

제주특별자치도 성과관리체계 개선방안

Jeju



제주특별자치도 성과관리체계 개선방안

Jeju



연구진

이병기 | 한국지방행정연구원 연구위원

고경훈 | 한국지방행정연구원 연구위원

연구 요약

- 제주특별자치도(이하 제주도)에서는 도정 정책성과와 도민체감 중심의 평가체계를 구축하여 정책역량을 결집코자 도정책심정책을 중심으로 한 성과관리체계를 구축하여 관리하고 있음
- 국제적 관광도시로서 특별자치도의 위상에 맞는 제주도정을 구현하기 위해서는 내·외부의 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있는 전략적 계획수립과 효율적 추진, 그리고 조직구성원들의 혁신적이고 적극적인 노력이 가시적 성과로 연결될 수 있어야 함
- 이러한“성과”는 전략적인 계획 하에서 과학적인 분석이나 경영관리 기법을 활용하여 그 효과를 여러 각도에서 “평가”하고 이를 제주도정 개선에 활용하는 것을 의미함
- 이러한 맥락에서 이 연구는 제주도 성과관리체계 전반에 대한 검토를 통하여 도정 성과관리 개선 및 내부구성원들이 성과평가의 수용성을 제고할 수 있는 방안을 모색하는데 목적이 있음. 이를 위해 제주도 성과관리 체계 및 평가절차 등에 대한 분석을 통하여 성과관리의 고도화는 물론 제주도의 성과관리 역량을 강화하고자 하는데 있음
- 제주도정 발전과 성과의 극대화하기 위한 다양한 성과관리체계를 도입하여 운영하고 있으며, 그 동안 가시적 성과가 나타난 것으로 판단됨. 다만, 도정 성과관리과정에서 나타난 개선 및 보완사항 등에 대한 개선방안의 모색 차원에서 대안적 성격의 성과관리방안을 3가지 측면에서 제시하고 개선 및 보완방안으로 제시함
- 첫째, 제주도 성과관리체계를 상·하위계획 간의 인과관계의 틀 속에서 도정 계획과 성과관리계획과 연계가 이루어 질 수 있도록 보완할 필요가 있음. 이를 위해서는 당해연도 주요업무계획이 성과관리계획으로 연계되는 체계로 개선·보완할 필요가 있음

- 둘째, 제주도의 성과관리는 부서평가와 개인평가를 축으로 하여 도민들이 체감하는 정책체감도, 부서 및 개인의 청렴도 평가, 협업 등 기여도 평가 등 도정 성과의 극대화를 위한 다양한 성과평가체계를 운영하고 있음. 다만, 다양한 평가에 따른 구조적 문제(평가의 변별력 등)로 인하여 조직 구성원들은 성과관리에 대한 피로도가 증가할 개연성이 매우 높아 성과평가 항목의 발전적 조정 및 개편을 모색할 필요가 있음
- 셋째, 성과목표 및 지표측면에서 성과목표(CSF)와 성과지표(KPI)가 인과적으로 잘 연계되는지 논리모형을 통해 점검할 필요가 있음. 평가법의 체계상 전략계획-시행계획-업무추진계획-성과관리계획의 구조에서 성과목표는 상위계획을 하위계획으로 연결하는 가교역할을 할 수 있도록 구체적이고 명확한 목표설정이 필요함. 또한 성과지표는 성과목표의 달성도를 측정할 수 있도록 결과지향성, 명확성, 대표성/포괄성, 비교가능성, 신뢰성/검증가능성 등이 확보될 수 있도록 설정해야 함
- 이러한 연구결과를 토대로 개선방안을 거시적 측면에서 제시하면, 제주도정상-하위계획간 전략적 인과관계를 강화하여 체계적인 성과관리로 연계될 수 있도록 해야 함. 미시적 측면에서는 성과평가의 고도화를 위한 개인별 직무성과계약제 도입, 성과목표 및 지표의 개선 등 세부적 성과관리방법 개선과 병행추진하는 것이 요구됨

제1장 | 서론

제1절 연구배경 및 목적 3

제2절 연구방법 및 범위 5

 1. 연구범위 5

 2. 연구방법 5

제2장 | 성과관리 관련 이론 및 제도

제1절 성과관리 개요 9

 1. 성과관리의 개념 9

 2. 성과관리 전략계획 11

 3. BSC기반 성과관리 13

제2절 성과관리제도 18

 1. 성과관리제도의 개요 18

 2. 정부업무 성과관리의 법적 근거 18

 3. 중앙정부 성과관리 추진체계 20

 4. 지방자치단체 성과관리 27

제3절 성과지표개발 29

 1. 성과지표의 의의 29

 2. 성과지표 기준 32

제4절 도민참여 성과평가 37

 1. 도민참여 평가의 필요성 37

 2. 도민참여의 분류기준 38

 3. 도민참여 평가의 기대효과 41

제3장 | 제주특별자치도 성과관리체계

제1절 제주도 성과관리체계	45
1. 성과관리 개요	45
2. 제주도 성과관리 근거	46
3. 성과관리 추진방향	46
제2절 제주도 성과관리 추진계획(2021)	49
1. 성과관리(자체평가) 계획체계	49
2. 성과관리계획 수립 및 운영	53
3. 성과평가체계	54
4. (부서)성과지표개발	56
5. 도민 정책 체감도 조사	60
6. 청렴도 평가	61
7. 도정 기여도 및 가감점 평가	62
8. (개인)성과평가 체계	64
9. 제주도 성과평가조직	66
제3절 제주도 성과관리운영체계 분석	68
1. 성과관리 계획체계	68
2. 성과관리 지표정의	81

제4장 | 중앙 및 지방정부 성과관리 사례

제1절 중앙정부 사례(행정안전부)	87
1. 성과관리 전략계획	87
2. 성과관리 시행계획	91
3. 성과평가(자체평가)계획	93
제2절 광역자치단체 사례	102

1. 경기도	102
2. 경상남도	110
3. 충청남도(충청남도, 2021)	116
제3절 기초자치단체 사례(경기도 안산시)	120
1. 성과관리 체계	120
2. 성과관리 조직	125

제5장 | 제주도 성과관리체계 개선방안

제1절 기본방향	131
제2절 성과관리계획	132
1. 성과관리체계의 구조	132
2. 성과관리 전략계획 체계	135
3. 성과평가계획 체계	141
4. 시사점	143
제3절 성과평가 운영체계 개선	144
1. 성과평가 운영체계의 개선	144
2. 도민 정책체감도조사 개선	147
3. 2021년도 성과관리체계 개선	150
제4절 성과목표 및 지표설정 개선	156
1. 성과목표 설정방법	156
2. 성과지표 설정방법	158
3. 제주 성과지표 설정개선	166
4. 성과지표 간소화 관련 이슈 정리	170

목차 | CONTENTS

제6장 | 요약 및 정책제언

제1절 요약 175

제2절 정책제언 177

【참고문헌】 179

〈표 2-1〉 전통적 계획과 전략계획의 차이점	12
〈표 2-2〉 도민참여제도의 유형화	40
〈표 4-1〉 2021년 행정안전부 성과목표	88
〈표 4-2〉 열린혁신정부」의 성과목표 및 관리과제·성과지표 체계-예시	91
〈표 4-3〉 자체평가위원회의 구성	94
〈표 4-4〉 자체평가위원회 분야별 전문가 비율	94
〈표 4-5〉 행정안전부 주요정책부문 자체평가 대상	95
〈표 4-6〉 경기도 성과관리 기본계획- 예시	105
〈표 4-7〉 경기도 성과관리계획 수립 대상부서-예시	106
〈표 4-8〉 평가대상 직위별 과제 및 지표(예시)	119
〈표 4-9〉 2020년 안산시 성과관리의 추진방향	121
〈표 4-10〉 2020년 안산시 성과평가 추진계획	124
〈표 4-11〉 안산시 성과평가위원회 구성	126
〈표 5-1〉 제주 정책평가단 운영체계	148
〈표 5-2〉 5급 상당 개인성과 평가분야별 배점 및 내용(예시)	153
〈표 5-3〉 성과지표의 유형	160
〈표 5-4〉 성과지표 점검기준	164
〈표 5-5〉 성과목표 설정-예시	165
〈표 5-6〉 제주 성과지표 설정-예시	167
〈표 5-7〉 환경부 성과지표 설정 사례-예시	168
〈표 5-8〉 (참고)성과지표 설정 - 예시	169
〈표 5-9〉 제주도 2020년 성과관리 및 평가기본계획 - 붙임: 서식 및 참고자료	171

그림목차 | LIST OF FIGURES

〈그림 1-1〉 연구의 흐름	6
〈그림 2-1〉 지방정부 BSC의 4가지 관점	14
〈그림 2-2〉 BSC기반 전략실행과 성과평가	15
〈그림 2-3〉 지방정부 BSC적용의 기본전제	16
〈그림 2-4〉 지방정부 BSC의 기대효과	17
〈그림 2-5〉 정부업무 성과관리 추진체계	21
〈그림 2-6〉 정부업무 성과관리계획의 목표체계	23
〈그림 2-7〉 지방자치단체의 성과관리 체계	28
〈그림 3-1〉 성과관리계획 설정 시 상위 조직의 성과체계와 연계 설정	53
〈그림 3-2〉 정책과제 발굴시 고려사항	54
〈그림 3-3〉 관련법 성과관리 전략계획 체계	68
〈그림 3-4〉 도정 성과관리 전략계획 구조	69
〈그림 3-5〉 도정 성과관리 단계별 계획간 인과관계	69
〈그림 4-1〉 2021년 행정안전부 성과관리 전략계획의 목표체계	90
〈그림 4-2〉 경기도 성과관리 추진절차	103
〈그림 4-3〉 경남도정 성과관리의 개선방향	111
〈그림 4-4〉 성과관리 추진체계 기본구조	112
〈그림 5-1〉 성과관리의 구조	132
〈그림 5-2〉 전략계획과 성과관리의 연계	133
〈그림 5-3〉 전략계획과 성과관리의 연계구조	134
〈그림 5-4〉 도정 미래비전 및 추진체계(미래비전 및 공약계획)	135
〈그림 5-5〉 도정 전략목표의 이행계획 체계	136
〈그림 5-6〉 도정 전략목표의 이행과제별 사업계획추진 체계	137
〈그림 5-7〉 도정 부서별 정책과제 및 성과관리 작성-예시	137
〈그림 5-8〉 도정 이행계획과 자체평가 연계체계(예시)	138
〈그림 5-9〉 도정 성과관리과제 지표정의서(예시)	139
〈그림 5-10〉 도정 성과관리과제 지표정의서 양식(예시)	140

〈그림 5-11〉 2021 도정 성과관리 추진체계	142
〈그림 5-12〉 2021 도정 성과평가체계	142
〈그림 5-13〉 도정 성과평가체계 개선(안)	144
〈그림 5-14〉 도정 성과관리 평가기준 개선(안)	145
〈그림 5-15〉 제주도 정책평가단 추진체계	147
〈그림 5-16〉 도정 성과관리 단계별 계획간 인과관계	152
〈그림 5-17〉 성과지표 개발 논리모형의 구조(Framework)	162
〈그림 5-18〉 논리모형을 통한 성과지표 설정 및 예시	163
〈그림 5-19〉 제주도 2020년 성과관리 및 평가기본계획상 성과지표 설정-예시	172

제1장

서론

제1절 연구배경 및 목적

제2절 연구범위 및 방법

제1절 연구배경 및 목적

- 지방자치의 고도화 및 지방행정의 전문화는 국가경쟁력 강화의 핵심 요소로 부각되고 있음. 이제 국가경쟁력의 수준은 중앙정부단위에서 지방정부단위의 경쟁력이 중요한 요소로 부각되고 있음
- 제주특별자치도(이하 제주도)에서는 도정 정책성과와 도민체감 중심의 평가체계를 구축하여 정책역량을 결집코자 핵심정책을 중심으로 한 성과관리 체계를 구축하여 관리하고 있음
- 국제적 관광도시로서 특별자치도의 위상에 맞는 제주도정을 구현하기 위해서는 내·외부의 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있는 전략적 계획수립과 효율적 추진, 그리고 조직구성원들의 혁신적이고 적극적인 노력이 가시적 성과로 연결될 수 있어야 함
- 이러한“성과”는 전략적인 계획 하에서 과학적인 분석이나 경영관리 기법을 활용하여 그 효과를 여러 각도에서 “평가”하고 이를 제주도정 개선에 활용하는 것을 의미함
- “성과관리”는 지방행정의 다양한 문제들을 해결하기 위하여 조직구성원들의 능력을 최대한 이끌어내고, 이를 “성과”라고 하는 형태로 환원할 수 있는 최적의 도구라 할 수 있음
- 한편, 성과관리를 통한 도정목표를 달성하는데 긍정적인 역할을 수행하고 있으나, 도청 구성원들의 경우 성과지표 개발 및 평가의 변별력, 성과관리운영의 비효율성 등의 복합적인 문제로 인하여 성과관리에 대한 피로도가 증가하고 있다는 의견을 제시하고 있음
- 이 연구는 제주도 성과관리체계 전반에 대한 검토를 통하여 도정 성과관리

개선 및 내부구성원들이 성과평가의 수용성을 제고할 수 있는 방안을 모색하는데 목적이 있음. 이를 위해 제주도 성과관리 체계 및 평가절차 등에 대한 분석을 통하여 성과관리의 고도화는 물론 제주도의 성과관리 역량을 강화하는데 있음

제2절 연구방법 및 범위

1. 연구범위

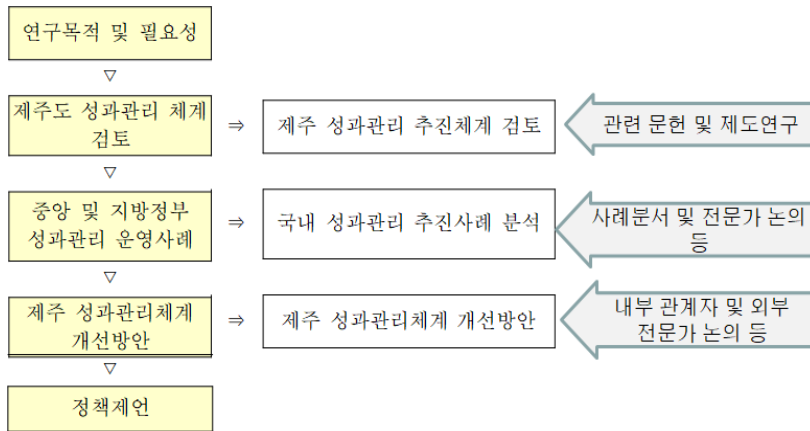
- 제주도청의 주요업무 및 성과관리계획을 대상으로 함
 - 2021년도 제주도 성과관리와 관련된 계획을 중심으로 하되,
 - 2022년도 이후 제주도 성과관리계획의 추진에 활용할 수 있도록 함
- 제주도 장기비전관련 계획, 주요업무계획, 성과관리계획 등을 내용적 범위로 함

2. 연구방법

- 문헌연구 및 우수사례 분석
 - 문헌연구는 제주도 성과관리 관련 내부자료와 기존 연구자료를 중심으로 하고, 유관기관의 정책자료 및 보고서 등을 참고
 - 성과관리관련 우수 자치단체 사례 및 방법론 등을 참고하여 개선방안을 도출
- 관계자 협의토론
 - 제주도청 성과관리 담당부서 협의 및 전문가 자문을 통한 의견반영

○ 연구흐름도

〈그림 1-1〉 연구의 흐름



제2장

성과관리 관련 이론 및 제도

- 제1절 성과관리 개요
- 제2절 성과관리제도
- 제3절 성과지표개발
- 제3절 도민참여 성과평가

제1절 성과관리 개요¹⁾

1. 성과관리의 개념

- 성과관리는 조직 구성원들이 단순히 조직에서 요구하는 절차와 규칙의 준수 뿐만 아니라 조직의 목표를 달성하는 것임. 즉, 성과관리를 한다는 것은 전통적 통제방식과 관료조직의 문화를 근본적으로 바꾸는 것에 해당함
 - 성과달성에 대한 책임을 지우는 대신 자율권을 확대해 준다는 측면에서 성과관리체계는 민간부문의 조직경영원리를 공공부문에 도입하려는 시도로 파악할 수 있음
- 공공부문의 성과관리(Performance Management)란 제한된 인적, 물적 자원을 효율적으로 활용하고 업무를 효과적으로 수행하여 높은 성과를 달성하기 위한 제반활동으로 전략적인 계획, 활동과정, 평가 및 피드백을 효과적으로 관리하는 것이 핵심임(권자경, 05)
- 즉, 성과관리란 전략목표와 성과목표를 제시하고 관련 연계된 사업을 시행한 이후 당초 목표로 했던 결과가 어떻게 추진되었는지를 평가하고, 평가결과를 환류(feedback)과정에 반영하는 것으로 정의됨
- 공공부문의 성과관리는 혁신의 지향점을 결과(result-oriented)에 초점을 두고 목표를 달성하기 위한 수단으로 조직성과를 조직의 전략과 목표로 일치할 수 있도록 하는 과정임
- 이를 지방정부에 적용해서 논의한 Rashid(2000: 42-47)에 의하면, 지방정부의 성과관리는 크게 4가지 내용을 포함하고 있는데, 시민 리더십과 민주주의, 전략계획, 결과지향적 인력관리, 운영통제로 설명하고 있음

1) 이병기 외(20)의 내용을 요약 정리함

- 첫째, 시민리더십과 민주주의는 지방정부와 시민들과의 관계에 관한 것으로 지방행정서비스의 대상인 시민과 지방의회가 우선순위를 결정하고 성과를 측정하는 것으로 구성함
 - 둘째, 전략계획은 시민들의 수요나 기대와 단기, 중기 및 장기계획간 연계에 관한 것임
 - 셋째, 결과지향적 인력관리는 조직과 개인의 역량을 개발하여 조직의 성과와 개인의 성과를 연계하는 것을 의미함
 - 넷째, 운영통제는 지방행정서비스의 질을 향상시키기 위한 시스템과 절차, 성과와 질을 관리하는 내외부적 통제장치로 구성됨
- OECD 및 미국의 GPRA법(GAO, 1996)에서는 성과관리가 전략계획, 운영계획, 성과측정, 성과보고 및 활용의 4단계로 구성하고 있음
- 첫째, 전략계획(strategic planing)은 행정환경을 고려하여 기관의 장기 목표와 활동전략을 마련하는 것으로, 주요기능과 활동에 대한 포괄적인 임무의 규정, 일반목표의 제시, 이러한 일반목표를 구체적으로 실현하는 활동과정의 제시, 인적·물적 자원에 대한 정보를 포함함
 - 둘째, 운영계획(operational plans)이란 앞의 전략계획에서 제시된 해당기관의 임무와 목표를 달성하기 위한 구체적인 실현방법으로 이를 통해 달성되는 성과목표를 제시하는 것임
 - 셋째, 성과측정(performance measurement)은 전략계획과 운영계획에 따라 해당기관이 수행한 활동결과의 산출물, 서비스 수준 및 영향 등을 측정 또는 평가하는 것임
 - 넷째, 성과보고 및 활용은 성과측정의 결과를 대내외적으로 공표하고, 결과를 바탕으로 인사 및 예산부문에서 인센티브를 제공하는 등 다양하게 활용하는 것을 의미함
- 이상의 논의를 정리하면, 지방자치단체의 성과관리는 “주민들의 참여를 통해 해당 자치단체가 나아갈 방향의 우선순위를 설정, 이를 바탕으로 한 장기-중기-단기의 전략계획 수립, 계획추진 실적내용을 토대로 성과측정을 하는 것”이라고 정의할 수 있음

2. 성과관리 전략계획

- 성과관리에 있어서 전략계획은 해당 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위해 조직구성원들이 전략적인 계획하에 체계적인 활동을 바탕으로 함
 - 전략계획의 기본적 전제의 배경에는 조직간 경쟁심화 및 주민들의 욕구 수준이 과거에 비해 다양화되었고, 조직을 둘러싼 환경 또한 빠르게 변화하고 있으며, 이로 인한 조직의 불확실성은 증가되고 있다는 것을 전제로 함
- 전략계획의 기본적 개념에 대한 정의를 정리하면,
 - Olson과 Eadie(1982)는 전략계획을 헌법이 보장하는 테두리 안에서 정부활동의 성격과 방향을 설정하는 근본적인 의사결정을 하는 훈련된 노력으로 정의하고 있음
 - Bryson(1998)은 전략계획은 조직성격, 방향성, 그리고 그에 따른 조직활동과 이로 인한 조직활동의 이유 등을 설명함으로써 조직차원에서 외부 환경변화에 능동적으로 대처하기 위한 올바른 결정과 적절한 조치를 수행할 수 있는 노력이라고 정의함
 - 김신복(1999)은 전략계획을 조직이 생존과 발전을 위해 반드시 생각하고 수행해야 할 일들이 무엇인가 찾아내는 데 활용할 수 있는 개념, 절차, 그리고 도구라고 정의하고 있음
 - 김정호(2000)는 전략계획에 대해서 조직이 무엇이며, 무엇을 해야 하며, 왜 그것을 해야 하는지를 형성하고 지시해주는 기본적 결정과 행동을 위한 훈련된 노력 등으로 정의하고 있음

〈표 2-1〉 전통적 계획과 전략계획의 차이점

구분	전통적 계획	전략계획
기간	장기간(5-20년)	단기 또는 중기(1-5년)
사용목적	정책(목표)의 구체화 수단	관리도구
재량범위	최소화	최대화(복잡한 문제를 다루기 위해)
방향성	주로 물리적 개발, 토지 이용	기능을 위한 전략
포괄성	포괄적	선택적
형식성	획일	다양
목표	전제	전제되지 않음
방법	추세연장법에 의한 미래예측의 기초	불연속성 전제
과정	변경이 어려움	변경 수용

*출처: Rider(1983: 77).

○ 공공부문의 전략계획과 관련하여 Bryson과 Roering모형에서는 다음과 같이 설명하고 있음

- 첫째, 전략계획의 시작과 전략계획 과정에 대한 합의: 전략계획은 조직내부의 주요 의사결정자 혹은 조직외부의 여론을 대표하는 관계자들과 협의하여 대체적인 전략계획의 노력과 중요한 계획단계들에 대해 합의하는 것을 의미함
- 둘째, 조직규정의 명확한 파악: 어느 조직이나 그들이 수행해야 하는 공식적 혹은 비공식적 임무를 가지고 있지만, 대부분이 그들이 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 확실히 구분하기란 쉽지 않기 때문에 조직규정에 대한 쉽고도 명확한 파악이 이루어질 수 있도록 할 수 있는 운영상의 개선이 필요함
- 셋째, 조직의 사명과 가치의 명확한 파악: 조직의 사명은 조직규정과 함께 그 조직이 존재해야 할 사회적 정당성, 즉 조직의 존재이유를 제공해 줌. 조직의 사명을 명확히 하기 전에 이해관계자분석(stakeholder analysis)을 통하여 사회·정치적 필요를 파악하여 존재의 정당성을 부여

- 하며, 조직 내의 불필요한 갈등을 제거하고 조직의 생산성을 높이는 효과도 가져옴
- 넷째, 외부환경의 평가: 전략계획에서는 조직이 당면하고 있는 기회와 위협을 파악하기 위하여 조직의 외부환경을 검토해야함
 - 다섯째, 내부환경의 평가: 내부환경의 강점 및 약점을 발견하기 위하여 조직은 자원(투입물), 현재의 전략(과정) 및 성과(산출물)를 파악하여 평가해야함
 - 여섯째, 조직의 전략의제 발견: 내·외부환경에서 예상되는 변화요인과 해당 조직의 가치, 사명 그리고 규정 등을 고려할 때에 전략의제가 도출됨. 조직의 전략적 의제는 사명, 가치 그리고 공공조직이 제공하는 서비스의 수준 등에 대한 생각을 다시 재정의하게 하는 정책적 과제를 의미함
 - 일곱째, 의제를 다룰 전략형성: 전략은 조직의 실체가 무엇이며, 무슨 일을 해야 하고, 또 왜 그것을 하는 가를 알려주는 정책, 프로그램, 의사결정 혹은 자원배분의 양식으로 정의될 수 있음
 - 여덟째, 조직의 미래에 대한 비전의 정립: 해당 조직의 미래에 대한 구상에는 비전, 미션, 전략, 성과측정기준, 의사결정을 위한 법칙, 조직구성원들에게 요구되는 윤리적 기준 등이 포함되어야 함. 즉 비전과 미션에 동의하는 조직구성원들은 관리자들의 직접적인 통제가 없어도 그들에게 기대되는 것이 무엇인지 알 수 있으며, 그 결과 조직구성원들은 조직의 목적을 달성하는데 그들의 열정을 쏟게 되며 직접적인 감독의 필요도 줄게 됨. 따라서 공공조직이 성공의 모습이 어떠한 것이며 그 결과 기대되는 성과가 무엇인지에 대한 명확한 그림이 요구됨

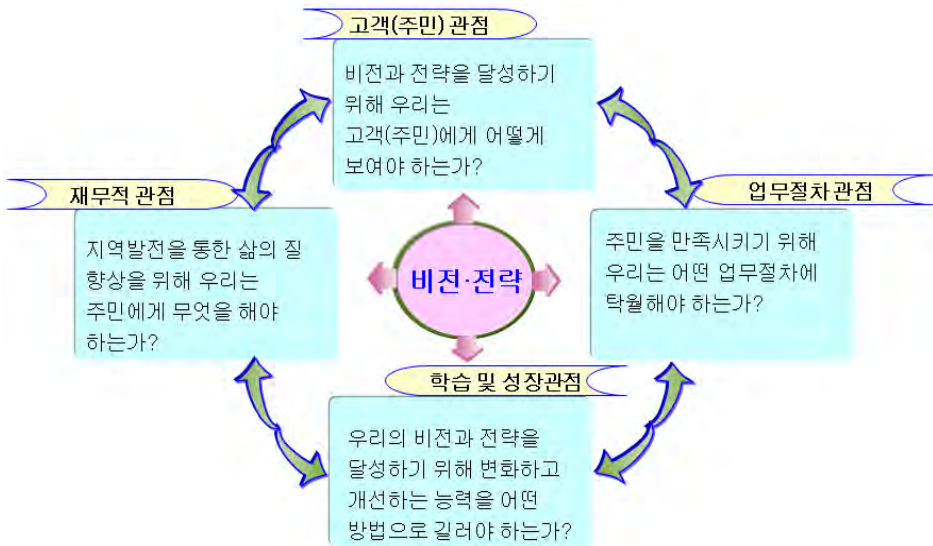
3. BSC기반 성과관리

- BSC(Balanced Scorecard: 균형성과표)는 1992년 하버드대의 Kaplan과 Norton이 개발한 성과관리방법론의 하나로 기존의 재무적인 측정지표 중심의 성과평가에 미래성과를 창출하는 동인에 대한 측정지표인 고객, 공급

자, 내부구성원, 프로세스 및 혁신에 대한 지표를 통하여 미래가치를 창출하고자 하는 성과관리방법임

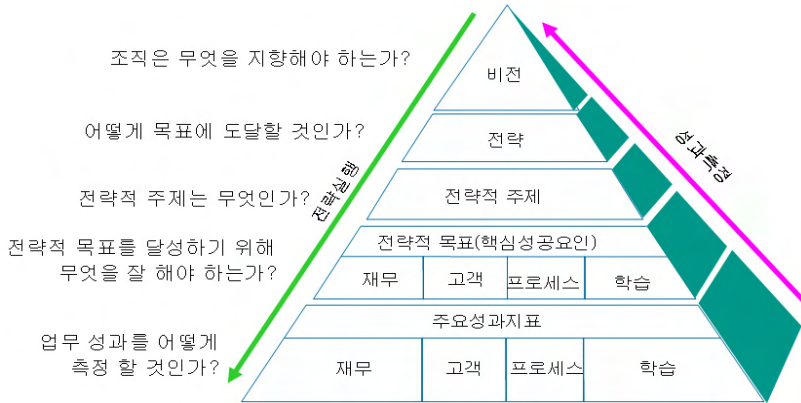
- BSC에서는 기존의 성과측정이 주로 재무적 관점에 치중하였음을 지적하고, 이를 보완하기 위한 관점으로 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 관점 등 비재무적 관점을 균형(balance) 있게 반영하는데 초점을 둠

〈그림 2-1〉 지방정부 BSC의 4가지 관점



- BSC는 성과에 관한 균형된 시각을 제공하는 동시에 전략적 관리기법으로서 성과지표는 기본적으로 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등 4개의 관점에 초점을 둬. 그리고 4개 관점의 성과지표를 도출하는데 있어서 기준이 되는 것은 궁극적으로 조직이 추구하는 목적(goals)을 달성하기 위한 상-하위 계획간의 인과관계가 핵심임(〈그림 2-2〉 참조)

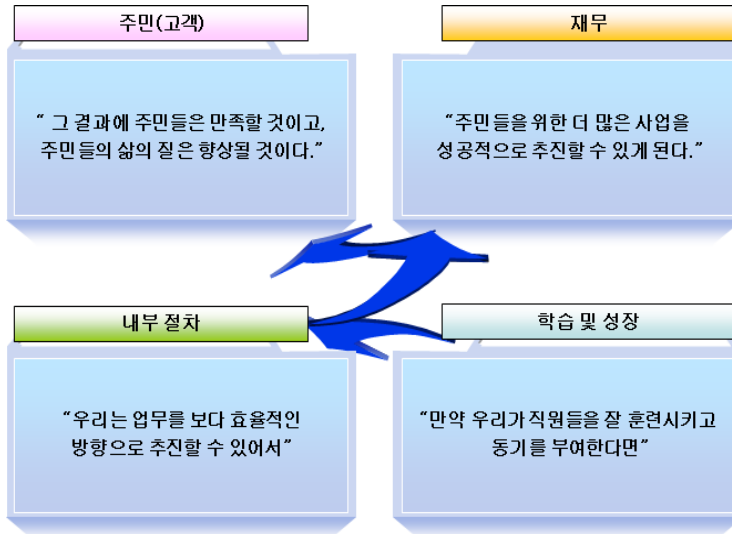
〈그림 2-2〉 BSC기반 전략실행과 성과평가



자료: Psul R. Niven(2002) 수정

- 전략적 계획체계를 기반으로 한 지방정부의 BSC성과관리는 기본적으로 자율과 책임성, 단체장의 권한과 책임, 강화된 지방분권 등 다음과 같은 여건을 고려해야 함
 - 첫째, 조직 전체, 조직단위 등의 목표에 대한 명확성과 목표가 상-하위계획간 인과관계로 연계되어 함
 - 둘째, 지방정부의 전략목표의 내용적 일관성과 조직과 계획간 체계적 연계를 통하여 구성원들이 업무파악을 용이하게 하며, 전략적 목표를 모든 조직구성원들에게 명확히 재배분할 수 있도록 해야 함
 - 셋째, BSC기반의 성과관리를 통하여 조직 전체가 지향하는 방향에 대한 안내자 역할을 수행할 수 있도록 해야 하고, 성과목표의 구조적 또는 과정적 오류 등 전략과 일치하지 않는 목표는 용이하게 조정할 수 있도록 해야 함
- 이러한 BSC를 지방정부에서 도입한 이유는 기존의 목표관리제 등 지방정부의 성과관리체계의 한계를 보완하고 성과평가의 결과가 궁극적으로 조직내부 뿐만 아니라 지역주민 등 지방정부 모든 구성원들의 관점에서 성과목표가 관리될 수 있도록 하는데 목적이 있음(〈그림 2-3〉 참조)

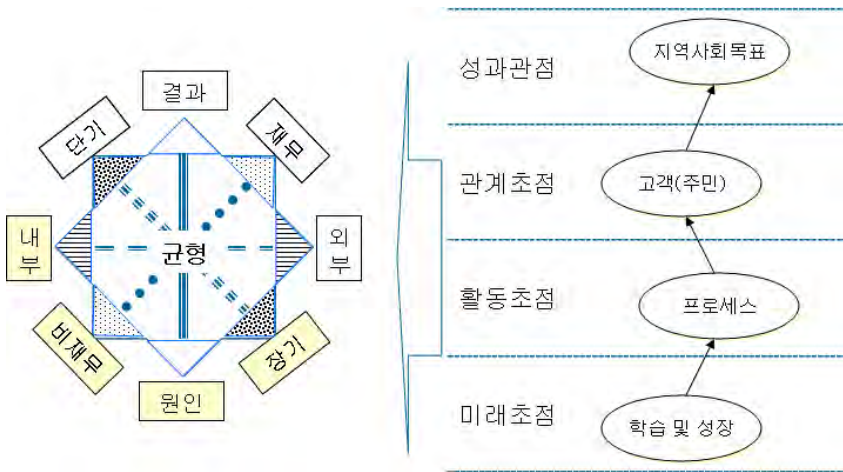
〈그림 2-3〉 지방정부 BSC적용의 기본전제



- 궁극적으로 BSC는 지방정부의 활동에 대한 주민의 접근성을 증대시킴으로써 행정의 책임성과 반응성의 증대를 촉진하는데 있으며, 기대효과는 다음과 같음(〈그림 2-4〉 참조)
 - 구체적으로 주민에 의한 평가환류를 통해 지방정부의 예산편성 및 새로운 정책개발의 원천으로 활용함으로써 만족도를 제고함
 - 지방정부의 정책 및 행정서비스 질에 대한 타지방정부와의 비교 및 평가를 통해 행정의 신뢰성과 객관성을 제고하는 효과를 거둘 수 있음.
 - 지방정부의 기획역량(planning capacity)을 증대시켜, 변화하는 조직 환경 속에서 예산의 합리적 사용을 유도함
 - 상-하위 계획간 인과관계를 정교화하여 조직의 미래결과 예측능력을 증대시키고, 나아가 재무·비재무, 단·장기, 내·외부 관점의 성과지표를 고려함으로써 지방정부의 전사적 성과관리의 균형(balance)을 달성할 수 있음
 - BSC를 조직전략으로 제시하는 동안 해당 조직원의 협력과 의사소통이 필수요소이기 때문에 조직구성원들이 전략과 성과지표에 대한 폭넓은 이

- 해와 공감대 형성을 가능케 함
- 지방정부의 조직 구성원이 참여하는 성과관리시스템을 통해 내부평가 역할을 증진시키는 결과를 가져올 수 있음

〈그림 2-4〉 지방정부 BSC의 기대효과



자료: Olve et al. (1999) 참고.

제2절 성과관리제도2)

1. 성과관리제도의 개요

- 성과관리에 대한 관심과 효용성이 커지면서 공공부문의 조직, 인사, 예산 등 다양한 분야에서 성과관리제도가 도입되어 목표관리제, 직무성과계약제, 정책실명제 등 다양한 성과제도를 운영하고 있음(이병기 외, 20)
- 2001년 제정된 ‘정부업무등의평가에관한기본법’은 정부차원의 성과평가 추진체계를 확립하였을 뿐만 아니라 평가제도 정착의 기반을 제공함
 - 이후 2006년 다양한 평가제도에 대해 논의 끝에 ‘정부업무평가기본법’ (법률 제7928호)이 제정되어 현재(법률 제14839호, 일부개정 2017.)까지 시행되고 있음
 - 정부업무평가기본법은 개별적이고 중복되는 평가제도 통합과 자체평가를 국정평가의 근간으로 정하여 자율적인 평가역량 강화 및 국정전반에 걸친 통합성과관리 체계를 구축하는 것을 목표로 함
- 정부업무평가법 시행 이후 국정운영 전반에 걸쳐 성과목표의 설정과 관리가 강화되고, 성과평가제도의 보완 및 개선을 통한 자체평가를 시도하고 있다는 점에서 성과관리 발전에 기여함

2. 정부업무 성과관리의 법적 근거

- 정부업무 성과관리란, 정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 의미하며(정부업무평가기본법 제2조 제6호), 정부업무 성과관리는 「정부업무평가기본법」에 법적 근거를 두고 이루어지고 있음

2) 이병기 외(20) 및 정부업무평가법의 내용을 요약 정리함

- 「정부업무평가기본법」(법률 제7928호)은 정부업무평가 기본법은 통합적 정부업무평가제도를 구축하기 위해 2006년 3월 24일 제정되어 같은 해 5월 1일부터 시행되어 왔음
- 종전에는 「정부업무 평가에 관한 기본법」이 정부업무 등의 평가에 관한 기본적 사항을 규정하고 있었으나 「정부업무평가기본법」이 제정됨에 따라 폐지되었음
- 「정부업무평가기본법」은 정부업무평가에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 중앙행정기관·지방자치단체·공공기관 등의 통합적인 성과관리체제의 구축과 자율적인 평가역량의 강화를 통하여 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 향상시키는 것을 목적으로 함(법 제1조)
 - 정부업무평가란 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 확보하기 위하여 중앙행정기관(대통령령이 정하는 대통령 소속기관 및 국무총리 소속기관·보좌기관 포함), 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관, 공공기관이 행하는 정책 등을 평가하는 것을 의미함(법 제2조 제2호)
 - 이에 따라 동법은 목적과 정의, 통합적 정부업무평가제도, 성과관리의 원칙, 성과관리 전략계획 및 시행계획에 관한 내용을 정한 총칙규정을 비롯하여 정부업무평가제도, 정부업무평가의 종류 및 절차, 정부업무평가기반 구축을 위한 지원사항, 평가결과의 활용 등에 관한 내용을 규정하고 있음
- 「정부업무평가 기본법」은 중앙행정기관 및 그 소속기관에 대한 평가는 이 법의 규정에 의하여 통합하여 실시되어야 한다고 규정하고 있으며, 통합 실시되는 평가의 범위에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정하고 있는데 그 내용은 다음과 같음(법 제3조 제2항 및 동법 시행령 제4조)
 - 「국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률」 제8조에 따른 연구개발사업에 대한 자체 성과의 평가
 - 「인적자원개발기본법」 제8조에 따른 교육인적자원개발 시행계획의 추진 실적에 대한 평가

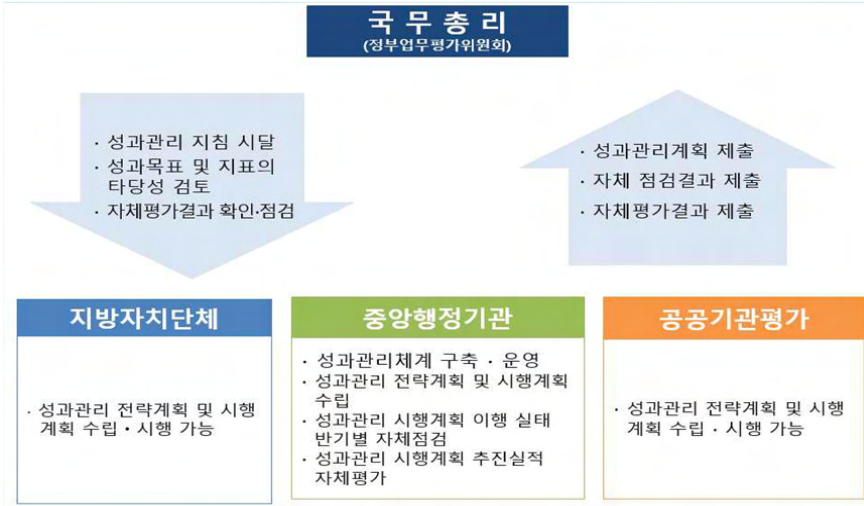
- 「공무원 인재개발법」 제15조에 따른 중앙행정기관의 교육훈련에 대한 평가
 - 「지능정보화 기본법」 제6조제6항 및 제7조제4항에 따른 종합계획 및 실행계획의 주요 시책에 대한 추진실적 분석 및 점검
 - 「행정규제기본법」 제34조에 따른 규제개혁실태 등에 대한 평가
 - 「공공기관의 정보공개에 관한 법률」 제24조에 따른 정보공개제도의 운영실태에 대한 평가
 - 「개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정」 제27조에 따른 개방형직위의 운영실태에 대한 조사·평가
 - 「행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙」 제32조에 따른 정부행정조직의 운영에 대한 분석·평가
 - 「국가재정법」 제8조 제6항 및 같은 법 시행령 제3조에 따른 재정사업 자율평가
 - 그 밖에 위원회가 평가의 통합실시가 필요하다고 인정하여 평가주관기관과 협의하여 정하는 평가
- 다만, 업무의 특성·평가지기 등으로 인하여 평가의 통합실시가 곤란한 경우에는 정부업무평가위원회와 미리 협의하여 별도로 평가를 실시할 수 있음(법 제3조 제3항)
- 성과관리는 정책 등의 계획수립과 집행과정에 대하여는 자율성을 부여하고 그 결과에 대하여는 책임이 확보될 수 있도록 실시하여야 하며, 정부업무의 성과·정책품질 및 국민의 만족도가 제고될 수 있도록 실시하는 것을 원칙으로 함(법 제4조)

3. 중앙정부 성과관리 추진체계

1) 성과관리 추진체계

- 「정부업무평가 기본법」에 따른 정부업무 성과관리는 <그림 2-5>와 같은 순서로 이루어짐

〈그림 2-5〉 정부업무 성과관리 추진체계



자료 : 정부업무평가위원회 홈페이지(<https://www.evaluation.go.kr>)

- 「정부업무평가 기본법」에 따른 성과관리는 ① 계획수립 ② 집행 및 점검 ③ 자체평가 ④ 평가결과의 환류 등 네 단계의 순환적 구조로 이루어지도록 구조화 되어 있으며, 구체적인 내용은 다음에서 살펴보도록 함

2) 계획수립 : 성과관리 전략계획 및 시행계획의 수립

- 중앙행정기관의 장은 소속기관을 포함한 당해 기관의 전략목표를 달성하기 위한 중·장기계획을 수립하여야 하고, 성과관리전략계획에 당해 기관의 임무·전략목표 등을 포함하여 최소한 3년마다 그 계획의 타당성을 검토하여 수정·보완 등의 조치를 하여야 함(정부업무평가 기본법 제5조 제1항 및 제2항)
 - 지방자치단체의 장 및 공공기관의 장은 위의 사항에 기초하여 성과관리 전략계획을 수립할 수 있음(정부업무평가 기본법 제5조 제5항)
- 위의 중장기 전략계획에 기초하여 중앙행정기관의 장은 당해연도의 성과목표를 달성하기 위한 연도별 시행계획을 수립·시행하여야 하며, 성과관리시

행계획에는 당해 기관의 임무·전략목표, 당해연도의 성과목표·성과지표 및 재정부문에 관한 과거 3년간의 성과결과 등이 포함되어야 함(정부업무평가 기본법 제6조 제1항 및 제2항)

- 이 경우 성과지표는 객관적·정량적(定量的)으로 성과목표를 측정할 수 있도록 설정하되, 객관적·정량적으로 설정하기가 어려운 경우에는 다른 형태로 작성하여야 함(정부업무평가 기본법 제6조 제2항)
- 지방자치단체의 장 및 공공기관의 장은 위의 사항에 기초하여 성과관리 시행계획을 수립·시행할 수 있음(정부업무평가 기본법 제6조 제6항)

○ 성과관리계획의 목표체계는 <그림 2-6>과 같음(정부업무평가위원회, 2021)

- 미션(Mission) : 조직의 설립근거나 존재 목적과 기능
- 비전(Vision) : 조직의 바람직한 미래상이나 장기목표로 조직이 가야할 추진방향 설정과 조직원에 대한 동기부여 등의 기능을 수행
- 전략목표(Strategic objective) : 조직이 지향하는 목표, 미션과 비전 등을 감안하여 특정 기관이 중점을 두고 추진 또는 지향해야 할 내용
- 성과목표(Performance target) : 전략목표를 실현가능하게 하는 구체적 하위목표로서 전략목표의 구현을 위해 각각 계획이 기간 내에 달성하고자 하는 계획
- 관리제도(Task) : 성과목표 달성을 목적으로 수립된 세부적 정책 또는 사업
- 성과지표(Performance indicator) : 성과목표와 정책적 관리가 필요한 과제의 추진도를 측정하기 위한 양적·질적 지수(KPI)

〈그림 2-6〉 정부업무 성과관리계획의 목표체계



자료 : 정부업무평가위원회 홈페이지(<https://www.evaluation.go.kr>)

3) 집행·점검

- 조직내에서 제한된 인적, 물적 자원을 효율적 배분을 통한 계획 및 사업을 추진하고 해당 과제의 이행 실적 등 추진상황을 점검하여 당초 설정된 목표 달성을 위해 성과를 관리함

4) 평가 : 정부업무평가기본계획 및 자체평가계획의 수립

- 국무총리는 위원회의 심의·의결을 거쳐 정부업무의 성과관리 및 정부업무평가에 관한 정책목표와 방향을 설정한 정부업무평가기본계획을 수립하여야 함(정부업무평가 기본법 제8조 제1항)
 - 정부업무평가의 실시와 평가기반의 구축을 체계적·효율적으로 추진하기 위하여 국무총리 소속하에 정부업무평가위원회를 설치함(정부업무평가 기본법 제9조 제1항)

- 국무총리는 정부업무평가기본계획에 다음의 사항을 포함하여야 하고 최소한 3년마다 그 계획의 타당성을 검토하여 수정·보완 등의 조치를 하여야 함(정부업무평가 기본법 제8조 제2항)
 - 정부업무 성과관리 및 평가에 관한 정책의 기본방향에 관한 사항
 - 정부업무평가제도의 발전방향에 관한 기본적인 사항
 - 정부업무평가와 관련한 연구·개발에 관한 사항
 - 각종 평가제도와 평가방법 등의 실효성 확보에 관한 사항
 - 평가관련 인력의 전문성·독립성 확보에 관한 사항
 - 제13조제1항의 규정에 의한 전자통합평가체계의 구축·운영 및 개선에 관한 사항
 - 평가관련 예산·조직 등의 지원에 관한 사항
 - 그 밖에 대통령령이 정하는 평가업무의 발전에 관한 주요 사항
- 국무총리는 정부업무평가기본계획에 기초하여 전년도 평가결과를 고려하고 평가대상기관의 의견을 들은 후 위원회의 심의·의결을 거쳐 매년 3월말 까지 다음의 사항을 포함한 정부업무평가에 관한 연도별 시행계획(이하 “정부업무평가지행계획”)을 수립하고, 이를 평가대상기관에 통지하여야 함(정부업무평가 기본법 제8조 제3항)
 - 당해연도의 정책등에 대한 성과관리 및 정부업무평가의 기본방향
 - 당해연도의 정책등에 대한 자체평가에 관한 사항
 - 당해연도의 정책등에 대한 특정평가에 관한 사항
 - 당해연도의 정책등에 대한 공공기관평가에 관한 사항
 - 그 밖에 당해연도의 정책등에 관한 정부업무평가에 관하여 필요한 사항
- 중앙행정기관의 자체평가는 정부업무평가지행계획에 기초하여 ① 자체평가계획의 수립 ② 평가계획의 보완 ③ 자체평가 실시 ④ 결과 제출 ⑤ 재평가(자체평가결과에 문제가 있는 경우)의 단계로 이루어지며 구체적인 내용은 다음과 같음
- 중앙행정기관의 장은 그 소속기관의 정책 등을 포함하여 자체평가를 실시하

여야 하고 이를 위해 중앙행정기관의 장은 자체평가조직 및 자체평가위원회를 구성·운영하여야 함(정부업무평가 기본법 제14조 제1항 및 제2항)

- 이 경우 평가의 공정성과 객관성을 확보하기 위하여 자체평가위원의 3분의 2이상은 민간위원으로 함

○ 중앙행정기관의 장은 정부업무평가지행계획에 기초하여 당해 정책 등의 성과를 높일 수 있도록 다음의 사항이 포함된 자체평가계획을 매년 수립하여야 함(정부업무평가 기본법 제15조)

- 당해 중앙행정기관의 임무, 전략목표 및 성과목표에 관한 사항

- 당해연도 주요 정책등의 내용에 관한 사항

- 자체평가의 기본방향에 관한 사항

- 자체평가조직 및 자체평가위원회의 구성·운영에 관한 사항

- 자체평가 대상 및 방법에 관한 사항

- 자체평가결과의 활용 및 조치에 관한 사항

- 그 밖에 자체평가에 관한 주요 사항

○ 자체평가계획을 수립하여 매년 4월말까지 정부업무평가위원회에 제출하면, 위원회는 필요한 경우 중앙행정기관에 자체평가계획의 보완 또는 관련 자료의 제출을 요청할 수 있고, 중앙행정기관의 장은 전년도 정책등의 추진 실적을 기준으로 자체평가를 실시하고 그 결과를 매년 3월말까지 위원회에 제출하여야 함(정부업무평가 기본법 제16조)

○ 국무총리는 중앙행정기관의 자체평가결과를 확인·점검 후 평가의 객관성·신뢰성에 문제가 있어 다시 평가할 필요가 있다고 판단되는 때에는 위원회의 심의·의결을 거쳐 재평가를 실시할 수 있음(정부업무평가 기본법 제17조)

○ 지방자치단체의 장은 그 소속기관의 정책등을 포함하여 자체평가를 실시하여야 하고, 이를 위해 정부업무평가지행계획에 기초하여 소관 정책등의 성과를 높일 수 있도록 다음의 사항이 포함된 자체평가계획을 매년 수립하여야 함(정부업무평가 기본법 제18조 제1항 및 제3항)

- 자체평가를 위해 지방자치단체의 장은 자체평가조직 및 자체평가위원회를 구성·운영하여야 하고, 이 경우 평가의 공정성과 객관성을 담보하기 위하여 자체평가위원의 3분의 2이상은 민간위원으로 하여야 함(정부업무평가 기본법 제18조 제2항)
- 그 밖에 지방자치단체의 자체평가의 대상 및 절차 등에 관하여 필요한 사항은 지방자치단체의 장이 정함(정부업무평가 기본법 제18조 제5항)

5) 평가결과의 환류

- 중앙행정기관의 장은 성과관리시행계획에 대한 이행상황을 반기별로 점검하여야 하고, 국무총리는 중앙행정기관의 성과관리 실태 및 그 결과가 자체평가 및 특정평가에 반영되도록 하여야 함(정부업무평가 기본법 제6조 제4항 및 제5항)
 - 국무총리는 평가제도의 운영실태를 확인·점검하고, 그 결과에 따라 제도 개선방안의 강구 등 필요한 조치를 할 수 있음(정부업무평가 기본법 제25조)
- 평가결과에 따라 중앙행정기관의 장은 평가결과를 조직·예산·인사 및 보수 체계에 연계·반영하여야 함(정부업무평가 기본법 제28조)
- 중앙행정기관의 장은 평가의 결과에 따라 정책 등에 문제점이 발견된 때에는 지체 없이 이에 대한 조치계획을 수립하여 당해 정책등의 집행중단·축소 등 자체 시정조치를 하거나 이에 대하여 자체감사를 실시하고 그 결과를 위원회에 제출하는 등 정책의 지속적인 개선을 추진하여야 함(정부업무평가 기본법 제29조)

4. 지방자치단체 성과관리

- 지방자치단체 성과관리는 정부업무평가기본법(법률 제14839호, 2017., 타법개정) 제18조에 법적 근거를 두고 있음

제18조(지방자치단체의 자체평가) ① 지방자치단체의 장은 그 소속기관의 정책등을 포함하여 자체평가를 실시하여야 한다.

② 지방자치단체의 장은 자체평가조직 및 자체평가위원회를 구성·운영하여야 한다. 이 경우 평가의 공정성과 객관성을 담보하기 위하여 자체평가위원의 3분의 2이상은 민간위원으로 하여야 한다.

③ 지방자치단체의 장은 정부업무평가시행계획에 기초하여 소관 정책등의 성과를 높일 수 있도록 제15조 각 호의 사항이 포함된 자체평가계획을 매년 수립하여야 한다.

④ 행정안전부장관은 평가의 객관성 및 공정성을 높이기 위하여 평가지표, 평가방법, 평가기반의 구축 등에 관하여 지방자치단체를 지원할 수 있다. <개정 2008. 2. 29., 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

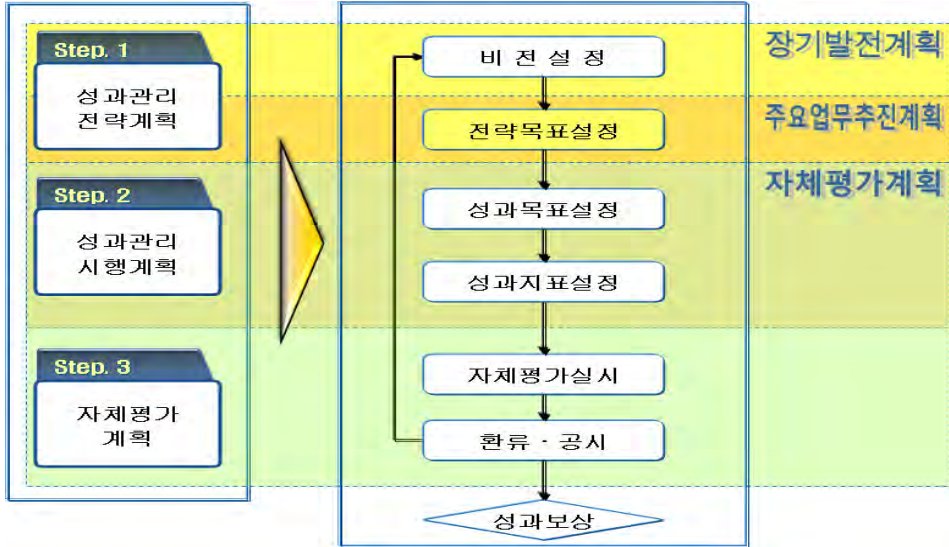
⑤ 그 밖에 지방자치단체의 자체평가의 대상 및 절차 등에 관하여 필요한 사항은 지방자치단체의 장이 정한다.

- 이러한 성과평가의 결과활용은 정부업무평가기본법 제26조에 성과평가의 결과를 공개하도록 명시하고 있음

제26조(평가결과의 공개) 국무총리·중앙행정기관의 장·지방자치단체의 장 및 공공기관평가를 실시하는 기관의 장은 평가결과를 전자통합평가체계 및 인터넷 홈페이지 등을 통하여 공개하여야 한다.

- 지방자치단체 성과관리는 정부업무평가법에 근거한 자치단체 관련 규칙 등에 근거하여 당해년도 업무추진계획에 기반한 지방자치단체의 성과관리를 추진하고 있음. 성과관리는 추진실적을 파악하고 환류하기 위해 자체적인 성과관리 기본계획을 수립(<그림 2-7>참조)하고 있음

〈그림 2-7〉 지방자치단체의 성과관리 체계



제3절 성과지표개발³⁾

1. 성과지표의 의의

- 바람직한 성과지표가 어떤 성격을 가지는가에 대해서는 많은 논의가 있어 왔는데, 다음에서는 Hatry(1999)의 연구 및 미국, 영국, 호주의 사례를 살펴보고자 함
- Hatry(1999)는 성과지표를 설정할 때 고려할 사항으로 관련성, 중요성, 이해가능성, 사업의 성과에 대한 영향력, 자료획득가능성, 비중복성, 비조작가능성, 포괄성 등을 제시하고 있음(이은국, 2012)
 - 관련성(relevance): 성과지표는 사업의 임무 및 목적, 그리고 측정하려는 성과와 관련이 있는 것이어야 함
 - 중요성(importance): 성과지표는 성과의 중요한 측면을 측정하는 것이어야 함
 - 이해가능성(understandability): 성과지표는 이를 사용하는 사람들이 이해할 수 있는 것이어야 함
 - 사업성과에 대한 영향력(program influence of control over the outcome): 관측된 성과가 전적으로 사업추진에 따른 영향에만 기인하는 경우는 거의 없음. 그러나 사업추진이 성과에 직·간접적으로 영향을 미치고 측정 가능한 경우에는 반드시 성과지표를 통해 성과를 측정하려고 노력해야 함
 - 자료획득 가능성(feasibility): 성과지표 측정을 위해 적절한 자료를 획득할 수 있어야 함
 - 비중복성(uniqueness): 성과지표가 다른 성과지표와 중복될 경우 그 중요도가 감소함(김둘순, 2015)

3) 이병기 외(20)의 내용을 요약 정리함

- 조작가능성(manipulability): 사업담당자가 조작할 수 있는 지표는 선택하지 않음.
 - 포괄성(comprehensiveness): 사업의 여러 긍정 또는 부정적 효과를 포괄적으로 파악할 수 있는 성과지표를 사용해야 하며, 민원의 경우에 불만 또는 이의제기의 건수를 성과지표화 할 필요가 있으며 민원서비스 수준과 같이 고객들에게 큰 의미를 갖는 질적 지표도 포함시킬 수 있도록 해야 함
- 미국 OMB에서는 성과지표 설정시 질적 측면에서의 고려사항으로 명확성, 성과자료의 획득가능성 등을 제시하고 있음(이은국, 2012)
- 量보다는 質(quality over quantity): 성과지표는 사업의 핵심적 임무 및 사업이 달성하려는 성과와 관련된 것이어야 하며, 이를 위해서는 양보다는 질을 추구해야 함. 즉, 소수의 좋은 지표를 설정해야 함. 그러나 복잡한 여러 활동을 무리하게 하나의 지표로 축약하려고 노력할 필요는 없음
 - 명확성(public clarity): 성과지표는 성과목표의 달성을 어떤 과정과 방법을 통하여 측정코자 하는지를 사용자들에게 이해할 수 있도록 해야 함. 이를 위해서는 성목목표의 어떤 측면을 측정코자 하는지를 내/외부 이해관계자에게 알려야 하며, 기대하는 목표성과에 대한 정보를 명확하게 제공해야 함
 - 자료획득 가능성(feasibility): 성과지표 측정을 위한 자료의 획득이 가능해야 함. 그러나 자료획득 가능성이 성과지표의 선정기준이 되어서는 안되며, 자료획득이 가능하다고 하여 결과와 별로 관련이 없는 지표를 측정해서는 안되며, 이러한 자료의 수집을 중단하고 보다 유용한 자료를 수집하는데 자금을 배정해야 함(이은국, 2012)
 - 협력(collaboration): 정부기관과 사업 참여자들(예: 주정부, 민간사업자)들은 협력하는 자세가 필요한데 이는 영역다툼(turf)이 아닌 결과만이 중요하기 때문임
- 영국 재무부가 성과지표의 바람직한 성격으로 관련성, 왜곡된 유인의 회피, 명확성, 적시성, 신뢰성, 비교가능성, 검증가능성을 제시하고 있음
- 관련성(relevance): 성과지표는 해당조직이 달성하고자 하는 목표와 관

련을 맺고 있어야 함

- 왜곡된 유인(perverse incentives)의 회피: 성과지표는 바람직하지 않거나 낭비적인 행위를 촉발하지 말아야 함
- 영향파악 가능성(attributable): 성과지표는 해당조직이 영향력을 미칠 수 있는 성과를 측정해야 하며, 성과의 책임이 누구에게 귀속되는지를 명확히 보여주어야 함
- 명확성(well-defined): 자료가 일관된 방식으로 수집될 수 있도록 성과지표는 명확하게 정의되어야 하며 쉽게 이해되고 사용될 수 있어야 함
- 적시성(適時性; timely): 성과지표는 빈번하게 측정됨으로써 사업진행상황의 파악에 도움을 주어야 하며, 빠른 시간 내에 생산됨으로써 자료로서의 유용성을 가져야 함
- 신뢰성(reliable): 성과지표는 당초 원하던 정보를 정확하게 제공해야 하며, 성과의 변화를 민감히 파악할 수 있도록 해주어야 함
- 비교가능성(comparable): 성과지표는 현재의 성과를 과거의 성과나 다른 사업의 성과와 비교할 수 있도록 해주어야 함
- 검증가능성(verifiable): 적절한 과정을 거쳐 성과지표가 측정되었는지를 검증할 수 있도록 분명한 근거자료를 구비해야 함

○ 호주 재무행정부는 성과지표의 바람직한 성격으로 다음을 제시하고 있음 (DOFA)

- 성과정보와 행동: 성과지표를 통해 어떤 행동을 장려할 것인지에 대해 충분히 고려하지 않고 성과지표를 설계하거나 정의할 경우 성과지표는 원하지 않던 결과를 초래할 수 있으며, 이 경우 실무자들은 가상 또는 부정확한 기준에 따른 성과를 산출하거나, 성과달성만을 위해 사업내용을 변경할 개연성도 있음. 따라서 성과지표들 사이의 상호작용도 강조해야 하며, 예컨대 가격 또는 품질목표를 희생하여 수량목표를 달성하는 일은 부적절하고 바람직하지 않음(이은국, 2012)
- 균형과 명확성: 성과지표는 각각의 결과 또는 관리항목간에 균형잡힌 시

각을 제공할 때 유용성을 제고됨. 이를 위해서는 각각에 대해 이해하기 쉽고, 의미가 명확하며, 비용효과적으로 수집·보관·관리할 수 있는 몇 개의 성과지표를 설정해야 함(이은국, 2012)

- 성과기준: 성과지표의 내·외부적 활용을 위해서는 성과지표를 통해 현재의 성과가 정성적 또는 정량적으로 특정 성과기준과 비교될 수 있어야 함. 또한 지속적인 성과개선을 유도하기 위해서는 이러한 성과기준이 가능한 의욕적인 수준으로 설정되어야 함. 의욕적 수준이 무엇을 의미하는지 명확히 정의되어야 하며, 그 수준은 현실적이어야 함(이은국, 2012)

2. 성과지표 기준

- 앞서 논의한 Hatry 및 외국사례의 바람직한 성과지표 요건은 유사한 부분이 많음. 이중 가장 잘 정리된 것은 영국의 경우로 생각되지만, 성과지표의 바람직한 성격이란 성과목표의 성격 및 내용 등과도 밀접하게 연계되어 있어 특성의 유일한 성과지표는 존재하기 어려움
 - 또한, 향후 성과지표 면에서의 개선방안을 도출하기 위해 필요하다고 생각되는 지표 요건을 규정하고 이를 근거로 실제 성과지표 실태를 파악하고자 함
 - 따라서 성과지표는 성과목표의 성격 및 내용을 고려하여 관련성, 결과중심성, 명확성, 중요성(대표성, 포괄성), 비교가능성, 검증가능성, 통제가능성, 왜곡된 유인의 유발 가능성 등을 기준으로 성과지표를 설정할 필요가 있음
- 적절성(관련성, relevance)
 - 적절성이란 성과지표는 해당조직이 달성하고자 하는 목표와 관련을 맺고 있어야 한다는 것임. 성과지표는 목표달성의 성공여부를 측정하는데 목적이 있는데, 그럼에도 불구하고 쉽게 측정될 수 있는 것들(예: 질의응답 건수)에 초점을 맞추어 지표를 설정하는 함정에 빠지기 쉬우며, 이 경우 성과지표는 조직의 핵심목표와 관련성을 갖지 못할 가능성이 높음

- 물론 자치단체 및 공공기관의 성과를 측정할 수 있는 지표를 찾는 일은 어려운 경우가 많은 것도 사실임. 이상적으로는 성과를 완벽하게 파악하고 표현할 수 있는 지표를 찾아야 하나, 중요한 사업에 대해서는 불완전하게라도 성과를 측정하는 것이 전혀 측정하지 않는 것보다 낫다고 할 수 있음
- 불완전한 지표라도 우선순위를 설정하고 계획을 수립하는데 도움이 되며, 자원배분에 관한 결정에 있어 전반적인 수요를 파악하는데 도움이 되기 때문임. 또한 최소한 기관의 성과를 평가하기 위한 출발점을 제공할 수 있음

○ 결과지향성

- 성과목표 및 지표는 결과지향적으로 설정되는 것이 바람직하며, 결과를 도출하는 방법으로는 포커스그룹인터뷰, 논리모형, 성과순서도 등의 방법이 많이 활용되고 있음
- 기존의 투입 과정 중심의 관리에서 벗어나 결과중심적 관리를 통해 궁극적으로 성과향상을 증진시킬 수 있음

○ 명확성(well-defined)

- 명확성이란, 자료가 일관된 방식으로 수집될 수 있도록 성과지표는 명확하게 정의되어야 하며 쉽게 이해되고 사용될 수 있어야 한다는 것임. 성과지표가 명확히 정의되도록 하기 위해서는 다음과 같은 점에 주의해야 함
- 첫째, 사용자들(내부관리자, 개인 및 집단의 서비스이용자 등)이 성과지표 정의를 쉽게 이해할 수 있어야 함
- 둘째, 성과지표의 정의는 모호하지 않아야 함. 모호할 경우 자료가 일관된 방식으로 수집되기 어렵고 사람들이 성과지표를 서로 다르게 이해할 가능성이 높음. 특히 성과개선의 기준이 명확히 정의되어야 함

○ 대표성(포괄성)

- 대표성이란 성과지표의 중요한 측면을 측정할 수 있어야 한다는 점임. 이는 대표성 및 포괄성과도 관련된 것으로 성과지표가 성과의 작은 한 부분이 아니라 그 성과를 대표할 수 있고 포괄할 수 있도록 설정되어야 한다는 것을 의미함

- 성과 측정 과정에서 측정하기 쉬운 지표를 설정하는 경향이 있는데, 성과 지표는 성과목표의 중요한 측면을 나타내면서 대표성 및 포괄성은 가질 필요가 있음

○ 비교가능성(comparable)

- 비교가능성이란 성과지표는 현재의 성과를 과거의 성과나 다른 사업의 성과와 비교할 수 있도록 해주어야 한다는 것임
- 진척도를 평가하기 위해서는 현재의 성과와 과거의 성과를 비교하거나, 해당조직의 성과와 다른 유사한 조직(예: 다른 나라 또는 지방정부)의 성과를 비교할 수 있어야 함
- 성과지표가 측정 가능성을 확보할 수 있도록 하기 위해서는 첫째, 가능한 한 해당 성과지표에 기준에 대한 정의를 변경하지 말아야 하며, 필요한 경우 환경변화가 성과지표에 미치는 영향을 예측 및 추정함으로써 변화시점을 전후로 한 성과를 비교분석할 수 있도록 해야 함
- 둘째, 사회적으로 인정되는 기준이 존재한다면 이를 사용해야 함. 예컨대, 특정 부서에서 유사한 성과기준을 적용하고 있다면 이들과 유사한 방법으로 성과지표를 인정할 필요가 있고, 특히 국제적인 평가기준 또는 방법이 존재한다면 비교가 가능하도록 이를 인정해야 함

○ 신뢰성(reliable)/검증가능성

- 신뢰성이란 원하던 정보가 성과지표로 명확하게 제시되어야 하며, 성과 지표는 상황의 변화를 정확하게 파악할 수 있도록 해야 한다는 것임. 성과자료는 신뢰성과 검증가능성만이 가치를 지니는데, 모든 이해관계자들은 성과자료를 통하여 당초 파악 또는 측정하고자 했던 성과정보를 적시에 제공해준다는 믿음을 가져야 함
- 또한 성과지표는 통계적으로도 검증가능할 수 있도록 유의해야 하며, 이는 적은 표본에 기초하여 생산된 지표라도 성과변화를 민감히 파악할 수 있도록 해주어야 함. 즉 성과가 유의하게 변동한 경우 이를 파악할 수 있어야 함. 예를 들어 성과만족도를 파악할 때 “예”, “아니오”라는 항목만을 적용하면 약간 만

- 족/불만족한 그룹과 매우 만족/불만족한 그룹간 차이를 파악할 수 없음
- 성과지표의 신뢰성을 확보하기 위해 고려할 사항으로 첫째, 국가통계기관이 생산하는 공식통계를 활용하는 것임. 둘째, 성과관리정보시스템에 대한 객관성과 타당성을 검증하는 것으로 성과기준의 달성여부가 팀 성과급에 연결되어 있는 때에는 정보시스템상의 체계를 전문가들이 검증하는 프로세스를 제공해야 함. 이러한 신뢰성은 검증가능성의 요건을 구비했을 때 확보됨
 - 검증가능성(verifiable)은 계획 추진에 따른 성과가 적절한 과정을 거쳐 성과지표로 측정된 것인지 검증가능한 명확한 근거를 제시해야 함. 성과 측정에서 지표의 검증가능성은 성과지표의 일관성을 확보하기 위해 필요함. 또한 성과지표관리 주체의 변경 등에 따라 성과지표에 영향을 최소화하기 위해서고 필요함. 분명한 근거자료의 구비는 성과지표의 신뢰성을 높이는데 도움이 됨

○ 통제가능성

- 성과지표는 해당조직이 영향력을 미칠 수 있는 성과를 측정해야 하며, 성과의 책임이 누구에게 귀속되는지를 명확히 보여주어야 한다는 것임
- 성과지표는 해당조직에 영향력을 미칠 수 있는 성과를 측정해야 하며, 성과의 책임이 누구에게 귀속되는지를 명확히 하여 기본적으로 성과지표는 조직이 어느 정도 성과에 영향을 준 것인지 파악할 수 있어야 함. 그러나 성과가 해당 사업의 여러 측면에서 영향을 받기 때문에 실제 성과 파악이 쉽지 않을 수 있음. 예컨대, 서비스에 대한 불만 접수건수가 늘어났다면 이는 서비스 수준이 나빠졌기 때문일 수도 있고, 서비스수준은 변하지 않았지만 고객들이 전보다 더 많이 불만을 제기하였기 때문일 수 있음. 그리고 정부기관의 경우 고객들의 불만제기를 보다 성실하게 받아들일 것이라는 고객들의 믿음이 늘어났기 때문일 수도 있음. 따라서 성과지표를 제대로 해석하기 위해서는 주변의 상황에 대한 정보를 확보해야 함
- 공공부문의 경우 결과중심적인 성과지표가 될수록 그 지표에 대한 조직의

통제가능성은 줄어드는 경향이 있는데 이는 외부의 영향에 좌우될 개연성이 높다는 것을 의미함. 이는 성과관리에 있어 통제가능성이 높은 지표만을 고집할 수는 없는 이유가 될 수도 있음. 따라서 통제가능성은 성과평가 결과를 조직 및 개인의 평가와 연계하는 것에 보다 신중한 접근이 필요함

○ 왜곡된 유인(perverse incentives)의 회피

- 왜곡된 유인의 회피란 성과지표는 바람직하지 않거나 낭비적인 행위를 촉발하지 말아야 한다는 것임. 즉, 고객에 대한 서비스를 개선하기 위한 행동이 아닌 성과기준에 도달하기 위한 행동을 유발해서는 안 됨. 예컨대, 질의응답의 품질을 측정하지 않은 채 질의응답의 속도만을 측정하는 것은 바람직하지 않음
- 성과자료의 활용방법에 따라 왜곡된 유인이 발생할 수 있음. 예를 들어 성과급이 의료행위 건수에 따라 결정된다면 의료진은 쉽게 치료할 수 있는 많은 환자들을 돌보는 반면, 치료가 어려운 소수의 환자들은 외면할 유인을 갖게 됨. 물론 이러한 유인이 있음에도 불구하고 조직문화의 영향으로 실제 행동은 변하지 않을 수 있음. 중요한 점은 궁극적인 목표에 직접 초점을 맞추어 성과지표를 설계하면 유인의 왜곡 가능성이 없어진다는 것임. 반면 중간단계나 과정을 중심으로 성과지표를 설계하면 그 가능성이 발생하게 됨
- 결과지표 대신 산출지표나 과정지표를 사용할 경우, 외부 환경변화에 둔감해지거나 새로운 사업수행방법이 더 비용효과적임에도 불구하고 과거의 방법을 고집하게 될 개연성도 내포하고 있음
- 왜곡된 유인의 발생 가능성을 줄이기 위해서는 성과지표의 관련성과 명확성을 높여야 함. 즉, 성과지표가 핵심목표를 완벽하게 파악하고, 성과의 모든 중요한 측면을 파악하며, 바람직하지 못한 효과도 파악한다면, 유인왜곡의 가능성이 줄어들 수 있음. 또 지표가 명확히 정의되고, 당초 측정하고자 했던 성과를 정확히 측정한다면 유인왜곡의 가능성이 줄어들 수 있음

제4절 도민참여 성과평가

1. 도민참여 평가의 필요성

- 참여평가(participatory evaluation)에 대한 관심은 1960년대 미국에서 정치적인 의사결정에서 다목적인 관점을 대표하는 것의 중요성을 인식하기 시작한 시민참여 프로그램에서 찾을 수 있음(이병기, 2020)
 - 참여평가에 대한 일치된 개념 정의는 없지만, “평가에 참여하는 이해관계자들이 평가를 기획, 실행 및 결과를 공표하는 일련의 모든 과정에 참여하는 것을 의미함(이병기, 2020)
 - 즉, 도민참여평가는 평가의 전과정에 이해관계자라 할 수 있는 도민들의 참여를 통하여 지역사회에 변화를 유도하기 위한 활동으로 요약할 수 있음
- 도민이 이해관계자가 왜 평가에 참여해야 하는지에 대한 중요성과 이유는 다음과 같은 3가지 측면에서 제시할 수 있음(이병기, 2020)
 - 첫째, 도민을 이해관계자로 포함하는 것은 평가결과의 활용을 증대시키고, 조직의 학습 및 발전 제고할 수 있음(이병기, 2020)
 - 둘째, 도민참여는 소외된 그룹이 의견을 제시할 수 있도록 하며, 형평성과 정의에 근거하여 사회변동을 촉진하도록 하는데 기여함
 - 셋째, 지역사회 거버넌스를 활성화하기 위해서는 성과평가에 모든 이해관계자가 공정하고 공평하게 참여할 수 있도록 해야 한다는 민주적 가치에 기반해야 함(이병기, 2020)
- 이러한 도민참여 평가는 다음과 같은 단계로 구분함(이병기, 2020)
 - 첫째, 참여평가의 내용과 과정에 대한 논의 및 합의,
 - 둘째, 평가의 과정에서 이해관계자 의견조사를 통한 의견제시,
 - 셋째, 관찰되어야 하는 차원 및 평가기준과 방법의 제시,
 - 넷째, 평가결과로 제시된 결론의 수용,
 - 다섯째, 어떤 성과목표를 평가하고 평가되어야 하는지 결정

- 지방자치의 핵심으로 주민참여에 주목하는 이유는 다음과 같음(곽현근, 2008)
 - 첫째, 우리 사회의 지배적인 민주주의 형태인 대의민주주의가 지역주민의 민의를 제대로 반영하지 못하고 다양한 폐단을 보여주고 있으며,
 - 둘째, 분권화와 병행하여 건전한 지역 거버넌스를 형성하기 위해 주민참여는 필수적이며,
 - 셋째, 보다 실용적 차원에서 주민참여를 장려하는 것은 좋은 지방정부가 되는 길이며,
 - 넷째, 주민참여는 주민들의 선호에 대한 정부의 반응성을 높일 수 있으며, 주민들의 역량강화를 위한 중요한 기제가 될 수 있음

2. 도민참여의 분류기준

- 도민참여에 대해 Arnstein(1969)은 ‘도민참여 사다리’라는 개념으로써 참여의 정도를 낮은 것로부터 높은 것까지 8단계 수준으로 구분함
 - A(1-2단계): 조작(manipulation)과 치유(therapy)는 주민참여가 이루어지지 않은 단계로서, 이 두 단계의 목표는 주민들을 정책결정이나 집행에 참여시키는데 있지 않고, 단지 주민을 계몽, 교도, 치유하는데 있음. 조작은 참여의 흉내만을 내는데 그치고, 치료는 책임회피의 수단으로 형식적인 심의회 등에 주민참여가 인정되는 실질적으로는 비참여라고 볼 수 있음. 정책결정자와 주민 사이의 관계는 일방적이며, 주민들의 참여가 조작과 관리의 대상이 됨
 - B(3-5단계): 정보제공(informing), 상담(consultation), 유화(placation)는 비록 주민의 의사가 표현되고 타진된다고 하여도 정책결정이나 시행여부의 최종적인 결정권은 행정당국이 가지고 있어, 실질적인 주민참여가 아닌 명목적 참여의 단계임. 주민들의 외형적 참여는 있으나, 정책결정과 같은 중요한 역할은 없다는 점에서 상징적 참여라 할 수 있음. 이 단계의 참여는 기관에 의한 일방적 의사소통(고지, 팸플렛, 포스터), 쌍방적

의사소통(조사, 주민참여회의, 청문회), 위원회 위원으로 참여하나 정책결정의 권한은 권력자가 가지고 있는 부분적 주민참여 수준임

- C수준(6-8단계): 주민의 정책결정 권한의 정도를 증가시킨 것임. 주민들은 직접적으로 정책결정과정을 공유함. 주민이 권력을 갖게 되는 이 단계에서의 참여는 실질적인 영향력을 갖게 되며, 주민과 행정의 상호적 정책결정과정을 통해 주민이 높은 주인의식과 소속감을 갖게 되는 단계임. 이 단계에서야 자치범주에 속하는 주민자치가 이루어짐(곽현근, 2008)

○ 도민참여와 관련하여 OECD가 제시한 참여제도 유형분류를 토대로 한 연구(정명은.2012)에서 제시한 주민참여제도의 유형화는 다음의 <표 2-2>와 같음

〈표 2-2〉 도민참여제도의 유형화

구분	참여유형별			계
	정보제공형	협약형	능동적참여형	
정책 설 계	1. 도민설명회	2. 도민참여예산제	3. 도민투표제	9 (조례4)
	4. 공청회/인터넷공청회	5. 정책자문/정책자문위원회/정책자문단	6. 주민제안제도/주민아이디어모집	
		7. 정책설문조사/여론조사	8. 심의위원회	
		9. 정책토론편/사이버토론폰광장/사이법정책토론편/온라인정책토론편		
정책 집 행	10. 신문고/직소민원	11. 각종위원회/운영위원회	12. 명예감독관/명예감시원/시민감시관/명예기자제/민간환경감시단	9 (조례5)
	13. 인터넷민원실/인터넷게시판/인터넷의견수렴/인터넷주민참여/인터넷주민참여	14. 주민참관확대 간부회의	15. 명예감독관/명예감시원/시민감시관/명예기자제/민간환경감시단	
	16. 결재문서공개		17. 시민고충처리관제	
	18. 소식지/시정운영상황공개		19. 부조리신고보상제도	
정책 평 가	20. 평가/감사결과 공개	21. 모니터제/모니터/정책모니터링/사이버모니터	22. 옴부즈만/시민감사관/명예감사관	7 (조례4)
	23. 행정서비스만족도조사/민원행정개선설문조사/전화친절도평가	24. 옴부즈만/시민감사관/명예감사관	25. 옴부즈만/시민감사관/명예감사관	
			26. 행정서비스 품질평가제	
합계	8(조례3)	8(조례3)	9(조례7)	25

주1: 음영처리 부분은 정보공개청구 외에 추가적으로 조례 제정 및 보유 여부를 조사하여 자료의 정확성을 보완하였으며, 이렇게 하여 조사한 조례 목록의 수는 각 유형별 제도의 합계임

주2: 행정서비스만족도조사/민원행정개선설문조사/전화친절도평가, 행정서비스품질평가제는 '행정서비스현장 제정 조례'를 기반으로 함. 조례수를 계상할 때에는 정보제공형-정책평가형의 조례에 계상함

*자료: 정명은(2012); 정명은-장용석(2013: 118)

3. 도민참여 평가의 기대효과

- 도민참여는 지방정부의 정책 실현을 위해 정책수립에서 성과평가까지 도민 참여를 보장하는 대표적인 참여수단 중의 하나로 “도민정책평가단”이 이에 해당함
- 도민참여는 민관협력형 참여방식뿐 아니라 민관협력 거버넌스 구축과 국민 주권 강화의 중요성이 강조됨. 또한 도민참여는 공무원의 전문성만으로는 해결이 어려운 복잡한 난제(wicked problems)들에 대한 해결방안 및 도민 공감대 형성, 정보기술의 발달에 따른 도민참여 기반의 공공 인프라 강화 등 도민참여의 폭과 가능성이 커질수록 도민참여 평가의 유용성은 더욱 증대되고 있음
- 특히 코로나19 등 비대면 뉴노멀 시대에 부합하는 새로운 의사소통 참여방식의 개발을 통하여 오프라인에서의 참여보다는 온라인에서의 참여모델을 적극 개발할 필요가 있음
- 이러한 도민참여 성과평가를 통해 기대할 수 있는 효과는 다음과 같음
 - 성과평가의 수단과 목적에 대한 도민에 대한 이해증대와 결과활용의 용이성,
 - 의사결정에 필요한 중요한 데이터를 제공 및 활용할 수 있는 능력의 제고,
 - 성과평가를 수행하는 데 있어서 자원이 부족한 상황에서도 비용효과적 방법으로 평가를 수행하는 것 등을 제시할 수 있음

제3장

제주특별자치도 성과관리체계

제1절 제주도 성과관리체계

제2절 제주도 성과관리 추진계획(2021)

제3절 제주도 성과관리운영체계 분석

제1절 제주도 성과관리체계4)

1. 성과관리 개요

- 제주도 도정목표의 달성을 위한 역량 결집을 위해 실국, 부서별 성과관리계획, 성과목표, 성과지표에 대한 단계별 모니터링 및 평가체계 구축
- 도정 정책성과평가에 도민이 직접 참여함으로써 도민관점 성과관리체계 확립 및 도민이 체감하는 성과창출 제고
- 조직내부의 역량을 최대한 이끌어내는 전략적 성과관리체계를 구축하여 도정 목표 달성
 - (조직) 도정 목표 달성을 위해 전략적 관점에서 계획을 수립하고, 한정된 자원의 효율적 배분, 조직의 역량과 성과측정 및 환류
 - (개인) 업무수행의 방향성 확보, 동기부여 고취 및 정책성과 책임성 담보
- 도민참여를 통한 협업적 행정으로 도민의사를 점검, 정책반영 및 도정정책의 주민 수용성 향상
 - 도민의 정책요구에 부응하고 정책 추진방향의 바로미터 역할
「제주특별자치도 도민정책평가단 구성 및 운영에 관한 조례」 제정: 2020년
 - 주요 정책에 대한 도민평가로 체감만족도 향상 지원
(2020년 도민 정책체감도 점수: 65.8점(100점 만점))
- 내·외부 의견수렴을 통한 성과관리제도 개선으로 직원 수용성 지속적 확대
 - 성과관리 제도 개선을 통한 내부직원 만족도 측정 및 향상 노력
 - 성과평가위원회 및 부서, 조직 내 노조의견 수렴 및 반영

4) 제주도청 성과관리 계획서 및 내부자료(21)의 내용을 요약 정리함

- 성과관리 운영 결과 성과에 상응한 보상체계 정당성 확보
 - 5급 이상 직무성과 계약 운영, 평가결과 성과연봉 반영
 - 6급 이하 성과상여금 지급의 기초 자료로 활용
(부서별 성과평가 결과에 따라 차등지급(85%~130%))

2. 제주도 성과관리 근거

- 제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법 제50조
- 「정부업무평가 기본법」 제4조, 제18조
- 지방공무원보수규정 제32조, 제34조, 제38조
- 제주특별자치도 지방공무원 임용 등에 관한 조례 제28조
- 제주특별자치도 지방공무원 평정규칙 제5조 내지 제9조
- 제주특별자치도 성과관리·평가에 관한 규칙

3. 성과관리 추진방향

1) 성과관리 전략체계

- 주요업무계획과 연계된 『부서 정책과제』 성과관리 강화
 - 팀 단위 지표 위주의 성과관리로 실국·부서단위 목표 지향성 미흡
 - 부서 정책과제 및 하위 팀별 성과지표로 성과 관리체계 개선
 - 연간 업무실적을 반영하는 업무전반 평가체계 필요
 - 현행 계획단계 평가보다 성과창출 단계에서의 평가 비중 확대
 - 팀별 관리과제의 변별력이 낮고 상반기 달성도 평가시 단순 투입·과정 지표 설정으로 지표 품질 저하 요인
 - 부서 정책과제 하위에 팀별 성과지표 설정 및 상반기 평가는 제외

- * 2020년 기준, 관리과제(348개과제, 1과제 2지표) 중 86.5%가 달성도 만점
 - 지표 달성도는 단순 투입·과정 단계에서 산출·결과지표로 전환

개선과제
<ul style="list-style-type: none"> ◇ (현행) 팀별 관리과제 → 과단위 2개 내외 주요정책과제 신설 <ul style="list-style-type: none"> → 내·외부 평가단 구성 정책과제 평가 ◇ 주요업무는 성과창출 단계 업무실적 평가 추진 강화 <ul style="list-style-type: none"> → (하반기)부서 정책과제 평가(정성)+성과지표 달성도(정량) ◇ 팀 성과지표 축소: (현행) 팀별 2개 → 1개 성과지표 ◇ 팀 지표 달성도 평가: (현행) 상·하반기 2회 → 1회 <ul style="list-style-type: none"> - 단, 지표 추진계획 이행실적 점검(반기별)

2) 성과관리 운영

- 도민정책 체감도 조사 개선
 - 도민생활 밀착형 과제는 정책체감도가 지속적으로 높은 반면, 내부 행정 지원, 법제, 인허가 규제, 문화 부서 등은 낮은 체감도 반복
 - 부서평가에서 높은 비중(30%) 점유, 종합점수에 미치는 영향이 크므로 평가자 정책인지도, 부서간 격차해소 등 보완 필요
- 성과관리실무협의회 운영 내실화
 - 주무 부서(총괄부서) 위주의 실국장 추천에서 주무부서 이외의 직원 참여 활성화를 위한 공모 확대
 - 정책과제 평가 등 조직내부 역할 확대로 직원 수용성 제고

개선과제
<ul style="list-style-type: none"> ◇ 3년 이상 동일과제로 핵심과제 설정 시 일몰제 적용 (단, 일정 수준이상 체감도가 높은 경우에 한함) ◇ 조사결과 지속적 하위부서는 별도 조사그룹 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 업무이해도 높은 관련 분야별 직업군 등 선정 검토 - 그룹간 평균점 차이에 대한 개선점 마련 및 조사단계 반영 ◇ 도민정책 체감도 평가과제는 부서 정책과제 중 선정 추진 ◇ 성과관리 실무협의회 공모제 확대운영 및 인센티브 부여 <ul style="list-style-type: none"> - ('20년) 노조 추천·공모제 4명 → ('21년) 공모제 확대

- ※ 실국별 적정인원 안배 및 인센티브 부여방안 인사업 협의
- ◇ 성과관리실무협의회 성격평가, 정책과제 평가 등 역할 확대
 - ('20년) 성격평가 → ('21년) 주요정책과제 성과 평가 등

3) 성과관리 지표체계

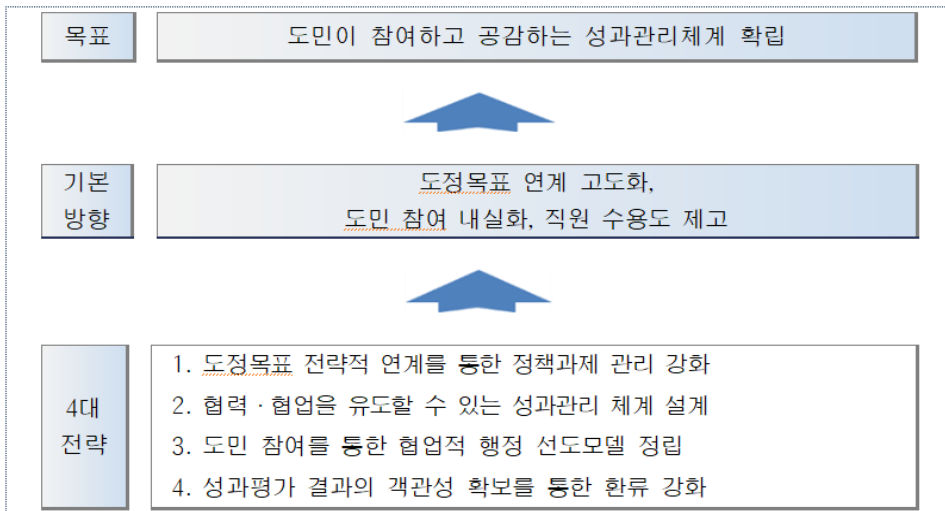
- 지표 부문별 평가 합리적 개선
 - 지표 성격평가 컨설팅은 부서 자율적으로 운영
 - 성과관리체계에서 정책체감도 조사, 공무원 현원 등에 불리한 TF, 기획단 외에 일반부서도 다수 신청 등 성과평가 배려부서 선정 보완
 - 부서 주관 공통지표 부담완화 및 도정 역점항목 신설 등 검토
 - 부서 청렴도 평가 항목 단순화 및 제주형 뉴딜 항목 신설

개선과제
<ul style="list-style-type: none"> ◇ 합동평가지표 사용 의무화(중앙제시 목표값 설정) ◇ 희망하는 부서(팀) 한해 지표 컨설팅 수행 *미수행 페널티 없음 ◇ 성과평가 배려부서 확대 및 가점 차등 부여 검토 ◇ 공통지표항목 조정 검토 <ul style="list-style-type: none"> - 청렴도 평가항목 단순화, 재정집행률 가감점 확대 - (신설) 제주형뉴딜·국비확보실적 평가, 중앙단위 공모 추가

제2절 제주도 성과관리 추진계획(2021)

1. 성과관리(자체평가) 계획체계

○ 추진전략체계



○ 추진방향

방향-1: 도정목표 전략적 연계를 통한 정책과제 관리 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 주요업무계획과 연계로 성과목표의 적정성 확보 - 현행 팀별 관리과제 달성도 평가에서 부서 정책과제를 통한 부서정책 전반에 대한 성과관리 추진 - 도전적인 지표설정 컨설팅을 통한 핵심과제 평가 강화
방향-2: 도민 참여를 통한 협업적 행정 선도모델 정립 <ul style="list-style-type: none"> - 도민정책 평가과제 설정단계부터 평가까지 도민정책평가단 적극적 참여 유도를 통한 도민정책평가단 체계화 - 도민정책평가단 연계 도민의 다양한 가치와 요구를 정책 반영 창구로 활용 도민 정책 체감도 향상 - 부서특성을 반영한 그룹군별 조사·평가로 환류효과 집중

방향-3: 평가결과에 대한 직원 수용성 지속적 확대	
<ul style="list-style-type: none"> - 팀별 성과지표 및 달성도 평가주기 축소로 직원피로감 해소 <ul style="list-style-type: none"> * (성과지표) 팀별 2개 → 1개, (평가주기) 상·하반기 2회 → 하반기 1회 - 성격평가 점수에 가중치를 부여한 달성도 평가로 불만 해소 - 성과관리실무협의회 전면 공모제 및 내부평가시스템 강화 - 통합성과관리시스템을 활용한 성과관리로 효율성 제고 (지표설정, 등록, 직무성과계약 및 평가 등) - 부서 주관의 워크숍을 전문기관 위탁 추진 	

○ 성과평가체계

구분	항목별	현행	개선	
			유지	개선
부서평가	운영	6개 그룹별 평가	유지	
	주요업무 지표평가	주요업무계획+성과지표(50점) * 성과목표별 성과지표(2개) * 지표운영(만족도) 가이드라인 도입 지표성격 가중치 부여(0.9~1.1) *평가항목 조정(5항목→3항목)	개선	▶부서 정책과제(신설) *부서별 2개 내외 *팀 지표: 현행 2개→1개 *평가주기:연2회→1회(12월) 50점
	정책감도 조사	도민 정책체감도 조사(30점) - 체감도 조사(26점)+정책홍보(4점) *우수과제(10개 과제) 가점총(40.5점)	유지	*우수과제 가점제도는 개선 30점
	청렴 도 가	부서청렴도 평가(10점)	유지	*평가항목 단순화 10점
	현업 동 등 도 가	도정기여도 평가(상급자, 5점)	유지	
	지자체 합 동 평 가	지자체 합동평가(1.5점)	유지	
	중앙 단 위 평 가	중앙단위평가(0.5점)	개선	▶중앙단위평가 + 공모(추가) 1점
	민생 경 제	민생경제(2점)	신설	▶국비발굴 및 제주형 뉴딜 2점
재 정 집 행	재정집행(±1점)	개선	▶가·감점 확대 (±2점)	
성과 배 려 부	11개부서 0.5점 가점	유지	*10개 부서 내외 선정 *1점 범위 내 차등 부여 (1점)	
개인평가	부지사 정 장	개인역량평가 (도지사 평가 100점)	유지	
	3 이 급 상	부서평가(65점) 개인 역량평가(상급자, 30점) 개인 청렴도평가(5점)	유지	
	4 과 급 상 (직 위)	부서 평가(75점) 개인 역량평가(상급자, 20점) *부서원 상사학습 미달성시 감점 개인 청렴도평가(5점)	유지	*부서원상사학습 및 폭력예방 교 육 미달성시 감점
	5 (담 당)	팀별 지표 달성도(70점) *지표 성격평가 포함 협업 등 도정기여도평가(20점) 개인역량평가(상급자, 10점)	개선	정책과제(10점)+팀지표(60점) *기타 변동없음

○ 성과평가 분야별 배점 및 내용

평가분야	배점	평가 내용	평가자
부서 성과평가	10	▶ 부서 정책과제 (부서별 2개 내외)	- 정성평가(10점) - 성과평가위원회/ 성과관리실 무협의 회 *별도평가단 구성가능
		▶ 팀별 성과지표 1개	- 목표달성도(40점) - 지표성격평가 및 가중치 부여(0.9~1.1) *상반기 이행계획 점검 (미 달성시 감점)
	50		- 정책기획관 - 성과평가위원회/ 성과관리실 무협의 회
	30	▶ 체감도 조사(26점) + 정책홍보(4점)	- 도민정책 평가단/ 성과관리실 무협의 회/ 전문가 평가단
	10	▶ 부서 청렴도 평가	- 청렴혁신담당관실
10	▶ 도정기여도 평가(상급자평가, 5), 지자체합동평가(2), 중앙단위평가(공모)(1), 국비발굴 및 제주형 뉴딜(신설, 2)	- 주관부서 평가결과 반영	
가감점	▶ 재정 집행(±2) ▶ 성과평가 배려부서 *현행 11개 부서 0.5 가점 → 10개부서 내외 1.0점 범위 내 차등부여	- 주관부서 평가결과 반영 - 정책기획관	
부지사, 행정시장		개인역량평가(100점)	
3급 이상	개인역량평가 (30점)	부서성과평가 (65점)	개인 청렴도 (5점)
4급 과장 (과장 직위)	개인역량평가 (20점)	부서성과평가 (75점)	개인 청렴도 (5점)
5급 (담당)	개인역량평가 (10점)	정책체감도 + 부서청렴도 협업 등 도정기여도 (20점)	팀 관리과제(60점) + 부서 정책과제(10점) (70점)

○ 성과관리 운영개선

- 성과평가운영

항목	2020년	2021년
부서평가	▶ 그룹별 평가 - 6개 그룹	▶ (유지)
지표설정	▶ 성과지표 개수 통일화 - (성과지표) 5급 상당(무보직) 2개	▶ 부서 정책과제(10점) - 부서별 2개 내외 ▶ 팀 관리과제(40점) - 팀 성과지표 : 현행 2개→1개
평가주기	▶ 연간 2회(상·하반기)	▶ 연간 2회→1회(12월 평가) (상반기는 이행계획 점검)
성과지표 달성도 평가	▶ 주요업무 달성도×지표성격가중치	▶ (유지)
지표 성격평가	▶ 3개 항목 * 중요도, 난이도, 도전성	▶ (유지)
결과공개	▶ 전 부서 공개(항목별 공개 포함)	▶ (유지)

- 도민 정책평가단 운영 및 체감도 조사

항 목	2020년	2021년(안)
부서 정책체감도	<ul style="list-style-type: none"> 부서평가(30점) 체감도조사(26점), 정책홍보(4점) 우수과제 선정 가점부여 (코로나19로 미 실시) 	<ul style="list-style-type: none"> 3년 이상 동일과제 일몰제 적용 (단, 만족도 높은 경우 한함) 지속적 하위부서 별도 그룹 운영 - 그룹간 평균점 차이 반영 검토 우수과제 가점 검토 (이중가점문제 해소방안 마련)

- 성과관리실무위원회 운영

항 목	2020년	2021년(안)
실무협의회 구성	<ul style="list-style-type: none"> 노조추천(2명), 공모(2명) 	<ul style="list-style-type: none"> 공모제 확대 실국별 적정인원 안배
역할확대 등 운영 내실화	<ul style="list-style-type: none"> 지표 성격평가, 도민 정책 체감도 조사 참여 	<ul style="list-style-type: none"> 부서 정책과제 평가, 지표성격 평가 등 역할 확대로 조직 수용성 제고 *부서평가 가점, 포상금 지급 등 검토

- 성과평가항목

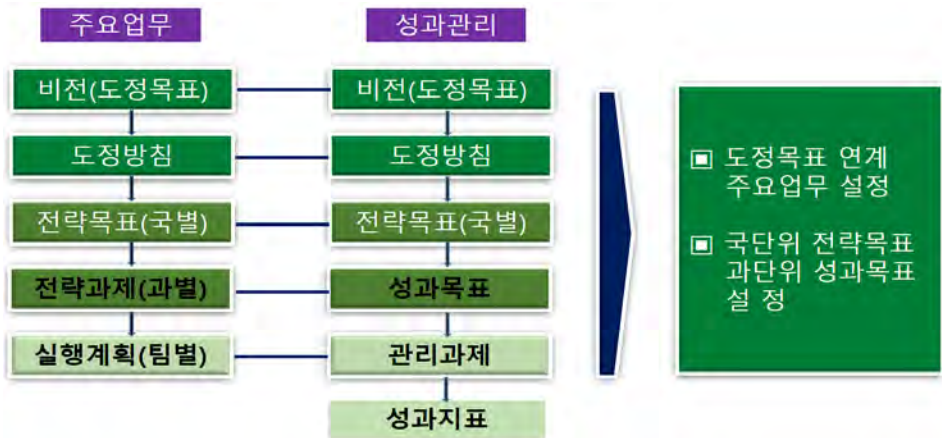
항 목	2020년	2021년(안)
청렴도	<ul style="list-style-type: none"> (부서)청렴도 평가(10점) 	<ul style="list-style-type: none"> 평가항목 간소화 추진
협업 등 도정 기여도 평가	<ul style="list-style-type: none"> 협업 등 도정기여도 평가 - 도정 성과 기여도(5점, 부지사 등) *부지사 3점, 실국장 2점 - 민생경제 활력화(2점) - 지자체 합동평가(1.5점) - 중앙단위 평가 대응(0.5점) - 재정집행 실적(±1점) *성과평가 배려 부서 가점 (0.5점, 11개부서) 	<ul style="list-style-type: none"> 국비 및 뉴딜사업 발굴(신설, 2) *민생경제 활력화 대체 중앙단위 평가 외 공모 추가(1) 재정집행 가감점 폭 확대(±2) 성과평가 배려부서 가점 차등부여
개인 평가	<ul style="list-style-type: none"> 5급 (상당) 팀별 지표 달성도(70점) 도민정책체감도(12점) 부서 청렴도평가(4점) 부서협업 등 도정기여도(4점) 개인역량평가(10점) 	<ul style="list-style-type: none"> 팀별 관리과제평가(60) 부서 정책과제(10) 부서 평가(20점) : 정책체감도, 부서청렴도, 협업 등 도정 기여도 개인역량평가(10점)

2. 성과관리계획 수립 및 운영

1) 계획수립

- 성과관리계획 : 부서별(과 단위)로 설정 운영
 - 5급 팀별로 부서 정책과제와 연계하여 관리과제를 두며, 성과지표는 1개로 하고 가중치와 비중은 사업 중요도를 감안하여 자체 설정
- 직무성과계약 : 부서 성과관리계획을 기반으로 작성
 - (3급) 실·국별 성과관리계획
 - (4급) 부서별 성과관리계획
 - (5급) 팀별 및 5급 상당 성과관리계획

〈그림 3-1〉 성과관리계획 설정 시 상위 조직의 성과체계와 연계 설정

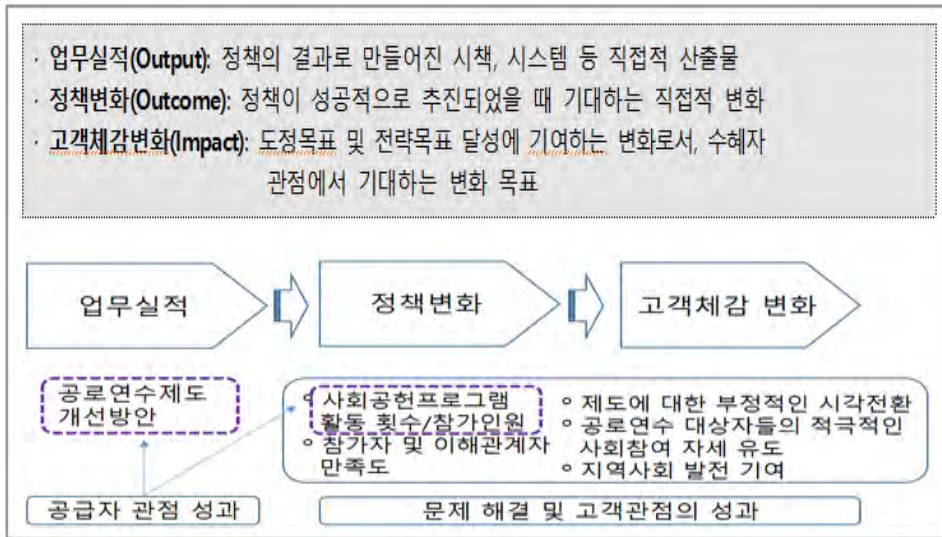


◇ 부서 성과목표는 실·국 주요업무계획과 연계하여 도정목표 달성 핵심과제 선정설계

2) 계획서 작성

- 부서 정책과제: 부서 단위 2건 내외 작성(서식제공)
 - 주요업무계획과 연계하여 당해년도 역점적으로 추진과제(사업)로서 도민 체감도 높은 과제 설정
 - 5급 팀별 관리과제를 포괄하는 과제명으로 설정
- 정책과제 발굴시 고려사항

〈그림 3-2〉 정책과제 발굴시 고려사항



3. 성과평가체계

1) 부서평가 대상 및 방법

- 평가대상
 - 대상: 본청, 직속기관, 사업소, 합의제 행정기관의 “과(4급) 단위 이상” 성과관리 운영부서

○ 평가방법

- 정책과제 + 관리과제 + 정책체감도 + 부서청렴도 + 협업 등 도정 기여도

- ① 정책과제 평가 : 부서 정책과제 평가(내·외부평가단 정성평가)
- ② 관리과제 평가 : 팀 관리과제(성과지표 1개) 평가(달성도×성격평가)
- ③ 정책 체감도 : 도정정책 평가과제에 대한 인지도, 만족도 등
- ④ 부서 청렴도 : 「청렴혁신담당관」에서 제출한 평가 결과
- ⑤ 협업·도정 기여도 등 : 부지사 등 평가(제주형뉴딜 등 도정 주요정책 추진 성과)

2) 부서정책과제 운영

○ 평가기준

- 부서별로 부서 정책과제 추진실적 제출
- 추진계획 대비 추진실적 및 목표달성도·노력도·효과성 등을 반영하여 평가항목별 개별점수 부여 후 심사위원 점수 총합의 산술평균
- 항목별 평가점수(안)

배점 평가항목	세 부 내 용	탁월 (100%)	우수 (80%)	보통 (60%)	미흡 (40%)
목표달성도	▶ 정책목표 달성도	40	36	32	28
노 력 도	▶ 문제해결을 위한 적극적 사업추진 노력도	30	26	22	18
효 과 성	▶ 정책을 통한 도민 삶의 질 개선 및 도정발전 기여도	30	26	22	18

○ 평가결과 환류

- (탁월 과제) 목표 대비 탁월한 성과를 거두었거나 수혜자 관점에서 정책 체감도가 높은 과제를 선정하여 조직 내외 공유·홍보 강화
- (미흡 과제) 목표 대비 성과나 고객체감도가 미흡한 과제, 민원·갈등이 많은 과제 등은 부진원인 분석 및 정책 보완사항 도출

→ 내부적인 요인은 인력·예산 등 자원 조정, 외부적인 요인인 경우 외부환경 고려한 사업변경, 갈등해소 노력 등 전략적 대응 강화

4. (부서)성과지표개발

1) 목표설정

○ 목표설정 기준: 명확하게 방향성이 뚜렷이 나타나도록 설정

구 분	주 요 내 용
전략 목표 (실·국 단위)	▶ 민선7기 도정의 핵심가치, 비전 및 도정방침 연계 <input checked="" type="checkbox"/> 실·국의 전략과제 = 소속 부서 성과목표 <input checked="" type="checkbox"/> 실·국의 성과지표 = 소속 부서 관리과제(주요업무계획)
성과 목표 (부서 단위)	▶ 상위 조직인 실·국의 전략목표와 연계 <input checked="" type="checkbox"/> 성과지표를 팀별(5급 상당) 구분 작성_팀별 1개 <input checked="" type="checkbox"/> 성과지표별 평가요소 및 비중은 자체 결정

《 전략목표(성과목표) 작성예시 》

대 상	+	방 향 성	+	실행할 행동
▶ 지역 계층 간		+ 균형발전		+ 추진
▶ 교육 기회를		+ 누구에게나 균등하게		+ 제공

○ 성과지표 요건

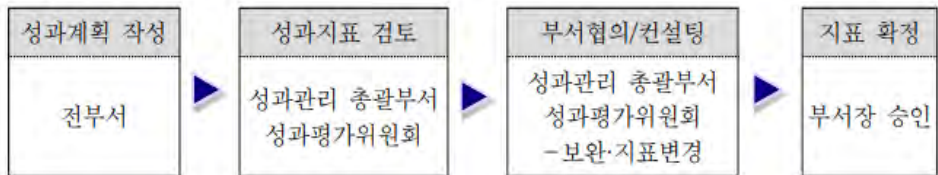
구 분	주 요 내 용
구체성	▶ 무엇을 달성하려는지 누구나 이해할 수 있도록 명확화
측정가능성	▶ 계량화 등 측정방법의 특정화
달성가능성	▶ 조직에서 통제 가능하고 달성 가능한 수준
연관성	▶ 성과 목표와 주요 사업이 연관성
시간제약	▶ 반기(연)내 실적 확인이 가능한 자료를 활용하며, 사업성과 모니터링 가능

- 계속 사업의 경우 투입·과정 지표 설정을 지양하고 결과지표 권장

구 분	주 요 내 용	비 고
투입지표	▶ 목표 달성을 위한 예산, 인력 등 투입요소와 관련 지표 * 수선 및 신축 지원 비용, 예산집행율(%)	
과정지표	▶ 업무의 진행과정 및 단계별 목표 달성 여부 측정 지표 * 수해방지 시설 조성 사업 공정률(%)	
산출지표	▶ 사업 완료 후 1차적 결과 또는 산출물과 관련된 지표 * 저상버스 도입대수, 공공무선인터넷 인프라 확충 개소	
결과지표	▶ 정책의 궁극적 효과, 서비스, 질적 측면 측정 지표 * 문화환경 조성에 따른 도민 만족도(점), 신규 일자리 수(명)	

- 구체적·객관적으로 효과를 측정할 수 있는 정량지표를 설정하되, 결과지표 설정이 어려운 경우, 과정지표와 산출지표 병행 사용

○ 지표 확정 절차



○ 가중치 결정

- 관리과제 가중치는 업무비중에 따라 100% 범위내에서 부서장이 결정
- ※ 팀장, 부서원 의견수렴 절차를 거쳐 중요도, 난이도 고려하여 결정
- ※ 미션/비전 달성에 필요한 성과지표에 대해서는 가능한 높은 가중치 설정
- 부서평가의 지표 달성률 평가시 관리과제별 가중치 적용 평가

○ 목표값 설정

- 목표값은 성과목표와 관련하여 성과지표별로 달성하고자 하는 수준으로서 주요업무계획에 기반하여 작성
- * 중앙부처 목표값 미확정 또는 부득이한 경우 부서 실정에 맞는 목표값 설정

《 목표값 설정 유의사항 》

- 주요업무계획상 목표치와 일치하게 작성
- 주요업무계획에 구체적 목표치가 제시되지 않은 경우, 주요업무계획 핵심사업의 목표 달성을 위한 적절한 목표값 설정(도전적, 적극적 목표 제시)
 - ※ 주요업무계획에 제시된 성과지표와 목표값을 반드시 포함하여 작성
- 주요업무계획 보고(도지사, 부지사)시 지시사항 반영 설정

- 추진성과를 효과적으로 측정·관리할 수 있도록 실적입력 주기별목표값 설정
- 특별한 경우가 아니면 시점값을 사용하여 목표값 설정 권고

구 분	주 요 내 용
시점값	▶ 실적입력 시점(12월 10일)까지 추진실적
합산값	▶ 실적입력 매 주기별 추진실적을 합산한 실적
평균값	▶ 실적입력 매 주기별 추진실적을 평균한 실적

○ 목표 및 지표 조정

- 부서지표 확정 후 지표 및 목표 조정은 천재지변, 조직개편, 법령 제·개정, 지침 변경 등 불가피한 경우에 한하여 조정 가능
- 그 외 다른 사유로 인한 목표 하향 조정은 원칙적으로 불가하며, 목표 하향 조정 시 최종평가에서 달성도 90%로 평가
- 성과지표 및 목표 조정은 9월 이전 성과관리실무협의회 심의(1회 한하여 가능)

○ 지표성격 평가

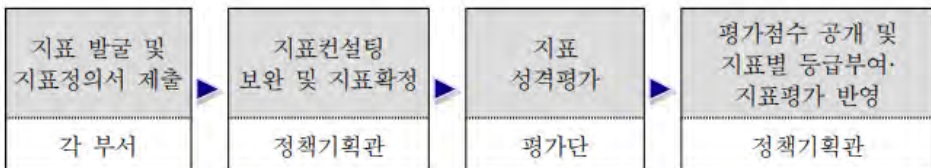
- 주요업무계획에 기반한 지표설정 유도, 도전적 성과지표에 대한 높은 평가점수 부여
- 3개 평가 항목별 가중치 부여 후 평가(중요도, 도전성, 난이도)
- 성과관리시스템을 활용한 지표성격평가 실시(온라인 평가 병행)
- 평가대상: 부서별 성과지표

- 평가단 : (외부)성과평가위원회 + (내부)성과관리실무협의회 등

○ 지표평가 항목 및 내용

평가항목	평가내용	비중(%)
중요도	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 비전달성, 전략목표 및 부서 성과목표 달성에 적합한 성과지표 설정 여부 - 현안과제, 역점프로젝트, 공약, 지자체 합동평가, 국제자유도시 종합계획, 미래비전 등 각종 도 종합계획 과제의 지표화 여부 등 ▶ 목표 달성에 따른 도정 기여도와 내외부 고객 관점 측면의 중요성 여부 	36
도전성	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성과관리계획의 질적인 면에서의 도전성 여부 ▶ 당해 목표값 설정의 도전성/적극성 수준 * 최근 3년간 실적치 평균의 5%이상 반영 여부 * 전년대비 목표치를 하향 설정할 경우 타당성 제시 * 신규지표인 경우 목표치 설정 근거제시 	30
난이도	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 장애요인, 복합민원, 다수 절차 등 목표(사업) 달성상의 어려움 정도 ▶ 조직 내 타 지표(업무)와 비교했을 때 달성하기 어려운 수준 정도 	34
계		100

○ 지표평가 절차



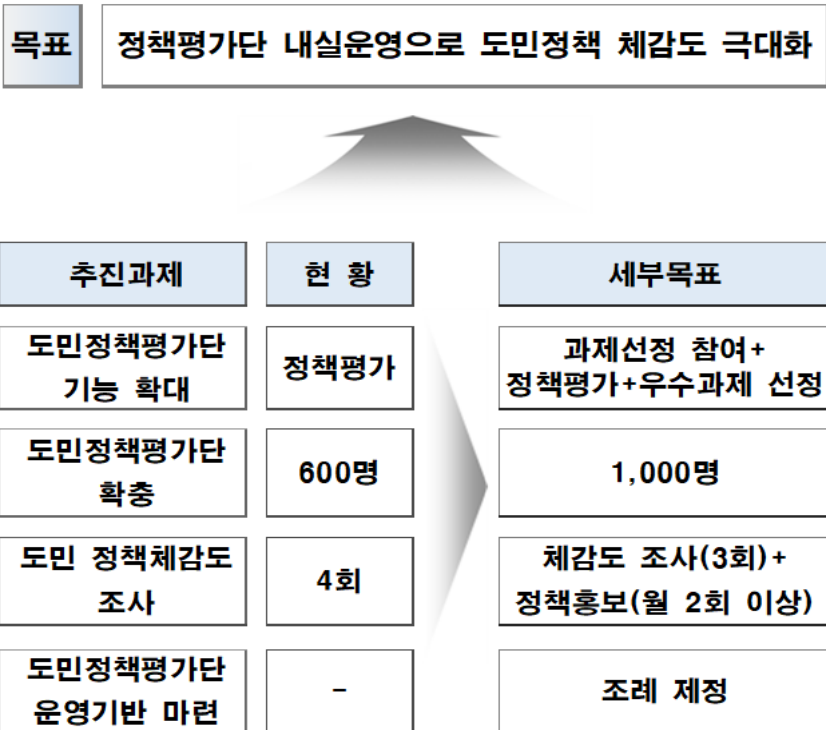
○ 지표평가 방법

- 부서 지표담당자가 참석하여 부서 지표에 대한 설명과 질의응답 실시
- 지표별로 세부 평가기준에 의해 평가항목별 위원 개별점수 부여
- 지표별 외부평가 및 내부평가 평균점수 부여 후 지표별 점수 확정
- 전체 지표 성격평가 결과를 바탕으로 구간별 가중치 부여
- 반영비중: (외부)성과평가위원회 50% + (내부)성과관리실무협의회 등 50%

5. 도민 정책 체감도 조사

○ 조사목적

- 목적: 도 주요정책에 대해 도민의 평가로 도민이 체감하는 정책발굴 유도
- 대상정책: 성과관리 운영 부서의 도정정책 평가과제, 부서별 1개
- 선정방법: 부서+정책평가단 워크숍을 통해 과제(사업) 확정
- 선정절차: 정책기획관 총괄하에 정책평가단, 전문기관, 각 부서(분과)별 참여



○ 조사내용

- 조사항목: 인지도, 요소별 만족도(3개 요소), 전반적 만족도
- 조사대상: 도민(정책평가단+일반도민*+전문평가단) 및 내부직원
- 조사방법: 외부 리서치 전문기관 위탁 온라인 설문조사

○ 조사결과 활용

- 공개: 도민 정책체감도 조사(설문)결과 공개
- 활용: 부서 및 개인 성과평가에 반영
 - 부서평가: 30점(정책체감도 조사 26점, 정책홍보 포인트 4점)
- 조사절차(참여주체 역할)

정책기획관	정책평가단 등	전문 기관	부서(분과)
▶ 정책체감도 조사시행 - 계획수립, 용역추진 ▶ 조사결과 분석 및 평가 반영 등	▶ 도민 정책체감도 조사 참여 - 부서정책 평가 - 우수과제 선정	▶ 체감도 조사용역 수행 - 부서 정책 평가사업 체감도 조사 - 결과분석 및 보고	▶ 도민정책 평가과제 홍보 - 도 홈페이지 이용 - 성과보고회 등

6. 청렴도 평가

○ 평가개요

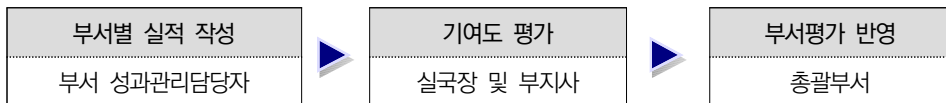
- 평가목적: 전 직원이 참여하는 청렴 시책 추진으로 「청렴제주」 실현
- 평가대상 : 도 본청, 직속기관·사업소 등 성과관리 대상 부서
- 평가주관 : 청렴혁신담당관
- 평가내용 :

평가항목	세부 평가 내용	평가 시기 등	비고															
자체 외부 청렴도 (50점)	<p>□ 자체 외부청렴도 조사 결과(50점)</p> <ul style="list-style-type: none"> 조사대상: 20.7월~ 21.5월 기간 중 업무 경험 외부고객 또는 부서 소관 정책고객 설문조사 결과 부서별 취득점수(100점 만점) 50점으로 환산 * 설문조사 대상 또는 설문 응답자가 5명 미만인 부서 결측 처리 	·상반기 조사																
청렴교육 이수 (30점)	<p>□ 간부공무원 및 직원 청렴교육 이수(20점)</p> <ul style="list-style-type: none"> 집합 또는 사이버 교육 2시간 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">직원 이수율(%)</th> </tr> <tr> <th>실·국장</th> <th>부서장</th> <th>80이상</th> <th>79-50</th> <th>50미만</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5점</td> <td>5점</td> <td>10점</td> <td>5점</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>□ 찾아가는 부서 청렴교육 참여 실적(10점)</p> <ul style="list-style-type: none"> 부서의 참여 실적 1회 5점, 2회 10점 			직원 이수율(%)			실·국장	부서장	80이상	79-50	50미만	5점	5점	10점	5점	0	· 10월 까지의 실적	
		직원 이수율(%)																
실·국장	부서장	80이상	79-50	50미만														
5점	5점	10점	5점	0														
반부패·청 정 활동 (20점)	<p>□ 청백-e시스템 자기진단표 작성률(20점)</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>평균90%이상</th> <th>89~80%</th> <th>79~70%</th> <th>70%미만</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20점</td> <td>17점</td> <td>15점</td> <td>10점</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 부서장 제외, 부서원 상·하반기 1회</p>	평균90%이상	89~80%	79~70%	70%미만	20점	17점	15점	10점	· 자기진단표 작성률 청렴혁신담당관 집계								
평균90%이상	89~80%	79~70%	70%미만															
20점	17점	15점	10점															
가·감점	<p>□ 국민권익위 제도개선 권고 과제 이행 여부</p> <ul style="list-style-type: none"> 가점 : 과제당 2점(최대 15점) 감점 : 미이행 감점(건당 2점, 최대 15점) <p>□ 국민권익위 제도개선 권고 과제 없는 부서</p> <ul style="list-style-type: none"> 자율적 제도개선과제 발굴·추진 여부(최대 10점) - 조례·규칙 제·개정 2점/건, 계획·지침 운용 1점/건 <p>□ 부패행위 발생 부서 감점(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2021년 발생한 6대 비위(공금횡령·유용, 음주운전, 도박, 성범죄, 금품·향응 수수, 예산의 목적 외 사용) 	· 11월 말 기준																

7. 도정 기여도 및 가감점 평가

○ 도정 기여도 평가

- 평가요소 : 도정 핵심정책 추진 기여도, 부서 간 및 민·관 협업실적
- 평가대상 : 성과관리 대상 전 부서(하반기 1회(12. 31기준))
- 평가방법 및 평가자 : 정성평가 /부지사(3점), 실·국장(2점)
- 평가절차



- 평가기준

평가기준	세부평가기준	비중(%)
난이도	▶ 평가대상 부서의 업무 난이도 수준	35
기여도	▶ 도정 핵심정책 및 현안업무 추진을 위한 평가대상 부서의 기여도 수준	35
협업수준	▶ 부서 업무추진 시, 부서 간 또는 민·관 협업 활성화 수준	30
계		100

○ 가감점(국비 확보 등) 평가

- 평가대상: 성과관리 대상 전부서(부서별 평가)
- 평가항목 및 평가지표

구분	평가항목	평가지표	주관																				
국비 확보 (1점)	① 신규사업 반영 (상한 0.5점)	- 신규 국비사업 예산 건수 반영(상한 0.5점) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1억 미만</th> <th>5억미만</th> <th>20억 미만</th> <th>20억 이상</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1건</td> <td>0.2</td> <td>0.3</td> <td>0.4</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>2건</td> <td>0.3</td> <td>0.4</td> <td colspan="2">0.5</td> </tr> <tr> <td>3건 이상</td> <td>0.4</td> <td colspan="3">0.5</td> </tr> </tbody> </table> * (실적확인) 중앙부처에서 시행한 가내시 공문서 - 기본점수: 0.1점(국비사업이 없는 부서 등)		1억 미만	5억미만	20억 미만	20억 이상	1건	0.2	0.3	0.4	0.5	2건	0.3	0.4	0.5		3건 이상	0.4	0.5			예산 담당관
		1억 미만	5억미만	20억 미만	20억 이상																		
	1건	0.2	0.3	0.4	0.5																		
2건	0.3	0.4	0.5																				
3건 이상	0.4	0.5																					
② 국비 증가율 (상한 0.1점)	- 전년대비 국비 증가율 4.5% 이상 0.1점 * (산식) 당해연도 국비액/전년도 국비액×100 (세입예산서 기준)																						
③ 중앙부처, 국회 등 방문절충 (상한 0.4점)	- 방문 횟수 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>5회 이상</th> <th>4회~2회</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>0.4점</td> <td>0.3점</td> </tr> </tbody> </table> * (실적확인) 출장보명서 - 기본점수: 0.2점(국비사업이 없는 부서 등)		5회 이상	4회~2회		0.4점	0.3점																
	5회 이상	4회~2회																					
	0.4점	0.3점																					
제주형 뉴딜 성과창출 (1점)	④ 뉴딜공모 추진 노력도 (상한 0.4점)	- 공모 컨설팅 등 공모 참여 및 지원노력* <table border="1"> <thead> <tr> <th>공모 선정</th> <th>공모 참여***</th> <th>사전 컨설팅** (2회 이상)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.4점</td> <td>0.3점</td> <td>0.2점</td> </tr> </tbody> </table> * 지원부서도 공모사업 선정시 일부 가점 부여 ** 지원부서의 자문단 컨설팅 사업 2회 이상 참여 시 부여, 2개 사업 이상 컨설팅시 공모 미참여해도 0.3점 *** 공모 참여 2회 이상시 공모 미선정해도 0.4점 ※ (실적 확인) 책임실국 컨설팅 결과 등 증빙 - 기본점수: 0.1점(공모사업이 없는 부서 등)	공모 선정	공모 참여***	사전 컨설팅** (2회 이상)	0.4점	0.3점	0.2점	정책 기획관 * 뉴딜 책임실국 협조														
	공모 선정	공모 참여***	사전 컨설팅** (2회 이상)																				
0.4점	0.3점	0.2점																					
⑤ 뉴딜과제 발굴·추진/협업 실적 (상한 0.6점)	- 뉴딜 사업 관리를 위한 대내외 협업 실적 * 공공기관/부서간 협업, 외부자문단 운영 등 건당 0.1점 ※ (실적확인) 자문단 운영, 회의 개최 등 문서 - 기본점수: 0.2점(협업실적이 없는 부서 등)																						

○ 기타(중앙단위 평가대응 등) 평가

- 기타 평가종류: 중앙단위 평가(합동평가 등), 성과평가 배려부서 가점, 교육훈련 이수실적, 공직자 폭력예방교육 등을 평가에 반영

8. (개인)성과평가 체계

○ 평가대상 및 항목

평가대상	평가항목	평가 횟수	비 고	
직무성과	부지사 행정시장	개인역량평가	연1회 ▶ 상급자 평가(도지사)	
	3급 (실·국장 직위)이상	부서평가	연1회	▶ 하위부서 평가 결과 점수 65% 반영
		개인 역량평가(30점)		▶ 상급자 평가(30점) - 도지사(15점), 부지사(15점)
		청렴도 평가(5점)		▶ 개인 청렴도 평가(5점)
	4급 (과장직위)	부서평가(75점)	연1회	▶ 부서 평가 결과 점수 75% 반영
		개인 역량평가(20점)		▶ 상급자 평가(20점) - 부지사(10), 실·국장(10) * 부서원 상시학습·폭력예방교육 실적반영(미달성시-1점)
		청렴도 평가(5점)		▶ 개인청렴도 평가(5점)
	5급 (상당, 무보직)	부서 정책과제(10점)	연1회	▶ 부서 정책과제 정성평가 점수(10점)
		팀 단위과제(60점)		▶ 지표 달성도×성격평가 가중치(60점)
		정책체감도(12점)	연1회	▶ 도민평가단 정책체감도 점수(12점)
		청렴도 평가(4점)		▶ 부서청렴도 평가(4점, 청렴혁신담당관)
		협업등 도정가여도(4점)		▶ 협업등 도정가여도(4점) - 도정가여도 평가, 지자체합동평가 중앙단위평가(공모), 제주형뉴딜 및 국비확보
	개인 역량평가(10점)	▶ 상급자평가(10점) - 실·국장(5점), 부서장(5점)		
	조정점수			▷ 9개월 미만자에 평가점수 조정

○ 평가결과 환류

적용대상	평가방식	평가결과 활용
5급 이상	직무성과계약	▶ 성과연봉 지급을 위한 기초 자료 활용

○ 직무성과계약제

- 운영근거

- > 「제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법」 제50조
- > 지방공무원 인용령 제31조의2, 지방공무원 평정규칙 제6조
- > 공무원성과평가 등에 관한 규정 제4조

- 직무성과계약 주요내용: 도정 전략목표 및 성과목표를 달성하기 위해 당해년도에 수행할 개인 성과목표 등
- 직무성과계약 체결

- (대상) 5급↔과장, 과장↔실·국장, 실·국장↔부지사, 부지사(행정시장)↔도지사
 - 단위 사업소의 경우에는 소관업무 관련 실·국장과 체결
- (방법) 성과계약서 내용 합의 후 평가자와 평가대상자가 최종 시스템 등록
- (확인자) 평가자의 직상급자 또는 직상위자
 - 5급-실·국장(3급), 과장(4급)-부지사, 실·국장(3급)-도지사
 - 도지사 및 부지사 확인은 성과관리 총괄부서에서 시행

- 직무성과계약 변경: 원칙적으로 계약과제 내용 및 성과목표 등은 변경할 수 없으나, 행정환경의 변화, 조직개편, 개인의 직무변경 등으로 수정할 필요가 있는 경우 변경 가능(정책기획관 협의)
- 직무성과계약 승계: 인사발령 및 조직개편 등으로 목표 수행자 변경 시에는 후임자 자동승계 원칙, 성과계약서 재작성 생략

○ 개인 성과평가 특례

- 특례인정: 조건(승진 임용·전입·복귀(교육 및 파견)자, 신규·복직·퇴직·공로연수·대기발령(직위해제)자, 전보자, 파견자, 교육, 대기발령자, 인사교류 파견자 등)별 평가특례 인정

○ 개인 평가결과 공개 및 환류

- 공개범위: 전 부서, 요청자(본인)
- 공개항목: 부서별 총점, 지표평가, 정책체감도, 청렴도, 협업 등 도정기여도
- 공개범위(부서): 성과관리시스템 또는 내부행정시스템
- 평가결과 활용: 성과보상, 업무개선 및 통계자료, 성과관리시스템 보완·개선

9. 제주도 성과평가조직

○ 도민정책평가단

- 목적: 제주특별자치도가 추진하는 주요 업무 및 시책을 도민이 직접 평가하여 도정의 투명성과 효율성을 높이고 책임성을 확보하기 위하여 도민 정책평가단의 구성 및 운영에 필요한 사항을 규정
- 근거: 제주특별자치도 도민정책평가단 구성 및 운영에 관한 조례(2020제정)
- 주요기능: 제주자치도 주요업무 및 시책에 대한 도민체감도 조사·평가, 제주자치도 우수시책 선정, 도정에 대한 제도개선안 제안 및 정책제언, 평가단 활동에 따른 의견 제출, 그 밖에 도지사가 도정 발전에 필요하다고 인정하는 사안에 대한 평가 등

○ 성과평가위원회

- 관련근거: 정부업무평가기본법 제18조제2항, 제주특별자치도 성과관리·평가에 관한 규칙 제14조~제23조
- 구성: 위원장 1명과 부위원장 1명을 포함한 15명 이상 30명 이하
- 기능: 성과관리 시행계획, 평가계획의 수립 및 추진, 성과관리·평가와 관련한 제도개선, 평가대상 범위 및 평가방법, 성과목표·성과지표 검증에 관한 사항, 평가결과에 관한 사항 및 성과관리·평가에 관한 주요사항 등

○ 성과관리실무위원회

- 위원: 정·부회원 60명 내외(실국단위 2명 + 노조 2명 등)
- 위원장: 성과관리 부서장(간사 : 성과평가업무 팀장)

- 위원자격: 6급 ~ 7급 공무원 중에서 전면 공모제로 위원 모집
- 기능: 성과관리 운영 기본계획(안) 협의, 부서 성과지표 성격평가 심의, 부서 성과지표 실적 이의신청 심의 결정, 성과관리제도 개선에 관한 사항 협의 등

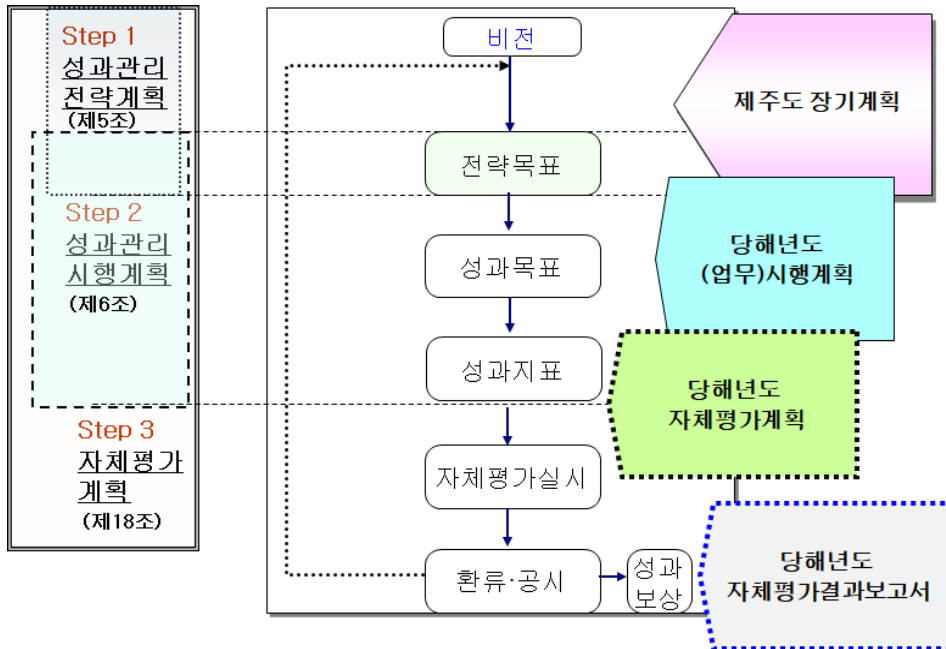
제3절 제주도 성과관리운영체계 분석

1. 성과관리 계획체계

1) 관련법 성과관리 체계

- 지방자치단체의 경우 관련법(정부업무평가법)상 자체적으로 자체평가를 수립하여 평가할 수 있도록 규정하고 있음
 - 관련법상 자치단체 성과관리도 성과관리 전략계획(제5조), 성과관리 시행계획(제6조)에 기반한 전략적 성과평가(자체평가)를 실시할 수 있도록 함
 - 이러한 전략적 성과관리 체계는 <그림 3-3>과 같음

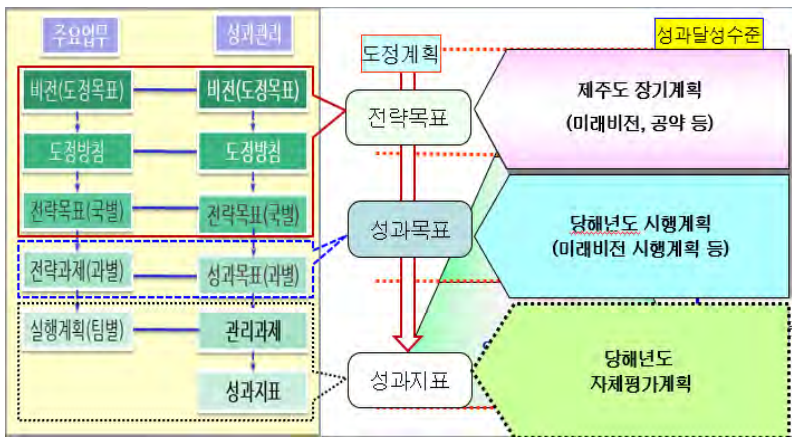
<그림 3-3> 관련법 성과관리 전략계획 체계



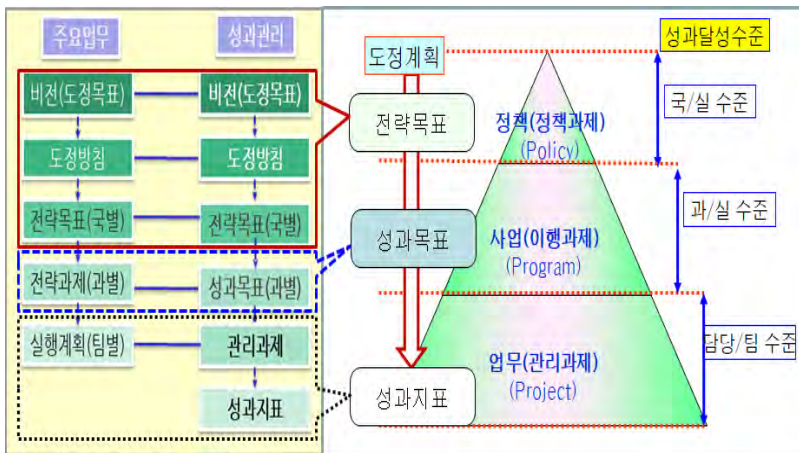
2) 도정 성과관리 전략계획 구조

- 제주도 도정 전략계획을 추진하기 위한 단계별 체계의 구조는 <그림 3-4>, <그림 3-5>와 같음
 - 성과목표, 성과지표에 대한 단계별 모니터링 및 평가체계 구축

<그림 3-4> 도정 성과관리 전략계획 구조



<그림 3-5> 도정 성과관리 단계별 계획간 인과관계



3) 도정 성과관리 전략계획

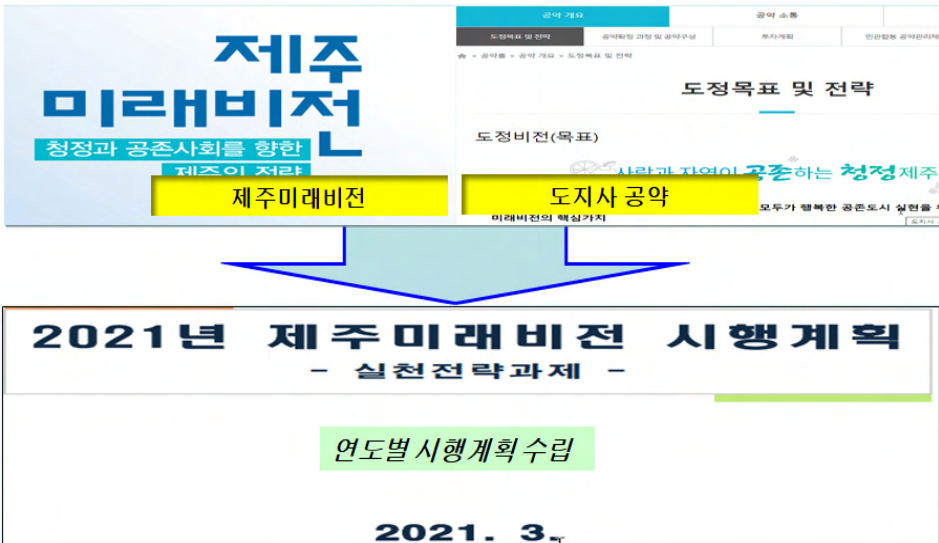
- 제주도의 도정 장기발전계획은 제주미래비전과 도지사 공약으로 구성되어 있음
 - 제주미래비전과 도지사 공약간에는 인과로 연계되어 있지 않고, 상호 독립적인 장기계획체계로 구성되어 있음
 - 도지사 공약의 경우 도청 홈페이지를 통하여 공약관리를 하고 있으며, 성과관리계획에 포함되어 있음
 - 제주미래비전의 경우 각년도 미래비전 시행계획을 수립하여 추진하고 있음



도지사 공약		약속 1		
공약번호	공약명	실천계획	이행단계	추진상황 공약관리카드
1-1	도민참여 소통공간 마련	다운로드	정상추진	다운로드
1-2	도민 불편해소 통합 시스템 구축	다운로드	정상추진	다운로드
1-3	1-1 도민참여 소통·공감 마련	<p>목표</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 도민들이 언제, 어디서나 본인의 의사를 자유롭게 제안·신청 ○ 도민 참여와 소통이 중심이 되는 주민참여예산제도 개선 <p>담당자 주민부서 지지행정과 진정행담팀장 김승민 행정과 김승민</p> <p>담당자 민로부서 애초담당관 민선행담팀장 김승민 행정과 김승민</p> <p>직권 민로 민로 민로 민로 민로 민로</p>	<p>1. 사업개요</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업기간 : 2018년 ~ 2022년 ○ 소요예산 : 1,720백만원(국비 500, 도비 1,220) ○ 주요사업 <ul style="list-style-type: none"> - 도민과의 소통·공감 플랫폼 구축 <ul style="list-style-type: none"> · 행정과 도민들 간의 신뢰를 강화 할 수 있는 소통 공간 · 도민의 다양한 제안 및 건의 등에 대한 피드백 시스템 구축 - 도민 참여와 소통이 중심이 되는 주민참여예산제도 개선 <ul style="list-style-type: none"> · 주민참여 예산제도의 확대를 위한 예산과 운영에서의 감시역 · 참여예산의 효율적 배분과 예산 집행과정에에서의 감시역 <p>2. 실천계획</p> <ul style="list-style-type: none"> 가. 도민과의 소통·공감 플랫폼 구축 <ul style="list-style-type: none"> <관리인 공감 소통> <공공기관 소통> <민간기업 소통> <지역사회 소통> <지역주민 소통> 	<p>I. 관악실천 계획</p> <p>1. 사업개요</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업기간 : 2018년 ~ 2022년 ○ 소요예산 : 1,720백만원(국비 500, 도비 1,220) ○ 주요사업 <ul style="list-style-type: none"> - 도민과의 소통·공감 플랫폼 구축 <ul style="list-style-type: none"> · 행정과 도민들 간의 신뢰를 강화 할 수 있는 소통 공간 · 도민의 다양한 제안 및 건의 등에 대한 피드백 시스템 구축 - 도민 참여와 소통이 중심이 되는 주민참여예산제도 개선 <ul style="list-style-type: none"> · 주민참여 예산제도의 확대를 위한 예산과 운영에서의 감시역 · 참여예산의 효율적 배분과 예산 집행과정에에서의 감시역 <p>2. 연도별 재정투자 계획</p>
2-1	가. 도민과의 소통·공감 플랫폼 구축 <관리인 공감 소통>	다운로드	정상추진	다운로드

4) 도정 성과관리 시행계획

- 도정 성과관리 시행계획은 상위계획인 제주미래비전과 도지사 공약을 연차별 추진계획임
 - 성과관리 시행계획에는 제주미래비전의 추진계획을 담은 실천계획으로 도지사공약의 계획내용을 포함하고 있지 않음
 - 제주미래비전 시행계획은 6대 부문으로 나누고 부문별 실천과제를 제시하고 과제별 이행계획을 수립하는 구조임
 - 도정 성과관리 시행계획은 당해연도 주요업무추진계획의 성격으로 추진되고 있는 것으로 평가됨



제주미래비전 핵심가치 및 6대 부문

2021년 - 실천전략계획 -

2021년 제주미래비전 시행계획
- 실천전략과제 -

2021. 3.

1 **생태·자연·행정부문** (28개 실천전략과제)

(목 표) 자연과 함께 번영하는 지속가능한 청정 제주

(기본원칙) 도민이 설정한 환경자원 훼손, 환경자원 총량을 축소시키는 행위는 불허하고, 청정과 공존의 가치에 부합하는 경우 허용

(핵심과제) 생태

- 총량가치 보전
- 해안별 그린벨
- 중산간 지역유역
- 에너지 공동체

(20년 주요 사업)

- 「환경자원총량관리계획 수립(2차년도)」
- 환경자원총량

핵심가치 청정 공존

중심가치 자연 자유 휴양 건강 평화 문화 사람 세계화

비전 사람과 자연이 공존하는 청정 제주

목표 건강하고 지속가능한 청정도시 모두가 행복한 공존도시

주요 부문 생태·자연·청정도시, 문화·안전·인심도시, 성장·관리도시, 상생·창조도시, 휴양·관광도시, 문화·복지·공동체도시

1-1-1 환경자원총량 보전 원칙 도입

1-1-2 환경훼손에 대한 의무적 복원조치 도입

사업개요

- 사업기간 : 2016 ~ 2022
- 사업내용 : 환경기의 총량관리로 인한 규제내역 및 시스템 활용관리, 환경훼손에

2017~2020
0~2022
인화(2017~2030)

2021년 추진계획

○ 세부추진과제별 이행계획

구 분	연도별 사업계획에 따른 추진과제					비고
상반기 (1-6월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 등급정비 - 환경자원총량관리계획 수립(2차년도) 용역 계약체결 및 착수, 착수보고회 개최					
하반기 (7-12월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 - 환경자원 DB 및 공간정보 구축 (도시생태현황지도 작성 연계)					

○ 투자계획 (단위: 백만원)

세부내용	계	국비	지방비	민자	기타
계	1,140	-	1,140	-	-
제주특별자치도 환경자원총량관리 계획 수립 (2차년도)	800	-	800	-	-
도시생태현황지도 작성	340	-	340	-	-

2021년 - 실천전략계획 -

1 **생태·자연·행정부문** (28개 실천전략과제)

(목 표) 자연과 함께 번영하는 지속가능한 청정 제주

1-1-1 환경자원총량 보전 원칙 도입

1-1-2 환경훼손에 대한 의무적 복원조치 도입

사업개요

- 사업기간 : 2016 ~ 2022

2021년 추진계획

○ 세부추진과제별 이행계획

구 분	연도별 사업계획에 따른 추진과제					비고
상반기 (1-6월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 등급정비 - 환경자원총량관리계획 수립(2차년도) 용역 계약체결 및 착수, 착수보고회 개최					
하반기 (7-12월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 - 환경자원 DB 및 공간정보 구축 (도시생태현황지도 작성 연계)					

담당부서 환경정책과 (환경보전팀장) 김태현 (담당자) 송미경 ☎710-6072

협업부서

5) 도정 성과관리(자체평가) 계획

- 도정 성과관리계획은 도차원의 자체평가계획으로 계획명에 “부서 정책과제 및 성과관리계획”으로 되어 있음
 - 성과관리계획은 정책과제별 성과지표를 설정토록 하고 있으나, 상위계획인 시행계획의 정책과제와는 내용상 차이가 있음
 - 또한 시행계획 6대 부문의 과제와 인과관계는 없는 것으로 판단됨

2021년 제주특별자치도 부서 정책과제 및 성과관리계획	
환경보전국 성과관리계획	489
○ 환경정책과	정책과제 491 / 성과관리계획 497
○ 물정책과	정책과제 510 / 성과관리계획 513
○ 생활환경과	정책과제 519 / 성과관리계획 523
○ 산림휴양과	정책과제 531 / 성과관리계획 535

환경보전국 성과관리계획					
사람과 자연이 공존하는 새환경증심도시 제주 실현					
구분	② 정책과제	③ 가중치	④ 성과지표	⑤ 비중	⑥ 목표값
환경 정책과	제주 환경의 가치를 귀하는 새환경증심도시 조성	100%	① 제주환경보전기여금 제도 도입 추진	4.3%	공급대 확산 100% 보관장수 일반 마면 및 입법 추진 100%
		12.5%	② 도심형 환경보전 인식 제고 및 환경교육 활성화 기반 구축	4.1%	교육협력자수 증가율 및 만족도 2%이상, 82점 현황조사 후 목표치이전 구축 1식
		12.5%	③ 탄소중립을 위한 온실가스 감축 및 저탄소 실천 문화 확산	4.1%	온실가스과목별 향상 감축 2%, 탄소중립트랙 참여 가구수 증가율 3%
	제주형 환경 자원의 체계적 보전 관리로 환경가치 증진	12.5%	④ 제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전 지역 정비 추진	4.3%	보전지역 변경(안) 마면 40% 보호지역 확대실적 40% 만족도 설문조사 20%
		12.5%	⑤ 자연환경보전이용시설 조성사업 추진	4.1%	오름 및 갯자왈 보전이용시설 조성 3개소 1,000여만원
		12.5%	⑥ 주민참여 환경영향평가 사후관리 역할 강화 및 만족도 조사	4.1%	사후관리 역량강화 100% 만족도 조사 68회
			⑦ 지하수 원수대량 부과제 개선	25%	도입 및 평가 등 의견 수렴 등 100%

- 도정 성과관리계획상 정책과제는 과제별 성과목표와 관리과제를 제시하고 관리과제별 성과지표와 추진계획을 수립하고 있음
 - 관리과제별 추진계획에는 추지배경, 내용, 계획, 대책, 일정, 기대효과를 기술하는 방식으로 작성함

정책과제 | 제주형 환경자원의 체계적 보전관리로 환경가치 증진/환경정책과-2

1. 성과목표 : 제주의 환경특성을 반영한 환경자원 보전·관리 방안 마련

관리과제	성과지표(목표값)	팀명(가중치)
환경자원의 총량 및 보전지역 관리	제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진 (보전지역 변경(안) 마면 40%, 보호지역 확대실적 40%, 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사 20%)	환경보전팀 (17%)
제주환경자산 보전관리 및 현명한 이용	자연환경보전이용시설 조성사업 추진 (오름 및 갯자왈 보전이용시설 조성 3개소 1,000여만원 100%)	갯자왈생태관광팀(16.5%)
제주형 환경영향평가 사후관리 강화	주민참여 환경영향평가 사후관리조사 및 역량교육 (사후관리 역량강화 60%, 만족도 조사 40%)	환경영향평가팀(16.5%)

2. 관리과제별 추진계획

(1) 환경자원의 총량 및 보전지역 관리

- 추진배경(목적)
- 주요내용 및 추진계획
- 과제추진에 따른 애로사항 및 대책
- 과제추진 일정
- 기대효과

- 도정 성과관리계획의 관리과제는 과제별로 별도의 지표정의서를 작성하여 관리하고 있음
 - 지표정의서에는 관리과제별 지표정의와 세부평가방법 및 추진계획을 포함하고 있으며, 담당(팀) 단위로 작성함

부서명	환경정책과		직위	환경보전팀장				
관리과제	환경자원의 총량 및 보전지역 관리		지표 가중치	17%				
성과지표	제주 환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진							
지표정의	○ 5년 주기 - 이하 생략 - ※ 타 계획(지표)와의 연관성							
	구분	국제자유도시 종합계획	미래비전	지자체 활동평가	공약	국정과제	국무조정실 성과평가	기타
	표시				○		작성	
세 부 평가방법	① 절대상대관리보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역(생태계 2등급) 확대 실적(80%)							
	목표값 (12월 누계값)	3개년 실적				목표 설정근거		
		3년 평균	2018	2019	2020			
	보전지역 변경(안) 마련(100%)	-	-	-	-	하단 참조		
	보호지역 확대 실적(4%)	-	-	-	-	하단 참조		
	- 평가방법(지표산식 등) · 절대상대관리보전지역 변경(안) 마련 1회(40%) · 보호지역(생태계 2등급) 확대 실적(40%) · [12월] 생태계 2등급 면적증가율: (정비후 면적-정비전 면적/정비 전 면적) × 100							
	증가율(%)	4 이상	4~3.5	3.5~3	3~2.5	2.5 미만		
	점 수	100 (40% 반영)	90	80	70	60		
	* 생태계 2등급 지정기준 : 자연림, 희귀식물, 특산식물 군락지 * 정비 후 면적 : 주민외견청취(안) 면적 * 전차 절대 상대보전지역 재정비(2017~2018)시 보전지역 3.5% 증가							
	② 보전지역 관련 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사(20%)							
목표값 (12월 누계값)	3개년 실적				목표 설정근거			
	3년 평균	2018	2019	2020				
60%	-	-	-	-	하단 참조			
- 평가방법(지표산식 등): 실적/만족도목표 * 하단 구간값 적용								
만족이상(%)	60 이상	59~50	49~40	39~30	29~20	19 이하		
점 수	100 (20% 반영)	90	80	70	60	50		
* 보전지역 지정으로 주민들에게 사유재산권을 제한하는 - 이하 생략 -								
연간 과제 추진 계획	구분	연간 추진계획				세부일정	비고	
	상반기	· 자문위원회 개최				4월~5월		
	하반기	· 용역팀(환경자원총량, 도시생태, 보전지역) 업무 협업				2월~6월		

6) 도정 전략계획과 시행계획간 연계

- 도정 전략계획과 시행계획간 연계체계를 보면 도지사 공약은 시행계획에 포함되어 있지 않고, 미래비전을 토대로 시행계획을 수립하여 추진하고 있음
 - 미래비전 시행계획은 6대 부문별로 과제를 설정하여 관리하고 있으나 이 과제의 성격이 정책과제인지는 불명확함

The diagram shows two boxes at the top. The left box is titled '제주 미래비전' (Jeju Future Vision) with the subtitle '청정과 공존사회를 위한 제주이 지라' (For a clean and coexistence society, this is Jeju). The right box is titled '도정목표 및 전략' (Government Goals and Strategy) with the subtitle '사람과 자연이 공존하는 청정제주' (A clean Jeju where people and nature coexist). Below these boxes, two yellow labels '제주미래비전' and '도지사 공약' (Mayor's Promise) are connected by arrows pointing down to the main strategy plan.

2021년 제주미래비전 시행계획

- 실천전략과제 -

연도별 시행계획 수립

2021. 3.

전략계획

2021년 제주미래비전 시행계획

- 실천전략과제 -

2021. 3.

1 생태·자연·청정부문 [28개 실천전략과제]

- (목 표) 자연과 함께 번영하는 지속가능한 청정 제주
- (기본원칙) 도민이 설정한 환경자원 훼손, 환경자원 총량을 축소시키는 행위는 불허하고, 청정과 공존의 가치가 부합하는 경우 허용
- (핵심과제) 생태
 - 총량까지 보전
 - 해안면 그린벨
 - 중간간 지역유역
 - 에너지 공동체
- (20년 주요 이행과제)
 - 「환경자원총량관리법」 제정
 - 환경자원총량

제주미래비전 핵심가치 및 6대 부문

핵심 가치	청정	공존
중심 가치	자연, 기후, 해양, 건강, 문화, 사회, 생태	인화, 사회, 생태
비전 슬로건	사람과 자연이 공존하는 청정 제주	
목표	건강하고 지속가능한 청정도시	모두가 행복한 공존도시

시행계획

1-1-1 환경자원총량 보전 원칙 도입
1-1-2 환경훼손에 대한 의무적 복원조치 도입

사업개요

- 사업기간 : 2016 - 2022
- 사업내용 : 환경과의 조화로운 미래 사회 구현을 위한 환경자원총량 관리, 환경훼손에

2021년 추진계획

○ 세부추진과제별 이행계획

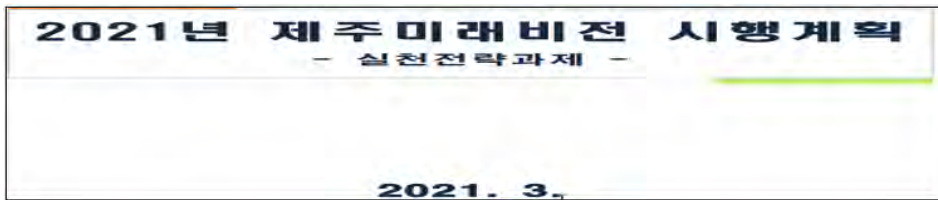
구분	연도별 사업계획에 따른 추진과제					비고
상반기 (1-6월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 등급정비 - 환경자원총량관리계획 수립(2차년도) 용역 계약제결 및 착수 착수보고회 개최					
하반기 (7-12월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 - 환경자원 DB 및 공간정보 구축 (도시생태연황지도 작성 연계)					

○ 투자계획 (단위: 백만원)

세부내용	계	국비	지방비	민자	기타
계	1,140	-	1,140	-	-
제주특별자치도 환경자원총량관리 계획 수립 (2차년도)	800	-	800	-	-
도시생태연황지도 작성	340	-	340	-	-

7) 도정 시행계획과 성과관리계획간 연계

- 도정 시행계획과 성과관리계획간 연계체계를 보면, 계획간 인과관계가 매우 적은 독립적인 계획으로 판단됨
 - 다만, 부서별 세부계획의 내용에는 유사성이 존재하나 계획작성 체계가 상이하여 동일한 과제로 판단하는데 한계가 있음



2021년 제주특별자치도 부서 정책과제 및 성과관리계획

2021년 제주특별자치도 부서 정책과제 및 성과관리계획

환경보전국 성과관리계획	489
○ 환경정책과	정책과제 491 / 성과관리계획 497
○ 물정책과	정책과제 510 / 성과관리계획 513
○ 생활환경과	정책과제 519 / 성과관리계획 523
○ 산림휴양과	정책과제 531 / 성과관리계획 535

환경보전국 성과관리계획					
사람과 자연이 공존하는 세계환경중심도시 제주 실현					
구분	② 정책과제	③ 가중치	④ 성과지표	⑤ 비중	⑥ 목표값
계		100%			
환경정책과	제주 환경의 가치를 키우는 세계환경중심도시 조성	12.5%	① 제주환경보전기여금 제도 도입 추진	4.3%	공감대 확산 100% 부과징수 방안 마련 및 집행 추진 100%
			② 도민 환경보전 인식 제고 및 환경교육 활성화 기반 구축	4.1%	교육참여자수증가를 및 만족도 2%이상, 82점 현황조사 및 포털사이트 구축 1식
			③ 탄소중립을 위한 온실가스 감축 및 저탄소 실천 문화 확산	4.1%	온실가스조과배출량 감축 1.2%, 탄소포인트제 참여 가구수 증가율 3%
	제주형 환경 자원의 체계적 보전관리로 환경기초 조성	12.5%	① 제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전 지역 정비 추진	4.3%	보전지역 변경(안) 과반 40% 보조지역 확대실적 40% 만족도 설문조사 20%
			② 자연환경보전이유시설 조성사업 추진	4.1%	옴몰 및 꽃지람 보전이유시설 조성 3개소 1,000여만원
			③ 주민참여 환경영향평가 사후관리 역량 강화 및 만족도 조사	4.1%	사후관리 역량강화 100% 만족도 조사 68명
			④ 지학수 원수대금 부과체계 개선	2.5%	도민 원문가 통의견 수렴율 확대 제도 개선

정책과제 **제주형 환경자원의 체계적 보전관리로 환경가치 증진/환경정책과-2**

1. 성과목표 : 제주의 환경특성을 반영한 환경자원 보전·관리 방안 마련

관리과제	성과지표(목표값)	팀명(가중치)
환경자원의 총량 및 보전지역 관리	제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진 (보전지역 변경(안) 마련 40%, 보호지역 확대실적 40%, 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사 20%)	환경보전팀 (17%)
제주환경자산 보전관리 및 현명한 이용	자연환경보전이용시설 조성사업 추진 (오름 및 곳자왈 보전이용시설 조성 3개소 1,000백만원 100%)	곳자왈생태관람팀(16.5%)
제주형 환경영향평가 사후관리 강화	주민참여 환경영향평가 사후관리조사 및 역량교육 (사후관리 역량강화 60%, 만족도 조사 40%)	환경영향평가팀(16.5%)

2. 관리과제별 추진계획

(1) 환경자원의 총량 및 보전지역 관리

- 추진배경(목적)
- 주요내용 및 추진계획
- 과제추진에 따른 애로사항 및 대책
- 과제추진 일정
- 기대효과

시행계획(환경보전과 예시)

제주미래비전 핵심가치 및 6대 부문 1

I. 생태·자연·청정 부문 3

1-1-1 환경자원총량 보전 원칙 도입 6

1-1-2 환경훼손에 대한 의무적 복원조치 도입 6

1-1-3 도민참여를 통한 '지켜야 할 자원' 정립 9

1-1-4 지역공동체 참여형 자연자원 관리체계 도입 9

1-1-5 곳자왈 등 핵심 환경자원에 대한 보전 강화 12

- 1-1-1 환경자원총량 보전 원칙 도입
- 1-1-2 환경훼손에 대한 의무적 복원조치 도입

- 사업개요
 - 사업기간 : 2016 ~ 2022
 - 사업내용 : 환경자원 총량관리를 위한 조례제정 및 시스템 활용

- 2021년 추진계획
 - 세부추진과제별 이행계획

구분	연도별 사업계획에 따른 추진과제	비고
상반기 (1-6월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 통합 정비 - 환경자원총량관리체계 수립(2차년도 용역 계약체결 및 착수) 추진 ○ 환경가치 DB 및 공간정보 구축 (도시생태원활지도 작성 연계)	
하반기 (7-12월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리, DB-시스템	

담당부서	환경정책과	협업부서	환경보전팀장
------	-------	------	--------

성과관리(자체평가)계획

제주형 환경자원의 체계적 보전관리로 환경가치 증진

구분	②관리과제	기준치	③성과지표	④ 평가항목	목표값	⑤ 비중
계		50%				
환경보전팀장	환경자원총량 및 보전지역 관리	17%	제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진	보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역 확대실적 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사	100% 4% 60%	40% 40% 20%
부서명	환경정책과		직위	환경보전팀장		
관리과제	환경자원의 총량 및 보전지역 관리		지표	가중치 17%		
성과지표	제주 환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진					
지표정의	○ 5년 주기 결산마다 관리보전지역 정기조사를 실시하여 해안, 하천, 자연유·못치역 등을 자연환경 변화지역을 반영하는 법정 계획, 제주도 전체지역을 정비함으로써 여건 변화 등 실질 여건을 반영하고, 환경자원총량관리계획 및 곳자왈 등 관련 계획과 유기적인 연계를 통해 전체의 자연환경이 유지되도록 보전지역을 관리하는 사항 - 자연환경 보전을 위한 보전지역 지정으로 사유재산권 침해가 수반되는 사항임으로 인한 해결 필요					
* 다 계획(지표)외의 연명성						
구분	국제자유도시 시용일 계획	미래비전	지자체 합동평가	공역	국정과제	제주특별자치도 성과평가
표시			○			기타 작성

8) 도정 성과관리계획 작성서식

- 부서(실/국)별 성과관리계획 작성서식을 보면 과별 정책과제를 제시하고 과제별 가중치, 성과지표, 비중, 목표값을 제시하는 구조임
 - 부서(실/과)별 정책과제는 정책과제를 구성하는 하위 관리과제가 있어, 관리과제별 성과지표를 별도의 작성서식으로 작성하는 구조임
 - 이러한 작성방식은 해당 부서에서 성과지표, 가중치, 비중, 목표값 제시에 혼란을 초래할 개연성이 매우 높음

○○○○실(국) 성과관리계획

① **전략목표:**

구분	② 정책과제	③ 가중치	④ 성과지표	⑤ 비중	⑥ 목표값
계		100%		100%	
○○과	부서정책과제명 (부서별 2개 내외)	%	①팀 성과지표명	팀지표비중	
			②팀 성과지표명	팀지표비중	
			③팀 성과지표명	팀지표비중	
			④팀 성과지표명	팀지표비중	
○○과	부서정책과제명 (부서별 2개 내외)	%	①	%	
			②	%	
			③	%	
			④	%	
	부서정책과제명 (부서별 2개 내외)	%	①	%	
			②	%	
			③	%	
			④	%	
○○과	부서정책과제명 (부서별 2개 내외)	%	①	%	
			②	%	
			③	%	
			④	%	

* ① 실적 전략목표명 ② 정책과제 = 부서별 정책과제명(부서별 2개 내외)
 ③ 실적내 부서별 가중치 합은 100% ④ 성과지표 = 관리과제 내 개별 성과지표명
 ⑤ 성과지표별 비중의 합 = 부서 가중치의 합
 ⑥ 목표값 = 개별 성과지표의 목표값(평가항목 및 목표) 단위 포함 구체적 기재

○ 부서(과) 정책과제 작성서식

--

정책과제(사업) 명 / 부서명

***총 2장 이내로 작성하되, 서식은 부서 여건에 따라 변경 가능

1. 성과목표 :

관리과제	성과지표(목표값)	비 고

2. 관리과제 별 추진계획

(1)

- 추진배경(목적)
 -
- 주요내용 및 추진계획
 -
- 과제추진에 따른 애로사항 및 대책
 -
- 과제추진 일정
 -
- 기대효과

(2)

- 추진배경(목적)
 -
- 주요내용 및 추진계획
 -
- 과제추진에 따른 애로사항 및 대책
 -
- 과제추진 일정
 -
- 기대효과
 -

○ 정책과제 추진계획 작성서식(작성-예)

1 제주 가치를 키우는 지속성장 기반 강화 정책기획관 -1

1. 성과목표 : 환경변화 대응, 미래지향적 정책 기획 및 관리

관리과제	성과지표(목표값)	팀명(가중치)
도정 핵심정책 관리 및 정책개발 역량 강화	도정 협업 및 조정 12건	(%)
제3차국제자유도시 종합계획 및 시행계획 수립	3차 종합계획 수립 1건	(%)
지역주도 자립적 지역균형발전사업 기반 마련	도민인지도 70점	(%)

2. 관리과제별 추진계획

(1) 도정 핵심정책 관리 및 정책개발 역량 강화

- 추진배경(목적)
 -
- 주요내용 및 추진계획
 -
- 과제추진에 따른 애로사항 및 대책
 -
- 과제추진 일정
 -
- 기대효과

(2) 제3차국제자유도시 종합계획 및 시행계획 수립

- 추진배경(목적)
 -
- 주요내용 및 추진계획
 -
- 과제추진에 따른 애로사항 및 대책
 -
- 과제추진 일정
 -
- 기대효과

(3) 지역주도 자립적 지역균형발전사업 기반 마련

- 추진배경(목적)
 -
- 주요내용 및 추진계획
 -
- 과제추진에 따른 애로사항 및 대책
 -
- 과제추진 일정
 -
- 기대효과

2. 성과관리 지표정의

1) 도정 성과관리계획 지표정의서

- 부서(실/과)별 성과관리계획 지표정의서 서식을 보면, 부서(팀)단위로 관리과제별 지표정의서를 작성함
 - 지표정의서는 관리과제별 성과지표명을 기재하고 지표에 대한 정의와 평가방법, 연간추진계획을 기재함
 - 결국 지표정의서는 관리과제의 달성도를 측정·평가하기 위한 정의서가 아닌 지표에 초점을 둔 작성양식의 성격이 있음
 - 즉, 성과지표명이 관리과제의 하위과제 역할을 수행하는 구조로 판단됨

부서명	관리과제	지위	○○○○팀장		
	관리과제명 기재 (팀 단위로 한 해 동안 역점 추진할 관리과제 기술)	지표 가중치	%		
	성과지표명 기재				
지표정의	○ 성과지표에 대한 정의 작성 - - ※ 타 계획(지표)와의 연관성				
	구분	근제자율도시종합계획	미래비전		
	표시	지자체 합동평가	공약		
		극정과제	국무조정실 성과평가		
			기타		
			작성		
세부 평가방법	③ 평가항목(비중)				
	목표값 (12월 누계값)	3개년 실적			
		3년 평균	2018	2019	
		2020		목표 불성근거	
	- 평가방법(지표산식 등) : ※ (작성예시) <u>도민정책체감도(50%)</u>				
	목표값 (12월 누계값)	3개년 실적			
	67점			목표 불성근거	
				하단 구간값 참조	
	- 평가방법(지표산식 등) : 67점 이상(50%인점), 66.9~66.0(49%), 65.9이하(48%)				
연간 과제 추진 계획	구분	연간 추진계획(예시)		세부일정	비고
	상반기				
	하반기				
	※ 상반기 이행계획에 제시된 목표 미달성 시 달성도점수 자감(최대 1점) - 이행계획은 목표값에 따라 부서 자율로 작성하되 연간 진행 정도를 측정할 수 있는 정량지표 설정 권고 <미이행 정도에 따른 자감점수 등 이행도 점검계획 별도시행>				

○ 지표정의서(작성예)

부서명	환경정책과				직위	환경보전팀장	
관리과제	환경자원의 총량 및 보전지역 관리				지표 가중치	17%	
성과지표	제주 환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진						
지표정의	○ 5년 주기 - 이하 생략 - ※ 타 계획(지표)와의 연관성						
	구분	국제자유도시 시종합계획	미래비전	지자체 합동평가	공약	국정과제	국무조정실 성과평가
	표시				○		작성
세 부 평가방법	① 절대상대관리보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역(생태계 2등급) 확대 실적(80%)						
	목표값 (12월 누계값)	3개년 실적				목표 설정근거	
		3년 평균	2018	2019	2020		
	보전지역 변경(안) 마련(100%)	-	-	-	-	하단 참조	
	보호지역 확대 실적(4%)	-	-	-	-	하단 참조	
	- 평가방법(지표산식 등) · 절대상대관리보전지역 변경(안) 마련 1회(40%) · 보호지역(생태계 2등급) 확대 실적(40%) [12월] 생태계 2등급 면적증가율: (정비후 면적-정비전 면적/정비 전 면적) × 100						
증가율(%)	4 이상	4~3.5	3.5~3	3~2.5	2.5 미만		
점 수	100 (40% 반영)	90	80	70	60		
* 생태계 2등급 지정기준 : 자연림, 희귀식물, 특산식물 군락지 * 정비 후 면적 : 주민외견청취(안) 면적 * 전차 절대상대보전지역 재정비(2017~2018)시 보전지역 3.5% 증가							
② 보전지역 관련 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사(20%)							
목표값 (12월 누계값)	3개년 실적				목표 설정근거		
	3년 평균	2018	2019	2020			
60%	-	-	-	-	하단 참조		
- 평가방법(지표산식 등): 실적/만족도목표 * 하단 구간값 적용							
만족이상(%)	60 이상	59~50	49~40	39~30	29~20	19 이하	
점 수	100 (20% 반영)	90	80	70	60	50	
* 보전지역 지정으로 주민들에게 사유재산권을 제한하는 - 이하 생략 -							
연간 과제 추진 계획	구분	연간 추진계획				세부일정	비고
	상반기	· 자문위원회 개최				4월~5월	
	하반기	· 용역팀(환경자원총량, 도시생태, 보전지역) 업무 협업 생략				2월~6월	

- 성과지표란 성과를 구체적이고 측정 가능한 형태로 정의함으로써 달성 수준을 평가하는 것임
- 성과관리계획에 제시된 관리과제별 성과지표는 성과를 측정하기 위한 지표라기보다는 관리과제를 설명하기 위한 과제정의서의 성격이 강함
 - 또한 성과지표를 측정하기 위한 평가항목도 여러 평가항목의 합으로 성과지표를 측정토록 하고 있고, 목표값, 비중값이 주관적, 임의적이어서 평가결과의 객관성이나 평가의 변별력을 갖기 어려운 구조로 판단됨
 - 특히, “~확대실적”(정량)과 “~설문조사”(정성)는 정량+정성지표로 구성되어 실제 평가시 목표달성도 파악이 어려울 개연이 높음
 - 한편 실/과단위의 성과지표도 작성토록 하고 있으나, 구체적 지표정의 방법은 제시되어 있지 않음

구분	②관리과제	가중치	③성과지표	④평가항목	목표값	⑤비중
계		50%				
환경보전 팀장	환경자원총량 및 보전지역 관리	17%	제주환경의 체계적인 관리를 위 한 보전지역 정비 추진	보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역 확대실적	100%	40%
				민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사	4%	40%
					60%	20%

성과 목표	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'20년 목표치	지표 종류		비고
					정량화	성격	
정책과제 Ⅱ. 미세먼지 걱정없는 안전한 대기환경을 조성한다.							
1. 미세먼지 핵심배출원 집중 관리로 국내배출량을 감축한다.							
① 발전·산업 등 사업장 관리 강화	① 다량배출사업 장 평균 배출 농도 감소율(%)	① '15년 석탄발전소 배출농도-'19년 석탄발전소 배출농도 / '15년 석탄발전소 배출농도×100(%)		66	정량	결과	
				22.0	정량	결과	
	② 드론 등 최신기술 활용 사업장 점검률(%)	② 지도단속·점검대상 사업장/수도권 배출시설 사업장×100(%)					

- 부서(실/과)단위의 성과관리계획 서식을 보면, 부서별 성과목표를 제시하고 성과목표를 달성하기 위한 관리과제별 성과지표를 작성하는 구조임
 - 성과관리계획의 성과지표 작성은 전략과제별 성과지표(p.60)와 관리과제별 성과지표를 작성하는 구조로 설계되어 있는데 아래의 서식은 부서(과)별 성과목표명을 제시토록 하고 성과목표별 관리과제와 성과지표를 작성하는 것임
 - 결국 부서(과)의 성과목표명과 정책과제명은 동일(?)한 성격을 다르게 표현한 것이라면 작성의 편의를 위해서라도 정책과제로 통일할 필요가 있음

○○○○과 성과관리계획

① **부서(과) 성과목표명 1**

구분	②관리과제	가중치	③성과지표	④평가항목	목표값	⑤비중
계		50%				
A팀장	핵심 정책 관리 및 미래정책개발 역량강화	25%				30%
						70%
B팀장		25%				20%
						80%

① **부서(과) 성과목표명 2**

구분	②관리과제	가중치	③성과지표	④평가항목	목표값	⑤비중
계		50%				
C팀장		25%				40%
						60%
D팀장	도민이 참여하고 공감하는 성과관리체계 구축	25%	합동평가 결과 및 도민 정책제감도	합동평가 결과	전년대비 105%	50%
				도민정책 제감도	67점	50%

* ① 부서 성과목표명(부서 정책과제에 기재된 부서 성과목표)

② 관리과제= 실장 및 5급 주요업무책임자 실행과제명

③~⑤ 팀별 성과지표는 1개, 평가항목은 2개 원칙

⑥ 팀별 평가항목 비중의 합은 100%로 설정

제4장

중앙 및 지방정부 성과관리 사례

● 제1절 중앙정부 사례(행정안전부)

● 제2절 광역자치단체 사례

● 제3절 기초자치단체 사례(경기도 안산시)

제1절 중앙정부 사례(행정안전부)5)

1. 성과관리 전략계획

1) 전략계획의 특징

- 국정과제 및 법령상 기본계획 내용 등을 반영
 - 행정안전부는 성과관리 전략계획을 5년 단위의 중장기 계획으로 기관의 임무와 비전, 전략목표와 성과목표를 제시하고, 국정과제, 법령상 기본계획 및 부처 업무계획의 내용을 충실히 연계·반영함
- 2021년 정책여건 : 코로나19로 전 세계적 위기상황 발생
 - ① (경제·과학기술) 경제성장 둔화, 신성장동력 발굴 필요
 - 경제활력 감소, 일자리 문제
 - 데이터가 신산업 발전 원동력으로 부각
 - ② (사회문화) 국민참여 확대 및 공공성 회복요구
 - 사회적 가치 중요성 공감대 확산
 - 국민 주도의 사회문제 해결방식 대두
 - ③ (지역여건) 지방정부의 역할 확대 요구
 - 인구·자본 등 수도권 집중, 군소지역 소멸위기
 - 민선7기 출범, 중앙-지방 협업요구
 - ④ (재난안전) 대형재난 반복, 국민의 안전인식 변화
 - 지진, 대형화재 등 재난과 폭염·한파 등 이상기후 빈발
 - 안전 중요성 국민의식 확대
- 국정운영 기본방향과 국정과제와의 연계 강화

5) 행정안전부 성과관리 관련 내부자료(21) 등의 내용을 요약·정리함

- 『국민의 나라, 정의로운 대한민국』을 실현하기 위해 “국민과 소통하는 열린 정부, 국민이 참여하는 지방자치분권, 국민이 안심할 수 있는 안전 사회 구현”을 조직의 임무로 설정하고, “국민 모두가 주인인 대한민국”을 비전으로 설정함

2) 전략계획의 체계

- 조직의 임무와 혁신과제를 실천하기 위해 다음과 같은 기본적인 정책방향을 제시함
 - 전략목표 I: 국민 중심의 열린 혁신 정부, 서비스하는 행정 추진
 - 전략목표 II: 세계를 선도하는 개방과 소통의 디지털정부 구현
 - 전략목표 III: 지방분권과 균형발전을 촉진하고 시민사회의 성장 지원
 - 전략목표 IV: 적극적 지방재정 운용으로 지역경제 성장 추진
 - 전략목표 V: 국민과 함께 안전사고를 사전에 예방
 - 전략목표 VI: 재난에 철저히 대비하여 국민의 피해를 최소화
 - 전략목표 VII: 사회재난 예방·대응체계 구축을 통해 국민안전수준 향상
 - 전략목표 VIII: 국민보호를 위한 비상대비·민방위태세 확립
 - 전략목표 IX: 기관 효율성 제고 및 대내·외 협력 강화를 통해 정책성과 극대화
- 이와 같은 전략목표 아래 다음의 표와 같은 세부 성과목표 및 관리과제를 제시하고 있음

〈표 4-1〉 2021년 행정안전부 성과목표

성과목표	관리과제	비고
1. 국민 중심의 열린 혁신 정부, 서비스하는 행정을 추진한다.		
	1. 소통·참여·디지털 기반의 '정부혁신'을 추진한다. 2. 국민이 공감하는 공공서비스 혁신을 추진한다. 3. 국정성과 창출을 뒷받침하기 위해 정부조직을 전략적으로 관리한다. 4. 기록관리 혁신으로 국가기록물의 체계적 관리와 대국민 서비스를 촉진한다.	

성과목표	관리과제	비고
II. 세계를 선도하는 개방과 소통의 디지털정부를 구현한다.		
	1. 언제 어디서나 공유·협업하는 업무환경을 구현한다. 2. 안정적·효율적 디지털정부 인프라를 강화한다. 3. 국민 중심의 안전한 디지털정부를 구현하고 국제적 확산을 도모한다. 4. 공공부문 데이터 개방·활용을 강화한다.	
III. 지방분권과 균형발전을 촉진하고 시민사회의 성장을 지원한다.		
	1. 획기적인 지방분권 강화와 주민참여 확대를 촉진한다 2. 중앙-지방간 소통·협력 강화 및 시민사회의 성장을 지원한다 3. 주민 주도로 문제를 해결하는 지역혁신의 기반을 구축한다 4. 국가균형발전 및 주민생활환경 개선을 지원한다.	
IV. 적극적 지방재정 운용으로 지역경제 성장을 촉진한다.		
	1. 지방재정 현안에 적극 대응하며 지방재정 자율성을 강화한다. 2. 지방세 제도 및 세정운영 개선을 통해 자주재원을 확충한다. 3. 코로나19로 위축된 지역경제 회복을 지원한다. 4. 지방재정세입정보화로 지능형 업무환경을 구현하고 대국민서비스를 혁신한다.	
V. 국민과 함께 안전사고를 사전에 예방한다.		
	1. 안전정책 총괄·조정 기능을 강화한다. 2. 국민이 체감할 수 있는 생활안전대책을 수립·추진한다. 3. 지속가능한 예방안전 체계를 구축한다.	
VI. 재난에 철저히 대비하여 국민의 피해를 최소화한다.		
	1. 선제적 대비 중심의 재난관리정책을 구현한다. 2. 현장중심의 통합적 재난관리체계를 강화한다 3. 국민 기대에 부합하는 복구·구조체계를 확립한다.	
VII. 사회재난 예방·대응체계 구축을 통해 국민안전수준을 향상시킨다.		
	1. 체계적인 사회재난관리체계를 확립하고 실효성 있는 안전점검을 실시한다. 2. 사전 대비체계 구축으로 사회재난 대응역량을 강화한다	
VIII. 국민 보호를 위한 비상대비·민방위태세 확립		
	1. 정부 비 군사 분야 비상대비 역량 강화 2. 환경변화에 따른 주민보호 체계 강화	
IX. 기관효율성 제고 및 대내·외 협력 강화를 통해 정책성과를 극대화한다.		
	1. 기관 효율성 제고를 위한 총괄·지원기능을 강화한다. 2. 수요자 중심의 성과창출을 통해 정책만족도를 극대화 한다. 3. 대내·외 협업·소통 강화를 통한 기관 신뢰도를 향상한다.	

자료 : 행정안전부 성과관리 전략계획(2021 : 109-110)

○ 이상의 내용을 바탕으로 하는 행정안전부 전략계획의 목표체계는 다음의 그림과 같음

〈그림 4-1〉 2021년 행정안전부 성과관리 전략계획의 목표체계

임무		국민과 소통하는 열린 정부, 국민이 참여하는 지방자치분권, 국민이 안심할 수 있는 안전사회 구현						
비전		국민 모두가 주인인 대한민국						
전략목표 I	전략목표 II	전략목표 III	전략목표 IV	전략목표 V	전략목표 VI	전략목표 VII	전략목표 VIII	전략목표 IX
국민 중심의 열린 혁신 정부, 서비스하는 행정을 추진한다.	세계를 선도하는 개방과 소통의 디지털정부를 구현한다.	지방분권과 균형발전을 촉진하고 시민사회의 성장을 지원한다.	적극적 지방재정 운용으로 지역경제 성장을 추진한다.	국민과 함께 안전사고를 사전에 예방한다.	재난에 철저히 대비하여 국민의 피해를 최소화 한다.	사회재난 예방대응체계 구축을 통해 국민안전 수준을 향상시킨다.	국민보호를 위한 비상대비·민방위태세를 확립한다.	기관 효율성 제고 및 대내·외 협력 강화를 통해 정책성과를 극대화한다.
성과목표 I-1	성과목표 II-1	성과목표 III-1	성과목표 IV-1	성과목표 V-1	성과목표 VI-1	성과목표 VII-1	성과목표 VIII-1	성과목표 IX-1
소통·참여·디지털 기반의 정부혁신을 추진한다.	엔제 아다사나 공유·협업하는 업무환경을 구현한다.	획기적인 지방분권 강화와 주민 참여 확대를 촉진한다.	지방재정 현안에 적극 대응하여 지방재정 자율성을 강화한다.	안전정책 총괄·조정 기능을 강화한다.	선제적 대비 중심의 재난관리 정책을 구현한다.	체계적인 사회재난대응체계를 확립하고 상호성 있는 안전점검을 실시한다.	정부 비 군사 분야 비상대비 역량을 강화한다.	기관 효율성 제고를 위한 총괄·지원 기능을 강화한다.
성과목표 I-2	성과목표 II-2	성과목표 III-2	성과목표 IV-2	성과목표 V-2	성과목표 VI-2	성과목표 VII-2	성과목표 VIII-2	성과목표 IX-2
국민이 공감하는 공공서비스 혁신을 추진한다.	인공지능·효율적 디지털정부 인프라를 강화한다.	중앙·지방간 소통협력 강화 및 시민사회의 성장을 지원한다.	지방세 제도 및 세정운영 개선 등을 통한 자주재원을 확충한다.	국민이 체감할 수 있는 생활안전 대책을 수립·추진한다.	현장중심의 재난관리체계를 강화한다.	사전 대비체계 구축으로 사회재난 대응역량을 강화한다.	환경변화에 따른 주민보호 체계를 강화한다.	수요자 중심의 성과 창출을 통해 정책 만족도를 극대화한다.
성과목표 I-3	성과목표 II-3	성과목표 III-3	성과목표 IV-3	성과목표 V-3	성과목표 VI-3			성과목표 IX-3
국정성과 뒷받침하기 위해 정부조직을 전략적으로 관리한다.	국민 중심의 안전한 디지털정부를 구현하고 국제적 확산을 도모한다.	주민주도로 문제를 해결하는 지역혁신의 기반을 구축한다.	코로나19로 위축된 지역경제 회복을 지원한다.	지속가능한 예방안전 체계를 구축한다.	국민의 기대에 부합하는 복구·구호 체계를 확립한다.			대내·외 협력·소통 강화를 통한 기관 신뢰도를 향상한다.
성과목표 I-4	성과목표 II-4	성과목표 III-4	성과목표 IV-4					
기록관리 혁신으로 국가기록의 체계적 관리와 대국민 서비스를 촉진한다.	공공부문 데이터 개발·활용을 강화한다.	국가균형발전 및 주민생활환경 개선을 지원한다.	지방재정세입 정보화로 지능형 업무환경을 구현하고 대국민서비스를 혁신한다.					

자료 : 행정안전부 성과관리 전략계획(2021 : 108)

2. 성과관리 시행계획

- 행정안전부는 전략목표별로 성과목표, 관리과제를 수립하고 각 성과지표를 제시하고 있으며, 관리과제별로 다시 추진배경, 주요내용 및 추진계획, 수혜자 및 이해관계집단, 기대효과, 성과지표 및 측정방법을 항목으로 하는 세부 추진계획을 수립하고 있음
- 전략목표별 성과지표 체계 및 대표 관리과제에 대한 세부추진계획을 중심으로 예시적으로 서술함

□ 전략목표- I : 열린혁신정부

- 열린혁신정부의 전략목표를 달성하기 위한 성과목표 및 관리과제, 성과지표 체계는 다음의 <표 4-2>와 같음

<표 4-2> 열린혁신정부의 성과목표 및 관리과제-성과지표 체계-예시

성과목표	관리과제	성과지표
1. 국민 중심의 열린 혁신 정부, 서비스하는 행정을 추진한다.		① 정부 공공서비스 대국민 만족도(점)
1. 소통·참여·디지털 기반의 '정부혁신'을 추진한다.		① 범정부 '정부혁신' 성과 확산 노력도
① '국민이 주인인 정부'를 위한 정부혁신 추진		① '정부혁신' 국민 체감도(%) (60%) ② 기관별 정부혁신 추진성과(%) (40%)
② 문제해결력 높은 유능한 정부 구현		① 「2021 범정부 협업 활성화 계획」 과제 달성도(%) ② 「2021 일하는 방식 개선계획」 과제 달성도(%)
③ 정보공개활성화 및 효율적 문서서비스 개선		① 원문정보다운로드 건수(건) ② 행정문서혁신실적(건)
2. 국민이 공감하는 공공서비스 혁신을 추진한다.		① 수요자 맞춤형 공공서비스 기반 확대 노력도(%)
① 국민과 이용자 중심의 공공서비스 제공		① 생애주기 원스톱 서비스 이용자 만족도(점) ② 공공자원 개방·공유 서비스 품질 개선도(점)
② 온·오프라인 국민참여 활성화		① 국민참여·소통을 위한 정책포럼 운영 실적(회) ② 참여플랫폼 연계 기관수(%)

성과 목표	관리과제	성과지표
③ 국민편의 중심의 민원제도 및 서비스 개선		① 국민생활 밀접 민원제도개선 건수(건) ② 민원처리 서비스 만족도(점) ③ 전자증명서 발급·유통시스템 연계 종수 확대(%)
3. 국정성과 창출을 뒷받침하기 위해 정부조직을 전략적으로 관리한다.		① 정부조직 분야별 기능진단
① 공공서비스 강화를 위한 현장민생공무원 총원 및 인력 재배치		① 현장민생공무원 총원 ② 정부인력 재배치
② 효율적인 조직관리를 위한 정부조직진단 및 성과 관리체계 구축		① 국민참여진단 실시 및 결과활용 ② 신설기구 및 신규인력 성과관리 노력도 ③ 책임운영기관 제도개선 성과
③ 국가 주요현안 대응을 위한 수행체계 지원		① 부처 기능수행체계 개편 지원 ② 긴급대응반·벤처형 조직 운영 활성화 ③ 위원회 비수도권 민간위원 비율 확대 ④ 민간위탁 관리체계 구축
4. 기록관리 혁신으로 국가기록물의 체계적 관리와 대국민 서비스를 촉진한다.		① 기록관리 혁신을 위한 제도개선 및 시스템 고도화(%)
① 미래지향적 국가기록관리 체계 구축		① 기록관리 업무환경을 반영한 표준 개발 정비(%) ② 기록관리 연구·홍보 활성화(%) ③ 행정정보 데이터세트 기록관리 구축 달성률 (%)
② 국가기록물의 체계적 수집 및 관리		① 공공기관 기록물 관리지원 및 협력 제공(%) ② 기록물 수집·정리량(건) ③ 국가중요기록물 보존·복원 처리건수(건)
③ 국민중심의 기록정보 서비스 확대		① 대국민 기록정보 서비스 제공 달성률(%) ② 현장 중심의 기록 관리 교육 적용률(점)

자료 : 행정안전부 성과관리 시행계획(2021 : 138-139)

○ 이를 바탕으로 행정안전부는 관리과제별로 추진계획을 수립하고 있으며, 대표적으로 '국민이 주인인 정부'를 위한 세부추진계획(I-1-①)을 살펴보면 다음과 같음

- 「2021년 정부혁신 종합 추진계획」 확정
- 기관별 분야별 정부혁신 실행계획 수립 및 추진
- 공직사회 혁신문화 조성
- 국민참여형 사회문제 해결 프로젝트인「도전.한국」사업 추진
- 정부혁신 추진협의회 및 국민포럼 운영 활성화

- 혁신성과 창출 지원을 위한 혁신교육 강화 및 사례 확산
- 변화의 속도를 높이기 위한 정부혁신 평가체계 개편
- 변화와 혁신을 선도하는 공직역량 강화를 위한 맞춤형 컨설팅
- 국민참여 활성화 등 정부혁신 성과의 국제적 확산
- 혁신성과의 집대성 및 국민 체감도 강화 홍보 추진

3. 성과평가(자체평가)계획

1) 자체평가 기본방향(21년도)

- 공정하고 효율적인 평가체계 구축 운영
 - 공정하고 효율적인 평가시스템 구축 운영으로 평가결과의 신뢰성 및 수용도 제고
 - 자체평가위원의 정책 이해도 제고 및 과제 수행부서와의 소통 활성화로 전문적이고 내실 있는 평가기반을 마련
- 주요정책에 대한 성과평가와 발전방안 제시
 - 성과목표 달성을 위해 대표성 타당성을 확보할 수 있는 과제를 선정하고, 평가 환류로 성과관리의 효율성과 대표성을 도모
 - 자체평가와 부내 성과평가 연계로 자체평가의 중요도 관심도 제고
 - 주요정책 부문 평가시 정책성과 및 효과 중심으로 평가하고 상위목표(전략목표)에 대한 관리도 강화
 - 자체평가 내실화를 위해 미흡과제에 대한 원인 분석을 강화하고, 평가지표의 변별력을 개선하기 위한 노력 확대
- 자체평가와 국정방향과의 연계성 강화
 - 국정과제·범정부 핵심 추진과제(한국형 뉴딜과제 등)를 자체평가 과제에 반드시 포함
 - 추후 국조실 주관 운영실태 점검시(상·하반기) 대응
- 자체평가 제도 운영 관련 의견수렴 강화

- 자체평가 결과에 대한 조직 구성원의 수용도 제고를 위하여, 계획 수립시 자체평가제도 운영과 관련한 개선 건의사항 등 수렴

2) 자체평가위원회(21년도)

- 위원회 구성: 행정안전부 자체평가위원회는 위원장 1인을 포함하여 30명으로 구성되어 있고 분과위원회는 분과위원장 1명을 포함 분과별 2~4명으로 구성되어 있음

〈표 4-3〉 자체평가위원회의 구성

계	위원장	정부 혁신	디지털 정부	지방 분권	지방 재정	안전 정책	재난 관리	재난 협력	비상 대비
30 (내부1)	1	4	4	4	4	3	4	3	2

자료 : 행정안전부 성과관리 시행계획(2021: 784)

〈표 4-4〉 자체평가위원회 분야별 전문가 비율

분야별 전문가							내부위원
교수	연구원	언론인	법조인	시민단체	기타	소계	
17명	5명	-	-	4명	3명	29명	1명
59%	17%	-	-	14%	10%	100%	

* 기타(3) : 기업인(1), 국가기록원 행정박물관위원회(1), 충청도청 안보정책자문관(1)

자료 : 행정안전부 자체평가 시행계획(2021: 4)

- 위원회 운영: 위원회는 「행정안전부 자체평가위원회 운영규정」(18.10.8.시행)에 근거하여 운영
 - 재적위원 과반수 출석으로 개의, 출석의원 과반수 찬성으로 의결
 - 회의는 반기별 1회 이상 개최, 필요시 수시 개최
- 위원회 역할: 성과관리시행계획 및 자체평가지행계획 등 심의, 부문별 자체

평가결과 심의·확정 및 중간점검·실적 보고서 심의 등

※ 자체평가부문(3) : 주요정책, 행정관리역량, 재정사업(별도 추진)

- 분과위원회: 분과위원회는 자체평가위원 중 전문성 등을 감안하여 부문별 분과위원회를 구성하고, 분과위원회의 역할을 다음과 같음
 - 부문별(주요정책, 행정관리역량, 재정사업) 자체평가 실시
 - 추진실적 확인·점검 및 근거자료의 사실여부 확인 등
 - 부문별 성과관리전략계획 및 성과관리시행계획 심의 등
- 평가지원팀: 행정안전부는 성과관리 T/F팀을 구성·운영하고 있으며, 정보 공유 및 우수사례 확산, 성과관리 및 평가방법 등 지원함
 - (구성) 팀장(정책평가담당관), 팀원(15명, 실·국 주무과 및 정책평가담당관실 성과관리 담당자)
 - (운영) 현안사항 발생 시, 수시 회의 및 간담회 등 개최, 상시적 성과관리 시행계획 이행상황 점검 체계 구축

3) 자체평가 대상 및 평가방법

- 평가대상: 주요정책부문에서는 총 118개 관리과제, 290개 성과지표를 평가함

〈표 4-5〉 행정안전부 주요정책부문 자체평가 대상

전략목표	전략목표 성과지표	성과목표	성과목표 성과지표	관리과제	관리과제 성과지표
정부혁신조직	1	4	4	12	30
디지털정부	1	4	10	11	24
지방자치분권	1	4	4	20	51
지방재정경제	1	4	4	16	47
안전정책	1	3	5	10	37
재난관리	1	3	3	14	26
재난협력	1	2	2	10	22

전략목표	전략목표 성과지표	성과목표	성과목표 성과지표	관리과제	관리과제 성과지표
비상대비정책	1	2	2	6	11
지원	-	3	5	19	42
계	8	29	39	118	290

자료 : 행정안전부 자체평가 시행계획(2021: 7)

- 재정사업 부문에 대해서는 재정사업 자체평가위원(10명)이 별도 지침에 따라 확인(평가)함
- 행정관리역량 부문에 대해서는 인사관리, 조직관리, 정보화관리 3개 부문의 기관 내부 관리능력 및 생산성 향상 노력을 평가하고, 부문별 자체평가위원이 평가지표에 따라 실적을 확인(평가)함
- 재정사업 및 행정관리역량 부문의 평가는 정부업무평가 시행계획 및 소관 평가기관의 지침에 따라 평가지표, 배점, 세부측정기준 및 방법을 반영하여 시행함

○ 평가지표: 2021년 사업분과 평가지표는 정책의 적법성, 성과, 합의지향성 위주, 3개 항목 9개 평가지표로 구성되며 항목별 지표 및 평가내용은 다음과 같음

- 적법성 : 합법성, 합목적성(공익성)
- 성과 : 정책분석의 적절성, 성과지표의 대표성·적극성·적절성(사회적 가치반영), 추진일정의 충실성, 성과목표 달성도, 정책만족도
- 합의성 : 의견수렴, 협업
- 우수사례, 정책개선, 전략·성과목표 성과우수 항목(가·감점) 등 별도
- 우수사례 및 미흡과제 컨설팅 참여 · 정책개선 실적, 우수 전략목표·성과목표 성과에 가·감점 부여
- 지원분과의 과제는 사업분과와 마찬가지로 적법성, 성과, 합의성 3개 항목으로 평가하지만 대부분이 정책지원업무로, 일상적이고 반복적인 경향이 있으며 이와 같은 업무성격, 절차상 사업분과 과제와의 차이를 고려하

여 6개 지표로 평가지표를 단순화함

- 평가방법: 평가위원이 관리과제별 평가지표(8개)에 대해 절대평가를 실시하며 ‘정책만족도’ 평가지표는 외부기관 조사 결과로 대체함
 - 정책평가담당관실은 절대평가 실시로 인한 분과별 평균점수 격차를 조정하기 위해 모든 분과의 평균점수가 동일하도록 조정점수를 산출함

$$\text{조정점수} : \frac{(\text{과제별 점수} - \text{분과평균점수})}{\text{분과표준편차}} \times (\text{전체 표준편차}) + (\text{전체 평균점수})$$

- 분과 담당부서는 분과별 소관과제의 난이도·중요성 등을 고려하여 자체적으로 각 분과 내 관리과제별 5등급 가중치를 부여함
- 정책평가담당관실은 전략목표에 대한 정책만족도 점수를 10점으로 환산하여 반영함
- 분과위원장은 우수사례·정책개선·전략(성과)목표 우수 가·감점을 부여함
- 정책평가담당관실은 과제별 조정점수에 가중치를 적용한 후 정책만족도 점수 및 가·감점을 더해 최종점수 산출하고 순위별로 7등급화 함

4) 자체평가 결과활용 및 조치

- 기본원칙: 기관의 발전 및 정책의 질을 제고하는 방향으로 평가결과를 활용하여 자체평가 결과의 실효성을 제고함
 - 주요정책의 정책 효과성 등을 평가하고, 성과평가 결과를 인사 및 성과급 등에 활용하여 평가-보상 간 연계함
 - 평가분야별로 체계적인 활용방안을 구축하여 통합 성과관리를 구현함

□ 정책분야 활용 계획

- 소관 부서에 평가결과 및 자체평가위원 평가의견을 안내하고, 지적사항에 대해 정책에 개선될 수 있도록 평가지표화 함

○ 자체평가위원 지적사항에 대한 개선·환류

- 자체평가 결과는 차년도 업무계획 및 성과관리시행계획에 반영함
- 자체평가 지적사항 반영상황을 주기적으로 점검함

□ 조직분야 활용 계획

- 평가결과를 바탕으로 부내 조직 개편, 유동정원 배치 등에 활용함
- 평가결과 미흡과제 소관부서 대상으로 필요시 진단을 실시하여 문제사업 해결 및 개선방안 등을 마련함

□ 예산분야 활용 계획

- 미흡사업에 대해 주요 미흡사유에 따라 지출 구조조정 또는 성과관리 개선 대책을 수립함
 - (집행부진) 예산삭감 등 지출구조조정 원칙, 성과관리개선대책도 제출
 - (성과저조) 성과관리개선대책 제출, 전년도 미흡사업은 지출구조조정

□ 개인성과(인사, 포상, 성과급 등) 활용계획

- 성과 위주의 평가 및 외부평가 성과제고를 위해 자체평가 결과를 조직성과 평가에 반영(40%), 성과급 및 근무성적평정과 연계함
 - '15년(25%) → '16년(30%) → '17년~'21년(40%) 로 반영률은 지속 상향중임
- 관리과제 성과지표를 고위공무원 성과계약서 성과지표 및 부서평가 업무실적평가 지표로 활용함
- 주요정책 추진에 있어 우수 성과를 창출한 부서·직원에 대해 포상함
 - 포상명 : 우수성과 유공 * 우수성과창출 부서 직원 대상 매분기 시상함
 - 포상내용 : 장관표창 및 포상금 지급, 조직평가 시 가점 부여함

5) 자체평가결과 환류

□ 평가결과 환류체계

- 성과위주의 평가 및 외부평가 성과제고를 위해 자체평가(정책 만족도 포함) 결과를 40% 비중으로 반영함
 - 관리과제 성과지표를 고위공무원 성과계약서 성과지표 및 업무 실적평가 부서지표에 활용하여 연계 강화
- 주요 외부평가 결과와 부내 성과평가 간 유기적 연계를 강화함
 - 정부업무평가 대응 위해 '일자리 창출', '정책홍보', '규제개혁' 지표 설정
- 성과관리시행계획, 국정과제 등 주요정책의 성과를 창출한 부서에 대한 포상을 실시함
- 20'21년도 부내 성과평가 기본방향은 ① 정부업무평가(특정평가) 등 대내외 평가의 주요 평가부문 반영, ② 평가실효성은 높이고, 평가피로도는 낮추기 위해 평가항목 조정
 - (조직성과평가) 소통성과 비중 강화·스마트업무시스템 이용실적 확대 등 평가지표 상세화, 청렴교육·사이버보안 등 대외평가와 연계한 평가 배점 확대
 - (개인성과평가) 성과평가의 안정성과 연속성 확보를 위해 '20년과 동일하게 유지
- 조직개편분야 환류
 - 자체평가위원 평가결과를 바탕으로 부내 조직 보강·개편, 유동 정원 배치 등 조직의 효율적 운영 개편시 참고
 - 자체평가 결과 부진·미흡과제 소관부서 대상으로 필요시 진단을 실시하여 문제사업 해결 및 개선방안 마련 등
- 예산조정분야 환류
 - 미흡사업에 대해 주요 미흡사유에 따라 지출구조조정 또는 성과관리 개선대책 수립

- (집행부진) 예산삭감 등 지출구조조정 원칙, 성과관리개선대책도 제출
- (성과저조) 성과관리개선대책 제출, 전년도 미흡사업은 지출구조조정

○ 정책개선분야 환류

- 소관 부서에 평가결과 및 자체평가위원 평가의견을 안내하고, 지적사항에 대해 정책에 개선될 수 있도록 평가지표화
- 자체평가위원 지적사항에 대한 개선·환류
 - 자체평가 결과는 차년도 업무계획 및 성과관리시행계획에 반영
 - 자체평가 지적사항 반영상황을 주기적 점검

○ 인사분야 환류

- 주요 정책과제 등에 대한 평가결과를 개인 성과평가에 반영
- 고위공무원의 경우 주요정책과제 자체평가 결과(40%)를 반영
 - 성과목표 단위 주요과제는 성과계약 체결, 과제평가결과 개인평가에 직접 반영
- 과장급 이하 : 부서 평가과제로 의무적으로 설정하고 과제 수행에 대한 책임부여
- 개인 성과평가 결과는 인사 평정과 성과급 지급시 반영
 - 성과계약평가(4급이상) 및 근무성적평가(5급이하)에 활용
 - 성과연봉(4급 과장급 이상)과 성과급(복수직 4급이하)의 차등지급

□ 기타: 이행상황점검

- 「정부업무평가 기본법」 제6조 제4항에 의하여 성과관리시행계획의 이행상황에 대한 자체점검을 계획하고 있으며, 성과관리시행계획이 당초 계획대로 집행되고 있는지 여부, 추진과정상 문제점 발굴 및 개선·보완방안 강구 등을 목표로 함
- 성과관리시행계획에서 제시된 추진일정, 성과지표 목표달성도 등에 대한 이행상황을 '21년도 정부업무 성과관리 일정에 맞추어 자체점검하고 주요정책 및 사업 추진의 효과성 및 책임성을 향상하는 것을 목적으로 함

- 이행상황의 점검은 행정안전부 자체평가위원회가 주관하며, 상반기 및 하반기에 1회씩 반기별로 실시하되, 하반기 자체점검은 자체평가로 같음하고 필요시에는 3분기로 점검함

제2절 광역자치단체 사례

1. 경기도⁶⁾

1) 성과관리 체계

(1) 성과관리의 기본방향

- 주요사업의 체계적인 성과관리를 위한 중장기·연간목표 및 지표를 수립하고, 성과관리계획의 중간점검 및 평가·환류를 통한 효과적인 정책추진을 지원하는 것임
- 성과관리를 통해 효과적으로 정책추진을 지원할 수 있는 지표를 개발하고, 전략맵을 통해 도정 전략목표와 성과목표의 연계성이 높은 지표를 개발하는 것을 기본으로 함
 - 공약·핵심과제·업무보고 등을 종합 반영

(2) 성과관리의 원칙

- 성과관리는 정책등의 계획수립과 집행과정에 대하여는 자율성을 부여하고, 그 결과에 대하여는 책임성이 확보될 수 있도록 실시하여야 하고, 도정업무의 성과·정책품질 및 도민의 만족도가 제고될 수 있도록 실시함(경기도 성과관리 평가에 관한 규칙(이하 “경기도 성과관리규칙”) 제3조 제1항 및 제2항)
- 평가는 객관적이고 전문적인 방법을 통하여 신뢰성과 공정성이 확보되도록 노력하여야 하며, 평가과정은 가능한 한 평가대상이 되는 업무 등의 관련자가 참여할 수 있는 기회를 보장하고 그 결과를 공개하여 투명성이 확보되도록 노력하여야 함(경기도 성과관리규칙 제3조 제3항 및 제4항)

6) 경기도청 성과관리계획(21)의 내용을 요약 정리함

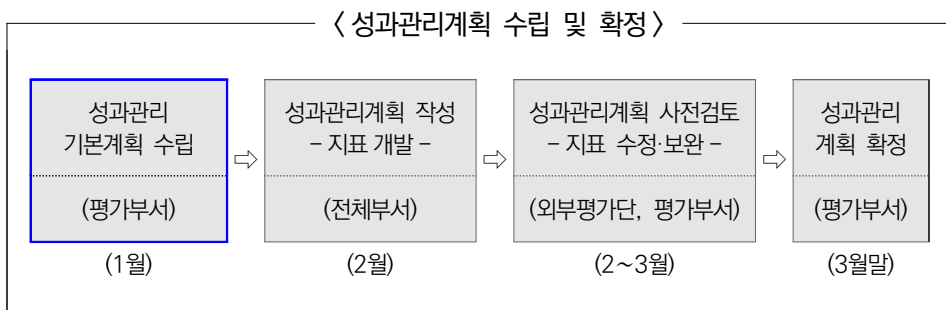
(3) 성과관리의 대상

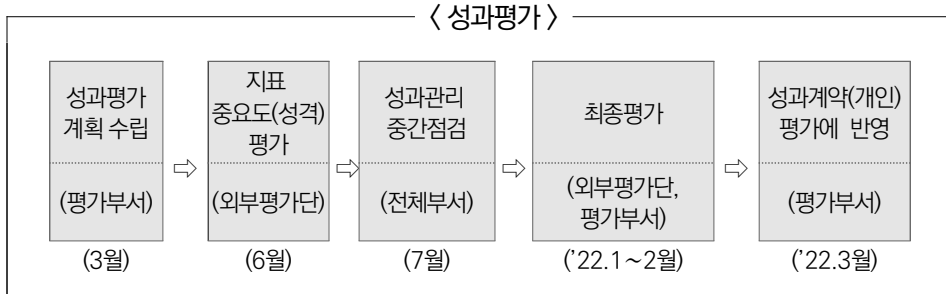
- 평가대상 업무는 성과관리계획에 포함되어 있는 전략목표·성과목표 및 성과지표와 도정 주요정책 등임(경기도 성과관리규칙 제5조 제1항)
 - 도지사가 필요하다고 인정하는 경우에는 시·군이 행하는 도의 지원 사업 등을 평가대상 업무로 지정할 수 있음(경기도 성과관리규칙 제5조 제2항)
- 평가의 대상기관은 도 본청의 실·국, 실·과 및 그에 준하는 조직, 기관장이 4급 이상인 직속기관·사업소 및 그 하부조직이며, 도지사가 필요하다고 인정하는 경우에는 평가대상기관을 확대하여 지정할 수 있음(경기도 성과관리규칙 제6조)
 - 현재 226개 부서(실국 40, 과 186)로, 4급 이상 관리자 부서를 성과평가의 대상으로 함
- 이 밖에 도지사가 시·군이 행하는 도의 지원 사업 등을 평가대상 업무로 지정한 경우에 해당 업무를 수행하는 기관은 그 해당 업무 범위에서 평가대상이 됨(경기도 성과관리규칙 제6조 제3항)

(4) 성과관리 추진절차

- 경기도의 성과관리 절차는 다음의 그림과 같음

〈그림 4-2〉 경기도 성과관리 추진절차





(5) 도정 성과관리계획 수립

- 경기도지사(이하 “도지사”)는 도정 성과를 높일 수 있도록 매년 성과관리계획을 수립·시행하여야 하고 다음의 내용을 포함하여야 함(경기도 성과관리규칙 제4조 제1항 및 제2항)
 - 기관의 임무·비전·전략목표·성과목표·성과지표와 과거 성과결과 등이 포함되어야 함
 - 이 경우 성과지표는 가능한 한 객관적·정량적으로 성과목표를 측정할 수 있도록 설정하되, 객관적·정량적으로 설정하기가 어려운 경우에는 다른 형태로 작성할 수 있음
- 조직개편, 사업계획 변경, 천재지변 등 불가피한 경우에는 성과관리계획을 변경할 수 있고, 그 변경은 평가대상기관의 요청에 의해 평가업무 총괄부서에서 종합·조정함(경기도 성과관리규칙 제4조 제3항 및 제4항)
- 이에 따른 2021년 경기도 성과관리 기본계획은 다음과 같음

〈표 4-6〉 경기도 성과관리 기본계획- 예시

5대 정책방향	19대 전략목표	62개 성과목표
Ⅰ. 공정을 실천하는 정의로운 경기	1. 공정한 사회질서 확립	①공정경제 생태계 조성 ②소상공인 보호를 위한 공정한 유통환경 조성 ③공공건설의 공정성 확대 및 강화 ④노동이 존중받는 사회 구현
	2. 생활 속 불법·부조리 근절	①불공정행위 엄정대처 민생안정 도모 ②도민체감 성과창출형 감사행정 실시 ③공익제보 및 적극행정 활성화로 투명성 강화
	3. 앞서가는 공정행정으로 도민 신뢰도 향상	①청렴한 공직사회 및 공정한 감사문화 구현 ②도민중심의 자치분권과 직접민주주의 실현 ③도민이 체감할 수 있는 규제합리화 ④소통채널 다양화를 통한 상생협력 강화 ⑤실질적인 성평등 실현
Ⅱ. 평화와 혁신으로 도약하는 경기	1. 통일기반시설 조성 및 공감대 확산	①한반도 신경제 구상의 통일경제특구 유치 ②남북평화협력 공감대 확산
	2. 남북교류협력 주도적 추진	①경기도 차원의 평화분위기 확산 주도 ②지속가능한 남북교류협력사업 추진
	3. 경기북부 발전 기반 조성	①지역균형발전으로 낙후지역의 성장동력 창출 ②지역격차 해소를 위한 생활SOC 추진
	4. DMZ를 평화의 상징, 글로벌 명소로 조성	①DMZ 세계자연유산 남북공동 등재 추진 ②DMZ의 평화적 가치 공유 확산 ③DMZ 일원 관광 인프라 구축

(6) 실/국별 성과관리계획 수립

- 경기도는 위의 성과관리계획에 따라 실국별 성과관리계획을 수립하도록 하고 있으며, 성과관리계획 수립 대상부서는 다음의 〈표 4-7〉과 같음

〈표 4-7〉 경기도 성과관리계획 수립 대상부서-예시

연번	실 국 명	과 명 (실국 소관 사업소 등 포함)	
[행정1부지사 소관]			
1	대 변 인(2)	언론협력담당관, 보도기획담당관	
2	홍보기획관(2)	홍보미디어담당관, 홍보콘텐츠담당관	
3	감 사 관(4)	감사총괄담당관, 조사담당관, 감사담당관, 계약심사담당관	
4,5	기획조정실(10)	정책기획관	기획담당관, 비전전략담당관, 예산담당관, 공공기관담당관, 인구정책담당관, 법무담당관, 행정심판담당관, 규제개혁담당관, 정보기획담당관, 정보통신보안담당관
6	안전관리실(5)	안전기획과, 사회재난과, 자연재난과, 북부재난안전과, 안전특별점검단	
7,8	도시주택실(10)	도시정책관	지역정책과, 도시정책과, 택지개발과, 신도시추진단, 도시재생과, 토지정보과, 주택정책과, 건축디자인과, 공동주택과, 도시주택과
9	공 정 국(4)	공정경제과, 조세정의과, 민생특별사법경찰단, 공정특별사법경찰단	
10	자치행정국(7)	총무과, 자치행정과, 인사과, 열린민원실, 세정과, 회계과, 자산관리과	
11	복 지 국(6)	복지정책과, 복지사업과, 청년복지정책과, 노인복지과, 장애인복지과, 장애인자립지원과	
12	보건건강국(7)	질병정책과, 보건의료과, 공공의료과, 감염병관리지원단, 건강증진과, 정신건강과, 식품안전과	

- 실/국은 전략목표, 성과목표 및 성과지표를 포함한 성과관리계획서를 제출해야 하고, 성과평과위원회가 지표를 심의·수정하여 성과관리계획 및 평가계획 확정
- 전략목표는 수행해야 할 활동이나 목표로, 비전과 핵심가치를 달성할 수 있어야 하고 종전에는 실국별 1개의 목표를 개발하도록 하고 있었으나 과(課)에서 19대 전략목표 중 선정하는 것으로 변경하였음
 - 19대 전략목표 중 부합하는 목표가 없는 경우에는 협의·조정할 수 있음
- 성과목표는 전략목표 달성을 위한 것으로, 세부사업을 달성하기 위한 중·장기 목표에 해당하며, 종전에는 지표별로 성과목표를 개발하도록 하고 있었으나 2021년부터 과(課)에서 62개 성과목표 중 선정하도록 변경되었음

- 성과관리계획상 62개 성과목표 중 부합하는 목표가 없는 경우 협의·조정
- 성과지표는 성과목표를 달성하기 위한 구체적인 실행과제로서 사업목표 대비 달성도를 평가하는 수단으로 실국별로 개발함
- 성과지표 개발방식은 다음과 같음
 - 상위목표(핵심가치 및 전략목표)와 연계성 높고, 대표성·난이도가 높은 핵심적 사업을 지표로 선정
 - 공약, 핵심과제를 우선하여 도민인지도가 높은 사업을 먼저 핵심지표로 설정
 - 공약, 핵심과제에 해당하지 않더라도 정책내용을 포괄적으로 대표하는 지표를 설정하고, 지엽적인 사업을 지표화 하지 않도록 주의
 - 지표개발 우선순위는 평가에 반영되므로, 우선순위 미준수시 사유를 지표정의서에 기재
 - 도정발전을 객관적으로 파악할 수 있는 중·장기 전략지표를 개발하여 지속적으로 유지·관리(전략지표에 가중치 1.2(120%) 부여)
 - 도정 주요사업의 정상 추진을 위한 모니터링 강화
 - 일정수준 이상 목표가 달성된 지표는 일몰, 신규지표 발굴
 - 투입·과정 지표 지양, 목표값 달성을 통해 정책효과가 구체적으로 나타나고, 정책영향을 계량적으로 측정하는 결과 지표 개발
 - ‘회의 개최건수’, ‘참가자 수’ 등 단순 양적지표 지양, 결과지향적 지표 선정(예) 미세먼지 저감율, 00명 고용창출, 000억원 경제효과 달성 등
 - 신규사업 등 정책영향이 발생할 단계가 아닐 경우, 사업대상 전수조사, 획기적인 제도개선, 인력·예산 투입, 다수관계자 갈등조정 내용을 지표화
 - 사업 수혜자를 대상으로 실시하는 단순 만족도지표 등 지양, 설문항목의 적정성, 표본구성 등 측정방법의 객관성 확보 필요
- 목표값은 도정 성과의 척도가 되므로, 성과지표에는 목표값을 설정해야 하며 그 설정근거를 명확히 제시해야 함
 - 월별 추진계획과 연계하여 반드시 반기별 목표값 설정 → 모든 지표에 대해 중간점검 실시로 추진상황 관리

(7) 자체평가계획 수립 및 실시

- 도지사는 다음의 사항이 포함된 평가계획을 매년 수립해야 하고 매년 3월 말까지 평가계획을 평가대상기관에게 알려주어야 함(경기도 성과관리규칙 제7조)
 - 평가의 기본방향에 관한 사항
 - 평가대상 및 방법에 관한 사항
 - 평가 결과의 활용 및 조치에 관한 사항
 - 그 밖에 평가에 관한 주요사항 등
- 정기평가는 중간평가와 종합평가로 나누어 실시하는데, 중간평가는 반기종료 후 1개월 이내에, 종합평가는 다음연도 2월말까지 마치는 것을 원칙으로 함(경기도 성과관리규칙 제8조)
 - 이 밖에 도지사는 도민의 관심도가 높거나 현안으로 대두된 주요 정책에 대하여 수시평가를 실시할 수 있으며, 이를 통해 문제점을 조기에 도출하여 자원의 효율적인 배분 및 현실적인 대안을 제시할 수 있음(경기도 성과관리규칙 제9조)

(8) 자체평가 및 평가결과의 활용

- 도지사는 평가 결과가 시정이 필요한 사항에 대하여는 평가대상에게 그 시정을 명령할 수 있고 시정명령을 받은 평가대상은 지체 없이 이에 따른 조치를 하고 그 결과를 도지사에게 보고하여야 함(경기도 성과관리규칙 제21조)
- 도지사는 도정 성과를 극대화하기 위하여 성과관리 및 평가 결과를 인사, 조직 관리와 예산편성 등에 반영할 수 있으며 우수기관 및 공무원 포상, 성과급 지급, 인사상 우대 조치 요청 등에 활용함(경기도 성과관리규칙 제22조)

2) 성과관리 조직

(1) 성과평가위원회

- 기능: 도지사는 평가의 공정성·객관성 및 신뢰성을 확보하기 위하여 경기도 성과평가위원회(이하 “위원회”라 한다)를 두며(경기도 성과평가규칙 제12조 제1항), 다음의 사항을 심의함(경기도 성과관리규칙 제12조)
 - 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
- 구성 및 운영: 도지사는 평가의 공정성·객관성 및 신뢰성을 확보하기 위하여 경기도 성과평가위원회(이하 “위원회”라 한다)를 두며(경기도 성과평가규칙 제12조 제1항), 위원회는 위원장 1명을 포함한 15명 이내의 위원으로 구성하되, 위원 3분의 2 이상은 민간위원으로 위촉하여야 함(경기도 성과관리규칙 제13조)
 - 위원 구성 : 위원장 1인 포함 15명
 - 당연직 위원(4명) : 위원장(기획조정실장), 실·국장급 공무원 3명
 - 위촉직 위원(11명) : 10개 분야별 민간전문가 11명
- 소위원회: 위원회는 그 심의사항에 대한 사전점검 및 조정을 위하여 필요한 경우에는 소위원회를 둘 수 있음(경기도 성과관리규칙 제17조)
 - 소위원회는 위원회의 위원 중에서 10명 이내로 구성함을 원칙으로 함
 - 소위원회 위원장은 위원들이 위원 중에서 호선함
 - 그 밖에 소위원회의 설치·운영에 필요한 사항은 위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정함

2. 경상남도⁷⁾

1) 성과관리 체계

(1) 성과관리계획

○ 경상남도의 성과관리는 당해연도 정책과제 평가 기본계획에 토대를 두고 있으며, 2020년도의 경우 3대 핵심과제, 2대 정책방향 등 전략목표 중심의 정책평가를 통해 정책고객인 도민 등 수혜자가 체감할 수 있는 성과창출의 극대화에 초점을 둬

- (성과관리) 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동(「정부업무평가 기본법」 제2조 제6호)
- (정책평가) 정책실정과 집행과정을 점검하고 정책성과를 확인·검토하는 활동
- (목적) 일 잘하고 책임있는 도정을 만들어 도민에게 질 높은 행정서비스를 제공함으로써 도민이 체감가능한 도정목표 달성, 도정 3대 핵심과제와 2대 정책방향 등 전략목표 중심의 정책평가를 통해 정책고객인 도민 등 수혜자가 체감하는 성과 창출 극대화(경상남도, 2020)

○ 성과관리 근거

- 「정부업무평가기본법」 제6조(성과관리시행계획)
- 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제9조(성과계약의 체결)

〈 성과관리 개요 〉

- 평가대상
 - 조직평가 : 16개 실국, 105개 부서, 345개 담당(610개 지표)
 - 개인평가 : 5급 이상 602명
- 평가체계
 - 조직평가 : 주요정책과제(30점) + 고유업무과제(50점) + 공통과제(20점) ± 가감점(7점)
 - * 평가항목 : 목표달성도평가 · 지표성격평가 · 정성평가
 - 개인평가 : 조직성과평가 결과(100점) ± 조정점(8점)
- 주요내용
 - 지표 설정시 도시사 실국장 핵심과제를 반영하여 책임행정 강화

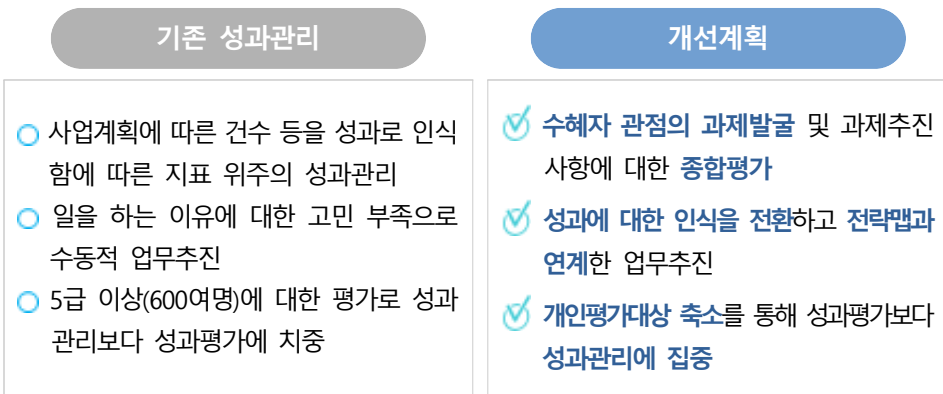
7) 경상남도청 성과관리계획(20)의 내용을 요약·정리함

- 다양한 정량적 성과지표를 활용하여 객관적인 조직평가
- 조직평가와 개인평가 직접 연계(성과연봉, 성과상여금 등급 산정 반영)

(2) 성과관리 추진방향

- (성과 및 성과관리의 의미 재정의)
 - 성 과 : 수혜자 관점에서 가치있는 변화를 이끌어 내는 것
 - 성과관리 : 목표달성을 위해 성과를 창출하도록 하는 일련의 행위
- (전략맵과 업무연계) 전략맵 작성을 통해 도정운영방향을 설정하고 이에 기초하여 성과관리 시행계획 수립 및 정책 실행
- (수혜자 관점 성과창출) 민선7기 후반기를 맞아 도민이 체감 가능한 결과지향적 목표 설정을 통해 수혜자 관점의 성과창출 및 정책평가
- (협업행정 실시) 도정목표를 실현하고 현장문제를 해결하기 위해부서간 협업을 실시함으로써 과제 추진의 효율성 및 효과성 제고

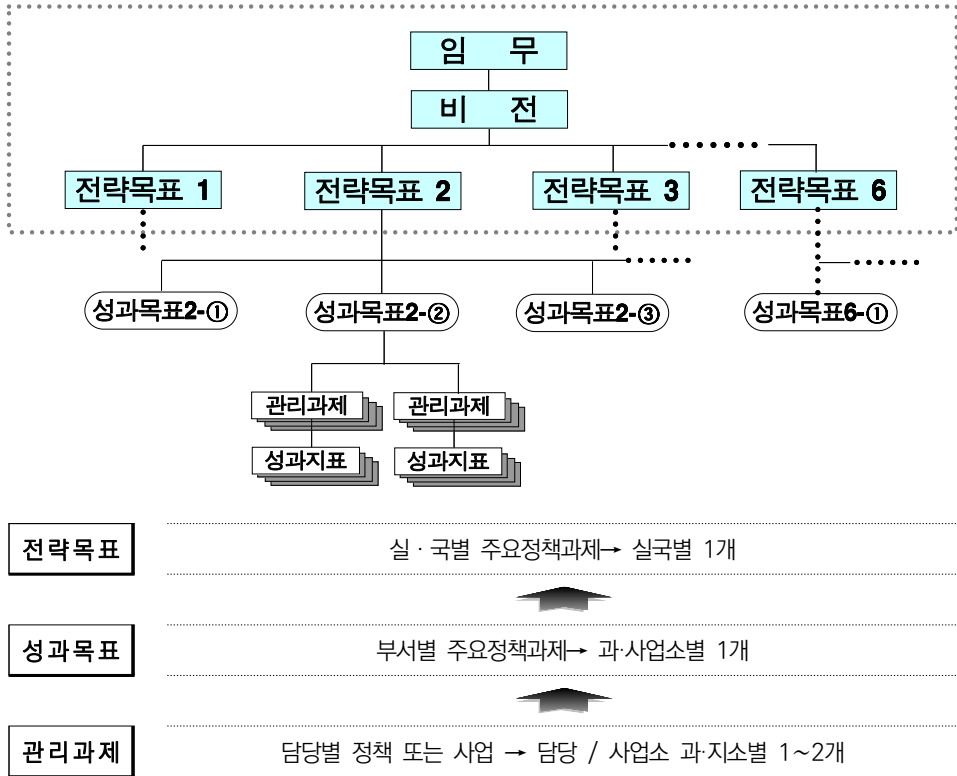
〈그림 4-3〉 경남도정 성과관리의 개선방향



1) 성과관리 추진체계

(1) 성과관리 추진구조

〈그림 4-4〉 성과관리 추진체계 기본구조



- ▶ 전략목표 : 道의 임무와 비전을 달성하기 위해 핵심적으로 수행할 내용
- ▶ 성과목표 : 전략목표를 구체화하고 실현시키기 위한 하위목표 내용
- ▶ 관리과제 : 성과목표 달성을 위한 수단으로 개별 정책 또는 사업 단위

(2) 성과지표 설정

- 핵심과제 중심 성과지표 설정을 통한 책임행정 강화
- 사회적 가치 실현을 통한 도민의 삶의 질 향상 도모
- 측정 가능한 결과지향적 지표 설정 노력
- 목표 달성의 수월성보다 업무의 중요성을 우선적으로 고려

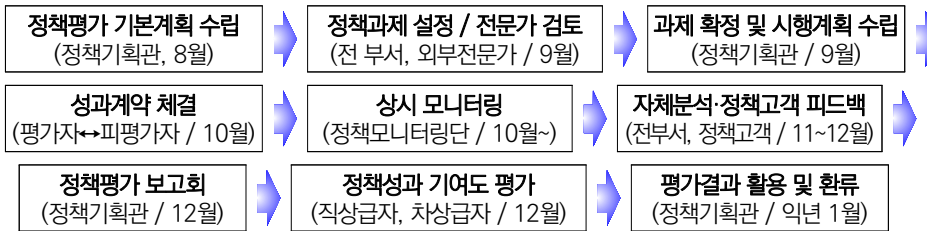
2) 성과관리 평가체계

【정책평가】			
전략 맵	도정 목표	2020 도민이 체감하는 행복한 변화를 만들겠습니다.	
	전략 목표	▶ 3대 핵심과제 : 청년특별도 + 교육인재특별도 + 동남권 메가시티 플랫폼 ▶ 2대 정책방향 : 혁신과 성장 + 체감하는 변화	
정책 평가	평가 대상	평가내용	평가자
	정책 과제	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정책과제 추진사항 종합평가 <ul style="list-style-type: none"> - 과제발굴 : 도정목표 및 전략목표를 달성하기 위한 정책과제 <ul style="list-style-type: none"> • 부서간 소통·협력이 필요한 협업과제 적극 발굴 - 평가내용 <ul style="list-style-type: none"> • 전략목표 달성 기여도 및 정책과제 실행 결과 • 부서장 노력도·수혜자 체감도 및 민관협치 등 종합평가 • 탁월과제, 달성과제, 부진과제로 분류 	<ul style="list-style-type: none"> -부서 자체분석 -정책고객 -도지사·부지사 등 (정책평가 보고회)

【개인평가 및 결과활용】

개 인 평 가	4급 이상 · 5급 과장	▶ 정책성과 기여도 평가(80점) - 성과창출 기여도, 협업 노력도, 조직운영 역량 등 평가 - 정책과제 평가자료, 개인별 성과기술서 및 기타 참고 자료 등 활용 - 직상급자(50점) - 차상급자(30점)
		▶ 부서 공통과제(20점) - 재정 신속집행률, 공개협업 참여도 등 6개 항목 ▶ 조직문화 개선 등 노력과제(±7점) - 연가 사용 및 유연근무제 활용 등 9개 항목 - 주관부서
결 과 활 용	4급 이상 · 5급 과장	성과연봉 등급 결정시 개인평가 결과 100% 반영
	5급 담당 이하	성과연봉(성과상여금) 등급 결정시 정책·부서평가 결과 30% 내외 반영 * 정책·부서평가 등 30% + 개인평가 70%(근평 30%, 성과급심사위 30%, 상급자 10%)

【추진절차】



- 경상남도의 성과관리체계(2020년도)와 같이 도정목표를 달성하기 위한 정책방향에 맞춘 핵심과제를 중심으로 정책평가를 실시함
 - 정책과제의 결과로 정책성과에 대한 5급과장 이상의 개인평가 실시
 - 성과평가의 결과를 기초로 성과연봉(성과상여금)에 활용

- 정책평가 결과를 통한 효과성 점검
 - 전략맵과 정책과제 설정간의 연계성 및 정책의 도민 체감도 확인
 - 정책의 효과성을 파악하여 향후 사업변경 등 업무추진시 활용
- 급여결정시 반영
 - 4급 이상 성과연봉 등급 결정시 개인평가 결과 100% 반영
 - 5급 담당 이하 성과급 등급 결정시 정책·부서평가 결과 30% 내외 반영

* 정책과제(80) + 부서 공통과제(20) ± 조직문화개선 등 노력과제(7)
- 인사결정시 활용
 - 4급 이상 성과관리 자료를 인사시 참고자료로 활용
 - 5급 이하 근무성적평가지 성과평가 결과 참조
- 운영현황 분석 및 개선안 마련
 - 변경된 성과관리 체계 운영 과정상 문제점 분석 및 개선안 마련
 - 평가결과가 부진한 부서나 개인의 업무프로세스에 대해 원인분석 및 대안 제시 등 선순환 구조화

3) 성과관리 운영체계

- 전문가 워킹그룹 검토
 - 검토위원 : 전문가(업무평가위원회 위원* 등), 인사성과혁신 TF 외부위원 등
 - * 대학교수, 도정자문위원회 위원, 경남연구원 연구위원, 민간단체 등 분야별 전문가로 구성
- 주요내용
 - 정책과제 추진계획 및 목표 설정의 적정성 확인, 대안 제시(컨설팅)
 - 과제별 개선사항 발굴 등 수혜자 체감도 향상을 위한 포괄적 검토
- 과제 확정 및 시행계획 수립
 - 성과 창출을 위한 과제의 세부 추진계획, 기대효과 등 종합적 제시
 - 전문가 검토사항 담당부서 반영 및 보완을 통해 양질의 과제 확정
- 성과관리 시행계획 수립

- 확정된 과제 및 목표·지표를 종합하여 '20년 성과관리 시행계획 수립

* 과제 추진상황을 제대로 측정할 수 있는 지표 발굴 및 필요시 보완

○ 상시 모니터링 실시

- 추진목적 : 정책모니터링단 운영을 통해 정책추진 공유 및 모니터링

- 주요내용

- 정책내용 홍보·안내를 통한 정책효과 극대화
- 정책추진 관련 인지도, 체감도, 정책개선 수요 등 파악·설문

○ 운영방법

- 과제별 수혜대상의 특성을 고려해 온·오프라인 채널 활용하여 탄력적으로 운영함으로써 고객과 밀접 소통

- 온 라 인 : 경남1번가 및 과제별 온라인 채널(밴드, 카카오톡, 라인 등)
- 오프라인 : 여론조사, 현장행정, 대면회의 등

○ 기대효과 : 모니터링을 통한 적재적소 행정력 투입으로 수혜자 만족도 증대

○ 정책평가 실시

- 추진방향 : 주로 성과급여 결정 도구로 활용되던 평가에서 벗어나, 정책 고객 참여 및 수혜자 관점 성과분석을 통한 정책환류기능 강화

- 평가대상 : 정책과제 또는 이와 연관된 세부과제

- 평가내용 : 정책추진을 통해 창출된 성과 종합평가

3. 충청남도(충청남도, 2021)

1) 성과관리 체계

○ 연초 확정된 기본 계획에 따라 전문성 높은 평가를 실시하고, 결과 환류를 통해 도정 핵심 사업의 성과 제고

○ 코로나19로 미이행·미달성된 과제는 부서의 대안 마련 노력 등을 평가하고, 향후 개선 방향을 제시하여 위기 대응 역량 향상 지원

○ 평가 대상 : '20년 직무성과계약과제(지표) 및 하반기 실행계획

구 분	인 원	과 제	지 표	실행계획
계	108명	211개	395개	1,549개
3급 이상	19명	36개	67개	281개
4급	89명	175개	328개	1,268개

○ 평가항목: 이행도 평가(10점) 및 달성도 평가(20점)

○ 평가실시: 평가단(12개 분과 25명(단장 1명 포함, 자체평가위원))

○ 평가결과 활용 : 4급 이상 공무원 직무성과평가에 반영(30점)

○ 평가방법: 평가구간 적용방식

① 이행도 평가 구간

등급	<'19년>	⇒	<'20년>
S	100%		100%
A	90% 이상 100% 미만		95% 이상 100% 미만
B	80% 이상 90% 미만		90% 이상 95% 미만
C	70% 이상 80% 미만		80% 이상 90% 미만
D	70% 미만		80% 미만

② 달성도 평가 구간

등급	<'19년>	⇒	<'20년>
S	100%		100%
A	90% 이상 100% 미만		95% 이상 100% 미만
B	80% 이상 90% 미만		90% 이상 95% 미만
C	70% 이상 80% 미만		80% 이상 90% 미만
D	70% 미만		80% 미만

2) 성과평가 항목 및 기준체계

○ 평가등급에 따른 점수체계

등급	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급	비고
점수 부여 (배점 기준)	100%	90%	80%	70%	60%	

※ 평가항목별 과제(지표)평가시 5등급 분류로 평가하되, 부서(개인)별 평가결과는 2인 이상 평가위원이 부여한 등급별 점수를 산술평균하여 점수로 제시

○ 달성도 평가

목표 달성도	
등급	평가 기준
S	지표의 목표값이 100% 달성된 경우
A	지표의 달성도(실적/목표)가 95% 이상 100% 미만인 경우
B	지표의 달성도(실적/목표)가 90% 이상 95% 미만인 경우
C	지표의 달성도(실적/목표)가 80% 이상 90% 미만인 경우
D	지표의 달성도(실적/목표)가 80% 미만인 경우

※ 난이도 평가에서 낮은 평가(C, D 등급)를 받은 지표를 50% 이상의 가중치로 설정한 경우, 달성도 평가등급에서 1단계 하향평가 할 수 있음.

○ 이행도 평가

실행계획의 이행도	
등급	평가 기준
S	지표의 분기별 실행계획이 100% 이행된 경우
A	지표의 분기별 실행계획 중 95% 이상 100% 미만이 이행된 경우
B	지표의 분기별 실행계획 중 90% 이상 95% 미만이 이행된 경우
C	지표의 분기별 실행계획 중 80% 이상 90% 미만이 이행된 경우
D	지표의 분기별 실행계획 중 80% 미만만 이행된 경우

※ 이행도 평가와 같은 방식으로 적시성과 적정성을 평가하고 있음

3) 성과평가 대상직위별 과제 및 지표

- 충남의 경우(20년 기준) 12개 분과를 기준으로 108명을 대상(4급 이상)으로 한 직무성과계약을 체결하여 운영
- 평가대상별 과제 및 지표작성은 평균 1인당 2개의 과제와 과제별 2개의 지표, 그리고 과제를 수행하기 위한 세부 실행계획을 작성(<표 4-8>참조)
 - 즉 개인별로 2개의 과제를 제시하고 이를 측정하기 위한 2개의 핵심성과 지표를 설정하여 이행도 등을 측정하여 직무성과계약제를 운영하고 있음

〈표 4-8〉 평가대상 직위별 과제 및 지표(예시)

연번	분과명	평가대상			직위명	과제	지표	실행 계획	비고
		인원	과제	지표					
		명	개	개	개	개	개	개	
1	일반행정A	8	16	29	기획조정실장	2	4	24	3급이상
					정책기획관	2	4	37	3급이상
					예산담당관	2	4	25	4급
					균형발전담당관	2	3	25	4급
					교육법무담당관	2	4	23	4급
					정보화담당관	2	3	24	4급
					중앙협력본부장	2	4	26	4급
					사무국장	2	3	26	4급
2	일반행정B	9	16	31	자치행정국장	2	4	38	3급이상
					자치행정과장	2	4	45	4급
					운영지원과장	2	4	20	4급
					인사과장	2	3	24	4급
					세정과장	2	4	32	4급
					교육원장	2	4	31	3급이상
					교육총괄과장	2	4	41	4급
					교육운영과장	1	2	26	4급
					역량교육평가과장	1	2	15	4급

제3절 기초자치단체 사례(경기도 안산시)

1. 성과관리 체계⁸⁾

1) 성과관리의 기본방향

- 안산시 성과관리는 정책 등의 계획수립과 집행과정에 대해서는 자율성을 부여하고, 그 결과에 대해서는 책임성이 확보될 수 있도록 실시함(안산시 성과관리 및 평가에 관한 규칙(이하 “안산시 성과관리규칙”) 제3조 제1항)
- 평가는 객관적이고 전문적인 방법을 통하여 결과의 신뢰성과 공정성이 확보 되도록 하며 평가의 과정은 가능한 한 평가대상이 되는 업무 등의 관련자가 참여할 수 있는 기회를 보장하고, 그 결과를 공개하여 투명성이 확보되도록 노력하여야 함(안산시 성과관리규칙 제3조 제2항 및 제3항)

2) 성과관리 전략계획

- 안산시장(이하“시장”)은 시정성과를 높일 수 있도록 매년 성과관리계획을 수립·시행하여야 하고, 성과관리계획에는 기관의 임무, 비전, 전략목표, 성과목표, 성과지표 및 과거 성과 결과 등이 포함되어야 함(안산시 성과관리규칙 제4조)
 - 성과지표는 가능한 한 객관적·정량적으로 성과목표를 측정할 수 있도록 설정하여야 하되, 객관적·정량적으로 설정하기가 어려운 경우에는 다른 형태로 작성할 수 있음
- 성과관리의 대상은 본청, 직속기관, 사업소, 구청 및 동 등 「안산시 행정기구 및 정원 조례」에 따른 전 부서와 기관으로 하되, 의회사무국은 제외하고, 이 밖에 시장이 필요하다고 인정하는 경우에는 평가대상 부서를 조정할 수 있음(안산시 성과관리규칙 제5조)
- 2020년 안산시의 성과관리 추진방향은 다음의 <표 4-8>과 같음

8) 경기도 안산시청 성과관리계획(20)의 내용을 요약 정리함

〈표 4-9〉 2020년 안산시 성과관리의 추진방향

市 비전 달성을 위해 성과평가 전략체계 확립	성과관리시스템 운영 및 온라인 상시 관리	공정하고 객관적인 평가제도 운영
- 비전을 품은 전략목표, 부서별 성과목표 수립	- 부서별 성과지표 시행계획 수립 및 성과담당자 지정제 운영	- 내부 성과 평가단, 성과평가위원회 평가, 정량·정성평가 등 다양한 평가 방법 도입
- 부서별 성과 지표의 선택과 집중 관리를 통하여 조직성과 극대화	- 부서 성과지표 실적 및 추진현황 등 온라인 성과관리시스템 구축	- 부서 성과평가 결과 반영 (성과연봉 등) 및 우수부서에 대한 포상
- 부서 핵심사업 및 고유업무, 공약사항, 정부합동평가 등 통합 관리	- 부서별 성과평가 결과 성과관리시스템 공개, 모니터링	- 소부서 성과지표 컨설팅 및 성과평가 체계 관련 이론·전산 교육 병행

자료 : 안산시 내부자료(2020)를 바탕으로 정리

○ 안산시 성과관리 전략체계



성과관리 및 평가

- ✓ 조직의 비전 달성을 위하여 전략목표(중장기), 부서별 성과목표(1년)수립
- ✓ 목표 달성 측정을 위해 팀별 성과지표 개발 및 이행과제 시행(활동)
- ✓ 집행과정 및 결과 등에 대한 성과평가를 성과관리시스템 운영 상시 관리
 - ▶ 여러 관점(고객, 내부프로세스, 재정, 학습과성장)에서 균형있게 조직 성과 평가
 - ▶ 성과목표 달성도 등 시스템 모니터링 및 전과정 공개 운영

3) 성과관리 시행계획

- 각 부서의 장은 시의 비전, 분야별 중장기 계획에 기초하여 매년 전략목표, 성과목표 및 성과지표 등이 포함된 성과관리 시행계획을 수립하여 성과관리 주관부서에 제출하여야 함(안산시 성과관리규칙 제6조)
 - 성과지표는 가능한 한 객관적·정량적으로 성과목표를 측정할 수 있도록 설정하여야 함
- 시장은 각 부서의 성과관리 시행계획을 검토하고, 각 부서의 장과 협의의 면담을 거쳐 이를 수정·보완하며, 성과관리위원회의 심의를 거쳐 최종 확정되며 확정된 성과관리 시행계획은 다음의 경우에 한하여 변경할 수 있음(안산시 성과관리규칙 제7조 제1항 및 제2항)
 - 조직개편
 - 당해시책 또는 사업계획이 불가피한 경우
 - 천재지변 등 부득이한 사유로 불가피한 경우
- 성과관리 시행계획을 변경하고자 하는 부서의 장은 시행계획 변경 안을 작성하고 변경사유 및 근거 자료를 첨부하여 사유발생 즉시 요청해야 하고 평가업무 총괄 부서에서 종합·조정함(안산시 성과관리규칙 제7조 제3항 및 제4항)

4) 성과평가(자체평가)계획

- 시장은 시정성과를 높일 수 있도록 매년 성과평가 계획을 수립하여 전 부서에 시달하여야 하며, 성과평가계획에는 다음의 사항이 포함되어야 함(안산시 성과관리규칙 제8조)
 - 시정업무 성과관리 및 평가에 관한 정책의 기본방향에 관한 사항
 - 전략목표, 성과목표 및 성과지표에 관한 사항
 - 성과평가 대상 및 방법에 관한 사항
 - 성과평가 결과 활용계획
 - 그 밖에 성과평가에 관한 사항
- 구체적인 평가계획에 대해서는 다음의 2020년 안산시 성과평가 추진계획을 참조함

〈표 4-10〉 2020년 안산시 성과평가 추진계획

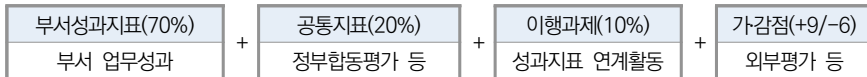
- 평가대상 : 80개부서(의회 및 동 제외) 및 346개 성과지표

〈2020년 안산시 성과평가 대상〉

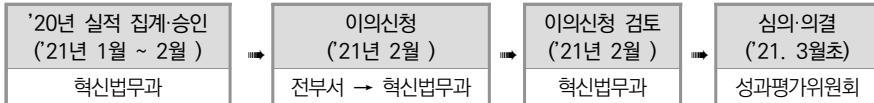
구분	공보/시민소통/감사	기획경제	문화체육관광	복지	도시디자인	환경교통	행정안전	상록보건	단원보건	농업기술센터	대부해양본부	산업지원본부	평생학습원	상하수도사업소	외국인주민지원본부	상록구청	단원구청	계
과	3	7	4	6	7	7	6	2	2	3	2	3	5	4	2	8	9	80
지표(팀)	13	30	16	26	30	31	26	10	11	12	11	13	18	17	6	37	39	346

자료 : 안산시 내부자료(2020)

- 평가방법 : 성과관리시스템에 의한 정량, 정성평가를 실시함
- 평가자
 - 안산시 성과평가위원회 15명(부시장, 국장4명, 외부전문가 10명)
 - 내부 성과평가단(6·7급 공무원 50명 내외)
- 평가항목 및 배점(100+α)



- 이의신청 : 부서 성과평가 결과의 수용성 제고



- 평가결과
 - 성과연봉(상여금) 반영
 - 우수부서 선정 포상 : 12개부서, 10,000천원
 - 우수공무원 연수(포상) : 상위 우수부서 20명 내외, 10,000천원
- 평가결과 활용
 - 우수성과 사례 공유·전파 및 부진 지표 대응책 마련
 - 평가결과 업무계획 수립 및 예산편성 시 반영 등

5) 성과평가(자체평가)

- 정기평가는 중간평가와 종합평가로 나누어 시행하며, 중간평가는 반기 종료 후 1개월 이내에, 종합평가는 다음연도 2월말까지 마치는 것을 원칙으로 함(안산시 성과관리규칙 제10조)
 - 이 밖에 시장은 시정성과와 관련하여 전체 업무 또는 특정업무에 대한 수 시평가를 실시할 수 있음(안산시 성과관리규칙 제11조)
- 시장은 주요사업시책의 집행결과 제공된 서비스에 대하여 시민 만족도 평가를 실시할 수 있음(안산시 성과관리규칙 제13조)
- 시장은 성과평가 결과가 시정을 요하는 것을 내용으로 하는 사항에 대해서는 평가대상에게 그 시정을 명할 수 있고 시정명령을 받은 평가대상은 지체 없이 이에 따른 조치를 하고 그 결과를 시장에게 보고하여야 함(안산시 성과관리규칙 제27조)
- 시장은 시정 성과를 극대화하기 위하여 성과관리 및 평가결과를 인사조직 관리와 예산편성 등에 반영할 수 있으며, 평가결과 우수부서 및 공무원에 대하여 포상금, 성과급 지급 및 실적가점 등의 우대조치를 할 수 있음(안산시 성과관리규칙 제28조)
- 시장은 업무 성과의 향상을 위하여 평가결과 모범사례를 확산하도록 노력하여야 함(안산시 성과관리규칙 제30조)

2. 성과관리 조직

1) 성과평가위원회

- 기능: 시장은 성과관리 평가의 공정성, 객관성 및 신뢰성을 확보하기 위하여 안산시 성과평가위원회 (이하 “위원회”)를 두며, 위원회는 다음의 사항을 심의함(안산시 성과관리규칙 제16조)
 - 성과관리평가의 기본방향 및 계획수립에 관한 사항

- 평가대상 업무의 범위 및 평가방법에 관한 사항
 - 성과지표 및 정성평가 사항에 대한 평가
 - 이의신청 및 평가결과에 대한 심의
 - 평가의 활용 및 조치에 관한 사항
 - 그 밖의 평가에 관한 주요 사항 등
- 구성: 위원회는 위원장 1명을 포함하여 15명 이내의 위원으로 구성하되, 심사의 공정성과 객관성을 확보하기 위하여 위원의 3분의 2 이상은 민간위원으로 함(안산시 성과관리규칙 제17조)
- 위원장은 부시장, 부위원장은 성과관리 주관 실·국장이 담당함
 - 위원은 시 소속 4급 이상 공무원 및 지방자치단체 평가업무에 관한 전문적 지식과 경험이 풍부한 사람 중에서 시장이 임명 또는 위촉함
 - 당연직 위원의 임기는 해당 직위 재임기간으로 하고, 위촉직 위원의 임기는 2년으로 하되, 연임할 수 있으며, 위원의 임기를 채우지 못하고 사임하는 등의 사유로 새로 위촉된 후임 위원의 임기는 전임위원 임기의 남은 기간으로 함

〈표 4-11〉 안산시 성과평가위원회 구성

분야별 전문가		당연직위원 안산시 부시장, 기획경제실장, 복지국장, 도시디자인국장, 행정안전국장	계
교수	연구원		
6명	4명	5명	15명
40%	26.7%	33.3%	100%

자료 : 안산시 내부자료(2020)

- 운영: 성과평가위원회위원장(이하 “위원장”)은 위원회를 대표하고, 위원회의 업무를 총괄하되, 위원장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없는 경우에는 부위원장이 직무를 대행함(안산시 성과관리규칙 제18조)

- 회의는 위원장 또는 재적위원 과반수의 요청으로 소집하고 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수의 찬성으로 의결함(안산시 성과관리규칙 제19조)

2) 성과평가단

- 시장은 효율적인 평가업무 수행을 위해 시 소속 공무원 중에서 성과평가단(이하 “평가단”)을 구성·운영할 수 있으며(안산시 성과평가규칙 제9조), 이에 따라 안산시는 내부 성과평가단을 운영하고 있음
 - 공무원 시정평가 전문가 양성 및 성과관리시스템 ON-Line 정성평가, 다양한 내부직원 참여 확대로 평가의 공정성과 신뢰성을 확보하는 것을 목적으로 함
- 2020년 안산시 내부 성과평가단의 구성 및 운영
 - 구 성 : 2018. 10월 최초 구성(임기 3년)
 - 인 원 : 50명 내외(평가대상 부서 6급·7급 공무원)
 - 선정조건 : 안산시 재직기간 10년이상 중인 現 6급·7급 공무원
 - 선정방식 : (전부서 → 혁신법무과) 추천 ➡ (혁신법무과) 선정
- 평가단 임무는 다음과 같음
 - 성과지표에 대한 정성평가
 - (사전 정성평가)성과지표의 중요도, 난이도, 도전성 등 평가
 - (사후 정성평가)달성도에 대한 장애요인 영향력, 노력도 등 평가
 - 성과지표 실적자료에 대한 검증 및 중요사항 협의 등(필요시)

제5장

제주도 성과관리체계 개선방안

제1절 기본방향

제2절 성과관리계획

제3절 성과평가 운영체계 개선

제4절 성과목표 및 지표설정 개선

제1절 기본방향

- 제주도 성과관리체계 개선방안은 제주도청에서 검토 의뢰한 내용에 초점을 두고 다음의 사항들을 참조하여 성과관리체계 개선방안을 검토함
 - 첫째, 제주도 성과관리체계 개선을 위한 자체평가 보완
 - 둘째, 도민참여 성과관리의 방법론적 보완
 - 셋째, 중앙 및 지방정부 성과관리 우수사례 활용
 - 넷째, 성과평가의 객관성 확보 및 구성원 수용성 제고 방안
- 제주도 성과관리체계 개선방안의 검토는 전술한 4가지 사항을 중심으로 계획수립, 지표개발, 성과평가 방법의 효율화에 초점을 둠
 - 이 연구는 2021년 기준 제주도청의 성과관리계획과 연계하여 향후 성과관리체계개선 및 보완사항을 중심으로 검토
 - 또한 제주도청 성과관리 추진부서와 논의한 성과평가 관련 주요 개선의견을 중심으로 개선방안을 검토함

제2절 성과관리계획

1. 성과관리체계의 구조

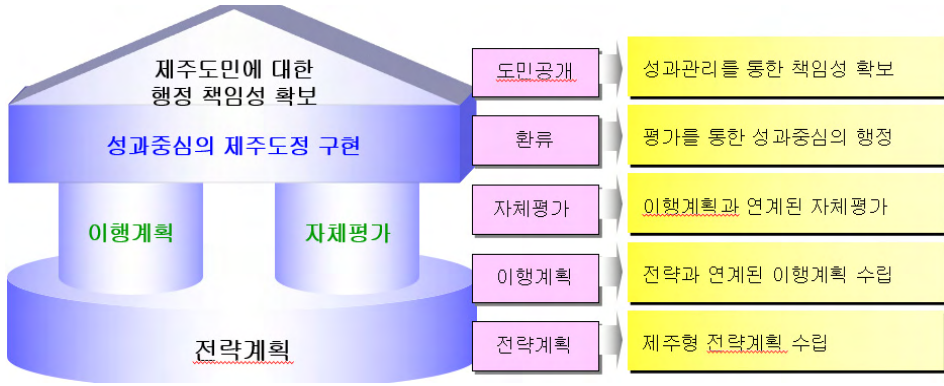
- 제주도청 성과관리체계는 전략적 성과관리계획의 수립에서 성과평가결과
의 환류 및 공시까지의 순환적 과정임. 성과관리의 궁극적인 목적인 “도민에
대한 행정 책임성 확보”를 위해서는 성과관리계획과 성과평가의 유기적인
연계는 필수적으로 요구되는 요건임(〈그림 5-1〉 참조).

〈그림 5-1〉 성과관리의 구조



- 제주도 성과관리에 있어서 전략계획의 문제는 성격상 두 가지로 구분할 수
있음. 하나는 접근방법상에 전략계획과 연계된 성과관리계획을 어떻게 설계
하는가 하는 문제이고, 다른 하나는 어떠한 성격의 성과평가방법을 도입하
여야 하느냐 하는 문제임
 - 제주 성과관리의 경우 자체평가의 결과가 전략계획 등 상위계획의 달성
수준을 파악하기 어려운 구조임. 이는 전략계획에 맞춰진 성과관리계획
을 수립해야 하는데 전략계획의 내용과 성과관리계획 간에 인과관계가
명확하지 않다는 것에 기인한다고 할 수 있음(〈그림 5-2〉 참조)

〈그림 5-2〉 전략계획과 성과관리의 연계

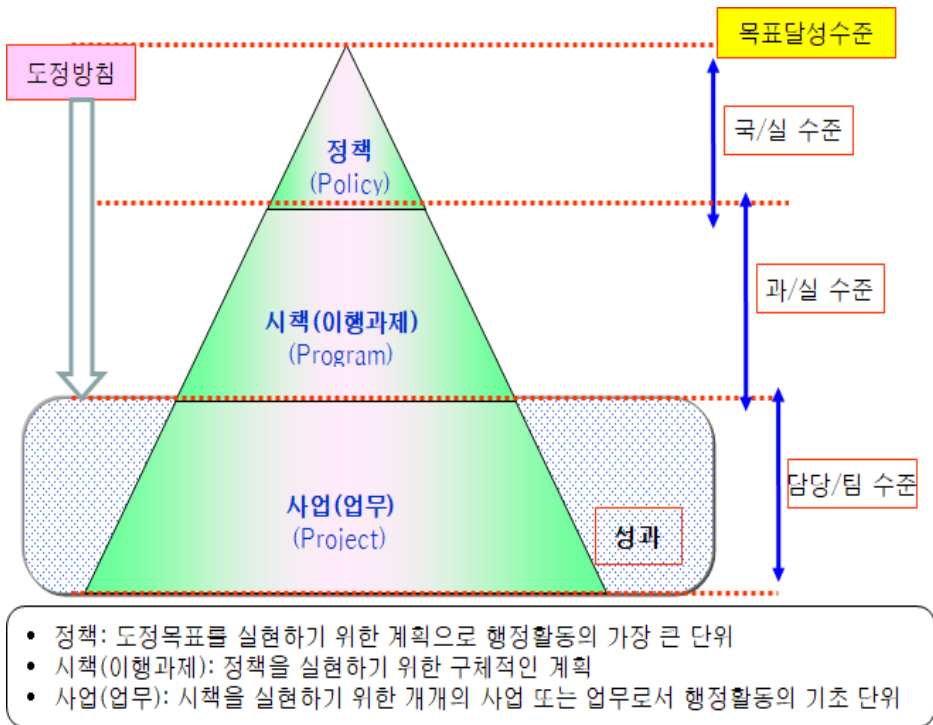


- 성과관리는 전략계획의 특성이 반영된 성과관리 전략계획 수립이 전제되어야 하며 이를 위해서는 다음과 같은 기준을 고려해야 함
 - 첫째, 과정분석(Process Model)으로 먼저 전략계획과 관련해서 “정부업무평가기본법”에 따른 전략적 성과관리로 1단계로 성과관리 전략계획, 2단계로 성과관리 시행계획, 3단계인 평가계획으로 구분함
 - 1단계인 성과관리 전략계획(strategic planning)은 제주도의 행정환경을 고려하여 해당기관의 장기적인 목표와 활동전략을 마련하는 것, 주요 기능과 활동에 대한 포괄적인 임무의 규정, 일반목표의 제시, 이러한 일반목표를 구체적으로 실현하는 활동과정의 제시(인적·물적 자원에 대한 정보를 포함),
 - 2단계 성과관리 시행계획(operational plans)은 1단계에서 제시된 해당기관의 임무와 목표를 달성하기 위한 구체적인 실현방법으로 정책과제의 제시와 이를 달성하기 위한 시행과제(관리과제)의 제시,
 - 3단계 성과측정과 평가(performance measurement)는 전략계획(정책과제)과 시행계획(관리과제)에 따라 해당기관이 수행한 활동결과의 산출물, 서비스 수준 및 영향 등을 측정/평가하고 이를 통해 환류 및 보상, 그리고 공시가 체계적으로 이루어져야 함. 특히 전략계획수립에서 성과

평가에 이르는 성과관리 전과정에서 상-하위계획간 수단-목적 관계가 유지될 수 있도록 해야 함. 제주도청의 전략계획과 성과관리간 연계 구조는 <그림 5-3>과 같음

- 둘째, 내용분석(Content Model)으로 전략계획의 특징인 참여, 조직의 사명과 목적의 결정, 환경분석, 행동계획의 개발 및 우선순위 결정, 그리고 모니터링과 평가환류가 기존의 계획수립방법보다 한층 더 강화되어 함 (이병기 외, 20)

<그림 5-3> 전략계획과 성과관리의 연계구조



2. 성과관리 전략계획 체계

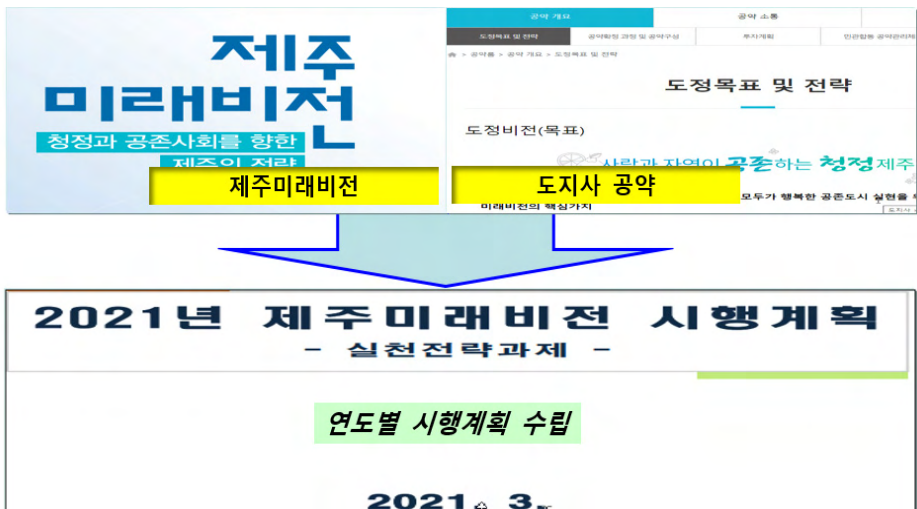
- 제주의 성과관리를 위한 전략계획 체계를 도청 내부자료와 홈페이지 게시내용을 중심으로 요약하면 도지사의 공약을 중심으로 제주도정방침을 설정하고 이를 성과계획을 통하여 추진 성과를 평가하는 것으로 이해할 수 있음
- 제주도 성과관리를 위한 전략계획 체계를 요약하면 다음과 같음
 - 도정 미래비전 및 추진체계(미래비전 및 공약계획) <그림 5-4>
 - 도정 전략목표의 이행계획 체계 <그림 5-5>
 - 도정 전략목표의 이행과제별 사업계획추진 체계 <그림 5-6>
 - 도정 부서별 정책과제 및 성과관리 작성-예시 <그림 5-7>
 - 도정 전략체계 전략맵 <그림 5-8>

<그림 5-4> 도정 미래비전 및 추진체계(미래비전 및 공약계획)



약속 1	소통과 참여를 통한 열린도정 운영											
공약번호	공약명	실천계획	이행단계	추진상황 공약관리카드								
1-1	도민참여 소통공간 마련		정상추진									
1-2	도민 불편해소 통합 시스템 구축											
1-3	<p>1-1 도민참여 소통·공간 마련</p> <p>목표</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 도민들이 언제, 어디서나 본인의 의사를 자유롭게 제안할 수 있다. ○ 도민 참여의 소통이 중심이 되는 주민참여예산제도 개선 <table border="1"> <tr> <td>담당자</td> <td>주관부서</td> <td>지자체장과의 예산담당관</td> <td>지자체장과의 예산담당관</td> <td>김승재 김영준</td> </tr> <tr> <td>사업 기간</td> <td>담당자 담당부서</td> <td>사업 장소</td> <td>신청일 개시일</td> <td>예산 규모</td> </tr> </table>	담당자	주관부서	지자체장과의 예산담당관	지자체장과의 예산담당관	김승재 김영준	사업 기간	담당자 담당부서	사업 장소	신청일 개시일	예산 규모	<p>(1-1) 도민참여 소통공간 마련</p> <p>주관부서 : 자치행정과, 자치행정팀 박성익</p> <p>협조부서 : 소통담당관 소통기획팀 부문대 예산담당관 예산지원팀 김대훈, 디지털융합과 융합기획팀 이현탁, 공보관 미디어홍보팀 김원경</p> <p>추진상황 : <input type="checkbox"/> 완료 <input type="checkbox"/> 이행 중 <input checked="" type="checkbox"/> 계속추진 <input type="checkbox"/> 정지</p> <p><input type="checkbox"/> 보류 <input type="checkbox"/> 기타</p> <p>I. 공약실천 계획</p> <p>1. 사업개요</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업기간 : 2018년 ~ 2022년 ○ 소요예산 : 1,720백만원(국비 500, 도비 1,220) ○ 주요사업 <ul style="list-style-type: none"> - 도민과의 소통·공간 플랫폼 구축 <ul style="list-style-type: none"> · 행정과 도민들 간의 스친십을 강화 할 수 있는 소통 공간 · 도민의 다양한 제안 및 건의 등에 대한 피드백 시스템 구축 - 도민 참여 예산제 개선 <ul style="list-style-type: none"> · 도민 의견이 반영된 주민참여예산제도 획기적 개선 · 참여예산의 효율적 배분과 예산 집행과정에서의 감사여 <p>2. 실천계획</p> <p>가. 도민과의 소통·공간 플랫폼 구축</p> <p><온라인 공간 소통></p> <p>나. 도민과의 소통·공간 정보 디지털 플랫폼 구축</p>
담당자	주관부서	지자체장과의 예산담당관	지자체장과의 예산담당관	김승재 김영준								
사업 기간	담당자 담당부서	사업 장소	신청일 개시일	예산 규모								
약속 2												
공약번호												
2-1			정상추진									

〈그림 5-5〉 도정 전략목표의 이행계획 체계



〈그림 5-6〉 도정 전략목표의 이행과제별 사업계획추진 체계

2021년 제주미래비전 시행계획

- 실천전략과제 -

2021. 3.

1 생태·자연·청정부문 (28개 실천전략과제)

(목표) 자연과 함께 번영하는 지속가능한 청정 제주

(기본원칙) 도민이 설정한 환경자원 훼손, 환경자원 총량을 축소시키는 행위는 불허하고, 청정과 공존의 가치에 부합하는 경우 허용

(핵심과제) 생태

- 총량가치 보전
- 해안변 그린벨
- 중산간 지역육
- 에너지 공동체

(20년 주요이행과제)

- 환경자원총량
- 환경자원총량

핵심가치 청정 공존

중심가치 자연 치유 휴양 건강 평화 문화 사람 세계화

비전 슬로건 **사람과 자연이 공존하는 청정 제주**

목표 건강하고 지속가능한 청정도시 모두가 행복한 공존도시

주요 부문 생태자연 청정도시 문화·안전 안심도시 성장 관리도시 상생 창조도시 휴양 관광도시 문화·복지·공동체도시

1-1-1 환경자원총량 보전 원칙 도입

1-1-2 환경훼손에 대한 의무적 복원조치 도입

사업개요

- 사업기간 : 2016 ~ 2022
- 사업내용 : 환경기하 총량관리법, 자원 관리법, 자원관리법 및 시스템 활용관리, 환경훼손에

2017~2020)
2017~2022)
신화(2017~2030)

2021년 추진계획

○ 세부추진과제별 이행계획

구분	연도별 사업계획에 따른 추진과제	비고
상반기 (1-6월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 등급정비 - 환경자원총량관리계획 수립(2차년도) 용역 계약제결 및 착수 착수보고회 개최	
하반기 (7-12월)	○ 제주특별자치도 환경자원총량 산정관리 및 시스템 - 환경자원 DB 및 공간정보 구축 (도시생태현황지도 작성 연계)	

○ 투자계획 (단위: 백만원)

세부내용	계	국비	지방비	민자	기타
계	1,140	-	1,140	-	-
제주특별자치도환경자원총량관리계획 수립 (2차년도)	800	-	800	-	-
도시생태현황지도 작성	340	-	340	-	-

〈그림 5-7〉 도정 부서별 정책과제 및 성과관리 작성-예시

2021년 제주특별자치도

부서 정책과제 및 성과관리계획

환경보전국 성과관리계획 489

- 환경정책과 정책과제 491 / 성과관리계획 497
- 물정책과 정책과제 510 / 성과관리계획 513
- 생활환경과 정책과제 519 / 성과관리계획 523
- 산림휴양과 정책과제 531 / 성과관리계획 535

환경보전국 성과관리계획

사람과 자연이 공존하는 세계환경중심도시 제주 실현

구분	② 정책과제	③ 가중치	④ 성과지표	⑤ 비중	⑥ 목표값
계		100%			
환경정책과	제주 환경의 가치를 키우는 세계환경중심도시 조성	12.5%	① 제주환경보전기여금 제도 도입 추진	4.3%	공급대 확산 100% 부과금 정산 마면 및 입법 추진 100%
			② 도민 환경보전 인식 제고 및 환경교육 활성화 기반 구축	4.1%	교육원역사수증가 및 만족도 2%이상, 62명 환경조사 및 포털사이트 구축 1식
			③ 탄소중립을 위한 온실가스 감축 및 자원 실천 문화 확산	4.1%	온실가스조약배출량 감축 12%, 탄소포인트제 참여 가구 증가율 3%
제주특별자치도 환경자원의 체계적 관리로 환경기하 유지	12.5%	① 제주특별자치도의 체계적인 관리를 위한 보전 지역 정비 추진	4.3%	보전지역 변경안 마면 40%, 면적도 2%이상, 62명 환경조사 및 포털사이트 구축 1식	
		② 자연환경보전이용시설 조성사업 추진	4.1%	요율 및 국지율 보전이용시설 조성 3개소, 1,000억 원	
		③ 주민참여 환경영향평가 사후관리 역량 강화 및 만족도 조사	4.1%	사후관리 역량강화 100% 만족도 조사 60명	
		④ 지하수 원수대금 부과체계 개선	2.5%	도민 전담 등 의견 수렴을 통한 제도 개선	

정책과제 **제주형 환경자산의 체계적 보전관리로 환경가치 증진/환경정책과-2**

1. 성과목표 : 제주의 환경특성을 반영한 환경자원 보전·관리 방안 마련

관리과제	성과지표(목표값)	팀명(가중치)
환경자원의 총량 및 보전지역 관리	제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진 (보전지역 변경(안) 마련 40%, 보호지역 확대실적 40%, 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사 20%)	환경보전팀 (17%)
제주환경자산 보전관리 및 현명한 이용	자연환경보전이용시설 조성사업 추진 (오름 및 갯자왈 보전이용시설 조성 3개소 1,000백만원 100%)	갯자왈생태관광팀(16.5%)
제주형 환경영향평가 사후관리 강화	주민참여 환경영향평가 사후관리조사 및 역량교육 (사후관리 역량강화 60%, 만족도 조사 40%)	환경영향평가팀(16.5%)

2. 관리과제별 추진계획

(1) 환경자원의 총량 및 보전지역 관리

- 추진배경(목적)
- 주요내용 및 추진계획
- 과제추진에 따른 애로사항 및 대책
- 과제추진 일정
- 기대효과

〈그림 5-8〉 도정 이행계획과 자체평가 연계체계(예시)

시행계획(환경보전과 예시)		성과관리(자체평가)계획																																																																		
제주미래비전 핵심가치 및 6대 부문 1 I. 생태·자연·청정 부문 3 1-1-1 환경자원총량 보전 원칙 도입 6 1-1-2 환경훼손에 대한 의무적 복원조치 도입 6 1-1-3 도민참여를 통한 '지켜야 할 자연' 정립 9 1-1-4 지역공동체 참여형 자연자원 관리체계 도입 9 1-1-5 갯자왈 등 핵심 환경자산에 대한 보전 강화 12 1-1-1 환경자원총량 보전 원칙 도입 1-1-2 환경훼손에 대한 의무적 복원조치 도입 <input type="checkbox"/> 사업개요 ○ 사업기간 : 2016 ~ 2022 ○ 사업내용 : 환경자원 총량관리를 위한 조례제정 및 시스템 활용 <input type="checkbox"/> 2021년 추진계획 ○ 세부추진과제별 이행계획		제주형 환경자산의 체계적 보전관리로 환경가치 증진 <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>②관리과제</th> <th>가중치</th> <th>③성과지표</th> <th>④평가항목</th> <th>목표값</th> <th>⑤비중</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>계</td> <td></td> <td>50%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>환경보전팀장</td> <td>환경자원총량 및 보전지역 관리</td> <td>17%</td> <td>제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진</td> <td>보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역 확대실적 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사</td> <td>100% 4% 60%</td> <td>40% 40% 20%</td> </tr> <tr> <td>부서명</td> <td colspan="3">환경정책과</td> <td>직위</td> <td colspan="2">환경보전팀장</td> </tr> <tr> <td>관리과제</td> <td colspan="3">환경자원의 총량 및 보전지역 관리</td> <td>자료</td> <td>가중치</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>성과지표</td> <td colspan="6">제주 환경의 체계적인 관리로 위한 보전지역 정비 추진</td> </tr> <tr> <td>지표정의</td> <td colspan="6"> ○ 5년 주기 정량·상·관리보전지역 정기조사를 실시하여 해안, 하천, 자연유산, 갯자왈 등 자연환경 변화지역을 반영하는 법정 계획 제주도 전체지역을 정비함으로써 여건 변화 등 현실 여건을 반영하고, 환경자원총량관리계획 및 갯자왈 등 관련 계획과 유기적인 연계를 통해 전역의 자연환경이 유지되도록 보전지역을 관리하는 사항 - 자연환경 보전을 위한 보전지역 지정으로 사유재산권 침해가 수반되는 사항임으로 민원 해결 필요 ※ 타 계획(지표)와의 연관성 </td> </tr> <tr> <td>구분</td> <td>국정사업</td> <td>미래비전</td> <td>자체</td> <td>공공</td> <td>국정과제</td> <td>국무중점사업과평가</td> <td>기타</td> </tr> <tr> <td>표시</td> <td></td> <td></td> <td>○</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>작성</td> </tr> </tbody> </table>		구분	②관리과제	가중치	③성과지표	④평가항목	목표값	⑤비중	계		50%					환경보전팀장	환경자원총량 및 보전지역 관리	17%	제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진	보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역 확대실적 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사	100% 4% 60%	40% 40% 20%	부서명	환경정책과			직위	환경보전팀장		관리과제	환경자원의 총량 및 보전지역 관리			자료	가중치	17%	성과지표	제주 환경의 체계적인 관리로 위한 보전지역 정비 추진						지표정의	○ 5년 주기 정량·상·관리보전지역 정기조사를 실시하여 해안, 하천, 자연유산, 갯자왈 등 자연환경 변화지역을 반영하는 법정 계획 제주도 전체지역을 정비함으로써 여건 변화 등 현실 여건을 반영하고, 환경자원총량관리계획 및 갯자왈 등 관련 계획과 유기적인 연계를 통해 전역의 자연환경이 유지되도록 보전지역을 관리하는 사항 - 자연환경 보전을 위한 보전지역 지정으로 사유재산권 침해가 수반되는 사항임으로 민원 해결 필요 ※ 타 계획(지표)와의 연관성						구분	국정사업	미래비전	자체	공공	국정과제	국무중점사업과평가	기타	표시			○				작성
구분	②관리과제	가중치	③성과지표	④평가항목	목표값	⑤비중																																																														
계		50%																																																																		
환경보전팀장	환경자원총량 및 보전지역 관리	17%	제주환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진	보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역 확대실적 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사	100% 4% 60%	40% 40% 20%																																																														
부서명	환경정책과			직위	환경보전팀장																																																															
관리과제	환경자원의 총량 및 보전지역 관리			자료	가중치	17%																																																														
성과지표	제주 환경의 체계적인 관리로 위한 보전지역 정비 추진																																																																			
지표정의	○ 5년 주기 정량·상·관리보전지역 정기조사를 실시하여 해안, 하천, 자연유산, 갯자왈 등 자연환경 변화지역을 반영하는 법정 계획 제주도 전체지역을 정비함으로써 여건 변화 등 현실 여건을 반영하고, 환경자원총량관리계획 및 갯자왈 등 관련 계획과 유기적인 연계를 통해 전역의 자연환경이 유지되도록 보전지역을 관리하는 사항 - 자연환경 보전을 위한 보전지역 지정으로 사유재산권 침해가 수반되는 사항임으로 민원 해결 필요 ※ 타 계획(지표)와의 연관성																																																																			
구분	국정사업	미래비전	자체	공공	국정과제	국무중점사업과평가	기타																																																													
표시			○				작성																																																													
담당부서	환경정책과 (환경보전팀장)																																																																			
협업부서																																																																				

〈그림 5-9〉 도정 성과관리과제 지표정의서(예시)

부서명	환경정책과	직위	환경보전팀장	
관리과제	환경자원의 총량 및 보전지역 관리	지표 가중치	17%	
성과지표	제주 환경의 체계적인 관리를 위한 보전지역 정비 추진			
지표정의	○ 5년 주기 - 이하 생략 - ※ 타 계획(지표)와의 연관성			
	구분	국제자유도시 종합계획	미래비전	
	표시		작성	
세 부 평가방법	① 절대상대관리보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역(생태계 2등급) 확대 실적(80%)			
	목표값 (12월 누계값)	3개년 실적		
		3년 평균	2018	2019
	보전지역 변경(안) 마련(100%)	-	-	-
	보호지역 확대 실적(4%)	-	-	-
	- 평가방법(지표산식 등) · 절대·상대·관리보전지역 변경(안) 마련 1회(40%) · 보호지역(생태계 2등급) 확대 실적(40%) [12월] 생태계 2등급 면적증가율: (정비후 면적-정비전 면적/정비 전 면적) × 100			
	증가율(%)	4 이상	4~3.5	3.5~3
	점 수	100 (40% 반영)	90	80
	* 생태계 2등급 지정기준 : 자연림, 희귀식물, 특산식물 군락지 * 정비 후 면적 : 주민의견청취(안) 면적 * 전차 절대·상대보전지역 재정비(2017~2018)시 보전지역 3.5% 증가			
	② 보전지역 관련 민원인 동행 현장조사 만족도 설문조사(20%)			
목표값 (12월 누계값)	3개년 실적			
	3년 평균	2018	2019	
60%	-	-	-	
- 평가방법(지표산식 등): 실적/만족도목표 * 하단 구간값 적용				
만족이상(%)	60 이상	59~50	49~40	
점 수	100 (20% 반영)	90	80	
* 보전지역 지정으로 주민들에게 사유재산권을 제한하는 - 이하 생략 -				
연간 과제 추진 계획	구분	연간 추진계획		
	상반기	· 자문위원회 개최 · 용역팀(환경자원총량, 도시생태, 보전지역) 업무 협업		
	하반기	생략		
		세부일정	비고	
		4월~5월		
		2월~6월		

〈그림 5-10〉 도정 성과관리과제 지표정의서 양식(예시)
○○○○실(국) 성과관리계획

① 전략목표:

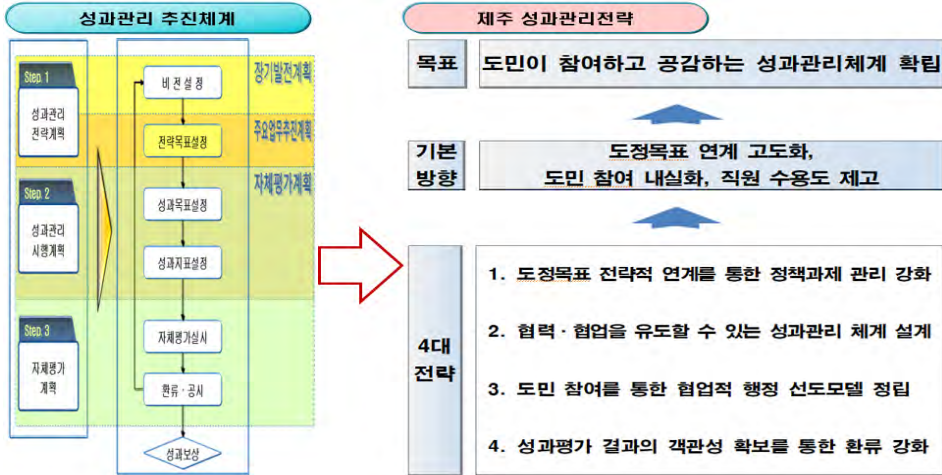
구분	② 정책과제	③ 가중치	④ 성과지표	⑤ 비중	⑥ 목표값
계		100%		100%	
○○과	부서 정책과제명 (부서별 2개 내외)	%	① 팀 성과지표명	팀지표비중	
			② 팀 성과지표명	팀지표비중	
			③ 팀 성과지표명	팀지표비중	
			④ 팀 성과지표명	팀지표비중	
○○과	부서 정책과제명 (부서별 2개 내외)	%	①	%	
			②	%	
			③	%	
			④	%	
	부서 정책과제명 (부서별 2개 내외)	%	①	%	
			②	%	
			③	%	
			④	%	
○○과	부서 정책과제명 (부서별 2개 내외)	%	①	%	
			②	%	
			③	%	
			④	%	

※ ① 실국 전략목표명 ② 정책과제 = 부서별 정책과제명(부서명 2개 내외)
 ③ 실국내 부서별 가중치 합은 100% ④ 성과지표 = 관리과제 내 팀별 성과지표명
 ⑤ 성과지표별 비중의 합 = 부서 가중치의 합
 ⑥ 목표값 = 팀별 성과지표의 목표값(평가항목 및 목표) 단위 포함 구체적인 기재

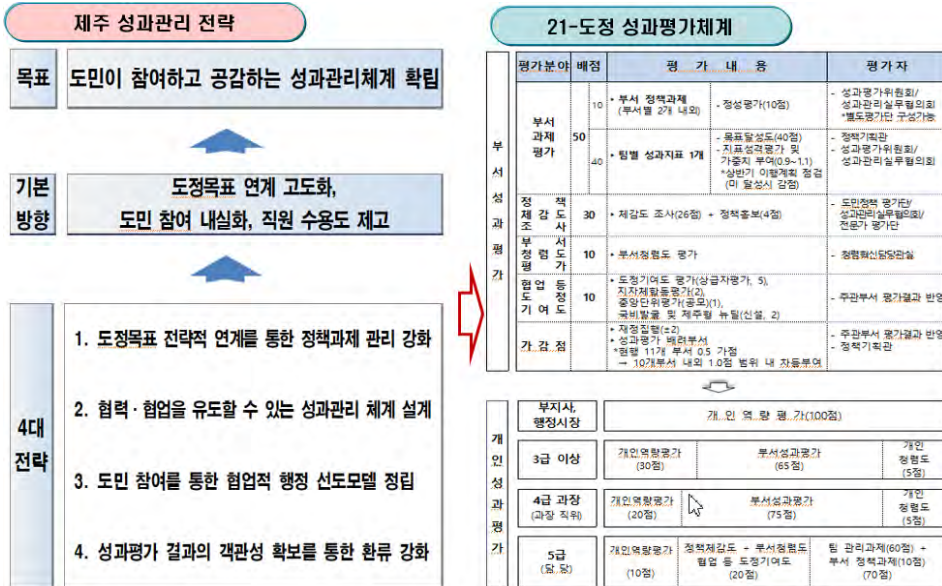
3. 성과평가기획 체계

- 당초 2020년 기준 제주도청의 성과관리계획은 코로나19 등 외부여건의 문제 등으로 인하여 새로운 대안모색 보다는 기존의 성과관리계획을 보완하는 수준에서 추진된 것으로 이해함
- 따라서 이 연구의 성과관리 체계는 성과관리 추진사례 가운데 제주도청의 성과관리에 적용가능한 방법론을 제시하여 제주도청에서 주도적으로 성과관리가 이루어질 수 있도록 성과관리계획 수립을 개선하는 방안을 제공하는 데 초점이 있음
- 성과관리계획은 속성상 선행의 상-하위 계획에 대한 추진성과를 효율적, 체계적으로 평가하여 도정발전 및 도민에 대한 행정책임성을 강화하는 것에 목적이 있음
- 이를 위한 제주도청의 성과관리 추진체계와 전략은 <그림 5-11>과 같음
 - 먼저 계획추진체계는 성과관리 전략계획에서 주요업무추진계획과 이를 평가하기 위한 성과관리계획으로 연계되어 있음
 - 성과관리계획은 부서성과평가와 개인성과평가로 구분하고, 부서평가는 부서과제평가, 정책체감도조사, 부서청렴도평가, 협업 등 도정기여도 평가를 비율배분을 통하여 부서성과를 평가하고 있음
 - 다음으로 개인성과평가는 5급~부지사-행정시장까지 개인역량, 부서성과, 정책체감도, 도정기여도, 관리과제 실적 등을 비율배분을 통해 평가하는 방식으로 개인성과평가를 실시하고 있음(<그림 5-12> 참조)

〈그림 5-11〉 2021 도정 성과관리 추진체계



〈그림 5-12〉 2021 도정 성과평가체계



4. 시사점

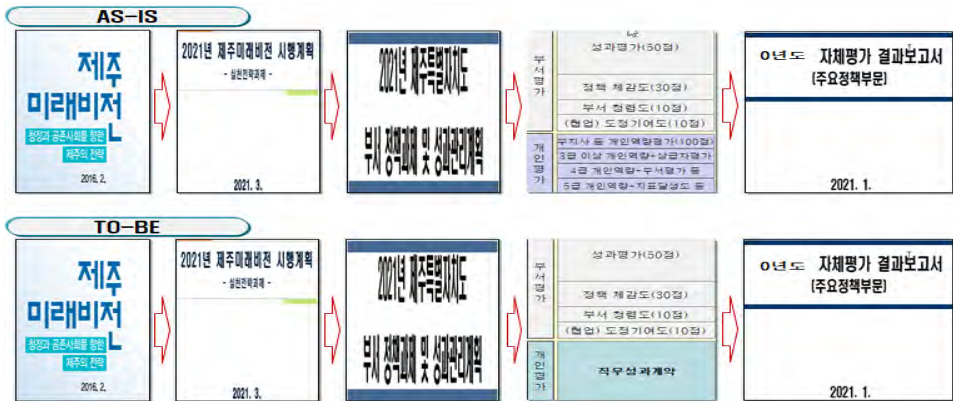
- 제주 성과관리 전략체계의 시사점은 다음과 같이 요약할 수 있음
 - 제주도는 제주미래비전 및 도지사 공약사항을 중심으로 한 계획체계를 구성하고 있음
 - 상위계획(전략계획)은 도정방향성과 핵심과제 등에 대한 추진계획이 포함된 것으로 이들 전략목표를 달성하기 위해서는 하위계획으로 시행계획과 당해년도 주요업무추진계획에 성과목표로 구체화되어야 실행력을 담보할 수 있음. 즉, 상-하위 계획간 인과관계를 전략 맵(Map)으로 연계될 수 있어야 한다는 것임.
 - 제주의 성과관리 계획체계는 상-하위계획간 연계체계를 강화할 필요가 있으며, 이를 위해서 성과관리 전략계획-시행계획-주요업무추진계획의 연계체계, 용어, 성과지표 등에 대한 전반적인 보완 및 개선이 필요함
- 제주 성과평가계획체계의 시사점은 다음과 같이 요약할 수 있음
 - 제주도청 성과평가는 부서평가와 개인평가를 기반으로 하여 부서평가는 부서과제평가, 정책체감도조사, 부서청렴도평가, 협업 등 도정기여도 평가 등을 실시함. 개인평가는 도청 5급~부지사-행정시장까지 개인역량, 부서성과, 정책체감도, 도정기여도, 과제실적 등을 비율에 따라 평가하는 방식임
 - 그러나 성과평가의 비중으로 보면, 정책과제 및 관리과제 등 제주의 전략목표를 달성하기 위한 부서의 업무과제 평가 비중(50%)과 비교하여 도민정책평가단의 정책체감도조사, 부서청렴도 등의 비중이 상대적으로 높은(40%) 수준을 차지하고 있음
 - 이러한 성과평가체계는 도청 구성원들의 직접 수행한 과제추진 실적에 대한 변별력 보다는 과제추진이외의 요소에 의해 성과평가 결과에 직접적인 영향을 미칠 개연성이 높음
 - 기타: 성과평가를 위한 성과목표 및 지표설정 방법론에 대한 보완 및 개선이 필요함

제3절 성과평가 운영체계 개선

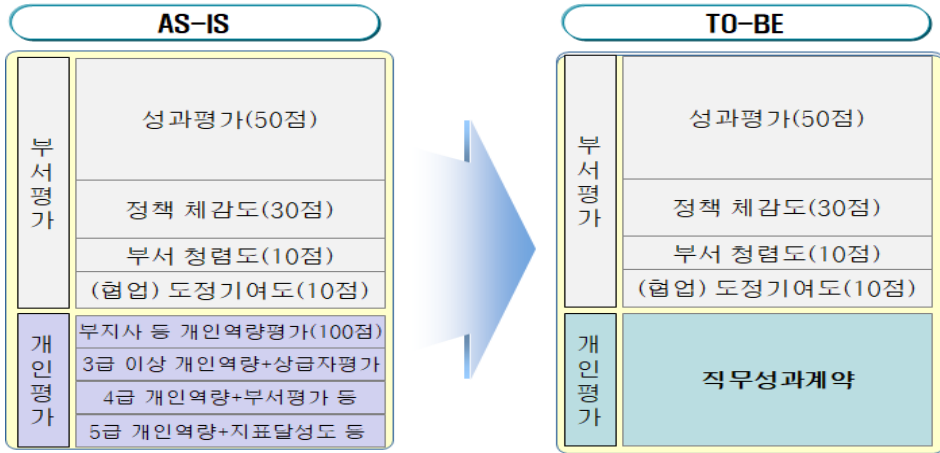
1. 성과평가 운영체계의 개선

- 성과관리 운영체계의 방향
 - 제주도 성과관리체계의 개선방향은 성과관리 전략계획과 시행계획체계는 현재의 운영체계를 유지하면서 성과평가의 방법에 대한 개선을 통하여 추진함
 - 성과평가체계의 개선은 기존의 부서성과평가의 기본적인 체계는 유지하고 개인성과평가의 경우 기존의 실적평가방식을 직무성과계약을 통한 성과평가 방식으로 개선함(〈그림 5-13〉, 〈그림 5-14〉 참조)

〈그림 5-13〉 도정 성과평가체계 개선(안)



〈그림 5-14〉 도정 성과관리 평가기준 개선(안)



○ 성과평가체계의 보완개선

부 서 성 과 평 가	평가분야	배점	평 가 내 용		평가자	
	부서 과제 평가	50	10	▶부서 정책과제 (부서별 2개 내외)	- 정성평가(10점)	- 성과평가위원회/ 성과관리실무협의회 *별도평가단 구성가능
			40	▶팀별 성과지표 1개	- 목표달성도(40점) - 지표성격평가 및 가중치 부여(0.9~1.1) *상반기 이행계획 점검 (미 달성시 감점)	- 정책기획관 - 성과평가위원회/ 성과관리실무협의회
	정책 체감도 조사	30	▶체감도 조사(26점) + 정책홍보(4점)		- 도민정책 평가단/ 성과관리실무협의회/ 전문가 평가단	
	부서 청렴도 평가	10	▶부서청렴도 평가		- 청렴혁신담당관실	
	협업 등 정기 여도	10	▶도정기여도 평가(상급자평가, 5), 지자체합동평가(2), 중앙단위평가(공모)(1), 국비발굴 및 제주형 뉴딜(신설, 2)		- 주관부서 평가결과 반영	
가 감 점		▶재정집행(±2) ▶성과평가 배려부서 *현행 11개 부서 0.5 가점 → 10개부서 내외 1.0점 범위 내 차등부여		- 주관부서 평가결과 반영 - 정책기획관		



개 인 성 과 평 가	부지사, 행정시장	직무성과계약(점) + 개인역량평가(점)		
	3급 이상	직무성과계약 (점)	부서성과평가 (점)	개인 청렴도 (점)
	4급 과장 (과장 직위)	직무성과계약 (점)	부서성과평가 (점)	개인 청렴도 (점)
	5급 (담 당)	직무성과계약 (점)	정책체감도+부서청렴도+ 협업 등 도정기여도 (점)	팀 관리과제(점) + 부서 정책과제(점) (점)

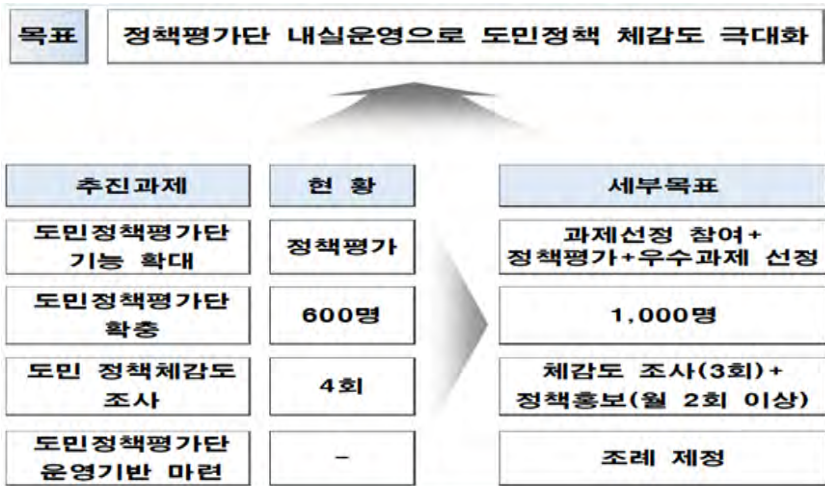
- 도정 핵심목표와 연계된 정책과제를 부서평가와 개인별 직무성과계약을 병행하여 성과창출 및 정책 전반에 대한 성과관리 강화
 - 부서평가: 주요업무계획 연계 부서별 2개 내외 정책과제 발굴
 - 개인평가: 담당(5급)단위는 핵심관리과제에 2-3개 성과지표 발굴 직무성과계약
 - 4-3급 단위는 직무성과계약 + 부서평가
- 성과지표 평가 방법 지속 개선(부서 업무실적 정성·정량적 평가)
 - 정책과제 및 관리과제의 성과지표에 대한 지속적 개선
 - 직무성과계약제의 이행상황 점검(상·하반기 1회)

2. 도민 정책체감도조사 개선

1) 주요 내용

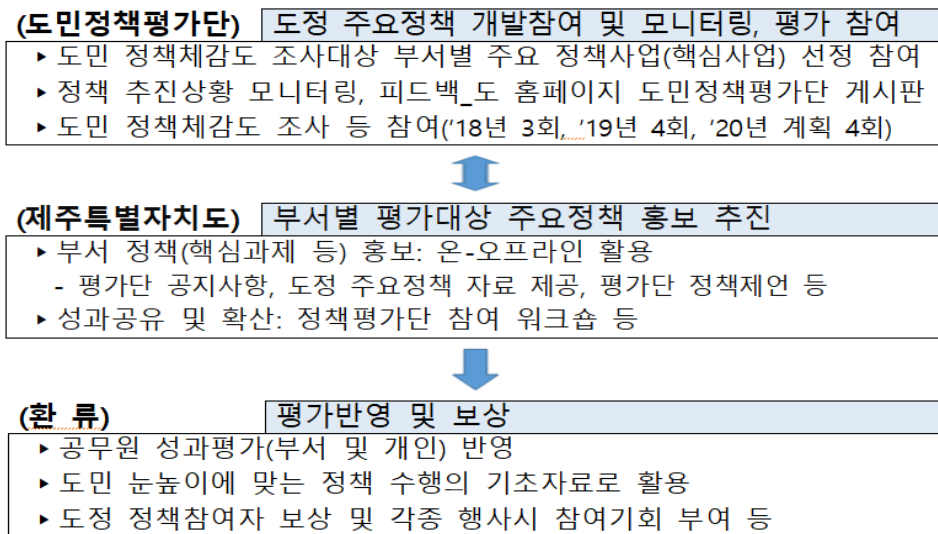
- 도민 정책 체감도 평가는 조례(제주특별자치도 도민정책평가단 구성 및 운영에 관한 조례)에 근거하여 2018년부터 실시하는 것으로 정책평가단과 일반도민 대상으로 도정 주요 정책에 대한 인지도 및 체감도 등을 조사

〈그림 5-15〉 제주도 정책평가단 추진체계



- 조사는 도민 정책평가단 및 일반도민을 대상으로 도정 주요 정책에 대한 인지도, 만족도 등의 조사 결과를 통해 도출된 문제점을 파악하여 도민 만족도 제고방안 마련 및 정책 발굴 추진의 기초자료로 제공하고, 도정 주요 정책에 대한 도민 참여 활성화 및 공무원 성과평가 반영 자료로 활용하는 것임

〈표 5-1〉 제주 정책평가단 운영체계



2) 개선방안

- 당초 도민 정책 체감도를 통하여 주요 정책에 대한 제도개선 및 주민불편사항 등 의견을 수렴한 주요 정책에 대한 개선에 초점을 둔 것임. 그러나 실제 추진사례를 보면 몇가지 측면에서 문제점 내지 한계가 나타남
 - 첫째, 주요 정책에 대한 조사결과의 환류 내지 활용실태를 보면, 정책내용에 대한 개선보다는 조사결과를 부서별 평가에 활용하고 있음. 즉, 정책에 대한 도민들의 의견을 주요 정책과 관련된 제도 및 정책내용에 대한 개선보완(계획상 세부목표)이 아니라, 부서별 평가용으로 활용하고 있음

- 둘째, 체감도 조사가 부서별 평가용으로 활용하기 위해서는 전체 부서를 대상으로 핵심 정책을 제출받아 해당 정책에 대한 체감도 조사를 해야 공정성과 객관성을 담보할 수 있을 것임. 그러나 주요 정책을 대상으로 체감도 조사를 실시하는 관계로 모든 부서가 정책 체감도 조사의 대상은 아닐 것으로 판단됨. 즉, 직접적인 정책수행과 관련이 없거나 적은 지원부서, 그리고 도민들에게 편익보다는 규제업무를 수행할 수 밖에 없는 부서의 경우, 체감도 조사를 통한 평가에서 상대적으로 손해를 보거나 불리한 평가를 받을 개연성이 높음
 - 셋째, 도민 체감도 조사의 평가주기가 연간 3-4회 정도로 분기별 조사를 실시하고 있음. 그러나 대부분의 주요 정책은 주요업무추진계획(회계연도 기준)에 맞춘 계획추진구조를 가질 수 밖에 없어 분기별 체감도 조사는 실효성이 높지 않을 것으로 예상됨. 또한 분기별로 주요 정책에 대한 체감도 조사결과를 다시 해당 정책의 개선에 반영하기도 쉽지 않아 정책과제 체감도 조사 주기에 대한 재검토가 필요함
 - 넷째, 도정 성과관리에서 도민 체감도가 차지하는 비중은 30%로 부서평가 및 기타평가(기여도 등)에 비해 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있음. 체감도 조사의 갖는 장점을 고려한다고 하더라도 전술한 문제점 등을 고려한다면 30%의 비중은 도정 성과관리의 부담요인으로 작용할 개연성이 매우 높음
- 도민 정책 체감도 조사의 문제점을 토대로 개선방안 내지 고려사항을 제시하면 다음과 같음
- 첫째, 도정 정책체감도 조사를 정책자체의 개선에 초점을 둘 것인지 (부서)평가에 초점을 둘 것인지를 문제로 정책에 초점을 둘 경우 부서평가보다는 우수 정책을 선정하는 것이 타당함. 부서평가에 초점이 있으면 모든 부서에서 제출한 핵심 정책에 대한 체감도 조사를 실시하여 평가해야 공정성을 담보할 수 있음
 - 둘째, 평가주기의 문제로 현재의 분기별 평가에서 반기 또는 회계연도 기

준의 평가를 실시(연간 1-2회)하는 것이 정책체감도 조사의 취지에 부합함. 또한 정책평가단과 일반 도민의 조사결과 반영비율을 현재의 90:10에서 60:40정도로 도민조사결과의 비중을 높이는 것이 도민 정책체감도 조사취지에 부합함

- 셋째, 도정 성과관리에서 정책체감도가 차지하는 비중이 30%로 부서별 성과평가 및 기타평가에 비해 상대적으로 높음. 도정 자체평가에서 정책체감도 조사는 보조적 수단으로서의 기능을 수행하는 것으로 현재의 30%는 자체평가결과를 좌우할 개연성이 높아 20% 이내로 조정하여 적용할 것을 제시함. 한편, 정책체감도 조사결과를 토대로 당해연도 우수 정책과제에 대한 보상(포상)을 실시하고, 부서평가에는 최소한으로 반영(10% 이내)하는 것도 고려할 필요가 있음

3. 2021년도 성과관리체계 개선

1) 주요 내용

- (현행) 팀단위 관리과제(성과지표) 설정
- (개선) 부서단위 관리과제(성과지표) 설정((2개 내외)을 통한 지표 감축)
 - ① 팀단위 관리과제(성과지표) 폐지 시 문제점 분석
 - ② 팀단위 관리과제(성과지표) 폐지 시 5급상당 공무원 개인평가 체계 개선분석
 - ③ 부서단위 관리과제(성과지표) 운영 시 장단점 분석

2) 개선안(검토의견)

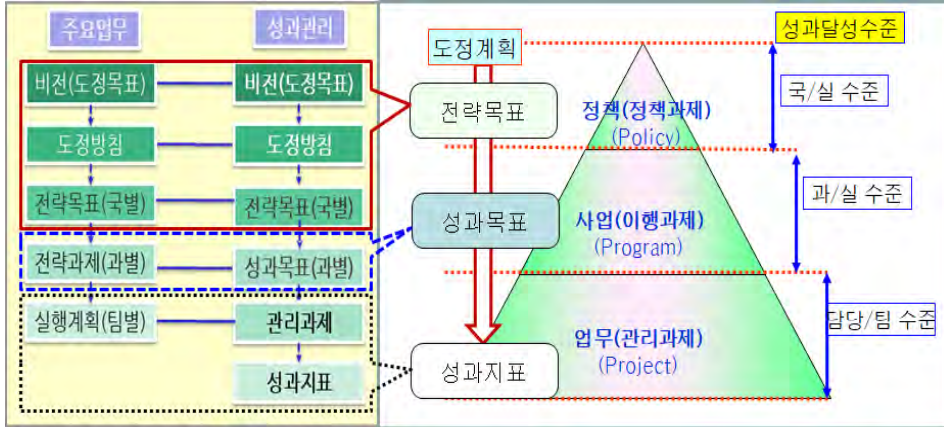
- 팀단위 관리과제(성과지표)설정->부서(과)단위 관리과제(성과지표 2개 내외) 설정
 - 2021년 제주도 성과관리체계 개선을 위해 (현행) 팀단위 관리과제(성과지표) 설정을 부서단위 관리과제(성과지표 2개 내외)로 축소 설정하는 것은 부서 성과지표가 대표성 등을 확보할 수만 있다면 가능할 것으로 판단함

- 다만, 성과관리에 있어서 측정지표나 방식의 변경은 연초 자체평가계획으로 공지한 이후 부서별로 성과지표를 취합이 끝난 시점에서는 변경하지 않는 것이 신뢰성과 수용성을 확보하는 기본요건임
- 보완 요청한 성과지표의 감축 등의 문제는 2022년도 자체평가부터 적용을 검토하는 것이 타당함

○ 팀 단위 관리과제(성과지표)폐지시 문제점

- 제주도의 자체평가는 관련법(정부업무평가법 등)에 근거한 자치단체 성과관리도 성과관리 전략계획(제5조), 성과관리 시행계획(제6조)에 기반한 전략적 성과평가(자체평가)를 실시토록 하고 있음
- 관련법(정부업무평가법)상 자체평가의 단계별 논리체계는 기본적으로 상-하위계획간 인과관계를 고려하여 체계적으로 추진토록하는데 있으며, 이러한 전략적 성과관리 체계는 <그림 5-16>과 같음
- 따라서 팀(담당)단위 관리과제의 폐지는 제주도의 관련 계획의 체계상 부서 단위의 관리과제(성과지표)만으로 성과관리가 가능한 경우에는 폐지할 수 있을 것임
- 그러나 관련법과 제주도의 각종 계획을 고려하면 팀 단위 관리과제(성과지표)의 폐지는 도정 목표의 효율적 추진에 도움이 되지 않을 것으로 판단됨
- 팀(담당)단위 관리과제의 폐지에 따른 문제점으로는 부서별 기능에 따른 사무분장이 팀 단위로 되어 있어 부서별 관리과제는 결국 특정 팀에서 추진해야 할 사무이지 부서의 모든 팀에서 공동으로 추진하는 성과목표(계획, 사무)는 극소수 일 수 밖에 없음
- 또한, 당해연도 주요업무추진계획도 부서 단위의 계획이라기 보다는 팀(담당) 단위로 수립 및 추진하고 팀 단위의 관리과제(성과지표)를 폐지하면 당해연도 주요업무에 대한 추진성과를 파악하기 불가능할 개연성이 높음

〈그림 5-16〉 도정 성과관리 단계별 계획간 인과관계



- 팀 단위 관리과제(성과지표)폐지시 5급 상당 공무원 개인평가 체계 개선
 - 팀(담당)단위 관리과제(성과지표)의 폐지에 따른 문제점을 극복하였다면, 이후에 검토해야 할 사안은 5급 상당 공무원(팀장)에 대한 개인평가를 어떻게 개선하여 적용할 것인가의 문제로 귀결될 것임
 - 현재 제주도 성과평가는 부서성과평가와 개인성과평가로 구분하고 개인 성과평가는 부지사, 행정시장은 개인역량평가(100)로 3급 이상은 개인역량평가(30), 부서성과평가(65), 개인 청렴도(5), 4급 과장은 개인역량평가(20), 부서성과평가(75), 개인 청렴도(5), 5급 담당은 개인역량평가(10), 정책체감도+부서청렴도 협업 등 도정기여도(20), 팀 관리과제(60)+부서 정책과제(10)로 평가하고 있음
 - 따라서 팀 단위 관리과제(성과지표)폐지시 5급 상당 공무원 개인평가는 기존 평가분야별 내용 및 배점 조정을 통하여 변경할 수 밖에 없음
 - 이 연구에서는 5급 상당 공무원 개인평가의 분야별 내용 및 배점 조정을 〈표 5-2〉와 같이 예시적으로 제시함. 5급 상당 공무원 개인평가의 분야별 변경(안)은 기존의 내용을 변경하고 배점을 조정하는 방식으로 폐지를 검토하는 팀 관리과제를 부서 관리과제로 대체하고 배점을 조정함.

- 5급 상당 공무원 개인평가의 변경(안)은 개인역량평가(20), 정책체감도+ 부서청렴도 협업 등 도정기여도(40), 부서 관리과제(20)+부서 정책과제(20)로 조정하였음
- 다만, 예시적으로 제시한 변경조정(안)은 도청 차원에서 내부적 환경요인 등을 고려한 시뮬레이션을 통하여 조정 확정할 필요가 있음

〈표 5-2〉 5급 상당 개인성과 평가분야별 배점 및 내용(예시)

〈기준〉			
5급 (담당)	개인역량평가 (10점)	정책체감도 + 부서청렴도 협업 등 도정기여도 (20점)	팀 관리과제(60점) + 부서 정책과제(10점) (70점)
〈변경(안)〉			
5급 (담당)	개인역량평가 (20점)	정책체감도 + 부서청렴도 협업 등 도정기여도 (40점)	부서 관리과제(20점) + 부서 정책과제(20점) (40점)

- 부서단위 관리과제(성과지표) 운영시 장단점
 - 부서단위 관리과제(성과지표) 운영시 장점:
 - 성과관리 담당부서의 성과평가 업무량 감소
 - 부서단위 차원에서도 관리과제(성과지표) 개발 및 관리 업무부담 감소
 - 대표성이 담보된 관리과제(성과지표)인 경우 부서단위의 업무추진 역량 강화
 - 부서단위 관리과제(성과지표) 운영시 단점:
 - 도정 장단기 계획 및 추진체계에 대한 전면적 수정 및 재검토
 - 부서단위의 주요업무계획 및 자체평가계획 수립 변경
 - 성과평가의 환류 측면에서 세부적인 인과관계를 파악하기 곤란
 - 팀 단위의 분장사무를 부서단위로 개편

- 개의 주요업무계획 및 자체평가계획 수립
- 팀장급 공무원의 개인평가 내용 및 배점 개선

3) 정리(종합의견)

- 제주특별자치도 성과관리 개선과 관련하여 2차로 보완 요청한 사항과 관련한 종합의견은 다음과 같이 정리할 수 있음
 - 제주특별자치도와 같은 공공부문에 있어서 성과관리란 제한된 자원을 효율적으로 활용하여 도정성과를 극대화 하는데 목적이 있음. 이를 위해 정부에서는 성과관리와 관련된 법제 및 관련 기법의 보급 등을 통하여 보다 효율적인 성과관리가 이루어 질 수 있도록 지원하고 있음
 - 내용적 측면에서 보면, 성과관리는 전략적 계획(P), 활동과정(D), 평가(C) 및 피드백(A)을 효과적으로 운영관리하는 것이 핵심임
 - 이러한 PDCA 순환과정은 성과관리를 담당하는 조직(부서)가 원칙과 기준에 따라 객관적이고 공정하게 성과평가를 수행할 때 그 성과가 극대화 될 수 있음
 - 절차적 측면에서 보면, 성과관리에 있어서 핵심 요건은 조직구성원 전체가 성과관리 관련 원칙과 기준의 객관성과 일관성을 담보하고 있다고 신뢰하는 것임
 - 객관성과 일관성을 담보하기 위해서는 PDCA의 전과정이 사전에 제시한 기준과 절차에 따라 성과관리가 이루어져야 한다는 것임
- 성과관리 개선과 관련하여 2차로 보완 요청한 내용(2021년 제주도 성과관리체계 개선)을 요약하면
 - 부서단위로 관리과제(성과지표 2개 내외) 설정은 부서 관리과제(성과지표)가 대표성 등을 확보할 수만 있다면 가능할 것으로 판단함
 - 팀(담당)단위 관리과제의 폐지는 제주도의 관련 계획의 체계상 부서 단위의 관리과제(성과지표)만으로 성과관리가 가능한 경우에는 폐지할 수 있을 것임

- 팀(담당)단위 관리과제(성과지표)폐지시 5급 상당 공무원 개인평가는 기존 평가분야별 내용 및 배점 조정을 통하여 변경할 수 밖에 없으며, 변경 예시는 <표 5-2>와 같이 제시하였으나 내부환경 등을 고려한 시뮬레이션을 권고함
- 부서단위 관리과제(성과지표) 운영시 장단점으로 성과관리 관련 부서의 성과평가관련 업무량이 감소되는 장점이 있으나, 부서단위 관리과제 추진에 맞춘 도정업무계획 및 성과평가계획 등에 대한 개선이 필요함

제4절 성과목표 및 지표설정 개선

1. 성과목표 설정방법

○ 성과목표의 개요

- 성과목표는 도정목표를 과제수행을 통하여 달성하고자 하는 구체적인 목표(평가법 제2조 제4호)
- 성과목표는 조직의 목표달성을 위해 설정한 업무목표로서, 상·하위 목표 간에 '목표와 수단'의 관계'로 유기적인 인과관계를 고려
- 성과목표는 기관의 임무와 전략목표를 달성하기 위한 구체적 행동방향을 나타내며, 업무활동을 통해 달성코자 하는 것으로 전략목표와 연계된 하위개념으로 성과목표를 설정하여 당해연도 과제로 추진
- 성과목표는 전략목표의 하위개념으로써 목표달성 여부의 비교, 즉 성과 측정이 가능한 보다 구체적인 활동수준을 의미
- 전략목표가 추상적으로 정의되어 성과지표의 도출 자체가 어렵거나 성과에 대한 측정이 어려운 경우가 많아 성과목표는 측정 가능한 수준으로 성과평가계획 등에 구체적으로 명시
- 성과지표 개발은 개별 정책의 과정분석을 통하여 의도하는 궁극적 영향을 심층적으로 평가하려는 시도에서 사업의 구성요소 및 각 요소·상황에 대한 연관관계 등을 포함하여 사업의 특성을 살펴볼 수 있는 도구

○ 성과목표의 조건

- 조직목표와의 연계성: 성과목표 설정에서 가장 중요한 것은 상·하위 조직 및 개인간 성과목표의 연계성을 확보해야 함
- 결과지향성: 성과목표 설정을 통한 성과창출이란 궁극적으로 성과목표를 달성함으로써 고객인 도민들에게 어떤 혜택과 서비스 등 창출되는 가치는 무엇인가? 등을 고려해야 함
- 구체성: 성과목표는 궁극적으로 상위목표인 전략목표 달성을 위해 무엇

- 을 계획하고 추진하겠다는 세부적인 내용을 구체적으로 제시해야 함
 ⇒ 성과목표가 불분명, 불명확하면 성과지표 설정 및 평가 모두 불가능
- 대표성: 성과목표는 조직의 목표를 달성하는데 필요한 핵심업무를 중심으로 업무간 인과관계를 유지할 수 있도록 체계적으로 구성해야 함
 - 측정가능성: 성과목표는 조직의 목표를 기능·분야별로 측정할 수 있도록 구체화해야 하며, 성과목표의 달성에 장기간이 소요되는 경우 당해연도에 달성 가능한 부분만을 성과목표로 설정해야 함

○ 성과목표의 설정방법

- 성과목표의 설정방식은 추진과제의 업무성격에 따라 차이가 있을 수 있으나, 상향식과 하향식으로 구분할 수 있음.
- 하향식(Top-down): 전략목표달성을 위한 정책과제 및 도정 중점과제로 해당사업을 추진하는 해에 핵심적으로 달성해야 할 사업 및 업무를 결정한 후 성과목표를 설정(실/국장)하고, 이를 과/실장의 성과목표로 연계성을 고려하여 분배하는 방식임
- 상향식(Bottom-up): 매년 추진되는 일상적인 사업 또는 업무를 대상으로 팀 단위 또는 개인단위로 성과목표를 설정하고 이를 확장하여 조직 전체의 상위 목표를 연계하는 방식, 신규 사업 또는 과제를 만들어내기보다는 통상적인 업무수준의 성과를 어떻게 제고시킬 것인가 또는 효율적 집행을 위해 갖추어야 할 것은 무엇인지를 파악하고 이를 체계적으로 지원할 수 있도록 대안을 마련하는 방식의 성과목표 설정
- 직무성과계약제와 관련된 목표설정방식으로는 대상 업무의 성과관리가 일상적인 업무가 아닌 조직 전체의 전략적·정책적인 목표달성을 위해 업무를 추진하기 위해 필요한 것으로 Top-down 방식을 기반으로 하되 Bottom-up 방식을 필요시 활용함

○ 개인(직무성과계약제) 성과목표의 설정방법

- 실/국장급 성과목표 설정: 성과관리 상위계획(전략계획 또는 시행계획)의 성과목표 및 단위과제를 중심으로 개인별 성과목표를 설정하되, 당해

연도 성과평가계획상의 성과책임이나 당해연도 업무계획 등을 고려하여 성과목표 설정

- 실/과장급 성과목표 설정: 실/국장의 개인 성과목표 중 소관업무에 해당하는 과제를 성과목표로 설정하되, 실/국장의 성과목표를 달성하기 위해 추진할 필요가 있는 사항과 당해연도 성과평가계획상 업무계획 등을 고려하여 성과목표 설정
- 담당급 성과목표 설정: 실/과장의 성과목표를 달성하기 위해 추진할 필요가 있는 사항과 당해연도 성과평가계획상 업무계획 등을 고려하여 성과목표 설정

○ 성과목표의 변경

- 성과목표는 예측하지 못한 환경변화가 사업추진에 심각한 영향을 끼치는 등 직접적인 인과관계가 인정되는 등 합리적인 변동 사유 발생시 수정
 - 단, 성과목표 달성을 용이하게 하기 위한 단순 목표 수정은 불허
 - 성과목표 변경의 합리적 사유(예시)
 - (목표의 조기 달성) 성과목표가 사업 내/외부에서 기달성되어 기존 목표 유지가 무의미한 경우
 - (목표의 달성 불가능) 여건변화에 의해 성과목표 달성이 불가능한 경우 (사업예산의 축소 등)
 - (사업 개편) 사업 구조 조정 등으로 사업내용 변동에 따라 성과목표가 변동된 경우
 - (외부 환경변화) 단체장의 사퇴 등 조직변화로 사업의 계속 추진이 곤란한 경우
- ⇒ 성과목표 수정은 성과목표 설정과 동일 절차로 진행

2. 성과지표 설정방법

1) 성과지표의 개요

- 성과지표는 성과목표의 달성도를 객관적으로 측정할 수 있는 지표(평가법

제2조 제5항)로 사업 수행을 통해 이루고자 하는 성과목표 달성도를 정량적·정성적으로 측정하는 기준

- 기관의 성과목표의 달성도를 계량적·질적으로 측정하는 기준으로 업무추진 성과를 무엇으로 보고 어떻게 측정할 것인지를 측정목표로 구체적으로 제시하여 조직구성원이 성과목표 달성을 위해 무엇을 어떻게 해야 하는가에 대한 명확한 기준과 목표를 제시하는 것
- 조직과 구성원이 조직의 목표를 달성하기 위해 무엇에 주력해야 하는지를 구체적으로 제시한 기준

2) 성과지표의 조건

- 측정가능성: 성과목표의 달성 여부를 용이하게 파악하고 평가를 객관화하기 위하여 가급적 정량적 지표 중심으로 설정하되, 질적 수준측정이 필요한 일부 항목에 대해서는 정성적 지표 사용
- 결과지향성: 성과목표에 대한 유의미한 성과측정을 위해서는 정책과제나 사업 등이 고객에게 최종적으로 미치는 결과 또는 효과를 파악하여야 하므로 산출물보다는 궁극적인 결과(Outcome)에 초점을 두어야 함
- 지표의 대표성: 지표개발의 용이성만을 고려하여 단편적인 투입이나 활동지표에 초점을 둔 지표설정을 지양해야 하며, 해당 성과목표의 핵심적인 내용이 포함되도록 하여야 함
- 선택과 집중: 성과목표의 측정과 직접적인 관련이 없는 불필요한 지표의 남발은 지표의 측정비용을 높이고 지표에 대한 무관심을 초래하므로 내실있는 성과평가를 위해서는 적절한 수의 지표를 선택
- 검증가능성: 일반적인 검증방법에 의해 측정이 가능한 지표
- 적시성 : 정책과제 또는 사업 진행상황의 파악에 유용성을 가지는 지표
- 시계열 비교 가능성 : 현재와 과거의 성과를 비교할 수 있는 지표

- 통계가능성 : 해당 조직이 영향력을 미칠 수 있는 범위 내의 성과를 측정하는 지표

3) 성과지표의 유형

- 투입지표: 투입지표는 인력·예산 등 성과목표 달성에 투입된 자원을 측정하는 지표로서, 투입지표는 성과측정 수단으로의 유용성은 높지 않음
- 과정지표: 과정지표는 사업추진 과정에 초점을 둔 지표로 도민에게 서비스하기 위해 추진된 조직 내에서 수행된 활동 등 추진과정에 초점이 있으며 경우에 따라서는 산출지표와 혼용
- 산출지표: 산출지표는 자원을 투입하여 산출된 1차 산출물로서, 해당 사업의 추진으로 얼마나 많은 성과가 있는가를 양적인 측면에서 측정하는데 초점을 둔 것으로 “궁극적인 목표를 달성하였는가”를 측정하기는 곤란
- 결과지표: 결과지표는 성과목표를 달성하기 위한 활동이 궁극적으로 지향하고자 하는 최종목표에 관한 성과정보 측정

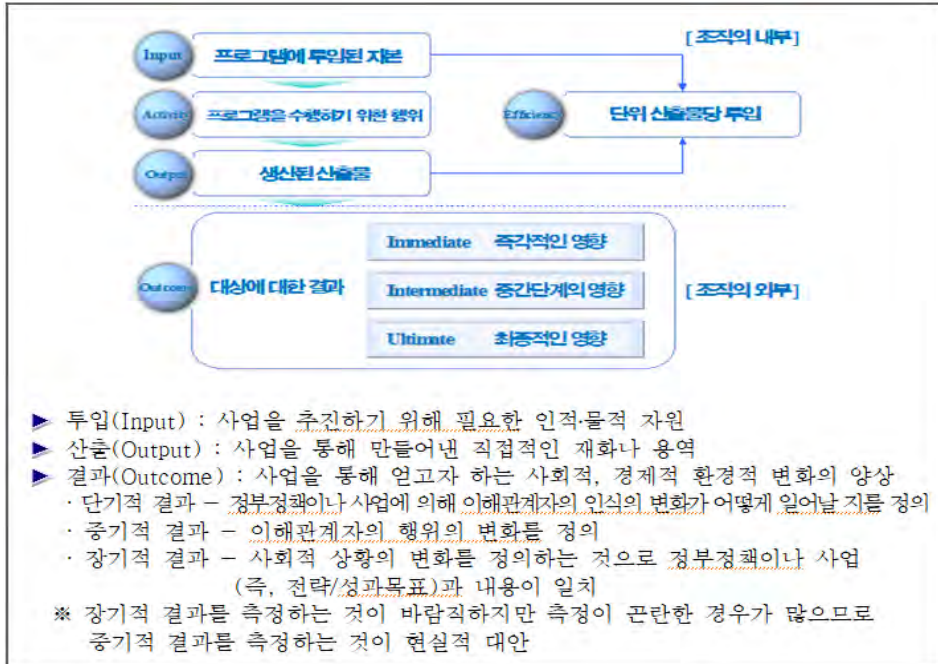
〈표 5-3〉 성과지표의 유형

지표	유형분류-예시	비고
투입지표	○ 사업추진과정에서 사용된 투입물(자원, 인력, 장비 등)에 관한 지표 예) 연간 사업비 총액, 투입된 인력 수, 장비 수 등	-
과정지표	○ 사업추진 과정에 초점을 맞추는 지표. 도민에게 서비스하기 위해 추진된 조직 내에서 수행된 활동 등, 경우에 따라서는 산출지표와 혼용 예) 업무처리시간, 업무처리건수 등	
산출지표	양 ○ 사업수행과정에서 산출된 직접적인 양적 성과에 관한 지표 예) 민원처리 건수, 신청자 등록 건수 등	
	질 ○ 사업수행과정에서 산출된 사업성과의 직접적인 질적 수준을 측정할 수 있는 지표 예) 도민 만족도, 도민 백신접종율 등	
결과지표	○ 사업 결과에 대한 최종적인 기대효과 성취 수준을 측정 가능한 지표 예) 도내 코로나 감염율, 청년 취업률, 기업 성장률 등	질적 성과지표

4) 논리모형을 통한 성과지표 개발(Logic Model)

- 성과지표 개발의 논리모형은 개별 정부정책의 과정분석을 통하여 정부가 의도하는 궁극적 영향을 심층적으로 평가하는 시도에서 출발한 것으로 정책이나 사업에 대해 투입 → 활동 → 산출 → 결과(Outcome)의 논리적인 순서에 따라 국민이나 대상집단에 어떠한 영향(Impact)을 주는지 정부행정의 영향을 심도 있게 추적·평가하는데 초점을 둔 방법(이병기, 2020)
- 공공부문에서의 논리모형은 성과평가에 필요한 지표개발 자체가 문제라는 점에 착안, 각종 성과지표를 용이하게 개발하는 방법론을 제시하여 정책단위에서 사업단위까지 보편적으로 적용 가능
- 논리모형은 업무성과의 양적 측면을 나타내는 산출(Output)에 초점이 있는 것이 아니라, 주민 또는 고객관점에서의 성과, 즉 결과(Outcome)에 초점을 둬. 따라서 결과지향적 지표개발에 효과적이며, 이는 투입(Input)이나 산출(Output)중심의 관리가 아니라 “결과(Outcome)를 위한 성과관리”철학에 부합하여 공공부문 성과관리에 적합
- 논리모형은 단계별 인과관계로 엮은 논리 사슬이기 때문에 최종목표에 이르기까지의 각 과정이 논리적으로 연결되어야 함(이병기, 2020)
- 이해관계자 누구라도 논리모형을 적용한 체계를 통해 개략적인 이해가 가능하도록 명확하고 간결한 언어를 사용하여야 함(이병기, 2020)
- 최종목표에 이르는 과정상의 핵심적 요소를 선정하여 관리역량을 집중하도록 하여야 함(이병기, 2020)
- 논리모형은 정책대상자들이 명확하게 나타나야 하며, 지나치게 복잡한 형태로 설계하는 것보다는 단순하면서도 정책의 핵심적 내용들을 포괄할 수 있어야 함(이병기, 2020)

〈그림 5-17〉 성과지표 개발 논리모형의 구조(Framework)



5) 성과지표 논리모델 적용절차(이병기 외, 2020)

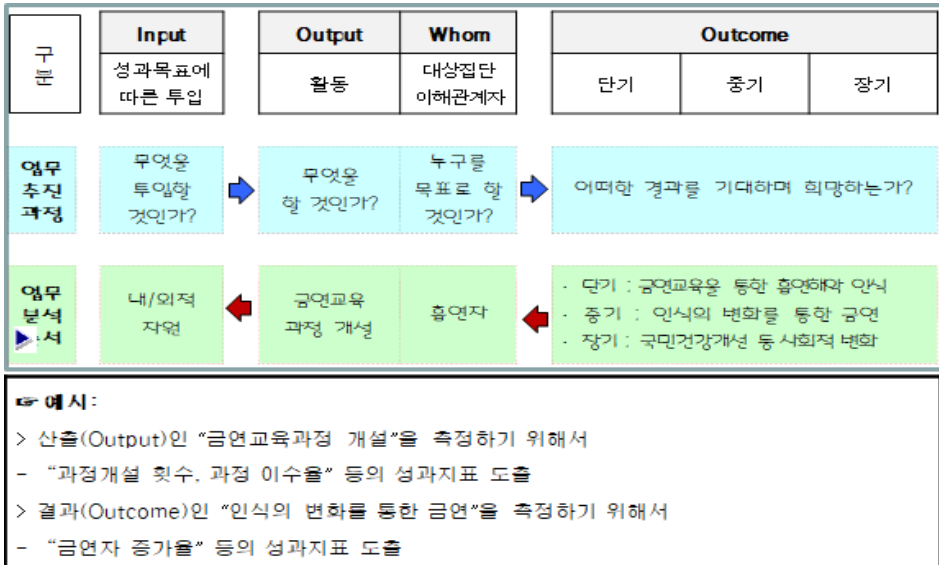
○ 1단계 : 목표별 업무 전개과정 분석

- 각 성과목표에 대하여 업무의 진행과정을 “투입 → 산출 → 결과” 순서로 나열하고,
- 업무전개과정 분석을 보다 쉽게 하기 위해서 실제 분석 시에는 역순(결과 → 산출 → 투입)으로 분석
- 성과지표는 결과(Outcome)로 갈수록 의미있는(Meaningful) 정성지표가 되기 때문에 결과에 대한 관계자들의 심층적인 논의가 필요하며,
- 작성된 업무분석과정의 핵심요소들은 하부단위의 개인목표 설정 및 성과지표 도출을 위한 기초자료로 활용

○ 2단계: 성과지표의 도출 및 풀(Pool) 작성

- 논리모형을 통해 도출된 ‘산출(Output)’과 ‘결과(Outcome)’를 측정할 수 있는 성과지표 도출
- 이는 핵심성공요인(CSF)를 측정할 수 있는 핵심성과지표(KPI)를 설정하는 것과 유사한 과정
- 도출된 성과지표들로 지표 Pool을 구성하여 향후 직무책임 및 업무수준에 맞게 성과지표를 선택하여 활용
- 직무성과계약제를 운영할 경우 실/국장은 결과지표를 중심으로 성과지표를 설정하고, 실/과장 등은 결과지표 외에 산출지표를 추가하여 성과지표 설정 가능

〈그림 5-18〉 논리모형을 통한 성과지표 설정 및 예시



- 3단계 : 개별 성과지표에 대한 적합성/타당성 검토를 통한 선정
 - 성과지표 풀(Pool)의 모든 지표는 궁극적인 성과목표의 달성도 평가에 부합하고 유의미한 지표여부에 대한 타당성 검토 필요
 - 성과지표로서의 요건은 여러 가지 고려사항이 있으나, 일반적으로 “①결과지향성 ②측정가능성 ③시계열 비교 가능성 ④통제가능성” 등의 기준 준용(〈표 5-4〉 참조)
 - 성과지표의 최종선정은 조직 목표를 달성하기 위한 의사결정과정이야 할 수 있으며, 성과지표의 관리에 따른 비용효과를 분석하여 측정가능한 범위내에서 선정

〈표 5-4〉 성과지표 점검기준

요건	점검기준
결과지향성	정책 고객, 대상집단, 도민의 관점에서 의미가 있는가?
측정용이성	측정이 불가능하거나 비용(인력 및 예산)이 과다하게 소요되지 않는가?
시계열 비교가능성	측정결과는 향후 시계열적으로 비교 가능하여 진전 여부를 판별할 수 있는가?
통제가능성	달성수준이 조직의 노력으로 통제 가능한가?

6) 성과 목표치 설정시 고려사항

- 목표치 설정의 합리적 근거 제시
 - 성과목표치를 달성과정에서 초래될 수 있는 예측 가능한 조직 내외부의 장애요인 등을 고려하여 성과목표치를 제시하고 목표설정의 합리적 근거를 제시(〈표5-5〉참조)
 - 과거의 측정치 등 정보는 성과목표 설정의 출발점(baseline)으로서 의미 있으나, 단계적이고 점증적 방식에 초점을 두는 경우 도전적 목표설정과 추진을 저해할 개연성이 있어 성과목표치 설정 근거로 과거자료를 활용 시 주의

〈표 5-5〉 성과목표 설정-예시

- > 성과목표, 사업내용 등 과제 특성을 고려해 목표치 유형 선정
- 상승형 : 현재 수준보다 상향된 목표 수준을 제시하는 유형
 - * 예) 보급률: (20년) 55%, (21년) → 58%, (22년) 65%(3년)
 - 지속형 : 지속적으로 유지해야 할 수준을 제시하는 유형
 - * 예) 긴급출동 대응인력 3명 이상 유지
 - 시한형 : 일정 기간 내에 도달해야 할 수준을 제시하는 유형
 - * 예) 2022년 말까지 돌봄대상자 지원인력 70% 확충

- 도전적 목표치 설정 근거 제시(이병기, 2020)
 - 성과목표는 국내외 해당부분의 수준 등을 고려하여 도전적으로 설정하되, 달성 가능한 목표치 설정
 - 목표치가 너무 낮거나 높게 설정되는 것을 방지하기 위해 유사 자치단체의 사례, 전문가의 의견을 참고하여 목표치를 설정하고 반드시 근거 제시
- 목표치 적절성 점검
 - 목표치 설정시 아래 질문에 대한 문답을 통해 목표치 적절성을 판단
 - 준거가 될만한 기준(Base Line)이 있는가?
 - 현재의 수준은 어떠한가?
 - 계획목표의 성과수준을 예측해 볼만한 수치가 있는가?
 - 과거 성과정보를 통해 현재나 미래의 성과수준을 예측할 수 있는가?
 - 유사 자치단체에서 활용되고 있는 성과목표 기준이 있는가?
 - 기존 조직/예산/인력 등을 활용하여 달성할 수 목표인가?
- 기타 고려사항
 - 성과목표 제시의 근거를 명확히 하고, 목표설정을 객관적으로 하기 위해서는 성과목표 수립과정에서 목표치 설정의 도전성 정도를 평가하여 목표설정에 반영할 필요가 있음
 - 성과목표 설정에 있어 목표치가 계획목표의 성과정도를 명확하게 나타내는 핵심기준이 될 수 있는지 대한 검토가 필요함

7) 가중치 설정방법

- 가중치 설정은 사업추진을 통해 창출되는 핵심성과 등을 고려하여 설정해야 함
 - 성과목표를 달성하기 위한 핵심사업의 성과 가중치가 가장 높아야 함
 - 장기적 측면에서 판단해야 하는 과제추진 성과의 가중치를 지나치게 높게 설정하는 경우는 부적절
 - 과제별 핵심 성과에 높은 가중치를 부여하되, 핵심 성과가 도출되는 여건의 미성숙 등 과제추진 상황을 고려하여 가중치를 다르게 설정할 수 있음
- 매년 동일한 목적으로 추진되는 계속사업의 경우 산출(output)지표와 결과(outcome)지표간의 가중치 조정이 필요함
 - 장기 추진과제의 경우 사업초기 단계에서는 산출지표에 높은 가중치를 설정할 필요가 있으며, 사업완료 단계에서 결과지표에 높은 가중치를 부여할 필요가 있음

3. 제주 성과지표 설정개선

- 제주 성과지표 설정
 - 제주 성과지표(21년도 성과관리계획 기준)를 보면, <표5-6>와 같이 관리과제별로 가중치 성과지표, 평가항목, 목표값, 비중을 설정토록 하여 관리하고 있음
 - 앞서 제시한 바와 같이 성과지표는 달성도를 계량적·질적으로 측정하는 기준을 구체적으로 제시하여 조직구성원이 성과목표 달성을 위해 무엇을 어떻게 해야 하는가에 대한 명확한 기준과 목표를 제시하는 것
 - <표5-6>의 예시를 보면, 성과지표로 “~를 위한 보전지원 정비추진”을 성과지표로 제시하고 있으며, 제주 성과관리계획서의 대부분 이와 유사한 방식의 성과목표를 제시하고 있음

〈표 5-6〉 제주 성과지표 설정-예시

구분	②관리과제	가중치	③성과지표	④평가항목	목표값	⑤비중
계		50%				
환경보전 팀장	환경자원총량 및 보전지역 관리	17%	제주환경의 체계적인 관리를 위 한 보전지역 정비 추진	보전지역 변경(안) 마련 및 보호지역 확대실적	100%	40%
					4%	40%
				민원인동행 현장조사 만족도 설문조사	60%	20%

- 예시의 성과지표는 2개 평가항목(확대실적+설문조사)의 추진실적을 비중에 따라 합산하여 산출하는 것으로 이해할 수 있음
- 예시의 성과지표“~보전지역 정비추진”은 성과지표라기보다는 관리과제 또는 성과지표에 대한 설명으로 이해됨
- 성과지표를 측정하는 이유는 궁극적으로 성과목표와 상위의 전략목표 달성을 위한 수단-목적의 인과관계를 전제로 하여 성과지표의 달성을 통해 상위목표를 달성하는 구조임
- 현재 제주도의 성과지표체계는 상-하위 계획간 인과관계는 물론 성과지표를 통하여 무엇을 어떻게 측정할 수 있는지를 논리적으로 설명하기 어려운 구조임

○ 제주 성과지표 작성방법 개선

- 제주 성과지표의 개선은 상위계획 수립체계의 보완과 연계되어 있는 측면이 있으나, 성과지표로 한정하여 개선안을 제시함
- 성과지표의 개선과 관련하여 앞서 제시한 지표개발 방법의 연장선에서 보면, 성과지표의 기본조건에 대한 이해가 전제되어야 함
- 성과지표와 관련하여 중앙부처의 사례는 〈표 5-7〉과 같은 방식의 성과지표개발이 필요함
- 사례의 경우 성과지표 설정을 “~감소율” 또는 “~점검율”과 같이 구체적인 검증가능성에 초점을 두어야 함

- 측정방법(또는 측정산식)의 경우도 구체적인 목표치 달성을 설명할 수 있도록 해야 하며, 측정산식에 정성+정량을 합산하여 산출하는 방식은 피해야 함
- 제주도의 경우 성과지표 개발방법과 관련하여 전직원을 대상으로 교육이나 매뉴얼 보급 등이 필요함

〈표 5-7〉 환경부 성과지표 설정 사례-예시

성과 목표	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'20년 목표치	지표 종류		비고
					정량화	성격	
정책과제 Ⅱ. 미세먼지 걱정없는 안전한 대기환경을 조성한다.							
1. 미세먼지 핵심배출원 집중 관리로 국내배출량을 감축한다.							
① 발전·산업 등 사업장 관리 강화	① 다량배출사업장 평균 배출농도 감소율(%)	(15년 석탄발전소 배출농도-19년 석탄발전소 배출농도) / 15년 석탄발전소 배출농도×100(%)	66	정량	결과		
	② 드론 등 최신기술 활용 사업장 점검률(%)	지도단속·점검대상 사업장/수도권 배출시설 사업장×100(%)	22.0	정량	결과		

- 성과지표 설정시 참고로 활용할 수 있는 예시는 <표 5-8>과 같음

〈표 5-8〉 (참고)성과지표 설정 - 예시

성과지표 설정 - 예시	
분야(예)	성과지표(★질(정성)적 측정 지표화 가능)
고용	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 고용율 • 취업자 수(율) • (평균)고용 유지 기간
훈련	<ul style="list-style-type: none"> • 교육훈련 수료자 수 • 교육훈련생 중 취업자 수 • 교육훈련 만족도★
창업	<ul style="list-style-type: none"> • 창업 업체 수 • 10억원(또는 1억원) 당 창업(일자리) 수 • 창업기업의 신규고용 증가율(평균)
고용효과	<ul style="list-style-type: none"> • 매출액 신장율(평균) • 수출액 증감율(평균)
지역발전	<ul style="list-style-type: none"> • (전년 대비) 지역 고용 증가율 • (전년 대비) 주민 소득 증가율
정책	<ul style="list-style-type: none"> • 정책 활용도★ • 정책 만족도★ • 정책추진 체감효과★ • 사업추진에 따른 감소 또는 증가율(건수) • 수혜자 감소 또는 증가율
서비스 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 수혜자 수 • 서비스 만족도★
홍보/행사	<ul style="list-style-type: none"> • 언론 홍보(신문, 방송) 건수(율) • 행사 개최수 및 참여자 수(율)
처리/등록/신청	<ul style="list-style-type: none"> • (전년 또는 목표대비)처리/등록/신청건수 • (전년 또는 목표대비)처리/등록/신청율
예산/회계	<ul style="list-style-type: none"> • (전년 또는 목표대비)증가/감소/절감액 • (전년 또는 목표대비)증가/감소/절감율
지원/봉사	<ul style="list-style-type: none"> • (전년 또는 목표대비)지원/출동/신청건수 • (전년 또는 목표대비)지원/출동/신청율

4. 성과지표 간소화 관련 이슈 정리

- 제주도청 성과관리(자체평가)는 평가법상의 전략적 성과관리 체계를 준용하는 중앙부처, 자치단체(경기도 등)와는 차별화된 방식으로 운용하고 있음. 제주도의 경우 경상남도 및 충청남도의 직무성과계약제와 유사한 성과관리 방식으로 운영중인 것으로 평가됨
- 성과관리에 있어서 특정 방식을 적용하는가와 무관하게 성과지표체계는 방법론상 표준화된 지표체계를 활용하고 있음. 그 만큼 성과지표체계는 보편적이고 일반화되어 활용되고 있다는 것을 의미함
- 성과지표(performance indicator)는 제주도청에서 추진한 일(과제, 사업 등)의 달성성과를 양적 혹은 질적으로 측정할 수 있도록 나타낸 것임. 즉, 도정 전략목표, 성과목표를 달성하기 위해 수립된 계획과제(정책, 이행, 관리과제 등)의 추진성과를 측정할 수 있도록 하여 성과목표의 달성 정도를 평가하는 핵심요소임
- 제주도청에서는 성과지표 간소화 방안을 검토 요청하였음. 이와 관련하여 2020년도 성과관리 및 평가 기본계획(이하 계획)을 중심으로 검토하였음. 계획검토는 기본적인 성과관리체계를 토대로 지표의 간소화 가능성을 검토함
 - 성과지표의 간소화는 전략적 성과관리체계 기반에 과제의 성과를 측정하기 위한 성과지표를 최소화하여 평가하는 것으로 이해함. 이는 간소화된 성과지표가 해당 과제의 추진성과라고 할 만큼의 대표성이 전제되어야 함
 - 또한 성과지표의 대표성은 제주도 성과관리 계획의 체계가 상-하위 목표나 계획이 인과관계로 잘 연계되어 있어 해당 성과지표의 측정결과로 목표의 달성수준을 설명할 수 있어야 함
 - 제주도 계획의 연계는 전략목표(정책과제) - 성과목표(부서(과)관리과제) - 성과지표 - 실행계획의 구조로 이해함(〈표 5-9〉 참조). 즉, 하위 실행계획의 달성정도를 성과지표로 측정하고, 성과지표의 추진실적은 관리과제의 추진성과로 그리고 관리과제의 추진성과의 합이 해당 성과목표의 추진

- 성과, 성과목표 추진성과의 합이 전략목표의 추진성과로 연계되는 구조로 이해함
- 그러나 제주도 성과관리 계획서 상에 나타난 계획체계는 성과지표의 측정결과가 의미하는 것이 무엇인지 파악하기 어려운 구조임(그림 5-19) 참조)
 - 특히 제주도 성과관리 계획서에 제시되는 각종 용어가 동일용어에 다른 의미로 해석될 수 있을 개연성이 높음(표 5-9)의 밑줄 부분)

〈표 5-9〉 제주도 2020년 성과관리 및 평가기본계획 - 붙임: 서식 및 참고자료

붙임9 ~ 붙임11

- ① 실국 전략목표명
- ② 성과목표 = 부서별 성과목표
- ③ 관리과제 = 부서별 팀장 및 5급 주요업무계획 실행과제명

붙임12

- 전략목표: 2020년도 기관 차원의 목표 기재
- 성과목표: 전략목표 또는 상위목표를 달성하기 위한 개인의 성과목표
- 성과지표: 성과목표를 달성하기 위한 지표로 설정하되 정량적 측정가능토록 설정
- 실행과제: 성과목표를 달성하기 위한 지표별 세부 실행계획

붙임13

- ① 부서 성과목표명=전략과제
- ② 관리과제=팀장 및 5급 주요업무계획 실행과제명
- ③ 실행과제=성과지표 달성을 위한 세부 추진계획

붙임15

- ① 실국 전략목표명
- ② 부서 성과목표 = 주요업무실행계획 전략과제
- ③ 부서 관리과제명 = 팀장 및 5급 주요업무계획 실행과제명

〈그림 5-19〉 제주도 2020년 성과관리 및 평가기본계획상 성과지표 설정-예시

부서(과) 성과목표=전략과제 <u>가나다라</u>					
구분	ⓐ성과목표	가중치	ⓑ관리과제	비중	목표점
계		100%		100%	
00실	기획조정 강화	25%	①핵심정책 관리 및 미래정책개발 역량강화	4%	100%
			②도민 신뢰 향상을 위한 도의회 정책협력 강화	3%	100%
			③ABCD	3%	100%
00과	00출	N%			

00과 성과목표=관리과제 <u>ABCD</u>								
구분	ⓐ관리과제	가중치	ⓑ평가요소(세부추진계획)	성과지표	목표값	평가방법 (지표산식 등)	Ⓒ비중	추진시기
00팀장	성과관리 체계구축	10%	주요정책 평가체계 마련	①주요업무평가 체계 마련	1건		25	6달
					10개		25	12달
			도민관점평가 비중강화	②평가단 구성 운영	500명		25	6달
				4회		25	12달	

- 제주도 성과지표 간소화를 위해서는 관리과제별로 성과지표를 최소화(1-2개)할 수 있도록 지표설정을 유도하면 가능하지만, 성과지표의 최소화가 가능하기 위해서는 현재의 성과관리계획 전반에 대한 재검토와 개선이 필요함
 - 성과관리계획의 재검토에는 우선 용어에 대한 명확성, 상-하위계획의 인과관계 등을 우선적으로 고려할 필요가 있음

제6장

요약 및 정책제언

제1절 요약

제2절 정책제언

제1절 요약

- 제주특별자치도(이하 제주도)에서는 도정 정책성과와 도민체감 중심의 평가체계를 구축하여 정책역량을 결집코자 핵심정책을 중심으로 한 성과관리 체계를 구축하여 관리하고 있음
- 국제적 관광도시로서 특별자치도의 위상에 맞는 제주도정을 구현하기 위해서는 내·외부의 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있는 전략적 계획수립과 효율적 추진, 그리고 조직구성원들의 혁신적이고 적극적인 노력이 가시적 성과로 연결될 수 있어야 함
- 이러한“성과”는 과학적인 분석과 기법을 활용한 전략적인 계획수립과 추진을 통하여 그 효과를 여러 각도에서“평가”하고 이를 제주도정 개선에 활용하는 것을 의미함. 이러한 문제인식하에 이 연구에서는 특별자치도 제주의 성과관리 체계를 개선하기 위한 대안을 모색하기 위해 관련 문헌연구와 현황 및 사례분석, 전문가 자문 등을 실시하였음
- 이 연구는 제1장에 연구목적과 방법을 기술하였고, 제2장에 성과관리 관련된 성과관리와 관련된 이론적 논의를 제도, 지표개발 등 성과관리에 있어서 일반적으로 제시되고 있는 관련 논의를 기술하였음
- 제3장에서는 제주도의 성과관리계획의 내용을 토대로 도정 성과관리 운영체계 전반에 대한 분석을 실시하였음. 제4장에서는 중앙 및 지방정부의 추진사례를 중앙(행안부), 광역(경상남도, 충청남도, 경기도)자치단체, 기초(안산시)자치단체로 나누어 제시함
- 제5장에서는 제주도 성과관리체계 개선을 위한 방안으로 거시적 측면에서는 도정 상-하위계획간 전략적 인과관계 강화와 체계적 성과관리로 연계,

미시적 측면에서는 성과평가의 고도화를 위한 개인별 직무성과계약제 도입, 성과목표 및 지표의 개선 등을 제시하였음. 제주도의 성과관리와 관련하여 도청 내부자료 및 관계자 워크숍, 중앙 및 지방정부의 성과관리 관련 사례 등을 활용하여 실무적인 측면에서의 활용성에 초점을 두고 개선방안을 모색함

제2절 정책제언

- 제주도청에서는 도정목표의 효율적 추진을 위해 성과관리체계의 지속적인 개선을 통하여 도정성과 제고에 심혈을 기울이고 있으며, 도민과 함께하는 성과관리 등 여러 측면에서 혁신적인 성과관리를 운영하고 있음. 이 연구에서는 제주도의 성과관리 운영과정에서 나타날 수 있는 제반 문제점들에 대한 검토의견을 토대로 대안적 성격의 성과관리방안을 제시하고 기존 성과관리기법의 개선 및 보완방안을 정책제언으로 제시함
- 첫째, 제주도 성과관리체계를 상·하위계획을 체계 측면에서 살펴보면, 개별 사업계획의 내용적 타당성이나 실현가능성의 문제보다는 상위 계획인 장기 발전계획과 하위 주요업무추진계획 그리고 성과관리계획간에 체계적 연계 또는 인과관계 보완이 필요한 것으로 사료됨. 즉, 상·하위계획 간의 인과관계의 틀 속에서 도정 계획의 추진과 성과관리가 이루어 질 수 있도록 보완이 요구됨. 이를 위해서는 당해연도 주요업무계획이 성과관리로 연계되는 구조로 개선·보완할 필요가 있음
- 둘째, 제주도의 성과관리는 부서평가와 개인평가를 축으로 하여 도민들이 체감하는 정책체감도, 부서 및 개인의 청렴도 평가, 협업 등 기여도 평가 등 도정 성과의 극대화를 위한 성과평가체계를 운영하고 있음. 개별적 평가항목의 유효성이 도정발전과 정책성과의 극대화로 연결될 수 있는 장점이 있음. 반면, 다양한 평가에 따른 구조적 문제(평가의 변별력 등)로 인하여 조직 구성원들은 성과관리에 대한 피로도가 증가할 개연성이 매우 높음. 따라서 성과평가 항목의 발전적 조정 및 개편을 통한 도정 성과의 극대화를 모색할 필요가 있음
- 셋째, 성과목표 및 지표측면에서 성과목표(CSF)와 성과지표(KPI)가 인과적으로 잘 연계되는지 논리모형을 통해 점검할 필요가 있음. 평가법의 체계상 전략계획-시행계획-업무추진계획-성과관리계획의 구조에서 성과목표는

상위계획을 하위계획으로 연결하는 가교역할을 할 수 있도록 구체적이고 명확한 목표설정이 필요하다. 또한 성과지표는 성과목표의 달성도를 측정할 수 있도록 결과지향성, 명확성, 대표성/포괄성, 비교가능성, 신뢰성/검증가능성 등이 확보될 수 있도록 설정해야 한다. 특히, 제주도의 경우 성과지표 개발 및 목표설정 방법 등 성과관리 고도화를 위한 교육 및 매뉴얼 개발보급이 필요하다

- 제주도는 도정 성과를 극대화하기 위한 다양한 성과관리체계를 도입하여 운영하고 있으며, 그 동안 가시적 성과가 나타난 것으로 판단됨. 다만, 성과관리과정에서 나타난 개선 및 보완사항 등에 대한 개선방안의 모색 차원에서 이 연구가 추진된 것으로 이해함. 개선 방안의 초점은 거시적 측면에서는 도정 상-하위계획간 전략적 인과관계를 강화하여 체계적인 성과관리로 연계될 수 있도록 해야 함. 미시적 측면에서는 성과평가의 고도화를 위한 개인별 직무성과계약제 도입, 성과목표 및 지표의 개선 등을 연구결과로 제시하였으며, 세부적 성과관리 추진계획을 통하여 구체화하는 것이 필요하다

- 강운호.(2017). 지방정부 성과관리제도의 운영에 대한 시차적 평가. 「한국거버넌스학회보」. 24(1): 217-233.
- 김도윤·고대유.(2017). 우리나라 공공기관의 성과관리제도와 조직성과에 관한 연구: 공공기관 부채를 중심으로. 「한국지방행정학보」. 14(2): 185-199.
- 박순애·이영미·이혜연.(2018). 공공부문 성과보상의 효과성에 관한 연구: 성과보상이 직무몰입에 미치는 영향과 업무특성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」. 52(3): 123-149.
- 이희태.(2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향: 부산을 중심으로. 「지방정부연구」. 19(3): 53-75.
- 조경호.(2011). 한국 공무원 성과평가의 공정성 제고 방안에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」. 10(3): 171-192.
- 곽현근.(2013). 행정패러다임 변화에 따른 주민중심 행정의 현재와 미래. 한국보건행정학회 창립 25주년 발표논문.
- 곽현근.(2008). 주민자치의 비전과 주민참여 제고방안. 사회과학연구, 32(1).
- 강인성.(2008). 지방정부 주민참여제도의 정책과정과 참여유형에 따른 영향력 분석: 16개 광역자치단체를 중심으로. 한국행정학보, 42(3): 215-238.
- 강인성.(2007). 공공정책참여의 활성화를 위한 주민참여역량·과정·성과평가에 관한 연구. 한정정책학회보, 16(4).
- 김병국·최철호.(2012). 지방자치제도 하의 주민주권 확보방안: 시론적 연구. 한국지방행정연구원.
- 김찬동.(2014). 주민자치회 제도의 향후 방향. 지방행정연구, 28(3).
- 김판석.(1994). 관리혁신과 행태변화를 통한 새로운 행정개혁의 방향모색. 한국행정학보, 28(30): 1015-1032.
- 김필두.(2014). 주민자치회 시범실시에 대한 성과 분석. 지방행정연구, 28(3).
- 김필두.(2012). 「근린자치 강화를 위한 주민자치회의 바람직한 역할」. 한국지방행정연구원.

- 류영아. (2013a). 시민참여 활성화 영향요인 연구: 지역복지 분야를 중심으로. 지방정부연구, 17(2): 317-338.
- 류영아. (2013b). 시민참여 활성화를 위한 시민과 정부의 역할. 한국지방행정연구원
- 박천오. (1997). 고객지향적 행정: 실천상의 의문점과 한국관료의 시각에 대한 탐색적 연구. 한국행정학보, 31(2): 1-19.
- 박호숙. (2000). 주민대표성 제고를 위한 주민참여 활성화 전략. 지방정부연구, 4(1): 67-86.
- 사재명. (2006). 정책과정에서 시민참여 활성화방안. 한국행정과 정책연구, 4(1): 69-99.
- 서순복. (2002a). 지방자치시대 주민참여의 실태평가와 대안모색. 한국사회와 행정연구.
- 서순복. (200b). 인터넷 내용규제에 관한 연구. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문. 729-749.
- 안용식·강동식·원구환. (2006). 지방행정론. 대영문화사.
- 유민봉. (2005). 한국행정학. 박영사.
- 유재원. (2003). 시민참여의 확대방안: 참여민주주의의 시각에서. 한국정책과학학회보, 7(2): 105-126.
- 윤수진. (2013). 과학기술정책과 시민참여: 국가 R&D 투자방향성 도출과정에서 시민 참여의 의의와 한계 및 적용가능성 모색. 한국과학기술기획평가원.
- 이명석. (2010). 협력적 거버넌스와 공공성. 현대사회와 행정, 20(2): 23-53.
- 이명석. (2008). 제도, 공유제 그리고 거버넌스. 행정논총, 44(2): 247-275.
- 이병기·김건위. (2020). 경상남도 성과관리체계 개선방안. 한국지방행정연구원
- . (2006). 지방자치단체 성과관리 전략계획 구축방안. 한국지방행정연구원
- 이승중. (2005). 참여를 통한 정부개혁: 통제적 참여방식을 중심으로. 한국공공관리학보, 19(1): 19-41.
- 이승중·김혜정. (2011). 시민참여론. 박영사.
- 이원희. (2014). 지방자치와 주민의 삶. 지방자치 20년 기념 세미나 자료집. 서울연구원.
- 이재완. (2014). 서울시 마을공동체 사업의 주민참여 결정요인에 관한 연구: 정책인지

- 도를 중심으로. 지방정부연구, 17(4): 409-437.
- 임도빈·정현정·강은영. (2012). 정책이해도가 정책성과 인지도에 미치는 영향에 관한 연구: 정부 경쟁력의 관점에서. 한국거버넌스학회보, 19(2): 1-29.
- 조세현 외, (2017). 국민주도 공공혁신 국내외 사례와 정책적 시사점. 한국행정연구원 Issue Paper. 54.
- 전영평. (2003). 자치의 오류와 지방정부 혁신: 성찰과 과제. 행정논총, 41(3): 79-104.
- 정광호. (2008). 정책 리터러시(policy literacy) 함수 분석: 시민활동변인을 중심으로. 행정논총, 46(4): 73-104.
- 정명은·장용석. (2013). 주민참여 제도화 논리에 대한 탐색. 한국정책학회보, 22(1): 109-136.
- 정명은. (2012a). 지방정부의 주민참여제도 시행에 영향을 미치는 요인: 열린 조직으로서의 지방정부, 한국행정학보, 46(2): 85-114.
- 최창호. (2005). 지방자치학. 삼영사.
- 한국고객만족경영학회. (2020). 수준진단을 통한 국민참여 활성화방안 연구.
- 한국지방자치학회. (2000). 한국지방자치론. 삼영사.
- 한국정책학회. (2019). 국민참여 확대를 위한 제안활성화 방안 연구.
- Dalton, R. J. (2008). *Citizen Politics: Public Opinion and Political Parties in Advanced Industrial Democracies*. Washington, DC: CQ Press.
- Delli Carpini, M. X. & Keeter, S. (1996). *What Americans Know about Politics and Why it Matters*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Diduck, A. P. & Sinclair, A. J. (2002). Public Involvement in Environmental Assessment: The Case of the Non-Participant. *Environmental Management*, 29: 578-588.
- Fishkin, J. S. (2003). Democracy and Deliberation: New Directions for Democratic Reform. 김원용 옮김. 민주주의와 공론조사. 서울: 이화여자대학교 출판부. 1991.
- Greve, C. (2010). Gordon Brown and public management reform- a project

- in search of a 'big idea'? *Policy Studies*, 30(1): 33-51.
- Heater, D. (1990). *Citizenship: The Civic Ideal in World, History, Politics and Education*. London: Longman, Inc.
- Hefetz, A. & Warner, M. (2004). Privatization and Its Reverse: Explaining the Dynamics of Government Contracting Process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2): 171-190.
- Lake, R. W. (1994). Negotiating local autonomy. *Political Geography*, 13(5): 423-442.
- Lowneds, V., Pratchet, L. & Stoker, G. (2001a). Trends in Public Participation: Part 1- Local Government Perspectives. *Public Administration*, 79(1); 205-222.
- Lowneds, V., Pratchet, L. & Stoker, G. (2001b). Trends in Public Participation: Part 2- Citizens' Perspectives. *Public Administration*, 79(2): 445-455.
- Nabatchi, T. (2012). *A Manager's Guide to Evaluation Citizen Participation*. IBM Center for The Business of Government.
- Olson, M. Jr. (1965). *The Logic of Collective Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Otaki, T. (2006). *Local Government by the people in Japan*. Tokyo: Coninsha.
- Parry, G., Moyser, G. & Day, N. (1992). *Political participation and democracy in Britain*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pratchett, L. (2001). *Towards a Separation of Local Autonomy and Local Democracy. ECPR joint sessions of workshops*. Workshop 21: Local Autonomy and Local Democracy.
- Richardson, B. J. & Razzaque, J. (2006). Public Participation in Environment Decision Making. In Richardson, B. J. & Woods, S. (eds). *Environment Law for Sustainability*. Hart Publishing Oxford.

- Shergold, P. (2008). *Collaboration for the Public Good? The State and the Third Sector*. Lecture Series no.2.
- Stinchcombe, K. & Gibson, R. B. (2001). Strategic Environmental Assessment as a Mean of Pursuing Sustainability: Ten Advantages and Ten Challenges. *Journal of Environment Assessment Policy Management*, 3(3): 343-372.
- Sullivan, H. (2001). Modernization, Democratization and Community Governance. *Local Government Studies*, 27(3): 1-24.
- Verva, S. & Nie, N. H. (1972). *Participation in America- Political democracy and social equality*. New York: Harper & Row.
- Audit Commission. (2002). Comprehensive Performance Assessment. London.
- Beetham, D. (1991). *The Legitimation of Power*. London: Macmillan.
- Bourn, John. (2001). *Measuring the Performance of Government Departments*. London: The Stationary Office.
- Brouwer, B and Manzano, J. (2003). "The Local Government Self-assessment Tool: Its Niche in Governance Assessment," Proceedings in 3rd International Conference on Decentralization. Manila.
- Caiden, Naomi. (1998). "Public Service Professionalism for Performance Measurement and Evaluation," *Public Budgeting & Finance*. 18(2): 35-52.
- Campbell, A. (1997). *Core Competency Based Strategy*. London: International Thomson Business Press.
- Carter, Neil, Klein, Rudolf and Day, Patricia. (1992). *How Organisations Measure Success: the Use of Performance Indicators in Government*. London/New York: Routledge.
- Cornwall County Council. (2002). *Access to Council Services Best Value Review*.

- Cornwall County Council. (2002). Comprehensive Performance Assessment.
- George A. Boyne, Julian S. Gould-Williams, Jennifer Law and Richard M. Walker (2004). "Toward the Self-Evaluating Organization? An Empirical Test of the Wildavsky Model". Public Administrative Review. Vol.64, No.4. 463-473.
- Hatry, Harry. P. (1999). Performance Measurement: Getting Results. Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
- Ingraham, Patricia W., Selden, Sally C., and Moynihan, Donald P. (2000). "People and Performance: Challenges for the Future Public Service-The Reform from the Wye River Conference," Public Administration Review. 60(1): 54-60.
- Kearney, Richard and Berman, Evan M. (1999). Public Sector Performance: Management, Motivation, and Measurement. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Kravchuck, R.S.&S chack, R. W. (1996). "Designing Effective Performance-measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993". Public Administration Review. Vol.56. pp.348-358.
- Kushner, S. (1993). "Naturalistic Evaluation: Practical Knowledge for Policy Development". Research Evaluation. Vol.3. NO.2.

-> 홈페이지 참조

제주도 2020-21. 내부자료 및 홈페이지(www.jeu.go.kr)

경기도 2020-2021. 내부자료 및 홈페이지(www.gg.go.kr)

충청남도 2020-2021. 내부자료 및 홈페이지(www.chungnam.go.kr)

경상남도 2020-2021. 내부자료 및 홈페이지(www.gyeongnam.go.kr)

(경기)안산시 2020-2021. 내부자료 및 홈페이지(www.ansan.go.kr)

행정안전부 등 2021. 관련 중앙정부 내부자료 및 홈페이지(www.mois.go.kr)