

제193차 정부업무평가위원회  
의 결 안 건

---

# ‘19년 중앙행정기관 「주요정책부문」 성과관리·자체평가 운영실태 점검결과

---

2020. 3. 27.

국 무 조 정 실

# 목 차

I. 성과관리 및 자체평가 제도 개요 .....	1
II. 점검결과 .....	2
1. 항목별 점검 결과 .....	2
2. 자체평가위원회 구성현황 .....	5
3. 제도운영 우수사례 .....	6
4. 결과분석 및 시사점 .....	8
III. 향후 계획 .....	9
<참고1> 자체평가위원 대상 설문조사 결과 .....	10
<참고2> '19년도 중앙행정기관 자체평가 결과 .....	12

# I

## 성과관리 · 자체평가 운영실태 점검 개요

### □ 점검배경

- 중앙행정기관은 매년 성과관리 시행계획 수립 및 이에 대한 자체평가를 실시하고, 국조실은 자체평가의 적절성 등 제도 운영실태를 점검
  - \* 「정부업무평가 기본법」 제25조
- 실태점검 결과를 바탕으로 제도 개선방안 도출, 우수사례 공유·미흡 기관 컨설팅 등을 통한 기관의 성과관리 역량 강화 등 추진

### □ 점검대상 : 44개 중앙행정기관 (장관급 24, 차관급 20)

### □ 점검방법

- 부처 제출 실적자료를 바탕으로 국무조정실 점검(20.2.13~3.13)
  - 전략목표 성과분석의 충실성, 제도운영 우수사례 등은 행정연 점검
- 제도개선 관련 의견수렴을 위한 자체평가위원 대상 설문조사 병행

### □ 지표별 점검내용

점검항목	점검지표	측정내용
성과관리 계획 수립의 적절성 (30)	계획 및 지표의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과목표·관리과제 간 연계성(5)</li> <li>• 성과목표 성과지표 설정의 적절성(5)</li> <li>• 환류체계 등 관련 계획의 체계성(5)</li> </ul>
	계획수립 노력도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과관리계획 수립 시 사전검토 등 충실성(5)</li> <li>• 성과지표 적절성 확보 노력(10)</li> </ul>
상반기 점검 및 자체평가의 적절성 (30)	상반기 점검의 충실성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상반기 자체점검 내용의 충실성(5)</li> </ul>
	자체평가의 적절성 확보 노력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체평가 계획의 적절성 확보 노력(4)</li> <li>• 자체평가위원회 구성·운영의 적절성 확보 노력(8)</li> <li>• 자체평가 결과의 적절성 확보 노력(5)</li> </ul>
	평가결과 분석의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체평가 결과 원인분석 및 정책대안 마련 충실성(8)</li> </ul>
환류의 적절성 (15)	환류의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책개선 및 인사·조직·예산 반영도(8)</li> <li>• 성과급 및 성과연봉 반영도(5)</li> <li>• 성과관리 제도 간 연계 노력(2)</li> </ul>
성과 제고노력 (25)	기관역량 제고 노력도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관장 의지 및 관심도(5)</li> <li>• 성과관리 역량강화 및 체계 확산 노력(5)</li> <li>• 전략목표 성과분석보고서 작성의 충실성(5)</li> </ul>
	제도운영 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과관리·자체평가 우수사례(5)</li> </ul>
	성과지표 달성도 제고 노력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리과제의 성과지표 달성도 제고노력(5)</li> </ul>
합계		100

## II

## 점검결과

### 1 항목별 점검결과

#### ① 계획수립

- (연계성) 성과관리 계획이 국정과제·부처 업무계획·관련 재정사업 등을 포괄하여, 부처 핵심업무에 대한 종합적인 성과관리 체계 정착
- (자체평가위원회 참여) 모든 부처에서 성과관리 계획수립 시 자체 평가위원회의 의견수렴
  - 성과관리 계획 수립과정에서 위원회의 의견제시 건수는 평균 87건, 반영률은 60% 상당으로 실질적 역할을 하고 있는 것으로 평가
  - ※ 특히 농식품부(267건), 행안부(168건), 국방부(409건)는 위원회의 의견제시 매우 활발
- (성과지표 설정) 성과목표 성과지표 중 도전적 목표치 설정\* 비율은 평균 70% 수준으로, 전년도(64.7%)에 비해 개선
  - \* 과거 실적 추세치 이상의 목표치를 설정(정량), 단순반복 집행이 아닌 신규 정책 수립(법 제정, 종합계획 수립 등) 등을 목표치를 설정(정성)
  - 다만, 성과목표 성과지표가 관리과제 성과지표와 중복 또는 복합 지표로 구성된 비율 20.4%로, '20년 계획 수립 시 개선 필요

#### ② 자체평가

- (평가의 객관성) 객관적 평가를 위해 자체평가위원회에서 실질적 심의·평가를 주도한다는 인식이 81.7%로 전년도(78.8%)에 비해 개선
  - \* 위원회가 평가업무 전담 및 실질적 심의의결 등을 주도한다(81.7%) - 평가와 관련된 단순 자문·추진 역할을 수행한다(18.3%) ('20.2월, 자평위원 대상 설문조사 결과)

- (평가의 적절성) 평가결과의 국민체감도 제고 지침에 따라, 일부 기관은 국민 의견을 폭넓게 조사하여 자체평가 점수에 직접 반영중
  - \* (행안부) 국민·전문가 대상 정책만족도 조사('19.9.16~12.30, 국민 500명·전문가 335명, 외부기관 리서치) 실시 → 만족도 점수를 자체평가에 반영(배점 5점)
- (평가의 변별력) 평가지표의 60%는 표준편차가 10점 이상으로 변별력 있게 운영하도록 권고하고 있으나, 해당 기준 충족 지표는 57% 상당
  - \* (우수) 과기부·금융위·새만금청    \*\* (미흡) 기재부·외교부·기상청
- (평가지표 관리) 대부분의 부처에서 성과지표 POOL을 구축하여 지표 이력 관리, 성과지표의 질적 고도화, 신규지표 발굴 등 추진
  - \* (환경부) 환경 관련 정책통계지표, 국제기구·해외 선진국의 환경 분야 지표(OECD 66개, UNEP 38개 등 총 556개) 등을 총망라한 성과지표 POOL(총 9,194개)을 마련·공유

### 3 환류

- 모든 부처에서 자체평가 결과를 성과급에 반영하고 있으며, 반영률은 권고기준(30%)을 상회하여 평균 33.2% 반영
  - 성과급 반영 비율이 높은 기관일수록 성과관리 운영수준도 높은 것으로 나타나 관련성이 높은 것으로 분석

< 자체평가 결과의 성과급 반영률 >

성과관리 운영실태 점검결과	우수기관	보통기관	미흡기관	평균
자체평가 결과의 성과급 반영율	36.8%	32.0%	31.3%	33.2%

\* (성과급 반영비율 높은 기관) 국방부·고용부·국토부·병무청·기상청(50% 이상)

- 모든 부처에서 자체평가 결과를 정책개선에 환류하고 있으나, 미흡 과제에 대한 조치계획 등 마련 시 구체성 제고 필요

#### ④ 성과 제고노력

- 기관장이 직접 성과관리 관련 회의, 목표달성도 주기적 점검 등 적극 참여한 기관일수록 성과관리 운영 수준이 높게 나타남

\* 기관장이 자체평가위원회 참석 및 과제별 추진실적 점검회의 주재(국방부, 국토부 등)

- 일부 부처는 미흡과제 대상 성과관리 컨설팅\*, 자체 성과관리 개선 연구용역\*\* 등을 통해 성과관리 내실화를 통한 기관역량 강화 노력

\* (행안부) 자체평가 결과 미흡부서 등 컨설팅 희망부서(22개)에 대한 외부전문가 컨설팅 실시, 미흡원인 분석·개선안 제시 → 개선이 뚜렷한 과제는 가점 0.5점 부여

\*\* (국방부) '국방부 성과관리 제도 운영실태 분석 및 개선방안 연구'(19.2~5월, 한국정책학회)

#### ⑤ 전략목표 성과분석보고서

- 전략목표 성과분석 보고서에 대해 행정연에서 '성과분석의 충실성'을 점검한 결과, 기관별로 성과분석 역량 및 노력도에서 큰 차이

\* (우수) 환경부·복지부·산업부·농진청·병무청·경찰청 \* (미흡) 법무부·교육부·세관금청·방사청

- 대부분의 기관에서 성과창출을 위한 추진정책 및 성과 등에 대해서는 상세히 서술하였으나,

- 성과지표의 미흡요인 분석에 있어서는 충실성이 낮아, 지표에 작용한 대내외 요인·추진과정에서의 장애요인 등 분석 강화 필요

- 또한, 개선계획 서술이 선언적 수준에 머무는 경우\*, 기존에 추진 예정된 정책을 나열하는 경우 등이 있어 개선 필요

\* (예) '법무검찰에 대한 국민신뢰도' 개선계획 → '검찰의 중립성·독립성 강화 제도개선 방안 마련'

## 2

## 자체평가위원회 구성 현황

- (개요) 자체평가의 객관성·공정성을 위해 민간전문가로 구성된 자체평가위원회를 구성·운영중(총 1,077명), 위원회 구성인원은 평균 25인
  - 평균 22.7명의 외부위원과 2.3명의 내부위원(1인 이상 권고)으로 구성
- (평가부문별) 자체평가 부문별 전문가를 위촉·운영함에 따라, 주요 정책부문 평가위원의 구성비는 60% 상당(평균 15명)

(단위 : 명, %)

구분	소계	민간 위원			내부위원	총계
		주요정책	재정사업	행정관리역량		
인원수	22.7	15.0	3.5	4.2	2.3	25
구성비	90.8	60.0	14.0	16.8	9.2	100

- (직업별) 민간위원의 직업별 구성비율은 대학교수가 51.9%로 가장 높은 비율 차지, 이후 연구원(25.5%), 경제계(5.7%), 시민단체(4.4%) 순

(단위 : 명, %)

구분	대학교수	연구원	시민단체	경제계	기타	총계
인원수	11.8	5.8	1.0	1.3	2.8	22.7
구성비	51.9	25.5	4.4	5.7	12.5	100

- 또한, 교수·연구원의 경우 전공분야는 행정학 전공자의 비율이 25.5%로 가장 높고, 이후 이공계(26.1%), 경제학(21%), 법학(7.9%) 순

(단위 : 명, %)

구분	인문계				이공계	예체능계	총계
	행정학	경제학	법학	기타			
인원수	4.5	3.7	1.4	3.1	4.6	0.3	17.6
구성비	25.5	21.0	7.9	17.6	26.1	1.9	100

- ☞ 소관 업무·행정 분야 전문가를 위촉하여 평가의 객관성·공정성 확보
  - 다만, 대학교수·연구원의 비중이 77% 상당으로, 정책 수요자 및 현장 체감도 반영을 위해 학계 이외의 다양한 분야 전문가 보완 바람직

### 3

## 제도운영 우수사례

### □ (농식품부) 성과관리·평가 과정의 체계적 점검 시스템 구축

- 성과관리 시행계획 內 관리과제, 성과지표 등을 등록하고, 이에 대한 월별점검상황판, 성과지표 달성도, 현장소통 실적 등 점검·관리
- 추진실적·성과지표 달성도 등 실시간 확인, 과제별 신호등 체계 운영

The screenshot shows a web-based performance management system. At the top, there are navigation tabs: '개인평가', '개인평가종합', '주요정책과제' (highlighted with a red box), '혁신관리평가', and '커뮤니티'. Below these are sub-tabs: '전략체계', '과제관리' (highlighted with a red box), and '과제현황'. A search bar labeled '월별점검 상황판' is also visible. The main area contains filters for '기준년도' (2019), '추진상황' (50 items, 0% complete), '전략목표' (전체), and '성과목표' (전체). Below the filters is a table with columns for 'No', '과제명', and months from 1월 to 11월. The table lists several tasks with progress indicators (green, yellow, red dots).

No	과제명	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월
2-1-2	잡곡류 생산 및 수요 기반 확충	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2-1-3	간헐지 활용 등을 통한 농업생산기반 구축	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2-2-1	농업정책보험 지원강화	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2-2-2	농업기반시설 안전관리 및 안정적 농업용수 공급	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2-2-3	가축전염병 예방을 위한 방역기반 확충	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- 총 50개 관리과제의 세부이행계획 및 성과지표 달성도 향상

- \* (이행계획) 804개 중 791개 이행완료(이행율 98.4%, 전년대비 6% ↑)
- \* (성과지표) 151개 중 141개 달성완료(달성률 93.4%, 전년대비 2.4% ↑)

- 관리과제를 국정과제와 연계·관리(관리과제의 94%를 국정과제와 연계) 하여, '19년 정부업무평가 시 유일한 S등급 기관 선정에 기여

### □ (교육부) 협업마일리지 제도 운영 및 성과평가 연계

- 조직 내 협업문화를 활성화하기 위해 협업과제\*에 대해 과제의 난이도·효과성·협업기간 등을 고려하여 마일리지 점수 부여(건별 10~30M)

- \* 2개 이상의 부처 및 부서간 협업체계 구축을 통해 처리한 업무('19년 60개 과제)
- (예) 대입제도 공정성 강화방안 마련(대입정책과 등 9개 부서)

- 연간 누적 마일리지를 환산, 자체평가 점수에 반영(절대평가, 배점 8점)



## 4

## 결과분석 및 시사점

## □ 우수·미흡기관 (직제순)

	장관급	차관급
<b>우수</b> (상위 30%)	과기부, 국방부, 행안부, 농식품부, 환경부, 국토부,	관세청, 통계청, 병무청, 경찰청, 특허청, 해경청
<b>보통</b>	기재부, 교육부, 법무부, 문체부, 산업부, 복지부, 고용부, 여가부, 해수부, 중기부, 보훈처, 방통위, 공정위, 국조실	법제처, 식약처, 국세청, 조달청, 소방청, 문화재청, 농진청, 산림청, 기상청, 원안위
<b>미흡</b> (하위 20%)	외교부, 통일부, 금융위, 권익위	인사처, 방사청, 행복청, 새만금청

## □ 시사점

- '18년 운영실태 점검 시 미흡기관으로 컨설팅을 실시한 8개 기관 중 6개 기관이 금번 점검 시 등급 상승(미흡→우수 1, 미흡→보통 5)
  - '19년 미흡기관 컨설팅으로 중앙행정기관 전반의 성과관리 역량 제고 추진
- 기관 간 편차가 가장 큰 요소는 △기관장 관심도 △평가를 성과급 등에 반영하는 환류 체계
  - 기관장 관심도 제고 방안, 자체평가 인센티브 강화방안 등 마련 필요
- 전략목표 성과분석 보고서의 경우 '19년 신규도입 된 점을 감안 시 부처의 성과분석 노하우 및 역량 제고 필요
  - 우수보고서를 전 기관에 전파하고, 특히 성과지표 미흡원인 분석 방법론 개발 및 부처 공유 추진

점검결과 공개·환류

- 정부업무평가위원회 심의(3.27~3.31, 서면)
- 점검결과 각 부처 통보 및 우수사례 공유·전파(4.1)
- 행정연을 통한 미흡기관 성과관리 실태 정밀진단 및 컨설팅(4월)
- 기관별 '20년 성과관리·자체평가 계획 수립(~4.30) 시 점검결과 반영

 '20년 성과관리·자체평가 추진

- '20년 성과관리·자체평가 계획 수립(~4.30) 및 정평위 보고(5월)
- '20년 성과관리·자체평가 운영실태 점검계획 수립(7월)
- 부처별 자체평가 실시(12월~익년 1월)

## 참고 1

# 자체평가위원 대상 설문조사 결과

### < 설문조사 개요 >

- 조사목적 : 각 부처 자체평가위원회 운영현황 점검 및 제도개선 의견수렴
- 설문대상 : 44개 부처 자체평가위원 중 473명
- 설문기간 및 방법 : '20.2.13 ~ 3.5, 이메일을 통한 온라인 설문조사
- 설문내용 : 자체평가위원회 운영현황, 기관장 관심도, 부처의 자체평가 운영 역량 등

◇ **[총평]** 자체평가위원회가 실질적인 심의·의결 기구로 기능하고(81.7%), 평가의 공정성(94.7%)·타당성(93.2%)이 확보되는 등 자체평가 체계 정착 - 다만, 자체평가 결과 환류에 대한 자체평가위원회 보고 등 보완 필요

## ① 자체평가위원회의 실질적 역할

- 위원회가 단순 자문기구가 아닌 자체평가와 관련한 실질적 심의·의결 등 적극적인 역할을 수행한다는 인식이 지속적으로 확대되는 추세\*

\* ('14년) 75.7% → ('18년) 78.8% → ('19년) 81.7% ('15~'17년은 미측정)

- 위원들이 제시한 의견을 부처에서 최종 평가결과, 향후 개선방안 수립 등에 충분히 반영했다는 응답도 전년도에 비해 증가(79.1%→84.8%)

## ② 자체평가위원회 구성·운영

- 위원회가 정부업무평가 전문가, 부처의 소관 업무 전문가 모두 충분하고 적절한 비율로 구성되어 있다는 의견(85.2%)
- 위원회 개최횟수가 적절하여 업무성과를 효과적으로 평가하기에 충분하다는 의견(80.5%)

### ③ 성과관리 계획의 적절성

- 부처 성과관리 시행계획의 구조가(미션-비전-전략목표-성과목표-관리과제)가 부처의 업무를 체계적으로 반영했다는 응답(87.9%)
- 부처가 제시한 성과지표가 대표성이 높고, 목표치 수준도 적절하다는 응답(80.5%)
- '19년 신규도입 된 전략목표 성과지표가 부처의 핵심목표를 반영하여 대표성 있게 선정되었다는 응답(85.2%)

### ④ 기관장 관심도

- 기관장이 자체평가에 관심을 가지고, 자체평가 관련 사항을 충분히 지원했다는 응답 82.7% (전년대비 +1.7%p)
- 기관장이 자체평가 결과를 인사·예산에 반영하는 등 평가결과 활용을 위해 충분히 노력했다는 응답 78.9% (전년대비 +2.2%p)

### ⑤ 기타

- 평가업무를 수행하는데 있어서 느끼는 장애요인은 △정량지표 위주의 지표체계(58.9%), △수당·경비 등 노력에 대한 보상 부족(40.0%), △평가대상 과제수 과다 등 업무부담(34.3%) 순인 것으로 조사
- '자체평가 결과를 어떻게 활용하였는지 구체적으로 위원회에서 보고받았다'는 응답은 53.6%에 머물러, 평가결과 환류 상황 등에 대한 자체평가위원회 보고 보완 필요

□ **평가 개요**

- (평가목적) 각 부처가 '19년도에 추진한 소관 정책을 스스로 평가하여 부처 업무의 효율성·책임성 제고
- (평가주체) 총 44개 중앙행정기관 (직제순)

구 분	기 관 명
장관급 (24개)	기재부, 교육부, 과기정통부, 외교부, 통일부, 법무부, 국방부, 행안부, 문체부, 농식품부, 산업부, 복지부, 환경부, 고용부, 여가부, 국토부, 해수부, 중기부, 보훈처, 방통위, 공정위, 금융위, 권익위, 국조실
차관급 (20개)	인사처, 법제처, 식약처, 국세청, 관세청, 조달청, 통계청, 병무청, 방사청, 경찰청, 소방청, 문화재청, 농진청, 산림청, 특허청, 기상청, 행복청, 새만금청, 해경청, 원안위

- (평가대상) 각 부처별 '19년도 성과관리 시행계획상 관리과제 1,860개
- (평가방법) 각 부처 업무특성에 따라 계획수립·집행·성과 등 정책 단계별로 평가지표, 측정기준, 배점 등을 자율적으로 설정
  - 평가지표별로 정량·정성 평가를 병행하고, 관리과제별로 상대평가
- (추진경과) '19년도 중앙행정기관 자체평가 실시 : '19.12월~'20.1월  
 '19년도 중앙행정기관 자체평가 결과 제출 : '20.1.31.
- (평가결과 활용) 조직·인사·보수 및 정책 개선 등에 반영

## □ 평가 결과

- 44개 중앙행정기관 1,860개 관리과제에 대해 각 부처가 자체평가한 결과,
  - **(우수)** 가축전염병 예방을 위한 방역기반 확충(농식품부), 1회용품 플라스틱의 획기적 사용저감(환경부), 통신시장 경쟁촉진 및 취약계층 통신접근성 제고(과기부), 군 인력획득 및 복무체계 개선(국방부), 국가치매관리체계 구축(복지부), 노동시간 단축 현장 안착(고용부), 중소기업 수출 확대를 위한 전자상거래 인프라 혁신(관세청)
  - **(보통)** 젠더폭력 방지정책 중장기 추진기반 마련(여가부), 부패수준의 과학적 진단·분석을 통한 국가청렴도 관리(권익위), 기술금융·사업화 지원을 통한 국가 기술경쟁력 강화(산업부), 기상예보정확도 향상을 위한 수치예보기술 고도화(기상청), 식품안전 기준·규격의 합리적 개선·강화(식약처)
  - **(미흡)** 관광객 수요자 맞춤형 인프라 개선(문체부), 민고 맡길 수 있는 어린이집 운영·관리(복지부), 사업장 자체 예방활동 강화(고용부), 안전복지 중심의 어선 현대화 기반 구축(해수부), 중소기업 기술보호 대응역량 및 인식 제고(중기부), 전자상거래 분야 거래 공정화(공정위)