
정부3.0 성과관리 방안 연구

-최종 보고-

2013년 11월 21일

제 출 문

안전행정부장관 귀하

본 보고서를 『정부3.0 성과관리 방안 연구』 과제의 중간보고서로 제출합니다.

2013. 12.

연구진

연구책임자: 최 홍 석(고려대학교 행정학과 교수)

공동연구원: 조 경 호(국민대학교 행정정책학부 교수)
이 석 환(국민대학교 행정정책학부 교수)
최 상 옥(고려대학교 행정학과 교수)

연구보조원: 조 주 연(한국전통문화대학교 연구교수)
강 수 경(고려대학교 석사과정)

목 차

I. 연구의 개요	2
1. 연구의 배경 및 목적	2
2. 연구내용	3
3. 연구의 방법 및 추진체계	4
II. 정부 3.0	7
1. 정부 3.0의 개요	7
2. 정부 3.0의 운영의 필요성	11
3. 정부 3.0과 성과관리	18
III. 정부 3.0과 성과관리	22
1. 정부 3.0 성과분석의 틀	22
2. 정부 3.0 종합성과평가모델	22
IV. 정부 3.0 성과분석 지표	28
1. 성과관리 지표 프레임워크	28
2. 정부3.0 역량 지표체계	30
3. 정부3.0 사업성과 지표체계	49
V. 각 부처별 전략 우선순위	81
1. 연구의 개요	81
2. 부처별 전략 우선순위 분석결과 활용방안	86
3. 부처별 전략 우선순위 분석	87
VI. 정부 3.0 성과지표 활용방안	105
1. 정부3.0의 성공적 시행을 위한 성과지표체계 활용방안	105
2. 정부3.0 성과지표 계산방법 예시	108

표 목차

<표 3-1> 정부 3.0과 UFO Management Matrix: One Government, Same Citizen.....	24
<표 5-1> 요소의 수에 따른 무작위지수.....	86

그림 목차

<그림 2-1> 정부 3.0의 정부운영 패러다임의 변화	8
<그림 2-2> 정부 3.0의 전략체계도	9
<그림 2-3> 정부 3.0의 추진전략과 과제	10
<그림 3-1> 정부 3.0의 성과 분석 틀	23
<그림 3-2> 정부 3.0의 종합성과평가모델	26
<그림 5-1> 정부 3.0 추진전략과 과제	82
<그림 5-2> 정부 3.0 계층구조	82

I. 연구의 개요

1. 연구의 배경과 목적
2. 연구의 내용
3. 연구의 방법과 추진체계

I. 연구의 개요

1. 연구의 배경 및 목적

□ 정부3.0 성공적 실행을 위한 “전략적 성과관리제도” 조기 구축

- ‘13. 6. 19 안행부가 공표한 정부3.0 기대 성과수준과 실제 달성한 실적을 체계적으로 관리하여 당초 목표한 국민정부의 서비스정부, 소통하는 투명한 정부, 그리고 일 잘하는 유능한 정부를 조기에 달성할 수 있는 전략적 성과관리제도 구축이 필요함

□ “전략적 성과관리제도”는 핵심성과지표(KPI: Key Performance Indicator)를 활용하여 정부가 우선시해야 할 성과목표를 관리함으로써 전략적으로 목표를 달성할 수 있도록 하는 제도임

- 정부3.0 추진과제 및 세부사업의 우선순위를 정하여, 적시에 자원을 투입하는 전략적 성과관리체계의 도입이 필요함

□ 정부3.0의 바람직한 성과관리제도는 KPI를 중심으로 전략 및 목표수립, 자원관리, 평가 및 환류에 이르는 일련의 관리활동들이 유기적으로 연결되도록 하여 조기에 가시적인 성과를 거둠으로써 정부3.0의 성공적 정착가능성을 제고하는 것임

- 정부3.0의 주요사업들에 대한 위험요소 분석을 실시하고, 위험요소들의 부작용을 최소화하여 선제적으로 대응할 필요가 큼

2. 연구내용

□ 정부3.0 핵심성공요인 도출

- 정부3.0의 3대 전략과 10대 사업의 인과적 타당성 점검
 - 정부3.0 기본계획이 방대한 규모와 내용을 포함하고 있어서 정부3.0의 전략목표와 세부 사업 간의 인과적 타당성에 대한 전략적 성과관리측면의 점검이 필요함
- 정부3.0 10대 사업 핵심성공요인(critical success factors) 도출
 - 3대 전략과 10대 사업의 핵심성공요인을 도출하여 핵심성과지표 결정을 위한 준거 와 기준을 마련함

□ 정부3.0 성과목표 및 성과지표 도출

- 정부3.0의 10대 과제에 대한 성과목표 구체화 및 로드맵 작성
 - 개별 과제별 전략적 성과목표 도출 및 단계별 성과목표 달성 로드맵 작성
 - 예를 들어, “공공정보 적극 공개로 <국민의 알권리>충족” 과제의 경우 정보 공개의 대상기관 및 범위의 구체화와 이를 위한 법·제도적 성과목표를 단계별 성과목표 로드맵 구체화
- 성과목표들에 대한 핵심성과지표 도출 및 측정 방법 제시
 - 개별 과제별 전략적 성과목표들에 대한 핵심성과지표 도출
 - 핵심성과지표 측정 및 평가방법 제시
- 핵심성과지표 측정 및 평가 결과 활용방안 제시
 - 핵심성과지표 평가결과 우수 및 미흡기관 인센티브제공 방안
 - 평가결과 환류를 통한 전략적 성과관리체계 조기 정착 유도

□ 정부3.0 성과관리 활용방안 제시

- 정부3.0 사업의 성공적 실행을 위해 세부사업의 핵심성과지표를 현행 정부업무평가지표에 반영되도록 제도화 방안 강구
- 정부3.0 중점과제 및 세부 사업의 주관 부서 및 지원 부서를 지정하여 세부사업별 성과관리의 책임성 확보
- 정부3.0 성공적 실행 위한 협업체계 구축 및 상시 모니터링화

3. 연구의 방법 및 추진체계

1) 연구 방법

- 본 연구는 정부3.0 성과관리방안 연구로 일반적인 문헌 연구, 사례분석, 전문가 델파이 조사 수행
- 문헌 연구
 - 전략적 성과관리제도에 대한 기존의 문헌·연구와 보고서 분석
 - 핵심성과지표 측정결과를 활용한 제도개선 방안 문헌 조사
- 정부3.0 성과관리 전문가 Delphi 조사
 - 전문가 정책델파이 분석을 통한 사업 우선순위와 자원 투입 우선순위 파악, 위험요인 분석 및 극복 방안 도출
 - Delphi 기법: 정부3.0 기본계획에 대한 평가, 실행과정의 예상 문제점과 극복방안 등에 대한 의견 수집 후, 수집된 견해에 대한 설명 제시를 통한 의견 재조정 과정 거쳐 의견 수렴
 - AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석: 정부3.0 10대 과제 세부사업에 대한 전략목표, 성과지표, 위험요인 및 성과관리 활용방안 도출 후, 전문가들의 요인 및 지표들 간 쌍대비교 설문결과를 이용하여 상대적 가중치를 추정

2) 연구의 추진체계

- 본 연구는 정부 3.0의 성과관리방안 연구로 정부 3.0을 통한 전략적 성과관리의 운영 및 활용에 대한 시사점을 도출하고자 함
- 이를 위해 각 연구단계별 문헌연구, 정부 3.0의 개요, 정부 3.0의 의의 및 중요성, 성과관리를 위한 지표 및 모형을 선행연구검토, 전문가 자문, 델파이, AHP 분석 등을 체계적인 분석을 통해 도출하였음

- 문헌연구는 전략적 성과관리제도에 대한 기존의 문헌연구와 보고서를 분석하였으며, 핵심성과지표 측정결과를 활용한 제도개선 방안에 대한 문헌을 조사하였음
- 정부 3.0 성과관리를 위한 델파이(Delphi)조사를 통해 사업 우선순위와 자원 투입 우선순위 파악, 위험요인 분석 및 극복 방안을 도출하고자 하였음
- 또한 AHP(Analytic Hierarchy Process)분석을 통해 정부 3.0의 10대 과제 세부사업에 대한 전략목표, 성과지표, 위험요인 및 성과관리활용 방안을 도출 후 전문가들의 요인 및 지표들 간 쌍대비교 설문 결과를 이용하여 상대적 가중치를 추정하고자 함

Ⅱ. 정부 3.0

1. 정부 3.0의 개요
2. 정부 3.0의 의의
3. 정부 3.0과 성과관리

II. 정부 3.0

1. 정부 3.0의 개요

1) 정부 3.0과 정부운영패러다임 변화

- 정부 3.0은 정부운영패러다임의 변화에 따라 나타나게 되었으며, 시민들의 위상이 높아지고 정부의 시민들에 대한 책임성이 높아지게 되면서 더욱 중요하게 되었음

- 정부운영 패러다임의 변화를 도식화 하면 다음 <그림 2-1>과 같음.
 - 정부 1.0의 운영방향이 정부중심이라면, 정부 2.0은 국민중심이며, 정부 3.0은 국민 개개인을 중심으로 변화되었다고 할 수 있음
 - 핵심가치적인 측면에서 정부 1.0이 효율성이라면, 정부 2.0은 민주성이며, 정부 3.0은 확장된 민주성으로 핵심가치가 변화했다고 할 수 있음
 - 참여적 측면에서 살펴보면, 정부 1.0이 관주도에 동원방식이라면, 정부 2.0은 제한된 공개와 참여를 중시하는 체제라고 할 수 있는 반면, 정부 3.0에서는 능동적 공개참여, 공유, 개방, 소통, 협력으로 변화했다고 할 수 있음
 - 행정서비스 측면에서 분석해보면, 정부 1.0이 일방향제공이고, 정부 2.0이 양방향 제공이라면, 정부 3.0에서는 정부 2.0의 양방향 제공을 각 국민에게 맞춤형으로 제공한다는 의미로 확대되었다고 볼 수 있음
 - 정부운영의 수단(채널)로는 정부 1.0에서 직접방문하는 방식이었다면, 정부 2.0에서는 인터넷을 활용하게 되었으며, 정부 3.0에서는 무선인터넷과 스마트 모바일까지 포함하는 유비쿼터스적인 정부라고 할 수 있음

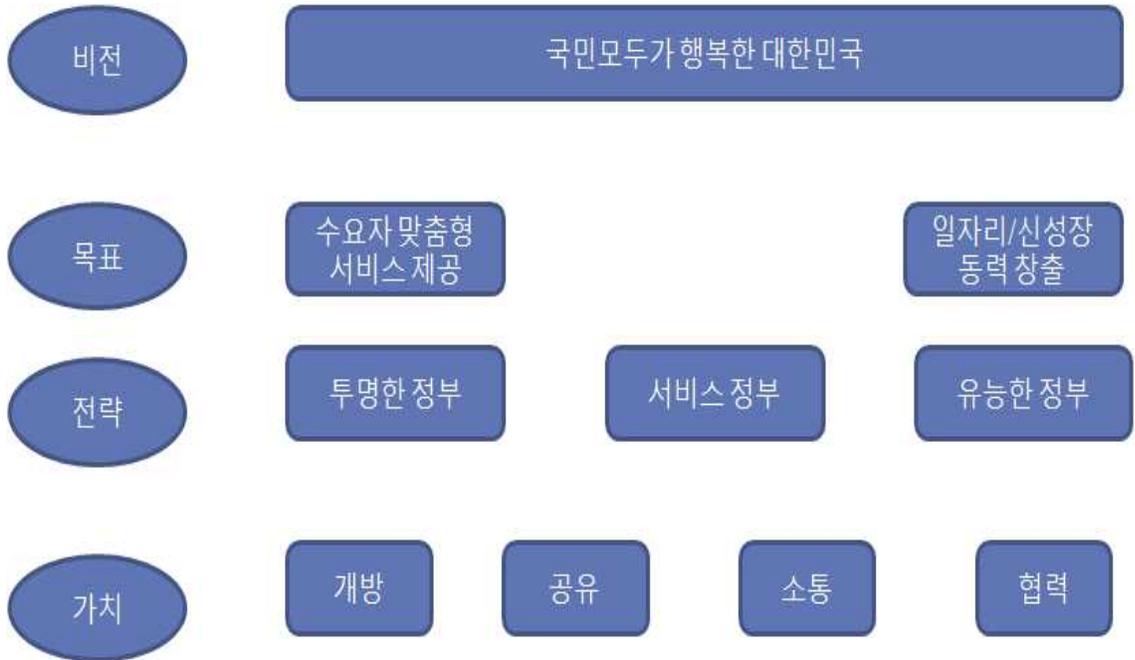
<그림 2-1> 정부 3.0의 정부운영 패러다임의 변화



2) 정부 3.0 전략지도

- 정부 3.0의 전략지도를 살펴보면, 다음 <그림 2-2>와 같이 정리될 수 있음
 - 우선 정부 3.0의 비전은 “국민 모두가 행복한 대한민국” 이라고 최상위 목표인 비전을 설정하였으며,
 - 수요자 맞춤형 서비스제공과 일자리/신성장동력창출이라는 목표를 세우고 비전을 달성하고자 하는 체계임
 - 이를 달성하기 위하여 투명한정부, 서비스 정부, 유능한 정부라는 세가지 전략을 세우고 운영하고자 함
 - 이러한 정부 3.0의 가치는 개방, 공유, 소통, 협력이라고 할 수 있음

<그림 2-2> 정부 3.0의 전략체계도



3) 정부 3.0 추진전략과 세부과제

□ 정부 3.0의 추진전략과 세부과제를 정리하면 다음과 같음

□ 첫 번째 추진전략으로 소통하는 투명한 정부를 들고 있으며 세가지 과제를 채택하여 운영하고자 함

- 소통하는 투명한 정부에는 첫 번째 과제로 공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족을 들고 있음
- 두 번째 과제로 공공데이터의 민간활용 활성화를 들고 있음
- 세 번째 과제로 민관협치의 강화를 과제로 채택하고 있음

□ 두 번째 추진전략으로 일 잘하는 유능한 정부를 들고 있으며, 세 가지 과제를 들고 있음

- 첫 번째 과제로 정부내 칸막이 해소를 들고 있음
- 두 번째 과제로 협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선을 들고 있음
- 세 번째 과제로 빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현을 들고 있음

□ 세 번째 추진전략으로 국민중심의 서비스 정부를 들고 있으며 네 가지 과제를 들고 있음

- 첫 번째 과제로 수혜자 맞춤형 서비스 통합제공을 들고 있으며,
- 두 번째 과제로 창업 및 기업활동 원스톱 지원강화를 들고 있음
- 세 번째 과제로 정보취약계층의 서비스 접근성 제고를 들고 있으며,
- 네 번째 과제로 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출을 채택하고 있음

<그림 2-3> 정부 3.0의 추진전략과 과제

소통하는 투명한 정부	1. 공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족 2. 공공데이터의 민간활용 활성화 3. 민관협치강화
일 잘하는 유능한 정부	1. 정부내 칸막이 해소 2. 협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선 3. 빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현
국민중심의 서비스 정부	1. 수혜자 맞춤형 서비스 통합제공 2. 창업및 기업활동 원스톱 지원강화 3. 정보취약계층의 서비스 접근성 제고 4. 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출

2. 정부 3.0의 운영의 필요성

- 정부 3.0은 소통하는 투명한 정부, 일 잘하는 유능한 정부, 국민중심의 서비스 정부라는 3개의 추진전략과 10개의 과제로 이루어짐
- 정부 3.0의 추진체계에 따른 운영의 필요성은 10개의 과제별로 다음과 같이 나타남

1) 공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족

- 새정부 국정 패러다임인 「정부3.0」 구현을 위해 주요과제로 추진하는 “소통하는 투명한 정부 실현”의 지원을 위해 공공정보 공개제도의 활성화 방안을 검토하고 그 개선방안의 단계적 추진방안을 마련하고 있음
- 정보공개 패러다임 변화에 따른 운영기반을 구축하고자 함
 - 정보공개제도가 사후공개에서 사전 적극공개로 대폭 전환됨에 따라 기존 정보공개관련 법령 및 제도의 전면적인 수정이 필요하게 되었음
 - 또한, 개인정보보호 등 새로운 제도의 도입에 따른 정보공개 개념 변화 및 제도·운영상 개선이 필요한 시점임
- 새로운 제도(사전공개 및 원문공개제도) 도입 등에 따라 이의신청 성격의 공개청구 요구가 큰 폭으로 증가가 예상되기 때문에 청구공개제도 개선방안 모색이 필요함
- 정보공개제도 표준·공통 운영기준 마련 필요
 - 공공기관 생산·보유 행정정보 중 국민에게 사전적으로 공개되는 내용이 적어 국민의 행정정보에 대한 욕구충족이 곤란하며, 공개내용도 각 기관별로 자율적으로 운영됨에 따라 기관별 공표되는 업무의 내용 또는 수준별로 격차가 심하거나 부실한 상황이기 때문에 정보공개제도의 표준, 공통 운영기준의 마련이 필요함

2) 공공데이터의 민간 활용 활성화

□ 박근혜정부에서는 공공데이터 개방 의지를 천명하고 있음

- 공공데이터 개방은 민간의 창의와 활력을 제고해 일자리와 가치를 창출하고, 국민과의 소통과 맞춤형 서비스 제공에도 기여할 수 있음
- 새 정부가 추구하는 정부 3.0은 정부가 보유한 공공데이터를 더 많이 개방해 공유하고 이를 민간이 활용할 수 있도록 하자는 것임

□ 공공데이터가 정부3.0 및 창조경제 기반

- 공유·협업을 촉진하는 공공데이터가 정부3.0과 창조경제 재화로 부상
- 공공데이터 기반의 비즈니스가 1인·벤처·중소기업 창업에 기여

□ 전 세계가 공공데이터 개방과 민간 활용 가속화

- 각 국은 공공데이터를 통한 경제적 기회창출과 공공서비스 혁신에 주목하고 있으며, 미국·EU·영국·캐나다·호주 등 선진국은 오픈데이터 기본계획 및 법제도를 마련하고 있음

3) 민관 협치의 강화

□ 정책추진 전 과정에 대한 민간의 다양한 의견 수렴 및 협업 필요

- 사회문제 및 정책현안에 대한 민간의 다양하고 창의적인 아이디어를 정책에 반영하기 위해 국민의견을 수렴하고, 심도 있는 토론 및 대안을 모색할 수 있는 채널 부족
- 정책수요자인 국민에게 맞춤형 서비스 제공을 위해 정부3.0의 가치인 소통·협업을 통해 다양한 국민수요(Needs)를 제대로 파악하여 정책 및 제도개선에 반영함으로써 국정운영의 효율성을 증진하고 확장된 민주주의 구현

4) 정부내 칸막이 해소

□ 협업·소통 중심으로 정부 운영 근본적 패러다임 전환 필요

- 정부 내 칸막이로 적시성있고 효과적인 정부운영에 한계
- 국제경영개발원(IMD) 발표 국가경쟁력 22위, 정부효율성 25위(' 12)
- 정부간 협업·소통 강화, 지식기반 행정시스템 구축·활용으로 정부 역량의 획기적 제고 필요

□ 국민 맞춤형 서비스 제공을 위해서는 정부 부처간 및 정부-지자체간, 정부-공공기관 간 협업 필수적

- 정부 3.0의 중요 과제인 '서비스 정부'는 협업과 소통 중심으로 정부 운영 시스템 개편이 선행되어야 가능

5) 협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선

□ 협업·소통 활성화를 위한 시스템적 지원 필요

- 정부 내 칸막이로 적시성있고 효과적인 정부운영에 한계
- 국제경영개발원(IMD) 발표 국가경쟁력 22위, 정부효율성 25위(' 12)
 - 정부간 협업·소통 강화, 지식기반 행정시스템 구축·활용으로 정부 역량의 획기적 제고 필요
- 협업 활성화 및 맞춤형 서비스 제공을 위해 시스템 연계·통합 및 정보공유 활성화 필요
 - 전자정부 세계 1위국가로서, 온라인상의 협업을 통한 국민 개개인에 대한 맞춤형 서비스를 위해서는 시스템 연계·통합 및 정보공유가 필수적

6) 빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현

□ 정보화 트렌드의 변화

- 부처별 서비스 중심의 정보화 트렌드에서, 데이터를 연계·공유하여 다양한 서비스를 창출하는 데이터 기반의 사회로 정보화 환경 변화
- 공공·민간데이터의 융합 분석으로 데이터의 개방·공유·창의적 활용에 바탕을 둔 열린지식사회로 변화

□ 빅데이터 기술 발전 및 부처간 협업으로 데이터 분석 환경 조성

- 대용량 데이터(Big Data)를 처리할 수 있는 새로운 기술이 등장함에 따라, 기존에는 분석하기 어려웠던 데이터의 분석·활용 가능
- 부처별로 데이터를 수집·활용하여 서비스를 제공하던 수준에서, 데이터의 개방·공유·연계·협업으로 데이터를 창의적으로 활용할 수 있는 데이터 활용 환경 조성

□ 데이터의 창조적 활용 필요

- 데이터의 개방·공유를 통해 민간분야의 창의성을 바탕으로 신규 서비스 및 일자리 창출 필요
- 데이터에 기반한 행정체계 개선으로 사회현안 및 국민의 니즈를 파악하고 미래전략 수립, 선제적 공공서비스 제공 등 정부 혁신을 지원
 - 국내 공공부문 빅데이터 활용으로 행정효율성 제고, 세수증대 등을 통해 최대 4조2천억원(GDP의 0.4%, 현대경제연구원)의 부가가치 창출 전망
 - 빅데이터 활용으로 유럽 제조부문은 개발·조립 비용의 50%, 운전자본의 7% 절감, 유럽 공공부문은 GDP의 0.5% 생산성 증가 효과 발생 기대(맥킨지)

7) 수혜자 맞춤형 서비스 통합제공

□ 생애주기별·유형별 원스톱 복지서비스 제공

- 복잡 다양한 복지제도, 지원정책 등을 몰라서 혜택을 제공받지 못하거나, 이용에 불편한 사례 발생
- 기관별, 업무별 칸막이로 유사 정책간, 시스템간 사용자 혼란을 초래
- 자격(요건) 판단 등에 필수적인 정보를 공유하지 못함으로써 업무처리 비효율 가중
- 부처간 협업 및 정보공유를 통한 ‘수혜자 맞춤형 행정서비스’ 필요

□ 「민원24」 고도화를 통한 생활민원정보 통합 제공

- 기존의 민원서류 발급위주의 서비스에서 개인별 연령과 상황에 맞는 생활민원정보를 제공하는 서비스로 확대·개선 필요
- 국민의 체감도가 높은 개인별 생활민원정보를 하나의 창구에서 통합 서비스함으로써 국민 불편해소 및 맞춤형행복 지향

□ 추진 근거

<국정과제>

국민중심 서비스정부 3.0구현(134)

- 개인별 맞춤정보와 서비스를 제공하는 ‘정부 3.0 시대’ 달성

- (공약사항) 부처간 행정정보를 공유하여 수혜자 유형별 행정서비스 제공
- (대통령지시) 공공정보를 부처간, 정부-민간간 공유하여 국민 맞춤형 행정 서비스를 제공할 것 (안행부 업무보고, 13.4.5)

8) 창업 및 기업활동 원스톱 지원강화

□ 맞춤형 원스톱 기업지원시스템 마련으로 지원사업의 효율성 확보

- (분절적 민원서비스) 창업·기업지원 관련 민원서비스가 기관별·부서별로 제공되고 있어 기업들의 거래비용 과다 발생
- (중복지원 방지) 중소기업 지원사업 통합관리시스템 구축·운영으로 지원사업 통합관리를 통해 중복지원 방지 등 정부지원 효율성 확보
 - 14개 중앙부처가 203개(11조원), 17개 지자체가 1,101개(2조원) 사업 수행

□ 창업 및 기업활동에 대한 서비스 강화로 기업민원의 신속한 해결

- 기업의 생애주기별·기업유형별 맞춤형 서비스 및 원스톱 서비스를 제공할 수 있도록 「기업활동지원전담반」 운영
- 창업·기업활동에 필요한 각종 민원안내·처리를 위해 민원24에 기업지원관련 사이트(미래부 G4B, 중기청 Bizinfo)의 공유·연계
- 기업관련 인허가민원의 신속한 처리를 위해 허가민원 원스톱 처리체계 구축으로 국민의 시간적·경제적 부담 절감

9) 정보취약계층의 서비스 접근성 제고

□ 장애인·고령자 등 취약계층을 위한 맞춤형서비스 확대

- 통합·체계적 서비스 제공 및 관리로 복지 체감도 증진

□ 정보취약계층에 대한 정보접근환경 마련으로 사회통합 유도

- 장애, 연령 등 차별 없이 국민 누구나 공평하게 정보를 공유하고 활용할 수 있는 환경 조성

10) 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출

□ 국정 현안 해결을 위해 새로운 IT 기술 필요성 증대

- 국민들의 생활 불편을 해소하고, 재난으로부터 국민들을 보호하기 위해 실시간으로 위험을 감지하고 대응할 수 있는 첨단기술 도입 필요

□ 수요자 맞춤형 서비스 제공을 통한 정부3.0 구현 필요

- 스마트폰, 태블릿 PC 등 모바일 기기의 앱을 활용, 언제 어디서나 수요자가 필요로 하는 맞춤형 서비스 제공

3. 정부 3.0과 성과관리

1) 성과관리의 정의

- 성과관리는 Taylor(1911) 이후 과학적 관리주의에서 비롯되며, 이후 PPBS(Program-Planning-Budgeting System), ZBB(Zero-Based Budgeting) 등의 제도가 예산 개혁 차원에서 시도되고, 미국의 정부성과업적법(Government Performance and Results Act, 1993)제정 이후 본격화되었음
- 이러한 성과관리(Performance management)는 현재 공공부문에 있어 하나의 교조적 위상을 지니고 적용되어져 오고 있음.
- 일반적인 공공정책의 파급속도를 고려할 때, 성과관리의 정책확산은 매우 특이하다 할 정도로 급속히, 그리고 광범위하게 진행되어져 왔음.
- 특히, 성과관리는 크게 지리적 차원에서 그리고 영역차원에서 동시에 진행되어 왔음. 즉, 영미를 중심으로 한 공공부문 관리개혁으로서의 성과관리가 아시아, 유럽뿐만 아니라 개도국 전체로 확산되어 왔으며, 동시에 성과관리가 상대적 용이할 것으로 예상되던 공공영역 뿐만 아니라 상대적으로 그 적용이 불가능하거나 적용되어져 안 될 것으로 논의되었던 치안, 연구 및 개발 영역으로까지 적용이 확산되어져 왔다는 것임.
- 성과관리는 기본적으로 성과를 관리하겠다는 것이며, 크게 목표를 설정하고 그러한 목표의 달성여부를 평가하여, 그러한 평가결과를 토대로 성과보상(임금, 예산 등)을 통해 궁극적인 선순환 구조를 형성하고자 함.

- 특히, 여기서 성과는 효율성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness)을 포괄하는 개념으로 무엇보다 단순한 산출(Outputs)이 아니라 직접적 결과(Outcomes)와 일정한 사회적 효과 창출 수준으로서의 결과(Results)까지를 의미하는(Moynihan, 2005; 허만형, 2006: 487) 매우 포괄적 개념이라 할 것임(김태은 외, 2008: 152).
- 결론적으로, 성과관리는 신공공관리의 핵심 요인으로서, 공공개혁의 중심에 있음.
- 성과관리는 신공공관리의 출현을 가능하게 하는 요인이기도 하였으며, 또 한편에서 성과관리가 과거 PPBS, ZBB와 다르게 전 세계적으로 모든 공공영역에 확산될 수 있었던 이유는 성과관리가 신공공관리의 다양한 이론적 영향 하에 그 제도 및 정책적 정당성을 확보하여 왔기 때문이라고 할 수 있음

2) 정부 3.0에 있어서 성과관리의 중요성

- 정부 3.0에 있어서 성과관리는 매우 중요한 요소로 연계되어야 함
- 첫째, 정부 3.0은 현 정부의 정책이자 방향이라고 할 수 있지만, 현재 우리나라의 운영체계의 현실을 반영하기 때문에 지속적인 성과의 관리를 통해 모니터링하는 것이 중요하기 때문임
- 둘째, 정부 3.0은 정보의 소통과 공유, 협력을 강조하고 있음. 성과관리에서는 바로 이러한 소통과 협력에 대해 강조하고 있어 정부 3.0에 성과관리를 접목시키고 연계하였을 경우 시너지 효과가 크게 나타날 수 있음.

- 셋째, 앞서 언급한 것처럼 정부 3.0은 국가의 비전에서부터 국민의 개개인에 대한 서비스까지를 모두 포함하고 있음.
 - 이러한 특성은 정부가 제공하는 정책이나 서비스가 국민 개개인에게 이르기까지의 성과를 확인하고 관리해 나가야 함
 - 따라서 국가의 비전에서 국민 개개인에게 까지 이르는 정책 및 서비스의 관리를 하지 않을 수 없음

- 마지막으로 향후 정부 3.0이라는 운영패러다임이 강조되고 활성화 될 것이기 때문에 향후 성과관리를 통해 성과를 지속적으로 관리하고 평가결과 등과 같은 정부 3.0에 실질적으로 도움이 될 수 있는 성과정보를 올바르게 도출하고 환류를 해주어야 정부 3.0이 향후에도 지속적으로 바람직한 방향으로 나아갈 수 있기 때문임

Ⅲ. 정부 3.0과 성과관리

1. 정부 3.0 성과분석의 틀

Ⅲ. 정부 3.0과 성과관리

1. 정부 3.0 성과분석의 틀

□ 본 연구에서 정부 3.0의 성과분석의 틀은 다음 <그림 3-1>과 같음

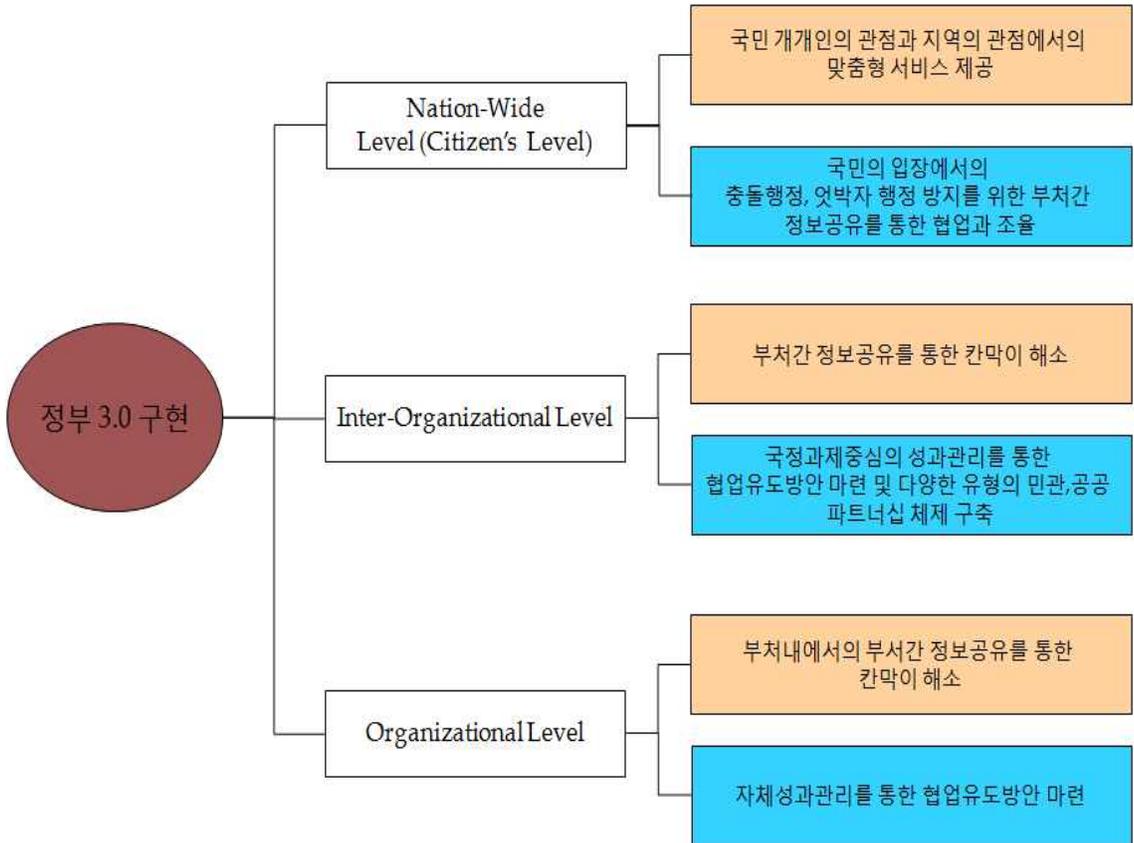
□ 정부 3.0을 구현하기 위해서는 National-wide level(citizen's level), Inter-Organizational level, Organizational level라는 3단계 레벨로 구분하여 구성하였음

○ National-wide level(citizen's level)은 국민 개개인의 관점과 지역의 관점에서의 맞춤형 서비스제공과 국민의 입장에서의 충돌행정, 엇박자 행정방지를 위한 부처간 정보공유를 통한 협업이라는 두 가지 목표를 가지고 구성하였음

○ Inter-Organizational level은 부처간 정보공유를 통한 칸막이 해소와 국정과제 중심의 성과관리를 통한 협업유도방안 마련 및 다양한 유형의 민관, 공공파트너십 체제 구축이라는 두 가지 목표를 구성하였음

○ Organizational level은 부처내에서의 부서간 정보공유를 통한 칸막이 해소와 자체성과관리를 통한 협업유도방안 마련이라는 두 가지 목표를 가지고 구성하였음

<그림 3-1> 정부 3.0의 성과 분석 틀



□ 이를 통한 정부 3.0과 UFOO(Unreasonable Objectives-focused Organization)를 통합한 Management Matrix는 다음과 같음

<표 3-1> 정부 3.0과 UFOO Management Matrix: One Government, Same Citizen

Performance Flow Performance Levels	Focus	Design (Strategic Performance Management System)	Communication (Leadership)	Decision-Making (Implementation)
Nation-wide Level (Citizens' Level)	White Space Management on the Same Citizen's Perspective	-시민의 입장에서 벗어나, 충돌행정을 방지하는 시스템 설계 -각 부처의 행정행위에 대하여 충돌행정영향평가를 시행하여 벗어나 행정을 미연에 방지 - 데이터베이스 구축을 통한 지역별, 계층별 충돌지표관리	-충돌행정영향평가 및 관리의 상시화로 각 부처기관들의 협력과 조율 역량을 강화하는 방향으로 성과관리를 유도	-행정행위를 수행하는 해당부처의 협의기능 강화 및 협력, 조율에 응하는 정도를 정부업무평가에 반영
Inter-Organizational Level (Cross-functional Level)	White Space Management on Government Organization Chart	-국가의 상위목표를 전략단위인 산하 기관, 공공기관으로 직접 할당 -부처 단위를 거치지 않고 국정과제 성과목표별로 취합한 후 역으로 담당 기관과 관할부처를 배치 - 충돌, 협력 지표 설계 - 충돌, 협력지표를 위한 평가 및 환류체계 설계	-국정과제중심의 성과목표책임제를 중심으로 주무부처와 협력부처를 설계	-소위 강한 부처와 약한 부처간 힘겨루기 내지는 주도권 쟁탈전의 현상을 미연에 방지하는 평가체계 설계 필요
Organizational Level	White Space Management on Organization Chart	-부처의 상위목표를 전략단위인 과와 팀으로 직접 할당 -실국단위를 거치지 않고 성과목표별로 취합한 후 역으로 담당부처 및 관할 실국을 배치 - 충돌, 협력 지표 설계 - 충돌, 협력지표를 위한 평가 및 환류체계 설계	-부처별 전략체계상의 성과목표책임제의 도입으로 매트릭스 조직운영체계 도입 -이에 따른 평가방안 마련	-성과목표책임부서장과 협력부서의 장간의 권한과 책임에 대한 새로운 정의 필요 -성과목표책임부서장의 회의소집권, 예산신청권, 참여인력 평가권 등의 권한과 책임강화

2. 정부 3.0 종합성과평가모델

- 다음은 본 연구에서 제시하는 정부 3.0의 종합성과평가모델을 도식화 한 것임

- 우선 정부 3.0은 정부 3.0지원프로세스와 정부 3.0성과를 분류한 모델이되 통합하여 운영할 필요가 있음

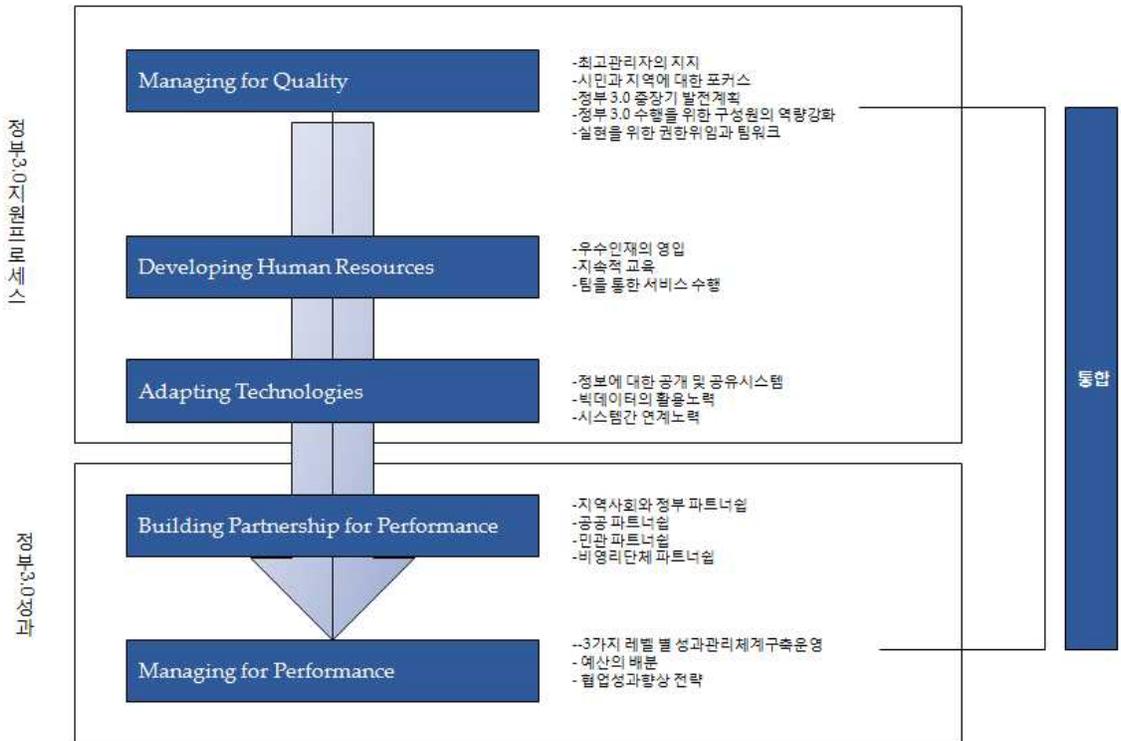
- 정부 3.0의 종합성과평가모델은 정부 3.0지원프로세스로 Managing for Quality, Developing Human Resources, Adapting Technologies라는 3단계로 이루어짐
 - Managing for Quality 단계에서는 질적인 관리를 하는 단계로 최고관리자의지지, 시민과 지역에 대한 집중, 정부 3.0의 중장기 발전계획, 정부 3.0 수행을 위한 구성원의 역량강화, 실현을 위한 권한 위임과 팀워크가 잘 이루어지도록 시스템화 해야 함
 - Developing Human Resources 단계는 인적자원의 개발단계로 우수인재의 영입, 지속적 교육을 통한 인적자원의 질적 향상, 팀을 통한 서비스의 수행을 통한 성과의 향상을 꾀할 수 있음
 - Adapting Technologies 단계에서는 정부 3.0에 기술적인 적용을 하는 단계로 정보에 대한 공개 및 공유시스템을 강화하고, 빅데이터의 활용, 시스템간의 연계노력을 하는 단계임

- 정부 3.0성과는 Building Partnership for performance, Manageing for performance라는 두 단계로 이루어짐
 - Building Partnership for performance는 연계와 협력을 강조하는 단계로 지역사회와 정부, 공공기관, 민관, 비영리 단체와의 연계와 협력을 통한

파트너십을 강조하는 단계임

- Managing for Performance 단계는 성과를 관리하는 단계로 레벨 별 성과관리체계를 구축하여 운영하고 예산과 연계하고, 협업의 성과 향상 전략을 강조하는 단계임

<그림 3-2> 정부 3.0의 종합성과평가모델



IV. 정부 3.0 성과분석 지표

1. 성과관리 지표 프레임워크
2. 정부3.0 역량 지표체계
3. 정부3.0 사업성과 지표체계

IV. 정부 3.0 성과분석 지표

1. 성과관리 지표 프레임워크

분야	대분류	중분류
정부3.0역량	정부3.0리더십	- 정부3.0 사업기획과 제도개선 - 정부3.0 실행과 상시 점검체계
	정부3.0추진체계	- 추진체계 - 학습 - 성과관리 - 운영방안 - 탄력적 인사 역량 - 업무수요 맞춤형 인적자원체제구축
	정부3.0문화역량	- 소통 문화 형성 - 참여적 문화 제고 - 개방과 협업 문화 제고 - 혁신 확산 노력
정부3.0성과	소통하는 투명한 정부	공공정보 공개로 알권리 충족
		공공데이터 민간 활용 활성화
		민·관 협치 강화
	일 잘하는 유능한 정부	정부 내 칸막이 해소
		협업·소통 지원을 위한 정부운영 시스템 개선
		빅데이터를 활용한 과학적 행정 구현
	국민중심의 서비스 정부	수요자 맞춤형 서비스 통합 제공
		창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화
		정보 취약계층의 서비스 접근성 제고
		새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출

□ 지표체계

평가지표	세부지표	측정방법	비고
1. 집행이행도		- 당초 제시한 실행계획의 내용대로 집행하(였)는지 여부 * 단, 점검 및 상황대응 미흡시 감점	정성/ 정량
2. 목표달성도	성과지표달성도	- 10개 사업별 성과지표 달성여부에 따라 4단계 등급 부여 - 성과의 질, 언론 등의 평가에 따라 점수 가감	정성/ 정량
	정책목표달성도	- 정부3.0의 3대 전략에 부합하는 효과 또는 부작용 발생 여부 * 실행계획의 적극성을 함께 고려하여 평가	정성

※ 집행이행도, 성과지표달성도, 정책목표달성도의 평정방법은 『국정과제평가 시행계획』(2013. 6)을 따름.

□ 배점

사업	집행이행도	목표달성도	
		성과지표	정책목표
공공정보 공개로 알권리 충족	50	30	20
공공데이터 민간 활용 활성화	50	30	20
민·관 협치 강화	50	30	20
정부 내 칸막이 해소	50	30	20
협업·소통 지원을 위한 정부운영 시스템 개선	50	30	20
빅데이터를 활용한 과학적 행정 구현	40	40	20
수요자 맞춤형 서비스 통합 제공	40	40	20
창업 및 기업활동 윈스톱 지원 강화	40	40	20
정보 취약계층의 서비스 접근성 제고	50	30	20
새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	40	40	20

2. 정부3.0 역량 지표체계

1) 정부 3.0 리더십 역량

<p>핵심 성공 요인</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 정부3.0의 성공의 성공을 위한 최고관리자의 지지와 관심 확보 · 정부3.0 핵심가치에 부합하는 사업의 기획과 성공적 정착을 위한 업무환경 개선 · 정부3.0 제도개선시스템 조기 도입 및 상시 점검체계 구축 · 정부3.0 제도개선 효과 전 부처 확산 노력과 의지
<p>이론적 논거</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 최고관리자의 지지와 리더십(Top Management Support & Leadership)은 성과향상 프로그램 10단계 모델 중 첫 번째 단계임 (Holzer & Lee, 2004; 이석환 2008; 2009; Guy, 2004) · 기획(Planning)은 이제 기존의 전통적인 기획에서 전략적인 기획으로 전환하고 있으며 전략적인 기획은 전략적 성과관리와 깊은 관련을 맺고 있어서 가치와 비전에 대한 공유가 중요한 것임 (Poister, 2010; Hatry, 2011; Drucker 1954) · 기획을 수립한 후 내부 구성원들로 하여금 프로그램에 몰입하게 위해서는 기대이론적 관점에서 두 가지의 기대들이 충족되어야 함. 첫 번째는 노력과 성과에 대한 기대이고, 두 번째는 성과와 그로인해 주어지는 결과에 대한 기대임. 이 두 가지 기대가 족되는 방향으로 동기부여방안이 수립되고 실천되어야 함 (Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964; Golen 1980; Chevalier, 2007) · 신제도주의(new institutionalism)에 의하면, 조직이나 조직구성원의 행동은 그 사회에서 인정된 합리화된(rationalized) 규범과 가치를 반영하는 제도라고 해석함. 따라서 공유된 가치와 규범에 따라 합리화된 조직구조가 형성되고, 이에 따라 조직간 행동의 동형화(isomorphism) 현상이 나타남 (Dimaggio & Powell, 1991). · 이러한 조직행동의 동형화(isomorphism) 현상에 대한 연구는 공공조직 등의 조직현상에 실증적으로 적용하고자 하는 연구 다수임(Knoke, 1982, Tolbert & Zucker, 1983(Meyer, and et al. 1998, Dobbin, Simmons, and Garret, 2007)). · 행정의 글로벌화 경향은 정부정책이나 제도가 글로벌 사회 속에 제도화 되어가는 과정을 의미하며, 특히 행정시스템은 물론 그러한 행정시스템의 변화도 제도화 과정을 통하여 안정적으로 운영될 수 있음. · 이러한 맥락에서 세계 각국에서 추진하고 있는 성과관리, 권한위임, 지방분권, 개방정부 등은 정부의 역량을 위한 행정제도개선의 동형화현상으로 볼 수 있음. · 예를 들어, OECD 회원국가에서 정보공개법의 제정은 1980년까지 7개국에 불과했으나 2007년 현재 30개 회원국 중 29개국이 완료한 상태이다(OECD, 2005). Ombuzman 제도 역시 80년 이후 OECD 회원국 중의 15개국이 도입하여 90% 이상에 이르고 있으며, 독립규제기구(independent regulatory authorities)의 경우에도 90년대 이후 크게 증가하여 대폭 증가하는 경향을 보임. · 정보와 문서 열람에 관한 법률도 1980년까지 7개 국가에 불과하던 것이 현재 2개국을 제외한 대부분 OECD 회원국에서 도입 운영하고 있고, 행정절차에 관한 법률의 경우에도 1980년대 이후 도입 제정하는 국가가 대폭 증가하여, 1990년대 후반이후에는 전자정부 정책이 대부분의 나라에서 계획을 수립하여 운영하고 있음. · 따라서 정부3.0 성공적 집행을 위해서는 조직 및 조직구성원의 합리화된 규범과 가치를 제도화할 하는 과정에 역량을 모아, 기존의 잘못된 제도와 관행을 개선하

	<p>려는 시스템의 구축을 조기에 도입하는 노력이 절실히 요구됨</p> <ul style="list-style-type: none"> · 또한 정부3.0제도개선 시스템의 조기 도입 후, 정기적으로 제도개선 운영 실태와 모니터링을 통한 제도개선효과를 평가하는 체계 구축이 필요함 · 그리고 정부3.0의 성공은 단일 부처의 노력과 의지로는 불가능하기 때문에 정부 3.0의 제도개선효과가 전 부처로 확산시킬 수 있는 노력과 의지가 강력히 요구됨
--	---

□ 정부3.0 사업기획과 제도개선

평가 항목	평가지표	예	아니오	
정부3.0 사업기획 과 제도개선 (10점)	지표1	· 정부 3.0 핵심가치에 부합하는 사업의 기획		
	지표 설명	· 정부 3.0의 가치와 전략이 명확하게 반영 · 과제들의 실행성과가 측정가능 · 과제의 주기적 점검을 위한 계획을 수립함		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 사업추진계획 · 환경분석 및 회의안		
	지표2	· 정부3.0 제도개선관리 전담팀 운영		
	지표 설명	· 체계적으로 제도개선효과를 관리하는 전담팀 운영여부		
	판정기준	· 제도개선효과를 체계적으로 관리하는 조직체계를 갖추고 제도개선효과를 확산할 수 있는 연계시스템 구축		
	평가근거 /자료	· 정부3.0 제도개선은 일회성이나 단편적인 제도개선효과만으로는 효과를 기대할 수 없기 때문에 제도개선관리 전담팀 운영이 필요		
	지표3	· 정부3.0 제도개선시스템 조기 도입		
	지표 설명	· 정부3.0 제도개선 의지와 계획 수립 · 구체적인 정부3.0 제도개선 프로그램 운영 · 정부3.0 제도개선 시스템 조기 구축		
판정기준	· 정부3.0 제도개선 의지 표명과 제도개선 계획 발표 · 구체적인 제도개선 프로그램 운영과 부분적 성과 달성 · 정부3.0 제도개선 시스템을 조기 구축하여 제도개선 효과가 달성하고, 우수사례 발굴			
평가근거 /자료	· 정부3.0 제도개선 계획 또는 제도개선 로드맵 제출 · 정부3.0 제도개선 프로그램 운영실적과 성과 사례 제출 · 정부3.0 제도개선 시스템 조기 구축 실적 및 운영 실적과 우수 사례 제출			
합계		개	개	

[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 이상이 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

□ 정부3.0 실행과 상시 점검체계

정부3.0 실행과 상시점검 체계 (10점)	지표1	· 정부 3.0 구현을 위한 내재화 노력		
	지표 설명	· 정부 3.0의 가치를 구성원들에게 내재화하기 위한 교육 과 워크숍 · 내재화를 위한 인력지원과 동기부여방안 강구 · 과제추진과정 장애요인 극복노력		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여 함]		
	평가근거 /자료	· 교육 및 워크숍 실적 · 자체 문제점 분석 및 조치사항		
	지표2	· 정부3.0 제도개선 운영 점검 및 모니터링		
	지표 설명	· 정부3.0 제도개선 시스템을 정기적으로 운영 점검하여 제도개선 효과 평가 · 제도개선 효과를 전 부처에 확산하기 위해 타 부처와 협업을 통해 확산효과 극대화		
	판정기준	· 정부3.0 제도개선 상시 점검 체계 운영 실적 · 정부3.0 제도개선 효과를 확산하기 위한 협업성과 달성		
	평가근거 /자료	· 정부3.0 제도개선 운영 점검 실적과 환류 · 정부3.0 제도개선 효과를 전 부처 확산을 위한 우수사 례 발굴과 협업을 통해 확산효과 달성		
지표3	· 정부3.0 제도개선효과 확산 활동			

지표 설명	<ul style="list-style-type: none"> 부처에서의 제도개선효과를 범 부처에 확산시킬 수 있는 구체적인 확산 활동 부처의 제도개선효과가 타 부처와 민간에 상당히 긍정적인 영향을 미치는 수준의 확산 실적 		
판정기준	<ul style="list-style-type: none"> 부처에서의 제도개선효과를 범 부처에 확산시키고자 하는 구체적인 노력과 실적 제도개선효과가 타 부처와 민간에 상당한 영향력을 미칠 수 있는 우수사례 발굴과 확산 효과 극대화 		
평가근거 /자료	<ul style="list-style-type: none"> 부처의 제도개선 확산 노력과 활동 운영 실적 제출 타 부처와 민간과 협업을 통한 제도개선 확산 우수사례 발굴 및 확산 실적 제출 		
합계		개	개

[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 모두가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

2) 정부 3.0 추진체계

<p>핵심 성공 요인</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 제도나 프로그램이 만들어 지면 이를 전담할 수 있는 추진조직이 만들어져야 하며 최고관리자층의 관심과 지원이 필요함 · 제도나 프로그램이 지속적으로 정착되고 성과를 내기 위해서는 조직 내부구성원들의 역량강화가 필수적이며 이는 내부교육 및 외부 전문가의 자문등을 통하여 강화되어질 필요가 있음 · 프로그램이나 제도가 갖는 비전은 공표되고 확산되어야 하며 구성원들에게 의미있는 것으로 받아들여져야 함. 이를 위해서는 비전, 전략목표, 성과지표로 연계된 통합관리시스템을 구축하여 운영하는 것이 중요함 · 고도로 분화된 직업 구조와 다양한 행정 수요가 확산되고 있는 현대 인사행정 환경 변화에 적극적으로 응대하고, 정부 3.0 맞춤형 행정서비스를 제공할 수 있도록 하는 전문 직업 공무원을 적극적으로 모집하고 개발해 나가는 인사행정체제로의 개혁이 필요함. 이를 위해서 가장 중요한 부분은 업무특성에 적합한 맞춤형 인재 영입, 개발 및 관리 수단의 확보임. · 전통적인 실적주의 체제만으로는 현대 행정국가에서 계속 증대되고 있는 협업적 탄력적 인사에 대한 내외부 요청에 제대로 부응할 수 없는 상태에 이르렀고 정부 3.0 국민행복 시대를 이룩하기 위해서는 민관 협력 및 부처간 인사교류 활성화를 적극 고려할 수 있는 조치들을 해 나가야 함.
<p>이론적 논거</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 공공조직의 성과와 생산성을 높이기 위한 프로그램이나 제도들이 성공적으로 정착되기 위해서는 최고관리자의 지지와 관심을 첫 번째 요소로 하고 사례에 대한 벤치마킹 등이 필요하며 이 모든 준비절차가 완료되면 이를 담당할 추진조직 내지는 팀이 만들어져야 함 (Holzer & Lee, 2004; Holzer & Callahan, 1998). · 또한 지속적인 성과와 생산성이 증가되기 위해서는 끊임없이 성과를 측정하고 모니터링하며 이를 토대로 피드백을 받는 구조가 형성되어야 함. 이러한 관점에서 조직차원에서의 학습역량 강화는 필수적인 것임 (Kaplan & Norton, 1993, 1995; 이석환 2011) · 프로그램이나 제도가 갖는 가치와 비전은 공표되는 것보다 구성원들에게 내재화 되는 것이 가장 중요한데 성과지표를 통하여 구성원들의 행태를 수정하게 하고 Software적 사고를 가능하게 하기 위해서는 통합적 차원에서의 성과관리시스템을 구축하고 운영하는 것이 필수적임(Hartmann & Khadernian 2010; Shook, 2010; 이석환 2008; 강황선 2009) · 계급제 공직분류체계를 고수하고 있는 우리나라는 고도로 전문화되고 다양한 행정수요에 부응하는데 한계가 있다는 지적이 많고 실적주의 인사행정의 실질적인 구현과 전문화된 현장 업무 수요를 충족하기 위해 제한적 수준의 직위분류제가 도입되어야 하고, 이는 다양한 업무수요 맞춤형 인적자원체제 구축과 밀접한 관련성을 가짐(최병대, 김상목, 1999; 하태권 외, 1999; 조경호, 주효진, 2005 등). · 아울러 저출산고령화 현상의 심화, 여가시간 확대, 여성의 사회진출 활성화, 자아 실현 등에 대한 가치 중시 경향에 따라 공무원에 대한 후생복지제도도 과거와는 달리 그 중요성이 점차 커지고 있는 인력관리의 한 분야라 할 수 있음. 이는 후생복지제도의 종류와 서비스의 질이 좋을수록 능력 있고 잠재력 있는 우수인력의 확보가 용이해지기 때문이며, 미국을 비롯한 주요 외국정부의 경우 기존의 동기 이론에 따른 공무원의 관리에 한계가 왔다고 판단하고, 이를 극복할 수 있는 방

	<p>안으로 ‘일과 삶의균형(Work-Life Balance)’의 관점을 강조하고 있고(조경호·이선우, 2000; 손영미 외, 2006), 다양한 노동력을 공평하고 효율적으로 활용하기 위한 다양성 관리를 통한 탄력적 인적자원관리 전략의 필요성이 높아지고 있음(유민봉, 박성민, 2013). 일-가정 갈등이론이나 직무특성이론 등의 논리를 반영하여 탄력적 인적자원관리체제를 구축하며, 구체적으로 유연근무제를 통한 행복한 공무원사회 형성과 업무와 과제 중심의 협업적 인사행정체제를 구축하여야 할 것으로 보임, 특히 국민행복시대를 지향하는 구심점으로써 공직사회가 신축적이고 탄력적인 인사 시스템을 선제적으로 도입해야 하는 명분은 커지고 있음.</p>
--	---

□ 추진 체계

평가 항목	평가지표	예	아니오
정부3.0 추진체계 (20점)	지표1	· 정부 3.0 추진체계의 적절성	
	지표 설명	<ul style="list-style-type: none"> · 중간관리층의 3.0 비전, 가치 공유를 위한 솔선수범노력 · 중간관리층이 3.0 과제를 수행하는 과정에서 나타나는 애로사항을 적극적으로 해결하려고 노력 · 추진부서에 인력과 예산이 충분히 배정되고 전문성 등이 보장된 실적 · 소속산하기관에 대한 3.0 과제지원 및 가치전파의 적극적 노력 	
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]	
	평가근거 /자료	<ul style="list-style-type: none"> · 교육 및 워크숍 실적 · 자체 문제점 분석 및 지시사항 	
	합계		개

↓ ↓

[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 이상이 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

□ 학습

평가 항목	평가지표		예	아니오
학습 (20점)	지표1	· 정부 3.0 학습역량		
	지표 설명	· 정부 3.0 컨설팅단 등 전문가 자문이 활발하게 일어나고 있고 자체적으로 자문단 운영 등 학습 네트워크가 구축되어 있는지 여부 · 정부 3.0 과제발굴 및 연구를 위한 학습조직이 가동되고 있고 이를 조직차원에서 적극 지원하고 있는지 여부 · 정부 3.0 핵심역량 강화를 위한 교육 및 워크숍 등이 활발히 일어나고 있는지 여부		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 교육 및 워크숍 실적 · 자체 문제점 분석 및 조치사항		
	합계			

[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 모두가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

□ 성과관리

평가 항목	평가지표		예	아니오
	지표1	지표 설명		
정부 3.0 성과관리 (20점)	지표1	· 정부 3.0 성과관리		
	지표 설명	· 정부 3.0의 비전과 가치 실현에 초점을 둔 성과관리시스템을 구축하여 운영노력 · 전략과제들이 내부 성과지표에 연결되고 있고 이것이 조직수준 내부성과관리 및 평가과정에 반영되고 있는지 여부 · 정부 3.0 성과관리 결과에 대한 환류가 일어나고 있고 수평적 조직 실현을 위한 조치들이 성과관리시스템 하에서 작동하는지 여부 · 정부 3.0 사업성과와 개인성과평가와의 연동 여부		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 교육 및 워크숍 실적 · 자체 문제점 분석 및 조치사항		
	합계			



[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 모두가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

□ 업무수요 맞춤형 인적자원체제 구축

평가 항목	평가지표		예	아니오
업무수요 맞춤형 인적자원 체제 구축 노력 (20점)	지표1	· 업무 수요에 맞는 인재 관리		
	지표 설명	· 직무분석의 실시함 · 직무 요구역량 모델링을 수행함 · 직무군별 경력개발 실행 실적이 있음.		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 중장기 인력수급계획 · 직무분석 또는 역량모델링 실시 계획 또는 실적 · 채용 직무군별 경력개발계획 수립 또는 실적		
	지표2	· 부처간 협치 강화를 위한 범정부 인사교류 노력		
	지표 설명	· 공모직위 지정을 확대하고자 노력함 · 공모직위 지정 후 타 부처 공무원 임용을 위해 노력함 · 타 부처 공무원 임용 후 적응 교육을 적극 실시함		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 인사운영계획 · 공모직위운영계획		
	지표3	· 국가인재 DB를 활용한 빅데이터 행정 구현		
	지표 설명	· 부처 행정수요와 관련된 인재 빅데이터를 구축함 · 구축한 인재 빅데이터를 활용함 · 인재 빅데이터를 활용하여 인사를 실시함		
판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]			
평가근거 /자료	· 일반적인 DB가 아닌 부처별 업무수행에 초점을 둔 인재 빅데이터 · 부처별 인재 빅데이터 활용 인사운영지침			
합계			개	개

[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 이상이 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

□ 탄력적 인적자원체제 구축

평가 항목	평가지표		예	아니오
	지표	설명		
탄력적 인적자원 체제 구축 노력 (20점)	지표1	· 다양한 형태의 탄력적 근무제도 도입 수준		
	지표 설명	· 탄력적 근무제도 도입의 제도적 기반을 조성 · 탄력적 근무제도의 도입과 실행 (장소, 시간, 근무방식) · 탄력적 근무제도의 개선과 확산 (대상업무 및 인원 확대)		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 중장기 인사운영계획 · 탄력적 근무제도 (또는 유연근무제) 운영계획 · 탄력적 근무제도 (또는 유연근무제) 운영실적평가 및 확산 계획		
	지표2	· 근무 자율성 제고 노력		
	지표 설명	· 업무담당자 자율성 제고를 위한 인사제도 기반 조성 · 업무성과평정에 있어서 담당자 책임성 부여 노력 · 업무수행계획 수립에 있어서 담당자 책임성 부여 노력		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
평가근거 /자료	· 전결권 규정 개정 · 성과관리운영계획 개정			
합계			개	개

↓ ↓

[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 이상이 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

3) 정부3.0 문화 역량

<p>핵심 성공 요인</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 전략적 자산으로서 조직문화의 중요성이 재인식되고 있고, 정부도 공무원들의 내면화된 가치관, 사고방식, 행동양식 등을 좌우하는 조직문화가 위기돌파와 국가 중요 정책개발의 성과를 좌우한다는 점을 직시할 필요가 있음. 이를 위해 가장 중요한 부분은 소통과 개방성 높은 조직문화 창달과 확산 노력이 중요함. 소통, 참여, 개방, 협력과 공유 등 정부3.0 문화 관리 방향은 정부가 국민과의 벽을 허물고 적극적으로 상호작용하도록 하는데 요체가 있음. · 현대 정부는 문제가 발생하기 전에 선제적 대응이 용이하도록 하는 적극적 진취적 업무자세를 구축하도록 지원해야 하며, 이와 같은 활동노력은 창조행정의 제도적 기반을 구축하는데 요체가 됨. · 현대 정부는 국민의 참여와 민간과의 협력적 행정수행이 가능하도록 제도적 기반과 정책개발을 게을리 하지 말아야 할 것임. · 부처 자체 혁신 노력을 공공기관에 적극적으로 확산하려 노력해야 하고, 그 성과를 전파하여 지속가능한 조직 DNA로 체화될 수 있도록 노력해야함. 공공부문의 자체 혁신 노력은 기업 활동 지원에 연계되어야 하며, 소통 중심의 정부운영시스템을 구축하는데 요체가 됨.
<p>이론적 논거</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 성공적으로 좋은 공직문화를 만들기 위해서는 올바른 방향을 설정하고, 추진주체를 확립함과 동시에 지속적인 실천 노력이 뒤따라야 함(김은환, 2007: 2). 우선, 공직의 바람직한 문화는 부처의 브랜드로서 내외부 국민과의 적극적인 소통을 통해 구축될 필요가 있음. 이와 같은 견지에서 창조성과 도전성이 중요한 공직문화 변화 방향으로 설정되고 있음(안행부, 2013; 한세억, 2003). · 특히 창조성과 도전성은 조직구성원들의 창의적 행동과 가외적 행동이란 매우 중요한 성과를 이끌어 내는 원동력이 되므로 이들 역량을 제고하기 위한 부처 자체적인 활동은 현대 행정국가시대에 매우 중요함(Cho & Lee, 2007). · 또한 바람직한 공직 문화의 변화는 부처 전략과 서로 시너지가 일어 날 수 있도록 양자 간에 적합성을 제고하는 방향으로 발전해 나가야 함. 이와 같은 견지에서 현대 정부의 조직문화는 민관 협치를 기반으로 한 개방성을 강조하는 방향으로 변화될 필요가 강함 · 부처 구성원의 조직문화 개선에 대한 관심과 열정을 지속적으로 유지하려면, 구체적인 성과가 가능한 단기간 내에 가시화될 필요가 있고, 이와 같은 단기적 실적들이 쌓여 전 직원이 자발적이고 지속적으로 참여하게 될 때 문화는 부처 중요 경쟁력 원천으로서 작동하게 됨(Galpin, 2001).

□ 정부3.0 소통 문화 제고

평가 항목	평가지표		예	아니오
정부3.0 소통 문화제고 노력 (20점)	지표1	· 소통 기제의 확보와 활용 수준		
	지표 설명	· 소셜미디어 활용 기제와 채널의 확보 · 소셜미디어를 활용한 정책국민과 시민의 목소리 청취 · 소셜미디어를 활용한 업무관리나 운영 및 점검평가 활동		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 중장기 정책국민 홍보 계획 · 중장기 CS 관리계획, 국민중심 서비스 창출 노력 사례		
	지표2	· 소통문화 창달 노력		
	지표 설명	· 자체 토론 학습 동아리가 구축됨. · 기관장과의 소통문화 창달을 위한 노력이 적극적임 · 임직원 참여 토론을 통한 제도나 정책구현 노력이 적극적임.		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 소통과 토론 관련 학습동아리 설치 계획 · 소통과 토론문화 창달을 위한 홍보 계획 및 보상 계획		
	지표3	· 소통문화 창달 노력		
	지표 설명	· 자체 토론 학습 동아리가 구축됨. · 기관장과의 소통문화 창달을 위한 노력이 적극적임 · 임직원 참여 토론을 통한 제도나 정책구현 노력이 적극적임.		
판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]			
평가근거 /자료	· 소통과 토론 관련 학습동아리 설치 계획 · 소통과 토론문화 창달을 위한 홍보 계획 및 보상 계획			
합계			개	개

[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 이상이 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

□ 정부3.0 참여적 문화 제고

평가 항목	평가지표		예	아니오
정부3.0 참여적 문화 제고 노력 (20점)	지표1	· 참여적 문화 제고 노력		
	지표 설명	· 조직제도나 정책과정에 대한 국민의 참여를 제고하기 위해 노력함 · 국민의 요구사항을 적극적으로 경청하여 반영하려 노 력함 · 국민의 요구사항에 대한 반영 결과를 피드백하려 노 력함		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여 함]		
	평가근거 /자료	· 국민참여 의사결정 추진체계 수립 계획 · 국민참여 추진체 운영 회의록		
	지표2	· 참여적 플랫폼 정부체제 구축		
	지표설명	· 참여의 아키텍처 구축 · 공공데이터 개방 · Crowdsourcing: 의제설정단계부터 국민의 의견 수립 · 시민의 공공서비스 생산 참여 (공동생산)		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여 함]		
	평가근거 /자료	· 국민참여가 수월한 플랫폼 설계 · 국민참여 시스템 운영 개선방안 · 공동생산 서비스 도입 중장기 계획		

[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 이상이 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

□ 정부3.0 개방과 협업 문화 제고

평가 항목	평가지표		예	아니오
	지표1	지표2		
정부3.0 개방과 협업 문화 제고 노력 (20점)	지표1	· 타 부처와의 협력 문화 제고		
	지표 설명	· 타 부처와의 협동 워크숍 실시를 위해 노력함 · 타 부처와의 합동 태스크포스 구성 및 운영을 위해 노력함 · 타 부처와의 협동 노력 결과를 공유하려 노력함		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 협동 워크숍 실시 계획 · 합동 태스크포스 구성 및 운영 계획		
	지표2	· 외국 유관 기관과의 교류·협력 문화 제고		
	지표 설명	· 외국 유관 기관과의 교류협정서 교환을 위해 노력함 · 외국 유관 기관 종사자의 국내 방문 활성화를 위해 노력함 · 외국 유관 기관에 대한 공무원의 국외 활성화를 위해 노력함		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· MOU 실적 · 교류 실적		

평가 항목	평가지표		예	아니오
지표3	· 중앙-지방 교류, 협력 문화 노력			
지표 설명	· 지방자치단체 유관기관과의 교류 협정 교환을 위해 노력함 · 지방자치단체 유관기관 종사자의 부처 방문 활성화를 위해 노력함 · 지방자치단체 유관기관에 대한 부처 공무원의 방문 활성화를 위해 노력함			
판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]			
평가근거 /자료	· 지방자치단체와의 MOU 및 교류 활성화 계획 · 교류 실적			
지표4	· 개방적 문화 제고 노력 (개방과 협업 문제로 이동)			
지표 설명	· 민간 전문가 공직 참여를 제고하기 위해 노력함 · 개방형 직위 지정 확대를 위해 적극 노력함 · 민관협력 프로그램을 설치하기 위해 노력함			
판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]			
평가근거 /자료	· 개방형 직위 지정 계획 · 민관협력 프로그램 설치 계획			
합계			개	개



[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 이상이 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

□ 정부3.0 혁신 확산 노력

평가 항목	평가지표		예	아니오
정부3.0 혁신 확산 노력 (20점)	지표1	· 정부3.0 혁신노력의 산하기관 확산 노력		
	지표 설명	· 산하기관 대상 교육훈련을 실시함 · 산하기관과의 협력 증진 노력을 적극적으로 실시함 · 산하기관과의 목표 공유 활동을 적극적으로 시행함		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 산하기관 교육훈련 계획 · 산하기관과의 교류협력 계획		
	지표2	· 정부3.0 혁신노력의 국민 전파 노력		
	지표 설명	· 부처 자체 혁신노력의 전파를 위한 준비 노력이 적극적임 · 부처 자체 혁신노력을 국민들에게 공유하도록 적극 지원함 · 부처 자체 혁신노력에 대한 국민의 긍정적인 평가를 받음		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 혁신 및 변화관리 계획 · 혁신 및 변화관리 홍보 계획		
	합계		개	개

평가 항목	평가지표		예	아니오
정부3.0 혁신 확산 노력 (20점)	지표3	· 정부3.0 부처 혁신 사례의 타 부처 전파 노력		
	지표 설명	· 부처 혁신 사례를 발굴하려 노력함 · 부처 혁신 사례가 타 부처에 모범이 될 수 있도록 노력함 · 부처 혁신 사례가 타 부처 제도나 정책으로 반영됨		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 부처 혁신 평가 계획 · 부처 혁신 확산 계획		
	지표4	· 장기적 관점에서의 부처 혁신 지원 노력		
	지표 설명	· 부처 혁신 노력의 지속가능한 조치 노력이 적극적임 · 부처 혁신 노력의 부처 제도화를 위한 노력이 적극적임 · 부처 혁신 노력의 정부 내 제도화를 위한 노력이 적극적임		
	판정기준	· “예”의 판정기준을 서술함 [지표 설명에 제시된 지표의 내용(content)을 2/3이상 충족시켰을 때에 “예”를 부여함]		
	평가근거 /자료	· 부처 혁신 노력의 제도화, 기획 · 부처 혁신 노력의 정부 제도화, 기획		
	합계		개	개



[등급 판정 기준]

S(20점)	A(16점)	B(12점)	C(8점)	D(4점)
평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이며 실질적 내용 담보	평가 착안점 모든 항목에 대해서 “예”이나 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 1개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 2개 정도가 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가 착안점 항목에 대해서 3개 이상이 “아니오”이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

3. 정부3.0 사업성과 지표체계

1) “공공정보 공개로 알권리 충족” 사업성과 지표

가. 공공정보 공개로 알권리 충족 핵심성공요인

<p>핵심 성공 요인</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 정부의 일방적인 정보 우위는 정부 운용의 비효율과 부정의 원인으로 작용하므로 부처별 정보공개제도 재정립과 정책과정별 정보공개 실적을 제고하기 위해 적극 노력해야 함. · 행정정보에 대한 국민과 정부 간의 정보의 비대칭 현상을 해결하기 위하여 각종 정보기술을 활용하여 적극적으로 온라인 및 오프라인으로 정보를 공시해야 하고, 필요에 따라서 원문 공시 수준을 업그레이드하기 위해 노력해야 함 · 발달된 정보기술을 활용하여 전통적인 형태의 정보를 전자적으로 전환하거나 포털사이트 등을 활용하여 적극적으로 정보공개 활동을 전개해 나가야 하고, 관련 추진체계를 조직내부에 설치해야 함.
<p>이론적 논거</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 행정권력 또는 국가권력의 통제는 정치과정의 오랜 담론의 하나이고, 행정 통제를 위한 수단으로 정보공개제도가 있음. 정보공개제도는 국민의 알 권리를 충족하는 고유의 목적을 달성하고 행정의 책무성(accountability)을 높이기 위한 민주주의 기본 가치를 증진하기 위해 매우 필요한 제도적 기반이 됨(이자성, 2004; Foerstel, 1999: 8). 국민의 알 권리는 정부의 비밀주의적 태도를 극복하기 위한 기본권의 하나이자 행정개혁과 투명한 행정서비스 향상의 제도적 기반이 됨(McClure et al., 1989; Rowat, 1979). · 정보공개제도의 이념으로서 알 권리(Right to Know)는 법률로서 구체화된 개념은 아니지만 정보의 획득, 인쇄, 접속, 배부할 권리를 규정한 것임. 이 중에서 국민의 정보 획득권은 민주국가에서 매우 중요하다고 알려져 있기 때문에(Wiggins, 1964; Glanoor, 1977), 민주 정부는 행정과정에 대해 무엇이 중요한 것인가를 국민이 알려고 한다는 점을 직시하여 적극적으로 용이한 형태로 정보를 국민들에게 제공하고 국민 토론의 기제가 되도록 노력해야 함. 이처럼 알 권리와 정보공개제도는 국민이나 언론에 의한 행정 감시와 통제를 가능하게 하고 민주주의 실현에 있어서 불가결한 요소로서 정부 3.0 달성을 위해 필수불가결한 요소로 파악될 수 있음.

나. 공공정보 공개로 알권리 충족 평가지표

알 권리(Right to Know) 충족지표는 법률로서 구체화된 개념은 아니지만 정보의 획득, 인쇄, 접속, 배부할 권리를 규정한 것인데 이 중에서 국민의 정보 획득권은 민주국가에서 매우 중요하다고 알려져 있기 때문에, 민주 정부는 행정과정에 대해 무엇이 중요한 것인가를 국민이 알려고 한다는 점을 직시하여 적극적으로 용이한 형태로 정보를 국민들에게 제공하고 국민 토론의 기제가 되도록 노력해야 한다는 점을 평가하는 지표들로 구성됨.

이 지표는 5개 세부 지표로 구성되었는데, 정보공개 컨설팅을 기반으로 하여, 정보공개 실적, 정보공개처리 절차의 적정성, 국민의 정보접근성 강화를 위한 노력 실적 등을 포함하고 있음

장래 이와 같은 양적 관점에서 설정된 지표가 어느 정도 달성되면 정보의 질 제고를 위한 노력, 양적 차원에서의 정보공개가 가져온 문제점들을 극복하는 노력 등을 포함하는 수정된 지표체계가 필요할 것임.

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
공공정보 공개로 알권리 충족			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 기관 맞춤형 정보공개 컨설팅 및 교육 실적				
지표 설명	· 부처별 정보공개 마인드 제고를 위한 자체 교육 실적이 있음 · 부처별 정보공개 마인드 제고를 위한 자체 컨설팅 이수 실적이 있음.				
지표2	· 사전정보공표 확대 실적				
지표 설명	· 국민생활에 영향을 미치는 주요정책사업의 공표실적이 상당한 수준에 이르고 있음. · 사업평가결과, 대규모 예산 소요 사업 공표실적이 상당한 수준에 이르고 있음.				
지표3	· 원문공개 실적				
지표 설명	· 부처별 원문공개 대상 정보의 공개가 이루어지고 있음. · 부처별 원문공개 실적이 상당한 수준에 이르고 있음. · 부처 생산문서 건수 대비 완전공개 문서 비율이 상당한 수준에 이르고 있음. · 부분공개 기준의 정비 실적이 있음. · 비공개 기준의 정비 실적이 있음.				
지표4	· 국민 정보 접근성 강화를 위한 자체 노력 실적				
지표 설명	· 국민접근성 강화를 위한 부처 정보공개담당관 회의 실적이 상당한 수준에 이르고 있음. · 국민접근성 제고를 위한 부처 홈페이지 개선 실적이 있음.				
지표5	· 정보공개 업무처리 절차의 적절성				
지표 설명	· 공개여부 결정통지 소요기간(접수~결정 통지)이 적절한 수준으로 유지되도록 하고 있음. · 이의신청 처리 소요기간 내 처리가 적정한 수준에서 이루어지고 있음.				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡
정책목표 달성도												

● 정책목표달성도 비율 =

$$[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100$$

/ [결측값을 제외한 총점]

● 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외

● 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

2) “공공데이터 민간 활용 활성화” 사업성과 지표

가. 공공데이터 민간 활용 활성화 핵심성공요인

핵심 성공 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 메타데이터베이스를 개발하여 조직이 보유하고 있는 데이터 중에 민간 활용도가 높은 데이터를 파악하여야 함. · 공공데이터의 활용을 위한 플랫폼 환경을 구축하여 데이터에의 접근성과 데이터 이용의 효과성, 데이터 이용의 윤리성을 제고해야 함. · 공공데이터의 질적 수준을 제고하여 민간에 의한 활용 가치를 제고해야 함.
이론적 논거	<ul style="list-style-type: none"> · 효과적 정보자원관리는 공공데이터 민간 활용의 전제 조건을 이룸. 그리고 메타 DB의 개발은 효과적 정보자원관리의 필요조건에 해당함. · 플랫폼 환경은 세금으로 조성된 공공데이터를 국민이 동등한 조건에서 효율적으로 접근하고 활용할 수 있는 환경을 조성할 수 있음. 아울러 플랫폼 거버넌스를 통해 공공데이터의 비윤리적 활용을 제어할 수도 있음. · 정확성, 최신성, 적절성(relevance) 등 공공데이터의 질적 수준이 유지되어야 민간에 의한 활용가치를 기대할 수 있음. (O'Reilly, 2010; Tiwana et.al., 2010; App Store Review Guidelines)

나. 공공데이터 민간 활용 활성화 평가지표

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
공공데이터 민간 활용 활성화			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 공공데이터 관리체계 수준				
지표 설명	· 기관이 보유한 데이터베이스에 대한 체계적 분류 및 메타데이터베이스 구축 수준 · 민간 활용가치가 높은 데이터베이스 목록의 공개				
지표2	· 공공데이터 개방 수준				
지표 설명	· 공공데이터 플랫폼 환경 조성 수준 · 공공데이터 플랫폼의 관리 수준 · 공공DB 보유 대비 개방DB 비율 및 개방 DB 건수				
지표3	· 공공데이터의 질적 수준				
지표 설명	· 정확성, 최신성, 적절성 등 데이터의 질적 수준 · 프라이버시, 보안 등 데이터 관리의 수준				
지표4	· 공공데이터의 민간 활용 실적				
지표 설명	· 민간에 의한 공공데이터 활용 건수				
지표5	· 공공데이터의 민간 활용 성과				
지표 설명	· 민간이 공공데이터를 활용하여 만들어 낸 부가가치의 크기 (피평가기관이 입증자료 제출)				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
정책목표 달성도												

● 정책목표달성도 비율 =

$$[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100 / [\text{결측값을 제외한 총점}]$$

- 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외
- 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

3) 민관협치 강화

가. 민관협치 강화 핵심성공요인

<p>핵심 성공 요인</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 행정절차에의 국민참여 확대 및 활성화 · 민간의 창의적 아이디어 국정과제 반영으로 정부 신뢰 구축 · 민관 협업공간에서 집단지성 구현
<p>이론적 논거</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 정부와 민간이 함께 공유하는 사회로의 전환이 시대적 과제임(Tembo, 2008) · 민관협치에 대한 관심은 그동안 국가제도와 공공부분 역량강화에 있었다면, 이제는 민관이 함께 공유된(shared) 관계를 통한 협치역량 강화가 중요한 관심사항으로 부상하고 있음. · 즉, 정부와 민간간 '정부우월적 비대칭관계'가 아닌 국민중심적 서비스를 제공할 수 있는 민관협치의 공동체를 구축해 나가는 전략이 필요함 · 구체적으로, 이를 위해서는 민관협치 법적 근거인 행정절차법 개선과 행정절차에의 국민참여 확대는 정부3.0의 핵심가치 구현의 기본 전제임 · 국가정책사업 추진과정에 갈등 급증에 따라 국가갈등조정기구 필요. 프랑스의 경우, 국가공공토론위원회의 운영으로 전문가와 시민들의 폭넓은 참여로 집단 지성을 통해 정책집행의 효율성과 집행 과정의 부작용을 상당 부분 방지하고 있음

나. 민관협치 강화 평가지표

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
민관협치 강화			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	·정책과정에 국민참여 확대를 위한 온·오프라인의 다양한 채널의 마련				
지표 설명	·국민 참여 확대 및 활성화를 위한 민관협업 공간 구축 ·온·오프라인 국민소통 활성화를 위한 채널 다양화 및 개선				
지표2	·민관협치 강화를 위한 기본계획의 수립 및 시행				
지표 설명	·민관협업 공간에서 집단지성 구현위한 제도 정비, 시책 추진 ·현장의 목소리를 반영할 수 있는 행정과정의 국민 참여 확대 노력 정도 ·이를 통한 정책품질 제고와 참여민주주의 실현				
지표3	·전자적 정책토론 방식 이용 활성화				
지표 설명	·행정과정의 전자적 정책토론 방식 도입을 위한 노력 ·새로운 방식의 전자적 정책토론 방식을 도입하기 위한 의지와 노력				
지표4	·국민과 정책 소통 활용도와 정책홍보평가 시스템 운영				
지표 설명	·정책참여와 협치, 그리고 국민과의 정책 소통 활용정도 ·정책소통활용도를 평가하고 정책홍보를 평가할 수 있는 시스템의 안정적 운영				
지표5	·민간의 창의적 아이디어 국정과제반영과 정부신뢰제고				
지표 설명	·민간의 창의적인 아이디어 국정과제 반영 정도 ·반영된 민간창의 아이디어 국정과제로 정부신뢰 제고				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡
정책목표 달성도												

- 정책목표달성도 비율 = $[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100$
/ [결측값을 제외한 총점]
- 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외
- 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

4) “정부 내 칸막이 해소” 사업성과 지표

가. 정부내 칸막이 해소 핵심성공요인

핵심 성공 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 부처내의 칸막이 해소를 위한 체계적인 노력이 일어나고 있는지를 살펴봄 · 부처간 칸막이 해소를 위한 체계적인 노력이 일어나고 있는지를 살펴봄
이론적 논거	· 수평적 조직이 되기 위해서는 우선 기능중심의 조직도에서 벗어나 조직도의 Box 바깥에서 활동하려는 노력이 중요하고 조직내의 칸막이가 해소되어야 조직간의 칸막이가 해소됨 (이석환 2008; Rummler & Brache 1995)

나. 정부내 칸막이 해소 평가지표

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
정부내 칸막이 해소			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 부처간 충돌하는 사업목표 발굴 노력				
지표 설명	· 해당지역이나 대상별로 타 기관의 기존 사업들을 사전에 조사하고 충돌하는 사업목표가 있는지를 적극적으로 파악하는 노력을 기울였는가? · 충돌하는 사업목표를 발굴하고 이를 실제로 조율하고 해결하려는 시도를 하였는가?				
지표2	· 협력과 조율을 통한 자발적 조정노력				
지표 설명	· 반복적으로 충돌하는 행정행위에 대하여 해당기관과 MOU 체결 등 협력과 조율을 위한 활동들이 적극적으로 일어나고 있는가? · 중앙차원의 칸막이 극복 관련 컨설팅·조정과정에 적극적으로 협조하고 참여하였는가?				
지표3	· 협업추진을 위한 조직구조 및 성과관리시스템 개선노력				
지표 설명	· 기관 내 타 부서와 협력이 가능하도록 매트릭스 조직, T/F, 성과목표책임제 등의 비 계서형·협업형 조직 및 제도를 적극 활용하고 있는가? (1개 협업형 조직 및 제도 구성마다 1점 부여) · 조직내에서 부서간 목표의 충돌조율 및 협력을 위해 성과관리시스템 상에서 상위지표를 중심으로 서로다른 부서간 협력을 유도하는 지표체계가 있는가? ·				
지표4	· 협업 활성화를 위한 평가 등 제도적 인센티브 마련				
지표 설명	· 부처가 운영하고 있는 각종 인사평가제도나 성과급, 부서평가에서 협업과제를 추진하는데 기여한 공무원과 부서를 우대하는 제도가 마련되어 있는가? · 부처가 운영하고 있는 각종 인사관련 평가제도나 성과급 관련 제도에서 타 기관에 협업을 위해 파견한 공무원들을 우대하거나 제도적으로 불이익을 방지하는 제도적 장치가 마련되어 있는가?				
지표5	· 협업추진을 위한 인사관련 기존의 관행적 운영개선				
지표 설명	· 타 기관과의 칸막이 제거를 위해 부처의 협업이 필요한 직위에 대해 관련기관과 인사교류를 추진하였는가? (타 기관과 협업 필요한 직위에 협업 대상기관 출신을 교류를 통해 임용한 사례 1건당 1점 부여. 단 업무와 무관한 외부임용 사례는 제외)				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡
정책목표 달성도												

● 정책목표달성도 비율 =

$$[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100$$

/ [결측값을 제외한 총점]

- 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외

- 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

5) “협업·소통 지원을 위한 정부운영 시스템 개선” 사업 성과 지표

가. 협업소통을 위한 정부운영시스템 구축 핵심성공요인

핵심 성공 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 부처간 관련정보를 공유하는 시스템이 작동하고 있는지를 살펴보고 부처가 미션 중심으로 움직이고 있는지를 살펴봄 · 부처내에서 수평적 소통을 방해하는 요인들을 극복하기 위한 노력들을 평가하고 구체적인 대안적 행위가 일어나고 있는지를 살펴봄 (예를 들면 실질적 소통을 유도하는 성과관리체계 및 매트릭스 조직형태가 운영되고 있는지를 살펴봄)
이론적 논거	<ul style="list-style-type: none"> · 올바른 성과관리체계는 부서간의 경쟁보다는 협업을 촉진하고 매트릭스 조직의 운영과 같은 수평적 조직운영을 유도함 (이석환 2011; Lee, 2000; Greiner, 1986; Buntz, 1981; McGowan, 1984; Holzer & Callahan, 1998; Halachmi & Holzer, 1986) · 정보공유를 위한 시스템 구축은 부처간 협력을 위한 전제조건이 되며 이는 성과와 연계되고 미션중심의 조직문화에서 더 실효성을 가짐 (Clampitt & Downs, 1993; Garnett, Marlowe, & Pandey, 2008)

나. 정부내 칸막이 해소 평가지표

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
협업소통을 위한 정부운영시스템 구축			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 부처간 협업을 위한 시스템 활용 1(영상회의 활용실적)				
지표 설명	· 타 부처 및 소속기관, 산하기관, 지자체 등과 협의를 위한 주요 회의를 5개 이상 지정하고 이를 영상회의로 적극 시행하였는가? (50% 이상 매우우수 40%이상 우수, 30%이상 보통, 30% 미만 미흡) · 최소 2인 이상이 참여하는 PC영상회의를 적극 활용하고 있는가? (월 2인 이상 참여회의 개최횟수 총 정원*5% 이상 매우 우수, 4% 이상 우수, 3%이상 보통, 2%미만 미흡)				
지표2	· 부처 간 협업을 위한 시스템 활용 2(스마트 워크 활용 실적)				
지표설명	· 직원들의 스마트워크센터 이용을 적극 권장하고 활용하고 있는가? (측정기간 내 “부처 스마트워크센터 총 이용횟수 정원의 2배 이상 매우 우수, 1.5배 이상 우수, 1배 이상 보통, 1배 이하 미흡. 단, 간부 선도이용 진흥을 위해 과장보직자 이상은 1회 이용시 2회로 산정하고, 수도권이나 세종시에 소재하지 않은 부처는 거주지형 센터 이용이 어려운 점을 감안, 이용 횟수에 1.2배 가산)				
지표 3	· 부처간 정보공유 추진 노력				
지표설명	· 부처간 정보를 공유하기 위해 관련 시스템 구축, 행정 정보 공동이용센터에 정보 제공, 타 기관과의 시스템 연계·통합 등을 추진하고 있는가? · 부처간 주요정책 및 사업정보를 공유하기 위한 시스템 구축 및 자료공유에 적극적으로 참여하고 있는가?				
지표 4	· 정보공유시스템의 활용사례				
지표 설명	· 부처 이기주의를 벗어나 거시적 차원에서 정보를 공유하고 공동으로 사업을 추진했던 사례가 일어나고 있는가? · 정보공유 및 시스템 연계·통합을 통해 실제 국민들의 불편을 해소하거나 행정능률을 향상시킨 사례가 있는가? (1건 당 1점 부여)				
지표 5	· 협업 활성화를 위한 “통합의사소통시스템” 이용률				
지표 설명	· 협업과제 추진을 위해 정부통합의사소통시스템을 적극 활용하고 있는가? · 측정기간 중 소관 협업과제당 게시물 갯수 +의견 갯수의 평균이 전체부처 평균 대비 1.5배 이상 매우우수 1.2배 이상 우수, 0.9배 이상 보통, 0.7배 미만 미흡 예) 협업과제 8개, 총 게시물 80개, 의견 240개인 경우 평균은 (80+240)/8= 40임				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡
정책목표 달성도												

● 정책목표달성도 비율 =

$$[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100$$

/ [결측값을 제외한 총점]

● 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외

● 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

6) “빅 데이터를 활용한 과학적 행정 구현” 사업성과 지표

가. 빅데이터를 활용한 과학적 행정구현 핵심성공요인

핵심 성공 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 조직이 생산하고 있는 각종 자료를 수집하고 통합하여 빅데이터로 가공(datafication)하여야 함. · 직감과 통찰력에만 의존하지 말고, 자료에 기반한 결정(evidence-based decision making)을 제도화하여야 함. · 조직이 빅데이터를 활용하여 해결해야 할 문제를 파악하고, 빅데이터를 체계적으로 분석하는 기법(analytics)을 도입해야 함.
이론적 논거	<ul style="list-style-type: none"> · 조직이 보유한 일련의 데이터베이스들을 체계적으로 통합하고, 연계하여 문제해결에 유용한 빅데이터로 가공해야함. · 빅데이터는 관계형(relational) 데이터베이스로 관리할 수 없을 만큼 크고, 데이터의 입출력 속도가 빠르며, 복잡한 데이터임. 이를 효과적으로 활용하기 위한 분석 기법의 도입은 빅데이터 활용의 필요조건임. (Mayer-Schonberber & Cukier, 2013)

나. 빅데이터를 활용한 과학적 행정구현

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
빅데이터를 활용한 과학적 행정구현			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 정보통합, 공유 등을 통한 빅데이터의 구성				
지표 설명	· 각종 거래정보, 로그데이터, 민원정보, 소셜미디어, 리모트센서 정보 등의 통합을 통한 빅데이터의 구성에 대한 질적 평가 · 빅데이터 공통기반, 행공시스템 등을 활용하여 타부에 데이터를 제공하거나 공동활용을 통해 빅데이터 구성에 기여한 정도에 대한 평가 · 조성한 빅데이터의 수				
지표2	· 빅데이터 분석 수준				
지표 설명	· 쿼리와 리포팅, 데이터마이닝, 예측모델링, 시뮬레이션 최적화 등을 통한 빅데이터 분석능력에 대한 평가				
지표3	· 빅데이터 보안 및 관리 수준				
지표 설명	· 프라이버시 침해방지, 정보보안 및 오남용 방지 등을 위한 빅데이터 정보관리 수준에 대한 평가				
지표4	· 빅데이터 활용 실적				
지표 설명	· 조직 의사결정에 빅데이터를 활용하는 정도 · 대국민서비스 개선에 빅데이터를 활용하는 정도				
지표5	· 빅데이터 활용 성과				
지표 설명	· 조직의 업무 수행에 있어 빅데이터를 활용하여 만들어 낸 부가가치의 정도 · 빅데이터 분석 결과를 타부처에서 활용한 정도				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (20%)				일 잘하는 유능한 정부 (60%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
정책목표 달성도												

● 정책목표달성도 비율 =

$[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100$

/ [결측값을 제외한 총점]

- 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외
- 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

7) 수요자 맞춤형 서비스 통합 제공

가. 수요자 맞춤형 서비스 통합 제공 핵심성공요인

핵심 성공 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 범정부적 수요자 맞춤형 서비스 추진 지원 · 시급성, 효과성, 국민체감도에 따라 단계적 적용분야 확대 · 기 구축된 협업 및 정보공유체계와 연계 추진
이론적 논거	<ul style="list-style-type: none"> · 그동안 수요자중심의 서비스제공을 실행하여 상당부분 성과를 거두었음에도 불구하고, 서비스 수요자인 국민의 기대치에 미치지 못한 측면이 있음. 예를 들면, 공공정보화 분야에서 세계 상위에 속하는 성과를 거두고 있음에도 불구하고 정보화가 목표하는 혁신과의 연계효과가 서비스 수요자인 국민의 기대치에 미치지 못하고 있다는 지적이 있음(정국환 외, 2009). · 이러한 현상은 기 구축된 정보시스템의 효과적 이용 활성화를 위한 전략적 접근과 함께 수요자 개인 맞춤형 서비스 통합을 추진해 나가야 할 것임 · 부처간 행정정보 공유로 수혜자 유형별 행정서비스 제공 (안행부 업무보고, 13.4) · 기존의 민원서류 발급위주의 서비스에서 개인별 연령과 상황에 맞는 생활민원정보를 제공하는 서비스로 확대·개선 필요 · 공공정보 개방·공개 등 관련 국정과제 및 복지부, 교육부 등 기관 자체추진 과제와 연계추진으로 시너지효과 기대

나. 수요자 맞춤형 서비스 통합 제공 평가지표

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
민관협치 강화			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 수요자 맞춤형 행정서비스 목록 업데이트와 현행화				
지표 설명	· 부처 간 협업을 통한 맞춤형 행정서비스 제공 가능 분야 추출·분석 DB화 · 생애주기별 유형별 수혜자 맞춤형 행정서비스 제공				
지표2	· 국민체감도, 시급성, 효과성 높은 맞춤형 서비스의 단계적 적용분야 확대 및 범부처적 정보공유체제 구축				
지표 설명	· 국민 체감도가 높은 생활민원 정보 단계적 확대 · 시급성·효과성에 따른 맞춤형 서비스 적용분야 확대 · 맞춤형 서비스제공을 위한 범부처적 정보공유체제 구축				
지표3	· 맞춤형 서비스 플랫폼 조기 구축과 확산 활동				
지표 설명	· 맞춤형 행정서비스 플랫폼 조기 구축 노력 및 활동 · 수요자 맞춤형서비스 확산을 위한 법·제도적 근거 마련 · 맞춤형 서비스 플랫폼 확산을 위한 범부처적 노력				
지표4	· 기 구축된 시스템과 연계 통합된 정보공유체제 구축				
지표 설명	· 공공정보 개방·공개 등 관련 국정과제 및 부처별 자체 추진 과제와 연계추진 · <민원24>, 정부포털 시스템 등 기 구축된 시스템과 연계된 통합적 정보공유체제 구축 활동				
지표5	· 소외계층 유형별 서비스 우선 추진과 국민체감도 제고				
지표 설명	· 소외계층에 대한 유형별 서비스를 우선 추진 · 사회적 약자 배려위한 서비스 우선 제공으로 국민체감도 제고할 수 있는 제도화 노력				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡
정책목표 달성도												

- 정책목표달성도 비율 = $[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100$
/ [결측값을 제외한 총점]
- 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외
- 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

8) 창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화

가. 창업 및 기업 활동 원스톱 지원 강화 핵심성공요인

핵심 성공요인	<ul style="list-style-type: none"> · 맞춤형 중소기업지원 통합관리시스템 구축·운영 · 창업 및 기업활동에 대한 서비스 강화로 기업민원의 신속한 해결
이론적 논거	<ul style="list-style-type: none"> · 유망 아이템 또는 기술력이 우수한 (예비)창업자를 발굴하여 경쟁력 있는 기업으로 육성함으로써 지역경제 활성화 및 일자리 창출에 기여할 수 있어야 함 · 구체적으로, 예비창업국민 양성에서 창업성장기까지 성장단계별 맞춤형 지원체제 구축 창업교육 등을 통하여 예비창업국민 群을 확보하고, 성장가능성이 있는 우수 아이템을 발굴하여 안정적 창업 인프라를 제공하여 글로벌 기업으로 육성할 수 있도록 창업 및 기업활동 지원 역량을 강화해야 함 · 그러나, 현실은 창업·기업지원 관련 민원서비스가 기관별·부서별로 분절적으로 제공되고 있어 기업들의 거래비용 과다 발생하며 · 중소기업 지원사업 통합관리 운영으로 중복지원 방지 등 정부지원 효율성 확보 · 기업관련 인허가민원의 신속한 처리를 위한 원스톱 처리체계 구축으로 국민의 시간적·경제적 부담을 절감시켜야 할 것임

나. 창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화 평가지표

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
민관협치 강화			

2-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 창업·기업관련 제도개선 노력				
지표 설명	· 기업에 대한 유형별·생애주기별 맞춤형 서비스 제공을 위한 <기업활동지원전담반> 운영 · 기업환경에 변화에 따라 발생하는 애로, 불합리한 제도 개선으로 기업하기 좋은 환경 및 문화 조성				
지표2	· 기업관련 인·허가민원 원스톱 처리체계 구축				
지표 설명	· 기업관련 인·허가민원의 신속한 처리 위한 허가민원 원스톱 처리체계 구축 · 기업관련 원스톱 처리체제로 국민의 시간적·경제적 부담 절감노력 전개				
지표3	· 창업 및 기업활동 지원을 통한 일자리 창출 및 경제활성화 노력				
지표 설명	· 유망 기술 및 창업 아이디어를 갖춘 기업 육성을 위한 적극적인 노력으로 일자리 창출 과 경제활성화 기여 · 경제 활성화와 일자리창출을 위한 기업 및 창업관련 교육이나 컨설팅단 운영				
지표4	· 창업 및 기업활동 정보 공유 협업시스템 구축				
지표 설명	· <민원24> 등 기업지원 관련정보를 공유·연계 · 창업 및 기업 활동에 필요한 맞춤형 원스톱 일괄지원 시스템 구축 노력				
지표5	· 창업 및 기업활동지원사업 선진화 및 확산 노력				
지표 설명	· 중소기업 지원사업 이력관리 및 기업정보공유 통합관리 시스템을 구축 · 기업활동지원사업 선진화를 위한 범 부처별 노력				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡
정책목표 달성도												

- 정책목표달성도 비율 = $[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100$
/ [결측값을 제외한 총점]
- 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외
- 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

9) “정보 취약계층의 서비스 접근성 제고” 사업성과 지표

가. 정보취약계층의 서비스 접근성 제고 핵심성공요인

핵심 성공 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 정보취약계층 및 집단을 적극적으로 파악하고 이들을 위한 온오프라인상에서의 서비스 제공노력을 파악함 · 정보취약계층의 애로사항을 체계적으로 파악하고 있는 노력을 평가함 · 정보취약계층에 대한 서비스 접근성을 개선하기 위하여 관련기관과 협업한 사례가 있는지를 평가함
이론적 논거	· 지식정보화 사회에서 디지털 디바이드 집단에 대한 정책적 배려가 절실하며 이로 인한 정보취약계층에 대한 적극적 대처가 필요함 (안문석, 2009; 정충식 2008)

나. 정보취약계층의 서비스 접근성 제고

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
정보취약계층의 서비스 접근성 제고			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 정보취약계층의 적극적 발굴 및 서비스 수요파악노력				
지표 설명	· 정보취약계층을 적극적으로 발굴하려는 노력이 이루어 지고 있는가? · 정보취약계층이 느끼는 애로사항과 체계적으로 파악하 고 새로운 서비스를 개발하려는 노력이 이루어 지고 있는가?				
지표2	· 정보취약계층을 위한 서비스 인프라 구축 노력				
지표 설명	· 정보취약계층을 정의하고 이들에게 필요한 정책과 서 비스 정보들이 전달되는 인터넷 및 모바일 앱 등 온라 인 채널이 다양하게 구축되어 있는가? · 오프라인상에서 정보취약계층에게 서비스 정보를 알리고 찾아가는 서비스와 맞춤형 서비스 등의 적극적 노력들이 일어나고 있는가?				
지표3	· 정보취약계층 서비스를 위한 관련기관과의 협업노력				
지표 설명	· 정보취약계층에게 서비스정보를 적극적으로 알리기 위해 타 기관과의 MOU 체결 및 네트워크 구축노력들이 활발히 일어나고 있는가? · 실제 기관들의 협업하여 취약계층을 위한 서비스 제공을 한 사례가 있는가?				
지표4	· 정보취약계층의 일자리 창출 노력				
지표 설명	· 정보취약계층의 일자리 창출을 위해 직업훈련 등 다양한 교육을 무상으로 제공하고 있는가?				
지표5	· 정보취약계층에 대한 이용자 정보 보호노력				
지표 설명	· 정보보안 포털 사이트 운영, 해킹/바이러스 접수 및 상 담, 각종 웹보안 지원 사업 등 정보취약계층 이용자 정보 보호를 위한 지원 서비스를 제공하고 있는가?				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 우수	우수	보통	미흡
정책목표 달성도												

● 정책목표달성도 비율 =

$$[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100$$

/ [결측값을 제외한 총점]

● 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외

● 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

10) 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출

가. 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출 핵심성공요인

핵심 성공 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 첨단 IT 기술 기반의 국민 중심 행정서비스 창출 · 모바일을 활용한 생활밀착형 행정서비스 제공
이론적 논거	<ul style="list-style-type: none"> · 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출은, 그동안 행정예의 정보기술을 활용한 효과를 극대화할 수 있는 부가가치가 높은 서비스이며 이는 기존의 정보기술의 장점인 행정의 투명성, 신속한 의사결정, 내부자원의 효율적 운용 등을 유지하면서 국민수요에 맞는 新행정서비스를 창출하는 것이며, 생활 밀착형 행정서비스의 제공으로 궁극적으로 행정의 효율성과 대응성의 제고는 물론 행정의 미래지행성을 담보할 수 있는 핵심과제임. · 구체적으로, 재난·안전, 복지증진, 생활불편 해소 등을 위해 유비쿼터스 기술을 행정업무에 적용한 새로운 서비스모델 발굴·확산으로 국민복지 증진 · 스마트 폰 등 모바일 앱을 활용하여 안전·재해·기상 분야의 행정서비스 제공을 통해 국민 생활과 밀접한 맞춤형 서비스 제공

나. 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출 평가지표

나-1. 집행이행도

사업	완수	거의 완수	미완수
민관협치 강화			

나-2. 성과지표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표		매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
지표1	· 신기술 기반의 행정서비스 발굴				
지표 설명	· 신기술 기반의 행정서비스 가능 행정서비스 발굴				
지표2	· 신기술 기반의 행정서비스 추진				
지표 설명	· 신기술 기반의 행정서비스 실제 적극적 추진				
지표3	· 지능형 행정서비스 이용 실적				
지표 설명	· 지능형 행정서비스(u-서비스) 이용 실적				
지표4	· 지능형 행정서비스 확산 노력				
지표 설명	· 지능형 행정서비스(u-서비스) 범 부처별 확산 노력				
지표5	· 모바일 웹 활용 맞춤형 행정서비스 제공				
지표 설명	· 모바일 웹 활용 맞춤형 행정서비스 제공 실적				
합계		개	개	개	개

<등급판정 기준>

S(15-14점)	A(13-12점)	B(11-9점)	C(8-7점)	D(6점 이하)
4개 평가지표 이상에서 “매우 우수”이며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 13-12점이고 “미흡”이 없으며 실질적 내용 담보	평가지표별 합산 점수가 11-9점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 다소 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 8-7점이고 “미흡”이 2개 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단	평가지표별 합산 점수가 6점 이하이며 실질적 내용이 부족하다고 판단

나-3. 정책목표달성도 (목표달성도의 세부지표)

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
정책목표 달성도												

- 정책목표달성도 비율 = $[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100 / [\text{결측값을 제외한 총점}]$
- 비해당 분야의 상위전략과 무관하면 “결측값(해당없음)”으로 처리. 해당사항 없는 경우(결측값)에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대하여 총점 배점에서 제외
- 정책목표달성도 비율 “소수점” 처리: 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 소수점이 생기는 경우에는 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

V. 각 부처별 전략 우선순위

V. 각 부처별 전략 우선순위

1. 연구의 개요

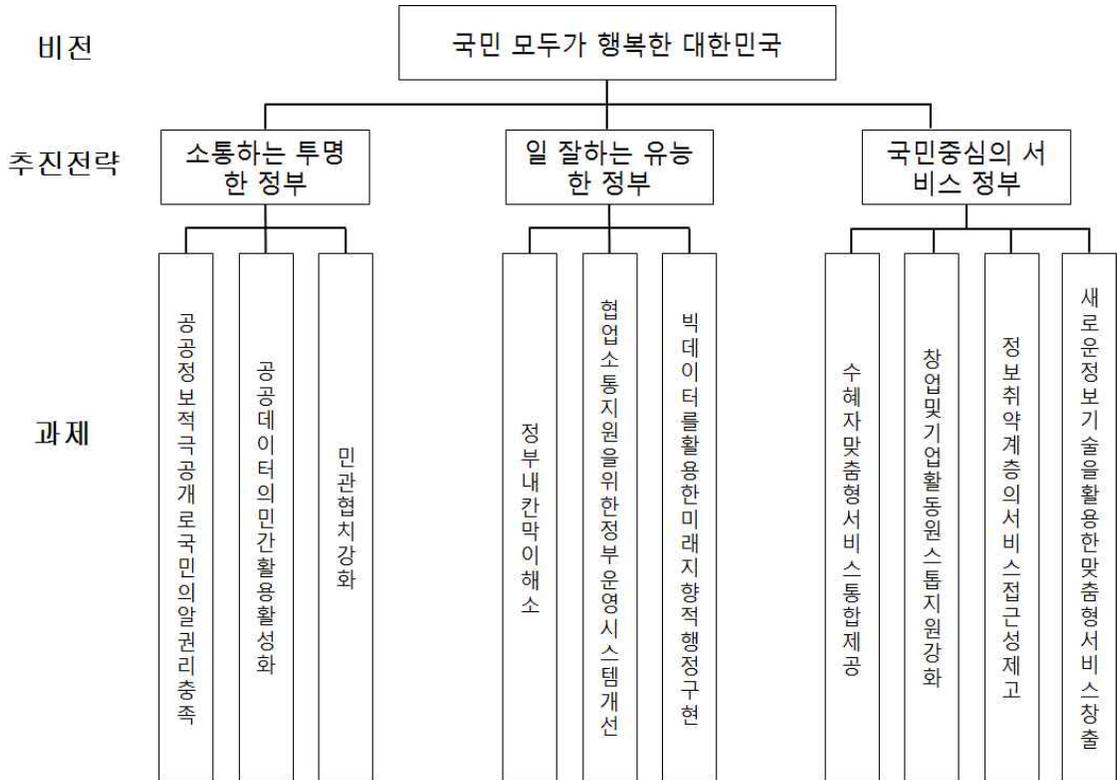
1) 연구개요

- 본 연구에서는 부처별 전략우선순위를 조사 분석하기 위하여 계층 분석법(AHP:Analytic Hierarchy Process)을 활용하기 위하여 설문문을 통해 분석하였음
- 분석대상은 우리나라의 전 부처를 대상으로 조사하였으며, 총 33개의 부처의 전략우선순위를 추출하였음
- 부처의 설문대상자는 각 부처의 내부적인 운영에 대해 인지하고 있다고 판단되는 자체평가위원을 대상으로 하여 각 부처 당 최소한 3명으로 설정하여 연구하였음
- AHP 분석을 하기 위해서는 우선 계층구조가 필요함.
- 본 연구에서 활용한 계층구조는 정부 3.0의 추진전략과 과제로 설정하였으며, 다음의 <그림 5-1>을 <그림 5-2>로 변환하여 활용하였음.
- 추진전략에는 소통하는 투명한 정부, 일 잘하는 유능한 정부, 국민중심의 서비스 정부라는 총 3개의 추진전략으로 설정하였음
- 세부적으로 소통하는 투명한 정부 3개의 과제, 일 잘하는 유능한 정부 3개의 과제, 국민중심의 서비스 정부 4개의 과제로 설정하여 연구하였음

<그림 5-1> 정부 3.0 추진전략과 과제

<p>소통하는 투명한 정부</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족 2. 공공데이터의 민간활용 활성화 3. 민관협치강화
<p>일 잘하는 유능한 정부</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 정부내 칸막이 해소 2. 협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선 3. 빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현
<p>국민중심의 서비스 정부</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 수혜자 맞춤형 서비스 통합제공 2. 창업및 기업활동 원스톱 지원강화 3. 정보취약계층의 서비스 접근성 제고 4. 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출

<그림 5-2> 정부 3.0 계층구조



2) 계층분석법(AHP: Analytic Hierarchy Process)

- 계층분석법은 의사결정자의 전문적인 지식(오랜 동안 축적된 값진 경험, 지식 등)에 의해 쌍대비교를 통해 분석하는 방법임.
- 다양한 전문가 또는 관련 있는 대상자들을 선정하여 그들의 지식, 경험, 생각 등을 통해 제한된 합리성 내에서 분석하는 기법임.
- 따라서 계층분석법은 설문 등을 통한 우선순위 및 의사결정 도출에 적합한 방법으로 활용되고 있음.
- 이공계와 같은 물리학, 화학, 공학 등은 물리량이 척도로 사용되어지며, 정확한 실수치가 도출되어 분석되어 지지만 사회과학 분야에서는 이공계와 같은 자연과학적인 방법으로 분석되어 질 수 있는 부분이 많지 않음.
- 즉 이러한 사회문제들에 대해 인간의 직관적 판단에 의해 결정될 수 밖에 없으며, 주관적 판단에 맡길 수 밖에 없어 이공계처럼 객관성을 확보할 수 없다는 것이 정설임.
- 계층분석법(AHP: Analytic Hierarchy Process)은 이러한 객관성을 확보할 수 없다는 한계를 보완해주어 객관성을 확보하도록 도와주며, 주관적일 수 있는 판단과 분석을 최대한 합리적으로 분석할 수 있도록 도와주는 다양한 방법론 중에 하나가 바로 이 계층분석법(AHP: Analytic Hierarchy Process)임.
- 특히 사회과학에서 정책결정은 의사결정의 한 부분이면서도, 다수의 상충되는 대안 중에서 최적의 대안을 선택하는 매우 복잡한 과정이라고 할 수 있기 때문에(박연호 외, 2010: 257; 박성복·이종렬, 241-243) 객관성의 확보가 어려울 수 밖에 없음.
- 정책결정에 있어서 계층적 분석방법의 활용은 다양한 의사결정 문제를 계층화하여 구조화 한 후, 상위 계층에 있는 한 요소 또는 기준의 관점에서 직계 및 하위계층에 있는 요소들의 상대적 중요도 또는 가중치를 쌍대비교에 의해 측정하는 방식으로 이루어지며, 이를 통해 궁극적으로 가장 하단의 계층에 있는 최종 대안의

상대적 가중치와 상대적 우선순위를 구할 수 있도록 해 줌.

- 따라서 정책결정과정에서처럼 다양한 의사결정자들의 참여와 다양한 대안들로 인해 의사결정을 위한 분석이 복잡하기 때문에 이러한 계층분석이 매우 유의하다는 것을 알 수 있으며, 이러한 계층 구조를 구조적으로 분석함으로써 대안의 비중과 우선순위를 정확히 알 수 있다는 장점이 있음.
- 계층분석법은 1977년 Thomas Saaty에 의해 개발된 의사결정방법론으로 정량적 분석기법이 아닌 정성적 분석기법이며, 다기준 의사결정에 유용한 기법임. 계층분석법의 가장 큰 장점이라면, 복잡한 대안들을 계층화하여 요인들들 주요요인과 세부요인들로 계층화함으로써 이러한 요인들의 쌍대비교를 통해 상대적 우선순위 및 중요도를 정확하게 결정할 수 있다는 점임.
- 계층분석의 절차는 다음과 같음
 - 첫 번째 단계는 의사결정요소들을 계층화하는 단계로 최상위 계층에는 가장 포괄적인 의사결정의 목표가 주어지고 하위계층으로 갈수록 보다 상세한 의사결정 요소들로 구성되며, 이 때 계층 간의 의사결정 요소들은 종속적 관계, 같은 계층의 요소들 사이에서는 독립적인 관계가 유지되도록 구성하여야 함(박용성, 2009; Saaty, 1990: 12-13).
 - 두 번째 단계는 의사결정요소들을 2개씩 쌍대비교(pairwise comparison)하게 되는데 의사결정자의 선호정도를(Preference) Saaty에 의해서 제안된 9점 척도에 의해서 적정한 수치로 계량화 하게 됨. 세 번째 단계는 고유벡터법을 사용하여 의사결정요소들 간의 상대적 가중치를 추정하는 단계임.

$$\text{즉 } A \cdot W = \lambda_{\max} \cdot W,$$

- 여기서 A는 쌍대비교로 얻어진 행렬을 나타내고, λ_{\max} 는 A의 최대고유치, w는 고유벡터임. 고유벡터 W가 구해지면 W의 각각의 성분을 Σ

W_i 로 나눔으로써 정규화 된 가중치를 도출 할 수 있음

- 마지막으로 네 번째 단계는 AHP의 최하위 계층에 있는 대안들의 상대적 비중 또는 우선순위를 구하기 위해 각 계층에서 계산된 평가기준들의 상대적 가중치를 종합하는 과정이라고 할 수 있음.
- 최상위 계층에 있는 의사결정문제의 가장 일반적 목표를 달성함에 있어서 최하위 계층에 있는 대안들이 어느 정도 영향을 미치는지 또는 어느 정도의 중요성을 갖고 있는지를 알아보기 위해 대안들의 종합가중치 (Composite Relative Weights)를 구하는 단계임.

$$\text{대안의 종합가중치는 } W_i = \sum(W_j)(U_{ij})$$

- 위 식에서 w_i 는 I번째 대안의 종합가중치이고 w_j 는 평가기준 j의 상대적 가중치, U_{ij} 는 평가기준 j에 대한 i번째 대안의 가중치를 각각 의미한다. 이들 대안의 종합가중치는 대안의 상대적 비중 또는 우선순위라고도 하며, 대안선택 또는 자원배분의 기초를 제공할 수 있음.
- 이러한 AHP는 응답자의 일관성을 측정하기 위해 일관성지수(CI: consistency index)와 일관성비율(CR: consistency ratio)를 도출하여 구성하는데 일관성 비율이 10% 이하이면 일관성이 있는 것으로 보고 연구할 수 있다(Saaty, 1990: 13-14). 일관성 비율을 구하는 방법은 다음과 같음.
- 첫째, 최대고유치(Principal Eigenvalue) λ_{\max} 를 구하고, 정방행렬[A] X 가중치행렬[W] = 가중치벡터행렬[Y] 이고,

$$(Y_1/W_1 + Y_2/W_2 + \dots + Y_n/W_n)/n = \lambda_{\max}$$

- 둘째, λ_{\max} 를 이용하여 일관성지수(Consistency Index: CI)를 구한다.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{\lambda_{max} \cdot n - 1}, \lambda_{max} \geq n$$

(단, n = 행렬의 차원)

- 셋째 최종적으로 일관성지수 CI를 가지고 일치성비율(Consistency Ratio: CR)을 구고, 이 일치성비율(CR)을 가지고 일치성 여부를 판단하게 됨.

$$CR = CI/RI$$

- 여기서 RI(Random Index)는 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 5-1> 요소의 수에 따른 무작위지수

요소의 수(n)	무작위지수(RI)	요소의 수(n)	무작위지수(RI)
2	0.00	7	1.32
3	0.58	8	1.41
4	0.90	9	1.45
5	1.12	10	1.49
6	1.24	11	1.51

2. 부처별 전략 우선순위 분석결과 활용방안

- 우선 부처별 전략 우선순위 분석결과는 각 부처별 정부 3.0의 전략과 과제의 우선순위와 가중치를 알 수 있기 때문에 각 부처별 정부 3.0평가에서 부처별로 더 적합한 맞춤형 평가체계를 정립할 수 있음
- 또한 각 부처별 맞춤형 평가체계에 있어서 정밀한 가중치를 설정하여 좀 더 명확하며 수용성이 높은 평가체계로 활용할 수 있음
- 마지막으로 나아가 향후 부처별 중장기 발전방안에서 정부 3.0을 고려할 때 전략적 우선순위와 더 집중해야 할 목표를 설정할 수 있다는 장점이 있음

3. 부처별 전략 우선순위 분석

1) 안전행정부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.523	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.703	1	0.368	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.128	3	0.067	6
			민관 협치강화	0.169	2	0.088	4
일 잘하는 유능한 정부	0.154	3	정부 내 칸막이 해소	0.394	2	0.061	7
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.454	1	0.070	5
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.152	3	0.023	10
국민중심의 서비스 정부	0.323	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.301	2	0.097	3
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.452	1	0.146	2
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.163	3	0.053	8
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.083	4	0.027	9

2) 경찰청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.469	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.562	1	0.294	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.211	3	0.110	4
			민관 협치강화	0.227	2	0.119	3
일 잘하는 유능한 정부	0.181	3	정부 내 칸막이 해소	0.511	1	0.079	6
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.130	3	0.020	10
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.359	2	0.055	7
국민중심의 서비스 정부	0.350	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.553	1	0.178	2
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.104	3	0.034	8
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.076	4	0.024	9
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.267	2	0.086	5

3) 고용노동부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.340	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.603	1	0.205	2
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.137	2	0.047	9
			민관 협치강화	0.259	3	0.088	4
일 잘하는 유능한 정부	0.143	3	정부 내 칸막이 해소	0.432	2	0.062	8
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.462	1	0.066	7
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.106	3	0.015	10
국민중심의 서비스 정부	0.518	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.458	1	0.237	1
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.130	4	0.067	6
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.142	3	0.074	5
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.269	2	0.140	3

4) 국세청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.323	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.518	1	0.167	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.241	2	0.078	6
			민관 협치강화	0.241	3	0.078	7
일 잘하는 유능한 정부	0.236	3	정부 내 칸막이 해소	0.221	3	0.052	9
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.472	1	0.111	4
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.307	2	0.072	8
국민중심의 서비스 정부	0.441	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.327	2	0.144	3
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.105	4	0.046	10
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.337	1	0.148	2
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.231	3	0.102	5

5) 국민권익위원회

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.548	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.465	1	0.255	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.199	3	0.109	4
			민관 협치강화	0.337	2	0.185	2
일 잘하는 유능한 정부	0.123	3	정부 내 칸막이 해소	0.659	1	0.081	6
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.205	2	0.025	8
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.136	3	0.017	10
국민중심의 서비스 정부	0.329	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.499	1	0.164	3
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.055	4	0.018	9
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.281	2	0.093	5
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.165	3	0.054	7

6) 금융위원회

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.368	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.496	1	0.183	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.418	2	0.154	2
			민관 협치강화	0.086	3	0.032	9
일 잘하는 유능한 정부	0.244	3	정부 내 칸막이 해소	0.501	1	0.123	5
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.418	2	0.102	6
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.081	3	0.020	10
국민중심의 서비스 정부	0.387	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.385	1	0.149	3
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.324	2	0.126	4
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.187	3	0.072	7
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.104	4	0.040	8

7) 기획재정부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.333	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.377	2	0.126	5
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.412	1	0.137	2
			민관 협치강화	0.210	3	0.070	6
일 잘하는 유능한 정부	0.433	1	정부 내 칸막이 해소	0.298	2	0.129	4
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.570	1	0.247	1
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.132	3	0.057	7
국민중심의 서비스 정부	0.234	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.578	1	0.135	3
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.094	4	0.022	10
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.163	3	0.038	9
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.165	2	0.039	8

8) 농림축산식품부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.288	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.776	1	0.223	2
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.097	3	0.028	9
			민관 협치강화	0.127	2	0.036	7
일 잘하는 유능한 정부	0.461	1	정부 내 칸막이 해소	0.649	1	0.299	1
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.281	2	0.130	3
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.070	3	0.032	8
국민중심의 서비스 정부	0.251	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.495	1	0.124	4
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.253	2	0.064	5
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.060	4	0.015	10
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.192	3	0.048	6

9) 농촌진흥청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.149	3	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.100	3	0.015	10
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.254	2	0.038	8
			민관 협치강화	0.645	1	0.096	5
일 잘하는 유능한 정부	0.353	2	정부 내 칸막이 해소	0.139	3	0.049	7
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.554	1	0.196	2
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.307	2	0.108	4
국민중심의 서비스 정부	0.497	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.542	1	0.269	1
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.061	4	0.030	9
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.265	2	0.132	3
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.132	3	0.065	6

10) 문화체육관광부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.194	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.421	1	0.082	5
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.388	2	0.075	6
			민관 협치강화	0.190	3	0.037	8
일 잘하는 유능한 정부	0.617	1	정부 내 칸막이 해소	0.278	2	0.171	2
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.500	1	0.308	1
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.222	3	0.137	3
국민중심의 서비스 정부	0.190	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.481	1	0.091	4
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.161	3	0.030	9
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.111	4	0.021	10
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.248	2	0.047	7

11) 민주평화통일자문회의

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.245	3	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.209	3	0.051	10
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.332	2	0.081	7
			민관 협치강화	0.458	1	0.112	4
일 잘하는 유능한 정부	0.421	1	정부 내 칸막이 해소	0.485	1	0.204	1
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.378	2	0.159	2
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.137	3	0.058	9
국민중심의 서비스 정부	0.334	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.354	1	0.118	3
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.251	2	0.084	5
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.178	4	0.059	8
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.217	3	0.072	6

12) 소방방재청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.638	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.732	1	0.467	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.189	2	0.120	3
			민관 협치강화	0.079	3	0.050	5
일 잘하는 유능한 정부	0.184	2	정부 내 칸막이 해소	0.763	1	0.140	2
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.129	2	0.024	9
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.109	3	0.020	10
국민중심의 서비스 정부	0.178	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.354	1	0.063	4
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.251	2	0.045	6
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.178	4	0.032	8
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.217	3	0.039	7

13) 법무부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.234	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.609	1	0.142	2
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.227	2	0.053	7
			민관 협치강화	0.164	3	0.038	8
일 잘하는 유능한 정부	0.097	3	정부 내 칸막이 해소	0.602	1	0.058	6
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.131	3	0.013	10
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.267	2	0.026	9
국민중심의 서비스 정부	0.669	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.599	1	0.401	1
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.141	3	0.094	4
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.094	4	0.063	5
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.166	2	0.111	3

14) 병무청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.674	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.543	1	0.366	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.312	2	0.210	2
			민관 협치강화	0.145	3	0.098	4
일 잘하는 유능한 정부	0.190	2	정부 내 칸막이 해소	0.518	1	0.099	3
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.187	3	0.036	7
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.296	2	0.056	6
국민중심의 서비스 정부	0.136	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.595	1	0.081	5
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.204	2	0.028	8
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.114	3	0.015	9
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.088	4	0.012	10

15) 산림청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.477	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.251	3	0.120	4
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.316	2	0.151	3
			민관 협치강화	0.433	1	0.206	2
일 잘하는 유능한 정부	0.146	3	정부 내 칸막이 해소	0.492	1	0.072	6
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.353	2	0.052	7
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.155	3	0.023	10
국민중심의 서비스 정부	0.377	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.579	1	0.218	1
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.207	2	0.078	5
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.106	4	0.040	9
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.108	3	0.041	8

16) 산업통상자원부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.228	3	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.349	2	0.080	6
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.235	3	0.053	7
			민관 협치강화	0.416	1	0.095	4
일 잘하는 유능한 정부	0.415	1	정부 내 칸막이 해소	0.485	1	0.201	1
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.407	2	0.169	3
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.108	3	0.045	8
국민중심의 서비스 정부	0.357	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.562	1	0.201	2
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.238	2	0.085	5
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.102	3	0.036	9
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.098	4	0.035	

17) 식품의약품안전처

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.407	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.584	1	0.238	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.222	2	0.090	4
			민관 협치강화	0.194	3	0.079	5
일 잘하는 유능한 정부	0.328	2	정부 내 칸막이 해소	0.579	1	0.190	2
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.188	3	0.062	7
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.233	2	0.076	6
국민중심의 서비스 정부	0.264	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.454	1	0.120	3
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.175	4	0.046	10
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.194	2	0.051	8
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.177	3	0.047	9

18) 외교부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.543	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.386	2	0.210	2
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.517	1	0.281	1
			민관 협치강화	0.098	3	0.053	3
일 잘하는 유능한 정부	0.248	2	정부 내 칸막이 해소	0.574	1	0.143	4
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.311	2	0.077	6
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.115	3	0.029	9
국민중심의 서비스 정부	0.208	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.501	1	0.104	5
			창업 및 기업활동 윈스톱 지원강화	0.109	4	0.023	10
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.206	2	0.043	7
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.184	3	0.038	8

19) 원자력안전위원회

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.672	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.747	1	0.502	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.098	3	0.066	4
			민관 협치강화	0.156	2	0.105	3
일 잘하는 유능한 정부	0.096	3	정부 내 칸막이 해소	0.397	2	0.038	7
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.453	1	0.043	6
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.149	3	0.014	10
국민중심의 서비스 정부	0.232	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.495	1	0.115	2
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.108	4	0.025	9
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.263	2	0.061	5
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.133	3	0.031	8

20) 중소기업청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.108	3	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.108	3	0.012	10
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.267	2	0.029	8
			민관 협치강화	0.624	1	0.068	7
일 잘하는 유능한 정부	0.267	2	정부 내 칸막이 해소	0.624	1	0.167	2
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.267	2	0.071	6
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.108	3	0.029	8
국민중심의 서비스 정부	0.624	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.229	2	0.143	3
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.479	1	0.299	1
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.146	3	0.091	4
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.146	3	0.091	4

21) 통계청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.484	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.616	1	0.298	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.256	2	0.124	3
			민관 협치강화	0.128	3	0.062	6
일 잘하는 유능한 정부	0.123	3	정부 내 칸막이 해소	0.738	1	0.091	4
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.158	2	0.019	9
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.103	3	0.013	10
국민중심의 서비스 정부	0.393	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.649	1	0.255	2
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.197	2	0.077	5
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.052	4	0.020	8
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.103	3	0.040	7

22) 행정중심복합도시건설청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.624	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.448	1	0.280	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.132	3	0.083	4
			민관 협치강화	0.420	2	0.262	2
일 잘하는 유능한 정부	0.140	3	정부 내 칸막이 해소	0.418	1	0.059	5
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.333	2	0.047	8
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.249	3	0.035	10
국민중심의 서비스 정부	0.236	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.377	1	0.089	3
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.205	3	0.048	7
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.177	4	0.042	9
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.241	2	0.057	6

23) 여성가족부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.390	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.506	1	0.197	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.233	3	0.091	6
			민관 협치강화	0.262	2	0.102	4
일 잘하는 유능한 정부	0.370	2	정부 내 칸막이 해소	0.411	1	0.152	3
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.439	2	0.163	2
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.149	3	0.055	8
국민중심의 서비스 정부	0.240	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.397	1	0.095	5
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.292	2	0.070	7
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.152	4	0.036	10
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.159	3	0.038	9

24) 해양경찰청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.331	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.247	3	0.082	6
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.352	2	0.117	3
			민관 협치강화	0.401	1	0.133	2
일 잘하는 유능한 정부	0.407	1	정부 내 칸막이 해소	0.604	1	0.246	1
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.227	2	0.092	5
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.170	3	0.069	8
국민중심의 서비스 정부	0.262	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.433	1	0.113	4
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.088	4	0.023	10
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.201	3	0.053	9
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.278	2	0.073	7

25) 해양경찰청

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.224	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.569	1	0.128	3
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.278	2	0.062	5
			민관 협치강화	0.152	3	0.034	10
일 잘하는 유능한 정부	0.196	3	정부 내 칸막이 해소	0.611	1	0.120	4
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.187	3	0.037	9
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.202	2	0.040	8
국민중심의 서비스 정부	0.579	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.491	1	0.284	1
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.080	4	0.046	7
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.095	3	0.055	6
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.335	2	0.194	2

26) 미래창조과학부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.347	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.068	3	0.024	8
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.777	1	0.269	2
			민관 협치강화	0.155	2	0.054	5
일 잘하는 유능한 정부	0.058	3	정부 내 칸막이 해소	0.059	3	0.003	10
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.251	2	0.014	9
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.690	1	0.040	6
국민중심의 서비스 정부	0.595	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.159	2	0.095	4
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.560	1	0.333	1
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.046	4	0.028	7
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.235	3	0.140	3

27) 방송통신위원회

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.207	2	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.518	1	0.107	4
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.242	2	0.050	7
			민관 협치강화	0.240	3	0.050	8
일 잘하는 유능한 정부	0.193	3	정부 내 칸막이 해소	0.224	3	0.043	10
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.525	1	0.101	5
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.251	2	0.049	9
국민중심의 서비스 정부	0.600	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.323	2	0.193	2
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.329	1	0.197	1
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.159	4	0.095	6
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.190	3	0.114	3

28) 교육부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.153	3	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.339	2	0.052	7
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.255	3	0.039	8
			민관 협치강화	0.406	1	0.062	6
일 잘하는 유능한 정부	0.402	2	정부 내 칸막이 해소	0.599	1	0.241	2
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.310	2	0.124	3
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.092	3	0.037	9
국민중심의 서비스 정부	0.445	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.561	1	0.250	1
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.168	3	0.075	5
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.201	2	0.090	4
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.070	4	0.031	10

29) 해양수산부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.522	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.169	3	0.088	5
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.635	1	0.331	1
			민관 협치강화	0.197	2	0.103	4
일 잘하는 유능한 정부	0.253	2	정부 내 칸막이 해소	0.618	1	0.156	2
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.252	2	0.064	6
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.130	3	0.033	9
국민중심의 서비스 정부	0.226	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.505	1	0.114	3
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.251	2	0.057	7
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.075	4	0.017	10
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.169	3	0.038	8

30) 국방부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.697	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.638	1	0.444	1
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.081	3	0.056	5
			민관 협치강화	0.281	2	0.196	2
일 잘하는 유능한 정부	0.232	2	정부 내 칸막이 해소	0.675	1	0.156	3
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.259	2	0.060	4
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.065	3	0.015	8
국민중심의 서비스 정부	0.072	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.616	1	0.044	6
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.037	4	0.003	10
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.224	2	0.016	7
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.123	3	0.009	9

31) 국토교통부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.205	3	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.309	2	0.063	6
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.424	1	0.087	5
			민관 협치강화	0.267	3	0.055	8
일 잘하는 유능한 정부	0.481	1	정부 내 칸막이 해소	0.399	2	0.192	2
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.516	1	0.248	1
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.085	3	0.041	9
국민중심의 서비스 정부	0.314	2	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.360	1	0.113	3
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.191	3	0.060	7
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.117	4	0.037	10
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.333	2	0.105	4

32) 법제처

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.592	1	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.365	2	0.216	2
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.191	3	0.113	4
			민관 협치강화	0.444	1	0.263	1
일 잘하는 유능한 정부	0.211	2	정부 내 칸막이 해소	0.488	1	0.103	5
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.383	2	0.081	6
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.129	3	0.027	9
국민중심의 서비스 정부	0.197	3	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.605	1	0.119	3
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.063	4	0.012	10
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.169	2	0.033	7
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.164	3	0.032	8

33) 환경부

전략	가중치	순위	과제	가중치	순위	최종 가중치	최종 순위
소통하는 투명한 정부	0.118	3	공공정보 적극공개로 국민의 알권리 충족	0.745	1	0.088	5
			공공데이터의 민간활용 활성화	0.176	2	0.021	8
			민관 협치강화	0.079	3	0.009	10
일 잘하는 유능한 정부	0.168	2	정부 내 칸막이 해소	0.758	1	0.127	3
			협업소통지원을 위한 정부운영시스템 개선	0.134	2	0.022	7
			빅데이터를 활용한 미래지향적 행정구현	0.108	3	0.018	9
국민중심의 서비스 정부	0.714	1	수혜자 맞춤형 서비스 통합제공	0.593	1	0.424	1
			창업 및 기업활동 원스톱 지원강화	0.142	3	0.101	4
			정보취약계층의 서비스 접근성 제고	0.077	4	0.055	6
			새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출	0.188	2	0.134	2

VI. 정부 3.0 성과지표 활용방안

VI. 정부 3.0 성과지표 활용방안

1. 정부3.0의 성공적 시행을 위한 성과지표체계 활용방안

■ 정부3.0 사업의 성과관리를 고도화하기 위해서는 세부사업의 핵심성과지표를 현행 정부업무평가지표에 반영되도록 제도화 하여야 함

- 이를 위해 정부 3.0 평가가 특정평가에 포함될 수 있도록 총리실과 청와대 등과 꾸준한 협의가 필요함
- 특정평가에의 포함의 논리는 특정부처에서 추진하는 국정과제중의 하나가 아닌 전 정부차원에서 실시하는 대통령이 강조하는 국가경쟁력 강화를 위한 거시적 정책기조라는 점을 강조할 필요가 있음
- 이와 연계하여 향후 대통령 직속의 위원회를 설립하여 추진동력을 강화해 나가야 할 것임

■ 정부3.0 역량 부문 지표는 부처별 자체평가지표에 포함 평가되도록 하고, 당장은 힘들겠지만 부처(기관) 소속 공무원의 개인 역량 지표로 활용하여 인사관리에 활용하도록 해야 할 것임.

- 부처별 자체평가지표에 리더십, 조직, 인사의 영역에서 정부 3.0의 역량부문 지표를 반영하게 하여 3.0의 내용을 내재화 하고 확산시킬 수 있는 기제를 마련하여야 함
- 조직내 3.0 담당부서가 아니더라도 별도의 '3.0 기여도'라는 항목을 신설하여 소속 공무원들의 개인역량지표에서의 가산점제도를 운영하는 방안도 강구할 필요가 있음

■ 공공기관의 경우 3.0 사업의 성과관리 체계화를 위해서는 기관장 성과연봉계약이나 기관장 성과계약의 주요 지표로 포함되도록 제도화 하여야 하고, 기관 전략목표에 공통적으로 반영되도록 할 필요가 있음.

- 이를 위하여 기획재정부, 청와대와 긴밀히 협의할 필요가 있으며 최근 강조되고 있는 공기업 대수술의 조류에 합류하여 정부3.0에 기반한 공공기관3.0을 공기업 개혁의 주된 동력을 부각시켜 나가야 함
- 공공기관 경영평가단에 현재의 정부3.0 위원회 위원들이 대거 위촉되는 방향을 검토해 볼 필요가 있음
- 기재부에서 공기업 개혁을 위해 경영평가대상을 확대해 나갈 계획이 있으므로 평가단의 확대는 불가피한데 이러한 공백을 3.0 추진위원들이 담당할 필요가 있음

■ 정부 3.0의 내용이 “정보공유와 공개를 통한 기관간 칸막이 제거에 있고 이를 통해 궁극적으로 맞춤형 서비스를 해나가는 것”이라고 할 때 가장 핵심은 국민의 입장에서 서비스 개선이며 이를 위해 기관간 칸막이 해소가 가장 시급한 실정임

- 그러나 기관간 협업과 칸막이 해소가 일어나기 위해서는 사실상 기관내에서 기관을 구성하고 있는 부서간 칸막이와 협업이 먼저 일어나야 함
- 이를 위해 범 정부적으로 이른바 성과목표책임제(가칭)를 도입하여 운영하는 방안을 고려하는 것이 필요함
- 이는 부서내에서 협업리스트를 중심으로 협업주무부서를 지정하고 협력부서를 지정한 뒤 평가체계와 연동시켜 소통하고 문제의 본질을 끌어내는 과정을 유도하는 제도임
- 이와 똑같은 논리를 기관간 협업방식에 적용할 필요가 있음
- 단순히 MOU를 통한 협업성사의 노력을 결과적으로 관찰하는 것이 아니라 ‘협업이 일어나는 과정’을 관찰하고 관리할 필요가 있음

■ 정부3.0 세부 사업과 정책의 통합적이고 체계적인 추진의 기반을 조성하기 위하여 거점 Hub부처내에 세부 사업별 정부3.0 성과관리 책임부서 설립

-현재 각 부처내에서 행정관리담당관실이 책임부서로 지정되어 있으나 향후 세부 사업별 부서책임자를 설정하여 미시적으로 관리할 필요가 있음

-기본적으로는 현재의 행정관리담당관실에서 총괄책임을 지는 것으로 하되 세부과제별 주무담당부서를 지정하여 공동책임제로 연계시켜 나가야 하고 이를 평가에 반영할 필요가 있음

■ 정부3.0 사업의 실효성을 높이기 위한 사업 집행 점검 체계 확립 (implementation monitoring system)과 공모직위 지정 활성화 방안 수립

-사실상 현재 각 부처의 행정관리담당관실이 여러 가지 일을 동시에 하고 있고 3.0에 집중하기 어려운 구조인바 전문성과 사업집행의 효율성을 높이기 위해 전문성에 기초한 공모직위 지정 활성화 방안 마련을 고려해 볼 필요가 있음

-이를 통해 정부 3.0의 추진의지를 상징적으로 높이고 아울러 전문성을 제고하여 사업의 실효성을 높일 수 있음

■ 정부3.0 사업의 성과관리의 실효성을 높이기 위해서는 기관별 위원회가 있어야 함

- 정부3.0 운영자문위원회를 각 부처와 기관이 설치하는 것을 의무화 해야 하고, 이를 통해 각부처 및 공공기관, 지방자치단체들이 정부3.0 운영 성과관리를 해 나갈 수 있도록 제도화 해야 함.

■ 정부3.0 역량 업그레이드와 사업 성과관리의 범정부적 실효성을 높이고, 정부3.0 개혁 노력과 성과를 일관성 있게 확산시키기 위해서는 장기적으로 대통령 직속 정부3.0개혁위원회(가칭)를 설치하여야 하고, 정부3.0개혁위원회 사무국 기능은 안정행정부가 담당하도록 함.

- 이러한 직속위원회에서 각 부처를 대상으로 3.0 추진실적을 점검하고 평가를 수행하며 연말에 VIP에게 추진실적과 평가결과를 보고하고 각 기관장의 평가에 반영하는 체제로 가야 3.0 사업의 실효성을 높일 수 있음
- 현재의 정부3.0 위원회 위원들을 중심으로 평가단을 확대·재구성하여 평가를 수행해야 함.

2. 정부3.0 성과지표 계산방법 예시

1) 등급판정의 기준

■ 정부업무평가의 복잡성을 최소화하기 위해 정부3.0의 지표체계와 등급판정기준은 “국정과제평가 시행계획” (국무조정실, 2013. 6.)을 준용함.

■ 국무조정실이 2013년 6월에 확정발표한 평가지표 평정방법 및 측정기준은 다음과 같음.

평가지표	1. 집행이행도
<p>평정 방법</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 당초 계획한 내용대로 추진하(였)는지 여부 (40±10, 기조에 따라 배점 다름) <ul style="list-style-type: none"> ○ 국정과제상의 과제별 추진계획 - 국정과제의 추진계획상의 일정에 따라 평가시점까지 해야 할 사항을 적기에 완수한 단위과제의 비율(이하 완수과제 비율)이 100%인 경우 : 만점 - 100~60% 완수시 : (완수과제 비율-60%)×배점 / 40 - 60% 미만 완수시 : 0점 ○ 비율(%) 측정 방법 <ul style="list-style-type: none"> - 세세부정책(소위 단위과제)를 기준으로 각 단위과제가 평가시점까지 완수했는지를 판단하고, 총단위과제 대비 완수한 과제 비율을 계산 <ul style="list-style-type: none"> * 단위과제별로는 완수 또는 거의완수(1/2완수인정), 미완수만 존재 - 단위과제의 수가 4개 미만이어서 편차가 지나치게 커지는 경우 분기별 일정 또는 항목별로 세분화하여 평가 - 평가시점 2개월 전을 기준으로 그 이후 추가된 단위과제는 평가제외 ○ 모니터링·현장점검 미흡사례, 상황변화 대응 미흡사례, 자체분석 및 문제점 파악이 미흡한 사례 등에 따라 해당 단위과제를 완수하지 못한 것으로 처리하거나 적정한 점수를 집행이행도에서 감점
<p>측정기준</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ‘완수’ 기준 <ul style="list-style-type: none"> - 평가 기준일까지 평가대상과제별로 해야 할 사항을 모두 적기에 완료하였으며, 문제파악 및 대응을 적절히 한 경우 각 단위과제를 ‘완수’로 판단 - 미완수 사유가 전적으로 외생적 요인에 의한 경우에는 평가시 그 사유와 영향력, 추진 부서의 노력도, 귀책사유 등을 고려하여 ‘완수’ 또는 ‘거의 완수’로 판단 * 특히 성과지표에 법안 통과 등이 추진계획과 중복될 수 있는 내용이 포함된 경우에는 법안 제출, 국회 설득 등 정부에 할 수 있는 일들이 일정에 맞춰서 되었을 경우 완수로 인정

* 일정 지연 관련 외생변수 예시

- 국제적 환경변화(교역시장, 환율, 유가 및 원자재 가격, 국제적 환경규제, 대북관계 등)에 의해 지연된 경우
- 상급기관 등에 의한 추진방식 변경 등
- 추진부처의 귀책사유가 없는 법률안·예산안 통과지연 등으로 인해 후속 일정에 문제가 발생한 경우

○ '거의 완수' 기준 (미완수가 원칙이며 예외적으로 판단)

- 평가시점까지 완수되기는 하였으나, 집행일정상 일부 지연이 있어 시행이 일개월 이내에서 지연되었거나, 중간대응에 문제가 있어 정책의 효과를 반감시킨 경우(사유가 2이상인 경우 미완수로 판단)

* 평가기간 중 계획대비 일정지연이 있더라도 중간일정에 불과하여 최종정책에 영향이 없었고, 평가 기준일 현재 지연되었던 사항이 모두 완료되었으면 '완수'로 판단

- 미완수 사유가 전적으로 외생변수라고 보기는 어려우나, 단위과제의 담당부처 차원에서는 최선의 노력을 한 것으로 인정될 경우

○ '미완수' 기준

- 위의 '완수' 또는 '거의완수'에 해당하지 않은 경우

- 단위과제에 대한 계획이 부실하여 중요한 중간·최종 일정이 누락되었거나, 주요 단위과제를 누락한 경우, 당해 단위과제(단순한 일정누락일 경우) 또는 국정과제 전체(주요 단위과제를 누락하거나 고의적인 일정누락일 경우)를 미완수로 판단

○ 점검·분석·상황대응 등 미흡사례 판단 기준

- 문제점을 파악*하여 적시에 적절히 대처한 경우 : 감점없음

* 국정과제 상황실에 상황보고를 하거나, 자체평가위원회에서 발견한 경우 등 인정

- 문제점을 파악하여 적시에 보고는 하였으나 문제를 장기간(1개월 이상) 방치하거나 부분적으로 해결한 경우 : 해당 단위과제 거의완수로 강등 또는 사례당 -2점 이내

측정기준	<ul style="list-style-type: none"> - 문제점을 파악하지 못하다가 언론 또는 타기관의 현장점검 등에서 지적한 후에야 문제를 적기에 해결한 경우 : 해당 단위과제 거의 완수로 강등 또는 사례당 -2점 이내(추측성 기사, 사소한 문제는 제외) - 문제점을 파악하지 못하고 있었으며, 문제가 지적된 후에도 장기간(1개월 이상) 방치하거나, 문제를 부분적으로 해결한 경우: 해당 단위과제 미완수 또는 사례당 -5점 이내 - 국정과제 관련 각종 계획 수립보고 지연 등 관리평가 협조 미흡: 사례당 -2점 이내 (위의 사례들과 중복 감점은 원칙적으로는 안함) - 현장점검이 필요한 과제의 자체점검 실적이 미흡할 경우 : -5점 이내 - 성과달성도, 정책효과성 등에 대해 분석 등이 미흡한 경우 : -5점 이내
평가근거 /자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 각 단위과제별 추진계획 대비 최종실적 ○ 국정과제상황실 통보 실적 및 환경변화에 대한 대응실적 ○ 국정과제상황실 및 부처 자체 현장점검 결과 ○ 성과·관련통계 등에 대한 분석·평가 결과 보고

평가지표 **2. 목표달성도**

평정방법	㉠ 성과지표달성도 (35±10점, 기조에 따라 배점다름)										
	㉡ 정책목표달성도 (25점)										
	㉠ 성과지표달성도 측정 절차										
	① 성과지표의 목표치 달성여부를 확인하여 4단계로 배점부여										
	<table border="1"> <tr> <td>단계</td> <td>“매우우수”</td> <td>“우수”</td> <td>“보통”</td> <td>“미흡”</td> </tr> <tr> <td>배점</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </table>	단계	“매우우수”	“우수”	“보통”	“미흡”	배점	3	2	1	0
단계	“매우우수”	“우수”	“보통”	“미흡”							
배점	3	2	1	0							
	② 조정점 부여 (지표전반조정점 + 외부 평가에 따른 개별조정점)										
	- 지표 전반에 영향을 미치는 외생변수가 있을 경우 평가단의 판단에 따라 해당 결과지표에는 조정점 부여(±1)										
	* 예, 국회파행으로 전반적인 법률안통과가 거의 안된 경우 법률안 통과지표에 조정점 추가, 대외경제여건 악화시 관련 일자리관련 지표에 조정점 부여, 대북관계 악화시 관련 외교안보 지표에 조정점 부여 등										
	- 언론 또는 기타 객관적인 자료에서의 평가에 따라 가감(±0.5, 1)										
	③ 점수 = 조정된 지표점수 가중평균 × (배점β)										
	* 지표별 가중치는 사전에 설정										
	㉡ 정책목표달성도										
	- ① 성과지표 외 관련통계 등 목표한 성과 발생 여부(9점 이내), 수행 과제들이 국정과제 및 국정기조에 실제 기여여부(8점 이내), 향후 기대효과(8점 이내)를 정성적으로 평가하고,										
	② 경제부흥, 평화통일 기조에 한해 국민행복문화융성 기조 대비 (과제별 총점의)평균점수차이를 조정점(±10이내)으로 부여										

측정기준	○ 성과지표 목표치 달성여부 판단기준
	① 성과지표 검토시 별도로 정한 사항이 있는 경우 그에 따름
	② 단순산출지표, 법률안제개정, 만족도의 경우 각각 특수성과 지표별 성과지표 판단기준에 따름(2-㉠-1·2·3)

측정기준	<p>③ 기타 일반적인 지표들은 다음페이지 기준에 따름(2-a)</p> <p>○ 정책목표달성도 판단기준은 '2-b 정책목표달성도'에서 상술</p>
평가근거/자료	<p>○ 목표치 설정근거, 목표달성여부 판단을 위한 근거자료</p> <p>○ 언론 등의 평가자료(긍정, 부정 모두 포함)</p> <p>* 부정적 평가자료를 고의로 제출하지 않을 경우 부정적으로 평가한 것으로 판단</p> <p>○ 정책효과 및 국정과제 기여도 판단 근거</p>

2-㉔ 성과지표달성도(2. 목표달성도의 세부지표)

측정기준 (일반기준*)

*단순산출, 법안, 만족도 등 특수성과 지표의 측정 기준은 첨부 참조

- 성과지표 검토시 별도로 정한 사항이 있는 경우 그에 따름
- '매우 우수' 판단 기준
 - 목표치가 적극적으로 설정된 **결과지표**이고, **목표치를 초과 달성**한 경우
 - * 초과달성기준이 별도로 설정된 경우 그에 따름
 - * 목표가 투입·과정·산출지표인 경우에도 **초과달성목표**를 추가설정하여 달성한 경우에는 인정(국정과제상황실과 사전협의 필요)
- '우수' 판단 기준: 목표치가 적극적으로 설정되었고 목표를 달성한 경우
- '보통' 판단 기준
 - 목표치가 적극적으로 설정된 것으로 보기 어렵지만 목표를 달성한 경우
 - 목표를 모두 달성하지 못했지만, 목표치가 적극적으로 설정되어 있기 때문에 목적치가 일반적인 수준이었다면 달성가능했을 경우
- '미흡' 판단 기준: 위의 판단 기준에 해당하지 않을 경우
 - ※ 성과의 질이 저하된 경우 정도에 따라 한단계 또는 두단계 하향
 - ※ 목표치가 매우 적극적이고 도전적인 경우 한단계 상향가능
 - ※ 지표가 과제의 내용 및 목표와 관련성이 적은 경우 등 **성과지표가 부적정한 경우도 목표치가 적극적이지 않은 것으로 판단**
 - ※ 목표치의 적극적 설정여부는 업무수행 및 목표치 달성의 난이도 등을 고려하여 정성·정량적으로 판단 (평가실 사전검토+평가단 사후분석)
 - * 사전검토 예시) 성과제고를 위한 특별한 노력 없이 **통상적인 사업수행을 통해 달성할 수 있는 수준을 초과하여** 목표치를 설정한 경우 '적극적'으로 인정
 - * 사후분석 예시) ①**성과달성에 어려움**이 예상되어 국정과제상황실에서 “문제발생”으로 판단하는 등 난관이 많았던 과제인 경우, ②사후 분석결과 통상적인 노력만으로는 달성이 어려웠던 과제인 경우 등을 '적극적'으로 인정 가능
- 언론 등 평가결과에 따라 가감 기준
 - 당해 세부과제가 언론 또는 기타 객관적인 자료 등에서 대부분 긍정적으로 평가받은 경우 '0.5점(모두 긍정시 1점)'을 부여하고, 대부분 부정적인 경우에는 0.5점(모두 부정시 1점) 감점 (일반적으로는 가감없음)
 - * 정책방향 자체가 정치적으로 결정되었고 정부의 자율성이 제한된 사안에 대한 긍정·부정적 평가는 평가단의 판단에 따라 제외가능

측정기준

2-⑥ 정책목표달성도 (2. 목표달성도의 세부지표)

○ 성과지표 외의 목표한 성과가 발생한 정도

- 과제수행으로 인해 성과지표 외의 괄목할 만한 성과, 관련된 통계수치 대부분 또는 대표적인 수치가 괄목할만큼 호전 또는 악화를 방지한 경우(매우우수) : 9점(9~7점)
- 괄목할 만한 정도는 아니나, 상당한 정도(우수) : 6점(6~4점)
- 정책개입을 감안할 때 흡족한 수준은 아니나, 효과발생 (보통) : 3점(3~1점)

※ 통계수치 목록은 사전에 평가실에 제출하여야 하며, 사전에 제출하지 않고 평가시 호전사실을 발견하여 제시한 경우 5점 이내에서 위 점수에서 감점

(단위과제가 신규로 추가된 경우, 해당 관련 통계는 평가 2개월전까지 제출시 인정)

※ 정책부작용으로 악화되는 통계치가 별도로 있는 경우, 영향력을 감안하여 5점 이내에서 위 점수보다 낮은 점수 부여가능

※ 평가시 기 측정된 수치를 고의로 누락한 경우㉠, ㉡ 항목 모두 0점

※ 구체적인 통계수치가 없는 경우 누구나 수궁할 수 있는 성과를 제출할 경우에만 인정

※ 평가자가 다수인 경우 괄호안의 점수와 같이 중간점수 가능

○ 과제수행으로 인한 정책목표(국정과제명) 기여여부, 향후 기대효과

- 기여[기대효과]가 매우 뛰어난 수준 : 8점(8~7점)
- 기여[기대효과]가 뛰어난 수준 : 6점(6~5점)
- 기여[기대효과]가 보통이거나 부작용이 일부 있는 경우 : 4점(4~3점)
- 기여[기대효과]가 미미하거나 부작용이 상당히 있는 경우 : 2점(2~1점)

※ 평가자가 다수인 경우 괄호안의 점수와 같이 중간점수 가능

○ 기조건 조정점은 국민행복문화융성 점수 대비 기조건별 평균점에 따라 10점 이내에서 조정 (평균 10점초과 차이시 표준점수 전환)

※ 조정점은 기계적으로 부여하되, 최종 점수는 정책목표달성도의 배점범위(0~25점) 초과 불가

2) 정책목표달성도 세부지표 계산 방식과 적용 예시

○ 본 연구에서 제시된 평가지표체계는 크게 집행이행도와 목표달성도로 구분되어 있으며, 목표달성도는 10개 사업별 성과지표 달성여부에 따라 4단계 등급을 부여하는 성과지표달성도와 정부3.0의 3대 전략에 부합하는 효과 또는 부작용 발생여부를 평가하는 정책목표달성도로 세분화 되어 있음.

○ 정책목표달성도의 세부지표는 각 개별 10개 사업의 해당 상위전략분야 (예를 들면, “공공정보 공개로 알권리 충족” 사업의 경우 소통하는 투명한 정부) 정책목표 달성도를 60%반영하고, 비해당 상위전략분야 I (예를 들면, “공공정보 공개로 알권리 충족” 사업의 경우 일 잘하는 유능한 정부) 정책목표달성도를 20%, 비해당 상위전략분야 II (예를 들면, “공공정보 공개로 알권리 충족” 사업의 경우 국민중심의 서비스 정부) 정책목표달성도를 20%반영하고 있음.

평가지표	소통하는 투명한 정부 (60%)				일 잘하는 유능한 정부 (20%)				국민중심의 서비스 정부 (20%)			
	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)	매우 우수 (3)	우수 (2)	보통 (1)	미흡 (0)
정책목표 달성도												

○ 정책목표달성도의 세부평가는 4단계로 구분하여 평가점수를 부여함. 즉, 매우우수는 3점, 우수 2점, 보통 1점, 미흡 0점으로 구분하여 점수를 부여함.

○ 그런데, 어느 사업의 경우 비해당 상위전략분야 I과 II를 특정하기 불가능하거나 실제로 무관한 경우, 비해당 분야의 상위전략 정책목표 달성도 평가에 “결측값(해당없음)으로 처리함. 즉, 해당사업이 없는 경우에는 평가표에 결측값으로 기재하고 해당 평가지표에 대해서는 총점 배점에서 제외함. 정책목표달성도 비율의 계산식은 아래와 같음.

$$\text{정책목표달성도 비율} = \frac{[(\text{해당 상위전략 분야 점수} \times 0.6) + (\text{비해당 상위전략 분야1 점수} \times 0.2) + (\text{비해당 상위전략 분야2 점수} \times 0.2)] \times 100}{[\text{결측값을 제외한 총점}]}$$

○ 정책목표달성도는 실제 평가점수로 등급 판정을 하지 않고 정책목표달성도의 비율로 판정을 하기 때문에, 판정의 편의를 위해 채점 및 점수를 100분율로 환산과정에서 생기는 소수점을 소수점 아래 첫째자리에서 사사오입을 하도록 함. 이러한 평정방법을 통해 정책목표 달성도 비율이 93.0%이상인 경우 S등급, 85.0~93.0%인 경우 A등급, 70.0~84.9%인 경우 B등급, 33.0~69.9%인 경우 C등급, 33.0%미만인 경우 D등급으로 판정함.

<등급판정 기준>

S(점)	A(점)	B(점)	C(점)	D(점)
정책목표달성도 비율이 93.0%이상인 경우	정책목표달성도 비율이 85.0-93.0인 경우	정책목표달성도 비율이 70.0-84.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0-69.9인 경우	정책목표달성도 비율이 33.0% 미만인 경우

○ 예시적으로 “공공정보 공개로 알권리 충족” 사업의 경우를 들어 설명하기로 함.

공공정보 공개로 알권리 충족사업의 경우, 해당상위전략분야는 소통하는 투명한 정부이고, 비해당 상위전략분야 I(일 잘하는 유능한 정부)과 비해당 상위전략분야 II(국민중심의 서비스 정부)인데, 실제로 사업 평가위원들이 공공

정보 공개로 알권리 충족사업이 비해당 상위전략 I과 II에 관련성이 있다고 특정하였고, 해당상위전략분야에 매우 우수(3점), 비해당 상위전략분야 I에 우수(2점), 비해당 상위전략분야 II에 우수(2점)으로 평가점수를 부여하였다면, 정책목표달성도 비율은 아래와 같음.

정책목표달성도 비율 =

$$[(3*0.6) + (2*0.2) + (2*0.2)]*100$$

$$[(3*0.6) + (3*0.2) + (3*0.2)]$$

$$= (2.6/3.0)*100 = 86.6$$

결국, 공공정보 공개로 알권리 충족사업의 정책목표달성도 비율은 86.6%로 A등급으로 판정됨.

부록: 부서간 협업유도를 위한 (가칭) 성과목표책임제 운영방안

■ 성과목표책임제의 도입 및 운영은 UFOO(Unreasonable Objectives-focused Organization)¹⁾의 철학을 현실에 옮기는 구체적인 수단인 것이며, 현 정부에서 강조하고 있는 정부 3.0과 연계되는 협업에도 중요한 영향을 미치는 전략이 됨

■ UFOO는 성과관리의 주목적이 부서의 목표달성자체에 있는 것이 아니라 부서간의 협력과 조율에 기반한 조직목표달성에 있다고 보고 있음

■ 이에 따라 성과지표를 중심으로 서로 다른 부서들이 상위의 성과목표 하에 모여 각 지표관리 과정에서 나타나는 문제를 예측하고 공유하며 이를 해결하기 위한 방안을 협력적 관점에서 타 부서들과 함께 고민해 나가는 조직의 모습을 목표로 하고 있음

■ 이는 성과관리의 목적이 ‘조직도의 여백을 관리’하는 것이라는 철학과 직접적인 연관을 맺고 있음

■ 이러한 시각에서 각 부서는 도출된 성과지표를 특허청 전체차원에서의 (전략지도상에서의) 성과목표에 연계시키되 기능연관성을 중심으로 연계시킬 뿐만 아니라 목표연관성을 중심으로 동시에 연결시켜 목표중심으로 부서들을 모이게 하고 회의하게 하는 모습을 유도함

1) UFOO는 비합리적 목표집중형 조직으로 번역되며 기존의 조직도의 Box안에서 개별 부서의 목표달성에만 집중해 온 구성원의 입장에서 타 부서와 협력하며 조직전체(상위) 목표를 달성해 가는 과정을 강조하는 조직임. 즉 조직도의 여백관리에 더 중점으로 두며 조직도의 Box안에서의 활동에 익숙한 사람들에게 이는 역설적으로 비합리적 목표중심형 조직이 되는 것임 (이에 대한 자세한 논의는 “이석환 (2008). UFOO: 신뢰받는 정부와 기업을 위한 전략적 성과관리. 경기:법문사,” “Rummner, G & Brache, A(1995). Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.”, “Holzer, M., Schewester A., Lee, S-H(2014, forthcoming). Introduction to Public Administration, Seoul: Daeyoung Publishing Co.” 참조

■ 이를 위해서는 회의를 정기적으로 소집하고 주재하는 책임부서장이 필요하며 이는 업무연관성을 중심으로 성과목표책임부서장을 선정하게 됨

■ 성과목표책임제를 실현하기 위해서는 아래와 같은 순서에 의해 각 부서가 준비할 필요가 있음

- 성과목표-성과지표 연계표를 보고 본인이 담당하는 지표의 소속 성과목표를 파악 (하나의 지표당 두 개 이상의 성과목표연계가 있을 수 있음)

- 해당성과목표의 부서장은 성과관리팀과 협의하여 회의일정과 장소를 잡고 회의를 소집

- 회의참석자의 범위는 성과목표 책임부서장을 포함해 소속된 성과지표의 담당자(팀장)

- 회의는 최소한 분기에 한 번씩 소집될 필요가 있으며 소집되면 각 성과지표의 담당자들은 주어진 회의안건 작성양식(<표 1> 참조)에 기초하여 내용을 지표정의서와 함께 성과목표책임부서장에게 제출 함

- 회의에 참석하는 모든 담당자들은 사전에 타부서의 지표정의서를 모두 공유하고 회의에 가져옴

- 회의에 참석하는 담당자들은 회의 시작 1주일 전까지 회의 안건을 작성하여 제출해야 함

- 책임부서장은 제출된 회의안건을 중심으로 문제해결을 위한 방안을 논의하고 부서간 역할과 협력의 범위를 정하고 회의 결과 보고서를 성과관리담당부서를 통해 부서장에게 제출하게 함

- 책임부서장은 회의를 통하여 각 지표담당자들이 적극적으로 의견을 개진하도록 하고 조치사항을 정리한 후 회의록(<표 2> 참조)을 성과관리부서에 제출

- 성과관리부서는 외부의 성과관리전문가집단에게 회의록 내용을 전달하고 이를 중심으로 성과목표별 성과분석을 정기적으로 수행하여 기관장에게 보고

- 다음번 회의 때 조치사항들이 실행에 옮겨졌는지를 확인하고 새로운 안건을 중심으로 회의를 진행

■ 성과목표책임부서장의 권한과 책임

- 기관장은 회의에 참석한 부서담당자들의 회의참여 충실도를 정성평가할 수 있는 권한을 갖으며(<표 3참조>), 성과목표책임부서장에게는 회의결과를 토대로 기관장에게 의견을 제출할 수 있는 권한을 부여하고 이를 통해 원소속 부서장이 부서평가점수로 가져갈 수 있도록 설계

- 장기적으로 기관장에게 각 부서가 사업별 보고를 할때 성과목표책임자의 조율과 협의를 사전필수조건으로 거친 후 보고하도록 하는 시스템을 확립할 필요

- 또한 성과관리시스템상에서 지표의 실적 값 입력과는 별개로 매 회의가 끝난 후 발견된 이슈 및 조치사항에 대한 평가를 외부전문가집단의 도움을 받아 협의하여 평가하고 성과목표별로 진행상황 및 상태를 진단하여 시장에게 보고하는 시스템을 정착

- 초기에는 외부전문가가 전적으로 도와주어야 하나 장기적으로는 해당 부서장과 성과관리담당부서가 자체적으로 자체평가할 수 있도록 유도(이를 위해 담당공무원의 역량강화가 필수적임)

■ 성과목표별 회의안건 작성양식

<표 1> 성과목표별 회의를 위한 회의안건 작성 양식(예시)

회의일자: 2013년 월 일

부서명		담당자	
CSF(핵심성공요인)명			
성과지표명			
(개조식 작성)			
<ol style="list-style-type: none"> 1. 지표-과제 추진과정에서 목표치의 달성이 된다할지라도 상위 거시지표가 달성되지 않을 수 있는 상황 내지는 이유를 예측 2. 타 부서의 주요사업(과제)를 검토하고 조율되어야 할 내용을 기재 3. 지난번 회의에서의 조치사항 수행실적을 기재 			

<표 2> 성과목표별 회의결과 보고양식(예시)

회의일자: 2013년 월 일

회의장소: 대회의실

회의시간: 오후2시-오후3시

회의 미참석 부서: OO과

성과목표책임 부서장		성명	
CSF(핵심성공요인)명			
(개조식 작성)			
<ol style="list-style-type: none"> 1. 부서별로 도출된 문제상황에 대한 요약정리 2. 조율되어야 하는 부서별 사업내용 정리 3. 지난번 회의 조치사항 실행여부 확인정리 			

<표 3> 부서담당자의 성과목표회의에서의 참여충실도(예시)

구분	평가요소	비고
S (100)	해당지표-과제를 중심으로 거시지표와의 관계 속에서 예측되는 문제를 제기하는데 적극적이며 타부서와의 관계 속에서 적극적으로 협력하고 지원하려는 노력이 인정됨	
A (95)	해당지표-과제를 중심으로 거시지표와의 관계 속에서 예측되는 문제를 제기하는데 적극적이며 타부서와의 관계 속에서 협력하고 지원하려는 노력이 인정됨	
B (85)	해당지표-과제를 중심으로 거시지표와의 관계 속에서 예측되는 문제를 제기하며 타부서와의 관계 속에서 협력하고 지원하려는 노력이 인정됨	
C (75)	해당지표-과제를 중심으로 거시지표와의 관계 속에서 예측되는 문제를 제기하는데 미온적이며 타부서와의 관계 속에서 미온적으로 협력하고 지원하려는 경향을 보임	
D (65)	해당지표-과제를 중심으로 거시지표와의 관계 속에서 예측되는 문제를 제기하는데 상당히 미온적이며 타부서와의 관계 속에서 적극적으로 협력하고 지원하려는 의지가 거의 없음	

■ 기관간 협업유도과정에서의 적용

○ 이러한 논리를 동일하게 적용하여 기관 간 협업을 유도하는 방식을 지정해 줄 수 있으며 기도출 된 기관 간 협업리스트를 중심으로 주무부처와 협력부처를 지정하고 주무부처에게 권한을 실어준 뒤 논의를 유도할 수 있음

○ 이러한 과정이 정부 3.0 성과평가과정에 포함되어져야 함은 당연한 것임

- 정부 3.0 평가단에서 주무부처와 협력부처로 부서의 자료를 제출받고 이에 대한 정성평가를 실시해 주어야 함

- 주무부처장이 협력부처를 평가하는 권한을 인정해 주고 이 부분을 평가단에서 긍정적으로 반영시켜 줄 필요가 있음