

제217차 정부업무평가위원회  
의 결 안 건 ( 217차 -04 )

# '21년도 중앙행정기관 성과관리·자체평가 「주요정책부문」 운영실태 점검결과

2022. 3. 18

 국 무 조 정 실

# 목 차

I. 점검 개요 .....	1
II. 점검 결과 .....	2
III. 향후 계획 .....	7
<참고1> 자체평가위원 대상 설문조사 결과 .....	8
<참고2> '21년도 중앙행정기관 자체평가 결과 .....	10
<참고3> 자체평가위원회 구성 현황 .....	12

# I

## 점검 개요

### □ 점검배경

- 중앙행정기관은 매년 성과관리 시행계획 수립·시행 후 결과에 대한 자체평가를 실시하고, 국조실은 평가의 적절성 등 제도 운영실태를 점검

\* 「정부업무평가 기본법」 제25조

- 실태점검 결과를 바탕으로 제도 개선방안 도출, 우수사례 공유 및 미흡기관 컨설팅 등 중앙행정기관 성과관리 역량 강화 추진

### □ 점검대상 : 46개 중앙행정기관 (장관급 25, 차관급 21)

### □ 점검방법

- 부처 제출 실적자료를 바탕으로 국무조정실 점검('21.2.15~3.12)

\* 전략목표 성과분석의 충실성, 제도운영 우수사례는 한국행정연구원(이하 행정연) 점검

- 제도개선 관련 의견수렴을 위한 자체평가위원 대상 설문조사 병행

### □ 세부 점검내용

점검항목	점검지표	측정내용
성과관리 계획 수립의 적절성 (27)	① 계획 및 지표의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리 목표체계간 연계성 및 관리과제 설정의 적절성(5)</li> <li>성과관리 목표별 성과지표 설정의 적절성(5)</li> <li>환류체계 등 관련 계획의 체계성(5)</li> </ul>
	② 계획수립 노력도	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리계획 수립 시 사전검토 등 충실성(5)</li> <li>성과지표 적절성 확보 노력(7)</li> </ul>
상반기 점검 및 자체평가의 적절성 (25)	③ 상반기 점검의 충실성	<ul style="list-style-type: none"> <li>상반기 자체점검 내용의 충실성(5)</li> </ul>
	④ 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(6)</li> <li>자체평가 결과의 적절성 확보 노력(4)</li> <li>(가점) 자체평가 부문 간 연계노력(0.5)</li> </ul>
	⑤ 평가결과 분석의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>자체평가 결과 원인분석 및 정책대안 마련 충실성(6)</li> </ul>
환류의 적절성 (18)	⑥ 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 (30)	⑦ 기관역량 제고 노력도	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관장 의지 및 관심도(7)</li> <li>성과관리 역량강화 및 체계 확산 노력(5)</li> <li>전략목표 성과분석보고서 작성의 충실성(8)</li> </ul>
	⑧ 성과지표 달성도 제고 노력	<ul style="list-style-type: none"> <li>관리과제의 성과지표 달성도 제고노력(5)</li> </ul>
	⑨ 제도운영 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리·자체평가 우수사례(5)</li> </ul>
정책분석 활성화 노력(가점)	정책 분석 활성화 노력	<ul style="list-style-type: none"> <li>(가점) 정책분석 과제발굴 협업 노력(1)</li> <li>(가점) 정책분석 개선이행 충실도(2)</li> </ul>
합계	총 9개 지표	100점(+3.5)

## II

## 점검결과

### 총 평

- 각 기관의 지속적인 노력에 따라 성과관리 및 자체평가 제도는 업무성과·정책품질 제고 등을 위한 기제로서 역할하고 있음
  - 다만, 기관별로 성과관리 추진의지의 편차가 있고, 부처별 운영실태 우수·미흡기관이 고착화되는 경향이 있어 개선이 필요
    - \* (최근 3년 연속) ▲(우수) 행안부, 관세청, 병무청, 특허청 ▲(미흡) 외교부, 인사처
- 기관 간 편차가 가장 큰 요소는 △기관장 노력도 △성과관리 역량 강화 노력 등 관심도 △평가를 성과급 등에 반영하는 환류 체계 등임
- 총 11개 기관이 작년 운영실태 점검 결과 대비 등급이 변경됨
  - \* ▲(상승) 보통 → 우수 5, 미흡 → 보통 5 ▲(하락) 우수 → 보통 4, 보통 → 미흡 6
  - 조직 신설로 금년도에 처음 성과관리 제도를 운영한 기관(개보위·질병청)의 경우 '미흡' 등급으로 나타나 제도 운영 보완 필요

### 우수·미흡기관 (직제순)

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

# 1

## 항목별 점검결과

### ① 성과관리 계획수립의 적절성

- **(계획의 적절성)** 성과관리 목표체계(전략목표-성과목표-관리과제) 간 연계성과 체계성이 대부분 기관에서 우수한 것으로 나타남
  - 또한 국정과제·부처 업무계획 등을 포괄하여 충실하게 작성됨
  - \* 40개 기관이 국정과제 및 부처 업무계획을 부처 시행계획 상 관리과제에 100% 연계
- **(계획 사전검토)** 모든 기관에서 성과관리 계획수립 시 자체평가위원 및 전문가 의견수렴 과정을 진행, 기관 내부 조직원의 의견도 수렴
  - 다만, 21개 기관에서 성과지표 검토를 위한 자체평가위원과 외부 전문가 합동 TF를 구성·운영하지 않고 있어 개선 필요
- **(성과지표 설정)** 대부분 기관이 최상위 목표인 전략목표에 대해 국민체감도를 반영한 성과지표를 설정해 대표성을 확보
  - \* **사 례** (특허청) ▲ 지식재산권 무역수지 ▲ 국제지식 재산순위 ▲ 해외 특허 출원건수 등 → 언론에서 자주 인용하는 국내외 기관의 공식 통계로서 일반국민들이 이해하기 쉬운 지표로 설정
  - 성과목표 성과지표 중 △도전적 목표치 설정\* 비율 증가 △관리과제 성과지표와 중복 또는 복합지표\*\*로 구성된 비율 감소 등 지속 개선 추세
  - \* 과거 실적 추세치 이상의 목표치(정량) 또는 단순집행이 아닌 신규정책 수립(정성) 등을 설정
  - \*\* 관리과제 성과지표의 목표치를 단순 합산한 지표
  - ※ ▲도전적 목표치 ('19) 64.7 → ('20) 70.0 → ('21) 84.1 ▲복합지표 ('19) 20.4 → ('20) 18.4 → ('21) 16.6
  - 대부분의 기관에서 성과지표 POOL을 구축하여 지표 이력 관리, 성과지표의 질적 고도화, 신규지표 발굴 등 추진 중
  - \* **사 례** (개보위) 신설기관임에도 별도 연구용역을 통해 55개 핵심성과지표를 도출하고, 성과지표 POOL을 구성하는 등 노력 수행 우수



### ③ 환류의 적절성

- (성과급 반영) 모든 기관에서 자체평가 결과를 개인 성과급에 반영하고 있으나, 일부 직급에는 미반영하는 기관이 있어 개선 필요
  - 반영률은 권고기준(30%)을 상회하는 34.4%로 전년대비 소폭 상승
    - \* 최근 3년 비율(%) : ('19) 33.2 → ('20) 33.7 → ('21) 34.4
  - 성과급 반영 비율이 높은 기관일수록 성과관리 운영수준도 높은 것으로 나타나 관련성 존재, 미흡기관의 반영비율 제고 노력 필요

#### < 자체평가 결과의 성과급 반영률 >

성과관리 운영실태 점검결과	우수기관	보통기관	미흡기관	평균
자체평가 결과의 성과급 반영률	38.1%	34.9%	27.8%	34.4%

- \* (반영율 높은 기관) 병무청·기상청·새만금청·관세청·권익위(50% 이상)  
(반영율 낮은 기관) 기재부·공정위(20% 미만), 외교부·통일부·조달청·소방청(25% 미만) 등

- (정책개선 반영) 대부분 기관에서 자체평가 및 점검 결과를 정책개선에 환류하고 있으며, 전년보다 충실하게 반영하는 것으로 나타남
  - \* '점검 및 평가결과의 정책개선 반영' 항목 점수(장관급 6.86 → 7.35, 차관급 7.34 → 7.49)

### ④ 성과 제고 노력

- (기관장 노력) 기관장이 직접 자체평가위원회 회의 참석, 목표 달성도 점검 등 적극 참여한 기관일수록 성과관리 운영 수준이 높음
  - \* 기관장이 자체평가위원회 참석 및 과제별 추진실적 점검회의 주재(국방부, 농진청 등)
- 반면, 다수 기관에서 기관장이 형식적으로 관여(성과관리 문서 결재 등)하거나, 자체평가위원회에 참여하지 않고 있어 기관장 관심 제고 필요

- (역량강화 노력) 일부 기관은 성과관리 과제 컨설팅, 자체 성과관리 개선 연구용역 등 성과관리 내실화를 통한 기관역량 강화 노력 경주

\* **사례** (특허청) '21년 성과관리 시행계획(안) 타당성 분석 연구용역('21.4월)  
(병무청) 성과관리 역량 교육 프로그램 운영, 성과관리 진단의 날 운영, 워크숍 개최 등

- (전략목표 성과분석) ※ 행정연에서 각 기관 '전략목표 성과분석 보고서' 분석
  - 대부분 기관에서 전략목표 성과지표를 적절하게 선정, 다만 일부 기관은 과거 실적치가 미제시되어 성과에 대한 추세 분석이 곤란
  - 성과 미흡요인을 분석해야 함에도 충실히 작성되지 않은 기관이 있고, 대내외 환경 영향과 추진과정 상 장애요인 등의 분석을 구체화할 필요

\* **우수** 통계청, 해경청, 기상청, 병무청, 소방청, 법제처  
**미흡** 해수부, 금융위, 통일부, 문체부, 국조실, 방통위

- (제도 운영 우수사례) ※ 행정연에서 각 기관 제도운영 사례 중 최우수사례 선정

◆ (우수사례 1) 권익위 자체평가위원 전담 관리과제 정책컨설팅

- 자체평가위원과 관리과제를 1:1 매칭하여 정책추진 상황에 따라 정기·수시로 정책컨설팅 시행
  - 특히, 자체평가위원들의 전문성을 고려해 과제를 담당하고, 3회 이상 구체적인 수준의 컨설팅을 시행하여 타 기관과 차별화
  - 목표를 달성한 성과지표 수가 증가하는 등('20년 82.4% → '21년 88.6%) 실질적인 성과 창출을 견인함

◆ (우수사례 2) 관세청 본청-세관 간 '공동 관리지표' 도입

- 본청과 각 지역 세관간 공동관리 지표\*를 설정, 본청-세관 간 협업 체계 효과적으로 구축
  - \* (예시) 통관단계 안전관련 적발 실적, 중대사건 단속 실적 등 9개 지표
  - 세관에서는 지표별 자체 목표값을 설정하고, 본청에서는 분기별 실적을 관리·분석하여 각 세관별 자율성을 존중하면서 역량을 결집할 수 있었음
  - 본부와 소속 기관 구조로 이뤄진 타 기관에도 성과목표-지표 체계 설정의 시사점을 줄 수 있을 것으로 판단됨



- 점검결과 공개 및 포상
  - 점검결과 각 기관 통보 및 우수사례 공유·전파(3.21)
  - 우수기관 포상금 지급(3월 중)
    - \* 13개 기관, 기관별 3백만원, 총 3천 9백만원 지급
- 미흡기관 성과관리 실태 진단 및 컨설팅(4~5월, 행정연 협조)
- '22년 성과관리·자체평가 추진 일정
  - '22년 성과관리 시행계획 등 수립(각 부처) 및 정평위 보고(4.15, 국조실)
  - '22년 성과관리 시행계획 수정(6월, 각 부처)
    - \* 새 정부 출범 이후 변화된 상황을 반영
  - '22년 성과관리·자체평가 운영실태 점검계획 수립(7월, 국조실)
  - 기관별 자체평가 실시(12월~익년 1월, 각 부처)
  - 운영실태 점검 및 점검결과 정평위 보고(익년 3월, 국조실)

## 참고 1

# 자체평가위원 대상 설문조사 결과

### < 설문조사 개요 >

- 조사목적 : 각 부처 자체평가위원회 운영현황 점검 및 제도개선 의견수렴
- 설문대상 : 46개 부처 자체평가위원 중 616명
- 설문기간 및 방법 : '22.2.21 ~ 2.28, 전자우편과 문자를 통한 온라인 설문조사
- 설문내용 : 자체평가위원회 운영현황, 기관장 관심도, 부처의 자체평가 운영 역량 등

◇ **[총평]** 자체평가위원회가 실질적인 심의·의결 기구로 기능하고, 평가의 공정성·타당성이 확보되는 등 자체평가 체계 정착

- 다만, 평가결과 활용을 위한 부처 기관장 관심도 제고 필요

## ① 자체평가와 자체평가위원회의 역할

- 위원회가 단순 자문기구가 아닌 자체평가와 관련한 실질적 심의·의결 등 적극적인 역할을 수행한다는 인식이 높은 비중을 차지(84.9%)
- 위원들이 제시한 의견을 부처에서 최종 평가결과, 향후 개선방안 수립 등에 충분히 반영했다는 응답 역시 높은 비중 차지(84.9%)
- 대다수가 자체평가 절차가 공정\*하고(95.8%) 결과가 타당\*\*했다고(94.8%) 응답하여 각 부처에서 객관적이고 합리적으로 평가를 진행한다고 판단됨  
\* ('18년) 95.3% → ('19년) 94.7% → ('20년) 95.3% → ('21년) 95.8%  
\*\* ('18년) 93.2% → ('19년) 93.2% → ('20년) 95.0% → ('21년) 94.8%

## ② 자체평가위원회 구성·운영

- 위원회가 정부업무평가 전문가, 부처의 소관 업무 전문가 모두 충분하고 적절한 비율로 구성되어 있다는 의견 다수(88.8%, 전년과 동일)
- 위원회 개최 횟수 역시 효과적인 성과평가를 위해 충분하다가 다수였으나(76.6%) 전년 대비 감소(1.4%p↓)하였으며 일부는 부족하다는 의견(23.4%)

### ③ 성과관리 계획의 적절성

- 부처 성과관리 시행계획의 내용이 부처의 업무를 체계적으로 반영했다는 의견이 다수(89%, 전년 대비 4.5%p ↓)
- 부처가 제시한 성과지표가 대표성이 높고, 목표치 수준도 적절하다는 의견은 지속적으로 상승\*  
\* ('18년) 77.6% → ('19년) 80.5% → ('20년) 83.2% → ('21년) 85.6%
- 전략목표 성과지표가 부처 업무성과 제고에 기여하며(89.1%) 부처 핵심 목표를 반영하여 대표성 있게 선정되었다는 의견이 대다수(87.3%)

### ④ 기관장 관심도

- 기관장이 자체평가에 관심을 가지고, 자체평가 관련 사항을 충분히 지원했다는 의견 82.3%(전년 대비 2.2%p ↓)
- 자체평가 결과를 인사·예산에 반영하는 등 기관장이 평가결과 활용을 위해 충분히 노력했다는 의견 78.2%로 기관장 관심도 하락(전년 대비 3.2%p ↓)

### ⑤ 기타

- 평가업무를 수행하는데 있어서 느끼는 장애요인은 △정량지표 위주의 지표체계(49%), △수당·여비 등 노력에 대한 보상 부족(38.3%), △평가 대상 과제수 과다 등 업무부담(28.7%) 순인 것으로 조사
- '자체평가 결과를 어떻게 활용하였는지 구체적으로 위원회에서 보고 받았다는 응답은 44%로 전년 대비 소폭 상승(2.9%p ↑)했으며, 서면으로 보고받았다는 응답은 28.7%(전년 대비 3.6%p ↓)
- 코로나19 장기화로 인해 대면회의를 개최하는데 여전히 어려움이 있는 것으로 보이며, 상황이 개선되기까지는 영상·서면보고 활성화 필요(상황 개선 시 자체평가위원회 대면보고 활성화)

□ **평가 개요**

- (평가목적) 각 부처가 '21년도에 추진한 소관 정책을 스스로 평가하여 부처 업무의 효율성·책임성 제고
- (평가주체) 총 46개 중앙행정기관 (직제순)

구 분	기 관 명
장관급 (25개)	기재부, 교육부, 과기정통부, 외교부, 통일부, 법무부, 국방부, 행안부, 문체부, 농식품부, 산업부, 복지부, 환경부, 고용부, 여가부, 국토부, 해수부, 중기부, 보훈처, 방통위, 공정위, 금융위, 권익위, 개보위, 국조실
차관급 (21개)	인사처, 법제처, 식약처, 국세청, 관세청, 조달청, 통계청, 병무청, 방사청, 경찰청, 소방청, 문화재청, 농진청, 산림청, 특허청, 질병청, 기상청, 행복청, 새만금청, 해경청, 원안위

- (평가대상) 각 부처별 '21년도 성과관리 시행계획상 관리과제 1,938개
- (평가기간) '21.12월~'22.1월 (평가결과 국조실 제출 : '21.1.31)
- (평가방법) 각 부처 업무특성에 따라 계획수립·집행·성과창출 등 정책 단계별로 평가지표, 측정기준, 배점 등을 자율적으로 설정
  - 평가지표별로 정량·정성 평가를 병행하고, 관리과제에 대해 상대평가
- (평가결과 활용) 조직·인사·보수 및 정책 개선 등에 반영

## □ 평가 결과

○ 46개 중앙행정기관 1,938개 관리과제 대상 각 부처 자체평가 결과

평가등급	대표과제(예시)	소관부처
<b>매우우수</b>	항공산업 코로나 위기 극복 및 재도약 지원 청년농 농지지원 확대 및 농지제도 개편 한국형전투기 개발로 영공방위 능력 강화 수소·신산업 종합실증기반 구축 및 투자유치 활성화 공중보건위기 대응 역량강화로 국민의 안전보장 등	국토부 농식품부 방사청 새만금청 질병청
<b>우 수</b>	정책서민금융 공급체계 개편 예보분석 강화 및 시스템 개선을 통한 정확한 예보 정보 생산 한눈에 보는 알기 쉬운 법령정보 제공 학교 밖 청소년 지원 확대 우리기업의 해외조달시장 진출을 위한 국제협력 및 체계적 지원 강화 등	금융위 기상청 법제처 여가부 조달청
<b>보 통</b>	수출확대를 위한 전자상거래 인프라 혁신 경제활력 제고를 위한 조세감면제도 운영 방송콘텐츠 경쟁력 기반 확충 마약류 안전관리 기반 강화 중소기업 기술거래 활성화 등	관세청 기재부 방통위 식약처 중기부
<b>미 흡</b>	국방재원의 합리적 배분과 효율적 운용 금융·증권·조세 범죄 및 불공정거래 척결 기업의 친환경경영 문화확산 및 내실화 등 보훈가족의 영예로운 삶을 위한 생활안정 지원국내외 통일 교육의 추진 기반 확산 등	국방부 법무부 환경부 통일부
<b>부 진</b>	한국정책방송원 운영으로 정책소통 활성화 병역면탈 범죄·예방 단속으로 예외없는 병역이행 구현 차세대 사회보장정보시스템 구축 테러·사이버 등 안보문제 해결을 위한 국제협력 강화 국가기능의 이양을 통한 지방사무 확대 등	문체부 병무청 복지부 외교부 행안부

### 참고 3

### 자체평가위원회 구성 현황

- (개요) 자체평가의 객관성·공정성을 위해 민간전문가로 구성된 자체평가위원회를 구성·운영중(총 1,131명), 위원회 구성인원은 평균 24.6인
  - 평균 22.3명의 외부위원과 2.3명의 내부위원(1인 이상 권고)으로 구성
- (평가부문별) 주요정책부문 평가위원의 구성비가 약 74.6%로(평균 18명) 다수를 차지하고 있으며, 일부 기관은 주요정책부문 위원이 타 부문도 겸임\*
  - \* (예) 재정사업부문 105명, 행정관리역량부문 163명 등

(단위 : 명, %, 부문간 겸임 제외)

구분	민간 위원					내부위원	총계
	소계	주요정책	재정사업	행정관리역량	기타		
인원수	1,028	844	103	78	3	103	1,131
구성비	90.9	74.6	9.1	6.9	0.3	9.1	100

- (직업별) 민간위원의 직업별 구성비율은 대학교수가 55.4%로 가장 높은 비율 차지, 이후 연구원(25.4%), 기타(12.4%), 경제계(3.6%) 순

(단위 : 명, %)

구분	대학교수	연구원	시민단체	경제계	기타	총계
인원수	570	261	33	37	127	1,028
구성비	55.4	25.4	3.2	3.6	12.4	100

- 또한, 교수·연구원의 경우 전공분야는 이공계와 행정학 비율이 26.2%, 25.9%로 가장 높고, 이후 기타(21.8%), 경영·경제학(17.3%) 순

(단위 : 명, %)

구분	인문계				이공계	예체능계	총계
	행정학	경영·경제학	법학	기타			
인원수	215	144	68	181	218	5	831
구성비	25.9	17.3	8.2	21.8	26.2	0.6	100

☞ 소관 업무·행정 분야 전문가를 위촉하여 평가의 객관성·공정성 확보

- 다만, 대학교수·연구원의 비중이 80% 상당('21년 78%)으로, 다양한 관점 및 정책 수요 반영을 위해 학계 이외의 전문가 보완 바람직