

# 데이터 기반 정책평가 체계 연구



## 연구진

**이병기** | 한국지방행정연구원 연구위원

**박현욱** | 한국지방행정연구원 부연구위원

## 연구 요약

- 정책추진에 있어 객관적 증거에 기반한다는 것은 행정 내외부의 각종 통계 등의 데이터를 활용한다는 것을 의미함. 특히 정책형성(입안)과정에서 기존의 주관적 의사결정 관행 등을 객관적인 데이터를 기반으로 한 정책결정 및 추진이 이루어지도록 함으로 정책성과에 대한 인과관계 추론을 통한 검증 가능한 정책체계를 구축하는데 있음
- 공공부문의 정책추진에 객관적 증거에 활용하는 것을 증거기반정책(EBP: Evidence-Based Policymaking)이라 하며, 이는 과학적으로 생산된 데이터(정부통계, 빅데이터 등)에 기반한 정책과정 전반에 활용하는 것을 의미함. 특히, EBP의 기본전제가 데이터에 근거한 과학적 검증을 통해 정책을 수립하여 추진하고, 정책추진에 따른 성과의 유효성, 정책 증거·인과관계 도출, 성과검증 및 환류에 초점을 뒀으므로 정책추진의 효율성을 제고하는데 목적이 있음
- 그러나 증거기반정책은 학술적으로나 정부부문에서도 새로운 접근법으로 대두된 것은 아님. 이러한 EBP가 다시 주목을 받기 시작한 이유는 디지털 환경의 급속한 발전에 따라 정책추진에 필요한 각종 통계 등의 데이터가 양적, 질적 측면에서 비약적으로 고도화됨에 따라 증거로서 데이터의 중요성과 활용성이 부각된 것과 무관하지 않음
- 디지털 환경의 변화에 따른 데이터 수준의 고도화는 정책추진에 있어서 정책결정자의 가치 판단 등에 기반한 정책추진에서 객관적이고 검증가능한 증거기반의 정책추진(EBP)으로 전환을 촉진하는 촉매제 역할을 하고 있음. 이러한 디지털 환경 고도화에 따른 EBP추진은 선진 각국의 중앙 및 지방정부에서도 정책과정에 지속적으로 확대 적용하고 있는 추세임. 우리나라의 경우도 EBP기반의 정책을 추진코자 데이터 활용관련 법제의 제정 등 다양한

시도가 진행중에 있으며, 지방정부 차원에서도 EBP 시범사업의 실시 등을 통하여 증거기반정책의 본격적인 적용을 모색중에 있음

- 이 연구는 경상북도 행정 수행에 있어서 데이터 기반 정책 수립 및 변경 촉진하여 정책 효과성을 제고하고, 데이터 경제 시대 발맞추어 데이터 기반 행정 토대를 마련하는데 필요한 방법론적 대안을 제시하는데 있음
- 이를 위해 EBP와 관련된 이론 및 방법론 등 제반 논의를 제2장에서 제시하였음. EBP와 관련된 국내의 사례는 제3장에 정리하였고, 경상북도 차원의 증거기반정책 추진을 위한 방안과 관련하여 제4장에서 제시함
- 이 연구를 통해 나타난 시사점을 중심으로 경상북도 도정에 증거기반정책(EBP)을 도입 및 활성화하기 위한 방안(제4장)을 정책제언으로 제시하면 다음과 같음
  - 추진체계의 정비 측면에서 도정 증거기반정책을 총괄하는 전담조직 등 조직차원의 정비(조례개정 등 포함)와 도정 정책추진과정(장단기계획 및 성과평가 등)에 대한 개선
  - 증거기반정책 추진을 위한 환경조성 측면에서 도정 핵심사업중 1-2개를 선정하여 시범사업으로 추진하고 그 성과를 반영하여 시범사업 대상을 확대
  - 증거기반정책을 종합적으로 지원하기 위한 위원회 또는 T/F를 설치하여 추진상황에 대한 종합적 지원체계 구축하고, 궁극적으로 도청 관련 공무원들의 통계 등의 활용능력을 제고하기 위한 교육 및 훈련 실시와 부서의 요청이 있을 경우 데이터 분석을 지원하는 등의 협력체계 구축
- 경상북도의 경우 “데이터를 기반으로 한 행정의 활성화에 필요한 사항을 정한 “경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례”를 제정, 디지털 전환을 촉진하기 위한 전담부서 설치 등 증거기반의 도정수행을 위한 다양한 계획을 추진하고 있음. 따라서 제4장의 도정 EBP활성화 방안을 참조하여 증거기반 정책 추진을 위한 경북도청 차원의 선도적인 노력과 성과를 기대함

## 제1장 | 서론

제1절 추진배경 및 필요성 .....	3
제2절 연구범위 .....	5

## 제2장 | 증거기반정책(EBP) 논의

제1절 증거기반정책의 개요 .....	9
1. 증거기반정책의 개념 .....	9
2. 증거기반정책의 대두배경 .....	12
3. 증거기반정책에서 증거 .....	13
4. 증거기반정책과 가치기반정책 .....	14
5. 증거기반정책과 정책환경 .....	16
6. 증거기반정책 추진과 정책효과 .....	18
제2절 증거기반정책에 있어서 정책체계 .....	19
1. 증거기반 정책수립의 필요성 .....	19
2. 정책수립과 증거기반정책 .....	20
3. 증거기반정책과 논리모델 .....	23
4. 정책평가와 증거기반정책 .....	26
제3절 성과관리와 성과지표 .....	28
1. 성과관리의 개요 .....	28
2. 성과지표 .....	33
제4절 성과관리제도와 경상북도 성과관리체계 .....	42
1. 성과관리제도 .....	42
2. 경상북도 성과관리 체계 .....	45
3. 경상북도 성과관리체계의 시사점 .....	50
4. 경상북도 성과관리와 증거기반정책의 연계 .....	52

### 제3장 | 증거기반정책 추진사례

제1절 국내 증거기반 정책사례 .....	55
1. 데이터 기반 행정 .....	55
2. 증거기반 플랫폼 활용 .....	58
제2절 해외 증거기반 정책추진 사례 .....	60
1. 미국 .....	60
2. 영국 .....	67
3. 일본 .....	70

### 제4장 | 경상북도 증거기반 정책추진 방안

제1절 기본방향 .....	75
1. 증거기반정책 추진 배경 .....	75
2. 증거기반정책의 추진방향 .....	76
제2절 증거기반정책 추진체계 정비 .....	77
1. 증거기반정책 추진 논리 .....	77
2. 증거기반정책 도입을 위한 추진절차 .....	80
3. 증거기반정책 추진을 위한 조직체계 정비 .....	82
4. 데이터 활용 인재육성 방안 .....	84

### 제5장 | 결 론

제1절 요약 .....	89
제2절 정책제언 .....	91

<b>【참고문헌】</b> .....	93
---------------------	----

<b>【부 록】 증거기반정책 추진을 위한 법제(조례) 개정 검토의견</b> .....	97
---	----

# 표목차

〈표 2-1〉 증거기반 정책의 정의 .....	11
〈표 2-2〉 증거기반 정책 수립 시 고려사항 .....	22
〈표 2-3〉 정책평가의 관점과 EBP .....	26
〈표 2-4〉 정책평가에 있어 로직모델 .....	27
〈표 2-5〉 정부업무평가기본법 주요내용 .....	43
〈표 2-6〉 경상북도 성과관리·평가에 관한 규칙 .....	45
〈표 3-1〉 정부 기관 데이터기반 행정혁신 사례 .....	57
〈표 5-1〉 경상북도 EBP도입 방안(요약) .....	90

# 그림목차

〈그림 1-1〉 연구의 흐름 .....	5
〈그림 2-1〉 정보기술의 발달과 디지털 전환(DX) .....	13
〈그림 2-2〉 증거기반정책과 가치기반정책 비교 .....	15
〈그림 2-3〉 환경과 증거 수준에 따른 증거기반정책 .....	17
〈그림 2-4〉 증거기반정책의 단계별 추진 흐름도(예시) .....	21
〈그림 2-5〉 증거기반의 정책형성 논리체계(예시) .....	22
〈그림 2-6〉 로직모델의 구성과 기본가정 .....	24
〈그림 2-7〉 로직모델의 구성요소 .....	24
〈그림 2-8〉 로직모델 적용사례(일본 법무성: SNS를 활용한 홍보 정책수립(예)) ....	25
〈그림 2-9〉 지방자치단체의 성과관리 체계 .....	44
〈그림 2-10〉 경북 성과관리 추진체계 .....	46
〈그림 2-11〉 경북 성과관리 법제와 성과관리체계 .....	47
〈그림 2-12〉 경북 도정계획 추진체계(22년도) .....	47
〈그림 2-13〉 경북 예산성과계획 추진체계(22년도) .....	48
〈그림 2-14〉 경북 전략계획과 자체평가간 연계구조(예시) .....	51
〈그림 3-1〉 제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획('21년~'23년) .....	56
〈그림 3-2〉 연방 데이터 전략의 10년간 비전 .....	66
〈그림 3-3〉 ROAMEF 사이클 구조 .....	68
〈그림 4-1〉 경북형 EBP추진 논리 .....	77
〈그림 4-2〉 로직모델을 적용한 성과평가 구조(예) .....	77
〈그림 4-3〉 경북형 EBP기반 정책추진 및 평가체계 .....	78



〈그림 4-4〉 정책평가와 증거기반정책과의 인과관계 .....	79
〈그림 4-5〉 증거기반정책 추진절차(안) .....	81
〈그림 4-6〉 증거기반 정책추진을 위한 조직체계(안) .....	83
〈그림 4-7〉 증거기반 정책추진을 위한 분야별 추진체계 .....	83
〈그림 4-8〉 경북인재개발원-2022년도 통계교육과정(예시) .....	85



# 제 1 장

## 서 론

제1절 추진배경 및 필요성

제2절 연구범위



# 제1장 서론

## 제1절 추진배경 및 필요성

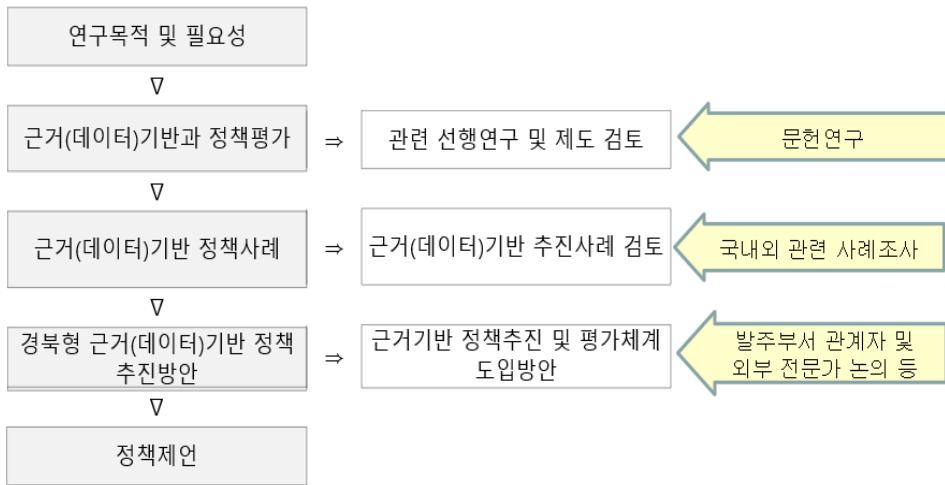
- 저출산 고령화, 코로나 19 등 국내외 사회환경은 급속히 변화하고 있음. 이러한 환경변화는 자원의 효율적 활용을 통한 가성비 높은 정책추진이 요구되고 있음. 효율적 정책추진이란 정책과정 전반에 과학적, 객관적 증거에 기반하여 정책을 추진하는 것을 의미함
- 객관적 증거에 기반한 정책추진은 정책과정 전반에 관련 통계 등의 데이터를 분석 활용하는 것임. 특히 정책형성(입안)과정에서 기존의 주관적 의사결정 관행 등을 객관적인 데이터를 기반으로 한 정책결정 및 추진이 이루어지도록 함으로 정책성과에 대한 인과관계 추론을 통한 검증 가능한 정책체계를 구축하는데 있음
- 이와 같이 증거기반정책(EBP: Evidence-Based Policymaking)은 디지털 기반에서 과학적으로 생산된 데이터(정부통계, 빅데이터 등)에 기반하여 정책을 추진하는 것을 의미함. 특히, EBP의 기본전제가 데이터에 근거한 과학적 검증을 통해 정책을 수립하여 추진하고, 정책추진에 따른 성과의 유효성, 정책 증거·인과관계 도출, 성과검증 및 환류에 초점을 둬으로써 정책추진의 효율성을 제고하는데 목적이 있음
- EBP를 통한 정책추진은 선진 각국의 중앙 및 지방정부에서도 정책과정에 증거에 기반한 정책추진을 지속적으로 확대하여 활용을 모색 중임. 우리나라의 경우도 EBP기반의 정책을 추진코자 다양한 시도가 진행중에 있으며, 지방정부 차원에서도 시범사업의 실시 등을 통하여 증거기반정책의 본격적인 적용을 모색중인 것으로 평가됨

- 이와 관련하여 경상북도는 “데이터를 기반으로 한 행정의 활성화에 필요한 사항을 정함으로써 객관적이고 과학적인 행정을 통하여 책임성, 대응성 및 신뢰성을 높이고 도민의 삶의 질을 향상”시키기 위한 목적으로 「경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례」 제정하고 증거기반의 도정수행을 위해 다양한 시도를 하고 있음
- 이 연구는 경상북도 행정 수행에 있어서 데이터 기반 정책 수립 및 변경 촉진하여 정책 효과성을 제고하고, 데이터 경제 시대 발맞추어 데이터 기반 행정 토대를 마련하는데 필요한 방법론적 대안을 제시하는데 있음

## 제2절 연구범위

- 증거(데이터) 기반 정책(EBP) 이론적 논의
  - 데이터기반 정책의 개념, 분류
  - 데이터(증거기반) 정책 수립 중요성
- 증거(데이터) 기반 정책(EBP) 추진 국내외 사례분석
- 경상북도 데이터 기반 정책추진방안 제언

〈그림 1-1〉 연구의 흐름







## 제 2 장

# 증거기반정책(EBP) 논의

제1절 증거기반정책의 개요

제2절 증거기반정책에 있어서 정책체계

제3절 성과관리와 성과지표

제4절 성과관리제도와 경북 성과관리체계



## 제2장 증거기반정책(EBP) 논의

### 제1절 증거기반정책(EBP)의 개요

#### 1. 증거기반정책의 개념

- 정책의 복잡성이 증대됨에 따라 데이터 기반 정책의 중요성은 더욱 커지고 있음. 데이터기반 정책은 증거기반 정책(Evidence-Based Policymaking)<sup>1)</sup> 또는 빅데이터기반 정책이라고 부르기도 함. 어떤 이름으로 불리든 정책수립(입안)시 정책의 투명성과 과학성을 위해 근거가 되는 데이터에 대한 엄밀한 분석에 바탕을 두어야 한다는 것에 대부분의 학자와 실무자들이 동의하고 있음(국가공무원인재개발원, 2019)
- 데이터에 기반한 정책결정(EBP)은 최근 세계적인 추세로서, 데이터를 활용한 정책 추진 및 평가 방식은 인간의 직관에 증거하여 추진하는 정책보다 바람직하게 받아들여지고 있음
- 한편 증거기반 정책결정의 효과성과 관련하여 여러 논의가 있었는데, 이러한

1) ‘증거 기반(Evidence-Based)’이라는 용어가 처음 쓰이기 시작한 분야는 의학과 보건의료 분야였음. 증거 기반 보건의료는 체계적이고 과학적인 최신의 연구결과를 환자의 진료에 이용하고자 하는 합리적인 사고에서 출발하였고, 영국과 미국을 중심으로 1990년대부터 ‘증거기반 의학(Evidence-Based Medicine)’, ‘증거 기반 치의학(Evidence-Based Dentistry)’, ‘증거 기반보건의료(Evidence-Based Health Care)’라는 새로운 학문영역을 발전시켰음(김명수, 2007). 정책분야에서 증거 기반 정책(Evidence Based Policy)이란 용어를 명시적으로 사용한 것은 영국정부가 1999년에 발간한 Modernising Government 백서에서임. 정책 증거의 활용은 20세기 중반 이후 일반적인 현상이었음에도 불구하고, 이 당시 영국정부에서 특별히 증거 기반 정책이란 용어를 사용한 배경은 크게 두 가지로 설명됨. 먼저 연구지원 정책이 경제적 사회적 우선순위를 고려하고, 연구결과를 유용하게 이용할 수 있도록 제공하는 실용적인 방향으로 전환된 점을 들 수 있음. 둘째는 노동당 정부가 집권하면서 정책에 있어서 실용적(pragmatic)이고 탈이념적(anti-ideological) 입장을 취하였고, 이로 인해 증거 기반 접근방법이 강한 추진력을 얻은 계기가 됨(Solesbury, 2001).

이유는 첫째, 데이터가 정책성과를 높이는데 도움이 되는지에 대한 인과관계가 명확하지 않다는 점으로, 데이터가 정책추진을 위한 기초 자료 혹은 증거가 될 수 있는지, 그리고 정책 현장에서 데이터에 기초한 정책이 수립 및 집행되고 있는지에 대한 여부는 데이터의 활용정책에 대한 쟁점사항이자 문제점으로 제기되고 있음. 둘째, 데이터 활용정책에서 데이터 증거능력 자체가 정책의 효용성을 판단할 수 있는 사항이기 때문으로, 활용된 데이터가 사실이고, 그 객관적 타당성을 검증할 수 있어야 정책성으로 이어질 수 있는데 바로 이 데이터의 증거능력이 데이터를 활용한 정책의 주요 쟁점사항임 (국가공무원인재개발원, 2019)

- 데이터에 근거한 정책추진은 이미 데이터, 연구결과, 정책평가 등으로부터 도출된 증거에 근거한 정책으로 이해되고 있으며, 데이터를 활용한 정책 형성은 데이터를 통하여 객관적으로 증명가능하다는 의미임. 따라서 데이터 활용정책은 증거에 기반을 둔다는 일반화된 개념인 “증거기반 정책”을 의미함. 이는 증거기반정책의 핵심이 근거가 되는 데이터의 객관성과 과학적 분석에 기반하고 있기 때문임
- 증거기반정책(EBP) 정의에 대하여 관련 학자들의 견해는 차이가 있음. Newman, Cherney, & Head(2016)의 주장에 따르면 기존의 연구들 대부분에서 증거의 정의를 명확하게 제시하지 못하면서 정책추진과정과 정책집행에서의 경험적 자료는 기대하는 것보다 널리 이용하고 있지 않다고 제시하고 있음. 증거기반 정책에 대한 관련 연구자들의 정의를 살펴보면 다음과 같음
  - Davies(1999)는 증거기반 정책에 대한 정의를 ‘최상의 증거능력과 정보의 충분성’을 중심으로 개념화하였으며, Sutcliffe & Court(2005)는 ‘정책 과정의 정보와 담론의 결합’과 ‘방법론적 체계성’을 중심으로 개념을 정의하였고, Wikipedia(2016)는 증거기반 정책의 개념 정의에서 엄격하고 객관적인 ‘정보의 과학성’을 강조하였으며, O’Dwyer(2004)는 ‘반과학적 요인의 배제’와 ‘연구의 질적 고품질’을 핵심요소로 증거기반 정책을 정의하였음(윤광석, 2016)

〈표 2-1〉 증거기반 정책의 정의

저자	증거기반 정책(Evidence-Based Policy)의 정의
Davies(1999)	• 연구 개발된 가장 최상의 증거를 정책개발과 정책집행의 핵심에 적용함으로써 정책, 프로그램, 정부사업에 대한 정보가 충분히 제공되도록 돕는 장치나 접근방법론
Sutcliffe & Court (2005)	• 증거기반 정책은 정책의 종국적인 목표를 직접 달성하는 것을 목적으로 하기 보다는 정책과정에 정보를 풍부하게 만드는 담론과 방법론의 조합, 보다 합리적이고 활동적이며 체계적인 접근법을 의미함
Wikipedia(2016)	• 증거기반 정책은 엄격하게 정립된 객관적 증거에 의해 정보를 획득한 정책: 정책이 적실성이 높은 결과를 개선할 수 있는 프로그램요인이나 집행요인을 식별해내기 위한 임의통제실험과 같이 엄격한 과학적 연구를 이용한 정책
O'Dwyer(2004)	• 증거기반 정책은 과학적 탐구를 통해 도출되며 질적으로 보장된 연구에 기반한 것으로 정책의제를 설정함에 있어 직관, 전통, 정치, 현존 관행과는 차별되는 정책으로 의미함
La Caze(2006)	• 증거기반 정책은 의사결정에 있어 보다 포괄적이고 다소 논쟁거리가 없는 인식론적 기준의 수용을 의미하며, 객관적이고 경험적인 최상의 증거가 결정을 뒷받침하도록 사용된 경우를 의미함
AU Productivity Commission(2010)	• 증거기반 정책은 정책의 목적을 달성하기 위해 정책설계, 정책집행, 정책 재정립에서 엄격하고 증명된 증거를 이용하는 과정

자료: 윤광석(2016)

- 한편 OECD에서는 EBP를 여러 가지 정책옵션 중에서 최상의 증거에 기반하여 명확하게 의사결정하고 선택한 것으로 여기서 증거란 과학적인 기법에 기초하여 인과관계가 명료하게 나타나고 있는 것으로 정의함(OECD, 2007). 한편 OECD 디지털경제정책위원회(CDEP)에서는 정책결정과정에서의 증거기반 효용성을 위한 요구조건으로 첫째, 관련 주제에 대한 고품질 정보(데이터), 둘째, 데이터를 분석·평가할 전문가 집단, 셋째, 조직적 유인책, 넷째, 정책전문 연구자 간 이해를 제시하고, 증거기반의 효용성으로 정책결정의 명분 제공, 빠른 정책결정 가능, 정책결정과 집행과정의 갈등 해결에 용이, 정책의 질적 측면 개선 등을 언급함(한국정보화진흥원, 2015)
- 또한 OECD에서는 증거기반 정책의 4가지 결정 요소(단계)로 다음과 같이

제시하였음, 첫째, 신뢰할 만한 기본 데이터(basic data) 수집·생성: 정책 결정의 명백한 증거를 구축하는 데 필수적인 질적·양적 데이터, 둘째, 실질적으로 활용할 수 있는 증거(actionable evidence)로 데이터 변환: 데이터의 표준화, 결합, 코드화하는 과정 필요, 셋째, 정책 결정과정에서 증거 활용: 증거는 정책결정자가 이해하기 쉽고(easy), 신뢰할 수 있어야 하며(reliable), 시기적절(timely)해야 함, 넷째, 증거 확산·공유 및 관련 이해관계자의 참여를 통한 이행(한국정보화진흥원, 2015)

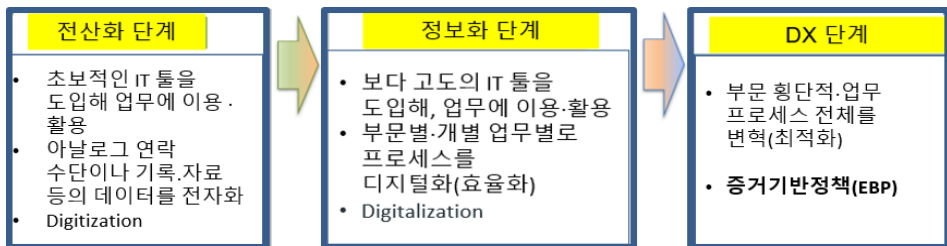
## 2. 증거기반정책의 대두배경

- 정부 정책에 과학적인 기법을 도입하기 시작한 국가는 1990년대 영국으로 당시 재정적 어려움으로 인한 공적 서비스의 재검토 문제 등에 적용코자함. 우선 근거기반의료(EBM)분야<sup>2)</sup>의 연구사례를 참조한 「코크란 공동 계획」(1993년)으로부터 적용하기 시작한 이후, 사회정책분야 전체의 「캠벨 공동 계획」에도 적용된 것이 EBP의 시작으로 되어 있음
- 이후 영국의 블레어 정권에서 EBP는 정책추진의 도구로 유용성을 인정받아 증거의 생성·활용을 지원하는 제3자 기관(What Works Centre)을 설립하는 등 EBP를 통한 정책추진체제가 정비됨. 이러한 움직임은 2000년대 이후 미국을 비롯해 주요 선진국가에 전파되어 과학적 정책추진의 접근방법으로 적용되고 있음
- 한편, 증거기반정책이 대두된 이후 활성화된 배경에는 정보기술을 발달로 데이터 축적 및 활용이 과거에 비해 획기적으로 개선된 것과 깊이 연계되어 있음. EBP는 이러한 디지털 기술의 진전에 따른 업무방식 및 절차를 혁신적으로 개선시킨 디지털 전환(DX)<sup>3)</sup>과 직접적으로 연계되어 있음(〈그림 2-1〉 참조)

2) 근거기반의료(EBM)는 1991년 캐나다 McMaster University의 Gordon Henry Guyatt의 "Evidence-based Medicine"이라는 제목의 논문 발표이후 1993년부터 미국 의사회 잡지에 EBM 시리즈 논문이 게재된 것이 정부의 정책분야로 확장됨

- 디지털 전환은 급변하는 환경변화에 대응하기 위해서는 기존의 관행이나 상식에 기반한 정책추진과는 다른 차원에서의 디지털 기술을 활용한 과학적인 지식이나 문제해결 방법론 및 지침이 필요하게 됨. 디지털 기술의 발전에 따라 그동안 축적된 데이터를 용이하게 활용할 수 있는 환경이 조성되면서 정부부문에서도 증거에 기반한 정책추진이 가능하게 된 것으로 평가됨

〈그림 2-1〉 정보기술의 발달과 디지털 전환(DX)



### 3. 증거기반정책에서 증거

- 증거기반정책에 있어서 증거란 정책의 효과를 예측할 수 있는 관찰 가능한 현상에 관한 데이터이며, 거기에는 정량적 데이터와 질적 데이터도 포함함
- 증거기반정책에 있어 증거란 어떤 정책이 특정 정책 환경에서 효과를 발휘할 수 있을지를 추측하는 것이지 정당성이나 필요성 등의 정책적 가치를 입증하는 것은 아님
- 또한, 증거기반의 증거란 단순한 관찰 결과가 아닌 결과의 일반화 가능한 데이터를 이용한 통계적 분석을 통하여 제시된 증거(예: 상관관계나 시계열적 변화 등)나 사회실험(RCT)에 의한 인과관계에 관한 실증적 증거를 의미함

3) 디지털 전환(DX: Digital Transformation; 이하 DX)에 내재된 혁신은 기존의 틀 또는 가치관의 개선이나 보완이 아니라, 근본적으로 바꾸어 놓는 혁신을 의미하는 것으로 스웨덴 에릭 스톨터만(Erik Stolterman)교수가 2004년에 발표한 논문(Information Technology and Good Life)에서 제안한 개념임. Digital Transformation의 약칭과 관련하여 영어권에서 일반적으로 'Trans'를 'X'로 줄여 쓰기 때문에 'DT' 또는 'DX'로 표기함

- 정책추진에 있어 증거의 필요성이 강조되고 있으며 그 근거로 다음과 같이 정리할 수 있음
- 첫째, 정책의 실효성(effectiveness)과 효율(eficiency)의 문제로 정책은 실효성이 뚜렷하지 않은 채 관행으로 계승되고 있을 가능성, 정책의 실효성이 있어도 비효율적일 수 있을 개연성
  - 둘째, 정책추진에 따른 의도하지 않은 결과 문제(의도가 좋아도 실효성의 증거가 없는 정책은 의도와는 오히려 반대의 결과를 초래할 개연성 있음)
  - 셋째, 정책결정의 악순환 문제(실효성 검증 계획없이 정책이 진행되므로 정책의 직접적 검증에 필요한 데이터가 없을 경우 정책추진의 실효성이 모호해질 개연성 있음)
  - 넷째, 정책수요나 요구와 효율성간 불균형 문제로 신규 정책은 실효성의 증거가 없을 때 수요나 요구만으로 우선순위를 정하기 쉽지만 실효성부터 검토해야 함
  - 다섯째, 정책의 실효성 증명이 경시하면 신뢰도가 낮은 간접적 실증 결과만 정책의 정당화를 위해서 인용될 개연성이 높음

#### 4. 증거기반정책과 가치기반정책

- 증거기반정책에서 증거(근거)의 역할은 본래 정책형성(입안)과정에 바람직한 방향성을 제공하여 정책의 효율성을 향상시키는 것이 목적임. 따라서 EBP에서 증거는 한정된 자원을 유효하게 활용하여 주민이 신뢰할 수 있는 정책 결정과 추진에 있어서 중요한 요건임

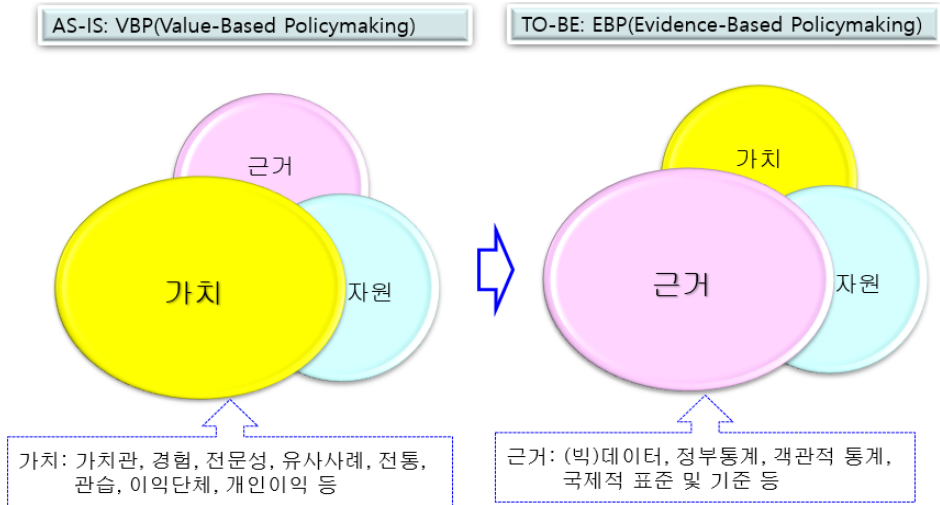
- 기본 컨셉: 데이터 기반의 과학적 정책과정 관리
- 데이터의 양보다는 질이 증거기반 정책(형성)과정의 핵심요건
- 증거(데이터) 활용은 객관적 기준 및 시점이 핵심
- EBP는 정책Cycle에 대한 객관적 검증/평가가 기본전제
- EBP가 항상 긍정적 정책효과로 연결되는 것은 아님(데이터 품질이 중요)
- 증거(데이터) 활용을 위한 통계교육훈련 필요



○ 반면, 가치기반정책(VBP: Value-Based Policymaking)<sup>4)</sup>은 정책형성(입안)과정에 바람직한 방향성을 증거에 기반하기 보다는 정책환경과 연계된 가치(정책결정자의 가치관, 관습이나 경험, 유사사례, 지역사회의 요구 등)에 기반하여 정책을 결정하여 추진하는 것으로 정책형성(입안)의 핵심이 정책적 가치에 있음(〈그림 2-2〉 참조)

- 수립된 정책에 맞춘 증거(데이터) 생산/활용
- 정책결정자의 의지/신념 등 가치관에 기초한 정책수립
- 정책의 당위성 및 관행에 우선순위 부여
- 정책목적에 맞는(맞춘) 증거(데이터)만 선택적으로 인용
- VBP가 항상 부정적 정책효과(정책실패)로 나타나는 것은 아님

〈그림 2-2〉 증거기반정책과 가치기반정책 비교



○ EBP와 VBP간에 유용성과 타당성에 대한 비교는 증거기반정책 추진의 고려 사항이나 한계를 극복하는 차원에서 검토함

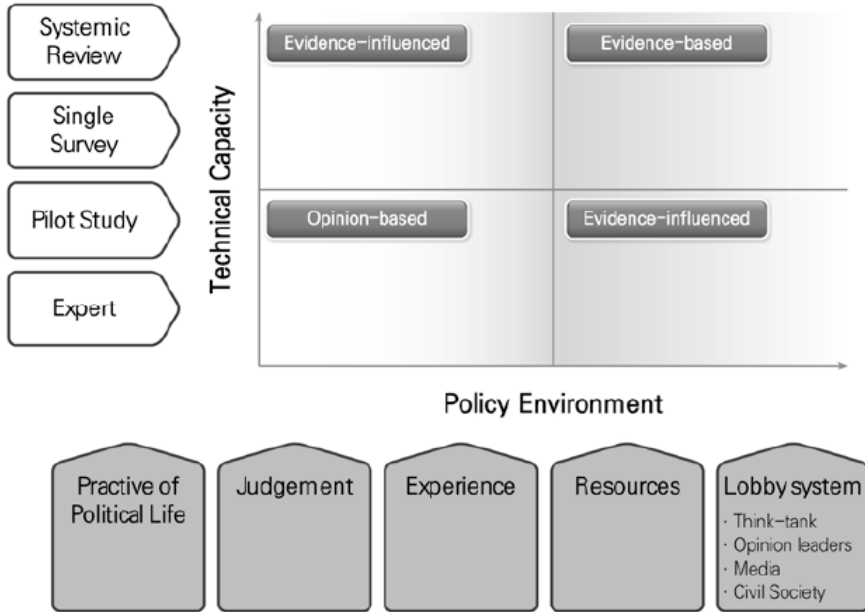
4) 가치기반정책은 연구자에 따라 유사한 의미로 의견기반정책(OPB: Opinion-Based Policymaking)으로 제시하고 있으나 증거기반에 대응하는 개념으로 이 연구에서는 유사한 맥락에서 가치기반정책으로 정의함

- 가치에 기반한 정책은 증거에 따른 정책보다 지역주민의 요구, 정책결정자의 이념적 신념이나 경험 등 구체적인 근거로 검증되지는 않았지만, 정책추진과정에 이해관계자들의 의견을 반영함으로써 정책추진에 따른 리스크는 제한적임. 다만, 증거기반정책과 대비하여 정책성과에 대한 인과관계를 추론하고 이를 다시 정책수립에 환류하는데는 제약이 따를 수 밖에 없는 한계는 상존함
- Gray(1997)은 가치기반 정책과 증거기반 정책이 반드시 배타적으로 존재하는 것은 아니라고 주장하였고, 이에 따라 정책형성(입안)시 증거라는 개념을 완화하여 적용하자는 의견을 제시함. Nutley, Walter, & Davies(2003)는 증거기반 정책은 매우 이상적인 개념이며, 정책이 반드시 증거에만 기반을 둘 수 없다고 하였고, 이에 따라 증거기반이라는 용어 보다는 “증거 정보가 있는(evidence-informed) 또는 증거를 인지한(evidence-aware) 정책”이 보다 현실적이고 타당한 용어라고 주장함(윤광석, 2016). 이와 같은 EBP와 VBP간에는 객관적 증거의 범위나 증거와 가치 사이의 관계를 토대로 증거기반정책에 대한 개념 및 범위에 다양한 견해를 제시하고 있음
- 그러나 증거기반정책은 정보기술의 발전에 따른 데이터의 품질, 활용 용이성 등의 측면에서 이미 효용성이 높은 것으로 평가되고 있으며, 데이터 활용능력을 갖춘 정책담당자들과 전문가들이 어떤 역량을 발휘하는가가 증거기반정책의 흐름을 좌우할 것으로 예측됨

## 5. 증거기반정책과 정책환경

- Segone & Pron(2008)은 정책의사결정을 기술적 증거수준과 정치환경의 영향에 따라 4가지 유형으로 분류(<그림 2-3> 참조)한 후, 증거기반정책(Evidence-Based Policy)의 위치를 보다 명확히 제시하였으며, Segone & Pron(2008)는 은 우선, 가치(의견)기반 정책은 정책 환경이 매우 단순하고 기술적 증거수준이 낮을 때 이용 가능한 정책으로 구분하였음(윤광석, 2016)

〈그림 2-3〉 환경과 증거 수준에 따른 증거기반정책



자료: 윤광석(2016)

- 다음으로 Segone & Pron(2008)는 증거 영향 정책(Evidence-Influenced Policy)은 정책환경이 매우 단순하면서 기술적 증거수준이 높은 상황이거나, 또는 정책 환경이 매우 복잡하지만 기술적 증거수준이 낮은 상황일 때 이용 가능한 정책으로 구분하고 있으며, 증거 영향 정책(Evidence-Influenced Policy)은 정책환경과 이에 대응하는 기술적 증거수준 간 불일치가 발생할 때 이용되는 정책임(윤광석, 2016). 반면에 증거기반정책은 정책추진에 있어 환경이 복잡하고 기술적인 증거의 수준이 높을 때 활용하는 정책임
- 따라서 복잡한 조직 내외의 환경에 필요한 좋은 증거를 수집할 수 있을 때 비로소 증거기반 정책을 통한 정책결정이 달성될 수 있음을 언급하고 있음 (Segone & Pron, 2008)
- 증거기반 정책과 의견기반 정책이 상호배타적인 것은 아니라고 할 수도

있지만 시간적 촉박성에 따라서 유용성에서의 차이가 발생할 수 있으며, 정책환경이나 증거의 수준에 따라서 증거의 강도가 달라질 수 있다는 것임

## 6. 증거기반정책 추진과 정책효과

- 기본적으로 증거에 기반한 정책추진에 따른 효과는 정책목적과 대상 등 관점에 따라 차이가 있을 수 있음. 그러나 객관적인 증거를 기반으로 한 정책목표의 효과는 정책실시로 기대되는 궁극적인 효과의 정도 즉 직접적 성과(Outcome)와 기대효과(Impact)를 정량적 지표를 통하여 측정·평가 하는 것이 일반적임
- 그러나 증거기반의 정책추진에 따른 효과는 단순히 성과(Outcome)가 나타났다는 것 뿐만 아니라, 정책 -> 성과(Outcome)간의 인과관계가 요구됨
  - 예를 들어 코로나 예방접종을 한 그룹과 안한 그룹간에 차이가 나타난 경우, 예방접종이 반드시 효과가 있다는 것을 의미하지는 않음(인과관계가 있는지 확실치 않음). 예방접종을 한 그룹이 안한 그룹보다 코로나 예방을 위한 별도의 예방활동을 더 철저하게 했을 개연성도 있기 때문임
  - 특정 정책의 추진이 성과개선과 연결되어 있는지(인과관계가 있는지)를 검증하는 것은 어렵지만, 최소한 증거기반정책의 추진에 따른 실질적인 성과 또는 효과를 분명하게 제시할 수 있도록 정책수립 단계에서 정량적 성과지표로 제시해야 함

## 제2절 증거기반정책에 있어서 정책체계

### 1. 증거기반 정책수립의 필요성

- 사회가 복잡·다변화되고 이와 함께 글로벌화가 급속도로 진행되고 있으며, ICT 발전에 따른 사회문화적 환경과 삶의 행태 등이 급격하게 변화함에 따라 정책 추진의 환경도 변화가 발생함
  - 정책수립 및 추진에 따른 불확실성의 증가하는 현상은 정책수립 및 추진에 따른 리스크의 증가로 연계되어 나타날 수 밖에 없음. 이러한 정책환경의 불확실성 증가는 전통적 정책추진방식(가치기반 정책결정)에 대한 전면적인 재검토와 개선의 요구됨. 특히, 정부의 정책추진에 대한 명확한 인과관계, 정책성과의 효용성, 정책성과로 나타나는 편익 등에 국민적 지지를 받지 못하면 정부 투명성과 신뢰성도 낮아지는 경향으로 나타나고 있음
- 이러한 정책환경하에서 증거기반정책은 단순히 객관적 근거 데이터를 기반으로 하는 기능적 측면의 정책추진효과 뿐만 아니라, 국민들이 정부를 신뢰하는 기준의 하나로 EBP의 중요성이 부각 될 개연성이 증대됨. 특히, 정책과정 단계별로 요구되는 근거 데이터는 정보기술의 발전에 따라 다양한 채널을 통해 관련 데이터를 손쉽게 활용할 수 있는 환경이 조성됨. 이러한 정보환경의 조성은 EBP추진을 통한 가시적인 정책성과를 기대할 수 있게 되었음
- 증거기반정책의 추진을 통하여 정책결정자들은 근거에 기반한 의사결정을 할 수 있는 환경을 조성할 수 있음. 이는 증거에 기반한 정책추진을 통하여 정치적 신념이나 주관적 가치관에 의한 정책추진을 획기적으로 개선할 수 있는 계기로 작용할 수 있다는 것을 의미함. 또한 정책과정에 과학적 데이터를 활용할 수 있는 전문가들과의 협력체계의 구축을 통한 정책성과의 고도화 여건 조성도 기대됨

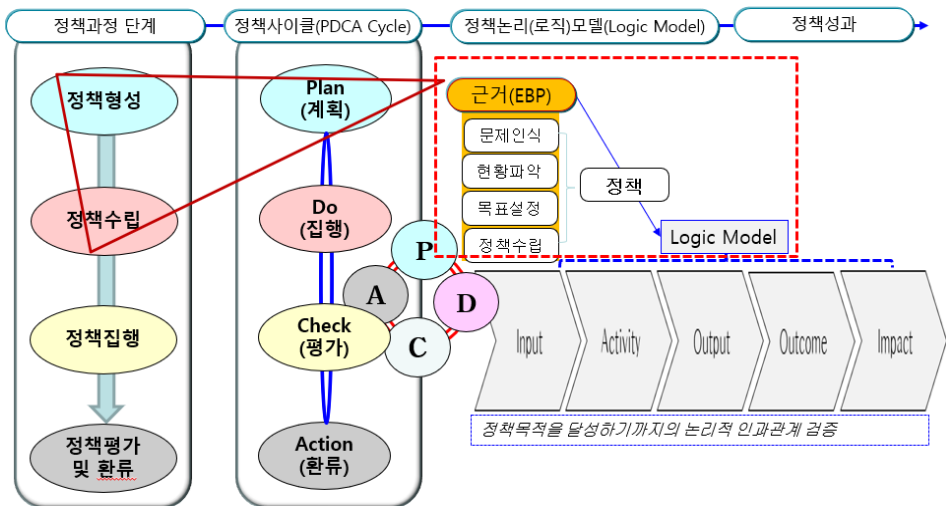
## 2. 정책수립과 증거기반정책

- 일반적으로 정책과정은 정책수립(형성, 입안)에서 정책집행, 정책평가 및 환류의 단계로 분류(행안부)하고, 성과관리를 위한 정책사이클은 P-D-C-A에 기반한 정책성과관리가 이루어지고 있음
- 정부를 비롯한 공공부문에서는 전통적인 정책과정을 통해 수많은 정책을 추진해 왔고, 그 정책성과도 결코 적지 않음. 증거기반정책이 주목받는 이유는 정책수립의 전제가 되는 관련 정책환경 즉, 사회환경의 변화, 주민들의 정책 수요 등이 빠르게 변화하고 있으나 기존의 정책수립 방법으로는 정확한 대응이 어렵게 된 것이 기인함
- 이제 정책과제를 정확하게 파악하는 동시에 구체적 정책의 내용과 그 효과가 연계될 수 있는 객관적 논리, 정책효과와 그 비용의 관계가 명시적인 인과관계로 연계될 수 있는 정책추진이 필수적으로 요구됨. 증거기반정책은 이러한 정책과정단계 전반에서 과학적인 증거에 기반한 정책을 추진토록 함으로써 정책성과 또는 효과를 제고코자 하는 접근방법임
- 증거기반정책은 정책형성(Plan) 단계에서 증거에 기반한 정책추진의 제반 요건을 제시해야 함. 정책형성과정에서 제시한 기본적인 가정과 근거가 실제로 정책집행을 통해 어떻게 성과로 연계되는지를 로직모델을 통해 측정 가능할 수 있도록 해야 함. 이는 계획수립 시 제시했던 정책목표와 성과간의 인과관계, 당초의 계획이 어느 정도 실질적 성과나 효과로 나타났는지를 정량적 지표로 측정하고 이를 다시 정책에 반영하여 환류시키는 것이 전제되어야 함
- 증거기반정책이 선순환되기 위해서는 정책형성(Plan) 단계에서 객관적인 증거기반의 검증가능한 정책목표를 제시해야 함. <그림 2-4>에서 보는 바와 같이 증거기반정책 추진을 위해서는 정책과정 및 정책사이클 등의 정책수립 단계에서 증거에 기반한 정책형성(Plan)이 이루어져야 함
- 증거에 기반한 정책형성(Plan)이란 정부가 정책문제나 이슈 등을 정책의제화

하고 정책문제 및 현황분석 등을 통한 정책대안과 목표를 설정하여 정책화 (정책수립) 하는 것임

- 정책수립과 추진에 따른 정책성과는 로직모델을 기반으로 한 정책평가를 통해 정량적인 지표로 측정하고 검증하여 다시 정책으로 환류될 수 있도록 하는 체계가 증거기반정책 방법론의 기본적인 구조임(〈그림 2-4 참조〉)

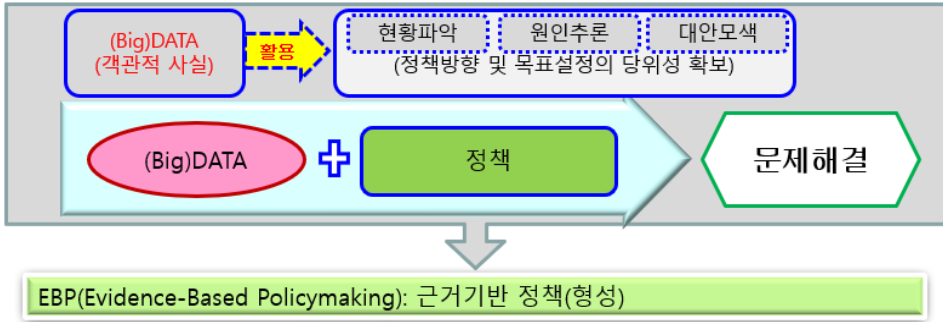
〈그림 2-4〉 증거기반정책의 단계별 추진 흐름도(예시)



자료: 행안부. 정책품질관리매뉴얼.2008; <https://wikipedia.org>; [www.pointk.org/client\\_docs/File/logic\\_model\\_workbook.pdf](http://www.pointk.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf). 2020

- 증거기반의 정책형성(plan)은 객관적 증거(데이터)를 활용하여 정책추진을 통하여 해결코자 하는 문제나 정책의제의 방향성과 달성목표를 정확하게 제시하는데 있음(〈그림 2-5 참조〉)
- 또한 EBP를 통한 정책추진 성과는 정책목표 설정시 가정한 목표에 대한 검증을 통하여 계획목표와 성과간의 차이, 인과관계의 원인 등을 분석하는데도 유용한 도구로 활용할 수 있음

〈그림 2-5〉 증거기반의 정책형성 논리체계(예시)



○ 한편, 증거기반의 정책형성(plan) 단계별 절차와 고려사항은 <표 2-1>과 같음. 특히 절차 A~C의 경우 EBP추진을 위한 핵심절차로 정책수립단계에서 고려할 필요가 있음

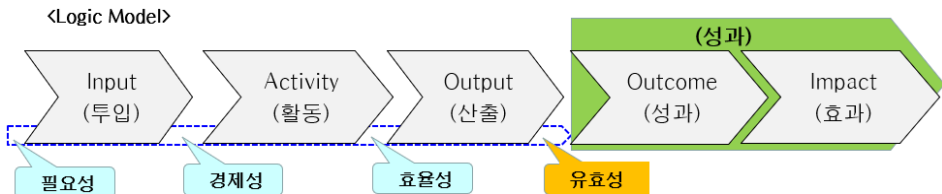
〈표 2-2〉 증거기반 정책 수립 시 고려사항

절차	고려사항
목표설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>문제의 원인과 과제가 무엇을 생각하기 전에 정책추진 목적을 고려</li> <li>현재의 쟁점보다 상위의 쟁점을 검토</li> <li>상위 논점에서 새로운 논점을 탐색</li> </ul>
내외부 현황분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>현상에 대한 사실관계나 데이터 분석시 미래의 상황을 예측 ⇒ SWOT, 3C, PEST 등 분석기법 활용</li> </ul>
A. 문제 구조화	<ul style="list-style-type: none"> <li>목표달성과 연계된 과제를 체계화하여 Why so?(왜 그렇게 되는가?) 라는 질문을 통해 핵심과제 발굴 &gt; 문제의 원인이 되는 과제간 인과관계 분석</li> <li>관계자 인터뷰 및 기존 조사연구 등의 정보를 활용</li> </ul>
B. 해결책 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>과제 해결을 향한 로직(가설)을 설정하여 해결책 제시 ⇒ 증거 데이터 활용 &lt;EBP의 핵심&gt; ⇒ 합리성·타당성·실증성 등의 관점 중시</li> </ul>
C. 실행계획 책정	<ul style="list-style-type: none"> <li>실행체제, 스케줄, 모니터링 방법 등을 검토 ⇒ 근거기반 실행계획 수립&lt;EBP의 핵심&gt;</li> <li>객관적으로 검증된 증거 활용은 쉽지 않을 개연성 상존 ⇒ 실증가능한 근거 데이터 확충노력 필요</li> <li>검증/분석기법은 구성원들도 이해할 수 있는 방법 고려</li> <li>외부 전문가(연구자)와의 협력/지원체계 모색</li> </ul>



### 3. 증거기반정책과 논리모델(Logic Model)

- Logic Model은 정책추진이 성과로 연결되는 논리(로직)를 인과관계로 도식(모델)화하여 제시하는 논리추론도구로 정의할 수 있음. 즉, 로직모델은 Input(투입자원), Activity(활동), Output(활동에 의한 산출물), Outcome(정책성과) 사이의 논리적 관계를 간결하게 표현하는 도구라는 것임. EBP에서는 로직모델을 활용하여 정책추진 과정을 논리적으로 도식화한 후, 구체적으로 정책이 어떠한 경로나 논리에 의해서 효과를 나타내는지를 목적과 수단의 관련성이나 논리성을 명백하게 파악하여 효과 검증에 활용함
  - Logic Model은 EBP의 최적 도구

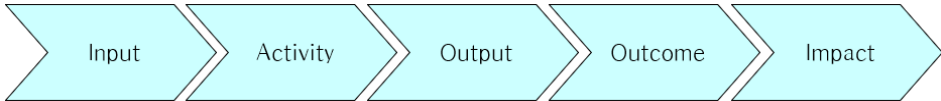


\* 유효성: 정책추진에 따른 기대효과의 수준/정도

- 로직 모델은 증거기반정책에 필요한 최적의 도구로 평가하는 이유는 EBP를 추진하기 위해서는 정책목적을 명확하게 하고, 그 정책목적 달성에 필요한 효과적인 행정수단이 무엇인가 등을 증거에 기반하여 명확화하는데 최적화되어 있기 때문임. 즉, 정책목표의 인과관계(수단(원인)과 목적(결과))의 명확화 및 유효성을 검증하는 것이 EBP의 본질이라는 것임. 로직 모델은 이러한 EBP의 본질(인과관계(수단(원인)과 목적(결과))적 요건을 충족하는 최적의 도구로 평가되고 있음
- 로직 모델은 4개 구성요소(Input(투입자원), Activity(활동), Output(활동에 의한 산출물), Outcome(정책성과))하고 최종적인 정책성과는 논리모델의 Outcome으로 나타날 수 있도록 추진해야 함. 그 이유는 정책추진의 궁극적인 효과라 할 수 있는“Impact”는 최종 성과를 측정하는 것이 쉽지 않아

- 대리지표로 Outcome(초기 결과/중간 결과)을 활용하여 정책성과를 효과적이고 효율적으로 구성요소 간 관계로 “가시화”한 것이 로직모델임
- 로직 모델의 구성과 기본 가정은 <그림 2-6>, 구성요소는 <그림 2-7> 참조

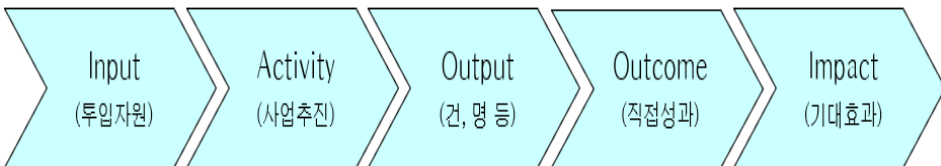
<그림 2-6> 로직모델의 구성과 기본가정



**로직 모델의 기본 가정:**

- ① 관련 「Input」을 투입하고,
- ② 해당 「Activity」가 실시되면,
- ③ 직접적인 활동 실적인 「Output」과,
- ④ 그 직접적인 활동이 어떠한 「Outcome」으로 연결되고,
- ⑤ 특정 정책의 장기적인 성과로서 어떠한 「Impact」가 효과로 연계되는가 등  
⇒ 정책과정의 구조(메커니즘)를 검증하는 기법(Rossi, Lipsey & Freeman, 2004)

<그림 2-7> 로직모델의 구성요소

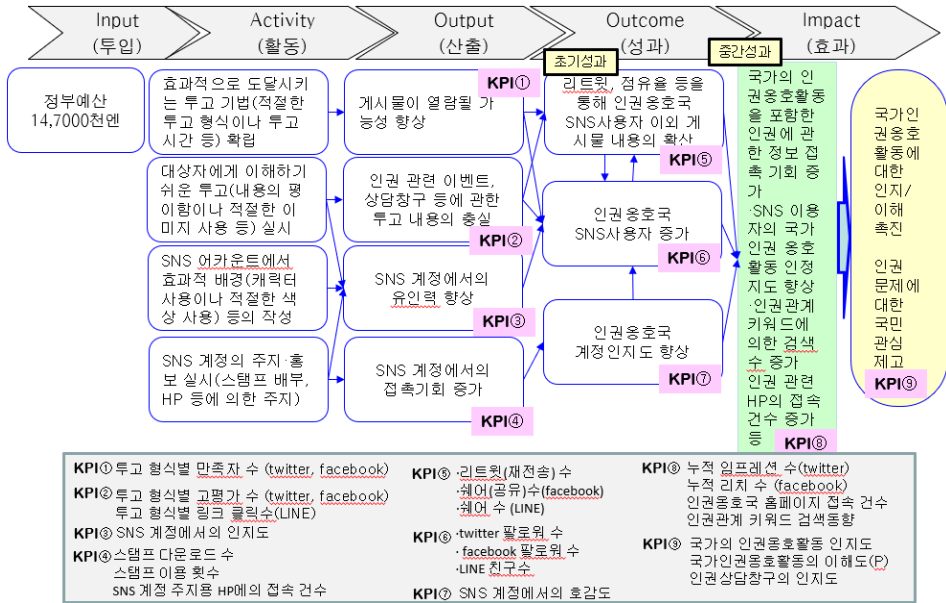


- ① 투입(Input): 정책을 실시하기 위해 투입되는 자원
- ② 활동(Activity): 투입 자원을 바탕으로 수행한 활동
- ③ 산출(Output): 투입자원에 기반한 활동으로 생긴 변화
- ④ 성과(Outcome): 산출에 의해 나타난 결과
- ⑤ 효과(Impact): 산출된 결과의 궁극적 효과

- 로직 모델을 적용한 정책사례 <그림 2-8> 참조

〈그림 2-8〉 로직모델 적용사례(일본 법무성: SNS를 활용한 홍보 정책수립(예))

20~40대의 SNS(LINE 등) 접속시간은 증가하는 추세지만, 이것을 홍보 매체로서 충분히 활용할 수 없어 SNS의 보급정도에 비해 SNS를 인권 상담창구로서 활용되는 경우는 적음. 따라서 SNS를 활용한 홍보활동을 실시하여 국가의 인권옹호활동 등에 대한 접촉 기회 및 인지도 향상



○ 그러나 증거기반정책에 로직 모델을 적용하기 위해서는 몇 가지 고려사항에 대한 검토가 필요함

- 로직 모델은 단일의 기본형식의 모델이 아님. 즉, Outcome을 몇 단계로 설정해야 하는지 등에 대한 통일적인 기준이 있는 것이 아니라 정책의 규모나 속성, 분석 관점 등을 고려하여 신축적으로 활용할 수 있도록 해야 함
- EBP의 경우에도 정책내용의 복잡성과 다수의 관계자 및 이해관계의 복잡성 등으로 로직 모델을 적용한 정책효과의 파악하기는 어려움이 따를 수 있음. 따라서 정책수립 단계에서 로직모델을 어느 부분에 초점을 맞출지에 검토가 병행되는 것이 유리함
- 또한 로직 모델은 한번 작성하면 끝이 아니기 때문에 정책추진과정에서 발생될 수 있는 환경적 변수나 정책내용의 변화내용을 반영하여 신축적

으로 조정이 가능한 것임. 따라서 정책환경의 변화를 반영하여 어떤 관점에서 로직모형을 적용하는 것이 최적의 분석인지에 대한 재검토가 가능함

#### 4. 정책평가(성과관리)와 증거기반정책

- 증거기반정책의 정책평가 단계는 정책과정 단계상 정책추진의 실질적인 성과가 효과를 측정하여 평가하는 것임. EBP를 통한 정책추진을 위해서는 그 정책의 「목적을 명확화」하고, 「해당 정책에 근거가 되는 논리를 명확히」하는 것을 전제로 함. 반면, 정책평가는 정책에 대한 경제성·능률성·효과성 등 정책목적에 부합하는 측정에 필요한 근거 데이터 등의 성과를 토대로 평가하는 것이 기본적인 구조임
- 정책평가의 관점에서 증거기반정책은 <표 2-3>과 같은 관련성이 있음

〈표 2-3〉 정책평가의 관점과 EBP

관점	내용	EBP와 관련성
필요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책의 목적은 국민이나 사회의 요구에 비추어 타당한가?</li> <li>• 행정이 담당할 필요가 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBP 전단계(광의 EBP)와 관련</li> </ul>
효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비용에 걸맞은 효과가 있었니?</li> <li>• 보다 적은 비용으로 필요한 효과를 얻을 수 있는 것은 또 없다?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 증거가 밝혀진 이후의 비용 대비 효과와 관련</li> </ul>
효과성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책을 실시함으로써 기대한 효과가 있었는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 증거 그 자체</li> </ul>

자료: 일본 총무성(2021). '국가정책평가제도의 기본과 실천' 수정

- 정책평가를 통한 정책성과 및 효과를 합리적인 방법으로 가능한 정량적으로 파악하기 위해서는 해당 정책에 관한 근거나 논리를 뒷받침하는 명확한 증거 데이터가 필수적으로 요구됨. 이런 관점에서 EBP는 정책평가의 고도화에 필요한 효율적 접근방법 내지 도구로서 역할을 하지만, 정책평가는 EBP 추진에 필수적으로 요구되는 정책과정의 하나임

- 로직모델과 정책평가와 관련해서는 Logic Model이 갖는 강점 즉, 정책 추진이 성과로 연결되는 논리(로직)를 인과관계로 도식(모델)화하여 제시할 수 있음. 정책평가를 통한 성과의 인과관계에 대한 논리적 추론의 도구로 정책과정 및 정책성과의 문제점을 제시하는 도구로서 역할을 수행함. 즉 로직모델은 정책평가를 설계도로서의 역할을 수행함
- 정책평가와 로직모델간의 역할과 의미는 <표 2-4> 참조

**<표 2-4> 정책평가에 있어 로직모델**

로직모델	정책평가
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책 논리 형성</li> <li>• 정책의의, 개념의 명확화</li> <li>• 정책 설계에서의 문제점 발견</li> </ul>	정책 평가설계도
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가에 있어서 포인트의 명확화</li> <li>• 평가에 있어서 지표 설정</li> </ul>	논리대로 효과가 나타나는 정도를 검증

### 제3절 성과관리와 성과지표

#### 1. 성과관리(정책평가<sup>5)</sup>)의 개요

##### 1) 성과관리의 의의

- 신공공관리론(New Public Management)과 세계화(Globalization)의 진전에 따라 정부 및 공공부문의 비효율성과 행정낭비를 제거하기 위한 수단으로 성과관리가 그 중심적 역할을 수행하게 된 배경으로 다음과 같은 요인들을 제시하고 있음
  - 첫째, 1960년대 후반의 유류파동으로 인한 성장률 둔화와 이 시기에 시작된 복지지출의 증가추세가 1970년대에도 지속되면서 전체 재정지출이 급속히 늘어났으며, GDP 대비 일반정부지출은 1960년대에서 1980년 사이에 적게는 5%(미국), 많게는 15%(독일) 증가함
  - 둘째, 정부실패(government failure)로 인해 정부의 역할과 기능에 대한 일반적인 인식이 바뀌기 시작하면서, 1980년대 들어와 민영화와 규제 완화가 시대적 조류로 등장함
- 정부부문의 경우 성과관리가 보다 효율적으로 작동하도록 관료집단의 유인 체계를 재설계하고 이에 맞추어 조직·인사·예산·회계 등의 각 제도를 개선하기 위한 노력이 미국 등 선진국을 중심으로 진행되면서 우리나라에도 성과관리에 대한 관심이 매우 높아짐
- 지난 20세기에는 공공부문이 과정과 규칙, 규제와 구조에 중점을 두었던 반면, 21세기에는 성과와 결과에 중점을 두게 될 것이라는 점에 대해서 행정학자나 관련 전문가들이 대체로 일치된 견해를 보이고 있음(Ingraham et. al, 2000)

5) 우리나라의 경우 관련법(정부업무평가기본법)에 “정책평가제도”를 별도로 명시하고 있지 않음. 다만, 일(업무)의 단위를 정책, 사업, 업무로 구분하여 계획수립에 적용하고 있음. 법 제2조(정의) 1. “평가”라 함은 일정한 기관·법인 또는 단체가 수행하는 정책·사업·업무 등(이하 “정책 등”)에 관하여 그 계획 수립과 집행과정 및 결과 등을 점검·분석·평정하는 것으로 정의

- 그동안 공공서비스 제공을 독점해온 국가에 대해 시민사회는 항상 감시와 의혹 제기 등을 통하여 정부의 책임성 확보를 위한 성과관리를 더욱 필요하다고 강력하게 요청하고 있음(Aucoin & Heintzman, 2000)

## 2) 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
  - 다시 말해, 성과관리란 전략목표와 성과목표를 제시하고 관련 사업을 설계하여 시행한 이후 당초 목표로 했던 산출과 결과가 달성되었는지를 평가하고 이를 의사결정에 환류(feedback)시키는 것이라고 정의할 수 있음
- 지방정부 성과관리의 핵심은 지방정부의 혁신 방향성을 결과에 초점을 둔 결과중심(result-oriented)으로 성과목표를 설정하고, 이를 달성하기 위해 조직 구성원들의 성과목표를 조직전략과 목표에 일치토록 하는 것임
- 성과관리를 지방정부에 적용해서 논의한 Rashid(2000: 42-47)에 의하면, 지방정부의 성과관리는 크게 4가지의 내용을 포함하고 있는데, 시민 리더십과 민주주의, 전략계획, 결과지향적 인력관리, 운영통제로 설명하고 있음(이병기 외, 2020)

- 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 장기계획 간 연계에 관한 것임
  - 셋째, 결과지향적 인력관리는 조직과 개인의 역량을 개발하여 조직의 성과와 개인의 성과를 연계하는 것을 의미함
  - 넷째, 운영통제는 지방행정 서비스의 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 구성되어 있음(이병기 외, 2020)
- 첫째, 전략계획(strategic planing)은 행정환경을 고려하여 해당기관의 장기적인 목표와 활동전략을 마련하는 것으로, 주요기능과 활동에 대한 포괄적인 임무의 규정, 일반목표의 제시, 이러한 일반목표를 구체적으로 실현하는 활동과정의 제시, 인적·물적 자원에 대한 정보를 포함
  - 둘째, 운영계획(operational plans)이란 앞의 전략계획에서 제시된 해당기관의 임무와 목표를 달성하기 위한 구체적인 실현방법으로 이를 통해 달성되는 성과목표를 제시하게 됨
  - 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 앞 단계 성과측정의 결과에 대한 보고서를 작성하며 대내외적으로 공표하고, 결과를 바탕으로 인사 및 예산부문에서 인센티브를 제공하는 등 다양하게 활용하는 것을 의미함
- 이상의 논의를 정리하면, 지방자치단체의 성과관리는 “주민들의 참여를 통해 해당 기관이 나아갈 방향의 우선순위를 설정하고 이를 바탕으로 장기-



중기-단기의 전략계획을 수립하며, 전략계획의 내용을 토대로 성과측정을 하는 것”이라고 정의할 수 있음

### 3) 성과관리와 전략계획(이병기 외, 2020)

- 성과관리와 관련된 계획과 관련하여 일반적으로 전략계획은 조직의 목적을 달성하기 위해 조직과 조직구성원들이 전략적으로 사고하고 행동해야 한다는 것을 전제로 함
- 이러한 개념적 정의의 배경에는 조직 간의 경쟁이 과거에 비해 훨씬 심화되었고, 조직 내외의 환경이 빠르게 변화하고 있으며, 불확실성의 정도가 증폭되고 있다는 상황적 인식이 자리잡고 있음
- 전략계획의 개념에 대한 학술적 정의는 학자에 따라서 다양함
  - Olson과 Eadie(1982)는 전략계획을 헌법이 보장하는 테두리 안에서 정부활동의 성격과 방향을 설정하는 근본적인 의사결정을 하는 훈련된 노력으로 정의하고 있음
  - Bryson(1998)은 전략계획을 조직의 성격, 나아갈 방향, 그리고 그에 따른 조직 활동 및 조직이 그러한 활동을 해야 할 이유 등을 밝혀줌으로써, 조직이 외부의 환경변화에 잘 대처하여 올바른 결정을 하고 적절한 조치를 하도록 돕는 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
- 공공부문에서의 전략계획과 관련하여 Bryson과 Roering모형은 다음과 같이 설명하고 있음(이병기 외, 2020)

- 첫째, 전략계획의 시작과 전략계획 과정에 대한 합의: 전략계획의 첫단계로 조직내부(혹은 조직외부)의 주요 의사결정자 혹은 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 조직차원에서 해야 될 일과 하지 말아야 될 일을 확실히 구분하기란 쉽지 않기 때문에 조직규정에 대한 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 줄 수 있으며, 조직의 사명을 명확히 하기 전에 이해관계자분석(stakeholder analysis)을 통하여 사회·정치적 필요를 파악하여 존재의 정당성을 부여하며, 조직 내의 불필요한 갈등을 제거하고 조직의 생산성을 높이는 효과도 가져옴
- 넷째, 외부환경의 평가: 전략계획에서는 조직이 당면하고 있는 기회와 위협을 파악하기 위하여 조직의 외부환경을 살펴보아야함
- 다섯째, 내부환경의 평가: 내부환경의 강점 및 약점을 발견하기 위하여 조직은 자원(투입물), 현재의 전략(과정) 및 성과(산출물)를 파악하여 평가해야 함
- 여섯째, 조직이 당면한 전략적 의제의 발견: 내부환경과 외부환경의 예측되는 변화와 현재의 여러 가지 요인들이 조직의 규정, 사명 그리고 가치 등과 동시에 고려될 때에 전략적 의제가 발견됨. 전략적 의제는 조직의 규정, 사명, 가치 그리고 공공조직이 제공하는 서비스의 종류와 수준 등을 근본적으로 다시 생각하게 만드는 정책적 질문을 의미함
- 일곱째, 의제를 다룰 전략형성: 전략은 조직의 실체가 무엇이며, 무슨 일을 해야 하고, 또 왜 그것을 하는 가를 알려주는 정책, 프로그램, 의사결정 혹은 자원배분의 양식(pattern)으로 정의될 수 있음

- 여덟째, 미래를 향한 효과적인 조직비전의 확립: 조직의 모습에는 조직의 사명, 기본전략, 성과측정기준, 중요한 의사결정법칙들, 모든 조직원들에게 요구되어지는 윤리적 기준 등이 포함되어야 함. 조직차원의 비전을 알고 이에 동의하고 있는 조직원들은 관리자들과의 직접적인 통제가 없어도 그들에게 기대되어지는 것이 무엇인지 알 수 있음. 그 결과 조직구성원들은 조직의 목적을 달성하는 데 그들의 열정을 쏟게 되며 직접적인 감독의 필요도 줄게 됨. 따라서 공공조직이 성공의 모습이 어떠한 것이며 그 결과 기대되는 성과가 무엇인지에 대한 명확한 그림을 가지고 있어야 함

## 2. 성과지표

### 1) 성과지표의 개요(이병기 외, 2020)

- 성과지표의 의의 및 중요성과 관련하여 바람직한 성과지표가 어떤 성격을 가지는가에 대해서는 많은 논의가 있어 왔는데, 다음에서는 Hatry(1999)의 연구 및 미국·영국·호주의 사례를 검토함
- Hatry(1999)는 성과지표를 설정할 때 고려할 사항으로 관련성, 중요성, 이해가능성, 사업의 성과에 대한 영향력, 자료획득 가능성, 비중복성, 비조작 가능성, 포괄성 등을 제시하고 있음
  - 관련성(relevance): 성과지표는 사업의 임무 및 목적, 그리고 측정하려는 성과와 관련이 있는 것이어야 함
  - 중요성(importance): 성과지표는 성과의 중요한 측면을 측정하는 것 이어야 함
  - 이해가능성(understandability): 성과지표는 이를 사용하는 사람들이 이해할 수 있는 것이어야 함
  - 사업성과에 대한 영향력(program influence of control over the outcome): 실제로 관측된 성과가 전적으로 사업의 영향에만 기인하는 경우는 거의 없음. 그러나 언제나 사업이 성과에 직·간접적으로 영향을

- 미치고 그 영향이 측정 가능한 경우에는 반드시 성과지표를 통해 성과를 측정하려고 노력해야 함
- 자료획득 가능성(feasibility): 성과지표 측정을 위해 적절한 자료를 획득할 수 있어야 함
  - 非중복성(uniquness): 성과지표가 다른 성과지표와 중복될 경우 그 중요도가 감소함
  - 조작가능성(manipulability): 사업담당자가 조작할 수 있는 지표는 선택하지 않음
  - 포괄성(comprehensiveness): 사업의 여러가지 긍정적 또는 부정적 효과를 포괄적으로 파악할 수 있는 다양한 성과지표를 사용해야 함. 예컨대, 체포·기소·징세 등의 경우에 불만제기의 빈도나 건수를 성과지표에 포함시켜야 하며 서비스의 적시성과 같이 고객들에게 큰 의미를 갖는 서비스의 품질에 대한 지표도 포함시켜야 함

## □ 미국

- OMB는 성과지표의 바람직한 성격으로 양보다는 질, 명확성, 자료획득 가능성, 협력을 제시하고 있음(이병기 외, 2020)
  - 양보다는 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 사업추진이나 활동을 무리하게 하나의 지표로 축약하려고 노력할 필요는 없음
  - 명확성(public clarity): 성과지표를 통해 무엇을 측정하고자 하는가를 해당 성과지표 사용자들이 이해할 수 있어야 함. 이를 위해서는 무엇을 측정하고자 하는가를 조직 내부 및 외부에 알려야 하며, 이는 또한 사업의 기대되는 성과가 무엇인가를 사업 참여자들이 이해하는데 도움을 줌
  - 자료획득 가능성(feasibility): 성과지표 측정을 위한 자료의 획득이 가능해야 함. 그러나 자료획득 가능성이 성과지표의 선정기준이 되어서는

안 되며, 자료획득이 가능하다고 하여 결과와 별로 관련이 없는 지표를 측정해서는 안 됨. 이러한 자료의 수집을 중단하고 보다 유용한 자료를 수집하는데 자금을 배정해야 함

- 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(HM Treasury et al.)
  - 관련성(relevance): 성과지표는 해당 조직이 달성하고자 하는 목표와 관련을 맺고 있어야 함
  - 왜곡된 유인(perverse incentives)의 회피: 성과지표는 바람직하지 않거나 낭비적인 행위를 촉발하지 말아야 함
  - 영향파악 가능성(attributable): 성과지표는 해당 조직이 영향력을 미칠 수 있는 성과를 측정해야 하며, 성과의 책임이 누구에게 귀속되는지를 명확히 보여주어야 함
  - 명확성(well-defined): 측정에 필요한 자료가 일관된 방식으로 수집될 수 있도록 성과지표는 명확하게 정의되어야 하며 쉽게 이해되고 사용될 수 있어야 함
  - 적시성(適時性; timely): 성과지표는 빈번하게 측정됨으로써 사업진행 상황의 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

- 호주 재무행정부는 성과지표의 바람직한 성격으로 다음을 제시하고 있음 (DOFA)(이병기 외, 2020)
  - 성과정보와 행동: 성과지표를 통해 어떤 행동을 장려할 것인지에 대해 충분히 고려하지 않고 성과지표를 설계하거나 정의할 경우 성과지표는 원하지 않던 결과를 초래할 수 있음. 이 경우 실무관리자들은 가공의 또는 부적절한 기준에 맞추어 산출을 생산하거나, 수치상의 성과달성을 위해 업무내용을 바꿀 수 있음. 따라서 성과지표들 사이의 상호작용도 강조해야 하며, 예컨대 가격 또는 품질목표를 희생하여 수량목표를 달성하는 일은 부적절하고 바람직하지 않음
  - 균형과 명확성: 성과지표는 각각의 결과, 산출 또는 관리항목에 대해 종합적이고 균형잡힌 시각을 제공할 때 유용성을 가지게 됨. 이를 위해서는 각각에 대해 이해하기 쉽고, 의미가 명확하며, 비용효과적으로 수집·보관·관리할 수 있는 몇 개의 성과지표를 설정해야 함
  - 성과기준: 성과지표의 내·외부적 활용을 위해서는 성과지표를 통해 현재의 성과가 정성적 또는 정량적으로 특정의 성과기준과 비교될 수 있어야 함. 또한 지속적인 성과개선을 유도하기 위해서는 이러한 성과기준이 가능한 한 의욕적인 수준(즉, 상당한 그러나 달성가능한 개선을 요구하는 수준)으로 설정되어야 함. 의욕적 수준이 무엇을 의미하는지 명확히 정의되어야 하며, 그 수준은 현실적이어야 함

## 2) 성과지표 설정기준

- 앞서 논의한 Hatry 및 외국사례에 나타난 바람직한 성과지표 요건의 내용은 유사한 부분이 많음. 이 가운데 가장 잘 정리된 것은 영국의 경우로 생각되지만, 성과지표의 바람직한 성격이란 성과목표의 성격 및 내용 등과도 밀접하게 연계되어 있어 특정의 유일한 성과지표는 존재하기 어려움
- 따라서 성과지표는 성과목표의 성격 및 내용을 고려하여 관련성, 결과 중심성, 명확성, 중요성(대표성, 포괄성), 비교가능성, 검증가능성, 통제 가능성, 왜곡된 유인의 유발 가능성 등을 기준으로 성과지표를 설정할 필요가 있음

### ○ 적절성(관련성, relevance)

- 적절성이란 성과지표는 해당조직이 달성하고자 하는 목표와 직접적인 인과관계를 나타내고 있어야 한다는 것임. 성과지표는 목표달성의 성공 여부를 측정하는데 목적이 있는데, 그럼에도 불구하고 쉽게 측정될 수 있는 것들(예: 질의응답건수)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 좋음
- 불완전한 지표라도 우선순위를 설정하고 계획을 수립하는데 도움이 되며, 자원배분에 관한 결정에 있어 전반적인 수요를 파악하는데 필요한 기초 자료로 활용할 수 있기 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, 측정에 필요한 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, 사용자(내부관리자, 개인적 서비스이용자, 집단적 서비스이용자 등)가 성과지표가 갖는 의미를 쉽고 정확하게 이해할 수 있어야 함
- 둘째, 성과지표의 정의는 모호하지 않아야 하며, 지표가 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, 해당 조직의 성과와 다른 유사한 조직(예: 다른 나라 또는 다른 지방정부)의 성과를 비교할 수 있어야 함
- 성과지표가 비교 가능성을 유지하도록 하기 위해서는 첫째, 시간이 지나더라도 성과지표에 정의를 가능한 한 바꾸지 말아야 하며, 반드시 바꾸어야 한다면 그러한 변화가 성과지표에 미치는 영향을 추정함으로써 변화 시점 이전과 이후의 성과를 비교할 수 있도록 해야 함
- 둘째, 어떤 통상적인 정의가 존재한다면 이를 사용해야 함. 예컨대, 다른 부처가 비슷한 성과방법으로 측정하고 있다면 이들과 같은 방법으로 성과지표를 정의하고, 또 국제적인 기준이 존재한다면 국제비교가 가능하도록 이를 정의해야 함

## ○ 신뢰성(reliable)/검증가능성

- 신뢰성이란 성과지표는 당초 원하던 정보를 정확하게 제공해야 하며, 성과의 변화를 민감히 파악할 수 있도록 해주어야 한다는 것임. 믿을만한 성과자료만이 가치를 지니는데, 정책결정자들과 실무관리자를 포함한 모든 이해관계자들은 성과자료가 당초 파악하고자 했던 정보를 충실하게 제공해준다는 믿음을 가져야 함
- 또한 성과지표는 통계적으로 유의해야 함. 예컨대, 매우 작은 표본에 기초하여 생산된 지표는 변동성이 크고 성과변화를 민감히 파악할 수 있도록 해야 함. 즉 성과가 유의하게 변하였을 때 이를 파악할 수 있어야 함. 예컨대, 고객만족도를 파악할 때 “예”, “아니오”라는 두 가지 항목만을 사용한다면 약간 만족한 사람과 매우 만족한 사람 사이의 차이를 파악할 수 없음
- 다양한 방법을 통해 성과지표의 신뢰성을 확보할 수 있는데, 그 예를 들어 보면, 첫째는 국가통계기관이 생산하는 통계자료를 사용하는 것임. 둘째는 성과정보시스템에 대한 외부적 검증을 실시하는 것임. 특히 성과기준의

달성여부가 팀 성과급에 연결되어 있는 때에는 자료수집체계를 외부인들이 검증하는 절차를 마련해야 함. 이러한 신뢰성은 검증가능성의 요건을 구비했을 때 확보됨

- 검증가능성(verifiable)은 적절한 과정을 거쳐 성과지표가 측정되었는지를 검증할 수 있도록 분명한 근거자료를 구비해야 한다는 것임. 성과지표의 검증가능성을 확보하는 일은 성과지표의 일관성을 유지하기 위해서 필요하며, 또 성과지표작성 담당자가 바뀌어도 성과지표가 영향을 받지 않도록 하기 위해서 필요함. 또한 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 (이병기 외, 2020)
- 성과지표는 해당조직에 영향력을 미칠 수 있는 성과를 측정해야 하며, 성과의 책임이 누구에게 귀속되는지를 명확히 보여주어야 함. 또 이상적으로는 조직이 구체적으로 어느 정도 성과에 영향을 미쳤는지 파악할 수 있어야 함. 그러나 성과는 사업의 여러 측면에 의해 영향을 받기 때문에 실제로는 이것이 쉽지 않을 수 있음. 예컨대, 서비스에 대한 불만 접수 건수가 늘어났다면 이는 서비스 수준이 나빠졌기 때문일 수도 있고, 서비스 수준은 변하지 않았지만 고객들이 전보다 더 많이 불만을 제기하였기 때문일 수 있음. 따라서 성과지표를 제대로 해석하기 위해서는 주변의 상황에 대한 정보를 확보해야 함
- 공공부문의 경우 결과중심적인 성과지표가 될수록 그 지표에 대한 조직의 통제가능성은 줄어드는 경향이 있음. 그만큼 외부의 영향을 많이 받는다는 것을 의미함. 그렇기 때문에 통제가능성이 높은 지표만을 고집할 수는 없는 것이 현실임. 따라서 지표의 통제가능성은 성과 결과가 조직 및 개인의 평가와 연계될 때 고려할 필요가 있음. 즉, 통제가능성이 낮은

지표는 관리 대상이긴 하지만 이를 통해 개인 평가를 연계하는 것은 불합리한 부분이 있음

○ 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, 예컨대 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 성과관리제도와 경상북도 성과관리체계

### 1. 성과관리제도

#### 1) 성과관리제도의 개요

- 성과관리에 대한 관심과 효용성이 커지면서 공공부문의 조직, 인사, 예산 등 다양한 분야에서 성과관리제도가 도입되어 목표관리제, 직무성과계약제, 정책실명제 등 다양한 성과관리제도를 운영하고 있음(이병기 외, 2020)
- 2001년 제정된 ‘정부업무등의평가에관한기본법’은 정부차원의 성과평가 추진체계를 확립하였을 뿐만 아니라 평가제도 정착의 기반을 제공함(이병기 외, 2020)
  - 이후 2006년 다양한 평가제도에 대해 논의 끝에 ‘정부업무평가기본법’ (법률 제7928호)이 제정되어 현재(법률 제14839호, 일부개정 2017.) 까지 시행되고 있음
- 정부업무평가기본법(약칭 정부업무평가법)은 개별적이고 중복되는 평가제도 통합과 자체평가를 국정평가의 근간으로 정하여 자율적인 평가역량 강화 및 국정전반에 걸친 통합성과관리 체계를 구축하는 것을 목표로 함(이병기 외, 2020)
  - 정부업무평가법 시행 이후 국정 전반에 걸쳐 성과관리가 강화되고, 평가 제도의 통합 및 자체평가 중심의 평가를 시도하고 있다는 점에서 성과 관리 및 평가 발전에 있어서 커다란 전기를 마련함

#### 2) 성과관리관련 법제

- 지방자치단체 성과관리는 정부업무평가기본법(법률 제14839호, 2017., 타법개정) 제18조에 법적 근거를 갖고 있음
- 지방자치단체의 성과관리는 지역주민들의 참여를 통해 해당 자치단체가 나아갈 방향에 대한 우선순위를 설정하고, 이러한 분석 결과를 바탕으로 한

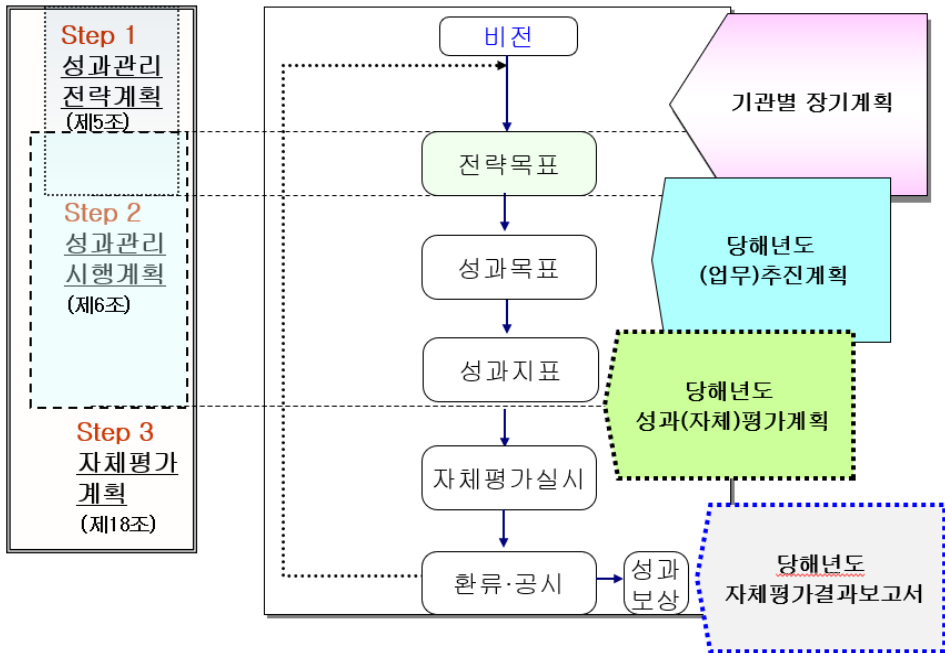
장기-중기-단기의 계획을 수립 및 추진하고 그 실적을 토대로 성과를 측정하는 것임(이병기 외, 2020)

〈표 2-5〉 정부업무평가기본법 주요내용

구분	주요 내용
목적 (제1조)	이 법은 정부업무평가에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 중앙행정기관·지방자치단체·공공기관 등의 통합적인 성과관리체제의 구축과 자율적인 평가역량의 강화를 통하여 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 향상시키는 것을 목적으로 한다.
성과관리의 원칙 (제4조)	① 성과관리는 정책등의 계획수립과 집행과정에 대하여는 자율성을 부여하고 그 결과에 대하여는 책임이 확보될 수 있도록 실시한다. ② 성과관리는 정부업무의 성과·정책품질 및 국민의 만족도가 제고될 수 있도록 실시한다.
성과관리전략계획 (제5조)	① 중앙행정기관의 장은 소속기관을 포함한 당해 기관의 전략목표를 달성하기 위한 중·장기계획(이하 “성과관리전략계획”이라 한다)을 수립하여야 한다. 이 경우 중앙행정기관의 장은 성과관리전략계획에 이와 관련이 있는 다른 법령에 의한 중·장기계획을 포함할 수 있다. ② 중앙행정기관의 장은 성과관리전략계획에 당해 기관의 임무·전략목표 등을 포함하여야 하고 최소한 3년마다 그 계획의 타당성을 검토하여 수정·보완 등의 조치를 하여야 한다. ⑤ 지방자치단체의 장 및 공공기관의 장은 제1항 및 제2항의 규정에서 정하는 사항에 기초하여 성과관리전략계획을 수립할 수 있다.
성과관리시행계획 (제6조)	① 중앙행정기관의 장은 성과관리전략계획에 기초하여 당해 연도의 성과목표를 달성하기 위한 연도별 시행계획(이하 “성과관리시행계획”이라 한다)을 수립·시행하여야 한다. ② 성과관리시행계획에는 당해 기관의 임무·전략목표, 당해 연도의 성과목표·성과지표 및 재정부문에 관한 과거 3년간의 성과결과 등이 포함되어야 한다. ⑥ 지방자치단체의 장 및 공공기관의 장은 제1항 및 제2항의 규정에서 정하는 사항에 기초하여 성과관리시행계획을 수립·시행할 수 있다.
자치단체 자체평가 (제18조)	① 자치단체의 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 2 이상은 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. ⑤ 그 밖에 지방자치단체의 자체평가의 대상 및 절차 등에 관하여 필요한 사항은 지방자치단체의 장이 정한다.

- 관련법에 근거하여 정부 및 지방자치단체의 기관의 특성을 반영한 자체평가 제도를 운영하고 있음. 기관별 자체평가는 기관의 성격이나 특성을 고려하여 자체평가계획을 수립하여 매년 실시하고 있으며, 평가법에 근거한 추진체계의 범위내에서 자체평가를 실시하고 있음(〈그림 2-9〉 참조)

〈그림 2-9〉 지방자치단체의 성과관리 체계



## 2. 경상북도 성과관리 체계

### 1) 성과관리제도 및 계획추진체계

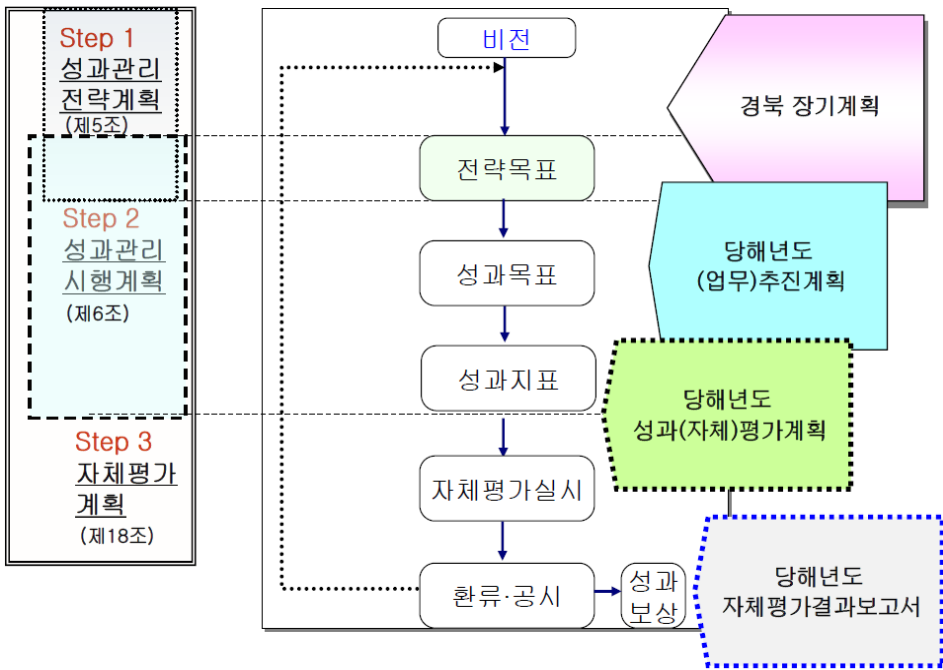
- 경상북도는 정부업무평가기본법에 근거하여 「경상북도 성과관리·평가에 관한 규칙」을 제정하여 도정 전반에 대한 성과관리를 실시하고 있음

〈표 2-6〉 경상북도 성과관리·평가에 관한 규칙

구분	주요 내용
목적 (제1조)	이 규칙은 「정부업무평가 기본법」에 따라 경상북도 성과관리 및 평가에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 효율적인 성과관리체계 구축과 자율적인 평가역량 강화를 목적으로 한다.
제4조 (성과관리 및 평가의 원칙)	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 성과관리는 정책 등의 계획수립과 집행 과정에 대하여 자율성을 부여하고, 그 결과에 대하여는 책임이 확보될 수 있도록 실시한다.</li> <li>② 성과관리는 도정 업무의 성과·정책품질 및 국민의 만족도가 제고될 수 있도록 실시한다.</li> <li>③ 평가는 객관적이고 전문적인 방법을 통하여 신뢰성과 공정성이 확보 되도록 노력하여야 한다.</li> <li>④ 평가의 과정은 가능한 한 평가대상이 되는 업무 등의 관리자가 참여할 수 있는 기회를 보장하고, 그 결과를 공개하여 투명성이 확보되도록 노력하여야 한다.</li> </ol>
제5조 (성과관리 및 평가계획 수립)	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 경상북도지사(이하 “도지사”라 한다) 는 도정 성과를 높일 수 있도록 매년 성과관리 및 평가계획을 수립·시행하여야 한다.</li> <li>② 성과관리 및 평가계획에는 기관의 임무, 비전, 전략목표, 성과목표, 성과지표와 과거 성과결과, 성과평가의 대상과 방법, 평가결과의 활용 및 조치에 관한 사항 등이 포함되어야 한다.</li> <li>③ 성과지표는 가능한 한 객관적·정량적으로 성과목표를 측정할 수 있도록 설정하되, 객관적·정량적으로 설정하기가 어려운 경우에는 다른 형태로 작성할 수 있다.</li> <li>④ 성과관리계획의 변경은 평가업무 총괄부서에서 종합·조정한다.</li> <li>⑤ 도지사는 매년 3월말까지 제1항에 따른 평가계획을 평가대상기관에게 알려주어야 한다.</li> </ol>
제6조 (평가구분 및 범위)	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 평가는 정기평가와 수시평가로 구분하여 실시한다.</li> <li>② 정기평가는 1월 1일부터 12월 31일까지의 추진실적에 대한 목표달성도 및 성과와 역량 등을 종합적으로 평가하여 다음 연도 2월말까지 마치는 것을 원칙으로 한다.</li> <li>③ 수시평가는 주요정책 등에 대하여 필요하다고 판단되는 경우 실시할 수 있다.</li> <li>④ 평가의 대상업무는 성과관리계획에 포함되어 있는 전략목표·성과목표 및 성과지표와 도정 주요정책 등이 된다.</li> <li>⑤ 도지사가 필요하다고 인정하는 경우 시군이 행하는 도의 지원 사업 등을 평가대상 업무로 지정할 수 있다.</li> <li>⑥ 평가의 대상은 도 본청의 실·원·국·본부, 실·과 및 그에 준하는 조직과 기관장이 4급 이상인 직속기관·사업소 및 그 하부조직으로 한다. 단 제5항에 따라 평가대상 업무로 지정하는 경우 해당 업무를 수행하는 기관은 그 해당 업무 범위에서 평가대상이 된다.</li> </ol>

- 관련 법제에 근거한 경상북도의 성과관리는 기관의 임무, 중·장기목표 등의 내용을 포함한 경북장기발전계획과 당해연도 추진계획에 대한 성과목표 및 성과지표 등의 계획을 (당해년도)주요업무추진계획 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 평가하는 자체평가계획의 체계를 유지하고 있음(〈그림 2-10〉 참조)

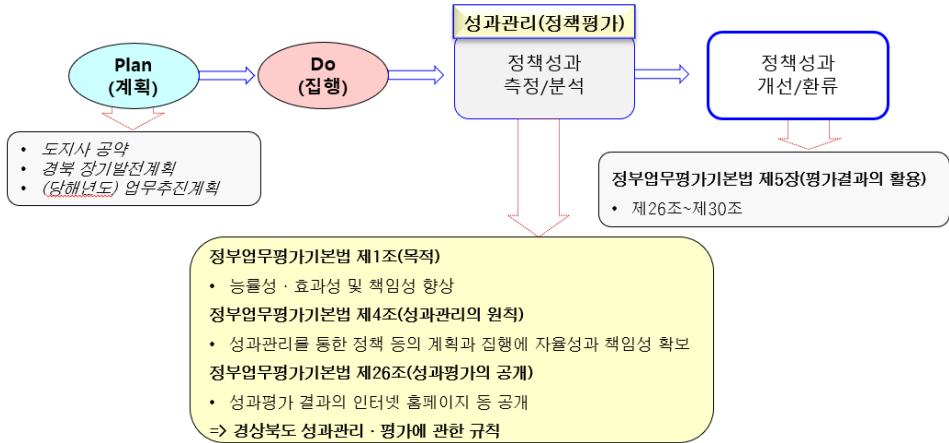
〈그림 2-10〉 경북 성과관리 추진체계



- 성과관리 법제에 따른 경북의 성과관리계획 체계를 종합하면 〈그림 2-11〉과 같이 설명할 수 있음. 자체평가계획을 PDCA기반의 성과관리체계로 종합해보면, 계획(Plan)단계에서는 도지사 공약 등 관련 계획에 기반하여 정책을 추진하고, 자체평가계획을 통한 성과관리를 실시하는 구조임



〈그림 2-11〉 경북 성과관리 법제와 성과관리체계



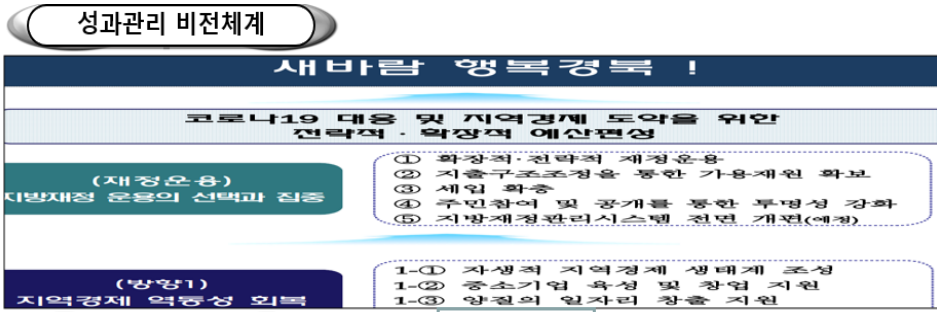
○ 경상북도의 도정계획 수립 및 추진체계를 구체적으로 살펴보면, 장기기획이라 할 수 있는 경상북도 종합계획, 당해연도(22년) 업무계획, 그리고 예산성과계획을 통하여 자체평가를 하는 것으로 평가됨(〈그림 2-12〉 참조)

〈그림 2-12〉 경북 도정계획 추진체계(22년도)



○ 경상북도의 자체평가계획의 경우 타 자치단체와는 달리 예산성과계획을 통하여 성과평가를 실시하고 있다는 특징이 있음. 예산성과계획을 기반으로 한 자체평가의 장단점이나 유용성과 관련된 판단 근거가 없어 경북도만의 자체평가방식에 대한 검토의견은 유보함(〈그림 2-13〉 참조)

〈그림 2-13〉 경북 예산성과계획 추진체계(22년도)



**성과계획 및 재원비중**

전략목표명 (실국명)	정책사업목표명	성과지표명	예산액 (백만원)	비중(%)
지방화를 선도하는 선진기업 구현 (의회사무처)	행복한 경북 도민과 함께하는 의회 구현	의안접수처리 및 반영률	9,506	0.10
		의정활동 지원 횟수		
		의원입법 활성화 지원건수		
		원활한 의안분석 지원 횟수		

자료: 경상북도, 2022 회계연도 예산의 성과계획서

**전략목표별 성과추진계획-1)**

<b>전략목표</b>	미래지향적이고 지속발전 가능한 도정 구현
<b>[소관실국]</b>	미래전략기획단

**1. 기본방향**

- 국정과제 및 광역경제권 사업 등과 연계한 핵심사업 발굴
- 도민의 삶의 질과 경제적 향상에 도움이 되는 사업 발굴

< 정책사업목표 현황 >

정책사업목표	성과 지표수	단위 사업수	예산액 (단위: 개, 백만원)
○ 국정과제 및 광역경제권 사업 등과 연계한 핵심사업 발굴 ○ 도민의 삶의 질과 경제적 향상에 도움이 되는 사업 발굴	1	5	2,075

**2. 조직 및 인력현황**

(단위 : 명)

부서명	경원				현원	계단위 직제명
	계	4급이상	5급	6급이하		
계	18	1	5	12	16	
미래전략기획단	18	1	5	12	16	미래전략, 프론티어기획, 경제기획, 사회기획, 지역혁신기획

**3. 예산현황**

(단위: 백만원, %)

구분	예산액		전년도예산액		비교증감	
	예산액	구성비	예산액	구성비	증감률	증감률
계	2,847	100.00 %	1,374	100.00 %	1,473	107.18%
정책사업	2,075	72.90 %	1,112	80.93 %	963	86.62%
행정운영경비	271	9.54 %	262	19.07 %	10	3.63%
인력운영비	118	4.15 %	0	0.00 %	118	순증
기본경비	153	5.39 %	262	19.07 %	△108	△41.41%
재무활동	500	17.56 %	0	0.00 %	500	순증

**전략목표별 성과추진계획-2**

<b>정책사업목표</b>	◯ <b>국정과제 및 광역경제권 사업 등과 연계한 핵심사업 발굴</b> ◯ <b>도민의 삶의 질과 경제적 향상에 도움이 되는 사업 발굴</b>									
<b>(1) 주요내용</b>										
◯ 새로운 산업의 등장 및 환경의 변화에 대응한 신규 전략사업 발굴 ◯ 도청 주요전략사업을 국가적으로 이슈화함으로써 국정과제 반영 기회 마련 ◯ 도민 공감대 형성을 통한 도청 주요전략사업 추진력 강화										
<b>(2) 성과지표 및 목표치 설정</b>										
< 성과지표별 목표치 설정 >										
<b>성과지표(단위)</b>	<b>지표 유형</b>	<b>가중치</b>	<b>성과 및 목표치</b>				<b>측정상식 또는 측정방법</b>	<b>자료수집 방법/출처</b>		
새로운 사업 발굴	핵심	100	구분	'20	'21	'22	'23	'24	도청사업 발굴건수	관련공문 등
			목표	10	10	10	10	10		
			실적	8	10					
			< 성과지표별 목표치 설정 근거 >							
			◯ 새로운 도청사업 발굴 - 3년간 도청사업 발굴 건수 평균							

<b>단위사업</b>	<b>미래전략기획</b>				
<b>□ 목적 및 주요내용</b>					
◯ <b>목적</b> ◯ 신미래전략과제 발굴, 추진을 통한 역동적인 도청의 기틀 마련					
◯ <b>주요내용</b> ◯ 새로운 산업의 등장 및 환경의 변화에 대응한 신규 전략사업 발굴 ◯ 도청 주요전략사업을 국가적으로 이슈화함으로써 국정과제 반영 기회 마련 ◯ 도민 공감대 형성을 통한 도청 주요전략사업 추진력 강화					
<b>□ 관련 예산사업 내역</b>					
	(단위:개, 백만원)				
<b>사업명</b>	<b>회계구분</b>	<b>'20결산</b>	<b>'21예산</b>	<b>'22예산</b>	<b>비교 (세부사업수)</b>
미래전략기획운영	일반회계	537	575	925	1
미래전략기획운영		537	575	925	
<b>□ 관련 예산사업 개요</b>					
사업명	미래전략기획운영				
사업내용	신규전략사업발굴 연구용역, 도민배심원단, 대구경북그랜드 포럼 등				
사업기간	2022년01월01일 ~ 2026년 12월31일				
지원형태	직접수행				
지원조건	해당없음				
시행주체	미래전략기획단(미래전략팀)				

**전략목표별 성과추진계획-3**

**정책사업목표별 성과지표 현황**

실국별	정책사업목표명	성과지표명(단위)	22년 목표치	지표종류		예산액 (백만원)
				정량/정성	성격	
총 계						9,556,014
의회사무처	행복한 경북 도민과 함께 하는 의회 구현	내실있는 의회운영 지원 횟수(건수)	15	정량	산출	9,506
		의안접수처리 및 반영률 (%)	120	정량	산출	
		의정활동 지원 횟수(건수)	15	정량	산출	
		의원입법 활성화 지원 건수(건수)	27	정량	산출	
대변인	효율적인 도청홍보	원활한 의안분석 지원횟수(건수)	21	정량	산출	5,202
		보도자료 제공건수 및 보도비율(건, %)	2300건	정량	결과	
감사관	감사활동 강화로 부패 제로 클린경북 실현	감사 및 감찰 실적(건)	30	정량	결과	719
		계약원가 심사 예산절감 (%)	3.4	정량	결과	
		공공기관 청렴도(점수)	7.33	정량	결과	
미래전략기획단	국정과제 및 광역경제권 사업 등과 연계한 핵심사업 발굴, 도민의 삶의 질과 경제적 향상에 도움이 되는 사업 발굴	새로운 도청사업 발굴(건수)	10	정량	산출	2,075

## 전략목표별 성과추진계획-4

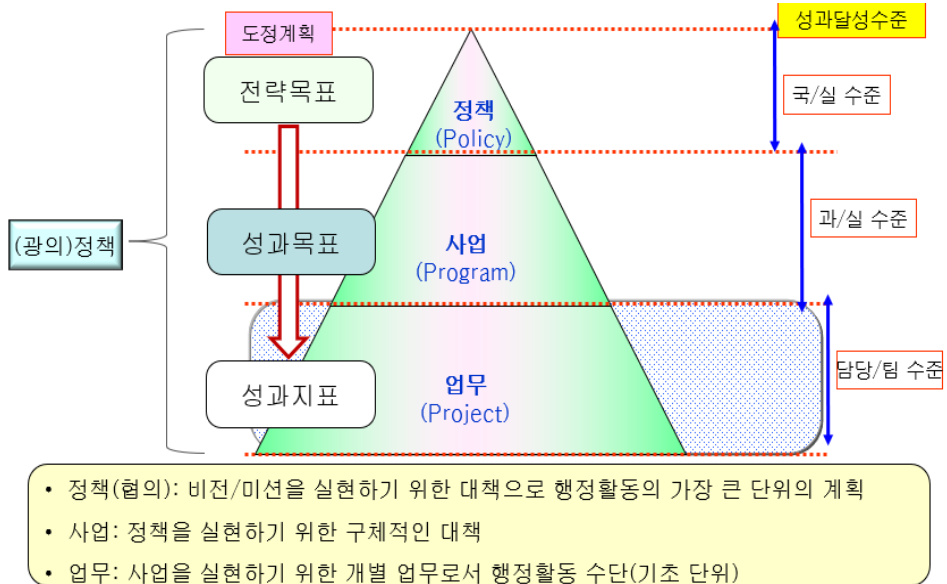
성과계획-총괄(2022) (단위:개, 백만원)

실국명	성과계획				예산액		
	전략목표수	정책사업목표		단위사업수	예산액	전년도예산액	비교증감
		개수	지표수				
계	24	220	460	569	11,252,717	10,654,809	597,908
의회사무처	1	1	5	5	23,043	19,857	3,186
대변인	1	1	1	1	5,335	5,398	-64
감사관	1	1	3	4	953	729	224
미래전략기획단	1	1	1	5	2,847	1,374	1,473
통합신공항추진단	1	1	2	2	2,538	2,698	-160
투자유치실	1	1	3	2	22,801	21,855	946
청년정책관	1	1	4	5	31,196	27,963	3,233
기획조정실	1	8	21	21	1,036,325	947,519	88,807
재난안전실	1	4	14	13	176,466	462,822	-286,357
일자리경제실	1	12	24	25	266,648	303,630	-36,982
과학산업국	1	7	20	18	87,118	82,797	4,321
아이여성행복국	1	8	11	18	817,932	781,555	36,378
자치행정국	1	13	20	31	352,462	307,859	44,603
유하과광채윤근	1	11	28	45	433,613	468,009	-34,396

## 3. 경상북도 성과관리체계의 시사점

- 경상북도 성과관리체계도 전략적 성과관리를 통하여 궁극적인 목적인 “도민에 대한 행정 책임성 확보”를 할 수 있도록 계획의 구조화와 계획과 평가의 유기적으로 인과관계를 유지할 수 있도록 하는 것은 필수적인 요건임
- 경북 성과관리체계의 경우 상위계획과 하위계획간, 업무계획과 자체평가(예산성과평가)간 상호 연계나 인과관계 측면에서 설명력이 부족한 구조로 판단됨. 이는 전략계획에 맞춰진 성과(자체평가)계획을 수립해야 하는데 전략계획의 내용과 자체평가간 구조화(계획간 목적-수단관계)가 미흡하여 인과관계로 설명하기 쉽지 않을 개연성이 높음(<그림 2-14> 참조)

〈그림 2-14〉 경북 전략계획과 자체평가간 연계구조(예시)



○ 성과관리는 전략계획의 특성이 반영된 계획수립이 필요하며 이를 위해서는 다음과 같은 기준을 고려해야 함

- 첫째, 과정분석(Process Model)으로 우선적으로 전략계획과 관련해서 “정부업무평가기본법”에 따른 전략적 성과관리(성과관리 전략계획, 성과관리 시행계획, 자체평가계획)체계를 구축해야 함

- 1단계인 성과관리 전략계획(strategic planning)은 행정환경을 고려하여 해당기관의 장기적인 목표와 활동전략을 마련하는 것, 주요기능과 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 기관의 임무와 목표를 달성하기 위한 구체적인 추진계획(당해년도 업무추진계획)으로 이를 통해 달성코자 하는 성과목표 제시

- 3단계 자체평가에서는 성과측정과 평가(performance measurement)를 전략계획과 운영계획에 따라 해당기관이 수행한 활동결과의 산출물, 서비스 수준 및 영향 등을 측정/평가하고 이를 통해 환류 및 보상, 그리고 공시가 연계될 수 있도록 해야함. 특히 전략계획수립에서 성과평가에 이르는 성과관리 전과정에서 상-하위계획간 수단-목적 관계가 유지될 수 있도록 해야 함. 경남도청의 전략계획과 성과관리간 연계구조는 <그림 2-13>과 같음
- 둘째, 내용분석(Content Model)으로 전략계획의 특징인 참여, 조직의 사명과 목적의 결정, 환경분석 및 우선순위 결정, 그리고 모니터링과 평가 환류가 기존의 계획수립에 대한 보완이 필요함. 특히 증거기반정책 추진을 위해서는 정책수립(형성) 단계에서 보다 객관적이고 명확한 근거에 기반한 계획수립이 요구됨

#### 4. 경상북도 성과관리(정책평가)와 증거기반정책의 연계

- 경북 성과관리체계에 대한 시사점을 토대로 증거기반정책을 추진할 수 있는 행정환경내지 여건을 추론해 보면 다음과 같음
  - EBP를 실시할 수 있는 정책환경은 앞서 제시한 논리적 추진체계(정책과정, 로직모델)가 도정 계획수립에 반영하기에는 한계가 있을 것으로 평가됨
  - 도정 상위계획이라 할 수 있는 장단기 계획간은 물론 업무계획과 자체평가 계획간 인과관계가 명확하지 않아 EBP를 도입하기 위해서는 정책수립 체계의 정비가 선행될 필요가 있는 것으로 판단됨
- 증거기반정책을 위한 조직체계나 구성원들의 통계활용 능력 제고를 위한 지원과 개선을 위한 별도의 활성화 방안을 수립할 필요가 있음

# 제 3 장

## 증거기반정책 추진사례

제1절 국내 증거기반 정책사례

제2절 국외 증거기반 정책추진 사례





## 제3장 증거기반정책 추진사례

### 제1절 국내 증거기반 정책사례

#### 1. 데이터 기반 행정<sup>6)</sup>

- 「제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획(2021~2023)」은 「데이터기반행정 활성화에 관한 법률 제6조」 따라 수립됨
  - 그동안 지속적 투자로 세계 최고 수준의 디지털정부 인프라를 구축하고, 우수한 디지털 서비스를 제공하는 과정에서 방대한 공공데이터가 축적되었으나, 데이터 공동활용을 위한 법제도, 전략 등 추진기반 미흡으로 정책 수립·의사결정 지원을 위한 공공데이터의 분석·활용은 미흡함에 따라, 세계적 수준의 전자정부 인프라와 공공데이터 개방정책 경험 등을 기반으로 데이터를 전략자산으로 인식하여 데이터기반의 지능형 정부로의 도약을 추진하고자 수립됨(관계부처 합동, 2021)
- 제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획의 비전은 “데이터기반 과학적 행정으로 국민의 삶의 질을 개선하는 지능형 정부서비스 구현”이며, 추진전략으로 첫째, 데이터 통합 관리기반 구축으로 데이터 공동활용, 둘째, 데이터기반행정 활성화를 위한 제도 확립, 셋째, 지능형 서비스 제공을 위한 데이터 분석·지원, 넷째, 데이터기반의 일하는 방식으로 혁신으로 제시됨(관계부처 합동, 2021)
- 제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획의 핵심 추진과제는 첫째, (공동활용) 기관데이터·민간데이터의 범정부 공동활용 관리체계 마련 및 정부내 데이터 공동활용을 지원하는 데이터 통합관리 플랫폼 구축, (제도 확립) 데이터기반 행정 평가체계 마련 및 데이터를 활용하여 정책결정 사전점검표, 신규예산 사업과제 등 주요 행정절차 개선, (분석·지원) 복지·고용·안전 등 국민체감

6) 관계부처합동(2021), 제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획

과제 및 사회구조 변화, 코로나19 등 범정부 중장기·긴급 정책과제 분석·지원, (일하는방식) 정책의 수립·집행·평가 순 과정에 데이터 활용 촉진 및 정부 기관내 데이터기반행정 역량 강화 네 가지로 구분됨(관계부처 합동, 2021)

〈그림 3-1〉 제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획('21년~'23년)

<b>비전</b>	<b>데이터기반의 과학적 행정으로 국민의 삶의 질을 개선하는 지능형 정부서비스 구현</b>			
<b>추진 목표</b>	정책결정에 데이터를 적극 활용하는 <b>과학적 행정 구현</b>		국민이 신뢰하고 공감하는 <b>지능형 행정서비스 제공</b>	
<b>추진 전략</b>	데이터 통합 기반 구축으로 데이터 공동활용	데이터기반 행정의 활성화를 위한 제도 확립	지능형 서비스 제공을 위한 데이터 분석지원	데이터기반의 일하는 방식으로 혁신

추진 전략	추진 과제
데이터 통합기반 구축으로 데이터 공동활용	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 범정부 공동활용 데이터 발굴·관리</li> <li>② 데이터 통합관리 플랫폼 구축</li> <li>③ 분야별 데이터 플랫폼 구축 및 연계</li> </ol>
데이터기반행정의 활성화를 위한 제도 확립	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 데이터기반행정의 제도적 기반 강화</li> <li>② 데이터기반행정 제도화 과제 발굴·추진</li> </ol>
지능형 서비스 제공을 위한 데이터 분석지원	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 국민체감형 분석과제 발굴</li> <li>② 범정부 정책과제 분석 및 분석품질 관리</li> <li>③ 비정형 데이터 분석기반 조성</li> </ol>
데이터기반의 일하는 방식으로 혁신	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 데이터 관점의 행정 프로세스 혁신</li> <li>② 데이터기반 혁신역량 강화</li> <li>③ 데이터기반 과학적 행정 문화 확산</li> </ol>

자료: 관계부처 합동(2021), 제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획(2001년~2023년)

〈표 3-1〉 정부 기관 데이터기반 행정혁신 사례

소관 부처	서비스 주요내용
국가보훈처	• 보호대상자 복지혜택 융합분석 추진으로 복지사각지대 해소, 중복 수혜 예방을 지원하는 분석모델 구축
인사혁신처	• 인공지능 기반 주요직위별 적합인재 추천서비스 및 핵심인재 세부 분류기준에 따른 자동분석 모델 구축
식품의약품 안전처	• 허가 의약품의 실시간 모니터링을 통해 의약품 안전사용서비스(DUR) 정보를 신속·정확하게 갱신하여 대국민 의약품 안전사용 환경 조성
금융위원회	• 금융업권별 리스크 판별, 부실기업 예측 등 다양한 부문의 데이터를 분석하여 금융정책 의사결정을 지원하는 분석모델 구축
교육부	• 교육부-시·도교육청-전문기관 협력을 통해 학생 등 개인 단위 데이터에 기반한 빅데이터 분석 활성화 모델 개발 지원
외교부	• 외교정책·전략 수립시 조직내 외교 자료를 통합·분석하여 외교 대응력 강화, 중장기 외교정책 및 전략수립을 지원하는 분석모델 구축
법무부	• 범죄인 및 범죄 사건에 대한 다양한 정보 수집과 옛지킴퓨팅, CCTV통합서비스 및 인공지능 기반의 차세대 범죄예방 분석모델 구축
문화체육 관광부	• 예술인고용보험제도 도입에 따른 적용 예술인 범위, 적용제외 소득기준 등 증빙을 위해 '예술인 경력증명시스템 데이터 연계 활용'으로 제도의 성공적 정착지원
산업통산 자원부	• 상품·구매 등 유통 데이터 표준화 및 불법, 불량제품 선별, 안정성 조사 대상 선정 및 문자·이미지 등 상품정보를 확인하여 미인증제품, 리콜제품을 자동 선별하는 불법제품 감시 분석모델 구축
보건복지부	• 임상정보, 유전체 데이터 등 개인에 대한 전반적인 건강정보를 생산·활용하기 위한 헬스케어 데이터, 바이오 데이터 관리체계 구축 및 코호트 역할자료 원격분석환경 확대 등
해양수산부	• 수산자원 변동 예측 및 어업관리 효율화, 선박운항 및 해상안전 강화, 해양환경 모니터링을 지원하는 분석모델 구축
관세청	• 수작업 선별, X-ray 개장검사 등 물리적 행정력 소요가 큰 행정체계에 고도화된 데이터 수집·정제·활용으로 데이터기반행정 추진
조달청	• 발주계획과 입찰공고를 분석하여 미래 발주규모를 지역별, 수요기관별로 예측·제공하고, 콜센터 상담 분석을 통한 기간별 주요 민원, 유사민원에 대한 표준 답변 템플릿 개발 구축
병무청	• 빅데이터 기반 병역자원 수급전망 예측 분석 및 사회복무요원 복무부실 사전예보 분석 모델 구축
경찰청	• 지자체 CCTV영상을 인공지능으로 분석해 미아·치매노인 등의 이동경로를 추적하는 등 경찰의 현장 활동을 지원하는 분석모델 구축
농촌진흥청	• 인공지능을 활용한 병해충 예찰·진단, 대화형 스마트 '챗봇' 구축 및 작물별 병해충을 진단하는 농작물 병해충 지능형 진단 분석모델 구축

소관 부처	서비스 주요내용
산림청	• 공간정보(GIS)기반의 산림경영활동 데이터 수집·분석·활용 체계마련으로 국·공·사 산림 전체를 아우르는 맞춤형 정책지원 분석모델 구축
행복청	• 스마트시티 국가시범도시 내 각종 도시데이터를 수집하여 인공지능 기반의 분석·예측 서비스를 지원
해양경찰청	• 해양안전 정책 수립을 위한 해양 위험요소 식별 및 안전 사각지대의 선제적 파악을 지원하는 분석모델 구축

자료: 관계부처 합동(2021), 제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획(2001년~2023년)

## 2. 증거기반 플랫폼 활용

### ○ 증거기반 데이터 활용

- 해안은 국토교통부(공간정보), 기상청(기상), 통계청(통계), 행정안전부, 공공데이터 포털, 지자체, 공공기관의 개방 빅데이터들을 수집, 저장, 분석해 중앙부처와 지자체의 정책 수립과 과제 추진 및 활용을 돕고 있음
- 제공하는 공공데이터는 보건의료, 사회복지, 과학기술, 문화관광, 국토관리, 환경기상, 교통물류, 산업고용, 재정금융, 법률, 교육, 농축수산, 식품건강, 공공행정, 재난안전, 통일외교 등으로 분류됨
- 교통카드, 카드/유동인구, WEB/SNS, 전문사이트 등의 민간정보도 빅데이터 수집대상이며, 정부 부처와 지자체를 대상으로 데이터에 기반해 과학적이고 선제적인 정책 수립을 보조함

### ○ 해안 플랫폼의 기능 및 서비스

- 해안은 수집, 분석, 시각화 등 데이터 처리 업무에 익숙하지 않은 공무원들도 쉽게 데이터를 활용할 수 있도록 다양한 분석 서비스를 제공하고 있음
- 활용빈도가 높은 민원, 위치, 텍스트 등의 데이터 분석은 테마로 묶어 자동 분석을 지원하며, 전문분석 도구와 표준분석모델 등을 제공해 일반 공무원이 직접 빅데이터를 분석해 정책에 활용할 수 있도록 지원함
- 해안의 주요 서비스는 각종 정책 이슈를 파악하는 이슈 분석, 민원/위치

- 기반 등에 기반한 주제 분석, 데이터 톨로 직접 데이터 분석을 하는 직접 분석, 의뢰를 포함한 그 밖의 분석/활용을 다루는 분석지원 등으로 구성됨
- 구축 초기 해안은 지리 정보를 활용한 과학적 정책 수립을 돕기 위해 교통, 관광, 도로관리, 상수도 관리, 응급환자 콜드타임 등의 분석모델을 구축하고 확대했음
  - 지방세 체납, 맞춤형 일자리, 시민 민원 분석 등 지자체와 연계한 통계 정보를 활용한 분석모델도 구축함으로써 관련 분야 정책 수립이 데이터 기반으로 이루어질 수 있도록 지원했음
  - 해안은 공공 와이파이, 전기차충전소 입지 등의 표준분석도 추가로 구축하는 등 국민 생활 트렌드 변화를 기민하게 반영하고 있음
  - 2019년 구축된 산불, 화재, 지진, 교통, 상권 등의 분석 모델은 지리 공간 정보에 기반하고 있는데, 정량화된 통계와 지리 등의 빅데이터 분석에 기반한 해안의 특성이 잘 드러나고 있음

#### ○ 정부 표준배포시스템 운영 현황

- 중앙정부는 행정법에 의거 표준배포시스템을 활용하여 정부 부서 및 지자체들이 데이터 기반 행정을 원활히 수행할 수 있도록 지원하고 있음
- 정부 내 행정망 통합정보시스템인 새올행정정보시스템, 온-나라 업무관리시스템, 표준지방세정보시스템, 한국토지정보시스템(KLIS) 등이 대표적임
- 각급 지자체에서는 정부 표준배포시스템을 통해 통상 업무를 처리하면서, 지자체에 특화된 데이터 및 정보를 위한 개별 인프라를 구축하고, 데이터 활용 우수 활용사례를 축적해 가고 있음

## 제2절 국외 증거기반 정책추진 사례

### 1. 미국

#### 1) 증거기반정책 관련 법·위원회

- 미국의 증거기반정책은 오바마 정부시절 증거기반정책의 중요성을 인식하고, 증거기반정책을 실행하고자 함. 이를 위해 증거기반 이니셔티브(The Obama evidence-based initiative)를 통해 교육, 일자리, 보건, 복지와 같은 사회정책에 데이터를 구축하고, 이러한 증거 데이터를 통해 정책을 시행하고자 함(손현, 2017)
- 2013년, 오바마 정부는 ‘증거와 혁신 아젠다의 다음 단계(Next Steps in the Evidence and Innovation Agenda)’를 발표하여 연방정부 차원에서 증거기반정책을 본격적으로 실시하고자 함
- ‘증거와 혁신 아젠다의 다음 단계’ 주요 추진전략은 다음과 같음
  - 첫째, 연방정부 기관의 성과를 향상하기 위해 데이터를 활용(Harnessing data to improve agency results)
  - 둘째, 저비용, 고품질 평가와 신속·반복적인 실험(High-quality, low-cost evaluations and rapid, iterative experimentation)
  - 셋째, 혁신적인 방안을 통한 보조금(교부금) 프로그램 설계(Using innovative outcome-focused grant designs)
  - 넷째, 연방정부 기관의 증거 활용 역량 강화(Strengthening agency capacity to use evidence)
- 2016년, 증거기반정책 위원회 설치에 관한 법(Evidence-Based Policymaking Commission Act of 2016)을 제정하여 증거기반정책 위원회(Commission on Evidence-Based Policymaking: CEP)를 중심으로 증거기반정책을 추진함(윤상필·권현영, 2021)
- 증거기반정책 위원회의 역할은 다음과 같음

- ‘증거와 혁신 아젠다의 다음 단계’를 구체화함
  - 데이터를 효율적으로 활용할 수 있는 방안 수립
  - 연방정부의 정책 및 조세 지출의 효율성을 평가하기 위해 데이터를 구축함
  - 연방정부 정책과 관련된 데이터 목록(data inventory), 데이터 인프라(data infrastructure), 데이터베이스 보안, 통계 프로토콜(statistical protocol)을 연구하고, 데이터 인프라, 데이터베이스 보안, 통계 프로토콜이 어떠한 방식으로 수정이 필요한지에 대한 권고안을 제공함(Commission on Evidence-Based Policymaking, 2017)
  - 위원회는 대통령, 하원 의장, 상원 다수당 대표, 상원 소수당 대표, 하원 소수당 대표가 임명한 15인으로 구성됨
  - 위원회에 소속된 위원들은 통계, 데이터, 보안, 경제 관련 전문가임
- 2018년, 증거기반정책 수립 기본법(Foundations for Evidence-Based Policymaking Act of 2018)이 제정되어 연방정부의 전체 부처 차원에서 증거기반 및 데이터 기반 행정을 추진함
- 기관별로 데이터 평가관을 배치하고 데이터 평가관은 증거기반정책 및 데이터 행정과 관련된 정책, 사업, 연구 등을 점검 및 평가함
  - 증거기반 자문위원회를 설치하여 연방정부 기관 전반의 증거기반 및 데이터 기반 정책 역량을 강화함(윤상필·권현영, 2021)
- 미국은 OPEN(Open, Public, Electronic, and Necessary) 정부 데이터법 (OPEN Government Data Act)을 통해 공공데이터 개방을 위한 정책을 구현하고자 함
- OPEN 정부 데이터법은 다음과 같은 내용이 포함되어 있음
- 원칙적 데이터 개발과 관련된 지침 및 연방정부 기관들의 책임사항(최창수, 2018)
  - 데이터 목록(comprehensive data inventory) 및 연방 데이터 카탈로그: 연방정부 기관장은 각 기관의 보유하고 있는 데이터에 대한 목록을 마련해야 함

- 최고 데이터 책임관(Chief Data Officer): 연방정부 기관장은 최고 데이터 책임관을 지정해야 함. 최고 데이터 책임관은 기관 내 데이터 관리를 총괄하여 의회에 데이터 및 통계와 관련한 연례보고서를 제출해야 함(윤건·김철우, 2021)
- 데이터 책임관 위원회(Chief Data Officer Council): OMB 내에 데이터 책임관 위원회를 설치하도록 하고 있음. 데이터 책임관 위원회는 각 연방정부 기관의 최고 데이터 책임관으로 구성되며, 위원장은 OMB 장관이 임명함. 데이터 책임관 위원회는 데이터 수집, 보호, 제공, 사용과 관련한 모범 케이스를 선정하고, 기관 간 데이터 공유를 촉진하고자 함(윤건·김철우, 2021; 최창수, 2018)
- 데이터 개방 계획(open data plan): 데이터 개방 계획에는 데이터 개방을 위한 과정 및 절차, 공공 데이터 자산의 개방 조건 및 절차, 데이터의 우선 순위 설정, 데이터 이용과 관련된 조건, 데이터의 비공개 원칙, 오픈 공공 데이터 평가기준, 국가안보 데이터 공개 제외 요건 등이 포함됨

## 2) 증거기반정책 데이터의 종류

- 증거기반 자문위원회는 증거를 기초 증거(foundational evidence)와 정책 증거(policy-specific evidence)로 구분하고 있음
- 기초증거는 종합 지표, 인구에 대한 설명·추세·상관관계 등이 포함됨
- 정책 증거는 성과 측정, 과정 평가, 정책집행 평가, 정책영향 평가, 비용-편익 분석, 비용-효과성 분석, 규제 영향 분석 등이 포함됨
- 증거 포트폴리오(portfolio of evidence)에는 네 가지 종류의 데이터가 포함됨
  - 대범주 행정 데이터(large-scale administrative data): 인구나 인구와 관련된 주요한 분야(예, 국세청 납세 데이터)에 대한 종합적 정보를 포함함
  - 프로그램 행정 데이터(program-specific administrative data): 인구와



관련된 특정한 분야에 대한 데이터를 포함함(예, 두 번째 기회법<sup>7)</sup>(Second Chance Act) 관련 보조금 데이터)

- 일반 목적 설문조사 데이터(general purpose survey data): 연방 통계 시스템을 통해 수집된 인구에 대한 다양한 특징과 관련된 데이터로, 통계적 목적으로만 사용됨. 일반 목적 설문조사 데이터는 횡단면 데이터(cross-sectional data)와 종단면 및 패널 데이터(longitudinal and panel data), 두 가지로 구분됨
- 연구 목적 설문조사 데이터(study-specific survey data): 평가 및 연구를 목적으로 수집되는 데이터. 데이터별로 범위, 규모, 일관성에 있어 큰 차이를 보이며, 일반 목적 설문조사 데이터나 다른 연구 목적 설문조사 데이터에 포함되어 있는 정보는 수집하지 않음

### 3) 연방 데이터 전략 및 실행계획

#### □ 연방 데이터 전략

- OMB(Office of Management and Budget)는 연방 데이터 전략(Federal Data Strategy)을 통해 2030년까지 연방정부 기관들이 연방정부 데이터를 어떠한 방식으로 수집, 관리, 분석, 사용하는지에 대한 비전을 제시하였음
  - 연방 데이터 전략에는 이러한 비전 및 목적을 달성하기 위한 일정과 실천 계획을 매년 수립하도록 함
- OMB는 2019년 연방 데이터 전략을 수립하고, 2020년에는 연방 데이터 전략 실행 계획(Action Plan)을 발표함
- 연방 데이터 전략의 3대 원칙은 윤리적 거버넌스(ethical governance), 의식적 설계(conscious design), 학습 문화(learning culture)로 구성됨

7) 두 번째 기회법은 교도소, 구치소, 청소년 시설 등에 있다 나온 사람들의 사회 복귀, 재범 방지, 교화와 관련된 법임

- 윤리적 거버넌스의 주요 내용은 다음과 같음
  - 첫째, 연방정부 데이터 정책이 공익을 보호하는지에 대한 모니터링 및 평가 실시
  - 둘째, 데이터 보안, 개인의 프라이버시, 비밀 보호, 데이터의 적절한 사용 및 접근과 관련된 책임성 확보
  - 셋째, 데이터 사용의 투명성을 강화하여 공공의 신뢰를 얻고자 함
- 의식적 설계의 주요 내용은 다음과 같음
  - 첫째, 데이터 적확성, 목적성, 접근성, 유용성, 이해가능성, 적시성을 확보하고자 함
  - 둘째, 기존에 존재하는 데이터를 최대한 활용하고, 필요시 새로운 데이터를 수집
  - 셋째, 이용자의 니즈에 맞는 데이터 구축
  - 넷째, 이용자 및 이해관계자의 피드백에 따라 데이터 수집, 분석 방식을 향상
- 학습 문화의 주요 내용은 다음과 같음
  - 첫째, 데이터 학습, 인프라, 인적자원에 대한 투자
  - 둘째, 연방정부 전체 차원에서 데이터 리더십(data leadership) 육성
  - 셋째, 데이터 사용과 관련한 감사 등을 통한 책임성 확보

#### □ 연방 데이터 전략 실행 계획

- 연방 데이터 전략에 따라 2020년부터 연방 데이터 전략 실행 계획이 수립됨
- 2020년 연방 데이터 전략 실행 계획은 2019년 12월, 2021년 연방 데이터 전략 계획은 2021년 10월에 발표되었음
- 2021년은 연방 데이터 전략 실행 계획은 2020년 연방 데이터 전략 실행 계획의 성과와 교훈을 토대로 수립되었음
- 연방 데이터 전략은 2030년까지 데이터 및 증거기반 정부의 구축을 목표로

하고 있음. 이에 따라, 기간별 단계에 따라 연방 데이터 전략 실행 계획을 수립하고 있음

- 2020~2022년: 거버넌스, 기획, 인프라 구축을 위한 수립 활동(Foundational activities)
- 2023~2025년: 표준화, 예산 편성, 조정을 위한 엔터프라이즈 활동(Enterprise activities)
- 2026~2028년: 자체 서비스 분석에 관한 최적화 활동(Optimized activities)
- 2029년 이후: 적극적 증거기반 의사결정, 자동화된 데이터 개선과 관련된 데이터 기반 활동(Data-driven activities)

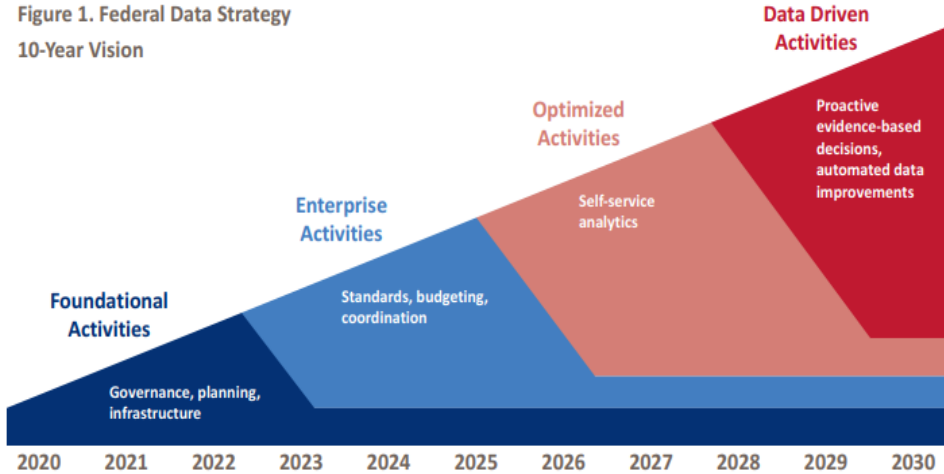
○ 2020년 연방 데이터 전략 실행 계획의 교훈

- 연방정부 기관마다 니즈, 자원, 미션이 달라 보편적인 질적 평가에 어려움을 겪음
- 연방 데이터 전략 실행 계획에 법적 필요요건을 포함하는 것이 도움이 되었음
- 다양한 공동체와 이해관계자가 추진하는 데이터 계획의 추진에 어려움이 발생
- 공식화된 가이드라인이 없어 일부 목표를 일정대로 달성하는 것이 어려움
- 달성목표의 일정이 예산 사이클과의 일치가 필요함

○ 2021년 연방 데이터 전략 실행 계획

- 2021년 연방 데이터 전략 실행 계획은 2020년 연방 데이터 전략 실행 계획의 교훈을 반영하고, 2020년 실행 계획의 단계를 설정하고자 함

〈그림 3-2〉 연방 데이터 전략의 10년간 비전

Figure 1. Federal Data Strategy  
10-Year Vision

출처: Office of Management and Budget(2021)

- 2021년에는 11개의 실행 과제가 포함되어 있음
  - 실행 과제 1: 연방정부 기관의 선결 문제를 위한 데이터 수집 및 접근
  - 실행 과제 2: 데이터 거버넌스 성숙화
  - 실행 과제 3: 데이터 및 데이터 인프라 성숙화
  - 실행 과제 4: 직원들의 데이터 능력 향상
  - 실행 과제 5: 기관의 데이터 공개 계획 발표
  - 실행 과제 6: 데이터 인벤토리(data inventories) 향상
  - 실행 과제 7: AI(artificial intelligence)와 자동화
  - 실행 과제 8: 연방정부 전체 차원의 대시보드(dashboards)와 인프라 구축
  - 실행 과제 9: 데이터 관련 인력 개발
  - 실행 과제 10: 연방정부 기관 간 황무지 화재 및 토지 데이터 관리 협력
  - 실행 과제 11: 지리 데이터 계획
- 미국의 연방 데이터 전략 및 실행 계획은 데이터를 행정 및 정책에 적극적으로 활용하기 위해 표준, 가이드라인, 모델을 마련하고 있음

- 또한, 연방 데이터 전략 및 실행 계획은 데이터의 행정 및 정책에 대한 효율적인 활용방안을 제시할 뿐만 아니라, 데이터 거버넌스, 데이터 공개 및 사용에 따른 부작용(데이터의 잘못된 사용, AI 및 자동화와 관련된 윤리적 문제, 개인의 프라이버시 및 인권 침해 등)을 막기 위한 방안의 모색에도 다양한 노력을 투입하고 있음

## 2. 영국

### 1) 증거기반정책의 도입

#### □ 증거기반정책의 도입배경

- 영국에서 EBP(Evidence Based Policymaking)의 본격적인 도입은 블레어 정권(1997-2007)에서 시작되었는데, 1999년 정부의 쇄신·개혁에 관한 프로그램으로서 백서 「Modernising Government」에서 증거기반정책 형성의 필요성이 대두됨
  - EBP가 대두된 배경으로 당시 블레어 행정부는 기존의 자본주의(대처리즘으로 대표되는 신자유주의적 노선)도 사회주의(이전 노동당 정권의 복지국가 노선)도 아닌 제3의 길을 주장하며 기존 정치의 쇄신을 도모함
  - 기본방침은 사회정의 실현 등에 있어서 정부의 역할을 강조하면서 효율화를 도모하는 것으로, 이 방침 하에서 「Modernising Government」가 책정되어 EBP의 기본 컨셉을 제시함. 이후 영국정부에서 EBP도입과 적용에 주목하게 됨

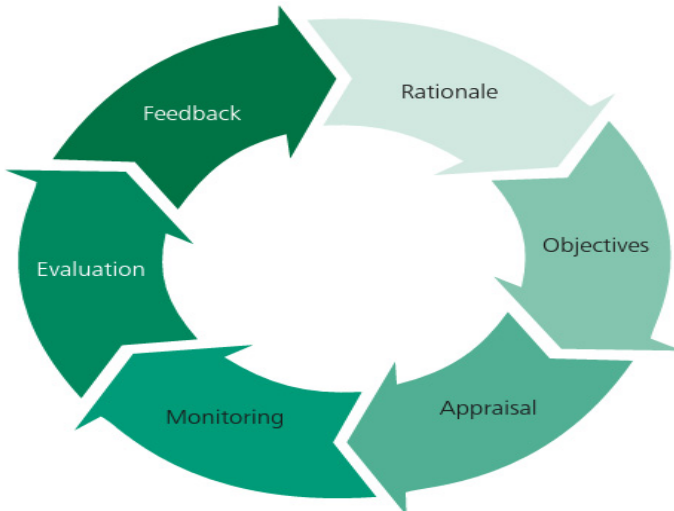
### 2) 증거기반정책과 정책평가

- 영국정부의 증거기반정책이 어떻게 제도화되고 있는지를 정책평가 분야로 한정하여 요약하면 다음과 같음

## □ 정책평가의 기본 틀

- 영국에서는 정책평가의 기본방향이나 실시방법에 대해 재무부가 복수의 가이드북을 제시하고 있으며, 각 부처는 이를 토대로 정책평가를 실시토록 하고 있음
  - 가이드북의 성격을 가지고 있는 것이 2018년에 공표한 “The Green Book”으로 여기에는 정부규제 및 예산집행을 포함한 대부분의 정책을 대상으로 함. 정책평가는 사전평가(Appraisal)와 사후평가(Evaluation)로 나누어 각각의 기본방향을 제시하고 있음
  - 영국의 정책과정은 <그림 3-3>에서와 같이 ROAMEF 모델에 따라 6단계로 구분되어 있음. ROAMEF 사이클은 동일한 정책개발 및 검토패턴 과정은 목표의 식별을 통해 제안의 이론적 근거를 개발하는 것에서 옵션 평가, 모니터링 및 평가로 진행됨. 또한 규제 및 예산집행 사전평가는 각각 규제 영향평가(RIPs)와 Business Case로 나뉘는데, 사후평가는 주로 Magenta Book에서 지원하고 있음

<그림 3-3> ROAMEF 사이클 구조



자료: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/Green\\_Book\\_2022.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/Green_Book_2022.pdf), p.15

## □ 정책평가의 방법

- 사전평가: 사전평가는 영국 재무성에 의한 예산사정 등에 이용되기도 하며, 사후평가에 비해 각 부처가 중시하고 있음
  - 사전평가를 의무화하는 제도나 그 양식에 대해서도 정비되어 있음
  - 다만, 사전평가에 증거가 활용되고 있지만, 주로 증거는 비용편익분석 추계 결과 등을 포함하고 있어 반드시 인과관계를 나타내는 협의의 증거만을 의미하는 것은 아니라는 점에 유의해야 함
- 사후평가: 사후평가는 사전평가만큼 중시되지 않으며, 정책효과의 인과관계 측정(임팩트(Impact) 평가)평가를 실시하는 것이 제도화되어 있지는 않음
  - 다만, 사후평가방법을 정리한 Magenta Book을 바탕으로 인과관계를 고려한 사후평가(임팩트 평가)에 관한 방법론은 제공하고 있음

## 3) 증거기반정책과 조직구조

- 영국정부의 EBP는 정부부처를 비롯하여 연구기관, 싱크탱크 등 다양한 정책 커뮤니티의 핵심이 되었음(Sutcliffe & Court, 2005). 영국정부는 증거기반에 관한 네트워크를 구축하기 위하여 ‘What Works Network’를 통한 정보교환, 정부와 연구기관 및 대학 등 정책 커뮤니티와의 교류를 제고하고 있음(최영준·전미선·윤선예, 2016)
- WWN의 구체적인 역할은 첫째, 기존의 증거를 통해 정책 프로그램 및 관행의 효과성을 검토, 둘째, 각 분야에서 보고서 및 평가서 작성, 셋째, 기존에 합의된 정책 및 관행의 성과 평가, 넷째, 생산 증거 및 분석 결과를 접근 가능한 방식으로 공유, 5) 정책입안자 및 위원회, 실무자들이 분석한 결과를 의사결정에 활용하도록 권유하는 것을 내용으로 함
- 데이터 포털인 “data.gov.uk”는 데이터 공개 의지가 구현된 것으로, 일반시민에게 효율적으로 정부 데이터를 제공하였다고 볼 수 있으며, 2012년에 발족한 독립기구인 ‘행정데이터연구네트워크(Administrative Data Research Network)’는 다양한 정부부처 및 공공기관에 산재한 행정데이터들을 정책

과정 및 연구에 활용하기 적합한 통합데이터 형태로 가공하여 제공하고 있다는 점에서 주목할 만한 사항임(한국행정연구원, 2017)

- 영국의 EBP추진을 위해 정부차원의 다양한 데이터를 생산·유통하고 있으며, 증거기반의 정책추진에 활용할 수 있도록 정책수요자들이 쉽고 편리하게 활용할 수 있는 방향에 초점을 두고 있는 것으로 평가됨

### 3. 일본

#### 1) 증거기반정책추진 개요

- 일본의 EBP(일본에서는 EBPM으로 사용)<sup>8)</sup>는 2017년 ‘경제재정 운영과 개혁의 기본방침’에서 경제·재정 일체개혁의 일환으로 ‘증거에 기초한 정책 입안을 추진’, ‘객관적 증거에 기초한 정책의 PDCA사이클 확립’ 등 범정부 차원에서 증거에 기초한 정책입안(Evidence-Based Policymaking: EBPM) 추진방침으로 제시함<sup>9)</sup>
  - 내각부를 중심으로 한 EBPM의 추진은 예산집행의 효율성 향상은 물론 행·재정 개혁과 연계하여 추진하고 있음

#### 2) EBPM추진 기본방침 수립

- 일본의 EBP 추진과 관련하여 증거(evidence)라는 용어가 처음 등장한 것은 2013년 내각에서 결정한 기본방침에서 제시함. 이 기본방침에서는 정책평가의 관점에서 경제재정자문회의와 총무성·각 부처의 정책평가에 관한 연계 강화를 통한 중점 과제와 관련된 정책에 대한 PDCA의 철저 및 증거에 기초한 정책평가 확립을 제시함

8) EBP와 관련하여 일본정부에서는 EBPM(Evidence Base Policy Making)로 정의하고 있으나, 주요 내용에 정책결정, 정책평가 등을 포함하는 ‘증거에 근거한 정책형성’의 의미로 사용하고 있음

9) 일본 내각부, 2017, 經濟財政運営と改革の基本方針 2017 について([www5.cao.go.jp/keizai-shimon /kaigi/cabinet/2017/2017\\_basicpolicies\\_ja.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon /kaigi/cabinet/2017/2017_basicpolicies_ja.pdf)), 2022 검색



- 2017년 기본방침에 ‘EBPM’이라는 용어가 사용되었으며, 데이터 플랫폼 정비를 통한 EBPM 추진과 EBPM 추진체제 구축, EBPM 관점의 예산편성에 대한 반영 등이 포함됨. 2018년 기본방침에서는 각 부처는 모든 세출 분야에서 행정사업 리뷰를 철저히 실시하고, EBPM을 추진해 인재의 확보·육성과 필요한 데이터 수집 등을 통해 예산의 질 향상과 효과 검증을, 2019년 기본방침에서는 ‘EBPM을 비롯한 행정개혁 추진’을 제시하고 있음

### 3) EBPM과 통계개혁

- 증거에 기반한 정책평가의 확립과 통계 데이터의 “투명화·오픈화, 온라인 조사의 철저”를 포함한 “공적 통계의 정비에 관한 5개년 계획”을 수립(2013)함. 일본 통계법 제4조에 근거한 “공적 통계의 정비에 관한 기본적인 계획”을 수립(2014)하고, “증거기반정책입안”(evidence-based policy-making)을 추진하기 위한 통계개혁의 중요성을 부각함
- 한편, 일본 경제재정자문회의에서는 ‘통계개혁 기본방침’을 결정(2016)하고 근본적인 통계개혁, 일체적인 통계시스템을 정비토록 함. 이는 경제재정 운영에 있어서 통계개선의 필요성이 부각되면서 경제재정자문회의가 통계위원회(24)와 연계하여 대응방침을 제시함
  - 대응방침에서는 EBPM을 추진하기 위해 그 증거가 되는 통계 등의 정비·개선
  - EBPM을 추진함으로써 국민들의 수요를 반영한 통계 등이 정책의 개선과 통계의 정비·개선과 유기적으로 연계되어야 한다는 것을 강조함

### 4) EBPM과 정책평가

- 총무성 행정평가국에서 전 부·성을 대상으로 한 성과관리(정책평가)는 총괄하고 있음. 정책평가와 관련하여 매년 8월에 공표되는 각 부처의 정책 평가서에는 데이터의 활용이나 EBPM의 도입과 관련된 내용을 포함하고 있음

- EBPM은 각 부·성별로 3개 정도의 시책들을 대상으로 로직모델에 기반하여 시범적으로 추진함. 이러한 EBPM의 시범도입과 병행하여 관련 부서의 관계자 및 전문가들과 EBPM과 관련된 실증적 공동연구를 추진함
- EBPM도입과 관련된 실증적 공동연구에서는 정책효과와 파악·분석의 목적, 로직 모델의 활용, 증거기반의 제반 논점에 대해 관한 전문가들과의 자문 등을 통한 시사점을 도출하여 각 부·성의 실무자에게 참고자료로 공유함
  - 실증적 공동연구의 분야는 “IoT 서비스 창출 지원 사업”, “여성활약 추진” 등 4개 분야를 대상으로 실증적 공동연구를 실시함

## 5) EBPM 추진위원회

- 민관 데이터 활용 추진 기본법 제8조 제1항은 정부에 의한 민관 데이터 활용 추진 기본계획의 책정에 대해 규정하고 있으며, 이에 근거한 「세계 최첨단 IT 국가 창조 선언·민관 데이터 활용 추진 기본계획」(2017)을 수립함
  - 이 계획에서는 국민에게 신뢰받는 행정을 전개하기 위해서는 EBPM 사이클의 구축에 의해 정책부문이 민관 데이터 등을 적극적으로 이용·활용하여 증거에 근거한 정책 입안을 추진해야 하고, EBPM 추진의 기반이 되는 통계 등 데이터 등의 객관적인 증거의 중요성에 대해 설명하고 있음
- 한편, EBPM추진위원회는 정부 전체적으로 EBPM을 추진하는 체제를 구축하기 위해 EBPM추진위원회를 설치한 것으로 정부 횡단적인 EBPM 기능을 담당하는 조직으로서 역할을 수행함. EBPM추진위원회는 내각관방 부장 관보를 회장으로 하고 회장이 지정하는 직에 있는 각 부처의 EBPM 총괄 책임자 등을 구성원으로 하고 있음

# 제 4 장

## 경상북도 증거기반 정책추진 방안

제1절 기본방향

제2절 증거기반정책 추진체계 정비



## 제4장 경상북도 증거기반 정책추진 방안

### 제1절 기본방향

#### 1. 증거기반정책(EBP) 추진 배경

- 경상북도 증거기반 정책추진이 요구되는 배경에는 그동안 정책결정에 있어 기관장 등 정책결정자의 의지나 과거의 관행, 타 자치단체의 추진사례 등에 기초하여 정책을 결정하고 추진하는 방식을 개선·보완하는데 목적이 있음. 그러나 과거의 정책추진 방식이 실패하였다거나 심각한 문제가 있어 증거기반 정책을 추진해야 한다는 것을 의미하는 것은 아님
- 도정에 증거기반 정책(EBP)을 도입해야 한다는 의미는 과거의 방식으로 추진된 정책들이 본래의 정책목적 달성이었다고 판단하기에는 한계가 있다는 등의 문제의식에서 출발함. 정책이 당초의 목적을 달성하기 위해서는 정책목적 분명하게 제시하고, 그 목적달성에 효과가 있는 최적의 정책수단은 무엇인지 등 정책수단과 목적의 논리적인 연결을 명확히 한 후, 이 수단과 목적을 뒷받침하는 데이터 등의 객관적인 증거(근거)를 제시하는 정책을 추진하는 것이 증거기반정책의 기본구조임
- EBP를 추진코자 하는 가장 큰 목적은 객관적인 증거에 기반한 정책추진에 따른 성과 또는 효과를 정밀하게 파악할 수 있도록 함으로써 한정된 자원의 효율적 활용을 도모할 수 있다는 것, 정보기술의 발전 성과를 내부 구성원들이 원활하게 활용할 수 있도록 함으로써 업무 생산성을 획기적으로 개선시키는 것, 세부적인 증거 데이터를 활용함으로써 보다 세분화된 행정서비스를 제공할 수 있도록 함으로 가성비 높은 지방행정을 구현하는 것으로 요약할 수 있음

- 물론, 증거기반 정책추진이 기존의 문제를 모두 해결하는 만병통치약이라는 관점보다는 한정된 자원을 보다 효과적·효율적으로 활용하여 정책효과를 극대화하는 데 초점이 있음. 또한 증거기반 정책추진을 통하여 도정에 대한 주민들의 신뢰와 지지를 제고할 수 있도록 증거에 기초한 정책결정 및 추진이 필요하다는 인식을 반영한 것임
- EBP는 성과를 중시하는 주요 선진국에서 제한적이지만 정책에 실제로 도입하여 추진중에 있으며, 우리나라도 시범사업 수준에서 도입하고 있는 것으로 평가됨. 경북의 경우 EBP에 기반한 정책추진을 통하여 정책의 고도화와 효율적인 도정을 구현코자 도입을 검토하는 단계에 있는 것으로 평가됨

## 2. 증거기반정책의 추진방향

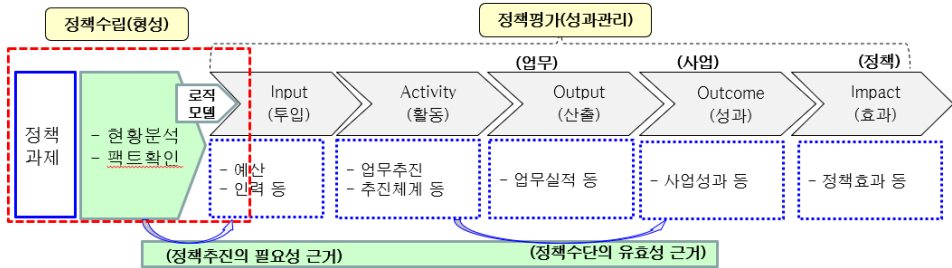
- 경상북도 증거기반 정책추진 방안을 전술한 증거기반에 초점을 두고 다음의 사항들을 참조하여 정책평가(성과관리) 방안을 검토함
  - 경북도정에 있어서 증거에 근거한 정책추진(EBP)이란
    - 첫째, 정책추진의 목적을 명확히 하고,
    - 둘째, 그 정책목적 달성에 필요한 행정수단은 무엇인가 등 “정책의 기본적인 틀”을 증거에 근거해 명확하게 제시하고,
    - 셋째, 정책추진의 성과는 논리모델을 통하여 명확하게 제시하는 것
- 경북의 증거기반 정책평가(성과관리) 개선방안의 검토는 전술한 4가지 사항을 중심으로 정책형성에서 정책평가 및 성과활용과 연계할 수 있도록 하는데 초점을 둬
  - 이 연구는 2022년 기준 경북도청의 성과관리계획에 참고자료로 활용할 수 있는 수준에서 향후 개선 및 보완사항을 중심으로 검토함

## 제2절 증거기반정책 추진체계 정비

### 1. 증거기반정책 추진 논리

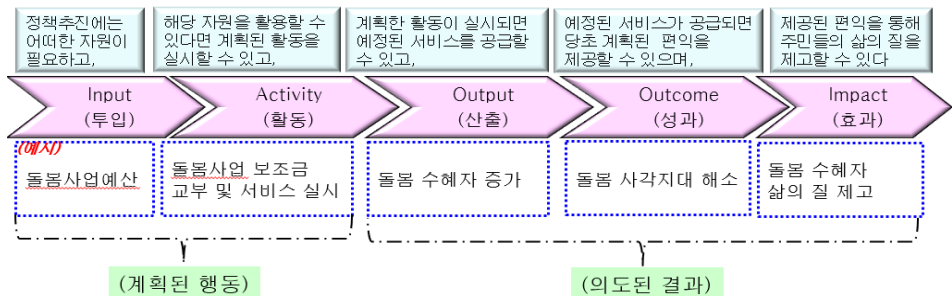
- 경상북도 증거기반정책 추진을 위한 전체적인 논리구조에 기반하여 접근 (<그림 4-1> 참조)함
  - 증거기반의 정책추진을 위해 정책수립(형성) 단계를 재설계하여 당해연도 주요업무추진계획 수립 시 계획추진의 근거가 되는 자료를 첨부토록 함
  - 정책추진의 필요성 근거자료(문제인식, 실태(현황)자료, 성과목표설정 등)

<그림 4-1> 경북형 EBP추진 논리



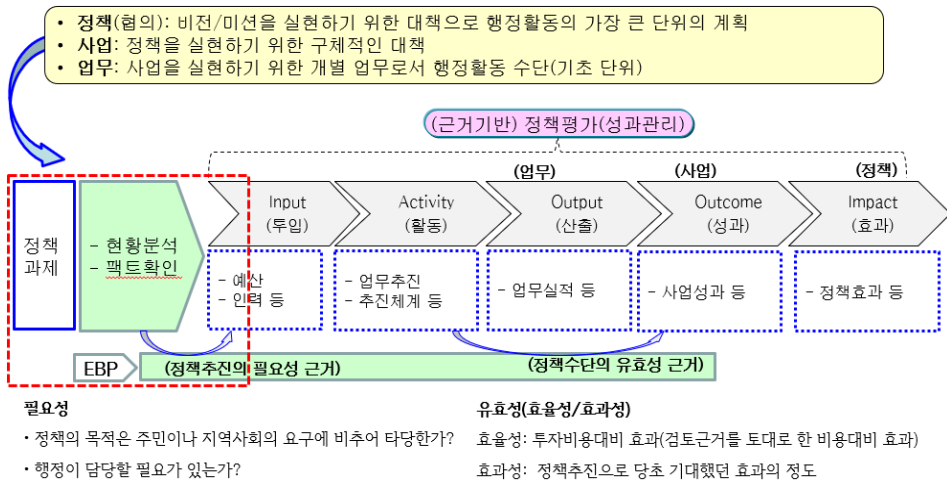
- 증거기반정책의 추진에 대한 정책평가(성과관리)는 논리모델에 기반한 성과평가 실시(<그림 4-2> 참조)

<그림 4-2> 로직모델을 적용한 성과평가 구조(예)



- 경북의 증거기반정책 추진은 도민에 대한 책임성을 강화하고 도정의 효율성을 극대화하기 위해 정보기술의 발전에 따른 축적된 디지털 자원을 활용하여,
  - 과학적인 데이터를 활용한 정책추진이 가능한 정책수립(형성)을 수립하고,
  - 정책추진 성과를 로직모델, PDCA정책평가 사이클에 의한 성과관리 등을 통하여,
  - 최적의 정책성과를 창출하여 도정의 효율성과 생산성 극대화를 목표로 함
- 증거기반정책 추진에 필요한 제반 여건을 정비하기 위한 일환으로
  - 원활한 증거기반정책을 실시하기 위한 조직체계의 개편,
  - 정책과정 단계별 각종 계획간 연계체계 구조화,
  - 구성원의 데이터 및 통계활용 능력 제고를 위한 교육 강화,
  - 외부 전문가 그룹 활용을 위한 제도 보완,
  - 증거기반정책의 도입을 위한 시범사업 실시 등을 추진함
- 증거기반정책 추진은 경북이 지향하고 추구해야 할 완수하기 위한 전략적 접근방법의 일환임. 이를 위해서는 정책과정 단계별 프로세스에 대한 보완을 통한 협력적 거버넌스 환경을 향상시킬 필요가 있음

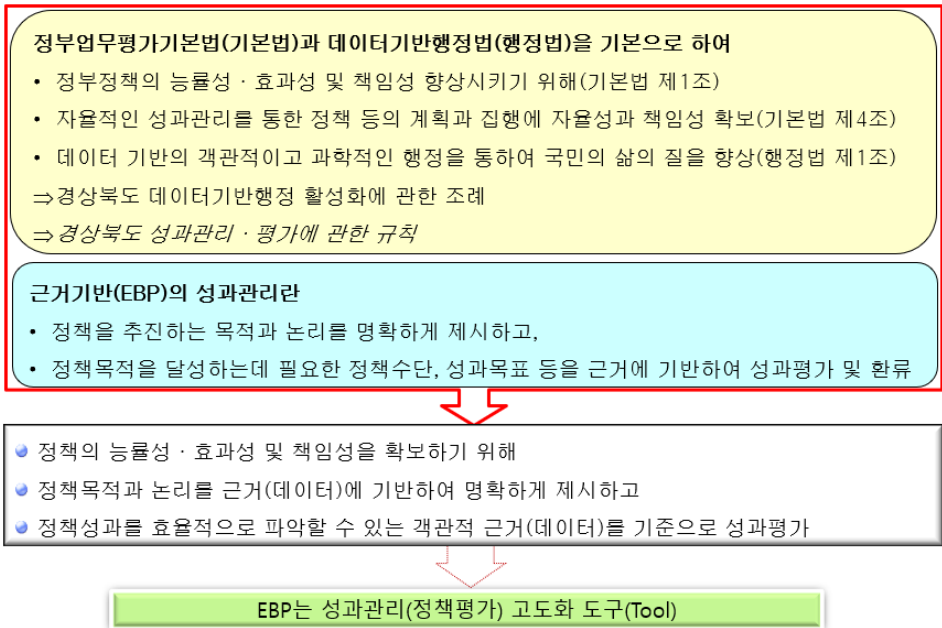
〈그림 4-3〉 경북형 EBP기반 정책추진 및 평가체계





- 경북 증거기반정책 추진을 위한 논리구조는 관련 근거(정부업무평가법, 데이터기반행정법과 경상북도 관련 조례 및 규정)를 토대로 하여 증거기반 정책의 기본전제를 적용하여 경북형 증거기반정책 추진체계를 도출하였음 (<그림 4-4> 참조)

**<그림 4-4> 정책평가와 증거기반정책과의 인과관계**



- (참고) 증거기반정책 추진 관련 법제(붙임 조례개정 관련 검토자료 참조)

**정부업무평가기본법(제14839호, 2017)**

목적(제1조) 이 법은 정부업무평가에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 중앙행정기관·지방자치단체·공공기관 등의 통합적인 성과관리체제의 구축과 자율적인 평가역량의 강화를 통하여 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 향상시키는 것을 목적으로 한다.

성과관리의 원칙(제4조) ① 성과관리는 정책등의 계획수립과 집행과정에 대하여는 자율성을 부여하고 그 결과에 대하여는 책임이 확보될 수 있도록 실시한다. ② 성과관리는 정부업무의 성과·정책품질 및 국민의 만족도가 제고될 수 있도록 실시한다.

**데이터기반행정 활성화에 관한 법률(제17370호, 2020)**

제2조(정의) 1. “데이터”란 정보처리능력을 갖춘 장치를 통하여 생성 또는 처리되어 기계에 의한 판독이 가능한 형태로 존재하는 정형 또는 비정형의 정보. 2. “데이터기반행정”이란 공공기관이 생성하거나 다른 공공기관 및 법인·단체 등으로부터 취득하여 관리하고 있는 데이터를 수집·저장·가공·분석·표현하는 등(이하 “분석등”)의 방법으로 정책 수립 및 의사결정에 활용함으로써 객관적이고 과학적으로 수행하는 행정

**경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례(제4526호, 2021)**

제1조(목적) 이 조례는 「데이터기반행정 활성화에 관한 법률」 및 같은 법 시행령에 따라 데이터를 기반으로 한 행정의 활성화에 필요한 사항을 정함으로써 객관적이고 과학적인 행정을 통하여 책임성, 대응성 및 신뢰성을 높이고 도민의 삶의 질을 향상시키는 것

제2조(정의) 1. “데이터”란 「데이터기반행정 활성화에 관한 법률」 제2조제1호에 따른 데이터. 2. “데이터기반행정”이란 경상북도가 생성하거나 다른 기관 및 법인·단체 등으로부터 취득하여 관리하고 있는 데이터를 수집·저장·가공·분석·표현하는 등(이하 “분석 등”)의 방법으로 정책 수립 및 의사결정에 활용함으로써 객관적이고 과학적으로 수행하는 행정

**경상북도 성과관리 및 평가에 관한 규칙(제27459호, 2013)**

제1조(목적) 이 규칙은 「정부업무평가 기본법」에 따라 경상북도 성과관리 및 평가에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 효율적인 성과관리체계 구축과 자율적인 평가역량 강화

제2조(정의) 1. “성과관리”란 도정 업무를 추진함에 있어서 기관 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동. 2. “성과평가”(이하 “평가”)란 경상북도의 정책·사업·업무 등(이하 “정책 등”)에 대한 성과목표 달성도, 추진상황 및 집행성과와 역량 등을 점검·분석·평정하는 것

## 2. 증거기반정책 도입을 위한 추진절차

- 증거기반정책은 객관적 근거(통계 데이터 등)에 기반하여 정책을 추진하는 것을 전제로 하기 때문에 도입 및 추진과정에서 고려해야 할 검토사항이 있음. 이러한 고려사항은 도입을 검토하는 과정에서 예측 또는 추정된 것으로 실제 도입 시 참고자료로 활용할 것을 권고함(〈그림 4-5〉 참조)
  - 시범사업 추진: 도청에서 추진하는 정책 또는 핵심사업 중 1-2개를 선정 하여 시범사업으로 추진(23년도 주요업무추진계획에서 선정)하고 매년 시범사업 대상을 확대하여 추진
  - 계획수립 방법 및 절차의 개선: 현재의 계획수립 양식을 근거를 별도로

- 기재할 수 있는 양식으로 개선하고 2023년도 주요업무추진계획 작성시 적용(가능하면 성과평가 양식에 대한 개선도 병행)
- 위원회 또는 T/F설치: 근거기반 추진상황을 수시로 확인, 평가, 자문 등을 할 수 있는 운영체계 구축
  - 데이터 분석지원: 추진조직에 대한 정비하고 주관부서에서 데이터기반 행정활성화위원회 등을 활용한 데이터 분석 지원체계 구축
  - 교육 및 훈련: 위원회를 활용한 교육 및 훈련 프로그램 개발과 개발원과의 협력체계 구축
- 경북의 경우 증거기반정책을 추진하는 주관부서가 명확하지 않을 개연성이 높음. 정책기획실과 메타버스담당관실 모두 권한과 역할 상의 한계가 상존하나 디지털 데이터의 용이한 활용지원까지 고려하면 메타버스담당관실(경북 데이터 기반 행정활성화 관련 조례를 담당하는 부서)이 적합한 것으로 판단됨
- 증거기반정책의 효율적 추진을 위해서는 통계분석 전담직원을 채용하는 방안에 대한 검토가 필요함

〈그림 4-5〉 증거기반정책 추진절차(안)

단계	추진분야	주관부서	총괄부서
계획 (Plan)	경북 장기발전계획(도지사 공약 등)	전부서(분야별)	정책기획
	(당해년도) 주요업무추진계획	전부서	정책기획
	(당해년도) 성과관리계획	전부서	평가담당
	데이터기반 계획수립내용 평가회의	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스(기획+평가담당)
집행 (Do)	사업별 데이터 활용/분석 지원	(분석지원신청)사업부서	메타버스정책관
	(시범사업)데이터기반 추진	(시범사업) 해당사업부서	메타버스정책관
	사업별 데이터기반 추진실적 검토	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스정책관
	데이터 활용교육 실시	(전부서) 부서별 교육 대상자	메타버스정책관
평가 (Check)	(시범사업) 데이터기반 사업추진 평가	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스정책관
	(데이터 활용측면)성과평가결과 검토	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스+평가담당
	데이터 활용교육 추진성과 평가	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스정책관
환류 (Action)	(차년도)데이터기반 사업방향 제시	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스정책관
	(차년도)데이터기반 시범사업 검토	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스정책관
	데이터 활용교육 프로그램 선정	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스정책관
	(총괄부서)데이터기반사업추진워크숍	<u>데이터기반행정활성화위원회</u>	메타버스정책관

참고: 데이터기반행정활성화위원회, 경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례 제4조

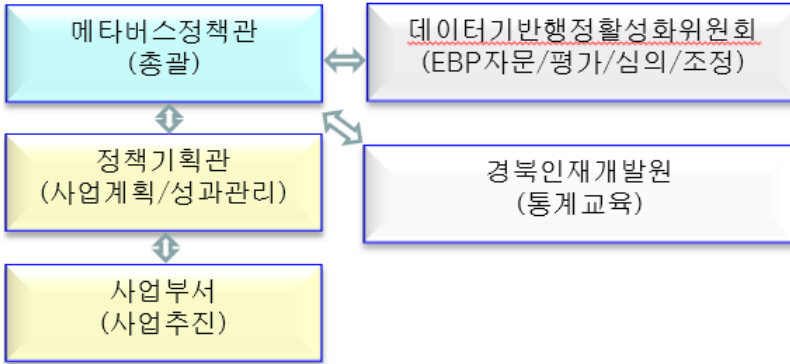
### 3. 증거기반정책 추진을 위한 조직체계 정비

- 증거기반 정책추진을 위한 조직체계와 관련하여 가장 이상적인 상황은 증거의 창출, 전달, 축적 등을 담당하는 전문조직(실 또는 과)의 설치가 필요할 정도로 증거기반정책이 업무에 내재화되어 있는 것임. 그러나 EBP 담당조직은 도정 전반에 증거기반 정책추진이 활성화되어 있지 않은 상황에서 담당조직의 설치는 시기상조로 판단됨. 현재 상황에서 EBP 추진은 정책기획담당, 메타버스정책담당 등 업무 관련성이 높은 부서에서 주관하고, 위원회 또는 T/F 방식을 활용하는 방안을 고려해 볼 수 있음
- EBP를 효율적으로 추진하는 관점에서 보면, 어느 부서가 주관부서로서 적합한지에 대한 검토가 필요함
  - 정책기획담당: 정책기획담당관실에서 EBP를 추진하는 경우 도정 전반에 대한 종합적인 관련 계획추진을 EBP와 연계할 수 있고 정책평가 등 성과 관리와의 업무관련성을 유지할 수 있음. 다만, EBP와 관련된 데이터 활용 등 전문성 측면에서는 메타버스정책관실에 비해 취약할 개연성이 높음
  - 메타버스정책담당: 도청의 정보화 관련 업무를 총괄적으로 추진하는 부서로서의 전문성과 EBP에 대한 기본적인 이해, 그리고 데이터 공유, 분석, 활용능력 등 EBP 추진에 필요한 요건을 갖춘 것으로 평가됨. 다만, 도정 전반에 대한 계획관리 및 정책평가 등의 업무를 수행할 수 없어 정책 기획담당 부서와의 협업체계 구축이 필요할 수 있음
  - 분야별 사업부서: 도청의 각 분야별 정책담당 부서에서 자체적으로 데이터 이용·활용하여 해당 정책을 추진하는 것으로 EBP의 궁극적인 추진체계 이지만 데이터 분석 및 활용 등 여러 측면에서 보완해야 할 사항이 있음
  - 종합: EBP의 활성화에 적합한 부서가 명확하지 않은 상황에서는 각 유관 부서간 협조체계의 구축과 위원회 등을 활용한 전문성을 보강하여 추진 하는 것이 현실적인 대안일 것으로 판단됨. 다만, EBP가 갖는 특성을 고려하면 데이터, 정보정책과 시스템 운영, 통계 전문성 등의 측면에서

강점을 가지고 있는 메타버스정책담당실에서 주관하고 관련 위원회 등을 통한 종합적인 EBP관리가 현실적인 것으로 평가됨

- 경북의 증거기반 정책추진을 위한 조직체계(안)와 분야별 추진환경 정비(안)는 <그림 4-6>, <그림 4-7> 참조

<그림 4-6> 증거기반 정책추진을 위한 조직체계(안)



<그림 4-7> 증거기반 정책추진을 위한 분야별 추진체계

구분	분야		주요업무	세부내역(예)	주관부서
업무 개발	제도 개발	프로세스 구축	적용 가능한 합리적 프로세스 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>근거기반 업무추진 프로세스</li> <li>분석결과 활용 프로세스 검토</li> <li>기존 근거데이터 활용절차 및 방법 등 재검토</li> </ul>	메타버스정책관 + 정책기획관
		매뉴얼 제작		근거기반 업무추진 매뉴얼 작성	
	사업 수행	성과평가 개선	<u>로직모델 개발</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>로직 모델 및 지표 정비</li> <li>성과평가방법 재설계</li> <li>성과평가 중빙검증절차 정비 (분석방법, 구체적인 절차 등)</li> <li>분석결과 검토</li> </ul>	정책기획관
		평가지침 개발		근거기반 성과관리 매뉴얼 작성	(평가담당)
인재 육성	통계 교육	통계기본교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;교육 매뉴얼 개발</li> <li>&gt;실무사례집 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>수준별 실무매뉴얼 개발/교육</li> <li>근거기반 활용 실무사례 개발</li> </ul>	메타버스정책관 + 인재개발원
		통계전문교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;분야별 전문교육</li> <li>&gt;통계분석 전문교육</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>분야별 통계분석 전문가 양성</li> <li>통계분석S/W활용 교육</li> </ul>	

#### 4. 데이터 활용 인재육성 방안

- 데이터를 활용한 정책추진을 위해서는 해당 정책을 추진하는 공무원들이 일상 업무에서 데이터를 활용하기 위해서는 일정 수준의 통계분석기법을 활용하는 능력이 필수적임. 그러나 데이터 분석만을 담당하는 공무원을 별도로 채용하거나 지방자치단체 차원에서 육성하는 것도 상당히 어려운 문제임
- 또한 통계부서나 ICT 정책부서뿐만 아니라 실제로 데이터를 활용하여 과제를 해결하고자 하는 담당부서나 필요한 데이터를 보유하고 있는 부서도 한 팀이 되어 데이터 활용 노하우를 공유하는 것도 중요한 요건임. 데이터 활용 노하우가 특정 개인에게 의존하고 있으면 그 직원이 이동해 버린 경우 데이터를 활용할 수 없게 되어 버리기 때문에 전 청에서 조직적으로 데이터 활용 인재를 육성할 필요가 있음

##### 1) 통계전문 인력육성·확보

- 대부분의 자치단체에서는 통계 데이터 분석능력을 가진 전문가의 확보가 쉽지 않음. 통계분석을 전담하는 공무원을 별도로 확충할 수 있는 여건도 갖추어 지지 않은 상황에서 증거기반의 정책추진은 쉽지않은 문제로 지적되고 있음
- 경북의 경우에도 경북인재개발원에서 통계교육을 통한 인재육성·확보하기 위한 노력을 하고 있으나 업무에 적용할 수준의 통계교육이 이루어 있다고 하기에는 한계가 있음(〈그림 4-8〉 참조)
- 도정에 필요한 인재 육성·확보의 구체적인 방안 등에 관해서는 현재의 직원을 대상으로 업무에 종사하면서 수강할 수 있는 연수·교육 프로그램 확충 강화하고 도내 대학 등을 활용한 기본적인 통계활용교육의 강화 필요성이 있음
- 향후, 도청내에서 증거기반정책을 추진하는데 있어 필요한 통계전문지식을 습득한 인재의 확보·육성은 중요한 과제의 하나임

## 2) 지역대학·연구기관(연구자)과의 연계

- 도청 내부의 자체적인 인재육성·확보와 함께 지역의 대학·연구기관에서 정책효과 등을 분석하는 전문가 그룹과 연계하는 방안도 고려할 필요가 있음. 전문가 그룹(교수, 연구자 등)은 학술논문 작성 등에 수집한 데이터를 토대로 다양한 분석방법을 활용하고 있음. 또한 전문가 그룹은 다양한 분야의 다양한 주제를 다루고 있어 도청의 관련 부서별로 추진하는 정책과 연계할 경우 증거기반 정책추진의 효과를 제고할 수 있음
- 경북의 경우에도 연구자들이 여러 분야에 다양한 테마로 수많은 성과 창출을 위한 연구를 수행하고 있을 것으로 예상됨. 도청 전반에 전문가들과의 연계를 강화해 나가는 것은 향후 EBP의 정착·발전에 필요한 요건의 하나임

〈그림 4-8〉 경북인재개발원-2022년도 통계교육과정(예시)

구분	과정명	교육대상	교육기간	2022년 계획		
				횟수	기당인원	계획인원
총 계(180개 과정)				1,627		42,462
집합교육 계(53개 과정)				143		6,862
기본교육	계(2개 과정)			11		1,612
	신규임용(후보)자	신규임용자 및 임용후보자	3주	10	150	1,500
	중견리더양성	도 및 시·군 6급	43주	1	112	112
스마트교육	계(27개 과정)			58		2,735
	경북형뉴딜을 잡(JOB)아라!	도·시군 공무원 및 공공기관 직원	3일	2	35	70
	적극행정과 규제혁신	"	2일	2	35	70
	인구감소 대응 정책	"	2일	2	35	70
	통계와 공공 데이터의 활용	"	2일	1	35	35
	사회적경제이 활성화	"	3일	1	35	35
	엔택트시대의 스마트기기 활용	도·시군 공무원 및 공공기관 직원	3일	2	30	60
	업무에 바로쓰는 엑셀 테크닉	"	4일	3	30	90
	포토샵처럼! 포토스케이프X	"	3일	2	30	60
	업무에 바로 통하는 파워포인트 활용	"	3일	3	30	90
	톡톡 튀는 홍보영상 편집자 되기	"	4일	3	30	90
	쉽게 배우는 데이터분석 WITH 엑셀BI	"	3일	2	30	60
	데이터 시각화와 탐색을 위한 파워BI	"	3일	3	30	90
	1인 미디어를 위한 유튜브 크리에이터	"	3일	2	30	60
	일잘러의 보고서 작성법	"	5일	4	30	120
소셜미디어 활용과 얼리어답터 체험	"	3일	3	30	90	
사이버교육 계(127개 과정)		127개 과정		1,484		





# 제 5 장

## 결 론

제1절 요약

제2절 정책제언



## 제5장 결론

### 제1절 요약

- 정책추진에 있어 객관적 증거에 기반한다는 것은 행정 내외부의 각종 통계 등의 데이터를 활용한다는 것을 의미함. 특히 정책형성(입안)과정에서 기존의 주관적 의사결정 관행 등을 객관적인 데이터를 기반으로 한 정책결정 및 추진이 이루어지도록 함으로 정책성과에 대한 인과관계 추론을 통한 검증 가능한 정책체계를 구축하는데 있음
- 공공부문의 정책추진에 객관적 증거에 활용하는 것을 증거기반정책(EBP: Evidence-Based Policymaking)이라 하며, 이는 과학적으로 생산된 데이터(정부통계, 빅데이터 등)에 기반한 정책과정 전반에 활용하는 것을 의미함. 특히, EBP의 기본전제가 데이터에 근거한 과학적 검증을 통해 정책을 수립하여 추진하고, 정책추진에 따른 성과의 유효성, 정책 증거·인과관계 도출, 성과검증 및 환류에 초점을 둠으로써 정책추진의 효율성을 제고하는데 목적이 있음
- 이 연구는 경상북도 행정 수행에 있어서 데이터 기반 정책 수립 및 변경 촉진하여 정책 효과성을 제고하고, 데이터 경제 시대 발맞추어 데이터 기반 행정 토대를 마련하는데 필요한 방법론적 대안을 제시하는데 있음
- 이를 위해 EBP와 관련된 이론 및 방법론 등 제반 논의를 제2장에서 제시하였음. EBP와 관련된 국내외 사례는 제3장에 정리하였고, 경상북도 차원의 증거기반정책 추진을 위한 방안과 관련하여 제4장에서 제시함. 경상북도의 EBP도입방안의 핵심을 정리하면 <표 5-1>과 같음

〈표 5-1〉 경상북도 EBP도입 방안(요약)

구분	내용
기본 방향	• EBP 기반 지방행정 구현 및 정책성과평가의 고도화
도정계획	• 경북도 장단기 계획과 성과관리계획의 전략적 체계화
추진근거	• 조례 개정(경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례)
조직	• 경북도청 데이터 기반 조직(메타버스정책관실 기능) 강화
인력	• 데이터 책임관 및 분석전문가 채용
교육훈련	• 인재개발원 교육과정 확충 및 직원 의무교육 실시
성과관리 강화	• 도정계획 수립부서와 성과관리 부서간 T/F운영(전략적 도정 성과관리)
시범사업	• 국/실단위로 1개 과제(23년도) 선정하여 EBP시범 적용(우수사례 전파)
기타	• 경북형 지역통계 DB 구축검토(장기과제), (가칭)경북증거기반행정위원회 운영

## 제2절 정책제언

- EBP는 정책추진에 있어 객관적 증거에 기반한다는 것으로 학술적으로나 정부부문에서도 새로운 접근법으로 대두된 것은 아님. 이러한 EBP가 다시 주목받기 시작한 이유는 디지털 환경의 급속한 발전에 따라 정책추진에 필요한 각종 통계 등의 데이터가 양적, 질적 측면에서 비약적으로 고도화됨에 따라 증거로서 데이터의 중요성과 활용성이 부각된 것과 무관하지 않음
- 디지털 환경의 변화에 따른 데이터 수준의 고도화는 정책추진에 있어서 정책결정자의 가치 판단 등에 기반한 정책추진에서 객관적이고 검증가능한 증거기반의 정책추진(EBP)으로 전환을 촉진하는 촉매제 역할을 하고 있음
- 이러한 디지털 환경 고도화에 따른 EBP추진은 선진 각국의 중앙 및 지방 정부에서도 정책과정에 지속적으로 확대 적용하고 있는 추세임. 우리나라의 경우도 EBP기반의 정책을 추진코자 데이터 활용관련 법제의 제정 등 다양한 시도가 진행중에 있으며, 지방정부 차원에서도 시범사업의 실시 등을 통하여 증거기반정책의 본격적인 적용을 모색중에 있음
- 경상북도의 경우에도 “데이터를 기반으로 한 행정의 활성화에 필요한 사항을 정한 “경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례”를 제정하는 등 증거기반의 도정수행을 위해 다양한 시도를 하고 있음
- 이 연구를 통해 나타난 시사점을 중심으로 경상북도 도정에 증거기반정책(EBP)을 도입 및 활성화하기 위한 방안(제4장)을 정책제언으로 제시하면 다음과 같음
  - 추진체계의 정비 측면에서 도정 증거기반정책을 총괄하는 전담조직 등 조직차원의 정비(조례개정 등 포함)와 도정 정책추진과정(장단기계획 및 성과평가 등)에 대한 개선
  - 증거기반정책 추진을 위한 환경조성 측면에서 도정 핵심사업중 1-2개를 선정하여 시범사업으로 추진하고 그 성과를 반영하여 시범사업 대상을 확대

- 증거기반정책을 종합적으로 지원하기 위한 위원회 또는 T/F를 설치하여 추진상황에 대한 종합적 지원체계 구축하고, 궁극적으로 도청 관련 공무원들의 통계 등의 활용능력을 제고하기 위한 교육 및 훈련 실시와 부서의 요청이 있을 경우 데이터 분석을 지원하는 등의 협력체계 구축

## 참고문헌

- 강정석(2015), 정부업무평가에서 빅데이터 활용방안 연구, 한국행정연구원, 2015
- 국가공무원인재개발원(2019), 데이터 기반 정책결정 사례, 국가공무원인재개발원
- 과학기술정책연구원(2011), 과학기술혁신정책의 증거기반 평가 접근방법과 적용, 과학  
기술정책연구원
- 관계부처 합동(2021), 제1차 데이터기반행정 활성화 기본계획(2001년~2023년)
- 김선영(2020), 증거기반 정책에서의 빅데이터에 관한 연구, 한국정책학회보 제29권  
제1호, 한국정책학회
- 김유심(2016), 데이터 기반 정책수립 방향에 대한 연구, 한국정보화진흥원, 2016
- 용인시정연구원(2022), 데이터 기반 행정 활성화를 위한 용인시 빅데이터 정책연구,  
용인시정연구원
- 윤광석(2016), 정책수립시 데이터 활용 강화방안 연구, 한국행정연구원
- 이병기·김건위(2020), 경상남도 성과관리체계 개선방안, 한국지방행정연구원
- 통계청(2022), 통계기반정책평가지침, 통계청
- 한국정보화진흥원(2012), 새로운 미래를 여는 빅데이터 시대, 한국정보화진흥원
- 한국정보화진흥원(2015), 데이터 증거기반(Evidence-Based)의 과학적 정책수립방안,  
정보화진흥원
- 한국행정연구원(2017), 증거기반정책을 위한 정부의 통계 구축 및 활용에 대한 현황 조사,  
한국행정연구원
- 황용수 외(2021), 데이터기반행정을 위한 과기정통부 공동활용 데이터 구축 방안 연구,  
과학기술정보통신부
- HM Treasury (2022) The Green Book Central Government Guidance on  
Appraisal and Evaluation
- Haskins R. (2018), "Evidence-Based Policy: The Movement, the Goals, the  
Issues, the Promise," The ANNALS of the American Academy of

- Political and Social Science, Vol 678, Issue 1,
- National Audit Office (2016) “Government’s Management of Its Performance: progress with Single Departmental Plans”
- Muller, Jerry Z., 2018, The Tyranny of Metrics, Princeton University Press
- McGann, Micheal, Blomkamp, Emma, & Lewis, Jenny. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. Policy Sciences, 1–19. <<https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>>
- OECD. (2019), Government at a Glance 2019
- OMB. (2018), “BUILDING AND USING EVIDENCE TO IMPROVE GOVERNMENT EFFECTIVENESS,” Presidential Budget FY2019 “Perspective Analysis,” pp59–64
- Government Accountability Office. (2014), “Program Evaluation: Some Agencies Reported that Networking, Hiring, and Involving Program Staff Help Build Capacity”
- Result for America. (2017). “Federal Invest in What Works Index”
- Rossi, Peter H., Lipsey, Mark W. & Freeman, Howard E. (2003), Evaluation: A systematic approach. CA: Sage publications
- Social and Behavioral Sciences Team. (2016). “Annual Report”
- Stack, K. (2018). “The Office of management and Budget: The Quarterback of Evidence-Based Policy in the Federal Government,” The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, Vol 678, Issue 1, pp.112–123
- 津田 広和.岡崎 康平,(2018), 米国におけるEvidence-based Policymaking (EBPM) の動向, RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-016
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株),(2021), 統計データ利活用の実践に係る組織体制等に関する調査研究



三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株),(2016), エビデンスに変わる政策形成  
小林庸平,(2017), イギリスの独立機関によるEBPM, 独立行政法人経済産業研究所  
EBPMシンポジウム資料

<http://www.cochrane.org/reviews/index.htm>, 2022

<https://www.oecd.org/gov/digital-government/>, 2022

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/Green\\_Book](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/Green_Book),  
2022

<https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>, 2022

<https://www.soumu.go.jp/>, 2022

<https://www.rieti.go.jp/jp/>, 2022

<https://www.digital.go.jp/policies/>, 2022

<https://www.cao.go.jp/index.html>, 2022

<https://www.gb.go.kr/>, 2022

<https://kostat.go.kr/>, 2022

<https://system.law.go.kr/>, 2022



# 부록: 증거기반정책 추진을 위한 법제(조례) 개정 검토의견

## 1. 개정 필요성

- 경북도정에 있어서 증거에 근거한 정책추진(EBP)이란
  - 첫째, 정책추진의 목적을 명확히 하고,
  - 둘째, 그 정책목적 달성에 필요한 행정수단은 무엇인가 등 “정책의 기본적인 틀”을 증거에 근거해 명확하게 제시하고,
  - 셋째, 정책추진의 성과는 논리모형을 통하여 명확하게 제시하는 것임
- 이러한 경북의 증거기반정책 추진은 도민에 대한 책임성을 강화하고 도정의 효율성을 극대화하기 위해 정보기술의 발전에 따른 축적된 디지털 자원을 활용하여,
  - 과학적인 데이터를 활용한 정책추진이 가능한 정책수립(형성)을 수립하고,
  - 정책추진 성과를 로직모델, PDCA정책평가 사이클에 의한 성과관리 등을 통하여,
  - 최적의 정책성과를 창출하여 도정의 효율성과 생산성 극대화를 목표로 함
- 그러나 경북 증거기반정책 추진을 위해서는 관련 근거(정부업무평가법, 데이터기반행정법과 경상북도 관련 조례 및 규정)가 미비하여 증거기반정책의 추진에 장애요인으로 작용할 개연성이 높음
- 따라서 관련 법제(조례)에 대한 최소의 개정을 통하여 경북 증거기반정책 추진의 근거와 추진체계를 강화할 필요가 있음

## 2. 조례개정(안)의 주요내용

- 경북 증거기반정책 추진은 “경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례”에 기반을 두고 있으며, 이 조례는 “데이터기반행정 활성화에 관한 법률” 및

“동법 시행령”에 근거하고 있음

- 경북 증거기반정책 추진과 관련하여 현행 조례(경상북도 조례 제4526호)에는 증거기반의 정책추진을 위한 추진체계가 명시적으로 제시되어 있지않아 관련 정책의 실효적 추진을 보장할 필요가 있음
- 현행 경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례는 데이터기반행정과 관련된 기본요건을 갖춘 것으로 평가되지만, 추진체계상 주도적인 역할을 수행하는 추진조직을 명시(예: 00담당관 등)하고 있지 않아 위원회(위원장 행정부지사) 운영 및 데이터기반행정 책임관이 조례의 취지에 맞는 역할과 활동에 지장을 초래할 개연성이 높음
- 따라서 조례 개정(안)을 통하여 경북의 증거기반정책은 물론 데이터기반 행정의 추진체계를 강화하는데 있음(안 제5조 제4항, 제10조 제3항, 제4항 신설)
  - “데이터기반행정 활성화 위원회”의 간사제도 신설
  - 증거기반정책추진 “데이터기반행정 책임관”이 총괄
  - “데이터기반행정 책임관”을 “기획조정실장”으로 명시 등
- 조례 개정(안)을 통하여 증거기반정책추진은 기획조정실장이 주도적으로 추진하고 데이터기반행정 활성화 위원회의 자문·심의·의결할 수 있도록 함으로써 정책추진의 실효성을 강화하는데 있음

## □ 조례 신·구조문 대비표

현 행	개 정 안
<p><b>제5조(위원회의 구성 등)</b> ① 위원회는 위원장 1명을 포함하여 20명 이내의 위원으로 구성한다.</p> <p>② 위원회의 위원장은 행정부지사가 된다.</p> <p>③ 위원은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람 중에서 도지사가 임명 또는 위촉한다. 다만, 공무원의 수는 전체 위원 수의 2분의 1을 넘지 못하며, 어느 한 쪽의 성이 100분의 60을 넘지 않도록 노력하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 도 관계 공무원</li> <li>2. 경상북도의회 의원</li> <li>3. 전문가, 교수 등 데이터에 관한 학식과 경험이 풍부한 사람</li> <li>4. 그 밖에 도지사가 필요하다고 인정하는 사람</li> </ol>	<p><b>제5조(위원회의 구성 등)</b></p> <p>①~③(현행과 같음)</p>
<p>〈신 설〉</p>	<p>④ 위원회의 효율적 운영 및 지원을 위하여 간사 1명을 두되, 간사는 데이터기반행정 책임관으로 한다.</p>
<p><b>제10조(데이터기반행정 책임관)</b> ① 도지사는 도의 데이터기반행정 활성화에 대한 업무를 총괄하는 책임관(이하 “데이터기반행정 책임관”이라 한다)을 둔다.</p> <p>② 도지사는 출자·출연기관의 장에게 데이터기반행정과 관련한 정책·사업 등을 총괄하는 데이터기반행정 책임관을 두도록 권고할 수 있다.</p>	<p><b>제10조(데이터기반행정 책임관)</b></p> <p>①~②(현행과 같음)</p>
<p>〈신 설〉</p>	<p>③ 제1항 및 제2항에 따른 데이터기반행정 책임관은 다음 각 호의 업무를 담당한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 데이터기반행정 활성화 업무의 총괄 조정 및 지원</li> <li>2. 데이터의 수집·분석 및 활용에 관한 업무 및 지원</li> <li>3. 통계업무의 종합·조정 및 품질관리에 관한 사무</li> <li>4. 데이터기반행정 관련 증거기반정책추진에 관한 업무 총괄 및 지원</li> <li>5. 그 밖에 제2항에 따른 데이터기반행정에 관한 업무조정 및 지원</li> </ol>
<p>〈신 설〉</p>	<p>④ 제1항에 따른 데이터기반행정 책임관은 기획조정실장이 된다.</p>

## □ 경상북도 데이터기반행정 활성화에 관한 조례(개정안)

**제1조(목적)** 이 조례는 「데이터기반행정 활성화에 관한 법률」 및 같은 법 시행령에 따라 데이터를 기반으로 한 행정의 활성화에 필요한 사항을 정함으로써 객관적이고 과학적인 행정을 통하여 책임성, 대응성 및 신뢰성을 높이고 도민의 삶의 질을 향상시키는 것을 목적으로 한다.

**제2조(정의)** 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

1. “데이터”란 「데이터기반행정 활성화에 관한 법률」(이하 “법”이라 한다) 제2조 제1호에 따른 데이터를 말한다.
2. “데이터기반행정”이란 경상북도(이하 “도”라 한다)가 생성하거나 다른 기관 및 법인·단체 등으로부터 취득하여 관리하고 있는 데이터를 수집·저장·가공·분석·표현하는 등(이하 “분석등”이라 한다)의 방법으로 정책 수립 및 의사결정에 활용함으로써 객관적이고 과학적으로 수행하는 행정을 말한다.
3. “출자·출연기관”이란 「경상북도 출자·출연 기관의 운영 및 경영평가 등에 관한 조례」 제2조제1호에 따른 출자·출연기관을 말한다.

**제3조(도지사의 책무)** ① 경상북도지사(이하 “도지사”라 한다)는 데이터기반행정을 활성화하기 위한 시책을 수립하고, 그 추진에 필요한 행정적·기술적·재정적 조치를 마련하여야 한다.

- ② 도지사는 데이터기반행정을 효과적으로 수행하기 위한 제도의 개선 및 기술의 연구·개발을 실시하여야 한다.
- ③ 도지사는 데이터의 최신성·정확성 및 상호연계성이 유지되도록 노력하여야 한다.
- ④ 도지사는 데이터의 제공, 연계 및 공동활용을 적극적으로 수행하고, 그 성과가 유용하게 활용될 수 있도록 노력하여야 한다.
- ⑤ 도지사는 데이터기반행정을 수행하는 과정에서 개인정보 보호를 우선적으로 고려하고 그에 필요한 대책을 마련하여야 한다.

**제4조(위원회의 설치 및 운영)** ① 도지사는 데이터기반행정 활성화와 관련된 사항에 대한 심의·자문을 위하여 경상북도 데이터기반행정 활성화위원회(이하 “위원회”라 한다)를 둘 수 있다.

② 위원회는 다음 각 호의 사항을 심의한다.

1. 법 제7조제3항 각 호에 해당하는 사항
2. 데이터기반행정과 관련된 정책 및 제도의 개선에 관한 사항
3. 그 밖에 데이터기반행정과 관련된 주요 사항으로서 도지사가 필요하다고 인정하는 사항

**제5조(위원회의 구성 등)** ① 위원회는 위원장 1명을 포함하여 20명 이내의 위원으로 구성한다.

② 위원회의 위원장은 행정부지사가 된다.

③ 위원은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람 중에서 도지사가 임명 또는 위촉한다. 다만, 공무원의 수는 전체 위원 수의 2분의 1을 넘지 못하며, 어느 한 쪽의 성이 100분의 60을 넘지 않도록 노력하여야 한다.

1. 도 관계 공무원
2. 경상북도의회 의원
3. 전문가, 교수 등 데이터에 관한 학식과 경험이 풍부한 사람
4. 그 밖에 도지사가 필요하다고 인정하는 사람

④ 위원회의 효율적 운영 및 지원을 위하여 간사 1명을 두되, 간사는 데이터기반행정 책임관으로 한다.

**제6조(위원의 임기 등)** 위원의 임기는 2년으로 하고 한 차례만 연임할 수 있다. 다만, 공무원인 위원의 임기는 그 직에 재직하는 기간으로 하고, 보궐위원의 임기는 전임위원의 남은 기간으로 한다.

**제7조(위원의 제척·기피·회피·위촉 해제·결격사유)** ① 위원 중 안전에 이해관계가 있는 위원은 해당 안전의 심의에 대하여 위원의 자격이 없는 것으로 본다.

② 위원장은 위원에게 해당 안전의 공정한 자문과 조정을 기대하기 어려운 사정이 있을 때에는 해당 위원을 해당 안전의 자문 등에서 배제하여야 한다.

③ 위원이 해당 안전과 이해관계가 있음을 알게 되었을 때에는 스스로 그 안전의 심의에 참여하지 아니하여야 한다.

④ 도지사는 위원이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 임기 중이라도 위촉을 해제할 수 있다.

1. 심신장애로 인하여 직무를 수행할 수 없게 된 경우
2. 위원회의 직무와 관련된 비위사실이 있는 경우
3. 위원 스스로 직무를 수행하는 것이 곤란하다고 의사를 밝힌 경우
4. 그 밖에 직무대만, 품위손상 등의 사유로 인하여 위원의 직을 유지하는 것이 적합하지 아니하다고 인정되어 위원회의 의결로 위촉해제를 결정한 경우

**제8조(위원회의 회의)** ① 위원장은 위원회의 회의를 소집하고, 그 의장이 된다.

② 회의는 연 1회를 원칙으로 하되, 위원장이 긴급한 사항의 자문이 필요하다고 인정할 때에는 임시회의를 소집할 수 있다.

③ 위원장은 위원회를 소집하려면 회의개최 7일 전까지 회의의 일시, 장소와 안건을 각 위원에게 서면으로 통지하여야 한다. 다만, 회의 내용이 비공개이거나 긴급한 사안으로 위원장이 인정하는 경우에는 그러하지 아니하다.

④ 회의는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

⑤ 위원장은 안건의 자문과 조정을 위해 관계부서 공무원, 관련 전문가 또는 이해관계자 등을 참석하게 하여 의견을 들을 수 있다.

⑥ 위원장은 회의록 등을 통해 회의를 충실히 기록하도록 하며, 공개를 원칙으로 한다. 다만, 정책집행 과정에서 혼란을 야기할 수 있는 안건에 대해서는 비공개할 수 있다.

⑦ 위원회의 효율적 운영 및 지원을 위하여 간사 1명을 두되, 간사는 데이터 기반행정 업무를 담당하는 부서의 장으로 한다.

**제9조(운영세칙)** 이 조례에서 규정한 사항 외에 위원회의 운영에 관하여 필요한 사항은 위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정한다.

**제10조(데이터기반행정 책임관)** ① 도지사는 도의 데이터기반행정 활성화에 대한 업무를 총괄하는 책임관(이하 “데이터기반행정 책임관”이라 한다)을 둔다.

② 도지사는 출자·출연기관의 장에게 데이터기반행정과 관련한 정책·사업 등을 총괄하는 데이터기반행정 책임관을 두도록 권고할 수 있다.

③ 제1항 및 제2항에 따른 데이터기반행정 책임관은 다음 각 호의 업무를 담당한다.



1. 데이터기반행정 활성화 업무의 총괄 조정 및 지원
  2. 데이터의 수집·분석 및 활용에 관한 업무 및 지원
  3. 통계업무의 종합·조정 및 품질관리에 관한 사무
  4. 데이터기반행정 관련 증거기반정책추진에 관한 업무 총괄 및 지원
  5. 그 밖에 제2항에 따른 데이터기반행정에 관한 업무조정 및 지원
- ④ 제1항에 따른 데이터기반행정 책임관은 기획조정실장이 된다.

**제11조(데이터기반행정의 활성화)** 도지사는 데이터기반행정의 효과적 수행과 데이터 활용을 촉진하기 위하여 다음 각 호의 사업을 추진할 수 있다.

1. 데이터기반 정책수립 및 평가
2. 통계·데이터의 제공, 연계 및 공동 활용을 위한 사전협의제 운영
3. 도민의 삶의 질을 개선하기 위한 통계 개발과 데이터 분석사업
4. 농업·환경·관광·물류·교통·교육 분야 등에서 데이터를 활용한 서비스 제공
5. 데이터 관련 교육 및 전문 인력 양성
6. 데이터 관련 포럼, 경진대회, 세미나 및 공모전 개최
7. 데이터기반행정의 우수사례 발굴 및 홍보
8. 그 밖에 데이터의 활용 촉진에 필요한 사업

**제12조(데이터기반행정 실태 점검 및 평가)** ① 도지사는 법 제22조제1항에 따라 도의 데이터기반행정의 실태를 자체적으로 점검 및 평가하여야 한다.

② 도지사는 제1항에 따른 점검 결과 그 성과가 우수한 기관이나 부서, 공무원·직원 등을 「경상북도 포상조례」에 따라 포상할 수 있다.

**제13조(사무의 위탁)** 도지사는 데이터기반행정 활성화에 관한 사무를 효율적으로 추진하기 위하여 이 조례에 따른 사무의 전부 또는 일부를 관련 기관, 법인 또는 단체 등에 위탁할 수 있다.

## 부 칙

이 조례는 공포한 날부터 시행한다.