점으로 전년대비 3.6점 향상하여 동일유형 내 최대 향상된 성과를 나타낸 것은 긍정적으로 평가됨. 향후 이러한 상승추세를 유지할 수 있도록 적극적인 관리노력이 필요할 것으로 평가됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동 프로세스를 구성을 위한 PCRM 모형을 개발하고, 고객감동을 위한 서비스 환경분석과 고객을 정의해 고객의 수요를 파악하고, 이에 근거해 고객유형별 감동 전략을 마련하여 실행과제별 사업부서에 배분하는 등 고객감동서비스 추진계획을 체계적으로 수립한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- SWOT 분석을 보다 체계적이고 객관적으로 실시하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 국내외 우수기관에 대한 벤치마킹을 통해 좀 더 체계적인 계획을 수립하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 고객을 보다 체계적으로 분류해 각각에 대한 대응책을 마련하기 위한 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 추진과제의 중요도에 따라 우선순위를 부여하지 않았으며, 단기 효과를 나타낼 단기과제와 지속적 노력이 필요한 중장기 과제를 구분해 전략적 접근방법을 모색하지 않은 점은 개선이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동 전담조직을 구성해 운영하고 있으며, 고객감동 One-Stop 민원서비스 창구를 운영한 점, 고객서비스 개선TFT를 구성해 운영한 점 등은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 차별화된 콘텐츠를 제공하기 위해 ICT기술을 활용한 체험전시품들을 제작해 활용하고, 흥미를 유발하는 과학콘텐츠를 제작하는 중점을 두며, 가족단위 체험 프로그램을 운영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 고객감동을 위해 고객과의 소통을 강화하고자 시도한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 전시관 고객의견 수렴을 위해 온라인과 오프라인 등 다양한 채널을 운영한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 전시해설 등의 프로그램을 통해 고객과의 소통을 시도한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 직원역량 강화 프로그램의 운영하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 해외 유사기관과의 교류 및 직원들의 전문성을 높이기 위해 선진국 과학관 등에의 연수, 파견 등 지속적인 전문성 도입 노력이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동서비스 추진 노력을 통해 기관의 성과가 향상된 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 고객만족도가 전년대비 3.6점이 상승했으며, 전시관 관람인원이 전년대비 7.7% 증가한 것은 긍정적인 면임

○ 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성을 제고하기 위하여 고객만족도 및 고객서비스헌장 평가결과를 분석해 환류하는 등 체계적인 노력을 한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 고객만족과 관련해 고성과자 직원들에게 임금상승과 더불어 포상을 시행함으로서 고객만족서비스 강화의 동기부여를 한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 고객만족과 관련된 고성과자에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브 이외의 인사, 교육 등에서의 비금전적 혜택이 나타나지 않고 있으며, 저성과자에 대한 페널티가 적용되지 않은 점 등은 개선이 필요하다고 판단됨

○ 내부직원만족도 조사를 실시해 이의 결과를 분석해 반영할 필요성이 있다고 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 기관은 전년도 고유사업평가와 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획을 결과분석을 통해 마련한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 기관사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 사업계획상의 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진하였음

- 벤치마킹을 실시할 필요가 있으며, 우수한 기관을 모방하는 것보다 장점을 부서 특성에 맞게끔 제시하는 노력이 필요하다고 판단됨

- 기관고유의 특성이 반영된 지표개발이 필요하고, 신설된 성과지표도 기관의 환경과 특성을 고려할 필요가 있음

○ 고성과자에 대한 성과평가를 통해 승진에 반영했으며, 포상(비금전), 금전적 인센티브, 교육연수, 성과급 등으로 적용시키는 등 성과관리 노력하였으나 저성과자에 대한 페널티가 적용되지 않은 점은 개선이 필요하다고 판단됨

○ 개선 추진방향이 당해 년도 개선해야 할 단기과제와 내용상 지속적인 노력이 필요한 중장기 개선과제로 나누어 전략적 접근을 수행할 필요가 있다고 판단됨

○ 소통 마인드 확대, 소통 창구 마련 등을 통한 직원 참여 확대 노력이 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

제 5 절 국립과천과학관 종합평가

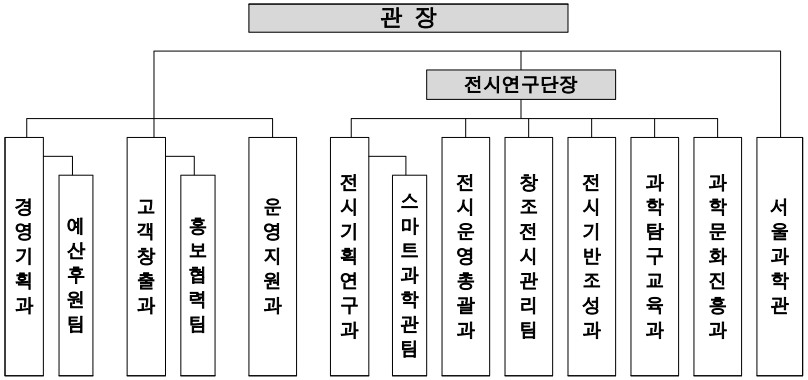
1. 국립과천과학관 기관 현황

1) 연혁

○ 2002. 10. : 국립과학관추진기획단 발족
○ 2006. 04. : 국립과천과학관 건축공사 착공
○ 2008. 08. : 국립과천과학관 발족
○ 2008. 10. : 국립과천과학관 건축공사 준공
○ 2008. 11. : 국립과천과학관 개관
○ 2009. 01. : 책임운영기관 설치・운영
○ 2016. 05. : 책임운영기관 평가 최우수 선정

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 원장, 1연구단, 8과, 1팀, 1소속기관



○ 인력

(단위: 명)

구분	총계	고위	4급	4・5급	5급	6급	7급	8급	9급	연구관	연구사
정원	77	2	9	1	10	17	5	7	8	4	14
과천	72	2	8	1	9	17	5	5	8	4	13
서울	5	0	1	0	1	0	0	2	0	0	1

○ 예산

(단위: 백만원)

세 입			세 출		
항목	예산	결산	항목	예산	결산
<손익계정>	26,270	24,779	<손익계정>	26,270	23,626
○ 자체수입	6,688	5,925	○ 인건비	5,437	5,210
- 사업수입	5,400	4,402	○ 기본경비	3,037	2,809
- 재산수입	1,212	1,343	○ 주요사업비	15,671	13,482
- 잡수입 등	76	180	○ 공무원연금부담금	624	624
○ 일반회계전입금	17,972	17,972	○ 감가상각비 등	1,501	1,501
○ 전년도이월금	1,610	882			
<자본계정>	7,652	7,776	<자본계정>	7,652	5,586
○ 일반회계전입금	6,118	6,118	○ 기본경비	50	31
○ 감가상각비 등	1,501	1,501	○ 주요사업비	7,602	5,555
○ 전년도이월금	33	157			
합 계	33,922	32,555	합 계	33,922	29,212

3) 기관의 주요 임무

○ 기초·응용과학, 자연사 및 과학기술사 등에 관한 자료 수집·보존·연구·전시 및 교육에 관한 사무
- 과학기술의 보급에 관한 계획의 수립·시행
- 상설전시관·천체투영관·천체관측소·과학캠프장 등 운영
- 교육프로그램 개발·보급·운영 및 각종 과학행사에 관한 사항
- 과학기술분야 자료 수집·발굴·조사·연구·보존·제작·전시에 관한 사항

4) 2016년도 사업목표

○ 창의력·상상력을 끌어내는 전시환경 조성
○ 꿈과 생각을 키워가는 과학교육 선도
○ 과학문화 대중화/거점화
○ 성과지향적 경영혁신

가. 창의력·상상력을 끌어내는 전시환경 조성
○ 미래상상SF특별관 및 전문가 자문체계 구축
○ 스마트과학관 구축
○ 유관기관 공동기획 및 전시협력
○ 전시장 리노베이션 강화
○ 전시해설 및 고객창출활동 강화
○ 고객만족 및 전시품 관리시스템 구축

나. 꿈과 생각을 키워가는 과학교육 선도
○ 어르신 및 학부모 프로그램 개발·운영
○ 학교밖 과학교육 선도
○ 자유학기제 교육과정 본격 운영

○ 과학교사 네트워크 강화
○ 풀뿌리메이커 육성

다. 과학문화 대중화/거점화
○ 과천과학탐구여행 개발
○ 과천과학관 브랜드 문화사업 내실화
○ 과학문화행사 개최
○ 융합형 과학창작 문화공간 조성

라. 성과지향적 경영혁신
○ 재정 건전성 제고
○ 과학관 및 유관기관과 협력 강화
○ 직원역량 강화
○ 전시기획연구 중심 조직개편
○ 신바람 나는 직장문화 창출

2. 국립과천과학관 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립과천과학관은 2008년 개관 이후 기관의 성공적인 정착과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립기관으로서 과학문화 확산을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 개선 노력이 인정되며 전반적으로 우수하게 운영된 것으로 판단됨. 다만, 비전-전략체계의 구성 요소간 연계성을 강화할 필요가 있으며, 투입 및 과정 중심의 성과지표 체계 보다는 산출 및 결과 지향적인 성과지표 체계로 개선하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 열성적인 노력에도 불구하고 개선의 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨. 기관장의 리더십 유형에 대한 인식과 개선이 필요하다고 판단됨. 기관장이 소통의 리더십을 강조하였음에도 불구하고 그 성과가 나타나지 않은 원인을 분석하여 개선 방안을 모색하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 직무분석을 실시하고 조직 효율성 향상을 위한 조직관리와 국정과제 실현을 위한 조직관리를 추진한 점은 긍정적으로 판단됨. 기관의 인재상에 어울리는 채용 노력은 긍정적으로 판단되며 저성과자 관리 체계를 도모한 점은 긍정적으로 판단됨. 그럼에도 불구하고, 성과급 단계를 보다 확대하는 노력과 함께 성과급이 실질적 동기부여 수단으로 작동할 수 있도록 방안을 모색하는 것이 필요하다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 환경분석 등을 실시하여 미래 예측 및 대응의 적정성, 중기재정의 적정성을 위한 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 컨트롤 타워로서 예산후원팀을 운영하고 자체 수입 및 예산지출 절감을 위한 노력, 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 자체수입 확대와 예산절감 노력을 통한 재정자립도 제고를 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 총액인건비 재원 확보를 위한 노력을 지속적으로 추진할 필요가 있다고 판단됨. 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선 노력은 긍정적으로 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: 적극적인 개선 노력을 통해 가시적 성과를 구현한 것으로 판단됨. BPR 분석을 통한 업무 프로세스 정립과 업무 프로세스 개선을 위한 환경 분석 및 VOC 확대 등은 긍정적으로 판단됨. 출입자동화 및 사전예약과 결제를 통한 대기 시간 단축 등은 긍정적인 성과로 판단되나, 지속적이고 체계적인 모니터링과 환류 과정을 통해 업무 프로세스의 개선을 확대하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 적극적인 개선 노력을 통해 가시적 성과를 구현한 것으로 판단됨. 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 2단계 심층평가방식 등 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계도 긍정적으로 판단됨. 객관적이고 대표성 있는 성과지표를 수립하고 도전적인 성과목표를 설정한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 일부 달성하지 못한 성과지표는 그 원인을 분석하여 개선 방안을 마련할 필요가 있다고 판단됨. 전반적인 자체평가 시스템은 긍정적으로 판단되나, 중간점검 등 일부 개선이 필요한 부분은 방안을 마련할 필요가 있다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 개선의 노력이 인정되며 전반적으로 양호하게 운영된 것으로 판단됨. 고객감동서비스를 추진하기 위한 전략을 수립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 우선 순위 설정 등 전략수립체계의 개선이 필요하다고 판단됨. 외부 고객만족도 수준의 개선이 이루어진 점은 긍정적으로 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 고유사업 및 평가의 지적사항을 각각 정리·분석하고 그 개선 계획을 수립하고 있으나 SWOT 분석, 국내외 기관에 대한 체계적인 벤치마킹, 객관적이고 체계적인 과제 우

선 순위 부여 방법 등 개선계획 수립 체계에 대한 전반적인 개선이 필요하다고 판단됨. 특히, 내외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속	비 고
위원장	정 기 주	공주대학교 과학관학과 교수	과학기술
위 원	송 우 용	한밭대학교 경영학부 교수	경영 운영위 위원겸직
	김 준 모	건국대학교 행정학과 교수	행정
	최 승 욱	광운대학교 회계학부 교수	회계
	박 한 준	한국조세재정연구원 경영평가연구팀장	경영
	장 병 주	미래창조과학부 미래인재기반과장	내부 운영위 간사

○ 자체평가단 운영실적

- 일시: 2017.1.24.(화) 14:00～18:00
- 장소: 국립과천과학관 미래실
- 참여인원: 6명(운영위원회 위원 1명 포함)

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속	비 고
위원장	조 만 형	한남대 행정학과 교수	위촉직 (민간위원)
위 원	박 종 훈	숙명여대 생명과학과 교수	
위 원	임 채 진	홍익대 건축디자인계열 교수	
위 원	송 우 용	한밭대 회계학과 교수	
위 원	손 병 호	KISTEP 정책기획본부 본부장	
위 원	강 병 삼	미래부 미래인재정책국장	당연직
간 사	장 병 주	미래부 미래인재기반과장	-

○ 운영심의회 운영실적

- 일시: 2016.2.7.(화) 14:00~17:00
- 장소: 미래부 중회의실(114호)
- 참석인원: 평가위원 6명 및 간사 1명

나. 평가방법

○ 행자부 '평가업무 처리지침 및 종합평가 세부계획'에 따라 '고유사업 자체평가 실시계획'(정책연구수행)을 수립하고 핵심성과 지표기준을 마련하여 평가수행

- [계량지표] 5개 과학관 통합 핵심성과지표를 기준으로 객관성 확보를 위해 계량지표 가중치 4%상향('15년 80%→'16년 84%)
  · 행자부 운영계획 및 처리지침 '계량/비계량지표 평가기준'을 준용하고, 전년도 평가의견을 반영하여 계량지표 가중치 조정
- [비계량지표] 5단계 평가척도*를 적용하고 성과지표 정의서 착안사항의 달성여부를 질의응답을 통해 심도 있게 평가
  * 5단계 등급별(S~D) 점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점

다. 평가항목

비계량 세부지표	평가 착안사항	모니터링체계
· 연간전시품 교체 또는 신규설치 계획수립 여부	· 전시품 교체·설치 계획 수립 시기의 적절성, 내용의 적정성, 계획 수립과정의 노력	· Plan 사업타당성 및 집행의 합목적성 · Do 추진일정 및 예산 집행실적 점검 · Check 위기관리/성과분석 · Act 환류 및 성과확산
· 전시품 교체·설치 위원회 운영여부 및 적정성	· 위원회 개최 실적, 위원회 개최를 위한 근거 마련 여부, 외부위원 및 민간위원 참여	
· 과학기술자료 수집·보존 실적	· 과학기술자료로서 수집·보존 가치, 수집·보존 노력, 수집 건수	
· 연간 전시품 점검 계획 수립 및 이행실적	· 연간 전시품 점검계획을 상반기에 수립하고 상/하반기 1회대점검	
· 전시품 유지관리 매뉴얼 구비 및 대장관리 여부	· 전시품 유지관리 시스템 사용자 매뉴얼 교육, 전시품 유지관리 체계 구축 및 이력관리 시스템 운영, 전문화된 저장체계 구축	
· 과학기술해설사 운영 실적	· '과학해설사 양성과정' 자격증 취득 여부, 전문해설사 확보 노력	
· 연간 교육 운영계획 수립	· 시기 적절성, 정부정책, 목표설정의 적정성, 전년대비 개선사항	
· 교육개발 프로그램의 타 과학관 이전·운영 실적	· 이전 건수, 이전 프로그램 교육내용의 충실성	
· 연간 문화 운영계획 수립	· 시기 적절성, 정부정책, 목표설정의 적정성, 전년대비 개선사항	
· 문화개발 프로그램의 타 과학관 이전·운영 실적	· 이전 건수, 이전 프로그램의 참여도	
· 자체수입 다양성	· 후원제도 활성화 및 자체수입 다변화 노력	
·과학관 간 협력실적	· 과학관 간 협력실적 건수, 과학관 협의회 운영 여부 및 협력사업 추진 노력, 과학관 간 공동개최/교류전시 추진 노력	
· 유관기관 간 협력실적	· 유관기관 간 협력실적 건수, 공동개최 추진·외부자원 확보 노력, 자체개발 프로그램 타기관 이전 노력	
· 연구실적	· 연구과제 발굴 건수, 연구과제 및 과학기술자료 발굴 노력	

(2) 평가결과

○ 5개 국립과학관 통합지표를 개발하여 설정된 성과지표가 과학관 핵심업무 대표지표로 설정되었음

- 〔목표달성〕 통합지표에 따른 목표설정과 달성이 우수하고 특히 전시품 유지·관리실적이 매우 우수함
- 〔운영성과〕 전략목표 및 과제정립, 재원확보와 자체수입 확대를 위한 계획과 실천이 우수함

· 관람객유치 프로그램은 우수하나 관람객이 만족할 수 있는 지표 개발 요구

○ 평가지표와 세부지표가 사업계획에 전략적으로 반영·관리함으로써 우수한 실적을 달성함

- 〔성과관리〕 성과관리의 체계적 시스템 마련을 통한 사전 리스크 제거로 목표달성
- 정부정책과 기관 기능·역할에 적합한 목표설정으로 달성도 우수
- 〔상시점검〕 전시품 상시점검 시스템 구축과 7인의 전담인력을 통한 관람객 서비스 대응이 우수함

· 체험형 전시품을 다수 보유한 기관특성을 반영한 유지관리 실적 우수

○ 분야별 전문가와 학부모 등 다양한 자문단의 선순환종합자문체계 운영은 우수하고 판단됨

○ 과학기술 트랜드 반영과 재방문율 제고를 위해 새로운 전시환경 구축, 다채로운 행사 마련은 대중화에 기여함

- 전시면적 대비 회전율, 중장기 계획과 연계한 목표설정과 실적관리 필요

○ 과천과학관은 통합지표에 따른 목표설정과 달성 실적이 우수하나 다음 사항에 대한 개선·보완 필요함

- 유사지표는 통합·관리하고 기관특성을 반영한 가중치 재검토 및 관람객 만족도를 제고할 수 있는 성과지표 개발이 필요함
- 이전 교육·문화 프로그램과 콘텐츠의 질적수준 제고 및 공사립 과학관 연계·소통 확산이 필요함
- 과학기술자료의 수집 등에 대한 관리체계 마련이 요구됨

- 전시품 설치시 관람객들의 수요를 반영할 수 있는 위원구성의 다양화·전문화가 요구됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 운영계획 및 사업계획을 적합하게 수립하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 브랜드 인지도향상과 전력목표, 전략과제, 실행과제, 추진과제, 총괄부서 등의 연계성이 미흡한 점은 개선이 필요하다고 판단됨

- 기관 특성, 역량, 환경 분석(PEST, 7S)을 실시하고 중장기 목표에 기초하여 사업계획을 수립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
- 기관은 미션과 비전을 중심으로 전략목표 체계도를 제시하였고, 4가지 전략목표를 제시하고 있으며, 이에 따른 2016년도 사업내용과 성과지표를 마련하고 있으나, 중장기 전략에 따른 자원배분과 세부사업별 지표제시가 적절치 않다고 판단되며, 사업의 중요성, 시급성, 난이도 등에 대한 체계적 분석과 자원의 효율적 배분 체계 강화 필요하다고 판단됨
- 전년도 지적사항을 보완하기 위해 정책연구 및 컨설팅을 통한 섹터별 환경분석을 신설하고, 내부구성원 설문조사, 인터뷰 등을 의견수렴을 신설함
- 중장기 전시개선 및 컨벤션센터 구축방안에 관한 정책연구(2건), 새로운 운영 패러다임 구축에 관한 컨설팅(1건) 등을 진행하였으나, 과학문화 생산자로서의 연구기능 활성화 등의 보완이 필요하다고 판단됨
- 내부구성원 의견수렴을 위해 정책, PEST, 7S, SWOT분석 등 활용함
- 전략과제(핵심사업) 선정 프로세스 재정립하여 99개 추진과제 Pool 구성하고, 43개 실행과제 대표화 하였으며, IPA통한 20대 전략과제(핵심사업) 선정함

○ 성과계획은 적절하게 수립된 것으로 판단되며 성과목표 수준을 도전적으로 하기 위한 노력은 인정되나, 결과 지향적 성과지표의 수립과 체계적 관리에 대한 재검토가 필요하다고 판단됨

- 성과지표를 2015년 12개에서 2016년 34개로 확대 개편하여 구체화 한 점은 긍정적인 노력으로 판단되며, 결과 지향적 성과지표의 수립과 체계적 관리를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 계량지표 비율을 2015년 80%에서 2016년 84%로 확대하고, 비계량지표의 정량적인 평가를 위한 5단계 평가척도 적용하고, 착안사안을 구체화 한 점은 긍정적인 노력으로 판단되나, 유해환경 요소 개선 노력 지표도 계량지표인 '안전사고 발생율' 등으로 측정이 가능하므로 계량지표의 활용을 고려할 필요가 있다고 판단됨
- 기관장 주도 주기적 성과점검을 진행하고, 부서별 일일점검(매일), 현안점검회의(주2회), 간부회의(주1회), 사업실적점검(상시)하는 시스템을 구축한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전정립 및 리더십 모델 정립을 통한 미션 및 비전의 구체화와 관련된 활동이 나타남

- 기관장의 경영전략 방향설정 및 관련 활동이 제시되었으며, 리더십 모델 정립을 통한 환경변화 분석 및 가치체계 내재화, 전략체계 고도화 등이 나타남. 그러나 기관관리와 이러한 리더십 간의 연계여부는 다소 불명확하며, 핵심가치 또한 지나치게 거시적이며 기관의 업무범위와 연계여부를 판단하기 다소 어려움
- 설립목적 및 신임 기관장 경영방향과의 연계성 등과 연관된 비전의 구체화 및 방향과 관련된 실적이 제시된 점은 긍정적으로 판단됨

○ 전년도 지적사항을 반영하여 리더십 모델을 세 가지 유형으로 제시하고 있으나 이는 형식적인 수준이며 실제 기관관리에서 2016년에 활용한 리더십 모델은 아님. 제시하고 있는 세 가지 리더십 모델과 기관장의 핵심가치 사이의 연계성은 다소 미흡함

○ 사업계획 및 운영과 관련된 전략체계 설정 및 자원배분 등과 관련된 활동들이 제시됨

- 핵심가치와 행동강령 간의 연계성을 및 비전목표와의 관련성 등을 제시한 점은 긍정적으로 판단됨
- 기관 성과지표에 대한 고려 및 부서평가, 근무성정평정 등 평가와 관련된 제도 시행 등은 긍정적으로 판단됨
- 기관의 성과지표로 제시된 누적 관람객 수, 고객만족도, 재정자립도 가운데 고객만족도만이 성과지표로서 관리되고 있으며, 누적 관람객 수와 재정자립도는 적절하게 관리되고 있지 않아 기관 성과지표 관리의 한계를 드러내고 있음
- 목표달성을 위한 기관장 주도 모니터링 등이 나타난 점은 인정되나, 전문가들의 참여 등 성과에 대한 다각적인 분석이 이루어져야 할 필요가 있음. 모니터링 노력에도 불구하고 2016년 8월 관람객 수가 지난 3년 가운데 가장 낮은 수준이었음에도 불구하고 이를 인지하지 못하고 있을 뿐만 아니라 원인 파악 및 개선 방안을 고려하지 않은 점은 기관 성과제고를 위하여 조속히 체계화할 필요가 있음

○ 이해관계자에 대한 분류 및 공유체계, 프로세스와 관련된 전략 및 활동 등이 제시됨
- 내부 및 외부고객으로의 대분류 및 각 분류 내에서 근거 등을 제시하고 관리한 점은 긍정적으로 판단됨
- 온오프라인을 통한 내부직원 및 운영직원 등과의 소통 등이 나타났으며, 정책결정집단 및 협력집단, 고객집단, 언론집단 등 각 집단별 분류를 통한 사업 추진 등이 나타난 점은 긍정적으로 판단됨
- 기관장의 소통 노력에도 불구하고 내부 고객 만족도에서 소통 부분의 만족도 수준이 향상되지 않고 있어 개선이 필요하다고 판단됨

○ 현안과제 파악을 위한 제도운영 및 실행계획 수렴 등 운영상 관련 활동 등이 제시되었으며, 현안과제에 대한 분석을 통한 추진 등이 제시됨
- 현안파악에 대한 기관장의 문제인식 및 경영방침 공유 등의 활동이 제시되었으며, 점검 및 공유와 관련된 회의체 운영 등이 제시됨. 그러나 주로 경상적인 제도운영 및 확인 등과 관련된 활동으로서 현안과제에 대한 분석 및 대응 등으로 판단하기에는 한계가 있음. 중요도 및 시급도를 기준으로 각 과제에 대한 판단을 제시하였으나, 세부적인 판단기준 및 명확한 근거 등 과제의 성격 및 기관의 고유목표와의 연관성 드을 고려한 현안과제 분석의 제도화 등이 필요함

- 기관운영에서의 고려점 및 내부구성원들의 애로사항 분석 등 조직관리와 기관성과와의 접점과 관련된 부분에 대한 인지 및 확인, 대응 등이 제도적으로 마련될 필요가 있으며, 위탁직원 등 상대적으로 기관 내에서 세부적으로 살펴보아야 하는 집단의 경우 문제점 분석 및 고려사항 등에 대한 정성적인 고려가 요청됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 환경분석을 통해 조직관리 추진전략을 도출하고 있으며, 직무분석을 통해 핵심업무군을 도출한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 조직관리 자율성을 활용한 전문화된 기능별 조직개편이 이루어졌으며, 업무의 효율성과 기능 중심으로 조직을 개편하고, 국정과제 수행을 위한 한시 조직을 운영하고 있음
- 또한 핵심기능 중심의 조직개편에 따른 정원 조정이 이루어짐
- 추진실적과 성과가 적절한가에 대한 적절성 평가의 체계를 구축하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ BSC 성과평가와 연계한 인사시스템을 구축하여 운영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 저성과자 대상으로 단계별 프로그램을 지원한 점은 긍정적으로 판단됨
- 현재 3등급의 성과상여금 단계를 4-5단계로 확대하는 방안을 고려할 필요가 있다고 판단됨
- 구성원의 업무 성과에 따라 성과상여금을 지급하고 있지만 성과상여금이 조직구성원의 동기부여에 실질적인 역할을 수행하는 방안을 모색하여 운영할 필요가 있다고 판단됨

○ 기관 미션 및 비전에 따른 인재를 채용하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 국정과제 수행을 위해 임기제 공무원을 지속적으로 활용하는 등 정부 현안과제 추진을 위한 인사가 운영되고 있음

○ 유연근무제를 포함하여 친가족정책, 맞춤형 복지 등 비금전적 복리후생 등을 포함하는 일과 가정이 양립하는 공직문화 조성과 이를 다양화할 필요가 있다고 판단됨

○ 진취적이고 창의적인 인재양성 등 구성원의 역량강화를 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 환경분석을 통한 미래 대응전략 수립 및 재정계획을 수립과 합리적인 예산 운영, 자체수입확보 및 예산절감을 통한 재정자립도 향상노력과 예산 집행의 투명성을 확보하고자 하는 노력이 대체로 양호함. 다양한 총액인건비 재원 확보방안(초과근무수당 절감 등)의 도입 필요

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 이를 기초로 중기재정계획을 수립함으로서 비전 달성을 위한 재정기반 마련하고 예산후원팀을 신설하여 재정운영의 컨트롤 타워 기능을 수행하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 자체수입(5,925백만원, 전기 대비 6.3% 증가)이 증가하였으며, 콘텐츠 전문기관과 공동사업 및 외부자원 확보 통한 예산절감(1,745백만원), 효율적 집행 및 자체자원 활용 통한 예산절감(5,377백만원) 등의 예산절감 노력을 수행함

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 업무성과 우수직원 포상으로 활용하였으며, 연가사용 권장을 통한 의도적 절감액은 약 7백만원이나 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화 필요. 한편, 초과근무시간이 전기 대비 감소하였으며, 향후에도 불필요한 초과근무시간 감축을 통해 근무시간을 개선하고자 하는 노력이 지속적으로 요구됨

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력

으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행심의회 등의 운영을 통한 재정운용의 투명성과 효율적 운용을 제고하고, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행 실적에 대한 사업별 성과 및 부서평가를 수행하는 동시에 차기 사업계획에 반영하는 등의 환류 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 이해 관계자별 업무프로세스 개선 요구를 적절하게 분석하고, BPR 방법론에 의한 업무프로세스를 구축한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 업무프로세스 개선을 위해 국내외 선진 사례를 벤치마킹하고 있으며, 전략체계와 연계한 업무프로세스 개선 실행 계획을 수립한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가가 미흡하다고 판단되며, 적절성 평가 체계를 수립할 필요가 있다고 판단됨

○ 업무 프로세스 개선 노력을 통해 효율적인 업무환경을 조성하고 있으며, 사업 추진체계의 표준화를 통해 평가업무 체계를 구축한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 모니터링 체계를 보다 강화할 필요가 있다고 판단되며, 고객서비스 프로세스 개선을 위해 VOC 추적관리 시스템 운영 방안을 수립할 예정인 점은 이러한 맥락에서 이해할 수 있을 것으로 판단됨

○ 업무프로세스 개선을 통해 기관의 성과를 창출하고 가치를 제고한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 출입자동화로 절차가 간소화되고 대기시간이 줄어든 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 사전예약·결제 업무절차 간소화로 시간을 단축시킨 점은 긍정적인 노

력으로 판단됨

- 사고대응 체계화로 즉시 조치가 가능하도록 구현한 점은 안전관리 강화 관점에서 긍정적으로 판단됨

○ 성공 요인 분석을 위한 새로운 도약기반을 구축하고, 지속적인 성과와 모니터링 체계를 운영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 지속적인 성과창출을 위해 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 필요하다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 평가지침에 따른 평가기준을 제시하고 있으며, 기관 특성을 반영한 분야별 전문가로 평가위원회를 구성한 노력이 인정됨. 다만 중간점검 기능의 보완이 요청되며, 평가단 및 평가위원의 적극적 활용의 보완이 필요할 것으로 평가됨
- 2단계 심층평가방식을 활용하여 평가의 객관성과 효율성을 강화하였으며, 자체평가결과의 적절한 환류를 위하여 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력함. 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고, 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 반영함
- 평가위원의 검토의견을 반영하고 체계적 사후관리에 노력하였으며, 제언 및 권고사항을 반영하여 성과개선에 노력함

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 평가지표의 적절성 확보를 위해 구체적 성과지표 설정에 노력하고 핵심 업무 대표성 높은 지표 선정에 노력함. 다만 중장기계획과 연계한 목표설정과 실적관리의 보완이 요청됨
- 전략과제와 평가지표 연계에 노력함. 다만 건수, 프로그램 수 등의 투입지표는 개선노력이 요청됨
- 목표치 설정의 적정성과 목표치의 도전성 확보에 노력함
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준이 높은 것으로 평가됨
- 고객만족도는 87.1점으로 전년대비 1.6점 소폭 상승함. 특히 지속적인 향상을 보여주고 있다는 점에서 매우 긍정적임

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동서비스 전략체계를 수립하기 위하여 대내외 여건 분석과 SWOT 분석을 통해 과제를 도출하고, 고객만족 극대화 전략을 수립하기 위하여 고객을 유형별로 분류하고 그 유형에 따라 고객 수요를 파악해 추진전략을 도출하는 등 고객감동서비스 추진 전략을 수립하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 고객분류별 의견수렴체계를 구축해 분석하고, 이를 통해 실행계획을 수립한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 그럼에도 불구하고, 추진과제의 중요도에 따라 우선순위를 부여하지 않았으며, 단기 효과를 나타낼 단기과제와 지속적 노력이 필요한 중장기 과제를 구분해 전략적 접근방법을 모색할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객감동 전략을 실행하고 고객관리를 체계적으로 수행하기 위하여 고객감동 전담조직인 고객창출과를 지정해 운영하고, 고객서비스 향상 자문위원회를 통해 서비스 모니터링을 실시한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 고객의견 추적관리시스템을 구축해 매월 현황과 내용을 피드백한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 고객서비스 강화를 위해 현장인력 해설역량 강화 교육을 실시하고, 전시장 안에서의 고객안전을 위해 대응력 강화 교육을 지속적으로 실시한 점은 긍정적으로 판단되나, 해외 선진국 기술과 전시장 시스템을 흡수하려는 프로세스와 노력의 강화를 통해 현재보다 높은 수준의 전시 프로그램 역량을 보유하여 고객만족도를 개선하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동 활동을 통해 기관의 성과를 향상시키고 가치를 창출한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 행정자치부 주관 '16년 고객만족도 조사에서 1.3점이 증가한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 전시 분야와 교육분야 모두에서 성장세가 나타난 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 다양한 매체를 동원해 이미지 제고를 위한 홍보를 강화해 실적을 낸 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 기관 주관 자체 내부직원 만족도 조사에서는 만족도가 약간 하락한 측면은 개선이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동 추진실적에 대한 성과 분석과 피드백이 적절하게 이루어진 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 행정자치부 고객만족도 조사결과와 자체 고객만족도 조사결과를 분석해 업무개선에 최우선 개선영역과 핵심관리 요소로 나누어 반영 계획을 수립한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 성과환류 프로세스를 구축해 운영했으며, 단기 해외교육 기회를 제공한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고객만족도 결과에 따라 성과평가를 하고 포상과 인센티브를 지급했으나, 고객만족과 관련된 고성과자에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브와 더불어 인사, 교육 등에서의 혜택이 나타나지 않고 있으며, 저성과자에 대한 페널티가 적용되지 않은 점 등은 개선이 필요하다고 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 기관은 고유사업평과와 관리역량평가에 대한 개선과제에 대해 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획을 수립하고 이의 이행 프로세스를 구축했으며, 성과개선을 위해 우수기관을 벤치마킹 해 사업계획에 반영하였음

- 지적사항에 대한 개선과제를 도출하고 개선과제의 우선순위를 선정해 수행주체와 추진일정을 명확히 하고 이에 따라 적절히 추진하고자 노력하였으나, 개선 추진방향이 당해년도 개선해야 할 단기과제와 내용상 지속적인 노력이 필요한 중장기 개선과제로 나누어 전략적 접근을 시도하는 방안을 강구할 필요가 있다고 판단됨
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 집행 한 결과 고객만족도가 향상되었으며, 후원회원수의 증가가 있었고, 계량지표의 비율이 높아졌으며, 안전사고 발생건수가 줄어들었음

○ 고성과자에 대한 다양한 금전적, 비금전적 인센티브를 활용하고 있으며, 저성과자에 대해서도 관리하는 단계별 프로그램을 운영하고 있음

제 6 절 국방홍보원 종합평가

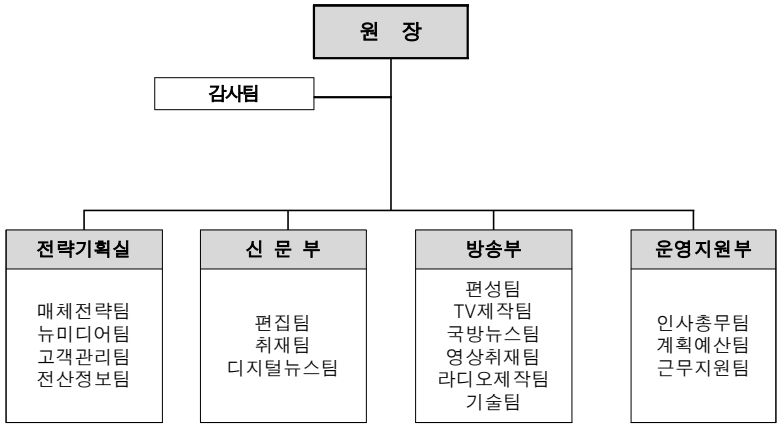
1. 국방홍보원 기관 현황

1) 연혁

○ 1950. 07. : 국방부 촬영대 창설(☞ 1963. 국군영화제작소)
○ 1954. 09. : 국방부 정훈부 방송실 창설(☞ 1963. 국군방송실)
○ 1964. 11. : 국방부 정훈부 신문계 창설(☞ 1979. 국군신문제작소)
○ 1981. 11. : 3개 매체 통합 국군홍보관리소 창설
○ 2000. 01. : 책임운영기관으로 운영체계 변경(행정자치부)
○ 2000. 08. : 국방홍보원으로 기관명칭 변경

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1실 3부 17팀



○ 인력

(단위: 명)

계	공무원										군인	
	고 위 공무원	3·4급	4급	5급	6급	7급	8급	9급	전문경력관		위관	부사관
									가군	나군		
164	1	1	3	11	37	39	5	24	3	34	2	4

○ 예산

(단위: 백만원)

구 분	편성액(A)	예산현액(B)	집행액(C)	잔액(B-C)	집행률(%)
계	29,396	29,394	28,801	593	98
□ 인건비	10,608	10,608	10,036	572	95
□ 건강보험부담금	330	330	317	13	96
□ 기본경비	958	958	955	3	96
□ 국방홍보사업	17,500	17,498	17,493	5	100
ㅇ 신문제작	5,507	5,319	5,318	1	100
ㅇ 방송제작	11,546	11,732	11,729	3	100
ㅇ 시설유지	447	447	445	2	100

3) 기관의 주요 임무

○ 국방일보, 국방TV, 국방FM 등 국방홍보매체를 통해
- 국방정책, 군사 소식 등을 적시 보도·홍보
- 장병 정신전력 강화 및 사기진작 지원
- 국민 안보 의식 고양 및 열린 국방 실현에 기여

4) 2016년도 사업목표

○ 국방정책 핵심 콘텐츠 기획·개발
○ 고객맞춤형 콘텐츠 확대
○ 체계적 고객관리
○ 국방안보분야 고객접점 서비스 강화
○ 매체 인프라 개선
○ 대내·외 협업체계 강화
○ 창조적 조직문화 구현
○ 성과중심 기관역량 강화

가. 국방정책 핵심 콘텐츠 기획·개발

○ 국방정책 홍보전략 수립

○ '신뢰받는 혁신 강군' 콘텐츠 기획·홍보로 '강한 군' 홍보

○ '병영문화혁신' 콘텐츠 제작·홍보로 군 신뢰 회복

○ 국방·안보 현안 적시 홍보 및 심층보도를 통한 국민 안보공감대 확산

나. 고객맞춤형 콘텐츠 확대

○ 매체별 고객 맞춤형 콘텐츠 개발

○ 고객 참여를 통한 소통 프로그램 확대

다. 체계적 고객관리

○ 고객관리 전략체계 세부실행과제 수립·이행

○ 의견수렴 및 환류시스템 체계화

라. 국방안보분야 고객접점 서비스 강화

○ 온라인/뉴미디어 서비스 확대

○ 고객과의 스킨십 강화

○ 다양한 창작 공모전 실시

마. 매체 인프라 개선

○ 아카이브 시스템 확장을 통한 안보콘텐츠 Hub화

○ 방송제작 시스템 안정성·효율성 제고

○ 국방FM 가청권 확대

○ 안정적 정보화 서비스를 위한 노력 지속

○ 국방일보 제작시스템 및 배송·인쇄 체계 개선

바. 대내·외 협업체계 강화

○ 매체 통합·조정 기능 강화

○ 매체 간담회 운영

○ 크로스 미디어를 통한 매체협업 확대

○ 유관기관과의 협력 네트워크 강화

○ 국방 네트워크 확대

○ 국방·안보 분야 전문가 협조체계 강화

사. 창조적 조직문화 구현

○ 조직 내 커뮤니케이션 다면화 추진

○ 상호 신뢰와 존중을 통한 행복한 일터(GWP) 조성

○ 행정제도 개선을 통한 창의적 조직문화 조성

○ 신청사 건립 추진

아. 성과중심 기관역량 강화

○ 기관 특성에 적합한 성과관리체계 운영

○ 조직 핵심가치 제고 및 목표달성을 위한 인적기반 조성

○ 조직의 성과 창출과 연계되는 교육 강화

○ 미디어환경 변화에 따른 능동적 대응기반 마련

○ 효율적 예산 운용·관리를 통한 재정 생산성 제고

2. 국방홍보원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국방홍보원은 기관의 성공적인 정착과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립기관으로서 문화 확산을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 비전-전략체계를 수립하기 위하여 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단되나, 사업의 시급성, 중요성, 난이도 등을 체계적으로 판단하여 사업계획을 수립하는 체계 마련이 필요하다고 판단됨. 비계량지표 보다는 계량지표로, 그리고 투입 및 과정 중심의 성과지표 체계 보다는 산출 및 결과 지향적인 성과지표 체계로 개선하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 비전을 제시하고 있으나 경영철학과 핵심가치가 사업의 우선 순위와 연계되도록 노력하는 것이 필요하다고 판단됨. 외부 이해관계자와의 소통 네트워크를 구축하고 있으나 기관의 비전과 전략 관점에서 소통이 이루어질 수 있도록 노력하는 것이 필요함. 기관장으로서 기관 차원의 성과관리에 대한 노력을 기울일 필요가 있음

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 직무분석과 직무평가 등을 포함한 다각도의 조직진단을 실시하여 조직관리의 효율성을 제고하기 위한 노력이 필요하다고 판단됨. 비전-전략체계와 조직관리의 연계를 강화하는 노력이 필요하다고 판단됨. 조직구성원의 역량을 제고하기 위한 역량진단과 이를 기반으로 한 맞춤형 교육훈련 등을 체계적으로 실시하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 재정적인 관점에서 미래 환경 변화에 대비한 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 자체수입 확대와 예산절감 노력을 통한 재정자립도 제고를 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 예산절감의 노력을 보다 강화할 필요가 있으며, 총액인건비 재원 확보를 위한 노력을 지속적으로 추진할 필요가 있다고 판단됨. 초과근무시간을 줄여 재정적 부담을 줄이기 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선 노력은 긍정적으로 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: BPR 분석을 통한 업무 프로세스 정립을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 계약방법 변경과 민원처리 개선을 통해 처리시간을 단축시킨 점 등은 긍정적인 성과로 판단되나, 지속적이고 체계적인 모니터링과 환류 과정을 통해 업무 프로세스의 개선을 확대하는 노력이 필요하다고 판단됨. 조직구성원의 동기부여를 위한 체계적인 성과관리 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 체계 구축 및 개선 노력이 다소 미흡한 것으로 판단됨. 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계도 긍정적으로 판단됨. 일부 성과 지표가 투입 및 과정 중심인 점은 산출 및 결과 지향적 성과지표로 개선이 필요 하다고 판단되며, 협업지표의 개발과 개선이 필요하다고 판단됨. 중간점검 등 일부 개선이 필요한 부분을 반영하여 전반적인 자체평가 시스템 개선을 위한 방안을 마련할 필요가 있음
- 고객감동서비스 추진실적: 전략기획실을 고객감동 컨트롤 타워로 설정하고 고객감동서비스를 추진하기 위한 전략을 수립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 우선 순위 설정 등 전략수립체계의 개선이 요구됨. 내부 고객만족도 수준의 개선은 긍정적으로 판단됨. 국내외 벤치마킹과 역량 강화를 통해 고객감동 체계를 고도화할 필요가 있음
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 고유사업 및 평가의 지적사항을 각각 정리·분석하고 그 개선 계획을 수립하고 있으나 SWOT 분석, 국내외 기관에 대한 체계적인 벤치마킹, 객관적이고 체계적인 과제 우선 순위 부여 방법 등 개선계획 수립 체계에 대한 전반적인 개선이 필요하다고 판단됨. 특히, 내외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필

요가 있다고 판단되며, 저성과자 관리 등을 포함한 성과관리의 고도화 방안을 마련하는 노력이 필요함

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	분 야	성 명	소 속
위원장	미디어	이규정	경기대 영상학과 교수
위원	경영	오세진	강남대 경영학과 교수
위원	회계	이재일	안진회계법인 회계사(부대표)
위원	행정	김준모	건국대 행정학과 교수
위원	미디어	김동률	서강대 MOT대학원 교수
위원	내부위원	고경국	국방부 정책홍보과장

○ 자체평가단 운영실적

- 제1차 회의
  · 일시: 2017.1.17.(화) 14:40～17:00
  · 장소: 국방홍보원 회의실
  · 참석인원: 28명 (평가위원・간사 7명, 홍보원 부(실)장・팀장 21명)

- 제2차 회의
  · 일시: 2017.1.18.(수) 15:00～17:00
  · 장소: 국방홍보원 회의실
  · 참석인원: 28명 (평가위원・간사 7명, 홍보원 부(실)장・팀장 21명)

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	홍 두 승	서울대학교 사회학과 명예교수
위 원	김 대 호	인하대학교 경영학과 교수
위 원	이 규 정	경기대학교 영상학과 교수
위 원	손 태 규	단국대학교 커뮤니케이션학 교수
위 원	서 형 석	국방부 교육정책관
위 원	문 상 균	국방부 대변인

○ 운영심의회 운영실적

- 일시: 2017.1.25.(수) 14:00~15:30
- 장소: 국방부 본관 소회의실
- 참석인원: 11명(심사위원 6명, 국방부 관계자 2명, 국방홍보원 관계자 3명)

나. 평가방법

○ 행자부 평가계획 및 지침을 준용하고, 자체 평가업무처리 지침

- (국방부 정책홍보담당관-4674, '16.12.26)에 의거, '평가지표 적절성 및 목표치 설정 타당성'과 '효과성 평가' 기준을 추가로 마련하여 착안 사항 별로 평가

다. 평가항목

평가 항목	평가 착안 사항	점수 배점
평가지표 적절성 및 목표치 설정 타당성 (5점)	성과지표가 구체적이고 핵심업무의 대표성을 잘 나타내고 있는가(3)	구분: 매우우수 / 우수 / 보통 / 미흡 / 매우미흡 점수: 3점 / 2.7점 / 2.4점 / 2.1점 / 1.8점
	성과목표의 도전성 및 적합성을 갖추었는가(2)	구분: 매우우수 / 우수 / 보통 / 미흡 / 매우미흡 점수: 2점 / 1.8점 / 1.6점 / 1.4점 / 1.2점
목표달성도 (90점)	성과지표(KPI)별 목표 달성도의 합(90)	성과지표별 평가점수 합산 후 90점으로 환산 - 최종점수 = ∑성과지표별 평가점수 × 0.90
효과성 (5점)	고유사업별 추진성과가 국가적・사회적으로 성과를 수반하고 있는가(5)	구분: 매우우수 / 우수 / 보통 / 미흡 / 매우미흡 점수: 5점 / 4.5점 / 4.0점 / 3.5점 / 3.0점

(2) 평가결과

○ 외부 전문 기관 컨설팅 및 내부 심층 토의를 통해 홍보원의 조직목표-전략과제와 체계적으로 연계된 성과지표를 설정함

○ 'Logic 모델', 'AHP 기법' 등을 활용하여 과학적이고 구체적으로 지표의 분석 및 가중치를 설정하였고 양적・질적 목표치 설정과 측정을 통해 적절하고 합리적으로 평가 할 수 있는 방안을 모색함

○ 또한 전년에 제기되었던 일부 평가지표의 취약점을 보완하여 지표의 대표성 강화, 계량화, 비계량지표 평가방식 객관화 등 지적사항을 개선하려는 노력이 돋보임

○ 주어진 예산한도내에서 각 매체별로 양질의 콘텐츠를 제작한 노력을 높이 평가하며 특히 군 복무에 대한 자긍심과 국민의 군에 대한 새로운 인식을 심어주는 프로그램을 많이 개발했다고 평가할 수 있음

○ 평가의 공정성과 내실을 기하기 위하여 행정자치부 및 국방부 평가업무

처리 지침에 따라 관련분야(미디어, 행정, 경영, 회계)의 외부 전문가와 내부 관계 공무원 등 총 6명으로 자체평가단을 적절하게 구성하였다고 판단함

○ 1차 현장 검증 및 실무자와의 질의/응답, 2차는 1차 심사결과를 토대로 심층 추가 질의 및 검증평가로 진행하였는데, 평가의 타당성을 높이기 위하여 예년과는 다르게 평가지표 적절성 및 목표치 설정 타당성, 목표 달성도, 효과성으로 평가항목을 세분화, 심층적이며 객관적으로 평가하였다고 판단함

○ 국민과의 소통 뉴스 '콕뉴스'가 행자부 정부 3.0 우수사례 경진대회에서 우수상을 수상한 것은 대국민 서비스 향상을 위한 노력의 결과로 판단함

○ 국방TV의 특집 다큐 '국군의 밥상'이 2016년 방송통신위원회 방송대상 '우수상'을 수상하였고 '장진호에서 흥남까지'가 폴란드 국제군역사영화제에서 은상을 수상하는 등 다수의 프로그램이 국내・외 방송공모전 및 영화제에서의 수상으로 국방TV 우수성을 알렸고 더불어 기관 인지도와 정체성 강화에 기여함

○ 중장기적으로 미디어 환경변화에 따른 뉴미디어 관련 성과지표 개발이 필요하며 기존 매체 이용률(신문, TV, 라디오)조사로는 성과를 제대로 측정하기에 부족한 부분이 있으므로 지표의 개선이 필요함

○ 목표 미달지표(국방TV 시청률, 고객만족도)의 미달성 요인을 분석하여 내용과 지표 자체의 측정방법 개선책을 강구하는 것이 요구됨

○ 단순 인기를 위한 흥미위주의 콘텐츠 보다는 군의 존재 이유 등 확고한 강군의 정체성을 심어주는 프로그램 제작이 필요함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 운영계획 및 사업계획이 적절하게 수립된 것으로 판단되지만, 매체의 시청율 등을 감안한 사업의 중요성, 시급성, 난이도 등에 대한 체계적 분석이 보완될 필요가 있다고 판단됨

- 국정과제, 국가정책과의 연계하기 위한 노력을 지속한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 전년도 지적사항을 반영하여 기관의 환경 및 역량 분석(PEST, SWOT, 7S, 국내외 벤치마킹)을 실시하고 내・외부의 의견수렴 등을 거쳐 전략체계를 구축함
- 미션의 명확화, 비전・가치체계의 구체화, 전략방향의 도출 및 전략과제 선정 등이 비교적 체계적으로 이루어짐. 비전-전략목표(4)-핵심가치-경영철학-전략과제(8)-실행과제(30) 등이 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 부합하며, 전략체계내의 연계성과 사업별/부서별 목표 정립도 양호함
- 하락하고 있는 매체별 청취율과 낮은 매체 접근성 등을 제고하기 위한 노력이 필요함. 현재 사업운영계획과 사업계획에서 전략과제로 제시된 국방정책 핵심콘텐츠 기획・개발이 청취율 제고에 기여할 수 있는지 재검토가 필요하다고 판단됨
- 정부의 재정 지출 감축 기조를 감안하여 자체수입 확대 등 수입다각화 노력을 지속적으로 추진한 점은 긍정적으로 판단됨
- 매체의 시청율 등을 감안한 사업의 중요성, 시급성, 난이도 등에 대한 체계적 분석과 자원의 효율적 배분 에 대한 검토가 필요하다고 판단됨

○ 성과계획이 적절하게 수립된 것으로 판단되지만, 비계량지표의 계량지표화 등 일부 보완이 필요하다고 판단됨

- 성과지표가 기관의 임무, 역할, 사업계획상 설정된 목표 등을 적절하게

반영하고 있으며, 전 직원의 의견수렴을 한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 성과지표 10개중 비계량지표가 1개로 전년도에 비해 하락(비계량지표 비중 18.2%→10%)하는 등 비계량지표의 계량지표화가 지속적으로 추진된 점은 긍정적으로 판단됨
- 행정자치부의 목표 설정 기준을 적용하고자 노력한 결과 목표의 도전성은 비교적 적정하지만 지표별로 자세한 설정 근거가 다소 미흡함
- 자체성과관리 추진계획과 국방홍보원 자체 성과관리지침 등을 수립하고, 기관역량강화 TFT와 성과관리확대 운영위원회 등을 통한 상시 점검체계를 운영한 점은 긍정적으로 판단되나 내실화를 보다 강화할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음
- 정량지표 모니터링 등 다양한 성과모니터링을 실시하고 있으며, 팀 업무성과, 개인직무성과 등을 반영한 성과보상을 실시하고 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전정립 및 리더십 모델 정립을 통한 미션 및 비전의 구체화와 관련된 내용이 제시됨

- 기관장 경영철학 제시 및 중장기 발전방향 등을 토대로 가치체계 정립 및 의견수렴 등을 통한 관련활동이 제시되었으며, 핵심기능 강화 및 전략과제 우선순위 등의 내용이 나타남. 다만, 환경분석 및 가치체계 제시 등과 관련된 세부적인 판단기준과 전략체계 내에서의 우선순위 등과 관련된 근거 등을 판단하기 어려움
- 기관 최초로 수립된 중장기 계획 등 기관운영의 전략적 방향 및 실행계획 등과 관련된 실적이 제시됨. 다만 중장기 계획 수립의 필요성 및 의미, 계획수립을 통한 기관목표의 비전강화 등 계획 수립의 실효성과 관련된 부분에 대한 판단은 다소 불명확함

○ 대내외 이해관계자를 대상으로 과제 관련 논의 및 요구 반영 등 사업계획의 실행력 강화와 관련된 활동들이 제시됨

- 내외부 이해관계자와의 의견수렴 및 요구 등의 파악을 위하여 컨설팅

및 자문, VOC 관리 등을 수행하였으며, 내부적으로 회의체 운영 및 CoP, 외부기관 벤치마킹 등 관련내용이 나타남. 다만 각 분석결과의 적실성 및 목표와의 반영 등 세부적인 분석 및 내용 등은 다소 불분명하며, 중장기 발전전략 및 사업계획과의 연계성 또한 높다고 판단하기 어려움

- 가치분석 및 이해관계자별 의사소통 채널 변화 등 관련 활동이 나타났으며, 핵심수요와 전략과제 등의 연계성과 관련된 제도운영 등이 제시됨. 그러나 기관의 특성 및 애로점 등 핵심목표와 관련된 세부사항 및 이에 대한 고려 등은 다소 불명확하며, 콘텐츠의 세부적인 내용 및 고객유형별 수요에 대한 미시적인 분석 등 콘텐츠 이용과 관련된 기관차원의 대응은 명확성이 높다고 보기는 어려움

○ 이해관계자에 대한 분류 및 공유체계, 프로세스와 관련된 전략 및 활동 등이 제시됨

- 내부 및 외부고객으로의 대분류 및 각 분류 내에서 근거 등을 제시하였으나 기관의 전략적 방향 및 미래상 등을 고려한 고객분류라기보다는 업무와의 연관성을 위주로 관련 이해관계자에 대한 재분류적인 성격이 강하며, 양방향 소통문화 정착 및 만족도 조사결과에 대한 환류 등의 실적이 제시되었으나 실제 업무의 유연성 및 문화정착과의 연계 여부는 다소 불투명함
- 온오프라인을 통한 내부직원 및 운영직원 등과의 소통 등이 나타났으며, 가치생산 및 가치구매, 가치영향, 가치협력 등 각 이해관계자별 분류를 통한 사업 추진 등이 나타났으나 기관목표에 대한 공유 및 전략적인 접근이라기보다는 주로 경상적인 업무협조 및 일반적인 업무 네트워크의 성격이 강함에 따라 정책적 적실성 및 실효성 여부를 판단하는데 한계가 있음

○ 현안과제 도출 및 의견수렴 등을 위한 과정관리 및 선정 등의 관련 활동이 제시됨

- 현안파악에 대한 기관장의 문제인식 및 경영방침 공유 등의 활동이 제시되었으며, 점검 및 공유와 관련된 회의체 운영 등이 제시됨. 그러나 주로 경상적인 제도운영 및 확인 등과 관련된 활동으로서 현안과제에 대한 분석 및 대응 등으로 판단하기에는 한계가 있음. 현안과제에 대한 조직차원의 관리 및 대응과 관련된 활동이 제시되었으나 각 현안과

제 내에서 우선순위 및 중요도 등의 판단에는 한계가 있으며, 외부환경과 관련된 과제관련 수요 및 요구 등과의 연계여부 또한 다소 불확실함

- 기관의 특성을 고려한 조직운영과 관련된 활동들이 제시되어 있으나 조직운영에서의 시급성 및 취약점 등에 대한 종합적인 분석 및 이를 바탕으로 기관운영에서의 핵심사항을 규정, 관리할 필요가 있다고 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 내부직원의 의견수렴을 거치고 내・외부 환경분석과 진단을 통해 조직관리 지표 체계를 정립한 점은 긍정적으로 판단됨

- 환경분석 및 진단을 통한 조직관리 지표 체계가 기관의 미션과 비전에 일치하고 제대로 작동되고 있는지를 평가할 수 있는 환류시스템(feed-back system) 구축을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 또한 체계적인 조직의 현상파악을 위한 다각도 조직진단이 미흡하며, 추진실적과 성과가 적절한가에 대한 적절성 평가가 제대로 수행될 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다고 판단됨

○ 현장 중심의 인력운영을 강화하고 국정과제와 역점사업 추진을 위해 임시 조직을 적극적으로 활용한 점은 긍정적으로 판단됨

- 효율적으로 인력을 배치하고 운용하고 있는가에 대한 직무분석과 직무평가가 없이 상황에 따라 인력을 운영하고 있어 체계적 인력관리의 방안을 모색하여 개선이 필요하다고 판단됨

○ 성과상여금의 차등적 보상을 위해 5등급으로 확대하여 능력과 성과중심의 인사관리시스템을 구축하였으며, CoP 운영 활성화를 통한 자기주도적 학습문화를 조성한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 조직 구성원의 역량은 현재뿐만 아니라 미래의 바람직한 기능과 역할을 고려하는 것으로서, 미래의 업무환경에서 조직 구성원에게 요구되는 행태나 태도를 의미하므로 이를 위해서는 미래 업무환경에 비추어 비전과

미션을 분석하고 조직의 핵심역량을 파악하는 것이 필요한데 기관의 핵심역량 강화 수요자 맞춤형 교육이 이러한 환경을 반영하는 노력으로 고려하기에는 한계가 있다고 판단됨

- 또한 교육훈련 실시 시 정확한 수요조사와 이에 따른 프로그램이 개발・실시하고 이에 대한 효과성 평가가 이루어져야 하는데 이러한 측면에서 보완이 필요하다고 판단됨
- 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있으나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

○ 2015년 25.9명에서 2016년 32.3명으로 유연근무제 활용 직원이 증가하고, 가족사랑의 날, 자기주도 근무시간제 등을 시행하는 등의 노력을 통해 일과 가정이 양립할 수 있는 일과 삶 균형정책의 제도적 기반을 구축하고 시행한 점은 긍정적으로 판단되나, 지속적인 확대 및 강화의 노력을 통해 실질적인 성과가 창출되도록 노력할 것을 권고함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 환경분석을 통한 미래 대응전략 수립 및 재정계획을 수립과 합리적인 예산 운영, 자체수입확보 및 예산절감을 통한 재정자립도 향상노력과 예산 집행의 투명성을 확보하고자 하는 노력이 대체로 양호함. 불필요한 초과근무시간 감축을 통해 근무환경 개선하고자 하는 노력과 다양한 총액인건비 재원 확보방안(초과근무수당 절감 등)에 대한 검토 필요

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내・외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 이를 기초로 중기재정계획을 수립함으로서 비전 달성을 위한 재정기반 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 운영하고 있음

○ 자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 자체수입(1,919백만원, 전기 대비 18.8% 증가)이 증가하였으며, 협업확대, 물품구매방식 개선 등 업무방식 개선 등을 통한 예산절감(585백만원) 노력을 수행하였으나, 보다 적극적인 예산절감 노력이 요구됨]

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 직급 조정에 활용함. 연가사용 권장 등을 통한 의도적 절감액은 약 16백만원이나 총액인건비의 지속적 활용을 위해서는 의도적 절감재원의 다양화 필요. 정부시책에 부응하여 불필요한 초과근무시간 감축을 통한 예산절감 및 이를 총액인건비에 활용하는 방안 검토 필요

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행심의회 등의 운영을 통한 재정운용의 투명성과 효율적 운용을 제고하고, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 주기적인 예산집행 모니터링, 예산집행에 대한 사업별 성과 및 부서평가를 수행하는 동시에 차기 사업계획에 반영하는 등의 환류 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 이해관계자별 업무프로세스 개선요구를 분석하고 BPR 방법론에 의한 업무 효율화 추진 프로세스 개선책을 마련한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 기관의 업무프로세스 개선 계획 및 노력과 성과는 조직구성원 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화되고 있는가를 살펴볼 수 있어야 하며, 이를 위해 부서 내 업무의 효과적인 수행요건과 부서 간 협업 노력이 제시되어야 하는데, 이에 대한 체계적인 노력이 보다 강화될 필요가 있다고 판단됨
- 또한 조직구성원 각자가 업무를 효과·효율적으로 수행하기 위한 부서단위의 업무 프로세스 개선 계획 내역 및 성과요인 제시가 미흡하므로 이를 보다 강화할 수 있는 방안을 모색하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 또한 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가 체계를 구축하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 행정효율성 제고를 위한 업무 프로세스를 개선하고 있으며, 내부 운영규정을 개선하여 업무추진의 효율성을 제고한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 책임운영기관의 행정활동은 서비스 제공을 중심으로 이루어지기 때문에 업무추진의 효율성 제고는 인적자원의 효율적 관리에 의존하는 바가 크며, 효율성 측정에서 실적은 양적인 측면과 질적인 측면이 모두 고려되어야 하는데, 양쪽측면에 대한 노력이 미흡함으로 이를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 업무추진의 효율성 제고를 위한 노력은 또한 조직 내의 능력을 실제 직무수행과정에서 실행에 옮길 수 있도록 하는 것이 중요하며 조직 구성원의 잠재적 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 실질적인 인센티브(성과상여금 이외에)를 제공하고 동기를 유발시키는 체계를 확립하려는 노력이 필요하다고 판단됨
- 또한 외부고객 만족도 와 내부고객 만족도 향상을 위한 지속적이고 체계적이 노력이 필요하다고 판단됨

○ 계약방법 변경과 민원처리 개선 등 업무 프로세스 개선을 통해 처리시간을 단축한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 창출된 성과의 성공요인 분석이 업무프로세스와 연계되어 분석이 이루어져야 하는데 이에 대한 분석이 미흡하므로, 이를 보다 강화하는 방안을 모색하여 실행하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 지속적인 성과창출을 위한 제도를 마련하기 위한 노력을 수행하였으나, 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영

등은 적절한 것으로 평가됨

- 위원회의 적극적 활용과 더불어 자체평가위원회의 중간점검 및 현장점검 등의 기능 보완 등 환류활동의 적극화 노력이 필요하다고 판단됨.
- 적절한 환류체계를 갖추고 점검과 환류에 노력함. 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력했으며, 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 분석하여 제시함. 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영함. 다만 이러한 과정에서 환류노력과 개선 성과의 체계적 관리의 보완이 요청됨
- 평가과정에서 제시된 권고사항을 적극 반영하여 실적개선으로 이어질 수 있도록 평가단 운영횟수, 평가위원 참여율의 관리 등을 통한 평가단 및 평가위원의 적극적 활용을 통한 환류 및 개선의 보완이 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 성과지표 가운데 매체환경변화 시스템 구축을 토대로 한 지표개발노력이 필요하다고 판단됨
- 미디어 환경변화에 따른 뉴미디어 관련 성과지표 개발 및 지표 개선이 요청되며, 매체별 협업 평가지표도 보안될 필요가 있다고 판단됨
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준이 높은 것으로 평가됨. 다만 목표미달 지표의 미달 요인을 분석하고 대안을 제시할 필요가 있다고 판단됨
- 고객만족도는 81.5점으로 전년대비 0.4점 상승하여 큰 변화가 없는 것으로 평가되지만 지속적인 상승추세를 보이고 있다는 점에서는 긍정적으로 판단되나, 이러한 점수 수준은 동일유형 내에서 뿐만 아니라 책임운영기관 전체에서도 상당히 미흡한 수준이라는 점을 감안하고 시급한 개선이 요청됨. 특히 기관의 고객이 다양한 일반국민이라는 범위를 감안한 전략적 접근이 필요할 것으로 판단되며, 따라서 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이

필요하다고 판단됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 체계적으로 고객감동서비스 추진전략을 도출하기 위한 노력을 수행한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 환경분석과 SWOT 분석을 실시하고, 고객감동 서비스 추진을 위한 프로세스를 구축하였으며, 고객유형을 기관특성을 반영해 재정립하고 고객의 핵심 수요를 분석하고 이들의 관리방향을 수립한 점 등은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 추진과제를 도출함에 있어서 중요도에 따라 우선순위를 배부하지 않았으며, 단기효과를 나타내는 단기과제와 지소적인 노력을 기울여야 효과가 나타나는 중장기 과제로 분류해 전략적으로 접근하지 않은 점은 중요도와 효과의 시기성에 근거해 보다 체계적인 실행전략을 구성할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객감동서비스를 추진하기 위해 전략기획실을 콘트롤 타워로 지정하고, 전략조직으로 고객관리팀을 조직해 운영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 국내외 방송우수기관들을 적극적으로 벤치마킹하고 특히 해외 선진국 유사기관들에 적극적인 파견과 업무연수 등을 통해 직원들의 핵심역량을 발전시켜 보다 나은 고객만족도를 이끌어 내는 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 국방안보 및 주요현안을 심층 기획해 기획기사 비율을 대폭 확대한 점, 자체제작 편성비율을 확대한 점, 홈페이지 접근성 제고 및 차별화된 콘텐츠 제공한 점, 고객의견 수렴창구를 다양화하기 위해 온라인, 오프라인 등을 활용한 점 등은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 고객감동 활동을 통해 기관의 성과가 향상되고 가치가 창출된 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 고객만족도에서 미세하지만 상승이 있었던 점은 긍정적으로 판단됨
- 국방일보 열독률, 시청률, 온라인채널 이용자수, 홈페이지 방문자수에서 전반적인 상승이 나타난 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 내부직원만족도는 전년도에 비해 12.3%의 상승이 나타난 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 국방일보, 국방TV, 국방FM 등에서의 개선계획을 실행하고 개선실적을 도출하고, 고객감동서비스 추진설적에 대해 성과평가를 하고 금전적 인센티브와 성과가점을 부여했으며, 국내와 국외연수를 시행한 점 등은 긍정적인 환류의 노력으로 판단됨

- 계획을 수립할 때부터 과제의 내용에 따라 단기간 효과를 나타내고 시급한 단기과제와 지속적인 노력과 다년간에 걸쳐 결과를 보일 중장기 과제를 구분해 선정할 필요가 있다고 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 기관은 전년도 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 콘트롤 타워와 전담 지정부서를 구성해 운영했으며, 지적사항을 반영하기 위해 평가결과 분석 및 조치계획 수립·이행 프로세스를 수립했고, 지적사항 평가결과를 반영해 체계적인 계획을 수립하였음

- 성과개선을 위해 국내 우수기관을 벤치마킹 해 폭넓은 시사점을 도입하고자 시도한 점은 긍정적으로 판단되며, 우수한 기관을 모방하는 것에서 나아가 장점을 기관 특성에 맞게끔 전략을 도출하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 계획에 따라 그 내용을 실행했음
- 고객만족도 및 각종 지표에서 지속적인 성장이 이어지고 있는 점은 긍정적으로 판단되며, 기관고유의 특성이 반영된 지표 개발을 위한 노력을 지속적으로 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 평가결과에 대해 성과 우수자에 대해 인센티브와 포상, 연수, 승진 등으로 평가결과가 활용되었음

제 7 절 국립중앙극장 종합평가

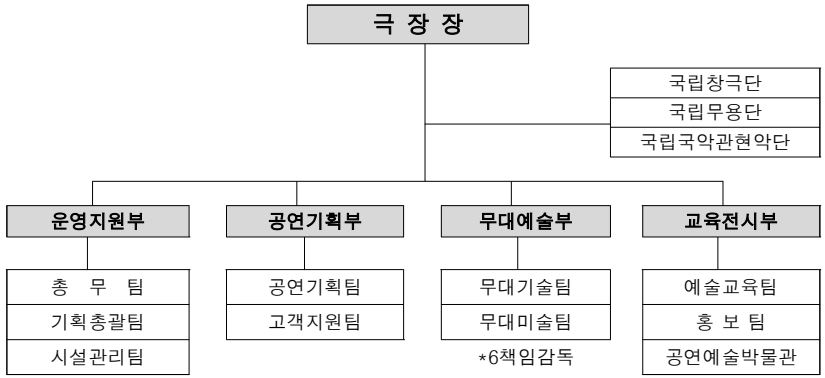
1. 국립중앙극장 기관 현황

1) 연혁

○ 1950. 04. : 국립극장 창설
○ 1973. 10. : 장충동 국립극장 개관
○ 2000. 01. : 책임운영기관으로 전환
○ 2000. 02. : 국립오페라단, 국립발레단, 국립합창단 법인화
○ 2009. 12. : 국립극장 공연예술박물관 개관
○ 2010. 04. : 국립극단 법인화
○ 2012. 01. : 안호상 극장장 취임

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 극장장, 4부, 3전속단체



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

구 분	공 무 원	전속단체단원	총계
정원(명)	93	212	305
현원(명)	89	171	260

○ 예산

- 세입

(단위: 백만 원)

구 분	'16년 예산액 (A)	수납액 (B)	차액 (B-A)	수납률(%) (B/A)
합 계	3,206	3,992	786	124.5
• 재산수입 (국유재산사용료, 대관료 등)	1,789	1,386	△403	△22.5
• 재화 및 용역판매수입 (관람권 판매 및 주차료 등)	1,417	2,606	1,189	183.9

- 세출

(단위: 백만 원)

구 분	'16년 예산			집행액 (B)	절감·불용액	집행률 (%)(B/A)
	예산액	이·전용·이월액	예산 현액(A)			
합 계	36,685	626	37,311	34,796	2,515	93.3
1. 주요사업비	29,947	807	30,754	28,387	2,367	92.3
• 국립극장 전속단체운영	10,540	△21	10,519	9,459	1,060	89.9
• 공연활동 지원	7,002	8	7,010	6,933	77	98.9
• 시설관리 및 자격검정	6,905	112	7,017	6,719	298	95.8
• 공연예술박물관 운영	689	3	692	665	27	96
• 전속단체 공연연습장 건립	3,430	705	4,135	4,101	34	99.2
• 해오름극장 리모델링	1,060	-	1,060	198	862	18.7
• 국립극장 정보시스템 운영	321	-	321	312	9	97.2
2. 인건비	5,568	△180	5,388	5,320	68	98.7
3. 기본경비	1,170	△2	1,168	1,090	78	93.3

3) 기관의 주요 임무

○ 전통예술의 창조적 계승·발전
○ 예술성 높은 공연작품 제작 및 교육·전시 프로그램 운영
○ 국민의 문화예술향수 기회 확대
○ 국내·외 문화예술 교류협력 활성화

4) 2016년도 사업목표

○ 전통에 기반한 공연예술의 국가 브랜드화
○ 맞춤형 교육·전시로 문화향유 기회 확대
○ 고객접점서비스 강화로 고객만족 극대화
○ 지속가능 경영기반 합리화

가. 전통에 기반한 공연예술의 국가 브랜드화
○ 전통기반의 창의적 공연예술 제작
○ 분야 간 융·복합 프로그램 개발
○ 국제교류 활성화를 통한 전통공연예술의 세계화

나. 맞춤형 교육·전시로 문화향유 기회 확대
○ 공연예술 연계 맞춤형 교육 강화
○ 박물관 전시 및 전시연계 교육프로그램 활성화

다. 고객접점서비스 강화로 고객만족 극대화
○ 고객만족 시스템 고도화
○ 국립극장 공연시설 현대화
○ 전략적 홍보마케팅 강화

라. 지속가능 경영기반 합리화

○ 소통과 협력의 조직문화 구축

○ 균형성과 달성을 통한 재정건전성 제고

2. 국립중앙극장 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립중앙극장은 개관 이후 기관의 성공적인 정착과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립기관으로서 문화 확산을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 비전-전략체계를 체계적으로 수립한 점은 긍정적으로 판단됨. 브랜드 정체성과 인지도 제고를 위한 노력을 강화할 필요가 있으며, 성과목표 설정 근거를 포함한 지표 체계의 강화 및 재설계, 특히 산출 및 결과 지향적인 성과지표 체계로 개선하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 기관의 미래 방향에 대한 인식과 제시가 명확하며 기관장의 리더십 유형에 대한 인식이 확립되어 있다고 판단됨. 기관장으로서 기관 차원의 성과관리에 대한 노력을 기울이고 있다고 판단됨. 보다 도전적인 현안문제의 해결을 위한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 조직 효율성 향상을 위한 조직관리와 국정과제 실현을 위한 조직관리를 추진한 점은 긍정적으로 판단됨. 조직관리의 노력에 비하여 인사관리의 노력은 전반적으로 개선이 필요하다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 환경분석 등을 실시하여 미래 예측 및 대응의 적정성, 중기재정의 적정성을 위한 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 자체 수입 제고 및 예산 절감을 위한 노력을 통해 재정자립도를 높이기 위한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨. 총액인건비제도의 고도화를 위한 체계적인 노력이 필요하다고 판단되며 총액인건비 재원

확보를 위한 노력을 지속적으로 추진할 필요가 있다고 판단됨. 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선 노력은 긍정적으로 판단됨

- 업무프로세스 개선 실적: 업무 프로세스 개선을 위한 계획을 수립하고 있으나, 그 성과는 개선이 필요하다고 판단됨. 지속적이고 체계적인 모니터링과 환류 과정을 통해 업무 프로세스의 개선을 확대하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계도 긍정적으로 판단됨. 객관적이고 대표성 있는 성과지표를 수립하고 도전적인 성과목표를 설정한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 다만, 일부 성과 지표가 투입 및 과정 중심인 점은 산출 및 결과 지향적 성과지표로 개선이 필요하다고 판단됨. 고객만족도 수준은 긍정적으로 판단되나 정체 상태인 점은 원인을 분석하여 개선 방안을 모색하는 노력이 필요하다고 판단됨. 전반적인 자체평가 시스템은 긍정적으로 판단되나, 중간점검 등 일부 개선이 필요한 부분은 방안을 마련할 필요가 있다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동 전담 부서를 운영한 점은 긍정적이나 고객감동서비스를 추진하기 위한 전략을 체계적으로 수립하는 노력이 필요하다고 판단됨. 고객만족도 제고를 위한 내부 역량 강화의 노력이 필요하다고 판단됨. 중장기 과제의 선정 등과 함께 과제 우선순위를 객관적인 방식으로 설정할 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 고유사업 및 평가의 지적사항을 각각 정리·분석하고 그 개선 계획을 수립하고 있으나 SWOT 분석, 국내외 기관에 대한 체계적인 벤치마킹, 객관적이고 체계적인 과제 우선순위 부여 방법 등을 활용하여 단기 및 중장기 개선계획 수립 체계에 대한 전반적인 개선이 필요하다고 판단됨. 저성과자 관리 체계를 보다 고도화할 필요가 있으며 특히, 내외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속	분야
위원장	박영정	한국문화관광연구원 연구위원	공연예술정책
위원	이용관	한국예술경영연구소장	예술경영
위원	김성규	한미회계법인 대표	회계
위원	김정화	문화기획·경영	예술경영
위원	정상원	문화체육관광부 공연전통예술과장	행정

○ 자체평가단 운영실적

- 제1차 회의
  · 일시: 2017.1.9.(월) 서면 검토회의

- 제2차 회의
  · 일시: 2017.1.13.(금) 15:00~17:00
  · 장소: 국립극단 관리동 2층 회의실
  · 참석인원: 평가단 5인(박영정, 김정화, 이용관, 김성규, 정상원) 외 국립중앙극장 관계자 등 19명

- 제3차 회의
  · 일시: 2017.1.13.(금)~1.19.(목) 서면 검토회의

- 제4차 회의
· 일시: 2017.1.20.(금) 18:00~20:00
· 장소: 국립극장 관리동 2층 회의실 및 해와달레스토랑
· 참석인원: 11명

- 제5차 회의
· 일시: 2017.1.21.(토)~1.24.(화) 서면 검토회의

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	김승국	수원문화재단 대표이사
위원	박명성	명지대 영화뮤지컬학과 교수
위원	민일영	사법연수원 석좌교수
위원	김용걸	한예종 무용원 교수
위원	송승환	성신여대 문화예술경영학과 교수
위원	정현욱	예술경영지원센터 이사
위원	김정화	전 카이스트 문화기술대학원 교수
위원	이영열	문체부 예술정책관 전담직무대리

○ 운영심의회 운영 실적
- 일시: 2016.2.3.(금) 16:00~17:30
- 장소: 국립극장 관리동 2층 회의실
- 참석인원: 22명

나. 평가방법

○ 행정자치부에서 통보한 평가지침에 근거하여 실시함
○ 평가지표별 최종평가점수는 다음의 기준에 따라 산정
- 계량지표 : 목표달성도 × 지표 가중치

* 목표달성도 : (실적/목표) × 100
* 고객만족도 : (원점수 + 가산점) × 지표 가중치
- 비계량지표 : 평가등급에 따른 환산점수 × 지표 가중치
* 등급별(S~D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
* 평가지표별 평가점수는 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 사용하되, 위원별 평가등급내역을 제시
- 고객만족도지표 : 조사결과 점수 부여
* 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산한 점수를 부여(원점수+가산점)

다. 평가항목

전략목표 (가중치)	전략과제	성과지표 (가중치)	목표치	담당부서
전통에 기반한 공연예술의 국가브랜드화 (45)	전통 기반의 공연예술 제작	레퍼토리신작 개발비율(15)	50%	공연기획팀
		자체 기획공연 관객수(10)	133,782명	공연기획팀
	분야 간 융·복합 프로그램 개발	융합프로그램 실적(10)	10건	공연기획팀
	국제교류 활성화를 통한 전통공연예술의 세계화	해외진출실적(10)	5건	공연기획팀
맞춤형 교육·전시로 문화향유 기회확대 (15)	공연예술 연계 맞춤형 교육 강화	교육 만족도(7)	90점	예술교육팀
	박물관 전시 및 전시연계 교육프로그램 활성화	박물관 총 관람, 참가자수(8)	37,182명	공연예술 박물관
고객접점서비스 강화로 고객만족 극대화 (25)	고객만족 시스템 고도화	고객만족도(15)	87.38점	기획총괄팀
	국립극장 공연시설 현대화	공연연습장건립 공정률(5)	100%	시설관리팀 무대기술팀, 무대미술팀
	전략적 홍보마케팅 강화	홍보 실적(5)	비계량	홍보팀
지속가능 경영기반 합리화(15)	소통과 협력의 조직문화 구축	조직문화 개선 노력(10)	비계량	총무팀, 기획총괄팀
	균형성과 달성을 통한 재정건전성 제고	수입률 (자체공연ROI)(5)	48.5%	공연기획팀

(2) 평가결과

○ 2012년 9월에 도입된 '국립극장 레퍼토리 시즌제'는 2016년 9월 다섯 번째인 2016-2017시즌에 접어들면서 완전한 정착단계에 들어선 것으로 평가됨

- 시즌제의 도입과 정착은 국립극장 전속단체의 창작 및 제작 역량 강화를 기반으로 이루어졌고, 그 전속단체의 역량 강화는 전통에 기반 하면서도 다른 장르 및 외국 예술가, 새로운 기술과 융합된 참신하고 혁신적인 무대 창조에 의해 가능했음

○ 또한 시즌제의 정착으로 국립극장 전속단체 공연의 브랜드 인지도가 상승하여 자체기획공연의 횟수가 증가하고, 전속단체 해외 진출 공연이 양적 질적 성장을 거듭하고, 전반적으로 유료관객의 증가(2015-2016 시즌에는 메르스 사태로 인해 일시 감소)로 이어지는 등 극장경영의 선순환 구조를 만들어냄

- 유료객석 점유율의 경우에도 2012-2013시즌 57%로 시작하여 2013-2014 시즌 63%, 2014-2015 시즌에는 71.2%까지 상승하였다가 2015-2016 시즌에는 62.2%로 재조정되었으나 이는 메르스 사태로 일시적 조정으로 보이며, 시즌제 도입 이후 전반적으로 높은 수준의 유료관객 객석 점유율을 보여 안정화된 단계에 이르렀다고 평가할 수 있음

○ 이러한 성과는 고객만족도에서 나타나, 행정자치부 주관 책임운영기관 고객만족도조사(PCSI) 종합점수가 86.2점으로 전년도와 유사한 수준의 높은 성과를 도출함. 또한 국립극장에서는 2016년 숙원사업 중 하나이던 전속단체 연습동 건립 사업을 완공함으로써 향후 안정적인 조건에서 전속단체의 작품 창작이 이루어지고 관객들의 체험프로그램 공간도 갖추게 되어 이러한 발전의 흐름을 지속할 수 있게 됨

○ 특히 국립극장의 이러한 성과가 2014년 세월호 사건, 2015년 메르스 사태로 전체 공연예술계에 치명적인 악재가 발생한 여건에서 거둔 것이라는 점에서 매우 높이 평가할 만함

- 메르스 사태에서 국립극장은 자체적으로 공연티켓 1+1 제도를 시행하는 등 외부 환경변화에 적극 대응한 바 있음

○ 2016년 고유사업 평가결과, 국립극장은 전년도에 이어 97점대의 매우 높은 점수를 획득하였음

- 2016년 고유사업 평가결과는 97.69점으로 2015년 97.17점보다 0.52점 상승함

- 전년도 평가결과가 97점대의 높은 점수였음에도 그보다 높은 점수대를 유지하는 것은 국립극장 고유사업의 운영 상태가 매우 안정적인 단계에 들어선 것임을 말해줌

○ 국립극장이 '전통에 기반한 동시대적 공연예술 창작으로 국민의 삶의 질 향상에 기여'라는 고유한 기관 미션 달성을 위해 지속적으로 노력한 성과는 핵심성과를 위한 체계적이고 혁신적인 노력들이 결실을 나타낸 결과라고 평가되며, 시즌제가 안정화되고, 전속단체 공연연습동이 완공되는 등 제작 여건도 좋아져 향후 더욱 안정적 단계에 들어설 것으로 전망됨

○ 그러나, 2018년 국립극장의 대표 공연장인 해오름극장이 리모델링에 들어가는 데 대한 충분한 대비를 하지 않으면, 자칫 지난 5년간의 노력과 성과가 발전적 흐름으로 지속되지 못하고 단절될 우려가 있으므로 2017년에는 이에 대한 특단의 대비가 필요함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 운영계획 및 사업계획이 적합하게 수립되었다고 판단되나, 브랜드 정체성과 낮은 인지도 등을 높일 수 있도록 사업의 중요성, 시급성, 난이도 등에 대한 체계적 분석이 보다 강화될 필요가 있다고 판단됨

- 국정과제, 국가정책과의 연계하기 위한 노력을 지속해 왔다는 것은 성과로 인정될 수 있으며, PEST, SWOT, 7S 등을 기초로 기관의 환경 및 역량 분석을 하고, 전략체계를 재정비한 점은 긍정적으로 판단되나, 중장기 전략체계 고도화 컨설팅(국립중앙극장중장기발전계획(2013-2017)을 보완)이 2015년 마무리됨에 따라 사업운영계획, 사업계획 등과의 연계성이 일부 미흡함. 다양한 기법의 적용에도 불구하고 기관의 환경 및 역량 분석이 일부 미흡하여 보완이 필요하다고 판단됨
- 전략체계 구축시 국정과제 등을 반영함으로써 정부정책과의 정합성을 확보하고, 타 전략과의 연계성을 강화함
- 제시된 비전-전략목표(4)-핵심가치(4)-전략과제(11)-실행과제(11) 등이 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 부합하며, 전략체계내의 연계성과 사업별/부서별 목표 정립도 양호함
- 브랜드 정체성과 낮은 인지도와 영향력 등을 제고하기 위해 홍보 등을 강화할 필요가 있음
- 다양한 사업계획 수립활동 및 운영계획 수립에 대한 노력과 그 성과가 일부 있다고 판단되나, 중장기 전략에 따른 자원배분과 세부사업별 지표제시에 대해서는 향후 개선이 필요하다고 판단됨

○ 성과계획이 적절하게 수립된 것으로 판단되지만, 객관적인 자료를 바탕으로 성과지표와 목표설정의 근거가 부족한 점은 재검토가 필요하다고 판단됨

- 성과지표가 기관의 임무, 역할, 사업계획상 설정된 목표 등을 적절하게 반영하고 있음. 구체적으로 전년도 34개의 성과지표(당초 29개 지표)를 11개로, 비계량지표도 2개(18.2%)로 축소함
- 교육 만족도, 자체기획공연 관객 수, 수입률 등의 일부 성과지표의 목표설정 근거가 미흡함. 교육 만족도 지표는 기관이 직접 만족도를 조사함에 따라 객관성 확보를 위해 조사방식의 변경이 필요함
- 객관적인 자료를 바탕으로 성과지표와 목표설정의 근거를 마련해야 함
- 전사적 모니터링을 위해 통합모니터링(사업평가부)과 사업별 모니터링(주요사업부서)의 체계를 갖추고 있으며, 성과관리 TF와 전속단체별 협의회 등을 운영하고 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전이 제시되었으며 주무부처 제54조에 기반하여 전통기반의 작품 창작과 관련된 기관의 설립목적과 관련된 가치설정 등의 활동이 인정됨

- 기관의 존재 이유 및 설립목적과 연계된 핵심가치 도출과정 등이 제시되었으며, 예비핵심가치 및 설정기준를 통한 분석 및 핵심가치 설정 등이 제시됨. 다만 기관의 특수성과의 연관성 및 가치의 명확성을 고려할 때 다소 거시적이며 일반적인 성격 위주인 점은 개선이 필요함
- 핵심가치에 대한 정의를 바탕으로 행동규범 및 가치체계 정립 등으로 연계된 활동이 나타났으며, 핵심가치와 주요사업 간의 연계 및 경영목표, 추진사업, 담당부서 간의 재정렬 등이 제시된 점이 인정됨
- 전략체계의 재검토 및 당해연도 정합성 분석 등 단년도 목표로의 적실성과 관련된 고려가 나타났으며, 사업수행자의 의견 반영 및 성과지표 변경 등 미션 및 비전의 가시성 증진을 위한 일련의 과정들이 제시됨. 다만 사업관련 이해관계자에 대한 세부적인 분석과 성과지표 변동에서의 합리성 및 필요성 등에 대한 고려사항 등에 대한 다각적인 분석 등이 제시되어져야 할 필요가 있음

○ 전략목표와 주요사업, 전략과제 등 사업계획과 연동되는 전략목표에 대한 설정 및 관련 활동 등이 제시됨

- 중장기 비전과 관련된 전략목표의 제시 및 기관의 고유목표에 대한 고

려와 공연 예술 관련 외부 이해관계자의 수요 등을 고려한 계획 수립 노력과 관련된 활동 등이 인정됨

- 기관의 주요사업과 당해 연도 환경변화 등의 연계성을 고려한 사업방향 및 내용 등이 제시되었으며, 성과지표 달성에 대한 모니터링 등이 나타나는 등 사업계획의 실행력 및 적실성 등과 관련된 일련의 활동 등이 나타남
- 다만 관객유지 증가 및 고객만족도 향상 등 관련 성과에도 불구하고 다양한 이해관계자들과의 이해를 바탕으로 사업계획의 고려 및 반영 등이 고려되었다고 보기에는 다소 한계가 있으며, 기관의 고유목표 및 특징 등을 고려할 때, 공연예술의 정성적인 부분과 관련된 이해관계자의 참여 및 운영방향 검토 등이 필요할 것으로 판단됨

○ 이해관계자별 대응방향 설정 및 의사소통 채널 등의 검토가 나타났으며, 공유수단 설정 및 커뮤니케이션 전략 수립 등 운영상의 적절성이 인정됨

- 가치에 대한 구별을 중심으로 가치창출 및 전달, 구매, 이해당사자 등의 분류 및 정의가 제시되었으며, 대상집단의 특징 및 사업에 따른 의사소통 전략 등이 나타남. 내부구성원의 업무에 따른 분류 및 내용, 운영상 장애관련 내용 등에 대한 종합적인 분석 등이 제시된 점은 긍정적이나, 소통과 관련된 핵심내용이라고 판단하기에는 부분적으로 불명확하며, 외부이해관계자의 경우 세부적인 방향 및 소통에서의 주안점 등 기관운영과의 연관성을 고려한 소통채널 확대 및 운영 등과 연계여부는 다소 불명확함
- 2016년 기관 최초로 직원 체육대회를 진행하는 등 내부 고객과의 소통 강화를 위하여 노력하고 조직의 칸막이를 제거하기 위한 노력을 수행한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 보다 충성도 높은 고객의 확보를 위하여 단원과 고객의 만남의 기회를 제공하는 등 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 기관장의 비전과 가치 및 기관의 전략에 대한 외부 이해관계자의 소통 노력은 보다 강화될 필요가 있다고 판단됨

○ 국정과제 및 주무부서의 정책과제와 연관성 등을 고려한 활동들이 제시되었으며, 기관의 핵심목표 및 이와 관련된 일련의 실적 등이 인정됨

- 문화예술과 관련된 역량강화 및 전통예술에 대한 고려 등과 관련되어 특별기획공연 및 창극 정립 등 기관 운영과 관련된 과제 발굴 및 운영 등 현안과제와 관련된 일련의 활동 등이 인정됨
- 현안과제에 대한 성과지표의 경우 다소 도전성 및 합리성 측면에서 높다고 판단하기에는 한계가 있으며, 공연예술 관련 환경변화 및 수요 등을 고려한 기관의 전략 및 방향성 정립이 요청됨
- 전속단체 단원 운영 관련 간담회의 신속한 협상 타결 등 노사운영과 관련된 제도적 개선 및 운영상의 성과가 인정됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 기관의 비전 및 미션 - 조직・인사관리 목표 - 전략 방향- 실행 과제 - 성과 지표 마련 등의 종합적이고 체계적인 관리 체계 고도화가 필요하다고 판단됨

- 대내외 여건 변화 분석을 통한 주요 정책 방향 수립이 이러한 체계하에서 이루어질 때 정책의 일관성 및 실행력을 확보할 수 있다고 판단됨

○ 국정과제를 위해 한시적 조직을 운영하고 있으며, 핵심역량 강화를 위한 조직구조를 개편한 점은 긍정적으로 판단됨

- 다만, 환경분석 및 진단을 통한 조직관리 지표 체계가 기관의 미션과 비전에 일치하고 제대로 작동되고 있는지를 평가할 수 있는 환류시스템(feed-back system) 구축이 미흡하다고 판단됨

○ 조직 기능 진단을 통해서 5개 기능을 강화하고, 6개 기능을 유지하고자 하였으며, 이에 따라 인력을 조정하였으나, 보다 체계적이고 다각도의 조직진단을 수행할 필요가 있다고 판단되며, 추진실적과 성과가 적절한가에 대한 적절성 평가가 제대로 수행되고 있지 못하다고 판단됨

○ 방송무대직 인력을 재배치하고, 민간경력직 공무원 및 무대예술, 고객관리에 전문성을 갖춘 임기제 공무원을 채용하는 등의 인력운영의 전문성 제고를 위한 노력을 기울이고, 전속단체 명예퇴직제도를 활용하여 전속

단체 고령인력 증가로 인한 인건비 부담을 경감하고 인력관리의 효율성을 높이고자 한 것은 긍정적으로 판단됨

- 효율적으로 인력을 배치하고 운용하고 있는가에 대한 직무분석과 직무평가가 없이 상황에 따라 인력을 운영하고 있다고 판단되며, 효율적인 인력배치와 운용을 위한 직무분석과 직무평가가 필요하다고 판단됨

○ 성과중심 인사시스템을 구축하고자 시도한 점은 긍정적으로 판단됨

- 성과평가에 있어, 개인성과와 조직성과 간의 연계성이 부족한 것으로 판단되며, 성과평가결과에 대한 내부구성원들의 수용성을 높이기 위한 제도적 장치를 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 성과평가결과에 따른 보상과 처벌에 대한 명확한 기준과 제공 방안이 제도화할 필요가 있다고 판단되며, 개인성과평가와 부서 및 기관성과의 연계성을 강화하고, 객관적이고 공정한 보상과 처벌 기준을 마련하여 시행할 필요가 있다고 판단됨

○ 조직의 장기적인 발전을 위해 목표 중심·성과중심 인적자원관리로의 전환이 요구되면서 전략적 인적자원관리의 시각이 강조되고 있으며, 조직 구성원의 역량은 현재뿐만 아니라 미래의 바람직한 기능과 역할을 고려하는 것으로서, 미래의 업무환경에서 조직 구성원에게 요구되는 행태나 태도를 의미하므로 이를 위해서는 미래 업무환경에 비추어 비전과 미션을 분석하고 조직의 핵심역량을 파악하는 것이 필요한데 기관이 수행한 핵심역량 강화 수요자 맞춤형 교육은 이를 반영하는 노력으로 고려하기에는 한계가 있다고 판단됨

- 교육훈련 실시 시 정확한 수요조사와 이에 따른 프로그램이 개발· 실시하고 이에 대한 효과성 평가가 강화될 필요가 있다고 판단됨
- 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있는 점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

○ 직원들의 근무환경 개선 및 동기부여를 통해 조직효과성 제고를 위한 일과 가정이 양립할 수 있는 일과 삶 균형정책의 제도적 기반을 조성할 필요가 있다고 판단됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 환경분석을 통한 미래 대응전략 수립 및 재정계획을 수립하고 있으며, 합리적인 예산운영, 투명한 예산운영 노력이 대체로 양호하나 재정자립도 향상을 위해 보다 적극적인 예산절감 노력이 필요하며, 불필요한 초과근무시간 감축을 통해 근무환경 개선하고자 하는 노력과 다양한 총액인건비 재원 확보방안(초과근무수당 절감 등)에 대한 검토 필요

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외 환경분석을 통해 미션과 비전을 도출하고 이에 기초하여 중기재정계획을 수립하는 등 적정한 재정계획 수립을 위해 노력하고 있음. 총액인건비 제도는 미활용하고 있음

○ 재정자립도를 향상하기 위해 전속단체 우수공연의 해외진출과 지방공연 확대, 대관 공연 기술 창작료 수입 등으로 수익을 창출하고, 무대 예술 전문인 자격검정 자체수입 등 2016년 자체수입을 3,992백만원을 달성하여 전년 자체수입(3,865백만원) 대비로는 약 3% 증가함. 한편, 공연물 제작 재활용품 사용 및 기타 업무방식 개선 등으로 약 1,249백만원의 예산절감 노력을 수행하였으나 보다 적극적인 예산절감 노력이 요구됨

○ 총액인건비 도입을 검토할 필요가 있으며, 정부시책에 부응하여 불필요한 초과근무시간 감축을 통한 예산절감 및 근무환경 개선이 필요함

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디지털회계시스템 등의 회계운영의 전산화, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 기관의 재정관리 노력 및 예산의 합리적 사용절감 등을 위해 위기관리 모니터링 시스템을 구축하고, 사업팀별 예산집행실행을 점검하고 환류하는 체계를 가지고 있음. 재정관리 및 예산의 합리적 사용을 위해 회계 분석과 재정집행결과의 자체평가 등의 체계적인 평가체제를 마련함으로서 단편적이거나 특정 사업 위주의 재정관리 및 예산관리 역할에서 벗어나 전략적이고 체계적인 재정 운용노력이 지속적으로 요구됨

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선 계획을 수립한 점은 긍정적으로 판단되나, 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가 체계를 모색할 필요가 있다고 판단됨

○ 당직업무처리 전산화를 통해 업무효율성을 제고하고, 고객서비스 평가단 기능 강화를 통해 고객평가단을 개선 운영한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 조직 구성원의 잠재적 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 실질적인 인센티브(성과상여금 이외에)를 제공하고 동기를 유발시키는 체계를 확립하려는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과에 대한 성공요인에 대한 분석이 이루어지고 제시되고 있는 자료들에 대한 평가와 환류 시스템이 구축되어 있는 점은 긍정적으로 판단됨.

- 창출된 성과의 성공요인 분석이 업무프로세스와 연계되어 분석이 이루어져야 하는데 이에 대한 분석이 미흡함
- 또한 지속적인 성과창출을 위한 제도를 마련하고자 노력하였으나, 지속적인 성과 창출을 위한 경영평가회의 등 제도적 장치 마련이 필요하다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 각 분야별 전문가로 자체평가단을 구성 운영하여 위원회의 대표성과 전문성 제고에 노력함. 다만 중간점검 및 현장점검 기능의 보완을 통한 환류활동의 효율성 향상이 필요할 것으로 평가됨

- 표별 목표와 실적 및 평가 근거 제시에 노력하였으며, 적절한 기준과 절차에 따른 평가를 통해 평가의 공정성과 객관성 확보에 노력함. 다만 평가단 및 평가위원의 적극적 활용의 보완을 통해 평가과정의 전반적인 체계성을 확보할 필요성이 있음
- 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시함. 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영하는 등 적절한 환류와 개선을 통해 성과향상에 노력함. 다만 권고 내용에 대한 적극적 체계적 관리의 보완이 요청되며, 홍보기능 다양화와 환류의 제고도 검토할 필요성이 있음

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 기관의 목표와 전략에 부합하는 지표설정에 노력함. 다만 관람객수 지표는 여타 기능의 질적 양적 지표로의 보완이 요청됨
- 구체적이고 명확한 성과지표 설정과 적절한 도전성을 보여주기 위해 노력함
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준이 높은 것으로 인정됨. 다만 목표 미달지표에 대한 개선책이 요청되며, 고객만족도의 경우 목표에 미달하였으므로 체계적인 향상방안이 필요할 것으로 평가됨
- 고객만족도는 86.2점으로 전년대비 0.1점 상승하여 큰 변화가 없는 것으로 평가되지만 3년째 정체상태에 있다는 점은 개선이 요청됨. 또한 이러한 만족도 수준이 동일유형 내에서 뿐만 아니라 책임운영기관 전체에서도 중간 정도의 수준이라는 점을 감안하고 정체를 벗어날 시급한 개선이 요청됨
- 따라서 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 일반적인 관점에서 고객감동 추진전략과 실행계획을 수립 한 점 등은 긍정적으로 판단됨
- 다만, 환경에 대한 SWOT 분석과 국내외 우수기관에 대한 벤치마킹을 보다 강화하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 고객 수요 분석 등을 통해 고객감동서비스 추진에 대한 마스터 플랜을 수립할 필요가 있다고 판단됨
- 추진전략에서 중요도에 따라 프로그램의 우선순위를 설정하고, 단기적으로 효과를 나타낼 단기과제와 지속적인 노력을 기울여야 효과가 나타나는 중장기과제로 구분해 접근하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동 전략을 실행할 전담팀을 구성해 운영하고 있으며, 고객이 편한 업무프로세스로의 개선 노력으로 고객분석시스템(CRM) 사용자의 시스템을 보완한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 자체 교육프로그램에 대한 설문조사를 실시하고 이에 대한 결과를 환류한 점은 긍정적으로 판단되나, 직원들의 전문성과 핵심역량 강화를 위한 체계적인 교육프로그램과 시스템을 구축하고, 해외 선진국 전문성 기술을 체계적으로 흡수하고 내재화하려는 시스템의 구축함으로써 나타나는 고객만족도 증진을 위한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 디지털아카이브 홈페이지를 통한 공연예술 자료서비스를 적극적으로 확대함, 관객참여 프로그램을 적극적으로 운영한 점 등은 긍정적으로 판단됨

○ 고객감동 활동에 따른 기관 성과가 향상된 점은 긍정적으로 판단됨
- 어린이 예술학교의 전반적인 만족도가 상승한 점
- 디지털아카이브 온라인 서비스 자료를 계속해서 확대해 온 점
- 고객의견 수렴을 위해 고객서비스평가단 의견을 월별로 수렴해 반영하고 고객서비스평가단 운용현황 3개년 자료집을 발간한 점

○ 2015년 고객만족도 조사 후 그 결과를 세부내용 별로 분석해 항목별 시사점을 제시한 점은 긍정적으로 판단되나, 고객감동 서비스 만족도 조사이후 이를 분석하고 과제별 우선순위를 부여하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 환경개선을 위해 지하주차장 확보를 위한 예산을 확보한 점, 고객감동서비스 우수 안내원에 대해 경제적 인센티브를 제공한 점 등은 긍정적으로 판단됨

○ 고객만족서비스를 구현한 직원에 대한 성과평과 결과를 인사 상 부문까지 활용하도록 개선하는 노력이 필요하다고 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 기관은 전년도 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 지적사항을 반영하기 위해 평가결과 분석 및 조치계획 수립·이행 프로세스를 수립했고, 지적사항 평가결과를 반영해 체계적인 계획을 수립하였음
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 계획에 따라 그 내용을 실행했음
- 개선 추진방향이 당해년도 개선과제와 중장기 개선과제로 구분하여 수립하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 중요도에 따라 과제별 우선순위를 부여하지 않은 점은 개선이 필요하다고 판단됨
- 고객만족도 및 각종지표에서 지속적인 성장이 이어지고 있음
- 평가결과에 대해 성과 우수자에 대해 인센티브와 포상 등으로 평가결과가 활용되었으나, 저성과자의 페널티 등을 적용하는 등의 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 직원들의 가치관 교육에 대한 부분들을 강화할 필요가 있다고 판단됨. 즉 직원친절도 교육이나 서비스 교육, 청렴도 교육 등이 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

○ 평가결과에 대한 활용도, 업무개선, 고객감동, 조직진단 및 인사관리 등에 어떤 노력을 기울여야 되는지에 대한 체계적인 접근이 필요하다고 판단됨

제 8 절 국립현대미술관 종합평가

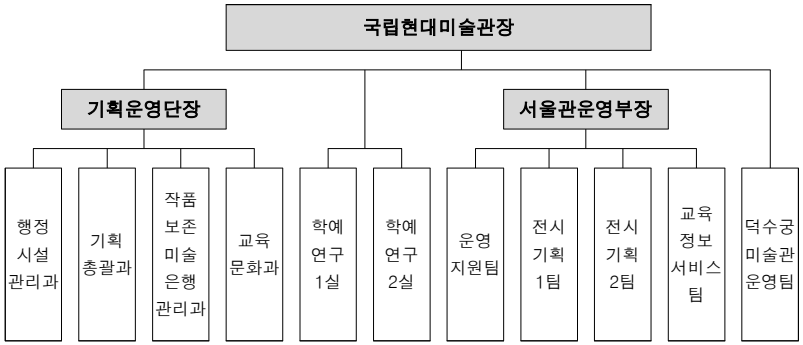
1. 국립현대미술관 기관 현황

1) 연혁

○ 1969. 08. : 국립현대미술관 직제 제정
○ 1969. 10. : 개 관 (경복궁)
○ 1973. 07. : 청사이전 개관 (덕수궁 석조전)
○ 1986. 08. : 청사이전 개관 (과천 신축미술관)
○ 1998. 12. : 덕수궁미술관 개관
○ 2006. 01. : 책임운영기관 전환
○ 2013. 11. : 서울관 개관

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1단・2실・1부・9과・팀



○ 인력

(2017. 01. 기준, 단위: 명)

구 분	계	일반직	연구직	관리운영직	전문경력관
정 원	99	63	26	6	4
현 원	95	61	24	6	4

○ 예산

- 세입

(단위: 백만원, %)

항 목	예산액(A)	수납액(B)	차액(B-A)	수납율(B/A)
총 계	2,307	2,613	306	113.3
ㅇ입장료수입	1,050	1,026	△24	97.7
ㅇ토지대여료	499	395	△104	79.1
ㅇ건물대여료	69	51	△18	73.9
ㅇ기타관유물대여료	517	742	225	143.5
ㅇ기타재산수입	18	283	265	1,572.2
ㅇ위약금・가산금	0	5	5	-
ㅇ기타경상이전수입	4	16	12	400.0
ㅇ기타잡수입	150	95	△55	63.3

- 세출

(단위: 백만원, %)

구 분	예산액(A)	집행액(B)	차액(B-A)	집행률(B/A)
합 계	50,047	47,123	2,924	94.2
ㅇ인건비	7,574	7,259	315	95.8
ㅇ기본경비(총액)	858	822	36	95.8
ㅇ기본경비	1,433	1,401	32	97.8
ㅇ국립현대미술관 운영	22,287	20,576	1,711	92.3
ㅇ미술은행 및 정부미술품 운영	3,976	3,555	421	89.4
ㅇ미술 진흥	8,920	8,557	363	95.9
ㅇ미술관수입대체경비	238	212	26	89.1
ㅇ미술품 수장보존센터 건립	4,000	4,000	-	100.0
ㅇ미술관 정보화 환경개선 (정보화)	761	741	20	97.4

3) 기관의 주요 임무

○ 미술작품과 자료의 수집, 보존, 전시, 조사 및 연구
○ 미술활동의 보급과 교육을 통한 국민의 미술문화의식 향상
○ 국제교류를 통한 우리 미술문화의 발전과 세계화 도모

4) 2016년도 사업목표

○ 세계 일류 미술관으로 역량 제고 ○ 미술문화 향유의 중심역할 강화 ○ 국가대표 미술관으로 인식 강화

가. 세계 일류 미술관으로 역량 제고
○ 한국현대미술의 미래 비전을 제시하는 전시 기획
○ 국제미술교류 중심기관으로서의 위상 강화
○ 미술품의 체계적 수집 및 통합보존체계 구축
○ 레지던시 입주 대상 확대 및 연구기능 강화

나. 미술문화 향유의 중심역할 강화
○ 미술관교육의 공공성 및 개방성 확대
○ 다양한 미술경험 제공을 통한 고객만족도 제고
○ 미술은행 및 정부미술품 운영의 질적 수준 제고
○ 전략적·국제적 홍보마케팅을 통한 국내외 인지도 제고

다. 국가대표 미술관으로 인식 강화
○ 지역 미술관 및 국내 미술계와의 소통 강화
○ 미술연구자료의 체계적 제공으로 미술이해 증진
○ 선진 경영체계 확립을 위한 협업 및 소통 강화
○ 과천관 환경 개선 및 국립미술품수장보존센터 설계

2. 국립현대미술관 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립현대미술관은 개관 이후 기관의 성공적인 정착과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립기관으로서 문화 확산을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 비전-전략체계의 구성 요소간 연계성을 강화할 필요가 있으며, 보다 구체적인 수준에서의 개선 노력이 필요하다고 판단됨. 성과지표의 적절성과 성과목표의 도전성을 확보하기 위한 노력이 보다 강화될 필요가 있다고 판단되며, 투입 및 과정 중심의 성과지표 체계 보다는 산출 및 결과 지향적인 성과지표 체계로 개선하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 기관의 미래 방향에 대한 인식이 명확하며, 기관을 이끌어가는 리더십을 설정하고 있다고 판단됨. 기관장으로서 기관 차원의 성과관리에 대한 노력을 기울일 필요가 있으며, 특히 외부 이해관계자와의 소통을 보다 확대 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 직무분석과 직무평가를 포함한 조직진단을 실시하여 조직 효율성 향상을 위한 조직관리와 국정과제 실현을 위한 조직관리를 추진하기 위한 노력을 보다 체계화하고 고도화 할 필요가 있음. 역량 강화를 위한 노력이 보다 체계적으로 이루어질 수 있도록, 인재상, 핵심 역량, 역량 제고를 위한 기관 주도의 맞춤형 교육훈련, 성과 분석과 환류 등 역량제고를 위한 체계의 고도화가 필요하다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 환경분석 등을 실시하여 미래 예측 및 대응의 적정성, 중기재정의 적정성을 위한 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 자체수입 확대의 노력은 긍정적으로 판단되나 예산절감 노력을 통한 재정자립도 제고를 위한 방안을 강화할 필요가 있음. 총액인건비 재원 확보를 위한 노력을 지속적으로 추진할 필요가 있다고 판단됨. 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선 노력은 긍정적으로 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: 업무 프로세스 개선을 위한 계획을 수립하고 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 전시 연구기간 확보, 공동제작 및 해외협력을 통한 전시의 질적 수준을 제고시키고 있으며, 지역 미술관 지원사업 방식 개선을 통해 수혜 미술관을 확대하고 있으며 예산절감을 시도한 점은 긍정적으로 판단됨. 지속적이고 체계적인 모니터링과 환류 과정을 통해 업무 프로세스의 개선을 확대하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 2단계 평가방식 등 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계도 긍정적으로 판단되나 평가단 및 운영심의회를 보다 적극적으로 활용하는 노력이 필요하다고 판단됨. 객관적이고 대표성 있는 성과지표를 수립하고 도전적인 성과목표를 설정한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 다만, 일부 성과 지표가 투입 및 과정 중심인 점은 산출 및 결과 지향적 성과지표로 개선이 필요가하다고 판단됨. 전반적인 자체평가 시스템은 긍정적으로 판단되나, 중간점검 등 일부 개선이 필요한 부분은 방안을 마련할 필요가 있다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동서비스를 추진하기 위한 전략을 수립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 우선 순위 설정과 단기 및 중장기 과제 수립 등 전략수립체계의 개선이 필요하다고 판단됨. 외부 고객만족도 수준의 개선이 있었음에도 불구하고 개선의 여지가 있다고 판단되며 그 원인을 진단하여 개선 방안을 조속히 모색할 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 고유사업 및 평가의 지적사항을 각각 정리·분석하고 그 개선 계획을 수립하고 있으나 SWOT 분석, 국내외 기관에 대한 체계적인 벤치마킹, 객관적이고 체계적인 과제 우

선 순위 부여 방법 등 개선계획 수립 체계를 고도화하기 위한 전반적인 개선이 필요하다고 판단됨. 특히, 내외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨. 저성과자 관리 등 성과관리 체계의 고도화를 위한 노력이 필요하다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성명	소속 및 직책
위원장	김미진	홍익대학교 예술기획과 교수
위원	김상훈	서울대학교 경영전문대학원 교수
	김진엽	성남문화재단 전시기획부장 역임
	기혜경	서울시립북서울미술관 운영부장
	김미연	시각예술디자인과 사무관

○ 자체평가단 운영실적

- 제1차 회의
  · 일시: 2017.1.25.(수) 10:30～12:30
  · 장소: 국립현대미술관 서울관
  · 참석인원: 5명(김미진, 김상훈, 김진엽, 기혜경, 김미연)

- 국립현대미술관 관계자 면담
  · 일시: 2017.2.1.(수) 10:30～13:00
  · 장소: 국립현대미술관 서울관
  · 참석인원: 5명(김미진, 김상훈, 김진엽, 기혜경, 김미연)

○ 운영심의회 구성

구분	성명	소속 및 직책	비 고
위원장	서성록	안동대학교 미술학과 교수	
위원	김미진	홍익대학교 예술기획과 교수	
	김선두	중앙대학교 교수	불참
	김이순	홍익대학교 미술대학원 부교수	
	안소연	플라토 미술관 부관장	불참
	유진상	계원예술대학교 교수	
	이 준	리움 미술관 부관장	
	서진석	백남준 아트센터 관장	
	이영열	문화체육관광부 예술정책관 직무대리	

○ 운영심의회 운영실적

- 일시: 2017.2.9.(목) 14:00~16:00
- 장소: 국립현대미술관 서울관
- 참석인원: 국립현대미술관 책임운영기관 심의위원 7명

나. 평가방법

○ 지표별 평가점수 산정방법은 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수 산정, 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 산술평균을 사용하였음

○ 비계량지표의 경우 평가점수를 넣고 산출내역 외에 실적 내용과 실적 평가를 추가하였음

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
1 전시 개최 건수 및 외부 전문가 전시 평가	계량 /비계량	100	25	25
2 수집 소장품의 보존 및 활용 실적	계량 /비계량	100	10	10
3 레지던시 입주작가 1인당 운영프로그램 참여도	계량	100	5	5
4 교육 및 문화행사 참여자 인식 변화	계량	100	20	20
5 관람객 수	계량	98.9	5	4.95
6 고객 만족도	계량	원점수 : 84점 가산점 : 0.15점	15	12.62점
7 미술은행 작품 대여율	계량	100	5	5
8 언론 및 온라인을 통한 홍보실적	계량	100	5	5
9 미술자료 제공 및 이용 실적	계량	100	5	5
10 직원 교육 및 대내 소통프로그램 실적	계량	100	5	5
총계			100%	97.57/100

* ' 16년 책임운영기관 고객만족도 통합조사 원점수(소수점이하 둘째자리까지)와 고객만족도 점수가 상승한 경우 가산점(소수점이하 둘째자리까지)을 기재

** 원점수와 가산점 점수를 합산한 점수를 기재(소수점 셋째자리에서 반올림)

(2) 평가결과

○ 2016년도 국립현대미술관은 전년도 관장의 오랜 공석 후 2016년도 외국인 관장 취임과 하반기 광화문 촛불집회, 조류인플루엔자 등 대내외적 환경변화에도 불구하고 3관의 특성에 부합하는 기 수립된 전시와 다양한 프로그램을 무난히 진행함. 공공성과 개방성확대를 적극적으로 추진한 교육과 홍보로 미술문화향유의 중심역할을 하였고 국가대표 미술관으로 인식을 강화하고자 미술이해증진과 선진경영체제 확립을 위한 협업 및 소통강화 등의 다각적인 노력을 기울임

○ 고유사업의 경우 총 10개의 평가지표 중에서 9개 항목 ('전시 개최 및 외부 전시평가', '소장품 보존 및 활용', '레지던시 운영', '참여자 인식 변화', '고객 만족도', '미술은행 작품 대여율', '홍보 실적', '미술 자료 제공 및 이용', '직원 교육')이 목표를 달성을 하였고, 1개 항목(관람객수 총 2,216,685명)이 목표에 조금 미달하였음.

- 목표미달사유는 상반기 중 과천관 어린이미술관 리모델링, 연말 광화문 촛불집회, 조류 인플루엔자 관련 서울대공원 임시 휴원 등임
- 이상의 각 평가점수를 종합한 결과, 2016년 국립현대미술관은 고유사업 부문에서 총 97.57점을 얻었고, 이는 2015년 96.9점보다 0.67점 상회하는 수치임

○ 전시는 사전계획에 의거하여 총 29회(목표치28회)를 합당하게 진행하였음. 3관의 성격구분이 어느 정도 정착되어간 해였으나 과천관의 성격이 드러나지 않았음. '수집 소장품의 보존 및 활용'의 체계적이고 전문적인 조사, 연구, 실사에 의해 대량기증 보다는 위상에 걸 맞는 기증정책으로 작품수가 89점으로 전년에 비해 대폭 줄어듦. 3관의 특성에 따라 분리 운영되고 있는 교육은 다양한 문화행사의 진행과 관람환경개선으로 만족도가 2013년부터 꾸준히 상승되고 있음. 미술은행의 다각도 미술품대여 수요확대 노력으로 작품 대여율이 높음

○ 수집 소장품의 보존 및 활용실적에 관해서 국립현대미술관은 2015년 5월 자체적으로 마련한 '중장기 작품수집계획(안) (2015-2019년)'을 근거로 2016년도 '미술품의 체계적 수집 및 통합 보존체계 구축'이라는 추진과제 아래 국립현대미술관 소장 작품 수집의 역사 및 현황, 소장 작품

평가에 따른 성과 및 문제점, 대내외적인 수집환경을 분석하였음. 문제점의 보완을 위해 '국가대표 근현대미술 작품 소장'하려는 비전을 설정하고, 1) 분야별 보강과 균형, 2) 질적 수준의 제고, 3) 사료 가치성 제고, 4) 동시대적 가치 기준, 5) 정책적·체계적 수집을 전략목표로 설정함

○ 작품 수집을 위한 관련 조사, 연구 및 실사 등이 체계적이고 전문적으로 이루어져 구입 61점, 기증 28점으로 총 89점의 작품을 2016년도에 수집하였음. 89점의 수집은 예년 대비 구입 작품이나 기증작품의 수에 있어서 상대적으로 격감한 것임.

- 기증작품의 수가 줄어든 것은 대량 기증이 줄고 기증작품에 대한 철저한 조사, 연구를 바탕으로 국립미술관의 위상에 부합하는 작품을 기증받는 전략을 견지한 때문임. 기증작품의 수준을 담보할 수 있게 하는 이러한 전략은 앞으로도 지속적으로 유지되어야 할 것으로 생각되며 대량 기증의 경우도 선별할 수 있는 기준점 마련이 필요함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 운영계획 및 사업계획 수립은 적절하고 긍정적으로 평가되지만, 중장기 전략에 따른 자원배분과 세부사업별 구체적인 지표제시를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

- 국립현대미술관 중장기발전계획(2014-2022)에 기초하여 제시된 비전-중장기 정책목표(6) - 2015년 전략목표(3) - 중점추진과제(11) 등이 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 부합하다고 판단되며, 전략체계내의 연계성과 사업별·부서별 목표 정립도 비교적 양호하다고 판단됨
- 정책환경 분석 기법(PEST, 7S)의 활용, 국정과제와 미술정책 분석 결과 및 SWOT 기법을 활용하여 전략체계를 수립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 객관적이고 체계적으로 분석을 실시하는 노력을 강화하고, 그 분석 근거에 의한 전략체계도를 통한 세부사업이 구체적으로 도출하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 대내 환경분석 시 제기된 3관 인력구성 불균형, 사업추진 협의체계 미흡 등의 약점을 해결하기 위한 방안의 마련이 필요하다고 판단됨
- 핵심 추진과제 수행을 위한 한시조직(TFT) 운영, 탄력적 인력 운용, 사업별 예산배분, 집행 점검 체계를 확립한 점은 긍정적으로 판단됨
- 3관 특성화를 통한 국가대표 미술관으로서의 위상 확립과 전략적 홍보 마케팅을 통한 인지도 제고, 문화 참여 기회의 확대와 문화 격차의 해소를 위한 지속적 노력이 필요하다고 판단됨
- 중장기 전략에 따른 자원배분과 세부사업별 구체적인 지표를 제시할 필요가 있다고 판단됨

○ 전반적으로 성과계획이 적절하게 수립된 것으로 판단되지만, 성과지표의 목표 설정에 대한 객관적 근거를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

- 전체 성과지표 가운데 89.5%를 계량지표로 운영(전년도 83.3% 대비 강화)하고, 지표별 달성도, 사업추진의 효과성 등을 객관화된 수치로 파악하고 환류한 점은 긍정적으로 판단됨
- 업무환경변화, 과년도 실적치 등을 종합적으로 고려하여 객관적이고 도전적인 목표치를 설정하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 교육 및 문화행사 참여자 인식 변화, 수요자 중심의 고객서비스 제고 및 시설환경 개선 등 일부 성과지표의 목표 설정 적정성을 재검토할 필요가 있다고 판단되며, 객관적인 근거에 기반한 목표 설정을 실시할 필요가 있다고 판단됨
- 일부 지표의 경우 외부 지적을 반영, 질적 제고를 위해 적정 수준을 유지한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 관람객수 증가 지표는 미술관 운영의 성과를 대표하는 핵심 지표라는 점을 감안하여 비중을 상향 검토할 필요가 있다고 판단되며, 비중 20%를 설정한 전시, 교육 및 문화행사 참여자 인식 변화 지표 등은 비중의 하향을 검토할 필요가 있다고 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 조직사명 및 역할 등의 고려와 관련된 활동 등이 나타남

- 기관의 존재 이유 및 설립목적과 연계된 미션의 재설정 등이 제시되었으며, 권역별 지역사회의 요구에 대한 반영과 방향성 제시 등 기관설립목적을 고려한 환경분석이 제시되었으나, 당해 연도별 비전 및 미션 달성을 위한 기관장의 추진방향 등의 구체성은 높다고 판단하기 어려움
- 기관문제에 대한 파악 및 분석 등이 나타난 점은 인정되나, 문제해결을 위한 구체적인 노력이 필요하며, 현안 과제 수립체계에 대한 적실성 및 실효성에 대한 개선노력이 요청됨
- 기관 운영에서의 새로운 지향점 제시 및 모델에 대한 검토 등은 기관의 장기적인 발전과 관련하여 긍정적인 고려로 판단됨

○ 가치방향의 전파 및 관련 회의체 운영 등이 제시되었으며, 대내외 환경 변화 등을 고려한 계획수립 등 관련 활동이 나타남

- 기관 목표 및 4대과제 발표 등을 중심으로 추진방향 설정 및 실행체계 정립 등의 활동이 제시됨. 다만 방향설정 및 체계의 세부적인 내용이 나타나고 있다고 보기에는 다소 선언적이며, 전략적 핵심 부분 및 가치 등의 판단 또한 다소 모호함
- 기관장 인식 (PI) 수립을 통한 리더십 유형 등의 내용이 제시됨. 그러나 기관의 구체적인 사항 및 전략적 방향, 미래상 등에 대한 구체적인 내용 및 판단기준이 제시되었다고 보기에는 다소 선언적이며 판단이 어려움

○ 이해관계자 유형별 소통 전략 마련 및 운영과 관련된 활동이 제시되었으며, 관련 프로세스 등이 나타남

- 유관기관을 중심으로 대내외 유형별 소통 전략 및 관련 방향 등이 제시되었으며, 관련 활동 등이 제시되었음. 그러나 제시된 실적과 성과 간의 연계성이 높다고 보기에는 다소 경상적인 업무성격이 강하며, 해당 활동의 전략적인 방향 또한 다소 모호함
- 비전 특강 및 보고서 공유 등의 활동이 제시되었으나 비연속적인 특강 및 보고서 열람 등을 통한 소통채널의 정성적 개선 등과의 연계성을 다소 판단이 어려움
- 유관기관과의 협업체계 강화 및 인지도 관련 활동이 제시되었으며, 기관장의 해외 네트워크 활용을 통한 국제교류 활성화 등 관련 실적이 인정됨. 다만 외국인 출신 기관장의 이점을 최대한 살린 네트워크 활성화 및 한국작가의 해외진출 관련 실적 등이 보다 확대되어야 할 것으로 판단됨
- 내부 이해관계자에 비하여 외부 이해관계자와의 소통 노력이 미흡하였으며, 이를 강화하는 체계적인 노력이 필요하다고 판단됨

○ 기관역점사업 및 핵심사업 추진과 관련된 다양한 활동 등이 제시되었으며, 신규사업 추진을 위한 조직개편 등이 나타남

- 역점사업(마리 프로젝트) 관련 역량강화 및 협의체 구성 등 사업운영 관련 내용 등이 제시되었으며, 신규사업(하나의 미술관) 추진, 수장고 확대(국립미술품수장보존센터 건립), 미술관 운영시스템 검토(휴관없는 미술관)등 현안사업 추진을 위한 조직개편 등이 제시됨. 다만 현안과제의 필요성 및 의미, 조직역량 및 애로점 등과의 연계여부 등이 종합적으로 제시되어야 할 필요가 있음
- 조직운영에서의 애로점 및 문제점 등에 대한 분석 및 해결을 위한 기관차원의 노력이 요청되며, 현안과제의 수립 및 추진과 관련된 경상적 제도운영 등의 검토가 필요한 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 환경분석을 통해 조직관리 방향을 설정하고 있으며, 대외기관의 협업과 국정과제 수행을 위해 한시조직을 활용한 점은 긍정적으로 판단됨

- 총괄책임자 지정을 통한 핵심과제 추진 협의체가 구성되어 있고, 전문임기제 정원 확보 및 직무를 조정하여 조직의 기능을 강화시키고 있음

○ 조직진단을 통한 정확한 직무분석과 직무평가를 시행하여 체계적이고 효율적인 조직관리와 인력운영을 수행할 필요가 있다고 판단됨

○ 국정과제 및 현안 과제 해결을 위한 TFT 운영의 다양화와 내실화 도모 및 보다 적극적인 협업 방안 마련이 필요하다고 판단됨

- 보다 다양하고 선제적인 TFT 운영이 요구되며, TFT의 실제적 성과 도출을 위해서도 운영의 횟수, 내용 등에 있어서 내실화를 도모할 수 있도록 하는 방안 마련이 필요하다고 판단됨
- 대외기관과의 협업 강화를 위한 TFT도 운영하였으나, 문화형 기관의 특성을 반영하여 보다 많은 지역기관 및 단체와의 협력을 적극적으로 추진하여 조직의 효율성 및 성과를 향상시킬 수 있도록 하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 전시기획 분과를 통해 정시의사결정과정을 5단계로 체계화하고 외부 자문을 공식화하였음

- 전시기획 단계부터 5개 분과로 운영하여 전문성을 활용하고자 함
- 전시기획의 투명성을 높이기 위하여 심의와 의결 사이에 운영자문위원

회를 두고 외부 자문을 공식화함

- 이를 통해 전문성 증진 및 수준 높은 전시기획을 수립하고, 연구 성과와 전시기획의 연결 토개를 마련한 것은 긍정적임

○ 기관 설립 목적 및 환경을 고려한 인력관리 추진 방향이 수립되어 있으며, 인력 구성에 따른 인력관리계획이 수립되어 운영된 점은 긍정적으로 판단됨

- 전문성이 있는 임기제 공무원 및 학예직 등을 신규 채용함으로써 인력의 전문성을 높이고자 한 점은 긍정적이지만, 인력관리 진단을 통해 전략적 차원에서 인력관리계획을 수립할 필요가 있으며, 이를 토대로 다양한 구성의 인력을 효과적으로 관리함으로써 기관 미션 및 전략목표를 달성하기 위한 인력관리체계를 마련하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과중심의 인사시스템을 구축하고 성과 우수 근로자를 무기계약직으로 전환시킨 점은 긍정적으로 판단됨

○ 유연근무제를 실시하고 적극 권장하고 있으나 가족 친화적 정책 등 일과 삶 균형정책을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 기관특성을 고려한 맞춤형 교육프로그램을 운영하고 있으나, 교육훈련의 우선순위와 유용성 진단을 강화하고 효과성 평가를 체계적으로 수행할 필요가 있다고 판단됨

- 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있는 점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 환경분석을 통한 미래 대응전략 수립 및 재정계획을 수립하고 있으며, 합리적인 예산운영, 투명한 예산운영 노력이 대체로 양호하나 재정자립도 향상을 위해 보다 적극적인 예산절감 노력과 총액인건비 도입이 필요함

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내·외

환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중장기 발전전략에 기초한 중기 재정계획을 수립하여 기관의 비전 달성을 위한 재정기반 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제는 미활용하고 있음

○ 재정자립도를 향상하기 위해 3관 전시 관람객의 입장료 수입 증대를 위해 노력하고, 미술관 수입 다변화를 위한 세입 확보 노력 등으로 2016년 입장료 수입과 기타수입이 약 2,600백만 원으로 전기 대비 약 31% 가량 증가하였으며, 홍보 마케팅 제휴 및 협업을 통해 약 1,439백만 원의 예산절감을 노력을 실시하였으나 업무상 협업 이외의 다른 관리 측면에서의 보다 적극적인 예산절감 노력이 요구됨

○ 총액인건비제도를 활용하지 않고 있으므로 총액인건비 도입을 검토할 필요가 있음. 초과근무시간이 전기 대비 감소하였으며, 향후에도 불필요한 초과근무시간 감축을 통해 근무시간을 개선하고자 하는 노력이 지속적으로 요구됨

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디지털회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 업무추진비 공개, 회계전문인력 교육, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 세입의 전년대비 변동정도, 세출의 집행내역의 원인을 파악하고 예산운용현황 분석과 기관의 역점 사업 추진을 바탕으로 차기 예산 편성에 반영하고 있음. 재정관리 및 예산의 합리적 사용을 위해 회계 분석과 재정집행결과의 자체평가 등의 체계적인 평가체제를 마련함으로서 단편적인 재정관리 및 예산관리 역할에서 벗어나 전략적이고 체계적인 재정 운용노력이 지속적으로 요구됨

다. 업무프로세스 개선실적

○ 대내외 수요분석을 통해 업무 프로세스 개선 계획을 수립하고 있으며, 요구에 대응하는 개선 목표와 과제를 선정한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 업무프로세스 개선을 통해 행정효율성을 제고시킬 수 있는 방안 제시를 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 중장기 전시회 체계 개선을 통한 합리적 의사결정과 고객만족도 제고를 위한 업무 프로세스를 개선하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 업무추진 효율성 제고를 위한 업무 프로세스 각각의 계획과 집행이 체계적 연계되어 운영되도록 각각의 추진과제에 대한 체계적이고 구체적인 집행 로드맵 작성이 필요하다고 판단됨

- 업무추진 집행효율성 제고 노력과 관련해서 나라e음 메모보고 활용한 작품대여 안내, 영상회의 등 소통황경을 조성하여 업무프로세스를 개선하고 행정효율화를 달성하려는 노력은 적정한 것으로 판단됨
- 특히, 고객서비스 개선, 해설프로그램 활성화, 문화소외계층 기회 제공 추진 등은 적정한 것으로 판단됨

○ 업무프로세스 개선을 통해 가시적 성과를 도출한 점은 긍정적으로 판단됨

- 전시 연구기간 확보, 공동제작 및 해외협력을 통한 전시의 질적 수준을 제고시키고 있으며, 지역 미술관 지원사업 방식 개선을 통해 수혜 미술관을 확대하고 있으며 예산절감을 시도한 점은 긍정적으로 판단됨
- 미술은행 작품대여 실적 최고치 경신, 문화소외계층을 위한 찾아가는 전시 및 교육 프로그램 확대 실시 등은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 성과요인 분석을 실시하고 지속적인 성과창출을 위한 제도를 마련하기 위해 노력하고 있으나, 실질적이고 체계적인 업무프로세스가 작동할 수 있도록 평가 환류 시스템을 분기별로 CHECK-UP하는 제도적 장치의 마련이 필요하다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 평가단을 대표성 있게 구성하고 담당분야별로 역할 배분하여 평가효율성 향상에 노력함. 다만 자체평가 평가위원회와 및 운영위원회 운영활성화, 평가위원의 적극적 활용 등은 보완이 요청됨
- 자료검토 및 현장담당자와의 인터뷰 등 2단계 평가를 활용하여 평가의 효율성 향상에 노력함. 다만 중간점검과정의 추가를 통한 환류의 보완을 통해 평가의 효율성 향상을 보완할 필요가 있음
- 적절한 환류에 노력하고 제시된 권고사항에 대한 개선에 노력함. 자체평가결과의 적절한 환류를 위하여 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력함
- 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고, 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 반영함. 다만 전년도 권고사항 환류와 당해 연도 중간환류 내용의 체계적 제시 및 관리의 보완이 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 전략목표 및 과제와 연계된 평가지표를 운영에 노력함. 다만 참여자 인식변화 지표는 보완이 요청되며, 전시 횟수 등의 투입지표는 개선을 통한 보완이 필요할 것으로 평가됨
- 비계량평가에서 외부전문가의 전시평가를 활용한 노력이 인정됨. 다만 프로그램실적의 투입지표는 개선 보완이나 보조지표의 활용의 검토가 요청됨
- 평가지표의 객관적 측정을 위한 측정산식과 목표의 도전성 확인을 위한 과학적 산정에 노력함. 다만 일부 지표의 도전성은 목표치 산정방법에 있어서 보완이 요청됨
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 측면에서 높은 성과가 인정됨. 다만 외부전문가 전시평가는 매년 동일하며 상승없는 점을 고려하여 성과관리 고도화를 위한 검토가 요청됨
- 고객만족도는 84.0점으로 전년대비 0.3점 상승하여 큰 변화가 없는 것으로 평가되지만 지속적인 상승추세를 보이고 있다는 점에서는 긍정적으로 판단됨. 다만 이러한 점수 수준은 동일유형 내에서는 중강정도의

수준이고 책임운영기관 전체에서는 미흡한 수준이라는 점을 감안하면 적절한 개선 노력이 요청됨. 따라서 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 체계적인 방법과 과정을 통해 고객감동서비스 계획을 수립한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- SWOT 분석을 통해 환경분석을 실시하고 과제를 도출한 점은 긍정적으로 판단됨
- 국내외 우수 유사기관을 벤치마킹해 전략을 수립하는데 활용하는 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 고객의 유형을 세분화하고 이에 따른 고객 수요를 파악해 맞춤형 기본전략 방향을 수립한 점은 긍정적으로 판단됨
- 기본방향에 근거한 고객서비스 관리전략을 도출하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
- 그럼에도 불구하고, 세부추진과제를 설정할 시 중요도에 따라 우선순위를 부여하지 않은 점과 실행효과가 단기적인 단기과제와 지속적인 노력이 필요한 중장기 과제로 나누어 전략적으로 접근하지 않은 점은 개선 방안을 마련하여 반영하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동 전략 실행 및 적정한 고객관리체계를 수립하고 운영하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고객경험관리 시스템 및 프로그램 설계 TFT를 구성해 운영한 점은 긍정적으로 판단됨
- 직원들의 전문성을 키울 교육 시스템과 국외연수 프로그램 등의 체계를 확립할 필요가 있다고 판단됨

○ 다양한 고객감동서비스를 제공하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 휴관 없는 미술관을 시범운영한 점은 긍정적으로 판단됨
- 내외부 고객의 의견수렴 체계의 다양화를 위해 온라인과 오프라인 모두를 운영하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨
- 관별 특성을 살린 핵심 전시 기획을 추진하고, 전시연계 교육으로 전시에 대한 이해도를 높인 점, 새로운 매체를 활용한 아트팹랩과 MMCA 프렌즈 등의 프로그램 운영, 서울관에 외국인 전용 창구를 운영하는 점, 어린이 미술관 리모델링을 통해 어린이 관람환경을 개선한 점, 디지털을 기반으로 한 미술경험 환경을 제공한 점 등은 긍정적으로 판단됨

○ 고객감동 활동 결과 기관 성과가 향상되고 가치가 창출된 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고객만족도 조사 결과 3년 연속 상승 추세를 유지한 점은 긍정적으로 판단됨
- 관람객 수 증가 및 서울관에 외국인 관람객이 증가한 점과 공공디자인 대상을 수상한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 고객만족도 조사결과를 분석해 체계적으로 개선계획을 수립했으며, 수행의 적시성 및 적절성이 제고된 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 고객서비스 실적 우수자에 대한 포상체계를 적용하고 있으나 저성과자에 대한 관리는 개선이 필요하다고 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 기관은 기본과제와 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선 계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진하였음
- 개선과제를 중요도와 시급성에 기초해 구분지어 전략적으로 실행한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 고객만족도 수준이 지속적으로 상승하여 구체적인 개선 성과가 나타난 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 고성과자의 성과를 비금전적 인센티브를 활용해 반영하였으나 저성과자

관리 체계는 개선이 필요하다고 판단됨

○ 다양한 업무 프로세스 개선활동을 통한 환경개선 및 업무 효율화 달성 정도는 제고되었다고 판단됨

○ 직원참여 확대 노력과 직원전문성 강화교육을 보다 체계적으로 수행할 필요가 있다고 판단됨

제 9 절 한국정책방송원 종합평가

1. 한국정책방송원 기관 현황

1) 연혁

○ 1948. 11. : 공보처 공보국 영화과 설치(대통령령 제 15호)

○ 1961. 06. : 공보부 국립영화제작소 신설

○ 1994. 05. : 기관명칭변경(국립영화제작소 → 국립영상제작소)

○ 1995. 03. : 케이블방송『공공채널 KTV』개국

○ 1999. 05. : 정부간행물 제작소와 통합, 국립영상간행물제작소 신설
채널명칭변경(한국영상 K-TV → 국립방송 KTV)

○ 2000. 01. : 책임운영기관 설치・운영

○ 2002. 03. : 인터넷방송(www.ktv.go.kr), 위성방송(Ch520) 서비스

○ 2007. 08. : 한국정책방송원으로 기관명칭 변경

○ 2009. 03. : IPTV 실시간 서비스 개시

○ 2010. 12. : HD 방송 송출 개시

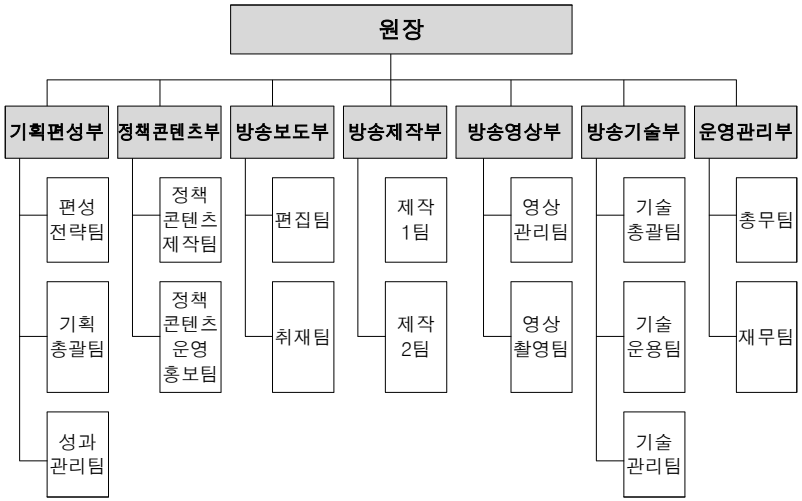
○ 2012. 12. : 디지털방송시스템 구축

○ 2014. 01. : 채널명칭변경(한국정책방송KTV → KTV국립방송)

○ 2014. 04. : 인터넷 라디오 포피(For People) 개국

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 원장, 7부



○ 인력

(2017. 01. 기준, 단위: 명)

구 분	고공단	3・4급	4급	4・5급	5급	6급이하	계
정 원	1	1	6	1	15	87	111
현 원	1	2	5	0	15	86	109

○ 예산

- 세입

(단위: 백만 원)

구 분	목표액	수입액	달성률(%)	비 고
재화 및 용역 판매수입	36	111.5	309.7%	국고 귀속

- 세출

(단위: 백만 원)

구 분	예산액(A)	집행액(B)	잔액(A-B)	집행률(%)
합 계	27,862	27,418	444	98.41
《 사업비 》	20,036	19,945	91	99.55
1. KTV운영	19,858	19,773	85	99.57
2. 전산운영경비(정보화)	178	172	6	96.63
《 인건비 및 기본경비 》	7,826	7,473	353	95.49
3. 인건비	7,260	6,921	339	95.33
4. 기본경비(총액인건비 포함)	566	552	14	97.53

3) 기관의 주요 임무

○ 종합유선방송과 위성방송의 공공 프로그램 제작・방송
- 국가 정책, 문화, 교양 프로그램 제작・방송
- 지역 민방, PP 등과 프로그램 교류

○ 정부 영상물 제작 및 기록 보존
- 각 부처 정책정보 영상기록, 콘텐츠 확산 등 영상기록물의 허브로서의 역할 강화

○ 공공기관 및 단체의 영상물 제작에 대한 협조・지원
- 지방자치단체 및 공공단체의 주요정책, 지역문화, 생활정보 등 소개 프로그램 제작에 대한 협조・지원

4) 2016년도 사업목표

○ 정부정책 대국민 소통 강화
○ 정책 콘텐츠 확산
○ 미래성장 역량 육성

가. 정부정책 대국민 소통 강화

○ 주요정책 및 성과홍보 강화

○ 프로그램 품질 제고

○ 국민 체감 소통 프로그램 확대

나. 정책 콘텐츠 확산

○ 소통 플랫폼 다양화

○ 프로그램 교류 및 협업 강화

○ 영상콘텐츠 활용 제고

다. 미래성장 역량 육성

○ 기관운영 혁신 및 조직역량 강화

○ 채널접근성 제고

2. 한국정책방송원 평가결과

1) 기관 총평

○ 한국정책방송원은 2014년 12월 세종시로 이전한 이후 기관의 성공적인 정착과 재도약을 위한 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립 기관으로서 공공성 확산을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 비전-전략체계를 수립하기 위하여 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단되나, 중장기전략과 연계하여 사업의 시급성, 중요성, 난이도 등을 고려한 체계적인 사업계획 수립시스템 구축이 필요하다고 판단됨. 타당한 성과지표의 설정과 도전적 성과목표를 포함하여 가중치 등 성과지표 체계의 재정립과 함께 저성과자 관리 등 성과관리를 고도화하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 비전을 제시하고 있으나 기관의 특성과 미래 방향을 적절하게 표현할 수 있는 새로운 비전을 고려할 필요가 있다고 판단됨. 내·외부 이해관계자와의 소통 네트워크를 구축하고 있으나 실질적 효과와 성과로 이어질 수 있도록 노력하는 것이 필요하다고 판단됨. 다양한 시도에도 불구하고 고객만족도 수준이 향상되지 않은 점은 조속히 그 개선방안을 모색하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 국정과제 수행을 위한 임시조직을 활용한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 직무분석과 직무평가 등을 포함한 다각도의 조직진단을 실시하여 조직관리의 효율성을 제고하기 위한 노력이 필요하다고 판단됨. 일-가정 양립의 노력을 강화할 필요가 있다고 판단되며, 보다 체계적인 인사관리의 노력이 필요하다고 판단됨. 조직구성원의 역량을 제고하기 위한 역량진단과 이를 기반으로 한 맞춤형 교육훈련 등을 체계적으로 실시하는 노력이 필요하다고 판단됨

- 재정건전성 제고 성과: 재정적인 관점에서 미래 환경 변화에 대비한 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 평가됨. 자체수입 확대를 통한 재정자립도 제고를 위해 노력하고 총액인건비제도의 개선을 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 예산절감을 위한 체계적이고 지속적인 노력과 초과근무시간을 줄여 예산절감과 근무환경을 개선하기 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선 노력은 긍정적으로 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: PDCA 관점에서 업무 프로세스 개선 계획을 수립하고 SMART 재정 운영계획을 수립한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 국내외 벤치마킹을 체계적으로 수행하며, 지속적이고 체계적인 모니터링과 환류 과정의 고도화를 통해 업무 프로세스의 개선을 확대하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. 객관적이고 대표성 있는 성과지표를 수립하고 도전적인 성과목표를 설정한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨. 과제와 지표의 연계를 보다 강화하는 노력과 함께, 일부 성과 지표를 산출 및 결과 지향적 성과지표로 개선이 필요 하다고 판단됨. 고객만족도 뿐만 아니라 일부 부진 지표의 개선을 위한 방안을 조속히 마련할 필요가 있다고 판단됨. 전반적인 자체평가 시스템은 긍정적으로 판단되나, 중간점검 등 실질적인 성과 창출을 위한 개선 노력이 필요하다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동을 전담하는 TFT를 설정하고 고객감동서비스를 추진하기 위한 전략을 수립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 우선 순위 설정 등 전략수립체계의 개선이 필요하다고 판단됨. 고객만족도 수준이 낮은 점은 그 원인을 분석하여 개선을 위한 방안을 조속히 마련하여 수행할 필요가 있다고 판단됨. 국내외 벤치마킹과 역량 강화를 통해 고객감동 체계를 고도화할 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 전년도 고유사업 및 평가의 지적사항을 각각 정리·분석하고 그 개선 계획을 수립하고 있으나 SWOT 분석, 국내외 기관에 대한 체계적인 벤치마킹, 객관적이고 체계적인 과제 우선순위 부여 방법 및 단기와 중장기 계획 수립 등 개선계획 수립 체계에 대한 전반적인 개선이 필요하다고 판단됨. 고성과자에 대한 인센티브 제공 등의 노력은 긍정적이나, 저성과자 관리 등을 포함한 성과관리의 고도화 방안을 마련하는 노력이 필요하다고 판단됨. 조직구성원의 전문성 제고를 위한 체계적인 노력이 필요하다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소속 및 직위	비 고
위원장	문철수	한신대 미디어영상관리학부 교수	방송분야 전문가
위 원	권선필	목원대 행정학과 교수	행정학 전문가
	김찬석	청주대 신문방송학과 교수	방송분야 전문가
	김범진	㈜ 타이거컴퍼니 대표	경영 전문가
	이준호	문화체육관광부 홍보정책과장	당연직

○ 자체평가단 운영실적

- 1차 서면평가
  · 일시: 2017.1.20.~1.31.

- 2차 집합평가
  · 일시: 2017.2.1.(수) 15:00~17:00
  · 장소: KTV동 중회의실(224호)
  · 참석자: 자체평가단 위원, 문체부 홍보정책과(총괄, 담당)

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속	비 고
위원장	송해룡	성균관대 신문방송학과 교수	
위 원	김찬석	청주대 신문방송학과 교수	자체평가단 참석
	문철수	한신대 미디어영상관리학부 교수	
	이종혁	광운대 미디어영상학부 교수	
	금기형	문화체육관광부 홍보정책관	
	이계현	문화체육관광부 홍보콘텐츠기획관	

○ 운영심의회 운영실적

- 제1차 회의: 2016.3월 (2016년 KTV 사업계획 승인)
- 제2차 회의: 2016.6월 (종합평가 결과에 따른 기관장 성과연봉 승인)
- 제3차 회의: 2016.10월 (KTV 사업계획 변경승인)
- 제4차 회의
  · 일시: 2017.2.7.(화) 15:00~16:40
  · 장소: KTV동 중회의실(224호)
  · 참석인원: 6명

나. 평가방법

○ 지표별 설정된 목표와 실적을 비교하는 목표달성도로 평가함

○ 평가점수 = 목표달성도 * 지표 가중치

- 목표달성도 평가 = (실적/목표)*100

다. 평가항목

평 가 지 표	구 분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
KTV 시청지표	계량	93.3점	10%	9.33점
프로그램 합동평가회의 피드백 비율	계량	100점	10%	10점
프로그램 신규 개발 건수	계량	100점	5%	5점
SNS 이용자 조회수	계량	100점	5%	5점
온라인 방송 조회수	계량	100점	10%	10점
기관 간 협업 서비스 지표	계량	100점	10%	10점
중계방송 인터넷 연계 협업 건수	계량	100점	10%	10점
영상자료 민간 등 제공 건수	계량	100점	10%	10점
업무 프로세스 개선 실적	계량	100점	5%	5점
KTV 인지도	계량	100점	10%	10점
고객만족도	계량	73.5점	15%	11.03점
총 계			100%	95.36점

(2) 평가결과

○ 기관의 미션·비전을 달성하기 위해 정부정책 대국민 소통강화, 정책콘텐츠 확산, 미래성장 역량 육성의 3대 전략방향과 8대 전략과제, 18개 이행과제로 잘 체계화하여 기관 성과관리에 적절성을 기함

○ 자체평가단 구성의 적정성 확보를 위해 방송 전문가 및 행정·경영 전문가가 참여하여 행정기관으로서의 조직 운영 및 경영 효율성 등 다각도의 평가를 진행하였고, 충분한 자료 검토 기간 부여·사전 회의자료 제공 등을 통해 실효성 있는 평가를 하였음

○ 대국민 정책 공감대 확산을 위해서, 시청률 제고 노력을 하는 것도 중요하지만, 정책 현장의 국민 의견을 수렴하는 설립목적과 공공채널의 정체성을 잃지 않도록 기관 본래의 기능에 충실한 콘텐츠 제작 노력이 필요함

○ 행정자치부에서 진행하는 고객만족도 조사와 영상자료 이용고객 만족도 등 설립목적과 밀접하게 연관되는 분야의 고객만족도를 지속적으로 관리할 필요성이 있음

○ KTV라는 전국적인 자산을 활용하여 정부와 지자체 연계 및 국민과 상호 소통 강화가 필요하며, 단순히 정량적 수치뿐만 아니라, 협력 채널 확대를 위한 유관 기관들과의 적극적 협력 방안 모색이 요구됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 기관의 환경 및 역량 분석을 기초로 전략체계를 구축하여 운영계획 및 사업계획의 적합성을 확보하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 중장기 전략에 따른 사업의 중요성, 시급성, 난이도 등에 대한 체계적 분석에 개선이 필요할 것으로 판단됨

- PEST, SWOT분석 등을 활용하여 기관의 환경 및 역량 분석을 실시하고 이를 기초로 전략체계를 구축하였으며, 환경의 변화에 대응하여 전략방향 중 일부를 변경하고 전략과제의 변화(4대 국정기조 소통 강화 등 8개→주요정책 소통 강화 등 7개)를 이루어 낸 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 기관의 설립목적과 부합하도록 KTV 중장기 발전계획(2014-2018)에 기초하여 비전-핵심가치(3)-전략방향(3)-전략과제(7)-사업이행과제(19)를 체계적으로 수립한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 그럼에도 불구하고, 중장기 전략에 따른 사업의 중요성, 시급성, 난이도 등에 대한 체계적 분석과 자원의 효율적 배분 체계를 정립할 필요가 있다고 판단됨
- 지속적으로 하락하고 있는 시청률 제고를 위한 대안마련이 필요하며, 프로그램의 양적 확대 보다는 완성도 제고의 노력이 필요하다고 판단됨

○ 2015년 만들어진 중기인력운영계획(2015-2019)에 의해 시설장비 도입, 국민공감형 SNS 홍보기능 강화 등에 초점을 맞춘 인력보강을 추진하고 있으나 환경변화에 따른 지속적인 수정 보완이 필요하다고 판단됨

- 인력 증원이 쉽지 않은 현실을 감안할 때 현행 인력범위 내에서 조정과 외부 전문 인력의 효율적 활용 방안의 모색이 필요하다고 판단됨

○ 성과계획을 적절하게 수립하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 성과지표의 가중치에 대한 체계적 재검토가 필요하다고 판단됨

- 성과지표가 기관의 임무, 역할, 사업계획상 설정된 목표 등을 반영하고 있으며, 11개 성과지표 모두 계량지표 설정한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 성과지표 목표치 설정 근거를 명시하였는데, 예를 들어 목표치 도전적 설정은 신설 1, 통합 1, 가중치 조정 3, 지표 목표치 도전적 설정 6건 등이며, 성과지표 보완으로는 합동평가회 지표, 영상자료 민간 등 제공 건수 등이 있음
- SNS 이용자 조회 수, 온라인 방송 조회 수 지표, 중계방송 인터넷 연계 협업 건 수는 실적이 고점에 달하여 급격한 상승이 어려워 보이므로 장기적 관점에서 개선 및 발전 방안을 모색할 것을 권고함
- KTV시청지표의 비중을 10%로 설정하였는데 기관의 주요 지표라는 점을 감안할 때 비중의 상향이 필요하다고 판단되며, 이를 포함한 성과지표 가중치에 대한 체계적 정립이 필요하다고 판단됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 고객의견 수렴 및 대내외 공유 등과 관련된 활동이 나타남

- 기관의 미션과 비전을 설정하기 위하여 대내외 이해관계자의 의견을 수렴하고자 시도하였으나, 대외 이해관계자의 경우 출연자 원장실 초대 의견수렴, 역대 원장 간담회, 방송자문회의 의견 수렴, MOU 체결기관 방문 협의, 프로그램 론칭 언론인 간담회, 프로그램 합평회 등에 한정되어 있으며, 주요 고객인 정부 부처 공무원과 국민을 대상으로 한 의견수렴은 제한적으로 이루어져 있다고 판단됨
- 기관의 비전 및 미션의 방향 및 의미 등은 제시되어 있으나, 구체성 및 논리성 등을 고려한 판단은 다소 불분명하며, 달성을 통한 미래상 또한 판단이 어려움에 따라 기관 설립목적과 미션 및 비전의 연관성 및 필요성 등에 대한 전반적인 고려가 나타나야 할 것으로 판단됨. 즉, 오랫동안 달성하지 못하고 있는 국민소득 3만불 프레임을 깨는데

KTV가 선도한다는 의미로 '3만불 행복시대 KTV 국민방송과 함께'라는 비전을 2016년 새롭게 제시하고 있으나, 이는 기관의 특성과 '정책 콘텐츠 허브로서 국민과 원활한 정책소통'이라는 기관의 미션을 충실히 반영한 비전이라고 고려하기에는 한계가 있다고 판단됨. 3만불 행복시대는 어느 기관에게도 어울릴 수 있는 일반적인 표현으로 기관의 미션과 특성을 고려한 비전을 새롭게 설정하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 전년도 지적사항에 대한 분석 및 반영, 책임운영기관 컨설팅 등을 통한 분석 등을 토대로 사업계획 분석 및 실행이 나타남

- 전년도 지적사항에 대한 기관차원의 대응 및 당해 연도 계획의 반영 등 관련 실적이 나타남. 그러나 기관의 특수성 및 운영방향 등을 고려한 계획설정 및 지표에서의 목표치 고려 등이 필요하며, 기관의 사업환경을 고려한 지표의 정성적 측면과 목표치의 의미 등에 대한 종합적인 판단이 요청됨
- 성과목표 및 지표 운영과 관련된 네트워크 지원 및 조직지원 등 관련 실적이 나타난 점이 인정되며, 관련회의체 운영 등 성과에 대한 제도적인 대응 및 시행 등이 나타난 점은 인정되나, 기관의 핵심목표 및 관련 이해관계자에 대한 미시적인 전략수립 등이 뒤따라야 할 것으로 판단됨
- 전략 로드맵 등 미래상에 대한 분석 및 사업별 내용 등 관련 활동은 다소 불불확실하며, 기관의 거시적인 측면에서의 방향설정 및 전략적 대응에 대한 고려가 필요함. 기관의 고유목표 및 방향에 대한 거시적인 틀을 고려한 가운데 세부적인 업무방향에 대한 조정이 이루어지는 것이 필요하며, 정책 콘텐츠에 대한 기관의 역할을 바탕으로 기관운영의 방향성에 대한 재정립이 요청됨
- 정부와 국민 간 소통의 징검다리 역할을 수행함에 있어 대국민 정부정책 소통의 노력에 비해 대정부 국민 수요 소통의 노력이 다소 미흡하다고 판단되며, 기관의 미션을 고려하여 기관의 특성에 맞는 다양한 대정부 국민 수요 소통의 노력을 확대할 필요가 있다고 판단됨
- 원칙에 기반한 성과관리를 실시하여 기관 내 신뢰를 구축한 점은 기관장의 긍정적인 노력으로 판단됨. 다만, 비금전적 인센티브의 확대를 위한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단되며, 저성과자에 대한 대책을

강구할 필요가 있다고 판단됨
- 적극적인 사업 추진을 위하여 학습조직을 지원하고 있으나, 직원들의 문화예술 및 스포트 활동, 어학 교육, 동호회 운영, 도서관 개설 등에 한정되어 있어 학습조직의 성과를 도출할 수 있는 체계적인 계획의 수립과 운영이 필요하다고 판단됨

○ 유관기관에 대한 대응방향 설정 및 온오프라인상의 대응 등 관련 활동이 제시되었으며, 사회공헌 활동 등이 나타남

- 이해관계자에 대한 구체적인 분석 및 가치대응에 대한 검토가 필요하며, 기관의 핵심 이해관계자를 중심으로 소통채널의 확대 및 기관의 저변확대를 위한 전략적인 고려가 요청됨
- 이해관계자별 우선순위 구분 및 정책콘텐츠의 중요도에 따른 기관차원의 분류 및 대응 등 종합적인 측면에서의 기관운영상 효과성 증진을 위한 다각적인 부분을 고려할 필요가 있음
- '포피 통통통' 등을 운영하고, 풋살대회, 체육행사 등을 통해 내부 이해관계자와 소통을 추진한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 현안과제 도출을 위한 내외부 경영분석 및 프로세스 체계화 등이 제시되었으며, 기관현안도출 및 대응전략 구축 등 관련 활동이 나타남

- 채널 운영 및 기관간 협업, 채널 접근성 강화 등과 관련된 현안과제에 대한 실적 및 활동이 제시됨. 다만 기관장의 주요역할 및 세부적인 사항에 대한 판단은 다소 한계가 있으며, 주로 인력 및 예산절감 측면의 성과 등이 제시되었으나 기관의 설립목표 및 미션을 고려한 사업추진 및 기대효과 등의 정성적인 고려가 뒤따라야 할 것으로 판단됨
- 고객만족도 개선에 대한 기관차원의 노력 및 관련 현안과제 발굴 등 운영관리와 관련된 이슈들에 대한 인식 및 대응이 요청됨
- 전화친절도 조사 결과 문화체육관광부 17개 소속기관 가운데 2위에 오른 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 기관의 특성과 환경을 고려한다고 하더라도 고객지향성 강화를 위한 다양한 노력에도 불구하고 고객만족도 수준이 답보 상태인 점은 조속히 해결 방안을 모색할 필요가 있다고 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 국정과제 및 역점 사업 추진을 위한 임시조직을 활용하고 핵심역량 강화를 위해 한 인력배치와 조직구조를 개편한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 다만, 체계적인 조직진단을 실시할 필요가 있다고 판단되며, 국정과제와 핵심과제에 효율적으로 인력을 배치하고 운용하고 있는가에 대한 직무분석과 직무평가를 실시하여 체계적인 조직관리를 실시할 필요가 있다고 판단됨
- 또한 추진실적과 성과가 적절하게 운영되고 있는가에 대한 적절성 평가 체계를 구축하고 운영할 필요가 있다고 판단됨

○ PDCA 시스템에 따른 성과관리 시스템을 운영하고 있으며, 성과에 따른 보상체계를 구축하고 운영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 중장기전략과 연계된 인력운영에 전략을 체계적으로 수립하고 관리하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 교육훈련 실시 시 정확한 수요조사와 이에 따른 프로그램을 개발하여 실시하고 이에 대한 효과성 평가가 이루어지는 것이 바람직하나 이러한 체계의 구축과 운영이 보다 강화되어야 할 필요가 있다고 판단됨

- 조직구성원의 핵심역량을 제고하기 위하여 교육훈련을 장려하고 있는 점은 긍정적으로 판단되나 역량 진단을 통한 업무별 핵심역량 제고를 위한 기관 주도적인 맞춤형 교육훈련이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 환경분석을 통한 미래 대응전략 수립 및 재정계획을 수립과 합리적 예산편성과 예산 집행의 투명성을 확보하고자 하는 노력이 양호하나 재정자립도 향상을 위해 보다 적극적인 예산절감노력이 필요함

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 대내・외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 전략방향과 중기재정계획의 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련하는 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제는 기간제 근로자 채용 등에 제한적으로 운용하고 있음

○ 자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 자체수입(31백만원, 전기 대비 약 4% 증가)이 증가함. 협업확대, 여비 절감 등을 통해 예산절감(약 401백만원) 노력을 수행하였으며, 보다 적극적인 예산절감 노력이 요구됨

○ 총액인건비 활용을 통해 의도적 절감액을 우수직원 인센티브, 복리후생 강화, 계약직 채용 등에 활용하였으며, 초과근무수당 절감을 통한 의도적 절감액은 약 3백만원임. 2017년부터 총액인건비제 전면 도입 시행방안 마련함

○ 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 전산회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 회계전문교육, 업무추진비 공개, 나라장터를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 재정관리 실행을 평가하고 환류하는 체계를 갖추고 있으며, 재정집행실적에 대해 월별 집행현황을 점검 및 집행 독려로 집행률 99.6%를 달성함. 집행점검결과는 차년도 예산 계획에 반영하고 있음

다. 업무프로세스 개선실적

○ 행정 프로세스 개선 요구 분석을 실시하고, PDCA 시스템에 입각한 개선계획을 수립하고 시행한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 경영 효율화를 위해 SMART 재정운영 추진체계를 도입하여 운영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 중앙정부 및 지방자치단체(광역・기초) 협업을 추진하여 효율화를 추진한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

○ 성과 창출 성공요인을 분석한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되

나, 지속적인 성과창출을 위해 분기별 경영평가회의를 상설하는 등의 체계를 고도화할 필요가 있다고 판단됨. 즉, 주기적 모니터링 및 성과 공유를 통한 개선 방안 모색의 체계적 노력이 필요하다고 판단됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 판단됨

- 평가지침에 다른 평가기준의 세분화와 체계화에 노력하였으며, 분야별 전문가와 기관 특성 반영한 평가위원을 구성하여 운영한 실적이 인정됨. 다만 중간점검 및 환류, 현장점검의 활용, 자체평가관련 심의 확대 등은 보완이 요청됨
- 실사평가전 서면평가를 실시하여 평가의 효율성을 높임. 운영심의회의 활발한 운영은 좋으나 자체평가관련 심의가 1회에 그친 부분은 적극적 활용을 통한 환류기능의 보완이 요청됨
- 자체평가결과의 적절한 환류를 위하여 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력함
- 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고, 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 반영함. 다만 지속적으로 미흡한 지표에 대한 환류와 개선이 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 판단됨

- 기관의 전략목표와 부합하는 명확하고 구체적인 성과지표 설정에 노력함
- 목표치 설정의 적정성 확보에 노력함. 다만 일부 지표의 목표의 도전성은 적정화가 요청됨
- 목표달성도 측면에서 보완이 요청됨. 일부 목표미달 지표가 있으며, 핵심지표인 시청지표가 목표에 미달한 부분은 체계적인 개선노력이 요청됨
- 고객만족도는 73.5점으로 전년대비 3.6점 하락하여 개선이 요청됨. 특히 전년도에 개선되었다가 다시 하락했다는 점에서 객관적인 부석이 필요할 것으로 판단됨. 또한 이러한 점수 수준은 동일유형 내에서 뿐만 아니라 책임운영기관 전체에서도 상당히 미흡한 수준이라는 점을 감안하고 시급한 개선이 요청됨. 특히 기관의 고객이 다양한 일반국민이라는 범위를 감안한 전략적 접근이 필요할 것으로 평가됨. 따라서 고객만족도 향상을 위한 중장기적인 개선계획의 수립을 통한 단계적인 접근이 필요할 것으로 평가됨
- 계속적 부진지표의 체계적 관리가 지속적으로 진행될 필요성이 있음

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 체계적인 방법과 과정을 통해 고객감동서비스 계획을 수립한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- SWOT 분석을 통해 전략방향과 추진과제를 도출한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 국외 우수기관(고객감동 서비스를 체계적으로 수행하는 국외 공공 및 민간 기관)을 대상으로 벤치마킹을 통해 추진과제를 도출하는 노력을 보다 체계적으로 수행하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 고객을 체계적으로 분류하고 다양한 고객들의 수요를 파악해 맞춤형 서비스 프로그램을 제시한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 추진과제를 도출함에 있어서 중요도에 따라 우선순위를 부여하는 체계를 구축할 필요가 있다고 판단되며, 단기효과를 나타내는 단기과제와 지속적인 노력을 기울여야 효과가 나타나는 중장기 과제로 분류하여 전략적으로 접근하는 노력이 필요하다고 판단됨. 즉, 고객서비스를 위한 기관의 노력과 제시에도 불구하고 중장기적인 큰 틀을 구축하고 운영하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 고객감동 전략 실행 및 적정한 고객관리체계를 수립하고 운영하고자 노력한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨

- 컨트롤 타워로써 고객감동서비스 추진 TFT를 구성해 운영하고, 고객의 의견수렴 창구를 다양화하기 위해 온라인과 오프라인을 체계적으로 활용한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 조직구성원의 업무전문성 및 고객지향성을 증진시키기 위해 교육시스템을 확립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 해외 유사기관과의 교류 및 직원들의 전문성을 높이기 위해 선진국 방송국 등에의 연수, 파견 등 지속적인 전문성 도입 노력을 보다 체계적으로 수행할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객감동서비스 추진을 통해 기관의 성과를 향상시키고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨

- 대내외 VOC 조사 평가 결과 전화친절도 조사 부문에서 17개 조사 대상 가운데 2위에 오른 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 5대 민간 포털에 정책뉴스를 실시간으로 전송하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨

○ 많은 노력에도 불구하고 고객만족도 수준(73.5점)이 전년 대비 하락한 점은 그 원인을 철저히 진단하고 개선 방안을 모색하는 노력을 조속히 수행할 필요가 있다고 판단됨

○ 직원들의 궁극적인 전문성과 핵심역량을 높이는 시스템과 교육체계를 구축하여 고객만족도를 높이는 방안을 체계적으로 구축할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객만족도 조사결과의 분석 및 환류 프로세스를 확립하고, 이를 실행 및 점검하는 체계를 구축한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨.

- 고객만족도 결과에 맞추어 대응체계를 수립하고, 고객소통 채널을 강화한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고객감동서비스 고성과자에 대해 성과보상체계를 적용해 성과급 심사 및 인사, 국외 문화탐방 등을 통해 포상하고 있는 점 등은 긍정적으로 판단되나 저성과자가 관리 체계를 구축하여 운영하는 노력이 필요하다고 판단됨

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 기관은 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선 계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영한 점은 긍정적인 노력으로 판단됨

- 사업계획에 반영된 평가지표별 개선 제언 및 권고 사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단됨
- 고성과자의 성과를 비금전적 인센티브를 활용해 반영한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 판단되나, 저성과자 관리 체계 등을 반영한 성과관리 고도화를 추진하는 노력이 필요하다고 판단됨
- 중장기적 관점에서 개선을 위한 체계적 분석과 노력이 필요하다고 판단됨

제 4 장 의료형 기관

제 1 절 의료형 기관 종합

1. 의료형 유형별 현황 개괄

1) 기관의 구성 및 특징

○ 총 9개의 의료형 기관이 책임운영기관으로 운영되고 있음

- 국립나주병원은 책임운영기관법(제51조)에 따라 '17년도 평가에서 유예

○ 의료형 기관은 의료서비스(경찰종합, 정신질환, 결핵전문, 재활전문)에 따라 네 유형으로 구분되는데, 종합병원(경찰병원), 정신질환전문병원(국립정신건강센터, 국립공주병원, 국립나주병원, 국립부곡병원, 국립춘천병원), 결핵전문병원(국립목포병원, 국립마산병원), 그리고 재활전문병원 (국립재활원)으로 구분됨

○ 의료형 기관의 구성

평가그룹	기관명	소속중앙부처	정원(단위: 명)	지정시기
의료형 기관 (9개)	국립재활원	보건복지부	316	2001년
	국립목포병원		74	
	국립정신건강센터		302	2006년
	국립나주병원		180	
	국립공주병원		125	
	국립부곡병원		177	
	국립마산병원		97	
	국립춘천병원		113	
	경찰병원	경찰청	587	

○ 책임운영기관으로 지정된 년도를 살펴보면, 2001년에는 국립재활원과 국립목포병원, 2006년에는 국립정신건강센터, 국립나주병원, 국립공주병원, 국립부곡병원, 국립춘천병원, 국립마산병원, 그리고 경찰병원이 각각 책임운영기관으로 지정됨

○ 경찰청 소속의 경찰병원을 제외하고 나머지 8개 기관은 보건복지부 소속의 책임운영기관임

2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 의료형 기관은 주로 정신질환, 결핵, 재활 분야에서 의료서비스를 제공하고 있으며, 경찰병원만이 경찰과 소방공무원 그리고 일반인을 대상으로 종합의료서비스를 제공하고 있음

○ 의료형 기관들은 대부분 민간병원과 제한된 수준에서 경쟁하고 있으며, 이를 타개하기 위해서 다양한 니치(niche)마켓을 개척하려고 노력중임. 예를 들자면, 정신질환전문병원은 환자의 사회복귀를 위한 재활 및 직업프로그램 운영, 결핵전문병원은 다제내성 및 광범위성결핵환자, 중증환자 전문 치료, 종합병원은 간호간병통합운영, 트라우마센터 운영 등을 하고 있음

○ 의료형 기관 중 국립재활원, 국립정신건강센터, 경찰병원은 서울에 위치하고 있으며, 대중교통을 이용한 일반인의 접근이 용이함. 하지만 다른 병원들은 지방 중소도시에 위치하고 있으며, 그곳에서도 대중교통을 이용한 일반인의 접근이 쉽지 않음. 대부분의 지방병원들은 의료인력 및 간호인력이 부족한 상태에서 운영되고 있어서 이에 대한 대책이 마련되어져야 할 것으로 판단됨

○ 의료형 기관들 중 일부 기관을 제외하고는 인력관리에 어려움을 겪고 있으며, 성과평가에서 개인 성과와 조직 성과간의 연계성이 강화될 필요가 있음. 인사운영의 효율성 제고를 위해 다양한 활동 및 교육이 이루어지고 있으나 보다 실효성 있는 교육관리가 필요함

○ 의료형 기관의 재정건전성 제고 성과는 타 유형 대비 높은 편은 아닌 것으로 평가됨. 하지만 합리적 예산편성과 예산집행의 투명성을 제고하기 위해 노력중인 점은 긍정적으로 평가됨

○ 대부분의 기관들이 전년도 평가 지적사상을 개선하기 위한 노력한 것으로 판단됨. 다만, 직원들의 참여 활성화, 실질적인 벤치마킹, 기관고유의 특성이 반영된 지표 개발이 필요하다고 판단됨

- 전년도 평가결과 활용에 있어서, 고성과자 인센티브 지급 등을 실행하고 있는 점은 긍정적이나, 이러한 개선사항들이 형식에 그치지 않고 실효성을 가질 수 있도록 적극적인 개선노력을 기울일 필요가 있다고 판단됨

2. 의료형 기관 유형별 평가의견

1) 종합평가 의견

○ 의료형 기관은 총 9개 기관이 책임운영기관으로 구성되어 있으며, 이중 국립나주병원을 제외한 8개 기관이 이번 평가대상에 포함됨. 평가대상 기관은 종합병원인 경찰병원, 정신건강과 관련된 4개 병원, 결핵관련 2개 병원, 그리고 국립재활원 등임

○ 의료형 기관들은 대부분 민간병원과 제한된 수준에서 경쟁하고 있으며, 이를 타개하기 위해서 다양한 니치(niche)마켓을 개척하려고 노력중임. 대부분의 지방병원들은 의료인력 및 간호인력이 부족한 상태에서 운영되고 있어서 이에 대한 대책이 마련되어야 할 것으로 판단됨

○ 정신건강관련 병원은 2017년도부터 정신건강종합대책이 시행될 예정에 있으므로, 기존에 정신질환자만을 주로 치료하던 병원에서 정신건강사업을 수행하는 병원으로 기관의 역할과 미션을 재정립하기 위해 노력하고 있음

- 국립정신건강센터는 국가 정신건강 컨트롤 타워 역할을 수행하기 위해 전략적인 조직구성과 인적자원 배분 그리고 직원역량강화를 위해 노력하고 있음

- 국립공주병원, 국립부곡병원, 국립춘천병원도 매우 높아진 민간병원의 정신질환자 진료비율로 인하여 공공병원의 입지가 협소해진 현실을 타개하기 위해, 지역사회건강사업, 재활사업 등으로 기관기능을 재조정하고 있음

- 특히, 국립부곡병원은 약물중독진료소의 환자수요가 점차 감소함에 따라 진료보다는 교육과 매뉴얼 제작으로 기능을 재조정하고 있음

○ 결핵관련 기관은 결핵환자의 대부분(전국 환자의 94% 정도)이 민간병원에서 진료를 받고 있는 현실을 인식하고, 공공병원으로서 기관의 역할을 다제내성, 광범위성결핵, 중증합병증환자 진료로 설정하고 있음

○ 국립재활원은 아시아 최고의 재활전문병원으로 발전하기 위한 전략을

수립하고 이를 실행하고 있음

○ 유일한 종합병원인 경찰병원은 간호간병통합시스템, 경찰트라우마센터 설치, 근골격센터 설치 추진 등을 통하여 전문화를 시도하고 있음

○ 대부분의 기관이 환자들을 고객의 입장에서 서비스를 제공하기 위해 다양한 업무프로세스를 개선하고 있음. 하지만 인력이 부족한 병원이 많고, 기존 인력도 장기근속자가 다수 있어서 업무 배분에 상당한 어려움을 겪고 있음

○ 정신건강사업이 본격적으로 시행되게 되면 현재 간호사들의 업무역량에 차이가 많이 날 가능성이 크기 때문에, 간호사들에 대한 정신건강사업 업무교육을 강화할 필요가 있음

○ 대부분의 기관이 부서간 그리고 직급간 업무협조에 많은 어려움을 겪고 있음. 특히, 행정부서, 의료부서, 간호부서, 연구부서 간의 업무협조, 그리고 직급간 내부구성원 사이의 업무협조가 적정하게 이루어지지 않은 경우가 종종 있음. 기관장이 많은 노력을 기울이고 있으나 인사권에 한계가 있기 때문에 혁신적인 변화를 가져오기는 쉽지 않음

2) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

○ 사업계획의 적합성과 관련하여, 의료형 기관들은 전년도 평가결과를 반영하여 사업계획을 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위해 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨

- 또한 기관의 특성 및 역량을 파악하고, 이해관계자의 기대사항을 분석하고, 이를 통해 추진 전략과 전략목표를 도출한 점은 높게 평가할 수 있음
- 다만, PEST, 7S 등의 분석을 실시하였으나 기관의 특성을 보다 심층적으로 분석할 필요가 있으며, 주관적인 판단이 개입할 여지가 많은 성과지표를 활용하고 있어, 이를 보다 객관화된 결과지표로 개선할 필요가 있음
- 또한 성과달성과 관련된 리스크 관리체계 도입이 필요한 것으로 판단되며, 일부지표는 대표성이 낮은 것으로 평가되니, 이에 대한 보완이 필요하며, 성과관리 체계와 모니터링 체계의 실질적 운영을 강화할 필요가 있음

○ 기관장 리더십과 관련하여 의료형 기관은 공공의료기관으로서의 정책적 필요성 및 역할 등과 관련하여 정책효과 및 성과 등의 적절성이 인정되며, 이와 관련된 기관장의 역할 및 기능 등의 연계성이 인정됨

- 기관의 설립목적과 이와 관련된 미션 및 비전 등의 설정 및 시행 등 관련활동의 적절성은 비교적 높은 편이며, 거시적인 관점에서의 조직운영 및 이와 관련된 성과관련 제도적 운영 등의 적정성 또한 양호함
- 사업계획의 거시적인 방향 및 의미, 정책적 효과 등에 대한 종합적인 판단 및 추진 등의 관련 내용이 인정되며, 기관전략과 관련된 미래 분석 및 이에 대한 방향설정 등 기관운영에서의 핵심업무에 대한 인식 및 고려 등과 관련된 내용 등이 제시됨

○ 다만 의료형 기관들은 상대적으로 비전과 미션 간의 적절한 연계성에 대한 고려와 단기적인 목표 및 기관운영에서의 문제점 등에 대한 분석

등과 관련된 부분을 고려하여야 할 것으로 판단됨

- 이와 관련하여 거시적인 기관운영의 방향 및 정책적 의미 등은 적절하게 제시됨. 그러나 의료형 기관의 특수성 및 정책환경, 업무방향 등과 관련된 세부적인 부분에 대한 전략적 고려 및 취약사항에 대한 대처 등 각 기관별 특성을 고려한 기관운영상 대응 등은 상대적으로 높다고 판단하기 어려움
- 특히 내·외부 현안과제에 대한 종합적인 대처와 핵심 현안과제에 대한 세부업무와의 연계강화, 각 기관의 핵심업무 운영과 관련된 애로점 분석 및 대응 등에 대한 고려가 필요함. 특히 기관의 사회적 책임과 관련된 전략적 방향 설정 및 대처 등에 대한 기관장의 판단과 역할, 제도 마련 등이 뒤따라야 할 것으로 여겨짐
- 의료형 기관의 경우 기관의 사회적 책임과 가치, 이와 관련된 경상적 활동 및 한계 등 거시적인 기관업무의 방향과 단기적인 성과 간의 연계성 간의 불균형이 나타날 우려가 상존함을 고려하여, 정책목표에 대한 단기적인 성과와 거시적인 전략방향 간의 연계성 강화 및 이를 위한 기관장의 역할 등을 종합적으로 고려하여야 할 필요가 있다고 여겨짐

(2) 조직 효율성

○ 조직·인사관리 효율성 확보를 위해 의료형 기관들은 내·외부 환경분석 및 국정과제, 현안과제 등을 분석하여 기관차원의 조직·인력 운영체계를 구축하고, 기관차원의 경영전략에 부합하는 추진과제들을 도출하기 위해 노력하고 있으며, 국정과제 수행을 위한 한시 조직을 운영하고 있음. 또한 전략적 조직운영을 위한 중장기 인력관리 추진계획을 수립하여 인력관리에 대한 명확한 비전과 목표를 제시하고 있으며, 기관 전략목표 달성을 위하여 구성원들의 역량강화를 위한 전략체계를 구축하고 다양한 교육훈련 프로그램을 운영하고 있음

- 하지만, 직무 역량 및 성과 중심의 인적 자원 관리를 강조하고 있지만 기관의 기능에 대한 실행력을 확보하기 위하여 조직/직무, 기능 및 인력 등에 대한 정밀한 진단이 필요함
- 인력채용에 있어서도 공공기관 사회적 책무성 일환으로 사회적 약자 및 장애인 채용, 양질의 일자리 창출 등 사회적 공헌도를 높일 수 있는 인력채용 제도를 다양화하여 확대·운영할 필요성이 있음
- 성과 우수자에 대한 금전적·비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 비금전적 차원의 성과 인센티브를 확대·확굴하여 제도화할 필요성이 있음. 또한 저성과자 관리방안에 대한 보다 적시성이 높은 제도화를 통하여 매년 반복/동일한 저성과자들을 사전에 방지하는 노력이 필요할 것으로 판단됨
- 기관차원의 핵심인재 육성을 위한 추진방향성을 설정하고 교육훈련 중점과제들을 도출하고 있으나, 구성원들부터의 교육훈련 수요조사를 확대하여 실효적인 구성원 역량 강화를 위한 수요 맞춤형 교육훈련 프로그램들을 확대·제공할 필요성이 있음. 또한 유형별, 직무별 다양한 교육훈련 프로그램을 운영·지원하고 있으나, 교육훈련 프로그램 이수에 따른 교육 효과성 검증체계를 구축할 필요성이 있음

○ 의료형 기관의 재정건전성 제고 성과는 타 유형 대비 미흡한 수준으로 평가됨. 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 예산계획의 적정성의 경우, 미래예측 및 대응의 적정성 관련하여 대부분 기관들은 전년 대비 실적 제시가 향상된 상황이나 일부 기관은 중기 재정계획이 중장기 전략 및 발전계획이 아닌 사업운영계획서와 연계한 것으로 평가됨

- 총액인건비제 운용계획의 적정성의 경우, 대부분 기관에서 전년 대비 운용계획은 충실히 제시하였으나 지방 소재 병원들의 총액인건비제도 활용 실적 미비 및 의도적 절감액이 연가보상비에 국한된 기관이 대부분인 바, 초과근무수당 등 확대 노력 등 실효성 있는 적극적인 제도 운용 노력이 요구됨. 다만, 어려운 경영환경 하에서도 국립정신건강센터의 경우 주차장 사업, 외부 수탁과제 수행 등을 통한 진료 외 신규 서비스수입 확보(252백만원), 경찰병원의 경우 의료장비 입찰 추진으로 인한 예산절감(약 304백만원) 등 양호한 실적을 보임
- 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상을 위한 추진실적 및 성과는 대부분 양호한 편임. 대부분 기관이 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선을 통해 예산절감을 시현하고 있으며 디브레인 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 회계직공무원 재산의무등록, 업무추진비 사용내역 공개와 회계전문교육 등 예산집행의 투명성 제고 노력 추진실적을 보임

- 의료형의 경우 대부분의 기관에서 외부 전문가를 통한 회계전문성 향상 제고 노력을 실시함. 기관 재정관리 노력, 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선의 경우, 타유형 대비 실적 기술 내용 및 형식이 미흡함. 우수 기관에 대한 벤치마킹 및 사례 전파가 필요하며 일부 기관의 경우 세부평가지표 및 평가착안사항, 순서에 따른 일목요연한 실적 기술 및 구체적인 표현 등이 요구됨

○ 업무프로세스 개선실적과 관련하여 내·외부 환경분석 및 SWOT 분석 결과를 바탕으로 시사점을 도출하고 있으며, 업무프로세스 개선과제를 위하여 정부정책 및 외부환경 변화, 내부 여건 등을 종합적으로 분석하고 있음. 또한 체계적인 업무프로세스 개선계획 수립을 위한 업무효율성 향상 프로세스를 구축하고 직원 참여 유도 및 우수 유관기관 벤치마킹을 통하여 업무 효율성을 제고 전략 수립 및 성과관리 계획 수립에 활용하고 있으며, 다양한 의견수렴 채널을 확대하여 업무프로세스 개선 분야를 발굴하고 있으며, 추진과제의 중요도 및 시급성을 기준으로 우선과제를 선정하고자 노력함

- 그러나 기관의 업무프로세스 개선 노력과 이를 위한 실행전략이 어떻게 성과로 창출되는지를 평가할 수 있는 적절성 평가를 실시할 필요성이 있음
- 이해관계자 분석 및 고객 유행별 기대사항들을 분석하고 전략적 시사점을 도출하고 있으나, 분석의 정밀성 수준이 낮다고 판단됨
- 업무프로세스 개선과제와 기관 전략과제 연계성을 분석을 통하여 성과달성 극대화에 노력하고 있으나, 개선과제와 전략과제 간의 연계성 수준이 다소 미흡함. 또한 업무프로세스 개선과제 추진단계별 성과지표 관리 및 미흡 추진과제에 대한 상시적인 모니터링 체계를 보다 구체화할 필요성이 있음

(3) 성과 및 환류

○ 의료형 기관의 자체평가 과정과 내용은 전반적으로 양호한 수준을 보여주고 있는 것으로 평가됨

- 자체평가 과정의 적절성 측면에서 자체평가단의 구성 및 운영, 운영심의회 활용 등은 적절한 수준으로 평가되며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영도 비교적 우수한 수준으로 판단됨. 다만 심의회 개최 확대 등을 통한 위원회의 적극적 활용과 위원들의 전문성을 보다 더 적극적으로 활용할 필요성이 있을 것으로 판단됨
- 각 기관은 평가위원의 검토의견을 적극적으로 반영하고 체계적 사후관리 체계 마련 노력을 기울였으며, 평가지표별 개선제언 및 권고사항 반영에 노력함
- 자체평가 내용의 충실성 측면에서 지표의 명확성, 구체성, 이해가능성, 대표성 등의 정도는 전반적으로 양호하며, 기관의 비전달성도에 따른 가중치의 부여는 물론 목표-활동전략-성과지표의 연계성 정도도 비교적 높은 수준으로 평가됨
- 각 기관들은 공식적이고 객관적인 통계기준 등을 활용하여 목표치 산출의 타당성을 높였으며, 성과목표의 도전성 확보를 위한 객관적 산식의 제시 노력을 함. 다만 일부기관의 경우 투입지표의 개선이 요청됨
- 각 기관들은 고유사업 성과지표별 목표치를 거의 대부분 달성하고 있으며, 고유사업별 추진성과는 관련 정책목표, 국정핵심목표 실현 및 국격 제고 등 국가적, 사회적으로 긍정적인 파급효과를 가져올 수 있을 것으로 평가됨. 다만 지표의 구성이나 목표의 도전성 측면에서는 보완이 요청됨

○ 고객감동서비스 추진실적과 관련하여, 의료형 8개 기관 대부분이 고객감동 전략 방향성을 도출하기 위해 고객만족 요소, 고객만족 조사 모델 설정, 고객만족 행정구현 분야를 구분하여 핵심성공요인을 설정하고 있으며, 고객 세분화 및 고객 접점 관리전략을 구축 있음. 다만 고객감동서비스 질적 제고를 위한 교육프로그램 운영 이외의 고객감동서비스 추진과제 성과달성을 위한 조직문화를 개선하고, 구성원들의 자발적 참여 유도할 수 있는 비공식적 구성원 모임을 장려·지원할 필요성이 있음

○ 전년도 개선요구사항 반영을 위해 의료형 기관들은 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선과제 및 권고사항에 대하여 개선계획에 반영하고 추진함. 다만 지적사항에 대한 개선과제들을 중요도와 시급성을 기준으로 단기 및 중장기 과제로 구분하여 실효적인 개선 성과달성 및 실행력 확보를 위한 노력이 필요함

제 2 절 국립정신건강센터 종합평가

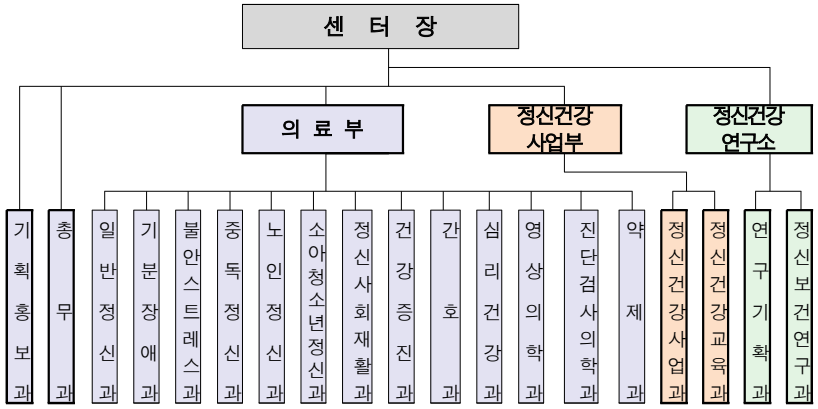
1. 국립정신건강센터 기관 현황

1) 연혁

○ 1962. 02. :「국립정신병원」으로 개원(정원 : 43명, 병상 : 360개)
○ 1981. 07. : 정신간호조무사양성소 신설
○ 1982. 12. : 국립서울정신병원으로 명칭 변경
○ 1996. 03. : 소아자폐증진료소 개원
○ 2001. 03. : 소아청소년진료소로 명칭 변경
○ 2002. 05. : 국립서울병원으로 개칭(정원 302명)
○ 2006. 01. : 책임운영기관 지정・운영
○ 2006. 08. : 정신보건연구과와 정신간호조무사 양성소를 통합, 국립정신보건 교육・연구센터로 확대 개편
○ 2016. 03. : 국립정신건강센터로 명칭 변경 및 직제 개정 (정원: 302명, 병상: 236병상)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 2부 1소 6과(課) 13과(科)



○ 인력

(2016.12.31 기준, 단위: 명)

구분		일반직																				관리운영직군	전문경력관	전문임기제
		소계	고위공무원단	행정직	사회복지직	행정・보건	행정・사회복지	행정・보건・사회・전산・약무	의무직	약무직	보건직	간호직	간호조무직	의료기술직	공업직	시설직	전산직	운전직	보건・의료기술	의무・연구	보건연구	사무・보건・전화	나군	가급
정원	302	288	1	20	4	11	4	2	26	8	2	106	61	13	7	2	1	3	1	4	12	4	4	6
현원	306	292	1	20	4	11	2	2	26	8	2	104	73	13	7	2	2	2	0	2	11	8	4	2
설명						보건	행정	사회												연구 1				
과부족	4	4	–	–	–	–	△2	–	–	–	–	△2	12	–	–	–	1	△1	△1	△2	△1	4	–	△4

○ 예산

- 세입

(단위 : 백만원)

구 분	'15년(A)	'16년(B)	증감(B-A)	%	비고
계	72,401	57,060	△15,341	△21.2	
○ 영업수입(병원수입)	10,632	10,951	319	3.0	
○ 영업외수입(건물대여료, 잡수입 등)	90	90	-	-	
○ 수입대체경비	67	67	-	-	
○ 일반회계전입금(정부지원금)	55,055	42,864	△12,191	△22.1	
○ 전년도 이월금 등	6,557	3,088	△3,469	△52.9	

- 세출

(단위 : 백만원)

구 분	'15년(A)	'16년(B)	증감(B-A)	%	비고
계	72,401	57,060	△15,341	△21.2	
○ 인건비	18,330	19,434	1,104	6.0	
○ 기본사업비(손익)	2,869	2,878	9	0.1	
○ 임상연구비(R&D)	195	201	6	3.0	
○ 건강보험부담금	593	616	23	3.9	
○ 병원관리 및 운영(손익)	7,736	8,000	264	3.4	
○ 수입대체경비(손익)	67	67	-	-	
○ 기본경비(자본)	256	256	-	-	
○ 병원관리 및 운영(자본)	8,186	2,388	△5,798	△70.8	
○ 현대화지원사업	31,140	20,298	△10,842	△34.8	
○ 정보화사업(자본)	290	290	-	-	
○ 회계간거래(공무원연금부담금 등)	2,739	2,632	△107	△3.9	

3) 기관의 주요 임무

○ 정신질환 예방 및 진료
○ 정신질환 진료관련 조사연구, 지표 및 표준 개발·보급
○ 국가 정신보건기관 간의 정신보건사업 수행 관련 총괄
○ 정신건강 증진 및 지역사회 정신건강사업 지원
○ 중앙정신보건사업지원단 업무 지원
○ 정신건강 관련 교육 프로그램 개발·보급
○ 정신건강 관련 전문 인력 양성 및 훈련
○ 정신보건전문요원 자격 관리 및 수련기관 관리
○ 정신건강 연구·개발 기획, 지원 및 관리
○ 정신건강연구 수행 및 성과 확산
○ 국제교류 및 협력
○ 정신보건시설 지도·감독 등 장관으로부터 위임 받은 업무수행

4) 2016년도 사업목표

○ 정신진료의 새로운 표준 제시
○ 정신보건 서비스 표준 확산
○ 연구성과의 정책적 활용
○ 조직문화 혁신의 정착화 및 일상화

가. 정신진료의 새로운 표준 제시

○ 진료표준 개발
○ 진료 최적화에 의한 진료의 양적 향상
○ 진료 최적화에 의한 진료의 질적 향상

나. 정신보건 서비스 표준 확산

○ 정신보건 서비스의 선도 모델 운영 및 근거 확립

○ 정신보건 전문인력 교육의 체계적 강화

다. 연구성과의 정책적 활용

○ 외부 연구성과 도출

○ 내부 연구성과 도출

라. 조직문화 혁신의 정착화 및 일상화

○ 조직문화 혁신을 위한 시범활동 추진

○ 세입관리를 통한 재정건전성 강화

2. 국립정신건강센터 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립정신건강센터는 기관의 성공적인 정착과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 그럼에도 책임운영기관으로서 성과 확대와 국립기관으로서 정신보건서비스 확산을 위해 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전년도 평가결과를 반영하여 사업계획을 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위해 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, PEST 분석, 7S 분석, Cross-SWOT 분석을 통해 도출된 시사점을 구체화하려는 노력이 다소 부족함. '교육인원 목표 달성률', '혁신활동 성공률'과 같은 성과지표의 계량화와 관련된 내용의 수정도 필요한 것으로 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 충분히 파악하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 경영철학, 전략방향 그리고 관련 사업활동의 연계가 보다 강화되어야 할 것으로 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 내·외부 의견수렴과 다양한 여건분석 및 진단을 통해 조직발전 전략을 수립하고, 의료부-사업부-연구소 등 부문간 유기적인 체계 구축을 통해 조직효과성 증대를 도모하고 있는 점은 바람직하다고 사료됨. 다만, 국가 정신건강 컨트롤 타워 역할을 수행하기 위해 전략적인 조직구성과 인적자원 배분 그리고 직원역량강화를 위해 노력할 필요가 있다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 재정자립도 향상을 위해

주차장 사업, 외부 수탁과제 수행 등, 진료 외 신규 서비스수입 확보, 초과근무시간 감축 노력 등은 긍정적으로 판단됨. 다만, 불필요한 초과근무시간 감축은 지속적으로 노력할 필요가 있다고 판단됨

- 업무프로세스 개선 실적: 환자안전사고 보고 프로세스 재정립, 격리/강박 기준 세분화, 혁신활동 관련 교육 강화 등은 긍정적으로 판단됨. 보다 체계적인 업무 프로세스 개선을 위하여, 계획-집행-모니터링-환류 전 과정의 시스템을 연계하고 발전시키려는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 및 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. 일부 성과지표가 투입 및 과정 중심인 점은 산출 및 결과 지향적 성과지표로 개선할 필요가 있다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동 담당부서를 설정하고 고객감동서비스를 추진하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 고객만족도 수준이 일부 개선된 점도 긍정적으로 판단됨. 특히, 퇴원환자 평균재원일 상승, 성인보호병동 자의입원율 증가, 2년 연속 공공보건의료 우수기관 선정, 내부직원 만족도 상승 등은 긍정적으로 평가됨. 다만, 국내·외 우수기관을 벤치마킹하면서도 이를 통해 추진과제를 도출하지 않았고, 추진과제를 도출함에 있어서 중요도에 따라 우선순위를 부여하지 않았으며, 단기과제와 중장기과제를 구별하여 전략적으로 접근하지 않은 점은 개선될 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선 및 권고사항을 기관사업계획에 체계적으로 반영하려고 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 내·외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필요가 있으며, 저성과자 관리 등을 포함한 성과관리 개선방안을 보다 체계화할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원	김 현 수	명지병원
위원	윤 영 진	상명대학교
위원	이 주 헌	서울시립대학교
위원	안 병 준	현대회계법인
위원	이 명 수	경기도정신건강증진센터
위원(내부)	석 상 준	보건복지부

○ 자체평가단 운영 실적

- 2016. 9. 6.(화) 『국립정신병원 고유사업 자체평가 개선 회의』 개최
  · 주요 내용: 자체평가 적절성 부분 공통 지적사항 개선방향 논의 등
  · 참석인원(총 10명): 5개 국립정신병원 평가담당자 10명(자체평가 지원단)

- 2016. 11. 17. ~ 18. 『국립정신병원 고유사업 자체평가 강화 워크숍』 개최
  · 주요 내용: '17년 고유사업 자체평가 지침(안) 마련 및 평가 개선방향에 대한 논의(2차)
  · 참석인원(총 12명): 복지부 정신건강정책과 사무관 1명, 주무관 1명, 5개 국립정신병원 평가담당자 10명

- 2016. 12. 21.(수) 책임운영기관 고유사업 자체평가 지침 설명회 개최
· 주요 내용: 국립정신병원 고유사업 평가지표 설명 등

- 2017. 1. 6. 자체평가단 사전점검 실시
· 주요 내용: 자체평가단 역할 및 운영일정 공유
· 운영 일정 및 개선사항에 대한 자체평가단 의견 수렴

- 2017. 1. 16. 자체평가단 서면 및 대면(실사) 평가 실시
· 주요 내용: 고유사업 실적보고서 검토 및 평가
※ 1차 서면평가(1. 10. ~ 1. 15.) 후 대면평가 실시
※ 고유사업 실적보고서 내용에 대한 질의 및 응답
※ 지표 담당자 대상으로 사실관계 확인 및 문제점 등 정성적 인터뷰와 실적증빙자료 검토 등
※ 우수사례에 대한 평가 및 최종 선정

- 2017. 2. 1. 고유사업 자체평가보고서 운영심의회 개최

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원	홍 강 의	서울아산(울산의대)
위원	윤 상 철	갈랩앤컴퍼스
위원	송 재 찬	우송대학교
위원	김 윤	서울의대
위원	김 현 수	명지병원
위원(내부)	김 현 준	건강정책국

○ 운영심의회 운영 실적
- 자체평가단 구성
· 일자 및 장소: 2016. 12. 7.(수), 보건복지부
· 참석인원: 6명

· 심의회 내용: 2016년 책임운영기관 고유사업 자체평가단 구성

- 자체평가단 지침 승인
· 일자 및 장소: 2016. 12. 12.(월), 보건복지부
· 참석인원: 6명
· 심의회 내용: 2017년 국립정신병원 고유사업 자체평가 지침 승인

- 자체평가 결과 심의
· 일자 및 장소: 2017. 2. 1.(수), 보건복지부
· 참석인원: 6명
· 심의회 내용: 2016년 국립정신병원 고유사업 자체평가 결과보고, 고유사업 자체평가 준비, 과정, 내용, 결과 등 전반적인 검토

나. 평가방법

○ 기관의 일반현황, 사업추진현황 및 사업실적보고 자료를 토대로 추진사업 현황과 실적 파악

○ 평가의 객관성과 신뢰성을 제고하기 위해 지표담당자와의 인터뷰를 통해 중점 점검사항에 대한 내용과 근거를 확인

계량지표 평가방법

❍ **목표달성도 계산**: 목표달성도는 평가대상년도의 목표 대비 실적으로 계산

$$\circ\ \text{목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실 적}}{\text{목 표}}$$

❍ **지표별 득점 계산**:
- 상향목표 득점 = Y × 배점
- 하향목표 득점 = 1/Y × 배점
※ 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

❍ **목표 변경**: 정책 또는 행정여건의 변화 등 불가피한 사정이 있어 목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가함. 다만, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 자체평가단으로부터 타당성을 인정받아야 한다.

비계량지표 평가방법

○ 평가자가 주어진 성과측정기준을 토대로 성과등급표에 따라 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정한다.

○ 비계량지표의 평가등급은 5등급으로 분류하고, 평가등급별 기본점수를 토대로 최종 평가점수는 아래와 같이 산정한다.

- 최종 평가점수 : 등급별 기본점수 × 지표 가중치
- 등급별 기본점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점

* 비계량지표 실적이 'B등급'인 경우 해당지표의 최종평점은 '80/100×가중치'

[등급별 판단 기준]

등급	판단 기준
S (탁월)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족시킨 경우 ② 특별한 개선노력의 결과로 과거의 실적을 훨씬 상회하는 경우 ③ 주어진 여건 하에서 최선을 다한 것으로 판단되고 구성원들의 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우
A (우수)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 상당 수준 만족시킨 경우 ② 자체적으로 문제점 및 미비점을 개선하려는 상당한 노력이 인정될 경우 ③ 혁신력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 있는 경우
B (보통)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 보통 수준으로 만족시킨 경우 ② 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성한 경우
C (미흡)	① 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우 ② 사업실적 미흡, 예산낭비요소 등이 발견되며 장애요인에 대한 분석 및 개선노력이 미흡한 경우 ③ 노력 정도가 미흡하여 과거 실적에 미달하는 경우
D (매우미흡)	① 평가지표에서 요구하는 사항이 결여된 경우 ② 사업실적이 매우 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우

○ 지표별 평가점수는 각 평가자가 부여한 점수의 산술평균을 사용한다.

다. 평가항목

○ 고유사업 집행도(10%) : 9.75점

평가 착안사항	배점	평가결과
기관 고유사업 추진을 위한 활동의 적절성	5	4.90
기관 고유사업의 계획대비 추진 일정	3	2.90
환경 변화 및 장애요인 대응의 적절성	2	1.95
합 계		9.75

○ 성과지표 달성도(80%) : 97.42점 × 0.8 = 77.94점

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
진료표준 개발 건수	계량	100	8%	8.00
진료환자 확대 목표 달성률	계량	98.3	6%	5.90
적정입원기간 내 호전 퇴원율	계량	100	11%	11.00
정신건강 고위험군 대상 서비스 제공률	계량	100	13%	13.00
국가정신보건지표 활용 지수	계량	100	9%	9.00
교육인원 목표 달성률	계량	100	8%	8.00
외부 연구성과 달성률	계량	100	11%	11.00
내부 연구성과 달성률	계량	100	9%	9.00
혁신활동 확산율	계량	100	5%	5.00
고객만족도	계량	원점수 : 84.92점 가산점 : 0점	15%	12.74
수입목표 달성도	계량	95.7	5%	4.79
총계			100%	97.42/100

○ 고유사업 추진의 효과성(10%) : 9.65점

평가 착안사항	배점	평가결과
기관 설립목적 달성 기여도	4	3.90
국가정책 및 소속중앙행정기관 정책목표 달성 기여도	6	5.75
합 계		9.65

(2) 평가결과

○ 사업추진 중 환경변화 및 장애요인 대하여 상시적, 월간 및 분기/연간별 환류체계를 적절히 구성하고 있으며, 변화된 경영환경에 발맞춰 사업이행을 위한 신속한 대응노력이 인정됨

○ 국립정신건강센터로의 전환과 더불어 의료, 사업, 연구의 독립성을 갖춘 기관으로 조직으로 재구성한 것은 시의적절하며, 기관의 새로운 지향점을 구체화한 것으로서 높이 평가할 수 있음

○ 사업목표를 4개의 유형으로 구분하고, 평가지표를 배치함으로서, 사업간의 연계성을 확보하고, 한 사업목표의 달성이 다른 목표에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 구조화한 점은 매우 바람직함

○ 각 사업지표의 관리에 있어서, 대내외 환경 및 이해관계자 분석, SWOT분석을 통한 전략방향 도출, 미션, 비전달성을 위한 전략목표 및 과제와의 연계성 확보 등에 대한 분석을 선행함으로서, 각 사업에 대한 내부의 이해수준을 획기적으로 높이고, 사업의 연계성과 확장성, 변동가능성, 그리고 지속성 등을 미리 파악하고, 적절하게 대응할 수 있는 역량을 갖춤

○ 신임기관장 임용으로 인한 사업계획서 변경이 불가피한 점도 있으나, 변화 자체의 폭이 넓어 운영상 부담이 있었을 가능성이 있음

○ 하지만, 지표의 통합성, 창의성, 적절성 등이 여전히 우수하며, 상대적으로 수준 높은 지표체계와 목표달성도를 유지하고 있다고 평가할 수 있음

○ 2017년 사업은, 전년도 국립정신건강센터로의 전환 및 조직개편, 그리고 성과지표체계 개선의 가시적 효과를 달성할 수 있어야 함. 단, 가시적, 계량적 목표를 달성하기 위해 진료와 연구의 창의성 및 다양성을 저해하지 않는 실시간 내, 외부 모니터링 체계의 운영이 필수적임

○ 국립정신건강센터는 정신진료의 새로운 표준 제시, 정신보건서비스 표준 확산, 연구성과의 정책적 활용, 조직문화 혁신의 정착화 및 일상화의 4가지 목표에 근거하여 11가지 세부 내용을 추진함

○ 사업목표 및 전략과제의 달성도를 평가하기 위한 고유사업평가지표(KPI)는 대부분 혁신적이고 합리적으로 설계됨

○ 그동안 국내 정신과 영역의 진료표준 지침은 약물치료 위주로 되어있었으나 국립정신건강센터는 국내 임상환경에 적용가능한 표준지침을 새롭게 수립함으로써 적정진료를 수행할 수 있는 진료체계를 구축하여 진료의 질적 수준을 향상시킨 것으로 보여짐. 또한 재난 정신건강 고위험군인 가습기 살균제 피해자 및 가족과 유가족의 정신건강지원 등에 성실히 대응하여 국립기관으로서 역할을 책임있게 수행한 것으로 판단됨

○ 하지만, 정신건강 고위험군 대상 서비스 제공률 평가지표는 선별검사 참여대상자 중 정신건강서비스를 제공받은 고위험군 인원수를 기준으로 비율을 산출하나, 이러한 산식구조는 정신건강서비스를 제공받은 고위험군 인원수와 무관하게 선별검사 참여대상자가 감소하는 경우에도 비율이 높아지므로 지표설계가 적정하게 이루어진 것으로 보이지 않음

○ 그러므로, 진료표준의 개발 및 확산은 정신과 치료의 표준을 제시하는 것으로서 그 파급력과 사회에 미치는 영향이 크므로 단기적인 목표치가 아니라 장기적으로 성과를 평가하여 피드백을 주고 지속적인 개선노력이 이루어질 수 있도록 관리되어야 할 것임

○ 대체적으로 최근 셋업한 것에 비해 안정적으로 운영되었으며, 국립의료기관의 역할과 정책지원부서의 역할 및 연구기관으로서의 중차대한 역할을 잘 수행하고 있다고 판단됨

○ 다양한 영역에서의 표준진료모델을 개발하는 것은 의미가 있다고 사료되며, 국내 수준에서 정신의료기관의 최고의 목표치를 제시하고 있다고 판단됨

○ 하지만, 진료관련 목표 설정 즉, 진료환자수, 퇴원환자 호전율, 지역연계 등에 있어 수도권 정신의료기관 및 지역서비스 기관에 대한 배경분석이 미비하고 설정이 어떤 의미를 가지고 있는지에 대한 분석이 필요하다고 판단됨

○ 부족한 공공정신의료 인프라 상황에서 단일 기관으로서가 아니라 수도권의 국립기관으로서의 역할 정체성이 반영된 지표설정과 사업전략 수립이 요구됨

3) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국립병원에서 국립정신건강센터로의 개편과 함께 새로운 기능 수행을 위한 미션, 비전 및 핵심가치를 재정립하고 있으며, 기관 전략체계의 고도화를 위해 환경분석-전략체계-사업선정-실행절차간의 연계성을 확보하기 위해 노력함

- 기관의 핵심가치를 도출하고 이를 구체화하여 구성원과 공유하기 위한 노력을 전개하고 있으며, 사업과제 도출 및 관리 체계가 우수하여 관리체계와 연동을 통한 실행력을 확보를 위하여 노력함
- 전년도 지적사항인 3대 핵심프로세스(계획-예산-평가) 개선활동을 통하여 사업계획을 수립하고, 개인성과에 따른 성과평가 연계로 업무 능률 향상의 동기부여를 제공함
- 또한 사업계획 수립 시, 간부워크숍(Top-Down)과 부서별 워크숍(Bottom-up)을 통한 양방향 의견을 수렴하고, 효율적 업무 수행을 위한 부서단위의 예산 배분 및 자율적 사용을 유도한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 기관의 전략체계 고도화를 위해 PEST 분석, 기관운영 분석, BCG 메트릭스 분석, 7S 분석 및 Cross-SWOT 분석 등을 통하여 전략과제 도출을 위한 정합성 제고에 노력하고 있으나, 분석 및 시사점에 대한 전략과제 구체화 및 실행력 확보를 위한 노력이 다소 부족함

- 기관의 전략체계 고도화를 위해 PEST분석, SWOT 분석 등을 통한 전략 방향성을 도출하고, 또한 내·외부 환경 분석에 따른 사업계획 적합성 확보와 6개 전략과제에 대한 10대 및 27개 실행과제 연계성 확보를 위해 노력함
- 4대 전략방향에 대한 9대 전략과제의 정합성 수준이 향상되었다고 판단되지만, 전략과제들 중에서 기관 현안사안과 연계하여 시급성 및 중요도 분석을 통한 기관 역량 집중 전략과제 도출이 필요하며, 실행과제 역시 가중치 부여를 통한 기관 성과달성을 위한 연계방안 구체화 노력이 필요함
- 또한 국립정신건강센터 개편에 따른 국가차원의 정신건강 컨트롤타워 역할을 수행하고 기능을 강조하고 있으나, 실효적인 실행력 확보 방안 구축이 필요함

○ 성과계획의 적합성이 적절하게 수립되었는지를 살펴본 결과, 성과지표의 대표성 확보를 위한 방법론 고도화에 노력하고 있으며, 추세치 분석, 벤치마킹, 유사기능 관련 문헌연구 및 전년대비 실적을 고려하여 기관차원의 성과지표에 대한 도전적 목표치를 설정하기 위해 노력함

- 전략목표로부터 전략과제를 도출하고, 전략과제를 대표하여 측정 가능한 성과지표를 선정하고. 전략체계와 추진전략, 성과지표 간 연계성 확보를 위해 노력함
- 전략과제 추진에 따른 성과목표 달성을 위하여, 성과지표의 효율성, 효과성 및 대표성을 고려한 성과지표 풀(Pool)을 설정·관리하고 있으며, SMART 분석 및 기관-구성원 연계 성과지표 모니터링 등을 통하여 성과지표의 대표성 및 전략과제와의 정합성 확보에 노력함
- 성과달성을 위한 세부과제별 핵심성공요인 및 성과지표 풀(Pool)을 개발하여 SMART 분석을 통하여 핵심 성과지표(KPI) 11개(고객만족도 포함)를 설정하고 있으며, 성과지표의 객관성을 확보하기 위해 계량지표로 설정함
- 성과지표 가중치 적정성을 확보하기 위해 추세치 분석, 베타분포 분석, 전년 성과 분석, 유사기관 분석 및 문헌 연구 등을 통하여 성과지표 가중치 부여 근거자료들을 확보하고, AHP 분석을 통하여 성과지표별 가중치를 설정함
- 성과지표의 목표에 대한 적정성 검토와 프로세스 강화를 위해 목표부여방식 교육→부서별 성과지표 목표설정→ 부서장 검토→기획예산팀 조정→ 운영위원회 심의 후 확정 절차를 구축함

○ 10대 세부과제에 대한 핵심 성공요인 분석을 통하여 성과지표 풀(Pool)을 설정·관리하고 있으나, 일부 성과지표에 대한 수정이 필요함

- 정신보건 전문인력 교육의 체계적 강화를 위해 '교육인원 목표 달성률'

을 성과지표로 설정하고 있으나, 이는 인적자원의 전문성 제고를 위한 과정지표로 판단되며, 실효적인 성과달성 극대화를 위하여 결과지표로 수정하는 것이 필요함

- 또한, 조직문화 혁신을 위한 '혁신활동 성공률'을 성과지표로 설정하고 있으나, 실적보고서 상에 기술된 혁신활동 또는 혁신활동 성공건수 등에 대한 지표 정의가 불명확하고, 혁신활동 성공에 대한 기관차원의 주관성이 개입될 여지가 많기 때문에 보다 객관적인 계량지표로 재설정하는 것이 필요함

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 환경분석을 통한 전략방향 제시 및 관련 활동이 제시되었으나 명확성이 높다고 보기에는 한계가 있음

- SWOT 및 PEST 분석 등을 통한 전략방향 도출 및 관련 활동들이 제시되었으며, 명칭개편 및 이에 따른 비전 및 미션 재정립 등이 나타난 점이 인정됨. 그러나 미션의 경우 다소 선언적이며, 각 부서별 비전 또한 기관목표에 대한 세부적인 실행과제와의 연계성이 높다고 보기에는 다소 거시적이며 방향성이 모호한 것으로 판단됨. 사례로 제시한 민간병원의 가치 및 방향과 기관의 방향 간의 정합성이 높다고 보기에는 다소 불명확하며, 핵심가치 또한 기관의 설립목적 및 방향성과 적절성이 높다고 보기에는 다소 한계가 있음
- 조기 비전 및 미션 등의 현안들과는 연계성이 높지 않은 내용들이 다수 제시되어 있으며, 다소 비전 및 미션의 방향 및 내용이 거시적인 부분을 나타냄에 따라 부분적으로 기관운영에서의 세부추진과제 연계성과는 다소 불일치하는 것으로 판단됨
- 핵심방향과 전략대안 전략목표 등을 제시하였으며, 환경분석을 통한 전략과제 도출 등이 제시되었으며, 회의체 운영을 통한 가치 내재화와 관련된 일련의 활동들이 나타남. 그러나 각 회의체 운영성과 및 업무와의 연계성 등은 다소 불명확하며, 이를 통한 미션 및 비전 내재화 과정에서의 역할 등을 판단하기 어려움

○ SWOT분석 및 Cross-SWOT 분석을 통하여 전략방향 설정 및 연구역량 강화 등과 관련된 분석 등을 토대로 관련 내용 및 사업계획 등이 제시됨

- 전략목표를 포함한 전략체계도의 제시와 27대 실행과제 및 11개 KPI (고객만족도 포함) 마련 등 목표와 지표 간의 연계성을 고려한 전략구조의 제시 등이 나타난 점이 인정됨. 그러나 기관의 특성 및 명칭변경에 따른 개편 등을 고려한 세부적인 연계성이 높다고 보기에는 한계가 있으며, 직급조정 및 예산배분 또한 전략목표 및 성과목표와의 연계여부보다는 주로 일반적인 기준에서 개편 등이 나타남에 따라 성과계획과 전략목표 간의 적절성은 다소 모호함
- 과제수행부서에 대한 명확한 분류 및 목표구체화와 관련된 일련의 실적이 제시되었으며, 세부실행과제와 전사 성과지표 간 연계체계 등이 나타남. 그러나 실행과제 및 성과지표의 경우 기관특성 및 당해연도 고려점 등이 충분히 고려되어 있다고 판단하기 어려우며, 각 전략방향 및 과제 및 세부실행과제 간의 성과 재정렬 및 연계성 또한 다소 불확실함

○ 이해관계자 정의에 따른 공유전략 및 소통채널과 관련된 활동이 나타났으며, 이와 관련된 각종 회의체 운영 등이 제시됨

- 전년대비 이해관계자에 대한 재정의 및 가치활동별 내용 등의 재조정이 나타났으며, 각 이해관계자 별 공유전략 등의 차별화가 시도되는 등 관련활동이 제시되었음. 다만 주요현안별 중요도와 시급도 등을 고려한 세부적인 접근이 나타났다고 보기에는 다소 한계가 있으며 전략의 방향 및 이해관계자의 특성을 고려한 의사소통 마련 등의 관련 내용은 다소 모호함
- 기관장 운영방향에 따른 회의체 변경 등 관련 활동이 제시되었으며, 국제심포지엄 및 홍보부스 운영 등 외부고객과의 기관목표 공유와 관련된 일련의 내용 들이 제시됨. 그러나 기존 회의체 운영과 개편된 회의체 운영방향 및 세부내용에서의 큰 차별성이 있다고 보기에는 한계가 있으며, 유관기관과의 네트워크 또한 주로 일회성 방문 또는 참가 등과 관련됨에 따라 목표공유 및 협업 등과의 연계여부는 다소 불명확함

○ 경영과제 해결을 위한 회의체 운영 및 조직개편 등과 관련된 실적이 나타났으며, 기관의 고유목표인 정신건강과 관련된 사업 및 프로그램 운영 등의 활동이 제시됨

- 국립정신건강센터 운영위원회 운영 및 진료표준 개발 등의 진료 관련 사업 등을 수행하였으며, 현황 모니터링 및 과제 선정 등 경상적인 관리체계에 따라 수행되었음. 다만 현안과제 및 위기요인에 대한 체계적인 분석은 다소 불명확하며, 전략방향 및 세부내용 또한 조직 운영과 관련된 문제에 대한 선제적 대응으로 판단하기에는 다소 한계가 있는 것으로 여겨짐
- 외부환경 변화 및 제도적 변동(환자안전법 시행) 등을 고려한 환자안전사고 보고체계도 재정립 및 과정상의 합리성 개선을 위한 일련의 활동이 인정됨. 조직역량과 관련된 멘토링 제도 및 NCMH talk 등 소통강화와 관련된 일련의 활동들이 제시되고 있음. 다만 기관의 핵심목표와 조직성과에 영향을 미치는 조직역량 강화 및 근무환경에 대한 내부 구성원들의 불만요인에 대한 세부적인 접근 등이 요청됨

(2) 조직 효율성

가. 조직·인사관리 적절성

○ 국립정신건강센터로의 개편과 함께 현안과제 및 기관 핵심역량 강화를 위한 조직 및 인력 재편하고, 특히 부서별 외부 유관기관과의 협업체계를 강화하여 시너지 효과 극대화에 노력함

- 의료부-사업부-연구소 간 유기적인 체계 구축을 통해 효과성을 증대시키고 있으며, 국가 정신건강 컨트롤타워 역할 수행 및 의료행정 및 수요 변화에 대응하기 이하여 기존 인력을 재배치하고 있음. 또한 국정과제 수행을 위한 한시 조직을 운영하고 있음
- 하지만, 기관 명칭 변경과 개편 후 국가 정신건강 컨트롤타워에 적합한 조직운영 및 역할 수행 그리고 확대된 기능에 대한 실행력을 확보하기 위하여 조직/직무, 기능 및 인력 등에 대한 기관차원의 보다 정밀한 진단이 필요할 것으로 판단됨

○ 국립정신건강센터 개편에 따른 전략적 인적자원관리 계획을 수립하고, 제한된 인력의 효율적 활용, 업무수행과 연계된 성과보상 제공 및 인적자원 역량강화를 위한 전략을 수립함

- 기관 기능 개편 및 강화를 위해 5개 직렬에 대한 22명을 자체선발하고, 제한된 인력운영 문제를 해결하기 위해 기간제 전문인력을 확대 활용하고 있는 점은 긍정적으로 판단되나, 계약 및 기간제 인력에 대한 전문성 검증 체계 및 조직 몰입도 제고방안을 성과달성 연계 전략화 및 구체화할 필요성이 있다고 판단되며, 양질의 일자리 창출 및 사회 공헌도 제고를 위하여 비정규직의 정규직화에 대한 기관의 전략화 방안도 고려할 필요성이 있음
- 성과 우수자에 대한 금전적·비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 비금전적 차원의 성과 인센티브를 확대·확굴하여 제도화할 필요성이 있음
- 또한 저성과자에 대하여 기관 및 부서차원에서의 관리체계를 구축하고 있으나, 저성과자 관리방안에 대한 보다 적시성이 높은 제도화를 통하여 매년 반복/동일한 저성과자들을 사전에 방지하는 노력이 필요할 것으로 판단됨
- 직원역량 강화를 위하여 다양한 교육프로그램을 운영하고 있으나, 실적보고 상에서는 구체적 내용이 누락되어 있음. 즉 역량강화를 위한 교육프로그램 개발 및 선정 등에 대한 방법론을 명확히 기술·제시할 필요성이 있으며, 교육훈련의 실효적 효과를 위한 '교육 효과성 평가' 체계를 개발·구체화할 필요성이 있음. 또한 기관차원의 비전과 미션에 대응하는 조직의 핵심역량을 지속적으로 분석하고 진단하여 교육프로그램 운영 다양성 확보에 노력이 필요할 것으로 판단됨

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 글로벌 경기침체에 따른 저성장 계속, 공공기관 예산절감 요구 증가, 조직개편에 대한 기대 증가 등 대내·외 경영 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재

정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 권장연가제 실시를 통해 절감재원을 확대·활용하여 전직원 체육대회 실시, 부서별 워크샵 등을 실시함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 주차장 사업, 외부 수탁과제 수행 등을 통한 진료 외 신규 서비스수입 확보(252백만원) 및 에너지 절감 등 예산 절감(72백만원) 실적을 보임. 특히 초과근무시간 감축실적이 지급시간 기준으로 전년 대비 5.6% 감소함

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선을 통해 약 677백만원의 예산절감을 시현함

○ 총액인건비 활용재원을 통해 노사화합 체육대회 지원을 실시함(의도적 절감액 : 약 138백만원)

○ 재정운용계획 수립 및 자체 평가 프로세스 정립 등 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력 실시, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 집행과정의 모니터링 실시, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 세입·세출 재무결산 분석 등을 실시하여 차기 재정운용의 성과제고를 위해 노력함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 내·외부 환경분석, 이해관계자 분석 및 유관기관 사례 분석을 통하여 업무 프로세스 개선 방향성을 도출함

- 기관의 업무프로세스 개선 계획 및 노력의 성과는 조직 구성원 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화되고 있는가를 살펴볼 수 있어야 함. 이를 위해 부서 내 업무의 효과적인 수행요건과 부서 간 협업 노력이 제시되어야 함. 이에 대한 체계적인 자료와 노력이 미흡함. 또한 조직구성원 각자가 업무를 효과적·효율적으로 수행하기 위한 부서단위의 업무 프로세스 개선 계획 내역 및 성과요인 제시가 미흡함

- 하지만, 기관 협업 강화뿐만 아니라 부서 간 협업 노력이 제시되어야 하며, 부서단위의 업무 프로세스 개선 계획 내역 및 성과요인 제시가 필요함
- 또한 유사기능 및 공공 책임성 등을 공유하는 책임운영기관 내에서의 우수 업무프로세스 개선 분야를 확대·발굴하여 계획 수립에 적극 활용할 필요성이 있음

○ 환자안전사고 보고 프로세스가 재정립되었고, 적신호사건 발생 시 구두보고 프로세스를 변경하여 업무추진의 효율성을 제고시키고 있음. 또한 격리/강박 기준을 세분화하고 혁신활동 관련 교육을 통해 업무추진의 효율성을 기관 차원에서 내재화하고 있는 노력을 보이고 있음

- 하지만, 업무추진 효율성 제고를 위한 노력이 어떻게 작동하고 있는가에 대한 평가 및 환류시스템 구축이 필요함

○ 미션, 비전 및 핵심가치 실현을 위한 T/F 운영을 통해 업무 내·외부 고객만족도를 제고시키고 있음

- 하지만, 혁신활동 및 핵심가치 실현을 위한 TFT 성과 간의 연계성 및 시너지 효과를 극대화 할 수 있는 전략체계를 마련할 필요성이 있으며, 업무효율성 제고를 통해 나타난 각각의 성과에 대한 구체적인 예산절감액과 업무 시간단축 등과 관련된 개선분야를 확대·발굴할 필요성이 있음

○ 창출된 성과의 성공요인을 점검하고 있으며, 지속적 성과창출을 위한 성과평가와 보상체계가 운영되고 있음

- 하지만, 지속적인 성과창출을 위해 병원 경영평가회의 등 제도적 장치 구체화하고 단기/중장기 개선과제 유형화하여 업무프로세스 개선 분야별 실행력 확보에 노력이 필요함
- 또한 업무프로세스 개선 활동과 관련하여 성공요인 분석을 '고객의 협조, 관리자 노력, 직원 노력 등'의 기관 서비스 공급자 및 수혜자 기준으로 분석·제시하고 있으나, 업무프로세스 개선활동의 성과창출을 위하여 핵심 성공요인에 대한 제도적 및 시스템적 요인 등을 포함하여 보다 정밀한 분석이 요구됨

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 내·외부 관련 전문가들을 자체평가위원으로 구성하고, 5개 국립정신병원 평가담당자를 자체평가 지원팀으로 구성하여 자체평가의 전문성 및 공정성 제고를 위해 노력한 점이 인정됨

- 자체평가단은 의학·경영·행정·회계 등의 관련분야 전문가로 구성하고, 2016년 책임운영기관 종합평가 지적사항을 적극 반영하여 '지역보건전문가'를 자체평가위원으로 위촉한 점은 긍정적으로 판단됨
- 또한, 2016년 자체평가단 활동 강화 필요성 지적사항을 개선하기 위해 자체평가단 설명회 및 사전 점검회 등을 개최하여 자체평가단 활동을 강화하고 평가의 효과성 제고에 노력한 점이 인정됨
- 2015년도 보건복지부 및 5개 국립정신병원이 공동 추진하여 개발한 자체평가편람의 평가기준 및 착안사항 등을 활용하여 평가지침 수립하고, 기관 고유사업 평가의 객관성을 확보하기 위해 자체항목별 지표정의 및 세부착안 사항, 배점 기준을 구체화하여 평가를 실시함

○ 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 기술·제시하고 있으며, 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선필요 지적사항을 적극 반영함

- 자체평가 세부지표에 대한 명확한 정의를 제시하고, 평가방법 고도화에 노력한 점이 인정됨
- 하지만, 자체평가단 및 운영심의회에서 지적된 개선·보완사항 이외에, 긍정적으로 평가된 사항에 대해서도 기관차원의 성과달성을 극대화하기 위해 보다하고 세밀한 전략과제별 환류체계를 구축할 필요성이 있음

○ 내·외부 환경분석을 통하여 기관차원의 전략과제 선정 및 추진과정에서의 환경변화 및 대응력을 제고하기 위해 노력함

- 고유사업 지표별 성공요인과 장애요인을 분석 및 상시적, 월간 및 분기/연간별 환류체계를 구축함으로써 기관 성과달성을 위한 전략과제 추진과정 상의 기관 대응력 확보를 위해 노력함

- 기관 고유사업 계획 대비 전략과제 집행은 정상추진 되었으나, 일부 과제에 대한 집행도를 보다 명확하게 제시할 필요성이 있음
- 국립정신건강센터로의 전환 및 조직개편 등으로 국민정신의료건강을 위한 범국가적 컨트롤타워 역할 및 기능을 적절히 수행·집행하고 있으나, 기능 확대 및 조직개편 등으로 인한 부서별 고유사업 집행 현황 및 성과연계를 위한 상시적 모니터링 체계 구체화가 필요함

○ 기관 고유사업 전략과제에 대한 성과 목표치를 달성하고 있으나, 일부 성과지표 목표치 달성을 위한 노력이 필요함

- 11개 성과지표들 중, 8개 성과지표 목표치를 달성하고 있으나, '진료환자 확대, 수입목표 및 고객만족도'의 경우 성과목표치를 달성하지 못하고 있음. 특히 고객만족도 지표의 경우 전년대비 PCSI 점수가 서비스 환경품질-쾌적성을 제외한 대부분의 지표에서 하락함.
- 진료환자 확대, 수입목표 달성 및 고객만족도 제고를 위하여 기관차원의 의료서비스의 전문성 제고 방안 확대 발굴 및 수요자 맞춤형 의료서비스 질적 제고 노력을 통하여 개선될 수 있을 것으로 판단되며, 공공의료에 대한 기관의 사회적 책임성 강조 및 핵심 의료 전문성 분야 개선에 대한 적극적이고 전략적인 홍보활동이 강화되어야 할 것으로 판단됨
- 고유사업 성과지표들 중, '교육인원 목표 달성률', '혁신활동 확산률' 등 일부지표가 현재 과정 지표로 구성되어 있어 성과달성을 위한 결과 및 산출지표를 전환될 필요성이 있음. 또한 혁신활동의 경우 보다 명확한 정의를 통하여 성과달성과 연계하는 접근법 발굴 필요함

○ 범국가적 국민정신의료건강 기능 수행 및 정책연구 및 지원 부서로써의 역할을 충실히 수행하고 있음

- 국민 정신건강 증진을 위한 사회적 책임성 및 책임성 확보에 노력하고 있으며, 특히 표준진료모델 개발 및 정신건강 고위험군 대상 서비스 확대로 국정과제 및 기관 현안과제 추진 사회적 효과성 제고에 노력함
- 국민정신의료건강을 위한 범국가적 컨트롤타워 기능 및 역할 수행을 위한 중장기적 전략적 로드맵 및 선제적인 신수요 대응 체계 구축 등 보다 구체화하여 정신의료 전문성 및 의료서비스 전달 효과성 극대화 노력이 필요함

나. 고객감동서비스 추진실적

○ SWOT 분석 등을 통하여 전략방향과 추진과제를 도출하고 있으며, 고객유형별(가치구매, 가치창출, 가치영향) 추진전략을 설정하고 있음. 또한 지속적인 고객감동서비스 성과를 달성하기 위해 '고객감동서비스 체계-고객감동서비스 활동-평가체계'를 구축하고 있음

- 하지만, 고객감동서비스 추진과제들의 실효성 및 실행력을 확보하기 위해 국내외 고객감동서비스 우수기관을 적극 벤치마킹하여 기관차원의 전략수립에 적극 반영할 필요성이 있으며, 고객감동서비스 추진과제별 중요도 및 시기성에 근거하여 보다 체계적인 실행전략을 보완할 필요성이 있음

○ 센터장을 중심으로 고객감동 전담조직을 구성해 운영하고 있으며, 찾아가는 심리버스 운행으로 지역에 정신건강교육, 전문의 상담, 스트레스 측정, 정신건강평가 등의 서비스를 제공하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨. 또한 센사모 직원들의 자발적인 개선운동, 고객들의 다양한 의견을 수렴하기 위해 온라인과 오프라인 채널을 운영하고 있는 점, 직원들의 역량을 강화하기 위해 다양한 교육프로그램을 실시하여 고객감동서비스 실행력을 확보하고 있음

- 하지만, 고객감동서비스 추진 실행력 및 효과성을 제고하기 위해 추진과제별 계량적 성과지표 및 과정지표들을 설정하여 고객감동서비스 추진과정상에서의 상지적인 모니터링 체계를 구축할 필요성이 있으며, 고객감동서비스 교육과정 확대 및 우수기관 방문 등을 통한 고객만족도를 높이려는 체계적인 시스템 개발 노력이 다소 필요함

○ 퇴원환자 평균재원일이 전년도에 비해 50% 감소한 점, 성인보호병동자의 입원율이 증가한 점, 2년 연속 공공보건의료 우수기관으로 선정된 점, 내부직원 만족도가 상승한 점은 긍정적으로 판단됨

- 하지만, 내부 고객만족도의 경우 전년대비 만족도가 상승하였으나, 그 증가폭이 미미하여 내부고객에 대한 서비스 질적 제고 노력이 필요함. 또한 고객감동서비스 성과에 대한 성공요인을 명확히 분석할 필요성이 있으며, 분석되어진 성공요인 기반 전략과제들과의 연계를 통하여 기관차원의 이미지 제고 및 경쟁력을 확보할 필요성이 있음

○ 고객감동 추진실적 성과분석을 통하여 명확한 원인규명 및 개선계획을 구축하고 있으며, 특히 결과분석에 따른 우선순위 개선영역을 도출하여 사업계획에 반영하고 있음. 또한 통합고객만족도에 이어 자체고객만족도 조사를 수행하고 이에 대한 분석과 개선계획을 수립하고 집행에 대한 결과 모니터링 및 고객만족도 결과에 비추어 대응체계를 수립 등 긍정적으로 평가됨

- 하지만, 실적우수자에 대한 다양한 포상과 인센티브를 제고하고 있으나, 저성과자에 대한 관리체계를 구축할 필요성이 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립정신건강센터는 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영하고, PDCA 관점에서 추진전략을 구축함. 또한 개선과제에 대한 전담부서를 지정하여 실행력을 확보하고 있음

- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진함

- 고객만족도 수준이 미흡하나마 지속적으로 상승하여 구체적인 개선 성과가 나타남

- 성과자에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공하여 지속적인 성과달성을 위한 구성원들의 사기진작 및 기여도 제고에 노력함

○ 하지만, 전년도 개선과제에 대한 성과평가 결과가 포상 등으로 반영되었다고 하나 저성과자 관리방안을 적시한 내용이 없으며 추진과제의 중요도에 따라 우선순위가 부여되고 효과의 시기에 따라 단기/중장기 추진과제로 구분하여 실행력 및 효과성을 확보할 필요성이 있음

- 지적사항에 대한 개선방안 도출을 위한 내부 의견 수렴 및 진단을 진행하고 있으나, 자체평가단 및 운영심의회 이외의 외부 전문가 자문 및 분석을 통한 개선방안 도출 노력이 다소 필요함

제 3 절 국립부곡병원 종합평가

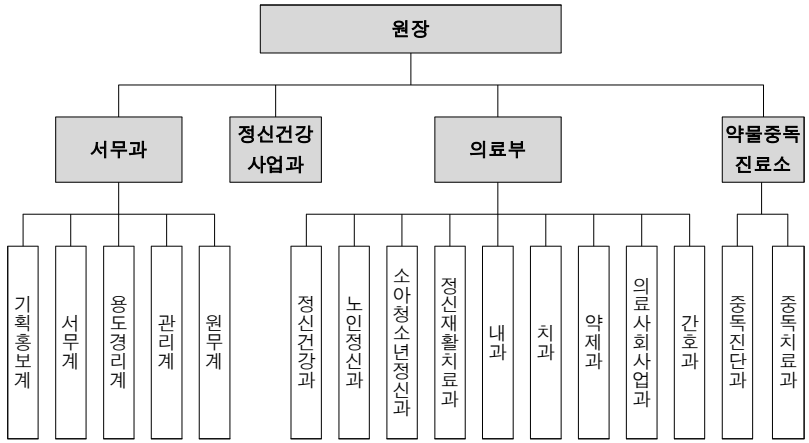
1. 국립부곡병원 기관 현황

1) 연혁

○ 1987. 12. : 국립부곡정신병원 준공
○ 1988. 01. : 국립부곡정신병원 직제 공포(정원 122명)
○ 1988. 05. : 국립부곡정신병원 개원(450병상)
○ 1989. 11. : 정신과 전문의 수련기관 지정
○ 1997. 07. : 마약류중독진료소 준공
○ 1997. 12. : 마약류중독진료소 개소(200병상)
○ 2001. 02. : 정신보건전문요원 수련병원(임상심리사)
○ 2002. 05. : 명칭변경(국립부곡병원, 약물중독진료소)
○ 2003. 01. : 정신보건전문요원 수련병원(간호사, 사회복지사)
○ 2006. 01. : 책임운영기관 운영
○ 2013. 12. : 보건복지부 인증의료기관 획득
○ 2015. 06. : 지정 법무병원 지정

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1과, 1부, 1소, 11과



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

구분	계	고위공무원	전문경력관(나)	일반직																
				소계	행정	사회복지	행정사회복지	행정보건전산	공업	보건	의료기술	보건의료기술	의무(임기제)	약무	간호	운전	방호	간호조무	보건운영	사무운영
정원	177	1	2	174	11	1	3	4	2	1	7	5	12	3	64	5	2	51	2	1
현원	160	1	2	157	8	1	3	6	2	1	6	6	8 (5)	2	60	4	2	45	2	1
과부족	△17	–	–	△17	△3	–	–	2	–	–	△1	1	△4	△1	△4	△1	–	△6	–	–

※ 정원 외 인력 : 공중보건의사 5명(정신과3, 신경과1, 내과1), 전공의 6, 무기계약2, 기간제2

○ 예산

(2016.12.31. 기준, 단위 : 백만원)

세 입					
구 분		'15년	' 16년	증감	
				증감액	(%)
계		17,327	19,888	2,561	14.8
병원사업 수입		5,698	6,025	327	5.7
전년도 이월금		788	2,253	1,465	185.9
일반회계 전입금	소계	10,839	11,608	769	7.1
	손익계정	9,948	10,234	286	2.9
	자본계정	891	1,374	483	54.2
기타 회계 간 전입금		2	2	0	0

세 출						
구분		´15년			' 16년		
		예산액	집행액	%	예산액	집행액	%
계		16,500	15,074	91.4	17,843	16,612	93.1
인건비		9,264	8,600	92.8	9,963	9,185	92.2
기본사업	손익	1,550	1,348	87.0	1,543	1,381	89.5
	R&D	83	82	98.8	85	85	100.0
	자본	171	167	97.7	188	186	98.9
주요 사업비		4,382	3,827	87.3	4,900	4,667	95.2
내부거래		1,050	1,050	100.0	1,164	1,108	95.2

3) 기관의 주요 임무

○ 정신질환자 및 약물중독자 치료・재활
○ 정신질환자 및 약물중독자 정밀진단・ 판별검사
○ 진료수준 향상을 위한 의학적 조사・연구
○ 정신과 의료요원 (전공의・정신보건전문요원) 수련
○ 보건・간호 대학생 등 임상실습훈련
○ 민간정신의료기관 상시 지도・감독
○ 정신보건전문요원 수련기관 지도・감독
○ 기타 국가정신보건사업의 효율적인 추진

4) 2016년도 사업목표

○ 책임운영기관으로서 책임성 강화
○ 중독에서 자유로운 건강한 사회 구현
○ 치료와 예방을 통한 정신건강 건전성 도모
○ 소통과 배려 속에 최상의 서비스 제공

가. 책임운영기관으로서 책임성 강화
○ 진료환자 실인원수 증가
○ 입원환자 평균 재원기간 감소

나. 중독에서 자유로운 건강한 사회 구현
○ 만성정신질환자 사회복귀 촉진
○ 마약류 중독환자 치료 활성화
○ 협업을 통한 약물중독예방 정신건강 증진

다. 치료와 예방을 통한 정신건강 건전성 도모
○ 학교폭력 예방 인식개선
○ 교사대상 교육실무 만족도 제고
○ 학생 정신건강 인식 향상 제고

라. 소통과 배려 속에 최상의 서비스 제공
○ 환자 안전 강화
○ 고객만족도 향상
○ 소통과 배려가 있는 직장문화 조성

2. 국립부곡병원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립부곡병원은 기관의 효율적인 운영과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 그럼에도 책임운영기관으로서 성과 확대와 국립기관으로서 정신보건서비스 확산을 위해 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전년도 평가결과를 반영하여 사업계획을 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위해 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 주관적인 판단이 개입할 여지가 많은 성과지표를 활용하고 있어, 이를 보다 객관화된 결과지표로 개선할 필요가 있음
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 충분히 파악하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 또한, 만성정신질환자 사회복귀를 위해 보호작업장을 설치하고, 이 과정에서 관련 부서의 협업을 이끌어낸 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 정신건강종합대책이 새로 시행됨에 따라, 향후 기관의 역할과 미션을 재정립할 필요가 있고, 수요가 점차 줄어들고 있는 약물중독진료와 관련된 기능도 재조정할 필요가 있다고 판단됨. 기관에 대한 지리적 접근이 용이하지 않기 때문에 이에 따른 내・외부고객의 만족도 감소에 적극 대응할 필요가 있다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 내・외부 의견수렴과 다양한 여건분석을 통해 조직발전 전략을 수립하고 있고, 조직효과성 증대를 도모하고 있는 점은 바람직하다고 사료됨. 특히, 약물중독진료소의 환자수요가 점차 감소함에 따라 진료보다는 교육과 매뉴얼 제작으로 기능을 재조정하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 직무간 그리고 직급간 내부구성원 사이의 갈등 해결에 노력하고 있으나, 신규간호사의 전보가 적지 않게 발생하고 있는 만큼 이에 대해 적극적으로 대처할 필요가 있다고 판단됨. 정신건강사업을 수행하게 됨에 따라 간호사들 사이의 역량차이가 발생할 가능성이 있으므로 이에 대한 선제적 대응도 필요하다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 다양한 교육사업 등을 통해 자체수입 확보, 협력기관 지원을 통해 예산절감에 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 합리적 예산편성체계 구축, 예산집행의 투명성 제고, 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화, 나라장터 활용을 통한 계약형태 개선 등에 노력한 점도 긍정적으로 판단됨. 다만, 불필요한 초과근무시간 감축은 지속적으로 노력할 필요가 있다고 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: 업무방식의 개선, 고객지향적 업무 추진, 구성원 참여를 위한 인센티브 제공, 진료체계 개선, 진료지원업무 피드백 체계구축 등은 긍정적으로 판단됨. 보다 체계적인 업무 프로세스 개선을 위해, 계획-집행-모니터링-환류 전 과정을 연계하고 발전시키려는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 내・외부 관련 전문가를 자체평가위원으로 구성하고, 5개 국립정신병원 평가담당자를 자체평가 지원팀으로 구성하여, 평가의 전문성 및 공정성 제고를 위해 노력한 점은 긍정적으로 인정됨. 기관 고유사업 성과지표 11개 중 일부 성과지표들이 목표치를 달성하지 못한 것으로 나타남에 따라, 이에 대한 원인분석과 해결방안 모색이 필요하다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동 담당부서를 설정하고 고객감동서비스를 추진하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 경주 지진 등 국가적 현안에 대처하는 과정에서 일부 간호사들에게 업무가 집중되고, 갑작스런 인사로 인해 내부고객만족도에서 인사평가가 하락한 점은 개선할 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선 및 권고사항을 기관사업계획에 체계적으로 반영하려고 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 기관고유의 특성이 반영된 지표개발이 필요하며, 내부직원과의 소통에 보다 더 노력할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원	김 현 수	명지병원
위원	윤 영 진	상명대학교
위원	이 주 헌	서울시립대학교
위원	안 병 준	현대회계법인
위원	이 명 수	경기도정신건강증진센터
위원(내부)	석 상 준	보건복지부

○ 자체평가단 운영실적

- 2016. 9. 6.(화) 『국립정신병원 고유사업 자체평가 개선 회의』 개최
  · 주요 내용: 자체평가 적절성 부분 공통 지적사항 개선방향 논의 등
  · 참석인원(총 10명): 5개 국립정신병원 평가담당자 10명(자체평가 지원단)

- 2016. 11. 17. ~ 18. 『국립정신병원 고유사업 자체평가 강화 워크숍』 개최
  · 주요 내용: '17년 고유사업 자체평가 지침(안) 마련 및 평가 개선방향에 대한 논의(2차)
  · 참석인원(총 12명): 복지부 정신건강정책과 사무관 1명, 주무관 1명, 5개 국립정신병원 평가담당자 10명

- 2016. 12. 21.(수) 책임운영기관 고유사업 자체평가 지침 설명회 개최
  · 주요 내용: 국립정신병원 고유사업 평가지표 설명 등

- 2017. 1. 6. 자체평가단 사전점검 실시
  · 주요 내용: 자체평가단 역할 및 운영일정 공유
  · 운영 일정 및 개선사항에 대한 자체평가단 의견 수렴

- 2017. 1. 16. 자체평가단 서면 및 대면(실사) 평가 실시
  · 주요 내용: 고유사업 실적보고서 검토 및 평가
  ※ 1차 서면평가(1. 10. ~ 1. 15.) 후 대면평가 실시
  ※ 고유사업 실적보고서 내용에 대한 질의 및 응답
  ※ 지표 담당자 대상으로 사실관계 확인 및 문제점 등 정성적 인터뷰와 실적증빙자료 검토 등
  ※ 우수사례에 대한 평가 및 최종 선정

- 2017. 2. 1. 고유사업 자체평가보고서 운영심의회 개최

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원	홍 강 의	서울아산(울산의대)
위원	윤 상 철	갈랩앤컴퍼스
위원	송 재 찬	우송대학교
위원	김 윤	서울의대
위원	김 현 수	명지병원
위원(내부)	김 현 준	건강정책국

○ 운영심의회 운영 실적

- 자체평가단 구성
  · 일자 및 장소: 2016. 12. 7.(수), 보건복지부
  · 참석인원: 6명

· 심의회 내용: 2016년 책임운영기관 고유사업 자체평가단 구성

- 자체평가단 지침 승인
· 일자 및 장소: 2016. 12. 12.(월), 보건복지부
· 참석인원: 6명
· 심의회 내용: 2017년 국립정신병원 고유사업 자체평가 지침 승인

- 자체평가 결과 심의
· 일자 및 장소: 2017. 2. 1.(수), 보건복지부
· 참석인원: 6명
· 심의회 내용: 2016년 국립정신병원 고유사업 자체평가 결과보고, 고유사업 자체평가 준비, 과정, 내용, 결과 등 전반적인 검토

나. 평가방법

○ 기관의 일반현황, 사업추진현황 및 사업실적보고 자료를 토대로 추진사업 현황과 실적 파악

○ 평가의 객관성과 신뢰성을 제고하기 위해 지표담당자와의 인터뷰를 통해 중점 점검사항에 대한 내용과 근거를 확인

계량지표 평가방법

❍ **목표달성도 계산** : 목표달성도는 평가대상년도의 목표 대비 실적으로 계산

$$\circ\ \text{목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실 적}}{\text{목 표}}$$

❍ **지표별 득점 계산** :
- 상향목표 득점 = Y × 배점
- 하향목표 득점 = 1/Y × 배점

※ 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

❍ **목표 변경** : 정책 또는 행정여건의 변화 등 불가피한 사정이 있어 목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가함. 다만, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 자체평가단으로부터 타당성을 인정받아야 한다.

비계량지표 평가방법

○ 평가자가 주어진 성과측정기준을 토대로 성과등급표에 따라 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정한다.

○ 비계량지표의 평가등급은 5등급으로 분류하고, 평가등급별 기본점수를 토대로 최종 평가점수는 아래와 같이 산정한다.
- 최종 평가점수 : 등급별 기본점수 × 지표 가중치
- 등급별 기본점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
  * 비계량지표 실적이 'B등급'인 경우 해당지표의 최종평점은 '80/100×가중치'

[등급별 판단 기준]

등급	판단 기준
S (탁월)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족시킨 경우 ② 특별한 개선노력의 결과로 과거의 실적을 훨씬 상회하는 경우 ③ 주어진 여건 하에서 최선을 다한 것으로 판단되고 구성원들의 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우
A (우수)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 상당 수준 만족시킨 경우 ② 자체적으로 문제점 및 미비점을 개선하려는 상당한 노력이 인정될 경우 ③ 혁신력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 있는 경우
B (보통)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 보통 수준으로 만족시킨 경우 ② 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성한 경우
C (미흡)	① 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우 ② 사업실적 미흡, 예산낭비요소 등이 발견되며 장애요인에 대한 분석 및 개선노력이 미흡한 경우 ③ 노력 정도가 미흡하여 과거 실적에 미달하는 경우
D (매우미흡)	① 평가지표에서 요구하는 사항이 결여된 경우 ② 사업실적이 매우 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우

○ 지표별 평가점수는 각 평가자가 부여한 점수의 산술평균을 사용한다.

다. 평가항목: 총점 95.06점

○ 고유사업 집행도(10%) : 9.7점

평가 착안사항	배점	평가결과
기관 고유사업 추진을 위한 활동의 적절성	5	4.85
기관 고유사업의 계획대비 추진 일정	3	2.85
환경 변화 및 장애요인 대응의 적절성	2	2
합 계		9.7

○ 성과지표 달성도(80%) : 94.7점 × 0.8 = 75.76점

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치(%)	최종점수 (평가점수*가중치)
진료환자 실인원수	계량	94.7	10	9.5
평균 재원기간	계량	67.6	10	6.8
만성정신질환자 사회복귀지수	계량	100	10	10
마약류 중독치료프로그램 이수	계량	100	7	7
마약류 협력기관 고객 프로그램 만족도	계량	100	8	8
학교폭력 예방 인식 개선율	계량	100	9	9
교사 대상 교육 만족도	계량	100	8	8
학생정신건강 인식 향상률	계량	100	8	8
환자안전 다빈도 사고(이탈) 감소율	계량	100	10	10
고객만족도	계량	원점수 : 91.3점 가산점 : 0점	15	13.7
내부고객 만족도 제고	계량	94.7	5	4.7
총계			100%	94.7

○ 고유사업 추진의 효과성(10%) : 9.6점

평가 착안사항	배점	평가결과
기관 설립목적 달성 기여도	4	3.85
국가정책 및 소속중앙행정기관 정책목표 달성 기여도	6	5.75
합 계		9.60

(2) 평가결과

○ 사업추진 과정이 'FOCUS PDCA' 등으로 체계화되어 있고, 개별 과제별로 원활한 사업 추진을 위한 조직의 구성과 자원의 배분이 이루어져 있음

○ 국내외 경영환경의 변화에 맞춰 과제 이행을 추진한 점은 적절하나 사업 이행과정에서 요구되는 조직구성원의 역량 강화 방안이 구체적으로 제시될 필요가 있음

○ 전반적으로 안정적으로 운영되고 있지만, 지표들 간의 연계성이 미흡하고, 사업목표와 측정지표간의 일관성의 수준을 높일 필요가 있음. 만족도 지표의 활용을 줄이고, 사업의 직간접적 효과를 측정할 수 있는 방안 마련이 필요함

○ 고유사업평가지표(KPI)는 대부분 도전적인 목표치를 설정하였음

○ 마약류 중독치료 프로그램 이수나 마약류 협력기관 고객 프로그램 만족도 부분에서 목표치를 달성하였고 이는 약물중독자에 대한 맞춤형 치료를 통해 사회적 비용이 감소될 것으로 예상됨

○ 또한, 공공성에 기반을 둔 책임운영기관으로서 지역 정신보건의 질 향상 노력, 학교폭력 예방위한 인식개선 등 공익성 사업목표를 성실하게 수행함

○ 그러나, 평균재원기간에 대한 평가점수가 상대적으로 미흡하며, 재원기간 단축을 위한 추진계획도 구체적이지 않아 목표치 달성을 위한 체계적인 노력이 있었는지 불명확함

○ 재원기간 감소와 사회복귀 연계 강화는 매우 중요한 정신건강 지표로서 국립기관이 선정해야 하는 지표로서 타당함

○ 성과지표와의 상관성 있는 사업체계를 집중하여 기술하는 것이 바람직할 것으로 사료됨

○ 특화된 서비스에 충실하기 위한 노력이 엿보이나 거점 지역의료기관으로서의 기능 설정이 미흡하고 내부 고객 만족도 향상을 위한 성과체계가 미흡한 것으로 판단됨

3) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 내·외부 환경분석, PEST 분석 및 Cross-SWOT 분석을 통하여 기관 차원의 전략과제들을 도출하기 위해 노력하고 있으나, 분석 방법론의 고도화 노력이 필요할 것으로 판단되며, 보다 정교한 분석을 통한 시사점을 도출할 필요성이 있음

- 전략목표 및 실행과제 설정과 함께 기관차원의 경쟁력 제고 및 현안과제 해결 및 성과달성 극대화를 위하여 과제별 중요도 및 시급성을 기준으로 우선순위 추진과제들을 도출할 필요성이 있으며, 우수 유관기관 벤치마킹을 통하여 전략과제 도출에 적극 활용할 필요성이 있음
- 전략목표 달성을 위한 실행계획 및 운영계획이 적절히 수립되었으나, 전략과제 추진단계별 모니터링 체계 및 성과달성을 위한 장애요인 극복방안 등에 대한 보다 구체적인 실행계획 및 운영계획을 수립할 필요성이 있음
- 중장기 발전계획과 사업운영 및 사업계획의 정합성 확보를 위하여 정신건강 종합대책과 연계한 중기사업계획을 수립하고 있으나, 중장기 정책목표에 대한 전략과제가 선언적 수준이라 판단되며, 기관차원의 신수요 대응 및 의료서비스 질적 제고 그리고 기관 경쟁력 제고를 위한 보다 구체적인 중장기 발전 로드맵을 수립·제시할 필요성이 있음

○ 전년도 지적사항을 보완하기 위해 전략수립 및 성과관리계획 수립을 통하여 기관 설립목적과 전략목표, 전략과제, 실행과제의 연계성을 확보하기 위해 노력하고 있으며, 운영자문위원 및 전문가 자문, 전 직원 참여 확대와 기관장 경영철학 공유, 정부정책(정신건강종합대책, 정부3.0 및 보건복지부 업무보고 등) 변화를 반영하고 있음

○ 전략목표 및 실행과제와 연계하여 핵심성과지표를 설정하고 있으며, 성과지표 풀(Pool)을 설정·관리하고 SMART 분석 및 1차(KPI 선정), 2차(KPI 상세화) 검증시스템을 구축하여 성과지표를 도출하고 있으나, 전략과제별 성과지표 대표성 미흡 및 일부 성과지표의 경우 연계성이 매우 부족함

- 대체로 성과지표의 대표성을 확보하고 있으나, 일부 성과지표의 경우 전략과제 및 주요성과와 연계된 성과지표 설정이 다소 미흡함. 예를 들어, '국립의료기관 책임성 강화' 전략과제와 관련하여 주요성과인 '위기대응 체계 마련' 및 그에 따른 성과지표인 '진료환자 실인원 수' 간의 연계성 및 전략과제에 대한 성과지표의 대표성이 낮으며, '광역정신건강센터 운영'과 관련된 성과지표인 '평균재원기간 감소' 간의 연계성 역시 낮음
- 또한 '마약류 중독환자 치료프로그램 실시'와 관련하여 '치료프로그램 이수율'을 성과지표로 설정하고 있으나, 이는 마약류 중독환자 치료를 위한 과정지표로 판단되며, 공공기관의 책임성을 확보 및 기관 경쟁력 제고를 위한 결과지향적인 성과지표로 수정이 필요함
- 성과달성을 위하여 설정된 성과지표의 경우, 성과지표정의서로 정형화되어 관리될 필요성이 있으며, 주기적 성과점검체계 실행을 통한 목표관리제를 운영하는 것으로 판단되나, 실적보고서 상에서는 성과지표별 책임 부서 및 담당자의 지정 등과 같은 권한과 역할 부여에 관하여 구체적이고 명확히 기술되지 못함
- 성과지표 개발 고도화를 위한 전략체계를 갖추고 있으나, 내부 구성원 역량 강화를 위한 성과지표 개발이 필요할 것으로 판단됨(유사기관 유사전략과제 성과지표 참조 및 적용 필요)
- 성과자에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 저성과자에 대한 관리체계를 제도화하여 운영할 필요성이 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전정립 및 관련법 개정 및 정책변화 등과 관련된 핵심가치 정립 등 관련 실적이 제시됨

- 정신건강종합대책에 따른 기관 중장기계획 수립 필요성에 따라 기관의

주요기능 및 환경분석 등 시행하였으며, 추진과제에 대한 의견 수렴 등을 통한 관련 활동 등이 나타남. 그러나 기관의 존재 이유 및 설립 목적과 연계된 미션의 재설정 등은 연계성이 높다고 보기 어려우며, 기관의 특성 및 세부방향을 고려한 전략적 재정립이라기보다는 주로 일반적인 기관현황 및 경상업무 위주의 내용으로 전략적 적실성이 높다고 보기 어려움

- 비전 및 미션 등의 사항과 연계성이 높지 않은 내용들이 포함되어 있으며, 비전 및 미션의 방향 및 내용이 거시적인 부분을 나타냄에 따라 기관운영의 방향 및 전략적 목표, 미래상 등을 판단하기 어려움
- 핵심방향과 전략대안 전략목표 등을 제시하였으며, 환경분석을 통한 전략과제 도출 등이 나타남. 그러나 비전 및 미션에서의 우선순위 및 각 전략별 난이도 중요도 등 기관운영과 비전, 미션 과의 연계성 여부 및실행과제의 적절성 등은 다소 모호함

○ 환경분석을 통한 전략방향 설정 및 전략목표에 대한 적실성 여부 분석 등 기관의 목표와 관련된 사업계획 분석 및 실행이 제시됨

- 향후 년도별 성과지표가 제시되었으며, 전략목표에 대한 적실성 등에 대한 부분이 제시됨. 각 지표의 목표치 및 기준에 대한 구체적인 근거 및 세부내용 등은 불명확하며, 지표달성을 통한 성과결과 및 기대효과 등의 판단은 어려움. 전략목표에 대한 적실성 또한 경상적인 업무만이 주로 제시됨에 따라 기관의 특수성 및 환경 등과의 연계여부 등은 불확실함
- SWOT 및 SMART 기준 등의 기준에 대한 언급 및 효율적 자원배분에 대한 제시 등이 나타났으나, 이러한 각 중장기 전략 수립의 근거 및 판단기준, 세부과정에서의 당해 연도에 대한 고려, 향후 방향 등에 대한 내용은 찾아보기 어려우며, 다소 경상적이며 기관운영에서의 일반적인 내용으로 제시됨에 따라 전략적 방향성을 판단하는데 한계가 있음. 실행력 강화를 이한 로드맵 또한 단순업무 나열 및 기간 제시에 그침에 따라 각 부서별 사업별 실행과제의 세부내용 및 주안점, 애로사항 등에 대한 판단이 어려움

○ 고객유형의 재정립 및 중장기 전략방향의 설정 등과의 연계 등 관련내용이 제시됨

- 내부 및 외부고객으로의 대분류 및 각 분류 내에서 근거 등을 제시함. 그러나 기관의 특수성 및 외부환경상 고려점, 지역적 판단 등에 대한 종합적인 내용이라고 하기에는 다소 일반적이며, 구체적인 판단근거 및 세부내용은 다소 모호함
- 전략과제별 환경분석 및 기관장 행동지침 등이 제시되었으나 각 행동지침의 내용 및 방향 또한 다소 모호하며, 기관의 방향 및 취약점에 대한 분석을 바탕으로 한 행동지침의 세부적인 내용상 논리성을 고려한 방향설정 등이 요청됨
- 내부직원 내 갈등요인 및 직급간 차이 등에 따른 조직문화 및 조직 구조적 문제 등과 관련된 문제들을 기관 사업계획에 적극 반영하여 기관경영 전략에 포함할 필요성이 있음

○ 내부소통 및 협업기관과의 공유와 관련된 일련의 실적이 제시되었으며, 양방향 소통 및 기관 간 협력 확대 등 관련 활동이 나타남

- 현안과제에 대한 도출과정 및 운영 등의 활동 및 자원배분의 효율성과 관련된 사항 들이 제시됨. 정신건강사업과 신설 및 약물중독진료소 활성화 등 기관의 기본목적과 관련성이 높은 조직개편 및 기능전환 등이 제시되었으나 조직인력과 현안과제 간의 고려 및 내부구성원 들의 업무중요도 및 시급성 등을 종합적으로 고려한 조직 운영상의 방향 정립 및 현안과제를 고려한 조직역량에 대한 고려 등 조직운영에서의 미시적인 고려점 등이 보다 정확하게 제시되어야 할 필요가 있음
- 현안과제 해결을 위한 제도적인 마련 및 전사적 활동 등이 제시되었으나 내부구성원들에 대한 제도적 고려 및 이해관계자별 기관 고유목표와의 연관성에 대한 종합적인 분석을 통한 우선순위 고려 등 기관역량과 기관목표 간의 업무 간 적절성을 세부적으로 고려할 필요가 있음 국가재난 등의 발생가능성을 고려한 현안과제 분석과 조직운영상의 고려 점 등에 대한 명확한 제시가 요청됨
- 신건강사업 및 약물중독관련 이해관계자에 대한 대처 등에 내포된 난이도 및 작업곤란성에 대한 기관차원에서의 배려 및 내부구성원 간 경험차이에 따른 업무격차 등에 대한 제도적 고려 등이 뒤따라야 할 것임

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 내・외부 환경분석 및 국정과제, 현안과제 등을 분석하여 기관차원의 조직・인력 운영체계를 구축하고, 기관차원의 경영전략에 부합하는 추진과제들을 도출하기 위해 노력함

- 주요 현안과제 추진을 위한 조직개편을 실시하고, 조직 및 인력을 재배치하고, 성과달성을 위하여 노력하고 있으나, 조직 개편 후 '인력 공백의 최소화, 인력 운영의 적시성 확보, 추진과제 실행력 확보 및 전략과제 성과달성 동력 확보' 등을 위한 보다 정밀한 부서별 기능 및 인력 진단이 필요할 것으로 판단됨. 즉 축소 조직에 대한 인력 공백 최소화 노력이 병행되어야 할 것으로 판단됨
- 국정과제와 주요 현안과제를 추진하기 위한 임시조직의 활용이 타 기관에 비해 미흡하고, 효율적 인력운용에 대한 구체적인 실적과 성과가 미흡함. 또한 추진실적과 성과가 적절한가에 대한 적절성 평가가 미흡함

○ 전략적 조직운영을 위한 중장기 인력관리 추진계획을 수립하여 인력관리에 대한 명확한 비전과 목표를 제시하고 있으며 비전-목표-추진전략과 연계한 8개 추진과제를 도출하고 있음

- 2016년 인력계획 및 중장기인력추진계획을 수립하고 있으나, 현재 기관이 직면한 현안과제 해결 및 미래 성장 동력 확보를 위한 신사업 발굴 등에 대한 분석을 실시하여, 구체적이고 객관적인 논거를 바탕으로 인력계획을 구체화할 필요성이 있음

○ 직무 역량 및 성과 중심의 인적 자원 관리를 강조하고 합리적인 성과평가 및 보상 체계를 구축 및 조직 활력 제고를 위해 노력하고 있음

- 기관의 성과달성을 위한 성과중심 평가시스템을 구축하고, 성과자에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 성과자를 위한 비금전적 인센티브를 확대・발굴・적용하여 성과달성을 위한 구성원들의 몰입도 및 기여도를 제고할 필요성이 있으며, 저성과자에 대한 구체적인 관리방안을 수립할 필요성이 있음

- 구성원들의 조직 몰입도 및 사회 공헌도 제고를 위하여 유연근무제 활성화, 출산양육 친화제도 운영, 근무형태의 유연화 및 열린 고용을 운영하고 있음. 하지만 열린 고용의 경우, 여성 및 타지역 출신 대상자를 중심으로 운영되고 있어 공공기관으로서의 사회적 공헌도를 위한 열린 고용의 의미가 축소・적용될 수 있음. 즉, 여성에 대한 열린 고용의 경우, 자칫 성차별 오해의 소지가 발생할 수 있으며, 공공기관으로서의 사회적 책임성 제고를 위한 장애인 고용 등과 같은 사회적 약자 배려 및 일자리창출 등과 연계하여 추진할 필요성이 있음. 열린 고용에 대한 명확한 정의를 재정립하고 대상자를 확대할 필요성이 있음
- 또한 출산・육아에 유리한 근무환경 조성과 관련하여 다자녀 공무원 특별가점을 부여하고 있으나, 특별가점 부여에 대한 사회적 이해도는 높을 것으로 판단되나, 자칫 기관내부 구성원들 간의 역차별 문제가 발생할 소지가 있어 추진과정 상의 구성원들의 공감대 형성 노력이 필요할 것으로 판단됨

○ 기관 전략목표 달성을 위하여 구성원들의 역량강화를 위한 전략체계를 구축하고 다양한 교육훈련 프로그램을 운영하고 있음

- 기관차원의 핵심인재 육성을 위한 추진방향성을 설정하고 교육훈련 중점과제들을 도출하고 있으나, 구성원들부터의 교육훈련 수요조사를 확대하여 실효적인 구성원 역량 강화를 위한 수요 맞춤형 교육훈련 프로그램들을 확대・제공할 필요성이 있음
- 기본교육 훈련, 직급(직무)별 교육훈련의 경우, 단기과정 및 1회성 교육훈련 프로그램으로 구성되어 있어 전문성 제고를 위한 실효적 효과성 수준이 낮을 것으로 판단됨. 즉 기관 업무 특성 상, 구성원들이 현업 직에 속하여 오프라인 교육훈련 프로그램 참여도가 낮을 것이라 판단되나, 이는 현재 추진되고 있는 사이버교육 프로그램을 확대・편성하여 교육훈련 참여도를 높일 있다고 판단되며, 전문성 제고를 위한 장기교육 과정 역시 편성될 수 있다고 판단됨
- 또한 유형별, 직무별 다양한 교육훈련 프로그램을 운영・지원하고 있으나, 교육훈련 프로그램 이수에 따른 교육 효과성 검증체계를 구축할 필요성이 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 경기불확실성 확산 및 정신건강에 대한 관심 증대 등 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하여 우수 직원에 대한 국내 연수 지원을 실시함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 다양한 교육사업 등을 통한 기타수입 확보(154백만원) 및 협력기관 지원으로 인한 예산 절감(16백만원) 등 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선을 통해 약 614백만원의 예산절감을 시현함

○ 총액인건비 활용을 통해 성과우수자에 대한 국내 연수지원의 성과 연계 보상을 실시함(의도적 절감액: 약 13.5백만원)

○ 재정운용계획 및 실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행계획 점검을 통한 현안과제 수행 예산지원, 법정의무구매계획 점검을 통한 정부 정책 적극 부응, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 세입·세출결산 및 재정운영 결과분석 등을 통해 차기 재정운용 개선 및 환류 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 정부정책 및 내·외부 환경분석 그리고 SWOT 분석을 통하여 4대 전략방향과 11개 전략과제를 도출함

- 체계적인 업무프로세스 개선계획 수립을 위한 업무효율성 향상 프로세스를 구축하고 직원 참여 유도 및 우수 유관기관 벤치마킹을 통하여 업무 효율성을 제고 전략 수립 및 성과관리 계획 수립에 활용함

- 하지만, 업무프로세스 개선 분야 발굴을 위한 구성원 참여 유도 및 전문가 특강 및 간담회 실적이 미흡하며, 실효적인 운영체계라고 판단되지 않음(현안과제 인식을 위한 간부진 및 전 직원 간담회 2회; 전문가 특강 1회). 즉 업무 프로세스 개선분야 발굴 및 실행력 확보를 위한 구성원 참여 유도 및 내재화 제고를 위한 운영체계를 구체화할 필요성이 있음. 또한, 실행계획에 근거한 업무 프로세스 개선분야별 중요도, 시급성 및 단기/중장기 과제를 재선별하여 추진할 필요성이 있음
- 업무 프로세스 개선 계획 수립과 관련하여, 도출되어진 개선과제 추진부서 및 담당자를 보다 명확히 지정하여 책임과 역할을 명확히 부여하고 실행력을 확보할 필요성이 있음

○ 실행계획에 따른 개선분야별(공공의사업의 전문화, 업무방식의 선진화, 고객지향적 업무 추진, 행정 효율성 제고, 내부 규정 정비) 예산절감, 업무 간소화, 고객만족도 향상 및 인력운영 효율화 등의 성과를 달성하고 있음

- 업무 효율성 증대 및 선진화를 위한 영상회의 시스템을 구축·활용과 관련하여, 영상회의 활용도를 제고하기 위하여 영상회의 활용 적합 기능 및 직무 그리고 부서들을 유형화할 필요성이 있음

○ 업무 프로세스 개선 성과에 대한 성공요인을 분석하고, 평가보상체계와 연계하여 지속적인 성과창출에 노력함

- 업무 프로세스 개선 성과에 대한 성공요인을 분석하고 있으나, 분석이 포괄적이고 추상적인 수준임. 즉 성공요인을 제도적/시스템적/환경적/인적자원 측면 등으로 구분하여 보다 심층적으로 분석하고 향후 업무 프로세스 추진과제 설정 및 추진과정 상에서의 장애요인 해결을 위해 적극 활용할 필요성이 있음
- 업무 프로세스 추진 과제 성과가 기관차원의 성과와 연계되고 있으나, 전략적 업무 프로세스 추진과제를 확대·발굴하여 기관 성과달성 극대화와 연계할 필요성이 있으며, 또한 창출된 성과에 대한 적극적이면서 전략적인 홍보 활동으로 기관 이미지 및 경쟁력 제고에 노력해야 될 것으로 판단됨
- 성과달성을 위한 부서 및 개인별 책임성 강화 및 기여도 제고를 위하여 부서 및 개인별 금전적/비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 비금

전적 인센티브 제도를 확대·제공할 필요가 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 내·외부 관련 전문가를 자체평가위원으로 구성하고, 5개 국립정신병원 평가담당자를 자체평가 지원팀으로 구성하여 자체평가의 전문성 및 공정성 제고를 위해 노력한 점이 인정됨
- 자체평가단은 정신건강의학·경영·행정·회계 등의 관련분야 전문가로 구성하고, 2016년 책임운영기관 종합평가 지적사항을 적극 반영하여 '지역보건전문가'를 자체평가위원으로 위촉한 점은 긍정적으로 판단됨
- 2016년도 자체평가단 활동 강화 필요성 지적사항을 개선하기 위해 자체평가단 설명회 및 사전점검회 등을 개최하여 자체평가단 활동을 강화하고 평가의 효과성 제고에 노력한 점이 인정됨
- 2015년도 보건복지부 및 5개 국립정신병원이 공동 추진하여 개발한 자체평가편람의 평가기준 및 착안사항 등을 활용하여 평가지침 수립하고, 기관 고유사업 평가의 객관성을 확보하기 위해 자체항목별 지표정의 및 세부착안 사항, 배점 기준을 구체화하여 평가를 실시함
- 5개 국립정신병원 평가 담당자들을 평가지원팀으로 구성하여 자체평가계획 수립 지원, 평가 및 실사지원 등 자체평가 내실화를 제고하기 위한 노력함

○ 자체평가단 및 운영심의회 지적사항을 명확히 분석하고 있으며, 지적사항에 대하여 관리과제 및 관리영역별 개선 및 보완사항을 도출함
- 자체평가단 및 운영심의회에서 지적된 개선·보완사항 이외에, 긍정적으로 평가된 사항에 대해서도 기관차원의 성과달성을 극대화하기 위해 보다하고 세밀한 전략과제별 환류체계를 구축할 필요성이 있음
- 또한 지적사항과 연계된 부서별 및 개인별 성과달성을 재검증하여 기관차원의 성과창출을 위한 저성과자 관리체계 및 관리방안을 제도화하여 보다 구체화할 필요성이 있음

○ 내·외부 환경분석을 통하여 기관차원의 전략과제를 선정하고 있으며, 추진과정에서의 집행력을 확보하기 위해 PDCA관점에서 환경변화 및 장애요인을 분석함
- 성과지표별 기관 내·외부 현황분석 및 정책변화 분석 등을 통하여 추진과제 집행과정에서의 환경변화 대응력 확보에 노력하고 있으며, 수시 및 월간 모니터링 체계를 구축하여 성과달성 극대화에 노력함
- 기관 고유사업 계획 대비 전략과제 집행은 정상추진된 것으로 판단되나, 보다 구체적인 일정을 제시할 필요성이 있음
- 또한, 추진과정 상에서의 성과달성 극대화를 위한 부서별/개인별 역량을 검증·강화하는 방안을 수립할 필요성이 있으며, 기관경영 고도화 및 전문화를 위한 구성원 역량강화 성과지표 검토 및 추가 설정이 필요할 것으로 판단됨

○ 기관 고유사업 성과지표 11개 중, 7개 성과지표 목표치를 달성하고 있으나, 일부 성과지표들은 목표치를 달성하지 못함
- '진료환자 실인원수', '평균재원기간', '내·외부 고객만족도' 성과달성 부진 원인을 분석하고 대응전략을 도출하고 있으나, 실효적인 대응 및 성과달성을 위한 집행력 및 상시/수시 모니터링 체계 및 활동을 강화할 필요성이 있음
- 또한, 성과달성 미흡과제 관리를 위하여 운영체계 및 조직/인력 측면에서 대응전략을 마련·수행하고 있으나, '진료환자 실인원수 및 외부 고객만족'를 위한 기관 경쟁력 및 의료 전문성 제고 방안 구체화 그리고 수요자 맞춤형 의료서비스 전달 분야를 확대·발굴하여 추진할 필요성이 있음
- 또한 기관 성과극대화를 위하여, 현재 '만족도' 위주로 설정된 성과지표들을 결과지향적 성과지표로 수정·설정할 필요성이 있음. '학교폭력 예방인식 개선률', '교사 대상 교육 만족도', '학생정신건강 인식 향상률' 등의 성과지표는 기관 사업목표인 '치료와 예방을 통한 정신건강 건전성 도모'와 연계성 수준은 높다고 판단되나, 세 지표 간 성과측정 내용이 상호 중복될 수 있어 기관차원의 성과달성 극대화를 저해하는 요인이 될 수 있다고 평가됨. 따라서 전략과제별 독립적인 성과지표를 설정할 필요성이 있음

○ 만성질환자 사회적 복귀 및 마약류 중독환자 관리 등 기관 설립 목표와 연계된 전략과제 수행으로 사회적 공헌도 및 책임성 제고 그리고 고유사업 추진 효과성 제고에 노력함

- 하지만 기업차원의 성과창출 및 전략과제별 성과 극대화를 위한 일부 성과지표의 재설정이 필요하며, 지역거점의료기관으로써의 기관 경쟁력 및 전문성 제고를 위한 관리역량 제고 방안을 보다 구체화 할 필요성이 있음

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 기관 중기계획과 연계하여 고객감동서비스 전략을 수립하고 있으며, SWOT 분석 방법론을 활용하여 3대 전략방향에 대한 10대 추진과제들을 도출하고, 고객유형별(가치전달고객, 가치구매고객, 가치영향고객) 수요 파악 및 고객감동서비스 가치전략을 설정하고 있음

- 하지만 실효적인 고객감동서비스 추진을 위하여 전담조직 및 부서별 역할 및 책임성을 부여하고, 고객감동서비스 이해관계자 특징별 접근전략 및 접근수단을 구체화하고 있으나, 이해관계자 특징에 대한 보다 구체적인 분석이 요구됨

- 또한 고객감동서비스 실행력 확보를 위하여 국내·외 우수기관을 대상으로 적극적인 벤치마킹을 통한 추진계획 및 과제 선정에 적극 반영할 필요성이 있으며, 추진과제를 도출함에 있어 중요도 및 시급성을 기준으로 추진과제의 우선순위를 설정하고, 단기/중장기 과제를 구분하여 추진할 필요성이 있음

○ 고객감동서비스의 전략적 실행을 위하여 고객관계관리(CRM)를 고도화하여 고객접점 관리전략을 구체화하고 있음. 또한 고객의 소리(VOC) 시스템을 근거로 고객요구도 분석을 체계화하고 고객관리 최적화를 위해 기존고객(일반고객, 우수고객, 불만고객), 잠재고객, 신규고객, 단체고객 세분화하여 전략화 하고 있음

- 고객감동서비스 추진과제 집행단계에서 추진과제별 성과달성 지표설정 확대 등 상시적 모니터링 체계 보완해야 될 것으로 판단됨

- 또한 고객만족도 변화추이를 세분화된 고객서비스 영역별로 분석·진단하여 고객만족도의 양적 및 질적 제고에 노력할 필요성이 있음

○ 고객만족 홍보 전략과 연계하여 기관 이미지 및 경쟁력 제고에 노력함

○ 구성원들의 고객감동서비스 역량 강화를 위하여 CS 중점 교육프로그램들이 운영되고 있으나, CS 관련 전문성 및 핵심역량 제고를 위한 현재의 교육훈련 채널 다양성을 확보하고 전직원 대상 교육프로그램을 확대할 필요성이 있음

○ 고객감동서비스 협업 전략팀을 운영함으로써 의료서비스 혁신방안을 마련하고 PCSI 개선 및 응급병동 체계화, 고객접점 역량강화 등 성과로 나타나고 있음. 또한 부서별 고객감동서비스 활동 강화로 의료전문성 향상, 환자안전 및 환경개선, 비용절감 등의 성과를 달성하고 있으며, 적극적인 홍보 활동으로 지역사회 기관 인식도 제고 및 병원 경쟁력 제고에 노력하고 있음

- 고객감동서비스 추진과제들이 기관 전략과제와 연계되어 성과를 달성하고 있으나, 보다 선제적인 고객감동서비스 분야 확대·발굴하여 기관 전략과제와 고객감동서비스 추진실적 간의 시너지 효과 극대화에 노력할 필요성이 있음

○ 고객감동서비스 추진실적에 대한 체계적인 성과관리로 조직문화 개선 및 VOC 운영 체계 고도화 노력을 전개하고 있으며, 성과와 연동된 성과관리체계를 수립하여 지속적인 고객만족도 제고에 노력하고 있음

- 성과평가를 통한 금전적/비금전적 보상체계를 구축하고 있으나, 부서별/개인별 성과평가 인센티브를 구분·운영하여 부서차원 및 개인차원의 역할과 기여도를 제고할 필요성이 있으며, 저성과자에 대한 관리체계를 수립할 필요성이 있음

- 또한 성과달성 과제에 대한 핵심성공요인 및 장애요인들을 분석하여 고객감동서비스 추진계획 수립 및 과제 도출 시 적극 활용할 필요성이 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선과제를 체계적으로 기관사업 계획에 반영함

- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진하고 있으며, 중기발전계획 수립과 연계하여 사업추진 연속성을 확보함

○ 개선계획 실행을 위해 개선방안별 평가지표별로 구분하여 점검하고 그 결과를 제시하였음

- 지적사항에 대한 조치를 위하여 평가지표별로 개선사항을 도출하여 조치결과를 제시하고 있으며, 지적사항에 대한 근본적인 원인을 분석하고자 노력함
- 대부분의 지적사항을 수용하고, 기관차원의 성과달성을 위하여 지적사항에 대한 보완적 노력을 경주함
- 개인별 성과평가결과를 금전적 및 비금전적 성과인센티브를 제공함으로써 기관차원 성과달성 극대화를 위하여 구원들의 사기진작 및 기여도 제고에 노력함

○ 하지만, 지적사항 개선활동에 대한 전반적인 환류체계가 형식적으로 구성되어 있음

- 평가결과에 따른 개선활동도 중요하지만, 지속가능한 성과를 창출하고 내·외부 고객만족도를 제고하기 위해서 구체적인 환류체계를 구축할 필요성이 있으며, 개선활동에 대한 상시적인 모니터링 체계를 제도화하여 개선과제를 관리할 필요성이 있음
- 개선과제의 중요도 및 시급성을 기준으로 우선순위 개선과제를 선정하여 추진할 필요성이 있으며, 성과자에 대한 인센티브 제공이외의 저정과자에 대한 관리체계를 구축할 필요성이 있음
- 지적사항에 대하여 내·외부 의견 수렴 및 우수기관 벤치마킹 등을 통하여 개선방안을 도출하고 있으나, 개선과제 관련 분야 전문가들을 적극 활용하여 실효적인 개선방안을 설정할 필요성이 있음. 또한 우수기관 벤치마킹 대상 기관을 확대하여 기관 전략과제 및 추진체계 등을 적극적으로 채택하는 것도 중요하나, 전략과제별 및 부서별 유사기능 수행 우수기관을 적극 발굴하여 벤치마킹하는 것이 더욱 중요함
- 지적사항 개선활동의 성과를 제고하기 위해 기관고유의 특성이 반영된 새로운 성과지표를 개발하고 지속 관리할 필요성이 있음

제 4 절 국립춘천병원 종합평가

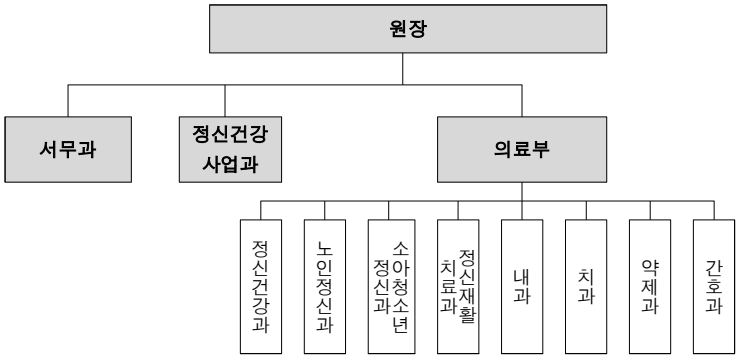
1. 국립춘천병원 기관 현황

1) 연혁

○ 1987. 12. : 국립부곡정신병원 준공
○ 1988. 01. : 국립부곡정신병원 직제 공포(정원 122명)
○ 1988. 05. : 국립부곡정신병원 개원(450병상)
○ 1989. 11. : 정신과 전문의 수련기관 지정
○ 1997. 07. : 마약류중독진료소 준공
○ 1997. 12. : 마약류중독진료소 개소(200병상)
○ 2001. 02. : 정신보건전문요원 수련병원(임상심리사)
○ 2002. 05. : 명칭변경(국립부곡병원, 약물중독진료소)
○ 2003. 01. : 정신보건전문요원 수련병원(간호사, 사회복지사)
○ 2006. 01. : 책임운영기관 운영
○ 2013. 12. : 보건복지부 인증의료기관 획득
○ 2015. 06. : 지정 법무병원 지정

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직



○ 인력

(단위: 명)

구분	계	고위	행정	의무	약무	간호	보건	전산	공업, 시설	간호 조무	운전	관리 운영	전문 경력관
정원	113	1	10	8	2	39	8	1	3	31	3	6	1
현원	113	1	11	5	2	38	8	1	3	33	3	7	1

○ 예산

- 세입

(단위 : 백만원, %)

구 분	예산액(A)	수납액(B)	증 감(C=B-A)	수납율(B/A)
계	12,983	14,577	1,594	112.27
병원수입 등	4,880	4,377	△503	89.69
전년도이월금	324	2,421	2,097	747.2
일반회계전입금	7,777	7,777	-	-
감가상각비 전입금	1	1	-	-
당기순이익 전입금	1	1	-	-

- 세출

(단위 : 백만원, %)

구 분	예산액(A)	집행액(B)	집행잔액(C=A-B)	집행율(B/A)
계	12,983	12,597	386	97.02
인 건 비	7,063	7,034	29	99.58
사 업 비	5,238	4,880	358	93.16
- 기본사업비	1,542	1,519	23	98.50
- 주요사업비	3,696	3,361	335	90.93
공무원연금부담금	680	680	-	-
감가상각비	1	1	-	-
당기순이익	1	1	-	-

3) 기관의 주요 임무

○ 정신질환의 예방과 정신질환자에 대한 진료

○ 정신과 환자의 사회복귀 촉진을 위한 낮병동 운영

○ 국민정신보건·정신의학 및 진료기술수준의 향상을 위한 조사·연구

○ 정신과 의료요원 및 정신보건전문요원의 교육·훈련

○ 민간정신의료기관 상시 지도·감독 및 정신보건시설 종사자 인권교육

○ 정신보건전문요원 수련기관 지도·감독

○ 기타 국가 정신보건사업의 효율적인 추진

4) 2016년도 사업목표

○ 공공의료의 활성화
○ 정신건강서비스의 다양화
○ 지역사회와의 연계 강화

가. 공공의료의 활성화

○ 적정진료 서비스 강화

○ 지역사회와 연계한 진료서비스 지원사업

나. 정신건강서비스의 다양화

○ 소방공무원 정신건강증진사업

○ 조현병 환자의 성인권 감수성 향상

○ 직업재활 활성화 사업

다. 지역사회와의 연계 강화

○ 예비교사 정신건강증진사업

○ 학교폭력 예방사업

○ 고객감동 실천을 통한 고객만족도 향상

2. 국립춘천병원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립춘천병원은 기관의 효율적인 운영과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 그럼에도 책임운영기관으로서 성과 확대와 국립기관으로서 정신보건서비스 확산을 위해 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전년도 평가결과를 반영하여 사업계획을 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위해 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, '환자재원일수 감소율', '의료취약지역 진료인원수' 등 4년 이상의 추세치를 반영한 지표는 긍정적으로 판단됨. 다만 전년도 지적사항인 고객수요예측 부재, 핵심가치체계 부적절, 가치체계 내재화 부족 등은 개선할 필요가 있다고 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 충분히 파악하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 매우 높아진 민간병원의 정신질환자 진료비율로 인하여 공공병원의 입지가 협소해진 현실을 타개하기 위해, 지역사회건강사업, 재활사업 등으로 기관기능을 재조정 중인 점은 긍정적으로 평가됨. 또한, 탈북환자 진료 위한 탈북간호사 전담제, 외래환자 유치를 위한 카페 건설 추진, 재활병동 설치하여 치료 후 사회복귀훈련 추진 등도 긍정적으로 평가됨. 다만, 경영철학, 전략방향 그리고 관련 사업활동의 연계가 보다 고도화될 필요가 있음

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 내·외부 의견수렴과 다양한 여건분석을 통해 조직발전 전략을 수립하고, 조직효과성 증대를 도모하고 있는 점은 바람직하다고 사료됨. 다만, 구성원의 핵심역량 강화 프로그램, 교육훈련 수요조사, 프로그램 개발, 효과성 평가는 개선될 필요가 있다고 판단됨

- 재정건전성 제고 성과: 재정자립도 향상을 위해, 지역사회정신보건사업 등으로 세외수입을 확보하고, 경쟁입찰을 통해 예산절감에 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화, 업무추진비 사용내역 공개 등도 긍정적으로 평가됨. 다만, 불필요한 초과근무시간 감축은 지속적으로 노력할 필요가 있음
- 업무프로세스 개선 실적: 업무공유시스템과 업무보고체계시스템 구축을 통해 보고시간을 단축하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 업무효율성 제고를 통해 나타난 각각의 성과에 대해 예산절감액과 시간단축 등을 구체화하여 향후 발전전략을 개선할 필요가 있다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 그리고 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. 다만, '예비교사의 정신건강에 대한 인식 개선률,' '함께 손 Job go 참여자 삶의 질 향상도' 등은 개선할 필요가 있다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동 담당부서를 설정하고 고객감동서비스를 추진하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 고객만족도 수준이 일부 개선된 점도 긍정적으로 판단됨. 특히, 상황별, 업무별 TFT 운영, 고객 의견수렴 창구 다양화, 장기적 관점에서 고객접점 확보 노력, 환자 맞춤형 재활치료 프로그램 운영, 식사품질에 대한 지속적인 모니터링, 고객접점 맞춤형 교육 프로그램 운영, One-stop 예약시스템 구축 등은 긍정적으로 평가됨. 다만, 추진과제를 도출함에 있어서 중요도에 따라 우선순위를 부여하지 않았으며, 단기과제와 중장기 과제를 구별하여 전략적으로 접근하지 않은 점은 개선될 필요가 있음
- 전년도 개선요구사항 반영도: 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선 및 권고사항을 기관사업계획에 체계적으로 반영하려고 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 내·외부 이해관계자와의 소통을 보다 강화할 필요가 있으며, 저성과자 관리 등을 포함한 성과관리 개선방안을 보다 체계화할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원	김 현 수	명지병원
위원	윤 영 진	상명대학교
위원	이 주 헌	서울시립대학교
위원	안 병 준	현대회계법인
위원	이 명 수	경기도정신건강증진센터
위원(내부)	석 상 준	보건복지부

○ 자체평가단 운영 실적

- 2016. 9. 6.(화) 『국립정신병원 고유사업 자체평가 개선 회의』 개최
  · 주요 내용: 자체평가 적절성 부분 공통 지적사항 개선방향 논의 등
  · 참석인원(총 10명): 5개 국립정신병원 평가담당자 10명(자체평가 지원단)

- 2016. 11. 17. ~ 18. 『국립정신병원 고유사업 자체평가 강화 워크숍』 개최
  · 주요 내용: '17년 고유사업 자체평가 지침(안) 마련 및 평가 개선방향에 대한 논의(2차)
  · 참석인원(총 12명): 복지부 정신건강정책과 사무관 1명, 주무관 1명, 5개 국립정신병원 평가담당자 10명

- 2016. 12. 21.(수) 책임운영기관 고유사업 자체평가 지침 설명회 개최
· 주요 내용: 국립정신병원 고유사업 평가지표 설명 등

- 2017. 1. 6. 자체평가단 사전점검 실시
· 주요 내용: 자체평가단 역할 및 운영일정 공유
· 운영 일정 및 개선사항에 대한 자체평가단 의견 수렴

- 2017. 1. 16. 자체평가단 서면 및 대면(실사) 평가 실시
· 주요 내용: 고유사업 실적보고서 검토 및 평가
※ 1차 서면평가(1. 10. ~ 1. 15.) 후 대면평가 실시
※ 고유사업 실적보고서 내용에 대한 질의 및 응답
※ 지표 담당자 대상으로 사실관계 확인 및 문제점 등 정성적 인터뷰와 실적증빙자료 검토 등
※ 우수사례에 대한 평가 및 최종 선정

- 2017. 2. 1. 고유사업 자체평가보고서 운영심의회 개최

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원	홍 강 의	서울아산(울산의대)
위원	윤 상 철	갈랩앤컴퍼스
위원	송 재 찬	우송대학교
위원	김 윤	서울의대
위원	김 현 수	명지병원
위원(내부)	김 현 준	건강정책국

○ 운영심의회 운영 실적
- 자체평가단 구성
· 일자 및 장소: 2016. 12. 7.(수), 보건복지부
· 참석인원: 6명

· 심의회 내용: 2016년 책임운영기관 고유사업 자체평가단 구성

- 자체평가단 지침 승인
· 일자 및 장소: 2016. 12. 12.(월), 보건복지부
· 참석인원: 6명
· 심의회 내용: 2017년 국립정신병원 고유사업 자체평가 지침 승인

- 자체평가 결과 심의
· 일자 및 장소: 2017. 2. 1.(수), 보건복지부
· 참석인원: 6명
· 심의회 내용: 2016년 국립정신병원 고유사업 자체평가 결과보고
고유사업 자체평가 준비, 과정, 내용, 결과 등 전반적인 검토

나. 평가방법

○ 기관의 일반현황, 사업추진현황 및 사업실적보고 자료를 토대로 추진사업 현황과 실적 파악
○ 평가의 객관성과 신뢰성을 제고하기 위해 지표담당자와의 인터뷰를 통해 중점 점검사항에 대한 내용과 근거를 확인

계량지표 평가방법

❍ **목표달성도 계산** : 목표달성도는 평가대상년도의 목표 대비 실적으로 계산

$$\circ\ \text{목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실 적}}{\text{목 표}}$$

❍ **지표별 득점 계산** :
- 상향목표 득점 = Y × 배점
- 하향목표 득점 = 1/Y × 배점
※ 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

❍ **목표 변경** : 정책 또는 행정여건의 변화 등 불가피한 사정이 있어 목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가함. 다만, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 자체평가단으로부터 타당성을 인정받아야 한다.

비계량지표 평가방법
○ 평가자가 주어진 성과측정기준을 토대로 성과등급표에 따라 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정한다. ○ 비계량지표의 평가등급은 5등급으로 분류하고, 평가등급별 기본점수를 토대로 최종 평가점수는 아래와 같이 산정한다. – 최종 평가점수 : 등급별 기본점수 × 지표 가중치 – 등급별 기본점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점 * 비계량지표 실적이 'B등급'인 경우 해당지표의 최종평점은 '80/100×가중치'

[등급별 판단 기준]

등급	판단 기준
S (탁월)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족시킨 경우 ② 특별한 개선노력의 결과로 과거의 실적을 훨씬 상회하는 경우 ③ 주어진 여건 하에서 최선을 다한 것으로 판단되고 구성원들의 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우
A (우수)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 상당 수준 만족시킨 경우 ② 자체적으로 문제점 및 미비점을 개선하려는 상당한 노력이 인정될 경우 ③ 혁신력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 있는 경우
B (보통)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 보통 수준으로 만족시킨 경우 ② 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성한 경우
C (미흡)	① 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우 ② 사업실적 미흡, 예산낭비요소 등이 발견되며 장애요인에 대한 분석 및 개선노력이 미흡한 경우 ③ 노력 정도가 미흡하여 과거 실적에 미달하는 경우
D (매우미흡)	① 평가지표에서 요구하는 사항이 결여된 경우 ② 사업실적이 매우 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우

○ 지표별 평가점수는 각 평가자가 부여한 점수의 산술평균을 사용한다.

다. 평가항목: 총점 98.54점

○ 고유사업 집행도(10%) : 9.8점

평가 착안사항	배점	평가결과
기관 고유사업 추진을 위한 활동의 적절성	5	4.95
기관 고유사업의 계획대비 추진 일정	3	2.9
환경 변화 및 장애요인 대응의 적절성	2	1.95
합 계		9.8

○ 성과지표 달성도(80%) : 98.68점 × 0.8 = 78.94점

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치		최종점수 (평가점수*가중치)
환자 재원일수 감소율	계량	100	10		10
의료취약지역 진료인원수	계량	100	10		10
소방공무원 PTSD·우울 고위험군 감소율	계량	100	12		12
조현병환자 중 성(性)인권 향상 지수	계량	100	성지식	5	5
			성태도	3	3
			결정권	5	5
함께 손 Job go 참여자의 삶의 질 향상도	계량	100	13		13
예비교사의 정신건강에 대한 인식 개선율	계량	94.74	12		11.37
학교폭력 가해학생 재범률 감소	계량	100	15		15
고객만족도	계량	원점수 : 95.0점 가산점 : 0.42점	15		14.31점
총계			100%		98.68/100

○ 고유사업 추진의 효과성(10%) : 9.8점

평가 착안사항	배점	평가결과
기관 설립목적 달성 기여도	4	3.9
국가정책 및 소속중앙행정기관 정책목표 달성 기여도	6	5.9
합 계		9.8

(2) 평가결과

○ 지속적으로 높은 수준의 외부평가를 받아온 기관답게, 본 고유사업 평가 관련 지표의 적합성과 논리성, 창의적인 새로운 사업 발굴 등 대부분의 영역에서 높은 수준의 역량을 보이고 있음

○ 3가지 사업목표의 세부내용간의 조화수준이 높으며, 기관의 존재이유를 정신보건서비스 전달과 지역사회와의 연계로 규정함

○ 지역특성을 반영한 특성화된 지표를 지속적으로 개발하고, 지표의 설정과 달성을 통해 병원의 지역통합성 및 공익증진 기여도를 획기적으로 높이고 있다고 판단되며, 각 사업지표의 관리에 있어서 대내외 환경 및 이해관계자 분석, SWOT분석을 통한 전략방향 도출, 미션, 비전달성을 위한 전략목표 및 과제와의 연계성 확보 등에 대한 분석을 선행하고, 이러한 내용을 각 부서 및 개인의 성과관리체계에 성공적으로 연계시킴으로써, 전체 조직과 부서, 그리고 개인의 목표간 연계성과 통일성을 이루고 있음

○ 전반적으로 우수하지만, 지나치게 세밀한 사업관리체계와 평가체계는 기관운영의 역효과를 가져올 수 있으며, 체계성의 함정이 어느 부분에서 작동하는지에 대한 내부진단이 필요함

○ 성과지표의 지속성에 대한 보다 높은 수준의 관심이 필요하며, 매년 성과지표가 개편되는 것도 중요하지만 새로운 사업을 위해 기존 사업을 축소할 때에는 반드시 장시간의 내부성찰이 필요함

○ 고유환경에 대한 분석을 통하여 체계적인 전략 개발 프로세스를 수립하고 있으나, 추진 로드맵 수행을 위한 재정계획 등 구체성이 일부 부족함

○ 기관 설립목적에 부합하는 미래 전략체계 고도화 작업을 통해 효과적 사업추진하고 있으나, 수행조직의 필요역량에 대한 구체화가 필요함

○ 국립춘천병원은 공공의료의 활성화, 정신건강서비스의 다양화, 지역사회와의 연계강화의 3가지 목표에 근거하여 8가지 세부내용을 추진하였음

○ 사업목표 및 전략과제의 달성도를 평가하기 위한 고유사업 평가지표(KPI)는 SWOT분석을 통해 도전적으로 목표치를 설정하였으며, 지역사회와의 연계 강화 부분을 제외하고는 모두 목표치를 달성하였음

○ 특히 평가지표의 적절성을 높이기 위해 고유환경분석, 전략체계 도출, 핵심업무의 대표성 및 도전성 강화 등 복합적인 검토를 통해 평가지표를 선정한 것이 인상적임

○ 또한, 의료취약지역의 진료인원수 확대 및 지역사회와 연계한 재활프로그램을 통해 공공의료기관으로서 정신건강 취약계층에 대한 지원과 정신건강서비스의 다양화에 기여하였음

○ 그러나, 지표중 환자재원일수 감소율 평가지표의 경우 단지 입원기간의 단축여부만 평가하기 보다는 짧은 입원기간에도 집중적이고 체계적인 치료를 통해 우수한 치료효과가 나타날 수 있도록 지표를 좀 더 복합적으로 검토하여 설계할 필요가 있으며, 예비교사의 정신건강에 대한 인식 개선율의 경우 사전보다 사후결과 점수가 낮으므로 평가지표 달성을 위한 실행계획에 대한 좀 더 고민할 필요가 있음

○ 국립의료기관으로서 강원도 취약한 의료 환경 등을 고려할 때 공공성을 강화하는 것이 중요하나, 책임운영기관으로서 재정건전성도 지속적으로 추구되어야 할 과제이므로 재정건전성 확보에 대한 평가지표 설정이 필요함

○ 의료기관이 아닌 국립의료기관으로서의 정체성을 확립하고 해당권역의 정신의료 발전에 기여하는 목표 설정 및 지표선정 과정 자체에 큰 의미가 있다고 사료됨

○ 지역 거점의료기관으로서의 기능향상과 권역 내 주요 의료기관의 업무분석을 반영함으로써 국립기관으로서 권역 내 정신의료 사각지대 도출 및 역할 정체성 확립 노력을 기울이고 있는 것은 긍정적임

○ 아시아권을 중심으로 하는 해외 국·공립기관의 사례분석과 평가지표의 적절성을 검토하는 것 자체가 의미있는 시도라고 사료되며, 의료취약지역 진료인원 수 증가 등의 목표는 국립기관으로서 타당한 지표라 판단됨

○ 퇴원환자수의 재원기간 자체는 의미가 있으나 퇴원환자의 최종 선택지에 대한 분석 및 개선방안 제시가 필요하며, 일부지표(예비교사, 가해자 등)는 대상자 설정이 협소하여 지표로서 부적절하다고 판단됨

3) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국정 및 현안과제, PEST 분석, 7S 분석, 내부 환경요인 분석, Cross-SWOT 분석 등 전략과제 도출을 위한 다양한 분석 방법론 활용하여 전략과제를 설정하고 있으며 및 환경변화에 대한 기관차원의 대응성 확보를 위하여 전략과제별 중장기 미래경영 핵심사업 로드맵을 수립함

- 기관차원의 지속가능 성장을 위한 미래상과 미래사업 구조를 정밀히 분석하여 기관 핵심 사업별 재무, 조직, 인적자원에 관한 세부 로드맵을 제시하고 있으며, 미래 경영 전략 추진을 위한 실행력을 확보하기 위해 노력하고 있으며, 국정과제 및 기관 현안과제와 연계된 추진과제에 대한 부서별 목표 및 역할을 명확히 부여함

○ 또한 기관 경영목표 달성도를 높이기 위하여 실행-모니터링-환류 롤링 체계를 구축하고, 별도의 '성과관리계획'을 수립하고 주기적으로 점검함. 기관차원의 핵심가치에 대한 구성원들과의 적극적인 소통 채널을 확보하기 위해 노력하고 있으며, 구성원들의 기관 핵심가치 내재화 제고에 노력함

○ 기관의 전략목표 달성을 위하여 중장기 미래전략-조직운영 방향 설정-직무분석 등을 정합성 있게 분석하여 6개 사업계획 방향성을 확정하고, 조직 운영 효율화 및 기능 강화에 노력함

- 기관 경영전략 수행을 위한 자원 배분 계획 수립과 관리에 노력하고 있으며 한정된 조직과 인력을 탄력적으로 운영하기 위해 다양한 TFT를 운영하고 있으나, 기관 현원 대비 TFT가 과다하게 구성되어 있음. 즉, 선택과 집중을 통한 전략과제 우선과제 추진을 위한 TFT를 선별적으로 운영할 필요성이 있으며, 유사기능 수행 TFT 경우 통합하여 기능 수행 효율성을 확보할 필요성이 있음

○ 기관의 임무, 역할 및 미션, 비전 및 가치체계를 연계한 성과지표를 설정하고 있으며, 설정단계별 기관장-중간관리자-직원간의 다양한 소통 채널 및 성과달성 관리방안 체계를 공유하기 위해 노력함

- 기관 전략목표 및 전략과제와 연계한 핵심성과지표(KPI)를 설정하고 있으며, 사회이슈 파악 및 구성원들과 공유하고 방향성을 명확히 제시하고 성과지표 선정과정에 구성원들의 참여를 적극 유도함

○ 성과계획의 적합성이 적절하게 수립되었는지를 살펴본 결과 적절하게 수립된 것으로 평가되지만, 성과지표의 대표성 및 적절성 검토와 성과지표에 대한 도전적 목표치를 설정 전반에 대한 재검토가 필요함

- 성과지표 도출을 위한 구성원간의 소통 채널 및 의견수렴을 진행 및 객관적이고 대표성이 높은 KPI를 도출하기 위한 노력을 경주하고 있으나, 전략과제별 핵심성공요인과 성과지표에 대한 정합성 검증 고도화 노력이 필요함

- 성과지표의 대표성 측면과 관련하여, 지역사회와의 연계강화 전략과제 수행을 위한 성과지표 중, '예비교사의 정신건강에 대한 인식 개선율'을 성과지표로 설정하고 있으나, 이는 전략과제 수혜 대상자의 일부(예비교사) 대표하는 성과지표라 판단되며, 전략과제에 적합한 성과지표로 수정이 필요함

- 또한 '함께 손 Job go 참여자 삶의 질 향상도'의 경우 삶의 질 척도 조사로 성과관리를 수행하고 있으나, 삶의 질에 대한 보다 명확한 정의로 객관적이고 계량적인 성과관리가 가능하도록 수정이 필요함

- 성과지표에 대한 도전적 목표치를 설정함. '환자재원일수 감소율', '의료취약지역 진료인원수' 등의 지표는 최근 4년 이상의 추세치를 반영하여 목표치 설정하고, 기관의 상황과 전년도 실적 대비 도전성을 높이고자 5~10% 상향조정함. 또한 7개의 결과지표와 1개의 산출지표로 구성하고 목표치 설정은 과거실적 추세치 또는 전년도 실적 대비 상향조정함. 하지만, 추세 및 실적분석 그리고 유관기관 지표설정, 공공기관 외부 데이터 분석 등 목표치 설정에 있어서의 방법론을 고도화하여 보다 공격적인 목표치 설정이 되도록 노력하는 것이 필요함

○ 기관 차원의 성과달성을 위하여 전략적 성과관리체계를 확립하고, PDCA 관점에서 성과관리시스템을 구체화하고 있음

- 전략적 성과관리시스템을 기반으로 부서별 및 개인별 목표 및 역할, 책임성을 명확히 부여하고 있으며, 성과모니터링 및 변화관리에 노력함
- 성과자에 대한 적극적인 인센티브를 제공하고 있으며, 성과달성에 관한 우수사례들을 전직원과 공유하고, 핵심성공요인을 분석하여 차년도 사업계획에 반영함
- 단, 성과달성 극대화를 위한 성과자 중심적 인센티브 제공이외의 저성과자에 대한 관리계획 및 체계를 제도화할 필요성이 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 전략목표의 정성적 고려를 위한 외부기관 벤치마킹 등 관련 활동이 나타난 점이 인정됨
- 기관의 존재 이유 및 설립목적과 연계된 미션의 재설정 등이 제시되었으며, 권역별 지역사회의 요구에 대한 반영과 방향성 제시 등 기관설립목적을 고려한 다각적 분석이 나타났으며, 당해 연도별 비전 및 미션 달성을 위한 기관장의 추진방향이 구체적으로 제시된 점이 인정됨
- 조직운영 방향 설계 및 가치체계와 관련된 전체적인 로드맵이 제시된 점이 인정되며, 행동강령 및 비전과 전략체계를 고려한 성과지표 설계 등이 제시됨. 다만 기관의 특수성 및 환경 등을 고려한 세부적인 전략 내용 및 취약점 등에 대한 연도별 대응 등 기관운영과 전략 간의 연계성 강화에 대한 고려가 나타나야 할 것으로 판단됨
- 핵심가치의 체화 및 조직문화와의 연계성 강화 등 관련 활동이 나타났으며, 양방향 소통 활성화 등 관련 내용이 제시됨

○ 전년도 지적사항에 대한 분석 및 전략방향 설정, 고객수요 등과 관련된 분석 등을 토대로 사업계획 분석 및 실행이 나타남
- 문제사항 분석 및 추진계획 수립 등 2015년 책임운영기관 평가를 중심으로 개선실적 등이 나타났으며, 이를 토대로 사업계획 반영 등 계획의 적실성을 고려한 기관차원의 대응이 인정됨. 다만 기관의 핵심문제에 대한 고려와 현안 및 세부적인 부분에서의 고려 등 사업계획의 미

시적인 부분과 관련된 계획 반영 및 내용 등은 다소 불확실함
- 기관의 핵심업무에 대한 분석 및 고려를 바탕으로 단년도 과제 및 중장기 방향 등을 고려한 사업계획의 마련이 요청되며, 거시적인 측면에서의 기관운영 및 선언적 방향설정보다 비전과 미션의 가치에 대한 반영 및 실제 기관운영에서의 애로점 등에 대한 적실성 중심의 분석 등을 통한 사업계획의 실행가능성을 고려한 전략체계 및 사업계획에 대한 검토가 요청됨
- 미래경영 전략 로드맵 등 미래상에 대한 분석 및 사업별 내용 등 관련 활동이 나타남. 기관의 거시적인 측면에서의 방향설정 및 전략적 대응이 나타난 점은 인정되나, 기관의 고유목표 및 방향에 대한 거시적인 틀을 고려한 가운데 세부적인 업무방향에 대한 조정이 이루어지는 것이 필요하며, 기관운영 및 사업추진에서의 핵심고려사항에 대한 분석 및 제시가 우선적으로 고려되어져야 될 필요가 있음

○ 이해관계자별 대응방향 설정 및 의사소통 채널 등의 검토가 나타났으며, 공유수단 설정 및 핵심대응 등의 적절성이 인정됨
- 대내외 협업 활성화를 위한 제도적 대응이 나타났으며, 이해관계자의 특성을 고려한 협업체계 마련과 관련된 노력 등이 인정됨
- 성과공유에 대한 인식을 바탕으로 기관장 중심의 의미부여 및 제도를 통한 조직 성과인식 제고 등의 관련 활동 및 노력 등이 인정되며, 다양한 제도운영 및 하향적, 상향적 가치활동 등이 나타남

○ 현안과제 도출을 위한 내외부 경영분석 및 프로세스 체계화 등이 제시되었으며, 기관현안 도출 및 대응전략 구축 등 관련 활동이 나타남
- 정신건강지원 네트워크 구축 및 스쿨닥터 운영, 주민지원(화재피해주민 심리지원) 등의 관련 실적이 나타났으며, 부서간 협업을 통한 병동문제 해결 및 힐링라디오 운영 등 내외부 현안과제에 대한 대처 등이 제시됨. 다만 다양한 사업운영에도 불구하고 기관핵심사업에 대한 대처 및 정신건강 관련 지역정책 등에 대한 주도적인 역할을 수행하고 있다고 보기에는 다소 한계가 있으며, 유관기관에 대한 의료적 지원 등이 나타나고 있는 점은 인정되나 공공의료기관으로서 기관의 사회적 책임 및 민간병원과는 다른 정책목표에 대한 보다 명확한 기준 및 문제인식 등이 나타나야 할 것으로 판단됨

- 고객만족도 제고를 위한 협업행정 매뉴얼 적용 및 현안해결 (총 22건) 등이 나타난 점이 인정되며, 고객에 대한 사업별 관심도 제고 등의 노력한 점이 인정됨. 다만 각 사업별 특성상 상시적인 기관협업이 필요한 정책적 과제임을 고려할 때 보다 제도적으로 연속성이 강한 기관의 대처 및 사회적 약자들을 고려한 기관의 역할 강화 등 정책적 고려를 바탕으로 기관의 현안과제 내 중요도 및 시급여부에 대한 세부적 판단이 요청됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 내・외부 환경분석, 정부정책, 이해관계자 분석 및 전략 고도화를 위한 외부 우수기관 벤치마킹 등을 통하여 전략체계와 연계한 조직운영 방향을 설정하고 있으며, 유사 중복 기능과 비효율적 조직체계 개선을 위한 분화와 통합을 시도하고 있음

- 조직 효율성 강화를 위한 조직 기능 및 구조를 '신설-확대-효율화-전문화' 관점을 기준으로 개편하고 있으며, 단위조직의 분화와 통합을 통한 핵심 추진과제 및 조직 실행력을 확보하기 위해 노력함
- 하지만 조직 및 인력개편에 따른 업무 효율화 제고를 위하여 상시적 모니터링 체계를 구체화할 필요성이 있으며, 팀 통합(지역사회팀과 아동청소년팀)을 통한 시너지 효과를 극대화하기 위해 노력하고 있으나, 증원 인력 1명 대비 16개 실행과제가 추가되어 다소 업무 수행에 대한 인력 공백의 문제가 발생할 수 있음. 즉 업무 추진 경과를 상시적으로 모니터링하여 인력 공백 및 업무 비효율화를 사전에 예방할 필요성이 있음
- 기관차원의 미래 사업 대응 및 조직・인력 운영 효율화를 제고하기 위해 중기인력 계획을 수립하고 대응하고 있으나, 선제적인 미래환경 분석 및 신사업 발굴, 공공기관 인력조정 정부정책 방향성 분석 등을 통하여 중기인력 소요정원에 관한 타당한 논거를 확보할 필요성이 있음

○ 기관 비전-목표-전략과제를 연계하여 전사적 인사관리체계를 구축하고 있으며, 내・외부 환경분석 및 고객 수요 분석을 통하여 인사관리 고도화에 노력함

- 인사관리체계 고도화를 위하여 조직관리, 인적자원관리 및 인적자원개발에 관한 추진 방향성을 설정하고 기관 사업계획과의 정합성을 확보하여 중장기 발전 로드맵을 수립하고 있음
- 중장기 경영전략 연계한 자원 배분 노력의 일환으로 다양한 TFT를 운영하고 있으나, 현원 대비 과다한 TFT를 운영하고 있음. 즉 선택과 집중으로 전략과제 중 중요도와 시급도에 따른 우선과제를 재설정하고, 우선과제 관련 TFT를 전략적으로 운영함으로써 기능 수행 및 인력 운영의 효율성을 확보할 필요성이 있음
- 부서별 업무 수행을 위한 정원 외 인력(기간제 계약직 등)을 적극 채용・운영하고 있으나, 공공기관으로서의 사회적 책임성 및 기관 이미지 제고를 위한 사회적 약자 및 소외계층, 장애인 등 열린고용을 통한 사회적 책임성을 제고하는 노력도 다소 필요함
- 전략적 성과보상체계를 구축하여 구성원들의 성과달성을 위한 업무 몰입도 제고에 노력하고 있으며, 성과자에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브 제공하고 저성과자에 대한 관리에 노력하고 있음. 하지만, 저성과자 관리체계에 대한 구체적인 설명이 실적보고서 상에 기술되지 않고 있음. 저성과자 관리에 관한 실효적인 효과를 제고하기 위해 방안들을 구체화하여 추진할 필요성이 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 경기불황 및 환자수 감소 등 대내・외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하여 성과우수자에 대한 격려 여행비 지원을 실시함

○ 예산절감・자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 지역사회정신보건사업 강화로 인한 세외수입 확보(184백만원) 및 경쟁입찰을 통한

예산절감(60백만원) 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 총액인건비 활용을 통해 성과우수자에 대한 격려 여행비 지원의 성과연계 보상을 실시함(의도적 절감액 : 약 10.4백만원)

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행계획 수립을 통한 현안과제 수행, 조기 재정집행계획 수립을 통한 지역경제 활성화, 법정 의무구매계획 수립을 통한 사회적 약자기업 거래 확대, 재정운용 실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 사업별 집행과정의 모니터링 실시, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 세입세출결산 분석 등을 통한 차기 재정운용 투명성 제고 등의 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선을 위하여 기관의 경영여건 및 이해관계자 분석, Cross-SWOT 분석 및 우수 유관기관 벤치마킹을 통하여 전략적 시사점 및 개선 방향성을 제시하고 5개 업무개선 분야 도출하고 실행목표를 설정하고 있음

- 외부 우수기관 사례 벤치마킹을 위한 업무프로세스 개선 전략분야(운영전략, 의료분야, 협업분야)를 구분하여 적극적이고 실효적인 개선활동을 전개한 점은 매우 긍정적으로 평가됨
- 하지만, 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가를 고도화하여 보완할 필요성이 있음
- 또한 실행과제에 대한 중요도 및 시급성을 분석하여 개선과제들 중에서 우선과제를 선정하고, 단기 및 중장기과제를 재설정하여 실행력 확보에 노력이 필요함

○ 업무프로세스 개선과제 도출을 위한 내부고객 의견 수렴 채널을 확대·편성하고 있으며, 업무효율화 제고를 위한 내부 구성원 공감대 형성에

노력하고 있음

○ 개선과제 정상 추진 및 성과관리를 위하여 상시 모니터링 체계(일일점검, 월별점검, 분기점검 등) 및 정기 모니터링 체계(주간회의, 월례회의, 분기 및 반기별 점검 등)를 구축하여 성과점검 및 환류체계를 구체화하고 있음

○ 업무 효율성 제고를 위하여 행정업무 시스템 개선, 내부 운영규정 개선, 조직문화 개선 등을 전개하여, 업무 시간단축 및 예산절감 등 성과를 어느 정도 달성하고 있음

- 업무 효율성 제고를 위한 영상회의 활용의 경우, 영상회의 이용 계획 수립 및 영상회의 시스템 확대·구축으로 기관차원의 업무 추진 효율성 및 협업행정 그리고 예산절감 등 개선과제 추진을 통한 시너지 효과가 나타남. 하지만, 영상회의 활용도 제고를 위하여 영상회의시스템을 확대·구축하는 것도 중요하나, 영상회의 활용 적격 부서 및 업무들을 유형화하여 구성원들의 영상회의시스템 활용도를 제고할 수 있는 규정을 정비하고 제도화할 필요성이 있음
- 전반적으로 업무 효율성 및 업무 환경개선, 국정과제 연계 등 업무프로세스 개선활동을 적절히 수행하고 있으나, 공공기관이 직면한 재정절감 등의 분야를 확대·발굴하여 추진할 필요성이 있음

○ 업무프로세스 성과달성 우수사례에 대해서 핵심적인 성공요인을 분석하고, 지속적인 성과 고도화를 위해 노력함

- 단, 성과달성 과제 및 미흡과제에 대한 장애요인 및 극복전략 등을 성공요인 분석과 함께 관리함으로써 향후 실행과제 도출 및 미흡과제 관리에 적극 활용할 필요성이 있으며, 성공요인 및 장애요인 분석에서도 포괄적이고 추상적인 분석 결과를 도출하기 보다는 제도적/시스템적/인력 및 조직차원/자원관리/환경적 등을 기준으로 한 분석방법의 고도화 및 정교화가 요구됨
- 또한 미흡과제에 대한 단기 및 중장기 계획을 수립하여 실행력 확보에 노력할 필요성이 있으며, 업무프로세스 우수사례의 경우는 기관 이미지 및 경쟁력 제고를 위하여 전략적인 홍보 전략에 활용할 필요성이 있음

○ 업무프로세스 개선활동 및 성과에 대한 환류체계를 구축하고 있으나,

제출된 실적보고서 상에서는 개선과제별 환류체계를 기술되지 못함. 또한 성과관리를 위한 성과평가시스템에 대한 구체적인 내용이 기술되지 못하고 있어 성과자 및 저성과자 관리체계가 파악되지 않음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 내·외부 관련 전문가를 자체평가위원으로 구성하고, 5개 국립정신병원 평가담당자를 자체평가 지원팀으로 구성하여 자체평가의 전문성 및 공정성 제고를 위해 노력한 점이 인정됨

- 자체평가단은 정신건강의학·경영·행정·회계 등의 관련분야 전문가로 구성하고, 2016년 책임운영기관 종합평가 지적사항을 적극 반영하여 '지역보건전문가'를 자체평가위원으로 위촉한 점은 긍정적으로 판단됨
- 2016년도 자체평가단 활동 강화 필요성 지적사항을 개선하기 위해 자체평가단 설명회 및 사전점검회 등을 개최하여 자체평가단 활동을 강화하고 평가의 효과성 제고에 노력한 점이 인정됨
- 2015년도 보건복지부 및 5개 국립정신병원이 공동 추진하여 개발한 자체평가편람의 평가기준 및 착안사항 등을 활용하여 평가지침 수립하고, 기관 고유사업 평가의 객관성을 확보하기 위해 자체항목별 지표정의 및 세부착안 사항, 배점 기준을 구체화하여 평가를 실시함
- 5개 국립정신병원 평가 담당자들을 평가지원팀으로 구성하여 자체평가계획 수립 지원, 평가 및 실사지원 등 자체평가 내실화를 제고하기 위한 노력함

○ 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대한 개선 및 보완사항을 도출함

- 하지만 지적사항 관련 성과관리 영역별 세부적이고 심층적인 분석을 통하여 차년도 계획 수립 및 전략과제 수행에 반영할 수 있는 환류체계 구체성 수준이 낮으며, 부서별/개인별 성과달성 수준을 재검증하여 전략과제 관리주체별 역량강화 방안 및 성과달성 로드맵을 선제적으로 제시할 필요성이 있음

○ 내·외부 환경분석을 통하여 기관차원의 전략과제를 선정하고 있으며, 추진과정에서의 집행력을 확보하기 위해 PDCA관점에서 환경변화 및 성공요인/장애요인을 분석함

- 성과지표별 기관 내·외부 현황분석 및 정책변화 분석 등을 통하여 추진과제 집행과정에서의 환경변화 대응력 확보에 노력하고 있으며, 성과지표별 전략과제에 대한 상시적인 모니터링 체계를 구체화하여 집행과정에서 발생할 수 있는 장애요인들을 선제적으로 검증함

○ 기관 고유사업 성과지표 8개 중, 6개 성과지표 목표치를 달성하고 있으나, 일부 성과지표들은 목표치를 달성하지 못함

- 전반적으로 성과 목표치를 달성하고 있으나, '예비교사의 정신건강에 대한 인식 개선률' 및 '고객만족도' 지표의 경우 목표치를 달성하지 못함
- 현재 설정되어진 성과지표를 바탕으로 기관차원의 미션과 설립목적에 부합하는 전략과제 집행력 확보 및 효과성 제고에 노력하고 있다고 판단되나, 성과지표의 대표성 및 전략과제 성공요인과 연계한 일부 성과지표를 수정하여 전략과제 수행 효과성 및 성과목표 달성 수준을 극대화 할 필요성이 있음
- 예를 들어, 지역사회와의 연계강화 전략과제 수행을 위한 성과지표 중, '예비교사의 정신건강에 대한 인식 개선률'을 성과지표로 설정하고 있어 전략과제 수혜 대상자를 예비교사로 제한함으로써 성과지표의 대표성이 수준이 낮다고 판단됨. 또한 '함께 손 Job go' 참여자 삶의 질 향상도의 경우, 삶의 질 척도 조사로 성과를 관리하고 있으나, '삶의 질'd에 대한 명확한 정의를 재설정하여 성과지표를 구체화할 필요성이 있음

○ 지역 정신건강의료서비스 제공에 따른 사회적 효과성을 제고하기 위해 지역거점 의료기관으로서의 기능과 역할을 충실히 수행하고, 내·외부 환경분석을 통한 전략과제 도출 및 집행력 확보함으로써 공공기관으로서의 사회적 책임성을 제고함

- 단, 기관차원의 성과 극대화를 위한 인적자원 역량강화 방안 및 재정건정성 확보 방안과 관련된 성과지표를 확대·발굴하여 경영 고도화 수준을 강화할 필요성이 있으며, 핵심적인 성과달성에 대한 기관차원

의 전략적 홍보활동 강화로 기관 경쟁력 확보 노력이 필요함

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동서비스 개선을 위하여 기관의 경영여건 및 이해관계자 분석, Cross-SWOT 분석 및 우수 유관기관 벤치마킹을 통하여 전략적 시사점 및 개선 방향성을 제시하고 가치 고객을 유형화하여 15개 전략분야를 도출함

- 고객감동 전략 방향성을 도출하기 위해 고객만족 요소, 고객만족 조사모델 설정, 고객만족 행정구현 분야를 구분하여 핵심성공요인을 설정하고 있으며, 고객 세분화 및 고객 접점 관리전략을 구축
- 성공적인 고객감동서비스 추진을 위하여 상황별, 업무별 별도조직인 TFT를 운영하고 있으나, 기관 정원 대비 과다하게 운영되고 있으며, 특히, 간호관리 부분의 TFT의 경우는 TFT 간의 기능들이 상호 중복됨. 즉, TFT 간의 기능들을 정밀히 분석하여 선택과 집중의 맥락에서 통합・운영할 필요성이 있음
- 고객관계관리(CRM) 전략체계를 고도화하여 중요도 및 시급성 그리고 단기/중장기 전략을 구축하고 있으나, 개선과제별 우선순위를 재설정하여 현재의 고객관계관리 전략을 보완할 필요성이 있음

○ 고객만족도 제고를 위한 VOC 통합관리시스템을 구축하고, 전년도 고객만족도를 분석하여 시사점을 도출하고 있음

- 내・외부 만족도에 대한 PCSI 분석결과를 바탕으로 시사점을 도출하고 전반적으로 만족도 수준이 높으나, 외래 만족도 수준의 경우 입원만족도 수준과 비교하여 상대적으로 외래 만족도를 제고할 수 있은 방안을 수립할 필요성이 있음

○ 고객의 의견수렴 창구를 다양화하기 위해 온라인과 오프라인, SNS 등의 다양한 소통 채널을 구축하고 있으며, 환자별 재활치료 프로그램 운영 및 소통을 강화하고, One-stop 예약시스템을 구축해 업무처리 시간을 단축 등에 대한 성과는 긍정적으로 평가됨. 또한 환자안전사고율 감소를 위해 환자교육을 지속적으로 진행하고 있으며 타 국립병원에 우수성과사례들을 적극적으로 전파・공유한 부분은 매우 긍정적으로 평가됨

○ 고객감동서비스 실적과 연동된 성과 모니터링 및 환류체계를 구축하고 있으며, 고객감동서비스 성과자에 대해 성과보상체계를 적용해 성과급 지급 및 표창, 연수, 교육 등의 비금전적 인센티브를 제공하고 있음. 또한 기관 성과를 적극적으로 홍보하여 기관 이미지 및 경쟁력 제고에 노력하고 있음

- 성과 우수사례 및 미흡과제에 대한 성공요인과 장애요인을 분석하고 대응 전략을 수립하고 있으나, 보다 정밀한 분석이 요구되어지며, 분석방법론 고도화 노력이 필요함
- 성과자에 대한 인센티브를 제공하고 있으나, 구성원들의 성과달성 기여도 제고를 위한 저성과자에 대한 관리체계를 구축할 필요성이 있음. 또한 개선과제 성과달성을 위하여 부서별/개인별 역할과 책임성을 보다 명확히 하여 성과달성 극대화에 노력하고, 부서별/개인별 역할에 따른 보상체계를 세분화하여 제도화할 필요성이 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선과제 및 권고사항에 대하여 개선계획에 반영하고 추진함

- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진함
- 종합평가에서 지적된 개선제언과 권고사항을 실행하기 위하여 실행 전담조직을 구성하여 체계적 성과관리에 노력함
- 평가지표별 지적사항을 적극 반영하여 기관차원의 성과를 달성하고 있음

○ 개선활동과 관련하여 성과평가 결과가 포상 등으로 반영되었다고 하나 저성과자의 페널티 등을 적용한 내용은 없으며, 중요도, 시급도에 따라 개선 실행과제를 분류했으나 분류기준이 명확히 제시되지 못하고 있음

- 성과달성 극대화를 위한 금전적 성과인센티브를 확대・제공할 필요성이 있으나, 예산이 제한된 국립기관에서는 비금전적 인센티브를 확대하여 추진하는 것이 효과적인 접근법이라 판단됨

○ 지적사항 관련 개선과제 추진을 위하여 성과관리체계 구체화의 일환으로 성과지표 풀(Pool)을 확대・발굴하고, 새로이 도출된 성과지표 관리

체계를 보완할 필요성이 있음

제 5 절 국립공주병원 종합평가

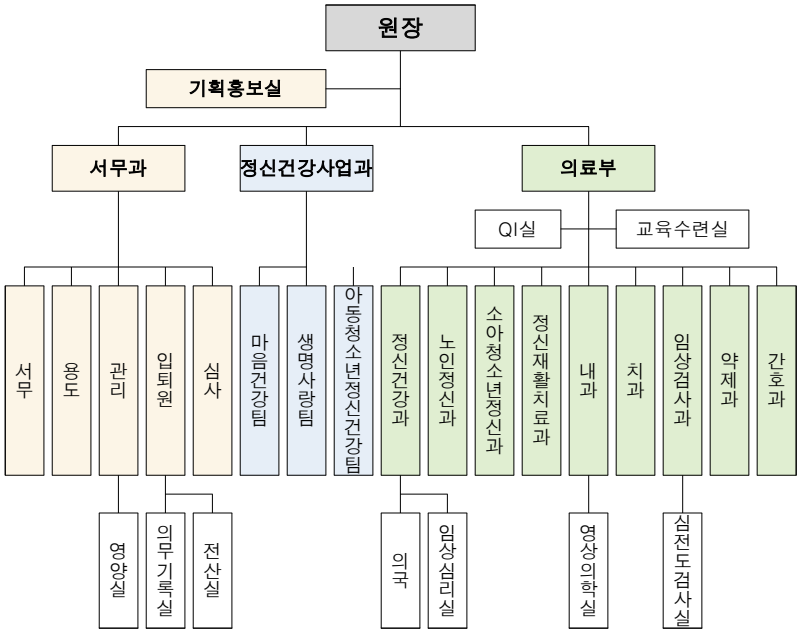
1. 국립공주병원 기관 현황

1) 연혁

○ 1998. 02. : 국립공주정신병원 직제 공포(대통령령 제15732호)
○ 1998. 05. : 국립공주정신병원 개원
○ 2002. 05. : 국립공주병원으로 명칭 변경(대통령령 제17597호)
○ 2006. 01. : 책임운영기관 운영
○ 2007. 11. : 다목적체육관 및 인조잔디구장 준공
○ 2009. 06. : 뇌기능연구소 개소
○ 2011. 06. : 2011년 책임운영기관 최우수 기관 선정 2연패
○ 2012. 07. : 책임운영기관 평가 의료형 우수 기관 선정
○ 2013. 12. : 국립공주병원 부설 아동청소년정신건강센터 개소
○ 2014. 03. : 재발방지클리닉, 데이케어센터 개소
○ 2016. 03. : 정신건강사업과 신설
○ 2017. 02. : 마음건강센터 개소

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 2과, 1부 9과



○ 인력

(2017.1.1 기준, 단위 : 명)

구 분	계	임기제 고위 공무원	의무	약무	간호	보건·의료 기술	행정	사회 복지	전산	공업 시설	간호 조무	운전	전문 경력
정 원	125	1	11	3	43	14	14	2	1	3	29	3	1
현 원	116	1	7	3	41	13	13	2	1	2	29	3	1
증 감	△9	–	△4	–	△2	△1	△1	–	–	△1	–	–	–

※ 정원외인력 : 공중보건의(5명), 전공의(7명), 무기계약(1명), 기간제근로자(3명), 시설관리 용역직원(27명) 등

○ 예산

- 세입

(2016.12.31 기준, 단위 : 백만원)

구 분	2015결산	2016예산		
		예산	수입	실적(%)
계	14,572	15,546	18,627	120%
○병원수입	4,523	4,792	5,543	116%
○일반회계전입금	10,047	10,752	10,752	100%
○전년도 이월금	–	–	2,330	100%
○계정간 거래	2	2	2	100%

- 세출

(2016.12.31 기준, 단위 : 백만원)

구 분	2015결산	2016예산			비고
		예산	결산	집행률	
계	13,365	15,546	14,511	93.3%	예산절감
○인건비	7,098	7,788	7,217	92.7%	집행잔액
○사업비	5,599	6,743	6,279	93.1%	예산절감 등
– 주요사업비	4,214	5,113	4,766	93.2%	낙찰차액 등
– 기본사업비	1,385	1,630	1,513	92.8%	집행잔액 등
○공무원연금부담금 등	668	1,015	1,015	100%	–

3) 기관의 주요 임무

○ 정신건강 관련 법, 사업 시행 등 국가적 정신건강 제도·사업 활성화

○ 정신질환의 예방과 진료, 정신재활 및 사회복귀 촉진

○ 정신의학 및 진료기술 수준의 향상을 위한 조사·연구

○ 정신과 의료진 및 정신보건 전문인력의 교육·훈련 및 지역사회 배출

4) 2016년도 사업목표

○ 의료서비스 전문화
○ 정신건강문제 조지개입 강화
○ 지역 정신보건 지원 강화
○ 경영체계 고도화

가. 의료서비스 전문화

○ 정신질환의 조기치료와 사회복귀를 목표로 단계별 정신재활치료 및 지역기반 직업재활·독립 훈련 및 재발방지 강화

○ 진료서비스 차별화를 위해 인력확충과 특화 클리닉으로 전문화 하고, 지역 연계 고위험군 맞춤형 진료체계 강화

나. 정신건강문제 조지개입 강화

○ 스트레스 고위험군 대상 정신질환 예방, 조기발견, 상담, 치료(진료)를 통해 사회안전망 기능 강화

○ 생애주기별로 지역사회 연계 서비스를 제공하여 정신건강문제 예방 및 조기발견

다. 지역 정신보건 지원 강화

○ 중부권 정신보건서비스의 전문성 및 질 향상을 위해 유관기관 실무자와 예비의료인력 대상 교육 및 학술대회 개최

○국가 정신보건정책의 실현을 위해 지역에서 요구되는 인력 및 자원 지원을 통해 지역 정신정강 제도·사업 활성화 지원

라. 경영체계 고도화

○ 전략 수립과 실행과정의 고도화 및 사업수행·평가의 선순환 체계 구축을 통해 지속가능한 기관 운영체계 확립

○ 국립의료기관으로서 공공성 기반 하에 책임운영기관으로서 재정건전성

확보

○ 고객유형별로 체계적인 소통과 고객중심 문화형성을 통해 지속적인 서비스 개선 활동 및 고객 만족도 향상

2. 국립공주병원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립공주병원은 기관의 효율적인 운영과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 그럼에도 책임운영기관으로서 성과 확대와 국립기관으로서 정신보건서비스 확산을 위해 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전년도 평가결과를 반영하여 사업계획을 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위해 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, PEST, 7S 등의 분석을 실시하였으나 기관의 특성을 보다 심층적으로 분석할 필요가 있다고 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 충분히 파악하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 진료과목이 정신과에 한정되어 있으므로 지역 인근의 다른 기관과 협업하여 진료과목 확대를 도모하고 있고, 정신질환환자에 더하여 중독, 자살, 우울증, 폭력 등 사회정신질환 진료를 계획하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 정신건강사업을 수행하는데 필요한 인력이 부족한 상태이므로 인력충원을 위해 노력할 필요가 있다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 내·외부 의견수렴과 다양한 여건분석을 통해 조직발전 전략을 수립하고, 조직효과성 증대를 도모하고 있는 점은 바람직하다고 판단됨. 특히, 경증 정신질환 전문클리닉 운영, 여성병동 전동정체 해소, 기획홍보실 개편, 마음건강센터와 생명사랑팀 개편 등은 긍정적으로 평가됨. 다만, 직급이 높은 간호사가 다수이고 직급이 낮은 간호사가 소수인 깔대기 모양의 인력구조를 보다 적정한 인력구조로 전환시키려는 노력이 필요하다고 판단됨

- 재정건전성 제고 성과: 재정자립도 향상 노력의 일환으로, 충청남도 소방공무원 등 직무 스트레스 직군 정신건강 진료지원금 유치 등 새로운 세입재원 발굴 노력, 공개경쟁 및 전자입찰을 통해 예산절감 노력 등을 한 점은 긍정적으로 판단됨. 총액인건비 활용을 통해 국내 연수 지원 등 구성원 사기 진작을 위해 노력하였으나, 총액인건비 활용을 위해 보다 노력할 필요가 있다고 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: 민원버스 운행시간 및 노선변경, 화장실 환경개선, 고객서비스 부서 직원의 동기부여를 위해 상징물 부서 릴레이실시, 환자 주말 산책 시행, 강박환자 환경개선 노력 등은 긍정적으로 평가됨. 다만, 보다 체계적인 업무 프로세스 개선을 위하여 계획-집행-모니터링-환류 전 과정의 시스템을 연계하고 발전시키려는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 그리고 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. '의료진의 전문성 강화 및 환자의 치료만족도 향상' 등 일부 성과지표가 과정 및 주관성 중심인 점은 산출 및 객관화 지향적 성과지표로 개선할 필요가 있다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객감동 담당부서를 설정하고 고객감동서비스를 추진하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 고객만족도 수준이 일부 개선된 점도 긍정적으로 판단됨. 특히, 공공정신건강사업 연계 진료의뢰건수 증가, 아동청소년 외래진료 증가 등은 긍정적으로 평가됨. 다만, 직원들의 전문성을 높여 진료의 질을 제고하고, 이를 통해 고객만족도를 높이는 방안을 발전시킬 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선 및 권고사항을 기관사업계획에 체계적으로 반영하려고 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 민간병원을 포함하여 국내 우수기관을 벤치마킹하여 기관의 전략과제와 운영방안을 발전시킬 필요가 있으며, 보다 실효성 있는 인센티브제도를 모색할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원	김 현 수	명지병원
위원	윤 영 진	상명대학교
위원	이 주 헌	서울시립대학교
위원	안 병 준	현대회계법인
위원	이 명 수	경기도정신건강증진센터
위원(내부)	석 상 준	보건복지부

○ 자체평가단 운영 실적

- 2016. 9. 6.(화) 『국립정신병원 고유사업 자체평가 개선 회의』 개최
  · 주요 내용: 자체평가 적절성 부분 공통 지적사항 개선방향 논의 등
  · 참석인원(총 10명): 5개 국립정신병원 평가담당자 10명(자체평가 지원단)

- 2016. 11. 17. ~ 18. 『국립정신병원 고유사업 자체평가 강화 워크숍』 개최
  · 주요 내용: '17년 고유사업 자체평가 지침(안) 마련 및 평가 개선방향에 대한 논의(2차)
  · 참석인원(총 12명): 복지부 정신건강정책과 사무관 1명, 주무관 1명, 5개 국립정신병원 평가담당자 10명

- 2016. 12. 21.(수) 책임운영기관 고유사업 자체평가 지침 설명회 개최
  · 주요 내용: 국립정신병원 고유사업 평가지표 설명 등

- 2017. 1. 6. 자체평가단 사전점검 실시
  · 주요 내용: 자체평가단 역할 및 운영일정 공유
  · 운영 일정 및 개선사항에 대한 자체평가단 의견 수렴

- 2017. 1. 16. 자체평가단 서면 및 대면(실사) 평가 실시
  · 주요 내용: 고유사업 실적보고서 검토 및 평가
  ※ 1차 서면평가(1. 10. ~ 1. 15.) 후 대면평가 실시
  ※ 고유사업 실적보고서 내용에 대한 질의 및 응답
  ※ 지표 담당자 대상으로 사실관계 확인 및 문제점 등 정성적 인터뷰와 실적증빙자료 검토 등
  ※ 우수사례에 대한 평가 및 최종 선정

- 2017. 2. 1. 고유사업 자체평가보고서 운영심의회 개최

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원	홍 강 의	서울아산(울산의대)
위원	윤 상 철	갈랩앤컴퍼스
위원	송 재 찬	우송대학교
위원	김 윤	서울의대
위원	김 현 수	명지병원
위원(내부)	김 현 준	건강정책국

○ 운영심의회 운영 실적

- 자체평가단 구성
  · 일자 및 장소: 2016. 12. 7.(수), 보건복지부
  · 참석인원: 6명

· 심의회 내용: 2016년 책임운영기관 고유사업 자체평가단 구성

- 자체평가단 지침 승인
· 일자 및 장소: 2016. 12. 12.(월), 보건복지부
· 참석인원: 6명
· 심의회 내용: 2017년 국립정신병원 고유사업 자체평가 지침 승인

- 자체평가 결과 심의
· 일자 및 장소: 2017. 2. 1.(수), 보건복지부
· 참석인원: 6명
· 심의회 내용: 2016년 국립정신병원 고유사업 자체평가 결과보고
고유사업 자체평가 준비, 과정, 내용, 결과 등 전반적인 검토

나. 평가방법

○ 기관의 일반현황, 사업추진현황 및 사업실적보고 자료를 토대로 추진사업 현황과 실적 파악
○ 평가의 객관성과 신뢰성을 제고하기 위해 지표담당자와의 인터뷰를 통해 중점 점검사항에 대한 내용과 근거를 확인

계량지표 평가방법

❍ **목표달성도 계산** : 목표달성도는 평가대상년도의 목표 대비 실적으로 계산

$$\circ\ \text{목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실 적}}{\text{목 표}}$$

❍ **지표별 득점 계산** :
- 상향목표 득점 = Y × 배점
- 하향목표 득점 = 1/Y × 배점
※ 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

❍ **목표 변경** : 정책 또는 행정여건의 변화 등 불가피한 사정이 있어 목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가함. 다만, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 자체평가단으로부터 타당성을 인정받아야 한다.

비계량지표 평가방법

○ 평가자가 주어진 성과측정기준을 토대로 성과등급표에 따라 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 맞춰 평가점수를 산정한다.
○ 비계량지표의 평가등급은 5등급으로 분류하고, 평가등급별 기본점수를 토대로 최종 평가점수는 아래와 같이 산정한다.
- 최종 평가점수 : 등급별 기본점수 × 지표 가중치
- 등급별 기본점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
* 비계량지표 실적이 'B등급'인 경우 해당지표의 최종평점은 '80/100×가중치'

[등급별 판단 기준]

등급	판단 기준
S (탁월)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족시킨 경우 ② 특별한 개선노력의 결과로 과거의 실적을 훨씬 상회하는 경우 ③ 주어진 여건 하에서 최선을 다한 것으로 판단되고 구성원들의 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우
A (우수)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 상당 수준 만족시킨 경우 ② 자체적으로 문제점 및 미비점을 개선하려는 상당한 노력이 인정될 경우 ③ 혁신력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 있는 경우
B (보통)	① 지표에서 요구하는 평가내용을 보통 수준으로 만족시킨 경우 ② 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성한 경우
C (미흡)	① 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우 ② 사업실적 미흡, 예산낭비요소 등이 발견되며 장애요인에 대한 분석 및 개선노력이 미흡한 경우 ③ 노력 정도가 미흡하여 과거 실적에 미달하는 경우
D (매우미흡)	① 평가지표에서 요구하는 사항이 결여된 경우 ② 사업실적이 매우 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우

○ 지표별 평가점수는 각 평가자가 부여한 점수의 산술평균을 사용한다.

다. 평가항목: 총점 98.2점

○ 고유사업 집행도(10%) : 9.7점

평가 착안사항	배점	평가결과
기관 고유사업 추진을 위한 활동이 적절하였는가?	5	4.9
기관 고유사업이 계획대로 추진되었는가?	3	2.9
사업 추진과정에서 발생한 환경변화 및 장애요인에 적절히 대응하였는가?	2	1.9
합 계		9.7

○ 성과지표 달성도(80%) : 98.63점 × 0.8(가중치) = 78.90점

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
통합재활치료 참여환자의 자기효능감 향상자 비율	계량	100	14%	14.00
입원환자 증상 호전비율	계량	100	13%	13.00
스트레스고위험군 정신건강서비스 대상자수	계량	100	12%	12.00
아동·청소년 정신건강문제 개선도	계량	100	10%	10.00
예비의료인력 교육만족도	계량	100	10%	10.00
인권교육 후 인권의식 변화자율	계량	97.2	8 %	7.78
성과관리 노력도	계량	100	10 %	10.00
세입재원 발굴·확충도	계량	100	8 %	8.00
고객만족도 조사 결과	계량	원점수: 88.4점 * 가산점: 3.95점	15%	13.85
총계			100%	98.63

○ 고유사업 추진의 효과성(10%) : 9.6점

평가 착안사항	배점	평가결과
기관의 설립목적(미션 및 비전) 달성에 기여하였는가?	4	3.9
국가정책 및 소속중앙행정기관의 정책목표 달성에 기여하였는가?	6	5.7
합 계		9.6

(2) 평가결과

○ 높은 수준의 사업지속성과 안정적 조직운영의 장점을 극대화 시켰으며, 세입목표 초과 달성으로 중부권 거점 기관으로서 중요성을 입증함

○ 전년도 평가결과를 적극 반영하여 외부연계를 강화하고, 창의적이고 도전적인 성과지표를 개발・운용하고 있음

○ 정신건강사업과를 분리 운영하여 특성 대상 및 특성 프로그램의 운영을

독립적으로 실행할 수 있는 인상적인 체계를 갖춤

○ 성과관리 노력도를 지표에 반영하고 모니터링함으로서, 지표설정과 관리, 사업추진과 평가 단계의 통합적 관리기반 구축은 매우 혁신적임

○ 발생가능한 장애 요소에 대한 사전적 판단과 이에 대한 적절한 대응이 이루어지고 있음

○ 다만, 지표들간의 연계성과 세부사업 목표들간의 통합성의 수준을 높이고, 지표개선의 긍정적 영향이 확산될 수 있도록 개선이 필요함

○ 의료서비스 전문화, 정신건강 문제 조기개입 강화, 지역 정신보건 지원 강화, 경영체계 고도화의 4가지 전략방향을 달성하기 위해 9개 전략과제를 설정함

○ 사업목표 및 전략과제 달성도 평가를 위한 고유사업 평가지표(KPI)는 대부분 도전적으로 설정되었고, 체계적이고 성실한 노력으로 대부분의 목표치를 달성함

○ 통합재활치료 환자의 자기효능감 향상 및 입원환자 증상호전 등을 통해 진료서비스의 품질을 향상시킴으로서 정신장애인의 장기입원치료 대신 외래기반 치료가 가능토록 의료서비스 체계 구축에 기여함

○ 거점병원으로서 지역 정신보건 질 향상을 위해 노력하였으며, 각종 성과 관리하기 위한 노력을 평가지표에 반영하는 등 체계화함

- 다만, 일부 성과지표에서 양적인 부분과 질적인 부분이 동시에 추구되야 하는 사업목표의 경우 평가지표 역시 복합적으로 설계될 필요성이 있음

○ 성과관리를 위한 다각적인 내부 노력이 실시된 것으로 판단됨

○ 통합재활치료의 컨셉은 바람직하다고 사료되며, 입원, 데이커에 지역사회 쪽으로 확장성을 유지하면서 지속적으로 관리하는 체계는 타당함

○ 소방공무원 대상 교육은 타당하고 사료되며, 지역의 고유한 특성을 더 파악하고 거점이 될 수 있는 노력이 필요함. 또한 성과지표와 상관성 있는 사업체계를 집중하는 것이 필요함

3) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 기관 운영계획 및 사업계획 수립을 위한 내·외부 환경분석(PEST 분석, 5세력 분석, 7S 분석, Cross-SWOT 분석 등)을 통하여 전략방향성과 전략과제들을 도출함

- 미션-비전-3대 핵심가치-4대 전략방향-9대 전략과제-22대 실행과제의 일관성 강화를 통해, 기관 설립목적 및 미션/비전 달성의 선순환 체계를 구축함
- 각 전략방향성을 기준으로 중점사업 위주로 전략과제 설정하고 전년도 대비 전략과제들을 통합 및 재조정함. '15년 10개 전략과제에서 과제통합을 통한 '16년 9개로 조정하고 각 전략방향을 대표하는 중점사업 위주로 전략과제를 재설정하였으나, '15년 대비 '16년 전략방향 및 전략과제 수정에 대한 큰 변화가 없음
- 4대 전략방향에 대한 9대 전략과제의 경우, 정합성은 어느 정도 확보되었으나, 9대 전략과제들 중에서 기관차원의 중요도 및 시급성 높은 전략과제 및 실행과제를 재설정하고, 그에 따른 사업계획을 구체화할 필요성이 있음
- 기관 전략체계의 설립목적-비전-미션-핵심가치 연계성이 매우 부족하며, 특히, 비전, 미션 및 핵심가치에 대한 정의가 불명확하여 기관차원의 관리역량 방향성이 매우 모호함. 또한 구성원 참여를 바탕으로 비전, 미션 및 핵심가치를 설정하였지만, 각 수준별 연계성 미흡으로 실행력을 확보하기 어려움

○ 전략목표 달성을 위한 보유자원의 전략적 배분 실행계획을 수립하고 중기재정계획 및 인력계획에 적극 반영함

- 하지만, 전략목표 달성을 위한 보유자원 배분 역시, 기관차원의 정밀한 조직 및 인력진단을 통하여 실현될 필요가 있음

○ 체계적인 성과계획 수립 및 실행 절차를 수립하고 있으며, 연구용역 보고서, 우수기관 벤치마킹, 전문가 초빙강의 등을 통한 성과지표 도출 및 관리 절차를 체계화함. 워크숍, 설문조시 및 T/F팀 등을 활용하여 지표를 도출하고, 기관-부서-개인 성과와 인센티브가 연계된 모니터링 체계를 실행함

○ 핵심성공요인(KSF)-SMART점검-CBA(도전성/가능성)을 체계적으로 적용하여 핵심성과지표(KPI) 도출하고, 9개 핵심성과지표(KPI) 모두 임의측정 불가능한 계량지표로 설정하고 있으며 성과지표정의서를 통해 지표정의 측정산식과 증빙자료 문서화를 통한 객관화에 노력함

- 핵심 성공요인에 따른 성과지표 대표성은 어느 정도 확보되었다고 판단되나, 일부 성과지표의 경우 성과지표로서의 대표성이 낮음. '지역정신보건 종사자 역량강화 교육 지원 및 전문요원 수련 및 예비 의료인력 교육' 실행과제 관련하여 성과지표가 '예비의료인력 교육만족도'로 설정되어 있어, 교육 대상자 대비 제한된 의료인력을 대상으로 성과관리를 측정하고 있어 대표성이 낮음
- '의료진의 전문성 강화 및 환자의 치료만족도 향상'과 관련하여 '입원환자 증상 호전비율'을 성과지표로 설정하고 있으며, 측정산식이 간호사 관찰점수 상승자로 설정하고 있어, 간호사의 주관적 판단이 개입될 소지가 높아 성과지표로서의 객관성 수준이 매우 낮다고 판단됨. 또한 '세입증대 및 지출 효율화'와 관련하여 '세입재원 발굴 및 확충도' 지표로 설정되어 있으나, 세입재원 발굴에 대한 측정산식이 적용되고 있어 성과달성을 위한 과정지표로 판단되어지며 결과지표로의 수정이 요구됨

○ 기관의 책임권한, 보유자원 및 보유역량 등을 종합·고려하여 신규 및 기존지표에 대한 성과지표 목표치를 설정하고 있으나, 성과지표 목표치 설정 방법론 고도화를 위한 보다 공격적인 목표치 설정이 필요함

○ 성과관리에 대한 구성원 참여를 유도하고 성과관리체계 고도화를 위해 노력하고 있으나, 성과달성을 위한 전략과제 추진과정 상의 상시적 모니터링 체계를 보완할 필요성이 있음. 또한 성과자에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 타 기관에 비하여 인센티브 유형이 제한적임. 즉 성과자에 대한 금전적 인센티브를 확대·제공하는 것 역시 중요하나, 국립병원의 예산 제약 특성으로 비금전적 인센티브

제도를 확대·발굴하여 제공하는 것이 성과달성 극대화에 효과적이라 판단됨. 또한 성과자 관리체계 이외에 저성과자에 대한 관리체계를 구축할 필요성이 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관의 비전제시 및 계획수립, 공유, 문제해결 등의 일반절차를 통한 리더십 계획 및 관련 활동 등이 나타남

- 기관의 존재 이유 및 설립목적과 연계된 미션의 재설정 등의 적절성은 다소 불명확하며, 기관장의 전략방향과 6대 희망규범 등은 기관운영상 전략방향 및 세부지침으로서 적합성 여부가 다소 모호함. 세부기준 및 발전전략 또한 다소 선언적이며, 기관의 특성 및 외부환경 과의 전략적 접점 여부를 판단하기 어려움
- SWOT 분석 및 Cross SWOT 등의 과정을 통한 전략적 대안 탐색 및 거시환경분석, 운영환경분석 등 관련 내용이 제시됨. 그러나 분석을 통한 미션 및 비전과의 연계성 및 방향 등의 명확성이 높다고 보기에는 다소 한계가 있으며, 비전으로 제시된 동행관련 내용은 해당 기관의 특성 및 고유목표 등에 대한 전략적 고려가 구체적으로 인지된다고 보기에는 다소 모호함
- 핵심가치의 체화 및 조직문화와의 연계성 강화 등 관련 활동이 나타났으나 정신건강거점기관으로서 기관의 특징 및 방향과 핵심가치 간의 연계성이 높다고 보기에는 다소 적절성이 높다고 보기에는 한계가 있으며, 기관 가치로서 적절성 및 타당성을 고려할 필요가 있다고 판단됨

○ 전년도 전략방향에 대한 재조정 및 중복과제에 대한 재고려 등 전략수립 및 계획과 관련된 일련의 과정이 제시됨

- 기관내 부서의 전사적 참여와 분석을 통한 지표검토 및 결과지표 강화 등의 내용들이 제시되었으며, 자원재배분을 고려한 실행단계의 합리성 증진 등의 관련내용이 나타남. 다만 전략과제에서의 고려사항과 인력 및 구조변화와의 연계성 등의 판단기준이 다소 불명확하며, 재배분 필요성과 조치에 따른 기대효과 등의 연계여부를 판단하기 어려움

- 성과개선 유도를 위한 관리체계 구축과 관련된 제도마련 및 시행 등 연관 활동 및 내용 등이 제시됨. 다만 조직 및 개인성과관리의 기본적인 방향과 인센티브 중심의 성과관리는 지나친 상호견제 및 단기성과에만 치우칠 우려가 있으며, 기관차원에서 성과에 대한 다각적인 부분을 고려한 노력이 뒤따라야 할 것으로 판단됨

○ 고객유형별 대응방향 설정 및 공유전파 종합계획 마련 등의 관련 내용이 제시되었으며, 수요와 공급 및 소통 등과 관련된 여러 활동 등이 나타남

- 대내외 협업 활성화를 위한 제도적 대응이 나타났으며, 이해관계자의 특성을 고려한 공유 및 전파 등과 관련된 실적이 나타남. 다만 현행 인력구조의 특성을 고려한 업무우선순위와 조직내 업무간 조정에 따른 갈등상황에 대한 기관차원의 고려 등 보다 세부적인 부분에서 내부구성원 들에 대한 목표 공유 및 실행 등의 전략이 추진되어야 할 것임
- 중부권 공공정신보건사업 협업 체계도 마련 등 지역사회에 대한 거시적인 관점에서의 목표 및 공유, 전파 관련 실적이 나타났으며, 문화제 및 유관기관 종사자 대상 예방 치료 등 지역사회와의 연계성을 중심으로 관련된 다양한 활동이 나타난 점이 인정됨. 다만 이러한 소통채널 및 네트워크와 관련된 다양한 활동과 관련된 핵심 가치 및 각 이해관계자 별 접근방법의 차이 등 협업의 실효성을 높이기 위한 세부적인 전략대응 및 고려가 추가적으로 이루어져야 할 것으로 판단됨

○ 현안과제 도출을 위한 내외부 경영분석 및 프로세스 체계화 등이 제시되었으며, 주요현안 및 핵심과제 선정 등 관련 활동이 나타남

- 내외부 의견수렴 및 현안과제 발굴과 관련된 일련의 과정 등이 나타난 점이 인정되며, '16년 전략과제와의 연계 및 핵심사업 추진 등 세부수행과제와의 연관을 고려한 과제 추진 등이 제시됨. 다만 핵심사업과 전략방향 간의 세부적인 차별성 및 업무추진에서의 고려점 등 기관업무 추진과 관련된 취약점 애로사항에 대한 분석 및 내부구성원 들의 운영상 어려움 등 계획 및 목표추진에 있어서 장애요인에 대한 보다 미시적인 관리 등이 고려되어야 할 것임
- 정신보건 패러다임의 변화 및 이에 따른 다양한 현안과제 상 고려사항들에 대한 선제적 분석 및 해결을 위한 기관장의 정성적인 노력 들이 구체적으로 제시되었다고 보기에는 다소 거시적이며, 지역단위의 현안

과제 및 조직의 역할 등에 대한 다각적인 분석이 추가적으로 고려되어야 할 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직·인사관리 적절성

○ 기관 미션 및 비전 그리고 전략과제 실행력 확보를 위한 조직진단을 실시하고, Cross-SWOT 분석을 통하여 내·외부 환경변화 및 효과적인 조직 관리체계 구축을 위한 전략을 도출함

- 기관 핵심과제 추진을 위한 조직 개편 방안을 수립하고, '16년도 사업계획에 적극 반영함. 또한 중요도 및 시급성을 기준으로 업무 분석을 실시하고, 신규(확대) 및 축소 기능에 따른 인력을 재배치함
- 조직개편의 경우, 공공정신건강팀을 마을건감팀 및 생명사랑팀으로 개편하여 전문성 제고에 노력함
- 하지만, 조직관리 전략적 대안 탐색을 위한 Cross-SWOT 분석의 경우, 조직관리 관점에서의 심층적 분석이라기보다는 기관이 직면하고 있는 내·외부 환경요인들을 중심으로 분석하고 있어 조직관리 차원의 분석방법론 재설정 및 고도화가 필요함
- 전반적으로 조직 개편을 통한 업무 추진 실행력 제고에 노력하공 있으나, 축소, 신규, 확대, 통혜합 등 기능 조정에 따른 부서별 업무 수행도 및 실적사항을 상시적으로 모니터링하여 조직개편 후 발생할 수 있는 업무 공백 및 업무 비효율성을 사전에 예방하는 노력이 요구됨
- 기관 전략과제 수행 및 업무 효율화 달성과 내·외부 인력의 탄력적 운영을 위한 9개의 TFT를 구성하여 운영하고 있으나, 기관 정원 대비 TFT가 과다하게 구성되어 있음. TFT 소속 인력 운영의 중복성은 나타나고 있지 않으나, 전략과제별 우선순위를 도출하여 선택과 집중을 통한 전략적 TFT를 구성·운영할 필요성이 있음

○ 기관 미션, 비전과 전략과제 달성을 위한 전사적 인사관리 전략을 수립하고 있으며, 내·외부 환경변화에 대응하기 위한 인력관리계획을 수립하여 인력공백 최소화 및 전략과제 실행력 확보를 위하여 소요정원 증원에 노력하고 있음

- 중장기인력계획을 통하여 효과적인 인사관리에 노력하고 있으나, 미래 지향적 신수요 및 신사업 발굴, 국내·외 유사기관 발전전략 및 인사관리체계 분석, 단기 및 중장기 전략사업 추진여건 분석 등 보다 정밀한 진단을 통하여 중장기인력계획을 보완 및 구체화할 필요성이 있음
- 인력 및 업무 공백 최소화를 위하여 정원 외 전문인력을 적극 채용하고 있으나, 기간제 및 계약직 전문직에 대한 직무별 전문성 검증체계를 보다 구체화 할 필요성이 있음. 또한 기간제 및 계약직 전문직의 경우, 인력 풀(Pool)을 확대·구축하여 업무 정상추진에 대한 인력 공백 현상 방지 노력이 요구됨
- 인력채용에 있어서도 공공기관 사회적 책무성 일환으로 사회적 약자 및 장애인 채용, 양질의 일자리 창출 등 사회적 공헌도를 높일 수 잇는 인력채용 제도를 다양화하여 확대·운영할 필요성이 있음

○ 기관차원의 인적 역량을 강화하기 위해 다양한 교육프로그램들을 운영하고 있음

- 교육참여자 교육 이수율 평가 및 교육 효과성 검증 체계 등과 같이 실효적인 교육 운영체계 구축을 위한 제도화가 필요함. 현업 직원의 경우, 업무 수행으로 인한 오프라인 교육 참여기회가 축소되고 있기 때문에 사이버 교육프로그램 개발·제공하여 자가주도학습 체계를 구현할 필요성이 있음

○ 기관 성과달성을 위한 동기부여, 일하는 문화 정착을 위한 성과평가보상체계를 구축하여 성과 인센티브를 제공함

- 근무성과에 따른 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 보다 다양한 성과 인센티브를 제공할 필요성이 있음. 성과달성 극대화 및 구성원들의 기여도 제고를 위한 금전적 인센티브를 확대하여 제공할 수 있으나, 국립병원의 예산제약 특성 상 금전적 인센티브보다는 비금전적 인센티브를 다양화하여 제공할 필요성이 있음. 또한 저성과자에 대한 관리체계를 구체화하여 매년/동일 반복되는 저성과자를 사전에 방지하고, 저성과자들에 대한 직무 몰입도 및 성과달성 기여도 제고를 위한 방안을 수립할 필요성이 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 정신건강 증진 수요증가, 병상수 확대로 인한 공급과잉 등 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 운영계획 수립을 위한 TF를 구성하여 공감대 형성을 위한 노력을 실시함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 충청남도 소방공무원 등 직무 스트레스 직군 정신건강 지원 진료지원금 유치 등 약 133백만원 세입재원 발굴 확보 및 공개경쟁 및 전자입찰을 통한 339백만원 수준의 예산절감 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선 노력을 실시함

○ 총액인건비 활용을 통해 국내 연수 지원 등 구성원 사기 진작 및 열심히 일하는 기관 문화 조성을 위해 노력하였으나 절감재원이 전직원 연가보상비 1일 수준으로 타기관 대비 미흡함

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 내·외부 체계적인 세출예산 관리체계 적용을 제시하였으나 타기관 대비 계획 및 실행, 결과 구분에 따른 실적 기술과 환류에 따른 개선 노력 실적 제시가 미흡함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선을 위한 계획-집행-성과측정-환류 과정의 선순환적 관리체계를 구축하고 있으며, 우수기관 벤치마킹, 워크숍 개최 및 TFT 운영 그리고 경진대회 개최 등을 통한 내·외부 의견 수렴 채널 확대에 노력함

- 업무프로세스 개선과 관련된 전략적 대안을 도출하기 위해 SWOT 분석을 실시하였으나, 분석 수준이 기관 전체차원의 수준에서 분석결과

및 시사점을 도출하고 있어 업무프로세스 개선과 연계된 전략과제 간 이 정합성 확보가 미흡함

- 기관의 가치사슬(Value Chain)에 근거한 업무절차를 분석하여 개선과제를 도출하고 있으나, 업무프로세스 개선과 관련된 이해관계자별 수요조사 및 의견수렴 채널을 확대할 필요성이 있음

- 유형별(의료서비스, 고객만족, 조직문화, 조직구조 및 전략자원) 개선과제를 수행을 위한 실행계획을 수립하고 있으나, 실행계획의 구체성이 다소 미흡함. 또한 개선과제별 전담조직에 대한 책임성을 부여하고 있으나, 부서 간 협업체계를 구축하여 개선과제 추진과정 상에서의 시너지 효과 극대화에 노력이 필요함

- 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가가 미흡함

○ 업무프로세스 추진과 관련하여 퇴원 프로세스 개선을 통한 퇴원시간 단축, 외래진료 주치의 예약제 활성화, 환자안전을 위한 환경개선, 고객접점 서비스 개선 등에 대한 성과가 나타난 부분은 긍정적으로 평가됨

- 하지만, 개선과제 추진과정 상에서의 상시적인 모니터링 체계를 구축하여 실행과정 속에서의 환류체계를 구현할 필요성이 있음

- 조직문화 개선과 관련하여 현재 실적보고서 상에서의 기술된 조직문화 개선 성과의 경우는 외부고객서비스 질적 제고를 위하여 추진된 것으로 업무프로세스 개선 추진 주체인 내부 고객(구성원간, 직급간, 부서간 등)과 관련된 조직 문화 개선분야를 확대·발굴하여 추진할 필요성이 있음

- 또한, 업무프로세스 개선과 관련하여 업무 효율성 제고 및 환경개선 등의 성과가 나타나고 있으나, 기관차원의 비용절감 가능 분야를 확대·발굴하여 추진할 필요성이 있음

○ 업무프로세스 개선과제 성과달성과 관련하여 우수사례에 대한 명확한 성공요인을 분석할 필요가 있으며, 미흡과제에 대해서는 장애요인 및 극복전략을 분석하여 향후 전략과제 수립 및 수행과정에서 적극 활용할 필요성이 있음

- 지속적인 성과창출을 위하여 담당부서를 지정하고, 성과점검체계를 구축·운영하고 있으나, 우수과제 및 미흡과제에 대한 핵심성공 및 장애

요인을 분석하여 구체화된 환류체계를 구축하고, 기관 전략과제와의 정합성 및 연계성을 확보하기 위한 노력이 요구됨

- 또한 업무프로세스 개선을 통한 우수사례들을 기관 이미지 및 경쟁력 제고를 위하여 전략적 홍보 활동을 전개할 필요성이 있음
- 우수성과자 및 우수부서에 대한 보상체계를 구축하고 있으나, 성과자 및 성과부서의 사기진작 및 성과달성 기여도 제고를 위한 포상제도를 다양화하여 제공할 필요성이 있으며, 저성과자에 대한 관리체계 역시 구체화할 필요성이 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 내·외부 관련 전문가를 자체평가위원으로 구성하고, 5개 국립정신병원 평가담당자를 자체평가 지원팀으로 구성하여 자체평가의 전문성 및 공정성 제고를 위해 노력한 점이 인정됨

- 자체평가단은 정신건강의학·경영·행정·회계 등의 관련분야 전문가로 구성하고, 2016년 책임운영기관 종합평가 지적사항을 적극 반영하여 '지역보건전문가'를 자체평가위원으로 위촉한 점은 긍정적으로 판단됨
- 2016년도 자체평가단 활동 강화 필요성 지적사항을 개선하기 위해 자체평가단 설명회 및 사전점검회 등을 개최하여 자체평가단 활동을 강화하고 평가의 효과성 제고에 노력한 점이 인정됨
- 2015년도 보건복지부 및 5개 국립정신병원이 공동 추진하여 개발한 자체평가편람의 평가기준 및 착안사항 등을 활용하여 평가지침 수립하고, 기관 고유사업 평가의 객관성을 확보하기 위해 자체항목별 지표정의 및 세부착안 사항, 배점 기준을 구체화하여 평가를 실시함
- 5개 국립정신병원 평가 담당자들을 평가지원팀으로 구성하여 자체평가 계획수립 지원, 평가 및 실사지원 등 자체평가 내실화를 제고하기 위한 노력함

○ 자체평가단 및 운영심의회 지적사항을 명확히 분석하고 있으며, 지적사

항에 대하여 개선 및 보완사항을 도출함

- 자체평가단 및 운영심의회에서 지적된 사항들을 정리·제시하고 있으나, 지적사항 관련 성과관리 영역별 세부적이고 심층적인 분석을 통하여 개선 및 보완사항을 도출할 필요성이 있음
- 또한, 자체평가단 및 운영심의회에서 지적된 개선·보완사항 이외에, 긍정적으로 평가된 사항에 대해서도 기관차원의 성과달성을 극대화하기 위해 보다하고 세밀한 전략과제별 환류체계를 구축할 필요성이 있으며, 지적사항과 연계된 부서별 및 개인별 성과달성 수준을 재검증하여 기관차원의 성과창출을 위한 저성과자 관리체계 및 관리방안을 제도화하여 보다 구체화할 필요성이 있음

○ 내·외부 환경분석을 통하여 기관차원의 전략과제를 선정하고 있으며, 추진과정에서의 집행력을 확보하기 위해 PDCA관점에서 환경변화 및 장애요인을 분석함

- 성과지표별 기관 내·외부 현황분석 및 정책변화 분석 등을 통하여 추진과제 집행과정에서의 환경변화 대응력 확보에 노력하고 있으나, 성과지표별 전략과제에 대한 상시적이고 수시적인 모니터링 체계를 구체화하여 전략과제 집행과정에서 발생할 수 있는 장애요인들을 검증하고 극복방안 도출할 필요성이 있음

○ 기관 고유사업 성과지표 9개 중, 7개 성과지표 목표치를 달성하고 있으나, 일부 성과지표들은 목표치를 달성하지 못함

- 기관 고유사업 성과달성 및 목표 달성 극대화를 위하여 전략과제별 핵심 성공요인들을 보다 명확하고 정밀하게 분석할 필요성이 있으며, 현재 도출되어진 성과지표들을 재분석하여 전략과제별 대표성이 높은 성과지표로 수정이 필요함
- 예를 들어, '지역정신보건 종사자 역량강화 교육지원, 전문요원 수련 및 예비 의료인력 교육' 실행과제 관련 성과지표의 경우, '예비 의료인력 교육 만족도'를 성과지표로 설정함. 하지만 교육대상자 범위와 비교하여 제한된 의료인력을 지표 대상자로 설정하고 있어 실행과제에 대한 성과지표로서의 대표성이 낮음. '의료진의 전문성 강화 및 환자의 치료만족도 향상'과 관련하여 '입원환자 증상 호전비율'을 성과지표로 설정하고 측정산식이 간호사 관찰점수로 설정하고 있어 이는 주관적

판단이 개입될 여지가 높은 성과지표임. 따라서 객관적이고 신뢰성이 높은 성과지표로 수정이 필요함

- 또한 '세입증대 및 지출 효율화'와 관련하여 '세입재원 발굴 및 확충도'를 성과지표로 설정하고 있으나 기관경영 건전성 제고를 위한 결과지향적 지표이기보다는 과정지표로 설정됨
- 고객만족도의 경우 전년대비 대부분의 PCSI 점수가 큰 폭으로 상승하여 전략과제 집행의 적절성 및 의료서비스 질적 제고에 노력한 부분이 인정됨

○ 중부권 정신보건서비스의 전문성 및 의료서비스 질적 향상 그리고 생애주기별 지역사회 연계 서비스 확대 등 국정과제 및 현안과제 수행에 대한 사회적 효과성 제고에 노력함

- 하지만 전략과제별 성과 극대화를 위한 일부 성과지표의 재설정이 필요하며, 기관차원의 경쟁력 제고 및 경영 고도화를 위한 인적자원 역량 강화 방안 및 핵심 성과에 대한 전략적 홍보 방안 구체화 필요함

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동서비스 개선과 관련하여 계획-집행-성과-환류 과정의 선순환적 관리체계를 구축하고, 전년 대비 고객감동서비스 전담부서의 책임성과 역할을 강조하기 위해 모니터링 및 환류체계를 강화함

- PDCA 기반 전략체계를 구축하고 내·외부 고객 의견수렴 및 담당부서 지정으로 실행력 확보에 노력하고 있음
- 내·외부 환경분석을 통하여 고객관리 체계 및 시사점을 도출하고 있으나, 분석 방법론 고도화를 통하여 고객감동서비스 추진 전략과제들을 설정할 필요성이 있음
- 고객 유형별 요구사항 등을 분석하고, 대응수단을 도출하고 있으나, 고객유형별로 명확한 정의가 필요하고 고객유형 내에서의 수요를 보다 심층적으로 분석하여 고객만족도 제고를 위한 고객감동서비스 추진 로드맵 설정에 적용할 필요성이 있음
- 고객감동서비스 개선과제의 중요도와 시급성 및 단기 및 중장기 추진과제 설정으로 실효적인 개선 성과 달성을 위한 노력이 요구됨

○ 고객감동서비스 추진 전담조직 및 TFT 구성하여 운영하고 있으며, 의료서비스 질적 향상과 환자 및 보호자의 만족도 제고를 위한 기관차원의 고객감동서비스 관련 교육프로그램 확대·편성함

- 고객감동서비스 질적 제고를 위한 교육프로그램 운영 이외의 고객감동서비스 추진과제 성과달성을 위한 조직문화를 개선하고, 구성원들의 자발적 참여 유도할 수 있는 비공식적 구성원 모임을 장려·지원할 필요성이 있음

○ 고객감동서비스 추진 기관 성과향상과 관련하여 '16년 고객만족도가 전년도 대비 80.5점에서 88.4점으로 무려 7.9점이 상승한 부분과 공공정신건강사업 연계 진료의료건수와 연계하여 세입이 증가한 점, 아동청소년 외래진료 건수 증가 및 내부고객만족도 조사에서 직원 만족도지수가 모든 분야에서 상승한 부분은 매우 긍정적으로 평가됨

○ 고객감동서비스 개선과제별 효과성을 분석하고 있으나, 우수과제 및 미흡과제에 대한 핵심성공요인 및 장애요인들을 분석하여 부서 및 개인별 개선 필요사항을 적극 공유하고, 향후 전략과제 수립 및 실행과제 추진에 있어서 성과달성 극대화를 위하여 적극 활용할 필요성이 있음

- 구체적인 환류체계를 구축하여 기관차원의 전략과제 연계성을 확보할 필요성이 있으며, 부서 및 개인별 성과 인센티브 다양화 및 저성과자 관리체계 구축 등을 토하여 성과달성을 위한 구성원 직무 몰입도 및 기여도를 제고할 필요성이 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ PDCA를 기반으로 종합평가에서 제기된 평가지표별 지적사항에 대해 개선계획을 수립하고 실행내용을 적절히 수행함

- 지적사항에 대한 조치를 위하여 평가지표별로 개선사항을 도출하여 조치결과를 제시하고 있으나, 단순한 일회성적인 개선활동이 아닌 개선과제 성과를 달성하기 위한 구성원들의 내재화 노력을 전개함

○ 하지만 지적사항에 대한 근본적인 원인 개선 및 대응 전략을 구체화하지 못하고 있으며, 개선계획 및 개선과정에 대한 명확한 내용이 실적보고서 상에서 기술되지 못하고 있음

- 전년도 미흡과제 및 개선사항에 대한 성공요인과 장애요인을 심층적으로 분석하여 개선과제 추진 과정을 명확히 나타낼 필요성이 있음
- 지적사항에 대한 개선과제들을 중요도와 시급성을 기준으로 단기 및 중장기 과제로 구분하여 실효적인 개선 성과달성 및 실행력 확보를 위한 노력이 필요함

제 6 절 국립마산병원 종합평가

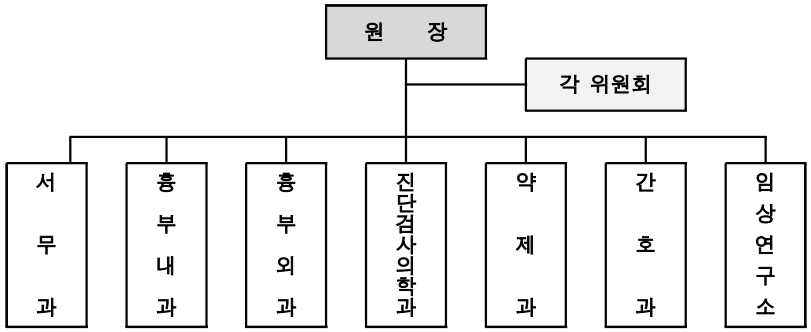
1. 국립마산병원 기관 현황

1) 연혁

○ 1946. 06. : 국립마산결핵요양소 개설
○ 1970. 92. : 국립마산결핵병원으로 승격
○ 2000. 10. : 의약품등 임상시험 실시기관 지정
○ 2002. 05. : 국립마산병원으로 개칭
○ 2006. 01. : 책임운영기관 시행
○ 2006. 02. : 임상연구소 직제 신설
○ 2012. 10. : WHO 다제내성결핵 위탁교육기관 지정
○ 2013. 05. : 인체유래물은행 협력병원 지정
○ 2014. 03. : 결핵안심벨트 사업 운영
○ 2015. 01. : 병원 현대화사업(BTL, 354병상)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직 : 1과(課), 5과(科) 및 1소(所)



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

직렬 / 구분	계	고위공무원(일반임기제)	일반직														한시임기
			의사	약사	의료기술	간호	행정	사회	보건	공업	전산	시설	연구	간호조무	운전	사무운영	
정원	97	1	7	2	5	58	8	2	7	1	1	-	2	1	2	-	-
현원	93	1	6	2	5	52	5	2	10	2	1	1	1	1	2	1	1
과부족	-4	-	-1	-	-	-6	-3	-	3	1	-	1	-1	-	-	1	1

○ 예산

- 세입

(단위: 백만 원, %)

구분	'15년 예산(A)		'16년 예산(B)		증감	
	금액	%	금액	%	(B-A)	%
합계	15,533	100.0	12,427	100.0	△3,106	△20.0
자체세입	3,464	22.3	2,864	23.0	△600	△17.3
일반회계전인금	8,802	56.7	9,492	76.4	690	7.8
기타(이월금 등)	3,267	21.0	71	0.6	△3,196	△97.8

- 세출

(단위: 백만 원, %)

구 분	'15년 예산(A)		'16년 예산(B)		증 감	
	금액	%	금액	%	(B-A)	%
합 계	11,003	100.0	12,427	100.0	1,424	12.9
인건비	5,317.5	48.3	6,041	48.6	723.5	13.6
기본사업비	1,925	17.5	1,784	14.4	△141	△7.3
주요사업비	3,185.5	29.0	3,905	31.4	719.5	22.6
-건강보험부담금	167	1.5	191	1.5	24	14.4
-병원관리 및 운영	1,807	16.4	2,824	22.7	1,017	56.3
-수입대체경비	4	0.1	10	0.1	6	150.0
-의료장비현대화	1,081.5	9.8	743	6.0	△338.5	△31.3
-정보화사업	126	1.2	137	1.1	11	8.7
내부거래지출	575	5.2	697	5.6	122	21.2

3) 기관의 주요 임무

○ 국가 결핵관리사업 주도적 수행

- 다제내성 및 광범위내성결핵 환자 전문치료센터 운영
- 비순응 결핵 및 입원이 필요한 급·만성 결핵환자의 치료와 관리 등

○ 다제내성 결핵 등 임상연구 수행

- 인체유래물은행 운영
- 내성결핵임상시험센터 운영 등

○ 결핵 전문가 양성

- 결핵과 전문의 수련
- WHO 지정 다제내성결핵 위탁교육기관 운영
- 결핵전문간호사과정 개발 등

4) 2016년도 사업목표

○ 종합 의료서비스 제공
○ 내성결핵연구 선도
○ 국내외 결핵 임상교육 선도
○ 변화 관리 선도

가. 종합 의료서비스 제공

○ 다제내성 및 광범위내성결핵 환자 전문치료

○ 찾아가는 결핵 예방·관리 서비스 제공

○ 치료종결을 위한 환자 관리 고도화

○ 자가 생활관리 서비스 제공

나. 내성결핵연구 선도

○ 연구기반 확충

○ 신의료기술 개발 및 관리 시스템 구축

다. 국내외 결핵 임상교육 선도

○ 국제결핵전문 교육기관 운영

○ 결핵 전문가 양성

라. 변화 관리 선도

○ 지속성장을 위한 기반강화

○ 결핵예방 대국민 홍보

2. 국립마산병원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립마산병원은 기관의 효율적인 운영과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 그럼에도 책임운영기관으로서 성과 확대와 국립기관으로서 결핵보건서비스 확산을 위해 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 전년도 평가결과를 반영하여 사업계획을 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위해 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 국립결핵전문병원으로서 다제내성 및 광범위성결핵환자 전문치료를 핵심 사업계획으로 설정한 것은 바람직하다고 판단됨. 치료성공률, 결핵환자 관리율, 서비스효과 제고율 등의 성과계획은 비교적 적정한 것으로 판단됨. 다만, 내원환자 진료와 더불어 결핵과 관련된 사회건강사업을 중점적으로 수행할 필요가 있다고 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 충분히 파악하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 결핵환자의 대부분(전국 환자의 94% 정도)이 민간병원에서 진료를 받고 있는 현실을 인식하고, 공공병원으로서 기관의 역할을 다제내성 치료 (전국 2,500명 추정)로 설정하고 있는 것도 긍정적으로 평가됨. 다만, 경영철학, 전략방향 그리고 관련 사업활동의 연계가 보다 강화되어야 할 것으로 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 내·외부 의견수렴과 다양한 여건분석을 통해 조직발전 전략을 수립하고, 조직효과성 증대를 도모하고 있는 점은 바람직하다고 판단됨. 목포병원의 결핵환자가 일시적으로 증가(120->140명)하고 기관의 환자가 감소(120->100)함에 따라, 간호인력 5명을 4-5

개월 정도 목포병원으로 파견하여, 기관의 인사관리에 자극을 주고, 관련 병원의 인력부족에 협력한 점도 긍정적으로 평가됨. 6급 간호사 절반이 수간호사이지만 보직수는 12개에 불과한 인력구조를 효율적으로 운영하기 위하여 직위공모제를 실시, 23명이 경쟁하는 인사 혁신을 실행한 것도 바람직하다고 판단됨. 다만, 신축되는 기관의 가용 병상에 적정하게 병원이 운영되려면 현재보다 2배 정도의 간호사와 간호조무사 충원이 필요하므로 이에 대한 적극적인 노력이 필요하다고 판단됨

- 재정건전성 제고 성과: 재정자립도 향상 노력의 일환으로, 영상회의 활성화 그리고 에너지 절약 캠페인을 통한 예산절감을 추진한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 총액인건비 활용을 통해 소모임 지원 등 조직 활성화를 위해 노력하였으나 절감재원이 타기관 대비 다소 미흡하다고 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: PPM(private-public mix) 사업을 통해 그동안 결핵환자 관리가 적정하게 실시되지 않았던 민간병원 환자를 집중관리할 계획은 긍정적으로 판단됨. 하지만 결핵환자를 100명 이하 진료하는 민간병원은 PPM 사업에 포함되지 않은 문제가 있으므로, 이에 대한 기관의 적극적인 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 그리고 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. ‘Care Plan 적용률, 치료성공률, 결핵환자 관리률,’ ‘국내외 결핵전문인력 교육용 프로그램 개발 및 결핵과 레지던트 수련률’ 등 일부 지표는 개선할 필요가 있다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 높은 점수의 고객만족도 서비스를 실현하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 서비스환경품질의 쾌적성, 심미성, 편리성이 다른 항목에 비해 상대적으로 낮게 평가되고 있으므로 이에 대한 대책이 필요하다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 우수기관 벤치마킹, 영상회의, 고성과자 인센티브 지급 등을 실행하고 있는 점은 긍정적이나, 이러한 개선사항들이 형식에 그치지 않고 실효성을 가질 수 있도록 적극적인 개선노력을 기울일 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원	박 재 석	단국대병원(호흡기내과)
위원	조 철 호	대구한의대학교(의료경영학과)
위원	장 철 영	대구외국어대학교(경찰행정학과)
위원	안 병 준	현대회계법인
위원(내부)	황 경 원	보건복지부(질병정책과)

○ 자체평가단 운영 실적

- 일시 및 장소: 2017. 2. 1.(수), 한국철도공사 본사 민들레실
- 참석인원: 자체평가단 위원 5인 외 질병정책과, 국립마산병원, 국립목포병원 관계자 21명

○ 자체평가단 운영 방안

- 고유사업 자체평가기준 또는 점검사항을 토대로 책임운영기관이 제출한 성과보고서 및 자료 검토
- 제출 실적 검토 및 병원 관계자 인터뷰 등의 확인·점검절차를 거쳐 세부평가지표별 점수 부여 및 우수사례 선정
- 평가지표 개선 제언 및 권고 의견 제시 등
- 고유사업 추진 전반에 대한 종합평가 및 개선 제언, 권고 의견 제시

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	권 오 정	삼성서울병원
위원	이 재 호	분당서울대병원
위원	박 재 석	단국대병원
위원	이 윤 태	한국보건산업진흥원
위원	김 희 진	대한결책협회 결핵연구원
위원	강 민 규	보건복지부 질병정책과
위원	박 옥	질병관리본부 질병예방센터

○ 운영심의회 운영 실적

- 2017. 2. 6.(월) ~ 7.(화), 서면 심의회 개최
  · 심의안건: 2016년 국립마산/목포병원 고유사업 평가결과 보고서
  · 심의의견 제출: 전체의원 7인(위원장 포함) 중 7인 제출

나. 평가 방향 및 방법

○ 자체평가 추진체계, 환류 등 평가과정의 적정성과 고유사업의 집행 및 성과, 효과성 등 평가내용의 적정성 및 충실성 평가

○ 자체평가항목 배점

평가항목	배점(점)	평 가 지 표
성과지표 적절성	10	○ 성과지표 설계의 명확성, 구체성(5점) ○ 핵심업무의 대표성(5점)
목표치 설정 타당성	10	○ 목표치 설정의 산출근거 타당성(5점) ○ 성과목표의 도전성 및 적합성(5점)
추진성과 효과성	5	○ 추진성과의 국가적·사회적 성과 수반성(5점)
목표 달성도	75	○ 성과지표별 목표 달성도(75점)

다. 평가항목: 총점 98.47점

○ 고유사업 평가지표 적절성(10%): 9.8점

평가 착안사항	배점	평가결과
성과지표의 구체성과 명확성	5	5
성과지표의 대표성	5	4.8
합계		9.8

○ 고유사업 목표치 설정 타당성(10%): 9.3점

평가 착안사항	배점	평가결과
목표치 산출근거의 타당성	5	5
성과목표의 도전성 및 적합성	5	4.3
합계		9.3

○ 고유사업 추진성과 효과성(5%): 4.9점

평가 착안사항	배점	평가결과
국가정책 및 소속중앙행정기관 정책목표 달성 기여도	5	4.9
합계		4.9

○ 성과지표별 목표 달성도(75%): 74.47점

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
① care plan적용률	계량	100	7.93%	7.93
② 취약계층 상담 및 교육(건수)	계량	100	4.76%	4.76
③ 치료성공률	계량	100	23.99%	23.99
④ 결핵환자 관리율	계량	100	7.83%	7.83
⑤ 입원명령 이행률	계량	100	7.83%	7.83
⑥ 서비스효과 제고율	계량	100	4.02%	4.02
⑦ 검체은행 검체등록수	계량	100	8.10%	8.10
⑧ 내성결핵 유전형 분석 연구건수	계량	100	8.44%	8.44
⑨ 국내·외 결핵전문인력 교육용 프로그램개발 운영율	계량	100	6.18%	6.18
⑩ 결핵과 레지던트 수련율	계량	100	5.92%	5.92
⑪ 고객만족도	계량	원점수 : 94.7점 가산점 : 0.56점	15.0%	14.29
총계			100	99.29

(2) 평가결과

○ 국립결핵병원의 목표에 합당하게 평가지표들이 설정되어 있음. 다만 “Care Plan 적용률” 부분은 지표의 이해가 어려우므로 용어 보완이 필요할 것으로 판단됨

○ 간호인력의 충원 및 병원 내 의료진 감염시 필요한 지원이 현 수준보다 높아져야 할 것으로 판단됨

○ 평가지표 적절성에 있어 기관설립목적, 미션, 4대 전략방향 하에 성과지표가 도출되어 적합성을 가지고 있으나, 핵심성공요인(CSF)을 통해 평가지표가 도출되지 못한 점은 다소 아쉬움, 또한 도출된 성과지표가 설정된 4대 전략방향을 대표하는데 있어서도 일정부분 한계가 있음. 그러나 전반적인 관점에서 볼 때 우수함

○ 목표치 설정 타당성에 있어서 설정된 성과목표가 도전적이며 적합하게 도출되었다고 할 수 있으나, 몇몇 지표에 있어 목표치 산출근거의 완전성이 아쉬움

○ 추진성과의 효과성 측면에서 볼 때, 설정된 고유사업은 국가 및 보건복지부 정책방향 및 목표와 그 정합성을 가지고 있으며, 또한 각 고유사업 지표별 평가결과가 모두 성과목표치를 상회하고 있어 국가적·사회적 성과를 잘 수반함

○ 전체적인 목표와 성과지표 등은 국립병원의 공공성을 확보하는 방향으로 구체적으로 설정됨

○ 다만, 책임운영기관으로써 재정건전화를 위한 지표를 배제한 것이 아쉽고 평가지표의 산출구조를 보다 객관화할 필요성이 있음

3) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 내・외부 환경분석, Cross-SWOT 분석, PEST 분석, 내부 역량 7S 분석 등 기관차원의 사업계획 수립 및 전략과제 도출을 위한 다양한 방법론을 활용함

- Top-Down 방식이 아닌 구성원 참여 확대를 통한 전략과제 개발 및 실행력 확보하고, 기관 특성을 반영한 중장기 주요 사업과제를 도출하고 계획을 수립함
- 정부정책, 보건의료 및 결핵정책, 내외부 환경분석을 통하여 전략과제를 도출하고 있으나, 방법론 고도화에 상응하는 전략과제 도출 및 구체성이 미흡함
- 기관의 설립 목적 및 경영환경에 대응한 'VISION 2020' 수립을 통하여 중장기 미래 경영전략을 설정함. 또한 전 직원들의 의견조사 결과를 분석하고, '명확성, 실효성, 공감성'을 기준으로 기관의 미션 및 비전을 재설정하고 있으나, 분석 방법론을 보다 고도화할 필요성이 있음

○ 전략과제 실행력 강화를 위하여 부서단위 및 개인단위의 책임성을 부여하고 있으나, 업무 분장에 대한 내용을 제시하는 등 선언적 수준에 그치고 있음

- 실효적인 실행력 확보를 위하여 전략과제와 연계하여 부서 및 개인단위의 책임성 및 역할을 보다 구체적으로 부여할 필요성이 있음. 또한 도출되어진 전략과제에 대해서도 실행력 확보를 위하여 중요도 및 시급성을 기준으로 단기 및 중장기 과제로 재설정할 필요성이 있으며, 중장기발전계획과 연계하여 추진할 필요성이 있음

○ PDCA 성과관리프로세스를 구축하고, 기관 비전 및 전략과 연계한 성과지표 적절성을 검증하고, AHP 분석 및 신호등 관리 기법 등을 활용하여 도전적 목표치를 설정하기 위해 노력하고 있음

- 구성원 의견을 적극 반영한 성과지표 개발, 성과지표의 대표성 및 연계성 강화, AHP 기법 활용을 통한 가중치 선정을 통한 합리적인 성과지표 선정 및 성과관리 고도화를 위해 노력하고 있으며, 기관 성과달성을 위한 핵심성과지표를 전년대비 13개에서 11개로 조정하여 선택과 집중을 통한 실행력 확보에 노력함
- 기관장 주도 다양한 회의를 통한 성과사업 추진현황 점검을 통해 모니터링체계를 구축함. 업무보고회, 성과관리, 간부회의 등을 통해 주기적이고 지속적인 세부사업 모니터링하고 성과점검(매월), 성과TFT(상시) 등을 통해 성과지표에 기초한 조직 성과와 부서 및 개인성과와 연계함
- 성과지표 대표성을 확보하기 위해 성과지표 풀(Pool)을 구축하여 관리하고 있으나, 핵심성과지표 도출에 대한 방법론 고도화 노력이 필요함. 즉 'Care Plan 적용률, 치료성공률, 결핵환자 관리률' 등은 성과지표별 성과측정이 상호 중복되어질 수 있는 지표이며, 성과달성을 위한 과정지표로 설정되어 있어 결과지표로의 수정이 필요함. '국내외 결핵전문인력 교육용 프로그램 개발' 및 '결핵과 레지던트 수련률' 지표 역시 과정지표로 설정되어 있어 결과지표로 수정이 필요함
- 성과달성을 위한 도전적 목표치 설정에 노력하고 있으나, 기관 실적 및 추세 분석에 의한 목표치 설정보다는 전년실적, 추세분석, 유사기관 실적 분석, 문헌 분석 등 다양한 논거를 바탕으로 성과달성 극대화를 위한 공격적이고 도전적인 목표치 설정이 필요함
- 성과지표에 근거한 부서성과와 개인성과에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브 제공 성과관리체계를 구축하고 있으나, 평가결과에 근거한 환류체계를 구체화 할 필요성이 있음. 또한 금전적 성과급 제공 이외의 구성원들의 참여를 유도하고 성과달성 기여도 제고를 위한 다양한 비금전적 인센티브를 제공할 필요성이 있음
- 저성과자에 대한 관리체계를 구체화 및 제도화하여 실효적인 효과성 제고 노력이 요청됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 기관특성을 반영한 2020 비전 제시 등 관련 활동 등이 제시됨

- 명확성 및 실효성, 공감성 등을 기준으로 전략체계에 대한 분석 및 개선 등이 나타난 점이 인정됨
- 기관의 설립목적을 고려한 비전 및 전략방향ㅇ이 재정립되었으며, 핵심가치와 이와 관련된 행동규범의 마련 등 기관운영상 방향 재정립 등의 관련 활동 등이 제시됨. 다만, 기관의 핵심목표인 결핵관련 목표 및 다제내성결핵치료와 관련된 정성적인 목표 중심의 재조정의 방향은 인정되나 세부적인 전략방향에서는 크게 변동이 없음에 따라 비전과 미션의 방향성의 적실성 여부가 다소 불분명함

○ 사업운영계획을 위한 프로세스 관리 및 성과목표와 세부실행과제 간의 연계성 강화와 관련된 일련의 활동 등이 나타남

- 현안과제에 대한 실행력 확보를 위한 직무분석 및 예산배분 등에 대한 개선 노력은 인정되며, 조직운영의 유연성을 높이기 위하여 TFT를 적극 운영함. 권한위임 및 책임분배 등을 통하여 미션 및 비전의 가시성을 높이기 위한 활동들이 제시됨. 다만, 권한과 책임의 세부내용은 다소 경상적인 업무(업무수 3개)로서 세부적인 문제에 대한 해결책이라 판단하기 어려움
- 핵심방향과 전략대안 전략목표 등을 제시하였으며, 환경분석을 통한 전략과제 도출 등이 제시되었으며, 회의체 운영을 통한 가치 내재화와 관련된 일련의 활동들이 나타남. 그러나 각 회의체 운영성과 및 업무와의 연계성 등은 다소 불명확하며, 이를 통한 미션 및 비전 내재화 과정에서의 역할 등을 판단하기 어려움

○ 이해관계자 정의에 따른 공유전략 및 소통채널과 관련된 활동이 나타났으며, 전담조직 구분 및 이해관계자와의 소통 강화 등 관련된 내용이 제시됨

- 대내외 이해관계자의 유형별 분류 및 소통을 위한 방향 제시 등이 나타났으며, 내부구성원과 외부이해관계자의 대분류 및 외부이해관계자에 대한 유형별 구분을 통하여 접근방향의 차별성 및 전담조직과의 연계 등 소통방향 및 적실성 강화를 위한 노력 등이 제시됨. 다만 내부구성원의 분류 및 접근 방향이 다양한 채널활용으로 보기에는 다소 단편적이며, 소통 및 간담회 운영 등의 실제 변화와의 연계 부분은 판단이 어려움
- 기관장 주도의 소통강화 및 관련 활동이 인정되며, 경상적 회의체 운영 및 업무협력을 위한 활동 들이 나타남. 유관 네트워크 활성화를 위한 노력 등은 인정되나 이에 따른 성과 및 기대효과 등은 다소 불명확함
- 유관기관(국립목포병원, 질병관리본부, 대학결핵협회 등)과의 결핵관련 업무 협업 등의 실적이 인정되며, 민간공공협력(PPM)을 활용, 접촉자 검진사업 및 결핵치료 완치 향상 등의 관리가 나타남. 다만 기관 고유 업무로서 상시운영됨에 따라 당해연도 중심의 업무방향 및 고려점 등이 종합적으로 분석, 시행되고 있다고 보기에는 다소 한계가 있음

○ 감염관리 강화를 위한 인프라 구축 및 결핵예방교육 확대 등 대외협력과 관련된 일련의 활동이 나타남

- 기관의 핵심업무인 결핵에 대한 올바른 정보제공(교육기관 강연 및 건강상담 13건 등) 등과 관련된 실적이 인정되며, 취약계층을 위한 의료서비스 제공(3회) 등 기관의 공익적 기능과 관련된 활동이 나타남
- 다만, 예산과 인원에 대한 세부적인 분석에 따라 기관역량을 고려한 사회적 취약계층의 확대를 고려할 필요가 있다고 판단됨
- 결핵치료 향상을 위한 다양한 사업 추진 및 결핵관리 고도화를 위한 전문 인력 확충 등과 관련된 조직역량 강화 등이 나타났으며, 조직관리와 관련된 다양한 활동이 제시됨
- 다만 기관의 특성과 업무 난이도 등을 고려한 기관내 업무별 구성원에 대한 세부적인 관리가 요청되며 의료진 및 행정직 간의 소통채널 확대 및 조직문화 형성 등에 노력하여야 할 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 조직관리 차원의 내・외부 환경분석 및 Cross-SWOT 분석을 통하여 조직 및 인사관리의 3대 전략방향성(환경변화에 부응하는 인사관리, 성과중심의 인사관리, 직원역량 강화 및 전문성 제고)을 설정하고, 10개 전략과제들을 도출함

- 국정과제 및 기관 현안과제 실행 및 성과달성을 위하여 기관차원에서의 조직 및 인력진단을 실시하여 기관 현대화 구현을 위하여 조직을 개편하고 인력운영 효율화를 위해 노력함

○ 조직개편 및 인력진단 결과를 근거로 중장기인력계획을 수립하고 있으나, 지속적인 기관 발전 및 미래 경영전략 구현을 위한 신사업 발굴, 신수요 대응, 조직 기능 확대, 축소 및 통폐합, 해외 유관기관 우수사례 벤치마킹 등 분석 방법론 고도화를 통하여 미래 소요정원 조정 및 인력운영 효율성을 위한 중장기인력계획의 구체화 노력이 필요함

- 분야별 사업 추진을 위한 한시조직(TFT)를 운영하고 있으나, 실효적인 TFT 운영 및 성과달성을 위하여 우선순위 전략과제 연계 TFT를 선택적으로 운영할 필요성이 있음

○ 전략적 조직운영을 위한 인력관리계획을 수립하고, 성과평가관리체계와 연동하여 인력운영 효과성 극대화에 노력하고 있으며 인사운영의 공정성과 투명성을 제고하기 위해 노력함

- 인력 부족으로 인한 업무 공백 최소화를 위하여 임기제 공무원 및 계약직 근로자를 채용・운영하고 있으나, 임기제 공무원 및 계약직 근로자에 대한 직무 전문성 검증체계를 강화할 필요성이 있으며, 정원 외 인력 채용 및 업무 공백 발생 시, 상시 채용이 가능하도록 전문성이 검증된 임기제 공무원 및 계약직 전문가 등의 대체인력 풀(Pool)을 보다 확대할 필요성이 있음

- 스마트워크 활성화를 통한 업무 효율성 증대에 노력하고 있음. 영상회의 활성화는 출장시간 단축 등 업무 효율성 제고뿐만 아니라 기관차원의 비용절감 효과가 크기 때문에 영상회의 활용 적격 부서 및 직무를 유형화하여 구성원들이 영상회의 시스템을 적극 활용할 수 있는 방안을 마련할 필요성이 있음

- 구성원 역량강화를 위한 직급별/직무별 다양한 교육프로그램을 운영하고 있으나, 교육 운영 지원 및 단순 만족도 측정과 관련된 일회성적인 환류체계를 구축하기 보다는 교유 이수율 관리 및 교육 효과성 검증체계 구축(예: 교육내용의 현업 적용도 수준) 등 보다 실효적인 교육훈련 환류체계를 구축할 필요성이 있음. 또한 구성원들의 자가학습 환경 조성을 위한 사이버 교육프로그램을 확대・편성할 필요성이 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 병원현대화 사업에 따른 시설 이전으로 인한 대내・외 경영환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제를 통한 연가활성화로 자기계발 시간 증대, 소모임 활동을 통한 소통하는 조직문화 조성을 위해 노력함

○ 예산절감・자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 영상회의 활성화 및 에너지 절약 캠페인을 통한 예산절감 등 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선 노력을 통해 약 200백만원 가량의 예산을 절감함

○ 총액인건비 활용을 통해 소모임 지원 등 조직 활성화를 위해 노력하였으나 절감재원이 약 7.35백만원 수준으로 타기관 대비 미흡함

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 예산집행 모니터링 및 환류체계 운영, 세입・세출 결산 등 재정운영 결과에 대한 평가 및 환류노력을 실시함. 타기관 대비 계획 및 실행, 결과 구분에 따른 실적 기술과 환류에 따른 개선 노력 실적 제시가 미흡함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 내·외부 환경분석 및 Cross-SWOT 분석을 통하여 업무프로세스 개선을 위한 시사점 및 전략과제를 도출하고 전략과제별 지표관리체계를 정립함

- 업무프로세스 개선과제에 대한 중요도 및 시급성 분석을 통하여 우순순위 개선과제를 도출하고 실행력 확보를 위해 노력하고 있으나, 기관 전략과제와의 연계성을 보다 구체적으로 제시할 필요성이 있음. 또한 중요도 및 시급성 기준으로 단기 및 중장기 과제를 구분하여 전담 담당자를 지정하여 책임성과 역할을 부여하고 있으나, 중요도 및 시급성 기준에 다른 단기/중장기 실행과제 분석 내용이 제시되지 못함
- 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가가 미흡함

○ 이해관계자별 업무프로세스 개선 요구사항 의견수렴 채널을 구축하고 있으나, 내부고객 요구사항에 대한 의견수렴 채널을 집중·활용하고 있으며, 업무프로세스 개선을 통한 외부고객 만족도 제고를 위하여 다양한 의견수렴 채널을 구축할 필요성이 있음

- 내·외부 고객 의견수렴을 통한 요구사항들을 유형별로 데이터화하여 실효성이 높은 전략과제 도출에 적극 활용할 필요성이 있음
- 업무처리시간 단축 및 행정처리 절차 간소화, 예산절감, 기관협업 강화 및 고객감동서비스 질적 제고를 위하여 6건의 단기과제와 3건의 장기과제를 선정하여 추진하고 있으며, 부서별 자체 업무진단을 통하여 3건의 단기과제를 추가적으로 선정하여 추진하고 있음. 제시된 전략과제들은 기관 경쟁력 제고를 위한 중요한 과제라 판단되나, 국립병원이 직면한 예산 제약성을 극복하기 위하여 예산절검 분야를 확대·발굴할 필요성이 있음. 또한 업무 효율성 제고를 위한 제도 및 시스템적 개선 노력과 더불어 기관 소속의 구성원 간/직급 간 직무 몰입 및 직무 만족도 제고를 위한 조직 문화 개선 분야 역시 확대·발굴할 필요성이 있음
- 업무 효율성 제고를 위한 영상회의 활용의 경우, 영상회의 이용 계획 수립 및 영상회의 시스템 확대·구축으로 기관차원의 업무 추진 효율성 및 협업행정 그리고 예산절감 등 개선과제 추진을 통한 시너지 효과가 나타남. 하지만, 영상회의 활용 활성화를 위하여 영상회의 시스템을 확대·구축하는 것도 중요하나, 영상회의 활용 적격 부서 및 업무들을 유형화하여 구성원들의 영상회의 시스템 활용도를 제고할 수 있는 규정을 정비하고 제도화할 필요성이 있음

○ 업무프로세스 개선과제 추진과 관련하여 부서 및 개인별 책임성 및 역할을 명확히 부여하고 실행력을 확보하고 있으나, 추진과제별 집행 과정에서의 상시적인 모니터링 및 일정관리 체계를 구체화하여 성과달성을 위한 과제관리에 노력해야 할 필요성이 있음

○ 성과를 달성한 개선과제들에 대하여 핵심성공요인을 분석하고, 지속적인 성과 창출을 위하여 노력하고 있으나 보다 정밀한 핵심성공요인 분석을 통하여 차년도 사업계획 수립 시 적극 반영할 필요가 있음

- 핵심성과요인 분석 시, 단순 나열식 방식으로 정리하여 데이터화하기보다는 제도적·환경적·인적자원·시스템적 요인 등과 같이 다양한 분석 기준을 가지고 유형화하여 관리할 필요성이 있음. 또한 성과달성 과제이외의 미흡과제에서도 장애요인 및 극복전략을 심층적으로 분석하여 유사과제 및 전략과제 수행에 적극 활용할 필요성이 있음

○ 업무프로세스 개선 우수사례에 대해서는 지역사회와 적극적으로 공유하고 홍보함으로써 공공기관으로서의 이미지 제고 및 기관 경쟁력 제고에 적극 활용할 필요성이 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 2016년 행정자치부 책임운영기관 평가업무 처리지침에 근거하여 자체평가단을 구성하고, 자체평가 추진체계, 환류 등 평가과정의 적정성과 내실화 제고에 노력함

- 자체평가단은 결핵·경영·행정·회계 등 기관 기능 수행과 연계된 내·외부 전문가들을 위촉하여 자체평가의 전문성 및 내실화 제고에 노력한 점이 인정됨

- 자체평가단 5인 이외의 소속책임운영기관(질병정책과) 담당자 1인, 국립마산병원, 국립목포병원 관계자 등을 평가 지원팀으로 구성하여 자체평가의 공정성과 객관성 확보에 노력한 점이 인정됨
- 하지만, 보다 책임성 있고 내실화 제고를 위한 자체평가 위원 활동을 강화할 필요성이 있으며, 자체평가 위원들이 참여하는 사전 설명회 및 점검회의를 강화할 필요성이 있음

○ 자체평가에 대한 평가기준 및 평가지침 등을 제시하고 있으나, 보다 명확하고 구체화 된 평가지표 정의 및 세부평가지표 내용 등을 제시할 필요성이 있음

- 제출되어진 고유사업 결과보고서 상에는 평가항목별 세부착안 사항 및 배점 기준을 명확히 제시되지 못하고 있으며, 2016년도 고유사업 평가체계 전반적인 지적사항에 대한 개선 여부를 명확히 구분・제시할 필요성이 있음

○ 자체평가위원 및 운영심의회 지적사항에 대한 검토 및 수렴과정은 적절하다고 판단되나, 지적사항에 대한 명확한 분석과 전략과제별 개선전략 수립이 요구됨

- 고유사업 결과보고서 제시된 평가위원별 지적사항에 대하여 보다 기관차원의 성과달성 및 성과관리 역량 제고를 위한 전략과제별 개선 필요분야를 선정하고, 개선전략을 구체화할 필요성이 있음
- 이는 평가결과로부터 도출되어진 개선분야를 바탕으로 차년도 전략과제 도출 및 집행 계획 수립 등에 적극 반영할 수 있는 환류체계를 구체화하고, 성과관리 영역별 기관차원의 단기/중장기 성과달성 로드맵을 선제적으로 제시할 필요성이 있음. 또한 부서별/개인별 성과달성 수준을 재검증하여 전략과제 관리주체별 역량강화 방안 수립이 요구되어짐.또한 평가위원별 평가체계 지적사항을 '자체평가 적절성-집행도-목표달성도-효과성' 부분으로 구분하여 명확히 분석할 필요성이 있음

○ 내・외부 환경분석을 통하여 최근 5년간 주요성과 및 문제점을 분석하여 기관 설립목적 및 미션 수행을 위한 전략과제를 도출하고 정상추진함

- 전략과제 추진과정에서의 집행력을 확보하기 위해 PDCA관점에서 환경변화 및 장애요인을 분석하여 상시적인 모니터링 체계를 구축하여

집행과정에서 발생할 수 있는 장애요인들을 선제적으로 검증하여 성과달성 극대화에 노력함

○ 기관 고유사업 성과지표 11개 중, 10개 성과지표 목표치를 달성함

기관 고유사업 성과를 대부분 달성하고 있으나, 기관 설립목적 및 비션 그리고 전략과제 성과 효과성 극대화를 위하여 현재 설정된 성과지표 수정이 필요함

- 즉, 전략과제별 성과창출 및 효과성 극대화를 위한 성과지표 Pool를 구축・관리하고 있으나, 핵심지표 도출에 대한 방법론 고도화를 통하여 적시성 및 대표성이 높은 성과지표 설정 필요함
- 성과지표들 중, 'Care Plan 적용률, 치료성공률, 결핵환자 관리률' 등은 전략과제 성과측정을 위한 상호 중복되는 지표로 구성되어 있으며, '국내외 결핵전문인력 교육용 프로그램 개발 및 결핵과 레지던트 수련률' 지표의 경우 성과달성을 위한 과정지표로 구성되어 있어 전략과제 대표성 및 효과성 극대화를 위한 결과지표로 수정 필요함
- 또한 책임운영기관들이 직면하고 있는 기관경영 고도화 전략 일환으로 재정건전화 및 기관운영 정상화 관련 지표를 추가・설정할 필요성이 있음

○ 다제내성 및 내성결핵환자 치료 등과 연계된 기관 특수 기능 수행과 관련하여 사회적 공헌도 및 전략과제 효과성 제고를 위해 노력함

- 하지만, 전략과제별 정합성이 높은 성과지표 재설정 및 보다 정밀한 내・외부 환경분석을 통하여 국립마산병원의 주요 기능을 정밀 진단・분석하여 전략과제 추진과정에서의 효과성 및 효율성을 제고할 필요성이 있으며, 타기관 대비 현원 수준이 낮기 때문에서 인력관리 효율화 및 역량개발 방안을 보다 구체화하여 전략화 할 필요성이 있음

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 내・외부 환경분석 및 Cross-SWOT 분석을 통하여 고객감동서비스 9개 전략과제를 도출하고, 고객유형별 분류를 통한 고객 요구사항들을 분석함

- 기관 비전과 연계한 고객중심의 PDCA 단계별 추진과제를 설정하고

성과달성을 위한 성과관리체계를 구축함

- 고객 의견 수렴 채널의 다양성을 확보하고 있으며, 고객유형별 접점 채널을 명료화하여 고객 수요 대응 접점활동 계획을 구체화하고 있음
- 고객감동서비스 질적 제고 및 성과달성 극대화를 위한 확고한 기관장의 고객만족 경영철학 중심으로 구성원 내재화 제고에 노력하고 있음
- 단, 고객감동서비스 전략과제 도출 및 질적 제고를 위하여 유사기관 우수사례들을 조사·분석하여 선제적인 고객 감동서비스 분야를 확대·발굴할 필요성이 있음
- 또한 고객감동서비스 추진과제 중요도 및 시급성을 기준으로 단기 및 중장기과제들을 구분하여 전략화하고 있으나, 과제별 개선사항 및 개선활동을 보다 명확히 제시할 필요성이 있음

○ 고객관리 전담 CS팀과 홈페이지 관리 TFT 및 위원회를 구성하여 고객감동서비스 실행력 및 추진과제의 효과성을 제고를 위하여 노력하고 있음

- 고객감동서비스 추진 전담 부서 및 개인별 역할과 책임성을 명확히 부여하고 있으나, 고객감동서비스 추진과제별 성과지표들을 확대·발굴하여 상시적인 모니터링 체계 및 성과 제고를 위한 일정관리 등의 성과관리체계를 보다 구체화할 필요성이 있음

○ 외국인 결핵환자를 위한 결핵관리 방안 마련 및 결핵예방 교육 실시, 취약계층을 위한 외진비, 치료비, 후송비, 간병비 등을 지원하는 결핵안심벨트 프로그램을 운영 등과 관련된 고객감동서비스 추진 실적은 매우 긍정적으로 평가됨

- 고객감동서비스 추진성과와 관련하여 고객만족도 등급에서 94.7점을 받아 최우수 등급을 획득하고, 취약계층을 위한 외진, 치료, 수송, 간병 등의 맞춤형 의료서비스 제공건수가 전년도에 비해 42건 증가한 성과는 긍정적으로 평가됨
- 다만, 구성원들의 의료서비스 및 의료행정에 대한 전문성 제고를 통하여 고객만족도 수준을 높일 수 있는 연계방안을 보다 구체화할 필요성이 있음

○ 고객만족도 조사결과를 분석하고 우수사례에 대해서는 전 직원들과 적극적으로 공유하며, 성과자에 대한 보상체계를 구축하고 있음

- 성과자에 대한 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공하고 있으며, 저성과자에 대한 페널티를 부여하고 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선 계획을 수립하고 28건의 지적사항에 대하여 27건에 대해서 개선활동을 전개하였으며, 1건은 개선 중임

- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진함
- 평가결과에 대한 전 직원 공유 및 지적사항을 명확히 분석하고, 미흡기관에서 탈피하기 위하여 우수기관 사례들을 적극 벤치마킹함

○ 지적사항에 대한 관리영역별 체계적인 환류활동으로 기관성과를 제고하고 있음

○ 하지만, 지적사항에 대한 근본적인 원인 개선 및 대응전략을 구체화하지 못하고 있으며, 개선계획 및 개선과정에 대한 명확한 내용이 실적보고서 상에서 기술되지 못하고 있음

- 전년도 미흡과제 및 개선사항에 대한 성공요인과 장애요인을 심층적으로 분석하여 개선과제 추진 과정을 명확히 나타낼 필요성이 있음
- 지적사항에 대한 개선과제들을 중요도와 시급성을 기준으로 단기 및 중장기 과제로 구분하여 실효적인 개선 성과달성 및 실행력 확보를 위한 노력이 필요함

제 7 절 국립목포병원 종합평가

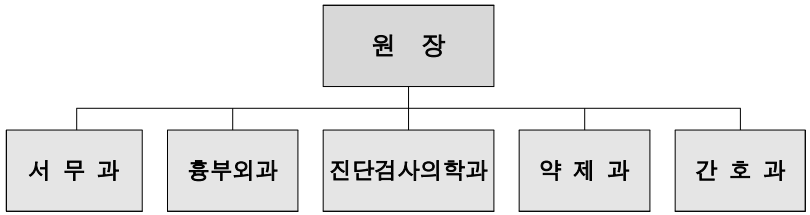
1. 국립목포병원 기관 현황

1) 연혁

○ 1962. 04. :『목포아동결핵병원』 설립 개원('70.4, 목포시 인수・운영)
○ 1973. 02. :『목포시결핵병원』 개칭
○ 1983. 01. :『국립목포결핵병원』 개편(보건복지부로 이관)
○ 2001. 01. : 책임운영기관 지정・운영
○ 2002. 05. :『국립목포병원』 개칭(대통령령 제17597호)
○ 2008. 08. : 국가지정입원치료병상 지정・운영
○ 2016. 08. : 365 안심병동 개소
○ 2016. 08. :『감염병관리기관』 지정・운영(감염병예방법 제36조, 제37조)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1課 4科



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

직렬 / 구분	계	고 위 공무원	의무	약무	간호	의료 기술/ 보건	행정	사회 복지	공업	전산	간호 조무	운전	관리 운영
정 원	74	1	4	2	38	12	6	1	1	1	2	1	5
현 원	73	1	2	2	38	12	7	1	1	1	2	1	5
과부족	△1	–	△2	–	–	–	1	–	–	–	–	–	–

○ 예산

(단위: 백만원)

2016년도 세입				2016년도 세출			
구 분	예산	결산	실적(%)	구 분	예산	결산	실적(%)
합 계	9,988	11,320	113.4	합 계	9,988	9,324	93.4
자 체 수 입	2,794	2,791	99.9	인 건 비	4,486	4,136	92.2
일반회계전입금	6,698	6,698	100	기 본 경 비	1,286	1,268	98.6
전년도이월금	494	1,829	390.3	주 요 사 업 비	3,838	3,542	92.3
기 타 전 입 금	2	2	100	내 부 거 래	378	378	100

3) 기관의 주요 임무

○ 결핵환자의 진료와 임상연구
○ 결핵합병증의 전문 진료와 연구
○ 결핵진료요원의 교육훈련 및 결핵 예방교육
○ 결핵에 대한 대국민 홍보・계몽활동
○ 기타 국가 결핵정책 사업의 효율적인 추진

4) 2016년도 사업목표

○ 특성화를 통한 BEST 결핵전문임상병원
○ 맞춤 의료·복지 서비스 제공을 통한 사회복귀 지원
○ 지속 발전가능한 미래성장 동력 확보
○ 국립병원 경영전문화

가. 특성화를 통한 BEST 결핵전문임상병원
○ 결핵 특화진료 제공
○ 민관협력을 통한 공공의료기능 강화
○ 감염예방을 위한 의료 환경 개선

나. 맞춤 의료·복지 서비스 제공을 통한 사회복귀 지원
○ 함께하는 Care Management
○ 사회복귀를 위한 복지서비스 제공

다. 지속 발전가능한 미래성장 동력 확보
○ 진료 및 연구역량 강화
○ 예산관리의 투명성 제고 및 재정건전성 확보
○ 미래성장 전략 프로젝트 추진

라. 국립병원 경영전문화
○ 소통과 협력을 통한 책임경영 실현
○ 고객감동 경영실천
○ 전략적 홍보 활성화

2. 국립목포병원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립목포병원은 기관의 효율적인 운영과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 그럼에도 책임운영기관으로서 성과 확대와 국립기관으로서 결핵보건서비스 확산을 위해 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략
- 사업계획의 적합성: 전년도 평가결과를 반영하여 사업계획을 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위해 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 결핵환자비용을 국가가 전액 무료화 함에 따라 환자가 민간병원을 선호하게 되어, 감소하는 환자수요에 대응하여 새로운 니치를 개척하려고 노력 중인 점도 긍정적으로 인정됨. 국립병원 중에서 최소인원으로 병원을 운영하고 있기 때문에, 소규모 기관 현실에 맞는 사업계획수립에 노력할 필요가 있다고 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 충분히 파악하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 과거 경증 환자 위주 진료에서 벗어나, 민간병원에서 진료하기 어려운 치매나 중증 합병증 환자 진료를 추진 중인 점도 바람직하다고 판단됨. 365안심병동에서 환자에 관한 모든 질환 진료를 추진 중이고, 결핵예방교육 실시(작년 98개교, 2만 7천명 대상), 대학에 진료실을 개설하여 기숙사 이용 외국인 학생에 대한 진료 사업 추진 등도 긍정적으로 판단됨. 다만, 경영철학, 전략방향 그리고 관련 사업활동의 연계가 보다 강화되어야 할 것으로 판단됨

○ 조직 효율성
- 조직인사관리의 적절성: 계조직에서 팀조직으로 전환하여 실질적인 권한을 위임하고, 부서간 갈등을 없애기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 국립병원 중에서 최소인원으로 운영(병동당 간호사 7명 정도

근무)되고 있어 간호인력 일일 3교대 시행이 쉽지 않으므로, 간호인력 충원을 적극적으로 추진할 필요가 있다고 판단됨

- 재정건전성 제고 성과: 재정자립도 향상 노력의 일환으로, 다제내성환자 신약공급을 통해 자체수입 확보, 나라장터를 활용한 공정 계약체결 등은 긍정적으로 판단됨. 총액인건비 활용을 통해 단체복 지원 등 소통과 친목을 위해 노력하였으나 절감재원이 타기관 대비 미흡하므로 개선이 필요하다고 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: 과거에는 환자에게 직접 택배가 전달되었으나 경비가 받아서 전달하게 하여 외부인 감염 예방, 원장의 진료시간을 이용하여 환자들의 고충처리 상담, 감염병 관리기관 지정, 격리병상 구비와 민간병원과 협업 추진 등은 긍정적으로 판단됨. 환자입원절차를 간소화하여 우편접수 후 입원여부 결정이 7일 걸리던 것을 즉시 결정으로 개선하고, 사망발생시 불필요한 경위서 작성 없이 즉시 보고토록 한 점도 바람직하다고 판단됨. 다만, 보다 체계적인 업무 프로세스 개선을 위하여, 계획-집행-모니터링-환류 전 과정의 시스템을 연계하고 발전시키려는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 고객만족도 제고를 위하여 기관차원의 의료서비스 전문성 제고 방안 마련과 수요자 맞춤형 의료서비스 질적 제고가 필요하다고 판단됨. 전략과제 효과성 극대화를 위하여 과정지표 및 주관적 판단으로 측정될 수 있는 지표도 수정이 필요하다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 결핵환자는 환자단체가 없고 입원환자 중 일부는 가족의 지원이나 보호를 기대할 수 없어 퇴원 후 환자관리가 제대로 이루어지지 않고 있기 때문에, 이를 개선하기 위하여 케이스 매니지먼트를 추진 중인 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 추진과제를 도출함에 있어서 중요도에 따라 전략적 우선순위를 부여할 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 결핵담당간호사가 없는 민간병원의 문제점을 파악하고 효과적인 관리방안을 분석 준비 중인 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 저성과자에 대한 업무개선 방안, 기관의 특성이 반영된 지표 개발이 필요하다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원	박 재 석	단국대병원 호흡기내과
위원	조 철 호	대구한의대학교 의료경영학과
위원	장 철 영	대국외국어대학교 경찰행정학과
위원	안 병 준	현대회계법인
위원(내부)	황 경 원	보건복지부 질병정책과

○ 자체평가단 운영 실적

- 2017. 1. 25. ~ 2. 1. 자체평가단 서면평가 실시
- 2017. 2. 1. 자체평가단 실사(대면)평가 실시
  · 주요 내용:
  ① 고유사업 추진결과 브리핑(기관현황, 사업계획, 지표설계, 지표별 성과 등
  ② 국립결핵병원 사업실적보고서 검토
  ③ 자료 검토 및 병원담당자 질의 및 응답 등 확인·점검 절차를 통해 세부평가 지표별 점수 부여
  ④ 평가지표 개선 제언 및 권고 의견 제시
  ⑤ 고유사업 추진 전반에 대한 종합평가 및 개선제언, 권고의견 제시
- 2017. 2. 6. ~ 2. 7. 고유사업 자체평가 결과보고서 운영 심의

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원	권 오 정	삼성서울병원
위원	이 재 호	분당서울대병원
위원	박 재 석	단국대병원
위원	이 윤 태	한국보건산업진흥원
위원	김 희 진	대한결핵협회 결핵연구원
위원	강 민 규	보건복지부 질병정책과
위원	박 옥	질병관리본부 질병예방센터

○ 운영심의회 운영 실적

- 2017. 2. 6. ~ 2. 7. 운영심의회 위원 7명 전원 서면심의

나. 평가방법

○ 자체평가 추진체계, 환류 등 평가과정의 적정성과 고유사업의 집행 및 성과, 효과성 등 평가내용의 적정성 및 충실성 평가

○ 종합평가 점수 산출 방법

- (종합평가) 평가지표 적절성(10점), 목표치 설정 타당성(10점), 추진성과 효과성(5점)
- (개별평가) 성과지표(KPI)별 목표 달성도(75점)

<table>
<tr><th>구 분</th><th>평가 착안사항 및 측정기준</th></tr>
<tr><td>평가지표
적절성
(10점)</td><td>○ (착안사항)
– 달성하고자 하는 목표가 쉽게 이해될 수 있을 정도로 성과지표가 구체적이고 명확하게 설계되었는가? (5점)
– 성과지표가 핵심업무의 대표성을 잘 나타내고 있는가? (5점)
※ 기관의 비전 달성기여도에 따른 가중치가 합리적으로 부여 여부, 목표(비전/미션) – 활동계획(전략) – 성과지표의 연계성 등 확인
○ (측정기준)
<table>
<tr><td>구 분</td><td>매우우수</td><td>우수</td><td>보통</td><td>미흡</td><td>매우미흡</td></tr>
<tr><td>점 수</td><td>5점</td><td>4.5점</td><td>4점</td><td>3.5점</td><td>3점</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>목표치 설정
타당성(10점)</td><td>○ (착안사항)
– 목표치의 산출근거가 공식적이고 객관적인 통계기준 등을 활용하여 타당한가? (5점)
– 성과목표가 도전적이며, 적합하게 설정되었는가? (5점)
※ 기존 3년/5년치 목표 데이터 활용 등 객관적인 목표설정 방법 활용하거나, 사업의 궁극적인 목적 달성을 측정할 수 있는 결과지표(Outcome) 위주로 구성되었는지 확인
○ (측정기준)
<table>
<tr><td>구 분</td><td>매우우수</td><td>우수</td><td>보통</td><td>미흡</td><td>매우미흡</td></tr>
<tr><td>점 수</td><td>5점</td><td>4.5점</td><td>4점</td><td>3.5점</td><td>3점</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>추진성과
효과성(5점)</td><td>○ (착안사항)
– 고유사업별 추진 성과가 국가 및 중앙행정기관의 관련 정책목표, 국정핵심목표 실현 및 국격제고 등 국가적·사회적으로 성과를 수반하고 있는가? (5점)
○ (측정기준)
<table>
<tr><td>구 분</td><td>매우우수</td><td>우수</td><td>보통</td><td>미흡</td><td>매우미흡</td></tr>
<tr><td>점 수</td><td>5점</td><td>4.5점</td><td>4점</td><td>3.5점</td><td>3점</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>성과지표별
목표 달성도
(75점)</td><td>○ (착안사항)
– 성과지표별 목표치를 어느 수준으로 달성하였는가? (75점)
○ (측정기준)
– 성과지표별로 가중치를 반영한 평가점수 산출, 합산(100점 만점)하여 75점으로 환산
– 목표달성도(75점) = ∑성과지표별 평가점수 × 0.75
※ 평가점수 산정 방법은 ‘목표달성도 계량 및 비계량 지표 세부평가기준’ 참조</td></tr>
</table>

다. 평가항목: 총점 98.48점

○ 평가지표 적절성(10점) : 9.80점

평가착안사항	배점	평가점수
성과지표가 구체적이고 명확하게 설계되었는가?	5점	5.0점
성과지표가 핵심업무의 대표성을 잘 나타내고 있는가?	5점	4.8점
합 계	10점	9.8점

○ 목표치 설정 타당성(10점) : 9.30점

평가착안사항	배점	평가점수
목표치의 산출근거가 타당한가?	5점	5.0점
성과목표가 도전적이며, 적합하게 설정되었는가?	5점	4.3점
합 계	10점	9.3점

○ 추진성과 효과성(5점) : 4.90점

평가착안사항	배점	평가점수
고유사업별 추진 성과가 국가적, 사회적으로 성과를 수반하고 있는가?	5점	4.9점
합 계	5점	4.9점

○ 성과지표별 목표달성도(75점) : 74.48점(99.31점×0.75)

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
① 치료성공률	계량	100	19%	19.00점
② 임상검사 정도관리 평점	계량	100	8%	8.00점
③ 입원명령이행률	계량	100	13%	13.00점
④ 결핵관리 전문교육이수자 교육활용도	계량	100	11%	11.00점
⑤ 결핵환자 추구관리율	계량	100	7%	7.00점
⑥ 책임운영기관사업수입 목표달성률	계량	100	12%	12.00점
⑦ 구성원 역량강화 프로그램 시행률	계량	100	9%	9.00점
⑧ 고객서비스 만족도	계량	원점수: 94.10점 가산점: 1.33점	15%	14.31점
⑨ 홍보를 통한 고객인지율	계량	100	6%	6.00점
합 계			100%	99.31점/100점

(2) 평가결과

○ 전반적으로 결핵병원에 맞는 평가 항목과 지표가 적절하게 설정되어 있으며, 사업 목표 설정도 적절함

○ 고유사업 자체평가지침을 개발하여 보건복지부 질병정책과가 주관, 직접평가로 개선하였고, 지침에 따라 엄정하고 내실있는 평가가 이루어짐

○ 자체평가단 구성과 운영이 적절히 이루어졌으며, 병원의 사업 진행이 꼼꼼하게 잘 이행됨. 평가결과 보고서에 사업 진행 경과와 실적에 대한 내용이 충실하게 작성됨

○ 의료진 인력 보강 및 시설 현대화 시급, 빠른 시일 내 의사 2명을 보충하여 2017년 사업이 계획대로 추진될 수 있도록 지원이 필요함

○ 추진 실적 위주로 보고서가 작성되어 있으며 사업 추진과정에 대한 기술이 미흡함. 향후 계획 수립에 환류 될 수 있도록 사업 추진 구조, 과정, 결과 부분을 평가보고서에 기술할 필요가 있음

○ '17년 계획 수립 시 입원명령 이행률 지표 필요 여부, 병원 내 감염관리 관련 지표 추가 등 일부 평가지표 설정에 있어 검토, 보완 등을 건의함

3) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 기관 설립목적 및 미션, 비전과 연계한 전략체계를 구축하고 있으며, PEST 분석 및 내부 환경분석(일반현황 및 7S 분석 등), Cross-SWOT 분석 등의 방법론 고도화를 통한 기관 현안과제 대응 시사점 및 전략과제들을 도출하고 있으며, 중장기발전전략과 연계하여 전략과제 실행력을 제고함

- 전략과제 실행력 강화를 위한 실행계획(PDCA 원칙)을 구체화하고, 전략과제별 실행과제 확대 및 신설, 폐지 등 세부추진계획을 재정비함
- 대내외 환경변화 및 종합평가결과를 반영하여 전략체계를 재구축하고, '15년 12개 전략과제를 11개 전략과제로 전환하여 기관 경쟁력 제고에 노력함
- 하지만, 4대 전략과 추진사업의 정합성 확보 노력이 요구됨. 즉 지속가능한 미래 성장동력 확보와 국립병원 경영 전문화의 경우 전략과제 목적성이 유사성을 띄고 있어 전략과제명의 명확한 재정의가 필요함. 지속발전 가능한 미래성장 동력확보 전략목표 내에서의 '예산관리의 투명성 제고 및 재정건전성 확보' 전략과제는 국립병원 경영 전문화 전략목표와 연계성이 매우 높아 전략목표에 따른 전략과제 재설정이 요구됨
- 11개 전략과제에 대한 중요도 및 시급성을 기준으로 단기 및 중장기 전략과제를 재설정하여 실행력 및 성과달성의 효과성을 제고할 필요성이 있음
- 4대 전략방향에 대한 11개 전략과제를 선정하고 있으며 24개 실행과제를 통하여 기관 성과달성 극대화에 노력하고 있음. 하지만 일부 실행과제들 중, 전략과제와의 연계성 수준이 낮아 보완이 요청됨

○ 기관의 설립목적-미션-비전-전략방향성과 연계된 성과지표를 도출함

- 11대 전략과제별 24개 실행과제를 선정하여 22개 성과지표를 도출하고 있으며, 22개 성과지표 중, 9개의 핵심성과지표(KPI)를 설정하고 있음
- 9개 핵심성과지표들 중, 성과지표의 대표성은 어느 정도 확보되었다고 판단되나, 과정지표 및 주관적 판단으로 측정될 수 있는 성과지표의 경우 수정이 필요함. 즉 국립병원 경영 전문화 전략목표를 위한 소통과 협력을 통한 책임경영 실현에 대한 성과지표를 '구성원 역량강화 프로그램 시행률'으로 설정하고 있어 이는 경영 전문화를 위한 구성원 역량강화 과정지표이므로 결과지표로 수정이 필요함. 또한 전략과제인 '소통과 협력을 통한 책임경영 실현'에 대한 구성원 역량강화 관련 성과지표로 구성되어 있어 대표성 수준이 낮으며, 오히려 결핵치료 전문성 향상 전략과제와 연계성이 높다고 판단됨
- 성과지표에 대한 도전적 목표치를 설정하고 있다고 판단되나, 기관 성과 극대화를 위한 보다 공격적인 도전적 목표치 설정이 요구됨

○ 기관 성과지표에 근거한 성과관리 운영체계를 수립하고 있으며, 실행력 강화를 위하여 주기적인 모니터링 체계를 구축하고 있음

- 주기적인 성과모니터링을 통하여 기관 목표달성도를 평가하고, 평가결과를 근거로 개선계획을 수립함
- 성과결과에 따른 성과상여금을 제고하고 있으나, 기관 성과창출 및 성과달성 극대화를 위하여 보다 더 다양한 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공할 필요성이 있음
- 하지만, 국립병원 예산제약의 특성 상, 금전적 인센티브 이외의 비금전적 인센티브를 확대·적용하여 기관 성과 달성을 위한 구성원의 조직몰입도 및 기여도를 제고할 필요성이 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 비전과 연계된 전략방향 분석 및 전략과제 재정립 등이 나타남

- 기관의 존재 이유 및 설립목적과 연계된 미션의 재설정 등이 제시되었

으며, 4대 전략목표를 중심으로 각 전략목표와 과제간의 연계성을 고려한 재정립 등을 제시함. 그러나 각 과제별 연계관계는 다소 중첩되며 연계성 또한 명확하다고 판단하기에는 다소 한계가 있음

- 조직운영 방향 설계 및 가치체계와 관련되 전체적인 로드맵이 제시된 점이 인정되며, 환경변화를 반영한 전략체계 재정립 및 책임감 향상 등이 제시되고 있으나, 각 전략체계별 세부내용 및 전략과제와의 연계성 등의 판단은 다소 모호함

○ 전년도 전략목표에 대한 분석 및 전략방향 설정, 고객수요 등과 관련된 분석 등을 토대로 전략체계 도출과정 및 수립, 사업계획 분석 및 실행 등과 관련된 활동이 나타남

- 전략방향과 전략과제, 실행과제, 핵심성과지표 간 연계성을 제시하였으며, 이에 대한 담당부서를 나타냄에 따라 각 지표와 업무 간의 관련성을 나타내는 등 전략방향과 지표 간의 연관성과 관련된 내용이 제시됨. 그러나 이러한 각 과제별 연계성 및 성과지표와의 재정렬에 대한 명확한 근거 및 판단기준은 다소 모호하며, 각 부서의 핵심업무에 대한 확인 또한 불명확함
- AHP 기법을 활용한 가중치 변경 등 지표구성에서의 객관성과 관련된 실적이 제시되었으나, 내부구성원 20명 및 외부구성원 10명에 대한 적정성 및 전문성 등 판단기준에서의 명확성이 확보되었다고 보기에는 다소 한계가 있음

○ 이해관계자에 대한 구별 및 공유절차, 계획 수립 등 관련 활동이 제시되었으며, 의사소통의 효율성과 관련된 여러 실적 등이 제시됨

- 대내외 협업 활성화를 위한 제도적 대응이 나타났으며, 이해관계자의 특성을 고려한 협업체계 마련과 관련된 노력 등이 나타났으나 가치내용 및 사업계획에 대한 의견반영 등 소통채널의 다각화 및 세부내용에 대한 판단은 어려움
- 회의체 운영 및 기관 내, 외부 관련 의사체 참여 등이 나타났으나, 대부분 경상적인 업무 내용 및 각 회의체 운영 등의 필요성 및 방향 등을 판단하기에는 다소 단편적이며 연속성이 높지 않음

○ 현안과제 도출을 위한 내외부 경영분석 및 프로세스 체계화 등이 제시되었으며, 기관현안도출 및 대응전략 구축 등 관련 활동이 나타남

- 국가정책 및 정부 3.0 등 외부이해관계자 및 유관기관의 주요정책과 관련된 현안과제에 대한 대응이 나타난 점이 인정됨. 결핵환자 본인부담금 면제 및 신종감염병 대응체계 제고, 병문안 문화 개선, 결핵 취약계층 치료안전망 구축 등과 관련된 실적인 나타남. 그러나 각 정책별 시급성 및 세부기준, 유관기관 등과의 연계성 등의 고려를 통한 정책별 우선순위 및 필요성 등의 판단이 나타났다고 보기에는 다소 모호함
- 조직진단을 통한 기관경쟁력 제고 및 이와 관련된 내용 등이 나타났으며, 병상가동률 향상 및 의료서비스 질 향상 및 의료서비스 질 향상을 위한 병상조정 및 이전 등의 활동이 인정됨. 다만 병원활성화의 필요성 및 노력도 및 전략적 필요성 등에 대한 종합적인 분석 및 현안과제에서의 우선순위와 관련하여 제시된 기관운영상의 필요성 등의 논리적 근거 등이 추가적으로 고려되어야 할 것임
- 조직역량을 위한 화합문화 활성화 노력 및 문제해결 위한 spark room 운영 등의 관련 활동이 인정되나 활성화 노력의 방향 및 세부내용, 전략적 필요성 등이 다소 모호하며, spark room의 운영 방향 및 운영상 필요성, 현안과제와의 연계성 등이 종합적으로 분석, 제시될 필요가 있음

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ SWOT 분석을 통하여 조직 및 인사관리 적절성 추진과제를 도출하고 있음

- 3대 추진방향(전략적 조직운영, 성과중심인사관리, 혁신적 역량강화)에 대한 12개 추진과제를 설정하고 있음
- 조직 자율성 측면에서 핵심역량 강화를 위한 임시조직인 경영혁신 TFT를 운영하고 있으며, 총액인건비제를 등을 통한 탄력적으로 인력을 운영하고, 인사 자율성 측면에서 인력 운영의 제한성을 극복하기 위하여 임기제 및 기간제 근로자를 적극 활용하고 있음
- SWOT 분석을 통하여 12개 추진과제를 도출하고 있으나, 정책환경 분석, 내외부 환경분석, 구성원 및 전문가 의견수렴, 국내외 유사기관 조

직관리체계 분석 등 분석 방법론 다양화 및 고도화를 통하여 전략적 추진과제의 보완이 필요함

- 조직역량강화 및 업무성과 제고를 위하여 조직을 개편함. 서무과 '계' 단위를 '팀'단위로 조정하고, 국립목포병원 환자안전위원회를 신설하고, 효율적 병원감염 관리를 위한 감염대책위원회를 신설함. 조직개편이 핵심역량강화를 위한 노력의 일환으로 판단되나, 조직 및 기능 개편으로 인한 부서별/개인별 업무 수행 수준을 모니터링하여 조직 개편에 따른 효과성 제고에 노력이 필요함
- 핵심사업 추진을 위한 16개 운영위원회를 운영하고 있으나, 실효적인 운영위원회 운영을 위한 환류기능을 강화할 필요성이 있음

○ 국정과제 및 기관 현안과제 추진 및 핵심역량을 강화하기 위해 전략적 인력관리계획을 수립하고 있으며, 전략목표 달성 및 전략과제의 지속적인 정상추진을 위하여 중장기 인력계획을 수립함

- 중장기 인력계획 상의 소요정원 증원 이외의, 탄력적인 인력운영을 위하여 기간제 및 계약직 전문직원 채용 및 활용 계획안을 수립하여 인력 운영 제한성으로 인한 업무 공백 최소화 노력이 필요함
- 하지만, 국립목포병원은 타 국립병원과 비교하여 의료인력(의사 및 간호사)의 절대적인 수가 부족한 상황을 기관의 현안과제 추진 및 핵심역량을 강화하기 위해서 의료조직의 확대 및 인력확보 우선되어야 할 것으로 판단됨
- 성과달성 극대화를 위한 성과평가보상시스템을 구축하고, 금전적 인센티브와 포상휴가 등 일부 비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 보다 다양한 방법의 비금적인 인센티브 제도를 확대·도입할 필요성이 있음
- 구성원 역량강화를 위하여 다양한 교육훈련 프로그램을 제공하고 있으나, 교육 효과성 검증 체계를 수립하고 교육내용 현업 적용도 제고를 위해 교육성과 관리체계를 구체화할 필요성이 있음. 이와 더불어, 기관 차원의 전문성 및 경쟁력 제고를 위하여 교육내용 현업적용도를 성과지표로 설정하여 관리할 필요성이 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 결핵예방을 위한 정부예산 증대 및 민간병원 결핵환자 진료확대 등으로 인한 대내·외 경영환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 운영을 위한 TF팀 운영과 세부운영지침을 수립함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 다제내성환자 신약공급을 통한 자체수입 121백만원 등 확보노력과 도서구입비 절감 등 24백만원 수준의 예산절감 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선 노력을 통해 165백만원 가량의 예산을 절감함

○ 총액인건비 활용을 통해 단체복 지원 등 소통과 친목을 위해 노력하였으나 절감재원 규모는 미흡함

○ 회계전산시스템을 통한 재정집행 현황 정기점검 및 결과 공개 등 평가 및 환류노력을 실시함. 다만, 계획 및 실행, 결과 구분에 따른 실적 기술과 환류에 따른 개선 노력 실적 제시가 상대적으로 미흡함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선을 위하여 SWOT 분석 및 대내·외 이해관계자 의견수렴, 우수 유관기관 벤치마킹 등을 통하여 3개 추진방향성 및 9개 추진과제를 설정함

- 실효적인 업무프로세스 개선을 위하여 개선필요 분야를 확대·발굴할 필요성이 있으며, 특히, 환경개선, 업무 효율화, 비용절감, 조직문화 개선 등과 관련된 세부 추진과제들을 확대·발굴할 필요성이 있음
- 기관의 업무프로세스 개선 계획 및 노력의 성과는 조직구성원 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화되고 있는가를 살펴볼 수

있어야 함. 이를 위해 부서 내 업무의 효과적인 수행요건과 부서 간 협업 노력이 제시되어야 함. 이에 대한 노력이 다소 미흡함. 또한 조직 구성원 각자가 업무를 효과·효율적으로 수행하기 위한 부서단위의 업무 프로세스 개선 계획내역 및 성과요인 제시가 다소 미흡함

- 업무프로세스 개선과제 선정과 관련하여 중요도 및 시급성을 기준으로 단기 및 중장기 전략과제로 구분하고, 실행력 확보를 위하여 우선순위 과제를 설정할 필요성이 있음
- 추진과제별 부서 및 개인의 책임성 및 역할을 보다 명확히 규정하여 성과달성을 위한 부서 및 개인차원의 몰입도를 제고할 필요성이 있음

○ 계획되어진 업무프로세스 개선과제들은 적절히 집행되고 있으나, 추진 단계별 주기적인 모니터링 체계를 구축하여 개선과제 추진과정 상에서의 환류 기능을 강화할 필요성이 있음

○ 지속적인 성과창출을 위한 선순환적 환류체계를 구축하고 있으며, 성과 우수자에 대한 포상제도를 운영하고, 우수사례를 적극적으로 홍보하고 공유함

- 성과자에 대한 포상제도를 운영하고 있으나, 저성과자에 대한 관리방안을 구체화할 필요성이 있음
- 성과 우수사례에 대한 핵심성공요인 및 미흡과제에 대한 장애요인 및 극복전략을 분석하여 향후 사업계획 수립 시, 적극 활용할 필요성이 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가의 객관성 및 공정성 제고를 위하여 관련분야 전문가를 구성하여 자체평가를 실시하고, 자체평가 운영편람을 개발하여 자체평가 전문성 제고에 노력함

- 자체평가단은 의학·경영·행정·회계 등 관련분야 전문가로 구성하여 자체평가 전문성 및 내실화 제고에 노력한 점이 인정됨
- 국립결핵병원 책임운영기관 고유사업 자체평가 운영편람을 개발하여

자체평가 내실화 제고에 노력한 점이 인정됨

- 하지만, 고유사업 자체평가 수행 시, 자체평가단 활동을 서면심사 및 실사심사 이외에 평가 사전·사후 활동을 강화하여 평가의 계획 및 환류체계를 강화할 필요성이 있음

○ 자체평가 항목별 세부착안 사항 및 평가지침을 제시 및 자체평가위원 및 운영심의회 지적사항에 대한 검토 및 수렴과정은 적절하다고 판단되며, 또한 평가위원별 세부 지적사항을 전략과제 성과지표와 연계하여 보다 세밀한 분석이 요구됨

- 평가영역 및 전략과제 성과지표별 지적사항을 보다 명확히 제시할 필요성이 있으며, 지적사항에 대한 개선 및 보완사항에 대한 환류체계에 대한 구체성이 부족함
- 고유사업 결과보고서 제시된 평가위원별 지적사항 구체적으로 분석하여 보다 기관차원의 성과달성 및 성과관리 역량 제고를 위한 전략과제별 개선 필요분야를 선정하고, 개선전략을 구체화할 필요성이 있음

○ 내·외부 환경분석을 통하여 기관 설립목적 및 미션 수행을 위한 전략과제를 도출함

- PDCA관점에서 성과관리를 하고 있으며, 전략과제 추진과정에서의 정밀한 장애요인 분석을 통하여 집행력을 확보함

○ 기관 고유사업 성과지표 9개 중, 고객서비스 만족도 지표를 제외한 모든 성과지표 목표치를 달성함

- 고객만족도 제고를 위하여 기관차원의 의료서비스 전문성 제고 방안 확대 발굴 및 수요자 맞춤형 의료서비스 질적 제고 노력을 통하여 개선될 수 있을 것으로 판단되며, 공공의료에 대한 기관의 사회적 책임성 강조 및 핵심 의료 전문성 분야 발굴·확대에 대한 적극적이고 전략적인 홍보활동이 강화되어야 할 것으로 판단됨
- 전략과제 효과성 극대화를 위하여 과정지표 및 주관적 판단으로 측정될 수 있는 지표 수정 필요함. 즉 '구성원 역량강화 프로그램 시행률' 지표의 경우 역량강화를 위한 과정지표로 설정되어 있어 성과달성 및 효과성 극대화를 위한 결과지표를 발굴하여 설정할 필요성이 있음
- 또한 성과지표들의 도전적 목표치 설정에 있어 전년수준의 목표치를 설정하고 있어 기관차원의 성과 극대화를 위한 보다 목표치를 상향조

절이 필요함

○ 결핵특화 진료 제공 및 공공의료기능 강화를 위한 민관협력 체계 구축 등 기관 설립목적 및 미션에 따른 전략과제를 수행하여 사회적 공헌도 제고에 노력함

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객감동서비스 개선 전략체계 수립을 위하여 SWOT분석을 통해 전략 방향과 추진과제를 도출하고 있으며, 고객 요구가치를 기준으로 고객 유형별 수요를 분석하고 있으며, PDCA 기반으로 실행력을 확보함

- 실효적인 고객감동서비스 추진과제 도출을 위하여 내·외부 환경분석 방법론의 고도화가 요구되어짐. 또한 추진과제를 도출함에 있어서 중요도 및 시급성을 기준으로 단기과제와 중장기과제를 유형화하여 우선순위 전략과제에 대한 실행력을 집중할 필요성이 있음
- 고객 유형별 수요분석을 실시하고, 고객 수요에 대한 고객 접점 활동을 전개하고 있으나, 분석결과에 대한 시사점을 보다 명확히 도출할 필요성이 있으며, 고객 유형에 대한 명확한 정의와 함께 세부 고객에 대한 수요 역시 유형화하여 고객감동서비스 질적 제고를 위한 노력이 필요함. 또한 고객감동서비스 개선분야 발굴을 위한 의견수렴 채널을 확대하고, 고객의견을 분류(유형별, 발생지별, 내용별 등)하여 개선 관리체계 실효성을 확보할 필요성이 있음

○ 고객감동서비스 추진실적과 관련하여 조직구성원의 고객지향성을 증진시키기 위해 다양한 교육프로그램을 운영하고, '16년 고객만족도조사에서 94.1점으로 전년도 대비 1.9점이 상승하였으며, 만족도 조사 결과 책임운영기관 통합 만족도에서 최상위 등급을 획득한 부분은 매우 긍정적으로 평가됨

- 하지만, 추진과제를 진행함에 있어서 중간 점검과정과 이를 통한 수정과정이 제시되지 않고 있으며, 추진과제 진행 중에 상시적인 환류기능을 강화하기 위해 모니터링 체계를 구체화하여 적용할 필요성이 있음

○ 고객감동서비스 성과자에 대해 금전적인 측면에서 포상과 성과금을 제공하고 있으며, 비금전적 측면에서 표창과 특별휴가 등을 제공하여 구

성원들의 사기진작 및 성과달성을 위한 조직 몰입도 제고에 노력하고 있음

- 하지만, 성과자 이외의 저성과자에 대한 관리체계를 구축할 필요성이 있으며, 기관 이미지 및 경쟁력 제고를 위하여 고객감동서비스 우수사례를 내·외부 고객 및 지역사회에 적극 홍보할 필요성이 있음
- 또한 고객만족도 제고 및 고객감동서비스 질적 개선을 위하여 우수사례 및 미흡사례에 대한 핵심성공요인 및 장애요인 등을 명확히 분석하여, 향후 사업계획 수립 시, 적극 반영할 필요성이 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선 계획을 수립하고, 개선계획 실행을 위해 개선방안별 평가지표별로 구분하여 점검하고 그 결과를 제시하였음

- 지적사항에 대한 조치를 위하여 평가지표별로 개선사항을 도출하여 조치결과를 제시하고 있으며, 지적사항에 대한 근본적인 원인을 분석하고자, 기관차원의 성과달성을 위하여 지적사항에 대한 보완적 노력을 경주함

○ 하지만, 전년도 개선과제에 대한 성과평가 결과가 포상 등으로 반영되었다고 하나 저성과자 관리방안에 대한 구체성이 미흡하며, 추진과제의 중요도에 따라 우선순위가 부여되고 효과의 시기에 따라 단기/중장기 추진과제로 구분하여 실행력 및 효과성을 확보할 필요성이 있음

- 지적사항에 대한 개선방안 도출을 위한 내부 의견 수렴 및 진단을 진행하고 있으나, 자체평가단 및 운영심의회 이외의 외부 전문가 자문 및 분석을 통한 개선방안 도출 노력이 다소 필요함

○ 사업계획 및 성과관리계획 수립 시 평가결과 지적사항 반영여부 대한 명확한 설명이 실적보고서 상에는 없으며, 지적사항 대비 현재 개선완료 과제와 개선진행 과제를 구분하여 추진된 성과 및 부진 사유를 명확히 기술할 필요성이 있음

- 개선과제 수행을 위한 전담부서를 지정하여 책임성과 역할을 명확히 부여할 필요성이 있음

제 8 절 국립재활원 종합평가

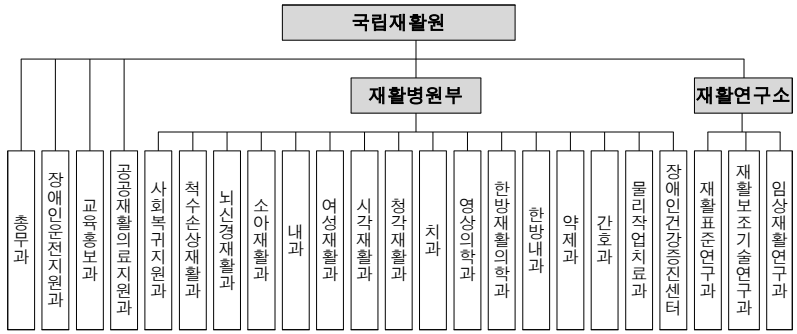
1. 국립재활원 기관 현황

1) 연혁

○ 1949. 05. : 중앙각심학원 설립
○ 1960. 08. : 국립각심학원으로 명칭 변경
○ 1986. 08. : 국립각심학원 폐지, 국립재활원 설립
○ 1994. 01. : 재활병원 설치 · 운영
○ 2001. 01. : 책임운영기관 지정 · 운영
○ 2007. 12. : 여성·시각·청각재활과 신설
○ 2008. 11. : 재활연구소 신설
○ 2010. 07. : 한방재활의학과 · 영상의학과 신설
○ 2012. 05. : 장애인운전지원과·공공재활의료지원과·사회복귀지원과·한방내과·장애인 건강증진센터 신설
○ 2014. 07. : 물리작업치료과 신설, 운동인지기능재활연구과 폐지, 임상재활연구과 신설
○ 2014. 10. : 나래관(종합재활체육훈련시설) 개관

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직 : 4과, 1부(15과, 1센터), 1연구소(3과)



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

구분	계	임기제	의무직	약무직	간호직	보건직	보건·의료기술	의료기술직	행정직	행정·사회복지	사회복지직	공업직	전산직	시설직	연구직	전문경력관	관리운영	기술직군
정원	316	1	22	6	89	3	11	79	19	1	3	4	2	–	18	35	5	18
현원	305	1	19	6	85	3	11	78	17	1	3	2	2	1	17	34	5	20
증감	△11	–	△3	–	△4	–	–	△1	△2	–	–	△2	–	1	△1	△1	–	2

※ 현원 305명 중 여성 205명, 장애인 12명(재직12명 중 3명 중증장애인)
* 장애인 고용촉진 및 직업재활법」 제28조의3에 의거, 중증장애인은 경증장애인의 2배로 산정

○ 예산

- 세입

(단위: 백만원)

구 분	’16년			’17년 예산(B)
	예산(A)	수입(B)	실적(%)	
계	40,209	46,746	116.3	41,655
○ 자체수입	13,016	13,654	104.9	13,571
책임운영기관사업수입	12,480	12,674	101.6	13,018
건물대여료	59	19	32.2	89
기타재산수입	6	1	16.7	6
위약금	–	1	–	–
기타경상이전수입	–	10	–	–
기타영업외잡수익	30	123	410.0	30
수입대체경비수입	441	824	186.8	428
기타고정자산매각대		2	–	–
○ 전년도이월금	1,880	7,779	413.8	1,950
○ 정부내부수입	25,313	25,313	100.0	26,134
일반회계전입금	25,311	25,311	100.0	26,132
타계정전입금	–	–	–	–
감가상각비전입금, 당기순이익전입금	2	2	100.0	2

- 세출

(단위 : 백만원)

구 분	’16년			’17년 예산(B)
	예산현액(A)	결산(B)	집행율(%)	
계	40,777	39,242	96.2	41,655
○ 국립재활원 인건비	18,419	17,478	94.9	18,846
○ 국립재활원 기본경비(손익)	3,843	3,752	97.6	3,745
○ 국립재활원 임상연구비	130	130	100.0	125
○ 국립재활원 건강보험부담금(손익)	587	559	95.2	608
○ 국립재활원 병원관리 및 운영(손익)	9,008	8,914	99.0	9,316
○ 국립재활원 연구교육 및 실습 (수입대체경비)	863	750	86.9	428
○ 국립재활원 재활연구개발용역사업 (R&D)	3,829	3,687	96.3	3,866
○ 국립재활원 공무원 연금부담금	1,833	1,715	93.6	2,067
○ 국립재활원 감가상각비	1	1	100.0	1
○ 국립재활원 당기순이익	1	1	100.0	1
○ 국립재활원 기본경비(자본)	30	29	95.8	30
○ 국립재활원 국립재활원 병원관리 및 운영 (자본)	1,555	1,548	99.5	1,870
○ 국립재활원 정보화시스템구축 (정보화,자본)	679	679	100.0	752

3) 기관의 주요 임무

○ 공공재활의료

- 전문적・포괄적 재활의료서비스 제공
- 권역 재활병원 등 지역사회중심재활(CBR)사업 운영
- 사회복귀 프로그램 운영

○ 재활연구

- 재활표준연구
- 재활보조기술연구
- 임상재활연구

○ 교육훈련

- 장애인운전 교육
- 장애발생예방 및 장애체험 교육
- 재활전문 교육

4) 2016년도 사업목표

○ 장애인의 재활의료 및 건강관리 선도
○ 수요자 중심의 맞춤형 연구교육 강화
○ 재활 생태계 리더십 강화
○ 지속가능 발전기반 선진화

가. 장애인의 재활의료 및 건강관리 선도
○ 재활의료를 통한 최상의 건강상태 제공
○ 장애인 건강관리 기반 마련

나. 수요자 중심의 맞춤형 연구교육 강화
○ 활용 중심의 선도적 재활연구 수행
○ 수요자 중심의 전문 교육 확대

다. 재활 생태계 리더십 확보
○ 공공 재활기관 선도 및 지원 기능 강화
○ 재활분야 국제협력 강화
○ 장애인의 사회복귀지원 사업 고도화

라. 지속 가능 발전 기반 선진화
○ 합리적인 조직문화 구축
○ 고객중심의 업무환경 개선
○ 재정건전성 제고

2. 국립재활원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립재활원은 기관의 효율적인 운영과 책임운영기관으로서 성과 창출을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 그럼에도 책임운영기관으로서 성과 확대와 국립기관으로서 재활보건서비스 확산을 위해 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략
- 사업계획의 적합성: 전년도 평가결과를 반영하여 사업계획을 개선한 노력이 인정되며, 비전-전략체계를 수립하기 위해 다양한 시도를 한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 성과달성과 관련된 리스크 관리체계 도입이 필요한 것으로 판단되며, 일부지표는 대표성이 낮은 것으로 평가되어, 이에 대한 보완이 필요하다고 판단됨
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 충분히 파악하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 장애인건강검진센터 설립을 위한 예산확보에 노력했으며, 이 과정에서 기관내 부서간 업무협조(총무부서, 의료부, 연구소)를 이끌어내는데 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 경영철학, 전략방향 그리고 관련 사업활동의 연계가 보다 강화되어야 할 것으로 판단됨

○ 조직 효율성
- 조직인사관리의 적절성: 국정과제와 현안과제 추진을 위해 인력 재배치, 인력확보율을 75%에서 86%로 상향시킨 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 국가 재활건강 컨트롤 타워 역할을 수행하기 위해 전략적인 조직구성과 인적자원 배분 그리고 직원역량강화를 위해 보다 노력할 필요가 있다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 재정자립도 향상 노력의 일환으로, 협력병원 환자 증가 등에 의한 자체 수입 확대 추진, 강사비 절감과 협업을 통한

외부자원 확보 등을 통해 예산을 절감한 점은 긍정적으로 평가됨. 총액인건비 활용을 통해 우수 직원 포상, 복지 포인트 추가 지급 등 보상강화를 통해 직원 동기부여를 추진한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 불필요한 초과근무시간 감축은 지속적으로 노력할 필요가 있다고 판단됨

- 업무프로세스 개선 실적: 집행효율성 강화를 위해 서비스디자인 기법, fishbone diagram 등을 도입하고, 모니터링 활동을 위해 행복여정프로젝트팀, 질향상위원회 등을 구성하여 실행한 점은 긍정적으로 평가됨. 무인택배보관함, 주차장 안내표시판 개선, 입원환자 주기적 기능평가, 폐기능 검사 완료율 향상, 여성재활과 협진체계 구축, 대기환자 대기일수 관리 등을 추진한 점도 바람직하다고 평가됨. 다만, 보다 체계적인 업무 프로세스 개선을 위하여, 계획-집행-모니터링-환류 전 과정의 시스템을 연계하고 발전시키려는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 그리고 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. 다만, '수요자 중심의 전문교육 확대,' '장애인운전면허 취득률,' '공공재활의료기관 지원률' 등 일부지표는 개선이 필요하다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 지난 3년간 고객만족도가 지속적으로 상승하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 기관의 고객만족도가 동일 유형의 기관과 비교할 때, 중간정도로 나타나고 있기 때문에, 이에 대한 지속적인 노력이 필요함. 특히, 상대적 체감만족, 서비스환경품질의 편리성 등에서 상대적으로 낮은 점수가 나타나고 있는데 이에 대한 원인분석과 대응책 마련이 필요하다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 일부 산출지표를 결과효과지표로 개선하고, 기관특성을 대표할 수 있는 결합지표를 개발한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 저성과자 업무개선 등에 대한 대책마련이 필요하다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	이 일 영	한국장애인재활협회
위원	문 철 수	해울회계사무소
위원	안 규 환	주식회사 바이오인프라
위원	임 성 현	한국장애인복지시설협회
위원(내부)	김 현 정	보건복지부 장애인정책과

○ 자체평가단 운영 실적

구 분	운영 실적	
1차 회의 (자문회의)	일 시	• 2016. 11. 17.(목) 14:30 ~ 17:30
	참석위원	• 안규환
	주요안건	• 자체평가 운영 일정 및 평가방법에 대한 논의
2차 회의 (의견수렴)	일 시	• 2016. 11. 22.(화) ~ 11. 30.(수)
	참석위원	• 이일영, 문철수, 안규환, 임성현, 김현정
	주요안건	• 2016년 책임운영기관 고유사업 자체평가 지침 및 계획(안) 의견수렴
3차 회의 (검토요청)	일 시	• 2016. 12. 2.(금) ~ 12. 6.(화)
	참석위원	• 이일영, 문철수, 안규환, 임성현, 김현정
	주요안건	• 2016년 책임운영기관 고유사업 자체평가 지침 및 계획 수정(안) 검토 요청
4차 회의 (서면심사)	일 시	• 2017. 1. 12.(목) ~ 1. 19.(목)
	참석위원	• 이일영, 문철수, 안규환, 임성현, 김현정
	주요안건	• 2016년 책임운영기관 고유사업평가 실적보고서 자체평가(서면심사) 실시
5차 회의 (현장실사)	일 시	• 2017. 1. 20.(금) 11:00 ~ 17:00
	참석위원	• 이일영, 안규환, 임성현, 김현정
	주요안건	• 2016년 책임운영기관 고유사업평가 실적 자체평가 현장실사 – 고유사업별 추진실적 보고 및 관련 증빙자료 확인 및 담당자 인터뷰 실시 – 고유사업평가 점수 결정 및 우수사례 선정

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	황 화 성	한국장애인개발원
위원	조 남 권	보건복지부 장애인정책국
위원	윤 태 식	대한재활의학회
위원	이 병 돈	한국장애인단체총연맹
위원	안 진 환	한국장애인단체총연합회
위원	임 성 현	한국장애인복지시설협회
위원	이 근 민	대구대 재활공학과

○ 운영심의회 운영 실적

- 운영심의회 개최
  - · 일자 및 장소: 2017. 2. 6.(월), 보건복지부
  - · 참석인원: 운영심위회위원 7명
  - · 심의회 내용: 2016년 국립재활원 고유사업평가 결과보고 심의・의견

나. 평가방법

○ 기관에서 제출한 고유사업평가 실적보고서를 토대로 추진사업 현황 및 실적 등을 파악하고, 평가기준에 따라 위원별로 점수 부여

○ 평가의 객관성 및 신뢰성 확보를 위해 현지방문을 통한 담당자 인터뷰 및 근거자료 확인

○ 평가지표는 공통지표와 개별사업지표로 구성되며, 가중치의 합계는 100점으로 함(공통지표는 성과지표 적절성(5점), 목표치 설정 타당성(5점), 집행과정의 적절성(5점), 국가적사회적 기여도(5점) 4개 부문으로 구성하고, 개별사업지표는 기관 고유사업 지표의 목표달성도(80점)로 구성함)

구 분	평가지표	평가방법	배점	지표 정의 및 착안사항
공통지표	성과지표 적절성	비계량	5점	• 성과지표가 명확하고 구체적이며, 핵심 업무의 대표성을 잘 나타내고 있는지를 평가한다. – 성과지표의 명확성과 구체성 – 핵심업무의 대표성
	목표치 설정 타당성	비계량	5점	• 성과지표의 목표치 산출근거가 타당하며, 성과목표가 도전적인지 평가한다. – 목표치 산출근거의 타당성 – 성과목표의 도전성
	집행과정의 적절성	비계량	5점	• 고유사업 추진에 있어 추진계획 대비 추진일정을 준수하였으며, 모니터링을 통해 추진과정에서 발생한 환경변화 및 장애요인에 적절히 대응하였는지 평가한다. – 일정 준수 – 모니터링을 통해 행정여건・상황변화 파악 – 행정여건・상황변화 파악 및 적절한 대응
	국가적・사회적 기여도	비계량	5점	• 고유사업의 추진 성과가 정책목표, 국정핵심목표 실현 및 국격 제고 등 국가적・사회적으로 성과를 수반하였는지 평가한다. – 정책목표 및 기관 설립목적 달성에 기여한 정도 – 국가적・사회적 기여한 정도
개별사업지표	목표달성도	계량	80점	• 고유사업 성과지표의 목표치 달성수준을 평가한다. – 목표치 달성도 = (실적/목표) × 100

다. 평가항목: 총점 99.14점

○ 공통지표(20%) : 19.92점

평가지표	배점	최종점수
성과지표의 적절성	5점	5
목표치 설정 타당성	5점	4.98
집행과정의 적절성	5점	4.98
국가적・사회적 기여도	5점	4.96
계		19.92

○ 목표달성도(80%) : 79.22점(99.02점×0.8(가중치))

평가지표	평가 방법	평가점수 (100점만점)	가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
1. 일상생활기능 향상도	계량	100	16%	16
2. 장애인 건강검진 및 건강증진 활성화 지수	계량	100	12%	12
3. 연구실용화 지수	계량	100	14%	14
4. 장애인운전면허취득률	계량	100	8%	8
5. 공공재활의료기관 지원율	계량	100	10%	10
6. 사회복귀율	계량	100	15%	15
7. 고객만족도	계량	93.45	15%	14.02
8. 병상가동률	계량	100	10%	10
계			100%	99.02

(2) 평가결과

○ 사업의 효과성을 객관적으로 측정할 수 있는 적절하고 합리적인 성과지표 설정을 위해 노력함

○ 또한, 전략목표 및 전략과제와 연계한 성과지표 설정에 있어 로직모델, SMART 및 심화항목 점검 등 다양한 접근방식을 활용하여 대표성을 확보하고자 노력함

○ 성과지표 가중치 설정은 AHP 방식을 활용하는 등 합리적으로 결정된 것으로 보임. 다만, 라쉬 분석기법 등을 활용한 성과지표별 난이도를 반영하여 선택과 집중, 성과평가체계의 합리성 확보가 요구됨

○ 향후, 산재병원, 권역재활병원 등 타 기관과의 성과 비교를 통한 성과지표의 개선방안을 장기적으로 강구할 필요가 있음

○ 성과지표 목표치 설정에 있어, 과거 실적 데이터를 활용한 객관적 목표치 설정 프로세스를 적용함으로써 목표치 설정의 타당성을 확보하였으며, 표준편차 2배 향상 등 도전적 목표치 설정을 위해 적극 노력함

○ 다만, 각 추진활동 실적들이 성과지표 목표 달성(측정 산식)에 어떤 영향(관계성, 연관성)을 미쳤는지에 대해 정량적으로 분석할 필요가 있음

○ 추진계획 대비 100% 정상 추진되었으며, 목표 달성을 위한 추진활동 또한 적정하게 이루어진 것으로 판단됨

○ 주기적 모니터링 시스템 운영을 통해 환경변화에 대비하고, 장애요인에 적극 대응하는 모습은 긍정적으로 평가할 수 있음. 자원한계 극복을 위해 유관기관과의 협업체계 구축을 통한 인력자원 확보 노력, 재정위기 극복을 위해 TF 운영을 통한 대책 마련 노력 등 적극적인 대응 노력은 높이 평가됨

○ 향후, 담당자, 담당부서, 전략체계 구성요소 등 성과지표 달성 과정(process)을 유기적·정량적으로 도식화(mapping)하여 실시간 관리(측정, 수정 등)할 수 있는 기반 구축이 장기적으로 모색되어져야 할 것임

○ 모든 성과지표에서 목표대비 100% 이상 초과 달성하는 성과를 보여, 추진활동의 충실성 및 성과 달성을 위한 구성원들의 적극적인 노력이 반영된 결과로 보임

○ 추가적으로 성과분석에 있어 성과지표 외에 성과지표 달성에 영향을 미친 질적 성과에 대한 분석이 요구됨. 세부 활동 난이도가 반영된 질적 성과지표 개발 및 세계가 공통적으로 인정하는 질적 요소(ICF, KCF, ICHI 2016, ICD-11 등)에 대한 활용방안 모색이 요구됨

○ 국립재활원은 기관 목표 달성 및 성과 창출을 위해 노력하였으며, 창출된 성과는 정책목표 및 국정목표 실현 등 국가적·사회적으로 우수한 영향을 준 것으로 판단됨

○ 2016년 보건복지부 정부3.0 우수사례 경진대회에서 3개 과제가 수상하는 등 정부3.0 실현에 기여하였으며, 맞춤형 서비스 제공 및 국민참여 확대 등을 통해 대국민 서비스 개선을 위해 노력함

○ 또한 다양한 우수성과에 대한 언론보도 등을 통해 성과를 확산하여 장애인 건강증진 및 삶의 질 향상에 기여하였다고 봄

○ 향후, 주관부처와의 지속적 연계 강화를 통해 추진활동 및 성과가 장애인 정책 수립 및 실현에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 지속적인 노력이 요구됨

3) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 국정과제 및 현안과제와 연계하여 기관특성 분석, 내·외부 환경분석(PEST 분석, 3C 분석, 7S, SWOT 분석, 우수기관 벤치마킹 등) 및 이해관계자 분석을 통하여 중장기발전전략을 재수립하고, 실행체계의 구체화를 통하여 기관 성과달성을 위한 실행력을 확보함

- 전략과제 도출을 위한 구성원 공감도 형성을 위해 Top-Down and Bottom-Up 방식을 상호 보완적으로 적용하고 있으며, 전략체계 고도화를 위한 4개의 TFT를 구성하여 기관설립 목적-미션-비전-전략과제 간의 정합성을 확보함
- 정부정책 기조 및 국정과제 분석 그리고 내·외부 환경분석의 경우, 분석 방법론 고도화를 통한 시사점을 구체적이고 명확히 도출하고 있음
- 기관 설립목적 달성을 위한 비전 및 전략체계 고도화를 통하여 전년대비 변화된 전략체계에 대한 타당성을 확보하고 있으며, 변경사유 및 추진방향성을 명확히 제시하고 있음
- 외부 환경변화 및 기관의 지속적인 발전을 위해 수립된 중장기발전전략과 현안과제 해결 전략과제 간의 연계성 수준을 제고하여 사회적 변화 및 고객 수요 다변화 대응력을 확보함. 하지만, 중장기발전전략의 경우, 전략계획 수립 근거 및 전략과제 실행을 통한 성과달성 여부를 판단할 수 있는 계획 수립 적절성 평가를 실시할 필요성이 있음
- 전략과제별 장애요인 및 대응방안을 선제적으로 분석하여 과제 실행력을 강화하고 사전적 리스크 관리체계를 구축하고 있음. 또한 10대 전략과제에 대한 23개 실행과제를 선정하고 8개 핵심성과지표를 설정하고 있음
- 핵심사업 선정을 위한 전략연계성, 중요도 및 시급성을 기준으로 우선순위 실행과제를 선정하고 있으나, 제출된 실적보고서 상에서는 우선과제 실행계획 및 선정의 타당성 논거를 제시하지 못하고 있음
- 전략목표별 자원배분 기준(전략적 집중, 효율적 운영, 신사업 역량강화, 효율적 운영)으로 자원 확보 및 자원 재배분의 타당성을 확보하고 전략목표 달성을 위해 노력하고 있음

○ 로짓모델을 활용하여 성과지표 풀(Pool)을 설정·관리하고 있으며, 실행과제별 담당부서의 의견을 적극 수용함. 또한 SMART 분석 및 성과지표의 대표성 및 결과지향성 분석을 병행하여 전략과제별 핵심성과지표 대표성을 확보함

- 성과지표의 설정 적절성 검증을 위하여 내·외부 고객 수요를 분석하여 반영하고 있으며, 성과지표와 비전 및 전략과제와의 정합성을 확보하고자 노력함
- 전략과제별 성과지표의 대표성을 확보하고 있으나, '수요자 중심의 전문교육 확대' 과제와 관련하여 '장애인운전면허취득률'을 성과지표로 설정하고 있어 전략과제 성과창출을 위한 보다 대표성 있는 성과지표로 수정이 필요함
- 또한 '공공재활의료기관 지원율' 성과지표의 경우, 전략과제 수행을 위한 과정지표라 판단되며, 산출 및 결과지향적 성과지표로 수정이 필요함
- 추세치 분석, 목표부여(편차) 활용, 중장기발전전략 등을 종합·분석하여 성과지표의 목표치를 도전적으로 설정하고 있다고 판단되나, 도전적 목표치 기준을 설정하기 위한 다양한 방법론을 활용할 필요성이 있음. 즉 유사기관 유사지표 분석, 문헌연구, 해외사례 연구 등 종합적인 분석결과를 바탕으로 도전적 목표치를 설정할 필요성이 있음
- 지속적인 성과창출을 위하여 PDCA 기반 통합성과관리체계를 구축하고 있으며, 기관-부서-개인 평가체계를 구축하여 부서별 및 개인별 성과에 대한 차등적 성과 인센티브를 제공하고 있음. 특히, 저성과자를 위한 관리계획을 수립하고 구성원 모두의 성과달성 기여도를 제고하기 위해 저성과자 관리체계 구체화하여 제도화한 점은 매우 긍정적으로 평가됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 장애인 복지증진을 위한 업무 수행과 이에 대한 설립목적 및 가치체계와의 연계성 등의 활동이 나타남

- 기관의 존재 이유 및 설립목적과 연계된 미션의 설정 등이 제시되었으며, 장애인 관련 법률 제정 등 환경변화에 따른 기관의 역할 변화 및 핵심가치 변경 등이 나타남. 다만 환경변화의 핵심방향 및 기관가치와의 연계성 등 기관운영에서의 방향과 관련된 세부적인 부분은 판단하는데 다소 한계가 있음
- 조직운영 방향 설계 및 가치체계와 관련되어 내재화 강화 및 관련 활동이 제시되어 있으며, 핵심가치인 포상 등 제도적으로 기관가치에 대한 관심을 환기하고자 한 점 등이 인정됨. 다만 비전선포식 및 배너 설치 등 가시적인 활동보다는 실제 가치에 대한 고려와 비전 및 미션의 의미전달과 관련된 사항을 고려할 필요가 있다고 판단됨

○ 주관부처의 제39조에 따른 설립목적을 중심으로 미션 및 비전 등의 연계성 등이 제시되었으며, 중장기 목표 달성을 위한 전략체계 설정 등 전략목표의 재설정 및 통합(14개에서 10개 전략과제) 등의 변경 등이 나타남

- 중장기 전략과 사업운영계획 등의 연계성과 관련된 일련의 과정 등이 제시 되었으며, 중장기 목표와 부서별 목표의 연계성 강화 등 일련의 과정상의 합리성을 위한 노력들이 제시됨. 다만 중장기 목표구성 과정에서의 기관장 역할 및 세부내용은 다소 불명확함
- 기관의 고유목표인 장애인 재활과 관련된 기관역할 강화 및 자원확보 노력 등이 제시되었으며(감염관리자 전담인력 증원 및 인력재배치 등) 수요자 중심의 맞춤형 연구, 교육 등 관련 활동이 나타남(장애인 당사자 및 국민참여를 통한 보조기구 개발 등). 또한 재난안전관리 강화를 위한 체계구축 및 통합관제실 운영 등 관련 실적이 나타났으며, 이를 통하여 고객 만족도 향상(2.5점 상승) 등의 가시적인 성과가 나타남
- 다양한 회의체 운영 및 이와 관련된 대내외 협력을 통하여 기관역량 강화와 관련된 실적이 제시됨. 조직운영에서의 사기진작 및 역량강화와 관련된 실적(업무대행수당 신설 및 관련교육 지원 등)이 나타났으며, 성과지표별 추진 실적현황 등에 대한 가시성을 높이는 등 조직차원에서의 성과에 대한 관심 증진을 위한 노력 등이 나타남

○ 기관 특성 및 가치흐름을 반영한 이해관계자별 대응방향 설정 및 정의 등이 제시되었으며, 이해관계자의 요구 및 소통채널 활성화 등 가치별 고객에 대한 대응이 나타남

- 비전에 대한 가시성 증진 및 온오프라인에 대한 홍보 실적을 강화하여 기관 인지도 및 만족도 향상 등의 가시적인 성과로 이어진 점이 인정됨
- 내부고객 및 외부고객과의 소통과 관련된 일련의 활동들이 제시되었으며, 산모직원들과의 모임 및 직원제안 우수부서 포상 등 내부구성원들에 대한 소통채널 강화 등이 나타남. 또한 '공공재활의료포럼' 운영 및 '국민생각함활용' 등 외부고객과의 소통 활성화와 관련된 실적이 나타남

○ 현안과제 도출을 위한 내외부 경영분석 및 프로세스 체계화 등이 제시되었으며, 현안도출 및 현안과제 선정 등을 통한 비전 및 전략과의 연계성을 고려한 운영관리 등이 나타남

- 장애인건강권 제정 등 환경변화에 대한 기관 역할 정립 및 WHO 재활분야 협력센터 추진 등 정책외부환경 변화에 대한 대응이 나타남. 또한 중앙장애인보건의료센터 지정 및 장애인 건강검진센터 운영 등 장애인 관련 의료기관으로서 운영을 위한 기반 구축 등과 관련된 실적이 제시됨
- 근무환경 증진을 위한 특수건강진단 실시 및 작업환경 측정 등 제도적 대응과 관련된 실적이 나타났으며, 일가정 양립 및 수당신설 등을 통한 기관사기진작과 관련된 제도 운영 등이 제시됨. 다만 기관의 특수성 및 설립목적과 관련된 세부적인 환경변화 및 활동 등과 관련된 제도적 대응이 필요하며, 내부구성원 들의 사기진작 및 업무상 어려움에 대한 고려 등에 대한 종합적인 대응이 요청됨

(2) 조직 효율성

가. 조직·인사관리 적절성

○ 조직 및 인사관리 관련 정책환경, 외부환경, 내부역량 및 이해관계자 분석을 통하여 전략적 시사점을 도출하고, SWOT 분석 결과를 기반으로 3대 추진방향에 대한 10개 추진과제를 설정함

- 조직 핵심업무 중심의 단위조직을 분화와 통합의 방법으로 개편하고, 기능 진단을 통한 조직 운영의 효율성을 확보함. 또한 명확한 조직 개편 및 조정 사유를 제시하고, 구성원들과 공유함으로써 조직개편 후, 핵심업무 추진에 대한 실행력 확보에 노력함
- 전략과제(사회복귀 서비스, 운전재활 서비스, 장애인 건강통계 생산 및 건강관리 기반 조성) 추진 부서에 대한 외부기관과의 유기적 업무 관계 조성 및 협업체계를 강화함으로써 추진과제 실행력을 확보함
- 업무 조직 특성을 반영한 인적자원을 전환·배치하고 있으나, 기관차원의 인력진단을 통하여 보다 적시성이 높은 인력 운영 계획을 수립하고 추진할 필요성이 있음
- 국정과제 및 현안과제 추진을 위한 한시조직인 TFT를 운영하여, 전략과제 추진성과를 극대화하기 위해 노력하고 있으나, TFT 간의 유사기능을 분석하여 재조정 할 필요성이 있으며, 시너지 효과 제고를 위해 TFT 협업체계를 구축·구체화할 필요성이 있음

○ 미션-비전-전략과제 성과달성을 위한 인력운영 방향 및 계획을 수립하고, 인력 운영 모니터링 체계 구축 및 인력공백 최소화를 위한 사전조사를 정례화하여 안정적인 인력운영을 지향하고 있음

- 정부정책, 기관 인력운영 현황 및 직급별 인력구조 균형화 전략 분석을 통하여 국정과제 및 현안과제 추진을 위한 인력운영 적절성을 확보함
- 인력공백 최소화 및 전문인력 확대를 위하여 임기제 공무원 및 전문연구원 등을 적극 채용하고 있음. 또한 공공기관으로서의 사회적 공헌도 제고를 위하여 장애인, 경력단절 여성 및 청년학생들을 적극 채용하고 있음. 하지만, 장애인 고용의 경우, 시간강사로 채용하고 있어 단기적 및 일회성적인 고용체계 보다는 보다 양질의 일자리를 제공하는 노력이 필요함
- 조직활력 제고를 위하여 업무대행 수당 및 중요직무급 수당을 신설·제공하고 있는 측면은 긍정적으로 평가됨
- 일·가정 양립 목표 달성을 위하여 기관차원의 적극적인 제도화를 통하여 지원하고 있으나, '다자녀 직원의 경우, 승진 가산점을 부여하고 있어 구성원들 간의 승진에 대한 역차별 문제가 발생할 수 있음. 따라서 제도적 정비 또는 소속중앙부처에 대한 적극적인 건의가 이루어져야 될 것으로 판단됨

○ 성과중심의 인사관리체계를 구축·운영하고 있으며, 역량 및 성과기반의 인사관리 객관성 및 공정성을 확보하기 위해 노력함

- 성과자에 다양한 성과 인센티브를 제공하고 있으나, 성과달성 구성원 기여도 제고를 위한 다양한 인센티브를 개발·제공할 필요성이 있으며, 저성과자 관리체계를 구체화하여 적용할 필요성이 있음

○ 직무분석 및 교육 수요 분석 그리고 역량모델링 및 역량 진단을 통하여 교육체계를 수립하고 교육프로그램을 운영하고 있음

- 기본역량, 리더십 역량 및 직무역량 구분에 따른 공통과정, 조직역량과정, 승진자과정, 리더십과정, 직무공통과정, 직군별 직무과정, 직무 전문과정 등으로 세분화하여 교육내용을 차별화하고 있음. 또한 교육프로그램 운영과 관련하여 주기적인 교육 모니터링체계를 구축하고 있으며, 교육 만족도 이외의 교육 효과성 분석 및 교육 내용 현업 적용도를 분석하여 구성원 전문성 강화를 위한 실효적인 교육·훈련을 진행함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 재난안전대비 관련 동참 요구 확대 등 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중장기 전략과 연계한 중장기재정계획 수립 및 2016년 재무목표 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절

감재원을 활용하여 우수직원 포상을 실시함

○ 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상 노력으로 협력병원 환자 증가 등에 의한 자체 수입 확보(135백만원), 강사비 절감 등에 의한 예산 절감(178백만원), 협업을 통한 외부자원 확보로 예산 절감(25백만원)의 실적을 보임

○ 합리적 예산편성 시스템을 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 주기적 자문을 통한 재무제표 검증 및 외부 감사 실시, 회계전문기관 교육 지원 강화 등을 통한 회계담당자의 전문성을 강화함

○ 총액인건비 활용을 통해 우수 직원 창출, 복지 포인트 추가 지급 등 성과와 보상의 강화를 통해 직원 동기부여를 강화함(의도적 절감액 : 약 24백만원)

○ 세입·세출 결산을 통한 재정성과 분석 및 환류, 절감 예산을 복리후생비 및 시설장비 유지비로 자체 전용 실시 후 집행 등 상황변화를 반영한 피드백 실시, 진료수입 및 예산집행 모니터링을 통한 위기대응 강화 등 자체 평가 및 환류 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 정책환경, 외부환경, 내부역량 및 이해관계자 분석을 통하여 업무프로세스 개선을 위한 전략적 시사점을 도출하고 있으며, Cross-SWOT 분석을 통하여 업무프로세스 개선을 위한 전략과제를 설정하고 있음

- 비전과 성과지표 목표를 연계하여 4대 추진방향성에 대한 18개 추진과제를 설정하고 있음
- 추진과제 선정을 위한 이해관계자 의견수렴 채널을 확대·운영하고 있으며, 적극적인 선진사례 벤치마킹 및 일하는 방식(Top-Down 및 Bottom-Up) 개선을 통하여 혁신적 조직문화 구현에 노력하고 있음
- 추진과제별 중요도 및 시급성 분석을 통하여 우선순위 추진과제를 도출하고, 실행력 확보를 위하여 전담조직을 운영하고, 부서 및 개인별 역량강화 프로그램을 제공하고 있음
- 추진과제별 부서 및 개인에 대한 책임과 역할을 명확히 제시하고 있으

며, 개선성과를 상시적으로 모니터링 할 수 있는 환류체계를 구축함

○ 업무 효율성 제고를 위한 고객동행 안내 서비스 제공, 입원환자의 주기적 기능 평가를 통한 재활치료 효과성 제고, 재원환자 위탁진료 청구프로세스 개선 등을 통한 환자 만족도 제고 등은 업무프로세스 개선 성과로서 긍정적으로 평가됨

- 예산절감, 업무처리시간 단축, 수익제고, 재활의료의 질적 향상, 업무간소화 및 고객만족도 향상 등에 대한 추진과제 성과가 높다고 판단되나, 지속적인 성과창출을 위한 업무프로세스 개선과제를 발굴할 필요성이 있음

○ 업무프로세스 추진과제에 대한 전반적인 평가 및 선순환적 환류체계를 구축하고 있으며, 우수과제에 대한 핵심성공요인을 분석하고 지속적인 성과창출을 위한 기관차원의 제도화 및 시스템 운영에 적극 반영하고 있음

- 지속적인 성과창출을 위하여 성과 점검체계를 구축·운영하고 있으며, 부서단위 및 개인단위 성과인센티브를 명확히 구분함으로 부서별 및 개인별 책임성을 강화하고 있음
- 단, 저성과자에 대한 관리체계 방안이 제시되지 못하고 있음
- 업무프로세스 개선 우수사례들을 지역사회 및 유관기관 등에 대한 적극적인 홍보 활동으로 기관 이미지 및 경쟁력 제고에 노력할 필요성 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가는 행정자치부의 책임운영기관 평가업무 처리지침 및 보건복지부 국립재활원 고유사업 평가업무 지침을 근거로 고유사업의 계획, 집행, 성과 및 효과성에 대하여 종합적으로 평가함

- 자체평가단은 재활의학·경영·행정·회계 등 관련분야 전문가로 구성하여 자체평가 전문성 및 내실화 제고에 노력한 점이 인정됨
- 자체평가위원별 활동을 강화하여 자체평가의 공정성 및 객관성 등을

제고하기 위한 노력함

- 단, 자체평가단 위원 구성에 있어 민간회사 전문가를 활용하기 보다는 국립재활원 기능 연계 및 실효적인 자체평가를 위한 공공행정에 정통한 전문가를 위촉하는 방안 검토 필요함

○ 자체평가 항목별 세부착안 사항 및 평가지침을 정확히 제시하고 있으며, 성과관리 내실화 및 기관차원의 성과달성 극대화를 위한 평가지표를 '공통지표와 개별사업지표' 분리하여 구체화하고 있음

- 공통지표 및 개별사업지표에 대한 명확한 평가지표를 제시하고 있으며, 평가지표별 정의 및 착안사항을 적실성 있게 구성함

○ 자체평가위원 및 운영심의회 지적사항에 대한 검토 및 수렴과정은 적절하다고 판단되며, 또한 평가위원별 세부 지적사항을 전략과제 성과지표와 연계하여 검토함

- 하지만, 평가영역 및 전략과제 성과지표별 지적사항을 적절히 수렴하고 있는 반면, 지적사항에 대한 개선 및 보완사항에 대한 환류체계에 대한 구체성이 부족함

- 고유사업 결과보고서 제시된 평가위원별 지적사항에 대하여 보다 기관차원의 성과달성 및 성과관리 역량 제고를 위한 전략과제별 개선 필요분야를 선정하고, 개선전략을 구체화할 필요성이 있음

○ 내·외부 환경분석을 통하여 기관 설립목적 및 미션 수행을 위한 전략과제를 도출함

- PDCA관점에서 성과관리를 하고 있으며, 전략과제 추진과정에서의 정밀한 장애요인/성공요인 분석을 통하여 집행력을 확보함

○ 기관 고유사업 성과지표 8개 중, 고객만족도 지표를 제외한 모든 성과지표 목표치를 달성함

- 고객만족도 제고를 위하여 기관차원의 의료서비스 전문성 제고 방안 확대 발굴 및 수요자 맞춤형 의료서비스 질적 제고 노력을 통하여 개선될 수 있을 것으로 판단되며, 공공의료에 대한 기관의 사회적 책임성 강조 및 핵심 의료 전문성 분야 발굴·확대에 대한 적극적이고 전략적인 홍보활동이 강화되어야 할 것으로 판단됨

- 또한 국정과제 및 현안과제 연계 전략과제 효과성 제고를 위해 현재 설정된 성과지표의 경우 대표성을 확보하고 성과를 달성하고 있으나,

'수요자 중심의 전문교육 확대' 과제와 관련하여 '장애인운전면허취득률' 성과지표의 경우 보다 대표성이 있는 성과지표 확대·발굴이 필요하며, '공공재활의료기관 지원률'의 경우 과정지표로 설정되어 있어 결과지표로 전환 설정 필요함

○ 장애인 건강관리 및 재활의료서비스 제공 등 기관 설립목적 및 미션에 따른 전략과제를 수행하여 사회적 공헌도 제고에 노력함

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 내·외부 환경분석을 통한 3대 추진방향성을 설정하고, 7개 추진과제를 도출함. PDCA 기반 고객감동서비스 개선 프로세스를 구축하여 고객감동 경영전략을 수립함

- 고객감동서비스 추진과제와 기관차원의 전략목표 간의 정합성이 높으며, 고객유형별 명확한 정의를 설정 및 추진과제별 담당부서 지정 그리고 세부고객에 대한 대응전략을 구체화함으로써 고객만족도 제고를 위한 추진과제 실행력을 확보함. 또한 고객 특성을 반영한 전략적 고객 및 실용적 고객에 대한 전략을 차별화하여 고객감동서비스 질적 제고에 노력함

- VOC 수집 채널 확대 및 활성화를 통하여 고객접점 기능을 강화하고, 관리방향을 구체화하고 있음

- 기관 특성 및 고객가치를 반영한 CS 비전 및 전략체계를 수립하고 분기별 추진과제 로드맵을 수립하여 상시적인 모니터링 및 환류 기능을 강화하고 있음

○ 고객감동서비스 질적 제고를 위하여 CS 협의체, CS 관리조직 및 CS 실무조직을 구분하여 담당부서 및 위원회의 책임과 역할을 명확히 부여하고 있으며,VOC 결과에 대한 정밀한 분석 및 구성원들의 적극적인 공유로 CS 핵심가치에 대한 구성원 내재화 제고에 노력하고 있음

- 고객감동서비스 헌장 및 이행표준을 정립하고, 서비스 품질관리를 위한 서비스 영역별 지표관리 및 주기적 점검으로 서비스 질적 제고에 노력하고 있음

○ 고개만족도, 고객편의성 및 기관인지도 평가에서 3년 연속 우수한 평가

를 받고 있으며, 서비스 품질관리 지표평가에서도 전년대비 향상된 점은 긍정적으로 평가됨

○ 자체고객만족도 분석결과에 대한 담당부서별 조치계획을 수립하고 구성원들과 적극적으로 공유하고 있으며, 고객소통 채널 확대하여 강화하고 있음. 또한 고객감동서비스 실적에 대해 부서평가, 개인평가 등을 실시하고 금전적, 비금전적 인센티브 등을 통해 지속적인 고객만족도 제고를 위하여 노력하고 있음

- 단, 고객감동서비스 성과자 이외의 저성과자에 대한 관리체계를 구축할 필요성이 있음

○ 고객감동서비스 개선 우수사례에 대해서는 전략적인 대내·외 홍보 활동으로 기관 이미지 및 경쟁력 제고에 노력하고 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 외부전문가 자문과 타기관 벤치마킹을 통해 개선계획 및 추진과제를 도출하고, 중요도 및 시급성을 기준으로 우선순위 개선과제를 설정하고 있음

- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진하고, 개선과제별 실행과정을 주기적으로 평가하여 환류 기능을 강화함

- 개선과제 내용 및 범위에 따른 단기과제와 중기과제로 유형화하여 개선활동의 실효성을 확보함

○ 지적사항을 반영한 개선과제 실행력 확보를 위하여 담당부서를 지정하고 추진단계별 모니터링 체계를 제도화함

○ 지적사항 관련 개선과제 추진을 위하여 성과관리체계 구체화의 일환으로 성과지표 풀(Pool)을 확대·발굴하고, 새로이 도출된 성과지표 관리체계를 보완할 필요성이 있음

- 지적사항에 대한 조치를 위하여 평가지표별로 개선사항을 도출하여 조치결과를 제시하고 있으며, 일회성적인 개선활동이 아닌 개선과제 성과를 달성하기 위한 구성원들의 핵심가치 공유 및 내재화 제고에 노력이 필요함

제 9 절 경찰병원 종합평가

1. 경찰병원 기관 현황

1) 연혁

○ 1949. 10. : 경찰병원 설립(40병상, 남대문로 2가)

○ 1970. 06. : 성동구 홍익동으로 이전(300병상으로 증축)

○ 1991. 01. : 현 위치로 신축 이전(500병상으로 증축, 송파구 가락본동)

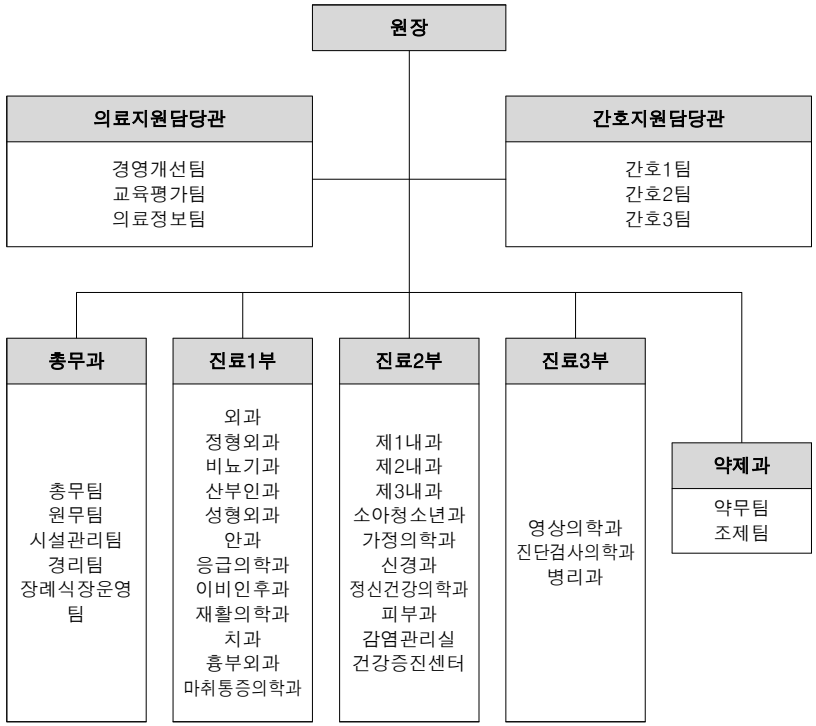
○ 2006. 01. : 책임운영기관 지정

○ 2007. 09. : 소방공무원 진료 시행

○ 2014. 09. : 허가병상 499병상으로 조정

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직



○ 인력

(2016. 12. 31. 기준, 단위: 명)

구분	계	경찰	원장(임기)	의무	약무	간호	의료기술	행정	기술식품위생, 보건	사서사회복지	사무운영전화상담	보건운영	간호조무위생	전기운영운전방호
정원	587	4	1	68	20	234	92	47	20	2	26	6	50	17
현원	612	4	1	67	21	259	100	51	19	2	20	3	50	15

○ 예산

- 세입

(단위: 백만 원, %)

구 분	2015결산 (A)	2016예산	2016결산 (B)	증 감(B-A)	
				금액	비율
합 계	67,461	70,837	72,658	5,197	7.7
□ 손 익 계 정	64,276	67,945	67,861	3,585	5.6
○ 기업특별회계영업수입	26,837	27,467	25,648	△1,189	△4.4
- 책임운영기관 사업수입	26,837	27,467	25,648	△1,189	△4.4
○ 영업외수입	3,992	6,811	5,634	1,642	41.1
- 재산수입	97	122	1,408	1,311	1,351.5
- 경상이전수입	37	11	406	369	997.3
- 재화 및 용역판매수입	3,858	6,676	3,820	△38	△1.0
- 관유물매각대	-	2	-	-	-
○ 전년도 이월금	77	680	3,592	3,515	4,564.9
- 전년도 이월금	77	680	3,592	3,515	4,564.9
○ 정부내부 수입 및 기타	33,368	32,987	32,987	△381	△1.1
- 일반회계전입금	33,368	32,987	32,987	△381	△1.1
□ 자 본 계 정	3,185	2,892	4,769	1,584	49.7
○ 영업외수입	-	-	28	-	-
- 고정자산매각대	-	-	28	-	-
○ 전년도 이월금	-	37	1,914	-	-
- 전년도 이월금	-	37	1,914	-	-
○ 부채의 증가	1	1	1	-	-
- 감가상각비전입금	1	1	1	-	-
○ 자본의 증가	3,184	2,854	2,854	△330	△10.4
- 일반회계전입금	3,183	2,853	2,853	△330	△10.4
- 당기순이익전입금	1	1	1	-	-

- 세출

(단위: 백만 원, %)

구 분	2015결산 (A)	2016예산	2016결산 (B)	증 감(B-A)	
				금액	비율
합 계	61,955	70,837	70,949	8,994	14.5
□ 손 익 계 정	60,684	67,945	66,667	5,983	9.9
○ 인건비	31,898	34,754	33,132	1,234	3.9
○ 기본경비(총액인건비)	3,764	3,583	3,813	49	1.3
○ 진료업무지원	20,797	23,385	24,418	3,621	17.4
- 진료업무운영관리	18,595	20,132	18,903	308	1.7
- 건강보험부담금	978	1,086	1,114	136	13.9
- 전산운영경비	1,224	2,167	4,401	3,177	259.6
○ 장례식장 운영	1,559	2,198	1,711	152	9.7
- 장례식장 운영	1,559	2,198	1,711	152	9.7
○ 공무원연금부담	2,663	4,023	3,591	928	34.8
○ 당기순이익	1	1	1	-	-
○ 감가상각비	1	1	1	-	-
□ 자 본 계 정	1,271	2,892	4,282	3,011	236.9
○ 기본경비	150	146	145	△5	△3.3
○ 자산취득	1,121	2,746	4,137	3,016	269.0

3) 기관의 주요 임무

○ 경찰공무원, 전투경찰순경의 진료 및 건강과 의료수준의 향상을 위한 조사·연구기관

○ 경찰 특수질환에 대한 전문 진료 및 연구기관

○ 소방공무원의 특수근무환경에 따른 건강유해인자 분석 및 질병 연구와 소방공무원의 질병진료 담당기관

○ 대테러 등 국가재난에 대응한 의료 지원기관

○ 응급환자를 위한 응급의료기관

○ 의료인력 양성을 위한 교육·훈련 등 전공의 수련기관

○ 그 밖에 일반민간환자의 진료와 건강증진 향상을 위한 공공의료기관

4) 2016년도 사업목표

○ 공공의료 실천강화
○ 의료서비스 경쟁력 제고
○ 고객중심 경영추구
○ 지속성장가능한 조직 기반 구축

가. 공공의료 실천강화

○ 시장논리에 밀려 민간이 기피하는 응급실 활성화, 의료 복지사업 등 공공의료 활동을 적극 수행하여 국민 보건 향상에 기여

나. 의료서비스 경쟁력 제고

○ 대형 종합병원의 의료품질과 민간 중소병원의 서비스 제공 속도, 경찰병원의 합리적인 의료비용이 시너지 효과를 창출할 수 있는 체계를 구축

다. 고객중심 경영추구

○ 공급자 중심, 행정편의주의에서 탈피하여 수요자 중심, 환자의 진료와 치료가 우선되는 병원이 되기 위한 다양한 경영혁신 방안 추구

라. 지속성장가능한 조직 기반 구축

○ 조직 체질과 운영 방식개선으로 대내외 환경 변화에 적극 대응하며 발전 할 수 있는 능동적인 조직으로 변모

2. 경찰병원 평가결과

1) 기관 총평

○ 경찰병원은 우리나라의 유일한 경찰, 소방공무원 전문 공공병원으로서, 공공의료서비스를 위해 다양한 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 그럼에도 책임운영기관으로서 성과 확대와 국립기관으로서 의료서비스 확산을 위해 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 리더십 및 전략

- 사업계획의 적합성: 기관의 특성 및 역량을 파악하고, 이해관계자의 기대사항을 분석하였으며, 이를 통해 추진 전략과 전략목표를 도출한 점은 긍정적으로 평가됨. 특히, 간호간병통합시스템, 경찰트라우마센터 설치, 근골격센터 설치 추진 등을 통하여 전문화를 시도하고 있는 점은 바람직하다고 판단됨. 다만, 성과관리 체계와 모니터링 체계의 실질적 운영을 강화할 필요가 있음
- 기관장 리더십: 기관장은 기관의 특성을 고려한 비전을 제시하고 있으며, 기관의 애로사항을 충분히 파악하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 간호간병통합시스템 운영을 통해 입원서비스의 질적 향상 도모, 연공서열과 능력을 가미한 승진제도 시행, 차상위자 인사평가제도 도입 등은 긍정적으로 판단됨. 다만, 새로 선정된 전산과 식당 운영 외부업체의 능력부족과 협조부족으로 업무진행에 차질을 초래하고 있으므로 이에 대한 개선이 필요하다고 판단됨

○ 조직 효율성

- 조직인사관리의 적절성: 내・외부 의견수렴과 다양한 여건분석을 통해 조직발전 전략을 수립하고, 조직효과성 증대를 도모하고 있는 점은 바람직하다고 판단됨. 간호간병통합시스템을 운영한 것은 긍정적이나 소수의 환자를 위해 과다한 투자나 인력지원은 아닌지 검토할 필요가 있음. 보험심사팀을 간호사로 전환하여 정상화하고, 승진평가체제를 개선한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 경찰 및 소방공무원 전문병원의 역할을 수행하기 위해 전략적인 조직구성과 인적자원 배분 그리고 직원 역량강화를 위해 보다 노력할 필요가 있다고 판단됨
- 재정건전성 제고 성과: 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력을 실시한 점은 긍정적으로 판단됨. 특히, 의료장비 입찰 추진으로 예산 절감, 자산관리공사를 통해 자산별 매각 추진으로 기관수입 증대에 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 불필요한 초과근무시간 감축은 지속적으로 노력할 필요가 있다고 판단됨
- 업무프로세스 개선 실적: 실적우수기관 벤치마킹으로 국립의료원과 서울의료원을 선정하였는데, 오히려 민간병원이나 대학병원을 벤치마킹하는 것이 바람직하다고 판단됨. 전산 담당 외부업체 교체로 상당한 업무차질을 빚고 있으므로 신속한 해결이 요청됨

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되며, 자체평가 체계와 활용 그리고 결과 조치 체계 역시 긍정적으로 판단됨. 다만, 2.7%에 머물고 있는 지방경찰 이용율을 개선하고 이를 평가할 수 있는 평가방안 마련이 필요하다고 판단됨
- 고객감동서비스 추진실적: 고객서비스 증대를 목적으로 간호간병시스템통합, 경찰트라우마센터 운영한 점은 긍정적으로 평가됨. 실적우수자에 대한 포상과 인센티브제도를 실시하고 있으나 이 제도가 실효성 있게 운영될 수 있도록 개선할 필요가 있다고 판단됨
- 전년도 개선요구사항 반영도: 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선 및 권고사항을 기관사업계획에 체계적으로 반영하려고 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 다만, 직원들의 참여 활성화, 실질적인 벤치마킹, 기관고유의 특성이 반영된 지표 개발이 필요하다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	조 현 주	용인 송담대학교 의료정보과
위원	남 홍 우	국립중앙의료원
위원	조 준 택	경찰교육원
위원	김 민 수	정명회계법인
위원	내 부(비공개 됨)	경찰청 복지정책담당관

○ 자체평가단 운영 실적

방 법	일 정	내 용	참석자
서면 심사	'17. 1. 13.(금) ~ '17. 1. 17.(화)	• 경찰병원이 직접 제출한 '16년 사업계획서와 '16년 고유사업실적 보고서를 바탕으로 서면평가	총평 및 지표별 평가
현장 실사	'17. 1. 20(금), 15시 경찰병원 2층 소회의실	• '16년 고유사업실적보고서 대한 증빙자료 확인 • 서면평가기간 중 추가 확인사항 점검 • 성과관리 담당자 또는 지표별 실적부서 인터뷰	자체평가단 5명, 경찰병원 관계자

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	김 귀 찬	경찰청
위원	박 운 대	경찰청 경무인사기획관
위원	조 동 양	법무법인 대륙아주
위원	이 재 석	안진회계법인
위원	조 현 주	송담대 의료정보과
위원	이 숭 덕	서울대 법의학과

○ 운영심의회 운영 실적

- 운영심의회 개최
  - · 일자 및 장소: 2017. 2. 3.(금), 경찰청 제2회의실
  - · 참석인원: 6명(외부위원 4명, 내부위원 2명)
  - · 심의회 내용: 2016년 경찰병원 사업성과 평가 결과 승인 여부

나. 평가방법

○ 평가지표별로 담당 검토위원을 선정하여 증빙자료 확인, 담당자 인터뷰 등 검증 거쳐 최종 검증·평가결과 발표

○ 공정하고 객관적인 평가를 수행하기 위해 서면평가, 실사평가, 평가결과 종합보고, 평가결과 환류의 총 4단계로 진행됨

▣ 평가항목별 세부 착안사항 및 배점

구분	세부평가 착안사항	점수 배점
평가지표 적절성 (10점)	– 성과지표가 명확하고 구체적이어서 달성하고자 하는 목표치의 이해와 핵심업무의 대표성을 잘 나타내고 있는가? (4점)	탁월 4 우수 3 보통 2 미흡 1 매우미흡 0
	– 비전 · 미션, 활동계획(전략), 성과지표의 연계성을 잘 이루어 졌는가? (2점)	탁월 2 우수 1.6 보통 1 미흡 0.8 매우미흡 0
	– 기관의 비전 달성 기여도에 가중치가 합리적으로 부여 되었는가? (4점)	탁월 4 우수 3 보통 2 미흡 1 매우미흡 0
목표 달성도 (80점)	– 목표 달성도의 합 (80점) 각 평가지표의 평가점수 = 실적/목표×100	100점을 80점으로 환산 (지표 달성도)
목표치 설정 타당성 (10점)	– 목표설정 방법이 객관적인 통계기준등을 활용하여 사업의 궁극적인 목적을 측정할 수 있는 결과지표(outcome) 위주로 구성되어 있는가?(6점)	탁월 6 우수 5 보통 4 미흡 3 매우미흡 0
	– 목표치의 산출근거가 타당하며 성과목표의 도전성 및 적합성을 갖추었는가?(4점)	탁월 4 우수 3 보통 2 미흡 1 매우미흡 0

▣ 각 평가별 주요 사항

평가지표적절성 (10점)	•성과지표가 명확하고 구체적이여서 달성하고자 하는 목표를 쉽게 이해될 수 있으며 핵심업무의 대표성을 잘 나타내는지에 대한 평가
목표 달성도 (80점)	•각 평가지표의 평가점수 = 실적/목표×100, •최종점수 = 평가점수 × 지표가중치
목표치설정 타당성 (10점)	•공식적이고 객관적인 통계기준등을 활용 산출근거가 타당하며 성과목표의 도전성 및 적합성에 대한 총괄 평가

다. 평가항목: 총점 96.82점

○ 고유사업 평가지표의 적절성(10%): 9.72점

평가 착안사항	배 점	평가 결과
합 계		9.72
Ⅰ. 성과지표의 목표치 달성여부와 지표의 대표성	4	3.8
Ⅱ. 미션·비젼 활동계획(전략) 성과지표의 연계성	2	1.92
Ⅲ. 기관의 비젼 달성 기여도에 가중치의 합리성	4	4

○ 고유사업 목표 달성도(80%): 77.70점(97.12점×80%)

평가지표	구분	평가점수 (100점만점)	가중치	최종점수
합계				97.12/100
의료사회복지 서비스 인식 개선도	계량 (Outcome)	100	11%	11
건강증진 프로그램 만족도	계량 (Outcome)	100	6%	6
주요검사 프로세스 개선도	계량 (Outcome)	100	10%	10
치료성공률 향상도	계량 (Outcome)	100	13%	13
항생제 처방 적정도	계량 (Outcome)	100	10%	10
고객 만족도	계량 (Outcome)	85.3	15%	12.80
경찰관 특화 진료 시행인원	계량	100	8%	8
직무 만족도	계량 (Outcome)	100	10%	10
연간진료 환자수	계량	95.3	8%	7.62
자체 수입액	계량	96.7	9%	8.7

○ 고유사업 목표치 설정 타당성(10%): 9.4점

평가 착안사항	배 점	평가 결과
합 계		9.4
Ⅰ. 목표설정 방법이 객관적인 통계기준이며 지표 구성이 결과지표 (outcome)위주로 구성	6	5.6
Ⅱ. 목표치의 산출근거가 타당하며 성과목표의 도전성 및 적합성 여부	4	3.8

(2) 평가결과

○ 주요 사업 추진을 위하여 환경 분석, 이해관계자분석, 역량분석, PEST 분석 등 다양한 분석기법을 통해 전략 및 사업목표를 수립하여 연계성을 확보함

○ 2016년 경찰병원 고유사업실적은 일부 지표를 제외하고 목표치 달성 하였으며 일부 지표의 경우 명확한 근거를 마련할 필요가 있을 것으로 보여짐

○ 직무만족도의 전년대비 향상된 점은 조직 구성원들의 지속적인 노력이 있었던 것으로 판단되며 최하위 인사 분야 워크숍 실시로 환류를 강화한 점은 높은 성과로 판단됨

○ 나눔 도서전, 취약계층 의료비지원, 사회복지제도 교육 등을 통해 맞춤형 의료서비스를 적극 실천한 것으로 보여짐

○ 현장홍보의 효과를 높이며 찾아가는 의료서비스로 고객만족도 향상에도 크게 기여함. 또한 만족도 조사를 실시 후 고객의 요구사항을 분석하여 더 나은 서비스로 연계 노력할 필요가 있음

○ 주요검사 프로세스 개선도 지표의 목표달성은 구조, 장비, 인력 등 제반 요소 등 노력의 결실로 평가되며 다양한 환자군의 특수성을 감안 객관적인 결과를 산출하기엔 다소 어려움이 있을 것으로 판단되며 지속적으로 관리 보완할 필요가 있음

○ 치료성공률 향상도 지표의 높은 점수는 공공병원으로서 바람직한 모습에 대한 의미 있는 평가이며 적정진료 체계를 구축할 수 있는 기반이 됨

○ 항생제 오・남용에 대해 의료진과 소통하여 항생제 투여의 적정한 진료를 함으로 항생제 내성관리 협력체계 구축에 최선을 다한 것으로 보여짐

○ 직무만족도의 전년대비 향상된 점은 조직의 구성원들의 지속적인 노력으로 보여지며 한발 나아가 구성원들이 직접 선택 할 수 있는 프로그램 구성으로 구성원들의 자율권을 주는 것도 바람직한 방법임

○ 책임운영기관의 특수성을 감안했을 때 가장 중요한 지표이며 어려운 의료 환경 속에서도 구성원들의 노력으로 전년대비 향상 하였으나 목표치에는 도달하지 못하여 전 구성원들의 집중적인 관심이 요청됨

3) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 기관 운영전략을 수립하기 위하여 정책환경 분석, 내・외부 환경분석, 이해관계자 분석 및 PEST 분석, Cross-SWOT 분석을 통하여 전략목표 및 실행과제들을 도출함

- 4대 전략방향(공공의료 실천강화, 의료서비스 경쟁력 제고, 고객중심 경영혁신 추구, 지속성장 가능한 조직체계 확립)에 대한 23개 추진과제를 설정하고, 과제 중요도 및 시급성, 고객니즈 및 정책 부합성을 기준으로 적시성이 높은 9개의 전략과제를 도출함
- 하지만, 기관이 직면한 현안과제의 실행력 확보 및 실효적인 성과달성을 위하여 전략과제들 중에서 우선순위를 설정하고 단기 및 중장기 전략과제를 구분할 필요성이 있음
- 기관 핵심가치 체계의 고도화 및 구성원들의 가치 내재화 제고를 통하여 업무 현장 적용도 수준을 높일 필요성이 있음
- 기관 설립목적 부합하는 미션과 비전을 설정하고, BSC 관점으로부터의 추진방향 및 전략목표간의 정합성을 높이고자 노력하고 있으나, 제출된 실적보고서 상에서는 BSC 분석과점과 추진방향 및 전략목표간의 연계성이 낮으며, 중장기 경영목표와 기관 주요사업 간의 연계성 수준이 다소 낮음
- 전략목표 달성을 위하여 조직 기능별 자원을 효율적으로 배분하고자 노력하고 있으나, 선언적 수준의 분석에 그치고 있음. 조직 기능 및 인력의 명확한 진단 등과 관련된 분석 방법론의 고도화를 통하여 실효적인 조직자원 배분 체계를 구축할 필요성이 있음
- 전략목표 달성을 극대화를 위한 리스크 관리체계를 구축하여 전략과제의 추진과정상 예상되는 이해관계자 충돌 등의 문제점을 미리 예측하고, 문제발생 시 대응전략을 사전에 수립할 필요성이 있음

○ 10대 전략과제(고객만족도 포함) 성과달성을 위하여 핵심성과지표를 설정하고 AHP 분석을 통하여 성과지표별 가중치를 부여하고 성과지표 정의서를 통해 관리하고 있음. 하지만, 핵심성과지표 도출 방법론이 제시되지 않아, 핵심성과지표 설정에 대한 객관성 및 신뢰도 수준을 검증할 수 없음

- 핵심성과지표 도출 방법론 고도화 노력을 통하여 10대 성과지표와 사업계획상 목표 연계성을 재분석할 필요성이 있으며, 성과지표간의 측정방식 및 내용이 상호 중복되는 성과지표의 경우 수정이 필요함
- '지속가능한 조직기반 구축(내부가치)' 전략목표 달성을 위한 성과지표의 설정에 있어, 직무만족도 역시 중요한 성과지표로 판단되나, 내부구성원 역량강화 및 전문성 제고 관련 지표를 전략과제 성과지표로 재설정하여 관리할 필요성이 있음
- 성과관리 체계부문과 모니터링 체계의 실제적 운영 방안을 강화할 필요성이 있음. 모니터링 체계는 형식적인 수준에 그치고 있어 실제적인 운영체계를 구체화하여 성과의 극대화 방안을 모색하는 노력이 필요함
- 전년실적 대비/추세치 분석 및 베타 분석 등 성과지표의 도전적 목표치를 설정하기 위해 노력하고 있으나, 유관기관의 유사지표 분석 및 내·외부 환경변화 분석, 문헌연구 등 다양한 논거를 바탕으로 보다 공격적이고 도전적인 목표치 설정이 필요함
- 전략과제 추진 실행력 강화를 위해 순환적 환류체계를 구축하고 성과평가 기반 성과보상체계를 구축하고 있으나, 성과달성 및 성과창출에 대한 구성원들의 직무몰입도 및 기여도를 제고하기 위해 성과자에 대한 다양한 성과 인센티브를 제공할 필요성이 있으며, 저성과자에 대한 관리체계를 구축할 필요성이 있음

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전과 관련된 실적이 제시되었으며, 설립목적과 미션 및 비전 등의 부합도 등에 대한 분석 등이 제시됨

- 전략목표 및 가치체계의 연계성에 대한 고려와 이를 통한 뱡향설정 등

이 제시되었으나 기관의 특성 및 미션에서의 전략적 방향 등과 관련된 세부내용은 파악이 어려움

- 기관의 설립목적을 고려한 비전 및 전략방향의 재정립이 제시되었으며, 핵심가치와 이와 관련된 활동 등은 다소 모호함. 기관의 핵심 이해관계자 및 고객 등에 대한 제시와 더불어 전략의 고도화 필요성에 대한 선언적 내용에 대한 명확한 근거 및 세부내용을 제시할 필요성이 있음

○ 사업운영계획을 위한 실현가능성 제고 및 전략체계의 정합성과 관련된 일련의 활동 등과 관련된 세부내용을 명확하게 제시할 필요성이 있음

- 현안과제에 대한 실행상의 적실성을 고려한 직무분석 및 예산배분 등과의 연계성 등은 제시되어 있으나, 전략과제 실행과제의 설정 및 내용은 경상적인 업무재배분과 차별성이 높다고 보기 어려우며, 제시된 28대 실행과제 또한 일반 의료기관의 목표와 유사성이 높은 것으로 판단됨
- 간호간병 통합서비스 구축과 관련된 과정 및 내용이 제시되어 있으나 의료법 개정에 따른 후속조치로서 기관의 사업계획과에 대한 목표와의 관련성 여부는 다소 모호함
- 트라우마 센터 설치 등 PTSD 관련 사업 프로그램 운영 등의 실적이 나타났으나 설치에 따른 기관에서의 고려점 및 애로사항, 향후 전망 등과 관련된 판단은 다소 어려움

○ 이해관계자 정의에 따른 공유전략 및 소통채널과 관련된 활동이 나타났으며, 주로 내부구성원에 대한 의사소통 강화 및 관련 실적이 제시됨

- 간담회 등 회의체 운영과 직원 만족도 실시, 워크숍 등 경상적인 기관운영과 관련된 제도 운영 등 관련 활동이 나타남. 다만 운영과 관련된 성과 및 기대효과 등은 다소 불분명함
- 온오프라인을 통한 기관홍보 관련 실적 및 소식지 발간, 리플렛 제작 등 주로 기관정보의 제공 측면과 관련된 일련의 활동이 나타났으며, 쌍방향 채널을 통한 의사소통 증진 등과 관련된 추가적인 노력이 요구됨
- 진로체험 프로그램 실시 및 주무부처와의 업무협의 등이 나타났으나 기관의 특수성 및 전략적 방향과의 연계 등을 고려한 공유 및 전파라고 보기에는 다소 경상적임

○ 현안과제 선정과 관련된 일련의 프로세스 관련 실적이 제시되었으며, 이해관계자에 대한 구분 및 가치체계에 근거한 소통관련 내용이 나타남

- 기관의 특수성 및 고유목표에 대한 고려와 관련 내용 등이 제시되었으나 가치와 관련된 이해관계자의 폭 및 내용 등이 다소 단편적이어서 추가적인 노력이 필요함
- 현안과제에 대한 중간점검 및 분석 등이 나타나 있으나, 총과제의 20% 정도가 미해결과제로 제시되어 있으며, 원인 또한 업무집중 및 집단이기주의 등 기관운영과 관련된 여러 문제와 연결되어 있으므로 기관운영에 대한 전반적인 분석 및 기관에서의 핵심 문제점에 대한 전사적인 파악 및 대처 등이 종합적으로 제시되어야 할 것으로 판단됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 현안과제 및 SWOT 분석을 통하여 효율적인 조직관리 및 인사관리를 위한 전략과제들을 도출하고 있으며, 국정과제 및 정책이슈에 대응하고 중점 사업추진을 위한 임시조직을 운영하여 탄력적 인력 운영을 위해 노력함

- 하지만, 기관차원의 전략과제의 실효적인 수행을 위한 실행계획이 선언적 수준에 그치고 구체화할 필요성이 있음
- 중점사업 추진을 위한 조직개편 및 인력증원에 노력하고 있으나, 업무효율화 제고, 의료서비스 전문성 강화 및 질적 제고를 위해 보다 정밀한 조직 기능 및 인력 진단이 필요할 것으로 판단되며, 기관 경쟁력 제고를 위한 신수요 대응 및 신사업 발굴 등을 위한 선제적인 조직관리 체계 구축이 필요함. 즉 체계적인 조직 진단을 통하여 국정과제와 핵심과제에 효율적으로 대응하는 인력을 배치하고 운용하고 있는가에 대한 직무분석과 직무평가를 수행할 필요성이 있으며, 부서 및 개인별 추진실적과 성과가 적절하게 운영되고 있는가에 대한 적절성 평가체계를 구축할 필요성이 있음. 단위조직을 개편을 통한 성과관리 모니터링 체계를 구체화하여 기관 전략과제 실행력을 확보하는 방안 역시 고려할 필요성이 있음

○ 인력운영 현황 및 문제점을 분석하여 인력관리체계를 구축하고 있으며, 업무 수행에 대한 인력 공백을 최소화하기 위해 노력함

- 현안과제 해결을 위한 인력관리 운영계획을 수립하고 있으나, 기관 경쟁력 및 미래 성장 동력 확보를 위한 현재 기관 인력관리 수준을 진단할 필요성이 있으며, 진단결과를 중장기인력관리계획에 적극 반영하여 선제적인 인력 소요증원 관리체계를 구축할 필요성이 있음
- 조직기능 효율화를 위하여 전문인력을 지속적으로 보강하고 있으며, 현재 인력을 전환・배치하여 업무 효율성 증대에 노력하고 있음. 또한 탄력적인 인력 운영을 위하여 기간제 및 계약직 전문직원을 채용하고 있음. 하지만, 공공기관의 사회적 책임성 제고를 위한 열린 고용 채용을 확대・실시를 고려해 볼 필요가 있음
- 사회적 소외계층 및 장애인 등을 고용하여 국정과제에 부합하는 양질의 일자리 창출에 노력하고 있으나, 지속적인 고용 확대 노력이 필요함

○ 성과중심의 인사관리시스템을 구축하고 성과에 따른 차등적 보상제도를 운영하고 있음

- 성과달성 극대화를 위한 금전적 보상 이외의 비금전적 성과인센티브를 확대・제공할 필요성이 있으며, 저성과자에 대한 관리체계를 보다 구체화하여 구성원을의 성과달성 몰입도를 제고할 필요성이 있음
- 또한 부서별 및 개인별 책임성 및 역할을 명확히 규정하고, 성과달성에 대한 보상 역시 부서별/개인별 보상 수준을 명확히 구분・제공할 필요성이 있음

○ 구성원 역량강화를 위한 다양한 교육프로그램들을 운영・지원하고 있으나, 교육 이수율 점검, 교육 효과성 검증 체계 구축, 교육비 및 학회참가비 지원에 대한 관리체계를 보다 구체화할 필요성이 있음. 또한 자가학습환경 조성을 위한 사이버교육 채널을 확대・편성할 필요성이 있음. 교육훈련 실시 시 정확한 수요조사를 바탕으로 프로그램이 개발되고 이에 대한 효과성 평가와 타당성 검토가 이루어져야 하는데 이러한 측면에서도 다소 미흡함

나. 재정건전성 제고 성과

○ 재정건전성 제고를 위한 계획 측면의 주요 과제별 추진성과로 민간병원 증가로 인한 지속적 수입 감소 등 대내·외 환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 중장기재정계획 수립 및 2016년 재정계획 연계 수립을 통해 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비 세부운영지침을 마련함

○ 의료장비 입찰 추진으로 예산절감(약 304백만원), 자산관리공사를 통해 자산별 매각 추진으로 수입증대(약 28백만원)의 실적을 보임

○ 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인, RFID 물품관리시스템 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

○ 총액인건비 활용을 통해 명예퇴직수당 및 연가보상비를 추가 집행함(의도적 절감액:약 96백만원)

○ 재정운용계획에 대한 자체평가 및 환류노력으로 우선 구매제도 활성화를 통한 경제구조 확립, 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 수입 및 지출 재정현황 점검 등 주기적 재정지행 모니터링 실시, 재정운용결과에 대한 자체평가 및 평가 환류 노력으로 외부 전문 회계사를 통한 환류 강화 등의 노력을 실시함

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선을 위하여 내·외부 환경분석 및 SWOT 분석결과를 바탕으로 시사점을 도출하고 있으며, 13개 수행과제를 설정하고 PDCA 관점에서 성과달성 위한 노력을 전개함

- 업무프로세스 개선과제를 위하여 정부정책 및 외부환경 변화, 내부 여건 등을 종합적으로 분석하고 있으나, 분석에서 도출된 시사점 및 전략 방향성이 선언적 수준에 그치고 있어, 분석 방법론 고도화에 노력할 필요성이 있음
- 기관의 업무프로세스 개선 노력과 이를 위한 실행전략이 어떻게 성과로 창출되는지를 평가할 수 있는 적절성 평가를 실시할 필요성이 있음
- 이해관계자 분석 및 고객 유병별(가치생산, 가치소비, 가치전달 및 가치영향) 기대사항들을 분석하고 전략적 시사점을 도출하고 있으나, 분석의 정밀성 수준이 낮다고 판단됨.
- 다양한 의견수렴 채널을 확대하여 업무프로세스 개선분야를 발굴하고 있으며, 추진과제의 중요도 및 시급성을 기준으로 우선과제를 선정하고자 노력함. 하지만, 제출된 실적보고서 상에서는 업무프로세스 개선 추진과제에 대한 중요도 및 시급성 분석 근거가 제시되지 않고 있으며, 우선순위 추진과제에 대한 구체적인 실행계획 등의 내용이 기술되지 못하고 있음
- 업무프로세스 개선과제와 기관 전략과제 연계성을 분석을 통하여 성과달성 극대화에 노력하고 있으나, 개선과제와 전략과제 간의 연계성 수준이 다소 미흡함
- 업무프로세스 개선실적에 대한 고객유형별 핵심성공요인(CSF)들을 분석하고 있으나, 핵심성공요인 분석 방법론을 고도화하여 보다 명확한 분석이 요구됨

○ 업무프로세스 핵심 추진과제들 선정하여 정상추진하고 실행력 제고에 노력하고 있음

- 하지만, 업무프로세스 개선과제 추진단계별 성과지표관리 및 미흡 추진과제에 대한 상시적인 모니터링 체계를 보다 구체화할 필요성이 있음
- 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 실행성과 창출 연계성을 확보할 수 있는 적절성 평가 수행실적이 다소 미흡함

○ 지속적인 성과창출을 위한 업무프로세스 개선과제 평가 및 환류체계가 구축되어 있으며, 성공요인 분석을 통한 지속적인 성과달성 극대화에 노력하고 있음

- 성과달성 과제 및 미흡과제에 대한 성공요인 및 장애극복 요인들을 분석하고 있으나, 분석되어진 요인들을 향후 사업계획 반영 및 유사 미흡과제 발생 시, 적극 활용할 수 있도록 데이터화하여 관리할 필요가 있음
- 기관차원의 우수 업무프로세스 개선사례의 경우, 기관 이미지 및 경쟁

력 제고를 위하여 전략적 홍보활동을 전개할 필요성이 있음

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가단은 의료·경영·행정·회계 등 기관 기능 수행과 연계된 내·외부 전문가들을 위촉하여 자체평가의 전문성 및 내실화 제고에 노력한 점이 인정됨

- 자체평가의 공정성과 객관성을 확보하기 위해 자체평가단 이외의 책임운영기관 의료형 소속 평가 담당자들을 위촉하여 평가관리 및 지원팀을 구성할 필요성이 있음
- 또한, 자체평가단의 서면심사 및 현장실사 활동 이외의 평가방향성 및 지표 세부착안 등을 공유·전파할 수 있는 사전설명회 및 사전 점검회의 등을 개최하는 등 자체평가 내실화를 위한 자체평가단 활동을 강화할 필요성이 있음
- 기관규모 및 평가착안사항 대비, 평가위원별 수당이 매우 낮게 책정되어 있어 자체평가에 대한 전문성 및 실효성이 낮을 것으로 판단됨. 이는 향후 중앙행정기관에 수당 인상 등을 요청하여 자체평가 실효성을 확보할 필요성이 있음

○ 자체평가 항목별 세부 착안사항 및 평가지침을 제시하고 있으나, 성과관리 내실화 및 기관차원의 성과달성 극대화를 위한 평가항목 재설정이 요구됨

- 현재 설정된 평가항목이 '평가지표 적절성-목표달성도-목표치 설정 타당성'으로 구성되어 있으나, 평가항목별 세부 착안사항 간의 상호 중복성이 발생하고 있으며, 전략과제 집행에 따른 국가적/사회적 기여도를 측정할 수 있는 '효과성' 평가항목 등을 추가·설정할 필요성이 있음

○ 자체평가위원 및 운영심의회 지적사항에 대한 검토 및 수렴과정은 적절하다고 판단되며, 또한 평가위원별 세부 지적사항을 전략과제 성과지표와 연계하여 검토함

- 평가영역 및 전략과제 성과지표별 지적사항을 적절히 수렴하고 있는

반면, 지적사항에 대한 개선 및 보완사항에 대한 환류체계에 대한 구체성이 부족함

- 고유사업 결과보고서 제시된 평가위원별 지적사항에 대하여 보다 기관차원의 성과달성 및 성과관리 역량 제고를 위한 전략과제별 개선 필요분야를 선정하고, 개선전략을 구체화할 필요성이 있음
- 이는 평가결과로부터 도출되어진 개선분야를 바탕으로 차년도 전략과제 도출 및 집행 계획 수립 등에 적극 반영할 수 있는 환류체계를 구체화하고, 성과관리 영역별 기관차원의 단기/중장기 성과달성 로드맵을 선제적으로 제시할 필요성이 있음. 또한 부서별/개인별 성과달성 수준을 재검증하여 전략과제 관리주체별 역량강화 방안 수립이 요구되어짐.또한 평가위원별 평가체계 지적사항을 '자체평가 적절성-집행도-목표달성도-효과성' 부분으로 구분하여 명확히 분석할 필요성이 있음

○ 내·외부 환경분석을 통하여 기관 설립목적 및 미션 수행을 위한 전략과제를 도출함

- PDCA관점에서 성과관리를 하고 있으나, 전략과제 추진과정에서의 정밀한 장애요인/성공요인 분석을 통하여 집행력 확보에 노력이 필요하며, 고유사업 집행도 수준을 검증하기 위한 구체적인 집행일정 및 내용들을 정리·제시할 필요성이 있음
- 또한 기관 운영전략 수립을 위한 내·외부 환경분석, 이해관계자 분석 등을 바탕으로 전략과제 도출하고 있으나, 분석에 대한 구체성 및 정밀성 수준이 낮아 전략과제 및 사업실행 방향성 간의 정합성이 낮음

○ 기관 고유사업 성과지표 10개 중, '연간지료 환자수, 자체수입액 및 고객만족도' 등 3개 성과지표 목표치를 달성하지 못함

- 연간진료 환자수 확대, 자체 수입액 달성 및 고객만족도 제고를 위하여 기관차원의 의료서비스 전문성 제고 방안 확대 발굴 및 수요자 맞춤형 의료서비스 질적 제고 노력을 통하여 개선될 수 있을 것으로 판단되며, 공공의료에 대한 기관의 사회적 책임성 강조 및 핵심 의료 전문성 분야 발굴·확대에 대한 적극적이고 전략적인 홍보활동이 강화되어야 할 것으로 판단됨
- 전략과제 성과달성 및 효과성 극대화를 위한 성과지표의 대표성은 확보하고 있으나 10대 성과지표와 사업계획상 목표 연계성 분석을 고도

화하여 성과에 대한 효과성 극대화 노력이 필요함

- 또한 기관차원의 내·외부 고객만족도 제고에 노력하고 있으나, 신수요 대응 및 의료서비스 질적 개선 등을 위한 전략적 환류체계를 구축할 필요성이 있음

○ 경찰공무원 및 소방공무원 질병진료 및 민간인 의료서비스 제공 등 기관 설립목적과 미션에 따른 전략과제를 수행하여 사회적 공헌도 제고에 노력함

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 정부정책, 외부환경 변화 및 내부환경 여건 분석 및 SWOT 분석을 통하여 고객감동서비스 개선을 위한 전략방향성을 도출하고 있으며, PDCA 관점에서 추진과제 성과달성을 위해 노력함

- 내·외부 고객유형에 대한 정의를 명확히 하고 있으며, 고객 수요에 적극 대응하기 위해 고객 맞춤형 서비스 제공을 위해 노력함. 하지만, 고객 유형별 요구사항에 대한 실효적인 대응전략 수립을 위하여 분석방법론 고도화가 요구됨. 또한 고객 맞춤형 서비스 질적 제고 및 성과달성을 위하여 추진과제 주체별 책임성과 역할을 보다 명확히 지정하여 성과달성을 위한 구성원의 몰입도 및 기여도를 제고할 필요성이 있음

- 또한 고객감동서비스 추진과제별 유관기관 우수사례들을 적극적으로 조사·분석하여 고객감동서비스 추진계획 수립 및 추제과제 설정, 추진여건 조성 등을 위한 벤치마킹 노력이 필요함

- 고객감동서비스 추진과제 도출에 있어서도 중요도 및 시급성 그리고 단기 및 중장기 추진과제를 구분하여 전략화 할 필요성이 있음

○ 고객감동서비스 추진과제의 정상추진에 따른 다양한 온라인 및 오프라인을 활용한 고객의 의견수렴 채널 확대, 내·외부 고객 지향적 업무추진을 위한 맞춤형 서비스 질적 제고, 간호·간병 통합서비스 실시, 지역사회 맞춤형 서비스 제공을 위해 노력한 점은 매우 긍정적으로 평가됨

- 하지만, 고객감동서비스 전문성 제고 및 고객감동서비스 핵심가치에

대한 구성원 내재화 노력의 일환으로 현재 수행되고 있는 CS 교육을 확대·편성할 필요성이 있음

- 또한 고객감동서비스 추진과제 수행과정 상에서의 성과지표를 확대·적용하여 실효적인 모니터링 및 환류체계를 구현할 필요성이 있음

○ 병원정보시스템의 업무처리 속도 개선 및 병동 등 시설개선공사 추진으로 고객만족도 제고와 온·오프라인에서 병원 홍보 전략을 지속적으로 추진한 점은 고객감동서비스 개선관련 우수한 성과라 판단됨

○ 고객감동서비스 추진실적에 대한 성과분석 및 선순환적 환류체계를 구축하고 있으나, 보다 실효적인 환류시스템을 구현하기 위한 노력이 필요함

- 성과달성 과제 및 미흡과제에 대한 명확한 요인 분석으로 추진과제 실행력 확보 및 차년도 전략과제 수립 시 적극 반영할 필요성이 있음

- 성과자에 대한 성과기반 보상체계를 구축하고 금전적 및 비금전적 인센티브를 제공하고 있으나, 공공기관의 예산 제약 특성 상 비금전적 인센티브 제도를 확대·발굴할 필요성이 있음. 또한 저성과자에 대한 관리체계를 제도화하여 기관차원의 성과달성 극대화를 위해서 노력할 필요성이 있음

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선 계획을 수립하고, 개선계획 실행을 위해 개선방안별 평가지표별로 구분하여 점검하고 그 결과를 제시하였음

- 지적사항에 대한 근본적인 원인을 분석하고, 평가지표별로 개선사항을 도출하여 조치결과를 제시하고 있음

○ 전년도 개선과제에 대한 성과평가 결과가 포상 등으로 반영되었다고 하나 저성과자 관리방안을 적시한 내용이 없으며. 추진과제의 중요도에 따라 우선순위를 부여하고 단기/중장기 추진과제로 구분하여 실행력 및 효과성을 확보할 필요성이 있음

- 지적사항에 대한 개선방안 도출을 위한 내부 의견 수렴 및 진단을 진행하고 있으나, 자체평가단 및 운영심의회 이외의 외부전문가의 자문

및 분석을 통한 개선방안 도출 노력이 다소 필요함

○ 사업계획 및 성과관리계획 수립 시 평가결과 지적사항 반영여부 대한 명확한 설명이 실적보고서 상에는 없으며, 지적사항 대비 현재 개선완료 과제와 개선진행 과제를 구분하여 추진된 성과 및 부진 사유를 명확히 기술할 필요성이 있음

- 개선과제 수행을 위한 전담부서를 지정하여 책임성과 역할을 명확히 부여할 필요성이 있음

제 5 장 시설관리 및 기타형 기관

제 1 절 시설관리 및 기타형 기관 종합

1. 시설관리 및 기타형 유형별 현황 개괄

1) 기관의 구성 및 특징

○ 시설관리 및 기타형 책임운영기관은 총 6개 기관으로 이 중 시설관리형 기관은 해양경비안전정비창, 국방전산정보원, 정부통합전산센터, 국립자연휴양림관리소 등 4개 기관이며, 기타형 기관은 고용노동부고객상담센터, 국세상담센터 등 2개 기관이 있음. 국방전산정보원과 정부통합전산센터, 고용노동부고객상담센터, 국세상담센터는 책임운영기관 신규전환기관으로 2017년도 평가에서는 고유사업평가 및 자체평가 적절성 평가를 함. 현재 총 2개의 시설관리형 기관이 기존 책임운영기관으로서 2017년도 평가를 받음

○ 시설관리 및 기타형 기관의 구성

평가그룹	기관명	소속중앙부처	정원(단위: 명)	지정시기
시설관리형 (4개)	해양경비안전정비창	국민안전처	215	2000년
	국립자연휴양림관리소	산림청	94	2006년
	국방전산정보원	국방부	41	2016년
	정부통합전산센터	행정자치부	290	
기타형 (2개)	고용노동부고객상담센터	고용노동부	52	2016년
	국세상담센터	국세청	140	

2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 해양경비안전정비창은 국민안전처 해양경비안전본부 소속 경비함정 307척에 대한 정비 및 수리를 전담하고 있으며, 2016년 예산은 34,244백만원으로 창장 산하 6개과를 운영하고 있음

○ 해양경비안전정비창은 함정정비에 있어서 2016년 계획된 118척의 수리함정에 소요되는 자재구입 등 기본정비비를 통하여 정기수리 23척, 상가수리 80척, W5정비 4척, 해군수리지원 11척 등의 사업과 총분해수리(W6) : 29척 63대, 중간정비(W5) : 24척 51대의 실적을 보이고 있으며, 수리시설 및 안전시설에 대한 유지·보수로 안정적인 함정수리 지원을 위하여 리프트-도크 유지·보수, 수리공장 및 부대시설 보수, 장비·기술 전문교육 및 트럭크레인, 수리용 특수공구 구입 등의 사업 실적을 보임

○ 국립자연휴양림관리소는 2005년 1월 1일에 국립자연휴양림관리소로 신설되어 2006년 1월 책임운영기관 전환되어 2011년 3월 책임운영기관 사무성격이 변경됨(기업형→시설관리형). 주요 업무는 녹색휴양서비스로 국민 삶의 질 향상으로 2016년 예산은 46,010백만원으로 관리소장 산하에 6개 팀으로 구성되어 있음

2. 시설관리 및 기타형 기관 유형별 평가의견

1) 종합평가 의견

○ 국립자연휴양림관리소는 2016년 주요 실적으로 '산림복지법' 시행(16.3.) 및 유사 기능 수행 공기업(한국산림복지진흥원) 개원 등 급변하는 산림휴양정책환경 변화에 대응하여 가치 및 전략체계를 재정립하고 국립공원, 수목원, 펜션, 콘도 등 유사 서비스와의 차별성을 선명히 하고 국민수요에 적정히 부응하기 위하여 기관 포지셔닝 및 3대 미래비전을 제시함. 또한 '자기주도적 성과관리' 체계 도입으로 가치(전략)체계와 사업간 정합성을 강화하고 기관장 및 중간관리자(과장, 지역팀장), 실무자 등 다양한 조직구성원의 의견을 충분히 수렴한 성과관리로 성과평가 내부수용도를 제고함

○ 해안경비안전정비창은 비전과 연계하여 '16년 사업계획의 실행력을 강화하고 성과지표의 대표성 및 목표치 도전성을 강화한 특징이 있음. 조직의 일체감과 참여의욕 고취를 위해 기관장의 대외 협력 활동 강화를 통한 유대관계를 증진하고 정비창 인프라를 활용하여 자체 실정에 맞는 정부 3.0 추진체계를 정립함. 또한 업무향상 진단 T/F 운영결과 미흡한 점 등을 보완하려고 노력함

○ 시설관리 책임운영기관은 개선된 성과지표가 기관의 임무, 역할, 사업계획상 설정된 목표 등을 적절하게 반영하고 있으나 성과지표 체계는 개인단위의 평가시스템과 연계되어 있지 않음

○ 성과평가에 있어서 각 부서별 업무 또는 기관업무의 단기적인 측면이 부각되고 있으며, 전체적인 사업운영계획에서 기관의 특성 및 현안에 대한 전략집중적인 고려가 필요함. 특히 주요 이해관계자의 유형과 이해, 만족도 등을 측정하여 각종 정책 및 업무관련 운영이 의미하는 질적인 가치와 이에 대한 고려 등이 추가적으로 나타날 필요가 있음.

○ 기관 재정관리 노력, 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류의 경우, 타 유형 대비 실적 기술 내용 및 형식이 양호하나, 업무 프로세스 개선을 사전 목표관리방식으로 설정하여 사업유형별, 혹은 팀별 부여방

식으로 계획하고 이를 달성하기 위해 인센티브, 제안활동, 분임조 활동 등이 연간 종합계획서로 제시되어야 할 필요가 있음

2) 평가지표별 평가의견

(1) 리더십 및 전략

○ 사업계획의 적합성과 관련하여, 시설관리 및 기타형 기관들은 운영계획 및 사업계획의 적합성은 긍정적으로 평가되며, 미션 및 비전과 관련하여 거시적인 정책환경을 고려하여 전략체계의 재조정과 과제 간 우선순위 설정을 위한 일련의 과정들이 유기적으로 제시된 점이 인정됨. 개선된 성과지표가 기관의 임무, 역할, 사업계획상 설정된 목표 등을 적절하게 반영하고 있는 것으로 나타남

- 다만, 성과지표 체계는 개인단위의 평가시스템과 연계되어 있지 않고, 계획 외의 돌발 상황에 대비한 예산확보와 인력투입 운용 등에 대한 고려가 필요함
- 또한 총량과 관련된 정량지표 및 산출지표를 중심으로 지표구성이 나타남에 따라 각 부서별 업무 또는 기관업무의 단기적인 측면이 부각되고 있으며, 전체적인 사업운영계획에서 기관의 특성 및 현안에 대한 전략집중적인 고려가 필요함

○ 기관장 리더십과 관련하여 시설관리형 기관은 공공시설의 유지와 관리와 관련된 기관의 특성과 관련된 정책 및 업무실적의 적절성을 유지하고 있음. 또한 각 기관별 이해관계자의 특성과 관련된 기관역량의 증진 등 기관의 핵심목표와 이와 관련된 업무 개선을 위한 기관장의 노력 등이 나타남

- 기관의 설립목적과 이와 관련된 미션 및 비전 등의 설정 및 시행 등 관련활동의 적절성은 양호하며, 이와 관련된 전략적 방향 및 시행에서의 중점과제 등 전략적 방향과 시행과제 간의 연계성 또한 비교적 적정함
- 전략적 방향을 바탕으로 각 업무의 시행 및 이와 관련된 전략체계 마련, 제도적 운영 및 성과 간의 연계성 증진 등 기관운영의 전략적인 방향을 고려한 기관장의 상황인식 및 역할증진 등이 제시됨

○ 다만 시설관리형 기관들은 상대적으로 실행중심의 전략방향 및 제도운

영 등의 실적은 인정되나, 이해관계자와의 소통에 대한 질적인 개선 및 기관특성을 고려한 의사소통의 효과성 증진 등 질적인 관리와 관련된 부분에서의 고려가 필요하다고 판단됨

- 이와 관련하여 단기적인 성과 및 실행중심의 전략재배열과 이에 대한 확인 등 기관운영상 가시적인 관리와 관련된 내용과 더불어 이러한 각종 정책 및 업무관련 운영이 의미하는 질적인 가치와 이에 대한 고려 등이 추가적으로 나타날 필요가 있음
- 특히 정책 및 업무의 실행과 관련된 기관의 특성상 주로 경상적인 기관활동 등이 반복됨에 따라 이러한 활동이 내포하는 의미 및 기관운영에서의 궁극적인 목표 등에 대한 고려가 필요하다고 여겨짐. 즉 경상적인 업무에 대한 강조보다는 보다 기관의 업무 및 성과개선과 관련된 기관장의 종합적인 역할이 요청됨
- 시설관리형 기관의 경우 상대적으로 업무와 관련된 물리적인 조직환경에 대한 고려가 필요하며, 경상적인 업무의 반복성 및 운영과 더불어 전체적인 기관의 전략적 방향 및 업무개선 등에 대한 기관장의 역할 및 기능 등을 고려하여야 할 필요가 있다고 여겨짐

(2) 조직 효율성

○ 조직·인사관리 효율성 확보를 위해 시설관리 및 기타형 기관들은 기관의 미션과 비전을 인식하고 실천하는 조직운영 방향을 정하고 있으며, 역점사업 추진을 위한 임시조직을 활용하고 있음. 또한 성과중심의 인사관리시스템을 운영하고 있으며, 인사운영 방법 개선으로 인사관리의 효율성을 제고 시키고 있음

- 그러나 주요 이해관계자의 이해와 이를 반영하기 위한 노력이 모호하며, 핵심역량과 조직관리 운영방향 간의 연계성이 다소 모호하며, 권한위임 등 기능 개편에 따른 의사결정 신속성 등의 성과와의 연계성 여부는 다소 불투명함

○ 시설관리형 기관은 2개 기관으로 재정건전성 제고 성과는 상대적인 차이를 보임. 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 예산계획의 적정성의 경우, 미래예측 및 대응의 적정성 관련하여 전년 대비 실적 제시

가 향상됨. 총액인건비제 운용계획의 적정성의 경우, 국립휴양림관리소는 운용계획을 충실히 제시하였으며, 연가수당뿐 아니라 초과근무수당 절감액 등 의도적 절감재원을 다양화하는 등 적극적인 제도 운용을 하고 있으나, 해양경비안전정비창은 총액인건비를 활용노력과 불필요한 초과근무시간 감축노력이 요구됨. 재정자립도 향상을 위한 예산절감노력은 전체적으로 양호한 편이나, 절감항목 들이 과거 대비 일상적인 수준으로 재정자립도 향상을 위해서는 새로운 예산절감 분야를 꾸준히 모색하는 노력이 필요할 것임

- 한편, 두 기관 모두 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선을 통해 예산절감을 시현하고 있으며 디브레인 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 회계직공무원 재산의무등록과 회계전문교육 등 예산집행의 투명성 제고 노력 추진실적을 보임. 기관 재정관리 노력, 예산 사용 결과에 대한 자체평가 및 평가 환류의 경우, 타 유형 대비 실적 기술 내용 및 형식이 양호하나, 해양경비안전정비창의 경우는 우수 기관에 대한 벤치마킹 및 사례 전파가 필요하며 세부평가지표 및 평가착안사항, 순서에 따른 일목요연한 실적 기술 및 구체적인 표현 등이 요구됨

○ 업무프로세스 개선 실적과 관련하여 제안 공모를 통해 대내외 개선요구를 수집 분석하고, 대내외 경영여건 분석을 통한 핵심이슈 도출 및 실행과제를 선정하고 있으며, 업무 프로세스 개선을 위한 외부 벤치마킹(책임운영기관과 유사기관의 사례 분석) 노력이 나타났으며, 업무프로세스 개선 요구사항이 분석되어 있고, 업무프로세스 개선을 위한 추진과제와 주관부서가 지정되는 등 관련 실적이 나타난 점이 인정됨

- 그러나 몇 가지의 업무로 수평적으로 분화하고 수직적으로 체계화 할 것인지에 대한 추가적인 판단이 필요하며, 업무 프로세스 개선을 사전 목표관리방식으로 설정하여 사업유형별, 혹은 팀별 부여방식으로 계획하고 이를 달성하기 위해 인센티브, 제안활동, 분임조 활동 등이 연간 종합계획서로 제시되어야 할 필요가 있다고 여겨짐

(3) 성과 및 환류

○ 시설관리 및 기타형 기관의 자체평가 과정은 전반적으로 양호한 것으로 평가됨

- 자체평가 과정의 적절성 측면에서 자체평가단 및 운영심의회를 적절하게 구성하고 운영한 것으로 평가됨. 자체평가지침에 있어서 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 유지에 노력함. 다만 위원회의 적극적 개최, 평가위원의 적극적 활용, 중간점검을 활용한 적절한 환류와 개선의 보완을 통한 성과관리의 효율성 향상의 필요성이 있음
- 자체평가 내용의 충실성 측면에서 자체평가의 내용의 적절성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 미래 환경수요의 변화를 적절히 예측한 현실성 있는 목표설정과 기관의 설립목적 구현을 위한 전략도출 방법의 활용에 노력하였으며, 전략목표와 연계한 핵심과제 도출에 노력함. 다만 전략목표 도출 프로세스에서 내외부 구성원의 다양한 참여확대 노력 제시의 보완이 요청됨
- 각 기관은 대체로 과제별 지표 및 목표치의 객관적 설정에 노력함. 다만 가중치 설정 시 방법론의 적실성 환류 및 개선노력이 요청되며 일부 투입지표는 개선의 필요성이 있을 것으로 판단됨
- 기관의 고유사업 전략과제에 대한 성과지표별 목표를 달성하고 있으나, 일부기관의 경우 목표에 미달한 지표도 있어 적절한 관리에 노력할 필요성이 있음
- 고객만족도의 경우 목표에 미달한 경우가 있으며, 일부기관의 경우 하락하여 개선이 요청됨. 따라서 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 개선을 할 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

○ 고객감동서비스 추진실적과 관련하여, 시설관리형 및 기타형 기관들은 고객을 분류하고 고객유형별 니즈를 파악해 고객감동 유발을 위한 서비스 전략을 마련한 점, 고객감동을 위한 구체적인 실천계획을 체계적으로 수립하고 있음. 다만 개선 계획을 수립해 중요도와 시급성에 비추어

우선순위와 단기과제 및 중장기과제로 분류해 집행과 성과, 환류에서 모두 이에 근거해 체계적으로 반영하는 노력이 필요함

○ 전년도 개선요구사항 반영을 위해 시설관리형 및 기타형 기관들은 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 전년도 개선요구사항 조치를 위한 실행체계를 구축해 운영하였으며, 개선 계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영하였음. 다만 고객접점과 관련된 전년도 지적사항에 대한 종합적인 분석 및 중요도, 우선순위 등에 대한 적절한 기준을 마련하여 단기, 중장기별 계획을 수립하여야 할 것임

제 2 절 해양경비안전정비창 종합평가

1. 해양경비안전정비창 기관 현황

1) 연혁

○ 1953. 12. : 해양경찰대 정비참모 영선반
○ 1975. 05. : 해양경찰대 정비보급과 수리소
○ 1984. 01. : 해양경찰대 정비보급과 수리창
○ 1990. 07. : 해양경찰대 관리부 정비창
○ 1991. 07. : 해양경찰청 정비창(보좌기관)
○ 1995. 05. : 정비창 청사 신축・이전(현위치)
○ 1995. 09. : 해양경찰청 정비창(소속기관)
○ 2000. 01. : 책임운영기관 전환
○ 2013. 03. : 기술개발과 신설(5과→6과)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 창장, 6과

○ 인력

(2016.12.31.기준, 단위: 명)

구 분	총계	경 찰 관							일 반 직						
		소계	경정	경감	경위	경사	경장	순경	소계	임기제 (서기관)	5급	6급	7급	8급	9급
정 원	214	43	2	3	9	17	10	2	171	1	2	25	55	51	37
현 원	214	43	2	3	9	15	14	−	171	1	2	26	79	46	17
과부족						−2	+4	−2				+1	+24	−5	−20

○ 예산

- 예산

(단위: 백만 원)

구 분	'15년	'16년	증 감	증감률
총 계	33,564	34,244	+680	+2.0
□ 함정정비	18,851	18,732	−119	−0.6
□ 정비창지원	1,845	2,657	+812	+44.0
□ 인건비	12,439	12,400	−39	−0.3
□ 기본사업비	429	455	+26	+6.1

- 결산

(단위: 백만 원)

구 분	예산액	지출액	차년도 이월액	불용액
총 계	34,244	34,066	44	134
□ 함정정비	18,732	18,666	44	22
□ 정비창지원	2,657	2,608		49
□ 인건비	12,400	12,356		44
□ 기본사업비	455	436		19

3) 기관의 주요 임무

○ 함정 정비 및 수리
○ 장비 운용 및 정비기술 교육 지도
○ 해군 위탁수리에 관한 사항

4) 2016년도 사업목표

○ 경비함정 가동률 향상
○ 재정의 경제성 제고
○ 과감한 경영혁신 추진
○ 핵심기술 역량 강화
○ 고객만족서비스 실천

가. 경비함정 가동률 향상
○ 신속한 정비지원 강화
○ 함정성능 향상

나. 재정의 경제성 제고
○ 함정수리 정비원가 절감
○ 함정수리 품질 보증 강화

다. 과감한 경영혁신 추진
○ 품질개선활동 강화
○ 정부 3.0 추진
○ 안전관리 강화

라. 핵심기술 역량 강화
○ 자체 정비역량 강화
○ 직원 전문역량 강화

마. 고객만족서비스 실천
○ 고객관점의 서비스 실현
○ 정성을 다하는 고객관리

2. 해양경비안전정비창 평가결과

1) 기관 총평

○ 리더십 및 전략

- 기관의 사업 운영계획 및 사업계획의 적합성은 긍정적으로 평가되지만, 성과지표 체계는 개인단위의 평가시스템과 연계되어 있지 않음. 성과계획의 적절성은 인정되나, 함정정비의 계획 외의 돌발 상황에 대비한 예산확보와 인력투입 운용 등에 대한 고려가 필요함
- 기관장 리더십에 있어서 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전, 전략경영체계 확립, 전략과제와 사업목표 간의 연계성이 높은 편이며, 단계별 평가를 통한 실행력 향상을 도모하였음. 또한 대외활동 추진을 통한 기관간 협업 강화 및 사회 취약계층 지원 등 이해관계자의 외연 확대 등과 관련된 활동을 수행하였으며, 현안과제 인식 및 분석을 위한 다양한 회의체 운영 및 소통채널의 강화 등 관련 활동이 나타남. 또한 기관의 특성을 고려한 근무환경 개선 등 실적이 제시되고 있음

○ 조직 효율성

- 함정정비상담센터와 공사진행관, 고객만족도조사를 총괄하는 고객관리시스템의 구축하고 분임조 활동의 우수하나 조직의 핵심기술과 학습을 통한 역량 확보의 체계적 노력이 추가적으로 요청됨. 조직혁신을 위한 팀별 활동이나 팀 티칭, 감수성 훈련 등 다양한 조직구성원의 일체감을 형성할 수 있는 계획, 예산방영과 활동 강화가 필요함

○ 재정건전성 제고 성과

- 대내외 경영환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 전략방향을 도출하였으나, 전략뱡향과 중기재정계획과의 연계정도가 다소 부족함. 중기재정계획은 중장기 전략방향 및 발전계획과 연계하여 수립될 필요가 있음

○ 업무프로세스 개선실적

- 업무프로세스 개선을 위한 외부 벤치마킹을 실현하였으며, 업무프로세스 개선과 관련된 요구사항이 분석되어 있음. 또한 업무프로세스 개선을 위한 추진과제와 주관부서가 지정되는 등 관련 실적이 인정됨. 이러한 업무프로세스 개선을 통해 조직의 인지도를 강화시키고 있으며, 조직 구성원의 창조적 문제해결 능력 향상에 기여하고 있음. 그러나 외부 선진사례 벤치마킹, 업무프로세스 개선을 위한 실행계획 및 전략수립 등이 비용, 기간, 인적, 물적 자원의 동원과 함께 이루어져야 함

○ 성과 및 환류

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등이 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

○ 고객감동서비스 추진실적

- 고객을 분류하고 고객유형별 니즈를 파악해 고객감동 유발을 위한 서비스 전략을 마련한 점, 고객감동 전담조직을 지정해 운영한 점 등은 우수하나 국내외 우수기관에 대한 세부적인 벤치마킹을 실시할 필요성이 있음. 직원들의 전문성을 높이기 위해 주요기관 등에의 연수, 파견, 지속적인 전문성 도입 노력이 요청됨

○ 전년도 개선요구사항 반영도

- 해양경비안전정비창은 전년도 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선 계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영하였음. 그러나 개선 계획을 수립해 중요도와 시급성에 비추어 우선순위와 단기과제 및 중장기과제로 분류, 집행과 성과 및 환류 등의 과정에서 이에 근거해 체계적으로 반영하고자 노력한 부분은 다소 부족함

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	김의간	한국해양대학교 기계정보공학부 교수
위원	홍기용	인천대학교 경영학부 교수
위원	최정호	한국해양대학교 해양경찰학과 교수
위원	박웅희	한국표준협회 MBB
위원	이시원	해양경비안전본부(정비계장)
위원	김 훈	해양경비안전본부(함정수리 실무자)
위원	김성훈	해양경비안전본부(성과업무 실무자)

○ 자체평가단 운영 실적

- 1차 사업성과 서면심사
  - · 일 시 : '17.1.18 ~ 1.22(5일간)
  - · 점검반 : 7명(외부위원 4명, 내부위원 3명)
  - · 내 용 : 고유사업 실적보고서에 대한 평가단 서면검토

- 2차 현지실사 점검
  - · 일 시 : '17.1.23 ~ 1.25(3일간)
  - · 장 소 : 해양경비안전정비창 중회의실
  - · 점검반 : 7명(외부위원 4명, 내부위원 3명)

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속	직 위
위원장	김의간	한국해양대학교 기계정보공학과	교 수
위원	양승일	산업기술보호위원회(조선)	위원장
위원	홍기용	인천대학교 경영학부	경영혁신원장
위원	한경숙	인하대학교 컴퓨터정보공학과	교 수
위원	명승환	인하대학교 행정학과	교 수
위원	양창호	인천대학교 동북아 물류대학원	교 수
위원	이춘재	해양경비안전본부	해양경비안전조정관
위원	류춘열	해양경비안전본부	해양경비안전국장
위원	구자영	해양경비안전본부	해양장비기술국장

○ 운영심의회 운영 실적

- '16년도 사업계획 심의
  - · 일시: '16. 2. 2.(화) 10:30~ 12:00
  - · 장소: 본부 5층 중회의실
  - · 참석인원: 13명 (운영심의회 8명, 장비관리과장, 정비창장, 정비계장, 정비창 기획운영과장 및 기획예산계장)

- 정비창장 근무 연장 및 성과연봉 심의
  - · 일시: '16. 6. 22.(수) 14:30~ 15:20
  - · 장소: 본부 5층 중회의실
  - · 참석인원: 11명 (운영심의회 9명, 장비관리과장, 정비계장)

- '16년도 고유사업 평가결과 심의・의결
  - · 일시: '17. 2. 2(화) 10:30~13.:30
  - · 장소: 안전처 17-1동 224호 중회의실
  - · 참석인원: 11명 (운영심의회 6명, 장비관리과장, 정비창장, 정비계장, 정비창 기술개발과장)

나. 평가방법

등급	점수	판 단기준
S등급	100점	계획상의 사업목표를 충분히 실현하였음은 물론이고 기관임무를 완수하기 위해 충실하고 탁월하게 수행되었음
A등급	90점	외형상의 사업목표는 실현하였으나 내용상 기관임무를 완수하기 위해 개선의 여지가 조금 있음
B등급	80점	외형상의 사업목표는 어느 정도 실현하였으나 기관임무의 완수를 위해 활동내용 및 질적 수준에 있어 개선의 여지가 있음
C등급	70점	활동내용이 전반적으로 사업계획에 미치지 못하고 있으며, 기관임무의 완수를 위해 활동내용이나 질적 수준에 있어 개선되어야 할 여지가 비교적 큼
D등급	60점	활동내용이 계획에 비해 큰 차질이 발생하였을 뿐 아니라 기관임무의 완수를 위해 활동내용이나 질적 수준에 있어 크게 개선될 것이 요구됨

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수 (100점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
정비기간 준수율	계량	100점	10%	10점
함정성능 향상률	계량	99.6점	10%	9.96점
외자부품의 국산부품 전환 및 구매부품 재료의 재활용 전환 절감액	계량	100점	9%	9점
재수리 방지를 위한 노력도	비계량	94.8점	8%	7.58점
품질분임조 활동실적 및 제안제도 활동실적	계량	100점	8%	8점
정부3.0 추진 강화	비계량	93.6점	8%	7.49점
안전사고 예방도	계량	100점	7%	7점
자체 정비율	계량	100점	10%	10점
전문 자격증 보유율	계량	100점	8%	8점
안전서 이동정비 지원율	계량	100점	7%	7점
수리함정 고객만족도	계량	82.0	15%	12.30점
총 계			100%	96.33점/100점

(2) 평가결과

○ 고유사업에 대한 평가결과 해안경비안전정비창의 설립목적에 부합하는 미션과 비전에 대한 설정 및 전략체계 수립을 위한 '환경분석→전략체계 강화→실행체계 구축'의 프로세스를 체계화하여 정비창의 핵심업무를 대표하는 평가지표를 설정하였으며, 평가지표의 핵심업무와의 연계성이 나타남

○ 전략과제의 목표부여와 지표설정방향과 설계기준을 마련하고 계량·비계량 지표를 도출하여 최종산출물이 평가에 반영되도록 평가지표를 설정함

○ 책임운영기관 평가기준과 '08년부터 도입하여 실시하고 있는 품질개선활동 추진기법과 우수평가 기관 벤치마킹 등으로부터 정비창의 사업성과 평가지표에 적합한 목표치 설정방법을 마련하여 객관성을 확보하고, 최근 5년간의 실적과 전략과제별 사업추진여건을 반영하여 목표치를 도전적으로 설정하고자 노력함

○ 정비창의 목적 달성을 위한 '16년 사업계획에 세부 실행과제(액션플랜)가 포함되어 있고, 각각의 평가지표별 액션플랜에 대한 실행부서에서는 품질개선활동으로 익힌 추진기법(P-D-C-A 사이클, 통계적 분석, QC스토리 10단계 문제해결프로세스 등)을 사업에 적절히 접목하여 구체적인 성과를 도출하고자 노력하였으며, 결과적으로 해양경찰의 안정적인 해상경비활동과 임무수행에 기여함

○ 전략목표 달성을 위해 각각의 전략과제별 평가지표와 세부실행과제(액션플랜)에 대한 담당부서 및 담당자를 지정하여 실행력을 강화하고자 노력함

○ 운영심의회와 종합평가 결과 개선요구사항에 대하여 '16년 사업계획에 반영되었으며, 평가지표별로 개선요구사항 및 자체모니터링 결과에 대한 환류 활동을 적절히 수행함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 기관의 사업 운영계획 및 사업계획의 적합성은 비교적 긍정적으로 평가되고 기관단위 성과평가에서 부서까지의 성과지표 체계가 BSC와 연동되어 있음. 그러나 평가 시스템이 개인단위로 연계되어 있지 않은 점은 보완되어야 함. 성과계획의 적합성은 적절한 것으로 평가되나 함정정비의 계획 외 돌발 상황에 대비한 예산확보와 인력투입 운용 등에 대한 대비책과 기관의 장기적 발전 방안을 위한 현실성을 반영한 목표치를 설정하는 것이 필요함

- 사업운영계획 및 사업계획의 적합성 강화를 위한 전략 체계를 수립하고, 기관 설립목적 달성을 위한 단계별 중장기 발전방향 마련되었으며, 설립목적에 부합하는 전략목표·전략과제 도출, 핵심가치 및 전략과제의 연계성을 강화함. TOC 기법에 의해 전략과제 도출, 기관의 전략과 부서별 목표의 연계가 나타남. 그러나 전체적인 사업의 가중치나 비중 등이 사업의 중요도, 예산, 인력 등을 기준으로 배정되어야 할 것임
- 효과적 실행체계를 위해서 직원과 사업계획 공유로 추진동력을 확보함. 효율적 자원배분 프로세스 구축으로 실행력 강화와 전략목표 달성을 위한 직원과 실행계획 공유·공감대를 형성하고, 전략목표 달성을 위한 전략과제별 추진방향 등이 제시됨
- 해양경비안전정비창 전략체계 개선 컨설팅으로 기존에 미진하였던 조직의 중장기 경영계획과 환경평가가 PEST 분석(정책, 경제, 사회문화, 기술)에 따른 전략-과제가 체계화된 점이 인정됨. 또한 고유사업의 전략목표와 전략과제가 2016년 사업추진계획과 비교적 잘 연계되어 있으며 현상진단, 추진계획, 추진일정으로 구분되어 제시됨. 하지만 '정비기술원' 도약을 위한 연차별 기술개발, 전문인력 확충, 장비·공구 확보 등 중·장기 기관의 비전, 사업발전방향에 따른 재정운용 계획 등의 연동이 고려되어야 할 필요가 있음
- 정부 3.0 등에 대한 유관기관과의 협력건수 등을 공공관리계 주관으로 비계량의 사업으로 평가하고 있으며, 계획정비 사업 외의 긴급 사안에 대해서는 본부가 예비비를 확보하고 있음. 다만 함정정비의 계획 외의 수요발생에 따른 예산, 인력 등 유사시 사안발생의 상급기관 예비 예산의 확보 방안, 인력투입 운용 등 대비책을 마련하여야 함
- 목표치의 상수값은 5개년 추세치를 기준으로 하며, 모니터링체계 강화를 위해 전략적 성과관리체계 확립함. 성과평가 및 점검체계의 적정성 제고와 조직평가와 개인평가의 균형적 운영, 분기별 실적점검 모니터링을 실시함. 또한 자체 사업성과 점검반 운영으로 직원과의 공유·공감대 확산된 점 등이 인정됨
- 성과평가 지표가 기관임무, 사업목표 및 추진계획 내용을 반영하고 있으며, 성과지표정의서와 검증방법 등이 적실성 있게 제시됨. 또한 고유사업 성과평가 지표를 대부분 계량화하였고, 측정산식을 명확히 기술하고 있으며, 전략과제의 계량적 목표 달성률이 높은 편임

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전의 구체화와 관련된 실적 및 전략경영체계 확립 및 전략과제와 사업목표 간의 연계성 등 관련 활동이 인정됨

- SWOT 분석을 바탕으로 기관의 전략방향 도출 등 관련 활동이 제시되었으며, 핵심가치를 중심으로 전략방향 및 전략과제 등의 적절한 연계성이 제시된 점이 인정됨
- 비전에 대한 기관장의 인식은 높으며, 기관의 설립목적 및 운영목표 등에 대한 세부적인 고려와 관련한 활동이 제시됨. 기관확장 및 이전에 대비한 거시적인 방향 및 재정상 경제성과 경영혁신 등과 관련된 기관운영의 방향 및 세부내용의 적실성은 어느 정도 가시성을 유지한 것으로 판단됨
- 비전 및 미션 내재화를 위한 다양한 활동이 제시된(교육 및 홍보동영상 제작 등) 점이 인정되며, 예산절감을 위하여 자체제작을 통하여 제

작하는 등 다각적인 고려 등이 인정됨

○ 전반적으로 단계별 평가를 통한 실행력 향상을 도모하였으며, 전략체계 개선을 위한 미래 발전전략 등의 제시 등이 나타남

- 전략방향 및 전략과제에 대한 연계성 강화와 설립목적 및 환경변화 등을 고려한 전략수립 등 전략방향과 사업계획 간의 정합성을 높이기 위한 기관차원의 노력이 나타남
- 진단체계의 구축과 가치체계의 수립 등 기관운영의 방향성 유지를 위한 기관장 역할 등의 가시성이 인정되며, 간담회 등 회의체 운영을 통하여 사업방향 및 향후 발전가능성 등에 대한 고려가 나타남
- 조직역량 강화 및 운영관리의 효율화 등을 위한 기관차원의 인력관리 및 조직운영 등과 관련된 계획수립이 제시되었으며, 자체 조직 및 인력강화와 관련된 학습 문화 조성 등에 대한 고려가 인정됨

○ 대외활동 추진을 통한 기관 간 협업 강화 및 사회 취약계층 지원 등 이해관계자의 외연 확대 등과 관련된 활동이 인정됨

- 4대 이해관계자별 소통프로그램의 운영 및 정책파트너와의 소통 등이 나타났으며, 각 소통단계별 목표 및 프로그램과 연동된 기관장의 활동 등 소통채널의 다각화와 가치별 차별화된 접근 등이 나타남
- 현장문제 해결을 위한 다양한 활동 등이 나타났으며, 대내외 의견수렴을 통한 사회적 요구에 대한 적극적 대응 등이 인정됨
- 내외적 환경분석을 통한 현안과제 선정 및 정책과제와 내부과제 및 고객 과제 간의 연계성 강화 등 관련 실적이 인정됨(유관기관과의 정례회의 및 정부관공선에 대한 수리지원 및 조달계약 관련 협업)

○ 현안과제 인식 및 분석을 위한 다양한 회의체 운영 및 소통채널의 강화 등 관련 활동이 나타났으며, 기관의 특성을 고려한 근무환경 개선 등 실적이 제시됨

- 중간관리자와의 소통강화 및 운영상의 문제점에 대한 분석 및 해소 노력 등이 나타났으며, 기관의 특성을 고려한 의사소통 강화 및 기관장과 각 부서별 직접 소통에 노력한 점 등이 인정됨
- 기관의 특성상 근무여건에 대한 파악 및 수요조사의 어려움을 고려하여 시설여건 관련 사항에 대한 선제적 대응(근무숙소에 대한 환경개선(약 31개소) 및 물품교체) 등이 실적이 나타났으며, 직급상향 및 운영

인력 증원 등 인력관리의 수요파악 및 대응 등과 관련된 실적이 인정됨

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 함정정비상담센터(CS매니저)・공사진행관・고객만족도조사를 총괄하는 고객관리시스템을 구축하고 분임조 활동의 우수성과 대외적인 평가 활동이 활발하며 경비함정 승조원 안전과 직결되는 장비에 대한 ISO 9001 인증을 통해 검사 및 정비의 공신력을 확보하고 있음

○ 기관의 미션과 비전을 인식하고 실천하는 조직운영 방향을 정하고 있으며, 역점사업 추진을 위한 임시조직을 활용하고 있음. 비효율적인 사무분장으로 인한 업무효율성 저하요인을 제거하고 있으며, 장비창인프라를 활용하여 정부3.0수행을 위해 조직을 탄력적으로 운영하고 있음

- 성과중심의 인사관리시스템을 운영하고 있으며, 자체 전문교관 운영으로 체계적인 조직역량을 강화시키고 있음. 또한 인사운영 방법 개선으로 인사관리의 효율성을 제고 시키고 있음
- 그러나 주요 이해관계자의 이해와 이를 반영하기 위한 노력의 모호하며 핵심역량과 가치에 중심을 둔 조직진단과 팀월 활동 등의 조직혁신 사례가 미흡함
- 조직의 핵심기술과 학습을 통한 역량 확보의 체계적 노력이 필요함. 조직혁신을 위한 팀별 활동이나 팀 티칭, 감수성 훈련 등 다양한 조직구성원의 일체감을 형성할 수 있는 계획, 예산방영과 활동 강화 등이 고려되어야 할 필요가 있음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 대내외 경영환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 전략방향을 도출하였으며, 재정자립도 향상을 위한 여러 노력들이 인정됨. 그러나 전략방향과 중기재정계획과의 연계정도가 다소 부족하며, 중기재정계획의

경우 중장기 전략방향 및 발전계획 간의 연계성을 높일 필요가 있음

○ 외자장비 부품 국산화를 통한 예산절감, 외주수리 기술을 자체수리 전환으로 예산절감, 신기술 개발을 통해 예산을 절감(약 1,877백만원)하는 등 재정자립도 향상을 위해 노력한 점이 인정됨

- 합리적 예산편성체계를 구축하고 있으며, 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디지털회계시스템 등의 회계운영의 전산화, 업무추진비 공개, 회계담당자에 대한 교육, G2B를 활용한 입찰계약 확대를 통해 공정한 계약체결을 도모하는 등 계약형태 개선의 노력을 실시함
- 그러나 총액인건비제도 도입과 정부시책에 부응하여 불필요한 초과근무시간 감축을 통한 예산절감 및 근무환경 개선이 필요함

○ 기관의 재정관리 노력 및 예산의 합리적 사용절감 등을 위해 효율적인 재정운영을 위한 모니터링 체계를 구축하고 있으며, 예산절감재원을 활용하여 늘어난 함정수리 척수에 충당하는 등의 노력을 하고 있음

- 다만 재정관리 및 예산의 합리적 사용절감을 위해 계획·실행·결과 등이 체계적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는지가 명확하지 않음. 재정관리 및 예산의 합리적 사용을 위해 회계 분석과 재정집행결과의 자체평가 등의 체계적인 평가체제를 마련함으로서 단편적인 재정관리 및 예산관리 역할에서 벗어나 전략적이고 체계적인 재정 운용노력이 지속적으로 요구됨

다. 업무프로세스 개선실적

○ 업무프로세스 개선을 위한 외부 벤치마킹(책임운영기관과 유사기관의 사례 분석) 노력이 나타났으며, 업무프로세스 개선 요구사항이 분석되어 있고, 업무프로세스 개선을 위한 추진과제와 주관부서가 지정되는 등 관련 실적이 나타난 점이 인정됨

- 기관의 품질분임조 단계별 추진스텝 정형화로 현장의 문제해결 능력을 강화시키고 있으며, ISO 14001을 인증 획득하고 있음. 또한 스마트 리더 및 스마트 인 선발제도를 도입하여 변화와 혁신 마인드를 체질화하고 있음. 또한, 업무프로세스 개선을 통해 조직의 인지도를 강화시키고 있으며, 조직 구성원의 창조적 문제해결 능력 향상에 기여하고 있음

- 제안제도의 활성화를 위한 한국표준협회와 품질개선활동 성과평가 비중이 확대되었으며, 외부의 공식화된 경영효율화 프로그램 도입, 입창함정별 '공사진행관' 제도 도입 시행, 수리함정별 공정관리를 위해 팀장 혹은 계장으로 공사진행관 지정, 품질개선활동 성과평가 비중 확대 등 예산절감액 산출(3/4, 4/4분기)을 하고 있음
- 그러나 업무프로세스 개선 요구상항 분석이 주요 고객으로부터 분석되고 이를 해결하기 위해 국내책임운영기관 중 우수기관으로 선정된 나주병원과 우정청 등을 벤치마킹 한 점은 인정되나, 해양경비안전정비와 관련된 유사한 국내의 민간기관이나 전문기관, 또는 해외 선진국 우수기관에서의 연수와, 교육 프로그램 등이 나타나고 있지 않음. 외부 선진사례 벤치마킹, 업무프로세스 개선을 위한 실행계획 및 전략 수립 등이 비용, 기간, 인적, 물적 자원의 동원과 함께 이루어져야 하나 이에 대한 전사적 계획안은 불명확하며 개선의 여지가 있다고 판단됨
- 몇 건의 몇 가지의 업무로 수평적으로 분화하고 수직적으로 체계화 할 것인지에 대한 추가적인 판단이 필요하며, 업무 프로세스 개선을 사전 목표관리방식으로 설정하여 사업유형별, 혹은 팀별 부여방식으로 계획하고 이를 달성하기 위해 인센티브, 제안활동, 분임조 활동 등이 연간 종합계획서로 제시되어야 할 필요가 있다고 여겨짐
- 창출된 성과의 성공 요인을 적절히 분석하고 있는 점이 인정되며, 지속적인 성과 창출을 위한 성과점검 체계의 운영과 관련된 일련의 활동들이 나타남

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등이 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 기관특성과 전문성을 감안한 평가위원회의 적절한 구성과 운영에 노력함. 평가위원 및 심의위원의 적극적 활용 등이 보다 요구됨
- 자체평가결과의 적절한 환류를 위하여 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력하고 있으며, 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시함
- 적절한 환류절차를 갖추고 적절한 관리에 노력하였으며, 개선제언 및 권고사항을 적절히 반영함. 다만 평가위원에 대한 사전교육과 사전점검에 의한 환류 등의 보완이 요청됨
- 권고사항개선 노력 및 실적의 체계적 관리와 전년도 자체평가의 적절성 평가결과의 개선 및 조치내용에 대한 환류 관리가 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 전략목표 및 전략과제와 연계된 평가지표설정에 노력함. 다만 환경변화에 대비한 시스템도입을 지표에 반영할 필요성이 있으며, 외자부품의 국산부품전환 지표에 대한 지적이 많으므로 이데 대한 개선이 요청됨
- 전략목표의 우선순위 검토와 적절한 평가기법을 활용한 가중치 설정에 노력함. 다만 비계량 지표의 평가기준을 구체화하여 평가의 객관성을 제고할 필요성이 있음
- 책임운영기관 평가기준과 통계적 분석기법을 활용한 목표치 산정에 노력함. 다만 일부 지표산출 산식의 보완이 요청되며, 정비기간준수율 지표 개선, 함정수리기간 준수율 등은 100% 목표달성이 당연한 지표로 평가될 수 있으므로 질적 수준을 보여주는 지표 등의 보완이 요청됨
- 평가지표 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성 수준은 높은 것으로 인정됨
- 고객만족도는 82점으로 미흡한 수준을 보이고 있는 점은 개선이 요청됨. 특히 전년대비 3.9점 하락하여 책임운영기관 전체에서 가장 큰 폭으로 하락한 것도 문제이지만 3년째 대폭 하락과 대폭상승을 반복하고 있는 점은 정밀한 분석이 필요할 것으로 평가됨
- 고객만족도의 절대적 수준이 동일유형 내에서도 높은 수준이 아니며, 책임운영기관 전체에서도 매우 미흡한 수준을 보인 점은 문제에 대한 체계적인 대응이 필요함을 시사해 줌. 따라서 정확한 원인분석을 기초로 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 고객만족도를 개선할 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 고객을 분류하고 고객유형별 니즈를 파악해 고객감동 유발을 위한 서비스 전략을 마련한 점, 고객감동을 위한 구체적인 실천계획을 월과 분기 단위로 구체화시켜 체계적으로 수립한 점 등은 인정됨

- 고객감동서비스와 관련된 세부적인 내용으로는 고객감동 전담조직을 지정해 운영한 점, 고객의 VOC를 고객 불만사항과 고객만족사항으로 분류하고 온라인과 오프라인에서 이를 접수 해 처리하고 기관 내에서 다양한 방식으로 공유한 점, 고객의견 수렴을 위해 수리 전, 수리 중, 수리 후로 나누어 각 단계별 의견을 수렴하는 점, 신속한 정비지원 강화를 위한 함정별 공사진행관 제도를 시행한 점, One-Stop 정비지원체계를 구축해 운영한 점, 일일결산체제를 운영한 점 등이 나타남
- 함정별 공사진행관 지정제도를 운영해 대상함정 95척 모두에 공사진행관이 지정되어 운영된 점, 일일결산체제를 시행함으로써 퇴창 임박시 몰아치기식 수리대신에 계획정비 함정 표준공정표를 적용하게 된 점 등 관련 활동이 인정됨
- 그러나 국내외 우수기관을 대상으로 벤치마킹을 통해 추진과제의 도출에 반영여부가 다소 불확실하며, 추진과제를 도출함에 있어서 중요도에 따라 우선순위를 배분하지 않았으며, 단기효과를 나타내는 단기과제와 지속적인 노력을 기울여야 효과가 나타나는 중장기 과제로 분류한 전략적인 접근이 미흡함. 일부 책임운영기관의 벤치마킹한 점은 인정되나, 고객만족과 관련된 해양경비안전정비와 관련된 유사 기능의 민간기관이나 해외 선진국 우수기관에서의 연수와, 교육 프로그램 등이 나타나고 있지 않음. 중요도와 효과의 시기성에 근거해 보다 체계

적인 실행전략을 구성할 필요성이 제기됨

- ‘15년도와 ’16년도 통합 고객만족도 조사결과를 항목별로 분석해 이에 대한 개선방안을 집행하고 환류한 점, ‘16년도 고객만족도 조사결과는 개선계획을 수립해 ’17년도에 개선을 추진할 방안인 점 등은 고객과 관련된 접점관리와 연계성이 높다고 판단됨. 그럼에도 불구하고 ‘16년 고객만족도가 전년대비 3.9점 하락한 점, 특히 정기수리에서의 고객만족도가 높은 점, 직원들의 전문성을 높여 산출서비스의 질을 제고하고, 이를 통해 고객만족도를 높이는 체계적인 교육방안이 다소 미약함
- 국내외 유사 우수기관과의 교류 및 직원들의 전문성을 높이기 위해 주요기관 등에의 연수, 파견, 지속적인 전문성 도입 노력이 나타나지 않음. 따라서 보다 기술이 발전하고 전문성이 높은 국내외 유사 우수기관에의 파견과 여러 가지 교육과정에의 참여를 통해 전문기술을 도입하고 이를 통해 고객만족도를 높이려는 체계적인 시스템의 개발이 필요함. 직원들의 궁극적인 전문성과 핵심역량을 높이는 시스템과 교육체계를 구축할 필요가 있다고 판단됨
- 실적우수자에 대한 다양한 포상과 인센티브, 인사상 고과반영 등에 대한 부분이 나타나지 않음. 저성과자에 대한 제도적인 대응은 다소 불투명함. 따라서 실적우수자와 저성과자에 대한 다양한 인센티브와 페널티를 적용시킬 수 있는 시스템을 구축할 필요성이 제기됨. 또한 고객만족도나 서비스 관련 실적이 제시되고 있으나 고객만족을 위한 중장기 계획 및 전략수립이 필요함

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 해양경비안전정비창은 전년도 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 개선 계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영하였음

- 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진하였음. 또한 우수기관을 벤치마킹해 개선요구사항에 반영하는 등 관련 활동이 인정됨
- 그러나 개선 계획을 수립해 중요도와 시급성에 비추어 우선순위와 단기과제 및 중장기과제로 분류해 집행과 성과, 환류에서 모두 이에 근거해 체계적으로 반영하고자 노력한 부분은 다소 불충분하다고 판단됨. 특히 성과평가 결과가 포상 등으로 반영되었다고 하나 저성과자의 페널티 등을 적용하는 등 관련 제도의 운영여부는 다소 불투명함
- 계획운영의 경우 개선계획에서부터 집행, 성과, 환류 등에서 중요도 시급성을 반영하고 이를 보고서에 체계적으로 제시할 필요성이 있으며, 직원역량 및 전문성을 증진시킬 필요성이 있음. 이를 위해 직원들에 대한 교육체계 및 해외 파견, 연수 등의 체계성을 확보할 필요성이 제기됨. 성과평가 결과를 다양한 측면에서 반영할 필요성이 제기됨
- 고성과자의 성과를 인사 상 인센티브와 금전적 인센티브를 활용해 반영하는 등 성과평가 결과에 대한 제도적 활용이 나타난 점은 긍정적임. 다만, 평가결과 지적사항을 반영하여 개선계획을 수립·시행한다고 하였으나 다소 구체성이 부족하며, 평가결과를 반영하여 조직·인사관리에 활용하는 개선계획 여부 또한 불명확함. 이와 관련되어 평가결과를 인사관리에 활용하기보다 최고경영자의 관심과 확인, 세부과제로 팀별, T/F 등에서 개선활동이 이루어져야 할 필요가 있다고 판단됨
- 개선 계획을 수립해 중요도와 시급성에 비추어 우선순위와 단기과제 및 중장기과제로 분류해 집행과 성과, 환류에서 모두 이에 근거해 체계적으로 반영하고자 노력한 부분이 부족함. 또한, 성과에 대한 우선순위와 가중치, 중요도, 애로사항, 노력도 등에 대한 판단으로 개선 요구사항이 단순 항목 나열이 아닌 핵심사업 위주로 제시될 필요가 있음

제 3 절 국립자연휴양림관리소 종합평가

1. 국립자연휴양림관리소 기관 현황

1) 연혁

○ 1989. 07. : 유명산 등 자연휴양림 3개소 개장
○ 1990. 01. : 자연휴양림제도 근거 마련(산림법)
○ 2005. 01. : 국립자연휴양림관리소 신설
○ 2006. 01. : 책임운영기관 전환
○ 2011. 03. : 책임운영기관 사무성격 변경(기업형→시설관리형)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직

○ 인력

(단위: 명)

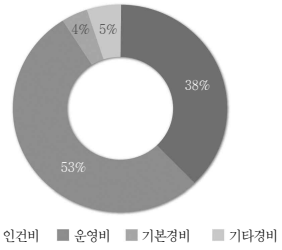
구 분	소계	4급	5급	6급	7급	8급	9급	관리운영
정원(명)	93	1	6	30	29	12	13	2
비율(%)	(100)	(1)	(7)	(32)	(31)	(13)	(14)	(2)

○ 예산

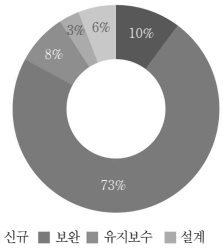
(단위 : 백만원)

구 분	세 입			세 출		
	예 산	수 입	%	예 산	집 행	%
계	46,010	46,887	101.9	46,010	43,439	94.4
손익 계정	26,098	27,451	105.2	26,098	25,794	98.8
자본 계정	19,912	19,436	97.6	19,912	17,645	88.6

<손익계정 결산>



<자본계정 결산>



3) 기관의 주요 임무

○ 자연휴양림 지정 및 조성
○ 자연휴양림 보완 및 운영
○ 프로그램 개발 및 운영
○ 정보시스템 구축 및 관리
○ 시설 및 이용객 안전관리
○ 고객서비스 개선

4) 2016년도 사업목표

○ 창조적이고 경쟁력 있는 휴양서비스 제공
○ 안전하고 편리한 산림휴양공간 조성・운영
○ 자연휴양림의 사회적・공익적 역할 강화
○ 고객중심의 지속가능 경영체계 확립

가. 창조적이고 경쟁력 있는 휴양서비스 제공

○ 다양한 산림문화 프로그램 운영

○ 홍보・마케팅으로 휴양림 이용률 제고

나. 안전하고 편리한 산림휴양 공간 조성・운영

○ 안전한 산림휴양환경 조성・운영

○ 이용자의 편리성 등을 고려한 휴양시설 확충・정비

○ 접근성 강화 등 정보시스템 기능 고도화

다. 자연휴양림의 사회적・공익적 역할 강화

○ 산림문화・휴양소외계층에 대한 산림휴양활동 지원강화

○ 산림교육 강화 및 올바른 산림 휴양문화 선도

○ 지역주민 참여를 통한 지역사회와의 상생발전

라. 고객중심의 지속가능 경영체계 확립

○ 전략 및 성과중심 기관 운영

○ 재정 건전성 제고 및 업무 프로세스 개선

○ 서비스 개선 및 환류로 이용자 만족도 제고

2. 국립자연휴양림관리소 평가결과

1) 기관 총평

○ 리더십 및 전략

- 미션 및 비전과 관련하여 거시적인 정책환경을 고려하여 전략체계의 재조정과 과제 간 우선순위 설정을 위한 일련의 과정들이 유기적으로 제시된 점이 인정되며, 개선된 성과지표가 기관의 임무, 역할, 사업계획상 설정된 목표 등을 적절하게 반영하고 있음
- 그러나 주로 총량과 관련된 정량지표 및 산출지표를 중심으로 지표구성이 나타남에 따라 각 부서별 업무 또는 기관업무의 단기적인 측면이 부각됨. 전체적인 사업운영계획에서 기관의 특성 및 현안에 대한 전략 집중적인 고려가 필요함
- 기관장리더십에 있어서 전반적으로 이해관계자의 분류 및 활동방향 분석을 중심으로 공유 및 확산을 위해 노력한 점이 인정됨. 또한 각 적용단계별 기관장의 다양한 활동 등이 인정되며, 대내외적 환경분석을 통한 현안과제 선정 및 정책과제와 내부과제 및 고객 과제 간의 연계성 강화 등 관련 실적이 인정됨

○ 조직 효율성

- 조직구조 및 사업기능을 분석하고 진단에 따른 조직인력 방향을 수립하고 조직성과와 개인성과를 연계한 목표관리제를 운영하고 있으며, 조직과 개인평가에 따른 합리적 보상체계계가 수립되어 있으나 핵심역량과 조직관리 운영방향 간의 연계성이 다소 모호함. 또한 권한위임 등 기능 개편에 따른 의사결정 신속성 등의 성과와의 연계성 여부는 다소 불투명함
- 성과창출과 효율적 인력운용에 대한 실적과 성과와 관련된 활동은 부분적으로 제시되어 있으나 다소 불분명함

○ 재정건전성 제고 성과

- 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시하고 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용하였으며, 예산을 절감(720백만원)하는 등 재정자립도 향상을 위해 노력함
- 다만 예산절감 등이 단년도 목표달성에 비하여 장기적인 측면에서의 성과고려가 나타나고 있다고 보기에는 어려우며, 기관역량과 성과와의 연계성 또한 높다고 보기는 어려움

○ 업무프로세스 개선 성과

- 업무프로세스 개선을 통해 예산을 절감하고 있으며 수입금이 확대되고 있음. 또한 기반시설 확충 및 유지보수 전담반 마련 등 시설물 관리 개선을 통한 성과가 나타남
- 수시모니터링과 추진실적 검증, 정기 모니터링 간의 연계성 및 업무추진 효율성 제고를 위한 노력이 어떻게 작동하고 있는가에 대한 평가 및 환류시스템 구축이 필요함

○ 자체평가 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨
- 자체평가의 내용의 적절성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

○ 고객감동서비스 추진실적

- 핵심고객인 가치이용고객의 경우 접점별로 세분화하여 맞춤형 감동전략을 설정한 점, 고객감동서비스 수행체계를 구축한 점, 고객니즈를 파악해 고객별 감동전략을 수립한 점 등이 우수함
- 현장에서의 고객의 소리카드 및 고객만족도 조사결과를 분석해 최우선 과제를 선정해 조치를 취하고 실적을 평가해 그 성과를 환류함. 기관의 CS 고객만족도 평가에서 점수가 상승한 점 등이 긍정적임
- 국내외 우수기관을 대상으로 벤치마킹을 통해 추진과제의 도출에 반영하고 있으나 이러한 업무개선 프로세스에 조직구성원의 궁극적인 전문

성과 핵심역량을 높이는 시스템과 교육체계를 구축할 필요성이 있음

○ 전년도 개선요구사항 반영도

- 국립자연휴양림관리소는 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 전년도 개선요구사항 조치를 위한 실행체계를 구축해 운영하였으며, 개선계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영함

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속	직 위	비 고
단 장	이 덕 순	원광보건대학교	교 수	관광학
단 원	한 상 열	경북대학교	교 수	임 학
단 원	김 기 문	충남대학교	교 수	경영학
단 원	김 기 환	삼영회계법인	회계사	회 계
단 원	심 명 진	한국산림복지진흥원	사업운영부장	산림복지
단 원	안 병 기	산 림 청	창조행정담당관	정부측 위원
단 원	이 순 욱	산 림 청	산림휴양등산과장	담당과장

○ 자체평가단 운영 실적

- 평가단 서면평가
  - · 일 시 : 2017년 1월 23일 ~ 1월 26일
  - · 참석인원 : 자체평가위원 7명
  - · 내 용 : '16년도 사업성과 보고서 검토 및 지표별 평가기준을 토대로 서면평가 실시, '16년도 고유사업 성과보고서에 대한 의문사항 등은 평가기간 중 국립자연휴양림관리소 담당자와 질의응답 및 추가자료 제출

- 평가단 현지실사
  - · 일 시 : 2017년 2월 1일
  - · 참석인원 : 자체평가위원 6명
  - · 내 용: 행정자치부 종합평가 추진계획 및 달라진 사항 공유, 성과보고, '16년 고유사업 성과보고서 내용에 대한 세부 자료 확인(지표 출처의 명확성, 자료 작성 명확성 등), 평가위원별 서면평가 기간 중 미리 검토한 내용에 대한 사실관계 확인 및 문제점과 개선방안 파악을 위한 담당 직원 인터뷰

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	이종원	가톨릭대학교 행정학과
위 원	이준우	충남대학교 산림환경자원학과
위 원	이덕순	원광보건대학교 의료관광코디과
위 원	이재영	공주대학교 산림교육과
위 원	강호덕	동국대학교 바이오환경과학과
위 원	주효진	가톨릭관동대학교 의학과
위 원	지영선	생명의 숲 공동대표
위 원	류광수	산림청 기획조정관
위 원	박종호	산림청 산림복지국장

○ 운영심의회 운영 실적

- '16년도 고유사업 평가결과 심의・의결
  - · 일 시 : 2017. 2. 3.(금), 10:00~12:00
  - · 장 소 : 정부대전청사 2동 205호 회의실
  - · 참 석 : 7명 (이종원, 이준우, 이덕순, 이재영, 강호덕, 지영선, 류광수)

나. 평가방법

○ 평가기준 : 「고유사업 자체평가 편람」에 따라 평가실시

- 행정자치부의 평가지침 내용 반영

○ 평가방법(계량지표)

- 지표의 정합성(20%)과 설정된 목표와 실적을 비교하는 목표달성도(80%)를 합산하고, 지표별 가중치를 곱하여 평가
- 평가점수 = (지표정합성 + 목표달성도) × 지표 가중치
- 최종 평가지표별 평가점수는 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의

산술평균을 사용

- 계량지표 평가 세부기준

○ 고객만족도 지표

- 조사결과 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산한 점수를 부여(원점수+가산점)
- 83.85점 : 원점수(83.0점) + 가산점(0.15점) (향상점수 0.3점×0.5)
- 행정자치부 주관 고객만족도 점수 적용

다. 평가항목

평가분야	주요 평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	가중치 (%)	최종점수 (평가점수 ×가중치)
1. 창조적이고 경쟁력 있는 산림문화・휴양 서비스 제공(21%)	1-1. 산림문화 프로그램 수혜인원 증가율(%)	계량	100	11	11
	1-2. 주중 이용자수(명)	계량	100	10	10
2. 안전하고 편리한 산림휴양공간 조성・운영(25%)	2-1. 시설안전성 점수(점)	계량	100	7	7
	2-2. 이용가능 객실총량(실)	계량	100	9	9
	2-3. 이용편리성 점수(점)	계량	97.43	9	8.77
3. 자연휴양림의 사회적・공익적 역할 강화(23%)	3-1. 사회적 약자 프로그램 수혜인원 증가율(%)	계량	100	7	7
	3-2. 산림교육 프로그램 수혜인원 증가율(%)	계량	99.80	9	8.98
	3-3. 지역유대 발전협의체 운영(회)	계량	99.70	7	6.98
4. 고객중심의 지속가능 경영체계 확립(31%)	4-1. 휴양림 내부 기관역량(점)	계량	100	7	7
	4-2. 책임운영기관 수입금(백만원)	계량	100	9	9
	4-3. 고객만족도(점)	계량	원점수 83.00점 가산점 0.15점	15	12.47
총계	**11개 지표**			**100**	**97.20**

(2) 평가결과

○ 사업실행 내용을 구체화하고, 명확한 성과지표를 설정하여 핵심업무와 기관 임무, 역할, 사업계획상 경영목표 등을 적절하게 반영하는 등 대표성을 제고함

○ 로직모델에 따라 객관적인 기준을 활용하여 목표치를 산출하였으며, 전략과제별 가중치와 목표치를 합리적으로 조정하여 도전성을 제고함

○ 성과지표 목표치를 대부분 초과 달성하였으며, 고유사업별 추진성과의 국가적・사회적 의미에 대하여 적절히 기술함

○ 기관 고유사업이 사업계획에 따라 충실히 이행되었으며, 지표별 추진과정에서 나타나는 환경변화와 장애에 효과적으로 대응함

○ 성과지표별 정합성 평가를 위해 평가편람 내 세부 평가지표별 착안사항을 마련하였으며, 4개 분야(목표의 적극성, 목표와의 인과성, 성과관리의 적합성, 성과의 파급효과)를 구체적으로 평가한 후 이에 대하여 의견을 제시함

○ 자체평가 추진을 위한 「고유사업 자체평가 편람」을 작성, 평가의 적정성을 유지하였으며, 각 분야별 전문가로 자체평가단 구성 및 서면심사와 현지실사 병행을 통해 분야별로 세밀하게 평가자료를 검토하고, 자체평가를 실시함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 사업계획의 적합성

○ 전략체계 재조정 및 확인, 외부자문 등의 세부적인 사항들이 나타난 점이 인정되며, 과제 간 우선순위 설정을 위한 일련의 과정들이 유기적으로 제시된 점이 인정됨

- 운영계획 및 사업계획의 적합성이 적합하게 수립되었는지를 살펴본 결과 적절하고 긍정적으로 평가됨. 특히 전략체계 재조정과 과제 간 우선순위 설정을 위한 과정들이 유기적으로 제시된 점이 인정됨. 그러나 기관의 특성 및 현안에 대한 전략집중적인 고려가 부족하며 외부이해관계자 참여 등이 적극적으로 고려되어야 함

○ 미션과 비전과 관련하여 거시적인 정책환경을 고려하여 유지 및 개선이 제시된 점이 인정되며, 국립자연휴양림관리소 발전종합계획(2015-2024)을 기초로 제시된 비전-전략방향(4)-핵심가치(3)-전략과제(11)-세부과제(32) 등 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 부합하는 전략과제를 수립, 시행한 점이 인정됨. 다만, 상위계획과의 연계성을 고려한 분석이 나타난 점은 인정되나, 당해 연도 중심 환경변화 및 고려점을 중심으로 특성 및 전략 제시가 필요하다고 판단됨

- SWOT 분석 근거가 모호하며, 관련 내용을 명시하여 분류한 점은 인정되나 분석의 타당성의 경우 근거 및 세부내용에서 기관전체적인 전략방향과는 다소 불합치되는 부분이 나타남. 또한 전체적인 사업운영계획에서 기관의 특성 및 현안에 대한 전략집중적인 고려가 나타나고 있다고 보기에는 다소 미시적인 고려가 부족하며, 전략롤링 등의 내용 등은 단년도 분석이라고 보기에는 다소 일반적임. 전략과제 간 연계 여부가 불명확하며, 전략 상 우선순위 또한 판단하기 어려움. 따라서 기관의 단년도 상황과 거시적인 방향 간의 조정 및 균형을 고려한 계획수립이 요청됨

- 구성원 참여를 통한 지표 목표 및 가중치 결정 등 과정상 적절성은 인정되나, 지표 목표의 특성이나 환경, 지표달성을 통한 목표의 정성적 측면 등 지표에 대한 종합적인 고려를 위한 외부이해관계자 참여 등이 적극적으로 고려되었다고 보기에는 한계가 있음
- 국립공원, 수목원, 펜션, 콘도 등 유사 서비스와의 차별성을 선명히 하고 국민수요에 적정히 부응하기 위하여 기관 포지셔닝 및 3대 미래비전 제시하였으며, 미션과 비전과 관련하여 거시적인 정책환경을 고려하여 유지 및 개선이 나타난 점은 인정됨
- 개선된 성과지표가 기관의 임무, 역할, 사업계획상 설정된 목표 등을 적절하게 반영하고 있으며, 성과지표 11개 모두 계량지표로 설정되었으며(전년대비 지표 1개 축소), 기관장 및 중간관리자(과장, 지역팀장), 실무자 등 다양한 조직구성원의 의견을 충분히 수렴한 성과관리로 성과평가 내부수용도를 제고함. 그러나 주로 총량과 관련된 정량지표 및 산출지표를 중심으로 지표구성이 나타남에 따라 각 부서별 업무 또는 기관업무의 단기적인 측면을 위주로 목표치를 측정, 관리하고 있어 보다 중장기적인 사업방향과 관련된 지표에 대한 고려가 요청됨
- 휴양림 내부 기관역량 지표는 구성원에 대한 설문조사로 실시하고 있는데, 다른 방법의 검토가 필요함. 시설안전성 및 협의체 운영실적 등의 경우 표면적으로는 정량지표이나 사실상 정성지표의 성격을 가진 경우이므로 지표운영과정, 내용, 목표설정의 정성적 의미 등을 종합적으로 제시하여야 할 것임
- 지표운영과정 및 달성도 등에 대한 종합적인 관리와 각 성과지표 및 목표를 각각 관리하는 모니터링 체계 운영이 요청됨

나. 기관장 리더십

○ 기관의 현황 파악 및 설립목적과 운영방향을 고려한 미션, 비전의 구체화와 관련된 실적 및 전략경영체계 확립 및 전략과제와 사업목표 간의 연계성 등 관련 활동이 인정됨

- 전년도 평가내용을 바탕으로 개선방향 및 추진, 실적 등을 제시하였으며, 미션 및 비전에 대한 연계성 강화에 따라 관련성과가 나타난 점이

인정됨(기관장 신뢰도 상승 및 조직개편, 수입금 증대 등)

- 비전에 대한 기관장의 인식은 높으며, 참여와 소통을 통한 비전달성에 노력하는 점 등이 인정됨. 또한 관련법률 및 경영환경 변화를 고려한 가치체계 정립 등이 나타난 점이 인정되며, 기관의 핵심 이해관계자에 대한 인식 및 사업반영 등 비전 및 미션의 가시성을 높이기 위한 일련의 활동이 제시됨
- 기관의 미래상에 대한 도출 및 사업목표에 반영 등 기관의 정체성을 중심으로 업무와의 연계성 강화 등이 나타난 점이 인정되며, 사회환경 변화에 대한 기관차원의 대응 등 비전 및 미션과 기관 미래상을 고려한 사업재정렬 등이 제시됨

○ 전반적으로 단계별 평가를 통한 실행력 향상을 도모하였으며, 미션 및 비전목표 달성을 위한 전략체계 수립 등이 제시됨

- 전략방향 및 전략과제에 대한 연계성 강화와 외부지적사항에 대한 계획단계에서의 반영 등 사업계획의 정합성을 높이기 위한 기관차원의 노력이 나타남
- 중장기 전략실행 로드맵을 중심으로 사업계획과의 연계성 강화 등 실행력 개선을 위한 단계별 분석이 제시되었으며, 실행과제에 대한 액션플랜의 구체화 등 관련 실적이 인정됨
- 참여와 협업을 통한 기관운영의 방향제시 및 계획반영 등이 나타났으며, 전략 및 고객중심 경영과 관련된 제도개편 및 인력확보(시설직 1명), 교대근무 관련 인력계획 수립 등 기관운영에서의 계획의 적실성과 관련된 다양한 실적이 제시됨. 다만 내부구성원에 대한 현안 및 취약점, 애로사항 등에 대한 정기적인 소통채널은 부분적으로 고려되어야 할 것으로 판단됨
- 전략 및 핵심 성과지표에 대한 재고려 및 목표 등에 대한 과정관리의 적절성이 인정되며, 환경분석과 성과지표 간 재정렬 및 조직, 개인별 연계성 강화에 따른 성과의 가시성 증진 등이 나타난 점이 인정됨

○ 전반적으로 이해관계자의 분류 및 활동방향 분석을 중심으로 공유 및 확산을 위해 노력한 점이 인정되며, 각 적용단계별 기관장의 다양한 활동 등이 인정됨

- 4대 이해관계자별 소통프로그램의 운영 및 정책파트너와의 소통 등이

나타났으며, 각 소통단계별 목표 및 프로그램과 연동된 기관장의 활동 등 소통채널의 다각화와 가치별 차별화된 접근 등이 나타남
- 현장문제 해결을 위한 다양한 활동 등이 나타났으며, 대내외 의견수렴을 통한 사회적 요구에 대한 적극적 대응 등이 인정됨

○ 내외적 환경분석을 통한 현안과제 선정 및 정책과제와 내부과제 및 고객 과제 간의 연계성 강화 등 관련 실적이 인정됨

- 우선순위 분석 및 필요성에 따른 현안과제 선정 등 기관의 현안과제에 대한 이해관계자 중심의 분석 및 시행 등이 나타났으며, 각 현안과제 해결을 위한 진단 및 실행, 피드백 단계의 기관장의 역할 등이 제시됨
- 내부구성원 사기진작과 관련된 다양한 제도 마련 및 시행(행복한 직장 만들기 및 일/가정 양립을 위한 지원) 등이 나타난 점이 인정됨. 그러나 현안과제에 대한 세부적인 일정 및 지역적 차이에 대한 기관차원에서의 고려 등이 종합적으로 고려될 필요가 있음

(2) 조직 효율성

가. 조직・인사관리 적절성

○ 조직구조 및 사업기능을 분석하고 진단에 따른 조직인력 방향을 수립하고 있음. 또한 고객 및 현장중심의 경영을 위한 조직인력구조를 강화하고, 실무중심으로 권한 위임을 확대하고 있음. 국정과제 수행을 위한 한시 조직을 운영하고 있음.

- 조직성과와 개인성과를 연계한 목표관리제를 운영하고 있으며, 조직과 개인평가에 따른 합리적 보상체계계가 수립되어 있고, 개인별 능력과 성과에 따른 직위를 부여하고 있음. 고객 안전관리 등을 위한 시설분야 전문 인력을 채용하고 있으며, 경력개발계획을 통해 전문핵심 인재를 육성하고, e-HRD 시스템을 통한 체계적인 경력개발과 인사관리를 하고 있음. 다만 핵심역량과 조직관리 운영방향 간의 연계성이 다소 모호하며, 권한위임 등 기능 개편에 따른 의사결정 신속성 등의 성과와의 연계성 여부는 다소 불투명함
- 경력개발제도 및 역량모델 제도 등을 도입, 종합적인 경력개발 등을

고려한 점이 인정되며, 사회적 약자 지원과 관련된 조직강화와 외부 TFT와의 협업 등이 나타남. 그러나 성과제도의 운영의 경우 이러한 시스템을 통하여 얼마나 적정한 인사관리 제도와의 연계성을 확보하고 있는지 여부는 다소 불투명하며, 조직성과와 개인성과 간의 연계성 및 제도관련 운영과정상 고려점 등은 다소 불명확함

- 전문인력 채용의 경우 필요성은 인정되나, 구체적인 인력채용 목표 및 기대효과 등이 불분명함에 따라 이를 통한 조직운영상의 적절성 및 성과 등을 판단하기 어려움
- 가치사슬이나 SLC 운영 등 조직운영상의 세부적인 과정상의 합리성이 있으며 추진실적은 우수하고 적절하나 추진실절과 성과가 중장기적인 발전방향과 구체적인 일치하며 조직의 비전과 목표와의 연계성에서 어떤 중요성을 갖는지 체계성이 다소 미흡함
- 성과창출과 효율적 인력운용에 대한 실적과 성과가 구체적으로 제시되어 있지 않음

나. 재정건전성 제고 성과

○ 대내외 경영환경분석 및 미래예측을 통하여 대응방안 및 시사점을 도출하였으며, 전략방향을 기초로 중기재정계획을 수립함으로서 비전 달성을 위한 재정기반 마련 등 재정계획의 적정성 노력을 실시함. 총액인건비제 세부운영지침을 마련하고 절감재원을 활용함

- 물가상승율 및 유사민간시설 요금수준을 감안한 시설사용료를 현실화하고, 노후시설을 리모델링하거나 타용도를 객실로 전환하는 등 시설물을 합리적으로 사용함에 따라 예산절감과 사업수익 증대(151억원, 전년대비 12.3% 증가)를 동시에 도모함. 한편, 유지보수 전담반 운영 등을 통해 예산을 절감(720백만원)하는 등 재정자립도 향상을 위해 노력함
- 합리적 예산편성체계를 구축하였으며 예산집행의 투명성 제고 노력으로 디브레인 등 회계운영의 전산화를 통한 투명성 확보, 업무추진비 사용내역 공개와 나라장터를 활용한 공정한 계약체결 등 계약형태 개선의 노력을 실시함

- 총액인건비 활용을 통해 성과우수자에 대한 보상체계 확립, 맞춤형 복지 등을 실시함. 초과근무 자제 및 연가사용 권장을 통한 의도적 절감액은 약 58백만원임
- 기관 재정관리 노력, 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류는 성과지표와 연계하여 활용하고 있음. 재정운용실행에 대한 자체평가 및 환류노력으로 BSC 기반의 성과지표를 설정하고 효율적인 자체평가시스템을 구축하고 있으며, 전사 SLC를 통한 상시 모니터링 체계 운영으로 위기관리 대응 능력을 유지하고 있음. 자체평가, 재정집행분야 평가로 적극적 예산집행을 유도하고 있음
- 전반적으로 고객중심의 업무프로세스 실적이 나타난 점이 인정되며, 객실수입금이 376백만원 상승하였으며, 유지보수 전담반 운영에 따라 1.4억원의 예산이 절감된 점 등이 인정됨. 다만 단년도 목표달성에 비하여 장기적인 측면에서의 성과고려가 나타나고 있다고 보기에는 어려우며, 기관역량과 성과와의 연계성 또한 높다고 보기는 어려움

다. 업무프로세스 개선 실적

○ 업무프로세스 개선 제안 공모를 통해 대내외 개선요구를 수집 분석하고, 대내외 경영여건 분석을 통한 핵심이슈 도출 및 실행과제를 선정하고 있음

- 고객과 현장 중심의 인력을 배치하고 이러한 관리를 통해 조직운영의 효율화를 기하고 있음. 또한 현장인력을 효율적으로 활용하여 신속한 노후 시설물 보수시스템을 마련하고 있음
- 업무 프로세스 개선을 통해 예산을 절감하고 있으며 수입금이 확대되고 있으며, 성공 요인 분석을 위한 새로운 도약기반이 잘 마련되어 있고, 지속적인 성과와 모니터링 체계가 운영되고 있음. 다만 단위년도 기준 업무프로세스 요구사항보다는 기관업무와 관련된 일반사항에 대한 분석으로 판단되며, 개선과제 pool의 경우 각 과제별 성격 및 방향, 필요성 등의 차이가 큼에 따라 각각 다른 차원에서 개선과제에 대한 고려가 필요함
- 포트폴리오 분석을 통한 과제별 우선순위를 선정, 시행한 점이 인정되

며, 기반시설 확충 및 유지보수 전담반 마련 등 시설물 관리 개선을 통한 성과가 나타남. 그러나 기관의 업무 프로세스 개선 노력과 이를 위한 각각의 실행전략이 어떻게 성과를 창출할 수 있는가에 대한 적절성 평가가 미흡함. 즉, 제도의 가시적인 운영보다는 기존의 미흡한 업무프로세스에 대한 분석 및 단위 연도별 개선 등이 지침과 더불어 실제로 어떻게 운영하는지를 고려하여 집행과정을 마련하여야할 필요가 있음

- 디지털 취약계층을 고려한 예약시스템 개선 등 외부고객의 특성을 고려한 업무개선 실적이 인정됨
- 업무 프로세스 개선 제안 공모 등 조직전체를 대상으로 업무 프로세스 환류 관련 제도를 운영하고 있는 점이 인정됨
- 고객에 대한 개별정의 및 전략, 계획 수립 등의 유기적 연계성이 어느 정도 확보된 점이 인정되며, 부서별 수요자 중심 감동서비스 관련 업무 수행도 양호함. 다만 수시모니터링과 추진실적 검증, 정기 모니터링 간의 연계성 및 이러한 과정을 통하여 각 업무성과에 대한 구체적인 모니터링이 어떻게 나타나고 있는지는 불명확함. 업무추진 효율성 제고를 위한 노력이 어떻게 작동하고 있는가에 대한 평가 및 환류시스템 구축이 필요함

(3) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨
- 평가지침에 따른 편람작성과 관리운영에 노력함. 다만 자체평가위원회 및 운영심의회의 운영이 활발하게 이루어졌다고 보기에는 다소 평균적으로 운영되었으며, 향후 이러한 자체평가위원회 및 운영심의회의 적극적 활용이 요청됨
- 기관 특성을 반영한 평가위원회를 구성하여 운영함. 다만 현지실사에 대한 확대와 우선고려 등을 판단할 필요가 있다고 여겨짐. 서면평가와 현지실사를 병행하여 평가의 객관성을 향상시킴. 다만 중간점검과 환류 및 평가위원의 적극적 활용이 필요할 것으로 평가됨
- 자체평가결과의 적절한 환류를 위하여 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하여, 평가위원의 검토의견 반영 및 개선에 노력함. 다만 이러한 권고사항 개선노력 및 실적의 체계적 관리를 통해 환류활동의 효율성을 제고할 필요성이 있음

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 핵심 업무 및 경영목표와 연계된 성과지표 설정에 노력함. 다만 일부 지표의 전략과제와 평가지표 간 연계성은 세부적으로 분석할 필요가 있다고 판단됨
- 로직모델에 따라 객관적 기준을 활용하여 목표치를 산출함. 다만 지표와 관련하여 지역주민 수혜실적의 보완이 검토될 필요성이 있음
- 전략과제별 가중치와 목표치를 합리적으로 조정하여 도전성 제고에 노력하였으며, 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준이 높은 것으로 인정됨
- 고객기대치 상승에 따른 다양한 노력, 내부인력 효율적 활용, 수입금 및 경영수지개선방안 마련 등 재정건전성 제고를 위한 노력이 요청됨
- 고객만족도는 83.0점으로 전년대비 0.3점 상승하여 큰 변화가 없는 것으로 평가되지만 최근 3년 동안 지속적인 상승세를 보이고 있다는 점에서는 긍정적으로 판단됨. 다만 이러한 점수 수준은 책임운영기관 전체적인 관점에서는 높다고 보기 어려워, 이에 대한 고려가 필요하다고 판단됨. 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

나. 고객감동서비스 추진실적

○ 정부정책 및 대·내외 상황을 분석하기 위해 SWOT분석을 실시해 전략과제를 도출한 점, 고객감동 성과지표 및 향후 성장목표를 분명히 설정한 점, 고객을 기관 미션·비전과 패러다임의 변화를 반영해 다양하게 분류하고 이에 맞춰 고객니즈를 파악해 고객별 감동전략을 수립한 점, 핵심고객인 가치이용고객은 접점별로 세분화하여 맞춤형 감동전략을 설정한 점, 고객감동서비스 수행체계를 구축한 점 등이 나타남

- 고객감동서비스 추진 전담조직과 VOC 수집을 위한 고객지원센터를 구성해 운영한 점, 고객소통을 통해 나타난 고객니즈를 반영한 고객감동과제 Pool을 작성하고 효과성 및 파급성 분석을 통해 선정을 한 다음 실행계획과 추진일정을 수립한 점, 업무전문성 향상을 위한 맞춤형 직원 교육시스템 운영한 점 등을 들 수 있음
- 해외와 국내의 여러 기관에서 벤치마킹을 실시하고 이를 행정프로세스 개선에 반영하려고 노력함. 그러나 추진과제를 도출함에 있어서 중요도에 따라 우선순위를 선정하고 또한 단기효과를 나타내는 단기과제와 지속적인 노력을 기울여야 효과가 나타나는 중장기 과제로 분류해 전략적인 접근이 미흡함. 향후 고객만족의 전략과 개선에서 이해관계자의 이해의 중요도와 효과, 시기성에 근거해 보다 체계적인 실행전략을 구성할 필요성이 제기됨
- 전 직원을 대상으로 1년에 2회에 걸쳐 CS역량 조사 및 개선방향을 도출한 점, 휴양서비스 콘텐츠 정보제공 등 홍보를 위해 박람회를 개최한 점, 시설확충 및 정비를 통해 연간 객실 총량에서 2,541실이 증가한 점, 자연휴양림 예약정보시스템을 개선해 예약편리성과 이용편리성을 증진 시킨 점 등을 들 수 있음
- 다만 직원들의 궁극적인 전문성과 핵심역량을 높이는 시스템과 교육체계를 구축할 필요성이 있음. 즉, 국내외 우수기관을 벤치마킹 할 필요성이 있으며, 우수기관과의 교류 및 벤치마킹과 교육과정에의 참여 등을 통한 체계적인 시스템 개발이 필요함
- 현장에서의 고객의 소리카드 및 고객만족도 조사결과를 분석해 최우선과제를 선정해 조치를 취하고 실적을 평가해 그 성과를 환류함. 고객감동 고성과자에 대한 금전적, 비금전적 인센티브를 실시했으며, 저성과자에 대한 페널티로 교육 및 개인별 성과평가에 반영 한 점, 기관의 CS 고객만족도 평가에서 점수가 상승한 점 등을 들 수 있음. 고객홍보팀 등을 중심으로 VOC에 대한 분석 및 대응 등이 부서단위로 나타나는 등 실적이 인정됨
- 그러나 고객감동 서비스 만족도 조사이후 이를 분석하고 과제별 우선순위를 부여하지 않아 실행결과의 체계성이 부족함. 또한 고객만족서비스를 구현한 직원에 대한 성과평과 결과를 인사 부문까지 활용하는 방안이나 부패 교육 및 직원친절도 교육 등을 고려할 필요가 있음
- 고객만족 경영의 구성원의 참여 및 관련 제도가 나타난 점은 인정되나 세부적인 효과를 판단하기 어려우며, 경영효율화 프로그램의 경우 주무부서의 프로그램이나 기존 운영제도 등을 나열식으로 제시함에 따라 계획 수립의 종합성, 중요도에 따라 우선과제와 후순위 과제 등을 구분해 선정할 필요성이 있음
- 고객만족도 제고를 위해 정보취약계층을 위한 예약 프로세스 개선 노력이 필요하며, 주요고객 의견은 다소 단편적이며 일반적인 것으로 이를 통한 핵심과제와의 연계성 여부가 다소 불투명하며, 홍보팀 신설 및 안테나숍 운영 내용 역시 다소 선언적인 내용이 주로 제시됨에 따라 질적인 향상을 위한 계획여부는 다소 불투명함

다. 전년도 개선요구사항 반영도

○ 국립자연휴양림관리소는 종합평가에서 제기된 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대해 전년도 개선요구사항 조치를 위한 실행체계를 구축해 운영하였으며, 개선 계획을 체계적으로 기관사업 계획에 반영하였음

- 기관사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진하였으며, 운영성과에 대해 모니터링을 통해 지속적으로 개선과정을 관리해 왔음. 다만, 국내외 유사기관들을 대상으로 벤치마킹을 통해 다양한 아이디어를 획득해 개선계획을 수립해 집행에 대한 고려가 필요함
- 고객만족도 수준이 미미하지만 상승세에 있어 구체적인 개선 성과가

나타났으며, 성과자의 성과를 금전적, 비금전적 인센티브를 활용해 반영하였음. 그러나 고객접점과 관련된 전년도 지적사항에 대한 종합적인 분석 및 중요도, 우선순위 등에 대한 적절한 기준을 마련하여 단기, 중장기별 계획을 수립하여야 할 것임

제 6 장 신규 소속책임운영기관

제 1 절 신규 소속책임운영기관 종합

1. 신규 소속책임운영기관 현황 개괄

○ 평가대상인 신규 소속책임운영기관은 2015년 7월 1개 기관, 2016년 3월 8개 기관의 총 9개 책임운영기관이 신규기관으로 전환되어 운영 중임

평가그룹	기관명	소속중앙부처	정원(단위: 명)	지정시기
조사 및 품질관리형 (1개)	국립해양측위정보원	해양수산부	54	2016년
연구형 (1개)	국립해양문화재연구소	문화재청	63	2016년
교육훈련형 (3개)	통일교육원	통일부	66	2016년
	해양수산인재개발원	해양수산부	24	2016년
	관세국경관리연수원	관세청	51	2016년
문화형 (1개)	국립아시아문화전당	문화체육관광부	32	2015년
시설관리형 (2개)	국방전산정보원	국방부	41	2016년
	정부통합전산센터	행정자치부	290	2016년
기타형 (1개)	고용노동부고객상담센터	고용노동부	52	2016년

2. 신규 소속책임운영기관 평가의견

○ 총 9개의 책임운영기관들(①해양측위정보원, ②국립해양문화재연구소, ③통일교육원, ④해양수산인재개발원, ⑤관세국경관리연수원, ⑥국립아시아문화전당, ⑦국방전산정보원, ⑧정부통합전산센터, ⑨고용노동부고객상담센터)은 2016년 3월 신규 책임운영기관으로 지정된 이후, 기관의 성공적인 변화와 발전을 위하여 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨.

○ 또한 인적 자원 등 기관의 특성을 고려하여 책임운영기관으로서 성공적인 정착을 위한 종합적이고 시스템적인 노력을 기울여 책임운영기관으로서 성과 창출과 책임운영기관으로서의 공공성 확대를 위한 노력을 경주해 온 것으로 판단됨

○ 신규 책임운영기관들의 자체평가 시스템의 구축과 운영체계는 전반적으로 긍정적으로 평가됨. 또한 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 활용실적 역시 전반적으로 양호한 것으로 판단됨

○ 하지만 신규 책임운영기관들에서 추진하고 있는 사업들의 성과를 극대화하기 위하여 전략과제 및 추진과제에 대한 핵심성과지표들을 확대·발굴하고, 도전적인 성과목표 설정 및 타당성을 구체화 할 필요성이 있음. 또한 보다 실효적인 자체평가를 위하여, 자체평가위원 및 기관 구성원들에게 평가의 목적 및 방향 등의 사전 교육을 실시하고, 공공기관으로서의 고객맞춤형서비스 질적 제고를 위한 체계적이고 지속적인 노력을 경주할 필요성이 있다고 판단됨

제 2 절 국립해양측위정보원 종합평가

1. 국립해양측위정보원 기관 현황

1) 연혁

○ 1999. 05. : 해양수산부 대산지방해양수산청 위성항법중앙사무소(신설)

○ 2001. 01. : 해양수산부 군산지방해양수산청 위성항법중앙사무소 (소속변경)

○ 2003. 12. ~ 2009. 07. : 내륙 위성항법사무소(6개소) 설치

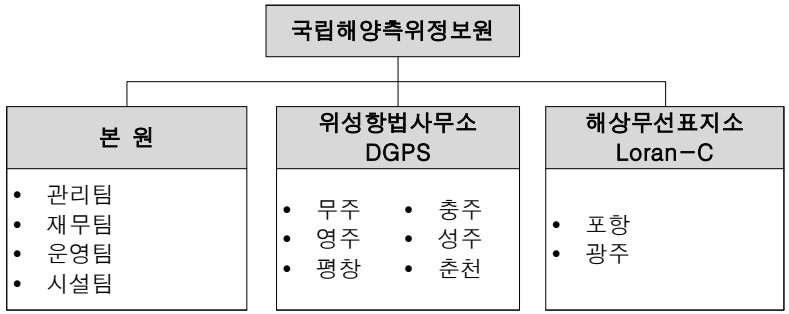
○ 2006. 01. : 해상무선표지소 관리·운영권 인수

○ 2015. 05. : 해양수산부 국립해양측위정보원 승격(1차 소속기관)

○ 2016. 03. : 책임운영기관 지정

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 4팀 6사무소 2표지소



○ 인력

(단위: 명)

구 분	계	4급	5급	6급	7급	8급	관리운영
정원	53	1	-	17	21	11	3
현원	45	1	-	17	16	10	2

○ 예산

(단위: 백만원)

구 분	예산액 (A)	지출액 (B)	이·불용액 (A-B)	집행률 (B/A, %)	비고
합 계	4,758	4,497	260	94.5	
ㅇ 일반회계	621	615	6	99.1	
- 기본경비(총액)	79	75	4	94.9	
- 기본경비(비총액)	542	540	2	99.6	
ㅇ 교통시설 특별회계	4,137	3,882	254	93.8	
- 실시 설계비	53	53	0	100	
- 시설비	3,972	3,728	244	93.8	
·측위정보 시설물 증설	1,678	1,444	234	86.1	
·측위정보 시설물 개량 및 유지보수	2,294	2,284	10	99.6	
- 감리비	45	35	10	77.8	
- 시설부대비	67	67	0	100	

3) 기관의 주요 임무

○ 위성 및 지상파항법시스템(DGPS, Loran-C)의 구축, 관리, 운영 및 정보제공

○ 위성 및 지상파항법시스템 관련 국내·외 협력에 관한 사항

○ 극동전파표지협의회(FERNS)의 국제협력체인(Loran-C) 통제·감시

○ 위성항법시스템(GPS)의 전파혼신(전파교란, 간섭) 대응에 관한 업무 등

4) 2016년도 사업목표

○ 글로벌 위성항법 운영체계 마련
○ 미래 통합형 측위정보 인프라 구축
○ 이용자 중심의 서비스 기능강화
○ 측위정보 품질개선 및 안정적 제공
○ 조직역량 강화로 고객만족 실현

가. 글로벌 위성항법 운영체계 마련

○ 러시아 위성항법보정보(DGLONASS) 서비스 체계 전환

○ 국제기준에 부합하는 선진화된 측위정보 정책 추진

나. 미래 통합형 측위정보 인프라 구축

○ 측위정보시스템 현대화사업 추진

○ 전국 연안의 실시간 해양기상정보 서비스망 구축

다. 이용자 중심의 서비스 기능강화

○ 스마트폰 기반의 '해로드(海Road)' 앱 기능강화

○ DGPS 정보의 산업 분야 활용 확대

라. 측위정보 품질개선 및 안정적 제공

○ DGPS 신호품질 측정을 통한 기능개선

○ GNSS 전파교란의 대응방안 마련

○ 주요 정보통신 기반시설 보안 강화

마. 조직역량 강화로 고객만족 실현

○ 국민과 소통하는 생활속의 측위정보 제공

○ 자기 주도적 학습으로 최고의 기술인재 양성

○ 성과창출을 위한 조직문화 선진화

2. 국립해양측위정보원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립해양측위정보원은 2016년 3월 1일 책임운영기관으로 지정되어 기관 발전을 위해 많은 노력을 기울여 온 것으로 평가됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남. 평가지침의 마련 및 평가단의 구성 및 운영이 적절하며, 적절한 평가기준과 방법을 제시하고 있음. 다만 운영심의회의 서면심의보다는 대면심의로의 전환의 필요성이 있으며, 중간점검 시기가 다소 늦은 점은 조정을 통한 개선이 요청됨. 또한 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨. 전략과제와의 사업목표 간 연계성 높은 적절한 평가지표선정을 위해 노력함. 다만 일상사업인 공정률 등의 지표는 질적 지표의 보완이 요청되며, 보조지표의 활용도 검토해 볼 필요성이 있을 것으로 판단됨. 고객만족도는 85.0점으로 동일유형 내에서는 미흡한 수준을 보이고 있으며 책임운영기관 전체로는 중위권 정도에 해당되는 수준임. 특히 평가대상기관으로 선정된 후 첫 측정이므로 평가결과를 잘 분석한 적절한 대응의 필요성이 있음

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	박종원	서울시립대 경영학과 교수
위 원	주용국	경성대학교 교육학과 교수
위 원	강윤호	한국해양대 해양행정학과(재무행정 분야) 교수
위 원	김철승	목포해양대 해사수송과학부 교수
위 원	김용태	해양수산부 운영지원과 교육훈련 담당 사무관
위 원	김한종	해양수산부 항로표지과 전파항법 담당 사무관

○ 자체평가단 운영실적

- 일시 : 2017. 1. 19(목) 11:00 ~ 15:40
- 장소 : 해양수산인재개발원 본관 세미나실
- 참석인원 : 자체평가위원(6명), 소속책임운영기관(2개소) 담당자, 해양수산부 담당사무관 및 주무관
- 심의내용
  · 운영심의회 심의를 거쳐 확정된 '16년도 사업계획 추진실적 평가
  · 책임운영기관 운영현황 파악, 담당자 인터뷰, 자료 확인·점검 후 사업성과 보고서를 토대로 평가실시
  · 평가결과를 토대로 심의안건 작성 → 운영심의회 보고

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	양창호	한국해양수산개발원
위 원	김준석	기획조정실
위 원	최완현	수산정책실
위 원	박광열	해사안전국
위 원	김수엽	한국해양수산개발원
위 원	한홍교	(전)한국해운조합
위 원	김철승	목포해양대학교

○ 운영심의회 개최실적

- 일시: '17.1.25~2.1
- 방법: 서면회의
- 심의내용: 재적위원 7인 중 6인(1명 불참) 원안대로 승인

나. 평가방법

○ 행정자치부 책임운영기관 종합평가추진계획 및 평가지침에 따라 실적내용 검증 및 목표달성도 평가

- 계량지표 : 목표달성도 × 지표 가중치
  * 목표달성도 : (실적/목표) × 100
  · 계량지표의 목표 달성도는 질의·응답, 증빙자료 검토를 통해 산식 인정 또는 불인정으로 평가
- 비계량지표 : 평가등급에 따른 환산점수 × 지표 가중치
  · 평가위원별로 주어진 성과측정기준을 토대로 성과등급표에 따라 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 따라 산정
  * 등급별(S~D) 환산점수 : S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
- 고객만족도 지표 : 조사결과 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산한 점수를 부여(원점수+가산점)

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
러시아 위성항법보정시스템 (DGLONASS) 서비스 체계 구축율	계량	100	10%	10
글로벌 위성항법(GNSS) 대응 노력	비계량	100	5%	5
현대화사업 공정 달성율	계량	100	10%	10
해양기상정보사업 공정 달성율	계량	100	10%	10
'해로드' 앱 이용자 편의 개선	계량	98.53	15%	14.78
DGPS 산업분야 활용 지원	비계량	100	10%	10
신호품질 분석지수	계량	100	5%	5
전파교란 대응능력지수	계량	100	10%	10
사이버 보안 강화지수	계량	100	10%	10
고객서비스 만족도	계량	원점수:85	15%	12.75
총계			100%	97.53/100

(2) 평가결과

○ 국민·고객 편의개선에 중점을 둔 지표 개선을 기반으로 책임운영기관 제도의 장점을 극대화할 수 있도록 지속적인 노력이 요구됨

- 평가지표 객관성 확보를 위해 유사기관 지표검토 등 벤치마킹과 고객의 입장에서 성과를 고려한 결과 반영, 보다 정밀한 계량화 지표 설계 등이 요구됨

○ 전반적으로 평가지표 설정 및 측정산식 구축 시, 국토지리정보원 등 타 기관의 지표와 측정방법 참고할 필요가 있음

○ 행정자치부의 지침에 따라 회계·경영·행정 등 관련분야의 전문가로 구성되어 객관적이고 적정하게 평가됨

○ 위성항법보정정보(DGPS)를 '차세대 지능형 교통시스템(C-ITS)', '가축

운반차량 정밀관제' 등 산업분야에 활용한 사례는 고객만족도 제고를 위한 매우 창의적인 과제이며 책임운영기관의 운영 목적에도 부합하는 우수한 성과로 판단됨

○ 정원(53명)의 약 70%이상이 현업직으로 성과창출에 어려움이 있음에도 불구하고 인사혁신처의 인적자원개발(HRD), 해수부의 BP 경진대회 및 을지연습 등 중앙행정기관의 우수사례에 선정되는 등 조직관리 및 운영을 효율적으로 추진한 것으로 나타남

○ 국제통용시설을 다루는 기관으로서 글로벌기준 제정 관련 지표를 포함시키는 방안을 강구할 필요가 있으며, 일상사업인 시설공정율의 평가지표 포함 필요성에 대한 재검토도 요청됨

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남

- 평가지침의 마련 및 평가단의 구성 및 운영이 적절하며, 적절한 평가기준과 방법을 제시하고 있음. 다만 운영심의회의 서면 심의보다는 기본적으로 대면심의로의 전환의 필요성이 있으며, 중간점검 시기가 다소 늦은 점은 조정을 통한 개선이 요청됨
- 기관은 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선노력을 기울였으며, 당해 연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시함. 또한 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영함
- 평가결과를 토대로 심의안건을 작성하고 환류하고 있으며, 개선요청사항이나 권고사항에 대한 충실한 이행에 노력한 성과가 인정됨
- 다만 자체평가나 운영심의회 심의 결과의 검토의견 제시 및 정리를 보다 체계적으로 관리할 필요성이 있으며, 적극적 의견제시 장려 및 의견별 검토 및 조치내용의 정리도 보완이 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 환경 분석을 위해 SWOT분석을 활용하고 Cross-SWOT를 통한 전략방향 도출에 노력함
- 기관의 전략목표 및 전략방향과 연계성 높은 전략과제 선정에 노력함. 다만 이러한 과정이나 추진체계에 대한 제시와 더불어 프로세스개선 노력이나 성과를 구체적으로 보여줄 필요성이 있을 것으로 평가됨

- 전략과제와의 사업목표 간 연계성 높은 적절한 평가지표 선정을 위해 노력함. 다만 일상사업인 공정률 등의 지표는 질적 지표의 보완이 요청되며, 보조지표의 활용도 검토해 볼 필요성이 있을 것으로 판단됨
- 지표개발 및 관리와 관련하여 유사기관에 대한 벤치마킹 통해 비교가능한 지표의 개발을 농해 성과를 비교할 필요성이 있으며, 국제 통용 시설을 다루는 기관의 특성을 고려하여 글로벌 기준 제정 노력이 추가되면 좋을 것으로 평가됨
- 객관적인 기준을 활용한 목표 산출에 노력함. 다만 지표가중치 배정기준 및 방법의 보다 명확한 제시와 보완이 요청됨
- 평가지표 객관성 확보를 위해서는 보다 정밀한 계량화 지표설계에 노력할 필요성이 있으므로, 지표설정이나 측정산식 구축 시 구토지리정보원 등 참고 가능한 기관에 대한 벤치마킹을 고려할 필요성이 있을 것으로 평가됨
- GNSS 및 DGPS 관련 비계량지표에 대한 평가에서 6명의 위원 모두가 만점으로 평가한 것은 지나친 관대한 평가이므로 객관성의 보완을 위한 노력이 요청됨
- 기관 고유사업 성과관리체계를 구축하고 자체점검과 중간점검과정을 활용한 목표달성에 노력함
- 성과지표별 목표치를 대부분 달성한 성과가 인정됨. 기관의 관리지표 10개(계량 8개, 비계량 2개)개중 8개의 목표를 달성하였으며, 고객만족도 등 24개의 지표는 목표에 못 미치는 결과를 보임
- 고객만족도는 85.0점으로 동일유형 내에서는 미흡한 수준을 보이고 있으며 책임운영기관전체로는 중위권 정도에 해당되는 수준임. 특히 평가대상기관으로 선정된 후 첫 측정이므로 평가결과를 잘 분석한 적절한 대응의 필요성을 시사해 줌. 따라서 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨. 특히 향후 향상이 가능할 것으로 예상되지만, 현재의 점수는 동일 유형에서는 하위권에 속하므로 체계적인 향상 방안의 마련을 통한 전략적 관리가 뒷받침될 필요성이 있을 것으로 평가됨

제 3 절 국립해양문화재연구소 종합평가

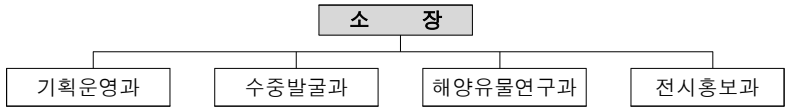
1. 국립해양문화재연구소 기관 현황

1) 연혁

○ 2016. 03. 01 : 국립해양문화재연구소 신규 책임운영기관 지정

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 4과



○ 인력

(2017.1.9.기준, 단위: 명)

구 분	계	고 위 공무원	4급	5급	6급	7급	8급	9급	관리 운영	비고
정 원	63	1	4	7	17	7	7	18	2	
현 원	60	1	4	6	14	15	12	6	1	1 (한시6호)
과부족	+14 △17	–	–	△1	△3	+8	+5	△12	△1	+1
비 고	– 직렬 별 : 행정 8, 학예 24, 시설(임업, 공업) 8, 해양수산 11, 관리운영 2, 방호 6, 위생 3, 운전 1 – 정원 외 : 전문임기제 5(해양유물연구과 1, 수중발굴과 4) – 기 타 : 청원경찰 4, 무기계약직 9, 행정지원인력 29 – 결 원 : 해양유물연구과(연구관 1, 시설직 1), 전시홍보과(연구사 1) – 비 고 : 수중발굴과 연구사(1명) 유학휴직 → 대체인력(한시임기제 6호)									

○ 예산

(단위 : 백만원)

구 분	예산액	예산현액 (A)	지출액 (B)	이월액	불용액	집행율 (B/A)
합 계	14,056	14,053	13,740	158	155	97.8
□ 일반회계	7,817	7,814	7,503	158	153	96.0
ㅇ 기본경비	1,039	1,036	988	0	47	95.5
ㅇ 사업비	6,778	6,778	6,514	158	106	96.1
- 해양문화유산 연구·활용	3,626	3,626	3,396	158	72	93.7
- 수중문화재발굴및보존처리	3,152	3,152	3,118	0	34	98.9
□ 문화재보호기금	6,239	6,239	6,237	0	2	100
- 서해수중유물보관동건립	6,239	6,239	6,237	0	2	100

3) 기관의 주요 임무

○ 해양문화재에 관한 조사·연구 및 보존·복원

○ 해양문화재에 관한 과학적 조사기법 및 보존·복원기술 개발

○ 해양문화재의 전시·교육 및 홍보

○ 해양문화재(수중유물, 해양민속 등 포함)의 보존·관리 활용을 위한 제도 및 정책 연구

4) 2016년도 사업목표

○ 해양문화유산 가치창출
○ 글로벌 연구경쟁력 강화
○ 국민행복을 실현하는 서비스 제공
○ 미래성장동력 기반구축

가. 해양문화유산 가치창출

○ 창조적 조사연구 내실화

○ 해양문화유산의 보존·전승체계 강화

나. 글로벌 연구경쟁력 강화

○ 연구정보 아카이브 구축 및 활용

○ 해양문화유산 보호협력 및 공동연구 선도

다. 국민행복을 실현하는 서비스 제공

○ 고객감동 해양문화유산 전시 특성화

○ 맞춤형 국민참여 교육행사 활성화

○ 수요자중심 홍보 활성화

라. 미래성장동력 기반구축

○ 연구·서비스 환경 인프라구축

○ 조직운영시스템 선진화

○ 직원공감 프로젝트 실현

2. 국립해양문화재연구소 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립해양문화재연구소는 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 있다고 판단됨. 목표달성도가 높은 것은 긍정적으로 평가되나 전시부분에 대한 만족도 부분의 지표가 목표대비 낮게 평가된 점은 개선이 요청됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

자체평가 위원 구성		
전문분야	성명	직 위
해양문화유산 연구	○○○	목포대학교 도서문화연구원
고고학, 수중발굴	○○○	전북대학교 교수
출수유물 연구 전시	○○○	충북대학교 교수
행정	○○○	문화재청 창조행정담당관실 사무관
행정	○○○	문화재청 정책총괄과 사무관
경영학, 평가	○○○	공주대학교 교수

○ 자체평가단 운영실적

- 2016년도 책임운영기관 고유사업 자체평가
  - · 일시 : 2017.01.25(수), 14:00~16:00
  - · 장소 : 정부대전청사 1동 203호
  - · 참석자 : 위원장 포함 총 6명(외부 4명, 내부 2명)
  - · 내용 : 책임운영기관 고유사업 자체평가(2016년도 실적/11개 지표)
  - · 평가결과 : 99.67점(2016년도 신설기관으로 전년 실적 없음)

○ 운영심의회 구성

구분	성명	직 위
위촉직 위원	강○○	목포대학교 사학과 교수
	성○○	충북대학교 고고미술사학과 교수
	임○○	경주대학교 문화재학과 교수
	임○○	신경대학교 경영학과 교수
	임○○	한양대학교 커뮤니케이션디자인과 겸임교수 *정부3.0 국민디자인단
	최○○	국제교류재단 편집위원
	한○○	건국대 회화학과 교수
당연직 위원	이○○	문화재청 기획조정관
	최○○	문화재청 문화재정책국장

○ 운영심의회 개최실적

- 2016년도 책임운영기관 고유사업 자체평가 결과 심의 >
  - · 일시 : 2017.02.02(목), 14:00~16:00
  - · 장소 : 정부대전청사 1동 207호
  - · 참석자 : 평가위원 총 7명(위촉 5명, 당연 2명)
  - · 내용 : 심의결과(99.67점, 2016년도 신설기관으로 전년실적 없음), 사업계획 승인(기관장 취임(06.21.) 이후 운영심의회(2016.07.28.)에서 「국립해양문화재연구소 사업운영계획」, 「2016년 국립해양문화재연구소 사업계획」 승인), 중간점검 결과보고(고유사업 성과지표 분기별, 10월 이후 월별 점검결과를 운영심의위원에게 보고)

나. 평가방법

○ 평가 기준

- 「국립해양문화재연구소 2016년 책임운영기관 성과평가 지침」

○ 정량지표

- 목표대비 실적 달성여부 평가
  - · 사업계획 및 직무성과계약 내용 기준, 목표치와 실적치의 비교
  - · 소수점 셋째자리에서 반올림 원칙
- 실적증빙자료의 적절성 평가
  - · 지표정의서의 '근거자료' 기준, 증빙자료의 형태와 내용이 지표정의 및 실적 내용과 일치 여부 점검
  - · 증빙자료의 내용이 실적 달성내용을 증명할 수 있는지 점검

○ 정성지표

- 평가 방법·내용의 적절성 평가
  - · 조직운영 선진화지수' 등 5개 세부지표(정성지표)의 평가항목 및 평가 진행방식, 평가위원 공정성 등에 대한 평가

다. 평가항목

성과지표		구분	가중치 (A)	목표치 (B)	실적치 (C)	평가점수 (D=C/B×100)	최종점수 (A×D)
1	조사·연구 활용 지수	정량	21.8%	3,481점	3,690점	100점	21.8점
2	보존·전승 성과 활성화도	정량	11.1%	250점	292점	100점	11.1점
3	해양문화유산 아카이브 활용도	정량	6.9%	3,673점	3,842점	100점	6.9점
4	국내외 교류·협력 성과 달성율	정량	8.3%	329점	416점	100점	8.3점
5	고객감동 전시 향상도	혼합	8.4%	113.8점	111.88점	98.31점	8.26점
6	맞춤형 교육 활성화 지수	혼합	7.2%	112.2점	128.52점	100점	7.2점
7	고객서비스 만족도	정성	15%	84점	88.2점	100점	15점
8	수요자 중심 홍보 활성화율	정량	4.2%	116.6%	222.85점	100점	4.2점
9	핵심 인프라 구축율	정량	4.4%	76.6점	73.27점	95.65점	4.21점
10	조직 운영 선진화 지수	정성	8.4%	85점	89.6점	100점	8.4점
11	조직 문화 변화 지수	정성	4.3%	3.22점	3.23점	100점	4.3점
100%				99.67점			

(2) 평가결과

○ 2016년 책임운영기관 지정이라는 변화요인으로 인하여 성과프로세스 마련 및 전시교육행사 확대 등 많은 변화(개선)가 확인됨

- 신규 책임운영기관임에도 방대한 자료를 분석·취합하여 보고서에 적절하게 담고 정리한 점은 매우 긍정적임

○ 수중문화재라는 특수한 분야를 조사·연구하고 전시·교육까지 실시하는 독특한 기관에 부합하는 전략과 이에 따른 성과지표를 적절히 설정하고 만족할 수준으로 성과를 거두었다고 판단됨

○ 「국립해양문화재연구소 성과평가규정」및 「국립해양문화재연구소 2016년 책임운영기관 성과평가지침」에 근거하여 실시한 성과평가 결과 및 개선사항 도출 과정 등 자체적인 점검-개선 시스템이 구축·운영된

점은 긍정적으로 평가됨

- 조사연구 활용지수 등 11개 성과지표는 책임운영기관 지정을 계기로 새로운 성과지표 도출 프로세스에 따라 선정되었으며 결과지향성, 구체성, 대표성 등이 고루 반영되어 있음

○ 특히 관련전문가 40여명을 대상으로 실시한 SMART, AHP 분석 등 성과지표를 도출하는 과정과 11개 지표의 내용은 책임운영기관 지정을 계기로 확연하게 개선된 성과로 보임

- '조사·연구 활용지수' 등 11개 지표는 기관 비전 3대 목표의 달성에 기여한 것으로 판단됨. 특히 '조사·연구 활용지수'의 성과인 연구실적의 산업화·활용 확산을 통해 해양문화유산의 경제가치 제고 및 해양문화유산에 대한 관심증대 효과의 창출은 긍정적임
- 다만, 본 기관의 강점인 전시부분에 대한 만족도 부분의 지표가 목표대비 낮게 평가된 점은 개선의 여지가 있음

○ 세계 3위권의 해양문화유산 전문기관을 비전으로 제시하고 있는 바, 수중고고학 선진국과의 교류를 확대해 나갈 필요가 있음

○ 정성지표 '조직운영 선진화지수'의 경우, 단순한 결과물에 대한 측정이 아니라 접근방법과 실행, 학습과 혁신이라는 추진과정에서의 적절성, 타당성 등에 대한 평가방식인 ADL을 적용하였으며, 정부3.0, 행정, 정책, 문화재분야 등 평가위원의 구성 또한 객관적이고 합리적으로 본 지표를 측정한 것으로 판단됨. 단, 2017년에는 자체평가단에서 평가가 이루어질 필요가 있으며, 자체평가단에서 평가할 경우 기존 인원 및 평가 소요시간의 확대 검토가 필요함

○ 국립해양문화재연구소에 대한 국민적 관심과 인지도가 낮은 수준이므로 적극적인 홍보활동이 필요함

- 국가기관의 일반적인 홍보 외에 적극적인 광고전략과 일반관람객에 대한 세대별 접근전략 마련이 필요함

○ 관람객 만족도가 낮게 평가된 원인에 전시 콘텐츠의 질적 부분(한정된 전시 콘텐츠)도 포함된 것으로 판단되며, 다양한 체험전시의 개발과 다양한 고객층이 만족할 수 있는 해양문화유산 서비스 방안 마련이 필요함

3) 평가지표별 평가의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 적정한 평가지침을 수립하고 위원회 구성에 있어서 전문분야 및 경영 등 분야별 대표성을 높인 노력이 인정됨
- 기관은 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력했으며, 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 있음
- 전문가 평가, 환경분석, 모니터링 결과를 토대로 개선 계획을 수립하고 실행의 환류활동에 노력함. 다만 외부위원의 적극적 활용 및 위원별, 유형별 권고사항 점검 및 관리의 체계화가 필요할 것으로 평가됨

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 책임운영기관 평가지침과 국립해양문화재 연구소 성과평가규정에 근거하여 성과평가를 실시하고 평가결과에 대한 개선사항을 도출하는 과정에서 자체적인 점검 및 개선 시스템이 구축된 것은 신규기관으로서 큰 성과인 것으로 평가됨
- 환경분석 결과 도출한 전략방향을 기반으로 2016년 중점 추진과제를 선정하고 시행함. 전략과제별 CSF 도출 및 성과지표와의 CSF 연계성 점검을 통한 '전략-지표'간 연계 맵 도출에 노력한 점은 긍정적으로 평가됨
- 지표선정 기준으로 결과지향성, 구체성, 대표성 등을 기준으로 새로운

성과지표 도출 프로세스를 통해 조사연구 활용지수 등 11개 성과지표를 설정함

- 전문가를 대상으로 SMART, AHP분석등의 분석기법등을 활용하여 지표 및 가중치를 설정함. 도전적 목표설정에 노력함
- 성과지표와 전략과제의 대응성 확보에 노력하였으며 목표달성 수준도 높은 것으로 평가됨
- 목표달성도가 높은 성과가 인정됨
- 고객만족도는 긍정적인 수준으로 평가됨. 특히 처음으로 측정된 고객만족도조사에서 88.2점으로 조사되어 첫 측정임에도 상대적으로 높은 수준을 보이고 있는 점은 긍정적임. 이러한 수치는 동일 유형에서 상위권으로 분류되므로 향후 적극적인 관리를 통해 지속적인 향상을 모색할 필요성이 있을 것으로 판단됨
- 기관의 역할이 연구 성과를 국민들에게 전시 교육 등으로 서비스하는 것이므로 향후 서비스 품질 향상을 위한 다양한 활동을 활발하게 전개할 필요성이 있음. 이러한 측면에서 홍보다각화가 요청되며 일반적인 홍보 외에 적극적인 홍보 전략이 요청되며, 일반관람객들에 대해서도 세대별 접근 등 다양한 전략적 접근이 필요할 것으로 평가됨

제 4 절 통일교육원 종합평가

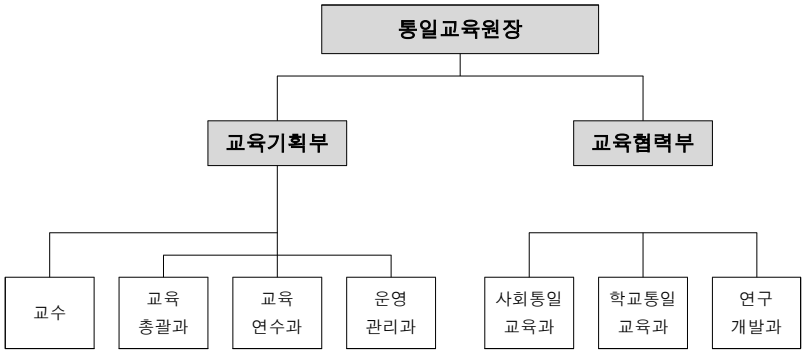
1. 통일교육원 기관 현황

1) 연혁

○ 1972. 05. : 통일원 소속기관「통일연수소」창설(대통령령 제6158호)
○ 1986. 12. :「통일연수원」으로 명칭 변경(대통령령 제12012호)
- 부서 명칭 변경(제1・2연수부 → 교수부・관리부)
○ 1996. 12. :「통일교육원」으로 명칭 변경(대통령령 제15180호)
- 조직 개편(관리부 폐지, 기획지원부・홍보부 신설)
○ 1998. 12. : 조직 개편(기획지원부 폐지)
○ 1999. 02. :「통일교육지원법」제정
○ 1999. 05. : 조직 개편(홍보부 폐지, 개발지원부 신설)
○ 1999. 08. :「통일교육지원법 시행령」공포
○ 2000. 10. : 사이버 통일교육센터(www.uniedu.go.kr) 개설
○ 2001. 04. : 부서 명칭 변경(개발지원부 → 개발협력부)
○ 2004. 01. : 조직 개편(사이버교육과 신설)
○ 2006. 02. :「통일미래지도자과정」(1년 장기과정) 개설, 제1기 입교
○ 2009. 05. : 조직개편(사이버교육과를 교육총괄과로 통합)
○ 2010. 06. :「통일교육전문과정」개설
○ 2012. 03. :「통일정책최고위과정」개설, 제1기 입교
○ 2014. 06. : 학교통일교육 실태조사 실시(매년)
○ 2015. 05. : 조직 개편(학교통일교육과 신설)
○ 2016. 03. : 책임운영기관 지정(대통령령 제27023호)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직



○ 인력

(단위: 명)

구분	고위(가)	고위(나)	교수	4급	4.5급	5급	6급	7급	8급	9급	관리운영	소계
정원	1	2	9	6	1	16	17	2	5	5	1	65
현원	1	2	9	6	2	16	11	12	3	4	2	68

○ 예산

- 세입

(단위: 백만원)

사업명(세부사업)	2016년			2017년 예산
	예산(A)	수입(B)	실적(%)	
합계	**1,127**	**638**	**56.6**	**907**
건물대여료(토지사용료)	107	123	115.0	107
입장료 수입	1,020	515	50.5	800

- 세출

(단위: 백만원)

사업명(세부사업)	예산액	예산현액	집행액	집행률(%)	이월액	불용액	'17년 예산
합계	**25,603**	**26,547**	**23,489**	**88.5**	**2,001**	**1,057**	**30,690**
기본경비	1,333	1,333	1,317	98.7	0	16	1,279
총액인건비 대상	265	265	259	97.7		6	195
총액인건비 비대상	1,068	1,068	1,058	99.0		10	1,084
인건비	–	–	–	–	–	–	4,608
주요사업비	24,027	25,214	22,172	87.9	2,001	1,041	24,803

3) 기관의 주요 임무

○ 통일교육 관련 계획·제도 수립

○ 통일교육지침·통일교육 자료 개발 및 보급

○ 통일교육 관련 법령 제·개정

○ 통일준비 전문인력 양성

○ 통일교육 관련 국내외 홍보 및 통일교육 연구 지원

○ 사회통일교육 관련 계획 수립 및 유관기관과의 협력체계 구축

○ 통일교육위원 및 지역통일교육센터 운영·관리

○ 초중등 학교 및 대학의 통일교육 지원계획 수립 및 실시

4) 2016년도 사업목표

○ 통일교육 추진기반 확충 ○ 수요자 맞춤형 통일교육자료 개발 ○ 내실있는 통일교육과정 운영 ○ 미래세대 긍정적 통일인식 강화 ○ 지역사회 통일교육 인프라 확충 ○ 전문역량 증진

가. 통일교육 추진기반 확충

○ 통일의식 제고를 위한 통일교육 활성화

○ 해외 전문가 통일교육 네트워크 구축

나. 수요자 맞춤형 통일교육자료 개발

○ 기본교재 및 학교용 통일교육 교재 개발

다. 내실있는 통일교육과정 운영

○ 통일준비 전문인력 중점 양성

○ 국내외 통일공감대 확산을 위한 교육과정 운영

○ 사이버 통일교육 운영 내실화

라. 미래세대 긍정적 통일인식 강화

○ 초중등 학교통일교육 발전 추진

○ 대학통일교육 발전 추진

마. 지역사회 통일교육 인프라 확충

○ 지역통일교육 센터, 통일관 발전 추진

바. 전문역량 증진

2. 통일교육원 평가결과

1) 기관 총평

○ 통일교육원은 2016년 3월 책임운영기관으로 신규 지정된 이후 기관의 성공적인 변화와 발전을 위하여 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성공적인 정착을 위한 종합적이고 시스템적인 노력을 기울여 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립교육기관으로서의 공공성 확대를 위한 노력을 경주할 필요가 있다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 성과 및 환류

- 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 상대적으로 양호하다고 판단되나, 중간 점검은 보다 활성화하는 방안을 모색할 필요가 있다고 판단됨. 객관적이고 타당한 성과지표를 개발하고 도전적인 성과목표를 설정하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 일부 지표의 경우 투입지표를 성과지표로 설정하고 있어 이를 결과 지향적인 성과지표로 개선하는 노력이 필요하다고 판단됨. 자체 평가 대부분의 지표에서 목표를 달성한 점은 긍정적으로 판단되나 일부 미달 지표의 경우 미달의 원인을 진단하여 개선 방향을 모색하는 노력이 필요하다고 판단됨. 고객만족도 점수가 낮은 점은 그 원인을 분석하여 개선 방안을 조속히 마련하는 노력이 필요하다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성명	소속 및 지위	비고
위원장	정진택	고려대 기계공학과 교수	* 운영심의위원장(당연직)
위원	문형구	고려대 경영학과 교수	* 경영
위원	유상엽	한국외대 행정학과 교수	* 행정
위원	김원대	삼일회계법인 상모부	* 회계
위원	신혜성	통일부 창조행정담당관	* 책임운영기관 업무 총괄

○ 자체평가단 운영 실적

- 자체평가 회의 개최
  · 일시: 17.1.24.(화) 14:30~18:30
  · 장소: 통일교육관 본관 2층 회의실
  · 참석자: 자체평가위원 5인(정진택, 문형구, 유상엽, 김원대, 신혜성) 외 교육원장, 교수부장, 지원관리과장, 각 사업 담당과장 등

○ 운영심의회 구성

구분	성명	소속 및 지위	임기
위원장	정진택	고려대 기계공학과 교수	‘16.5～’18.5
위원	김미란	한국교육개발원 고등, 평생교육연구실장	‘16.5～’18.5
위원	전택승	경희대 경제학부 교수	‘16.5～’18.5
위원	박현선	이화여대 북한학과 겸임교수	‘17.1～’19.1
위원	최영준	통일부 정책기획관	* 당연직
위원	이덕행(前) /성기영(現)	통일부 통일정책협력관	* 당연직

○ 운영심의회 운영 실적

- 제1차 운영심의위원회 개최
  - · 일시: ‘16.5.10.(화) 09:30
  - · 장소: 통일부 대회의실
  - · 참석자: 운영심의위원 5인(정진택, 김미란, 전택승, 최영준, 이덕행) 외 기획조정실장, 통일교육원장, 교수부장, 개발협력부장

- 제2차 운영심의위원회 개최
  - · 일시: ‘17.2.8.(수) 10:00
  - · 장소: 통일부 대회의실
  - · 참석자: 운영심의위원 5인(정진택, 김미란, 박현선, 최영준, 성기영) 외 통일교육원장, 교육협력부장, 창조행정담당관, 운영관리과장

나. 평가방법

○ (계량지표) 평가점수=목표달성도*지표가중치

- 목표달성도: (실÷목표)×100

다. 평가항목

평가분야 (중점 추진과제)	평가항목 (세부과제)	평가지표	목표치 (%)	실적 (%)	달성도 (%)	평가점수 (A)	가중치 (% B)	최종점수 (A*B)	평가방법
1. 통일교육추진기반 확충	1.통일의식제고를 위한 통일교육활성화	1.통일교육주간 계기수업 참여율	96	94.7	98.6	98.6	10	9.86	계량
	2.해외 전문가 통일교육 네트워크 구축	2.통일교육 국제협력 서비스 만족도	86	88.7	103.1	100	5	5	계량
2. 수요자 맞춤형 통일교육 자료개발·보급	3.기본교재 및 학교용 통일교육 교재 개발	3.통일교육자료 개발 및 보급 실적	34종 284,230부	44종 305,884부	118	100	15	15	계량
3. 내실있는 통일교육과정 운영	4.통일준비 전문인력 중점 양성	4.교육계획인원 대비 수료인원 비율	94	100.3	106.7	100	10	10	계량
	5.국내외 통일공감대 확산을 위한 교육과정 운영	5.통일교육 핵심전달자 비중	87	87.8	100.9	100	5	5	계량
	6.사이버 통일교육 운영 내실화	6.사이버 통일교육 참여도	96	107.3	111.8	100	5	5	계량
4. 미래세대 긍정적 통일인식 강화	7.초중등 학교통일교육 발전 추진	7.초중등 통일교육 사업 참여도	100	132	132	100	10	10	계량
	8.대학통일교육 발전 추진	8.대학통일교육 사업 참여도	20	34	170	100	10	10	계량
5. 지역사회 통일교육 인프라 확충	9.지역통일교육센터·통일관 발전 추진	9.사회통일교육 참여도	97	105	108.2	100	15	15	계량
6. 고객만족도 평가	10.고객만족도 평가	10.고객만족도	–	81.6	–	81.6	–	15	통합설문조사
총 계								97.1	

(2) 평가결과

○ 고유사업 추진 실적은 100점 만점에 97.1점, 10개 세부과제 중 2개가 목표치에 미달

- '통일교육주간 계기수업 참여율'(목표 96%, 실적 94.7%, 평점 98.6점)의 경우, 지나치게 높게 설정된 목표치, 통일교육원의 계기수업 확산 노력과 학교 현장에서의 실행과정 사이의 괴리 등이 요인으로 추정됨
- 그럼에도 불구하고 최근 3년간 계기수업 참여율이 95% 내외로 높게 유지된 점에서 통일교육주간이 학교현장에서 안정적으로 정착되었다고 평가 가능('14년 96.2%, '15년 95.9%, '16년 94.7%)
- '고객만족도'(평점81.6점)는 총 48개 책임운영기관에 대한 행자부 주관 통합 설문조사의 결과로 책임운영기관 전체평균(85.5점) 및 교육훈련형 기관 평균(83.7점)을 하회하나, 조사표본의 특성을 감안할 때 향후 개선이 가능하다고 평가됨
- 원외교육 만족도의 경우 민간위탁사업자에 대한 외부시설 선정 등 불리한 환경요인, 중등학생 대상 설문으로 인한 다양한 응답변수의 존재 등을 고려, 향후 학생들의 불만족 요인에 대한 맞춤형 개선 추진 필요함

○ 일부 중점추진과제와 세부과제 사이의 논리적 연계성 부족 및 세부과제 간 중복

- 교육원 전체 차원에서 전략목표와 중점추진과제를 재정비하고, 이에 따라 세부과제를 재분류 또는 재개발 요망
- 세부과제와 평가지표 간 연계성을 강화하고, 정량적 평가뿐 아니라 정성적 평가 요소를 평가지표에 반영하는 등 과제성과를 보다 효과적으로 측정할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있음

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 각 분야별 전문가로 자체평가단을 구성 운영하고 있는 점은 긍정적임. 다만 자체평가단 및 운영심의회의 적극적 활용은 보완이 요청됨
- 지표별 목표와 실적 및 평가 근거 등을 제시하고, 적절한 기준과 절차에 따른 평가를 통해 평가의 공정성과 객관성 확보에 노력한 성과가 인정됨. 다만 환류과정에서 권고사항에 대한 유형별, 위원별 관리의 강화로 체계성을 보완할 필요성이 있음
- 평가의견에 대해 적절한 조치를 취하고 있으며, 권고사항에 대한 개선에 노력함. 다만 중간점검 기능을 강화할 필요성 있으며, 운영심의회 등의 환류 및 개선의 적극적 관리가 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 평가지표 적절성 측면에서 상위계획과 성과지표 간 연계성 확보에 노력함
- 적절한 분석기법을 활용하여 적절한 지표 선정에 노력함. 다만 많은 지표들이 참여도 등 투입지표 위주로 구성된 부분은 개선이 요청되며, 질적 지표가 보완될 필요성이 있음
- 내부의견을 수렴하여 전략개발에 반영하였으며, 외부전문가 자문을 통해 지표를 개선한 실적이 인정됨
- 목표치 설정 타당성 확보를 위해 객관적인 기준을 활용한 목표 산출에

노력함

- 목표달성도와 관련하여 성과지표별 목표치를 대부분 달성한 성과가 인정됨. 다만 통일교육 주간 계기수업참여율의 목표 미달은 보완이 요청됨
- 고객만족도는 81.6점으로 상당히 미흡한 수준을 보이고 있는 점은 개선이 요청됨. 특히 평가대상기관으로 선정된 후 첫 측정에서 상대적으로 매우 미흡한 점수로 동일 유형 내에서도 매운 낮을 뿐만 아니라, 책임운영기관 전체에서도 매우 미흡한 수준을 보인 점은 문제에 대한 선도적인 대응이 필요함을 시사해 줌. 따라서 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

제 5 절 해양수산인재개발원 종합평가

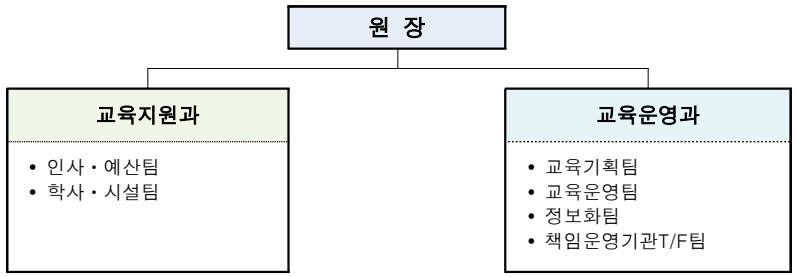
1. 해양수산인재개발원 기관 현황

1) 연혁

○ 1968. 12. : 수산청 국립수산기술훈련소 개소(부산 영도)
○ 1989. 12. : 현 청사로 신축 이전(부산 기장)
○ 1991. 06. : 수산공무원교육원(개칭)
○ 1996. 08. : 해양수산부 해양수산공무원교육원 / 55명(고공단)
○ 1999. 01. : 해양수산부 국립수산진흥원 연수부 / 48명(3급)
○ 2005. 01. : 해양수산부 국립수산과학원 인력개발본부 / 24명(3급)
○ 2008. 02. : 농림수산식품부 수산인력개발원 / 26명(고공단)
○ 2011. 06. : 농수산식품연수원 수산인력개발센터 / 25명(4급)
○ 2013. 03. : 해양수산부 해양수산인재개발원 / 24명(4급)
○ 2016. 03. : 책임운영기관지정(現 기관장'16.5.20 임용) / 23명(4급)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 2과 6팀



○ 인력

(2016.12.31. 기준, 단위: 명)

구분	계	4급	5급	6급	7급	8급	9급
정원	23명	1	4	7	4	3	4
현원	23명	1	3	6	7	3	3

○ 예산

(단위: 백만 원)

구 분	2015예산	2016예산	증감(%)
계	3,245	3,532	287(8.87)
□ 일반회계	3,072	3,338	266(8.67)
- 인 건 비	1,279	1,302	23(1.83)
- 기본경비	540	540	–
- 주요사업비	1,253	1,266	13(1.04)
· 교육운영지원	753	766	13(1.73)
· 수입대체경비	95	95	–
· 정보화예산	205	205	–
· 역량교육사업	200	200	–
□ 농특회계	173	194	21(12.38)
- 어업인교육비	173	194	21(12.38)

3) 기관의 주요 임무

○ 해양수산공직자 직무역량 향상교육
○ 수산업·어촌을 이끌어갈 해양수산인 교육
○ 해양수산 교육훈련 제도 개선연구

4) 2016년도 사업목표

○ 성과중심의 미래핵심 인재육성
○ 양방향 소통·창의교육 기반구축
○ 자기주도형 혁신교육
○ 조직전환 혁신활동

가. 성과중심의 미래핵심 인재육성
○ 교육대상자별 전략적 HRD 교육실시
○ 직무분야 전문성 강화
○ 공무원 경력단계별 체계적 역량교육 실시
○ 분야별 전문 교육인력 확보 및 관리강화

나. 양방향 소통·창의교육 기반구축
○ 수요자 중심 교육기획 체계 구축
○ 교육운영 Feedback 시스템 구축
○ 교육수료자 서비스 제고
○ 교육·연구기관 간 협업 활성화

다. 자기주도형 혁신교육
○ 사이버 교육 활성화
○ 현안문제 해결을 위한 액션러닝 교육기반 구축
○ 맞춤형·현장형 교육 강화

라. 조직전환 혁신활동
○ 조직정비를 통한 교육운영 효율성 제고
○ 교육운영 업무 프로세스 개선
○ 성과지향적 조직 운영을 위한 성과평가시스템 정착

2. 해양수산인재개발원 평가결과

1) 기관 총평

○ 해양수산인재개발원은 2016년 3월 책임운영기관으로 신규 지정된 이후 기관의 성공적인 변화와 발전을 위하여 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 인적 자원 등 기관의 특성을 고려하여 책임운영기관으로서 성공적인 정착을 위한 종합적이고 시스템적인 노력을 기울여 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립교육기관으로서의 공공성 확대를 위한 노력을 경주할 필요가 있다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 상대적으로 양호한 반면, 자체평가단 및 운영심의회 개최 실적이 1회에 그친 점은 자체평가단 및 운영심의회 활성화의 방향으로 개선이 필요하다고 판단됨. 객관적이고 타당한 성과지표를 개발하고 도전적인 성과목표를 설정하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 일부 지표의 경우 투입지표의 특성이 있으므로 이를 결과 지향적인 성과지표로 개선하는 노력이 필요하다고 판단됨. 자체 평가 대부분의 지표에서 목표를 달성한 점은 긍정적으로 판단되나 전문 강사 확보인원 대비 우수강사비중은 도전적인 성과목표로 판단되나 목표 달성이 이루어지지 않았으므로 이에 대한 개선이 필요하다고 판단됨. 고객만족도 점수가 높은 점은 긍정적이며 지속적으로 유지하고 개선할 수 있는 체계적인 노력을 지속할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	박종원	서울시립대 경영학과 교수
위 원	주용국	경성대학교 교육학과 교수
위 원	강윤호	한국해양대 해양행정학과(재무행정 분야) 교수
위 원	김철승	목포해양대 해사수송과학부 교수
위 원	김용태	해양수산부 운영지원과 교육훈련 담당 사무관
위 원	김한종	해양수산부 항로표지과 전파항법 담당 사무관

○ 자체평가단 운영 실적

- 일시: 2017.1.19.(목) 11:00~15:40
- 장소: 해양수산인재개발원 본관 세미나실
- 참석인원: 자체평가위원 6명, 소속책임운영기관(2개소) 담당자, 해양수산부 담당사무관 및 주무관

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	양창호	한국해양수산개발원
위 원	김준석	기획조정실
위 원	최완현	수산정책실
위 원	박광열	해사안전국
위 원	김수엽	한국해양수산개발원
위 원	한홍교	(전)한국해운조합
위 원	김철승	목포해양대학교

○ 운영심의회 운영 실적

- 일시: 2017.1.25~2.1.(8일간)
- 참여인원: 심사위원 7명(1명 불참)

나. 평가방법

○ 행정자치부 책임운영기관 종합평가추진계획 및 평가지침에 따라 실적내용 검증 및 목표달성도 평가

- 계량지표: 목표달성도 X 지표 가중치 * 목표달성도 : (실적/목표) X 100
  · '계량지표의 목표 달성도는 질의·응답, 증방자료 검토를 통해 산시 인정 또는 불인정으로 평가
- 비계량지표: 평가등급에 따른 환산점수 X 지표 가중치
  · 평가위원별로 주어진 성과측정기준을 토대로 성과등급표에 따라 성과에 등급을 매긴 후 등급별로 부여된 점수에 따라 산정
  · 등급별(S~D) 환산점수: S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점

다. 평가항목

연번	평 가 지 표	구 분	가중치	평 가 점 수 (평가위원 6명)						
				채점	박종원	김철승	주용국	강윤호	김용태	김한종
합계			100%	97.62	96.74	97.74	97.74	97.74	97.74	97.24
1	집합교육 계획인원 대비 목표달성도	계량	10%	10	10	10	10	10	10	10
2	현업적용 만족도	계량	10%	10	10	10	10	10	10	10
3	`17년해당과정개설수	계량	10%	10	10	10	10	10	10	10
4	전문강사 확보인원 대비 '우수' 강사 비중	계량	5%	4.54	4.54	4.54	4.54	4.54	4.54	4.54
5	수요자 중심의 교육계획 수립 적절성	비계량	10%	10	10	10	10	10	10	10
6	건의사항 의견수렴 건수 대비 피드백 완료 건수	계량	5%	5	5	5	5	5	5	5
7	전문자료 메일서비스 비중	계량	10%	10	10	10	10	10	10	10
8	MOU체결률 및 협업기관 초빙강사 비중	계량	5%	5	5	5	5	5	5	5
9	사이버 교육 계획인원 대비 수료인원	계량	10%	10	10	10	10	10	10	10
10	교육생 만족도 정책 반영의 건	비계량	10%	9.875	9	10	10	10	10	9.5
11	고객서비스 만족도	계량	15%	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2

(2) 평가결과

○ 양 기관 모두 첫 평가에 대비하여 자료 작성 등 준비에 노고가 많았으며, 앞으로도 평가를 통해 약점을 보완하고 국민·고객 편의 개선에 중심을 둔 지표 개선에 기반하여 책운기관제도의 장점을 극대화 할 수 있도록 지속적인 노력을 부탁드림

- 평가지표 객관화 확보를 위해 유사기관 지표 검토 등 벤치마킹과 고객의 입장에서 성과를 고민한 결과 반영, 보다 정밀한 계량화 지표 설계에도 많은 노력을 기울일 필요가 있음

○ 평가지표 설정, 측정산식 구축 등에서 전략목표 등과의 연계성, 체계성을 강화하고 고객의 만족 등 성과와 벤치마크로서 타 교육기관을 고려한 지표의 보완이 필요함

- 산출기준의 객관화 보완, 비계량 지표 중 계량화 가능 지표 개선 등 세부사항에 대한 면밀한 검토가 필요함

○ 단순히 메일 수신 여부 등을 성과지표 측정산식으로 정한 것은 문제 있으며, 결과·성과에 기반한 지표(설문결과 등)로 개선이 필요함

○ 타이틀, 지표 등에 대한 표현 등을 다듬어서 성과를 드러내야 하고 지표, 측정산식 수정이 안되더라도 최종 성과 결과물을 보완하여 추가 점수 확보할 수 있는 노력이 필요함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 평가지침에 따른 평가기준의 세분화 체계화에 노력하였으며, 분야별 전문가와 기관특성 반영한 위원회를 구성한 점은 긍정적임. 다만 평가단 및 운영심의회 개최실적이 각각 1회에 그치고 있으므로 개최 확대와 기능 재검토를 통한 적극적 활용이 요청됨

- 평가위원의 검토의견 반영에 노력하였으며, 개선제언 및 권고사항 반영에 노력함. 다만 최종운영심의회를 서면 심의로 운영한 점은 개선이 필요할 것으로 평가됨

- 전년도 자체평가 적절성에 대한 평가결과에 대한 적극적 개선에 노력함. 당해연도 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고 자체평가 결과의 적절한 환류를 위해 노력함. 다만 중간점검 및 현장점검 등의 보완이 요청되며, 평가단 및 평가위원의 적극적 활용을 검토할 필요성이 있음

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 명확하고 구체적인 성과지표 설정에 노력하였으며, 핵심 업무의 대표성 제고에 노력함. 다만 개설과정수 등 일부지표는 투입지표이므로 개선이 요청되며, 타 교육기관을 고려한 지표의 보완이 요청됨

- 목표치 설정의 적정성 제고에 노력함. 다만 메일서비스 수신비중의 객관성 확보노력의 보완이 요청됨

- 다만 계량화 가능지표의 개선노력의 보완과 산출기준의 객관성 보완이 요청됨
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준에서는 높은 성과가 인정됨. 다만 전문 강사 확보인원 대비 우수강사비중은 목표의 도전성은 인정되나 목표에 미달되었으므로 보완이 요청됨
- 고객만족도는 88.0점으로 높은 수준을 보이고 있는 점은 긍정적으로 평가됨. 특히 평가대상기관으로 선정된 후 첫 측정에서 상대적으로 높은 점수로 동일 유형 내에서 2위를 차지한 것은 고무적인 일이라고 할 수 있음. 다만 이러한 만족도 수준이 책임운영기관 전체에서는 상위권 정도 에 속하는 수준이므로 지속적인 환류와 개선노력을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

제 6 절 관세국경관리연수원 종합평가

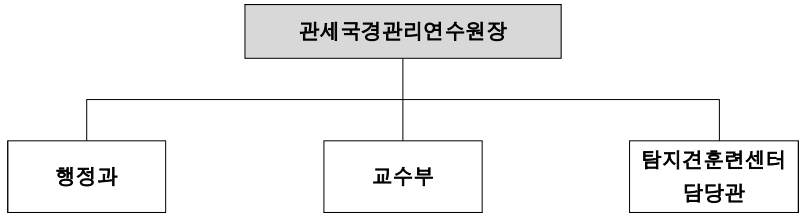
1. 관세국경관리연수원 기관 현황

1) 연혁

○ 1977. 06. : 관세공무원교육원 개원
○ 1999. 01. : 국세공무원교육원으로 통합
○ 2006. 01. : 관세국경관리연수원 분리・독립
○ 2008. 02. : 관세국경관리연수원 천안 이전
○ 2010. 06. : WCO(세계관세기구) 아태지역 RTC 지정
○ 2012. 07. : UNDP 산하 GTI(광역두만계획) 교육훈련센터 지정
○ 2014. 11. : UNEP(유엔환경계획)・UNESCAP
(유엔 아・태 경제사회위원회) 훈련센터 지정
○ 2016. 03. : 소속책임운영기관 전환

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직



○ 인력

(16.12.31. 기준, 단위: 명)

구분	총원	행정과	교수부	탐지견센터
합계	52/52	18/19	19/19	15/14
5급 이상	8/8	2/2	5/4	1/1
6급 이하	44/46	16/17	14/15	14/13

○ 예산

- 세입

(단위: 백만 원)

구분	16년 예산				17년 예산
	예산(A)	결산(B)	증감(B-A)	수납률(%)	
재산수입	203	532	329	262.06	200
시설사용료	26,000	23,800	△2,200	91.53	24,000
민간교육비	26,640	26,630	△10	99.96	26,000
합계	**52,843**	**50,962**	**△1,881**	**96.44**	**50,200**

- 세출

사업명	15년예산	16년예산	증감대비(%)
인건비 및 기본경비	6,218	6,111	△1.7
교육운영	2,853	750	△73.7
탐지견센터 운영	412	312	△24.3
시험관리	165	165	-
위탁교육	17	17	-
합계	**9,665**	**7,355**	**△23.9**

3) 기관의 주요 임무

○ 관세공무원 및 관련 민간종사자에 대한 교육훈련
○ 관세사 특별전형 및 관세청 소속 공무원에 대한 시험
○ 외국 세관 직원의 능력배양 교육프로그램 운영
○ 우수 탐지견 양성을 위한 훈련, 평가 등 운영

4) 2016년도 사업목표

○ 국정과제와 공직가치에 기반한 핵심인재양성
○ 체계화된 교육훈련을 통한 관세행정 역량강화
○ 교육효과 제고를 위한 고품질 자원확보 및 활용
○ 국제훈련 한류확산으로 관세행정 표준화 주도
○ 소통과 협력을 통한 우수 탐지견 양성허브 구축
○ 새로운 도약을 위한 조직성장 지원역량 강화

가. 국정과제와 공직가치에 기반한 핵심인재양성
○ 공직가치 기본교육 강화
○ 국정과제 반영 교육 프로그램 강화
○ 신임공무원 현장전문성 교육강화

나. 체계화된 교육훈련을 통한 관세행정 역량강화
○ 경력단계별 교육체계화
○ 현장중심 참여형 교육훈련 강화
○ 환경변화 맞춤형 교육과정 설계

다. 교육효과 제고를 위한 고품질 자원확보 및 활용

○ 교수요원 역량 향상

○ 스마트 e-Learning 체제 강화

○ 교육자원 공동활용 확대

라. 국제훈련 한류확산으로 관세행정 표준화 주도

○ 선택 및 집중형 국제교육 기획 운영

○ 국내외 교류협력 강화

○ 국제전문가 인재양성 및 활용지원

마. 소통과 협력을 통한 우수 탐지견 양성허브 구축

○ 현장 적합형 탐지견·탐지 조사요원 양성

○ 우수탐지견 양성 인프라 개선 및 확충

○ 정부 특수목적견 선도기관 위상 정립

바. 새로운 도약을 위한 조직성장 지원역량 강화

○ 책임운영기관 관련제도 및 체계정비

○ 관세청 전문인력 적기배출

○ 최적화된 시설환경 조성 및 활용

2. 관세국경관리연수원 평가결과

1) 기관 총평

○ 관세국경관리연수원은 2016년 3월 책임운영기관으로 신규 지정된 이후 기관의 성공적인 변화와 발전을 위하여 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성공적인 정착을 위한 종합적이고 시스템적인 노력을 기울여 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립교육기관으로서의 공공성 확대를 위한 노력을 경주할 필요가 있다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가 시스템의 구축과 운영은 전반적으로 긍정적으로 판단됨. 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단됨. 객관적이고 타당한 성과지표를 개발하고 도전적인 성과목표를 설정하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 일부 지표의 경우 결과지향적인 성과지표로 개선이 필요하다고 판단됨. 자체 평가 전 지표에서 목표를 달성한 점은 긍정적으로 판단되나 일부 한계 지표의 경우 개선 방향을 고려할 것을 권고함. 고객만족도 점수가 높은 점은 긍정적이며 지속적으로 유지하고 개선할 수 있는 체계적인 노력을 지속할 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성명	소속 및 지위
위원장	곽현근	대전대학교 교수
위원	안경섭	공주대학교 교수
위원	민태기	충남대학교 교수
위원	이종욱	관세청 창조기획재정담당관
위원	안문철	관세청 감사담당관

○ 자체평가단 운영 실적

- 일시: 2017.1.25.(수) 10:30～12:00
- 장소: 관세청 대회의실
- 참석인원: 12명

○ 운영심의회 구성

구분	성명	소속 및 지위
위원장	정재완	한남대학교 교수
위원	허은숙	건양대학교 교수
위원	이신규	배재대학교 교수
위원	곽현근	대전대학교 교수
위원	이찬기	관세청 기획조정관
위원	제영광	관세청 감사관
위원	정일석	관세청 심사정책국장

○ 운영심의회 운영 실적

- 일시: 2017.2.2.(목) 10:00～12:00
- 장소: 관세청 대회의실
- 참석인원: 12명

나. 평가방법

○ 계량지표: 평가점수*각 지표별 가중치

○ 고객만족도: 평가점수*가중치(15%)

다. 평가항목

사업목표	추진과제	평가지표	목표	가중치	실적	달성도
국정과제와 공직가치에 기반한 핵심인재 양성	공직가치 기본교육 강화	국정과제 수행지원 교육실적	25%	10	31.3%	125.2%
	국정과제 반영 교육프로그램 강화	본청 전략지원 교육실적	33%	7	35.5%	107.5%
체계화된 교육훈련을 통한 관세행정 역량강화	경력단계별 교육 체계화	교육훈련 현업적용도	4.68점	8	4.69점	100.2%
교육효과 제고를 위한 고품질 자원확보 및 활용	교수요원 역량향상	연수원 교육 품질 만족도	90.6점	10	91.22점	100.6%
국제훈련 한류확산으로 관세행정 표준화 주도	선택 및 집중형 국제교육 기획 운영	국제교육프로그램 고객 만족도	93.3점	10	93.7점	100.4%
소통과 협력을 통한 우수 탐지견 양성허브 구축	현장적합형 탐지견, 탐지조사요원 양성	탐지견 수급률	100%	7	100%	100%
	특수목적견 선도기관 위상정립	탐지견 교육훈련 연구개발 실적	3건	8	3건	100%
새로운 도약을 위한 조직성장 지원역량 강화	관세청 전문인력 적기배출	시험 보안사고 발생 Zero화	100점	8	100점	100%
	최적화된 시설관경 조성활용	연수원 교육환경 만족도	91.9점	7	92.67점	100.8%
		교육인프라 활용도 제고	17건	10	23건	135%
공통지표		고객만족도	85.9점	15	89.2점	103.8%

(2) 평가결과

○ 평가지표는 대체적으로 명확성, 측정가능성, 원인성, 신뢰성, 적시성을 갖추고 있음. 다만, 목표치는 최근 3년간 평균을 유지하는 수준에서 설정한 지표가 다수 나타나 도전성을 확보하고 있다고 판단하기에는 다소 무리가 있음

○ 기관 고유사업의 추진활동의 적정성, 효율성, 사업추진 과정에서 발생한 환경변화 및 장애 요인에 적절히 대응하였음

○ 고유사업별 추진성과가 실질적으로 관련 정책목표, 기관 설립목적 등에 기여하였고, 핵심 국정목표 실현, 국격제고 등 국가·사회적인 성과와 효과를 수반하고 있음

○ 일반적인 전략체계(미션-비전-전략목표-전략과제-성과과제 또는 세부실행과제)의 수립과정과 차이가 있음. 사업목표 수와 관점설정 등에 있어 명확성이 다소 부족하며, 절차적인 합리성도 다소 제고되어야 할 필요가 있음. 또한 고유사업을 설정함에 있어 연계성 등을 제고할 필요가 있는 것으로 판단됨

○ 평가지표 설정은 대체로 무난하나 평가지표 목표치가 안정적으로 설정될 경우 해당과제의 평가지표 설정은 무의미하며 도전적이고 관리가 필요한 성과 및 세부과제 도출이 필요함

○ 현재 작성된 연수원의 평가결과 보고서에 비추어 볼 때 '사명-비전-전략목표-사업목표관리체계'로 이어지는 중앙행정기관 자체평가의 성과관리체계를 준용하는 경우에 체계적이고 설득력 있는 접근이 가능해질 것으로 판단됨. (연수원만의 명확한 논리적 체계를 가진 성과관리체계를 보여줄 필요가 있음)

○ 교육훈련 현업적용도 평가결과가 최근 3년간 4.67~4.68점으로 안정적 수치를 보이고 있어 상향 평준화의 의미를 부여할 수 있으나 교육훈련 성과에 대한 현업만족도의 획기적 증진 관점에서 고민이 필요함

○ 업무국과 연수원간의 협력이 보다 긴밀해질 필요가 있음. 소속직원의 경력단계별 특정 시점에 꼭 필요한 교육이 무엇인지 재설계하고 필요한 교육을 실시함으로써 각 전문분야, 핵심 분야별 인재관리 및 양성계획을 보다 체계화할 필요가 있음

○ 교육과정, 강사, 시설의 공동 활용과제를 부처 간 협업의 관점에서 확대할 필요가 있음. 특히 CIQ 협력, 식약처, 환경부 등 요건확인기관과의 자원공유를 통해 상대기관 업무 이해도 제고와 협업검사 등 협력증진으로 통관관리 적정화 도모

○ 전체적 평가지표 가중치에서에서 국제교육프로그램 운영에 할당된 가중치의 적정선에 대한 고민이 필요함

○ 탐지견 수급률이 1차적 평가지표임을 고려하여 교육훈련 결과자 마약적발 등의 실적과 연계되는 보조지표 운영이 필요해 보임(예: 교육결과 현업적용도와 유사한 개념)

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 분야별 전문가와 기관특성 반영한 평가위원 구성에 노력함
- 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시함. 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 적극 반영하는 등 체계적 사후관리 체계 마련에 노력함. 다만 평가단 및 심의회의 중간점검 및 현장점검 기능 활용 등 평가단 및 평가위원의 적극적 활용은 보완이 요청됨
- 개선제언 및 권고사항에 대한 적절한 반영체계를 갖춤

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 평가지표 적절성 확보를 위해 명확하고 구체적인 성과지표 설정에 노력하였으며, 평가지표의 대표성 제고에 노력함. 다만 일반적인 전략체계 수립과정에 따른 보완과 절차의 합리성 강화 필요성이 있으며, 일부 지표는 결과지표의 보완이 요청됨
- 목표치 설정 타당성 확보를 위해 지표산식의 명확성 제고에 노력함. 다만 최근 3년 평균 수준에서 설정한 목표치는 도전성 측면에서 한계가 있으므로 개선이 요청됨
- 목표달성도 측면에서 평가지표로 선정된 전 지표에서 목표를 달성한 성과가 인정됨
- 고객만족도는 89.2점으로 매우 높은 수준을 보이고 있는 점은 긍정적

으로 평가됨. 특히 평가대상기관으로 선정된 후 첫 측정에서 매우 높은 점수로 동일 유형 내에서 1위를 차지한 것은 무척 고무적인 일이라고 할 수 있다. 다만 이러한 만족도 수준이 책임운영기관 전체에서는 상위권에 속하는 수준이므로 지속적인 환류와 개선노력을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

제 7 절 국립아시아문화전당 종합평가

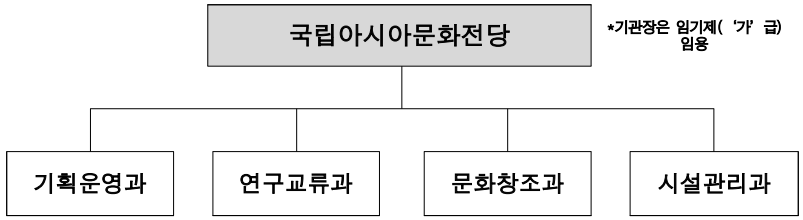
1. 국립아시아문화전당 기관 현황

1) 연혁

○ 2002. 12. : '광주문화수도 육성' 대통령 선거 공약
○ 2004. 03. : 문화중심도시조성추진기획단 및 문화중심도시조성위원회 발족
○ 2005. 12. : 국립아시아문화전당 국제건축설계공모 선정
○ 2006. 09. : 『아시아문화중심도시 조성에 관한 특별법』 제정
○ 2007. 10. : 아시아문화중심도시 조성 종합계획('04~'23년) 확정
○ 2008. 06. ~ 2014. 10. : 국립아시아문화전당 건립 착공, 완공
○ 2015. 03. :『아시아문화중심도시 조성에 관한 특별법』 개정
○ 2015. 07. : 국립아시아문화전당 소속기관 설립(7.20 문체부 직제 개정)
○ 2015. 10. : 아시아문화원 설립
○ 2015. 11. : 국립아시아문화전당 개관(11.25)

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직



○ 인력

(단위: 명)

구 분	전담장 (전문'가')	3·4급	4급	4·5급	5급	6급	7급	8급	전문임기제	총계
기획운영과	1	1		1	4	3			8	18
연구교류과			1		3	2	1		7	14
문화창조과			1	1	1	2	1	1	2	9
시설관리과			1		3	4			1	9
총계	1	1	3	2	11	11	2	1	18	50

○ 예산

- 세입

(단위 : 천원, %)

항목	예산액(A)	수납액(B)	차액(B-A)	수납율(B/A)
총계	74,887	1,688,077	1,613,190	225
ㅇ 건물대여료	74,887	156,025	81,138	208
ㅇ 기타재산수입	-	40,782	40,782	-
ㅇ 가산금	-	132	132	-
ㅇ 기타경상이전수입	-	1,354,620	1,354,620	-
ㅇ 입장료수입	-	1,684	1,684	-
ㅇ 기타잡수입	-	134,834	134,834	-

- 세출

(단위 : 백만원, %)

항목		예산액 (A)	이월액 (B)	예산현액 (C=A+B)	집행액 (D)	차액 (C-D)	집행율 (D/C)
합계		72,422	10,542	82,964	70,558	12,406	85
ㅇ 주요사업	건립	8,743	10,392	19,135	11,658	7,477	61
	콘텐츠	57,279	863	58,142	54,659	3,483	94
ㅇ 정보화사업		1,955	-	1,955	748	1,207	38
ㅇ 인건비		3,545	△713	2,832	2,671	161	94
ㅇ 기본경비		900	-	900	822	78	91

3) 기관의 주요 임무

○ 국제교류 확대를 통한 아시아문화 연구 및 보급
○ 창의성과 실험을 기반으로 한 융·복합콘텐츠 창·제작
○ 지역문화융성을 위한 지속적인 문화다양성 교육 및 전문인력 양성

4) 2016년도 사업목표

○ 아시아문화 연구와 담론 생성
○ 창의성과 실험을 기반으로 한 창제작 플랫폼 구축
○ 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 공유
○ 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화

가. 아시아문화 연구와 담론 생성
○ 아시아문화자원의 수집·보존
○ 아시아문화 연구 및 보급
○ 아시아 문화예술의 소개와 교류

나. 창의성과 실험을 기반으로 한 창제작 플랫폼 구축
○ 창제작 시스템 운영 및 플랫폼 기능 확립
○ 융복합콘텐츠 제작 및 운영
○ 콘텐츠의 유통·배급망 확보

다. 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 공유
○ 문화다양성 인식 제고와 창의성 교육
○ 지역과의 협력 및 문화향유 요구 충족

라. 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화

○ 전략적 홍보·마케팅 통한 인지도 제고

○ 고객만족도 제고를 위한 효율적 운영

2. 국립아시아문화전당 평가결과

1) 기관 총평

○ 국립아시아문화전당은 2016년 3월 책임운영기관으로 신규 지정된 이후 기관의 성공적인 변화와 발전을 위하여 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단됨. 책임운영기관으로서 성공적인 정착을 위한 종합적이고 시스템적인 노력을 기울여 책임운영기관으로서 성과 창출과 국립문화기관으로서의 공공성 확대를 위한 노력을 경주할 필요가 있다고 판단됨. 평가부문과 평가지표 별로 살펴보면 다음과 같음

○ 성과 및 환류

- 자체평가의 적절성: 자체평가단 구성, 자체평가단 및 운영심의회 운영은 긍정적으로 판단되나, 평가전문가의 보완을 통한 성과지표 발굴 등의 노력이 필요하다고 판단됨. 객관적이고 타당한 성과지표를 개발하고 도전적인 성과목표를 설정하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나 일부 투입 지표의 경우 산출 및 나아가 결과 지향적인 성과지표로 개선이 필요하다고 판단됨. 목표를 달성하지 못한 성과지표에 대해서는 원인을 분석하고 개선방안을 조속히 모색하는 노력이 필요하다고 판단됨. 고객만족도 점수가 상대적으로 낮은 점은 원인을 파악하여 개선을 위한 방안을 모색하여 고객만족도 점수의 개선을 조속히 이루어 낼 필요가 있다고 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분	성 명	소 속	전문분야
외부	김기봉(단장)	한국문화정책연구소 상임이사	행정
	이용관	한국예술경영연구소장, 한국문화예술경영학회 회장	예술경영・창제작
	박신의	경희대학교 교수	국제교류・전시
	정문성	경인교육대학교 교수	교육
내부	전준산	아시아문화중심도시추진단 사무관	당연직

○ 자체평가단 운영 실적

- 제1차 회의
  · 일시: 2017.1.24.(화) 15:00～18:30
  · 장소: 국립아시아문화전당 회의실1
  · 참석인원: 평가단 5인(김기봉, 이용관, 박신의, 정문성, 전준산) 외 전당장, 국립아시아문화전당 성과담당자, 본부장 등

- 제2차 회의
  · 일시: 2017.2.3.(금) 11:00～18:30
  · 장소: 국립아시아문화전당 회의실
  · 참석인원: 평가단 3인(김기봉, 이용관, 정문성) 외 국립아시아문화전당 성과담당자 11인, 아시아문화원 본부장 4인 배석

○ 운영심의회 구성

분 야	성 명	주요경력	비 고
총괄・정책	최규학 (61년)	• 現 광주대학교 객원 교수 • 前문화체육관광부 국민소통실장, 기획조정실장	위원장
아시아연구	조경만 (54년)	• 現 목포대학교 문화인류학과 교수 • 前 아시아문화중심도시조성추진기획단 연구실장 • 前 문화재청 근대문화재분과 문화재전문위원	위원
창제작	우운택 (67년)	• 現 카이스트 문화기술대학원(AR, 3D) 교수 • 前 아시아문화중심도시 조성위원(2기)	위원
전시	김미진 (59년)	• 現 홍익대학교 교수 • 前 예술의 전당 전시예술 감독 • 前 한국문화예술위원회 책임위원	위원
공연・축제	이선철 (66년)	• 現 평창 감자꽃 스튜디오 대표 • 숙명여자대학교 정책산업대학원 겸임교수 • 김덕수 사물놀이패 기획실장	위원
교육・어린이	한주연 (72년)	• 現 삼성문화재단 호암미술관 책임연구원 • 미국스미소니언 교육 및 박물관학 펠로우 • 삼성미술관 리움 책임연구원	위원
국제교류	홍기원 (68년)	• 現 숙명여자대학교 정책산업대학원 문화예술행정전공 교수 • 문화부 자체평가위원 • 문화관광연구원 문화정책실장	위원

○ 운영심의회 운영 실적

- 일시: 2017.2.6.(월) 16:00～19:00
- 장소: 국립중앙박물관 사무동 1층 브리핑실
- 참석인원: 심사위원 6인, 자체평가단장 1인. 전당관계자 5인

나. 평가방법

○ 계량지표: 목표달성도*각 지표별 가중치

○ 계량 및 비계량지표: [(목표달성도 + 정성평가점수(전문가평가)]*각 지표별 가중치

다. 평가항목

평가지표(가중치)		구분	평가점수 (100점 만점)	지표가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
챌	① 아카이브 자료수집 실적(2) + 수집자원 활용/서비스 실적(3)	계량	100	5	5
–	② 아시아문화연구 실적(2) + 연구협력프로그램 개최 실적(2) + 전략목표에 부합하는 연구 노력(1)	계량/비계량	98	5	4.9
챌	③ 국제교류 프로그램 실적(10)	계량	100	10	10
챌	④ 레지던시 운영 실적(9) + 랩데이 프로그램 만족도(6)	계량	98.93	15	14.84
챌	⑤ 창제작 콘텐츠 개발 실적(9) + 전략목표에 부합하는 콘텐츠 개발 노력(6)	계량/비계량	94	15	14.1
–	⑥ 해외/국내 유통 실적(5)	계량	100	5	5
–	⑦ 교육 프로그램 만족도(6) + 전략목표에 부합하는 교육 프로그램 운영 노력(4)	계량/비계량	96	10	9.6
챌	⑧ 지역연계 프로그램 개최 실적(15)	계량	100	15	15
–	⑨ 국립아시아문화전당 인지도(5)	계량	97.55	5	4.88
챌	⑩ 고객서비스 만족도(15)	계량	81.1	15	12.17
	(100)		–	100	95.49

(2) 평가결과

○ 국립아시아문화전당은 2015년 11월 개관 이후 여러 가지 어려운 환경(전당에 대한 정부의 관심 저하, 세 차례의 전당장 선임 불발, 전당과 아시아문화원이란 두 개의 조직, 도청 보존 문제로 인한 지역사회와의 갈등 등) 속에서 지난 1년간 다양한 사업들을 추진해왔음

- 현재의 직무대행 체제하에서 비교적 성공적인 개관을 추진하였고 적극적인 기관 운영으로 2016년 약 266만명의 관람객을 맞이하였다고는 하나, 기본적으로 전당은 여러 가지 기능이 복합적으로 작동하는 대규모의 문화기관이라는 점에서 통합적인 체계 운영에는 많은 어려움이 존재하였던 것으로 보임. 더구나 전당과 아시아문화원이란 이원화된 두 개의 조직의 일부에서 리더십의 공백, 분할로 인한 가치 공유 부족 혹은 방향에 관한 이견이 존재하고 개관 이전 준비인력과 이후 들어온 인력, 최근에 합류한 인력 간에도 전당의 미션에 대한 이해 격차도 있어서 이를 시급히 해결해야 하는 과제도 커 보임

○ 목표의 적정성 및 지표의 비중과 배분을 개선할 필요가 있음

- 이번에는 전당 최초의 목표 설정과 그것의 평가에 대한 지표인 만큼 향후 지속적으로 목표의 도전성, 평가의 신뢰성 및 관대화 방지를 위한 방안을 찾아야 하며, 특히 문화적 관점이 적용되는 정성지표의 개발과 비중을 높이는 논의가 계속되어야 할 것임
- 앞으로는 관객에 대한 목표도 설정할 필요가 있음. 전당은 그 설립 취지상 일반 문화시설과는 차별화된 관객의 정의가 필요하며, 지역별로는 지역의 관객, 외부(국내외)의 관객 목표가 동시에 설정되어야 함. 전당은 국립기관이자 국제기관이므로 외부 관객비중이 점차 늘어야 한다는 목표도 필요해 보임
- 그래서 고유사업평가의 고객만족도 조사평가에서도 고객에 대한 재정의가 필요함. 기관마다 특수성을 인정하고, 서비스 주체와 대상을 생태계라는 관점에서 재구성할 필요가 있음. 즉 고객만족도라는 개념보다는 생태계의 선순환이라는 개념이 보다 진일보된 것임

○ 향후 문화형 책임운영기관에 맞는 성과지표의 개발도 필요함

- 문화의 공공성과 업무의 전문성을 강화해야 될 책임운영기관 중 문화형은 고유사업 평가에서도 문화적 영역을 인정할 필요가 있음. 즉 계량화하거나 정량화하기가 쉽지 않다는 점, 서비스를 제공하는 사람, 매개자, 받는 사람 모두의 관계가 중요하다는 점이 존재함. 따라서 거시적으로는 기관의 정체성과 결합되는 서비스 지점의 발굴, 콘텐츠와 프로그램의 기획과 실행과정, 이를 소비하는 고객의 만족도에 이르기까지 연계 순환체계를 구성하는 각각의 이해관계자의 인식을 지표화하고 이를 정성적, 정량적으로 평가함으로서 기관의 현황과 발전가능성을 가늠할 수 있는 새로운 형태의 문화예술생태계 지표를 검토해 볼 필요가 있어 보임
- 이를 고객만족도라는 개념보다는 문화예술생태계 행복도로 개념화하고

이를 측정 가능한 구체적인 지표로 개발할 것도 검토할 필요가 있음

○ 전당은 국내 유일하게 문화예술 생태계의 선순환 시스템(교류-연구-아카이빙-창제작-시연-유통)을 가진 기관으로서 직접 서비스 전달체계의 공공성을 실현할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있음

- 이를 위해 융복합을 통한 콘텐츠의 전문성과 대중적 접근이 용이한 창작의 아이디어를 이끌어 낼 수 있는 다양한 시도와 성과물이 기관의 노하우로 축적되어야하고 지역과 세계의 지지와 호응을 이끌어 내는 고민이 전시, 공연 이라는 장르와 공간의 한계에 매몰되지 않도록 끊임없는 실험정신이 사업기획 차원에서 발현될 수 있어야 함
- 기능별 모든 파트가 합심하여 전당의 전략적 가치를 실현해 내고 시너지 효과를 극대화하기 위해서는 전당의 활동을 질적 평가할 수 있는 문화형 지표 개발이 필요할 것임
- 창제작 부분에 있어서는 비교가 적절한 국내의 유사기관을 찾기가 힘들 것이므로 해외의 유사기관을 참고하여 목표설정을 하는 것을 제안함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨

- 분야별 전문가와 기관 특성 반영한 평가위원의 구성에 노력함. 다만 위원회 구성에 있어서 평가관련 전문가의 보완이 요청되며 이를 통해 지표개선 노력 및 지표별 환류와 개선노력을 활성화할 필요성이 있음
- 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고, 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 반영하기 위해 노력함
- 대면평가와 워크숍을 활용하고, 평가위원의 검토의견 수렴에 노력함. 다만 평가지표별 개선제언 및 권고사항 관리가 보완될 필요성이 있으며, 평가위원의 적극적 활용이 요청됨
- 처음 평가대상기관이 되었으므로 앞으로는 발굴된 개선요청사항에 대한 환류의 체계적 관리와 더불어, 자체평가위원회의 중간점검기능의 보완과 운영심의회의 적극적 활용의 보완이 요청됨

○ 자체평가 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨

- 기관의 전략목표와 연계된 지표개발에 노력함. 다만 실적 지표 중 투입지표가 많은 편이므로 적정한 지표의 개발과 질적 지표의 보완이 요청됨
- 목표치 설정 타당성 확보를 위해 객관적 목표치 설정에 노력함. 다만 외부관객 비중의 상향노력이 요청됨

- 이러한 점수는 평가대상기관으로 선정된 후 첫 측정이므로 적절한 비교대상이 없다는 한계가 있으나 목표달성도나 타 기관과의 비교 등 전반적인 측면에서 아쉬운 점이 있음. 따라서 다른 신규기관이나 동일유형 내 타 기관 및 책임운영기관 전체적 수준을 고려한 적절한 비교분석이 요청되며, 향후 고객만족도 향상을 위한 중장기적인 개선방안을 선도적으로 마련하여 단계적, 체계적으로 접근할 필요성이 있음
- 고객만족도는 81.1점으로 상당히 미흡한 수준을 보이고 있는 점은 개선이 요청됨. 향후 고객만족도 향상을 위해서는 중장기적인 개선방안을 마련하여 단계적 체계적으로 접근할 필요성이 있음

제 8 절 국방전산정보원 종합평가

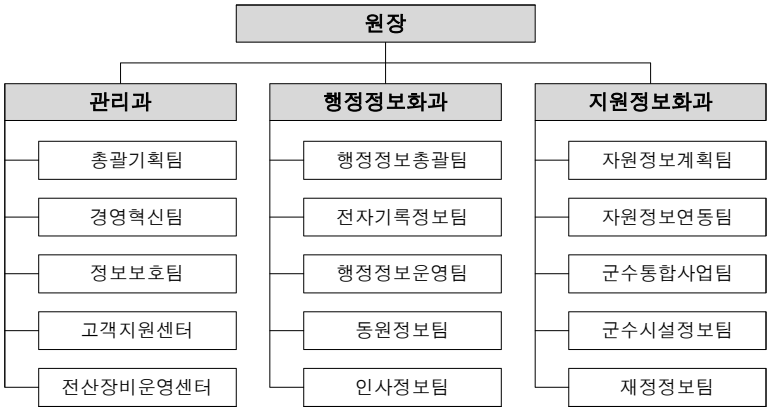
1. 국방전산정보원 기관 현황

1) 연혁

○ 1972. 04. : 전자계산담당관 신설
○ 1981. 11. : 기획관리실 관리정보담당관으로 개편
○ 1988. 11. : 전산관리관실로 확대 개편(99명)
○ 1991. 03. : 국방전산소 창설(5과 96명)
○ 1995. 04. : 5과→4과(78명)으로 개편(정보체계국 창설)
○ 1998. 12. : 국방부전산정보관리소 3과 51명으로 개편
○ 1999, 12. : 국방 CERT 업무 추가
○ 2003. 11. : 한시/비편제조직으로부터 업무인수 및 정원 증원(44명→65명)
○ 2016. 03. : 책임운영기관 지정

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직



○ 인력

(단위: 명)

구분	계	공무원						군인					
		소계	고위 공무원	4급	4·5급	5급	6급 이하	소계	중령	소령	대위	중·소위	부사관
정 원	76	40	1	2	2	7	28	36	5	3	11	10	7
현 원	76	40	1	3	1	7	28	36	6	2	7	14	7

○ 예산

(2016. 12. 31. 기준, 단위: 백만 원)

사업명	예산현액	기지출액	집행률	이월액	불용액
합계	34,497	32,278	93.6	1,479	641
급여정책	2,133	2,111	99.0	0	17
정보화	31,776	29,606	93.2	1,479	600
군수지원	97	97	100.0	0	0
군 인사	124	118	95.2	0	6
행정지원	367	346	94.3	0	18

3) 기관의 주요 임무

○ 국방자원관리분야 정보시스템 개발 및 운영유지
○ 국방정보화 운영환경 조성 및 서비스
○ ICT 신기술 기반의 창조국방 구현

4) 2016년도 사업목표

○ 선진화 고품질 정보시스템 개발
○ 국방 정보시스템 안정적 운영
○ 고객중심 국방정보 지원 서비스 제공
○ 성과지향 책임경영체제 구축

가. 선진화 고품질 정보시스템 개발
○ 국방정보시스템 성공적 구축 추진
○ 사업추진 표준절차/제도 정비
○ 창조국방을 위한 운용성 강화

나. 국방 정보시스템 안정적 운영
○ 무중단 정보시스템 운영
○ 무결점 체계 보호
○ 정보시스템 활용성 극대화

다. 고객중심 국방정보 지원 서비스 제공
○ One-Stop 서비스 체계 구축
○ ICT자원 최적화 지원
○ 고객 정보화 서비스 고도화

라. 성과지향 책임경영체제 구축

○ 성과지향적 조직운영

○ 소통과 상생의 조직문화 조성

○ 윤리경영체계 구축

2. 국방전산정보원 평가결과

1) 기관 총평

○ 국방정산정보원은 국방자원관리분야 정보시스템 개발 및 운영을 유지하고 ICT 기반 창조국방의 실현을 위해 설립된 기관으로 선진화 고품질 정보시스템 개발, 국방정보시스템 등의 안정화를 위해 노력하고 있음

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨
- 그러나 현장실사 결과 사업계획에 대한 성과지표를 살펴보면 달성도는 비교적 양호하나 달성목표에 대한 관련 자체평가위원의 목표사정이 미흡하며 과거 추세치 분석 등을 통한 데이터의 근거가 제시되지 못한 점이 있음
- 자체평가보고서를 검토하는데 있어서 서면평가와 실사평가가 동시에 이루어진 것은 양호하며, 외부 전문가의 참여가 많은 것도 바람직함. 자체평가위원의 평가에 대한 적극적인 의사개진과 이에 대한 검토의견의 반영이 좀 더 내실화될 필요성이 있음

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구분		성명	현 직책
내부		신일현	국방부 정보화정책과장
외부	행정	이석환	국민대 행정학과 교수
		우윤석	숭실대 행정학부 교수
	경영	김광용	숭실대 경영학부 교수
	회계	신동윤	가현회계법인 상무이사
	정보화	정찬기	아주대 IT대학원 교수

○ 자체평가단 운영 실적

- 고유사업 서면평가
  - · 일 시 : 17.1.12 ~ 1.20
  - · 평가인원 : 자체평가단(6명)
  - · 내 용 : 고유사업 실적보고서에 대한 평가단 서면검토

- 고유사업 현장실사 평가
  - · 일 시 : '17. 1. 23, 09:30~ 15:00
  - · 장 소 : 국방전산정보원 중회의실
  - · 점검반 : 18명(평가위원 5명, 국방부 관계자 1명, 내부관계자 12명)

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	직책	주요경력
내부	박래호	정보화기획관	내부공무원(고위공무원 이상)
	이남우	기획관리관	내부공무원(고위공무원 이상)
외부	최수동	KIDA 책임연구위원	군책임운영기관 운영위 위원(현) 국방부 자체평가 위원(현)
	강석중	고려대 국방기술 경영학과 교수	국방CIO 자문위원(현) 국방부 자체평가위원(현)
	윤용익	숙명여대 정보과학부 교수	국방CIO 자문위원(현) KAIST 전산학과 공학박사
	정찬기	아주대 IT대학원 교수	국방CIO 자문위원(현) 군책임운영기관 운영심의위원

○ 운영심의회 운영 실적

- '2016-1차 운영심의회('16. 7. 21. 서면)
  - · 안건: 책임운영기관 사업목표 승인

- 2016-2차 운영심의회('16. 8. 19. 서면)
  - · 안건: 책임운영기관 사업운영계획('16~'19)

- 2017-1차 운영심의회(대면)
  - · 일시: 17. 2. 1, 10:30
  - · 장소: 국방부 7층 소회의실
  - · 참석인원: 15명 (운영심의회 5명, 국방부 및 전산정보관계자 10명)
  - · 안건: 2016년도 국방전산정보원 고유사업 자체평가 결과

나. 평가방법

○ 종합평가점수 = 성과지표의 적절성 및 타당성(10점) + ∑지표별 목표달성도(90점)

○ 성과지표의 적절성 및 타당성(10점)

<table>
<tr><th>평가착안사항(3)</th><th>배점
(10점)</th><th>측정기준</th></tr>
<tr><td>• 성과지표는
기관전략・전략목표와
정합성을 확보하였는가?</td><td>5점</td><td><table><tr><td>구분</td><td>매우
우수</td><td>우수</td><td>보통</td><td>미흡</td><td>매우
미흡</td></tr><tr><td>점수</td><td>5점</td><td>4.5점</td><td>4점</td><td>3.5점</td><td>3점</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>• 성과지표는
핵심성과지표로서
타당성을 확보하고
있는가?</td><td>3점</td><td><table><tr><td>구분</td><td>매우
우수</td><td>우수</td><td>보통</td><td>미흡</td><td>매우
미흡</td></tr><tr><td>점수</td><td>3점</td><td>2.7점</td><td>2.4점</td><td>2.1점</td><td>1.8점</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>• 목표는 객관적이고
공정한 방법에 의해
도전적으로 설정되어
있는가?</td><td>2점</td><td><table><tr><td>구분</td><td>매우
우수</td><td>우수</td><td>보통</td><td>미흡</td><td>매우
미흡</td></tr><tr><td>점수</td><td>2점</td><td>1.8점</td><td>1.6점</td><td>1.4점</td><td>1.2점</td></tr></table></td></tr>
</table>

○ 목표달성도(90점)

평가착안사항(3)	배점 (90점)	측정기준
• 성과지표(KPI)별 목표달성도의 합	90점	• 성과지표별 평가점수 합산 후 90점으로 환산 – 최종점수 = ∑성과지표별 평가점수 X 0.9 ※ 성과지표별 평가점수 산정 방법 – '목표달성도 계량 및 비계량 지표 세부평가 기준' 참조

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수	가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
국방정보시스템 구축 지수	계량	100	15	15
업무 인프라 고도화 지수	계량	100	15	15
ICBM-S 신기술 채택건수	계량	100	8	8
SLA(서비스 수준 협약) 점수	계량	100	10	10
정보보안 지수	계량	100	9	9
정보시스템 이용자 만족도	계량	97.5	8	7.8
고객만족도(행정자치부)	계량	81.2	15	12.2
ICT 자원 최적 지원율	계량	100	5	5
정보화 역량교육 만족도	계량	100	5	5
직원 전문역량 강화 지수	계량	100	5	5
내부 고객만족도	계량	100	5	5
총계	계량		100%	97.0/100

(2) 평가결과

○ 환경변화 분석을 위해 STEEP 분석을, 내부역량 진단을 위해 7S분석을 실시하고 이를 기반으로 SWOT 분석을 실시하여 전략방향을 체계적으로 도출하는 등 객관적, 분석적 노력을 기울인 것이 인정됨

○ 짧은 시간에 성과지표를 정량화함으로써 가시적이고 명확한 성과방향을 설정하고 평가의 객관성을 확보하였음

○ AHP 기법으로 지표별 중요도를 설정하였고 국무조정실의 매뉴얼을 반영하여 목표치 설정기준을 마련하는 등 성과관리 제도 운영에 있어 근거 마련에 노력하였음

○ 사업별로 성공 요인과 환류 요인을 발굴하고자 노력한 것이 돋보이며, 성과지표별로 사전조사와 의견수렴, 피드백, 기대효과 등에 대한 분석이 체계적으로 이루어진 점 등이 나타남

○ 목표치 산출 및 가중치 도출과정의 체계적이고 객관적인 분석 방법의 활용은 인정되나, 과거 실적 데이터를 활용한 자료 분석이 다소 미흡한 것으로 판단됨

○ 일부 지표에서는 세부 가중치의 설정기준이 모호한 부분이 있으며, 대부분이 산출지표 내지는 목표대비 달성실적으로 구성되어 있어, 결과적 관점에서의 지표가 반영될 필요가 있음

○ 모든 성과지표를 정량화함으로써 전략목표와 성과지표를 정확히 정렬하기가 어려울 것으로 판단되며, 사업 추진과정 중의 상황변화 파악이나 추진과정에 대한 모니터링을 통해 조직과 사업의 대응역량을 제고하려는 시스템 구축이 다소 미흡한 것으로 나타남

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가의 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨
- 평가의 공정성과 내실을 기하기 위하여 관련분야의 외부전문가 및 관련부서의 공무원을 중심으로 평가위원 pool을 구성하여 위원회를 운영함. 다만 중간점검과 환류의 활용, 평가위원의 적극적 활용 등은 보완이 요청됨
- 자체평가위원회와 운영심의회 운영을 통하여 자체평가 과정의 적절성 확보에 노력함.
- 서면평가와 현장실사평가의 병행한 점과 평가단 및 심의위원회의 검토의견을 적절히 수렴하고 반영에 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 권고사항개선 노력 및 실적의 체계적 관리의 보완이 요청됨
- 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 기술·제시하고, 평가결과를 차년도 기관 고유사업 성과달성을 위한 개선 필요사항으로 반영함

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 성과지표를 정량화하여 명확한 성과방향을 설정에 노력함. 다만 지표에 대한 모니터링 시스템과 일부 투입지표에 대한 결과지표의 보완이 요청됨. 또한 정성적 비계량화 지표의 보완과 보조지표의 활용이 요청

됨

- 목표치 설정의 적정성 확보와 지표산식의 명확성 제고에 노력함. 다만 과거 실적데이터 활용 자료 분석의 보완이 요청되며, 일부 지표의 세부 가중치 설정기준은 보다 더 구체적으로 제시될 필요성이 있음
- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성 수준이 높은 것으로 인정됨
- 고객만족도는 81.2점으로 미흡한 수준을 보이고 있는 점은 개선이 요청됨. 특히 평가대상기관으로 선정된 후 첫 측정에서 상대적으로 매우 미흡한 점수로 동일 유형 내에서도 매운 낮을 뿐만 아니라, 책임운영기관 전체에서도 매우 미흡한 수준을 보인 점은 문제에 대한 선도적인 대응이 필요함을 시사해 줌. 따라서 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

제 9 절 정부통합전산센터 종합평가

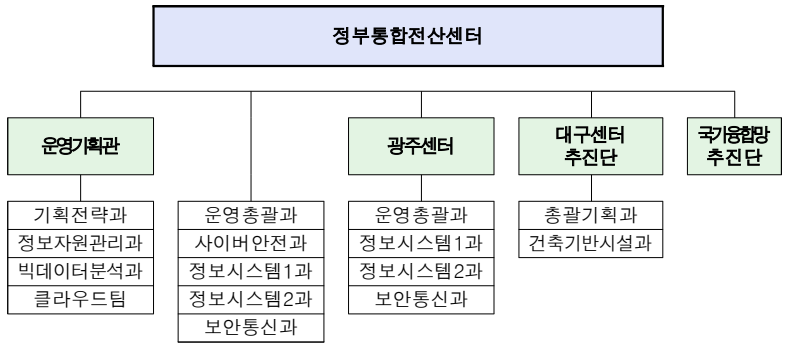
1. 정부통합전산센터 기관 현황

1) 연혁

○ 2005. 11. : 정부통합전산센터 출범
○ 2007. 11. : 광주정부통합전산센터 출범
○ 2012. 10. : 사이버안전과 신설
○ 2013. 03. : 정부 클라우드 컴퓨팅 센터 전환 추진
○ 2015. 05. : 빅데이터분석과 신설
○ 2016. 03. : 클라우드팀 신설 및 책임운영기관 전환
○ 2016. 05. : 대구정부통합전산센터 추진단 설치
○ 2016. 10. : 국가융합망실무추진단 설치

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직 : 센터장, 운영기획관, 광주센터장, 2단, 14과, 1팀



○ 인력: 정원 284명/ 현원 273명

(단위: 명)

구분	계	일반직(한시조직 포함)						
		고위	3・4급	4급	4・5급	5급	6급이하	사무운영
총계	**284**	**3**	**1**	**11**	**5**	**45**	**218**	**1**
대전	192	2	1	7	4	31	146	1
광주	92	1	–	4	1	14	72	–

※ 대구정부통합전산센터 추진단 별도(파견 12명): 3급(1), 4급(2), 5급(5), 6급이하(4)

○ 예산

세부 사업명	예산액(억 원)	비 고
전체 예산(인건비 포함)	**3,126**	
① 정부통합전산센터 운영	1,984	정보시스템 유지보수 등 운영비
② 범정부 신규도입 전산장비 통합구축	209	각 부처 신규구축예산 일괄 편성 ※ 개별 구축 대비 30% 예산 절감
③ 중앙행정기관 노후장비 통합구축	762	클라우드 기반의 노후장비 통합 교체
④ 정부백업전산센터 구축(기금)	10	재난・재해 대비 지하벙커형 백업센터 구축
⑤ 정부통합전산센터 인건비	161	공무원 인건비

3) 기관의 주요 임무

○ 센터에 입주한 중앙행정기관, 지자체 및 공공기관의 정보시스템과 국가정보통신망 등의 안정적 운영, 통합・구축, 보안 등 관장

○ 재해복구시스템 구축 및 데이터 백업・소산, 행정정보 빅데이터 분석, 행정기관 정보시스템 구축・운영 기술지원 등

4) 2016년도 사업목표

○ 정부 3.0 클라우드 컴퓨팅 전환촉진
○ 정보시스템 운영 안정화 및 만족도 제고
○ 범정부 사이버위협 대응능력 강화
○ 과학적 정책수립을 위한 빅데이터 서비스 제공
○ 정보자원 관리 인프라 확충
○ 전문역량 강화 및 IT산업 활성화

가. 정부 3.0 클라우드 컴퓨팅 전환촉진

○ G-클라우드 업무전환 및 고도화

○ G-클라우드 운영최적화 및 서비스 확대

나. 정보시스템 운영 안정화 및 만족도 제고

○ 정보시스템 운영 안정성 제고

○ 고객협력 강화 및 만족도 제고

다. 범정부 사이버위협 대응능력 강화

○ 선제적 사이버 침해 예방

○ 신・변종 사이버 침해 대응력 확보

라. 과학적 정책수립을 위한 빅데이터 서비스 제공

○ 빅데이터 플랫폼 고도화 및 이용 활성화

○ 빅데이터 공유・관리체계 확립 및 분석 역량강화

마. 정보자원 관리 인프라 확충

○ 정보자원 수용공간 확충 및 에너지 효율화

○ 정보자원 관리체계 효율화

바. 전문역량 강화 및 IT산업 활성화

○ 조직체계 정비 및 직원 전문역량 강화

○ IT산업 활성화 및 국제협력 강화

2. 정부통합전산센터 평가결과

1) 기관 총평

○ 정부통합전산센터는 행자부 직제규정 제45조의2 및 기본운영규정 제4조에 의해 센터에 입주한 중앙행정기관, 지자체 및 공공기관의 정보시스템과 국가 정보통신망 등의 안정적 구축과 운영을 위해 기술지원을 하고 있음. 현재 행정자치부, 국세청 등 총 44개 기관에 1,476개의 서비스를 운영하고 있음

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가의 내용의 적절성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 계량적 지표의 목표달성도 역시 높은 것으로 평가됨
- 대면실사 결과 전반적으로 자체 평가의 목표달성도가 높고 평가지표의 내용과 측정기준이 양호하게 제시되어 있으며 목표의 도전성도 잘 제시되어 있는 것으로 판단됨
- 그러나 자체평가위원의 자체평가보고서 작성이나 검토, 방향제시의 평가위원의 사전교육이나 사전 점검 등이 부족하며 자체평가서에 대한 실사 및 권고사항에 대한 개선 노력은 미흡한 것으로 판단됨

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속	비 고
위원장	이규철	충남대학교 컴퓨터공학과	당연직 (운영심의회)
위원	서보람	행정자치부 전자정부국	당연직 (관계공무원)
위원	윤영철	YC HR Lab.	외부전문가
위원	안경섭	공주대학교 행정학과	외부전문가
위원	박종현	회계법인 성지	외부전문가

○ 자체평가단 운영 실적

- 서면평가

· 기 간 : 2017. 1. 12. ~ 1. 20.

· 내 용 : 고유사업평가 실적보고서를 사전 서면평가

- 자체평가회

· 일 시 : 2017. 1. 24. (화) 13:55 ~ 14:10

· 장 소 : 대전 정부통합전산센터 소통회의실(1층)

· 내 용 : 사전 서면평가 결과 및 실사 결과를 종합하여 최종 평가

· 참석인원 : 평가위원 5인 등 내외부 관계자 20여명

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	오영균	수원대학교 행정대학원
위원	정윤기	행정자치부 전자정부국
위원	장영환	행정자치부 전자정부국
위원	이장혁	고려대학교 경영학부
위원	류재철	충남대학교 컴퓨터공학과
위원	이규철	충남대학교 컴퓨터공학과
위원	나연묵	단국대학교 컴퓨터공학과
위원	구지현	네이버비지니스플랫폼센터
위원	권성수	인하공업전문대 정보통신학과

○ 운영심의회 운영 실적

- '16년도 고유사업 평가결과 심의·의결

· 일 시 : 2017. 2. 3. 14:00 ~ 16:00

· 장 소 : 정부서울청사 813호

· 참석인원 : 심의회 위원 등 내외부 관계자 20여명

나. 평가방법

○ '17년 책임운영기관 종합평가 운영계획 및 평가업무 처리지침(행정자치부 조직진단과)을 준용한 자체평가 편람 세부 평가기준에 따라 책임운영기관 고유사업 평가 실시 및 평가서 작성

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
①클라우드 업무 전환수	계 량	100	12%	12점
②클라우드 자원 회수지수	계 량	100	9%	9점
③월평균 업무별 장애시간	계 량	100	8%	8점
④고객만족도	계 량	원점수 : 86.4 가산점 : 없음(신규)	15%	12.96점
⑤정보시스템 보안취약점 조치율	계 량	100	10%	10점
⑥DDoS사이버침해 차단율	계 량	100	10%	10점
⑦빅데이터 플랫폼 활성화 및 분석역량강화 노력도	비계량 (복합)	99	8%	7.92점
⑧에너지 효율화 지수(PUE)	계 량	100	7%	7점
⑨정보자원관리 효율화 예산절감액	계 량	100	7%	7점
⑩조직체계 정비 및 역량강화 노력도	비계량 (복합)	98	7%	6.86점
⑪IT산업 활성화 및 국제협력강화 노력도	비계량 (복합)	97.67	7%	6.84점
총계			100%	97.58/100

(2) 평가결과

○ 책임운영기관 운영 첫해임에도 불구하고 지표 발굴을 위한 기관차원의 노력이 인정되며, 향후 정부통합전산센터의 비전, 미션, 전략을 대표할 수 있는 지표의 고도화 검토가 요구됨

○ 계량지표의 경우 양적인 수치의 목표치 보다 업무 중요도 등을 고려하여 측정방법 등에 대한 질적인 부분에서의 보완이 요청됨

○ 지표설정에서 유사한 민간센터와 비교하여 상호평가하거나, 자동화, 효율화, 생산성 관련 지표에 대한 고려가 필요함

○ 정부통합전산센터의 운영과 관련하여 정보보안과 관련된 지표의 경우 전반적인 해킹 차단 실적 등의 추가가 요청됨

○ 5인의 자체평가위원 구성에서 IT분야 외 경영·회계·행정 분야 구성은 현재로서는 적절하다고 볼 수 있으나, 향후 정부통합전산센터의 업무 분야별 특성을 이해하고 미래 발전적 방향을 제시할 수 있는 IT 전문 평가위원을 추가할 필요가 있음

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨
- 분야별 전문가와 기관 특성 반영한 평가위원회 구성에 노력함. 다만 기관 특성상 자체평가위원회에 IT전문 평가위원을 추가할 필요성은 있는 것으로 평가됨
- 자체평가위원회 및 운영심의회 각1회 개최되었으므로 적극적 활용이 요청됨. 이러한 측면에서 자체평가의 중간과정으로 중간점검을 통한 환류의 활용을 보완할 필요성이 있음
- 지표별 개선보완사항의 수렴 및 관리에 노력함. 다만 이러한 환류과정에서 평가위원 사전교육을 강화하고, 사전점검을 통한 환류를 보완할 필요성이 있음
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항 관리에 노력함. 다만 평가위원의 적극적 활용 등을 위해 권고사항개선 노력 및 실적을 평가위원이나 유형별로 체계적으로 관리할 필요성이 있음

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 기관의 전략목표와 연계된 지표선정에 노력함. 다만 고객서비스 중심의 측정지표 및 방식이 보완될 필요성이 있으며, 지표개선을 위한 환류 노력의 활성화가 요청됨

- 객관적이고 과학적인 분석기법을 활용하여 목표치 설정의 타당성 확보에 노력함. 다만 유사기관과 벤치마킹한 지표의 활용이나 상대적 비교를 활용한 효율성 비교 등이 필요할 것으로 판단되며, 목표치 설정은 도전성확보를 위한 지속적인 보완이 요청됨
- 조직체계 정비 및 역량강화 노력도의 일부 투입지표의 경우 질적 지표의 보완이 요청됨
- 고유사업 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준은 높은 것으로 평가됨
- 고객만족도는 긍정적인 수준으로 평가됨. 특히 처음으로 측정된 고객만족도조사에서 86.4점으로 조사되어 동일 유형에서 상위권으로 분류됨. 다만 책임운영기관 전체에서는 중위권에 해당하므로 향후 적극적인 관리를 통해 지속적인 향상을 모색할 필요성이 있을 것으로 판단됨

제 10 절 고용노동부고객상담센터 종합평가

1. 고용노동부고객상담센터 기관 현황

1) 연혁

○ 2004. 08. : 안양시 소재 종합상담센터 개소, 전화상담 개시
(인터넷 상담은 06년부터 시작)

○ 2009. 07. : 천안고용콜센터 개소(민간위탁)

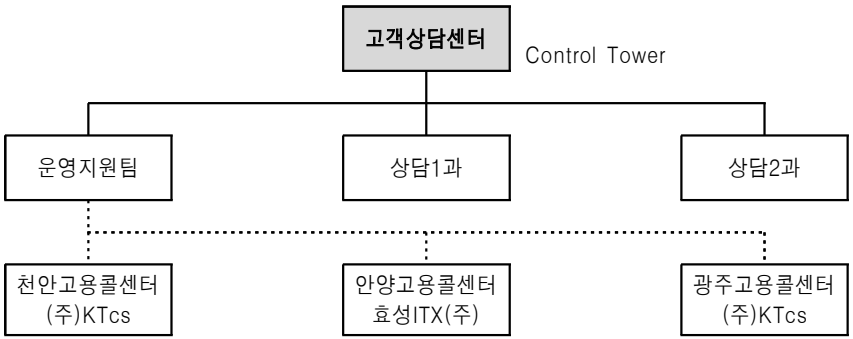
○ 2010. 07. : 고객상담센터로 명칭 변경(직제 개편)

○ 2014. 03. : 광주고용콜센터 개소(민간위탁)

○ 2016. 03. : 책임운영기관 전환

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직



○ 인력

- 울산 고객상담센터(직영): 1팀 2과

(단위: 명)

구 분	합계	공무원(정원/현원)							계약직 (정원/현원)	
총 계	138 /133	소계	4급	5급	6급	7급	8급	9급	전화 상담원	사무원
		48/46	1/1	2/1	14/13	27/26	4/5	0/0	89/86	1/1
고객상담센터	1	1	1							
운영지원팀	10	10			3	6	1			
상담1과	96	10		1	5	3	1		86	
상담2과	26	25			5	17	3			1

- 위탁 콜센터(3개)

(단위: 명)

센터	총원(명)	운영인원	전화상담			비 고
			계	남	여	
계	464	45	419	3	416	
천안	140	15	125	2	123	8h
안양	172	16	156	1	155	4.5h
광주	152	14	138	0	138	4.5h

○ 예산

(단위: 백만원)

예산과목	예산			결산		
	합계	일반회계	고용보험 기금	합계	일반회계	고용보험 기금
소 계	16,545	3,913	12,632	15,675	3,346	12,329
공무원인건비	2,745	2,745	–	2,316	2,316	
인건비(상담원 등)	1,547	189	1,358	1,344	154	1,190
운영비	1,469	800	669	1,313	738	575
여비	35	35	–	35	35	
업무추진비	9	9	–	8	8	
연구개발비	85	85	–	33	33	
민간이전	20	20	–	32	32	
건설비	10	10	–	10	10	
자산취득비	220	20	200	217	20	197
위탁사업비	10,405	–	10,405	10,367	–	10,367

3) 기관의 주요 임무

○ 소속 직원의 임용 등 운영지원 업무 및 고용콜센터 관리·감독
○ 1350ARS 인입 노동분야 전화상담
○ 고용노동분야 국민신문고 등 인터넷 질의에 대한 회신

4) 2016년도 사업목표

○ 성과중심 조직운영 기반 확충 ○ 상담인프라 개선

가. 성과중심 조직운영 기반 확충
○ 성과중심의 책임운영기관 기반 조성
○ 개인·부서별 합리적 성과보상체계 확립
○ 기관운영의 효율성·합리성 제고

나. 상담인프라 개선
○ 상담 대응체계 혁신 및 생산성 향상 추진
○ 인터넷상담 성과 제고 및 품질 향상
○ 안정적이고 효율적인 상담지원체계의 운영

2. 고용노동부고객상담센터 평가결과

1) 기관 총평

○ 고용노동부고객상담센터는 노동기준, 고용보험, 취업지원, 직업능력 개발 등과 관련한 인터넷 및 서면민원 가운데 일반법령 및 제도관련 단순 상담·질의성 민원을 담당하기 위해 설립된 대한민국 고용노동부 소속 기관으로 상대적으로 책임운영기관 지정이 늦었음에도 불구하고 자체평가단의 구성과 운영 등은 경상적으로 운영된 점이 인정됨
- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨. 다만 고객만족도가 매우 낮은 점은 보완이 요청되며, 업무로드를 고려한 내부고객만족 시스템을 구축할 필요성이 있음
- 자체평가단 및 운영심의회의 정성적인 역할을 고려한 운영이 필요하며, 지표목표 및 기준 등의 구성과 관련된 평가위원과 업무담당자 간의 의사소통 및 정성적인 부분을 관리할 수 있는 제도의 마련이 필요함

2) 고유사업 평가결과

(1) 평가개요

가. 평가체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	이은구	한남대학교 행정학과 교수
위 원	남기곤	한밭대학교 경제학과 교수
위 원	박 득	광주여자대학교 서비스경영학과 교수
위 원	주현도	한국능률협회 컨설팅 팀장
위 원	김우동	고용노동부 고객지원팀장
위 원	송민선	고용노동부 창조행정담당관

○ 자체평가단 운영 실적

- 책임운영기관 자체평가단 출범회의
  - · 일 시 : 2017.1.5.(목), 11:00 ~ 13:00
  - · 장 소 : 고용노동부 6층 이룸
  - · 참석인원 : 자체평가단위원 6명, 간사 및 업무담당자 등 8명
  - · 내 용 : 책임운영기관 고유사업평가 추진계획 협의, 평가기준, 평가절차, 평가방법, 체크리스트 등 설명, 책임운영기관 평가지침 및 체크리스트 확정

- 책임운영기관 자체평가단 서면평가 진행
  - · 일 시 : 2017.1.6. ~ 2017.1.23.
  - · 내 용 : 2016년도 고유사업 실적보고서 및 각 지표별 증빙자료 위원별 송부

- 현장방문 평가(울산 고객상담센터)
  - · 일 시 : 2017.1.12.(목), 11:00 ~ 14:00
  - · 장 소 : 고용노동부고객상담센터 회의실
  - · 참석인원 : 자체평가단위원 5명, 간사, 울산 고객상담센터 소장및 지표별 담당자 8명 총 16명 참석
  - · 내 용: 2016년도 고유사업 주요성과 및 지표별 실적 설명, 016년도 고유사업 추진실적 및 증빙자료 배부, 지표별 성과, 우수성과, 책임운영기관 전/후 실적 등 현장점검, 실적보고서 및 증빙자료에 대한 질의 및 응답

- 현장방문평가(광주 콜센터)
  - · 일 시 : 2017.1.18.(수), 11:00 ~ 14:00
  - · 장 소 : 광주콜센터 3층 교육장
  - · 참석인원 : 자체평가단위원 5명, 간사, 담당자 3명, 광주콜센터 소장 등 3명 총 12명 참석
  - · 내 용 : 2016년도 고유사업 주요성과 및 지표별 추가·수정자료 설명, 서면, 현장 평가 시 질의·응답 및 추가·수정자료 제출, 위탁콜센터(광주) 현장점검, 실적보고서 및 증빙자료에 대한 질의 및 응답

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	윤영채	충남대학교 행정학과 교수
위원	이은구	한남대학교 행정학과 교수
위원	남기곤	한밭대학교 경제학과 교수
위원	조병기	고용노동부 감사관
위원	김용호	고용노동부 정책기획관

○ 운영심의회 운영 실적

- 책임운영기관 사업목표 부여
  - · 일 시 : 2016.7.4.(월) 11:00～13:00
  - · 장 소 : 고용노동부 6층 이룸
  - · 참석인원 : 운영심의회위원 5명, 간사, 업무담당자 등 9명
  - · 내 용 : 책임운영기관(고용노동부 고객상담센터) 업무현황 보고, 책임운영기관(고용노동부 고객상담센터) 사업목표(안) 의결

- 책임운영기관 사업운영계획 수립
  - · 일 시 : 2016.7.28.(목) 10:50～13:00
  - · 장 소 : 고용노동부 6층 이룸
  - · 참석인원 : 운영심의회위원 4명, 간사, 고객상담센터 소장 등 10명
  - · 내 용 : 책임운영기관(고용노동부 고객상담센터) 사업운영계획 의결

- 책임운영기관 평가를 위한 자체평가단 구성
  - · 일 시 : 2016.12.9.(금) ～ 12.13.(화)
  - · 장 소 : 서면심의
  - · 참석인원 : 운영심의회위원 5명
  - · 내 용 : 책임운영기관 평가를 위한 자체평가단 구성 운영방안 심의, 효율적이고 체계적인 책임운영기관 고유사업 평가 방안 검토
  - ·

- 2016년 고유사업 자체평가 계획 심의·확정
  - · 일 시 : 2017.2.8.(수), 11:00 ～ 13:00
  - · 장 소 : 고용노동부 6층 이룸
  - · 참석인원 : 운영심의회위원 5명, 간사 등 7명 참석
  - · 내 용 : 2016년도 고유사업 자체평가결과보고(자체평가단장), 주요 심의내용 및 의결(운영심의회 위원장), 운영심의회 심의·의결 결과를 고유사업 평가결과보고서에 반영

나. 평가방법

○ 책임운영기관 평가지침 및 체크리스트(안)를 마련하여 평가지표별 평가착안사항과 평가지표, 자체평가 평가서, 평가의견서 작성 및 자체평가결과 확인
- 연도별 사업계획에 설정된 평가 항목 및 평가 지표에 따라 평가
- 가중치 총합이 100%가 되도록 평가항목 및 평가지표 가중치 배정
- 개별지표의 평점은 최대 100점, 최하 60점으로 설계

○ 고용노동부 고객상담센터의 고유사업평가는 4개의 분야에 11개 평가지표로 구성되어 있음. 이중 4개의 지표가 비계량지표로 이루어짐

○ 관련분야 6명의 전문가들로 자체평가단을 구성하여 운영함
- 행정·회계·경영 및 과학기술 분야 4명과 내부 관계공무원 2명으로 구성하여 자체평가의 객관성·공정성·타당성을 확보하려 노력함

○ 총 11개 항목 중 2개 항목(전화응답률, 서비스레벨)을 제외하고 9개 항목이 현장평가에서 완료되므로 평가자료의 확인·점검을 통하여 현장평가 원칙으로 수행
- 확인이 필요한 사항에 대해 지표별 담당자와 인터뷰 형식으로 진행

다. 평가항목

평가지표	구분	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수*가중치)
전화응답률	계 량	100	15	15
서비스레벨	계 량	100	10	10
국민신문고 자체 종결 처리율	계 량	100	10	10
국민신문고 운용의 적정성	계 량	99.5	10	9.95
협력체계 운영의 적정성	비계량	95	5	4.75
상담시스템 운영의 적정성	비계량	97.5	5	4.88
교육이수율	계 량	100	5	5
모니터링율	계 량	100	5	5
성과평가시스템 운영의 적정성	비계량	100	10	10
운영기반 조성의 적정성	비계량	97.5	10	9.75
고객만족도	계 량	원점수 :71.8점* 가산점 :0점	15%	10.77점**
총계			100%	95.10 /100

(2) 평가결과

○ 기관 환경분석을 통한 전략체계 재정립에 따른 사업집행체계를 구비하였으며, 이에 따라 사업목표, 성과계획을 적정하게 수립함. 또한 사업별 업무비중과 중요성을 종합적으로 고려한 성과지표 설계 등이 제시됨

○ 책임운영기관으로 지정된 ‘16. 7월부터 사업목표를 설정하여 비교적 짧은 기간임에도 전반적으로 지정이전보다 운영실적 등이 개선되었음. 그러나, ‘16년의 경우 책임운영기관으로서 시행초기 단계임에 따라 주로 조직운영기반 마련, 상담인프라 구축 등 운영기반과 관련된 실적위주로 운영됨

○ 자체평가단 구성・운영에 있어서 행정학・경제학・콜서비스 관련 교수 및 컨설턴트 등 전문가(4명)로 구성되고 관련 규정 및 절차에 부합되도록 적절히 운영되었음. 자체평가단에 책임운영기관심의회 위원(2명)이 참여하여 평가단의 개선 및 권고사항이 효과적으로 피드백 되도록 소통기회를 확보함

○ 사업추진을 위한 전략체계 마련, 과제별 각종 통계, 입증자료 등을 체계적이고 구체적으로 제시하여 평가의 타당성 및 신뢰성 확보를 위하여 노력하였음

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 성과 및 환류

가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 자체평가 과정의 적절성과 관련된 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타났으며, 자체평가 결과에 대한 환류활동의 수행과 개선 및 권고사항에 대한 계획에의 반영 등은 적절한 것으로 평가됨
- 분야별 전문가와 기관 특성을 반영한 평가위원회의 구성 및 운영에 노력함. 다만 위원회의 효용성을 향상시키기 위한 중간점검 기능의 보완이 요청되며, 더 나아가서는 자체평가위원회 및 운영심의회의 적극적 개최를 통한 환류활동의 활성화가 필요할 것으로 평가됨
- 서면평가와 현지방문평가의 병행으로 평가의 효율성 향상에 노력함
- 자체평가결과의 적절한 환류를 위하여 자체평가단 및 운영심의회 지적사항에 대하여 긍정적·부정적 측면을 종합적으로 분석/제시하고, 평가위원의 검토의견 반영에 노력함
- 평가지표별 개선제언 및 권고사항 반영에 노력함. 향후 평가위원의 적극적 활용의 보완과 더불어 권고사항에 대한 개선노력 및 실적을 유형별, 내용별로 체계적으로 관리하여 활동의 효율성을 향상시킬 필요성이 있음

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 충실성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 사업별 업무비중과 중요성을 종합적으로 고려한 성과지표 설계에 노력함
- 목표치 설정의 적정성 확보와 지표산식의 명확성 제고에 노력함. 다만 일부 지표의 도전성은 보완이 요청됨

- 평가지표의 대부분의 항목에서 목표를 달성하여 목표달성도 수준이 높은 것으로 인정됨. 다만 고객만족도가 매우 낮은 점은 보완이 요청되며, 업무특성과 고객수요를 고려할 때 단기간의 향상이 어려운 점을 감안하여 체계적 향상 방안이 마련되어야 할 것으로 평가됨
- 협력시스템 운영의 보완과 효율적 상담시스템의 도입 등이 검토될 필요성이 있음
- 업무량 및 난이도 등을 고려한 내부고객만족 시스템을 구축할 필요성이 있음. 고객만족도 향상을 위해서는 기관 특성을 감안한 다각적인 노력이 요청됨. 우선적으로 내부고객의 피로도 저감 방안을 마련하여 관리할 필요성이 있음
- 고객만족도는 71.8점으로 전체 책임운영기관 고객만족도의 평균수준과 비교하여 상당히 미흡한 수준을 보이고 있는 점은 시급히 개선되어야 할 사항임. 특히 평가대상기관으로 선정된 후 첫 측정에서 상대적으로 매우 미흡한 점수로 동일 유형 내에서도 매우 낮은 편일뿐만 아니라, 책임운영기관 전체에서도 매우 미흡한 수준을 보인 점은 문제에 대한 선도적인 대응이 필요함을 시사해 줌. 따라서 전략적인 개선계획을 마련하고 지속적인 노력과 환류 등을 통해 우수기관으로 자리 잡을 수 있도록 적절하고도 체계적인 접근이 요청됨

III

평가결과 종합의견

행정자치부

1. 리더십 및 전략

○ 책임운영기관들은 기관의 특성과 비전 등을 감안하여 조직의 목표와 사업계획을 수립하고 있으며, 대부분의 기관들은 목표 달성을 위한 운영계획 및 사업계획을 바탕으로 성과계획도 적합하게 구축하고 운영하고 있음

○ 또한 전략과제와 성과지표의 연계를 강화하고, 선정된 성과지표가 기관 임무, 전략목표, 전략계획의 대표성을 확보하도록 연계하고 있으며, 합리적 성과평가제도 구축을 통한 객관적 성과관리를 위해 노력하고 있음

○ 일부 기관들은 목표달성을 위한 실행계획이 구체적이지 않고, 내외부 경영환경 분석을 실시함에 있어 타 유사기관과 차별화되는 기관 고유의 역량 및 환경요인에 대한 분석이 부족하여 차별화된 경영환경 분석이 필요함

○ 전략목표 달성을 위한 실행계획수립에 대한 구체적인 실천계획이 미흡하고, 기관의 현안문제와 핵심사업과의 연계성을 높여 목표달성을 위한 실행계획을 구체화할 수 있는 방안이 필요하며, 비계량 평가지표의 경우 객관적 정성평가에 대한 재검토가 필요함

○ 실행과제의 책임수행 부서가 이원화 혹은 다원화된 경우가 많아 업무수행상 책임과 권한의 분산·갈등 문제가 도출될 수 있으며, 목표치 또는 성과지표는 기관의 임무나 역할, 사업계획상 설정된 전략과제 등을 반영하여 설정해야 함

○ 사업의 시급성, 중요성, 난이도 등을 체계적으로 판단하여 사업계획을 수립하는 체계 마련이 필요하며, 비계량지표 보다는 계량지표로, 투입 및 과정 중심의 성과지표 체계 보다는 산출 및 결과 지향적인 성과지표 체계로 개선하는 노력이 필요함

○ 책임운영기관장 들은 대부분 제도의 운영취지를 바탕으로 주어진 임기 내에서 기관의 업무성과 및 정책적 효과를 증진하기 위한 다양한 제도를 도입, 시행하고 있음. 또한 기관의 비전과 미션에 대한 가치판단 및 조직 가치에 대한 인식을 바탕으로 책임운영기관의 제도적 한계 내에서 기관의 존재가치와 업무상 필요성을 높이기 위하여 여러 가지 노력들을

나타내고 있음. 따라서 책임운영기관 제도 내에서 각 기관장 들은 조직운영과 관련된 종합적인 고려와 제도적 도입 및 각 업무 및 활동에 대한 관심 및 참여 등 기관운영과 관련된 인식 증진 및 기관장 역할에 따른 조직성과의 제도 등 기관운영과 관련된 긍정적인 효과를 나타내는데 중요한 역할을 수행하고 있는 것으로 판단됨

○ 다만 일부 기관장들의 경우 다소 지나치게 평가결과 및 운영상의 가시적인 성과에만 주안점을 둠에 따라 오히려 기관운영상의 경직성을 불러오는 부정적인 효과와 연계되는 경우도 있으며, 조직운영상 성과에 대한 종합적이며 세부적인 고려보다는 지나치게 단기적인 성과 및 일방적인 의사소통만을 강조하여 책임운영기관의 본래 운영취지와는 다소 다른 결과를 나타내는 조직 또한 일부 나타남. 따라서 책임운영기관의 운영에 대한 기관장의 거시적인 관점과 단기적인 성과 간의 연계 및 주관부서 등 관련 기관관의 협업 등 각 기관의 핵심업무와 전체적인 흐름에 관점에서 정책 및 업무에 대한 판단과 방향설정, 업무집행 및 환류 등이 고려되어야 할 것으로 판단됨. 특히 기관장의 역할은 단순히 조직에 대한 통제나 운영상의 의사결정, 업무의 세부적인 개입 등에 있는 것이 아니라 기관의 거시적인 운영방향과 세부적인 운영, 장·단기적인 전략 간의 조율 및 자원재배분 등 효율적이며 효과적인 기관운영에서의 조정에 있음을 고려하여, 기관장의 역할에 대한 조직목표와 존재이유 등을 고려한 전략적 자리매김이 고려되어야 할 것임

2. 조직 효율성

○ 책임운영기관들은 기관의 미션 및 비전을 성공적으로 달성하기 위하여 대내외 환경 분석, 내부 역량 분석 등을 기초로 조직·인사 관리의 전략 목표를 설정하고 전략 과제 도출, 실행 과제 선정의 체계적인 과정을 밝히고 있으나, 일부 기관의 경우 전략 과제 및 실행 과제가 미션 및 비전과 연계성이 확보되지 않아 보완해야 할 부분이 있음.

○ 더불어 전략과제의 성과지표를 마련하여 전략 실행력을 확보하고, 실행 과정을 모니터링하는 진단 체계 마련도 요구됨. 기관 핵심역량을 강화하기 위한 기관의 기능 및 조직구조 개편, 인력 전환·재배치는 체계적인 조직진단과 조직역량 분석에 기초하여 실행되고 있으나, 조직의 기능 및 구조 개편이 종합적인 분석에 기초하여 이루어지지 않고, 현안별 대응에만 그치고 있는 기관의 경우는 시급한 개선 방안 마련이 요구됨. 또한 많은 기관들이 기관의 강화해야 할 핵심역량이 무엇인가에 대한 명확한 정의가 확립되어 있지 않아 보완해야 할 점으로 나타남

○ 국정과제 및 역점사업 추진을 위한 TFT 운영은 올바르게 잘 이루어지고 있다고 평가됨. 기관 내부의 다양한 인력을 운용하여 TFT를 구축 및 운영할 뿐만 아니라, 몇몇 기관의 경우 기관 외부 자원(기관, 전문가 등)과 적극적으로 협업하여 한정된 내부 자원의 한계를 극복한 것은 긍정적으로 평가되며, 향후 이러한 협업체계 구축이 보다 요구됨. 또한 TFT 운영이 보다 실제적 성과를 달성하기 위해서는 TFT에 대한 주기적인 모니터링 및 성과평가를 기초로 한 개선 전략이 마련되어져야 할 것임

○ 기관의 미션 및 전략목표를 달성하기 위해 인력관리계획을 수립하고, 한정된 인력자원을 효과적으로 운용하기 위한 노력을 기울임. 하지만, 기관들이 보유하고 있는 역량 수준과 기관이 나아가야 할 미래에서 요구되는 수준에 대한 과학적이고 객관적인 분석은 적절히 이루어지지 못하고 있어, 이 부분에 대한 보완이 필요한 것으로 판단됨.

○ 또한, 대부분의 기관들이 성과평가결과를 인사관리에 적절히 활용한 다양한 보상방안을 마련함으로써 성과향상에 대한 동기요인을 제고하고자

많은 노력들을 기울이고 있음. 다만, 성과가 낮은 구성원들에 대한 관리는 대체적으로 잘 이루어지고 있지 않아, 성과평가결과를 토대로 성과향상을 유도할 수 있는 맞춤형 관리 프로그램을 마련할 필요가 있음

○ 구성원들의 역량 강화에 있어, 기관 특성별 전문성 향상을 위한 교육훈련 프로그램들은 다양하게 제공되고 있지만, 공직가치, 윤리의식 제고를 위한 교육이나, 리더십과 같은 관리역량을 위한 프로그램들은 단기적으로 시행되는 경향이 있음. 따라서 공직자로써의 전문성뿐만 아니라 소명의식을 함양할 수 있도록 교육훈련의 실효성을 강화할 필요가 있음

○ 대부분의 책임운영기관들은 어려운 환경 속에서도 제한된 자원을 효율적으로 활용하기 위해 비용절감 등 다양한 예산절감 노력 및 자제 수입 제고 노력을 보임. 합리적인 예산편성 및 투명한 예산집행 실적은 대부분의 기관에서 양호한 것으로 나타남. 다만, 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 미래예측 및 대응 등의 분석은 전년도와 마찬가지로 미흡하며, 특히 예산 사용 결과에 대한 자체 평가 및 평가 환류에 따른 개선 실적 제시는 상당한 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 예산계획의 적정성의 경우, 미래예측 및 대응의 적정성 노력, 중기 재정계획과 중장기 전략 및 발전계획과의 연계 수립 노력에 불구하고 상당수 기관의 경우 미흡한 실적을 보임

○ 총액인건비제 운용계획의 적정성의 경우, 대부분 기관에서 의도적 절감액을 단순히 연가보상비에만 국한하여 적용, 매우 형식적인 운용수준으로 평가됨. 일부 기관의 경우 제도 도입도 미실시하고 있는 바, 긍정적인 제도 수용노력이 요구되며 신규 수입원 발굴이 제한된 환경 하에서도 다양한 자체 수입 확보와 제도 및 시스템 개선 등을 통한 예산절감 등의 재정자립도 향상 노력은 양호한 것으로 나타남

○ 중기사업계획을 토대로 한 예산 수립, 집행 우선순위 평가를 통한 예산편성, 소요예산 사전심의 등 합리적 예산편성을 위해 다양한 노력이 있었음. 클린카드 사용 의무화 등 예산집행의 투명성 제고 노력, 온비드 및 나라장터 등을 통한 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 노력 등은 양호한 수준임

○ 전반적으로 업무 추진의 효율성 제고를 위하여 프로세스 혁신(BPR) 관점의 업무 절차 및 인프라의 고도화를 추구한 것으로 평가됨

- 각 기관이 처한 고유의 환경에 적합한 전략체계를 수립함. 특히 각 기관의 전략체계와 연계하여 업무 프로세스 개선전략을 수립한 것으로 평가됨. 또한 타 기관 벤치마킹 및 선진 경영기법의 도입을 통하여, 업무 프로세스 개선 체계를 고도화 하고 실행력 확보를 위한 기관장의 지지와 구성원의 참여를 이끌어냄. 한편 과제 도출 방법론을 활용하여 현장 중심의 추진 사업의 선정 및 이의 실행을 통한 성과의 체감도와 파급력을 극대화함
- 전략적 관점의 업무 프로세스 개선을 위하여 PDCA 관점의 접근과 성과관리를 실행하고자 노력함. 예를 들어 계획단계부터 성과관리 단계까지 체계적 실행 프로세스를 확립하여 성과의 관리 및 극대화를 유도하고 있음. 이를 통해 관행적으로 반복되는 유사·중복 업무를 지속적으로 개선하려는 노력을 전개하고 있음
- 이런 체계와 노력을 통해 가시적인 성과를 창출하고 있음. 첫째, 업무 프로세스 개선과제의 추진을 통해 업무처리시간의 단축과 예산절감의 효과가 발생하고 있음. 둘째, 문제의 근본적 원인 분석을 통한 핵심원인 도출과 이의 개선을 통하여 일회성이 아닌, 장기적인 성과를 창출하려는 노력을 전개함. 특히 창출된 성과의 환류 및 확산 노력을 통해 지속적인 선순환 체계를 구축한 점은 우수한 사례로 평가됨

○ 다만 전반적인 성과에도 불구하고 일부 기관의 경우, 단편적인 활동전개로 인해, 투입자원과 기관의 노력이 성과로 연계되고 있지 못함. 또한 일부 기관의 경우 업무 효율성 추진 전략체계가 부재하며, 전략의 실행을 위한 인프라가 미흡하여 실행력을 확보하고 있지 못함. 그리고 추진과제가 담당자 수준에서 도출되어 구성원의 동의와 참여를 유도하고 있지 못하며 이로 인해 형식적 과제 추진에 머무르고 있으며, 창출된 성과도 구성원이 실제적으로 체감하기 어려움

- 따라서 고객 및 국민관점의 업무 효율성 개선 전략을 수립하고, 인프라 고도화 및 실행력 확보를 위한 노력을 강화할 필요가 있음

3. 성과 및 환류

○ 자체평가 과정의 적절성

- 각 기관의 자체평가단의 구성 및 운영 실적, 운영심의회 활용실적 등은 전반적으로 양호한 것으로 나타남
- 각 기관의 자체평가지침은 행정자치부 평가지침 및 자체평가편람과의 연계성을 유지하였으며, 자체평가단 및 운영심의회의 적절한 구성과 운영에 노력함. 다만 자체평가단회의의 보다 적극적인 개최와 점검회의 확대, 평가위원의 활용 적극화 등의 보완이 요청됨
- 자체평가 결과에 대한 적절한 환류에 노력하였으며, 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획을 기관의 사업계획에 적절히 반영함

○ 자체평가 내용의 충실성

- 자체평가의 내용의 적절성 평가를 위한 지표의 명확성, 구체성, 대표성 정도는 전반적으로 양호하며, 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거제시나 목표달성도는 높은 것으로 평가됨
- 대부분의 기관이 내·외부 환경에 대한 적절한 분석을 기초로 전략과제를 선정하고 기관의 설립목적 구현을 위한 적절한 전략도출 방법을 활용하고 있음. 다만 일부기관의 경우 전략목표 도출 프로세스에서의 참여확대, 가중치 설정 시 방법론의 적실성에 대한 환류 및 개선노력, 투입지표의 개선 등의 노력이 추가될 필요성이 있음
- 대부분의 기관은 고유사업 전략과제에 대한 성과목표치를 대부분 달성한 성과가 인정됨. 다만 이러한 결과는 목표의 도전성 부분에서 한계가 있을 수 있으므로 질적 지표나 비계량 지표의 활용을 통한 보완이 요청됨
- 각 기관은 고유사업 추진성과를 통해 관련 정책목표 및 국정핵심목표 실현에 기여하고 있는 것으로 평가됨
- 고객만족도의 경우 목표를 달성하지 못하거나 하락한 일부 기관의 경우는 적절한 대응방안의 마련이 요청되며, 특히 신규기관이나 일부 미흡한 기관은 고객만족도 향상을 위한 전략적인 개선계획을 마련하고

지속적인 노력과 환류 등을 통한 체계적인 접근이 요청됨

○ 고객감동서비스 추진실적과 관련하여 대다수의 기관에서 고객감동서비스를 위한 전략과 실행체계를 구체적으로 잘 이행하려는 노력을 하고 있는 것으로 평가됨

- 기관 대부분이 고객들을 유형별로 분류해 의견수렴채널과 고객 핵심니즈를 적절히 파악하고 있으며, 고객감동 TF팀 구성, 유관기관과의 협업을 통해 업무를 진행하고 있음
- 기관들은 고객감동서비스 추진을 상당히 잘 하고 있는 것으로 나타났으며, 특히 고객유형을 체계적으로 분류하고, 분류된 고객별로 핵심 니즈를 파악하여, 구체적인 실행과제를 체계적으로 제시해 주고 있음
- 기관 대부분이 고객감동 전략 방향성을 도출하기 위해 고객만족 요소, 고객만족 조사 모델 설정, 고객만족 행정구현 분야를 구분하여 핵심성공요인을 설정하고 있으며, 고객 세분화 및 고객 접점 관리전략을 구축하고 있음

○ 그러나 고객감동서비스 추진과 관련해 개선해야 할 점도 아래와 같이 나타남

- 개선추진방향 및 효과가 다년도에 걸쳐 나타나는 중장기와 단년도에 결실을 맺는 단기과제로 나누고, 또한 과제의 중요도를 반영해 우선순위를 부여해 전략적으로 추진하려는 노력이 필요함
- 고객 유형별 핵심 수요를 분석함에 있어서 어떤 과정을 거쳐 도출된 수요인지를 제시하지 않고 있음. 즉, 고객수요 분석방법의 고도화가 요구됨
- 고객감동서비스 질적 제고를 위한 교육프로그램 운영 이외의 고객감동서비스 추진과제 성과달성을 위한 조직문화를 개선하고, 구성원들의 자발적 참여 유도할 수 있는 비공식적 구성원 모임을 장려·지원할 필요성이 있음

○ 전년도 개선요구사항과 관련하여, 평가된 대부분의 기관이 전년도 평가지표별 개선 제언 및 권고사항에 대해 전담 TFT와 지정부서를 구성해 운영함. 지적사항을 2016년 사업계획에 반영하기 위해 평가결과 분석 및 조치 계획 수립·이행 프로세스를 수립하였으며, 지적사항 평가결과를 반영해 체계적인 계획을 수립하였으며, 2016년 사업계획에 이를 반

영함으로써 상당한 개선의 성과를 거둔 것으로 평가할 수 있음

○ 다만, 일부 기관에서는 다소 전략적 접근성이 부족하다는 문제점 등이 나타남

- 이를 살펴보면, 개선내용이 단년도에 개선 가능한 내용과 다년도에 걸쳐 개선해 나가야 하는 점 등이 구분 되어 제시될 필요성이 있음

○ 책임운영기관 종합평가·정부업무평가 결과와 연계한 성과환류체계의 운영 및 성과계약평가 결과 등에 따른 부서·성과상여금 등급 결정 등은 일반적인 공공기관과 차별성이 없는 제도이므로 책임운영기관 평가결과와 직접적으로 연계된 보상체계 구축 필요성이 제기됨

○ 평가결과에 대한 활용도, 업무개선, 고객감동, 조직진단 및 인사관리 등에 어떤 노력을 기울여야 되는지에 대한 체계를 확립할 필요가 있다고 판단됨

IV

중앙책임운영기관 세부평가

행정자치부

제 1 장 특허청 종합평가

제 1 절 기관 현황

1. 기관 개요

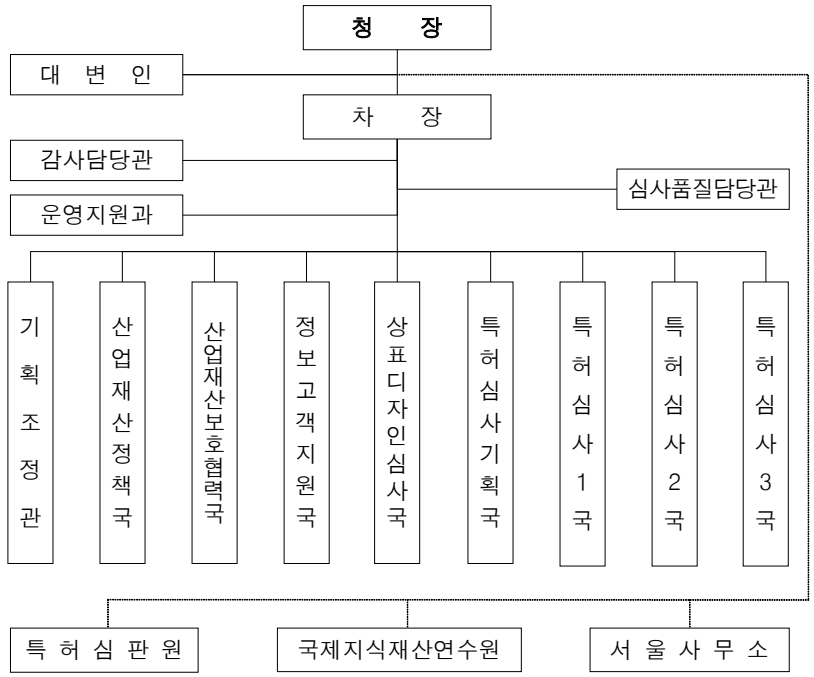
1) 연혁

○ 1949. 05. : 특허국 개국
○ 1977. 03. : 특허청 개청(6국 1관 7과 16담당관) 심판소・항고심판소 신설
○ 1987. 05. : 국제특허연수원 신설
○ 1998. 02. : 특허심판원 설치(심판소・항고심판소 통합)
○ 1998. 06. : 서울사무소 설치
○ 2005. 11. : 본부・팀제로 개편(1국 1관 5본부 53팀)
○ 2006. 05. : 중앙행정기관 최초로 기업형 중앙책임운영기관 전환
○ 2008. 03. : 국・과・팀제로 개편(9본부 67팀 → 1관 8국 51과 16팀)
○ 2009. 12. : 1관 8국 51과 16팀 3소속기관
○ 2013. 03. : 하부조직개편 및 기능 조정
공통지원부서 정원(5급 1, 6급 1, 8급 1) 3명 감축
○ 2013. 09. : 특허 심사조직 개편, 조직개편 및 기능 조정
○ 2015. 01. : 조직 개편 및 기능 조정
○ 2015. 12. : 정보고객지원국 개편
특허심사2국 자원재생심사팀 신설
통합정원제 지정에 따른 정원 9명 감축
○ 2016. 05. : 상표심사 및 등록방식 심사인력 증원
(상표심사 담당인력 5명 증원, 등록방식심사 담당인력 1명 증원)

○ 2016. 09. : 과 명칭 변경
(서비스표심사과 → 상표심사3과)
○ 2016. 12. : 통합정원제 지정에 따른 정원 14명 감축

2) 조직, 인력 및 예산

○ 조직: 1관 8국 52과 15팀, 3소속기관



○ 인력

정원	계	정무직 차관(급)	고공단	3・4급	4급	4・5급	5급	6급 이하	관리 운영
운영	1,625	1	23	17	81	235	839	386	43

○ 예산

- 세입

(단위: 백만원)

구 분	' 14결산	'15예산 (A)	'16예산 (B)	증 감 (B-A)	%
총 계	491,074	525,628	593,659	68,031	12.9
순계(총계-계정간거래)	488,400	523,534	525,262	1,728	0.3
< 손익계정 >	487,989	523,534	486,886	△36,648	△7.0
□ 수수료 수입	434,329	441,953	458,720	16,767	3.8
○ 책임운영기관 사업수입	434,329	441,953	458,720	16,767	3.8
□ 수수료 외 수입	17,204	56,697	2,366	△54,331	△95.8
○ 재산수입	373	911	1,389	478	52.5
○ 경상이전수입	301	442	684	242	54.8
○ 관유물 매각대	48	50	38	△12	△24.0
○ 재화 및 용역 판매수입	3	4	4	-	-
○ 수입대체경비 수입	221	200	251	51	25.5
○ 정부내부수입 및 기타	16,258	55,090	-	△55,090	순감
- 공자기금 원금회수	10,000	45,000	-	△45,000	순감
- 공자기금 이자수입	6,258	10,090	-	△10,090	순감
□ 전년도이월금	36,457	24,884	25,800	916	3.7
< 자본계정 >	3,085	2,094	106,773	104,679	4,999.0
□ 수수료 외 수입	-	-	38,376	38,376	순증
○ 정부내부수입 및 기타	-	-	38,376	38,376	순증
- 공자기금 원금회수	-	-	30,000	30,000	순증
- 공자기금 이자수입	-	-	8,376	8,376	순증
□ 계정간 거래	2,674	2,094	68,397	66,303	3,166.3
○ 감가상각비 전입금	1,674	1,019	1,019	-	-
○ 당기순이익 전입금	1,000	1,075	67,378	66,303	6,167.7
□ 전년도이월금	411	-	-	-	-

- 세출

(단위: 백만원)

구 분	'14결산	'15예산 (A)	'16예산 (B)	증감 (B-A)	%
총 계	456,473	525,628	593,659	68,031	12.9
순 계 (총계-계정간거래)	453,799	523,534	525,262	1,728	0.3
<손익계정>	453,832	523,534	486,886	△36,648	△7.0
□ 산업 진흥・고도화 부문	256,034	268,048	257,394	△10,654	△4.0
○ 심사・심판서비스 제공	67,625	76,479	80,620	4,141	5.4
○ 지식재산 창출기반 강화	93,670	98,683	95,321	△3,362	△3.4
○ 국내외 지식재산권 보호 및 활용촉진	58,540	59,336	47,036	△12,300	△20.7
○ 지식재산행정정보화	36,199	33,550	34,417	867	2.6
□ 산업・중소기업 일반 부문	197,791	255,486	229,492	△25,994	△10.2
○ 지식재산행정종합지원	131,169	139,998	147,071	7,073	5.1
○ 회계기금간 거래	10,748	12,557	14,024	1,467	11.7
○ 회계기금간거래(예탁금)	53,207	100,837	-	△100,837	순감
○ 계정간 거래	2,674	2,094	68,397	66,303	3166.3
<자본계정>	2,644	2,094	106,773	104,679	4999.0
□ 산업 진흥・고도화 부문	2,131	1,536	1,511	△25	△1.6
○ 지식재산 창출기반 강화	880	669	644	△25	△3.7
○ 지식재산행정정보화	1,251	867	867	-	-
□ 산업・중소기업 일반 부문	512	558	105,262	104,704	18764.2
○ 지식재산행정종합지원	512	558	598	40	7.2
○ 회계기금간거래(예탁금)	-	-	28,464	28,464	순증
○ 회계간 거래(전출금)	-	-	76,200	76,200	순증
※ 별도통계					
1. 인건비	113,244	120,779	127,341	6,562	5.4
2. 기본경비	14,129	15,407	15,902	495	3.2

3) 2016년도 정책추진 방향

○ 선진국 수준의 심사·심판 서비스 제공 ○ 창조경제를 선도하는 지식재산 창출기반 강화 ○ 지식재산권의 효과적 보호기반 강화 ○ 일자리 창출을 위한 지식재산권 활용 촉진 ○ 글로벌 지식재산 정보화 선도

가. 선진국 수준의 심사·심판 서비스 제공

○ 창의적 아이디어의 신속·정확한 권리화 지원

○ 전문교육 강화를 통한 심사·심판 역량 제고

○ 국민중심의 지식재산제도 구축·운영 및 행정서비스 제공

나. 창조경제를 선도하는 지식재산 창출기반 강화

○ 특허정보 활용을 통해 지재권과 연계한 R&D 전략선도

○ 지식재산 기반의 창조적 중소기업 육성

○ 창조경제를 견인할 창의적 지식재산인력 양성

다. 지식재산권의 효과적 보호기반 강화

○ 지식재산권 보호활동 및 체계 강화

○ 지식재산권의 보호환경 개선

라. 일자리 창출을 위한 지식재산권 활용 촉진

○ 대학·공공연구기관 및 중소기업의 특허기술 사업화 촉진

○ 지식재산서비스업 활성화를 통해 미래 일자리 창출

○ 직무발명보상제도 활성화를 통한 기업의 기술경쟁력 강화

마. 글로벌 지식재산 정보화 선도

○ 특허넷시스템 고도화로 특허행정 서비스 품질제고

○ 지식재산 정보화의 해외협력 강화

제 2 절 평가결과

1. 기관 총평

○ ‘16년도 총 75개 과(팀) 중 24개 과(팀)의 24개 관리과제에 대한 자체평가 결과,

- 1등급부터 7등급까지의 등급기준 중에서 1등급이 1개(4.2%), 2등급이 4개(16.7%), 3등급이 4개(16.7%), 4등급 및 5등급이 각각 6개(25%), 4개(16.7%), 6등급이 4개(16.7%), 7등급이 1개(4.2%)로 나타남
- 2등급 이상의 과제는 「IP 금융 연계 등을 통한 중소기업의 사업화 및 거래촉진」「해외 지식재산권 분쟁 대응 역량 강화」등이며, 6등급 이하 과제는 「기업이 필요로 하는 지식재산 전문인력 육성」, 「지식재산 글로벌 협상 대응력 강화」등인 것으로 평가됨

○ 총 24개 관리과제의 32개 성과지표에 대한 목표달성도 분석결과, 성과지표 목표치에 대한 평균 달성율은 99.8%로 나타남

- 31개 성과지표의 목표치(100%)는 충실히 달성하였으나, 1개성과지표의 목표치는 미달성으로 나타남(달성율 93.5%)
- 미달성 과제의 경우 출원 및 등록 분야의 절차가 상대적으로 복잡한 편이며, 과제와 관련된 용어상 난이도가 높게 나타나는 등 고객과의 접점과 관련된 부분에서 만족도 저하가 나타난 점이 주된 원인임

2. 자체평가결과

1) 평가개요

(1) 중점 평가방향

○ 평가의 공정성, 타당성 확보 및 관대화 방지를 위한 평가과정상 합리성 고려

○ 2016년도 특허청 자체평가계획의 평가지표 및 기준을 객관적으로 적용하여 평가의 공정성 확보

○ 평가방식을 평가과제별이 아닌 평가지표별로 평가하여 평가의 공정성 및 타당성을 제고

- 평가과제별 평가방식에서 발생하는 평가위원간의 점수 편차 문제를 평가지표별 평가방식으로 변경하여 방지

○ 정량 및 정성평가 지표 설정을 통한 평가의 정확성 확보

- 성과지표에 정량적 지표와 정성적 지표 간 균형 및 정량지표와 정성지표를 동시에 고려하여 평가의 적합성 확보를 위하여 노력

(2) 평가추진 개요

○ 평가방법

- 과제담당 부서는 평가지표별 추진실적과 근거자료를 창조행정담당관실에 제출
- 창조행정담당관실 평가담당자는 자료를 검토・정리하여 자체평가 주요정책 소위원회 위원에게 제공
- 주요정책 소위원회는 평가지표별로 평정 실시
- 자체평가위원회는 평가결과 등에 대하여 최종심의・확정

○ 평가대상 및 평가지표

- 평가대상

· 평가대상 과제는 성과관리 시행계획 상 '심사·심판 품질향상 및 처리기간의 적시성 제고', '신기술 법제도 교육 강화를 통한 심사·심판 고도화', '글로벌 특허 정보화를 위한 국제협력 강화' 등 총 24개 관리과제

- 평가지표

· 계획수립의 충실성 지표로「관련 통계현황 또는 사례 조사 및 이해관계자·전문가의 의견수렴」을 반영

· 추진과정의 충실성 지표로「추진과정의 적절성」, 「추진과정의 난이도」를 포함

· 성과지표의 적절성 지표로「성과지표의 대표성」, 「목표값의 도전성」, 마지막으로 목표달성도 지표로 「성과지표 달성도」를 주요 평가지표에 포함

평가지표	
계획수립의 충실성 (20점)	계획수립 시 관련 통계현황·사례 조사 및 이해관계자·전문가 의견수렴 충실성 (20점)
추진과정의 충실성 (30점)	추진과정의 적절성 (12점)
	추진과정의 난이도 (18점)
성과지표의 적절성 (25점)	성과지표의 대표성 (15점)
	목표값의 도전성 (10점)
목표달성도 (25점)	성과지표 달성도 (25점)

2) 평가결과

관리과제명	자체평가결과 (평가등급명)
1-1-1 심사·심판 품질 향상 및 처리기간의 적시성 제고	2등급
1-2-1 신기술 및 법제도 교육 강화를 통한 심사·심판 고도화	5등급
1-3-1 고객 맞춤형 심사·심판 제도 구축·운영	2등급
1-3-2 대국민 지식재산 행정서비스 개선	4등급
2-1-1 특허정보 활용을 통한 R&D효율성 제고	3등급
2-1-2 산·학·연의 표준특허 창출 지원	3등급
2-2-1 중소기업의 지식재산경영 기반 구축	4등급
2-2-2 창의적 아이디어의 실현 체계 강화	3등급
2-3-1 기업이 필요로 하는 지식재산 전문인력 육성	7등급
2-3-2 창조경제를 선도하는 창의적인 발명인재 육성	5등급
3-1-1 국내 지식재산권 보호 기반 강화	2등급
3-1-2 해외 지식재산권 분쟁 대응 역량 강화	2등급
3-1-3 지식재산권 보호 법제의 실효성 제고	5등급
3-2-1 한국형 지식재산 행정의 국제적 위상 제고	6등급
3-2-2 지식재산 글로벌 협상 대응력 강화	6등급
4-1-1 IP 금융 연계 등을 통한 중소기업의 사업화 및 거래 촉진	1등급
4-1-2 대학·공공연구기관 지식재산 창출 및 활용 역량 강화	4등급
4-2-1 지식재산 서비스산업 성장 촉진	4등급
4-3-1 직무발명에 대한 정당한 보상 문화 정착	3등급
5-1-1 특허정보의 민간개방 및 공유 확대	4등급
5-1-2 특허정보시스템 적기 구축 및 운영 효율화	5등급
5-1-3 특허정보 DB 확충 및 품질제고	6등급
5-1-4 전산장비 최적화 및 안정성 강화	6등급
5-2-1 글로벌 특허 정보화를 위한 국제협력 강화	4등급

(1) 주요성과

○ 고부가가치 표준특허 창출 지원으로 세계 TOP5 진입

- 세계 3대 표준화 기구(ISO, IEC, ITU)에서 선언된 표준특허수를 기준으로 미국, 핀란드, 일본, 프랑스에 이어 5위 달성 (표준특허 보유건수 순위 ('15)482건, 세계 6위 → ('16)782건, 세계 5위)
- 표준특허 1건당 수입대체효과 23억, 해외수출효과 46억 등이 나타남 고용창출2.4명('15)

○ 지식재산 가치평가를 기반으로 투・융자 연계 금융지원 확대

- 중소・벤처기업이 보유한 IP 담보 보증・대출・투자 자금 연계 확대
- IP가치평가에 의한 자금 연계(억원) ('14) 1,658 → ('15) 2,009 → ('16) 3,035 등이 나타남

○ 지식재산 경영 확산으로 지식재산에 강한 강소기업 육성

- IP 스타기업('15, 220社) 조사 결과, 전년 대비 매출액 5.9%, 수출액 11.9%, 고용규모 7.3% 증가

○ 지식재산권 침해 물품 단속으로 국민안전 위협요소 제거

- 국민건강 및 안전 관련 위조상품 10대 품목의 대규모 제조・유통사범에 대한 기획수사를 추진하여 국민안전 위협요소 감소

○ 다양한 품질 제고 노력의 결과로 심사・심판 품질 향상

- 현장 전문가와의 소통, 동료 심사관 및 조사원과의 협력심사 등 품질 향상 노력의 결과로 심사품질 관련 통계지표 향상(특허 거절결정불복 심판 청구율 : ('14) 11.4 → ('15) 11.5 → ('16) 8.3%), (상표 무효인용률 : ('14)52.9 → ('15)49.1 → ('16)41.3%)

○ 국민편의를 제고하는 지식재산권 제도 구축 및 국제협력 강화

- 특허등록 전 검증 절차를 강화하기 위해 심사관의 직권에 의한 재심사 제도 도입
- 특허 연차등록료 감면 확대(1~6년차 감면 → 1~9년차 감면)로 연간 94억원의 개인・중소기업 특허 유지비용 부담 완화

○ 특허정보 개방 확대 및 특허정보 시스템 수출

- 데이터 개방 로드맵 수립을 통한 체계적인 IP정보 상품 개방 확대(IP

정보 상품 수: ('13년)27개 → ('14년)39개 → ('15년)64개 → ('16년)80개로 증가)

(2) 개선・보완 사항

○ 기업이 필요로 하는 지식재산 전문인력 육성 등 5개 과제는 다소 미흡한 것으로 나타남.

- 전문인력 양성과 관련된 과제 운영과정에서 선도대학 및 전문학위과정에 대한 성과관리체계 개선 필요하다고 판단됨
- 즉 3년 중간평가 후 사업지속 여부에 대한 판단이 필요하며, 성과평가 결과에 따른 예산차등지원 등 교육효과에 대한 객관적인 판단이 요청됨

○ 현재 아시아의 경우 주로 개별국가별로 협력을 진행하고 있으나, 효율적 협력 및 아시아 국가공동체인 ASEAN에 대한 영향력 확대를 위해 ASEAN 단위의 협력이 필요하다고 판단됨

- ODA사업과 관련하여 국제지식재산 나눔사업의 경우 단년도로 추진되는 한계가 있어 개선 필요
- 사업의 지속가능성 및 효과성 제고 차원에서 중・장기 사업으로 기획 필요

○ 검색 서비스 품질향상을 뒷받침하는 데이터베이스의 구축을 고려할 필요가 있음

- 내부DB, 개방DB간 연계 정보 관리 강화 및 정합성 증진을 위하여 검증관련 체계에 대한 구축 필요
- 개방데이터를 중심으로 데이터 검증식(BR)에 대한 확충 고려

○ 특허넷 DB의 경우 노후화에 따른 운영상 안정성 제고 필요

- 제조사 기술지원이 중단('13.7)된 구형 버전을 사용함으로써 제조사에서 보안 취약점 패치 및 오류 분석 미지원 등 문제 발생 우려

제 3 절 분야별 검토의견

1. 자체평가 과정에 대한 검토 의견

○ 자체평가결과보고서에서는 평가지표의 측정방법 및 측정기준이나 혹은 평가위원회의 구성과 같은 세부적인 내용은 포함되어 있지 않음에 따라 구체적인 내용을 확인할 수 없으며, 각 지표의 세부내용 및 년간목표, 전략목표와 성과목표 간의 연계성 평가에서의 중요한 과정상 적절성과 관련된 내용을 판단하기 어려움. 따라서 세부적인 내용을 포함한 성과결과보고서가 요청됨

2. 주요정책과제 평가에 대한 검토 의견

○ 제시된 평가결과는 등급별 결과만을 제시함에 따라 각 과제의 세부적인 문제 및 한계 등의 분석은 한계가 있음. 특히 최하 등급인 7등급 해당 과제는 전체 24개 중 1개의 과제만이 포함됨에 따라 각 등급의 평가기준 및 세부내용에 대한 판단은 한계가 있음. 특히 성과지표 목표치의 평균 달성율이 99.8%로 나타남에 따라 지표난이도 및 적절성, 전략목표와의 연계성 및 목표의 도전성 등과 관련된 정성적 판단 여부가 얼마나 고려되어 있는지 여부를 제시하여야 할 것임

행정자치부

V

향후 제도 개선 방향

행정자치부

○ 피평가기관 간 고유사업평가결과 변별력 미흡에 따른 폐지 또는 비중 축소

- 책임운영기관별 기관 특성 및 환경적 차별성 등을 감안하여 고유사업에 대한 자율적 자체평가를 추진하고 있으나, 기관별 자체평가위원의 관대화 현상으로 인하여 평가의 변별력 약화 및 신뢰성 저하 문제 등이 심화되고 있음.
- 2017년도 35개 책임운영기관 고유사업평가 결과, 31개 기관이 48점(50점 만점기준) 이상으로 나타남. 이와 같은 과도한 상위편중 쏠림현상은 기관별 자체평가 실효성에 대한 의구심을 갖게 함. 특히 50점 만점을 획득한 한개 기관이 신규기관임을 직시하였을 때, 평가의 객관성, 적절성, 수용성 관련 문제의 소지가 다분함.
- 한편, 고유사업평가 영역에서 고득점을 받은 기관의 경우에도 관리역량평가의 자체평가적절성에서는 중하위 평가를 받는 모순으로 인하여 자체평가 실효성에 문제점이 나타남.
- 이러한 문제점들을 해결 또는 해소하기 위하여 현재의 고유사업평가를 폐지하거나 반영비율을 대폭 하향조정할 필요성이 있음.

○ 유형별 분류체계와 상이하게 전체 피평가기관을 대상으로 서열화하는 평가제도 운영의 부적절성

- 현행 책임운영기관 평가제도는 피평가기관들의 차별성 및 특수성 등을 반영한 5개 유형 분류체계를 바탕으로 유형별 평가를 실시하고 있음. 즉, 현행 책임운영기관에 대한 평가는 다섯 개 유형별 분류체계 하에서 평가를 수행하도록 구분되어 있으나, 실제 최종 평가결과는 유형별 분류체계와는 무관하게 전체 피평가기관을 대상으로 서열화하는 평가제도 운영의 부적절성을 가지고 있음.

○ 지표평가와 유형평가 간 평가위원의 역할 중첩성과 평가결과에 대한 평가위원 간 조율 및 조정의 어려움 → 지표 및 유형평가 운영체계의 유형별 평가대응 체계로의 일괄 통합화 필요

- 현행 책임운영기관 평가제도는 평가의 객관성 확보를 위하여 지표평가위원과 유형평가위원 간 해당영역에 대한 개별평가 이후 상호 조율하는 방식의 평가를 취하고 있음.
- 하지만 전체 책임운영기관을 대상으로 형평성 차원에서 평가하는 지표평가위원의 평가방식과 해당유형에 대한 사업특성 및 기능 등을 고려한 유형평가위원의 평가방식의 차이로 인하여, 위원 간 평가결과에 대한 조정 및 합의과정에 어려움이 발생함.
- 또한, 동일 피평가기관에 대한 동일평가지표를 적용·평가하는 과정에서 교차확인(크로스체크)의 기대효과 보다는 평가위원 간 역할의 모호성 문제가 상대적으로 크게 부각되고 있음.
- 이러한 문제점을 개선하기 위해서는 지표평가와 유형평가 운영체계를 통합화 하여, 5개 유형별로 평가팀을 전담 구성하여 평가추진의 신속성, 효율성, 심층성 등을 도모하는 것이 바람직할 것으로 사료됨.
- 이러한 책임운영기관 유형별 평가체계 및 평가팀 구성으로 인하여 실사평가, 기관장 리더십 등의 현지 방문평가, 이의신청기관에 대한 현장 확인평가 등에 있어 비효율적 운영문제를 해소할 수 있음

○ 책임운영기관의 경영성과평가 목적과 부합되지 않는 평가유예 인센티브제 폐지

- 당초, 책임운영기관 평가제도의 주된 목적 및 기본취지는 연도별 기관운영 경영평가를 통한 해당 기관의 지속적인 성과증진에 있

음. 그러나 현행과 같이, 2년 연속 최우수기관으로 선정된 경우에 차년도 평가를 면제해주는 유예제도는 책임운영기관 근본 평가목적 및 의도와는 상당한 괴리가 있음. 나아가서 2년 연속 최우수기관으로 선정 시의 기관장과 유예시의 기관장이 불일치할 가능성도 크기 때문에 기관장 인센티브 수혜 대상에 대한 모호성 문제도 야기되고 있음.

- 한편, 유예기관으로 선정되어 평가가 면제된 기관의 차년도 평가결과를 분석해보면, 평가의 단절성 등으로 인하여 이전의 경영성과 보다 저조하게 나타나는 경우가 비일비재함은 예상하지 못한 인센티브제의 역기능 또는 부작용이라고 판단됨.
- 따라서 이러한 문제점을 개선하기 위하여, 현행 최우수기관에 대한 평가유예 인센티브제를 폐지하고 기관장뿐만 아니라, 전 직원의 성과급에 영향을 미치는 방향으로 제도개선이 필요함.

○ 조직 안정화 기반구축 차원에서 신규기관에 대한 1년 간 평가유예제 활용

- 현행 신규 책임운영기관에 대한 평가는 고유사업평가(50%)와 관리역량평가(자체평가적절성 17.5%→50%환산) 결과에 한정하여 평가를 수행함으로써 신규기관의 평가부담 완화를 도모하고자 함.
- 하지만, 신규기관의 입장에서는 여전히 평가를 받는 상황에 놓여있기 때문에 평가부담 완화효과는 미미한 실정임. 더욱이, 앞서 언급하였듯이 고유사업평가결과에 대한 상위편중 쏠림현상으로 인하여 평가의 객관성, 적절성, 수용성 저하의 문제가 존재함.
- 따라서 평가결과의 객관성, 적절성, 수용성 확보 그리고 실질적 평가부담 완화 등을 위해 조직 안정화 기반 구축차원에서 1년간 평가유예 제도를 강구할 필요성이 있음.

○ 피평가기관 기관장 미임용에 따른 공석 페널티제 고려

- 책임운영기관은 기관장의 역량을 토대로 경영성과 제고 차원에서 기관운영 및 책임성 등을 중시하고 있음. 이러한 중요성에 비추어 볼 때, 기관장 공석으로 인한 기관의 비전·목표·운영효율화 등과 연동된 문제를 심각히 지각·인식 할 수 있도록 해당기관에 대한 제재조치(페널티제 적용)가 요구됨.
- 일례로, 2016년 신규기관으로 지정된 항공교통센터(2016년 2월-현재) 및 국세상담센터(2016년 3월-현재)의 경우는 기관장 공석으로 인하여 금년도 평가대상에서 제외되었음. 하지만 책임운영기관에 대한 평가의 본질은 기관운영 성과의 책임성 확보와 더불어 평가의 환류기능에 따른 해당기관의 지속적인 성과개선을 도모하는데 주된 목적이 있음. 이러한 중요성을 감안할 때, 조직의 발전 및 경영성과 증진과 관련한 안이하고 무책임한 기관의 대응 자세에 대한 페널티는 불가피하다고 판단됨.

○ 유형별 지표의 차별화 필요성 존재

- 현행 책임운영기관 관리역량평가는 5개 유형별 특성을 반영하지 않은 획일적인 지표체계를 구성하고 있기 때문에, 책임운영기관별 사업 및 기능 특성이 충분히 반영되기에는 어려움이 존재함
- 일례로, 관리역량평가의 고객감동서비스 지표 가중치(10%)의 경우, 기관의 업무 특성 상 서비스 공급이 불특정 다수의 고객들을 대상으로 하는 유형(예: 의료형)의 기관들은 서비스 공급이 특정 소수인 유형(예: 연구형)의 기관들 보다 고객만족도 제고를 서비스 대응 노력이 적지 않다고 볼 수 있음.
- 행정자치부에서 실시하는 고객만족도 조사결과의 경우도 불특정

다수고객을 대상으로 서비스를 공급하는 유형의 경우에 타 유형보다도 높은 평균점수를 보임.

- 따라서 고객의 성향 및 고객 대응 규모 등을 감안하여, 책임운영기관 유형별 고객감동서비스에 대한 차별화된 평가 가중치를 부여할 필요가 있다고 판단됨. 아래의 표는 책임운영기관 유형별 고객대응규모 및 고객성향 등을 기준으로 고객감동서비스 평가지표 반영비율을 새로이 제시한 조정(안) 예시임

<책임운영기관 유형별 고객감동서비스 지표 반영비율 조정(안) 예시>

구분		고객 대응규모	
		소수(반영 가중치)	다수(반영 가중치)
고객성향	특정	-연구유형 -시설관리 및 기타유형 -교육유형 (10%)	-조사 및 품질관리유형 (15%)
	불특정	-문화유형 (15%)	-의료유형 (20%)

※ 괄호 안의 수치비율은 유형별 상대적 가중치를 의미함.

○ 피평가기관의 가점 및 감점 적용기준·배점·반영시점 등의 관련규정 명확화

- 현행 책임운영기관평가 운영계획에 따르면, 피평가기관에 대한 가점과 관련하여서는 가이드라인이 제시되어 있으나, 관련 사안의 상세화 및 구체화 등의 보완이 필요하며, 감점의 경우에는 사안의 경중 등을 고려하지 않고 감점 대상 관련 지표의 등급을 한 단계 하향조정(예: B→C)하는 방식으로 운영하고 있음.
- 이러한 문제를 개선하기 위해서는 가점 및 감점제도에 대한 사안별 명확하고도 구체적인 적용기준 설정 및 내용 등의 상세화가 필요함.

<가점 및 감점 적용기준 예시>

구분	내용
가점	- 대통령 포상(+0.5점) - 중앙정부 수준의 포상(+0.4점) - 광역자체단체 수준의 포상(+0.3점) - 학회 및 민간단체 수준의 포상(+0.2점)
감점	- 기관장 비리 및 비윤리(-0.5점) - 조직구성원의 횡령·성추행 등을 포함한 사회적 물의(-0.5점) -기관의 이미지 실추(-0.5점)

※ 가점 및 감점의 적용 대상은 평가년도 및 전후년도에 제한을 두지 않고 1회에 한하여 가·감점을 적용하여 평가에 반영함

책임운영기관 종합평가 참여자 현황

□ 책임운영기관운영위원회 위원(2017. 4. 21. 현재)

구 분	성 명	현 직 책
위 원 장	홍 윤 식	행정자치부 장관
당 연 직	김 성 렬	행정자치부 차관
	송 언 석	기획재정부 제2차관
	김 동 극	인사혁신처 처장
	정 만 기	산업통상자원부 제1차관
부 위 원 장	유 홍 림	단국대학교 행정학과 교수
위 원	김 국 현	前지방재정공제회 이사장
	김 미 경	상명대학교 행정학과 교수
	이 선 우	방송통신대 행정학과 교수
	이 경 묵	서울대학교 경영학과 교수
	장 은 미	연세대학교 경영대학 교수
	전 성 빈	서강대학교 경영대학 교수
	서 지 희	삼정회계법인 전무
	박 항 식	을지대학교 부총장
	윤 영 균	한국산림복지진흥원장

□ 책임운영기관 종합평가단

구 분		성 명	현 직 책
총괄팀	단 장	이 환 범	영남대학교 행정학과 교수
	지원팀	이 지 영	경운대학교 사회과학대학 교수
		김 경 대	영남대학교 행정학과 박사수료
		박 소 정	영남대학교 행정학과 대학원 재학
유형평가팀	조사 및 품질관리형	박 동 균	대구한의대학교 경찰행정학과 교수
		송 건 섭	대구대학교 행정학과 교수
	연구형	전 광 섭	호남대학교 행정학과 교수
		김 상 구	한국해양대학교 해양행정학과 교수
	교육훈련 및 문화형	노 승 용	서울여자대학교 행정학과 교수
		최 현 선	명지대학교 행정학과 교수
	의료형	주 창 범	동군대학교 행정학과 교수
		박 상 철	영남대학교 행정학과 교수
	시설관리 및 기타형	여 영 현	선문대학교 글로벌행정학과 교수
		강 영 철	고려대학교 공공행정학부 교수
지표평가팀	리더십 및 전략	명 승 환	인하대학교 행정학과 교수
		최 현 일	열린사이버대학교 인문사회대학 교수
	조직·인사효율성	강 인 호	조선대학교 행정복지학부 교수
		라 현 주	회계법인 한울
		안 성 희	회계법인 한울
	성과 및 환류	조 선 일	순천대학교 행정학과 교수
		정 재 명	경상대학교 행정학과 교수

○발행일 : 2017년 5월
○발행처 : 행정자치부 창조정부조직실 조직진단과
○주 소 : 서울특별시 종로구 세종대로 209
○전 화 : 02-2100-4441~2