

| SRI-전략-2023-07 |

수원시 성과관리체계 진단과 효율화 방안

- 자체평가를 중심으로 -

The Performance Management System Diagnosis and Improvement Plans of Suwon city
- Focusing on Self-evaluation System -

정재진

연구요약

연구목적

- (연구배경) 민선 8기 새롭게 시작되는 주요 정책의 충실한 이행을 도모하고, 수원시 쏠 공무원이 역량을 집중할 수 있는 효율적 관리체계의 구축이 필요함.
 - 민선 8기 주요 정책사업의 성공적 이행을 위한 첫 걸음은 조직이 바람직한 목표를 달성할 수 있도록 성과관리체계를 고도화 하는 것임.
- (연구목적) 수원시 자체평가에 대한 진단·개선방안 제시를 통해 성과 지향적 행정을 유도하고, 시민과의 약속 이행을 뒷받침하며, 수원시민의 복리 증진을 도모하는 데에 목적을 둠.
 - 수원시 자체평가에 대한 종합 진단을 통해 평가 과정별 문제점을 도출하고, 개선방안을 제시함으로써 2024년 수원시 성과관리 운영계획에 반영하고자 함.

주요 내용 및 결과

- 지방자치단체의 특수성을 고려함과 동시에, 자율성에 기반해 제도 개선이 가능한 '자체평가' 체계 전반에 대한 진단과 개선방안 도출을 목적으로 다음과 같이 연구를 진행함.
- 첫째, 성과관리 및 메타평가에 대한 이론 및 선행연구 검토를 통해 연구 필요성과 방향을 정립함.
 - 이론 검토는 분석 기준의 정립 목적 외에 최근 12년 동안 수원시 자체평가에 대한 진단이 이루어지지 않았다는 점을 고려, 공직자들의 이해도를 향상시키는 목적까지 포함함.
 - 살아있는 유기체로서 조직은 학습이 필요하며, 공조직 특성상 악화되기 쉬운 고객지향 행정을 향상시키기 위해 자체평가의 중요성이 인정됨. 그럼에도 불구하고, 사례연구가 부족한 상황임.
 - 대부분의 사례 연구는 평가체계 전반이 아닌 특정 부분에 한정해 분석하거나 이론적인 맥락에서 개선방안을 제안하고 있어 실천력 있는 대안을 제시하지 못한다는 한계를 가짐.
 - 메타평가 연구 검토를 통해 공통분모를 도출하고, 이를 기반으로 분석의 기준과 근거를 마련함.
 - 평가과정을 하나의 프로세스로 설정하고, 각 과정별 평가 항목을 종합하여 진단함으로써 자체평가 체계에 대한 통합적 분석과 진단이 이루어질 수 있도록 함.

수원시 자체평가 메타평가 모델



- 둘째, 설문조사 및 심층 인터뷰 등을 실시하여 현 수원시 자체평가의 한계를 도출함.
 - 메타평가는 평가를 수행해 본 경험이 있는 자를 대상으로 수행해야 하기 때문에 이 연구에서는 지표담당자와 평가단을 대상으로 설문조사를 실시함.
 - 설문은 평가체계를 따라 구성하되, 전문가와 지표담당자를 집단으로 구분하여 상대적 중요도에 따라 분석 대상 항목을 구분하여 적용함.
 - 대면조사가 아닌 배포와 취합 방식을 적용했다는 점을 감안해 다음과 같이 설문을 구조화 함.
 - 설문의 모호성을 최소화하기 위하여 질문을 간결하게 통일함.
 - 설문항목을 유형별로 범주화하는 방식을 통해 설문문항을 축소함으로써 중앙값 집중화 현상을 줄이고자 함.
 - 평가과정을 범주화 하고, 범주 내에서 유사한 내용을 다수 질문하는 방식을 통해 응답결과의 신뢰도를 높이고자 함.
 - 개방형 질문을 포함함으로써 설문 이외에 발생하는 문제점과 개선점을 파악하고자 함. 개방형 질문 중 추적이 필요한 부분은 전화 또는 대면 조사를 실시함.
 - 설문조사 결과 지표담당자 55명, 평가단 44명 등 총 99명이 응답하였으며, 평가 경험은 1회가 38명, 2회가 22명, 3회 이상이 36명으로 나타남.
 - 자체평가에 대한 인식조사 결과, 평균 동의 수준은 7.14점으로 “대체적으로 동의”되고 있는 것으로 나타남.
 - 그러나 최고값이 7.53점이고 최저값이 6.48점으로 대체적으로 동의되어지는 수준의 범주(7~8점) 내 중간 값에 미치지 못하고 있음.
 - 대체적으로 동의되어지고는 있으나 세부 항목별로는 평가의 실효성, 과정, 지표 등에

대한 의구심이 커질 수 있는 상황임.

- 동의 수준이 가장 높은 항목은 평가결과, 평가단을 대상으로 한 평가 방법 전반에 대한 인식 등인 것으로 나타남.
- 동의 수준이 가장 낮은 항목은 지표담당자를 대상으로 한 세부 평가 방법에 대한 인식, 평가지표에 대한 인식인 것으로 나타남.

설문 항목별 평균 동의 수준 요약

설문범주	설문항목 및 범주	설문 결과
평가환경	① 평가 필요성	7.31
	② 평가 목적에 대한 동의	7.27
	③ 평가 추진환경에 대한 동의	6.99
평가투입	① 조직·인력·전문성에 대한 인식	7.05
	② 평가단에 대한 인식	7.05
	③ 평가지표에 대한 인식	6.85
	④ 평가방법 전반에 대한 인식(평가단)	7.50
	⑤ 평가교육에 대한 인식	7.09
	⑥ 세부 평가방법에 대한 인식(지표담당자)	6.48
평가과정	① 자체평가 추진 일정에 대한 인식	7.24
	② 평가 시기·기간·이의신청 등 과정에 대한 인식	7.47
결과 및 환류	① 평가결과에 대한 인식	7.53
	② 평가결과의 활용성에 대한 인식	7.04
평균		7.14

- 이를 다시 세부 설문 항목으로 구분하여, 대체로 동의 가능한 수준인 7점 미만의 동의 수준을 보인 세부 설문 문항을 살펴보면, 총 8개 항목의 32개 세부 설문 문항이 도출됨.
 - 평가지표는 8개 문항, 평가 방법은 13개 문항, 평가 목적과 평가교육이 각각 1개 문항, 평가단 운영과 추진일정 그리고 조직 및 인력의 전문성이 각각 2문항, 결과의 활용이 3문항인 것으로 나타남.
 - 종합하면, 대체적으로 평가지표, 평가방법, 결과의 환류, 평가 시기 및 교육 등에 있어서 개선방안이 시급한 것으로 나타남.
- 셋째, 경기도와 용인시 사례 분석을 통해 수원시에 적용 가능한 벤치마킹 사례를 도출함.
 - 각 자치단체가 추진하는 자체평가를 메타평가 과정에 맞추어 비교·분석하고 해당 결과를 기초로 수원시의 문제점과 연계하여 개선방안을 제시 하는데 활용함.

- 수원시와 경기도, 용인시의 자체평가체계를 상호 비교한 결과, 평가대상, 평가단, 지표체계, 지표수, 평가과정, 인센티브 등에서 차이가 나타남.
 - 평가대상 부서는 수원시 874개, 용인시 155개, 경기도 234개로 수원시가 월등히 많음.
 - 지표수는 수원시 1,097개, 용인시 774개, 경기도 442개로 수원시가 용인시에 비해 약 1.4배 이상 많음.
- 수원시는 평가대상 및 지표 규모에 비해 자체평가 담당직원 및 내부평가단 수가 적음.
 - 성과관리부서 담당직원은 수원시 4명, 경기도 6명, 용인시 3명으로 구성되어 규모 면에선 비슷하다고 볼 수 있음.
 - 그러나 자체평가 직원 1명이 담당하는 평가 대상 및 지표수는 수원시가 가장 많음.
 - (수원시) 부서 874개, 지표수 1,097개, (용인시) 부서 151개, 지표수 774개, (경기도) 부서 117개, 지표수 221개
 - 내부평가단은 수원시 60명, 용인시 100명이며 경기도는 직급상급자 43명(부시장, 실·국장)으로 구성되는데 산술상 1인당 담당하는 평가 대상 및 지표수는 수원시 가장 많은 것으로 나타남.
 - (수원시) 부서 14.6개, 지표수 18.3개, (용인시) 부서 1.5개, 지표수 7.7개, (경기도) 부서 2.7개, 지표수 5.1개
 - 이와 같은 상황에서 수원시는 성과관리부서 업무와 평가단의 평가에 대한 피로도를 높일 수 있음.
- 지표체계와 방법은 경기도와 용인시가 비슷한 모습을 보이나 수원시는 다소 복잡하여 지표수가 많아지는 결과를 발생시킴.
 - 수원시 팀 지표는 고유지표와 이행과제로 구성되고 과 지표는 팀 지표의 일부를 과 지표로 연계하는 공유지표, 공통지표로 구성되며 실·국·소·구 지표는 핵심지표와 고유지표로 구성됨
 - 경기도와 용인시는 팀 지표가 없으며 팀의 업무 성과를 과 지표에 반영하여 구성됨에 따라 지표체계가 단순하고 명료함.
 - 공통지표의 경우 수원시는 3개 지표, 용인시는 7개 항목, 경기도는 10개의 지표로 구성됨.
 - 가·감점 항목 수는 수원시가 9개, 용인시가 11개, 경기도가 7개로 구성되며 경기도의 경우 현재 감점지표가 없음.
- 교육의 경우 수원시와 용인시는 코로나19로 인해 교육을 실시하지 않았으며 경기도는 성과관

리부서의 직접 관리로 별도의 교육을 실시하지 않음.

- 평가결과의 활용은 비교 대상 단체 간 대체적으로 유사한 형태를 띠.
 - 자체평가 우수부서 시상은 수원시, 용인시, 경기도 모두 시행 중에 있으며 상금 규모는 수원시 4,500만원, 용인시 4,200만원, 경기도 5,700만원 규모임.
 - 부서 인사가점은 경기도에만 있으며 최우수 부서의 담당팀장 및 담당자는 1.0점이 부여되고 우수부서 담당 팀장 및 담당자는 0.5점이 부여됨.
 - 개인 연봉 및 포상은 수원시, 용인시에서 3~5급 대상 성과연봉 반영과 6급 이하 대상 성과상여금을 지급하고 있으며 경기도는 4급 이상 성과계약 공무원을 대상으로 성과연봉에 반영함.

□ 넷째, 설문 분석 및 사례조사 결과 수원시 자체평가는 아래 사안의 시급한 개선이 요구됨.

- (평가지표) 정량화의 과도성, 지표수, 목표치 설정 및 측정의 문제
- (평가방법) 최종점수 도출과정에 대한 이해 부족, 세부평가 항목 자체에 대한 타당성, 평가도출 과정의 비합리성
- (결과환류) 환류 할 수 있는 정보의 부재
- (기타) 평가 대응시간의 부족, 교육효과의 미흡

□ 다섯째, 설문조사 및 사례분석 결과 등을 종합하여 개선방향을 제시함.

- 대안의 수용성과 유용성 그리고 용이성을 고려하여 활용 가능한 대안 제시를 원칙으로, 단기 개선방안 12개와 장기 개선방향 6개를 제시함.
- 도출된 문제점별 단기 개선방안은 다음과 같음.
 - (평가지표상 문제점 해소 방안)
 - ① 과도한 정량화 지양을 위한 진단 및 정성평가 방법의 고도화, 정량·정성평가의 혼용
 - ② 평가 최소 단위 상향(팀→과), 평가지표수 축소
 - ③ 가용 가능한 정보를 활용한 현 지표 진단, 평가군별 특수성 반영
 - ④ 공통, 가·감점지표 진단, 정책 방향에 맞게 개선·보완
 - (평가방법상 문제점 해소 방안)
 - ① 최종 점수 도출에 사용되는 세부평가의 타당성 검토 및 통폐합
 - ② 세부평가 방법의 타당성 진단 및 교육을 통한 이해도 제고
 - ③ 평가단 규모 확대, 실·국별 배치, 상대평가제도 도입

- (결과환류의 문제점 해소 방안)
 - ① 세부평가항목별 점수 부여 내역이 포함된 평가결과 공개
 - ② 전년 대비 개선도 측정이 가능한 성과지표 고도화
- (기타주요 문제점 해소 방안)
 - ① 부서장이 평가에 관심을 가질 수 있도록 확대간부회의 등을 통해 중요도 전달
 - ② 교육대상 확대(전 직원)하고, 필수 이수(1회 2시간) 하도록 함
 - ③ 교육시기 구분하여 단계별 교육 가능한 콘텐츠 개발, 상시학습이 가능하도록 반기별·분기별 교육프로그램 개발
- 장기 개선방향은 다음과 같이 6가지로 구분됨.
 - ① 참여지표 개발을 위한 시스템 구축
 - ② 성과지표 고도화(투입·과정 → 산출·결과)
 - ③ 평가지표 고도화를 위한 인력확보 및 전문기관(수원시정연구원)과의 협업
 - ④ 법상 수행 중인 평가제도와의 연계
 - ⑤ 성과관리부서 전문관계 도입
 - ⑥ 전문기관의 도움을 통한 부서별 개선방안 도출
- 이를 통해 자체평가 시 발생하는 문제를 해소함과 동시에 대안별 상호 연계를 통해 현재 도출되지 않은 문제까지 사전에 완화할 필요가 있음.

정책제언

- 지방자치단체가 직면한 대·내외적 여건에서는 성과주의 행정, 고객만족 행정, 능률지향 행정의 중요성이 확대 되고 있음.
 - 지방행정을 둘러싼 환경은 급변하고 있으며, 이 과정에서 지방자치단체가 직면하게 되는 불확실성 역시 커지고 있음.
 - 성과관리가 공공부문에 적합하지 않다고 하여 평가에 부정적인 인식은 적극적으로 개선되어야 하며, 불확실성 하에서 선제적으로 성과지향 행정을 도모해야 하는 시점임.
- 수원시 성과관리 고도화를 위해 제시된 12개 단기 대안과 6개 장기 방향은 자체평가의 문제점 해소 뿐만 아니라 수원시 행정의 방향타 역할을 한다는 측면에서 중요함.
 - 제시된 대안은 평가체계의 흐름 속에서 문제 해소를 위해 도출된 것으로, 가장 우선 되어야

할 대안은 ‘교육’임.

- 교육을 통해 평가에 대한 이해도를 향상시킴으로써 성과관리에 대한 전문성을 확보함과 동시에 평가과정과 결과에 대한 오해의 소지를 줄이는 효과를 가져올 수 있음.
- 부서장의 관심도 제고, 순환보직 특성 등을 고려할 때 프로그램을 단계별로 구분, 상시 학습이 가능토록 하고, 6급 이하는 승진 필수 과목으로 선정하는 방안을 고민할 필요가 있음.

□ 개선방안으로 제시된 내용을 행정에서 실제 접목하기 위해 필요한 대안의 세부 이행과제를 요약하면 다음과 같음.

- 앞서 제시된 12개 단기개선방안은 실행 측면에서 종합 관리가 필요한 부분이 있다는 점을 감안하여 이하에서는 12개 단기개선 방안을 8개로 범주화 하고, 개선 방안을 중요도 및 시급성에 따라 나열함.

단기 개선방안별 세부 실행 전략

단기 개선방안	세부 실행 전략
① 교육프로그램 개선을 통한 평가의 중요성 공유 및 전문성 향상	① 분기 또는 반기별로 평가에 대한 교육을 지표담당자뿐만 아니라 전 직원이 수강할 수 있도록 설계(특히 세부 평가 방법 등에 대한 심화 교육 필요) ② 6급 이하 직원에 대해서는 승진 필수과목으로 1회 2시간 이수 의무화 - 부서장들이 관심을 가질 수 있도록 연초 부서장 교육 고려 ③ 전문기관을 통해 평가 단계별로 교육프로그램을 개발할 수 있도록 하고, 개발된 프로그램은 교재화하여 전 직원 누구나 다운로드하여 학습할 수 있도록 함. ④ 행정의 일정과 평가의 일정에 맞게 특화된 교육 계획 수립 - 예) 평가지표 구축 전에 지표 구축 방향을 사례별로 제시하고, 이 사례교육을 근거로 지표담당 부서에서 지표 구축
② 과도한 정량화 지양을 위한 진단 및 정성평가 방법의 고도화, 정량·정성평가의 혼용	① 각 부서별 미션과 주요 기능에 입각하여 중요도가 높은 사업 정리 ② 정량화 가능한 부분과 그렇지 못한 부분 구분 ③ 정량화가 가능한 부분은 측정 방법 및 목표 설정의 고도화 추진 ④ 정량화의 실효성이 낮은 사업에 정성평가 고도(측정기준과 배점부여 방식)화
③ 평가단 규모 확대, 실·국별 배치, 상대평가제도 도입	① 선발 시 실·국별로 인원 안배, 해당 분야의 근무경험이 있는 자로 배치 ② 평가단 인원 확대 ③ 평가단을 실·국별로 배치하여 평가하되, 실·국 내에서 상대평가 추진 ④ 평가단을 평가항목별로 구분해 운영하는 방식과 평가 항목마다 모두 포함하여 평가하는 방식 등 다양한 방식을 연차별로 적용
④ 평가 최소 단위 상향, 평가지표수 축소	① 공유지표와 과의 기능을 교차 점검하여 공유지표의 타당성 검토 ② 변화되는 환경을 고려하여 현재 구축된 팀 지표와 공유지표 간 교환 방안 점검 ③ 과의 역할에 부합하는 지표의 핵심지표화 ④ 이행과제 지표의 실효성 저하 등으로 폐지

단기 개선방안	세부 실행 전략
⑤ 실적에 기반한 현 지표 진단, 평가군별 특수성 반영 및 전년 대비 개선도 측정이 가능한 지표 구축	① 계속사업일 경우 시계열 자료에 근거하여 목표치 설정 ② 시계열 분석이 여의치 않을 경우 유사단체와의 횡단면 비교를 통한 목표 설정 ③ 과거 실적 자료를 데이터베이스화하여 전년 대비 개선도를 중심으로 목표치 설정 ④ 사업 실적이 도출되는 부서와 일상적인 업무를 수행하는 부서의 차별화
⑥ 공통, 가·감점지표 진단, 정책 방향에 맞게 개선·보완	① 공통지표와 가·감점지표의 실적을 시계열적으로 진단 ② 당초 목표한 수준에 도달한 지표는 교체 또는 삭제, 목표 수준에 미달한 지표는 단기간에 목표를 달성 할 수 있도록 배점 상향 ③ 공통지표는 수원시 평가 방향에 맞추어 설정하고, 이에 대한 전문가 의견 수렴 ④ 공통지표, 가·감점지표를 관리하는 부서가 그 필요성과 기능, 방향, 역할 홍보
⑦ 최종 점수 도출에 사용되는 세부평가별 타당성 검토 및 통폐합과 단계별 점수 부여 근거 정보 제공	① 최종점수 도출과정에서 활용되는 세부 평가 항목이 갖는 중요도에 대해 자체 검증 ② 각 세부 평가 항목이 당초 도입하고자 했던 목적을 충실히 달성하고 있는지를 중점적으로 판단하고 유지 또는 폐지 결정 ③ 각 세부항목별 점수 도출 근거 정보 제공을 원칙으로 하되, 우선적으로 각 부서별 최하위 점수가 부여된 지표만이라도 개선방안 제시 ④ 장기적으로 평가 환류를 통한 개선유도를 위해 다음 내용 포함 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 세부 지표별(정량, 정성, 난이도, 공통, 가·감점 등) 평가 점수와 종합점수 및 점수부여 이유 - 시계열 분석을 통해 과거 대비 현재 부서의 수준, 횡단면 분석 등을 통해 유사 부서와의 비교를 통한 현 수준(As-Is)에 대한 정보 - 미흡한 점을 개선하기 위한 대안의 제시(단기/중기/장기) 및 제시 정보의 다음연도 평가지표 반영(전년 대비 개선도 측정용)
⑧ 세부평가 방법의 타당성 진단	① 세부 평가별 측정 기준의 타당성 원점 재검토 ② 세부 평가의 측정 기준별 배점 비율의 적정성 분석(상관분석, t 분석 등 활용) ③ 각 평가 내용을 등급화하여 배점별 득점을 적용할 수 있는 기준 마련 ④ 새롭게 정리된 세부 평가 항목에 대해서 별도의 매뉴얼을 만들어 각 부서에 배포하고, 교육 진행

□ 고객만족 행정을 구현하기 위해 ‘평가’는 안정적이면서도 점진적으로 개선되어야 할 과제임.

- 평가가 지표담당자, 또는 평가단만의 일이 아닌 전 직원의 공통과제란 인식이 뒷받침되고, 전문기관의 협조가 선행될 때 수원시 자체평가는 개선될 수 있을 것임.

□ 마지막으로 이 연구는 수원시 성과관리체계 중 자체평가에 초점을 두고 분석되었기 때문에 장기적으로 성과관리체계로부터 기원되는 다양한 제도에 대한 종합적인 추가 연구가 필요함.

- 대표적으로 자체평가 지표의 고도화, 법정 평가와 자체평가의 연계 방안에 대한 고민이 필요함.

주제어: 성과관리, 자체평가, 메타평가

차례

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적	3
제2절 연구 범위 및 방법	5

제2장 주요 이론과 선행연구 검토

제1절 성과관리제도의 의의	13
제2절 메타평가의 의의와 방법	30
제3절 자체평가 선행연구 검토 및 차별성	37

제3장 수원시 자체평가와 연구설계

제1절 수원시 자체평가 개요	45
제2절 연구설계	59

제4장 수원시 자체평가 진단 및 고도화 방안

제1절 수원시 자체평가 진단	69
제2절 유사 사례 비교분석	100
제3절 수원시 자체평가 고도화 방안	142

제5장 결론 및 정책제언

제1절 결론	169
제2절 정책제언	173

표차례

표 2-1 Bouckaert et al.(2008)의 4차원 성과관리 모형	15
표 2-2 성과관리 체계 구성요소	22
표 2-3 성과 측정의 범주와 속성	25
표 2-4 성과지표의 종류	25
표 2-5 S.M.A.R.T. 원칙	27
표 2-6 성과측정을 위한 지표개발 기준	28
표 2-7 Kennerley & Neely의 '열 가지 테스트'	28
표 2-8 주요 연구별 제시된 메타평가 모형	34
표 2-9 자체평가 및 합동평가 등을 대상으로 한 메타평가 모형	36
표 2-10 지방자치단체 평가별 특성 비교	37
표 2-11 자체평가의 목적	38
표 2-12 선행연구 종합	40
표 3-1 수원시 자체평가체계 개선 내용(2010년)	46
표 3-2 2022년 수원시 정량지표 사전평가 현황	50
표 3-3 2022년 수원시 정량지표 사후평가 현황	50
표 3-4 2022년 수원시 정성평가 현황	51
표 3-5 2022년 수원시 난이도 평가 현황	51
표 3-6 2022년 수원시 가·감점 항목 현황	52
표 3-7 2022년 수원시 자체평가 성과지표별·조직별 운영 결과	55
표 3-8 2022년 수원시 자체평가 전략목표별 운영 결과	56
표 3-9 2022년 수원시 자체평가 실적 보완처리 현황	57
표 3-10 2022년 수원시 자체평가 평가별 평균점수	57
표 3-11 2022년 수원시 자체평가 난이도 평가결과	57
표 3-12 2022년 수원시 자체평가 우수부서 현황	58
표 3-13 설문지 구성	62
표 3-14 평가 대상별 설문의 공통-차별화 수준	63
표 4-1 설문 응답자 현황	69

표 4-2 자체평가 필요성에 대한 응답 결과	70
표 4-3 자체평가 필요성에 대한 집단별 응답 비교	70
표 4-4 자체평가 목적에 대한 집단별 동의 수준	72
표 4-5 자체평가 추진환경의 타당성에 대한 집단별 동의 수준	74
표 4-6 자체평가 추진체계의 적절성에 대한 동의 수준	74
표 4-7 조직·인력·전문성에 대한 집단별 동의 수준	76
표 4-8 지표담당부서 직원 규모에 대한 동의 수준	76
표 4-9 평가단에 대한 인식 조사결과	78
표 4-10 지표에 대한 집단별 동의 수준	80
표 4-11 지표에 대한 인식 조사결과	80
표 4-12 평가 방법에 대한 평가단 인식 조사결과	82
표 4-13 평가 방법에 대한 지표담당자 인식 조사결과	84
표 4-14 평가 교육에 대한 지표담당자 인식 조사결과	87
표 4-15 평가 추진일정의 집단별 동의 수준	88
표 4-16 평가 추진일정에 대한 지표담당자 인식 조사결과	89
표 4-17 평가 추진일정의 집단별 동의 수준	90
표 4-18 시기, 기간, 이의신청 등에 대한 인식 조사결과	91
표 4-19 평가결과의 타당성에 대한 집단별 동의 수준	92
표 4-20 평가결과의 활용에 대한 집단별 동의 수준	94
표 4-21 평가결과의 활용에 대한 인식 조사결과	94
표 4-22 설문 항목별 평균 동의 수준 요약	96
표 4-23 동의 수준 이하의 설문결과가 도출된 내용	98
표 4-24 정책업무 사전평가 대상 및 기준	102
표 4-25 2022년 경기도 업무지표 현황	105
표 4-26 2022년 경기도 공통지표 현황	106
표 4-27 2022년 경기도 가·감점지표	106
표 4-28 2022년 경기도 실·국별 지표수 현황	108
표 4-29 2022년 경기도 자체평가지표 현황	110
표 4-30 2022년 경기도 지표별 평가점수	112
표 4-31 2022년 경기도 분야별 평가점수	112

표 4-32 2022년 경기도 분야별 우수부서	113
표 4-33 2022년 경기도 분야별 고유지표 달성 현황	113
표 4-34 2022년 경기도 분야별 공통지표 점수	114
표 4-35 2022년 경기도 분야별 가·감점지표 점수	115
표 4-36 용인시 BSC성과관리정보시스템 도입을 통한 개선사항 ·	117
표 4-37 2022년 용인시 공통지표 및 읍·면·동지표 평가 내용 ·	122
표 4-38 2022년 용인시 정성평가 현황	123
표 4-39 2022년 용인시 정성평가 세부평가 현황	124
표 4-40 2022년 용인시 가·감점 평가지표 현황	125
표 4-41 2022년 용인시 그룹별 평가 구성	125
표 4-42 2022년 용인시 전년 대비 지표수 비교	128
표 4-43 용인시 신규지표 발굴 현황	128
표 4-44 용인시 시·군종합평가 순위 변동 현황	129
표 4-45 2022년 용인시 유형별 성과지표별 결과	129
표 4-46 용인시 평가항목 비교 및 개선사항(2021-2022년)	131
표 4-47 2022년 용인시 부서별 최종평가결과 요약	132
표 4-48 2022년 용인시 지표별 평가결과 종합	133
표 4-49 2022년 용인시 그룹별 평가결과 종합	133
표 4-50 2022년 용인시 지표별 달성도 종합	134
표 4-51 2022년 용인시 자체평가 우수부서 포상	135
표 4-52 수원·용인·경기 자체평가체계 비교(2022년)	137
표 4-53 정성평가 측정 기준 예시	147
표 4-54 정성평가 가중치(평점) 예시	147
표 4-55 개선이 필요한 지표 예시	149
표 4-56 자체평가 문제점 해소를 위한 대안	165
표 5-1 단기 개선방안별 세부 실행 전략	173

그림차례

그림 1-1 연구수행체계	7
그림 2-1 성과관리 논리 구조(교육프로그램의 예)	14
그림 2-2 「정부업무평가 기본법」상 성과관리의 범위	15
그림 2-3 행정안전부의 성과관리 범위 규정	16
그림 2-4 거시적 맥락에서 성과관리체계의 범위	17
그림 2-5 기존 관리체계와 성과관리체계와의 비교	19
그림 2-6 지방자치단체 대상 평가 종류와 특징	21
그림 2-7 지방자치단체 성과관리체계	22
그림 3-1 2022년 수원시 자체평가 전략체계	47
그림 3-2 2022년 수원시 자체평가 절차	52
그림 3-3 2022년 수원시 자체평가 최종점수 산정방식	54
그림 3-4 수원시 자체평가 메타평가 모델	60
그림 4-1 자체평가 목적에 대한 동의 수준	72
그림 4-2 자체평가 추진환경의 타당성에 대한 동의 수준	73
그림 4-3 조직 · 인력 · 전문성에 대한 동의 수준	75
그림 4-4 평가단에 대한 인식	77
그림 4-5 지표에 대한 인식	79
그림 4-6 평가 방법에 대한 평가단 인식	82
그림 4-7 평가 방법에 대한 지표담당자 인식	84
그림 4-8 평가 교육에 대한 지표담당자 인식	86
그림 4-9 평가 추진일정에 대한 인식	88
그림 4-10 시기, 기간, 이의신청 등에 대한 인식	90
그림 4-11 평가결과의 타당성에 대한 인식	92
그림 4-12 평가결과의 활용에 대한 인식	93
그림 4-13 설문 항목별 동의 수준	97
그림 4-14 2022년 경기도정 정책방향	103
그림 4-15 2022년 경기도 고유지표 및 핵심지표 평가등급 분포	110

그림 4-16 2022년 경기도 자체평가 및 성과계약 일정	111
그림 4-17 2022년도 용인시 자체평가 전략체계도	119
그림 4-18 2022년도 용인시 평가체계	121
그림 4-19 2022년 용인시 지표 고도화 가산점 주요내용	123
그림 4-20 2022년 용인시 외생변수 영향지표 조정절차	124
그림 4-21 2022년 용인시 관·실·국·소별 성과관리 체계도	126
그림 4-22 2022년 용인시 성과지표 고도화 매뉴얼	127
그림 4-23 2022년 용인시 자체평가 절차	130

제1장

서론

제1절 연구 배경 및 목적

제2절 연구 범위 및 방법

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

- 시장실패에 대응한 정부팽창 역시 비효율적으로 관리될 경우 실패한다는 경험에도 불구하고 정부의 역할과 규모는 지속적으로 확대되고 있으며, 국민의 삶에 큰 영향을 미침.

 - 정부의 규모는 단순히 공무원 수만을 의미하는 것이 아니라 기능과 역량을 종합한 것(문명재 외, 2007)으로 이해됨이 타당하며, 최근에는 재정기능에 관심이 증가함.
 - 전국 공무원 정원은 2012년 899천명에서 2021년 1,123천명으로 224천명(24.9%)이 증가함(한국지방행정연구원, 2021b; 행정안전부, 2023; e-나라지표, 2023).
 - 재정관련 2012년 지방재정 세출 총액은 최종예산 기준 167조원에서 2022년 263조원으로 96조원(57.5%)이 증가함(행정안전부, 각 년도).
 - 지방분권의 추진과 우리 헌법 제117조에 규정된 주민의 복리 향상을 위한 지방자치단체의 역할은 특히나 국민의 삶에 큰 영향을 미침.
 - 2022년 당초예산 기준 전국 자치단체 세출예산 중 사회복지·보건, 안전, 교육, 문화, 환경 등 지역주민의 복리와 직접 연계된 재정 규모는 151조원으로 총 세출의 52.4%를 차지함.
- 공무원의 효율적 업무수행은 국민과의 약속을 충실히 이행하도록 하는 핵심 요소임에도 불구하고 공무원의 업무 특성상 성과를 정확하게 측정하거나 관리하기 어려운 측면이 있음.

 - 국가공무원은 국정과제를, 지방공무원은 민선단체장의 공약과 같이 국민 또는 지역주민과의 약속을 충실히 수행하는 과정을 통해 국민의 삶에 영향력을 행사함.
 - 일반적으로 관료제는 계층제, 몰인격성, 전문성으로 대표(Beetham, 1996)되며 인간성 보다는 기능과 능률에 집착함으로써 목표대치 등 관료제의 비합리성에 직면함(Merton, 1968).
 - 지방공무원과 같이 현장에서 업무를 수행하는 일선관료(Street Bureaucracy)는 사무 보다는 사람 간의 관계에 의한 행정을 수행함으로써(Lipsky, 1980) 보다 직접적으로 시민에게 행정의 결과를 미치게 되며, 지역주민과의 약속을 이행하는 최전선에서의 역할을 함.
 - 국가공무원과 비교해 일선관료의 업무 속성은 직무수행과 목표를 연계시켜 평가할 수 있는 객관적 준거를 마련하기 어려움(김이배, 2010).

4 • 수원시 성과관리체계 진단과 효율화 방안

- 성과측정의 어려움은 관료제의 일반적인 속성¹⁾이나, 특히 지방자치단체의 일선관료는 자체사무와 위임사무의 동시 이행, 시민과의 접점에서 몰인격적 업무 수행이 요구되는 등 환경적 요인의 통제를 전제로 한 성과측정이 어려움.

□ 성과측정의 어려움에도 불구하고 민선 8기 시민과의 약속을 충실히 이행하기 위해서는 수원시 전(全) 공무원이 약속한 방향으로 역량을 집중할 수 있도록 효율적 관리 체계의 구축이 필요함.

○ 민선 8기 주요 정책사업의 성공적 이행을 위한 첫 걸음은 조직이 바람직한 목표를 달성할 수 있도록 성과관리체계를 고도화 하는 것임.

○ 수원시 성과관리는 매년 수정·보완·개선되고 있으나 근본적으로 자체평가 체계의 메타평가가 12년 동안 이루어지지 않아 평가체계 전반에 대한 진단이 부재하므로 이에 대한 논의가 필요함.

2. 연구 목적

□ 이 연구는 단기적으로 민선 8기 주요정책의 충실한 이행을 뒷받침하고, 장기적으로 수원시민의 복리 증진에 기여할 수 있도록 공무원 성과관리제도의 고도화 방안을 제시하는 데에 목적을 둠.

○ 각 부서는 민선 8기 수원시 가치체계를 중심으로 전략목표를 수립하고, 세부 성과 목표를 마련하여 계획의 수립, 집행, 책임 있는 결과 관리와 성과 향상을 도모해야 함.

○ 이를 위하여 수원시 성과관리체계를 대상으로 메타평가를 실시함으로써 현 수준에 대한 진단과 개선점을 도출하고, 실현가능한 대안을 제시할 필요가 있음.

- 성과관리체계의 고도화는 공약이행의 실천력 제고를 위한 가장 기본적인 기준으로써 민선 8기 핵심 정책의 효과적 이행을 유도할 수 있음.

○ 평가는 긍정적 기능에도 불구하고 신뢰도와 수용성을 잃게 되면 실효성이 낮아지는 한계에 직면할 수 있다는 점을 고려하여 정당성이 확보된 실행이 전제되어야 함.

○ 계획 → 투입 → 과정 → 결과 → 환류 등 평가체계가 정교하게 구축되지 않는다면 평가 피로도 증가, 평가에 대한 저항을 불러와 성과를 악화시킴.

- 수원시 성과관리체계 전반에 대한 종합적 진단을 통해 성과평가 과정별 문제점을 도출하고, 개선방안을 제시함으로써 2024년 수원시 성과관리 운영계획에 반영하고자 함.

• 여기서의 성과관리체계는 수원시 행정의 성과를 종합적으로 판단하는 자체평가를 의미함.

1) 공무원의 성과와 연계하여 Baumol(1967)은 "정부부문은 민간에 비해 노동집약적이며 생산성 증가가 더뎠다, 비용 절감이 어렵고 재정지출은 커지게 되는 비효율이 발생된다."라고 설명한 바 있음.

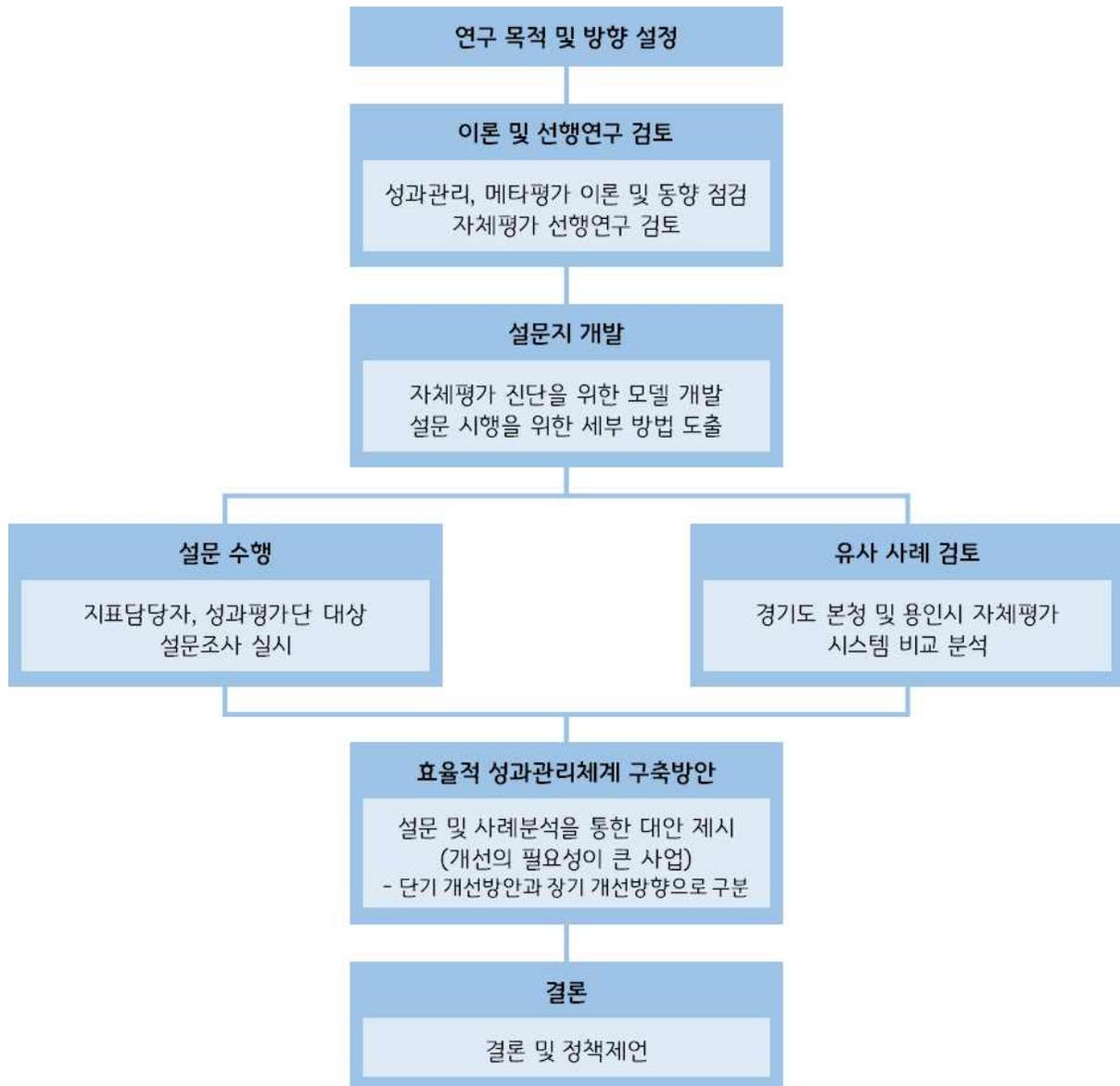
제2절 연구 범위 및 방법

1. 연구 범위

- 연구 범위는 지역(대상)적 범위, 시간적 범위, 내용적 범위로 구분됨.
- 지역(대상)적 범위
 - 연구 대상이 수원시 성과관리체계로서 지역적 범위는 수원시이나, 유사단체 비교연구를 통한 함의 도출을 위해 경기도 본청과 용인시를 포함함.
 - 용인시는 민선 8기 시작 이전인 2021년에 특례시에 걸맞은 지표설정 등 자체평가 체계를 개선한 사례가 있고, 인구 100만 특례시라는 공통점이 있어 선정함.
 - 경기도는 광역의 특성을 갖는다 할지라도 시·군 자체평가에 광역지표가 포함되고, 도의 제도를 시·군이 벤치마킹한다는 점을 고려해 선정함.
- 시간적 범위
 - 성과관리체계는 행정안전부의 표준 안을 지침으로 하되, 자치단체별 특수성을 반영하고 매년 환경·조직적 요인을 감안하여 개선되고 있어 장기 시계열 분석의 필요성이 크지 않음.
 - 따라서 이 연구에서의 시간적 범위는 2022년 수원시 성과관리제도의 실행계획, 운영, 실적을 대상으로 함.
 - 당해 연도의 자체평가가 t-1년에서 시작(지표개발)해서 t+1년도에 종료(최종점수 도출 및 시상)된다는 점을 고려할 때 2022년 평가는 2021년과 2023년을 포함함.
- 내용적 범위
 - 민선 8기 주요 정책의 실천력을 제고하고, 수원시민의 복리 증진에 전 부서가 전념할 수 있도록 자체평가제도의 개편방안을 도출한다는 목적 하에 다음의 내용을 포함함.
 - 첫째, 성과관리 및 메타평가에 대한 일반 이론과 최근 연구 동향 등의 검토를 통해 연구 수행 방향을 정립함.
 - 이론의 검토는 분석 틀의 정립 목적 외에 최근 10년 동안 수원시 성과관리체계가 점검되지 않았다는 점을 고려, 성과관리에 대한 일반 원칙과 기준 등을 상세히 기술함으로써 수원시 공직자들의 이해도를 향상시키는 목적까지 포함함.
 - 대부분의 성과관리 연구에서 제기되는 문제점은 지표 부분이라 할 수 있음. 따라서 지표의 의미, 바람직한 지표 구축의 조건 등 기초적 이론 등을 포함하여 기술함.

- 둘째, 메타평가를 수행하기 위한 구조화된 설문지 개발 및 공무원 대상 설문조사를 통해 현 수원시 성과관리체계의 진단과 개선점을 도출함.
 - 메타평가 시행을 위한 모델은 선행연구를 충분히 검토하고, 수원시 자체평가 특수성을 고려해 평가기획(맥락·환경) → 평가투입 → 평가과정 → 평가결과 및 환류 단계에 맞추어 구성한 후 각 영역별로 진단하고자 하는 항목을 세부적으로 설문하는 방식으로 진행함.
- 셋째, 경기도 본청과 용인시 성과관리체계에 대한 비교 분석 및 수원시에 적용 가능한 벤치마킹 사례를 도출함.
 - 벤치마킹을 통해 자체평가 과정별 각 자치단체의 추진 내용을 비교해 제시함으로써 수원시가 자체평가 고도화를 위해 필요한 부분을 쉽게 파악할 수 있도록 함.
- 넷째, 설문조사 및 심층면담 결과, 문제점으로 지적된 사안에 대하여 사례분석 결과 등을 접목해, 실현 가능한 대안을 제시함.
 - 메타평가를 통해 도출된 문제점의 개선방안 제시에 각 자치단체의 장점 등을 포함함으로써 실현 가능성 있는 대안을 제시함.
 - 대부분의 평가에서 지표를 둘러싼 이견이 크게 존재한다는 점을 고려, 지표 분야에 대한 대안 제시는 구조적인 개편 방안과 더불어 현재 수원시가 운영 중인 지표 중 3개를 사례로 선정해 제시함.
- 다섯째, 연구종료 후 수원시의 요청이 있을 경우 자료를 구성하여 성과평가 관련자들을 대상으로 교육을 진행함. 본 연구 수행 전 2022년 12월에 교육을 진행한 경험이 있으며 이 연구를 통해 제시되는 단기개선방안은 연구원과 시청의 협력이 필요할 수 있기 때문임.

그림 1-1 | 연구수행체계



2. 연구 방법 및 분석 자료

□ 이 연구는 문헌연구와 설문조사 그리고 전문가 자문 등을 중심으로 진행됨.

□ 문헌연구

- 성과평가제도에 대한 일반 이론과 최근 연구 동향 분석, 수원시 성과관리체계에 대한 검토, 메타평가 및 자체평가를 주제로 한 선행연구들을 중심으로 문헌 검토를 통해 분석틀과 논리적 설명 구조를 도출함.

□ 설문조사

- 구조화된 설문지를 개발하여 지표담당자와 평가단을 대상으로 설문을 실시하고, 각 단계별 문제점과 개선방안을 도출함.
 - 설문의 타당성을 확보하기 위하여 중간보고 이전에 설문항목 초안을 개발하고, 중간보고회시 전문가 의견을 수렴하여 고도화함.
 - 설문은 지표담당자 59명, 평가단 47명 등 총 106명을 대상으로 2주간 실시함.
 - 설문에 대한 구체적인 방법론 등에 대해서는 제3장 연구 설계에 기술하였음.

□ 전문가 자문 및 지표·성과관리담당자 인터뷰, FGI 추진

- 전문가 자문은 수원시 맞춤형 성과관리체계 구축 방안을 제시하기 위한 정보 구득을 위해 이용되며, 설문 분석이 종료된 이후 전문적 대안 마련을 위해 활용함.
- 담당자 인터뷰는 개방형 설문 중 추가 연구가 필요한 부분에 대하여 전화 또는 면접조사를 진행하였으며, 총 16명을 대상으로 6월 26일부터 7월 7일까지 2주간 시행함.
 - 심층인터뷰를 통해 제시된 의견 중 제도 운영과 관련된 사안은 다시 정책기획과(성과관리 담당자)를 통해 확인하는 방법을 활용함으로써 사실에 입각한 진단이 도출될 수 있도록 함.
- FGI는 지표담당자와 평가단을 각각 구분하여 그룹화 한 후 실시하였는데, 집단화된 의견과 입장을 점검하기 위하여 활용함.
 - 설문조사+사례분석+최종전문가 자문을 거쳐 도출된 개선방안의 실효성, 우선순위에 대한 인식, 평가 환류 강화를 위한 대안 등을 주제로 8월 1일 10명(지표담당자 6명, 평가단 4명)을 대상으로 시차를 두고 각각 진행하였음²⁾.

2) 일반적으로 심층인터뷰 또는 FGI 등을 수행할 때 답변자의 신상을 대략적으로 공개하는 것이 마땅한데, ① 답변자인 지표담당자와 평가단은 현재 시정에 근무 중이며, ② 이미 설문을 통해 제시된 의견 중 연구자가 이해하지 못하는 부분에 대한 보완적인 사항을 인터뷰 했다는 점, ③ 개방형 설문을 통해 제시된 의견 외의 추가 의견에 대해서는 정책기획과를 통해 진위 여부를 판단해 수록했다는 점을 고려, 신상의 비공개를 원칙으로 진행하였음.

- 연구 자료는 수원시 성과평가 계획 및 결과 자료, 수원시 부서별 성과관리카드 등이 활용됨.
- 제1부시장 전결로 보고·완료된 2022년 평가계획 및 시장전결로 보고된 결과보고 자료, 각 부서별 평가점수 등을 모두 포함함.

제2장

주요 이론과 선행연구 검토

제1절 성과관리제도의 의의

제2절 메타평가의 의의와 방법

제3절 자체평가 선행연구 검토 및 차별성

제2장 주요 이론과 선행연구 검토

제1절 성과관리제도의 의의

1. 성과관리의 정의와 범주

- 성과관리(Performance Management)는 불확실성이 높은 환경에서 조직에게 주어진 미션과 비전을 효과적으로 달성하기 위하여 전략적 우선순위와 성과목표를 설정하여 관리하는 체계적인 과정(Pollitt et al., 1999; 원구환, 2010)

 - 공공부문에서의 성과관리는 ① 전략목표와 성과목표를 설정하고, ② 이에 기반하여 사업을 설계·시행함으로써 당초에 목표했던 결과가 도출되었는지를 점검, ③ 이를 정책결정 및 조직 운영 등에 반영하는 환류 기능을 통해 혁신을 추구하는 일련의 과정이라 정의할 수 있음 (현승현 외, 2016).
 - 성과관리는 정책 자체에 대한 관심을 넘어 관리, 생산성, 혁신, 성과 등을 강조하며, 투입보다는 과정을, 과정보다는 결과에 관심을 둬. 또한 내부에 대한 관심을 넘어 외부로의 관심을 확대시키며, 행정영역에서의 성과관리는 시민까지 고려하는 차원으로 발전되어 왔음(Bevir et al., 2003; 정재진, 2009).
- 성과관리에 대한 정의는 연구자의 관점에 따라 다양하게 제시되고 있음. 다만, 성과관리에 대한 주류접근법은 프로그램 논리(Program Logic)에 기반해 투입(input) → 과정(process) → 산출(ouput) → 결과(outcome) → 영향(impact)을 포함함(Hatry, 1999; Boyne, 2002; de Lancer Julnes, 2006; Funnell et al., 2011; Smith, 2019)

 - 박해육 외(2009)는 성과관리의 개념에 대해 다차원의 목적과 대상을 수반하기 때문에 하나의 합의된 문장으로 정의하는 것이 어렵다고 기술한 바 있음. 그러나 상기 연구에서 제시한 다양한 정의 중 ‘메커니즘’, ‘체계’, ‘프로세스’, ‘절차’, ‘과정’³⁾이라는 공통점이 도출되고 있어 이를 고려할 때 성과관리는 바람직한 목표 달성을 위해 노력하는 과정으로 정의할 수 있음.

3) 성과관리에서 ‘측정’과 ‘평가’ 외에도 ‘전략’과 ‘계획’ 역시 주요 용어로 빈번하게 등장하고 있는데, 전략계획은 민간뿐만 아니라 정책적 의사결정 등에서도 사용되는 용어로 법령의 범위 안에서 정부활동의 방향타와 범위를 결정하는 노력, 불확실한 환경에 직면한 조직이 올바른 결정을 하기 위한 노력 등의 의미를 포함함(한국지방행정연구원, 2021a).

- 연구자들은 성과에 대한 정의와 더불어 성과관리의 주요 요소로 성과측정(Performance Measurement)과 성과평가(Performance Evaluation)를 제시하고 있음.
- 성과측정은 평가의 사전 단계로서 성과를 측정하기 위한 지표의 개발과 개발된 지표를 활용해 도출된 성과를 판단하는 것을 포함하며, 성과평가는 주어진 기간에 맞추어 목표를 달성해 나가는 과정 또는 결과 단계에서 평가를 실시하고, 이 결과를 보고(report)하는 것을 포함함.
- 고승희(2020)는 성과관리의 특징을 세 가지 범주로 요약하고 있는데, 이는 다음과 같음.
 - ① 목표와 전략에 입각한 사업계획과 업무관리, ② 수행한 활동과 성과에 대한 종합적인 평가, ③ 결과 측면에 초점을 둔 성과관리임(고승희, 2020).
- Hatry(1999)는 성과관리를 교육프로그램의 성과 측정과 연계하여 투입에서 결과까지의 논리적 절차로 설명함.
 - 투입은 성과 도출을 위한 자원이며, 활동은 자원을 투입해 성과를 창출해 내는 과정, 산출은 자원투입 대비 도출된 교육의 생산품이며, 결과는 교육을 통해 얻고자하는 바람직한 결과임.

그림 2-1 | 성과관리 논리 구조(교육프로그램의 예)



- Bouckaert et al.(2008)도 성과관리를 단일 개념으로 정의하기 어렵다는 점에서, 5가지의 범위(span)⁴⁾와 4가지의 깊이(depth)⁵⁾를 종합 고려하여 4가지 성과모형을 제시하고 있음.

4) 성과의 범위는 투입(input) → 활동(activity) → 산출(output) → 결과(outcome) → 신뢰(trust)로 구분되며, 신뢰를 성과의 범위에 포함한 이유는 공공부문은 민간과 달리 공익에 대한 향상이 있어야 한다는 점에서 공익의 특정 척도를 신뢰로 판단했기 때문임.
 5) 성과의 깊이(depth)는 성과분석을 위한 틀과 자료의 활용도를 중심으로 측정(measure) → 통합(incorporating) → 활용(using) → limitation(한계)로 구분함.

표 2-1 | Bouckaert et al.(2008)의 4차원 성과관리 모형

모형	성과관리 수준
성과행정 (performance administration)	<ul style="list-style-type: none"> 성과측정의 초점, 자료의 분석 및 통합 수준 미흡 성과측정의 결과가 활용으로 연계되지 못함
성과의 관리 (management of performances)	<ul style="list-style-type: none"> 하위단위별(단위 업무별) 성과관리 실행 개별성과와 조직전체 상위 성과 간 연계 미흡
성과관리 (performance management)	<ul style="list-style-type: none"> 계층적 수준에서 성과관리체계의 통합 수직적으로 커플링 된 수준
성과거버넌스 (performance governance)	<ul style="list-style-type: none"> 종합적 수준에서 성과관리 통합, 외부 연계성 강조 실질적인 주민복리와 연계된 성과관리 가능

자료: Bouckaert et al.(2008) 「Performance and Performance Management」 발췌·정리

- 우리나라 역시 성과관리에 대한 관심이 높은 국가 중 하나로, 국가 수준에서는 ‘정부업무평가위원회’에서 성과관리를 정의하고 있으며, 지방자치 제도 등의 업무를 관장하는 행정안전부도 별도의 성과관리제도를 정의하고 있음.
- 정부업무평가 위원회에서는 「정부업무평가 기본법」에 명시된 조항에 근거, 법령상 성과관리에 대한 정의는 “기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”으로 요약 할 수 있음(정부업무평가 포털, 2023).

그림 2-2 | 「정부업무평가 기본법」상 성과관리의 범위



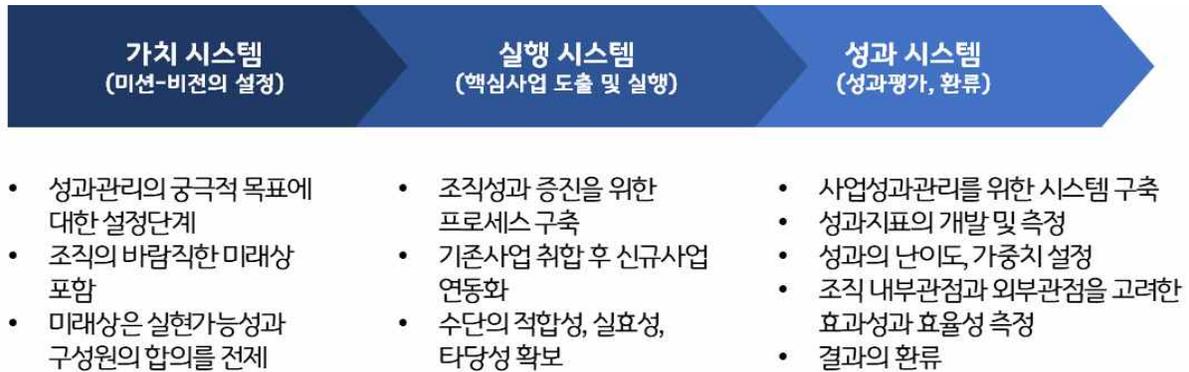
- 행정안전부(당시 안전행정부)는 「지방자치단체 성과관리 운영 매뉴얼」을 통해 성과관리를 ① 전략계획 단계 ② 성과관리 시행계획 수립 단계 ③ 성과 측정 및 평가 단계 ④ 환류 단계 등 4가지 단계를 포함하는 것으로 정의하고 있음(안전행정부 2013).

그림 2-3 | 행정안전부의 성과관리 범위 규정



- 종합하면 성과관리는 거시적인 측면에서 가치시스템-실행시스템-성과시스템 모두를 포함하며, 미시적인 측면에서는 성과시스템에 집중하는 경향이 있음(최정우 외, 2015).
- 성과관리는 다양하게 정의되고 있으며 각각의 정의에 일정부분 차이는 있으나 이는 학문적인 맥락에서 또는 운영 차원에서의 강조점에 따른 것이며, 시스템적 사고체계에서의 관리시스템이라는 데에 대해서는 궤를 함께 하는 것으로 판단됨.
 - 가치시스템은 조직의 미션 및 비전 설정에 초점을 두며 성과관리 실행을 위한 전략적 기획의 과정임. 가치시스템에서의 중요 요인은 전 직원의 참여와 공유, 합의의 전제라 할 수 있음.
 - 실행시스템은 합의를 통해 도출된 비전을 실행하기 위해 조직의 가용 가능한 요소를 점검하고, 장기로드맵에 따라 우선순위를 도출함. 우선순위에 따른 사업의 일몰, 신규사업의 선정 등이 포함됨. 이 단계는 핵심사업을 도출하는 과정에 초점을 두며, 수단의 적절성, 실효성, 타당성이 전제되어야 함.
 - 성과시스템은 성과평가를 위한 시스템 구축, 지표개발, 측정방법, 가중치의 고려, 평가결과의 환류 등을 포함함. 많은 경우 특정 평가제도에 대한 진단과 검증은 주로 성과시스템에 초점을 두고 진행되는 경향이 큼.

그림 2-4 | 거시적 맥락에서 성과관리체계의 범위



2. 공공부문의 성과관리

1) 민간 관리기법의 전파 배경

- 성과관리제도의 도입은 공공보다는 민간을 중심으로 이윤확대라는 보다 명확한 목표를 달성하기 위한 수단으로 발전되어왔음. 민간은 치열한 경쟁이 존재하는 개방형 체제로서, 생존을 위한 수단이자 전략으로써 성과관리가 도입됨.
 - 민간은 사적이익 추구를 목표로 한다는 점에서 매출액, 순이익 등과 같이 구체적이며 정량화하여 성과를 측정할 수 있는 가능성이 공공에 비해 상대적으로 높음.
 - 형식에 얽매이지 않고, 창의적인 아이디어를 통해 구체적인 성과를 도출할 수 있다는 특징을 가짐.
 - 공공은 공익(public)이라는 애매성과 모호성이 포함된 목적을 추구하기 때문에 민간에 비해 성과를 평가하는 것이 어렵다는 한계를 가짐.
 - 공익이라는 목표는 목표달성 과정과 도출된 결과에 일반국민과 같이 다양한 선호를 가진 이해관계자(stakeholder)가 연계되어 있기 때문에 성과를 정확하게 측정하기 어려움(Kaplan et al., 2000).
- 공공부문에서의 성과측정이 민간에 비해 쉽지 않은 이유는 목적의 불명료성에 더해 공무원의 업무행태, 여기에 더해 지방공무원의 인사 및 관리의 특징 등이 복합적으로 영향을 미친 결과임.
 - 공무원은 공식화와 영역의 분업화를 통해 업무를 수행함(Weber et al., 1946; Weber et al., 1947). 공식화는 법령 등에 의해 규정된 행위와 책임을 전제로 업무를 수행하는 것이며, 분업화는 공무원 개개인에게 수행해야 하는 업무가 영역별로 주어지는 것을 의미함(이철주 외, 2014). 여기에 더해 평균 1.5년에 한 번씩 이루어지는 순환보직이 이루어짐.

- 공무원은 공식적으로 자기에게 주어진 업무가 아닐 경우 법령의 범위를 벗어나 성과를 향상시키기 위해 노력할 유인이 작음. 성과향상을 위해 권한을 넘어서는 행위는 자칫 합법성에 위배되기 때문임.
- 공무원은 분업을 통해 주어진 업무가 배분되는 구조로 타인과의 연계 등을 통한 승수효과를 도출하기도 어려움. 또한 주어진 업무의 난이도와는 별개로 임금이 직급과 직책에 따라 동일하게 배분되기 때문에 성과향상을 위해 노력할 유인이 작음.
- 마지막으로 순환보직은 업무 수행을 통한 성과에 대한 책임이 누구에게 있는지 특정하기 어려움. 또한 공공부문의 성과는 단기간에 도출되지 않는 경우가 많아, 현재의 성과가 어디서 어떻게 확산되었는지 가늠하기 어려움.

○ 즉, 자율성과 책임성이 공존하기 어려운 상태에서 민간의 기법이 공공으로 여과 없이 수용되기는 현실적으로 어려움.

□ 공공부문이 민간과 이질적인 속성을 갖는다 할지라도 변화된 환경에서 생존을 위해서는 성과관리를 선택할 수밖에 없었음.

○ 공공부문의 특수성에도 불구하고 정부실패를 보완하기 위한 수단으로 1980년대 이후 능률성과 공공서비스의 개선, 결과중심의 관리를 중시하는 신공공관리의 사조와 함께 성과관리는 공공부문에 도입·정착되기 시작함(Osborne et al., 1992; Williams, 2003; 정재진, 2010)⁶⁾. 그리고 이는 ‘신공공관리론’이라는 학문적 영역으로 함께 발전됨(박종혁 외, 2019)⁷⁾.

○ 공공부문의 성과관리가 전파된 배경에는 다양한 요인들이 제시될 수 있겠으나 그 원류를 찾는다면 신제도주의 경제학, 비즈니스형 관리주의, 공공선택이론 등에서 이유를 찾을 수 있을 것임.

- 시장과 공공 간 경계의 모호성, 민간과의 경쟁 심화, 공공부문 간 경쟁 확대, 공공조직 내에서의 분권화뿐만 아니라 정부 간 관계의 분권화 속에서 번문옥레(red tape)의 간소화 필요성, 성과와 연계한 재정인센티브 제공, 시민이 만족할 수 있는 행정서비스의 제공 필요성 등이 주요 원인이라 할 수 있음(Stark, 2002).

6) 성과에 대한 책임을 부여하는 대신 업무 수행의 자율성을 확대한다는 측면에서 성과관리는 민간의 조직경영 원리를 공공부문에 도입하려는 시도를 통해 확산됨(한국지방행정연구원, 2021a).

7) 정부혁신을 위한 하나의 사조로서 신공공관리론은 아직도 합의된 정의를 갖지 못하고 있음. 관리주의(managerialism), 기업가주의(entrepreneurialism), 탈 관료적 패러다임(post-bureaucratic), 시장중심 행정(market-based administration) 등 학자마다 다양한 맥락에서 정의하고 있는데, 비록 정의의 차이만 있을 뿐 국가경쟁력 제고를 위한 수단으로 행정개혁을 강조한다는 공통적인 속성을 가짐. 성과지향 행정, 고객지향 행정 등을 위해 우리나라도 2000년대 초반부터 신공공관리의 사조가 확산되어 왔고, 이 연구의 대상인 자체평가 역시 행정의 능률성 제고, 책임성 향상을 통해 궁극적으로 시민의 만족도를 제고한다는 맥락에서 신공공관리 범주에서의 하나의 수단이라 할 수 있음.

- 과거에는 관료제의 속성에 의한 투입 중심적·기관 내적 관계모형을 중시하며, 능률적 통제·확일적 통제가 강조되었음. 그러나 이러한 관리체계를 통한 조직 효율화 및 주민복지 증진 실현은 현실적으로 많은 한계에 직면하게 되었고, 이에 대한 대안으로 성과지향적·기관 외적 관리 모형으로 전환 필요성이 등장하게 됨(Stewart, 1985; 진세혁, 2008; 원구환, 2010).

그림 2-5 | 기존 관리체계와 성과관리체계와의 비교



2) 지방자치단체 성과관리제도

- 우리나라는 1990년대 후반부터 정부업무평가, 재정사업평가, 정보화평가 등 기관을 대상으로 한 결과지향적인 성과관리제도를 부분적으로 채택함으로써 성과관리시스템을 공공부문에 도입하기 시작함(정부업무평가 포털, 2023)⁸⁾.
- 성과관리제도 도입 초기인 1999년에 도입된 성과관리 수단으로 ‘목표관리제’(MBO: Management by Objectives)를 들 수 있음.
 - MBO는 공무원 개인의 성과목표를 조직 전체의 목표와 연계해 평가하는 체계임. 조직 전체의 목표 달성을 위해 각각의 직무를 지휘하는 과정으로 연봉제나 성과급, 인센티브 등 보상체계에 적합한 방식임.
 - 1998년 행정자치부가 도입계획을 수립하여 1999년 2월부터 모든 정부 조직에 전면 도입하였음(행정안전부, 2009)⁹⁾.
 - 그러나 과거의 ‘심사평가제도’와의 차별화를 갖지 못함과 동시에 지방자치단체의 경우 실·국장을 대상으로 적용되다 보니 1년만 평가를 실시함(최정우 외, 2015).

8) 우리나라는 1990년대 중반까지 정책의 결과보다는 예산이 제대로 투입되었는지, 주어진 업무를 절차에 맞게 수행하였는지 등과 같이 투입과 집행 측면에 중점을 두고 정책을 관리해 왔음. 이후 국가경쟁력 강화와 정부 효율성 제고 요구가 증가함에 따라 결과지향적인 성과관리제도를 부분적으로 채택해 왔음(정부업무평가 포털, 2023).

9) 목표관리제의 한계를 분석한 연구들에서는 공공부문의 특성 및 행정제도와 괴리, 성과지표의 부적합, 성과측정의 낮은 타당성, 적용 대상의 범위를 둘러싼 논쟁, 평가 자체에 대한 신뢰성 부족과 결과의 낮은 활용성 등을 문제로 지적함(행정안전부, 2009).

- 2001년 「정부업무등의평가에관한기본법」이 제정되면서 기관평가를 통한 성과관리의 관심이 확대되었고, BSC에 기반한 성과관리제도가 도입되기 시작함.
 - BSC(Balanced Score Card)는 주로 재무적 성과에 초점을 두고 성과관리가 이루어짐에 따라 발생하는 한계를 극복하고, 성과를 재무, 내부경영, 고객, 학습과 성장으로 구분해 안정적이며 장기적으로 관리하기 위해 마련된 수단임(안전행정부, 2013).
 - BSC는 민간의 경영기법이라 할지라도 비재무적 측면이 포함되고 고객관점을 함께 고려할 수 있어 균형 있는 성과를 도출할 수 있다는 장점을 가진다는 평가를 받음¹⁰⁾.
- 지방자치단체 성과관리는 2002년 행정자치부 지침이 마련되면서 평가 대상에 포함되었고(라휘문, 2004) 2003년부터 확대되기 시작함. 그리고 BSC체계를 기반으로 한 현재와 유사한 평가는 2005년 부천시 사례가 최초라고 할 수 있음¹¹⁾(최정우 외, 2015).
 - 2006년에 참여정부는 「정부업무평가 기본법」을 제정함으로써 우리나라 공공부문에 성과관리체계가 안정적으로 도입·현재까지 발전되어 올 수 있는 기회를 마련함. 지방자치단체의 성과관리 역시 법령의 개정과 함께하며 발전되어 옴(한국지방행정연구원, 2020).
- 「정부업무평가 기본법」상 성과관리의 대상은 중앙정부, 지방자치단체, 공공기관 등 크게 세 가지로 구분됨. 그리고 지방자치단체를 대상으로 하는 평가 유형은 합동평가, 자체평가, 개별평가 등 세 가지로 구분됨(정부업무평가 포털, 2023).
 - 합동평가는 국정 주요시책 등의 지방자치단체 추진상황을 평가·환류함으로써 국정의 통합성, 효율성, 책임성 확보 및 지방자치단체의 부담 완화를 목적으로 추진하는 제도임. 평가대상은 17개 시·도이며, 구역 내 시·군·구의 실적을 포함함.
 - 개별평가는 기관위임사무 또는 국고보조사업, 정부업무평가 기본법 시행령 제16조에¹²⁾ 근거한 국가 주요시책 등을 대상으로 평가가 추진됨.
 - 이 연구의 대상이 되는 성과관리제도는 ‘자체평가’이며, 「정부업무평가 기본법」 제2조에 따르면 “지방자치단체가 소관 정책 등을 스스로 평가하는 것”으로 정의됨¹³⁾.
 - 일반적으로 자치단체의 성과관리체계라 함은 상급기관의 합동평가와 해당자치단체의

10) 균형성과표의 다양한 장점에도 불구하고 정부 간 관계의 현실에서 볼 때 지방자치단체의 특성을 충분히 반영하기 어렵다는 한계가 제기됨(장혜윤 외, 2017). 대표적으로 자치단체장에게 전략을 수립할 수 있는 전권이 주어져 있지 않으며, 공약을 추진하기 위하여 조직·인사·재정을 완벽하게 통제할 수 없음. 여기에 더해 민간의 모델을 완벽하게 공공에 일치 시키는 것도 한계가 있음.

11) 부천시는 2004년 2월 「부천시 장기발전계획 수립 및 정책평가에 관한 조례」를 제정하여 장기발전계획이 성과관리체계에 반영될 수 있는 토대를 마련함.

12) 제16조(국가의 주요시책 등) 법 제21조제1항에서 “그 밖에 대통령령이 정하는 국가의 주요시책 등”이라 함은 다음 각 호의 시책을 말한다. 1. 국가적인 정책목표와 방향을 제시하여야 할 필요가 있는 시책 2. 중앙행정기관과 지방자치단체 간에 긴밀히 협력하여 추진하여야 할 필요가 있는 시책

13) 자체평가에 대한 보다 구체적인 사항에 대해서는 이하 3절의 논의를 참조

자체평가를 의미하는데 이 중 자치단체의 특수성을 고려하여 자율성을 갖고 개선이 가능한 부분은 자체평가임.

- 따라서 이 연구에서의 성과관리체계는 자체평가를 의미함.

그림 2-6 | 지방자치단체 대상 평가 종류와 특징

평가유형	평가부문	근거법률	평가주관
합동평가	27개기관, 112개 지표	정부업무평가 기본법	행정안전부 등
자체평가	중앙행정기관과 동일	정부업무평가 기본법	지자체장
개별평가		개별근거법률	주관부처

3. 성과관리체계와 지표의 설정

1) 성과관리체계 구성요소

- 안전행전부(2013)가 지방자치단체에 배포한 「지방자치단체 성과관리 운영 매뉴얼」과 정부업무평가 포털(2023)에는 성과관리계획 수립기준과 주요 요소가 명시되어 있는데, 이는 이후에 논의하게 될 성과관리 운영체계 진단에서 계획성을 측정하기 위한 준거가 됨.

 - 성과관리 시행계획은 매년 수립하여 집행하도록 되어 있으며, 시행계획의 수립 기준과 방법 등은 구체적으로 명시되어 있는 바 이 기준의 활용가능성, 유용성뿐만 아니라 자치단체의 이행성 등을 진단하는 것도 성과관리 운용실태의 점검이 되기 때문임.
 - 자치단체는 매년 해당 자치단체의 장기적인 전략목표와 일상적으로 수행하는 사업 활동을 직접적으로 연계하고, 성과평가를 통하여 산출과 결과를 진단·확인하게 됨.
- 성과관리 시행계획 수립체계는 기관의 임무에서 성과지표까지 연계성을 갖고 수직적으로 확산되는 체계임.

 - 성과관리계획의 수립범위는 당해 자치단체가 임무 달성을 위해 추진하고자 하는 업무 전반을 포괄하여 자치단체의 성과목표가 전체적으로 검토될 수 있도록 하여야 함.
 - 임무 - 전략목표 - 성과목표 간 일관성 및 논리적 연계성이 확보되어야 하며, 성과관리 시행계획은 전략계획과 특별한 연계가 있음을 보여주어야 함.
 - 성과관리의 큰 틀에서 자체평가와 성과평가(조직 및 개인) 등의 각종 평가 계획이 수립되고 상호 유기적으로 연계 및 활용되어 사업의 성과가 조직 성과로 연계되도록 구축 되어야 함.

- 기관 자체의 역량에 의한 성과관리 전반의 운영, BSC의 4가지 관점(재정, 내부경영, 학습과 성장, 고객)을 반영한 성과지표의 구성과 성과평가를 지향해야 함(안전행정부, 2013).

그림 2-7 | 지방자치단체 성과관리체계



- 성과관리체계를 구성하는 요소는 임무, 비전, 전략목표, 성과목표, 주요과제, 성과지표 등 6개로 구성되며 이에 대한 설명은 다음과 같음(정부업무평가 포털, 2023).

표 2-2 | 성과관리 체계 구성요소

구분	내용
임무 (Mission)	<ul style="list-style-type: none"> • 자치단체의 존재이유(목적)와 주요기능
비전 (Vision)	<ul style="list-style-type: none"> • 장기적인 목표와 비람직한 미래상으로 조직의 정책 추진 방향 설정과 구성원에 대한 동기부여 기능을 수행
전략목표 (Strategic objective)	<ul style="list-style-type: none"> • 민선 8기 핵심정책, 시정운영전략, 기관의 임무와 비전 등을 감안하여 해당 기관이 최대 중점을 두고 지향하거나 추진해야 할 내용
성과목표 (Performance target)	<ul style="list-style-type: none"> • 전략목표를 구체화하는 하위목표로서 전략목표 실현을 위해 계획기간 내에 달성하고자 하는 내용
주요과제 (Task)	<ul style="list-style-type: none"> • 성과목표 달성을 위해 추진하는 개별 정책 또는 사업
성과지표 (Performance indicator)	<ul style="list-style-type: none"> • 성과목표와 관리과제의 정책추진 달성도를 양적·질적으로 제시하는 지수

자료: 안전행정부(2013) 「지방자치단체 성과관리 운영 매뉴얼」

2) 성과지표

(1) 성과지표의 의의

- 성과관리체계를 미시적으로 범주화 할 때에는 주로 측정과 평가에 관심을 둬. 측정은 평가를 하기 위한 지표의 개발과정을 포함하며, 평가결과에 직접적인 영향을 미치는 요인임.
 - 지표는 주어진 목적 달성을 위해 수행한 행위 또는 절차가 타당했는지, 목표의 달성 여부 또는 목표를 얼마나 달성했는지 등에 대해 측정하기 위한 기준이자 척도임.
 - 성과를 진단하는 것은 업무를 통해 도출된 결과를 측정하는 것으로 측정의 문제는 지표체계의 구축과 긴밀히 연계됨. 지표는 평가의 목적과 평가대상에 따라 달라지며, 차별화가 존재할 때 비로소 성과평가의 신뢰성이 증진될 수 있음(정재진 외, 2009).
- 지표는 성과관리에서 핵심적인 지위를 점유하는데, 그 이유는 지표가 갖는 속성에 기인함.
 - 평가지표는 지표가 성과를 창출하거나 향상시키는 데에 유용성이 있다는 가정에서 출발함. 이는 평가지표가 개인 또는 조직의 행태를 변화 시킬 수 있다는 점에 초점을 둬.
 - 평가지표는 개인수준에서는 업무의 효과적 추진을 유도하고, 조직 수준에서는 전사적으로 조직의 미션을 효율적으로 달성할 수 있도록 모든 자원이 동일한 방향으로 나아가도록 하는 요인임.
 - 평가지표를 통한 결과는 조직의 혁신을 위한 정보로서 작용함. 타당성을 확보한 지표는 조직 내 개인 또는 부서 간 실적을 비교할 수 있고, 행정의 분야별 성과를 판단하여 향후의 개선방안을 도출하는 데에 도움을 줄 수 있음.
- 평가의 수용성과 타당성 확보를 위해서는 지속적인 지표의 고도화가 필요함.
 - 평가지표는 정당성을 확보해야 하는데, 여기서의 정당성이란 인지적 측면과 사실의 측면을 모두 포괄해야 함. 그럼에도 불구하고 평가지표는 인간의 제한된 합리성으로 완벽성을 가정하기 어려움(정재진, 2012).
 - 평가지표 구축 시 빈번하게 논의되는 사안은 측정의 문제라 할 수 있음. 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정할 수 있는지와 더불어 평가결과의 고착화가 유발되지는 않는지, 지표의 목표설정 난이도 등에 대한 논쟁은 아직도 진행 중임.
 - 지표의 난이도와 관련하여 도전할 만한 수준의 목표라면 열심히 노력을 하겠으나 도전을 하더라도 달성 불가능한 목표라고 인식된다면 아예 해당 지표를 달성하려는 노력을 하지 않게 됨.

- 그러나 현재까지 피평가자가 완벽하게 만족하는 평가지표는 부재하며, 오히려 피평가자의 만족도가 높은 지표는 그만큼 성과목표나 지표의 난이도가 낮다는 것을 반증하는 것이라는 입장이 지배적임(신열 외, 2011).
- 이는 결국 조직 내·외부 상황과 조건을 충분히 고려하고, 성과도출의 시점과 현재의 역량을 종합해 시의성 있는 지표의 고도화를 마련하는 것이 필요하다는 것을 의미함. 즉, 평가지표는 한번 구축해 지속되는 것이 아니라 개선되어야 한다는 것을 의미함.

(2) 성과지표의 종류

- 성과지표에 대한 종류는 지표가 성과를 측정하기 위한 준거이자 척도라는 점에 비추어 논의되어야 하기 때문에 성과에 대한 정의가 선행될 필요가 있음.
 - 성과 역시 합의된 정의를 도출하기 어려우며, 특히 이 연구의 대상이 되는 공공부문에 있어서 성과는 더욱 정의하기 쉽지 않음.
 - Boyne(2003)은 상대적으로 간단하게 성과에 대해 정의 하고 있는데, 주어진 목표의 달성과 이를 통한 이해관계자들의 만족도 등이 향상된 것으로 정의함.
 - 그러나 이는 성과에 대한 직관적인 정의라는 장점이 있으나 목표에 대한 다의성, 모호성, 이해관계자 입장에 따른 만족의 차이 등으로 인해 합의된 정의로 판단하기 어렵다는 한계를 갖기도 함(Smith, 2019).
 - Brewer(2006)은 달성하고자 했던 것에 도달하기 위한 노력의 결과로 정의하며, 성과는 측정 과 연계된 것으로 측정을 위해 활용되는 지표를 통해 정의될 수 있음을 시사함.
- 지표의 선행 요건으로서의 성과에 대한 정의는 성과측정을 주제로 한 연구를 통해 성과가 내포하고 있는 요소들을 파악함으로써 그 특성 등을 이해할 수 있음.
 - 사전적 의미로서 성과는 무언가의 행위를 통해 얻은 무엇 또는 이루어낸 결실로 정의될 수 있음. 그러나 결과로서의 결실에 대한 판단은 다양하게 정의될 수 있어 공공부문의 성과 측정 기준으로 제시된 선행연구를 검토함으로써 이해를 높일 수 있음.
 - 성과로 도출된 결과가 어떻게 측정될 수 있는지에 대해서 선행 연구들 중 인용횟수가 큰 연구를 대상으로 제시함. 이를 기초로 성과를 요약하면 다음과 같음.
 - 성과는 투입과 결과 모두에 초점을 둠.
 - 행위의 결과가 도출되는 과정은 능률이고, 비용-효과적이며 위험성이 낮아야 함.
 - 도출된 결과는 효과성, 생산성, 수익성, 질을 확보해야 함.

표 2-3 | 성과 측정의 범주와 속성

Lewis et al.(1990)	Hatry(1999)	Frost(2000)	Mucciarone(2008)
<ul style="list-style-type: none"> • 능률성(Efficiency) • 비용-효과성 (Cost-effectiveness) • 효과성(Effectiveness) • 결과(Outcomes) • 서비스의 질 (Quality of service) • 산출(Output) • 경제성(Economy) • 위험성(Risk) 	<ul style="list-style-type: none"> • 투입(Input) • 과정(Process) • 산출(Output) • 결과(Outcome) • 능률성(Efficiency) • 생산성(Productivity) • 정보(Information) • 영향(Impact) 	<ul style="list-style-type: none"> • 능률성(Efficiency) • 생산성(Productivity) • 효과성(Effectiveness) • 수익성(Profitability) • 질(Quality) • 업적(Achievement) • 비용(Cost) • 위험성(Risk) 	<ul style="list-style-type: none"> • 능률성(Efficiency) • 효과성(Effectiveness) • 결과(Results/outcomes) • 질(Quality) • 산출(Outputs) • 투입(Inputs)

자료: Smith(2019) 「Factors Influencing Changes to Performance Measures of Australian Government Agencies」 발췌·정리

- 성과를 측정하기 위한 지표는 국내·외 다양한 연구를 통해 제시하고 있는데, 이들 연구를 종합하여 안전행정부(2013), 행정안전부(2009)는 성과정보의 수준과 계량화 여부에 따라 지표를 구분하고 있음¹⁴⁾.

표 2-4 | 성과지표의 종류

구분	정의	예시
성과정보의 수준	투입 지표 • 예산·인력 등 투입물의 양을 나타내는 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 직업훈련교육 투입 예산액 • 범인검거 투입 예산액
	과정 지표 • 사업 진행과정에서 나타나는 산출물의 양을 나타내는 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 직업훈련 프로그램별 출석률 / 진도율 • 경찰의 순찰 거리 / 회수
	산출 지표 • 사업완료 후 나타나는 1차적 산출물을 나타내는 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 직업훈련 참가자 수 대비 수료자 수 • 범인 1인 검거당 경찰소요예산
	결과 지표 • 1차적 산출물을 통해 나타나는 궁극적인 사업의 효과, 정책의 영향력을 나타내는 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 직업훈련 수료 후 취업자 수 증가율 • 범죄 발생률
계량화 여부	정량 지표 • 구체화된 양적 수치로 측정 가능한 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 해외건설 수주액 • 인구 10만명당 5대 범죄 발생률
	정성 지표 • 양적 수치로 측정 불가능한 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 주요 사업의 대국민 인지도 • 민원인 만족도

자료: 안전행정부(2013) 「지방자치단체 성과관리 운영 매뉴얼」

14) 성과관리 또는 성과평가를 주제로 한 많은 연구에서 지표에 대한 정의를 하고 있으며 이들은 모두 성과정보의 수준과 계량화 여부 등을 기준으로 지표를 설명하고 있어 이 연구에서는 선행연구자 모두를 인용하지 않고 행정안전부 매뉴얼을 중심으로 인용함.

- 성과 정보 수준에 따른 지표는 목표달성을 위해 수행하는 논리 절차에서 도출되는 성과를 측정하는 지표임.
 - 성과 정보에 따라 분류된 지표는 가급적 산출 또는 결과지표의 활용이 필요함. 다만, 투입 또는 과정 지표는 특정 목표의 실행을 위해 시작된 지 얼마 되지 않아 성과 정보가 부재하거나 장기과제를 추진하는 과정에서 활용됨.
 - 각 지표의 관심과 특징은 다음과 같이 요약될 수 있음.
 - 투입지표는 희소한 재원의 효과적 투입 여부 및 당초 목적 대비 수행 성과 등을 평가하는 데에 초점을 둬. 이는 집행과 사업 진행 과정상의 문제점을 발견하는데 도움을 줌.
 - 과정지표는 바람직한 목표를 달성하기 위하여 실행되고 있는 과업이 적정(적절)한지에 대해 중간 점검하는 데에 초점을 둬.
 - 산출지표는 당초 계획한 만큼의 투입을 통해 목적인 바를 달성하였는지에 대한 판단으로 주로 효과성에 대한 판단에 초점을 둬.
 - 결과지표는 산출지표에 더하여 실행된 정책 또는 당초의 목표 달성을 통해 공익을 향상시키는데 영향력이 미치고 있는지를 판단하는데 초점을 둬.
- 계량화 여부는 수치로서 표현이 가능한지를 기준으로 분류한 것으로, 일반적으로 지방자치단체 성과관리에서는 정량화된 지표의 활용을 유도하고 있음.
 - 계량화가 선호되는 이유는 재생가능성이 높고, 누구나 쉽게 이해할 수 있으며, 수치 자체가 갖는 객관성의 이미지가 강하기 때문임. 최근까지도 정량평가가 정성평가보다 객관적이라는 인식이 지배적임.
 - 그러나 계량화는 측정의 대표성이 보장받지 못하거나 행정환경을 고려하지 못할 경우 평가결과의 수용성에 부정적인 영향을 미치게 됨. 정량평가는 주로 결과로서의 상태 진단은 명료하게 표현될 수 있으나 이러한 결과가 나온 이유를 들어 개선방안을 제시하는 데에는 한계가 있음.
 - 김종희(2007)는 객관성을 담보한 정량평가가 평가결과의 고착화를 유발하거나 기관 또는 개인이 극복하지 못하는 수준의 과도한 목표를 설정하도록 하는 문제점을 제기하고 있음(신열 외, 2011).
 - 최근에는 평가정보의 유용성과 용이성을 확보하고, 평가결과의 활용을 제고하며 환류를 강화하기 위하여 정량평가를 보완하는 방법으로 정성평가가 다수 이용되고 있음. 일례로 공공기관 경영평가 및 지방공기업평가에서도 보완적인 지표로 활용하고 있음.

(3) 바람직한 성과지표의 조건

- 성과관리를 주제로 한 많은 연구에서 관심을 두는 대상은 바람직한 지표의 설정이며, 잘못 만들어진 지표를 통한 성과평가는 하지 않는 것 보다 못한 결과를 만들 수 있다는데 동의함.
 - 지표의 타당성이 낮다고 인지할 경우 평가과정에서 어떠한 노력을 해도 평가결과는 정당성과 수용성을 확보하지 못하게 됨.
 - 바람직한 성과지표의 조건에 대해서도 많은 연구가 이루어지고 있는데, 이하에서는 바람직한 지표 구축의 조건과 연계되어 많이 활용되고 있는 기준을 중심으로 살펴보고자 함.
- Doran(1981)의 S.M.A.R.T. 원칙
 - 성과관리 지표구축에서 널리 활용되는 하나의 지시문(rubic)으로서 기능하고 있는 기준¹⁵⁾인데, 이는 바람직한 목표 설정에 초점을 두고 제안된 것임.

표 2-5 | S.M.A.R.T. 원칙

문자	통상적 의미	세부내용
S	구체적(Specific)	• 달성하고자 하는 목표가 구체적이어야 함.
M	측정 가능한(Measurable)	• 목표와 성과는 측정 가능해야 함. • 측정할 수 있는 자료의 구득이 가능해야 함.
A	책임여부/동의되는 (Assignable/Agree)	• 도전적인 목표를 설정하되 동의되어질 수 있어야 하며, 성과와 책임이 연계되어야 함.
R	신뢰할 수 있는/관련성 있는 (Realistic/Relevant)	• 성과목표는 개인 또는 조직이 노력을 통해 달성 가능한 수준이어야 함.
T	기한이 있는(Time-bound)	• 성과의 도출에 대한 기한이 동의되어야 함.

자료: Doran(1981) 「There's a S.M.A.R.T. way to write management objectives」 발췌·정리

□ Hatry(1999)의 성과측정을 위한 지표 개발 기준

- Hatry(1999)는 성과지표에 대한 다수의 불신 등에 대해 그 원인을 파악하고, 현장에서 수용 가능한 지표개발을 위한 기준 9가지¹⁶⁾를 제시하고 있는데 이를 살펴보면 다음과 같음.

15) SMART는 현재까지 다양한 연구자에 의해서 조금씩 변형·적용되고 있으나 이 연구에서는 원서(original edition)를 충실히 반영하고자 하였음. 다만, 원서와 달리 변경·적용되고 있는 단어 중 빈도가 높은 항목인 A와 R에 대해서는 원서 이외의 연구를 포함함. 다음 표(2-5) 내 A와 R 항목의 원서 용어는 진한 글씨 처리함.

16) Hatry(1999)제시한 기준 9가지의 마지막 기준은 평가자료 확보에 필요한 비용의 고려(Cost of collecting the indicator data)인데 이는 성과지표 구축 시 항상 고려되어야 하는 사안임. 그러나 매우 중요한 지표일 경우는 비용을 지불하는 것이 항상 바람직하지 않은 것으로 정의할 수는 없기 때문에 이 연구에서는 제외하고 설명함.

표 2-6 | 성과측정을 위한 지표개발 기준

기준	세부내용
관련성(Relevance)	• 지표는 프로그램의 미션과 목표, 측정하고자 하는 성과와 관련이 있어야 함.
중요성(Importance)	• 지표는 성과의 중요한 핵심 부분을 측정할 수 있어야 함.
이해가능성(Understandability)	• 지표는 측정하고 보고하는 자가 이해할 수 있어야 함.
영향력(Influence)	• 성과는 단일사업에 따른 영향에만 의존하지 않기 때문에 성과에 직·간접적인 영향을 미치는 요소들에 대해서는 지표를 마련해 측정되어야 함.
가능성(Feasibility)	• 성과 측정을 위한 합리적이고 타당한 자료가 구득될 수 있어야 함.
고유성(Uniqueness)	• 지표는 복제되거나 중복되어서는 안됨.
조작가능성(Manipulability)	• 평가지표는 개인 또는 부서에 의해 조작되어서는 안됨.
포괄성(Comprehensiveness)	• 지표는 긍정적 성과와 부정적 결과를 종합적으로 평가할 수 있도록 구성되어야 함.

자료: Hatry(1999) 「Performance Measurement」 발췌·정리

□ Kennerly & Neely(2003)의 ‘Ten Tests’

- Kennerly et al.(2003)은 조직의 특성과 달성하고자 하는 목적에 적합한 지표구축에 앞서 고려해야 하는 체크리스트 10가지를 제안했으며 이는 다음과 같음.

표 2-7 | Kennerley & Neely의 ‘열 가지 테스트’

점검 항목	점검내용
1. 진리성(Truth)	• 측정하고자 하는 것을 정확하게 측정할 수 있는가?
2. 주목성(Focus)	• 측정하고자 하는 대상만을 측정하는 방법인가?
3. 적절성(Relevance)	• 정확하게 옳은 측정 방법인가?
4. 일관성(Consistency)	• 언제, 누가 측정해도 통일된 결과가 도출되는가?
5. 접근성(Access)	• 자료의 의미가 잘 전달되고, 이해하기 쉬운가?
6. 명확성(Clarit)	• 결과의 해석 시 모호성이 수반되는가?
7. So what	• 평가자료를 활용할 수 있는가?
8. 적시성(Timeliness)	• 평가결과 조치를 취할 수 있게끔 데이터를 바로 분석할 수 있는가?
9. 비용(Cost)	• 자료의 수집 및 분석 비용의 가치가 있는가?
10. Gaming	• 평가지표가 바람직하지 않은 행동을 조장하지는 않는가?

자료: Kennerly et al.(2003) 「Measuring performance in a changing business environment」 발췌·정리

- 안전행정부(2013), 행정안전부(2009)의 바람직한 평가지표 구축 조건
 - 안전행정부(2013)는 지표에 ‘투입’, ‘과정’, ‘산출’, ‘결과’ 등 성과정보의 수준별 목적이 반영되고 양적 수치로 측정 가능하도록 개발 되어야 한다는 전제 하에 ① 시책대표성, ② 적절성, ③ 인과성, ④ 구체성, ⑤ 측정가능성, ⑥ 기한성, ⑦ 비교가능성 등 7개 항목을 기준으로 제시하고 있음.
 - 시책의 대표성은 전략목표와 성과목표를 대표하고 있는지에 대해 관심을 둬.
 - 적절성은 목표치가 과대·과소 설정되지 않았는지에 대해 관심을 둬.
 - 인과성은 목표와 결과 간 인과관계를 파악할 수 있는지에 대해 관심을 둬.
 - 구체성은 목표가 명확하고 구체적으로 설정되어 있는지에 관심을 둬.
 - 측정가능성은 성과목표 달성정도를 객관적으로 측정할 수 있는지에 관심을 둬.
 - 기한성은 일정 기간 내에 달성이 가능한 수준으로 지표가 개발되고 있는지에 관심을 둬.
 - 비교가능성은 과거의 성과 및 유사사업의 성과를 비교할 수 있는지에 대해 관심을 둬.
- 연구자마다 다양하게 제시되고 있는 평가지표의 구축 조건을 종합하면 평가지표는 타당성과 객관성 그리고 수용성을 전제로 만들어져야 함을 강조함.
 - 전술한 조건들은 모두 피평가 대상의 인지적 동의와 더불어 실제 평가를 통한 환류가 가능할 수 있도록 지표를 구축해야 한다는 함의를 포함하고 있음.
 - 무엇보다 다음 절에서 논의하게 될 메타평가 역시 평가지표와 더불어 성과관리체계 전반에 대한 재점검의 목적이 있는데, 이는 결국 현 체계에 대한 이해관계자(stakeholder)의 의견을 물어 참여적 성과관리체계를 구축하는 데에 있기 때문임.

제2절 메타평가의 의의와 방법

1. 메타평가의 의의

- 성과관리 고도화를 위한 수단으로서 평가는 정교한 틀의 구축과 실행에도 불구하고 완벽성을 보장 받기 어려움.
 - 평가를 실행하는 동안 당초 평가를 수행하고자 했던 계획이 변경되는 경우가 발생할 수 있고, 사업의 중요성이 급격하게 확대되거나 더 이상 해당 사업을 추진할 이유가 사라지게 되는 이유가 발생할 수 있음.
 - 특히 정성평가일 경우 동일한 사업의 동일한 실적이라 할지라도 연도별로 평가자가 변화됨에 따라 실적에 대한 판단이 다르게 나타날 수 있음.
 - 평가를 위해 많은 자원이 투입됨에도 불구하고 도출된 평가결과가 사업 또는 조직의 성과 향상을 위해 적절하게 활용되지 못하는 상황에 직면할 수도 있음(곽채기 외, 2021).
 - 따라서 평가가 주어진 목적을 충실히 수행하고 있는지에 대한 점검과 더불어 지속적인 오차 수정을 통해 발전을 유도할 수 있는 기회를 확보해야 함.
- 메타(meta)평가는 사전에 진행된 평가를 대상으로 하기 때문에 일반적으로 평가에 대한 평가(evaluation of evaluation)로 정의됨(Orata, 1940; Scriven, 1981).
 - 「정부업무평가 기본법」 제2조의 5에서는 ‘재평가’의 필요성을 명시하고 있음. 이에 따르면 이미 실시된 평가의 결과·방법 및 절차에 관하여 그 평가를 실시한 기관 외의 기관이 다시 평가하는 것으로 정의 됨.
 - 라휘문 외(2010)는 진행 중이거나 완료된 평가 활동의 내용·절차·결과에 대해 객관적이고 합리적인 평가를 통한 정보를 제공하여 평가의 활용을 향상 시키는 것으로 정의함.
 - 정홍상 외(2013)는 보다 구체적이고 목적지향적인 맥락에서 메타평가를 기존평가로부터 벗어나 평가의 적절성을 탐색하는 일종의 평가 비판(criticism)으로 정의하고 있음.
- 메타평가의 범위는 연구자마다 다르게 구분하고 있는데, 대체적으로 광의와 협의로 구분하는 것이 일반적임.
 - 경인행정학회(2022)는 메타평가의 범위를 광의와 협의로 구분함.
 - 광의 : 평가체계 전반에 관심을 두며, 평가환경부터 결과의 활용까지를 종합 고려해 판단하고, 평가체계 전체에 대해 제3자가 포괄적인 평가를 추진하는 것

- 협의 : 평가결과에 대한 재분석에 관심을 두며, 이미 완료된 평가를 대상으로 오류, 조작, 타당성 등을 점검하는 데에 초점을 둔.
- 김병철(2011), 광채기 외(2021)는 메타평가의 범위를 광의, 협의, 최협의로 구분함.
 - 광의 : 평가체계 전반에 대한 종합 평가
 - 협의 : 평가가 완료된 총괄평가를 대상으로 평가 오류, 조작, 타당성 등을 점검하는 평가
 - 최협의 : 평가결과 자체에 대한 재분석에 초점을 두고 기존에 수행한 평가결과를 종합하는 수준
- 한편 「정부업무평가 기본법」 제17조에도 재평가의 목적이 명시되어 있는데 이는 다음과 같음.
 - “자체평가결과를 확인·점검 후 평가의 객관성·신뢰성에 문제가 있어 다시 평가할 필요가 있다고 판단되는 때에는 위원회의 심의·의결을 거쳐 재평가를 실시할 수 있다.”
- 비록 연구자마다 분석을 위해 다양하게 메타평가의 범위를 제시하고 있으나 결과적으로 메타평가는 총괄평가¹⁷⁾를 대상으로 작게는 재분석에서부터 크게는 평가 시스템 전반을 아우르는 것으로 그 범위를 정의하는 것이 타당하다고 판단됨.
 - 다만, 중앙정부의 자체평가에 대한 재평가는 협의로 그 범위를 한정하고 있음.
- 평가가 종료되거나 실행되는 과정에서 메타평가를 실행하는 이유는 메타평가를 통해 얻을 수 있는 효과가 크다고 판단되기 때문임.
 - 류영아(2007)는 메타평가가 학술적으로나 제도적으로 크게 활성화되게 된 배경으로 평가결과의 활용성과 메타평가를 통한 긍정요인이 더 크기 때문이라고 설명함.
 - 추가적인 재원이 투입되는 메타평가는 자칫 비용의 증가만 유발할 가능성이 있음에도 불구하고 그 필요성이 인정되는 이유는 평가체계나 평가 개별 요소 등 어떠한 것을 대상으로 재평가 하더라도 메타평가 결과는 평가의 발전적 기능을 확보하는 데에 도움을 주기 때문임.
 - 평가에 대해 종합적으로 판단하고 정확한 정보를 의사결정자에게 제공함으로써 평가체계뿐만 아니라 평가 구성요소의 효과적인 개선이 가능하도록 지원하는 기능을 함.
 - 환경적인 요인 등을 종합 고려하고, 메타평가 시 피평가자의 의견을 묻는 방식 등을 통해 평가의 개선점을 도출함으로써 이에 기반해 개선된 평가체계에 대한 수용성이 향상될 수 있음.

17) 평가는 사업의 진행 상태에 따른 평가시점에 따라 총괄적(summative) 평가 와 형성적(formative) 평가로 구분할 수 있음. 전자는 사업이 완료된 이후 파급효과 까지 고려하여 평가하는데 반해 후자는 사업이 추진되는 과정을 평가하여 오차수정(error correcting)을 유도하는 데에 초점을 둔다는 측면에서 차이가 있음(안채명, 2020).

2. 메타평가 모형

- 1990년대 이후 우리나라에서도 메타평가에 대한 관심은 지속적으로 확대되어 왔음. 특히 행정학 연구 분야에서 메타평가 연구는 활발하게 진행되어옴(정홍상 외, 2013).
 - 우리나라는 「정부업무등의평가에관한기본법」과 「정부업무평가 기본법」 등을 중심으로 중앙 부처와 지방자치단체, 국가공기업 및 지방공기업, 지방 출자·출연기관 등 기관을 대상으로 한 평가와 보조금, 재정사업 등 사업의 범주를 대상으로 한 평가, 그리고 특정 주요 사업에 대한 평가 등 복잡·다양한 평가가 급속하게 증가되어왔는데, 메타평가에 대한 연구와 관심도 이와 맥을 같이함.
 - 메타평가 연구는 외부연구자가 쉽게 자료에 접근 가능한 대상을 주제 분석한 사례가 다수를 이루고 있음. 대체적으로 공공기관 경영평가와 지방공기업평가에 대한 메타평가 사례가 많은데, 이는 자체평가나 합동평가 등 공무원 내부 자료에 대한 접근과 구득이 용이하지 않기 때문인 것으로 판단됨.
- 메타평가 방법론을 적용한 연구들은 각기 주어진 분석의 대상과 목적에 따라 분석의 범주, 방식 등을 수정하여 적용해 왔으나 그 모형의 근간은 시스템적 논리를 벗어나지 않고 있음.
 - 메타평가에 대한 연구가 방대하여 선행연구에서 제시된 지표, 방법 등을 종합 요약한 연구들도 등장하게 되는데, 이하에서는 메타평가 방법 들을 요약한 형태로 제시된 연구 3개를 비교함으로써 평가 모형과 지표에 대해 검토하고자 함.
 - 정홍상 외(2013)는 체제론적 시각에서 메타평가를 투입-전환-산출-환류로 구분하여 제시함.
 - 투입은 평가 자원의 측면으로 평가 조직, 인력, 예산의 적정성으로 구성됨. 전환은 평가 실행의 차원으로 평가 방향, 방법, 과정으로 구성됨. 산출과 환류는 평가결과 및 활용 측면으로 평가결과, 보고서, 활용으로 구성됨.
 - 안채명 외(2018)는 평가 환경-투입-수행-결과-활용 및 환류 등 5가지 단계로 메타평가의 모형을 제시함.
 - 평가환경은 다시 법적·제도적 규정, 목적, 평가주기, 관계자 소통, 관심 등으로 구성되며, 투입은 지표, 평가예산 인력, 교육 등으로 구성됨. 평가 수행은 절차와 기간, 시기가 포함되고 결과는 결과의 신뢰성, 보고서가 포함되며, 활용과 환류는 결과의 활용, 공개성, 인센티브 등으로 구성됨.
 - 경인행정학회(2022)는 메타평가를 평가 맥락, 평가 투입 및 과정, 평가결과 및 제도개선 등 3단계로 제시하고 있음.

- 평가 맥락은 필요성, 목적, 기여에 대한 기대가 포함됨. 평가 투입 및 과정은 평가 일정 및 대상, 평가단 운영, 평가 배점, 의사소통 및 의견 수렴 등이 포함됨. 그리고 평가결과 및 제도개선은 결과의 타당성, 수용성, 유용성, 활용가능성, 평가결과에 따른 영향요인 등으로 구분함.
- 종합하면 메타평가 범주는 연구자마다 검증하고자 하는 범위의 중요성에 따라 진단 항목의 변화가 존재하긴 하나, 체계론적 관점의 흐름에서의 분석이라는 공통점을 가짐.
 - 시스템적 논리를 벗어나지 않는 이유는 성과관리를 위한 주요 수단중 하나가 평가이고, 평가는 재원의 투입부터 결과까지를 종합해 대상으로 선정하며, 이들 평가에 대한 재평가 역시 평가의 범주를 벗어나지 않고, 메타평가의 목적 역시 평가의 실효성 제고를 도모하기 때문임.

표 2-8 | 주요 연구별 제시된 메타평가 모형

정홍상 외(2013)				안채명 외(2018)		경인행정학회(2022)					
구성요소	평가항목	메타 평가지표	체제론적 관점	메타평가 영역	메타 평가 요소	메타평가 영역	메타 평가 요소				
평가자원	평가조직	조직의 정립성	투입	평가환경	법적·제도적 규정	평가 맥락	평가 필요성				
		조직기능의 분화·통합성			평가목적		평가목적				
		조직 운영의 자율성			평가주기 및 평가중복		평가기여				
	평가인력	양적 적정성			평가이해 관계자 소통	평가관심	평가일정 및 대상				
		질적 적정성									
		선정 기준의 적정성									
	평가예산	예산의 확보성		평가투입	평가항목과 평가지표	평가예산	평가 투입 및 과정	평가배점 인식			
		확보의 안정성							평가조직과 인력	평가교육	평가단 운영 적정·적절성
		규모의 적정성									
	평가실행	평가방향		방향의 명확성	전환	평가수행	평가절차	전문가평가지표 적절성			
내용의 정합성			평가기간	수행과정의 의사소통 및 의견·이의신청 수렴							
설정 과정의 적정성									평가시기		
평가방법		평가지표의 타당성				평가결과	평가결과 및 제도 개선				
		지표 측정의 신뢰성	평가보고서	평가결과의 수용성							
		지표의 측정 가능성									
평가결과 및 활용	평가과정	평가 시간의 적정성	산출		평가활용 및 환류	결과활용성	평가결과의 유용성				
		의사소통의 충분성		결과 공개성				평가결과의 활용 가능성			
		평가 교육의 충실성							인센티브	평가결과 영향요인	
	평가결과	확정 과정의 적정성			평가결과	평가결과 및 제도 개선					
		개선 방안의 적절성		평가보고서			평가결과의 수용성				
		평가활동에 대한 비판									
	평가보고서	구성의 체계성		환류	평가활용 및 환류	결과 공개성		평가결과 및 제도 개선	평가결과의 유용성		
		내용의 이해가능성					평가보고서			평가결과의 활용 가능성	
배포·보고의 적정성											
평가활용	평가결과의 반영성	환류	평가활용 및 환류	결과 공개성	평가결과 및 제도 개선	평가결과의 유용성					
	결과활용의 보장성						평가보고서	평가결과의 활용 가능성			
	결과의 공개성										

3. 자체평가를 대상으로 한 메타평가

- 2005년 부천시를 시작으로 지방자치단체도 다양한 평가를 추진 중에 있으나 자체평가를 주제로 한 연구는 많지 않음.
 - 대부분이 중앙부처 수준에서의 자체평가에 초점을 두거나 특성사업이나 분야(복지, 국방, 교육 등) 등을 대상으로 논의가 발전되어 왔음¹⁸⁾.
 - 지방자치단체의 자체평가를 주제로 하는 연구 수가 적은 이유는 중앙정부 단위에서의 정보 구득이 지방자치단체로부터의 정보 구득 보다 용이하기 때문임. 또한 자치단체마다 차별화되어 운영되는 자체평가를 외부자가 이해하는 것도 현실적으로 어렵기 때문일 것으로 판단됨.
- 자체평가를 대상으로 한 메타평가 연구가 진행된 사례는 김부철 외(2015)의 연구가 유일하다고 볼 수 있음.
 - 상기 연구는 군위군 자체평가를 대상으로 메타평가를 실시하였는데, 상기 연구가 갖는 함의는 크게 두 가지로 요약될 수 있음.
 - 첫째, 선행연구들을 통해 제시된 메타평가 모형과 그 세부 지표들을 대상으로 타당성과 신뢰성을 검토하였다는 점임. 방대한 선행연구들을 대상으로 메타평가지표를 점검하고, 이로부터 지방자치단체 메타평가에 적합한 모델을 개발하였다는 함의를 가짐.
 - 둘째, 대외적으로 공개가 쉽게 이루어지지 않는 세부 평가지표 및 내부 평가 흐름 등을 충실히 반영하여 군위군 자체평가를 대상으로 메타평가를 실시하였다는 점임.
 - 이러한 맥락에서 상기 연구는 모델의 타당성과 결과의 신뢰성이 높은 연구로 판단됨.
- 지방자치단체에서 공통으로 수행하는 평가 등을 대상으로 각각에 대한 메타평가를 수행한 연구로 권혁인(2008)의 연구를 들 수 있음.
 - 상기 연구는 「정부업무평가 기본법」 도입 이후 자치단체별로 공통 시행되고 있는 세 가지 평가(정부합동평가, 지방재정혁신평가, 재정분석평가)에 대해 메타평가를 실시하고 이로부터 함의를 도출하고 있음.
 - 또한, 각각의 평가에 대한 메타평가를 통해 맞춤형 개선점을 제시하고 있다는 측면에서 함의가 있으나 자체평가를 직접적인 대상으로 하지 않았다는 점에서는 본 연구와 맥락이 다를 수 있음.

18) 연구자가 연구기간(2022년 1월~3월) 동안 학술논문검색서비스(DBpia)를 통해 확인한 결과 최근 10여년간 자치단체의 자체평가 등을 주제로 한 연구는 10개 내외에 불과함.

표 2-9 | 자체평가 및 합동평가 등을 대상으로 한 메타평가 모형

김부철 외(2015)				권혁인(2008)			
메타평가 대상	검증된 메타평가 모형			차원	요소	연구변수	
	평가영역	평가항목	메타평가지표				
평가자원	투입	평가조직	평가조직의 정립성	평가환경	평가 기초	정당성	
			조직의 기능적 적절성			합목적성	
			조직인력의 질적 적정성			관심도	
평가인력	양적 적정성	피평가 기관	준비성				
	질적 적정성		협력성				
	외부 전문가 수의 적정성		전문성				
평가예산	예산확보의 적절성	평가 주관기관	객관성				
			중립성				
평가실행	전환	평가방향	제도적 근거의 명확성	평가실행	평가 내용	기준 명확성	
			방향의 명확성			항목 적정성	
			내용적 정합성			지표 타당성	
		평가과정	평가대상과제 수의 적절성		자료 신뢰성		
			평가과정의 공정성		평가 방법	의사소통	
			평가일정의 적절성			절차 합리성	
의사소통의 충분성	기법 객관성						
평가방법	평가지표의 타당성	평가지표의 연속성	검증 : 품질관리				
	평가지표의 신뢰성						
	지표의 측정가능성						
평가결과	산출	평가결과	평가결과의 신뢰성	평가결과	평가결과	적시성	
			평가의 한계점 적시성			평가정보 유용성	
			개선방안의 적시성			평가정보 공개성	
		평가 보고서	보고서의 가독성		결과보고서의 다양성		
			결과보고의 적절성				
			결과보고서의 다양성				
평가활용	환류	결과공개	공개범위의 적절성	결과활용 / 환류	평가 환류	인센티브	
			지역주민의 접근성			제도개선	
			개선과정의 공개성			공개적절성	
		평가활용	평가활동 개선			제도적 보장성	활용성
			직접적 활용				
			간접적 활용				

□ 자체평가(지방자치단체 평가)를 대상으로 한 메타평가에 대한 선행연구 검토 결과에서도 앞서 살펴본 메타평가 모델과 큰 차이점은 도출되지 않는다는 특징을 가짐.

- 이 연구에서도 선행연구를 통해 제시된 메타평가 모델을 대상으로 빈도 등을 고려, 중복되는 항목은 제외하고, 메타평가 실행을 위한 설문을 구축해 연구를 진행하고자 함.

제3절 자체평가 선행연구 검토 및 차별성

1. 자체평가의 의의

- 자체평가는 자율성에 기반하여 자치단체가 스스로를 진단·평가하고 개선요인을 도출, 정책 및 행정에 반영하는 일련의 체계이자 과정임.
- 「정부업무평가 기본법」에 의해 현재 자치단체에서 수행중인 합동평가 및 개별평가와 비교했을 때 자체평가는 목적, 대상, 평가결과의 산출 단위, 활용 등에 있어 차이를 가짐.
 - 평가 대상 관련, 자체평가는 자치단체 고유사무 모두가 해당되나 합동평가는 국정 주요 시책이, 개별평가는 부처별 특정 사업이 해당되며, 2023년 현재 총 63개 사무에 대한 평가가 진행 중에 있음.
 - 평가 수행 관련, 합동평가와 개별평가는 모두 외부평가인데 반해 자체평가는 내부평가이며, 합동평가의 경우 수원시의 평가기관은 국가부처가 아니라 경기도인 것과 마찬가지로 광역은 국가가, 기초는 광역이 평가하는 체계를 띤.
 - 평가의 활용 관련, 자체평가는 내부관리 및 자체 성과금 지급 등의 방법이 사용되나 합동평가는 지방교부세 등에 직접적인 영향을 미치고, 개별평가도 보조금 삭감 등의 개선조치가 이루어짐.

표 2-10 | 지방자치단체 평가별 특성 비교

구분	자체평가	합동평가	개별평가
평가 대상	자치단체 사무 (모든 사무)	국정주요시책 (국정시책 101개 지표)	부처별 특정사업 (보조사업 등 63개 사무)
평가 수행	자체(내부)	부처(외부) ※ 기초는 광역이 평가	부처
결과 활용	내부관리	재정지원	개선조치 등

자료: 서영빈 외(2022) 「지방정부의 합동평가와 자체평가의 연계에 관한 연구」 발췌 및 재정리

- 자체평가도 성과관리에 대한 판단과 비슷하게 그 정의를 하나로 분명하게 정립하는 것은 쉽지 않으나, 평가도입 초기¹⁹⁾에 논의된 자체평가의 목적을 이해함으로써 정의를 유추할 수 있을 것임.

19) 자체평가는 행정안전부로부터 구체적인 지침이 2002년 말 마련되었고 지방자치단체의 실질적인 자체평가는 2003년부터 시행되었으며, 이 연구의 대상인 수원시는 2004년 조례를 제정하면서 도입되었음.

- 박해욱(2004), 한국지방행정연구원(2006), 라휘문(2017)은 자체평가의 목적을 관점과 가치에 따라 크게 4가지로 구분하고 있음. 여기서 가치는 목적가치와 수단가치로 구분되고, 관점은 외부지향관점과 내부지향관점으로 구분됨.

표 2-11 | 자체평가의 목적

구분	외부지향관점	내부지향관점
목적가치	<ul style="list-style-type: none"> • 효율적 재정운용 • 고객대응 책임성 • 경쟁력 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 및 고객서비스 개선 • 책임행정구현 • 조직학습
수단가치	<ul style="list-style-type: none"> • 외부평가의 기초자료 • 하급기관에 대한 책임 추궁 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리도구의 통합 • 부서평가 → 조직 및 인사 관리 자료

자료: 박해욱(2004) 「지방자치단체의 자체평가 활성화 방안」, 한국지방행정연구원(2006) 「지방자치단체 자체평가 교육교재」, 라휘문(2017) 「지방자치단체 평가모형의 재설계: 자체평가, 합동평가, 개별평가의 통합 및 연계모형의 구축」 재정리

- 이를 종합하면 자체평가는 자치단체의 전략 목표를 달성하기 위한 중장기계획에 기반하여 매년 성과관리 시행계획을 수립해 성과를 평가함으로써 자치단체의 역량 강화뿐만 아니라 행정의 책임성 확대, 시민의 복리 증진 등 성과창출형 지방자치단체를 구현하는 데에 목적을 둠.
 - 자체평가는 지자체 내부의 관점을 중시하며, 공급자 관점이 아닌 수요자(주민) 관점의 성과관리로 지역발전에 기여하는 기능을 수행함.

2. 주요 선행연구 검토

- 지방자치단체 자체평가를 주제로 한 연구는 전술한 바와 같이 많지 않음.
 - 비록 연구의 양은 적을지라도 자체평가의 발전방안을 고민한 연구들로부터의 함의는 큰 시사점을 제공함.
 - 자체평가를 주제로 수행된 연구는 크게 이론적 배경을 근거로 자체평가가 나가야할 방향 또는 지표의 개선 등을 제시한 연구와 평가라는 체계적 속성에 기반하여 평가의 통합적 관리가 필요함을 제시한 연구로 구분할 수 있음.
- 자체평가 운영에 대한 실태분석 등을 통해 문제점을 도출하고 개선점을 제시한 연구로는 박해욱(2017; 2004), 전형원(2007), 배태영 외(2008)의 연구를 들 수 있음.
 - 박해욱(2004)은 자체평가가 도입되던 초기에 전국 자치단체 자체평가 담당 공무원을 대상으로 자체평가의 문제점을 설문을 통해 도출하고, 이에 따른 개선방안을 제시하고 있음.

- 설문 조사결과 평가 수행상의 문제(지표개발, 목표 설정 등), 평가역량(조직, 인력, 전문성) 부족, 자치단체장의 관심 부족 등의 문제가 제기됨.
- 이에 대한 개선 방안으로 자체평가의 단계별 발전방안의 제시와 더불어 규칙제정, 위원회 구성, 자체평가 내실화를 위한 행정안전부의 지원, 환류체계의 구축 등을 대안으로 제시함.
- 박해욱(2017)은 2004년 연구와 연계해 유사한 설문을 실시하였고, 이로부터 도출된 문제점을 해결하기 위하여 성과관리 추진 원칙과 성공적 추진 요건을 보다 명확하게 구분해 제시하고 있음.
 - 성과관리 추진을 위한 원칙으로 주민중심원칙, 전략중심원칙, 종합평가원칙을 제시하였고, 성공적 추진 요건으로 자치단체장의 적극적 관심과 지원, 성과관리 담당조직 및 인력의 강화, 성과관리시스템의 효율화, 환류체계의 고도화를 제시하고 있음.
- 전형원(2007)은 전라북도 자체평가 사례를 대상으로 자체평가의 기본 여건, 자체평가의 수행과정, 자체평가결과의 활용 단계별 실태 조사를 통해 문제점과 개선방안을 제시하고 있음.
 - 분석결과 평가의 효율적 수행의 기준이 되는 관련 규정의 모호성과 기관역량의 부족, 담당 조직 및 인력의 비효율적 운영 등이 나타남. 평가 수행과 관련하여서는 평가 대상 업무의 선정 기준이 불명료하고, 평가체계 내에서의 중요도 등이 의미 있게 서술되지 못하며, 평가지표 및 산정 근거의 비효율이 발생되고 있음을 지적함. 마지막으로 평가결과의 활용과 관련하여서는 산출된 평가결과가 정보로서 유용성을 확보하지 못할 정도로 단순하고, 우수성과에 대한 인센티브 제공 등 보상 위주의 환류가 발생하는 문제를 지적함.
 - 이와 관련한 개선 방안으로는 상위 평가 전담 부서의 별도 설치 및 자체평가 기능의 이원화와 역량 강화, 자체평가위원회의 기능 강화, 평가에 관한 지속적인 교육훈련의 실시 등을 대안으로 제시함.
- 배태형 외(2008)는 울산광역시 자체평가를 사례로 전 부서에 공히 적용될 수 있는 상대적 업무의 중요성 및 역할 등을 중심으로 상대평가가 가능한 지표를 개발하는 데에 목적을 두고 연구를 진행함.
 - 상기 연구는 지표개발을 비율분석 방법과 자료포락분석 방법을 통해 점수를 상대적으로 비교 가능하도록 대안을 제시하였는데, 일상적인 공무원의 업무 (업무결재, 문서생산, 근무실적 등)를 상대적 가중치를 통해 평가에 반영토록 함으로써 자체평가의 기초자료로 활용 가능한 대안을 제시했다는 데에 합의가 있음.
- ▣ 지방자치단체 수준에서 시행되는 평가들을 연계하는 방안에 초점을 두고 분석이 이루어진 연구로는 서영빈 외(2022), 라휘문(2017)을 들 수 있음.

- 서영빈 외(2022)는 세 개의 광역지방자치단체를 대상으로 자체평가와 합동평가 운영실태를 분석하고, 법령 등의 개정을 요하지 않는 범위 내에서 평가 간 연계를 강화하기 위한 대안을 제시하고 있음.
 - 분석의 기본 틀은 평가범위와 평가방법으로 구성함. 평가범위는 일치성, 중첩성, 배타성이 포함되며, 평가방법에는 동질성, 이질성이 포함됨. 분석틀에 맞추어 3개 광역지방자치단체의 생활폐기물처리, 국·공립 어린이집, 사회적 경제 활성화 사업 사례를 분석한 결과 평가범위에서는 중첩성, 일치성에 포함되는 비중이 큰 것으로 나타났으며 평가 방법에서도 동질적이 측면이 강한 것으로 나타남.
 - 이에 대한 대안으로 상기 연구는 평가 제도의 단위가 아니라 각 업무 또는 사업 단위에서 평가 범위 및 방법의 분담이 이루어져야 함을 제안하고 있음. 예를 들면 합동 평가는 사업의 중요 부문만을 측정하고, 자체평가는 합동평가를 반영하면서 전체를 아우르는 방안을 제시함.
- 라휘문(2017)은 사례연구가 아닌 이론 연구로서 자체평가, 합동평가, 개별평가의 제도적 속성을 비교·분석하고 제도 단위의 통합 필요성을 제시하고 있음.
 - 평가제도가 분리됨에 있어 나타나는 문제점으로 시너지효과를 발생시키지 못한다는 점, 시민의 관점이 배제되기 쉽다는 점, 평가피로도가 증가된다는 점, 평가정보의 유용성이 낮다는 점, 발전가능성과 전문성 향상이 낮다는 점을 제시하고 있음.
 - 이에 상기 연구에서는 지방자치단체 수준에서 적합한 지표 관리 방안의 마련, 평가제도의 연계성 강화를 위한 제도의 통합, 지방자치단체 평가의 발전을 위한 제도적 개선방안으로 평가전담 기관 신설, 평가총량제 신설 등을 제안함.

표 2-12 | 선행연구 종합

구분	연구자	연구방법	개선 방안 주요내용
자체평가 운영실태 진단 및 발전방안 제시	박해육(2004)	전국자치단체 실태조사 (설문법)	• 도입 초기임을 감안, 자체평가 표준프로그램 개발 및 배포, 평가조직 및 인력 확충, 자체평가와 목표관리제 통합 제시
	박해육(2017)		• 자체평가 가치체계 재정립(주민중심, 전략중심), 최고관리자의 관심 확대, 공무원 역량 강화 등
	전형원(2007)	전라북도 사례조사 (관찰법)	• 평가 전담부서 설치, 외부평가전문가 비중 확대, 공무원 대상 교육훈련 확대 등
	배태영 외(2008)	울산광역시 사례조사 (비율분석, DEA)	• 업무처리 효율성, 책임성, 자율성 등을 고려한 상태평가가 가능한 공동지표 제시
자치단체 평가 간 통합방안 제시	라휘문(2017)	문헌연구	• 3개 평가제도의 상향식, 하향식 통합 방안, 자체평가 전담 조직 신설, 평가총량제 도입
	서영빈 외(2022)	사례조사 (3개 광역시·도)	• 평가제도 간 중복·중첩 문제 해소를 위해 자체평가와 종합평가간 사업별 분담 대안 제시

3. 선행연구 종합 및 이 연구의 차별성

- 선행연구는 지방자치단체 자체평가를 둘러싼 쟁점을 파악하고, 제도적·실행적 측면에서 유용한 정보를 제공하고 있음. 특히 이 연구에서 향후 논의하게 될 개선방안의 제시를 위한 아이디어를 제공하고 있음.
 - 순환보직의 특성을 갖는 지방공무원의 평가 전문성과 역량 향상을 위한 노력은 지속되어야 하며, 직접 전국 자치단체의 자체평가를 수행하지는 못하더라도 상시적으로 컨설팅이 가능한 수준에서의 지원역할을 담당하는 기관 역시 필요하다는 의견이 제시됨.
 - 평가의 수가 너무 많고, 중복되고 평가가 효율을 위한 수단이 아니라 평가 자체가 목적이 되는 상황이 연출되고 있어 합동평가, 자체평가, 개별평가 등의 효과적 연계 역시 앞으로 풀어야 할 숙제임에 틀림없음.
- 선행연구 검토를 통해 도출된 한계는 크게 세 가지 측면으로 요약될 수 있으며, 이는 다음과 같음.
 - 첫째, 지방자치단체의 성과를 향상시켜 주민복리를 증진시키기 위해 도입된 제도로서 자체평가의 중요성이 크에도 불구하고 많은 연구가 이루어지지 않았음.
 - 연구의 양이 국가가 수행하는 평가를 대상으로 한 연구 대비 크게 적은 이유는 다음의 이유에 기인하는 것으로 판단됨.
 - ① 연구자료의 접근성이 낮기 때문임. 현재 전국의 모든 자치단체는 자체평가를 시행하고 있으나 자체평가 제도의 개요 수준에 대해서만 홈페이지 등을 통해 공개될 뿐 그 세부 절차나 결과 그리고 결과의 환류 등에 대해서는 연구자가 쉽게 자료를 구득하기 어려움.
 - ② 일반화의 어려움을 들 수 있음. 자치단체는 대부분 행정안전부 지침에 따라 BSC에 기반한 평가체계를 구축하고 있는데, 세부적인 전략목표, 성과목표, 성과지표 단계에서는 차이가 발생됨. 따라서 특정 자치단체에 대한 분석결과를 일반화하기 어렵고 이러한 연구는 현실적으로 학술지에 게재되기 어려움.
 - 둘째, 특정 자치단체의 제도운영 사례연구라 할지라도 분석내용이 충분히 제시되지 않거나 사업 등을 특정하여 부분적인 연구가 이루어졌다는 점임.
 - 이는 앞서 설명한 내용 중 정보접근의 어려움과 맥을 같이 하며, 여기에 더해 실제 평가가 수행되는 현장에서 세부 절차 등을 함께 이행하지 않으면 사례를 충실히 이해하기 어렵다는 이유에 기인함.
 - 특정 자치단체의 자체평가 제도를 이해하기 위해서는 내부 방침을 받는 계획 단계에서부터 평가지표를 구축하고 평가하는 전 과정을 이해하지 못할 경우 분석의 충실성이 하락될

수 있음.

- 셋째, 현장 보다는 이론의 맥락에서 제도운영 상태를 점검하고 개선점을 마련함으로써 현장의 의견이 연구에 충실히 반영되지 못하였다는 점을 들 수 있음.

- 예를 들면 합동평가와 자체평가의 통합을 대부분의 자치단체에서는 고민하나 그 주체가 다르기 때문에 쉽게 통합을 유도하기 어려움.

- 동일 사업에 대해 합동평가와 자체평가지표를 구분해야 한다는 의견은 제도적으로는 설득력이 있으나 현장에서는 쉽지 않은 대안임. 합동평가지표는 국가에서 설정하고, 자체평가는 자치단체에서 설정하는데, 전국의 모든 자치단체와 협의를 통해 동일 사업에 대한 지표를 배분하는 것의 실효성이 높지 않을 수 있기 때문임.

- 이 연구는 선행연구를 통해 제시된 주요 이슈와 개선방안 등에 대해서 충분히 계승하여 수원시 특성에 적합하도록 조정함과 동시에 선행연구의 한계라 할 수 있는 사례의 불충분성을 최대한 보완하여 연구를 진행함.

- 이를 위하여 연구자는 직접 수원시 자체평가 계획 수립 및 내부방침 자료 등의 확보를 통한 이해 향상을 도모함.

- 전략목표 및 성과목표의 설정, 세부평가지표의 구축, 특히 민선 8기 들어 핵심 공약사업과 자체평가지표 간의 연계 등의 업무에 참여함으로써 수원시 자체평가제도의 운영 실태를 충분히 이해함.

- 수원시 자체평가 운영 실태를 진단하기 위해서 앞의 2절에서 살펴본 바와 같이 메타평가 모형 중 수원시의 특수성을 고려하고, 전문가그룹의 자문을 받아 가장 적합한 모형을 설정해 연구를 진행함.

- 마지막으로 현장에서 평가를 주관하는 공무원과 부서에서 평가를 받는 입장에 있는 공무원을 대상으로 조사하고, 개방형 질문 등을 통해 실태 분석 및 문제점을 도출해 개선방안을 제시함.

제3장

수원시 자체평가와 연구설계

제1절 수원시 자체평가 개요

제2절 연구설계

제3장 수원시 자체평가와 연구설계

제1절 수원시 자체평가 개요

1. 자체평가 도입 경과

- 수원시 성과관리제도는 1999년 「목표관리제 운영지침」 제정을 통해 처음 도입되었음.
- 자체평가의 경우 2004년 「정부업무평가 기본법」 제18조, 「수원시 주요업무의 평가에 관한 규칙」 제8조 및 동법 제15조에 의해 주요업무를 중심으로 시행되었음.
 - 2004년부터 시행된 자체평가에서는 시 본청, 사업소, 구, 동을 대상으로 시정 역점시책, 공약사항, 수탁사업 등에 내·외부 평가를 병행하여 총 2회(중간점검, 최종평가) 평가하였음.
 - 그러나 당시 자체평가는 중·장기 성과목표에 대한 수치화 필요성과 추진과정에서의 모니터링이 미흡하다는 한계가 도출됨.
- 2010년 9월, 수원시 기획예산과에서는 민선 5기를 맞아 자체평가의 대대적 개편을 추진함.
 - 중장기 성과목표, 국·과 목표지표의 수치화, 주요업무 추진과정 실시간 모니터링, 과정중심에서 성과목표중심으로의 업무방식 전환이 담긴 현재의 BSC 체계를 도입하였음.
 - 이외에도 부시장을 단장으로 하는 성과관리체계 개선 추진단(TF)을 구성하여 아래와 같은 과업을 수행함.
 - 성과관리 지표개발 용역 발주, 부서별 워크숍 지원
 - 전략 및 성과목표, 전략과제 도출 등에 대한 직원 자문 실시, 성과관리 마인드 직원 전파 등 추진
 - 고양시, 부천시, 성남시의 BSC 체계 사례 벤치마킹
 - 평가과정에서의 오류검증과 실시간 모니터링이 가능하도록 성과관리 전산시스템을 도입하였으며 주요 개선 안은 다음으로 정리할 수 있음.
 - 조직의 비전과 전략으로부터 도출된 전략적 지표를 다양한 관점에서 설계
 - 부서 간 형평성이 고려된 지표 설계
 - 지표별 성과에 대한 주기적인 모니터링 강화
 - 전략실행을 목적으로 한 지표별 성과분석 및 사후관리 강화, 성과관리 전담부서의 조직정비

표 3-1 | 수원시 자체평가체계 개선 내용(2010년)

구분	현행(~2010년)	개선안
기본체계	• 주요업무 자체평가	• 전략적 성과관리체계도입
설계관점	• 단편적 관점에서 설계(결과, 과거, 계량중심)	• 다양한 관점에서 설계(결과·과정, 과거·현재, 현재·미래, 계량·비계량)
지표도출	• 기능과 직무중심의 Bottom-up 방식 도출 • 조직의 비전과 전략실행이 미 연계된 지표도출 • 피 평가자 주도의 낮은 목표설계	• 조직의 비전과 전략으로부터 Top-down 방식으로 도출된 전략적 지표 • 부서 간 형평성이 고려된 지표 설계
결과활용	• 성과에 대한 주기적 모니터링 체계 미비 • 지표 간 인과관계 정리가 되어있지 않아 성과원인분석에 한계 • 조직의 전략 등과 단절된 성과 평가 프로세스(피드백 프로세스 부재)	• 지표별 성과에 대한 주기적인 모니터링 강화 • 조직의 전략을 체계적으로 수행할 수 있도록 상호 인과관계 중심의 지표설계 • 전략실행을 목적으로 한 지표별 성과분석 및 사후관리 강화
조직인력	• 팀장 등 3명이 복합업무 추진으로 전문 성과관리체계 미흡(중기지방재정계획, 투·융자심사, 통합기금관리, 중앙평가 업무 등)	• 성과관리전담기구인 성과관리팀 명칭변경과 인력충원 조직정비(팀장 등 4인)

자료: 수원시(2010) 「내부자료」

- 2011년부터 지금까지 시행중인 자체평가는 지속적으로 관리 및 개선되었으나 자체평가 전체를 아우르는 메타평가는 한 번도 시행되지 않음.
- 민선 8기를 맞아 수원시 자체평가에 대한 전반적인 평가가 필요하며 그 평가를 토대로 성과관리제도에 대한 합리적인 개선·보완이 이루어져야 함.

2. 2022년 수원시 자체평가 운영 현황

1) 평가 환경

- 수원시 자체평가는 「정부업무평가 기본법」 제18조, 「수원시 성과관리 및 평가에 관한 규칙」 제4조 및 동법 제7조에 근거하여 운영되고 있음.
- 2022년 수원시 자체평가는 ‘시정 주요정책의 연속성 확보’와 ‘포괄적 핵심지표 운영’을 추진방향으로 설정함.
 - 시정 주요 정책의 연속성 확보의 경우 연도별 성과추이 모니터링 등을 위한 주요 정책 지표 유지, 민선 8기 시정 철학 등을 반영·적용할 수 있는 지표개발, 시민만족도와 밀접한 관련 있는 일상 민원처리 지표 관리를 중점으로 함.

- 포괄적 핵심 지표 운영은 실·국·소·구 단위사업의 개별지표를 지양하고 포괄적·종합적 지표를 개발, 조직 내 개선되지 않은 관행적·반복적 행정오류 개선 지표 등을 포함함.
- 수원시 자체평가의 운영 내용은 ‘효과적인 목표 달성’, ‘객관적인 실적검증’, ‘결과 환류를 통한 책임성 제고’로 구성됨.
 - (효과적인 목표달성) 조직 주도 성과 달성
 - (객관적인 실적검증) 분기별 성과평가단의 실적검증, 부서 이의신청 심의
 - (결과 환류를 통한 책임성 제고) 성과 결과 공개, 우수부서 시상 등
 - 자체평가의 전략체계는 민선 8기 시작과 함께 시정 방침에 따라 수립되어 ‘수원을 새롭게 시민을 빛나게’ 라는 비전 이하 3대 목표, 4대 관점, 22개 전략목표로 이루어져 있음.
 - 3대 목표는 탄탄한 경제특례시, 깨끗한 생활특례시, 따뜻한 돌봄특례시로 구성됨.
 - 3대 목표에 따른 전략목표는 ‘탄탄한 경제특례시’ 7개 목표, ‘깨끗한 생활특례시’ 7개 목표, ‘따뜻한 돌봄특례시’ 8개 목표로 구성됨.
 - 4대 관점으로는 고객관점, 업무수행관점, 재정관점, 학습성장관점으로 구성됨.
 - 4대 관점에 따른 전략목표는 ‘고객관점’ 2개, ‘업무수행관점’ 17개, ‘재정관점’ 2개, ‘학습성장관점’ 1개로 구성됨.

그림 3-1 | 2022년 수원시 자체평가 전략체계



- 평가대상은 실·국·소·구청장, 과(동장), 단 조직²⁰⁾, 그리고 팀 조직으로 총 4개 그룹이며 의회사무국은 제외함.

20) ‘단’ 조직으로는 2022년 기준으로 인권담당관, 감사관, 언론담당관, 홍보기획단, 청년정책단, 도시디자인단으로 구성됨.

2) 평가투입

(1) 평가 인력

- 수원시 자체평가 주관부서는 정책기획과로 성과평가단, 외부평가단이 주체가 되어 평가를 수행함.
 - 정책기획과 성과관리팀은 성과관리팀장 1명, 담당주무관 3명으로 운영되고 있으며 평가의 총괄업무를 담당함.
 - 이 중 자체평가 담당 주무관은 1명임
 - 성과평가단은 수원시 내부 공무원 중 10년 이상 근속한 6~7급 공무원을 대상으로 모집, 임기는 2년으로 1회 연임 시 최대 4년까지 할 수 있으며 성과관리팀에서 선발함.
 - 성과평가단은 분기별 실적 검증, 이의신청 심사, 정량지표 사전·사후평가, 성과지표 변경 심의, 난이도 평가, 정성평가 등을 평가함.
 - 외부평가단은 지속가능협의회, 새로운 수원위원회 등에서 선발하여 35명 규모로 구성, 정성 평가 시 활용됨.
 - 외부평가단이 최초로 도입된 때는 2016년으로 수원시 좋은시정위원회 위원이 평가를 실시하였으나, 정성지표 평가에 대한 관대화 경향으로 2017년을 마지막으로 중단되었다가 2020년에 시범적으로 다시 도입된 후 현재에 이르고 있음.
 - 성과평가위원회는 평가의 공정성·객관성 및 신뢰성 확보를 위하여 위원장 1명을 포함한 15명 이내로 구성되며 위원 3분의 2 이상은 민간위원으로 위촉함.
 - 성과평가위원회는 ① 성과관리계획에 관한 사항 ② 평가계획 및 결과에 관한 사항 ③ 성과관리 및 평가제도 개선에 관한 사항 ④ 그 밖의 시정평가에 관한 주요사항 ⑤ 다른 위원회에서 본 위원회로 심의 대행하도록 한 사항을 심의함. 현재는 자체평가결과에 따른 성과시상금 결정 역할을 수행함.

(2) 평가 교육

- 성과평가단의 자체평가 및 정량·정성 평가의 이해를 높이고자 2022년 10월 경 성과평가단을 대상으로 워크숍을 진행함.
 - 바람직한 성과지표 설정 및 성과 측정 방법의 교육을 통해 성과지표에 대한 이해도를 제고하고, 원활한 평가진행과 공정하고 정확한 평가가 수행되도록 역량을 높이는 데에 목적을 둬.

(3) 평가지표체계

□ 지표체계는 팀 지표, 과 지표, 실·국·소·구 지표로 구성됨.

- 팀 지표는 전략목표를 달성하기 위한 성과목표의 고유지표와 이행과제로 구성됨.
 - 고유지표는 성과목표를 달성할 수 있도록 이행과제와 연계하여 정의된 지표로, 부서가 일정 산식에 따라 목표값을 설정할 수 있음.
 - 이행과제는 계획서, 결과 보고, 실적 보고 등을 토대로 성과목표의 달성도를 확인하는 척도로써 활용되며 궁극적으로 전략목표를 달성하기 위한 수단으로 활용됨.
 - 그러나 이행과제와 고유지표 간 연계성에 대한 다양한 이견이 존재함.
- 과 지표는 공유지표와 공통지표로 구성됨.
 - 공유지표는 팀 지표와 연동하여 사용하는 지표로써 팀 지표 3개 이상을 선정하여 가중치 합 100을 기준으로 설정됨.
 - 공통지표는 ‘사용자 PC 안정성 확보’, ‘지방재정 신속집행 추진률’, ‘인권 및 정보보안 교육 이수율’ 등 전 부서가 동일한 지표로 구성되어 부서 및 직원들의 참여 및 협조가 요구됨.
- 실·국·소·구 지표는 핵심지표와 고유지표로 구성됨.
 - 핵심지표는 실·국·소·구 의 주도적인 성과목표를 달성하기 위해 설정된 핵심사항으로 ‘중대재해 예방’, ‘시·군종합평가 S등급’, ‘필수조례 적기마련’ 등으로 구성됨.
 - 고유지표는 실·국·소·구의 조직·업무 특성에 따라 설정된 지표를 의미함.

□ 팀·과 - 실·국·소·구 간 지표의 연계성은 높지 않음.

- 과의 지표는 팀의 지표를 반영하도록 되어 있는 등 연계성이 높은 편임.
- 그러나 과의 주요지표가 실·국·소·구의 고유지표로 직접 연계되지 않는 등 팀·과의 실적이
 - 실·국·소·구의 실적으로 이행되는 수준은 낮음.

(4) 평가 방법

□ 평가 방법으로는 정량지표 평가(사전·사후), 정성지표 평가, 난이도 평가, 가·감점 평가 등이 있음.

- 정량지표 사전평가는 부서 간 상이한 지표 운영에 따른 평가의 불공정성 해소에 목적이 있음.
 - 평가 항목으로 과제의 중요도(30%), 지표의 적합성(30%), 목표의 도전성(40%)을 설정하고, 평가의 객관성 확보를 위해 정량적 측정이 가능한 항목의 평가 기준을 마련함.
 - 성과평가단 평가로 진행되며 지표 최종평가 점수 100점 중 10%를 반영함.

표 3-2 | 2022년 수원시 정량지표 사전평가 현황

구분	배점비율	평가내용
과제의 중요도	30%	• 조직의 미션과 비전 달성을 위한 중요 과제인지 여부
지표의 적합성	30%	• 지표 및 이행과제에 주요업무 적정 반영 여부
목표의 도전성	40%	• 목표가 적극적이며 도전적으로 설정되었는지 여부

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

- 정량지표 사후평가는 주어진 실적의 달성 여부 등을 평가하는 데에 목적이 있음.
 - 목표 대비 실적 확인을 통한 계획의 충실성, 수행의 효율성, 결과의 적시성, 실행의 노력도 등 지표 달성의 수준을 평가함.
 - 성과평가단 평가로 진행되며 지표 최종평가 점수 100점 중 10%를 반영함.

표 3-3 | 2022년 수원시 정량지표 사후평가 현황

구분	배점비율	평가내용
계획의 충실성	25%	• 수행 과제에 대한 이해도, 계획 및 내용의 치밀성
수행의 효율성	25%	• 수행 과정의 효율성, 결과 및 산출물의 완성도
결과의 적시성	25%	• 과제 완료 시기의 적절성
실행의 노력도	25%	• 추진과정 중 장애요인 극복, 내·외부 환경 변화 유무

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

- 정성 평가는 계량화가 어려운 정책(사업)에 대한 정성적 평가를 통해 정량평가의 한계 극복과 더불어 시책(사업)효과에 대한 시민 체감도를 평가함.
 - 평가분야는 업무환경 기여, 거버넌스 행정 구현이며 하위 척도로 창의성, 효율성, 파급도, 노력도를 척도로 평가함.
 - 성과평가단(60%), 외부평가단(40%)에 의해 평가되며 부서 최종점수 100점 중 10%를 반영함.

표 3-4 | 2022년 수원시 정성평가 현황

구분	배점비율	평가내용
창의성	30%	<ul style="list-style-type: none"> 반복적, 통상적 업무보다 독창적, 새로운 관점에서 접근 여부 유사시책을 추진하고 있는 타 부서와의 차별성
효율성	30%	<ul style="list-style-type: none"> 해당 시책으로 조직 또는 지역사회 발전 등 양·질적으로 뚜렷한 성과가 나타났는지 여부
파급도	20%	<ul style="list-style-type: none"> 해당 시책이 다른 조직 또는 타 지자체에 활용되고 있거나 확산 가능성 여부
노력도	20%	<ul style="list-style-type: none"> 시책을 현장에 적용하기 위해 노력을 기울인 정도

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

- 난이도 평가는 목표 달성 가능성 수준을 정량적으로 평가하여 지표 실적 가중치에 반영함으로써 평가의 공정성 및 합리성을 확보하는 데에 목적이 있음.
 - 난이도는 핵심, 최고, 중간, 보통으로 나뉘며 난이도에 따라 지표 달성도에 가중치를 부여함.
 - 실·국·소·구 는 성과평가단 100%로, 과·팀은 지표담당부서(50%), 성과평가단(30%), 성과관리팀(20%)이 평가하며 최고득점 지표부터 비율에 따라 순차적으로 난이도가 적용되는 상대평가 방식으로 진행함.

표 3-5 | 2022년 수원시 난이도 평가 현황

구분	핵심	최고	중간	보통
실·국·소·구 고유지표	40%	60%	-	-
팀 고유지표	20%	30%	30%	20%
가중치 적용률	1.00	0.98	0.96	0.94

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

- 가·감점은 부서 및 팀, 지표를 대상으로 하며, 실적 달성에 의한 것이 아닌 조직 내 역량에 대하여 가·감점을 부여함.
 - 부서는 청렴도·결원율·업무협조도, 팀은 성과평가단. 시·군종합평가 실적을 토대로 가·감점이 부여되며 실적 입력 지연에 따른 감점은 지표/이행과제로 부과됨.

표 3-6 | 2022년 수원시 가·감점 항목 현황

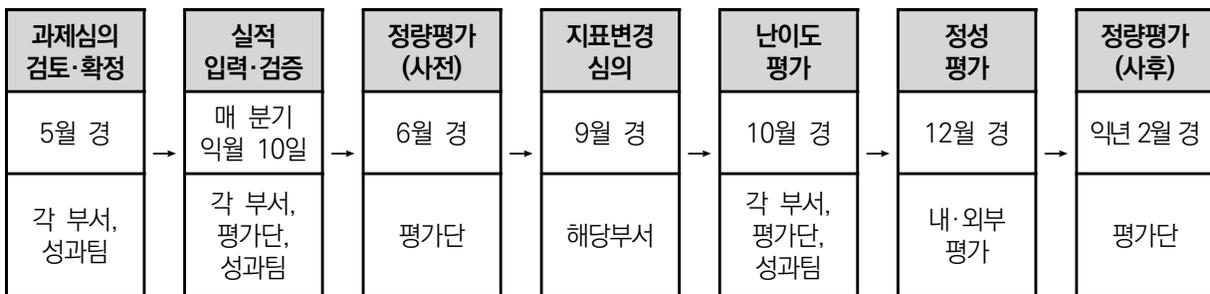
대상	항목	내용	가·감점
부서(과·동)	청렴도	• 반부패 관련 제도개선 발굴 실적	가점
		• 청렴(행동강령 및 공직기강) 위반	감점
	결원율	• 부서 결원에 따른 애로 사항 감안	가점
	업무협조도	• 유용생활폐자원 수거실적 평가	가·감점
		• 개인정보 유출 사건·사고 발생 시	감점
		• 시책 참여율	가점
팀	성과평가단	• 성과평가단 활동 실적 평가 ※ 이의신청 심의, 변경심의 참여	가점
	시·군종합평가	• 시·군종합평가 실적 평가	가·감점
지표(이행과제)	실적지연	• 실적 지연입력에 대한 감점	감점

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

3) 평가과정

- 2022년 수원시 자체평가는 2022년 1월부터 12월까지 총 874개 부서를 대상으로 1,097개 지표를 이용하여 평가함.
- 수원시 자체평가 추진 절차는 다음과 같이 진행됨.
 - 2021년에는 2022년도 평가를 위한 지표설정 및 교육, 2023년에는 2022년도 평가결과가 도출됨.

그림 3-2 | 2022년 수원시 자체평가 절차



- 실·국·소·구에서는 핵심지표 설정, 과·팀은 과제 설정 후 변동사항 검토 및 성과관리정의서 보안을 통해 과제 및 목표값을 확정함.
 - 과제 발굴 및 심의는 2021년 12월부터 2022년 4월에 진행, 운영계획은 4월에 수립함.
 - 성과관리정의서는 5월에 보완·확정함.

- 부서는 분기별로 실적을 입력하고 성과평가단과 성과관리팀은 객관적 증빙서류를 토대로 실적 검증을 진행함.
 - 분기(매 분기 말, 익월 10일까지), 반기(2/4분기 및 4/4분기 말, 익월 10일), 연간(4/4분기 말, 익월 10일)에 맞추어 실적을 입력함.
 - 성과관리팀과 성과평가단은 각 분기별로 부적합한 증빙자료, 증빙이 입력되지 않은 실적 등 검증하여 각 부서에게 보완 요청함.
 - 2022년 자체평가에서는 실적검증 결과에 대한 '이의신청' 기능이 신설되어 실적 검증의 객관성 및 수용도를 향상시키고자 하였음.
- 정량지표 사전평가는 6월 29일부터 7월 7일까지 약 10일간 진행함.
 - 성과평가단은 '과제의 중요도', '지표의 적합성', '목표의 도전성' 관점에서 고유지표 856개를 평가함.
- 성과지표 변경심의회는 9월 16일부터 27일까지 약 2주간 진행함.
 - 상급기관의 사업변경, 국·도비 삭감 등 외부적 변수에 의해 성과 측정이 어려워진 고유지표, 이행과제지표를 대상으로 성과평가단의 심의를 거쳐 변경됨.
 - 변경 결정 시, 감점 없이 지표 변경 및 상반기의 사전평가 점수 승계가 가능함.
 - 다만, 심의 이후 발생한 변경사항에 대해서는 원칙적으로 변경 불가능하며, 심의 후 발생 변경사항 관련 감점(-10점) 반영을 전제로 목표값 변경이 가능함.
 - 2022년 평가에서는 총 12건(지표 10건, 이행과제 2건) 중 9건(지표 8건, 과제 1건)이 변경됨.
- 난이도 평가는 9월 13일부터 10월 12일 약 한 달간 진행함.
 - 고유지표 832개를 대상으로 평가를 진행한 후, 지표 점수에 가중치를 적용함.
- 정성평가는 11월 24일부터 12월 31일까지 약 한 달간 진행함.
 - 183개 과·동 단위 부서를 대상으로 성과평가단, 성과평가위원회(외부평가단)이 업무환경 기여 및 거버넌스 행정구현 관점으로 평가함.
- 정량지표 사후평가는 2023년 2월 10일부터 16일까지 7일간 진행함.
 - 성과평가단은 '계획의 충실성', '수행의 효율성', '결과의 적시성', '실행의 노력도'의 관점에서 고유지표 862²¹⁾개를 평가함.

21) 사전평가지표 대비 6개가 추가되었는데 이는 조직개편에 따른 부서 신설 및 통폐합으로 인한 증가임.

- 2022년 자체평가 추진 일정은 대체적으로 계획에 맞게 진행되었으며 이외에도 지표담당부서와 성과관리부서 간 의사소통 창구가 마련되었음.
 - 정량평가(10일), 정성평가(40일), 난이도 평가(30일), 변경 심의(12일)등 각 평가 단계별 적정 평가기간이 배분됨.
 - 특히 분기별 실적 입력 및 검증단계와 성과지표 변경 심의·결정 단계에서 지표담당부서의 의견이 반영될 수 있도록 하는 제도적 장치를 마련하여 자체평가의 공정성과 수용성을 도모하고자 함.
 - 실적 입력 및 검증 단계에서 보완요청에 대해 지표담당부서가 성과관리부서로의 이의신청을 할 수 있는 ‘창구’가 마련되어 지표담당부서와 성과관리부서 간의 의사소통이 가능하도록 하였음.

4) 평가결과 및 환류

(1) 평가 최종결과

- 2022년 수원시 자체평가 최종점수 산정방식은 다음과 같음.
 - 최종점수의 산정방식은 3·4급, 과(동)장, 단 조직, 팀으로 각각 구성됨.

그림 3-3 | 2022년 수원시 자체평가 최종점수 산정방식

3·4급	• $\{[\text{지표점수} \times \text{난이도}](80\%) + \text{사전평가}(10\%) + \text{사후평가}(10\%)](40\%) + \text{과·팀 점수}(60\%)$
과(동)장	• $\{[\text{지표점수} \times \text{난이도}](30\%) + \text{팀 점수}(45\%) + \text{공통지표점수}(15\%) + \text{정성지표점수}(10\%) \pm \text{조직 가·감점}$
단 조직	<ul style="list-style-type: none"> • $\text{공통지표}(15\%) + \text{부서점수}^*(75\%) + \text{정성지표점수}(10\%) \pm \text{조직 가·감점}$ • *부서점수: $\{[\text{지표점수}(60\%) + \text{과제점수}(40\%)] \times \text{난이도} - \text{지표감점}(80\%) + \text{사전평가}(10\%) + \text{사후평가}(10\%) \pm \text{조직(팀) 가·감점}$
팀	• $\{[\text{지표점수}(60\%) + \text{이행과제점수}(40\%)] \times \text{난이도} - \text{지표감점}(80\%) + \text{사전평가}(10\%) + \text{사후평가}(10\%) \pm \text{조직 가·감점}$

- 평가 최종 결과는 93.06점으로, 전년 대비 0.53점이 하락한 수치임.
 - 지표별 최종 결과, 총 2,790개 지표 중 2,057개(73.7%) 지표가 탁월 및 우수한 것으로 나타남.
 - 조직별 최종 결과, 총 874개 조직 중 556개(63.6%) 조직이 탁월 및 우수한 것으로 나타남.

표 3-7 | 2022년 수원시 자체평가 성과지표별·조직별 운영 결과

구분		계	탁월	우수	보통	미흡
성과지표별	계	2,790개(100%)	1,412개(50.6%)	645개(23.1%)	577개(20.7%)	156개(5.6%)
	실·국·소·구	129개(100%)	60개(46.5%)	44개(34.1%)	16개(12.4%)	9개(7.0%)
	과(단)·동	1,930개(100%)	1,247개(64.6%)	279개(14.5%)	276개(14.3%)	128개(6.6%)
	팀	731개(100%)	105개(14.4%)	322개(44.0%)	285개(39.0%)	19개(2.6%)
조직별	계	874개(100%)	112개(12.8%)	444개(50.8%)	299개(34.2%)	19개(2.2%)
	실·국·소·구	26개(100%)	- (0.0%)	17개(65.4%)	9개(34.6%)	- (0.0%)
	과(단)·동	183개(100%)	6개(3.3%)	102개(55.7%)	73개(39.9%)	2개(1.1%)
	팀	665개(100%)	106개(15.9%)	325개(48.9%)	217개(32.6%)	17개(2.6%)

자료: 수원시(2022) 「내부자료」, 중복지표 포함

- 3대 목표별 달성도를 살펴보면 ‘깨끗한 생활특례시’ 목표가 93.62점으로 가장 높은 달성도를 보였으며, ‘탄탄한 경제특례시’가 93.20점, ‘따뜻한 돌봄특례시’가 91.66점으로 그 뒤를 이음.
- BSC 4대 관점별 달성도는 전 부문 90.00점 이상의 균형있는 성과를 보임.
 - 학습성장(97.54점), 재정(95.57점), 고객(94.19점), 업무수행(91.92점) 순임.
- 전략목표별 실적은 22개 중 17개가 평균 90.00점 이상으로 평가되었음.
 - 전년 대비 실적이 상승한 목표는 12개, 하락한 목표는 10개로 나타남.
 - ‘행정역량 및 경쟁력 강화’ 목표가 평균 97.58점으로 최고점수를, ‘사회적 경제 기업 성장 지원’ 목표가 평균 84.06점으로 최저점수를 받음.

표 3-8 | 2022년 수원시 자체평가 전략목표별 운영 결과

연번	전략목표	지표개수	평균점수		비고 (전년 대비)
			2021	2022	
1	• 기업 유치와 육성을 통한 경제도시 완성	7개	94.96점	95.70점	0.74
2	• 사회적경제 기업 성장 지원	6개	94.96점	84.06점	△10.90
3	• 꿈과 희망을 주는 일자리 창출	15개	95.78점	93.18점	△2.60
4	• 역사와 전통의 문화 관광도시 조성	56개	95.94점	94.62점	△1.32
5	• 친환경 미래지향적 교통체계 구축	38개	93.17점	93.49점	0.32
6	• 공존, 공생의 지역 경제 활성화	23개	94.76점	95.79점	1.03
7	• 재원의 안정적 확보와 효율적 관리	507개	95.67점	95.60점	△0.07
8	• 맑은 물 공급과 깨끗한 수질관리	31개	91.66점	93.61점	1.95
9	• 시민이 행복한 안전 도시 구현	34개	96.67점	94.62점	△2.05
10	• 성장거점 확대 및 균형발전	33개	90.61점	93.92점	3.31
11	• 지속가능발전 저탄소 녹색도시	84개	93.57점	89.89점	△3.68
12	• 재해재난 대비 행정체계 강화	14개	92.51점	93.92점	1.41
13	• 조화와 품격있는 도시환경 조성	165개	94.15점	93.62점	△0.53
14	• 함께하는 미래지향 건강도시 조성	107개	95.23점	95.75점	0.52
15	• 고객이 감동하는 행정서비스 제공	209개	91.08점	94.28점	3.20
16	• 창의적 인재육성, 교육환경 개선	59개	95.45점	92.24점	△3.21
17	• 함께 누리는 따뜻한 복지실현	264개	92.50점	93.40점	0.90
18	• 모두가 행복한 평등사회 실현	23개	95.71점	89.87점	△5.84
19	• 모두 즐기는 체육, 여가활동 정착	31개	91.55점	93.24점	1.69
20	• 시민참여 자치분권 실현	187개	84.09점	84.86점	0.77
21	• 참여와 소통의 열린 행정 구현	15개	92.12점	87.86점	△4.26
22	• 행정역량 및 경쟁력 강화	882개	96.90점	97.58점	0.68

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

(2) 평가과정별 결과

□ 부서에서 입력한 분기별 발생 실적을 검증하여 실적 보안을 한 결과는 다음과 같음.

표 3-9 | 2022년 수원시 자체평가 실적 보완처리 현황

구분		1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
보완처리	지표	184건	154건	210건	162건
	과제	252건	255건	183건	170건

□ 평가별 평가점수는 다음과 같음.

- 사전 정량평가는 856개 지표를 대상으로 평가하였으며 평균 86.99점이 산출됨.
- 정성평가는 183개 과·동 단위 부서를 대상으로 평가하였으며 84.56점이 산출됨.
- 사후 정량평가는 862개 지표를 대상으로 평가하였으며 87.20점이 산출됨.

표 3-10 | 2022년 수원시 자체평가 평가별 평균점수

구분	정량평가(사전)	정성평가	정량평가(사후)
대상	856개 지표	183개 과·동단위 부서	862개 지표
평균점수	86.99점(전년 대비 0.09점 ↓)	84.56점(전년 대비 0.78점 ↑)	87.20점(전년 대비 0.45점 ↓)

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

□ 2022년 자체평가 난이도 평가결과는 다음과 같음.

- 총 지표수 832개 중 '핵심'과 '최고'가 444개(53%)로 평가됨.

표 3-11 | 2022년 수원시 자체평가 난이도 평가결과

난이도	계	핵심	최고	중간	보통
지표수	832개(100%)	178개(21%)	266개(32%)	233개(28%)	155개(19%)

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

(3) 평가결과 활용

□ 평가결과에 따라 20개 부서, 2개 구청, 9개 팀을 대상으로 우수 부서 시상을 진행하였으며 상장 및 포상금이 지급됨²²⁾.

- 또한, 3·4·5급은 성과연봉 및 6급 이하 성과상여금 지급 시 일정 비율을 반영하는 등의 인센티브를 부여함.
- 우수부서는 총 20개 부서, 2개 구청, 10개 팀이 선정되었음.
 - 최우수 부서는 복지여성국 복지협력과(본청), 장안구보건소 감염병관리과(사업소), 팔달구 종합민원과(구청), 권선구 호매실동, 세류1동(동)으로 선정됨.
 - 최우수 구청은 권선구로 선정되었으며 최우수 팀은 법무담당관 규제개혁팀이 선정됨.

□ 성과평가단을 대상으로는 성과평가단 활동 우수자를 표창하며 소속팀 성과관리에 가점이 부여됨.

표 3-12 | 2022년 수원시 자체평가 우수부서 현황

구분	최우수(7개)	우수(10개)	장려(15개)
부서 (20개)	<ul style="list-style-type: none"> • 복지여성국 복지협력과 • 장안구보건소 감염병관리과 • 팔달구 종합민원과 • 권선구 호매실동 • 권선구 세류1동 	<ul style="list-style-type: none"> • 복지여성국 보육아동과 • 환경국 위생정책과 • 공원녹지사업소 녹지경관과 • 장안구 종합민원과 • 권선구 평동 • 팔달구 우만1동 	<ul style="list-style-type: none"> • 시민협력국 평생교육과 • 시민협력국 혁신민원과 • 복지여성국 여성정책과 • 기획조정실 정책기획과 • 농업기술센터 농업기술과 • 도서관사업소 도서관정책과 • 권선구 생활안전과 • 권선구 경제교통과 • 영통구 망포2동
구청 (2개)	<ul style="list-style-type: none"> • 권선구 	<ul style="list-style-type: none"> • 영통구 	-
팀 (10개 ²³⁾)	<ul style="list-style-type: none"> • 법무담당관 규제개혁팀 	<ul style="list-style-type: none"> • 인적자원과 인사팀 • 정보통신과 정보보안정책팀 • 환경정책과 환경안전팀 	<ul style="list-style-type: none"> • 평생교육과 교육지원팀 • 위생정책과 위생정책팀 • 복지협력과 복지협력팀 • 도시재생과 도시재생정책팀 • 위생정책과 위생지도팀 • 권선구 생활안전과 청소팀

자료: 수원시(2022) 「내부자료」

□ 평가결과는 「정부업무평가 기본법」 제26조에 근거하여 성과관리 운영결과 보고서 및 지표별 추진 실적이 수원시 홈페이지에 공시됨.

22) 평가대상별(부서) 10% 내외를 대상으로 우수부서를 시상함.

23) 동점에 의해 10개 팀이 수상함.

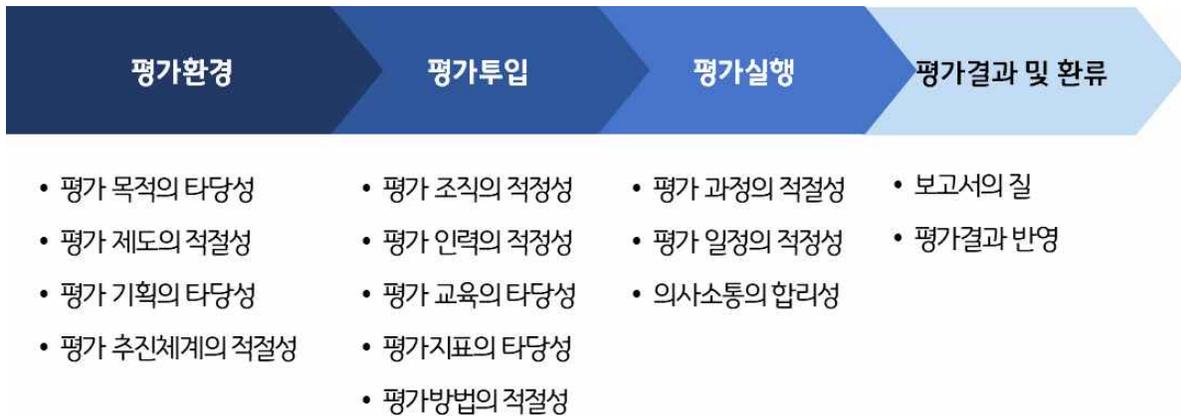
제2절 연구설계

1. 모형의 설정

- 메타평가 모형을 기반으로 하는 대다수의 연구는 환경-투입-실행-산출-환류 등 체제론적 논리를 따르고 있으며, 그 기본 정향(orientation)은 CIPP모형에 근간함.
 - CIPP(Context·Input·Process·Product evaluation) 모형은 오하이오주립대 평가센터(OSUEC: Ohio State University Evaluation Center)에서 개발되어 현재까지 광범위하게 사용되고 있는 메타평가 모형임.
 - 이 모형은 성과관리의 맥락과 투입, 과정 그리고 산출(결과)에 대한 종합적인 관점에서의 시스템적 평가를 강조함(경인행정학회, 2022).
 - 맥락평가 : 평가 환경의 장·단점을 확인하고 평가에 바람직한 환경과 여건 등이 마련되어 있는지 진단
 - 투입평가 : 평가 투입 자원(인력 및 자원 등)과 그 효과를 산정하여 평가의 존치 필요성 등 진단
 - 과정평가 : 실행되고 있는 평가에 대한 주기적 점검을 통해 평가 계획의 준수·가용자원의 효과적 활용·진행의 원활함 등 진단
 - 산출평가 : 특정 평가의 공현도를 측정·해석·판단하고, 평가를 둘러싼 이해당사자들의 평가에 대한 욕구가 충족되었는지, 문제는 무엇인지 등 진단
 - CIPP모형의 유용성에 대하여 Stufflebeam(1983)은 최고의사결정자뿐만 아니라 조직관리자 입장에서 합리적인 의사결정에 있어 필요한 정보를 제공해 줄 수 있는 효과적인 방법이라고 설명함.
- 수원시 자체평가에 대한 메타평가는 광의의 맥락에서 성과관리계획 수립 단계부터 결과의 활용까지를 모두 포함해 분석할 필요가 있음.
 - 협의의 메타평가는 지표의 개발방법, 개별 지표의 타당성 등을 고려해 진단함으로써 평가수단의 고도화에 기여할 수 있다는 장점이 있으나 이 연구에서는 최근 10여년간 한 번도 진단이 이루어지지 못했던 수원시 자체평가 전반을 대상으로 진단하고, 이로부터 미래의 자체평가체계 개선 방안을 제시하는데 초점을 두고자 함.
 - 자체평가의 목적과 계획 등이 환경적 요인을 충분히 반영하지 못하거나 평가수행 목적의 모호성이 있다면 평가지표를 아무리 정교하게 개선할지라도 환류를 통한 성과 향상을 도모하는 것이 어렵기 때문임.

- 수원시 자체평가에 대한 메타평가는 CIPP모형을 근간으로 앞장에서 살펴본 지방자치단체 자체평가를 대상으로 한 메타평가 시 활용한 모형을 종합하여 적용하고자 함.
 - 메타평가의 범주는 체계적 접근에 의해 평가 환경 → 평가 투입 → 평가 실행 → 평가결과 및 환류로 선정함.
 - 평가환경은 평가의 목적, 평가의 필요성, 평가의 정당성, 평가계획 등과 같이 자체평가 수행에 대한 타당한 이유와 자체평가 수행에 대한 수용성 향상 조건 등이 포함됨.
 - 평가투입은 자체평가 제도가 당초 계획한 방향으로 효과적인 추진이 가능하도록 지원해 주는 제반 여건으로 평가수행 조직(인력), 평가역량(전문성), 평가지표, 평가방법, 평가교육의 타당성 등이 포함됨.
 - 평가실행은 실제 평가가 이루어지는 과정에서 절차적 타당성 등이 확보되었는지, 과정에서 환경요인 등을 충분히 반영하고 있는지에 대해 판단하는 것으로 평가추진과정, 평가일정, 이의신청 및 의견수렴 등의 적절성 등이 포함됨.
 - 평가결과 및 환류는 메타평가를 통해 가장 중요하게 진단되어야 하는 부분으로 평가결과 보고서의 질(유용성·용이성·수용성), 평가결과와 반영수준 등이 포함됨.

그림 3-4 | 수원시 자체평가 메타평가 모델



2. 설문의 구성

1) 설문 구성의 원칙

- 메타평가는 평가하고자 하는 대상에 대한 제도 및 실행 상태를 제3자의 시각에서 분석함과 동시에 평가를 수행해본 경험이 있는 자를 대상으로 한 심층면접 및 설문 등의 방법을 통해 현장의 사실을 판단하고 분석해야 함.

- 전자의 경우 연구진이 수원시 자체평가 구축 과정에의 직접 참여와 자체평가 총괄관리부서 담당 팀장과 직원의 면담, 분석 대상년도의 계획과 결과 보고자료 등을 통해 진단할 수 있음.
 - 후자의 경우 성과관리부서 뿐만 아니라 부서 담당자(이하 지표담당자)를 대상으로 설문 및 심층 면담을 통해 이들의 의견을 요약하고, 개선점을 제시하는 과정을 거쳐야 함.
 - 설문과 면담이 병행되어야 하는 이유는 메타평가를 통해 진단한 문제점에 대한 개선방안의 제시는 현장에서 활용 가능해야하기 때문임.
 - 현장과 소원해진(alienate) 대안의 제시는 메타평가의 실효성을 저하시킬 수 있기 때문임.
- 대면 조사가 아닌 설문의 배포와 취합 방법을 이용함에 따라 발생하는 다양한 한계를 극복하기 위하여 이 연구에서는 설문지를 다음의 원칙을 고려해 구성하였음.
- 첫째, 설문의 모호성을 최소화하기 위하여 질문을 간결하게 통일하였음. 평가단과 지표담당자 등 자체평가를 경험한 집단을 대상으로 한 설문이라는 점에서 자체평가체계에 대한 기본 소양이 있다고 가정, 간단·명료한 질문을 사용하였음.
 - 둘째, 설문항목을 유형별로 범주화하는 방식을 통해 설문문항을 축소함으로써 설문항목이 많아짐에 따라 발생하는 중앙값 집중화 현상을 줄이고자 하였음.
 - 셋째, 평가과정을 범주화 하고, 범주 내에서 유사한 내용을 다수 질문하는 방식을 통해 응답결과의 신뢰도를 높이고자 하였음²⁴⁾.
 - 넷째, 개방형 질문을 포함함으로써 설문 이외에 발생하는 문제점과 개선점을 파악하고자 하였음. 개방형 질문 중 추적이 필요한 부분은 전화 또는 대면 조사를 실시하였음.
 - 다섯째, 범주화된 항목의 경우 10점 리커트 척도를 활용함으로써 응답의 변량을 확대하여, 설문 항목별 인식의 특성을 포착하고자 하였음.
- 설문항목을 개발해 전문가와 사전 공유하고, 이를 기초로 파일럿 테스트를 수행하는 과정을 거쳐 완성하는 절차를 가짐으로써 설문구성의 타당성을 향상시키고자 하였음.
- 파일럿 테스트는 메타평가 및 성과관리 그리고 설문 등에 대하여 익숙하다 할지라도 특정 단어 등에 대하여 익숙하지 않을 수 있다는 점을 고려, 성과관리팀장 1명, 성과관리 업무담당자 1명, 지표담당자 2명, 평가단 1명 등 총 5명을 대상으로 6월 2일 실시하였음.

24) 설문 범주 내 항목 간 상관성 수준을 중심으로 요인을 묶는 요인분석 결과 모든 범주에서 KMO(항목 간 상관성) 측도가 0.5이상(하나의 범주를 제외한 모든 범주에서 0.7 이상)이고, 모든 항목에서의 공통성이 0.4 이상(70개 설문항목 평균 공통성 0.811)으로 하나의 범주 내에서 항목 간 타당한 수준의 공통성이 발견됨. 특히 2개 범주를 제외한 11개 범주는 하나의 성분만 추출되어 해법을 회전하지 않는 수준의 공통성을 보이는 것으로 나타남. Bartlett의 검정결과 모든 항목에서 유의확률이 0.00으로 모형의 적합성이 인정됨. 그리고 각 범주를 대상으로 한 신뢰도 분석 결과 Cronbach α 값이 모두 0.8이상으로 도출되어 설문의 신뢰도가 높은 것으로 판단됨. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 <부록 5>, <부록 6>을 참조하기 바람.

- 파일럿 테스트 결과 도출된 문제점을 파악해 설문을 개선하였으며, 특히 설문에 포함된 성과관련 특정 단어 등에 대해 주석을 달아 설명하는 등 단어 해소를 시행하였음.

2) 질문의 구성 및 대상

- 설문지는 평가환경 → 평가투입 → 평가과정 → 결과 및 환류의 4개 영역으로 구성되며 각 영역별 개방형 설문과 폐쇄형 설문을 함께 마련하였음.
 - 항목별 질문은 4개에서 7개로 구성되며, 범주 내 질문의 양은 최소 4개에서 39개로 구성됨.
 - 설문 항목은 <부록 1>, <부록 2>에 제시함.

표 3-13 | 설문지 구성

설문범주	설문항목	질문수(범주내 질문)	
		담당자	평가단
평가환경	폐쇄형설문: 평가 필요성, 평가 목적, 평가목적 대비 기여, 평가추진환경 등 개방형설문: 평가환경 관련 주요 문제점 및 개선방안	5개(8개)	5개(7개)
평가투입	폐쇄형설문: 평가 조직·인력·전문성, 평가단, 평가지표, 평가관련 교육, 평가방법 등 개방형설문: 평가투입 관련 주요 문제점 및 개선방안	7개(39개)	5개(14개)
평가과정	폐쇄형설문: 평가추진일정, 평가시기, 기간, 이의신청 등 개방형설문: 평가과정 관련 주요 문제점 및 개선방안	4개(10개)	4개(4개)
결과 및 환류	폐쇄형설문: 최종평가결과 도출, 평가결과의 활용 등 개방형설문: 평가결과 및 환류 관련 주요 문제점 및 개선방안	4개(8개)	4개(6개)

- 설문응답 대상은 지표담당자와 평가단으로 구분하였음.²⁵⁾
 - 평가체계를 따라 구성하되 전문가와 지표담당자를 집단으로 구분해 분석할 필요가 있는 부분을 구분하여 적용하였음.
 - 평가 필요성, 평가 목적에 대한 동의, 평가 결과에 대한 인식은 평가단과 지표담당자 모두에 공히 적용됨.
 - 평가단에 대한 인식, 평가교육에 대한 인식, 세부평가 방법에 대한 인식은 지표담당자 설문에만 포함됨.
 - 평가방법에 대한 전반적인 인식은 평가단 설문에만 포함됨.

25) 자체평가 설문시행에 있어 집단의 구별을 통한 종합적 분석의 필요성이 중간보고회에서 제기되었고, 이를 반영하였음. 다만, 평가단과 지표담당자의 역할 차이, 평가 전 과정에의 참여 수준 등을 고려해 일부 항목에서는 특정 집단만을 대상으로 설문을 실시함.

- 평가 추진환경에 대한 동의, 조직·인력·전문성 등에 대한 인식, 평가지표에 대한 인식, 자체평가 추진일정에 대한 인식, 평가 시기·기간·이의신청 등 과정에 대한 인식, 평가결과의 활용성에 대한 인식은 지표담당자와 평가단 설문에 포함되나 평가단의 역할 등을 고려해 지표담당자 설문 중 일부만 활용함.

표 3-14 | 평가 대상별 설문의 공통-차별화 수준

설문범주	설문항목 및 범주	담당자	평가단
평가환경	① 평가 필요성	○	○
	② 평가 목적에 대한 동의	○	○
	③ 평가 추진환경에 대한 동의	○	△(담당자 설문 일부만 활용)
평가투입	① 조직·인력·전문성에 대한 인식	○	△(담당자 설문 일부만 활용)
	② 평가단에 대한 인식	○	
	③ 평가지표에 대한 인식	○	△(담당자 설문 일부만 활용)
	④ 평가방법 전반에 대한 인식		○
	⑤ 평가교육에 대한 인식	○	
	⑥ 세부 평가방법에 대한 인식	○	
평가과정	① 자체평가 추진 일정에 대한 인식	○	△(담당자 설문 일부만 활용)
	② 평가 시기·기간·이의신청 등 과정에 대한 인식	○	△(담당자 설문 일부만 활용)
결과 및 환류	① 평가결과에 대한 인식	○	○
	② 평가결과의 활용성에 대한 인식	○	△(담당자 설문 일부만 활용)

□ 설문대상자는 지표담당자 59명, 성과평가단 47명 등 106명을 대상으로 실시함.

- 연구예산과 순환보직에 따른 지표담당자 추적 가능성, 설문분석의 타당성 확보를 위한 최소인원 확보 등을 종합 고려하여 대상자를 선정하였음.

3. 설문 시행 및 분석

1) 설문 및 심층 인터뷰 시행

- 개발된 설문지를 자체평가 총괄부서인 정책기획과가 각 부서로 공문을 통해 시달하고, 각 부서는 설문응답 자료를 공문을 통해 정책기획과로 이송하는 과정을 거쳐 설문지를 회수하였음.
- 설문은 2023년 6월 7일부터 13일까지 진행되었으며, 개방형 설문 자료의 경우 취합하여 제시된 의견에 대한 이해도가 낮을 경우 심층인터뷰를 실시하였음.
 - 심층인터뷰는 설문분석을 1차 종료 한 후 응답 결과 및 추가 고려사항 등에 대한 정보를 확보하기 위해 시행 되었으며, 6월 26일부터 7월 7일 까지 2주간 16명을 대상으로 전화와 직접 설문 방식을 통해 진행됨.
 - 심층면담은 자치분권과, 시민봉사과, 관광과, 재산관리과, 예산재정과 등 지표담당 부서 및 평가단을 대상으로 실시하였고, 정책기획과와 같이 성과관리를 총괄 하는 부서를 대상으로 지속적으로 인터뷰를 진행하였음.
 - 심층인터뷰 등을 통해 제시된 의견들 중 제도의 시행 여부, 제도의 유무 등에 대해서는 인터뷰 이후 정책기획과를 통해 확인하는 방식을 적용함으로써 사실에 입각한 연구가 진행되도록 하였음.

2) 분석 방법

- 이 설문의 목적이 수원시 자체평가에 대한 지표담당자(평가단) 인식조사에 있다는 점을 감안할 때 새로운 사실을 추정하기 보다는 현 상황에 대한 정확한 이해를 꾀하는 데에 초점을 둘 필요가 있음.
 - 표본수의 제한성, 척도의 제한, 설문지 설계의 특징 등을 고려할 때 과도한 추정은 자칫 사실을 왜곡한 결과를 가져올 수 있다는 점을 경계할 필요가 있음.
- 이 연구에서는 빈도 분석을 주요 방법으로 활용하였음.
 - 기술통계와 빈도분석 등을 이용해 수원시 자체평가에 대한 지표담당자와 평가단의 인식수준을 살펴봄.
 - 지표담당자와 평가단 모두에 적용되는 설문의 경우 교차분석, 평균분석 등을 통해 집단별 인식의 차이를 분석함으로써 함의를 도출할 필요가 있음.
 - 그러나 대부분의 설문에서 교차분석의 χ^2 (카이스퀘어)값은 통계적 유의성이 낮은 것으로

나타남. 유의성이 인정된 부분에 한하여 분석 종합 부분에서 설명함.

- 교차분석 결과는 <부록 3>에 제시함.
- 평가에 참여한 경험을 고려해 집단 간 인식의 차이를 분석할 필요가 있음.
 - 세 집단 간 일원배치 분산분석을 시행하였으나 대부분의 항목에서 집단 간 평균의 차이(F)가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타남. 유의성이 인정된 부분에 한하여 분석 종합 부분에서 설명함.
 - 일원배치분산분석 결과는 <부록 4>에 제시함.
- 설문 분석은 폐쇄형 응답 결과를 근거로 각 범주 내 항목별 점수를 제시하고, 각 범주 내에서 개방형 질문을 통해 얻은 정보를 근거로 폐쇄형 응답 결과가 나타난 이유를 추가 설명하였음.
 - 여기서의 개방형 응답결과는 문제점의 지적뿐만 아니라 개선 방안까지 포함하고 있는데, 개선방안은 4장 3절 수원시 자체평가 고도화 방안 마련 시 활용하였음.

제4장

수원시 자체평가 진단 및 고도화 방안

제1절 수원시 자체평가 진단

제2절 유사 사례 비교분석

제3절 수원시 자체평가 고도화 방안

제4장 수원시 자체평가 진단 및 고도화 방안

제1절 수원시 자체평가 진단

1. 응답자 특징

- 설문조사 시 계획한 인원은 지표담당자 59명, 평가단 47명 등 총 106명이었으며, 모든 인원으로부터 설문지가 회수되었음.
 - 그러나 설문응답 중 최소 2건 이상의 설문항목에서 응답이 이루어지지 않은 사례는 결측으로 처리함. 그 결과 총 응답자수는 99명임.
- 응답자수를 인구통계학적으로 분류하면 다음과 같음.
 - 대상별로 구분하면, 지표담당자는 55명으로 전체 응답자의 55.6%를 차지하고, 평가단은 44명으로 전체 응답자의 44.4%를 차지함.
 - 평가경험 횟수를 기준으로 구분하면 3회 이상이 36명으로 37.5%를 차지하고, 2회가 22명으로 22.9%를, 1회가 38명으로 39.6%를 차지함.
 - 지표담당자를 소속별로 구분하면 본청이 43명, 구청이 8명으로 구성되어 있으며, 4명은 응답하지 않은 것으로 나타남. 소속에 대한 비교 분석은 두 집단의 샘플수가 비대칭적이며, 특정 집단의 수가 최소표본수를 충족하지 못해 이하 분석에서는 제외함.

표 4-1 | 설문 응답자 현황

구분		빈도	유효퍼센트	그래프
대상	지표담당자	55	55.6	
	평가단	44	44.4	
	합계	99	100.0	
평가경험	1회	38	39.6	
	2회	22	22.9	
	3회 이상	36	37.5	
	합계	96	100.0	

2. 자체평가 환경에 대한 인지

1) 자체평가의 필요성

- 자체평가의 필요성에 대해 응답자의 80.22%가 동의하는 것으로 나타남. 전혀 필요하지 않다는 응답은 없는 것으로 나타남.
 - ‘대체로 필요하다’는 응답이 59.34%로 가장 큰 비중을 차지하는 것으로 나타남. 반면, ‘필요하지 않다’고 응답한 비중은 6.59% 수준인 것으로 나타남

표 4-2 | 자체평가 필요성에 대한 응답 결과

구분	필요하지 않다	보통이다	대체로 필요하다	매우 필요하다	합계
빈 도	6	12	54	19	91
유효 퍼센트	6.59	13.19	59.34	20.88	100.00

- 지표담당자와 평가단을 구분해 살펴보면 두 집단 모두 ‘필요하다’고 응답한 비중이 각각 75.47%와 86.84%로 ‘필요하지 않다’는 응답에 비해 월등하게 큰 것으로 나타남.
 - 전반적으로 필요성에 대한 인식 수준은 지표담당자보다 평가단에서 더 큰 것으로 나타남.
 - ‘매우 필요하다’는 응답에 평가단은 28.95%가 동의한 반면, 지표담당자는 15.09%만 동의함.
- 평가경험을 기준으로 집단을 구분해 비교한 결과 모든 집단에서 평가의 필요성이 있다고 응답한 비중은 각각 85.71%, 72.73%, 77.42%로 필요하지 않다는 응답에 비해 큰 것으로 나타남.
 - 필요성에 대한 동의 수준은 1회 경험 > 3회 경험 > 2회 경험 집단 순인 것으로 나타남.
 - 한편, ‘매우 필요하다’는데 대해 2회 경험 집단은 31.82%가 동의하고, 3회 경험 집단은 25.81%가 동의한 반면, 1회 경험 집단은 8.57%만이 동의함.

표 4-3 | 자체평가 필요성에 대한 집단별 응답 비교

구분		필요하지 않다	보통이다	대체로 필요하다	매우 필요하다	전체	
대상	지표담당자	빈도	3	10	32	8	53
		%	5.66	18.87	60.38	15.09	100.00
	평가단	빈도	3	2	22	11	38
		%	7.89	5.26	57.89	28.95	100.00
평가 경험	1회	빈도	0	5	27	3	35
		%	0.00	14.29	77.14	8.57	100.00
	2회	빈도	2	4	9	7	22
		%	9.09	18.18	40.91	31.82	100.00
	3회 이상	빈도	4	3	16	8	31
		%	12.90	9.68	51.61	25.81	100.00

- 개방형 설문 및 심층 면담 결과 자체평가의 필요성이 낮다고 응답하는 이유는 공공부문의 특수성이 반영된 의견과 피로도 향상 등이 대표적인 이유라 할 수 있음.
 - 공공부문의 특수성과 관련하여서는 다음과 같은 문제점이 제기됨.
 - 공무원 업무의 성격상 성과가 단년도에 도출되기 어려움에도 불구하고 이를 평가하는 문제가 제기됨.
 - 성과로 도출되기 어려운 업무까지 사무분장에 따라 평가 대상으로 포함되어야 하는 문제가 제기됨.
 - 공공부문의 업무 성격 자체가 측정 가능하도록 구체화하기 어렵다는 근본적 한계를 보완하지 못하는 문제가 제기됨.
 - 업무 피로도 증가 등에 대한 의견은 대체로 다음과 같이 제기됨.
 - 자체평가체계는 구별, 과별 경쟁의식을 만들어 더 많은 일을 하게 만든다는 의견이 제기됨.
 - 지표담당자들이 기존 업무와 병행하여 대응함에 따라 성과관리 자체를 중요하게 생각하지 못한다는 의견이 제기됨.
 - 교육 이수 등과 같이 과별 일률적인 지표 설정으로 업무가 가중된다는 문제가 제기됨.

2) 자체평가 목적에 대한 동의

- 자체평가가 목적으로 하는 크게 4가지 범주에 대한 동의 수준을 분석한 결과 평균 동의 수준은 7.31점으로 대체적으로 높은 수준인 것으로 나타남.
 - 자체평가가 책임성을 향상시킬 수 있다는 데에 대한 동의 수준이 7.85점으로 가장 높았으며, 사업성과 향상을 도모한다는 데에 대한 동의 수준이 7.40점인 것으로 나타남.
 - 시민만족 증진을 도모한다는 데에 대한 동의 수준은 6.74점으로 동의 수준이 낮고, 평균 대비 낮은 동의 수준을 보이는 것으로 나타남.

그림 4-1 | 자체평가 목적에 대한 동의 수준



- 설문 항목별 동의 수준을 집단별로 구분해 살펴보면 평가단이 지표담당자보다 동의 수준이 더 높은 것으로 나타남. 평가 경험을 기준으로 살펴보면 3회 이상 평가 경험이 있는 집단의 동의 수준이 가장 높은 것으로 나타남.
 - 평가단은 지표담당자에 비해 모든 항목에서 동의 수준이 높은 것으로 나타남.
 - 1회 평가 경험이 있는 집단은 사업성과 향상에 대한 동의 수준이 가장 높고, 3회 이상 경험이 있는 집단은 책임성 향상, 행정발전, 시민만족의 모든 항목에서 동의 수준이 가장 높음.

표 4-4 | 자체평가 목적에 대한 집단별 동의 수준

구분		사업성과향상	책임성향상	행정발전	시민만족증진	평균
대상	지표담당자	7.11	7.84	7.04	6.45	7.11
	평가단	7.77	7.86	7.55	7.09	7.57
평가 경험	1회	7.50	7.82	7.16	6.66	7.29
	2회	7.00	7.82	7.23	6.64	7.17
	3회 이상	7.44	7.83	7.25	6.75	7.32

- 개방형 설문 및 심층 면담 결과 시민 만족도 증진에 대한 동의 수준과 행정발전에 대한 동의 수준이 낮은 이유를 살펴보면, 평가 방식과 운영의 한계가 제기됨.
 - 매년 반복되는 평가인데, 목적이 크게 변화되지 않는 사무에 대한 평가 진행으로 시민만족도를 증진하는데 한계가 있다는 의견이 제기됨.
 - 단순 정량평가방식의 몇 회 점검, 회의 실시 건수 등 의례적인 성과 입력이 이루어지고 있어 행정발전을 위한 평가보다는 달성 가능한 형식적 평가가 이루어지고 있다는 의견이 제기됨.

- 추진실적을 평가하는 것이 자체평가의 목적이나 점수에 연연하다 보니 사업추진, 협업 등이 이루어지지 않고, 결과적으로 행정의 발전이 어렵다는 의견이 제기됨.

3) 자체평가 추진환경의 타당성에 대한 동의

- 자체평가 추진환경을 정의한 4가지 범주에 대한 동의 수준을 분석한 결과 평균 동의 수준은 7.27점으로 나타남.
 - 자체평가의 목적이 명확하다는 데에 대한 동의 수준이 7.47점으로 가장 높았으며, 평가추진 계획이 타당하게 마련되어 있다는 데에 대한 동의 수준이 7.36점인 것으로 나타남.
 - 한편 평가추진 방향의 타당성에 대한 동의 수준은 7.17점으로 평균 보다 낮은 것으로 나타남.
 - 지표담당자만을 대상으로 한 설문항목인 평가 추진체계의 적절성에 대한 동의 수준은 7.05점으로 나타남.

그림 4-2 | 자체평가 추진환경의 타당성에 대한 동의 수준



- 설문 항목별 동의 수준을 집단별로 구분해 살펴보면 평가단이 지표담당자 보다 동의 수준이 더 높은 것으로 나타남. 평가 경험을 기준으로 살펴보면 1회 평가 경험이 있는 집단의 동의 수준이 가장 높은 것으로 나타남.
 - 평가단은 지표담당자에 비해 모든 항목에서 동의 수준이 높은 것으로 나타남.
 - 2회 평가 경험이 있는 집단은 평가목적의 명확성에 대한 동의 수준이 가장 높고, 1회 경험이 있는 집단은 계획의 타당성, 평가방향의 타당성 등 모든 항목에서 동의 수준이 가장 높음.

표 4-5 | 자체평가 추진환경의 타당성에 대한 집단별 동의 수준

구분		목적의 명확성	계획의 타당성	평가방향의 타당성	평균
대상	지표담당자	7.29	7.22	7.05	7.19
	평가단	7.70	7.55	7.32	7.52
평가 경험	1회	7.42	7.45	7.34	7.40
	2회	7.77	7.23	7.18	7.39
	3회 이상	7.28	7.25	6.86	7.13

□ 설문 응답 집단 중 평가단은 세부 추진체계에 대한 이해도가 없다는 점을 감안, 지표담당자만을 대상으로 설문한 결과 응답자의 67.27%는 동의한다고 응답함.

○ 응답자의 52.73%는 ‘대체로 동의한다’고 응답하였고, 14.55%는 ‘매우 동의한다’고 응답함.

표 4-6 | 자체평가 추진체계의 적절성에 대한 동의 수준

추진체계의 적절성	동의하지 않음			보통				동의함			합계
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
빈 도	-	-	-	3	5	10	15	14	6	2	55
유효퍼센트	-	-	-	5.45	9.09	18.18	27.27	25.45	10.91	3.64	100

□ 개방형 설문 및 심층 면담 결과 평가 방향의 타당성과 추진체계의 적절성에 대한 이해도가 낮은 이유로는 다음과 같은 의견이 제기됨.

○ 현재 수원시 자체평가는 평가 일정이 1년에 달할만큼 길어 각 단계별 절차를 모두 이해하는 것이 어렵다는 의견이 제기됨.

○ 각 단계별로 추진되는 평가체계(사전평가 사후평가) 뿐만 아니라 외부 전문가 평가, 평가단 평가 등 평가 단계별 실행되는 내용이 복잡하고, 이해하기 어렵다는 의견이 제기됨.

○ 정부업무평가 및 국정과제의 효율적 운영이 수원시의 현안 문제보다 우선시 되어 지표관리를 하여야 하는 문제점이 제기됨.

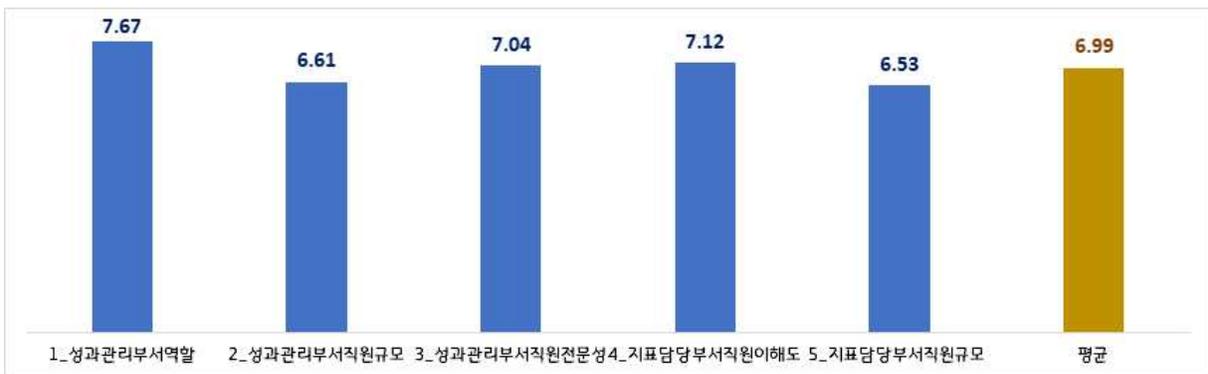
○ 본청 및 직속·보좌, 사업소, 구청의 다양성을 충분히 고려하지 못하고, 매년 반복되는 유사한 평가 방향 설정은 자체평가를 통한 개선을 담보하지 못한다는 의견이 제기됨.

3. 자체평가 투입에 대한 인지

1) 조직·인력·전문성

- 평가 투입 요소 중 성과관리부서와 지표담당부서의 조직·인력·전문성 등을 요약한 5개 범주에 대한 동의 수준을 분석한 결과 평균 6.99점으로 보통 수준인 것으로 나타남.
 - 성과관리부서의 역할이 적절하다는 데에 대한 동의 수준이 7.67점으로 가장 높았으며, 지표담당부서의 이해도에 대한 동의 수준이 7.12점인 것으로 나타남.
 - 성과관리부서 직원 규모의 적절성에 대한 동의 수준은 6.61점으로 평균 보다 낮은 것으로 나타남.
 - 지표담당자만을 대상으로 한 설문항목인 지표담당부서 직원 규모의 적절성에 대한 동의 수준은 6.53점으로 가장 낮게 나타남

그림 4-3 | 조직·인력·전문성에 대한 동의 수준



- 설문 항목별 동의 수준을 집단별로 구분해 살펴보면 평가단보다 지표담당자의 동의 수준이 더 높은 것으로 나타남. 평가 경험을 기준으로 살펴보면 1회 평가 경험이 있는 집단의 동의 수준이 가장 높은 것으로 나타남.
 - 지표담당자는 성과관리부서의 역할과 지표담당부서 직원의 이해도에 대한 동의 수준이 상대적으로 높은 반면, 평가단은 성과관리부서 직원규모와 성과관리부서 직원의 전문성에 대한 동의 수준이 상대적으로 높게 나타남.
 - 1회 평가 경험이 있는 집단은 모든 항목에서 다른 평가 경험 집단에 비해 동의 수준이 높은 것으로 나타남.

표 4-7 | 조직·인력·전문성에 대한 집단별 동의 수준

구분		성과관리부서 역할	성과관리부서 직원규모	성과관리부서 직원전문성	지표담당부서 직원이해도	평균
대상	지표담당자	7.71	6.55	7.02	7.18	7.12
	평가단	7.61	6.68	7.07	7.05	7.10
평가 경험	1회	7.76	6.87	7.26	7.26	7.29
	2회	7.50	6.27	6.64	7.00	6.85
	3회 이상	7.64	6.44	7.06	7.00	7.04

- 설문 응답 집단 중 평가단은 지표담당부서의 조직 및 규모 등에 대한 이해도가 없다는 점을 감안, 지표담당자만을 대상으로 설문한 결과 응답자의 47.27%만이 동의한다고 응답함.
 - 응답자의 43.64%는 '보통'이라고 응답하였고, 9.09%는 '동의하지 않는다'고 응답함.
 - 전술한 동의 응답자 47.4% 중 '매우 동의한다'고 응답한 비중은 11.54% 수준임.

표 4-8 | 지표담당부서 직원 규모에 대한 동의 수준

지표담당부서 직원규모	동의하지 않음			보통				동의함			합계
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
빈 도	-	-	4	1	8	16	10	10	3	3	55
유효퍼센트	-	-	7.27	1.82	14.55	29.09	18.18	18.18	5.45	5.45	100.0

- 개방형 설문 및 심층 면담 결과 성과관리부서와 지표담당부서 직원의 인력규모에 대한 한계가 다수 제기됨.
 - 성과관리부서 인력 규모와 관련하여서는 부서별 각기 다른 사업에 대한 내부 순위 평가(난이도평가) 등 객관성 확보를 위한 역할이 중요함에도 불구하고 시 전체부서 대비 평가 인력수가 부족하다는 의견이 제기됨.
 - 지표담당부서 직원과 관련하여 절대적인 인력 부족의 문제에 더해 순환보직에 따른 사업의 연속성 있는 관리가 어렵다는 한계가 제기됨.
 - 즉, 빈번한 인사발령으로 인한 사업행정 연속성 단절되어 발령과 함께 새로운 과에 배치되고 곧바로 과 전체업무를 파악하기는 힘든 상황이라는 의견이 제기됨.
- 비록 동의 수준에 대한 점수는 높으나 문제점으로 제기된 또 다른 항목은 지표담당부서 직원의 이해도와 성과관리부서 직원의 전문성 한계를 우려하는 의견이 제기됨.

- 지표담당자의 경우 평가 방법 자체에 대한 이해도가 부족하나, 평가 절차 자체가 복잡하고, 평가과정이 다차원으로 나누어져 있기 때문에 평가 전반에 대한 이해도를 높이는 것은 현실적으로 큰 어려움에 있다는 의견이 제기됨.
- 성과관리부서 조직원의 전문성이 부족하여 다양한 부서의 성과지표 이해가 어려움. 현재 성과관리팀 직원으로는 수원시 전체를 관리하는 데에 한계가 있다는 의견이 제기됨.

2) 평가단에 대한 인식

- 해당 설문은 지표담당자가 평가단을 어떻게 인식하는지에 대해 판단하는 것으로 지표담당자만을 대상으로 분석하였음.
- 평가단에 대한 인식 조사 결과 평균 동의 수준은 7.05점으로 대체적으로 높은 것으로 나타남.
 - 평가단의 규모 및 인원이 적절하다는데 대한 동의 수준이 7.33점으로 가장 높은 것으로 나타남. 외부평가단의 전문성에 대한 동의 수준은 7.07점 수준임.
 - 한편 평가단이 실시한 평가결과에 대한 신뢰에 대한 동의 수준은 6.85점으로 가장 낮았으며, 외부평가단의 규모와 인원에 대한 동의 수준 역시 6.93점으로 낮은 수준임.

그림 4-4 | 평가단에 대한 인식



- 평가단을 성과평가단과 외부평가단으로 구분하여 이에 대한 동의 수준을 비교하면 외부평가단에 대한 동의 수준이 성과평가단에 대한 동의 수준보다 낮은 것으로 나타남.
 - 대부분의 평가에서 평가 추진 시 내부인력에 의한 직접 평가보다는 외부 인력에 의한 평가의 신뢰도가 높은 것이 일반적이거나, 이와 다른 결과가 도출되었음.
 - 분석 결과 전문성과 평가결과의 신뢰성에 대해서는 외부평가단에 대한 동의 수준이 높은 반면, 규모 및 인원에 대해서는 성과평가단에 대한 동의 수준이 월등하게 높기 때문에 나타난 결과로 판단됨.

- 한편 자료의 특성 중 최빈값을 살펴보면 두 집단 모두 8.00대라는 점을 고려할 때 두 집단을 구분한 합의 도출의 실효성은 낮을 것으로 판단됨.

- 성과평가단 규모 및 인원의 최빈값, 외부평가단 규모 및 인원의 최빈값은 8.00%임.

표 4-9 | 평가단에 대한 인식 조사결과

구분	성과평가단 전문성	성과평가단 규모 및 인원	성과평가단 결과신뢰	평균	외부평가단 전문성	외부평가단 규모 및 인원	외부평가단 결과신뢰	평균
샘플수	55	55	55	55	55	55	55	55
평균	7.05	7.33	6.85	7.08	7.07	6.93	7.04	7.01
최빈값	7.00	8.00	7.00	7.33	8.00	8.00	8.00	8.00
표준편차	1.420	1.375	1.545	1.447	1.574	1.476	1.655	1.568
최소값	3.00	4.00	3.00	3.33	3.00	3.00	2.00	2.67
최대값	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

□ 개방형 설문 및 심층 면담 결과 전반적으로 평가단에 대한 인식이 보통 수준을 넘어서고 있음에도 불구하고 평가단의 역량에 대해서는 몇 가지 문제점이 제기됨.

- 평가단이 내부 직원들로 구성·운영된다는 점에서 전문적이고 분석적인 의견이 도출되기 어렵다는 의견이 제기됨.
- 평가단 소속 공무원은 모두 각기 업무가 다르고, 모든 업무를 수행해 본 경험이 없기 때문에 부서의 성과를 정확하게 측정하고 판단하기 어렵다는 한계가 제기됨.
- 마지막으로 평가단 소속 공무원이 평가함에 있어 본인이 근무 경험이 있는 부서와 그렇지 않은 부서에 대해서는 공정하지 못한 평가를 할 가능성이 크다는 의견들이 제기됨.

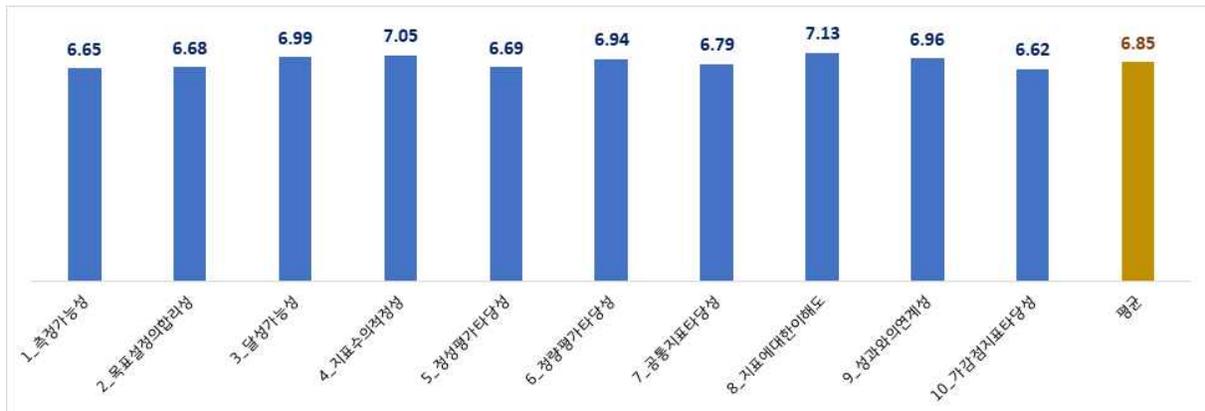
3) 지표에 대한 인식

□ 평가 투입 요소 중 평가결과 등에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요소인 지표에 대해 요약한 10개 범주에 대한 동의 수준을 분석한 결과 평균 6.85점으로 보통 수준인 것으로 나타남.

- 평가단과 지표담당자 모두에게 공히 적용된 설문 중 지표에 대한 이해도와 지표수의 적정성에 대한 동의 수준은 각각 7.13점과 7.05점으로 나타났음.
- 측정가능성, 목표설정의 합리성 등 지표 자체에 대한 타당성에 대한 동의 수준은 각각 6.65점과 6.68점 수준인 것으로 나타남.

- 평가의 방법과는 무관하게 정성평가지표와 공통지표 모두 타당성에 대한 동의 수준이 평균 대비 높지 않은 것으로 나타남.

그림 4-5 | 지표에 대한 인식



- 설문 항목별 동의 수준을 집단별로 구분해 살펴보면 지표담당자보다 평가단의 동의 수준이 더 높은 것으로 나타남. 평가 경험을 기준으로 살펴보면 1회 평가 경험이 있는 집단의 동의 수준이 가장 높은 것으로 나타남.
 - 지표담당자는 측정가능성과 성과목표 설정의 합리성에 대한 동의 수준이 평가단에 비해 높은 반면, 그 외의 모든 항목에서는 평가단보다 동의 수준이 낮은 것으로 나타남.
 - 특히 지표담당자는 7가지 모든 항목에서 '보통' 수준이라고 응답하였으며, 평가단도 지표의 달성가능성, 지표수의 적정성, 정량평가지표의 타당성을 제외하고 나머지 모든 분야에서 '보통' 수준이라고 응답함.
 - 1회 평가 경험이 있는 집단은 달성가능성을 제외한 모든 항목에서 다른 평가 경험 집단에 비해 동의 수준이 높은 것으로 나타남.
 - 2회 평가 경험자는 모든 항목에서 '보통' 수준이라고 응답하였고, 3회 이상 평가자도 지표의 달성가능성을 제외한 모든 항목에서 '보통' 수준이라고 응답함.

표 4-10 | 지표에 대한 집단별 동의 수준

구분	대상		평가경험		
	지표담당자	평가단	1회	2회	3회 이상
측정가능성	6.85	6.39	7.26	6.41	6.00
목표설정의 합리성	6.73	6.61	7.16	6.32	6.28
달성 가능성	6.73	7.32	7.05	6.59	7.08
지표수의 적정성	6.96	7.16	7.50	6.55	6.81
정성평가지표의 타당성	6.55	6.86	7.03	6.14	6.58
정량평가지표의 타당성	6.89	7.00	7.29	6.64	6.67
공통지표의 타당성	6.78	6.80	7.37	6.41	6.33
평균	6.78	6.88	7.24	6.44	6.54

- 한편, 지표담당자만을 대상으로 설문한 지표에 대한 세 가지 설문 중 지표에 대한 이해도와 지표와 성과의 연계성에 대한 동의 수준은 평균 보다 높은 수준인데 반해, 가·감점지표의 타당성에 대한 인식 수준은 평균 보다 낮은 수준인 것으로 나타남.

표 4-11 | 지표에 대한 인식 조사결과

구분	지표에 대한 이해도	성과와의 연계성	가·감점지표의 타당성	평균
샘플수	55	55	55	55
평균	7.13	6.96	6.62	6.90
최빈값	7.00	8.00	7.00	7.33
표준편차	1.479	1.644	2.361	1.828
최소값	5.00	3.00	1.00	3.00
최대값	10.00	10.00	10.00	10.00

□ 개방형 설문 및 심층 면담 결과 주요 문제점을 살펴보면 다음과 같음.

- (과도한 계량화의 문제) 계량화하기 어려운 실적 또는 사업임에도 불구하고 과도하게 계량화 함으로 인해 성과가 왜곡될 수 있다는 의견이 제기됨.
 - 특히 정량적으로 평가하지 못하는 정성적인 업무의 중요성이 크에도 불구하고 정량화 가능한 사업을 대상으로 평가가 이루어지고 있다는 한계가 제기됨.
 - 정량평가 위주의 지표 설정으로 외부 환경을 고려한 평가가 시행되기 어려운 한계가 있다는 의견이 제기됨.

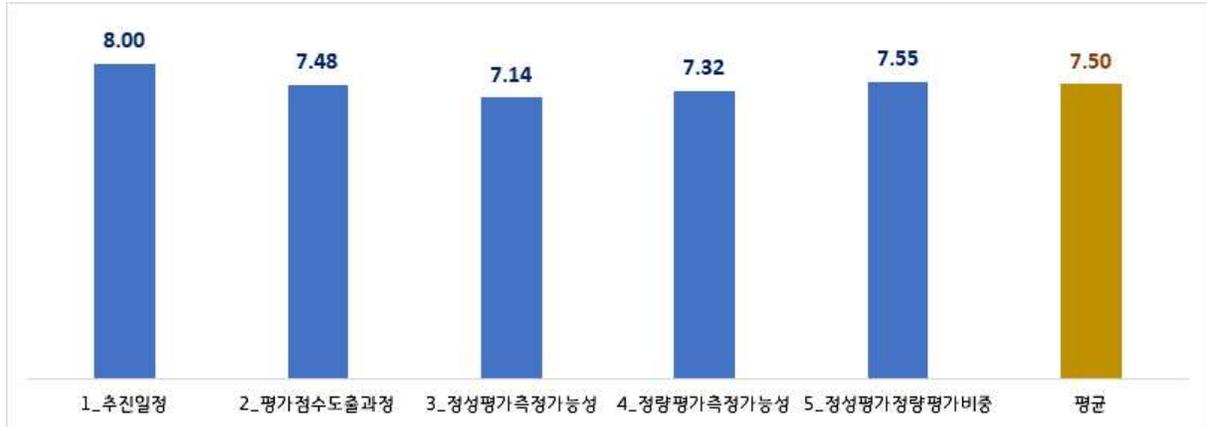
- 평가를 위한 지표, 과제의 설정으로 부서 업무의 주요(핵심) 내용이 아닌 경우가 있다는 의견이 제기됨.
- 정량평가 기준이 너무 높아 한 두 개를 달성하지 못해도 최종평가에서 좋은 성적을 내기 힘들. 한 두 차례의 실수나 해당부서에 불리한 지표설정이 평가에 있어서 너무 결정적인 요인이 된다는 의견이 제기됨.
- (소극적 목표 설정) 매년 상향 설정되는 목표로 인해 평가를 위한 업무추진이 이루어지게 되고, 이를 학습한 부서는 신규 지표 설정 시 실제 달성 가능한 목표 대비 축소된 목표를 제시하는 소극적인 지표 구축 행태가 나타날 수 있다는 의견이 제기됨.
 - 실행하기 쉬운 목표를 설정하여 달성도가 높은 항목을 자체평가지표로 설정하는 경향이 있음.
- (횡단면, 시계열 다양성 불인정) 4개 구의 동일한 실적에 대해서 평가 난이도의 변별력이 부족함. 또한 성과관리 업무가 연례화 되다보니 매년 거의 동일한 지표를 선정하고 있다는 한계가 제기됨.
 - 구, 동의 경우 일률적인 지표로만 단순평가를 하고 있다는 생각이 있어 구, 동별 지역 여건(특성)에 따라 형평성 문제가 있을 가능성이 큼.
- 공통지표 개수가 매년 증가되나 과거의 공통지표 등이 감소하지 않고, 실효성이 하락된다는 의견이 제기됨.
- 가·감점지표 중 시·군종합평가지표가 대거 반영됨에 따라 현실성이 떨어지는 지표의 문제가 제기됨.
- 평가지표가 과도하게 팀 기준으로 나뉘다 보니 한 명의 업무로만 이루어지는 경우가 있어 다른 직원들의 관심도가 떨어지고, 부서 단위의 성과로 보기 어렵다는 한계가 제기됨.

4) 평가방법에 대한 전문가 인식²⁶⁾

- 수원시 자체평가 추진 일정과 평가 방법의 타당성 등에 대해 평가단만을 대상으로 설문조사한 결과 평균 동의 수준은 7.50점으로 대체로 높은 수준임.
 - 추진일정에 대한 동의 수준이 8.00점 수준으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 정성평가지표와 정량평가지표의 비중이 타당하다는 데에 대한 동의 수준이 7.55점인 것으로 나타남.
 - 한편, 정성평가의 측정 가능성에 대한 동의 수준은 7.14점으로 가장 낮은 것으로 나타남.

26) 평가 방법에 대한 조사는 평가단과 지표담당자로 구분하여 진행하였음. 이 중 평가단을 대상으로한 설문에서는 평가단이 모든 평가과정에 참여하지 않는다는 점을 고려하여, 평가 방법에 대한 동의 수준을 설문하였음.

그림 4-6 | 평가 방법에 대한 평가단 인식



- 추진일정에 대한 동의 수준은 산술평균이 가장 높은 것과 같이 최빈값이 9.00대로 동의 수준이 매우 높은 것으로 나타남.
- 그 외 4가지 항목은 모두 산술평균이 7.00점대를 상회하고 있고, 최빈값이 모두 8.00점이라는 것을 감안할 때 평가단이 판단할 때 수원시 자체평가 실행 방법의 타당성은 높은 것으로 판단됨.
 - 다만, 정량평가 측정가능성은 비록 최빈값이 8.00이고, 산술평균이 7.32점이나 최소값이 1.00이 존재한다는 점을 고려할 때 특정 지표들에 한하여 정량평가의 실효성에 대한 점검이 필요하다는 점을 의미한다고 할 수 있음.

표 4-12 | 평가 방법에 대한 평가단 인식 조사결과

구분	추진일정	평가점수도출과정	정성평가 측정가능성	정량평가 측정가능성	정성평가 정량평가비중	평균
샘플수	44	44	44	44	44	44
평균	8.00	7.48	7.14	7.32	7.55	7.50
최빈값	9.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.20
표준편차	1.494	1.285	1.622	1.681	1.454	1.5072
최소값	4.00	5.00	3.00	1.00	4.00	3.40
최대값	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

- 평가단이 평가방법에 대해 동의하는 수준이 비록 높다 할지라도 평가단 역시 평가 방법과 관련하여 개선되어야 하는 부분을 제기하고 있는데, 이는 다음과 같음.
 - 평가담당부서는 전 부서의 사업을 충실히 인지하는데 한계가 있고, 지표담당부서는 잦은 인사이동으로 전문성을 확보하지 못하는 상태에서 점수의 도출 과정이 복잡화 되어 있다는 의견이 제기됨.

- 사업의 특성이 아니라 조직적 분류에 의한 평가 방식으로 조직과 사업에 대한 깊은 전문성이 전제되어야 하나, 전문성을 확보하기 어려운 상황에서 정성평가, 정량평가의 공정성을 담보하기 어렵다는 의견이 제기됨.
- 평가단이 평가하기 어려운 부분이 다수 포함되어 있음에도 불구하고 평가산식, 사업추진 내용, 배경 등 평가에 대한 정보가 충분히 수록되어 있지 못해 정성평가 및 정량평가 비중의 타당성 등에 대한 판단이 어렵다는 의견이 제기됨.
- 평가를 위한 실적자료가 부서, 담당자 별로 각기 상이하여 자체평가가 어려운 사업이 있음. 또한 성과평가단 1인이 평가하는 양은 많고 세분화되지 않아 전문성이 요구되는 지표를 평가하기엔 어렵다는 의견이 제기됨.
- 정성평가의 평가서식과 평가기준이 각 부서와 업무의 특성을 고려하지 않고, 일률적이기 때문에 평가의 타당성을 확보하기 어렵다는 의견이 제기됨.

5) 평가방법에 대한 지표담당자 인식²⁷⁾

- 수원시 자체평가 추진 일정 등 평가 방법의 타당성에 대해 지표담당자만을 대상으로 설문조사한 결과 평균 이해도 수준은 6.48점인 것으로 나타남.
- 추진일정에 대한 이해 수준이 7.00점으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 그 외의 모든 항목에 대한 이해도는 보통 수준인 6.00점대에 머무는 것으로 나타남.
- 특히 정량평가 사전·사후 평가와 정성평가 추진과정에 대한 이해도가 낮은 수준으로 나타남.
 - 공무원을 대상으로 하는 설문은 대체적으로 부정적인 답변이 일반 시민에 비해 적음에도 불구하고 평가방법에 대한 이해도가 5.00점대를 보이고 있어 이에 대한 이해도 제고가 시급한 것으로 나타남.
 - 특히 평가 방법에 대한 이해도가 낮을 경우 평가결과에 대한 신뢰와 활용이 낮아질 가능성이 크다는 점에서 자체평가 제도 개선 시 최우선적으로 고려해야 하는 사안임.

27) 지표담당자를 대상으로 한 설문은 평가방법에 대한 이해도를 묻는 방식으로 진행됨.

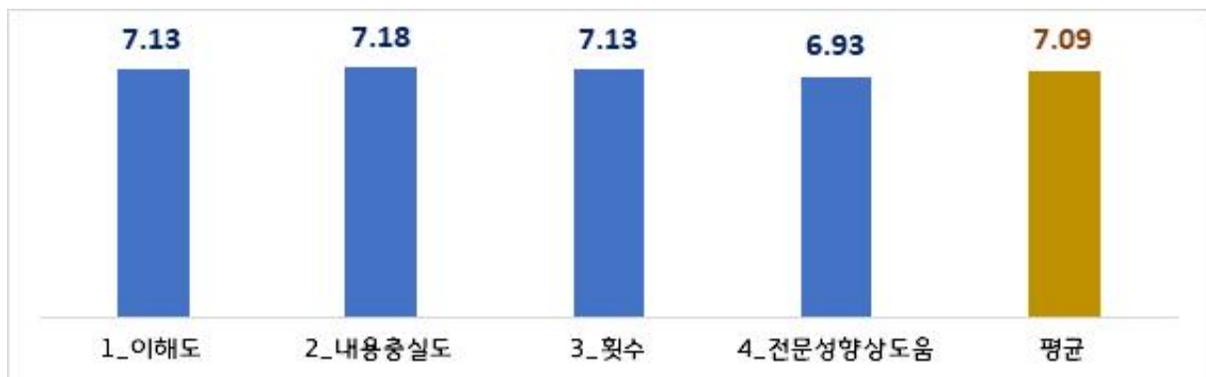
- 개방형 설문 및 심층 면담 결과 주요 문제점을 살펴보면 다음과 같음.
- 평가체계에 대한 이해도가 낮은 상태에서 팀별 특수 사업에 대한 성과지표가 구축되어 평가 자체에 대한 이해도가 낮아지는 문제가 발생됨.
 - 업무의 난이도 평가가 어떻게 현재와 같이 구축되었는지, 이를 현재와 같은 방법으로 측정하는 것이 타당한 것인지에 대한 의문이라는 의견이 제기됨.
 - 점수 도출과정 전체가 복잡하여 이해도가 떨어지는 점, 무엇보다 난이도 평가에서 배분되는 비율, 난이도 평가를 수행하는 이유(목표의 도전성 등과 중복)등에 대한 문제점 등이 제기됨.
 - 포괄적인 전문지식을 갖추지 않고서는 수원시 전체를 평가함에 한계가 있을 것이라는 의견이 다수 제기됨.
 - 정량평가의 사전·사후 평가 필요성은 인정되나 본질적으로 정량화하기 어려운 사업을 정량화 함으로써 고유의 사업 성과와 대치될 수 있다는 문제가 제기됨.
 - 정량평가 사전·사후 평가의 의미가 무엇인지, 각각의 평가 점수가 어떻게 최종 결과로 연계되는지 복잡하여 예측 가능성이 떨어진다는 의견이 제기됨.
 - 사전·사후 평가 항목과 배점 등이 어떻게 도출된 것인지에 대한 의문이 제기됨. 즉, 측정 항목은 있으나 각 항목별 배점을 어떻게 반영하는지에 대한 동의 수준이 낮은 것으로 나타남.
 - 정량평가 사전평가의 경우 과제의 중요도, 지표의 적합성, 목표의 도전성 항목의 배점 비율이 반영된 이유와 배점 내에서 점수 반영이 어떻게 도출되는지에 대한 의문이 제기됨. 특히 목표의 도전성에 대한 과도한 배점이 각 팀별 중요 사무와 대치되는 한계도 제기됨.
 - 정량평가 사후평가의 경우 계획의 충실성, 수행의 효율성, 결과의 적시성, 시행의 노력도가 동일한 배점을 적용하고 있는데, 각각의 항목이 중복적일 수 있다는 문제도 제기됨.
 - 정성평가의 경우 측정하기 위해 마련된 기준 자체가 불분명하고, 대부분의 지표담당자들의 이해가 부족하기 때문에 대응하는 것 자체가 어렵다는 의견이 제기됨.
 - 창의성, 효율성, 파급도, 노력도 등에 대해서 판단할 수 있는 세부 측정 방식이 부재한 상태에서 실제 행정 업무를 수행하지 않는 외부평가단이 정성부분을 평가하는 것 자체가 논리적으로 맞지 않을 수 있다는 의견들이 제기됨.
 - 특히 정성평가는 산식에 의해 예측할 수 없는 특성이 있어 도출된 점수에 대한 충분한 설명이 필요하나, 설명이 부재하여 평가결과가 납득되지 못한다는 의견이 제기됨.

- 평가 방법 등은 이미 이 업무를 담당하기 이전에 결정된 것으로 그 과정을 모두 이해하는 것은 어렵기 때문에 교육을 통해 평가 방법에 대한 이해도 제고가 필요하다는 의견이 제기됨.

6) 평가교육에 대한 인식

- 매년 성과관리부서가 지표담당자를 대상으로 평가에 대한 교육 전반에 대한 만족도는 7.09점 수준인 것으로 나타남.
 - 교육내용의 충실도에 대한 동의 수준이 7.18점으로 가장 높았고, 교육내용의 이해도와 횟수는 동일하게 7.13점인 것으로 나타남.
 - 그러나 전문성 향상에 도움을 준다는 데에 대한 동의 수준은 6.93점인 것으로 나타남.
 - 비록 교육에 대한 전반적인 만족도가 높음에도 불구하고 앞의 평가 방법에 대한 이해도와 연계 시켜 볼 때 평가 세부 절차와 방법 등에 대한 전문성을 향상시킬 수 있는 교육으로 전환이 필요하다는 것을 의미함.

그림 4-8 | 평가 교육에 대한 지표담당자 인식



- 각 설문 항목에 대한 조사 결과를 세부적으로 살펴보면 앞서 분석한 결과 앞서 제시한 그림과 큰 차이를 보이지 않으며, 최빈값과 각각의 최소·최대값이 같고, 편차의 차이도 크지 않은 것으로 나타남.

표 4-14 | 평가 교육에 대한 지표담당자 인식 조사결과

구분	교육 이해도	교육 내용 충실도	교육 횟수	전문성 향상 도움	평균
샘플수	55	55	55	55	55
평균	7.13	7.18	7.13	6.93	7.09
최빈값	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
표준편차	1.733	1.765	1.611	1.773	1.7205
최소값	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
최대값	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

□ 개방형 설문 및 심층 면담 결과 주요 문제점을 살펴보면 다음과 같음.

- 지표담당자는 주어진 본연의 업무를 수행하면서 평가 업무를 병행해야하기 때문에 평가 전반을 모두 이해하는 것 자체가 어려움. 특히 평가방식, 점수 산출과정, 난이도 평가 방법 등에 대한 이해가 낮으나, 현재의 교육은 이를 충분히 해소하기 어렵다는 의견이 제기됨.
- 구조적 한계로 성과관리팀 담당직원 1명이 평가를 관리하고, 교육계획을 수립하며, 평가에 대한 이해도를 제고하는 것 자체가 어려울 수 있다는 의견도 제기됨.
- 교육이 형식적으로 이루어지는 경우가 많고, 교육일정과 부서 업무 일정이 겹치면 부서 업무에 충실하다 보니 교육에 참여할 수 없어 평가를 이해하는 데에 어려움이 있다는 의견이 제기됨.

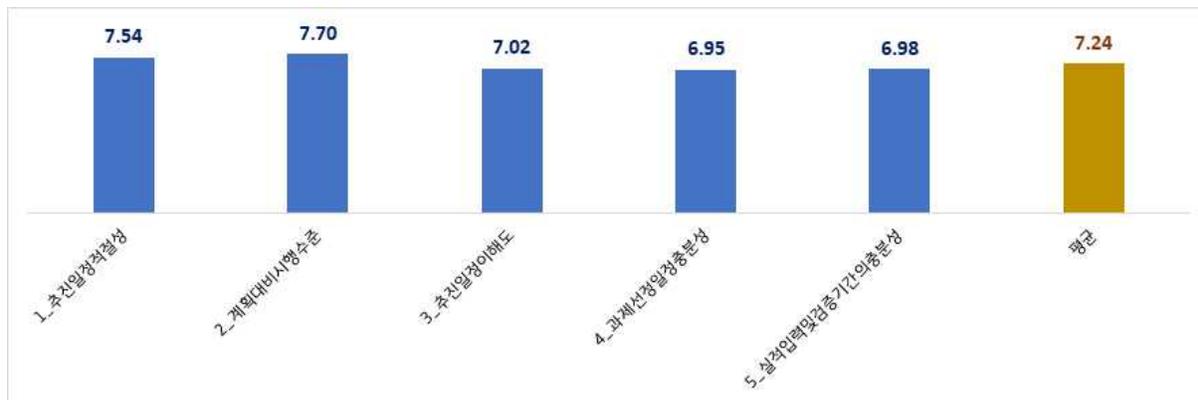
4. 평가과정에 대한 인식

1) 추진 일정에 대한 인식

□ 평가 추진 일정 전반에 대한 동의 수준은 7.24점인 것으로 나타남.

- 계획 대비 시행 수준에 대한 동의 수준이 7.70점으로 가장 높게 나타났고, 추진일정의 적절성에 대한 동의 수준은 7.54점 수준임.
- 반면 지표담당자만을 대상으로 설문조사한 3가지 항목 모두 전반적인 만족도 평균보다 낮으며, 특히 과제개선을 위한 충분한 시간이 충분히 부여되는지에 대한 동의 수준이 6.95점으로 가장 낮은 것으로 나타남.

그림 4-9 | 평가 추진일정에 대한 인식



- 평가 추진일정의 적절성과 계획 대비 시행의 적절성 모두 지표담당자 보다 평가단의 동의 수준이 더 높은 것으로 나타남.
- 평가 경험 기준으로 집단을 구분해 살펴보면 3회 이상 평가를 경험한 집단에서 추진일정의 적절성과 계획 대비 실행의 적절성 모두 가장 높은 것으로 나타남.
 - 한편 평가 경험이 2회인 집단에서 추진일정의 적절성과 계획 대비 시행의 적절성 모두 동의 수준이 가장 낮은 것으로 나타남.

표 4-15 | 평가 추진일정의 집단별 동의 수준

구분		추진일정의 적절성	계획 대비 시행의 적절성	평균
대상	지표담당자	7.13	7.35	7.24
	평가단	8.05	8.16	8.11
평가 경험	1회	7.47	7.76	7.62
	2회	7.45	7.45	7.45
	3회 이상	7.64	7.81	7.73

- 지표담당자만을 대상으로 추진일정에 대한 이해도, 과제 선정일정의 충분성, 실적 입력 및 검증기간의 충분성에 대해 설문한 결과는 다음과 같음.
 - 설문결과 과제 선정 일정과 실적입력 및 검증기간의 충분성에 대한 동의는 보통 수준인 것으로 나타남.
 - 특히 실적 입력 및 검증기간의 충분성에 대한 최빈값이 7.00점으로 과제선정 일정의 충분성 확보에 선행되어 제도 개선이 필요할 것으로 판단됨.

표 4-16 | 평가 추진일정에 대한 지표담당자 인식 조사결과

구분	추진일정 이해도	과제선정일정의 충분성	실적입력 및 검증기간의 충분성	평균
샘플수	55	55	55	55
평균	7.02	6.95	6.98	6.98
최빈값	7.00	8.00	7.00	7.33
표준편차	1.616	1.626	1.694	1.645
최소값	4.00	3.00	3.00	3.33
최대값	10.00	10.00	10.00	10.00

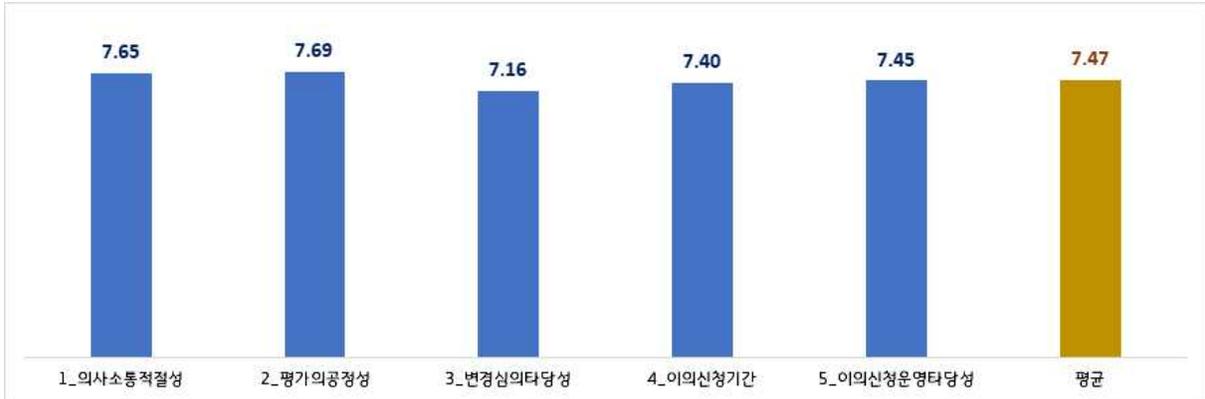
□ 개방형 설문 및 심층 면담 결과 제기되는 한계는 다음과 같음.

- 평가는 1년간 시행되는 장기 제도인데, 지표담당자의 30%이상은 중간에 인사발령으로 처음부터 끝까지 평가를 챙기기 어렵고, 특히 새로 오는 직원의 경우 앞의 내용을 정확하게 파악하지 못해 당해연도 사업의 성과를 충실히 입력하는 것 자체도 무리일 수 있다는 의견이 제기됨.
- 과제선정에 있어서 짧은 일정 내에 협의를 해야 하나, 사업 부서에서는 연말, 연초에 일정이 많아 평가에 대한 관심을 두기 어려워 부서 차원에서 충분히 고민한 결과가 과제로 선정되지 못하는 문제가 제기됨.
- 실적 입력 기간도 기간 내에 모든 것을 수행해야 하는데, 이 과정에서 특수 상황이 발생하는 경우도 많고, 내부결재를 받은 해당 분기에만 실적을 입력 하는 방식이기 때문에 입력 기간을 놓치면 실적이 있음에도 불구하고 0점 처리되는 문제가 제기됨.

2) 시기, 기간, 이의신청 등에 대한 인식

- 평가과정에 있어 평가의 시기, 기간, 이의신청 등에 대해 지표담당자를 대상으로 조사한 만족도 조사 결과 평균 7.47점 수준인 것으로 나타남.
 - 평가가 공정하게 이루어지고 있다는 데에 대한 동의 수준이 7.69점으로 가장 높게 나타남.
 - 반면, 평가과정에서 지표 등의 변경 및 심의에 대한 타당성에 대한 동의 수준은 7.16점으로 가장 낮은 것으로 나타남.

그림 4-10 | 시기, 기간, 이의신청 등에 대한 인식



- 설문대상을 기준으로 비교하면, 평가단의 만족도가 지표담당자의 만족도보다 더 큰 것으로 나타남. 특히 의사소통의 적절성에 대한 인식의 차이는 평가의 공정성에 대한 인식의 차이보다 두 배 이상 큰 것으로 나타남.

 - 평균 대비 지표담당자는 의사소통의 적절성에 대한 만족도 수준이 낮고, 평가단은 평가의 공정성에 대한 만족도 수준이 낮은 것으로 나타남.

표 4-17 | 평가 추진일정의 집단별 동의 수준

구분		의사소통의 적절성	평가의 공정성	평균
대상	지표담당자	7.35	7.55	7.45
	평가단	8.02	7.86	7.94
평가 경험	1회	7.74	7.89	7.82
	2회	7.32	7.55	7.44
	3회 이상	7.75	7.56	7.66

- 지표담당자만을 대상으로 실시한 4가지 항목에 대한 설문 모두 평균이 7점대 이상이고, 최빈값과 표준편차의 차이도 크지 않은 것으로 나타남.

표 4-18 | 시기, 기간, 이의신청 등에 대한 인식 조사결과

구분	변경심의의 타당성	이의신청기간의 충분성	이의신청의 타당성	평균
샘플수	55	55	55	55
평균	7.16	7.40	7.45	7.34
최빈값	7.00	8.00	8.00	7.67
표준편차	1.488	1.535	1.537	1.520
최소값	4.00	3.00	4.00	3.67
최대값	10.00	10.00	10.00	10.00

□ 개방형 설문 및 심층 면담 결과 제기되는 한계는 다음과 같음.

- 한번 설정한 지표를 쉽게 수정하지 못해 달성이 현실적으로 불가능하거나 사업의 성격을 충분히 반영하지 못한 지표를 계속 유지하는 문제점이 제기됨.
- 평가주관부서로부터 일정이 촉박하게 시달리고, 보완이나 이의신청 기간도 다소 짧아 부서 직원들에게 모두 알리고 의견을 취합하기 어려움이 있다는 문제점이 제기됨.
- 많은 지표담당자들이 평가 업무를 어려워하고 특히 지표 등에서 어려움을 느끼고 있어 지표 변경 역시 무슨 의미인지 또는 이의신청 시 무엇을 어떻게 해야 하는지 등에 대한 이해가 낮다는 의견이 제기됨.

5. 평가결과 및 활용에 대한 인지

1) 평가결과의 타당성

- 자체평가를 통해 도출된 결과에 대한 타당성을 설문한 결과 동의 수준이 평균 7.53점인 것으로 나타남.
- 평가결과에 대한 수용성은 7.67점으로 평균 대비 높은 반면, 등급 부여의 적절성에 대한 동의 수준은 7.39점으로 나타남
 - 평가결과 자체에 대한 신뢰도가 큰 반면, 등급 부여에 대한 신뢰도가 낮은 이유는 등급부여에 따른 성과시상금 등의 차이 발생, 대외 공개에 따른 부담 등에 기인하는 것으로 판단됨.

그림 4-11 | 평가결과의 타당성에 대한 인식



□ 평가결과의 타당성에 대한 인식은 지금까지 조사한 모든 항목과 다른 결과가 도출 됨.

- 대상을 기준으로 살펴보면 평가결과의 수용성과 등급 부여의 적절성에 대한 동의 수준이 지표담당자가 평가단에 비해 더 높은 것으로 나타남. 그리고 평가결과의 수용성이 등급부여의 적절성에 비해 모든 집단에서 더 높은 것으로 나타남.
- 평가 경험을 기준으로 살펴보면 1회 경험 집단에서의 동의 수준이 가장 높고, 평가 경험이 높을수록 동의 수준이 낮아지는 모습을 보이는 것으로 나타남.

표 4-19 | 평가결과의 타당성에 대한 집단별 동의 수준

구분		평가결과의 수용성	등급부여의 적절성	평균
대상	지표담당자	7.76	7.44	7.60
	평가단	7.55	7.34	7.45
평가 경험	1회	7.87	7.63	7.75
	2회	7.86	7.41	7.64
	3회 이상	7.33	7.11	7.22

□ 평가결과의 수용성과 등급부여의 적절성에 대해 개방설문 및 심층 인터뷰를 실시한 결과 다음과 같은 문제점이 제기됨.

- 실제 사업부서가 시행하는 사업의 정책적 성과에 대한 판단이 아닌 주어진 지표를 달성한 수준에 대한 결과로 성과에 대한 판단으로서의 수용성을 확보하기 어렵다는 한계가 제기됨.
- 매번 문제로 지적되는 난이도 부여가 여기서도 제기되고 있는데, 당초 목표 또는 산식에 난이도가 추가됨으로 인해 평가결과로 제시된 수치 또는 등급에 대한 이해도가 낮다는 한계가 제기됨.

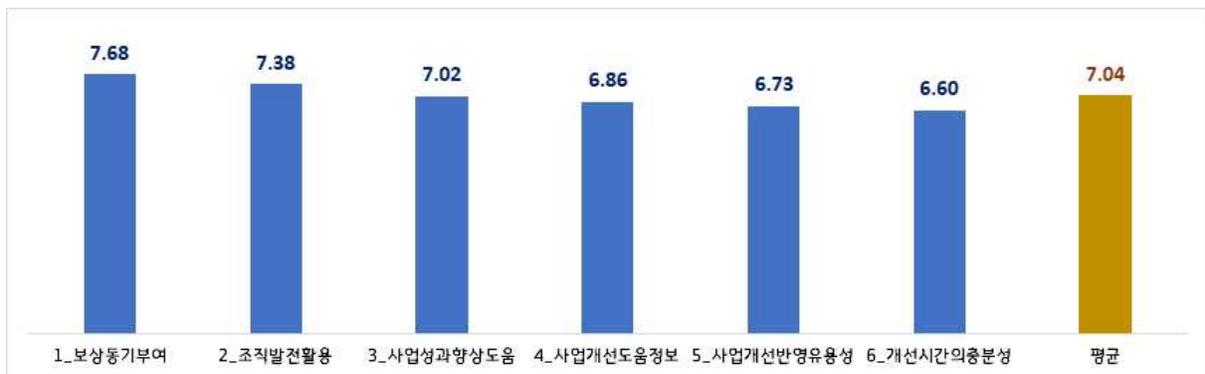
- 평가를 담당하는 평가단의 경우 한 사람이 많은 팀을 평가함에 따라 정확한 판단이 이루어지기 어렵다는 문제도 제기됨. 더 나아가 주관적인 정성평가의 측정 기준이 모호하다 보니 시간에 따라, 날짜에 따라 점수의 변동이 발생하는 문제 등이 제기됨.
- 평가를 함에 있어서 부서의 능력도, 기여도 등을 문서로만 평가하여 단순 업무의 반복만 있는 지표 부서에서는 업무 특성상 평가결과의 불만이 있을 수 있다는 의견이 제기됨.

2) 평가결과의 활용

□ 도출된 평가결과의 활용에 대한 인식과 관련하여 설문한 결과 평균 7.04점 수준인 것으로 나타남.

- 평가결과는 보상과 동기부여에 도움이 된다는 데에 대한 동의 수준이 7.68점으로 가장 높은 것으로 나타남.
- 사업 개선을 위한 기간의 충분성에 대해서는 동의 수준이 6.60점으로 가장 낮은 것으로 나타남.

그림 4-12 | 평가결과의 활용에 대한 인식



□ 평가결과의 활용에 대한 집단 간 인식조사 결과 평가단의 동의 수준이 지표담당자의 동의 수준에 비해 근소하게 높은 것으로 나타남.

- 평가단은 동기부여에 도움, 조직발전에 활용, 사업성과 향상에 도움이 된다는 항목에 대한 동의 수준이 지표담당자 보다 높은 것으로 나타남.

□ 평가경험을 기준으로 살펴보면, 평가 경험이 가장 적은 1회 경험 집단의 동의 수준이 가장 높고, 3회 이상 > 2회 경험 순인 것으로 나타남.

- 평가 경험이 1회인 집단은 모든 설문 항목에서 동의 수준이 가장 높은 것으로 나타남.

표 4-20 | 평가결과의 활용에 대한 집단별 동의 수준

구분		동기부여에 도움	조직발전에 활용	사업성과 향상 도움	사업개선에 도움	평균
대상	지표담당자	7.49	7.36	6.98	6.89	7.18
	평가단	7.91	7.41	7.07	6.82	7.30
평가 경험	1회	8.00	7.66	7.39	7.26	7.58
	2회	7.36	7.09	6.50	6.32	6.82
	3회 이상	7.47	7.19	6.86	6.67	7.05

- 지표담당자만을 대상으로 설문 조사한 두 가지 항목에 대한 동의 수준은 모두 6점대 중반으로 앞서 살펴본 4가지 항목에 비해 동의 수준이 상대적으로 낮은 것으로 나타남.
- 두 항목 모두 최빈값은 8점이나 최소값에 차이가 있고, 편차가 크게 발생되고 있다는 점을 고려할 때 이에 대한 개선점 도출을 위한 대안 마련이 필요한 것으로 판단됨.

표 4-21 | 평가결과의 활용에 대한 인식 조사결과

구분	사업개선반영의 유용성	개선시간의 충분성	평균
샘플수	55	55	55
평균	6.73	6.60	6.67
최빈값	8.00	8.00	8.00
표준편차	2.032	2.208	2.120
최소값	1.00	2.00	1.50
최대값	10.00	10.00	10.00

- 평가결과의 활용에 대해 개방설문 및 심층 인터뷰를 실시한 결과 다음과 같은 문제점이 제기됨.
 - 업무의 과중으로 평가체계 전반에 대한 이해도가 부족하며, 부서 차원에서 결과에 대한 관심이 낮기 때문에 결과로 제시된 문제점을 환류하여 반영하는 것이 어렵다는 한계가 제기됨.
 - 평가결과만 제시될 뿐 각 사업에 대한 진단과 개선방안이 충분히 설명되지 못하고 있음. 또한 무엇을 어떻게 개선해야 하는지 등에 대한 정보가 부족하여 사업개선에 큰 도움이 되지 못한다는 한계가 제기됨.
- 과제, 지표가 타 부서에 비해 어떤 부분을 부족하다고 평가받았는지 알 수 있는 정보가 없어 환류를 통한 개선의 어려움이 제기됨.

- 평가결과 이후 즉시 다음연도에 개선방안을 적용하는 데에 대한 시간적 여유가 물리적으로 부족함. 특히 평가시점과 환경 변화가 크게 이루어지고 있는 부서의 경우 개선의 방향과 현실의 괴리가 크게 발생하는 문제가 제기됨.
- 조직(팀 등)의 핵심가치와 평가지표가 일치하지 않는 경우, 평가결과 역시 조직의 발전에 큰 도움이 되지 않는다는 의견이 제기됨.
- 평가결과에 따라 실제로 예산 매칭, 정책에 반영되고 있는 사항이 있는지 차기 사업에 반영하고 있는지 여부를 성과관리 운영 계획만으로는 판단 불가하다는 문제가 제기됨.
 - 평가결과 미흡 사업에 대한 사후관리나 개선책에 대한 평가가 부족하다는 의견이 제기됨.
 - 성과관리 평가결과가 성과급 지급 및 인사가점(인사평점)과 상관관계가 적절히 나타난다고 보이지 않는다는 의견이 제기됨.

6. 인식조사결과 요약

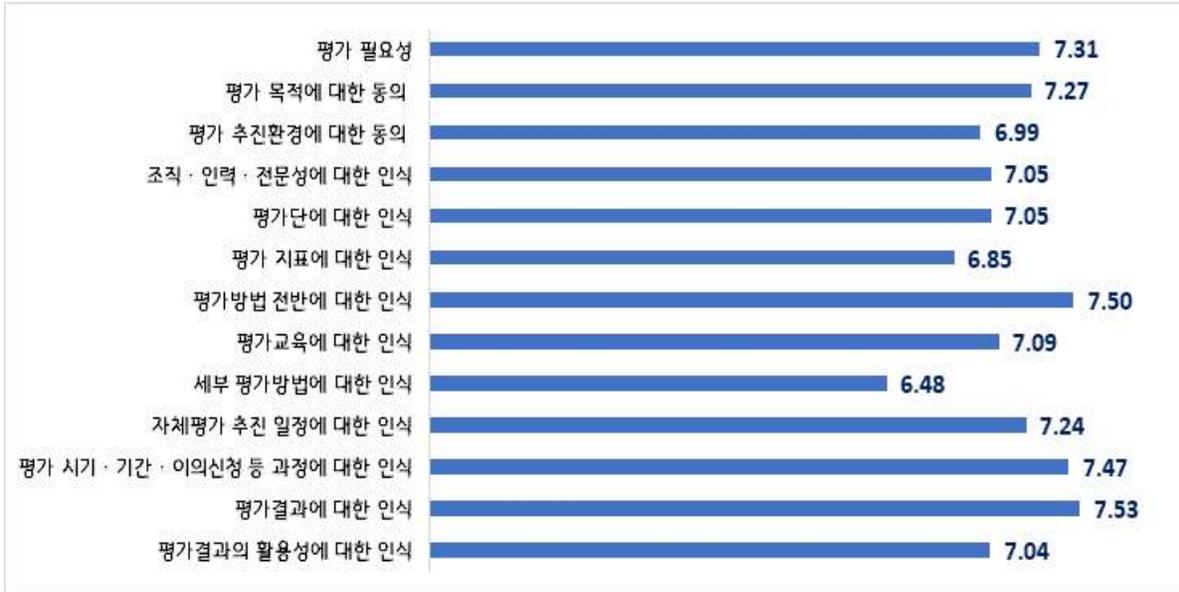
- 수원시 자체평가에 대한 인식조사 결과 평균 동의 수준은 7.14점으로 대체적으로 동의되고 있는 것으로 나타남.
 - 그러나 최고값이 7.53점이고 최저값이 6.48점으로 대체적으로 동의되어지는 수준의 범주(7~8점) 내에서 중간 값에 미치지 못하고 있음.
 - 대체적으로 동의되어지고는 있으나 세부 항목별로는 평가의 실효성, 과정, 지표 등에 대한 의구심이 커질 수 있는 상황임.
 - 동의 수준이 가장 높은 항목은 평가결과에 대한 인식, 평가단을 대상으로 한 평가 방법 전반에 대한 인식 등인 것으로 나타남.
 - 반면 동의 수준이 가장 낮은 항목은 지표담당자를 대상으로 한 세부 평가 방법에 대한 인식, 평가지표에 대한 인식인 것으로 나타남.
- 집단 간 인식의 차이를 고려해 응답자를 지표담당자와 평가단으로 구분하고, 평가 경험을 횡수별로 구분하여 분석하였으나 집단 간 유의미한 차이는 없는 것으로 나타남.
 - 다만, 여기서는 집단 간 차이가 통계적으로 유의하게 도출된 세 가지 사안에 대해 비교 설명함
 - 지표담당자와 평가단 간 인식의 차이가 통계적으로 유의하게 나타난 부분은 유일하게 ‘추진일정의 적절성’에 대한 부분 하나임.

- ‘평가 추진 일정의 적절성’에 대한 동의 수준이 평가단은 9.00점(31.8%)에 가장 많았으나 지표담당자는 7.00점(29.1%)에 가장 많음. 평가단은 9.00점 이상 동의 수준의 비중이 43.2%인데 반해, 지표담당자는 16.4% 밖에 되지 않음.
- 이는 앞에서 설명한 바와 같이 실적 입력과 관리를 직접 수행하는 지표담당자와 평가를 담당하는 평가단의 역할에 따른 차이로 판단됨.
- 평가 경험에 따른 인식 수준이 통계적으로 유의한 수준에서 나타난 부분은 ‘지표의 측정가능성’과 ‘목표 설정의 합리성’임.
- 두 지표 모두 평가 경험이 적은 집단일수록 동의 수준이 높다는 특징을 가지나 세 집단 간 편차가 각각 0.6426, 0.4969로 동일 범주 내 기타 항목의 편차 평균인 4.320보다 높은 것으로 나타남.
- 평가 경험이 적은 집단일수록 동의 수준이 높은 이유는 초기 평가경험자 일수록 지표에 대한 관심도가 커지는 반면, 평가를 경험하면서 지표의 타당성 등에 대한 한계를 인지하기 때문인 것으로 판단됨.

표 4-22 | 설문 항목별 평균 동의 수준 요약

설문범주	설문항목 및 범주	설문 결과
평가환경	① 평가 필요성	7.31
	② 평가 목적에 대한 동의	7.27
	③ 평가 추진환경에 대한 동의	6.99
평가투입	① 조직·인력·전문성에 대한 인식	7.05
	② 평가단에 대한 인식	7.05
	③ 평가지표에 대한 인식	6.85
	④ 평가방법 전반에 대한 인식(평가단)	7.50
	⑤ 평가교육에 대한 인식	7.09
	⑥ 세부 평가방법에 대한 인식(지표담당자)	6.48
평가과정	① 자체평가 추진 일정에 대한 인식	7.24
	② 평가 시기·기간·이의신청 등 과정에 대한 인식	7.47
결과 및 환류	① 평가결과에 대한 인식	7.53
	② 평가결과의 활용성에 대한 인식	7.04
평균		7.14

그림 4-13 | 설문 항목별 동의 수준



□ 이를 다시 세부 설문 항목으로 구분하여, 대체로 동의 가능한 수준인 7점 미만의 동의 수준을 보인 세부 설문 문항을 살펴보면, 총 8개 항목의 32개 세부 설문 문항이 도출됨.

- 평가지표는 8개 문항, 평가 방법이 13개 문항, 평가 목적과 평가교육이 각각 1개 문항, 평가단 운영과 추진일정 그리고 조직 및 인력의 전문성이 각각 2문항, 결과의 활용이 3문항인 것으로 나타남.
- 최고점은 평가지표 항목의 달성 가능성에 대한 동의 수준으로 6.99점이고, 최저점은 평가 방법의 정량평가 사후 평가에 대한 이해 수준으로 5.82점 수준임.

표 4-23 | 동의 수준 이하의 설문결과가 도출된 내용

설문 항목	세부설문 문항	동의 수준
평가지표	• 달성가능성	6.99
추진일정	• 실적입력 및 검증기간의 충분성	6.98
평가지표	• 성과와의 연계성	6.96
추진일정	• 과제선정 일정 충분성	6.95
평가지표	• 정량평가 타당성	6.94
평가단	• 평가단 규모 및 인원	6.93
평가교육	• 전문성 향상 도움	6.93
평가방법	• 정량 사후평가 항목 배점 비율	6.91
	• 정량 사전평가 항목 배점 비율	6.87
결과활용	• 사업개선 도움 정보	6.86
평가단	• 성과평가단 결과 신뢰	6.85
평가지표	• 공통지표 타당성	6.79
평가목적	• 시민만족 증진	6.74
평가방법	• 난이도평가 항목 배점 비율	6.73
결과활용	• 사업개선 반영 유용성	6.73
평가지표	• 정성평가 타당성	6.69
평가방법	• 정량 사후평가 항목 적절성	6.69
평가지표	• 목표설정의 합리성	6.68
	• 측정가능성	6.65
평가방법	• 난이도평가 항목 적절성	6.64
평가지표	• 가·감점지표 타당성	6.62
평가방법	• 정성 평가항목 배점 비율	6.62
조직인력전문성	• 성과관리부서 직원 규모	6.61
결과활용	• 개선시간의 충분성	6.60
평가방법	• 정량 사전평가 항목 적절성	6.58
조직인력전문성	• 지표담당부서 직원규모	6.53
평가방법	• 점수 도출 과정	6.49
	• 정성평가 항목 적절성	6.47
	• 난이도평가 이해	6.02
	• 정성평가 이해	5.98
	• 정량 사전평가 이해	5.91
	• 정량 사후평가 이해	5.82

- 앞서 살펴본 32개 설문문항은 수원시가 자체평가의 고도화를 위해 전략적으로 개선해야 하는 부분이며, 이를 요약하면 다음과 같음.
- 평가지표 영역에서는 가·감점지표의 타당성, 측정 가능성, 목표 설정의 합리성, 정성평가지표의 타당성 등에서 개선이 필요한 것으로 나타남. 즉, 목표 설정 과정에서의 도덕적 해이 가능성, 정성평가지표와 정량평가지표의 배분 문제, 실제 조직의 업무에서 중요도가 떨어짐에도 불구하고 측정 가능하다는 이유로 대표 지표가 되는 문제 등이 제기되는 것으로 나타남.
 - 평가 방법에서는 대부분이 정보의 비대칭에 의해 발생하는 요인인데, 정량평가 사전·사후평가에 대한 이해 수준이 낮고, 정성평가와 난이도 평가에 대한 이해 수준이 낮음. 이는 결국 점수 도출과정 전반을 이해하지 못하기 때문에 평가결과를 예측하여 전략적인 대응을 할 수 없게 만드는 요인으로 작용할 수 있음.
 - 평가 목적과 관련하여서는 내부 경쟁을 유도하는 자체평가가 제도로서의 개선점이 마련되지 않는 이상 시민만족 증진이라는 대의적 목적을 달성할 수 있을 것인가에 대한 의구심이 큰 것으로 나타남.
 - 평가단과 관련해서는 규모 및 인원이 많은 지표를 충분히 평가하기 어렵다는 한계와 평가단의 전문성 또는 공무원으로서의 경험 등에 따른 편차로 인해 평가결과를 충분히 신뢰하지 못할 수 있다는 의견이 큰 것으로 나타남.
 - 평가 교육과 관련하여서는 1회성 교육을 통해서 전문성 향상에 큰 도움을 주기 어렵다는 한계가 지적되는 것으로 판단됨.
 - 추진 일정과 관련해서는 대부분 지표담당부서 직원이 평가 업무만은 전담하지 않는 상황에서 실적 입력 및 검증 기간이 촉박하게 제공되기 때문에 충분히 대응하기 어렵다는 한계가 있으며, 과제선정 일정 역시 충분하지 않다고 인식하는 것으로 판단됨.
 - 조직 및 인력의 전문성은 성과관리부서와 지표담당부서 모두 동일하게 나타나는 문제로, 인력의 부족은 충실한 평가가 이루어지게 하지 못한다는 인식이 있는 것으로 나타남.
 - 결과의 활용과 관련해서는 평가결과의 개선 방안이 제시되지 않기 때문에 사업개선에 도움이 되지 않고, 개선시간 역시 충분하지 않다는 문제점들이 제기됨.

제2절 유사 사례 비교분석

1. 경기도 자체평가 사례

1) 자체평가 도입 경과

- 경기도에서 성과관리의 개념과 관련된 시책은 1998년도부터 추진됨.
 - 이후 2001년 제정된 「정부업무 등의 평가에 관한 기본법」 제8조(자체평가)와 2003년 제정된 「경기도주요업무의 평가에 관한 규칙」 제6조를 근거로 ‘자체평가’를 실시하였으며, 「지방공무원 평정규칙」 제6조(업무목표의 설정 및 목표달성도 평가)와 「목표관리제 운영계획」에 근거하여 ‘목표관리제’를 시행함.
 - 또한, 성과상여금제도 운영은 「지방공무원 수당 등에 관한 규정」 제6조 2항과 「성과상여금업무 처리지침」에 근거하여 추진됨(남승하, 2008).
- 경기도는 자체평가 도입 초기 실·국 간 경쟁력 평가를 위한 성과지표의 개발 및 적용, 기획과 예산, 성과평가체계 그리고 예산과의 연계를 위한 상호 노력이 비교적 체계적으로 이루어졌다고 볼 수 있음(이재원, 2002).
 - 1999년도에는 성과주의 예산 개혁에 대해 도 본청 및 시·군의 예산담당자들을 중심으로 여러 차례 워크숍을 개최함.
 - 성과관리에 대해 지적된 문제점으로 성과보고와 모니터링 장치가 미흡하여, 초기 목적에 부합하지 않는 경쟁력 평가, 평가결과에 대한 환류 및 인센티브 등 상벌 장치가 미흡하다는 의견이 제시됨.
 - 자체평가 구축 작업이 전략기획에 기반한 체계적인 성과관리보다 사안별 쟁점 대응방식으로 진행되고 있다는 문제가 지적되어 이를 개선하고자 노력함.
- 구체적 근거가 담긴 성과관리는 2003년 「경기도 주요업무 평가에 관한 규칙」을 제정하는 것으로 시작됨.
 - 이 규칙은 자체평가, 수시평가, 주요업무평가위원회 등을 규정하여 경기도 성과관리가 상위법인 「정부업무 등의 평가에 관한 기본법」에서 규정한 자체평가를 시행하는데 필요한 사항을 규정함.
- 과거 성과관리제도에 대해 공무원들의 인식을 조사한 연구(조성호, 2005)를 살펴보면 공무원들이 제도의 필요성 및 전략계획 기능에 대해 부정적인 인식을 다수 가지고 있는 것으로 나타남.

- 성과관리제도의 필요성, 효과성에 대해 대다수의 공무원이 부정적인 의견을 제시한 것으로 나타남.
 - 경기도의 전략계획 수립에 있어 전략목표가 실질적으로 사업별 목표에 불과하다고 언급하며 전략계획에 입각한 성과관리제도의 기능이 부족함을 지적함.
 - 마지막으로 성과계획의 수립에 있어서 전략목표, 성과목표, 핵심업무의 연계가 미흡하고, 자체평가, 목표관리제, 성과상여금제에 대한 공무원의 인식이 전반적으로 낮게 나타남.
- 이를 개선하기 위하여 경기도는 2006년 12월부터 통합성과관리시스템의 개발에 적극적인 관심을 가짐으로써 2007년 외부 전문기관의 참여를 통한 BSC 기반 통합성과관리시스템 구축을 개시함.
- 통합성과관리시스템 구축을 위하여 각 과별로 1명씩 참여하는 성과관리 TF를 구성·운영함.
 - 6개월에 걸쳐 특강과 총 16차례 워크숍을 실시하였으며 미션, 비전, 전략목표, 성과지표 등에 대한 검토·보완함.
- 2006년 「경기도 주요업무 등의 평가에 관한 규칙」을 개정하여 이 규칙에서 출연기관의 경영평가 내용을 추가하고 성과관리에 대한 내용을 추가함.
- 출연기관은 민법 제32조, 특별법, 기타 관계법령에 의하여 도지사 또는 기타 관계인이 설립하고, 도지사가 출연금 등을 지원하는 법인을 말함.
 - 출연기관은 기관의 임무, 중·장기목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 성과향상을 도모해야 한다는 내용이 추가됨.
 - 또한, 평가결과를 토대로 우수부서, 관계공무원에게 표창수여, 포상금 지급, 인사상 등의 우대조치를 할 수 있도록 근거규정을 마련함.
- 2007년 1월 「경기도 업무와 출연기관 등의 평가 및 성과 우수자 우대에 관한 규칙」으로 제명(題名)을 개정하고 성과시상금에 대한 내용을 추가하여 성과우수자를 우대할 수 있는 근거를 구체화 함.
- 성과 우수자에 대한 우대조치는 표창수여, 성과 시상금 지급, 인사상 등의 우대 조치를 할 수 있도록 규정하고 이에 해당하는 경우를 도정 주요업무 평가 및 수시평가, 중앙부처 평가 및 외부 평가, 국비확보 및 도정홍보 등 도정 각 분야에서 도정 발전에 기여한 성과 우수 기관·부서 및 공무원과 출연기관 경영평가결과에 따른 성과우수 기관·부서 및 소속직원으로 명시함.
- 2007년 7월 「경기도 업무평가 및 성과우수자 우대에 관한 규칙」으로 제명(題名)을 개정하고 출연기관 경영평가에 대한 내용을 별도로 제정하고 정책업무 사전평가를 도입함.
- 정책업무 사전평가는 사업의 타당성과 효율성, 투자 우선순위 등에 대하여 종합적인 검토를 통하여 사업의 시행여부를 평가하는 것을 의미함.

표 4-24 | 정책업무 사전평가 대상 및 기준

구분	내용
평가대상	<ul style="list-style-type: none"> • 도정의 장기 전략수립 등 중장기적 관점에서 검토가 필요한 사업 • 목표관리제나 직무성과 계약제에 적용되는 사업 • 그 밖에 도지사가 필요하다고 인정하는 사업
평가기준	<ul style="list-style-type: none"> • 사업추진의 필요성 및 타당성 • 도정목표 등 상위계획과의 연관성 및 사업 계획의 생산성 • 사업목표 달성을 위한 수단의 적절성 • 이해관계자의 여론 수렴 및 검토의 적정성 • 그 밖에 도정발전 및 고객만족 기여 효과

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

○ 평가결과는 ‘적정’, ‘조건부추진’, ‘재검토’, ‘부정적’으로 부여함.

- ‘적정’은 사업의 타당성이 인정되고 정상적으로 사업추진이 가능한 경우임.
- ‘조건부추진’은 사업의 타당성은 인정되나 선행절차 이행 및 자원 조달대책 등 필요한 조건이 충족되어야만 사업추진이 가능한 경우임.
- ‘재검토’는 사업의 규모, 시기, 자원조달대책 및 채무상환 계획 등에 대한 종합적인 재검토가 필요한 경우임.
- ‘부적정’은 사업의 타당성 결여로 사업을 추진하여서는 아니 되는 경우임.

□ 2009년 7월 「경기도 성과관리 및 평가에 관한 규칙」으로 개정하였으며, 2012년 이 규칙이 개정된 뒤 현재까지 개정되지 않고 경기도 성과관리 평가 업무의 근거규정으로 활용되고 있음.

2) 2022년 경기도 자체평가 운영 현황

(1) 평가 환경

- 경기도 자체평가 추진 근거는 「정부업무평가 기본법」 제18조, 「경기도 성과관리 및 평가에 관한 규칙」 제7조임.
- 2022년 경기도 자체평가는 도정목표와 부서평가의 연계성을 강화하고, 평가 방법의 전문성, 공정성을 제고시켜 성과중심 도정운영 체계를 확립하기 위하여 실·국 대표사업을 평가지표에 반영, 외부평가단 보강, 성과지향적 지표개발, 공통·가·감점지표를 신설·조정함.

- 평가 대상은 40개 실·국, 194개 실·과·소로 총 234개 부서이며 의회사무처는 제외함.
- 사업부서, 지원부서 등 부서별 업무성격이 다르고 사업부서도 경제, 환경, 복지 등 부서별 사업의 성격이 상이하므로 업무특성에 따라 10개 그룹으로 나누어 배치하고 그룹별로 평가를 실시함.
- 평가는 2022년 1월부터 12월까지 추진한 1년간의 업무추진 실적을 대상으로 함.
- 민선 7기 경기도는 평화, 공정, 복지를 3개 가치로 설정하고 공정을 실천하는 정의로운 경기, 평화와 혁신으로 도약하는 경기, 삶의 기본이 보장되는 복지+ 경기, 상생하는 경제, 성장하는 경기, 깨끗하고 살기 좋은 경기를 5대 가치로 설정하고 이를 통해 새로운 경기 공정한 세상을 만들기 위해 도정을 운영함.

그림 4-14 | 2022년 경기도정 정책방향



(2) 평가 투입

[평가 인력]

- 경기도 자체평가를 담당하는 내부인력은 기획조정실 기획전략담당관의 성과관리팀에서 수행하고 있음. 성과관리팀장은 5급 공무원이고 6급 4명, 7급 1명 총 6명으로 구성되어 있음. 이 중 성과관리 업무는 6급 2명이 담당함.

- 이외에 부서별 성과관리담당자, 지표담당자가 성과관리 업무를 수행함.
- 자체평가를 수행하는 외부인력은 성과관리부서에서 경기도 각 부서 내 인력풀에서 50명 규모의 외부전문가를 위원으로 위촉함.
 - 평가를 위해 경기도 전체 업무를 10개 분야로 구분하고 분야별 5명으로 안배하여 자체평가 업무를 수행함.
 - 평가 분야는 기획감사, 자치협력, 안전, 경제, 문화교육, 농정해양, 복지여성, 건설교통, 도시주택, 환경임.
- 성과평가위원회는 위원장 1명을 포함한 15명 이내의 위원으로 구성하고 민간위원으로 3분의 2 이상을 위촉하여야 하며 심의사항은 아래와 같음.
 - 성과관리계획에 관한 사항
 - 평가계획 및 결과에 관한 사항
 - 성과관리 및 평가제도 개선에 관한 사항
 - 그 밖에 도정평가에 관한 주요사항
 - 다른 위원회에서 본 위원회로 심의 대행하도록 한 사항

[평가 교육]

- 경기도는 자체평가와 관련하여 별도의 교육을 추진하지 않고 있음.
 - 평가총괄부서에서 지표관리를 수시로 하고 있고, 공통지표 및 가·감점지표에 대한 급격한 변화가 있지 않기 때문에 별도의 교육 없이 원활한 평가업무가 추진됨.

[평가지표체계]

- 경기도의 평가지표체계는 업무지표(고유, 핵심), 공통지표, 가·감점지표²⁸⁾로 구성되며 지표수는 총 449개임.
 - 업무지표인 고유지표와 핵심지표는 ‘경기도 5대 정책방향’을 바탕으로 고유지표 238개, 핵심지표 194개, 총 432개의 지표로 구성됨.
 - 공정을 실천하는 정의로운 경기도에 60개 고유지표, 49개 핵심지표

28) 2021년 이전에 공약사항 이행실적평가(±1) 성과관리 실적관리(-1) 등의 감점항목이 있었으나 2022년도에 폐지되어 현재는 가점항목만 존재함

- 평화와 혁신으로 도약하는 경기도에 7개 고유지표, 7개 핵심지표
- 삶의 기본이 보장되는 복지+경기에 43개 고유지표, 38개 핵심지표
- 상생하는 경제, 성장하는 경기도에 47개 고유지표, 31개 핵심지표
- 깨끗하고 살기 좋은 경기도에 81개 고유지표, 69개 핵심지표

표 4-25 | 2022년 경기도 업무지표 현황

5대 정책방향		공정을 실천하는 정의로운 경기	평화와 혁신으로 도약하는 경기	삶의 기본이 보장되는 복지+ 경기	상생하는 경제, 성장하는 경기	깨끗하고 안전한 살기 좋은 경기
총 432개		109개	14개	81개	78개	150개
고유지표	238개	60개	7개	43개	47개	81개
핵심지표	194개	49개	7개	38개	31개	69개

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

○ 공통지표는 ‘도민소통’, ‘조직역량’, ‘신뢰행정’을 바탕으로 10개의 지표로 구성됨.

- 도민소통분야는 도정홍보 참여실적과 협치활성화 수준 평가로 구성됨.
- 조직역량 분야는 근무환경 및 복무관리 개선율, 학습조직 문화 구축률, 적극행정 참여도, 중대산업재해 예방 역량강화로 구성됨.
- 신뢰행정 분야는 청렴활동참여지수, 결재문서 원문공개율, 사회적가치기업 제품 구매율, 정보보호활동 참여율로 구성됨.

표 4-26 | 2022년 경기도 공통지표 현황

구분	평가지표	내용	평가주관
도민소통 (4)	도정홍보 참여실적	• 보도자료, 브리핑, 유튜브 홍보 등 8개 항목	보도기획담당관
	협치활성화 수준 평가	• 도민참여실적, 교육, 협치우수사례 등 3개 항목	민관협치과
조직역량 (4.5)	(일반) 근무환경 및 복무관리 개선율	• 연가사용률 등 3개 항목	총무과
	(소방) 근무환경 개선율	• 소방공무원 연가사용률	소방행정과
	학습조직문화 구축률	• 연간 상시학습 총족률	인사과
	적극행정 참여도	• 적극행정 사례 및 교육참여도	규제개혁담당관
	중대산업재해 예방 역량강화(신설)	• 인식제고 및 역량강화 교육참여도	노동권익과
신뢰행정 (6.5)	청렴활동참여지수	• 청렴교육 이수 등 9개 항목	조사담당관
	결재문서 원문공개율	• 국장급 이상 결재문서 공개율	총무과
	사회적가치기업 제품 구매율	• 사회적경제기업 제품 구매실적 1.5점 • 여성·장애인기업 제품 구매실적 0.5점	사회적경제과 외
	정보보호활동 참여율	• 정보보호 교육참여, 정보보안 자체점검 등	정보통신 보안담당관

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

- 가·감점지표는 ‘공무원제안 활성화’, ‘데이터기반행정 활성화’, ‘위원회 여성위원 비율 50% 달성’, ‘도정현안 법률 제·개정’, ‘주민참여예산 추진실적’, ‘민원서비스 만족도’, ‘정책연구용역 활용도’로 총 7개 지표로 구성됨

표 4-27 | 2022년 경기도 가·감점지표

평가지표	내용	평가주관
공무원제안 활성화	• 제안 신청부서 참여율, 검토부서 채택률	비전전략담당관
데이터기반행정 활성화(통합)	• 공공데이터 개방, 등록, 활용 등 실적	데이터정책과
위원회 여성위원비율 50% 달성	• 위원회 위촉직 여성위원 50% 달성도	여성정책과
도정현안 법률 제·개정	• 정책추진을 위한 법률 제·개정 노력도	소통협력과
주민참여예산 추진실적	• 주민참여예산 사업화 및 예산반영 건수	예산담당관
민원서비스 만족도	• 법정민원, 진정민원 종합만족도 점수	열린민원실
정책연구용역 활용도 제고(신설)	• 연구결과 공개, 평가, 활용 실적	비전전략담당관

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

- 성과지표는 새로운 경기 공정한 세상을 만들기 위한 3대 가치와 5대 정책방향을 토대로 구성됨.
 - 3대 가치는 평화, 공정, 복지이며 정책방향은 공정을 실천하는 정의로운 경기, 평화와 혁신으로 도약하는 경기, 삶의 기본이 보장되는 복지+경기, 상생하는경제, 성장하는 경기, 깨끗하고 살기 좋은 경기임. 이를 통해 새로운 경기 공정한 세상을 만드는 도정방침으로 2022년 경기도정을 운영하고 성과관리를 실시함.
- 2022년 경기도는 분야별로 성과지표를 분류하였는데 부서 및 지표수는 다음과 같음
 - (기획감사) 대변인, 홍보기획관 등 6개 실·국, 고유 24개, 핵심 21개, 총 45개.
 - (자치협력) 공정국, 자치행정국 등 6개 실·국, 고유 33개, 핵심 25개, 총 58개.
 - (안 전) 안전관리실, 소방재난본부 등 3개 실·국, 고유 25개, 핵심 25개, 총 50개.
 - (경 제) 경제실, 노동국 등 6개 실·국, 고유 28개, 핵심 19개, 총 47개.
 - (문화교육) 문화체육관광국, 평생교육국 등 2개 실·국, 고유 12개, 핵심 11개, 총 23개.
 - (농 정) 농정해양국, 축산산림국 등 5개 실·국, 고유 29개, 핵심 26개, 총 55개.
 - (복지여성) 복지국, 보건건강국 등 4개 실·국, 고유 29개, 핵심 23개, 총 52개.
 - (건설교통) 건설국, 교통국 등 4개 실·국, 고유 23개, 핵심 19개, 총 42개.
 - (도시주택) 도시주택실 등 2개 실·국, 고유 16개, 핵심 10개, 총 26개.
 - (환 경) 환경국, 수자원본부 등 2개 실·국, 고유 19개, 핵심 15개, 총 34개.

표 4-28 | 2022년 경기도 실·국별 지표수 현황

분야 (지표수)	실·국명	부서수		지표수			비고
		실·국	과	소계	고유지표	핵심지표	
		40	194	432	238	194	
기획감사 (45)	대변인	6	21	6	4	2	
	홍보기획관			4	2	2	
	감사관			9	5	4	
	기획조정실(2)			20	10	10	
	균형발전기획실			6	3	3	기획예산, 평화대변인, 균형발전담당관
자치협력 (58)	공정국	6	25	9	5	4	
	자치행정국			19	12	7	
	균형발전기획실(비상기획관)			8	4	4	행정관리, 회계, 비상기획, 군관협력
	평화협력국			9	5	4	
	소통협치국			7	4	3	소통협력과, 민관협치과, 중앙협력본부
	인재개발원 (인권담당관)			4 2	2 1	2 1	
안전 (50)	안전관리실	3	25	10	5	5	
	소방재난본부			22	11	11	
	북부소방재난본부			10	5	5	
	자치경찰위원회			8	4	4	
경제 (47)	경제실(3)	6	19	31	20	11	
	노동국			6	3	3	
	(소통협치국)			4	2	2	사회적경제과, 공동체지원과
	경기경제자유구역청(2)			6	3	3	
문화교육 (23)	문화체육관광국	2	11	14	7	7	
	평생교육국			9	5	4	
농정 (55)	농정해양국	5	26	17	10	7	
	축산산림국			18	9	9	
	농업기술원(3)			20	10	10	
복지여성 (52)	복지국	4	24	14	8	6	
	보건건강국			16	9	7	
	여성가족국			12	6	6	
	보건환경연구원(보건)			10	6	4	운영지원과, 식품의약품연구부 감염병연구부, 농수산물검사부
건설교통 (42)	건설국	4	19	12	7	5	
	교통국			10	5	5	
	철도항만물류국			8	4	4	
	건설본부			12	7	5	
도시주택 (26)	도시주택실(2)	2	10	26	16	10	
환경(34)	환경국	2	14	17	10	7	
	[보건환경연구원(환경)]			8	4	4	대기환경, 미세먼지, 물환경, 북부지원
	수자원본부			9	5	4	

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

[평가 방법]

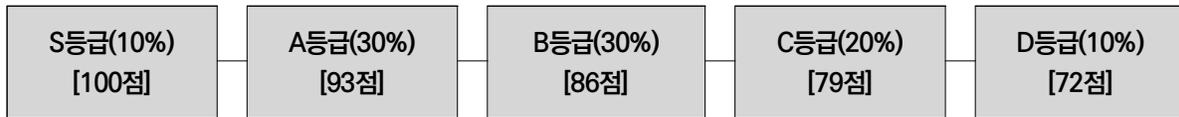
- 평가는 정량평가와 정성평가를 동시에 진행하며, 정량평가는 부서 자체적으로 실시하고, 정성평가는 외부위원 및 직근상급자가 실시함.
 - 이외에 공통지표와 가·감점지표는 지표담당부서 주관으로 평가를 실시하고 평가결과를 자체 평가 총괄부서인 기획전략담당관에 전달하여 최종 점수에 합산함.
- 업무지표는 85점으로 고유지표 정량평가 20점, 고유지표 중요도평가 20점, 핵심지표 30점, 정성평가 15점으로 구성됨.
 - 고유지표 정량평가는 '22년 12월 31일까지 달성한 실적에 대해 20점 배점으로 238개 부서별 고유지표로 목표달성도를 평가함.
 - 고유지표 중요도 평가는 20점 배점으로 지표의 대표성(20%), 적합성(30%), 목표 타당성(20%), 실행난이도(30%)에 대해 평가하는데, '22년 평가는 10개 그룹별 외부평가단에 의한 서면평가로 시행함.
 - 핵심지표 평가는 30점 배점으로 194개 핵심지표에 대한 사업성격, 사업성과, 추진역량, 도정 기여도에 대해 10개 그룹별 외부전문가 평가단의 면접평가를 실시함.
 - 부서별 상대평가로 평가하고 S(10%), A(30%), B(30%), C(20%), D(10%) 등급으로 평가함.
 - 정성평가는 15점 배점으로 계획수립 적절성, 추진과정 충실성, 도정발전 기여도, 창의성에 대해 평가함. 실·국·과별로 작성된 평가표에 따라 실·국장, 부지사 등 직근상급자의 서면평가 실시 후 S(20%), A(30%), B(40%), C(10%)등급으로 평가함.
- 공통지표는 15점으로 도민소통 2개 지표 4점, 조직역량 4개 지표 4.5점, 신뢰행정 4개 지표 6.5점으로 구성되며 가·감점지표는 7개 항목당 0.5점에서 1점까지의 가점으로 구성됨.

표 4-29 | 2022년 경기도 자체평가지표 현황

구분	평가항목		평가내용	배점	평가주체
업무지표 (85점)	고유 지표	정량	목표 달성도	20점	정량평가
		중요도	(지표) 대표성·적합성, (목표) 타당성, (실행) 난이도	20점	외부평가단
	핵심지표		사업의 성격·성과, 추진역량, 도정기여도	30점	외부평가단
	정성평가		계획수립 적절성, 과정 충실성, 도정기여도, 창의성	15점	직근상급자
공통지표 (15점)	공통(10개)		도정홍보율(2), 협치활성화 수준 평가(2), 근무환경 개선(2), 학습조직문화 구축률(1.5), 적극행정 참여도(0.5), 중대산업재해예방 역량강화(0.5), 청렴활동참여지수(2.5), 원문공개율(1), 사회적가치 기업제품 구매(2), 정보보호활동 참여율(1)	15점	소관부서
가·감점지표 (+5점)	가점(7개)		공무원제안 활성화(+0.5), 데이터기반행정(+1), 위원회 여성비율 50% 달성(+1), 법률 제개정(+0.5), 주민참여예산 추진실적(+1), 민원서비스 만족도(+0.5), 정책연구용역 활용도 제고(+0.5)	+5점	소관부서

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

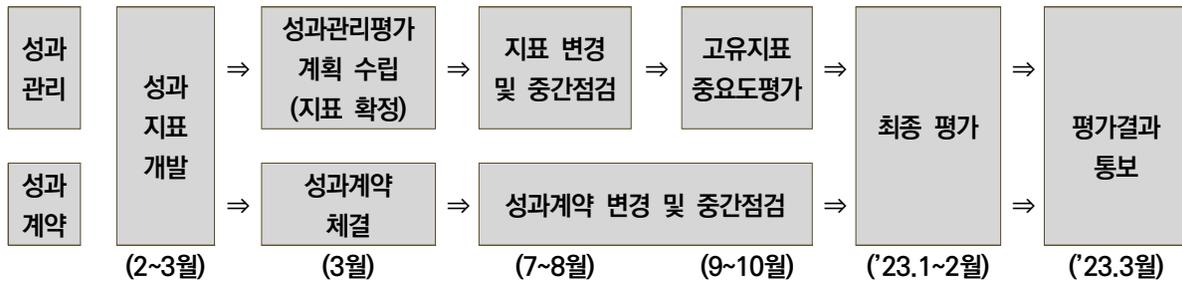
그림 4-15 | 2022년 경기도 고유지표 및 핵심지표 평가등급 분포



(3) 평가과정

- 자체평가는 2월부터 익년도 3월까지 1년간 진행되며 성과계약과 연계하여 추진됨.
 - 2월부터 성과지표를 개발하여 3월에 성과관리 계획을 수립하고 지표를 확정함.
 - 성과계약 대상자는 성과계약을 체결함. 7~8월 지표변경 및 중간점검을 실시하고, 9~10월에 고유지표에 대한 중요도 평가를 시행함. 익년도 1~2월에 전년도 실적에 대한 최종평가를 실시하고 3월 평가결과를 개별부서에 통보하는 것으로 1년간의 성과관리를 마무리함.
- 성과지표는 성과평가위원회의 심의를 통해 변경될 수 있음
 - 개별 성과지표에 대해 지표의 타당성, 목표값 설정의 적합성 등을 검토하여 각 부서에 통보하고 부서는 반영 여부를 검토하여 성과지표를 확정함.
 - 도지사의 변동에 의한 도 비전, 핵심목표 등이 변동될 경우나, 조직개편으로 부서 신설 및 업무가 변경된 경우에도 지표의 적정성 및 변경여부에 대해 결정하고 통보함.

그림 4-16 | 2022년 경기도 자체평가 및 성과계약 일정



(4) 평가결과 및 환류

[평가 최종 결과]

- 2022년 평가 결과는 자체평가 계획 확정 전 지표 컨설팅을 강화하여 지표의 완성도를 높이는 등 평가체계의 합리성 및 품질을 개선함.
 - 평가결과에 대해 1차적으로 평가부서에서 검토하고 2차적으로 외부평가단의 컨설팅을 실시한 뒤 성과관리계획을 확정하여 전년도보다 평가결과 환류 측면에서 평가결과가 잘 반영될 수 있도록 노력함.
 - 공통·가·감점지표 포함 전 지표에 대해 8월에 중간점검을 실시하였으며, 민선 8기 정책여건 변화 등 불가피한 행정환경 변화에 따른 합리적 수준의 목표값 및 지표조정을 통해 실효성 있는 성과관리를 추진함.
 - 그 결과 전체 평균 점수는 88.08점으로 2021년 87.85점 대비 소폭 상승함. 공통지표 점수는 0.87점 상승하였고 가·감점지표는 0.54점 하락함.
 - 지표별 세부점수는 고유지표 정량평가 19.87점, 중요도평가 17.41점, 핵심지표 26.10점, 정성평가 12.91점, 공통지표 11.07점, 가·감점지표 0.72점임.
 - 지표별 표준편차가 가장 높은 것은 정성평가로 2.41로 가장 높은 점수 차이를 나타냄.

표 4-30 | 2022년 경기도 지표별 평가점수

구분	총점 (100점)	업무지표(85점)					공통 지표 (15점)	가·감점 지표 (±5점)
		고유지표(40점)			핵심지표 (30점)	정성평가 (15점)		
		소계	정량평가 (20점)	중요도평가 (20점)				
'22년	평균	88.08	37.28	19.87	17.41	26.10	12.91	11.07
	표준편차	4.33	2.07	1.51	0.56	2.41	1.36	1.31
'21년	평균	87.85	37.28	19.86	17.42	26.20	12.91	10.20

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

[평가과정별 결과]

- 분야별 점수의 경우 도시주택분야가 89.55점으로 가장 높은 점수를 획득함.
 - 도시주택 분야에 소속된 부서는 업무지표 외 공통 및 가·감점지표도 평균 이상의 점수를 받는 등 모든 평가영역에서 좋은 점수를 받음.

표 4-31 | 2022년 경기도 분야별 평가점수

구분	배점	평균	기획감사	자치협력	안전	경제	문화교육	농정해양	복지여성	건설노동	도시주택	환경
평균	100	88.08	88.52	87.90	88.40	87.58	88.87	87.62	88.25	87.33	89.55	87.81
소계	100	87.36	87.91	87.15	88.17	87.06	87.72	86.71	87.24	86.83	88.35	87.00
업무	85	76.29	76.67	76.27	76.28	76.16	76.81	76.16	76.20	76.04	76.47	76.11
공통	15	11.07	11.24	10.88	11.89	10.90	10.91	10.56	11.04	10.79	11.88	10.88
가·감점	±5	0.72	0.60	0.75	0.23	0.52	1.14	0.91	1.01	0.51	1.20	0.81

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

- 2022년 자체평가 결과 자치행정과가 최우수 평가를 받았으며 분야별 1위 1개 부서는 우수, 분야별 2~3위 11개 부서는 장려 평가를 받음.

표 4-32 | 2022년 경기도 분야별 우수부서

분야	기획 감사	자치 협력	안전	경제	문화 교육	농정 해양	복지 여성	건설 교통	도시 주택	환경
부서수(194개)	21	25	25	19	11	26	23	19	10	15
우수(10개)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
장려(11개)	1	2	2	1	-	2	1	1	-	1

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

- 지표별 세부적으로 분석해보면 목표달성도에 대해 평가하는 고유지표 정량평가는 평균점수 19.87점으로 전년도 19.86점 대비 소폭 상승함.
- 고유지표 정량평가는 매년 평균 19점 이상의 높은 점수를 받는 지표로 2022년에는 194개 전체부서 중 89.7%인 174개가 20점 만점을 획득하여 업무지표로써 변별력이 낮다고 할 수 있음. 따라서 지표개발 시 난이도가 있고 도전적인 목표달성이 필요함.

표 4-33 | 2022년 경기도 분야별 고유지표 달성 현황

구분	총계	기획 감사	자치 협력	안전	경제	문화 교육	농정 해양	복지 여성	건설 교통	도시 주택	환경
평균	19.87	19.95	19.87	19.98	19.78	19.97	19.78	19.99	19.55	19.94	19.94
고유지표(개)	238	24	33	25	28	12	29	29	23	16	19
미달성지표(개)	20	1	4	1	2	1	5	1	3	1	1

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

- 지표의 대표성, 적합성, 타당성, 난이도 등의 항목이 포함된 고유지표 중요도 평가는 도민의 체감도가 높은 부서 대표 지표, 사업효과 측정 지표, 도전적인 목표 설정 등에 외부평가를 받아 객관성이 높은 지표가 높은 점수를 받았으며 2022년 평가에서 S등급을 받은 지표는 27개임.
- 주요 핵심사업의 성격 및 성과, 도정기여도 등의 항목이 포함된 핵심지표 평가는 공약, 도정 핵심과제 등 주요 사업에 해당하는 지표, 부서의 추진역량 개선 노력이 명확한 지표가 높은 점수를 받았으며 2022년 평가에서 S등급을 받은 지표는 22개임.
- 반면, 계획 대비 사업추진 실적이 미흡한 경우, 단순 예산집행 등 투입 성격의 지표, 시·군 사업 등 도의 역할이 적은 경우 낮은 점수를 받음
- 고유지표 중요도 평가 및 핵심지표 평가는 동일 분야 내 상대평가로 등급 간 점수 폭이 커

업무지표의 변별력으로 작용하고 있으나 공약, 도정 핵심과제 등 주요 사업 추진부서와 법정 업무, 지원업무 성격의 부서 간의 점수 격차가 크게 발생하는 문제가 있음.

- 평가결과를 살펴보면 가·감점지표는 평가영역 중 최종점수에 가장 큰 영향을 미친 것으로 나타남.
- 전 부서의 협업이 필요한 공통지표는 지표수 증감에도 불구하고 평균점수가 전년 대비 상승함.
- 상승 원인으로 공통지표 중간점검을 통한 실적·관리 유도과 측정산식 및 배점의 조정·개선을 꾀할 수 있음.

표 4-34 | 2022년 경기도 분야별 공통지표 점수

구분	배 점	평균			기획 감사	자치 협력	안전	경제	문화 교육	농정 해양	복지 여성	건설 교통	도시 주택	환경	
		'22년	'21년												
전체평균		15	11.07	74%	68%	11.24	10.88	11.87	10.90	10.91	10.56	11.04	10.79	11.88	10.88
도 민 관 점	도정 홍보율	2	1.72	86%	86%	1.70	1.77	1.66	1.83	1.78	1.69	1.82	1.62	1.66	1.64
	협치 활성화	2	0.97	49%	32%	1.14	0.85	0.97	0.89	1.24	0.83	0.94	0.71	1.22	1.05
역 량 관 점	근무 환경	2	1.71	86%	86%	1.68	1.73	1.66	1.71	1.65	1.72	1.69	1.75	1.80	1.81
	학습 조직	1.5	0.74	49%	44%	0.68	0.70	1.26	0.59	0.56	0.70	0.70	0.62	0.65	0.67
	적극 행정	0.5	0.32	64%	30%	0.33	0.30	0.34	0.30	0.26	0.32	0.32	0.32	0.42	0.34
	중대 재해	0.5	0.43	86%	-	0.44	0.40	0.50	0.36	0.41	0.44	0.38	0.45	0.49	0.43
신 뢰 관 점	청렴 활동	2.5	2.12	85%	87%	2.26	2.02	2.34	2.09	1.98	2.08	2.00	2.03	2.17	2.17
	원문 공개율	1	0.78	78%	82%	0.64	0.82	0.82	0.65	0.80	0.85	0.73	0.86	0.76	0.81
	사회적 가치	2	1.38	69%	72%	1.49	1.41	1.37	1.59	1.41	1.00	1.56	1.34	1.74	1.03
	정보 보호	1	0.91	61%	90%	0.90	0.88	0.96	0.87	0.82	0.92	0.90	0.88	0.97	0.96

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

- 가·감점지표는 항목별 배점 비율은 낮으나 일부 부서에서만 적용되고 있고, 해당 분야의 순위변동에 적지 않은 영향을 미치고 있어 신중한 지표선정이 필요함.

- 가·감점지표는 지표별 평균 31개 부서에서 가점을 적용받고 있으며 가점으로 인해 분야 내 최대 5위까지 상승하는 결과가 나타남.

표 4-35 | 2022년 경기도 분야별 가·감점지표 점수

구분	총계	평균	기획 감사	자치 협력	안전	경제	문화 교육	농정 해양	복지 여성	건설 교통	도시 주택	환경
전체 평균	+5	0.72	0.60	0.75	0.23	0.52	1.14	0.91	1.01	0.51	1.20	0.81
공무원 제안	0.50	0.06	0.09	0.10	0.03	0.02	0.16	0.03	0.07	0.06	0.13	0.01
데이터기반 행정	1.00	0.23	0.21	0.16	0.03	0.31	0.34	0.32	0.28	0.36	0.40	0.36
위원회 여성비율	1.00	0.24	0.24	0.35	0.00	0.17	0.24	0.32	0.44	0.00	0.48	0.27
법률 제·개정	0.50	0.01	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.13	0.00
주민참여 예산	1.00	0.07	0.00	0.02	0.02	0.02	0.33	0.15	0.13	0.03	0.04	0.06
민원서비스 만족도	0.50	0.03	0.02	0.02	0.02	0.00	0.03	0.03	0.04	0.08	0.06	0.06
정책 연구용역	0.50	0.01	0.00	0.02	0.00	0.00	0.02	0.04	0.00	0.04	0.00	0.01

자료: 경기도(2022) 「내부자료」

[평가결과 활용]

- 평가결과에 따라 최우수 부서에는 500만원의 포상금 10개 우수부서는 300만원의 포상금, 11개 장려부서에는 200만원의 포상금을 지급함. 또한, 최우수부서 담당팀장 및 담당자는 인사가점 1.0점을 부여하였고, 우수부서는 담당팀장 10명 및 담당자 10명에서 0.5점의 인사가점을 부여함.
- 4급 이상 성과계약 공무원의 성과평가에 70% 반영하여 성과연봉을 책정함. 평가등급은 4등급으로 S등급 20%, A등급 30%, B등급 40%, C등급 10% 부여함.

2. 용인시 자체평가 사례

1) 자체평가 도입 경과

- 용인시 자체평가는 2003년 「용인시 자체평가운영에 관한 규칙」 제정으로 처음 도입됨
 - 「정부업무등의평가에관한기본법」 제8조 및 제24조의 규정에 의거, 용인시 자체평가에 필요한 사항과 용인시 자체평가위원회의 구성 및 운영에 관한 사항을 규정함.
 - 이 당시 자체평가과정은 당해연도 자체평가의 기본방향, 자체평가 대상과제의 선정기준, 자체평가의 실시, 자체평가결과 순으로 진행함.
- 2005년에는 「용인시 자체평가운영에 관한 규칙」 개정을 통하여 평가제도를 강화함.
 - 2005년 개정된 「용인시 자체평가운영에 관한 규칙」에서는 용인시자체평가위원회의 심의강화(제4조 2항) 및 소관 자체평가 시행계획의 집행상황에 대한 평가실시 의무화(제5조 1항), 평가기간 종료 후 15일 이내 평가업무 담당부서와 과장에게 제출(제5조 2항)토록 제도적 강제성을 부여함.
 - 자체평가결과의 피드백과 관련하여 각 담당관·과·소장은 자체평가결과 부진 또는 시행상의 문제점 등 시정을 요구하는 사항이 있을 경우, 그에 대한 조치 계획을 수립·시행하고 주요업무 계획에 결과를 반영하여야 한다고 명시함(제6조).
- 2007년에는 「용인시 자체평가운영에 관한 규칙」 개정을 통하여 평가일정을 조정함.
 - 2007년 개정된 「용인시 자체평가 운영에 관한 규칙」에서는 평가 일정과 관련하여 자체평가 지침에 대해서 연초에 평가 시행계획을 마련하고 피평가 부서는 매년 2월 28일까지 평가담당 부서에게 제출하도록 조정함.
 - 이외에도 자체평가위원회 간사의 회의록 작성 및 관리, 자료 또는 의견제출을 요구받은 관련 부서의 장은 특별한 사유가 있는 경우를 제외하고는 무조건 응하도록 개정함.
- 2016년에는 「용인시 성과관리 및 평가에 관한 규칙」 제정으로 성과관리제도가 본격 도입됨.
 - 「정부업무평가 기본법」에 따라, 용인시 성과관리 및 평가에 관한 기본적인 사항을 정하고 있으며, 객관적인 평가체계를 구축하여 행정의 능률성, 효과성, 책임성을 강조함.
 - 여기서 성과관리 및 평가의 원칙으로 ① 성과관리는 정책 등의 계획수립과 집행과정에 자율성을 부여하고, 그 결과에 대해서는 책임성이 확보될 수 있도록 실시해야 함, ② 평가는 객관적이고 전문적인 방법을 통하여 결과의 신뢰성과 공정성이 확보되도록 해야 함, ③ 평가는 특별한 사유가 있는 경우를 제외하고는 중복되지 아니하도록 함 등을 명시하고 있음

- 이때부터 성과관리(시행)계획 수립(제5조~제8조), 자체평가계획 수립(제9조), 성과평가단 구성 및 운영(제10조), 시민만족도 평가(제14조), 이행상황의 확인·점검(제17조), 전산시스템 운영(제18조) 등을 명시하면서 BSC성과관리정보시스템 도입과 함께 성과관리제도가 급격하게 변모함.
 - 또한, 평가결과 결과에 대한 보상과 관련하여 부서포상, 성과급 지급, 인사상 우대 조치 등으로 확대됨.
- 2017년과 2018년 소폭적인 개선을 통하여 성과관리제도를 내실화함.
- 2017년에는 용인시 자체평가위원회의 위원구성의 다양화 및 전문성을 강조함.
 - 2018년에는 용인시 성과관리 범위를 구체화하였으며, 다른 자치법규와의 관계 설정, 성과관리시행계획의 내실화, 성과평가단 구성 및 운영 확대(소속 공무원 30명 이내 → 100명 이내), 자체평가위원회에서 성과평가위원회로 명칭 변경 및 권한 확대를 도모함.

표 4-36 | 용인시 BSC성과관리정보시스템 도입을 통한 개선사항

구분	기존 문제점	개선사항
성과관리 방식	<ul style="list-style-type: none"> • 수기위주 평가로 인한 핵심사업과 외부평가 연계가 부족하여 대응력 미흡(시·군종합평가 그룹 2년 연속 10위('15~'16)) 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC성과관리정보시스템을 통한 전략과 업무의 통합적 성과관리는 물론 외부평가(시·군종합평가, 합동평가)에 대한 대응력 제고 가능
이행상황점검·확인	<ul style="list-style-type: none"> • 2016년 총 493개 지표 관리로 과다한 문서 인쇄 및 소수 평가위원 가중치 평가로 인하여 부서의 자체평가결과 불신 성향 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC성과관리정보시스템을 주기적 모니터링 강화 및 실시간 부서 간 성과공개로 자체평가 결과의 투명성 확보 및 신뢰성 확보
평가그룹 설정	<ul style="list-style-type: none"> • 그동안 자체평가가 총 부서평가로 이루어져 동일한 평가가중치 부여 및 지역적 특수성 반영 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC성과관리정보시스템을 통해 평가그룹을 세분화 했으며, 평가그룹별로 평가가중치 및 지역적 특수성 반영이 되므로 객관화된 부서 평가 가능
자체평가 방식	<ul style="list-style-type: none"> • 동일한 평가가중치 적용으로 부서성과가 개인 성과로 이어지다보니 부서에서 핵심업무, 공약업무, 합동평가 등 동기부여 부족 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC성과관리정보시스템을 통해 부서평가가 개인 역량평가까지 가능해지므로 우수부서의 포상금 지급 및 직원 인센티브 제공 가능
평가업무 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> • 내부평가와 외부평가의 연계성이 미흡하여 평가에 대한 중복성을 배제하기 어려우며, 일일이 수기작성으로 인해 과도한 행정업무 발생 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC성과관리정보시스템을 통해 세부평가 지표 간의 중복성 배제가 가능해지며, 전산상에서 이행과제 중심의 과제카드 작성 및 전산 증빙자료 제출 가능하여 실시간 맞춤형 성과 모니터링 가능
성과평가단 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 자체평가 성과평가단이 약 30명 내외(팀장, 7급 공무원) 구성하여 운영 중에 있으나 면밀한 평가가중치 설정 한계 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC성과관리정보시스템을 통해 성과평가단 인원을 향후 100명 정도 확대하고, 객관화되고 면밀한 평가가중치 설정 되도록 운영 계획 수립

자료: 용인시(2017) 「내부자료」

2) 2022년 용인시 자체평가 운영 현황

(1) 평가 환경

- 용인시 자체평가는 「정부업무평가 기본법」 제18조(지방자치단체의 자체평가)와 「용인시 성과관리 및 평가에 관한 규칙」 제6조~제18조에 근거로 운영됨.
- 2022년 용인시 자체평가는 ① 시정비전 및 전략목표에 따른 체계적 성과관리, ② 성과관리시스템을 통한 합리적이고 공정한 평가, ③ 성과중심 문화 정착을 위한 평가결과 환류 및 활용 등으로 추진방향을 설정함.
- 2022년 용인시 성과지표 고도화를 위해서 중점적으로 추진한 사항은 ① 특례시에 걸맞은 지표설정 및 관리, ② 상위평가와의 연계 및 책무성 강화, ③ 공통가·감점지표 조정 등임.
- 용인시 자체평가 전략체계는 2022년 민선 7기 시정 방침에 따라서 ‘110만 시민 모두가 주인공인 용인특례시’라는 방향성을 가지고 3대 가치, 5개 목표를 토대로 기존의 시정목표와 연계하여 자체 평가체계를 마련하였음.
 - 7대 시정목표는 ‘편리한 출퇴근 스마트 교통도시’, ‘난개발 없는 친환경 생태도시’, ‘시민과 기업이 함께하는 경제자족도시’, ‘여유롭고 활기찬 문화체육관광도시’, ‘모두에게 따뜻한 배려의 복지도시’, ‘배움과 육아가 즐거운 도시’, ‘공감과 소통의 신뢰도시’임.
 - 업무수행관점은 7대 시정목표와 연계하여 20개의 성과목표가 설정됨.
- 평가대상은 본청, 직속기관 및 사업소, 구청, 읍·면·동이며, 다만 의회사무국은 제외함.

그림 4-17 | 2022년도 용인시 자체평가 전략체계도



(2) 평가 투입

[평가 인력]

- 용인시 자체평가 주관부서는 인사관리과 성과관리팀이 전담하고 있으며, 자체평가에 대해서는 용인시정연연구원, 성과평가단, 성과평가위원회를 중심으로 이루어지고 있음.
 - 인사관리과 성과관리팀(팀장 1명, 주무관 2명)이며, 주로 성과관리(BSC) 및 평가운영, 성과평가위원회 및 성과평가단 운영, 성과연봉, 다면평가, 경기도 시·군종합평가 및 정부합동평가, 임기제 근무실적평가, 생산성 대상 업무 등을 수행함.
 - 용인시 성과평가단은 6급 공무원 대상으로 100명을 선정함.
 - 국별로 인원을 배정하여 부서별 성과지표에 대한 사전·사후 정성평가(가중치평가)를 진행함.
 - T0년도 7월 ~ 8월 : 사전 정성평가(도전성, 대표성, 난이도, 중요도)
 - T1년도 2월 ~ 3월 : 사후 정성평가(노력도, 외생변수, 난이도 등)
 - 용인시 성과평가위원회는 위원장 1명을 포함하여 10명 이내로 구성하되, 평가의 공정성과 객관성을 담보하기 위하여 민간위원을 3분의 2 이상으로 하고 있음. 단, 민간위원의 경우에는 특정 성별이 10분의 6을 초과하지 못하도록 함.
 - 성과평가위원회에서는 ① 해당연도 성과관리 및 평가의 기본방향에 관한 사항, ② 평가대상 업무의 범위 및 평가방법에 관한 사항, ③ 이의신청 및 평가결과에 대한 심의, ④ 평가의 활용 및 조치에 관한 사항, ⑤ 그 밖에 성과관리 및 평가에 관한 주요사항에 대해서 심의함.

[평가 교육]

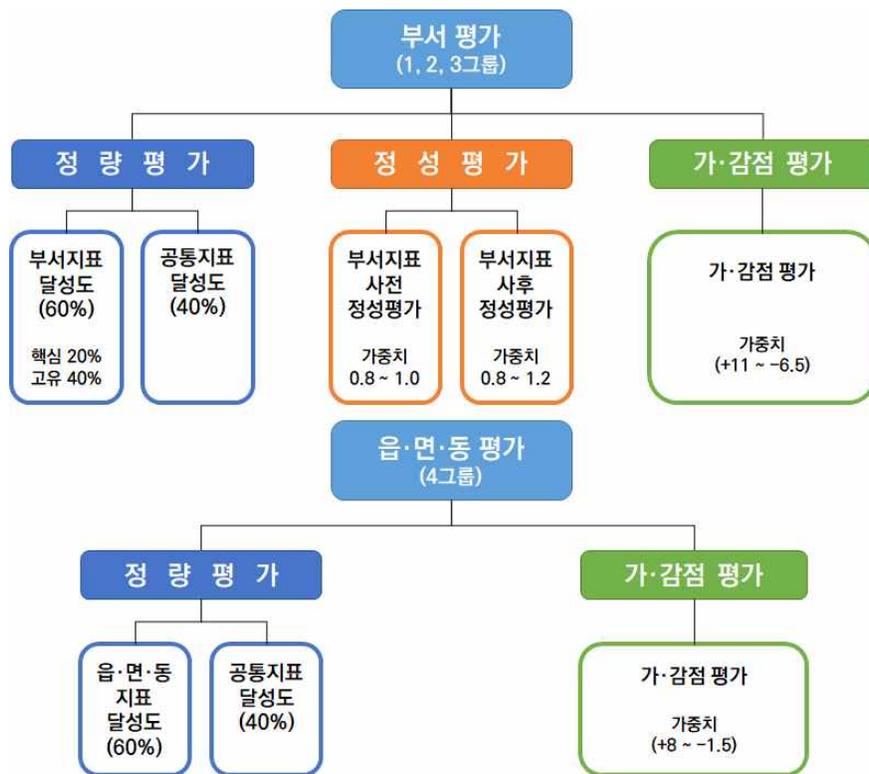
- 그동안 코로나19로 인하여 용인시에서는 부서별 담당자에 대한 성과관리 교육 및 성과평가단을 대상으로 워크숍을 진행한 사례가 없는 실정임.
 - 2023년 4월에 부서별 담당자를 대상으로 성과관리 교육을 실시함.

[평가지표체계]

- 지표체계는 부서지표, 공통지표, 읍·면·동지표 가·감점지표 등으로 되어 있음.
 - 본청·직속기관·사업소·구청 대상은 부서지표(핵심, 고유), 공통지표, 가·감점지표로 구성됨.
 - 읍·면·동 대상은 읍·면·동지표, 공통지표, 가·감점지표로 구성됨.

- 평가방법 및 평가내용에 있어서 정량평가(부서 성과지표 평가, 공통지표 평가, 읍·면·동지표 평가), 정성평가(사전평가, 사후평가)에 대해서 살펴보면 다음과 같음.
 - 부서 성과지표 평가(60점) : 부서 주요업무를 반영한 핵심지표(20점) 및 고유지표(40점)의 목표달성도 평가가 수행되며, 주로 성과관리시스템을 통한 실적 입력을 토대로 평가함.
 - 공통지표 평가(40점) : 전 부서 대상으로 공통지표의 목표달성도 평가이며, 주관부서에서 각 부서 평가 후 성과관리시스템 실적 입력을 토대로 평가함.

그림 4-18 | 2022년도 용인시 평가체계



[평가 방법]

- 평가방법으로는 정량평가, 정성평가(사전·사후), 가감점평가 등이 있음
 - 정량평가는 성과관리부서가 수행하며 부서의 주요업무를 반영한 핵심지표(20점) 및 고유지표(40점)의 목표달성도를 평가하고 있음.
 - 부서 성과지표 평가(60점)는 부서 주요업무를 반영한 핵심지표(20점) 및 고유지표(40점)의 목표달성도를 평가하고 있으며, 성과관리시스템을 통한 실적 입력을 기준으로 정량평가가 진행됨.
 - 읍·면·동지표 평가(60점)는 읍·면·동 대상 평가지표의 목표달성도를 평가하고 있으며,

마찬가지로 성과관리시스템을 통한 실적 입력을 통하여 정량평가가 이루어짐.

- 공통지표 평가(40점)는 전 부서를 대상으로 공통지표의 목표달성도를 평가하고 있음. 평가방법은 지표별 주관부서에서 각 부서 평가 후 성과관리시스템에 실적을 입력하면 정량평가가 이루어짐.

표 4-37 | 2022년 용인시 공통지표 및 읍·면·동지표 평가 내용

구분	항목	배점	주관부서
시 전체 공통지표	① 시정홍보 실적	8	공보관
	② 공직자 자기관리시스템 운영 실적	6	감사관
	③ 신속집행실적	6	예산과
	④ 사이버보안진단의 날 이행 평가	5	정보통신과
	⑤ 민원서비스 향상 평가	5	민원여권과
	⑥ 사회적가치(사회적경제물품+녹색제품) 우선구매 실적	5	지역경제과 기후에너지과
	⑦ 여성친화도시 조성 추진실적	5	여성가족과
읍·면·동지표	① 여론 동향보고 실적	12	자치분권과
	② 통합문화이용권 발급 및 집행실적	12	문화예술과
	③ 찾아가는 보건복지서비스 업무 실적	12	복지정책과
	④ 주민자율 환경정화사업 관리	12	자원순환과
	⑤ 주민 1인당 재활용품 분리수거	12	자원순환과

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

□ 정성평가는 성과평가단이 수행하며 크게 사전평가와 사후평가로 구분하여 실시하고 있음.

- 사전평가는 부서지표의 중요도, 대표성, 난이도, 목표의 도전성 등을 평가하고 있으며, 평가배점은 0.8점~1.0점으로 부여하고 있으며, 여기서 지표 고도화 가산점을 적용하고 있음.
 - 사전평가 시 지표정의서를 기준, 문항별로 평가하고 있음.
- 사후평가는 부서지표의 목표를 달성하기 위한 노력 등 업무의 과정을 평가하고 있으며, 평가배점은 0.8점~1.2점으로 부여하고 있음.
 - 사후평가 시 성과보고서를 기준, 문항별로 평가하고 있음.

표 4-38 | 2022년 용인시 정성평가 현황

구분	사전평가	사후평가
평가대상	본청, 직속기관·사업소, 구청 부서성과지표	
평가시기	성과지표 확정 후('23년 7월 ~ 8월)	성과지표 최종실적 평가 후('24년 2월 ~ 3월)
평가배점 (가중치)	0.8점 ~ 1.0점(+지표 고도화 가산점 3~5%)	0.8점 ~ 1.2점
평가내용	중요도, 대표성, 난이도, 목표의 도전성 평가	목표를 달성하기 위한 노력 등 업무의 과정 평가
평가방법	지표정의서 기준 문항별평가	성과보고서 기준 문항별 평가
평가주체	성과평가단(6급 팀장 100명)	

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

- 여기서 사전평가 시 지표 고도화 가산점은 용인시정연구원에서 평가를 진행하고 있으며, 주로 전년 대비 자발적 노력으로 지표를 고도화한 경우와 외부전문가(시정연구원) 의견을 반영하여 지표를 고도화한 경우에 한하여 가산점을 부여하고 있음.

그림 4-19 | 2022년 용인시 지표 고도화 가산점 주요내용

○ 대 상 : 지표 고도화를 추진한 부서지표	
- 전년대비 자발적 노력으로 지표를 고도화한 경우	
- 외부전문가(시정연구원) 의견을 반영하여 지표를 고도화한 경우	
○ 시 기 : 사전 평가 시 가산점 부여	
○ 지표 고도화	
- (지표의 유형 개선) 투입·과정지표 ⇒ 산출·결과지표	
- (비전, 목표 연계성) 사회적가치 및 시정목표를 고려한 대표사업을 지표로 개발	
※ 질적 개선이 아닌 문구변경, 단순 산식변경 등은 가산점 비 대상	
○ 가산점수 : 탁월 0.05점, 우수 0.04점, 양호 0.03점 부여(1점 만점 기준)	
예) 사전평가단 지표평가 가중치 0.90점 + 지표 고도화 가산점 0.05점 = 사전평가 최종 가중치 0.95점	
정성평가 결과적용	<ul style="list-style-type: none"> • 성과지표 최종점수 = 성과지표 달성도 × 사전평가 가중치 × 사후평가 가중치 예) 목표달성도(80%) × 사전평가 가중치(0.95) × 사후평가 가중치(1.20) = 91.2점

- 정성평가 세부평가표는 사전평가와 사후평가를 다르게 적용하고 있음. 사전평가는 성과지표 중요도, 성과지표 대표성, 성과지표 난이도, 목표값의 도전성으로 구분하여 평가가 이루어짐.
- 한편, 사후평가는 계획 이행도, 외생변수 영향력, 업무추진 난이도, 목표달성 노력 등으로 구분하여 평가가 이루어짐.

표 4-39 | 2022년 용인시 정성평가 세부평가 현황

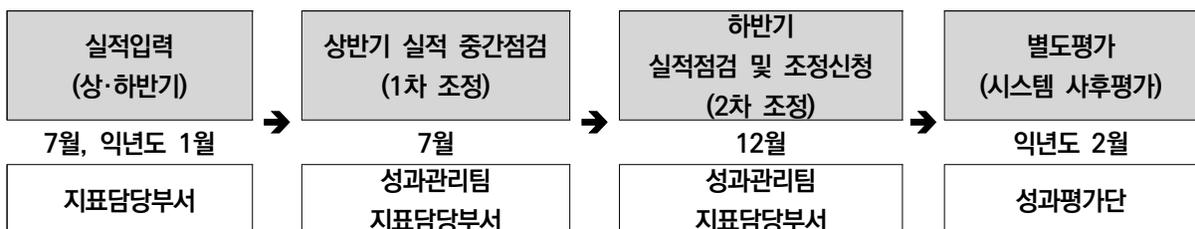
구분	평가항목	배점	주요내용
사전평가	성과지표 중요도	25	• 성과지표는 우리시의 비전과 상위 목표와 인과관계가 명확한가?
	성과지표 대표성	25	• 성과지표는 부서·팀의 성과를 대표할 수 있는가?
	성과지표 난이도	25	• 성과지표의 향상을 위해 부서의 많은 노력이 필요하겠는가?
	목표값의 도전성	25	• 성과지표의 목표값이 기준값과 비교하여 도전적으로 설정되었는가?
사후평가	계획 이행도	25	• 추진목표에 따른 계획이 충실하게 이행되었는가?
	외생변수 영향력	25	• 업무추진 시 외부 장애요인(외생변수)은 영향력은 어느 정도인가?
	업무추진 난이도	25	• 업무추진시 목표달성을 위한 업무의 난이도는 어느 정도인가?
	목표달성 노력도	25	• 목표달성을 위하여 노력을 기울였는가?

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

□ 사전·사후 평가 전 별도의 외생변수 영향 지표 조정 절차를 운영하고 있음.

- 1차 조정시기는 부서 귀책사유 없는 불가피한 사유로 인한 목표값 및 실적을 조정해야 될 때 '22년 7월에 한하여 이루어짐.
 - 조정방법 : 지표정의서를 기준으로 상반기(6월 30일 기준) 목표 대비 실적 점검 및 조정
 - 조정내용 : 사업별 추진상황, 중간실태 확인 및 부득이한 사유로 업무추진이 불가능하거나 목표달성에 문제가 있는 지표에 대한 목표값 조정 및 개선방안 마련
- 2차 조정시기는 하반기(12월 15일 기준) 목표 대비 실적 점검 및 조정신청(지표담당부서) 한하여 '22년 12월에 이루어짐.
 - 조정방법 : 하반기(12월 15일 기준) 목표 대비 실적 점검 및 조정신청(지표담당부서) → 조정신청서 타당성 검토(성과관리팀) → 성과시스템을 통한 성과평가단 별도평가
 - 조정내용 : 하반기 외생변수로 인한 불가피한 사유로 실적 조정이 필요한 지표
- 다만, 불가항력적(천재지변, 법령개정 등) 외생변수에 의한 조정신청 시 소명 및 근거자료 제출해야만 인정됨.

그림 4-20 | 2022년 용인시 외생변수 영향지표 조정절차



- 가감점 평가는 주관부서에서 평가 후 성과관리팀에 제출됨.
- 가점 항목은 시·군종합평가 우수지표, 수상실적, 격무부서 선정, 협치활성화 수준 평가, 시장 지시사항 이행 실적, 공모사업 응모선정 등으로 구성되어 있으며, +1.00점 ~ +3.00점을 부여함.
- 감점 항목은 시·군종합평가 부진 지표, BSC 지표관리 소홀, 다면평가 부서참여율, 개인정보 보호 부서별 자체교육 이수실적 등으로 구성되어 있으며, -0.50점 ~ -3.00점을 부여함.

표 4-40 | 2022년 용인시 가·감점 평가지표 현황

구분	평가항목	주요내용	주관부서
가점 (최대 +11점)	① 시·군종합평가 우수 지표	최대 +3.00	인사관리과
	② 공모사업 응모선정	최대 +3.00	
	③ 수상실적	최대 +2.00	
	④ 격무부서 선정	최대 +1.00	
	⑤ 시장지시사항 이행 실적	최대 +2.00	정책기획관
감점 (최대 -7점)	⑥ 협치활성화 수준 평가	최대 +2.00	시민소통관
	⑦ 시·군종합평가 부진 지표	최대 -3.00	인사관리과
	⑧ BSC 지표관리 소홀	최대 -2.00	
	⑨ 직무역량평가 부서참여율	-0.50	
	⑩ 정보공개 청구처리 지연	최대 -0.50	행정과
	⑪ 개인정보보호 부서별 자체교육 이수실적	최대 -1.00	정보통신과

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

(3) 평가과정

- 용인시 평가 대상은 151개 부서에 해당하며, 그룹별 평가는 4그룹으로 구성하여 평가함.
- 1그룹은 본청으로 총 53개 부서, 2그룹은 직속기관 및 사업소로 총 26개 부서, 3그룹은 3개 구청 34개 부서, 4그룹은 38개 읍·면·동으로 평가대상을 선정함.

표 4-41 | 2022년 용인시 그룹별 평가 구성

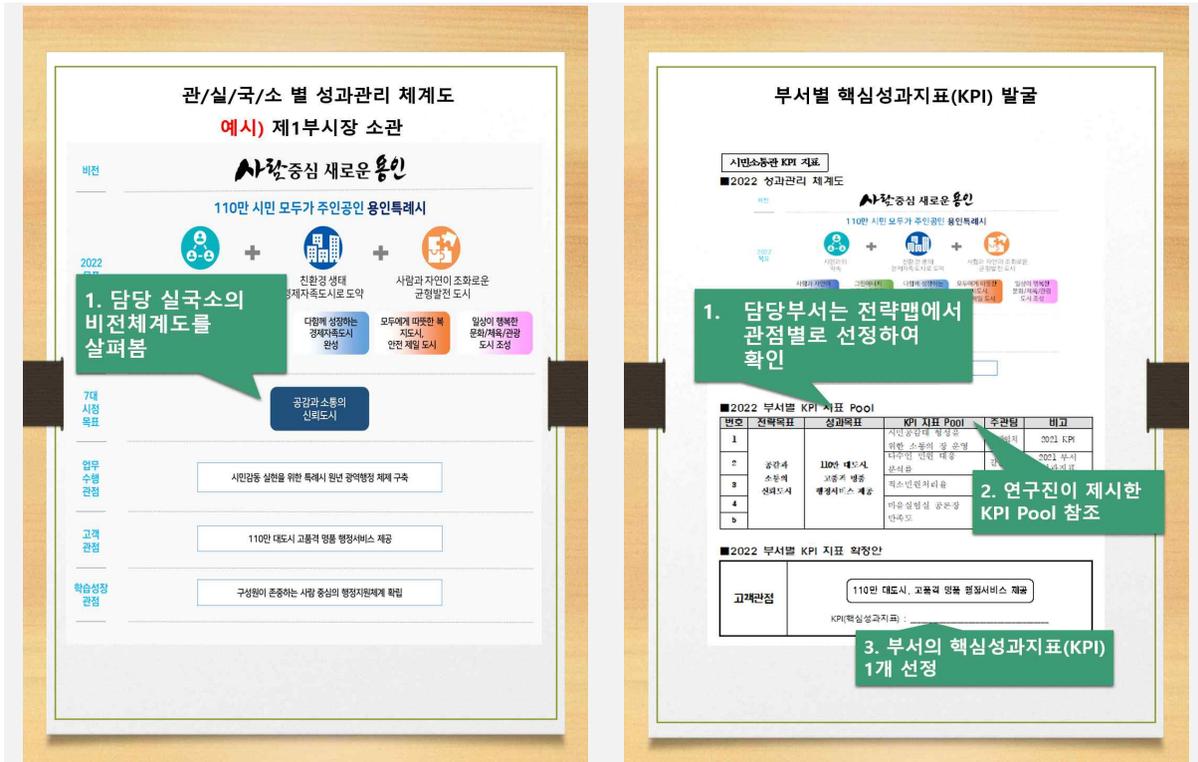
구분	계	본청(1그룹)	직속기관, 사업소(2그룹)	구청(3그룹(구청))	읍·면·동(4그룹)
부서	151	53	26	34	38

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

기준: 2022년 1월 31일

- 부서 평가지표가 확정되기 이전, 부서의 지표 고도화 과정은 용인시정연구원과 협업하여 진행함.
 - 부서 평가지표 고도화과정은 크게 민선 7기 전략체계도에 맞추어 부서별 전략목표 및 성과목표를 재정립하는 방향으로 진행함.
 - 여기서, 부서의 성과목표별 핵심성과지표(KPI) 1개씩 선정 및 성과지표별 업무비중/난이도 등을 고려하여 비율을 선정하도록 하였음.
 - 1~3그룹은 팀에서 성과지표를 선정하면 전부 과지표로 부여되며 변별력 확보를 위하여 과내 팀 개수별로 최대 지표수가 정해져 있는데 그 기준은 다음과 같음.
 - 과내 3팀 이하 : 5개
 - 과내 4팀 : 6~7개(자율)
 - 과내 5팀 이상 : 8개
 - 4그룹인 읍·면·동 성과지표수는 5개로 모두 동일한 지표로 구성되어 있음.

그림 4-21 | 2022년 용인시 관·실·국·소별 성과관리 체계도



□ 2022년 대비 지표수 감축 추진

- 2022년 부서별 성과지표수는 총 762개 지표로 성과지표 고도화 과정을 통하여 지난해 773개 지표 대비 -11개 지표가 감소한 것으로 나타남.
 - 특히, 직속기관 및 사업소(-9개)와 3개 구청(-12개)은 지표 감소가 많았음.
- 다만, 본청의 경우 신설된 과(신설부서 : 재산관리과, 주택관리과, 도로관리과 등)가 많아졌기 때문에 새롭게 설정된 신규지표가 많았음.

표 4-42 | 2022년 용인시 전년 대비 지표수 비교

구분	합계	본청	직속기관, 사업소	구청
2021년(B)	773	344	184	245
2022년(A)	762	354	175	233
차이(A-B)	-11	10	-9	-12

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

□ 신규지표 발굴

- 신규지표 발굴 결과, 전년 대비 신규지표 발굴이 10%대에서 17.2%로 크게 상승함.
 - 일정부분 신규지표 발굴이 이루어질 수 있도록 10%~15% 수준으로 관리하도록 유도함.

표 4-43 | 용인시 신규지표 발굴 현황

연도	구분	합계		본청		직속기관, 사업소		구청	
		개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
2021년	신규지표	78	10.1%	58	16.9%	19	10.3%	1	0.4%
	기존지표	695	89.9%	286	83.1%	165	89.7%	244	99.6%
	총지표	773	100.0%	344	100.0%	184	100.0%	245	100.0%
2022년	신규지표	131	17.2%	83	23.4%	40	22.9%	8	3.4%
	기존지표	631	82.8%	271	76.6%	135	77.1%	225	96.6%
	총지표	762	100.0%	354	100.0%	175	100.0%	233	100.0%

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

□ 부서별 성과지표 고도화 결과 종합

- 정부합동평가(시·군종합평가) 지표는 총 89개 지표를 전부 반영하여 부서별 성과지표화 되었으며, 향후에도 정부합동평가(시·군종합평가)에서 좋은 성적을 거두기 위해서는 지속적으로

부서별 성과지표로 반영할 수 있도록 토대를 마련함.

- 정부합동평가(시·군종합평가) 정량지표 총 89개 중 부서지표 88개 반영
- 2022년 시·군종합평가 97.48점으로 I 그룹 내 5위(장려) 수상

표 4-44 | 용인시 시·군종합평가 순위 변동 현황

연도	2019년	2020년	2021년	2022년
순위	7위	5위	4위	5위

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

- 2022년도 주요업무계획에 지표 Pool에 반영한 사례도 총 153건에 이르며, 이 중 본청(71개 지표 반영)에서 주요업무계획상의 지표를 반영하기 위해 많은 노력을 함.
- 이외에도 지시사항은 본청 8개 지표, 직속기관 및 사업소 3개 지표, 3개 구청 6개 지표 등 총 17개 지표를 반영함.

표 4-45 | 2022년 용인시 유형별 성과지표별 결과

구분	합계		본청		직속기관, 사업소		구청	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
합동평가	121	15.9%	80	22.6%	25	14.3%	16	6.9%
주요업무	153	20.1%	71	20.1%	50	28.6%	32	13.7%
지시사항	17	2.2%	8	2.3%	3	1.7%	6	2.6%
기타	471	61.8%	195	55.1%	97	55.4%	179	76.8%
총 지표	762	100.0%	354	100.0%	175	100.0%	233	100.0%

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

- 2022년 민선 7기 시정 전략체계에 따른 151개 부서별 성과지표 762개, 공통지표 7개, 읍·면·동지표 5개에 대한 추진성과를 평가함.

□ 부서별 자체평가 과정

- 부서별 평가결과의 공정성과 객관성 확보하기 위하여 ① 부서별 핵심지표 설정 및 사전·사후 정성평가로 부서평가 변별력 향상, ② 성과평가단 교육을 통한 공정한 자체평가 실시, ③ 외생변수 영향지표(2개)에 대한 성과평가단 별도평가를 실시함.

그림 4-23 | 2022년 용인시 자체평가 절차

절차	시기	내용
성과관리 운영계획 수립	3월	• 평가체계 등 성과관리 및 평가 운영계획 수립
성과평가위원회	3월	• 성과관리 및 평가 운영계획 심의
부서별 성과지표 확정	4월 ~ 5월	• 부서 성과지표 개발 및 재정비 • 성과관리시스템 지표정의서 등록 및 검증
중간 평가(점검)	6월 ~ 7월	• 부서 성과지표 상반기 실적 평가(점검) • 부득이한 사유로 업무추진이 불가능하거나 목표 달성에 문제가 있는 지표에 대한 조정
지표 사전 정성평가 (성과평가단)	7월 ~ 8월	• 지표 성격평가(도전성, 대표성, 난이도, 중요도)
직무역량평가	11월	• 하급자 위주 다면평가
지표실적 목표달성도 평가	익년도 1월 ~ 2월	• 부서 성과지표 및 공통지표 최종 실적 평가
지표 사후 정성평가 (성과평가단)	익년도 2월 ~ 3월	• 지표 성격평가(노력도, 외생변수, 난이도 등) • 외생변수에 따른 불가피 사유로 인한 조정신청지표에 대한 평가
최종 평가	익년도 3월	• 부서지표 가·감점 점수 반영 • 시정기여도 평가 • 부서평가 및 개인평가 최종 점수 산출 • 성과평가위원회 평가결과 및 이의신청 심의·확정
평가결과 반영	익년도 3월	• 공시 및 우수부서 시상, 인센티브 지급 • 성과연봉 및 성과상여금 반영

※조직개편 등 운영상황에 따라 일정은 변경 가능

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

표 4-46 | 용인시 평가항목 비교 및 개선사항(2021-2022년)

구분	2021년	2022년
부서 지표	<ul style="list-style-type: none"> 부서지표 달성도 (60점) - 핵심지표(20점) - 고유지표(40점) 	<ul style="list-style-type: none"> 부서지표 달성도 (60점) - 핵심지표(20점), 고유지표(40점) 지표 고도화 가산점 (신규, 사전평가시 가산점 3%~5% 부여)
읍·면·동 지표	<ul style="list-style-type: none"> 여론 동향보고 실적 통합문화이용권 집행실적 찾아가는 보건복지서비스 추진실적 주민자율 환경정화사업 주민1인당 재활용품 분리수거 <p>☞ 총 5개 / 60점</p>	<ul style="list-style-type: none"> 여론 동향보고 실적 통합문화이용권 집행실적 찾아가는 보건복지서비스 추진실적 주민자율 환경정화사업 주민1인당 재활용품 분리수거 <p>☞ 총 5개 / 60점</p>
공통 지표	<ul style="list-style-type: none"> 공직자 자기관리시스템 운영 실적 시정홍보 실적 사이버보안진단의날 이행 평가 민원서비스 향상 실적 신속집행실적 사회적가치 물품구매실적 연간 상시학습 이수실적 <p>☞ 총 7개 / 40점</p>	<ul style="list-style-type: none"> 공직자 자기관리시스템 운영 실적 시정홍보 실적 사이버보안진단의날 이행 평가 민원서비스 향상 실적 신속집행실적 사회적가치 물품구매실적 연간 상시학습 이수실적 (’22년 유예 → 직원부담 완화) 여성친화도시 조성 추진실적 (신규) <p>☞ 총 8개 / 40점</p>
가·감점 지표	<ul style="list-style-type: none"> 시·군종합평가 우수지표 공모사업 선정 수상실적, 격무부서 선정 지시사항 이행실적 시·군종합평가 부진지표, 허위자료 직무역량평가 부서참여율 <p>☞ 총 8개 / 8점 ~ -5.5점</p>	<ul style="list-style-type: none"> 시·군종합평가 우수지표 공모사업 선정 (공모활성화를 위한 가점 확대 2점 → 3점) 수상실적, 격무부서 선정 지시사항 이행실적 시·군종합평가 부진지표, 허위자료 직무역량평가 부서참여율 협치 활성화 수준평가 (신규) 정보공개 청구처리 지연 (신규) 개인정보보호 부서별 자체교육 이수실적 (신규) 개인평가 감점 (신설, 시·군종합평가지표담당부서 장 책임강화) <p>☞ 총 11개 / 11점 ~ -7점</p>

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

(4) 평가결과 및 환류

[평가 최종 결과]

□ 부서별 최종평가결과

- 다수의 부서지표(90.9%)가 100%의 달성률을 보이고 있어 부서지표의 난이도, 노력도, 중요도 등을 평가하는 정성평가(가중치 0.8~1.2점 부여) 결과가 지표평가의 중요한 변별 요소로 작용함.
 - 용인시 핵심사업 등 난이도가 높은 지표 설정 시 높게 평가함. 예를 들어, 반도체클러스터 산업단지 외 준용사업(전력) 추진(1.2점), 일반산업단지 조성 추진(1.1점) 등이 해당됨.
 - 또한, 일부지표의 목표 달성을 위한 노력도가 반영된 지표는 높게 평가하는 경향이 있음. 예를 들어, 노상적치물 정비 실적(1.13), 가택수색율(1.13), 농업인 기술교육(1.11) 등이 해당됨.
- 이외에도 과제의 중요도가 평가에 유리하게 작용한 것을 볼 수 있음. 예를 들어, 블록시스템 구축(1.19), 반도체클러스터 보상협의 추진(1.15) 등이 해당됨.

표 4-47 | 2022년 용인시 부서별 최종평가결과 요약

연 도	평가대상 부 서 수	부서지표 건 수	정량평가 (달성도평가)	최종점수 (달성도× 사전정성평가 가중치 ×사후정성평가 가중치)
2020년	141	880	96.6	90.5
2021년	151	766	99.1	89.3
2022년	151	762	99.2	86.9

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

[평가과정별 결과]

□ 2022년 지표별 평가결과

- 2022년도 용인시 자체평가 종합결과 평균 91.3점, 전년 대비 0.8점 상승한 것으로 나타남.
 - 부서지표 762개에 대한 평가결과 평균 86.9점, 전년 대비 2.4점 하락
- 부서별 지표달성도는 99.2점으로 대부분의 사업들이 계획 목표대로 정상 완료된 것으로 나타났으며, 높은 달성도(99.2점)에 비하여 최종 평균점수가 다소 낮은 것으로 나타나 지표의 변별력 평가인 사전·사후 정성평가의 객관성과 공정성 확보를 위한 노력이 필요함.

- 부서지표 최종점수 = 달성도 × 사전정성평가 가중치 × 사후정성평가 가중치

○ 마찬가지로, 공통지표와 읍·면·동지표 평균점수 각각 0.7점, 2.0점 상승한 것으로 나타남

표 4-48 | 2022년 용인시 지표별 평가결과 종합

연도	평가대상 부서 수	부서지표			공통지표		읍·면·동지표		가·감점	전체평균
		건수	달성도	평균	건수	평균	건수	평균		
2020년	141	880	96.6	90.5	7	89.2	6	85.4	0.8	90.1
2021년	151	766	99.1	89.3	7	91.8	5	87.6	0.8	90.5
2022년	151	762	99.2	86.9	7	92.5	5	89.6	1.4	91.3

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

□ 2022년 그룹별 결과

○ 용인시 4개 그룹별 결과, 전체 평가그룹의 평균점수가 상승한 것으로 나타났으며, 특히 4그룹의 공통지표 및 읍·면·동지표 점수가 타 그룹에 비해 높은 것으로 보아 읍·면·동장의 관심도가 높아진 것으로 판단됨.

표 4-49 | 2022년 용인시 그룹별 평가결과 종합

연도	1그룹 (본청)	2그룹 (직속기관, 사업소)	3그룹 (구청)	4그룹 (읍·면·동)	평균
2020년	91.5	89.8	89.7	88.2	90.1
2021년	91.3	90.8	89.7	90.0	90.5
2022년	91.6 (+0.3)	91.4 (+0.6)	89.8 (+0.1)	92.1 (+2.1)	91.3 (+0.8)

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

□ 부서지표 정량평가(달성도 평가)

○ 부서지표 달성도 평균은 99.2%로 전년 대비 0.1% 상승한 것으로 나타나, 부서의 노력 외에도 문제점이 있음을 발견할 수 있었음.

- 민선 7기 전략과제 및 시·군종합평가와 연계된 지표 설정으로 목표달성을 위한 부서의 노력
- 정책 환경 변화 등 예측할 수 없는 외부환경에 따른 보수적인 목표값 설정
- 목표달성이 용이하고 단순 반복적인 지표 선정

- 따라서 익년도에는 목표달성이 용이한 지표 등을 개선하고 시정반영이나 부서의 핵심업무를 대표할 수 있는 지표를 개발하고 유도할 수 있도록 지속적인 지표 고도화 노력이 필요함.

□ 부진지표(목표 대비 79% 이하 달성 지표) 전년 대비 1.1% 하락

- 부서별 성과지표 중에서 총 8건의 부진지표 중 1건의 지표(아동수당 지급정지 안내실적)는 외생변수로 인한 부진지표로 사후평가 시 별도 평가하여 보완하였음.
- 그럼에도 불구하고, 지표에 대한 이해부족 및 실적관리 미흡부서 또한 여전히 존재하므로 부서장의 성과관리에 대한 지속적인 관심과 지원을 통한 지표 모니터링 강화와 실무담당자 성과관리 교육이 필요함.

표 4-50 | 2022년 용인시 지표별 달성도 종합

연도	지표수	달성도				
		평균	우수지표		정상지표	부진지표
			100%	99% ~ 90%	89% ~ 80%	79% 이하
2020년	880	96.6	767 (87.2%)	52 (5.9%)	20 (2.3%)	41 (4.6%)
2021년	766	99.1	686 (89.6%)	53 (6.9%)	10 (1.3%)	17 (2.2%)
2022년	762	99.2	693 (90.9%)	50 (6.6%)	11 (1.4%)	8 (1.1%)

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

[평가결과 활용]

- 평가결과에 따라 4개 최우수부서에는 300만원의 포상금, 8개 우수부서는 200만원의 포상금, 14개 장려부서에는 100만원의 포상금이 지급되며 포상금은 지역화폐로 지급됨.
- 성과연봉은 행정안전부 기준으로 S등급 20%, A등급 30%, B등급 40%, C등급 10%로 반영하여 성과관리팀에서 부여함.
 - 성과연봉 반영 비율은 3급~4급은 100%, 5급은 45%가 반영됨.
 - 2급의 경우 성과연봉 평가등급은 시장이 결정함(「지방공무원보수업무 등 처리지침」 평가등급결정특례).
- 6급 이하 성과상여금은 S등급, A등급, B등급으로 나누어 인사팀에서 자율적으로 반영함.

표 4-51 | 2022년 용인시 자체평가 우수부서 포상

구분		최우수(4)	우수(8)	장려(14)
포상금(지역화폐)		300만원	200만원	100만원
부서	본 청	1	2	4
	직속기관, 사업소	1	2	3
	구 청	1	2	3
	읍·면·동	1	2	4

자료: 용인시(2022) 「내부자료」

□ 익년도 성과관리 개선사항 도출

- 민선 8기 시정목표에 맞춘 부서지표의 고도화 추진으로 각 부서의 대표성 있는 지표 개발이 필요함.
- 그동안 코로나19로 인하여 제대로 실시하지 못했던 서무 및 지표담당자 교육 및 외부전문가 1:1 컨설팅 추진하는 것을 계획 중에 있음.
- 익년도에는 부서 지표 고도화 시 가산점을 부여하는 방식으로 목표의 현실화 및 지표개선을 유도하고자 함.

3. 유사자치단체와 비교 분석 요약

- 수원시와 경기도, 용인시의 자체평가체계를 상호 비교한 결과, 평가대상, 평가단, 지표체계, 지표수, 평가과정, 인센티브 등에서 차이가 나타남.
- 평가대상 부서는 수원시 874개, 용인시 155개, 경기도 234개로 수원시가 월등히 많음.
 - 경기도는 실·국, 실·과·소, 용인시는 본청(과), 직속기관 및 사업소, 구청, 읍·면·동으로 구성되어 있으며, 수원시는 실·국·소·구, 과(동), 단, 팀으로 구성되어있음.
 - 수원시의 평가대상은 팀(665개) 단위에서도 평가가 이루어지기 때문에 평가대상이 경기도·용인시보다 방대함.
- 지표수는 수원시 1,097개, 용인시 774개, 경기도 442개로 수원시가 용인시에 비해 약 1.4배 이상 많으며 지표별 개수는 다음과 같음.
 - (수원시) 핵심 71개, 고유 1,023개, 공유 609개, 공통 3개, 총 1,097개

- (용인시) 부서 762개, 읍·면·동 5개, 공통 7개, 총 774개

- (경기도) 핵심 194개, 고유 238개, 공통 10개, 총 442개

□ 수원시는 평가대상 및 지표 규모에 비해 자체평가 담당직원 및 내부평가단 수가 적음.

- 성과관리부서 담당직원은 수원시 4명, 경기도 6명, 용인시 3명으로 구성되어 규모 면에선 비슷하다고 볼 수 있음.

- 이 중 자체평가를 담당하는 직원수는 수원시·용인시가 1명이며 경기도는 2명으로 구성됨

- 그러나 자체평가 직원 1명이 담당하는 평가 대상 및 지표수는 수원시가 가장 많음.

- (수원시) 부서 874개, 지표수 1,097개

- (용인시) 부서 151개, 지표수 774개

- (경기도) 부서 117개, 지표수 221개

- 내부평가단은 수원시 60명, 용인시, 100명이며 경기도는 직급상급자 43명(부시장, 실·국장)으로 구성되는데 산술상 1인당 담당하는 평가 대상 및 지표수는 수원시 가장 많은 것으로 나타남.

- (수원시) 부서 14.6개, 지표수 18.3개

- (용인시) 부서 1.5개, 지표수 7.7개

- (경기도) 부서 2.7개, 지표수 5.1개

- 이와 같은 상황에서 수원시는 성과관리부서 업무와 평가단의 평가에 대한 피로함을 불러올 수 있음.

□ 지표체계와 방법은 경기도와 용인시가 비슷한 모습을 보이거나 수원시는 다소 복잡하여 지표수가 많아지는 결과를 발생시킴.

- 수원시 팀 지표는 고유지표와 이행과제로 구성되고 과 지표는 팀 지표의 일부를 과 지표로 연계하는 공유지표, 공통지표로 구성되며 실·국·소·구 지표는 핵심지표와 고유지표로 구성됨

- 경기도와 용인시는 팀 지표가 없으며 팀의 업무 성과를 과 지표에 반영하여 구성됨에 따라 지표체계가 단순하고 명료함.

- 공통지표의 경우 수원시는 3개 지표, 용인시는 7개 항목, 경기도는 10개의 지표로 구성됨.

- ‘도·시정홍보실적’과 ‘사회적가치기업 제품 구매 실적’은 용인시와 경기도가 공통으로 포함되며 ‘신속집행실적’은 수원시와 용인시가 공통으로 포함됨.

- 가·감점 항목 수는 수원시가 9개, 용인시가 11개, 경기도가 7개로 구성되며 경기도의 경우 현재 감점지표가 없음.

- 수원시와 용인시의 가·감점 항목 중 공통으로 포함된 항목은 시·군종합평가 실적임.
- 수원시는 실적 지연 입력에 따른 감점지표를 운영 중임.
- 수원시는 난이도평가를 진행하여 목표 달성의 어려움 정도를 평가하여 가중치를 부여하고 있으며, 용인시는 지표 고도화 가산점을 운영하여 지표 고도화를 추진한 부서지표에 대한 가산점을 부여하고 있는 특징이 있음.
- 지표 변경 절차는 수원시, 용인시, 경기도 모두 포함되어 있으며 용인시의 경우 지표 변경 절차가 상·하반기로 나누어 진행됨.
- 교육의 경우 수원시와 용인시는 코로나19로 인해 교육을 실시하지 않았으며 경기도는 성과관리부서에서의 관리로 별도의 교육을 실시하지 않음.
- 평가결과의 활용은 비교 대상 단체 간 대체적으로 유사한 형태를 띠며.
 - 자체평가 우수부서 시상은 수원시, 용인시, 경기도 모두 시행중에 있으며 상금 규모는 수원시 4,500만원, 용인시 4,200만원, 경기도 5,700만원 규모임.
 - 부서 인사가점은 경기도에만 있으며 최우수 부서의 담당팀장 및 담당자는 1.0점이 부여되고 우수부서 담당 팀장 및 담당자는 0.5점이 부여됨.
 - 개인 연봉 및 포상은 수원시, 용인시에서 3~5급 대상 성과연봉 반영과 6급 이하 대상 성과상여금을 지급하고 있으며 경기도는 4급 이상 성과계약 공무원을 대상으로 성과연봉에 반영함.
- 수원시는 성과평가단 활동 인센티브를 운영하고 있음.
 - 성과평가단 활동에 따른 가점의 경우 평가단이 소속된 팀에 최대 1점을 부여함.
 - 우수활동자를 대상으로 활동기간, 참여실적, 실적검증의 성실도 등을 평가하여 3명에게 부상과 포상을 지급함.

표 4-52 | 수원·용인·경기 자체평가체계 비교(2022년)

구분	수원	용인	경기
평가대상	<ul style="list-style-type: none"> • 총 874개 부서 • 실·국·소·구(3·4급)(26개) • 과(동)·단(183개) • 팀(665개) 	<ul style="list-style-type: none"> • 총 151개 부서 • 본청(53개) • 직속기관 및 사업소(26개) • 구청(34개) • 읍·면·동(38개) 	<ul style="list-style-type: none"> • 총 234개 부서 • 실·국(40개) • 실·과·소(194개)
담당부서	<ul style="list-style-type: none"> • 정책기획과 성과관리팀 • 직원 4명 - 자체평가 담당직원 1명 	<ul style="list-style-type: none"> • 인사관리과 성과관리팀 • 직원 3명 - 자체평가 담당직원 1명 	<ul style="list-style-type: none"> • 기획전략담당관 성과관리팀 • 직원 6명 - 자체평가 담당직원 2명

구분	수원	용인	경기
내부평가단	<ul style="list-style-type: none"> 10년 이상 근속 6~7급 수원시 공무원 60명 	<ul style="list-style-type: none"> 6급 용인시 공무원 100명 	<ul style="list-style-type: none"> 직급상급자(부시장, 실·국장)
외부평가단	<ul style="list-style-type: none"> 35명 시 위원회 인력풀 추천 	<ul style="list-style-type: none"> 용인시정연구원 	<ul style="list-style-type: none"> 50명(10개 그룹당 5명) 사업부서 인력풀 추천
지표체계	<ul style="list-style-type: none"> 실·국·소·구지표 <ul style="list-style-type: none"> 핵심지표 고유지표 과지표 <ul style="list-style-type: none"> 공유지표 공통지표 팀지표 <ul style="list-style-type: none"> 고유지표 이행과제 가·감점 	<ul style="list-style-type: none"> 부서지표 <ul style="list-style-type: none"> 핵심지표 고유지표 공통지표 사전·후 정성지표 가·감점 	<ul style="list-style-type: none"> 업무지표 <ul style="list-style-type: none"> 핵심지표 고유지표 공통지표 가·감점
지표수	<ul style="list-style-type: none"> 총 1,097개 핵심지표 : 71개 고유지표 : 1,023개 공유지표 : 609개(고유지표에 포함) 공통지표 : 3개 	<ul style="list-style-type: none"> 총 774개 부서지표 : 762개(핵심, 고유) 읍·면·동 : 5개 공통지표 : 7개 	<ul style="list-style-type: none"> 총 442개 핵심지표 : 194개 고유지표 : 238개 공통지표 : 10개
가·감점 항목수	<ul style="list-style-type: none"> 가·감점 : 9개 <ul style="list-style-type: none"> 가점 : 4개 가·감점 : 2개 감점 : 3개 	<ul style="list-style-type: none"> 가·감점 : 11개 <ul style="list-style-type: none"> 가점 : 6개 감점 : 5개 	<ul style="list-style-type: none"> 가·감점 : 7개 <ul style="list-style-type: none"> 가점 : 7개 ※ 감점지표 없음
평가방법 및 과정	<ul style="list-style-type: none"> 정량(사전)평가 난이도평가 정성평가 정량(사후)평가 공통지표, 가·감점평가 지표변경 심의 	<ul style="list-style-type: none"> 정성(사전)평가 <ul style="list-style-type: none"> 지표 고도화 인센티브 정량평가 정성(사후)평가 공통지표, 가·감점평가 지표조정(상·하반기) 	<ul style="list-style-type: none"> 고유지표 중요도평가 핵심지표평가 정성평가 고유지표 정량평가 공통지표, 가·감점평가
지표별 세부 평가	<ul style="list-style-type: none"> (대상) 고유지표 (내용) <ul style="list-style-type: none"> 사전 : 중요도, 적합성, 도전성 사후 : 충실성, 효율성, 적시성, 노력도 (평가) 성과평가단 	<ul style="list-style-type: none"> [본청, 직속기관, 사업소, 구청] (대상) 핵심지표, 고유지표 (내용) 목표달성도 평가 (평가) 성과관리부서 [읍·면·동] (대상) 읍·면·동 지표 (내용) 목표달성도 평가 (평가) 성과관리부서 	<ul style="list-style-type: none"> (대상) 고유지표 (내용) 목표달성도 평가 (평가) 성과관리부서

구분	수원	용인	경기
정성	<ul style="list-style-type: none"> • (대상) 과 단위 183개 부서 지표 • (내용) 창의성, 효율성, 파급도, 노력도 • (평가) 성과평가단, 외부평가단 	<ul style="list-style-type: none"> • (대상) 113개 부서 지표 • (내용) <ul style="list-style-type: none"> - 사전 : 중요도, 대표성, 난이도, 도전성, 지표 고도화 가산점 - 사후 : 이행도, 외생변수영향력, 난이도, 노력도 • (평가) 성과평가단 	<p>[중요도평가]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (대상) 238개 고유지표 • (내용) 대표성, 적합성, 목표타당성, 실행난이도 • (평가) 외부평가단 <p>[핵심지표평가]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (대상) 194개 핵심지표 • (내용) 사업성격, 사업성과, 추진역량, 도정기여도 • (평가) 외부평가단 <p>[정성평가]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (대상) 234개 부서 지표 • (내용) 적절성, 충실성, 기여도, 창의성 • (평가) 직근상급자
공통지표	<ul style="list-style-type: none"> • 사용자 PC 안정성 확보 • 지방재정 신속집행 추진율 • 인권 및 정보보안 교육 이수율 	<ul style="list-style-type: none"> • 시정홍보실적 • 공직자 자기관리 시스템 운영실적 • 신속집행실적 • 사이버보안진단의 날 이행평가 • 민원서비스 향상 실적 • 사회적가치 우선구매 실적 • 여성친화도시 조성 추진실적 	<ul style="list-style-type: none"> • 도정홍보 참여실적 • 협치활성화 수준평가 • 근무환경 및 복무관리 개선율(일반), 근무환경 개선율(소방) • 학습조직문화 구축률 • 적극행정 참여도 • 중대산업재해 예방 역량강화 • 청렴활동참여지수 • 결재문서 원문공개율 • 사회적가치기업 제품 구매율 • 정보보호활동 참여율
가·감점	<ul style="list-style-type: none"> • 청렴도(반부패 제도개선, 청렴위반) • 결원율(부서 결원 감안) • 업무협조도(유용생활폐자원 수거실적, 개인정보 유출사고 발생, 시책참여율) • 성과평가단 활동실적 • 시·군종합평가 • 실적지연입력 	<ul style="list-style-type: none"> • 시·군종합평가 우수지표 • 공모사업 응모선정 • 수상실적 • 격무부서 선정 • 시장지시사항 이행 실적 • 협치 활성화 수준 평가 • 시·군종합평가 부진지표 • BSC 지표관리 소홀 • 직무역량평가 부서참여율 • 정보공개 청구처리 지연 • 개인정보보호 부서별 자체교육 이수실적 	<ul style="list-style-type: none"> • 공무원제안 활성화 • 데이터기반행정 활성화 • 위원회 여성위원 비율 50% 달성 • 도정현안 법률 제·개정 • 주민참여예산 추진실적 • 민원서비스 만족도 • 정책연구용역 활용도 제고

구분	수원	용인	경기
지표변경	<ul style="list-style-type: none"> 상급기관의 사업변경, 국·도비 삭감, 집단민원 발생 등 불가피한 외생변수에 의해 사업 추진이 불가능한 지표를 대상으로 지표 및 목표값 변경·조정 	<p>[사전]</p> <ul style="list-style-type: none"> 지표정의서 기준 상반기 목표 대비 실적 점검 및 조정 부득이한 사유로 업무추진 불가 지표, 목표달성 어려운 지표의 목표값 조정 및 개선방안 마련 <p>[사후]</p> <ul style="list-style-type: none"> 하반기 목표 대비 실적 점검 및 조정신청 외생변수로 인한 불가피한 사유로 소명 및 근거자료 제출 조건으로 조정 	<ul style="list-style-type: none"> 개별 성과지표에 대해 지표의 타당성, 목표값 설정의 적합성 등 검토 도지사의 변동에 의한 도 비전, 핵심목표 등이 변동될 경우, 조직개편으로 부서 신설 및 업무가 변경된 경우에도 지표의 적정성 및 변경여부에 대한 검토 진행
기타	<p>[난이도평가]</p> <ul style="list-style-type: none"> (목적) 목표 달성의 어려움 정도를 정량적으로 평가하여 지표 실적 가중치에 반영 (평가) <ul style="list-style-type: none"> 실·국·소·구 : 성과평가단 팀 : 지표담당부서, 성과평가단, 성과관리부서 	<p>[지표 고도화 가산점]</p> <ul style="list-style-type: none"> (목적) 지표 고도화를 추진한 부서지표에 대한 가산점 부여 <ul style="list-style-type: none"> 지표 유형 변경(투입·과정→산출·결과), 비전, 목표 연계성(사회적가치, 시정목표를 고려한 대표사업을 지표 개발) (평가) 용인시정연구원 연구진 	
교육	<ul style="list-style-type: none"> 코로나19로 인한 미실시 	<ul style="list-style-type: none"> 코로나19로 인한 미실시 	<ul style="list-style-type: none"> 미실시
부서 인센티브	<ul style="list-style-type: none"> 부서 시상 <ul style="list-style-type: none"> 최우수 부서 5개 300만원 우수 부서 7개 200만원 장려 부서 8개 100만원 구 시상 <ul style="list-style-type: none"> 최우수 구청 1개 200만원 우수 구청 1개 100만원 팀 시상 <ul style="list-style-type: none"> 최우수 팀 1개 120만원 우수 팀 3개 60만원 장려 팀 5개 40만원 평가단 소속 팀 성과관리 활동 인센티브(최대 1점) 지표변경심의 및 이익신청 심의 참여(각 0.1점) 	<ul style="list-style-type: none"> 최우수 부서 4개 300만원 우수 부서 8개 200만원 장려 부서 14개 100만원 	<ul style="list-style-type: none"> 최우수 부서 1개 500만원 우수 부서 10개 300만원 장려 부서 11개 200만원
부서 인사가점	<ul style="list-style-type: none"> 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 최우수 부서 담당팀장 및 담당자 1.0점 부여 우수 부서 담당팀장 및 담당자 0.5점 부여

구분	수원	용인	경기
개인 연봉 및 포상	<ul style="list-style-type: none"> • 3~5급 성과연봉 반영 • 6급 이하 성과상여금 지급 • 우수 성과평가단 선발표창 	<ul style="list-style-type: none"> • 3~4급 성과평가 100%반영하여 성과연봉 책정 • 5급 성과평가 45%반영하여 성과연봉 책정 • 6급 이하 성과평가 10%반영하여 성과상여금 책정 	<ul style="list-style-type: none"> • 4급 이상 성과계약 공무원 성과평가에 70%를 반영하여 성과연봉 책정

자료: 경기도(2022), 수원시(2022), 용인시(2022) 「내부자료」

제3절 수원시 자체평가 고도화 방안

1. 개선방안 도출 방향

- 수원시 자체평가 고도화 방안은 다차원에서 제시 가능함.
 - 자체평가를 주제로 한 다수의 선행연구들은 자체평가의 실효성 강화를 위한 대안을 제도적 측면과 운영적 측면으로 나누어 제시하고 있음.
 - 제도적 측면은 거시적인 맥락에서 자체평가 목적의 재설정, 평가기준 및 규칙의 고도화, 평가결과에 대한 객관적인 판단 역할을 수행하는 전문가들로 구성된 위원회의 구성 등에 관심을 가짐.
 - 운영적 측면은 자치단체 현장에서 자체평가가 실행되는 과정에서 발생하는 현안 문제를 대상으로 개선점을 제시하는 데에 초점을 두며, 자치단체가 기획한 평가 방향과 지표 설정, 평가 방법, 환류 등 미시적인 측면에 관심을 가짐.
- 제도적 측면과 운영적 측면은 상보관계에 있기 때문에 모두 중요한 위치를 점하고 있으나 실효성 있는 방안의 제시를 위해 현장의 수용성까지 고려될 필요가 있음.
 - 제도적 측면에서의 개선점은 자치단체가 현장에서 쉽게 반영하기 어렵다는 한계가 있음. 대부분이 규칙, 규정 더 나아가 법령 등의 정비를 요하는 사안이며, 특히 법령의 개정은 자치단체의 소관 범위를 넘어섬.
 - 우리나라와 같이 중앙의 기준과 광역의 기준이 추가되어 기초지방자치단체로 역할이 배분되는 경우 개선이 더욱 어렵다는 한계가 있음.
 - 일례로 중앙정부가 수행하고자 하는 특정 정책의 파급과 자치단체 수준에서의 시행을 요하는 사례의 경우 관련 부처가 표준 조례 안을 만들어 자치단체에 시달하지만, 대다수의 자치단체는 자치단체의 특수성을 반영하지 않고 표준 조례 안대로 조례를 제정하는 것이 현실임.
 - 운영적 측면에서의 개선점은 비록 큰 틀에서의 통일된 개선은 유도하지 못한다 할지라도 자치단체의 특수성에 의해 발생하는 문제를 해소할 수 있다는 장점이 있음.
 - 동일한 법령 또는 규칙 등에 의해 자치단체에서 수행하는 제도라고 할지라도 자치단체별 공직문화, 시민의 요구, 더 나아가 사회기반 시설 및 경제, 인구 등 거시적인 요인들에 의해 제도의 이행 속도와 과정이 달라지고, 제도의 실현에 따른 결과 역시 다르게 나타날 수 있음.

- 따라서 미시적 관점에서 자치단체의 특수성이 반영된 현 상태에 대한 충실한 진단과 이로 부터의 개선점 도출은 정책제언의 수용성을 고려할 때 제도적 맥락 보다 더 효용이 크다고 할 수 있음.
- 이 연구에서는 앞의 1절에서 수행한 설문조사 분석과 2절에서 검토한 자치단체 간 비교분석 결과를 토대로 개선점을 제시하고자 하며, 이는 전술한 범위 중 운영적 측면에 가까움.
 - 운영적 측면에서의 개선점이 자체평가 제도의 혁신을 유도하기 위해서는 유용성과 용이성, 그리고 시간적 속성을 고려해 도출되어야 하며, 이하에서는 이를 고려하여 개선 방안을 도출하고자 함.
- 법이나 제도로써 무엇인가를 규정하고 지시·명시하지 않는 상황에서 개선방안의 제시는 자체평가 관련 이해관계자(stakeholder)의 인지적 속성에 의존하게 됨.
 - 획기적인 대안이라 할지라도 이를 수용해 개선방안을 만들어야 하는 이해관계자가 상식적으로 동의하지 않는다면, 그 대안은 훌륭하다고 평가 받지 못함.
 - 따라서 인지적 속성으로서 ‘유용성’과 ‘용이성’을 고려한 개선방안 제시가 무엇보다 중요함. ‘유용성’과 ‘용이성’을 확보하기 위한 대안 제시 방안을 간략히 설명하면 다음과 같음.
- 첫째, ‘유용성’은 제시된 대안의 타당성이 인정될 때 확보 가능함.
 - 자체평가 본연의 목적인 공공부문의 성과 향상을 도모하기 위한 대안 제시는 자체평가에 직접 참여하거나 자체평가와 연계된 이해관계자가 현재의 문제를 해소함에 있어 타당하다고 인정되어야 함.
 - 만약 제시된 대안이 현재의 문제를 해소하는 데에 직·간접적으로 도움을 주지 못한다고 인식할 경우 제시된 대안은 자체평가제도의 고도화를 위해 타당하지 못한 대안임.
 - 유용성 있는 대안의 제시를 위해서는 현 상황에 대한 정확한 진단이 선행되어야 함. 즉, 문제를 직시하고, 문제를 해결할 수 있는 맞춤형 대안이 제시되어야 함.
 - 현 상황에 대한 진단은 자체평가 전 과정에 대한 메타평가결과 도출된 ‘동의수준(최소 7점)’이하의 항목들을 대상으로 검토될 수 있음.
 - 유용성이 있는 대안 제시는 전문가 자문 또는 심층인터뷰 자료를 최대한 이용하고자 함.
 - 이 연구는 설문조사 시 개방형 질문을 수행하였고, 개방형 응답 중 추가정보가 필요한 부분에 대해서는 전화 인터뷰를 실시하였음.
 - 추가정보는 주로 개선 방안에 대한 의견 취합을 위해 이루어졌음. 대부분의 개방형 질문에 대한 응답이 현재 수준에 대한 문제점 지적에 방점을 두고 있어, 각 각의 문제점 해결을 위한 대안을 추가적으로 확보하기 위해서 심층인터뷰가 진행됨.

- 둘째, '용이성'은 제시된 대안이 실제 현장에서 활용가능한지와 관련된 사안임.
 - 논리적으로 대안이라 할지라도 그 대안이 자치단체의 행정과정에 융합되기 어렵거나, 많은 비용과 부담을 유발하거나, 이를 시행하기 위한 평가 피로도가 급격하게 증가한다면, 이는 용이하다고 판단할 수 없음.
 - 용이성은 많은 경우 공공부문에서 민간부문의 혁신기법 등이 쉽게 도입되지 않는 이유 중 하나로 지목되는 사안인데, 단기간에 제도개선의 실적을 도출해야 하는 속성이 큰 공공부문에서는 혁신적인 대안 보다는 점진적인 대안을 선호하는 경향이 큼.
 - 혁신적인 대안의 실행은 그만큼 시간의 투입을 요하게 되고, 매년 상·하반기에 순환보직 또는 인사교과 등이 이루어지는 지방행정 여건상 미시적인 측면에서의 개선이 더 선호될 수 있음.
 - 용이성은 어느 수준까지의 변화를 감내할 수 있을 것인지와 연계되는 사안인데, 이 경우 유사자치단체에서 실행하고 있는 사례의 소개 등을 통해 벤치마킹 하는 방식이 다수 활용됨.
 - 여기서 중요한 것은 벤치마킹 대상 자치단체의 자체평가 시스템이 수원시의 시스템에 비해 모든 면에서 우월한 것은 아니라는 점임.
 - 수원시는 비록 2010년 이후 현재까지 자체평가에 대한 메타평가를 시행하지는 않고 있으나 경기도 내에서는 우수한 수준을 유지하고 있음.
 - 2022년 경기도 시·군 종합평가결과 인구수가 많은 10개 자치단체 그룹 중 수원시는 3위를 차지하는 등 평가관리가 전반적으로 양호한 수준임.
 - 따라서 유사단체의 사례 비교 분석을 통한 개선방안 제시는 메타평가를 통해 도출된 문제점 중 용이성을 증진할 수 있는 대안을 제시하는데 활용할 수 있음.
- 한편 시간적 속성은 단기와 장기를 의미하는데, 이를 자체평가 시기에 맞추어 세부적으로 살펴보면 다음과 같음.
 - 수원시 자체평가뿐만 아니라 대부분의 평가에서 기준은 t-1년의 개념이 있음.
 - 예를 들면 2024년 실적에 대한 평가지표는 원칙적으로 2023년도에 확정되어야 함.
 - 다만, 행정업무의 특수성, 과정에서의 조직개편 등에 의해 5월에 지표가 확정됨.
 - 당해년도 지표의 구축은 확정되기 이전년도 말(11월)부터 지속적으로 검토됨.
 - 만약 이 연구를 통해 제시되는 대안이 2024년에 즉각 활용되기 위해서는 2023년 9월부터 2024년 4월까지 자체평가 운영 계획에 반영되어야 함. 이 기간이 단기에 해당함.
 - 기간적으로 이 부분에 해당될 수 있는 대표적인 사안은 평가지표, 평가방법, 평가환류 등이 포함될 수 있음.

- 이 기간을 넘어서거나 장기적으로 개선을 요하는 사안은 시스템적으로 대대적인 개선을 전제로 함.

2. 평가지표의 문제점과 개선방안

1) 주요 문제점

- 메타평가결과 수원시 자체평가에 있어 최우선적으로 개선이 필요한 부분은 평가지표인 것으로 나타남.
 - 평가지표가 중요한 이유는 한 번 설정된 지표는 작게는 개인의 행태를, 크게는 조직의 운영 방향을 바꿀 수도 있다는 점임.
 - 여기에 더해 지표에 대한 신뢰도와 타당성이 낮을 경우 평가결과에 대한 신뢰도 자체가 하락될 수 있고, 결과의 공정성에 대한 시비는 결과를 활용한 성과의 개선을 도모하지 못하는 요인으로 작용함.
- 평가에서 갖는 지표의 중요성에도 불구하고, 메타평가 결과로 도출된 지표분야의 문제점은 앞의 2장에서 살펴본 바와 같이 바람직한 지표 설정의 원칙이 충실히 반영되지 못하고 있기 때문에 아래와 같은 다양한 문제점이 도출되고 있음.

- ① 대표성을 고려하지 못한 과도한 정량화로 계량화 할 수 없는 중요한 사업이 관리되지 못함
- ② 팀별 평가지표의 과도한 세분화 등으로 인해 지표수가 많고, 피로도가 커짐
- ③ 가혹한 목표치 설정으로 인해 도덕적 해이 발생 및 결과 신뢰도 하락
- ④ 평가지표의 난이도와 변별력 부족, 측정의 타당성 하락
- ⑤ 공통지표와 가·감점지표의 일상화

2) 단기 개선방안

- 본질적으로 평가는 협의의 과정이며, 제한된 평가 정보 등으로 인해 평가에 참여하는 이해관계자 모두가 동의할 수 있는 완벽한 지표의 구축 가능성은 크지 않음.
 - 수원시 전략체계 내에서 부서의 미션을 고려해 대표 사업을 선정하고, 선정된 사업을 정확하게 측정할 수 있어야 하며, 환경적 요인으로부터 독립되어 객관적으로 점수가 도출될 수 있어야 함.
 - 그러나 현실에서는 평가를 통제하기 어려운 조건이 많기 때문에 완벽한 지표 구축은 불가능함.

- 평가지표를 구축하는 입장과 평가를 받아야 하는 입장 간 바람직한 목표치에 대한 인식 차이, 정보의 비대칭성 등은 객관성과 대표성을 모두 구현한 지표를 도출할 수 없게 만들.
 - 이러한 지표의 특성으로 인해 많은 평가에서 평가를 무력화하기 위한 방법으로 많이 지적되는 사안임.
 - 지표 구축의 본질적 한계에도 불구하고 지표는 지속적으로 개선되어야 하며, 메타평가를 통해 도출된 각각의 문제를 완화하기 위한 대안 마련이 필요함.
- 첫째, 과도한 정량화를 지양하고, 정성평가 측정 방식의 고도화를 통해 부서의 주요 사업이 충실히 평가될 수 있도록 개선될 필요성이 있음.
- 대체적으로 정량지표는 객관성과 재생가능성을 가지며, 현 상황에 대한 판단과 더불어 보고 시 명확한 자료로 활용할 수 있다는 장점을 가짐.
 - 정량지표는 대부분 경영 수지 또는 이윤 창출을 최고의 목표로 삼는 민간 분야에서 활용도가 큼. 그러나 환경적인 요인들에 의한 통제 불가능한 조건을 반영하는 것이 어려움.
 - 과도한 지표의 정량화는 평가 대상 부서의 핵심 가치와 업무를 충실히 평가하지 못하게 만드는 등 대표성의 문제를 발생시킴.
 - 정성지표는 비록 정량지표에 비해 객관성과 재생가능성은 낮다 할지라도 공공부문의 업무 특성에서 적합한 분석 틀이 될 수 있음.
 - 특히 성과가 단년도에 도출되지 않는 사업들의 경우 정성평가를 통해 성과를 판단하는 것이 타당함.
 - 두 평가 방법은 우열을 가릴 수 있는 것이 아니라 상황에 따라 적절히 사용될 뿐임. 메타평가를 통해 지적된 과도한 정량화의 한계를 개선하기 위해서는 다음과 같은 고민이 필요함.
 - ① 각 부서별 미션과 주요 기능에 입각하여 중요도가 높은 사업들을 정리하고,
 - ② 정량화가 가능한 부분과 그렇지 못한 부분을 구분한 뒤,
 - ③ 정량화가 가능한 부분은 측정 방법 및 목표 설정의 고도화를 추진하고,
 - ④ 정량화의 실효성이 낮은 사업에 정성평가를 고도화하여 보완하는 것이 필요함.
 - 정성평가라 할지라도 각 항목별 배점 부여 기준을 세분화하고 매년 평가라는 점을 감안하여 전년 대비 개선도까지 포함해 평가할 수 있는 틀을 구축한다면 과도하게 성과지표를 정량화함으로 인해 발생하는 한계를 극복할 수 있을 것임.
 - 예를 들면 올해 수준이 '매우 우수' 등급에 해당되고, 전년 대비 '개선 실적'이 '보통' 등급에 해당한다면 해당 지표의 배점에 가중치(평균)를 곱하여 점수를 산출하는 방법을 적용할

수 있을 것임.

- 이와 관련한 예시는 아래 <표 4-53>에서 제시하였는데, 정성평가에 대한 측정 기준의 정확성과 득점 부여의 객관성을 가질 수 있다는 장점이 있음.
- 또한, 이하 ‘평가 방법’ 분야에서 주로 제기되고 있는 정량평가 사전·사후 평가, 난이도 평가, 정성평가 방법의 불명료성을 완화할 수 있는 하나의 대안임.

표 4-53 | 정성평가 측정 기준 예시

구분	수준	평가
현재 수준	매우 우수	• 당초 계획된 절차를 지켜 업무가 수행되었고, 목표 대비 큰 성과를 이루었으며, 성과 도출을 위해 부서가 노력한 공이 매우 크고, 대외적으로 모범이 되는 매우 우수한 사례
	우수	• 당초 계획된 절차를 지켜 업무가 수행되었고, 목표한 성과를 이루었으며, 성과 도출을 위해 부서가 노력한 공이 인정되는 사례
	보통	• 당초 계획된 절차를 지켜 업무가 수행되었고, 목표한 성과를 이루는 등 직무에 충실한 행정을 수행한 사례
	미흡	• 당초 계획된 절차대로 업무가 수행되었으나 주어진 목표를 달성하지는 못하여 목표 달성을 위한 개선 방안 마련이 필요한 사례
	매우 미흡	• 당초 계획된 절차대로 업무가 수행되지 못하였고, 주어진 목표를 달성하지 못하여 전략체계의 대대적 개선을 위한 부서 사업 우선순위의 원점 재검토가 필요한 사례
개선도	매우 우수	• 전년 대비 실적이 큰 폭으로 개선되었고, 수원시 핵심 전략의 성공적 추진에 대한 기여도가 매우 커 대외적으로 모범이 되는 매우 우수한 사례
	우수	• 전년 대비 실적이 큰 폭으로 개선되었고, 행정의 효율과 책임성, 시민 삶의 질 향상에 도움이 되는 성과를 도출한 사례
	보통	• 전년과 유사한 수준의 실적을 보이거나 행정의 효율과 책임성, 시민 삶의 질 향상에 도움이 되는 성과를 도출한 사례
	미흡	• 전년 대비 실적이 하락하였으나 행정의 효율과 책임성, 시민 삶의 질 향상에 도움이 되는 성과를 도출한 사례
	매우 미흡	• 전년과 비교해 실적과 수원시민에 대한 기여도가 낮아진 사례

표 4-54 | 정성평가 가중치(평점) 예시

개선도 현 수준	매우 우수(50)	우수(40)	보통(30)	미흡(20)	매우 미흡(10)
매우 우수(50)	100	90	80	70	60
우수(40)	90	80	70	60	50
보통(30)	80	70	60	50	40
미흡(20)	70	60	50	40	30
매우 미흡(10)	60	50	40	30	20

- 둘째, 평가 대상의 최소 단위를 ‘팀’에서 ‘과’로 상향하고, 과별 평가지표 총량의 제한을 두는 등 지표수의 축소를 고려할 필요가 있음.
 - 현재 수원시는 팀별 1개 지표 원칙을 적용하고, 각 팀별 지표 중 중요도가 있는 지표를과의 공유지표로 설정하여 팀과 과 간 성과의 유기적 연계를 강화하는 모델을 구축하고 있음.
 - 성과관리 맥락에서 볼 때 하위 부서와 상위 부서 간 전략 사업의 연계는 타당하다고 판단되나, 과거 직능위주의 팀제와 달리 변화하는 환경에 탄력적으로 대응해야 하는 팀의 역할 변화와 수의 확대 등을 고려할 때 팀별 지표의 개선이 필요한 시점임.
 - 지표수만 보더라도 수원시와 유사한 규모인 용인시는 762개이고, 경기도는 442개임.
 - 반면, 수원시는 1,097개로 그 수가 절대적으로 많고, 너무 많은 지표가 구축되다 보니 평가 피로도까지 함께 증가되고 있는 상황임.
 - 성과를 면밀하게 판단하기 위한 대안이었던 지표의 세분화가 자칫 중요한 성과를 판단하지 못하고 평가 피로도만 높이게 되는 딜레마적 상황에 직면하여 다음과 같은 개선방안을 고민할 필요가 있음.
 - ① 현재 공유지표와과의 기능을 교차 점검하여 공유지표의 타당성을 검토하고,
 - ② 변화되는 환경을 고려하여 현재 구축된 팀 지표와 공유지표 간 교환 방안을 점검한 뒤,
 - ③ 최종적으로과의 역할에 부합하는 지표를 핵심지표화 하는 방안을 고민할 필요가 있음.
 - 여기에 더해 수원시는 타 자치단체와 달리 이행성과표를 관리하고 있는데, 이행성과표는 정량평가 값이 도출되기 위한 과정을 관리하는 목적을 가짐.
 - 그러나 과정에 대한 관리는 별도로 실행할 이유가 크지 않고, 오히려 지표에 대한 이해도를 하락시킬 수 있기 때문에 이행과제 지표는 2024년 평가부터 제외하는 방안을 검토할 필요가 있음.
- 셋째, 가용 가능한 정보의 적극적 활용과 평가군별 특수성을 고려하여 성과목표 설정의 타당성을 확보할 필요가 있음.
 - 평가지표의 문제로 제기된 사안 중 ③과 ④는 평가지표 설정의 타당성과 관련된 사안으로 목표설정, 난이도, 변별력 모두 연계되어 발생하는 문제임.
 - 구체적으로 아래 예시와 같은 문제가 모두 포함됨.

표 4-55 | 개선이 필요한 지표 예시

지 표 명	중대재해 예방을 위한 의무이행 사항 점검 및 교육 이수율 향상				목 표 값	2/100
산 식	① 중대재해예방을 위한 안전보건 의무 이행사항 보고 【70%】 ② 안전보건관리책임자(살국소·구청장 등) 교육 이수 【30%】				측정단위	회/%
목 표 값 설정근거	「중대재해처벌법 등에 관한 법률」 시행 초기임을 감안해, 안전보건 의무 이행사항 점검(연간 2회: 반기 각 1회) 및 안전보건관리책임자 교육 이수(연 1회, 신규 지정 시 3개월 이내 이수)를 목표값으로 설정					
과거실적 및 중기목표	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	-	-	-	2/100	2/100	2/100
연구진 검토의견	<p>- 총 평 : 법정교육으로 의무이행 대상 사업임. 의무를 이행하지 않을 경우 감점을 적용해야 하는 지표인데 성과지표로 설정.</p> <p>- 지표수준 : 전형적인 투입지표(교육 시행 등)로 성과지표로의 개선을 위해서는 중대재해예방을 위한 안전보건교육을 이행하고, 안전보건관리 책임자 교육 이수를 통해 과거 대비 수원시 내 중대재해가 얼마나 감소되었는지를 측정하는 것이 타당</p> <p>- 목 표 치 : 과거 3년 평균 실적을 기준 값으로 하되, 올해 특히 노력을 기울여 도달할 수 있는 목표치를 가중할 필요가 있음. 과거 실적 및 중기 목표를 보면 지표의 타당성이 떨어지다 보니 개선의 여지가 없는 목표로 구성됨. 따라서 성과지표로 타당하지 않아 보완 필요</p>					
지 표 명	사회복지관 프로그램 이용자 수 확대				목 표 값	740,000
산 식	각 사회복지관별 운영 프로그램 이용자 수				측정단위	명
목 표 값 설정근거	<p>○ 2021년 사회복지관 이용실적 : 739,537명 (※코로나19로 휴관 및 프로그램중단 등으로 목표 대비 실적 저조, 일상회복 전환에 따른 사회복지시설 개방으로 21년보다 상향조정)</p> <p>○ 대상 : 연무사회복지관 등 사회복지관 5개소 - 분기별 : 실적 및 운영일수 증빙자료</p>					
과거실적 및 중기목표	2019	2020	2021	2022	2023	2023
	1,896,300	943,380	739,537	740,000	1,644,092	1,675,329
연구진 검토의견	<p>- 총 평 : 성과가 부서의 노력을 넘어 프로그램 수(투입예산), 복지관 관할 인구 변화 등 통제 불가능한 요인들에 의해서 영향을 받을 수 있는 지표로 재점검 필요</p> <p>- 지표수준 : 프로그램 이용자수는 투입지표이며, 성과지표로의 개선을 위해서는 이용을 통한 만족도 또는 이용자의 후생수준 향상 등을 관리하여 측정하는 것이 타당</p> <p>- 목 표 치 : 코로나19 충격이 있던 2021년 대비 463명 향상된 실적을 목표치로 설정함. 그러나 그 근거가 없음. 복지관은 복지관의 규모, 프로그램 등에 의해 적정 이용자 수가 결정된다는 점을 고려하여 목표치를 설정할 필요가 있음. 과거 실적 및 중기 목표를 보면 2022년 대비 2023년은 두 배 이상의 증가를 목표로 설정함. 이는 현재 사회복지관의 배 이상이 필요한 수준이거나 지금 복지관의 이용자가 너무 적어 문제가 있는 상황 두 가지 중 하나일 것임. 목표치의 타당성이 매우 낮음. 이와 같이 실적과 목표값의 하자가 있는 경우 감점하는 방안 고려 필요</p>					

지 표 명	공연·예술 관람객 만족도 조사				목 표 값	89.3
산 식	공연관람객 만족도 조사 결과 평균값				측정단위	점
목표값 설정근거	○ 시민을 대상으로 추진하는 공연예술의 최종 수혜자이자 대상인 관람객의 만족도 조사 결과를 반영					
과거실적 및 중기목표	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	87.4	89.5	89.54	89.3	89.4	89.5
연구진 검토의견	<p>- 총 평 : 여타의 자체평가 지표 중 고도화 수준이 근소하게 높은 것은 사실임. 그러나 매년 만족도 조사 방법이 유사할 때 지표로서 타당성이 향상될 수 있으나 이에 대한 판단이 없음. 또한 전년 대비 실적이 감소된 지표임.</p> <p>- 지표수준 : 프로그램 이용에 따른 만족도는 산출지표 수준으로 투입지표에 비해 고도화 수준이 높음.</p> <p>- 목 표 치 : 만족도 조사의 목표값인 89.3점의 산출 근거가 부재함. 과거 실적 및 중기 목표상 2022년 목표는 2021년 보다 하락된 수준임. 그 근거가 불분명 하다면 원칙적으로 만족도 조사의 최고값인 100점을 부여하는 방법을 고려할 필요가 있음.</p>					

- 평가는 평가를 수행하는 입장과 평가를 받는 입장이 대립될 수밖에 없고, 이 과정에서 평가를 수행하는 입장은 모든 정보를 알 수 없어 역 선택을 할 가능성이 커지고, 평가를 받는 입장은 제한된 정보를 제공함으로써 도덕적 해이를 유발할 가능성이 있음.
 - 비록 평가지표가 완벽해질 수는 없다고 할지라도 수용 가능한 평가지표가 구축되기 위해서는 평가를 수행하는 집단의 전문성 향상(우위)이 우선되어야 하는데, 순환보직 등 현실적인 한계로 인하여 각 부서의 모든 사업을 알 수 없음.
 - 또한, 각 부서로부터 평가에 대한 모든 정보를 제공받는다 고 할지라도 자체평가를 담당하는 인력의 부족으로 모든 대안을 충분히 검토하고 적절한 목표치를 설정하는 것이 어려움.
- 성과지표와 목표 설정을 둘러싼 문제는 행태적인 측면에서도 영향을 미치게 됨.
 - 평가 수행 기관의 전문성과 인력이 부족한 상태에서는 대부분 평가를 받는 입장의 의견이 반영될 가능성이 크며, 이는 성과목표의 난이도를 하락시켜, 개선을 유도하기 어렵게 만드는 요인으로 작용함.
 - 지표담당부서는 지표 설정 시 평가결과에 관심을 두고 실제 달성 가능한 수준에서 하향시킨 소극적인 목표를 설정하는 문제가 면담 과정에서 나타남.
 - 평가대상별 특수성을 충분히 고려하지 못해 사업의 특성이 지표에 반영되지 못하는 경우도 다수 발생됨.
 - 개별 부서 사업에 대한 이해가 부족하여 과도한 목표를 설정하는 사례도 있는데, 이는 달성 불가능하다는 인식을 심어 주어 노력하기보다는 포기하게 만드는 요인으로 작용함.

- 평가산식, 목표설정, 측정기준 등은 항상 평가의 핵심 쟁점으로 등장하는 ‘구조적 한계’라 할 수 있으나 수원시 자체평가지표의 개선을 위해서는 최소한 다음의 사안이 고려된 개선방안을 검토할 필요가 있음.
 - ① 계속사업일 경우 시계열 자료에 근거하여 목표치를 설정하는 방식의 적용을 고민할 필요가 있음.
 - ② 시계열 분석이 여의치 않을 경우 수원시 행정은 유사단체와 비교해 큰 차이가 없다는 점을 감안, 유사단체와의 횡단면 비교를 통해 목표를 설정하는 방식을 고민할 필요가 있음.
 - ③ 매년 자체평가가 수행된다는 점을 고려할 때 과거 실적 자료를 데이터베이스화하여 목표치를 설정하는 방식도 고려할 필요가 있음.
 - ④ 전술한 세 가지는 모두 평가지표의 고도화 과정 중 일부로, 투입 또는 과정지표를 넘어 산출 또는 결과지표로 이행하는 과정에서 현재 오류를 포함해 과도하게 설정된 지표를 제거할 필요가 있음.
 - ⑤ 사업 실적이 도출되는 부서와 일상적인 업무를 수행하는 부서 등과 같이 정량화 가능한 실적과 그렇지 못한 실적을 구분하여 지표체계를 혼합하는 방안을 고민할 필요가 있음.
- 넷째, 정책지표인 공통지표와 가·감점지표는 자체평가 추진 방향에 맞추어 설정·개편하며 공유할 필요가 있음.
 - 자체평가에서 공통지표와 가·감점지표는 그 중요성에도 불구하고 일상적인 지표 중 하나이자 귀찮은 업무의 연속으로 인식되는 경우가 많음.
 - 그러나 공통지표와 가·감점지표는 시민과의 관계 속에서 수원시의 특수성을 반영하고, 행정의 방향성을 노정하며, 최종적으로 책임 있는 행정을 구현하는 데에 있어 중요도가 큰 지표임.
 - 중요도가 크에도 불구하고 지표담당부서 직원 다수는 공통지표와 가·감점지표의 활용도, 필요성 등에 대한 충분한 이해와 공유가 이루어지지 않는 상황임.
 - 지표의 수만 가지고 비교하는 것은 어느 정도 한계가 있긴 하나 공통지표의 경우 수원시는 3개인 것과 비교하여 용인시는 7개, 경기도는 10개로 구성되어 있음. 각각의 공통지표는 모두 각 자치단체의 특수성을 반영해 마련된 것으로 판단됨.
 - 정책지표인 공통지표와 가·감점지표의 활용도를 높이기 위해서는 다음과 같은 대안을 고민할 필요가 있음.
 - ① 현재 공통지표와 가·감점지표의 실적을 시계열로 관리하고,

- ② 당초 목표한 수준에 도달한 지표는 과감하게 새로운 전략 방향을 고려해 교체하며, 목표 수준에 미달한 지표는 단기간에 목표를 달성 할 수 있도록 배점을 상향시키고,
- ③ 공통지표는 수원시가 2024년 평가부터 기획하는 평가의 바람직한 방향에 맞추어 설정하고, 이에 대한 전문가 의견을 수렴하는 과정을 거칠 필요가 있음.
- ④ 전문가 의견을 수렴하고 나서 공통지표 또는 가·감점지표를 관리하는 부서가 그 필요성과 기능, 방향, 역할을 홍보함으로써 지표에 대한 이해도를 향상시킬 필요가 있음.
- 공통지표와 가·감점지표는 그 양이 많고 적음을 떠나서 현재 시점에서 이 지표가 차지하는 중요성에 대한 공유가 선행되어야 하는 지표임.
 - 지표의 중요성에 대한 이해가 낮다면 매년 평가에서 하나의 귀찮은 지표로 전략하게 되고, 개선을 통한 시 행정의 발전을 유도하는데 한계에 직면할 수 있음.
 - 지표담당자에게 사전 홍보 및 안내를 통하여 공통지표와 가·감점지표에 대한 이해도와 중요성 및 방향성을 공유하여 시 행정의 발전을 유도해야 함.

3) 장기 개선방향

- 평가지표의 개선을 위한 장기 개선방향의 의미는 장기적으로 고민하는 사안을 제시하는 것이 아니라 지금부터 시작하여 그 효과가 장기적·지속적으로 도출될 수 있도록 하는 사안을 의미함.
- 첫째, 참여지표 개발을 위한 시스템의 구축과 책임 명확화가 필요함.
 - 참여지표 개발은 매년 평가 종료 후 지표담당부서와 협의하여 다음연도 또는 다다음연도 (2023년 현재 2024년 지표 또는 2025년 지표)의 지표를 구축하는 방법임.
 - 여기서 중요한 것은 지표의 안정성을 해치지 않아야 하고, 지표의 개선이 목표 대비 달성정도를 완화하는 형식으로 타협의 산물이 되어서는 안 된다는 점임.
 - 참여지표의 개발은 다양한 장점을 가지는데 이는 다음과 같음.
 - 첫 번째 장점은 평가의 명분을 얻을 수 있다는 점임. 비록 많은 시간과 비용이 투입된다 할지라도 각 지표담당부서의 직원이 지표 개발에 참여해 의견을 제시하는 것 자체가 평가결과의 신뢰도까지 높다고 인식하는 결과를 가져올 수 있음.
 - 두 번째 장점은 지표에 대한 지표담당부서 직원과 성과관리부서 담당직원의 이해도를 향상시킬 수 있고, 이해도가 향상되는 만큼 평가에 대한 관심이 증가될 수 있다는 점임.
 - 현재 수원시는 지표 개발 시 각 부서의 의견을 듣고, 검토하는 체계를 구축하고 있음. 다만, 지표개발 의견은 바로 다음연도의 지표 개선을 위해 활용되고 있기 때문에 전술한 참여 지표의 개발은 새롭게 추가되는 대안이라 할 수 있음.

- 현재 지표개발체계에서는 지표가 개발되는 시기가 연말이라는 특성상 부서업무 추진 등으로 인해 지표개발을 위한 부서 협의가 충실히 이루어지기 어려움.

- 지표담당부서는 자체평가에 대한 관심이 높지 않아 평가 시작 전에는 소극적이다가 평가결과가 도출되었을 때 관심을 갖는 경우가 많음.

- 비록 지표담당부서의 소극성 또는 무관심이 원인이라고 할지라도 지표의 개선을 도모하기 어렵게 만들기 때문에 명확한 기준과 책임을 부여하는 것을 고민할 필요가 있음.

① 평가 추진계획에 지표개발 과정을 구체화하고, 지표담당부서의 참여를 의무화시킬 필요성이 있음.

② 지표개발 일정 이외에도 상시적으로 지표담당부서가 지표관련 의견(현 지표의 개선 또는 신규지표 마련 등)을 제시하고, 이를 검토할 수 있는 창구의 마련이 필요함.

□ 둘째, 성과지표의 지속적인 고도화(투입지표에서 산출 또는 결과지표로)가 필요함.

- 성과를 관리하는 이유는 현재보다 더 나은 상태에 도달하기 위해서임. 따라서 성과는 수원시 전략체계 속에서 안정적이고 지속적으로 개선되어야 함.

- 아직 수원시 자체평가지표는 대부분이 투입 또는 과정지표에 놓여 있는데, 이를 행정업무의 프로세스 또는 재정투입의 과정과 연계하여 산출지표 또는 결과지표로 개선하는 노력이 필요함.

- 예를 들어 수원시가 의회청사를 완공하기 위해 400억원을 투입하고 있을 때 평가고도화 체계에 맞추어 지표를 제시하면 다음과 같음.

- 투입지표 : 400억원이 당초 계획대로 투입되었는지에 대해 평가
- 과정지표 : 400억원이 당초 계획에 맞게 투입되어 집행율이 100%에 도달하였는지에 대해 평가
- 산출지표 : 의회청사가 준공되었는지 여부에 초점을 두고 평가
- 결과지표 : 의회청사가 당초 목적인 바람직한 미래상을 달성하였는지에 대해 평가
- 성과지표 : 의회청사 설립을 통해 시민들의 정치적 접근성이 용이해지고, 풀뿌리 민주주의 구현과 같은 사회적 긍정 효과 등을 창출하고 있는지를 평가

- 물론 대부분의 행정업무 특성상 결과나 성과지표를 구축하기 어렵다는 한계가 있음. 그럼에도 불구하고 계속사업일 경우 추적 조사 등을 통해 결과 및 성과지표로의 전환을 유도할 필요가 있음.

- 지표의 고도화를 위한 실현 가능한 방법으로 용인시의 사례를 들 수 있는데, 용인시는 사전평가 시 지표 고도화에 대한 가산점을 부여하는 방식을 적용하고 있음.

□ 셋째, 평가지표의 고도화를 위한 인력확보 및 전문기관과의 협업 필요

- 성과지표의 구축은 중립적이고 전문성을 확보한 상태에서 접근하는 것이 필요함.
 - 현재 수원시 체계는 순환보직 등에 의해 평가부서와 지표담당부서 직원 모두 자체평가에 대한 전문성을 확보하기 어렵고, 수원시가 추진하는 모든 사업을 이해하는 것 자체가 어려운 상황임.
 - 특히 앞서 장기 개선방향으로 제시한 두 가지 사안은 모두 현재의 인력과 구조로는 쉽게 반영하기 어렵다는 한계가 있음. 따라서 성과관리부서 직원의 충원이 필요함.
 - 충원된 인력은 전문관으로 운영함으로써 평가의 전문성 향상을 도모해야함.
- 인력 확보에 더하여 평가지표의 안정적인 관리와 고도화를 위한 대안으로 수원시정연구원의 전문성을 활용하는 방안을 고민할 필요가 있음.
 - 용인시는 용인시정연구원이 자체평가지표 개발 시 지원하는 체계를 구축하고 있으며, 여기에 더해 지표 고도화에 대한 평가까지 수행하고 있음.
 - 지표 고도화에 대한 평가는 전년 대비 자발적으로 노력하여 지표를 고도화한 경우와 외부 전문가(용인시정연구원과 용인시정연구원이 구성하는)의 의견을 반영하여 지표를 고도화한 경우가 해당되며, 1.00점 만점 기준 0.05점까지 부여할 수 있도록 함.
- 수원시정연구원은 종합연구기관으로써 수원시 분야별 전문가가 배치되어 있다는 장점이 있음. 따라서 ① 수원시정연구원이 평가지표 개발과 ② 부서의 지표 개선 의견을 수렴하는 창구 역할을 담당하도록 계획하는 것을 제안할 수 있음.

□ 넷째, 다양한 평가의 통합관리를 통한 상호 간 연계성 확보

- 수원시 자체평가는 주로 상급기관의 평가와 연계되어 지표를 구축하고 있는데, 수원시 부서별 법적 근거에 따른 다양한 평가까지 고려한 종합적 지표 개발 및 고도화가 필요함.
- 예를 들면, 예산재정과에서는 재정사업평가, 보조금평가, 민간위탁평가, 성과예산, 성인지예산이 관리되고 있고, 여성정책과에서는 성별영향평가를, 청소자원과에서는 생활계 유해폐기물성과평가 등을 수행 중에 있음.
- 현재 각 부서가 다양하게 수행하고 있는 평가내용과 결과는 거시적인 맥락에서 수원시의 성과와 직접적인 연계를 가짐. 따라서 지표개발 과정에서도 각 부서별로 관리하는 평가에 대한 전수 조사를 통해 자체평가와 연계할 수 있는 방안을 고민할 필요가 있음.
 - 예를 들어 예산재정과와 성과예산은 그 관점이 재정이며, 재정의 투입 대비 성과를 수치로 측정하는 지표들이 포함되어 있고, 예산이 투입되는 모든 사업이 성과예산서에 포함되어 있기 때문에 직접으로 활용할 수 있는 기회가 있음²⁹⁾.

3. 평가 방법의 문제와 개선방안

1) 주요 문제점

- 평가 방법은 평가의 투입과 결과까지 전 과정을 아우르는 범위가 큰 대상으로 평가지표와 더불어 다양한 문제가 제기되는 영역임.
 - 평가 방법에 대한 문제점은 평가시스템의 복잡성이라는 구조적 속성과 평가과정에 대한 참여자의 저조한 관심이라는 행태적 속성, 그리고 공정한 평가결과가 도출되고 있다고 확신하지 못하도록 하는 구조와 행태가 종합되어 나타남.
 - 구조적 속성은 평가 산식 및 측정 방법과 같은 미시적인 측면에서 최종 점수 도출과정 등 1년간 시행되는 평가 전 과정이 포함됨.
 - 행태적 속성은 대부분 평가 구조나 절차 등에 대한 이해도가 부족하거나 정보가 공유되지 않기 때문에 발생하는 문제임.
 - 수원시의 예를 들면 정량평가 사전평가가 무엇이고, 왜 해야 하는지에 대한 이해도가 부족하기 때문에 나타나는 문제를 들 수 있음.
 - 전술한 구조와 행태는 독립적으로 발생되기보다는 서로 연계되어 발생하는 것이 일반적임.
 - 이미 평가의 구조와 절차가 복잡한 상태에서 세부 측정 방식과 점수 도출과정 또는 각 평가의 배점 등과 같은 절차의 이해도 부족은 평가를 아무리 공정하게 수행한다 할지라도 방법이 문제라는 것으로 귀결되게 됨.
 - 따라서 평가 방법의 개선을 위한 첫 번째 조건은 이해와 공유라 할 수 있음.
- 평가방법상 문제로 제기된 사안들 중 빈도가 높은 항목을 요약하면 아래와 같은데, 이 중 ①과 ②는 평가체계 자체의 복잡성과 이해도의 부족에 따른 문제이며 ③과 ④는 공유의 한계에 의해 발생하는 문제임. 그리고 ⑤는 평가단에 대한 한계임.

- ① 평가 추진과정의 복잡성 등으로 인한 평가체계 전반에 대한 낮은 이해도
- ② 정량평가지표와 정성평가지표 모두 점수 산출 기준 및 가중치 부여에 대한 낮은 타당성
- ③ 정량평가 사전·사후 평가의 이유 불분명
- ④ 난이도평가의 필요성 및 실효성에 대한 부정적 의견
- ⑤ 많은 사업을 적은 인력이 평가함으로써 발생 가능한 오류

29) 물론 위에 제시된 대안의 실효성이 있기 위해서는 성과예산서 자체의 타당성이 확보 되었다는 선행 요건이 있으나 장기적으로 성과예산서의 고도화와 연계해 자체평가에서 일부 통합해 운영하는 방안은 평가의 피로도와 측정 타당성 등 제반 요인을 고려할 때 타당한 것으로 판단됨.

2) 단기 개선방안

- 첫째, 자체평가 최종 점수 도출에 활용되는 세부 평가에 대한 진단과 통폐합 필요
 - 현재 수원시 자체평가는 크게 정량(사전) 평가 → 난이도 평가 → 정성평가 → 정량(사후) 평가 → 공통지표 및 가·감점 평가 順으로 평가가 이루어짐.
 - 각 평가는 고유의 가중치를 갖고, 평가 대상에 따라 차등화 된 점수를 부여함으로써 최종 점수를 도출하는데, 그 과정과 절차가 복잡하게 구성되어 있음.
 - 평가점수 도출 산정 방식이 복잡하다는 것은 수원시 자체평가 제도가 도입된 이래 대표성을 확보한 결과를 도출하기 위해 노력한 결과일 수 있겠으나 과도한 평가항목과 복잡한 점수 산출 방식은 평가방법 자체에 대한 신뢰도를 저하시킬 수 있다는 한계에 직면할 수 있음.
 - 인접한 용인시의 경우 난이도 평가가 별도로 존재하지 않으며, 앞의 지표 개선 의견에서 제시된 지표 고도화 인센티브로 대체하고 있고, 경기도의 경우 정량평가에 대한 사전·사후 평가를 구분해 실시하지 않고 있음.
 - 용인시와 경기도의 사례를 참조할 때 전반적으로 평가 절차를 간소화 하는 방식으로 개선방안을 고려해 볼 필요가 있음. 이를 위한 대안은 다음과 같음.
 - ① 최종점수 도출과정에서 활용되는 세부 평가 항목이 갖는 중요도에 대해 자체 검증이 필요함.
 - 여기서의 중요도 검증은 최종 점수에 미치는 영향뿐만 아니라 평가대상부서 간 편차 등을 고려하여 분석을 실시해야 함.
 - ② 각 세부 평가 항목이 당초 도입하고자 했던 목적을 충실히 달성하고 있는지를 중점적으로 판단하고, 목적이 달성되었다면 굳이 그 지표를 연장하여 쓸 필요가 없음.
 - ③ 각각의 세부 평가 항목이 최종 점수에 미치는 영향이 낮거나 통폐합이 가능한 경우 세분화된 평가 방법에 대해 단일화하는 것을 고민할 필요가 있음.
- 둘째, 세부 평가의 필요성과 점수산출 방식을 점검하고, 전 직원 대상 교육을 통한 이해도 제고가 필요함.
 - 정량지표 사전 평가는 과제의 중요도, 지표의 적합성, 목표의 도전성에 대해 평가하고, 사후 평가는 계획의 충실성, 수행의 효율성, 결과의 적시성, 시행의 노력도를 기준으로 평가함.
 - 정성평가는 창의성, 효율성, 파급성, 노력도를 대상으로 평가하고 난이도 평가는 핵심, 최고, 중간, 보통으로 구분해 점수를 부여함.
 - 측정을 위한 기준과 범주 역시 많은 고민을 통해 도출된 것으로 판단되나 정량지표 사전·사후 평가를 측정하는 항목의 구성과 정성평가 및 난이도를 평가하는 항목의 구성에

대한 공유가 부족하다는 문제가 제기되고 있음.

- 한 발 더 나아가 각 측정 항목별 배점 비율이 적용되게 된 이유에 대한 공유가 이루어지지 못하고 있으며, 항목의 배점 비율 내에서 특정 부서의 점수가 어떻게 도출되는지에 대한 이해가 부재하다는 점이 문제임.

- 예를 들면 A라는 부서의 a 사업에 대한 정량평가 사전평가결과 과제의 중요도 배점이 30%인데, 여기서 점수를 얼마나 받았고, 무엇보다 어떠한 측정 기준으로 득점을 했는지에 대한 정보가 부재하다는 문제가 제기됨.

○ 이 부분은 비록 평가방법의 범주에 포함되어 있다 할지라도 평가지표와 연계되어 개선방안이 제시될 수 있음. 평가점수 산출 방식에 대한 이해도를 높여 평가결과의 수용성을 증대시키기 위해서는 다음과 같은 고민이 필요함.

- ① 세부 평가별 측정 기준의 타당성을 원점 재검토하고,
- ② 세부 평가의 측정 기준별 배점 비율의 적정성을 분석할 필요가 있음.
 - 배점 비율의 적정성은 성과관리부서에서 평가를 통해 도출된 각 항목별 점수가 세부평가 점수 100점 만점에 기여하는 수준에 대해 상관분석 등을 실시하고 각 부서별로 세부평가 항목별 차이를 t 검정 등을 통해 비교 등을 통해 검토 될 수 있음.
- ③ 각 평가 내용을 등급화하여 배점별 득점을 적용할 수 있는 기준을 만들어 객관성을 확보할 수 있도록 하고,
- ④ 새롭게 정리된 세부 평가항목에 대해서는 별도의 매뉴얼 등을 만들어 각 부서에 배포하고, 교육을 진행함으로써 최우선적으로 세부 평가항목의 필요성, 평가방법, 점수 도출과정에 대한 이해도 제고를 위해 노력할 필요가 있음.

□ 셋째, 외부평가의 타당성 점검 및 평가단 운영의 실효성 강화를 위한 인력 확충 및 역할 재설정

○ 수원시 자체평가에 투입되는 인력은 자체평가 담당자, 지표담당자 외에 내부평가단과 외부평가단이 포함됨.

- 내부평가단은 10년 이상 장기 근속한 수원시 6~7급 직원 60여명으로 구성되며, 이들은 분기별 실적 검증, 이의신청 심사, 정량지표 사전·사후평가, 성과지표 변경 심의, 난이도 평가, 정성평가 등을 평가함.

- 외부평가단은 시에서 운영하는 각종 위원회에서 약 35명을 추천받아 구성되며, 매년 15명 규모가 정성평가 업무를 수행함.

○ 평가에 있어 외부인력(전문가 또는 직접 평가자가 아닌 제3자)이 투입되는 이유는 평가의 공정성을 확보하고 결과의 신뢰성을 얻기 위함임.

- 그러나 평가단의 경우 인력 대비 담당해야 하는 평가업무의 양이 많아 심도있는 평가가 어렵다는 문제에 직면함.
 - 특히 평가단은 각 개인별 고유의 업무가 주어진 상황에서 제한된 시간 내에 다수의 부서와 다수의 지표를 평가하기 때문에 평가에 대한 피로도가 급증하고, 공정한 평가가 이루어지지 못한다는 문제가 대두되고 있음.
 - 여기에 더하여 평가단이 경력 10년 이상의 직원들로 구성된다고 할지라도 전문성이 높다고 판단하기 어렵고, 근무 경험이 있던 부서에 대한 평가와 경험이 부재한 부서에 대한 평가의 편차가 발생될 가능성이 있다는 문제가 제기됨.
- 외부평가단 역시 전문성의 한계가 지적되고는 있으나 이들은 어디까지 보완적인 측면에서 도움을 주는 것이고 정성평가에 대해서만 평가하기 때문에 앞에서 제시한 정성평가 측정 기준을 적용하는 방식으로 문제점을 완화 할 수 있을 것임.
- 평가단의 한계에도 불구하고 평가단의 필요성은 내부에서 자체적인 진단과 개선을 유도할 수 있도록 만드는 중요한 요인임에 틀림이 없음. 따라서 평가단 운영의 실효성 제고를 위한 고민이 필요함.
 - ① 선발 시 실·국별로 인원을 안배하고, 해당 분야의 근무경험이 있는 자로 배치함으로써 평가 대상 부서에 대한 최소한의 전문성을 확보할 수 있도록 해야 함.
 - 물론, 근무경험이 있던 부서를 평가하는 것에 대해 공정성의 의문이 들 수 있겠으나 이 부분은 전문성 확보가 우선된다는 맥락에서 선행될 필요가 있음.
 - ② 평가단 인원을 확대하여 과도한 평가로 인한 피로도를 완화하고, 신중한 평가결과가 도출될 수 있도록 해야 함.
 - 참고로 용인시의 경우 평가대상 부서가 151개인데, 평가단 규모는 100명임. 수원시는 총 874개 부서를 평가하는데, 60명 수준인 점 등을 고려할 필요가 있음
 - ③ 평가단을 실·국별로 배치하여 평가하되, 실·국 내에서 상대평가가 이루어질 수 있도록 함으로써 평가의 공정성을 보완하도록 해야 함.
 - 평가단 규모가 증가되면 하나의 실·국에 최소 15명 가량의 평가단이 투입되어, 평가단 중 누군가가 근무 경험이 있는 부서의 평가에 온정적인 점수를 줄 수 있는 가능성이 있으나 상대평가는 이를 줄일 수 있을 것임.
 - ④ 평가 방식에 있어서도 평가단을 평가항목별로 구분해 운영하는 방식과 평가 항목마다 모두 포함하여 평가하는 방식 등 다양한 방식을 연차별로 적용해 보면서 최선의 대안을 도출·적용하는 것도 고민할 필요가 있음.

3) 장기 개선방향

- 평가 방법은 환경에 따라 지속적으로 변화될 필요가 있어 누군가는 평가의 시작과 끝을 꾸준히 관리하고 개선해야 함.
 - 지표 개선을 위한 장기 개선방향 중 하나로 지표의 고도화 등을 위한 외부전문기관의 활용과 더불어 시청 내부의 성과관리팀의 전문성 향상이 필요함.
 - 내·외부가 긴밀하게 연계되어 상호 학습하고, 제도를 개선하기 위해 노력할 때 자체평가의 실효성을 제고할 수 있음.
 - 공무원의 업무 특성과 인사 구조상 전문가(specialist)보다는 공공재 공급 등 안정적이고 일반적인 업무를 충실하게 수행하는 박학다식한 인재들(generalist) 표방하고 있다는 점을 고려할 때 성과관리부서의 전문성 향상은 현실적으로 큰 장애에 직면할 수 있음.
- 전문성 확보를 위한 대안으로 전문관 제도의 운영을 검토할 수 있을 것임.
 - 성과관리팀 내 특정 직급에 대해 전문 직위를 신설하고, 자체평가 업무를 수행할 수 있는 일정 요건을 구비한 직원을 선발하여 최소 3년 이상 꾸준히 자체평가 업무를 수행토록 하는 방안을 고민해 볼 필요가 있음.

4. 결과 활용의 문제와 개선 방안

1) 주요 문제점

- 평가를 하는 근본적인 이유는 해당 업무의 추진상태와 실적을 점검하고, 맞춤형 개선방안을 제시하여 성과를 향상시키는 데 있음.
 - 평가를 주제로 하는 많은 선행연구에서 가장 강조하는 부분은 바로 평가결과의 환류임.
 - 수원시는 평가결과 우수부서에 대해서는 성과 시상금을, 3·4·5급은 성과연봉에 평가결과를 반영하며, 6급 이하는 성과상여금 지급 시 일정 비율을 반영하는 등 평가결과의 활용 방안을 마련해 운영 중에 있음.
 - 수원시의 평가결과 활용은 결과에 대한 보상에 초점을 두고 있으며, 이는 앞의 2절에서 비교·분석한 자치단체와 비교해 유사한 것으로 판단됨.
 - 그러나 평가결과에 따른 보상 이외에 평가결과를 근거로 성과를 향상시킬 수 있는 대안은 제시하지 못하고 있음.

- 메타평가를 통해 도출된 평가결과 활용의 문제점은 성과보상의 차원이 아닌 학습과 발전의 기회가 부재하다는 것으로 요약될 수 있음.

- 평가결과가 도출된 내용 미공개
- 평가 개선점(잘된 점, 잘못된 점 기반) 미제시
- 부족한 정보로 자체 개선을 해야 하나 시간적 여유 부족

2) 단기 개선방안

- 첫째, 부서가 자체적으로 개선할 수 있는 기회 제공을 위한 평가결과의 공개가 필요함.
 - 현재 사업부서는 성과를 입력하고 검증하는 시기에만 평가모듈에 접근할 수 있으며, 제한된 기간 이외에는 상시 접근이 불가능함.
 - 평가 전 과정 속에서 지표담당부서가 현재의 수준과 상태를 식별하는 것이 제한적이고, 타 부서 등과의 비교를 통해 문제점을 도출하거나 개선점을 스스로 마련할 수 있는 기회가 제공되지 못하는 것을 의미함.
 - 평가결과는 점수만 부서로 부여되며, 해당 점수가 도출된 이유에 대한 설명 등이 부재하여 평가에 대한 전문성이 낮은 지표담당부서는 무엇을 개선해야 할 것인지에 대한 정확한 판단을 하는 것도 어려운 현실임.
 - 최소한 평가결과가 모두 공개되거나 평가가 추진되는 전 과정(정량(사전)평가 → 난이도평가 → 정성평가 → 정량(사후)평가)에 대한 점수를 상시적으로 파악할 수 있어야 함.
 - 그러나 전술한 두 가지 모두 이행되고 있지 않아 평가를 통한 성과의 향상과 개선에 큰 도움이 되지 못하고 있음.
 - 평가환류 기능을 강화하고, 부서의 성과를 향상시키기 위해서는 최우선적으로 평가결과에 대한 공개가 필요함.
 - 현재 평가과정마다 평가 모듈에 접속하는 것은 물리적으로 어렵고, 미세한 오류 등의 발생 가능성이 있다는 점을 고려할 때 평가 종료 후 평가결과를 각 평가 절차별로 구분해 각 부서에 제공함으로써 최소한 평가 항목별 어떠한 부분의 개선이 필요한지에 대해 부서가 인지하고, 개선할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있음.
 - 여기서 제공되어야 하는 핵심 정보는 각 세부 항목별로 점수가 도출된 이유와 근거이며, 이를 기초로 지표담당부서에서는 개선방안을 수립할 수 있을 것임.
- 둘째, 전년 대비 개선도를 측정할 수 있도록 지표를 고도화할 필요가 있음.

- 평가를 통한 성과 개선을 유도하고자 한다면, 유도한 방향으로 부서의 성과가 진화되고 있는지를 평가할 수 있는 틀을 구축할 필요가 있음.
- 정량평가의 경우 과거 실적의 시계열을 기반으로 미래를 전망해 목표치를 설정하면 대부분의 경우 큰 편차가 발생되지 않기 때문에 무리가 없으나, 정성평가의 경우는 전년 대비 개선도를 포함해 배점별 평점을 부여할 수 있는 체계를 구축할 필요가 있음.
 - 전년 대비 개선도를 종합적으로 평가하기 위해서는 앞에 제시한 예시<표 4-53>을 참조하면 되나, 이 평가가 실효성이 있기 위해서는 당해연도에 개선되어야 하는 대상에 대해 성과관리부서와 지표담당부서가 사전에 협의하고, 이를 평가에 반영하는 것이 필요함.

3) 장기 개선방향

- 평가결과는 점수만 공개되는 것이 아니라 개선점이 포함된 형태의 보고서 형식으로 공개되어야 함.
 - 수원시 성과관리부서의 업무량과 인원 수 등을 고려하고, 평가에 참여하는 인력(평가단과 외부평가단)의 규모, 전문성 등을 종합할 때 평가결과의 공개 이외에 개선점을 포함해 공개하는 것은 쉽지 않을 것임.
 - 특히 유용성과 용이성이 내재된 개선방안의 제시는 현재 수준에서 실현되기 어려운 상황임. 그럼에도 불구하고 장기적으로는 최소한 각 부서별로 미래의 개선점이 제시된 정보가 제공될 필요가 있음.
 - 지표담당부서에서는 인력이 부족하여 이 부분에 대한 충분한 신경을 쓰기 어렵고, 성과관리 부서에서는 각 분야별 전문성 등이 부족하여 부서가 이행 가능한 개선점 등에 대한 정보를 제공하기 어렵다면, 이 역시 전문기관의 도움을 받는 것도 고민할 필요가 있음.
 - 전문기관의 도움을 받는다면, 평가결과보고서의 틀을 마련하고, 문제점과 개선방안을 제시하는데 주안점을 둘 수 있도록 계획해야 함.
- 현 상황에서 보고서가 개선된다고 가정할 경우 보고서에 포함되어야 하는 내용은 다음과 같음.
 - ① 각 세부 지표별(정량, 정성, 난이도, 공통, 가·감점 등) 평가 점수와 종합점수 및 점수부여 사유
 - ② 시계열(계속사업일 경우) 분석을 통해 과거 대비 현재 부서의 수준, 횡단면(모든 사업 대상, 특히 정성평가) 분석 등을 통해 유사 부서와의 비교를 통한 현 수준(As-Is)에 대한 정보
 - ③ 각 항목별 비교(부서별 횡단면 비교와 전체 점수 100점 만점에서 차지하는 세부 항목별 점수)를 통해 잘된 점과 미흡한 점 도출

- ④ 미흡한 점을 개선하기 위한 대안의 제시(단기·중기·장기) 및 제시 정보의 다음연도 평가지표 반영(전년 대비 개선도 측정용)

5. 기타 문제³⁰⁾와 개선방안

- 평가가 진행되는 과정은 다양한 요인들이 포함되기 때문에 각 요인별 문제점은 항상 대두됨.
 - 메타평가결과 동의 수준이 낮은 항목들을 요약하면 추진일정의 촉박함, 교육의 한계 등으로 요약될 수 있음.
 - 문제점으로 제시된 항목들 중 일부는 앞의 2, 3, 4 항을 통해 제안한 대안으로 해소될 수 있는 문제점이나, 이하에서는 보다 세부적으로 추진일정과 교육에 초점을 두고 개선 방안을 제시하고자 함.

(추진일정)

- 실적 입력 및 검증기간 부족
- 과제선정 일정 촉박

(교육)

- 전문성 향상에 도움을 주지 못함.

1) 추진일정 관련 주요 문제점 및 개선방안

- 평가를 추진하는 과정은 그 기간이 얼마이던지 간에 항상 긴박하게 진행됨.
 - 평가를 담당하는 직원을 제외하고 지표담당부서 직원은 모두 별도의 업무를 갖기 때문임.
 - 수원시 성과관리계획상 t-1년도의 지표는 당해연도 11월부터 협의 및 검토를 통해 익년도 4월에 확정됨. 기간상으로 보면 최소 6개월이라는 긴 시간이 할애되어 있음.
 - 문제는 이 기간에 인사이동 및 담당업무의 변경이 발생되고, 부서 차원에서는 연말 과제의 집중, 연초 사업계획의 수립 등 평가에 대한 관심을 갖기 어려운 구조임.
 - 현재 과제 선정 일정은 용인시나 경기도 등과 비교해 보아도 절대적으로 짧은 시간은 아니기 때문에 기간의 확대는 고려대상이 아님. 무엇보다 기간을 확대한다고 해서 정교화된 평가지표가 구축되는 것이 아니기 때문임.

30) 기타 항목에 포함된 내용 중 평가단과 평가수행인력의 부족, 평가단에 대한 신뢰성 등의 한계가 제기되었으나 이 부분은 앞의 평가 방법과 중복되는 사안이며, 앞서 제시한 개선방안을 이행할 경우 함께 치유될 수 있는 문제이기 때문에 이 장에서는 추진일정과 교육에 대해서 논의함.

- 근본적인 측면에서 접근이 필요한데, 이 부분은 지표담당자의 역량을 넘어 부서장이 얼마나 관심을 두고 있는지에 따라 상대적으로 시간이 길게 또는 짧게 인식되는 부분이라고 할 수 있음.
 - 부서장의 관심을 확보하기 위해서 성과관리부서는 매월 실시하는 확대간부회의 등을 통해 지속적으로 평가지표 구축 일정을 홍보하고, 각 부서로도 지속적인 공문을 시달하여 과제선정 일정이 촉박하다는 인식을 바로 잡을 필요가 있음.
- 실적 입력 및 검증은 지표담당부서와 성과관리부서 그리고 평가단 등이 협조하여 실행되는 과정으로 실적 입력 시기는 지표에 따라 일정이 달라짐.
 - 실적 입력은 분기지표일 경우 매 분기 말 익월 10일까지, 반기지표는 2/4분기 및 4/4분기 말 익월 10일까지, 연간지표는 4/4분기 말 익월 10일까지로 약 10일의 시간을 할애하고 있음.
 - 실적검증은 지표담당부서가 입력한 실적에 대해 성과평가단과 성과관리부서가 수행하게 됨.
 - 이 과정에서 입력기간 10일은 결코 짧지 않은 시간임. 지표 담당 부서에서는 그 지표의 특성과 관계없이 최소한 매월 실적을 관리해야 하며, 관리되고 있는 실적을 10일 동안 입력하지 못할 이유가 없음.
 - 다만, 우려되는 점은 너무 많은 실적에 대해 평가단과 성과관리부서가 짧은 시간 동안 모두 검증하는 것 자체가 무리일 수 있다는 점임.
 - 그러나 이 역시 평가의 과정 중 하나로서 대략 검증 기간은 15일 정도 부여되기 때문에 절대적인 시간의 부족이라 판단하기 어렵고, 앞의 개선방안에서 제시했듯이 평가단의 규모를 키운다면 이 부분의 문제는 해소될 수 있을 것이라 판단됨.

2) 자체평가 교육의 주요 문제와 개선방안

- 자체평가를 위한 교육을 추진하는 이유는 다양하게 제시될 수 있겠으나 궁극적으로 정확한 평가의 시행과 신뢰도 있는 평가결과의 도출, 그리고 적극적 성과 개선을 도모하기 위해서임.
 - 수원시는 코로나19로 인해 2020년과 2022년 사이에는 교육을 시행하지 못하였으나 2023년 평가부터는 교육을 실시하고 있음.
 - 교육에 대한 만족도를 조사한 결과 교육내용에 대한 이해도와 내용의 충실도, 횟수에 대한 동의 수준은 7.00점대를 넘어서고 있으나 전문성 향상에 도움을 준다는 응답은 6.00점대에 머물고 있음.
 - 결과지향적 측면에서 교육에 대한 상태를 진단하면, 비록 과정과 내용에 대한 동의 수준이 높다 할지라도 결과로서의 전문성 향상에 도움을 주지 못하기 때문에 원점 재검토가 필요한

사안이라 할 수 있음.

- 비교대상 기관인 용인시와 경기도는 교육을 실시하지 않고 있음. 그러나 자체평가를 주제로 한 많은 연구에서 평가에 대한 교육은 대다수가 중요하게 제시하는 대안 중 하나임.

□ 교육이 실효성을 얻기 위해서는 교육의 내용과 과정도 충실해야 하나 무엇보다 행정의 일정과 평가의 일정에 맞게 특화된 교육이 필요함.

○ 예를 들면, 평가지표 구축 전에 지표 구축 방향을 사례별로 제시하고, 이 사례교육을 근거로 지표담당부서에서 지표를 구축하도록 할 필요가 있음.

□ 주기적으로 분기 또는 반기별로 평가에 대한 교육을 지표담당자 뿐만 아니라 전 직원이 수강할 수 있도록 하는 방안을 고민할 필요가 있음.

○ 평가의 중요성만 놓고 볼 때 6급 이하 직원에 대해서는 승진필수 과목으로 1회 2시간을 이수하도록 하는 방안도 고려될 수 있을 것임.

- 지금까지 교육의 대상은 소극적으로 지표담당자로 설정하였으나 이를 전 직원으로 확산하는 이유는 generalist인 공무원 중 누구든 지표담당자 또는 평가단으로 소속될 때 기본적인 평가에 대한 소양을 갖출 수 있도록 하는 방법이기 때문임.

- 평가교육의 횟수를 늘림으로서 교육의 기회를 확대하고, 무엇보다 연도 중(6~7월) 인사이동이 발생됨에 따라 나타나는 평가 전문성의 단점을 완화할 수 있을 것임.

○ 교육의 내용 등 콘텐츠에 대한 것은 전문기관을 통해 평가 단계별로 교육프로그램을 개발할 수 있도록 하고, 개발된 프로그램은 교재화하여 전 직원 누구나 다운로드 하여 학습할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있음.

6. 자체평가체계 고도화를 위한 대안 종합

□ 이상의 논의를 통해 4가지 분야에 대한 맞춤형 12개 단기 개선방안과 6개의 장기 개선방향을 제시함.

○ 주지하다시피 각각의 대안은 현재 제기된 문제점 등을 개선하기 위해 제시되었으나 각 대안들은 하나의 문제에만 대응되는 것이 아니라 두 개 이상의 문제를 해소할 수 있는 대안으로 그 범위가 더 포괄적임.

- 바람직한 성과관리 체계의 구축을 위해서는 각 대안끼리도 유기적으로 연계되어야 함, 이 과정에서 현재 도출되지 않은 문제나 미래에 발생 가능한 문제에 대응할 수 있을 것임.

○ 전술한 대안들을 행정과정에서 충실히 이행하기 위한 세부 단계별 이행 전략을 각 대안별로 추가하여 아래와 같이 제시함.

표 4-56 | 자체평가 문제점 해소를 위한 대안

문제점	단기 개선방안	장기 개선방향
(지표) <ul style="list-style-type: none"> • 과도한 정량화 • 과도한 지표수 • 목표설정, 측정 방법 • 공통, 가·감점지표 	<ul style="list-style-type: none"> • 과도한 정량화 지양을 위한 진단 및 정성평가 방법의 고도화, 정량·정성평가의 혼용 • 평가 최소 단위 상향(팀→과), 평가지표수 축소 • 가용 가능한 정보를 활용한 현 지표 진단, 평가군별 특수성 반영 • 공통, 가·감점지표 진단, 정책 방향에 맞게 개선·보완 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여지표 개발을 위한 시스템 구축 • 성과지표 고도화 (투입·과정 → 산출·결과) • 평가 고도화를 위한 평가담당 직원 확충, 전문기관(수원시정연구원)과의 협업 • 법상 수행중인 평가제도 간 연계
(방법) <ul style="list-style-type: none"> • 평가 복잡성 <ul style="list-style-type: none"> - 세부평가의 타당성 • 평가단의 비효율적 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 최종 점수 도출에 사용되는 세부평가의 타당성 검토 및 통폐합 • 세부평가 방법의 타당성 진단 및 교육을 통한 이해도 제고 • 평가단 규모 확대, 실·국별 배치, 상대평가제도 도입 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리부서에 전문관 제도 도입
(환류) <ul style="list-style-type: none"> • 평가정보 부재 • 성과개선 지남 	<ul style="list-style-type: none"> • 세부평가항목별 점수 부여 내역이 포함된 평가결과 공개 • 전년 대비 개선도 측정이 가능한 성과지표 고도화 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문기관의 도움을 통한 부서별 개선방안 도출
(기타) <ul style="list-style-type: none"> • 대응시간 부족 • 교육효과 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> • 부서장이 평가에 관심을 가질 수 있도록 확대간부회의 등을 통해 중요도 전달 • 교육대상 확대(전 직원)하고, 필수 이수(1회 2시간) 하도록 함 • 교육시기 구분하여 단계별 교육 가능한 콘텐츠 개발, 상시학습이 가능하도록 반기별·분기별 교육프로그램 개발 	

제5장

결론 및 정책제언

제1절 결론

제2절 정책제언

제1절 결론

- 지방행정을 둘러싼 환경은 급변하고 있으며, 이 과정에서 지방자치단체가 직면하게 되는 불확실성 역시 커지고 있음.

 - 기능적 측면에서 정부 간 관계는 이제 명확하게 사무를 구분하지 않고 있음. 일례로 코로나19 시기에 대한민국의 방역을 책임진 것은 지방자치단체였음.
 - 시장과 정부의 역할도 칼로 베어내듯 쉽게 구분되지 않음. 소상공인 지원, 지역경제 활성화, 일자리 확대 등 이제 시장의 기능까지 지방자치단체가 수행하고 있음.
 - 예측가능성이 낮고 복잡성과 불확실성이 큰 여건은 앞으로도 지속될 것임. 시민과 보다 가까운 거리에서 다양한 요구를 직접 듣고, 시민의 피부에 와 닿는 책임행정을 실현해야 하며 무엇보다 과정에 있어 능률성을 확보한 행정이 필요한 시점임.
- 불확실성이 큰 상황에서 지방자치단체는 우리 헌법에 보장된 시민복리 증진이라는 목적을 다하기 위해 다양한 방식으로 환경에 적응하며, 성과를 향상시키기 위해 노력하고 있음.

 - 2005년 「정부업무평가 기본법」이 제정되고, 우리나라에 평가체계가 도입되던 시기와 같이 법적으로 상급 정부가 권고를 하거나 의무를 강제하는 방식으로는 지방자치단체의 성과를 충실히 관리하기 어려워짐.
 - 자치단체가 처해 있는 환경의 변화 속도가 제도의 변화속도를 넘어서고 있어 이제 국가 전체의 입장에서 대략적인 방향을 설정하면, 이 범위 내에서 지방자치단체의 특성이 포함된 세부 전략이 도출되는 상황으로 발전되었음.
- 지방자치단체가 직면한 대·내외적 여건에서는 성과주의 행정, 고객만족 행정, 능률지향 행정의 중요성이 확대될 수밖에 없음.

 - 수원시는 기초지방자치단체 수준에서 안정적인 자체평가체계를 구축하고 있음.
 - 그럼에도 불구하고 자체평가체계의 맥락에서 볼 때 지속적인 진단과 개선이라는 꾸준하고 안정적인 방향으로의 진화가 필요함.
- 수원시의 내생적 특성상 민선 8기는 과거 12년 동안 경험하지 못한 새로운 목표와 이에 걸맞은 행정운영이 이루어질 것이라는 점을 고려할 때 성과관리제도에 대한 진단의 필요성이 크다 하겠음.

 - 민선 5, 6, 7기 동안의 동일한 단체장에서 민선 8기 들어 새로운 단체장이 임명됨에 따라 수원시 행정의 체계와 기능, 역할은 다양하게 변화될 것이며, 변화되는 역할은 시민의 약속을 충실히 이행할 수 있도록 성과를 도출해야 함.

- 이 연구는 2010년 수원시 자체평가제도의 고도화가 이루어지고 난 뒤 현재까지 추가 진단이 수행되지 않았다는 상황과 민선 8기 등장이라는 특징을 고려, 현 성과관리제도에 대한 진단과 민선 8기 정책사업의 성공적 이행을 도모하기 위한 대안을 제시하는 데에 목적을 두고 진행되었음.
- 성과관리에 대한 진단의 범주는 미시적 볼 때 매우 다양하고 복잡하게 연계되어 있기 때문에 각각에 대해 세분화하여 분석하기 이전에, 이 연구는 수원시 성과관리제도의 고도화를 위한 마중물로서 자체평가체계 전반을(평가 기획, 평가 투입, 평가과정, 평가 환류 등) 진단하는 데에 초점을 둬.
- 그동안 수원시 자체평가에 대한 연구가 시행된 경험이 없고, 현 상황에서 자체평가에 대한 이해도 제고를 위해 이 연구는 이론적 부분에서 성과관리 전반에 대해 설명하는 방식을 취하였음.
 - 이론 부분을 강화함으로써 이 보고서를 읽는 수원시 공무원의 전문성과 지식수준을 향상시킬 수 있을 것이라 판단됨.
 - 특히 현장에서 자체평가를 담당하거나 부서에서 지표를 담당하는 직원의 이해도가 낮은 부분이라 할 수 있는 자체평가체계의 구성 요소, 지표의 종류, 지표설정 방식 및 기준 등을 포함하였음.
- 수원시 자체평가에 대한 진단은 메타평가 방법을 활용하였음.
 - 메타평가는 평가에 대한 평가로 정의되며, 이 연구에서는 수원시가 자체적으로 문제를 진단하고 해결할 수 있는 대안의 제시를 목적으로 평가 환경, 평가투입, 평가과정, 결과 및 환류로 단계를 구분해 실시하였음.
 - 조사의 대상은 지표담당자(평가를 받는 부서 직원)와 평가단(평가를 담당하는 직원)으로 구분하여 설정하였고, 설문항목은 두 집단 간 동일한 항목과 차이 나는 항목으로 각각 구분해 분석하였음.
 - 예를 들어 평가단의 역량 및 신뢰 등과 같은 항목은 지표담당자만을 대상으로 하였고, 평가 방법에 대한 전반적인 타당성 등에 대한 항목은 평가단만을 대상으로 실시하였음.
 - 설문은 타당성과 신뢰도를 확보하기 위하여 전문가 자문 등을 통해 개발된 설문지를 대상으로 파일럿 테스트를 실시하였고, 최종 수정·보완된 설문항목을 만들어 조사하였음.
- 메타평가 분석결과 10점 만점에 동의(이해, 만족 등) 수준이 7.14점으로 이를 5점 리커트로 변환하면 '대체로 동의' 또는 '만족'하는 수준인 것으로 나타남.
 - 평가의 필요성, 목적, 추진환경 등 평가 환경에 대한 동의 수준은 7.19점으로 나타남.
 - 평가 조직·인력, 평가단, 평가지표, 평가방법, 평가교육, 세부평가 방법 등 평가 투입 요소에 대한 동의 수준은 7.03점으로 나타남.

- 자체평가 추진일정 및 평가 시기·기간 등 평가과정에 대한 동의 수준은 7.36점인 것으로 나타남.
- 평가결과 및 활용 등 환류에 대한 동의 수준은 7.29점인 것으로 나타남.
- 문제로 지적된 사항에 대한 개선방안이 실효성을 확보할 수 있도록 하기 위해서 이 연구는 수원시와 유사한 단체를 비교 분석하였음.
 - 용인시와 경기도 자체평가 제도를 메타평가 항목에 맞추어 비교 분석하였으며, 분석한 결과와 수원시에서 제기되는 문제점을 연계하여 수용 가능한 대안을 제시하고자 하였음.
- 평가단, 지표담당자를 대상으로 개방형 설문 및 FGI 등을 추진하고, 평가관련 전문가를 대상으로 자문을 수행함으로써 개선방안을 고도화 하고자 하였음.
- 즉각적으로 개선이 필요한 요소에 대한 판단은 항목별로 척도 7.00점 미만 요소들을 추출하는 방식을 적용하였음.
 - 추측 결과 대체적으로 평가지표, 평가방법, 결과의 환류, 평가 시기 및 교육 등에 있어서 개선방안이 시급한 것으로 나타남.
 - 평가지표는 주로 정량화의 과도성, 지표수, 목표치 설정 및 측정의 문제 등이 제기되고,
 - 평가 방법으로는 최종점수 도출과정에 대한 이해 부족, 세부평가 항목 자체에 대한 타당성, 평가도출 과정의 비합리성 등이 제기됨.
 - 결과의 환류는 환류를 할 수 있는 정보의 부재 등이 대표적인 문제로 지적됨.
 - 이외에 평가 대응시간의 부족, 교육효과의 미흡 등이 문제로 제기됨.
- 자체평가 시 발생하는 문제를 해소하기 위한 대안이 실제 행정에 쉽게 이식될 수 있도록 활용 가능한 방안의 제시를 원칙으로 하고, 단기 개선방안 12개와 장기 개선방향 6개를 제시하였음.
 - 각각의 대안은 문제로 도출된 사안을 최소화하기 위한 대안으로써 기능함과 더불어 대안별 상호 연계를 통해 현재 도출되지 않은 문제를 사전에 완화 시킬 수 있을 것으로 판단됨.
 - 한편 단기 개선방안은 2024년 평가부터 적용 가능한 방안만 별도로 추려 제안하였고, 장기 개선방향은 비록 2024년부터 적용은 불가하다 할지라도 지금부터 추진해야 2~3년 뒤 그 효용이 도출될 수 있는 사안들로 구성하였음.
 - 그리고 대안 중 일부는 현재 수원시 자체평가 관리시스템(전산)의 개편이 선행되어야 하는 사안도 함께 포함되어 있음.
- 단기 개선방안은 다음과 같이 12가지로 구분됨.

- 제시된 대안의 실현가능성을 고려하여 순서별로 제시하면 다음과 같음

- ① 교육대상 확대(전 직원) 및 필수 이수(1회 2시간)화
 - ② 교육시기를 구분한 단계별 교육 가능 콘텐츠 개발
 - ③ 과도한 정량화 지양 및 정성평가 방법의 고도화, 정량·정성평가의 혼용
 - ④ 평가단 규모 확대, 실·국별 배치, 상대평가제도 도입
 - ⑤ 평가 최소 단위 상향(팀→과), 평가지표수 축소
 - ⑥ 가용 가능한 정보를 활용한 현 지표 진단, 평가군별 특수성 반영
 - ⑦ 전년 대비 개선도 측정이 가능한 성과지표 고도화
 - ⑧ 공통, 가·감점지표 진단, 정책 방향에 맞게 개선·보완
 - ⑨ 최종 점수 도출에 사용되는 세부평가의 타당성 검토 및 통폐합
 - ⑩ 세부평가 항목별 점수 부여 내역이 포함된 평가결과 공개
 - ⑪ 부서장이 평가에 관심을 가질 수 있도록 확대간부회의 등을 통한 공유 및 중요도 전달
 - ⑫ 세부평가 방법의 타당성 진단 및 교육을 통한 이해도 제고
- 장기 개선방향은 다음과 같이 6가지로 구분됨.
- ① 참여지표 개발을 위한 시스템 구축
 - ② 성과지표 고도화(투입·과정 → 산출·결과)
 - ③ 평가지표 고도화를 위한 인력확보 및 전문기관(수원시정연구원)과의 협업
 - ④ 법상 수행중인 평가제도와의 연계
 - ⑤ 성과관리부서 전문관제 도입
 - ⑥ 전문기관의 도움을 통한 부서별 개선방안 도출
- 이 연구는 그동안 수원시 자체평가를 대상으로 진단이 전무한 상황에서 앞으로 매년 진단과 분석, 고도화를 도모할 수 있는 마중물로서의 기능을 확보했다는 긍정적 역할이 기대됨.
- 장기 개선방향에서도 제시하였듯이 현재의 행정 시스템과 성과관리팀 직원의 규모와 전문성, 변화하는 환경요인의 반영, 평가결과를 활용한 성과 개선 등 제반 사안들을 고도화하기 위해서 전문기관의 협조를 받아 관리하는 방안을 고민할 시기라 판단됨.
- 또한 위에 제시된 대안의 시행을 위해서는 수원시 성과관리시스템의 업데이트가 선행되어야 하는 바, 기술적으로 업데이트를 추진하면서 대안별 전략의 적용을 고민할 필요가 있음.

제2절 정책제언

- 수원시 자체평가에 대한 종합 분석 결과 구조적 측면보다는 운영적 측면에서의 개선이 필요한 것으로 나타남.
 - 구조적 측면에서는 자체평가의 기본 틀을 계승해 운영 하는 등 긴급하게 개선할 부분은 없는 것으로 판단됨.
 - 운영적 측면에서는 앞서 제기한 평가지표, 방법, 환류, 시간 및 교육 부분에서 심도 있는 개선이 필요한 것으로 판단됨.
- 개선방안으로 제시된 내용을 행정에서 실제 접목하기 위해 필요한 대안의 세부 이행과제를 요약하면 다음과 같음.
 - 앞서 제시된 12개 단기개선방안은 실행 측면에서 과제별 종합 관리가 필요한 부분이 있다는 점을 감안해 이하에서는 12개 단기개선 방안을 8개로 범주화 하고, 이를 실현하기 위한 세부 실행 전략을 제시함.
 - 범주화된 단기 개선 방안을 중요도 및 시급성에 따라 나열함
 - 각각의 실행전략을 중심으로 행정에 접목시키고, 보완이 가능할 때 자체평가의 개선이 가능하며, 이 연구의 정책제언은 아래 <표 5-1>과 같음.

표 5-1 | 단기 개선방안별 세부 실행 전략

단기 개선방안	세부 실행 전략
① 교육프로그램 개선을 통한 평가의 중요성 공유 및 전문성 향상	① 분기 또는 반기별로 평가에 대한 교육을 지표담당자뿐만 아니라 전 직원이 수강할 수 있도록 설계(특히 세부 평가 방법 등에 대한 심화 교육 필요) ② 6급 이하 직원에 대해서는 승진 필수과목으로 1회 2시간 이수 의무화 - 부서장들이 관심을 가질 수 있도록 연초 부서장 교육 고려 ③ 전문기관을 통해 평가 단계별로 교육프로그램을 개발할 수 있도록 하고, 개발된 프로그램은 교재화 하여 전 직원 누구나 다운로드하여 학습할 수 있도록 함 ④ 행정의 일정과 평가의 일정에 맞게 특화된 교육 계획 수립 - 예) 평가지표 구축 전에 지표 구축 방향을 사례별로 제시하고, 이 사례교육을 근거로 지표담당 부서에서 지표 구축
② 과도한 정량화 지양을 위한 진단 및 정성평가 방법의 고도화, 정량·정성평가의 혼용	① 각 부서별 미션과 주요 기능에 입각하여 중요도가 높은 사업 정리 ② 정량화 가능한 부분과 그렇지 못한 부분 구분 ③ 정량화가 가능한 부분은 측정 방법 및 목표 설정의 고도화 추진 ④ 정량화의 실효성이 낮은 사업에 정성평가 고도(측정기준과 배점부여 방식)화

단기 개선방안	세부 실행 전략
③ 평가단 규모 확대, 실·국별 배치, 상대평가제도 도입	① 선발 시 실·국별로 인원 안배, 해당 분야의 근무경험이 있는 자로 배치 ② 평가단 인원 확대 ③ 평가단을 실·국별로 배치하여 평가하되, 실·국 내에서 상대평가 추진 ④ 평가단을 평가항목별로 구분해 운영하는 방식과 평가 항목마다 모두 포함하여 평가하는 방식 등 다양한 방식을 연차별로 적용
④ 평가 최소 단위 상향, 평가지표수 축소	① 공유지표와 과의 기능을 교차 점검하여 공유지표의 타당성 검토 ② 변화되는 환경을 고려하여 현재 구축된 팀 지표와 공유지표 간 교환 방안 점검 ③ 과의 역할에 부합하는 지표의 핵심지표화 ④ 이행과제 지표의 실효성 저하 등으로 폐지
⑤ 실적에 기반한 현 지표 진단, 평가군별 특수성 반영 및 전년 대비 개선도 측정이 가능한 지표 구축	① 계속사업일 경우 시계열 자료에 근거하여 목표치 설정 ② 시계열 분석이 여의치 않을 경우 유사단체와의 횡단면 비교를 통한 목표 설정 ③ 과거 실적 자료를 데이터베이스화하여 전년 대비 개선도를 중심으로 목표치 설정 ④ 사업 실적이 도출되는 부서와 일상적인 업무를 수행하는 부서의 차별화
⑥ 공통, 가·감점지표 진단, 정책 방향에 맞게 개선·보완	① 공통지표와 가·감점지표의 실적을 시계열적으로 진단 ② 당초 목표한 수준에 도달한 지표는 교체 또는 삭제, 목표 수준에 미달한 지표는 단기간에 목표를 달성 할 수 있도록 배점 상향 ③ 공통지표는 수원시 평가 방향에 맞추어 설정하고, 이에 대한 전문가 의견 수렴 ④ 공통지표, 가·감점지표를 관리하는 부서가 그 필요성과 기능, 방향, 역할 홍보
⑦ 최종 점수 도출에 사용되는 세부평가별 타당성 검토 및 통폐합과 단계별 점수 부여 근거 정보 제공	① 최종점수 도출과정에서 활용되는 세부 평가 항목이 갖는 중요도에 대해 자체 검증 ② 각 세부 평가 항목이 당초 도입하고자 했던 목적을 충실히 달성하고 있는지를 중점적으로 판단하고 유지 또는 폐지 결정 ③ 각 세부항목별 점수 도출 근거 정보 제공을 원칙으로 하되, 우선적으로 각 부서별 최하위 점수가 부여된 지표만이라도 개선방안 제시 ④ 장기적으로 평가 환류를 통한 개선유도를 위해 다음 내용 포함 필요 - 세부 지표별(정량, 정성, 난이도, 공통, 가·감점 등) 평가 점수와 종합점수 및 점수부여 이유 - 시계열 분석을 통해 과거 대비 현재 부서의 수준, 횡단면 분석 등을 통해 유사 부서와의 비교를 통한 현 수준(As-Is)에 대한 정보 - 미흡한 점을 개선하기 위한 대안의 제시(단기/중기/장기) 및 제시 정보의 다음연도 평가지표 반영(전년 대비 개선도 측정용)
⑧ 세부평가 방법의 타당성 진단	① 세부 평가별 측정 기준의 타당성 원점 재검토 ② 세부 평가의 측정 기준별 배점 비율의 적정성 분석(상관분석, t 분석 등 활용) ③ 각 평가 내용을 등급화하여 배점별 득점을 적용할 수 있는 기준 마련 ④ 새롭게 정리된 세부 평가 항목에 대해서 별도의 매뉴얼을 만들어 각 부서에 배포하고, 교육 진행

- 각각의 대안별 순위는 지표 → 방법 → 환류 등 평가체계의 흐름 속에서 문제점 해소를 위해 도출된 것으로 우선순위가 아님. 12개 단기 개선방안 중 가장 우선이 되어야 하는 것은 ‘교육’이라 할 수 있음.

 - 교육을 통한 이해도가 향상되어야 성과관리에 대한 전문성을 확보할 수 있고, 전 직원이 평균 수준의 전문성을 확보할 수 있을 때 직원 중 누군가가 성과담당부서로 발령이 나거나 평가단에 선발되어도 시스템적으로 평균 수준은 이어갈 수 있기 때문임.
 - 또한, 평가과정과 결과에 대한 오해의 소지를 줄일 수 있고, 평가결과의 유용성과 용이성에 대한 판단 수준도 고도화되기 때문에 환류를 통한 성과 향상이라는 궁극적인 목적을 달성할 수 있을 것임.
 - 교육을 최우선적으로 시행하고 수원시 성과관리(BSC)전산시스템이 개선되기 이전에 우선적으로 적용해야 하는 사안은 ‘과도한 정량화 지양을 위한 진단 및 정성평가의 고도화’, ‘정량정성평가의 혼용’, ‘평가단 규모 확대’, ‘실·국별 배치’, ‘상대평가제도 도입’ 이라 할 수 있음.
- 평가는 고되고 힘든 길이나, 고객만족 행정을 구현하기 위해 안정적이면서도 점진적으로 개선되어야 하는 과제임.

 - 평가가 고도화되기 위해서는 최우선적으로 평가에 대한 전 직원의 공유가 있어야 하며, 평가가 지표담당자, 또는 평가단만의 일이 아닌 전 직원의 공통과제라는 점을 인식할 때 수원시의 자체평가는 개선될 수 있을 것임.
 - 성과관리 부서뿐만 아니라 전 공직자가 새롭게 변화되어야 하는 자체평가 제도에 관심을 갖고, 스스로 진단·관리하는 책임을 부여 받는 것이라 할 수 있음.
- 마지막으로 이 연구는 수원시 성과관리체계 중 자체평가에 초점을 두고 분석되었기 때문에 장기적으로 성과관리체계로부터 기원되는 다양한 제도의 종합적인 추가 연구가 필요함.

 - 대표적으로 현행 자체평가 지표의 고도화 방안을 고민하는 연구가 필요하고, 현재 수원시 각 부서에서 별도로 수행되는 법정 평가와 자체평가의 연계 방안을 고민하는 후속연구가 수행될 필요가 있음.

참고문헌

국문자료

- 경인행정학회. (2022). 수원시 재정사업평가제도 운영의 진단과 발전방안. 경인행정학회
- 고승희. (2020). 지방자치단체 성과관리체계의 운영실태와 개선방안. 충남리포트, 351, 충남연구원
- 곽채기, 박현식. (2021). 공공기관 경영평가지표체계에 대한 형성적 메타평가. 사회과학연구, 28(4), 89-112
- 권혁인. (2008). 지방자치단체평가시스템의 메타평가에 관한 연구. 한국행정과 정책연구, 6(1), 83-121
- 김병철. (2011). 공공기관평가에 대한 메타평가 모형개발. 정책개발연구, 11(2), 1-28
- 김부철, 정홍상. (2015). 군위군 자체평가에 대한 메타평가. 한국정부학회 학술대회 발표논문집, 84-112
- 김이배. (2010). 립스키(M. Lipsky)의 일선관료제 모형에 근거한 국민기초생활보장제도의 집행에 관한 연구. 한국사회복지행정학, 12(3), 150-183
- 김종희. (2007). 지방공기업 경영평가의 수용도 제고방안: 시설관리공단의 비계량지표를 중심으로. 지방행정연구, 21(1), 75-95
- 남승하. (2008). 경기도 성과관리시스템(BSC)의 발전방안에 대한 연구. 경기개발연구원
- 라휘문. (2004). 지방자치단체 자체평가모형의 설계와 적용 그리고 교훈. 정책분석평가학회보, 14(1), 29-53
- _____. (2017). 지방자치단체 평가모형의 재설계: 자체평가, 합동평가, 개별평가의 통합 및 연계모형의 구축. 한국정책연구, 17(3), 23-41
- 라휘문, 최덕목. (2010). 지방공기업 경영평가에 대한 메타평가: 경기도 지방공기업 경영평가 사례를 중심으로. GRI연구논총, 12(1), 47-72
- 류영아. (2007). 지방자치단체 메타평가시스템 구축방안. 한국지방행정연구원
- 문명재, 주기완. (2007). 정부의 규모(Size), 기능(Scope), 역량(Strength)에 관한 탐색적 연구: 문민정부, 국민의 정부, 참여정부를 중심으로. 행정논총, 45(3), 51-80
- 박종혁, 박지성. (2019). 고양시 사업예산 성과관리제도 개선방안 연구. 고양시정연구원
- 박해욱. (2004). 지방자치단체의 자체평가 활성화 방안. 지방정부연구, 8(3), 285-304
- _____. (2017). 지방자치단체 자체평가의 발전방안. 한국정책분석평가학회 하계학술대회 논문집, 31-45
- 박해욱, 주재복. (2009). 지방자치단체의 성과관리 운영실태 및 효과성 분석. 한국지방행정연구원
- 배태영, 이재호. (2008). 지방정부의 자체평가지표성정과 적용을 통한 조직관리 연구. 한국정책과학학회보, 12(4), 255-274
- 서영빈, 이윤식. (2022). 지방정부의 합동평가와 자체평가의 연계에 관한 연구: 측정체계를 중심으로. 한국정책분석평가학회보, 32(2), 107-135
- 신열, 장덕희, 정재진. (2011). 지방공기업 경영평가제도 기준의 실효성 강화방안. 국회입법조사처
- 안전행정부. (2013). 지방자치단체 성과관리 운영 매뉴얼.
- 안채명. (2020). 중앙행정기관 자체평가 평가결과의 수용성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 박사학위논문, 충남대학교
- 안채명, 강근복. (2018). 중앙부처 자체평가에 대한 메타평가 연구: (구) 행정자치부와 국민안전처 자체평가를 중심으로. 한국행정논집, 30(1), 29-59

- 원구환. (2010). 지방자치단체 성과관리 추진체계의 효율화 방안: 대전시 사례를 중심으로. 사회과학연구, 21(4), 23-48
- 이철주, 한승주. (2014). 관료제 구조와 사회복지업무 속성의 충돌, 그리고 재량행위의 왜곡. 정부학연구, 20(12), 75-118
- 이재원. (2002). 지방정부의 성과관리시스템 개발에 관한 연구:서울시와 경기도의 성과관리체제를 중심으로. 한국행정정보, 36(1), 215-230
- 장혜윤, 최정우, 박해육. (2017). 성과관리제도 운영과 보상간의 디커플링에 관한 연구: 지방자치단체를 중심으로. 지방정부연구, 21(3), 453-473
- 전형원. (2007). 지방자치단체 자체평가의 효율적인 운영에 관한 연구: 전라북도를 중심으로. 정치정보연구, 10(2), 237-256
- 정재진. (2009). 지방 공공기관 특성에 따른 개별 지표와 평가결과의 상관성과 지표개발 방안: Wilson의 기관유형 분류의 적용을 중심으로. 한국지방공기업학회보, 5(2), 103-121
- _____. (2010). 지방공기업 경영평가 정보수용의 영향요인 분석: 경기도 지방공기업 경영평가를 중심으로. 한국행정정보, 44(1), 203-230
- _____. (2012). 지방시설관리공단의 재무성과 측정을 위한 대안적 지표에 관한 연구. 지방행정연구, 26(3), 237-266
- 정재진, 이현우. (2009). 지방공기업 경영평가지표구축의 발전 방안: 현행 지표에 대한 피평가기관의 인식 수준을 중심으로. 한국지방공기업학회보, 5(1), 37-61
- 정홍상, 하혜수, 김부철. (2013). 메타평가모형 개발에 대한 시론적 논의: 체제론적 관점을 적용하여. 한국행정논집, 25(2), 455-478
- 조성호. (2005). 경기도 통합성과관리체계 구축방안에 관한 연구. 경기개발연구원
- 진세혁. (2008). 지방공기업의 설립에 관한 로컬거버넌스적 관점. 한국지방공기업학회보, 4(2), 27-45
- 최정우, 박해육. (2015). 지방자치단체의 Balanced Scorecard 운영 효과분석. 한국행정논집, 27(3), 789-815
- 한국지방행정연구원. (2006). 지방자치단체 자체평가 교육교재.
- _____. (2020). 경상남도 성과관리체계 개선방안.
- _____. (2021a). 제주특별자치도 성과관리체계 개선방안.
- _____. (2021b). 꼭 알아야 할 지방자치 정책 브리프: 지방공무원 정원관리제도 현황 진단 및 개선방안.
- 행정안전부. (2009). 지방자치단체 성과관리를 위한 업무기능별 표준지표 은행.
- _____. (각 년도). 지방자치단체 통합재정개요.
- 현승현, 이병기, 김건위. (2016). 지방자치단체 성과관리 정보시스템에 대한 공무원의 수용성 분석. 한국지역정보학회지, 19(1), 113-138

영문자료

- Baumol, W. J. (1967). **Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis.** *The American Economic Review*, 57(3), 415-426
- Beetham, D. (1996). **Bureaucracy.** University of Minnesota Press
- Bevir, M., Rhodes, R. A. W. and Weller, P. (2003). **Traditions of Governance: Interpreting the Changing Role of the Public Sector.** *Public Administration*, 81, 1-17
- Bouckaert, G. and Halligan, J. (2008). **Performance and Performance Management.** In Peters, B. G. and Pierre, J. (Eds). **Handbook of Public Policy.** Sage
- Boyne, G. A. (2002). **Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales.** *Public Money & Management*, 22(2), 17-24
- Boyne, G. A. (2003). **Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda.** *J-PART*, 13(3), 367-394
- Brewer, G. A. (2006). **All measures of performance are subjective: more evidence on US federal agencies.** In G. A. Boyne, K. J. Meier, J. L. J. O'Toole and R. M. Walker (Eds.). **Public service performance: perspectives on measurement and management.** Cambridge University Press
- de Lancer Julnes, P. (2006). **Performance Measurement.** *Evaluation*, 12(2), 219-235
- Doran, G. T. (1981). **There's a S.M.A.R.T. way to write management objectives.** *Management Review*, 70(11), 35-36
- Frost, B. (2000). **Measuring Performance: Using the new metrics to deploy strategy and improve performance.** Measurement International
- Funnell, S. C. and Rogers, P. J. (2011). **Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models.** Jossey-Bass
- Hatry, H. (1999). **Performance Measurement: Getting Results,** Urban Institute
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). **The Strategy-Focused Organization.** Harvard Business School Press
- Kennerly, M. and Neely, A. (2003). **Measuring performance in a changing business environment.** *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229
- Lewis, S. and Jones, J. (1990). **The use of output and performance measures in government departments.** In M. Cave, M. Kogan, and R. Smith (Eds.). **Output and performance measurement in government: the state of the art.** J. Kingsley
- Lipsky, M. (1980). **Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individuals in Public Services.** Russell Sage Foundation
- Merton, R. K. (1968). **Social Theory and Social Structure.** The Free Press
- Mucciarone, M. A. (2008). **Accountability and Performance Measurement in Australian and Malaysian Government Departments.** Doctoral Thesis. Curtin University of Technology, Perth
- Orata, P. T. (1940). **Evaluating-Evaluation.** *The Journal of Educational Research*, 33(9), 641-661
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.** Addison-Wesley Pub.
- Pollitt, C., Girre, X., Lonsdale, J., Mul, R., Summa, H. and Waerness, M. (1999). **Performance or Compliance? Performance Audit and Public Management in Five Countries.** Oxford University Press
- Scriven, M. S. (1981). **Evaluation Thesaurus.** Inverness(3rd ed.). Edgepress

Smith, G. (2019). **Factors Influencing Changes to Performance Measures of Australian Government Agencies**. Doctoral Thesis. The University of Canberra

Stark, A. (2002). **What Is the New Public Management?**. *J-PART*, 12(1), 137-157

Stewart, J. D. (1985). **The Functioning and Management of Local Authorities**. In M. Loughlin, Gelfand, M. D. and Young, K.(Eds.). **Half a Century of Municipal Decline, 1935-1985**. Allen & Unwin

Stufflebeam, D. L. (1983). **The CIPP model for program evaluation**. In G. F. Madaus, M. Scriven and D.L. Stufflebeam(Eds.), **Evaluation models**. Dordrecht

Weber, M., Gerth, H. H. and Mills. C. W. (1946). **From Max Weber: Essays in sociology**. Oxford university press

Weber, M., Henderson, A. M. and Parsons, T. (1947). **The theory of social and economic organization(1st American ed.)**. Oxford university press

Williams, D. W. (2003). **Measuring Government in The Early Twentieth Century**. *Public Administration Review*, 63(6), 643-659

신문기사 / 웹사이트 / 통계자료

정부업무평가 포털. https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=41(2023.05.01. 검색)

e-나라지표 행정부 국가공무원 정원. https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtIPageDetail.do?idx_cd=1016(2023.04.14. 검색)

행정안전부 내고장 알리미 공무원 정원. <https://www.laiis.go.kr/lips/nya/psncpa/personnelCapacityDetail.do?type=1090101>(2023.04.14. 검색)

부록

부록 1 | 지표담당자 설문조사

수원시 성과관리(자체평가) 담당자 인식 조사

안녕하십니까.

수원시 성과관리(자체평가)는 「정부업무평가기본법」 제18조, 「수원시 성과관리 및 평가에 관한 규칙」 제4조 및 제7조에 의거 행정의 능률·효과·책임을 향상시키고, 시민의 만족도를 증진시키기 위해 마련된 제도입니다.

수원시는 2004년부터 자체평가를 추진 중에 있으며, 매해 해당 부서 및 전문가 의견을 반영해 제도를 보완·개선하고 있습니다.

이 설문은 수원시 성과관리제도(자체평가)를 합리적으로 개선·보완하기 위해 필요한 요소를 도출하는 데에 목적을 둡니다. 수원시 성과관리제도(자체평가) 전반에 대한 지표담당부서의 의견이 조사되면 수원시 정책기획과에 전달되어 성과관리제도(자체평가)의 고도화를 위해 활용될 예정입니다.

응답결과는 통계법에 의거 철저히 비밀이 보장되며, 어떠한 경우라도 통계 작성 이외의 목적에 사용되지 않을 것입니다. 또한, 특정 사업 또는 부서가 거론되는 일이 없으며, 오로지 성과관리제도(자체평가)의 합리적 보완을 위해 필요한 개선요소 도출에만 사용될 것입니다.

바쁘신 일정에도 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 선생님의 응답이 성과관리제도를 개선하는데 디딤돌이 될 수 있을 것입니다.

- 조사기간 : 2023. 06. 07. ~ 06. 13. (7일간)
- 조사대상 : 2022년 자체평가 대상 부서
- 연구주관 : 수원시정연구원 · 수원시 정책기획과
- 연구책임 : 수원시정연구원 정재진 연구위원
- 문 의 : 수원시정연구원 광병욱 연구원 (kwak@suwon.re.kr/031-220-8076)

자체평가 평가환경에 대한 인지

1. 선생님께서는 **자체평가의 필요성**에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 전혀 필요하지 않다 ② 필요하지 않다 ③ 보통이다 ④ 대체로 필요하다 ⑤ 매우 필요하다

2. 다음은 자체평가제도¹⁾의 **목적**을 나열한 것입니다. 각각에 대한 동의수준에 체크해 주시기 바랍니다.

①로 갈수록 낮은 동의 수준을, ⑩으로 갈수록 높은 동의 수준을 의미합니다.

구분	전혀 동의하지 않는다										보통이다										매우 동의한다									
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 사업성과 향상	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 책임성 향상	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 시 행정 발전	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 시민만족도 증진	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3. 다음은 자체평가제도 **추진 환경**에 대해 나열한 것입니다. 각 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다										보통이다										매우 동의한다									
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 평가의 목적이 명확하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가계획은 타당하게 수립된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 평가추진체계는 적절하게 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 평가방향이 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

4. 이상 자체평가의 목적, 추진 환경 등에 있어 발생하는 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

5. 앞에 말씀하신 문제점을 해소할 수 있는 방법은 무엇인지요?

1) 수원시 자체평가(성과평가)제도는 시정 주요정책의 연속성을 확보하고 포괄적 핵심 지표 운영을 통해 시정업무의 성과 향상과 정책 품질 및 시민 만족도를 제고하는 평가 제도임

자체평가 투입에 대한 인지

1. 자체평가 투입 요소 중 **조직인력, 전문성** 등에 대한 질문입니다. 다음의 각 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 성과관리부서의 역할은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 성과관리부서 직원 규모는 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 성과관리부서 직원은 평가 전문성이 높다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 지표담당부서(과·소·단) 직원 규모는 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 지표담당부서 직원은 평가에 대한 이해도가 높다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

2. 자체평가 투입 요소 중 **평가단**에 대한 질문입니다. 다음의 각 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 성과평가단 ²⁾ 은 전문성이 높다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 성과평가단 규모(인원)는 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 성과평가단의 평가결과는 신뢰할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 외부평가단 ³⁾ 은 전문성이 높다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 외부평가단 규모(인원)는 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
6. 외부평가단은 평가결과는 신뢰할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

2) 성과평가단은 수원시 내부 공무원 중 10년 이상 근속한 6~7급 공무원을 대상, 정원 80명으로 구성됨

3) 외부평가단은 성과평가위원회 등 다른 수원시 위원회로 구성되며 규모는 35명이며 정성평가를 담당함

3. 다음은 자체평가 지표에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다				보통이다				매우 동의한다	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 나는 팀 과, 실·국·소·구 지표 체계에 대해 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 지표는 지표담당부서의 실적을 제대로 평가할 수 있게 설계되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 성과목표가 합리적으로 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 노력하면 평가결과가 향상될 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 지표의 수는 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
6. 정성평가 지표는 타당하게 구축되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
7. 정량평가 지표는 타당하게 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
8. 성과지표와 이행과제 간 연계성이 높다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
9. 공통지표 ⁴⁾ 는 환경 요인을 충실히 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
10. 가감점 지표 ⁵⁾ 는 타당하게 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

4. 다음은 평가 관련 교육에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다				보통이다				매우 동의한다	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 평가교육은 이해하기 쉽다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가교육의 내용은 충실하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 평가교육의 횟수는 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 평가교육은 전문성 향상에 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

4) 공통지표는 모든 부서에 공통으로 적용되며 '사용자 PC 안정성 확보', '지방재정 적극집행 추진율', '인권 및 정보보안 교육 이수율'로 구성됨

5) 가감점 지표는 부서, 팀, 지표에 부여되는 항목으로 '청렴도', '결원율', '업무협조도', '시군종합평가', '실적지연' 등이 포함됨

5 다음은 **평가방법**에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다										보통이다										매우 동의한다									
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 나는 평가 추진일정을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 나는 평가점수 도출 과정을 이해한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 나는 정량지표 사전평가 ⁶⁾ 가 어떻게 진행되는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 나는 난이도 평가 ⁷⁾ 가 어떻게 진행되는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 나는 정성평가 ⁸⁾ 가 어떻게 진행되는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
6. 나는 정량지표 사후평가 ⁹⁾ 가 어떻게 진행되는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
7. 정량지표 사전평가의 평가 항목은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
8. 정량지표 사전평가의 항목별 배점비율은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
9. 난이도 평가의 평가 항목은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
10. 난이도 평가의 평가 항목별 배점비율은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
11. 정성 평가의 평가 항목은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
12. 정성 평가의 항목별 배점비율은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
13. 정량지표 사후평가 항목은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
14. 정량지표 사후평가의 항목별 배점비율은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

6) 정량지표 사전평가는 부서 간 상이한 지표 운영에 따른 평가의 불공정성 해소를 목적으로 '과제 중요도'(30), '지표 적합성'(30), '목표 도전성'(40)의 항목을 평가함

7) 난이도 평가는 평가의 공정성 및 합리성 확보를 목적으로 목표 달성의 어려움을 정량적으로 평가하여 지표 실적 가중치에 반영함

8) 정성 평가는 계량화가 어려운 정책(사업)에 대한 정성적 평가를 통해 정량 평가의 한계를 극복하고 '창의성'(30), '효율성'(30), '파급도'(20), '노력도'(20)의 항목을 평가함

9) 정량지표 사후평가는 주어진 실적 달성 여부를 평가하는 것을 목적으로 '계획의 충실성'(25), '수행의 효율성'(25), '결과의 적시성'(25), '실행의 노력도'(25)를 평가함

6. 이상 자체평가 조직·인력, 평가단, 지표, 평가교육, 평가방법과 관련하여 발생하는 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

7. 앞에 말씀하신 문제점을 해소할 수 있는 방법은 무엇인지요?

자체평가 과정에 대한 인지

1. 다음은 자체평가 **추진 일정** 등에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 나는 평가 추진일정을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가 추진일정은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 과제선정 일정은 충분하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 평가 실적 입력 및 검증 기간은 충분하게 주어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 평가는 당초 계획한 대로 적절하게 추진된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

2. 다음은 자체평가 **시기, 기간, 이의신청** 등에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 성과지표 변경 심의는 타당하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 지표담당부서와 성과관리부서 간 의사소통이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 평가결과의 이의신청 기간은 충분하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 평가결과의 이의신청이 타당하게 운영된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 평가는 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3. 이상 자체평가 추진일정, 시기, 과정 등에 있어 발생하는 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

4. 앞에 말씀하신 문제점을 해소할 수 있는 방법은 무엇인지요?

자체평가 결과 및 활용에 대한 인지

1. 다음은 자체평가 최종 결과 도출 등에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다				보통이다				매우 동의한다	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 평가결과를 수용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 최종평점 등급부여는 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

2. 다음은 자체평가 결과의 활용 등에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다				보통이다				매우 동의한다	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 평가보상은 동기부여에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가결과는 조직의 발전을 위해 적극 활용될 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 평가결과는 사업성과 향상에 도움이 되는 개선방안이 제시된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 평가결과는 사업개선에 도움이 되는 유익한 정보가 제시된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 평가결과는 사업 개선에 반영하기 수월하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
6. 평가결과가 도출된 이후 다음 평가 시 까지 충분한 개선의 시간이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3. 이상 자체평가 결과 도출 및 활용 등에 있어 발생하는 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

4. 앞에 말씀하신 문제점을 해소할 수 있는 방법은 무엇인지요?

응답자 개인 속성

1. 수원시 성과관리(자체평가) 수행 경험은?
① 1회 ② 2회 ③ 3회

바쁘신 가운데 끝까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

수원시 자체평가 평가단 인식 조사

안녕하십니까.

수원시 성과관리(자체평가)는 「정부업무평가기본법」 제18조, 「수원시 성과관리 및 평가에 관한 규칙」 제4조 및 제7조에 의거 행정의 능률·효과·책임을 향상시키고, 시민의 만족도를 증진시키기 위해 마련된 제도입니다.

수원시는 2004년부터 자체평가를 추진 중에 있으며, 매해 해당 부서 및 전문가 의견을 반영해 제도를 보완·개선하고 있습니다.

이 설문은 수원시 성과관리제도(자체평가)를 합리적으로 개선·보완하기 위해 필요한 요소를 도출하는 데에 목적을 둡니다. 수원시 성과관리제도(자체평가) 전반에 대한 평가단 및 외부위원의 의견이 조사되면 수원시 정책기획과에 전달되어 성과관리제도(자체평가)의 고도화를 위해 활용될 예정입니다.

응답결과는 통계법에 의거 철저히 비밀이 보장되며, 어떠한 경우라도 통계 작성 이외의 목적에 사용되지 않을 것입니다. 또한, 특정 사업 또는 부서가 거론되는 일이 없으며, 오로지 성과관리제도(자체평가)의 합리적 보완을 위해 필요한 개선요소 도출에만 사용될 것입니다.

바쁘신 일정에도 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 선생님의 응답이 성과관리제도를 개선하는데 디딤돌이 될 수 있을 것입니다.

- 조사기간 : 2023. 06. 07. ~ 06. 13. (7일간)
- 조사대상 : 2022년 자체평가 평가단 및 외부위원
- 연구주관 : 수원시정연구원 · 수원시 정책기획과
- 연구책임 : 수원시정연구원 정재진 연구위원
- 문 의 : 수원시정연구원 곽병욱 연구원 (kwak@suwon.re.kr/031-220-8076)

자체평가 평가환경에 대한 인지

1. 선생님께서는 **자체평가의 필요성**에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 전혀 필요하지 않다 ② 필요하지 않다 ③ 보통이다 ④ 대체로 필요하다 ⑤ 매우 필요하다

2. 다음은 자체평가제도¹⁾의 **목적**을 나열한 것입니다. 각각에 대한 동의수준에 체크해 주시기 바랍니다.

①로 갈수록 낮은 동의 수준을, ⑩으로 갈수록 높은 동의 수준을 의미합니다.

구분	동의수준									
	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
1. 사업성과 향상	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 책임성 향상	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 시 행정 발전	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 시민만족도 증진	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3. 다음은 자체평가제도 **추진 환경**에 대해 나열한 것입니다. 각 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	동의수준									
	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
1. 평가의 목적이 명확하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가계획은 타당하게 수립된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 평가방향이 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

4. 이상 자체평가의 목적, 추진 환경 등에 있어 발생하는 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

5. 앞에 말씀하신 문제점을 해소할 수 있는 방법은 무엇인지요?

1) 수원시 자체평가(성과평가)제도는 시정 주요정책의 연속성을 확보하고 포괄적 핵심 지표 운영을 통해 시정업무의 성과 향상과 정책 품질 및 시민 만족도를 제고하는 평가 제도임

자체평가 투입에 대한 인지

1. 자체평가 투입 요소 중 **조직·인력, 전문성** 등에 대한 질문입니다. 다음의 각 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 성과관리부서의 역할은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 성과관리부서 직원 규모는 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 성과관리부서 직원은 평가 전문성이 높다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 지표담당부서 직원은 평가에 대한 이해도가 높다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

2. 다음은 자체평가 **지표**에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 지표는 지표담당부서의 실적을 제대로 평가할 수 있게 설계되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 성과목표가 합리적으로 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 노력하면 평가결과가 향상될 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 지표의 수는 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 정성평가 지표는 타당하게 구축되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
6. 정량평가 지표는 타당하게 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
7. 공통지표 ²⁾ 는 환경 요인을 충실히 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3. 다음은 **평가 방법**에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 평가 추진일정이 적절하게 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가점수 도출 과정이 명료하게 제시되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 정성평가는 당초 목적에 맞게 평가할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 정량평가는 당초 목적에 맞게 평가할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
5. 정성 평가와 정량평가의 비중은 적절하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

2) 공통지표는 모든 부서에 공통으로 적용되며 '사용자 PC 안정성 확보', 지방재정 적극집행 추진율', 인권 및 정보보안 교육 이수율'로 구성됨

4. 이상 자체평가 조직·인력, 전문성, 지표, 평가 방법과 관련하여 발생하는 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

5. 앞에 말씀하신 문제점을 해소할 수 있는 방법은 무엇인지요?

자체평가 과정에 대한 인지

1. 다음은 자체평가 **추진 일정** 등에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
1. 평가 추진일정은 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가는 당초 계획한 대로 적절하게 추진된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

2. 다음은 자체평가 **과정** 등에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
1. 지표담당부서와 성과관리부서 간 의사소통이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가는 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3. 이상 자체평가 추진일정, 과정 등에 있어 발생하는 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

4. 앞에 말씀하신 문제점을 해소할 수 있는 방법은 무엇인지요?

자체평가 결과 및 활용에 대한 인지

1. 다음은 자체평가 최종 결과 도출 등에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 평가결과의 수용성이 높다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 최종평점 등급부여는 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

2. 다음은 자체평가 결과의 활용 등에 대한 질문입니다. 다음의 문항에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시해 주십시오.

구분	전혀 동의하지 않는다			보통이다				매우 동의한다		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1. 평가보상은 동기부여에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
2. 평가결과는 조직의 발전을 위해 적극 활용될 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
3. 평가결과는 사업성과 향상에 도움이 되는 개선방안이 제시된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
4. 평가결과는 사업개선에 도움이 되는 유익한 정보가 제시된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3. 이상 자체평가 결과 도출 및 활용 등에 있어 발생하는 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

4. 앞에 말씀하신 문제점을 해소할 수 있는 방법은 무엇인지요?

응답자 개인 속성

1. 선생님께서 자체평가에 참여하신 횟수는?
① 1회 ② 2회 ③ 3회

바쁘신 가운데 끝까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

부록 3 | 교차분석 <지표담당자와 평가단 범주와 응답의 연관성 비교>

구분	범주	설문항목	χ^2 (chi-square)	자유도	유의확률 (양측검정)	
평가환경	평가목적	사업성과향상	6.849	8	0.553	
		책임성향상	4.848	7	0.678	
		행정발전	7.179	8	0.517	
		시민만족증진	10.346	8	0.242	
	평가환경	목적 명확	10.249	7	0.175	
		계획 타당	2.192	7	0.948	
평가방향 타당		7.730	7	0.357		
평가투입	조직·인력·전문성	성과관리부서 역할	5.805	7	0.563	
		성과관리부서 직원규모	8.506	8	0.386	
		성과관리부서 직원 전문성	13.853	8	0.086	
		성과관리부서 직원 이해도	2.680	8	0.953	
	지표	측정 가능성	10.249	8	0.248	
		목표설정의 합리성	5.689	8	0.682	
		달성 가능성	10.186	8	0.252	
		지표수의 적절성	12.906	7	0.074	
		정성평가 타당성	8.162	8	0.418	
		정량평가 타당성	6.054	7	0.533	
		공통지표 타당성	5.617	9	0.778	
	평가과정	추진일정	추진일정 적절성	18.273	6	0.006
			계획 대비 시행수준	11.160	7	0.132
시기·기간·이의신청		의사소통 적절성	14.008	7	0.051	
		평가의 공정성	4.703	7	0.696	
평가결과 활용	최종 결과	수용성	4.130	7	0.765	
		등급부여 적절성	1.608	7	0.978	
	결과 활용	보상 동기부여	4.843	7	0.679	
		조직발전 활용	8.624	7	0.281	
		사업성과 향상 도움	7.975	8	0.436	
		사업개선 도움 정보	9.162	9	0.422	

부록 4 | 일원배치 분산분석 <평가참여횟수 1회, 2회, 3회 이상 집단 간 차이>

구분		제곱합	평균 제곱	F값	유의 확률	
평가 환경	평가목적	사업성과향상	3.851	1.925	0.588	0.557
		책임성향상	0.006	0.003	0.001	0.999
		행정발전	0.167	0.084	0.025	0.976
		시민만족증진	0.231	0.116	0.031	0.969
	평가환경	목적 명확	3.391	1.695	0.592	0.555
		계획 타당	0.981	0.491	0.177	0.838
평가방향 타당		4.369	2.185	0.898	0.411	
평가 투입	조직·인력·전문성	성과관리부서 역할	0.982	0.491	0.200	0.819
		성과관리부서 직원규모	5.895	2.947	0.880	0.418
		성과관리부서 직원 전문성	5.485	2.743	1.117	0.332
		성과관리부서 직원 이해도	1.590	0.795	0.301	0.741
	지표	측정 가능성	30.470	15.235	5.652	0.005
		목표설정의 합리성	17.192	8.596	3.289	0.042
		달성 가능성	3.870	1.935	0.612	0.544
		지표수의 적정성	15.365	7.682	2.921	0.059
		정성평가 타당성	11.342	5.671	1.980	0.144
		정량평가 타당성	9.250	4.625	1.624	0.203
공통지표 타당성	23.329	11.665	2.899	0.060		
평가 과정	추진일정	추진일정 적절성	0.672	0.336	0.139	0.871
		계획 대비 시행수준	1.843	0.922	0.366	0.695
	시기·기간·이의신청	의사소통 적절성	3.067	1.534	0.551	0.578
		평가의 공정성	2.703	1.351	0.476	0.623
평가 결과 활용	최종 결과	수용성	6.400	3.200	1.311	0.274
		등급부여 적절성	5.024	2.512	1.026	0.363
	결과 활용	보상 동기부여	7.593	3.797	1.161	0.318
		조직발전 활용	5.949	2.974	0.854	0.429
		사업성과 향상 도움	12.105	6.053	1.858	0.162
		사업개선 도움 정보	13.848	6.924	1.850	0.163

부록 5 | 요인분석 및 신뢰도 분석 결과 <하나의 성분만 추출되어 해법을 회전하지 않은 결과 항목>

구분	범주	요인분석 통계량		항목	공통성	성분행렬	신뢰도분석 (Cronbach α)	
평가 환경	평가목적	KMO	0.821	3_행정발전	0.888	0.942	0.905	
		Bartlett	305.732	1_사업성과향상	0.883	0.939		
		유의확률	0.000	4_시민만족증진	0.812	0.901		
	추진환경	KMO	0.832	3_평가방향타당	0.858	0.926	0.916	
		Bartlett	157.628	4_추진체계적절	0.834	0.913		
		유의확률	0.000	2_계획타당	0.810	0.900		
평가 투입	평가단 인식	KMO	0.839	6_외부평가단결과신뢰	0.846	0.920	0.954	
				5_외부평가단규모및인원	0.835	0.914		
		Bartlett	321.447	3_성과평가단결과신뢰	0.799	0.894		
				4_외부평가단전문성	0.790	0.889		
		유의확률	0.000	1_성과평가단전문성	0.727	0.853		
				2_성과평가단규모및인원	0.722	0.850		
	지표설정	KMO	0.930	5_정성평가타당성	0.846	0.920	0.952	
				2_목표설정의합리성	0.837	0.915		
				6_정량평가타당성	0.832	0.912		
				4_지표수의적정성	0.774	0.880		
		Bartlett	527.121	7_공통지표타당성	0.774	0.880		
				10_가감점지표타당성	0.752	0.867		
1_측정가능성				0.745	0.863			
9_성과와의연계성				0.661	0.813			
유의확률	0.000	3_달성가능성	0.496	0.705				
		8_지표에대한이해도	0.488	0.698				
		평가방법 (전문가)	KMO	0.853	4_정량평가측정가능성	0.845	0.919	0.923
					3_정성평가측정가능성	0.827	0.909	
Bartlett	163.615		1_추진일정	0.753	0.868			
			5_정성평가정량평가비중	0.725	0.852			
유의확률	0.000	2_평가점수도출과정	0.678	0.823				
		평가교육	KMO	0.772	2_내용충실도	0.935	0.967	0.954
3_횟수	0.886				0.941			
Bartlett	252.176		1_이해도	0.870	0.933			
			4_전문성향상도움	0.835	0.914			
유의확률	0.000							

구분	범주	요인분석 통계량		항목	공통성	성분행렬	신뢰도분석 (Cronbach α)
평가과정	추진일정	KMO	0.745	1_추진일정적절성	0.864	0.930	0.903
				4_과제선정일정충분성	0.805	0.897	
		Bartlett	218.812	5_실적입력및검증기간의충분성	0.706	0.840	
				2_계획대비시행수준	0.642	0.801	
		유의확률	0.000	3_추진일정이해도	0.615	0.784	
	시기, 기간, 이의신청	KMO	0.846	5_이의신청운영타당성	0.911	0.954	0.949
				4_이의신청기간	0.902	0.950	
		Bartlett	302.481	1_의사소통적절성	0.822	0.907	
				2_평가의공정성	0.811	0.901	
유의확률		0.000	3_변경심의타당성	0.740	0.860		
평가결과활용	결과도출	KMO	0.500	2_등급부여적절성	0.951	0.975	0.949
				Bartlett	162.493		
		유의확률	0.000	1_수용성	0.951	0.97	
	결과활용	KMO	0.894	3_사업성과향상도움	0.942	0.971	0.966
				4_사업개선도움정보	0.941	0.970	
		Bartlett	482.487	5_사업개선반영유용성	0.934	0.966	
				2_조직발전활용	0.868	0.932	
		유의확률	0.000	1_보상동기부여	0.745	0.863	
				6_개선시간의충분성	0.730	0.855	

부록 6 | 요인분석 및 신뢰도 분석 결과 (Kaiser 정규화가 있는 베리맥스 반복에 따른 요인회전 수렴 결과 항목)

구분	범주	요인분석 통계량		항목	공동성	성분1	성분2	신뢰도분석 (Cronbach α)
평가투입	조직, 인력, 전문성	KMO	0.711	3_성과관리부서직원전문성	0.805	0.891	0.106	0.867
				1_성과관리부서역할	0.805	0.872	0.211	
		Bartlett	143.285	4_지표담당부서직원이해도	0.755	0.822	0.281	
				2_성과관리부서직원규모	0.917	0.156	0.945	
		유의확률	0.000	5_지표담당부서직원규모	0.901	0.259	0.913	0.898
	평가방법 (담당자)	KMO	0.918	14_정량사후평가항목배점비율	0.924	0.895	0.350	0.985
				9_난이도평가항목적절성	0.938	0.887	0.390	
				11_정성평가항목적절성	0.903	0.885	0.344	
				12_정성평가항목배점비율	0.911	0.878	0.375	
				13_정량사후평가항목적절성	0.922	0.874	0.397	
		Bartlett	1,244.026	10_난이도평가항목배점비율	0.934	0.859	0.443	
				8_장량사전평가항목배점비율	0.902	0.834	0.454	
				7_정량사전평가항목적절성	0.863	0.746	0.553	
				5_정성평가이해	0.888	0.404	0.851	
		유의확률	0.000	4_난이도평가이해	0.831	0.405	0.817	0.949
				3_정량사전평가이해	0.819	0.395	0.814	
				6_정량사후평가이해	0.874	0.460	0.814	
				2_점수도출과정	0.738	0.302	0.805	
1_추진일정이해				0.653	0.292	0.753		

연구책임자 정재진 (수원시정연구원 연구위원)
참여연구원 광병욱 (수원시정연구원 위촉연구원)
연구 자문위원 박진우 (용인시정연구원 부연구위원)
이용환 (지방재정조세연구원장)
석호원 (화성시연구원 연구위원)
최준환 (경기도 재정분석운용팀장)
현승현 (용인시정연구원 연구위원)

SRI-전략 2023-07

수원시 성과관리체계 진단과 효율화 방안

- 자체평가를 중심으로 -

The Performance Management System Diagnosis and Improvement Plans of Suwon city
- Focusing on Self-evaluation System -

발행인 김성진

발행처 수원시정연구원

경기도 수원시 권선구 수인로 126

(우편번호) 16429

전화 031-220-8001 팩스 031-220-8000

<http://www.suwon.re.kr>

인 쇄 2023년 08월 31일

발 행 2023년 08월 31일

ISBN

© 2023 수원시정연구원

이 보고서를 인용 및 활용 시 아래와 같이 출처 표시해 주십시오.

정재진. 2023. 「수원시 성과관리체계 진단과 효율화 방안」. 수원시정연구원.

비매품