



동작구의회
Dongjak-gu Council

2020년 동작구 성과관리체계 개선 연구

2021. 1. 18.



중앙대학교 산학협력단

동작구 성과관리체계 개선 연구 용역 보고서

동작구의회 귀중

당 기관은 동작구의회와 체결한 「동작구 성과관리체계 개선」 “연구” 용역계약에 따라 국내외 지방자치단체 성과관리제도 분석을 기반으로 귀 기관이 추진하는 성과관리체계 개선 등을 지원할 목적으로 본 용역을 수행하였습니다.

당 기관은 귀 기관이 요청한 업무 범위에 한정하여 용역을 수행하였으며, 정부업무평가 정책 분석, 우수기관 사례 조사, 동작구 성과관리제도 진단 등은 독립적이고 객관적인 입장에서 판단하였습니다.

이 보고서는 동작구의 성과관리체계 개선을 지원하기 위하여 작성된 것입니다. 따라서 동 결과는 이 보고서에 명시한 목적 이외의 용도로는 사용할 수 없으며, 이 보고서에 명시된 내용은 귀 기관과 관계자 이외의 자는 어떠한 용도에도 이 보고서를 이용할 수 없습니다.

또한, 이 보고서의 결과는 보고서일인 2021년 1월 18일 현재로 유효한 것임을 확인합니다.

2021년 1월 18일

중앙대학교 산학협력단 단장 김 원 용
연구책임자 교수 박 인 선
연구원 교수 장 재 옥
연구원 교수 정 상
연구원 김 기 찬

동작구의회 대표의원	강 한 옥
의 원	김 명 기
의 원	최 정 아
의 원	이 미 연
의 원	최 재 혁

목 차

제 1 장 서 론	1
1.1 연구 배경	1
1.2 연구 목적 및 범위	4
1.3 연구 방법	5
제 2 장 지방자치단체의 성과관리	6
2.1 성과관리와 평가	6
2.1.1 성과관리의 의의	6
2.1.2 공공부문 성과관리제도의 변천과정	8
2.1.3 성과관리와 평가	9
2.2 성과관리 및 평가 법제도	11
2.2.1 정부업무평가와 중앙정부 성과관리 법체계	11
2.2.2 지방자치단체의 성과관리 법체계	16
2.2.3 지방자치단체의 성과관리규정	19
2.3 지방자치단체의 평가	29
2.3.1 정부업무평가체계	29
2.3.2 지방자치단체 대상 합동평가	37
2.3.3 서울시의 정부합동평가 자치구 평가	42
2.3.4 경기도의 시군종합평가	44
2.3.5 기초지방자치단체의 자체평가와 예산성과평가	45
2.4 지방자치단체의 성과관리제도	48
2.4.1 중앙행정기관의 성과관리	48
2.4.2 지방자치단체의 성과관리	57
제 3 장 국내외 성과관리제도 운영 사례	62
3.1 해외 지방자치단체 성과관리 사례	62
3.1.1 미국의 정부성과평가제도와 지방정부의 성과관리	62

3.1.2 영국 지방정부의 성과관리제도	71
3.2 국내 지방자치단체 성과관리 사례	78
3.2.1 서울시의 BSC 성과관리 도입사례	79
3.2.2 경기도의 BSC 성과관리 도입사례	80
3.2.3 서울시 송파구의 BSC 성과관리 도입사례	82
3.2.4 경기도 부천시의 BSC 성과관리 도입사례	83
제 4 장 동작구의 성과관리제도 진단 결과	85
4.1 동작구의 성과관리제도 진단 설계	85
4.2 동작구의 성과관리제도 진단 결과	89
4.2.1 동작구의 성과관리제도 평가담당자 조사결과	89
4.2.2 동작구의 성과관리 운영실태 진단	92
4.2.3 동작구 성과관리제도에 대한 종합진단 결과	115
제 5 장 동작구의 성과관리제도 개선방안	122
5.1 동작구 통합성과관리체계 및 전략체계도	122
5.2 평가지표 타당성 제고방안	126
5.3 평가결과 활용도 제고방안	132
5.4 동작구 성과관리 법제도 개선방안	136
5.5 동작구 성과관리시스템 구축 및 활용	137
5.6 동작구 성과관리제도에서 의회 역할 정립	140
5.6.1 성과관리 감사조직 운영	142
5.6.2 전략/성과관리계획/과정감사	144
5.6.3 성과정보 활용한 의정활동 효과 제고	145
5.6.4 평가제도 개선체계 운영 제도화	146
참고문헌	147
Appendix 1. 설문지	150
Appendix 2. 설문분석 결과	162

표 목 차

표 2.1 지방자치단체에 대한 정부업무평가 관련 법률	11
표 2.2 서울특별와 기초지자체(자치구) 성과관리 법규	20
표 2.3 경기도와 기초지자체(시군구) 성과관리 법규	21
표 2.4 인천광역시와 기초지자체 성과관리 법규	22
표 2.5 서울특별시 지방자치단체 평가제도 관련 규정 보유여부 조사 결과	25
표 2.6 경기도 지방자치단체 평가제도 관련 규정 보유여부 조사 결과	26
표 2.7 인천광역시 지방자치단체 평가제도 관련 규정 보유여부 조사 결과	27
표 2.8 중앙행정기관에 대한 정부업무평가	30
표 2.9 최근 3개년 중앙행정기관 정부업무평가 체계 변천과정 (2017년~2019년)	31
표 2.10 코로나19 감염병 확산에 따른 2020년 중앙행정기관 정부업무평가 체계 변경 ..	31
표 2.11 중앙행정기관의 정부업무평가 결과 (2015년~2019년)	34
표 2.12 지방자치단체에 대한 정부업무평가	35
표 2.13 공공기관에 대한 정부업무평가	36
표 2.14 2020년 (2019년 실적) 지방자치단체 정부합동평가 결과	41
표 2.15 서울시의 자치구 평가 결과 추이 (2016년~2020년)	42
표 2.16 경기도의 시군종합평가 결과 추이 (2016년~2020년)	44
표 2.17 지방자치단체의 BSC 기반 성과관리 도입 현황	60
표 2.18 지방자치단체의 성과관리제도의 비교	61
표 3.1 미국 지방정부의 성과관리제도 운영 사례 비교	66
표 4.1 동작구 성과관리전략목표의 비교(2018-2020)	97
표 4.2 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) I	99
표 4.3 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) II	100
표 4.4 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) III	101
표 4.5 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) IV	102
표 4.6 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) V	103

표 4.7	동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) VI	104
표 4.8	동작구 예산성과관리 성과지표 개수의 변화추이	105
표 4.9	동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) I	107
표 4.10	동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) II	108
표 4.11	동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) III	109
표 4.12	동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) IV	110
표 4.13	동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) V	111
표 4.14	동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) VI	112
표 4.15	동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 I - 전략계획 수립부문 진단결과(1)	116
표 4.16	동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 II- 전략계획 수립부문 진단결과(2)	117
표 4.17	동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 III- 전략계획 실행 및 모니터링	118
표 4.18	동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 IV- 전략 평가 및 환류(1)	119
표 4.19	동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 V- 전략 평가 및 환류(2)	120
표 4.20	동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 VI- 평가제도 개선체계	121

그 림 목 차

그림 1.1 동작구 성과관리제도 개선 관련 이슈	1
그림 1.2 지방자치단체의 성과관리제도 추진 근거	2
그림 1.3 지방자치단체의 합동평가, 개별평가, 자체평가 연계 체계	3
그림 1.4 지방자치단체의 직무성과관리와 예산성과관리 연계 체계	3
그림 1.5 연구 목적과 범위	4
그림 1.6 연구 수행 절차	5
그림 1.7 연구 방법	5
그림 2.1 일반적인 성과지표 (효율성과 효과성)	6
그림 2.2 공공부문에서의 성과지표 (효율성, 효과성, 반응성)	6
그림 2.3 공공부문에서의 성과관리 구성요소	7
그림 2.4 성과관리 패러다임의 변화	8
그림 2.5 공공부문 성과관리제도의 시대적 변천과정	8
그림 2.6 성과관리와 정부업무평가(외부평가, 자체평가)	9
그림 2.7 평가제도 운영시스템(operating system)과 개선시스템(improvement system)	10
그림 2.8 정부업무평가 기본법 법체계	12
그림 2.9 국가재정법 법체계	13
그림 2.10 지방자치단체에 대한 합동평가 관련 법률	14
그림 2.11 지방자치단체에 대한 개별평가 관련 법률	14
그림 2.12 지방자치단체에 대한 자체평가 관련 법률	15
그림 2.13 지방자치단체 성과관리 단계	16
그림 2.14 예산과 연계한 성과관리 제도 진행과정	16
그림 2.15 예산의 성과계획서와 성과보고서 작성 및 의회 제출 관련 법률	17
그림 2.16 예산의 성과계획 목표체계도	17
그림 2.17 예산의 성과계획 목표체계도 설정방법 및 예시	18

그림 2.18 정부업무평가 기본법의 지방자치단체 자체평가 관련 내용	19
그림 2.19 평가제도의 체계	23
그림 2.20 지방자치단체 평가제도 관련 규정 분석을 위한 지표	24
그림 2.21 2020년 정부업무평가체계	29
그림 2.22 정부업무평가의 추진체계	30
그림 2.23 중앙행정기관 정부업무평가 결과의 활용 (2020년)	32
그림 2.24 중앙행정기관 정부업무평가 대상기관 (2020년)	33
그림 2.25 지방자치단체에 대한 정부업무평가 체계	35
그림 2.26 지방자치단체 합동평가 개요	37
그림 2.27 지방자치단체 (2019년 실적) 합동평가 추진체계	38
그림 2.28 지방자치단체 (2019년 실적) 합동평가 지표	39
그림 2.29 지방자치단체 (2019년 실적) 합동평가 방법	40
그림 2.30 서울시의 2020 지자체 정부합동평가 대비 계획	40
그림 2.31 2020년 ‘서울시 정부합동평가 결과’와 ‘자치구 정부합동평가 결과’	42
그림 2.32 서울시의 2020년(‘19년 실적) 자치구 평가 계획	43
그림 2.33 2020년(‘19년 실적) 경기도 시군종합평가 평가지표와 평가결과	44
그림 2.34 2020년 기초지자체 동작구의 자체평가	45
그림 2.35 2020년 기초지자체 동작구의 예산성과계획절차	46
그림 2.36 2020년 기초지자체 동작구의 예산성과보고절차	47
그림 2.37 정부부문의 성과관리 목적	48
그림 2.38 중앙정부의 성과관리 추진체계	49
그림 2.39 행정안전부의 성과관리전략계획과 성과관리시행계획	50
그림 2.40 행정안전부 성과관리 전략계획(2017-2021)에서의 정책여건 및 이해관계자 조사	50
그림 2.41 행정안전부 성과관리전략계획(2017-2021)의 목표체계	51
그림 2.42 행정안전부 성과관리전략계획(2017-2021)의 전략목표 구성체계 예시	52
그림 2.43 행정안전부 성과관리전략계획(2017-2021) 및 성과관리시행계획(2020) 시점의 조직 현황	54
그림 2.44 행정안전부 성과관리전략계획(2017-2021) 및 성과관리시행계획(2020)의 목표체계	55

그림 2.45 행정안전부 성과관리시행계획(2017-2021) 및 성과계획서(2020)의 목표체계	56
그림 2.46 지방자치단체의 성과관리제도	57
그림 2.47 공공기관에 대한 정부업무평가	59
그림 3.1 미국 중앙정부 성과관리제도의 발전과정	62
그림 3.2 미국과 한국의 정부성과평가 체계	63
그림 3.3 미국 정부성과평가 결과의 공개 및 활용	64
그림 3.4 미국 GPRAMA 정부성과평가 관련 정보 공개 싸이트	65
그림 3.5 미국 지방정부의 성과관리제도 벤치마킹 대상기관	65
그림 3.6 샤롯시의 BSC 도입 배경	67
그림 3.7 샤롯시의 전략체계도(Strategy Map)	68
그림 3.8 샤롯시의 성과관리체계	69
그림 3.9 샤롯시의 조직별 전략체계도	69
그림 3.10 미국 지방정부의 성과관리제도 벤치마킹 분석을 통한 시사점	70
그림 3.11 영국 지방정부 성과관리제도의 발전과정	71
그림 3.12 BV 성과관리제도의 체계	72
그림 3.13 BV 성과관리관점과 지표	72
그림 3.14 CPA 종합성과평가제도의 체계	73
그림 3.15 CPA 종합지역평가제도의 체계	74
그림 3.16 영국 지방정부의 자체성과평가	75
그림 3.17 영국 콘월 카운티의 성과관리체계와 거버넌스위원회조직	76
그림 3.18 영국 써록의 성과관리체계와 거버넌스 BSC	77
그림 3.19 지방자치단체 BSC기반 성과관리 도입 현황	78
그림 3.20 서울시의 BSC 성과관리제도 운영 및 활용 사례	79
그림 3.21 경기도의 BSC 성과관리제도 운영 및 활용 사례	80
그림 3.22 경기도의 BSC 성과관리제 변천과정 (2016-2020)	81
그림 3.23 서울시 송파구의 BSC 성과관리제도 운영 및 활용 사례	82
그림 3.24 경기도 부천시의 BSC 성과관리제도 운영 사례 I - 도입과정	83
그림 3.25 경기도 부천시의 BSC 성과관리제도 운영 사례 II - 운영체계 및 활용	84

그림 4.1 동작구 성과관리체계 진단을 위한 조사 설계	85
그림 4.2 성과관리체계 진단을 위한 연구 접근방법	86
그림 4.3 성과관리제도 진단을 위한 핵심 점검사항 I	88
그림 4.4 성과관리제도 진단을 위한 핵심 점검사항 II	88
그림 4.5 평가담당자의 성과관리체계에 대한 평가 기준	89
그림 4.6 정책 성과관리의 필요성과 만족도 조사결과	90
그림 4.7 정책 성과관리를 위한 환경분석절차에 대한 조사결과	90
그림 4.8 전략수립과정에 대한 조사결과	91
그림 4.9 정책 집행 및 모니터링과정에 대한 조사결과	91
그림 4.10 평가 및 피드백과정에 대한 조사결과	92
그림 4.11 자체성과관리 성과목표체계와 예산성과관리 성과목표체계	93
그림 4.12 동작구의 성과관리계획서 목표체계	94
그림 4.13 동작구의 예산성과계획서 목표체계	94
그림 4.14 동작구 성과관리 및 예산성과 목표체계 비교	95
그림 4.15 동작구 성과관리 성과지표 개수의 변화추이	96
그림 4.16 동작구 예산성과관리 성과지표의 성격에 대한 재분류	106
그림 4.17 동작구 성과관리 평가결과의 환류	113
그림 4.18 동작구 성과관리 평가결과의 공개 및 활용	114
그림 4.19 동작구 성과관리체계 진단결과의 요약	115
그림 5.1 동작구 통합성과관리 체계(안)	122
그림 5.2 동작구 통합성과관리체계 BIGMAMA 프로세스	123
그림 5.3 동작구의 성과관리 대상 조직(안)	124
그림 5.4 국내 BSC를 도입한 지방자치단체의 관점	125
그림 5.5 동작구의 전략추진체계 (Strategy Map) (안)	125
그림 5.6 동작구의 비전과 5대 정책 목표 달성을 위한 전략 추진 방향	126
그림 5.7 평가지표 보완 개선 방향	127
그림 5.8 평가지표 개선 방안 - 측정가능한 결과지표로 전환(1)	127
그림 5.9 평가지표 개선 방안 - 측정가능한 결과지표로 전환(2)	128

그림 5.10 평가지표 개선 방안 - 「평가 논리모델 기본구조」를 활용한 평가지표 설계	129
그림 5.11 평가지표 개선 방안 - KPI 수명주기 관리 및 (정량·정성) 통합지표 활용	130
그림 5.12 평가지표 개선 방안 - 최선의 평가방법의 활용	130
그림 5.13 평가지표에 대한 목표 설정 방법 예시	131
그림 5.14 동작구의 타 지방자치단체의 평가결과에 따른 포상 및 인센티브 비교	132
그림 5.15 동작구 성과급 산정기준과 인사 반영기준의 명확화	133
그림 5.16 성과부진부서 특별관리방안 - 교육 및 코칭 프로그램	134
그림 5.17 성과부진부서 특별관리방안 - 부서 진단 및 맞춤형 성과향상 프로그램	134
그림 5.18 동작구의 성과관리제도와 타 경영관리제도와의 연계 활용 수준	135
그림 5.19 동작구 성과관리의 타 경영관리제도와의 연계방안	135
그림 5.20 동작구 통합성과관리 운영지침 목차(안)	136
그림 5.21 동작구 성과관리시스템 구축 관련 이슈	137
그림 5.22 동작구의 통합성과관리시스템의 구축 방향	138
그림 5.23 동작구 통합성과관리시스템의 구조도(To-Be 모델)	139
그림 5.24 동작구 성과관리제도 운영을 위한 의회 역할 관련 이슈	140
그림 5.25 동작구 성과관리에서 의회 역할 관련 이슈 해결방안	140
그림 5.26 동작구 성과관리 활성화를 위한 의회 역할	141
그림 5.27 성과관리 감사조직 운영 (1) - 동작구 성과관리개선 연구회	142
그림 5.28 성과관리 감사조직 운영 (2) - 전략성과관리감사 전담위원회	142
그림 5.29 성과관리 감사조직 운영 (3) - 지방자치단체 성과관리감사 포함	143
그림 5.30 전략/성과관리 계획/과정 감사	144
그림 5.31 성과정보 활용한 의정활동 효과 제고	145
그림 5.32 평가제도 개선체계 운영 제도화	146

제 1 장 서 론

1.1 연구 배경

본 연구는 동작구의 정책 성과관리의 실효성 제고 방안을 강구하기 위해서는 「동작구 성과관리체계의 고도화, 성과관리에서의 의회 역할 정립」이 필요하다는 인식 하에 이와 관련된 3가지 주요 핵심 이슈를 설정하고, 이러한 이슈를 해결하기 위하여 동작구 성과관리에서 의회 역할 정립, 동작구 성과관리제도 개선 방향 정립, 동작구 성과관리제도의 지속적 개선관리와 실효성 제고를 위한 법제도 개선 및 운영지침 마련 등을 연구 방향으로 설정하고 동작구 행정실무진, 의회 의원 및 전문위원과 외부 전문가의 총체적인 의견을 반영하여 해결대안을 마련하기 위하여 연구를 진행하였다.



그림 1.1 동작구 성과관리제도 개선 관련 이슈

연구의 배경이 된 3가지 핵심 이슈의 내용은 다음과 같다.

1.1.1 지방자치단체 성과관리에서 의회 역할 정립

동작구청을 포함한 우리나라 지방자치단체는 「정부업무평가기본법」 제18조, 「서울특별시 업무 등의 평가에 관한 규칙」, 「서울특별시 동작구 업무 등 평가에 대한 규칙」, 「지방재정법」 제5조(성과 중심의 지방재정 운용) 및 제44조, 「지방자치단체 예산편성운용에 관한 기준」 제2조 등에 근거에 의하여 정부업무평가 일환으로 합동평가와 자체평가, 지방재정의 책임성을 높이기 위한 예산성과평가, 지자체 정책 전략과 연계한 직무성과관리 등을 운영하여 왔다. 또한 2016년 회계연도부터 예산 성과계획서와 예산 성과보고서를 의회에 보고하는 것이 공식화 되면서 성과관리에서 지자체 행정기관뿐만 아니라 의회의 역할에 대해서도 재정립 필요성이 제기되었다.

- 「정부업무평가기본법」 제18조(지방자치단체의 자체평가)
- 「서울특별시 업무 등의 평가에 관한 규칙」
- 「서울특별시 동작구 업무 등 평가에 대한 규칙」
- 「지방재정법」 제5조(성과 중심의 지방재정 운용) 및 제44조
- 「지방자치단체 예산편성운용에 관한 기준」 제2조

그림 1.2 지방자치단체의 성과관리제도 추진 근거

1.1.2 동작구의 성과관리 개선방향 설정

동작구의 공무원들은 합동평가 연계지표 준비, 자체평가, 예산 성과평가, 개인평가 등 다양한 성과평가제도로 평가부담에 시달리고 있다. 정부업무평가만 하더라도 행정안전부 주관으로 진행되는 지방자치단체 합동평가 연계지표 준비, 정부부처 주요정책사업에 대한 개별평가 준비, 자체평가 및 자체점검 등을 업무에 녹여내기가 쉽지 않은 상황이며, 또한 예산 성과계획서와 예산 성과보고서를 별도로 준비하면서 평가를 준비하느라 정작 사업성과를 높이는 데 충분한 시간을 확보하지 못하고 있는 상황이다. 이러한 공무원들의 업무부담을 줄이기 위해서는 정부의 합동평가, 개별평가, 자체평가를 연계하고 예산 성과평가, 개인성과평가를 연계한 「동작구의 전략 중심의 통합성과관리체계」 구축이 필요한 실정이다.



그림 1.3 지방자치단체의 합동평가, 개별평가, 자체평가 연계 체계

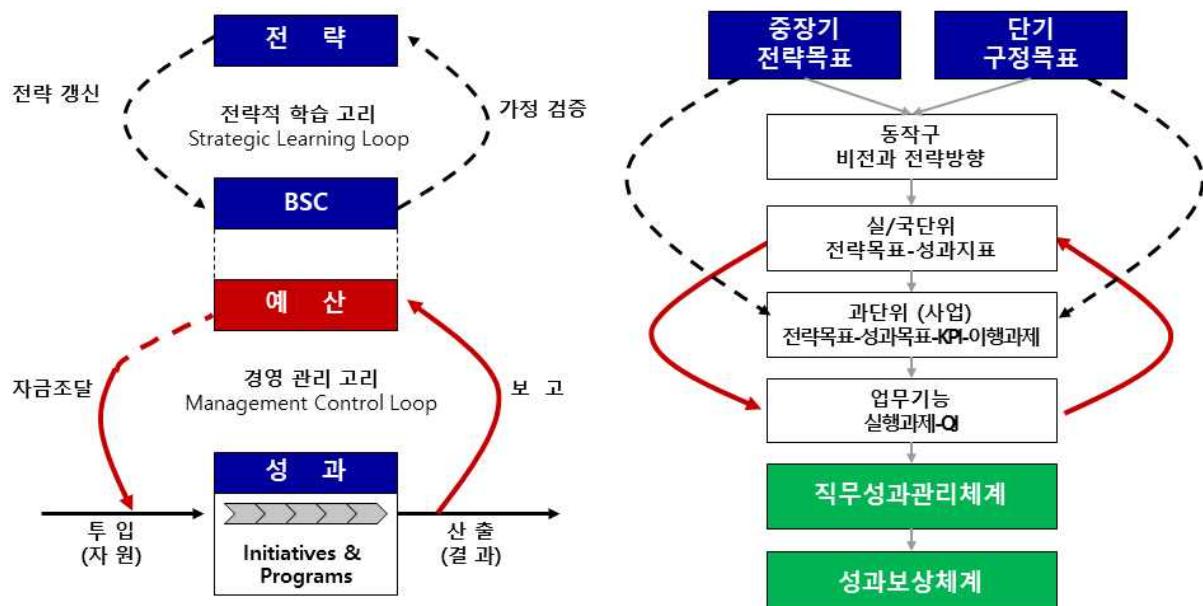


그림 1.4 지방자치단체의 직무성과관리와 예산성과관리 연계 체계

1.1.3 동작구 성과관리 법제도 및 운영지침 마련

동작구 성과관리의 실효성을 높이기 위하여 「서울특별시 동작구 업무 등의 평가에 관한 규칙」 개선(안)을 마련하고, 동작구 성과관리의 지속적인 개선관리를 위하여 「동작구 성과관리 운영 지침」을 마련하는 등 제도적 기반이 필요한 상황이다.

1.2 연구 목적 및 범위

본 연구는 앞에서 제기된 동작구 성과관리 개선 관련 이슈를 해결하기 위하여 동작구 성과관리에서 의회 역할을 정립하고, 2019년도, 2020년 성과관리 주요사업과 하부지표를 대상으로 동작구의 중장기 전략과 연계된 성과관리체계 개선 방향 도출, 평가지표 타당성 검증, 평가결과 활용방안 마련 등 동작구 성과관리체계 전반에 대한 문제점 개선 방향을 제시하고, 동작구 성과관리 관련 법제도 개선 및 운영지침 마련 등을 통하여 지속적인 성과관리 개선을 위한 제도적 기반을 구축하는 것을 범위로 한다.

연구 목적		연구 범위
<ul style="list-style-type: none">■ 정책 성과관리에서 의회 역할 정립■ 정책 성과관리체계 전반에 대한 문제점 개선■ 성과관리 개선 위한 제도적 기반 구축	<p>평 가 업 무 역 신 영 역</p> <p>성과관리 역할</p> <p>성과관리 체계</p> <p>평가지표</p> <p>평가결과 활용</p> <p>성과관리 운영지침</p>	<ul style="list-style-type: none">■ 성과관리에서 의회 역할 정립
		<ul style="list-style-type: none">■ 중장기전략체계 검토■ 현 성과시스템의 진단■ 정부업무평가, 예산평가 등과 자체평가 연계방법 도출■ 평가군 분류 및 부서 경쟁평가방법 개선
		<ul style="list-style-type: none">■ 기존 평가지표 타당성 검증 및 개선방안■ 내. 외부 환경변화에 따른 자체평가지표 개선
		<ul style="list-style-type: none">■ 타 경영관리제도에서의 평가결과 활용방안 도출 (인사, 보수, 교육 등)■ 평가결과 부진부서에 대한 성과향상방안 도출
		<ul style="list-style-type: none">■ 동작구 성과관리 법제도 개선■ 동작구 성과관리 운영 지침 마련

그림 1.5 연구 목적과 범위

1.3 연구 방법

본 연구는 동작구 성과관리제도 개선을 위하여 3개월간 4개 단계 및 총 8개 활동으로 진행하였으며, 연구방법으로는 문헌 고찰, 조사 및 분석, 현장 방문 인터뷰, 벤치마킹, 전문가 의견 수렴 등 연구절차에 적합한 방법을 선택해서 활용하였다.

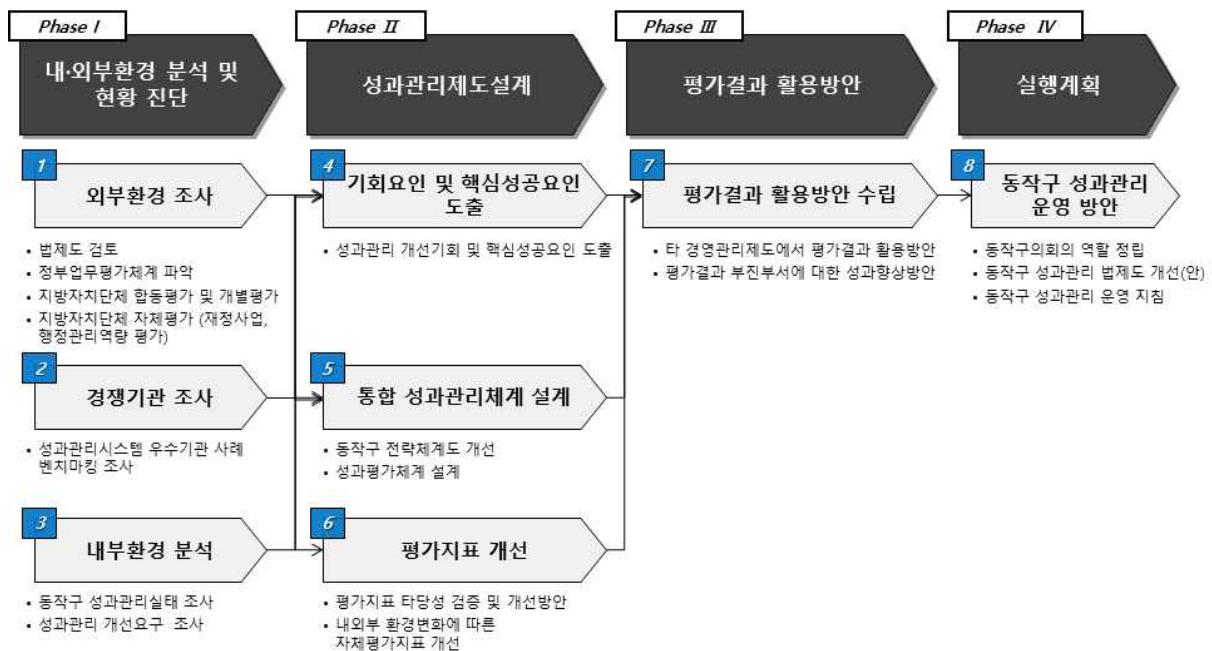


그림 1.6 연구 수행 절차



그림 1.7 연구 방법

제 2 장 지방자치단체의 성과관리

2.1 성과관리와 평가

2.1.1 성과관리의 의의

성과(performance)는 조직 및 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 목적으로 수행한 업무나 정책 및 활동의 계획, 목표에 대한 실적 또는 효과의 정도를 말하며(Ammons, 1995), 일반적으로 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)이 결합된 의미로 사용되어 왔다.

- **효율성(양적 측면): 투입(input) 대비 결과(output)**
- **효과성(질적 측면): 목적 달성을 정도**

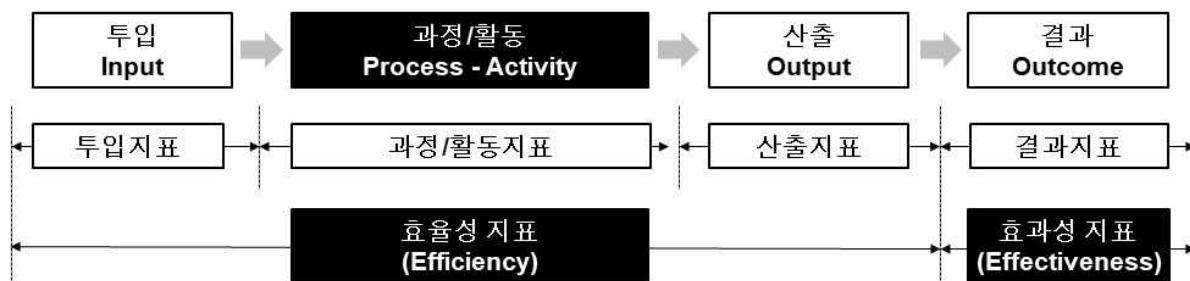


그림 2.1 일반적인 성과지표 (효율성과 효과성)

그러나, 공공부문의 공공 성과(public performance)는 일반적인 성과 의미인 효율성과 효과성에 반응성(reactivity)을 결합한, 확대 된 의미로 정의되고 있다(박순애 등, 2019).



그림 2.2 공공부문에서의 성과지표 (효율성, 효과성, 반응성)

성과측정(performance measurement)은 조직, 조직단위, 프로그램 등의 성과에 대한 사항으로 주로 무엇이 달성되었는지 효율성, 품질, 효과성, 반응성 등에 대해 정기적으로 정보를 수집하고 보고하는 데 치중하지만, 성과관리(performance management)는 “전략, 사업, 업무, 예산 계획 단계에서 공공부문의 전략적 우선순위를 설정하는 한편 이를 조직 전체와 개개인의 구체적인 성과목표로 변환시키고, 공공서비스의 수준에서 성과를 관리하고 개발하기 위해서 성과를 모니터링하고 평가하며, 이를 시스템으로 환류시키고, 성과격차를 어떻게 해소할 것인가를 학습하는 PDCA(Plan-Do-Check-Action) 전과정을 포함한다.

‘정부업무평가기본법’(제2조 제6항)에서는 성과관리는 “정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”이라고 정의하고 있다. 다시 말해 정부기관에서 성과관리는 기관의 임무 및 목표 달성을 위하여 필요하며, 정책, 사업, 업무, 조직, 사람, 자원, 예산 등을 관리대상으로 하고 있으며, 효율과 효과성, 투자자본수익률, 원가절감(cost), 서비스품질(quality), 사이클타임(cycle time) 등은 물론 공공가치(public value) 및 사회적가치(social value) 등을 평가지표로 하고 있다. 따라서 정부기관의 성과관리는 조직의 목표설정, 지표개발, 성과측정(평가), 결과의 환류 등을 포함하는 것으로 다음 <그림 2.3>과 같이 성과관리 목적 달성을 위하여 관리대상, 추진조직, 평가일정, 평가 및 관리방법 등의 구성요소를 갖추고 있다고 할 수 있다.

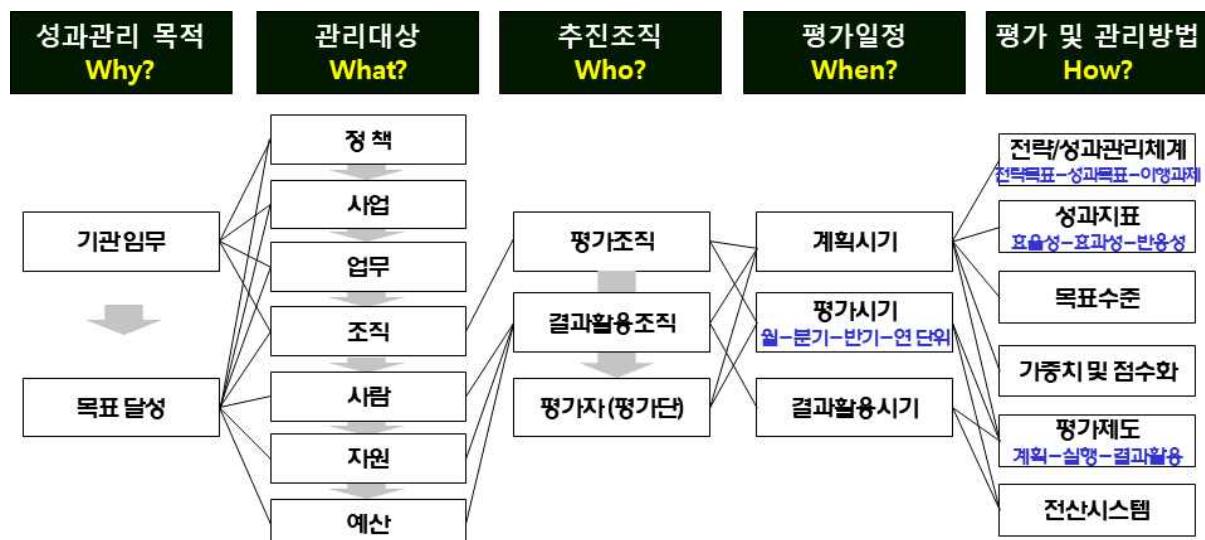


그림 2.3 공공부문에서의 성과관리 구성요소

2.1.2 공공부문 성과관리제도의 변천과정

공공부문에서 성과관리 패러다임은 성과행정, 기능별 성과관리, 성과 거버넌스 등의 형태로 변화하고 있으며(Bouchaert and Halligan, 2008), 이에 따라 공공부문의 성과관리제도도 관리(administration) 중심 성과관리, 산출(output) 중심 성과관리, 고객(customer) 중심 성과관리, 가치(value) 중심 균형성과관리 등으로 변화하고 있다.



* Source: Bouchaert and Halligan, 2008

그림 2.4 성과관리 패러다임의 변화

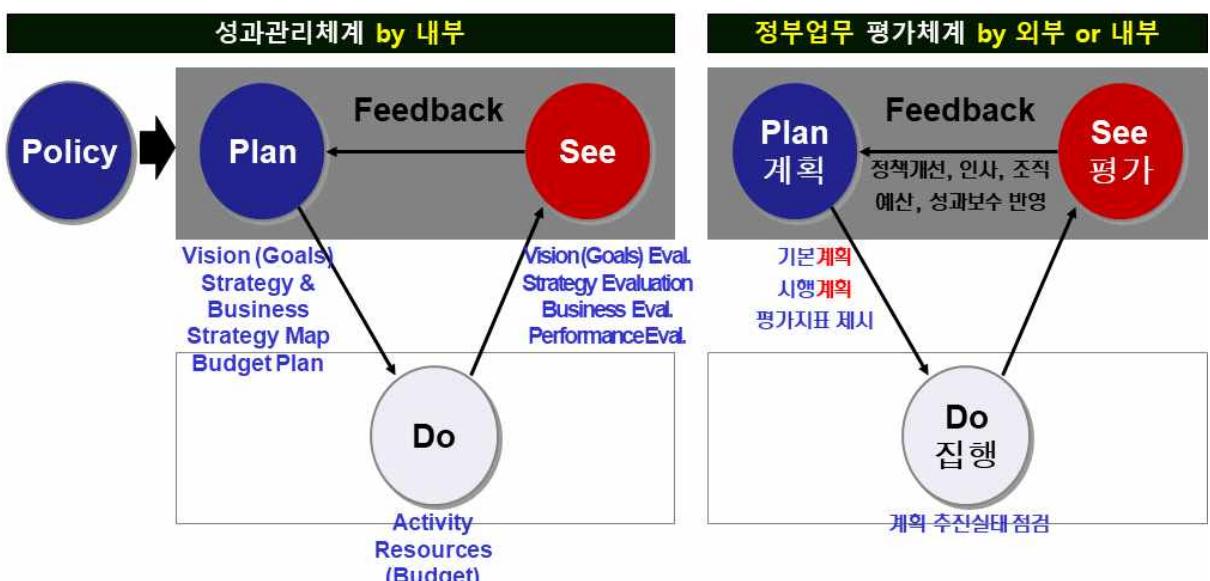


* Source: 박순애 등, 공공부문의 성과측정과 관리, 서울대학교 행정대학원 공공성과관리연구센터, 2019. 2
Pun and White(2005; 53), Van Dooren et. Al, (2010; 45)을 참조하여 재구성

그림 2.5 공공부문 성과관리제도의 시대적 변천과정

2.1.3 성과관리와 평가

먼저 <그림 2.6>의 성과관리체계를 보면, 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관 등은 부여된 임무, 정책과 목표를 효과적이고 효율적으로 수행하기 위하여 즉, 정책실행관리를 위하여 자체적인 성과관리체계를 운영하고 있다. 이를 기관은 계획(Plan) 단계에서 기관 미션에 근거하여 비전과 목표를 설정하고, 정책사업과 단위사업을 포함한 전략추진체계와 성과지표, 예산을 설정한다. 집행 및 점검(Do) 단계에서는 정책 및 전략 실행결과를 중간 점검하고 목표와 예산을 재조정한다. 평가(See) 단계에서는 성과평가, 사업평가, 예산평가를 실행하고 이를 토대로 비전과 전략목표 달성을 평가한 후, 인사·상여·포상 등에 반영하는 환류(Feedback) 절차를 실행한다.



* **Strategy Map:** 관점(Perspectives) – 목표(Theme or Goal) – KPI – Target – 사업(Initiatives) 등으로 구성

그림 2.6 성과관리와 정부업무평가(외부평가, 자체평가)

평가제도는 평가 계획 단계, 평가집행 및 모니터링 단계, 평가결과 분석 및 환류 단계 등으로 진행되는 운영시스템(*operating system*)과 각 단계별 지속적으로 제도 개선사항을 발굴하고 지속적으로 개선하는 개선시스템(*improvement system*)으로 구분해 볼 수 있다. 다시 말해 평가제도는 평가준비, 평가실행, 평가결과의 활용 등의 프로세스로 진행되는 운영 체계를 가지며, 평가제도를 매년 개선하기 위하여 계획-실행-평가 등으로 구분하여 실행되는 개선체계가 가동 될 수 있다.

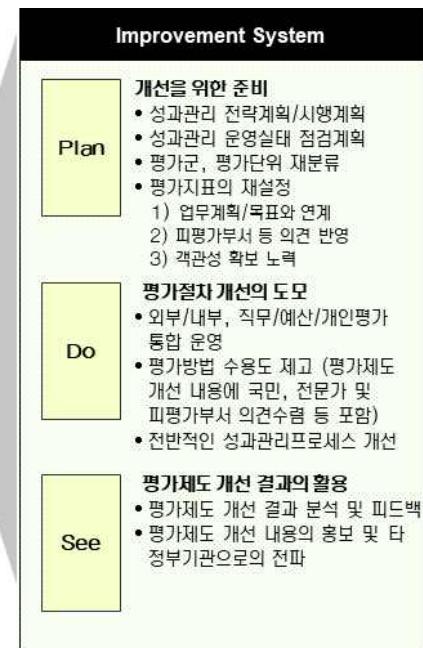
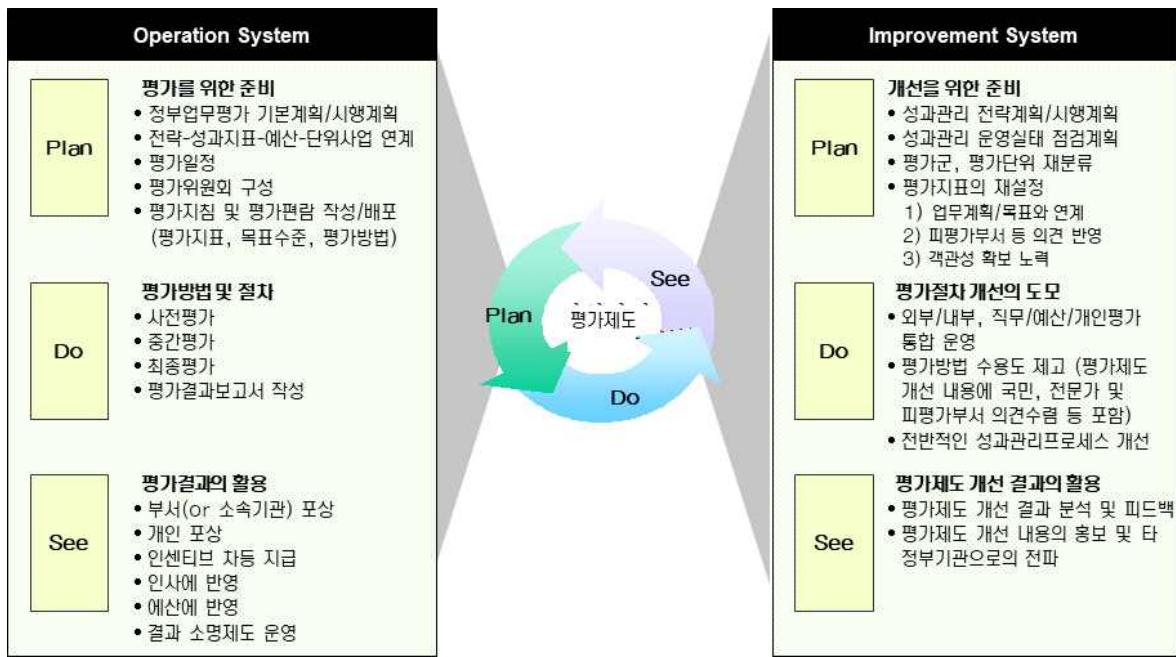


그림 2.7 평가제도 운영시스템(operating system)과 개선시스템(improvement system)

2.2 성과관리 및 평가 법제도

2.2.1 중앙정부의 지방자치단체 평가 법제도

지방자치단체에 대한 정부업무평가는 합동평가, 개별평가, 자체평가로 수행되고 있으며, 각 평가 영역별로 다음과 같은 법률 체계를 가지고 있다.

구분	주요 법률	합동평가	개별평가	주요정책	자체평가						
					제정사업				행정관리역량		
					일반 제정사업	R&D평가	재난안전	균형발전	조직	인사	정보화
법	정부업무평가 기본법(제21조)	○	○	○					○	○	○
	국가재정법				○						
	국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률					○					
	재난 및 안전관리 기본법						○				
	국가균형발전 특별법							○			
령	각 부처 개별평가 관련 법률		○					○			
	정부업무평가 기본법 시행령	○	○						○	○	○
	국가재정법 시행령				○						
	국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률 시행령					○					
	재난 및 안전관리 기본법 시행령						○				
규칙	국가균형발전 특별법 시행령							○			
	국가보증채무 관리규칙				○						
	예산성과급 규정				○						
	국가연구개발평가사업 운영에 관한 훈령					○			○		
* 자료 : 정부업무평가위원회, 법제처, 법령정보 등을 재정리											

표 2.1 지방자치단체에 대한 정부업무평가 관련 법률

위에 표에서 보는 바와 같이 합동평가는 정부업무평가 기본법 제21조 1항~4항, 개별평가는 정부업무평가기본법 제21조 5항, 자체평가는 제18조서 근거를 찾아 볼 수 있다.

또한 자체평가의 일반제정사업 평가는 국가재정법과 시행령, 국가보증채무 관리규칙, 예산성과급 규정 등에서, R&D평가는 국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률과 시행령, 국가연구개발평가사업 운영에 관한 훈령에서, 재난안전 평가는 재난 및 안전 관리 기본법과 시행령, 시행규칙 등에서, 균형발전 평가는 국가균형발전 특별법과 시행령 등에 근거하고 있다. 그리고 행정관리역량 평가는 정부업무평가 기본법과 시행령에 그 근거를 두고, 행정안전부와 인사혁신처가 수립한 조직, 인사, 정보화 평가지표에 따라 평가가 진행되고 있다.

정부업무평가 기본법 법체계와 국가재정법 법체계를 제시하면 다음 <그림 2.8>과 <그림 2.9>와 같다.

정부업무평가 기본법 [시행 2017. 7. 26.] [법률 제14839호, 2017. 7. 26., E법개정] [본문] [단비교] [변경]

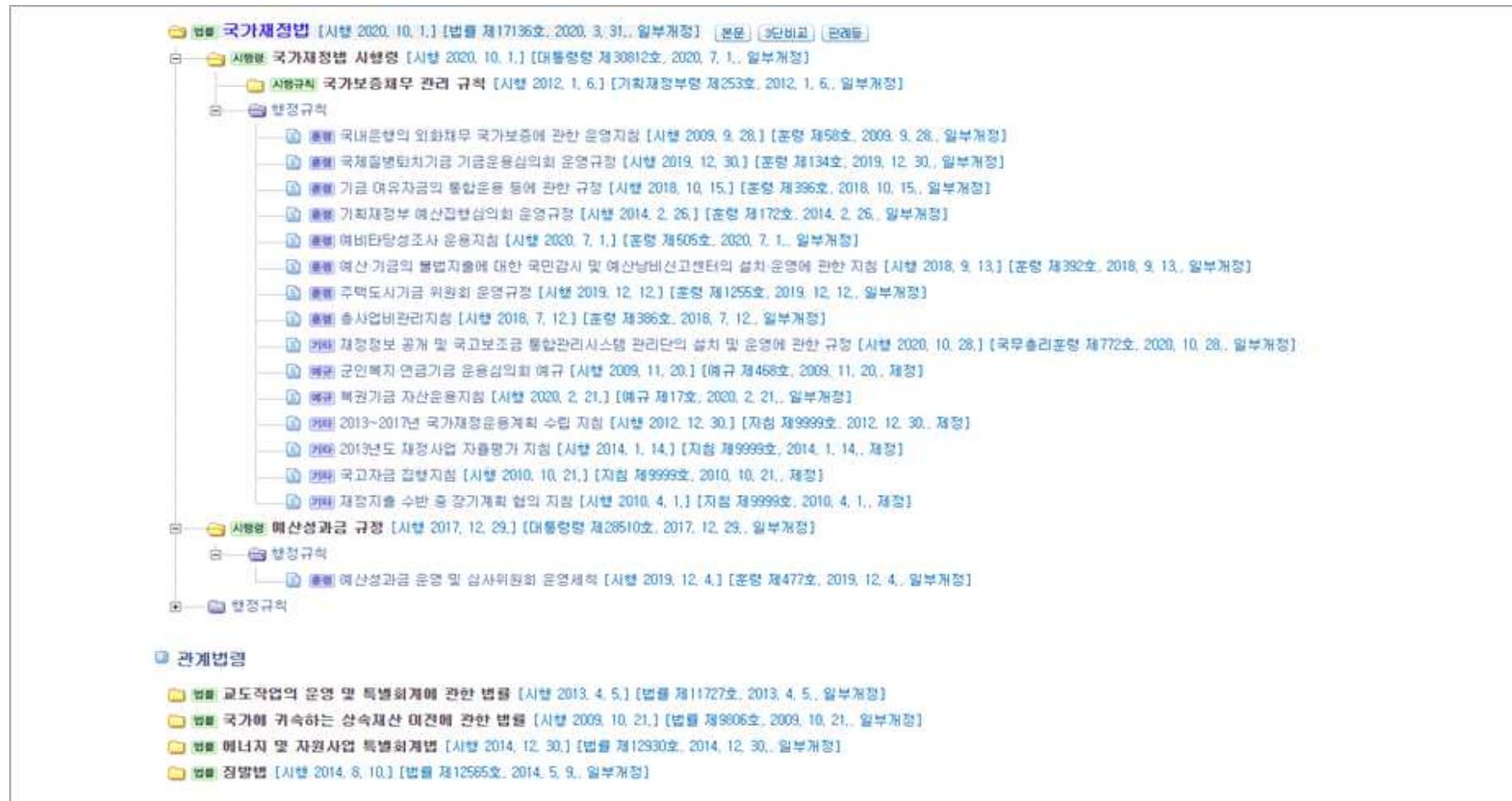
(1) 정부업무평가 기본법 시행령 [시행 2018. 3. 30.] [대통령령 제28726호, 2018. 3. 30., 타법개정]

(2) 행정규칙

- ① (방위사업청) 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 6. 12.] [훈령 제508호, 2019. 6. 12., 일부개정]
- ② 개인정보보호위원회 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 8. 5.] [훈령 제3호, 2020. 8. 5., 제정]
- ③ 고용노동부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2016. 10. 6.] [훈령 제2016-199호, 2016. 10. 6., 제정]
- ④ 공정거래위원회 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 11. 21.] [훈령 제289호, 2019. 11. 21., 일부개정]
- ⑤ 과학기술정보통신부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 10. 22.] [훈령 제93호, 2019. 10. 22., 일부개정]
- ⑥ 관세청 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 11. 15.] [훈령 제1982호, 2019. 11. 15., 제정]
- ⑦ 교육부 자체평가위원회 운영 [시행 2020. 5. 1.] [조령 제332호, 2020. 5. 1., 일부개정]
- ⑧ 국가보훈처 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 10. 4.] [훈령 제1292호, 2019. 10. 4., 일부개정]
- ⑨ 국토교통부 자체평가위원회 규정 [시행 2019. 10. 15.] [조령 제1228호, 2019. 10. 15., 일부개정]
- ⑩ 기상청 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 7. 10.] [훈령 제947호, 2019. 7. 10., 전부개정]
- ⑪ 기획재정부 정책성과평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 10. 1.] [훈령 제454호, 2019. 10. 1., 일부개정]
- ⑫ 농촌진흥청 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2017. 11. 6.] [훈령 제1141호, 2017. 11. 6., 타법개정]
- ⑬ 문화체육관광부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 2. 1.] [훈령 제405호, 2019. 2. 1., 일부개정]
- ⑭ 방송통신위원회 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 1. 30.] [훈령 제288호, 2020. 1. 30., 일부개정]
- ⑮ 보건부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 10. 4.] [조령 제1255호, 2019. 10. 4., 일부개정]
- ⑯ 법제처 자체평가위원회 규정 [시행 2014. 5. 25.] [조령 제334호, 2014. 5. 25., 일부개정]
- ⑰ 행무성 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 11. 5.] [훈령 제1594호, 2019. 11. 5., 일부개정]
- ⑱ 산림청 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 10. 11.] [훈령 제1427호, 2019. 10. 11., 일부개정]
- ⑲ 산업통상자원부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 3. 31.] [훈령 제182호, 2020. 3. 31., 타법개정]
- ⑳ 세관총국장 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 8. 31.] [훈령 제155호, 2020. 8. 31., 일부개정]
- ㉑ 소방본부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 11. 26.] [훈령 제105호, 2019. 11. 26., 일부개정]
- ㉒ 여성가족부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 10. 30.] [훈령 제138호, 2019. 10. 30., 일부개정]
- ㉓ 외교부 자체평가위원회의 구성 및 운영에 관한 규정 [시행 2019. 11. 1.] [훈령 제129호, 2019. 11. 1., 일부개정]
- ㉔ 원자력안전위원회 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 11. 5.] [훈령 제134호, 2019. 11. 5., 일부개정]
- ㉕ 인사혁신처 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 10. 2.] [조령 제90호, 2019. 10. 2., 일부개정]
- ㉖ 자체평가위원회 운영 흥정 [시행 2019. 10. 24.] [훈령 제2332호, 2019. 10. 24., 일부개정]
- ㉗ 경부업무평가위원회 운영세칙 [시행 2014. 11. 13.] [조령 제58호, 2014. 11. 13., 일부개정]
- ㉘ 조달청 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 12. 30.] [훈령 제1903호, 2019. 12. 30., 일부개정]
- ㉙ 유통전체기업부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2017. 8. 29.] [훈령 제18호, 2017. 8. 29., 일부개정]
- ㉚ 지방자치단체 합동평가위원회 운영 규정 [시행 2017. 12. 27.] [훈령 제21호, 2017. 12. 27., 일부개정]
- ㉛ 축산기획부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 4. 28.] [훈령 제549호, 2020. 4. 28., 일부개정]
- ㉜ 출입부 자체평가위원회 구성 및 운영에 관한 규정 [시행 2020. 3. 18.] [훈령 제591호, 2020. 3. 18., 타법개정]
- ㉝ 특허청 자체평가위원회 운영지침 [시행 2020. 11. 20.] [훈령 제1023호, 2020. 11. 20., 일부개정]
- ㉞ 해양경찰청 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 9. 27.] [훈령 제145호, 2019. 9. 27., 일부개정]
- ㉟ 해양수산부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 6. 24.] [조령 제534호, 2020. 6. 24., 일부개정]
- ㉟ 선정안전부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 9. 10.] [조령 제159호, 2020. 9. 10., 일부개정]
- ㉟ 선정증심복합도시건설본부 자체평가위원회 규정 [시행 2019. 10. 16.] [훈령 제248호, 2019. 10. 16., 일부개정]
- ㉟ 한경부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 10. 24.] [훈령 제1424호, 2019. 10. 24., 일부개정]
- ㉟ 보건복지부 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 7. 1.] [예규 제117호, 2020. 7. 1., 타법개정]
- ㉟ 식품의약품안전처 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2019. 9. 26.] [예규 제137호, 2019. 9. 26., 일부개정]
- ㉟ 질병관리청 자체평가위원회 운영 규정 [시행 2020. 9. 14.] [예규 제60호, 2020. 9. 14., 제정]
- ㉟ 금융위원회 자체평가위원회 규정 [시행 2020. 1. 1.] [고시 제2019-49호, 2019. 11. 12., 일부개정]

* 자료 : 법제처, 법령정보

그림 2.8 정부업무평가 기본법 범체계



* 자료 : 법제처, 법령정보

그림 2.9 국가재정법 법체계

(1) 합동평가

지방자치단체에 대한 합동평가는 국가위임사무, 국고보조사업, 국가의 주요시책사업 등에 대하여 행정안전부 장관이 중앙행정기관의 장과 함께 합동으로 수행하는 평가로 지방자치단체의 평가업무에 대한 부담 완화와 성과관리의 통합성 확보를 위한 목적을 가지고 있다. 지방자치단체에 대한 합동평가는 1999년 시범평가를 거쳐 2001년부터 매년 실시되었으며, 현재와 같은 형태의 합동평가는 2006년에 제정된 「정부업무평가 기본법」 제21조에 근거하고 있다.

<정부업무평가기본법 제21조> (국가위임사무 등에 대한 평가)

- ① 지방자치단체 또는 그 장이 위임 받아 처리하는 국가사무, 국고보조사업 그 밖에 대통령령이 정하는 국가의 주요시책 등(이하 이 조에서 "국가위임사무 등"이라 한다)에 대하여 국정의 효율적인 수행을 위하여 평가가 필요한 경우에는 행정안전부장관이 관계중앙행정기관의 장과 합동으로 평가(이하 "합동평가"라 한다)를 실시할 수 있다. <개정 2008. 2. 29., 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>
- ② 행정안전부장관은 지방자치단체를 합동평가하고자 하는 경우에는 위원회의 심의·의결을 거쳐야 한다. <개정 2008. 2. 29., 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>
- ③ 행정안전부장관은 지방자치단체에 대한 합동평가를 실시한 경우에는 그 결과를 지체 없이 위원회에 보고하여야 한다. <개정 2008. 2. 29., 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>
- ④ 행정안전부장관은 지방자치단체에 대한 합동평가를 효율적으로 추진하기 위하여 행정안전부장관 소속하에 지방자치단체합동평가위원회를 설치·운영할 수 있다. <개정 2008. 2. 29., 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

* 자료 : 법제처, 법령정보

그림 2.10 지방자치단체에 대한 합동평가 관련 법률

(2) 개별평가

개별평가는 국가의 주요시책사업이 지방자치단체를 통해서 이루어지는 경우 평가업무의 특성, 평가 시기 등으로 인하여 별도의 평가가 필요하다고 인정될 경우 지방자치단체합동평가위원회와 협의를 거쳐 각 부처가 법률에 근거하여 수행되고 있다. 2020년도 지방자치단체 개별평가는 중앙부처와 위원회의 51개사업에 대하여 실시되고 있다.

<정부업무평가기본법 제21조> (국가위임사무 등에 대한 평가)

- ⑤ 제1항의 규정에 불구하고 중앙행정기관의 장은 국가위임사무등에 대하여 업무의 특성·평가시기 등으로 인하여 별도로 평가를 실시하여야 하는 불가피한 사유가 있는 경우에는 평가대상·방법 등에 관하여 위원회와 협의를 거쳐 이를 평가할 수 있다. 이 경우 그 평가결과를 지체 없이 위원회에 제출하여야 한다.

* 자료 : 법제처, 법령정보

그림 2.11 지방자치단체에 대한 개별평가 관련 법률

(3) 자체평가

자체평가라 함은 중앙행정기관 또는 지방자치단체가 소관 정책 등을 스스로 평가하는 것을 말한다(정부업무평가 기본법 제2조 3항).

지방자치단체에 대한 자체평가는 제18조에 근거하고 있으며, 제18조 3항과 제15조(중앙행정기관의 자체평가계획의 수립)를 통해서 지방자치단체의 자체평가계획의 수립은 지방자치단체장의 의무사항이 되고 있다.

<정부업무평가기본법 제18조> (지방자치단체의 자체평가)

- ① 지방자치단체의 장은 그 소속기관의 정책 등을 포함하여 자체평가를 실시하여야 한다.
- ② 지방자치단체의 장은 자체평가조직 및 자체평가위원회를 구성·운영하여야 한다. 이 경우 평가의 공정성과 객관성을 담보하기 위하여 자체평가위원의 3분의 2이상은 민간위원으로 하여야 한다.
- ③ 지방자치단체의 장은 정부업무평가시행계획에 기초하여 소관 정책 등의 성과를 높일 수 있도록 제15조 각 호의 사항이 포함된 자체평가계획을 매년 수립하여야 한다.
- ④ 행정안전부장관은 평가의 객관성 및 공정성을 높이기 위하여 평가지표, 평가방법, 평가기반의 구축 등에 관하여 지방자치단체를 지원할 수 있다. <개정 2008. 2. 29., 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>
- ⑤ 그 밖에 지방자치단체의 자체평가의 대상 및 절차 등에 관하여 필요한 사항은 지방자치단체의 장이 정한다.

<정부업무평가기본법 제15조> (중앙행정기관의 자체평가계획의 수립)

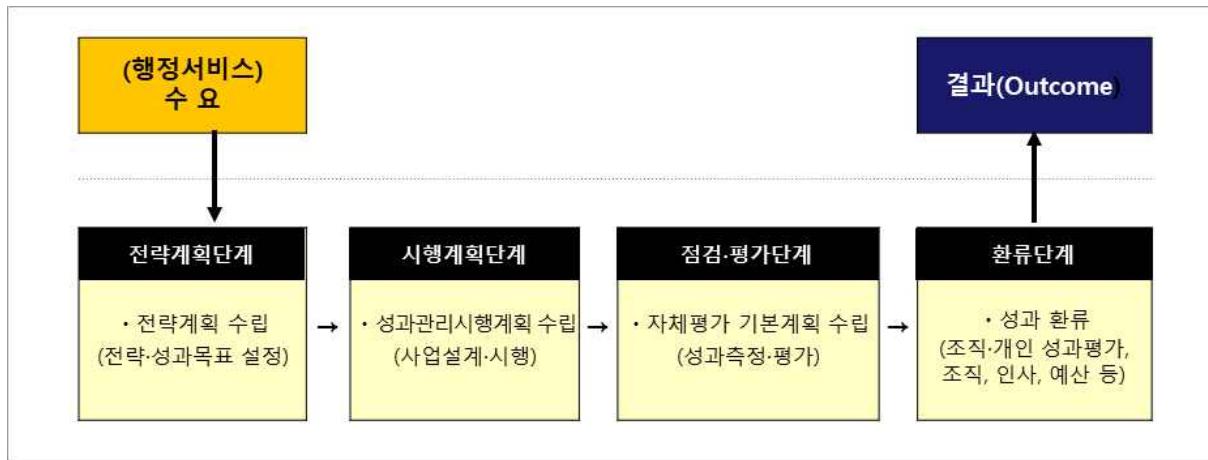
중앙행정기관의 장은 정부업무평가시행계획에 기초하여 당해 정책 등의 성과를 높일 수 있도록 다음 각 호의 사항이 포함된 자체평가계획을 매년 수립하여야 한다.

1. 당해 중앙행정기관의 임무, 전략목표 및 성과목표에 관한 사항
2. 당해연도 주요 정책 등의 내용에 관한 사항
3. 자체평가의 기본방향에 관한 사항
4. 자체평가조직 및 자체평가위원회의 구성·운영에 관한 사항
5. 자체평가 대상 및 방법에 관한 사항
6. 자체평가결과의 활용 및 조치에 관한 사항
7. 그 밖에 자체평가에 관한 주요 사항

* 자료 : 법제처, 법령정보

그림 2.12 지방자치단체에 대한 자체평가 관련 법률

자체평가는 성과관리를 위한 성과평가의 도구로서 통합된 하나의 체계로 운영되는 것이 중요하다고 볼 수 있는데, 행정안전부에서도 이러한 관점하에서 성과관리의 기본체계에 자체평가를 포함시켜 전략계획 수립, 성과관리시행계획 수립, 성과측정 및 평가, 환류 등 4단계 성과관리지침을 제시하고 있으며 지방자치단체에서도 이를 기초로 자체평가제도를 운영하고 있다.



* 자료 : 2013년 지방자치단체 성과관리(자체평가) 운영 매뉴얼, 안전행정부, 2013. 6

그림 2.13 지방자치단체 성과관리 단계

2.2.2 사업예산제도에 의한 지방자치단체 성과관리 관련 법제도

2008년 지방자치단체 예산편성운용에 관한 규칙 제2조의 2 제1항에 근거하여 사업예산제도가 도입되어, 2010년 성과와 예산을 연계한 성과관리체계 구축을 위하여 성과계획서와 성과보고서를 작성하는 시범사업을 실시하였다. 그 후 2014년 「지방재정법」 개정으로 2016년부터 모든 지방자치단체는 중앙정부와 같이 예산과 성과를 일치시키고 재정사업에 대한 책임감을 높이기 위한 법 취지를 달성하기 위하여 예산의 성과계획서와 성과보고서를 의무적으로 작성하게 되었다.



그림 2.14 예산과 연계한 성과관리 제도 진행과정

지방정부의 성과계획서는 지방정부의 일반회계, 기타 특별회계의 재정사업을 대상으로 작성되며 정책사업이 성과관리 대상이 되고, 정책사업과 단위사업에 성과지표를 설정하게 되어 있다.

지방자치단체장은 「지방재정법」 제5조제2항 및 제44조의2제1항, 지방자치단체 예산편성 운용에 관한 규칙 제2조의2에 근거, 성과계획서를 작성하여야 하며, 예산안의 첨부서류와 함께 의회 제출하여야 한다. 또한 행정안전부장관은 성과계획서 작성 등에 필요한 구체적인 기준을 마련하여 자치단체장에게 통보하여야 한다.

<지방재정법 제5조> (성과 중심의 지방재정 운용)

- ① 지방자치단체의 장은 재정활동의 성과관리체계를 구축하여야 한다.
- ② 지방자치단체의 장은 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 예산의 성과계획서 및 성과보고서를 작성하여야 한다. <[개정 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.](#)>
- ③ 지방자치단체의 장은 대통령령으로 정하는 바에 따라 주요 재정사업을 평가하고 그 결과를 재정운용에 반영할 수 있다.
- ④ 성과중심의 지방재정 운용을 위하여 필요한 그 밖의 사항은 행정안전부령으로 정한다. <[개정 2014.11.19., 2017.7.26.](#)>

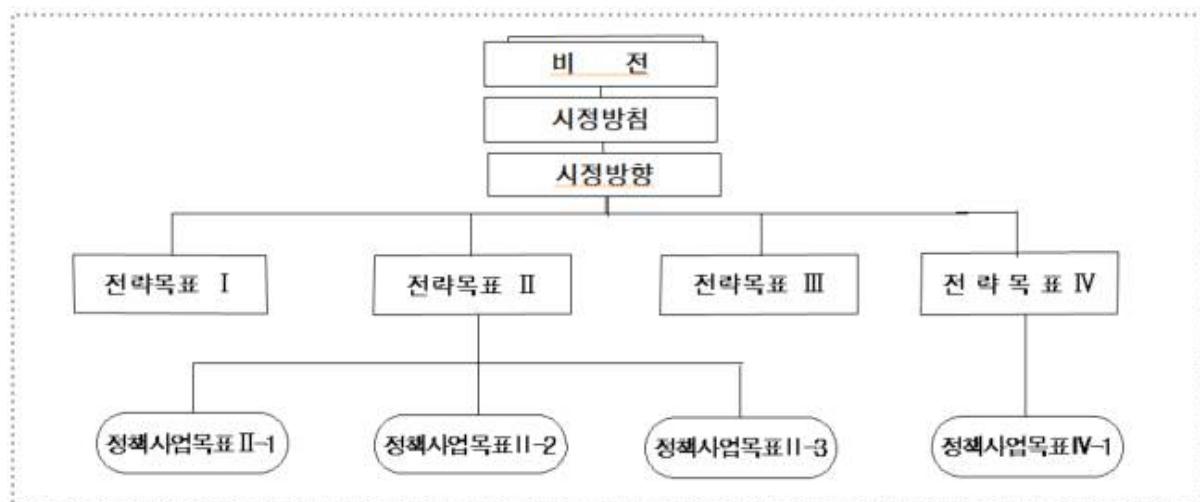
<지방재정법 제44조의 2> (예산안의 첨부서류)

- ① 예산안에는 다음 각 호의 서류가 첨부되어야 한다. 다만, 수정예산안 또는 추가경정예산안을 제출하는 경우에는 그 일부 또는 전부를 생략할 수 있다.

1. 재정운용상황개요서	8. 성과계획서
2. 세입·세출예산 사업별 설명서	9. 예산정원표 및 편성기준 단가
3. 계속비사업에 대한 설명서, 지출상황 및 투자계획	10. 명시이월 명세서
4. 채무부담행위에 대한 설명서, 지출상황 및 전망금액	11. 증기지방재정계획서
5. 「지방세특례제한법」 제5조에 따른 지방세지출보고서(추정액 기준)	12. 공유재산 관련 서류
6. 제59조에 따른 지역통합재정통계 보고서(예산액 기준)	13. 회계와 기금 간의 이전 관련 서류
7. 성인지 예산서	14. 그 밖에 대통령령으로 정하는 서류

* 자료 : 법제처, 법령정보

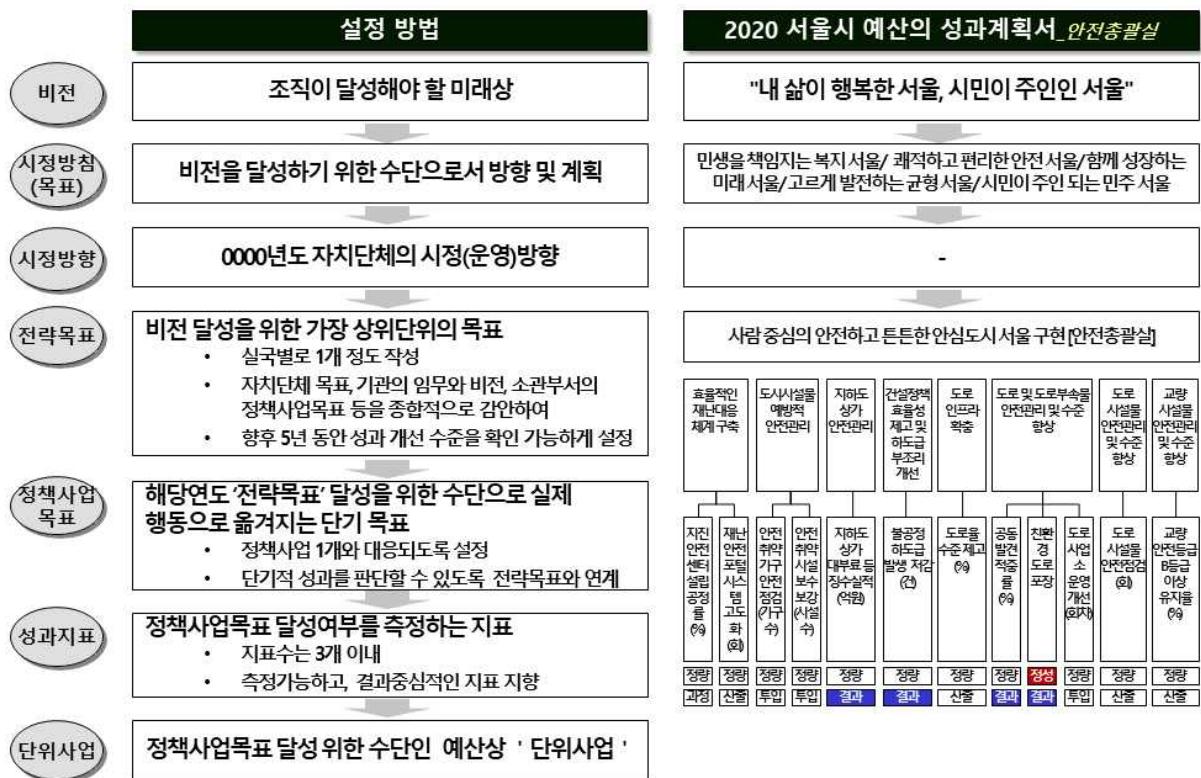
그림 2.15 예산의 성과계획서와 성과보고서 작성 및 의회 제출 관련 법률



* 자료: 행정안전부, 지방자치단체 예산의 성과계획서 작성기준, 2017. 9. 11

그림 2.16 예산의 성과계획 목표체계도

성과계획서는 「예산의 성과계획 목표체계도」에 따라 구성되며 비전, 시정방침(목표), 시정방향, 전략목표, 정책사업목표, 단위사업 등으로 구성된다. 그 설정방법과 서울시 설정 예시를 제시하면 다음과 같다.

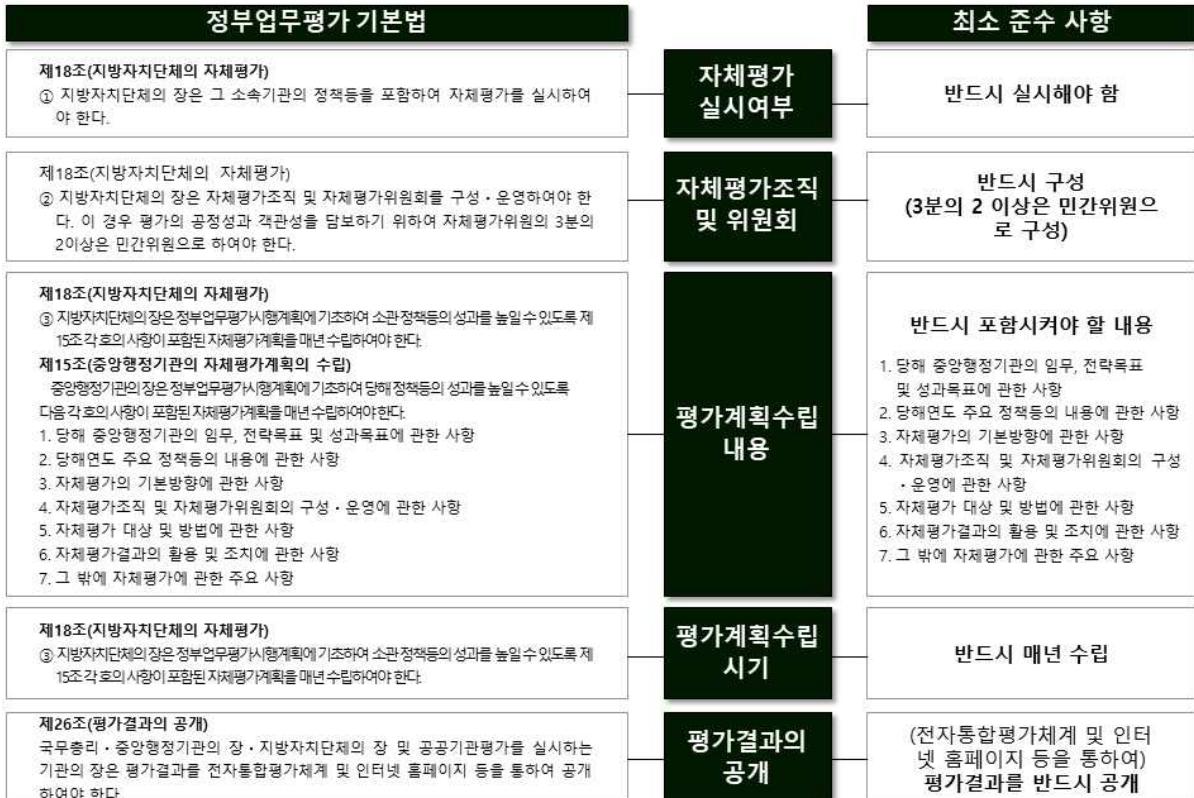


* 자료: 행정안전부, 지방자치단체 예산의 성과계획서 작성기준, 2017. 9. 11
서울특별시, 2020년 예산의 성과계획서

그림 2.17 예산의 성과계획 목표체계도 설정방법 및 예시

2.2.3 지방자치단체의 성과관리 규정

지방자치단체 자체평가는 「정부업무평가 기본법」에 근거해 볼 때, 반드시 실시해야 하는 강행규정이며, 자체평가조직 및 자체평가위원회의 구성, 민간위원 2/3 이상 위촉, 매년 자체평가계획의 수립 등도 강행규정으로 반드시 준수하도록 되어 있다.



* 자료: 황혜신, 지방자치단체 성과관리 제고방안(자체평가제도를 중심으로), 한국행정연구원, 2016 내용을 조정

그림 2.18 정부업무평가 기본법의 지방자치단체 자체평가 관련 내용

본 연구에서는 동작구의 자체평가(성과관리) 관련 자치법규를 개선하기 위해서 수도권 3개 광역지자체와 66개 기초지자체의 규칙, 조례, 지침 등을 국가법령보센터로부터 수집하여 본 연구의 분석기준에 법령 체계 분석을 수행하였다. 분석대상 수도권 3개 광역지자체(서울특별시, 경기도, 인천광역시)와 66개 기초지자체의 법령은 다음 <표 2.2>, <표 2.3>, <표 2.4>와 같다.

No	지자체명	규칙	조례
0	서울시	서울특별시 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시규칙)(제04313호)(20200110)	
1	강남구	서울특별시 강남구 업무평가위원회 설치 및 운영 규칙(서울특별시 강남구규칙)(제680호)(20110624)	
2	강동구	서울특별시 강동구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 강동구규칙)(제811호)(20170301)	
3	강북구	서울특별시 강북구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 강북구규칙)(제427호)(20100913)	
4	강서구	서울특별시 강서구 성과관리 및 성과 평가에 관한 규칙(서울특별시 강서구규칙)(제745호)(20190201)	주민구정평가단 운영 조례(강서구조례 제1207호 20181228)
5	관악구	서울특별시 관악구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 관악구규칙)(제730호)(20170929)	
6	광진구	서울특별시 광진구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 광진구규칙)(제580호)(20191001)	
7	구로구	서울특별시 구로구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 구로구규칙)(제747호)(20170105)	
8	금천구	서울특별시 금천구 업무평가에 관한 규칙(서울특별시 금천구규칙)(제545호)(20181231)	
9	노원구	서울특별시 노원구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 노원구규칙)(제477호)(20031205)	
10	도봉구	서울특별시 도봉구 업무평가에 관한 규칙(서울특별시 도봉구규칙)(제748호)(20131212)	여성구정평가단 구성 및 운영에 관한 조례(도봉구조례 제1411호 20200507)
11	동대문구	서울특별시 동대문구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 동대문구규칙)(제685호)(20180621)	
12	동작구	서울특별시 동작구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 동작구규칙)(제567호)(20070530)	
13	마포구	서울특별시 마포구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 마포구규칙)(제735호)(20190919)	
14	서대문구	서울특별시 서대문구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 서대문구규칙)(제729호)(20180701)	구정평가단 구성과 운영 조례(제1352호, 시행 20200501)
15	서초구	서울특별시 서초구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 서초구규칙)(제718호)(20200423)	
16	성동구	서울특별시 성동구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 성동구규칙)(제798호)(20190705)	
17	성북구	서울특별시 성북구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 성북구규칙)(제575호)(20120913)	
18	송파구	서울특별시 송파구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 송파구규칙)(제762호)(20151022)	주부구정평가단 운영 조례(조례 제1439호 20180717)
19	양천구	서울특별시 양천구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 양천구규칙)(제485호)(20051230)	청소년 구정평가단 운영 조례(조례 제1499호, 20200709)
20	영등포구	서울특별시 영등포구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 영등포구규칙)(제771호)(20200101)	
21	용산구	서울특별시 용산구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 용산구규칙)(제582호)(20130726)	
22	은평구	서울특별시 은평구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 은평구규칙)(제604호)(20100701)	
23	종로구	서울특별시 종로구 업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 종로구규칙)(제747호)(20170630) (1)	청소년 구정평가단 운영 조례(조례 제1358호 20200605)
24	중구	서울특별시 중구 성과관리에 관한 규칙(서울특별시 중구규칙)(제724호)(20200724)	
25	중랑구	서울특별시 중랑구 주요업무 등의 평가에 관한 규칙(서울특별시 중랑구규칙)(제698호)(20150101)	

표 2.2 서울특별와 기초지자체(자치구) 성과관리 법규

No	지자체명	규칙	조례	지침
0	경기도	경기도 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도규칙)(제3536호)(20120601)	성과시상금 지급·운영에 관한 조례 (조례 제4817호 20150105)	경기도 성과시상금지급·운영에 관한 조례시행규칙 (규칙 제3589호 20130805)
1	가평군	가평군 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 가평군규칙)(제1383호)(20191021)		
2	고양시	고양시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 고양시규칙)(제1009호)(20190121)		
3	과천시	과천시 주요업무의 평가에 관한 규칙(경기도 과천시규칙)(제878호)(20191014)		
4	광명시	광명시 주요업무의 자체평가에 관한 규칙(경기도 광명시규칙)(제1193호)(20180904)	성과시상금 지급 및 운영에 관한 조례 (조례 제2372호 20180731)	성과시상금 지급 및 운영에 관한 조례 시행규칙 (규칙 제1229호 202005015)
5	광주시	광주시 주요업무의 평가에 관한 규칙(경기도 광주시규칙)(제294호)(20150930)		
6	구리시	구리시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 구리시규칙)(제988호)(20200207)	투자기관경영평가조례 (조례 제1655호 20190308)	
7	군포시	군포시 예산성과금 심사 운영에 관한 규칙(경기도 군포시규칙)(제860호)(20181008)		
8	김포시	김포시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 김포시규칙)(제1660호)(20191231) (1)	성과시상금 지급에 관한 조례 (조례 제1650호 20191231)	성과시상금 지급에 관한 조례 시행규칙 (규칙 제689호 20200728)
9	남양주시	남양주시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 남양주시규칙)(제697호)(20170206)	성과시상금 지급 조례 (조례 제988호 20110929)	성과시상금 지급 조례 시행규칙 (규칙 제755호 20181004)
10	동두천시	동두천시 주요업무의 평가에 관한 규칙(경기도 동두천시규칙)(제1102호)(20180108)		
11	부천시	부천시 장기발전계획수립 및 정책평가에 관한 조례(경기도 부천시조례)(제3311호)(20180521)	장기발전계획수립 및 정책평가에 관한 조례 (조례 제3311호 20180521)	
12	성남시	성남시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 성남시규칙)(제1863호)(20171205)		
13	수원시	수원시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 수원시규칙)(제2066호)(20180412)		
14	시흥시	시흥시 성과관리 등에 관한 조례시행규칙(경기도 시흥시규칙)(제921호)(20200402)		
15	안산시	안산시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 안산시규칙)(제1269호)(20201001)		
16	안성시	안성시 자체평가위원회 구성 및 운영규칙(규칙 제721호 20200424)		
17	안양시	안양시 성과관리 및 성과우수자 우대에 관한 조례(경기도 안양시조례)(제3122호)(20191028)	성과관리 및 성과우수자 우대에 관한 조례(조례 제3122호 20191028)	
18	양주시	양주시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 양주시규칙)(제458호)(20200608)		
19	양평군	양평군 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 양평군규칙)(제1439호)(20170904)		
20	여주시	여주시 주요업무의 평가에 관한 규칙(경기도 여주시규칙)(제146호)(20160822)		
21	연천군	연천군 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 연천군규칙)(제1479호)(20200309)		
22	오산시	오산시 성과관리 및 성과우수자 우대에 관한 규칙(경기도 오산시규칙)(제749호)(20140404)		
23	용인시	용인시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 용인시규칙)(제934호)(20181008)		
24	의왕시	의왕시 주요업무의 평가에 관한 규칙(경기도 의왕시규칙)(제836호)(20191128)		
25	의정부시	의정부시 종합성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 의정부시규칙)(제1485호)(20180920)		
26	이천시	이천시 주요업무 등의 평가 및 성과 우수자 우대에 관한 규칙(경기도 이천시규칙)(제374호)(20080725)		
27	파주시	파주시 주요업무의 평가에 관한 규칙(경기도 파주시규칙)(제566호)(20150728)		
28	평택시	평택시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 평택시규칙)(제756호)(20201012)		
29	포천시	포천시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 포천시규칙)(제444호)(20190911)		
30	하남시	하남시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 하남시규칙)(제1836호)(20170918)		
31	화성시	화성시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(경기도 화성시규칙)(제356호)(20121227)		

표 2.3 경기도와 기초지자체(시군구) 성과관리 법규

No	지자체명	규칙	조례
0	인천광역시	인천광역시 업무평가에 관한 규칙(인천광역시규칙)(제3131호)(20191216)	
1	강화군	강화군 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 강화군규칙)(제1189호)(20061214)	
2	계양구	계양구 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 계양구규칙)(제664호)(20181123)	
3	남동구	남동구 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 남동구규칙)(제1017호)(20200101)	
4	동구	동구 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 동구규칙)(제703호)(20130215)	
5	미추홀구	미추홀구 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 미추홀구규칙)(제924호)(20190708)	
6	부평구	부평구 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 부평구규칙)(제1018호)(20200810)	
7	서구	서구 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 서구규칙)(제821호)(20140224)	
8	연수구	연수구 업무평가 등에 관한 규칙(인천광역시 연수구규칙)(제705호)(20200907)	
9	옹진군	옹진군 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 옹진군규칙)(제1366호)(20180328)	
10	중구	중구 업무평가에 관한 규칙(인천광역시 중구규칙)(제936호)(20190218)	

표 2.4 인천광역시와 기초지자체 성과관리 법규

평가제도를 절차적 관점에서 보면 평가준비, 평가실행, 평가결과의 활용 등의 프로세스로 진행되는 **운영체계(operation system)**와 그러한 운영체계를 지속적으로 개선하기 위하여 연단위로 실행되는 평가제도 점검 및 개선 계획, 평가제도 점검, 평가제도 개선 결과의 활용 등으로 실행되는 평가제도개선체계(improvement system)로 구분할 수 있다. 지방자치단체는 자체평가의 실효성을 확보하기 위해서 이러한 평가제도 운영체계와 개선체계를 갖추고 가 제대로 작동시켜야 한다.

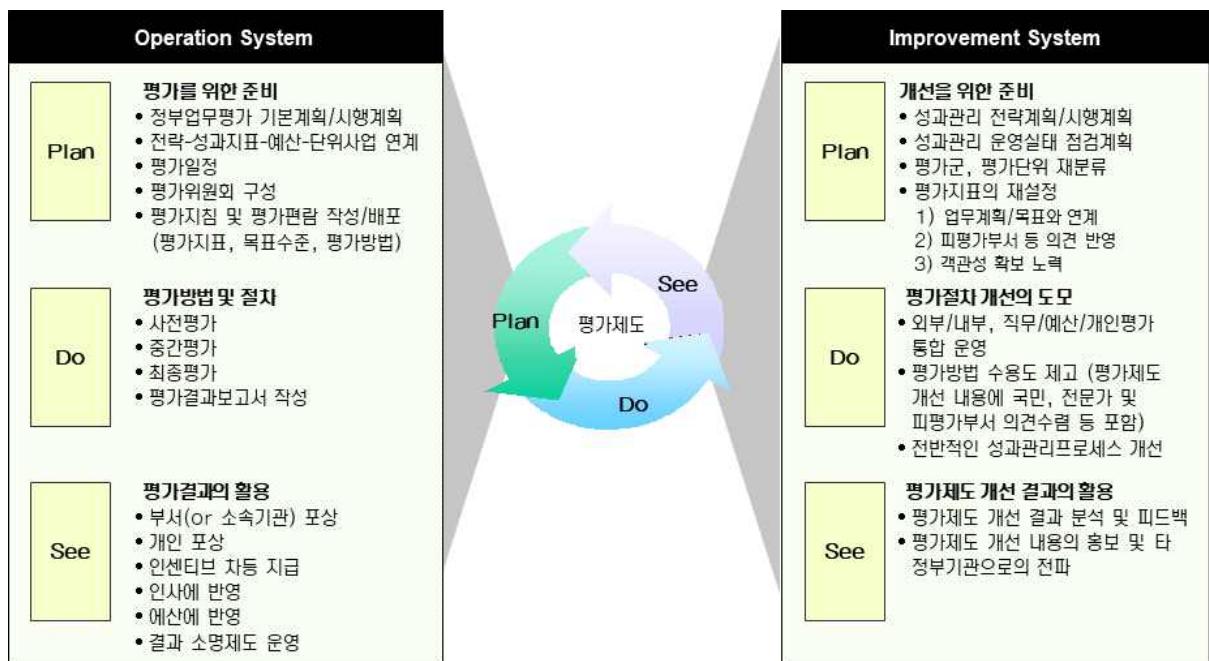


그림 2.19 평가제도의 체계

본 연구에서는 향후 동작구 평가제도 관련 법규 개선에 활용할 목적으로 수도권 지방자치단체를 대상으로 평가제도 운영체계와 개선체계 법제도 기반을 갖추고 있는지 다음과 같은 세부 지표를 중심으로 관련 규정의 존재 유무를 분석하였다.

평가체계	프로세스	핵심 내용
I. 평가제도 (외부평가대응 및 자체평가, 예산성과평가, 직무성과평가) 운영시스템	I.1 평가를 위한 준비 (Plan) I.2 평가 실행 (Do) I.3 평가결과의 활용 (See and Feedback)	I.1.1 정부업무평가 (3개년)기본계획 I.1.2 정부업무평가 시행계획 I.1.3 예산성과계획 I.1.4 주요업무계획 I.1.5 전략-성과지표-예산-단위사업 연계 I.1.6 평가일정 I.1.7 평가위원회 I.1.8 평가지침 (지표, 목표, 평가방법 포함) I.1.9 평가편람(KPI 정의서 등 평가세부내역) I.1.10 평가계획 공개 (평가지표 포함)
		I.2.1 사전평가 및 모니터링 I.2.2 중간평가 및 모니터링 I.2.3 최종평가 및 모니터링 I.2.4 평가결과보고서 작성
		I.3.1 부서(or 소속기관) 포상 I.3.2 개인 포상 I.3.3 인센티브 차등 지급 I.3.4 조직관리에의 반영 I.3.5 인사에 반영 I.3.6 예산에 반영 I.3.7 결과 소명제도 운영 I.3.8 평가결과 공개
		II.1.1 성과관리(5개년) 전략계획 II.1.2 성과관리 시행계획 II.1.3 성과관리 운용실태 점검계획 II.1.4 평가군, 평가단위 재분류 II.1.5 평가지표의 재설정
		II.2.1 외부/내부, 직무/예산개인평가 통합 운영 II.2.2 평가지표 및 평가방법 수용도 제고 II.2.3 전반적인 성과관리프로세스 개선
		II.3.1 평가제도 개선 결과 분석 및 피드백 II.3.2 평가제도 개선 내용의 홍보 및 전파

그림 2.20 지방자치단체 평가제도 관련 규정 분석을 위한 지표

No	지자체	평가제도 (외부평가대응 및 자체평가, 예산성과평가) 운영 시스템																			
		평가를 위한 준비 (Plan)									평가 실행 (Do)						평가결과의 활용 (See and Feedback)				
		부업무 평가 기본 계획	정부업무 평가 시행 계획	예산 성과 계획	주요 업무 계획	전략 성과 지표- 예산 단위 사업 연계	평가 일정	평가 위원회	평가 지침 (지표, 목표, 평가 방법 포함)	평가 편람 (KPI 정의서 등 평가 세부 내역)	평가 계획 공개 (평가 지표 포함)	사전 평가 및 모니터링	중간 평가 및 모니터링	최종 평가 및 모니터링	평가 결과 보고서 작성	부서 (or 소속 기관) 포상	개인 포상	인센티브 (차등) 지급	조직 관리 예상	인사에 반영	예산에 반영
0	서울시			○	○	○	○	○							○	○		○	○		
1	강남구	○							○	○											
2	강동구			○		○			○						○	○		○	○		
3	강북구		○○						○○							○○	○○		○○	○○	
4	강서구	○		○○	○	○			○○						○○	○○	○	○○	○○	○○	
5	관악구			○○	○○	○○			○○							○○	○○		○○	○○	
6	광진구			○○	○○	○○			○○							○○	○○		○○	○○	
7	구로구	○		○○	○	○			○○						○○	○○		○○	○○		
8	금천구	○			○○	○○			○○						○○	○○			○		
9	노원구			○○		○○			○○						○○	○○		○○	○○		
10	도봉구	○			○○	○○			○○						○○	○○			○		
11	동대문구				○○	○○			○○						○○	○○		○○	○○		
12	동작구				○○	○○			○○						○○	○○		○○	○○		
13	마포구	○			○○	○			○○						○○	○○			○		
14	서대문구					○	○	○○	○○						○○	○○		○○	○○		
15	서초구					○○	○○	○○	○○						○○	○○		○○	○○		
16	성동구					○○	○	○○	○○						○○	○○		○○	○○		
17	성북구					○○	○○	○○	○○						○○	○○		○○	○○		
18	송파구	○				○○		○○	○○						○○	○○		○○	○○		
19	양천구					○○		○○	○○						○○	○○		○○	○○		
20	영등포구					○○		○○	○○						○○	○○		○○	○○		
21	용산구	○				○○	○	○○	○○						○○	○○		○○	○○		
22	은평구					○○		○○	○○						○○	○○		○○	○○		
23	종로구					○○		○○	○○						○○	○○		○○	○○		
24	중구	○		○			○○		○○						○○	○○			○○		
25	중랑구					○○		○○	○○						○○	○○		○○	○○		

표 2.5 서울특별시 지방자치단체 평가제도 관련 규정 보유여부 조사 결과

No	지자체	평가제도 (외부평가대응 및 자체평가, 예산성과평가) 운영 시스템																			
		평가를 위한 준비 (Plan)									평가 실행 (Do)				평가결과의 활용 (See and Feedback)						
		정부 업무 평가 기본 계획	정부 업무 평가 시행 계획	예산 성과 계획	주요 업무 계획	전략- 성과- 지표- 예산- 단위 사업 연계	평가 일정	평가 위원회	평가 지침 (지표, 목표, 평가 방법 포함)	평가 편람 (KPI 정의 서 등 평가 세부 내역)	평가 계획 공개 (평가 지표 포함)	사전 평가 및 모니 터링	중간 평가 및 모니 터링	최종 평가 및 모니 터링	평가 결과 보고 서 작성	부서 (or 소속 기관) 포상	개인 포상	인센 티브 (차등) 지급	조직 관리 에의 반영	인사 에 반영	예산 에 반영
0	경기도	○					○	○							○	○	○	○	○	○	
1	가평군	○					○	○							○	○	○	○	○	○	○
2	고양시	○					○	○							○	○		○	○	○	○
3	과천시	○			○		○														
4	광명시	○			○		○														
5	광주시	○			○		○	○	○												
6	구리시	○			○		○	○	○												
7	군포시	○					○	○	○												
8	김포시	○					○	○													
9	남양주시	○						○													
10	동두천시	○			○		○														
11	부천시	○																			
12	성남시	○					○														
13	수원시	○					○	○													
14	시흥시	○						○													
15	안산시	○						○	○												
16	안성시	○							○												
17	안양시	○							○												
18	양주시	○							○	○											
19	양평군	○								○											
20	여주시	○			○					○											
21	연천군	○								○											
22	오산시	○								○											
23	용인시	○								○											
24	의왕시	○								○											
25	의정부시	○								○											
26	이천시	○								○											
27	파주시	○								○											
28	평택시	○								○											
29	포천시	○								○											
30	하남시	○								○											
31	화성시	○								○											

표 2.6 경기도 지방자치단체 평가제도 관련 규정 보유여부 조사 결과

No	지자체	평가제도 (외부평가대응 및 자체평가, 예산성과평가) 운영 시스템																			
		평가를 위한 준비 (Plan)									평가 실행 (Do)					평가결과의 활용 (See and Feedback)					
		정부업무 평가 기본 계획	정부업무 평가 시행 계획	예산성과 계획	주요업무 계획	전략- 성과 지표- 예산- 단위 사업 연계	평가 일정	평가 위원회	평가 지침 (지표, 목표, 평가 방법 포함)	평가 편람 (KPI 정의서 등 평가 세부 내역)	평가 계획 공개 (평가 지표 포함)	사전 평가 및 모니터링	중간 평가 및 모니터링	최종 평가 및 모니터링	평가 결과보고서 작성	부서 (or 소속 기관) 포상	개인 포상	인센티브 (차등) 지급	조직 관리에의 반영	인사에 반영	예산에 반영
0	인천광역시	○			○		○									○	○	○	○	○	○
1	강화군	○			○	○	○	○								○	○			○	○
2	계양구	○			○	○	○	○								○	○		○	○	○
3	남동구	○			○	○	○	○	○							○	○		○	○	○
4	동구	○			○	○	○	○	○							○	○		○	○	○
5	미추홀구	○			○	○	○	○	○							○	○		○	○	○
6	부평구	○			○	○	○	○	○							○	○	○	○	○	○
7	서구	○			○	○	○	○	○							○	○		○	○	○
8	연수구	○			○	○	○	○	○							○	○		○	○	○
9	옹진군	○			○	○	○	○	○							○	○		○	○	○
10	중구	○			○	○	○	○	○							○	○		○	○	○

표 2.7 인천광역시 지방자치단체 평가제도 관련 규정 보유여부 조사 결과

(1) 평가제도 운영시스템에 관한 규정

서울 광역 및 기초자치단체(26개), 경기 광역 및 기초자치단체(32개), 인천광역 및 기초자치단체(11개) 등 총 69개 지방자치단체의 평가 관련 조례 및 규칙을 분석한 결과, 전반적으로 69개의 광역 및 기초자치단체가 업무 및 성과관리 평가 관련 조례 및 규칙을 제정하여 운영하고 있으나, 평가계획은 구체적으로 명시되어 있는 반면 평가실행 방법이나 평가 후 개선에 관해서는 명확히 명시되어 있지 않았다.

먼저 서울 기초지자체의 경우에는 업무평가를 위한 기준이 정부업무평가기본계획을 근거로 하여 제정 된 규칙은 26개 중 9개 기초지자체에 불과하고 자체 기준을 만들어 운영하고 있었다. 또한 6개 기초지자체는 주민구정평가단 운영 조례가 있으나 평가실행 관련 구체적인 내용은 명시되어 있지 않았다.

경기도의 경우에는 전체 지자체가 정부업무평가기본 계획을 근거로 하여 제정 된 규칙을 운용하고 있으나, 평가의 대상이 주요업무계획이 아닌 성과관리계획으로 서울시 보다는 구체적인 성과목표 및 성과지표에 대하여 객관적이며 정량적인 평가를 요구하고 있었다. 또한 평가는 자체평가 위주로 규정되어 있었다.

인천의 경우에는 정부업무평가기본계획을 근거로 규칙을 운영하고 있으나 대부분의 기초자치단체가 평가내용이 유사했으며, 경기와 마찬가지로 내부의 자체평가 위주로 규정되어 있으며, 평가결과 활용은 서울과 경기에 비해 반영범위가 예산부분에 치우치고 있었다. 또한 자체평가 결과에 대해서는 별다른 명시가 없는 경우 대부분의 기초자치단체는 평가위원회에서 결정을 따르도록 하고 있었다.

(2) 평가제도 개선시스템에 관한 규정

수도권 기초지자체에는 평가제도 개선시스템 운영과 관련 된 규정은 없었다.

2.3 지방자치단체의 평가

2.3.1 정부업무평가체계

2020년 정부업무평가체계를 그림으로 도시하면 <그림 2-21>과 같다. 중앙부처에 대한 외부 평가는 국무총리실 정부업무평가위원회 주관으로 시행되며, 광역지자체에 대한 외부 평가 중 합동평가는 행정안전부 주관으로, 개별평가는 각 부처 주관으로 시행된다. 기초지자체에 대한 외부 평가는 광역지자체 주관으로 시행되며, 공공기관에 대한 외부 평가는 가회재정부와 각 평가주관부처 주관으로 시행되고 있다.

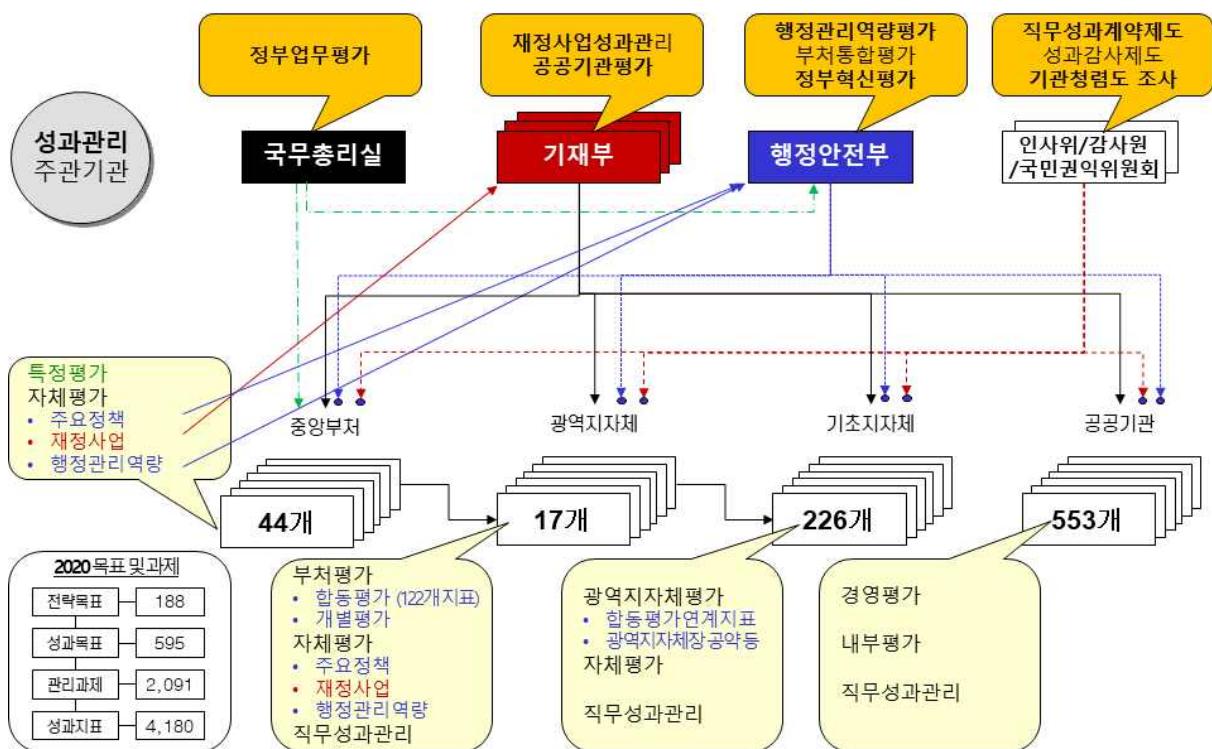


그림 2.21 2020년 정부업무평가체계

정책업무평가는 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관 등 평가대상에 따라 중앙행정기관에 대한 평가, 지방자치단체에 대한 평가, 공공기관에 대한 평가로 구분할 수 있다.

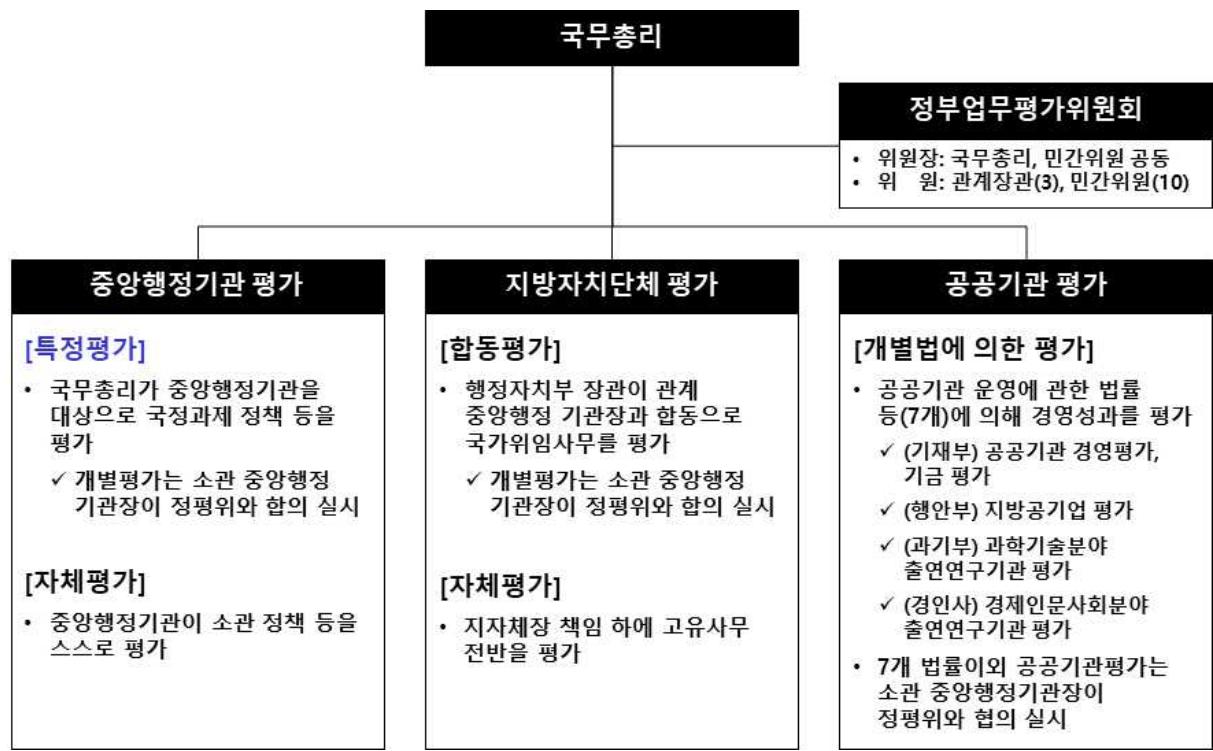


그림 2.22 정부업무평가의 추진체계

(1) 중앙행정기관 평가

먼저, 중앙행정기관에 대한 평가는 국무총리가 국정을 통합적으로 관리하기 위하여 주요 정책 및 기관역량 등을 평가하는 **특정평가**와 중앙행정기관이 주요정책, 재정사업, R&D사업, 행정관리역량에 대하여 자체적으로 평가하는 **자체평가**가 있다.

평가대상	평가유형	평가부문	점수	근거법률	평가주관
중앙행정기관	특정 평가(43개)	일자리·국정과제	65점	정부업무평가법	국조실 등
		규제혁신	10점		
		정부혁신	10점		
		정책소통	15점		
		지시이행	+ - 3점		
	자체 평가(44개) *43+국조실	주요정책		정부업무평가법	국조실 등
		재정사업	일반재정사업	국가재정법	기재부
			R&D평가	연구성과평가법	과기정통부
			재난안전	재난안전법	행안부
		행정관리역량	균형발전	국가균형발전법	지역위
		조직		정부업무평가법	행안부
			인사		인사처
			정보화		행안부

표 2.8 중앙행정기관에 대한 정부업무평가

최근 문재인 정부에서는 국정과제와 일자리 창출 노력에 최우선 비중을 두고 정책을 추진해왔으며, 중앙행정기관에 대한 정부업무평가도 이러한 정책이 반영되어 특정평가에서 일자리·국정과제가 높은 비중(60% 이상)을 차지하고 있다. 또한 2020년 들어 코로나19 감염병이 국내 확산이 본격화됨에 따라 코로나19 대응 및 Post 코로나 준비 노력도를 적극 포함시키고, 중앙정부기관의 핵심지표 중심으로 지표를 간소화하는 등 중앙정부기관의 평가부담을 줄이기 위한 방향으로 정부업무평가 체계를 조정하였다.

평가영역	평가 부문	2017년 (2016년 실적)		2018년 (2017년 실적)				2019년 (2018년 실적)			
		평가 부문	배점	평가부문(L1)	평가부문(L2)	평가부문(L3)	배점	평가부문(L1)	평가부문(L2)	평가부문(L3)	배점
특정평가	국정과제	1. 국정과제	50	혁신소통	정책역량	1-1. 일자리·국정과제	60	정책역량	일자리·국정과제	1-1. 일자리·국정과제	60
	일자리 창출	2. 일자리 창출	20		혁신 역량	2. 규제혁신	10	혁신 역량	2. 규제혁신	10	
	혁신 역량	3. 규제개혁	10		혁신 소통	3. 정부혁신	10	혁신 소통	3. 정부혁신	10	
	정책소통	4. 정책소통	10		국민소통	4. 정책소통	10	국민소통	4. 정책소통만족도	15	
	국민만족도	5. 국민만족도	10		5. 소통만족도	5	정책역량	일자리·국정과제	1-2. 정책만족도	5	
	기관공통사항	6. 기관공통사항	±10		정책역량	1-2. 정책만족도	5	기타	가감점	지시이행 가감	±3

표 2.9 최근 3개년 중앙행정기관 정부업무평가 체계 변천과정 (2017년~2019년)



* Source: 국무조정실, 2020년도 정부업무평가 시행계획 수정(안), 2020. 6. 30

표 2.10 코로나19 감염병 확산에 따른 2020년 중앙행정기관 정부업무평가 체계 변경

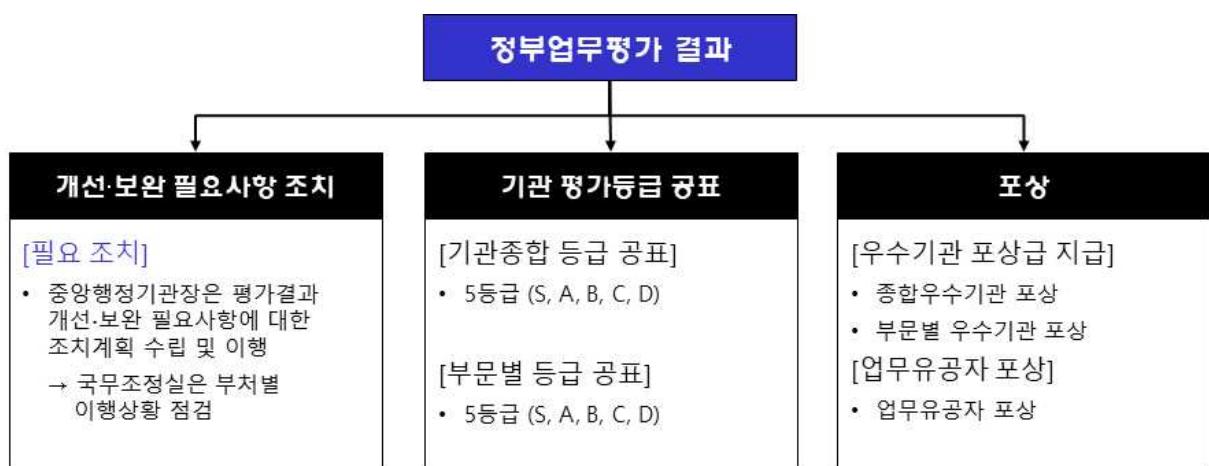
정부업무평가 대상기관은 부단위 23개, 처단위 4개, 청단위 16개 등 총 43개 기관(2020년 기준)이며, 이에 대한 기관명은 <그림 2.23>과 같다.

중앙행정기관의 종합 평가결과는 2018년(2017년 실적) 평가까지 우수, 보통, 미흡 등 3개 등급으로 구분해서 공표하였으나, 2019년(2018년 실적) 평가에서는 S, A, B, C, D 등 5개 등급으로 확대하여 기관종합은 물론이고 부문별 등급을 구분해서 공표하고 있다. 최근 5개년(2015년~2019년)간 중앙행정기관의 정부업무평가 결과는 <표 2.11>과 같다. 표를 통해서 예시로 행정안전부는 장관급 기관 그룹에서의 종합평가 결과 등급을 통해 볼 때, 최근 5개년 동안 “보통(B)” 수준을 유지하고 있는 것을 알 수 있다. 행정안전부의 특정평가 영역 2019년 평가 결과를 세부적으로 보면, 일자리·국정과제, 규제혁신, 정책만족도에서 개선이 필요한 것을 알 수 있다.

평가 부문	2017년 (2016년 실적)				2018년 (2017년 실적)				2019년 (2018년 실적)					
	평가 부문(L3)	평가대상 (장관급)	평가결과	배점	평가부문(L2)	평가부문(L3)	평가대상 (장관급)	평가결과	배점	평가부문(L2)	평가부문(L3)	평가대상 (장관급)	평가결과	배점
정책역량	1. 국정과제	23개	보통	50	일자리-국정과제	1-1. 일자리-국정과제	23개	보통	60	일자리-국정과제	1-1. 일자리-국정과제	23개	B	60
	2. 일자리 창출	23개	우수	20										
혁신역량	3. 규제개혁	19%	우수	10	혁신역량	2. 규제혁신	19%	우수	10	혁신역량	2. 규제혁신	17%	B	10
						3. 정부혁신	23개	우수	10		3. 정부혁신	23%	A	10
정책소통	4. 정책소통	23%	보통	10	국민소통	4. 정책소통	23%	우수	10	국민소통	4. 정책소통	23%		10
	5. 국민만족도	23%	보통	10		5. 소통만족도	23%	우수	5		5. 소통만족도	23%	A	5
기관공통사항	6. 공통사항	23%	우수	±10	일자리-국정과제	1-2. 정책만족도	23개	보통	5	일자리-국정과제	1-2. 정책만족도	22%	B	5
						지시사항 가감	23개	보통	±3		지시사항 가감	22%	x	±3

표 2.12 최근 3개년 행정안전부 정부업무평가 결과 (2017년~2019년)

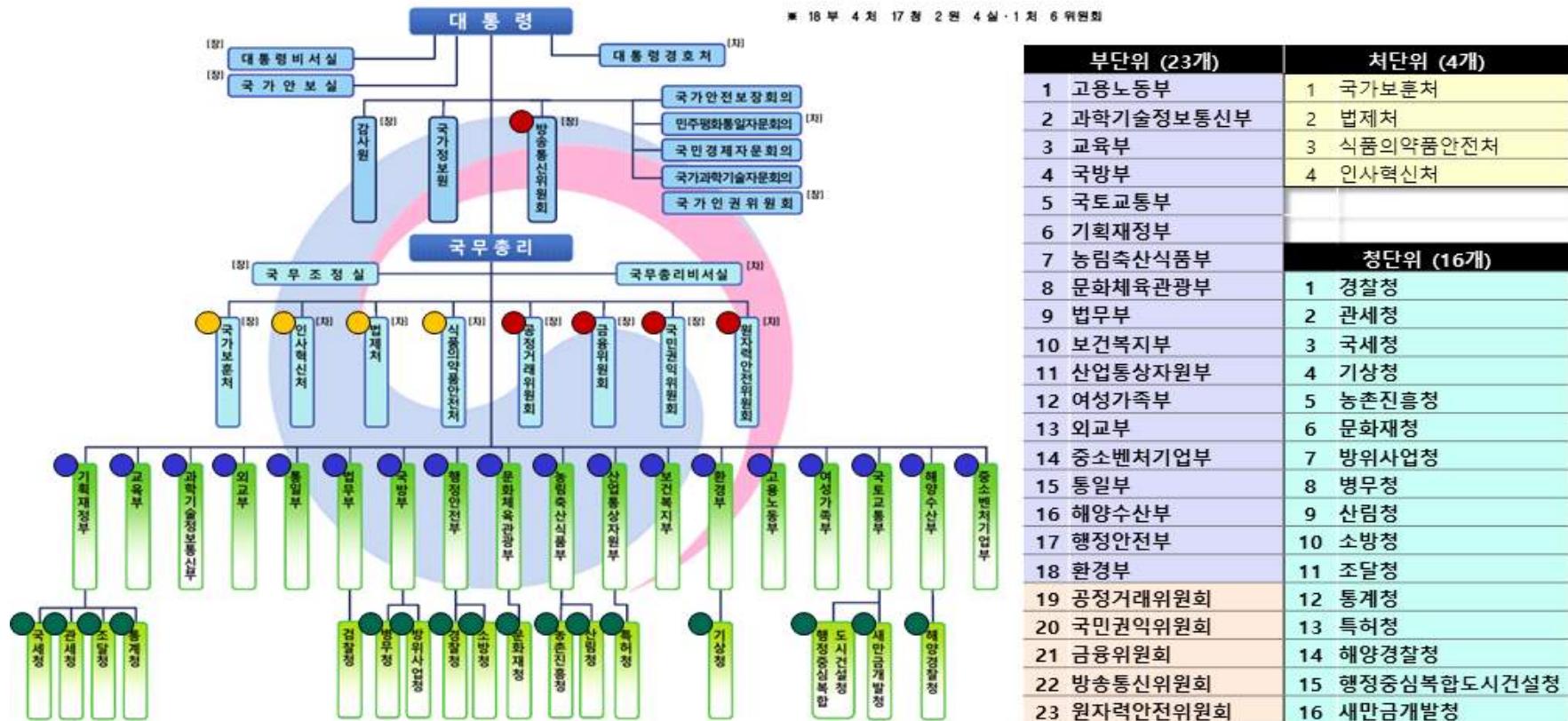
또한, 국무조정실은 이러한 결과를 토대로 중앙행정기관의 개선 및 보완 필요사항 조치 계획 및 이행사항을 점검하고 우수기관과 업무유공자 포상을 실사하고 있다.



* Source: 국무조정실, 2020년도 정부업무평가 시행계획 수정(안), 2020. 6. 30

그림 2.23 중앙행정기관 정부업무평가 결과의 활용 (2020년)

■ 평가대상: 43개 중앙행정기관



* Source: 행정안전부, 2020년 정부기구도표 (작성기준 2020. 3. 31)
국무조정실, 2020년도 정부업무평가 시행계획 수정(안), 2020. 6. 30

그림 2.24 중앙행정기관 정부업무평가 대상기관 (2020년)

Class	2015년 (2014년 실적)				2016년 (2015년 실적)				2017년 (2016년 실적)				2018년 (2017년 실적)				2019년 (2018년 실적)				
	등급	기관명 (42개)		등급	기관명 (42개)		등급	기관명 (43개)		등급	기관명 (43개)		등급	기관명 (43개)		등급	기관명 (43개)		등급	기관명 (43개)	
		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관
S																	S	1			
A(우수)	우수	6	6	우수	6	6	우수	6	6	우수	6	6	우수	6	6	A	5	6			
B(보통)	보통	12	10	보통	12	10	보통	13	10	보통	13	10	보통	13	10	B	13	10			
C(미흡)	미흡	4	4	미흡	4	4	미흡	4	4	미흡	4	4	미흡	4	4	C	4	4			
D																D					
	계	22	20	계	22	20	계	23	20	계	23	20	계	23	20	계	23	20			
Class	2015년 (2014년 실적)				2016년 (2015년 실적)				2017년 (2016년 실적)				2018년 (2017년 실적)				2019년 (2018년 실적)				
	등급	기관명 (42개)		등급	기관명 (42개)		등급	기관명 (43개)		등급	기관명 (43개)		등급	기관명 (43개)		등급	기관명 (43개)		등급	기관명 (43개)	
		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		장관급 기관	차관급 기관		S	농식품부		A	과기정통부
S	우수	기재부 미래부 농식품부 산업부 환경부 기획부 고용부	인사처 통계청 경찰청 법무부 국토부 해수부 금융위	우수	기재부 미래부 농식품부 산업부 환경부 기획부 고용부	식약처 관세청 통계청 산업부 환경부 기상청 국토부	우수	기재부 과기정통부 농식품부 산업부 환경부 기상청 국토부	관세청 통계청 농식품부 산업부 환경부 기상청 국토부	우수	과기정통부 통일부 농식품부 복지부 국토부 해수부	법제처 통계청 농식품부 복지부 농진청 해양수산부	A	과기정통부 산업부 복지부 증기부 금융위	법제처 관세청 통계청 증기부 농진청						
A(우수)	보통	고용부 외교부 문화부 행자부	법제처 통계청 식약처 국방부 행안부	보통	고용부 외교부 문화부 행자부	인사처 법제처 통계청 국방부 행안부	보통	고용부 외교부 문화부 행자부	인사처 법제처 식약처 국방부 행안부	보통	기재부 외교부 문화부 행안부	인사처 식약처 국방부 행안부	B	기재부 외교부 문화부 행안부	인사처 식약처 국방부 행안부						
B(보통)		민체부 환경부 여가부 국토부 해수부 방통위 안전처 금융위	관세청 환경부 법무부 문화체육부 산림청 기상청 원안위		민체부 환경부 여가부 국토부 해수부 방통위 안전처 방통위 금감위 권익위	환경부 법무부 문화체육부 산림청 기상청 안전처 방통위 금감위 권익위		민체부 환경부 여가부 국토부 해수부 방통위 안전처 방통위 금감위 권익위	환경부 법무부 문화체육부 산림청 기상청 여가부 환경부 기상청 해수부 방통위 안전처 방통위 금감위 권익위	민체부 환경부 여가부 국토부 해수부 방통위 안전처 방통위 금감위 권익위	민체부 환경부 여가부 국토부 해수부 방통위 안전처 방통위 금감위 권익위	민체부 환경부 여가부 국토부 해수부 방통위 안전처 방통위 금감위 권익위	민체부 환경부 여가부 국토부 해수부 방통위 안전처 방통위 금감위 권익위	민체부 환경부 여가부 국토부 해수부 방통위 안전처 방통위 금감위 권익위							
C(미흡)	미흡	통일부 국방부 법제처 환경부 새만금청	조달청 방사청 환경부 문화부 농식품부	미흡	통일부 국방부 문화부 문화체육부 새만금청	방사청 문화체육부 환경부 문화체육부 새만금청	미흡	통일부 국방부 문화부 문화체육부 환경부	방사청 문화체육부 환경부 문화체육부 환경부	미흡	고용부 문화부 환경부 문화체육부 환경부	법제처 환경부 환경부 환경부 환경부	C	외교부 통일부 국방부 환경부 기상청	법제처 환경부 환경부 환경부 환경부						
D																D					

표 2.11 중앙행정기관의 정부업무평가 결과 (2015년~2019년)

(2) 지방자치단체 평가

지방자치단체에 대한 평가는 행정안전부를 중심으로 관련 중앙행정기관들이 국가위임사무, 국가보조사업, 국가주요시책 등을 한번에 일괄적으로 평가하는 **합동평가**, 각각의 개별 중앙행정기관들이 평기기간, 업무 특성 등의 이유로 부처 관련 위임사무나 보조사무 등에 대하여 개별적으로 수행하는 **개별평가**, 지방자치단체가 주요정책, 재정사업, R&D사업, 행정 관리역량에 대하여 자체적으로 평가하는 **자체평가**가 있다.



이러한 지방자치단체에 대한 평가를 광역지방자치단체, 기초지방자치단체 등 평가대상으로 구분해서 평가부문을 제시하면 <표 2.12>과 같다.

평가대상	평가유형	평가부문	점수	근거법률	평가주관
광역 지방자치단체	부처평가	합동평가(19개부처)		정부업무평가법	행안부 등
		개별평가(51개사업)			주관부처
	자체평가(17개)	주요정책		정부업무평가법	국조실 등
		재정사업	일반재정사업	국가재정법	기재부
			R&D평가	연구성과평가법	과기정통부
			재난안전	재난안전법	행안부
			균형발전	국가균형발전법	지역위
		행정관리역량	조직		행안부
			인사	정부업무평가법	인사처
			정보화		행안부
기초 지방자치단체	시군종합평가	합동평가 연계지표		정부업무평가법	광역지자체
		광역지자체 주요사업(단체장 공약 등)			광역지자체
	자체평가(226개)	기초지자체 주요사업		정부업무평가법	기초지자체
		재정사업	일반재정사업	국가재정법	기초지자체
			R&D평가	연구성과평가법	기초지자체
			재난안전	재난안전법	기초지자체
			균형발전	국가균형발전법	기초지자체
		행정관리역량	조직		기초지자체
			인사	정부업무평가법	기초지자체
			정보화		기초지자체

표 2.12 지방자치단체에 대한 정부업무평가

(3) 공공기관에 대한 평가

공공기관에 대한 평가는 공공기관 운영에 관한 법률 등 개별법에 의한 공공기관평가와 개별 법률이외의 공공기관평가가 있다. 공공기관에 대한 평가를 공기업, 준정부기관, 기금, 과학기술분야 연구기관, 경제인문사회분야 연구기관, 지방공기업 등 평가대상으로 구분하면 <표 2.13>와 같다.

평가대상	평가유형	평가부문	점수	근거법률	평가주관	
공공기관	공기업(35개)			공공기관운영법	기재부	
	준정부기관(93개)					
	기금(조치평가 23개, 자산운용평가 40개)			국가재정법	기재부	
	과학기술분야 연구기관(47개)	과기연 소속(25개)			과기연	
		과기정통부 산하(16개)			과학기술기본법	과기정통부
		해수부 산하(3개)			과기출연기관법	해수부
		원안위 산하(1개)				원안위
		방사청 산하(1개)				방사청
	경제인문사회분야 연구기관(26개)			정부출연기관법	경인사연	
	지방공기업(270개)			지방공기업법	행안부	

[법률 규정]

- 공공기관의 운영에 관한 법률 제48조
- 국가재정법 제82조과학기술기본법 제32조제2항의 규정에 의한 평가
- 지방공기업법 제78조의 규정에 의한 평가
- 정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률 제28조의 규정에 의한 평가
- 과학기술분야 정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률 제28조의 규정에 의한 평가
- 지방자치단체출연연구원의 설립 및 운영에 관한 법률 제19조의 규정에 의한 평가

표 2.13 공공기관에 대한 정부업무평가

2.3.2 지방자치단체 대상 합동평가

중앙정부의 지방자치단체에 대한 평가는 합동평가를 원칙으로 하고, 개별평가를 예외적으로 인정하고 있다. 이러한 지방자치단체에 대한 합동평가는 「국정의 통합성, 효율성, 책임성 확보」를 목적으로 2009년부터 시행 중에 있다.¹⁾ 합동평가의 대상이 되는 시책과 그에 대한 평가지표 개발, 평가실시 및 보고, 평가결과 활용 등을 요약하면 다음과 같다.

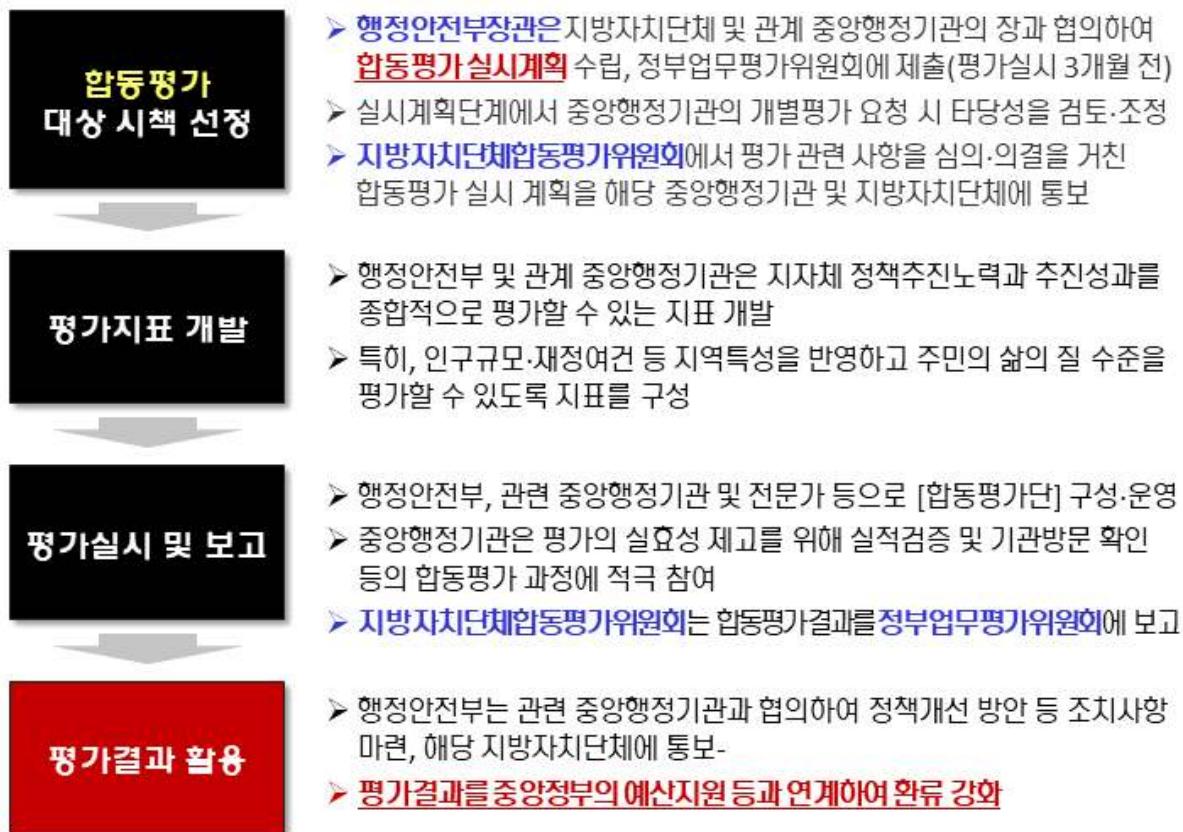
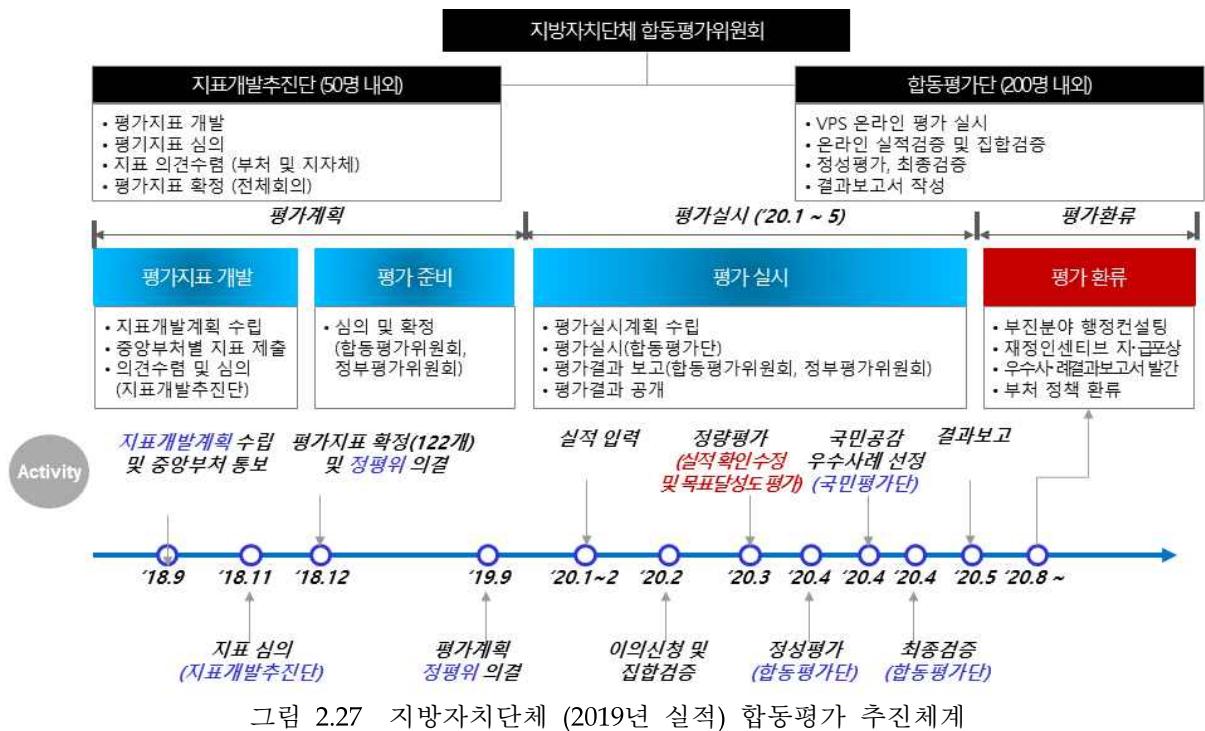


그림 2.26 지방자치단체 합동평가 개요

1) 그러나 합동평가는 정부업무평가기본법 제21조 및 동법 시행령에 근거하여 시행되고 있지만 ‘업무특성, 평가시기 상 합동 평가가 곤란할 경우’에는 별도로 시행하고 있는 개별평가에 대하여 평가 중복 및 폐평가기관인 지방자치단체의 업무 부담 등의 문제가 지속적으로 제기되어 왔으며, 아직도 합동평가 이외의 개별평가가 유지되고 있어 그에 대한 개선방안이 요구되고 있다.

합동평가 주관기관인 행정안전부의 「2020년 (2019년 실적) 지방자치단체 합동평가」에서 국가위임사무, 국고보조사업 및 국가 주요시책에 대한 17개 시·도의 추진성과를 평가하기 위하여 다음 <그림 2.27>과 같은 합동평가 추진체계를 구축하고 평가를 실시하였다.



행정안전부 주관, 지방자치단체 합동평가는 「지방자치단체 합동평가위원회」를 구성, 추진하고 있으며, 이러한 지방자치단체 합동평가위원회는 평가지표 개발 및 심의를 담당하는 지표개발추진단과 수집된 평가 근거자료를 집합검증 및 최종검증 등을 담당하는 합동평가단을 하위 조직으로 보유하고 있다.²⁾

평가 준비를 위하여 2018년 9월~12월간 합동평가지표를 개발하고 심의, 확정하는 절차를 수행하고 2019년 9월 지방자치단체 합동평가위원회에서 평가계획을 의결한 후, 2020년 1월~5월까지 평가 실시 및 보고 등 평가를 실시하였다. 평가기간은 전년도인 2019년 (2018년 실적) 합동평가가 6개월이었지만 2020년 (2019년 실적) 합동평가에서는 5개월로 1개월 단축되어 평가 부담을 경감시키기 위한 노력을 강구하고 있다.

2) 지방자치단체 합동평가위원회는 정부업무평가기본법 제21조 및 동법시행령 제18조에 근거하여 조직 되며, 지표개발추진단은 지자체 합동평가위원회 운영규정 제8조 3조 의하여, 합동평가단은 지자체 합동평가위원회 운영규정 제8조에 근거하여 조직 및 운영된다.

합동평가지표는 문재인정부의 국정기조에 따른 국정과제 연계, 사회적 가치 실현 등을 위하여 5대 국정목표, 122개 지표로 구성되어 있었다. 지표 수 측면에서 보면, 전년도인 2019년 (2018년 실적) 합동평가지표 156개에서 2020년 합동지표 수는 122개로 15.5% 감소하였고, 지표 관리를 위하여 연중 수시입력이 가능하게 하고, 이에 맞게 검증하는 체계로 전환함으로써 평가제도 개선을 위하여 노력하고 있다.

2020년 지방자치단체 (2019년 실적) 합동평가 지표

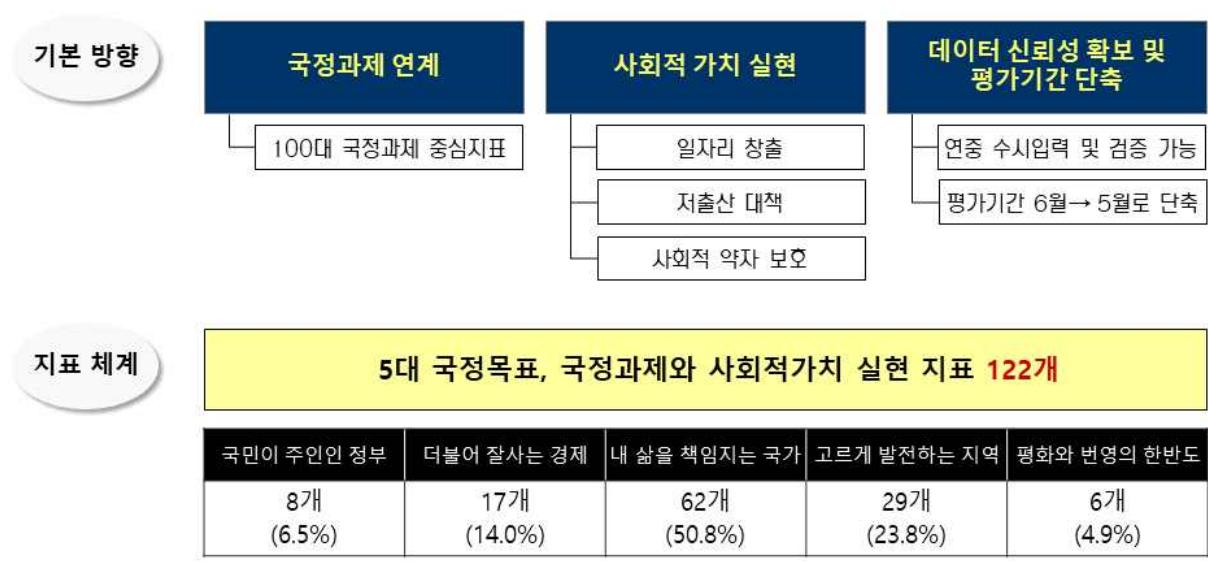


그림 2.28 지방자치단체 (2019년 실적) 합동평가 지표

합동평가방법은 먼저 평가대상 지방자치단체에서 VPS시스템에 실적을 입력하면, 시·도에서 제출한 요약서 및 증빙자료에 대하여 상호열람 및 타 시도 실적에 대하여 지자체 및 중앙부처에서 이의신청을 제기한다. 이의신청이 제기된 정성지표에 대해서는 시·도, 중앙부처, 합동평가단에서 온라인 실적검증과 집합검증을 통하여 사실여부를 확인하는 절차는 거치고, 정량지표에 대한 절대평가와 정성지표에 대한 상대평가를 진행하고, 최종검증하는 절차를 진행한다. 이에 대한 내용은 다음 <그림 2.29>와 같다.

2020년 지방자치단체 (2019년 실적) 합동평가 방법

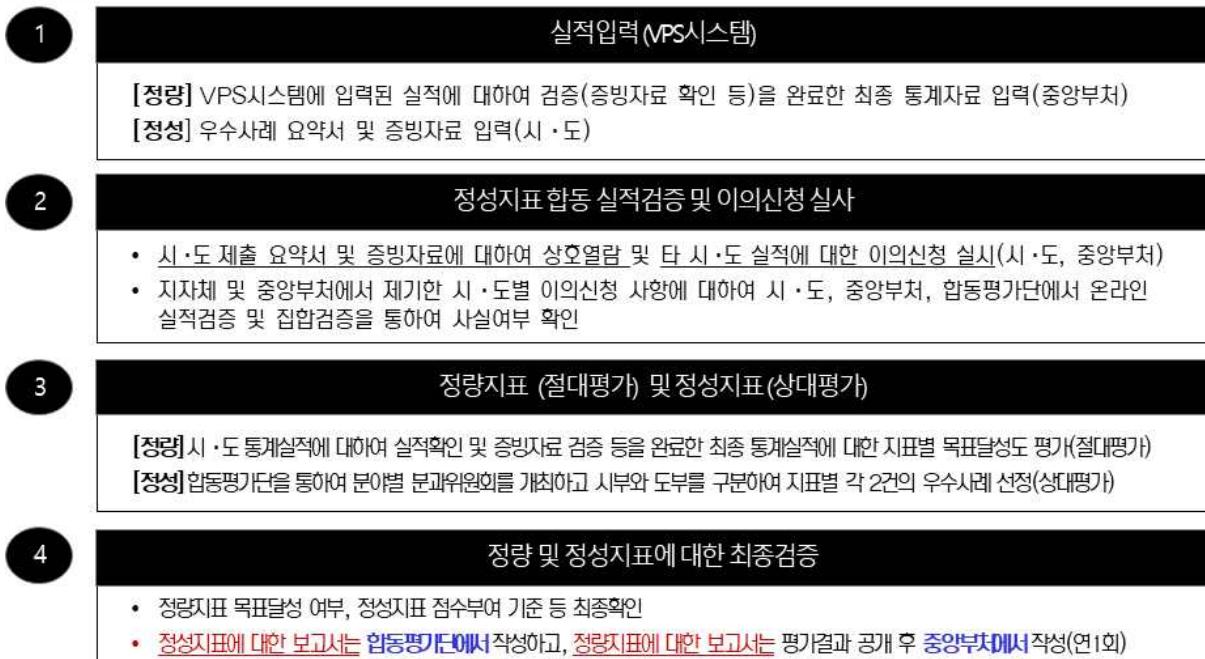


그림 2.29 지방자치단체 (2019년 실적) 합동평가 방법

합동평가 대상기관인 서울시 관점에서 정통합동평가 대비 계획을 요약하면 다음과 같다.

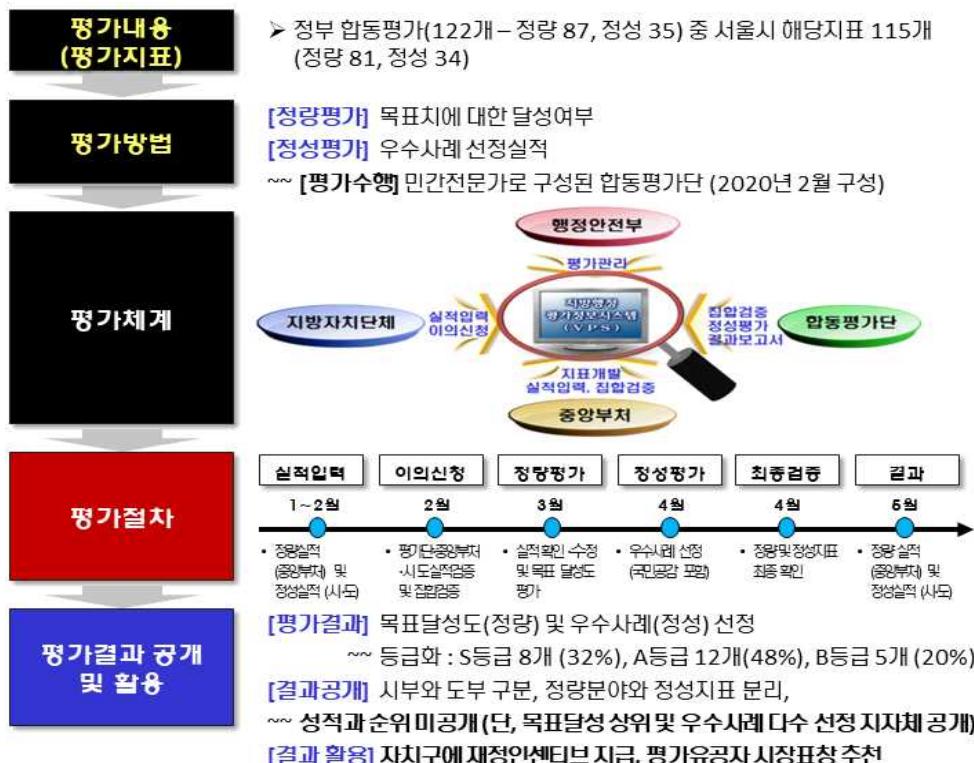


그림 2.30 서울시의 2020 지자체 정부합동평가 대비 계획

17개 시·도에 대한 2020년 지방자치단체 합동평가 결과는 다음 <표 2.14>과 같다. 표에서 보는 바와 같이 지자체 합동평가는 시부(8개 기관)과 도부(9개 기관)으로 구분하여 진행되고 있다. 서울시 관점에서 보면 서울시는 시부 평가군에 속하고 있으며, 정량평가에서 '4. 고르게 발전하는 지역' 과제를 제외하고는 다른 4개 과제에서 상위권 순위에 들지 않아 향후 개선 여지가 많으며, 우수사례를 선정하는 정성평가에서는 '2 더불어 잘사는 경제' 과제에서 1건, '4. 고르게 발전하는 지역'에서 4건을 보이고 있다. 정성평가에서 보다 좋은 성적을 반기 위해서는 향후 '1. 국민이 주인인 정부', '3. 내 삶을 책임지는 국가', '5. 평화와 번영의 한반도' 과제에서 분발할 필요가 있다는 것을 알 수 있다.

	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
국정 과제	시부 (8개 기관)								도부 (9개 기관)								
	목표달성을(정량)				우수사례(정성)				목표달성을(정량)				우수사례(정성)				
1. 국민이 주인인 정부 (8개 지표 - 정량 3/정성 5)	부산·광주·대전·울산·세종 ^{100%}								대구·광주 각 3건 울산 2건				경기·강원·충북·충남·전북·경북·제주 ^{100%}				경북 4건 충남 3건
2. 더불어 잘사는 경제 (17개 지표 - 정량 15/정성 2)	대구·울산·세종 ^{93.3%}				서울·대구·인천·울산 각 1건				충남·전남·경북 ^{90.9%}				경기·충남·전북·경남 각 1건				
3. 내 삶을 책임지는 국가 (62개 지표 - 정량 47/정성 15)	울산 ^{95.2%} , 세종 ^{95.2%}				대구 11건 광주 6건				경기·충남·경남 ^{95.5%}				경북 11건 충남 6건				
4. 고르게 발전하는 지역 (29개 지표 - 정량 19/정성 10)	대전 ^{100%} , 대구·세종 ^{94.1%} , 서울 ^{92.3%}				대구 5건 서울 4건				충남·경남 ^{94.7%} , 충북·전북·경북 ^{95.5%}				충남 7건 충북·경북 각 4건				
5. 평화와 번영의 한반도 (6개 지표 - 정량 3/정성 3)	대전·세종 ^{100%}				대구 3건				전북·경남 ^{100%}				충남 2건				

표 2.14 2020년 (2019년 실적) 지방자치단체 정부합동평가 결과

2.3.3 서울시의 정부합동평가 자치구 평가

서울시는 정부합동평가와 연계하여 달성도와 노력도를 기준으로 「2020년 정부합동평가 자치구 평가」를 실시하였고, S등급 8개구, A등급 12개수, B등급 5개구를 선정하였다. 2016년~2020년 자치구 평가결과 추이를 보면, 2019년까지 자치구별 순위로 공개하였지만 평가결과 등급화는 2020년(‘19년 실적) 평가부터 적용한 것을 알 수 있다.

평가기준	2020년('19년 실적) 서울시 정부합동평가 결과	평가기준	2020년('19년 실적) 자치구 정부합동평가 결과
정량	해당지표 81개 중 56개 달성, 달성도 69.1%	달성도(80점)	정량지표 목표달성 여부 - 절대평가 (평균 52.0점)
정성	해당지표 34개 중 11개 우수사례 선정 (시부 상위 3위)	노력도(20점)	목표달성을 위한 추진실적 9개 항목 (평균 17.8점)

등급	자치구	
	S급 (8개구)	A급 (12개구)
	동대문, 도봉, 서대문, 마포, 양천, 강서, 구로, 금천	종로, 중구, 성동, 광진, 성북, 강북, 노원, 은평, 영등포, 동작, 관악, 강남
B급 (5개구)		용산, 중랑, 서초, 송파, 강동

그림 2.31 2020년 ‘서울시 정부합동평가 결과’와 ‘자치구 정부합동평가 결과’

순위	자치구명	2016년('15년 실적) 평가 결과		2017년('16년 실적) 평가 결과		2018년('17년 실적) 평가 결과		2019년('18년 실적) 평가 결과		2020년('19년 실적) 평가 결과	
		순위	자치구명	순위	자치구명	순위	자치구명	순위	자치구명	등급	자치구명
1	금천구	1	강서구	1	중로구	1	성동구	S	강서구		
2	강서구	2	강북구	2	강서구	1	종로구	S	구로구		
3	마포구	3	은평구	2	금천구	3	동작구	S	금천구		
3	강북구	4	성동구	4	도봉구	4	강서구	S	도봉구		
5	노원구	5	도봉구	5	강북구	4	은평구	S	동대문구		
6	양천구	5	구로구	5	강동구	6	금천구	S	마포구		
7	도봉구	7	동작구	7	서대문구	7	양천구	S	서대문구		
7	영등포구	8	동대문구	8	마포구	8	도봉구	S	양천구		
9	성동구	9	마포구	9	영등포구	9	영등포구	A	강남구		
10	송파구	10	영등포구	10	동작구	10	송파구	A	강북구		
10	용산구	11	양천구	11	광진구	11	광진구	A	관악구		
12	동작구	11	서대문구	11	중랑구	11	마포구	A	광진구		
12	은평구	11	용산구	13	서초구	11	서대문구	A	노원구		
12	구로구	11	강동구	13	구로구	14	강북구	A	동작구		
15	중랑구	15	종로구	15	양천구	14	서초구	A	성동구		
16	동대문구	15	서초구	15	송파구	14	중구	A	성북구		
17	종로구	15	노원구	17	관악구	17	관악구	A	영등포구		
18	광진구	18	광진구	18	중구	18	용산구	A	은평구		
18	중구	18	중구	19	성동구	19	구로구	A	종로구		
20	서대문구	20	금천구	19	은평구	20	강남구	A	중구		
21	성북구	20	송파구	21	동대문구	21	강동구	B	강동구		
22	관악구	20	관악구	22	노원구	21	중랑구	B	서초구		
23	강남구	20	성북구	23	용산구	23	노원구	B	송파구		
24	서초구	24	강남구	23	성북구	24	동대문구	B	용산구		
25	강동구	25	중랑구	25	강남구	25	성북구	B	중랑구		

표 2.15 서울시의 자치구 평가 결과 추이 (2016년~2020년)

<표 2.15>에서 보는 바와 같이 동작구는 2019년에는 7단계 순위가 상승하여 상위권(3위)으로 도약하였으나, 2020년 다시 중위권으로 하락하였다.

서울시의 2020년('19년 실적) 자치구 평가내용과 절차, 결과 공개 및 활용 등을 요약하면 다음과 같다. 서울시는 25개 자치구 평가결과를 등급화하여 공개하고, 그 결과에 따라 'S.A 등급 자치구 평가유공자에 대한 시장표창'과 '특별교부세를 통한 재정인센티브(872백만원)'를 제공하고 있는 것을 알 수 있다.



그림 2.32 서울시의 2020년('19년 실적) 자치구 평가 계획

2.3.4 경기도의 시군종합평가

경기도는 도정 주요시책의 시군참여 확대, 행정서비스의 질 제고 등을 목적으로 경기도의 31개 지자체를 규모에 따라 3개 평가집단(I 그룹, II 그룹, III 그룹)으로 분류하고 평가집단별 「2020년 경기도 시군종합평가」를 실시, 순위를 공개하였다. <표 2.16>은 2016년~2020년 경기도 시군종합평가 결과 추이를 나타낸 것으로, 양주시, 이천시 등은 지자체 규모 순위가 변동됨에 따라 평가집단이 달라지는 것을 알 수 있다.

시군	종합순위	정부합동평가 연계지표(61개)				도정 주요 시책지표(32개)
		국민이 주인인 정부	더불어 잘사는 경제	내 삶을 책임지는 국가	고르게 발전하는 지역	
시군 평균	91.99/93개	96.99/3개	89.30/11개	94.04/33개	95.13/14개	90.41/32개

평가집단	(순위별) 시군명										
	1위	2위	3위	4위	5위	6위	7위	8위	9위	10위	11위
I 그룹	성남시	고양시	화성시	수원시	용인시	평택시	안양시	남양주시	안산시	부천시	
II 그룹	양주시	파주시	시흥시	의정부시	김포시	광주시	오산시	하남시	군포시	광명시	
III 그룹	의왕시	이천시	구리시	양평군	여주시	포천시	동두천시	가평군	안성시	연천군	과천시

그림 2.33 2020년('19년 실적) 경기도 시군종합평가 평가지표와 평가결과

구분	2016년('15년 실적) 평가 결과		2017년('16년 실적) 평가 결과		2018년('17년 실적) 평가 결과		2019년('18년 실적) 평가 결과		2020년('19년 실적) 평가 결과	
	순위	자치구명	순위	자치구명	순위	자치구명	순위	자치구명	등급	자치구명
I 그룹	1	성남시	1	성남시	1	성남시	1	화성시	1	남양주시
	2	안양시	2	화성시	2	고양시	2	남양주시	2	고양시
	3	화성시	3	고양시	3	남양주시	3	고양시	3	성남시
	4	남양주시	4	안양시	4	부천시	4	성남시	4	화성시
	5	고양시	5	부천시	5	화성시	5	부천시	5	안양시
	6	평택시	6	수원시	6	수원시	6	용인시	6	안산시
	7	안산시	7	안산시	7	용인시	7	안산시	7	용인시
	8	부천시	8	평택시	8	안양시	8	안양시	8	평택시
	9	수원시	9	남양주시	9	안산시	9	수원시	9	부천시
	10	용인시	10	용인시	10	평택시	10	평택시	10	수원시
II 그룹	1	광주시	1	파주시	1	광주시	1	광주시	1	양주시
	2	파주시	2	광주시	2	의정부시	2	하남시	2	의정부시
	3	시흥시	3	양주시	3	파주시	3	의정부시	3	김포시
	4	의정부시	4	의정부시	4	하남시	4	김포시	4	하남시
	5	양주시	5	예천시	5	오산시	5	예천시	5	파주시
	6	이천시	6	시흥시	6	예천시	6	오산시	6	광주시
	7	김포시	7	광명시	7	광명시	7	파주시	7	시흥시
	8	광명시	8	모산시	8	김포시	8	시흥시	8	군포시
	9	군포시	9	김포시	9	시흥시	9	광명시	9	모산시
	10	오산시	10	군포시	10	군포시	10	군포시	10	광명시
III 그룹	1	구리시	1	구리시	1	양주시	1	양주시	1	예천시
	2	가평군	2	안성시	2	연천군	2	구리시	2	구리시
	3	포천시	3	양평군	3	포천시	3	의왕시	3	양평군
	4	여주시	4	연천군	4	구리시	4	양평군	4	의왕시
	5	양평군	5	포천시	5	안성시	5	동두천시	5	동두천시
	6	의왕시	6	가평군	6	의왕시	6	포천시	6	예주시
	7	안성시	7	예주시	7	동두천시	7	예주시	7	가평군
	8	과천시	8	의왕시	8	양평군	8	가평군	8	포천시
	9	연천군	9	과천시	9	예주시	9	안성시	9	연천군
	10	동두천시	10	하남시	10	가평군	10	과천시	10	과천시
	11	하남시	11	동두천시	11	과천시	11	연천군	11	연천군

표 2.16 경기도의 시군종합평가 결과 추이 (2016년~2020년)

2.3.5 기초지자체의 자체평가와 예산성과평가

기초지자체는 정부업무평가 기본계획을 근거로 제정된 규칙과 조례에 의하여 자체적인 자체평가와 「지방자치단체 예산편성 운용에 관한 규칙 제2조의 2 제1항」에 근거하여 예산 성과계획서와 예산 성과보고서를 지방의회에 제출하는 의무화 조치 시행 이후부터 예산성과 평가를 시행하고 있다.

먼저 기초지자체의 자체평가를 예시하면, 동작구는 구 본청(2담당관, 6국 33과) 및 보건 소(1소 4과)를 대상으로 성과관리계획 수립하고 중간 및 최종평가를 실시하는 자체평가제도를 운영하고 있다. 자체평가 성과관리절차는 <그림 2.34>에서 보는 바와 같이, 기획조정과에서 성과관리계획 지침을 수립하여 각 부서에서 배포하면, 각 부서는 성과관리계획을 작성하고, 검토 및 확정 절차를 거쳐 중간평가와 최종평가를 수행하고 그 결과를 행정지원과 등에 제공하여 평가결과가 반영되는 과정으로 진행된다. 현재 동작구의 자체평가 결과의 활용은 4·5급 공무원을 대상으로 개인성과 평가에 활용하고 있으며, 우수부서에 대한 표창 및 시상, 우수직원 인센티브 지급 등으로 실행하고 있다.

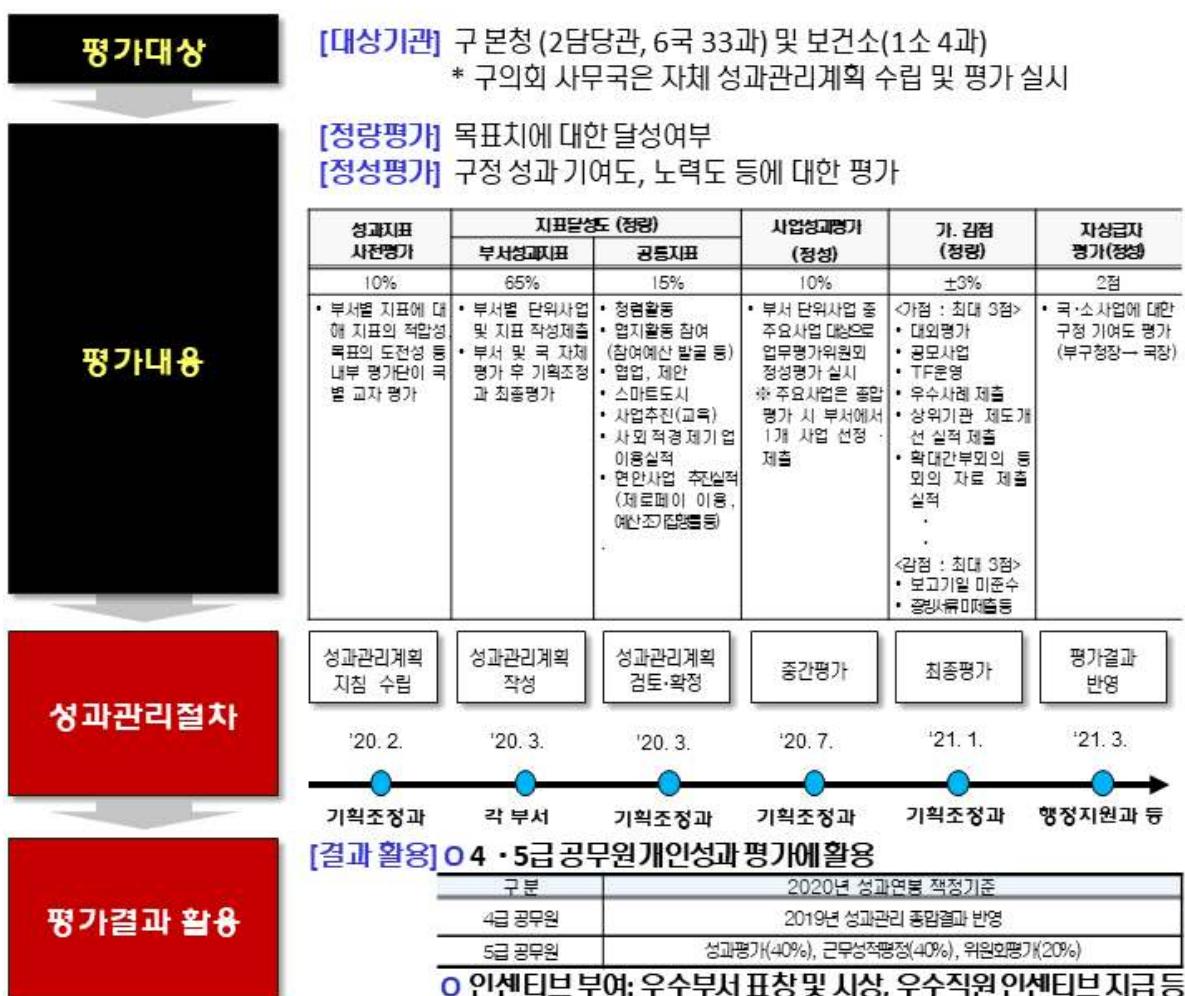


그림 2.34 2020년 기초지자체 동작구의 자체평가

동작구는 구 본청(2담당과, 6국 33과) 및 보건소(1소 4과), 의회 직속기관을 대상으로 성과계획서를 작성하고 집행 및 모니터링, 성과평가 및 예산성과보고서 제출하는 예상성과평가제도를 운영하고 있다.

예산성과계획절차는 <표 2.35>에서 보는 바와 같이, 실·국단위 각 부서는 성과계획서를 작성하고, 성과관리부서의 성과지표에 대한 적정성을 검토 및 보완 절차를 거쳐 예산부서에서 취합한 후, 성과계획서(안)을 의회에 제출하고 의회에서 그 성과계획서(안)을 조정 및 확정하는 과정으로 진행된다.

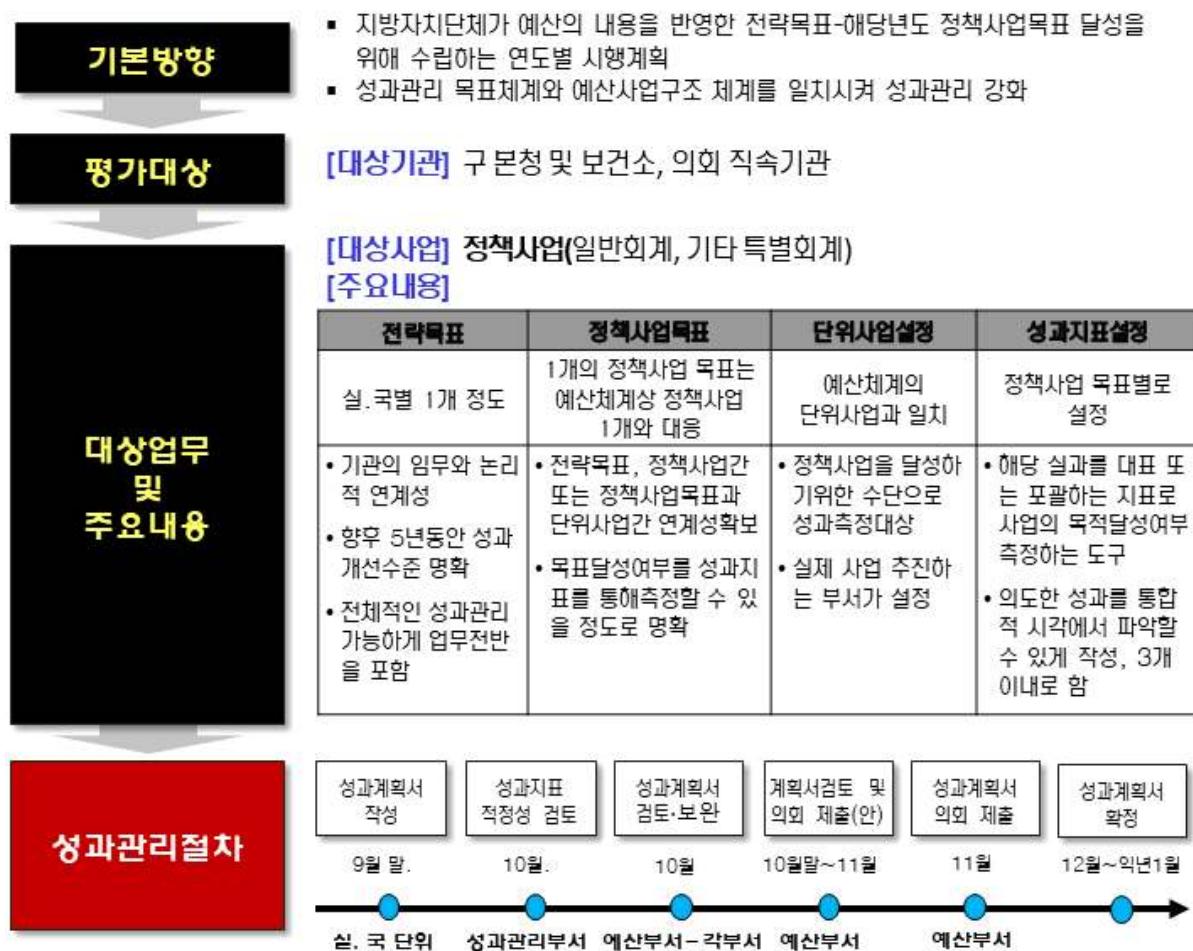


그림 2.35 2020년 기초지자체 동작구의 예산성과계획절차

동작구 행정기관은 전년도에 수립된 성과계획서를 토대로 재정기간(fiscal year) 동안 재정을 운영하게 되며, 재정 차기연도에 성과결과를 보고하게 된다.

예산성과보고절차는 <그림 2.36>에서 보는 바와 같이, 2월말까지 실·국단위 각 부서는 성과보고서를 작성 및 제출하고, 성과관리부서는 이에 대한 검토 및 보완 절차를 거쳐 취합한 결과를 3월말까지 지자체장에게 보고한다. 또한 성과보고서에 대한 결산감사를 거쳐 4월말까지 성과보고서 의회제출(안)을 확정하고, 5월말까지 확정 된 성과보고서를 의회에 제출하는 과정으로 진행된다.

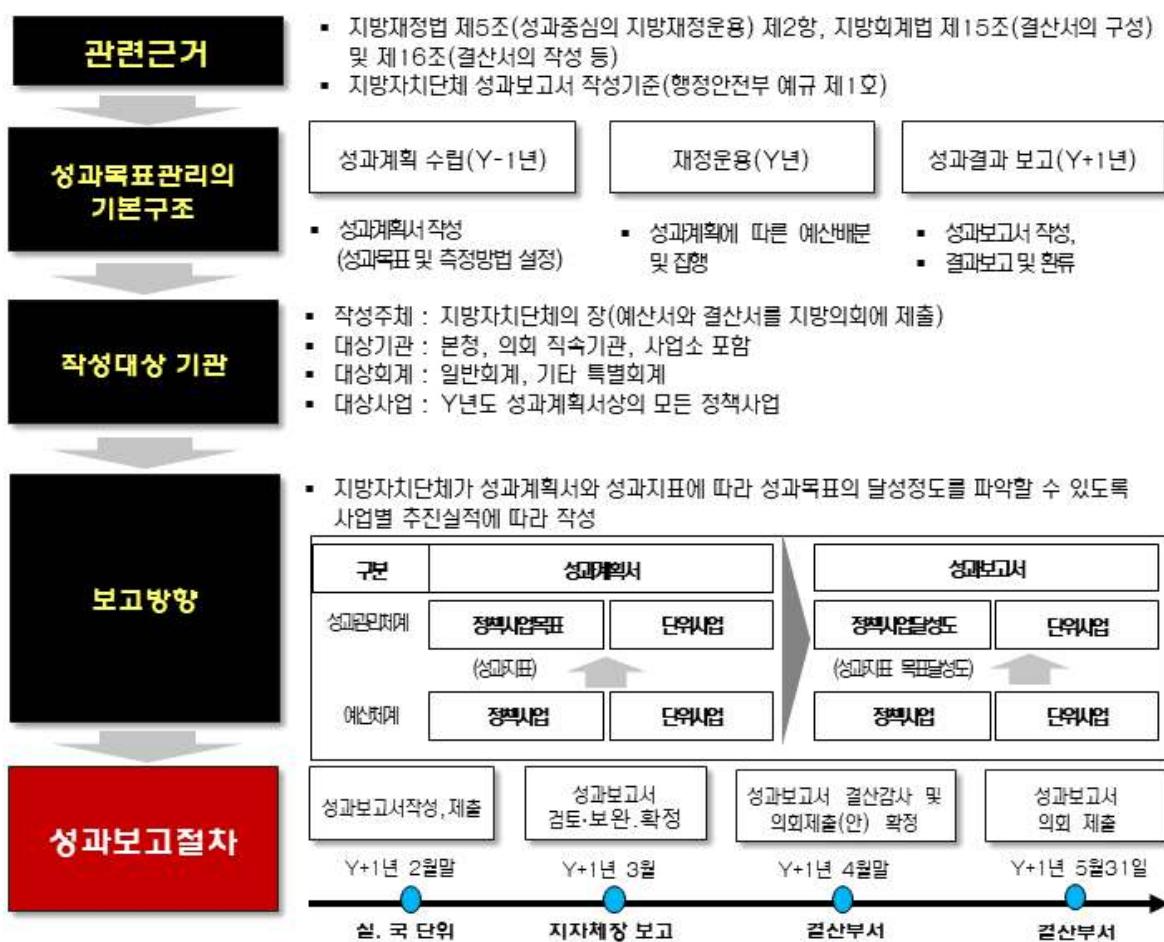
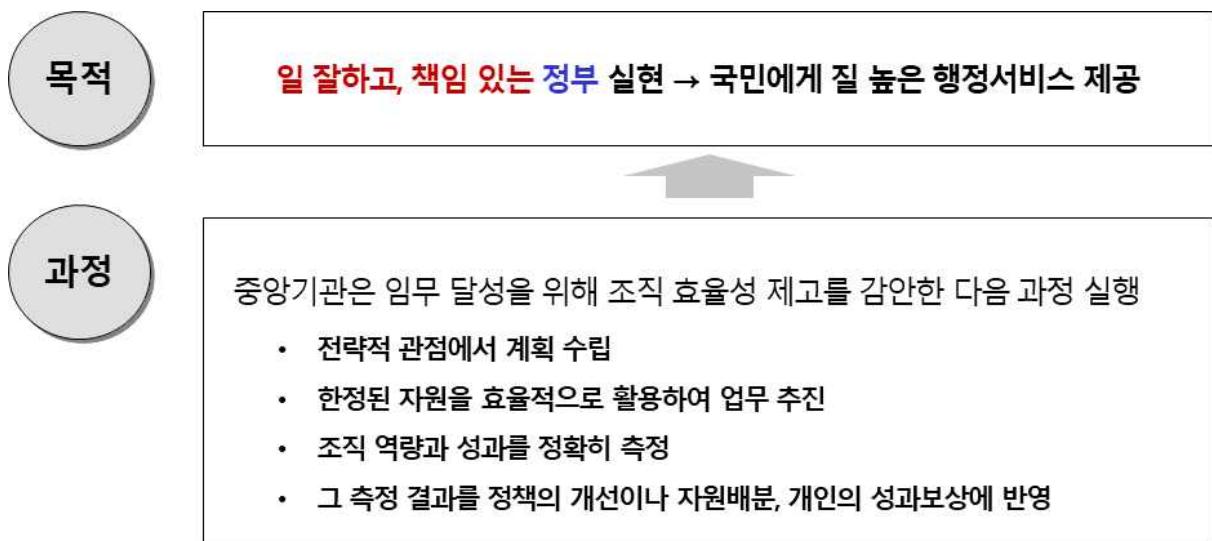


그림 2.36 2020년 기초지자체 동작구의 예산성과보고절차

2.4 지방자치단체의 성과관리

2.4.1 중앙행정기관의 성과관리

정부부문의 성과관리는 정부업무의 추진에 있어 기관 임무, 중장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 제시하고 그 집행과정 및 결과를 경제성, 능률성, 효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동으로 이를 통하여 일 잘하고, 책임 있는 정부를 실현하고 궁극적으로는 국민에게 질 높은 행정서비스를 제공하기 위하여 실행되고 있다.



* Source: 정부업무평가위원회 홈페이지를 재정리

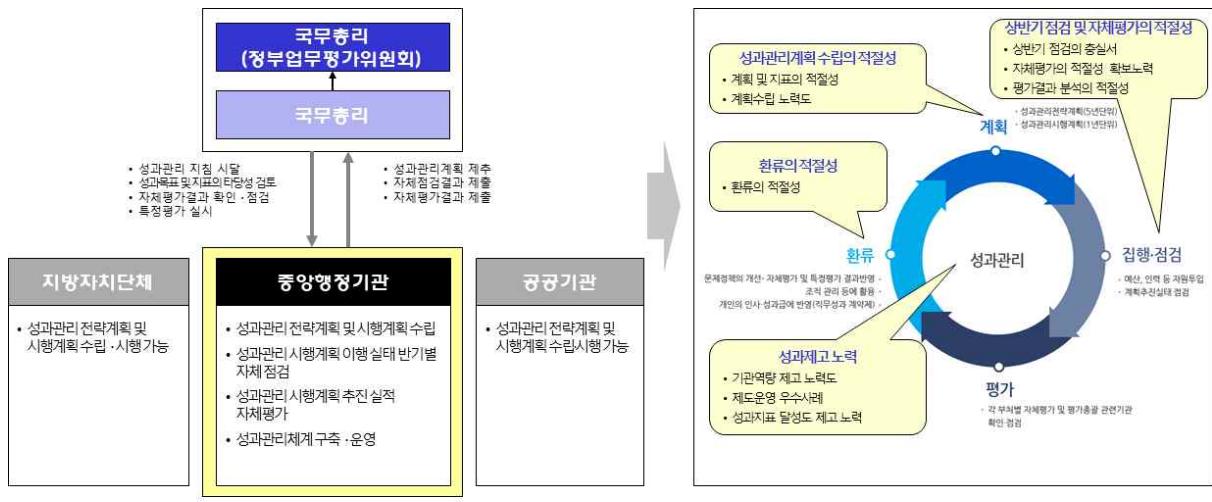
그림 2.37 정부부문의 성과관리 목적

정부부문의 성과관리는 성과관리 대상기관 유형에 따라 중앙행정기관의 성과관리, 지방자치단체의 성과관리, 공공기관의 성과관리로 구분할 수 있다. 정부업무평가위원회는 지방자치단체, 중앙행정기관, 공공기관 등 성과관리 대상기관 유형에 따라 강제 규정 부여가 포함 된 성과관리지침을 상이하게 제공하고 있으며, 특히 중앙행정기관에게 가장 높은 수준의 강제 규정이 포함 된 성과관리지침이 제공되고 있다.

이러한 정부부문의 성과관리는 합동평가와 특정평가로 구분하여 진행되고 있다.

중앙행정기관의 성과관리의 추진체계와 절차는 다음과 같이 진행된다.

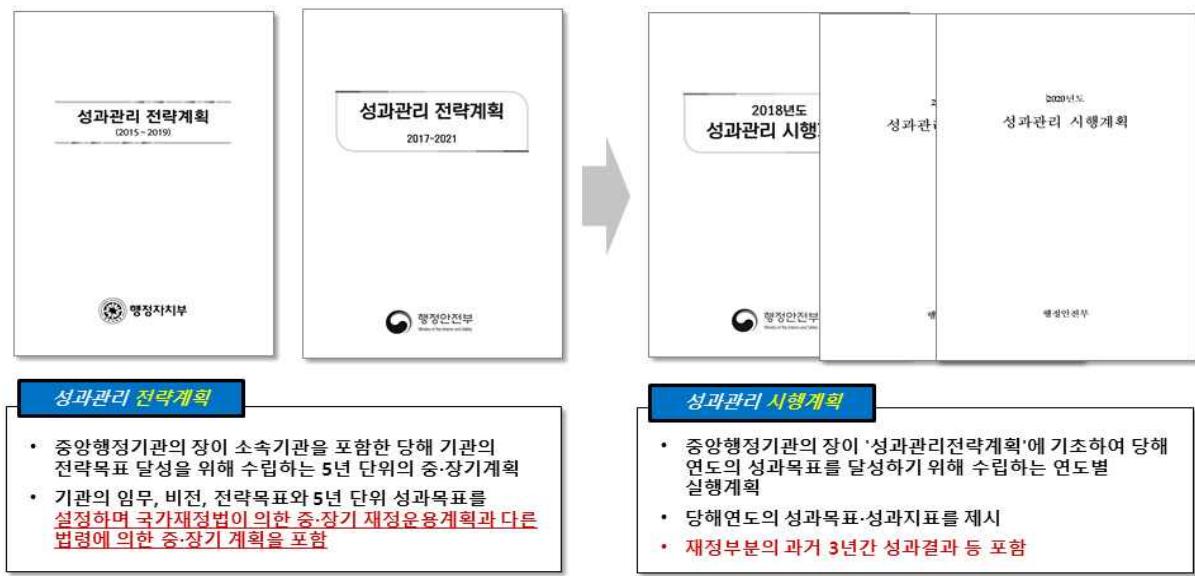
- 정부업무평가위원회가 성과관리지침을 시달하면, 중앙정부는 성과관리전략계획(5년 단위)과 성과관리시행계획(1년 단위)을 수립하여 정부업무평가위원회에 제출하면 성과목표 및 지표의 타당성을 평가한다.
- 중앙행정기관은 성과관리시행계획에 따라 예산, 인력 등 자원을 투입하여 집행하고 1차적으로 상반기 자체점검을 실시 후 정부업무평가위원회에 제출한다.
- 중앙행정기관은 또한 성과관리시행계획에 따른 연차 실적에 대하여 자체평가를 실시하고 정부업무평가위원회에 자체평가결과를 제출한다.
- 정부업무평가위원회는 자체평가결과를 확인·점검 후 그 결과를 중앙행정기관에게 피드백한다.
- 중앙행정기관은 성과관리체계를 구축·운영한다.



* Source: 정부업무평가위원회 홈페이지

그림 2.38 중앙정부의 성과관리 추진체계

중앙행정기관에서 작성하여 공시되고 있는 성과관리전략계획과 성과관리시행계획을 행정안전부 사례를 보면 다음과 같다.



* Source: 정부업무평가위원회 홈페이지, 행정안전부 홈페이지

그림 2.39 행정안전부의 성과관리전략계획과 성과관리시행계획

행정안전부는 국정과제와 정부조직법 제34조의 설치근거가 되는 임무 달성을 위하여 정책여건과 이해관계자 조사내용을 반영하여 「성과관리 전략계획(2017-2021)」을 수립하고 있다.

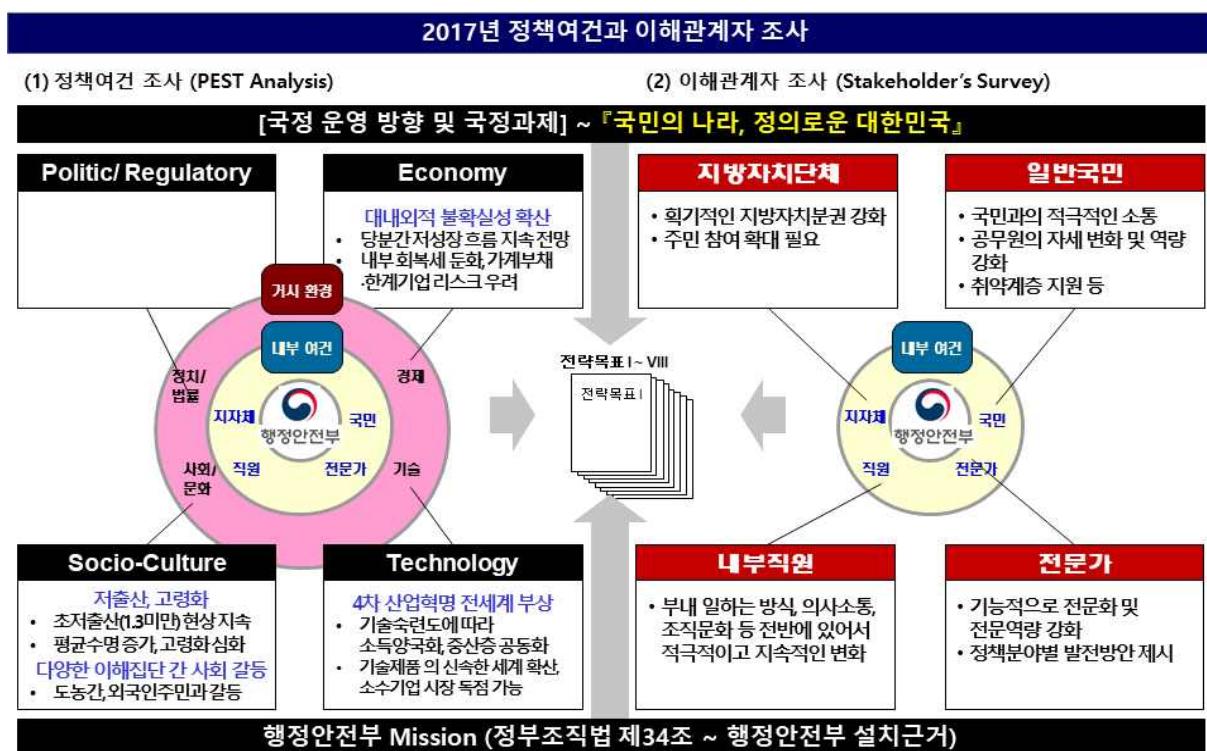


그림 2.40 행정안전부 성과관리 전략계획(2017-2021)에서의 정책여건 및 이해관계자 조사

행정안전부의 「성과관리 전략계획(2017-2021)」의 목표체계는 <그림 2.41>과 같이 임무, 비전, 8대 전략목표, 26대 성과목표로 구성되어 있다. 이 중에서 '전략목표 V 국민과 함께 안전사고를 사전에 예방한다'에 대한 핵심성과지표와 연차별 목표치, 그 달성을 위한 단위사업을 제시하면 <그림 2.42>과 같다.



그림 2.41 행정안전부 성과관리전략계획(2017-2021)의 목표체계

성과관리 전략계획 ~ 세부 추진계획

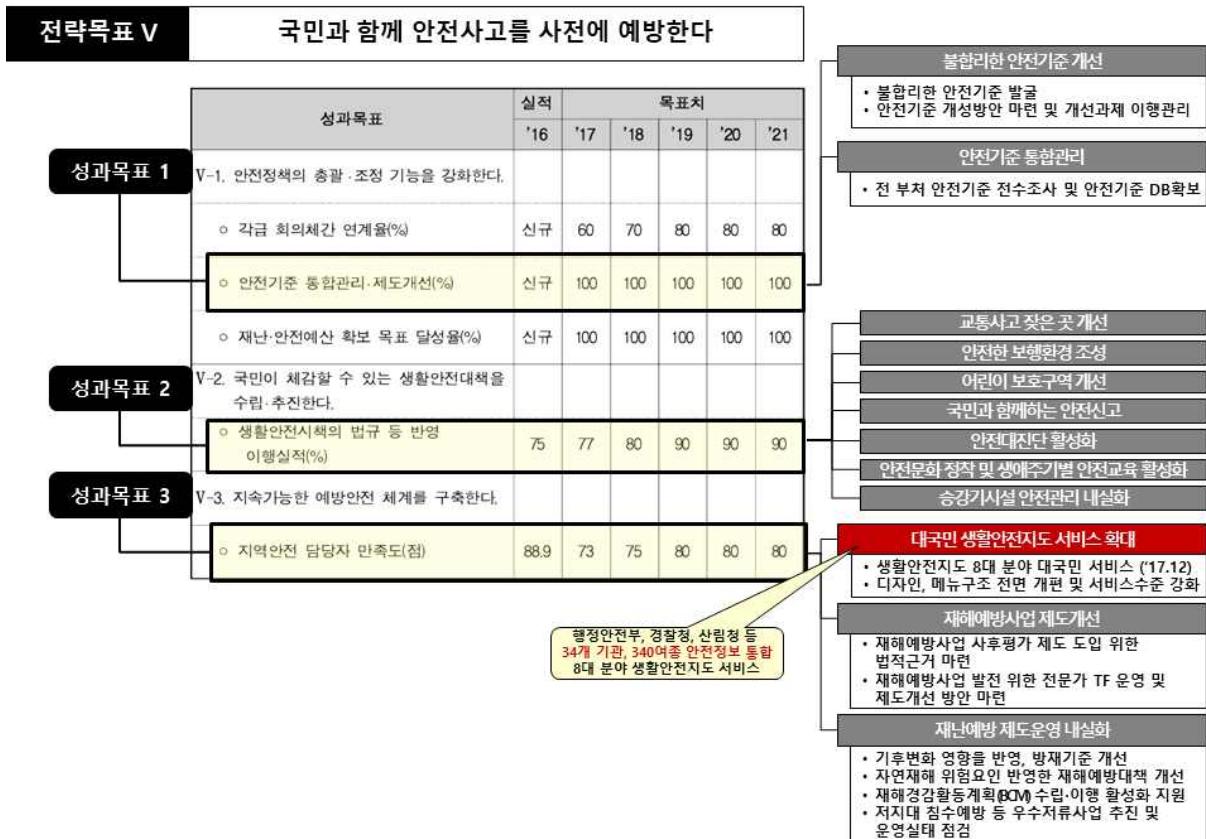


그림 2.42 행정안전부 성과관리전략계획(2017-2021)의 전략목표 구성체계 예시

위의 그림에서 보면, ‘전략 목표 V’는 3개의 성과목표로 구성되어 있다. 그 중에서 성과 목표 ‘V-1. 안전정책의 총괄·조정 기능을 강화한다’는 ‘각급 회의체간 연계율(%)’, ‘안전기준 통합관리·제도개선(%), ‘재난안전예산 확보 목표 달성을(%)’ 등 3개의 핵심성과지표로 구성되어 있다. 또한 핵심성과지표 ‘안전기준 통합관리·제도개선(%)’에 대하여 5개년 목표치를 설정하고, 그를 달성을 위하여 단위사항과 이행과제를 설정하는 등 세부 추진계획을 수립하고 있다.

행정안전부에서 연차별로 수립되는 성과관리시행계획(2020)이 성과관리전략계획(2017-2021)과 연계되는지 확인하기 위하여 성과관리전략계획(2017-2021)이 수립된 당시의 조직과 성과관리시행계획(2020)이 수립된 시점의 조직 현황을 보면 <그림 2.43>과 같이 실단위 1개 증가, 국관단위 1개 증가, 과단위 4개 증가 등 조직과 인원이 증가하였다.

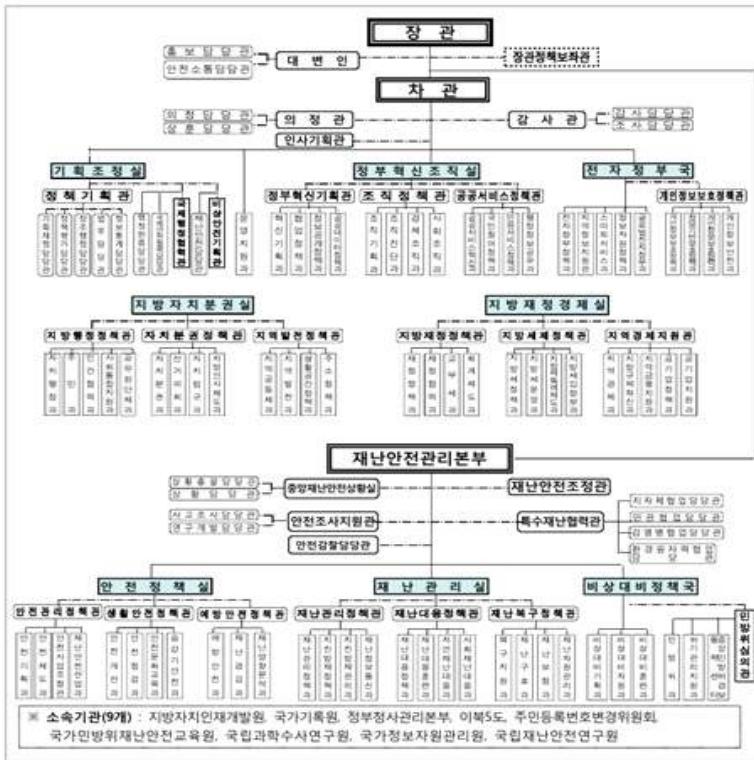
성과관리전략계획(2017-2021)과 성과관리시행계획(2020)의 목표체계를 비교해 보면, <그림 2.44>와 같이 전략목표가 1개, 성과목표가 3개 증가한 것을 알 수 있다. 그러나 전략목표와 성과목표간 비교가능성은 유지되어 단기와 중장기 성과관리계획이 유기적으로 연계되어 있음을 알 수 있다.

그러나 성과관리시행계획(2020)과 성과계획서(2020)을 비교해 보면 <그림 2.45>과 같이 동일한 사업연도의 행정안전부 임무, 비전는 물론 전략목표와 그 운영체계가 상이하여 전략-성과-예산-사업-이행과제간 연계체계가 원활하지 못한 것을 알 수 있다.

조직 변경

조직 현황 (2017. 7. 26 현재)

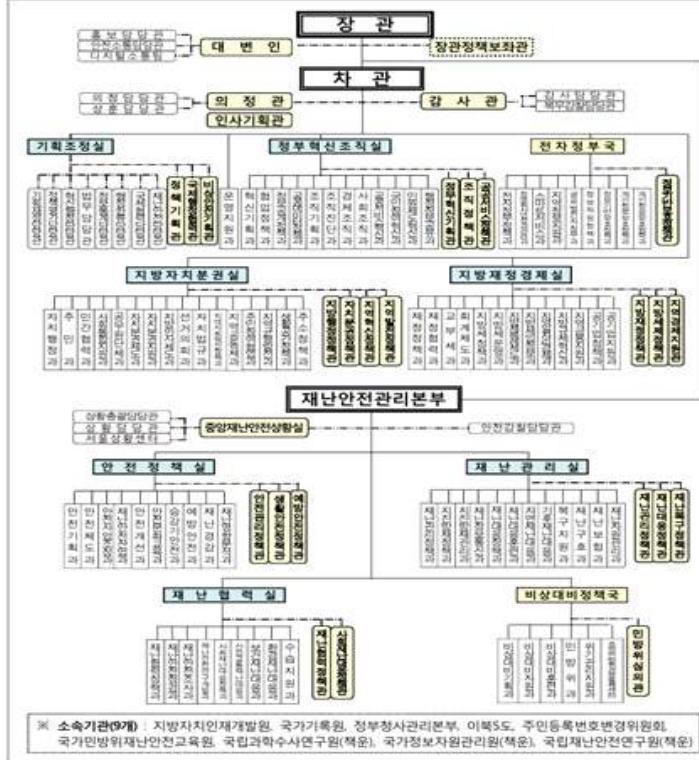
1차관 1본부, 6실 1조정관, 28국관, 1상황실, 104과, 9소속기관



* Source: 행정안전부, 성과관리 전략계획(2017-2021)

조직 현황 (2019. 5. 31 현재)

1차관 1본부, 7실 1조정관, 29국관, 1상황실, 109과, 9소속기관



* Source: 행정안전부, 성과계획서(2020)

그림 2.43 행정안전부 성과관리전략계획(2017-2021) 및 성과관리시행계획(2020) 시점의 조직 현황

성과관리전략계획(2017-2021)

임무

국민과 소통하는 열린 정부, 국민이 참여하는 지방자치분권, 국민이 안심할 수 있는 안전사회 구현

비전

국민 모두가 주인인 대한민국

전략목표 I	전략목표 II	전략목표 III	전략목표 IV	전략목표 V	전략목표 VI	전략목표 VII	전략목표 VIII
국민 중심의 열린 정부, 서비스하는 행정을 추진한다.	세계를 선도하는 개방과 소통의 전자정부를 구현한다.	지방분권과 글로벌전략 추진하고 시민사회와 지역경쟁력을 제고를 지원한다.	지방재정 확충과 건전성 강화로 지역경쟁력을 제고를 지원한다.	국민과 함께 안전사고를 사전에 예방한다.	재난에 절저히 대비하여 국민의 피해를 최소화한다.	특수재난 및 비상대비 체계 구축을 통해 국민안전·안보수준을 향상시킨다.	기관의 효율성·재고 및 대내·외 협력 강화를 통해 정책성을 극대화한다.
성과목표 I-1 소통 참여 디지털 기반의 '열린 예산' 추진한다.	성과목표 II-1 연예 이니셔나 활용·협업하는 업무환경을 구현한다.	성과목표 III-1 최저치인 지방분권 강화와 주민참여 업무환경을 확보한다.	성과목표 IV-1 시중 대안금융 강화하고 차별 예상의 전자결제와 무통장입금을 확보한다.	성과목표 V-1 안전정책의 충족·조성 기능을 강화한다.	성과목표 VI-1 선제적 대비 종합의 재난 관리 기능을 강화한다.	성과목표 VII-1 5대 재난 대응역량을 강화한다.	성과목표 VIII-1 기관 효율성 제고를 위한 종합적 연원 기능을 강화한다.
성과목표 I-2 국민이 공감하는 공공 서비스 혁신을 추진한다.	성과목표 II-2 안정적 효율적 전자정부 인프라를 강화한다.	성과목표 III-2 중앙·지방·간소화·협업 및 시민사회와의 협상을 지원한다.	성과목표 IV-2 지방 세·세금 및 세제운영 개선을 통해 생활안전 대책을 수립한다.	성과목표 V-2 현장 중심의 조사와 재난 안전분야 연구개발 역량을 강화 한다.	성과목표 VI-2 과학적 원인 수호자 중심의 성과창출을 통한 생책 연구도를 극대화 한다.	성과목표 VII-2 지방 경제 활성화, 고령 기관을 강화한다.	성과목표 VIII-2 제7대 재난 대비 주민 참여 확산을 구현한다.
성과목표 I-3 조직역량 강화를 통해 국정과제 완수를 적극邏拌취한다.	성과목표 II-3 개방정보 보호 및 지역공동체 활성화를 지원한다.	성과목표 III-3 국가 규제 및 지원·부양·재정보완을 강화한다.	성과목표 IV-3 지역 경제 상상력 등을 확보하여 민생경제 안정을 지원한다.	성과목표 V-3 지속 가능한 예방안전 체계를 구축한다.	성과목표 VI-3 비상시 국민보호를 위한 비상 대비안전 대책을 확립한다.	성과목표 VII-3 내내 외 접점을 통한 비대모 기관 신뢰도를 제고한다.	성과목표 VIII-3 국가·지방·민족을 통한 주민공동체 개선을 지원한다.
성과목표 I-4 기록 관리 혁신으로 국가기록물의 예방적 관리와 대국민 서비스를 촉진한다.	성과목표 II-4 국민 중심의 전자정부를 구현하고 국제적 확장을 도모한다.						

* Source: 행정안전부, 성과관리 전략계획(2017-2021)

성과관리시행계획(2020)

임무

국민과 소통하는 열린 정부, 국민이 참여하는 지방자치분권, 국민이 안심할 수 있는 안전사회 구현

비전

국민 모두가 주인인 대한민국

전략목표 I	전략목표 II	전략목표 III	전략목표 IV	전략목표 V	전략목표 VI	전략목표 VII	전략목표 VIII
국민 중심의 열린 정부, 비상대비 서비스를 통해 최소화한다.	세계를 선도하는 개방과 소통의 전자정부를 구현한다.	지방분권과 글로벌전략 추진하고 시민사회와의 협력을 통해 안전하고 친환경 지역 경제를 제고한다.	국민과 함께 안전사고를 사전에 예방한다.	재난에 절저히 대비하여 국민의 피해를 최소화한다.	특수재난 및 비상대비 체계 구축을 통해 국민안전·안보수준을 향상시킨다.	기관의 효율성·재고 및 대내·외 협력 강화를 통해 정책성을 극대화한다.	기관 보호를 통해 비상대비 민방위체제를 확립한다.
성과목표 I-1 소통 참여 디지털 기반의 '열린 예산' 추진한다.	성과목표 II-1 연예 이니셔나 활용·협업하는 업무환경을 구현한다.	성과목표 III-1 최저치인 지방분권 강화와 주민참여 업무환경을 확보한다.	성과목표 IV-1 시중 대안금융 강화하고 차별 예상의 전자결제와 무통장입금을 확보한다.	성과목표 V-1 안전정책의 충족·조성 기능을 강화한다.	성과목표 VI-1 선제적 대비 종합의 재난 관리 기능을 강화한다.	성과목표 VII-1 5대 재난 대응역량을 강화한다.	성과목표 VIII-1 기관 효율성 제고를 위한 종합적 연원 기능을 강화한다.
성과목표 I-2 국민이 공감하는 공공 서비스 혁신을 추진한다.	성과목표 II-2 안정적 효율적 전자정부 인프라를 강화한다.	성과목표 III-2 중앙·지방·간소화·협업 및 시민사회와의 협상을 지원한다.	성과목표 IV-2 지방 세·세금 및 세제운영 개선을 통해 생활안전 대책을 수립한다.	성과목표 V-2 현장 중심의 조사와 재난 안전분야 연구개발 역량을 강화 한다.	성과목표 VI-2 과학적 원인 수호자 중심의 성과창출을 통한 생책 연구도를 극대화 한다.	성과목표 VII-2 지방 경제 활성화, 고령 기관을 강화한다.	성과목표 VIII-2 제7대 재난 대비 주민 참여 확산을 구현한다.
성과목표 I-3 조직역량 강화를 통해 국정과제 완수를 적극邏拌취한다.	성과목표 II-3 개방정보 보호 및 지역공동체 활성화를 지원한다.	성과목표 III-3 국가 규제 및 지원·부양·재정보완을 강화한다.	성과목표 IV-3 지역 경제 상상력을 확보하여 민생경제 안정을 지원한다.	성과목표 V-3 지속 가능한 예방안전 체계를 구축한다.	성과목표 VI-3 비상시 국민보호를 위한 비상 대비안전 대책을 확립한다.	성과목표 VII-3 내내 외 접점을 통한 비대모 기관 신뢰도를 제고한다.	성과목표 VIII-3 국가·지방·민족을 통한 주민공동체 개선을 지원한다.
성과목표 I-4 기록 관리 혁신으로 국가기록물의 예방적 관리와 대국민 서비스를 촉진한다.	성과목표 II-4 국민 중심의 전자정부를 구현하고 국제적 확장을 도모한다.						

* Source: 행정안전부, 성과관리 시행계획(2020)

그림 2.44 행정안전부 성과관리전략계획(2017-2021) 및 성과관리시행계획(2020)의 목표체계

(정책) 성과관리시행계획(2020)

임무 국민과 소통하는 열린 정부, 국민이 참여하는 지방자치분권, 국민이 안심할 수 있는 안전사회 구현

비전**국민 모두가 주인인 대한민국**

전략목표 I 국민 중심의 열린 혁신 정부 서비스하는 행정을 추진한다.	전략목표 II 세계를 선도하는 혁신과 소통의 디지털정부를 구현한다.	전략목표 III 지방분권과 개방과 소통의 시민사회와 성장을 추진한다.	전략목표 IV 제국적 지방재정 운본으로 지역경제 성장을 추진한다.	전략목표 V 국민과 함께 안전하고 편리한 시민생활 를 제공한다.	전략목표 VI 제니에 청자치 대비하여 국민의 피해를 최소화 한다.	전략목표 VII 시민과 나 여러계층에 구속을 통해 국민이 정 수준을 향상시킨다.	전략목표 VIII 국민보호를 위한 비상대비, 민방위체계를 확립한다.	전략목표 IX 기관 효율성 제고 및 구현과 여러 강화를 통해 정책실태를 극복한다.
성과목표 I-1 소통·참여· 디지털 기반의 정부혁신을 추진한다.	성과목표 II-1 연예 수당·나눔 문화·행복하는 업무 환경을 구현한다.	성과목표 III-1 희기적인 시민문화 강조와 국민 삶에 활력을 각인한다.	성과목표 IV-1 기술·환경 현안의 핵심 대응하여 기후위기 기술 등을 강화한다.	성과목표 V-1 안전·질적 증명과 기술 등을 구현한다.	성과목표 VI-1 신체적·재비 증상의 증상과 기술 등을 구현한다.	성과목표 VII-1 제4차 국민보호 체계를 구축·고장 하고 질서 있는 안전환경을 실현한다.	성과목표 VIII-1 일부 비·군사 용·비상대비 체계를 제작·제작 하고 역량을 강화한다.	성과목표 IX-1 기술 효율성 제고 및 구현과 여러 강화를 통해 정책실태를 극복한다.
성과목표 I-2 국민이 행복하는 환경 서비스 혁신을 추진한다.	성과목표 II-2 인정·희 망·포상· 인증·정보 서비스를 강화한다.	성과목표 III-2 국민·제2 세대 및 세대간 증명과 증명을 제공한다.	성과목표 IV-2 기술·환경 현안의 체 ^체 설 할 수 있는 증명과 증명을 제공·제작 한다.	성과목표 V-2 국민이 체 ^체 설 할 수 있는 증명과 증명을 제공·제작 한다.	성과목표 VI-2 사회 대안체계 관련 제작 제작을 제작한다.	성과목표 VII-2 환경변화에 따른 주민보호 체계를 제작한다.	성과목표 VIII-2 수요· 증가· 증상에 관련 증명과 증명을 제작·제작 한다.	성과목표 IX-2 환경변화에 따른 주민보호 체계를 제작한다.
성과목표 I-3 국정실과 장부를 직접 관리 하며 정부 고용 입장의 의지를 확인한다.	성과목표 II-3 주민과 제작· 정보· 증명 등을 강화한다.	성과목표 III-3 주민과 제작· 정보· 증명 등을 강화한다.	성과목표 IV-3 증명과 제작· 정보· 증명 등을 강화한다.	성과목표 V-3 주민과 제작· 정보· 증명 등을 강화한다.	성과목표 VI-3 주민의 제작· 정보· 증명 등을 강화한다.	성과목표 VII-3 환경변화에 따른 주민보호 체계를 제작한다.	성과목표 VIII-3 대· ^{제작} 제작· 증명 등을 제작한다.	성과목표 IX-3 제작· 정보· 증명 등을 제작한다.
성과목표 I-4 기록관리 혁신으로 국민생활을 방便하고 국민 서비스를 추진한다.	성과목표 II-4 주민 중심의 디지털 정부 를 구현하고 국제적 スタン드를 모색한다.	성과목표 III-4 국가관행 발전 및 주민 생활 증명과 증명을 제작한다.	성과목표 IV-4 증명과 제작· 정보· 증명 등을 제작한다.	성과목표 V-4 주민 중심의 디지털 정부 를 구현하고 국제적 スタン드를 제작한다.	성과목표 VI-4 주민의 제작· 정보· 증명 등을 제작한다.	성과목표 VII-4 증명과 제작· 정보· 증명 등을 제작한다.	성과목표 VIII-4 제작· 정보· 증명 등을 제작한다.	성과목표 IX-4 제작· 정보· 증명 등을 제작한다.
성과목표 I-5 공공부문 데이터 개방· 활용을 강화한다.								

* Source: 행정안전부, 성과관리 시행계획(2020)

그림 2.45 행정안전부 성과관리시행계획(2017-2021) 및 성과계획서(2020)의 목표체계

(예산) 성과계획서(2020)

임무 : 열린정부, 지방자치분권, 국민안전 구현

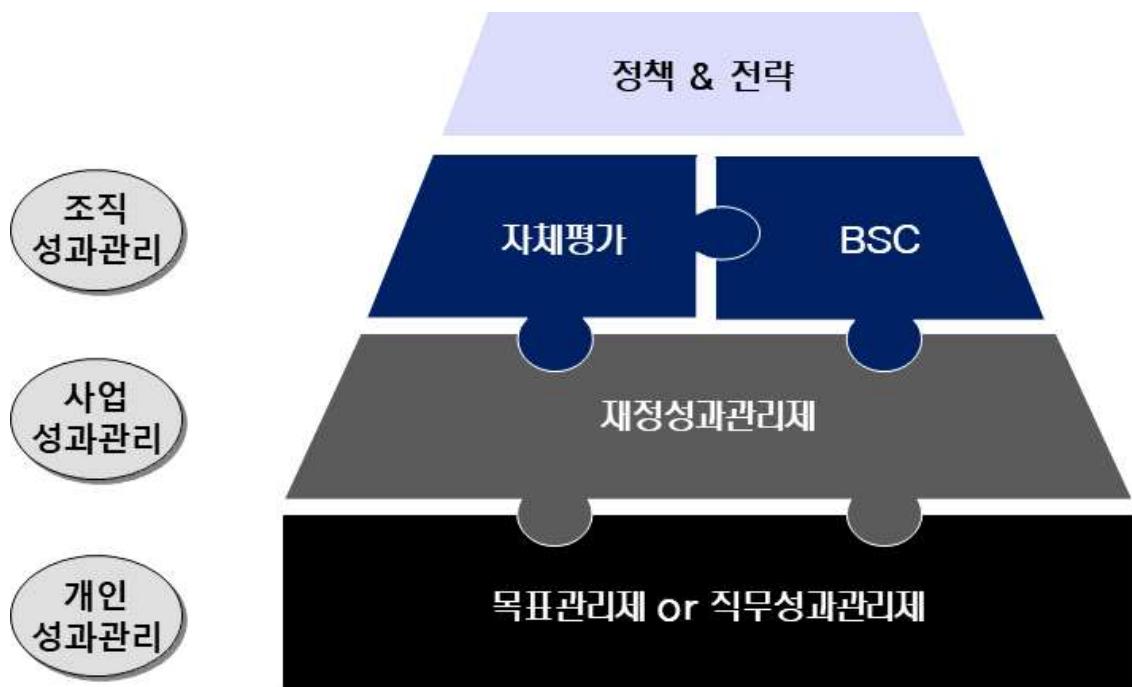
비전 : 국민이 주인 되는 정부, 사회 대통합, 안전한 나라 실현

전략목표 I 국민주도의 사회적 문제 해결 을 통한 제3부 대상 민족화를 제고하는 통해 민족화를 제고한다.	전략목표 II 지자체의 경쟁력을 제고하고 사회통합과 공동체 발전을 증진하는 민족화를 제고한다.	전략목표 III 지역특화 발전을 통해 주민 행복 향상에 기여하는 민족화를 제고한다.	전략목표 IV 정부자원을 효율적으로 관리하고 과학수사의 신뢰를 제고한다.	전략목표 V 국민안전시스템 을 구축하여 안전한 사회를 구현하는 민족화를 제고한다.	전략목표 VI 재난대응· 안전역량을 강화하여 재난피해를 최소화 한다.
프로그램 목표 I-1 국민주도의 사회적 문제 해결 을 통한 제3부 대상 민족화를 제고하는 통해 민족화를 제고한다.	프로그램 목표 II-1 지자체 역량을 강화하고, 시·군 사회 활성화를 제작하고 데이터·공유 를 활성화한다.	프로그램 목표 III-1 기술 효율성 제고 및 구현과 여러 강화를 통해 정책실태를 극복한다.	프로그램 목표 IV-1 맞춤형 지역개발을 추진하고 주민 생활환경 개선한다.	프로그램 목표 V-1 국가안전정책 수립 및 국민생활안전체계 구축 비상대피체계를 강화한다.	프로그램 목표 VI-1 현장 중심의 재난관리정책 추진으로 재난피해를 최소화 한다.
프로그램 목표 I-2 국민주도의 사회적 문제 해결 을 통한 제3부 대상 민족화를 제고하는 통해 민족화를 제고한다.	프로그램 목표 II-2 기술 효율성 제고 및 구현과 여러 강화를 통해 정책실태를 극복한다.	프로그램 목표 III-2 지역 일자리를 창출한다.	프로그램 목표 IV-2 효과적인 정부·청사 관리로 업무·판의를 높인다.	프로그램 목표 V-2 현장 맞춤 재난 관리를 개선·구축·제작 하기 위해 국민 안전 기술을 과학화한다.	프로그램 목표 VI-2 재난 관리 환경 변화에 대응하는 재난 정보화 를 수행한다.
프로그램 목표 I-3 국민주도의 사회적 문제 해결 을 통한 제3부 대상 민족화를 제고하는 통해 민족화를 제고한다.	프로그램 목표 II-3 기술·환경 현안의 체 ^체 설 할 수 있는 증명과 증명을 제작·제작 한다.	프로그램 목표 III-3 환경변화에 따른 주민보호 체계를 제작·제작 한다.	프로그램 목표 IV-3 지방 도로 구조 개선을 지원한다.	프로그램 목표 V-3 신속하고 정확한 과학수사를 지원한다.	프로그램 목표 VI-3 재난 안전 기관 내부 역량을 강화한다.
프로그램 목표 I-4 국민주도의 사회적 문제 해결 을 통한 제3부 대상 민족화를 제고하는 통해 민족화를 제고한다.	프로그램 목표 II-4 국민의 기록에 부합하는 복구 구조 체계를 제작한다.	프로그램 목표 III-4 환경변화에 따른 주민보호 체계를 제작·제작 한다.	프로그램 목표 IV-4 북한 이탈 주민과 이북 도민 후계 대체를 지원한다.	프로그램 목표 V-4 과거사 및 민주화 운동 관련 회생자 지원과 명예회복을 추진한다.	프로그램 목표 VI-4 재난 안전 기관 내부 역량을 강화한다.
프로그램 목표 I-5 국민주도의 사회적 문제 해결 을 통한 제3부 대상 민족화를 제고하는 통해 민족화를 제고한다.					

* Source: 행정안전부, 성과계획서(2020)

2.4.2 지방자치단체의 성과관리

현재 지방자치단체에서 정책·전략을 실행하기 위하여 운영하고 있는 성과관리제도로는 자체평가, BSC, 재정성과관리제, 직무성과계약제, 목표관리제 등이 있다. 조직성과관리를 위해서는 자체평가제도는 필수적으로 사용하고 있고, BSC는 선택적으로 활용되고 있다. 또한 사업예산에 대한 성과관리를 위해서 재정성과관리제도는 필수적으로 운영하여야 하며, 고위직 공무원의 개인성과관리를 위해서 목표관리제, 직무성과계약제 등을 선택적으로 활용되고 있다.



* Source: 박해숙, 지방자치단체 성과관리제도의 비교 및 통합방안, 지방행정연구, 2007. 6 내용을 조정

그림 2.46 지방자치단체의 성과관리제도

자체평가 이외의 성과관리제도인 목표관리제, 직무성과계약제, 재정성과관리제, BSC 등에 대해서 기본적인 내용은 다음과 같다.

(1) 목표관리제

목표관리제는 조직 목표를 전체 구성원이 함께 참여하여 설정하고 이를 수행하고, 그 성과를 주기적으로 평가한 후, 그 결과를 환류시키는 과정(고성철·이병기, 2005)으로 구성원의 자율과 참여를 강조하고 결과를 중시하는 기법이다.

행정안전부는 1998년 목표관리제 도입계획을 수립하여 21개 지자체에 시범 실시하였고, 1999년 2월부터 중앙정부기관, 지방자치단체 등 정부조직으로 전면적으로 확산·시행되고 있다.³⁾

목표관리제를 도입하는 목적은 행정관리 방식을 통제중심에서 성과중심체제로 전환하여 행정에 대한 국민의 신뢰 회복, 조직구성원간의 성취감 자극 및 성과 중시 문화 조성, 행정 사업에 대한 성과관리 및 보상으로 행정 내부 경쟁 강화 등을 들 수 있다. 그러나 이러한 도입 목적에도 불구하고 지방자치단체의 목표관리제는 운영과정에서 중장기적인 목표와 단기 목표와의 연계성이 부족하고, 조직구조상 상하위간 목표수준에 차이가 없고, 목표 수준 설정 시에도 달성이 용이한 업무를 선정하는 등 통합적 관점에서 체계적이고 전문적으로 관리되고 않는다는 문제점이 제기되고 있다.

(2) 직무성과계약제

직무성과계약제는 ‘공무원성과평가 등에 관한 규정(대통령령 제27787호)’에 근거하여 지방자치단체 책임자인 단체장부·단체장과 실·국장,과장 등 중간관리자 이상의 공무원간에 하향식(Top-down) 방식으로 업무수행과 관련된 공식적인 성과계약을 체결한 뒤, 이에 대한 목표달성을 평가하여 인사, 보수 등에 반영하는 성과관리제도로 간부급 공무원의 책임성을 강화하고자 실시되고 있다. 이러한 직무성과계약제는 중앙부처에서는 중앙인사위원회가 2004년 10월 처음으로 도입한 후 2006년 제주도, 강원도, 광주광역시 등 일부 광역자치단체들이 목표관리제 대신에 직무성과계약제를 도입하였고 그 이후 대부분의 지방자치단체들로 확산 되어 운영되고 있다.

그러나 기존 전략계획을 통해 전략목표를 수립하고 조직구성원들의 성과목표를 통해 구체화 함으로써 조직과 개인의 목표를 연계토록 하여 기존 개별 직무단위 목표 설정에서 벗어나려는 본연의 목적을 가지고 있지만, 직무성과계약이 올바로 이루어지기 위해서는 계약체결을 위한 합의와 교육, 자문 등 많은 비용과 시간이 소요되고 정보격차로 인하여 성과목표와 지표의 적절성 판단에 많은 어려움이 있어서 실효성에 대한 의문도 제기되고 있는 상황이다.

3) 중앙부처와 광역자치단체의 경우는 1급에서 4급까지의 공무원을 대상으로 실시하고 있으며, 기초지자체는 과장급인 5급 까지 적용하고 있다.

(3) 재정성과관리제

재정성과관리제는 공공재원 활용의 효율성과 효과성을 제고할 목적으로 재정사업의 성과를 반영하여 재정을 운영하는 것으로 '성과주의 예산제도'로도 불리고 있다. 우리나라 재정성과관리제는 2003년 참여정부에 들어와서 중앙정부에서 본격적으로 추진 되었고, 2006년 국가재정법과 그 시행령에 성과관리에 대한 규정이 포함됨으로써 예산성관리제의 안정성과 지속성이 확보 되었다.

지방자치단체의 재정성과관리제는 2008년 「지방자치단체 예산편성 운용에 관한 규칙 제2조의 2 제1항」에 근거하여 사업예산제도가 도입된 이후 시범 운영을 거쳐, 2016년 회계연도부터 예산 성과계획서와 예산 성과보고서를 지방의회에 제출하는 의무화 조치 시행으로 실행기반이 구축되었다고 할 수 있다.

(4) 균형성과표(Balanced Scorecard; BSC)

균형성과표(Balanced Scorecard: 이하 BSC)는 1992년 미국의 Robert Kaplan과 David Norton이 제시한 개념으로 가치창출의 원천이 유형자산에서 무형자산으로 그 비중이 전환된 시대적 상황에 적합한 성과관리를 위하여 재무적 관리 측면에서만 이루어졌던 한계점을 극복하기 위하여 고객, 내부프로세스, 학습 및 성장 등 무형자산 기반의 다차원적 성과관리 방법이다. 이후 1993년 Robert Kaplan과 David Norton은 보다 심층적인 실증 연구를 통해 BSC를 장기적 관점의 전략적 관리시스템 즉, 전략실행도구로 발전시켰다.

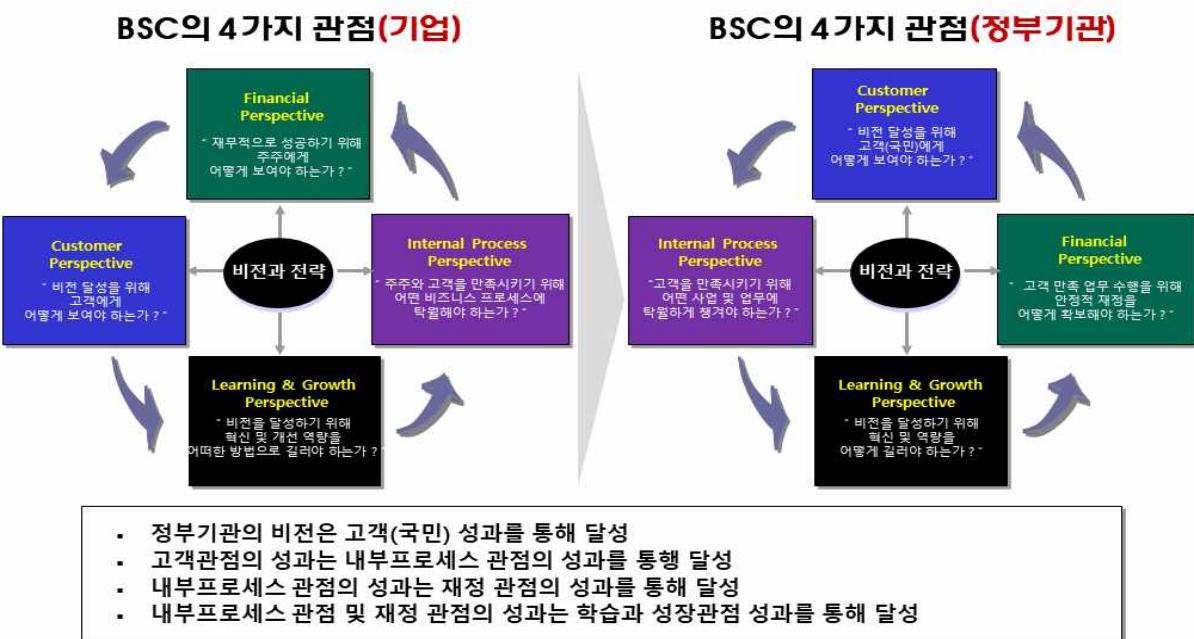


그림 2.47 공공기관에 대한 정부업무평가

BSC 성과관리제도는 1993년 미국의 연방정부 등 일부 공공기관에 선도적으로 도입된 이후 중앙정부나 지방자치단체, 공기업 등 공공부문으로 도입이 확산되었다. 미국의 경우 1993년 정부성과관리법(Government Performance and Result Act)이 제정된 이후 연방정부 차원에서 정부의 성과관리가 이루어지면서 BSC가 중요한 성과관리 체계로 사용되고 있다. 미국 지방정부에서도 노스캐롤라이나주 샤롯시(Charlotte)가 선도적으로 도입, 성공 사례로 평가받음에 따라 미국 지방정부는 물론 전 세계적으로 파급되기 시작하였다.

한국에서는 2006년 3월 「정부업무평가 기본법」을 제정하여 중앙정부 및 지방자치단체의 성과관리를 체계적으로 수행하기 위한 법적 토대가 마련 된 이후 정부업무평가제도의 일환으로 자체평가가 조직성과관리제도로 정착하는 과정에서 BSC개념이 수용되었다. 지방자치단체의 경우 부천시와 제주자치도가 시범 운영 기관으로 BSC를 도입하였고 이후 광역자치단체를 중심으로 도입이 이루어졌으며 많은 기초자치단체에도 BSC기반 성과관리제도가 도입되어 최근에는 총 117개 지방자치단체가 BSC기반 성과관리제도를 도입하여 활용하고 있다.⁴⁾

No	광역자치단체명	도입여부	(도입한) 기초자치단체명	소계
1	서울특별시	도입	마포구, 종량구, 서대문구, 송파구, 관악구	5
2	부산광역시	도입	영도구, 동래구, 남구, 해운대구, 기장군, 동구	6
3	대구광역시	도입	동구, 수성구	2
4	인천광역시	도입	강화군, 용진군, 남동구, 중구, 계양구	5
5	광주광역시	도입	북구, 서구, 동구	3
6	대전광역시	도입	중구, 대덕구, 서구	3
7	울산광역시	도입	동구	1
8	세종특별자치시	도입		
9	경기도	도입	성남시, 부천시, 광명시, 시흥시, 군포시, 김포시, 과천시, 고양시, 파주시, 구리시, 하남시, 가평군, 여주시, 양평군, 오산시, 의왕시, 수원시, 의정부시, 안성시, 평택시, 양주시, 화성시, 안산시, 포천시, 이천시	24
10	경상북도	도입	구미시, 상주시, 김천시, 포항시, 영주시, 의성군, 문경시	7
11	경상남도	도입	창원시, 거제시, 양산시, 밀양시, 김해시, 사천시, 합천군, 진주시, 통영시	9
12	전라북도	도입	익산시, 장수군, 부안군, 정읍시, 임실군, 김제시, 남원시, 고창군, 전주시, 군산시	10
13	전라남도	도입	순천시, 곡성군, 나주시, 여수시, 담양군, 광양시, 목포시	7
14	충청북도	도입	제천시, 청주시	2
15	충청남도	도입	계룡시, 보령시, 아산시, 서산시, 부여군, 서천군, 당진시, 청양군, 논산시, 예산군, 공주시	11
16	강원도	도입	평창군, 원주시, 흥천군, 인제군, 철원군, 양구군	6
17	제주도	도입	(서귀포시, 제주시)*	
	계	17개		101개

* Source: 한국지방행정연구원, 지방자치단체 성과관리 혁신방안, 2018

[자료] 조달청 2005년 ~ 2020년 11월 입찰공고 분석(2020.11.현재)

*1) 서귀포시와 제주시는 BSC성과관리를 도입하였으나, 2006년 7월 행정구역 개편으로 제주특별자치도 출범에 따라 기초자치단체 유형에서 제외됨

표 2.17 지방자치단체의 BSC 기반 성과관리 도입 현황

4) 우리나라 17개 광역자체는 모두(100.0%) BSC 기반 성과관리제도를 도입하고 있으며, 226개 기초자체 중에서 101개 기초자체(44.7%)가 BSC기반 성과관리제도를 도입하고 있다.

(5) 성과관리제도별 비교

자체평가와 앞에서 설명한 4개 성과관리제도를 법적 근거, 도입연도, 평가초점, 평가대상 업무의 수, 특징, 장점과 단점 등의 기분에 따라 비교하면 다음과 같다.

제도 기준	목표관리제(MBO)	직무성과계약제	자체평가	BSC	재정성과관리제
법적 근거	지방공무원평정규칙(제6조)	공무원 성과평가에 관한 규정 (제7조, 제9조, 제10조)	정부업무평가기본법	-	국가재정법 지방재정법
도입연도	1999년	2005년	2001년/2006년	2005년	2003년/2006년
평가초점	개인	개인	조직(개인)	조직	사업
평가대상	4급/5급 이상	4급 이상	담당(제)	실 과	주요재정(예산과기금)사업
평가업무 수	실 국정당 5개 과장급 3개	실 과 소별 5개	담당별 2-3개	실 과별 3-4개	기관활동전반에 대한 종합적 인 평가
목표설정	Bottom-up 방식	Top-down 방식	Bottom-up 방식 Top-down 방식	Top-down 방식	Bottom-up 방식
장점	<ul style="list-style-type: none"> 통제에서 성과중심으로 행정 관리방식 변화 조직구성원간의 상취감 고취 성과관리를 통한 성과 보상 	<ul style="list-style-type: none"> 책임의식과 조직성과 향상 조직 상 아래 목표간 연계 강화 결과 중심 성과평가체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 성과에 종합적인 개관 평가대상의 포괄성 성과에 대한 관심 및 역량 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 비전과 전략에 근거한 목표설정 조직수준간 목표의 체계적 연계 오류 발견 및 수정 용이 	<ul style="list-style-type: none"> 각 부처별 성과부록 정책별로 전략목표와 결부 정책사업에 대한 국민들의 이해도 제고
단점(한계)	<ul style="list-style-type: none"> 조직목표와의 연계 부족 형식적인 목표 및 지표 설정 기밀의 주관적인 부여 	<ul style="list-style-type: none"> 목표의 및 면담 시 시간과 비용 소요 성과목표, 평가지표의 적절성 평가 곤란 제도의 형식적 운영 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> 조직목표와 연계성 미약 평가지표의 부족 인센티브 및 험류 체계 미비 	<ul style="list-style-type: none"> 법적정치적으로 설정된 제약 전략 수립에 근거한 업무수행 상 제약 조직 재구조화의 한계 	<ul style="list-style-type: none"> 과도한 성과주의는 궁극적인 목표달성을 고려할 방향이지 정책사업계획 중심으로 회계 책임 불분명
도입 및 적용 자치단체	16개 광역자치단체 (제주도 제외)	강원도, 제주도, 광주광역시 (국가공무원의 경우 16개 광역자치단체 모두 직무성과계약제를 적용)	16개 광역자치단체	부산광역시, 대구광역시, 전라북도, 제주도, 부천시, 청주시, 고령군, 성북구(서울)	모든 부처 및 지자체

* Source: 박해숙, 지방자치단체 성과관리제도의 비교 및 통합방안, 지방행정연구, 2007. 6.에 일부 보완

표 2.18 지방자치단체의 성과관리제도의 비교

먼저 자체평가와 BSC를 비교해 보면, 자체평가는 2001년 ‘정부업무평가 등에 관한 기본법’으로 처음 실시되었으나 2006년 ‘정부업무평가 기본법’ 신법 제정으로 그에 근거하여 자체평가가 시행되고 있으나 BSC는 2005년 도입되어 활용되고 있지만 법적 근거는 명확하지 않다. 자체평가는 주요 담당 및 팀(과) 수준에 초점을 맞추는 등 운영관리에 치중한 반면 BSC는 실·과 수준에 초점을 맞추는 등 전략적 관리로 치중하여 이원적으로 사용되는 경우가 많았다. 향후에는 전략관리와 운영관리를 아우르는 전략적 통합성과관리 체계 구축이 필요하다.

재정성과관리제는 사업중심의 예산 즉, 정책의 회계적 책임에 치중한 나머지 자체평가, BSC 등 타 성과관리와의 연계구조 정리가 잘 되지 않은 상황이다.

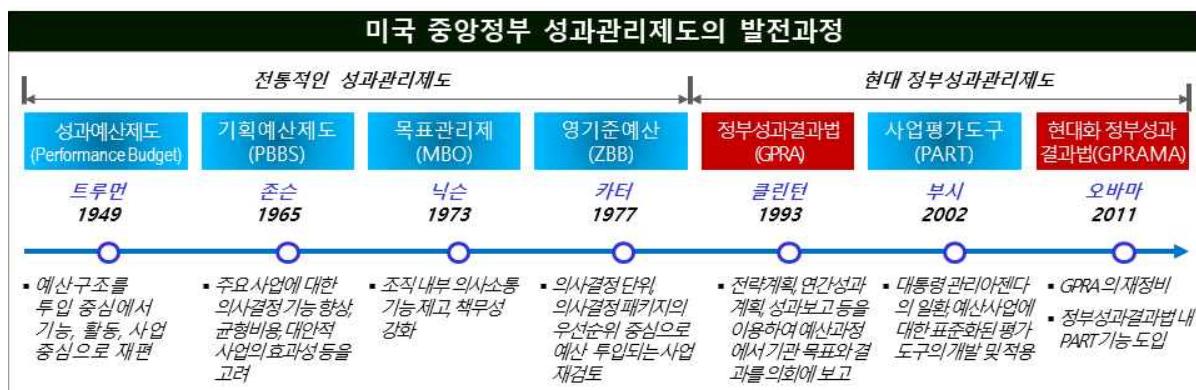
제 3 장 국내외 성과관리제도 운영 사례

3.1 해외 지방정부 성과관리 사례

3.1.1 미국의 정부성과평가제도와 지방정부의 성과관리

(1) 미국의 정부성과평가제도

미국은 1949년 트루먼 대통령 집권기에 성과예산제도가 도입되어 기획예산제도(PBBS), 목표관리제(MBO), 영기준예산(ZBB) 등으로 발전되어 왔다. 그러나 현대적인 정부성과관리제도 즉, 전략중심의 성과관리는 1993년 정부성과결과법(Government Performance and Results Act; GPRA) 제정으로 제도화 되어, 부시 대통령 집권기에 GPRA 외에 대통령의정서 (President's Management Agenda; PMA)와 사업평가도구(Program Assessment Rating Tool; PART)제도를 병행하는 체제로 운영되다가, 오바마 대통령의 취임으로 대통령의정서 (PMA)와 PART 제도는 모두 폐지되고, GPRA는 현대화 정부성과결과법(GPRAMA; GPRA Modernization Act 2010)으로 재정비되어 운영되고 있다.



* Source: 황혜신, 해외사례 비교·분석을 통한 한국 정부업무평가제도의 개선방안 연구, 한국행정연구원, 2013을 재구성

그림 3.1 미국 중앙정부 성과관리제도의 발전과정

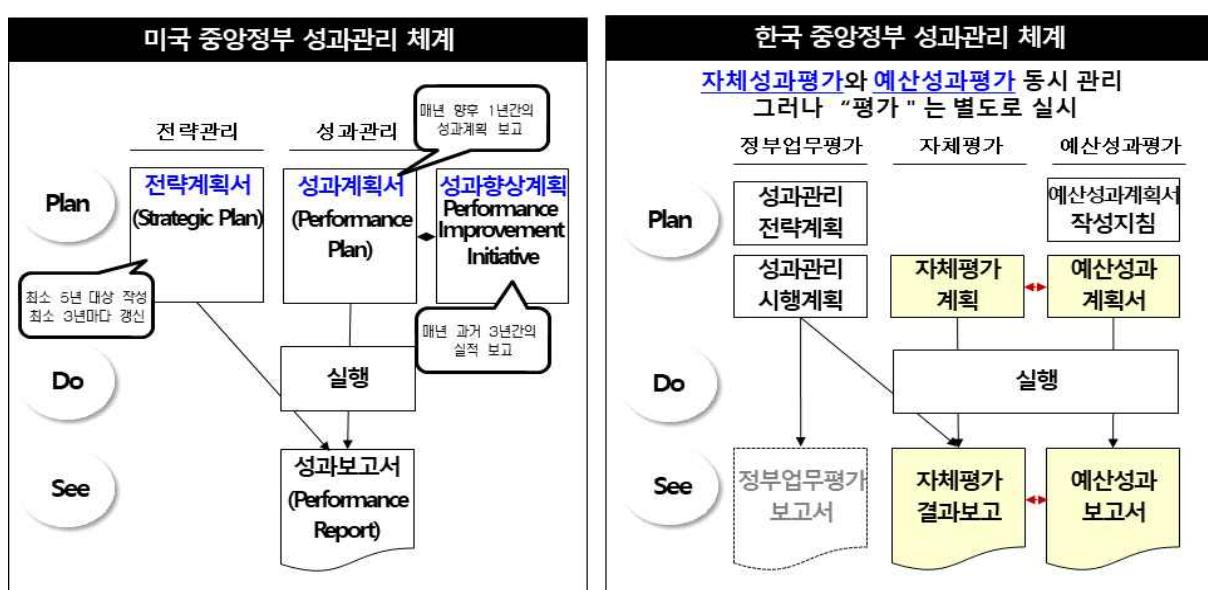
미국의 정부성과관리제도에서는 대통령실 관리예산처(Office of Management and Budget; OMB)가 평가를 총괄하고 그 평가 결과를 의회 회계감사원(Government Accounting Office; GAO)에 보고하여 차년도 예산 조정에 반영케 하는 등 관리예산처(OMB)와 회계감사원(GAO)에 의해 주도되고 있다. 관리예산처(OMB)의 가장 핵심 임무는 연방정부의 예산을 준비하고 행정부의 활동을 감독하는 것이며 GPRA의 집행권한을 부여 받아 성과자료 수집·분석은 물론 행정부처의 자문, 협의, 교육, 평가 등 다양한 방법을 이용

하여 각 기관의 성과관리에 적극적으로 개입하고 있다.

미국 의회는 예산 결정을 주도하고 있으며, 의회 회계감사원(GAO) 또한 GPRA에 의한 성과자료를 활용하여 예산을 연계하여 조정하는 역할을 수행하고 있다.⁵⁾

2005년 미국 GPRA 정부성과관리제도 운영에 대한 중간점검 차원에서 회계감사원(GAO)의 감사결과, GPRA 정부성과관리제도는 과거 MBO 등과 달리 각 기관의 전략계획, 연간성과계획, 연간성과보고서를 제도화, 정착시켜 성과관리의 기본 골격을 형성, 조직문화를 성과 중심으로 변화시키고 조직 임무를 재인식하는 계기를 제공하였으며, 정부성과보고서 공개로 정부 투명성 향상에 기여하는 등 “긍정적인 성과”가 있는 것으로 보고되고 있다.⁶⁾

미국 중앙정부의 성과관리는 예결산을 연계한 단일 성과관리체계로 운영되고 있으며, GPRA 실행상 문제점을 극복하기 위하여 성과향상계획을 도입, 운영하고 있다. 이에 비교해 볼 때, 한국 중앙정부의 성과관리는 자체평가와 예산성과평가를 동시에 관리하는 취지에서 제도권 내에 예결산을 연계한 성과관리체계를 운영하고자 하였으나, “평가”를 별도로 준비하고 실시하게 하면서 그 연계성을 확보하지 못하고 있다.



* 자료 : 정부업무평가위원회 <http://www.evaluation.go.kr/use/main/sectionMain.do>

이광·희윤수재, 성과관리와 평가체계의 관계에 대한 비교 연구, 행정논총, 2012. 3 수정

한국조세연구원 성과관리센터, 주요국의 성과관리제도, 2011. 2

그림 3.2 미국과 한국의 정부성과평가 체계

- 5) 미국 의회는 자체 사업 평가를 통하여 사업예산을 결정하고, 행정부가 요구한 사업예산의 80% 이상을 의회에서 변경하고 있다. 또한 GPRA 실행상 문제점을 극복하고자 국정과제 중 하나로 투입 대비 효과를 최대로 끌어내기 위한 성과향상계획(PII)을 제시하고 있으며, 연방정부기관들 및 OMB는 이를 위해 잘 진행되고 있는 사업과 그렇지 못한 사업을 구분하고, 성과 향상을 위해 취할 수 있는 조치들을 논의하여 보다 효과적인 사업에 예산을 재분배하고 있다. 여기서 의회 및 행정부에 의해 사업에 대한 최종적인 결정이 이루어지지만, 분석을 통해 제공되는 정보는 행정부와 입법부가 의사결정을 하는데 유용하게 활용된다.
- 6) 한국에서는 국무총리실 정부업무평가위원회에 주관으로 실행되는 중앙행정기관 평가 결과를 국회에 보고하지 않고 있어, 정부성과관리제도의 행정감사 기능 강화에 대한 재논의가 필요하다고 할 수 있다(‘박수원, 미국의 정부성과평가 및 결과법(GPRA) 청문회 결과 요약’ 자료에서 인용)

또한 미국정부는 의회뿐만 아니라 국민에게 웹사이트 등을 통하여 정부성과평가결과를 공개하고 있으며, 평가대상기관은 각 중앙부처는 정부성과평가결과를 활용하고 있으나, 제대로 활용하기 위해서는 전문성 강화가 필요한 것으로 나타나고 있다.

미국 정부성과평가결과의 공개 및 활용				
	GPRRA	PMA	PART	GPRAMA
결과 공개	<ul style="list-style-type: none"> • 평가결과를 의회와 대통령에게 보고해야 한다고 규정 (GPRRA section 4) • 성과보고서는 의회와 대통령에게 제공한 것은 물론 모든 국민에게도 공개 	<ul style="list-style-type: none"> • OMB는 평가 수행 후 그 결과 발간 • 각 과제별 목표달성을 및 세부집행실적 공개 • PMA 평가결과 공개 사이트(results.gov 21)를 개설하여 공개, 백 악관 사이트에도 공개 	<ul style="list-style-type: none"> • 홈페이지 평가결과요약은 물론 세부적인 워크시트도 웹사이트 (ExpecMore.gov 26)에 공개 • OMB는 성과평가보고서를 발간 시 그 보고서에 PART 웹사이트 공개 	<ul style="list-style-type: none"> • 기존의 연 1회 성과보고를 분기보고 등으로 보고주기 강화 • 목표 미달 사업에 대해 정부기관장과 GAO에 보고하도록 요구 • 평가결과를 웹사이트 (Performance.gov)에 공개
결과 활용	<ul style="list-style-type: none"> • GPRRA 시행 첫해에는 대상기관의 참여도는 낮은 상황 하에서 대대적인 자료 요구로 평가수행능력은 오히려 저하 • 2003년 성과측정 결과의 활용도는 1997년보다 낮음 (GAO 보고서, 2004년) 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가결과를 신호등 체계로 간단하게 공시되도록 설계, 활용 용이 • 도입초기 녹색 평가받는 기관들이 적었으나, 점차 그 수가 점증하여 후반기에는 많은 기관들이 녹색 달성을 	<ul style="list-style-type: none"> • PART는 GPRRA 보완 목적으로 도입하였지만 GPRRA와 제대로 연계되지 않음(GAO, 2004) • GPRRA는 추상적이고 고차원 목표를 제시한 반면 PART는 예산결정에 도움이 되는 평가결과 도출하려고 하여 공무원들의 혼란 야기 	<ul style="list-style-type: none"> • 보고주기가 연1회에서 분기별 평가로 변화되어 업무부하량 증가

* Source: 황혜신·조문석, 정부업무평가제도의 운영효과에 관한 연구, 한국행정연구원, 2016

그림 3.3 미국 정부성과평가 결과의 공개 및 활용

미국 정부는 국민을 위하여 어떻게 일하고 있는지 알리기 위한 목적으로 중앙정부기관의 목표, 그 달성을 위한 방법과 노력, 결과에 대하여 ‘정부성과평가 관련 정보 공개 사이트 Performance.gov’를 운영하고 있다.

(2) 미국 지방정부의 성과관리제도

미국 지방정부의 성과관리는 20세기 초부터 고유 특색을 지니면서 발전하여 왔다. 그러한 가운데 1993년 GPRRA제정 되면서 지방정부의 성과관리제도도 그 영향을 반영하였지만 고유의 자체평가체계가 공존하고 있는 상태이다. 이 중에서 버지니어 주(Virginia State), 페어팩스 카운티(Fairfax County), 서니베일시(Sunnyvale City), 미네아폴리스시(Minneapolis), 샤토시(Charlotte City) 등에 대한 선행연구 내용을 정리하면 다음 <그림 3.4>, <그림 3.5>와 같다.

Department of Agriculture
Department of Commerce
Department of Defense
Department of Education
Department of Energy
Department of Health and Human Services
Department of Homeland Security

Department of Housing and Urban Development
Department of the Interior
Department of Justice
Department of Labor
Department of State
Department of Transportation

Department of the Treasury
Department of Veterans Affairs
Environmental Protection Agency
General Services Administration
National Aeronautics and Space Administration

National Science Foundation
Office of Personnel Management
Small Business Administration
Social Security Administration
United States Agency for International Development

Other Federal Agencies

Key Partners

key management areas and priorities. The Federal Government uses the framework to manage Federal performance and achieve the vision set out in the PMA.

Performance.gov communicates the goals and objectives the Federal Government is working to accomplish, how it seeks to accomplish those goals, and why these efforts are important. All cabinet departments and nine other major agencies have agency pages on Performance.gov. Each agency's page provides an overview of the agency, its mission, priority goals to be achieved, and links to its strategic and performance plans and reports.

We invite you to use Performance.gov to discover how government is working for the American public.

그림 3.4 미국 GPRAMA 정부성과평가 관련 정보 공개 사이트 - Performance.gov

버지니아주	패어팩스카운티(Fairfax County)  <ul style="list-style-type: none"> 버지니아주 커먼웰스에 위치 인구 수는 약 114만 (버지니아주의 13%) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 도시 전략기획과 성과관리과정을 연계 (성과관리를 위한 종합적인 접근) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 균형 있는 성과측정을 위하여 "Family of measures" 사용 </div>	서니베일시(Sunnyvale City)  <ul style="list-style-type: none"> 캘리포니아주 산타클라라군에 위치 인구 수는 약 15만 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 정기전략계획 달성을 위해 자원활용계획과 재정계획을 연계 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 예산은 프로그램별 또는 서비스별 조직화 모든 지출은 활동별로 배정 </div>
미네아폴리스시(Minneapolis City)	샤롯시(Charlotte City)  <ul style="list-style-type: none"> 미네소타주 최대 도시 교통의 요충지 인구 수는 약 42.5만 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 전략기획, 사업기획, 예산배정, 성과측정과정을 완전 통합적으로 운영 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 예산과정에서 성과정보 활용 및 운영비용 검토 </div>	 <ul style="list-style-type: none"> 노스캐롤라이나주 매들렌버그군에 위치 775.2 만명 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 전략을 성과관리에 반영하기 위하여 선도적으로 BSC 도입 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 전략, 사업계획, 예산, 개인성과 연계 운영 성과배분제도 도입 (1인당 600달러 상여 지급) </div>

* Source: 광운대학교 산학협력단, 주요국 지방정부의 성과관리제도 연구, 2012. 7
이재실 · 김선업, 공공부문의 BSC도입에 관한 연구(미국 샬럿시와 일본의 지방자치단체를 중심으로), 정책분석평가학회보, 2004
Wikidepia.org 등의 자료를 재정리

그림 3.5 미국 지방정부의 성과관리제도 벤치마킹 대상기관

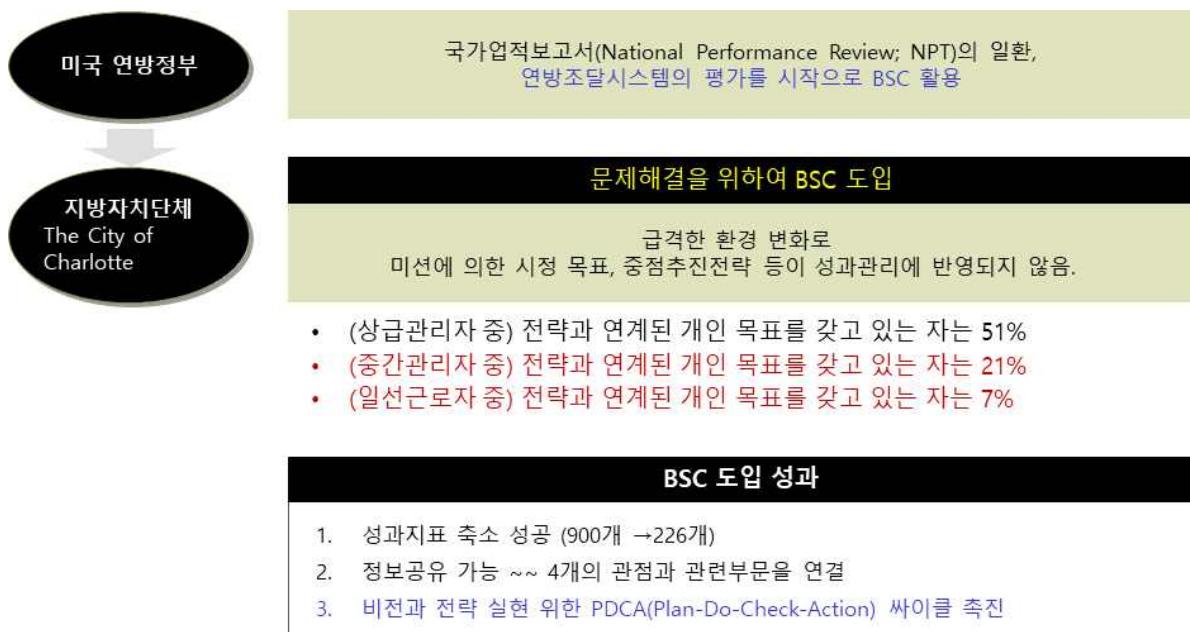
구 분	버지니아주 Virginia Performs	페어팩스카운티 Ffx (Fairfax county framework for Excellent)	서니베일시 General Plan	미네아폴리스시 Results Minneapolis
1. 성과관리체계	<ul style="list-style-type: none"> • 버지니아미래연구소에서 만든 7개의 상위목표를 달성하기 위한 정부집행과정 평가 • 비전, 상위목표(7개), 사회적 지표(49개), 양화된 지표, 기관수준 목표로 구성 	<ul style="list-style-type: none"> • 도시 최선 발전과 비전달성을 위해 모든 수준 조직성과와 리더십 구축 및 정렬 • 전략기획과 연계한 성과관리, 결과지향적 관리 운영 • 미션, 비전, 목표, 세부목표로 구성 	<ul style="list-style-type: none"> • 도시 장기(10~20년후) 및 중기(5~10년후), 단기 전략계획에 서비스, 자원 활용 방향 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • Minneapolis 2020에 도시 전략기획, 장기비전, 향후 5년후의 목표, 전략방향, 부서별 업무계획의 연계 • 자체성과측정시스템 Results Minneapolis 운영
2. 성과관리과정	<ul style="list-style-type: none"> • 비전설정→우선순위 구축 및 장기목적과 연계된 계획 개발 → 목표와 결과에 기초한 예산 조정 → 평가 → 장기목표 현재 서비스 수준, 생산성 향상 평가 → 검토 및 환류 	<p>[결과지향적 관리]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 전략기획→프로그램 기획→집행→결과지향적 측정→모니터링→결과지향적 예산 배정→예산 확정→전략기획 등으로 진행 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리를 위하여 성과관리계획(MAP) 작성 • MAP을 통해 업무범위와 성과계약서 작성 • 연말 성과관리계획보고서, 성과보고서 작성 	<ul style="list-style-type: none"> • 전략기획, 사업기획, 예산배정, 성과측정과정을 완전히 통합 운영 • 도시계획의 통합적 관리를 통해서 예산배정과 성과측정 인식제고, 전략과 사업 방향, 전략수행결과 평가 명확화
3. 성과관리방법	<p>[성과지표] 다음 지표를 연계</p> <ul style="list-style-type: none"> • 장기목표 측정 위한 사회적 지표, 생산성 지표 • 세부지표 <p>[특징]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 성과 변화추이 측정 • 타 지방정부(주)와 비교평가 • 주 내 시/카운티간 비교평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 뮤음단위 지표(Family of Measures)를 활용 - 단일지표의 단점 보완 목적 • 뮤음단위 지표에는 투입지표, 산출지표, 효율성지표, 서비스품질 지표, 결과지표 등으로 구성 - 지표 내 균형과 조화 도모 		
4. 성과와 예산과의 관계	<p>Service Area Structure (서비스 영역의 구조화)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 서비스 영역과 예산·회계·전략기획·성과측정을 묶음 • 예산과 서비스 영역 연계를 통하여 자금을 각 서비스 수준별 할당 • 1개 서비스 영역에 복수목적 있을 경우, 우선순위별 정렬 	<p>일정관리에 의한 성과-예산 연계</p> <ul style="list-style-type: none"> • 성과측정 결과를 차기회계연도 예산계획에 활용될 수 있도록 성과측정매뉴얼에 '일정표' 제시 및 일정관리 	<p>기획(Planning)-관리(Mgt)-예산수립(Budgeting) 통합</p> <ul style="list-style-type: none"> • General Plan과 재정계획을 연계, Twenty Year Resource Allocation Plan & Financial Planning 수립 • 재정계획에 의하여 전년도 예산과 당해연도 예산 연계 	<p>Integrating Key City Process (도시핵심과정통합)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 전략기획, 사업기획, 예산배정, 성과측정과정을 완전히 통합 운영 • 도시계획의 통합관리를 통해서 예산배정과 성과측정 인식제고, 전략과 사업 방향, 전략수행결과 평가 명확화
5. 성과 측정	<p>"정부활동 생산성 측정"</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009년부터 주 정부 활동 효율성과 효과성 향상 위하여 생산성 측정 • 주로 투입자원 단위당 비용 (Cost per Unit)과 인력당 산출(Output per employee) 사용 <p>[생산성 측정지표 구성요소]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 관리점수표 • 성과 및 생산성 측정 • 결과 기반 주요 측정과 장기목표간 연계 		<p>Full Cost Accounting 전부원가회계</p> <ul style="list-style-type: none"> • 각 프로그램별 총비용 산정 [기타 측정지표] • 수익 • 근무시간 • 근무시간당 생산단위의 수 • 근무시간당 비용 • 사용된 예산 비율 	<p>성과측정과 생산성측정을 예산계획서에 통합</p> <ul style="list-style-type: none"> • 예산계획서에 사업계획 성과정보 첨부 • 정부제공 운영비, 직원 인건비, 특별기금예산, 교부금 등을 반영한 성과 측정

표 3.1 미국 지방정부의 성과관리제도 운영 사례 비교

(3) 샤롯시의 전략중심 성과관리제도 BSC (Balanced Scorecard)

전략적 성과관리제도인 BSC는 1980년대 후반 미국의 하버드경영대학원 Kaplan 교수에 의하여 제창되어, 전세계로 확산되었다. 미국 공공부문에서도 1990년대 초반부터 공공부문에서 BSC 전략체계도 구축이 시작되어 성과관리제도를 넘어서 변화관리 프로그램으로 실행되었고, BSC 성과관리제도 구축을 용이하게 하는 BSC솔루션 개발과 BSC솔루션을 활용한 구축으로 전세계 기업과 공공기관으로 급격하게 확산되어 활용되고 있다.

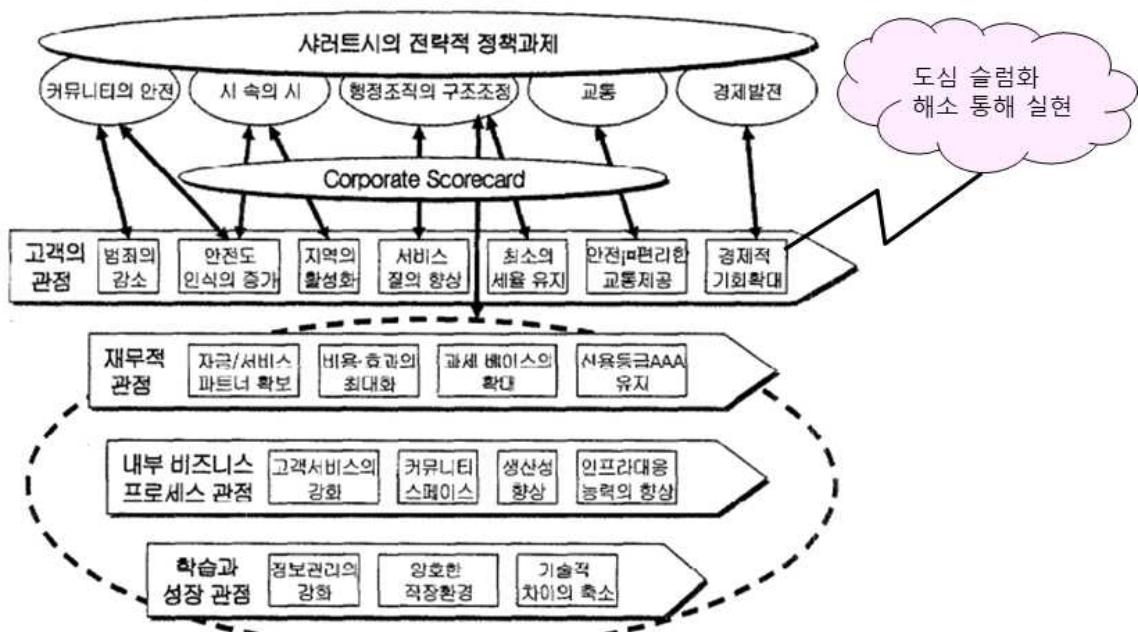
미국의 지방자치단체에도 전략중심의 성과관리를 위하여 BSC가 도입 되었는데, 1970년 대부터 업적평가를 강조해온 샤롯시는 1993년 급격한 도시 환경 변화로 미션에 의한 시정 목표, 중점추진전략 등이 성과관리에 반영되지 않는 문제점을 개선하기 위하여 BSC 개발에 착수하여 전략중심 행정관리, 성과공시 수단으로 활용하고 있다. 샤롯시는 BSC 도입 초기, 성과지표를 900개에서 226개로 축소하였고, 4개의 전략 관점하에서 관련 조직부문을 연결하여 정보공유체계를 구축하여, 비전과 전략 실현을 위한 PDCA(Plan-Do-Check-Action) Cycle 을 원활하게 운영하게 되었다.



* Source: 공공부문의 BSC도입에 관한 연구(미국 샤롯시와 일본의 지방자치단체를 중심으로), 정책분석평가학회보, 2004

그림 3.6 샤롯시의 BSC 도입 배경

샤롯시는 고객(시민) 요구를 충족시켜야 할 영역(고객의 관점), 고객요구를 충족시키기 위한 예산 및 자금 확보 영역(재무적 관점), 고객요구와 예산확보를 위하여 업무를 탁월하게 챙겨야 할 영역(내부 비즈니스 프로세스 관점), 탁월한 업무성과를 창출하기 위하여 직원과 인프라, 자원을 혁신하고 지속적으로 성장시켜야 할 영역(학습과 성장 관점) 등 4개의 관점을 설정하였다. 또한 다음 <그림 3.00>과 같이 4개 관점에서 중점 추진해야 할 전략목표를 18개 설정하였다. 지방정부기관인 샤롯시는 정책과제를 전략중심으로 재편하여, 전략적 정책과제 집단으로 그룹화하여 커뮤니티의 안전(Community Safety), 시 속의 시(City in a city), 행정조직의 구조조정(Restructuring Government), 교통(Transportation), 경제발전(Economic Development) 등 5개 전략테마(목표)를 설정하였다. 또한 이러한 전략테마를 성공적으로 수행하기 위하여, 4개 관점 중에서 가장 중요한 관점을 고객(시민) 관점으로 보고, 고객 관점의 전략목표를 먼저 설정한 후, 그를 중심에 두고 전략체계도를 구축하였다.



자료: City of Charlotte(2001: 4)의 재구성

그림 3.7 샤롯시의 전략체계도(Strategy Map)

다음 <그림 3.8>과 같이 샤롯시는 성과관리체계를 시 목표에 대한 시청 직원 제안 → 시장, 의회 포함 14명으로 구성된 의회 특별위원회 의결 및 결정 → 14명으로 구성 → 전략테마별 전략지도(Strategy Map)을 작성하고 BSC를 구축하였다. 또한 BSC를 토대로 사업-예산-생산성성과지표-개인성과 보상 등 운영체계(Operation System)를 구축하였다. 이처럼 샤롯시는 의회가 전략테마 결정과 성과관리체계 구축에 핵심적인 역할을 담당하고 있다.

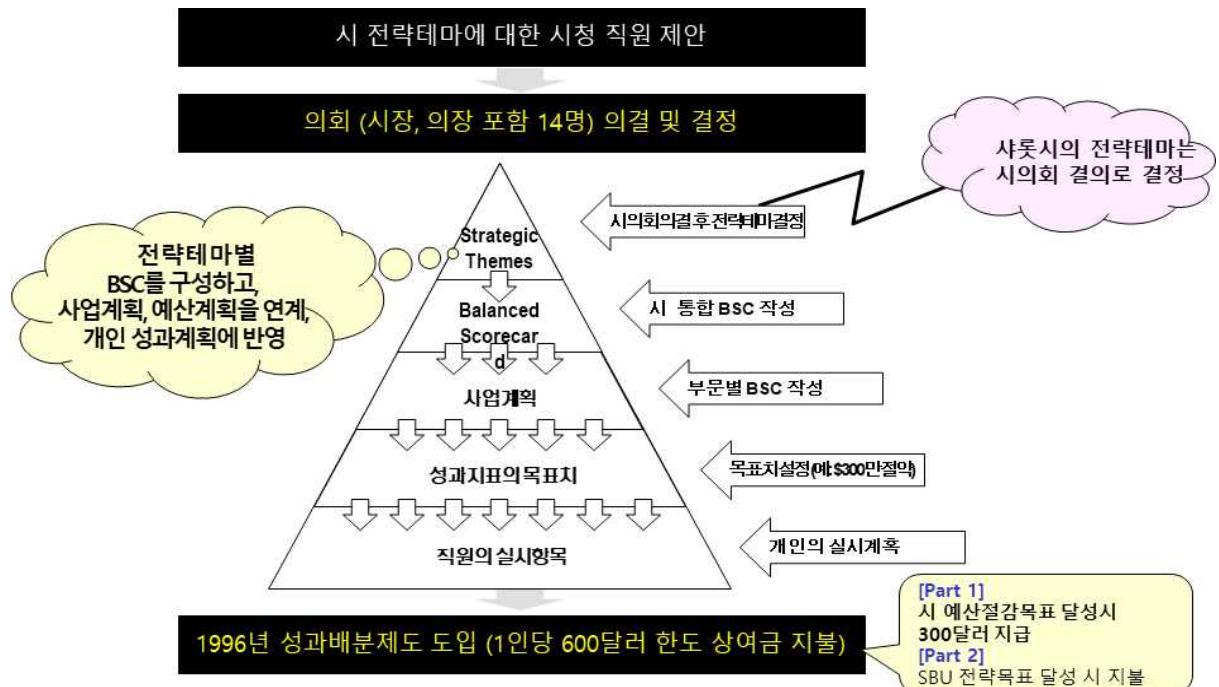
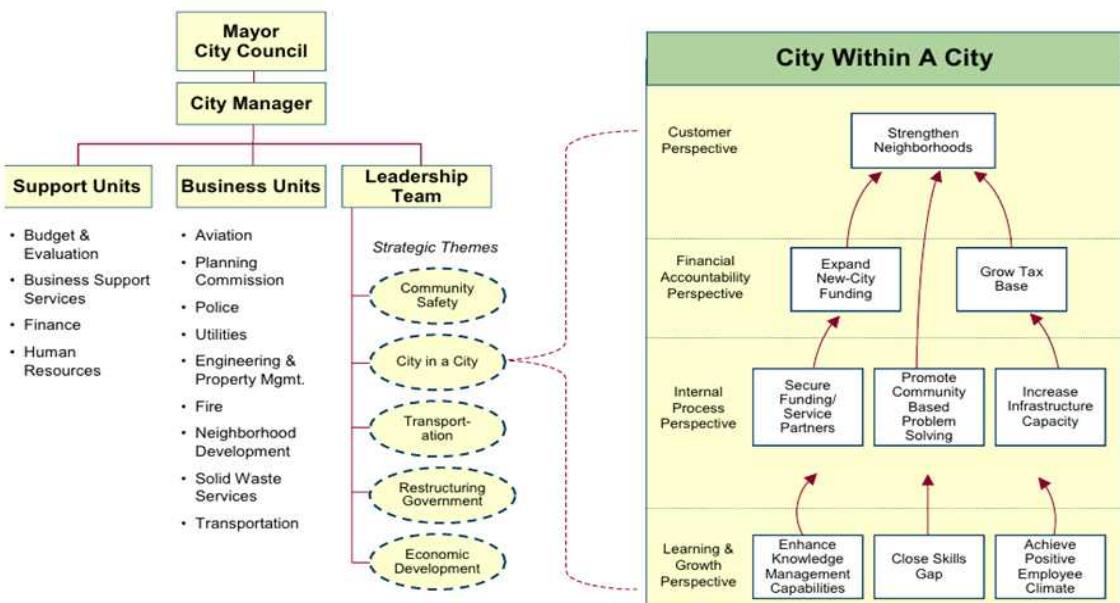


그림 3.8 샤롯시의 성과관리체계



* Source: Patricia R. Bush, Government Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Collaborative, 2003

그림 3.9 샤롯시의 조직별 전략체계도

(4) 미국 지방정부의 성과관리제도 벤치마킹 분석을 통한 시사점

미국의 지방정부는 정책성과 효과성과 효율성을 제고하기 위하여 역사, 환경, 재무적 상황, 시민 인식 등을 반영하여 지방정부별 특성에 적합하게 또한 전략성과와 예산성과를 통합한 성과관리체계를 구축, 시행하고 있다. 미국 지방정부 성과관리제도 벤치마킹 분석을 통한 시사점을 요약하면 다음과 같다.

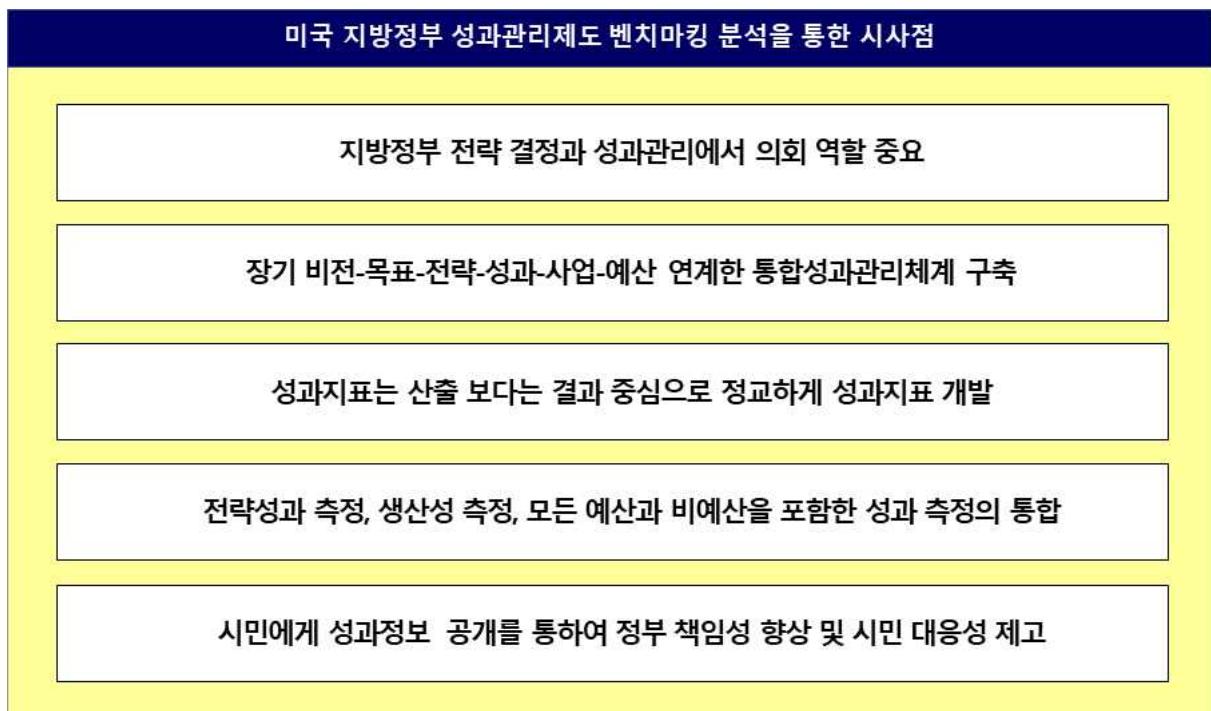


그림 3.10 미국 지방정부의 성과관리제도 벤치마킹 분석을 통한 시사점

3.1.2 영국 지방정부의 성과관리제도

영국의 지방정부는 「중앙정부의 지방정부 평가」와 연계하여 성과관리를 수행하고 있다. 영국 지방정부의 성과관리는 다음과 같이 BV 성과평가제도, CPA 종합성과평가제도, 개선 된 CPA 종합성과평가제도, CAA 종합지역평가제도 등으로 발전되었다.

- 2000년 중앙정부의 간섭을 줄이고 지방정부의 자율적인 책임을 강조, 수준 높은 공공 서비스를 제공할 목적으로 「BV(Best Value) 성과관리제도」 도입
- 2002년 BV 문제점을 해결하고 지방정부 역량과 서비스를 종합적으로 측정·관리하기 위하여 「CPA(Comprehensive Performance Assessment) 종합성과평가제도」 도입
- 2005년 이전의 CPA 종합성과평가제도에서 중앙정부의 평가를 폐지하고 자체평가를 더욱 강조하고 재정평가 비중을 높인 「개선 된 CPA 종합성과평가제도」 도입
- 2009년 CPA를 전면 개편, 지방정부와 다양한 서비스 공급주체가 연계된 지역단위의 성과평가제도로 「CAA(Comprehensive Area Assessment) 종합지역평가제도」 도입

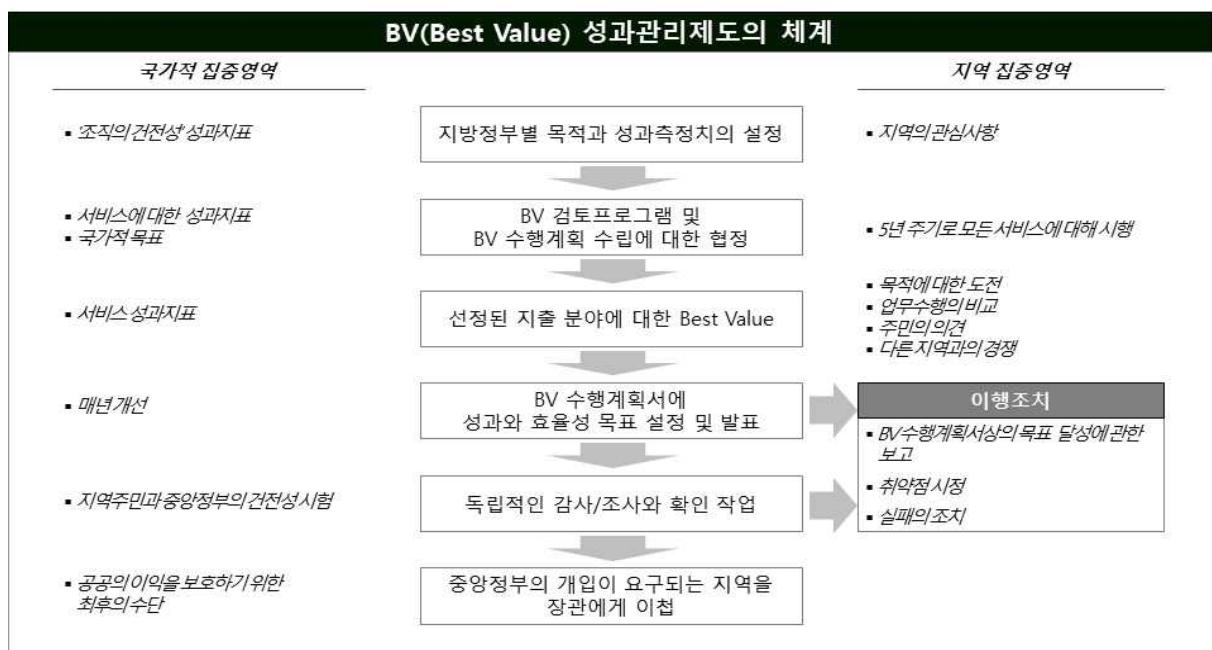


* Source: 국회예산정책처, 주요국 지방정부의 성과관리제도 연구, 2012. 7을 재구성

그림 3.11 영국 지방정부 성과관리제도의 발전과정

최고가치(BV; Best Value) 성과관리제도는 영국정부의 신공공관리적 행정 개혁의 일환으로 지방정부의 성과를 강화하기 위하여 도입한 다양한 제도들 중 대표적인 제도로 중앙정부의 간섭을 줄이고 지방정부의 자율적인 책임을 강조, 수준 높은 공공서비스를 제공할 목적으로 도입되었다. BV 성과관리제도는 지방정부법을 근거로 모든 지방정부에 적용되었으며, 중앙정부가 성과지표를 설정하여 평가하고 이를 감사하여 공시하는 제도이다. 이 제도하에서는 핵심지표에 대한 지방정부 서비스 성과가 일정수준 이하가 될 경우, 지방정부의 행정

서비스 제공권한을 중앙정부가 박탈하여 중앙정부가 결정하는 매우 강력한 통제를 행하면서, 행정서비스의 질을 높이고 주민의 만족도를 높이기 위하여 국가적 집중영역과 지역사회 집중영역을 감안한 성과관리체계를 구축하고, 지방정부에 대한 주민의 신뢰성을 높이도록 개발된 「BV 성과지표(BVPI; Best Value Performance Indicator)」를 토대로 성과관리를 하였다.



* Source: 국회예산정책처, 주요국 지방정부의 성과관리제도 연구, 2012. 7을 재구성

그림 3.12 BV 성과관리제도의 체계

BV(Best Value) 성과관리관점과 주요 지표					
관점	전략목표	원기효율성	서비스제공 결과	품질	
	왜 특정 행정서비스가 존재하며 무엇을 달성 하려고 하는가?	서비스를 위하여 사용된 자원 및 산출물은 원기효율적인가?	전략목표를 달성하기 위해 얼마나 잘 운영되는가?	수행된 서비스 품질은 높은가?	
	지표	항 목	성과지표		
		교육 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 3~4세 어린이 중 공공유치원 서비스 수여 비율 • 초등학생 1인당 공공 교육비 • 중·고등학생 1인당 공공 교육비 • 특수교육 수요 이동에 대한 기술서를 민원인이 신청한 후 18주 이내에 완성한 비율 		
	도로 및 가로등 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 2시간 이내에 수행된 도로포장 및 복구공사 비율 • 계획대로 작동되지 못한 가로등 비율 			
	사회복지서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 자가에서 정부의 도움을 받는 75세 이상 노인 비율 • 가액보호자에게 3주 이내에 지원물품을 공급한 비율 • 주거보호자에게 1인용방이 제공되는 비율 			
	총 지출	<ul style="list-style-type: none"> • 주민 1인당 총지출 			
	쓰레기 소각	<ul style="list-style-type: none"> • 가구당 수거되는 쓰레기 톤수 • 톤당 쓰레기 처리비용 			
	환경보호	<ul style="list-style-type: none"> • 식품점포 안전검사를 			
	지방세 징수	<ul style="list-style-type: none"> • 가구당 지방세 징수비율 			
	범죄와 예방	<ul style="list-style-type: none"> • 인구 1천명당 보고된 범죄 건수 • 경찰 1인당 수사에 의해 해결된 범죄 건수 			

그림 3.13 BV 성과관리관점과 지표

2002년에는 BA 성과관리제도의 문제점 즉, 모든 지방정부를 대상으로 하여 과다한 비용 소요, 결과보다는 과정에 편중 등을 해결하고 지방정부의 역량과 서비스를 종합적으로 측정·관리하기 위하여 CPA 종합성과평가제도가 도입되었다. CPA 종합성과평가는 기관평가, 재정평가, 서비스평가, 개선도평가 등 4가지로 구성되어 있으며 계획, 실행, 평가, 환류의 4 단계의 평가과정으로 진행된다.

CPA(Comprehensive Performance Assessment) 종합성과평가제도의 체계											
평가내용	구성요소	평가방법									
기관 평가	<ul style="list-style-type: none"> 감사위원회의 정기평가 기관의 지역사회를 위한 의욕, 우선순위 부여, 역량, 성과관리, 달성을 등에 대하여 평가 	1~4점 기준에 따라 평가									
재정 평가	<ul style="list-style-type: none"> 감사위원회의 연례평가 지방정부의 재정자원 관리 및 이용내역에 대하여 (재무보고, 재무상태, 내부통제, 세금가치 등의 분야별) 평가 	1~4점 기준에 따라 평가									
서비스 평가	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 이용자에 중점을 두는 성과지표를 포함, 서비스 평가점수로 평가 	서비스 평가점수									
개선도 평가	<ul style="list-style-type: none"> 지방정부 담당관리자의 업무를 토대로 연례 평가 이전이 결과와 비교하여 얼마나 개선되었는지를 확인하고 향후 개선 필요 부분을 제시 	별도의 보증자료로 평가									
평가과정	<table border="1"> <thead> <tr> <th>계획</th> <th>실행</th> <th>평가</th> <th>환류</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>지방정부별로 성과목표와 성과지표를 개발하고 연간성과계획을 수립한다</td> <td>연간성과계획에 따라 조직단위별로 실천계획을 실행한다</td> <td>지방정부는 자체평가보고서를 지방감사원에 제출하고 지방감사원은 검토, 등급부여한다</td> <td>평가결과에 따라 인센티브 또는 제재조치를 취하고 우수지자체에 더 많은 자율성 부여한다</td> </tr> </tbody> </table>			계획	실행	평가	환류	지방정부별로 성과목표와 성과지표를 개발하고 연간성과계획을 수립한다	연간성과계획에 따라 조직단위별로 실천계획을 실행한다	지방정부는 자체평가보고서를 지방감사원에 제출하고 지방감사원은 검토, 등급부여한다	평가결과에 따라 인센티브 또는 제재조치를 취하고 우수지자체에 더 많은 자율성 부여한다
계획	실행	평가	환류								
지방정부별로 성과목표와 성과지표를 개발하고 연간성과계획을 수립한다	연간성과계획에 따라 조직단위별로 실천계획을 실행한다	지방정부는 자체평가보고서를 지방감사원에 제출하고 지방감사원은 검토, 등급부여한다	평가결과에 따라 인센티브 또는 제재조치를 취하고 우수지자체에 더 많은 자율성 부여한다								

그림 3.14 CPA 종합성과평가제도의 체계

CPA 종합성과평가제도는 몇 차례의 변화를 겪으며 발전되어, 2005년 CPA 종합성과평가제도는 2002년과 유사하지만 카운티(County Council)계획에 대한 중앙정부의 평가를 폐지하고 자체평가를 더욱 강조하고, 특히 재정평가에 더 많은 비중을 두는 방식으로 변화하였다. 또한 기관평가의 주체도 9개에서 4개로 줄였고, 평가방식의 일부도 최종평가의 경우 기존 5단계(최우수, 우수, 보통, 미흡, 부진)에서 Star rating으로 전환하여 Star 4개에서 없음까지 5단계로 구분하여 평가하는 방식을 도입하였다.

그 후 2009년에 기존 CPA 제도를 전면적으로 개편하여 기관중심에서 ‘지역중심으로’, 과거실적중심에서 ‘미래지향’에 치중한 CAA 종합지역평가제도가 도입되었다.

CAA 종합지역평가는 지역평가와 조직평가 등 2가지 평가부문으로 구성되고 이 중에서 조직평가는 재정관리, 경영관리, 자원관리, 성관관리 등 4가지 하위부문으로 구성되고, 평가 요소는 서비스 평가, 재정평가, 개선도평가, 위험도평가 등의 4가지로 구성된다. 이 중에서 위험도 평가는 CAA 종합지역평가제도에서 새롭게 도입된 요소이다.

CAA(Comprehensive Area Assessment) 종합지역평가제도의 체계			
평가부문	지역평가 (Area Assessment)	조직평가 (Organizational Assessment)	
	<p><지방정부의 공공서비스에 대한 평가></p> <ul style="list-style-type: none"> • 지역 우선순위가 지역주민의 욕구에 적합하게 잘 선정되어 있는가? • 성과 및 개선의 정도가 적절한가? • 향후 개선을 위해 기대되는 것은 무엇인가? (향후 개선 가능성 평가) 	<p><개별적인 공공기관에 대한 기관평가></p> <p>외부 감사기관의 재정지출 가치에 대한 평가 결과와 결합하여 지방정부의 서비스 성과에 대해 평가</p>	
		재정관리	경영관리
		자원관리	성과관리
평가내용	평가방법		
	<p>구성요소</p> <p>서비스 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> • 서비스 이용자에 중점을 두는 성과지표를 포함, 서비스 평가점수로 평가 • 지역에서의 서비스 전체의 성취도를 종합하여 평가 (예: 소방서, 경찰서 등 의 서비스도 포함) <p>재정 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> • 감사위원회의 연례평가 • 지방정부의 재정자원 관리 및 이용내역에 대하여 (재무보고, 재무상태, 내부통제, 세금가치 등의 분야별) 평가 <p>개선도 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> • 지방정부 담당관리자의 업무를 토대로 연례 평가 • 이전이 결과와 비교하여 얼마나 개선되었는지를 확인하고 향후 개선 필요 부분을 제시 <p>위험도 평가 (신규 도입)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 매년 실시 • 서비스의 결과, 각 지역에서 행해지는 각종 서비스 및 기관들과 관련된 모 든 위험요인들과 그 요인들이 효과적으로 고나리되고 있는지 종합 평가 	<p>서비스 평가점수</p> <p>1~4점 기준에 따라 평가</p> <p>별도의 보증자료로 평가</p> <p>별도의 보증자료로 평가</p>	

그림 3.15 CPA 종합지역평가제도의 체계

(1) 지방정부 자체성과평가(LPI; Local Performance Indicators)

영국 지방정부의 자체성과평가 이해를 위해서는 지방정부 행정계층구조와 정부간 기능 배분을 이해할 필요가 있다.

먼저, 영국은 국가체제상 단일국가이지만 잉글랜드(England), 스코틀랜드(Scotland), 웨일즈(Wales), 북아일랜드(Northern Ireland) 등 4개 지역별로 독자적인 정책이 실시되는 연방형 국가정책이 실행되고 있다. 따라서 지방행정의 계층구조도 지역별로 차이가 있어서 스코틀랜드, 웨일즈 그리고 북아일랜드는 단층구조의 지방행정체제를 갖는 반면 잉글랜드는 2계층 구조를 기본으로 하면서 지역에 따라 단층 또는 3계층의 지방행정체제를 갖고 있다.

둘째로, 영국은 정부간 기능배분이 잘 정립되어 있어, 중앙정부는 국방, 외교, 사법, 해외원조, 통화관리, 사회보장, 산업 교통 등 국가 차원의 거시기능을 담당하고, 지방정부는 주민의 일상생활과 결부되는 대부분의 복지 편의기능인 교육, 주택, 대인사회서비스, 환경서비스, 경찰 및 소방, 지역개발, 쓰레기 처리, 소비자 보호 등을 담당한다. 따라서 중앙정부는 국가 보건서비스(National Health Service), 사회혜택 및 연금(Social benefits and pensions), 국방, 고등교육 등의 분야에 중점적으로 재정을 지출하는 반면 지방정부는 초중등교육과 사회서비스 분야에 중점적으로 재정을 지출한다. 그리고 대도시형 지역(Metropolitan areas)의 경우 승객수송, 경찰, 쓰레기처리, 소방업무만 단일목적 지방정부(Single purpose authorities)가 수행하고, 대부분의 지방행정서비스는 디스트릭트단위(District council) 지방정부가 수행한다(단, 쓰레기처리업무의 경우 두 유형의 지방정부 모두가 수행한다). 샤이어 지역(Shire areas)의

경우 상당수의 지방행정서비스(교육, 도로, 교통, 승객수송, 사회서비스, 도서관, 쓰레기처리, 전략계획, 소방서비스)가 카운티 내지 통합 자치단체(unitary authorities)에 의해 수행되며, 그 밖의 업무는 디스트릭 또는 통합 자치단체(주택, 레저 및 레크리에이션, 환경 및 보건, 쓰레기 수거, 계획 신청, 지방세 업무)와 단일목적 지방정부(경찰, 소방)에 의해 수행된다.

이러한 지방정부 행정계층구조와 정부간 명확히 배분된 기능을 기초로 영국 지방의회는 의결기관이면서 집행기관 정책을 주도하기 때문에 영국의 지방정부 성과관리는 지방의회를 중심으로 운영되고 있으며, 영국 지방정부는 자체적으로 개발한 성과지표(LPI)를 활용하여 자체 성과평가를 수행하고 있다.



영국 지방정부의 자체성과평가

- 영국은 England, Scotland, Wales, Northern Ireland 등 4개 지역이 독자적 정책을 실시하는 연방형 국가이기 때문에 이에 따라 지방행정의 계층구조 형성
 - 잉글랜드(England) 지방행정 계층은 Greater Manchester, Merseyside, South Yorkshire, Tyne and Wear, West Midlands, West Yorkshire 등 6개 대도시 디스트릭(Metropolitan district)에 의해 관리되는 대도시형그룹과 shire count와 그 하위정부인 shire district, non-metropolitan count와 그에 속하는 district 등으로 구성된 비대도시형그룹으로 구분. 런던지역은 32개 Borough와 City of London으로 구성.
- [지방정부의 성과평가]
- 영국 지방의회가 의결기관이면서 집행기관 정책을 주도하기 때문에 영국의 지방정부 성과관리는 지방의회를 중심으로 운영
 - 영국 지방정부는 자체적으로 개발한 성과지표(LPI)를 활용한 자체 성과평가 수행 - 평균 100여개
 - ✓ LPI 지표체계
 - 1) 지역사회/파트너십 지표(Community/Partnership Indicators)
 - 2) 지방정부 기관지표(Council corporate indicators)
 - 3) 행정서비스지표(Service indicators)
 - 4) 관리정보지표(Management information indicators)

[특징]

- 조직 성과를 중요시하는 성과관리체계 → 「Corporate Planning System」
- 주요서비스(기능) 영역에 대한 집중적인 평가가 이루어져 결과지향적인 성과관리 경향
- CAA에서 지역 중심의 평가가 장조 되면서 지역성과 지표 역할 강화

* Source: 국회예산정책처, 주요국 지방정부의 성과관리제도 연구, 2012. 7을 재구성

그림 3.16 영국 지방정부의 자체성과평가

(2) 콘월 카운티(Cornwall County)의 성과관리체계

콘월 카운티의 성과관리는 다양한 조직의 협력 거버넌스위원회 조직 하에서 성과 이슈들을 식별하고 평가하고, 감독하고 대응하기 위한 시스템, 과정, 구조, 지원제도 등을 구축하고 합의된 성과 목표를 성취하는데 기여할 수 있는 조치들을 행하는 체계로 운영되고 있다. 다음은 콘월 카운티의 성과관리체계와 성과관리 거버넌스를 구성하는 의회집행부, 기관리더십팀, 기관자원검토점검위원회, 감사위원회, 사업지원관리자그룹, 관리자리더십팀 등의 책임구조이다.

Cornwall County의 성과관리 거버넌스위원회 조직 Role & Responsibility

R&R	조직(Board)	역할과 책임 (R&R)
	콘월의회집행부(내각) Cornwall County Executive (Cabinet)	<ul style="list-style-type: none"> 사업계획(Business plan)에 대한 승인 서비스 표준 합의 관리자계획(Doctorate plan) 승인
	기관리더십팀 Corporate Leadership Team	<ul style="list-style-type: none"> 의회의 운영관리 제공 조직 정책, 절차를 승인 성과가 낮은 서비스에 대해 주목, 협력사업계획(corporate business plan)을 관리
	기관자원검토점검위원회 Corporate Resources Overview and Scrutiny Committee	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리에 있어서 CLT 및 집행부 점검 협력성과 및 서비스 실패에 관한 보고서 수령
	감사위원회 Audit Committee	<ul style="list-style-type: none"> 위험관리에 있어서 CLT 및 집행부 점검 협력 위험 등록에 관한 보고서 수령
	사업지원관리자그룹 Business Support Manager Group	<ul style="list-style-type: none"> 각 관리국(Directorate)에서의 주요 성과 관리자 및 관리팀이 효과적이고 일관된 방식으로 성과管理制度를 적용하는데 협력
	관리자리더십팀 Directorate Leadership Teams	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 전달 조정 주요 성과매트릭스 달성을 위한 월별 성과보고서 수령 성과가 낮은 심각한 이슈를 강화하여 CLT에 편입

Cornwall County의 성과관리체계



[성과관리 목적]

- 우선순위 결정과 자원의 효과적인 배분
- 지역 주민에 대한 서비스 개선
- 직원 목표, 기관 비전 달성을 위한 직원 인식 제고
- 목표 달성을 위한 주요 위험 식별 및 관리
- 저성과에 대한 경고 및 교정
- 효과적인 의사결정과 효율적인 자원 활용을 위한 증거 기반 제공

[성과관리 범위] 의회에 의해 관리되는 모든 서비스

[성과관리 주체] 협력 거버넌스 조직

- 협력자: 환경청, 직업센터, 경찰청, Primary Care Trust, Royal Cornwall Hospital Trust, Cornwall Partnership Foundation Trust, Voluntary Community Sector 등

[성과관리방법]

- 모든 목표(objectives)는 SMART하도록 설정
 - * SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely
- 목표는 예산과 재정에 의해 주어진 정보와 일치하는 예산편성을 반영하게 설정
- 목표는 관리자 계획, 서비스 계획, 팀 계획, 개인 PDS 목표들과 연계시키고 그 책임을 명확화
- 성과관리를 효과적으로 수행하기 위해서 수요평가(need assessment), 비전 창출(creating a vision), 균형성과표와 전략지도(balanced scorecard and strategy map), 목표 설정(setting objective), 주요 성과지표(key performance indicator), 위험 식별과 평가(risk identification and assessment), 목표수준 설정(target setting) 등의 흐름으로 성과관리체계를 구축
- 성과관리시스템인 SPAR.net을 통하여 성과지표, 사업, 사업 성과와 위험, 전략 및 향상 계획 등을 모니터링 및 보고
- 주기적 검토, 벤치마킹 정보를 활용하여 재정가치를 제대로 실현하고 있는지 분석

* Source: 국회예산정책처, 주요국 지방정부의 성과管理制度 연구, 2012. 7을 재구성

그림 3.17 영국 콘월 카운티의 성과관리체계와 거버넌스위원회 조직

(3) 써록(Thurrock Borough)의 성과관리체계

써록도 콘월 카운티와 마찬가지로 성과관리거버넌스위원회에 의해서 성과관리를 추진하고 있으며, 조직의 다양한 수준에서(community, corporate, service, team and individual)에서 PDRR(Plan-Do-Review-Revise) 싸이클에 기초하여 성과관리체계를 운영하고 있다.

또한 써록은 균형성과표(Balanced Scorecard)를 접목하여 조직의 비전과 전략을 운영하고 있으며, 이러한 BSC성과관리체계는 협력조직과 연계하여 운영되고 있다.

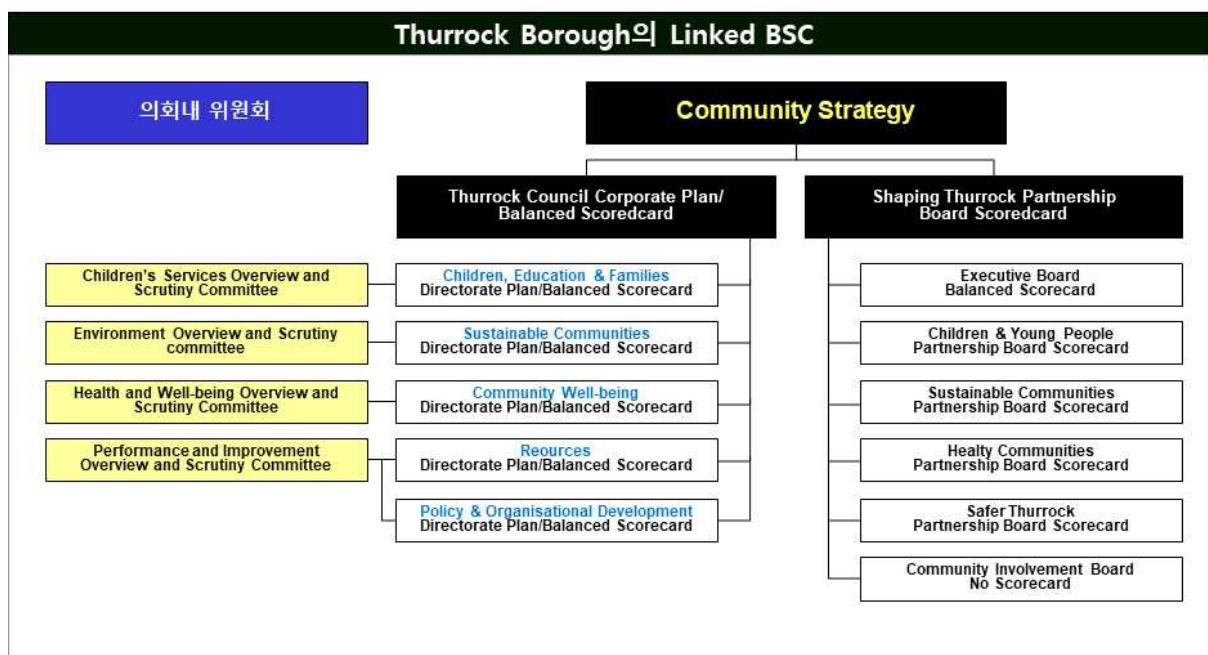
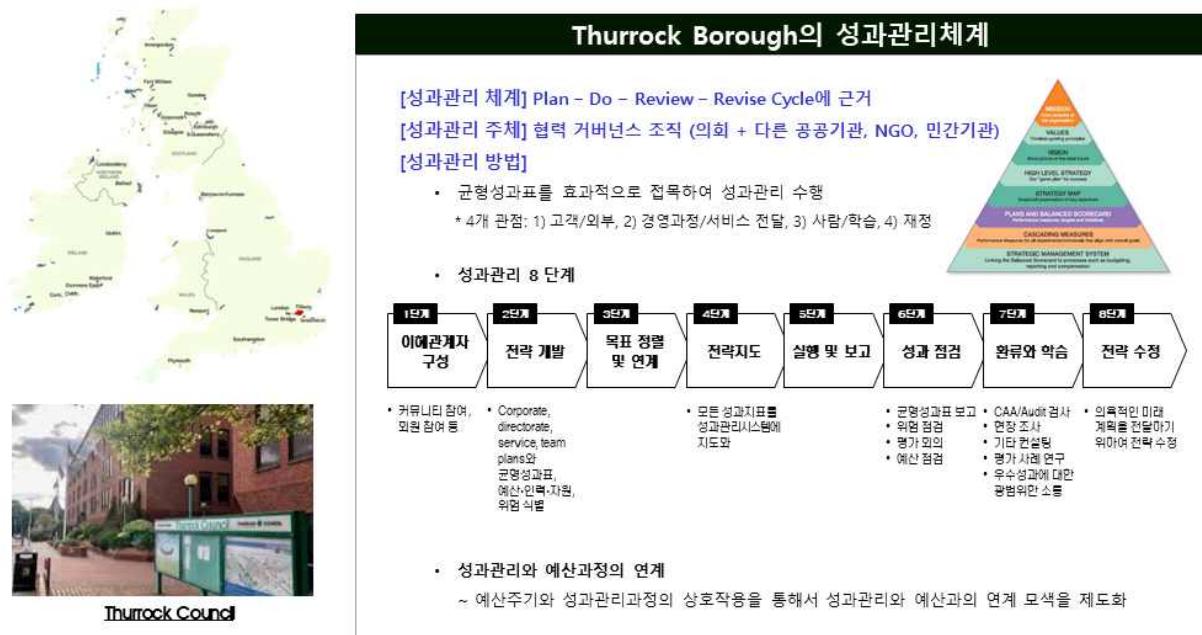


그림 3.18 영국 써록의 성과관리체계와 거버넌스 BSC

3.2 국내 지방자치단체 성과관리 사례

국내 지방자치단체의 성과관리제도의 기원을 정부업무평가 및 자체평가로 하였을 경우, 2001년 ‘정부업무평가 등에 관한 기본법’에 의하여 처음 도입되었고 2006년 ‘정부업무평가 기본법’ 신법 제정으로 모든 지방자치단체가 자체평가를 의무적으로 시행하고 있다. BSC는 법적 근거는 명확하지 않지만, 2005년 도입되어 현재는 약 50%의 지방자치단체에서 BSC 성과관리제도를 기반으로 하고 있다. 또한 미국, 영국 등의 지방정부에서도 전략중심의 성과 관리제도 특히, BSC성과관리제도를 활용하여 정책혁신을 달성하고 있어 본 연구에서는 국내 지방자치단체 성과관리 사례를 BSC 성과관리제도 도입사례로 한정하고, 광역지자체 중에서 서울시와 경기도를, 기초지자체에서는 송파구와 부천시를 선정하여 그 사례를 분석하고 시사점을 도출하였다.

No	광역자치단체명	도입여부	(도입한) 기초자치단체명	소계
1	서울특별시	도입	마포구, 종량구, 서대문구, 송파구, 관악구	5
2	부산광역시	도입	영도구, 동래구, 남구, 해운대구, 기장군, 동구	6
3	대구광역시	도입	동구, 수성구	2
4	인천광역시	도입	강화군, 용진군, 남동구, 중구, 계양구	5
5	광주광역시	도입	북구, 서구, 동구	3
6	대전광역시	도입	중구, 대덕구, 서구	3
7	울산광역시	도입	동구	1
8	세종특별자치시	도입		
9	경기도	도입	성남시, 부천시, 광명시, 시흥시, 군포시, 김포시, 과천시, 고양시, 파주시, 구리시, 하남시, 가평군, 연천군, 양평군, 오산시, 의왕시, 수원시, 의정부시, 안성시, 평택시, 양주시, 화성시, 압록강군, 포천시, 이천시	24
10	경상북도	도입	구미시, 상주시, 김천시, 포항시, 영주시, 의성군, 문경시	7
11	경상남도	도입	창원시, 거제시, 양산시, 밀양시, 김해시, 사천시, 합천군, 진주시, 통영시	9
12	전라북도	도입	익산시, 장수군, 부안군, 정읍시, 임실군, 김제시, 남원시, 고창군, 전주시, 군산시	10
13	전라남도	도입	순천시, 광성군, 나주시, 여수시, 담양군, 광양시, 목포시	7
14	충청북도	도입	제천시, 청주시	2
15	충청남도	도입	계룡시, 보령시, 아산시, 서산시, 부여군, 서천군, 당진시, 청양군, 논산시, 예산군, 공주시	11
16	강원도	도입	평창군, 원주시, 횡성군, 인제군, 철원군, 양구군	6
17	제주도	도입	(서귀포시, 제주시)*	
계		17개	101개	101

* Source: 한국지방행정연구원, 지방자치단체 성과관리 혁신방안, 2018

[자료] 조달청 2005년 ~ 2020년 11월 입찰공고 분석(2020.11.현재)

*1) 서귀포시와 제주시는 BSC성과관리를 도입하였으나, 2006년 7월 행정구역 개편으로 제주특별자치도 출범에 따라 기초자치단체 유형에서 제외됨

그림 3.19 지방자치단체 BSC기반 성과관리 도입 현황

3.2.1 서울시의 BSC 성과관리 도입 사례

서울시는 2007년 초 새로운 성과관리시스템으로 BSC 구축을 검토하고, 2008년부터 4급 이상의 개인평가(MBO), 부서평가, 주요사업평가 등을 BSC기반의 성과관리로 통합·운영하고 있다. 또한 평가결과를 활용하여 우수부서와 우수자에 대한 인센티브 및 포상제도를 운영하고 있다.

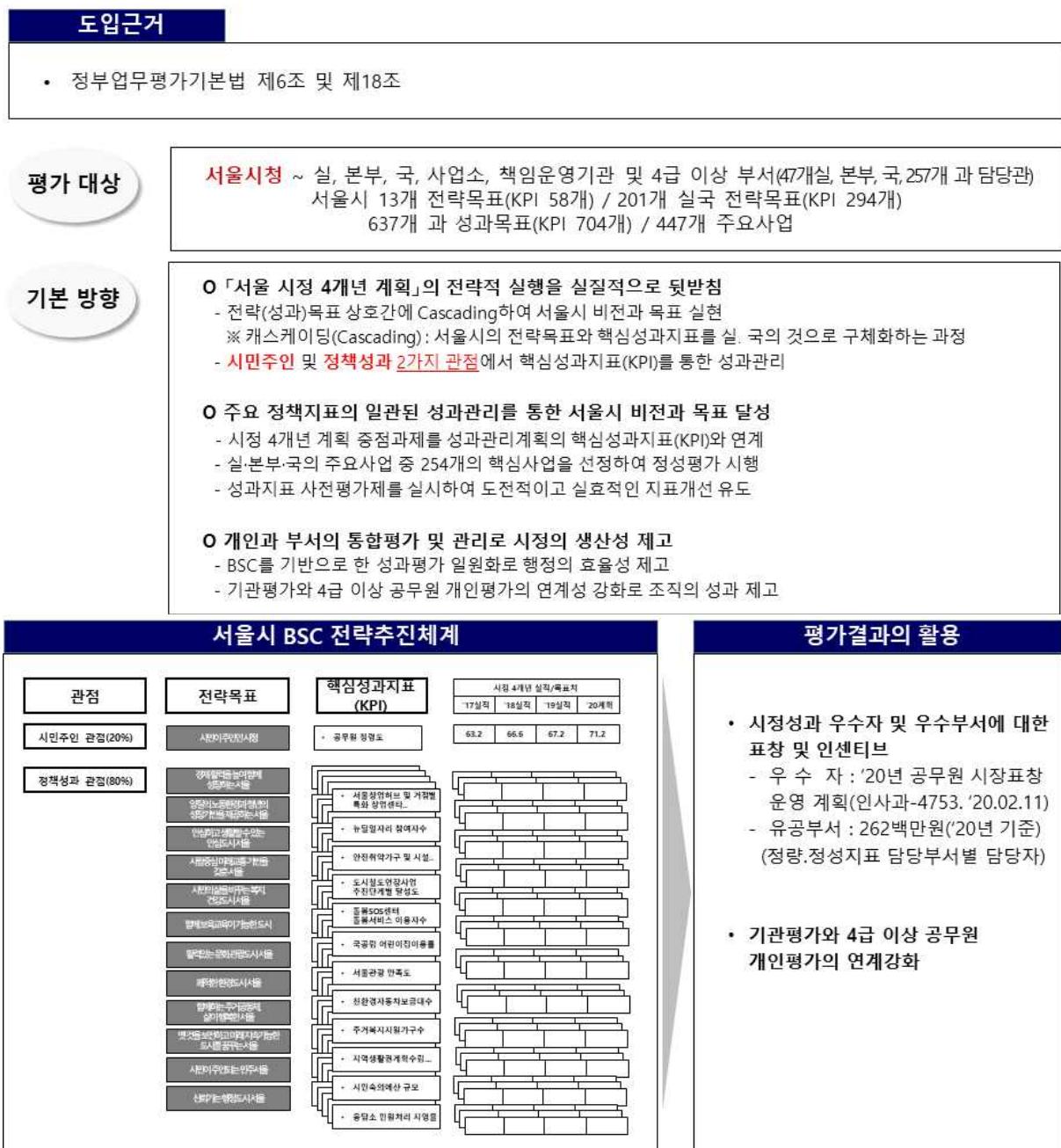


그림 3.20 서울시의 BSC 성과관리제도 운영 및 활용 사례

3.2.2 경기도의 BSC 성과관리 도입 사례

경기도는 2007년 정부업무평가기본법 제6조 및 제17조와 경기도 성과관리 및 평가에 관한 규칙에 근거하여 5대 전략목표와 4대 관점별 성과목표를 수립 BSC 성과관리제도를 도입하여 13년간 지속적으로 개선하면서 운영 중이며, 2020년(‘19년 실적) BSC평가에서는 222개 부서(실국 41, 과 181)를 대상으로 평가한 후, 그 결과를 활용하여 우수부서와 우수자에 대한 인센티브 및 포상제도를 운영하고 있다.

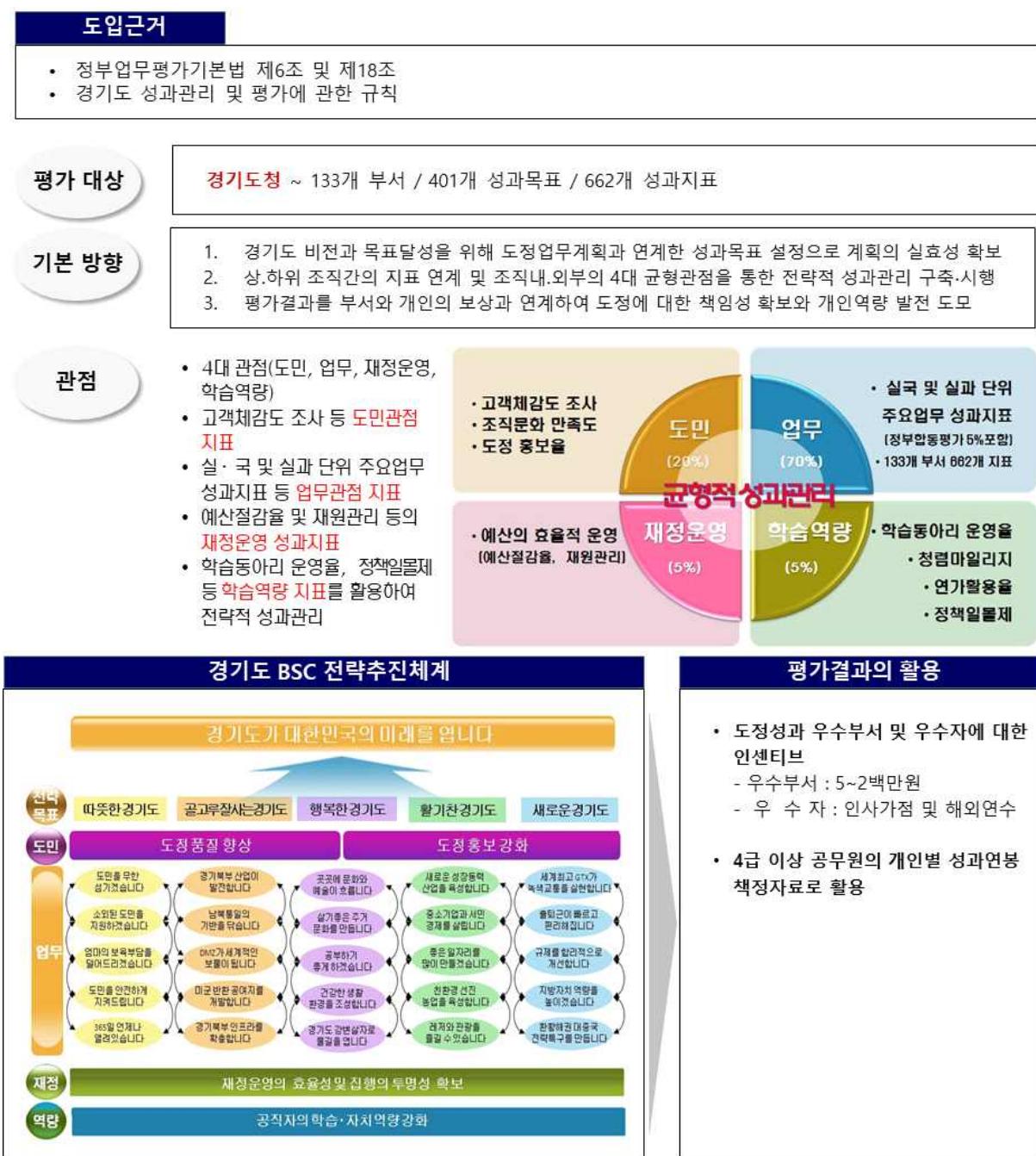


그림 3.21 경기도의 BSC 성과관리제도 운영 및 활용 사례

구 分	2016(15년 실적)BSC 평가	2017(16년 실적)BSC 평가	2018(17년 실적)BSC 평가	2019(18년 실적)BSC 평가	2020(19년 실적)BSC 평가	
대상부서	197개 (실국 36, 실과 161)	200개 부서(실국 36, 실과 164)	205개 부서(실국 38, 실과 167)	214개 부서(실국 38, 실과소 176)	222개 부서(실국 41, 과 181)	
대상기간	2015. 1 ~ 12	2016. 1 ~ 12	2017. 1 ~ 12	2018. 1 ~ 12	2019. 1 ~ 12	
평기지표	453개 지표 (업무 437, 공통 7, 가감점 9)	493개 지표 (업무 475, 공통 7, 가감점 11)	540개 (고유 316, 핵심 205, 공통 9, 가감점 10)	556개 지표 (고유 322, 핵심 214, 공통 11, 가감점 9)	579개 지표 (고유 343, 핵심 222, 공통 8, 가감점 6)	
업무지표	업무지표(80점) - 정량평가(30점) · 목표 달성을 평가 - 정성평가(20점) · 도정발전 기여도 등 평가 - 지표성격평가(30점) · 지표의 대표성, 실행의 난이도 등 평가	업무지표(85점) - 고유지표평가(20점) · 목표 달성을 평가 - 핵심사업평가(20점) · 도정 핵심사업, 외부전문가 평가 - 정성평가(15점) · 도정발전 기여도 등 평가 - 지표성격평가(30점) · 지표의 대표성, 실행의 난이도 등 평가	업무지표(85점) - 고유지표평가(20점) · 목표 달성을 평가 - 핵심사업평가(20점) · 도정 핵심사업, 외부전문가 평가 - 정성평가(15점) · 도정발전 기여도 등 평가 - 지표성격평가(30점) · 지표의 대표성, 실행의 난이도 등 평가	업무지표(85점) - 정량평가(20점) · 지표성격(20) - 핵심사업(30점) - 정성평가(15점) [과장] 1자 평가(실국장) 2자 평가(소관 부지사) [실국장] 1자 평가(소관 부지사) 2자 평가(행정 1부지사)	업무지표(85점) - 고유지표 달성을 평가(20점) · 성과관리시스템 - 지표성격 평가(20점) · 핵심사업 평가(30점) - 정성평가(15점) [과장] 1자 평가(실국장) 2자 평가(소관 부지사) [실국장] 1자 평가(소관 부지사) 2자 평가(행정 1부지사)	
평기지표 체계	공동지표 체계	공동지표(20점) - 도민관점(2개, 8점) · 도정홍보(3), 청렴활동참여(5) - 역량관점(5개, 10점) · 근무환경개선(4), 학습조직문화구축(3) · 현답(1.5), 정보보안(1.5) - 재정관점(1개, 2점) · 조기집행(2)	공동지표(15점) - 도민관점(2개, 6.5점) · 도정홍보(2), 청렴활동참여(4.5) - 역량관점(3개, 6점) · 근무환경개선(3), 학습조직문화구축(2) · 정보보안(1) - 재정관점(2개, 2.5점) · 조기집행(1), 사회적 경제제품 구매실적(1.5)	공동지표(15점) - 도민관점(2개, 6.5점) · 도정홍보(2), 청렴활동참여(4.5) - 역량관점(7점) · 재정관점(1.5점)	공동지표(15점) - 도민소통 관점(3점) · 도정홍보(2) · SNS소통관 운영(1) - 조직역량 관점(5.5점) · 근무환경 개선(3) · 학습조직문화 구축(1.5) · 혁신예방교육 이수(1) - 신뢰행정 관점(6.5점) · 청렴활동 참여(4) · 결재문서 원문공개(0.5) · 사외적 기업체품 구매(2)	공동지표(15점) - 도민소통 관점(3점) · 도정홍보(2) · SNS소통관 운영(1) - 조직역량 관점(5.5점) · 근무환경 개선(3) · 학습조직문화 구축(1.5) · 혁신예방교육 이수(1) - 신뢰행정 관점(6.5점) · 청렴활동 참여(4) · 결재문서 원문공개(0.5) · 사외적 기업체품 구매(2)
가감점지표	가감점지표(±5점) - 규제개혁(±1.0) - 정부입증평가(±1.0) - 정부3.0평가(±1.0) ※ 종합행정포함 - YOUNG IDEA(±1.0) - 공약지시사항(±0.5) - 민원처리, 고충민원해결(±0.5)	가감점지표(±5점) - 규제개혁(+1.0) - 정부입증평가(±1.0) - 정부3.0, 협업포인트(±0.5) - YOUNG IDEA(+1.0) - 공약지시사항(±0.5) - 법 제개정, 고충민원해결(+0.5) - 데이터 활용, 공공데이터기방(+0.5)	가감점지표(±5점) - 규제개혁(+1.0) - 정부입증평가(-2.0~+1.0) - 협업포인트 활성화(+0.5) - 전문체험프로그램(±0.5) - YOUNG IDEA 공무원제안 참여율(+1.0) - 공약사항 법 제개정(+0.5) - 데이터 활용, 공공데이터기방(+0.5)	가감점지표(±5점) - 제안참여율(+1) - 규제개혁(±1) - 협업포인트 활성화(+0.5) - 공약사항 등(±3)	가감점지표(±5점) - 공약이행 실적(±1) - 공무원제안 활성화(1) - 공공데이터 개발(1) - 위원회 여성비율 50%(1) - 도정연안 법 제개정(1) - 성과관리 실적 제출지연(-1)	
평기방법	실국	최종점수를 기준으로 순위 산정	최종점수를 기준으로 순위 산정	최종점수를 기준으로 순위 산정	최종점수를 기준으로 순위 산정	
실과	업무특성 고려, 10개 그룹으로 구분 우수부서 선정(21개 of 161개)	업무특성 고려, 10개 그룹으로 구분 우수부서 선정(21개 of 164개)	업무특성 고려, 10개 그룹으로 구분 우수부서 선정(21개 of 167개)	업무특성 고려, 10개 그룹으로 구분 우수부서 선정(21개 of 176개) ~ 최우수 1, 우수 10, 장려 10	업무특성 고려, 10개 그룹으로 구분 우수부서 선정(21개 of 181개) ~ 최우수 1, 우수 10, 장려 10	

* Source: 경기도, 2015년/2016년/2017년/2018년/2019년 실적 성과관리(BSC) 평가 결과

그림 3.22 경기도의 BSC 성과관리제 변천과정 (2016-2020)

3.2.3 서울시 송파구의 BSC 성과관리 도입 사례

서울시 송파구는 2009년 7월, 자치단체장의 결정으로 조직 구성원들에게 조직의 비전과 전략 관리의 필요성을 인식시키고 최고경영자의 마인드를 가지고 업무를 추진할 수 있는 여건을 만들어 구민 지향적인 행정문화를 정착시키고자 BSC 성과관리제를 도입하였다.

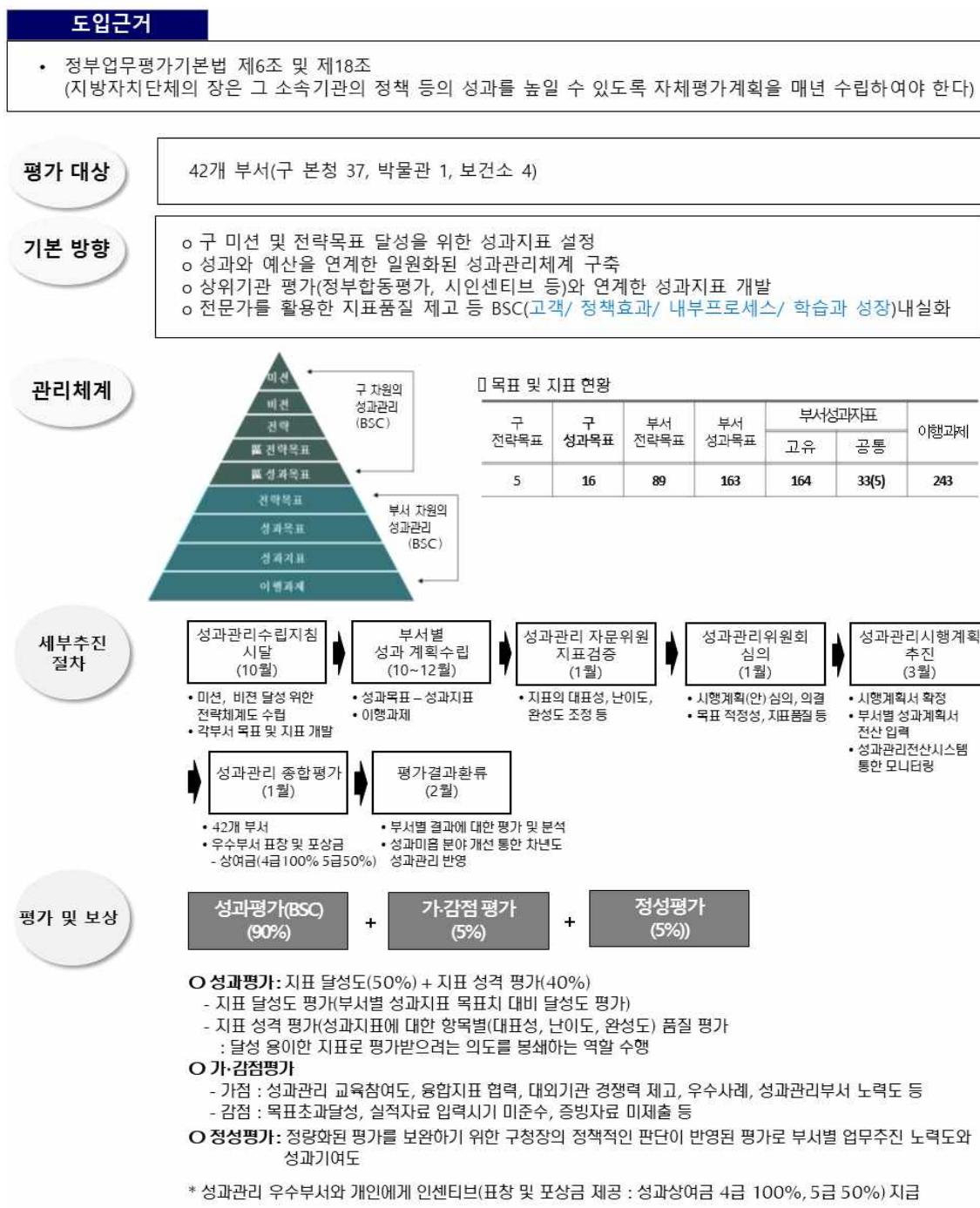


그림 3.23 서울시 송파구의 BSC 성과관리제도 운영 및 활용 사례

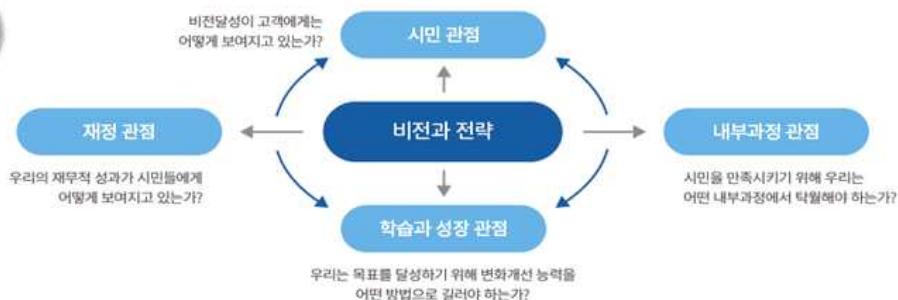
3.2.4 경기도 부천시의 BSC 성과관리 도입 사례

경기도 부천시는 기존에 운영해오던 목표관리제도의 문제점을 해결하고자 2004년 새로운 대안으로 BSC 성과관리제도 도입을 결정하고, 1년여간 준비과정을 거쳐 2005년 5월 시범운영을 거쳐 2006년부터 시, 구 전체로 확대하여 운영하고 있다.

도입배경

- 기존의 목표관리제도(MBO)는 사업목표의 달성을부만을 평가하여 궁극적인 사업 효과를 측정하지 못하는 점, 목표설정에 대한 부담, 지방자치시대의 행정환경 변화주체인 행정의 책임성, 주민의 참여 및 비판기능의 확대에 따른 대응과 문제점에 대한 해결이 필요했던 시점이었으며,
- 직장협의회의 목표관리제도 폐지 주장에 따른 중단으로 새로운 평가 기법의 도입이 필요한 시점이라 국내외 우수기관 벤치마킹 및 공무원 및 전문가 워크숍을 통해 BSC 도입을 결정(2004년)

기본 체계



추진경과

도입기 (2004~2006년)

- 2004.02월 : 도입결정(정책평가에 관한 조례 제정)
- 2004.09~12 : 교육, 사업 설명(모든 직원, 노조, 시의회)
- 2005.05월 : BSC 시범 운영(11개 부서)
- 2005.10월 : 고객만족도 조사 최초 실시
- 2006.01월 : 시, 구 확대(66개 부서)

추진경과

정책안정기 (2007~2009년)

- 2007.01월 전 부서(시,구,동) 확대 시행(103개 부서)
- 2007.05월 홈페이지를 통한 BSC 운영사항 시민 공개
- 2007.05월 부천시 사례 발표(안전행정부, 한국관리회계학회 주관)
 - 제 목 : [부천시 BSC 구축사례 연구 발표]
- 2007.07월 전국 성과관리 전산시스템 표준모델 선정(안전행정부)
 - 제 목 : [부천시 BSC 운영 사례]
- 2007.12월 : 성과관리 운영 국무총리 기관 표창(지자체 최초)

선진화 시기 (2010년~2013년)

- 2010.04월 BSC 연구학술대회에서 사례 발표(전국 BSC 연구회 주관)
 - 제 목 : [BSC 운영 추진 사례]
- 2011.01~12월 학습을 통한 우수사례 공유 및 내부지식화
- 2011.01월 BSC 비전지표 개발(22개 지표)
- 2011.01월 외부전문가(8명) 평가 도입
- 2012.07월 제 8회 대한민국 BSC 전략실행대상 대상 수상
- 2013.06월 지방자치단체 성과관리 교육 사례발표(안전행정부 주관)
- 2013.10월 2013년, BSC 명예의 전당상 수상 (팔라디움 그룹 주관)

안정화 시기 (2014년~현재)

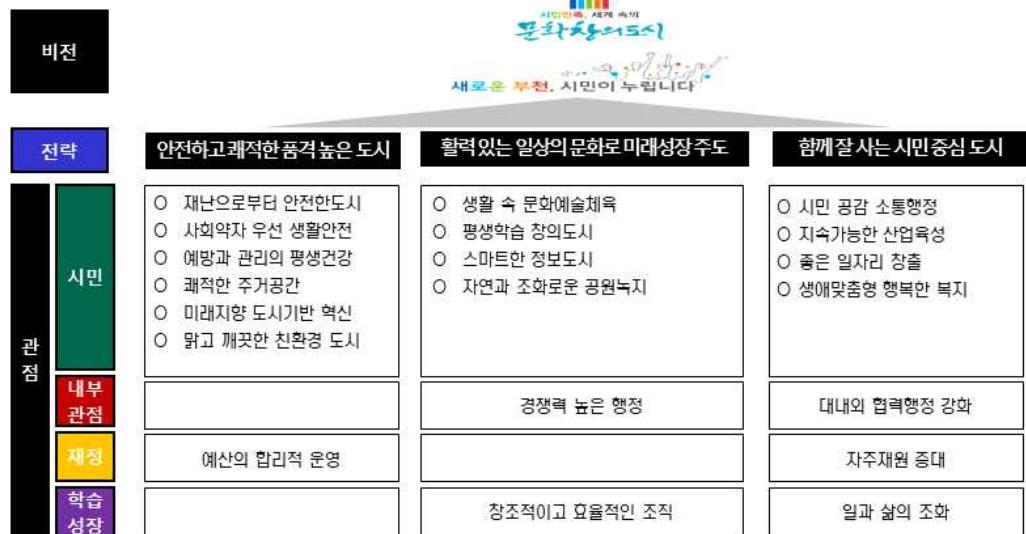
- 2015.01월 상급기관의 평가지표(정부합동평가, 시군종합평가) 반영, 공통지표 도입
- 2019.07월 전 부서(시, 등) 확대 시행(119개 부서)

그림 3.24 경기도 부천시의 BSC 성과관리제도 운영 사례 I - 도입과정

BSC시스템 구축



전략체계



평가결과 활용

- 우수부서 등 포상 : 우수 (평가군별 상위 10%),
도약(전년도 C등급 → A등급/2등급 상승), 성장 (2개년 연속 C등급 → B등급/1등급 상승)
- 성과연봉 및 성과상여금 반영

구 분	3.4급	5급	6급 이하
내 용	성과연봉 30%반영	성과연봉 20%반영	성과상여금 20%반영
반영기준	국 소관 부서의 BSC평균 점수	소속 과 BSC 점수	소속 팀 BSC 점수

그림 3.25 경기도 부천시의 BSC 성과관리제도 운영 사례 II - 운영체계 및 활용

제 4 장 동작구 성과관리제도 진단 결과

4.1 동작구의 성과관리제도 진단 설계

(1) 진단 목적 및 조사 설계

동작구 성과관리제도 진단을 통한 문제점을 도출하고, 성과관리 개선 기회영역을 발굴하기 위하여, 동작구의 성과관리체계, 동작구 평가제도, 평가지표 타당성, 평가결과 활용도 등에 대하여 조사 및 분석을 위한 설계를 하고 2020년 12월 1일부터 12월 31일까지 1개월간 동안 동작구 성과관리 및 평가 담당자를 대상으로 한 설문조사와 인터뷰, 자체 성과관리지침, 동작구 전략보고서, 자체평가지침, 자체평가계획서, 자체평가보고서, 예산성과관리지침, 예산성과계획서, 예산성과결과보고서 등을 토대로 성과관리 운영실태 분석, 이를 포괄한 종합진단 등 3단계로 진행하는 조사설계를 하였다.



그림 4.1 동작구 성과관리제도 진단을 위한 조사 설계

(2) 진단 방법 및 기준

동작구 성과관리제도 진단방법론을 정립하기 위한 정부기관 성과관리프로세스 진단 연구(윤수재, 2017), 지방자치단체 자체평가제도 연구(황혜신, 2016), BSC 성과관리 솔루션 평가 연구(박인선 등, 2013), 정부기관의 자체평가 점검기준(2019) 등을 기초로 성과관리체계, 평가제도, 평가지표 타당성, 평가결과 활용의 적정성 등에 대한 진단기준과 진단방법을 정립하고 조사항목과 분석항목을 도출하고, 진단방법을 설계하였다.

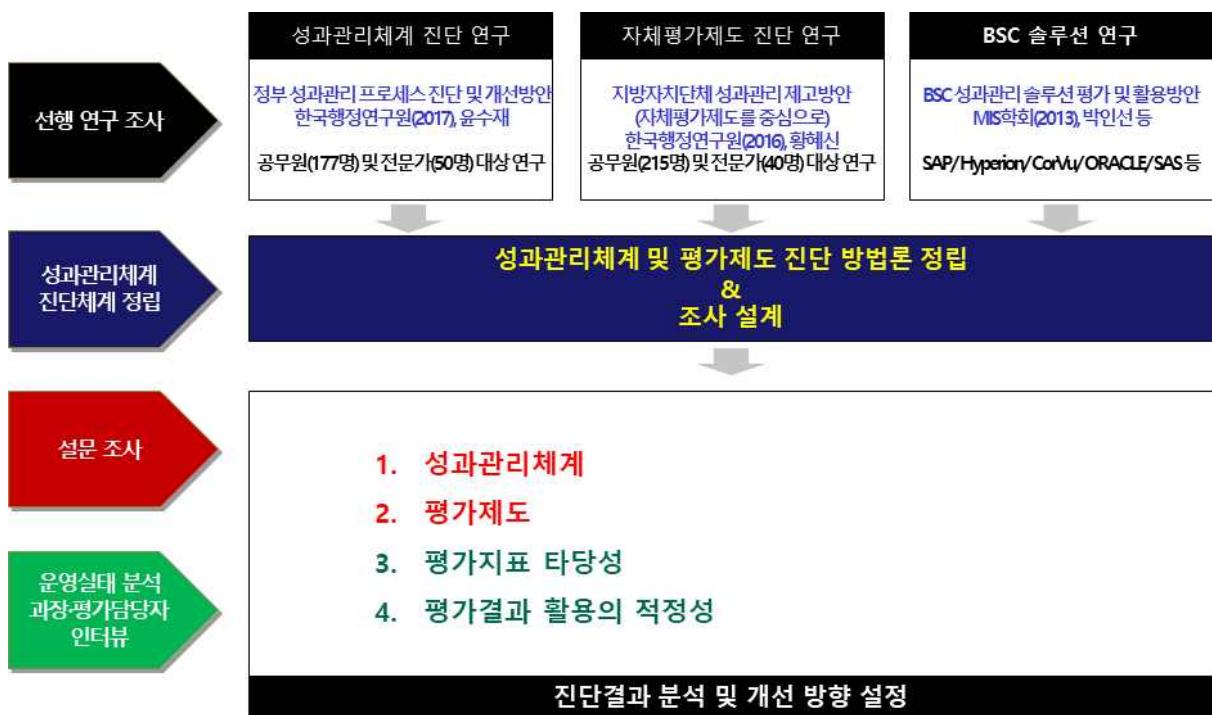


그림 4.2 성과관리제도 진단을 위한 연구 접근방법

지방자치단체 성과관리체계 진단 방향 설정을 위하여 성과관리 목적과 방법의 명확화, 효과적인 성과관리절차, 전략-자체평가-예산성과평가 연계성 확보, 평가운영체계와 평가제도개선체계의 연계 운영 등 4가지 핵심 점검사항을 설정하였다.

- [성과관리 목적과 방법의 명확화] 정부업무의 추진에 있어 기관 임무, 중장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성능률성효과성등의 관점에서 관리되고 있는지 활동, 제도, 인프라 등을 평가를 제대로 수행하는지 진단하고자 하였다.
- [효과적인 성과관리절차] 동작구청이 성과관리대상인 정책, 사업, 업무, 조직, 사람, 자원, 예산 등을 경제성, 능률성, 효과성 등의 관점에서 관리하기 위하여 전략적으로 관리하고 있는지 전략 계획, 평가 및 통제 등의 절차가 제도로 진행되는지 진단하고자 하였다.
- [전략-자체평가-예산성과평가 연계성 확보] 평가제도 진단은 동작구청이 수행하고 있는 자체평가를 중심으로 하되, 예산성과평가와의 연계성 등도 감안하여 운영하고 있는지 진단하고자 하였다.
- [평가운영체계와 평가제도개선체계의 연계 운영] 또한 평가운영체계(Operating System)와 평가제도개선체계(Improvement System)가 제대로 작동하는지 진단하고자 하였다.

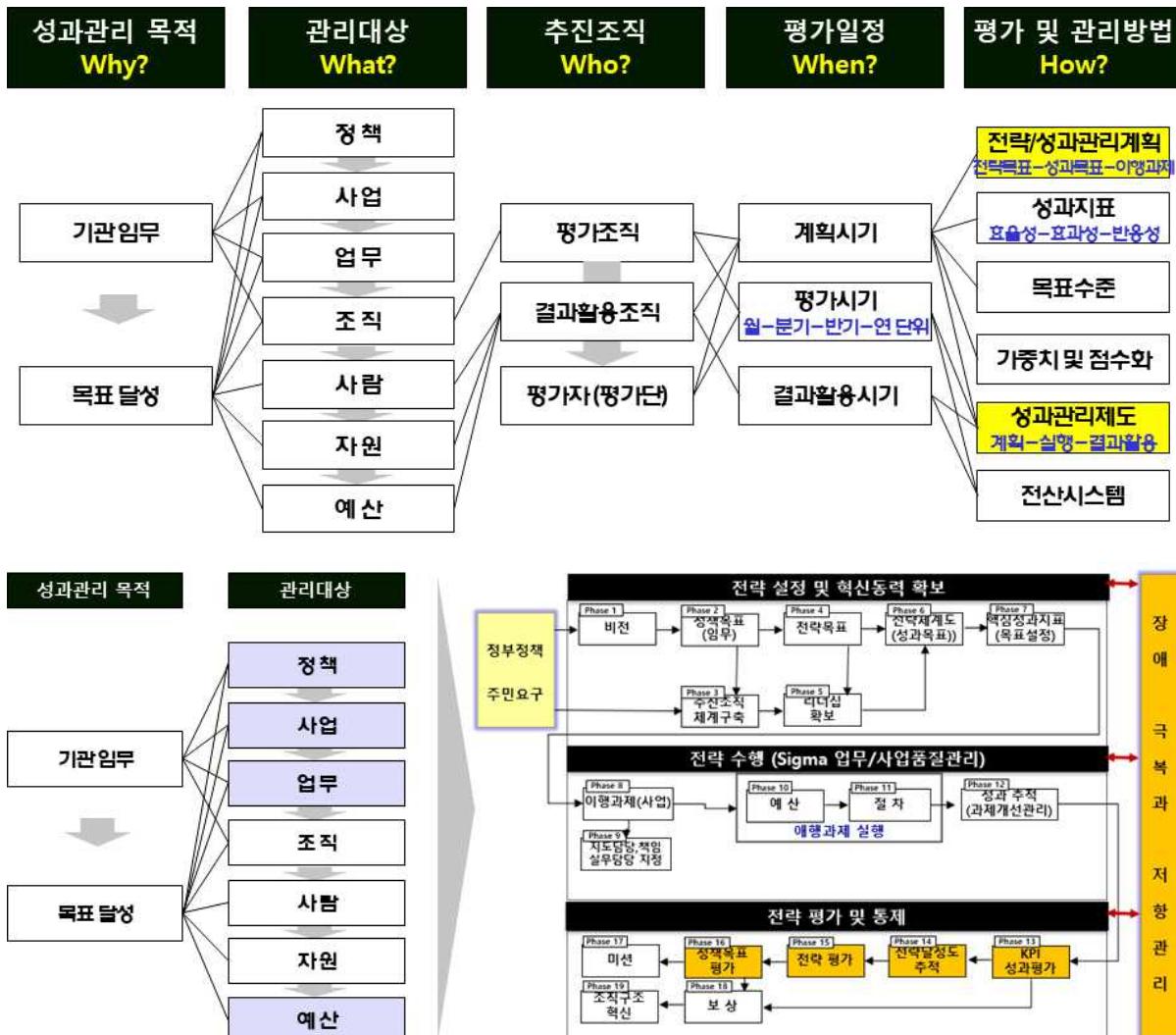


그림 4.3 성과관리제도 진단을 위한 핵심 점검사항 I

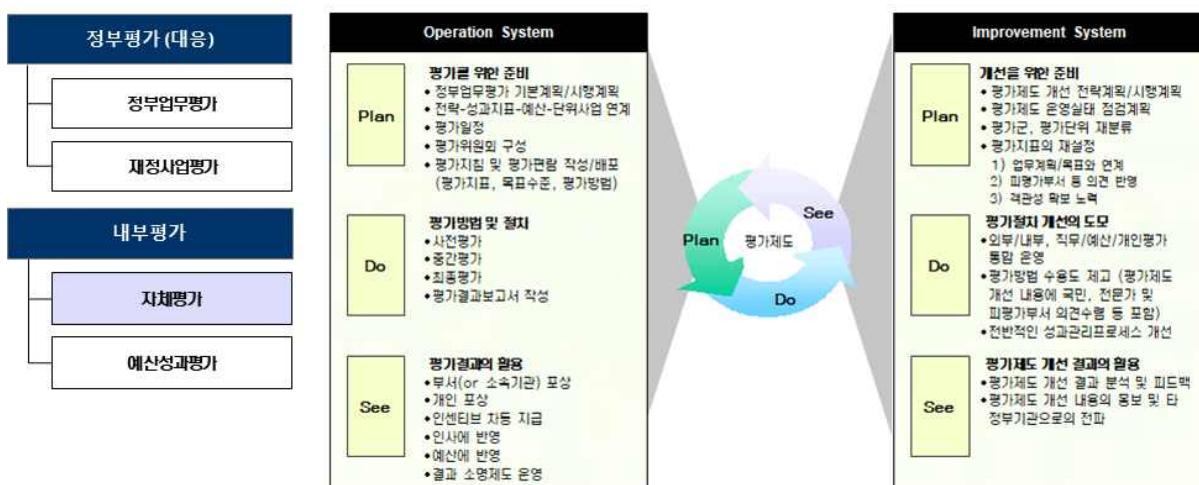


그림 4.4 동작구 성과관리제도 진단을 위한 핵심 점검사항 II

4.2 동작구의 성과관리제도 진단 결과

4.2.1 동작구 성과관리제도 평가담당자 조사 결과

본 연구에서는 동작구 성과관리제도에 대해서 평가담당자들은 어떠한 평가를 내리는지 알아보기 위하여 다음과 같이 설문조사를 설계하였다.

첫째, 성과관리체계를 진단하기 위하여 1차적으로 환경분석 및 계획수립과정, 정책 집행 및 모니터링, 평가 및 피드백, 평가개선제도 등의 4개 부문으로 구분하고 선행연구들을 토대로 부문별 질문문항들을 선정한 후, 성과관리체계에 대하여 진단하고자 하는 속성을 다음과 같이 재구조화하고 패널토의를 거쳐 설문문항을 구조화하였다.

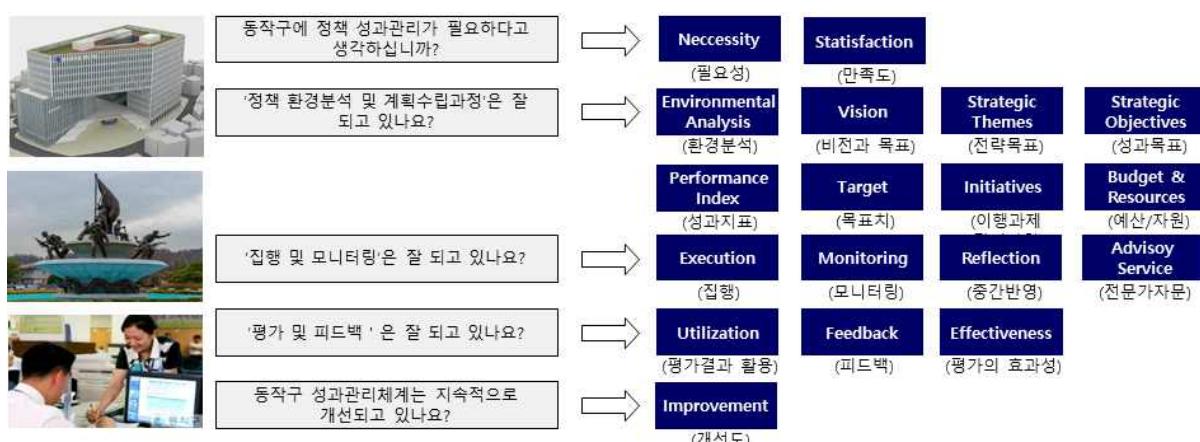


그림 4.5 평가담당자의 성과관리체계에 대한 평가 기준

둘째, 자체평가담당자, 예산성과관리담당자, 실국 평가담당자 등 동작구 평가담당자들을 설문조사대상으로 선정하고, 2020년 12월 1일부터 2020년 12월 24일 기간동안 설문지를 배포하고 회수된 33명을 대상으로 조사 분석을 실시하였다.

조사 결과를 요약하면, 동작구 평가담당자들은 현재 정책 성과관리는 필요한 편(51.5%) 이지만 현재 제대로 작동되어 있지 않고 있어 불만족하며(81.8%), 그 체계를 개선하여야 한다는 평가를 내리고 있었다. 이에 대한 세부적인 분석 내용은 다음과 같다.

1) 정책 성과관리의 필요성(Necessity)과 만족도(Satisfaction)

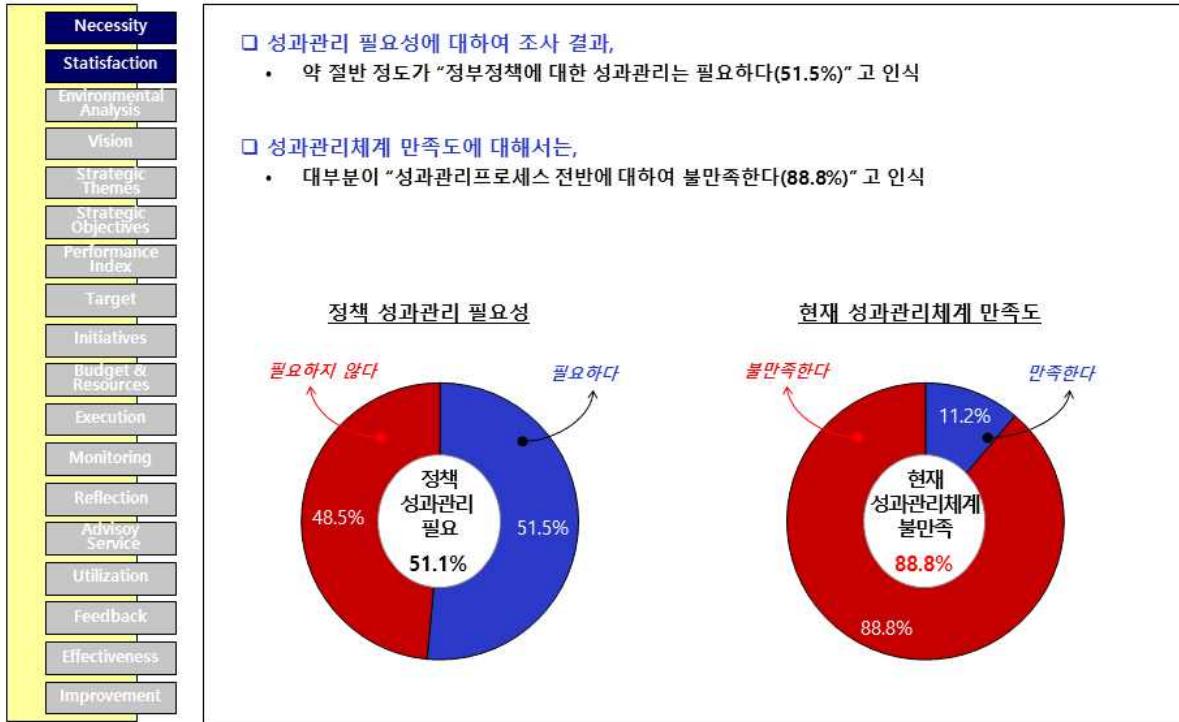


그림 4.6 정책 성과관리의 필요성과 만족도 조사결과

2) 환경 분석(Environmental Analysis)

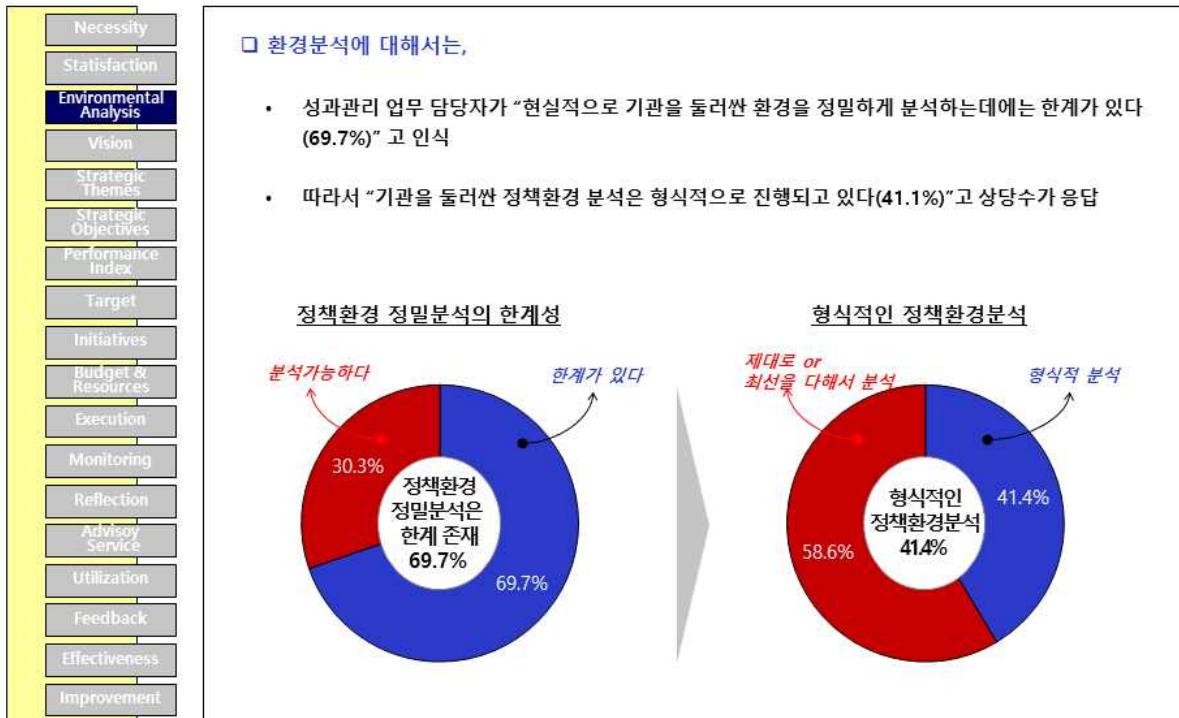


그림 4.7 정책 성과관리를 위한 환경분석절차에 대한 조사결과

3) 전략수립과정(Vision-Strategic Themes-Strategic Objectives-Performance Index-Target-Initiatives-Budget & Resources)

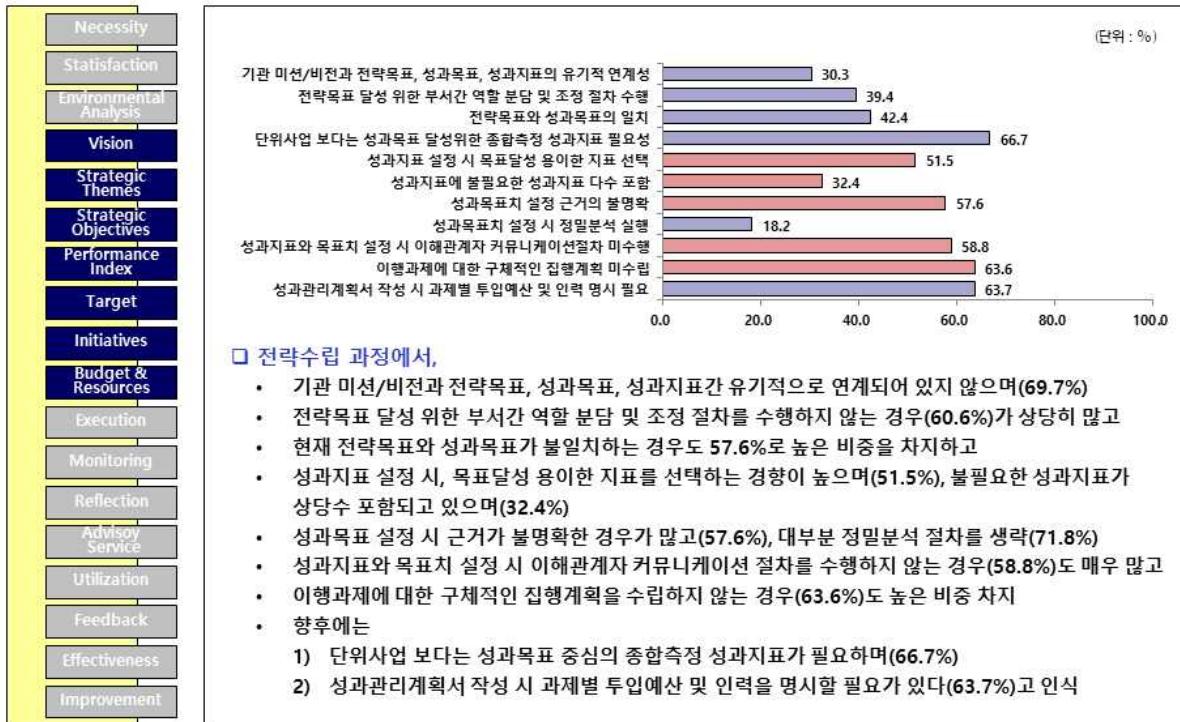


그림 4.8 전략수립과정에 대한 조사결과

4) 집행 및 모니터링과정(Execution-Monitoring-Reflection-Advisory Service)

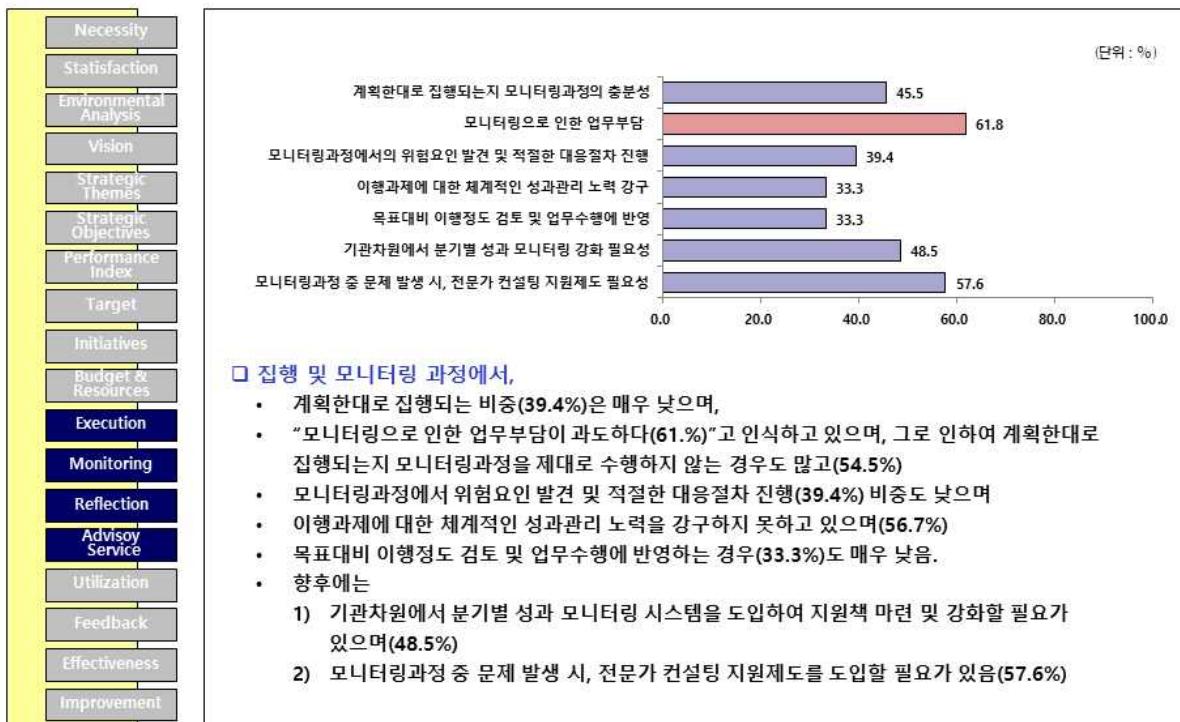


그림 4.9 정책 집행 및 모니터링과정에 대한 조사결과

5) 평가 및 피드백 과정 (Utilization-Feedback-Effectiveness-Improvement)

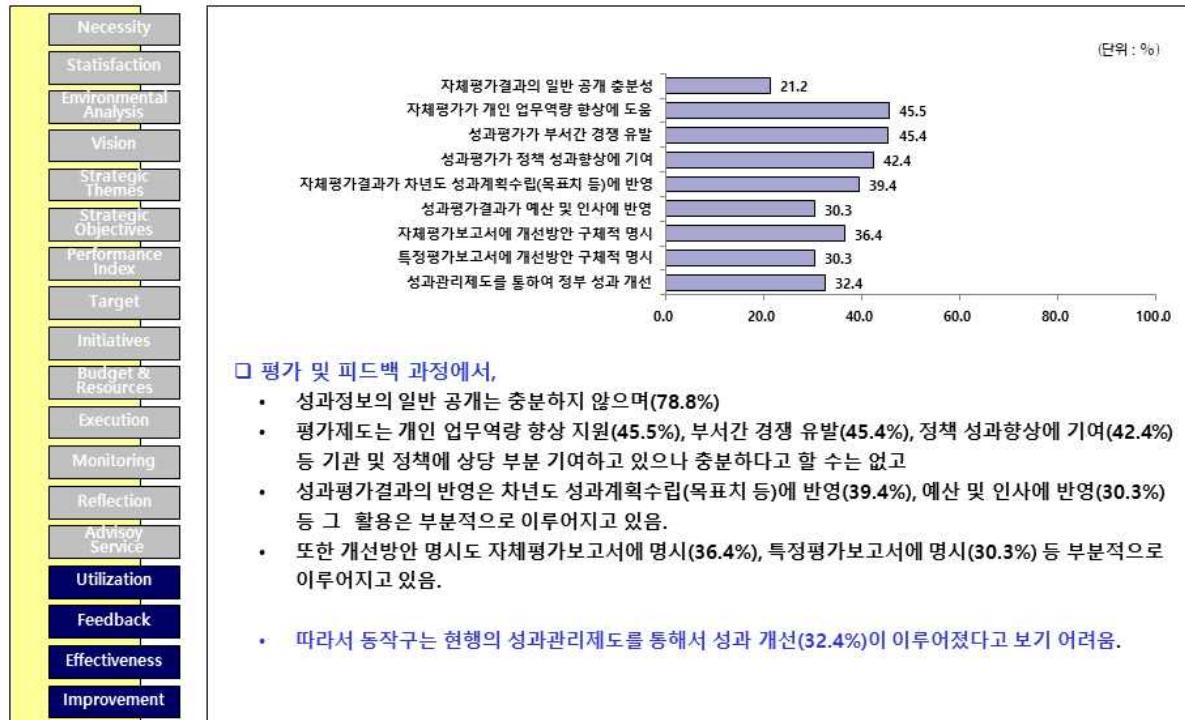


그림 4.10 평가 및 피드백과정에 대한 조사결과

4.2.2 동작구 성과관리 운영실태 진단

동작구 성과관리제도 운영실태 진단은 행정안전부의 지자체 성과관리지침, 동작구 전략보고서, 자체평가지침, 자체평가계획서, 자체평가보고서, 예산성과관리지침, 예산성과계획서, 예산성과결과보고서 등을 토대로 시계열자료 분석과 타 선도 지자체 운영수준과의 교차분석 등을 통하여 성과관리 운영실태를 진단하였다.

동작구 성과관리 운영실태 진단은 성과관리체계 타당성, 성과지표 타당성, 성과결과 활용의 적정성 등에 주안점을 두고 진행하였다.

(1) 동작구 성과관리체계 타당성

성과관리는 기관 비전과 전략을 실행하기 위하여 성과지표와 이행과제를 정렬시키고 그 비전, 목표, 전략, 성과, 이행과제의 연계구조 하에서 그 달성을 관리하는 체계로 진행된다. 동작구는 자체평가에 의한 성과관리인 '자체성과관리'와 '예산성과관리' 등 이원화된 성과관리체계를 운영 중에 있다. 이들에 대한 성과목표체계를 보면, 다음 <그림 4.11>에서 보는 바와 같이 「자체성과관리 성과목표체계」는 비전-구정목표-임무-전략목표-성과목표-성과지표-이행과제 등으로 구성되고, 「예산성과관리 성과목표체계」는 비전-구정목표-전략목표-정책수행목표-성과지표-단위사업 등으로 구성되어 있다. 그러나 단순 수치를 비교해본다고 해도 자체성과관리에서의 전략목표는 39개이고 예산성과관리의 전략목표는 10개로 상이하고 용어도 상호간에 상이하게 사용하고 있어 평가부서는 물론 평가담당자에게도 혼란을 일으키고 있는 상황이다. 이를 구체적으로 확인하기 위하여 동작구 성과관리계획서와 예산성과계획서 상의 목표체계를 제시하면 <그림 4.12>, <그림 4.13>이다.

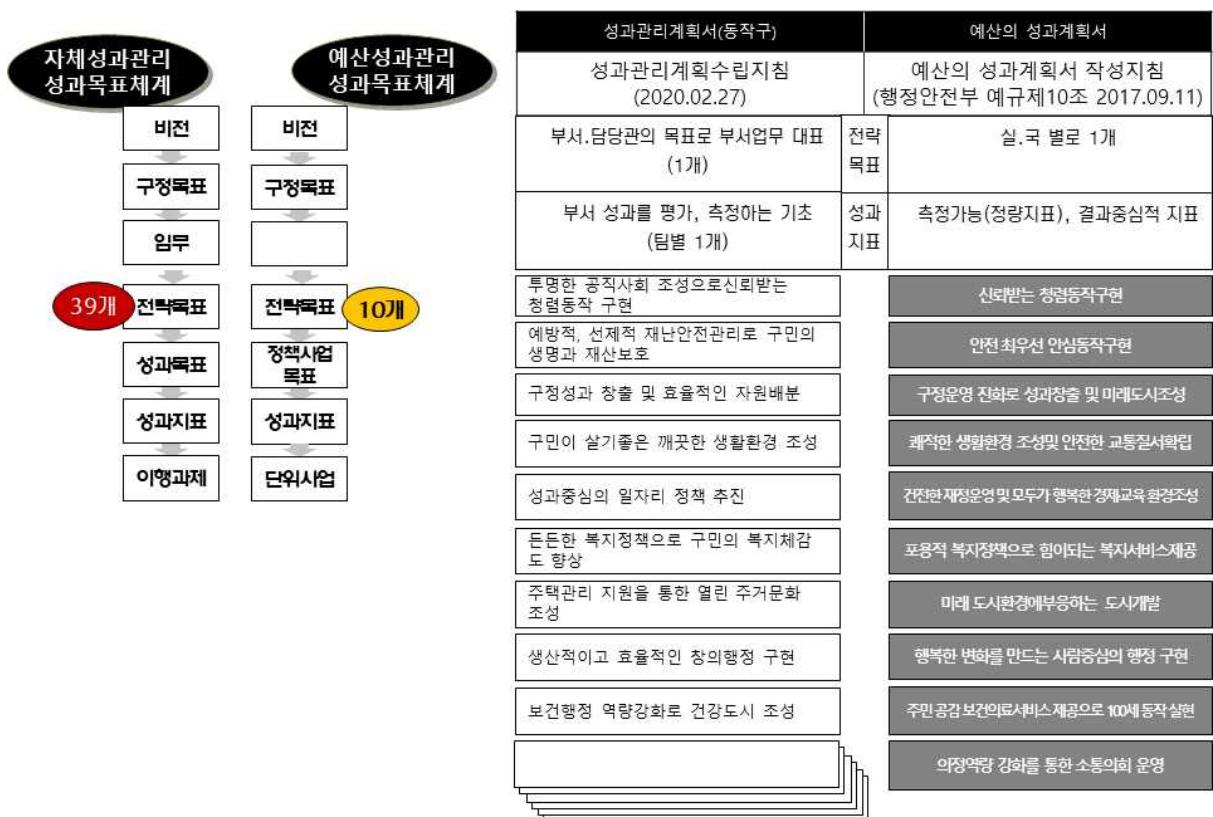
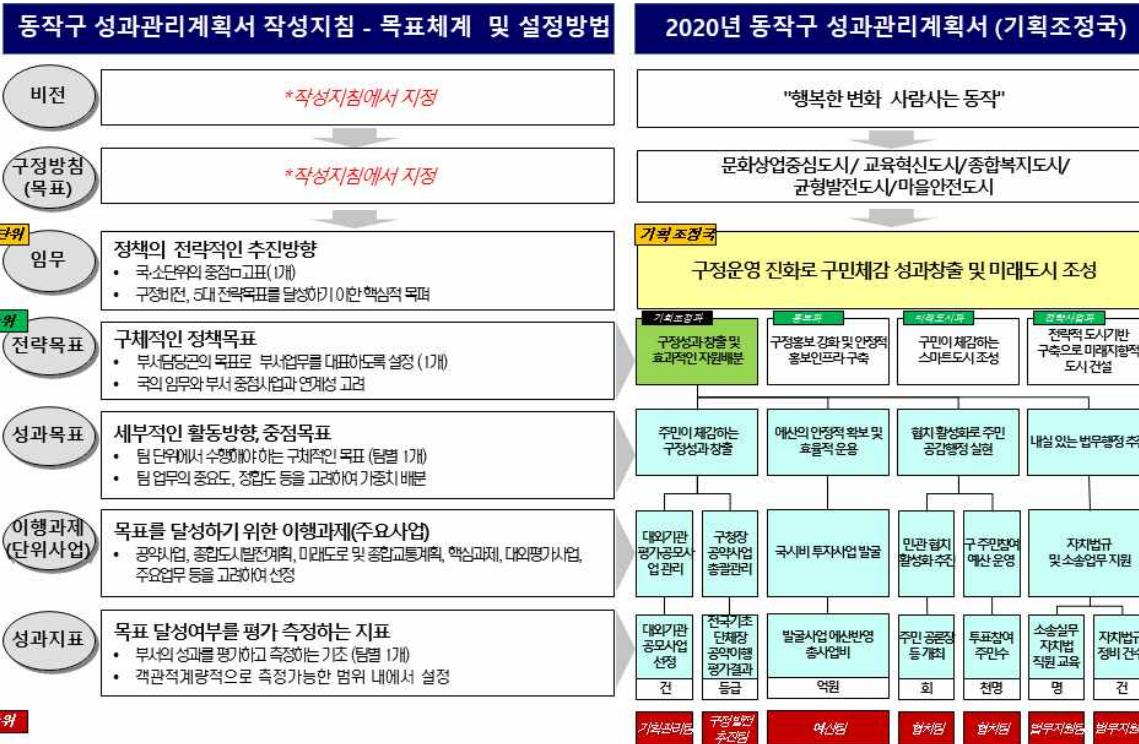
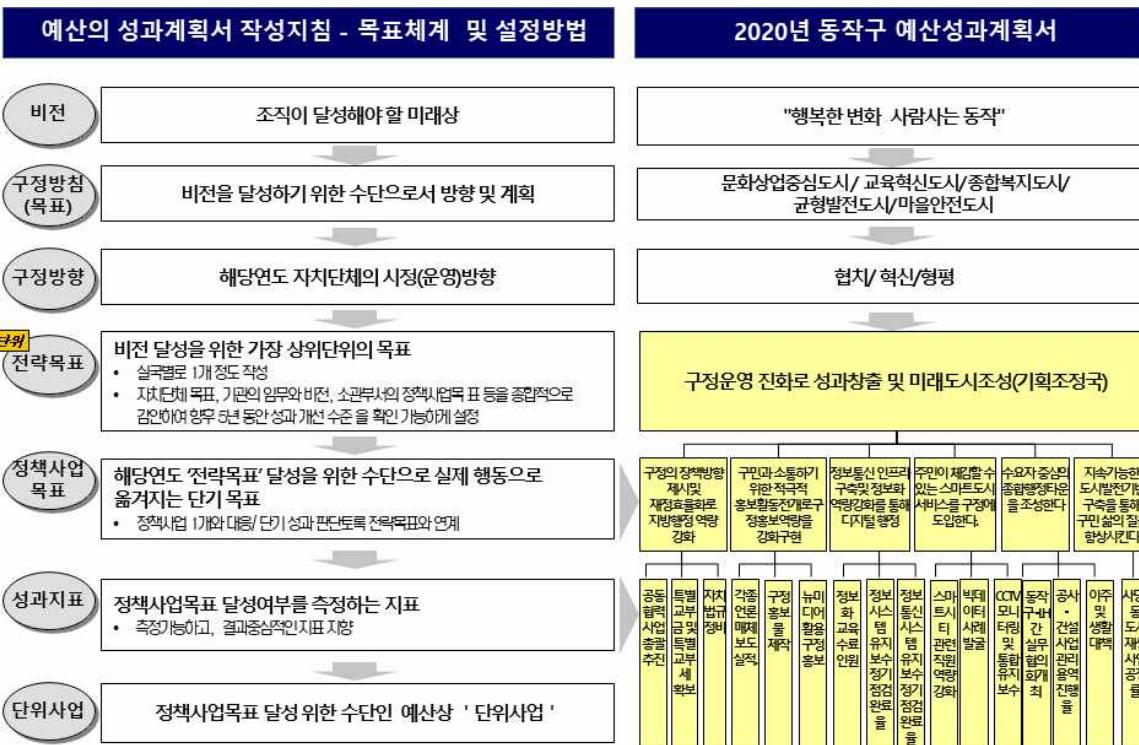


그림 4.11 자체성과관리 성과목표체계와 예산성과관리 성과목표체계



* 자료 : 동작구, 2020년 성과관리계획서 작성지침 / 동작구, 2020년 동작구 성과관리계획서

그림 4.12 동작구의 성과관리계획서 목표체계



* 자료 : 행정안전부, 지방자체단체 예산의 성과계획서 작성기준, 2017. 9. 11 / 동작구, 2020년 예산의 성과계획서

그림 4.13 동작구의 예산성과계획서 목표체계

동작구의 성과관리계획서와 예산성과계획서를 비교하면, 동작구 성과관리계획서는 '국단위 임무-과단위 전략목표-과단위 성과목표-과단위 이행과제-과단위 성과지표-목표치-성과지표별 담당팀' 체계로 정렬되어 있는 반면에 동작구 예산성과계획서는 '국단위 전략목표-국단위 정책사업목표-국단위 성과지표-국단위 단위사업' 등 국단위 체계로 이원화 형태로 운영관리되어 상호간에 불일치로 혼란을 야기하고 있다. 또한 이로 인하여 2020년 성과관리계획서 상의 전략목표 개수는 39개, 예산의 성과계획서상의 전략목표는 10개로 이를 기초로 정책을 수행하는 성과관리대상 부서의 혼란을 가중시키고 있다.

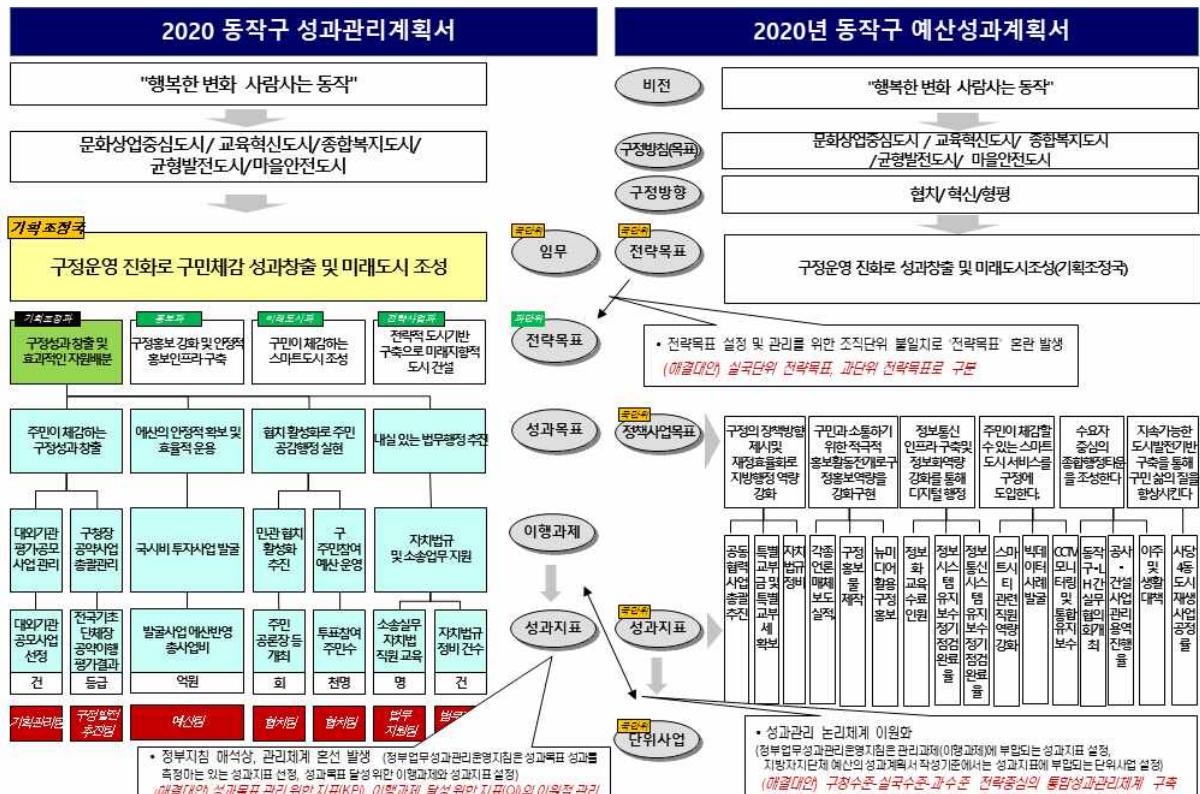


그림 4.14 동작구 성과관리 및 예산성과 목표체계 비교

따라서 향후에는 이원화된 성과관리 논리체계를 통합한 “단일체계의 통합성과관리체계”로 정립하여 운영여여야만 행정부서와 행정담당자들이 전략과 이행과제, 성과지표, 단위사업, 예산 등의 연계하여 자신의 역할을 충실히 이행할 토대가 마련된다고 할 수 있다.

(2) 성과지표 타당성

1) 성과관리 성과지표 타당성

동작구 성과관리계획서 작성지침에 의하면, 실국별로 설정하는 '전략목표'는 부서, 담당관의 목표와 부서(과) 업무를 대표하도록 설정하고, '성과목표'는 팀단위에서 수행하는 구체적인 목표로 팀별로 1개(필요할 경우, 2개 이상) 설정하도록 되어 있다. 또한 '성과지표'는 부서(과) 성과를 평가하고 측정하는 기초로써 팀별 1개 정도를 설정하도록 되어 있다.

동작구 성과관리계획서의 전략목표, 성과목표, 단위사업, 성과지표 등의 개수에 대하여 3개년(2018-2020) 변화 추이를 나타내면 다음과 같다.

연도	전략목표	증감	성과목표	증감	단위사업	증감	성과지표	증감
2018년	36		115		177		231	
2019년	37	1	123	8	168	(9)	212	(19)
2020년	39	2	128	5	171	3	220	8

2020년 동작구 성과관리계획서 작성지침에 의하면,

- 실국별 전략목표는 부서, 담당관의 목표와 부서업무를 대표하도록 설정(1개)
- 성과목표는 팀단위에서 수행하는 구체적인 목표로 팀별 1개
- 성과지표는 부서의 성과를 평가하고 측정하는 기초로써 팀별 1개 설정

그림 4.15 동작구 성과관리 성과지표 개수의 변화추이

먼저 동작구 성과관리계획서상의 전략목표에 대한 3개년(2018-2020년) 시계열 추이를 보면, 전략목표 개수로는 2018년 37개, 2019년 38개, 2020년 39개로 매년 1개씩 증가하고 있다. 이러한 전략목표의 내용을 살펴 보면, <표 4.1>에서와 같이 전반적으로 전년 대비 유사한 전략목표를 설정하고 있는 것을 알 수 있다. 구체적으로는 2018년에는 3개, 2019년에는 1개, 2020년에는 7개 정도가 다소 다른 전략목표로 설정하고 있으나, 실질 내용 측면에서 크게 다르지 않는 경우가 대부분이다. 지속적인 실적관리 차원에서의 비교 가능성을 염두에 둔다 하더라도 변화된 정책환경변화를 반영하여 신설이나 목표설정의 다양화를 도모하려는 경향은 매우 부족하다고 할 수 있다.

구분(부서)	2020년 전략목표	2019년 전략목표	2018년 전략목표
감사담당관	투명한 공직사회 조성으로 신뢰받는 청렴동작 구현	투명한 공직사회 조성으로 신뢰받는 청렴동작 구현	투명한 공직사회 조성으로 신뢰받는 청렴동작 구현
안전재난담당관	예방적, 선제적 재난안전관리로 국민의 생명과 재산보호	이전으로 치우쓰으로 신뢰하는 안전한 도시 구현	
기획조정국(조정과)	구정성과 창출 및 효율적인 지원체계	• 3개년의 전략목표를 보면, 상당 부분은 전년대비 같은 내용을 담고 있음(2018년 37개, 2019년 38개, 2020년 39개 중 3개, 1개, 7개 정도가 다소 다른 전략목표임)	1) 및 제정호흡화로 구정비전 달성을 및 안정적 정보인프라 구축
(홍보과)	구정홍보 강화 및 안정적 홍보인프라 구축		건립, 기획적 정교·본격 창출
(미래도시과)	구민이 제갈마는 스마트도시 조성		
(전략사업과)	전략적 도시기반 구축으로 미래지향적 도시 건설	마을재생과 도시환경 개선으로 미래지향적 도시 조성	마을재생과 도시환경 개선으로 미래지향적 도시 조성
생활환경국(청소행정과)	구민이 살기 좋은 깨끗한 생활환경 조성	구민만족 청소행정으로 클린 풍자	• 3개년의 전략목표를 보면, 2018년 3개, 2019년 1개,
(가로행정과)	듬뿍있고 행복한 가로환경 구현	쾌적이고 편리한 도로문화 조성과	• 2020년 7개 정도가 다소 다른 전략목표임
(맑은행정과)	저탄소 녹색성장으로 맑고 푸른 주거환경 조성	저탄소 녹색성장으로 맑고 푸른 주거환경 조성	
(공원녹지과)	쉼과 어울림이 있는 녹색환경 조성	사람과 공존하는 푸른 숲 조성	사람과 공존하는 푸른 숲 조성
(교통행정과)	안전하고 편리한 교통문화 확립	안전하고 편리한 교통환경 조성	사람이 우선하는 교통환경 조성
(주차관리과)	행복동작을 선도하는 주차문화 정착	선진 교통문화 정착	선진 교통문화 정착
일자리경제국(정책과)	성과 중심의 일자리 정책 추진	내일(My job)이 있는 행복한 일자리 창출	성과 중심의 일자리·경제 정책 추진
(경제진흥과)	소상공인과 사회적경제기업 자생력 강화	사회적경제기업과 소상공인 자생력 강화	더불어 함께 누리는 공동체 조성
(재무과)	재산가치를 제고하는 선제적·효율적 자산운용	재산가치를 제고하는 선제적·효율적 자산운용	재산가치를 제고하는 선제적·효율적 자산운용
(징수과)	체계적, 효율적 시스템 운영으로 구 세입증대	체계적인 체납징수, 판권·분권을 통한 자주재원 확충	체납세 징수 활동 강화를 통한 안정적인 세정관리
(재산세과)	공평과세와 신뢰를 기반으로 안정적인 세입목표 달성	신뢰와 감동 네트워크	목표 달성
(자방소득세과)	공정과세 실현으로 감동 세무행정 구현	• 3개년의 전략목표를 보면, 상당 부분은 전년대비 유사한 내용을 포함하고 있음(2018년 1개, 2020년 6개)	서비스 제공
복지국(복지정책과)	튼튼한 복지정책으로 구민의 복지체감도 향상	복지사각지대 해소	
(어르신장애인과)	어르신과 장애인이 행복한 도시 건설	어르신 행복과 청소년 미안창강 구현	어느나 경제과 경주군 미안창강 구현
(보육여성과)	보육과 양육에 대한 사회적 책임 확대	삶의 질을 높이는 건강가정 구현	삶의 질을 높이는 건강가정 구현
(아동청소년과)	미래세대 성장지원과 행복한 가족복지 증진	다양하고 내실있는 복지 서비스 제공	다양하고 안전한 복지 솔루션 제공
(사회복지과)	기본적인 삶이 보장되는 복지서비스 제공		
도시건설국(주택과)	주택관리 지원을 통한 열린 주거문화 조성	주택관리 지원을 통한 열린 주거문화 조성	주택관리 지원을 통한 열린 주거문화 조성
(도시계획과)	선진 도시관리 기반 구축	선진 도시관리 기반 구축	선진 도시관리 기반 구축
(도시개발과)	주민 중심의 도시기능 외연	주민 중심의 도시기능 외연	주민 중심의 도시기능 외연
(건축과)	구민 중심의 선진건축행정 실현	구민 중심의 선진 건축행정 실현	구민 중심의 선진 건축행정 실현
(도로관리과)	사람 중심의 편리하고 안전한 도로환경 조성	사람 중심의 편리하고 안전한 도로환경 개선	사람 중심의 편리하고 안전한 도로환경 개선
(지수과)	수애로부터 구민의 생명과 재산 보호	수애로부터 구민의 생명과 재산 보호	수애로부터 구민의 생명과 재산 보호
행정국(행정지원과)	생산적이고 효율적인 장의행정 구현	생산적이고 효율적인 장의행정 구현	생산적이고 효율적인 장의행정 구현
(자치행정과)	구민이 주도하는 자치동작	구민이 주도하는 자치행정 실현	구민이 주인이 되는 자치행정 실현
(체육문화과)	손에 담는 체육, 문화환경 조성	손에 담는 체육, 문화 환경 조성	생활체육 활성화로 행복도시 구현
(교육정책과)	배움과 삶이 어우러지는 행복한 미래교육도시 조성	참여로 성장하는 미래교육도시 조성	모두가 행복한 교육, 문화 환경 조성
(민원여권과)	구민 만족 민원행정서비스 실현	구민 만족 민원행정서비스 실현	구민 만족 민원행정서비스 실현
(부동산정보과)	창의와 혁신으로 신뢰받는 부동산행정 구현	창의와 혁신으로 신뢰받는 부동산행정 구현	창의와 혁신으로 신뢰 받는 부동산행정 구현
보건소(보건기획과)	보건행정 역량강화로 건강도시 조성	보건행정 역량강화로 건강도시 조성	보건행정 역량강화로 건강도시 조성
(보건위생과)	식품으로부터 안전한 도시 조성	구민이 신뢰하는 안전한 위생환경 구축	구민이 신뢰하는 안전한 위생환경 구축
(건강관리과)	양질의 맞춤형 건강관리로 100세 건강동작 실현	양질의 맞춤형 건강관리로 '100세 건강동작' 실현	양질의 맞춤형 건강관리로 '100세 건강동작' 실현
(보건의약과)	주민과 함께하는 보건의료 서비스와 주민밀착형 건강관리 체계 구축	함께하는 보건의료 서비스와 만성질환 예방 관리	주민과 함께하는 보건의료 서비스와 주민밀착형 건강관리 체계 구축
의회사무국			

표 4.1 동작구 성과관리 전략목표의 비교(2018-2020)

동작구 성과관리계획서상의 성과지표에 대한 3개년(2018-2020년) 추이를 보면, 전략목표 개수로는 2018년 231개, 2019년 212개, 2020년 220개로 2019년 19개 감소하였다가, 2020년 8 개가 증가한 것을 알 수 있다. 이러한 성과지표의 변화 내용을 살펴보면, <표 4.2>~<표 4.7>에서와 같이 전반적으로 전년 대비 유사한 성과지표를 설정하고 있지만, 각 연도별로 신설되는 지표도 있는 것을 알 수 있다. 지속적인 실적관리 차원에서의 비교 가능성을 염두에 둘 경우, 성과지표를 유지하는 것이 좋지만, 변화하는 정책환경에 부합되는 전략목표 달성을 대표하는 핵심 성과지표로서 역할을 하고 있는지에 대해서는 심층적인 분석이 필요하다.

구분	2020년 성과관리계획-성과지표	2019년 성과관리계획-성과지표	2018년 성과관리계획-성과지표
감사담당관	구민에 대한 행정책임성 확보비율(%)	구민에 대한 행정 책임성 확보 비율(%)	공직기강특별감찰활동 / 국민권익위원회 청렴도 평가
	청렴한 공직문화 조성비율(%)		모범사례 및 제도개선 발굴 실적(건)
	계약원가 심사에 따른 예산절감 비율(%)	계약원가심사로 예산 절감 비율(%)	예산절감률
		유기한 민원처리 만족도(%)	유기한민원처리 만족도
		인권증진사업 참석자 만족도(%)	인권교육·탐방·학교 참여인원
안전재난담당관			기획순찰 지적사항 이행률·종합소 현장민원 살피미 신고건 처리율
	시스템 구축 및 안전교육 만족도(%)	아동안전교육지원 시스템 구축 및 교육율 를만 아동안전만족도 비율(%)	
	안전취약가구 정비지원(기구수) 및 주민만족도(%)	소화기 설치 및 교육 실시로 주민인지도 개선율(%)	
	기획 및 상시순찰적출사항 조치비율(%)	기획순찰지적사항 해결률(%)	
	안전취약 공사장 인·머가기술검토 및 안전점검(건수)	안전취약 공사장 인·머가 기술검토 및 안전점검(건수)	
기획조정국	CCTV 성능개선(개소)	○만족도(%)	방범용 CCTV 성능개선 및 만족도(%)
	대외기관 평가·공모사업선정(건)	성과관리 고도화 비율(%)	
	공약이행 평가결과(등급)	전국기초단체장 공약이행 평가결과	공약 이행률··공약 사업관리
	발굴사업 예산반영률사업비(억원)	발굴사업 흥사업비(억원)	발굴사업 흥사업비
	투표참여 주민수(천명)/ 주민참여(건)	투표 참여 주민수(명)	투표참여 주민수
	주민 공론장 등 개최(회)	주민 공론장 개최(회) / 업무혁신 중점(실행)과제 발굴(건)	지역사회혁신계획 수립 및 실행·업무혁신중점(실행) 과제 발굴
	소송실무·자지법법직원 교육(명) / 차지법규 정비건수(건)	소송실무·자지법법 직원 교육(명) / 차지법규 정비 건수(건)	소송실무·자지법법 직원 교육(명) / 차지법규 정비 건수(건)
	·구정 보도자료 제공(건) ·구정 언론개재(건)	구정 보도자료 제공(건), 구정 보도자료 개재(건)	구정 보도자료 제공·구정 언론개재
	·홈페이지 이용자 만족도(%) ·뉴미디어 활용 구정 홍보(건)	홈페이지 이용자 만족도(%)	홈페이지 이용자 만족도·뉴미디어 활용 구정 홍보
	수료인원(명)	구민 정보와교육수료인원(명)	정보와교육 수료 인원
	교체 공정률(%)	시스템 교체 공정률(%)	시스템 교체 공정률
		구 소식지주민참여(건)	구 소식지 회수율
		뉴미디어 활용 구정 홍보(건)	수요자 중심의 구민 공감을 위한 홍보 추진(건)
	동작구-내간실무협의회 운영협의추진율(%)	실무협의회 협의 추진율(%)	
	○직원교육, 워크숍 개최(건) ○스마트도시 정책 발굴(건)		
	○빅데이터 분석건수(건) ○분석결과 활용사례(건)	보상절차 추진율(%)	
		관리형 주거환경개선사업 추진율(%)	성대금 주거환경관리사업 계획 추진율 빙수금 주거환경관리사업 계획 추진율
		사당5동 도시재생활성화 사업 추진율(%)	상도5동 도시재생 활성화 계획 추진율
	동작구 복합청사건립 공사 추진율(%)	동작구 복합청사 설계 추진율(%)	종합행정타운 건립 위한 설계공모 추진율(%)
	도시재생 뉴딜사업추진율(%)	안전마을조성(개소) / 단위사업 발굴(건)	복합청사 착공을 위한 실시계획추진율(%)
	동양봉정 관광명소와 사업추진율(%)	동양봉정 관광명소와 사업 추진율(%)	동양봉정 관광명소와 사업 추진율

표 4.2 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) I

구분	2020년 성과관리계획-성과지표	2019년 성과관리계획-성과지표	2018년 성과관리계획-성과지표
생활환경국	○생활폐기물 발생량(일반) ○생활폐기물 발생량(음식물)	2014년대비 폐기물발생량 감소율(%)	2014년대비 폐기물 발생량 감소율·RFID 종량기 설치
	재활용가능자원 수집실적(톤)	재활용가능자원수집실적(톤)	재활용 나눔장터 개최
	이동형 CCTV 설치(대수)		
	도로청소차 운행강화(%)	도로청소차량 운행률 개선(%)	공기공급장지 설치
		클린조명등 설치(대수)	시설개선공정률
		공중화장실 개선지수	공중화장실 지도점검
	노점, 노상 적지를 계고 및 정비(건)	노점노상 적지를 계고 및 정비(건)	공공용지 실태조사
	공공용지 점용료징수액(백만원)	공공용지 점용료 징수액(백만원)	공공용지 점용료징수액
	보상금 지급실적률(%)	보상금 지급실적률(%)	노점노상 적지를 계고 및 정비
		전문건설업 및 건설기계 민원단축 처리률(%)	전문건설업 및 건설기계 기한내 처리률
	○법률광고물 정비실적(건) ○간판개선지역주민만족도(업소)		도시계획시설사업에 따른 손실 보상
	○취약계층시설환경기장지설치지원(개소) ○진환경보일러지원금지원(건)	태양광 미니발전소 보급 지원 실적(kW)	태양광 미니발전소 보급 지원 실적
	○공사장 지도점검(개소) ○발생 공사장 적발률(%)		
	보금지원실적(kw)		
	○개인회원 가입(명) ○단체회원 가입(개소)	단체회원가입실적(개소) / 개인회원가입실적(명)	개인회원 가입실적·단체회원 가입실적
	환경교육 참가자 수(명)	그린리더 양성교육자 만족도 / 환경교육 참가자 수	그린리더 양성 교육자 만족도 ·환경교육 참가자 수
	환경개선부담금부과, 징수율징수율(%)	징수율(%)	부과 징수율
		소음, 비산먼지 발생 공사장 지도점검수(개소) / 소음, 비산먼지 발생 공사장 적발률(%)	자동차 배출가스 단속 ·비산먼지 발생사업장 점검
	○어린이 공원 조성(개소) ○주민만족도(%)	어린이공원조성(개소)/주민만족도(%)	어린이공원조성
	피녹지 신규확충면적(m ²)	녹지율(%)	피녹지조성길이
	○쉼터 조성(개소) ○주민만족도(%)	유휴공간쉼터조성(개소)/주민만족도(%)	유휴공간쉼터조성
	○통산로 정비(개소) ○주민만족도(%)	통산로정비(개소) / 이용자만족도(%)	통산로 정비
	교통유발부담금 부과, 징수율(%)	교통유발부담금 징수율	교통유발부담금 징수율
	어린이보호구역통학로 정비사업 점검결과조치율(%)	어린이보호구역 점검결과 조치율	어린이 보호구역 점검결과 조치율
	자동차관리법 등 위반자량 과태료 부과 장수율(%)	자동자과태료 징수율	알뜰IT 설치 및 무장애정류소 설치
	■법주정자 위반 단속(건)	■법주정자 위반 단속(건)	■법 주정자 위반 단속
	주차장 확충 면수(면)	주차장 확충면수(면)	주차구획 확보
		공유주차면 등록면수(면)	
	공영주차장 안전점검(회)	공영주차장안전점검(회)	공영주차장 안전점검·공유주차면 등록
	법규위반자량 지도점검 및 버스전용차로 위반 단속(건)	법규위반 자량 지도점검 및 버스전용차로위반 단속(건)	법규위반 자량단속 및 버스전용차로 위반 단속
	■법 주정자 근접을위한 주정자위반과태료징수율(%)	주정자위반과태료 징수율(%)	주정자위반 과태료 징수율

표 4.3 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) II

구분	2020년 성과관리계획-성과지표	2019년 성과관리계획-성과지표	2018년 성과관리계획-성과지표
	○직접일자리사업고용인원(명) ○간접일자리사업고용·수예인원(명) 자세대 핵심인재 양성사업취업인원(명)	직접일자리사업 고용인원(명)/간접일자리사업 고용 · 수예인원(명)	일자리사업 참여인원 취업자
	○구인·기업 활동건수(건) ○채용(인력·정규직) 인원(명) 어르신일자리 및 사회활동 지원사업참여인원(명) 청년일자리센터 이용자 만족도(%)/청년일자리센터이용자 수(명)	어르신 사회활동지원사업 참여인원(명) 청년일자리센터 이용자 만족도(%)/청년일자리센터이용자 수(명)	어르신사회활동지원사업참여인원 청년일자리센터 이용자 만족도(%)/청년일자리센터이용자 수(명) 구민대비구립도서관대출·공공도서관 문화강좌개최 종점관리 개인 서비스 요금점검·가격표시제 점검
	기금 흉자 업체수(건)	기금 흉자 업체수(건)	기금 흉자 실적 교육인원
일자리경제국	○사회적경제인식도제고(%) ○사회적경제 공공구매목표대비실적(%) 전통시장 활성화사업 지원율(%) ○개인서비스요금 점검(건) ○가격표시제 점검(건)	사회적경제 활성화 사업 추진율(%) 전통시장 활성화 사업 지원율(%) 개인서비스요금 점검 (비교) / 가격표시제 점검 (건)	마을공동체 상담 · 컨설팅 · 교육 전통시장 활성화 사업 지원 프로그램 만족도
	○구 재정수입 확충(백만원) ○공유재산 담당자 교육(회) 수의계약 내역 공개율 및 계약행정 만족도(%)	구 재정수입 확충(백만원) / 공유재산 현행화 (%) 수의계약 내역 공개율 및 계약행정 만족도 (%)	·공유재산 매각수입(백만원) ·대부로, 면상금, 체납징수액 인터넷 수의시답 설문조사 만족도(%)
	이자수입(백만원)	이자수입액(백만원)	자금 이자수입(백만원)
	연년도 구세 세입목표 달성을대비 징수율(%)	연년도 구세 목표액 대비 징수율(%)	연년도 구세 목표액 대비 징수율
	지난연도 구세세입목표 달성을 대비 징수율(%)	지난연도 구세 목표액 대비 징수율(%)	지난연도 구세 목표액 대비 징수율
	구 세외수입 세입목표 달성을(%)	구 세외수입 세입목표액 대비 징수율(%)	구세 세외수입 목표액 대비 징수율
	영지 번호판현장부착 서비스 확대율(%)	영지번호판 현장부착 달성을(%)	영지번호판 현장부착
	지방세 환급금환급율(%)	지방세 환급금 환급율(%)	지방세 환급금 환급율
	구세 부과 목표대비 부과율(%)	세 목표액 대비 부과율(%)	구세 목표액 대비 부과율
	시세 부과목표대비 부과율(%)	시세 목표액 대비 부과율(%)	시세 목표액 대비 부과율
	법인 세원발굴 목표대비 부과율(%)	법인세원발굴 목표액 대비 부과율(%)	법인세원발굴 목표액 대비 부과율
	개별주택가격결정 공시검증률(%)	개별주택가격 산정주택수 대비 검증률(%)	주택가격 산정주택수 대비 검증률
	지방소득세 목표액 대비 부과율(%)		
복지국	주민세 목표액 대비 부과율(%)		
	자동차세 목표액대비 부과율(%)		
	○복지자원 발굴(백만원) ○복지자원 배분(백만원)	복지자원 발굴(백만원) /복지자원 배분(백만원)	복지자원 발굴 ·복지자원 배분
	복지자원 연계건수(건)	복지자원 연계건수(건)	방문상담을 통한 복지자원 연계 및 서비스 제공을 통한 위기해결
	동작 푸드뱅크 · 마켓센터 운영 활성화	연 이용자 수(명)	이용자 만족도
	긴급복지지원	긴급지원 신청 대비 지원 연계율(%)	긴급복지지원 신규사례관리 대상자 발굴·사례관리대상자서비스 연계
		사회보장급여신청 대상자 발굴건수(건) 공적·비공적 자료확인 정비 및 수급 변동 건수	사회보장급여신청대상자 발굴건수 ·공적·비공적자료 확인정비 및 수급변동
	일자리 창출(건)	장애인일자리 창출(건)	장애인일자리 창출(건)
		전체 노인인구 대비 노인돌봄서비스 수혜율(%)	전체 노인인구 대비 노인돌봄서비스 수혜율(%)
	프로그램 이용자 긍정만족율(%)	프로그램 이용자 긍정만족율(%)	활성화 프로그램 수예인원(명)
	○저소득 어르신 무료급식서비스 수혜대상자(명) ○전체 노인인구 대비 노인돌봄서비스 수혜율(%)	이용자 증가율(%)	이용자 만족도(%)
	이용자 증가율(%)	청소년 참여활동(이용)증가율(%)	청소년시설 이용자 만족도

표 4.4 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) III

구분	2020년 성과관리계획-성과지표	2019년 성과관리계획-성과지표	2018년 성과관리계획-성과지표
복지국	이용자 만족도 조사 및 평가결과(%)		드림스타트 수혜아동수(명)
	취약계층아동통합서비스 제공지수(%)	취약계층아동 통합서비스제공 지수(%)	
	○신규 위탁운영(개소) ○사업 만족도(%)	어린이집 육종센터 신규 위탁운영(개소)	구립어린이집 위탁 추가 운영(개소) ·맘스마트카페 설치
	어린이집 확충(개소)	영유아중심 보육환경 개선 시범운영(개소)	어린이집 신규확충(개소)
	○구민참여단 의제발굴(건) ○역량강화 교육 만족도(%)	국공립 어린이집 신규 확충(개소)	신규 설지 운영(개소) ·이용자 만족도
	○여성안심거울길조성(개소) ○주민만족도(%)	여성안심거울길조성(개소) / 주민만족도(%)	안심거울길 조성지역 ·주민 만족도
	○경력단절여성들위한 안정적 일자리창출 취업률(%)	취업률(%) / 교육만족도(%)	취업률·교육대상자 만족도
	○교육만족도(%)		
	○건강가정다문화가족통합서비스 지원 및다문화 인식 개선프로그램 이용 증가율(%) ○인식 개선율(5점만점)	건강가정다문화가족 지원센터 이용자 증가율(%) /아이들을 지원사업 이용자 증가율(%)	
		다문화가족 프로그램 이용자 증가율(%) / 다문화가족 인식개선율(점수,5점만점)	프로그램 이용자 수 ·이용자 만족도
총동 둘째서비스지원만족도(%)	초등 둘째서비스지원만족도(%)		아이돌봄서비스 이용자만족도 ·센터 프로그램 참여자 만족도
	○장애인 전용주차구역 ○장애인 이동편의 자랑이용(건) 단속(건)	장애인 전용주차구역 단속(건) /장애인 이동편의 자랑이용(건)	장애인 법주자 민원해결(건)
	정소년들의 과적한면학문위기 조정 및여가, 문화활동참여활동(이용) 증가율(%)		
	동작구 가족센터 전체 공정대비 진행률(%)		
	○저소득 소득보장지원가구 증가율(%)	저소득소득보장지원가구증가율(%)/저소득의료서비스지원건수증가율(%)	의료급여 신청민원 해결(건)
	○저소득 의료서비스지원건수 증가율(%)		
	자립과 자활을 위한 고용복지 지원자활근로 참여(건)	자활근로 참여(건)	자활근로 참여자 일자리 창출(건)
	○주거안정 수혜증가율(%) ○주거환경개선지원증가율(%)	주거안정 수혜 증가율(%) /주거환경 개선지원 증가율(%)	
	○신청 대상자 발굴건수(건) ○정비및수습변동건수(건)		의망의 집수리 민원해소(건)
도시건설국	공동주택 커뮤니티사업 참여단지 비율(%)	공동체 활성화 사업 참여단지 비율(%)	공동체 활성화 사업 참여단지 비율
	공동주택재난취약시설 안전관리안전점검(회)	공동주택 및 공사장 안전점검(회)	공동주택 및 공사장 안전점검
	주택건설사업 활성화율성도(%)	사업달성도(%)	사업달성도
	주택건설사업 이행강제금 징수율(%)	이행강제금 징수율(%)	이행강제금 징수율
	○동작구 수요자맞춤형 공적임대주택 확보(세대) ○공급(세대)	맞춤형 공적임대주택 확보(세대) / 맞춤형 공적임대주택 공급(세대)	맞춤형 매입임대주택 확보(세대)
			위원회 구성
	신대방지구지구단위계획공정률(%)	노량진 역사 연대와 사업 용역 공정률(%)	보라매역세권 지구단위계획공정률
	○사당지역생활권실행계획핵심사업 발굴(건) ○거버넌스구성(개소)	남성역세권 지구단위계획공정률(%)	상도로 짧음의거리 조성지구단위계획 공정률 ·간판개선공정률
	범죄예방디자인사업개발, 적용 사업 수(건)	법광고를 정비(건) / 주민만족도조사(업소)	법광고를 정비(건)
	재개발정비구역취약시설물 안전점검률(%)	정비구역안전점검률(%)	
건축사 민원상담서비스 혼령률(%) ○민원해결률(%)	노량진 1·2·3·5·6·7·8구역 계획 공정률(%)	노량진 1·3·4·5·6·7·8구역 계획 공정률(%)	노량진 재정비촉진사업 활성화계획공정률(%)
	홈석 1·2·3·9·11 구역계획 공정률(%)	홈석 1·2·3·9·11 구역 계획 공정률(%)	홈석 재정비촉진사업 활성화계획공정률(%)
	상담서비스 혼령률(%) ○민원해결률(%)	상담서비스 혼령 및 민원해결률(%)	상담서비스 혼령·상담서비스만족도

표 4.5 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) IV

구분	2020년 성과관리계획-성과지표	2019년 성과관리계획-성과지표	2018년 성과관리계획-성과지표
도시건설국	위반건축물 점검점검(회)	위반건축물 점검(회) / 세외수입징수율(%)	위반건축물을 점검·세외수입 징수율
	○시설물, 금경사자, 공사장 ○점검결과 시정(건) 안전점검(회)	시설물 · 금경사자공사장 안전점검(회) / 점검결과시정(건)	건축위원회 개최·건축사사무소 지도점검
	○이용자 충돌수준율은 공공건축물 설계규모 시행률(%) ○만족도(%)	이용자 충돌의 수준율은 건축공사설계규모 시행률(%) / 만족도(%)	이용자 중심의 수준율은 공공건축설계규모 시행률 · 만족도
	사당로 확장사업 공정률(%)	사당로 확장 사업 공정률(%)	사당로 확장 사업 공정률(%)
	신상도지마자도 확장사업 공정률(%)	신상도지마자도 확장 사업 공정률(%)	신상도지마자도 확장 사업 공정률(%)
	노랑진2동 외 9개소 도로정비공사 공정률(%)	만양로 1길 외 5개소 도로정비공사 공정률(%)	동작초등학교 통학로 확장공사사업추진절차 이행률
	도로시설물 점검 및 보수 공정률(%)	도로시설물 정밀점검 홍역 공정률(%)	도로시설물 정밀점검 홍역 공정률
	골목길 LED등 보급보급률(%) (LED보급수량/목표량)	골목길 LED등 보급 확대보급률(%)	노랑진2동 외 7개소 도로정비공정률
	대림로 외 1개소 교체개량률(%) (가로등개선수량/목표량)	동작대로 외 1개소 가로등 개량공사개량률(%)	화석동 한강길 조립동 10개소 정비공정률
	사당로 29다길 인근 노후마수관로 정비 연장(m)	노랑진고시원 일대 노후 마수관로 정비 연장(m)	상도로 가로등 개량개량률 (개량수량/목표량)
행정국	(마수도 준설률+마수도 세정률+빗물받이 준설률) 평균(%)	(마수도 준설률 + 마수도 세정률 + 빗물받이 준설률) 평균(%)	정관리대상시설 시설물 안전점검
	빗물펌프장 시설물 안전점검 및 정비점검 및 정비(회)	빗물펌프장 등 점검 · 정비(회)	만양로 일대 노후 마수관로 정비정비연장
			빗물펌프장 등 점검 · 정비
			대방천 복개구조물 보수 보강보수보강연장
	구청사 시설 유지관리계획실행률(%)	구청사 시설 유지관리계획실행률(%)	구청사 시설 유지관리계획실행률 (%)
	문화복지센터시설 유지관리계획실행률(%)	문화복지센터 시설 유지관리계획실행률(%)	문화복지센터 시설 유지관리계획실행률 (%)
	직원동력 향상을 위한 교육교육 이수인원(명)	직원동력 향상을 위한 교육교육 이수인원(명)	직원동력 향상을 위한 교육교육 이수인원(명)
	○휴양소 이용률(%) ○마계, 동계휴양소 ○이용 만족도(%)	○휴양소 이용률(%) ○마계, 동계휴양소 ○이용 만족도(%)	휴양소 이용건수·마계휴양소 이용 만족도
	구 의회 의정활동 참고자료 제출기간 단축률(%)	마계, 동계휴양소 이용 만족도(%)	신규임용자보직관리제(구 · 동 순환배치 인원)
	구 의회 안건심의 가결률(%)	구의회 안건심의 가결률	구의회 안건심의 가결률
주민자치국	주민과 함께하는 동주민센터직원 및 구민 교육(명)	주민과 함께하는 동주민센터직원 및 구민 교육(명)	동작가족 토털 건강 증진 프로그램 직원만족도
	주민자치 실현을 위한 자치역량교육 참여자수 (명)	주민자치 실현을 위한 자치역량교육 참여자수 (명)	주민과 함께하는 동주민센터직원 및 구민 교육(명)
		자치외관 촉악계층시간대 프로그램 운영률(%)	주민자치 실현을 위한 자치역량교육 참여자수 (명)
	○민관협력 통한 공동체상담, 컨설팅마을아카데미(회) ○만족도(%)	마을공동체 상담, 컨설팅, 교육(회) / 교육 만족도(%)	자치외관 촉악계층시간대 프로그램 운영률(%)
	1회 이상 활동자원봉사자 비율(%)	1회 이상 활동자원봉사자 비율(%)	연 1회 이상 활동 자원봉사자 수
	민방위 교육훈련 참석률(%)	민방위 교육훈련 참석률(%)	민방위 교육, 훈련 참석률
	동작가족 만마음축제 개최지원 추진률(%)	동작가족 만마음축제 개최지원 추진률(%)	동작가족 만마음축제 개최지원 추진률(%)
	○ 생활체육 대회지원 및 위탁-지원실적(회) ○위탁운영 실적(회)	○ 생활체육 대회지원 및 위탁-지원실적(회) ○위탁운영 실적(회)	○생활체육 대회지원 및 위탁-지원실적(회) ○위탁운영 실적(회)
	동작돌놀이장 운영운영 만족도(%)	동작돌놀이장 운영운영 만족도(%)	동작돌놀이장 운영운영 만족도(%)
	○나눔 지키는 흡급수영 교육참여률(%) / ○만족도(%)	○나눔 지키는 흡급수영 교육참여률(%) / ○만족도(%)	○나눔 지키는 흡급수영 교육참여률(%) / ○만족도(%)
동작체육인증센터 참여인원(명)	동작체육인증센터 참여인원(명)	동작체육인증센터 참여인원(명)	동작체육인증 참여인원(명) 교실참여인원(원)
	○구민과 만들어가는 지역축제, 문화행사개최(회) ○참여인원(명)	○구민과 만들어가는 지역축제 및 문화행사개최(회) ○참여인원(명)	생활체육교실 운영

표 4.6 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) V

구분	2020년 성과관리계획-성과지표	2019년 성과관리계획-성과지표	2018년 성과관리계획-성과지표
행정국	<p>문화재 및 문화유물업소 관리점검실적(개소)</p> <p>역신교육지구사업참여자 수(명)</p> <p>○교육환경 개선 교육경비 지원(학교수)</p> <p>○목석동 이전대상고등학교 확정 ○진로센터 활성화(사업수)</p> <p>동작구평생학습관만족도(%)</p> <p>○영어도서관 확충(%) ○대출 및 장호대자(전권)</p> <p>안심상속 원스톱 서비스 신청률(%)</p> <p>오류발급 여권 처리건수(건)</p> <p>기록물관리, 정보공개업무 우수부서 비율(%)</p> <p>민원사무처리기간 단축률(%)</p> <p>상세주소 부여실적(%)</p> <p>○부동산상당실이용자수(명) ○종개업소 지도점검 수(건)</p> <p>○지적기준점 설치(점) ○측량기준점 전수조사(점)</p> <p>개별공시지가점증 및 결정, 공시주진율(%)</p> <p>○임대자계약정보알리미이용안내 및 홍보(회) ○서비스 실적(건)</p>	<p>문화재 및 문화유물업소 점검 실적(개소)</p> <p>역신교육지구사업참여자 수(명)</p> <p>○교육환경 개선 교육경비 지원(학교 수)</p> <p>○목석동 이전대상고등학교 확정 ○진로센터 활성화(사업수)</p> <p>동작구평생학습관만족도(%)</p> <p>구민대비구립도서관대출(권) / 상호대차서비스실적(건)</p> <p>안심상속 원스톱 서비스 신청률(%)</p> <p>오류발급 여권 처리건수(건)</p> <p>기록물관리, 정보공개업무 우수부서 비율(%)</p> <p>민원사무처리기간 단축률(%)</p> <p>상세주소 부여실적(%)</p> <p>○부동산상당실이용자수(명) ○종개업소 지도점검 수(건)</p> <p>○지적기준점 설치(점) ○측량기준점 전수조사(점)</p> <p>개별공시지가점증 및 결정, 공시주진율(%)</p> <p>○임대자계약정보알리미이용안내 및 홍보(회) ○서비스 실적(건)</p>	<p>동작역신교육지구사업 참여자수</p> <p>교육경비 지원 · 고등학교 유지 · 진로센터 활성화 사업</p> <p>문화행사 개최 · 외부재원 확보실적</p> <p>마나체 등 참여인원 · 관광사업 외부재원 확보실적</p> <p>문화재 활용 프로그램 확충 및 전통문화유산프로그램 운영횟수</p> <p>안심상속 원스톱서비스 처리건수</p> <p>법률상담</p> <p>일과시간 외 업무 처리</p> <p>민원사무처리기간 단축률</p> <p>직원교육·부문공개이상 정보공개율</p> <p>국·공유재산 실태조사 실적</p> <p>부동산상당실 이용자수 · 종개업소 지도 · 단속</p> <p>지적기준점 설치·측량기준점 전수조사</p> <p>검증 및 결정·점정·공시주진율</p> <p>임대자계약정보알리미이용안내 및 홍보(회) ○서비스 실적(건)</p>
보건소	<p>보건행정 서비스 품질점수(점)</p> <p>건강관리계획 수립률(%)</p> <p>지역주민 건강증진 기여도(%)</p> <p>감염병 확산 방지에 따른 주민건강 증진률(%)</p> <p>위생등급제 참여 업소수(개소)</p> <p>어린이기호식품판매업소 위생기준 준수율(%)</p> <p>위생관리 준수율(%)</p> <p>원산지 표시 이행률(%)</p> <p>축산물의 안전한 유통 관리수거점사 적합 판정률(%)</p> <p>·임산부·영유아 방문건강관리 서비스률(%)</p> <p>·어르신 건강관리률(%)</p> <p>○지매조기검진률(%) ○종종지매환자비율(%)</p> <p>정신건강증진사업 개별 서비스계획수립률(%)</p> <p>·의약품안전 사용 교육 목표달성을(%)</p> <p>심뇌혈관질환등록 고열암 당뇨환자표준교육 3회 완료율(%)</p> <p>대사증후군 7개월 추구관리률(%)</p> <p>학생지과주지의 서비스제공률(%)</p> <p>학생지과주지의 학교 참여율(%)</p> <p>의료급여수급권자 일반건강검진 수검률(%)</p>	<p>보건행정 서비스 품질점수(점)</p> <p>건강관리계획 수립률(%)</p> <p>지역주민 건강증진 기여도(%)</p> <p>감염병 확산 방지에 따른 주민건강 증진률(%)</p> <p>식중독 사전 예방 지도점검(건)</p> <p>저렴실천 음식점급식소 수(개소)</p> <p>생애주기별 건강식생활 실천 참여자 수(명)</p> <p>식품접객업소 및 어린이 기호식품 취급업소 점검(건)</p> <p>위생·안전, 순회방문지도(건)</p> <p>위생상태 70점 이상인 업소 비율(%)</p> <p>공중위생업소 지도점검(건)</p> <p>길고양이증상과 저리(건) / 길고양이 민원 발생 수(건)</p> <p>임산부·영유아 방문건강관리 서비스률(%)</p> <p>어르신 건강 관리률(%)</p> <p>지매조기검진률(%)</p> <p>정신질환등록자 개별서비스계획 수립률(%)</p> <p>의약품 안전 사용 교육 목표 달성을(%)</p> <p>등록 고열암·당뇨환자 표준교육 완료율(%)</p> <p>마약류 취급자교육 이수율(%)</p> <p>대사증후군 6개월 추구관리률(%)</p> <p>학생지과주지의 서비스 제공률(%)</p> <p>학생지과주지의 학교 참여율(%)</p> <p>일반건강검진 수검률(%)</p>	<p>보건소 이용만족도</p> <p>주민 이용자 수</p> <p>금연구역 지도점검률·6개월 금연성공률</p> <p>입국자 주적조사 환료률·결핵 신환자 치료성공률</p> <p>저렴참여 음식점·급식소 업소수</p> <p>취학업소 위생점검 수</p> <p>식품접객업소 및 청소년(어린이)유해 업소 지도점검</p> <p>위생·안전, 영양 순회 방문지도</p> <p>식품제조가공·판매업소지도점검</p> <p>공중위생업소 지도점검</p> <p>길고양이 종성화 저리</p> <p>서울아픈 가정방문률 · 영유아 환전접종률</p> <p>사회관리서비스 · 자살예방지원팀이 양성자수</p> <p>지매선행 검사를</p> <p>동작구 걷기 실천률 · 걷기마일리지 커뮤니티 누적 참여자수</p> <p>의약품 안전 사용 교육 참여 인원</p> <p>고열암 · 당뇨 건강동아리 참여율·등록 고열암 · 당뇨환자 표준교육5회 완료율</p> <p>대사증후군 0개월 추구관리률</p> <p>학생지과주지의 서비스 제공률</p> <p>일반건강검진 수검률</p>

표 4.7 동작구 성과관리 성과지표의 비교(2018-2020) VI

2) 예산성과관리 성과지표 타당성

행정안전부의 「지방자치단체 예산의 성과계획서 작성기준」에 의하면, 실국단위별로 '전략목표'를 설정하고 '전략사업목표', '성과지표', '단위사업', '예산' 등을 설정하도록 되어 있다.

이에 따라 동작구 예산성과관리계획서의 전략목표, 정책사업목표, 성과지표, 단위사업 등 의 개수에 대하여 3개년(2018-2020) 변화 추이를 나타내면 다음과 같다.

연도	전략목표	증감	정책사업목표	증감	단위사업	증감	성과지표	증감
2018년	10		70		142		198	
2019년	10	0	71	1	141	(1)	195	(3)
2020년	10	0	72	1	143	2	201	6

표 4.8 동작구 예산성과관리 성과지표 개수의 변화추이

먼저 동작구 예산성과계획서상의 전략목표에 대한 3개년(2018-2020년) 시계열 추이를 보면, 전략목표 개수는 3개년 모두 10개로 설정되었고, 성과지표는 2018년 198개, 2019년 195 개, 2020년 201개로 2019년 3개 감소하였다가, 2020년 6개가 증가한 것을 알 수 있다. 이러한 성과지표의 변화 내용을 살펴보면, <표 4.9>~<표 4.14>에서와 같이 대부분이 전년 대비 유사한 성과지표를 설정하고 있지만, 각 연도별로 신설되거나 폐지되는 지표도 있는 것을 알 수 있다. 지속적인 실적관리 차원에서의 비교 가능성을 염두에 둘 경우, 성과지표를 유지하는 것이 좋지만, 변화하는 정책환경에 부합되는 전략목표 달성을 대표하는 성과지표도 변경하는 것이 필요하다. 단, 전략목표를 달성하는데 핵심역할을 할 수 있는 성과지표인지에 대해서는 심층적인 분석이 필요하다.

동작구 예산성과계약서상의 성과지표의 성격을 보면 정부업무평가 지침에 따라 대부분 산출·결과 지표(87.6% 내외)로 구성한 것을 알 수 있다. 그러나 지표 성격에 따라 해당 지표를 재분류하면 2020년 기준 산출·결과 지표 비중은 46.3%로 지자체 평균(산출·결과 지표 비중 82%)⁷⁾의 절반 수준인 것을 알 수 있다.

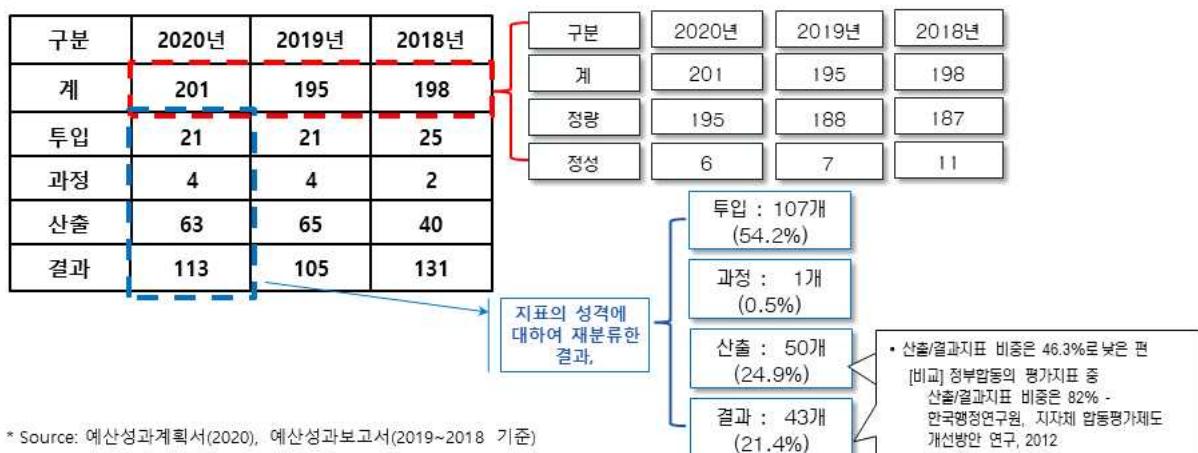


그림 4.16 동작구 예산성과관리 성과지표의 성격에 대한 재분류

7) 한국행정연구원, 지자체 합동평가제도 개선방안 연구, 2012의 조사 통계 참조

부서	2020년			2019년			2018년		
	성과지표명(단위)	지표종류		성과지표명(단위)	지표종류		성과지표명(단위)	지표종류	
감사담당관		정량/ 정성	성격		정량/ 정성	성격		정량/ 정성	성격
모범사례 및 제도개선발굴실적(건)	정량	결과	모범사례 및 제도개선 발굴실적(건)	정량	결과	감사실시(건)	정량	결과	
감찰실시(회)	정량	결과	감찰실시(회)	정량	결과	감찰실시(회)	정량	결과	
청렴교육실시(회)	정량	결과	청렴교육실시(회)	정량	결과	청렴교육실시(회)	정량	결과	
안전재난담당관							기획순찰, 안전점검실시(회)	정량	결과
	안전취약계층 찾아가는안전교육실시(회)	정량	산출	아동안전교육 실시(회)	정량	산출			
	국가안전대진단 점검시설수(개소)	정량	결과	와재취약지역 보이는 소화기 설치(개소)	정량	투입			
	재난취약가구안전점검·정비	정량	결과	재난취약시설 안전점검(개소)	정량	과정	재난취약시설 안전점검(개소)	정량	결과
	자율방재단 예찰활동(실시횟수)	정량	결과	자율방재단 활동 내실화 및 취약가구 정비(개소)	정량	결과	자율방재단 활동내실화 및 취약가구 정비(회/개)	정량	결과
	기획순찰, 안전점검 실시	정량	산출	기획순찰, 안전점검 실시(회)	정량	산출	기획순찰, 안전점검실시(회)	정량	결과
	CCTV모니터링 및 통합 유지보수(건)	정량	산출	CCTV모니터링 및 통합 유지보수(건)	정량	산출	CCTV 모니터링 및 통합 유지보수(건수)	정량	결과
	건축물 및 공사장 안전점검	정량	결과						
기획조정국	기존 건축물 환재안전 성능보강 지원 사업사업	정량	결과						
	각종 언론매체보도실적	정량	투입	각종 언론매체 보도실적(건)	정량	투입	각종 언론매체 보도실적(건수)	정량	투입
	구정 홍보물 제작	정량	결과	구정 홍보물 제작(부수)	정량	결과	구정 홍보물 제작(개수)	정량	결과
	뉴미디어 활용 구정홍보	정량	결과	뉴미디어 활용 구정홍보(건)	정량	결과	뉴미디어 활용 구정홍보(건수)	정량	결과
	정보와 교육 수료 인원	정량	결과	정보와 교육 수료 인원(명)	정량	결과	정보와 교육 수료율(%)	정량	결과
	정보시스템 유지보수점검 완료율	정량	결과	정보시스템 유지보수 정기점검 완료율(%)	정량	결과	정보시스템 유지보수점검률(%)	정량	결과
	정보통신시스템 유지보수 정기점검 완료율	정량	결과	정보통신시스템 유지보수 정기점검 완료율(%)	정량	결과	정보통신시스템 유지보수 품질(%)	정량	결과
	공동협력사업 총괄추진	정량	결과	공동협력사업 총괄추진(횟수)	정량	결과	공동협력사업 총괄추진(횟수)	정량	결과
	특별교부금 및 특별교부세 확보	정량	결과	특별교부금 및 시비투자사업 확보(억원)	정량	결과	특별교부금 및 시비투자사업 확보(억원)	정량	결과
	자치법규 정비	정량	결과	자치법규 정비(건)	정량	결과	자치법규 정비(건)	정량	결과
	스마트시티 관련 지원 역량강화						국공유재산 정밀실태조사(%)	정량	결과
	빅데이터 사례 발굴								
	CCTV모니터링 및 통합유지보수								
동작구	동작구·내 간 실무협의회 개최	정량	결과	동작구, 내 간 실무협의회 개최(회)	정량	결과	실시계획인가 및 도시계획시설변경결정(건)	정량	결과
	공사·건설사업 관리 종역진행률	정량	결과	설계·건설사업관리종역(진행률)	정량	결과	설계·건설사업관리종역 시행(건)	정량	결과
	이주 및 생활대책	정량	결과	이주 및 생활 대책(건)	정량	결과	사업설명회 및 간담회 개최(회)	정량	결과
	사당4동 도시재생사업 공정률	정량	과정	사당4동 도시재생사업 공정률(%)	정량	과정	상도4동 도시재생사업 공정률(%)	정량	결과
				학교 폭력 없는 안전한 동작로 조성(개소)	정량	산출	범죄예방디자인 적용 안전마을 조성(개소)	정량	결과

표 4.9 동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) I

부서	2020년			2019년			2018년		
	성과지표명(단위)		지표종류	성과지표명(단위)		지표종류	성과지표명(단위)		지표종류
	정량	정성		정량	정성		정량	정성	
생활환경국	무단투기 단속 실적	정량	산출	무단투기 단속실적(건)		정량	산출	무단투기 단속실적(건)	정량
	청소년 자랑 구매	정량	투입	청소년 자랑 구매(대)		정량	투입	청소년 자랑 구매(대)	정량
	공동주택RFID 품량제 설치율	정량	산출	공동주택RFID 품량제(설치율)		정량	산출	공동주택RFID 품량제(설치율)	정량
	재활용 폐기물 처리	정량	산출	재활용 폐기물 처리(톤)		정량	산출	재활용 폐기물 처리(톤)	정량
	환경개선 부담금 징수율	정량	결과	환경개선부담금 징수율(%)		정량	결과	환경개선부담금 징수율(%)	정량
	환경교육 민원	정량	결과	환경교육 민원(명)		정량	결과	환경교육 민원(명)	정량
	생활공예 단속건수	정량	결과	생활공예 단속건수(건)		정량	결과	생활공예 단속건수(건)	정량
	신재생에너지 보급	정량	투입	신재생에너지 보급(개소)		정량	투입	신재생에너지 보급(개소)	정량
	에코마일리지 가입	정량	과정	에코마일리지 가입(명)		정량	과정	에코마일리지 가입(명)	정량
	공원시설 보수 정비실적(도시공원조성)	정량	산출	공원시설 보수 정비실적(도시공원조성)(건수)		정량	산출	공원시설 보수 정비실적(도시공원조성)(건수)	정량
	녹지대 정비실적(녹지조성)	정량	산출	녹지대 정비실적(녹지조성)(건수)		정량	산출	녹지대 정비실적(녹지조성)(건수)	정량
	임야보호 관리 실적(임야보호, 관리)	정량	산출	임야보호 관리실적(건수)		정량	산출	임야보호 관리실적(건수)	정량
	재해방지예산 집행실적(실탄보호)	정량	산출	재해방지예산집행실적(%)		정량	산출	재해방지예산집행실적(%)	정량
	공공용지 점용료 징수액	정량	결과	공공용지 점용료 부과액(백만원)		정량	결과	공공용지 점용료 징수액(백만원)	정량
	노점 노상 적지를 계고 및 정비	정량	결과	노점 노상 적지를 계고 및 정비(건)		정량	결과	노점 노상 적지를 계고 및 정비(건)	정량
	보상금 지급 실적률	정량	결과	도시계획시설사업 보상이행률(%)		정량	결과	도시계획시설사업 보상이행률(%)	정량
	전문건설업 민원단축 처리율								
	어린이보호구역 정비실적	정량	투입	어린이보호구역 정비실적(개소)		정량	투입	어린이보호구역 정비실적(개소)	정량
	자동차 과태료징수실적	정량	투입	자동차 과태료 징수실적(백만원)		정량	투입	자동차 과태료 징수실적(백만원)	정량
	주정차위반 단속 건수	정량	결과	주정차위반 단속건수(건)		정량	결과	주정차위반 단속건수(건)	정량
	교통운행질서지도단속	정량	결과	교통운행질서 지도단속(건)		정량	결과	교통운행질서 지도단속(건)	정량
	주정차 위반 과태료징수율	정량	결과	주정차 위반 과태료로 징수율(%)		정량	결과	주정차 위반 과태료징수율(%)	정량
	주택가 주차공간 확충실적	정량	과정	주택가 주차공간 확충실적(면)		정량	과정	주택가 주차공간 확충실적(면)	정량
일자리경제국	신규 사회적경제기업 개발	정량	결과	사회적경제기업 개발 실적(개소)		정량	결과	사회적경제기업 개발 실적(개소)	정량
	공유재산 매각수입징수(전원)	정량	결과	공유재산 매각수입 징수(전원)		정량	결과	공유재산 매각수입 징수(전원)	정량
	공유재산 면상금 및 대부료 부과 징수(전원)	정량	결과	공유재산 면상금 및 대부료 부과 징수(전원)		정량	결과	공유재산 면상금 및 대부료 부과 징수(전원)	정량
	전자입찰계약 확대에 따른 예산 절감액(전원)	정량	결과	전자입찰계약 확대에 따른 예산 절감액(전원)		정량	결과	전자입찰계약 확대에 따른 예산 절감액(전원)	정량
	자랑 및 블로그활동 매각(전원)	정량	결과	자랑 및 블로그활동 매각(전원)		정량	결과	자랑 및 블로그활동 매각(전원)	정량
	일반회계 공공예금이자수입(전원)	정량	결과	일반회계 공공예금 이자수입(전원)		정량	결과	일반회계 공공예금 이자수입(전원)	정량
	취약계층 공공일자리 창출 실적(명)	정량	결과	취약계층 공공일자리 창출 실적(명)		정량	결과	취약계층 공공일자리 창출 실적(명)	정량
	구직자 대비 취업자 비율(%)	정량	과정	구직자 대비 취업자 비율(%)		정량	결과	구직자 대비 취업자 비율(%)	정량
	어르신일자리(공공) 창출 실적	정량	결과	어르신일자리(공공) 창출 실적(명)		정량	결과	어르신일자리(공공) 창출 실적(명)	정량
	청년일자리센터 이용자수	정량	결과						
	자세대 핵심인재취·창업률(%)	정량	결과						

표 4.10 동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) II

부서	2020년		2019년		2018년	
	성과지표명(단위)	지표종류 정량/성격 정성	성과지표명(단위)	지표종류 정량/성격 정성	성과지표명(단위)	지표종류 정량/성격 정성
일자리경제국	[인]창업아카데미강좌(회)	정량 신출	[인]창업아카데미 강좌 운영 실적(회)	정량 결과	[인]창업아카데미 강좌 운영 실적(회)	정량 결과
	전통시장 활성화지원(건)	정량 투입	전통시장 활성화 지원 실적(건)	정량 결과	전통시장 활성화 지원 실적(건)	정량 결과
	동작액션미디어거리 페스티벌 개최(회)	정량 신출	동작액션미디어거리홍보이벤트 개최 실적(회)	정량 결과	동작액션미디어거리 홍보이벤트 개최 실적(회)	정량 결과
	착한 가격업소(개소)	정량 신출	나들가게 경영개선 지원 실적(개소)	정량 결과	나들가게 경영개선 지원 실적(개소)	정량 결과
			상자별발 보급수(개수)	정량 결과	상자별발 보급수(개수)	정량 결과
					계량기 정기검사 실적(건)	정량 결과
	지방세 징수액(백만원)	정량 결과	지방세 징수액(백만원)	정량 결과	지방세 징수(%)	정성 결과
	제납자랑 면호판 명지 무 현장부작 서비스(백분율)	정량 결과				
	지방세입 루표달성(백만원)	정량 결과				
	세외수입 징수액(백만원)	정량 결과	세외수입 징수액(백만원)	정량 결과	세외수입 징수(%)	정성 결과
복지국	구 세입 루표달성(백만원)	정량 결과	구세입 루표달성(백만원)	정량 결과	구세입 루표달성(백만원)	정량 결과
	개별주택가격 결정공시(호)	정량 결과	개별주택가격 결정공시(호)	정량 결과	개별주택가격 결정공시(호)	정량 결과
	통합서비스 제공률(%)	정량 신출	통합서비스 제공률(%)	정량 신출	통합서비스 제공률(%)	정량 신출
	복지시설 지원 실적(%)	정량 투입	복지시설 지원 실적(%)	정량 투입	복지시설 지원 실적(%)	정량 투입
	동복지협의체 운영실적(복지사각지대 소외계층 발굴)(건)	정량 신출	동복지협의체 운영실적(복지사각지대 소외계층 발굴)(건)	정량 신출	동복지협의체 운영실적(복지사각지대 소외계층 발굴)(건)	정량 신출
	동복지협의체 운영실적(복지사각지대 복지지원 발굴)(백만원)	정량 신출	동복지협의체 운영실적(복지사각지대 복지지원 발굴)(백만원)	정량 신출	동복지협의체 운영실적(복지사각지대 복지지원 발굴)(백만원)	정량 신출
	통합사례관리 운영실적(명)	정량 신출	통합사례관리 운영실적(명)	정량 신출	통합사례관리 운영실적(명)	정량 신출
	보훈단체회관 지원률(%)	정량 신출	보훈단체회관 지원률(%)	정량 신출	보훈단체회관 지원률(%)	정량 신출
	보훈대상자 지원인원(명)	정량 신출	보훈대상자 지원인원(명)	정량 신출	보훈대상자 지원인원(명)	정량 신출
	기초생활보장급여지원률(퍼센트)	정량 결과	기초생활보장급여 지원률(퍼센트)	정량 결과	기초생활보장급여 지원률(퍼센트)	정량 결과
도시기반시설국	저소득층 자립기반 자활사업 참여실적(명)	정량 결과	저소득층 자립기반 자활사업 참여실적(명)	정량 결과	저소득층 자립기반 자활사업 참여실적(명)	정량 결과
	장애인 자립생활지원(명)	정량 결과	장애인자립생활지원(명)	정량 결과	장애인자립생활지원(명)	정량 결과
	장애인 복지환경증진(건)	정량 결과	장애인복지환경증진(건)	정량 결과	장애인복지환경증진(건)	정량 결과
	어르신복지 서비스 강화 및 수혜자 지원(명)	정량 결과	어르신복지 서비스강화 및 수혜자지원(명)	정량 결과	어르신복지 서비스강화 및 수혜자지원(명)	정량 결과
	복지기반시설 지원(개소)	정량 결과	복지기반시설 지원(개소)	정량 결과	복지기반시설 지원(개소)	정량 결과
	아동청소년 바우저서비스(명)	정량 결과	아동청소년 바우저서비스(명)	정량 결과	아동청소년 바우저서비스(명)	정량 결과
	청소년유매환경감시단 활동건수(건)	정량 결과	청소년유매환경감시단 활동건수(건)	정량 결과	청소년유매환경감시단 활동건수(건)	정량 결과
	청소년 어울림마당 개최(회)	정량 결과	청소년 어울림마당 개최(회)	정량 결과	청소년 어울림마당 개최(회)	정량 결과
	결식아동 급식지원 인원(명)	정량 결과	결식아동 급식지원 인원(명)	정량 결과	결식아동 급식지원인원(명)	정량 결과
	지역아동센터 운영비지원(백만원)	정량 결과	지역아동센터 운영비 지원(백만원)	정량 결과	지역아동센터 운영비지원(백만원)	정량 결과
도시기반시설국	드림스타트 참여아동(명)	정량 결과	드림스타트 참여아동(명)	정량 결과	엄마손 생활상 제공지원(백만원)	정량 결과
	독아종합지원센터 구립어린이집 위탁운영(개소)	정량 투입	독아종합지원센터 구립어린이집 위탁운영(개소)(개소)	정량 투입	독아종합지원센터 구립어린이집 위탁운영(개소)	정량 투입
	국공립어린이집_(개소)	정량 투입	국공립어린이집 신규 확충(개소)(개소)	정량 투입	국공립어린이집 신규 확충(개소)	정량 투입
			영유아 일시간접보호센터 운영(개소)(개소)	정량 투입	영유아 일시간접보호센터 운영(개소)	정량 투입
	여성사회참여 확대 지원사업 건수(건)(건)	정량 투입	여성사회참여 확대 지원사업 건수(건)(건)	정량 투입	여성사회참여 확대 지원사업 건수(건)	정량 투입
	건강가정 및 다문화가족지원센터 운영 프로그램 참여인원(명)(명)	정량 투입	건강가정 및 다문화가족지원센터 운영 프로그램 참여인원(명)(명)	정량 투입	건강가정 및 다문화가족지원센터 운영 프로그램 참여인원(명)	정량 투입
	오색공감 글로벌 페스티벌 체험나눔부스 참여인원(명)(명)	정량 투입	오색공감 글로벌 페스티벌 참여 인원(명)	정량 투입	오색공감 글로벌 페스티벌 참여 인원(명)(명)	정량 투입

표 4.11 동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) III

부서	2020년			2019년			2018년		
	성과지표명(단위)		지표종류	성과지표명(단위)		지표종류	성과지표명(단위)		지표종류
	정량	성격	정량/성성	정량	성격	정량/성성	정량	성격	정량/성성
도시건설국	공동주택 커뮤니티활성화사업 지원실적(개)	정량	산출	공동주택 커뮤니티 활성화사업 지원실적(개)	정량	산출	공동주택 커뮤니티 활성화사업 지원실적(개)	정량	산출
	주택건설사업의 행정지원(건)	정량	산출	주택건설사업의 행정지원(건)	정량	산출	주택건설사업의 행정지원(건)	정량	과정
	위반건축물 단속(건)	정량	산출	위반건축물 단속(건)	정량	산출	위반건축물 단속(건)	정량	산출
	맞춤형 임대주택 입주(세대수)	정량	산출				맞춤형 임대주택 입주(세대수)	정량	산출
	입주자 공동체활성화 프로그램 실시(횟수)	정량	산출	입주자 공동체활성화 프로그램 실시(횟수)	정량	산출	입주자 공동체활성화 프로그램 실시(횟수)	정량	투입
	역세권 중심 상업기능 확대(%·만m ²)	정량	산출	역세권 중심 상업기능 확대(%·만m ²)	정량	산출	역세권 중심 상업기능 확대(%)	정량	산출
							동작구 미래 도로 및 풍랑 교통계획 수립(공정률)(%)	정량	산출
	불법광고물 정비(만건)	정량	산출	불법광고물 정비(만건)	정량	산출	불법광고물 정비(건)	정량	투입
	감정평가자 선정위원회 및 사용비율검증위원회 운영(횟수)	정량	결과	감정평가자 선정위원회 및 사용비율검증위원회 운영(이회 횟수)	정량	결과	감정평가자 선정위원회 및 사용비율검증위원회 운영(이회 횟수)	정량	결과
	사업비 및 주정분담금 검증위원회 운영(횟수)	정량	결과	사업비 및 주정분담금 검증위원회 운영(이회 횟수)	정량	결과	사업비 및 주정분담금 검증위원회 운영(이회 횟수)	정량	결과
도시건설국	재정비축진사업인가처리기간(단축률%)	정량	결과	재정비축진사업 인가처리기간(단축률%)	정량	결과	재정비축진사업인가처리기간(단축률%)	정량	결과
	건축위원회 심의(자문) 횟수	정량	산출	건축위원회 심의(자문) 횟수(회)	정량	산출	건축위원회 심의(자문) 횟수(회)	정량	산출
	사용승인 업무대행 건수(건)	정량	산출	특별검사원 업무대행 건수(건)	정량	산출	특별검사원 업무대행 건수(건)	정량	산출
	안전점검 시설(개소)	정량	산출	안전점검 시설(개소)	정량	산출	안전점검 시설(개소)	정량	산출
	도로시설 관리(%)	정성	결과	도로시설 관리(%)	정성	결과	도로시설 관리(%)	정성	결과
	도로조명 관리(%)	정성	결과	도로조명 관리(%)	정성	결과	도로조명 관리(%)	정성	결과
	도로개선 확충(%)	정성	결과	도로개선 확충(%)	정성	결과	도로개선 확충(%)	정성	결과
	도로제설 관리(%)	정성	결과	도로제설 관리(%)	정성	결과	도로제설 관리(%)	정성	결과
	마주시설물 개량 및 보수(m)	정량	산출	마주시설물 개량 및 보수(m)	정량	산출	마주시설물 개량 및 보수(m)	정량	산출
	마주도 준설(km)	정량	산출	마주도 준설(km)	정량	산출	마주도 준설(km)	정량	산출
행정국	마천 유지보수(km)	정량	산출	마천 유지보수(km)	정량	산출	마천 유지보수(km)	정량	산출
	수방대책 홍보 및 자재 관리(부)	정량	투입	수방대책 홍보 및 자재 관리(부)	정량	투입	수방대책 홍보 및 자재 관리(부)	정량	투입
	구청사 노후시설 정비률(%)	정량	산출	구청사 노후시설 정비률(%)	정량	산출	구청사 노후시설 정비률(%)	정량	산출
	문화복지센터 노후시설정비률(%)	정량	산출	문화복지센터 노후시설 정비률(%)	정량	산출	문화복지센터 노후시설 정비률(%)	정량	산출
	주민참여 기념일 행사 개최실적(회)	정량	산출	주민참여 기념일 행사 개최실적(회)	정량	산출	주민참여 기념일 행사 개최실적(회)	정량	산출
	직원표창 수여 인원(명)	정량	산출	직원표창 수여 인원(명)	정량	산출	직원표창 수여 인원(명)	정량	산출
	국내·외 연수 지원 인원(명)	정량	산출	국내·외 연수 지원 인원(명)	정량	산출	국외연수 지원 인원(명)	정량	산출
	직원교육 실적(명)	정량	산출	직원교육 실적(명)	정량	산출	직원교육 실적(명)	정량	산출
	선택적 복지포인트 지급률(%)	정량	산출	선택적 복지포인트 지급률(%)	정량	산출	선택적 복지포인트 지급률(%)	정량	산출
	직원 휴양소 이용실적(명)	정량	산출	직원 휴양소 이용실적(명)	정량	산출	직원 휴양소 이용실적(명)	정량	산출
도시건설국	노사간담회 개최 횟수(회)	정량	산출	노사간담회 개최 횟수(회)	정량	산출	노사간담회 개최 횟수(회)	정량	산출
	선거사무주진 교육 실시 횟수(회)(회)	정량	투입				선거사무주진 교육 실시 횟수(회)	정성	투입
	통 업무계획 보고회 참석자수(명)	정량	결과	통 업무계획 보고회 참석자수(명)	정량	결과	통 업무계획 보고회 참석자수(명)	정량	결과

표 4.12 동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) IV

부서	2020년			2019년			2018년		
	성과지표명(단위)		지표종류	성과지표명(단위)		지표종류	성과지표명(단위)		지표종류
	정량/정성	성격		정량/정성	성격		정량/정성	성격	
행정국	주민자치역량 강화교육 실시 횟수(회)	정량	결과	주민자치역량 강화교육 실시 횟수(회)	정량	결과	주민자치역량 강화교육 실시 횟수(회)	정량	결과
	행복한마을만들기 사업 참여개수(회)	정량	결과	행복한마을만들기 사업 참여개수(회)	정량	결과	행복한마을만들기 사업 참여개수(회)	정량	결과
	마을아카데미 운영 횟수(회)	정량	결과	마을아카데미 운영 횟수(회)	정량	결과	마을아카데미 운영 횟수(회)	정량	결과
	공유족진지원 주민공모사업 개수(개)	정량	결과	공유족진지원 주민공모사업 개수(개)	정량	결과	공유족진지원 주민공모사업 개수(개)	정량	결과
	민주평통동작구협의회사업추진(사업추진횟수)	정량	결과	민주평통동작구협의회사업추진(사업추진횟수)	정량	결과	민주평통동작구협의회사업추진(사업추진횟수)	정량	결과
	종합사업 참여인원(참여인원수)	정량	결과	종합사업 참여인원(참여인원수)	정량	결과	종합사업 참여인원(참여인원수)	정량	결과
	지원단체 수(지원단체 수)	정량	결과	지원단체 수(지원단체 수)	정량	결과	지원단체 수(지원단체 수)	정량	결과
	장학금 수예인원(수예인원 수)	정량	결과	장학금 수예인원(수예인원 수)	정량	결과	장학금 수예인원(수예인원 수)	정량	결과
	국경일 및 기념일 국가선양사업추진 횟수(사업추진횟수)	정량	결과	국경일 및 기념일 국가선양사업추진 횟수(사업추진횟수)	정량	결과	국경일 및 기념일 국가선양사업추진 횟수(사업추진횟수)	정량	결과
	연1회 이상 활동자원봉사실적(명)	정량	결과	연1회 이상 활동자원봉사실적(명)	정량	결과	연1회 이상 활동자원봉사실적(명)	정량	결과
	민방위대 관리(참여율)	정량	결과	민방위대 관리(참여율)	정량	결과	민방위대 관리(참여율)	정량	결과
	비상대비 대응능력강화(행사 운영횟수)	정량	결과	비상대비 대응능력강화(행사 운영횟수)	정량	결과	비상대비 대응능력강화(행사 운영횟수)	정량	결과
	다양한 지역문화예술행사 주진 실적(건)	정량	산출	다양한 지역문화예술행사 주진 실적(건)	정량	산출	다양한 지역문화예술행사 주진 실적(건)	정량	결과
	중요의 전통을 계승하는 문화프로그램 운영 실적(회)	정량	산출	중요의 전통을 계승하는 문화프로그램 운영 실적(회)	정량	산출	중요의 전통을 계승하는 문화프로그램 운영 실적(회)	정량	결과
	전통문화유산 보존을 위한 문화재관리 보수실적(회수)	정량	산출	전통문화유산 보존을 위한 문화재관리 보수실적(회수)	정량	산출	전통문화유산 보존을 위한 문화재관리 보수실적(회수)	정량	결과
	축제 참여 인원(명)	정량	산출	축제 참여 인원(명)	정량	산출	축제 참여 인원(명)	정량	
	역사문화공간 조성 추진률(%)	정량	산출	역사문화공간 조성 추진률(%)	정량	산출	역사문화공간 조성 추진률(%)	정량	
	디지털동작문화대전 편찬사업 추진률(%)	정량	산출						
	구립도서관 구민대비 장서확대(권)	정량	결과	구립도서관 구민대비 장서확대(권)	정량	결과	구립도서관 구민대비 장서확대(권)	정량	결과
	구립도서관 이용자 만족도(%)	정량	결과	구립도서관 이용자 만족도(%)	정성	결과	구립도서관 이용자 만족도(%)	정성	결과
	평생학습관 프로그램만족도(%)	정성	결과	평생학습관 프로그램만족도(%)	정성	결과	평생학습관프로그램만족도(%)	정성	결과
	평생 교육 프로그램 운영 개수(개)	정량	결과	평생 교육 프로그램 운영 개수(개)	정량	결과	평생 교육프로그램 운영 개수(개)	정량	결과
	생활체육교실 운영(운영 개수)	정량	투입	생활체육교실 운영(운영 개수)	정량	투입	생활체육교실 운영(운영 개수)	정량	투입
	생활체육대회 지원(지원 대회수)	정량	투입	생활체육대회 지원(지원 대회수)	정량	투입	생활체육대회 지원(지원 대회수)	정량	투입
	생활체육시설 관리(생활체육시설 개소수)	정량	결과	생활체육시설 관리(생활체육시설 개소수)	정량	결과	생활체육시설 관리(생활체육시설 개소수)	정량	결과
	금요야간 및 토요민원실 운영(건)	정량	결과	금요야간 및 토요민원실 운영(회)	정량	결과	금요야간 및 토요민원실 운영(회)	정량	결과
	민원실 환경개선(회)	정량	결과	민원실 환경개선(회)	정량	결과	민원실 환경개선(회)	정량	결과
	기록물 보존관리(회)	정량	결과	기록물 보존관리(회)	정량	결과	기록물 보존관리(회)	정량	결과
	무료법률상담 실시(건)	정량	결과	무료법률상담 실시(건)	정량	결과	무료법률상담 실시(건)	정량	결과
	역신교육지구사업 수예학생 수(명)	정량	산출	역신교육지구사업 수예학생 수(명)	정량	산출	역신교육지구사업 수예학생 수(명)	정량	결과
	교육경비보조금 지원학교 비율(%)	정량	산출	교육경비보조금 지원학교 비율(%)	정량	산출	교육경비보조금 지원학교 비율(%)	정량	결과
	원어민영어캠프 및 친로직업센터 프로그램참여	정량	산출	원어민영어캠프 및 친로직업센터 프로그램참여	정량	산출	원어민영어캠프 및 친로직업센터 프로그램참여	정량	결과
	공공급식센터 이용률(%)	정량	산출	공공급식센터 이용률(%)	정량	산출	공공급식센터 이용률(%)	정량	
	제염파슬카드 지원학생 수(명)	정량	산출	제염파슬카드 지원학생 수(명)	정량	산출	제염파슬카드 지원학생 수(명)	정량	
	개별공시지가 조사결정(필지수)	정량	결과	개별공시지가 조사결정(필지수)	정량	결과	개별공시지가 조사결정(필지수)	정량	결과
	도로명주소 시설을 설치(개)	정량	결과	도로명주소 시설을 설치(정비)(%)	정량	결과	도로명주소 시설을 설치(정비)(%)	정량	결과
	지적기준점 설치(점)	정량	결과	지적기준점 설치(점)	정량	결과	지적기준점 설치(점)	정량	

표 4.13 동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) V

부서	2020년			2019년			2018년		
	성과지표명(단위)		지표종류 정량/ 정성	성과지표명(단위)		지표종류 정량/ 정성	성과지표명(단위)		지표종류 정량/ 정성
	성격	지표종류 정량/ 정성		성격	지표종류 정량/ 정성		성격	지표종류 정량/ 정성	
수요자 출입 모정건강관리 인원(명) 제계적인 행유아 건강관리 인원(명) 생애주기별 예방접종건수(건) 건강취약계층 방문건강관리율(%) 찾아가는 어르신 보편 방문건강관리율(%) 만75세 전후 지매선행점진율(%) 만60세이상 지매선행점진율(%) 동지미인자율동 가정경자수(명) 출출 정진실험사 통통관리율(%) 자살률(명) 유동식품 수거검사(건) 권총위생업소 지도점검(건) 재직진찰·통학만족도 기관·나트륨 저감화 사업(수)	정량	산출	수요자 출입 모정건강관리 인원(명) 제계적인 행유아 건강관리 인원(명) 생애주기별 예방접종건수(건) 취약계층 방문건강관리 통통가구수(가구수) 어르신 방문건강관리 통통자수(명) 만75세 전후 지매선행점진율(%) 만60세이상 지매선행점진율(%) 정과	정량	산출	수요자 출입 모정건강관리 인원(명) 제계적인 행유아 건강관리 인원(명) 생애주기별 예방접종건수(건) 취약계층 방문건강관리 통통가구수(가구수) 어르신 방문건강관리 통통자수(명) 만75세 전후 지매선행점진율(%)	정량	산출	정과
보건소 의약업소 자율점검율(%) 건강점진 서비스 제공(건) 구조 및 풍급처치 교육인원(명) 지과주치의 통통인원(명) 장기기증 통통연락(건) 만족도 조사(점) 금연성공률(코티딘 흡정)(%) 금연구역 지도점검(회) 경기프로 그램참여자 수(명) 생애주기별 건강식생활실천 참여자수(명) 입국자 주적조사 환료율(%) 결핵신환자 치료 성공률(%) HIV 항체검사수(건) 취약 시설 및 지역방역실시(건) 위생업소 및 청소년유예업소 지도점검(건수) 어린이급식지원센터 설치준영(수) 원산지 표시 관리(건수) 유기동물 및 길고양이 처리건수(건) 질병관리 인원수(명) 교육 등 프로그램운영건수(건) 의정 공통업무 지원(종) 국내외 의회 비교시찰 추진(회) 의정활동 홍보(회)	정량	결과	의약업소 자율 점검율(%) 건강점진 서비스 제공(건) 구조 및 풍급처치 교육인원(명) 지과주치의 통통인원(명) 장기기증 통통연락(건) 만족도 조사(점) 금연성공률(코티딘 흡정)(%) 금연구역 지도점검(회) 경기프로그램 참여자 수(명) 생애주기별 건강식생활 실천 참여자수(명) 입국자 주적조사 환료율(%) 결핵신환자 치료 성공률(%) HIV 항체검사수(건) 취약 시설 및 지역방역실시(건) 위생업소 및 청소년유예업소 지도점검(건수) 어린이급식지원센터 설치준영(수) 원산지 표시 관리(건수) 유기동물 및 길고양이 처리건수(건수) 질병관리 인원수(명) 교육 등 프로그램운영건수(건) 의정 공통업무 지원(종) 국내외 의회 비교시찰 추진(회) 의정활동 홍보(회)	정량	산출	의약업소 자율점검율(%) 건강점진 서비스 제공(건) 구조 및 풍급처치 교육인원(명) 지과주치의 통통인원(명) 장기기증 통통연락(건) 만족도 조사(점수) 금연률리비 담당인원(명) 금연구역 지도점검(회) 경기프로그램 참여자수(명) 유동식품 수거점검(건) 권총위생업소 지도점검(건) 재직진찰·통학만족도 기관 및 나트륨 저감화 사업(개소수) 모범식점점증 출판식단집전(개소수)	정량	산출	정과
의외사무국 국내외 의회 비교시찰 추진(회) 의정활동 홍보(회)	정성	산출	국내외 의회 비교시찰 추진(회)	정성	산출	국내외 의회 비교시찰 추진(회)	정성	산출	정과

표 4.14 동작구 예산성과지표의 비교(2018-2020) VI

(3) 동작구의 평가결과의 활용도

1) 성과관리 평가결과의 활용

동작구는 성과관리 평가결과를 토대로 평가지표별 목표달성을 점검하고 있으니, 매년 총론적인 측면에서 동일한 지적사항이 반복되고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 평가결과를 차기년도 성과관리 시행계획과 업무개선 등에 활용한다고 할 수 없다.

따라서 목표를 달성하지 못한 평가지표에 대해서는 평가지표별로 그 원인을 규명하고 구체적인 개선조치를 마련해서 반복적인 미달성이 발생하지 않도록 조치할 필요가 있다.

동작구 성과관리 평가결과의 환류

❖ 평가 항목별

구분	평균(A)	최고(B)	최저(C)	편차(B-C)
2019년	91.60	94.647	86.815	7.832
성과지표사전평가(40)	15.35	16.607	14.252	2.355
부서성과지표(60)	64.41	65.00	60.99	4.01
중간평가(5)	4.79	5.00	3.91	1.09
최종평가(60)	59.62	60.00	57.00	3
공통지표(5)	3.64	4.52	2.81	1.71
사업성과평가(10)	7.22	9.33	4.67	4.66
가감점(±3)	0.98	2.15	0	2.15
2018년	96.10	99.84	91.78	8.06
부서성과지표(75)	75.07	75.50	71.35	4.15
공통지표(45)	2.43	2.93	2.03	0.90
사업성과평가(20)	17.28	19.60	15.33	4.27
가감점(±3)	1.33	3	0	3

2019년 평가결과 분석

- ◆ 가점 평가항목의 세분화, 배점 기준의 다양화로 상·하위권 격차가 전년대비 0.23점 감소하였고, 공통지표의 경우에도 부서 노력도에 따른 격차를 보임.
- ◆ 성과지표 고도화 용역에 따른 성과지표 및 목표 강화 노력으로 95% 이상 목표달성을 사업은 전년대비 1.4%p 감소하고, 부서 성과지표 달성을 12개 부서로 줄어든 것으로 나타남
- ◆ 일상업무, 법정사무가 대부분인 부서의 경우 지표 개발이 어려워 하위권에 분포
- ◆ 많은 부서가 작년과 동일한 지표를 설정하는 등 지표 개선의 노력도, 평가결과 수용도가 떨어져 협력성 문제 제기
- ◆ 일부 지표는 여전히 달성이 용이한 지표 설정 및 목표를 낮게 책정하거나 현실에 맞지 않는 목표를 설정하는 문제

2018년 평가결과 분석

- ◆ 상·하위권 간의 격차가 1.99점 상승하고 100% 달성부서 역시 4.7% 감소하였으나, 여전히 성과지표 및 목표를 보수적으로 책정하여 평가점수 비중대비 큰 변별력을 보이지 못함
- ◆ 성과지표 및 목표설정의 보수적인 경향
- ◆ 정성평가지표에 대한 평가의 암시성 제고

❖ 목표달성도별

구 분	사업수(계)	95%이상 달성	95%미만 달성	사업취소 등
2019년	168(100%)	161(95.8%)	7(4.2%)	-
2018년	177(100%)	172(97.2%)	5(2.8%)	-

그림 4.17 동작구 성과관리 평가결과의 환류

동작구 평가담당자들을 대상으로 설문조사한 결과에 의하면, 성과관리 평가결과에 대한 외부 공개에 대해서는 상당 부분(40.6%)이 찬성하고 있는 것으로 나타났다.

또한 현재 성과관리 평가결과는 4급이상(과장급) 성과급 결정 및 균평 참고자료로 제공되고 있으며, 차기 사업내용 조정(43.4%)과 사업예산 조정(43.3%)에도 상당 부분 반영되고 있다고 볼 수 있다.

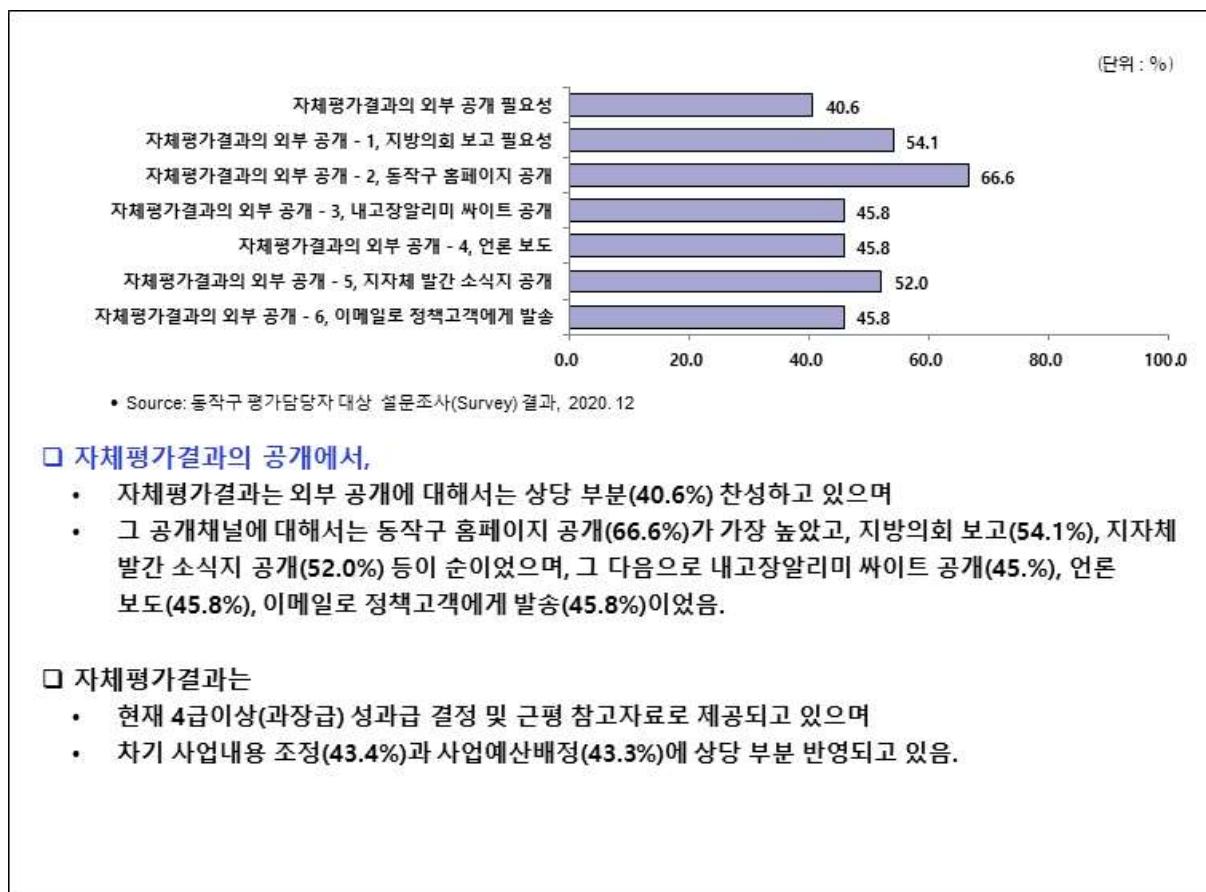


그림 4.18 동작구 성과관리 평가결과의 공개 및 활용

4.2.3 동작구 성과관리제도8)에 대한 종합진단 결과

앞에서 동작구 평가담당자 대상 조사결과와 동작구의 성과관리 운영실태 분석내용을 토대로 동작구 성과관리제도에 대하여 종합적으로 진단한 내용은 다음과 같다.

- [성과관리체계 전반적인 수준]** 낮은 수준(1.76점/5.0점 만점)으로 성과관리체계 전반적으로 개선 필요
- [전략적 성과관리체계]** 낮은 수준(1.9점/5.0점 만점)이며, 특히 전략계획 수립 영역과 평가 및 환류 영역에 대한 개선이 시급
- [평가제도 개선체계]** 전반적으로 매우 낮은 수준(1.6점/5.0점 만점)이며, 특히 3가지 영역 모두에서 개선 필요

영역별 세부적인 진단내용은 <표 4.15>~<표 4.20>과 같다.



그림 4.19 동작구 성과관리체계 진단결과의 요약

8) **성과관리제도는** 전략·계획수립, 전략·계획 실행, 평가 및 환류 등으로 실행되는 **전략적 성과관리체계 영역**과 평가제도 개선계획, 평가절차 개선, 평가제도 개선 결과의 활용 등으로 실행되는 **평가제도 개선체계 영역** 등 2가지로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 2가지 영역을 모두 포함하여, 동작구 성과관리제도를 진단하였다.

진단 기준	평점	판단 근거
I. 전략/계획수립	1.9	
I.1 과학적 환경 분석에 따른 우선순위영역 선정	2.0	
I.1.1 SWOT분석 등 과학적 환경분석 기법 활용	2.0	SWOT 분석 등 과학적 환경분석 기법 활용지침을 보유하고 있지 않으며, 성과관리계획서 작성 시에도 SWOT 분석 등 과학적 환경분석 기법을 활용해 전략목표 도출하였다고 보기 어렵음
I.2 우선순위 영역에 따른 선택과 집중여부	1.7	
I.2.1 명확한 비전 설정 (단기/중기/장기)	2.0	현재의 동작구 비전은 그 방향성이 애매모호
I.2.2 다양한 관점 설정	1.0	다양한 관점을 설정조차 하지 않았음
I.2.3 관점별 전략 설정 (단기/중기/장기)	1.0	관점 설정을 하지 않아, (단기/중기/장기) 관점별 목표를 설정하고 있지 않음
I.2.4 전략별 목표 설정 (전략계획)	3.0	전략별 목표는 방향성은 있으나, 구체화되어 있지 않음 환경분석 결과와 전략목표 설정을 연계하고 있으나, 개선 필요 전략목표 수립 시 환경변화 반영이라는 지침 없음 전략목표 수정교체 필요 시, 환경변화 분석결과가 반영되어 수정교체 되었다는 점을 성과관리계획서에 기술되어 있지 않음
I.2.5 전략별 목표 시뮬레이션 분석	1.0	전략별 목표를 도출하기 위한 시뮬레이션 분석을 하지 않음
I.2.6 전략의 우선순위 분석 및 설정	2.0	연행 전략과 전략목표를 수립하는 과정에서 다양한 전략시나리오를 구성하고, 전략 평가기준에 따라 우선순위 분석을 하는 절차를 진행하지는 않았음
I.3 목표체계 간 유기적 연계	2.5	
I.3.1 전략 목표 달성을 위한 핵심성공요인(CSF) 설정	4.0	전략 목표 달성을 위하여 핵심성공요인을 도출하고 그를 성과목표를 설정함. 단, 그 체계성을 보다 강화할 필요가 있음.
I.3.2 CSF의 인과관계 분석	1.0	핵심성공요인(CSF)간에 방향 일치도 진단과 상충관계를 조율하기 위한 CSF 인과관계분석을 하여야 마나 진행하지 않음
I.3.3 CSF를 위한 핵심성과지표(KPI) 정의 및 속성 설정	3.0	핵심성과지표 설정시 SMART기준을 활용하고 있지 않으며, 자체평가와 예산성과관리의 이원화된 관리를 통합관리를 위한 KPI 설정체계를 보유하고 있지 않음. 또한, KPI를 정의하고 속성을 정의하고 있으나 체계성이 부족
I.3.4 핵심성과지표 목표 설정	3.0	지표의 중요도, 지표의 적합도, 목표지 타당도, 계획의 충실도를 활용하여 핵심성과지표와 목표수준을 설정하고 있으나 그 체계와는 리구조가 부족하고, 과학적 분석에 위반 목표지 설정 근거(과거 추이, 연구 및 분석결과, 사회적 요구 등)가 부족
I.3.5 이행과제 정의 및 목표 설정	4.0	CSF와 KPI 목표를 달성하기 위한 이행과제(사업)를 정의하고 이행과제 수행 지표와 목표를 설정하는 체계를 보유함. 단, 그 지표와 목표수준 설정에 있어서 개선 필요
I.3.6 전략추진체계 - 전략지도 설계	1.0	전략지도를 설정하지 않음. 현재는 Strategic Tree를 전략추진체계로 활용하고 있는 상황
I.3.7 이행과제와 자원연결 (운영계획)	3.0	이행과제 수행을 위하여 운영계획을 수립하여 관리하고 있고, 사업별 인력/책임자를 명시하고 관리하고 있나 외부 인력, 시설/장비, 인프라 등 종체적 자원연계관리는하고 있지는 않은 상황 주요업무계획, 주요업무시행계획은 수립·운영하고 있으나 주요업무평가계획, 주요업무평가시행계획 수립·관리는하고 있지 않음.
I.3.8 이행과제와 예산연결 (예산계획)	4.0	환경분석결과 도출된 우선순위에 따라 사업별 예산을 명시하고 예산성과계획을 수립하고 있으나, 그 체계 개선 필요 이행과제에 대하여 일반예산을 연계해서 관리하고 있음. 향후에는 R&D예산, 기금예산, 비예산비용 등에 대해서도 연계할 필요가 있음.
I.3.9 조직별 KPI 상관분석 / 외구분석	1.0	조직별 KPI 상관관계 및 인과관계분석은 하지 않았음
I.3.10 경쟁지표 설정 및 관리 (BM / Library / Category)	1.0	CSF(성과목표) 달성을 위한 KPI 시나리오를 분석하고

표 4.15 동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 I - 전략계획 수립 부문 진단결과(1)

진단 기준	평점	판단 근거
I. 전략/계획수립	1.9	
I.4 민감도 분석	2.3	
I.4.1 예산 및 추정재무제표 시뮬레이션 분석	3.0	사업단위별 예산배정을 위한 시뮬레이션 분석을 하고 있으나, 망후 정책사업성과 확대화를 위한 시나리오 모델링 아에서 "정책성과창출형 예산시뮬레이션 분석체계"를 구축하고 운영할 필요
I.4.2 조직별 KPI 추이분석 및 예측(What-if)	2.0	조직별 KPI의 생애주기와 그 수치 및 목표달성을 추이 분석에 대한 체계성이 부족하고 낙관, 보통, 비관 시나리오에 따른 미래예측(What-if) 체계를 개선 필요
I.4.3 조직별 KPI 민감도 분석	2.0	조직별 KPI 구성요소 변화 시나리오에 따른 What-if 민감도 분석 체계성이 부족
I.4.4 조직별 KPI 시나리오 분석	2.0	조직별 사업여건과 KPI 연계에 따른 시나리오 분석은 하고 있으나 단편적 분석 수준
I.5 전략/지표/과제간의 연관관계 분석	2.0	
I.5.1 Value Driver Analysis	3.0	비전 및 목표 달성을 위한 전략달성 Value Driver Analysis은 하고 있으나, 그 가중지분석 등 개선 필요
I.5.2 전략/CSF/관점/지표/과제/예산 연결	1.0	전략목표-성과목표(CSF)-지표(KPI)-이행과제-예산연결체계 아직 마련하지 못한 상황
I.6 조직-개인목표 간 연계	1.0	
I.6.1 전사/부문/팀/개인지표간 연결	1.0	정부평가-조직평가(전사/국실/과)-사업-개인평가지표간연계체계 미흡 조직평가와 개인평가 연계는 4,5급 직원에 한정되고 있으며, 그 성과보상도 인센티브 부여에 그지고 그 수준도 미약
I.7 성과관리 프로세스 각 단계 간 연계	2.0	
I.7.1 구체적인 성과관리 운영지침 마련 및 배포	2.0	성과관리계획 수립 지침을 자체적으로 마련하고 있으며, 행정안전부 성과계획서 작성기준을 활용하고 있으나 이용자 활용하기에는 구체적이지 못함. 또한 통합성과관리 운영을 위한 지침은 마련되지 않음
I.8 계획 수립에 대한 조직 내 커뮤니케이션	2.0	
I.8.1 전략/계획 수립 내용에 대한 조직 내 커뮤니케이션 및 조정	2.0	성과지표 조정을 위한 워크샵 등을 통하여 조직 내 커뮤니케이션 및 조정과정을 수행하고 있으나 전략/계획 수립을 위한 커뮤니케이션 및 조정절차 마련한 상황

표 4.16 동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 II - 전략계획 수립 부문 진단결과(2)

진단 기준	평점	판단 근거
II. 전략/계획 실행 및 모니터링		
II.1 모니터링 과정의 탄당성	2.3	
II.1.1 모니터링 대상 및 시기의 결정	2.0	조직 성과와 예산 계획을 지속적 관리를 위한 모니터링 대상과 시기에 대한 여지 있는 부재
II.1.2 이행 과제(단기/중기/장기) 관리	2.0	다기간(Multi-period)에 걸쳐 수행되거나 연계되어 수행되는 이행 과제에 대한(단기/중기/장기) 관리를 하고 있으나, 체계적인 Project Management Methodology에 의한 관리 체계는 마련되지 않은 상황
II.1.3 조직별 이행 과제 진척도	3.0	조직별 이행 과제 진척 관리를 하고 있으나, 진척도 관리에 대한 공유체계는 마련되지 않은 상황
II.1.4 이행 과제 우선 순위 설정	2.0	코로나 사태 등 급변하는 정책 환경 변화에 따른 이행 과제 변경 등을 위한 이행 과제 우선 순위를 체계적으로 관리하는 것이 필요하거나, 부서 책임자의 직관적 판단에 의존하고 있음
II.1.5 성과지표의 공동 활용 설정 관리	3.0	공동 활용 가능한 성과지표에 대하여 구청 공동지표로 관리하고 있으나, 해당 지표와 직접적인 관련이 있는 조직부서를만 연계한 공동 활용 설정 관리 등의 개선 노력 필요
II.1.6 이행 과제 해결에 필요한 역량 연결	3.0	이행 과제를 효율적 수행하기 위하여 부서 내 역량을 연계해서 활용하고 있으나, 망후에는 담당부서는 물론 구청 또는 외부의 지원 역량을 총체적으로 활용하기 위한 거버넌스 네트워크 역량 체계 구축과 그 역량 강화 방안 마련 필요
II.1.7 이행 과제 추진 방법론 연결	2.0	이행 과제 추진을 위한 Project Management Methodology, 6시그마 품질 관리 방법론 등 과학적인 추진 방법론을 연결하여 관리할 필요가 있으나, 현재는 그렇지 못한 상황
II.1.8 이행 과제 책임자 연결	3.0	이행 과제 책임자가 지정되어 있으나, 공동 책임자와 참여자 연계 체계는 부족
II.1.9 이행 과제 해결 교육 연결	3.0	이행 과제를 효과적으로 수행하기 위한 교육을 자체적으로 추진하고 있음. 망후에는 사내 교육 또는 사외 교육을 탐색하고 그 교육과정 이수, 전문가가 포함된 학습 조직 운영 등으로 발전 시킬 필요
II.1.10 이행 과제 해결 자식 연결	3.0	이행 과제 해결 위한 필요자식을 자체적으로 탐색하고 활용하고 있음. 망후 이행 과제 해결에 필요한 자식 습득을 지원할 Think Tank 전문가 지원 조직 체계 구축 필요
II.1.11 조직의 책임과 권한 유무	2.0	전략 실행을 위한 조직 책임 부여 수준은 미약하고, 권한 부여는 더욱더 부족
II.1.12 KPI 속성 정의 및 계산 방법 모니터링	2.0	KPI 속성 정의 및 계산 방법은 자체적으로 알아수 접근하여 활용하고 있으며, 언제든지 손쉽게 접근할 수 있는 전산 인프라는 마련되지 않은 상황
II.1.13 KPI-Pool 지원 및 변경 관리	1.0	KPI Pool 지원 및 변경 관리를 위한 체계적인 인프라가 마련되지 않은 상황
II.1.14 성과지표의 Dash-Board 및 시각화 보고서	1.0	성과지표의 Dash-Board 및 시각화 보고서를 제공하는 전산 인프라는 아직 마련되지 않은 상황
II.1.15 조직별 권한/책임 표시 유무	3.0	KPI와 이행 과제에 대한 조직별 권한/책임은 성과 관리 계획서 및 예산 관리 계획서에 제시되고 관리되고 있으나, 조직 변경 및 인사 이동에 따른 권한/책임 변경 관리는 체계적으로 이루어지고 있지 않은 상황
II.2 모니터링 프로세스 및 결과에 대한 조직 내 공유 수준	2.0	과제 담당자가 이행 과제 관리를 위해 관련부서와 직원을 독려하는 체제로 되어 있음 주기적 모니터링 결과에 대한 공개/자침이 마련되어 있지 않음 모니터링 결과에 대한 정보 공유 및 협의/자침도 마련되어 있지 않음 모니터링 결과에 대한 부서간 기관간 원활한 커뮤니케이션도 미진한 수준
II.2.1 과제 이해관계자 의사소통(e-mail 등의 방법에 의해)	2.0	상위자와 조직원간 성과지표와 이행 과제 진척 과정 모니터링을 통해서 진행 상시 전략 과정 모니터링을 위한 전산 인프라는 마련되지 않은 상황
II.2.2 상위자와 조직원간 성과지표와 이행 과제 진척 과정 모니터링	2.0	
II.3 목표 달성을 확인 후 조기 대응으로 연결		
II.3.1 이행 과제 이슈(미집행 또는 조기 집행) 점검	3.0	이행 과제 미집행 또는 조기 집행에 대한 점검을 하고 있음. 망후 체계적인 중간/사후 점검 및 원인 분석 체계를 강화 필요
II.3.2 이행 과제 이슈 경고(불만)	2.0	이행 과제 미집행 또는 조기 집행에 따른 이슈를 경고하는 전산 인프라는 마련되어 있지 않으며, 그 대응방안에 대한 지시는 구두로 진행되지만 지시사항 관리 체계에는 개선 필요
II.3.3 예외 상황 발생 시(스케줄/특수 상황 등) 경고	3.0	예외 상황 발생 시(스케줄/특수 상황 등) 경고는 보고 및 회의 형태로 진행되고 있음. 망후 전산 인프라 구축 시, 예외 상황 발생에 따른 경고 통지 체계 구축 필요
II.3.4 이행 과제 변경 및 추가	3.0	이행 과제 미집행 시 이행 과제를 변경하거나 추가하는 조치가 이루어지고 있으나, 실행 가능한 구체적 문제해결 방안이 제시되는 등 체계적인 관리 체계가 부족
II.3.5 변경 및 추가된 이행 과제의 특별 점검	2.0	변경 및 추가된 이행 과제에 대하여 별도로 특별 점검은 부분적으로 하고 있으나 그 체계성이 부족

표 4.17 동작구 성과 관리 체계 진단 결과 세부 내용 III (전략/계획 실행 및 모니터링)

진단 기준		점수	진단 결과
III. 평가 및 조치		1.4	
표 1 자체평가수행의 광범위 종합성 전문성		2.0	
III.1.1 평가대상 성격(가치중심점/ 이익중심점/ 원가중심점) 설정		2.0	정책 특성을 반영하여 조직과 사업에 대하여 (가치중심점/ 이익중심점/ 원가중심점) 성격을 부여하고, 평가대상 조직 및 이행과제 관리를 위하여 아니 그 결과가 미흡
III.1.2 평가체계		2.0	평가자(자체평가위원회)의 광범위, 종합성, 전문성 및 평가방법에 대한 법규와 지침이 마련되어 있느냐 통합성과 관리 위한 지침은 아직 마련되지 않은 또한 평가 관련 시스템이 마련되지 않음
III.1.3 평가방법		3.0	평가절차와 시기는 정무평가, 예산절차 등에 적합하게 수립되어 있음. 지표체계와 구성(정량/산출 중심의 지표), 지표관리는 향후 개선 필요 분석 근거가 무족하고, 평가결과와의 일치성도 개선 필요 연장평가를 운영하고 있으나, 그 흐수가 적고 형식적인 현장평가
III.1.3 평가조직(평가위원회 등) 운영		3.0	자체평가위원회에서 평가지표 개발 및 평가 실행 등을 모두 운영하고 있을 소위원회는 운영하고 있지 않음 성과지표 절경 워크숍을 1회 진행하고 있으나, 실효성 있는 평가제도 운영을 위해서는 무족 연장평가가 결고 절경을 위한 위원 교육은 형식적 인구위원회는 없고, 내부위원의 전문성 무족
III.1.4 평가기간의 단/중/장기 설정		3.0	중간평가, 연평가 등으로 평가기간을 설정하고 있음 평가기간을 단기, 중기, 장기 등으로 세계화하여 관리하고 있지 않음
III.1.5 전략목표/ 계획/ 실적 분석		3.0	전략목표/ 계획 대비 실적을 분석하고 있으나, 그 원인 분석은 하고 있지 않음
III.1.6 전략목표/ 가중치/ 스포아 분석		3.0	전략목표/ 가중치/ 스포아를 분석하고 있으나, 그 체계성 강화 필요
III.1.7 전략실적/ 표준과의 차이 분석		2.0	전략실적과 표준과의 차이에 대하여 leakage analysis 를 체계적인 분석이 이루어지고 있지 않음
III.1.8 핵심성과지표 목표/ 계획/ 실적 분석		2.0	핵심성과지표 목표/ 계획과 실적과의 차이에 대한 수량분석, 단가분석, 비례당원인 분석 등을 도입한 체계적인 분석이 이루어지고 있지 않음
III.1.9 핵심성과지표 가중치/ 스포아 분석		2.0	핵심성과지표에 대한 가중치/ 스포아 분석이 이루어지고 있지 않음
III.1.10 이행과제 실적/ 표준과의 차이 분석		2.0	이행과제 실적에 대한 표준과의 차이 분석이 이루어지고 있지 않음
III.1.11 상위립 및 관련립 성적/ 메시지 공개		4.0	전체 성과에 대한 상위립을 공개하고 포상과 인센티브가 주어지고 있음 단 그 구체적인 성과와 성과함수 노력을 위한 제시가 무족
III.1.12 재무제표 주정실적 분석		1.0	이행과제 예산집행에 따른 주정재무제표 작성하고 있지 않음
III.1.13 전략별/ 과제실적과 예산대비 분석		1.0	전략별/ 과제별 실적과 예산 실현 실적을 연계한 분석은 이루어지고 있지 않음
III.1.14 전략별/ 과제실적과 운영대비 분석		3.0	전략별/ 과제별 실적과 운영계획/ 결과와 연계 분석은 이루어지고 있으나, 그 능력체계 개선 필요
III.1.15 전략별/ 과제별 자산운용 분석		3.0	전략별/ 과제별 자산운용 분석으로 분석하고 있으나, 유형자산 등 자산관리를 연계한 체계적인 관리를 하고 있지 않음
III.1.16 이행과제 Best3/ Worst3 공시		2.0	이행과제에 대한 Best3는 공시하고 있으나 Worst3는 공시하고 있지 않음
III.1.17 내부관계자 평가 코멘트/ 이메일		2.0	이행과제 담당자 이외의 관계 직원의 평가 코멘트와 이메일 등에 대한 체계적인 관리는 무족
III.1.18 이해관계자(의원회/ 의원/ 주민/ 정책수혜자/ 상의정구기관) 코멘트		1.0	이행과제에 대한 이해관계자(의원회/ 의원/ 주민/ 정책수혜자/ 상의정구기관) 코멘트는 수렴하고 있지 않은 상황
III.1.19 성과지표 보고서작성/ 이력 관리		1.0	성과지표별 보고서는 작성되고 있지 않으며, 그 보고서에 대한 이력 관리도 되고 있지 않음
III.1.20 다양한 의사결정자 노동이 그랑프/ 할라링/ 보고서 출판		1.0	성과집행에 대하여 의사결정자 노동이에 맞는 다양한 그랑프/ 할라링/ 보고서 출판 전산인프라가 마련되지 않은 상황
III.1.21 상위지표 녹색/ 아워지표 적색 가능		1.0	지표별 달성을 관리 위한 녹색/ 홍색/ 적색 할라 표시 전산인프라가 마련되지 않은 상황
III.1.22 성과지표 보상기준 설정		1.0	성과지표별 보상은 하고 있지 않으며, 그에 따라 성과지표별 보상기준도 마련되지 않은 상황

표 4.18 동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 IV - 전략 평가 및 환류(1)

전단 기준	평점	판단 근거
III. 평가 및 환류	1.4	
III.1.23 사용자 권한 설정과 보안	2.0	전략, 성과지표, 이행 과제, 예산 등에 대한 정보에 대해서 사용자별 권한이 설정되지 않은 상황이며, 체계적이고 구체적인 보안 대책이 마련되지 않은 상황
III.1.24 상세분석지원 / 드릴다운 / 드릴스루	1.0	전략 및 성과지표에 대한 상세분석을 위하여 드릴다운/드릴스루 등 이용자의 용이한 사용을 지원하는 전산인프라가 마련되지 않은 상황
III.1.25 KPI 데이터 / 시나리오 / 시뮬레이션	2.0	KPI 데이터를 관리하고, 그 시나리오 및 시뮬레이션 자료를 체계적으로 관리하고 있는 않음
III.1.26 KPI 관련 상관관계 및 외부분석	1.0	KPI 관련 상관관계 및 외부분석을 하고 있지 않음
III.1.27 V-Driver / C-Driver / KPI 데이터 탐마이닝	1.0	KPI에 대한 V-Driver / C-Driver / 빅데이터 기반 데이터 탐마이닝은 하고 있지 않음
III.1.28 조직별 / KPI별 / 과정 / 결과 / 종합 평가	2.0	조직별, KPI별 평가 결과 근거 탄당성 확보 지침은 마련되어 있지 않음
III.1.29 평가보고서	3.0	평가보고서 제언의 활용 가능성이 대안지침은 “성과 관리 계획 수립 지침”에 포함되어 있음. 평가 결과보고서의 공개 및 공유는 거의 막고 있지 않음 결과보고서의 통합성과 관리를 위한 분량과 내용으로는 부족 평가공개 매체(홈페이지, 행정포털, 성과 관리 시스템, 기타 매체 등)를 활용하고 있지 않음
III.2 평가 결과에 대한 조직 내 커뮤니케이션	1.0	평가 결과에 대한 조직 내 커뮤니케이션은 거의 이루어지고 있지 않음
III.3 핵심 성과를 반영하는 SMART 성과지표 활용 여부	2.0	성과지표 개선을 위하여 노력하고 있으나, 핵심 성과를 반영하는 SMART한 성과지표 수준으로 더욱 개선 필요
III.4 평가 결과 배분 및 평가기준 탄당성	2.0	평가 결과에 대해서 100점 점수화를 하고 평가 결과는 배분하고 있지 않음
III.5 전략계획 수립 시 기준 평가 결과 반영 여부	1.0	평가 결과를 자년도 계획에 반영하려는 노력은 불구하고 있음
III.6 평가 결과보고서를 통한 업무개선방안 모색 가능성	1.0	평가보고서에 업무 개선방안과 기타 개선 방안에 대한 구체적 제시를 막고 있지 않음.
III.7 평가 결과의 활용	1.8	
III.7.1 조직 관리에 반영	1.0	평가 결과를 조직 재편 등 조직 관리에는 반영하고 있지 않음
III.7.2 개인 인사(근무, 출전) 및 성과연봉, 성과급에 반영	2.0	4,5급 직원의 개인 인센티브에만 반영하고 있음.
III.7.3 개인 또는 부서 포상금에 반영	2.0	부서 포상금에 반영하고 있으나, 그 수준은 미미
III.7.4 정책 과제 예산에 반영	2.0	향후 정책 과제 예산 배정에 반영하고 있으나, 그 반영 수준은 미미
III.7.5 정책 과제 내용(계획, 업무, 사업 등)에 반영	2.0	향후 정책 과제 내용(계획, 업무, 사업 등)에 반영하고 있으나, 그 반영 수준은 미미
III.8 평가 결과의 경영관리에의 활용	1.8	
III.8.1 자년도 성과 관리 시장 계획 수립에 활용	3.0	평가 결과의 자년도 성과 관리 시장 계획의 성과지표, 목표지, 집행 계획 보완 등에 부분적으로 활용
III.8.2 핵심 자원 재배분 결정에 활용	1.0	핵심 자원 재배분 결정에는 활용하고 있지 않음
III.8.3 전략적 위기 관리 경영에의 활용	3.0	코로나 사태 등 위기 관리 경영에 반영하고 있으나, 체계적 강화 필요
III.8.4 리스트 퍼져라 결정에의 활용	2.0	행정 조직의 리스트 퍼져라 결정에는 일부 활용하고 있으나, 그 활용 정도는 미미한 수준
III.8.5 예산 계획 시뮬레이션 활용	3.0	예산 계획 시뮬레이션 시 부분적으로 활용하고 있음
III.8.6 경영혁신 프로그램 관리에 활용	3.0	혁신성과지표가 포함되어 경영 혁신 프로그램 관리에 일부 활용하고 있음
III.8.7 가치 경영에 활용	2.0	공공 가지 창출 및 효율적 자산 및 예산 관리 등에 활용으로는 연계하고 있지 못함
III.8.8 자적자산 관리에 활용	1.0	무형자산 자적자산 관리 활용으로는 연계하고 있지 못함
III.8.9 지식경영에 활용	1.0	지식경영 연계성 미진
III.8.10 이해관계자 관리에 활용	2.0	이해관계자 관리에 연계는 부분적으로 실행
III.8.11 교육 관리에 활용	1.0	교육 관리에 활용으로는 연계하고 있다고 보기 어려움
III.8.12 리더십 관리에 활용	1.0	리더십 관리 활용으로는 연계하고 있다고 보기 어려움
III.8.13 경력 개발 관리에 활용	1.0	경력 개발 관리 활용으로는 연계하고 있지 않음

표 4.19 동작구 성과 관리 체계 진단 결과 세부 내용 V - 전략 평가 및 환류(2)

진단 기준	평점	판단 근거
IV. 평가제도 개선 개요	1.7	
IV.1 평가제도 관리(3개년) 전략계획	1.0	성과관리전략계획을 수립하고 있지 않음
IV.2 평가제도 관리 시행계획	3.0	성과관리시행계획을 수립하고 있으나, 예산성과계획과 연계하여 통합성과관리시행계획으로 발전시킬 필요
IV.3 평가제도 운영실태 점검계획	1.5	
IV.3.1 [점검 1] 성과관리계획 수립의 적절성	2.0	
• 성과목표, 이행과제간 연계성	2.0	성과목표, 이행과제간 연계성 개선 필요
• 성과목표, 성과지표 설정의 적절성	2.0	성과목표, 성과지표의 탄당성 개선 필요
• 원류체계 등 관련계획의 제계성	2.0	원류체계 등 관련계획의 제계성 강화 필요
• 성과관리계획 수립 시 사전검토 등 충실성	2.0	성과관리전략계획 수립이 없으며, 성과관리기본계획 수립 시 이해관계자가 참여한 사전검토 절차 등이 미흡
• 성과지표 적절성 확보 노력	2.0	성과지표 적절성 확보를 위한 전문가와 이해관계자 의견수렴 절차 필요
IV.3.2 [점검 2] 상반기 점검 및 자체평가의 적절성	2.0	
• 상반기 자체점검 내용의 충실험	2.0	상반기 자체점검을 형식적으로 진행
• 자체평가 계획의 적절성 확보 노력	2.0	자체평가 계획의 적절성 확보를 위한 노력 미흡
• 자체평가위원회 구성·운영의 적절성 확보 노력	3.0	자체평가위원회의 외부 인력 참여비율 확대, 참여인력의 전문성 강화 필요 자체평가위원회의 소위원회(지표개발위원회, 평가위원회) 운영 등 평가의 효과적 운영을 위한 노력 필요
• 자체평가 결과의 적절성 확보 노력	2.0	자체평가 결과의 적절성 확보를 위하여 우수기관 면지마련, 평가지표 설정단계부터 재검토 등 노력 강구 필요
• 자체평가 부문 간 연계 노력	1.0	자체평가와 예산성과관리 부서간 연계, 평가부서간 연계 노력 미흡
• 자체평가 결과 원인분석 및 정책대안 마련 충실험	2.0	자체평가 결과 원인분석 및 정책대안 마련이 거의 이루어지지 않고 있음
IV.3.3 [점검 3] 환류의 적절성	1.7	
• (기관) 정책개선 및 인사, 조직, 예산 반영도	2.0	평가결과의 정책개선, 인사, 조직, 예산, 반영이 거의 이루어지고 있지 않음
• (개인) 성과급 및 성과연봉 반영도	2.0	평가결과의 성과급 및 성과연봉 반영수준이 매우 미흡
• 성과관리 제도 간 연계 노력	1.0	자체평가, 예산성과관리, 개인평가 등의 연계 노력이 이루어지고 있지 않음
IV.3.4 [점검 4] 성과 제고 노력	2.4	
• 기관장 의지 및 관심도	3.0	성과관리 및 예산성과관리에 대한 기관장의 관심도는 높으나 체계적인 통합성과관리를 위한 투자 미흡
• 성과관리 역량강화 및 체계 확산 노력	2.0	구청자원의 성과관리 역량강화 및 체계 확산 노력 미흡
• 전략목표, 성과지표별 성과분석보고서 작성의 충실험	2.0	전략목표, 성과지표별 성과분석보고서 작성이 거의 이루어지고 않은 상황
• 자체평가, 예산성과관리 우수사례	3.0	자체평가, 예산성과관리 우수사례 표창 및 전파 노력을 일부 하고 있으나, 아직 부족한 상황
• 이행과제의 달성을 제고 노력	2.0	이행과제의 달성을 제고노력을 위한 체계적이고 과학적인 방법론(6시그마 등) 미도입
IV.4 평가근·평가단위 재분류	1.0	평가결과를 반영하여 조직과 사업에 대하여 규모, 특성을 반영하여 평가대상 조직 및 이행과제 관리를 재분류할 수도 있으나 그 절차가 미흡
IV.5 평가지표의 재설정	2.0	평가결과의 비교 가능성성을 감안하여야 하지만, 평가결과상의 이슈, 평가수준도 등을 반영하여 SMART한 평가지표가 될 수 있도록 재설정이 필요한 경우, 조치하여야 마나 재설정을 위한 검토 절차를 거의 하지 않음
V. 평가절차 개선	1.7	
V.1 외부/내부, 직무/예산/개인평가통합 운영	2.0	외부/내부 평가를 연계한 자체평가를 구성하고, 직무/예산/개인평가 통합 운영을 위한 평가절차 개선 노력도가 미흡
V.2 평가지표 및 평가방법 수준도 제고 방안 실행	1.0	평가지표 및 평가방법 수준도 제고방안을 거의 강구하고 있지 않음
V.3 전반적인 성과관리프로세스 개선	2.0	성과관리상의 이슈를 해결하기 위한 성과관리프로세스 전반에 대한 개선노력은 미흡
VI. 평가제도 개선 결과의 활용	1.5	
VI.1 평가제도 개선 결과 분석 및 피드백	2.0	평가제도 개선 결과를 분석하고 피드백하는 절차를 자체적으로 하고 있으나, 그 체계성 개선 필요
VI.2 평가제도 개선 내용의 홍보 및 전파	1.0	평가제도 개선 내용이 미진하고, 그 홍보 및 전파도 미흡

표 4.20 동작구 성과관리체계 진단결과 세부내용 VI - 평가제도 개선체계

제 5 장 동작구 성과관리제도 개선방안

5.1 동작구 통합성과관리체계 및 전략체계도 구축

기초지자체인 동작구 관점에서 통합적으로 성과관리를 하기 위해서는 상위기관인 지방자치단체에 대한 정부업무평가와 특정평가, 서울시 자치구평가, 기획재정부 재정성과관리 등을 포괄하면서 동작구 고유의 비전과 전략을 수행하기 위하여 BSC 기반의 예산과 연계된 전략적 성과관리체계를 구축하고 6시그마 기법 등을 활용하여 사업단위에 대한 정책품질을 관리하고 평가결과를 개인보상 및 근평 등에 연계하는 것은 물론 업무개선, 타 경영관리에 활용, 차기연도 예산배정 및 사업조정에 반영 등이 유기적으로 연계되어야 한다.

이러한 동작구의 통합성과관리체계(안) 「BIGMAMA」를 도시하면 다음과 같다.

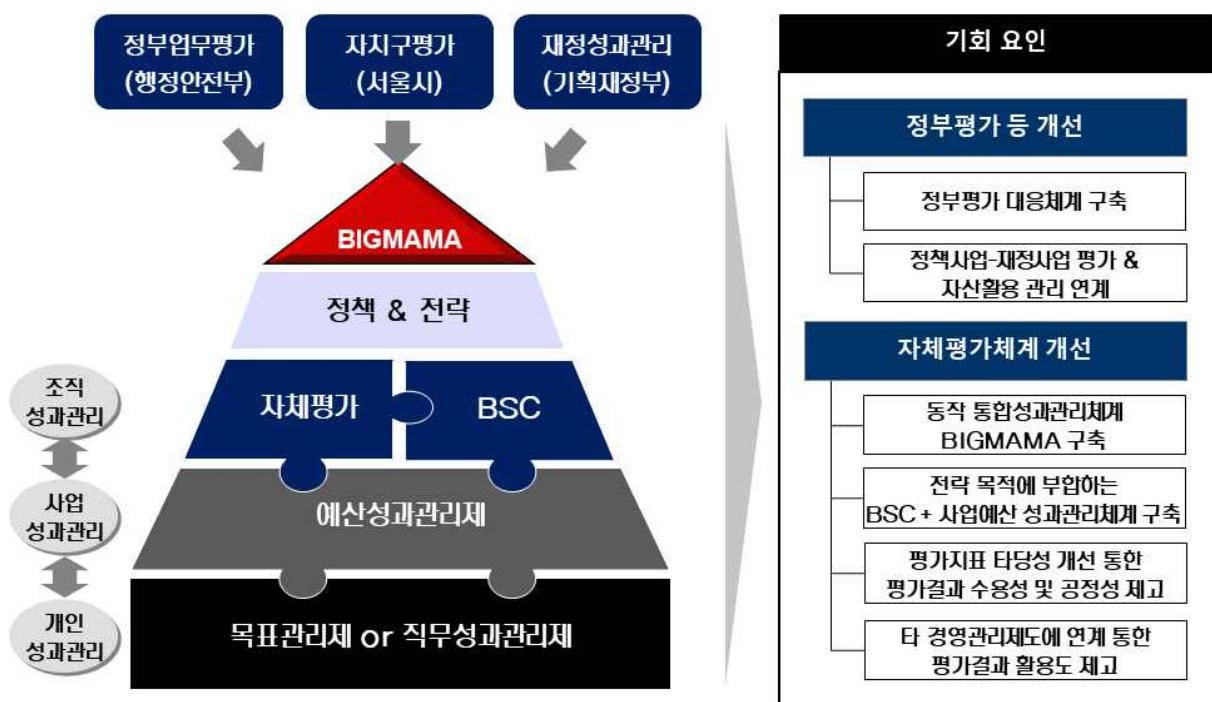


그림 5.1 동작구 통합성과관리 체계(안)

동작구의 전략적 통합성과관리체계 BIGMAMA 하에서는 다음의 그림과 같이, 정부정책과 주민요구를 반영하여 비전과 목표, 전략목표, 성과목표, 성과지표(KPI) 등이 설정되고, KPI에 따른 목표수준을 달성하기 위하여 단위사업별 인력(팀과 책임자)과 예산, 기타 자원과 인프라 등이 배정되어, 체계적으로 추진하면서 6시그마에 의한 사업품질관리를 하고 그 사업성과를 추적하고 개선관리를 하게 된다. 또한 그 단위사업 성과를 KPI와 연계하여 평가하고 성과목표와 전략목표에 대한 성과로 연계하여 성과추적관리시스템을 가동하게 된다. 또한 그 결과를 성과보상과 조직재편 등에 반영하는 과정을 마무리 되고 차기연도 전략, 예산, 성과계획 등에 반영하게 된다.

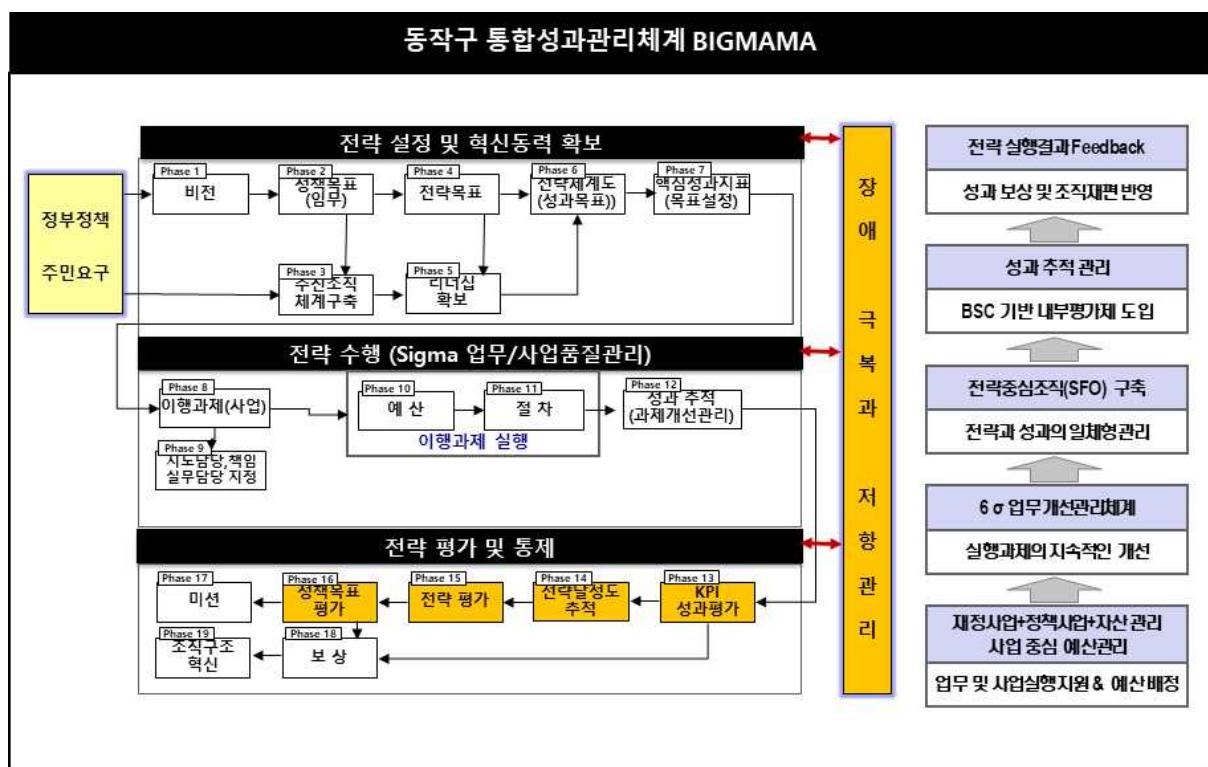


그림 5.2 동작구 통합성과관리체계 BIGMAMA 프로세스

동작구의 정책 실행 효과를 극대화하기 위해서는 성과관리 대상 조직을 사업기능을 수행하는 부서는 물론이고, 사업지원기능을 수행하는 부서와 외부 파트너까지 포함하는 것이 필요하다. 따라서 이전에 성과관리 대상 조직에 포함되지 않았던, 동주민센터는 물론이고 외부 파트너 조직 중에서 산하기관인 동작도서관, 동작구시설관리공단, 동작문화원, 어르신행복주식회사 등이 평가 대상에 포함되는 것이 바람직하다.

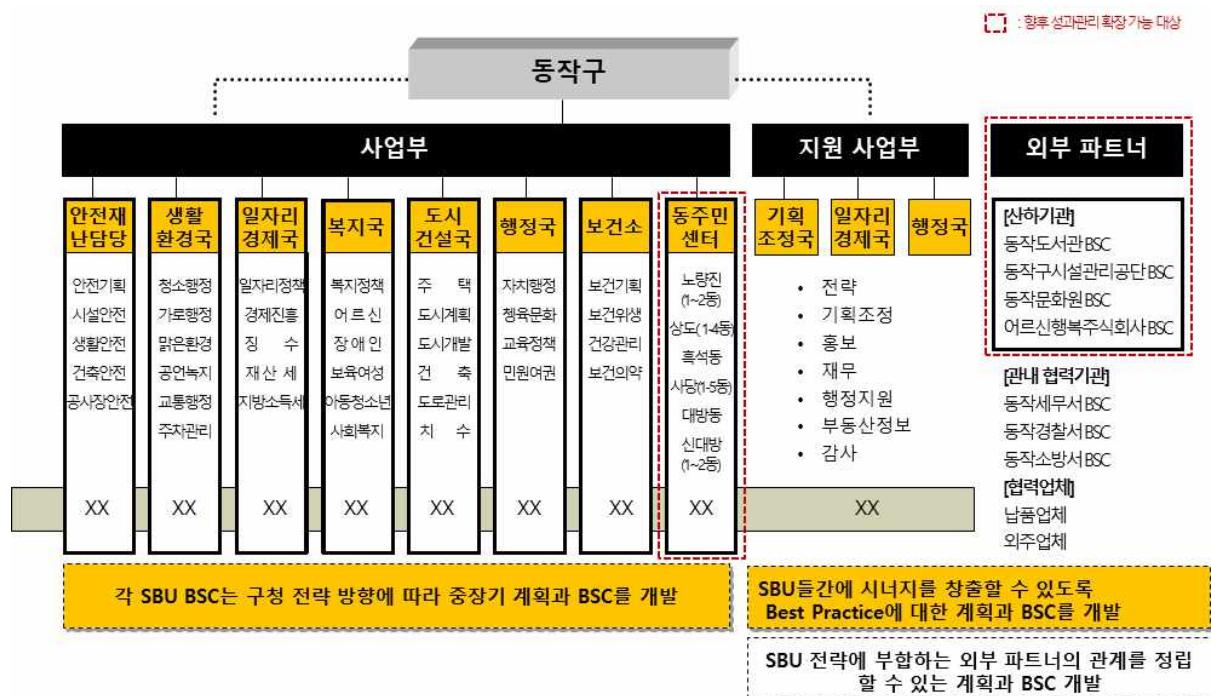


그림 5.3 동작구의 성과관리 대상 조직(안)

동작구의 “BSC기반의 통합성과관리”를 위해서는 단기성과를 창출하는 관점은 물론 장기적인 관점, 행정조직 내부 관점과 지역주민 등 외부 관점 등을 포함하여야 한다. 이러한 관점들을 반영하기 위하여 BSC기반의 성과관리제도를 도입한 지방자치단체에서 활용하고 있는 관점들을 제시하면 다음 <그림 5.4>와 같다. 본 연구에서는 이러한 관점들을 참조하여, 동작구의 BSC관점을 성과(Performance), 고객(Customer), 프로세스(Process), 학습/성장(Learning & Growth) 등 4개 관점으로 설정하였다.

이러한 4개 관점 하에서 전문가 패널토의를 거쳐 작성된 전략지도(Strategy Map)을 제시하면 다음 <그림 5.5>와 같다.

No	자치단체명	관점			
1	서울특별시	시민주인관점(20%)	정책성과관점(80%)		
2	부산광역시	고객	프로세스	재무	학습/성장
3	대구광역시	고객	프로세스	재무	학습/성장
4	인천광역시	고객	프로세스	재무	학습/성장
5	광주광역시	시민	업무	재무	학습/혁신
6	대전광역시	고객	프로세스	재무	학습/성장
7	울산광역시				
8	세종특별자치시	고객	시정성과	재정	학습과성장
9	경기도	도민	업무	재정	역량
10	경상북도	도민	업무추진	정책성과	조직역량
11	경상남도				
12	전라북도	고객	내부과정	재정	학습성장
13	전라남도				
14	충청북도	고객	업무수행	성과	내부역량
15	충청남도	도민	업무수행		혁신관리
16	강원도				
17	제주도	고객	프로세스	재정	혁신성장
18	부천시	고객관점	재무관점	내부과정적 관점	학습성장 관점(추진역량)
19	송파구	고객	정책효과	내부프로세스, 재무	학습과 성장

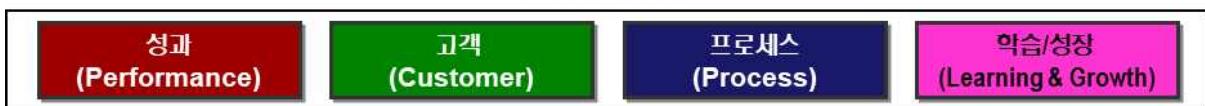


그림 5.4 국내 BSC를 도입한 지방자치단체의 관점

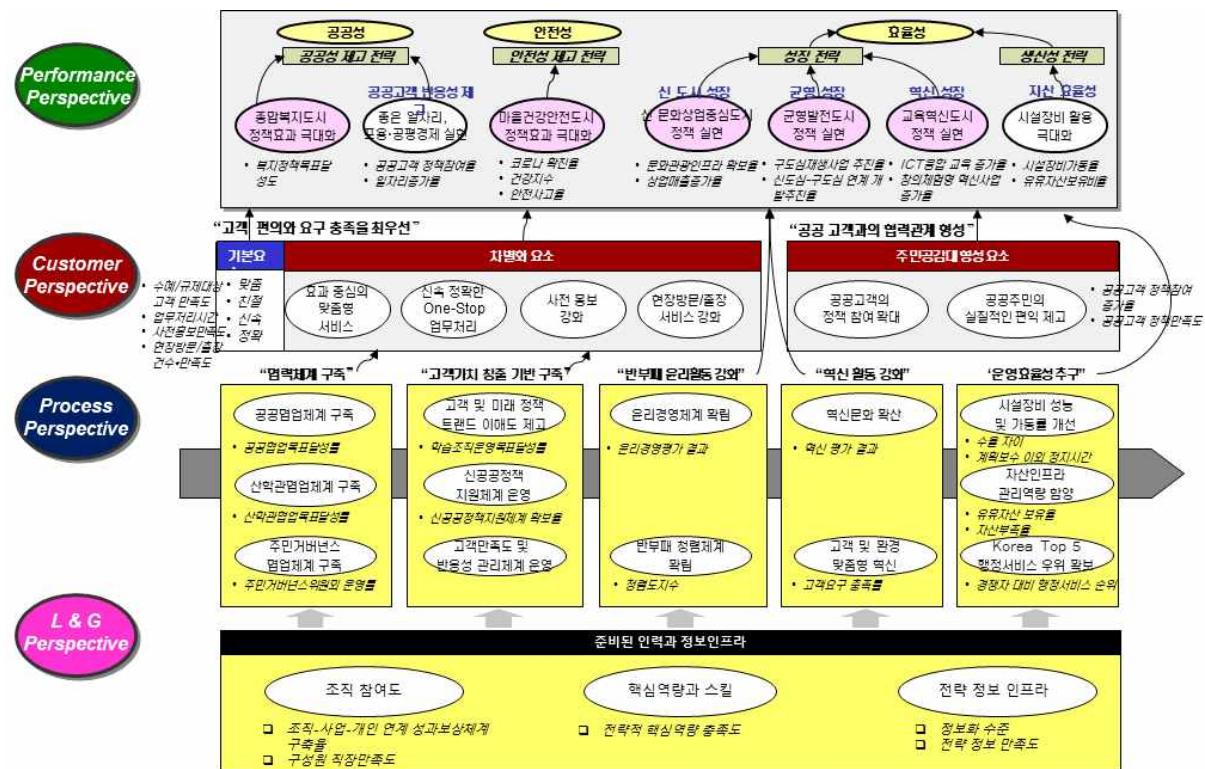


그림 5.5 동작구의 전략추진체계 (Strategy Map) (안)

5.2 평가지표 타당성 제고방안

동작구의 비전인 「행복한 변화, 사람 사는 동작」과 5대 정책 목표를 달성하기 위한 전략 방향을 정책성과 달성과 고객성과 달성을 보고 이를 나타내면 다음과 같다.

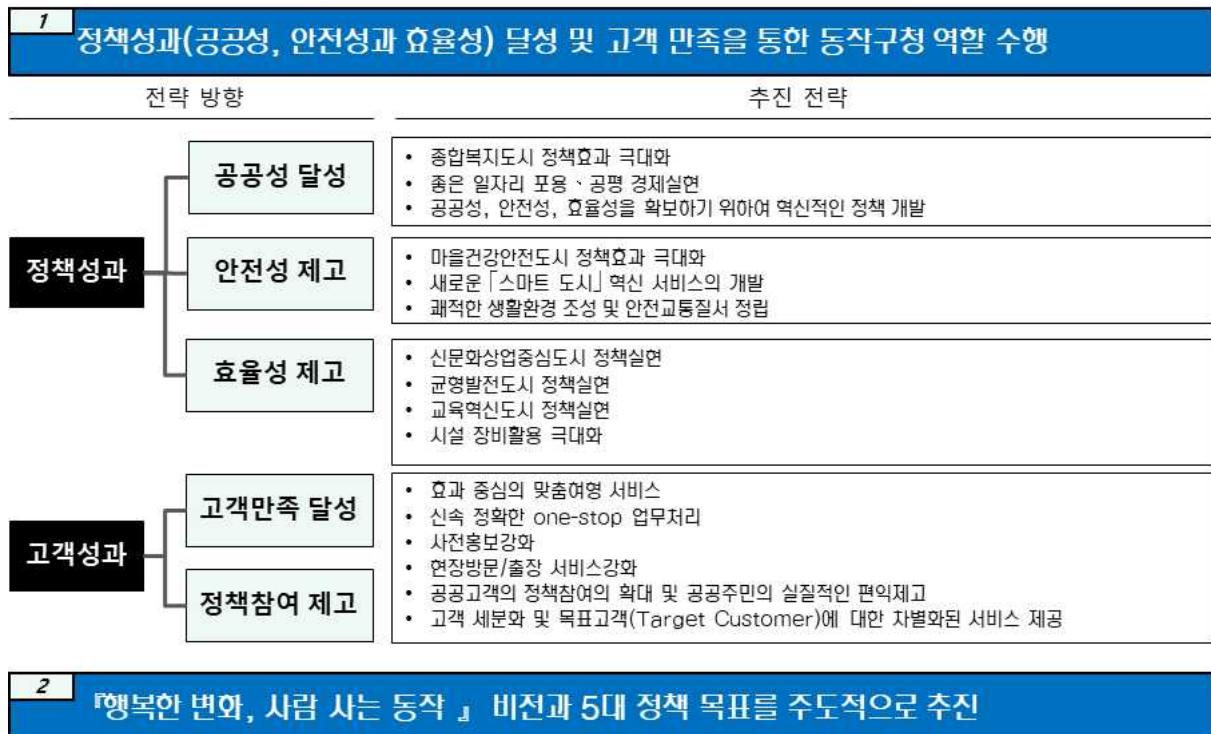


그림 5.6 동작구의 비전과 5대 정책 목표 달성을 위한 전략 추진 방향

동작구의 재정립된 추진 전략을 달성하기 위한 성과지표와 목표수준을 설정하기 위해서는 평가지표는 구체적이고(Specific), 측정가능하며(Measurable), 실행중심적인(Action-oriented), 적절하고(Relevant), 적시성 있는(Timely) 속성기준을 달성하여야 한다. 이를 위해서 평가지표에 대해서 검토할 주요사항은 다음 <그림 5.7>과 같이 도출되었고, 이에 따라 지표 보완 및 개선 방향을 1) 측정가능 결과지표로 전환, 2) 평가지표 수명주기 관리, 3) 비교가능성 제고, 4) (정량, 정성) 통합지표 활용, 5) 평가방법 개선 등으로 설정하였다.

평가지표 검토기준	주요 검토사항	지표설정 이슈	보완 및 개선 방향
S pecific 구체성	정부정책 및 전략달성을 위한 내용의 구체성	• 지표측정 및 관리방법 모호	1 측정가능 결과지표로 전환
M easurable 측정가능	정량지표 측정에 대한 신뢰성 확보	• 전략달성을 위한 정량적 관리 한계	2 평가지표 수명주기 관리
A ction-oriented 실행중심	전략목표 달성을 위한 동기부여 및 행동유발	• 평가대상과 적용 지표 불일치로 동기유발 한계	3 비교가능성 제고
R elevant 적절성	평가지표간, 평가계층간 지표도출의 합리성	• 중복성 있는 성과지표로 지표 설정 체계화 미흡	4 (정량·정성) 통합지표 활용
T imely 적시성	지표관리의 시기적절성 및 운영의 적시성	• 시계열 비교 곤란 지표, 관리가 어려운 성과지표 존재	5 평가방법 개선

그림 5.7 평가지표 보완 개선 방향

첫째, 측정가능한 결과지표 비중을 높이기 위해서는 2020년 현재 결과지표 비중(19.8%)을 50.0%까지 확대할 필요가 있으며, 목표달성을 대한 명확한 측정방안을 강구해야 한다.

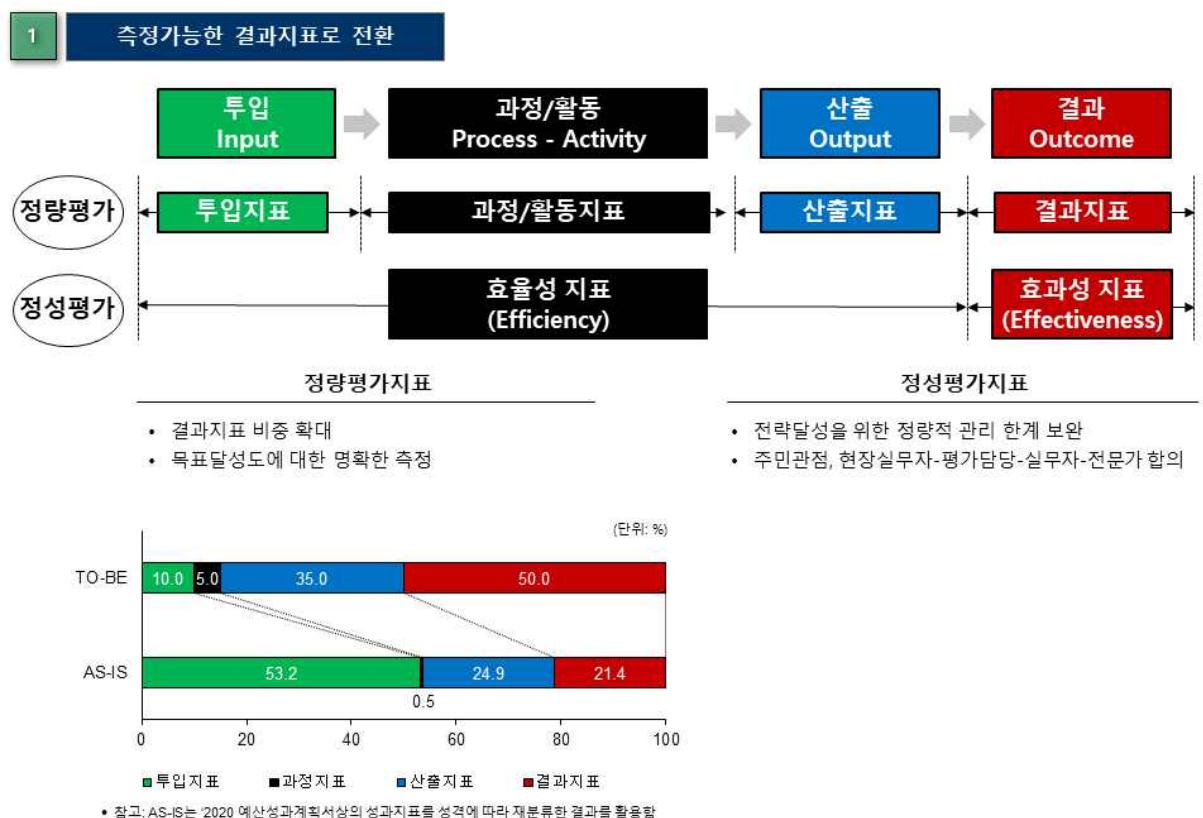


그림 5.8 평가지표 개선 방안 - 측정가능한 결과지표로 전환(1)

세부적으로 보면, 성과지표는 목표달성을 정확히 측정할 수 있도록 가능한 정량적으로 설정하되, 정량적 설정이 곤란한 경우 최대한 이를 담보할 수 있는 형태로 설정하여야 한다.

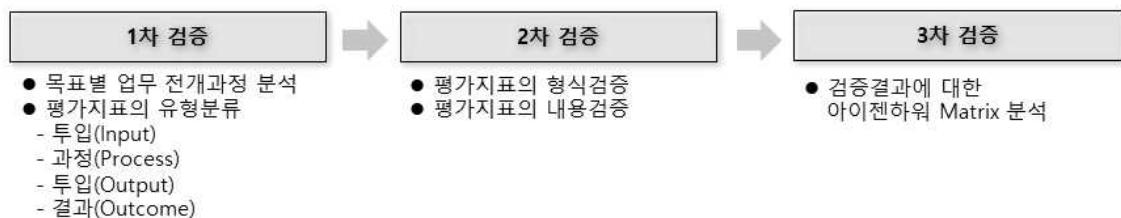
《정량적 측정여부에 따른 지표 분류》

구분	정량지표	정성지표
정의	• 구체화된 양적 수치로 측정 가능	• 양적 수치로 측정 불가능
특성	• 평가자 주관 개입될 수 없음 • 반복측정 시 동일한 결과	• 평가자의 주관 개입
사례	• 우량농지조성면적 • 해외건설 수주액 • 관광수입액 증가율 • 인구10만명당 5대범죄 발생률	• 민원인 만족도 • 주요 국정과제 대국민 인지도 • 정보관리 시스템 구축정도 • 제도개선 과제 이행도

《내용에 따른 지표 분류》

구분	개념	특성
투입지표	• 인력, 물적자원, 예산 등 투입물의 양을 나타내는 지표 (예) 직업훈련 교육 예산 집행률	• 예산집행, 사업 진행과정상 문제점 발견에 도움
과정지표	• 사업진행과정에서나타나는 산출물의 양을 나타내는 지표 (예) 직업훈련 교육별 진도율	• 사업진도 등 사업추진 정도 중간 점검에 도움
산출지표	• 사업완료후나타나는 1차적 산출물을 나타내는 지표 (예) 직업훈련 교육 수료자수	• 투입비례하여 설정목표달성이부를 평가하는데 도움
결과지표	• 1차적 산출물을 통해 나타나는 인식변화, 행위 변화, 궁극적인 사업의 효과, 정책이 미치는 영향력을 나타내는 지표 (예) 직업훈련 수료자 취업률, 소득증가율	• 사업이 의도한 단기, 중기, 장기적인 최종목표 달성정도에 따른 영향과 효과를 측정하는데 도움

■ 기준 평가지표에 대한 3단계 검증 방법에 따라 검증 및 개선



■ 목표별 업무 전개과정 분석

- 팀 조직 성과 측정 대상이 되는 핵심 업무 파악

EET #1			주요 수행 업무	비핵심업무 파악			핵심업무 선택
팀 미션	대분류 업무	3		일회성업무	선행성업무	부분성업무	

1. 팀 미션 (Mission)
 - '팀 미션'은 해당 팀이 기관 내에서 존재하는 이유를 의미 (해당 팀의 존재이유, 존재가치)
 - '팀 미션'을 정의할 때는 ① 어떠한 목적 하에 ② 어떠한 고객(내·외부 고객 포함)을 대상으로 ③ 어떠한 유형, 어떠한 수준의 상품 및 서비스를 ④ 어떠한 방법으로 제공하는가 를 고려하시어 이 내용이 포함될 수 있도록 작성
2. 대분류 업무
 - 조직 간 업무 분장에 따라 해당 팀의 역할을 파악하여 전체의 축이 되는 업무
 - 대분류 업무는 주요 수행 업무의 묶음이 되는 수준으로 너무 세분화할 필요 없으며 일반적으로 3~4개 정도의 대분류 업무 도출
3. 주요 수행 업무
 - 업무의 목적, 처리과정에서의 연관성을 고려하여 대분류에서 Cascading 되어진 업무를 선정하여 기재
 - 이때 대분류 관점에서 업무의 흐름(Plan-Do-See)으로 정하거나 주제별 분류를 사용

그림 5.9 평가지표 개선 방안 - 측정가능한 결과지표로 전환(2)

평가지표를 체계적으로 구성하기 위해서는 「평가 논리모델 기본구조」를 활용하기도 하는데, 동작구에서도 평가지표 설계에 이를 활용할 수 있다. 지방자치단체의 성과목표를 '원활한 전봇대 지중화사업 확대를 통한 도시 미관 및 시민안전 개선'로 하였을 경우, 「평가 논리모델 기본구조」를 활용하여, 투입, 과정, 산출, 결과 지표를 선정하는 절차를 예시하면 다음과 같다.

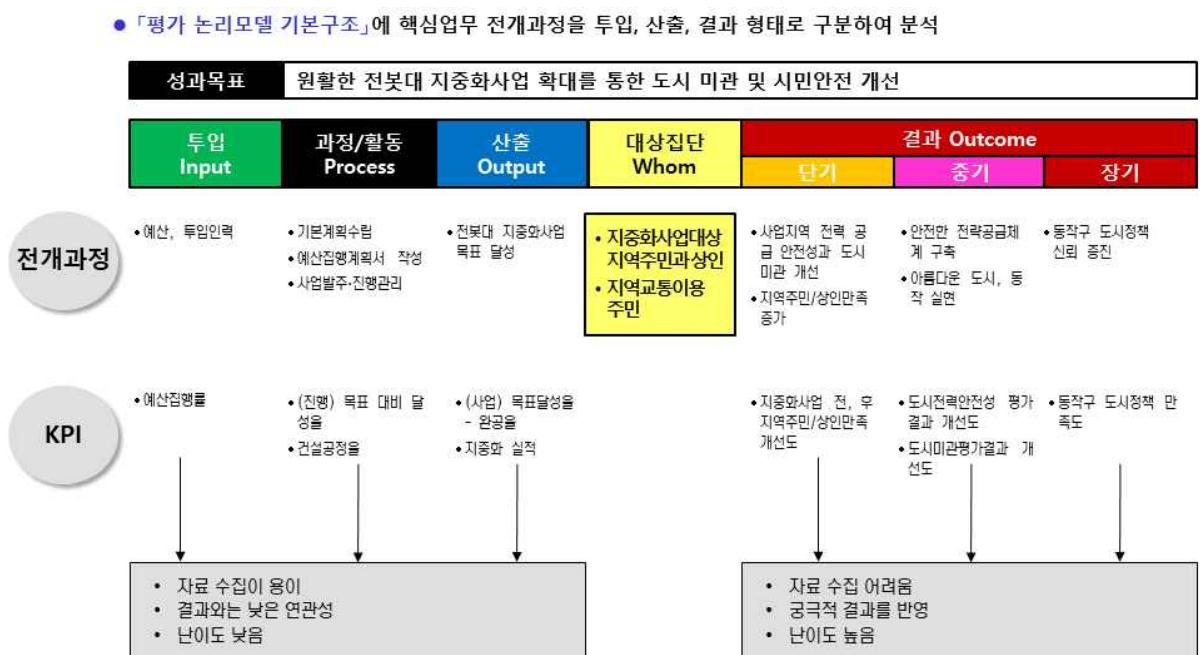


그림 5.10 평가지표 개선 방안 - 「평가 논리모델 기본구조」를 활용한 평가지표 설계

둘째, 최근에는 급격한 정책환경 변화를 반영하기 위하여 새로운 성과지표가 신설되기도 하지만, 기존에 사용되던 성과지표가 폐기되는 경우도 빈번하게 발생한다. 따라서 핵심성과지표(KPI)에 대한 생성, 검증, 시험 운용, 평가 적용, 고도화, 퇴역 등 총체적인 지표수명주기를 고려하여 성과지표 일생을 체계적으로 관리할 필요가 있다.

셋째, 측정하고자 하는 성과목표에 대하여 정량적인 측정과 정성적인 측정이 모두 필요한 경우가 있을 경우에는 정량성과와 정성성과를 짹으로 구성하여 하나의 지표로 통합한 평가지표로 활용하는 방안을 도입할 필요가 있다.

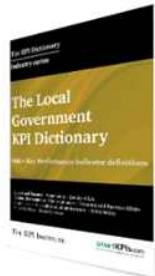
넷째, 평가지표의 측정방법과 목표치 결정 시, 논리적 체계가 확보 된 수용성 높은 방안을 강구해야 한다. 또한 폐평가부서의 행정담당이 목표 달성을 위한 노력을 강구할 수 있도록 동기부여가 되도록 적합한 방법을 활용하여야 한다.

2

평가지표의 수명주기 관리

동작구 KPI 사전 마련

평가지표의 생성~검증~시험운용~평가적용~고도화~퇴역 등 수명주기에 따른 평가지표 일생을 체계적으로 관리



3

(정량·정성) 통합지표 활용

통합지표 : 내용이 동일, 유사한 정량성과와 정성성과를 짹으로 구성하여 하나의 지표로 통합한 평가지표

통합지표명		0000의 적정성(예시)
평가지표 A	정성부문	- 성과(정성 KPI)
	정량부문	- 성과(정량 KPI -) - 성과(정량 KPI)

- * 통합지표의 장점 : ① 정량지표의 변별력 미약현상을 보완 가능 ② 부서(실·국)평가결과가 곧바로 과·팀평가로 연계 가능
③ 팀 단위 보고서 작성 및 참여가 가능하여 내용 충실향

그림 5.11 평가지표 개선 방안 - KPI 수명주기 관리 및 (정량·정성) 통합지표 활용

4

평가방법 개선

최선의 정량지표의 평가방법 활용

평가방법	평가방법 개요	비고(적용대상 등)
목표 부여(편차)	<ul style="list-style-type: none"> 당해연도 실적과 최저 목표와의 차이를 최고 목표와 최저 목표의 차이로 나누어 즉정하되 최고·최저 목표는 5년간 표준편차를 활용하여 설정 	
목표 부여	<ul style="list-style-type: none"> 당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 즉정하되, 최고·최저목표는 기준치에 일정비율을 감안하여 설정 	<ul style="list-style-type: none"> 과거 실적치가 3년 미만이거나 과거 실적의 표준편차가 지나치게 큰 경우 등 목표부여(편차)방식 적용이 곤란한 경우
글로벌 실적 비교	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 우수기업의 실적치, 세계적 수준등과의 격차, 비중 등을 활용하여 최고 목표와 최저 목표를 설정하되, 목표 부여(편차) 방법 등을 적용 	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 우수기업의 실적과 직접 비교하는 지표, 국제적으로 공인된 기관에 의하여 평가·인증되는 국제기준의 성과지표 또는 이를 활용하여 개발된 지표 등의 경우
중장기목표 부여	<ul style="list-style-type: none"> 주무부처 중장기계획 또는 선진국 수준등을 활용하여 최종 목표를 설정하되, 연도별 목표는 사업수행기간과 최종목표를 활용하여 단위목표를 산출하고 목표부여·방법 등을 준용하여 설정 	<ul style="list-style-type: none"> 주무부처 중기계획 등을 통해 관리되고 있거나 선진국 대비 하위수준인 공공서비스 등의 개선이 필요한 경우
β분포	<ul style="list-style-type: none"> 최상·최하 직전년도 실적치를 감안하여 표준치와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률 범위 내에 있는지 평가 	
추세치	<ul style="list-style-type: none"> 회귀분석을 활용, 표준치와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률범위 내에 있는지 평가 	
목표대 실적	<ul style="list-style-type: none"> 면람에 목표수치를 제시하고 그 달성을여부를 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 목표부여(편차), 목표부여, 중장기목표부여, β분포, 추세치의 적용이 곤란한 경우

그림 5.12 평가지표 개선 방안 - 최선의 평가방법의 활용

평가지표에 대한 목표설정을 결정할 때에도 <그림 5.12>의 7개 방법들을 활용할 수 있다. 이 중에서 3가지 방법을 예시하면 다음과 같다.

■ 목표 대 실적

- 목표치 설정

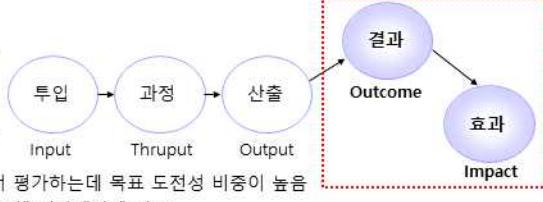
정량목표 설정 시 과거실적
(3년 또는 직전년도) 실적

목표치 설정과 목표부여방식 개선 및 목표설정의 적정도 평가

- 전년도실적+5개년 표준편차이상, 당해년 실적과 최저목표와의 차이를 최고/최저 목표 차이로 나눈 값으로 평가, 실적 개선도 평가, 극단치로 인한 비합리적 목표부여방지

- 지표난이도 평가

양적 지표 → 질적 지표
투입 중심 지표 → 결과중심 지표



- ✓ 지표 적정성과 목표 도전성 측면에서 평가하는데 목표 도전성 비중이 높음
- ✓ 난이도 계수 등급화 하여 상대평가 통해 평가대상에 적용

■ 추세치 평가

추세치 지표의 평가방법은 과거 실적 자료를 이용하여 회귀분석한 결과 나타나는 기준치와 표준편차를 이용한다.

■ β분포 평가

β분포 지표에 대한 평가의 경우 기준치 및 표준편자는 다음과 같이 산정한다.

$$\begin{aligned} \text{- 기준치 } Y &= (Y_a + Y_{4m} + Y_b)/6 \\ \text{- 표준편자 } S &= \sqrt{((Y_b - Y_a)^2)/36} \end{aligned}$$

그림 5.13 평가지표에 대한 목표 설정 방법 예시

5.3 평가결과 활용도 제고방안

동작구의 평가결과 활용도 제고하기 위해서는 현행의 포상 및 인센티브를 보다 확대하여야 하며, 성과부진부서 특별관리 프로그램을 운영할 필요가 있다. 또한 경영전략/혁신과의 연계, 조직관리 및 인사/교육과의 연계, 업무 개선에 반영, 의사소통강화 등 타 경영관리 제도와의 상호 연계방안을 강구해야 한다.

(1) 포상 및 인센티브 확대 방안

현재 동작구에서 운영 중인 ‘평가결과에 따른 포상제도’는 피평가부서의 직원들의 성과 창출을 하기 위한 동기유발을 있다고 보기 어렵기 때문에 포상제도를 보다 광범위하고 세밀하게 개인적으로 실질적 차등이 되게끔 금전적 보상 방안과 비금전적 보상 방안을 총체적으로 검토하여, 실효성 있는 포상제도가 될 수 있도록 강구해야 한다.

또한 인센티브도 부천시 사례와 같이 5급 및 6급 이하 직원에 대해서도 성과연봉을 지급하는 방안을 단계적으로 실행할 필요가 있다.

■ 연도별 평가결과 활용(동작구) - 포상 및 인센티브

구 분	2020년	2019년	2018년	2017년
평가결과 환류체계구축	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업목표 미달성 경우 문제점 도출, 개선,보완방안 강구 등 ○ 정책, 행정서비스 개선과 차년도 예산편성 자료로 활용 등 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업목표 미달성 경우 문제점 도출, 개선,보완방안 강구 등 ○ 정책, 행정서비스 개선과 차년도 예산편성 자료로 활용 등 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업목표 미달성 경우 문제점 도출, 개선,보완방안 강구 등 ○ 정책, 행정서비스 개선과 차년도 예산편성 자료로 활용 등 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업목표 미달성 경우 문제점 도출, 개선,보완방안 강구 등 ○ 정책, 행정서비스 개선과 차년도 예산편성 자료로 활용 등
조직	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수부서 표창 및 시상 등 인센티브 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수부서 표창 및 시상 등 인센티브 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수부서 표창 및 시상, 직원애와배우연수 우선권 제공 등 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수부서 표창 및 시상 등 인센티브 제공
개인	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수직원 인센티브 지급 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수직원 인센티브 지급 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수직원 인센티브 지급 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수직원 인센티브 지급
4.5급	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개인성과평가에 활용 			

■ 타 기관 비교

구 분	부천시	송파구	서울시	경기도
조직	우수부서 포상(우수, 도약, 성장) 성과연동 및 성과상여금 반영	우수부서 포상, 개인표창 및 포상금	유공부서포상 : 262백만원('20년) 우수자 : 표창	우수부서 : 5~2백만원 우수자 : 인사기점 및 예외연수
3.4급 (기준)	성과연봉 30% 반영 (국 소관부서의 BSC 평균점수)	성과상여금 100%(4급)		4급이상 : 성과연봉책정자로 활용
5급	성과연봉 20% 반영 (소속 과 BSC 점수)	성과상여금 50%		
6급 이하	성과연봉 20% 반영 (소속 팀의 BSC 점수)			

그림 5.14 동작구의 타 지방자치단체의 평가결과에 따른 포상 및 인센티브 비교

또한 일원화된 동작구의 통합성과체계 하에서 도출된 조직평가 평점과 개인업적 평가 평점에 대한 성과급 산정 기준과 인사 반영기준을 명확히 하여, 예측가능한 성과관리제도를 정립하여야 한다.

- 자체(조직)평가와 개인평가의 통합 관리
- 자체평가 및 외부평가결과에 대한 부서별, 개인별 인센티브 차등 지급 기준을 세밀하고 명확하게 정립하여 평가결과에 대한 노력에 정당한 보상이 이루어지고, 한편으로는 강력한 동기부여의 수단이 될 수 있도록 할 검토할 필요 있음.

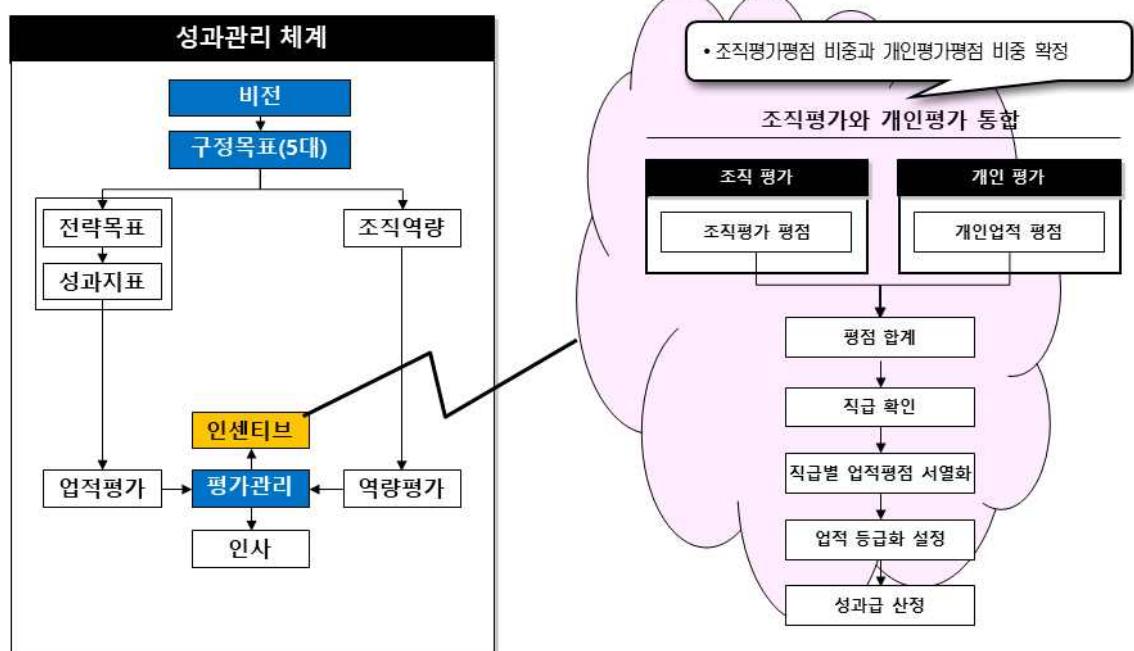


그림 5.15 동작구 성과급 산정기준과 인사 반영기준의 명확화

(2) 성과부진부서 특별관리방안 운영

성과부진부서에 대하여는 특별관리 대상 선정, 원인분석, 개선조치 등을 제공하는 것은 물론 성과향상 전문교육과 우수부서 사례를 공유하고 외부전문가를 활용한 코칭제도를 운영 할 필요가 있다. 또한 성과부서에 대한 진단 및 맞춤형 성과향상 프로그램을 운영하는 것도 검토할 필요가 있다.

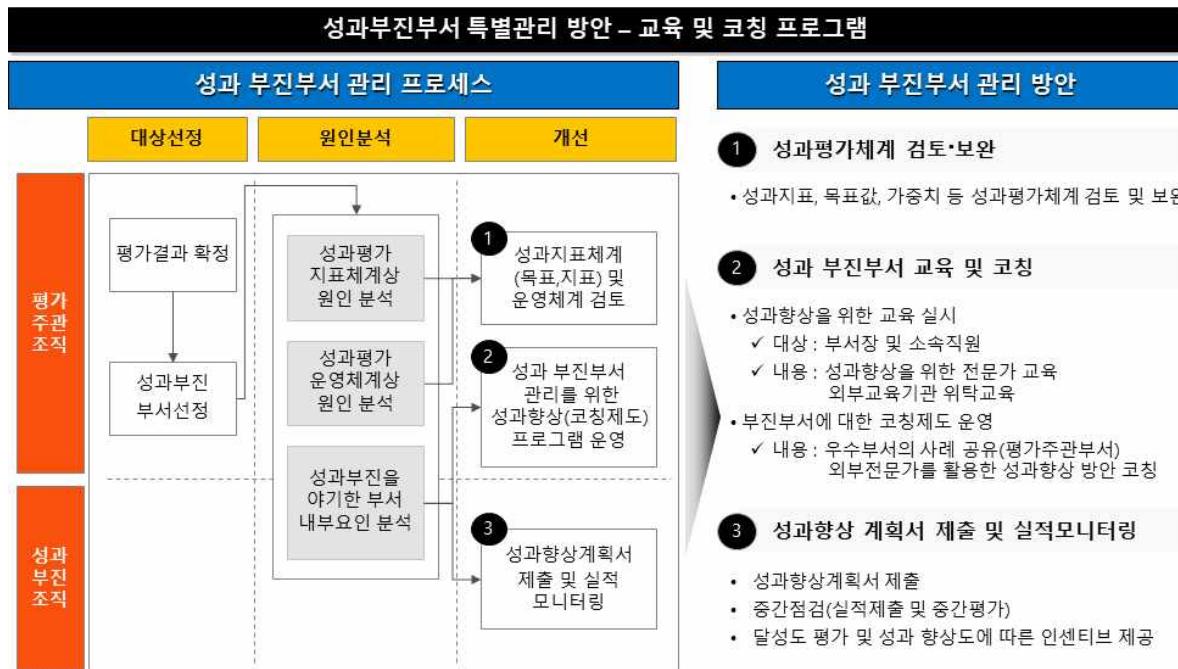


그림 5.16 성과부진부서 특별관리방안 - 교육 및 코칭 프로그램



그림 5.17 성과부진부서 특별관리방안 - 부서 진단 및 맞춤형 성과향상 프로그램

(3) 타 경영관리제도와의 상호 연계성 강화

동작구의 현재의 성과관리제도 수준은 소극적 활용단계이다. 보다 합리적 활용을 위해서는 동작구의 성과관리체계를 경영전략 · 혁신 · 인사 및 교육, 업무 추진, 의사소통 등과 관련하여 상호 영향을 주고 업무와의 유기적인 연계성을 더욱 강화해야 한다.

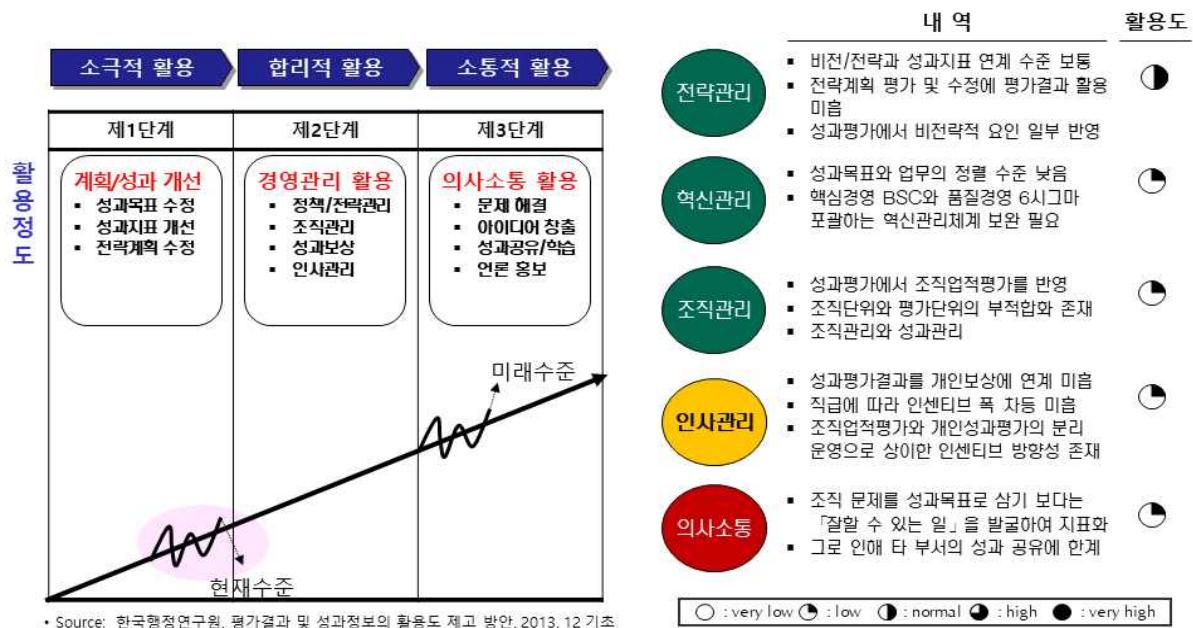


그림 5.18 동작구의 성과관리제도와 타 경영관리제도와의 연계 활용 수준



그림 5.19 동작구 성과관리의 타 경영관리제도와의 연계방안

5.4 동작구 성과관리 법제도 개선방안

동작구는 통합성과관리체계를 구축·운영하기로 결정하였을 경우, 조례 제정을 통하여 실행기반 마련을 할 필요가 있다.

또한 실무적으로 운영하기 위해서는 동작구 통합성과관리 운영 지침(안)을 마련할 필요가 있으며 이에 대한 목차(안)을 제시하면 다음과 같다.

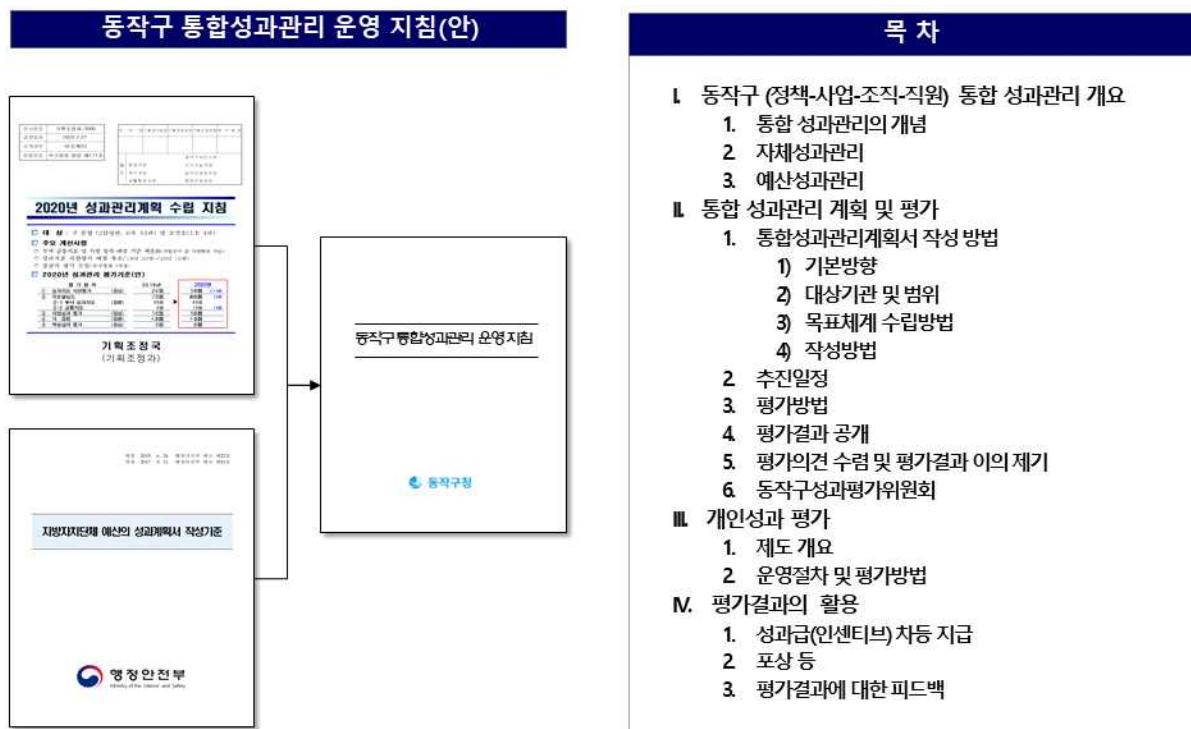


그림 5.20 동작구 통합성과관리 운영지침 목차(안)

5.5 동작구 성과관리시스템 구축 및 활용

미국, 영국, 일본 등의 지방자치단체는 물론 국내의 선도적인 지방자치단체들은 성과관리를 지원하는 전산시스템을 구축하여 활용하고 있다. 동작구의 현행의 성과관리체계를 진단해 볼 때, 성과관리시스템 구축 과 관련해서 이슈를 제시하면 다음과 같다.

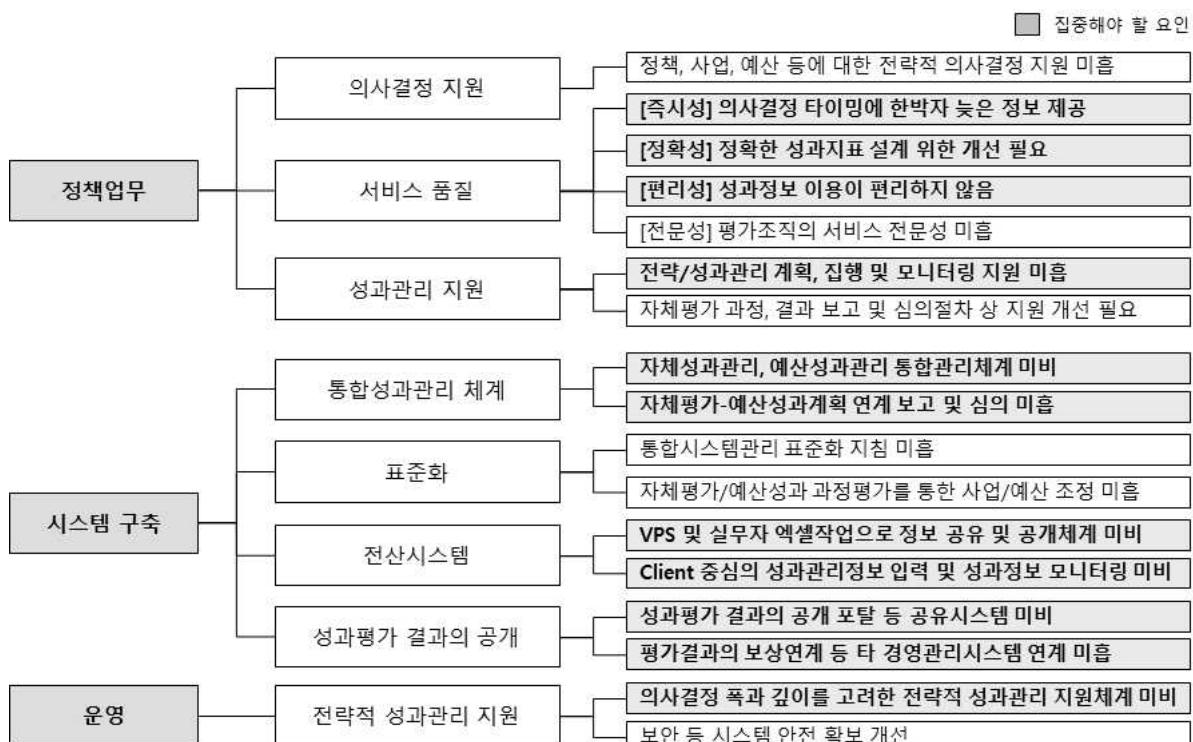


그림 5.21 동작구 성과관리시스템 구축 관련 이슈

이러한 정책업무 부문, 시스템 구축 부문, 운영 부문 등에서의 이슈를 해결하기 위한 동작구의 통합성과관리시스템의 추진 목표와 방향은 다음 <그림 2.24>와 <그림 2.25>로 설정하였다.

주진목표

통합성과관리시스템의 구축

- 정부업무평가, 자체평가, 예산성과 평가시스템의 통합
- 전략수립, 실행과정 모니터링, 결과 보고 및 활용의 일원화
- 성과관리 책임단위 수준별 특성을 Reporting & Visualization



기대효과

- 성과정보의 일원화
성과정보 공유
정보 가치 증대
이중업무 제거

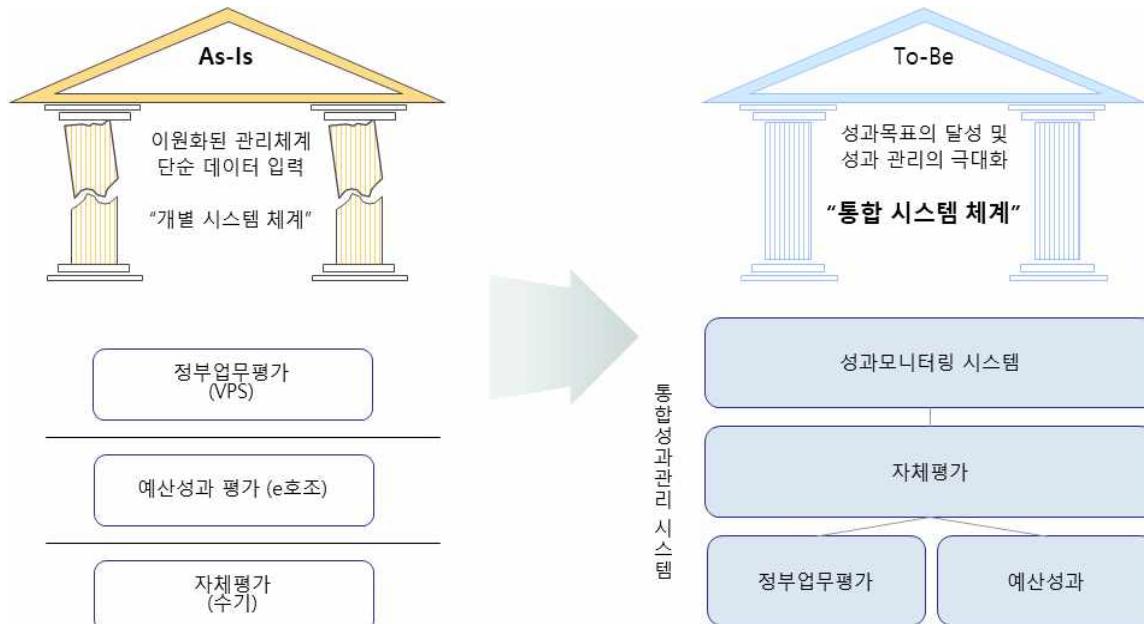


그림 5.22 동작구의 통합성과관리시스템의 구축 방향

동작구 통합성과관리시스템 IT시스템 구조도를 예시하면 다음과 같다.

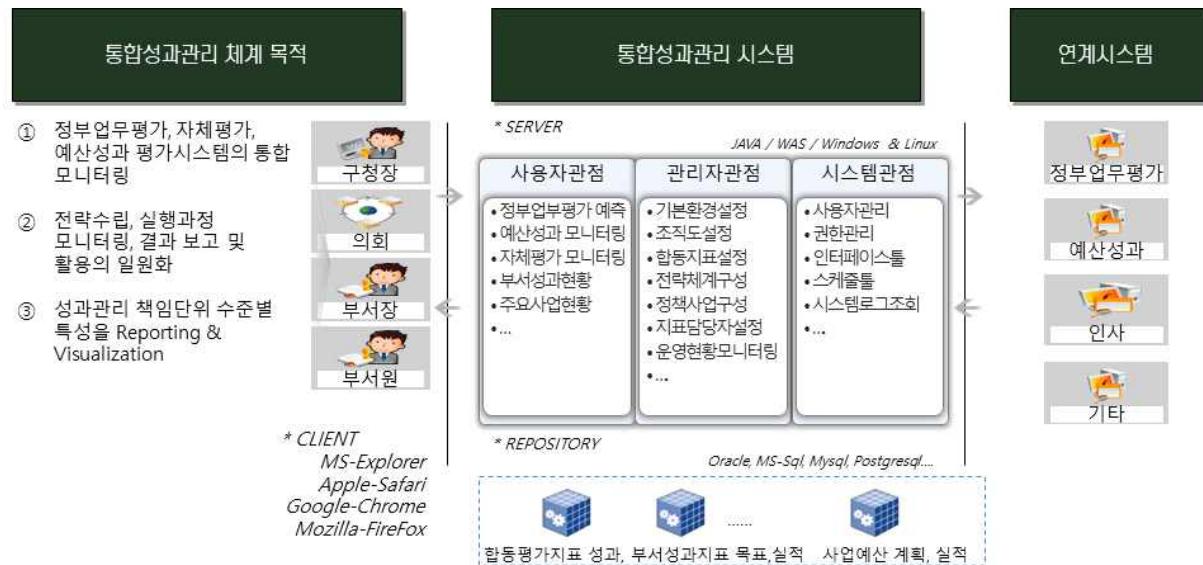


그림 5.23 동작구 통합성과관리시스템의 구조도(To-Be 모델)

5.6 동작구 성과관리제도에서 의회 역할 정립

동작구 성과관리제도 운영을 위한 의회 역할 관련하여 성과관리조직, 성과관리체계, 평가제도 개선체계 등의 부문에서의 이슈와 그 해결방안을 제시하면 다음과 같다.

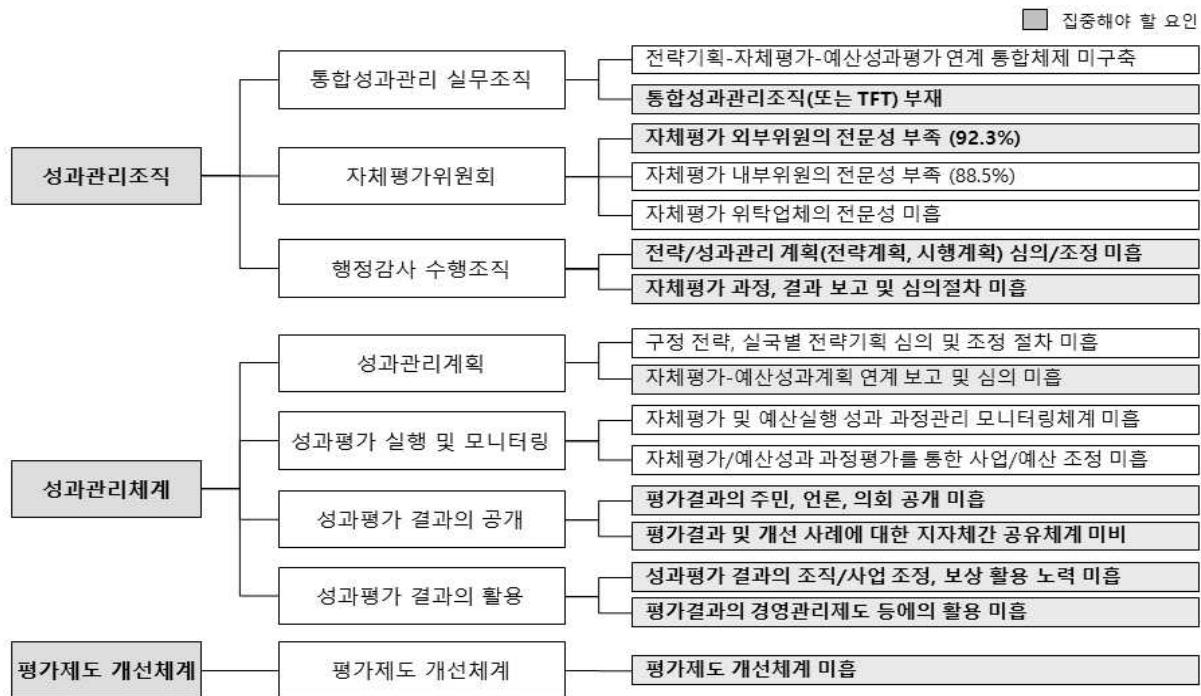


그림 5.24 동작구 성과관리제도 운영을 위한 의회 역할 관련 이슈

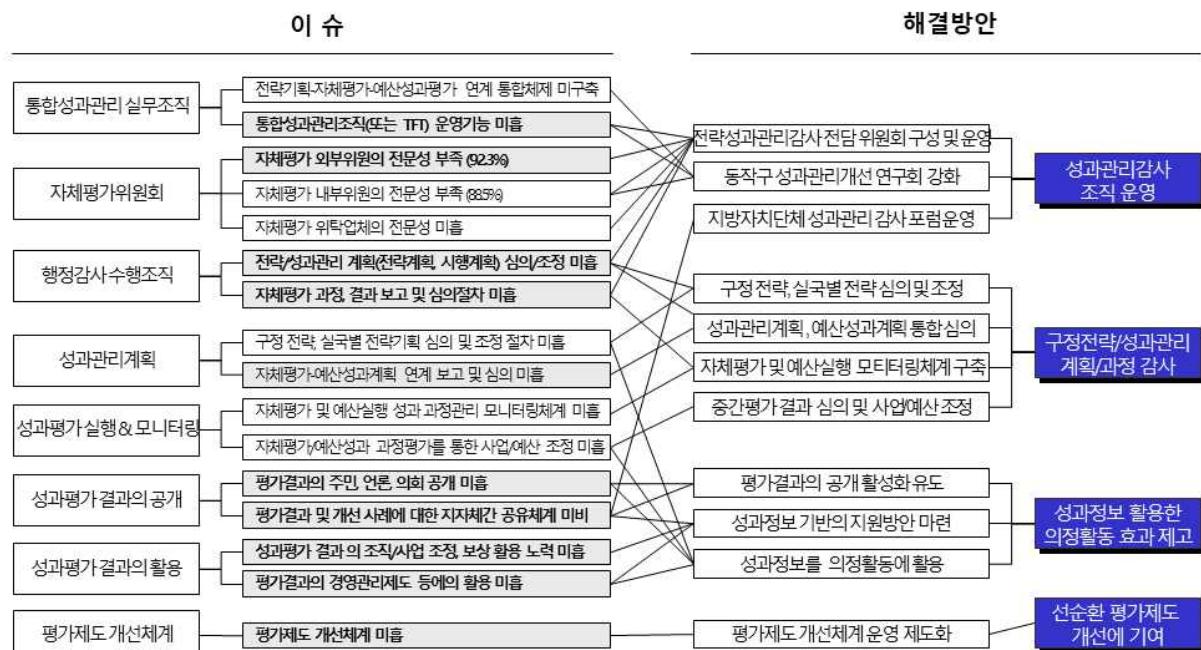


그림 5.25 동작구 성과관리에서 의회 역할 관련 이슈 해결방안

동작구 성과관리 활성화를 위한 의회는 다음과 같은 역할을 수행할 필요가 있다.



그림 5.26 동작구 성과관리 활성화를 위한 의회 역할

5.6.1 성과관리 감사조직 운영

1 성과관리 감사조직 운영

1.1 동작구 성과관리개선 연구회 강화

추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 2020년 구성된 「동작구 성과관리개선 연구회」를 거버넌스 조직으로 구성하여 전문역량을 높이기 위한 연구 강화 																																																																						
내용	<ul style="list-style-type: none"> 2021년 동작구 성과관리개선 연구회의 운영계획 수립 연구회 워크샵 3회 운영 (1월, 6월, 9월) 동작구 정책성과에 대한 주민의견조사 동작구 성과관리개선 연구회 실적을 발간 1회 																																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>추진 내용</th> <th>1월</th> <th>2월</th> <th>3월</th> <th>4월</th> <th>5월</th> <th>6월</th> <th>7월</th> <th>8월</th> <th>9월</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>법규 등 문헌조사, 현황분석</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>현장조사 및 주민의식조사</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>주민, 공무원, 전문가 인터뷰</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>성과관리개선 우수사례 및 미진사례 공유회 개최</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>동작구 성과관리개선 연구회 워크샵</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2021 동작구 성과관리개선연구집 작성 및 발간</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		추진 내용	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	법규 등 문헌조사, 현황분석										현장조사 및 주민의식조사										주민, 공무원, 전문가 인터뷰										성과관리개선 우수사례 및 미진사례 공유회 개최										동작구 성과관리개선 연구회 워크샵										2021 동작구 성과관리개선연구집 작성 및 발간									
추진 내용	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월																																																														
법규 등 문헌조사, 현황분석																																																																							
현장조사 및 주민의식조사																																																																							
주민, 공무원, 전문가 인터뷰																																																																							
성과관리개선 우수사례 및 미진사례 공유회 개최																																																																							
동작구 성과관리개선 연구회 워크샵																																																																							
2021 동작구 성과관리개선연구집 작성 및 발간																																																																							
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 동작구 성과관리개선 연구회의 체계적 운영을 통한 동작구 정책의 경제성, 능률성, 효율성 제고에 기여 																																																																						

그림 5.27 성과관리 감사조직 운영 (1) - 동작구 성과관리개선 연구회

1 성과관리 감사조직 운영

1.2 전략성과관리감사 전담 위원회 구성 및 운영

추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 미국, 영국, 일본 등에서 의회가 행정감사기능의 일환으로 성과관리 승인을 하고 있는 것을 벤치마킹하여 구청 전략 및 성과관리 및 예산의 계획, 집행, 평가 및 환류, 평가개선관리 등 전과정을 감사할 전담조직 구성 및 운영
내용	<ul style="list-style-type: none"> 전략 성과관리감사 전담 위원회 운영 대안에 대한 타당성 검토 필요 전략 성과관리감사 전담 위원회 조직 구성 및 역할 정립 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 구청 및 실국 전략 심의 및 승인 ✓ 성과관리계획(성과관리 전략계획, 성과관리 시행계획) 및 예산계획 심의 및 승인 ✓ 성과관리 집행 과정 모니터링 및 조정 ✓ 자체평가 및 예산성과결과, 결과 활용방안, 평가제도 개선방안 심의 및 승인
<p>[대안 1] 상임위원회 – 전략성과감사위원회 설치·운영</p> <p>[대안 2] 상임위원회 – 행정재무위원회 역할 추가</p> <p>[대안 3] 특별위원회 설치 및 안건 심의</p>	
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 동작구청의 정책, 사업, 업무, 예산이 경제·성능률·성효과성 등의 관점에서 집행될 수 있도록 미션, 목표, 성과지표를 수립, 그 집행과정 및 결과 관리 등에 대한 일련의 활동을 관리감독할 수 있는 조직 및 제도적 기반 마련

그림 5.28 성과관리 감사조직 운영 (2) - 전략성과관리감사 전담위원회

성과관리 감사조직 운영

1.3

지방자치단체 성과관리감사 포럼 운영

추진방향

- 수도권(서울, 경기, 인천) 지자체 의회, 전문가 등으로 구성된 「한국지방자치단체성과관리감사포럼」 조직·운영

내용

- 동작구의회가 주도, 수도권 지자체 의원과 전문가 등이 참여하는 정부성과관리 연구 회의 진행
- 한국지방자치단체성과관리감사포럼 조직 구성 및 발족
- 지자체 성과에 대한 의원공유 사이트 「(가칭)GovPerShare.go.kr」 개설
- 포럼 개최를 위한 운영위원회 회의 개최 (2회)
- 국내외 정책성과관리 사례, 의회 역할 연구 중심의 한국지방자치단체관리감사포럼 2회 개최 (6월, 10월)
- 한국지방자치단체성과관리감사저널 2회 발간 (상반기, 하반기)

추진 내용	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월
수도권 지자체의원 정부성과관리 연구 회의										
지자체 성과에 대한 의원공유 사이트 개설										
한국지방자치단체성과관리감사포럼 조직										
운영위원회 회의 개최										
한국지방자치단체성과관리감사포럼 개최										
한국지방자치단체성과관리감사저널 발간										

기대효과

- 정책 성과관리 우수사례, 평가제도 개선 사례에 대한 지자체간 공유채널 구축
- 의회의 성과관리감사 역할 확립에 기여

그림 5.29 성과관리 감사조직 운영 (3) - 지방자치단체 성과관리감사 포럼

5.6.2 전략/성과관리계획/과정 감사

2 전략/성과관리 계획/과정 감사	
2.1	구정 전략, 실국별 전략 심의 및 조정
추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 구정 전략, 실국별 중장기 전략 및 단기 전략, 전략목표, 성과목표가 주민요구를 반영하고 있는지 또한 경제성, 능률성, 효과성을 충족시키고 있는지 심의하고 조정
내용	<ul style="list-style-type: none"> 구정 중장기 전략 및 목표, 사업계획의 심의 및 조정 구정 단기 전략 및 목표, 실국별 전략 및 목표의 심의 및 조정 신규 정책사업의 타당성에 대한 심의 및 사업 조정
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 주민중심의 타당성 있는 정책 전략개발과 계획 수립에 기여
2.2	성과관리계획, 예산성과계획 통합 심의
추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 분리 운영되고 있는 자체평가, 예산성과계획, 개인성과관리를 연계한 '구정 전략중심의 정책-사업-예산-업무(자원배치)-보상이 통합된 체계로 운영되도록 심의하고 조정
내용	<ul style="list-style-type: none"> 동작구 전략적 통합성과관리체계 구축 통합성과관리에 대한 의회 역할 명확화를 위한 「동작구 성과관리 및 성과평가 운영 조례」 마련 자체평가, 예산성과관리를 연계한 계획서를 작성을 위한 「동작구 통합성과관리계획서 작성 지침」
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 통합성과관리계획서 제출로 정책 전략에 대한 체계적 이해 및 정책성과 중심의 예산계획 조정에 활용 행정부서간, 행정부서-의회간, 행정기관-주민간 전략/사업/예산에 대한 소통 개선
2.3	자체평가 및 예산실행 모니터링체계 구축
추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 전략, 목표에 맞춰서 사업, 예산 유형에 따라 월별, 분기별로 계획대로 집행되고 있는지 모니터링체계 구축
내용	<ul style="list-style-type: none"> 동작구 통합성과관리시스템 구축 동작구의회의 스마트 모니터링 체계 구축 (관리수준별 모니터링 정보의 폭과 깊이 설계 및 시각화 포함) 동작구의회 관점의 통합성과관리 모니터링 정보 활용 이용자매뉴얼 작성 자체평가 및 예산실행 모니터링 결과의 환류 제도 운영
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 정책 실행과정의 지속적 관리를 통한 정책성과 개선 및 의정활동 효과성 제고
2.4	중간평가 결과 심의 및 사업/예산 조정
추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 통합성과관리(자체평가 및 예산성과) 중간평가 결과를 심의 및 그 심의결과를 토대로 사업/예산 조정 제도화
내용	<ul style="list-style-type: none"> 동작구의회의 통합성과관리 중간평가 결과의 심의 및 사업/예산 조정절차를 제도화 동작구 통합성과관리 중간평가 운영지침 마련 의회의 2021년 통합성과관리 중간평가 행정감사제도 시범운영을 통한 제도 개선 및 조정
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 통합성과관리 중간평가 결과 심의 및 조정을 통한 정책 경제성, 능률성, 효과성 개선에 기여

그림 5.30 전략/성과관리 계획/과정 감사

5.6.3 성과정보 활용한 의정활동 효과 제고

3 성과정보 활용한 의정활동 효과 제고	
3.1 평가결과의 공개 활성화 유도	
추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과 공개는 정부업무평가 기본법에 따라 의무사항임을 주지하고, 의회는 물론 주민, 언론 등에의 공개를 명문화하고 공개 활성화 유도
내용	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과 공개 명문화 <ul style="list-style-type: none"> 평가결과 공개를 「동작구 성과관리 및 성과평가 운영 조례」에 명문화 전산화를 통한 성과공개상황실 운영 (의회 성과관리상황실 연계 운영 포함) 공개 대상 확대 <ul style="list-style-type: none"> 자체평가와 예산성과가 연계된 통합성과관리결과보고서의 의회 보고 정례화 해당 정보의 주민 공개 정례화 공개 매체 활성화와 다양화 <ul style="list-style-type: none"> 내고장알리미사이트와 동작구 홈페이지에는 기본적으로 공개 지역 언론, SNS 등에 평가결과와 관련된 사안, 통합성과관리계획서, 결과보고서 공개
매체	매체명
TV	<ul style="list-style-type: none"> 동작케이블 TV (현대HCU동작방송) 동작구 인터넷방송국 (동작구정-YouTube)
신문	<ul style="list-style-type: none"> 동작지역신문
온라인	<ul style="list-style-type: none"> 내고장알리미 사이트 동작구 홈페이지
인적 contact	<ul style="list-style-type: none"> SNS
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 주민과의 원활한 정책소통을 통한 「투명한 정책운영 동작구」 실현
3.2 성과정보 기반의 지원방안 마련	
추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 성과중심의 정책개발과 운영을 유도하기 위한 성과정보 기반의 지원방안 마련
내용	<ul style="list-style-type: none"> 성과 기반의 조직재편 및 사업조정, 성과 보상 폭 확대 등을 위한 의회 지원방안 마련 및 제도화 성과평가결과의 경영관리제도 등에의 활용을 제도화 성과 보상 및 인센티브 확대를 위한 예산 지원
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 행정조직이 성과중심의 정책개발 및 운영 하도록 유인 기반 마련
3.3 성과정보를 의정활동에 활용	
추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 자체평가/예산성과 계획 실행, 결과평가 등 성과관리 전과정의 정보를 기반으로 동작구청의 정책, 전략, 목표, 사업, 예산, 업무(자원배분) 등에 대한 이해를 바탕으로 의정활동 실행
내용	<ul style="list-style-type: none"> 지역주민을 위한 명확한 성과목표 설정과 그 성과정보에 근거하여 구정과 의정활동을 전개 전략/성과관리계획, 예산성과계획 등을 기반으로 정책사업 승인 및 예산 배정의 타당성 판단 자체평가, 예산 집행과정 모니터링을 통하여 정책실행과정 효율성 판단 및 사업/예산 조정의 타당성 판단 성과평가결과를 활용하여 차년도 중점추진사업 결정 및 예산 배정
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 의정활동의 명확한 방향 설정 주민을 위한 의정활동이 되도록 성과 정렬

그림 5.31 성과정보 활용한 의정활동 효과 제고

5.6.4 평가제도 개선체계 운영 제도화

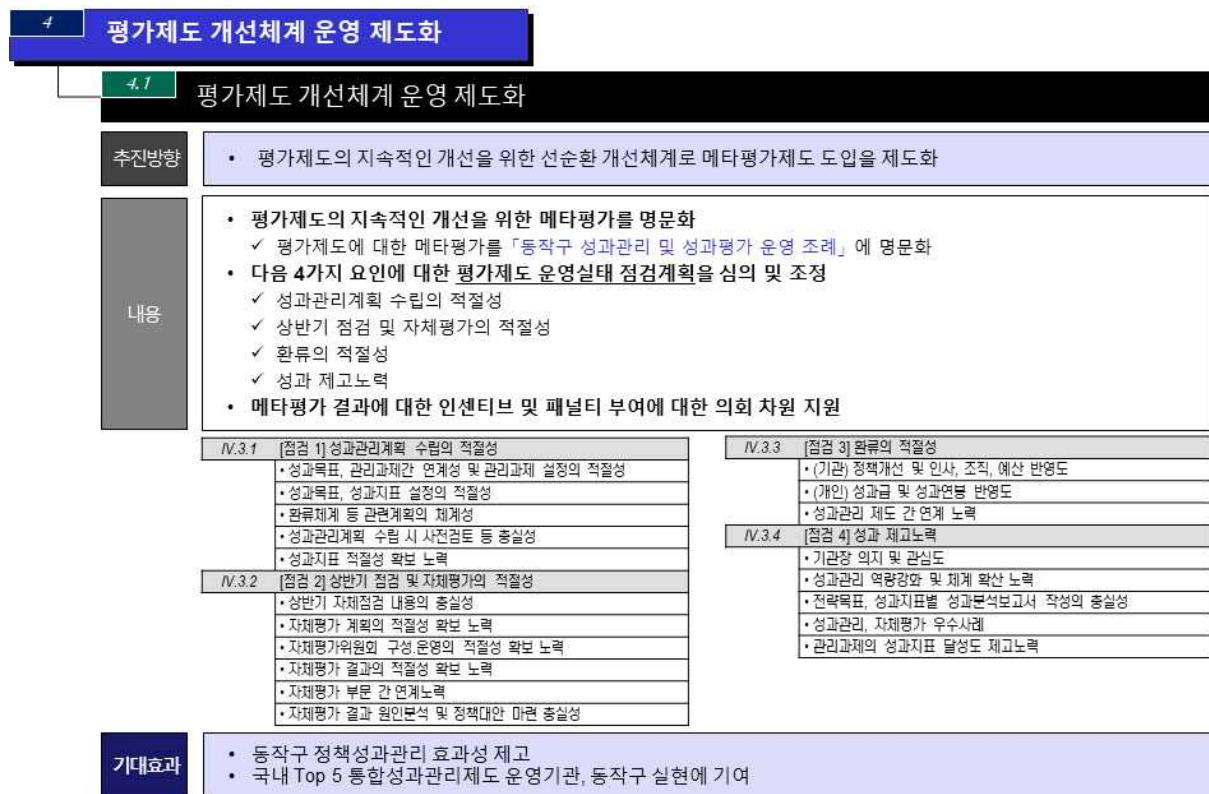


그림 5.32 평가제도 개선체계 운영 제도화

참고문헌

1. 국내 문헌

- 고성철·이병기(2005), 전략기획에 입각한 통합적 성과관리체계의 시론적 연구: 지방자치단체의 자체평가와 목표관리제의 통합을 중심으로, 한국행정학회 2005년도 춘계학술대회 발표논문집
- 강상원·최병대(2012), 서울특별시 BSC 도입효과에 대한 영향요인 분석, *한국행정논집* 24(4)
- 강윤호(2010), BSC와 한국 행정조직문화 사이의 상호작용: 부산시와 부천시 사례 비교분석, *한국사회와 행정연구*, 21(2)
- 강은숙·김길수·권해수·이재원(2003), 평가제도와 각종 성과관리제도의 연계화 방안, *한국행정연구원*
- 강황선(2005), 정부조직 내 Balanced Scorecard의 정착을 위한 연구 : 미국의 각 정부조직들의 경험을 중심으로, *한국행정연구*, 14(3)
- 강황선·권용수(2004), 조직성과평가결과에 관한 공무원 수용성 제고방안 : 성과평가 체제의 제도적 요인을 중심으로. *한국행정논집*, 16(4)
- 과학기술부(2014), 주요정책과제 평가체계 구축 및 통합성과관리체계 구축방안
- 권오성(2018), 산림정책 성과지표 개발 및 고도화 연구용역, *한국행정연구원*
- 김광석(2010), 경상북도 성과관리 활성화 방안, *대구경북연구원*
- 김소형(2012), 공공부분 프로젝트 내부성과 평가모형에 대한 연구 : BSC 관점과 PDCA 모형을 적용하여, *상업교육연구*. 제25권 제3호
- 김순심·김준호·황진수(2019), 공공기관에서 BSC관점의 내부경영평가제도의 성과, *산업경제연구*, 32(4)
- 김주원(2002), 지방자치단체의 목표관리제(MBO) 도입 문제와 활성화 방안 : 운영과정을 중심으로, *지방행정연구*, v16(2)
- 김주원(2007), 전략적 성과관리제도 도입을 위한 BSC 기초연구, *강원발전연구원*
- 김진우(2011), 공공부문 성과관리제도의 조직구성원 수용성에 관한 연구 : 경기도 광역·기초지방자치단체 공무원의 BSC에 대한 인식 비교를 중심으로, *아주대 공공정책대학원*
- 김태연(2008), 공공부문 성과관리제도 개선방안에 관한 연구 : 서울특별시 통합성과관리를 중심으로, *숙명여자대학교 대학원 석사학위논문*

- 라희문 등(2002), 목표관리제 성공적 정착사례 정립, 서울: 한국지방행정연구원
- 박순애 등(2019), 공공부문의 성과측정과 관리, 서울대학교 행정대학원 공공성과관리연구센터
- 박충훈, 장혜윤, 장현경(2019), 시군종합평가 도정 주요시책 개발 연구, 경기연구원
- 박해육(2007), 지방자치단체 성과관리제도의 비교 및 통합방안, 지방행정연구 제21권 제2호(통권 69호)
- 박해육·류영아(2006), 자체평가과정에서의 시민참여 활성화에 관한 기초연구, 한국지방행정연구원
- 박해육·류영아(2013), 지방자치단체 성과관리 컨설팅 모델 개발, 한국지방행정연구원
- 박해육·이병기·이혜영·김건위(2005), 지방자치단체의 성과평가에 있어서 BSC의 도입 및 적용에 관한 연구, 한국지방행정연구원
- 삼일회계법인(2017), 환경부 성과관리체계 개선 및 성과지표 고도화 연구
- 서재호(2014), 공공부문의 성과관리제도 수용성에 관한 연구 : 송파구 BSC사례, 서울시립대 석사학위논문
- 안혁근·박중훈·이광희·황혜신·조세현·이광훈(2015), 지방자치단체 합동평가 지표개선 방안연구, 한국행정연구원
- 오영만·이현국(2016), 지방재정의 책임성 강화를 위한 지방성과평가제도 개선방안 연구, 한국조세재정연구원
- 오영민(2016), 우리나라 성과주의 예산제도의 재정성과정보 활용에 대한 실증연구 : 재정성과목표관리제도 성과정보 활용의 효과성 분석을 중심으로, 한국정책학회보
- 윤수재(2017), 정부 성과관리 프로세스 진단 및 개선방안 연구, 한국행정연구원
- 윤수재·이광희·홍재환(2008), 성과관리제도에 대한 해외사례 비교분석 : 영국, 캐나다, 뉴질랜드, 한국행정연구원.
- 윤수재·임동진(2009), 중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구, 한국행정연구원
- 이석환(2006), 공공부분 BSC 적용사례분석 : 부천시 사례를 중심으로, 한국행정학보
- 임상규(2012), 지방자치단체 자체평가제도의 개선에 관한 연구: 수원시 자체평가제도 개선사례를 중심으로, 연세대학교 사회과학연구소. 사회과학논집집. 43(1)
- 임성빈·고영우(2015), 지방자치단체 BSC기반 성과관리체계 개선방안 연구 : K도의 사례를 중심으로, 글로벌경영학회
- 최은석·안희정(2002), 지방정부의 전략적 성과관리체제 구축 사례연구, 한국지방자치학회보, 14(2).
- 한국지방행정연구원(2006), 2006년도 시·도 국정시책 합동평가 평가지표개발 연구
- 환경부(2008), 성과관리 전략계획(안)(2008-2012)

환경부(2017), 2017년도 환경부 성과관리 시행계획
황창연(2003), 행정조직문화와 성과관리의 관계. 한국정책학회보, 12(2)
황혜신(2013), 해외사례 비교·분석을 통한 한국 정부업무평가제도의 개선방안 연구,
한국행정연구원.
황혜신(2016), 지방자치단체 성과관리 제고방안 : 자체평가제도를 중심으로, 한국행정
연구원
황혜신·조문석(2016), 정부업무평가제도의 운영효과에 관한 연구, 한국행정연구원

2. 해외 문헌

- Audit Commission. (2006), Briefing on the Audit Commission's Comprehensive Performance Assessment Frameworks, London City
- Harty, Harry P. (1999), Performance Measurement: Getting Results. Washington, DC: Urban Institute
- Holzer, Marc and Halachmi, Arie. (1996), Measurement as a Mean of Accountability. International Journal of Public Administration, 19(11/12): 1921-1944.
- Nyhan, R. C. and Martin, L. L. (1999), Comparative Performance Measurement. Public Productivity and Management Review, 22(2): 348-364.
- Osborne, David and Gaebler, Ted (1993), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. New York: Penguin Books.
- Rashid, Noorzaman. (1999), Managing Performance in Local Government. London: Kogan Page.

Appendix 1. 설문지

2020년도 동작구 성과관리 절차 및 자체평가 체계 진단 설문

귀하의 행복과 만사형통을 기원합니다.

「동작구 성과관리 개선 연구팀」은 동작구가 정책 계획 수립, 집행 및 모니터링, 결과의 환류 등을 효과적이고 효율적으로 관리할 수 있도록 개선방안을 마련하는 연구를 수행 중입니다.

이와 관련하여 1) 성과관리체계, 2) 자체평가 등 2가지 핵심영역에 대해 설문조사를 실시하고 있습니다.

본 설문결과는 동작구 정책 발전을 위하여 귀중하게 활용되오니 바쁘시더라도 끝까지 성심성의껏 응답하여 주셨으면 합니다.

조사결과의 모든 내용은 통계법(제13조, 제14조)에 따라 통계목적 이외에 절대 사용하지 않을 것입니다. 조사에 협조하여 주셔서 감사합니다.

의문사항이 있는 경우에는 아래로 연락하여 주시기 바랍니다.

조사기관 :

2020. 12.



중앙대학교 산학협력단

김기찬 연구원 010-6274-6827

I 일반사항

※ 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 대한 질문내용입니다.

【I-1】 귀하의 성별은?
① 남자 ② 여자

【I-2】 귀하의 연령은?
① 20세 미만 ② 20세 ~ 29세 ③ 30세 ~ 39세
④ 40세 ~ 49세 ⑤ 50세 ~ 59세 ⑥ 60세 이상

【I-3】 귀하의 총 근무연수는?
① 5년 미만 ② 6년~10년 ③ 11년~15년
④ 16년~20년 ⑤ 21년~25년 ⑥ 26년 이상

【I-4】 귀하의 직급은?
① 4급 이상 ② 5급 ③ 6급 이하

【I-5】 귀하의 성과관리 또는 평가 분야에서 근무 또는 활동 기간은?
① 6개월 미만 ② 7개월 ~ 12개월 ③ 13개월~18개월
④ 19개월~24개월 ⑤ 25개월 이상

II 성과관리 체계

【II-1】 중앙정부 성과관리체계의 효율적인 운영-구축차원에서 가장 중요하다고 생각하시는 것은 무엇입니까?

1순위 : _____ 2순위 : _____ 3순위 : _____

- 1) 기관의 미션에 기초한 비전 설정
- 2) 전략목표(중장기적 중점 정책방향)의 설정
- 3) 성과목표(전략목표를 달성하기 위한 하위목표)의 설정
- 4) 성과지표(성과목표를 달성하기 위한 세부하위목표)의 설정
- 5) 모니터링을 통한 지속적 피드백과 성과개선
- 6) 평가결과에 따른 인사/예산상의 피드백
- 7) 평가보고서를 통한 구체적 성과관리체계 개선방안 제시
- 8) 정책 환경분석을 토대로 한 사업/과제 우선순위 선정
- 9) 계획-집행 및 모니터링-성과평가 등 단계별 성과관리체계의 유기적 연계
- 10) 성과관리체계 전과정에서의 기관간/부서간 협력
- 11) 성과목표치 설정의 타당성
- 12) 공무원에 대한 성과관리 교육 및 훈련
- 13) 성과관리 관련 법령의 제정·개정
- 14) 성과평가등급과 보상체계 간 연계성
- 15) 성과정보의 공개 및 투명성
- 16) 기타()

【II-2】 중앙정부 성과관리에 있어 가장 중요한 핵심단계는 무엇이라고 생각하십니까?				
<input type="checkbox"/> 1) 정책 환경분석 및 목표설정	<input type="checkbox"/> 2) 전략/성과관리 계획수립			
<input type="checkbox"/> 3) 집행 및 모니터링	<input type="checkbox"/> 4) 성과평가			
<input type="checkbox"/> 5) 결과환류				

【II-3】 정부의 성과관리 프로세스 운영에 대한 귀하의 전반적 평가는 어떠십니까?

항 목	아주 그렇다 5	보통 4	전혀 그렇지 않다 1
【II-3-1】 현재 정부의 성과관리 프로세스 전반에 대해 만족한다			
【II-3-2】 2006년 성과관리 도입초기에 비해 현재 정부의 성과관리 프로세스가 전반적으로 개선되었다.			
【II-3-3】 2006년 성과관리 도입초기에 비해 현재 정부의 성과관리 역량이 전반적으로 개선되었다.			
【II-3-4】 2006년 성과관리 도입초기에 비해 현재 성과관리 필요성에 대한 공무원의 공감대가 형성되었다			
【II-3-5】 정부정책에 대한 성과관리는 필요하다.			
【II-3-6】 성과관리로 인해 정부의 성과가 전반적으로 개선되었다.			
【II-3-7】 성과관리로 인해 공무원의 역량이 전반적으로 개선되었다.			

【II-4】 중앙정부 성과관리 프로세스 운영현황에서, 아래 지문에 대한 귀하의 의견은 어떠십니까?

■ 환경분석 및 계획수립과정

항 목	아주 그렇다 5	보통 4	전혀 그렇지 않다 1
【II-4-1】 기관을 둘러싼 정책환경에 대한 분석은 형식적이다.			
【II-4-2】 현실적으로 성과관리 업무 담당자가 기관을 둘러싼 환경을 정밀히 분석하는 데에는 한계가 있다			
【II-4-3】 기관의 미션/비전과 전략목표, 성과목표, 성과지표가 유기적으로 연계되어 있다.			
【II-4-4】 성과목표가 부서별로 수립되어 기관의 전략목표와 일치하지 않는 경우도 있다.			
【II-4-5】 하나의 전략목표를 달성을 위해 몇 개부서가 함께 모여 서로의 역할을 분담/조정한다.			
【II-4-6】 성과의 품질제고를 위해 단위과제 수준이 아닌 성과목표의 달성을 종합적으로 측정할 수 있는 지표개발이 필요하다.(*현재 성과지표는 단위과제 수준으로 개발되고 있음)			
【II-4-7】 실질적으로 성과목표치 설정의 명확한 근거를 제시하기 어렵다.			
【II-4-8】 성과목표 달성을 위해 핵심성과가 아님에도 불구하고, 상대적으로 달성이 쉬운 성과지표를 선택하게 된다.			
【II-4-9】 성과지표와 목표치 설정을 위해 이해관계자 등과의 커뮤니케이션을 거친다			
【II-4-10】 실질적으로 분기별, 연차별 성과목표치가 정밀한 분석을 통해 결정된다.			

항 목	아주 그렇다 5	보통 4	전혀 그렇지 않다 1
【II-4-11】 성과관리계획서 작성시 과제별 투입예산 및 인력에 대해 명시하는 것이 필요하다			
【II-4-12】 관리과제에 대한 구체적인 집행계획이 수립되어 있다.			
【II-4-13】 핵심적 성과지표 외에 불필요한 성과지표가 다수 포함되어 있다.			

■ 집행, 모니터링, 평가 및 피드백 과정

항 목	아주 그렇다 5	보통 4	전혀 그렇지 않다 1
【II-4-14】 계획한대로의 집행이 이루어지고 있다			
【II-4-15】 계획한대로 집행되고 있는지를 충분히 모니터링하고 있다			
【II-4-16】 모니터링이 또 다른 평가가 되어 업무의 부담을 가중시키고 있다.			
【II-4-17】 모니터링 과정에서 위험요인 발견 및 대응이 적절히 진행된다.			
【II-4-18】 과제에 대한 성과관리 집행노력이 체계적으로 진행되고 있다			
【II-4-19】 스스로 상시 목표대비 이행을 검토하고 그 결과를 업무수행에 바로 반영한다.			
【II-4-20】 정부차원에서의 전사적 분기별 성과 모니터링이 강화될 필요가 있다.			
【II-4-21】 모니터링과정에서 문제가 발생될 경우, 전문가의 컨설팅을 지원해 주는 제도 마련이 필요하다			
【II-4-22】 자체평가가 개인의 업무역량 향상에 도움을 준다.			
【II-4-23】 성과평가가 부서 간 경쟁을 심화시킨다.			
【II-4-24】 성과평가가 정부전반의 성과향상에 도움을 준다.			
【II-4-25】 자체평가보고서의 평가결과가 차년도 성과계획수립 (목표치 등)에 실질적으로 반영된다.			
【II-4-26】 성과평가결과가 예산 및 인사에 적절히 반영된다			
【II-4-27】 성과정보가 일반국민에게 잘 공개된다			
【II-4-28】 자체평가결과의 일반 공개가 충분히 이루어진다.			
【II-4-29】 자체평가보고서에 개선방안이 구체적으로 명시된다.			
【II-4-30】 특정평가보고서에 개선방안이 구체적으로 명시된다.			
【II-4-31】 평가결과 발견된 문제점을 개선하기 위한 전문가 활용 및 컨설팅이 적극적으로 활용되고 있다.			

<p>【II-5】 중앙정부 성과관리계획서의 타당성 확보 차원에서, 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1) 기관의 핵심목표 선정을 위한 정책 환경 및 문제 분석의 구체성 <input type="checkbox"/> 2) 선정된 사업시행시 국민에 대한 영향분석 여부 <input type="checkbox"/> 3) 바람직한 결과(산출, 결과, 영향)에 대한 명확한 정의 <input type="checkbox"/> 4) 장·단기적 비전의 명확한 제시
<p>【II-6】 중앙정부 성과관리계획서에 대한 집행계획의 타당성 확보 차원에서, 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1) 정책(사업) 집행시 수행하게 될 활동에 대한 명확한 정의(기술) <input type="checkbox"/> 2) 계획한 목표와 목표달성을 위한 집행활동사이의 연계성 확보 <input type="checkbox"/> 3) 업무활동별 추진의 우선순위와 중요도를 반영한 업무수행계획 <input type="checkbox"/> 4) 구체적인 업무집행활동과 성과지표의 대표성 확보 <input type="checkbox"/> 5) 구체적인 업무집행활동 계획과 연도별 목표치 설정사이의 연계성
<p>【II-7】 중앙정부 성과정보의 타당성 확보 차원에서, 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1) 사업계획내용의 구체적인 달성여부를 판단할 수 있는 핵심자료의 제공 <input type="checkbox"/> 2) 계획의 집행 및 관리, 산출, 결과와 사회적 영향에 대한 성과정보 제공 <input type="checkbox"/> 3) 시계열적인 성과정보의 분석 제공
<p>【II-8】 중앙정부 성과보고서의 타당성 확보 차원에서, 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1) 업무집행결과가 계획서와 연계되어 구체적이고 측정 가능하게 기술 <input type="checkbox"/> 2) 업무집행을 통한 운영성과의 종합 분석 <input type="checkbox"/> 3) 업무활동에 대한 개선 보완사항의 구체적 제시 <input type="checkbox"/> 4) 기관의 성과향상을 위한 구체적인 대안 제시
<p>【II-9】 중앙정부 성과관리의 효율적 운영 차원에서, 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1) 정책(사업)의 개념과 주요이해관계자 등의 명확한 설명 <input type="checkbox"/> 2) 정책(사업)의 개선과 모니터링, 필요자료의 정의 수집 <input type="checkbox"/> 3) 정책(사업)의 우선순위 선정을 통한 선택과 집중 전략 <input type="checkbox"/> 4) 정책(사업)목표대상별 커뮤니케이션과 정책홍보전략 개발
<p>【II-10】 중앙정부 성과관리의 집행과정상에서, 가장 중요한 요인은 무엇이라고 생각하십니까?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1) 정책에 대한 체계적인 설계 <input type="checkbox"/> 2) 계획에 영향을 미치는 정책환경 및 문제의 강조 <input type="checkbox"/> 3) 정책이 하고자 하는 바를 제대로 달성하고 있는지에 대한 지속적 점검 <input type="checkbox"/> 4) 정책 계획, 자원 및 활동과 바람직한 결과의 연계시도에 따른 초점 강조

【II-11】 중앙정부 성과관리체계와 이에 대한 공무원의 인식이 제도도입 초기(2006년경)와 비교 했을 때 얼마나 개선되었다고 생각하십니까?

항 목	아주 그렇다 5	보통 4	전혀 그렇지 않다 3	2	1
【II-11-1】 성과관리 제도 운영의 필요성에 대한 공감					
【II-11-2】 성과관리 제도를 통해 정부 성과가 개선					
【II-11-3】 성과관리제도가 무엇인지에 대한 정확한 인식					
【II-11-4】 구체적이고 측정 가능한 성과지표 선정					
【II-11-5】 기관에 미션과 정책 환경에 맞는 적절한 목표선정					
【II-11-6】 근거와 타당성이 충분한 성과목표치 설정					

항 목	아주 그렇다 5	보통 4	전혀 그렇지 않다 3	2	1
【II-11-7】 체계적인 정책 환경분석 실시	━	━	━	━	━
【II-11-8】 정책우선순위에 맞는 목표 설정	━	━	━	━	━
【II-11-9】 성과관리계획 수립과정에서의 부처간, 기관간 협력	━	━	━	━	━
【II-11-10】 기관별 성과등급 배분의 타당성	━	━	━	━	━
【II-11-11】 부서간 성과등급 배분의 타당성	━	━	━	━	━
【II-11-12】 기관성과-정책성과-개인성과 간 연계 타당성	━	━	━	━	━
【II-11-13】 기관간-부서간-개인간 경쟁 심화	━	━	━	━	━
【II-11-14】 계량적인 성과지표 달성을여부에만 몰입	━	━	━	━	━
【II-11-15】 모니터링과 평가의 개념과 역할 차이를 명확히 인식	━	━	━	━	━
【II-11-16】 모니터링을 통해 성과가 개선되었다고 인식	━	━	━	━	━
【II-11-17】 구체적인 집행계획 수립을 할 수 있는 역량 개발	━	━	━	━	━
【II-11-18】 성과관리를 위한 교육 필요성	━	━	━	━	━
【II-11-19】 성과관리제도 운영을 통해 공무원의 동기부여 강화	━	━	━	━	━

III 자체평가

■ 필요성

【III-1】 현재 지방자치단체의 자체평가(위원회)가 실제로 수행하고 있는 역할을 다음 중 무엇이라고 생각하십니까?

- 1) 평가 업무 관련 자문
- 2) 공무원이 작성한 평가 안건(지표 설정, 평정 등)에 대한 심의 의결
- 3) 지표 개발과 평가 보고서 작성 등 평가업무를 일부 분담
- 4) 지표 개발과 평가 보고서 작성 등 평가업무를 주도적으로 전담

【III-2】 그렇다면 향후 지방자치단체의 자체평가(위원회)가 수행해야 할 역할을 다음 중 무엇이라고 생각하십니까?

- 1) 평가 업무 관련 자문
- 2) 공무원이 작성한 평가 안건(지표 설정, 평정 등)에 대한 심의 의결
- 3) 지표 개발과 평가 보고서 작성 등 평가업무를 일부 분담
- 4) 지표 개발과 평가 보고서 작성 등 평가업무를 주도적으로 전담

【III-3】 자체평가 관련 다음의 내용에 대해 얼마나 동의하십니까?

항 목	아주 그렇다 5	보통 4	전혀 그렇지 않다 3	2	1
【III-3-1】 구성원들은 소속 지방자치단체의 자체평가가 투명하게 이루어지고 있다고 생각하고 있으며 자체평가 결과를 신뢰한다.	━	━	━	━	━
【III-3-2】 구성원들은 소속 지방자치단체의 자체평가제도를 포함한 성과관리제도 전반에 대해 만족한다.	━	━	━	━	━

항 목	아주 그렇다 5	보통 4	전혀 그렇지 않다 1
【III-3-3】 자체평가는 지방자치단체 성과관리에서 매우 필요하며 자체평가를 통하여 지방자치단체의 성과가 향상된다.			
【III-3-4】 자체평가를 통하여 예산이나 비용이 절감되었다			
【III-3-5】 자체평가를 통하여 정책 품질이나 사업의 효과성 (혹은 서비스 질)이 제고되었다			
【III-3-6】 자체평가나 합동평가에서 제시한 성과목표와 지표 이 외의 사업에 대한 추진이 악화되었다.			

【III-4】 자체평가가 합동평가의 관계에 대한 다음의 의견 중 귀하는 어디에 가장 가깝습니까?

- 1) 합동평가가 자체평가보다 강화되어야 한다
- 2) 두 제도는 상호 보완적으로 균형을 이루어야 한다
- 3) 자체평가가 합동평가보다 훨씬 강화되어야 한다

■ 자체평가위원회

【III-5】 지방자치단체의 경우 성과관리계획 수립은 임의규정입니다. 소속 지방자치단체에서는 성과관리계획을 수립하고 있습니까?

- 1) 성과관리전략계획, 성과관리시행계획을 모두 수립하고 있다
- 2) 성과관리전략계획만을 수립하고 있다
- 3) 성과관리시행계획만을 수립하고 있다
- 4) 수립하고 있지 않다
- 5) 기타()

【III-6】 소속 지방자치단체 자체평가의 주체는 어떻게 됩니까?

- 1) 지방자치단체가 직접 수행 ^{☞ III-7-1~11로}
- 2) 외부 기관에 위탁하여 수행 ^{☞ III-8-1~8로}
- 3) 기타() ^{☞ III-9로}

【III-6】에서 1) 응답자만

항 목	매우 많다 5	적절 4	매우 적다 1
【III-7-1】 자체평가위원회 위원 총 인원수에 대한 의견은 어떻습니까?			
【III-7-2】 자체평가위원회에서 외부 민간전문가 수에 대한 의견은 어떻습니까?			
【III-7-3】 자체평가를 수행하는 자체평가위원들 중 내부위원은 전문성을 보유하고 있으며 객관적으로 평가하고 있다고 생각하십니까?			
【III-7-4】 자체평가를 수행하는 자체평가위원들 중 외부 민간위원들은 전문성을 보유하고 있으며 객관적으로 평가하고 있다고 생각하십니까?			
【III-7-5】 외부 민간위원들이 수행하고 있는 역할을 모두 선택해 주십시오.			
<input type="checkbox"/> 1) 보고서집필 <input type="checkbox"/> 2) 가중치결정 <input type="checkbox"/> 3) 지표 설정			
<input type="checkbox"/> 4) 평정(점수부여) <input type="checkbox"/> 5) 자문 <input type="checkbox"/> 6) 기타()			

【III-7-6】 자체평가위원회 대면회의는 1년에 평균적으로 몇 번 개최됩니까?

- 1) 1회 2) 2회 3) 3~4회
 4) 5회 이상 5) 개최 않음

【III-7-7】 자체평가위원회 서면회의는 1년에 평균적으로 몇 번 개최합니까?

- 1) 1회 2) 2회 3) 3~4회
 4) 5회 이상 5) 개최 않음

【III-7-8】 위원들에게 자체평가위원회 심의 안건의 사전 검토기간을 통상 어느 정도 부여하고 있습니까?

- 1) 회의당일 2) 2일 이내 3) 3~4일
 4) 5~6일 5) 1주일 이상

【III-7-9】 외부 민간위원의 자체평가위원회 참석률은 평균적으로 어느 정도입니까?

- 1) 20%미만 2) 20%이상~40%미만
 3) 40%이상~60%미만 4) 60%이상~80%미만 5) 80%이상

【III-7-10】 자체평가위원회에의 참여가 보다 확대되었으면 하는 유형은 무엇입니까?

- 1) 내부공무원 2) 민간전문가 3) 고객
 4) 시민단체 5) 기타()

【III-7-11】 자체평가위원회에의 참여가 보다 확대되었으면 하는 위원의 지식분야는 무엇입니까?

- 1) 소속 지방에 대한 지식 보유 2) 평가 및 성과관리에 대한 지식 보유
 3) 행정과 자치에 대한 지식 보유 4) 법령에 대한 지식 보유
 5) 기타()

☞ 【III-7-11】까지 응답 후 【III-9】로 이동

【III-6】에서 2) 응답자만

【III-8-1】 가장 최근의 수탁예산은 다음 중 어디에 해당합니까?

- 1) 3천만원 미만 2) 3천만~5천만원 미만 3) 5천만~1억원 미만
 4) 1억~2억 미만 5) 2억원 이상

【III-8-2】 가장 최근의 수탁기간은 다음 중 어디에 해당합니까?

- 1) 3개월 이하 2) 3개월~4개월 미만 3) 4개월~5개월 미만
 4) 5개월~6개월 미만 5) 6개월

【III-8-3】 소속 지자체로부터 가장 많은 위탁을 받은 수탁기관의 유형은 다음 중 어디에 해당합니까?

- 1) 소속 지자체 내의 공공기관 2) 소속 지자체 내의 민간기관
 3) 소속 지자체 외부의 공공기관 4) 소속 지자체 외부의 민간기관
 5) 기타()

【III-8-4】 가장 최근의 수탁기관은 몇 년 동안 자체평가 수탁을 담당하였습니까?

- 1) 처음 수탁으로 1년 2) 2년 3) 3년
 4) 4년 5) 5년 이상

【III-8-5】 가장 최근의 수탁기관 선정 시 계약 방법은 다음 중 어디에 해당합니까?

- 1) 공개경쟁(입찰) 2) 수의계약 3) 기타()

【III-8-6】 가장 최근의 수탁기관의 업무 수탁 내용은 무엇입니까? (해당되는 것을 모두 선택)

- 1) 보고서 집필 2) 가중치 결정 3) 지표 설정
 4) 평정(점수 부여) 5) 자문 6) 기타()

【III-8-7】 위탁하고 있지는 않지만 수탁기관에게 추가로 위탁하여야 할 업무가 있다면 무엇입니까? ()				
항 목	매우 그렇다	보통이다	전혀 그렇지 않다	
	5 4 3 2 1			
【III-8-8】 수탁기관은 전문성을 보유하고 있으며 객관적으로 평가하고 있다고 생각하십니까?				

☞ 【III-8-8】까지 응답 후 【III-9】로 이동

【III-9】 자체평가 방식 중 더 바람직하다고 생각되는 것은 무엇입니까? <input type="checkbox"/> 1) 지방자치단체가 직접 수행 <input type="checkbox"/> 2) 외부 기관에 위탁하여 수행 <input type="checkbox"/> 3) 큰 차이가 없다 <input type="checkbox"/> 4) 기타()				
---	--	--	--	--

■ 자체평가지표와 방법

【III-10】 소속 지자체의 자체평가 대상과제의 범위는 다음 어디에 해당합니까? 해당되는 것을 모두 선택해 주십시오. <input type="checkbox"/> 1) 성과관리시행계획상의 관리과제 <input type="checkbox"/> 2) 지자체별 주요업무(핵심업무) <input type="checkbox"/> 3) 지자체장의 공약이나 관심과제 <input type="checkbox"/> 4) 자체평가를 위해 별도로 과제 선정 <input type="checkbox"/> 5) BSC 과제와 지표 <input type="checkbox"/> 6) 기타()				
--	--	--	--	--

항 목	거의 대부분 5	75% 정도 4	50% 정도 3	25% 정도 2	거의 없음 1
【III-11】 평가과제 중 대표성이 있는 핵심업무가 선정되는 비중은 어느 정도가 바람직하다고 생각하십니까?					
【III-12】 자체평가지표 중 계량지표(정량지표)의 비중은 어느 정도가 바람직하다고 생각하십니까?					

【III-13】 자체평가 평가지표 주된 설정(개발) 방법(지표를 처음에 설정하는 주체)은 무엇입니까? <input type="checkbox"/> 1) 자체 개발 <input type="checkbox"/> 2) 외부에 지표개발을 의뢰 <input type="checkbox"/> 3) 전문가위원회가 개발 <input type="checkbox"/> 4) 기타()				
【III-14】 평가시기는 어느 정도가 바람직하다고 생각하십니까? <input type="checkbox"/> 1) 1년에 1회가 바람직 <input type="checkbox"/> 2) 1년에 2회 (반기)가 바람직 <input type="checkbox"/> 3) 1년에 4회 분기가 바람직 <input type="checkbox"/> 4) 매월이 바람직 <input type="checkbox"/> 5) 상시점검 시스템이 바람직 <input type="checkbox"/> 6) 기타()				

항 목	부당 적다 5	다소 적다 4	적절 하다 3	다소 많다 2	과다 하다 1
【III-15】 자체평가 및 기타 성과관리 등 소속기관이 수행하는 평가업무의 부담에 대한 의견은 어떠합니까?					
【III-16】 자체평가를 위해 소요되는 자원과 시간(비용)에 대한 의견은 어떠합니까?					

항 목	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
	5	4	3	2	1
【III-17】 자체평가 계획 수립 및 목표와 지표 설정 시 조직 구성원 간에 활발한 논의가 이루어지고 있습니까?					
【III-18】 자체평가 결과에 대해 조직구성원 간에 활발한 논의가 이루어지고 있습니까?					

항 목	응답	
【III-19】 소속 지방자치단체에서는 성과지표풀을 관리하고 있습니까?	<input type="checkbox"/> 1) 예	<input type="checkbox"/> 2) 아니오
【III-20】 자체평가 관련 IT기반 성과관리 시스템을 운영하고 있습니까?	<input type="checkbox"/> 1) 예	<input type="checkbox"/> 2) 아니오
【III-21】 자체평가 관련 BSC를 운영하고 있습니까?	<input type="checkbox"/> 1) 예	<input type="checkbox"/> 2) 아니오

■ 자체평가 결과 공개

항 목	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
	5	4	3	2	1
【III-22】 자체평가결과를 외부에 공개하는 것은 필요하다고 생각하십니까?					
【III-23】 자체평가결과 중 외부에 공개하기 적합하지 않은 것이 있습니까?					

【III-24】 다음 방법별 자체평가결과 공개 수준을 말씀해 주십시오.

구분	반드시 공개한다	대체로 매년 공개한다	대체로 공개 하지 않는다	공개하지 않는다
【III-24-1】 지방의회에 보고	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
【III-24-2】 지방자치단체 홈페이지에 공개	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
【III-24-3】 내고장알리미 사이트에 공개	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
【III-24-4】 언론 보도 자료로 공개	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
【III-24-5】 지자체 발간 소식지로 공개	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
【III-24-6】 이메일로 정책고객에게 발송	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)

■ 자체평가 결과 활용

【III-25】 소속 지방자치단체에서는 자체평가의 결과를 구성원의 인사 혹은 근무성적평정에 반영하고 있습니까?

- 1) 국장(실장)급 이상 구성원에게 반영한다 2) 과장(팀장)급 이상 구성원에게 반영한다
- 3) 직급 불문 모든 구성원에게 반영한다 4) 기타()

【III-26】 소속 지방자치단체에서는 자체평가의 결과를 구성원의 성과급에 반영하고 있습니까?

- 1) 국장(실장)급 이상 구성원에게 반영한다 2) 과장(팀장)급 이상 구성원에게 반영한다
- 3) 직급 불문 모든 구성원에게 반영한다 4) 기타()

항 목	응답				
【III-27】 소속 지방자치단체에서는 자체평가의 결과에 따라 부서 포상금 등 부서 인센티브가 지급되고 있습니까?	<input type="checkbox"/> 1) 예	<input type="checkbox"/> 2) 아니오			
【III-28】 소속 지방자치단체에서는 자체평가의 결과에 따라 개인 포상금 등이 지급되고 있습니까?	<input type="checkbox"/> 1) 예	<input type="checkbox"/> 2) 아니오			
【III-29】 소속 지방자치단체는 자체평가 결과를 반영하지 않을 경우에 제재를 가하는 규정이 있습니까?	<input type="checkbox"/> 1) 예	<input type="checkbox"/> 2) 아니오			
【III-30】 소속 지방자치단체에는 자체평가 결과에 대해 조직이나 개인이 이의제기를 할 수 있는 절차가 있습니까?	<input type="checkbox"/> 1) 예	<input type="checkbox"/> 2) 아니오			

항 목	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
【III-31】 소속 지방자치단체는 자체평가 결과를 차기 사업 예산배정에 반영하고 있습니까?	5	4	3	2	1
【III-32】 소속 지방자치단체는 자체평가 결과를 차기 사업 내용에 반영하고 있습니까?	5	4	3	2	1

IV 기타

■ 자치단체장과 관계기관

【IV-1】 자체단체장과 관계기관과 관련한 다음의 내용에 대해 얼마나 동의하십니까?

항 목	아주 그렇다	보통	전혀 그렇지않다
【IV-1-1】 소속 자치단체장은 자체평가에 관심이 많다	5	4	3
【IV-1-2】 소속 구성원들은 자체평가에 관심이 많다	5	4	3
【IV-1-3】 지방의회는 자체평가에 관심이 많다	5	4	3
【IV-1-4】 지역 언론은 자체평가에 관심이 많다	5	4	3
【IV-1-5】 지역의 시민단체는 자체평가에 관심이 많다	5	4	3
【IV-1-6】 중앙부처의 자체평가에 대한 지원은 적절하다	5	4	3
【IV-1-7】 지방자치단체의 자체평가에 대하여 중앙부처가 메타평가를 수행하는 것이 바람직하다	5	4	3

【IV-2】 지자체의 주요정책에 대해 종합적으로 주민만족도 조사를 수행하고 있습니까?

1) 예 2) 아니오 3) 필요한 지표에서만 정책만족도 조사 수행

■ 담당부서와 평가역량

[IV-3] 소속 지방자치단체는 성과관리(혹은 자체평가) 전담부서가 있습니까?

- 1) 예 2) 아니오

[IV-4] 자체평가를 담당하는 인원은 모두 몇 명입니까? ► _____명

[IV-5] 자체평가를 전담하는 직원의 직급은 무엇, 무엇입니까? ► _____급

[IV-6] 담당 부서와 평가역량과 관련한 다음의 내용에 대해 얼마나 동의하십니까?

구 분	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지않 다
[IV-6-1] 자체평가 담당 인력은 충분하다	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
[IV-6-2] 자체평가에 대한 예산 지원은 충분	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
[IV-6-3] 구성원들은 자체평가 혹은 성과관 리관련 업무를 담당하는 것을 선호한다	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
[IV-6-4] 자체평가 혹은 성과관리업무는 다른 자치행정 업무에 비하여 어렵다	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4)	<input type="checkbox"/> 3)	<input type="checkbox"/> 2)	<input type="checkbox"/> 1)
	☞ [VI-7]		✓ ✓ [VI-6-4-1]		
[IV-6-4-1] 자체평가 혹은 성과관리 업무가 어렵다고 생각되는 이유는 무엇입니까?	<input type="checkbox"/> 1) 평가지표 구성 등 평가전문성 부족 <input type="checkbox"/> 2) 평가 관련 업무량 <input type="checkbox"/> 3) 중앙부처와의 관계 <input type="checkbox"/> 4) 평가 대상 직원들의 불만과 업무 비협조 <input type="checkbox"/> 5) 기타()				

항 목	아주 높다 5	높다 4	보통 이다 3	낮다 2	아주 낮다 1
[IV-7] 성과관리 담당자의 성과관리에 대한 전문성(평가역량) 수준은 평균적으로 어떻다고 생각하십니까?	━	━	━	━	━
[IV-8] 자체평가 혹은 성과관리 업무를 담당하면서 평가와 성과관리 교육의 필요성을 어느 정도로 체감하십니까?	━	━	━	━	━

항 목	상시 5	5회 이상 4	3~4회 3	1~2회 2	없다 1
[IV-9] 귀하에게 제공된 성과관리 교육 참가 기회는 어느 정도입니까?	━	━	━	━	━

[IV-10] 위원회 구성과 운영, 계획 수립, 지표와 방법, 공개와 환류방안 등에서 자체평가
관련 우수사례가 있는 경우 기술해 주세요. 소속 지방자치단체가 아니더라도
상관 없습니다. 소속 지자체가 아닌 경우에는 지자체 이름을 명시해주세요.

►지자체명 : ►우수사례 내용 :

[IV-11] 자체평가 관련 지자체 및 중앙부처 관련 개선할 점이 있다면 무엇입니까?

- ►

바쁘신 일정에도 불구하고, 장시간 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

Appendix 2. 설문분석 결과

I. 일반사항

【I-1】 귀하의 성별은?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
① 남자	13	39.4%
② 여자	20	60.6%
계	33	100.0%

【I-2】 귀하의 연령은?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
① 20세 미만	0	0.0%
② 20세 ~ 29세	4	12.1%
③ 30세 ~ 39세	16	48.5%
④ 40세 ~ 49세	11	33.3%
⑤ 50세 ~ 59세	2	6.1%
⑥ 60세 이상	0	0.0%
계	33	100.0%

【I-3】 귀하의 총 근무연수는?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
① 5년 미만	15	45.5%
② 6년~10년	8	24.2%
③ 11년~15년	5	15.2%
④ 16년~20년	1	3.0%
⑤ 21년~25년	3	9.1%
⑥ 26년 이상	1	3.0%
계	33	100.0%

【I-4】 귀하의 직급은?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
① 4급 이상	0	0.0%
② 5급	0	0.0%
③ 6급 이하	33	100.0%
계	33	100.0%

【I-5】 귀하의 성과관리 또는 평가 분야에서 근무 또는 활동 기간은?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 6개월 미만	12	37.5%
② 7개월 ~ 12개월	12	37.5%
③ 13개월~18개월	5	15.6%
④ 19개월~24개월	0	0.0%
⑤ 25개월 이상	3	9.4%
계	32	97.0%

II. 성과관리체계

【표-1】 중앙정부 성과관리체계의 효율적인 운영·구축차원에서 가장 중요하다고 생각하시는 것은 무엇입니까?

1순위 : _____ 2순위 : _____ 3순위 : _____

구 分	빈도(영)				백분율(%)
	1순위	2순위	3순위	계	
1) 기관의 미션에 기초한 비전 설정	8	-	-	8	8.2%
2) 전략목표(중장기적·중점·정책방향)의 설정	4	4	-	8	8.2%
3) 성과목표(전략목표를 달성하기 위한 하위목표)의 설정	5	3	2	10	10.3%
4) 성과지표(성과목표를 달성하기 위한 세부하위목표)의 설정	1	4	3	8	8.2%
5) 모니터링을 통한 지속적 피드백과 성과가선	4	1	3	8	8.2%
6) 평가결과에 따른 인사/예산상의 피드백	1	7	2	10	10.3%
7) 평가보고서를 통한 구체적 성과관리체계 개선방안 제시	1	-	3	4	4.1%
8) 정책 환경분석을 토대로 한 사업/과제 우선순위 설정	-	1	2	3	3.1%
9) 계획·집행 및 모니터링·성과평가 등 단계별 성과관리체계의 유기적 연계	1	2	5	8	8.2%
10) 성과관리체계 전과정에서의 기관간/부서간 협력	-	3	2	5	5.2%
11) 성과목표 설정의 타당성	5	4	-	9	9.3%
12) 공무원에 대한 성과관리 교육 및 훈련	1	2	4	7	7.2%
13) 성과관리 관련 법령의 제정·개정	-	-	1	1	1.0%
14) 성과평가등급과 보상체계 간 연계성	1	1	3	5	5.2%
15) 성과정보의 공개 및 투명성	1	-	2	3	3.1%
16) 기타()	-	-	-	-	0.0%
계	38	32	32	97	100.0%

【표-2】 중앙정부 성과관리에 있어 가장 중요한 핵심단계는 무엇이라고 생각하십니까?

구 分	빈도(영)	백분율(%)
1) 정책 환경분석 및 목표설정	13	41.9%
2) 전략/성과관리 계획수립	4	12.9%
3) 집행 및 모니터링	5	16.1%
4) 성과평가	6	19.4%
5) 결과환류	3	9.7%
계	31	100.0%

【표-3】 정부의 성과관리 프로세스 운영에 대한 귀하의 전반적 평가는 어떠십니까?

【표-3-1】 현재 정부의 성과관리 프로세스 전반에 대해 만족한다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	3.18	0.33
표준편차	0.808		

구 分	빈도(영)	백분율(%)
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%
② 그렇지 않다	2	6.1%
③ 보통이다	23	69.7%
④ 그렇다	4	12.1%
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%
계	33	100.0%

【표-3-2】 2006년 성과관리 도입초기에 비해 현재 정부의 성과관리 프로세스가 전반적으로 개선되었다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.18	0.22
표준편차	0.708		

구 分	빈도(영)	백분율(%)
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%
② 그렇지 않다	2	6.1%
③ 보통이다	17	51.5%
④ 그렇다	12	36.4%
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%
계	33	100.0%

【표-3-3】 2006년 성과관리 도입초기에 비해 현재 정부의 성과관리 역량이 전반적으로 개선되었다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.16	0.34
표준편차	0.754		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	14	42.4%	
④ 그렇다	14	42.4%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【표-3-4】 2006년 성과관리 도입초기에 비해 현재 성과관리 필요성에 대한 공무원의 공감대가 형성되었다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	2.98	0.22
표준편차	0.950		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	2	6.1%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	18	54.5%	
④ 그렇다	7	21.2%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	38	100.0%	

【표-3-5】 정부정책에 대한 성과관리는 필요하다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.7	3.47	0.23
표준편차	0.944		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	14	42.4%	
④ 그렇다	8	24.2%	
⑤ 아주 그렇다	9	27.3%	
계	38	100.0%	

【표-3-6】 성과관리로 인해 정부의 성과가 전반적으로 개선되었다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	3.03	0.17
표준편차	0.820		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	6	18.2%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	9	27.3%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【표-3-7】 성과관리로 인해 공무원의 역량이 전반적으로 개선되었다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	2.88	0.32
표준편차	0.751		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	19	57.6%	
④ 그렇다	8	24.2%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【II-4】 중앙정부 성과관리 프로세스 운영현황에서, 아래 지문에 대한 귀하의 의견은 어떠십니까?

■ 환경분석 및 계획수립과정

【II-4-1】 기관을 둘러싼 정책환경에 대한 분석은 형식적이다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.26	0.103636
표준편차	0.699		
구 분	빈도(경)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	13	39.4%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.0%	
계	33	100.0%	

【II-4-2】 현실적으로 성과관리 업무 담당자가 기관을 둘러싼 환경을 정밀히 분석하는 데에는 한계가 있다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.8	3.77	0.017879
표준편차	0.960		
구 분	빈도(경)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	7	21.2%	
④ 그렇다	16	48.5%	
⑤ 아주 그렇다	7	21.2%	
계	33	100.0%	

【II-4-3】 기관의 미션/비전과 전략목표, 성과목표, 성과지표가 유기적으로 연계되어 있다.

가 유기적 연계	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	3.32	-0.13818
표준편차	0.635		
구 분	빈도(경)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	19	57.6%	
④ 그렇다	10	30.3%	
⑤ 아주 그렇다	-	0.0%	
계	33	100.0%	

【II-4-4】 성과목표가 부서별로 수립되어 기관의 전략목표와 일치하지 않는 경우도 있다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.23	0.376061
표준편차	0.827		
구 분	빈도(경)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	11	33.3%	
④ 그렇다	15	45.5%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	33	100.0%	

【II-4-5】 하나의 전략목표를 달성하기 위해 몇 개부서가 함께 모여 서로의 역할을 분담/조정한다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.27	0.03303
표준편차	0.883		
구 분	빈도(경)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	6	18.2%	
③ 보통이다	14	42.4%	
④ 그렇다	10	30.3%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	33	100.0%	

【표-4-6】 성과의 품질제고를 위해 단위과제 수준이 아닌 성과목표의 달성을 종합적으로 측정할 수 있는 지표개발이 필요하다.
(*현재 성과지표는 단위과제 수준으로 개발되고 있음)

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.62	0.016364
표준편차	1.113		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	3	9.1%	
② 그렇지 않다	1	3.0%	
③ 보통이다	7	21.2%	
④ 그렇다	16	48.5%	
⑤ 아주 그렇다	6	18.2%	
계	33	100.0%	

【표-4-7】 실질적으로 성과목표치 설정의 명확한 근거를 제시하기 어렵다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.58	-0.06485
표준편차	0.972		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	9	27.3%	
④ 그렇다	15	45.5%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	33	100.0%	

【표-4-8】 성과목표 달성을 위해 핵심성과가 아님에도 불구하고 상대적으로 달성이 쉬운 성과지표를 선택하게 된다.

과제표를 선택	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.51	-0.08576
표준편차	1.173		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	3	9.1%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	10	30.3%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	6	18.2%	
계	33	100.0%	

【표-4-9】 성과지표와 목표치 설정을 위해 이해관계자 등과의 커뮤니케이션을 거친다

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.20	0.163636
표준편차	0.793		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	1	3.0%	
③ 보통이다	18	54.5%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	33	100.0%	

【표-4-10】 실질적으로 분기별 연차별 성과목표치가 정밀한 분석을 통해 결정된다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.0	2.95	0.05
표준편차	0.829		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	6	18.2%	
③ 보통이다	20	60.6%	
④ 그렇다	4	12.1%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	33	100.0%	

【표-4-11】 성과관리계획서 작성시 과제별 투입예산 및 인력에 대해 명시하는 것이 필요하다

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.7	3.33	0.397273
표준편차	0.801		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	10	30.3%	
④ 그렇다	16	48.5%	
⑤ 아주 그렇다	5	15.2%	
계	38	100.0%	

【표-4-12】 관리과제에 대한 구체적인 집행계획이 수립되어 있다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.4	-0.06667
표준편차	0.736		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	18	54.5%	
④ 그렇다	10	30.3%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-13】 핵심적 성과지표 외에 불필요한 성과지표가 다수 포함되어 있다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.19	0.203939
표준편차	0.966		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	2	6.1%	
② 그렇지 않다	1	3.0%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	10	30.3%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	38	100.0%	

■ 집행, 모니터링, 평가 및 피드백 과정

【표-4-14】 계획한대로의 집행이 이루어지고 있다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.54	-0.17636
표준편차	0.7		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	17	51.5%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-15】 계획한대로 집행되고 있는지를 충분히 모니터링하고 있다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.49	-0.03545
표준편차	0.711		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	13	39.4%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【II-4-16】 모니터링이 뜨 다른 평가가 되어 업무의 부담을 가중시키고 있다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	4.2	3.9	0.312121
표준편차	0.740		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	-	0.0%	
③ 보통이다	6	18.2%	
④ 그렇다	14	42.4%	
⑤ 아주 그렇다	13	39.4%	
계	33	100.0%	

【II-4-17】 모니터링 과정에서 위험요인 발견 및 대응이 적절히 진행된다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.21	0.153636
표준편차	0.653		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	18	54.5%	
④ 그렇다	12	36.4%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.0%	
계	33	100.0%	

【II-4-18】 과제에 대한 성과관리 집행노력이 체계적으로 진행되고 있다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.33	0.003333
표준편차	0.777		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	19	57.6%	
④ 그렇다	8	24.2%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	33	100.0%	

【II-4-19】 스스로 상시 목표대비 이행을 검토하고, 그 결과를 업무수행에 바로 반영한다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.19	0.143333
표준편차	0.854		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	18	54.5%	
④ 그렇다	7	21.2%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	33	100.0%	

【II-4-20】 정부차원에서의 전사적 분기별 성과 모니터링이 강화될 필요가 있다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	2.93	0.524545
표준편차	0.905		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	5	15.2%	
③ 보통이다	12	36.4%	
④ 그렇다	12	36.4%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	33	100.0%	

【표-4-21】 모니터링과정에서 문제가 발생될 경우, 전문가의 컨설팅을 지원해 주는 제도 마련이 필요하다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.39	0.216061
표준편차	0.933		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	11	33.3%	
④ 그렇다	14	42.4%	
⑤ 아주 그렇다	5	15.2%	
계	38	100.0%	

【표-4-22】 자체평가가 개인의 업무역량 향상에 도움을 준다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	2.72	0.673939
표준편차	0.899		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	14	42.4%	
④ 그렇다	12	36.4%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-23】 성과평가가 부서 간 경쟁을 심화시킨다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.46	-0.00545
표준편차	0.905		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	15	45.5%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-24】 성과평가가 정부전반의 성과향상에 도움을 준다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	2.89	0.473636
표준편차	0.895		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	15	45.5%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-25】 자체평가보고서의 평가결과가 차년도 성과계획수립(목표지 등)에 실질적으로 반영된다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.38	0.063939
표준편차	0.788		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	17	51.5%	
④ 그렇다	10	30.3%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-26】 성과평가결과가 예산 및 인사에 적절히 반영된다

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	2.86	0.291515
표준편차	0.755		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	6	18.2%	
③ 보통이다	17	51.5%	
④ 그렇다	9	27.3%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.0%	
계	38	100.0%	

【표-4-27】 성과정보가 일반국민에게 잘 공개된다

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.1	#VALUE!	
표준편차	0.805		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	7	21.2%	
③ 보통이다	18	54.5%	
④ 그렇다	6	18.2%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-28】 자체평가결과의 일반 공개가 충분히 이루어진다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.1	3.11	0.011212
표준편차	0.857		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	21	63.6%	
④ 그렇다	4	12.1%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-29】 자체평가보고서에 개선방안이 구체적으로 명시된다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.1	0.233333
표준편차	0.736		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	18	54.5%	
④ 그렇다	10	30.3%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【표-4-30】 특정평가보고서에 개선방안이 구체적으로 명시된다.

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	3.1	0.112121
표준편차	0.791		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	5	15.2%	
③ 보통이다	18	54.5%	
④ 그렇다	8	24.2%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【표-11】 중앙정부 성과관리체계와 이에 대한 공무원의 인식이 제도 도입 초기(2006년경)와 비교했을 때 얼마나 개선되었다고 생각하십니까?

【표-11-1】 성과관리 제도 운영의 필요성에 대한 공감

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.7	3.1	0.627273
표준편차	0.839		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	1	3.0%	
③ 보통이다	14	42.4%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	7	21.2%	
계	38	100.0%	

【표-11-2】 성과관리 제도를 통해 정부 성과가 개선

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.05	0.434848
표준편차	0.795		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	17	51.5%	
④ 그렇다	10	30.3%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	38	100.0%	

【표-11-3】 성과관리제도가 무엇인지에 대한 정확한 인식

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.2	0.375758
표준편차	0.936		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	12	36.4%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	6	18.2%	
계	38	100.0%	

【표-11-4】 구체적이고 측정 가능한 성과지표 선정

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.3	0.306061
표준편차	0.827		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	14	42.4%	
④ 그렇다	12	36.4%	
⑤ 아주 그렇다	5	15.2%	
계	38	100.0%	

【표-11-5】 기관에 미션과 정책 환경에 맞는 적절한 목표 설정

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.32	0.195152
표준편차	0.795		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	38	100.0%	

【표-11-6】 근거와 타당성이 충분한 성과목표치 설정

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.27	0.245152
표준편차	0.795		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	13	39.4%	
④ 그렇다	14	42.4%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	38	100.0%	

【표-11-7】 체계적인 정책 환경분석 실시

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.19	0.264545
표준편차	0.754		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	17	51.5%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	38	100.0%	

【표-11-8】 정책우선순위에 맞는 목표 설정

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	3.34	0.175152
표준편차	0.667		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	1	3.0%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	14	42.4%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	38	100.0%	

【표-11-9】 성과관리계획 수립과정에서의 부처간 기관간 협력

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	2.99	0.434242
표준편차	0.902		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	5	15.2%	
③ 보통이다	13	39.4%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.1%	
계	38	100.0%	

【표-11-10】 기관별 성과등급 배분의 타당성

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	2.89	0.564545
표준편차	0.988		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	9	27.3%	
⑤ 아주 그렇다	5	15.2%	
계	38	100.0%	

【표-11-11】 부서간 성과등급 배분의 타당성

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	2.92	0.413333
표준편차	0.854		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	15	45.5%	
④ 그렇다	12	36.4%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	33	100.0%	

【표-11-12】 기관성과-정책성과-개인성과 간 연계 타당성

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	2.92	0.443636
표준편차	0.929		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	5	15.2%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	7	21.2%	
⑤ 아주 그렇다	5	15.2%	
계	33	100.0%	

【표-11-13】 기관간-부서간-개인간 경쟁 심화

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	2.92	0.413333
표준편차	0.924		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	14	42.4%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	33	100.0%	

【표-11-14】 계량적인 성과지표 달성을여부에만 충입

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.01	0.414242
표준편차	0.936		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	11	33.3%	
④ 그렇다	14	42.4%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.1%	
계	33	100.0%	

【표-11-15】 모니터링과 평가의 개념과 역할 차이를 명확히 인식

기초 등계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3	0.333333
표준편차	0.777		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	4	12.1%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그렇다	11	33.3%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.1%	
계	33	100.0%	

【표-11-16】 모니터링을 통해 성과가 개선되었다고 인식

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.03	0.394242
표준편차	0.902		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그럴지 않다	1	3.0%	
② 그럴지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그럴다	10	30.3%	
⑤ 아주 그럴다	4	12.1%	
계	33	100.0%	

【표-11-17】 구체적인 질행계획 수립을 할 수 있는 역량 개발

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.12	0.455758
표준편차	0.867		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그럴지 않다	-	0.0%	
② 그럴지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	16	48.5%	
④ 그럴다	9	27.3%	
⑤ 아주 그럴다	6	18.2%	
계	33	100.0%	

【표-11-18】 성과관리를 위한 교육 필요성

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.23	0.345758
표준편차	0.751		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그럴지 않다	-	0.0%	
② 그럴지 않다	2	6.1%	
③ 보통이다	13	39.4%	
④ 그럴다	15	45.5%	
⑤ 아주 그럴다	3	9.1%	
계	33	100.0%	

【표-11-19】 성과관리제도 운영을 통해 공무원의 동기부여 강화

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	2.98	0.626061
표준편차	0.966		
구 분	빈도(영)	백분율(%)	
① 전혀 그럴지 않다	1	3.0%	
② 그럴지 않다	3	9.1%	
③ 보통이다	9	27.3%	
④ 그럴다	15	45.5%	
⑤ 아주 그럴다	5	15.2%	
계	33	100.0%	

III. 자체평가

■ 필요성

【III-1】 현재 지방자치단체의 자체평가(위원회)가 실제로 수행하고 있는 역할을 다음 중 무엇이라고 생각하십니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 평가 업무 관련 자문	6	18.8%
2) 공무원이 작성한 평가 안건(지표 설정, 평정 등)에 대한 심의 의결	15	46.9%
3) 지표 개발과 평가 보고서 작성 등 평가업무를 일부 분담	9	28.1%
4) 지표 개발과 평가 보고서 작성 등 평가업무를 주도적으로 전담	2	6.3%
계	32	100.0%

【III-2】 그렇다면 할후 지방자치단체의 자체평가(위원회)가 수행해야 할 역할을 다음 중 무엇이라고 생각하십니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 평가 업무 관련 자문	5	15.6%
2) 공무원이 작성한 평가 안건(지표 설정, 평정 등)에 대한 심의 의결	10	31.3%
3) 지표 개발과 평가 보고서 작성 등 평가업무를 일부 분담	8	25.0%
4) 지표 개발과 평가 보고서 작성 등 평가업무를 주도적으로 전담	9	28.1%
계	32	100.0%

【III-3】 자체평가 관련 다음의 내용에 대해 얼마나 동의하십니까?

【III-3-1】 구성원들은 소속 지방자치단체의 자체평가가 투명하게 이루어지고 있다고 생각하고 있으며 자체평가 결과를 신뢰한다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.3	
표준편차	0.787		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	4	12.5%	
③ 보통이다	15	46.9%	
④ 그렇다	11	34.4%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.3%	
계	32	100.0%	

【III-3-2】 구성원들은 소속 지방자치단체의 자체평가제도를 포함한 성과관리제도 전반에 대해 만족한다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	3.0	0.2
표준편차	0.906		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.1%	
② 그렇지 않다	5	15.6%	
③ 보통이다	14	43.8%	
④ 그렇다	10	31.3%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.3%	
계	32	100.0%	

【III-3-3】 자체평가는 지방자치단체 성과관리에서 매우 필요하며 자체평가를 통하여 지방자치단체의 성과가 향상된다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.2	0.1
표준편차	0.780		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.1%	
② 그렇지 않다	2	6.3%	
③ 보통이다	16	50.0%	
④ 그렇다	12	37.5%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.1%	
계	32	100.0%	

【Ⅲ-3-4】 자체평가를 통하여 예산이나 비용이 절감되었다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	2.8	0.5
표준편차	0.906		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	2	6.3%	
② 그렇지 않다	2	6.3%	
③ 보통이다	17	53.1%	
④ 그렇다	9	28.1%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.3%	
계	32	100.0%	

【Ⅲ-3-5】 자체평가를 통하여 정책 품질이나 사업의 효과성(혹은 서비스 질)이 제고되었다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.1	0.2
표준편차	0.827		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.1%	
② 그렇지 않다	1	3.1%	
③ 보통이다	19	59.4%	
④ 그렇다	8	25.0%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.4%	
계	32	100.0%	

【Ⅲ-3-6】 자체평가나 합동평가에서 제시한 성과목표와 지표 이 외의 사업에 대한 추진이 악화되었다.

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	2.9	2.5	0.4
표준편차	1.031		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	2	6.5%	
② 그렇지 않다	8	25.8%	
③ 보통이다	14	45.2%	
④ 그렇다	4	12.9%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.7%	
계	31	100.0%	

【Ⅲ-4】 자체평가가 합동평가의 관계에 대한 다음의 의견 중 귀하는 어디에 가장 가깝습니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 합동평가가 자체평가보다 강화되어야 한다	3	10.0%
2) 두 제도는 상호 보완적으로 균형을 이루어야 한다	21	70.0%
3) 자체평가가 합동평가보다 출전 강화되어야 한다	6	20.0%
계	30	100.0%

■ 자체평가위원회

Ⅲ-5] 지방자치단체의 경우 성과관리계획 수립은 임의규정입니다. 소속 지방자치단체에서는 성과관리계획을 수립하고 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 성과관리전략계획, 성과관리시행계획을 모두 수립하고 있다	18	58.1%
2) 성과관리전략계획만을 수립하고 있다	4	12.9%
3) 성과관리시행계획만을 수립하고 있다	7	22.6%
4) 수립하고 있지 않다	-	0.0%
5) 기타	2	6.5%
계	31	100.0%

【III-6】 소속 지방자치단체 자체평가의 주체는 어떻게 됩니까?

구 分	반도(명)	백분율(%)
1) 지방자치단체가 직접 수행 ☞ III-7-1~11로	27	84.4%
2) 외부 기관에 위탁하여 수행 ☞ III-8-1~8로	2	6.3%
3) 기타() ☞ III-9로	3	9.4%
계	32	100.0%

【III-7-1】 자체평가위원회 위원 총 인원수에 대한 의견은 어떻습니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.1	3.0	0.1
표준편차	0.484		
구 분		반도(명)	백분율(%)
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	1	3.8%	
③ 보통이다	23	88.5%	
④ 그렇다	1	3.8%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.8%	
계	26	100.0%	

【III-7-2】 자체평가위원회에서 외부 민간전문가 수에 대한 의견은 어떻습니까?

자체평가위원회 외부 민간전문가 수는 적정

정	동작구	선행연구	차이
평균	3.0	3.0	- 0.0
표준편차	0.662		
구 분		반도(명)	백분율(%)
① 전혀 그렇지 않다	1	3.8%	
② 그렇지 않다	2	7.7%	
③ 보통이다	21	80.8%	
④ 그렇다	1	3.8%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.8%	
계	26	100.0%	

【III-7-3】 자체평가를 수행하는 자체평가위원들 중 내부위원은 전문성을 보유하고 있으며 객관적으로 평가하고 있다고 생각하십니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.0	3.4	- 0.4
표준편차	0.599		
구 분		반도(명)	백분율(%)
① 전혀 그렇지 않다	-	0.0%	
② 그렇지 않다	3	11.5%	
③ 보통이다	20	76.9%	
④ 그렇다	2	7.7%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.8%	
계	26	100.0%	

【III-7-11】 자체평가위원회에의 참여가 보다 확대되었으면 하는 위원의 지식분야는 무엇입니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 소속 지방에 대한 지식 보유	6	30.0%
2) 평가 및 성과관리에 대한 지식 보유	6	30.0%
3) 행정과 자치에 대한 지식 보유	6	30.0%
4) 법령에 대한 지식 보유	2	10.0%
5) 기타	-	0.0%
계	20	100.0%

【III-8-1】 가장 최근의 수탁예산은 다음 중 어디에 해당합니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 3천 만원 미만	1	50.0%
2) 3천만~5천만원 미만	1	50.0%
3) 5천 만~1억원 미만	-	0.0%
4) 1억~2억 미만	-	0.0%
5) 2억 원 이상	-	0.0%
계	2	100.0%

【III-8-2】 가장 최근의 수탁기간은 다음 중 어디에 해당합니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 3개월 이하	-	0.0%
2) 3개월~4개월 미만	1	50.0%
3) 4개월~5개월 미만	-	0.0%
4) 5개월~6개월 미만	-	0.0%
5) 6개월	1	50.0%
계	2	100.0%

【III-8-3】 소속 지자체로부터 가장 많은 위탁을 받은 수탁기관의 유형은 다음 중 어디에 해당합니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 소속 지자체 내의 공공기관	1	50.0%
2) 소속 지자체 내의 민간기관	-	0.0%
3) 소속 지자체 외부의 공공기관	1	50.0%
4) 소속 지자체 외부의 민간기관	-	0.0%
5) 기타	-	0.0%
계	2	100.0%

【III-8-4】 가장 최근의 수탁기관은 몇 년 동안 자체평가 수탁을 담당하였습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 처음 수탁으로 1년	1	50.0%
2) 2년	-	0.0%
3) 3년	-	0.0%
4) 4년	-	0.0%
5) 5년 이상	1	50.0%
계	2	100.0%

【III-8-5】 가장 최근의 수탁기관 선정 시 계약 방법은 다음 중 어디에 해당합니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 공개경쟁(입찰)	1	50.0%
2) 수의계약	1	50.0%
3) 기타	-	0.0%
계	2	100.0%

【III-8-6】 가장 최근의 수탁기관의 업무 수탁 내용은 무엇입니까? (해당되는 것을 모두 선택)

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 보고서 집필	-	0.0%
2) 가중치 결정	1	50.0%
3) 지표 설정	-	0.0%
4) 평점(점수 부여)	1	50.0%
5) 자문	-	0.0%
계	2	100.0%

【III-8-7】 위탁하고 있지는 않지만 수탁기관에게 추가로 위탁하여야 할 업무가 있다면 무엇입니까?

【III-8-8】 수탁기관은 전문성을 보유하고 있으며 객관적으로 평가하고 있다고 생각하십니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	자이
평균	3.0	3.0	
표준편차	-		
구 분		빈도(명)	백분율(%)
① 전혀 그렇지 않다		0	0.0%
② 그렇지 않다		0	0.0%
③ 보통이다	1	2	100.0%
④ 그렇다		0	0.0%
⑤ 아주 그렇다		0	0.0%
계	1	2	100.0%

【III-9】 자체평가 방식 중 더 바람직하다고 생각되는 것은 무엇입니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 지방자치단체가 직접 수행	9	34.6%
2) 외부 기관에 위탁하여 수행	9	34.6%
3) 큰 차이가 없다	8	30.8%
4) 기타	-	0.0%
계	26	100.0%

■ 자체평가지표와 방법

【III-10】 소속 지자체의 자체평가 대상과제의 범위는 다음 어디에 해당합니까? 모두 선택해 주십시오.

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 성과관리시행계획상의 관리과제	8	19.0%
2) 지자체별 주요업무(핵심업무)	19	45.2%
3) 지자체장의 공약이나 관심과제	8	19.0%
4) 자체평가를 위해 별도로 과제 선정	3	7.1%
5) BSC 과제와 지표	3	7.1%
6) 기타	1	2.4%
계	42	100.0%

【III-11】 평가과제 중 대표성이 있는 핵심업무가 선정되는 비중은 어느 정도가 바람직하다고 생각하십니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 거의 없음	0	0.0%
2) 25% 정도	0	0.0%
3) 50% 정도	9	29.0%
4) 75% 정도	21	67.7%
5) 거의 대부분	1	3.2%
계	31	100.0%

【III-12】 자체평가지표 중 계량지표(정량지표)의 비중은 어느 정도가 바람직하다고 생각하십니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 거의 없음	0	0.0%
2) 25% 정도	0	0.0%
3) 50% 정도	15	50.0%
4) 75% 정도	11	36.7%
5) 거의 대부분	4	13.3%
계	30	100.0%

【III-13】 자체평가 평가지표 주된 설정(개발) 방법(지표를 처음에 설정하는 주체)은 무엇입니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 자체 개발	15	50.0%
2) 외부에 지표개발을 의뢰	10	33.3%
3) 전문가위원회가 개발	5	16.7%
4) 기타	-	0.0%
계	30	100.0%

【III-14】 평가시기는 어느 정도가 바람직하다고 생각하십니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 1년에 1회가 바람직	11	37.9%
2) 1년에 2회(반기)가 바람직	14	48.3%
3) 1년에 4회 분기가 바람직	4	13.8%
4) 매월이 바람직	-	0.0%
5) 상시점검 시스템이 바람직	-	0.0%
6) 기타	-	0.0%
계	29	100.0%

【III-15】 자체평가 및 기타 성과관리 등 소속기관이 수행하는 평가업무의 부담에 대한 의견은 어떠합니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이	
평균	2.6	3.9	- 1.3	
표준편차	0.923			
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	2	6.5%		
② 그렇지 않다	14	45.2%		
③ 보통이다	12	38.7%		
④ 그렇다	1	3.2%		
⑤ 아주 그렇다	2	6.5%		
계	31	100.0%		

【III-16】 자체평가를 위해 소요되는 자원과 시간(비용)에 대한 의견은 어떠합니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이	
평균	2.5	3.5	- 1.0	
표준편차	0.768			
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	2	6.5%		
② 그렇지 않다	12	38.7%		
③ 보통이다	16	51.6%		
④ 그렇다	0	0.0%		
⑤ 아주 그렇다	1	3.2%		
계	31	100.0%		

【III-17】 자체평가 계획 수립 및 목표와 지표 설정 시 조직구성원 간에 활발한 논의가 이루어지고 있습니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이	
평균	3.3	3.196	0.08525	
표준편차	0.634			
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%		
② 그렇지 않다	2	6.3%		
③ 보통이다	20	62.5%		
④ 그렇다	9	28.1%		
⑤ 아주 그렇다	1	3.1%		
계	32	100.0%		

【III-18】 자체평가 결과에 대해 조직구성원 간에 활발한 논의가 이루어지고 있습니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이	
평균	3.3	3.1	0.2	
표준편차	0.832			
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%		
② 그렇지 않다	4	12.9%		
③ 보통이다	16	51.6%		
④ 그렇다	8	25.8%		
⑤ 아주 그렇다	3	9.7%		
계	31	100.0%		

【III-19】 소속 지방자치단체에서는 성과지표를 관리하고 있습니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
① 예	17	60.7%
② 아니오	11	39.3%
계	28	100.0%

【III-20】 자체평가 관련 IT기반 성과관리 시스템을 운영하고 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 예	8	29.6%
② 아니오	19	70.4%
계	27	100.0%

【III-21】 자체평가 관련 BSC를 운영하고 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 예	13	50.0%
② 아니오	13	50.0%
계	26	100.0%

■ 자체평가 결과 공개

【III-22】 자체평가결과를 외부에 공개하는 것은 필요하다고 생각하십니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이	
평균	3.3	3.2	0.1	
표준편차	0.842			
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	1	3.1%		
② 그렇지 않다	4	12.5%		
③ 보통이다	14	43.8%		
④ 그렇다	12	37.5%		
⑤ 아주 그렇다	1	3.1%		
계	32	100.0%		

【III-23】 자체평가결과 중 외부에 공개하기 적합하지 않은 것이 있습니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.2	2.94	0.2475
표준편차	0.965		

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 전혀 그렇지 않다	2	6.3%
② 그렇지 않다	4	12.5%
③ 보통이다	14	43.8%
④ 그렇다	10	31.3%
⑤ 아주 그렇다	2	6.3%
계	32	100.0%

【III-24】 다음 방법별 자체평가결과 공개 수준을 말씀해 주십시오.

【III-24-1】 지방의회에 보고

기초 통계량	동작구	선행연구	차이	
평균	3.3	1.9	1.4	
표준편차	1.268			
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%		
② 그렇지 않다	11	45.8%		
③ 보통이다	0	0.0%		
④ 그렇다	8	33.3%		
⑤ 아주 그렇다	5	20.8%		
계	24	100.0%		

【III-24-2】 지방자치단체 홈페이지에 공개

기초 통계량		동작구	선행연구	차이
평균		3.5	2.9	0.6
표준편차		1.179		
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%		
② 그렇지 않다	8	33.3%		
③ 보통이다	0	0.0%		
④ 그렇다	11	45.8%		
⑤ 아주 그렇다	5	20.8%		
계	24	100.0%		

【III-24-3】 내고장알리미 사이트에 공개

기초 통계량		동작구	선행연구	차이
평균		3.0	2.6	0.3
표준편차		1.197		
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	1	4.2%		
② 그렇지 않다	12	50.0%		
③ 보통이다	0	0.0%		
④ 그렇다	9	37.5%		
⑤ 아주 그렇다	2	8.3%		
계	24	100.0%		

【III-24-4】 언론 보도 자료로 공개

기초 통계량		동작구	선행연구	차이
평균		3.1	2.0	1.1
표준편차		1.349		
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	1	4.2%		
② 그렇지 않다	12	50.0%		
③ 보통이다	0	0.0%		
④ 그렇다	6	25.0%		
⑤ 아주 그렇다	5	20.8%		
계	24	100.0%		

【III-24-5】 지자체 발간 소식지로 공개

기초 통계량		동작구	선행연구	차이
평균		3.2	1.7	1.6
표준편차		1.363		
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	1	4.0%		
② 그렇지 않다	11	44.0%		
③ 보통이다	0	0.0%		
④ 그렇다	7	28.0%		
⑤ 아주 그렇다	6	24.0%		
계	25	100.0%		

【III-24-6】 이메일로 정책고객에게 발송

기초 통계량		동작구	선행연구	차이
평균		3.0	1.5	1.5
표준편차		1.197		
구 분	빈도(명)	백분율(%)		
① 전혀 그렇지 않다	1	4.2%		
② 그렇지 않다	12	50.0%		
③ 보통이다	0	0.0%		
④ 그렇다	9	37.5%		
⑤ 아주 그렇다	2	8.3%		
계	24	100.0%		

■ 자체평가 결과 활용

【III-25】 소속 지방자치단체에서는 자체평가의 결과를 구성원의 인사 혹은 근무성적 평정에 반영하고 있습니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
1) 국장(실장)급 이상 구성원에게 반영한다	4	13.8%
2) 과장(팀장)급 이상 구성원에게 반영한다	12	41.4%
3) 직급 불문 모든 구성원에게 반영한다	6	20.7%
4) 기타	7	24.1%
계	29	100.0%

【III-26】 소속 지방자치단체에서는 자체평가의 결과를 구성원의 성과급에 반영하고 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 국장(실장)급 이상 구성원에게 반영한다	6	20.7%
2) 과장(팀장)급 이상 구성원에게 반영한다	10	34.5%
3) 직급 불문 모든 구성원에게 반영한다	6	20.7%
4) 기타	7	24.1%
계	29	100.0%

【III-27】 소속 지방자치단체에서는 자체평가의 결과에 따라 부서 포상금 등 부서 인센티브가 지급되고 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 예	18	64.3%
② 아니오	10	35.7%
계	28	100.0%

【III-28】 소속 지방자치단체에서는 자체평가의 결과에 따라 개인 포상금 등이 지급되고 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 예	17	58.6%
② 아니오	12	41.4%
계	29	100.0%

【III-29】 소속 지방자치단체는 자체평가 결과를 반영하지 않을 경우에 제재를 가하는 규정이 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 예	10	35.7%
② 아니오	18	64.3%
계	28	100.0%

【III-30】 소속 지방자치단체에는 자체평가 결과에 대해 조직이나 개인이 이의제기를 할 수 있는 절차가 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 예	23	82.1%
② 아니오	5	17.9%
계	28	100.0%

【III-31】 소속 지방자치단체는 자체평가 결과를 차기 사업 예산 배정에 반영하고 있습니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	2.5	0.9
표준편차	0.675		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.7%	
③ 보통이다	15	50.0%	
④ 그렇다	12	40.0%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.3%	
계	30	100.0%	

【III-32】 소속 지방자치단체는 자체평가 결과를 차기 사업내용에 반영하고 있습니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.5	2.8	0.7
표준편차	0.681		
구 분		빈도(명)	백분율(%)
① 전혀 그렇지 않다		0	0.0%
② 그렇지 않다	1		3.3%
③ 보통이다	16		53.3%
④ 그렇다	11		36.7%
⑤ 아주 그렇다	2		6.7%
계	30		100.0%

IV. 기타

■ 자치단체장과 관계기관

【IV-1】 자체단체장과 관계기관과 관련한 다음의 내용에 대해 얼마나 동의하십니까?

【IV-1-1】 소속 자치단체장은 자체평가에 관심이 많다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.7	- 0.1
표준편차	0.759		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그럴지 않다	0	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.3%	
③ 보통이다	13	40.6%	
④ 그렇다	14	43.8%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.4%	
계	32	100.0%	

【IV-1-2】 소속 구성원들은 자체평가에 관심이 많다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	3.4	- 0.1
표준편차	0.896		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그럴지 않다	1	3.1%	
② 그렇지 않다	4	12.5%	
③ 보통이다	13	40.6%	
④ 그렇다	12	37.5%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.3%	
계	32	100.0%	

【IV-1-3】 지방의회는 자체평가에 관심이 많다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.7	2.8	0.8
표준편차	0.745		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그럴지 않다	0	0.0%	
② 그렇지 않다	1	3.1%	
③ 보통이다	13	40.6%	
④ 그렇다	14	43.8%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.5%	
계	32	100.0%	

【IV-1-4】 지역 언론은 자체평가에 관심이 많다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	2.6	0.8
표준편차	0.942		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그럴지 않다	2	6.3%	
② 그렇지 않다	0	0.0%	
③ 보통이다	18	56.3%	
④ 그렇다	8	25.0%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.5%	
계	32	100.0%	

【IV-1-5】지역의 시민단체는 자체평가에 관심이 많다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	2.6	0.7
표준편차	0.965		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	2	6.3%	
② 그렇지 않다	1	3.1%	
③ 보통이다	18	56.3%	
④ 그렇다	7	21.9%	
⑤ 아주 그렇다	4	12.5%	
계	32	100.0%	

【IV-1-6】중앙부처의 자체평가에 대한 지원은 적절하다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.1	2.5	0.6
표준편차	0.893		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.1%	
② 그렇지 않다	6	18.8%	
③ 보통이다	16	50.0%	
④ 그렇다	7	21.9%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.3%	
계	32	100.0%	

【IV-1-7】지방자치단체의 자체평가에 대하여 중앙부처가 메타평가를 수행하는 것이 바람직하다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	2.6	0.8
표준편차	0.827		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	1	3.1%	
② 그렇지 않다	1	3.1%	
③ 보통이다	19	59.4%	
④ 그렇다	8	25.0%	
⑤ 아주 그렇다	3	9.4%	
계	32	100.0%	

【IV-2】지자체의 주요정책에 대해 종합적으로 주민만족도 조사를 수행하고 있습니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
① 예	11	36.7%
② 아니오	7	23.3%
③ 필요한 지표에서만 정책만족도조사 함	12	40.0%
계	30	100.0%

■ 담당부서와 평가역량

【IV-3】소속 지방자치단체는 성과관리(혹은 자체평가) 전담부서가 있습니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 예	27	87.1%
② 아니오	4	12.9%
계	31	100.0%

【IV-4】자체평가를 담당하는 인원은 모두 몇 명입니까? ▶ 명

구 分	빈도(명)	백분율(%)
① 1명	7	33.3%
② 2명	4	19.0%
③ 3명	6	28.6%
④ 4명	2	9.5%
⑤ 5명 이상	2	9.5%
계	21	100.0%

【IV-5】 자체평가를 전담하는 직원의 직급은 무엇, 무엇입니까? ▶ 급

【IV-6】 담당 부서와 평가역량과 관련한 다음의 내용에 대해 얼마나 동의하십니까?

【IV-6-1】 자체평가 담당 인력은 충분하다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	2.5	0.8
표준편차	0.794		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%	
② 그렇지 않다	4	13.3%	
③ 보통이다	15	50.0%	
④ 그렇다	9	30.0%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.7%	
계	30	100.0%	

【IV-6-2】 자체평가에 대한 예산 지원은 충분

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.3	2.7	0.6
표준편차	0.785		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%	
② 그렇지 않다	4	13.3%	
③ 보통이다	16	53.3%	
④ 그렇다	8	26.7%	
⑤ 아주 그렇다	2	6.7%	
계	30	100.0%	

【IV-6-3】 구성원들은 자체평가 혹은 성과관리관련 업무를 담당하는 것을 선호한다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	2.9	2.2	0.7
표준편차	0.980		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	2	6.7%	
② 그렇지 않다	8	26.7%	
③ 보통이다	11	36.7%	
④ 그렇다	8	26.7%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.3%	
계	30	100.0%	

【IV-6-4】 자체평가 혹은 성과관리업무는 다른 자치행정 업무에 비하여 어렵다

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.5	0.1
표준편차	0.855		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%	
② 그렇지 않다	3	10.0%	
③ 보통이다	10	33.3%	
④ 그렇다	13	43.3%	
⑤ 아주 그렇다	4	13.3%	
계	30	100.0%	

【IV-6-4-1】 자체평가 혹은 성과관리 업무가 어렵다고 생각되는 이유는 무엇입니까?

구 分	빈도(명)	백분율(%)
1) 평가지표 구성 등 평가전문성 부족	14	56.0%
2) 평가 관련 업무량	9	36.0%
3) 중앙부처와의 관계	1	4.0%
4) 평가 대상 직원들의 불만과 업무 비협조	1	4.0%
5) 기타	-	0.0%
계	25	100.0%

【IV-7】 성과관리 담당자의 성과관리에 대한 전문성(평가역량) 수준은 평균적으로 어떻다고 생각하십니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.4	3.0	0.4
표준편차	0.628		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%	
② 그렇지 않다	1	3.4%	
③ 보통이다	16	55.2%	
④ 그렇다	11	37.9%	
⑤ 아주 그렇다	1	3.4%	
계	29	100.0%	

【IV-8】 자체평가 혹은 성과관리 업무를 담당하면서 평가와 성과관리 교육의 필요성을 어느 정도로 체감하십니까?

기초 통계량	동작구	선행연구	차이
평균	3.6	3.8	- 0.2
표준편차	0.814		
구 분	빈도(명)	백분율(%)	
① 전혀 그렇지 않다	0	0.0%	
② 그렇지 않다	2	6.7%	
③ 보통이다	12	40.0%	
④ 그렇다	12	40.0%	
⑤ 아주 그렇다	4	13.3%	
계	30	100.0%	

【IV-9】 귀하에게 제공된 성과관리 교육 참가 기회는 어느 정도입니까?

구 분	빈도(명)	백분율(%)
① 없다	8	25.8%
② 1~2회	12	38.7%
③ 3~4회	10	32.3%
④ 5회 이상	0	0.0%
⑤ 상시	1	3.2%
계	31	100.0%