

국민권익위원회 성과목표 및 지표개발 연구

2009. 08



국민권익위원회
(사)한국정책과학학회

본 자료는 국민권익위원회 「성과목표 및 성과지표 개발연구」 용역 보고서 초안으로 계속 수정·보완할 예정입니다. 따라서 공식 또는 최종 입장이 아니므로 보도 및 인용에 각별히 유의해주시기 바랍니다.

제 출 문

국민권익위원회 위원장 귀하

본 보고서를 『국민권익위원회 성과목표 및 지표 개발 연구』 용역의 최종보고서로 제출합니다.

2009. 08

(사)한국정책과학학회

연구진

연구책임

목진휴(국민대학교 행정학과 교수)

연구진

강황선(건국대학교 행정학과 교수)

연구보조

김이선(건국대학교 행정학과)

< 목 차 >

I 서론	1
1. 연구의 배경 및 필요성	1
2. 연구 내용과 방법	2
3. 성과관리의 개념	3
II. 국민권익위원회의 환경분석과 전략목표 및 지표 분석	5
1. 국민권익위원회 내외부 환경분석	5
2. 현황	8
3. 분석기준	17
4. 시사점	35
III. 국민권익위원회의 전략목표, 성과목표, 성과지표 개선안	36
1. 국민권익위원회의 환경 분석 및 미션과 비전의 효과적 달성방안	37
2. 국민권익위원회의 성과목표 및 과제에 대한 검토·대안제시	39
3. 성과지표의 개발 및 수정	78
4. 국민권익위원회 전략목표 및 성과목표의 단계별 추진방향 및 추진전략	80
IV 전략적 성과관리체계의 향후 운영방안	84
1. 종합핵심성과지수(CKPI) 개념의 도입	84
2. 종합핵심성과지수(CKPI)에 의한 성과분석 방안	87
3. 종합핵심성과지수(CKPI)에 의한 성과관리의 함의	91
V 결론	92
<부록 1> 전략목표, 성과목표, 관리과제, 성과지표 개선안	94

<표 목차>

<표 1> 국민권익위원회의 전략목표와 성과목표.....	8
<표 2> 전략목표·성과목표별 과제 현황.....	9
<표 3> 성과관리시스템의 7가지 조건.....	17
<표 4> 전통적 의미의 성과관리와 전략적성과 관리 비교(차이점).....	19
<표 5> 성과관리 전략계획의 핵심내용.....	20
<표 6> 평가지표 개발 시의 일반적 오류와 극복방안.....	26
<표 7> 지표의 유형.....	29
<표 8> 기존의 성과지표 분석.....	32
<표 9> SWOT 분석내용.....	37
<표 10> 전략목표 도출.....	38
<표 11> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 1.....	39
<표 12> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 2.....	39
<표 13> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 3.....	40
<표 14> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 4.....	40
<표 15> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 5.....	41
<표 16> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 6.....	41
<표 17> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 7.....	42
<표 18> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 8.....	42
<표 19> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 9.....	43
<표 20> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 10.....	44
<표 21> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 11.....	44
<표 22> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 12.....	45
<표 23> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 13.....	45
<표 24> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 14.....	46
<표 25> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 15.....	46
<표 26> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 16.....	47
<표 27> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 17.....	47
<표 28> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 18.....	48
<표 29> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 19.....	49
<표 30> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 20.....	49
<표 31> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 21.....	50
<표 32> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 22.....	50
<표 33> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 1.....	51
<표 34> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 2.....	51

<표 35> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 3	52
<표 36> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 4	52
<표 37> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 5	53
<표 38> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 6	53
<표 39> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 7	54
<표 40> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 8	54
<표 41> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 9	55
<표 42> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 10	55
<표 43> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 11	56
<표 44> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 12	56
<표 45> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 13	57
<표 46> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 14	57
<표 47> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 15	58
<표 48> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 16	58
<표 49> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 17	59
<표 50> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 18	59
<표 51> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 19	60
<표 52> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 20	60
<표 53> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 21	61
<표 54> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 22	61
<표 55> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 23	62
<표 56> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 24	62
<표 57> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 25	63
<표 58> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 26	63
<표 59> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 27	64
<표 60> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 28	64
<표 61> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 29	65
<표 62> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 30	65
<표 63> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 31	66
<표 64> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 32	66
<표 65> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 33	67
<표 66> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 34	67
<표 67> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 35	68
<표 68> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 36	68
<표 69> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 37	69
<표 70> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 38	69
<표 71> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 39	70

<표 72> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 40	70
<표 73> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 41	71
<표 74> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 42	71
<표 75> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 43	72
<표 76> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 44	72
<표 77> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 45	73
<표 78> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 46	73
<표 79> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 47	74
<표 80> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 48	74
<표 81> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 49	75
<표 82> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 50	75
<표 83> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 51	76
<표 84> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 52	76
<표 85> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 53	77
<표 86> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 54	77
<표 87> 성과지표 개발 및 수정 사항	78
<표 88> 전략목표 1의 추진전략	80
<표 89> 전략목표 2의 추진전략	81
<표 90> 전략목표 3의 추진전략	81
<표 91> 전략목표 4의 추진전략	82
<표 92> 전략목표 5의 추진전략	83

<그림 목차>

<그림 1> 전략적 성과관리 시스템의 이해도	18
<그림 2> 전략성과관리시스템 구축체계도	20
<그림 3> 성과지표 개발 원칙	24
<그림 4> 산출물지표의 차원	28
<그림 5> 분석기준	30
<그림 6> CKPI 점검체계	84
<그림 7> CKPI에 의한 점검체계 필요성	85
<그림 8> Polity Window Attention Curve 예시	88
<그림 9> 전망이론	90
<그림 10> 기관 성과의 두가지 모형	90

I 서론

1. 연구의 배경 및 필요성

정부는 2006년 4월 1일부터 발효된 “정부업무평가기본법”에 의해 공공기관의 통합적인 성과관리체계의 구축을 통해 각 공공기관들에게 생산적인 성과관리를 강조해 오고 있다.

또한 정부업무평가기본법이 2008년 2월 29일에 개정됨에 따라 부패방지 및 행정심판 분야가 정부업무 평가대상에 포함되면서 권익위도 성과관리에 대한 변화가 필요하게 되었다.

바람직한 성과관리체계는 조직구성원들이 각자의 영역에서 조직의 미션과 비전 달성을 위해 제대로 된 의사결정을 내릴 수 있도록 정확한 정보를 제공해 주는 것을 목적으로 하며 이를 통하여 모든 구성원들의 역량을 집중시키는 효과를 가져오게 된다.(이석환, 2008)

그러나 아직 대다수 공공기관의 성과관리시스템은 단순나열식의 기능분류체계에 의한 목표 및 지표체계를 유지하고 있을 뿐 체계적인 방법에 따른 목표와 지표체계를 제대로 운영하지 못하고 있는 실정이다.

특히 현행과 같은 기능중심의 성과관리시스템은 조직이 활동하고 있는 환경의 변화 속도와 방향에 빠르게 반응할 수 있는 소위 반응형 성과관리시스템 (responsive performance management)으로 진화하지 못하고 있다.

최근 들어 여러 정부기관들은 국민들을 만족시키기 위한 다양한 노력들을 계속해 오고 있는 가운데, 국민들의 권리의식이 높아져 정부기관들이 해결해야 할 행정서비스의 양과 질, 그리고 강도가 급격히 강화되고 있으며, 이는 국민들의 요구에 대응하는 방식의 변화가 필요하다는 의미를 띠고 있다.

국민권익위원회(이하 권익위)는 국민들이 국가기관으로부터 국권의 주인으로서 받아야 할 권리를 찾을 수 있도록 국민의 권익을 보호하는 기관의 허브로서 이러한 사회적 변화의 흐름에 빠르게 대응해야 할 필요가 있다.

결국 권익위의 성과관리시스템은 국가기관에 대한 국민들의 수요변화에 빠르게 반응하는 반응형 성과관리시스템으로서의 기본 구조를 갖추고 있어야 하며, 따라서 이 연구에서는 빠르게 변화하고 있는 권익위의 환경 및 중장기적 전략목표를 고려하여 반응형 성과관리시스템을 구축하기 위한 성과목표와 지표설정, 그리고 성과지표에 대한 과학적·객관적인 측정방식의 개발을 목표로 하고 있다.

- 조직의 성과는 해당 조직의 기획과정 전반에 걸친 요인들(투입, 활동, 산출, 결과)이 복합적으로 연계되어 조직의 생산활동을 거쳐 눈에 보이는 가시적인 결과물로 국민들에게 제공됨
- 권익위는 대한민국 정부조직 업무의 전반에 걸친 대국민 민원해소서비스를 제공해야 하는 임무를 갖고 있으므로 업무의 전문성이라는 측면 뿐만 아니라 국민들을 직접 대면해야 한다는 현장 민원처리의 부담을 안고 있음
- 따라서 권익위의 성과관리체계는 정부의 책임성과 서비스의 접근성, 친절성, 그리고 업무의 전문성 등 다양한 업무부담을 균형 있게 반영해야 하는 독특한 특징을 갖고 있음

2. 연구 내용과 방법

본 연구는 권익위를 둘러싸고 있는 조직환경의 기회와 위기 그리고 조직내부의 강점과 약점을 기준으로 현재 권익위가 처해있는 조직의 주요 환경변화와 국민들의 행정수요에 대한 변화 추이를 도출하였다.

소위 SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) 분석을 통해 권익위의 성과관리시스템이 앞으로 담아내야 할 주요 미션과 비전, 그리고 전략목표와 성과목표를 도출할 수 있는 청사진을 제시하였다.

권익위의 전략목표와 성과목표는 기본적으로 각 부서의 담당자들에 의해 제안되고 각 실무부서 및 연구진과의 대화, 간담회, 워크숍을 통해 수정 및 보완단계를 거친 이후에 완성되었으며, 이는 기본적으로 이 연구가 표방하고 있는 참여중심적 성과관리시스템을 통해 권익위 성과관리시스템의 특징을 반영하고 있다.

이러한 상위목표를 적절히 반영할 수 있는 성과지표를 개발함에 있어서 성과지표의 대원칙을 준수하면서 결과지표와 산출지표의 균형, 내부지표와 외부지표간 균형, 그리고 재정적 지표와 비재정적 지표간의 균형을 유지하고 있다.

구체적인 연구내용으로는 ① 위원회 내·외적 환경분석 및 미션과 비전의 효과적 달성방안, ② 위원회 전략목표 및 성과목표에 대한 검토·대안제시, ③ 전략목표 및 성과목표에 대한 정책단계별 관리방안 마련, ④ 성과지표의 개발(기관 대표지표, 관리과제별 성과지표), ⑤ 각 성과지표별 측정방안 제시 등이 있다.

<연구내용 및 연구방법>

연구순서	연구내용	연구방법
1	위원회 환경분석 및 이론적 검토	- 문헌연구 - 자료분석
2	위원회의 전략목표, 성과목표, 지표 분석	- 내부자료 분석
3	위원회의 수정된 전략목표, 성과목표, 과제, 지표 도출	- 직원교육 - 직원 워크숍
4	전략목표, 성과목표, 과제간의 연계성 및 지표와 과제간의 대표성 분석	- 사례 및 문헌연구
5	전략목표, 성과목표의 단계별 추진전략	- 직원 인터뷰 - 사례 및 문헌연구

3. 성과관리의 개념

성과관리를 한마디로 정의하기는 매우 어렵지만 그것의 실체는 “공공조직이건, 민간조직이건 조직이 불확실한 환경 속에서 미래의 의사결정을 위한 정확한 정보를 제공받을 수 있도록 조직의 목표를 정해 놓고 이를 달성하기 위하여 다양한 인과적 수단들을 설계한 후 이들 간의 관계를 정기적으로 측정하여 정확한 정보를 생산해 내는 일련의 종합적 과정’이라 할 수 있다.

다시 말해 양질의 정보를 얻기 위해 조직의 정렬(Alignment)이 어디서 왜 깨지는지를 수시로 파악하고 발견해서 이를 교정해 나가는 일련의 의사결정과정으로 이해할 수 있다.

여기에서 핵심은 성과관리의 궁극적 목적이 의사결정이라고 하는 것과 정확한 의사결정은 구성원들의 존재가치가 반영된 의미 있는 목표설정 에 기초한다는 중요한 논리들이 숨어 있다.

결국 올바른 성과관리체계는 조직구성원들이 각자의 영역에서 조직의 비전달성을 위해 제대로 된 의사결정을 내릴 수 있도록 정확한 정보를 제공해 주는 것을 목적으로 하며 이를 통하여 조직의 비전달성을 위해 모든 구성원들의 역량을 집중시키는 효과를 가져 오게 된다.

II. 국민권익위원회의 환경분석과 전략목표 및 지표 분석

1. 국민권익위원회 내외부 환경분석

가. 주요 추진 내용

첫째, 권익위는 국민의 권익보호기관으로서 신속하고 충실하게 국민의 불편과 억울함을 원스톱으로 해결하고자 노력하고 있으며, 특히 소외계층 등 사회적 약자의 고충민원을 해결하기 위해 이동신문고를 운영하고 있다.

- 이동신문고를 통해 어려움을 겪고 있는 국민을 찾아가서 도와주는 현장도우미 서비스를 제공하고 있다.
- 소상공인과 자영업자, 장애인 등을 비롯하여 다문화가정, 재외동포, 국내거주 외국인의 민원접근권 향상을 위해 영어·일어·중국어 인터넷 창구를 개설하여 운영하고 있다.

둘째, 제도개선 기능을 통해 민생경제 살리기를 뒷받침하고 있다.

- ‘국민신문고’를 통해 빈발민원의 원인이 되는 법령을 발굴하여, 민원이 다시 제기되지 않도록 감축대책을 강구하는 한편, 최근 3년간 처리민원 중 빈발민원을 분석하여 국민불편 사항을 개선하고 있다.
- 특히 국민에게 보이지 않는 규제수단으로 통하는 각종 행정규칙을 전면 정비해 나가고자 노력하고 있다.

셋째, 공직부패 근절과 투명사회 기반을 조성하는데 기관역량을 집중하고 있다.

- 행정기관의 투명화 및 공직자의 청렴성 제고를 위해 각종 수당의 편법 수령 및 부적정한 예산지출 관행 등 공직사회 내부의 부조리 예방을 위한 제도개선을 추진하고 있다.
- 또한 금품·향응수수, 직위의 사적 이용 등에 대한 제한행위 기준의 구체화 등 공무원행동강령을 보완해 나가고 있다.

넷째, 조직의 역량 강화와 인지도 제고를 위해 노력하고 있다.

- 국민권익 관련 3개 기관의 통합을 통한 국민권익보호 창구를 일원화하여 신속하고 충실한 원스톱 서비스를 제공하고 있다.
- 이를 위해 중복업무 및 상이한 업무관리 방식과 조직문화 측면의 융합관리를 추진해 나가고 있다.

- 직원 교차인사를 강화하여 각 기능 간 유기적인 연계와 조직화합 및 직원 능력향상을 유도하고 있다.
- 위원회 인지도 제고를 위해 위원회의 정체성과 권익보호·증진 노력을 적극적으로 홍보하는 한편, 국제기구와의 유기적인 협력을 통한 대외홍보도 적극 추진하고 있다.

나. 환경변화

1) 내부환경변화

권익위는 이명박 정부 출범을 계기로 출범한 국무총리 소속 기관으로서 구 국민고충처리위원회 및 국무총리행정심판위원회, 국가청렴위원회를 통합 일원화하여 부패방지 및 국민고충의 해소와 행정심판에 의한 권리구제가 가능하도록 체제를 개편하였다.

- 3개 기관의 기능을 조정하여 고충민원의 처리와 이와 관련된 불합리한 행정제도의 개선, 공직부패 예방·부패행위 규제를 통한 청렴한 공직 및 사회풍토 확립, 행정심판에 의한 행정청의 위법·부당한 처분으로부터 국민의 권익보호 등의 기능을 수행하고 있다.(권익위법 제 12조)

기관통합 이후 잘못된 행정으로 인해 억울함을 겪는 사람이 없도록 하는 한편, 반부패·청렴정책도 국민의 권익 향상을 목적으로 추진되고 있다. 그러나 국민의 권리구제에 대한 신속성·효율성·실효성 등 다양한 요구를 종합적으로 수용하기에는 그 권한과 활동에 한계가 있으며, 기관이 통합됨에 따라 정부의 반부패·청렴정책의지가 약화되었다는 우려의 시각도 있을 수 있다.

- 권익위 설치로 다양한 국민의 목소리를 한곳에서 신속하고 충실하게 원스톱 서비스를 제공할 수 있게 되었으며, 동일한 민원처리로 인해 야기되는 행정력의 낭비를 줄이고 질적 옴부즈만 기관으로서의 역할이 중시됨을 의미한다. 따라서 기관 통합으로 인하여 달라진 권익위의 위상과 기능 및 권한 등에 적합한 전략 목표 및 성과목표 그리고 성과지표가 개발되어야 한다는 것을 의미한다.

2) 외부환경변화

사회적으로 양극화현상이 심화되면서 사회적 약자에 대한 사회안전망을 구축하여야 한다는 사회적 요청이 커지고 있으며, 그 역할 중 일부가 권익위의 업무로 자리매김하고 있다.

- 사회적 약자를 보호할 수 있는 역할 등이 성과관리계획에 포함되어야 하는 바, 이에 대한 집중적인 조망이 필요하다.

급격한 사회발전과 더불어 국민들의 국정참여 욕구가 날로 늘어나고 있는 바, 이를 체계적으로 수용할 수 있는 권익위의 역할제고가 필요하다.

- 이를 위해 국민들의 다양한 참여채널 확보를 위한 권익위의 역할 재정립이 필요하며, 이는 곧 기존 성과관리계획에 대한 재검토가 필요함을 의미하고 있다.

권익위는 그 동안 접수된 개별 민원의 해결에 위원회의 역량을 집중해 왔으나, 제도개선을 통한 고충민원의 근원적 해결방안 모색도 주요업무로 부각되고 있다.

- 이 같은 역량을 집중할 수 있도록 성과관리전략이 구상되어야 할 것이며, 이를 위해서는 현행 성과관리전략에 대한 재검토가 필요하다.

복잡하고 급격한 사회환경 변화에 따라 각종 제도와 정책에 대한 국민들의 목소리가 커지고 있으며, 이를 성공적으로 행정에 전달하기 위한 노력이 요망되고 있다.

- 국민의 다양한 의견을 쉽고 편리하게 행정에 전달할 수 있도록 쉽고 편리한 국민참여형 시스템구축 및 활용과 같은 노력이 매우 중요해지고 있는 바, 이를 적극적으로 반영한 성과관리계획이 마련되어야 할 것으로 판단되며, 이를 위해서는 기존 성과관리계획의 전반에 대한 검토가 필요하다.

이상과 같은 논의를 종합하면 권익위는 위법 부당한 고충민원처리의 단순한 민원처리기관, 찾아오는 민원인을 위한 소극적인 고충민원처리, 사후적인 권리구제 기관으로서의 한계를 가지고 있는 기관에서 실질적 옴부즈만 기관으로서 이해관계 해결을 위한 사회적 갈등관리자 역할, 국민 생활 속의 불합리한 제도개선의 선도자, 청렴국가 건설의 주도자, 국민 참여를 통한 참여민주주의의 허브기관으로서의 위상을 확보할 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

- 이러한 목표를 달성하기 위해서는 현재 권익위에서 작성한 성과관리계획을 검토하여 지금까지 살펴본 환경변화 여건들이 반영되어 있는지를 판단한 후 필요할 경우 전략목표, 성과목표 그리고 성과지표 등에 대한 수정 및 보완작업 등이 필요할 것으로 판단된다.

2. 현황

가. 전략목표와 성과목표

권익위의 미션으로 3개 기관의 존재 사명 혹은 정체성과 함께 각 기능을 통합·연계하여 국민의 억울함을 해결하고 부패 없는 깨끗한 사회를 구현하고자 “억울함이 없는 나라, 깨끗한 사회를 만든다.”로 설정하였다.

이러한 미션 아래 “2012 선진 일류의 권익보호·청렴국가 실현”을 비전으로 설정한 후 「고객감동」, 「청렴」, 「전문성」, 「창의」 그리고 「열정」을 조직문화구성의 핵심가치로 설정하였으며, 이와 같은 비전을 달성하기 위하여 다음의 표에서 보는 것처럼 5대 전략목표와 10대 성과목표를 제시하고 있다.

<표 1> 국민권익위원회의 전략목표와 성과목표

전략목표	성과목표
신속하고 편리한 국민권익 보호 서비스를 창출한다.	① 국민권익 원스톱처리 시스템 운영을 강화한다. ② 국민권익 종합 정보처리 시스템을 강화한다.
국민권익 사각지대 해소로 억울한 사람이 없는 사회를 만든다.	① 국민권익보호의 대상과 통로를 확대한다. ② 다수인민원 해소체제를 강화한다.
청렴정책의 총괄·지원역량 강화로 투명한 정부를 구현한다.	① 공공기관의 자율청렴 기반을 강화한다. ② 부패신고 및 신고자 보호보상 역량을 강화한다.
교육·협력 강화로 권익보호 청렴문화를 확산한다.	① 권익보호·청렴 교육과 홍보를 강화한다. ② 반부패 음부즈만 민간협력 및 국제교류를 강화한다.
국민권익을 침해하는 규제와 제도의 개선으로 권익보호 실효성을 제고한다.	① 불합리한 규제와 제도의 개선·사후 관리체제를 강화한다. ② 법규에 내재된 부패유발 요인을 제거한다.

또한 전략목표와 성과목표를 달성하기 위하여 다양한 과제 및 사업을 도출하여 추진 중에 있으며, 이에 대한 구체적인 내용을 보면 다음의 표와 같다.

<표 2> 전략목표·성과목표별 과제 현황

부문	전략목표	성과목표	과제 및 사업				
			소 계	주요정책 과제	일반재정	R&D	정보화
개수(개)	5	10	25	24	0	0	1
비율(%)	-	-	100.00	96.00	0.00	0.00	4.00

성과목표	관리과제	부문
전략목표1. 신속하고 편리한 국민권익보호 서비스를 창출한다.		
(1)국민권익 원스톱처리시스템 운영을 강화한다.	① 국민신문고 권익보호시스템 개선 및 이용활성화	정책과제
	② 110콜센터 HUB기능강화 및 상담서비스 만족도 제고	정책과제
	③ 국민신문고 민원서비스 향상	정책과제
(2)국민권익 종합정보 처리시스템을 강화한다.	④ 권익행정 종합정보시스템 구축·운영	정보화
전략목표 2. 국민권익 사각지대 해소로 억울한 사람이 없는 사회를 만든다.		
(3)국민권익 보호의 대상과 통로를 확대한다.	⑤ 취약지역·취약계층 등에 대한 이동신문고 활동	정책과제
	⑥ 사회적 약자의 권익증진을 위한 민·관 협력 강화	정책과제
	⑦ 행정심판위원회 운영의 효율성 제고	정책과제
	⑧ 행정심판 과정의 청구인 참여 확대	정책과제
(4)다수인 민원의 해소체제를 강화한다.	⑨ 실질적 민원해결을 위한 조정·합의 강화	정책과제
	⑩ 권익보호 실효성 확보를 위한 시정권고 수용률 증대	정책과제
전략목표3. 청렴정책의 총괄·지원역량 강화로 투명한 정부를 구현한다.		
(5)공공기관의 자율청렴 기반을 강화한다.	⑪ 기관 자율적 반부패노력 촉진을 위한 기관별 부패통제시스템 구축 지원	정책과제
	⑫ 청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고	정책과제
	⑬ 투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고	정책과제
(6)부패신고 및 신고자 보호·보상역량을 강화한다.	⑭ 신고심사제도 효율성 및 안정성 강화	정책과제
	⑮ 부패행위 신고자 보호제도 실효성 제고	정책과제
	⑯ 포상·보상체계의 유인효과 강화	정책과제

성과목표	관리과제	부문
전략목표4. 교육·협력 강화로 권익보호·청렴문화를 확산한다.		
(7) 권익보호·청렴 교육과 홍보를 강화한다.	⑰ 수준별 맞춤형 청렴교육·홍보 강화	정책과제
(8) 반부패 옴부즈만 민간협력 및 국제교류를 강화한다.	⑱ 민·관협력 및 윤리경영 자율실천기반 강화	정책과제
	⑲ 반부패국제교류강화	정책과제
전략목표5. 국민권익을 침해하는 규제와 제도의 개선으로 권익보호 실효성을 제고한다.		
(9) 불합리한 규제와 제도의 개선·사후관리 체제를 강화한다.	⑳ 경제살리기와 사회적 약자 보호를 위한 제도개선	정책과제
	㉑ 민원제도개선의 체계적 사후관리기능 강화	정책과제
	㉒ 산업기술 개발 R&D예산 및 각종 문화행사 지원금 집행과정의 투명성 제고를 위한 제도개선	정책과제
	㉓ SOC사업회계와 각종 부담금 제도의 투명성제고를 위한제도개선	정책과제
(10) 법규에 내재된 부패유발요인을 제거한다.	㉔ 법령에 내재하는 부패유발요인 제거	정책과제
	㉕ 행정규칙에 대한 부패유발요인 개선·정비	정책과제

나. 성과목표별 성과지표

권익위는 5개 전략목표와 10개 성과목표를 설정하고 있으며, 이와 같은 목표를 달성하기 위하여 25개 과제 및 사업을 발굴하여 추진하고 있다.

25개 과제 및 사업에 대한 성과지표는 총 59개로서 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

1) “국민권익 원스톱처리시스템 운영을 강화한다.”와 관련된 성과지표

권익위의 성과목표는 총 10개이며, 그 중에 하나는 “국민권익 원스톱처리시스템 운영을 강화한다.”이다.

이와 같은 성과목표의 달성을 위하여 다음과 같이 3개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 국민신문고 권익보호 시스템 개선 및 이용활성화
- ② 110콜센터 HUB 기능강화 및 상담서비스 만족도 제고
- ③ 국민신문고 민원서비스 향상

< 3개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
국민신문고 시스템 이용자 만족도	75.4점	정성	결과
응대율	87.00%	정량	산출
고객만족도	73.30%	정성	결과
국민신문고 민원처리기간 준수정도	95%	정량	산출

2) “국민권의 종합정보 처리시스템을 강화한다.”와 관련된 성과지표

“국민권의 종합정보 처리시스템을 강화한다.”라는 성과목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 1개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 권익행정 종합정보시스템 구축·운영

< 1개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
주전산기 소프트웨어 장애 감소율	45분 이하	정량	산출
정보시스템 내부 사용자 만족도	60점 이상	정성	결과
전산운영시스템 유지보수 지원율	98%	정량	산출

3) “국민권의 보호의 대상과 통로를 확대한다.”와 관련된 성과지표

“국민권의 보호의 대상과 통로를 확대한다.”라는 성과목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 4개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 취약지역·취약계층 등에 대한 이동신문고 활동
- ② 사회적 약자의 권익증진을 위한 민·관 협력 강화
- ③ 행정심판위원회 운영의 효율성 제고
- ④ 행정심판 과정의 청구인 참여 확대

< 4개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
현장민원상담 만족도	90.6점	정성	결과
현장민원상담 현장 해결률	16%	정량	산출
민간 및 직능단체와의 정책협의체계 구축 정도	12회	정량	산출
평균재결기간	66.01일	정량	산출
심사매뉴얼 및 행정업무 매뉴얼 개정 발간	개정발간	정량	산출
하위법령 시행시기 준수율	100%	정량	산출
구술심리 허용률	45%	정량	산출
증거조사 확대율	10%	정량	산출

4) “다수인 민원의 해소체제를 강화한다.”와 관련된 성과지표

“다수인 민원의 해소체제를 강화한다.”라는 성과목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 2개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 실질적 민원해결을 위한 조정·합의 강화
- ② 권익보호 실효성 확보를 위한 시정권고 수용률 증대

< 2개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
다수인관련 민원 조정합의율	29.60%	정량	산출
다수인관련 민원현장 조사율	47.20%	정량	산출
시정권고 수용률	91.40%	정량	산출

5) “공공기관의 자율청렴 기반을 강화한다.”와 관련된 성과지표

“공공기관의 자율청렴 기반을 강화한다.”라는 성과목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 3개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 기관 자율적 반부패노력 촉진을 위한 기관별 부패통제시스템 구축 지원
- ② 청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고
- ③ 투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고

< 3개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
각급기관의 지침 수용도	75%	정성	결과
일반국민 대상 부패인식도	3.3점	정성	결과
컨설팅 지원기관 만족도	80%	정성	결과
청렴도 측정대상기관 현지 점검률	13%	정량	산출
청렴도 측정대상업무 변경률	5%	정량	산출
부패방지 시책평가 대상기관 현지 점검률	26%	정량	산출
청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고를 위한 의견수렴 정도	4회	정량	과정
맞춤형 집중 컨설팅 증가율	33%	정량	산출
행동강령 운영 만족도	80점	정성	결과
신고사건 처리기간 단축율	5% (‘06-‘08평균대비)	정량	산출
행동강령 운영 만족도	80점	정성	결과

6) “부패신고 및 신고자 보호·보상 역량을 강화한다.”와 관련된 성과지표

“부패신고 및 신고자 보호·보상 역량을 강화한다.”라는 성과목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 3개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 신고심사제도 효율성 및 안정성 강화
- ② 부패행위 신고자 보호제도 실효성 제고
- ③ 포상·보상체계의 유인효과 강화

< 3개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
부패신고사건 필터링률	86%	정량	산출
부패관련 민원처리기간	3.5일	정량	산출
보호사건의 적정 처리율	95%	정량	산출
신고자 포상·보상사건 처리실적	28건	정량	산출
포상·보상사건 적정 처리율	100%	정량	산출
포상·보상 가능사건 발굴 실적	26건	정량	산출

7) “권익보호·청렴교육과 홍보를 강화한다.”와 관련된 성과지표

“권익보호·청렴교육과 홍보를 강화한다.”라는 성과목표의 달성을 위하여 다음과 같은 1개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 수준별 맞춤형 청렴교육·홍보 강화

< 1개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
청렴교육과정 운영 수	20개	정량	산출
청렴교육전문가과정 교육이수자 만족도	88.60점	정성	결과
청렴교육·홍보콘텐츠 제작·지원 실적	22건	정량	산출

8) “반부패·옴부즈만 민간협력 및 국제교류를 강화하다.”와 관련된 성과지표

“반부패·옴부즈만 민간협력 및 국제교류를 강화하다.”라는 성과목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 2개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 민·관협력 및 윤리경영 자율실천기반 강화
- ② 반부패 국제교류 강화

< 2개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
청렴문화 확산운동 참여 실적	11개	정량	산출
기업윤리 브리프스 만족도	60점	정성	결과
윤리경영 보고서 표준안 교육 실적	30개	정량	산출
반부패 및 음부즈만 국제협력 실적	8.75회	정량	산출
해외반부패동향 인트라넷 등록·조회수	10회	정량	산출
반부패 국제홍보물 제작·활용 실적	18.5회	정량	산출

9) “불합리한 규제와 제도의 개선·사후관리 체제를 강화한다.”와 관련된 성과지표

“불합리한 규제와 제도의 개선·사후관리 체제를 강화한다.”라는 성과목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 4개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 경제살리기와 사회적 약자 보호를 위한 제도개선
- ② 민원제도개선의 체계적 사후관리기능 강화
- ③ 산업기술 개발 R&D예산 및 각종 문화행사 지원금 집행과정의 투명성 제고를 위한 제도개선
- ④ SOC사업회계와 각종 부담금 제도의 투명성제고를 위한 제도개선

< 4개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
제도개선권고실적	18건	정량	산출
정책 제안율	5.40%	정량	산출
제도개선 수용률	82%	정량	결과
국회·지방의회·감사원 등에 제안한 제도개선 실적	10건	정량	산출
제도개선 권고 이행률	70%	정량	결과
제도개선방안 의견수렴 실적	8회	정량	과정
제도개선 권고실적	2건	정량	산출

해당기관 수용률	80%	정량	결과
제도개선방안 의견수렴 실적	8회	정량	과정
제도개선 권고실적	2건	정량	산출
해당기관 수용률	80%	정량	결과

10) “법규에 내재된 부패유발요인을 제거한다.”와 관련된 성과지표

“법규에 내재된 부패유발요인을 제거한다.”라는 성과목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 2개의 과제 및 사업을 추진 중에 있다.

- ① 법령에 내재하는 부패유발요인 제거
- ② 행정규칙에 대한 부패유발요인 개선·정비

< 2개 과제 및 사업에 대한 성과지표 >

성과지표	'09년	지표 종류	
	목표치	정량화	성격
1인당 부패영향평가 개선권고 의견 수	36.2건	정량	산출
1인당 부패영향평가처리 실적	75건 이상	정량	산출
행정규칙 개선과제 발굴실적	340건	정량	산출
행정규칙 개선안 수용률	77%	정량	결과
행정규칙 개선과제 이행률	88%	정량	결과

3. 분석기준

가. 분석기준 설정을 위한 이론적 검토

1) 일반적 성과관리시스템의 조건과 절차

GAO(1996)는 성과관리시스템이 지녀야 할 조건으로 다음의 표와 같이 결과제시, 핵심요소로 제한, 우선순위에 대응, 책임적인 프로그램과 연계, 완결적이고 정확한 일관성, 의사결정에서 활용, 비용에 대한 고려 등 7가지를 제시하였다.(한국 정책평가연구원, 2004)

<표 3> 성과관리시스템의 7가지 조건

조건	주요 내용
결과제시	성과지표는 각 조직 수준에서 이것이 목표를 달성하는데 어떻게 기여하는지를 제시해야 한다.
핵심요소로 제한	개별 목표에 대한 성과지표의 수는 최소한으로 축소되어야 한다. 핵심 측정지표들은 조직으로 하여금 성취도 평가, 의사결정, 과정 연계, 책임성 부여 등이 가능한 핵심 성과영역을 포괄해야 한다.
우선순위에 대응	성과관리시스템은 질, 비용, 소비자 만족 등과 같은 요소들을 예산항목 속에 포함시켜야 한다. 그리고 경합되는 수요들 간의 어려운 균형을 맞추도록 관리자들에겐 인센티브를 창출할 수 있어야 한다. 성과관리시스템은 성과정보의 사용자들에게 일차적으로 중요한 성과영역을 포괄해야 한다.
책임적인 프로그램과 연계	성과지표들은 프로그램 작업을 만드는 책임 부서와 연계되어야 한다.
완결적이고 정확한 일관성	부서들이 성과측정체계를 운영할 때, 그들은 수집된 자료들이 충분히 완결적이고 정확하고 서류상 성과와 충분히 일관성을 보장되어야 한다. 그리고 다양한 조직수준에서 의사결정을 지원할 수 있어야 한다. 성과측정체계는 적절성, 신뢰성, 적시성 등과 같은 합리적 검증기준에 부합해야 하고 주기적으로 갱신되어야 한다.
의사결정에서 활용	성과정보는 부서 혹은 프로그램을 관리하는 시스템에서 성과목표의 달성, 핵심관련자(서비스대상자)와 국민들에 대한 책임성 확보, 그리고 효과적 혹은 개선된 성과를 증명하고 자원배분과 여타 정책결정에 사용되어야 한다.
비용에 대한 고려	성과관리체계는 관리 및 직원의 투입시간 측면에서 성과자료의 수집, 분석, 그리고 사용에 요구되는 비용이 많이 소요되어서는 안된다. 자료수집과 분석과 관련된 비용, 보고서 작업 부담, 그리고 성과측정과 관련된 여타 정치적·관료적 비용 등이 가능한 적어야 한다.

또한 성과관리의 과정을 보면 조직의 임무 및 목표의 설정, 조직단위별 전략목표의 설정, 부서별 성과목표의 설정과 성과지표 도출, 성과측정을 위한 계층화와 가중치

설정, 성과측정을 위한 기준치의 설정, 성과측정을 위한 자료원의 결정, 성과측정 및 성과평가, 성과측정·평가결과의 공개, 성과측정·결과의 활용 등의 과정을 거치는 것이 일반적인 접근이다.

이와 같은 사실들을 종합할 때 성과관리는 조직의 전략목표를 설정하고, 조직이 가용할 수 있는 인적·물적 자원을 투입하여 실행을 하며, 그 결과를 성과지표에 따라 평가하고, 그 평가결과를 기초로 조직관리 및 예산배분 등 다양한 사후관리를 하는 일련의 시스템을 말한다(한국정책연구원, 2004)고 할 수 있다.

2) 전략적 성과관리(전략집중형 조직에 대한 이해)

전략적 성과관리에 대한 이해를 위하여 최근의 동향을 보면 전략집중형 조직에 대한 관심이 높아지고 있는 가운데, 전략집중형 조직은 조직의 목표와 성과를 기존의 획일적인 프로세스 관점에서 벗어나 ①고객 ②재정 ③내부과정 ④학습성장 4가지 관점으로 균형 있게 조직의 전략목표와 전략과제 설정 및 핵심성과지표를 개발하고, 그 달성여부를 평가제도와 연계하여 관리하는 BSC 기반의 성과시스템을 기반으로 하고 있다.

<그림 1> 전략적 성과관리 시스템의 이해도



이와 같은 전략집중형 조직의 전략목표와 성과목표는 ①과거와 현재 뿐만 아니라 미래를 예측하고, ②조직커뮤니케이션 촉진을 증진시키며, ③팀의 목표와 조직의 목표를 일치시키고, ④기존의 목표관리인 MBO와 성과관리제도를 포괄하며, ⑤균형 있는 평가로 성과에 대한 왜곡현상과 편견에 대한 오류를 방지하게 하고, ⑥조직의 비전과 목표달성을 위하여 핵심적인 사항들이 무엇인지 보여줄 수 있게 하여야 하며, ⑦조기경보시스템으로서의 역할을 할 수 있는 성과지표가 개발되어야 한다.

이는 전통적인 의미의 성과관리와 다른 측면을 가지게 되며, 구체적인 내용은 다음의 표와 같다.

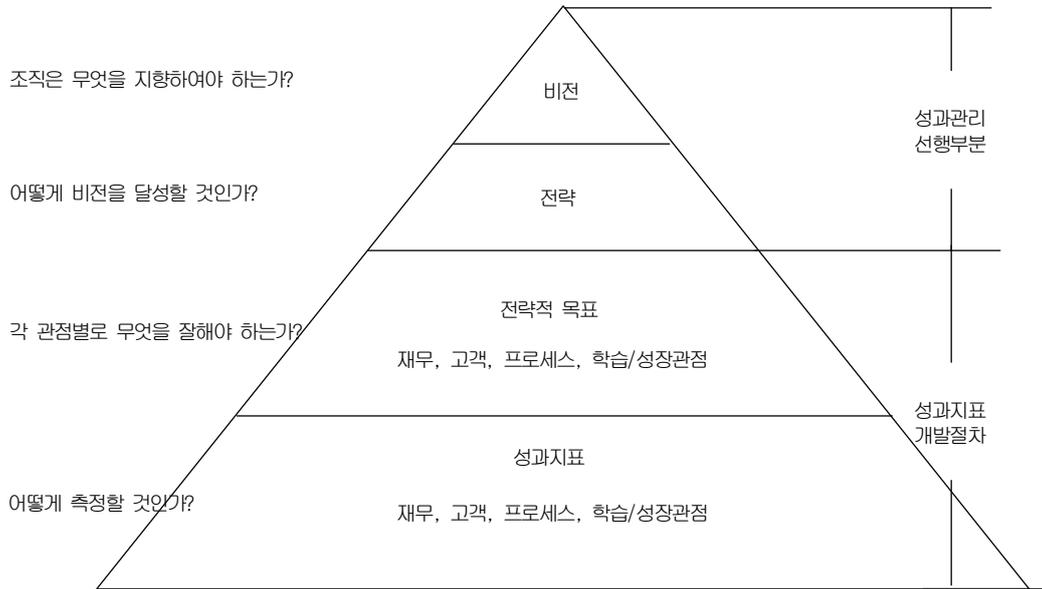
<표 4> 전통적 의미의 성과관리와 전략적성과 관리 비교(차이점)

구분	전통적의미의성과관리(MBO)	전략적성과관리(BSC)
특징	<ul style="list-style-type: none"> · Bottom Up · Nick슨행정부 도입 · 1974년 부작용 폐지 · 개별적 목표설정과 측정 	<ul style="list-style-type: none"> · Top-Down (`92년 개발) · 미션, 비전, 전략으로부터 연계 · 균형(과거와 미래, 계량과 비계량, 내부와 외부, 과정과 결과)과 인과관계
장점	<ul style="list-style-type: none"> · 개인별 성과보상에 적용 용이 · 단순 명료하여 도입이 용이 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직을 전략목표에 정렬 · 성과관리를 체계적으로 지원 · 인과관계에 의한 예측과 통제 가능 · 현재 존재하는 성과관리방법 중 최적의 방법론 인정
단점	<ul style="list-style-type: none"> · 개별성과가 전사로 연계 안됨 · 목표 설정의 공정성 미흡 · 성과 향상과 증가율의 한계성 · 과정의 통제와 미래예측 곤란 	<ul style="list-style-type: none"> · 개념 숙지가 쉽지 않음 · 전사적 참여와 CEO의 의지가 필요 · 전문가의 도움이 필요
<p>· MBO는 숲에 나무를 평가하지만 BSC는 숲 전체를 4가지 관점에서 평가함</p>		

출처: 오철호 외 (2007). 「국민고충처리위원회 성과목표 및 지표개발 연구」

이와 같은 전략성과관리 시스템을 구축하기 위해서는 다음의 그림과 같은 체계성을 가질 필요가 있다.

<그림 2> 전략성과관리시스템 구축체계도



출처: 오철호 외 (2007). 「국민고충처리위원회 성과목표 및 지표개발 연구」

<표 5> 성과관리 전략계획의 핵심내용

구 분	내 용
임무	- 부처의 존재이유와 주요기능을 의미 - 법에 근거하여 국민수요만족의 관점에서 결과지향적인 내용으로 설정 - 부처의 모든 사업을 포괄할 수 있으며 타부서와의 업무중복을 배제하여야 함
전략목표 및 하위목표	- 부처의 임무를 달성하기 위해 설정된 목표를 의미 - 계획된 기간이 경과한 이후에 달성여부를 판단할 수 있는 방식으로 표현하여야 함
목표달성을 위한 추진전략과 실행수단	- 부처의 목표를 효율적으로 달성할 수 있는 구체적인 계획을 의미 - 전략목표 및 하위목표 뿐만 아니라 부처 내 각 부서에서 일상적으로 실행하는 사업 활동들과 유기적인 연계성을 갖추어야 함
성과목표와 성과지표의 관계	- 성과목표는 바라는 성과의 구체적인 목표치(target)와 성과를 측정하는 성과지표(performance indicators)로 구성
외부환경요인에 대한 분석	- 외부환경요인은 부처의 사업성과에 영향을 크게 미치는 반면에 부처가 통제할 수 없는 변수임 - 사전적으로 성과목표의 설정과정 뿐만 아니라 사후적으로 사업성과의 분석과정에서도 중요함
조직 내부사업 평가계획과 평가결과의 환류	- 전략계획 수립과정에 있었던 사업평가 및 향후 계획기간 내에 예정되어 있는 사업평가의 대상범위, 평가방법, 시행계획에 대해 전략계획서에 정리되어 있어야 함 - 제도화 된 내부시스템의 운영과 실제 반영된 내용으로 구분하여 설명

출처 : 국무조정실(2006). 「정부업무평가기본법 시행을 위한 워크숍 자료」

3) 평가지표의 개발원칙과 차원

평가지표를 개발하고자 할 경우에는 먼저 지표개발방식에 대한 논의와 동시에 지표개발 시 충족시켜야 할 원칙들을 설정하여야 하며, 이에 대한 다양한 연구가 있다.

가) 박희정(2003)

지표개발 시 충족시켜야 할 원칙으로는 타당성(relevance), 유용성 (user-friendliness), 비용효과성(minimal cost requirement), 포괄성 (inclusiveness), 과정지향성(process-oriented), 비교가능성 (comparative ability) 그리고 객관성 (objectivity) 등을 들 수 있다.

① 타당성이란 평가도구의 방법론과 지표가 기관의 여건에 맞아야 한다는 것을 의미한다.

- 평가도구 사용의 초기단계에서 지표에 대한 검토가 있어야 하는 바, 이해관계자의 요구와 열망을 더욱 정확하게 반영하기 위해 지표들이 수정될 수 있어야 한다.
- 만일 어떤 평가도구가 다른 기관들과의 비교분석을 위해 고안되었다면, 표준화되기 때문에 특정기관의 선호는 반영되기 어렵다.
- 평가도구 선택을 위한 기준으로서 타당성은 또한 상이한 정부 차원에서도 고려될 수 있는 바, 해당 모형이 참여적 평가모형이라면 참여자들이 평가기준을 결정하고 적용을 모니터링 할 수 있기 때문에 더 타당성이 높은 평가도구가 될 것이다.
- 만일 해당 평가도구가 기관발전을 지도하기 위해 필요한 주요 수단으로 환류된다면, 예컨대 그 평가결과가 성과주의 예산제도의 형성 및 집행에 활용될 수 있다면 그 도구는 고도의 타당성을 가지는 것으로 판단된다.

② 유용성이란 평가를 위한 평가도구가 쉽게 이해되고 사용될 수 있어야 한다는 것이다.

- 이를 위해서는 해당 도구의 평가지표 및 적용절차가 명확하여야 하고 낮은 기술적 능력을 가지고도 사용할 수 있으면 더욱 좋을 것이다.
- 즉, 해당 평가도구를 사용하기 위해 외부 전문가나 촉진자들의 지원 없이 해당 기관이 스스로 그 도구를 사용할 수 있으려면, 평가과정이나 절차가 기술적 노하우를 요하지 않는 간결한 것이어야 할 것이다.

- 성과 측정면에서 해당 도구가 복잡할수록 그 평가도구의 유용성은 떨어지고 해당 기관에의 실제 적용은 어려워지는 것이다.
- 대부분의 평가도구들은 즉시 적용이 어렵고 사전 교육이나 지원이 필요하다.
- 따라서 이 경우에는 평가를 실시하기 전에 해당기관의 평가역량이 선결되어야 한다.

③ 비용효과성이란 해당 기관에 의해 채택되는 평가 도구는 사용하기에 비용부담이 크지 않아야 하고 재정적 능력범위 내에 있어야 한다는 것이다.

- 정부들 간에 재정역량의 차이가 있으므로 평가도구는 외부의 지원보다는 평가담당자 스스로 평가할 수 있는 방법을 채용할 수 있어야 할 것이다.
- 평가는 외부평가에 비해 비용도 적게 들 뿐만 아니라 소유권 확보, 기관능력 개발 등 부차적 이익도 발생시키는 이점이 있다.
- 그리고 비용도 적게 들면서 다양한 이해관계자의 의견청취와 평가에 대한 인식이 증가한다면 더 말할 나위가 없을 것이다.
- 평가도구의 집행에 소요되는 비용은 평가방법과 평가를 위한 요구조건들에 의해 직접 영향을 받는데 상업적 목적으로 개발된 많은 도구들은 필요한 산출물을 만들어내기 위해 정교한 과정을 가지고, 외부 지원자의 사용을 요구하는 경향이 있다.

④ 포괄성은 두 가지 차원에서 이야기 될 수 있다.

- 첫째는 평가를 통해 조직의 전반적인 그림을 파악할 수 있어야 한다는 것으로 해당 평가 도구를 사용하여 전체 퍼즐의 일부만 파악할 수 있다면 평가도구로서의 가치가 떨어진다고 볼 수 있다.
- 둘째는 평가시 민간부문이나 시민사회조직을 포함하여 해당 기관의 여러 영역으로부터 대부분의 이해관계자를 포함시킬 수 있어야 하는 것으로, 이 경우에도 참여하는 대표자들의 정확성이 확보되어야 함은 두말할 나위가 없으며, 모든 영역들로부터 이해관계자들이 평가에 참여하고 주요 이슈들에 대해 토론하고 해당 문제에 대해 해당 기관에 조언을 할 수 있어야 한다. 그러나 평가도구가 특정조직의 산출물이나 특정 성과지표의 취득에 초점이 맞추어지는 경우에는 포괄성이 저해될 수밖에 없을 것이다.

⑤ 과정지향성이란 평가도구를 이용한 평가실행 단계에서 해당 평가도구는 기관업무에 대한 이해관계자의 개입을 보장함으로써 바람직한 거버넌스를 위한 메커니즘으로 기능하기 위해 이해관계자의 의견청취 및 상호작용을 촉진하고 제도화하는 방식으로 추진되어야 한다는 것이다.

- 특히, 이해관계자들이 평가과정을 이끄는 평가방식은 해당 기관의 역량을 개발하는 기회를 제공하고 중국적으로 기관의 수요와 여망을 완벽하게 반영하는 보완된 평가도구의 발견을 결과적으로 초래할 것이다.
- 대부분의 평가도구들이 참여의 형태를 취하고 있으나 대표성의 관점에서 흠결을 가지고 있는 것이 사실이다.
- 이처럼 평가도구가 과정지향성 조건을 충족하지 못하는 경우 이해관계자간 상호작용 메커니즘의 제도화는 큰 의미가 없어진다고 보여진다.

⑥ 비교가능성은 해당 평가도구를 사용하여 그 평가결과를 시계열적으로 또는 횡단면적으로 비교할 수 있다면 이상적인 도구가 된다는 의미이다.

- 평가도구가 이러한 비교능력을 갖기 위해서는 지표의 활용면에서 일관성이 있어야 한다.
- 평가지표가 이해관계자들에 의해 결정되고 시간을 두고 변화와 성과를 추적하는 평가도구들의 경우에도 지표의 변화는 최소화할 필요가 있다.

⑦ 마지막으로 객관성은 평가도구가 해당 기관의 여건을 반영하는 면에서 신뢰성과 확실성을 증가시키기 위해 질적 및 양적 평가를 균형 있게 적용할 필요가 있다는 것이다.

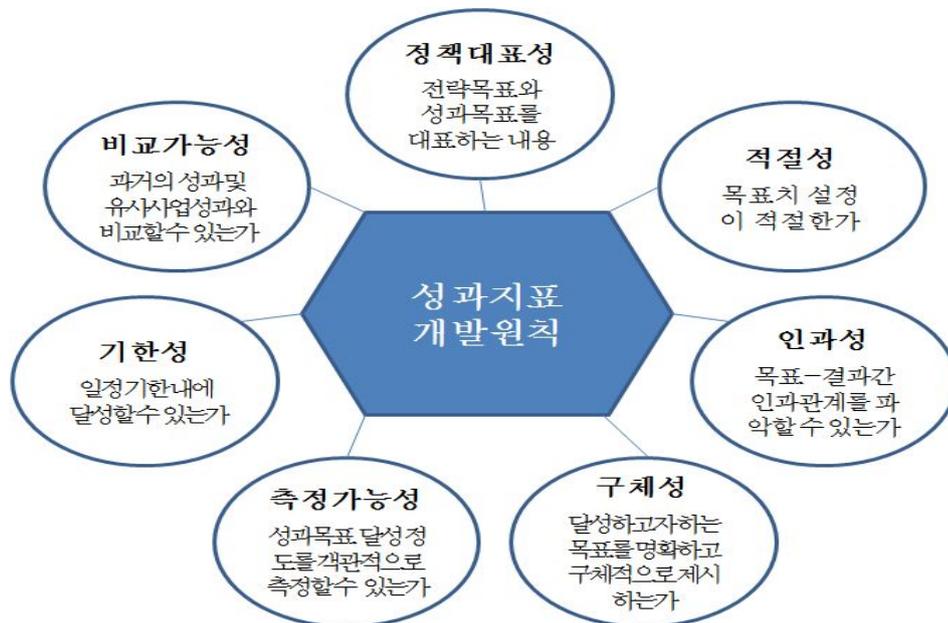
- 참여적인 평가방법론을 채택하는 평가도구들의 경우 측정이 대개 응답자의 인식에 기초하고 있기 때문에 매우 주관적일 것이다.
- 분석에 사용되는 데이터 세트가 응답자의 몰이해와 정보부족을 회색할 수 있고 해당 기관의 실제 실적을 반영할 수 있도록 구체적인 수치와 같이 사용될 수 있어야 할 것이다.

나) 국무조정실(2006)

① 성과지표를 개발하기 위해서는 ‘정책대표성’을 가져야 한다. 전략목표와 성과목표의 핵심적인 내용이 포함되도록 성과지표를 개발해야함을 의미한다. 또한 구체적이고 명확한 성과목표가 개발될 때 정책대표성이 확보되었다고 할 수 있다.

② ‘적절성’이 확보되어야 한다. 이는 성과지표의 목표치를 적절하게 설정하고, 그 근거를 명확하게 제시해 주어야 함을 의미한다. 목표치 설정 수준의 적절성은 성과지표에 대한 평가 시에 반영된다.

- ③ ‘인과성’을 고려해야 한다. 인과성의 원칙을 지키기 위해서는 ‘목표와 결과간의 인과관계를 파악할 수 있는가?’와 ‘목표를 달성하기 위한 기관의 노력이 반영되어 있는가?’를 판단해 보아야 한다.
- ④ ‘구체성’을 확보하고 있어야 한다. 이는 성과목표 또는 사업의 핵심적인 내용을 대상으로 명확하고 구체적인 성과지표를 개발해야 함을 의미한다.
- ⑤ ‘측정가능성’이 중요하다. 이것은 ‘성과목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있는가?’의 문제이다. 따라서 성과지표의 측정방법을 명확하게 제시할 수 있는 성과지표를 개발해야 하며, 성과지표를 측정하는 데 사용되는 자료의 타당성과 신뢰성을 입증할 수 있어야 한다.
- ⑥ ‘기한성’을 가져야 한다. 이는 사업종료 후 산출까지 많은 시간이 소요되지 않아 해당연도에 성과를 평가할 수 있는 지표를 개발해야 함을 의미한다.
- ⑦ ‘비교가능성’을 가져야 한다. 즉 과거의 성과 및 유사사업의 성과와 비교할 수 있어야 한다는 것이다.



<그림 3> 성과지표 개발 원칙

다) Harbour

- ① 조직의 업무의 효과성과 효율성을 높일 수 있을 것
- ② 성과평가 결과를 예산과정과 연계할 수 있을 것
- ③ 성과측정 결과의 공개를 통해 책임성과 투명성을 확보할 수 있을 것
- ④ 서비스를 받는 국민들의 피드백을 중요시할 것
- ⑤ “미션-비전-목표-전략-수단”의 과정과 연계될 것
- ⑥ SMART 원칙에 의해 기술될 것.

즉 구체성(Specific), 측정가능(Measurable), 목표달성가능(Alignment & Acceptable), 결과지향적(Result-Controlled), 목표달성 시한 명시(Timely)

라) Hatry(1999)

- ① 관련성(relevance) : 사업의 임무 및 목적, 측정하려는 성과와 관련이 있어야 한다.
- ② 중요성(importance) : 성과의 중요한 측면을 측정하는 것이어야 한다.
- ③ 이해가능성(understandability) : 사용하는 사람들이 이해할 수 있는 것이어야 한다.
- ④ 사업성과에 대한 영향력(program influence of control over the outcome) : 언제나 사업이 성과에 직·간접적인 영향을 미치고 그 영향이 측정가능한 경우에는 반드시 성과지표를 통해 성과를 측정하려고 노력해야 한다.
- ⑤ 자료획득 가능성(feasibility) : 성과지표 측정을 위해 적절한 자료를 획득할 수 있어야 한다.
- ⑥ 비중복성(uniqueness) : 성과지표가 다른 성과지표와 중복될 경우 그 중요도가 감소한다.
- ⑦ 조작가능성(manipulability) : 사업담당자가 조작할 수 있는 지표는 선택하지 않는다.
- ⑧ 포괄성(comprehensiveness) : 사업의 여러 가지 긍정적 또는 부정적 효과를 포괄적으로 파악할 수 있는 다양한 성과지표이어야 한다.

이와 같이 다양한 원칙을 고려하여 적절한 평가지표 개발을 위해 많은 노력을 기울이고 있으나 다음과 같은 일반적인 오류가 발생하고 있으며, 이와 같은 일반적인 오류들은 다음의 표에서 보는 바와 같은 방식에 따라 극복방안을 강구할 필요가 있다.

<표 6> 평가지표 개발 시의 일반적 오류와 극복방안

일반적 오류	극복방안
성과보다 활동에 초점을 맞추는 성과지표는 유용한 정보가 적거나 정보과부하를 제공하게 된다.	조직의 핵심목표에 초점을 두고 필수목적에 주의를 기울이도록 함. 이러한 핵심목표에 운영 수준의 지표를 일치시키는 것이 중요하다.
즉각적인 훌륭한 성과에의 압력으로 인하여, 장기목표를 희생하고 단기목표에 초점을 맞추는 위험을 초래하게 된다.	균형성과표 접근방법은 장·단기목표가 모두 포함되는 것을 강화하는 데 기여한다.
결과(outcome) 측정에 대한 이해부족은 이러한 유형의 성과지표가 적게 활용되도록 한다.	쉬운 일은 아니지만 훌륭한 결과측정을 개발하는 데에 시간을 투자하는 것은 가치 있는 일임. 결과측정이 불가능하다면 훌륭한 결과측정과 관련된 과정측정이 이용될 것이다.
품질측정에 대비하여 너무나 많은 재정적 측정은 성과오류와 필수영역의 무시를 발생시킨다.	균형성과표 또는 이와 유사한 접근방법은 올바른 균형을 확보하기 위해서 고려되어야 한다.
특별히 성과가 공개되거나, 지표 소유권이 허약하거나, 직원보수와 견책이 지표에 의존할 경우 측정성과를 향상시키기 위한 자료조작의 위험이 존재한다.	잘못된 유인은 역균형적인 성과지표의 구축, 자료검증과 지표구성에 참모를 관련시키는 것에 의해서 최소화 할 수 있을 것이다.
필요한 것보다 관심 있는 것을 중심으로 자료를 구체화하는 자료의 위험성이 있다.	서비스와 기능의 핵심목표에 초점을 두는 것은 '알기 원하는' 지표보다 '알기 쉬운' 것으로 종결될 위험을 감소할 수 있을 것이다. 그러나 조직은 맥락지표의 필요성에 대하여 인식하고 있어야 한다.
커다란 잠재적 가치를 지닌 과정보다는 쉽게 측정할 수 있는 작업 과정을 측정할 위험(예: 일상적인 작업 vs 연구프로젝트)이 있다.	핵심목표에 초점을 두고, 운영적 측정의 단계로 점차 내려가는 것은 조직의 가치 있는 과정에 관한 통찰력을 향상시킬 것이다.
성과지표가 적절한 이해관계자 집단을 대상으로 하지 않은 경우 정보들이 사용되지 않을 수도 있다.	이해관계자 분석, 명확한 정보 및 의사소통 전략은 이해관계자의 필요를 이해하게 되어 그들에 대한 성과지표의 목적을 향상시킨다. 목적의 명료성은 달성된다.
동일한 것을 비교하지 않으면 성과측정이 불공정하다거나 불신하는 감정이 들게 한다.	자료의 질은 높아야 하며, 합의는 비교가 이루어지는 원칙에 근거해서 이루어져야 한다. 즉, 곧바로 결론으로 넘어가기보다는 질문을 촉진하기 위해서 성과지표를 지적으로 사용함으로써 신뢰가 향상될 수 있을 것이다.
사용자의 필요에 대한 이해부족은 잘못된 성과지표를 수집하고 잘못된 영역에 노력을 투입하도록 한다.	이해관계자 분석은 재차 유용한 도구를 제공할 수 있다.
내부 또는 외부변화에 대응하여 시스템을 개정하지 않으면 중요한 것을 측정할 수 없거나 조직이 잘못된 방향으로 나아가게 하는 시대에 뒤떨어진 시스템이 되게 한다.	개인지표와 지표체계의 정기적인 개선이 조직의 평가 및 검토체계에 반드시 포함되어야 한다.

자료: 한국행정학회. (2004). 「국가평가지표 및 일반관리기준개발」

다음으로는 평가지표의 차원에 대한 검토가 필요하다.

① 평가지표는 체제모형에 의거하여 설명할 때 투입지표, 과정지표, 산출물지표로 구분할 수 있다.

- 투입지표, 과정지표, 산출물지표 모두 각각의 장단점을 가지고 있는 바, 이들을 종합적으로 고려한 지표를 구성하는 것이 타당함에도 최근 들어 평가지표는 투입지표와 과정지표 보다 산출물지표에 초점을 맞추고 있다.
- 이는 투입지표와 과정지표의 경우 평가의 실익에 대한 문제 그리고 측정가능성의 문제를 가지고 있기 때문에 투입지표의 경우 측정된 결과를 활용하는데 큰 의미를 갖지 못하고 과정지표는 정성지표 위주의 측정이 불가피하다.

② 산출물을 중심으로 평가를 한다고 할 경우 산출물에 대한 구분이 필요하다.¹⁾

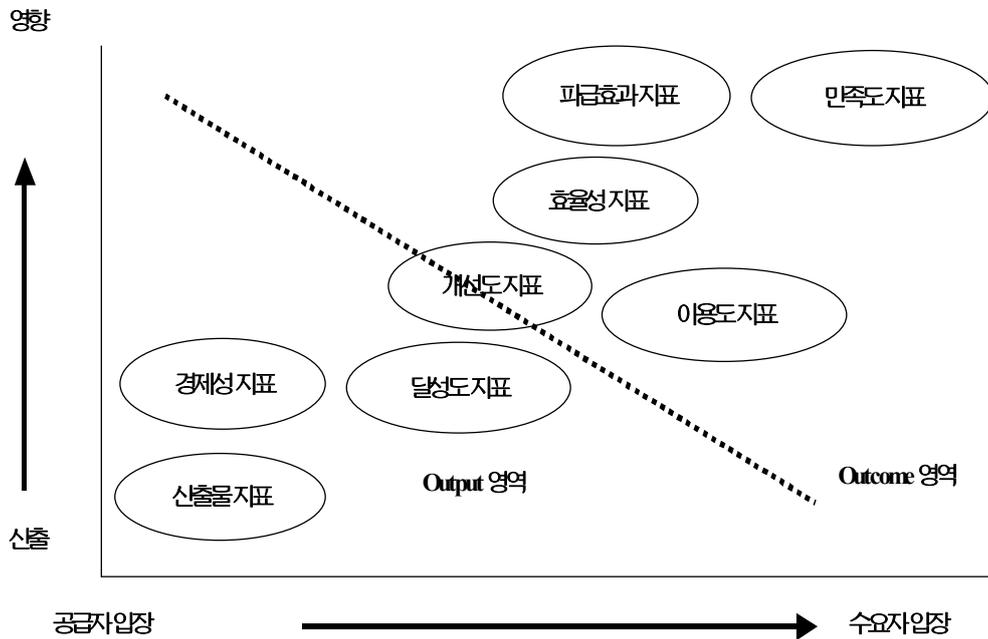
- 일반적으로 산출물에는 1차적인 산출물(output)과 2차적인 산출물(outcome)이 있으며, 1차적인 산출물이란 행정행위를 통하여 나타난 결과를 의미하며 2차적인 산출물은 행정행위를 하는 궁극적인 목적의 달성여부를 의미한다. 예를 들면 건강을 위하여 다이어트를 한다고 할 경우 1차적인 산출물은 감량된 몸무게가 되고 2차적인 산출물은 건강지수가 된다는 것이다.

③ 1차적인 산출물은 정책을 집행하는 공무원들의 주된 관심영역이 되고 2차적인 산출물은 정책을 결정하는 사람들의 주된 관심영역이 되며, 바람직한 평가를 위해서는 1차적인 산출물을 측정할 수 있는 지표와 2차적인 산출물을 측정할 수 있는 지표가 동시에 포함되어야 한다.

④ 그러나 일반적으로 1차적인 산출물과 2차적인 산출물을 구분하는 데에는 어려움이 있다. 즉, 개념적으로 구분하는 것은 가능하나 실제 현실에서 이를 구분해내는 것은 어려운데, 이러한 점을 고려하면서 논의의 편의를 위하여 1차적인 산출물과 2차적인 산출물을 다음의 그림에서 보는 바와 같이 구분하고자 한다.

1) 1차산출물지표와 2차산출물지표를 통합하여 성과지표라는 용어로 사용되고 있다. 성과지표는 측정목적에 따라 총괄지표, 전략지표, 일상관리지표, 기능별 지표로 구분할 수 있다. 총괄지표는 자치단체의 성과를 한 눈에 파악하는 거시적인 지표로서 지방공무원 1인당 지역총생산 등이 그 예이다. 전략지표는 총괄지표보다 하위지표이지만 자치단체가 전략적으로 지향하는 핵심기능의 성과를 나타낸다. 공직부패의 척결을 전략과제로 채택한 자치단체라면 공무원의 청렴도 또는 규제사무의 비율 등을 전략지표로 삼을 수 있다. 일상관리지표는 내부 업무처리과정의 능률성을 측정하며, 따라서 공통적, 정례적인 참모부서의 성과와 주로 관련된다. 기능별 지표는 집행기능의 성과에 관한 것으로 특정사업부처의 독자적인 성과측정에 주로 활용된다(박재완, 1999: 164).

<그림 4> 산출물지표의 차원



- 먼저 행정산출물(예: 건수, 면적, 연장, 인원, 시간 등), 목표달성도(예: 건수/목표치, 면적/목표치, 연장/목표치, 인원/목표치, 공정률 등), 경제성(수익률, 비용 대비 실적 등), 개선도(예: 증가율, 감소율 등)지표는 1차적인 산출물이라 보고자 한다.
- 그리고 이용도(예: 고객이용도, 자원활용도 등), 효율성(예: 업무정확성, 업무신속성, 비용절감율 등), 지역영향(예: 고용과급효과, 소득과급효과 등), 고객영향(예: 서비스만족도, 시책만족도, 시설만족도 등) 등은 2차적인 산출물로 구분하고자 한다.
- 다만 개선도지표는 편의상 1차적인 산출물과 2차적인 산출물에 대한 공동영역으로 판단하여 분류하였다.

<표 7> 지표의 유형

지 표	내 용
투 입 표	필요한 자원 및 인력이 계획대로 집행되었는가를 평가하는 지표 - 사업의 최종 산출을 위한 중간 투입물의 목표 달성에 대한 평가 - 예산집행과 사업추진 과정상의 문제점을 발견하는 것이 목표임 - 예산집행률 - 사업계획에 따른 인력, 자원 및 물자의 지원여부
과 정 표	사업추진을 단계적으로 나누어 각 단계의 목표달성 여부를 평가 - 사업추진의 중간 점검을 목적으로 함 - 산출이나 결과로 성과를 평가하기 어려운 연구개발(R&D)사업 등의 경우에 산출이나 결과 대신 사업과정 자체를 평가하는 데 활용 - 선택된 연구계획서 당 탈락한 연구계획서의 수
산 출 지 표	사업이 목표한 최종 산출을 달성하였는지 평가하는 지표 산출의 여러 특성을 나타내는 지표 - 완성된 업무량/소요자원(투입율) 지표 - 표준 업무기준 대비 단위당 실제소요자원 지표 - 자원활용지표 - 완성된 서비스 규모에 대한 측정지표
	품질지표 - 적시성·포괄성·정확성 등과 같은 산출의 정량적·객관적 특징에 관한 것 - 고객만족도·동료평가 등의 정성적·주관적 특징에 관한 것
	수량지표 급여청구 처리건수, 정책문건 작성 투입시간 등 가격지표 재화 및 용역의 생산에 투입된 비용, 즉 예산을 의미
결 과 표	각종 산출 및 관리 사업이 총체적으로 결과에 미치는 영향을 나타내는 지표 - 물질적 산출이 없는 경우에는 사업결과와 산출이 동일 - 효과성/질적 지표 - 기관 활동에 대상여건에 대한 측정지표 - 대상의 만족도/인식조사 지표 - 행정서비스의 역효과 측정지표 - 정부목표 대비 서비스 실현정도 지표
과 급 영 향 지 표	결과지표와 유사한 개념이나 산출을 통해 궁극적으로 얻으려는 결과나 효과를 지표가 지니는 의미나 파급효과에 더 강조점을 두고 설정하는 지표

출처 : 박중훈(1999) 재구성. 고영선, 윤희숙, 이주호(2004) 재구성

다만, 현재 정부업무평가와 관련할 때에는 결과지표 중심으로 구성하도록 요구하고 있기 때문에 본 연구에서는 여기에 초점을 맞추고자 한다.

나. 분석기준

지금까지 살펴본 내용을 토대로 권익위의 전략목표, 성과목표 그리고 성과지표에 대한 분석기준을 다음과 같이 설정하고자 한다.

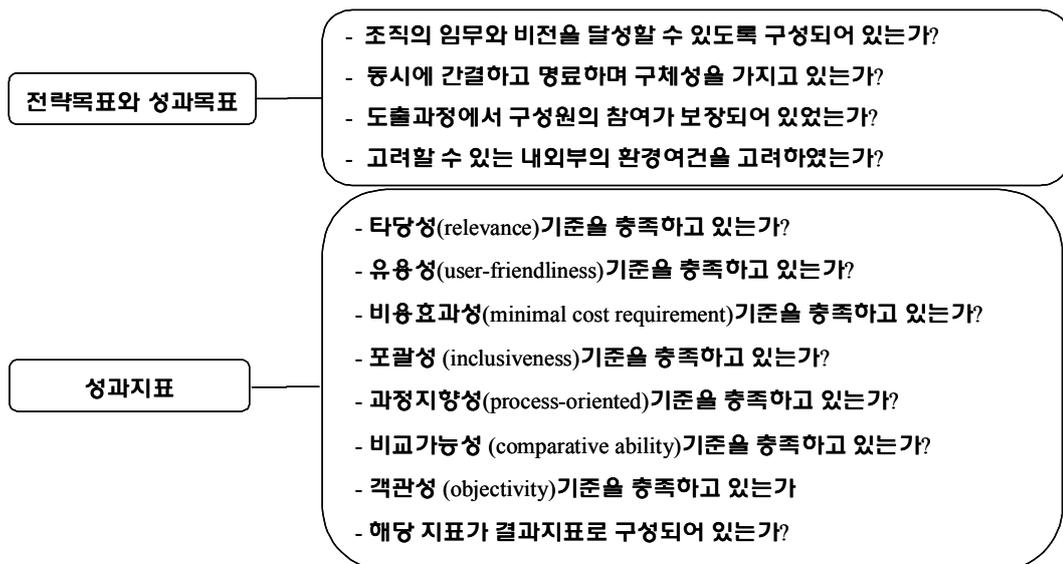
1) 전략목표와 성과목표는

- ① 조직의 임무와 비전을 달성할 수 있도록 구성되어 있는가?
- ② 동시에 간결하고 명료하며 구체성을 가지고 있는가?
- ③ 도출과정에서 구성원의 참여가 보장되어 있었는가?
- ④ 고려할 수 있는 내외부의 환경여건을 고려하였는가?

2) 성과지표는

- ① 타당성(relevance)기준을 충족하고 있는가?
- ② 유용성(user-friendliness)기준을 충족하고 있는가?
- ③ 비용효과성(minimal cost requirement)기준을 충족하고 있는가?
- ④ 포괄성 (inclusiveness)기준을 충족하고 있는가?
- ⑤ 과정지향성(process-oriented)기준을 충족하고 있는가?
- ⑥ 비교가능성 (comparative ability)기준을 충족하고 있는가?
- ⑦ 객관성 (objectivity)기준을 충족하고 있는가?
- ⑧ 해당 지표가 결과지표로 구성되어 있는가?

<그림 5> 분석기준



다. 분석결과

1) 전략목표 및 성과목표

가) 분석결과

전략목표와 성과목표는 기본적으로 인과관계가 명확하여야 하며 부피(Volume)가 달라야 한다.

- 우선 전략목표 차원을 보면 전반적으로 목표들이 명확하고 간결하게 이루어져 전략목표가 구성원들께 명료하게 전달될 수 있음을 암시하고 있다.
- 제시하고 있는 전략목표와 성과목표가 다른 부처와 비교할 때 장문이 아닌 점을 고려할 때 간결함을 알 수 있고 무엇을 하고자 하는지가 명료하게 제시되어 있음을 알 수 있다.

다만, 성과목표의 경우에는 현재의 목표보다 좀 더 구체적이고 전략목표를 반영한 목표들이 추가될 필요가 있다.

- 예를 들면 ‘신속하고 편리한 국민권의 보호 서비스를 창출한다.’는 전략목표에 국민권의 원스톱처리 시스템 운영강화와 국민권의 종합정보처리 시스템 강화는 적절한 성과목표이나 이 두 가지가 전략목표를 대변하는 성과목표라고 하기 어려운 측면이 있다.
- 성과목표는 성과지표에도 영향을 미치므로 전략목표를 보다 구체적으로 분석하여 성과목표를 도출할 필요가 있다.

한편 전략목표와 성과목표가 권익위의 임무와 비전을 달성할 수 있도록 구성되어 있는가와 관련된 분석결과는 논리상으로는 상호 긴밀하게 연계되어 있다고 판단된다.

- 전략목표와 성과목표를 도출하는 과정에서 상호 연계성을 가질 수 있도록 조치하고 있기 때문에 연계성 측면에서는 큰 문제점이 발견되지 않았으나, 전략목표와 성과목표의 수가 임무와 비전을 달성할 수 있도록 하는데, 적절한 규모인가에 대해서는 고민이 필요할 것으로 판단된다.
- 그러나 통합이후의 상황을 반영하는 전략목표 및 성과목표체계 설계와 관련하여 보다 심도 있는 논의와 분석이 요구되며 이에 본 연구의 의미가 있다 하겠다.

나) 분석결과 종합

전반적으로 전략목표와 성과목표사이에 논리적 인과관계와 관련된 문제점은 발견되지 않았으나, 성과목표의 경우 구체화 작업이 필요한 것으로 나타난 바, 일부 수정이 요구된다고 할 수 있으며 이에 따라 성과지표의 수정 및 삭제, 추가가 요망된다.

2) 성과지표

가) 분석결과

현재 권익위의 성과지표를 보면 앞에서 설명한 지표의 선정기준에 의하면 몇 가지 문제점이 나타나고 있는데, 우선 일부 분석기준의 요건을 충족시키지 못하고 있는 지표가 발견되고 있다.

- 타당성기준, 유용성기준, 비용효과성 기준에 있어서는 큰 문제가 없어 보이나 결과지표 여부와 포괄성, 과정지향성 부분에서 문제가 나타나고 있다.
- 또한 측정방법이 모호한 경우가 있고 목표치도 상대적으로 수월한 지표들이 존재하고 있다.
- 통제하기 쉬운 지표들로 구성되는 경향도 존재하여 결과중심의 지표로 이동할 필요가 있다.

<표 8> 기존의 성과지표 분석

지표위치	현재의 지표	개선방안	비고
전략목표1. 성과목표(1) 국민신문고 의 보호 시스템 관련		국민신문고 이용자 증가율	국민 신문고의 이용자 증가 지표 추가 필요
전략목표1. 성과목표(1) 국민신문고 민원서비스		국민신문고 민원서비스 만족도	민원서비스에 대한 만족도 추가 필요
전략목표1. 성과목표(2) 권의행정 종합 정보시스템 관 련		장애횟수 감소율	주전산기 S/W 장애와 관련, 장애 빈도수 감소 지표 추가 요망
	주전산기 소프트웨어 장애 감소율	목표치 : 15분 이하	'08년도 20분이었음. 만약 08년도가 예외적 이라면 사유 명시 필요
	정보시스템 내부 사용자 만족도	목표치 : 65점	'08년도 61.1점 감안 상향 조정
	전산운영시스템 유지보수 지원율	목표치 : 100%	전년도 100%임을 감안 상향조정

전략목표2. 성과목표(1) 취약지역 취약 계층 이동신고	현장민원상담 현장 해결률		지표성격이 산출지표이면서 동시에 결과지표 성격이 강함
전략목표2. 성과목표(1) 사회적 약자의 권익 증진 관련	민간 및 직능단체와의 정책협 의체계 구축 정도	민간 및 직능단체와의 정책협 의체계 운영실적	
전략목표2. 성과목표(1) 행정심판위원회 운영	심사매뉴얼 및 행정업무 매뉴얼 개정 발간	매뉴얼에 대한 만족도 *	-매뉴얼에 대한 만족도로 수정 필요 -삭제 검토 -대체지표로서 처리사건 수 추 가 고려
전략목표2. 성과목표(1) 행정심판 과정의 청구인 참여 관련	하위법령 시행시기 준수율	측정방법 : (180일 이내 시행령시행건 수/법률시행건수)×100	지표에 맞는 측정방법 변경
	구술심리 허용률	목표치 : 50%	전년도 47%임을 감안 상향조정
전략목표3. 성과목표(1) 청렴도 측정 및 부패방지 수렴정도	청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고를 위한 의견 수렴정도	부패방지시책에 대한 만족도 (이) 청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 만족도 또는 수용률	-부패방지에 대한 만족도 필요 -수렴도 보다는 반영이 중요한 지표로 자력성의 원칙에 위배 되는바, 삭제검토 -결과지표로 평가이후의 개선사업제안 및 채택건수 고려
	부패신고심사	부패신고자 처리 만족도 비기면직자 취업제한 위반율	
전략목표3. 성과목표(2) 부패행위 신고자 보호제도 관련	- 보호사건의 적정 처리율 - 측정지표 전체 사건에서 이의신청되어 인건 용된 사건을 제외한 건수를 전 체 사건의 수로 나누어 산출 {(처리건수-이의 인용건수)/처리건 수}×100	- 보호요구 사건 증가율 - 측정방법 {('08보호요구사건/ '08 처리건사건)} / {('08보호요구사 건/ '08처리건사건)}×100 - 보호보상 만족도	-지표를 사건 증가율로 변경 (측정방법 수정) -보호사건처리 100%유지율 로 변경(산식수정 필요)
전략목표3. 성과목표(2) 포상 보상체계 관련	신고자 포상·보상사건 처리실적		-의미가 크지 않아 삭제 검토
	청렴교육과정 운영수		-예산투입이자 노력요소 없음 (삭제검토)
전략목표4. 성과목표(1) 수준별 맞춤형 청렴교육 관련	청렴교육 홍보콘텐츠 제작지 원 실적 - 측정방법 ∑(청렴교육 홍보콘텐츠제작 지원 수) -목표치 : 22건 -지표성격 : 산출	- 측정방법 : 제작 및 지원기관에서의 인 지도 - 목표값 50% - 지표성격 : 결과	-지표의 측정방법 및 목표 등 에 대한 수정 필요
전략목표4. 성과목표(1) 민관협력 및 리경영 관련	윤리경영 보고서 표준안 교육 실적 - 측정방법	-측정방법 : 만족도 또는 활용도를 측정	-만족도 혹은 활용도로 측정 하거나 삭제요망
전략목표4. 성과목표(2) 반부패 국제교류 강화 관련		외국공무원 대상 국제교류 만족도	-국제교류 관련국 담당 공무원 대상 만족도 조사 실시 필요

전략목표5. 성과목표(1) 영제살리기 관련	정책 제안을	전년대비 정책제안 건수 증가 율	-제안건수는 비교하는데 한계 가 있음으로 전년대비 건수 증감을 고려 필요
전략목표5. 성과목표(1) 산업기술개발관 관련	제도개선 권고실적	목표치: 3건	- 목표치 상향조정
전략목표5. 성과목표(1) SOC사업회계 관련	제도개선 권고실적	목표치: 3건	- 목표치 상향조정
전략목표5. 성과목표(2) 법령의 내재 부 패유발 요인제 거 관련	1인당 부패영향평가처리 실적	-측정방법 : 법령 개선안 수용률 -목표치 : 80%이상	-측정방법과 목표치 수정 필 요
전략목표5. 성과목표(2) 행정규칙 관련	행정규칙 개선과제 발굴실적	-측정방법 : 국무회의에 보고한 행정규 칙 개선과제 중 위원회 발굴 건수/인원수 -목표치 : 목표치 재산정 필요	-측정방법과 목표치의 수정 필요

나) 분석결과 종합

권익위가 제시하고 있는 전략계획상 지표들은 대체적으로 양호한 것으로 판단되나, 일부 지표의 경우 결과지표라기 보다는 산출지표에 해당된다고 볼 수 있는 바, 이를 결과지표로 전환하기 위한 노력이 필요하다.

더 나아가 과제 및 사업별로 1개 정도의 지표가 제시되고 있는 데, 적정한 수준 인가에 대한 고민이 필요할 것으로 판단된다.

- 1개의 지표로서 해당 과제와 사업을 대표할 수 있다면 큰 문제가 없으나 일부의 과제와 사업은 1개의 지표로 대표할 수 없을 것으로 판단되는 바, 이에 대한 보완작업이 있어야 할 것이다.

4. 시사점

권익위의 전략계획에 제시되어 있는 전략목표, 성과목표 그리고 성과지표에 대한 분석을 실시한 결과 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있었다.

가. 위원회의 내외부 환경분석, 전략목표와 성과지표를 개발하는 과정에서 구성원들의 부서단위에서의 참여가 필요하다.

나. 통합이후의 상황을 반영하는 전략목표와 성과목표의 설계가 요구되어 지고 이에 따른 성과지표 도출절차가 필요하며, 특히 성과목표는 성과지표도출에 결정적 역할을 하므로 구체적이어야 하고 명료해야 한다.

다. 환경의 변화를 감안하여 적정규모로 전략목표와 성과목표의 수를 늘리는 것을 고려할 필요가 있으며, 성과지표에 대한 분석결과를 보면 상당수의 지표가 아직 기준을 충족시키지 못하고 있는 것으로 나타나 이에 대한 개선이 요망된다.

지금까지의 분석결과를 종합할 때 전체적인 관점에서 전략목표, 성과목표 그리고 성과지표에 대한 수정 및 보완작업이 이루어져야 할 것으로 보인다.

III. 국민권익위원회의 전략목표, 성과목표, 성과지표 개선안

본 연구는 권익위가 전략집중형 조직의 관점에서 비전과 미션에 기초한 전략목표와 성과목표를 도출하고 이에 상응하는 성과지표를 도출하게 함으로써 평가대상 사업의 전략성을 높이고자 하는 데 그 목적이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 전략적 성과관리의 관점에서 부서별 미션을 도출하고 환경분석을 실시하여 전략목표, 성과목표도출의 기초를 마련하였고, 전문가 자료분석 및 성과지표 검토를 통하여 지표고도화 작업과 함께 평가대상사업들을 연계시켰다.

특히 현재 권익위가 수행하고 있는 전략목표, 성과목표, 성과지표에 대한 검토분석을 토대로 전문가 의견과 인터뷰 자료를 종합하여 발전적 대안을 제시하고자 하는 것을 본 장의 목적으로 하였다.

권익위의 새로운 전략목표, 성과목표, 성과지표를 도출하기 위하여 현재의 전략목표, 성과목표, 지표에 대한 분석과 전문가 자료분석 및 인터뷰를 통해 전략목표도출을 위한 SWOT분석, 성과목표 및 지표 도출을 위한 부서별 미션분석 및 지표화 작업 등 종합적이고 입체적으로 접근하였다.

1. 국민권익위원회의 환경 분석 및 미션과 비전의 효과적 달성방안

가. 국민권익위원회 SWOT분석

<표 9> SWOT 분석내용

구분		내용
내부요인	강점 (S)	1. 전문성을 가진 인적구성 2. 중앙행정기관 및 지자체의 민원 통합 데이터 보유 3. 민원관련 모든 프로세스 보유 4. 객관성과 제3자성 5. 국민고충의 해소와 행정심판에 의한 권리구제가 가능하도록 체제를 개편 6. 부패방지 정책의 총괄 기능 수행
	약점 (W)	1. 다양한 그룹의 이해관계를 추구하는 집단화 발생 2. 민원 통합관리로 인한 제반 인프라 부족 3. 기관 노하우 부족 4. 민원통합관리에 대한 의사결정 미약 5. 입법부, 사법부 견제기능 미흡 6. 법적 구속력 미약 7. 사전예방기능 미흡
외부요인	기회 (O)	1. 대통령의 적극적 지원 2. 국민의 수요가 계속 증가 3. 행정의 자기시정에 대한 기대욕구 증대
	위협 (T)	1. 국민들의 서비스 수준 Level Up 요구 증대 2. 신설기관으로서 낮은 인지도 3. 기관의 통합이후 반부패·청렴의지가 약해질 가능성 잔존 4. 사회적 약자의 권익보호 요구 증대

위 <표 7>의 SWOT 분석을 중심으로 각각의 교차영역에서 전략목표를 도출하고자 하였으며 구체적인 내용은 아래의 <표 8>와 같다.

<표 10> 전략목표 도출

전략도출관점	전략목표의 도출
SO전략(강점-기회전략): 환경의 기회를 활용하기 위해 강점을 사용하는 전략을 선택한다.	- 신속하고 편리한 국민권익보호 서비스를 창출한다.
ST전략(강점-위협전략): 환경의 위협을 회피하기 위해 강점을 사용하는 전략을 선택한다.	- 국민권의 사각지대 해소로 억울한 사람이 없는 사회를 만든다. - 청렴정책의 총괄·지원역량 강화로 투명한 정부를 구현한다.
WO전략(약점-기회전략): 약점을 극복함으로써 환경의 기회를 활용하는 전략을 선택한다.	- 교육·협력 강화로 권익보호·반부패 청렴문화를 확산한다.
WT전략(약점-위협전략): 환경의 위협을 회피하고 약점을 최소화하는 전략을 선택한다.	- 국민권익을 침해하는 규제와 제도의 개선으로 권익 보호 실효성을 제고한다.

나. 미션과 비전의 효과적 달성방안

권익위가 미션과 비전을 효과적으로 달성하기 위해서는 지금까지 논의된 바와 같이 명확한 전략목표와 성과목표가 설정되어야 하며 이에 따른 전략집중형 조직설계에 많은 노력과 시간을 투자해야 한다.

전략집중형 조직설계 및 운영방안에 관해서는 본 보고서의 뒷부분에서 상세히 기술하기로 한다.

2. 국민권익위원회의 성과목표 및 과제에 대한 검토·대안제시

가. 국민권익위원회 전략목표 및 성과목표와의 관계 검토

1) 성과목표와 과제의 연계

전략목표1. 신속하고 편리한 국민권익보호 서비스를 창출한다.

<표 11> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 1

성과목표	국민권의 원스톱처리시스템 운영을 강화한다.
과제명	국민신문고 시스템 운영·개선을 통한 대국민 서비스 향상
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 전 중앙부처, 지방자치단체 및 주요 공공기관의 민원·국민제안·정책토론 등을 통합 운영함에 따라 안정적이고 신뢰성 있는 시스템의 운영이 필요함 - 원스톱처리를 위해서는 국민신문고서비스의 고도화를 추진하는 것이 필요함 △ 엄구호(2005)는 신문고를 통해 부정부패를 접수하고 시민의 자발적인 참여를 유도하고 있음. 단기적 처방이 아닌 장기적, 종합적, 체계적인 시스템의 강조. △ 이승중(2003)은 신문고전화 제도를 통해 적극적인 홍보로 주민의 인식과 참여 활용도를 높일 것을 강조.

※ 엄구호(2005), 동북아 국가의 부패, 역락

※ 이승중(2003), 지방자치론-정치와 정책, 박영사

<표 12> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 2

성과목표	국민권의 원스톱처리시스템 운영을 강화한다.
과제명	110콜센터 HUB기능 강화 및 상담서비스 만족도 제고
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 원스톱처리를 위해서는 무엇보다 콜센터의 상담·안내 서비스의 품질제고가 필수적임. - 자동응답시스템을 통한 다단계가 아닌 상담사 직접 응대로 민원인 불편을 최소화할 필요가 있음 - 콜센터와 서비스의 품질제고간의 연계성과 관련하여 아래의 전문가들이 그 중요성을 언급하고 있음. △ 김희수(2002)는 콜센터 관련 다양한 수익사업을 전개하여 다양한 보조적 참여를 통해 서비스의 품질의 제고를 중요시 함. △ 이후석(2002)은 콜센터 서비스의 다양한 종류 및 여러 기타 서비스를 통한 국민 참여환경을 중요시 함.

※ 김희수(2002), 글로벌경영, 법문사

※ 이후석(2002), 현대 관광의 이해, 학문사

※ 관리과제 ‘국민신문고 민원서비스 향상’은 삭제할 필요가 있으므로 언급하지 않음

<표 13> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 3

성과목표	국민권의 원스톱처리시스템 운영을 강화한다.
과제명	민원정보 서비스 향상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성화
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 원스톱처리를 위해서는 국민의 소리를 정책에 반영할 수 있는 제도적 장치를 마련하여야 함 - 이를 위해서는 국민신문고에 접수된 민원 중 선별해서 각 부처 장관에게 전달하는 과제를 마련하여 운영하는 것이 중요함 <p>△ 하혜영 외(2008)는 온라인 매체를 통해 정부와 주민간의 관계를 분석하여 쌍방향커뮤니케이션을 강조함</p>

※ 하혜영외(2008), “지방정부의 온라인 주민참여 분석 -강남구 온라인 주민설문의 내용분석을 중심으로” 「한국정책학회보」, 한국정책학회. Vol.17, No.2

<표 14> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 4

성과목표	국민권의 종합정보 처리시스템을 강화한다.
과제명	권익행정 종합정보시스템 구축·운영
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 종합정보 처리시스템의 강화는 권익행정 종합정보시스템 구축 운영을 전제로 함 - 여기에 별도의 논의가 있을 수 없음

전략목표2. 국민권의 사각지대 해소로 억울한 사람이 없는 사회를 만든다.]

<표 15> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 5

성과목표	국민권익보호의 대상과 통로를 확대한다.
과제명	취약지역·취약계층 등에 대한 이동신문고 활용
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 국민권익보호의 대상과 통로의 확대는 취약지역과 취약계층으로 연계되는 바, 이동민원상담을 적극적으로 지원할 필요가 있음 - 민원 및 갈등해결 시스템과 취약지역·취약계층 이동민원상담 간의 연계성과 관련하여 아래의 전문가들이 그 중요성을 언급하고 있음 <p>△ 최기문 (2005)은 소외계층이나 경제적 약자에 대하여 ‘부르면 간다.’는 인식에서 벗어나 적극적으로 찾아나서야 한다고 강조</p>

※ 최기문 (2005), 경찰의 길을 묻다, 고즈윈

<표 16> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 6

성과목표	국민권의 보호의 대상과 통로를 확대한다.
과제명	행정심판위원회 운영의 효율성 제고
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 국민의 권익보호를 위한 채널을 확대하고 다양화하는 것은 행정심판위원회의 의사결정 흐름을 효율화하고 개방화 및 다양화하는 것과 직결됨 - 행정심판의 절차와 방법에 대한 국민들의 접근성과 이해도를 높이는 것은 국민권익보호의 중요한 선결과제임 <p>△ 김봉수(2008)는 법절차의 개방과 간소화 및 투명성 제고가 국민의 권익을 보호하는데 결정적 요인임을 지적함</p>

※ 김봉수 (2008). 새로운 형사재판에서 피해자의 권리보호. 피해자학연구, 한국피해자학회, 277-298.

<표 17> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 7

성과목표	국민권의 보호의 대상과 통로를 확대한다.
과제명	행정심판 과정의 청구인 참여확대
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 법적절차의 투명성과 개방성, 그리고 참여지향성이 해당 법적 행위에 대한 이해관계자들의 신뢰성을 확보하는데 가장 중요한 독립변수중 하나임 △ 이헌환(2007)은 법적절차의 투명성과 참여지향성의 중요성을 설명함

- ※ 김봉수 (2008). 새로운 형사재판에서 피해자의 권리보호. 피해자학연구, 한국피해자학회, 277-298.
- ※ 이헌환 (2007). 우리나라에서의 헌법재판을 통한 정치적 분쟁의 해결. 세계헌법연구. 국제헌법학회. 13(2). 233-246.

<표 18> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 8

성과목표	다수인 민원의 해소체제를 강화한다.
과제명	실질적 민원해결을 위한 조정·합의 강화
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 복잡한 이해관계와 사회적 갈등해결을 위해서는 조정·합의기능의 강화가 필요함 - 다수인 민원의 해결을 위해서는 갈등의 조정 및 합의를 위한 노력이 필요하며 그 중요성에 대하여 아래의 전문가들이 강조하고 있음 △ 박노형(2000)은 실질적인 분쟁해결을 제공하기 위해서는 조정·합의 등이 중요함

- ※ 박노형 (2000), 전자상거래 관련 국제규범의 제정 동향과 내용 분석, 삼성경제연구소용역

<표 19> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 9

성과목표	다수인 민원의 해소체제를 강화한다.
과제명	권익보호 실효성 확보를 위한 시정권고 수용률 증대
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 시정권고 불수용률 최소화는 실질적 권익보호 및 민원만족도 증진에 기여함 - 다수인 민원의 해소체제강화는 유관기관과의 협력체계 강화 등과 연계되며 아래의 전문가들이 그 중요성을 언급하고 있음 <p>△ 문상호외 (2009)는 정책수용성은 정책설계의 핵심가치임을 강조하고 있음. 이러한 점을 토대로 하면 시정권고 수용률이 권익보호의 실효성 확보에 핵심적인 가치임을 알 수 있음</p>

※ 문상호외 (2009), 한국 정책학의 이상과 도전 -한국적 맥락의 정책수용성 연구를 위한 성찰적 정책모형의 유용성에 관한 고찰-한국정책학회보, Vol.18, No.1

전략목표3. 청렴정책의 총괄지원역량 강화로 투명한 정부를 구현한다.

<표 20> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 10

성과목표	공공기관의 자율청렴 기반을 강화한다.
과제명	기관자율적 반부패노력 촉진을 위한 기관별 부패통제 시스템 구축지원
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 정부조직의 변화와 혁신을 저해하는 가장 큰 요인 중 하나는 당사자들의 낮은 수용성 문제임 - 때문에 혁신과 변화에 대한 수용성을 제고하는데 제도적 노력이 집중되어야 함. 행정부패의 문제를 다룸에 있어서 자율적 부패 통제에 대한 노력을 지원하는 것이 권익위원회의 핵심적인 노력이 되어야 함 △ 장현주(2007)는 정부조직의 변화에 있어서 중요한 것은 변화에 대한 수용성임을 지적함 △ 박영원(2008)은 기존의 투명도 측정의 문제는 지나치게 제도적인 반부패 통제측면에만 집중된 것에 있으며, 보다 자율적인 반부패 노력 정도에 비중을 두는 것을 권고함

- ※ 장현주 (2007). 혁신평가제도에 관한 연구. 한국정책과학학회보, 한국정책과학학회, 11(4). 25-50.
- ※ 박영원 (2008). 투명도 측정의 대안개발과 적용. 한국부패학회보, 13(3). 한국부패학회보, 한국부패학회. 13(3). 93-126.

<표 21> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 11

성과목표	공공기관의 자율청렴 기반을 강화한다.
과제명	청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 자율적인 반부패 정책을 지원하는데 있어 평가사업을 고도화 하는 것이 반부패정책의 수용성을 제고하는데 중요한 요소임 - 평가와 통제는 반드시 지원기능과 결합될 때 평가제도의 수준을 향상시키는 방법임 △ 김유경(2007)은 평가제도의 선진화와 질적 향상이 반부패 정책의 중요한 요소임을 설명함 △ 박영원(2008)은 반부패 정책이 통제와 지원 및 자율의 균형정책의 방향으로 발전되어야 함을 권고함

- ※ 김유경 (2007). 민주적 거버넌스와 반부패: 국제적 반부패 전략과 다차원적 부패 개념의 필요성. 비교민주주의연구, 비교민주주의연구센터, 3(1). 131-165.
- ※ 박영원 (2008). 투명도 측정의 대안개발과 적용. 한국부패학회보, 13(3). 한국부패학회보, 한국부패학회. 13(3). 93-126.

<표 22> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 12

성과목표	공공기관의 자율청렴 기반을 강화한다.
과제명	투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 적극적 반부패 통제 정책을 유지하기 위해서 정책대상에 대한 정보제공, 불만해소절차 등이 보완되어야 함 - 평가와 통제는 반드시 지원기능과 결합될 때 평가제도의 수준을 향상시키는 방법임 △ 김유경(2007)은 평가제도의 선진화와 질적 향상이 반부패 정책의 중요한 요소임을 설명함 △ 권찬호(2005)는 민원처리 과정의 절차와 방법의 지속적 개선이 정책 전체의 품질향상에 중요한 관건임을 설명함

- ※ 김유경 (2007). 민주적 거버넌스와 반부패: 국제적 반부패 전략과 다차원적 부패 개념의 필요성. 비교민주주의연구, 비교민주주의연구센터, 3(1). 131-165.
- ※ 권찬호 (2005). 행정과정에서의 제도개선 시스템 운영에 관한 연구. 한국공공관리학회보, 한국공공관리학회. 19(2). 47-62.

<표 23> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 13

성과목표	부패신고 및 신고자 보호·보상 역량을 강화한다.
과제명	신고심사제도 효율성 및 안정성 강화
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 업무절차에 대한 지속적인 개선 노력은 정책전반의 성공적인 성과향상을 위해 필수적인 요소임 △ 최용호, 김성(2005)은 행정절차의 지속적인 개선은 정부활동에 대한 이해관계자들의 신뢰를 확보하는데 필수적임을 증명함 △ 권찬호(2005)는 민원처리 과정의 절차와 방법의 지속적 개선이 정책 전체의 품질향상에 중요한 관건임을 설명함

- ※ 최용호·김성 (2007). 공공부문에서 BPR(Business Process Reengineering)의 도입에 관한 연구. 지역발전연구, 지역사회발전연구원, 10(1). 171-195.
- ※ 권찬호 (2005). 행정과정에서의 제도개선 시스템 운영에 관한 연구. 한국공공관리학회보, 한국공공관리학회. 19(2). 47-62.

<표 24> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 14

성과목표	부패신고 및 신고자 보호·보상 역량을 강화한다.
과제명	부패행위신고자 보호제고 실효성 제고
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 부패신고자들에 대한 적절한 보호방안은 지속적이고, 철저한 부패방지 정책의 가장 기본적인 노력이 되어야 함 △ 윤종설, 김정해(2004)는 행정절차의 지속적인 개선은 정부활동에 대한 이해관계자들의 신뢰를 확보하는데 필수적임을 증명함

※ 윤종설, 김정해 (2005). 인사제도개선을 통한 부패신고자 보호방안: 전보전직전략의 도입을 중심으로. 한국행정학보, 한국행정학회, 38(2). 183-202.

<표 25> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 15

성과목표	부패신고 및 신고자 보호·보상 역량을 강화한다.
과제명	포상·보상체계의 유인효과 강화
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 행위자의 적극적인 행동을 유발하기 위해서는 의미 있는 보상 (substantial reward)이 주어져야 함 - 위협비용을 상쇄할 수 있는 보상이 있을 때 조직 내 위기수용 활동을 유도할 수 있음 △ 김상현(2005)은 위기수용을 보상할 수 있는 적절한 수준의 대가는 조직내 위기수용 활동을 보장할 수 있는 방안임을 설명함

※ 김상현 (2007). 님비(NIMBY) 문제 해결을 위한 보상체제. 한국행정학회학술대회, 한국행정학회, 181-202.

전략목표4. 교육·협력 강화로 권익보호·청렴문화를 확산한다.

<표 26> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 16

성과목표	권익보호·청렴교육과 홍보를 강화한다.
과제명	수준별 맞춤형 청렴교육·홍보 강화
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 이해관계자들의 자발적인 협력을 유도하기 위해서는 정보와 권력의 상호공유를 보장하는 것이 필수적임 △ 이상환(2008)은 국가 간 비교연구를 통해 정책집행자 및 이해관계자들에 대한 부패관련 교육을 통해 유용한 정보를 공유하고 반부패 의식을 고취하는 것이 반부패문화를 형성하는데 도움이 된다고 설명함

※ 이상환 (2008). 아시아 국가들의 반부패 현황과 전망. 한국 정치외교사논총, 한국정치외교

<표 27> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 17

성과목표	반부패·옴부즈만 민간협력 및 국제교류를 강화한다.
과제명	민·관협력 및 윤리경영 자율실천기반 강화
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 민·관협력 및 윤리경영 자율실천기반 강화를 통해 반부패·옴부즈만 민간협력을 강화하는 것이 중요함 - 민·관협력 및 윤리경영 등에 대해서는 아래의 전문가들이 강조하고 있음 △ 최기문(2005)은 소외계층이나 경제적 약자에 대하여 ‘부르짖는다’는 인식에서 벗어나 적극적으로 찾아 나서야 한다고 강조 △ 이민호(2002)는 윤리가 모든 개인 또는 기업 등 조직의 통제장치로 작동되는 것을 자율에 의한 규제가 가능한 것으로 보면서 국가경쟁력으로 연계될 수 있음을 강조하고 있음

※ 최기문(2005), 경찰의 길을 묻다, 고즈윈

※ 이민호(2002), 세계 주요 8개국의 기업윤리 동향 : 홍콩의 성공적인 반부패정책과 사회윤리 강화, 한국윤리경영학회(구-한국기업윤리학회), 기업윤리연구, Vol.4, No.0

<표 28> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 18

성과목표	반부패·옴부즈만 민간협력 및 국제교류를 강화한다.
과제명	반부패·옴부즈만 국제교류강화
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 반부패 선도국으로서의 위상을 위해서는 반부패·옴부즈만 관련 외국기구, 국제기구 등과 교류를 강화하는 것이 중요함 - 반부패 국제교류의 중요성은 아래의 전문가들이 강조하고 있음 △ 이상환(2006)은 국가경쟁력의 문제를 국가윤리의 문제로 끌어 들여 부패방지를 모색하여야 한다고 강조함. 이를 위해서는 결국 반부패를 위한 국제교류를 활성화하여야 함

※ 이상환 (2006), 국제적 반부패 논의와 한국의 대응방안: 회계투명성 논의를 중심으로, 한국세계지역학회, 세계지역연구논총, Vol.24, No.1,

전략목표5. 국민권익을 침해하는 규제와 제도의 개선으로 권익보호 실효성을 제고한다.

<표 29> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 19

성과목표	불합리한 규제와 제도의 개선·사후관리체제를 강화한다.
과제명	경제분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 지속적 경기불안으로 경제상황의 변동성이 커져 소상공인·자영업자 등 경제적 취약계층의 고충 뿐만 아니라 세무·금융·공정거래분야에서 기업활동에 제한을 가하는 불합리한 제도개선의 요청이 증대되고 있음 - 이러한 경제 분야의 고충해소 뿐 아니라 사회적 비용을 수반하는 부패방지를 위한 시스템적 개선 등 규제정비와 연계하는 포괄적인 제도개선이 필요함 △ 김정훈(2000)은 지방자치제도의 신규발굴과 다각화에 대한 다양화의 중요성을 강조함 △ 원준호(2006)는 중소기업의 기술 지원제도의 개선에 대한 다양화를 논하고 있음

- ※ 김정훈 (2000), 지방 자치단체 경영상업의 활성화 방안에 관한 연구 : 충청남도를 중심으로
- ※ 원준호 (2006), 중소기업 기술개발정책의 개선방안, 경원대 산업환경대학원

<표 30> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 20

성과목표	불합리한 규제와 제도의 개선·사후관리체제를 강화한다.
과제명	사회분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 정치·일반행정·교육·복지 등 일반국민의 고충 뿐만 아니라 서민, 사회적 약자, 불합리한 분야에서 국민의 생활을 저해하는 불합리한 제도개선의 요청이 증대하고 있음 - 이러한 사회분야의 고충해소 뿐 아니라 사회적 비용을 수반하는 부패방지를 위한 시스템적 개선 등 규제정비와 연계하는 포괄적인 제도개선이 필요함 △ 김정훈(2000)은 지방자치제도의 신규발굴과 다각화에 대한 다양화의 중요성을 강조함 △ 원준호(2006)는 중소기업의 기술 지원제도의 개선에 대한 다양화를 논하고 있음

- ※ 김정훈 (2000), 지방 자치단체 경영상업의 활성화 방안에 관한 연구 : 충청남도를 중심으로
- ※ 원준호 (2006), 중소기업 기술개발정책의 개선방안, 경원대 산업환경대학원

<표 31> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 21

성과목표	법규내 내재된 부패유발요인 제거한다.
과제명	법령에 내재하는 부패유발요인 제거
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 인간의 행태를 제도에 의해서 효과적으로 통제하기 위해서는 제도자체의 모순을 수정하는 것이 급선무임 - 부패를 방지하기 위한 제도적 노력의 기초는 제도 속에 있는 부패요인을 탐색하는 것임 △ 최진욱(2005)은 부패에 효과적으로 대응하기 위한 첫번째 노력으로 제도 내에 잠재하는 부패유발요인을 탐색하는 것임을 국제간 연구를 통해 규명

※ 최진욱 (2005). 제도와 부패: 홍콩 염정공서(ICAC)의 반부패 활동에 대한 평가. 한국행정학보, 한국행정학회. 39(4). 323-346.

<표 32> 성과목표와 과제간의 연계성 분석 22

성과목표	법규내 내재된 부패유발요인 제거한다.
과제명	행정규칙에 대한 부패유발요인 개선·정비
성과목표와 과제와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 부패를 방지하기 위한 제도적 노력의 기초는 제도 속에 있는 부패요인을 탐색하는 것임 - 법규내 존재하는 부패유발요인을 탐색하기 위해서는 법령의 하위 체계인 행정규칙까지 포함해야 함 △ 최진욱(2005)은 부패에 효과적으로 대응하기 위한 첫번째 노력으로 제도 내에 잠재하는 부패유발요인을 탐색하는 것임을 국제간 연구를 통해 규명 △ 석종현(2006)은 행정국가 하에서 행정규칙은 법률과 동일한 크기로 국민들에게 영향을 미치는 준법률이라고 정리하고 있음

※ 최진욱 (2005). 제도와 부패: 홍콩 염정공서(ICAC)의 반부패 활동에 대한 평가. 한국행정학보, 한국행정학회. 39(4). 323-346.

※ 석종현 (2006). 행정규칙의 법적 성질에 대한 검토. 토지공법연구, 토지공법학회. 339-367.

2) 과제와 지표의 연계

전략목표 1. 신속하고 편리한 국민권익보호 서비스를 창출한다.

<표 33> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 1

과제	국민신문고 시스템 운영·개선을 통한 대국민 서비스 향상
지표명	국민신문고 시스템 이용자 만족도
지표와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 신문고의 안정적 운영 및 서비스 고도화의 목표가 대국민 서비스 향상에 있다는 점을 고려하면 이용자들의 만족도(만족한다)를 점검하는 것이 중요함. - 다수의 전문가들이 ‘신문고 이용자의 만족도’의 중요성을 강조하고 있음. △ 박종태(2007)는 신문고라는 프로그램을 통해 상담원의 고민과 기타 문제를 해결하거나 개선방안을 내놓기도 하기에 이용자의 만족도가 중요하다고 강조. △ 김용덕(2005)은 ‘불만은 예방이 최선이다’라고 하며 고객의 만족도를 강조. △ 한국행정학회 조직연구회(2002)는 민원서비스의 종류와 서비스의 만족도를 평가 지표로 강조.

- ※ 박종태(2007), 한국형 콜센터의 경영, 물푸레
- ※ 김용덕(2005), 정부의 초일류화 이젠 꿈이 아니다, 매일경제신문사
- ※ 한국행정학회 조직연구회(2002), 정부 조직 진단, 대영

<표 34> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 2

과제	110콜센터 HUB기능 강화 및 상담서비스 만족도 제고
지표명	응대율
지표와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 콜센터의 존재목적은 달성하기 위해서는 고객만족도를 제고하여야 하며, 이를 위한 첫단계가 응대율이 될 수 있음- 다수의 전문가들이 ‘콜센터의 응대율’의 중요성을 강조하고 있음. △ 유길준(2009)은 120다산콜센터의 사례를 설명하면서 통화하기 힘들다는 인식을 주어서는 안된다는 것을 강조

- ※ 유길준(2009). “120 다산 콜센터” 한국지방자치학회 2008년 동계학술대회 발표논문

<표 35> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 3

과제	110콜센터 HUB기능 강화 및 상담서비스 만족도 제고
지표명	고객만족도
지표와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 콜센터의 존재목적에 대한 달성여부는 종국적으로 콜센터를 이용하는 이용자가 얼마나 만족하는가가 중요함 - 다수의 전문가들이 콜센터에서 중요한 것은 고객만족임을 강조하고 있음. △ 유길준(2009)은 120다산콜센터의 사례를 설명하면서 통화하기 힘들다는 인식을 주어서는 안된다는 것을 강조 △ 안선웅 외(2007)는 고객만족의 접점으로서 콜센터가 중요함을 강조

- ※ 유길준(2009). “120 다산 콜센터” 한국지방자치학회 2008년 동계학술대회 발표논문
- ※ 안선웅외(2007). “고객만족도를 고려한 콜센터 상담원 수요 결정문제” 한국경영학회 통합학술대회 발표논문
- ※ 관리과제 ‘국민신문고 민원서비스 향상’는 삭제할 필요가 있으므로 언급하지 않음

<표 36> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 4

과제	민원정보 서비스 향상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성화
지표명	동향민원 지정율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 민원정보 서비스 향상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성화를 위해서는 국민신문고 사용기관에서 동향민원 지정율 통해 민원정보분석에 적극적으로 참여하여야 함 - 이를 위해서는 동향민원의 지정수준을 주기적으로 점검하는 것이 중요함 △ 라휘문 외(2005)는 하향식 결정방식에서 상향식 메커니즘을 통한 참여적 거버넌스로의 생산과정을 권고하고 있음. 이를 반영하는 것이 국민신문고에 접수된 민원 중 의미 있는 것을 각 부처 장관에게 전달하는 것이 될 것임

- ※ 라휘문외(2005). “민원제도의 참여적 요소분석 및 정책과제” 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집

<표 37> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 5

과제	민원정보 서비스 향상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성화
지표명	동향민원 채택률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 민원정보 서비스 향상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성화를 위해서는 국민신문고 사용기관에서 동향민원 지정을 통해 민원정보분석에 적극적으로 참여하여야 하며, 동시에 지정된 민원을 민원정보로 활용하는 것이 매우 중요함 △ 라휘문 외(2005)는 하향식 결정방식에서 상향식 메커니즘을 통한 참여적 거버넌스로의 생산과정을 권고하고 있음. 이를 반영하는 것이 국민신문고에 접수된 민원 중 의미 있는 것을 각 부처 장관에게 전달하는 것이 될 것임

※ 라휘문외(2005). “민원제도의 참여적 요소분석 및 정책과제” 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집

<표 38> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 6

과제	민원정보 서비스 향상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성화
지표명	동향민원 활용도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 민원정보 분석결과를 매주 각 부처에 제공하는 것은 국민의 소리를 정책에 반영할 수 있도록 기회를 제공하는 것이며, 동시에 각 부처는 제공받은 정보를 토대로 정책에 반영하기 위한 노력을 전개함 △ 라휘문 외(2005)는 하향식 결정방식에서 상향식 메커니즘을 통한 참여적 거버넌스로의 생산과정을 권고하고 있음. 이를 반영하는 것이 국민신문고에 접수된 민원 중 의미 있는 것을 각 부처 장관에게 전달하는 것이 될 것임

※ 라휘문외(2005). “민원제도의 참여적 요소분석 및 정책과제” 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집

<표 39> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 7

과제	권익행정 종합정보시스템 구축·운영
지표명	주전산기 소프트웨어 장애 감소율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 종합정보 시스템의 원활하게 운영되고 있다는 것을 반증하기 위해서는 무엇보다도 시스템상의 장애가 발생하지 않아야 함

<표 40> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 8

과제	권익행정 종합정보시스템 구축·운영
지표명	정보시스템 내부 사용자 만족도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 장애발생시간이 줄어드는 것도 중요하지만 동시에 사용자 만족도가 증가하는 것도 중요함 - 장애발생건수의 감소가 언제나 만족도를 증가시키는 것은 아님

<표 41> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 9

과제	권익행정 종합정보시스템 구축·운영
지표명	전산운영시스템 유지보수 지원율
과제와 지표간의 연계성	- 권익행정 종합정보시스템을 구축하기 위해서는 전산운영시스템의 유지보수 지원 업무가 무엇보다 중요함

전략목표 2. 국민권의 사각지대 해소로 억울한 사람이 없는 사회는 만든다.

<표 42> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 10

과제	취약지역·취약계층 등에 대한 이동신문고 활용
지표명	현장민원상담 만족도
과제와 지표간의 연계성	- 취약지역·취약계층 등에 대한 이동신문고가 잘 추진되고 있다는 것은 상담 이용자들의 만족도를 점검하는 것이 중요함 - 다수의 전문가들이 “적극적인 지원과 만족도 증가율”의 중요성을 강조하고 있음 △ 김용덕(2005)은 ‘불만은 예방이 최선이다’라고 하며 고객의 만족도를 강조. △ 한국행정학회 조직연구회(2002)는 민원서비스의 종류와 서비스의 만족도를 평가 지표로 강조.

※ 김용덕(2005), 정부의 초일류화 이젠 꿈이 아니다, 매일경제신문사

※ 한국행정학회 조직연구회(2002), 정부 조직 진단, 대영문화사

<표 43> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 11

과제	취약지역.취약계층 등에 대한 이동신문고 활용
지표명	현장민원상담 현장해결률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 취약지역.취약계층 등에 대한 이동신문고를 적극적으로 운영할 경우 현장에서 해결되는 실적이 증가할 것으로 예상되는 바, 이를 점검하는 것이 중요함 - 다수의 전문가들이 “현장해결률”의 중요성을 강조하고 있음 △ 송중영 (2006)은 소외계층 순회상담은 위원회 역할과 기능을 널리 알리고 소외지역 주민들에게 보다 나은 행정서비스를 제공하기 위한 민원서비스의 일환으로서 다수의 정보 소외계층에 대한 민원의 적극적인 발굴·처리로 국민의 불만해소 및 권리구제에 많은 도움이 되고 있음

※ 송중영(2006), 소외계층을 고려한 순회민원상담, 국민고충처리위원회 뉴스자료

<표 44> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 12

과제	행정심판위원회 운영의 효율성 제고
지표명	평균재결기간
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 업무절차에 대한 지속적인 개선 노력은 정책전반의 성공적인 성과향상을 위해 필수적인 요소임 △ 최용호, 김성(2005)은 행정절차의 지속적인 개선은 정부활동에 대한 이해관계자들의 신뢰를 확보하는데 필수적이라고 함 △ 권찬호(2005)는 민원처리 과정의 절차와 방법의 지속적 개선이 정책 전체의 품질향상에 중요한 관건이라고 함

※ 최용호·김성 (2007). 공공부문에서 BPR(Business Process Reengineering)의 도입에 관한 연구.지역발전연구, 지역사회발전연구원, 10(1). 171-195.

※ 권찬호 (2005). 행정과정에서의 제도개선 시스템 운영에 관한 연구. 한국공공관리학회보, 한국공공관리학회. 19(2). 47-62.

<표 45> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 13

과제	행정심판위원회 운영의 효율성 제고
지표명	온라인 행정심판 시스템의 이용률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 온라인 시스템은 행정비용의 절감을 통해 전체적인 행정의 효율성을 높이는 것과 동시에 행정의 민주성을 기하는데 크게 기여함 △ 최영훈 · 명승환 (2003)은 전자정부의 활용이 부패방지 효과에 상당한 효과가 있음을 설명함

※ 최영훈 · 명승환 (2003). 우리나라 전자정부의 부패취약성에 관한 탐색적 고찰: 전자부패의 개념 및 발생가능성을 중심으로.. 사이버커뮤니케이션학보, 사이버커뮤니케이션학회, 11. 147-180.

<표 46> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 14

과제	행정심판과정의 청구인 참여확대
지표명	하위법령 시행시기 준수율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직간 협력을 통해 민원인의 편의를 도모하는 것은 민원분야의 가장 취약하지만 필요한 부분임 - 하위법령의 원활한 집행은 전체 법률 집행의 책임성을 국민들이 직접 체감할 수 있는 가장 중요한 요소임 △ 석중현(2006)은 행정국가 하에서 행정규칙은 법률과 동일한 크기로 국민들에게 영향을 미치는 준법률이라고 정리하고 있음

※ 석중현 (2006). 행정규칙의 법적 성질에 대한 검토. 토지공법연구, 토지공법학회. 339-367.

<표 47> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 15

과제	행정심판과정의 청구인 참여확대
지표명	구술심리 허용률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 법적절차의 투명성과 개방성, 그리고 참여지향성이 해당 법적 행위에 대한 이해관계자들의 신뢰성을 확보하는데 가장 중요한 독립변수중 하나임 △ 이현환(2007)은 법적절차의 투명성과 참여지향성의 중요성을 설명함

※ 이현환 (2007). 우리나라에서의 헌법재판을 통한 정치적 분쟁의 해결. 세계헌법연구. 국제헌법학회. 13(2). 233-246.

<표 48> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 16

과제	행정심판과정의 청구인 참여확대
지표명	증거조사 확대율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 증거에 의한 심판과정은 재판관련 이해당사자 상호간의 신뢰, 재판결과에 대한 신뢰성을 담보하는데 가장 중요하고도 결정적인 요인이 됨 △ 강맹진 · 김정규 (2007)는 증거수사의 필요성과 이해관계자들 상호간의 관계의 중요성을 설명함

※ 강맹진 · 김정규 (2007). 우리나라 디지털 증거수사의 효율성 증진방안. 한국콘텐츠학회 논문지. 한국콘텐츠학회. 7(2). 180-190.

<표 49> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 17

과제	실질적 민원해결을 위한 조정·합의 강화
지표명	다수인 관련 민원조정·합의율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 다수인 민원이 해결되고 있다는 것을 측정하기 위해서는 다수인 관련 민원인들과의 민원조정이 되고 있는가를 점검하는 것이 중요함 - 다수의 전문가들이 민원조정·합의의 중요성을 강조하고 있음 △ 이달곤(2004)은 조정이 이루어지면 그 만큼 갈등은 조기에 진화될 수 있다고 언급하고 있음 △ 강민호(2004)는 민원행정서비스의 질적 제고와 만족도를 향상하기 위해서는 민원을 잘 해결해 줘야 하고 이를 적절하게 적용하는 것이 중요함을 언급함

- ※ 이달곤(2004), 지방정부론, 박영사.
- ※ 강민호 (2004), 자치단체의 규제개혁에 따른 민원행정서비스 체감효과 분석, 한국정책과학학회

<표 50> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 18

과제	실질적 민원해결을 위한 조정·합의 강화
지표명	다수인 관련 민원현장 조사율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 다수인 민원을 조정하기 위해서는 현장조사를 실시하여 문제인식을 공유할 필요가 있음 - 다수의 전문가들이 민원현장조사의 중요성을 강조하고 있음 △ 이달곤(2004)은 조정이 이루어지면 그 만큼 갈등은 조기에 진화될 수 있다고 언급하고 있음

- ※ 이달곤(2004), 지방정부론, 박영사.

<표 51> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 19

과제	권익보호 실효성 확보를 위한 시정권고 수용률 증대
지표명	시정권고 수용률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 대화와 협력을 통한 시정권고 수용률이 증대되고 있다는 것을 측정하기 위해서는 시정권고 수용률을 점검하는 것이 중요함 - 다수의 전문가들이 “대화와 협력 그리고 시정권고”간의 중요성을 강조하고 있음 <p>△ 김상욱 (2007)은 시정사항에 대해 대화를 통해 조직 구성원의 행동변화를 유도하는 의식적인 조치를 취함으로써 사회화 시스템을 바꾸는 것 임.</p>

※ 김상욱 (2007), 노하우로 승리하라, 김영사

전략목표 3. 청렴정책의 총괄지원역량 강화로 투명한 정부를 구현한다.

<표 52> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 20

과제	기관 자율적 반부패노력 촉진을 위한 기관별 부패통제시스템 구축지원
지표명	각급기관의 지침 수용도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직간 협력을 통해 민원인들의 편의를 도모하는 것은 민원분야의 가장 취약하지만 필요한 부분임 - 현실적이고 구체적인 지침은 해당 이해관계자들의 지침에 대한 수용성을 크게 제고함 <p>△ 류춘호 (2006)는 상급기관의 지침이 정책 대상 집단의 수용성을 확보하기 위해서는 규범적 차원에서 의사소통, 민주적 조직관계 등이 수립되어 있어야 한다고 설명함</p>

※ 류춘호 (2007). 공공감사와 감사 수용성에 관한 연구. 지방정부연구. 한국지방정부학회. 9(4). 299-322.

<표 53> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 21

과제	기관 자율적 반부패노력 촉진을 위한 기관별 부패통제시스템 구축지원
지표명	일반국민 대상 부패인식도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 일반 국민들의 부패인식도를 측정하는 것은 집단의 부패수준을 가능할 수 있는 유용한 척도임 △ 전태용·변영환(2007)은 공무원들의 부패유발요인을 거시적인 차원에서 제시하고 있음

※ 전태용, 변영환 (2007). 세무공무원의 부정에 영향을 미치는 요인. 세무학연구. 한국세무학회. 18(2). 59-90.

<표 54> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 22

과제	기관 자율적 반부패노력 촉진을 위한 기관별 부패통제시스템 구축지원
지표명	컨설팅 지원기관 만족도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 교육의 효과성은 교육생들의 만족도로 측정하는 것이 바람직함 - 효과적인 반부패 정책의 내용과 수단을 정책대상기관을 대상으로 교육하는 것은 정책의 효과성을 담보할 수 있는 유력한 수단의 하나임 △ 정유리 외(2008)는 교육만족도를 통하여 유용한 시사점을 얻을 수 있음을 강조하고 있음

※ 정유리외 (2008), 교육서비스품질, 학생만족 및 학교충성도간 관계 연구: 관광관련 학과 특수대학원생을 중심으로, 대한관광경영학회, 관광연구, Vol.23, No.2. 189-210.

<표 55> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 23

과제	청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고
지표명	청렴도 측정대상기관 현지 점검률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 정책집행대상의 정책순응능력을 제고시켜 주는 것은 정책집행기관의 기본적인 임무임 - 정책모니터링을 통해 정책집행의 효과성을 담보하고 정책의 최종목표 달성도를 확인할 수 있음 △ 김미연(2008)은 정책집행이란 정책목표의 달성을 위하여 정책내용을 실제적으로 시행하는 과정으로 볼 수 있는데, 정부가 정책을 성공적으로 집행하기 위해서는 정책 대상 집단의 순응이 수반되어야 한다고 언급

※ 김미연 (2008), 정책유인수단으로서 보조금의 적정수준에 관한 연구, 지방정부연구, 한국지방정부학회. 12(2). 49-67.

<표 56> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 24

과제	청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고
지표명	청렴도 측정대상업무 변경률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 정책집행의 효과성을 담보하기 위해서는 정책수단의 고르고 형평성 있는 적용이 기본적인 요소임 △ 김미연(2008)은 정책순응의 결정요인으로 정책집행수단의 적절성, 집행기관의 신뢰성, 집행기관의 의사전달의 정확성, 지역주민의 참여 순으로 상대적 영향력이 있는 것으로 나타났다고 언급

※ 김미연 (2008), 정책유인수단으로서 보조금의 적정수준에 관한 연구, 지방정부연구, 한국지방정부학회. 12(2). 49-67.

<표 57> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 25

과제	청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고
지표명	부패방지 시책평가 대상기관 현지 점검률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 정책집행대상의 정책순응능력을 제고시켜 주는 것은 정책집행기관의 기본적인 임무임 - 정책모니터링을 통해 정책집행의 효과성을 담보하고 정책의 최종목표 달성도를 확인할 수 있음 <p>△ 김미연(2008)은 정책집행이란 정책목표의 달성을 위하여 정책내용을 실제적으로 시행하는 과정으로 볼 수 있는데, 정부가 정책을 성공적으로 집행하기 위해서는 정책 대상 집단의 순응이 수반되어야 한다고 언급</p>

※ 김미연 (2008), 정책유인수단으로서 보조금의 적정수준에 관한 연구, 지방정부연구, 한국지방정부학회. 12(2). 49-67.

<표 58> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 26

과제	청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고
지표명	청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고를 위한 의견수렴 정도 및 평가절차 만족도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 정책집행대상의 정책순응능력을 제고시켜 주는 것은 정책집행기관의 기본적인 임무임 - 법적절차의 투명성과 개방성, 그리고 참여지향성이 해당 법적행위에 대한 이해관계자들의 신뢰성을 확보하는데 가장 중요한 독립변수중 하나임 <p>△ 이현환(2007)은 법적절차의 투명성과 참여지향성의 중요성을 설명함</p>

※ 이현환 (2007). 우리나라에서의 헌법재판을 통한 정치적 분쟁의 해결. 세계헌법연구. 국제헌법학회. 13(2). 233-246.

<표 59> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 27

과제	투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고
지표명	맞춤형 집중 컨설팅 증가율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 적극적 반부패 통제 정책을 유지하기 위해서 정책대상에 대한 정보제공, 불만해소절차 등이 보완되어야 함 - 정부조직의 변화와 혁신을 저해하는 가장 큰 요인 중 하나는 당사자들의 낮은 수용성이 문제임 - 때문에 혁신과 변화에 대한 수용성을 제고하는데 제도적 노력이 집중되어야 함. 행정부패의 문제를 다룸에 있어서 자율적 부패통제에 대한 노력을 지원하는 것이 권익위의 핵심적인 노력이 되어야 함 <p>△ 권찬호(2005)는 민원처리 과정의 절차와 방법의 지속적 개선이 정책 전체의 품질향상에 중요한 관건임을 설명함</p>

※ 권찬호 (2005). 행정과정에서의 제도개선 시스템 운영에 관한 연구. 한국공공관리학회보, 한국공공관리학회. 19(2). 47-62.

<표 60> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 28

과제	투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고
지표명	행동강령 운영 만족도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 정책집행대상의 정책순응능력을 제고시켜 주는 것은 정책집행기관의 기본적인 임무임 - 법적절차의 투명성과 개방성, 그리고 참여지향성이 해당 법적행위에 대한 이해관계자들의 신뢰성을 확보하는데 가장 중요한 독립변수중 하나임 <p>△ 이헌환(2007)은 법적절차의 투명성과 참여지향성의 중요성을 설명함</p>

※ 이헌환 (2007). 우리나라에서의 헌법재판을 통한 정치적 분쟁의 해결. 세계헌법연구. 국제헌법학회. 13(2). 233-246.

<표 61> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 29

과제	투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고
지표명	신고사건 처리기간 단축률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 적극적 반부패 통제 정책을 유지하기 위해서 정책대상에 대한 정보제공, 불만해소절차 등이 보완되어야 함 - 평가와 통제는 반드시 지원기능과 결합될 때 평가제도의 수준을 향상시키는 방법임 △ 김유경(2007)은 평가제도의 선진화와 질적 향상이 반부패 정책의 중요한 요소임을 설명함 △ 권찬호(2005)는 민원처리 과정의 절차와 방법의 지속적 개선이 정책 전체의 품질향상에 중요한 관건임을 설명함

- ※ 김유경 (2007). 민주적 거버넌스와 반부패: 국제적 반부패 전략과 다차원적 부패 개념의 필요성. 비교민주주의연구, 비교민주주의연구센터, 3(1). 131-165.
- ※ 권찬호 (2005). 행정과정에서의 제도개선 시스템 운영에 관한 연구. 한국공공관리학회보, 한국공공관리학회. 19(2). 47-62.

<표 62> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 30

과제	신고심사제도 효율성 및 안정성 강화
지표명	부패신고사건 필터링률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 업무절차에 대한 지속적인 개선 노력은 정책전반의 성공적인 성과향상을 위해 필수적인 요소임 △ 최용호, 김성(2005)은 행정절차의 지속적인 개선은 정부활동에 대한 이해관계자들의 신뢰를 확보하는데 필수적임을 언급함 △ 권찬호(2005)는 민원처리 과정의 절차와 방법의 지속적 개선이 정책 전체의 품질향상에 중요한 관건임을 설명함

- ※ 최용호·김성 (2007). 공공부문에서 BPR(Business Process Reengineering)의 도입에 관한 연구.지역발전연구, 지역사회발전연구원, 10(1). 171-195.
- ※ 권찬호 (2005). 행정과정에서의 제도개선 시스템 운영에 관한 연구. 한국공공관리학회보, 한국공공관리학회. 19(2). 47-62.

<표 63> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 31

과제	신고심사제도 효율성 및 안정성 강화
지표명	부패관련 민원처리기간
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 업무절차에 대한 지속적인 개선 노력은 정책전반의 성공적인 성과향상을 위해 필수적인 요소임 △ 최용호, 김성(2005)은 행정절차의 지속적인 개선은 정부활동에 대한 이해관계자들의 신뢰를 확보하는데 필수적임을 언급함 △ 권찬호(2005)는 민원처리 과정의 절차와 방법의 지속적 개선이 정책 전체의 품질향상에 중요한 관건임을 설명함

- ※ 최용호·김성 (2007). 공공부문에서 BPR(Business Process Reengineering)의 도입에 관한 연구.지역발전연구, 지역사회발전연구원, 10(1). 171-195.
- ※ 권찬호 (2005). 행정과정에서의 제도개선 시스템 운영에 관한 연구. 한국공공관리학회보, 한국공공관리학회. 19(2). 47-62.

<표 64> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 32

과제	부패행위신고자 보호제도 실효성 제고
지표명	보호사건의 적정 처리율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 부패신고자들에 대한 적절한 보호방안은 지속적이고, 철저한 부패방지 정책의 가장 기본적인 노력이 되어야 함 △ 윤종설, 김정해(2004)는 행정절차의 지속적인 개선은 정부활동에 대한 이해관계자들의 신뢰를 확보하는데 필수적임을 언급함

- ※ 윤종설, 김정해 (2005). 인사제도개선을 통한 부패신고자 보호방안: 전보전직전략의 도입을 중심으로. 한국행정학보, 한국행정학회, 38(2). 183-202.

<표 65> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 33

과제	포상·보상체계의 유인효과 강화
지표명	신고자 포상 · 보상사건 처리실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 행위자의 적극적인 행동을 유발하기 위해서는 의미 있는 보상 (substantial reward)이 주어져야 함 - 위험비용을 상쇄할 수 있는 보상이 있을 때 조직 내 위기수용 활동을 유도할 수 있음 △ 김수갑 · 김민우 (2009)는 신고자에 대한 가장 적극적인 보호는 비밀유지와 적극적인 보상정책임을 설명함

※ 김수갑·김민우 (2009). 공익신고자 보호에 관한 법률(안)의 입법방향에 대한 소고. 공법학연구. 한국비교공법학회. 10(1). 29-51.

<표 66> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 34

과제	포상·보상체계의 유인효과 강화
지표명	포상 · 보상사건 적정 처리율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 행위자의 적극적인 행동을 유발하기 위해서는 의미 있는 보상 (substantial reward)이 주어져야 함 - 위험비용을 상쇄할 수 있는 보상이 있을 때 조직 내 위기수용 활동을 유도할 수 있음 △ 김수갑 · 김민우 (2009)는 신고자에 대한 가장 적극적인 보호는 비밀유지와 적극적인 보상정책임을 설명함

※ 김수갑·김민우 (2009). 공익신고자 보호에 관한 법률(안)의 입법방향에 대한 소고. 공법학연구. 한국비교공법학회. 10(1). 29-51.

<표 67> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 35

과제	포상·보상체계의 유인효과 강화
지표명	포상 · 보상 가능사건 발굴 실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 권익위는 국민들이 향유할 수 있는 가능성은 있으나 실제로 받지 못한 포상 · 보상을 적극 발굴할 기본적인 임무가 있음 - 행위자의 적극적인 행동을 유발하기 위해서는 의미 있는 보상 (substantial reward)이 주어져야 함 - 위험비용을 상쇄할 수 있는 보상이 있을 때 조직 내 위기수용 활동을 유도할 수 있음 <p>△ 김수갑 · 김민우(2009)는 신고자에 대한 가장 적극적인 보호는 비밀유지와 적극적인 보상정책임을 설명함</p>

※ 김수갑·김민우 (2009). 공익신고자 보호에 관한 법률(안)의 입법방향에 대한 소고. 공법학연구. 한국비교공법학회. 10(1). 29-51.

전략목표 4. 교육 · 협력 강화로 권익보호·청렴문화를 확산한다.

<표 68> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 36

과제	수준별 맞춤형 청렴교육 · 홍보강화
지표명	맞춤형 청렴교육 이수율
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 이해관계자들의 자발적인 협력을 유도하기 위해서는 정보와 권력의 상호공유를 보장하는 것이 필수적임 - 특히 갈수록 세분화, 전문화 되어가는 행정업무 별로 특수 분야에 대한 부패방지 노력을 특화된 교육프로그램으로 지원하는 것은 의미가 큼 <p>△ 이상환(2008)은 국가 간 비교연구를 통해 정책집행자 및 이해관계자들에 대한 부패관련 교육을 통해 유용한 정보를 공유하고 반부패 의식을 고취하는 것이 반부패문화를 형성하는데 도움이 된다고 설명함</p>

※ 이상환 (2008). 아시아 국가들의 반부패 현황과 전망. 한국, 정치외교사논총, 한국 정치외교사학회, 29(2). 415-438.

<표 69> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 37

과제	수준별 맞춤형 청렴교육 · 홍보강화
지표명	청렴교육전문가과정 교육이수자 만족도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 이해관계자들의 자발적인 협력을 유도하기 위해서는 정보와 권력의 상호공유를 보장하는 것이 필수적임 - 특히 갈수록 세분화, 전문화 되어가는 행정업무 별로 특수 분야에 대한 부패방지 노력을 특화된 교육프로그램으로 지원하는 것은 의미가 큼 <p>△ 이상환(2008)은 국가 간 비교연구를 통해 정책집행자 및 이해관계자들에 대한 부패관련 교육을 통해 유용한 정보를 공유하고 반부패 의식을 고취하는 것이 반부패문화를 형성하는데 도움이 된다고 설명함</p>

※ 이상환 (2008). 아시아 국가들의 반부패 현황과 전망. 한국, 정치외교사논총, 한국 정치외교사학회, 29(2). 415-438.

<표 70> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 38

과제	수준별 맞춤형 청렴교육 · 홍보강화
지표명	청렴교육 · 홍보콘텐츠 제작 · 지원 실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 이해관계자들의 자발적인 협력을 유도하기 위해서는 정보와 권력의 상호공유를 보장하는 것이 필수적임 - 다양한 이해관계자들이 행정부패에 대한 올바른 이해와 자발적으로 반부패 방지노력을 지원할 수 있는 기반조성은 반부패정책의 고도화 지원사업으로 필수적임 <p>△ 조선일 · 배정아 (2006)는 반부패 정책의 제도와 운영에서 실효성을 확보하기 위해서는 부문별 제도의 확립이나 절차상의 개선 노력과 더불어 반부패교육, 민·관 협력, 정보공개 등의 제도적 기반을 이 분야의 특수성에 맞게 구축해 나갈 필요성이 있다고 주장함</p>

※ 조선일 · 배정아 (2006). 반부패 정책의 실효성 확보에 관한 연구. 한국거버넌스학회보. 한국거버넌스학회, 13(1). 271-296.

<표 71> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 39

과제	민·관협력 및 윤리경영 자율실천 기반 강화
지표명	민간단체와의 협력체계 활용실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 권익증진을 위해서는 민간단체와의 협력을 통해 다양한 제도개선과제를 발굴·추진하는 노력이 필요함 - 다수의 전문가들이 “민간단체와의 협력체계”의 중요성을 강조하고 있음 △ 이영아외(2001)는 사회적 약자를 위한 도시시설 확충방안에서 사회적 약자를 위해서는 지역사회복지네트워크의 중요성을 강조하고 있음

※ 이영아외(2001), 사회적 약자를 위한 도시시설 확충방안 연구, 국토연구원.

<표 72> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 40

과제	민·관협력 및 윤리경영 자율실천 기반 강화
지표명	취약계층 상담연계망 구축률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 취약계층의 권익증진을 위해서는 상담 등의 할이 매우 중요함 - 상담전문가로 구성된 사회복지사들을 활용하기 위한 기반을 구축하는 것이 중요한 바, 이를 점검할 필요가 있음 △ 이영아 외(2001)는 사회적 약자를 위한 도시시설 확충방안에서 사회적 약자를 위해서는 지역사회복지네트워크의 중요성을 강조하고 있음

※ 이영아외(2001), 사회적 약자를 위한 도시시설 확충방안 연구, 국토연구원.

<표 73> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 41

과제	민·관협력 및 윤리경영 자율실천 기반 강화
지표명	기업윤리 브리프스 만족도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 국내외 윤리경영 동향, 국내기업의 대응방안 및 우수사례분석결과 제공 등으로 윤리경영을 확산하는데 기여함 - 벤치마킹은 윤리경영확산에 기여하며 이에 대한 성과는 이용자들의 만족도를 측정함으로써 가능함 <p>△ 박동운(2008)은 벤치마킹이 제도개선 등에 중요한 역할을 할 수 있음을 강조하고 있음</p>

※ 박동운 (2006), 이명박 정부에 바란다-경제(經濟) : G11에서 G13으로 추락한 한국 어떻게 해야하나? -이명박 정부는 아일랜드 경제발전 모델을 벤치마킹하라-, 한국논단, Vol.220, No.0,

<표 74> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 42

과제	민·관협력 및 윤리경영 자율실천 기반 강화
지표명	교육생 만족도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 윤리경영을 확산하는 방법 중 하나는 지속적인 교육을 실시하는 것임 - 교육의 효과성은 교육생들의 만족도를 측정하는 것이 바람직함 <p>△ 정유리 외(2008)는 교육만족도를 통하여 유용한 시사점을 얻을 수 있음을 강조하고 있음</p>

※ 정유리외 (2008), 교육서비스품질, 학생만족 및 학교충성도간 관계 연구: 관광관련 학과 특수대학원생을 중심으로, 대한관광경영학회, 관광연구, Vol.23, No.2

<표 75> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 43

과제	반부패·옴부즈만 국제교류강화
지표명	반부패 및 옴부즈만 국제협력실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 반부패 국제교류는 개도국 컨설팅 및 외국 공무원 국내연수, 국제회의 개최, 국제회의 참석, 외국정부 등의 벤치마킹 지원·유치를 통한 정책설명 등 다양한 방식으로 추진되어야 함 - 반부패 국제교류의 중요성은 아래의 전문가들이 강조하고 있음 △ 이상환(2006)은 국가경쟁력의 문제를 국가윤리의 문제로 끌어 들여 부패방지를 모색하여야 한다고 강조함. 이를 위해서는 결국 반부패를 위한 국제교류를 활성화하여야 함

※ 이상환 (2006), 국제적 반부패 논의와 한국의 대응방안: 회계투명성 논의를 중심으로, 한국세계지역학회, 세계지역연구논총, Vol.24, No.1,

<표 76> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 44

과제	반부패·옴부즈만 국제교류강화
지표명	해외 반부패 동향 인터넷 활용도
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 반부패 국제교류의 산물을 적극적으로 활용하여야 할 필요가 있음 - 권익위의 반부패 정책개발, 역량강화 등에 활용할 수 있도록 정보를 제공하고 적극적으로 활용하고 있는지를 평가하는 것이 중요함 △ 박동운(2008)은 벤치마킹이 제도개선 등에 중요한 역할을 할 수 있음을 강조하고 있음

※ 박동운 (2006), 이명박 정부에 바란다-경제(經濟) : G11에서 G13으로 추락한 한국 어떻게 해야하나? -이명박 정부는 아일랜드 경제발전 모델을 벤치마킹하라-, 한국논단, Vol.220, No.0,

<표 77> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 45

과제	반부패·옴부즈만 국제교류강화
지표명	반부패 국제홍보물 활용실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 국제교류를 강화하기 위해서는 사전에 제작한 홍보물들이 적극적으로 활용되는 것이 중요함 - 국제홍보물의 제작 및 홍보횟수 등을 점검하는 것이 유용한 측정 수단이 될 수 있음 △ 오세중(2008)은 홍보가 이미지 제고 등을 위하여 기여하고 있음을 강조하고 있음

※ 오세중(2008), 출판산업(出版産業)의 CSR 홍보효과(弘報效果) 제고(提高) 요인(要因)에 관한 연구(研究), 출판문화학회, 출판잡지연구, Vol.16, No.1

전략목표 5. 국민권익을 침해하는 규제와 제도의 개선으로 권익보호 실효성을 제고한다.

<표 78> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 46

과제	경제분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선
지표명	제도개선 권고실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 제도 개선과제를 발굴하였으면 이의 실행을 권고하는 것이 중요한 바, 권고 건수를 확인하는 것이 매우 중요함 △ 김숙희 (2004)는 WTO의 분쟁해결제도에 대해서 권고이행에 대해 강조 △ 윤석호 (1992)는 사업을 통해 제도 개선의 질적인 수준 제고를 주장하고 있음

※ 김숙희 (2004), WTO 분쟁해결제도의 문제점 및 개선방안에 대한 연구 : 최근사례(1995~2003)를 중심으로, 청운대 정보산업대학원

※ 윤석호 (1992), 우리나라의 국방기획관리제도에 관한 연구, 경희대행정대학원

<표 79> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 47

과제	경제분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선
지표명	제도개선 수용률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 발굴한 제도개선 과제를 권고하였으면 제도개선으로 연계될 수 있도록 수용률을 제고하기 위한 노력이 필요함 - 제도개선의 수용·불수용과 같은 사후관리는 매우 중요함 △ 박병식(1997)은 제도의 개선뿐만 아니라 수용하는 것과 같은 사후관리가 매우 중요함을 주장함 △ 윤여백(1994)은 제도 개선과 함께 사후관리가 매우 중요함을 주장함

- ※ 박병식 (1997), 한국 환경영향평가제도의 사후관리 실태분석, 지역발전연구
- ※ 윤여백 (1994), 기술자격검정운영개선과 사후관리에 관한 연구, 충남대학교육대학원

<표 80> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 48

과제	사회분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선
지표명	제도개선 권고실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 제도 개선과제를 발굴하였으면 이의 실행을 권고하는 것이 중요한 바. 권고 건수를 확인하는 것이 매우 중요함 △ 김숙희(2004)는 WTO의 분쟁해결제도 중 권고이행에 대해 강조 △ 윤석호(1992)는 사업을 통해 제도개선의 질적인 수준을 제고해야 함을 강조함

- ※ 김숙희 (2004), WTO 분쟁해결제도의 문제점 및 개선방안에 대한 연구 : 최근사례(1995~2003)를 중심으로, 청운대 정보산업대학원
- ※ 윤석호 (1992), 우리나라의 국방기획관리제도에 관한 연구, 경희대행정대학원

<표 81> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 49

과제	사회분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선
지표명	제도개선 수용률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 발굴한 제도개선 과제를 권고하였으면 제도개선으로 연계될 수 있도록 수용률을 제고하기 위한 노력이 필요함 - 제도개선의 수용·불수용과 같은 사후관리는 매우 중요함 △ 박병식(1997)은 제도의 개선뿐만 아니라 수용하는 것과 같은 사후관리가 매우 중요함을 주장함 △ 윤여백(1994)은 제도 개선과 함께 사후관리가 매우 중요함을 주장함

※ 박병식 (1997), 한국 환경영향평가제도의 사후관리 실태분석, 지역발전연구

※ 윤여백 (1994), 기술자격검정운영개선과 사후관리에 관한 연구, 충남대학교육대학원

<표 82> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 50

과제	법령에 내재하는 부패유발요인 제거
지표명	1인당 부패영향평가 개선권고 의견 수
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 반부패정책의 최 일선 이해관계자는 공무원들임 - 이들의 자발적인 이해와 협력, 그리고 적극적인 참여를 확보하는 것은 반부패 정책의 성공의 관건임 △ 오세윤 등(2007)은 집행관료의 정책에 대한 인식수준이 높을수록 감성수준도 높은 것으로, 감성수준이 높을수록 저항수준은 낮은 것으로 설명함. 또한 정책에 대한 감성수준이 높을수록 순응수준도 높은 것으로 나타나고 있다는 사실과, 감성이 인식과 저항을 매개할 뿐만 아니라 인식과 순응을 매개하는 것으로 주장함.

※ 오세윤 등 (2007). 정책집행관료의 순응제고를 위한 감성변수에 관한 연구. 한국행정정보. 한국행정학회. 41(1). 71-92.

<표 83> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 51

과제	법령에 내재하는 부패유발요인 제거
지표명	1인당 부패영향평가 처리 실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 반부패정책의 최 일선 이해관계자는 공무원들임 - 이들의 자발적인 이해와 협력, 그리고 적극적인 참여를 확보하는 것은 반부패 정책의 성공의 관건임 <p>△ 오세윤 등(2007)은 집행관료의 정책에 대한 인식수준이 높을수록 감성수준도 높은 것으로, 감성수준이 높을수록 저항수준은 낮은 것으로 설명함. 또한 정책에 대한 감성수준이 높을수록 순응수준도 높은 것으로 나타나고 있다는 사실과, 감성이 인식과 저항을 매개할 뿐만 아니라 인식과 순응을 매개하는 것으로 주장함.</p>

※ 오세윤 등 (2007). 정책집행관료의 순응제고를 위한 감성변수에 관한 연구. 한국행정학보. 41(1). 71-92.

<표 84> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 52

과제	행정규칙에 대한 부패유발요인 개선·정비
지표명	행정규칙 개선과제 발굴실적
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 정부의 제도를 가장 정확히 이해하고 있는 이해당사자는 공무원 본인임 - 이들이 노하우와 지혜를 반부패정책을 기획하는데 활용하는 것은 실질적인 반부패정책을 수립하는데 큰 도움이 된다고 할 수 있음 <p>△ 이환범·이수창(2007)은 행정지식관리에 대한 기존 시스템 중심의 연구시각에서 벗어나 행정지식관리 프로세스에 초점을 두고 정부조직의 성과개선 차원에서 행정지식관리 효율화를 위한 조직관리 전략을 모색하고 있음</p>

※ 이환범 · 이수창 (2007). 정부조직 성과개선을 위한 행정지식관리 효율화 방안 연구. 한국거버넌스학회보. 한국거버넌스학회. 14(3). 91-115.

<표 85> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 53

과제	행정규칙에 대한 부패유발요인 개선 · 정비
지표명	행정규칙 개선안 수용률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 반부패정책의 최 일선 이해관계자는 공무원들임 - 이들의 자발적인 이해와 협력, 그리고 적극적인 참여를 확보하는 것은 반부패 정책의 성공의 관건임 <p>△ 김도훈 (2004)은 한국행정문제의 심각성과 행정변화의 필요성을 지적하고 행정변화의 바람직한 방향에 대해 첫째, 교육방법의 변화를 주장하는데 주입식 교육에서 참여적, 실용적 교육으로 바꾸자는 것임. 둘째, 사고방식의 전환으로 단일 방향적 · 정태적 사고에서 체계적 · 동태적 사고로 전환하자는 것임. 셋째, 위 변화를 위한 컴퓨터의 역할을 강조하고 있음.</p>

※ 김도훈 (2004). 행정개선을 위한 교육방법과 사고들의 변화. 한국행정학보. 한국행정학회. 38(1). 737-751.

<표 86> 과제와 지표간의 대표성(연계성) 분석 54

과제	행정규칙에 대한 부패유발요인 개선 · 정비
지표명	행정규칙 개선과제 이행률
과제와 지표간의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> - 반부패정책의 최 일선 이해관계자는 공무원들임 - 이들의 자발적인 이해와 협력, 그리고 적극적인 참여를 확보하는 것은 반부패 정책의 성공의 관건임 <p>△ 김도훈 (2004)은 한국행정문제의 심각성과 행정변화의 필요성을 지적하고 행정변화의 바람직한 방향에 대해 첫째, 교육방법의 변화를 주장하는데 주입식 교육에서 참여적, 실용적 교육으로 바꾸자는 것임. 둘째, 사고방식의 전환으로 단일 방향적 · 정태적 사고에서 체계적 · 동태적 사고로 전환하자는 것임. 셋째, 위 변화를 위한 컴퓨터의 역할을 강조하고 있음.</p>

※ 김도훈 (2004). 행정개선을 위한 교육방법과 사고들의 변화. 한국행정학보. 한국행정학회. 38(1). 737-751.

3. 성과지표의 개발 및 수정

<표 87> 성과지표 개발 및 수정 사항

부문	전략 목표	성과 목표	과제 및 사업				
			소 계	주요정책 과제	일반재정	R&D	정보화
개수(개)	5	10	23	22	0	0	1
비율(%)			100%	95.7%			4.3%

성과목표	관리과제	부문
전략목표1. 신속하고 편리한 국민권익보호 서비스를 창출한다.		
(1)국민권익 원스톱 처리시스템 운영 을 강화한다.	국민신문고 시스템 운영·개선을 통한 대국민 서비스 향상	정책 과제
	110콜센터 HUB 기능강화 및 상담서비스 만족도 제고	정책 과제
	국민신문고 민원서비스 향상	정책 과제
	민원정보 서비스 향상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성화	정책 과제
(2)국민권익 종합 정보 처리시스템 을 강화한다.	권익행정 종합정보시스템 구축운영	정보화
전략목표 2. 국민권익 사각지대 해소로 억울한 사람이 없는 사회를 만든다.		
(1)국민권익 보호 의 대상과 통로를 확대한다.	취약지역·취약계층 등에 대한 이동신문고 활동 강화	정책 과제
	행정심판위원회 운영의 효율성 제고	정책 과제
	행정심판 과정의 청구인 참여 확대	정책 과제
(2)다수인 민원의 해소체제를 강화 한다.	실질적 민원해결을 위한 조정·합의 강화	정책 과제
	권익보호 실효성 확보를 위한 시정권고 수용률 증대	정책 과제
전략목표3. 청렴정책의 총괄·지원역량 강화로 투명한 정부를 구현한다.		
(1)공공기관의 자율 청렴 기반을 강 화한다.	기관 자율적 반부패노력 촉진을 위한 기관별 부패 통제시스템 구축 지원	정책 과제
	청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고	정책 과제
	투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고	정책 과제
(2)부패신고 및 신고자 보호·보상 역량을 강화한다.	신고심사제도 효율성 및 안정성 강화	정책 과제
	부패행위 신고자 보호제도 실효성 제고	정책 과제
	포상·보상체계의 유인효과 강화	정책 과제

성과목표	관리과제	부문
전략목표4. 교육·협력 강화로 권익보호 청렴문화를 확산한다.		
(1) 권익보호·청렴 교육과 홍보를 강화한다.	수준별 맞춤형 청렴교육·홍보 강화	정책 과제
(2) 반부패·옴부즈만 민간협력 및 국제교류를 강화한다.	민·관협력 및 윤리경영 자율실천 기반 강화	정책 과제
	반부패·옴부즈만 국제교류 강화	정책 과제
전략목표5. 국민권익을 침해하는 규제와 제도의 개선으로 권익보호 실효성을 제고한다.		
(1) 불합리한 규제와 제도의 개선·사후관리 체제를 강화한다.	경제분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선	정책 과제
	사회분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선	정책 과제
(2) 법규에 내재된 부패유발요인을 제거한다.	법령에 내재하는 부패유발요인 제거	정책 과제
	행정규칙에 대한 부패유발요인 개선·정비	정책 과제

※ 일부 과제에 대해 유사과제로 대체 가능

4. 국민권익위원회 전략목표 및 성과목표의 단계별 추진방향 및 추진전략

이상에서 논의된 사항들을 모두 일시에 추진하는 데는 한계가 있기 때문에 전략 목표 및 성과목표를 중심으로 시기별로 전략적으로 추진해야 할 내용들을 전략목표별로 정리하였다.

시기적 구분이 정확하게 언제부터인가가 의미가 있는 것이 아니라 인과관계의 원칙에 입각하여 기존의 과제들을 바탕으로 시기적으로 먼저 추진되어야 할 과제들과 이후에 추진해야 할 과제들을 크게 전기, 중기, 후기로 나누어 분석하였다.

< 표 88 > 전략목표 1의 추진전략

전략목표 1 : 신속하고 편리한 국민권익보호 서비스를 창출한다.			
추진과제 성과목표	형성기(전기)	정착기(중기)	강화기(후기)
국민권익 원스톱처리시 스템 운영을 강화한다.	국민신문고 시스템 운영·개선을 통한 대국민 서비스 향상		
		110콜센터 HUB 기능강화 및 상담서비스 만족도 제고	
	국민신문고 민원서비스 향상		민원정보 서비스 향상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성화
국민권익 종합정보 처리시스템을 강화한다.	권익행정 종합정보시스템 구축·운영		

<표 86>에서 보듯이 신속하고 편리한 국민권익보호 서비스를 창출하기 위해서는 우선 신문고 시스템 운영 및 서비스를 지속적으로 개선할 필요가 있으며 110 콜센터의 기능을 강화하여 이를 통합운영할 필요가 있다. 그리고 최종적으로 국민의 소리가 정책에 반영될 수 있도록 민원정보 서비스를 향상시켜 나가야 할 것이다.

또한 권익행정 종합정보시스템을 초기부터 체계적으로 구축하여 국민권익보호 서비스창출의 기본 인프라가 될 수 있도록 유도할 필요가 있다.

<표 89> 전략목표 2의 추진전략

전략목표 2 : 국민권익 사각지대 해소로 억울한 사람이 없는 사회를 만든다.

추진과제 성과목표	형성기(전기)	정착기(중기)	강화기(후기)
국민권익 보호의 대상과 통로를 확대한다.	취약지역·취약계층 등에 대한 이동신문고 활동 강화		
		행정심판위원회 운영의 효율성 제고	행정심판 과정의 청구인 참여 확대
다수인 민원의 해소체제를 강화한다.	실질적 민원해결을 위한 조정·합의 강화		
		권익보호 실효성 확보를 위한 시정권고 수용률 증대	

<표 87>에서 보듯이 국민권익의 사각지대 해소를 위해 우선적으로 취약계층, 취약지역에 대한 관심을 가질 필요가 있으며, 이어서 사회적 약자에 대한 권익증진에 신경써야 할 것이다. 더 나아가 행정심판위원회의 운영강화 하고 궁극적으로 청구인의 참여확대를 통하여 행정심판의 구제율을 증가시킬 필요가 있다.

또한 다수인 민원해결을 위해 실질적 조정, 합의기능을 우선적으로 강화할 필요가 있으며 이를 통해 시정권고가 적극적으로 수용될 수 있도록 신경써야 할 것이다.

<표 90> 전략목표 3의 추진전략

전략목표 3 : 청렴정책의 총괄·지원 역량강화로 투명한 정부를 구현한다.

추진과제 성과목표	형성기(전기)	정착기(중기)	강화기(후기)
공공기관의 자율청렴 기반을 강화한다.	기관 자율적 반부패노력 촉진을 위한 기관별 부패 통제시스템 구축 지원		
		청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고	

			투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고
부패신고 및 신고자 보호·보상 역량을 강화한다.	신고심사제도 효율성 및 안정성 강화		
		부패행위 신고자 보호제도 실효성 제고	
			포상·보상체계의 유인효과 강화

<표 88>에서 보듯이 청렴정책을 통한 투명한 정부를 구현하기 위하여 기관별 부패통제시스템을 구축지원하는 것이 시급하며, 이후 청렴도 측정 및 관리를 통해 투명한 공직풍토를 확립할 필요가 있다. 그리고 행동강령이 실효성을 거둘 수 있도록 점진적으로 접근할 필요가 있다.

또한 부패신고 및 신고자 보호 및 보상을 위해 신고심사제도를 개선하여야 하며, 이러한 제도가 실효성을 거둘 수 있도록 지속적인 관찰이 요망된다고 하겠다. 장기적으로 포상 및 보상이 가시적으로 신고를 위한 동기부여가 되게 하기 위하여 포상 및 보상정도를 점진적으로 강화해 나가야 할 필요가 있다.

<표 91> 전략목표 4의 추진전략

전략목표 4 : 교육·협력 강화로 권익보호·청렴문화를 확산한다.			
추진과제	형성기(전기)	정착기(중기)	강화기(후기)
성과목표			
권익보호·청렴 교육과 홍보를 강화한다.	수준별 맞춤형 청렴교육·홍보 강화		
반부패·옴부즈만 민간협력 및 국제교류를 강화한다.		민간협력 및 윤리경영 확산 지원	
		반부패·옴부즈만 국제교류 강화	

<표 89>에서 보듯이 청렴문화를 확산시키기 위하여 우선적으로 수준별, 맞춤형 교육 및 홍보가 시행되어야 한다.

그리고, 민간협력 및 윤리경영 지원 등을 통하여 민·관협력체제를 강화하는 한편, 국제협력차원에서 반부패 국제교류 강화를 통하여 대한민국의 위상을 강화할 수 있도록 체계를 구축하는 것이 필요하다.

<표 92> 전략목표 5의 추진전략

전략목표 5 : 국민권익을 침해하는 규제와 제도의 개선으로 권익보호·실효성을 제고한다.

추진과제 성과목표	형성기(전기)	정착기(중기)	강화기(후기)
불합리한 규제와 제도의 개선·사후관리 체제를 강화한다.	경제분야 부패방지 및 민 원해소를 위한 제도개선		
		사회분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선	
법령에 내재된 부패유발요인 을 제거한다.	법령에 내재하는 부패유 발요인 제거		
	행정규칙에 대한 부패유 발요인 개선·정비		

<표 90>에서 보듯이 우선 초기에는 경제분야의 제도개선과 부패방지를 통해 경제살리기에 역점을 둘 필요가 있고 이후 사회분야로 영역을 확대해 나갈 필요가 있다.

또한 부패유발요인을 제거하기 위하여 초기부터 법령 및 행정규칙에 내재된 부패요발 요인들을 체계적으로 정비하는 등 지속적으로 개선해 나갈 필요가 있다.

IV 전략적 성과관리체계의 향후 운영방안

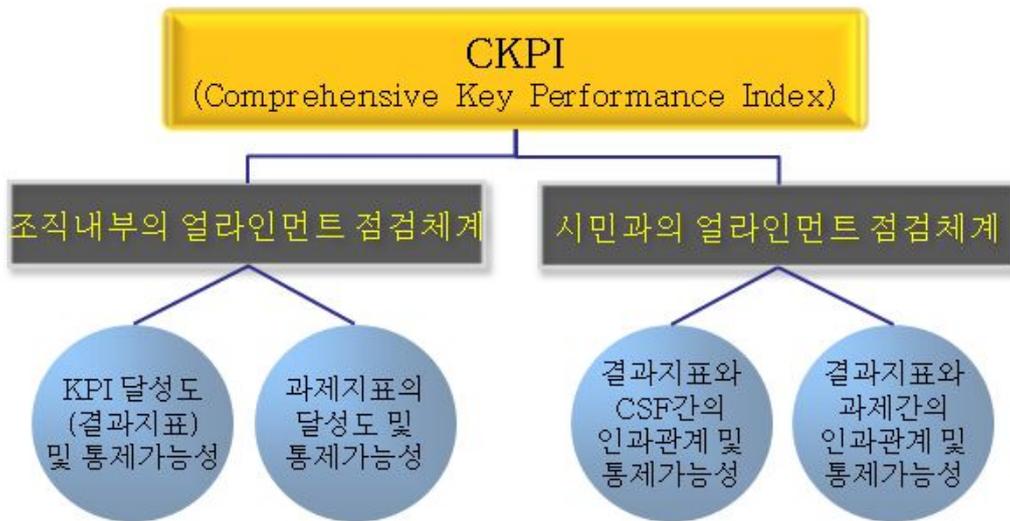
1. 종합핵심성과지수(CKPI) 개념의 도입

가. 부문별 성과측정 및 평가방안 설계(부서평가, 기타 평가 총괄)

종합핵심성과지수(CKPI)는 공공부문의 특성을 반영하여 성과를 측정, 평가하고 관리하는 것이 별개의 것이 아니며 평가결과가 곧 조직의 전략적 의사결정을 위한 의미 있는 정보로 동시에 사용되어 질 수 있도록 하기 위해 개발된 ‘지표(Indicator)’가 아닌 ‘지수(Index)’이다.

즉, 공공부문은 KPI별로 관리되는 것이 아니라 CKPI체계로 관리되어야 한다.

<그림 6> CKPI 점검체계



나. CKPI를 활용할 경우

평가가 이루어지게 되면 이제 각 국의 국장은 과장과 팀장들이 참석하는 전략회의를 주재하여야 한다.

이 전략회의에서 각 과의 과장들은 과의 CKPI를 가지고 회의를 들어오게 되고 CKPI 점수가 부진하게 나온 부분에 대한 원인진단결과를 발표하여야 하며, 회의 결과 타당한 사유라고 생각되고 그 원인이 밝혀지면 구체적인 의사결정을 하여야 한다.

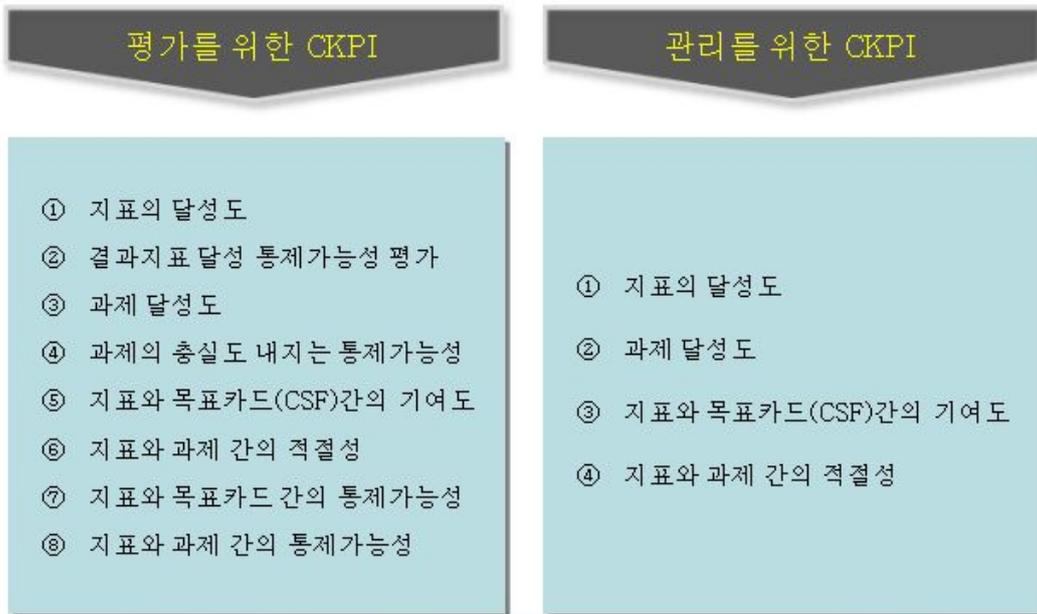
인력을 재배치하는 방안과 예산을 우선투자 하는 방안, 내규와 규정을 개선하는 방안 등과 관련한 의사결정을 국장이 하고 이를 상부에 보고하여야 한다.

국장이 주재하는 회의가 끝나면 기관장이 주재하는 실국장 회의가 열려야 한다.

여기서 각 실국장들은 과 회의에서 제기된 문제를 논의하고 종합적인 관점에서 예산과 인력재배치, 법규개정 등이 재검토되며 최종적으로 확정되어야 한다.

그리고 CKPI (Comprehensive Key Performance Index: 종합핵심성과지수) 중심으로 성과가 측정되고 관리되어야 할 것이다.

<그림 7> CKPI에 의한 점검체계 필요성



**지표달성도, 과제달성도 평가 결과와 함께
고객 설문평가 결과를 토대로 종합성과분석 필요**

다. CKPI 체계의 항목

- 비전체감도는 권익위의 비전인 ‘2012 선진인류의 권익보호 · 청렴국가 실현’에 대해 고객들이 얼마나 체감하고 있는지를 측정하는 것을 의미한다.
- 전략목표 체감도는 권익위의 각 전략목표에 대하여 고객들이 현재 어느 정도의 체감하고 있는지를 측정하는 것을 의미한다.

- 1) 지표달성도 : 성과평가지표의 당해 연도 달성 목표치에 대하여 어느 정도 달성했는가에 대한 달성도이며 정량평가와 정성평가로 이루어진다.
- 2) 과제달성도 : 성과지표를 달성하기 위하여 중점적으로 해야 하는 일들(과제)이 어느 정도 달성했는가의 정도이며 정량평가와 정성평가로 이루어진다.
- 3) 지표기여도 : 고객설문평가를 통하여 성과평가를 위하여 설정한 지표가 상위 목표인 CSF(중점분야)를 달성 또는 개선에 어느 정도 기여할 것인가에 대한 고객들의 평가 결과이며 이는 곧 고객들의 'Wants' 리스트를 의미한다.

성과목표	지표	성과목표 기여도					모름
		기여없함	보통	매우	매우	매우	
국민권익 웹스톱 처리시스템 운영	국민신문고 시스템 이용자 만족도	①	②	③	④	⑤	

- 4) 과제적절성 : 고객설문평가를 통하여 얻어지는 평가결과로 성과지표를 달성하기 위한 수단으로 하는 과제들이 성과지표를 달성하기 위해 적절하게 설정되었는가에 대한 평가이며 이는 곧 고객들의 ‘Gets’리스트를 의미한다.

지표	과제	과제 적절성						모름	가장 적절 과제
		①	②	③	④	⑤	⑥		
국민신문고 시스템 이용자 만족도	1. 2. 3. 4.	①	②	③	④	⑤	⑥		

2. 종합핵심성과지수(CKPI)에 의한 성과분석 방안

성과는 Output/Input이므로 이에 충실한 개념을 따를 때 정제된 CKPI(PC: Purified CKPI)와 실제성과계수(APC:Actual Performance Coefficient)를 도출할 수 있다.

가. 실제성과계수(APC:Actual Performance Coefficient)

APC는 사업의 성과를 종합적으로 측정하기 위해 사용되며 사업간 비교를 위해서도 의미 있는 정보를 제공하게 된다.

$$APC = \text{결과지표달성도} \times \text{지표기여도 가중치} \times \text{과제적절성 가중치} / \text{과제달성도}$$

나. 정제된 CKPI (PC:Purified CKPI)

PC는 해당지표들을 중심으로 고객들의 수요와 충족도간에 얼마나 GAP이 있는지를 계산한 지수이다.

$$PC = (\text{지표기여도} + \text{과제적절성}) / (\text{결과지표 달성도} + \text{과제 달성도}) \times \text{spearman 순위 상관계수}$$

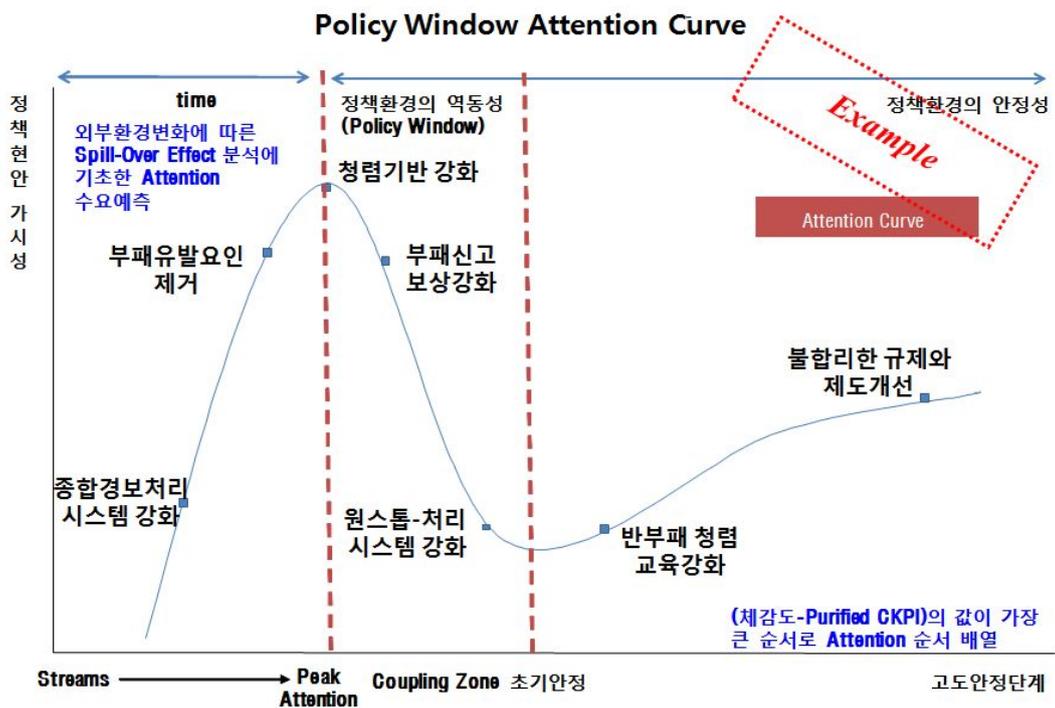
다. 성과분석에 기초한 Policy Window Attention Curve

성과분석을 기초로 하여 성과목표별 Purified CKPI 값을 도출해 내고 해당성과목표의 체감도를 고려하여 Policy Window가 가장 잘 열릴 수 있는 영역에 대한 attention의 우선순위를 표기한 것이다.

Policy Window Attention Curve는 조직 단위별로 도출되며, Policy Window Attention Curve에서 역동성 구간은 정책이나 사업의 투자 및 관리의 우선순위를 알려준다.

이는 기관이 주요정책에 대한 국민들의 수요를 유도해 나가면서 일을 한다는 것을 의미하는 것을 의미한다.

<그림 8> Polity Window Attention Curve 예시

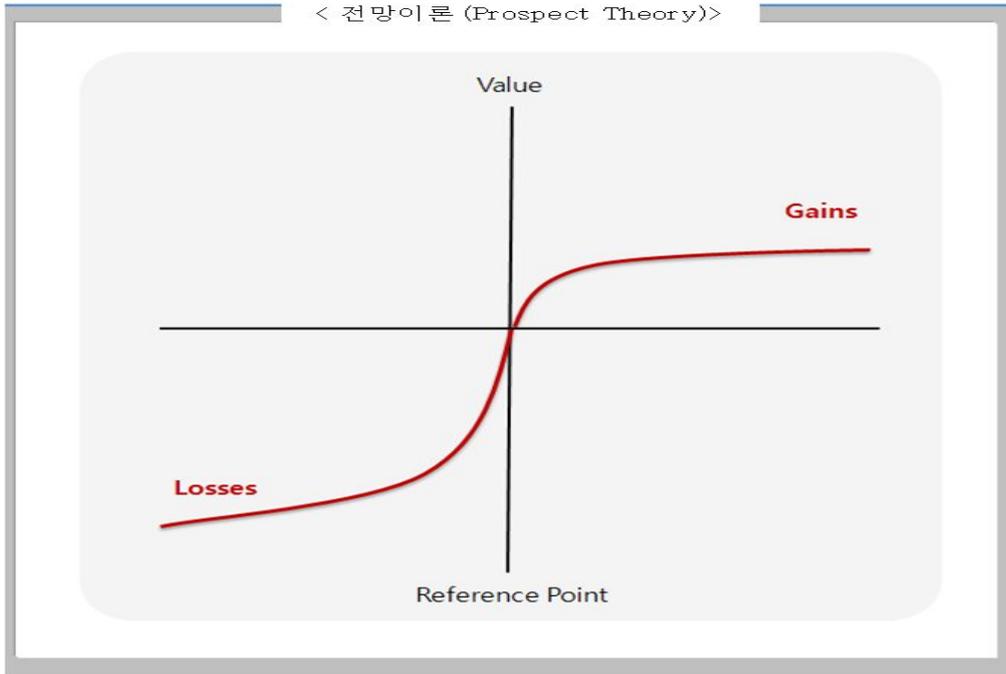


라. 전망이론(Prospect Theory)

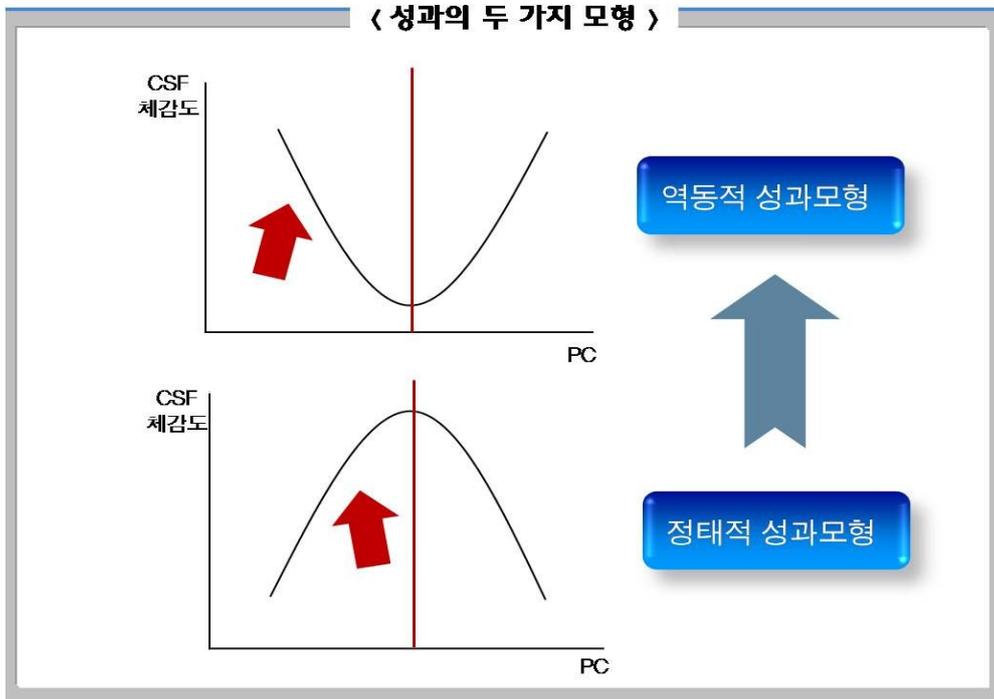
Policy Window Attention Curve를 이해하기 위해서는 전망이론(Prospect Theory)을 이해할 필요가 있다.

- 1) 전망이론은 아래의 그림에서 보는 바와 같이 사람은 합리적으로 생각하고 판단하는 존재가 아니라는 점에 기초하여 휴리스틱한 의사결정과정을 보여 주는 것이다.
- 2) 전망이론에 의하면 사람들은 무엇을 한 단위 얻음으로써 느끼는 만족보다 무엇을 한 단위 잃음으로써 느끼는 불만족의 가치가 더 크다는 것을 보여 주고 있다.
- 3) 이때의 이득과 손실의 판단의 기준이 합리적 계산에 의한 것이 아닌 주관적인 준거점(Reference Point)에 의해 결정된다.
- 4) 준거점이 의미하는 것은 전략적 성과관리를 하는 기관은 정책수요를 창출(수요와 충족도간의 gap을 확대)하는 전략으로 유리한 정책수요환경을 유도한다는 것이며 이러한 경향이 Policy Window Attention Curve에서 정책환경의 역동성 구간에 나타나게 된다는 것이다.
- 5) 국민들에게 어떤 종류의 (판단을 위한) 준거점을 던질 것인가에 대해서는 기관장의 전략에 의해 좌우된다.
- 6) 제대로 된 준거점이 설정되면 한쪽(왼편)에서는 주요정책에 대한 수요환경을 창출해 가면서 국민들의 동의를 얻고 이를 오른쪽의 안정적 성과로 보내려고 노력하고 이미 오른쪽에서 안정적 성과를 내고 있는 부분을 지속적으로 지원해 나간다는 것이다.
- 7) 이러한 모습이 전략적 성과관리를 성공적으로 시행하고 있는 모습이며 이를 역동적 성과관리의 모형이라고 부른다.

<그림 9> 전망이론



<그림 10> 기관 성과의 두가지 모형



위에서 언급한 역동적 성과관리의 모형을 언급하면 위 그림과 같은데 기관 성과를 PC값과 CSF체감도를 기준으로 모형화해 보면, 위의 <그림>와 같이 역동적 성과모형과 정태적 성과모형으로 나타난다.

역동적 모형은 대체적으로 성과관리가 장기간 잘 이루어져 있는 조직에 나타나며 급변하는 환경에 빠르게 적응할 수 있는 인프라 및 역량을 가지고 있다고 할 수 있으나, 정태적 모형은 성과관리를 장기간 하지 않았거나, 아직 정착되지 못한 조직에서 나타나며, 조직이 역동적으로 변화하기 힘든 인프라 및 역량을 가지고 있다고 할 수 있다.

3. 종합핵심성과지수(CKPI)에 의한 성과관리의 함의

위에서도 언급하였듯이 전략적 성과관리의 근본적 목적은 조직의 의사결정을 돕기 위한 정보를 생성하는 것이다.

따라서 의사결정에 연결되지 못하는 성과관리는 성과관리가 아니며, 이는 단순히 평가를 해서 구성원들의 인사에 반영하는 정보를 의미하는 것이 아니라 조직의 미래 기획을 수립하기 위한 정보를 성과관리시스템이 생성시킬 수 있어야 한다는 것이다.

CKPI 기반의 성과관리는 결국 Policy Window Attention Curve의 활용을 가능하게 하여 진정한 의미의 미래 투자와 관리를 위한 우선순위를 알려주게 된다.

현재 권익위의 성과관리체계는 CKPI 체계로 되어 있지 않으나 향후 개선을 통해 중·장기적으로 지표 밑에 새로운 전략과제를 도출하고 고객설문평가를 통하여 완성도 있는 성과관리를 해 나갈 것을 주문하고자 한다.

V 결론

지금까지 권익위의 전략목표, 성과목표, 그리고 관리과제와 성과지표간의 관계를 분석하고 수정된 방향과 개선방안을 제시하였다.

전반적으로 권익위의 성과관리체계가 논리적으로 크게 문제가 있는 것은 아니나 통합이후의 변화된 환경을 보다 구체적으로 반영하여 새로운 성과관리체계를 설계하는 것이 시급한 과제로 떠오르게 되었다.

이를 위하여 부서별 워크숍 및 인터뷰 등을 통하여 기존의 틀을 중심으로 변화된 권익위의 내외부 환경분석과 새로운 전략목표, 성과목표, 성과지표 등을 제시하였고 이에 대한 구체적인 논거를 제시하였다.

더 나아가 향후 권익위가 성공적인 성과관리를 하기 위해 필요한 성과관리의 주요 항목들을 제시하였고(CKPI 기반의 전략적 성과관리)이를 위하여 지표와 세부전략과제 도출, 고객설문평가가 필요함을 언급하였다.

마지막으로 본 연구에서 제시된 성과지표와 목표치는 추후 각 부서의 상황을 고려하여 확정되어야 할 것이며 그 적용시기도 여건과 과제별 상황에 따라 다소 달라질 수 있는 바, 현재 상태에서의 권고안임을 밝힌다.

참고문헌

- 국무조정실(2006.12). 기관종합 성과측정을 위한 성과지표 개발연구
- 박희정. (2003). “지방정부 자체평가모형의 탐색을 위한 시론적 연구,” 한국정책학회 발표논문.
- 한국정책평가연구원. (2004). 「국가보훈처 성과목표 및 지표개발」.
- 한국행정연구원, 국무조정실(2006). 중앙행정기관 대표성과지표 개발연구
- 한국행정학회. (2004). 「국가평가지표 및 일반관리기준개발」. 감사원 수탁과제.
- 이석환 (2003). “Balanced Scorecard in the Public Sector and Its Forward Looking Focus Revisited: Do We Need Another Balance?”, 「한국사회와 행정연구」 14권 2호, pp.273-297.
- 이석환 (2006), 지방정부의 성과관리역량진단에 관한 경험적 연구: BSC의 관점을 중심으로, 「지방정부연구」, 10권 1호, pp. 135-152”
- 이석환 (2006). 공공부문 BSC 적용사례분석: 부천시의 사례를 중심으로, 「한국행정학보」 40권 1호, pp. 127-149.
- 이석환 (2008). UFOO(Unreasonable Objectives-focused Organization): 신뢰받는 정부와 기업을 위한 전략적 성과관리, 경기: 법문사
- De Lancer Julnes, P., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review* 61: 693-708.
- Epstein, P. (1992). Measuring the performance of public services (pp. 161-194). In M. Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker.
- Holzer, M. & Seok-Hwan Lee (2004). *Public Productivity Handbook*, Marcel Dekker, New York.

<부록 1> 전략목표, 성과목표, 관리과제, 성과지표 개선안

성과목표	부문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'09년 목표치	지표 종류		비고
						정량화	성격	
전략목표1. 신속하고 편리한 국민권익보호 서비스를 창출한다.								
(1)국민권익 원스톱처리시스템 운영을 강화한다.	정책 과제	국민신문고 시스템 운영개선을 통한 대국민 서비스 향상	①국민신문고 인지도	전문여론조사기관에 의뢰한 전화면접조사(지역·성·연령별 구성비에 따른 비례할당 무작위 추출)	30%	정성	결과	'09년 기관대표지표
			② 국민신문고 시스템 이용자 만족도	11점 척도로 조사 후 100점 환산 (설문조사표에 의한 외부기관 용역)	75.4점	정성	결과	
	정책 과제	110콜센터 HUB 기 능강화 및 상담서비 스 만족도 제고	①응대율	민원인 상담 요청 총 건수 대비 실제 상담사 통화 총 건수비율(평일기준) [(상담사 응대콜수 / 상담사 연결 요청콜수)×100]	87.0%	정량	산출	'10년 기관대표지표 설정 검토
			②고객만족도	*콜센터 이용자 전화 설문 응대 총건수 대비 서비스 만족 이상(만족, 매우 만족)응답 총 건수 비율 *110이용자 대상 매회 1,000명을 무작위 추출하여 전화설문조사(매회 응답성공 300명 이상 유지) [(만족 이상 총 건수 / 전화설문 응답 총 건수)×100]	73.3%	정성	결과	
	정책 과제	국민신문고 민원서 비스 향상	국민신문고 민원처리기간 준수정도	국민신문고 총 민원처리건수 대비 처리기간내 처리건수의 비율 *(기간내 처리건수/ 국민신문고 총 민원처리건수)×100	95%	정량	산출	삭제검토
	정책 과제	민원정보 서비스 향 상을 통한 국민의 소리 정책반영 활성 화	①동향민원 지정율	(39개부처에서 의미있다고 지정한 민원수/권익위에서 각 부처에 제공한 민원수) ×100		정량	산출	신설
			②동향민원 채택율	(민원정보로 활용한 민원건수/39개부처에서 의미있다고 지정한 민원수) ×100		정량	산출	신설
			③동향민원 활용도	{주간동향 배포횟수/(365/7)}×100		정량	산출	삭제검토
			④ 정보제공된 민원의 해결율	(해결된 민원수 / 제공된 민원수) ×100				신설

성과목표	부문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'09년 목표치	지표 종류		비고
						정량화	성격	
(2)국민권익 종합정보 처리시스템을 강화한 다.	정보화	권익행정 종합정보 시스템 구축·운영	① 정보시스템 운영 지원 만족도	국민 및 내부직원 대상 5점 척도 설문조사 실시 (가중치 50:50)	68점	정성	결과	'09년 기관대표지표
			② 주전산기 소프트 웨어 장애 감소율	월평균 S/W 장애시간 (주전산기 시스템 장애시간 합계/12월)	45분 이하	정량	산출	
			③ 정보시스템 내부 사용자 만족도	내부직원 대상 PCRM을 통해 5점 척도로 조사 후 100점 환산	60점 이상	정성	결과	
			④ 전산 운영 시스템 유지보수 지원율	(처리건수 / 요청건수)×100 * PC 하드웨어 및 소프트웨어 장애 요청	98%	정량	산출	

전략목표 2. 국민권익 사각지대 해소로 억울한 사람이 없는 사회를 만든다.

(1)국민권익 보호의 대상과 통로를 확대 한다.	정책 과제	취약지역·취약계층 등에 대한 이동신문 고 활동	① 현장민원상담 만족도	순회상담 현장상담 민원인 대상 조사표에 의해 매회 만족도 측정(11점 척도로 조사 후 100점 환산)	90.6점	정성	결과	'09년 기관대표지표
			② 현장민원상담 현장 해결률	민원상담 현장에서 민원인이 위원회에 합의조정 을 요구하여 위원회가 상담 현장에서 합의조정 해결한 비율로 측정 (민원현장 합의·조정건수/합의 조정요청건 수)×100	16%	정량	산출	
	정책 과제	행정심판위원회 운 영의 효율성 제고	① 평균재결기간	$\frac{\sum \text{사건별 처리기간}}{\text{처리사건수}}$ * 처리기간 = 재결일자-접수일자	66.01일	정량	산출	
			② 온라인 행정심판 시스템의 이용률	온라인 행정심판 시스템의 이용률	수정예정	정량	산출	신설
			③ 이용자 만족도	11점 척도로 조사 후 100점 환산 (설문조사표에 의한 외부기관 용역)		정성	결과	신설
	정책 과제	행정심판 과정의 청 구인 참여 확대	① 하위법령 시행시 기 준수율	하위법령 준수율로 측정 100-((하위법령 시행일자-법률 시행일자)/180일 ×100)	100%	정량	산출	
			② 구술심리 허용률	(구술심리허용건수/구술심리신청건수)×100	45%	정량	산출	
			③ 증거조사 확대율	[(당해연도 증거조사 건수-전년도 증거조사건수)/ 전년도 증거조사건수]×100	10%	정량	산출	

성과목표	부문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'09년 목표치	지표 종류		비고
						정량화	성격	
(2)다수인 민원의 해 소체제를 강화한다.	정책 과제	실질적 민원해결을 위한 조정·합의 강 화	①다수인관련 민원 조정·합의율	$(\frac{\text{조정·합의건수}}{\text{다수인관련 민원 처리건수}}) \times 100$	29.6%	정량	산출	'09년 기관대표지표
			②다수인관련 민원 현장 조사율	$(\frac{\text{현지조사건수}}{\text{다수인관련 민원 처리건수}}) \times 100$	47.2%	정량	산출	
	정책 과제	권익보호 실효성 확 보를 위한 시정권고 수용률 증대	①시정권고 수용률	시정권고한 누적 민원건수 중 수용된 누적민원건 수의 비율 $(\frac{\text{누적수용건수/누적권고건수}}) \times 100$	91.4%	정량	결과	'10년 기관대표지표 설정 검토
			②수용후 실행률	(실행건수/수용건수)× 100		정량	결과	

전략목표3. 청렴정책의 총괄·지원역량 강화로 투명한 정부를 구현한다.

(1)공공기관의 자율청 렴 기반을 강화한다.	정책 과제	기관 자율적 반부패 노력 촉진을 위한 기관별 부패통제시 스템 구축 지원	①공공기관 청렴도	공공기관의 대민·대기관 업무를 경험한 국민에 대한 조사결과 및 공공기관 소속직원에 대한 내 부청렴도 조사결과 점수화(10점 만점)	8.40점	정량	결과	'09년 기관대표지표
			②각급기관의 지침 수용도	각급기관 담당자 설문조사로 측정(수용도를 10% 단위로 조사하여 산출평균함)	75%	정성	결과	
			③일반국민 대상 부패인식도	전문조사기관 의뢰 일반국민 대상 설문조사로 측 정(공무원들의 부패수준을 5단계로 구분·분석한 결과를 10점 척도로 전환)	3.3점	정성	결과	'10년 기관대표지표 설정 검토
			④컨설팅 지원기관 만족도	컨설팅 대상기관 담당자 대상 설문조사로 측정 (만족도를 10% 단위로 조사하여 산출평균함)	80%	정성	결과	
	정책 과제	청렴도 측정 및 부 패방지 시책평가 품 질제고	①청렴도 측정대상 기관 현지 점검률	(현지점검기관수/전체측정대상기관수)×100	13%	정량	산출	
			②청렴도 측정대상 업무 변경률	(08년 대비 09년 변경업무수/09년 측정대상 업무 수)×100	5%	정량	산출	
			③부패방지 시책평 가 대상기관 현지 점검률	(현지점검 기관수 /전체측정대상기관수)×100	26%	정량	산출	

성과목표	부문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'09년 목표치	지표 종류		비고
						정량화	성격	
			④청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 품질제고를 위한 의견수렴 정도 및 평가절차 만족도	전문가·평가대상기관 등에 대한 의견수렴(설문조사, 평가대상기관 워크숍, 전문가 평가 등)을 분기별 1회 정도 실시하고, 평가절차의 만족도 50%를 목표치로 설정	4회 50%	정량	과정	
	정책 과제	투명한 공직풍토 확립을 위한 행동강령 실효성 제고	①맞춤형 집중 컨설팅 증가율	$[(\Sigma 09\text{년도 컨설팅 개최수} - \Sigma 08\text{년도 컨설팅 개최수}) / \Sigma 08\text{년도 컨설팅 개최수}] \times 100$	33%	정량	산출	
			②행동강령 운영 만족도	만족도 조사결과(PCRM) $\frac{\sum(\text{항목별점수} \times \text{문항별 항목답변수})}{\sum \text{답변수}}$	80점	정성	결과	
			③신고사건 처리기간 단축율	$[(\text{최근3년간 평균 사건처리일} - '09\text{년도 사건 평균 처리일}) / \text{최근 3년간 평균사건 처리일}] \times 100$ ※ 평균처리일 : $\Sigma \text{신고사건처리기간} / \Sigma \text{처리사건수}$	5% ('06-'08평균대비)	정량	산출	
(2)부패신고 및 신고자 보호·보상 역량을 강화한다.	정책 과제	신고심사제도 효율성 및 안정성 강화	①부패신고사건 필터링률	$(\text{필터링건수} / \text{신고접수건수}) \times 100$	86%	정량	산출	
			②부패관련 민원처리기간	총 민원처리기간 / 총민원건수	3.5일	정량	산출	
	정책 과제	부패행위 신고자 보호제도 실효성 제고	①보호·보상 사건의 적정 처리율	$(\text{보호사건 적정처리율} \times 0.5) + (\text{포상·보상사건 적정처리율} \times 0.5)$	95%	정량	산출	'09년 기관대표지표
			②보호사건의 적정 처리율	전체 사건에서 이의신청되어 인용된 사건을 제외한 건수를 전체 사건의 수로 나누어 산출 $\{(\text{처리건수} - \text{이의 인용건수}) / \text{처리건수}\} \times 100$	95%	정량	산출	
	정책 과제	포상·보상체계의 유효성과 강화	①신고자 포상·보상 사건 처리실적	포상·보상사건처리건수로 측정(포상금지급건수와 보상금지급건수의 합계)	28건	정량	산출	
			②포상·보상사건 적정 처리율	포상·보상금지급건수에서 쟁송이 제기되어 위원회 패소건수를 전체 처리사건수로 나누어 산출 $\{(\text{포상·보상금지급건수} - \text{쟁송패소건수}) / \text{포상·보상금지급건수}\} \times 100$	100%	정량	산출	
			③포상·보상 가능 사건 발굴 실적	위원회 이첩사건 중 발굴하여 관리하는 포상·보상 사건 수	26건	정량	산출	
			④ 보상만족도	11점 척도로 조사 후 100점 환산 (설문조사표에 의한 외부기관 용역)		정성	결과	

성과목표	부문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'09년 목표치	지표 종류		비고
						정량화	성격	
전략목표4. 교육·협력 강화로 권익보호·청렴문화를 확산한다.								
(1) 권익보호·청렴교육과 홍보를 강화한다.	정책 과제	국민권익 정책홍보 강화	권익위 인지도	'09년도 실적x{1+('09년도 실적-'08년도 실적) } / '08년도 실적	47.5%	정성	결과	'10년 기관대표지표 설정 검토
	정책 과제	수준별 맞춤형 청렴 교육·홍보 강화	① 청렴교육과정 이수자 만족도	{(청렴교육전문가과정 이수자 만족도)+(사이버청 렴교육과정 이수자 만족도) } / 2	88.0점	정성	결과	'09년 기관대표지표
			② 맞춤형 청렴교육과정 이수율	$\frac{\sum \text{부패취약업무 맞춤형 과정 교육이수자 수}}{\sum \text{'청렴교육 전문가과정' 과정별 교육이수자 수}} * 100$	58%	정량	산출	신설
			③ 청렴교육전문가과 정 교육이수자 만족도	(\sum 과정별 교육생 만족도)/과정 수 5점 척도로 조사 후 100점 환산 반영비중은 교육성과(50%), 교육내용(40%), 친절 도(10%)로 설정	88.60점	정성	결과	
			④ 청렴교육·홍보콘 텐츠 제작·지원 실적	\sum (청렴교육·홍보콘텐츠제작·지원 수)	22건	정량	산출	
(2) 반부패·옴부즈만 민 간협력 및 국제교류 를 강화한다.	정책 과제	민·관협력 및 윤리 경영 자율실천 강화 기반	① 민간 공모 사업의 만족도	\sum (정책부서 만족도x30%)+(사업대상자 만족도 x40%)+(전문가 만족도x30%) *5점 척도로 조사후 100점 환산	70점	정성	결과	'10년 기관대표지표 설정 검토
			② 민간단체와의 협 력체계 활용실적	(제도개선발굴건수/개최횟수)×100		정량	산출	신설
			③ 취약계층 상담연 계망 구축율	(사회복지사가 명예상담위원으로 위촉된 사회복지 지관수/사회복지관수)×100		정량	산출	신설
			④ 기업윤리 브리프 스 만족도	브리프스 수신인 대상 PCRМ 조사(5점 척도로 조 사 후 100점 환산)	60점	정성	결과	
			⑤ 교육내용만족도	(과정별 교육생만족도/교육생수) (5점 척도로 조사 후 100점 환산; 교육성과 50%, 교육내용 40%, 친절도 10%)		정성	결과	신설

성과목표	부문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'09년 목표치	지표 종류		비고
						정량화	성격	
	정책 과제	반부패 국제교류 강 화	① 반부패 기술수혜 국 관계자 만족도	위원회 방문자 및 연수 참석자 대상 표본조사(5 점 척도, 100점 만점)	60점	정성	결과	'09년 기관대표지표
			② 반부패 및 옴부즈 만 국제협력 실적	$1/2 * \sum(\text{개도국 컨설팅 및 외국 공무원 국내 연수 횟수}) + 1/2 * \sum(\text{국제회의 개최 횟수}) + 1/4 * \sum(\text{국제회의 참석 횟수}) + 1/4 * \sum(\text{외국 정부 등의 벤치마킹 지원·유치를 통한 정책설명 횟수})$	8.75회	정량	산출	
			③ 해외 반부패 동향 인트라넷 활용도	$(\sum(\text{연간 총 조회수}) / \text{등록건수})$		정량	산출	
			④ 반부패 국제 홍보 물 활용도	$1/4 * \sum(\text{제작횟수}) + 3/4 * \sum(\text{활용 횟수})$		정량	산출	

전략목표5. 국민권익을 침해하는 규제와 제도의 개선으로 권익보호 실효성을 제고한다.

(1) 불합리한 규제와 제도의 개선·사후관리 체제를 강화한다.	정책 과제	경제분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선	① 제도개선 권고 실적	전원위에서 의결 후 소관기관에 권고한 건수	18건	정량	산출	
			② 제도개선 수용률	$(\text{권고한 대상기관에서 공문으로 수용 회신한 건수} / \text{권고한 총 건수}) \times 100$	82%	정량	산출	'09년 기관대표지표
	정책 과제	사회분야 부패방지 및 민원해소를 위한 제도개선	① 제도개선 권고 실적	전원위에서 의결 후 소관기관에 권고한 건수	15건	정량	산출	
			② 제도개선 수용률	$(\text{권고한 대상기관에서 공문으로 수용 회신한 건수} / \text{권고한 총 건수}) \times 100$	82%	정량	산출	'09년 기관대표지표
			③ 제도개선 이행율	$(\text{이행건수} / \text{수용건수}) \times 100$		정량	결과	
	(2) 법규에 내재된 부 패유발요인을 제거한 다.	정책 과제	법령에 내재하는 부 패유발요인 제거	① 평가기간 준수율	$(\text{평가기간이 30일 이하인 제·개정 법령안수} / \text{부패 영향평가된 전체 제·개정 법령안수}) \times 100$	90.0%	정량	산출
② 1인당 부패영향평 가 개선 권고 의견 수렴				개선 권고 의견수/평가담당자수	36.2건	정량	산출	제외 검토

성과목표	부문	관리과제	성과지표	측정방법 (또는 측정산식)	'09년 목표치	지표 종류		비고
						정량화	성격	
			③개선권고의견 수 용률	(해당기관에서 수용한 의견수/개선권고의견 수)×100		정량	산출	'10년 기관대표지표 설정 검토
			④1인당 부패영향평 가처리 실적	부패영향평가 통보된 전체 제·개정 법령안 수/ 평가담당자 수	75건 이상	정량	산출	
	정책 과제	행정규칙에 대한 부 패유발요인 개선·정 비	①행정규칙 개선과 제 발굴실적	∑(국무회의에 보고한 행정규칙 개선과제 중 위 원회 발굴 건수)	340건	정량	산출	
②행정규칙 개선안 수용률			개선안 중 부처가 수용한 개선안 개수/ 부처에 송부한 행정규칙 개선안 수	77%	정량	결과		
③행정규칙 개선과 제 이행률			(조치완료과제 수 / 조치기한이 도래한 개선과 제 수)×100	88%	정량	결과		