# 2015년도 기타공공기관 및 단체 경영실적 평가결과 보고서

2016. 07

기타공공기관 및 단체 경영평가

# 목 차


1. 한국출판문화산업진흥원 ····· 1
2. 한국문화예술교육진흥원 ····· 19
3. 한국문화관광연구원 ····· 38
4. 한국문학번역원 ····· 55
5. 한국공예디자인문화진흥원 ····· 71
6. 한국문화정보원 ····· 87
7. 예술경영지원센터 ····· 108
8. 한국영상자료원 ····· 126
9. 한국예술인복지재단 ····· 145
10. 한국문화예술회관연합회 ····· 163
11. 세종학당재단 ····· 178
12. 전통공연예술진흥재단 ····· 193
13. 예술의전당 ····· 206
14. 정동극장 ····· 220
15. 국악방송 ····· 234
16. 국립박물관문화재단 ····· 254
17. 국립현대무용단 ····· 267
18. 코리아심포니오케스트라 ····· 281
19. 국립오페라단 ····· 294
20. 국립발레단 ····· 309
21. 국립합창단 ····· 323
22. 서울예술단 ····· 336

23. 국립극단 ····· 349
24. 대한체육회 ····· 364
25. 대한장애인체육회 ····· 381
26. 국민생활체육회 ····· 398
27. 태권도진흥재단 ····· 413
28. 저작권위원회 ····· 432
29. 게임물관리위원회 ····· 447
30. 영상물등급위원회 ····· 461
31. 한국도박문제관리센터 ····· 474
32. 한국도핑방지위원회 ····· 488
33. 한국체육산업개발주식회사 ····· 501
34. 한국문화진흥주식회사 ····· 519
35. 그랜드코리아레저(주) ····· 538

# 한국출판문화산업진흥원

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 한국출판문화산업진흥원은 출판문화산업의 진흥·발전을 효율적으로 지원하여 문화융성과 창조경제의 활성화의 기여라는 미션을 가지고 있음

○ 구체적으로 첫째, 출판문화산업의 진흥·발전을 효율적으로 지원하기 위하여 국민, 기업, 정부, 유관기관·단체의 문화적 수요와 산업적 수요에 부합하는 서비스를 개발·지원하여 산업발전과 문화진흥의 선순환 토대를 마련함

○ 둘째, 문화융성과 창조경제의 활성화에 기여하기 위하여 문화적 수요와 산업적 수요에 부합하는 지원을 통하여 국민의 문화적 삶을 풍요롭게 하고 산업적 가치를 창출하고자 함

○ 이를 추진하기 위한 핵심가치로 창의적 사고와 산업 발전과 문화진흥의 선순환 연결고리를 발굴·지원(창의), 열정적인 자세로 산업발전과 문화 진흥 활동을 공정하고 투명하게 전개(열정), 국민과 고객 신뢰를 받을 수 있도록 서비스를 지속적으로 개선하고 지원활동을 효율적으로 수행(신뢰), 사명감과 윤리의식으로 사회적 책임을 다하여 미션 달성에 기여(사회책임) 등을 통해 미션과의 연계성을 강화하고자 하고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 이 기 성 (‘12.07.27 – ‘15.07.26) |
| 설립근거 | 출판문화산업진흥원 제 16조 |
| 주요사업 | ○출판제작 및 수출 지원사업<br>○전자출판 육성 지원 사업<br>○출판문화산업 성장 기반 조성 사업 |
| 조직 / 정원 | 원장, 1실 2본부 1사무국 9팀 / 60명 |
| 2015 예산 | 41,281백만 원(국고 41,134, 자체 147) |

## 2 총 평

○ 기관은 2014년 경영평가에서 지적된 공급자 중심의 핵심 가치와 사업의 문제점을 해소하기 위해서 미션을 재해석하고, 국민(수요자)의 가치를 반영하여 비전의 의미를 재해석하여 미션과 비젼을 연계성을 확보하고자 노력한 점이 긍정적으로 평가됨. 다만 핵심가치를 보다 구체화하고, 44개 추진과제의 중복성 해소를 위한 재검토가 요구됨

○ 자원의 효율적 배분을 위해서 전략목표, 전략과제, 정부정책 등을 반영한 인력과 예산 투입 방향과 2014년 경영평가에서 지적된 출판수요 창출 기반 조성 및 문화 확산 분야에 대한 인력과 예산 확충은 타당한 것으로 판단됨

○ 고객만족도 점수가 전년 대비 2.7점 상승한 점은 긍정적이나, 자체경영공시 활동과 청렴교육의 실효성을 높이기 위한 방안을 우수기관 벤치마킹, 구성원 의견수렴 등의 방법을 통해 강화해 나갈 필요가 있음. 또한 기관의 특성을 반영하는 사회책임성 제고방안을 마련하여 사회책임성 활동이 기관의 브랜드가 되고 구성원들의 소속감을 고양할 수 있는 수단으로 작동하도록 해야 할 것임

○ 기관은 조직과 인력의 효율적 운영을 위해 핵심업무에 인력을 강화한 점과 출판사의 70%가 수도권에 위치함에 따른 지방 이전의 불편 완화를 위해서 서울사무소 마련한 점은 환경 변화에 대한 적극적 대응이라는 측면에서 긍정적으로 평가됨

○ 기관은 2014년 경영평가에서 지적된 성과관리체계의 강화를 위해 성과와 보수체계를 연계한 점과 인사규정 개정을 통한 최소승급연한을 단축한 점은 직원들의 동기부여 측면에서 긍정적임. 다만 성과관리체계의 실효성 제고를 위해 향후 근무실적 등의 객관적 요소의 비중을 확대하고, 저성과제에 대한 대책 마련 등의 방안을 마련해야 할 것임

○ 기관은 노사협의회 운영이 타 기관에 비해 상대적으로 활성화되어 있지 않음. 기관장과 간부진은 향후 노사협의회 운영의 활성화 및 직원의 의견 수렴 제고를 위한 방안을 마련하여 조직내 의사소통을 원활히 해 나갈 필요가 있음

○ 출판제작 및 수출지원 사업에서 우수학술도서 선정 지원 사업은 홍보마케팅 및 수익 증진의 측면에서 긍정적임. 베스트셀러 사업대상 제외에서 재포함, 우수학술도서에서 세종도서로의 명칭 변경 등은 사업의 일관성 측면에서 문제가 발생할 수 있음. 향후 보다 신중한 검토와 의견수렴을 통해 사업의 신뢰성과 지속성을 제고할 필요가 있음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국출판문화산업진흥원의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 출판문화산업의 진흥발전을 효율적으로 지원하여 문화융성과 창조경제의 활성화에 기여한다는 이상적인 미션을 구현하기 위해 연계된 비전과 핵심가치에 걸맞은 중장기 경영전략을 구축한 것은 긍정적으로 판단됨

○ 14년 대비 개선된 전략과제 및 추진과제로 출판산업의 해외진출 확대에 대한 가시적인 성과를 이루기 위해 보다 구체적인 목표와 그에 따른 실행계획을 짜는 등 관련하여 노력을 기울일 필요가 있음

○ PEST분석의 외부환경요인중에서 기술에 해당하는 융합형디지털문화컨텐츠의 성장세에 따른 노력을 경주하고 계신 것으로 알지만, 작년 국감 지적사항처럼 현재 기관의 전자출판 생태계에서의 위치파악에 따른 대책 마련과 구체적인 육성방안은 아직 부족한 상황으로 판단됨

○ 기관의 특수성상 한국문학번역원과 같은 유관기관의 협력사업이 시너지를 생성하고 있는 것으로 파악하고 있음. 이와 관련하여 유관부처들과의 상생효과를 기대할 수 있는 과제를 적극적으로 발굴하는 것이 필요하며 출판문화산업 자체의 환경변화를 고려하여 다양한 유관부처들과의 상생효과를 기대할 수 있는 유관 과제를 적극적으로 발굴하는 것이 필요함

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 전자출판 육성 지원을 목표로 우수 전자출판 컨텐츠를 지원하고, 전자출판의 해외 진출 확대와 내수창출을 위한 기반을 조성하며 전자출판산업 활성화의 기반을 구축하기 위해 다양한 사업을 지원하고 후원하는 것은 융합형 디지털 문화컨텐츠가 성장하고 있는 시장환경의 변화에 대응하고 있는 것은 긍정적인 결과로 평가됨

○ 개방형 전자책 유통 협업 시스템을 구축하기 위해 시스템을 구축하고 전자책의 서지정보를 표준화하며, 전자책과 종이책의 서지정보와 인증체계를 연동하는 기관의 노력은 향후 보편화될 것으로 예상하는 전자출판산업의 기반이 될 것으로 판단됨

○ 비전과 전략목표 달성을 위해 14대 전략과제와 44개의 추진과제를 카테고리별로 세분화하여 수립한 것은 기관의 미래에 구체적인 가이드라인으로 작용할 것으로 판단됨

○ 기관은 설립목적이 출판문화산업의 진흥과 발전을 효율적으로 지원하는 미션을 가지고 있으므로 기관의 핵심가치는 창의, 열정, 신뢰와 같은 높은 추상성을 가지는 가치보다 출판, 문화, 독서, 산업등과 관련한 구체적인 가치를 제시하게 된다면, 경영이념과 전략목표로의 연계성이 더욱 강화될 것으로 판단됨

○ 중장기 경영전략을 위해 작성한 44개 추진과제는 실질적인 내용은 다소 차이가 있더라도 과제의 특징과 성격이 다소 중복되는 경향의 항목들이 있으므로 선택과 집중으로 통해 효율적으로 운영할 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 전략과 연계된 외부자원 활용의 노력으로 네이버 문화콘텐츠 기금 사업을 유치한 것이나 청년취업인턴 지원 등의 성과는 공공성있는 사업에 외부자원을 유치하여 사업 환경을 개선하고 동시에 홍보효과를 획득한 점과 청년취업과 같은 시대적인 문제에 기관의 전문성으로 기여한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 경의중앙선 독서바람 열차 운영과 같은 사업은 차후, 기타 지역으로 확산, 혹은 항공, 선박, 혹은 공항, 기차역등의 교통시설 등으로 확장 가능성이 있는 미래지향적인 시도로 보여짐

○ 도서정가제의 시행으로 혼란이 있는 출판 산업시장에서 장기적인 관점으로 상황에 대응하며 대책을 마련하는 것은 원론적으로 맞는 방법이나 기관의 전문성을 고려하여 볼 때 시장과 관련 산업 전체는 기관의 방향제시를 필요로 할 것으로 판단되므로 중장기 전략과 단기 실행 전략, 분야별, 사업자별 대응전략 등을 마련하여 공유할 필요가 있어 보임

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 현안과제 중심 회의체 구성을 통해서 고객의 의견을 반영하려는 노력으로 출판전문가 자문회의, 공용DRM 상용화 및 유통 실무추진협의체, 전자출판진흥협의회, 자율도서정가협의회, 어린이제품안전특별법 대책 특별위원회 등 총 7개의 협의체를 구성하고 운영한 것은 기관에 시시각각 주어지는 다양한 현안들에 대한 조언 및 방향을 제시해 줄 수 있어 긍정적인 노력으로 평가됨

○ 고객헌장과 고객응대서비스를 개정하고, 고객서비스 매뉴얼과 개인정보보호지침을 제정한 것은 지적재산권을 다루는 기관에서 매우 중요한 제도를 정비한 것으로 판단되며, 향후 이와 같은 제도들을 지속적으로 보완하고 준수할 필요가 있음

○ 미션과 경영이념, 전략목표를 달성하기 위한 고객의 구분이 전략과제에 따라 상당히 세분화되어 있으나 일부 공급자 중심적인 접근의 모습이 보임. 이에 최대한 단순하고 명료하게 구분하여 관리하는 방법을 모색할 필요가 있음

○ 출판산업의 진흥을 위해 국민들의 독서문화를 장려해야하는 이유로 다양한 고객구분을

통해 입체적 접근을 하려는 내용적인 면은 세부 전략으로써 적절하다고 판단됨

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 전년도 81.4점에 비해 2.7점이 상승한 84.1점을 기록하였음

○ 고객만족도 평가 관련, 상품품질은 6.9점, 전달품질은 7.9점 상승, 사업부문별로는 출판진흥사업 부문이 83.8점으로 2.8점 상승하는 등 전반적으로 전년대비 향상된 실적을 달성하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 국민의 알권리 제고를 위한 자율공시 및 정보개방의 노력으로 자체경영공시 활동실적이 전년과 동일하게 8개인 점은 더욱 노력할 필요가 있음

○ 윤리경영 시스템 구축을 위해 반부패 청렴교육의 실적으로 임직원 1인당 교육시간과 교육참여율이 2014년에 비해 감소한 바, 이에 대한 기관 차원의 대책으로 교육시간을 정례화하고 그에 대한 인센티브를 도입하는 등의 방안을 모색할 필요가 있음

○ 기관의 설립목적에 걸맞은 사회책임성 제고방안으로 현재, 1인출판사 우수콘텐츠 제작지원, 출판문화산업 청년 일자리 창출, 지역서점 활성화, 교정시설 독서활동 지원, 책읽어주는 문화봉사단을 시행하고 있는데, 기관의 특수성과 전문성을 고려하면 지역서점 활성화와 같은 경우만 하더라도, 단순한 독서토론회나 시낭송, 저자초청 특강보다 도서별 특징에 따른 연계 문화행사 개최(예: 현대미술에 관한 책과 서점 속 미술관 프로젝트로 문화소외지역에 독서관련 문화 파급 등) 등의 더욱 세부적이고 생활과 밀착된 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단됨

○ 중소기업 제품 우선구매, 사회형평성 채용 등에 대한 관심은 지속적으로 이뤄져야 한다고 판단됨

# II. 경영관리

## 총 평

○ 성과와 보수체계를 연계하는 점은 긍정적이나 이 제도의 실효성을 높이기 위해서는 기관-부서-직원의 목표의 상호연계, 업적과 역량을 포함한 객관적 성과지표 체계 구성, 부서와 개인 간 성과비중 체계화, 성과결과에 대한 환류 등의 노력이 추가적으로 필요할 것으로 보임

○ 중기인력계획을 수립하고 이를 토대로 연도별 신규인력 확보 및 운영규모 계획을 수립, 운영하는 점이 긍정적임. 신규인력을 채용할 때 외부심사 위원 참여 등으로 공정성을 제고하려 했으며, 고졸자, 지역인재, 비수도권, 청년인턴 등을 채용하여 사회형평적 고용기회를 확대하고자 함

○ 직원 설문조사를 기반으로 교육프로그램 계획하고자 한 점은 긍정적이나 구성원 역량 개발에 집중한 교육 내용 개발 및 교육결과 환류 노력은 더 필요함. 기관의 설립목적과 연계된 독서지식경영 제는 직원 개인적 성장 뿐 아니라 업무역량 향상에도 영향을 줄 수 있어 긍정적으로 평가됨

○ 노사관계 비전과 목표, 추진전략을 세운 점은 바람직하나, 타기관에 비해 협의하는 안건 수가 적고 협의 진행도 미진한 편임. 노사협의회 이외에도 명문화된 이의 제기 제도나 직원들 의견 수렴할 수 있는 비공식적 채널을 제도화하고 실효성 있게 운영하여 소통을 활성화하는 것이 필요함

○ 지방이전에 따른 보안 관리를 위해 체계를 점검하고, 임직원 대상 관련교육, 개인정보 보호 운영지침 개정, 사이버침해사고 대응체계 등을 수립함. 도서정가제 개정 시행에 따라 정가 공표시스템을 2014년 구축하였으나 예상보다 이용률이 높지 않아 활성화 방안 모색이 필요해 보임

○ 정부정책 협력에 있어서는 인문정신 확대에 대한 정부 정책 방향, 도서정가제 시장 안착, 기관의 지방 이전 이후 지역과의 연계 등 정책 지원을 위한 기관의 추가적인 노력이 긍정적임

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 조직구조는 1실 2본부 1사무국 9팀으로 전년도 대비 특별한 조직 변화는 없음. 전략목표와 연계하여 조직을 구성한 점과 핵심업무에 대한 인력을 충원한 점은 긍정적으로 평가됨. 단, 기관의 주요 사업이 출판산업진흥본부에 집중되어 있어 특정 본부에

업무가 과중하지 않도록 업무, 인력, 예산에 대한 모니터링 및 조정이 지속적으로 필요해 보임

○ 지방 이전에 따른 환경변화에 대처하기 위해 정부 가이드라이에 맞춰 업무 지침 등을 변경하였으며'지역사회 공헌 방안에 대한 직원 아이디어 공모'등 지역사회 문화 진흥을 위해 노력함

○ 출판사들이 수도권에 많이 위치하고 있어서 지방이전에 대한 문제를 보완하고자 서울 사무소를 설치하고 일부 사업을 진행한 점도 사업성과 제고를 위해 긍정적으로 평가됨

○ 성과관리는 근무평정과 역량평가로 평가하고 간부와 직원은 등급을 구분하여 성과급을 지급하고 있음. 전년도 경영평가에서 성과관리체계에서 팀별 성과관리 강화, 지표개선 등의 노력이 지적되었으나 이에 대한 개선은 미흡함. 부서와 개인 간 성과비중 체계화, 역량평가와 업적평가를 반영한 개인 성과지표 체계 구성, 등급 간 차등화, 성과결과에 대한 환류 체계 등이 필요하며, 개인의 성과평가뿐 아니라 단위조직별 성과를 평가하는 시스템으로 성과와 평가를 연계해 나가야 할 것임. 또한 기관의 전략과제가 직원에게 도달할 수 있도록 기관-부서-직원의 목표를 상호 연계한 KPI 수립이 되어 조직원 개인과 조직의 성과 간 연결성이 높아질 수 있음

## ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 중기인력계획을 수립하고 이를 토대로 인력 확보 및 운영 계획을 수립, 운영하고 있으며 사업부서의 핵심업무 인력 비중을 높이고자 함. 비정규직에 대한 무기계약직 전환 계획을 수립하였고 성과가 있었음

○ 신규인력을 채용할 때 외부심사 위원 참여 등 공정성을 확보하고자 노력하고 있으며 고졸자, 지역인재, 비수도권, 청년인턴 등을 채용하여 사회형평적 고용기회를 확대한 실적이 인정됨

○ 임직원의 진흥원 중장기 발전방안 단체토의, 기관의 설립목적인 독서진흥을 조직원들에게 적용한 '독서지식경영 제도'등은 직원들의 개인적 성장 뿐 아니라 업무역량(기관 정체성에 대한 , 우수 도서 파악, 시장 트렌드 분석 등) 향상에도 도움이 될 수 있어 긍정적으로 평가됨

○ 교육예산이 증가하였고 직원 설문조사를 기반으로 직급별 역량강화를 위한 교육 프로그램 계획을 수립한 적은 긍정적임. 그러나 직원교육 계획대로 진행되지 못하였고 특히 필수적으로 이행할 교육내용에 대한 비중이 높아 구성원 역량 개발을 위한 노력은

더 필요할 것으로 보임. 교육결과와 환류를 강화하여 보다 합리적이고 체계적인 핵심 업무와 연계된 역량강화 교육 노력이 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 성과와 보수를 연계한 연봉체계를 운영하고 있으며 기본연봉과 성과연봉으로 구성되어 있음. 성과 연봉제 취지를 잘 살리기 위해서는 합리적이고 객관적인 성과지표 체계 구축이 중요한데, 이에 대한 노력은 더 필요해 보임. 부서와 개인 간 목표 및 성과 연계, 역량평가뿐 아니라 업적평가를 강화한 성과평가 등 지표체계 개선에 대한 노력이 추가적으로 요구됨

○ 사회취약계층 근무제도에 있어서 대졸자와 고졸자의 채용, 승급, 보수 체계가 동일하게 운영되며 비정규직의 보수 및 복지포인트를 전년대비 높여 현실화하고자 한 점은 긍정적임. 그러나 보수체계에 있어서 비정규직도 정규직과 동일한 기준으로 성과체계를 추진하여 성과와 보상 연계를 강화하는 차등 보상체계를 만들어가는 노력이 필요할 것임

○ 임금피크제 도입이 10월 말 확정되었으며 직제규정 및 인사규정을 개정함. 2016년부터 발생하는 임금피크제 대상자에 대해별도 직무 개발 및 신규인력채용 계획을 세운 점은 긍정적임

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 3.583%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수하였음

○ 효율적이고 합리적인 인력 운용 및 정부의 총인건비 인상율 가이드라인을 반영한 예산 편성 등의 노력으로 목표치 3.8% 이내인 3.583%를 기록함

### ③ 노사관리(2)

○ 노조가 2003년 설립되어 가입대상 46명 중 37명이 조합원으로 가입되어 있으며 노사관계 비전과 목표, 추진전략을 세우고 있는 것은 바람직하나 이 전략이 실효성을 갖추기 위해서는 보다 구체화된 계획 도출이 요구됨. 예컨대 단기, 중기 내 추진할 전략에 대한 구체적이고 측정 가능한 목표수립과 이에 대한 실행계획이 나와야 이후 평가를 통해 목표 달성 여부를 확인할 수 있고 이에 대한 피드백을 받아 계획을 현실성 있게 조정할 수 있음

○ 노사협의회를 통해 임금피크제 도입을 합의하였으나, 타기관에 비해 협의회에서 다루는 안건이 적고 협의 진전도 미흡한 편이라 활발한 의사소통을 위한 노력이 더 요구됨. 예컨대 타기관에서는 노사문제 해결 능력 강화를 위해 내외부 전문가 네트워크 활용, 경영진과 일반직원 등 직위에 따라 차별화된 맞춤형 교육 실시, 공식적이고 비공식적 소통 채널 제도화 등의 노력을 기울이고 있음

○ 노사협의회 이외에도 명문화된 이의제기 제도나 직원들 의견 수렴할 수 있는 비공식적 제도 마련이 필요해 보임. 이는 직원과의 불만족 해소 뿐 아니라 조직발전을 위해 여러 아이디어를 올리도록 부서별, 직급별 다양한 소통 채널을 제도화하고 실효성 있게 운영하는 것이 필요함

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 콘텐츠, 방문형태를 통계적으로 분석하여 개선책을 마련한 점이 긍정적으로 평가되며, 홈페이지 이용자 수, 정보공개 수도 전년 대비 향상되었음. 또한 지방이전에 따른 보안관리 체계를 점검하고, 임직원 대상 관련교육, 개인정보보호 운영지침 개정, 사이버 침해사고 대응체계 등을 수립하였다는 점에서 긍정적으로 평가됨

○ 도서정가제 개정 시행에 따라 출판사가 재정가를 공표하는 재정가 공표시스템을 2014년 구축, 2015년에는 모바일 시스템을 개발함. 그러나 개발 당시 기대치보다 이용자 수는 정체 상태이고 이용이 미흡한 수준임. 이 시스템이 활성화되지 못한 원인 파악 및 대책마련이 일차적으로 필요해 보이며, 시스템 구축 이후에는 데이터 활용이 중요하므로 재정가 공표시스템에서 생성되는 정보의 활용도를 높이기 위한 방안 마련도 필요해 보임. 예컨대 타기관의 경우 데이터 활용의 좋은 사례를 발굴하거나 데이터를 활용한 학술 연구 공모 등의 사업을 한 사례가 있음

○ 전자출판 유통 문제를 해결하기 위해 유통사, 출판단체와 MOU를 맺음. 사업 실행 과정에서 발생하는 문제를 극복하기 위해 외부기관들과 협력 토대를 만들고 대응 전략을 마련했다는 측면에서 정부 3.0의 취지에 부합하는 성과로 평가됨

### ② 정부정책협력도(2)

○ 기관은 정부 정책 방향에 협조하기 위해 사업을 인문 분야로 확대, 도서정가제 제도 관련 시스템 운영, 지역활동 확대 등의 노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가됨

○ 정부 정책방향 중 하나인 인문정신 확대를 위해 사업(출판지원사업) 범위를 확대시킴(인문독서아카데미, 자유학기제 독서토론 프로그램, 지역서점 지원, 문화융성카드 출시 등). 또한 도서정가제 시장 안착을 위해 시행령 및 시행규칙을 개정하고 재정가 공표 시스템을 구축, 운영함. 그러나 아직 도서정가제 재정가 공표시스템이 취지대로 활성화 되지 못하고 있으므로 이에 대한 원인 파악과 대책 마련은 필요해 보임

○ 기관이 전북 지방으로 이전된 이후 전북 출판문화지도 발간, 전북지역 자유학기제 프로그램 등을 실시하는 등 기관의 특성을 살펴 지역문화 활성화에 기여하고자 한 노력이 인정됨. 단, 지역활동의 지속여부 및 개선책 마련을 위해 각 활동의 효과(또는 성과) 측정 및 모니터링이 함께 진행되어야 할 것으로 보임

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 내부 감시 체계 운영, 외부 감사 관리, 재무컨설팅 등의 재무관리 체계를 갖추고 재무구조를 개선하려는 노력이 보임

○ 경영목표에 따라 중기재무계획이 수립되어 있는 것은 바람직함. 그러나 예산계획에 따라 사업계획을 세우기보다 사업계획에 따라 예산계획을 수립하는 것이 바람직하므로 재무 분야에서도 사업성과와 연계한 환류 체계를 구축하는 노력을 강화할 필요가 있음

○ 국고보조금으로 운영되는 기관이기는 하나 부채를 줄이고 국고 의존도를 감소시키기 위해 민간유치, 자체수익사업 등 수익원 다양화 및 비용절감을 위한 노력이 필요해 보임

○ 전년 대비 경상경비를 감축시켰으며 클린카드 운용, 각종 규정 재개정(수당 지급안, 지방 이전에 따른 이사비용 및 이주수당 지급 지침 제정 등)하여 예산 운용의 문제가 없도록 하였으며, 나라장터 조달 시스템 이용 건수 증가, 전자입찰 비중 증가 등 공정성 제고를 위한 노력이 긍정적으로 판단됨

### ② 계량관리업무비(2)

○ 지방이전에 따라 출장 증가로 인한 여비는 증가하였으나 임차료가 절감되어 총 5.82%의 관리업무비를 절감하였으며, 월별, 분기별, 반기별 예산집행 상황을 점검하도록 모니터링 체계를 운영함

○ 지방이전 등 상황에 따른 비용 증감은 계획에 의한 성과라기보다 상황변화에 의한 결과 성격이 더 강함. 근본적으로 비용을 절감하고 재무구조를 개선하기 위해서는

비용구조에 대한 체계적 분석이 필요하며 중장기적으로는 수익사업 다변화 등의 자구책 모색이 필요해 보임

○ 2015년도 계량관리업무비는 0.033%로 2014년의 0.035%에 비해 0.002%P 하락 하였음

○ 국민 독서문화 증진 등 사업 예산의 증가로 전년 대비 매출액은 10.6% 증가하였으며, 관리업무비 절감 노력을 통해 목표치 0.031 대비 실적치는 0.033으로 1.641점을 득점함

## Ⅲ. 주요사업과제

### 총 평

○ 우수학술도서 선정 지원 사업은 출판사 입장에서 판매 증진과 홍보마케팅에 효과가 있다고 조사된 것은 긍정적 성과임. 그러나 출판제작 사업과 전자출판 지원 사업의 경우 국민들의 독서 진흥이 사업 목적이므로 이용률을 높이기 위한 활용도 측면에서의 성과지표 개발 노력이 필요해 보임

○ 사업별 개선 노력이 있었는데 특히 전자출판시장 성장의 장애요인을 제거하기 위해 유통사, 출판단체와 MOU를 체결하고 DRM 문제개선을 위해 노력한 점이 긍정적으로 평가됨. 또한 출판 수출 진출이 확대되는 것은 긍정적이나 다양한 해외 시장에 대한 전문성을 내부에서 다 보유할 수 없으므로 외부 전문성을 갖춘 인력 또는 기관과 협력 체계를 잘 구축하는 것이 필요함

○ 내부 모니터링 시스템을 갖추고 전년도 외부 평가에 대해 대처한 노력은 긍정적임. 그러나 사업기간 발생하는 문제를 파악하고 이를 개선하는 환류체계도 중요함. 일부 사업의 경우 만족도 조사 참여자가 저조하여 제대로 평가가 작동하지 않고 있는 것으로 보임. 공급자 뿐 아니라 이용자의 피드백을 점검하는 체계도 환류체계 안에 포함해야 할 것임

○ 베스트셀러 등으로 지원대상 범위를 확대한 것이 사업의 본래 취지와 목적을 훼손하지 않을지 점검 체계가 필요해 보임.‘우수학술도서’ 브랜드명을 변경한 것도 출판산업진흥이라는 기관의 목표 및 사업의 취지와 일관된 결정인지 점검하고 기존 브랜드가 가져온 효과(판매 증진 등) 측면에서도 전문가적 검토가 필요해 보임

○ 청년 일자리 창출 사업의 취지에 공감하고 제도의 개선을 위해 노력한 점은 인정되나 과제명(출판문화산업 진흥기반 조성사업)에 비해 실제 진행되는 사업내용은 일부이고 주요 재원은 고용노동부에 의존하여 사업의 적합성과 지속성 문제가 제기될 수 있음.

기관의 미션과 연계되고 지속성 있는 사업으로 발전하기 위해 출판문화산업 진흥에 적합한 세부사업들을 발굴하여 실질적 도움이 되도록 노력할 필요가 있음

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 출판제작 및 수출지원 사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 본 사업은 '우수학술교양도서 선정 지원 사업'과 '출판 수출지원 사업'으로 구분됨. 우수학술도서 선정 지원 사업에 신청한 출판사 수가 증가하였고 지원받은 출판사들은 '판매 증진', '홍보마케팅'에 효과가 있다고 조사되어 공급자 지원에 대한 성과가 있는 것으로 보임. 그러나 수요가 뒷받침되지 않는 공급의 증가는 오히려 산업의 불균형을 가져와 부정적인 영향을 미칠 수 있으므로 수요 증진 노력과 함께 가야 할 것임

○ 전년도 외부평가에서 지적되었듯이 출판제작 사업의 성과 지표가 '제작지원 출판사의 신간발생종수'로 공급자 중심적 지표임. 출판사 지원 목적이 국민들의 독서를 진흥하려는 것이므로 이용률 중심의 성과를 보여주는 지표 개발 노력이 요구됨. 반면 출판 수출 지원 사업의 경우 성과지표로 '수출액'관련 지표를 사용하는 것은 사업 목표를 반영하고 있어 적절해 보임

○ 사업 실행 단계에서 수요자의 의견을 수렴하기 위해 도서관 담당자 등을 선정위원 구성에 포함하고 이들의 온라인 추천을 받는 등 수요자의 의견을 반영하려는 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 지원대상 확대가 출판사나 외부의 요구가 수용된 측면이 있으나 사업의 본래 취지와 목적을 훼손하지 않는지 점검하는 체계 마련이 필요해 보임. 특히 베스트셀러는 원래 사업대상에서 제외되었다가 다시 포함되었는데 이는 기관 내부의 명확한 기준이 있는지에 대한 의구심을 일으킬 수 있음. 사업 목표 재정립과 일관된 기준 마련이 사업범위 조정 전에 선행되어야 할 것으로 보임

○'우수학술도서'라는 브랜드명을 세종도서로 변경하였으나 이러한 결정이 기관의 미션과 사업의 목표, 지원할 핵심대상의 요구에 부합하는 결정인지에 대한 검토가 필요해 보임. 또한 기존 브랜드가 가져온 효과(판매 증진 등) 측면에서도 점검이 필요함. 하나의 브랜드를 만들고 알리기 위해 오랜 시간과 노력이 들기 때문에 브랜드명 개발

및 변경은 전문가들의 심층적 자문이 필요한  분야임. 기관의 의사결정에 일반인을 참여시키는 것 자체는 긍정적이나 전문성이 중요한 분야에서 이를 최종 결정안으로 수용하는 것은 주의를 요함

○ 우수도서 선정 여부는 심사위원 구성 및 합리적 심사절차 마련이 사업의 공정성 제고에 가장 중요한 요소임. 심사위원 구성은 (사업의 지속성을 위해) 본 심사를 경험한 심사위원들과 신규 심사위원들의 적절한 비중으로 구성하면서 일정 인원을 지속적으로 교체할 필요성이 있음. 현재 학회를 통해 심사위원 추천 방식을 받고 있는데 향후에도 심사위원 풀(pool)을 확대하기 위한 노력이 필요하며 특정 심사위원이 몇 회 연속 심사를 담당하여 공정성 훼손을 의심받지 않도록 심사위원 자격조건 및 심사절차에 대한 규정을 강화할 필요가 있음

○ 다양한 권역(언어권)에 대한 전문인력을 보유하지 못하므로 전문성 있는 개인 및 기관과 연계하며 사업을 효율적으로 진행하는 노력이 필요함. 출판사를 위해 해외시장 동향에 대한 가이드북을 제작하고 강의 형식 등으로 내용을 공유한 점은 긍정적임. 번역지원 사업의 경우 한국문학번역관과의 협업은 긍정적으로 평가되며 그러한 공조체계가 앞으로 더 강화되어야 할 것임

## 2. 목표 달성도

(1) 출판 제작 지원 성과

○ 2015년 출판시장의 전체 출판사 신간발행종수는 전년 47,589종 대비하여 감소하였으나, 선정출판사 평균신간발행종수는 전년 36.6종 대비하여 9.016% 증가하였음
○ 국민 독서율 감소 등의 다양한 환경변화로 출판시장 전체 출판사 평균 신간 발행종수는 14년 13.788종에서 15년 15.836종으로 감소하였으나, 2013년 이후 선정출판사 평균 신간 발행종수는 꾸준히 증가하고 있음

(2) 수출 지원 성과

○ 2015년 '수출지원 출판사의 수출액'은 총 3,482백만원으로 2014년 1,103백만원 대비 215.7% 증가하였음. 2015년 '지원액'은 2014년 270백만원 대비 20백만원 감소한 250백만원임

○ 2015년 지원액은 전년대비 7.4% 감소하였으나 해외도서전을 통한 수출액이 크게 증가하였음.

### □ 과제 ② 전자출판 육성 지원 사업

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 전자출판 성장의 장애요인을 제거하기 위해 전자출판 콘텐츠 확대, 전자출판 해외진출, 인프라 구축을 추진과제를 도출하고 사업을 실행함. 특히 유통사, 출판단체, 등과의 MOU를 체결하고 DRM 문제 개선을 위해 노력한 점이 긍정적으로 평가되며 네이버문화콘텐츠 기금을 유치하여 지원한 것은 재원 확보 측면에서 긍정적임. 지원 확대로 특정 장르 콘텐츠 편중화 및 전자책 저작권 문제를 개선한 것으로 평가됨

○ 본 사업의 성과지표는 '지원 출판사의 제작, 유통종수'로 공급자 중심적임. 현재 지표로는 전자책 이용 활성화라는 목표 달성정도 확인이 어려우므로 활용도 측면에서의 지표 보완 노력이 필요함

○ 전자출판 해외진출 확대와 내수 기반을 구축하기 위해 국제도서전 참가, 번역 종수 및 언어 확대, 전자책 체험 공간 확대, 디지털북페어코리아 개최 등을 지원하고 전년대비 높은 성과를 거둠. 해외 진출이 확대되는 것은 긍정적이나 지역별(언어권별) 전문성을 기관 내에서 가지고 있지 않기 때문에 외부 전문성을 갖춘 인력 또는 기관과 협력 체계를 잘 구축하는 것이 필요함

○ 전자출판 생태계 전반에서의 당면과제와 이를 해결하기 위한 중장기적 접근이 필요해 보이며, 전자출판 국내외 시장의 전망과 관련 기술변화 등의 산업환경에 대해서도 정보를 꾸준히 업데이트하고 공부하는 학습조직 역량이 요구됨

○ 전년도 외부 평가에 대해 조치를 위해 노력한 점은 긍정적이나 사업기간 중 발생하는 문제들을 파악하고 즉시 개선하는 환류체계 운영도 중요하게 작동되어야 할 부분임. 일부 만족도 조사 참여자가 소수에 그치는 등 평가체계가 미흡한 측면이 있으며 전자책 공급자 뿐 아니라 최종이용자의 피드백을 모니터링하는 체계도 포함해야 할 것으로 보임

## 2. 목표 달성도

(1) 전자출판 제작 유통 지원 성과

○ 2015년 '제작·유통종수'는 5,168종으로 2014년 4,980종 대비 3.775% 증가하였음. 2015년 '지원액'은 2014년 280백만원 대비 50백만원 감소한 229백만원임

○ 2015년 지원액은 전년대비 18% 감소하였으나 제작·유통종수는 2013년 이후 지속

적인 증가세로가 전년대비 188종 증가하였음

(2) 전자출판 수출 지원 성과

○ 2015년 '수출지원 업체 수출액'은 1,965백만원으로 2014년 652백만원 대비 201.4% 증가하였음. 2015년 '지원액'은 2014년 139백만원 대비 70백만원 증가한 210백만원임

○ 2015년 지원액은 전년대비 50.5% 증가하였고, 수출액은 국내 전자출판 콘텐츠의 우수성, 해외판로 확대 노력 등을 통해 전년대비 1,313백만원 증가하였음

**□ 과제 ③ 출판문화산업 진흥기반 조성사업**

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 청년 일자리 창출이 중요하다는 점은 공감을 하지만 이는 모든 분야에 해당되는 문제이기 때문에 본 기관에서 이 사업을 대표사업으로 운영하는 것에 대한 명분이 더 필요해 보임. 또한 '출판문화산업 진흥기반 조성'이라는 이름에 비해 실제 진행되는 사업내용은 청년취업 등의 일부분에 불과하여 이름과 사업내용 간 매칭이 안 된다는 비판을 받을 수 있음. 주요 재원 역시 고용노동부에 의존하고 있어 기관의 대표사업으로서 지속성 문제가 있어 보임. 기관의 미션과 연계되고 지속성을 갖는 사업으로 발전시키기 위해 출판문화산업 진흥이라는 기관과 사업의 이름에 걸맞은 세부사업들을 발굴, 산업에 실질적 도움을 주는 방향을 모색할 필요가 있음

○ 기업의 직접 선발 요구에 따른 선택권 확대, 청년 취업인턴제 신청서류 간소화, 우량기업 참여 증가 방안 및 정규직 전환 확대 대책을 마련하였으며 그 결과 청년과 기업의 신청 수가 증가하고 정규직 일자리가 전년 대비 40% 증가하는 성과가 있었음. 사업 개선을 위해 노력하고 성과를 높인 점이 긍정적으로 평가됨.

○ 내부 모니터링 시스템을 갖추고 기업 간담회, 컨설팅, 현장 지도, 고객만족도조사 등으로 사업대상의 의견을 청취하고자 노력하였으며, 청년취업인턴제 FAQ를 제작 배포하여 불만사항을 개선한 실적이 있음. 특히 기업 현장에 직접 나아가 현황을 파악하고 현장에 맞게 컨설팅을 해 준 점이 긍정적으로 평가됨

## 2. 목표 달성도

(1) 청년인턴 취업자 확대 기여도

○ 2015년 ‘신규 청년인턴수’는 150명으로 2014년 126명 대비 19.0% 증가하였음. 2015년 ‘지원액’은 2014년 518백만원 대비 28백만원 감소한 490백만원임

○ 2015년 지원액은 전년대비 5.4% 감소하였으나 청년인턴수는 전년대비 24명 증가하는 등 2013년 이후 청년인턴 취업자는 증가세임

(2) 정규직 전환 성과율

○ 2015년 ‘정규직 전환자 수’는 88명으로 2014년 36명 대비 144% 증가하였음. 2015년 ‘인턴수료자수’는 2014년 55명 대비 51명 증가한 106명임

○ 2015년 인턴수료자수는 전년대비 93% 증가하였고 지원제도 개선, 수요자 맞춤형 지원 노력 등을 통해 정규직 전환자 수가 전년대비 52명 크게 증가하였음

# 한국문화예술교육진흥원

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도 | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

○ 한국문화예술교육진흥원은 “삶의 질 향상을 위한 문화예술교육의 실현”의 비전을 실행하기 위하여 “상생과 공존의 문화예술교육 지원체계 구축”의 미션을 선정함

○ 이를 위하여 문화예술체험을 통한 창의성 함양(창의성 고양), 문화예술을 통한 세대·계층간 이해공감(문화수용력 제고), 상생을 위한 문화예술교육 강화(상생교육 강화), 문화예술교육의 선순환적 협력체계 구축(협력체계 구축) 및 문화예술교육 인프라 강화(교육기반 질적 제고)의 핵심 가치를 삼고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 주 성 혜(2014. 08 – 2014. 07) |
| 설립근거 | 문화예술교육지원법 제 10조 |
| 주요사업 | ○학교문화예술교육 확대를 통한 효과성 제고<br>○부처 간 협력 체계 구축을 통한 맞춤형 문화예술교육 지원<br>○문화예술교육 인적자원 강화 |
| 조직 / 정원 | 원장, 1처 3본부 1사업단 1센터 10팀 / 45명 |
| 2015 예산 | 119,301백만 원 |

## 2 총 평

○ 기관은 다양한 문화예술교육프로그램과 사업을 통해 대한민국 국민들의 삶의 질을 향상시키고, 성숙된 미래 문화시민을 양성하고 나아가 문화를 통해 국격과 국가 브랜드를 제고하기 위해서 일반 시민과 학생, 직장인은 물론 문화소외계층, 사회적 약자, 사회부적응자, 각종 범죄의 피해자 등 다양한 고객들의 니즈를 만족시키고자 다각도의 노력을 해 온 점이 긍정적임

○ 기관은 높은 이직율과 퇴사율로 숙련된 근로자를 확보하기 어렵고, 이로 인해 사업의 지속성과 일관성 담보 문제를 해결하기 위한 선결조치를 퇴직율과 이직율을 낮추는 것으로 설정함. 이를 위해 기관장이 직접 직원들을 대면하고 설득하는 적극적 활동을 수행한 점과 청사 이전을 실현하여 직원들의 사기를 높인 점이 인정됨

○ 고객만족도 점수가 전년 대비 3.6점 하락하였고, 불성실 공시 건수가 지속적으로 발생하고 있는 점으로 볼 때, 그 원인 분석과 그에 따른 구체적 개선방안을 마련해야 할 것임. 또한 사회형평채용, 사회적 기업 입찰 등의 분야에 대한 실적을 향상시킬 필요가 있음

○ 기관은 2014년 경영평가 지적 사항인 낮은 업무효용도 문제를 해소하기 위해서 조직운영을 소팀제에서 대팀제로 변경하여 팀당 평균 인원을 6.8명에서 9.4명으로 늘리고, 인력충원을 하였으며, 조직 개편을 통해 업무의 중복과 비효율을 개선한 점이 인정됨

○ 성과관리체계를 개선하여 전략과 평가를 연계하였으며, 기관의 비전과 전략지표가 각 평가단위로 Cascading되도록 체계화하였음. 또한 성과관리제도의 개선과정에서 구성원들의 의견수렴을 하였으며, 역량평가의 공정성 확보, 평가만족도 조사, 부진부서 대책수립 등의 보완책을 마련한 점이 인정됨. 점진적으로 성과평가의 비중을 높여나갈 필요가 있음

○ 기관은 인력부족 문제 해결을 위해 조직개편과 연동하여 희망부서 신청을 통해 5명의 인원을 재배치하였으며, 사회형평적 인력활동 등의 정부권장 정책에 적극적으로 동참한 점이 돋보임. 또한 인사평가에서 직원교육 항목(5점)을 설정하여 교육과 인사평가간의 연계성을 강화하였음

○ 학교문화예술교육 확대를 통한 효과성 제고 사업은 학교 현장에서의 부정적 요인들에 대한 검토가 필요하며, 상시 의견수렴 채널을 구축하는 등의 모니터링을 강화해 나가야 할 것임

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화예술교육진흥원의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기업의 비전을 기관설립 10주년에 맞추어 오랜 기간 준비 중에 있으며, 이를 위해 내외부 의견수렴, 설문 및 인터뷰, 중장기 사업 연구와 비전 수립 포럼을 개최하는 등 전년도 경영평가 지적사항을 보완하고 새롭게 도약하기 위한 준비를 잘 하고 있는 것으로 판단됨

○ 기관의 핵심사업의 중요인력으로 문화예술강사들의 질적 역량 제고 및 인력 관리, 노동환경 개선과 지원 모델 발굴 등을 위한 자원관리에 더욱 체계적이고 합리적인 운영방안이 만들어져야 할 것으로 판단됨

○ 유관부처와의 정책 및 예산관련한 부단한 노력으로 기관의 청사이전을 통해 내외부적으로 구성원들의 만족감을 고취시킨 점을 높이 평가

### 평가지표별 평가 결과

#### 1. 경영계획

##### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관설립 10주년을 기해 문화예술교육에 대한 시대의 패러다임 변화에 발맞춰 비전 설립 TFT를 구성하고, 내외부 의견수렴 과정을 거쳐 실무자 애로사항을 취합하기도 하며, 문화예술교육 정책사업에 대한 진단 및 향후 추진방안의 연구를 위해 비전 수립 관련 포럼을 개최하는 등 비전 수립 재정립과정에 대한 노력은 고무적임

○ 기존의 기법중심, 지식전달위주의 문화예술교육을 문화로써 예술을 교육하고, 이를 통해 소통하고 표현하는 것 위주로 변화하는 패러다임을 포착하여 새로운 비전 수립에

참고하고 있다는 기관장의 견해와 기관의 움직임이 매우 긍정적으로 판단됨

○ SWOT분석에 의해서 도출된 학교 문화예술교육 지원확대, 사회문화예술 교육지원 활성화, 문화예술교육 진흥기반 조성, 조직운영기반 강화의 4가지 경영전략이 다소 포괄적인 측면이 있으며, 제시한 자료를 보면, 조직의 강점과 약점, 조직에 처한 기회와 위기상황과 어떤 맥락으로 연계되어 도출되었는지가 불명확해 보임

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 기존 국고에서의 예산을 유지하며, 외부 자원으로서 지방교육재정 예산을 266억 연계하여 예산증대 및 예술강사 수 증가로 수혜자의 수를 확대하였고, 부처간 협력을 통한 문화예술교육 프로그램 및 대상의 확대에 관해서도 부처별 매칭 예산을 확보하고(국방부, 여가부, 산업부) 전담팀을 증원 운영하는 등 실행력을 높이고 있는 것으로 평가됨

○ 당면문제에 대한 대응책으로 수혜자의 지속적인 역량강화를 위한 교육과정의 필요성이 내부 회의를 통해 수차례 제시되었는데, 이를 위해 꿈의 오케스트라 심화과정을 개발하여 우수모델을 육성을 통해 지속성을 모색하셨다. 그 외에 다른 사업에 대한 지속성 노력 여부와 관련해서 꼬마 작곡가, 꿈나라 미술교육 등의 사업 역시 이와 같은 조치가 필요할 것으로 판단됨

○ 예술강사 지원모델을 재정비하며 공급자 중심의 문화예술교육에서 수혜자 중심의 교육으로 전환시키는 노력은 높이 평가됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객을 문화예술교육참여자인 성과수혜고객과 매개자인 예술강사들로 구성된 임무부여 고객으로 이분화하여 구분하고 있는 반면, 핵심고객은 최종수혜고객인 국민이라고 인지하고 있는바 고객의 구분에 대한 명확한 개념정리가 필요하다고 판단됨. 즉, 예술교육대상에 대한 내용적 차이에 따른 조율을 통해 고객을 분류하는 등의 방안을 고려할 수 있음

○ 문화예술교육을 수행하는 임무를 부여받은 고객으로써 예술강사들과 관련한 여러 가지 문제가 있는데, 그들을 평가하고 관리하는 방법에 있어 심층 인터뷰를 통해 수렴된 애로 및 건의사항 등을 지속적으로 국회 및 노동관련 부처에 건의하여 어려움을

해결해야 할 것으로 판단됨

○ 문화예술교육강사들의 배출 대비 활동수가 적고, 활용방안에 대한 면밀한 검토와 내부 프로그램 내용 등에 대하여 배출기관과의 긴밀한 협조가 필요하다고 판단됨

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 이전년도 87.6점에 비해 0.1점이 하락한 87.5점을 기록함

○ 대부분의 항목에서 전년대비 만족도 상승하였으나, '전반적 만족'에서 전년대비 1.2점 하락하여 해당 부분이 기관 만족도 점수 하락 요인으로 분석됨

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 문제점으로 도출된 경영공시 담당업무의 불연속성 및 업무미숙을 관리책임자 지정 및 담당교육 강화를 통해 책임감을 제고한 것은 긍정적으로 판단되나, 기관만의 체계적이고 차별화된 노력 보완해야할 사항임

○ 자체 경영 공시의 경우, 분기별 업데이트를 원칙으로 하는데, 홈페이지 내용이 실제와 일치하지 않는 부분이 노출되어 있어 섬세하고 지속적인 관리가 요구됨

○ 2014년부터 선제적으로'범부처협력 문화예술교육진흥사업 시스템'을 구축하여 시스템 정산 기능을 강화하였고, 국가보조금의 접수, 심사, 정보관리(1단계, 14년 시행사항) 기능에 이어 2단계인 15년에는 운영, 정산(보조금 관리 및 사용통계), 온라인 평가 및 성과관리까지 가능하게 되어 사업의 투명성과 효율성을 높인 것으로 평가됨

○ 농산어촌 이동형 문화예술교육 지원사업인 '움직이는 예술정거장'사업은 현재 예술교육 특화형 체험버스와 트럭, 병원선과 연계하여 잘 진행하고 계신데, 이 사업은 매우 의미있는 사업으로 지속적인 예산배정과 전담인력 확보, 기업후원 모색 등으로 중장기적인 계획으로 발전시켜 볼 필요가 있다고 평가됨

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 전년도(2014년) 경영평가에 따르면 기관은 업무 효율성이 낮다는 지적을 받았음. 이는 임금과 복지를 비롯한 당시 기관의 노동환경이 열악했음에 원인이 있지만 특히 유관 사업들이 본부 간 분산되어 팀별로 유기적으로 협력하지 못하는 등 부서간 연계와 체계성이 약한 구조적 문제를 가지고 있음에 더 큰 원인이 있다고 판단됨. 이에 근거, 기관은 조직운영을 소팀제에서 대팀제로 바꿔 1개 팀당 평균 6.8명이던 인원을 9.4명으로 늘리고 인력을 충원하는 등 실무조직의 강화를 꾀함이 인정됨

○ 기관은 종전에 학교교육과 사회교육을 따로 나누어 진행했는데 사실상 이 두 가지가 뚜렷하게 분리되기 어렵다는 현실을 인정하는 등 효율적인 조직개편을 위해 노력한 점이 인정됨. 창의사업팀과 문화예술교육사TF를 '창의교육팀'으로, 창의사업팀과 융합사업팀을 '가족문화팀'으로, 국제교류팀과 대외협력팀을 '홍보국제팀'으로 통합하거나 개편하여 업무의 중복과 비효율을 개선한 점이 인정됨

○ 문화예술교육을 통해 지역민의 생활만족도를 높이는 것이 기관의 중요 미션인 만큼, 이를 위해 지역협력팀을 신설하여 지역현안에 대한 대응 조정 밑 연계협력 강화를 꾀한 점이 인상적임. 특히 지역(지역재단 및 광역지원센터 등)과의 연계를 통해 지역민에 밀착한 문화예술교육프로그램을 기획운영한 점을 높이 평가함

○ 기관의 업무인 문화예술교육의 경우, 축적된 노하우와 순력된 전문가가 절실한 분야인데 낮은 급여와 복지수준으로 인한 열악한 근무환경 때문에 문체부 산하 기관 내에서 유난히 조직 근속율이 낮아 지식과 경험이 축적되지 않고 미숙련 인력들의 작업으로 능률이 오르지 않는 등, 악순환이 계속되던 바, 기관장이 적극적으로 직원들을 면담해 설득하고, 해외연수 기회를 부여하는 등 직원들의 동기유발을 일으키기 위해 노력한 점이 인정됨

○ 문화예술교육이라는 분야의 특성상, 미션을 수행하는 기관의 구성원들부터 상당한 문화적 역량과 소양을 갖춰야 하는데 부족한 예산과 격무로 인한 시간부족으로 정작 구성원들이 제대로 된 교육을 받지 못하는 모순된 상황이 일어나고 있음. 특히 이전하기 전의 사무실의 경우, 교육공간이 부족한 것도 중요한 원인이 되었음. 이제 이전한 곳은 공간적 여유가 있는 만큼 기관의 역할과 위상에 맞는 교육장과 커리큘럼을 갖춰야 할 필요가 있음. 이를 위하 문체부를 비롯한 상부기관의 적극적인 협력이 필요한 것으로 판단됨

○ 우리나라 문화예술교육은 그 양과 질에서 해마다 성장하고 있으나 아직도 같은 수준의

국가들에 비해 열악한 것이 현실이며 이를 극복하기 위해서는 기관의 구성원들에게 다양한 경험을 제공하고 선진지식과 기술을 익히게 하는 장을 자주 마련하는 것이 중요해 보임. 따라서 향후 교육예산 및 해외연수 예산을 확충하여 기관의 구성원들이 그 자체로 역량을 갖춰 실질적인 변화를 이끌어낼 수 있도록 배려할 필요가 있음. 이러한 변화는 당장의 혁신적인 급여증액이 어려운 시점에서 구성원들에게 매력적인 동기유발요소로 활용될 수 있다고 판단됨

○ 기관은 기관장과 구성원들이 민주적으로 협의하고, 격의 없이 토론하는 문화가 정착되어 있으며 이는 열악한 근무환경에서 높아가던 이직율을 낮추는 데 긍정적인 요소로 작용한 것이 사실이나, 언제까지 구성원의 이해와 기관장과의 결속력으로 효과를 지속적으로 유지해 나갈 수는 없기 때문에 실질적으로 직원들의 임금을 비롯한 근무조건을 개선하기 위한 노력이 필요함. 예를 들어 지역협력팀의 경우, 지역과 연계한 사업을 수행함에 있어 기업의 전문 마케터의 도움을 받아 정부 지원 없이 지속가능한 사업모델을 발굴, 기관과 지역이 함께 수익을 나누는 등, 기관 스스로가 자구책을 마련하는 방안을 고민할 필요가 있음

○ 예술강사파견사업의 경우 여러 가지 좋은 효과를 거두고 있으나, 그 이상으로 예술강사의 전문성 부족, 현장의 이해 부족, 예술강사의 처우개선문제, 더 나아가 예술강사의 직능평가에 대한 체계적이고 객관적인 기준의 부족 등 해결해야 할 문제가 산적한 만큼 해외선진사례를 연구하는 한편, 예술강사 스스로 자신의 커리큘럼을 재정비하고 업그레이드하여 수업을 운영해 나갈 수 있도록 전문화된 교육을 실시할 필요가 있다고 판단됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관은 14년 경영평가에서 업무효율성이 저조하다는 지적을 받은 후 상시 TFT를 없애고 조직을 통폐합해 팀장의 겸직을 없애고 팀당 인원을 6.8명에서 9.4명으로 증원해, 업무과중문제를 해결하는 실질적인 성과를 거둔 점이 인정됨

○ 기존 '학교문화예술교육' 및 '사회문화예술교육' 등 공간 중심의 지원체계를 탈피하고, 문화예술교육의 가치와 외부연계를 고려한 '역할 중심'의 지원체계를 반영하여 본부를 재편, 사업의 중복과 업무 과부하를 해결한 점이 인정됨

○ 기관은 14년 경영평가에서 지역연계가 약하는 지적을 받은 후 이를 개선하고자 '지역협력팀'을 신설, 지역재단 및 광역 지원센터와 상시적인 협력채널을 가동, 지역문화예술교육의 활성화에 이바지하려 노력한 점이 인정됨

○ 조직의 성과를 향상시키기 위한 성과관리체계를 구축하고자 성과관리체계 구성내용을 '업적평가'와 '역량평가'로 구성하고 업적평가의 경우에는 결과를, 역량평가의 경우에는 방법과 과정을 중시하여 조직의 단기적, 장기적 성장을 도모하고자 함

○ 기관 각 부서의 사업과 합리적인 고객 표본을 완성하고, 고객을 대상으로 한 심도 있는 만족도 조사를 강화하여 평가에 깊이 반영할 필요 있음. 또한 외부전문가의 평가를 통해 객관성과 공정성을 기한다면 신뢰감이 더욱 강화될 것임

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 기관은 높은 이직률과 퇴직율로 만성적인 인력부족에 시달리며 사업의 연속성을 유지하는 데 어려움이 많았던 바, 이를 개선하기 위해 인력을 증원하여 개인 및 부서의 업무량을 감소시켜, 퇴직율을 경감시킨 노력과 성과가 인정됨.

○ 기관은 직원의 업무 역량 강화 및 사기 진작의 일환으로 기관장에게 부여된 해외연수 등의 기회 등을 직원들에게 돌려 직원 전문성 제고를 위해 노력하는 한편 기관에 대한 조직원들의 자부심과 애사심을 강화시킨 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관은 문체부 타 산하기관과 비교, 낮은 급여수준과 격무로 조직원들의 근무여건이 좋지 못했던 바, 유연근무제를 활성화하고, 정부 시책인 '일가양득'캠페인 적극 참여로 노동생산성 증가를 유도하는 등의 노력이 인정됨

○ 그러나 직원들의 교육 참여율과 교육만족도가 그리 높지 못한 것으로 나타남. 이는 만성적인 격무와 교육공간의 부족에 그 원인이 있다고 판단되는 바, 공간적 여유가 있는 현 장소로 이주한 만큼 가시적인 혁신이 기대됨

○ 기관은 특성상 조직원의 지성, 감성적 역량에 크게 의존하는 영역을 갖고 있는 바, 지속적으로 직원들의 직능을 향상시킬 수 있는 양질의 교육 프로그램을 개발하는 데 지금보다 더 많은 예산을 편성해야 할 것으로 판단됨

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 기관은 복리후생에 있어 고졸자와 대졸직원에 동일한 수준을 적용하고, 역량개발 프로그램의 안정적 운영으로 고졸자의 직무역량을 강화하고자 노력하는 한편, 보수 제도에 있어서도 성과급 비중을 정규직과 동일하게 운영하고 있음이 인정됨

○ 성과급 차등 보상체계에 있어 기준금액을 직위별 평균 월봉의 53%(본부장), 57%(팀장), 63%(대리, 사원)로 적용하고 등급별 인권 비율은 최고 및 최저 등급을 각각 10% 이상으로 하며 특정등급이 50%를 초과하지 않도록 한 점이 합리적으로 판단됨

○ 임금피크제의 경우 사안의 특수성 때문에 합의 도출에 시간이 걸렸음. 기관은 기관장이 민주적이고 구성원 중심적으로 조직을 이끌어가는 점이 훌륭하지만 때로 정부시책 관철에 있어 엄격한 기준을 제시하고 이를 위반할 시 받게 되는 불이익을 정하고 이를 공유하여 단호한 입장을 견지할 필요도 있다고 판단됨

### ② 총인건비 인상률(5)

○ '15년도 공기업·준정부기관 예산편성지침' 적용, '15년도 인건비 인상율 2.4%로 전년도 인건비의 4.8%이내에서 증액하여 편성함

○ 교육진흥원은 국고보조금이 세입예산 총액의 77.11%(15년 기준)이며 정규직 인건비 전액이 국고보조금으로 집행. 기타공공기관으로 분류되어 기재부 예산편성지침을 준용할 수 있으나 직전년도 3개년간 기재부 예산편성지침의 인건비 인상률을 준수

해 왔음

### ③ 노사관리(2)

○ 기관은 만성적인 잦은 이직과 퇴직으로 기관에 대한 조직원의 충성도와 자부심이 높지 못한 문제가 있었으나 노사협의회를 통해 지속적인 소통과 대화로 이직율과 퇴직율을 낮춘 점이 인정됨

○ 노사위원회의 구성이 민주적이며, 노사협의회를 운영할 시, 실천 가능한 해결 방안 탐구를 위해 사측이 적극적으로 노측의 요구사항을 경청하되 이를 합리적 수준에서 처리하여 노사간 갈등을 줄이기 위해 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 '일과 가정의 양립', '60세 정년연장', '최저임금보장 '등 노무환경을 개선하고자 노력했고 특히 임신 12주 이내 및 36주 이후 여성 근로자 단축근무를 시행하고 유연근무제와 육아휴직제도 운영을 통해 정부시책에 협조한 점이 인정됨

○ 기관은 노사문제 해결 능력을 강화하기 위해 내외부 전문가 네트워크를 활용하고, 경영진과 간부, 일반직원에 대해 차별화된 맞춤형 교육을 실시, 노사관계 관리 역량 강화를 위해 노력한 점이 인정됨

○ 노사갈등의 선제적 대응을 위해 고충처리위원회를 구성하고, 상담자 비밀보안을 유지 처리하는 점은 매우 합리적으로 보이나 조직 내의 관계자들끼리 구성되어 있는 상황에서 비밀보안의 지속성과 안전성에 대한 안전장치가 필요해 보임

○ 방만 경영정상화의 경우 이미 14년도에 정상화를 이루어 15년도에 유지하는 차원인데, 선제적으로 추가적인 문제를 발굴하고 이를 해결하기 위한 적극적인 고민과 대처가 있다면 더 안정적인 조직을 유지할 수 있으리라 판단됨

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관은 문화예술교육 수혜자 중심의 종합 정보 제공 시스템인 '정보뱅크'를 15년부터 17년까지 3개년에 걸쳐 구축, 문화예술교육 콘텐츠 허브 및 공유 소통 플랫폼으로 활용하고자 하는데 이는 기관의 설립취지와 잘 부합하는 것으로 판단됨

○ 기관은 정부 3.0 기반 조성을 위해 14년부터 환경분석을 시작하고 15년에 타당성

검토를 통해 14년도에 비해 14년도에 208% 증액된 예산을 확보했으며, 특히 4인의 인건비를 확보, 16년에 추가 채용할 계획을 세운 점이 고무적임

○ 기관은 고객 중심의 맞춤형 온라인 서비스 제공을 강화하기 위해 기존의 행정중심의 인력에서 벗어나 IT전문인력을 확보하여 홈페이지 활성화를 위해 노력하고, 대외협력팀과의 상시협의를 통해 고객의 니즈에 부합하는 콘텐츠를 제공하고자 노력함

○ 기관은 홍보강화 및 모바일 환경 대응을 통한 상호교류 공간 마련을 위해 문화예술교육 지식 정보, 정책사업 사례와 성과를 담은 웹진을 발간하고 페이스북을 운영하여 독자만족도를 향상시킨 노력이 인정됨

○ 그러나 웹진은 독자만족도가 14년에 비해 약 3점이 올랐으나 향상 정도가 크지 않고 페이스북의 '좋아요'수가 14년도에 비해 늘었으나 페이스북 자체의 사용자가 근년에 크게 늘어난 점을 고려할 때 고무적인 성과라고 보기는 어렵다고 사료됨

○ 기관은 예술가, 문화기획자, 공무원, 예술강사, 학교, 문화소외계층, 취약계층, 다문화가정 등 고객층이 다양함. 따라서 정부3.0과제의 기본정신을 충족시키기 위해서는 다양한 고객층의 니즈를 자세하게 분석하는 전문인력, 혹은 전문역량이 요구됨

### ② 정부정책협력도(2)

○ 기관은 국정과제와 사업계획 연계성을 제고하여 다양한 핵심추진사업을 진행해 왔음. 특히 초등학교 방과 후 문화예술 동아리 지원, 학교 예술강사 지원, 예술꽃 씨앗학교, 꿈의 오케스트라 등 생활밀착형 사업을 추진한 점이 돋보임

○ 기관은 고객 만족도 확대를 위한 기반 강화에 주목, 다양한 연구조사를 하고 운영단체와 교육시설 간 상호이해 협력체계를 구축하는 등 맞춤형문화예술교육을 지원하는 기반을 마련하고 문화예술교육의 효과성을 높인 점이 인정됨

○ 기관은 고용보장과 일자리 창출과 관련한 정부의 가이드라인에 맞춘 임금피크제를 이행하기 위해 노사간 대화와 타협을 통해 임금피크제를 수용하고 운영 규칙을 제정하고 도입에 따른 취업규정 변경신고를 완료함

○ 기관은 문화예술 프로그램을 활용하여 보건복지부와 함께 세월호 참사 관련 아동청소년 관계종사자들의 트라우마 치료, 국방부와 함께 군대부적응병사 치료하고 법무부, 교육부, 경찰청 등 다양한 부처 및 기관과 연계해 정부정책에 협력한 점이 인정됨

○ 정부정책협력에 있어 기관은 다양한 방법과 프로그램으로 기여했으나 그 노력에 비해 가시적인 홍보효과를 거둔 것으로 보이지는 않음. 특히 타 부처나 기관과 연계한 사업일 경우 기관만의 특성을 강조하여 홍보하는 것이 효율적이라고 판단됨

○ 기관은 공급자와 수혜자가 따로 존재하기도 하지만 때로는 공급자와 수혜자가 일치하기도 하는 등 다양한 층위의 고객을 갖고 있는 바, 향후 정부정책협력에 있어서도 면밀한 고객 분류와 다각도의 니즈 분석이 필요할 것으로 사료됨

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관은 국가 문화예술역량 강화를 위한 전문인력 양성 기반시설의 설립, 기관의 인력 충원 및 조직안정화를 통한 사업운영역량의 제고를 골자로 한 중기재정운영 계획 수립방향을 잡았는데 이는 기관의 상황에 적합한 방향이라 판단됨

○ 정부 국제 개발 협력 인지도 향상을 위한 문화예술교육국제협력사업의 수원국 확대와 지속발전 가능한 협력모델 개발을 위한 예산 확보의 경우, 기관 뿐 아니라 국가 브랜드와 국격 제고를 위해 필요한 계획이라 판단됨

○ 중점사업 중 하나인 예술강사 사업의 경우, 그동안 문제가 되었던 예술강사의 처우를 개선하는 한편, 예술강사와 프로그램의 수요자인 학교측의 입장을 배려한 프로세스의 변화로 합리적인 개선책을 실행하는 데 적절한 예산계획을 세웠다고 판단됨

○ 문화예술교육국제협력사업의 경우 우리나라의 국격과 브랜드를 제고하는 데 큰 역할을 할 수 있으나 예산을 확보하지 못해 정체되고 있는데 이를 위해 유관기관들과 면밀한 연계작업을 통해 문제를 해결해야 할 필요성이 있음

○ 기관은 문화예술교육전문인력 양성 전문연수기관 설치를 위해 노력하고 있으나 사업예산 미확보로 지연되고 있음. 의미 있는 사업이지만 현재 대내외적 상황을 고려해 볼 때 하드웨어 위주의 사업계획은 지양하고 소프트웨어적인 접근이 필하다고 판단됨

○ 중점사업 중 하나인 예술강사 사업 예산의 경우 건강검진을 비롯한 복지혜택도 좋지만, 무엇보다 예술강사 자체의 경쟁력을 확보하기 위한 전문화된 심화교육과정을 강화하고 이를 위한 예산편성에 주력한다면 내실을 기할 수 있으리라 판단됨

## ② 계량관리업무비(2)

○ 기관은 높은 이직율과 퇴사율로 인해 비정규직 고용이 늘어나고 이로 인해 관리업무비가 증가한 바, 비정규직의 정규직화를 도모하고, 이직율과 퇴사율을 줄이기 위해 복지혜택을 늘리는 등 열악한 상황에서도 다각도로 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 관리업무비를 절감하기 위해 클린카드사용을 의무화하고, 집행을 실시간 관리하고 있으며, 이외에 기관장이 솔선수범하여 부서장 회의 등 정례회의시에 경비절감노력을 강조하여 경비절감의 체질화를 도모하는 점이 인정됨

○ 그러나 위 사항은 타 기관과 부처에서도 통상적으로 실행하고 있는 개선책들이며, 본질적인 문제인 기관 조직원들의 충성도 제고와 근속율 증가가 핵심과제인 바, 이러한 문제를 해결하기 위한 근본적인 자구책 방안이 필요할 것으로 판단됨

○ 예를 들어 수익사업 다변화를 통해 자체 재원을 확보하여 직원들의 연봉과 근무환경을 개선하는 한편 사업에 재투자할 수 있는 기반 마련이 중요함. 주무부처와 긴밀한 협의를 통해 기업을 대상으로 한 교육사업 등 자체 수익사업을 개발이 필요해 보임

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원, %)

| 구 분 | 10년 | 11년 | 12년 | 13년 | 14년 | 15년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 1,246 | 1,567 | 2,542 | 2,820 | 2,847 | 3,114 |
| 매 출 액 | 67,290 | 62,891 | 79,305 | 103,751 | 110,175 | 113,804 |
| 년도별 실적 | 1.852% | 2.492% | 3.206% | 2.719% | 2.585% | 2.737% |

- '15년도 관리업무비율 실적은 '14년 2.585% 대비 2.737%로 관리업무비율이 상승
- '12년도 이후 2년 연속 하락하던 관리업무비 비율이 '15년 들어 재상승 하였음

○ 실적원인 분석

- 진흥원은 '08년 예산 275억원 대비 '15년 예산 1,193억원으로 433% 급증한 반면 정규직 정원은 20명 대비 43명으로 예산대비 인력부족 문제가 상존함
- 정규직 정원증가율에 비해 비정규직 증가율은 매년 높아져 '10년 1월의 비정규직 비율 42%에서 '15년의 경우 49%에 이르고 있음
- 높은 정규직 퇴사율(28.7%)로 인해 '15년도 정규직평균인원은 39명으로 정원의 90%에 불과함
- 반면 비정규직은 '14년 46명 대비 50명으로 9% 증가하였음
- '15년의 경우 원가총액 3% 상승 대비 비정규직 인건비 총액은 15% 상승하였음

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 학교문화예술교육 중장기 사업 전략연구를 통해 현황을 진단하고 분석한 점은 고무적이나 미래 교육환경변화 대비를 위해서 다양한 유관기관들과의 긴밀한 논의가 필요한 것으로 판단됨

○ 14년 경평 지적사항으로 조치하신 민간보조금 관리의 체계화와 관련한 지원단체 대상 정산교육 및 온오프라인 관리시스템 구축 등의 노력은 관리의 투명성 제고 및 효율성 향상에 기여한 것으로 평가됨

○ 부처간 협력 문화예술교육 지원사업은 15년말 법무부, 여가부 장관상을 수상하는 등 성과와 추진상황에 대한 보다 적극적인 홍보로 기관의 수월성을 공유할 수 있는 우수사례로 평가됨

○ 문화예술교육 아카데미 프레임워크를 구축하며 전문인력을 세분화하여 매개자, 협력자, 잠재인력으로 구분하여 그에 따른 다양한 교육과정과 방법을 적용하여 운영하는 것에 대해 매우 바람직한 추진활동이라고 판단됨

○ 기관장의 해외출장을 담당직원 현지 사례조사로 대체하여 문화배낭 프로젝트라 명명하고 해외 사례를 조사하여 예술 강사의 질 관리와 학습자 특성을 고려한 프로그램을 적용한 사례를 살펴보는 등 주요 사업에 대한 적극적인 실행의 노력은 높이 평가됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 학교문화예술교육 확대를 통한 효과성 제고

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 전년대비 중점 개선 사항으로 학교의 프로그램 선택권 강화에 대한 필요성이 제기되어 그에 대한 노력으로 예술강사 콘텐츠를 발굴하고 파악하기 위해 전담인력을 증원하고, 수요자 중심형의 특화된 사업모델을 도입하여 수요자 중심의 지원체계의 사고로 전환한 점은 긍정적으로 평가함

○ 수요자 중심형 사업모델 도입으로 인해 최종수혜자인 학생들의 요구가 반영된 프로

그램 제공면에서는 좋은 효과를 기대할 수 있으나 강사수급의 불균형, 사업취지에 벗어난 학교측의 요구 등 부작용에 대한 내용도 기관에서 인지하고 있는바 이에 대한 면밀한 대책이 요구됨

○ 학교관계자의 사업이해도 제고를 위한 홍보물 제작 배포는 매우 바람직한 홍보방안으로 생각되며, 그에 대한 성과로 전년대비 학교 신청 접수가 소폭 상승한 점에 대해 긍정적으로 판단됨. 또한 이는 향후 다양한 매체와 방법으로 인지도 제고와 의견수렴의 틀이 마련되어야 할 것으로 판단되는데 1회성 홍보리플렛에서 정기간행물까지는 아니어도 연속성 있는 뉴스레터와 같은 매체를 만들어 우수교육사례와 신규프로그램 등을 지속적으로 홍보할 필요가 있음

○ 민간 자원 매개로 이루어지는 예술꽃 씨앗(새싹)학교의 경우 민간 후원이 종료될 경우를 대비한 지속적이고 장기적인 계획이 필요한 사업으로 지속성 있는 협약체결이나 사업과 유관한 업태의 기업을 물색하여 보다 가시적이고 지속적인 방안을 강구할 필요가 있음

○ 주요사업 수행을 위한 조직, 인력, 예산 운용 등 효율성 제고를 위하여 문화예술교육 인력의 조직 재정비 활동에 대한 노력으로 문화예술교육사 자격증 취득 인력의 통합적, 집중적 관리를 위한 조직개편의 성과는 긍정적으로 평가함

○ 2016년 전면실시 예정인 자유학기제의 경우 과도기적 시기의 중학생들에게 문화예술교육으로 꿈과 끼를 찾을 수 있도록 도우며, 진로탐색의 기회를 제공하는 등 사회가 당면한 청소년 교육 및 윤리문제에 기관의 전문성으로 기여할 수 있는 경우로, 이와 같은 외부 환경변화에 대응하여 청년 문화예술교육 시범사업과 같은 대응노력을 추진한 것에 대하여 높이 평가하며 이는 향후 고등학교와 기타 교육기관으로 확대 시행하여 문화예술적으로 자칫 수험생활로 사회와 고립될 학생들에게 좋은 역할을 할 것으로 판단되는바 이 사회에 시사하는 바가 크다고 평가됨

○ 환류 체계화를 위하여 내외부 정책판단 및 상시 의견 수렴채널 구축 및 운영을 강화한 것은 바람직한 것으로 판단됨

## 2. 목표 달성도

○ <학교문화예술교육 지원강화>의 전체 학생 대비 문화예술교육 지원 수혜 학생은 '14년 전국 학생 40.6%지원에 비해 '15년에는 4.7%(약 20만명) 상승한 약 45.3%를 지원하여 전년대비 높은 목표달성도를 보임

○ 전년 대비 매년 초·중·고등학교 학생 수는 감소하고 있으나 문화예술교육 수혜자는

매년 증가하고 있으며 이에 따른 지원 비율도 증가하고 있음

○ <학교문화예술교육 지원성과>의 학교 재참여율(전년도 지원학교 대비 재신청한 학교 수의 비율)은 2014년 95.4%에 비해 1.1% 상승한 96.5%를 기록하였음

○ 학교 문화예술교육 재참여율의 꾸준한 상승은 예술강사의 질과 수업의 내용 등에 대한 전반적인 학교 만족도가 높아지고 있고 지원받은 학교의 90% 이상이 예술강사 지원사업 재참여를 희망하고 있음

## □ 과제 ② 부처 간 협력 체계 구축을 통한 맞춤형 문화예술교육지원

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 부처간 협력사업이 2005년 국방부, 법무부를 시작으로 점진적으로 증가하여 8개부처 12개분야에 걸쳐 확대되고 있는 것은 매우 긍정적으로 평가함

○ '15년말 법무부 장관상, 여성가족부 장관상을 수상하고, 부처간 협력예산이 증가하고, 부처간 협력사업 지원시설수가 증가하였으며, 프로그램수와 수혜자의 수까지 지난 5년간 지속적으로 늘어나는 성과를 보인 것은 매우 고무적인 현상으로 판단됨

○ '15년 예술치유 사업의 성공적인 운영으로 16년 예산이 확대되었고, 16년도에는 프로그램의 적합성 여부를 신중히 결정하기 위한 검증단계를 정교화할 계획이 있는 등 노력을 경주하고 있는데, 범사회적으로 도시형 정신질환으로 인한 피해가 속출하는 현실에서 이를 위한 적극적인 대안으로 예술치유에 대한 질적 노력 및 성과관리와 홍보를 통해 사회적 인식을 확대할 필요가 있어 보임

○ 부처간 협력사업의 특수성상 부처 관계자와의 내용조율이 중요한 반면 그로 인해 교육수혜자의 정확한 피드백이 보장되지 않을 가능성을 고려하여 보다 객관적인 모니터링 시스템 구축이 필요함

## 2. 목표 달성도(7)

○ <문화소외계층교육 활성화>의 문화소외계층 기관 대상 지원 수는 2014년 982개에 비해 236개 상승한 1,218개를 기록함(전년대비 18% 증가)

○ 부처 간 협의를 통해 기존 지원 기관(대상) 외에, 추가적인 수혜자 발굴을 통한 지원기관 확대를 추진하고, 매년 관련 부처 및 산하기관 간 업무 협의 및 사전 수요조사를 통해 지원규모를 설정하여 추진함에 따라 그 실적이 증가하였음. 일부 부처는 지원 기관 수 확대 및 성과 창출을 위해 예산 매칭 실시함

○ <문화소외계층 만족도>는 2014년 86.3점에 비해 1.3점 하락한 85점을 기록함

○ '15년은 운영단체 및 교육시설 관계자 양측의 사업이해도 향상을 통해 사업 효과를 증대하기 위해, 사업별 특성에 맞춘 프로그램으로 사업설명회를 진행하고 문화소외계층의 문화예술교육 기회 확대를 위한 노력의 일환으로 보훈처의 국가유공상이자 대상 프로그램과 통일부(하나원)의 북한이탈주민 대상 프로그램을 신규로 지원함

## □ 과제 ③ 문화예술교육 인적자원 강화

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 예술강사 질적 역량제고를 위한 교육과정 정교화를 위한 노력으로 자치체험 중심 프로그램 교육과정의 개발 및 심화연수프로그램의 운영은 기관의 중점 추진사항에 대한 적극적인 조치로서 긍정적으로 평가됨

○ 문화예술교육 관계자의 전문성 신장 및 현장 활용도 제고를 위한 노력으로 문화예술교육 전문 인력을 매개자, 협력자, 잠재인력의 3가지 유형으로 구분하고, 6단계 교육과정과 6가지 교육방법에 따라 대상별, 주제별로 기획 및 운영하고 있어 핵심 사업의 체계적 관리라는 측면에서 높이 평가됨

○ 문화예술교육 지원법 개정에 따른 환경변화 요인으로 개정된 문화예술교육사 제도에 대한 이해도 제고를 위해 사업설명회 실시 및 문화예술교육사 취득 장려를 위한 연수 확대 제공 등의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 문화예술교육사 제도를 운영 관리함에 있어 전문 인력 양성, 문화예술교육사 자격제도 운영의 인력 관리, 문화예술교육사의 인력 활용 지원 활동으로 다양한 활동들을 실시하였으나, 학교 기본 의무연수의 개설과정 감소 및 참여율 저조, 예비인력 연수·운영위원회 운영·적합여부 심의활동 등의 축소운영은 활동 등 사업추진의 실효성에

대한 문제점이 지적됨. 따라서 이러한 결과에 대한 원인 탐색 및 구체적인 개선방안을 모색할 필요가 있음

○ 전년 대비 중점 추진사항으로 가치체험 중심 프로그램 교육과정 개발 노력으로 기관장 주재 분야별 전문가 회의와 외부 전문가 연계 연구진을 구성하여 커리큘럼 및 운영체계를 개선하고 그 결과로 4개의 교육영역에 56개의 교과목을 개발한 한 점은 긍정적으로 평가함

○ 환류체계화를 위하여 내외부 정책진단 및 상시의견 수렴 채널을 구축하고 운영한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 교육강사 연수효과의 만족도 조사결과가 작은 폭이지만 상승한 것은 고무적인 현상인데, 15년도 평가결과 환류사항으로 세분화된 교육 대상별 사례중심 심층 워크샵을 실시한 것이 좋은 반응이었던 것으로 평가되어 향후 교육강사를 위한 연수프로그램은 단순한 교육 내용 중심의 교육에서 교육 대상 분석, 교육 환경 및 교보재 활용법, 강의법등으로 세분화, 전문화되어야 할 필요가 있음

○ 현업활용도면에서 조사결과가 전년도 대비 6.5% 상승하므로 연수의 효용성을 확인한 것은 긍정적으로 평가함

**2. 목표 달성도(8)**

○ <문화예술교육 전문인력 연수운영실적>의 문화예술교육 사업 참여인력 수 대비 운영과정수는 '14년 대비 4.647% 확대된 반면, 연수 운영과정수는 7.937% 증대하여 64.014%의 목표를 달성함

○ '15년 총 연수사업비 및 담당인력 축소에도 불구하고, 연수 운영업무 효율화뿐 만 아니라 지속적인 부서 업무 프로세스 재정비, 부서 업무매뉴얼 제작 등을 통해 '14년도와 비교하여 우수한 운영실적을 보였음

○ <문화예술교육연수 효과성>의 연수만족도는 2014년 81.9점에 비해 0.9점이 상승한 82.8점을 기록함

○ 문화예술교육 전문인력 발달단계 및 경력 개발 경로를 고려하여 도입한 6단계 연수체계를 기반으로 문화예술교육 정책변화 및 환경의 이슈 등을 반영, 대상별 현장 모니터링·FGI 및 수요조사, 전문가 자문·기획회의를 통한 의견수렴 등을 통해 연수프로그램의 정교화 및 내실화하기 위해 노력함

# 한국문화관광연구원

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

○ 한국문화관광연구원은 문화체육관광부 산하 정책 연구기관으로, 문화·관광분야의 정책 연구, 조사 및 관련 정책사업을 수행하며, 기관의 설립목적과 문화·관광 정책 환경 변화를 고려하여 “시대에 부응하고 미래를 선도하는 문화·관광 국가정책 연구기관”의 비전으로 선정함

○ 이를 위하에, 문화융성·국민행복 실현을 위한 문화·관광분야 선도·선제적 정책 연구 추진(선도·선제), 체계적이고 정확하며 현실에 부합하는 과학적 연구(과학화), 경계를 허물고 소통·협력하는 연구 문화(거버넌스) 및 사회적 책임을 다하는 따뜻한 조직 문화(책임성)의 핵심가치를 삼고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 박 광 무(2012. 02~2015.12)<br>황 혜 진(2016. 01 ~) |
| 설립근거 | 민법 제32조에 의한 재단법인 설립 |
| 주요사업 | ○문화·관광분야 연구사업<br>○문화·관광분야 정보·통계 서비스 |
| 조직 / 정원 | 원장, 7실 4팀 8센터 / 82명 |
| 2015 예산 | 16,930백만 원(정부지원 8,539백만원, 자체수입 8.394백만원 ) |

## 2 총 평

○ 기관은 설립목적과 문화·관광 정책환경 변화를 고려하여 2015년에 새로운 비전과 핵심가치를 수립하였음. 다만 2014년 경영평가에서 기관의 비전과 전략에 대한 긍정적 평가에도 불구하고 비전과 전략을 변경해야 할 필요성이 제시되지 않았을 뿐만 아니라, 수립절차상 SWOT분석, 기대효과 등이 철저한 검토 없이 이루어진 것으로 판단됨

○ 특히 2014년 경영평가에서 지적된 '조직구조의 단순화', '성관관리의 평가결과와 성과 간 연계성 모호', '정보체계 구축 및 서비스 강화'에 대한 개선 노력이나 가시적 성과가 미흡한 것으로 판단됨

○ 기관은 사회책임성 강화를 위한 전략 및 기관의 특성에 부합하는 사회문제 해결목표가 불명확한 것으로 판단됨. 현재 형식적으로 수행되고 있는 사회책임성 활동에서 벗어나기 위해서는 기관장과 구성원들의 이 분야에 대한 보다 적극적인 관심과 노력이 필요하며, 사회책임성 제고를 위한 중장기계획을 수립할 필요가 있음

○ 기관은 비전과 핵심가치의 실현을 위해 주관부처인 문화체육관광부 실국별 1:1 대응체계를 마련해 주요 국정과제를 부처와 유기적으로 협력하고 현안 발생 시 신속하게 대응할 수 있도록 조직체계를 구축하였으며, 정책환경변화를 반영한 3개 조직을 신설하였음

○ 기관은 외부기관 경영컨설팅에서 성과에 기반한 합리적 보수 및 보상체계 구축이 절실하다는 지적과 2014년 경영평가 지적에도 불구하고 여전히 형식적인 성과관리체계를 유지하고 있으며, 성과급 지급의 등급간 차등폭이 좁고, 평가결과와 성과간 연계가 미흡한 상황임. 향후 우수 경영평가기관들에 대한 벤치마킹, 노사협력 등을 통해 성과 평가와 보수체계의 연계성을 강화하고 차등폭을 확대하여 성과관리체계를 고도화해 나갈 필요가 있음

○ 주요사업인 문화·관광분야 연구사업의 확산을 위해서 과제수행 건수 축소 및 인력 및 예산 여건 개선 노력은 연구의 질 제고의 측면에서 긍정적으로 평가됨. 향후 연구성과의 확산을 위해서 연구과제 중 대중적으로 의미가 있는 대상에 한하여 출간, 폭넓은 배포방식의 고려, 발간물의 아이덴티티 확보 등의 다양한 방안을 검토할 필요가 있음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화관광연구원의 2015년도 경영실적 이행결과는 **"양호"**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 2015년 기관의 비전과 핵심가치를 국정운영방안인 창조경제에서 문화융성으로 발전된 것에 맞춰 시대에 부응하는 핵심가치를 도출하였는데, 이와 관련하여 핵심가치의 항목 중 하나인 '창의'를 '거버넌스'로 변경하였는데 이는 기관의 핵심가치와 연계된 주요사업과의 관계 등을 고려해 볼 때 적절한 것인지 검토가 필요함

○ 선도프로젝트 추진과 국정과제를 수행하며 문화관광산업 육성지원을 위하여 전략적으로 문화기획평가센터와 통일문화연구센터, 그리고 관광두레센터를 신설하여 대응한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 평가지표의 업무영역 조정에 따른 이유와 관광지식정보시스템 장비 노후화에 따라 이용자가가 시스템 이용 시 지속적인 장애가 발생하여 응답속도가 저하되고 통신 중단이 된 이유를 들어 고객만족도 하락의 원인을 제시하였는데, 이는 2년전인 2013년도의 84.5에도 못 미치는 데이터로써 보완대책의 마련이 중요하다고 판단됨 (2014년:85.4, 2015년:82.9)

### 평가지표별 평가 결과

#### 1. 경영계획

##### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 법적인 설립근거를 확보하기 위한 지속적인 노력으로 단기와 중장기 계획을 세워 대응하는 노력은 긍정적으로 판단됨

○ 대내외 여건변화와 같은 요인을 분석하여 대응방향을 도출하기 위해 SWOT분석을 실시하였는데, 분석 항목들이 내외부 요인으로 적절하지 않은 것들이 발견되어 정확한 대응방향 도출에 적절성이 우려되므로 재검토가 필요함. 예컨대, 강점과 약점은 내부

요인인데 박근혜정부 출범에 따른 문화융성 정책 추진 항목이 강점에 속해 있고, 국제화 대응 연구인력 충원 및 국제기구 협력 확대 필요에 대한 내용이 약점에 명기되어 있는 등 진단에 부실의 우려가 있음

○ ‘관광두레센터’, ‘문화기획평가센터’, ‘통일문화연구센터’ 신설 등으로 환경변화에 대응하여 연구조직을 개편한 것은 긍정적으로 평가됨

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 전략실행을 위해 정부부처 및 관련기관과 협의채널 운영 및 긴밀히 협의하는 노력은 바람직한 것으로 판단됨

○ 당면과제 해결을 위한 기관장과 간부진의 노력으로 제시한 노력으로 위 항목의 협의사항 이외에 기관장/간부진과 직원간에 워크샵 및 간담회 년 4회가 있었는데 이를‘상시’추진이라 하기에는 지나친 해석이고 월별, 분기별, 반기별로 정례화 할 필요가 있음

○ 기관 운영의 효율성 제고 및 현안 대응을 위한 대책으로 다양한 테스크포스팀을 운영한 점은 급변하는 환경에 적극적으로 대응하였다는 점에서 긍정적으로 평가됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객만족도가 전년대비 하락한 원인은 대부분 단기적 측면에 치중하고 있으며, 이를 개선하기 위한 중장기적 대책 마련이 시급함

○ 핵심업무에 따른 유형별 고객 정의로 사업평가 성과수혜고객, 기본과제 성과수혜고객, 수탁과제 임무부여 고객, 업무 협력 고객, 관광두레 사업 성과수혜고객, 정보제공 성과수혜고객 등 서비스별로 고객을 세분화하여 관리하고 있음. 하지만 이러한 지나친 세분화는 고객관리에 혼선을 일으키고, 통합적 고객관리를 시행할 수 없는 등의 다양한 문제를 발생할 수 있는 바 이를 개선하기 위하여 업무유형별(서비스별) 고객 구분이 아니라 팀별, 혹은 연구과제의 성격 및 담당부처별 고객 정의와 같은 방식을 고려해볼 필요가 있음

○ 기관의 2015년 KCSI-ST는 82.9점으로 전년(85.4점)대비 2.5점 하락하여 전반적으로 고객관리부분에서 정체되거나 후퇴한 모습을 보이고 있음. 구체적으로 년도별 세부 관리 계획이 수립되지 않은 점 등을 통해 이에 대한 개선방안을 마련하여야 할 것

으로 판단됨

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 전년도 85.4점에 비해 2.5점 하락한 82.9점을 기록함

○ 2015년 고객만족도 조사 결과, 전년 대비 요인들의 점수가 다소 하락하였으나 기관의 핵심 업무인 연구과제 수행서비스 부문은 86.0점으로 전년 대비(84.8점) 1.2점 상승함

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 다양한 정보공개 창구를 통해 경영공시 시스템의 구축 및 윤리경영 목표를 위해 중장기 경영목표 설정시 윤리지향적 항목의 포함 등은 긍정적으로 평가됨

○ 임직원을 대상으로 최근 3년간 실시한 반부패 청렴교육을 통해 청렴도 교육, 사회책임성 교육 등에 대한 임직원 교육 참여율이 2013년 56%, 2014년 77%에서 2015년에 46%로 대폭 하락하였는 바 이를 위한 지속적이며 체계적인 관리가 필요하며 중장기 계획수립이 필요함

○ 기관만의 고유한 전문기능을 활용한 사회공헌활동의 일환으로 전통시장 활성화를 위한 전통시장 방문, 한국공예디자인문화진흥원 전시장 방문 등은 소극적 활동으로 판단되며 전문기능을 활용한 사회공헌활동에 대한 심도 있는 고민이 필요할 것으로 판단됨

○ 사회형평성 채용 및 중소기업 물품구매 노력 등을 위한 보다 구체적인 방안이 모색되어야 할 것으로 판단됨

# II. 경영관리

## 총 평

○ 기관은 ‘시대에 부응하고 미래를 선도하는 문화관광국가정책연구기관’을 2015년 비전으로 걸고 ‘선도 선제(문화융성, 국민행복 실현을 위한 문화관광분야 선도

선제적 정책연구 추진), 과학화(체계적이고 정확하며, 현실에 부합하는 과학적 연구), 거버넌스(경계를 허물고 소통, 협력하는 연구문화), 책임성(사회적 책임을 다하는 따뜻한 조직문화)'을 핵심가치로 도출함

○ 비전과 핵심가치의 실현을 위해 기관은 주관부처인 문화체육관광부 실국별 1:1 대응 체계를 마련해 주요 국정과제를 부처와 유기적으로 협력하고 현안 발생 시 신속하게 대응할 수 있도록 조직체계를 구축했음. 물론 이것은 기관이 종전에도 유지하던 체계이나 핵심업무의 효율적 수행을 위해 담당부서를 지정하고, 부서한 합리적인 업무분장을 하는 등 좀 더 섬세하고 구체적인 노력이 있었음을 인정함

○ 정책환경변화에 따라 문화체육관광부와 협의를 통해 3개 조직을 신설했음. 관광두레(지역주민 주도형 관광 법인체 설립, 전문인력 양성 및 컨설팅 관련 업무), 문화기획평가센터(문화기획 컨설팅 및 관련 정보 플랫폼 기능 수행 업무, 문화영향평가 지표 개발 및 활용 , 비교 지수와 연구 업무), 통일문화연구센터(북한 문화예술관련 문헌자료 및 영상자료 수집 및 활용)등인데 이는 시대변화에 적절하다고 판단됨

○ 기관의 특성을 강화하기 위해 전문성과 직무분석에 기초한 인력 재배치 작업을 했는데 특히 정규직원의 약 99%를 연구사업부서에 배치, 사업기능을 강화한 점이 인정됨. 인적 구성에 있어서도 문화관광분야의 다양한 전문가와 경력자를 대상으로 초빙연구위원으로 임용하고, 문하예술, 관광, 행정, 경제 등에서 전문성을 겸비한 외부인사를 영입, 외부 연구네트워크를 강화한 점이 인상적임

○ 그러나 다방면에 걸친 노력에도 불구하고 아직도 내외부 네트워크 수준은 만족스럽지 못함. 수적으로는 상당히 많으나 대학이나 연구소, 혹은 외국 여행사에 편중되어 있는 경향이 보임. 이는 향후 기관의 연구방향이나 수준에 있어서 한계를 가져올 위험성이 있는 것으로 판단되는 바, 좀 더 적극적으로 세계 유수의 대학이나 대형여행사와 연계할 필요가 있어 보임

○ 예를 들어 문화관광분야에 꼭 필요한 호텔경영에 있어서 세계적인 명성과 커리큘럼을 갖고 있는 대학과 자매결연을 맺거나, '론니 플래닛'을 비롯, 세계 어디서나 통하는 name value를 가진 글로벌 여행사와 연계하여 국내 여행사들과 연결하여 준다거나 하는 다양한 방법을 통해 한국 문화관광발전의 이론과 실무의 토대를 마련하는 데 중점을 두어야 할 것으로 사료됨

○ 기관은 구성원의 지적 역량이 가장 절대적인 자산이라는 특수성을 인지, 구성원의 재교육에 좀 더 과감하게 투자해야 할 필요가 있음. 현재는 시간과 커리큘럼의 질이 기관의 위상에 걸맞지 않아 보임. 문화관광이나 예술경영 파트의 외국인 전문가들을 초청하는 소극적 단계를 넘어 기관의 구성원들과 문화관광 현장 실무자들이 함께 들을

수 있는 글로벌한 문화관광기업의 실무를 배울 수 있는 교육이 필요함

○ 아울러 기관이 자문을 받는 외부전문가들의 풀을 확대하여 좀 더 다양하고 실질적인 컨설팅이 이루어지게 해야 함. 이를 위해 외부전문가들에 대한 평가를 더욱 자주, 철저하게 해 차등화하거나, 그것이 여의치 않을 경우에는 정기적으로 풀을 재정비할 필요가 있어 보임. 특히 자문 결과에 대해 책임을 지도록 하여 외부위원들이 좀 더 성실하게 책임감을 가지고 자문에 임할 수 있도록 독려할 필요가 있음

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관은 2실 4침 5개의 분야별 연구실을 중심으로 조직체계를 구성하고 핵심정책 지원을 위한 8센터를 병행 가동, 주무부처와 실국별 1:1 대응 체계를 마련해 주요 국정과제를 부처와 유기적으로 협력하고 신속하게 대응하려 한 노력이 인정됨.

○ 기관은 문화예술 DB구축 및 콜로퀴엄 운영, 통일문화관광연구, 평창올림픽 대비 문화관광연구, 코리아브랜드 구축연구, 관광서비스산업고도화연구 등을 선도사업으로 정하고 기관의 설립취지에 부합하는 사업을 이끌려 한 노력이 인정됨

○ 기관은 정책환경변화에 효과적으로 대처하기 위해 7실체제를 수평적으로 설계해 문체부 실국에 대한 균형적인 정책 대응 체제를 유도하는 한편, 정부의 핵심정책에 대해서는 연구실 내에서 팀, 센터를 수직 배치해 정책지원 역량을 집중하려 노력함

○ 기관의 부서별 핵심업무 분장 구성을 볼 때 문화예술, 문화산업, 관광산업이 뚜렷하게 구분되어 진행되고 있고 인적 구성도 그에 맞춰 이루어져 있는데 예술과 관광, 그리고 산업이 뚜렷하게 분리될 수 없는 성질임을 감안할 때 수정이 필요함
○ 예를 들어 문화예술연구실에서 문화예술과 생활문화의 소자 연구 및 문화영향평가를 활용하는 업무를 하는데 '생활문화'의 경우는 산업과 관광에도 적용되는 장르라서 자칫 부서 간 중복사업이 진행되거나, 반대로 칸막이 행정이 될 소지가 있음

○ 기관은 융합연구실을 신설, 문화관광과 타 정책분야 융합을 연구하고 있는데, 타 부처와 수평적 관계로 보임. 이 융합연구실이 선도하여 문화예술, 문화산업, 관광산업 파트를 끌고 가는 구조가 이루어질 때 연구의 실용성이 제고될 것임

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 기관은 사업의 중요도와 연구수요, 직원 전공적합도를 고려해 인력을 재배치하고, 정규직원의 77%를 연구사업부서에 배치, 기관 고유기능인 학술연구의 사업기능을 강화하고자 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 문화관광 유수의 전문가 및 경력자를 대상으로 초빙연구위원을 임용(총7인, 재임용 포함)하거나 외부 연구 네트워크를 강화해 연구고도화 및 효율성 제고를 위해 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 MOU를 체결한 7개교를 대상으로 22명을 현장실습생으로 받아들여 연구현장 경험을 통한 개인 역량을 제고하고 청년 일자리 창출에 기여한 점, 기획, 홍보, 국제교류 및 출판 분야에 청년인턴을 고용, 청년층 취업 역량강화에 노력한 점이 인정됨

○ 청년인턴과 현장실습생은 좋은 프로그램이지만, 이들의 역할이 한시적으로 끝나지 않도록 채용 과정에서부터 엄격한 심사를 통해 선발, 향후 기관에서 연구원으로 활동할 수 있는 토대를 마련, 프로그램의 지속성을 확보할 방안이 필요해 보임

○ 기관은 인적 역량이 매우 중요한 자원인 만큼 조직원의 근무역량 강화, 인문학적 소양 강화에 주력할 필요가 있다. 현재 정규직 27명에 대해 상하반기에 1회씩 전문직무개발프로그램을 운영하는데 이를 확대하고 커리큘럼을 다양화할 필요가 보임

○ 기관은 국외단기연수 프로그램을 운영하고, 연수결과발표회와 결과보고서를 공유하는데 내부 공유에 그칠 경우 사장될 우려가 높음. 주무부처 홍보팀과 연계하여 정부 각 기관이 공유할 수 있을 만큼 전문적인 보고서가 되도록 주력할 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 기관은 기존 일용직 연구보조원 고용을 폐지하고 위촉직 기간제직원으로 임용관리를 강화하고 종전 대비 8% 보수 인상, 4대보험 가입 및 퇴직금 지급 등 보수체계를 개선하여 비정규직의 보수와 복리후생제도를 합리적으로 개선한 점이 인정됨

○ 기관은 선택적 복지제도의 경우, 무기계약직은 정규직과 동일한 포인트를, 1년 이상 근속한 위촉직원에 대한 정액 복지포인트를 10% 인상하여 애사심과 소속감을 강화할 수 있도록 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 1인당 복리후생비의 경우, 임원과 정규직은 절감하고, 기관장에 대한 선택적 복지제도 적용을 배제하고 경조사 지원금을 폐지했으며, 비정규직과 무기직 모두 1인당 복리후생비를 각각 인상하여 합리적인 조율을 위해 노력한 점이 인정됨

○ 정년 연장에 따른 임금체계 개편(안)마련을 2015년 우선사업으로 선정하고 자문회의와 노동정책설명회를 거쳐 사전준비를 철저히 했으며 이를 통해 16년 1월1일부터 임금피크제를 시행하여 정부의 노동정책에 협력하는 한편 조직의 안정화를 추구함

○ 임원과 정규직의 복리후생혜택을 줄이는 대신 비정규직과 무기직의 혜택은 늘리는 방식, 경조사 지원금 폐지 등이 합리적이고 모범적이지만 이제 법인이 되어 사업성이 강화된 기관의 특성상 수익을 확대하여 혜택의 폭을 넓히는 고민도 필요해 보임

○ 비정규직의 보수인상은 고무적이나, 대부분 노동자가 바라는 것이 고용의 '안정'에 있는 만큼 비정규직의 근속기간이 늘어날 수 있는 합리적인 지원 및 개인의 발전을 돕는 복리후생 프로그램을 개발하여 조직의 역량강화를 도모할 필요가 있음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년 인건비 인상률은 2.34%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수함

○ 기관은 노사간 상생협력을 통한 인건비 관리 노력으로, 2015년도 임금인상률 정부지침을 준수함

### ③ 노사관리(2)

○ 기관은 직원의 자율의지와 직접선거로 근로자위원회를 구성, 분기별로 정기회의를 개최했으며 결산보고서를 상의하고 기관용역 수입금의 집행내역을 공유했으며 직원채용과 인력운영 계획 등을 논의하는 등 투명하게 운영한 점이 인정됨

○ 기관은 전 직원을 대상으로 한 간담회를 개최하고, 원내 제도개선 TF와 임금피크제 도입 TF에 노동조합지부 관계자를 추가 위촉, 근로자의 활발한 참여와 의견 개진을 적극 지원하는 등 소통에 힘쓴 점이 인정됨

○ 기관에는 노동조합지부(민주노총 전국공공연구노동조합 산하)가 존재하고 있으나 조합원이 6인에 그쳐 노사협의회 운영지원에 중점을 두고 있는데 이로 인한 갈등의

소지는 없는지, 혹시 있을 문제에 대한 선제적 대응책이 필요할 것으로 보임

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관은 국민맞춤형 서비스 정부, 일 잘하는 유능한 정부, 국민에게 믿음을 주는 투명한 정부, 변화관리를 계획분야로 놓고 기관의 특성과 역량을 살린 사업과 프로그램 개발에 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 공공데이터 민간 활용활성화를 위해 동아출판과 MOU를 체결하는 한편, BC 카드와 MOU를 체결, BC 카드가 보유하고 있는 관광 빅데이터를 공유 협력함으로써 과학적 정책연구의 기반을 만들고 공유협력을 강화한 점이 인정됨

○ 기관은 홈페이지, 눈, 모바일서비스, 정기간행물 등 총 4개 분야의 15개 매체를 운영하면서 정부3.0실행을 위한 기관의 사업과 프로그램을 적극 홍보했으며 특히 홈페이지의 경우에는 14년에 비해 방문자 수가 58.2% 증가하는 실적을 거둔 점이 인정됨

○ 그러나 방문자 수 증가에 비해 그 홍보효과가 가시적으로 드러난 부분은 보이지 않음. 물론 이는 기관의 고객이 공무원이나 관련분야 전문가라는 특징에도 원인이 있지만, 일반 국민이 체감할 수 있는 콘텐츠가 부족하다는 것을 의미하기도 함

○ 정부3.0의 궁극적인 목적은 데이터 개방과 공유에 있는 것이 아니라 그 데이터들을 통해 정부와 기업, 국민이 선순환적으로 연계되어 새로운 가치를 창출하는 데 있는 만큼, 좀 더 쉽고 친화적인 대국민 서비스의 방식을 고민할 필요가 있어 보임

### ② 정부정책협력도(2)

○ 기관은 주무부처인 문체부와 과제를 추진하는 데 있어서 과제별 정책연구협의회, 연구발전토론회를 여는 등 성과 점검 시 정책담당자 참석을 유도해 정부의 국정과제 달성에 효과적인 연구성과를 도출하고자 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 정부정책의 효과적인 추진을 위해 문체부의 중요 정책과제와 연동하여 기관의 9대 선도프로젝트를 기획, 추진하여 정부정책과제의 연계성을 확보하고자 노력한 점이 인정됨

○ 15년 문체부 정책과제인‘국가브랜드 제고를 위한 국민 자긍심 고취’에 호응, 통일

문화관광연구, 평창올림픽 대비 문화관광연구, 코리아브랜드구축연구 등을 선도과제로 잡았는데 시의적절하고 현실적인 선택으로 판단됨

○ 문체부 정책과제인 '다양한 문화공간 조성'의 경우, 기관은 '지역관광기획평가사업'을 매칭했는데 보통 지역에서 조성하고자 하는 문화공간이 인력 부족과 콘텐츠의 질 문제로 지속성을 담보하기 어려운 점에 비추어 신중한 개선안이 필요함

○ '평창올림픽 대비 문화관광연구'의 경우 '국가브랜드 제고를 통한 국민 자긍심 고취'에도 포함되나, 현재 향후 경기장 활용문제와 지역경제 문제로 고민하는 현 상황에 비추어 지역경제활성화 쪽으로 연구의 중심을 강화할 필요도 있음

○ 기관은 정규사업 이외에 정책적 필요에 의한 추가사업도 추진하여 정부정책에 협력하고 있는 점이 인정되나, 법인으로 인정받아 사업성이 강화된 만큼 선제적으로 정부에 새로운 사업을 제안하는 적극적 협력태도로의 전환이 필요함

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관은 국정기조 변화에 따라 문화관광분야 정책연구에 대한 수요가 증가하였으나 재원이 부족하여 원활한 연구진행이 어렵다는 점이 인정되나 법인으로서 수익사업에 대한 접근성이 높아진 점은 좋은 기회요소로 판단됨

○ 기관은 선도적 선제적 사업계획과 목표를 수립하여 기관의 기능을 강화하고 자제자금의 안정적 확보를 통해 재무구조를 내실화하는 것을 실행과제로 삼고, 기금 지원액 증액과 자체 수익 증대를 성과지표로 삼았는데 이는 타당성이 있음이 인정됨

○ 기관은 관광지식정보시스템 운영, 문화예술지식정보DB구축 등 국정과제연동사업에 집중적으로 예산을 투입(정책연구사업비 예산의 51.6% 편성)하여 정부의 정책기조에 호응하며 기관의 의무를 다하려 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 기금예산의 경우, 직접연구비 중심으로 편성하고 직접연구비를 통합편성 운영하여 집행효율성을 제고하고, 자체예산의 경우, 인건비나 경상비 부족분에 국한해 최소 편성하는 것으로 예산운영방향을 잡았는데 합리적인 방향으로 판단됨

○ 현재 기관은 향후 지원금 비중을 확대하고 수탁과제는 현행 수준으로 유지하려는 계획을 갖고 있다. 그러나 기관의 강점이 '연구와 정책개발'에 있고, 법인으로서

정부 연구용역사업의 접근성이 높고 유리하다는 점을 살려 자체 수익을 올릴 필요가 있음

○ 연구역량이 곧 수익으로 이어질 수밖에 없는 기관의 특성상 우수한 두뇌의 확보가 시급한 한편, 기존 인재의 근속율 역시 높아져야 한다는 점을 인지, 인력에 대한 예산 분배에 대한 엄정하고 체계적인 계획이 필요한 것으로 판단됨

## ② 계량관리업무비(2)

○ 기관은 전년 대비 매출액이 18.5%증가했지만 기간제직원 고용안정 및 근무조건 개선 등으로 인건비가 크게 상승하여 긴축경영을 실시, 비정규직 관리업무비는 4.5% 소폭 상승하는 것으로 방어했는데 현 여건상 선방한 것으로 판단됨

○ 관리업무비가 전년 대비 11억이 증가(31억원->42억원)했지만 매출액은 수탁사업 및 사업규모 확대 등으로 전년 대비 33억원이 증가(182억원->215억원)했기 때문에 매출 대비 관리업무비의 비중이 과도하게 보이지는 않음

○ 기관은 2011년 이후 예산절감을 위해 신규 고가장비 유형자산의 취득을 최소화하여 감가상각비가 꾸준히 감소한 점은 긍정적으로 보이지만 한편으로는 첨단연구를 위한 기자재와 특수장비의 구입은 비용보다 '투자'라는 점을 인지할 필요도 있을 것임

○ 계량관리업무비는 2015년 19.9%로 전년 대비(20.2%) 0.3%P 하락함

○ 관리업무비는 전년 대비 6억 원(36억 원→43억 원)이 증가하였고 매출액(사업수익)은 수탁사업 및 사업규모 확대 등으로 전년대비 33억 원(182억 원→215억 원)이 증가함

**[ 관리업무비 및 매출액의 연도별 추이 ]**

(단위: 백만 원)

| 구 분 | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 2,424 | 2,171 | 2,813 | 3,257 | 3,675 | 4,301 |
| 매출액 | 15,052 | 12,235 | 13,811 | 15,375 | 18,205 | 21,565 |
| 계량관리업무비(%) | 16.1 | 17.7 | 20.4 | 21.2 | 20.2 | 19.9 |

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 문화체육관광부내의 수많은 기관들과 연계하여 양질의 연구결과를 창조해내는 기관답게 전문적이고 신뢰있는 조직문화와 그에 걸맞는 법적 근거 확보가 필요한 것으로 판단됨

○ 정보통계 서비스 확산을 위해 문화예술지식정보 시스템의 홍보방안으로 홍보웹진의 로고개발 및 발행 (1,2호) 이 있는데 ACKIS라고 명명한 웹진을 포함하여 온라인 매체 및 홍보채널들의 전체적인 아이덴티티가 필요함

○ 또한, 기관의 수많은 연구결과들이 집적되어 보고서라는 책자의 형태로 발행되는데 이러한 오프라인 결과물들과 온라인 결과물들 사이의 브랜드 체계 정립, 에디토리얼 시스템의 수립 등이 필요하다고 판단됨

○ 연구사업 수행 성과를 담는 매체로써의 보고서에 대한 시스템적인 아이덴티티 관리 방법으로 부서별 (연구기획, 문화예술, 문화사업, 관광정책, 관광사업, 융합) 카테고리로 분류하는 방법과 특별과제와 수탁과제로 구분하는 방법, 또한 추가적인 정보로 년도별, 의뢰처별, 연구실별 구분 등 보고서 표지의 형식을 시스템화하여 아카이브하고 디지털화하여 관리하는 방안 등도 고민해 볼 필요가 있음

○ 예측가능한 사업과 선도과제의 개발로 단기성과만이 아니라 중장기적인 계획에 의한 성과 창출이 거듭 필요하다고 강조할 수 있음

○ 2014년 경평시 지적된 융합연구실의 기능확대 및 융합연구와 협업에 대한 결과가 아직 미흡한 점을 인지하고 이에 대한 보다 적극적이고 체계적인 대응이 필요함

# 과제별 평가 결과

## □ 과제 ① 문화 관광분야 연구사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 연구사업 성과확산 및 국정과제 수행을 위하여 신규조직을 신설하고 문화체육관광부 실국별 맞춤형 업무 대응체계를 구축한 점은 긍정적인 변화로 간주됨

○ 연구용역사업 추진 절차 부적정 관련 문화체육관광부 종합감사 주의요구 처분에 대한 절차 개선과 이행에 대한 환류사업으로 총괄 연구심의회를 통한 연구과제 책임자 선정절차의 명확화, 연구심의 객관성 강화를 위한 외부 연구심의위원 위촉 확대, 연구과제 중간보고서 점검 절차 신설 등에 대한 노력은 연구 윤리 강화 및 기관의 조직 운영 투명성에 긍정적인 영향을 미친 것으로 평가됨

○ 과제 관리시스템, 연구심의회, 공개토론회 등의 다양한 모니터링 활동을 통한 정책 기여 및 품질제고 개선 노력은 적합하고 긍정적인 노력으로 평가됨

○ 기존 연구윤리강령을 확대, 강화하여 연구윤리규정을 제정하고 연구윤리위원회를 구성한 것은 인지되나 구체적인 활동사항 및 이를 통한 주요 개선사례 등을 공유할 필요가 있음

○ 연구성과의 확산의 확대를 위하여 연구과제 중 내용과 의미를 심사하고 재구성하여 대중적으로 의미가 있는 대상에 한하여 출간 및 보다 폭넓은 배포방식의 고려 등을 고민할 필요가 있음

### 2. 목표 달성도(28)

○ 2015년 연구보고서 우수성 지표는 34.6점으로 전년 대비(35.5점) 0.9점 하락한 반면, 연구과제의 정책반영도를 평가하는 국가정책기여도는 74.4점으로 전년 대비 3점 증가함

○ 기관은 문화·관광 정책 연구의 융복합 및 성과 확산을 위한 연구협력 후속사업의 활발한 추진(총 23건 이행)을 통해 연구네트워크 운영 강화 지표 목표를 달성함

## □ 과제 ② 문화 관광분야 정보통계 서비스

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 2013년 수립한 관광지식정보시스템 중장기 전략계획과 2015년에 수립하고 이행한 문화정책정보시스템 중장기 전략계획으로 설정한 2015년 비전과 목표에 힘입어 정보, 통계 사업에서 한국문화정보원의 통계기능이 통합 추진, 2016년부터 문화체육관광부의 통계전문기관으로 지정된 것은 기관의 주요 사업에 큰 힘을 실어준 것으로 판단되며, 이를 바탕으로 문화체육관광부의 빅데이터를 가시적으로 분석하여 자체 연구결과를 계층별로 구분하여 제공함으로 이 분야에서 공신력과 인지도를 동시에 확보할 수 있을 것으로 판단됨

○ MERS와 같은 시의성있는 범국가적 현안에 대응하여 외래관광객수 변화추이, 일 단위 모니터링, 관련하여 관광산업 경기 및 관광지출 전망조사 등 다양한 데이터를 분석하여 주무부처 및 원내 연구진과 공유한 점 등은 정책의 적시성면에서 적절했다고 판담됨. 향후 이와 같은 경험을 바탕으로 시의적이고 공공적인 통계서비스를 원활히 제공하는 데 있어 좋은 사례로 판단됨

○ 서비스의 수요자 확대와 관련하여 블로그나 모바일 방문자는 소폭 감소하였으나 이는 서비스내용의 성격상 홈페이지 방문자로 연결된 것으로 판단되며, 2015년 홈페이지 방문자는 2014년 대비 21.7%가 증가하였고, 페이지뷰는 49.0%가 증가한 점은 고무적인 현상으로 판단됨

○ 문화관광 정보, 통계 사업의 활성화 및 수요자 창출을 고양하기 위해 실시한 다양한 활동 중에서 3회째 시행되고 있는 빅데이터 분석대회를 개최하여 5년간의 국민여행 실태조사의 패널데이터와 기타 빅데이터를 활용한 자유주제의 대회 성과는 기관의 비전 중 하나인 과학화와도 연계되고 향후 이를 통한 다양한 아이디어를 사업에 접목시킬 수 있는 긍정적인 사업으로 판단됨
○ 과학적 기반의 정책개발을 위한 빅데이터 분석 활용은 기관의 핵심가치이자 문화관광분야 정보 통계 서비스 중에서도 중요한 지표인데, 카드회사와의 업무 협약 정보 이상의 구체적이고 가시적인 성과가 필요함

○ 정부3.0과 연계한 정보통계서비스 제공의 일환으로 관광지식정보시스템의 매체별 홍보와 시스템의 홍보를 홈페이지를 비롯한 SNS매체로 실시하고 있는데 모바일 페이지뷰는 전년도 대비 감소한 상황에서 소비자 만족도를 향상했다는 결과는 신뢰성이 떨어짐

○ 환류시스템 구축활동으로 문제해결을 위한 모니터링 채널 가동, 수요자 의견 수렴 및 반영 등을 언급하였는데 이는 불충분해 보이는 활동으로 구체적인 방안을 모색할 필요가 있음

**2. 목표 달성도(7)**

○ 정보·통계 서비스 품질 제고 평가지표인 2015년 관광지식정보시스템과 문화예술지식정보시스템의 정책체감도 점수는 각각 81.2점, 82.8점으로 나타남

○ 2015년 기관이 수행한 관광분야 조사통계의 자체품질진단점수(통계청)는 국민여행실태조사 94.8점, 외래관광객실태조사 96.7점, 관광사업체기초통계조사 94.6점으로, 3종 통계의 평균은 전년대비 2.2점 상승함

**[연도별 조사통계 자체품질진단점수]**

| 구분 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|
| 국민여행실태조사 | 86.0점 | 95.9점 | 95.9점 | 94.8점 |
| 외래관광객실태조사 | 88.0점 | 90.9점 | 92.7점 | 96.7점 |
| 관광사업체기초통계조사 | 80.0점 | 98.0점 | 90.8점 | 94.6점 |
| 평균 | 84.666점 | 94.933점 | 93.133점 | 95.366점 |

# 한국문학번역원

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

○ 한국문학번역원은 “한국문학 및 간행물의 발전 및 세계화”의 미션 하에 한국문학과 문화를 해외에 알리는 문화번역센터로의 자리매김을 비전으로 삼고 있음

○ 이를 위하여 헌신, 세계화 및 투명을 핵심가치로 삼고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 김성곤(2012.02.07 ~ 2018.02.16) |
| 설립근거 | 출판문화산업진흥법 제 20조의 2 |
| 주요사업 | ㅇ한국문학 번역출한 지원사업<br>ㅇ한국문학 교류홍보 사업<br>ㅇ한국문학 번역가육성 교육사업 |
| 조직 / 정원 | 원장, 3본부 8개팀 / 35명 |
| 2015 예산 | 8,941백만 원 |

# 2 총 평

○ 기관은 비전 및 핵심가치를 구현하기 위해 국내외 경영환경 변화와 대내외 의견을 반영하여 신규로 경영방침을 수립하고 전략과제를 개선하는 등의 다양한 노력을 한 점이 인정됨. 다만, 한국문학 및 간행물의 세계화를 위하여 상호교류 할 수 있는 가능성을 모색하기 위해 한국문학 해외 수용성 향상과 해외 인지도 향상을 통합 관리하는 등 세부 전략과제들의 체계화에 더욱 노력할 필요가 있음

○ 기관은 고객만족도 향상을 위해 해외독자들의 이용 편의성 제고를 위한 활동 및 가치 흐름에 따라 고객을 4단계로 세분화하여 규정하고, 핵심고객에게는 맞춤형 가치제공 활동을 추진하는 등 다양한 노력을 수행한 점이 인정됨. 다만 홈페이지, 온라인 뉴스레터, SNS 활동의 성과에 대한 분석을 통해 이용률 향상과 만족도 향상 방안을 마련해야 함

○ 기관의 사회책임성 활동은 기관의 특성과 연계하여 해외유수 도서관과 제휴되어 있는 한국문학번역원 전문도서관을 지역주민 및 일반시민에게 무료로 개방하고 열람 및 대여서비스를 제공하는 것은 긍정적으로 평가됨. 도서관 홍보를 강화하여 외국인과 지역주민들의 도서관 이용을 활성화해 나갈 필요가 있음

○ 기관은 대내외 경영여건 변화를 반영하여 언어권별 조직구조를 설계하고 있으며, 아시아팀을 독립시키는 등의 신속한 조직개편을 수행한 점과 사업부서 인원의 비중이 높아진 점이 긍정적으로 평가됨. 다만 부서별 평균 인원이 전년도 5.63명에서 5.33명으로 감소한데 따른 문제점을 협업의 강화 등의 방식을 통해 예방할 필요가 있음

○ 기관은 성과평가체계에서 기관과 개인 목표를 연계하고 역량과 근무태도 평가를 반영하고 있으며, 보수체계는 기본연봉과 성과연봉으로 단순화하고 성과평가와 연계하는 등의 노력을 수행한 점이 인정됨. 다만, 경영평가 성과급, 내부성과 상여금, 성과연봉에 있어 차등폭을 확대하고 등급별 비율의 합리화 등의 개선방안을 마련하여 성과연봉제의 실효성을 확보할 필요가 있음

○ 기관은 한국문학 전자도서관을 개원하여 기관의 사업DB를 공개하고 39개 외국어로 제공하는 작가 정보, 전자책 대여 등 한국문학 관련 정보를 제공함으로써 정부3.0의 취지에 부합하고 있으며, 특히 해외에서 긍정적 호응을 얻었다는 점이 인정됨. 기관의 특성상 향후 정부3.0 업무와 관련해서 유관 공공기관 및 민간기관들과의 협업을 강화해 나갈 필요가 있음

○ 한국문학 번역출판 지원사업은 번역가 지원에서 해외출판사 직접 지원으로 지원방식을 변환함으로써 완역에서 출판까지 소요기간을 평균 4년 3개월에서 1년으로 획기적으로 단축하였고, 번역지원 자유공모제도 도입 확대 및 심사 소요시간을 5개월에서 2개월로 단축한 점이 매우 긍정적임. 한국문학 번역출판 지원사업에 대한 문체부의 보다 적극적인 지원이 요구됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문학번역원의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 경영환경 변화에 따른 기관과 기관장의 대응전략 중 정보기술환경에 해당하는 뉴미디어 매체 발달로 인한 환경변화에 대한 대응으로 2015년 1월 개관한 전자도서관 사업으로 다양한 컨텐츠를 제공하여 높은 호응을 받고 있는 것은 매우 긍정적으로 판단됨

○ 그 외에도 유투브를 통한 한국문학 온라인 리뷰 콘테스트, 각종 SNS를 활용한 컨텐츠 공유 등의 노력도 바람직한 것으로 판단됨

○ 번역사업과 관련해 당면한 해결과제들이 있음에도 장기적인 관점으로 샘플번역을 도입하여 효율적인 방법을 모색하고 실행한 것에 대한 기관장의 노력을 긍정적으로 평가함

○ 영국문학번역센터와 업무협약을 체결하고, 한국외국어대학교와 아카데미간 학점교류 협정을 맺는 등 기관장의 다양하고 체계적인 노력을 인정함

○ 기관의 비전 및 핵심가치를 구현하기 위한 경영전략을 적절하게 마련하기 위하여 다양한 노력을 해오고 있으나, 한국문학 및 간행물의 세계화를 위하여 상호교류 할 수 있는 가능성을 모색하기 위해 한국문학 해외 수용성 향상과 해외 인지도 향상을 통합관리 하는 등 세부 전략과제들의 체계화에는 더욱 노력이 필요한 상황임

○ 고객만족도 향상을 위해 가치흐름에 따라 고객을 4단계로 세분화하여 규정하고, 핵심 고객에게는 맞춤형 가치제공 활동을 추진하는 등 다양한 노력을 하고 있으나 세분화한 고객 구분에 걸맞는 고객관리 방안이 구체적으로 마련되어야 할 것으로 판단됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관의 설립목적인 명확하며, 비전 및 사업관점과 고객관점의 전사 가치체계가 일관적으로 연계되었다는 점은 높게 평가됨

○ 산업을 진흥하는 기관과는 차별화된 목표를 가지고 문화융성에 초점을 맞춘 전략 및 실행계획이 있어야 할 것으로 판단되며, 설립목적인 한국 문학과 간행물의 세계화를 전제하여 문학과 관련한 기타 예술 분야와의 협업 및 공동 홍보 방향, 상생 콘서트 등의 연계 사업도 생각해 볼 필요가 있음

○ SWOT 분석의 각 영역에 대한 내용 및 전략의 영역 간에 모호한 개념에 대한 재정립은 향후 효율적인 경영전략의 추진을 위하여 필요할 것으로 판단됨. 예컨대 '뉴미디어를 통한 한국문학 홍보'가 역량강화(SO) 요소인지 기회활용(WO)요소인지 모호한 해석이 있어 재고할 필요가 있음. 또한 '해외출판 에이전시와의 협력체제 강화'에 대한 부분도 위협극복(WT)와 기회활용(WO)사이에서 혼란스러운 상태로 이와 같은 분석에서의 혼선이 세부 전략과제들로 이어질 우려가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 당면과제 해결을 위한 노력으로 아래 4대 중요 현안과제를 선정하고 개선하려고 노력한 점은 긍정적으로 평가됨
- 방만경영의 정상화 이행 - 한국문학 해외 인지도 및 수요성 향상
- 번역아카데미 교육장 확장 및 리모델링 - 통합정보시스템 구축

○ 이를 위해 내부적으로 주간회의, 경영실적 분석회의(분기 1회), 월간 회의, 임직원 워크숍 (년2회) 등을 열고 외부적으로 분기에 1회 정책고객 자문회의를 열어 체계적인 자원관리와 지속적인 실적점검을 하며, 모니터링 체제를 유지한 점도 긍정적으로 평가됨

○ 강의공간의 확충(1개층 3개에서 3개층 7개로)과 노후 장비 교체로 인한 번역아카데미 교육장 확장 및 리모델링 사업을 통해 아카데미 수강생의 고객만족도 점수가 85.4점에서 94.5점으로 상향된 점은 높이 평가함

○ 4대 중요 현안 과제 중 한국문학 해외인지도 상승은 출판기간 소요기간 단축과 출간

협정 체결로 가시적인 성과가 있었고, 번역아카데미 교육장 확장은 가시적인 만족도 점수를 획득하였으며, 통합정보 시스템은 TF를 구성하여 구현된 것에 비하여, 방만경영 정상화는 조기 이행 등 다양한 활동을 하였음에도 불구하고, 다른 현안과제들에 비해 다소 추진성과가 계획을 수립하고 체계를 구축했다는 식으로 추상적이어서 미흡한 인상이 듦

○ 이해관계자의 의견 수렴 및 설득을 위해 기관내부에 대한 기관장의 노력 및 기관의 해결의지는 2014년에 비해서 향상된 성과가 있었던 반면, 외부 이해관계자별 특성에 기반한 소통면에서 정부부처와의 노력에는 2014년에 비해 1건 정도만 상승한 20건으로 정리되었거나 주요 고객 및 일반 국민에 대한 노력 역시 상기 내부에 대한 노력에 비해 미약한 향상을 보인 것으로 간주되어 외부 현안을 해결하기 위한 기관의 노력은 더욱 강화할 필요가 있음.

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 핵심고객의 정의 중 해외출판사 및 해외독자, 그리고, 번역아카데미 수강생이 있는데 해외출판사는 사업자로써, 해외독자는 국내정서와 차별화된 불특정한 대중으로써, 번역아카데미 수강생은 상관관계가 작용하는 대상으로써 각각의 특수성이 존재하는 고객으로써 이를 차별화하여 관리할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객 의견수렴 과정 중에서 해외독자에 대한 의견수렴 및 모니터링 대책으로 한국문학 관련 행사나 이벤트 참가자에 한하여 설문조사를 실시하고, 홈페이지나 SNS를 통한 조사가 전부인데, 한국문학에 대한 관심도가 높아지는 만큼 보다 적극적으로 해외 주재 한국기관(한국문화원, 세종학당 등)이나 출입국시설을 통한 외국인 방문객(공항, 항만 등)을 통하여 의견을 수렴할 방법을 고민해볼 필요가 있음

○ 가치흐름에 따른 고객정의로 기존의 단순 고객정의에서 탈피하여 가치구매고객(핵심고객), 가치생산고객, 가치전달고객, 가치영향고객의 4단계로 고객을 세분화한 노력을 긍정적이나 그에 따른 고객만족 활동 및 중점관리 사항 등이 갖춰져야 할 것으로 판단됨

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년도 고객만족도 조사 점수는 92.7점으로 전년대비 4.4점 상승하였음

○ 특히, 번역아카데미 교육과정(정규과정, 특별과정) 만족도 지표에서 점수가 큰 폭으로 상승(각각 9.2점, 9.3점)하여 종합점수 향상을 견인함. 반면, 번역지원 사업의 경우, 번역지원시스템 변경으로 인한 과도기적 상황에 따라 점수가 소폭(0.3점) 하락하여 '16년도에는 해당 정책 홍보 강화 및 고객만족도 제고 노력이 요구됨

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 윤리경영 추진실적으로 기관 자체 청렴도 조사결과 조직과 개인부분에서 전년대비 모두 상승 및 임직원 참여도 등의 결과는 긍정적으로 판단됨

○ 간부직원 및 직원을 대상으로 한 청렴교육을 2회 실시하였는데, 모두 기관장이 직접 실시한 것으로 향후 외부전문가 초청 교육을 실시하는 것도 모색할 필요가 있다고 판단됨

○ 기관 특성과 연계한 사회공헌 활동으로 해외유수 도서관과 제휴되어 있는 한국문학번역원 전문도서관을 지역주민 및 일반시민에게 무료로 개방하고 열람 및 대여서비스를 제공하는 것은 긍정적으로 평가됨

○ 중소기업제품 구매 및 정부권장구매정책 이해실적은 2014년 대비 상당히 높게 증가하였음, 특히, 중소기업제품과 친환경제품 구매율은 각각 247%, 533%로 대폭 상승하여서 매우 긍정적으로 평가됨

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 기관은 권역에 대한 전문성이 중요한 사업 특성상 언어권별로 조직구조를 설계하였으며 이는 적절해 보임. 또한 아시아 시장의 확대에 부응하여 전년도 아시아팀을 독립시킨 점도 타당하다고 판단됨. 단, 각 사업이 여러 팀으로 나눠져 진행되는 행렬조직(matrix structure)이므로 팀 간 협력 및 업무조정에 대한 상위의 기능이 강화될 필요가 있음

○ 성과관리체계와 보수체계를 연결하여 운영하며 지표를 개선하려는 노력이 바람직하게 평가됨. 성과평가체계에는 기관과 개인 목표를 연계하고 역량과 근무태도 평가를 반영하고 있으며, 보수체계는 기본연봉과 성과연봉으로 단순화하고 성과평가와 연계하여 전 직원에게 적용하고 있음. 또한 조직에 기여한 직원 및 부서를 위한 포상제도와 평가에 불만이 있는 직원을 위한 이의신청 제도를 운영하는 점도 긍정적임

○ 직원교육 예산이 증가하였고 교육점수를 직원 평가에 반영하여 성과평가에 연결하고 있는 점이 바람직함. 단, 교육 내용 측면에서 필수교육 이외에 기관 특성에 부합하고 직원들의 역량 강화를 할 수 있는 방향으로 개선이 필요해 보임

○ 복리후생제도는 급여성 제도(학비보조, 가족수당, 선택적 복지)와 비급여성 제도(동호회 지원, 자녀출산 지원, 건강검진, 유연근무제 등)를 운영하고 있어서 타기관 대비 긍정적으로 평가됨. 낮은 급여수준을 보완하기 위해 복지제도는 계속 개선해 나가야 할 부분임

○ 공식적, 비공식적 온오프라인으로 의사소통 채널을 만들고 고충처리, 간담회 등의 운영을 하고 있음. 제도 도입 자체도 중요하지만 이를 통해 직원들의 애로사항을 해결하고 건의된 좋은 아이디어들을 경영활동에 반영하여  조직발전에 도움이 되는 체계를 만들어가는 노력이 따라야 할 것임

○ 중장기 경영목표에 따라 재무예산 및 인력 계획을 수립한 점은 긍정적으로 평가됨. 기관의 재원 특성에 맞게 재무예산을 편성, 집행하고 사업성과를 반영하는 환류 체계를 구축하여 차기 재무계획에 반영하는 노력을 강화할 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관의 조직구조는 언어권별로 구분하여 3본부 8팀 체제를 갖추고 있음. 기관의 사업들은 전문성이 중요하므로 언어권별 조직설계의 필요성이 인정됨. 단, 각 팀에서 여러 사업을 담당하는 구조이기 때문에 사업별 책임소재와 업무를 명확히 하고 팀 간(사업별) 협력 및 업무조정에 대한 지원 및 모니터링이 지속적으로 필요함

○ 아시아 시장의 확대에 부응하여 유럽팀과 아시아문화팀을 독립, 전문인력을 배치한 조치는 적절해 보임. E-book 팀이 모든 언어권에 해당되는 사업인데 특정 언어권 팀에 소속되어 모호한 측면이 있으나 이는 2016년 조직 개편에서 개선된 것으로 보임

○ 성과관리체계를 구성하고 이를 반영하여 보상체계를 차등적으로 운영하는 점이 긍정적임. 기관과 개인 목표와의 연계, 근무실적, 역량평가, 근무태도를 반영한 성과평가를 하고 있으며 불만이 있는 조직원을 위한 이의신청 제도를 운영함. 근무실적과 역량평가 중 실적을 중요하게 반영한 측면이 다른 기관 대비 긍정적으로 평가됨

○ 조직 성과에 기여한 직원 및 부서를 포상세도를 강화하여 조직원들을 동기부여하고 있는 점도 긍정적임

#### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 인사관리 규정을 재정비하였고 언어권별로 전문인력을 채용함. 신규채용시 외부위원을 위촉하고 사회형평적 고용대상에게 가점을 부여하는 등 채용시스템의 공정성을 갖추기 위해 노력함

○ 교육계획을 수립하고 교육 이수를 직원 평가에 반영하여 성과평가에 연결하고 있는 점이 바람직함. 직원 교육 예산도 전년도 대비 증가하였음. 그러나 실제 운영된 프로그램은 기본/필수 교육 비중이 높아서 교육예산 증가에 맞게 교육 내용에 대한 개선이 필요해 보임. 예컨대 해외 출판시장 경향 등 기관 특성에 적합하고 직원들의 역량을 강화시킬 수 있는 교육프로그램 개발이 필요함

### 2. 보수 및 복리후생 관리

#### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 2005년부터 성과평가를 반영한 전사적 연봉제를 실시하고 있으며 직원(계약직 포함)의 보수는 기본연봉과 성과연봉으로 지급되는 단순화된 체제를 유지하고 있음. 전년도에는 신규직원 기준 연봉 기준을 만듦

○ 복리후생제도는 급여성 제도(학비보조, 가족수당, 선택적 복지)와 비급여성 제도(동호회 지원, 자녀출산 지원, 건강검진, 유연근무제 등)를 운영하고 있어서 타기관 대비 제공되는 복리제도가 다양함. 낮은 급여수준을 보완하기 위해 복지제도는 계속 개선해 나가야 할 부분임

○ 대졸자와 고졸자 간 보수나 복리수행제도에는 차등이 없으나 비정규직의 경우 복리후생에 있어 평직원 대비 70% 상당의 처우를 받고 있어 더 노력이 필요함

○ 방만경영 비상대책위원책을 운영하며 노사협의회를 통해 복리후생제도를 주기적으로 점검하고 있는 점은 높게 평가됨.

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 총인건비 인상률은 5.99%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 상회하였음

○ '13년 11월 개정된 보수규정에 의거, 신규 입사자와의 연봉 역전을 막기 위해 '14년 직원 연봉 산정시 정규직 5급 직원 연봉을 일괄 1,000천원 인상 등에 따른 인건비 인상률 누적분이 반영된 결과임. 따라서'16년도에는 총인건비 인상률 재점검이 요구됨

### ③ 노사관리(2)

○ 2007년 노사협의회를 설치하고 분기별 정기회의와 임시회의를 개최하고 있음. 노사관련 법률 및 정부지침을 모두 준수하고 있다는 점은 긍정적으로 평가됨

○ 전년도 4회에 걸쳐 노사협의회를 운영하였고 성과지표, 교육 예산 확대, 복리후생 등의 현안 과제에 대한 협의 등은 높게 평가됨

○ 공식적, 비공식적 온오프라인으로 의사소통 채널을 만들고 고충처리, 간담회 등의 운영을 하고 있음. 제도 마련도 중요하지만 이것이 활성화되도록 직원들의 애로사항을 해결하고 좋은 아이디어를 경영활동에 적용시키는 등 조직발전에 도움이 되도록 하는 노력이 필요함

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 정보 3.0 담당자를 지정하고 관리함. 한국문학 전자도서관을 개원하여 기관의 사업 DB를 공개하고 39개 외국어로 제공하는 작가 정보, 전자책 대여 등 한국문학 관련 정보를 제공하여 해외에서 호응을 얻었다는 점에서 긍정적으로 평가됨.

○ 한국문학의 해외진출이 기관의 주요 목표 중 하나이므로 해외 관련기관과 네트워크를 맺고 이를 성과로 연결하는 노력이 중요함. 그런 관점에서 세종문화회, 해외 출판사, 국내외 교육기관, 해외 번역센터, 코리아넷 등 국내외 기관들과 협약 체결을 맺고 사업 성과로 연결시킨 점은 긍정적인 성과로 보임

○ 홈페이지 방문자 수가 증가하였으나 만족도 점수는 매년 하향추세로 나타남. 이에 대한 조사 또는 조치가 전년도 이루어지지 않은 점은 부정적으로 평가됨. 이에 대해 만족도 하락 원인 파악 및 대책 마련이 필요함

○ 홈페이지뿐 아니라 전자도서관 등 제공하는 모든 공공정보에 대해 이용현황 및 이용자들의 불편사항을 지속적으로 모니터링하고 관련 지표를 관리할 필요가 있음

○ 정보화 규칙을 개정하고 정보보안업무 세부추진계획과 사이버 침해사고 대응체계를 보유한 점은 바람직한 것으로 판단됨

### ② 정부정책협력도(2)

○ 문화가 있는 날, 청소년 자유학기제 진로체험 프로그램을 실시하였으며 대학과 연계하여 산학협력 청년인턴을 채용하는 등의 지원 활동을 함

○ 정부 정책과 관련된 프로그램을 부분 운영한 점은 인정되나 본 기관이 타기관 대비 가지고 있는 역량과 전문성이 특별하기 때문에 이러한 특성을 바탕으로 협조할 수 있는 사업을 찾고 차별화된 프로그램을 발굴하는 노력과 모색이 더 필요해 보임

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 사업계획과 연계하여 중장기 경영목표에 따라 재무예산 및 인력 계획을 수립한 점은

긍정적으로 평가됨. 사업성과에 연계한 예산계획 변경 기준 마련 등 환류체계를 강화할 필요가 있음

○ 내부의 주기적 모니터링 및 외부 회계법인의 회계감사로 위기를 관리하고 재무구조를 개선하려는 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 분기별 사업추진 계획과 비교한 예산 집행, 클린카드 운용 및 모니터링, 업무추진비 공시제도 등을 운영 중이며 장애인 기업, 중소기업 제품을 지속적으로 구매하여 예산 집행과 투명성과 공정성을 높이고자 노력함

○ 효율적 재정운용을 위해 자체예산 확보노력, 경상비용 절감 등 재정건전화를 위한 시도와 노력이 필요함. 이를 위하여 수입원 다양화 방안을 모색하고 계정별 모니터링을 통해 비용절감 제약요인을 파악하는 등의 모니터링 노력이 지속되어야 할 것임

### ② 계량관리업무비(2)

○ 월별 모니터링으로 관리업무비 집행 실적을 점검하고 있으며 이면지 활용, 전기비 등의 절감을 한 점이 긍정적임

○ 그러나 위 사항은 타 기관에서도 통상적으로 실행하고 있는 개선책들로 단기적인 절감은 될 수 있으나 일정 수준 이상의 비용을 줄이는 데 한계가 있는 항목들임. 비용구조에 대한 체계적 분석 하에 비용관리 계획이 필요해 보이며 중장기적으로는 수익사업 다변화 등 재무구조 개선과 함께 근본적 자구책을 모색해 나가야 할 것임

○ 2015년도 계량관리업무비는 29.118%로 전년대비 3.1% 상승하였음

○ '16년도에는 관리업무비 집행 실적 정기 점검 및 집행 최소화를 유도하여 계량관리업무비 절감 노력이 요구됨

○ 연도별 추이

(단위: 백만원,%)

| 구분 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 2,231 | 2,132 | 1,983 | 1,879 | 2,176 | 2,549 |
| 매출액 | 9,198 | 7,906 | 7,469 | 7,573 | 8,362 | 8,754 |
| 계량관리업무비 | 24.255% | 26.967% | 26.550% | 24.812% | 26.022% | 29.118% |

## III. 주요사업과제

## 총 평

○ 사업 전략수립을 위해 환경분석 기반하여 사업의 성과목표와 추진전략을 도출함. 성과지표를 계량과 비계량으로 구분하여 세웠으며 사업목적에 적합한 계량적 목표와 지표를 개발하고 관리한 점이 긍정적임

○ 사업별로 국내외 관계 기관과 협력구조를 맺고 사업의 효율성을 높이고자 노력한 점은 우수하게 평가됨. 출판지원 및 해외교류 사업의 경우 해외출판사, 언론사와 협력을 확대하였으며 번역아카데미 사업도 국내외 교육기관들과 교육수준을 높이기 위한 협력체계를 강화하는 노력을 함

○ 사업방식 개선을 위한 노력한 점이 인정됨. 해외진출 사업의 경우 샘플번역 변환, 번역자유공모제 해외출판사 지원 등 작년에 이어 사업방식을 새롭게 개선하였으며 번역아카데미 사업의 경우 작가와의 번역공동작업, 해외 대학 연계 번역 실습 국제 워크숍, 성적 우수 학생들에게 번역 기회 제공 등 현장중심의 프로그램을 운영하여 교육의 질을 높이고자 함

○ 내부 정기적 모니터링 체계 운영과 더불어 직접고객에 대해서도 서비스 과정을 모니터링하는 환류시스템이 운영되고 있으며, 사업 과정에서 문제점을 발견하고 개선한 실적이 있음. 단, 독후감 대회 등 일부 사업에 대해서는 사업대상으로부터의 피드백 체계가 갖추어 있지 않아 개선이 요구됨

○ 성과지표의 적절성은 사업별로 편차가 있음. 한국문학 해외 진출 지원 사업의 경우 실질적인 성과로 사업을 평가한다는 점이 긍정적이나, 해외 교류 사업의 경우 공급자 중심적 성격이 강하여 사업목적에 해당하는 해외 수용률을 파악할 수 있는 지표 보완이 필요함. 번역아카데미의 지표 '수료율 제고'는 번역가를 많이 양성한다는 차원에서 긍정적이나 이를 달성하기 위해 교육의 질이 훼손되지 않도록 모니터링 체제 강화가 요구됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 한국문학 번역출판 지원사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 2014년 사업방식 개선(샘플번역 도입, 번역지원대상 도서 추천공모제 등)에 이어 번역가 지원에서 해외출판사 직접 지원으로 지원방식을 변환하고 번역지원 자유공모제와

해외출판사 출간협력 확대, 해외 마케팅지원 강화를 위해 노력함. 사업방식을 매년 개선하여 번역시간을 획기적으로 단축하고 해외에서의 출판 성과를 높이는 등 기관의 노력과 달성한 성과가 전반적으로 매우 긍정적임

○ 환경분석을 통해 사업의 성과목표와 추진전략을 도출하고 성과지표를 계량과 비계량으로 구분하여 세우고 있음. 특히 사업목적에 부합하는 계량적 목표와 지표를 개발하고 관리하는 점이 매우 바람직하다고 평가됨. 해외 시장의 문학 트렌드와 한국문학에 대한 해외 시장은 차이가 있지만 언어권별 문학시장의 트렌드를 파악하는 것은 환경분석 및 전략수립을 위한 기초적인 정보이므로 관련 정보를 파악하려는 노력이 지속되어야 할 것임

○ 내부 정기적 모니터링 체계 운영과 더불어 직접고객에 대해서도 서비스 과정을 모니터링(해외출판사와는 1:1 서비스)하는 환류시스템을 운영하였으며 사업 과정에서 문제점을 발견하고 개선한 실적이 있음. 마지막으로 성과지표를 '번역도서 출간 수, '판매부수 증가'등 사업의 목표에 맞게 실제 성과를 측정하는 지표로 선정한 점이 매우 긍정적으로 평가됨

### 2. 목표 달성도

○ 한국문학 번역도서 해외출간건수의 2015년 실적은 총 107건으로 전년 110건 대비 3% 감소하였음. 해외 출간건수가 감소한 이유는 세계출판시장의 불황으로 해외출판사가 출간시기를 연기한 것으로 파악됨

○ 해외출간 번역도서 종당 평균 판매부수의 2015년 실적은 총 1,385건으로 전년 956건 대비 45% 증가하였음. 기관의 적극적인 해외출간 번역도서 홍보 및 판매부수 조사 노력이 실질적인 판매부수 상승을 이끌어냈으며, 지표상으로도 해외 출간시기에 따라 도서 판매기간이 상이한 점을 감안, 출간시기에 따른 가중치를 부여하여 통계의 신뢰성을 강화함

## □ 과제 ② 한국문학 교류홍보 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 한국문학을 해외에 알리기 위해 해외 국제 문학행사 참가, 해외독자 대상 독후감 대회 개최, 한국문학 정보 제공 등의 세부사업을 운영함. '작가'에 홍보 마케팅의 초점을 두는 것은 국내외 예술 해외진출 사례로 비추어 볼 때 바람직해 보임

○ 국제문학행사 참여 횟수, 독후감 대회 수, 정보제공 횟수 등이 전년대비 향상된 것

은 긍정적이나 이는 예산 집행과 비례하는 공급자 지향적 지표 성격이 강함. 작년 경영평가에서 지적된 대로 해외 수용성 향상의 실질적 성과를 파악할 수 있는 지표 개선이 필요함. 예컨대 국제행사의 경우 초청과 참여는 성격이 다르며 독후감 대회나 정보제공 횟수도 이용자의 활용 측면에서 성과가 측정되어야 함. 본 사업의 목적인 '한국문학 및 작가 해외인지도 향상'에 대한 목표 달성 정도를 확인할 수 있는 지표를 세우고 관리할 필요가 있음

○ 해외 행사를 진행하며 현지 지원 및 현지 섭외로 예산을 절감하였고 해외 출판사 협약 체결을 통해 업무 효율성을 높이고자 함

○ 독후감대회 등의 해외교류사업의 경우 사업의 초기인 만큼 대학의 한국학과, 전공생, 번역가 등을 대상으로 진행한 것이 적절해 보임. 향후 사업의 중장기 전략을 세울 때에는 독자층 확대를 위해 사업의 대상 자체도 확대하는 노력이 필요할 것임

○ 모니터링 체계가 내부적으로 갖추어져 있으나 외부 고객을 상대로 한 모니터링은 미흡한 상태임. 독후감 대회 등 일부 사업에 있어 사업대상(해외 독자)으로부터의 모니터링 체계 개선이 요구됨. 사업별 주요 참여자의 특성 및 요구 파악을 통해 사업의 문제점 및 효과를 파악하고 개선하는 환류체계 구축이 필요하며 발견된 문제점을 해결하기 위한 노력과 개선 결과가 함께 관리되어야 함

**2. 목표 달성도(28)**

○ 해외 국제 문학행사 참여건수의 2015년 실적은 총 37건으로 전년 27건 대비 37% 증가하였음

○ 기관의 해외교류 누적 성과를 바탕으로 해외 주요 문학축제와 연계한 한국문학 및 작가 홍보를 적극 추진한 것이 큰 효과를 보임. 또한 참가행사의 위상에 따라 가중치를 부여함으로써 지표의 실효성을 제고함

## □ 과제 ③ 한국문학 번역가 육성 교육사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 우수 번역가 육성을 목표로 번역 아카데미 교육과정을 운영하며 국내외 유관기관과 연계한 워크숍을 개최함. 전년도에는 특히 학습시설을 리모델링하고 2년제 과정으로 커리큘럼을 확대하여 교육 내용 및 환경개선을 위해 노력한 점이 인정됨

○ 작가와의 번역공동작업, 해외 대학 연계 번역실습 국제 워크숍, 수업성적이 우수한 학생들에게 번역 기회 제공 기회 등이 전년도 대비 확대됨. 이러한 프로그램은 현장형

인력양성을 목표로 하는 번역아카데미의 특성에 부합하는 프로그램으로 보여 긍정적으로 평가됨

○ 해외 대학, 영국문학번역센터, 한국외국어대학교, 국악진흥원 등 국내외 기관들과 연계하여 교육과정의 질과 다양성을 높이고 수강생들의 만족도를 높이고자 하였으며 실제 교육과정 수강생 만족도 및 수료율도 향상되는 결과를 가져옴

○ 내부 자체평가 및 환류체계를 구축하고 있으며 강의결과보고서, 수강생결과 보고서, 등으로 수강생, 교수진의 제안사항 및 불만에 대한 의견을 수렴하고 있음. 전년도 학습시설 개선, 2년제 커리큘럼 전환 등 사업 추진과정 문제점을 개선한 노력이 인정됨

○ 수료율 제고라는 성과지표는 번역가를 많이 양성한다는 차원에서 긍정적이나 이를 달성하기 위해 교육수준이나 평가기준을 낮출 위험도 존재하므로 교육 품질이 유지되도록 모니터링 체계를 강화할 필요가 있음. 수료생의 한국문학 신규번역 출판 수는 사업목표 차원에서 바람직하게 보임

○ 번역아카데미의 중장기적 방향에 대해서는 다각도의 검토가 필요함. 교육목표는 다르지만 유사 교육커리큘럼을 갖춘 교육기관(통번역 대학원 등)이 존재하기 때문에 차별화된 프로그램 및 기관 포지셔닝을 위해 노력해야 하며 기존 학제로의 편입은 매우 신중한 검토를 요함

## 2. 목표 달성도(28)

○ 번역아카데미 교육과정 수료율의 2015년 실적은 총 87.113%로 전년 79.474% 대비 10% 증가하였음. 번역아카데미 과정별 커리큘럼 개발 및 체계적인 학사관리를 통해 수료율을 크게 제고하였으며, 과정별 가중치를 부여함으로써 통계를 체계화함

○ 번역아카데미 수료생 한국문학 신규번역 출판수의 2015년 실적은 총 10건으로 전년 8건에 비해 25% 증가하였음. 적극적인 사후관리, 재교육기회 제공을 통하여 아카데미 수료생의 신규번역출판이 늘어남

# 한국공예디자인문화진흥원

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 한국공예·디자인문화진흥원은 공예·디자인 산업의 진흥과 국민의 문화향유 증대에 설립 목적으로 두고 있으며, 이를 달성하기 위한 비전체계와 전략을 수립하고 운영하고 있음

○ 이를 위하여 '한국 공예·디자인의 생활화, 산업화, 세계화'의 미션 아래 창의, 협력, 공유, 글로벌, 신뢰의 핵심가치를 토대로 기관 비전의 체계적 달성을 위해 전략목표 'VISION 2020'의 5대 목표를 수립함

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 최 정 철(2013. 10~ 2016. 10) |
| 설립근거 | 공예문화산업진흥법 제 1조 |
| 주요사업 | ㅇ공예·디자인 문화 국민향유 확대 사업<br>ㅇ공예 상품 개발 및 유통 활성화 사업<br>ㅇ공예·디자인 국제경쟁력 강화 사업 |
| 조직 / 정원 | 원장, 1처 1본부 9개팀 1부설기관 / 45명 |
| 2015 예산 | 22,224백만 원 |

# 2 총 평

○ 기관은 2014년 경영평가에서 지적된 비전체계의 유기적 연계성 부족 문제를 해소하기 위해서 경영목표의 내·외부 수요조사를 통해 'VISION 2020"의 5대 목표 수립, 전략목표의 정량화 및 구체화, 45대 실행과제의 연차별 목표 수립 등의 개선방안을 마련한 점이 인정됨. 다만 공예와 디자인 분야의 균형 강화, 기관의 특성을 반영하는 사업의 강화를 위한 방안을 지속적으로 마련해 나가야 할 것임

○ 기관은 고객만족도, 서비스 품질, 사회품질 향상을 위해 고객을 분류하고 있으나, 1,2,3차 고객에 대한 이해가 부족하고 고객의 유형화가 정교하지 못함. 특히 고객만족도 점수가 전년도 82.4점에서 78.8점으로 3.6점이 하락하였음. 하락도가 큰 '육성 및 촉진 서비스', '시설물/장비 지원 서비스'에 대한 구체적 대책과 개선 노력이 필요함

○ 기관은 자원관리의 적절성을 제고하기 위해서 문화역예술팀과 상품개발마케팅팀을 신설하였고, 합리적 성과관리 체계 구축을 위해서 임금직무체계 컨설팅을 수행하였음. 다만, 팀의 숫자가 증가함에 따라 부서별 평균인원이 2013년 9.5명, 2014년 8.1명, 2015년 8.0명으로 점차 감소하고 있음. 부서별 평균인원 감소에 따른 업무 비효율 문제를 해소하기 위한 팀간 연계성을 강화하고 협업을 촉진하는 장치를 마련해야 할 것임

○ 기관은 2014년 경영평가에서 지적된 성과급 차등폭과 승진평가의 객관성 제고 문제에 대처하기 위해서 고저성과자 차등폭을 3배 이상으로 확보하였고, 평가항목의 다원화, 계량지표항목의 보강 등의 조치를 취한 점이 인정됨. 다만, 여전히 정규분포등급 범위가 제한적이기 때문에 보다 범위별 비율을 재조정할 필요가 있으며, 조직원의 수용도를 높이는 노력이 필요함

○ 기관에 위탁되는 사업 중 한국 공예디자인문화의 해외교류 및 전파를 위한 다양한 노력을 경주하고 성과를 도출한 점이 인정됨. 특히 기관은 아카이브 및 홍보 노력에 있어 기관의 특성과 사업의 특수성이 잘 조화되어 있음. 다만, 향후에는 독립적이며 지속적인 행사들의 독립적인 차원의 온라인 아카이브 및 고객관리를 강화하는 방안을 모색할 것을 권유함

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국공예디자인문화진흥원의 2015년도 경영실적 이행결과는 **"양호"**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 한국 공예, 디자인의 생활화, 산업화, 세계화라는 기관의 미션아래 비전과 핵심가치, 전략과제 등을 유기적으로 연계하고 45대 세부 실행과제를 도출하여 내외부의 환경변화요인을 반영한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 공예문화산업 진흥법에 의하여 설립되었고 2015년에 공공디자인법안도 발의되었으니 기관명에 명기되어 있는 것처럼 공예와 디자인분야에 공히 예산을 배정하고, 인력을 구성하여 균형감 있는 진흥정책을 수행할 필요가 있음

○ 규모에 비해 사업팀이 지나치게 세분화되어 있는 듯한 인상인데, 그만큼 다양한 사업을 수행하고 있다는 반증이기도 한 것으로 사료됨. 그에 따라 사업실행력과 환류사업을 위한 체계적인 관리와 노력이 요구되는 것으로 판단됨

○ 기관인지도 제고를 위한 기관장의 활발한 외부활동과 지속적인 현장방문의 노력은 인정되며 기관과 기관의 사업에 대한 언론, 전시 등의 국내외 홍보는 원활한 것으로 판단됨

○ 2014년 경평시 14년 하반기에 재정비된 비전체계에서 비전 및 미션체계와 사업의 추진체계의 연계성도 떨어지고, 경영지원과 사업본부간의 역할도 명확하지 않다는 지적을 받아 중장기 경영목표 달성을 위해 전략목표 VISION 2020 5대 목표를 세우는 등 노력을 하였으나 공예와 디자인 분야간의 균형, 그리고, 중복되는 사업 및 기관의 특성화를 위한 사업 등을 위해 더욱 노력이 필요한 것으로 판단됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관의 비전체계와 경영전략이 공예문화산업진흥법에 근거하므로 기관의 진흥대상인 공예와 디자인분야에 균등한 역할을 수행하기 위하여 미션의 부분수정(예를 들어 생활화, 산업화, 세계화중 생활화와 산업화는 공예쪽에 치우친 듯함. 디자인은 이미 생활화와 산업화의 전제위에 형성된 개념임), 비젼의 개선(현재의 비젼인 '전통을 담아 생활속으로, 지역을 살려 세계 속으로'는 공예에 해당하는 인상), 그에 따른 단계별 로드맵의 세부 사업들의 형평성도 제검토가 필요함

○ 중장기 경영전략을 위해 조기개편을 하여 문화역예술팀과 상품개발마케팅팀을 신설하고, 신규조직을 통한 추진사업 등을 추진하는 것은 긍정적으로 평가됨

○ 경영환경 분석과 중장기 경영목표를 세우기 위해 비전2020을 수립하였으며 그에 따른 45대 세부실행과제를 도출함으로 비전과 핵심가치, 전략목표 및 과제와 조직운영의 연계를 높이고자 노력한 점은 바람직한 것으로 판단됨

○ 비전 및 미션에 입각한 주요사업들과 세부실행과제들의 비중이 공예와 디자인 중에서 공예 쪽에 편중되어 있는 점은 지속적인 검토가 필요함

○ 기관의 미션인 한국공예디자인의 생활과, 산업화, 세계화를 위해 세분화한 주요사업의 구분에서 산업화부분에는 12개 이상의 공예 관련 사업이 편중되어 있는 반면, 디자인분야의 경우는 다른 분야와 통합 관리되거나 소외된 것으로 보여 미션에 의한 사업구분을 더욱 안정적으로 공평하게 구분 혹은 미션을 부분 수정하는 방법 등의 대책이 필요한 것으로 판단됨

○ 2015년 말 발의된 공공디자인법안에 따른 향후 디자인분야의 실행계획 및 사업들을 계획하고 준비하여 공예와 디자인분야의 균형을 맞추어 사업을 정리할 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 신설팀을 통한 신규사업 추진과 중장기 목표달성을 위한 노력은 긍정적이나 자원관리 측면에서 조직규모에 비해 팀이 너무 많은 것으로 판단되어 효율적인 자원관리에

지속적인 노력이 요구됨

○ 유관기관과의 긴밀한 협조와 외부 유형자원 활용 및 협업의 성과는 긍정적인 노력으로 평가됨

○ 공석이었다가 위촉된 사업본부장은 기관의 몇 가지 사업에만 집중하여 임무를 수행하였는데, 조직전반에 걸쳐 전체적인 역할을 수행하는 방향을 모색할 필요가 있음

○ 사업진행시 기관과의 협업, 협찬 및 국내외 신규네트워크 구축 및 확장노력은 긍정적으로 평가함

○ 지속적인 현장방문과 기관의 사업홍보 및 문화향유를 위한 대국민 전시홍보 활동 등은 바람직한 것으로 판단됨

○ 기관장의 기관인지도 제고를 위한 노력과 기관의 가치에 대한 대내외적 공감대 확보 노력으로 전통공예의 계승 및 홍보에 대한 칼럼기고, 공예 문화 산업을 위한 협약 및 네트워크 구축의 노력이 공예분야에 치우쳐 활동하고 있음. 디자인 분야에 대한 대국민 제언과 다양한 해외기관과의 제휴가 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객의 구분을 사업참여자와 일반이용자로 나누고 있는데 그 중 사업참여자는 기관의 진흥대상(공예와 디자인)도 이분화되어 있고, 주요사업도 구조가 복잡하여 참여작가, 공간개발자, 용역수행업체 등으로 세분화할 필요가 있는 것으로 보임

○ 홈페이지 내에 고객만족센터를 신설하고 운영하여 다양한 채널로 고객과 소통하고자 하는 시도는 긍정적으로 평가됨

○ 전시, 공연, 체험, 학술대회 등 다양한 형태의 사업을 통해서 고객을 접하여 그를 통한 고객모니터링을 통해 여러 가지 사업을 개선하는 활동은 바람직한 것으로 평가됨

○ 고객관리를 위하여 고객 서비스 헌장과 고객응대 서비스 이행표준을 개정하고 공시하였는데, 고객 헌장의 내용을 보면, 고객의 행복을 최우선으로 여기고, 정성을 다해 친절히 모시겠다, 잘못 제공된 서비스를 바로 잡겠다는 등 기관의 고객에게 맞는 고유화된 개념은 아닌 것으로 판단되어 개선이 필요함

○ 고객모니터링의 결과로 시설물을 쉽게 손댈 수 없는 문화역서울284와 같은 근대건축 지정건물에서의 공연관람 환경 쾌적화를 위한 개선활동 (관람좌석 추가구매 등)을 전개한 것은 긍정적으로 평가함

○ 모니터링에서 제안을 받아 국민대상 전문서적 추천공모를 실시, 공예 비즈니스분야의 전문서적을 발간하셨는데, 공예디자인분야 전반에 해당하는 지적재산권 보호, 스타트업 가이드, 디자인 문화상품개발 가이드와 같은 공공성이 있으면서도 산업과 연결된 전문서적의 발간을 고려해보는 것을 제안함

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년 기관 고객만족도점수는 78.81점으로 전년대비 3.56점 하락하여 평점 77.62점을 얻어, 득점 3.881점을 획득하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 아카이브센터, 뉴스레터, 공예+디자인잡지, SNS 등을 통하여 다양한 정보공개 창구를 통해 경영공시시스템을 구축하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨

○ 향후, 기관의 특성에 걸맞고, 질적으로도 훌륭한 디자인의 경영정보 공개 및 공유 방법 등을 구축하여 기관만의 차별화와 우수성을 제시할 수 있는 방향으로 강화할 필요가 있음

○ 지속적인 사회책임성 제고를 위해 지역공예마을 육성, 공예한마당, 공예디자인 인력양성, 공예디자인 상품개발과 공공문화의 가치를 실현하기 위해 공예전문 DB를 구축하는 등 많은 노력을 기울이고 있지만, 사회책임성 활동을 위한 디자인분야의 전략과제는 문화로 행복한 공간만들기 사업 정도만 두드러지는 사업으로 간주되어 공예와 디자인 두 분야의 균형이 우려되어 검토가 필요함

○ 사회형평성 채용을 위하여 여성뿐만 아니라 다양한 계층에 대한 채용 방안을 모색할 필요가 있음

○ 중소기업 제품구매 실적이 전년대비 14.3% 증가한 것은 기관의 특성과도 걸맞은 바람직한 결과로 판단됨

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 성과관리체계를 처음으로 도입하여 성과와 보수체계를 연계하고자 노력한 점이 긍정적으로 평가됨. 새로운 제도 도입은 시행착오를 겪을 수밖에 없으므로 제도가 취지에 맞게 정착되도록 경영진의 세심한 노력이 필요할 것임. 특히 평가나 보수는 조직원들에게 민감한 문제이므로 조직원의 수용도를 높일 수 있도록 피드백 및 환류 체계 제도 마련과 이를 실효성 있게 운영하는 노력이 요구됨

○ 노사 간 공식적, 비공식적 소통채널을 제도화하고 활용하려는 노력이 요구됨. 조직원들의 애로사항를 청취할 뿐 아니라 새로운 아이디어를 경영활동에 반영하도록 공식적, 비공식적 소통 채널을 실효성 있게 운영하는 것이 조직의 발전에 도움이 됨

○ 전반적으로 직원들의 교육시간이 증가하고 월례조회를 이용하여 교육프로그램을 운영한 점은 긍정적이나 직원들의 의견수렴을 통한 환류 절차가 필요하며 이를 바탕으로 기관의 특성에 부합하고 직원들의 역량을 높일 수 있는 방향으로 교육 프로그램 개선하는 것이 바람직함

○ 홈페이지와 아카이브센터의 방문자 수는 전년도 대비 증가하였으나, 홈페이지 만족도는 높지 않음. 이용자 현황 및 요구 분석을 통해 불만족 요인을 파악하고 이를 기반으로 정보제공 서비스 수준을 개선하기 위한 노력이 요구됨

○ 국가 정책 협조 부문에 있어서 기관의 특성에 맞게 여러 국제행사에서 국빈 선물 개발, 전통공예 전시 등 한국 문화를 알릴 수 있는 공예 활용 문화상품을 개발하고 지원한 기관의 노력이 인정됨.

○ 중장기 재무관리 계획이 제시되었으나 세부적인 재정 계획까지는 아직 수립하지 못 함. 구체적인 수준에서 재무 계획이 도출되지 않는다면 상위의 계획안이 효과를 거두기 어려우므로 사업 계획에 맞춰 재무 및 인력 수급에 대한 중장기 계획을 수립하는 노력이 필요함. 기관 재정은 자체수익과 정부보조금으로 운영하고 있는데, 매출 증대, 새로운 유통망으로 수익원천 증가, 대관 수익 증가 등으로 자체수익이 눈에 띄게 증가한 것이 긍정적으로 평가됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관의 조직구조는 1처 1본부 9팀 체제로 전년도 대비 팀 2개를 신설하였으며 업무 확대에 따라 상품개발마케팅을 신설한 것은 긍정적임. 그러나 작은 규모 조직에서 하나의 사업을 두 개 팀으로 나누는 것은 비효율성 문제가 발생할 수 있음. 관련성 높은 팀은 통합하거나 유사업무를 맡은 팀 간 긴밀한 의사결정체계를 마련하는 등의 보완책이 병행되어야 할 것임

○ 조직 컨설팅 결과를 바탕으로 성과관리체계를 전년도 처음으로 시범 적용한 점이 긍정적으로 평가됨. 등급 간격 조정, 등급 간 인원비율 및 차등폭 재편, 업적 지표와 계량지표 개선, 이의제기 신청 제도 마련 등 성과관리제도를 개선하였으며 연 2회 점검을 통해 조직원들의 적응력을 높이고자 함. 저성과자에게는 교육의 기회를 제공하는 점도 바람직함

○ 평가나 보수는 조직원들에게 민감한 문제이고 관련해서 새로운 제도를 도입하는데 시행착오를 겪을 수밖에 없으므로 조직원의 수용도를 높일 수 있도록 피드백을 받고 이를 바탕으로 환류체계를 실효성 있게 운영하는 노력이 필요함

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 조직 BSC, 개인 MBO, 개인역량 평가 등 다면평가를 통한 성과평가제도를 도입하고 제도 안착을 위해 노력한 점이 긍정적으로 평가됨. 단, 아직까지 팀의 목표치 및 성과지표 설정에 있어서 제도의 취지를 제대로 반영하지 못한 부분들이 있으므로 직원들과 합의를 통한 보완 노력은 계속되어야 할 것임

○ 조직개편에 따라 부서별로 새롭게 직무를 분장하고 사업부서 인원 비율을 늘려 사업에 대한 집중도를 높이고자 하였으며 인사관리규정과 징계규정을 재개정하고 신규인력 채용 시 외부 심사단 운영을 통해 공정성을 높이려 노력함

○ 직원들의 교육시간이 증가하고 월례조회를 이용하여 교육프로그램을 운영한 점이 긍정적임. 그러나 교육내용은 필수 교육과 기관의 사업성과 공유 중심으로 되어 있어 교육 내용의 개선이 요구됨. 교육에 대한 직원들의 만족도 결과가 3점대로 높지 않은

부분도 원인파악과 대책이 필요함을 시사하는 것으로 보임. 직원들의 의견수렴을 통한 계획수립과 환류 절차로 기관의 특성에 부합하고 직원들의 역량을 높일 수 있는 프로그램 구성이 필요함

○ 직원들과의 소통을 위해 임직원 간담회, 정기 직원 면담, 직원의 소리, 직원 면담 등의 제도가 있는 점은 합리적으로 보임. 형식적 제도로 그치지 않기 위해 직원 애로사항 개선이나 직원의 아이디어가 경영활동에 반영되는 사례를 많이 만들고 공유하는 경영진의 노력이 필요하며 비공식적 의사소통 채널의 경우 비밀보완 등 안정장치에 대한 직원들에게 신뢰를 주는 것이 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 조직과 개인의 성과를 평가하는 다양한 제도를 도입하고 이를 보수와 연계하여 전사적 연봉제를 운영하고자 한 노력은 유사 규모의 타기관 대비 우수하게 평가됨. 제도 도입에 이어 안정적 안착을 위해 직원들 의견 청취 및 객관적 지표로 개선하려는 노력은 지속되어야 할 것임

○ 비급여성 복리후생 제도를 도입하여 보상하려 한 점과 유연근무제 등 급여 외 복리후생 제도 마련에 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 그러나 아직도 타기관 대비 낮은 보수 및 복지 수준이기 때문에 개선 노력이 더 요구됨. 현재 포상제도로 우수직원에 대한 격려를 하고 있는 점이 긍정적인데 이러한 제도를 강화하는 것도 직원 동기부여책으로 유용하리라 보임

○ 비정규직 임금이 3년 연속 정규직의 80%로 제공되어 개선 노력이 필요함. 나아가서 비정규직의 안정적 고용환경을 위해 근속기간이 늘어날 수 있는 지원 및 개인의 발전을 돕는 복리후생 프로그램을 개발하여 조직의 역량강화를 도모할 필요가 있음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년 기관의 총인건비 인상율은 5.761%로 목표치 4.8% 이내를 준수하지 못하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 사내 노조에 현재 가능 직원 중 80% 이상이 가입되어 있음. 전년도 3회의 노사협의를 통해 임금피크제와 성과급 제도에 대한 협약을 체결하고 노사 공동으로 임금직무체계

정비를 위한 컨설팅에 참여함. 또한 노조 활동 지원을 위해 노조지회장 업무 참여율을 조정하고 노사관계 교육을 실시하는 등 노사화합을 위해 노력한 점이 인정됨.

○ 그러나 노조 위원장이 공석이고 노사 간 커뮤니케이션이 활발하지 않다고 조직원들이 인식하고 있어 노사관계에 대한 개선이 필요해 보임. 조직 내 건설적인 노사관계를 구축하기 위해 전년도 수행한 컨설팅 결과 등 전문적 의견을 참조하고 특히 노사 간 수평적으로 조직의 문제를 논의하고 개선하는 조직문화와 역량을 키우는데 노력을 기울여야 할 것임

○ 노사관계발전을 위해 중장기 전략을 세운 점은 긍정적이나 이 전략이 실효성을 갖추기 위해서는 보다 구체화된 계획안 도출이 요구됨. 예컨대 중단기 추진전략에 대한 구체적이고 측정 가능한 목표수립과 이에 대한 실행계획이 나와야 이후 평가를 통해 목표 달성 여부를 확인할 수 있고 이에 대한 피드백을 받아 계획을 현실성 있게 조정할 수 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 온라인과 모바일 홈페이지와 SNS 운영, 온오프라인 정기간행물 제공 등을 통해 기관의 정보를 제공함. 특히 공예 전문 데이타베이스 구축은 본 기관에 특성에 적합한 데이터로 보이나 구축보다는 활용이 더 중요하기 때문에 자료의 활용 정도를 계속 점검하고 더욱 활성화되도록 이용자 요구 파악 및 데이터 보완을 위해 노력해야 할 것임

○ 홈페이지와 아카이브센터의 방문자 수는 전년도 대비 증가하였으나, 홈페이지 만족도는 68.7점으로 점수대가 높지 않음. 이용자 현황 및 원인 파악이 필요해 보이며 그 결과를 기반으로 정보제공 서비스 수준을 개선하기 위해 노력해야 할 것임

○ 정보보안 규칙을 제정하고 사이버 침해 대응 매뉴얼을 개발 운영함. 정보보안 관련 담당 조직 체계를 갖추고 정기적으로 보안 상태를 진단하는 등의 노력이 인정됨

○ 정보 3.0의 취지를 살리기 위해서는 정보보안을 넘어 타기관들과의 거버넌스 형성 및 협력을 통해 기관의 당면문제를 해결하는 것이 중요함. 그런 측면에서 관련 외부 기관들과의 MOU 체결은 긍정적으로 평가되며, 향후 네트워크를 만든 것에 그치지 않고 협력구조를 이용하여 기관의 문제를 해결하는 등 성과를 내는 노력이 중요할 것임

### ② 정부정책협력도(2)

○ 정부에서 진행한 주요 국제행사를 위해 전통공예 활용 문화상품을 개발하고 지원함. 구체적으로 뉴욕 한국문화원, 밀라노 엑스포 행사기간 공예품 전시, 한중일 정상회담 기념전 및 운영인력 한복 제작, 청와대 국빈 선물 지원 등으로 한국적인 디자인을 개발하고 선보임

○ 정부에서 정책적으로 추진한 여러 행사 및 사업에 협조하고 성과를 낸 점이 인정되며, 특히 기관의 전문성을 활용하고 한국 문화를 해외에 알릴 수 있는 성과를 냈다는 점에서 우수하게 평가함

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무관리 계획이 제시되었으나 세부적인 재정 계획의 수립은 미흡한 수준임. 구체적인 수준에서 재무 계획이 도출되지 않는다면 상위의 계획안이 효과를 거두기 어려우므로 사업 계획에 맞춰 재무 및 인력 수급에 대한 중장기 계획을 수립 하는 노력이 필요함

○ 외부 회계감사, 정기적 보고회의 등을 통해 재무 위험을 관리하고 있으며 재무예산 관리를 위한 모니터링시트, 워크플랜 시트를 만들고 사업에 적용시킨 것은 긍정적으로 평가됨. 아울러 새로운 작업방식이 안착하려면 직원들이 사용하는데 불편함이 없는지 계속 모니터링하고 불평사항을 개선하는 노력도 수반되어야 할 것임

○ 기관 재정은 자체수익과 정부보조금으로 운영하고 있는데, 기존 유통망의 매출 증대, 새로운 유통망으로 인한 수익 증가, 대여 수익 증가 등으로 자체수익이 눈에 띄게 증가한 점은 긍정적인 성과로 인정됨

○ 클린카드 모니터링 제도를 사용하고 전사 ERP 시스템 운영, 예산 집행을 통제하여 예산 집행의 투명성을 제고하고자 한 노력함. 외부 공시를 통해 수행업체를 선정하고 있고 전자입찰건수가 작년 대비 크게 증가함

### ② 계량관리업무비(2)

○ ERP 시스템 운영, 주기적 모니터링 실시 등 시스템을 갖추고 예산절감 상황을 정기적으로 점검하고 출장비와 업무추진비, 구형 기기 교체로 소모품 비용을 줄인 노력인 인정됨

○ 그러나 위 사항은 타 기관에서도 통상적으로 실행하고 있는 개선책들로 단기적인 절감은 될 수 있으나 일정 수준 이상의 비용감소는 한계가 있음. 비용구조에 대한 체계적 분석을 통해 관리업무비에 해당하는 회계계정 과목에 대한 비용 절감 제약요인 파악 및 대처방안을 마련하고 이를 모니터링하는 등 전체 재무구조 틀에서 방향을 잡는 접근이 보다 바람직함. 중장기적으로는 수익사업 다변화 등 수익구조 개선과 함께 고민하며 자구책을 모색해 나가야 할 것임

○ 2015년 계량관리업무비는 18.79%로 전년대비 2.43% 증가하여 평점 33.17점을 얻어, 0.663점을 획득하였음

○ 평가 대상기간 동안의 매출액 및 관리업무비와 계량관리업무비의 추이는 다음과 같음

(단위: 백만원, %)

| 구분 | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비(A) | 1,217 | 1,543 | 2,023 | 1,978 | 2,803 | 4,206 |
| 매출액(B) | 7,363 | 7,977 | 10,990 | 13,384 | 17,139 | 22,389 |
| 계량관리업무비(A/B) | 0.1652 | 0.1934 | 0.1841 | 0.1478 | 0.1636 | 0.1879 |

## III. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관에 위탁되는 사업 중 다수가 자체적인 계획 수립에 근거하지 못한 사업인 것으로 인지됨에도 불구하고, 한국 공예디자인문화의 해외교류 및 전파를 위하여 다양한 노력을 경주하는 점은 기관장 이하 기관구성원 모두의 노력을 높이 평가함

○ 문화로 행복한 공간 만들기 사업의 환류시스템으로 단행본'문화를 짓다'를 발간한 것과 같은 아카이브 및 홍보의 노력은 기관의 특성과 사업의 특수성이 잘 조화된 결과이며 내용과 형식면에서 공공기관이 수행하여 사회에 이바지할 수 있는 이상적인 사례이므로 타기관에 모범이 될 만한 결과로 평가됨

○ 한불 수교 130주년 기념 프랑스 장식미술관 한국공예전, 2015 국제 디자인 총회 등과 같은 한시적이지만 뜻 깊은 국제행사를 성공적으로 이룩한 것에 대한 성과는 높이 평가함. 또한 향후 유사한 행사들을 위해 운영의 노하우등을 잘 기록할 필요가 있다고 판단됨.

○ 다양한 사업의 아카이브활동으로 보고서의 보관과 홈페이지의 아카이브 기능밖에 없는데, 독립적이며 지속적인 행사(공예트렌드페어, 국제 타이포그래피 비엔날레 등)들의 독립적인 차원의 온라인 아카이브 및 고객관리가 필요한 시점으로 판단됨. 또한 우수한 컨텐츠를 공유하는 차원의 노력 필요할 것으로 사료됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 공예 디자인 문화 국민향유 확대사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (22)

○ KCDF기획전시 사업의 경우, 현장 실사 평가시 기관장의 증언에 의하면 인사동, 청와대사랑방, 세종시 등의 현장은 유관기관의 의뢰로 계획적인 접근을 하기 어려운 상황임에도 불구하고 열심히 노력하여 긍정적인 성과를 도출한 것은 점은 높이 평가됨

○ KCDF기획전시 작년 관람객수는 총 27,827명으로 많은 관람객수를 달성하였음. 그 중 세종시도서관에서 열린 기획전1은 24일동안 3,500명으로 일평균 145명을 기록하였고, 청와대사랑채에서 열린 기획전3은 29일동안 22,400명으로 일평균 772명을 기록함. 그에 반해 인사동에 위치한 KCDF갤러리에서 열린 기획전2는 21일동안 1,927명으로 기록하여 일평균 91명으로 가장 저조한 숫자를 기록함. 물론, 인사동이란 위치의 치열함과 숫자가 많다는 것이 훌륭한 전시의 척도는 아니겠지만, 위의 데이터를 바탕으로 한 다양한 발상과 그에 따른 계획이 있어야할 것으로 판단됨

○ KCDF 기획전시의 경우, 2014년 경평시 향후 관람객에 대한 다양한 정보 분석 및 고객 만족도 조사를 통한 발전적 목표의 설정이 가능할 것으로 컨설팅하였는데 이를 바탕으로 보다 면밀한 고객 및 환경 분석과 기획전시 홍보방법의 개선 및 국가행사(2018 평창동계올림픽) 와의 연계 주제 설정을 통한 전시 기획등 창의적 발상을 통해 예산과 지원을 확보하여 중장기 계획 및 기관 주도적인 추진계획 설립이 시급함

○ 문화역서울284의 경우 현장 실사시 예술감독의 증언대로 열악한 주변환경, 광복70주년 기념행사로 인한 일정조정, 철도청, 경찰청등과 같은 현의의 어려움 등에도 불구하고, 자체 기획전과 대관을 통해 긍정적인 성과를 거두고 있는 것으로 평가됨.

○ 문화로 행복한 공간 만들기 사업의 경우는 사회취약계층에게 문화를 향유하게 하기 위한 공간 및 프로그램을 지원하는 사업으로 컨설팅 / 문화디자인 / 공간 조성 등 다양한 방식으로 기존 시설을 지원하여 기관의 미션과 사회적 가치가 매우 적절히 발현되는 사례로써 공공성과 창의성에서 우수 사례로 평가됨

○ 문화역서울284의 휴게 공간(카페) 및 KCDF 갤러리 내 갤러리 숍 및 술갤러리 등의 이익 창출공간에 대한 기관입장에서 전체적인 비전과 아이덴티티 확립, 선택과 집중에 의한 운영 계획 등의 수립이 필요할 것으로 판단됨

○ 문화역서울284의 적극적인 운영/관리 계획(후원회멤버쉽 제도 등의 신설)은 긍정적으로 평가됨

### 2. 목표 달성도(11)

○ 공예·디자인 문화 관람객수의 경우 2015년 KCDF갤러리 관람객수는 48,875명이며, 구서울역사(문화역서울 284)의 관람객수는 197,754명으로 두 시설 모두 관람객수가 증가하였음. 사업예산(1억당) 대비 KCDF 갤러리와 구서울역사(문화역서울 284) 총 관람객 수는 7,804.715명으로 전년대비 약 1,685명 증가하였으며, 최고목표인 7,343명을 상회하여 평점 100점을 얻어, 5점을 획득하였음

○ 복합문화 공간이용 만족도의 경우 2015년 「구서울역사 복합문화공간(문화역서울 284)」 사업의 고객만족도 점수는 78.2점으로 도출되어, 평점은 85.475점으로 2.564점을 획득하였음

○ 디자인 문화 공간이용 만족도의 경우 2015년 「문화로 행복한 공간만들기」 사업의 고객만족도 점수는 95.5점으로 도출되어, 평점은 100점으로 3점을 획득하였음

## □ 과제 ② 공예 상품 개발 및 유통 활성화 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (22)

○ 공예트렌드페어, 공예한마당, 지역공예마을육성, 공예디자인 상품개발의 사업 등은 기능 등의 중복 여지가 있는 것으로 판단됨. 이에 중복되는 영역에 대한 고려 및 사업 간의 시너지 발생 부분을 구분하여 각 사업간의 차별성을 명확히 할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 유관한 문화산업 계에 실질적인 주제인 하우징, 리빙, 인테리어, 소품등과 같은 항목을 소재로 삼은 페어의 형식은 많으나 공예트렌드페어와 같은 공공기관이 주도하는 행사가 드문 상황에서 공예트렌드페어의 관람객수가 2012년 이후 매년 상승하여 2015년에는 50,308명으로 전년대비 13% 증가하였고, 매출액 역시 전년대비 20% 증가한 부분은 긍정적인 사례로 판단됨

○ 공예트렌드페어 환류시스템 성과로 고객만족도 조사 외에 FGI평가를 실시하였는데,

사업의 피드백을 수렴하기 위해 그와는 별도로 국제적 인지도 및 홍보성과 등도 병행하는 게 좋을 것으로 판단됨

○ 공예한마당사업의 경우, 2015년 공예플랫폼 <공예가 맛있다>라는 제목으로 문화역서울284에서 10일간 열렸는데, 일일방문객수도 890명으로 전년대비 16% 증가하고 참가작가(업체)수도 전년대비 37%나 증가한 점(213개에서 297개로)은 장소의 특성과 공예시장 전반에 대한 국민적 인지도를 고려해 볼 때 긍정적이라고 판단됨

○ <공예가 맛있다> 행사를 통해 생활화, 산업화를 실현하기 위해 신세계백화점과 같은 일상의 공간에 KCDF 유통 안테나숍을 설치 및 운영한 것과 같은 소통의 방식은 긍정적으로 평가됨

○ 공예디자인 상품개발 사업성과의 경우, 상품개발의 대부분이 공예분야에 관련한 상품으로 여겨져, 공예와 디자인의 더욱 적극적인 콜라보레이션, 공동가치 발현을 위한 상품구성 등을 고려해볼 필요가 있음.

○ 지역공예마을 육성 프로그램은 시대적으로보나 가치로 보나 기관이 수행하기에 적절하고 의미 있어 보이는 사업으로 구체적인 계획수립과 동시에 적극적인 홍보계획도 수립하면 성과를 극대화 할 수 있을 것으로 판단됨

○ 다양한 공예 관련 사업을 통해 구축해가는 국내외의 네트워크 개발이 활발하게 진행되고 있는 것으로 보여 긍정적으로 평가됨

○ 구축 중인 공예문화산업 종사자 DB를 범 공예문화적 차원으로 확대하고, 그 빅데이터를 이용한 사업으로 공예문화산업 종사자의 연령대별 분석을 통한 고-중-장년층간의 멘토링 프로그램, 분야간 / 지역간의 교류프로그램 개발, 산업화 가능성 예상 토론회, 공예문화산업 정보그래픽디자인 작업을 통한 대국민 홍보 계획 수립 등과 같은 홍보전략 등이 필요한 시점으로 판단됨

○ 공예와 관련하여 상품의 제작을 진흥하고, 새로운 상품에 대한 소개를 위한 행사를 준비하고, 개발된 상품의 판매를 위한 유통을 고려한 사업을 추진하는 등 다양한 노력이 진행되고 있는데, 이를 일관성 있게 체계적으로 관리하기 위하여 인력 혹은 시스템을 구축하여 컨트롤타워 역할을 할 주체가 필요하고, 웹상에 플랫폼을 구축하여 온라인상으로도 접근이 가능한 방법을 모색할 필요가 있음.

## 2. 목표 달성도(7)

○ 공예 상품 개발건수의 경우 2015년도의 공예상품 개발건수는 총 99건으로, 사업예산 1억당 상품개발건수는 27.887개로 목표치 24.489개를 상회하여 평점 100점을 획득하여

4점을 득점하였음

○ 공예 박람회 관람객수의 경우 2015년 공예트렌드페어 총 관람객수는 50,308명으로 전년대비 약 13% 증가하였으며, 사업 예산액 대비 실적은 약 5,324명으로 전년대비 8% 증가하였음. 그러나 최고목표인 6,417에는 미치지 못해, 평점 63.7점을 획득하여 2.129점을 득점하였음.

## □ 과제 ③ 공예 디자인 국제경쟁력 강화사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (22)

○ 현재 진행해오고 있는 국제교류를 일환으로 프랑스, 영국, 이탈리아와 같은 서유럽 중심 국가에서 열리는 대형 전시 참가 및 교류활동을 다양한 문화권에서 열리는 국제행사로 확대할 필요가 있어 보임. 이는 훌륭한 가치를 지닌 한국 공예와 공예디자인상품의 잠재력과 가치를 대륙별로 일어나고 있는 한류열풍과 관련하여 시너지를 낼 수 있을 것으로 기대됨

○ 프랑스 장식미술관의 한국공예전 주요성과로 대통령 및 양국국무총리등 약 88,000명이 방문하였고, 주요작가의 작품이 판매되었으며, 독일, 벨기에, 스위스, 이탈리아, 미국 등에서 연계 전시까지 의뢰된 것은 4개월간 전시를 개최한 기관의 노력이 좋은 성과를 낸 것으로 판단됨

○ 국제 타이포그래피 비엔날레의 환류성과로 다양한 국가 (미국, 스웨덴, 뉴질랜드, 중국, 덴마크, 일본, 카자흐스탄, 브라질, 베트남 등 21개국 90개팀 참가) 출신의 작가들이 참가한 점과 일본국제교류기금 등 7개 기관이 협찬한 점 등은 행사의 국제적인 경쟁력 확보에 대한 성과로 매우 긍정적으로 판단됨

○ 2015년 열린 4회 국제 타이포그래피 비엔날레의 경우, 적극적인 후원, 협찬 확보를 통해 행사의 홍보, 운영 예산 등의 부족분(12건)을 보완하였다고 하였는데, 이는 행사를 풍요롭게 한 점과 후원과 협찬을 노력하며 생기는 행사에 대한 직간접적 홍보효과에 대해서는 긍정적인 측면으로 평가된다. 하지만 기관의 다른 행사나 사업, 혹은 유사 비엔날레와 비교해서 부족한 예산환경이므로 향후 장기적인 대책 마련이 시급함

○ 전통문화의 세계화와 관련한 밀라노 한국공예전을 효과적으로 운용함으로써 환류를 위한 후속전시를 2회나 개최한 것에 대한 긍정적인 평가를 함

○ 예산과 환경이 열악한 상황에서 선택과 집중에 의한 노력으로 해당분야의 국제적인 언론들에서 긍정적인 리뷰와 코멘트가 있었던 디자인 관련 사업들의 국제 교류 성과는 긍정적으로 판단됨

○ 타이포잔치2015 : 4회 국제 타이포그래피 비엔날레의 주요성과로 방문객수가 지속적으로 성장하여 2015년도에는 총 40,017명으로 전년대비 21% 증가하였으며, 일평균 관람객수 역시 전년대비 27%나 증가한 점은 우수사례로 평가됨

## 2. 목표 달성도(10)

○ 2015년 공예·디자인 국제행사 참여건수는 총 22건으로 최고목표를 초과하여, 평점 100점을 얻어, 10점을 득점하였음

# [한국문화정보원]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 한국문화정보원은 문화정보화를 통해 국민의 문화생활과 국가 경제발전에 기여한다는 미션 하에 국가 문화경쟁력을 선도하는 문화정보화 전문기관으로서의 비전을 가짐

○ 구체적으로 문화지식정보를 통해 우리나라의 문화산업을 성장시키고 문화국가로서의 대외 이미지를 제고함과 동시에 정보기술을 활용하여 문화 각 분야의 정보를 수집·생산·가공·축적, 유통·이용함으로써 업무의 효율성을 도모하고자 함

○ 이를 실현하기 위하여 개방과 공유, 소통과 협력 및 융합과 전문성을 핵심가치로 가짐

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 김소연 (2015. 04. 27 ~ 2018. 04. 26) |
| 설립근거 | 문화기본법 제 11조 |
| 주요사업 | ㅇ문화정보서비스 이용활성화 사업<br>ㅇ맞춤형 문화정보서비스 제공체계 구축<br>ㅇ문화정보자원통합센터 운영 |
| 조직 / 정원 | 원장, 2본부 6부 5팀 / 40명(2015년 기준) |
| 2015 예산 | 10,703백만 원 |

## 2 총 평

○ 기관은 경영전략과 비전, 목표를 유기적으로 연계하고 있으며 한정된 자원을 효율적으로 배분하기 위하여 사업 우선순위를 도출하여 선택과 집중이 이루어질 수 있도록 배분하였다는 점은 긍정적임

○ 그러나 이를 수행하기 위한 조직개편이 12월달에나 이루어진 점 등은 등은 여전히 변화하고 있는 대내외 환경에 능동적으로 대응하지 못하고 평가에 대응하기 위한 모습을 보이고 있는 것으로 보여 향후에는 보다 사전적이고 적극적인 대응방안을 모색할 필요가 있음

○ 핵심사업별 지표 관리를 위한 고객 정의를 선행하였다는 점과 고객 및 이해관계자의 특성에 따른 유형분류와 대응방안의 마련을 통해 체계적으로 고객관리를 수행하고 있다는 점은 긍정적으로 판단됨. 그러나 체계적인 분류에 대응한 구체적 방안 모색은 아직 미흡한 수준이므로 구체적인 사업에 대한 적용 방안 등을 추가적으로 모색할 필요가 있음

○ 기관의 인적자원 관리를 위하여 기관장과 직원과의 개인면담 및 노사간 소통역량 강화를 위한 다양한 활동 등을 통한 건전한 직장 분위기를 조성한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 기관에서 수행하고 있는 주요 사업은 문화영상 제작, 3D프린팅 구축을 위한 파익 제작 등과 같이 기관의 고유업무와 일치하지 않거나 타 기관의 사업과 중복되는 기능을 수행하는 사업이 다수 보이므로 본 기관이 타 기관에 비하여 가지는 차별성과 사업의 정당성에 대한 논의가 선행적으로 이루어져야 할 것임

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화정보원의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“보통”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 설립목적과 관련된 비전과 목표가 적절하게 설정되었으나 기재부의 업무조정 등 환경 변화에 따라 전사적이고 적극적인 변화 시도와 혁신과정이 있어야 하는데 이런 점에서 다소 부족하다고 평가됨

○ '국민문화생활향상' 목표와 사업의 경우 당 기관의 핵심역량과 다소 이질적이어서 사업의 정당성 확보가 어렵고 성과도 미흡한 실정임. 특히 '미디어 콘텐츠 창의인재 양성'과 '해외문화 PD 지원 역할 강화 사업'은 타 문화부의 전문 산하기관에서 수행하거나 외주를 통해 사업의 목적을 달성할 수 있을 것임

○ 정보화의 사업 통합이라는 측면에서 현재까지는 당 기관의 사업 정당성을 확보할 수 있었으나 장기적인 관점에서 미래 환경변화를 면밀하게 분석하여 새로운 사업구조의 변화와 신규사업의 발굴이 요구됨

○ 문화포털에 대한 평가가 상반되고 있고, 포털의 질적 제고에 대한 요구가 많아 소비자들의 불만 사항을 일일이 체크하여 이에 적절하게 대응하는 것이 필요

○ 추진사업별 고객의 정의는 명확하고, 고객을 4가지 특성별로 분류하여 관리함으로서 고객의 특성에 맞춘 고객관리가 시행되고 있다는 점은 긍정적임

○ 당면과제를 도출을 위한 기관장과 경영진들의 노력은 인정되나 구체적인 과제가 아닌 일상적인 과제가 주로 도출되고 있어 유효적 과제 도출을 위한 회사차원의 노력이 필요함

○ 기관의 윤리경영을 체계적으로 시행하기 위한 준비가 미흡한 것으로 보여 향후 감사실 마련 등 기본적인 기본 인프라를 확보하는데 노력을 기울일 필요가 있음

○ 사회책임성은 정부의 일반적인 사업에 한정하는 것이 아니라 당 기관의 특성에 적합한 다양한 사업의 발굴이 필요하고 실질적인 혜택이 사회에 환원될 수 있도록 사후 관리도 필요함

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관의 설립목적이 문화정보화 촉진 및 문화정보화 사업지원이고, 비전은 국가문화경쟁력을 선도하는 문화정보화 전문기관, 경영목표는 문화정보화 기반구축 등으로 되어 있어 설립목적과 관련된 비전과 목표가 적절하게 설정되었다고 평가됨

○ 경영전략과 비전, 목표는 서로 유기적으로 연계되어 있으며, 사업 우선순위를 도출하여 한정된 자원을 효율적으로 배분하고 있는 점은 경영자원의 선택과 집중이 가능하다는 측면에서 긍정적임

○ 그러나 기재부의 업무조정 등으로 2015년 경영체계가 변화됨에 따라 경영방침, 경영전략 등 세부 과제를 도출하고 실행하는데 전사적이고 적극적인 변화 시도와 혁신과정이 있어야 하는데 이런 점은 다소 부족하다고 평가됨

○ 전략목표와 사업구조상에서 당기관의 핵심역량을 살릴 수 있고 설립목적과 연관된 문화정보화 정책 선도, 공공정보 제공 및 활용 확대 등은 사업추진의 정당성이 인정되나, '국민문화생활향상' 목표와 사업의 경우 핵심역량과 다소 이질적이어서 사업의 정당성 확보가 어렵고 성과도 미흡한 실정임. 특히 '미디어 콘텐츠 창의인재 양성'과 '해외문화 PD 지원 역할 강화 사업'은 타 문화부의 전문 산하기관에서 수행하거나 외주를 통해 사업의 목적을 달성할 수 있을 것임

○ 국가적인 정보화를 추진하던 시기에서 이제는 각각의 기관이 IT 시스템을 확보하고 있는 상황에서 미래 문화정보원의 미션에 맞는 사업을 새롭게 발굴하고 개척할 필요가 있음. 물론 문화관련 정보화 사업 통합이라는 측면에서 현재까지는 사업의 정당성을 확보하고 있으나 이러한 수요가 장기적으로 유지될 수 있을지 면밀하게 분석하여 사업구조의 변화와 신규사업의 발굴이 요구됨

○ 문화포털에 대한 평가가 상반되고 있고, 포털의 질적 제고에 대한 요구가 많아 기존의 방법에서 탈피한 포털콘텐츠의 제작과 운영의 새로운 접근이 요구되며, 소비자들의 불만 사항을 일일이 체크하여 적절하게 대응하는 것이 필요

## ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 사업 확대로 인한 예산확보를 위한 노력은 인정되지만, 기재부의 업무조정 이후 핵심업무에 대한 인력의 재배치와 기존 사업의 공백에 따른 조기 안정화 측면에서 다소 부족해 보임

○ 대내외 변화에 대한 조직체계의 구축에 있어서도 많은 환경변화에도 불구하고 2014년의 조직 체계가 그대로 2015년에도 유지되어 있고, 일부는 연말에야 개편이 되고 있어, 환경변화 대응력이 다소 미흡하다고 평가됨

○ 또한 예산확대와 경영전략·목표 등 둘 간의 연관성이 부족해 보여 그 논리성을 확보할 필요가 있으며, 이는 외부로부터 주어진 것이 아니라 자체적인 논리 개발이 선행되어야 할 것임

○ 정보화기관의 특성상 전략을 실행함에 있어서 외부 자원의 활용은 적극적으로 이루어지고 있으나, 당면과제에 대해서는 내부, 외부자원의 활용이 미미하고 이해관계자와의 의견수렴 및 설득노력이 적극적이지 못함.

○ 당면과제를 도출을 위한 기관장과 경영진들의 노력은 인정되나 당면과제 해결을 위한 구체적인 과제가 아닌 일상적인 과제가 주로 도출되어 그 실효성이 부족함. 당면과제에 대한 실효성 있는 대응결과가 도출되어야 하며 이를 효율적으로 관리하는 시스템이 도입되어야 할 것임. 여기에는 위기 대응을 위한 액션플랜을 마련하고 담당부서의 역할분담과 협조사항 등을 점검하는 내용이 포함되어야 함

○ 전략을 수행함에 있어서 기관장의 역할은 매우 중요한데, 당면과제에 대한 해결과정이나 외부자원의 활용 면에서 적절한 노력이 있었지만 사업의 특성상 필요한 외부 의견 수렴과 고객에 대한 관리 측면에서 좀 더 적극적인 대응이 요구되는 바임. 예를 들어 포털사업의 경우 소비자들에 대한 정확한 조사를 통해 반응을 살펴보고 해결해야할 요소들을 파악하여 업무의 개선을 위한 노력이 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객의 핵심업무와 고객의 연계는 약하지만 추진사업별 고객의 정의는 명확하고, 고객의 특성을 반영하여 고객의 재분류 및 유형별 고객관리로, 창의적인 고객관리가 이루어지고 있음. 특히 고객을 4가지 특성별로 분류하여 관리함으로서 고객의 특성에 맞춘 고객관리가 시행되고 있다는 점은 긍정적임

○ 고객 및 이해관계자 집단관리를 통해 2015년 시행된 고객관리 노력은 인정되지만 그 내용이 구체적이지 못하고 결과 중심의 내용이 많아 좀 더 체계적인 관리를 할 필요가 있으며 사내외에서 고객관리 과정에 대한 노하우의 공유가 필요한 실정임. 내부에서 분류한 4가지 고객의 유형에 적합한 대응방안의 원칙을 정리했으면 사내외의 벤치마킹을 통해 이를 사업에 구체적으로 적용시키는 노력이 있어야 함.

○ 2015년 PCSI 조사 결과 문화 PD사업은 고객 만족도가 하락하여 이를 개선할 필요가 있고, 각 사업마다 고객만족도의 조사 결과가 차기 사업 진행에 반영될 수 있는 환류 시스템의 구축이 필요함

○ 윤리경영에 대한 주기적인 모니터링 및 체계적인 환류체계는 2013년에 기타공공기관으로 편입되는 과정에서 그 준비가 미흡한 것으로 보여 향후 감사실 마련 등 기본적인 시스템을 확보하는데 노력을 기울일 필요가 있음

○ 기재부의 고객만족도 조사 외에 많은 사업에 대한 모니터링이 진행되고 있으나 평가결과에 대한 객관성을 확보하기 어렵고 각 단위별로 자체적으로 이루어지고 있는 것이 많아 체계적인 관리와 사업별 모니터링에 대한 기준과 원칙을 세울 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 2014년 81.1점에 비해 0.1점이 상승한 81.2점을 기록하였음
○ 공공저작물 개방 지원 사업이 86.8점으로 전년대비 2.8점 상승, 문화정보서비스통합 모니터링 강화가 83.6점으로 전년대비 6.9 상승하여 종합 고객만족도 점수 향상에 기여하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 정기공시검증 프로세스를 개선하고 책임자를 지정함으로써 공시시스템을 개선하여 자체경영공시 항목이 증가한 반면, 불성실공시지적 건수가 2014년에 비해 대폭 감소하는 실적을 달성함

○ 윤리경영과 관련된 기관장의 의지와 추진조직을 구성함으로써 윤리경영 실천 활동과 노력이 이루어지고 있으나 중장기 로드맵을 통한 단계적 실시보다는, 로드맵에 제시되어 있는 모든 윤리경영 관련 사업이 현시점에서 실행되기 시작해야 함. 로드맵상의 당 사업이 도래할 때까지 기다리면 너무 늦을 수 있기 때문임.

○ 기관의 핵심업무와 관련된 사회적 책임성 제고방안을 마련하고 실천하고 있으며, 부적절한 관행과 제도의 개선을 위한 다양한 접근은 하고 있으나 체계화되어 있지는 않고, 주기적 모니터링 및 환류체계가 미흡한 것으로 평가됨.

# II. 경영관리

## 총 평

○ 기관은 통폐합의 위기를 넘긴 경험을 공유하여 구성원간 위기의식과 함께 견고한 단합력을 유지하려는 움직임을 보임. 특히 기관의 특성과 존재이유를 명확하게 드러내기 위해 문화포탈을 운영, 공공사이트 순위 역시 13년 36위에서 15년에 13위로 전격 향상되는 등, 가시적인 성과를 보여주고자 노력한 점이 인정됨.

○ 특히 통폐합이라는 위기상황을 넘기면서 조직개편을 실시하고 국고예산을 확대한 점은 고무적이며, 정규직 2인, 무기계약직 4인 등 추가인력을 확보하는 등 개선과 발전의 가능성을 보인 점이 인정됨.

○ 특히 새 기관장 부임 후, 기관장이 직접 구성원 한 사람 한 사람을 만나 면담하고, 누구나 기관장에게 직접 메일을 보내 자신의 의견을 밝히게 하는 등 민주적이고 친화적인 조직문화를 만들기 위해 노력한 점도 인정됨.

○ 하지만 조직구성과 운영은 감성적인 스킨쉽만으로 이루어지는 데는 한계가 있음. 예를 들어 기관에서는 다양한 직급들이 여러 차례의 티타임을 가지며 조직내 네트

워크를 강화하는 경향이 있는데 이것은 장기적인 효과를 장담하기 어려우며, 자칫 업무 비효율로 이어질 가능성도 있음.

○ 기관의 경우 가장 필요한 것은 조직운영의 '과학하'와 '체계화'로 판단됨. 우선, 감성적인 티타임보다는 조직원의 직능을 강화할 수 있는 전문교육이 필요함. '문화정보'라는 폭넓은 분야를 다루는 만큼, 문헌정보학, 영상미학, 전통문화, 심리학,미학 등 다방면에 걸친 전문화된 교육이 뒷받침되어야 함.

○ 해외문화PD, 지역문화PD의 경우에는 문화원과 일의 성격이 겹치는 만큼 이러한 예산을 줄이고, 조직내 기획인력 양성을 위한 전문교육에 더 많은 시간과 자본을 투자할 것이 효과적이라고 판단됨. 필요에 따라 홍익대를 비롯한 전문연구기관이나 대학 등과 연계하여 커리큘럼을 운영하는 방안도 있음.

○ 기관의 역할을 생각해 볼 때, 일반인의 문화활동 참여는 이미 예술교육진흥원이나 예술경영지원센터에서 하고 있는 만큼, 아예 타깃을 전문가로 설정하고, 포탈의 콘텐츠도 철저하게 전문가의 손으로 만들도록 하는 것이 기관의 역량을 강화하고 브랜드 가치를 올리는 방법이라고 판단됨.

○ 그런 점에서 기관은 스스로의 입지를 문화예술교육진흥원이나 예술경영지원센터와 같은 도상에 두기보다는 KOCCA나 영상원에 두는 것이 더 합리적일 것으로 판단됨. 두 기관 역시 부분적으로 일반인의 참여를 독려하는 프로그램이 있으나 기본적으로는 전문화된 콘텐츠를 수집, 보완, 확산하는 데 주력하고 있음.

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관은 문화융성 구현을 위한 정책지원 노력, 문화정보화 추진관련 정책개발, 문화정보화 전문 컨설팅 강화, 대국민 문화정보서비스 기반을 위한 역할과 기능강화를 기관의 운영방향을 제시하고 있는데 이는 기관의 설립취지와 일치한다고 판단됨.

○ 기관은 핵심업무의 효율성 강화를 위해 조직개편을 실시, 국고예산을 확대하고 자체수입을 확대했으며 정규직 2인, 무기계약직 4인 등 추가인력을 확보하여 예산과 조직을 확대한 점이 인정됨.

○ 기관은 정보와 정책연구 확대의 일환으로 문화포털을 운영, 13년도 111,834명이던 방문자 수가 15년 248,546명으로 늘었으며 공공기관 사이트 순위 역시 13년 36위에서 15년 13위로 상향된 점이 인정됨.

○ 그러나 본 기능 자체가 문화정보화 촉진과 문화정보사업 지원에 있는 기관의 특성에 비추어 볼 때 현재의 문화포털 사이트의 방문자 수 증가와 순위 상승이 충분하다고 판단되지는 않으며, 획기적인 포털 편제 개편이 필요한 것으로 보임.

○ 현재 기관의 포탈은 일반인에게 잘 알려져 있지 않아 대민접근이 어려움, 이 문제를 해결하기 위해서는 학교현장에서 더 견고한 연계학습을 강화하거나 KOCCA와 연계하여 공동홍보를 하는 등의 방법을 추천할 수 있음.

○ 기관은 문화영상 서비스 채널 확대를 통한 서비스 창구 확대를 도모하여 14년도에 14개이던 서비스 채널을 15년 19개로 확장했으나 문화영상 서비스 콘텐츠의 타깃 자체가 불문명한 가운데 뚜렷한 홍보효과가 드러나지 못하는 것으로 보임.

○ 포탈의 성격을 전문가용인지 일반용인지 명확히 정리할 필요가 있음. 전문가용이라면 KOCCA와 연계하여 서로 콘텐츠를 보완조정하고 공동홍보할 것이며, 일반용일 경우에는 대학현장과 긴밀하게 연계, 그들의 니즈를 파악하고 적용할 것을 권고함.

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 공공사업부의 핵심업무 세부과제인'문화데이터 개방체계 구축 강화'의 경우, 문화데이터 API활용률이 13년도 32.4%에서 14년 40.3%로 증가하고, 전통문화 활용신청의 경우 13년 151건에서 15년 353건으로 증가하는 등 유의미한 성과가 인정됨.

○ 2회 기관장이 직접 면담을 통해 조직을 진단하고 의견을 청취하여 인사공정성을 확보하고, 직원 누구나 비밀 유출의 우려 없이 기관장과 직접 메일로 소통할 수 있도록 하여 투명하고 건전한 직장 분위기를 조성한 노력이 인정됨.

○ 기관은 부서별 맞춤형 교육훈련을 실시하여 직원들의 업무역량을 강화하고, 개인별 능력개발 교육을 통해 직원의 성취감과 소양 강화에 노력한 점, 개인정보보호 및 정보보안 교육, 정부 3.0의 이해 등 실무교육을 실시한 점이 인정됨.

○ 기관은 부서별 맞춤형 교육 내용에 있어 경영관리부의 경우 인사, 구매, 청렴 등에 대한 교육을 10회 받았는데 오늘날 경영관리부의 역할에 걸 맞는 현대기업적 조직

관리, 해외성공사례 등의 선진적이고 새로운 커리큘럼을 강화할 필요가 있음.

○ 개인능력개발을 사이버 교육의 경우, 문화, 예술, 영상제작, 외국어 등 다양한 분야를 망라한 것은 긍정적이나 사이버 교육과 개인의 자율에 맡긴다는 점에서 성취도와 가시적 성과를 증명하는 데 한계가 보이니 오프라인 교육 강화를 권고함

○ 문화포털은 기관의 정체성을 가장 잘 보여주는 창의 역할을 할 수 있을 것으로 판단되는데 그 중요도에 비해 인지도가 높지 않은 것으로 보인다. 따라서 문화포털의 타깃을 명확히 설정하고 적극적 홍보를 통해 문화정보원의 정체성을 알릴 것을 제안함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 기관은 비정규직, 고졸자 등에 대한 별도의 보수제도 없이 정규직과 같은 보수규정을 준용하고, 정규직, 비정규직, 고졸자 모두 동일하게 복리후생혜택을 누리는 등 비정규직과 정규직의 차별이 없는 평등한 일터를 만들고 있음이 인정됨

○ 기관은 14년, 1인당 20만원이던 건강검진을 1인당 15만원으로 변경하고, 명설선물 지급을 금지하는 등 방만경영정상화를 위해 노력하고 15년 현재 방만경영에 관한 9건을 이행하여 기획재정부 가이드라인에 따른 방만경영정상화를 유지하고 있음

○ 기관은 기관장의 경영평가성과급 지급률을 매년 이사회에서 결정하고 있음. 이는 기업에는 적합하나 정부기관의 경우 다르게 해석될 소지가 있으므로 정량평가와 정성평가를 거친 합리적인 지급률을 시스템화할 필요가 있는 것으로 판단됨

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 8.610%로 정부의 인건비 인상률 가이드라인을 준수하지 못하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 기관은 기관 존폐의 위기 앞에서 노사가 협력해 정보원 고유기능 강화방안에 대한 논의하고 기관 통폐합 대상 제외 근거와 기반을 마련하여 위기 앞에 공동대응하여 극복한 사례를 갖고 있으며 이를 통해 노사협력의 토대가 마련되었음이 인정됨.

○ 기관장이 직접 직원을 일대일로 개인면담을 하여 내부직원과 적극적으로 소통하고, 기관장과 부서별 간담회, 직급별 티타임 개최로 노사 소통을 강화하는 등 협의사안별로 다양한 소통의 노력과 성과를 내고 있음이 인정됨.

○ 기관은 창조3.0워크샵, 월간 누드브레인 시행으로 노사간 칸막이를 없애고, 갈등예방을 위한 '친친데이'개최로 부서원간 유대관계를 강화하며, SERI-CEO 일일 온라인 교육으로 노사간 소통역량 강화에 노력하고 있음이 인정됨.

○ 기관은 직장 내 양성평등, 성희롱 예방을 위한 집체교육을 실시하고, '문화가 있는 날'시행으로 조직원 정서함양과 문화생활 향유기회를 제공하는 등 밝고 건전한 직장 분위기를 만들기 위해 노력하고 있음이 인정됨.

○ 기관은 기관 통폐합의 위기를 노사가 공동대응하여 극복하고 다양한 프로그램으로 노사간의 스킨십을 강화하고 있으나 노사관리의 궁극적인 목적은 직원과 직장의 경쟁력 강화에 있는 만큼 현재로서는 친목에 편중되어 있는 경향이 보임.

○ 건전한 노사관계는 늘 사이가 좋은 것만이 아니라 때로 공통의 문제를 놓고 수평적으로 토론하고, 충돌과 타협으로 개선안을 도출해 내는 것이므로, 기관과 조직원의 역량강화를 위한 좀 더 전문적이고 건설적인 노사관리 프로그램이 필요하다고 판단됨

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관은 문화포털의 사용자 편의성을 향상시키고 포털 방문자 수 증가를 이끌어냈으며, 해외문화원 온라인 홍보, 우수문화상품 개발 및 해외진출 지원, 공공저작물 개방 지원 등으로 정부 3.0과제에 대한 협력의 노력이 인정됨

○ 기관은 일일백신 점검 자동화를 통해 기관 업무용 PC의 정보보안을 강화하고, 문화정보통합센터를 통제구역으로 지정하여 출입문 보안장치를 설치하여 기관의 중요업무인 정보보안을 위해 노력하고 있음이 인정됨

○ 기관은 문화데이터 6,700만 건, 공공저작물 500만 건을 개방하며, 문화데이터를 활용한 청년, 벤처, 중소기업 대상 사업화를 지원하는 등 정보의 개방과 공유에 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 정보보안을 위해 보직이 변경되거나 퇴직 등의 인사 이동 시 정보 시스템 접근권한을 조정하고 퇴직원 제출 시 비밀사항 누설 및 오용금지 준수 서약서를 쓰게 하고 있는데 이는 실효성이 약해 보여 보완책이 필요할 것으로 보임

○ 일반인이 웹에 접근하는 것은 툴 자체보다는 홍보를 통한 인식도 제고에 있는 만큼, 다양한 언론사, 방송작가협회 등에 선제적으로 접근, 문화정보 공유의 장을 마련하는 것이 기관의 정체성과 성과를 알리고 역할을 강화하는 데 주효할 것으로 판단됨

### ② 정부정책협력도(2)

○ 기관은 16개 중소기업을 대상으로 공공저작물을 활용한 상품화를 컨설팅하고 마케팅을 지원하여 창조와 혁신을 통한 새로운 일자리와 시장 창출이라는 창조경제의 목표를 이루고자 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 문체부, 미래부 등과 정보접근센터 협력체계를 구축하여 문체부 다국어 콘텐츠 현황조사와 지원 체계를 구축하고 문화정보원 서비스 연계 협의를 하는 등 세계와 함께하는 창조경제 글로벌 리더십 강화를 위해 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 산학연 협업을 통한 문화융성 IT포럼을 운영하여 문화융성 정책연구를 도출하고, 타부처 문화정보와 PMO사업을 추진하여 한국언론진흥재단 뉴스 빅데이터 분석시스템을 구축하는 등 부처간 칸막이 제거를 없애는 데 노력한 점이 인정됨

○ 기관은 문체부 인문정신문화와 '공공도서관 길 위의 인문학'의 사업 영상을 제작하고 이를 문화융성 파트의 '인문정신문화의 진흥'에 포함했는데 문체부 사업의 홍보영상을 제작하는 것은 기관의 주된 역할과 크게 일치하지 못하는 것으로 판단됨

○ 기관은 전통문양 DB활용, 뉴욕패션위크 한국문화의상 등장을 통한 홍보, 청계천 패션쇼에 한국문화의상을 출품했는데 이는 각각 한국콘텐츠진흥원, 공예디자인진흥원 등의 영역과 겹치는 것으로 판단되며 문화정보원 고유의 성격이 강해 보이지 않음

○ 문화정보원 고유의 기능은 우리 문화정보에 대한 이론적 토대 마련과 깊이 있는 전문연구에 있다고 판단됨. 따라서 기관은 영향력 있는 전문가 및 연구단체와 협력하여 아예 고급화, 전문화된 콘텐츠를 취급, 문체부 기타 산하기관들이 활용할 수 있도록 돕는 것이 더 효율적이라 판단됨

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관은 수익사업 추진을 통해 문화정보화 추진사업에 대한 문화정보원 운영재원을 확보하기 위해 노력, 14년 6억1천만원의 수익금을 15년에는 9억1천8백만원으로 성장시켰음이 인정됨

○ 기관은 부서별 사업별 프로젝트별로 예산잔액 실시간 조회가 가능하게 하고, 예산사용금액 실시간 반영으로 효율적인 예산관리가 가능하게 하며 통합재무시스템을 통한 상호 견제 및 통제로 회계처리의 오류를 최소화해 상호견제를 강화함

○ 기관은 수탁사업 추진을 통한 수익금을 문화정보화사업에 재투자했으며 그 규모 역시 14년 1억8천5백만원에서 15년에는 3억4천1백만원으로 증가시켰으며 이를 통해 문화정보원의 고유목적인 문화정보화 전담기관으로 자리하고자 노력한 점이 인정됨

○ 그러나 기관의 규모에 비해 수익금의 규모가 크지 못하고 현재 진행되고 있는 사업 중 에는 기관의 본래 역할이나 취지와 일치하지 않는 사업들도 보여 경쟁력과 지속성에 대한 고려가 필요할 것으로 판단됨

### ② 계량관리업무비(2)

○ 기관은 수익사업의 관리업무비 집행 내역에 대한 주무과 승인을 통해 사전통제기능을 강화하고, 인건비와 제경비의 공공기관 예산편성 지침에 따른 증가율 억제에 노력해 관리업무비 절감을 이끌어낸 점이 인정됨

○ 기관은 집행과정에서 불명확한 기준에 대한 규칙과 지침을 개정해 운영 투명성을 제고하고자 노력하며, 물품 구매 시 비교견적을 통한 동일제품에 대한 최저가를 기준으로 구매하여 업무비 절감을 위해 노력한 점이 인정됨

○ 그러나 위 사항들은 타 기관에서도 동일하거나 유사하게 실행하고 있는 것들이며, 근본적인 문제해결을 위해서는 기관의 수익사업 강화를 통한 자체 재원 조달로 경영의 안정화를 이루는 것이 필요한 것으로 판단됨

○ 계량관리업무비는 2015년에 30.4%로 2014년 27.6%대비 2.8% 증가하였음. 구체적으로 2015년 매출액은 전년대비 2.2% 증가한 반면, 관리업무비는 임대료상승 등으로 12.6% 증가하였음

○ 평가 대상기간 동안의 매출액 및 관리업무비와 계량관리업무비의 추이는 다음과 같음

(단위: 백만원, %)

| 구 분 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비(A) | 1,104 | 1,253 | 1,744 | 2,716 | 3,059 |
| 매출액(B) | 4,695 | 4,580 | 6,608 | 9,854 | 10,067 |
| 계량관리업무비(A/B) | 0.235 | 0.274 | 0.264 | 0.276 | 0.304 |

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 문화정보원의 비전인 '국가 문화경쟁력을 선도하는 문화정보화 전문기관'이 되기 위해 수행한 3가지 주요사업 '문화정보서비스 이용활성화사업', '맞춤형 문화정보서시브스 제공체계 구축', '문화정보자원통합센터운영'등은 전반적으로 사업 프로세스에 있어서는 별 문제가 없으나 기본적으로 문화정보원의 기능과 역할 자체가 추상적이고 포괄적이다 보니 각 사업 하나만을 놓고 봤을 때 이것이 문화정보원의 정체성을 드러내는 사업이라고 단언할 수 없는 모호함이 있음

○ '문화정보서비스 이용활성화사업'의 경우 문화PD는 문체부의 지역 커뮤니티사업의 PM과 유사해 보이고, 해외문화PD의 경우에는 해외주재 한국문화원과 그 역할이 겹쳐 보이는 경향이 있음. 특히 중기청이나 문체부의 사업을 이끄는 PM들의 경우에는 커뮤니티 결성을 위해 지역사회 안으로 깊숙이 들어가 장기간에 걸쳐 적지 않은 예산을 관리하며 사업목표와 기획을 하고, 결과를 도출하기 위해 전업으로 집중하는 데 비해 문화정보원의 문화PD는 홍보원 정도의 역할로 보임.

○ '문화정보'를 다루는 기관의 특성상 정보와 콘텐츠의 가치에 대한 적절한 인정과 보상에 대한 인식이 높아야 하며, 결론적으로 높은 품질의 콘텐츠를 확보해야 기관의 발전은 물론 우리 문화산업의 신장도 담보되는데, 이러한 무게감에 비해 영상을 비롯한 콘텐츠 제작비가 너무 적고, 양적으로는 지나친 과욕을 부려 아마추어들이 제작하는 경향이 짙음. 오늘날 소비자들은 고퀄리티의 콘텐츠를 일상적으로 접해 눈이 높은만큼 기관의 콘텐츠가 파급력을 얻기 어려움

○ 따라서 양적 과욕을 줄이고, 질적인 향상을 위해 전문가로 구성된 콘텐츠 기획제작

집단을 구성한다면 차후 사업이 더 뚜렷한 성과를 가져올 것으로 판단됨. 콘텐츠의 항목이나 양을 대폭 줄이되 예산을 핵심사업에 집중 투입하여 '스타'와 '성공사례'를 양산해 낼 필요가 있음. 이럴 경우 적은 비용으로 홍보가 쉬워지며, 더 나아가 기관의 특성을 한번에 보여주는 성공적인 콘텐츠를 확보할 수 있음

# 과제별 평가 결과

## □ 과제 ① 문화정보서비스 이용활성화사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 본 사업의 취지는 대국민 문화향유의 기반 환경 조성을 목적으로 문화포털의 대국민 홍보와 이용활성화에 초점을 두고 있다. 이를 위해 문화포털에 대한 적극적인 홍보와 마케팅, 콘텐츠 강화를 통해 대국민 이용활성화에 기여하는 것이 기관의 임무임

○ 이를 위해 기관은 문화포털의 문화정보 서비스 개선, 국민체감형 콘텐츠 제작 확대, 홍보활성화를 통한 인지도 제고를 집행 방향으로 걸고 사이트 이용체계 개선, 해외문화 PD파견사업 운영, 문화영상 서비스 채널 확대 등의 사업을 펼침.

○ 이를 통해 기관은 전반적으로 14년도에 비해 이용자 만족도, 방문자 수, 문화공감 조회 수 등이 증가했지만 그 증가율은 그리 높아 보이지 않는다. 예를 들어 이용자 만족도는 1.0%, 문화공감 조회수는 8.2%에 그침

○ 물론 문화영상 제작건수는 27.7%, 문화릴레이티켓 이용건수는 45.3% 오르는 등 유의미한 성과도 있었으나 문화영상제작은 기관의 특성이나 업무와 일치하지 않는 것으로 보임

○ 이외에 지역문화PD와 해외문화PD같은 경우 중기청과 각 지자체에서 실시하는 전통시장활성화사업이나 지역 커뮤니티사업을 이끄는 '지역전문가'와 유사해 보이는데, 이 역할이 성공을 거두기 위해서는 지역밀착형 고도전문기술이 필요함. 그에 비해 현재 지역문화PD나 해외문화PD는 홍보원 정도의 역할을 하고 있는데 이는 문화원의 기능과도 겹침

○ 영상제작의 경우도 편당 제작비가 적어 프로보다는 아마추어들의 힘으로 제작되는 경우가 많아 보이는데 이것은 포털의 경쟁력 약화로 이어질 우려가 있음. 따라서 기관이 갖고 있는 내적 역량을 최대한 활용한 사업과 프로그램을 개발할 필요가 있음

○ 다각화된 노력에 비해 포털의 홍보가 약해 보이는 것은 메이저급 언론기관을 활용하지 못했기 때문으로 보임. 따라서 높은 수준의 기술이 요구되는 영상제작을 지양

하고, 문화정보원 고유의 직능을 살린 콘텐츠에 집중하되, 메이저 언론과의 연계로 홍보를 강화할 필요가 있다고 판단됨

### 2. 목표 달성도(10)

○ 2015년 연간 3,098,662명이 문화포털을 방문하여 2014년 2,783,934명 대비 11.3% 증가 하였음

○ 문화포털 서비스 개선 및 국민 체감형 콘텐츠를 강화하고 다양한 홍보활동 추진한 결과 문화정보서비스 이용자 만족도가 2015년 77.1점을 달성하여 2014년 76.3점 대비 0.8점 증가하였음

## □ 과제 ②맞춤형 문화정보서비스 제공체계 구축

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 문화데이터 개방 확대 및 맞춤형 서비스, 산업계 수요자 중심의 문화데이터 구축, 문화데이터 개발 및 민간이용 활성화를 사업방향으로 잡았으며 문화데이터 활용신청건수 49.6%증가, 문화데이터 활용사례 53.2% 증가 등의 계량적 성과를 이루어냄

○ 문화데이터 구축에 있어서 제품 적용이 용이한 CAD, AI, 3D 등 맞춤형 DB를 구축했는데 특히 민간이 구축하기 어려운 문화유산분야의 유물을 대상으로 하여 23개 박물관이 참여한 가운데 대상체를 확보하고 3D프린팅 DB구축을 위한 파일을 제작함

○ 위 사업은 기관이 가장 가시적인 성과를 낸 사업(문화데이터 구축에 있어서 제품 적용이 용이한 CAD, AI, 3D 등 맞춤형 DB 구축, 문화유산분야의 유물을 대상으로 대상체의 확보 및 3D프린팅 DB구축을 위한 파일 제작)은 한국콘텐츠진흥원이 오래 전에 추진한 문화원형사업과 유사하여 중복사업이라는 이미지를 줄 수 있다고 판단됨

○ 특히 기관은 제품 적용이 용이한 콘텐츠를 대상으로 위 사업을 진행했는데 지금의 기술속도에 비추어 볼 때 현재 수준의 파일을 개인이 만들 수 있는 시기도 그리 멀지 않았다고 판단되는 바, 사업의 지속성과 장기적 실효성에 대한 고민이 필요해 보임

○ 따라서 차라리 교육사업에 집중하여 예술교육진흥원에서 다루기 어려운 것들(전문화된 문화원형정보)를 전문적으로 교육하는 역할을 담당하는 것이 기관의 특성을 드러내는 방법이라고 생각됨

○ 기관은 한국문화정보 데이터 베이스를 구축하고 데이터를 널리 알려 공유하도록 촉진하여 사회 각 분야에 한국문화정보가 내재화하도록 하는 데 큰 역할을 해야 함. 이를 위해 당장의 응용보다는 긴 안목을 가지고 한국문화정보의 원론부터 깊숙이 파고 들어가는 전문연구를 활성화하는 데 집중할 필요가 있는 것으로 보임

○ 이를 위해 기관이 직접 하기보다는 전문연구기관에 좀 더 적극적으로 연구를 맡겨 콘텐츠의 내실화를 기할 필요가 있다고 판단됨. 아울러 KOCCA, 문화예술교육진흥원 등 유사기관들과 다양한 네트워크 체제를 이루고 공동연구나 공동심포지엄을 개최하여 기관의 정보와 기능이 타 기관에 공유될 수 있도록 할 필요가 있음

### 2. 목표 달성도(9)

○ 공공문화정보 활용건수는 새로운 응용 서비슬 개발할 수 있는 Open API를 민간에 개방함으로써 일평균 활용률이 전년도 36.7%에서 40.3%로 상승하였으며, 메타데이터 연계항목률은 전년도 58%에서 73%로 상승되었음

## □ 과제 ③ 문화정보자원통합센터 운영

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 문화정보통합센터 운영의 안정성을 강화하기 위해 기관은 인프라 개선 공사 시 서비스 무중단 운영방안을 마련하고 안정적인 개선공사 수행을 위한 설치와 시나리오 점검을 하는 등 꼼꼼한 과정을 거쳐 운영환경을 개선함

○ 데이터의 안전한 보존이 중요업무인 만큼 백업 시스템을 고도화해 통합된 문화정보자원 데이터 손실을 최소화하고 신속한 복구를 통한 지속적 서비스 기반 마련을 위한 백업 관리 체계 개선을 이루고자 노력함

○ 위 작업을 통해 통합된 문화정보자원운영 안정성 기반을 확보하고, 백업 효율성의 경우에는 14년 대비 28% 향상하는 성과를 거두었으며 통합 모니터링 시스템 구축을 통해 장애 대응 체계를 확보, 안정성을 강화함

○ 문체부 소속 산하 유관 45개 기관의 문화정보시스템에 대한 장애관리, 성능관리, 데이터 백업, 정기점검 등 위탁운영 관리를 통한 연중무휴 24시간 안정적 운영관리체계를 구축하여 안정적 서비스 제공과 운영이 가능하도록 함

○ 그러나 위탁운영 관리에 의지하는 경향이 큰 현실에서, 급격한 상황변동이 발생했

을 때 업무 공백을 메울 수 있는 자원과 기능이 부재하거나 부족해 보이는 것은 기관의 신뢰도 구축에 적지 않은 부담이 될 것으로 판단됨

○ 전문기업에 위탁운영하되, 기관 내부에 수탁관리기업에 준하는 실무능력을 갖춘 전문가를 확보하거나, 여의치 않을 경우 외부전문가 풀을 상시 가동하는 등 혹시 있을 수 있는 비상사태에 대비할 수 있는 방안을 준비하는 것이 필요하다고 판단됨

○ 상설전문집단을 두고 정기적으로 센터의 안전과 구성의 적절성을 평가받고 자문받는 한편, 타 기관들과의 적극적인 교류를 통해 당 센터를 알리는 한편 당 센터의 노하우를 타 기관과 공유하여 기관의 브랜드 가치와 홍보효과를 높일 필요가 있음

## 2. 목표 달성도(9)

○ 안정적 운영 관리를 통한 연간 운영 장애 시간대비 가동시간을 평가하여, 2014년도 대비 장애시간 20분을 단축하였음

# [예술경영지원센터]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 공연예술 국제교류 지원사업 진출성과 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 예술단체 경영전문화 컨설팅 이용자 만족도 | |
| | | 예술현장 종사자 역량강화 교육훈련 이용자 내용이해도 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 예술시장 기초통계 및 평가연구만족도 | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 예술경영지원센터는 예술유통 활성화와 예술기관 경쟁력 강화를 위한 체계적 지원으로 예술현장의 자생력 제고를 미션으로 삼고 있으며, 이를 위해 경쟁력 있는 예술 단체 및 세계로 진출하는 한국예술을 비전으로 삼고 있음

○ 이를 추진하기 위해 기관 고유사업이 수행되는 예술현장의 의견을 청취·수렴하여 실질적인 지원이 될 수 있도록 하는 현장중심, 국내외 예술현장·기관·사람과 구체적이고 개방적인 대외적 파트너십을 구축하여 보다 가치 있고, 전략적인 성과를 이끌어내고자 하는 열린 협업 및 주요 목적사업 및 조직운영 방식의 대내적 융복합 경영을 통한 새로운 시너지 창출의 융복합 경영을 핵심가치로 내세우고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 김 선 영 (‘15.03.19 – ‘18.03.18) |
| 설립근거 | 민법 제32조 |
| 주요사업 | ㅇ한국예술 국제교류 활성화 사업<br>ㅇ예술단체 경영 역량 제고 사업<br>ㅇ예술정보 생산활용 강화사업 |
| 조직 / 정원 | 대표, 3실 11팀 1사무국 / 35명 |
| 2015 예산 | 32,032백만 원(정부내부수입 31,344, 자체 688) |

## 2 총 평

○ 기관은 전년도 경영평가에서 지적된 기관의 사업비 증가에 따른 효율적 조직정비와 인력 확보 문제를 해결하고 대내외 여건 변화에 대응하기 위해서 중장기 미션·비전·핵심가치·전략목표를 신규로 수립하여 비전체계의 연계성을 강화하였음

○ 특히 비전미션 수립의 합리성과 전문성 강화를 위해서 내부직원(간부진 5명, 사원 5명)과 외부 전문가(3명)로 구성된 중장기 전략수립 TFT를 구성한 점과 실행력 강화를 위해서 변경된 비전미션 수행을 위한 세부과제 도출 및 연차별 중단기 추진계획을 수립한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 다만, 신규 기관장의 취임 이후 새로운 비전 설정에 많은 자원을 투입하였기 때문에 2015년 고유 사업의 추진이 미흡한 한계가 드러남. 향후 고객을 유형별로 구분하여 맞춤형 고객관리가 강화하고, 자체 윤리경영 시스템을 구축하여 윤리경영의 실행력을 제고할 필요가 있음

○ 기관은 조직관리의 효율성과 안정성을 제고하기 위해서 핵심업무 중심으로 인력을 재배치하고, 핵심 역량 강화를 위한 조직 확대 개편, 무기계약직 정원 확대 등의 다각적 조치를 취한 점이 인정됨

○ 2015년 경영평가 지적 사하인 성과평가결과의 인사 반영과 종합적이고 합리적인 성과관리체계의 구축을 위해 개선안을 마련하여 조직평가와 인사평가를 연계하고자 함. 다만 본격적인 성과관리체계의 도입은 2016년 이후인 점을 감안할 때 구성원들에 대한 의견수렴, 평가의 공정성 확보, 홍보 등의 노력을 지속적으로 수행해 나갈 필요 있음

○ 구성원 역량 강화를 위해 기관이 전년 대비 교육 예산을 2배, 일인당 평균교육시간을 5배 이상 높인 점은 긍정적임. 다만 교육의 실효성 제고를 위한 교육만족도 조사, 교육훈련의 개인평가 반영 등을 보완해 나갈 필요 있음

○ 주요사업에 대한 전년도 경영평가 지적사항으로 성과지표의 고도화 필요성이 제시되었음에도 불구하고 여전히 '한국예술 국제교류 활성화 사업'의 성과지표는 사업 전체를 포괄하고 있지 못함. 향후 외부 기관들과의 협력사업 발굴, 맞춤형 컨설팅 등의 노력을 강화해 나갈 필요 있음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 예술경영지원센터의 2015년도 경영실적 이행결과는 **"양호"**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 당기관은 현재 재단법인의 설립근거에 의해 설립되어 있으나 독자적 설립근거를 마련하여 법정법인화에 따른 기관의 법적, 제도적 정당성 확보가 필요

○ 기관장이 새롭게 취임하여 예술산업이라는 새로운 개념과 비전을 수립하기 위해 TFT의 운영 등 다각적인 활동을 추진하여, 비전의 공유와 신규사업의 개척 등의 측면에서 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 그러나 2016년에 적용될 비전과 사업을 설정하는 데에 2015년 동안에 많은 자원을 투입하면서 2015년 고유의 사업추진에 상대적으로 소홀히 하게 되고 종업원들은 비전의 변화로 가치체계의 혼란을 일으킴

○ 당 기관의 대내외 위상을 높이기 위해 대국민 홍보의 강화로 기관의 인지도를 높이고 예술단체의 문화예술경영 중요성을 소비자와 관련기관에 각인시키는 노력을 한 결과 2015년 홍보실적이 크게 증가한 점은 긍정적으로 평가

○ 고객에 대한 핵심업무를 정의하고 핵심업무에 따른 핵심고객을 정의함으로서 고객관리에 선택과 집중을 한 것은 바람직함. 다만 고객을 유형별로 구분하고 각각의 특성에 따른 관리포인트를 마련하여 맞춤형 고객관리를 할 필요가 있음

○ 사업의 각 단계별로 고객의 의견을 수렴하고, 상시적으로도 의견수렴과정을 거치는 등 적절한 고객관리를 하고 있고, 외부기관에 의뢰하여 만족도 조사를 행함으로써 객관성을 확보하는 등 당 기관의 고객관리는 긍정적으로 평가

○ 공시불이행 지적건수 및 벌점이 2014년 대비 80% 감소하였고 자체자율공시 건수도 1건에서 3건으로 증가하는 등 경영공시 면에서 전년보다 향상되고 있음. 다만, 윤리경영면에서 자체적으로 윤리경영의 실천 여부를 평가하고 환류할 수 있는 자체내 시스템이 체계적으로 구축하여야 함

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 당 기관은 민법 제32조 재단법인 설립근거에 의해 설립되어 있고, 문화체육관광부 및문화재청소관비영리법의 설립 및 감독에 관한 규칙 제4조에 의거하여 문화체육관광부의 설립허가를 득한 비영리 재단법인으로 되어 있음. 그러나 이러한 설립근거는 당 기관에 대한 설립근거라기 보다는 일반적인 재단법인의 설립근거로서 되어 있음. 그동안 기관의 운영 법적 근거를 확보하고자 법정법인화 관련 노력을 해 왔으나, 향후에도 지속적인 법정법인화 설립 노력으로 당 기관의 존재에 대한 법적·제도적 정당성 확보가 필요함.

○ 2015년 비전이 '경쟁력 있는 예술단체, 세계로 진출하는 한국예술'로 두 개의 의미로  이원화되어 있음. 사업의 범위가 두 개로 분리되어 있어서 이러한 이원적인 비전이 수립되어 있다고 보지만 종업원들은 이로 인해 사업의 방향성에 대한 혼란을 일으킬 수 있으므로 사업과 당 기관의 미래를 표현할 수 있는 단일의 비전이 필요함.

○ 또한 비전, 정관, 목표, 미션 등이 모두 예술에 초점을 맞추고 있는데 비해, 당 기관의 실질적인 사업은 주로 공연에 초점을 맞추고 있어, 비전체계와 실제 사업과의 연계성이 부족. 일반적으로 당기관은 공연에 특화된 기관으로 인지되고 있어서 향후에는 시각예술 등 새롭게 여러 사업을 포함하고 있다는 점을 홍보할 필요가 있으며, 또한 사업 영역의 재정리가 필요한 시점임. 다만, 당 기관의 사업영역의 확장에 따른 비전 체계의 재설정이 요구가 증가되면서, 2016년 비전을 다시 '한국예술산업의 육성진흥을 위한 중심기관'으로 설정하여 일관성 문제는 어느 정도 해소된 것으로 판단됨. 그러나 여전히 예술산업에 대한 이해 부족으로 명확한 정의 설정과 종업원과의 개념공유가 필요함.

○ 비전 변경의 과정에서 변화하는 외부환경에 대응하기 위해 전사적 전략 TFT를 통해 2016년 새로운 중장기 미션, 비전, 핵심가치 등을 수립하고 있고, 이를 수행하기 위해 전사원이 참여하고 있어, 비전 및 미션의 전사원 공유라는 측면에서 긍정적임.

○ 그러나 2015년 비전체계의 전환 작업에 따라 2016년 비전과 2015년의 비전이 사업의 추진단계에서 여전히 혼재되어 있어 기관의 방향성이 2015년 1년 동안 혼란.

종업원들은 2015년 사업을 과거의 비전에 맞추어야 할 것인지 2016년 새로운 비전에 맞추어야 할 것인지 혼동을 일으킬 가능성이 있음.

○ 비전체계의 혼란에도 불구하고 경영전략에 따른 담당부서와 팀단위의 역할 배분이 적절하며 이에 따른 예산이 배정되어 있어, 전략단위에서는 책임과 역할이 효율적으로 관리되고 전략과 사업과의 연계성이 확보된 것으로 판단됨.

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 예술산업이라는 새로운 실천과제에 대해 조직, 인력, 예산을 확보하기 위해 간부진들의 대내외적으로 노력과, 투입자원을 재설계하고 재배치하기 위해 연초, 연중, 연말 3단계에 걸친 행한 전사적 노력이 인정됨. 이 과정에서 내외부 기관들의 실질적 협력을 이끌어냈고 예산이 확충되었으며, 조직의 개편과 종업원들의 처우가 개선되었음.

○ 예술산업의 이슈에 대해 기존자원 활용을 재평가하는 등 체계적인 분석과 평가를 통해 당 기관에 적합한 과제를 도출하고 그 결과를 자원관리 개선에 활용하고 있어, 이는 긍정적으로 평가됨.

○ 또한 당 기관의 대내외 위상을 높이기 위해 대국민 홍보의 강화로 기관의 인지도를 높이고 예술단체의 문화예술경영 중요성을 소비자와 관련기관에 인지시킴으로써, 전략의 설득력과 실행력을 확보했고, 이와 관련된 홍보건수가 과거보다 크게 증가했음

○ 다만, 조직의 개편과 비전의 재정립에 따라, 사업방향성의 혼란과 집행 인력의 전문성 결여로 인해 발생하는 예상 문제점을 평가하여 기존 사업과의 조정과 신규사업으로의 자연스러운 이전이 이루어질 수 있도록 하고, 예술산업에 대한 교육과 전문기관들과의 협력 등을 통해 신규조직에의 조기적응을 위한 내부자원의 역량강화와 전문성 제고를 위한 조치들이 있어야 하는데, 이에 대한 대응이 미흡.

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객의 핵심업무를 정의하고 이에 따라 고객을 정의함으로써 업무와 고객의 연계성이 확보되었으며, 핵심고객을 설정하여 선택과 집중에 따라 고객관리의 효율성과 체계성을 확보하였음. 이에 한정된 자원을 모든 고객에게 투입하기 보다는 핵심사업과 연계된 고객이나 특별히 주의가 필요한 고객을 설정함으로서 고객 관리의 효율성을 추구하고 있어 긍정적으로 평가됨.

○ 다만 고객분류에 따른 고객관리 원칙이 수립되어 사업간 고객의 크로스체크가 이루어져야 하는데, 자칫 유형별 고객에 따른 중요한 관리 포인트를 간과하여 통상적인 관리관행에 따라 고객관리가 이루어질 우려가 있음.

○ 사업의 기획, 실행단계, 종료단계에서 고객의 의견을 수렴하고, 상시적으로 의견수렴과정을 거치는 등 고객에 대한 적절한 의견수렴 체계를 구축하고 있으며, 만족도 조사도 외부에 의뢰하여 평가결과의 객관성을 확보한 것으로 판단됨.

○ 고객의 의견을 기관 경영에 반영하는 환류시스템이 구축되어 있고, 이를 실천한 결과 고객만족도가 전년대비 2.3포인트 향상되어 긍정적으로  평가됨. 다만 통상적인 환류보다는 질적으로 환류가 적정하게 되어 있는지를 평가하는 체계적인 시스템 확보가 필요할 것으로 사료됨.

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 실적치 기준으로 이전연도 81.86점에 비해 2.31점이 상승한 84.17점을 기록하였음

○ 고객만족도 점수가 상승한 주원인은 '기술 지원/진단 서비스'부문에서 이전연도(82.4점) 대비 8.6점이 상승한 91.0점으로 전체 만족도 점수의 상승요인으로 작용하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 경영공시 운영이 담당부서와 감독관으로 이원화함으로써 경영공시의 신뢰성을 제고하였고, 적극적인 공시운영의 결과, 공시불이행 지적건수 및 벌점이 2014년 대비

80% 감소하였으며 자체자율공시 건수도 1건에서 3건으로 증가한 것은 긍정적으로 평가됨.

○ 윤리경영을 위한 지침제정, 간담회 개최 등 다양한 조치가 실행되고 있음에도 불구하고 시스템적인 관리가 미흡하므로, 자체적으로 윤리경영의 실천 여부를 평가하고 환류할 수 있는 체계적인 시스템이 구축되어 있어야 함.

○ 반부패, 청렴 의무교육이 전년보다 많은 시간을 할애하여 실시되고 있고, 교육 참여율도 미미하나마 상승하였음. 또한 공정사회 구축을 위한 당 기관의 제도개선 노력을 통해 성과를 도출하고 있고, 자체 내부감사, 부적절한 제도 등에 대한 확인 등 다양한 조치들이 취해지고 있어 긍정적으로 평가됨.

○ 그러나 사회적 책임에 대한 제고 방안마련과 핵심업무와 연관된 사회적 책임 사업 발굴 등을 위한 시스템적 체계 구축이 미흡하고, 현재 시행 중이라고 제시한 사회적 책임도 기관의 본래의 고유사업과 연관되어 있는 사업이 많아, 사회적 약자를 위한 배려, 잉여산출물에 대한 사회 환원 등 본래 취지에 적합한 사회적 책임 확대가 필요.

## II. 경영관리

### 총 평

○ 기관의 경영목표 변화에 따라 핵심업무와 전략과제를 파악하고 새로운 사업 담당부서를 신설하였으며 홍보 기능을 강화시킴. 기관의 전략변화에 따라 조직을 개편한 것은 적절하다고 판단됨

○ 중장기 전략수립 테스크포스팀을 구성하고 인사제도개편, 연봉제 및 평가제도 설계를 위한 외부 컨설팅 용역 및 내부 논의를 진행하였으며, 제도의 정착을 위해 준비하고 노력한 점이 인정됨. 2016년 이후 본격적으로 성과관리체계를 도입할 예정인데, 현재 체계에서 성과와 보수체계의 연계, 조직목표와 개인목표의 연계, 객관적 지표 체계 구성 등의 개선이 필요해 보임

○ 조직의 사업과 예산에 비해 비정규직 비중이 높고 직원들의 이직율도 높은 문제가 있음. 조직의 안정화를 위해 비정규직의 무기계약직 전환, 임금상승 등의 노력은 필요한 조치였다고 평가되며 향후에도 역량개발 지원, 복리후생 개선 등 직원들의 근무 안정성을 확보하기 위한 노력이 지속되어야 할 것임

○ 구성원 역량 강화를 위해 직원 교육 수요조사를 실시하고 이를 기반으로 연간 교육 과정을 설계하는 등 직원교육을 위해 노력한 점이 인정됨. 기관의 교육예산 및 교육시간이 크게 증가하였고 교육 내용도 타기관 대비 업무관련성이 높은 편임. 교육 수행 후에도 환류체계를 마련하여 일회성이 아닌 직원들의 역량강화를 높일 수 있는 안정적 체계를 구축하는 노력이 필요함

○ 노사협의회를 통해 여러 현안에 대해 합의를 이루어 내었으며, 특히 기관의 중장기 전략수립 TF에 비정규직을 참여시킨 점과 노사관계에 대한 추진과제 및 전략을 설정하고 성과를 낸 점이 긍정적으로 평가됨. 새로 부임한 기관장과 직원 간 소통을 활성화하기 위해 새로운 채널들을 개설하고, 이를 통해 직원들의 요구를 경영에 반영하고자 노력함

○ 홈페이지 만족도 조사 및 부서별 개편 협의를 통해 홈페이지 문제점을 개선, 재오픈하고 기관 성격에 특화된 정보 제공을 늘려 홈페이지 방문자 수 및 만족도가 향상되는 결과를 가져옴. 공연통합전산망을 위한 관련 기관들의 MOU로 협력 구조를 만들어 정보제공을 확대한 것은 정부3.0 취지에 부합됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 경영목표를 예술 산업 육성으로 변경함에 따라 그에 따른 전략과제 및 핵심업무를 재파악하고 조직구조를 2본부 10팀에서 3실 11팀으로 변경함. 공연 중심에서 시각 분야로 새롭게 사업 분야를 확장함으로써 시각 분야 및 공연예술 통합 전산망 전담부서, 홍보강화를 위한 전략기획실 신설 등 상위의 목표에 맞게 조직을 개편한 것은 적절한 것으로 판단됨.

○ 전년도 퇴직율이 이전에 비해 높아짐. 퇴직 원인에 대해 분석하고 대응방안을 마련하는 것이 필요해 보임. 기제부와 협의하여 비정규직 인원을 무기계약직으로 전환한 것은 긍정적으로 평가되며 향후에도 결원을 충원하는 노력과 함께 조직 구성원들의 동기부여 및 대응 방안 마련을 위한 노력이 요구됨.

○ 성과지표 개선을 위해 중장기 전략수립 TF를 구성하고 인사제도개편, 연봉제 설계,

평가제도 개선을 위한 외부 컨설팅 용역을 진행함. 2016년부터 파일럿 평가 시행을 예정하고 있음. 성과관리체계의 취지를 설리기 위해서는 기관-부서-직원의 목표를 상호연계한 성과지표 체계, 부서와 개인 간 성과비중 체계화, 등급 간 적정 인원 배분 및 차등화, 성과결과에 대한 환류 체계 등이 필요함. 또한 새로운 제도를 도입할 때 조직원들의 수용도를 높이기 위해 합의 과정을 거치고 이의신청제도 등을 운영하는 것이 바람직함.

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 기관의 사업규모 및 예산이 확대되고 있으나 비정규직 비율이 높아 업무 안정성의 불안정성이 높은 측면이 있음. 직원들의 안정적 업무환경을 위해 물질적 보상 이외에도 역량개발 지원 등의 근무환경 안정화 노력이 계속 필요해 보임.

○ 인사제도 개선안 도출을 위해 직원 대상 의견 수렴 절차를 거치고 시사점을 도출하였으며 이를 토대로 외부 컨설팅을 진행하는 등 인사제도 개선안 마련을 위해 노력한 점이 인정됨. 또한 희망보직제 도입을 통해 직원 의사를 반영하는 인사배치를 하고자 하였다는 점은 높이 평가됨.

○ 구성원 역량 강화를 위해 직원 교육 수요조사를 실시하였고 이를 기반으로 연간 교육과정을 설계함. 교육 예산 및 교육 시간이 2배 이상 증가되었고 1인당 평균 교육이수시간이 5배 이상 상승하여 직원 교육을 위해 노력한 점이 인정됨. 교육 내용에 있어서도 타기관 대비 기관 특성에 맞게 조직원들의 역량강화에 관련된 내용이 많아 긍정적으로 평가됨. 한편 교육 계획 뿐 아니라 교육 결과에 대한 환류 체계도 갖출 필요가 있으며, 교육이수실적과 성과평가 간 연계에 대한 명문화도 필요해 보임

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 예술경영지원센터 보수 수준은 문체부 산하기관 중 최하위권의 낮은 수준으로 이에 대한 조직원들의 불만이 높고 이직율도 높은 편임. 전년도 급여인상이 있기는 하였으나 보수 및 복리후생 문제는 조직의 안정 및 조직원 사기진작을 위해 앞으로도 우선적으로 해결해야 할 과제 중 하나로 보임

○ 현재 보수체계에서 성과체계와의 연계 노력이 더 필요함. 기본연봉 차등뿐 아니라 성과 연봉에서의 차등이 필요하며 개인평가와 조직평가와의 연계, 평가결과에 대한 피드백 등의 개선이 요구됨

○ 비정규직과 정규직 간 보수 수준과 복리후생 수준은 동일한 처우 수준을 유지하고 있고, 제한된 여건이지만 복지포인트 제공 등 직원 복지를 개선한 것은 긍정적으로 평가됨. 그러나 현재 직원들의 업무량은 높고 보수수준은 낮은 수준인만큼 근무여건이나 조직문화에 관련된 비금전적 복리후생 제도를 더 도입하여 보상하려는 노력이 지속적으로 필요함

○ 임금피크게 선도기관으로 지정되어 8월에 임금피크제를 도입하고 적합 직무 개발 방안을 마련함. 최초 임금피크제 적용대상자가 2024년에 발생하여 시간적 여유가 있기는 하지만 제도의 실효성을 높이기 위해 제도 적용 시 필요한 후속 조치에 대한 내부 규정을 마련할 필요가 있음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 31.944%로 정부의 인건비 인상률 지침 5.3%를 초과하였음. 그러나 인건비수준이 문체부 산하 공공기관 중 최하위 수준으로, 2015년에 직원 처우 개선을 위해 주무부처 사전협의와 이사회 승인을 거치는 등 공식적인 절차를 통해 인건비 인상이 이루어졌음.

### ③ 노사관리(2)

○ 노사협의회 운영 규정에 따라 협의회가 구성, 운영되고 있으며 전년에도는 3차의 노사협의회과 월 1회 이상 비공식적 모임 과정을 통해 근무평정, 기관 기능 조정, 임금피크제 등 기관의 여러 현안에 대해 합의를 이루어 냄. 특히 기관의 중장기 전략수립 TF에 비정규직을 참여시킨 점과 노사관계에 대한 추진과제 및 전략을 설정하고 성과를 낸 점이 긍정적으로 보임.

○ 새로 부임한 기관장과 직원 간 소통을 원활히 하기 위해 핫라인 제도, 호프데이, 워크숍 등 새로운 채널을 개설하고, 이를 통해 보수, 복리후생 등 직원들의 요구를 수용하기 위해 노력한 점이 인정됨.

○ 비공식적 채널(홈페이지 기고, 건의함 등)이 존재하나 아직 활성화되지는 못하고 있음. 부서별, 직급별 다양한 소통제도를 만들고 형식적으로서의 제도가 아니라 실효성 있게 활용하기 위한 노력이 필요함.

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 홈페이지 만족도 조사 및 부서별 개편 협의를 통해 문제점을 개선하고 재오픈함. 기관 특성에 맞게 예술경영 분야 자료를 특화하여 제공하는 점이 바람직하며 이용자들의 만족도가 상승세라는 측면에서 긍정적으로 평가됨. 자료제공 건수도 2014년 대비 대폭 늘리고 홈페이지 방문자 수가 증가하는 결과를 거둠. 또한 유관기관과 예술가지원 통합 콜센터를 구축하여 예술가 지원 채널을 일원화하였음.

○ 정보보안 관련 전담조직 운영, 보안업무 세부 추진계획 수립 및 시행, 정보보호 및 보안 관련 교육 등 정보보안 수준을 제고하기 위한 노력이 인정되며 문화정보화 수준 평가에서 우수 등급, 행자부 개인정보보호 관리수준 진단에서 우수 등급을 받은 바 있음.

○ 공연예술통산전산망 운영을 위해 관련 법 개정안 마련, 기관들과 MOU 등 협력 구조를 만든 점은 정보 3.0 취지 측면에서 긍정적으로 평가됨. 그러나 이 시스템이 실효성을 가지기 위해서는 데이터 확보가 필수적이므로 앞으로 주요 산업관계자들과의 협력체계를 구축하는 노력이 중요할 것임

### ② 정부정책협력도(2)

○ 국가에서 정책적으로 추진하는 여러 사업 중 국가 브랜드 구축 사업, 생활 속 문화 일상화 정책 사업, 한불수교 기념 사업 등에 협조함. 기관의 특성에 부합하는 사업에 대해 역량을 발휘하여 지원한 점이 우수하다고 평가됨

○ 구체적으로 국가브랜드 구축을 위해 국가브랜드 공모전을 개최하고, 국가브랜드 가치체계 개발, 홍보영상 제작, 홈페이지 운영 등을 담당하여 주무부처의 문화국가 브랜드 구축 정책 추진에 협조함. 또한 생활 속 문화의 일상화 정책 사업에 협조하기 위해 문화가 있는 날 캠페인을 확대하고 생활문화센터 조성 및 운영 지원, 생활문화동호회 활성화를 위한 행사를 지원하고자 노력하였으며, 많은 동호회와 관람객들이 행사에 참여하는 성과를 거둠. 한불수교 130년 기념 양국 교류를 위해 사무국을 운영하며 문화예술, 체육, 관광, 교육 분야의 교류를 진행, 국가 위상 제고에 기여하고자 함

○ 정부에서 정책적으로 추진하는 여러 사업을 협조하고 성과를 낸 점이 인정되며, 앞으로도 기관의 전문성을 바탕으로 관련 정책에 대해 자문 및 협조하는 소통채널 및 공조체계를 지속해 나가야 할 것임

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관은 예산 운용에 있어 클린카드 모니터링을 강화하고 감사담당법인 교체, 결제 관련 내부통제 강화, 전자입찰 확대를 함으로써 전년도 대비 공정하고 투명하게 예산을 사용하고자 노력함

○ 중장기 TFT를 통해 기관의 경영전략과 연계한 중장기 재무목표 및 전략을 수립하한 점은 바람직하나 세부적인 재정 계획까지는 아직 수립하지 못 한 상태임. 재무예산이 다양한 출처로 구성되어 있어 중장기 예산계획을 수립하는 데에 어려움이 있으나 사업계획과 연계하여 재무예산을 계획하는 노력이 필요함. 또한 예산절감 및 예산집행의 환류체계를 마련하여 예산 프로세스를 합리화하는 노력도 병행되어야 할 것임

○ 용역사업수입, 입장권 수입 등 자체수입이 있으나 총 예산 대비 비중이 낮음. 인건비가 일반회계가 아닌 사업비로 지급되는 등 기관의 불안정한 재무구조를 극복하기 위해 자체예산 확보 노력 등의 노력이 필요해 보임

### ② 계량관리업무비(2)

○ 예산 규모 증가에 비해 관리업무비는 9%로 전년 대비 7%를 절감함. 또한 자체수입 일부를 관리업무비에 충당하여 재정 효율성을 높이려는 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 단순비용절감은 한계가 있으므로 관리업무비에 해당하는 회계계정 과목에 대한 지속적 모니터링을 통해 비용 절감 제약요인 파악 및 대처방안을 마련하는 등의 조치가 필요하며 중장기적으로는 수익사업 발굴 등 재무구조 개선을 위한 근본적 자구책을 모색해 나가야 할 것임

○ 계량관리업무비는 2015년에 10.05%로 이전연도 13.60%에 비해 3.55% 감소하였음. 매출액이 이전연도에 비해 120% 증가한 반면, 관리업무비는 63%가 증가하여 계량관리업무비가 감소하였음

○ 평가 대상기간 동안의 매출액 및 관리업무비와 계량관리업무비의 추이는 다음과 같음

(단위: 백만원, %)

| 구분 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비(A) | 936 | 934 | 1,259 | 1,415 | 2,301 |
| 매출액(B) | 6,643 | 6,066 | 6,479 | 10,408 | 22,882 |
| 계량관리업무비(A/B) | 0.1409 | 0.1540 | 0.1944 | 0.1360 | 0.1005 |

# III. 주요사업과제

## 총 평

○ 한국예술 국제교류 활성화사업의 경우, 성과지표가 사업 전체를 포괄하면서 측정가능한 지표로 구성되어 있어야 하며, 이러한 성과 지표가 일시적으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 관리되고 모니터링되어야 함.

○ 일반적으로 해외 교육사업의 경우 교육으로 끝나는 경우가 많은데, 본 사업의 경우 해외 교육·리서치 이후 그 결과를 후속 프로젝트로 연결시켜 교육의 효과성을 높였으며, 사업 결과 지원단체의 해외진출 건수가 증가하는 등 사업성과도 향상됨.

○ 외부유관기관과의 협력을 통한 예산절감 등은 긍정적으로 평가되나, 사업자체가 외부기관의 협력사업일 경우 이를 외부기관의 협력이라고 평가하기 어려운 점이 있어 협력사업의 발굴이 좀 더 필요함

○ 예술단체 경영역량 제고사업의 경우, 예술단체에 대한 컨설팅 제도는 경영마인드가 부족한 예술단체들의 역량 제고를 위한 좋은 제도이지만 좀 더 구체적으로 예술단체를 경영의 특징별로 유형화하여 맞춤형 컨설팅을 할 필요가 있음

○ 각각의 사업에 대한 외부지적사항과 자체평가에 대한 조치 및 개선 등은 이루어지고 있으나, 철저한 평가와 분석을 통해, 이러한 조치가 차년도 이월이 아니라 당해연도에 해결가능한 것은 당해연도에 적절하게 대응하는 것이 필요

○ 예술정보 생산·활용 강화 사업의 경우, 본 사업이 정관에 명시되어 있음에도 불구하고 문화관광연구원 등과의 협력, 틈새분야의 발굴, 전문기관과의 협력 등의 전략적인 대응이 필요

○ 통합전산망사업의 경우 통합전산망의 구축은 통계사업에서 가장 중요한 사업 중의 하나로 전년대비 높은 성과에도 불구하고 2015년 예매데이터 수집이 9.5%로, 인터파크 등을 대상으로 이를 높이기 위한 적극적이고 전략적인 노력이 필요

○ 3개 매체 홈페이지의 방문자수가 11만건에서 89만건으로 크게 증가하는 등 예술산업으로의 정책변화과정에서 홍보기능이 크게 강화된 점은 긍정적으로 평가됨

○ 예술행사 평가사업의 경우 외부위탁을 받아서 하는 사업으로서, 공정한 평가가 이루어지도록 평가를 하는 외부전문기관에 대한 선정, 평가 결과에 대한 철저한 모니터링을 해야 하고 이 평가 결과가 차기연도의 사업기관의 선정에 반영되어야 함

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 한국예술 국제교류 활성화 사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 사업에 대한 성과지표는 전체 사업을 포괄하는 지표여야 하는데, 일부 사업만을 반영하여, 대표성이 결여되어 있음. 또한 정성적 성과는 결과지표로 책정되어 있거나 측정불가능 변수가 많아 새롭게 재설계할 필요가 있음. 종합적으로 볼 때 적정한 지표설정을 통한 사업관리 시스템의 구축이 필요하고 성과지표와 단순산출지표를 분리하여 지속적으로 모니터링할 필요가 있음.

○ 경영목표에 따라 전략이 도출되고 이에 따른 실행계획과 성과가 도출되는 일련의 과정이 적절해야 하는데, 전년도의 문제점에 대한 개선방향 중심으로 실행전략이 추진되고 있어, 전년도 문제점 해결은 가능하겠지만 비전체계와 사업 실행전략의 연계성은 약함

○ 해외 교육·리서치 이후 그 자체로 끝나지 않고 이를 후속 프로젝트로 연결시키고자 하는 노력이 돋보이며, 사업 결과 지원단체의 해외진출 건수도 증가하는 등 사업성과가 향상되는 추세로서 긍정적으로 평가됨.

○ 내외부협력과 관련해서, 광범위한 협력을 통한 사업진행으로 효율성을 제고시켜 예산절감의 성과를 도출한 점은 긍정적으로 평가할 만함. 그러나 대부분, 사업 자체가 외부와의 협력사업이 많아 협력사업 외의 다른 분야에서 외부유관기관과의 협력이 강화되어야 할 필요가 있음

○ 재외문화원 전문인력 파견사업의 경우, 파견 이후 사후관리가 시행되고 있는 점은 긍정적으로 평가되나, 외국에서 사업이 시행되고 있음을 반영하여 현지 문화원의 철저한 모니터링이 필요함.

○ 서울아트마켓은 외형적으로 별 문제가 없어 보이지만 우수한 작품 부족, 마켓 기능 부족 등 질적인 측면에서 발전이 더디며, 마켓의 기능이 효과를 발휘하지 못하고 있어 근본적으로 사업의 영역과 기능을 재점검할 필요가 있음

○ 사업에 대한 모니터링은 외부기관에 의뢰하여 객관성을 확보하고 있고, 상시 모니터링체계를 구축하고 있으며, 모니터링 결과 발생한 문제점을 해결하려는 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 그러나 사업수립단계에서부터 외부의견의 수렴을 강화하여 환경변화에 미리 적응하여 사업의 시행착오를 줄이는 노력이 필요함. 내외부 모니터링 결과에 대한 환류는 적절하게 시행하고 있으나 체계적인 환류의 원칙과 대응체계 등을 마련하는 등의 구조적이고 체계적인 시스템을 구축할 필요가 있음

○ 모니터링에 의해 지적된 문제점을 개선하려는 의지와 노력은 엿보이지만 당년도에 개선할 수 없는 문제점에 대해 원인과 해결방안을 제시하고 있지 못하고 차년도로 이월하고 있음. 차년도로의 이월은 적극적인 개선대책이 아니라 회피가 될 수 있으므로 당해연도에 해결가능한 사안은 적극적으로 해결하려는 의지를 보여야 함

### 2. 목표 달성도(10)

○ 공연예술단체의 해외진출 건수를 조사하는 지표로 센터사업을 통해 2015년 해외진출에 성공한 단체는 총 194건으로 집계되어 최고목표인 148.2를 초과 달성하였음

○ 해외시장에서 예술한류에 대한 관심이 높아짐에 따라 해외 진출성과가 높아지고 있음

## □ 과제 ② 예술단체 경영역량 제고 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 비계량성과분석의 지표들은 측정하기 어려운 항목으로 되어 있어 성과지표로서의 역할이 불분명하고 관리지표로서의 기능을 제대로 하고 있지 못함. 또한 실행전략이 전년도 문제점에 대한 해결방안 중심으로 되어 있어, 실행전략 도출까지의 사업목표, 비전과의 연계성을 강화하는 등 각 사업에 대한 중장기적인 전략체계의 구축

이 요구됨

○ 주요사업 수행을 위한 조직 개편이 이루어지고 유관기관과의 사업연계를 통해 예산이 절감되었으며, 사업이 성과가 2014년보다 전반적으로 향상된 점은 긍정적으로 평가됨

○ 예술단체에 대한 컨설팅 제도는 예술단체들이 경영에 대한 마인드가 부족하다는 차원에서 경영역량 제고를 위한 좋은 제도이고, 참여를 강화하기 위한 운영형태의 다변화와 홍보의 강화 등은 바람직하지만, 예술단체를 경영의 특징별로 유형화하여 맞춤형 컨설팅을 하는 등 좀 더 고도화할 여지가 있음

○ 예술분야 사회적 경제 활성화 사업은 아직 사업의 방향을 잡지 못하고 관련되어 있다고 보이는 사업을 엮어 놓은 듯한 인상을 주고 있어, 사업명에 걸맞는 사업의 발굴이 요구되는 바임. 사회적 경제 활성화사업은 예술단체경영 컨설팅 사업, 통계사업 등과의 중복가능성이 있으므로 사업의 명확한 정의와 범위, 효율성 등을 평가하여 진행하는 것이 필요함

○ 동 사업은 외부지적사항과 자체평가에 대한 조치 및 개선 등이 이루어지고 있고 사업 모니터링에 대한 환류는 진행되고 있음. 다만 당해 연도에 개선되지 못한 사업에 대해 단순하게 차년도 이월이 아니라 철저한 평가와 분석을 통해 적절하게 대응하는 것이 필요

○ 예술단체의 경영역량제고는 초기에는 정부의 역할이 중요하지만 점차 민간으로의 이전을 고려해야할 분야로서, 장기적으로 외부의 전문기관이 예술단체를 컨설팅하고 교육하는 시스템을 마련하고 여기에서 정부가 해야 할 역할을 정립할 필요가 있음

**2. 목표 달성도(8)**

○ 예술단체 경영 컨설팅 분야의 다양화, 이용자 접근성 및 편의성 등 이용자 만족도를 평가하였고 2015년 컨설팅 만족도 91.658점 획득하였으며, 수시컨설팅 만족도의 경우 2015년 컨설팅 세분화, 전문화를 통해 고객 만족도가 전년대비 5.283점 상승하였음

○ 예술현장 종사자 대상 교육훈련의 내용이해도 지표의 경우 2015년 53.56점으로 전년대비 6.48점 상승하였음. 교육 실시 전후 이해도 점검을 위한 조사를 진행하였으며 교육 이해도 향상을 위해 커리큘럼의 전문화를 비롯, 다양한 교육형태 (집합형, 캠프형)로 교육의 흥미를 유발하고자 노력하였음

## □ 과제 ③ 예술정보 생산·활용 강화 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 비전에 근거하여 사업목표, 전략이 일관성 있게 도출되어 있으나, 2015년 추진활동이 주로 전년도의 문제점에 대한 개선방향으로 진행되고 있어 사업 고유의 문제점과 당면 과제 등이 추진활동에 반영되어 있지 않음

○ 예술시장통계 사업은 국가적 차원에서 예산의 낭비를 최소화하기 위해 문화관광연구원 등과의 사업 중복 등을 고려한 사업의 재구축, 틈새분야의 발굴, 전문기관과의 협력 등의 전략적인 대응이 필요

○ 예술산업에 대한 실태조사는 통합전산망사업과 밀접한 연계성을 가지므로 사업의 우선순위에서 통합전산망 구축이 선행되어야 함. 2015년 예매데이터 수집이 전년에 비해 8%에서 9.5%로 증가했다고 하지만 여전히 100%에는 크게 모자라 이를 높이기 위한 적극적이고 전략적인 노력이 필요

○ 통합전산망에 대한 사업은 영화분야에서 통합전산망이 운영되고 있으므로 이를 벤치마킹할 필요가 있고, 주요 통계수집처에 대해서는 협력 추진과 동시에 대안 마련 등의 다각적인 노력이 필요

○ 전반적으로 사업에 대한 내외부 평가회의와 분석이 적극적으로 이루어지고 있으며 이를 통한 환류도 적절하게 진행되는 등 모니터링은 적절함. 특히 예술행사 평가사업의 경우 평가위원의 구성과 평가, 환류면에서 적절하다고 평가됨

○ 3개 매체 홈페이지의 방문자수가 11만건에서 89만건으로 크게 증가하는 등 홍보기능을 강화한 전략적 선택이 성과를 보여주고 있음

○ 예술행사 평가의 경우 외부 위탁에 의한 것이지만, 외부의 전문기관이 더 전문성을 가지고 있으므로 이들이 본 사업 평가를 할 수 있도록 의뢰기관과 협력하여 사업 방향을 수립해야 할 것임

### 2. 목표 달성도(3)

○ 예술시장 기초통계와 행사 평가 결과 활용에 대한 고객 만족도를 측정하였음. 예술행사 평가의 경우 활용하는 전문가 집단의 의견을 반영하여 단순 행사 평가에서 질적 평가로 변화를 추구하였음. 2015년 예술시장 기초 통계 및 평가연구 만족도는 전년대비 1.1점 감소하였음

# [한국영상자료원]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 한국극영화 보유율 확대 | |
| | | 비필름자료 기증 활성화 | |
| | | 한국고전영화 온라인 VOD 이용자수 확대 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 영상자료 보존처리 및 보수 | |
| | | 영화필름 디지털화 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 시네마테크KOFA 영화관 이용객 확대 | |
| | | 한국영화박물관 이용객 확대 | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 한국영화를 국가 자원화하는 국내 유일의 영화 아카이브로써, 한국영화와 그 부속 자료에 대한 수집과 동시에 다음 세대를 위한 영구보존 기반을 마련하고, 보존자료의 가치 재창출을 통해 동시대 및 후속세대 문화정서 향상에 대한 기여를 미션으로 함

○ 이를 위하여 영향문화유산으로서 영화를 미래에 전송하고 디지털 시대에 보다 많은 국민들이 영향의 가치를 향유하여 2020년 아시아를 선도하는 세계 선진 아카이브로 발돋움하고자 함

○ 한국영상자료원은 전문성과 창의성, 공공성을 핵심근거로 하여 국내에서 제작되는 모든 영화를 보존하고 그것을 최선의 상태 및 본래의 형태로 후손에게 전수하는 원칙적 보존, 원본자료의 성격 또는 창작자의 의도를 변경하거나 왜곡하지 않는 범위 내에서 최신 기술을 활용해 불완전한 자료를 완전하게 만들기 위한 창의적 복원 및 최대한 많은 국민들이 보편적이고 평등하게 영상문화를 향유할 수 있도록 보존 및 공개 등 보편적 활용을 위한 전략을 수립하고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 류 재 립(2015. 10~) |
| 설립근거 | 영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법률 제 34조 |
| 주요사업 | ㅇ영상자료 수집확대 및 가치 재창출<br>ㅇ영상유산 보존관리 강화 및 인프라 확충<br>ㅇ한국영화를 통한 양질의 대국민 서비스 제공 |
| 조직 / 정원 | 원장, 1국 1소 4부 1센터 4팀 / 54명 |
| 2015 예산 | 22,589백만 원 |

## 2 총 평

○ 기관의 비전과 목표체계가 일관성을 유지하고 있으며 목표가 구체적으로 제시되어 있어 조직과 구성원간에 목표공유를 명확하게 할 수 있는 토대를 마련하였다는 점은 긍정적으로 평가됨. 또한 도전적이지만 실행가능한 경영목표를 설정함으로써 구성원들로 하여금 동기부여할 수 있는 제도적 기반을 마련하였다는 점은 높이 평가함

○ 기관은 실행력을 제고하기 위하여 원장 및 사무국장이 주도하여 추진사항을 수시로 점검하고 효율적으로 수행하기 위한 조직체계를 잘 갖추고 있으며, 이에 대한 명확한 KPI를 상세하게 설정함에 따라 조직의 목표와 개인의 역할을 명확하게 연계하고 있음

○ 한국영화의 수집, 보존 및 가치 재창출이라는 기관의 미션에 대응하기 위하여 조직 및 인력을 강화 등 조직개편을 수행하였으며 이 과정에서 전 직원을 대상으로 의견을 수렴하였다는 점에서 건전한 조직문화를 형성하기 위한 적극적 노력이 높이 평가됨

○ 하지만 내부역량 강화를 위한 다양한 교육훈련은 기관의 규모와 역할 등에 비추어 보았을 때 향후 양적, 질적인 확대가 필요할 것으로 사료됨

○ 영상유산 보존관리 강화 및 인프라 확충 사업은 세계 최초로 영화 전편의 외국어 자막을 제거한 복원작업에 성공했고 국내 기술력만으로 심화 복원이 가능하였다는 점에서 매우 우수한 성과를 달성한 것으로 사료됨

○ 한편 모든 평가지표에 대하여 작년 지적사항과 이에 대한 구체적 개선방안을 명시하여 가시적인 성과를 명확하게 제시하였다는 점은 타 기관이 벤치마킹할 수 있는 사례라고 사료됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국영상자료원의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“우수”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 비전체계가 일관성 있게 연계되어 있고, 비전 수립에 전사원이 공감대를 형성하면서 직간접적으로 참여하여 비전을 공유하고 있음. 또한 경영목표가 구체적이고 측정가능하게 설정되어 있으며 연도별로 제시되어 있어 종업원이 기관의 매년 목표지향점을 공유할 수 있도록 하였음

○ 세부추진전략을 실현하기 위한 KPI가 수립되어 있어 경영목표가 종업원 개개인과 조직의 책임과 목표로 상세하게 연계되어 있어 매우 체계적인 목표관리가 실행되고 있어 긍정적으로 평가됨. 다만, 경영목표가 양적인 지표만으로 구성되어 종업원들이 사업추진에 있어서 자칫 정성적인 측면을 도외시할 가능성을 배제할 수 없어, 질적 지표에 대한 검토가 필요함

○ 중장기 목표상에서 당해연도 목표를 설정하여, 종업원들이 실적달성의 여부를 평가하고 원인을 분석하여 자원의 투입을 배분함으로써 실행력을 제고할 수 있었고, 효율적인 자원관리를 할 수 있었음

○ 자체 고객 모니터링 의견에 대한 조치사항들이 구체적이고 실행력을 가지고 있으며, 고객을 특성에 따라 적절하게 관리하고 고객의 요구사항에 효율적으로 대응하는 고객관리를 하고 있음

○ 당기관의 사업이 매우 정형화 및 표준화되어 있어 사업의 수행이 용이하고, 추구하는 사업 목표가 단기간내에 완료될 수 있는 성격이므로 기관의 미래 지속가능성을 담보하기 위한 신규사업의 발굴이 적극적으로 추진되어야 함

○ 경영평가를 위한 위원회, 추진단 등이 과도하게 많아 이러한 활동 때문에 종업원들이 본업에 충실하기 어려운 환경이 처할 우려도 있음

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 2015년 3월부터 기  관의 비전설립, KPI 도출을 위해 워크샵 등을 통해 전직원이 공감대를 형성하고 직  간접적으로 참여. 2014년 경영평가 결과가 2015년 비전체계의 작성에 활용되어, 전년보다 개선된 비전, 목표가 제시되고 있음

○ 경영목표가 구체적이고 측정가능하게 설정되어 있으며 연도별로 제시되어 있어 종업원으로 하여금 기관의 매년 목표지향점을 공유할 수 있도록 하였음. 특히 연도별 목표가 제시되어 중장기 목표상에서의 올해 목표를 알 수 있도록 경영전략이 추진된 점은 매우 긍정적으로 평가됨

○ 기존의 사업추진과정에서의 문제점을 분석하여 새로운 주요 과제를 도출하고, 이에 따른 43개의 과제를 세분화하여 전략의 구체성을 확보하였으며, 이를 다시 연차별 실행계획을 수립하고 담당부서를 지정하여 성과관리를 실시하는 등 전반적으로 비전, 경영전략, 경영목표, 성과관리가 일관성을 유지하고 있음.

○ 세부추진전략을 실현하기 위한 KPI가 기관의 종업원마다 상세하게 설정되어 있고, 조직의 목표와 개인의 역할과 책임이 명확하게 제시되어 있음. 이에 따라 당 기관의 비전체계 및 실행전략이 구호만으로 그치지 않고 종업원들의 책임 및 업무로 연결되어 실실적인 실행력을 갖추고 있음

○ 한국극영화 보유, 필름보존복원, 시네마테크운영 등 당기관의 사업이 정형화 및 표준화되어 있는데, 정형화된 사업 특징을 잘 살려 사업목표를 적절하게 수립하고, 사업목표를 종업원의 평가항목으로 설정하고 있어, 조직의 특징을 반영한 적절한 경영체계와 평가가 이루어지고 있음.

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 당 기관은 경영전략을 실행하기 위해 업무배분, 예산, 조직재구축 등을 적극적으로 전개하고 있고, 이에 발맞춰 간부진들도 워크샵, 모니터링, 위원회 가동 등 적합한 노력이 경주했다는 점에서 긍정적으로 평가

○ 당기관이 수행하고 있는 실행전략과 자원의 배분이 전략목표와 일치하고 한국문학번역원, 영화진흥위원회 등의 외부자원과 민간과의 협업을 통해 사업전략을 실행함으로써 자원관리의 효율성을 기하고 있음

○ 다만 실천과제의 추진과 당면과제에 대한 해결 노력이 모두 경영목표와 연결되어 있는데, 경영목표 뿐만 아니라 비전과 사업 방향 등과 연계성을 더 높일 필요가 있음. 더구나 경영목표가 모두 양적인 지표로 되어 있어 자칫 질적인 요소가 배제된 채로 사업이 추진될 우려가 있음

○ 중장기 목표상에서 당해연도 목표를 설정하여, 실적달성의 여부를 평가하고 원인을 분석하여 자원의 투입을 배분함으로써 실행력을 제고할 수 있었고, 효율적인 자원관리가 가능하였음. 전년도의 자원관리의 문제점을 파악하고 평가하여 2015년에 개선을 하는 과정에서 자원관리 및 배분을 새롭게 수립하여 실행하고 있다는 점에서 긍정적으로 평가됨

○ 당면문제를 해결하기 위한 노력이 2020년 장기적인 경영목표와 연계시켜 해결하려는 전략을 세우고 있어, 시급한 당면문제 확인과 이에 대한 해결방안 도출 및 성과와는 연계성이 부족하나 간부진의 문제인식과 해결노력과 그 과정은 적절함. 즉 전사별로, 부처별로, 사안별로 당면문제에 대해 다양한 이해관계자를 설득하고 해결하려는 과정이 적절한 것으로 판단됨.

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 전략과제에 대해 고객을 정책협업과 최종수혜자로 구분하여 관리하고 이들의 요구사항을 전략과제에 다시 피드백하여 전략방향을 재정립하는 등 고객 대응이 전략과 서로 연계하는 시스템을 운영

○ CS를 반영하여 부처 KPI를 개편하고, 기관장 주도의 고객서비스를 실시하는 등 고객요구사항을 조직 및 개인 목표설정에 반영하여 고객만족도 제고를 위한 전사적인

노력을 하고 있음

○ 기관의 핵심업무와 고객을 명확하게 정의하고 있으며, 고객이 요구하는 사항을 전략방향에 반영하고 있고, 그 일환으로 고객의 의견을 수렴하기 위한 통합고객관리 체계를 운영할 계획으로 되어 있으며, 고객의 의견을 적극적으로 반영하기 위해 실천전략에 피드백하고 있음

○ 자체 고객 모니터링 의견에 대한 조치들이 구체적이고 실행력을 가지고 있어 고객관리가 구호에 그치지 않고 실천에 옮겨지고 있음을 확인할 수 있음.

○ 그러나 고객을 특성에 따라 적절하게 관리하고 고객의 요구사항에 효율적으로 대응하기 위해 고객의 유형별로 특성을 파악하고 관리원칙을 수립하는 것이 필요

○ 2014년 외부지적사항이었던 세부사업에 대한 상시적 모니터링 시스템에 대한 통합고객관리 시스템을 조기에 구축할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 이전연도 87.5점에 비해 2.1점이 상승한 89.6점을 기록하였음.

○ ‘시네마테크 대관’ 및 ‘영상자료 대여/복사/열람’, ‘찾아가는 영화관’ 점수가 전년대비 상승(각각 4.4점, 8.9점, 3.7점)하여 종합 고객만족도조사 점수 향상에 기여하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 영화정보의 축적과 활용이라는 당 기관의 특성을 반영한 공시제도의 운영 등은 다소 미흡하나 경영공시를 위한 담당자를 지정하여 운영하는 등 적절한 시스템이 조직되어 있고 경영공시를 위한 모니터링단을 운영하고 있어 긍정적으로 평가됨.

○ 알리오 경영공시의무 이행실적의 벌점이 2014년 90점에서 2015년 13.2점으로 크게 감소하고 있고 반부패청렴기획단이 조직되어 상시감시제도가 운영되는 등 반부패실천을 위한 체계적인 시스템을 구축

○ 반부패청렴 문화확산을 위한 임직원 1인당 교육시간이 2014년 9시간에서 2015년에

는 19시간으로 크게 증가되어 긍정적으로 평가됨

○ 채용과정의 공정성 제고를 위한 제도개선의 일환으로 정규직 채용시 내부 3인, 외부 2인으로 내부평가위원을 줄였지만 여전히 외부인원보다 내부인원이 많아 공정성이 훼손될 우려가 있어, 향후에는 외부인원의 확충이 필요함

○ 사회책임경영총괄을 원장으로 격상하여 부적절한 관행과 제도의 적극적 확인과 노력의지가 엿보이나, 경영평가를 위한 위원회, 추진단 등이 과도하게 많아 실질적인 활동은 미흡한 것으로 보이며 이러한 활동 때문에 종업원들이 본업에 충실하기 어려운 환경에 놓일 우려가 있음. 따라서 형식적으로 운영되는 위원회 등은 과감하게 조정하고 중복되는 것은 통합해서 운영할 필요가 있음

# II. 경영관리

## 총 평

○ 기관은 재난으로 소중한 영화자료가 유실될 것을 대비, 상암본원 외에 파주에도 센터를 열어 이원보존체계를 확립, 향후 우리 영화 콘텐츠의 보존을 강화한 노력이 인정됨. 특히 대민접근성이 높은 상암본원에는 일반인이 접하기 쉬운 영상콘텐츠를, 파주센터의 경우에는 전문가를 위한 희귀자료 등으로 성격을 구분한 점도 합리적이라 판단됨. 그러나 이 2 공간의 효율적인 운영을 위해서는 필연적으로 인력 확충이 필요해질 것으로 판단되는 바, 이를 위한 대비책이 필요해 보임.

○ 특히 디지털 영상의 출현으로 급격하게 사라지고 있는 필름복원기술 보존을 위한 대비책 마련, 세계 최초로 전편 외국어자막을 삭제한 영상제작 등 기술적인 면에서 괄목할 만한 성장을 이룬 점이 인정됨. 또한 이것은 앞으로 우리 영화복원기술이 세계무대에 소개될 기회가 많아진다는 의미이기도 하며 이를 위한 대비책도 필요해 보임.

○ 기관은 영화 영상 전문기관으로서 구성원의 전문적 역량이 무엇보다 중요하게 요구되는 만큼 직원 교육이 매주 중요한 기관으로 보임. 현재 기관은 내부역량강화를 위해 직무 및 어학교육을 지원하고 있음. 연중 56인을 대상으로 14,221원을 지원하고 있는데 이는 상대적으로 부족한 규모라 판단됨. 더욱이 앞으로 해외진출이 활발해질 경우 기관 구성원들의 외국어 능력이 중요도가 향상될 것으로 보이는 바, 교육재원을 확충하여 구성원 교육의 양과 질을 높일 필요가 있다고 판단됨.

○ 국가적, 대내외적 복잡한 상황으로 우리 영화 영상 다수가 유실된 현실에서 기관이 이룬 수집과 복원의 실적은 고무적임. 그러나 소수의 수집가들의 기증에 의존할 수 밖에 없는 자료수집의 한계를 극복하기 위한 방안이 필요함. 우리 영화자료를 기증하는 사람에게 명예의 전당에 이름을 새기게 해 준다거나, 영화진흥위원회와 연계하여 해당 기증자의 이름을 딴 영화제나 상을 만들거나, 해외유명영화촬영지 여행 기회를 마련한다거나 하는 합리적이고 매력적인 유인책을 개발할 필요가 있음.

○ 우리 고전영화의 단순 복원과 보존에 그치지 않도록 가치 재창출을 위해서는 다양한 장르, 다양한 색깔로 우리 영화가 재창조될 필요가 있음. 이를 위해서 한국방송작가협회와 한국방송연출가협회 등과 긴밀하게 연계하여 우리 고전영화 리메이크작을 적극적으로 만들 필요가 있음. 아예 기획단계에서부터 스폰서를 잡고 오늘날 젊은 층의 취향을 겨냥한 작품을 기획, 우리 고전영화가 새로운 모습으로 미래세대에게 다가가게 할 필요가 있음.

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관은 영화 및 비디오물과 그 관계 문헌, 음향자료 등 영상자료의 수집, 보존, 전시와 영화 및 비디오물의 예술적, 역사적, 교육적인 발전을 도모하는 것이 설립목적이며 이에 연계하여 조직을 구성, 운영하고 있음.

○ 수집부에서 영화필름의 보존과 보상, 연구부에서 학술연구, 보존기술센터에서 영상자료를 복원하고, 시네마테크부와 연구부, 수집부가 협력하여 영상자료의 활용과 전시, 교육사업을 수행하는 등 특화된 부서들이 사안에 따라 협력하는 효율적인 구조임.

○ 기관은 미션의 효과적 수행을 위해 경영기획부와 보존기술센터를 강화했다. 특히 경영기획부에서는 온라인 서비스 인력을 보강하고, 보존기술센터에서는 필름복원전문가를 7인, 보존운영팀은 3인을 증원해 전문성을 강화한 점이 인정됨.

○ 기관에서는 성과급을 차등지급하되, 저성과자에 대한 강임이나 징계조치는 없던 종래의 방식을 철폐하고 16년부터는 고용노동부 지침과 전문가 논의를 통해 저성과자 관리 방안을 마련했는데 이는 경쟁력 강화에 효과적인 조치가 판단됨.

○ 기관은 15년 2월, 2주간 암행 모니터링을 외부 전문기관에 의뢰, 전 직원의 민원전

화 응대 친절도를 평가했는데 특정시기에 반복되는 패턴이 반복되면서 효과가 떨어질 위험성이 있으며 직원들로 하여금 기관에 감시당하는 느낌을 줄 우려가 있어 보임.

○ 직원의 친절도를 평가하기 위해서는 새롭지 못하더라도 고객들을 대상으로 한 설문조사나 인기투표 등을 통해 고객을 직접 참여시키는 것이 직원의 사기를 진작시키고 기관과 고객들의 친밀도를 높일 수 있는 방법이라고 생각됨.

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 기관은 전문성을 고려한 인사배치를 위해 노력한 점이 인정된다. 예를 들어 경영지원팀에는 해당 분야 전공자가 없었는데 연구부의 전공자를 경영기획부에 배치하고, 인사/노무분야에서는 인사업무를 전공한 신규인력을 충원하는 등 전문성 강화에 힘쓴 것으로 보임.

○ 기관은 4급에 비해 3급 인원이, 6급에 비해 5급 인원이 적은 기형적 인력구조를 개선하기 위해 기능직을 폐지하여 기능직 승급가능횟수를 4회에서 6회로 늘리고 기능직 승급차별을 해소해 구조문제를 개선한 점이 인정됨.

○ 기관의 핵심사업 중 하나인 파주 보존센터 건립에 따라 보존기술센터를 필름복원팀과 보존운영팀으로 세분화하고, 공간 이원화(상암-파주) 및 효율적 경영체계 구축을 위해 경영기획부를 전략기획팀과 경영지원팀으로 세분화하는 등의 노력이 인정됨.

○ 기관은 내부역량강화를 위해 직무 및 어학교육을 지원하고 있음. 연중 56인을 대상으로 14,221천원을 지원하고 있는데 기관에 필요한 전문역량을 감안할 때 상대적으로 부족한 지원으로 사료되며 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단됨.

○ 수집/연구의 경우 1인당 평균 1.3회, 보존/복원의 경우에는 4.1회 외부교육을 제공하고 있다. 파주영상센터 건립으로 수집과 보존의 역할을 더욱 중요해진 바, 해당 교육 시간을 늘려야 할 필요가 있다고 판단됨.

○ 전년 대비 직원 1인당 교육이수 시간, 교육비도, 교육 참여직원 수 등 많은 부분이 증가했으나 교육비의 경우는 1인당 10만원 증액, 참여직원 수는 6인 증가에 그침. 높은 전문성이 필요한 기관의 특성을 반영, 교육 투자를 늘리는 것이 필요하다고 판단됨.

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 기관은 그동안 동기 부여 저해 요인이 되었던 높은 고정급(기본급+고정수당)의 문제를 개선하는 차원에서 성과연봉 차등폭을 높게 유지(최상위 등급과 최하위등급의 성과급 차이: 4배)했는데 역동적인 일터를 만드는 데 좋은 영향을 미친 것으로 보임.

○ 기관은 대졸자와 고졸자 모두에게 동일한 보수제도와 복리후생제도를 부여하고, 방만경영에 저촉되지 않는 범위 내에서 비정규직에게도 가족수당을 지급하는 등 학력이나 근무형태에 따른 차별이 최소화하도록 노력한 점이 인정됨.

○ 기관은 비관련분야 기업에 대한 경력 100%를 인정하는 등 종래 지적되었던 사항들을 보완 시정하였으며, 석박사의 학력은 채용 공고시 해당 학위를 자격요건으로 요구한 경우에만 인정함으로써 채용기회의 공정성을 강화한 점이 인정됨.

○ 그러나 영상의 경우 종합예술장르로서 특정한 관련분야에 갇혀 있지 않으며 오히려 다양한 분야의 융복합을 통한 효과를 기대할 수 있다는 점에 비추어 볼 때 경력분야에 대한 경직된 잣대가 기관의 역량강화에 저해요인이 되지 않도록 주의가 요구됨.

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 3.561%로 정부의 인건비 인상률 가이드라인인 3.8%를 준수하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 기관의 노조는 노조전임자가 없고, 채용과 경영권 등에 관여하지 않고 승진과 포상, 징계 심사 시 지부조합 노조 1인의 참관을 보장받으며, 사용자의 입장을 대변하는 직원은 조합원 가입을 제한하는 등 균형을 유지하고 있는 건전한 조직으로 판단됨.

○ 특히 인사권과 경영권에 대한 노조의 관여요구가 노사분규의 잦은 이슈가 되는 현 시점에서 기관은 경영진의 인사경영권을 침해할 수 있는 노조의 무리한 요구 및 이면합의를 전혀 하지 않음으로써 안정적인 운명의 기반을 마련했다고 판단됨.

○ 주요 정책을 결정할 때는 사측이 주도적으로 노조와 협의 테이블을 만들어 노사갈

등을 미연에 방지하고, 노조의 동의가 필요한 사항에 대해서는 직원설명회를 열어 노조와 공감대를 형성하는 데 노력한 점이 인정됨.

○ 특히 경영지원팀장 보직을 신설하고 노사관리 전문성을 갖춘 신입직원을 채용하여 경영관리와 인사노무역량을 강화했고, 자문노무사가 직접 방문하는 노무교육서비스를 제공하는 등 노사관리 역량강화와 운영 안정화에 노력한 점이 인정됨.

○ 현재까지의 노사관계는 안정적으로 보이나 경영권과 인사권에 대한 노조의 요구가 강해지고 있는 현 추세에 비추어 볼 때 향후 이러한 움직임이 가져올 변화와 문제점을 파악하고 선제대응책을 준비할 필요가 보임.

○ 기관은 다양한 프로그램과 워크숍 등을 통해 노사간의 거리 줄이기에 노력하고 있음이 인정되지만 노조가 주도적으로 마련하는 소통의 자리를 확대하여 상향식 의견수렴과 소통문화가 자리 잡을 수 있도록 배려할 필요가 있다고 판단됨.

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관은 통일부 북한 이탈주민 정착지원사무소 및 민간단체 등과 협업을 통해 문화소외계층을 발굴하고 영상문화서비스를 제공하는 '찾아가는 영화관'서비스를 확대하여 14년 대비 관람인원 20.9% 증가시키고 15년 계획의 135%를 달성함.

○ 기관은 한국고전영화 모바일 VOD서비스를 오픈하고, 구글, 유튜브, 네이버 TV CAST를 통한 한국고전영화 온라인 서비스를 시행하는 등 디지털 플랫폼을 활용한 영화상영을 확대했고 특히 외국어자막을 적용, 글로벌 진출의 단초를 마련함.

○ 영화정보개방시스템을 구축하고 민간이 바로 현장에서 활용할 수 있도록 기계 판독이 가능한 형태로 개방하며, 정보공개제도를 전면 재정비해 국민 누구나 필요한 영상정보데이터를 사용할 수 있도록 한 점이 인정됨.

○ 기관은 SNS를 홍보수단으로 적극 활용, 공공기관이 운영하는 페이스북 페이지 4대 인기사례중 하나로 선정되었고, 15년에는 트위터 팔로우 수가 전년 대비 209.3%증가, 팔로우 급증 계정 영화부문 4위로 선정되는 등 유의미한 성과를 거두었음이 인정됨.

○ 그러나 여타 공공기관의 업무영역과 비교해 볼 때 기관의 콘텐츠는 대중 친밀도와

확장성에서 기본적으로 더 유리한 조건을 갖고 있다는 것을 인정할 필요가 있으며, SNS를 뛰어넘어 오프라인까지 이어지는 홍보의 확장성을 도모할 필요가 있다고 판단됨.

○ 기관의 콘텐츠의 특성상 청소년과 대학생의 접근성을 높일 수 있다는 점에 착안하여 선제적으로 문화소외계층 외 청소년과 대학생을 찾아가는 영상정보서비스의 확대가 뒤따른다면 기관의 홍보와 콘텐츠의 확장성에 좋은 영향을 미칠 것이라 생각함.

### ② 정부정책협력도(2)

○ 기관은 시네마테크KOPA에서 전년 대비 2배 증가한 종12회 영화상영을 했고, 찾아가는 영화관 서비스로 2천 여 명이 혜택을 누렸으며, 한국영화박물관, 영상도서관도 운영시간을 연장하는 등 정부의 주요 문화정책인'문화가 있는 날'을 적극 시행함.

○ 기관은 교육부 주관 자유학기제 시범운영에 따라 영상자료원의 특성을 살린 중학생 체험 프로그램을 추진, 유의미한 성과를 거둔 점이 인정됨(현장직업체험형 프로그램 계획 대비 약 2배(440명->830명) 참여실적, 16년 자유학기제 프로그램 운영일정 확대).

○ 기관은 시네마테크KOFA2관을 독립영화 상설상영관으로 지정, 운영하여 영화진흥위원회의 다양성 영화지원 정책의 일환인 '독립영화전용관'사업의 원활한 추진에 협력했고, 청년인턴2인, 여성관리자 확대 등으로 사회형평성을 제고한 점이 인정됨.

○ 기관의 특성과 장점을 살려 한국영화의 다국어 자막 DVD와 해설책자를 제작, 배포하여 해외에 한국영화의 우수성을 알리고자 노력했으며 영상자료원 지원 외 추가 국고보조금 2억4천만원 교부를 확정, 사업의 지속성을 이루어냈음이 인정됨.

○ '문화가 있는 날'한국영화박물관과 영상도서관을 연장운영했는데 일회성이고, 홍보부족으로 실효성이 낮아 보이므로 개성 있는 행사를 기획하고 영상관련 단체나 학생들에게 미리 공유, 참여도 제고와 언론홍보 유도를 꾀하는 것이 효율적으로 보임.

○ '찾아가는 영화관'의 경우 고령층이 많은 지자체, 문하소외계층이 주 대상이 되는데 학교와 신도시, 젊은 세대로 대상폭을 넓혀 영상산업의 미래비전을 제시하고 한국고전영화의 감상기회를 확장, 세대간 문화공감을 이루어내는 것이 필요하다 판단됨.

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관은 홈페이지 내 '정보공개'코너에 업무 추진비 사용내역을 공개하고 있으며 기관장의 업무추진비만 공개하던 것을 전간부로 확대하여 기관 업무 추진비 사용내역과 사용처에 대해 외부 전면공개로 투명성을 확립하고 있음이 인정됨.

○ 기관은 급여성과 비급여성 복리후생비에 있어 경조사비와 장기근속 포상비, 설, 추석선물 등을 폐지하고, 문화여가비와 임직원 건강검진비를 삭감하는 등의 노력으로 방만경영 정상화에 따른 경상경비 예산을 절감한 노력이 인정됨.

○ 영상 콘텐츠를 공공재로 인식, 무료서비스하고 있는데, 유료서비스를 단계적으로 시행하여 기관의 운영비를 일부나마 조달하고, 문화콘텐츠의 가치에 대한 국민의식 제고를 도모하는 것이 장기적으로 콘텐츠산업의 발전에 도움이 되리라 사료됨.

### ② 계량관리업무비(2)

○ 기관은 직접사업비가 줄어들고 관리업무비가 늘어나는 추세에 문제점을 느끼고 세분화한 계정과목 적용항목을 참고하여 사업유형별 관리업무비 절감예산을 파악하고 절감재원을 직접사업비로 재투입하여 직접사업비 집행율을 올린 점이 인정됨.

○ 분기별 심사분석, 7회에 걸친 별도의 부서별 잔여예산 집행계획을 지속적으로 모니터링하고 사업비 집행현환의 상시 모니터링을 통해 사업진행을 점검하고 소모성경비 지출 절감 노력을 지속적으로 통제, 관리한 노력이 인정됨.

○ 경상관리비 동결, 비정규직(단기인력)축소운영, 소모성 경비 비중을 낮추고 직접 사업 경비 항목으로 우선 편성 집행 등의 노력으로 매출액 대비 직접사업비의 비중을 높이고(전년 대비 9.7%증가), 관리업무비의 비율을 낮춤(전년 대비 19.4%감소).

○ 분야의 특성상, 해외자료, 혹은 고급 자료나 기자재의 구입이나 대여가 빈번할 수 있으며, 이는 곧 기관의 역량과도 직결되는 사안인 만큼 도서구입비, 정기간행물 구독료, 통신비, 수선비(전산장비 및 물품수리비)등에 대한 합리적 조율이 필요해 보임.

○ 계량관리업무비는 2015년 33.2%로 이전연도에 비해 6.7% 감소하였음. 2015년 파주 보존센터 건립 완공에 따라 영상자료 이전 및 보존설비 구축을 위한 신규 사업비 증액으로 매출액이 전년대비 14.7% 증가하였고, 관리업무비는 전년대비 4.6% 하락

하였음.

○ 평가 대상기간 동안의 매출액 및 관리업무비와 계량관리업무비의 추이는 다음과 같음.

(단위: 백만원, %)

| 구분 | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비(A) | 2,814 | 2,947 | 3,029 | 3,118 | 3,478 | 3,318 |
| 매출액(B) | 7,747 | 7,421 | 7,579 | 7,878 | 8,706 | 9,989 |
| 계량관리업무비(A/B) | 0.363 | 0.397 | 0.400 | 0.396 | 0.400 | 0.332 |

# III. 주요사업과제

## 총 평

○ 기관은 설립목적과 역할이 분명하고 구체적인만큼 주요사업 역시 '영상자료를 활용하여 영화의 예술적, 역사적, 교육적 발전에 기여한다'는 미션에 맞추어 설정했음. '영상자료 수집확대 및 가치 재창출', '영상유산 보존관리 강화 및 인프라 확충', '한국영화를 통한 양질의 대국민 서비스 제공'등임

○ 전반적으로 3개의 주요사업은 목적이 분명하고 프로세스도 정확했으며 가시적인 성과도 거두었음도 인정됨. 특히 '영상유산 보존관리 강화 및 인프라 확충'사업에 있어서는 재난 발생으로 인한 자료 유실에 대비하여 상암본원 외 파주보존센터도 설립, 보존관리를 강화한 것이 인상적임. 특히 세계 최초로 영화 전편 외국어자막을 제거한 복원작업 성공은 고무적임

○ 그러나 기관의 역할이 자료의 수집과 복원에 머물지 않고 '가치재창출'도 중요임무인 점을 감안할 때 아직 이를 위한 구체적인 움직임은 부족해 보임. 영화자료의 가치 재창출을 위해서는 필연적으로 영화학도들은 물론 미래세대들이 좀 더 체계화된 교육을 받을 필요가 있는데 아직은 현장체험학습 내지는 단기간 커리큘럼에 그치고 있는 경향이 있음

○ 영화는 영상 그 자체뿐 아니라 '이야기'로도 중요한 자원이라는 점을 감안, 수집된 영화들 중 일반에 잘 알려져 있지 않은 작품들을 선별하여 한국방송작가협회, 한국시나리오작가협회 등과 연계하여 오늘날에 맞는 작품으로 재창조하는 작업을 함께 한다면 우리 고전영화에 대한 인지도와 애착도가 동반 상승할 것으로 기대됨.

○ 영화 영상이라 해서 영화분야에만 머물게 할 것이 아니라, 게임, 엔터테인먼트, 츠

렌디드라마, 웹드라마 등 다양한 장르와 연계하여 고전영화가 새로운 모습으로 재탄생해 미래세대에게 좀 더 친근하게 다가갈 수 있도록 유도할 필요가 있다고 판단됨.

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 영상자료 수입확대 및 가치 재창출

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 유실되었던 1940년대부터 80년대까지의 희귀 극영화 94편을 발굴함. 특히 보존율이 취약했던 50, 60년대 극영화를 다량 발굴, 한국영화 보유율 2.2% 증가 및 한국영화사의 사료적 공백을 메울 수 있는 계기를 마련함.

○ UHD환경에 대비, CJ E&M 4K 영화원소스를 전량 수집하고, 공공 아카이브와 민간 언론사의 협업을 통한 사진자료 30만점을 신규로 수집하는 등 민간과의 공고한 협업체계를 구축해 영상자료 수집범위를 다각화하고, 사회의 관심을 끌어내는 데 성공함.

○ 특히 세계 최대 동영상 공유 플랫폼인 유튜브에 영화 전편을 영문자막과 함께 서비스하는 세계 최초의 아카이브로서 브랜드를 구축했고, 한국고전영화의 우수성을 널리 알리는 데 기여한 점이 인정됨.

○ 한국고전영화에 대한 접근성을 높이기 위해 모바일에 최적화된 고전영화 관람 서비스 환경을 구축하고, KMDb 내 고전영화 관련 칼럼을 연재하며, 고객참여형 인터렉티브 온라인 프로그램을 개최하는 등 고전영화의 대중화에 기여한 점이 인정됨.

○ 그러나 기관은 한국영화의 수집과 보존 외 '가치 재창출'에 대한 미션도 가진 만큼, 콘텐츠를 제작하는 개인과 민간에 정당한 비용을 지불하는 성숙한 콘텐츠 소비자로서 성장할 수 있는 인식변화의 토대를 만들기 위한 노력이 필요하다고 판단됨.

○ 아울러 한국고전영화가 수집과 보존을 넘어 새로운 콘텐츠로 재탄생하기 위해서는 어린이와 청소년층의 관심이 필수적인 바, 좀 더 적극적으로 공격적인 홍보와 교육 프로그램 개발이 필요할 것으로 사료됨.

#### 2. 목표 달성도(9)

○ 국내외 조사를 통한 발굴수집 및 개봉영화 납본을 통해 2015년 국내에서 제작된 한

국극영화 202편을 수집하였으며, 이에 따라 기관의 한국극영화 보유율은 이전연도 76.5%에서 77.0%로 0.5% 증가하였음. 비필름자료 245,646건(가중치 적용)을 기증 수집하였는데, 1인의 1개월당 비필름자료 기증건수는 이전연도 14,632건에서 13,122건으로 1,510건 감소하였음.

○ 유튜브 VOD의 상영편수 확대 및 홍보강화를 통해 편당 VOD 관람객 7,480명을 달성하였음.

## □ 과제 ②영상유산 보존관리 강화 및 인프라 확충

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 각종 재난 발생으로 인한 자료 유실에 대비하여 접근성이 좋고 대민상영이 활발한 상암 본원 보존고에는 상영용 프린트를, 복원 디지털화에 특화된 파주보존센터 보존고에는 원본 네거티브 필름을 배치하여 이원 보존체계를 확립해 보존관리를 강화함.

○ 디지털시네마 등장으로 필름인화가 사양 산업화되고 전세계에 필름 현상소가 90여개 소밖에 남지 않은 상황에 대한 문제점을 인식, 국내 유일의 필름 인화현상 설비를 구축, 고전영화와 필름의 복원이 지속적으로 추진될 수 있도록 함.

○ 세계 최초로 영화 전편 외국어자막을 제거한 복원작업에 성공했으며 이를 통해 국내 기술력만으로 심화복원이 가능해졌고 자막본만 보유한 여타 고전 걸작 영화 필름들의 복원 가능성을 열어줌.

○ 자체 디지털화 시스템 구축으로 작업편수를 늘리고, 화질은 4배 더 선명해졌으며, 연간 처리 건수는 140%확대되는 효과를 거둠. 또한 필름 디지털 심화복원으로 음향, 비디오 자료 인코딩 등 보존자료의 디지털화를 통한 영구보존이 가능하게 함.

○ 기관은 장기간에 걸쳐 컬렉터들을 설득하여 희귀영화자료를 확보하는 데 성공하기도 했는데 기증자에 대한 저서 집필이나 연재를 비롯하여 기증자가 자부심과 보람을 느끼는 한편 여타 컬렉터들도 적극적으로 기증에 나설 수 있도록 유도할 필요가 있어 보임.

○ 국내 유일의 필름 인화현상 설비를 활용, 일반인들이 실제로 인화현상을 체험하고, 원하는 경우 체계적인 교육을 받도록 유도해 영화에 대한 관심 제고 및 기관이 미래 세대 영화인들의 학교로 자리매김하는 토대를 마련하는 작업이 필요하다고 판단됨.

2. 목표 달성도(9)

○ 2014년 연간 1,350편의 필름을 보존 관리하여 이전연도 1,378편 대비 2.1% 하락하였으나, 파주보존센터 건립 등의 사유로 인력투입량이 이전연도 18개월 대비 15개월로 동반 하락하여 1인의 1개월당 보존처리 및 보수편수는 전년대비 13편 증가하였음

○ 아날로그 시대에 필름으로 제작된 한국고전영화 32편을 디지털 시대에 최적화된 매체로 변환하고, 훼손도가 심한 고전걸작의 디지털 복원을 완료하였음

## □ 과제 ③ 한국영화를 통한 양질의 대국민 서비스 제공

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 시네마테크KOFA의 경우 고객을 노년층, 장애인, 다문화가정을 비롯한 문화소외계층과 인근지역주민(직장인, 어린이 및 가족)으로 잡고, 고객 특성에 맞는 프로그램으로 문화저변 확대에 기여하고자 함.

○ 노년층의 경우 중장년층 맞춤 프로그램 기획, 노인영화제 공동주최, 실버영화관 지원, 장애인의 경우 장애인영화제 공동주최, 한센인 대상 우수영화상영회, 직장인을 대상으로는 점심시간 영화감상회를 제공하여 고객맞춤형, 생활밀착형 프로그래밍을 함.

○ 또한 우수한국영화의 해외소개, 고전영화 재창조 영상 콘텐츠 국내외 출품, 국내의 거장 감독전 기획전, 상영과 강연을 결합한 프로그램 등 다양한 기획 프로그램을 개발하여 시네마테크KOFA 본연의 역할을 선도함.

○ 한국영화박물관의 경우, 이만희 감독 40주기 추모전시, 천만돌파 흥행작인 <암살>, 역대 최고흥행작인 <명량> 등 그 시기 이슈가 되는 시의적절한 기획전시를 통해 전시품질을 높이는 한편 홍보효과를 높임.

○ 특히 한국영화박물관을 국립박물관으로 승격시켜 기부금의 모집과 사용이 가능하도록 했으며 국가나 지방자치단체로부터 박물자료를 유무상으로 양여, 대여, 위탁받게 되어 일반인들이 우리 영화유산 정보를 손쉽게 접하고 한국영화의 위상을 격상시키는 계기를 마련함.

○ 기관은 국내외 영화단체와 유관기관은 물론 민간기업들과 H&Co, YES24(금요일밤의 미드극장), 플레인(블루레이 특별전), 미라지 엔터테인먼트(BBC살아있는 지구) 등 적극적인 협업 프로그램을 수행했다. 거대자본이 필요한 영화산업의 특성상 한국도 대기업의 비중이 높은 만큼 이러한 협업프로그램에 CJ를 비롯한 대기업들을 참여시

켜 공격적인 전략을 기획하는 것도 사업의 확장을 위해 효과적일 것이라 판단됨.

## 2. 목표 달성도(10)

○ 2015년 연간 123,372명(1관 96,160명, 2관 27,212명)의 이용객이 시네마테크KOFA 영화관을 통해 국내외 우수 고전, 독립, 예술영화를 관람하였으며, 상영관(1, 2관)의 회당 좌석점유율이 상승(1관 35.35% → 43.97%, 2관 45.75% → 52.99%)하여 전체 좌석점유율은 전년대비 8.68% 상승한 47.03%를 기록하였음

○ 한국영화박물관은 2015년 연간 95,645명의 이용실적을 기록하여 1일당 박물관 이용객수는 이전연도 316명 대비 59명 증가하였음

# (한국예술인복지재단)

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 한국예술인복지재단은 예술인의 직업적 지위와 권리보호 및 복지 증진을 통하여 창작활동 및 생활안정에 기여한다는 미션을 가지고 있음.

○ 세계최고 예술창작 안전망을 구축하는 예술인 복지 글로벌 스탠다드 기관이 되기 위하여 열악한 창작환경과 사회보험 사각지대에 있는 예술인의 직업적 지위와 권리보호를 통해 예술인의 안정적인 창작 여건을 조성하고, 예술인 복지 구현을 위해 사회 일반의 복지와는 구별되는 별도의 철학에 기반하여 예술인들이 노력에 상응하는 보상을 받고 생활 속에서 예술이 향유되는 인프라를 구축하는 기관으로서의 역할을 수행하는 비전을 가지고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 박계배 (2014. 10 ~) |
| 설립근거 | 예술인복지법 제 1, 8조 |
| 주요사업 | ㅇ창작역량 강화사업<br>ㅇ직업역량 강화사업<br>ㅇ불공정 관행개선<br>ㅇ예술인 사회안전망 구축<br>ㅇ예술활동 증명 |
| 조직 / 정원 | 원장, 1본부 4팀 / 35명 |
| 2015 예산 | 20,398백만 원 |

## 2 총 평

○ 기관은 보고서 작성 지침에 준하는 방식으로 보고서를 제출하지 못하였음. 향후 경영평가를 대비하여 경영평가의 지침을 숙지하고 우수기관 벤치마킹 노력을 제고해야 함

○ 기관은 비전수립을 위해서 외부용역을 통해 2015년 12월에 미션, 비전, 핵심가치를 도출하였음. 기관장은 수립된 비전을 조직원들이 내재화할 수 있도록 지속적인 노력을 경주해 나가야 할 것임. 특히 비전에 따른 경영전략과 사업계획 및 이에 따른 자원배분의 연계성을 강화할 필요가 있음

○ 고객의 유형별 세분화하여 고객 유형별 맞춤형 관리 전략을 수립할 필요가 있으며, 경영공시에서 공시매뉴얼 미숙지로 인한 지적사항이 발생한 점에 비추어 관리자의 전문성 제고를 위한 교육훈련을 강화할 필요가 있음

○ 기관은 경영평가에 대비하여 성과평가체계, 인사제도, 보수체계에 대한 컨설팅을 진행하였고, 2015년 12월 성과관리체계를 도입하는 등의 노력을 경주한 점은 긍정적임. 향후 실효성 있는 성과평가제도를 마련하기 위해서 기관장은 구성원들의 의견을 수렴하고 설득하는 노력을 경주해 나가야 할 것임

○ 기관의 구성원 중 절반 이상이 비정규직인 점은 조직의 안정화에 부정적 요소로 작용하고 있음. 인력 충원과 역량강화를 위한 중장기 계획을 수립하고, 이에 따라 점진적으로 인력 충원과 정규직화 및 교육훈련을 강화해 나가야 할 것임

○ 기관장은 기관의 취약한 재정 기반을 보완하기 위한 다각적인 방안을 문체부와 함께 모색해 나가야 하며, 합리적 예산집행을 위한 중장기 재정계획과 모니터링 체계를 구축해 나가야 할 것임

○ 주요사업인 예술인 파견지원제도는 그 취지가 기관의 목적에 부합할 뿐 아니라 성과가 전년 대비 60% 증가한 점에 비추어 볼 때 긍정적으로 평가됨

○ 창작역량 강화사업은 동기부여 요소를 강화하는 방향으로 정책의 방향을 강화해 나갈 필요가 있음. 불공정관행개선 및 사회보험료지원 사업의 경우 사업의 특성상 공정거래위원회와 타 문화예술기관과의 공조체계 구축을 강화할 필요가 있음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국예술인복지재단의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 비전, 핵심가치, 미션을 도출하기 위해 전사원이 적극적으로 동참하여 비전의 공유를 하였으나 당 기관의 미션, 비전이 2015년 11월 16일에야 설정되어, 기관장이 취임한 이후 오랜 기간 동안을 비전과 실행의 불일치 속에서 경영과 사업이 진행

○ 글로벌스탠다드 기관이라는 비전은 사업의 범위가 국내예술인으로 한정되어 있음을 고려해 볼 때 적절치 않은 것으로 판단됨. 그러나 비전의 하위단계인 전략목표, 전략과제 및 세부과제에서는 핵심성과지표가 마련되어 있는 등 긍정적으로 평가되고 있음

○ 자원관리에 있어서는, 경영전략에 따라 사업계획이 세워지고 이에 따른 자원배분계획이 수립 및 시행되어야 하는데 이러한 일련의 연관성이 미약하여 비전전략과 자원관리의 체계성 확보가 필요

○ 2팀에서 4팀으로의 조직 개편, 인력투입의 증가, 타기관과의 정보시스템 관리 협조 등 당면과제에 대한 적절한 조치를 취했으며, 법적인 실행기간의 한계에도 불구하고 창작준비금의 목표대비 79%를 달성한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 신생조직의 특성으로부터 오는 잦은 사업변경은 고객에게 혼란을 주고 사업의 효율성을 저하시키므로 사업 계획시부터 철저하게 외부의견청취와 예상문제점 대비 등을 통해 사업 시행착오의 최소화가 필요

○ 일반고객과는 다른 예술인 고객의 특징적 요소를 반영한 예술인 복지 고객의 특성과 원칙을 별도로 규정하고, 정보입수와 사회경험이 취약한 예술인들을 대상으로 찾아가는 고객관리 정책이 필요함

○ 윤리경영의 구체적 실천내용은 체계적 시스템에 의한 실천이라기보다 사후적인 조치 성격이 강함. 예술인 복지라는 사업은 복지를 다룬다는 점에서 일반적인 사업과는 다르고 예술인을 대상으로 하고 있기 때문에 차별화된 윤리 경영이 더욱 요구됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 예술인복지재단에 대한 설립근거가 예술인복지법에 명확하게 제시되어 있고, 정관에 설립목적을 적절하게 반영하고 있으나, 예술인 복지와 창작활동 및 예술발전은 다르므로, 예술인복지법에 명시된 것처럼 복지사업의 효율적 추진이나 창작안전망에 좀 더 초점을 맞추어야 할 것임

○ 비전, 핵심가치, 미션을 도출하기 위해 전사원이 토론회, 직원 워크숍, 현장 전문가 회의 등 적극적으로 '비전만들기'에 동참함으로써 비전의 공유 측면에서 긍정적으로 평가됨

○ 그러나 당 기관의 미션, 비전이 2015년 11월 16일에야 설정되어, 직원들의 충분한 의견수렴과 절차상의 이유로 지연되었다고는 하나, 기관장이 취임한 이후 오랜 기간 동안을 비전과 실행의 불일치 속에서 경영과 사업이 진행됨으로써, 전략방향성의 공백이라는 한계점이 지적될 수 있음.

○ 미션은 '직업적 지위와 권리보호 및 복지증진을 통하여 창작활동과 생활안정에 기여한다'라고 되어 있는데, 이 중에서 '생활안정'이라는 용어는 현재 사업의 방향이 창작활동을 열심히 하는 예술인에게 혜택이 주어지는 인센티브적인 성격과는 다소 차이가 있음. 따라서 생활안정 대신에 동기부여를 제공하는 적절한 용어가 필요할 것이라 생각됨

○ 또한 본 사업의 범위가 국내예술인으로 한정되어 있음에도 불구하고 글로벌스탠다드 기관이라는 글로벌을 염두에 둔 비전을 설정함으로써 경영목표와 경영전략이 비전과 불일치를 초래하고 있음. 물론 국내기관이지만 당 기관이 국제적 모델을 만들어 해외 기관에 대한 벤치마킹을 제공한다는 취지는 이해가 되지만 사업의 방향과 기관의 정체성 등이 비전에 반영되어야 한다는 점에서 볼 때 국내사업에 한정된 당 기관의 비전으로는 적절하지 못하다고 생각됨

○ 그러나 비전의 하위단계인 전략목표, 전략과제 및 세부과제 등이 명확하게 제시되고 이에 따라 경영전략과 사업별, 부서별 과제와 목표가 연계되어 있으며, 핵심성과지표가 마련되어 있다는 점에서 긍정적으로 평가됨

○ 긴급복지 자금에 대한 금액 하향의 원인으로 고객만족도가 약간 하락했는데, 정책변화에도 불구하고 정책의 효과를 측정할 수 있는 객관적인 지표로서 고객만족도는 적정수준을 유지해야 함. 고객의 신뢰성 있는 정책을 제공하고 정책변화 대한 홍보를 강화함으로써 만족도 조사 결과가 일관성을 확보하고 전년대비 증가하는 추세를 보여야 함.

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 신생조직이면서 기관장의 신규취임으로 조직문화의 구축과 공동목표를 달성하기 위한 다각적인 노력(자원배분을 위한 기관장이나 간부들의 노력과 외부와의 협력 네트워크를 구축하고 외부기관과의 협력을 하는 등 외부자원을 활용하기 위한 노력 등)이 인정됨

○ 2팀에서 4팀으로의 조직 개편, 인력투입의 증가, 타기관과의 정보시스템 관리 등 자원확보와 관리를 위한 적절한 조치를 취했으며, 법적인 실행기간의 한계에도 불구하고 창작준비금의 목표대비 79% 달성 등은 긍정적으로 평가할 수 있는 요소임

○ 신생조직의 특성상 사업의 변화가 불가피하지만 잦은 사업변경은 고객에게 혼란을 주고 사업의 효율성을 저하시키므로 사업을 계획할 때 외부의 의견을 충분히 듣고 예상되는 문제점을 상정하는 등의 대비책을 마련하는 것이 필요

○ 당면문제에 대해 적극적으로 대처하고 있고, 과제 해결에 있어서 다양한 이해관계자와의 조율하고 있으며, 문제 확인을 위한 비정기적인 점검은 하고 있음. 그러나 당면문제를 확인하는 조기경보 시스템과 같은 체계적인 시스템은 구축되어 있지 않고 문제가 발생한 이후 사후 해결하는 실정임

○ 경영전략에 따라 사업계획이 세워지고 이에 따른 자원배분 계획이 수립 및 시행되어야 하는데 이러한 일련의 연관성이 미약. 경영전략과 사업목표, 사업목표를 달성하기 위한 자원배분 등이 일관성 있게 연결되어 있지 못해 세부경영전략에 대한 정당성 확보가 필요한 실정임. 예를 들어 자원관리의 경우 전체 사업의 비전과 목표를 달성하기 위해 매년 필요한 자원을 추산하고 올해에 필요한 자원을 배정하는 등의 체계적인 중장기 전략이 필요하며, 필요한 역량은 무엇이고 이를 어떻게 확보하고 배정할 것인지에 대한 원칙을 세우는 등 자원배분차원의 전략도 필요

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관의 업무에 따른 고객의 정의는 명확하게 설정되어 있으나 핵심고객에 대한 구분이 없어, 선택과 집중 차원에서 자원의 분산이 우려되며, 고객의 유형에 따른 매뉴얼의 마련 등 효율적인 관리체계의 구축이 요구됨

○ 외부기관의 고객을 유형별로 구분하여 특성을 파악하고 고객관리의 주안점 등을 차별화함으로써 맞춤형 고객관리를 할 필요가 있으며, 고객의 관리가 사업의 목표와 비전 실행과 어떠한 관계가 있는지를 명확하게 설정하여, 고객관리의 방향과 기준을 제시할 필요가 있음

○ 예술인 고객은 일반고객과는 다른 특징을 가지고 있으므로 일반적인 고객관리 매뉴얼이 아니라 이를 고려한 고객관리가 요구됨. 따라서 예술인의 복지와 관련된 고객관리의 특성과 원칙을 체계화하여 직원들이 참고할 수 있도록 연구개발을 통한 매뉴얼 작성이 필요하며, 그 결과에 대한 교육이 필요함. 특히 정보입수와 사회경험이 취약한 예술인들을 대상으로 고객관리를 하기 위해서는 일반론에 의존하는 형식적인 것이 아니라 구체적인 실행을 포함하는 매뉴얼이어야 할 것임.

○ 사업단계별 의견수렴체제 등의 체계적인 모니터링 시스템이 구축되어 있고, 고객의견이 경영에 반영되고 있으나, 경영개선 사례 등의 성과내용이 미흡하여 적극적인 환류 시스템의 구축이 필요한 실정임

### ② 고객만족도(5)

○ 한국예술인복지재단의 고객만족도 점수는 78.96점을 기록하였음

○ 업무 유형별로 교육·훈련 서비스(n=30) 83.4점, 육성 및 촉진 서비스(n=213) 79.9점, 고용(촉진) 지원 서비스(n=60) 77.0점, 대행 서비스(n=50) 71.8점을 기록하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 경영공시 항목을 중심으로 경영공시시스템을 구축하고 담당자가 배정되어 있으며

홈페이지, 알리오 시스템 활용하여 경영정보를 적절하게 공개되어 있으나 기획재정부 통합공시 점검 결과 공시매뉴얼 미숙지 등으로 인해 지적사항이 발견됨

○ 윤리경영목표와 중장기 계획을 수립한 로드맵은 있고, 윤리경영의 구체적 실천내용은 보이지만 체계적 시스템에 의한 실천이라기보다 사후적인 조치 성격이 강해, 향후에는 체계적인 윤리경영시스템이 구축되어야 할 것임

○ 반윤리 관련 교육과 부적절한 제도와 관행을 확인하는 시스템은 일부 갖추어져 있으나 체계적이라고 보기는 어려우며, 기관의 사회적 책임은 주로 사업 그 자체실행과 관련된 경우가 많아 사업 외에 사회적 책임을 수행한 사업을 개발해야 할 것으로 보임. 본 기관의 사업이 원래 사회적 책임을 다하는 사업과 연관이 되어 있기 때문에 본래의 사업과는 다른 사회적 책임 분야나 사업 추진시 파생되는 사회적 책임 등을 발굴하는 노력이 필요

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 설립 이후 지난 3년 간 승진이나 평가 없이 기관을 운영하여 왔으나 전년도 하반기에 성과평가체계, 인사제도, 보수체계에 대한 컨설팅을 진행하는 등 인사제도 개선을 위해 노력함. 2015년 12월 성과관리체계를 처음 도입하였으나 실효성 있는 제도 운영은 2016년 이후 진행될 것으로 보임. 평가나 보수는 조직원들에게 중요한 문제이므로 성과관리 제도를 새롭게 도입할 때 조직원들의 의견수렴 절차를 통해 합의를 이끌어내는 과정이 중요함. 또한 평가결과에 따라 고성과자에게는 상응하는 보상을, 저성과자에게는 역량 개발의 기회를 주는 제도 마련이 필요함

○ 사업이 확대됨에 따라 조직구조는 2개 팀에서 4개 팀 체재로 개편하였고 전문인력을 부분적으로 팀에 배정함. 2012년 기관이 설립되었기 때문에 직무에 대한 분석은 전년도에 처음으로 시작되었으며 2016년에 이를 바탕으로 업무 재분장 및 조직구조 개편을 계획 중에 있음. 사업 운영에 필요한 기관들과 공조 체계를 구축한 점은 긍정적으로 평가됨.

○ 사업 확장세에 비해 인력이 부족한 상황이며 인력 충원을 위해 파견근로자와 인턴제도를 운영함. 조직원 중 비정규직이 절반 이상으로 조직 안정화를 위해 정규직 확보 및 근무조건 개선 노력이 시급함

○ 부서별, 직급별 소통할 수 있는 공식적, 비공식적 채널을 구축하고 활성화시키는 것

는 조직원의 애로사항 전달 뿐 아니라 조직원의 아이디어를 청취할 수 있는 기회이기 때문에 조직 발전을 위해 제도를 명문화하고 활성화시키는 노력이 필요함

○ 공공정보 제공 이후 이용자들의 활용도 및 만족도를 모니터링하고 문제점을 개선하기 위한 환류 체제를 구축, 운영하는 노력이 중요함. 정보보안에 있어서도 담당조직을 두고 관리체계 강화 노력이 요구됨

○ 제한적 여건이지만 중장기 경영목표 및 사업계획과 연계한 중장기 재무예산 계획을 수립하여 합리적 예산을 편성하는 노력이 필요함. 효율적 예산운용을 위해 자체예산 확보노력, 경상비용 절감 등의 재정건전화 노력이 요구되며 이를 위해 지속적 모니터링을 통한 재무 건전화 제약요인 파악 및 대처방안을 마련하는 구체적 조치가 취해져야 할 것임

## 평가지표별 평가 결과

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 사업 확대에 따라 2개 팀에서 4개 팀 체재로 조직을 개편하고 전문인력을 부분적으로 팀에 배정함. 업무 보완 및 전문성을 확보하기 위해 근로복지공단, 법률구조공단, 현장 예술인 등 사업에 필요한 기관들과 공조 체계를 구축한 점은 긍정적으로 평가됨.

○ 지난 3년 간 승진이나 평가 없이 조직이 운영되어 왔고, 2015년 12월에 성과평가체계를 처음으로 구축하고 인사평가를 실시, 2016년 2월에 인사평가 결과에 따라 성과급을 차등지급함. 평가나 보수는 조직원들에게 중요한 문제이므로 새로운 제도를 도입할 때는 조직원들과 공유 및 의견수렴 절차를 통해 합의를 이끌어내는 과정이 중요한데 이러한 과정이 짧은 기간에 급하게 진행된 것으로 보임.

○ 객관적이고 합리적 지표체계 구성을 위해 조직원들과의 커뮤니케이션 과정을 통해 이를 보완하고, 이의제기 시스템 등 조직원들의 수용도를 높이고 의견을 청취할 수 있도록 하는 제도 마련이 필요함

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 기관의 인사제도 공정성을 높이기 위해 인사평가 지침을 제정하고 인사담당자 NCS 교육 이수시킴. 실제적 제도개선을 위해 NCS 기반 직무분석 및 직무역량 컨설팅, 인사제도 컨설팅을 진행하며 노력을 한 점이 인정되나, 실질적 제도 도입은 2016년

이후 진행될 것으로 보임

○ 전년도 대비 정규직 인원을 증가시킨 점은 긍정적이나 아직도 사업 확장에 비해 인력이 많이 부족한 상황임. 현재는 파견근로자와 인턴제를 운영하고 있는데 비정규직이 절반 이상이므로 사업운영 및 기관의 불안정성이 높을 수밖에 없음. 비정규직 직원들의 고용조건 개선 및 복지제도 제공 등 안정적 근무환경 마련이 기관의 최우선 과제 중 하나로 보임

○ 직원 교육훈련 부분에서는 7차 교육이 진행되었으나 내용적으로 모두 필수 교육이었고 직원 역량 강화를 위한 교육훈련은 진행되지 않았음. 조직원들의 역량강화를 위해 직원들의 요구를 반영한 교육 프로그램 계발이 필요하며, 피드백 체계, 교육실적이 평가제도에 연계 등이 필요함.

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 보수체계는 연봉제와 호봉제로 구성되어 왔고 2014년 12월에 제정한 인사평가지침이 있으나 그동안 인사평가 결과가 보수체계와 연결되지 않았고, 인사평가도 진행되지 않았음. 2015년 말 첫 성과평가 및 인사평가를 실시하고 2016년 성과급을 지급함.

○ 성과와 연계한 보수체계를 고도화하고 평가 결과에 대한 환류체계를 구축하는 등 성과관리 강화를 위한 추가 노력이 필요한 것으로 평가됨. 또한 새로운 제도를 도입할 때 직원들과의 합의가 중요하므로 의견수렴 절차, 이의제기 채널 등을 제도적으로 만들어 뒷받침할 필요가 있으며, 평가결과에 따라 고성과자에게는 상승하는 보상을, 저성과자에게는 역량 개발의 기회를 주는 제도가 필요함

○ 복리후생은 선택적 복지제도와 건강검진 제도 운영 중이며 국가공무원 복무규정 및 공공기관 복리후생 가이드라인과 상이한 제도 운영 없음. 제한적 여건이지만 직원들의 낮은 임금 수준을 보완하기 위해 처우 개선, 역량개발 등의 노력이 계속 필요해 보임

○ 전년도 직원 설명회와 이사회를 거쳐 임금피크제를 도입을 의결함. 첫 임금피크제 적용자가 2025년에 발생하여 적용자 직무 내용 개발 및 신규고용 창출계획은 아직 세우지 않은 상태이나, 제도의 실효성을 높이기 위해 내부적으로 제도 운영을 위한 규정을 갖추는 것이 바람직함

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년 인건비 인상률은 3.110%로 정부의 인건비 인상률 가이드라인인 3.8%를 준수하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 기관은 상시근로자 30명 미만 조직으로 <근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률>에 의해 노사협의회를 설립할 의무가 없음.

○ 부서별, 직급별 소통할 수 있는 공식적, 비공식적 채널을 구축하고 활성화시키는 것는 조직원의 애로사항 전달 뿐 아니라 조직을 위한 아이디어를 청취할 수 있는 기회이기 때문에 조직 발전을 위해 명문화하고 활성화시키는 노력이 필요함

○ 비정규직이 많은 조직 특성상 조직원들의 소속감을 높이고 위화감을 해소하기 위해 단합 목적의 행사를 진행하고 인사고충상담실을 통해 직원 상담이 진행됨. 직원들의 애로사항을 청취하고 개선하고자 노력한 것은 인정되나. 이를 기록으로 관리하는 절차가 없는 것은 내부 인사관리 차원에서 그리고 외부 평가 대비 차원에서 개선해야 할 부분임

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 예술활동증명 연계시스템을 운영하고 NCAS와 예술인 복지사업 지원시스템을 연계하여 이용자의 편의를 높이고자 함. 또한 홈페이지, SNS 등을 통해 이용자들에게 사업정보 등을 공지하고 주이용자(예술가)들의 편의성을 높이기 위해 홈페이지를 개편한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 내부적으로 정보보안을 위해 보안 소프트웨어 설치, 개인정보 수집 장비보안 솔루션 도입, 정보보안의 날 운영, 상시보안점검 제도 등을 운영함. 그러나 대부분 타기관에서 통상적으로 운영하는 수준이고 체계적인 접근은 미흡해 보임. 정보보안 담당자 지정 등 정보보안 조직을 갖추고 관련 규정 정비 등 체계적으로 정보 보안체계 수립을 할 필요가 있음. 또한 정보제공에 그치지 말고 홈페이지를 비롯한 정보채널에 대한 이용자들의 활용도 및 만족도를 모니터링하고 문제점을 개선하기 위한 환류 체제를 구축, 운영하는 것이 바람직함

○ 정부 3.0의 취지를 잘 수행하기 위해서는 정보보안 차원을 넘어 사업 진행 과정에서 나타나는 장애요인을 극복하기 위해 다른 외부기관들과 거버넌스를 형성하고 적극적으로 대응해 나가는 방안에 대한 전략을 함께 세우는 것이 필요함

### ② 정부정책협력도(2)

○ 임금피크제와 사업실명제 도입하였고 예술인 의료비 지원사업, 문화예술 연수 단원사업을 추가 운영하였으며 연수단원 참가자 2명이 타 기관 정규직으로 채용되는 결과가 있었음. 그러나 위 사항은 기본적으로 모든 기관에서 실행하고 있는 개선책이거나 기존 사업의 연장선상에서 진행된 협력 수준으로 보임

○ 설립된 지 몇 년 안 된 초기 조직이기 때문에 자체 사업 안정화에 조직의 노력을 기울이고 있는 상황임. 그러나 점차적으로 정부의 정책 전반에 관심을 가지고 관련성 있는 정책(사업)에 대해서는 전문성 있는 의견교류 및 공조체계를 갖출 수 있도록 정부와 소통체계를 잘 세우고 유지하는 노력이 필요함

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 클린카드 사용, 예산통제제도, 외주발주계약 정산제도 등을 운영하며 예산운영의 투명성을 높이고자 노력함. 그러나 위 사항은 타기관에서도 기본적으로 실행하고 있는 관리 방법들로 기관만의 재무관리에 대한 문제를 진단하고 이를 개선하기 위한 실제적 계획안 운영이 필요해 보임

○ 기관 설립 이후 3년 간 전체 예산은 증대되고 있으나 인건비 예산은 오히려 감액되는 등 안정적인 사업 운영을 위한 재정 기반이 취약한 상황임. 제한적 여건이지만 취약한 재정구조 극복을 위한 경영진의 노력이 요구됨. 그런 측면에서 예술인 복지사업의 민간 협력(국민은행 기부금 유치)은 긍정적으로 평가되며 앞으로도 이러한 재원 다원화 구조를 만들어 가는 노력이 필요함

○ 2014년 예산편성,집행 지침을 제정하여 비용집행의 기준으로 삼았으나 기준 마련뿐 아니라 집행실적에 대한 모니터링을 주기적으로 실시하여 합리적 예산집행이 이루어지도록 점검하고 그 결과를 환류하는 체계를 갖추고 실행하는 것이 중요함

○ 연간계획뿐 아니라 경영목표 및 사업계획과 연계한 중장기 재무예산 계획을 수립하

여 합리적 예산을 편성하려는 중장기적 관점이 요구됨. 또한 사업평가 결과를 차기 예산편성에 반영하는 기준 및 체계 마련도 필요함

### ② 계량관리업무비(2)

○ 제한적 여건 속에서 특근매식비, 자산구입비를 전년도 대비 절감한 노력이 보임

○ 그러나 위와 같은 개별적 항목에 대한 비용 절감은 한계가 있고 단기적 성과로 끝날 가능성이 높음. 근본적으로 비용구조에 대한 체계적 분석을 통해 관리업무비 회계계정 과목에 대한 비용절감 제약요인 파악 및 대처방안을 마련하고 이에 대한 지속적 모니터링 등 전체 재무구조 속에서 개선 노력을 찾는 접근이 바람직함. 중장기적으로는 재원을 다변화하여 재무구조를 개선하는 노력이 병행되어야 할 것임

○ 2015년 계량관리업무비는 4.9%이다. 구체적으로 관리업무비는 전년 대비 10.0% 감소하였으며, 매출액은 전년 대비 3.7% 증가하였음

○ 평가 대상기간 동안의 매출액 및 관리업무비와 계량관리업무비의 추이는 다음과 같음

(단위: 백만원, %)

| 구 분 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|
| 관리업무비(A) | 65 | 885 | 1,107 | 996 |
| 매출액(B) | 352 | 13,016 | 19,718 | 20,444 |
| 계량관리업무비(A/B) | 0.185 | 0.068 | 0.056 | 0.049 |

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 2015년에 대부분의 사업의 성과가 향상된 것은 라이프사이클상 신생조직으로서의 당연한 결과라기보다는 당기관의 적극적인 노력의 결과로 보는 것이 타당할 것이라 판단됨. 이러한 성과는 조직, 인력의 효율적 활용, 예술관련 협단체 공조체제의 구축, 신생조직으로서의 활력, 이와 관련된 적절한 리더십 등에 기인한 바가 크다고 생각됨

○ 또한 다소 엄격한 소득·재산 기준이라는 지적에 따라 소득·재산 기준을 변경하고 신행정절차를 간소화하는 등 시행과정에서 나타나는 착오를 개선하면서 조직이 진화되고 있음을 확인할 수 있었음

○ 그러나 복지정책이 창작활동과 창의성 확대로 이어질 수 있도록 하는 예술가의 선정과 사업 개발이 요구됨. 현재는 예술활동만으로 지원대상자를 평가하고 있으나 실적과 제3자의 평가 등 동기부여를 위한 다른 유효한 수단이 있는지 더 검토할 필요가 있음

○ 예술인 파견지원제도는 예술인에게 기회를 제공하고 기업에게도 도움을 주는 좋은 제도로 평가되며, 사업 수혜예술인이 2014년 331명에서 2015년 515명으로 전년대비 55.9% 증가하는 성과를 창출함

○ 그러나 이 제도가 창출하는 기업에서의 효과와 경제적 사회적 파급효과를 평가하고 이를 통해 사업의 확대와 예산확보의 근거를 마련할 필요가 있음

○ 불공정관행개선 및 사회보험료 지원개선 사업의 경우, 소송지원 건수가 완료기준으로 2014년 25건에서 2015년 77건으로 증가하고 있어 긍정적이긴 하나, 공인노무사를 1명에서 2명으로 증원했음에도 불구하고 자문변호사 및 노무사를 통한 불공정행위 사전상담이 2014년 85건에서 2015년 75건으로 감소

○ 예술인은 인터넷에 대한 접근성이 떨어지고 을의 입장에서 소송을 꺼려하는 경향이 있으므로 다양한 채널을 통해 소송에 대한 원스톱 서비스를 제공하는 시스템을 구축해야 하고 소송의 경우 자칫 무고한 갑이 피해를 입을 수도 있으므로 갑에 대한 안전망도 제공할 필요가 있음

# 과제별 평가 결과

## □ 과제 ① 창작역량 강화 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 2014년에 지적되었던 문제점들을 개선한 결과, 예술활동증명 누적 완료자가 2014년 12,985명에서 2015년에는 20,949명으로 61.3%가 증가하는 등 사업의 성과가 크게 향상

○ 이러한 성과목표 달성을 위해 조직, 인력 등을 효율적으로 활용했고, 신속한 사업 홍보 및 참여율 제고를 위한 예술관련 협단체 공조체제를 구축하였음. 또한 만족도 조사가 지속적으로 이루어지고 차기 사업에 반영하는 노력 등은 긍정적으로 평가됨

○ 또한 다소 엄격한 소득·재산 기준이라는 지적에 따라 소득·재산 기준을 변경하고 신청접수에서 지원금 교부까지 요구되는 행정절차를 간소화하여 예술인의 진입문턱을 낮추는 조치를 취함

○ 그러나 예술인 복지재단은 예술인에게 창작안전망을 제공하고 수혜를 베푸는 정책이 대부분으로서 이러한 복지가 창작활동과 창의성 확대로 이어질 수 있도록 하는 사업 개발이 요구됨. 조건 없이 주는 자금 지원이라는 인식에서 탈피하여 활동을 적극적으로 하는 예술인을 더 부추기는, 이른바 동기부여의 요소를 접목한 정책 개발이 더욱 필요함. 현재는 예술활동만으로 이를 평가하고 있으나 실적, 제3자의 평가 등 동기부여를 위한 다른 유효한 수단이 있는지 더 검토할 필요가 있음

○ 기초생활보장제도, 보건복지부, 고용노동부 등과의 차별성을 부각함으로써 문턱은 낮추어야 하지만 예술이라는 특수성을 고려하여 선별에 있어서 차별적 요소를 더욱 강화하는 정책이 요구됨

○ 특히 타 복지정책과의 차별성 논란은 해소된 것이 아니라 다시 부각될 가능성이 항상 존재하기 때문에 이에 대한 논리성 확보가 필요하고 장기적으로는 차별화된 사업 발굴이 필요한 것으로 판단됨

### 2. 목표 달성도(13)

○ 2015년 창작준비금 지원사업은 총 3,527명을 지원하여 2014년 1,860명 대비 89.62%의 증가율을 보였음

○ 2015년 예술활동증명은 총 7,464명이 완료하여 2014년 6,539명 대비 14.14%의 증가율을 보였음

## □ 과제 ② 직업역량 강화 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 예술인 파견지원제도는 예술활동이 직업으로 이어질 수 있는 새로운 직무를 창출(창직)하고, 예술인에게 기회를 제공하면서 기업에게도 도움을 주는 좋은 제도로 평가됨. 사업 수혜예술인이 2014년 331명에서 2015년 515명으로 전년대비 55.9% 증가하여 높은 실적을 달성하였음.

○ 예술인 파견제도의 운영과정에서, 기업(기관)과의 협업 경험이 충분한 예술인인 “퍼실리테이터”의 적극적 개입으로 기업(기관)과 예술인과의 문화적 충돌과 이해부족 문제를 해소했다는 점은 긍정적으로 평가됨. 사업 효율성 제고를 위해 퍼실리테이터의 규모를 확대하고 업무집중도를 향상시켰으며, 기업의 다양한 수요에 대응한 차별적 관리를 위해 피파견처를 지역, 기업, 기관으로 분류한 후 각 활동을 유형별 9개 분류체계로 구축한 것도 긍정적으로 평가됨

○ 모니터링 체계를 개별 활동별 모니터링, 퍼실리테이터 중심의 그룹 모니터링으로 이원화하여 진행을 함으로써 현장 밀착형 모니터링을 강화한 점도 긍정적임

○ 그러나 예술인파견제도를 통해 기업에서의 성과가 과연 유의미한 것인지 투입대비 효과가 창출된 것인지에 대한 정확한 평가가 필요하며, 이에 대한 근거 확보가 구비되어야 할 것임. 특히 당 기관의 홍보에 적합한 사업으로서 동사업은 적극적인 홍보와 함께 경제효과를 부각시켜 사업을 확대하고 예산을 확보할 수 있을 것임

○ 또한 협력하는 기업에 대해 예술인파견제도가 예술인을 위한 정책이라는 관점에서 벗어나 기업의 대외경쟁력 강화를 위한 필요한 전략으로서 인식시키는 것이 필요하며 예술인들을 대상으로 기업의 글로벌 생태계를 이해할 수 있는 교육체계의 구축을 통해 국내만이 아니라 해외로의 사업 확장이 요구됨

○ 예술인파견제도의 효율성을 제고하기 위한 노력은 주로 외부협력자의 도움 등을 통해 확보한다고 하였으나 사업과정상의 낭비 요소를 제거하고 적절한 관리를 통해 투입대비 효과를 높이는 다양한 전략이 추진되어야 함

### 2. 목표 달성도(10)

○ 2015년 예술인 파견지원사업은 총 7명의 예술인이 재계약 하여 2014년 2명 대비 250%의 증가율을 보였음

## □ 과제 ③ 불공정관행개선 및 사회보험료지원 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 소송지원 건수가 완료기준으로 2014년 25건에서 2015년 77건으로 증가하고 있어 긍정적으로 평가되나, 공인노무사를 1명에서 2명으로 증원했음에도 불구하고 자문변호사 및 노무사를 통한 불공정행위 사전상담이 2014년 85건에서 2015년 75건으로 감소

○ 효율적인 사업추진을 위한 자체 전문인력을 강화하였지만 동 사업의 특성상 외부자원의 적극적인 활용이 필요한데도 공정거래 위원회, 타문화예술기관과의 공조체계 구축 등은 아직 미흡

○ 예술인이 불공정관행에 노출되어 부당한 대우를 받고 있음을 알면서도 이를 어디에서 해결해야 할지를 모르는 경우가 많기 때문에 불공정관행의 개선을 위한 기관이 존재한다는 사실을 적극적으로 홍보할 필요가 있음. 아울러 이에 대한 적극적인 교육과 정보제공, 표준계약의 체결 등이 필요하며 이러한 것들은 모두 당기관에서 추진하는 사업과 연동해서 추진할 필요가 있음.

○ 예술인을 위한 불공정행위를 당한 예술인 지원을 예술인 소송지원제도 운영지침을 만들고 소송 프로세스를 개선하는 등 사후적인 조치에 대한 안내와 지침을 마련하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨. 그러나 불공정행위에 대한 내용을 알 수 있도록 유형을 정리한 책자를 만들고 이를 교육하는 등 사전적이고 적극적인 불공정개선 의지와 사업추진 확대가 필요

○ 예술인이 부당한 대우를 받았을 때 소송지원을 하고 있으나 예술인은 인터넷에 대한 접근성이 떨어지고 을의 입장에서 소송을 전개하는 것을 꺼려하는 경향이 있으므로 다양한 채널을 통해 소송에 대한 원스톱 서비스를 제공하는 시스템을 구축해야 하고 소송의 경우 무고한 갑이 피해를 당하지 않도록 갑에 대한 안전망을 제공할 필요도 있음

### 2. 목표 달성도(5)

○ 2015년 불공정 관행 개선지원 사업은 상담 144명, 신문고 접수처리 95명으로 2014년 대비 각각 13.3%와 4.39% 증가하였다. 표준계약서 체결 예술인 사회보험료 지원사

업은 557명을 지원하였으며, 2014년 대비 194% 증가하였음

# [한국문화예술회관연합회]

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>인적자원 및 역량 관리 (2) | | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4(2))<br>(임금 피크제 운영의 적절성) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | 주요사업1<br>문예회관 기반구축 및 종사자 역량강화 | 사업추진 노력 및 집행 효율성 | 문예회관 활용도 극대화를 위한 문예회관 컨설팅(10) | |
| | | | 문예회관 종사자의 역량강화를 위한 문예회관 아카데미(6) | |
| | | 목표 달성도 | 문예회관 컨설팅 수혜기관 확대 성과(8) | |
| | | | 문예회관 종사자 아카데미 참여 성과(4) | |
| | 주요사업2<br>문화 참여 기회 확대 | 사업추진 노력 및 집행 효율성 | 공연문화 확산을 위한 문예회관 우수공연 프로그램 지원(19) | |
| | | | 문화향유 극대화를 위한 문예회관 문화예술교육(8) | |
| | | 목표 달성도 | 문예회관 우수공연 지원의 성과(9) | |
| | | | 문예회관 문화예술교육사업의 참여 성과(6) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 문화예술회관 활성화를 기반으로 국민의 삶의 질 향상에 기여한다.

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 고학찬 (2014.03.18. - 2017.03.17.) |
| 설립근거 | 문화예술진흥법 제 38조 |
| 주요사업 | ○ 문화예술회관 상호간의 협력증진 지원<br>○ 문화예술회관 종사자의 자질 향상을 위한 교육 및 연수<br>○ 문화예술회관 진흥을 위한 조사·연구 및 홍보<br>○ 문화예술회관의 운영 활성화를 위한 자문 및 지원<br>○ 문화예술회관 관련 국내외 교류<br>○ 국가, 지방자치단체 및 공공기관 등으로부터 위탁받은 사업<br>○ 연합회의 설립목적 달성을 위하여 필요한 기타 사업 |
| 조직 / 정원 | 1처 3부 1센터 / 24명 |
| 2015 예산 | 39,747백만 원(정부지원 38,494백만 원, 자체 1,253백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 내·외부 의견수렴을 통해 수립한 체계적인 중장기 경영전략체계 수립, 실행과제의 효과적 추진을 위한 투입자원의 재설계 및 예산·인력 배분, 추진기반 마련을 위한 외부자원 확보 및 활용 노력, 핵심업무와 연계한 가치 수혜고객 선정·관리, 상시적 고객서비스 향상을 위한 시스템 구축·운영, 주요 고객별 의견수렴 시스템 구축·운영, 자체 자율경영공시 실적, 반부패 인프라 구축 및 운영, 윤리경영 교육실적, 윤리경영 모니터링 및 평가 환류체계 구축·운영 등은 긍정적으로 평가됨

○ 구체적인 실행과제 이행 및 성과 점검을 위한 상시 모니터링 및 환류시스템 구축·운영, 적극적인 전략과제이행 실적 및 대응노력, 회원기관의 역량강화를 위한 보다 다양한 프로그램 운영, 회원기관의 협력사업 제고, 일반고객의 만족도 제고를 위한 모니터링 시스템 구축 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 효율적 성과관리체계 구축·운영, 비정규직의 고용 안정화, 직급간 균형을 위한 인력 운영, 인사제도의 개선, 직원 역량개발 프로그램 운영 실적, 임금피크제 설계 도입, 환경변화에 따른 유연한 재정운용 등은 긍정적으로 평가됨

○ 중장기 조직관리와 인력수급 계획에 따른 전략수립 및 적극적 이행, 체계적인 업무분장과 조직관리, 성과급 지급체계 및 비정규직 성과급 지급규정 마련, 직원들의 다양한 내·외부 중장기 교육 프로그램 계획 수립 및 운영, 노사협력 제고를 위한 공식적·비공식적 의사소통 노력 및 채널의 다양화, 노사협의회 운영 매뉴얼 마련, 재무구조 건전화 및 자체수입 확대 노력, 재정자립도 제고 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 문화예술회관의 자생력 확보 및 활성화 제고를 위한 중장기 추진계획 수립, 지속적 컨설팅을 통한 종합적 지원시스템 구축, 문예회관 아카데미 사업 운영 실적, 기관별 우수사례 공유 기회 확대 및 개선, 지역문예회관에 다양한 프로그램 제공을 통한 문화격차 해소 및 지역문화진흥 기반구축 등의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 컨설팅 및 아카데미 사업의 지속적 활성화 위해 전문 컨설턴트·강사진 및 수혜 대상에 대한 구체적 추진계획 수립, 구체적이고 전문화된 커리큘럼의 개발, 문예회관 문화예술교육 사업에서 연합회 차원의 통합적 홍보강화, 문화예술교육의 특성을 반영한 교육 프로그램 성과평가 시스템 구축 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화예술회관연합회의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관의 비전달성을 위해 목표기간을 설정하여 신뢰성 및 효과성을 제공하고, 모호한 전략으로 인해 생긴 갭을 극복하기 위해 3대전략 수립으로 비전과 전략과의 연계성을 확보하고, 21개 실행과제에서 파생된 6개 경영평가 과제를 선정하여 성과중심의 경영체계를 마련한 점은 바람직한 점으로 평가됨

○ 기관의 미션 및 비전의 재정립을 위하여 전사적으로 노력한 점이 돋보이며 그에 따른 중장기 계획의 수립도 긍정적임. 단 중장기 계획수립에 따른 년차별, 단계별 실행계획과 성과여부를 점검하여 긍정요인을 보다 확산시킬 필요가 있음

○ 문예회관 종합 컨설팅, 아카데미 운영, 연수단원 지원, 제주 해비치 아트페스티벌, 방방곡곡 문화공감, 너나들이 문화여행, 꿈다락 토요문화학교, 문화예술교육프로그램 지원 등 지속 가능한 8대 실행과제를 수립하고 이제 대한 자원 배분을 실시한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 회원 기관 종사사들을 위한 역량강화 프로그램의 참여도가 높은 만큼 이를 위한 교육 및 컨설팅을 위한 예산 및 프로그램 다양화 확보를 위해 노력함. 현장 고객의 의견을 반영하여 문제점을 해결하고, 항목별 경영공시 책임자를 운영하고, 일 단위 지출확인 시스템을 갖춰 기금운영의 투명성 확보한 노력은 바람직한 것으로 판단됨

○ 기관의 일반임직원은 물론 무기계약직 및 연단위 비정규직 직원까지 청렴서약제를 확대 추진하고 2015년 1월부터 수의계약현황에 대해서도 정보공개를 하는 등 윤리경영의지를 외부로 확산하기 위한 노력은 인정됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 기관의 경영전략이 비전과 목표의 연계성을 확보하고 있으며 비전달성을 위해 5년간의 중장기(2016-2020) 계획을 수립하고 문예회관 기반구축 및 종사자 역량강화, 국민문화 참여기회 확대, 연합회의 역할증진이라는 3대 전략에 맞춰 21대 실행과제를 도출하여 업무별, 사업별 추진목표의 구체성을 확보하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기존 비전체계도의 문제점을 해결하기 위하여 비전, 경영전략, 정책목표의 연계성 확보를 위해 외부 전문가 경영성과 평가 및 자문(연2회), 내부구성원의 의견수렴 절차를 거쳐 주요 정책 목표를 설정한 점은 긍정적인 것으로 평가됨

○ 2015년 6월에서 12월까지 전사적으로 미션 설정 및 비전 변경을 위한 월별 회의 및 컨설팅을 통해 기관의 핵심가치와 경영목표를 재정립한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 중장기 경영계획수립과 전략에 있어 각 연차별로 구체적인 실행계획과 성과를 점검하는 모니터제를 포함한 경영시스템 갖추고 있음. 목표 대비 성과를 해당과제별, 연차별 실적분석을 통해 긍정부문을 확대하고, 미진한 부문을 보완하여 최종 목표에 도달할 수 있도록 지속적으로 관리할 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 기관의 실행전략을 효과적으로 추진하기 위해 정합성과 현안해결 중심으로 2개년도(2015-2016) 투입자원을 재설계하고 예산 및 인력을 배분하여 효율성을 높이려는 임원진의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 운영위원회, 각 직능별위원회, 지회 사무국장 등 외부 전문가 집단을 활용하여 각 업무분야별 전문성을 고려하여 사업방향 설정 및 추진기반을 마련한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 실행력 제고를 위해 이화여대와 산학협의체를 구성하고 동국대와 현장실습학점인정제를 운영하는 등 외부자원을 활용하고, 현대자동차로부터 문화융성 활성화 기금 3억원, 신한은행으로부터 연합회 발전기금 2억5천만원(5년간, 연 5천만원)을 유치하는 등 성과를 내고 있음은 긍정적으로 평가됨

○ 회원기관의 역량강화를 위한 교육 프로그램이 추진전략으로 실행되고 있으며 참여도도 높아지고 만족도가 점차 상승하고 있는데 비해 2014년 대비 1015년 예산은 줄어듬. 문예회관 종사자의 전문역량강화는 기관의 미션을 수행하는 중요역할을 하는 만큼 재원확대와 프로그램 다양화가 필요할 것으로 판단됨

○ 오산, 경산, 익산 등 연합회 회원사들이 공동사업(전시프로그램)을 만들어서 순회전시를 했듯이, 회원사간 협업을 통한 콘텐츠 개발 및 공연교류를 통하여 시너지 효과를 낼 수 있도록 연합회가 회원사 간 협력형 사업을 적극유도할 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관의 고객설정이 수혜고객 중심이었던 것을 가치창출고객(임직원), 가치영향고객(정부부처. 총회, 이사회, 지회, 직능별위원회, 운영위원회), 가치전달고객(국공립 민간 문화예술단체), 가치수혜고객(문예회관, 국민)으로 분류하고 이에 따른 고객관리와 참여활동을 전개한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 고객의견을 기관운영과 사업에 반영하기 위하여 8개 주요업무별 VOC 분석을 통한 개선사항을 도출하고 특히 문예회관 아카데미 사업과 관련, 고객의견을 수렴해 현장에서 활용가능한 전문적인 맞춤형 교육 커리큘럼을 개발한 사례는 바람직한 것으로 평가됨

○ 고객의견 수렴이 적절하게 이루어지고 있으며 특히 정부지원 사업의 수익금에 관한 현장의견을 상부에 보고하여 현장중심으로 해결방안으로 마련하고 사안을 처리한 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 1차고객(문예회관 종사자)인 각 회원사의 아카데미 프로그램/컨설팅에 대한 지원 프로그램이 운용되고 있는 바, 각 프로그램운용의 만족도 상승을 위해 일반고객(관객 등)의 니즈도 충족할 수 있는 모니터링을 실시 지속적으로 반영할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ `15년도 고객만족도 점수는 이전년도와 비교하여 2.5점 상승한 86.0점으로 조사되었고, 5점 가중치로 환산하여 4.602점으로 평가되었음. 기획재정부 등급분류 기준상 '양호'에 해당하며 문화체육관광부 산하 22개 기관 평균점수보다 0.6점, 기타공공기관 11개 평균점수보다 0.8점 높은 것으로 나타났음

○ 전년대비 공연 및 전시서비스 유형의 점수가 5.3점 상승하여, 전체적인 만족도 점수 상승에 영향을 미친 것으로 나타났음. 또한 '국립예술단체 너나들이 문화여행'점수가 90.3점으로 우수한 수준으로 나타났으며, 문화예술 공연을 접하기 힘든 문화 향수권 소외 지역의 고객들에게 수준 높은 공연 관람 기회를 제공하여 고객만족도가 높은 것으로 판단됨.

### 3. 사회책임 경영

#### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 기관은 그동안 미비한 경영공시시스템을 구축하고 의무공시 항목 이외에도 자체 경영공시 항목을 개발하여 공시하는 등 기관 운영의 투명성을 높이기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 경영공시책임제를 수립, 운영하여 항목별 담당자, 감독관(경영기획부장), 확인관(사무처장)까지 경영공시책임자를 지정해 책임성을 강화하는 등 최종확인 프로세스를 구축해 적시성과 정확성을 높인 점은 긍정적으로 판단됨

○ 임직원 행동강령을 정비하고, 시간외 근무, 업무활동비 집행, 관용차량 운영 등 취약분야에 대한 중점관리를 통해 부패방지의 근원적인 차단을 위해 노력한 점은 바람직한 것으로 판단됨

○ 각종 지원사업에 대한 기금지출의 경우 지출자, 회계책임자, 사무처장까지 매일(1일) 단위로 확인점검시스템을 구축하여 사업예산지출의 투명성 확보한 점은 바람직한 것으로 판단됨. 사업확대 및 계기성사업의 증가로 인한 철저한 재원관리를 위해 담당 업무분야 인원 충원 및 재교육 프로그램은 보완할 필요가 있음

## Ⅱ. 경영관리

### 총 평

○ 귀 기관은 과중한 업무 부담과 메르스 같은 사회적 재난에도 불구하고 유연한 인력관리, 체계적 재정관리 및 현황분석 등을 통하여 경영관리의 효율성 제고를 위해서 많은 노력을 하였음. 그러나 지난해 지적사항을 개선하는데 다소 소극적이었으며 중장기 인력수급 및 조직관리 계획 수립, 성과평가 체계 개선, 원활한 노사관리, 명시적이고 구체적인 재무예산계획 수립 등에서는 개선이 필요함

○ 조직 및 인적자원관리에서는 중장기 조직관리와 인력수급 계획을 수립하여 장기적 시각에서 조직을 어떻게 관리할 것인가에 대한 전략이 수립될 필요가 있음. 직원들 간의 업무편중과 과부하로 원활한 인력관리가 되지 못하고 있는 만큼, 체계적인 업무분장과 조직관리 계획이 필요함. 2015년에는 지적사항을 개선하는데 다소 소극적인 입장이었지만 2016년에는 성과급 지급 체계와 비정규직 성과급 지급규정 수립, 직원들의 역량교육 체계화 등의 개선사항들을 적극적으로 개선할 것을 권고함

○ 보수 및 복리후생관리에서는 임금피크제를 원만하게 잘 도입하였고 인건비 인상도 정부의 지침을 잘 준수하였음. 그러나 성과급 지급 등급의 공정한 배분이 될 수 있도록 개선할 필요가 있음. 그리고 원활한 노사관리 제도를 구축하는데 많은 노력을 하였지만 이러한 제도들을 실질적으로 운영하고 실적으로 연결시키는 노력이 미흡함. 원만한 노사관계를 위해서 노사협의회, 간담회 등 다양한 공식적·비공식적 소통과 상호 협력의 기회를 실질적으로 활용하고 다각화시킬 필요가 있음

○ 재무예산관리 및 성과를 위해서는 메르스와 같은 심각한 사회적 재난에도 불구하고 유연하게 재정관리를 하였음. 그러나 보다 구체적이고 명확한 근거를 토대로 중장기 재무예산 계획과 재정위험 관리분석을 실시하여 실질적으로 도움이 될 수 있는 재무예산 계획과 재정위험 관리분석이 되도록 할 필요가 있음. 또한 보다 적극적으로 재무구조 건전화 및 자체수입 확대를 위한 노력을 통하여 수익창출 및 재정자립도 제고 방안을 고안할 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 기관은 효율적인 인력 및 성과관리를 위해서 비정규직의 고용안정, 직급간 인력 균형 등을 위해서 많은 노력을 하였음. 그러나 여전히 지난해에 지적한 문제점들을 일부 개선하지 못하였으며, 향후 사업전략계획과 조직진단 등을 통하여 개선을 하려고 하고 있으나 현재 계획단계에만 머물고 있는 한계가 있음. 개선이 필요한 일부 문제점들을 중심으로 평가의견을 적시하고자 함

○ 성과관리체계 구축과 성과평가의 객관성 확보를 위해서 더 많은 노력이 요구됨. 경영평가 성과지급을 임원에게만 하고 있는데 실질적으로 고생을 하는 것은 직원들인 만큼 직원들에게 우선순위를 두거나 함께 공정하게 분배할 필요가 있음

○ 성과급 지급체계에서 등급분포는 합리적으로 설계했지만 직급별로 등급분포를 구분해서 지급을 하다보니, 실제 지급현황에서 상위직급은 모두 높은 등급에 분포하는

비합리적인 결과를 보이고 있음. 지난해도 지적을 했듯이 상위직도 등급분포에 따라 고른 분포가 되도록 할 필요가 있음. 그리고 현재 평가체계는 하향식 평가방법을 취하고 있는데 성과평가 메커니즘에 이의신청과 같은 피드백 메커니즘을 제도화시키고 상향식 평가와 다면평가 제도를 적극적으로 도입할 필요가 있음

○ 비정규직의 성과급 지급 규정을 정규직과 동일하게 적용하는 것은 매우 바람직하지만 비정규직에 대한 성과급 지급규정도 명시적으로 구축할 필요가 있음

○ 과중한 업무를 소수의 직원들로 실현하기 위해서는 직원들의 역량진단, 역량교육 수요파악, 성과확인 및 공유의 제도적 메커니즘을 체계적으로 구축하여 역량제고에 각별한 관심을 기울일 필요가 있음. 현재 투입위주의 역량교육 관리에 초점을 두고 있는데 성과를 확인하고 공유하는 결과 및 확산중심의 역량교육 관리가 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4(2))

○ 성과급 지급에서 1급, 2-3급 직원들의 성과급을 의도적으로 줄여서 하위 직원들에게 추가적으로 지원한 것은 매우 바람직함. 그러나 처음부터 성과평정 등급을 결정할 때 등급비율에 따라 하위직급들에도 동일한 기회를 제공하여 상위등급에 배정될 수 있도록 하는 것이 바람직함. 상위 직급과 하위직급들의 분포를 공정하게 하는 것이 더 바람직하지 시혜적 형태로 하위직급에 하향조정한 상위직급의 성과급을 추가 지원하는 것은 단기적 처방이며 장기적 시각에서는 바람직하지 않음. 직급별 인원이 적을 때는 직급별 보다는 전체직원을 대상으로 하거나 복수의 직급을 포함한 그룹으로 구분해서 성과평정의 등급분포를 배정하는 것이 바람직함

○ 복리후생비는 방만경영 정상화 운영지침에 따라 잘 운영하고 있음. 총인건비 인상을 보면, 2015년도에 2.6%를 상승시켜서 정부 지침 3.8%를 준수하였음. 또한, 2015년 9월 임금피크제를 확정하여 도입하였음. 그러나 현 재직자 최초 정년이 발생하는 2025년부터 실질적으로 적용될 예정임

### ② 노사관리(2)

○ 복리후생 등에서 비정규직에 대한 차별화를 최소화하려는 노력이 바람직하며 노사협의회를 위한 규정을 2016년 4월에 신설하기도 하였음. 비록 2015년 실적은 아니지만 노사협의회 운영 매뉴얼을 만드는 등 노사 간의 공감대 형성과 관리역량 강화를 위해서 많은 노력을 하였음

○ 이러한 규정과 매뉴얼 개발 등에 초점을 맞추다 보니 실질적으로 노사협의회 또는 유사한 역할을 하는 협의회나 간담회의 실적은 미흡함. 4회 이상의 노사간 협의회, 노사관리 역량교육을 위한 노력들이 요구됨

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 정부 예산편성지침을 적극적으로 반영하여 15년 기관 예산편성 및 집행지침을 수립하고 메르스 등으로 인한 예산집행의 문제점을 해결하기 위해서 사업별 가결산 진행을 통해서 효과적인 예산집행을 하였음. 불확실한 상황에서 효율적으로 재정관리를 하였고 재무현황분석을 통하여 경영성과와 재정상태 파악을 모니터링하여 사업성과 달성에 기여하였음

○ 중장기적 재정계획을 수립하고 2020년까지 재무예산계획을 수립하였으나 객관적이고 구체적인 근거가 미흡함. 보다 구체적이고 명확한 근거를 토대로 중장기 재무예산계획을 수립할 필요가 있으며, 특히, 구체적이고 명확한 대안을 발굴해서 실질적으로 재무건전성 제고에 기여할 수 있는 재무예산 계획이 되어야 할 것임. 그리고 재무관리 위험분석도 실시하였으나 다소 피상적인 경향이 있음. 보다 구체적으로 근거분석을 실시하여 실질적으로 도움이 될 수 있는 재정위험 관리분석이 되도록 할 필요가 있음

○ 재정투명성 제고를 위해서 일별 자금일보를 작성하고 있으며 100% 현금카드 사용으로 투명성 관리는 잘 하고 있음. 그러나 재무구조 건전화 및 자체수입 확대를 위한 노력이 다소 소극적임. 중장기적 사업계획을 토대로 재무구조를 개선하여 실질적인 대안이 될 수 있는 수익창출방안을 제시할 필요가 있음

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 문예회관 종합 컨설팅 사업은 협력망 내 전국 문화예술회관의 자생력 확보 및 활성화 제고를 위한 중장기적 관점의 발전방향을 제시하는 방향의 추진계획이 긍정적으로 평가되며, 단편적·일회성 지원이 주를 이루어 컨설팅 결과를 반영하는 시스템이 미비하다는 전년도 경영평가에 대한 환류 노력으로 사후 피드백 및 지속적 컨설팅을 통한 종합적 지원시스템 구축 등 관련 개선을 이룬 것은 고무적으로 평가됨

○ 문화예술회관 종사자에 대한 직무별 전문교육 프로그램인 문예회관 아카데미 사업을 운영함에 있어, 교육 참가자에 대한 관리 노력 제고로 미수료 인원이 전년 대비 축소되고, 기관별 우수사례 공유 기회 확대 및 무대인력과정 신설 등 아카데미 과정의 양적·질적 개선 노력을 기울인 것은 긍정적으로 평가됨

○ 다만 컨설팅 및 아카데미 사업의 지속적 활성화를 위한 전제로 전문 컨설턴트·강사진 및 수혜 대상을 양적·질적 측면에서 보완하기 위한 구체적 추진계획이 필요할 것으로 보이며, 외부기관 협업 등을 통해 문화예술 법제의 변화나 공연예술계의 주요 동향을 반영할 수 있는 구체적이고 전문화된 커리큘럼의 개발 노력이 제고될 필요가 있음

○'방방곡곡 문화공감'을 통해 민간예술단체 우수공연 프로그램, 문예회관 기획프로그램, 문예회관 공연활성화 프로그램을 지원하고, '너나들이 문화여행'을 통해 국립예술단체의 우수공연을 지역문예회관에 제공하는 등 다양한 프로그램을 통해 지역 간 문화격차 해소에 기여하고 지역문화진흥 및 공연산업 활성화의 기반을 구축하려는 기관의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 메르스 사태 발생 시 문예회관 사업 포기로 발생한 잔여예산의 추가 공모 및 배정을 통해 문화향유권 신장을 제고하고 공연 일정 연기 유도 등으로 지역민의 공연 관람 기회를 제공한 것은 긍정적 환류 성과로 평가되나, 나아가 기관 차원에서 예기치 않은 공연취소 사태를 유발하는 불가항력적 상황에 대처할 수 있는 전반적인 위기관리시스템의 개발 및 공유 방안이 마련되어야 할 필요가 있음

○ 문예회관 문화예술교육 사업에 있어서는 연합회 차원의 통합적 홍보 강화 및 문화예술교육의 특성을 반영하여 프로그램의 질적 성과를 대변하는 추가적인 지표의 개발이 전년도 경영평가에서 권고된 바, 일부 개선이 이루어지고 있으나 여전히 추가적 개선 노력이 필요한 것으로 평가됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 문예회관 기반구축 및 종사자 역량강화

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

#### (1) 문예회관 활용도 극대화를 위한 문예회관 컨설팅(10)

○ 기관의 특성상 개별 사업 지원에 앞서 협력망 내 전국 문화예술회관의 자생력 확보 및 활성화 제고를 위한 중장기적 관점의 발전방향을 제시할 필요가 있는 바, 문예회관 종합 컨설팅 사업은 이러한 취지에 적합하여 기관이 지속적으로 모색해야할 주요

사업으로 긍정적으로 평가됨

○ 특히 문화예술회관의 기술정보를 조사한 후 데이터베이스화하여 공유하는'극장 기술정보구축'에 관한 컨설팅은 지역 문화예술회관의 활성화를 위한 전제가 되는 기반 구축에 관한 것으로 고무적으로 평가되며, 향후 관련 컨설팅 시스템을 더욱 전문적이고 체계적으로 발전시켜 나갈 필요가 있음

○ 컨설팅 분야에 있어 아직까지 하드웨어 관련 단편적, 일회성 지원이 주를 이루어 컨설팅 종료 후 컨설팅 결과를 반영하는 시스템이 미비하다는 전년도 경영평가에 대한 환류 노력으로, 사후 피드백 및 지속적 컨설팅을 통한 종합적인 지원시스템 구축 등 관련 개선을 이룬 것은 긍정적으로 평가되며, 지속적 관리가 필요함

○ 다만 하드웨어적 측면의 교육 프로그램이 상대적으로 활성화 되어 있는 것에 비하여 여전히 공연·전시 등 활성화를 위한 소프트웨어 측면의 컨설팅은 사업 규모가 다소 미흡하여 보완이 필요한 것으로 보이므로 향후 관련 보완 및 컨설팅 프로그램 다양화를 위한 노력을 꾸준히 경주할 것이 요청됨

○ 컨설팅 사업의 지속적 활성화를 위한 전제조건으로, 컨설턴트 풀 및 수혜 대상을 양적·질적 측면에서 보완하기 위해 예산의 재분배 및 전문인력 관리방안 등 관련 추진 계획에 대한 보다 구체적인 모색이 필요할 것으로 보임

### (2) 문예회관 종사자의 역량강화를 위한 문예회관 아카데미(6)

○ 아카데미 운영사업은 문화예술회관 종사자에 대한 직무별 전문교육 프로그램을 통해 관련 전문성을 제고하고 문화예술회관 종사자들 간 교육을 통하여 지역 간 인적 네트워킹 구축 및 사례 공유를 통한 지적자산 시스템을 활성화한다는 측면에서, 기관이 지속적으로 모색해야 할 주요 사업으로 그 추진 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 교육참가자 관리 노력의 제고로 아카데미 미수료 인원이 전년 대비 33%나 축소되고, 기관별 우수사례 공유 기회 확대 및 무대인력과정 신설 등을 통해 아카데미 과정의 양적·질적 개선 노력을 기울인 것은 긍정적으로 평가됨

○ 문예회관의 본질상 지자체 직영으로 잦은 인사이동 등 관련 분야 전문성 축적에 한계가 있는 현실을 감안하여, 교육대상을 기관장, 관리자, 실무자 등으로 차별화하여 그에 적합한 커리큘럼을 개발하고 있는 점은 고무적으로 평가되며, 이처럼 현장의 한계를 반영할 수 있는 교육 방안의 지속적 모색이 요청됨

○ 전년도 평가 내용인 사업의 특성을 반영한 맞춤형 커리큘럼 개발 및 교육의 질적 향상을 고려한 추가적인 지표개발 부분에 있어서 부분적으로 환류 노력이 엿보이나 아직까지 본격적인 관련 실적은 이루어지지 못한 것으로 평가됨

○ 주요 문화예술 법제의 제개정이나 공연예술계의 주요 동향을 반영할 수 있는 보다 구체적이고 전문화된 커리큘럼의 개발 노력이 제고될 필요가 있으며, 이를 위해 문화체육관광부 산하 유사 직무교육 프로그램을 운영하는 기관과의 협업 등을 활용, 한정된 재원으로 인한 기획의 한계를 극복할 수 있도록 노력을 기울일 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 문예회관 컨설팅 사업예산은 전년대비 23.4% 증가하였고, 수혜기관 확대율은 전년대비 20.5% 확대 달성하여, 8점 가중치에 8점을 획득하였음

○ 문예회관 아카데미 사업은 전년대비 교육과정수가 10%(과정 1개) 감소하였고 참여자수는 전년대비 25.6%(477명) 감소하였으나 문예회관 종사자 아카데미 참여율은 당초 목표대비 173%증가하였음.

## □ 과제 ② 문화 참여 기회 확대

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

### (1) 공연문화 확산을 위한 문예회관 우수공연 프로그램 지원(19)

○ 방방곡곡 문화공감'을 통해 민간예술단체 우수공연 프로그램 및 문예회관 공연·전시 기획프로그램, 문예회관 공연활성화 프로그램 등을 지원하여 지역문화진흥 및 공연산업 활성화 기반 구축에 기여한 기관의 노력은 긍정적으로 평가됨

○'너나들이 문화여행'을 통해 국립예술단체의 장르별 우수공연을 지역문예회관에 제공함으로써 지역 간 문화격차 해소에 기여한 점은 고무적으로 평가되며, 관련 일정 편성에 있어서 각 단체와의 세심한 조율을 통해 장르별로 고르게 문화 향수가 이루어지도록 하고 단체 간 원활한 협업이 제고되도록 유의할 필요가 있음

○ 전년도 평가에서 세월호 침몰사고 등 경영환경 변화에 따른 신속한 사업기획 및 홍보의 필요가 지적되었는바, 이를 반영하여 메르스 사태 발생시 문예회관의 사업포기로 발생한 잔여예산의 추가 공모 및 배정을 통해 문화향유권 신장을 제고하고 공연 등 일정을 연기 유도하여 보다 많은 지역민의 공연관람 기회를 제공한 것은 긍정적 환류 성과로 평가됨

○ 다만 위에서 그치지 않고 세월호 사태, 메르스 발생 등 문예회관 담당자들이 예기치 않은 공연취소 사태를 유발하는 불가항력적 상황에 대해 대처할 수 있는 전반적인 위기관리시스템의 개발 및 공유 방안이 마련되어야 할 필요가 있으므로, 사업비 지원 이외에도 이에 관한 총괄적 가이드라인의 공유 등 관련 모색을 염두에 둘 필요가 있음

○ 사업대상 확대 및 공연프로그램 선정 시 수요자 요구 반영 부족이라는 대내외 평가를 반영, 기관 페스티벌 현장에서 문화예술회관들이 선정한 작품을 일부 포함하고 민간우수프로그램 순수예술분야 신청 시 재정자립도와 무관하게 70%까지 지원하도록 한 것은 고무적 성과이나, 향후 다양한 경로의 수요자 참여를 반영할 수 있는 환류 시스템의 체계화가 필요할 것으로 보임

### (2) 문화향유 극대화를 위한 문예회관 문화예술교육(8)

○ 지역 주민 대상의'문화예술회관 문화예술교육 프로그램'을 통해 지역주민들에게 문화예술활동 참여 기회를 제공하고, '꿈다락 토요문화학교 예술감상교육'을 통해 지역의 문화예술회관을 거점으로 청소년들의 자발적 문화예술향유능력 제고를 꾀하고자 하는 사업의 기본 추진 방향 및 집행 과정은 긍정적으로 평가됨

○ 고객 모니터링 결과를 반영하여 학생연령대별 눈높이와 흥미를 고려한 프로그램을 구성하고 신규 및 심화 프로그램을 차별화 지원하여 질적 내실화를 유도한 것과, 외부전문가 모니터링 결과를 반영하여 현장 방문을 통한 예산 및 프로그램 집행상의 개선을 이룬 것은 고무적으로 평가됨

○ '꿈다락 토요문화학교'의 경우 외부기관과의 협업을 통해 업무성과를 창출한 것은 긍정적으로 평가되나, 기관의 사업이라기보다는 홈페이지 운영 등 전반적 홍보에 있어 한국예술교육진흥원 및/또는 각 지자체 사업으로 인식되는 경향이 있어 이용 상 혼란이 없도록 공동 BI의 개발 등 관련 홍보의 체계를 확립할 필요가 있음

○ 문화예술교육 활성화를 위한 정보공유의 장을 마련하기 위해 개최한 '문화예술교육 축제'의 경우 기관의 특성화 사업으로 보이나 이에 관한 체계적 추진 계획 및 통합적 홍보 노력이 보완될 필요가 있으며, 향후 기관별 정보공유의 장으로 적극적 활용을 제고할 필요가 있음

○ 전년도 평가에서 연합회 차원의 통합 홍보 강화 및 문화예술교육의 특성을 반영하여 프로그램의 질적 성과를 대변하는 추가적인 지표 개발이 권고된 바, 일부 개선이 이루어지고 있으나 여전히 추가적인 개선 노력이 필요한 것으로 평가됨

## 2. 목표 달성도

○ 문예회관의 민간 및 국립 우수공연 집행예산은 전년도 6,050백만원 대비 7,159백만원로 18.330% 증가하였으나, 수혜인원은 전년도 240,204명 대비 340,798명으로 141.878% 초과 달성하였으며 공연관람 증가율을 또한 41.878% 증가하였음.

○ 문화예술 교육사업은 전년대비 사업예산이 12.737%로 감소했으나, 수혜자수는 9.039% 감소하는데 그쳐 전년대비 90.956%를 달성하였음.

○ 이는 메르스 사태로 인한 직접적인 영향이 반영된 결과로 여겨지며, 적극적인 확산 방지 노력을 통해 위기 극복을 한 바, 문화예술교육의 양적, 질적 성장을 위한 노력과 더불어, 사회 환경적인 요인에도 교육 참여율이 영향을 받지 않는 전략 수립이 필요할 것으로 판단됨

# (세종학당재단)

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>인적자원 및 역량 관리 (2) | | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (4(2))<br>(임금 피크제 운영의 적절성) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | **주요사업1**<br>세종학당 확대를 통한 한국어 학습자 및 교육기회 증대 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(18) | | |
| | | 목표 달성도 | (1) 세종학당 수강생 수(6) | |
| | | | (2) 일반 세종학당 수료생 수(6) | |
| | **주요사업2**<br>세종학당 교육과정 표준화 및 다양화를 통한 교육품질 강화 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(14) | | |
| | | 목표 달성도 | (1) 세종학당 전문교원 비율(6) | |
| | | | (2) 일반 세종학당 개설 문화 프로그램 및 행사 수(4) | |
| | **주요사업3**<br>온라인 한국어·한국문화 콘텐츠 개발 및 운영 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(8) | | |
| | | 목표 달성도 | (1) 누리-세종학당 운영 활성도(5)<br>(회원 마일리지 점수) | |
| | | | (2) 누리-세종학당 접속 횟수(3) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | **양호** | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 외국어 또는 제 2외국어로서의 한국어 교육, 한국문화 보급 및 문화 간 교류 촉진을 통한 한국에 대한 올바른 인식과 국가 이미지 제고

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 송향근 (2015.07.08. - 2018.07.07.) |
| 설립근거 | 국어기본법 제 19조의2 |
| 주요사업 | ○ 외국어 또는 제2언어로서의 한국어·한국문화를 교육하는 기관이나 강좌를 대상으로 세종학당 지정 및 지원<br>○ 온라인으로 외국어 또는 제2언어로서의 한국어·한국문화 교육 누리집 개발 및 운영<br>○ 세종학당의 한국어 표준 교육과정 및 교재 보급<br>○ 세종학당의 한국어 교원 양성, 교육 및 파견 지원<br>○ 세종학당을 통한 문화교육 및 홍보 사업<br>○ 외국어 또는 제2언어로서의 한국어 보급을 위해 필요한 기타 사업 |
| 조직 / 정원 | 1사무국 5부 / 27명 |
| 2015 예산 | 13,158백만 원(국고 12,875백만 원, 기부금 260백만 원, 자체 23백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 대내외 환경분석을 통해 비전, 핵심가치를 재설정하고 4대 추진전략 및 11대 전략과제를 도출하여 제시한 중장기 경영전략, 기관의 특성을 반영하여 정립한 고객관리 및 만족도 제고를 위한 전략, 대상고객별 다양한 소통채널 구축 등의 노력, 경영공시의 정확성 제고를 위한 5단계 사전·사후 검증, 정보공개 실적, 윤리경영 전략체계 수립, 윤리경영교육 실적 등의 개선노력은 긍정적으로 평가됨

○ 구체적 전략실현을 위한 전략목표 및 세부과제 도출, 전략추진에 따른 성과의 모니터링 및 평가시스템 구축, 적극적인 전략과제이행 실적 및 대응노력이 필요하고, 상시 점검 및 모니터링을 통한 체계적인 관리 시스템 구축 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 사업 중심의 조직개편을 통한 업무·인력·단위조직의 유기적 연계강화, 운영지침 및 매뉴얼 수립 등의 경영효율성 제고를 위한 개선, PDCA 기반 성과관리 프로세스 운영체계, 경영목표 및 대외평가와 연계한 체계적인 성과지표 체계 구축 등의 개선, 업무영역 확대에 따른 신규채용 확충, 인사관리의 공정성 확보를 위한 기반 마련 등의 노력, 업무영역 확대에 따른 신규채용 확충, 인사관리의 공정성 확보를 위한 기반 마련, 성과연봉제 적용, 계약직 간의 차별요인 해소에 대한 적극적인 노력 등은 긍정적으로 평가됨

○ 체계적인 중장기 조직관리 및 인력수급 계획, 조직성과 제고를 위한 상향식 평가, 다면평가 등의 제도개선, 직원들의 역량강화를 위한 다양하고 체계적인 내·외부 교육 프로그램 확대, 중·단기 교육 프로그램 계획 수립 및 운영, 적극적인 노사관계 선진화 및 관리역량 강화 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 해외 한국어 및 한국문화 수요의 효과적인 대응체계 구축에 있어서 전년 대비 균형적 확대 및 관리 내실화, 세종학당 확충 운영기반 확충 및 운영관리 체계 효율화, 교육지원 체계화 및 맞춤형 지원 확대, 다양한 교육 콘텐츠 개발 및 운영 노력 등은 긍정적으로 평가됨

○ 향후 관련 콘텐츠의 구축 및 관리 운영에 지속적 노력, 관련 문화콘텐츠의 지적재산권 관리체계 구축, 온라인 홍보 강화, 저작권 보호에 대한 국제적 관점의 위험관리 방안 수립 등이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 세종학당재단의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관의 모호하고 광범위한 의미의 미션, 비전, 핵심가치, 추진전략을 협업중심, 교육과정의 표준화와 품질강화로 집중화하고 중장기 계획에 따른 콘텐츠 개발에 이르기까지 전년도에 비해 구체적으로 설정하려고 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 대내외 환경변화에 따라 비전, 핵심가치를 재설정하는 등 기관운영의 목표와 방향에 대해 구체적으로 고민하고 개선과제, 미래비전을 제시한 것은 긍정적으로 평가됨. 이에 따른 시설보완, 교육프로그램, 운영관리 부문 등 현안과제에 대해 연차별, 단계별 실행계획을 수립하고 실행할 필요가 있음

○ 2015년 국정감사 시 지적사항인 '세종학당 전체를 대상으로 하는 시설 개보수 수요조사 및 관련예산 확충'문제에 대해 시설표준화 연구 및 내·외부 심사위원회를 통해 최종지원 15개 학당 선정, 시설개선을 위한 예산 10억 확보, 네이버문화재단 등 민간기업의 후원 유치를 통해 정부 예산의 한계를 극복한 것은 바람직한 것으로 평가됨

○ 한국어교육 중심에서 문화영역까지 확대하여 비전을 제시한 것은 바람직한 것으로 판단됨. 문화프로그램의 경우 타기관이나 프로그램을 리서치하여 기관 미션에 맞게 선택과 집중을 통해 차별성 확보하고 온·오프라인 콘텐츠 개발에 있어 어떤 콘텐츠를 어떻게 개발하여 재단의 미션을 실행하게 되는지 장기적인 개발계획을 모색할 필요가 있음

○ 기업연계형 사업 개발, 문화강사-문화교원 확대, 온라인 '누리-세종학당' 운영은 긍정적임 시도임. 체계적인 관리를 위한 전담인력을 보충하고 지원을 강화할 필요가 있음

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 기관의 대내외 환경변화에 따라 새로운 비전으로 ‘한국어와 한국문화로 세계와 소통하는 국가대표 기관’, 핵심가치를 ‘지속가능성, 전문성, 협업과 소통’, 추진전략을 ‘세종학당 확대를 통한 한국어 학습자 및 교육기회 증대, 교육과정 표준화 및 다양화를 통한 품질강화, 온라인 한국어 한국문화 콘텐츠 개발 및 운영, 선진경영체계 정착’으로 설정한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 기관은 미션과 비전의 구체적인 실행을 위해 2014년의 5대 추진전략, 16개 전략과제를 조정하여 2015년 4대 추진전략, 11개 전략과제로 명료화하고 과제별로 정의를 명확히 하여 사업의 효율성을 높이려 하였으며, 전략과제에 따른 성과지표까지 연계성을 확보하려 노력한 것으로 판단됨

○ 기관장의 상임화로 사업수행의 안정성과 예산확보를 위해 노력하였으며, 경영진의 의지에 따른 설립목적과 환경분석에 따른 핵심가치를 도출, 재단구성원의 참여를 통해 한국어, 한국문화, 브랜드 등 키워드를 도출하여 전략과제와 및 핵심가치를 연계하려 소통한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 경영전략을 재수립하는 과정에서 정책환경, 사회환경, 기술환경의 분석을 통해 국가브랜드제고, 한국문화 영토 확대, 해외산업 거점화 기지, 일자리 창출, 문화교류협력강화, IT기술을 활용한 누리집과 학당진출 어려운 지역에 대한 접근성 제고를 기관 경영전략의 시사점으로 분석했는데, 이는 예산확보와 인원충원 등이 따라야 함으로 우선순위를 정해 년차별, 단계별로 실행계획을 세우는 것이 바람직할 것으로 판단됨

○ 현재 기관은 부족한 재무구조, 해외자산 없이 연계기관에 의존한 현지 설비 사용, 소수직원으로 54개국 138개소를 운영 중임. 기관의 경영목표 달성을 위한 세부목표 및 단계별 목표치를 학당은 2015년 138개소에서 2020년 200개소, 학습자는 2015년 4만명에서 2020년 10만8천명으로 수립했는데, 이를 달성하기 위해서는 예산, 시설, 교원, 인원확보 등에 대해 심도 있게 검토, 구체적인 계획을 세워야 할 것으로 판단됨

○ 한국어와 한국문화로 세계와 소통하는 국가대표기관이란 새로운 비전을 실행함에 있어 추진전략은 재원(예산)과 인력의 가동범위에 맞게 구체적으로 계획하여 년차별, 권역별로

실행하는 게 현실적으로 효율성을 높일 수 있을 것으로 판단됨

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 기관 사업의 실행력제고를 위해 추진전략 별 필요자원 및 사업별 순위를 정하고 이에 따라 조직(5부1팀)을 정비하고 인적, 물적 자원을 배분 하려 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 인적자원의 경우 전문성 제고를 위해 인력양성 전문기관 등을 통해 교육기회를 확대할 필요가 있음

○ 세종학당의 안착을 목표로 평가지표를 개선하고 고도화하려 노력하고 정성평가를 신설하여 서면 계량평가의 한계극복, 필수 항목 도출 등을 통해 평가항목 간소화, 학당 운영 현황 및 필수 이행 사항 점검을 위한 현장평가를 강화한 것은 긍정적으로 판단됨

○ 전문교원 파견, 현지 교원 대상 재교육지원, 신규 세종학당 지정 심사시 교원 기준을 강화하고 2014년 대비 2015년 한국어교원 자격증 소지교원을 5%, 해외파견 전문교원을 28.2%로 확대한 것은 바람직한 것으로 평가됨

○ 한글전파와 더불어 한국문화를 알리기 위한 세종문화아카데미를 운영, 실행하고 있음은 긍정으로 평가됨. 기존의 강좌형 교육프로그램과 더불어 한국문화 체험형 프로그램을 확대하여 운용할 필요가 있음

○ 2016년 표준모델 세종학당(4억원, 2개소)을 선정, 시범운영할 계획인데, 운영과정과 결과를 점검하여 장단점을 파악, 차후사업에 반영할 필요가 있으며 긍정요인을 중심으로 표준화하여 2017년부터 장기적으로 권역별 계획을 세워 각 권역별 니즈에 따른 차별적 운영방안 도출하여 실행할 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관의 내부고객 관리를 위해 세종학당재단과 관계자로 분류하고 온·오프라인을 통한 소통채널을 구축하고, 동기부여와 조직발전을 위해 연 1회 조직관리 및 직원 만족도 조사를 실시하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 외부고객이 해외불특정 다수로 고객만족도 조사기관은 아니나, 자체적으로 고객만족도조사를 하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨

○ 잠재고객 및 외부 고객이 전세계에 위치함에 따른 고객관리의 어려움, 낮은 정책고객 인지도 등 약점을 극복하기 위해 한류확산과 연계하여 고객접근성을 강화하고 운영 시스템 전산화를 통한 세계고객관리를 위한 체계를 구축한 바, 실질적인 성과를 위해 책임관리제를 통해 지속적으로 관리를 강화할 필요가 있음

○ 전략목표로 지속가능한 학당 운영과 교육품질의 제고를 통해 2020년까지 핵심고객으로 수강생 10만8천명의 달성을 제시했는데, 연차별 상시 점검 및 모니터링을 통해 고객관리 및 만족도 상승을 위한 체계적인 시스템을 구축할 필요가 있음

○ 여건상 현재 재단임직원 출장시, 현장조사를 하고 있으나 객관성을 확보하기 위해 외부 전문가가 현장을 방문하여 조사하는 방안을 모색할 필요가 있음(2016년 표준모델 세종학당 시범운영 시 현장의견 수렴 반영필요)

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 기관 창립 이래 청렴과 반부패 윤리 관련 사고가 전무한 것은 긍정적임. 윤리경영 추진을 위한 기관전략과 윤리경영 미션 및 비전의 연계성 확보를 위해 노력하고 청렴·윤리 마인드 함양, 임직원의 청렴실천 결의, 윤리 자가진단을 실행한 점은 바람직한 것으로 판단됨

○ 반부패 및 청렴문화확산을 위해 학당의 미담사례를 발굴, 실천하고, 각종 물품 구입시 중소기업, 여성기업, 사회적 기업, 장애인기업 제품을 사용하는 등 사회책임경영을 위해 노력한 점은 인정되나 윤리경영의 안정적인 정착을 위해 전략적으로 확산시킬 필요가 있음

○ 기관의 경영공시 오류 및 지연최소화를 위한 자체공시 및 확대추진 전략을 수립해 수시공시와 정기공시(분기, 반기 연간)를 통해 적시성을 높이고, 5단계에 걸친 사전, 사후 검증 강화로 정확성을 높인 점은 긍정적임. 적시성, 정확성과 더불어 충실성과 접근용이성을 상승시키려면 상시모니터링과 지속관리를 할 필요가 있음

○ 2014년 윤리경영 중장기 계획의 3대전략 9과제를 도입하여 현재 확산기(2015-2016)에 있는 바. 전략목표인 윤리경영문화 내재화, 전사적 실천전략 강화, 성과확산 및 공유를 점검하고 확산하기 위해서는 중간점검 및 평가를 실시하고 이를 적극 반영할 필요가 있음

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 기관은 중장기 계획수립, 임금피크제 도입, 노사협의회 발족, 중장기 재무예산계획 수립 및 재무위험 관리 분석 등을 통하여 경영관리를 개선하기 위해서 다각적으로 많은 노력을 하였음. 그러나 효율적 인력관리와 복리후생 제공, 재무예산관리의 공정성과 투명성 제고를 위해서 다소 개선의 여지가 있는 점들이 존재함

○ 조직 및 인적자원관리에서 보면, 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획이 미흡하며 성과평가에서도 다면평가와 상향식 평가를 적극적으로 도입할 필요가 있음. 그리고 내부직원 특히, 신규직원을 위한 맞춤형 교육 개발에 많은 관심을 가질 필요가 있음

○ 보수 및 복리후생에서는 임금피크제를 원만하게 도입하였고 인건비 인상률도 정부 지침을 잘 준수하였음. 그러나 현재 임원들만을 대상으로 성과급을 지급하고 있는데 일반 직원과 계약직에도 성과급 지급을 조속히 확대 적용할 필요가 있음. 복리후생 제공도 정부의 방만경영 정상화 운영지침을 실질적으로 잘 준수하고 있는지 검토해서 개선할 필요가 있음. 노조관리를 위해서 노사협의회를 발족했으나 실질적으로 활성화 되지는 않은 상황인 것으로 평가됨. 정기 노사협의회 및 다양한 노사관리 방식을 활용하여 원활한 노사관계를 위한 기회와 채널을 다각화시킬 필요가 있음

○ 재무예산관리 및 성과에서는 재무예산 계획 및 재무위험 관리분석을 실시하였지만 보다 구체적이고 명시적인 근거를 토대로 계획을 수립할 필요가 있으며 재무건전성 제고를 위한 수익창출 방안 및 경상비 절감 대안을 다각적으로 모색할 필요가 있음. 또한 재정투명성 확보를 위해서 사업선정 규정에서 세부 확인사항을 보다 객관적으로 수립하고 상시 모니터링 시스템을 구축할 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 귀 기관은 중장기 계획수립, 성과평가 체계개선, 운영지침과 매뉴얼 수립, 교사 역량 제고 노력 등 효율적 인력관리 및 역량제고를 위해서 다각적으로 많은 노력을 하였음. 그러나 개선이 필요한 점들을 중심으로 평가의견을 적시하고자 함

○ 교원충원과 같이 세종학당의 외적인력에 대한 확충계획은 관심을 가지고 관리하고 있지만 내적 조직의 효율성 및 역량제고 노력은 다소 미흡함. 핵심 사업의 전략과 계획을 토대로 조직 및 인력 구성과 확충을 연계시켜서 추진할 필요가 있음. 현재 신규직원 채용이 지속적으로 증가하고 있는 상황에서 더욱 체계화된 접근이 필요함. 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획에서 이러한 부분들이 잘 반영될 필요가 있음

○ 직원들의 성과평가의 객관성을 확보하기 위해서 2015년 성과평가 계획을 수립하고 보다 구체적인 기준과 지표를 수립하였음. 그러나 현재 대부분 하향식 평가에만 의존하고 있으며 다면평가와 상향식평가는 적극적으로 활용하지 않고 있는 것으로 평가됨. 개방적이고 생산적인 조직일수록 상향식평가와 다면평가 제도를 적극적으로 도입할 필요가 있음

○ 임시조직과 비정규직원을 확대시키면서 직원들을 매년 지속적으로 많이 확충하고 있음. 직원 확충으로 신규인력이 많아질수록 직원들의 역량교육이 중요함. 현재 직원들의 교육수요파악을 통하여 개별교육과 공통교육을 구분하여 다양한 교육을 실시하고 있지만, 신규직원에 초점을 맞춘 교육이 미흡함

○ 외부 현장 교사 역량교육을 위해서도 교재를 개발하고 교육을 실시하고 있지만 국내교육이 매우 미흡한 것으로 평가되는데 보다 다양한 기회를 제공할 필요가 있음. 또한, 내부직원은 외국의 교육현장과 교사를 지원하는 조직인 만큼, 현장 간의 상호작용과 연계성을 제고시키기 위한 체계적인 교육이 필요한 것으로 평가됨

○ 교육 후 성과를 확인해서 이것을 피드백하는 과정이 구축될 필요가 있음. 내부직원들의 교육성과를 확인하고 공유할 수 있는 세미나, 발표기회를 많이 가질 필요가 있으며, 현장 교사들도 경험과 노하우를 공유할 수 있도록 접근성이 높은 다양한 매체들을 개발해서 제공해줄 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4(2))

○ 임원들은 성과연봉제를 적용하고 있으며 직원들은 호봉제를 토대로 성과급을 연동하여 지급하는 체제를 갖추었으나 현재는 성과급 지급은 임원에 한하여 지급하고 있음. 조속히 일반직원으로 확대할 필요가 있음

○ 그리고 계약직의 성과급 지급에 대한 규정은 없지만 정규직과 차등없이 적용하는 것으로 파악되는데, 정규직 보수규정에서 정하는 바에 따를 것이 아니라 성과급에 대한

지속성과 안전성을 담보하기 위해서는 계약직을 위한 성과급 지급에 대한 규정도 수립할 필요가 있음. 성과연봉제의 안정적인 조기 정착을 위해서 기관장을 중심으로 적극적인 노력이 필요한 것으로 평가됨

○ 직원들의 복리후생을 위해서 다양한 형태의 복리후생비를 지원하고 있는데 방만경영 정상화 운영지침에서 제시한 기준들을 토대로 재정비할 필요가 있음. 예를 들어, 명절수당이나 초중등 자녀교육비 지원 등은 검토해볼 필요가 있음

○ 2015년 인건비 인상률은 3.757%로서 정부지침인 3.8%를 준수하였음. 그리고 2015년 9월에 임금피크제를 도입하였음. 그러나 2024년에 처음으로 임금피크제를 적용받는 직원이 있는 것으로 확인됨

### ② 노사관리(2)

○ 노조는 없으나 효율적 노사관리와 노사 간의 공감대 형성을 위해서 노사협의회를 2015년 말에 발족하여 노사협의회 운영규정을 만들고 노사 간의 상호작용과 의사소통의 창구로 활용하고 있음. 그러나 현재 활성화되지는 않은 것으로 평가됨. 정기 노사협의회를 2015년 말에 한번 하였음. 정기적으로 노사협의회를 개최하고 담당자의 노사관리 역량교육도 체계적으로 실시하여 안정적이고 효율적인 노사관리가 될 수 있도록 각별한 노력이 필요함

○ 노사협의회를 통하여 직원들의 근무환경 개선과 문제해결에 기여할 필요가 있음. 그리고 귀 기관이 많이 활용하는 임직원 간담회 등도 적극적으로 활용하여 노사 간의 상호작용 메커니즘을 다각화시킬 필요가 있음. 즉, 정기적 노사협의회와 다양한 공식적·비공식적 노사 간의 공유기회를 다각화시키는 것이 바람직함

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관은 효율적이고 투명한 재무예산관리를 위해서 중장기 재무예산 계획을 수립하고 재무관리 위험분석도 실시하였음. 그러나 중장기 재무예산 계획과 재무관리 위험분석을 보면 구체적인 근거와 대안이 명시적으로 들어나지 않고 단순히 계량적 수치를 언급해 놓은 경향이 있음. 중장기 재무예산계획과 재무관리 위험분석은 보다 구체적이고 체계적인 분석 근거와 대안을 토대로 잠재적 예산 및 수익창출 규모 등을 제시할 필요가 있음

○ 2015년 부채비율이 현격히 줄어들고 있으나 재무구조 건전성 확보를 위한 노력은

미흡함. 수익창출을 통하여 재무구조를 개선하기 위해서는 경상비와 인건비를 효율적으로 관리하고 재단의 자체사업 확장 전략과 수익창출 방안에 대해서 다각적으로 분석하여 대안을 모색할 필요가 있음

○ 예산집행의 효율성 및 투명성 제고를 위해서는 우선적으로 사업선정이 보다 명확하게 이루어질 필요가 있으며 현금카드에 의한 집행, 일일점검체제 등을 도입하여 상시 모니터링 시스템을 도입할 필요가 있음. 구체적으로, 현재 사업선정 타당성 확보를 위해서 7개 영역의 체크리스트를 제시하고 있는데 세부 확인사항들이 다소 주관적임. 보다 객관적인 평가 기준과 방법이 수립될 필요가 있으며 재정집행에 대해서도 보다 엄격한 상시모니터링을 실시할 필요가 있음

## Ⅲ. 주요사업과제

### 총 평

○ 전년 대비 학당의 지정 요건 강화로 내실을 갖춘 신규 학당을 추가 지정하는 한편 부실 학당을 취소하는 등 학당의 균형적 확대 및 관리 내실화를 기함으로써 해외 한국어 및 한국문화 수요의 효과적 대응체계를 마련하고자 한 것은 전년도 평가에 대한 환류 노력으로 긍정적으로 평가됨

○ 표준교육과정 적용 가이드라인을 개발하는 등 교육지원 체계화 및 맞춤형 지원 확대 노력이 긍정적으로 평가되며, 문화전문가 등의 파견 규모를 확대하고 다양한 문화 체험 및 교류 프로그램을 적용하는 등 한국문화보급 전문화 및 활성화 기반을 구축하고자 노력한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 누리-세종학당 중장기 사업계획 수립 및 교수학습 관리, 수준 평가 시스템 구축 등 제반 운영 전략 및 로드맵 수립을 통해 장기적 관점의 온라인 교육 강화 개선을 진행한 부분 등도 전년도 평가 내용에 대한 환류 노력으로 보여 긍정적으로 평가됨

○ 한국문화에 대한 전체적 관심 유도를 위한 체계적 프로그램 마련에 대한 환류 노력으로 '세종문화아카데미'의 운영 계획을 수립·제안하고 세종학당 문화교육과정을 개발하는 등의 노력을 기울인 것은 긍정적으로 평가됨. 다만 시범 운영 단계인 만큼 향후 관련 콘텐츠의 구축 및 관리 운영에 지속적 노력을 기울일 필요가 있음

○ 문화전문가 부족 현상을 극복하고 다양한 문화 프로그램 수요에 대응하기 위해 협업 기관을 확대, 문화인턴 파견(오프라인)이나 누리벗 활동(온라인) 등을 추진하여 관련

예산을 절감한 것은 고무적이나, 이의 활성화를 위한 전제 조건으로 학생 인력에 대한 체계적인 사전 교육 및 현지 지도감독 체계가 마련될 필요가 있음

○ 웹툰이나 에니메이션, K-Pop 관련 콘텐츠 등 다양한 유형의 한국문화콘텐츠를 활용한 것은 고무적으로 평가되나, 개별 한류 산업과도 연관되어 있는 만큼, 관련 문화콘텐츠의 지적재산권 관리 체계를 갖추는 것이 필수적이며, 나아가 온라인 홍보를 강화함에 있어 항시 수반될 수 있는 저작권이나 퍼블리시티권 등의 보호 문제에 대한 국제적 관점의 위험 관리 방안을 수립할 필요가 있음

## 과제별 평가 결과[1)]

### □ 과제 ① 세종학당 확대를 통한 한국어 학습자 및 교육기회 증대

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(18)

○ 해외 한국어 및 한국문화 수요의 효과적 대응체계 구축에 있어, 전년 대비 지정 요건 강화로 내실을 갖춘 신규 학당 16개소를 추가 지정하고 부실 학당 8개소를 취소하는 등 학당의 균형적 확대 및 관리 내실화를 기한 것은, 소외지역 학당 개설이 다소 가시적 실적에 머물러 있어 양적 확대뿐 아니라 질적 수준 향상을 위한 추가적 노력이 필요하다고 본 전년도 평가 내용을 반영한 것으로 긍정적으로 평가됨

○ 세종학당 운영기반 확충에 있어, 사업 타당성 설득으로 신규 사업에 대한 정부 및 기업 후원 예산을 확보한 것은 고무적 성과로 평가되며, 이에 따른 운영지원금 현실화 및 우수학당 인센티브제도 도입 등 학당 운영의 질적 수준 향상 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 특히 운영지침 개정, 매뉴얼 개발 등 업무관리시스템 정비와 함께 맞춤형 컨설팅 추진 등 지속가능한 세종학당 운영을 위한 관리체계를 정비하고, 모범 운영사례 정립 확산 및 거점 활용을 위한 표준모델 세종학당 운영방안 연구 및 예산 확보 등의 노력을 통해 세종학당 운영 기반 확충에 대한 노력이 이루어진 것으로 평가됨

○ 학당 평가대상을 확대하고, 운영 평가항목을 개선하는 등 지표 개선으로 객관성 및 신뢰성을 제고하고, 세종학당의 상시 점검 기능 운영을 통해 성과 관리 및 환류 체계를 마련하는 등 효율적인 환류시스템 구축을 위한 노력이 긍정적으로 평가됨

1) 주요사업과제와 관련한 목표달성도 평가와 관련해서 세종학당의 경우 고객만족도 미수기관으로 고객만족도에 대한 가중치를 주요사업과제 목표달성도 지표의 가중치를 기준으로 고객만족도 가중치를 비율로 환산하여 반영

○ 문화강사 자격을 신설하여 한국인 교원 및 운영요원의 현지 체류 자격 등에 대한 검토가 이루어지고 있으나, 한국어교육 자격증 소지 교원을 확대하고 합리적 기준으로 교원을 파견하기 위한 지속적 노력을 기울일 필요가 있으며, 이를 위해 관련 부처와의 협력 구축 등 구체적 개선 방안이 마련되어야 할 것으로 판단됨

○ 전년도 평가 지적사항 중 심사절차 및 필수자격요건 강화 내용의 신청 대상자에게 대한 적극적 홍보 필요성 부분은 지속적 노력이 필요할 것임. 아울러 신설된 문화강사제도의 정립 및 활용을 통한 문화프로그램 활성화와 함께 해외 우수 교육기관 내 세종학당 지정 노력을 꾸준히 확대해 나갈 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 2015년 세종학당 총 수강생 수는 43,308명으로 2013년 대비 1.9% 감소하였으나, 일반 세종학당 수료생 수는 14,854명으로 2013년 대비 3% 증가하였음.

○ 신규 세종학당 시범 운영기간(6개월) 도입으로 일부 학당의 사업기간을 단축하였고 부실 기관을 지정 취소하는 등 세종학당 운영 내실화 조치를 취하였기 때문에 달성도가 목표치 대비 상대적으로 낮게 나타남

## □ 과제 ② 세종학당 교육과정 표준화 및 다양화를 통한 교육품질 강화

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(14)

○ 세종학당 표준교육과정 적용 가이드라인을 개발하는 등 교육지원 체계화 및 맞춤형 지원 확대 노력이 긍정적으로 평가되며, 문화전문가 및 문화인턴 파견 규모를 확대하고 다양한 문화체험 및 교류 프로그램을 적용하는 등 한국문화보급 전문화 및 활성화 기반의 구축 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 국외 한국어교원의 전문성 강화를 위하여 교원양성과정 운영과 함께 관련 콘텐츠를 재개발하고, 현지 재교육을 위한 콘텐츠를 신규 개발하였으며, 한국어교원자격증 소지자인 전문교원의 비율을 학당 내 30%까지 끌어올린 노력이 긍정적으로 평가되며, 향후 전문교원 비율의 제고 노력이 지속적으로 경주되어야 할 것임

○ 파견 사업의 효율적인 운영을 위한 지침 및 제도 보완 필요성에 대한 전년도 경영평가 내용에 대해, 외교부 재외공관 및 주한대사관 등과 협력하여 해외안전전문기관 International SOS 서비스 가입 및 해외파견자 안전 관리 지침 등을 마련한 것은 파견 교원의 해외 활동 안전 보장을 제고한 것으로 긍정적으로 평가됨

○ 문화 프로그램 지원 활성화 및 한국문화에 대한 전체적 관심 유도를 위한 체계적 프로그램 마련 필요성 등 전년도 평가 지적사항에 대해, '세종문화아카데미'의 운영 계획을 수립·제안하고 세종학당 문화교육과정을 개발하는 등의 개선 노력은 긍정적으로 평가되며, 향후 관련 콘텐츠의 구축 및 관리 운영에 지속적 노력을 기울일 필요가 있음

○ 문화전문가 부족 현상을 극복하고 다양한 문화 프로그램 수요에 대응하기 위해 한국예술종합학교 등 협업기관을 확대, 문화인턴 파견을 공동으로 추진하여 관련 예산을 절감하고 있으나, 이의 활성화를 위해서는 전문교원이 아닌 학생 인력에 대한 체계적인 사전 교육 및 현지 지도감독 체계가 보완될 필요성이 있음

○ 단순히 문화전문가 파견의 양적 확대에서 나아가 향후 질적 개선을 이루기 위한 전제로, 다소 모호한 현재의 기준에 대한 기관 내외부적 검토를 거쳐 관련 기준을 정립하고 이를 효과적으로 홍보함으로써, 문화전문가 제도를 체계적으로 정착시킬 필요가 있음

### 2. 목표 달성도

○ 세종학당 전문교원 비율은 29.668%로 전년 대비 18.67%의 증가율을 보여 목표치 대비 97.349%의 성과를 보였음.

○ 또한 문화전문가 파견 등 지원 강화로 일반 세종학당 개설 문화 프로그램 및 행사 수는 2,116회로 전년 대비 202.3% 증가율을 보여 목표치의 168%를 초과 달성하는 성과를 거두었음.

## □ 과제 ③ 온라인 한국어·한국문화 콘텐츠 개발 및 운영

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 온라인 교육에 대한 장기적인 플랜에 따른 체계적 개발 필요성에 대한 전년도 평가 지적사항에 대해, 누리-세종학당 중장기 사업계획 수립 및 교수학습 관리, 수준 평가 시스템 구축 등 운영 전략 및 로드맵 수립을 통해 장기적 관점의 온라인 교육 강화 개선 노력을 경주한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 업무관리시스템 3단계를 구축하여 해외 세종학당의 자체 점검 및 한국어 교원 파견 사업 신규 접수 기능을 전산화하고, 기관의 업무 환경을 고려하여 모바일 전자문서

결재시스템을 도입한 것은 업무정보화 지원 확대를 위한 긍정적 노력으로 평가되며, 향후에도 이러한 업무 효율성 제고 노력이 경주되어야 할 것임

○ 인터넷 접속환경 등 국가적 특성을 감안한 다양한 온라인 교육 방안을 강구할 필요가 있다는 전년도 평가 지적사항에 대해, 모바일 서비스, 다운로드 서비스, 책자 및 DVD 제공, 찾아가는 서비스 등 다양한 매체 활용 개선 노력 이외에, 모국어 환경을 고려한 다국어 서비스를 강화한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 국가별 특성을 반영한 플랫폼을 제공함에 있어 유입률 1위인 중국의 경우 맞춤형 온라인 플랫폼인 weibo나 youku 등 도입을 통해 누리-세종학당 이용자 편의성을 제공하고 젊은 세대들에게 친화적인 쌍방향 활동을 증가시킨 것은 긍정적으로 평가되며, 이와 같은 현지화 사례가 발굴될 수 있도록 향후 지속적 모색이 필요함

○ 외부기업과의 협업이나 대학생 홍보인력 활용 등은 예산 절감이 가능한 효율적인 운영체계로 고무적으로 평가됨. 대학생 홍보대사 누리벗 활동에 있어 저작권 등 사전 교육프로그램 운영이 이루어지고 있으나, 전문 강사진의 선정 및 관리 등 관련 교육의 질을 제고하기 위한 꾸준한 노력을 경주하여야 할 것임

○ 웹툰이나 에니메이션, K-Pop 등 다양한 유형의 한국문화 콘텐츠를 활용한 것은 고무적으로 보이나, 향후 제반 문화콘텐츠의 지적재산권 관리 체계를 갖출 필요성이 있음. 나아가 온라인 홍보를 강화함에 있어 항시 수반될 수 있는 저작권이나 퍼블리시티권 보호 문제에 대한 국제적 관점의 위험 관리 방안을 수립할 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 누리-세종학당 운영 활성도(회원 마일리지 점수)는 776,668점으로 전년 대비 50.3%의 증가율을 보여 목표치의 125%를 초과 달성하는 성과를 거두었음.

○ 또한 누리-세종학당 접속횟수는 456,222회로 목표치를 초과하여 달성함.

# [전통공연예술진흥재단]

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>인적자원 및 역량 관리 | (2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | **주요사업1** 전통공연예술의 전승 및 보급 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(12) | | |
| | | 목표 달성도 | 전승 및 보급 참여도(8) | |
| | **주요사업2** 전통공연예술의 대국민 향유 활성화 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(16) | | |
| | | 목표 달성도 | 대국민 향유도(14) | |
| | **주요사업3** 전통공연 창작발굴 및 활성화 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(12) | | |
| | | 목표 달성도 | 창작작품 활성화도(8) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 전통공연예술의 진흥으로 국민의 문화품격 향상에 기여

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 손혜리 (2015.12.29. - 2018.12.28.) |
| 설립근거 | 2007.02.01. 문화체육관광부 허가 |
| 주요사업 | ○ 전통공연예술의 전승 및 보급<br>○ 전통공연계술의 인력양성 및 연수<br>○ 전통공연예술의 발굴 및 활성화<br>○ 전통공연예술의 대국민 향유 활성화<br>○ 전통공연예술 해외진출 지원 |
| 조직 / 정원 | 1국 4팀 / 6명 |
| 2015 예산 | 11,899백만 원(정부지원 9,061백만 원, 자체 1,149백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 전년도 지적사항을 반영한 경영전략의 재정립, 전략목표 및 전략과제 도출, 열악한 여건에도 불구하고 경영시스템 구축 및 적극적 사업추진에 대한 노력, 핵심업무와 연계한 고객관리 체계구축 및 정보공유채널 구축 등의 노력을 긍정적으로 평가됨

○ 체계적인 환경분석, 내·외부 의견수렴 등을 통해 기관의 환경 및 특성을 반영한 보다 구체적인 전략수립, 전략목표 및 실행과제 도출, 단계별 실행과제 추진을 위한 중장기 로드맵 구축, 구체적인 실행과제 이행 및 성과 점검을 위한 상시 모니터링 및 환류시스템 구축·운영, 창의적 전통예술 콘텐츠 지속가능 개발을 위한 시스템 구축,

적극적 홍보전략 마련, 경영공시 시스템의 투명성 및 정확성 제고, 다양한 내·외부 반부패 및 경영윤리 교육 프로그램 운영 및 실적 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 중장기 계획 수립을 통한 조직 재설계, 성과연봉제 도입, 정규직과 비정규직의 차별적 요소 배제, 중장기 재무예산 계획 수립, 재정 투명성 제고를 위한 정기 모니터링 시스템 수립 등의 개선 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 중장기 인력수급 및 구체적인 조직관리 계획 수립, 객관적이고 구체적인 성과평가 시스템 개선, 다양한 직원 역량교육 프로그램 운영 및 교육성과 공유·활용, 보수체계 현실화 및 인력구성 개선, 노사협력 제고를 위한 공식적·비공식적 쌍방향 의사소통 활성화 및 채널의 다양화, 합리적 노사협의회 운영을 위한 매뉴얼 마련, 재정자립도 제고 방안 등의 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 수요 요구에 부응한 전통예술문화학교 운영, 교육환경 개선, 유관기관과의 협력, 고객만족도를 반영한 환류 노력, 전통예술고 심화교육의 체계적 운영, 고객 모니터링 및 대내외 환경분석에 따른 홍보 매체 개발 등의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 주요사업들이 단순한 공연 횟수, 객석 점유율 등의 양적인 증가보다는 소비자의 질적 욕구에 적극적으로 부응하기 위해 다양한 외부 기관과의 협업 등을 통한 콘텐츠 개발, 향후 전통공연 창작 발굴 및 활성화를 위한 연구기반 사업 확장, 전통공연예술 콘텐츠의 지적재산화 및 전문화된 관리 시스템 구축 등의 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 전통공연예술진흥재단의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 전통공연예술의 전승에서 전통공연예술의 진흥으로 기관의 설립목적을 미래가치에 두고 재정립한 것은 긍정적임. 반면 교육 및 보급, 전통예술의 융성, 창의적 발굴이라는 3대 핵심가치를 이행할 중장기 계획이 필요하고 그에 따른 실행계획과 전략이

필요함

○ 핵심가치 중 하나인 ‘창의적인 발굴’의 경우 의도는 매우 신선하나 지속가능한 지원방법을 세울 필요가 있음. 일회적 발굴이 아닌, 지속성이 있고 확장가능한 창의적인 전통예술 콘텐츠일 경우 2, 3년 지속 지원, 기관의 대표 콘텐츠로 성장시킬 방안을 모색할 필요가 있음

○ 민법에 의한 재단법인으로 정규직 티오가 한정되어 있어, 정규직 6명, 기간제 8명 등 적은 인원을 갖고 기관운영 및 주요사업을 진행해야 하는 아주 열악한 환경이나 기관의 노력으로 경영시스템을 갖추려 하는 등 노력이 인정됨

○ 기관의 핵심가치 도출과 이에 따른 실행효과를 거두기 위하여 SWOT분석을 통해 강점과 약점, 기회와 위협요소를 분석하고 미션을 실현할 수 있는 체계도를 만들어 효율적으로 관리할 필요 있음

○ 지역 국악전공학생들의 교육적 차별을 해소하기 위하여 국악분야별 명인들과의 합숙훈련과 1:1 멘토링제를 통한 밀착형 심화교육을 실시, 지역에서 불가능한 교육을 통해 편중된 전승체계를 극복하려 노력한 점은 인정됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 기관의 설립목적 및 미션을 재정립하기 위해 재단 정관 및 개념을 분석해 전통문화의 활용강화, 전통문화의 현대적 활용, 전통문화의 진흥, 전통문화의 교육복원이라는 중점내용을 도출해 낸 것은 긍정적으로 판단됨

○ 기관의 미션을 비전, 핵심가치, 전략방향과 상호 연계성을 확보하겠다는 것은 긍정적인 방향이나 이를 실행하기 위한 업무별, 년차별 핵심전략 목표설정과 항목별 실행계획이 필요함

○ 2015년도부터 창의적 발굴이라는 핵심가치의 목표달성을 위해 문제점으로 지적된 단년도 수행문제와 결과도출한계를 우선 극복목표로 지정함. 문제해결을 위해 연구/시연과제로 구분하여 공모, 시범운영을 하고, 지원 이후의 활성화를 위해 시연과제의

경우 지원사업 기간 중 외부기관에 의뢰해 콘텐츠화 컨설팅을 하는 등 적극적으로 노력한 점은 인정됨

○ 기관의 경영목표는 비전과 연계됨은 물론 측정가능하고 실현가능할 수 있도록 성과목표 대비 성과지표를 개발할 필요성이 있음. 또한 경영목표를 달성하기 위한 성과목표별 지표를 목표치 달성까지 년차별, 단계별로 구체화하여 구축할 필요가 있다고 판단됨

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 업무개선, 정책개발, 연구 등 현안과제를 위해 외부 전문기관과 협력하여 전문성 및 시너지효과를 내려고 노력한 점은 인정됨. 단 기관의 현실에 맞게 우선순위를 정하고 체계적으로 접근할 필요가 있음

○ 전략의 실행과정에서 기관이 당면한 문제를 해결하기 위하여 현안과제를 선정하고 이를 위한 노력한 점은 인정됨. 1국 8TF팀의 순환보직형 조직을 1국 4팀 전략과제별 전담팀제로 변경한 점은 사업의 효과적인 수행을 위한 노력으로 긍정적으로 판단됨

○ 주요현안인 '이해하고 공감하는 공연콘텐츠 개발'을 위해 스토리텔링, 인문학, 동화, 애니메이션, 퓨전국악 등을 기반으로한 공연콘텐츠개발은 긍정적임. 이에 따른 공연으로 경복궁 음악회, 창덕궁 공연, 낙선재 음악회, 덕수궁 음악회 등은 성과를 나타냄. 한국의 전통공연과 한국의 전통공간이 함께 어우러지는 기획공연을 특화하여 기관의 브랜드공연으로 성장시킬 필요가 있음

○ 실제 보유 콘텐츠나 기획 프로그램 중 고객(관객)들의 반응이 매우 좋은 프로그램(고궁공연 등)들이 있으나, 홍보가 부재하여 보다 확산되지 못하는 아쉬움이 큼. 홍보전략을 세울 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 2014년 미비점으로 지적된 핵심업무와 연계한 고객구분을 내부(직원 등)와 외부(소비자, 생산자, 정책고객 등)로 분류하고 관련 고객에 대한 정의를 재수립하고 구분을 명확하게 한 점은 긍정적임. 이중 핵심고객이라 할 수 있는 생산자(예술가)에 대한 창작지원, 소비자(관객)에 대한 의견수렴과 관리체계는 보완할 필요가 있다고 판단됨

○ 고객의 의견을 수렴하고자 CEO의 소통경영 리더십을 중심으로 의견 수렴 체계를 수립한 것은 긍정적임. 앞으로 정보 공유채널 확대, 적극적인 고객의견 반영 등을 통해 만족도 향상을 강화할 필요가 있음

○ 기관의 고객만족도가 향상되고 있고, 교육사업에 관련하여서는 의견반영이 이루어지고 있음. 고객만족도 조사결과 교육/훈련 유형에서 '전국예술 기획자 양성 프로젝트', 육성 및 촉진 유형에서 '해외문화예술봉사단'의 만족도가 상대적으로 낮으므로 개선할 필요가 있다고 판단됨

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 2014년 79.18점에 비해 7.55점이 상승한 86.73점을 기록하였음

○ 전국예술계 고교 심화학습과 전국예술 기획자 양성 프로젝트 사업의 고객만족도 점수가 전년대비 23.2점 상승하였으며, 해외문화예술 봉사단 고객만족도 점수가 전년대비 0.7점 상승하여 종합 고객만족도 점수가 향상되었음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 경영공시 기관이 아님에도 불구하고 자체적으로 경영공시 전담자를 운용하여 책임공시를 하고 상시 모니터링 시스템을 갖춘 것은 긍정적임. 기관 환경에 맞는 경영공시 체계 구축과 경영공시 전담자를 통해 적시성, 정확성, 접근성을 높일 수 있도록 운영체계를 갖출 필요가 있음

○ 공모사업 심사의 신뢰성 확보를 위해 선정 및 평가심사위원회를 설치하고 공모내용에 심사평가 지표를 공개화 한 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 청렴경영을 위해 윤리헌장 마련, 공모사업의 투명성 제고, 크린카드제 실시, 회계수시 모니터링 실시, 기관장 사전 투명성 공지교육을 실시하고 있으나, 윤리경영 매뉴얼 작성과 내부 교육을 강화할 필요가 있음

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 귀 기관은 중장기 계획 수립을 통하여 조직을 재설계하고 성과연봉제 도입, 정규직과 비정규직의 차별 최소화, 중장기 재무예산 계획 수립, 재정 투명성 제고를 위한 정기 모니터링 시스템 수립 등 가시적 성과들을 보여주고 있음. 그러나 여전히 많은 개선점을 안고 있음

○ 조직 및 인적자원 관리를 보면, 성과연봉제를 도입하고 성과평가를 위한 기준 및 척도를 수립하였지만, 이들 기준과 척도가 다소 주관적인 판단의 소지가 많은데 보다 객관적이고 구체적인 척도로 개선할 필요가 있음. 그리고 직원들의 역량교육을 위한 교육 다각화, 교육성과 공유 및 확인을 위한 기회를 적극적으로 활용할 필요가 있음

○ 귀 기관의 보수체계를 보면, 다른 기관에 비하여 상대적으로 매우 열악한 보수체계를 가지고 있으며 특히 비정규직이 정규직보다 많으며, 직원들이 전반적으로 매우 열악한 조직환경을 가지고 있음. 보수체계 및 인력구성 개선 등 근본적인 문제의 개선이 필요함. 그리고 인력규모가 적은 조직일수록 노사문제를 보다 섬세하게 관리하고 인간적인 조직문화를 만들기 위해서 노사협의회, 간담회 등과 같이 공식적·비공식적 노사관리 채널을 활성화시킬 필요가 있음

○ 재무예산관리 및 성과를 보면, 재무구조 개선을 위해서 자체수입을 높이는 등 많은 노력을 하고 있지만 여전히 재정자립도는 낮음. 따라서 효율적 경상비 운영 방안을 모색하고 투명한 예산관리를 위해서 보다 엄격한 공개경쟁입찰 기준을 준수하는 등 다각적인 노력이 필요함

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 귀 기관은 중장기 계획수립 및 조직재구성, 업무분장설계, 성과연봉제 도입 등 효율적 조직관리를 위해서 지난해에 비하여 상대적 다각적으로 많은 노력을 하였음. 그러나 여전히 개선해야할 점들이 많으며, 현 보고서에서는 이러한 개선점들을 중심으로 적시하고자 함

○ 기관의 중장기 계획을 수립하였지만 사업과 업무에 연계된 인력수급과 조직관리 계획은 구체적으로 수립되지 못했음. 조직진단을 토대로 8개 TF조직을 다시 4개의 팀으로

재편성하여 조직의 전문성과 업무수행의 효율성을 더 제고시킬 수 있도록 개선하였으나, 매우 열악한 인력구조를 가진 만큼, 조직의 핵심사업, 관련 업무, 인력 및 역량을 체계적으로 분석하여 효율성을 극대화 할 수 있도록 인력을 배치할 필요가 있음

○ 성과연봉제를 도입하고 규정에 따라 기본연봉과 성과연봉으로 구분하는 계획을 수립하였음. 그러나 성과연봉의 중요한 측정기준인 등급평가 및 평가항목을 보면, 매우 주관적인 기준을 설정하고 있음. 제시한 팀평가와 개인평가 기준을 보다 객관적이고 구체적인 지표로 개선할 필요가 있음. 시험적으로 성과평가를 실시하였는데 수정보완을 통하여 보다 적극적으로 신속히 도입할 필요가 있음

○ 열악한 인력구성으로 업무수행을 원활하게 하기 위해서는 직원들의 역량교육이 무엇보다도 중요함. 현재 다양한 외부교육과 내부교육을 실시하고 있음. 그러나 교육성과를 확인하고 공유하는 과정이 다소 미흡함. 교육을 제공하지만 이들 교육들이 어떻게 성과에 연계되는지에 대한 확인 및 평가 메커니즘이 미흡한데, 다양한 워크숍이나 세미나 등을 통하여 교육성과를 확인하고 공유하는 기회를 가질 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 현재 6명의 정규직원과 12명의 계약직원으로 구성되어 있으며 직원들의 연봉체계를 보면 4급(1971-2913만원), 5급(1500-2173만원) 직원들의 연봉이 매우 적어서 열악한 인력구성과 보수체계를 가지고 조직을 운영하고 있음. 기관의 원활한 업무수행을 위해서는 열악한 인력구성과 보수체계를 현실화시켜줄 필요가 있음

○ 현재 인력구성에서 비정규직과 정규직의 비율이 2:1로 비정규직이 더 많은 상황임. 많은 핵심인력들이 비정규직으로서 일을 하고 있는데 비정규직을 위한 보수규정과 복리후생제도에 대한 규정이 구체화되어 있지 않음. 현재 정규직에 준하여 지급한다고 하지만 비정규직의 업무환경 개선과 다양한 외부영향을 관리해 주기 위해서는 비정규직의 보수규정을 명확하게 명시하고 안정성을 담보해줄 필요가 있음

○ 성과평가와 성과급의 연동을 보다 체계화시켜서 추진할 필요가 있음. 설정한 성과평가 등급에 따른 평정결과와 성과급 지급이 기본연봉과 성과연봉, 수당에 어떻게 연계되는지를 구체화시켜서 규정에 담을 필요가 있음

○ 2015년도에 5.76%의 인건비를 인상시켜서 정부 지침인 3.8%를 준수하지 못하였음. 현재 인건비가 매우 열악한 상황에서 현실화가 필요한 만큼 상급기관과의 긴밀한

논의를 통하여 신중하게 인건비를 조정할 필요가 있음

### ② 노사관리(2)

○ 인력규모가 불과 정규직 6명으로 매우 적다보니, 노사협의회를 만들 만한 조직이 못되지만 효율적 노사관리와 공감대 형성을 위해서는 다양한 노사 간의 상호작용을 위한 운영규정을 수립하고 노사관리역량교육 등 요구되는 다양한 활동을 체계적으로 추진할 필요가 있음. 특히, 비정규직이 두 배로 더 많은데, 이들에 대한 지원과 관리도 중요하게 고려해서 대안을 규정으로 수립할 필요가 있음

○ 인력규모가 적고 보수가 적은 조직일수록 노측의 의견을 다양하게 수렴하는 상향식 메커니즘을 활성화시켜서 두터운 유대관계를 형성하는 조직문화를 만들 필요가 있음. 따라서 정기 노사협의회가 아니지만 간담회, 워크숍 등 노사관리를 위한 채널을 다각화시켜서 조직문화를 섬세하게 관리할 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무예산 계획을 수립하고 효율적인 재정운영을 위해서 많은 노력을 하고 있음. 지속적으로 자체수입이 증가하고 있으나 여전히 재정자립도는 13%이하로서 매우 낮음. 재무예산 계획을 수립할 때 보다 구체적이고 객관적인 근거를 토대로 수익창출 방안을 다각화시키고 재무구조 개선을 위해서 효율적 경상비 운영 방안을 모색할 필요가 있음

○ 재정운영의 투명성 제고를 위해서 정기모니터링 보고체계를 수립하여 운영하고 있는 것은 바람직함. 그러나 여전히 수의계약 비율이 높음. 현재 3000만원 이상에 대해서만 공개경쟁입찰을 하고 있는데, 많은 기관들이 2000만원을 기준으로 공개경쟁입찰을 하고 있음. 투명한 예산운용을 위해서는 이처럼 보다 엄격한 준수 기준을 통하여 공개경쟁입찰의 비율을 높일 필요가 있음

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 전통예술문화학교 운영에 있어서 수강자의 요구에 대응하여 신규 강좌를 개설하고 시설 확충과 교육환경 개선을 위한 자체적 노력을 제고하며 유관기관과의 협력을 시도하는 등 고객만족도를 반영한 환류 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 전통예술고 심화교육에 있어서 기관의 인력 구조상 한계에도 불구하고 합리적 업무 분장 및 외부 전문인력과의 협력망 구축 등을 통해 자원을 효율적으로 배분하고 사업 관리 및 운영의 체계성을 구축해가려는 노력은 고무적으로 평가됨

○ 고궁공연의 경우 전통 콘텐츠의 난해함을 극복하고 트렌드에 맞는 공연 환경을 구축하기 위해 역사적 스토리텔링을 가미하고 고객 반응을 모니터링하여 대내외 환경 분석에 따른 홍보 매체를 개발해 나간 적극적 노력이 돋보이며, 특히 구미권 외국인을 대상으로 전략적인 전통공연예술 콘텐츠로 자리매김하고 있는 것으로 평가됨

○ 고궁공연 등의 홍보에 있어, 오프라인 언론홍보에서 나아가 기관 자체 환류 노력의 일환으로 온라인과 모바일 홍보 수단을 강화하는 전략을 수립, 공연현장 홍보용 인쇄물 및 SNS 광고 등을 통해 신규 관람객 데이터베이스를 확보하고 이를 활용한 온라인 및 모바일 홍보 체계를 구축한 것은 고무적 성과로 평가되나, 외국인 관객을 위한 홈페이지 운영 등 온라인 홍보 노력이 추가적·지속적으로 이루어질 필요가 있음

○ 전통연희활성화 사업은 지원단체 수 대비 공연실행 횟수에 있어 양적 증가를 보여주었고 최근 3개년 간 이러한 추세를 보여주는 점이 긍정적으로 평가되나, 향후 단순한 양적 공연 횟수나 객석 점유율 측정에서 나아가 다양한 외부 기관과의 협업을 활용한 상품화 아이디어 개발을 통해 소비자의 질적 욕구에 부응할 필요가 있음

○ 향후 전통공연 창작 발굴 및 활성화를 위한 기반 사업으로서 현재 부분적으로 추진되고 있는 워크숍 등 관련 연구 측면이 확장 모색될 필요가 있으며, 나아가 전통공연예술 콘텐츠의 지적재산화 및 전문화된 관리 시스템을 구축을 위해 외부 전문가 자문단 운영 등 보다 구체적이고 적극적인 노력이 제고될 필요가 있음

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 전통공연예술의 전승 및 보급

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(12)

○ 전통예술문화학교 운영에 있어서 수강자의 요구에 대응하여 신규 강좌를 개설하고 시설 확충과 교육환경 개선을 위한 자체적 노력을 제고하며 유관기관과의 협력을

시도하는 등 고객만족도를 반영한 환류 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 전통예술고 심화교육에 있어서 기관의 인력 구조상 한계에도 불구하고 합리적 업무 분장 및 외부 전문인력과의 협력망 구축 등을 통해 자원을 효율적으로 배분하고 사업 관리 및 운영의 체계성을 구축해가려는 노력은 고무적으로 평가됨

○ 전통예술고 심화교육에 대한 전년도 경영평가에 대한 환류 노력으로 선발인원 증가 및 수도권 민간 예술계고교의 참가를 수용하고 교육과정 및 프로그램 개선을 이룬 결과, 전년도 대비 수료자 수 및 만족도 측면에서 고무적 실적을 낸 것은 긍정적으로 평가됨

○ 다만 전년도 평가 지적사항에 대한 개별 사업의 개선 내역을 개략적으로만 제시하고 있어 구체적 개선 노력을 평가하는데 불충분한 측면이 있으므로, 향후 양적 성과뿐 아니라 질적인 측면에서 프로그램 운영을 지속적으로 모니터링하고, 다양한 비계량 지표 설정에 따른 사업 수행이 이루어질 필요가 있음

○ 전통예술의 전승 및 보급이라는 주요사업 목적 달성을 위한 기반 구축의 전제가 되는 사업으로서, 기존의 학교 교육을 통한 노력에서 나아가, 전통예술 콘텐츠의 자료화 및 지적재산권 관리 시스템 구축이 필요하며, 이에 관한 내용의 교육 콘텐츠 반영이 이루어질 필요가 있음

○ 전반적으로 기관이 자체적 전략 분석을 통해 사업 방향을 설정하고 기획한 노력이 인정되나, 개별 사업에 대한 매뉴얼 및 전문가 데이터베이스 구축 등 보다 거시적·중장기적인 관점에 따른 체계적인 운영 관리 시스템의 정립이 이루어져야 할 것임

## 2. 목표 달성도

○ 2014년도 대비 전통예술 문화학교 참여자수는 1,546명에서 1,703명으로 증가하였으며, 전통예술 전공생 심화교육의 참여자수는 31명에서 38명으로 증가하였음

## □ 과제 ② 전통공연예술의 대국민 향유 활성화

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(16)

○ 고궁공연의 프로그래밍에 있어, 특성화 콘텐츠의 개발을 지속적으로 수행하는 한편, 전년도 경영평가 지적사항을 반영, 장소 선정 및 운영 기술사항 및 안전관리 제고 등 개별 공연 관람 환경 개선을 위한 다양한 환류 노력이 이루어진 것으로 평가됨

○ 궁을 중심으로 한 전통 콘텐츠의 난해함을 극복, 트렌드에 맞는 공연 환경을 구축하기 위해 역사적 스토리텔링을 가미하고 고객 반응을 모니터링하여 외부 환경에 적합화 된 홍보 매체를 개발해 나간 노력의 적극성이 돋보이며, 특히 구미권 외국인을 대상으로 전략적인 전통공연예술 콘텐츠로 자리매김하고 있는 것으로 평가됨

○ 세계무형문화유산 활성화 사업에 있어 종묘제례악에 관한 인문학적 콘텐츠 융합 시도 이외에도 하드웨어 비용 절감 및 외부 기관과의 협업에 따른 예산 절감 노력, 소규모 인력을 활용한 효율적 업무 분장에 따른 사업 운영 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 고궁공연 등의 홍보에 있어, 오프라인 언론홍보에서 나아가 기관 자체 환류 노력의 일환으로 온라인과 모바일 홍보 수단을 강화하는 전략을 수립, 공연현장 홍보용 인쇄물 및 SNS 광고 등을 통해 신규 관람객 데이터베이스를 확보하고 이를 활용한 온라인 및 모바일 홍보 체계를 구축한 것은 고무적 성과로 평가됨. 다만 외국인을 위한 홈페이지 운영 등 온라인 홍보 노력이 추가적으로 이루어질 필요가 있음

○ 사업 추진 과정의 환경 변화나 문제 발생에 대한 대응 적절성에 있어서, 메르스 사태나 야외공연의 일기 변화 등 단기적 상황에 따른 대응 및 개선은 긍정적으로 평가되나, 여건 변화 및 위기 상황에 대한 지속적인 점검을 통해 사업의 안정적인 수행을 위한 매뉴얼을 구비하는 등 상시적인 위험 관리 및 사업 운영의 체계화 작업이 필요함

○ 고궁공연 및 무형문화유산의 활성화 사업을 진행함에 있어, 출연진의 선정 및 관리는 대체로 협력 기관의 일회적 공조에 의해 진행되고 있으므로, 중장기적으로 해당 사업 운영의 전제가 되는 전통공연예술인의 데이터베이스화 및 이의 관리 창구로서의 역할을 기관이 수행할 수 있도록 관련 시스템의 구축 노력이 이루어져야 할 것임

### 2. 목표 달성도

○ 경복궁 공연(19,800명/9회), 창덕궁 공연(9,600명/24회), 덕수궁 공연(37,200명/12회), 창경궁(1.200명/6회), 종묘 공연(6,000명/12회)의 관람객수와 공연횟수의 결과를 나타냈으며, 전년대비 약 2% 증가하였음

## □ 과제 ③ 전통공연 창작발굴 및 활성화

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(12)

○ 전통연희활성화 사업은 지원단체 수 대비 공연실행 횟수에 있어 양적 증가를 보여주었고 최근 3개년 간 이러한 추세를 보여주는 점이 긍정적으로 평가되나, 향후 단순한 양적 공연 횟수나 객석 점유율 측정에서 나아가 다양한 외부 기관과의 협업을 활용한 상품화 아이디어 개발을 통해 소비자의 질적 욕구에 부응할 필요가 있음

○ 임의단체로 운영되다 폐지된 대한민국 전통연희축제를 흡수하여 민간 주도의 연희 페스티벌로 조직화하고 전문 사무국체제의 가동을 위해 축제 추진위원회를 구성한 것은 고무적이며, 나아가 민간 전문 인력 등을 충원하여 조직의 체계성을 갖추고 이에 기초하여 전통연희의 전문성을 제고하도록 해야 할 것임

○ 전통공연 창작 발굴 및 활성화를 위해 전통연희페스티벌 개최 사업 이외도 전통공연예술콘텐츠의 발굴 및 재생산에 관한 지속적 노력이 요망되며, 원형 보존 및 이의 현대적 계승, 융복합 콘텐츠의 개발, 소비자의 현대적 욕구에 맞춘 상품 기획이라는 기관의 분석을 반영한 구체적 환류 성과 도출이 이루어질 필요가 있음

○ 이러한 맥락에서, 전통예술 텍스트 번역작업으로 악학궤범 영문번역 및 국악프로그램 영문해설집을 발매하고, 신진국악실험무대사업을 통해 장르별로 총 35개 단체가 참여해 거점 지역을 발굴하고 기악, 성악, 무용 분야의 레퍼토리는 물론 사진과 영상 등 관련 콘텐츠를 도출한 시도는 고무적으로 평가됨

○ 다만, 이에서 나아가 향후 양질의 전통공연예술 콘텐츠의 발굴 및 활성화를 위한 기반 사업으로서 전통공연예술 콘텐츠의 지적재산화 및 전문화된 관리 시스템을 구축할 필요가 있으며, 이를 위해 외부 전문가 자문단 운영 등 보다 구체적이고 적극적인 노력이 제고될 필요가 있음

○ 해당 사업의 정착 및 활성화를 위해서는 연희 작품의 제작에 대한 개념을 이해하고 이를 토대로 전통적 소재 개발을 추구해야 할 필요가 있으므로, 참여 전문가를 위한 워크숍을 진행함에서 나아가, 관계자 및 향유자를 대상으로 한 연계 홍보 및 교육과정 개발을 통해 향후 연희 분야의 지속적인 발전을 선도할 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 창작작품의 성과는 지원작품 수 대비 실제공연실행 작품의 객석점유율로 성과를 측정하였음. 전년대비 지원작품 수는 10개 작품에서 11개 작품으로 증가한 것에 비해, 공연회수는 18회에서 22회로 증가하였음. 지원작품 전체의 공연객석점유율 평균은 2014년 85.1%에서 2015년 121.8%로 증가하였음

# [예술의전당]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(5) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(5) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 (5) | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성(2) | |
| | | 인적자원 및 역량 관리(2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)(4(2)) | |
| | | 총인건비 인상률(5) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제(2) | |
| | | 정부정책협력도(2) | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리(2) | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비*(2) | |
| 주요사업 | 주요사업1 기획 프로그램 다양화와 질적제고를 통한 관람객·수강생 확대 | 사업추진 노력 및 집행효율성(8) | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 문화 원거리층에 대한 문화향유기회 확대 | 사업추진 노력 및 집행효율성(6) | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* 서비스 개선·개발과 연계한 지속적 고객 확대 | 사업추진 노력 및 집행효율성*(8) | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 기관은 문화예술진흥법 제37조 제2항(예술의전당) 규정에 근거하여 “문화예술을 창달하고, 국민의 문화향유 기회를 확대하며, 그 밖에 문화예술사업 진흥을 위한 사업을 추진하는 것”을 기관의 미션으로 설정하고 있음

○ 기관 미션으로 설정된 ‘문화예술 창달’, ‘국민의 문화향유 기회 확대’, ‘문화예술사업진흥’등의 키워드는 기관이 예술가, 국민, 문화예술사업 관련 기관 및 단체 등 문화예술 생태계 전반에 밀접하게 연관되어 있다는 것을 의미함

○ 그러나 이러한 미션은 글로벌 맥락에서의 기관 포지셔닝 수요를 적극적으로 담아내는데 한계가 있다고 판단됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 고 학 찬 (‘13.03.15. – ’19.03.14.) |
| 설립근거 | 「문화예술진흥법」 제37조 |
| 주요사업 | ㅇ예술의전당 운영<br>ㅇ공연 및 작품전시 활동과 그 보급<br>ㅇ문화예술 교육사업<br>ㅇ문화예술 관계자료의 수집관리 및 보급과 조사연구<br>ㅇ문화예술의 국내외 교류사업<br>ㅇ상주단체의 설립과 운영<br>ㅇ후원회운영 등을 통한 운영보존자금의 적립사업<br>ㅇ기타 제3조의 목적달성에 필요한 사업 및 부대사업 |
| 조직 / 정원 | 사장, 3본부 11부 4팀(비상임 감사 1명) / 122명 |
| 2015 예산 | 59,980 백만 원(국고보조 14,440 백만 원, 자체자금 39,540) |

## 2 총 평

○ 기관은 예술적, 사회문화적, 경제적, 기술적 환경 변화를 중장기 관점에서 적극적으로 진단하고, 이에 대응한 경영전략을 수립할 수 있는 체계를 구축하지 못한 측면이 있으며, 그 결과, 새롭고 미래지향적인 경영전략 과제를 발굴하지 못하고 전년도 경영전략과 사업 수준에 머무르는 한계를 보이고 있다고 판단됨

○ 기관은 또한 글로벌 맥락에서의 기관 포지셔닝 작업이 다소 미흡하다고 판단되며, 향후 세계 속에서의 기관 경쟁력 진단 및 경영전략 수립 체계를 구축할 필요가 있다고 판단됨. 또한 중앙 차원의 국가 문화예술기관으로서 지역 문화예술기관과의 차별성 및 연계성에 대한 논의가 이루어질 필요가 있음

○ 서예박물관 리모델링 사업을 통해 서예 박물관의 아시아 문화교류 기능 강화, 융복합 체계 구축, 박물관 수장고 기능 강화 등을 추구한 점은 정체된 서예박물관을 활성화하기 위해 노력한 점이 인정되나, 향후 다소 정체 상태에 있는 디자인미술관에 대한 발전 전략 개발이 필요함

○ SAC Classic, SAC CUBE, SAC on Screen 등 예술의전당 브랜딩 체계를 구축한 점은 긍정적으로 평가되었으나, 향후 브랜딩 전략의 성과를 평가하고, 브랜딩 전략의 효과성을 증진하기 위한 방안을 마련할 필요가 있음

○ 영상화 사업팀은 신설하여 영상 및 미디어 체계를 갖추기 시작한 점은 긍정적으로 평가되나, 향후 과학기술 및 미디어환경 변화에 따른 예술의전당 기관의 중장기 전략을 개발할 필요가 있다고 판단됨. 또한 예술교육 영상콘텐츠의 다양화 및 미디어 유통 전략을 개발하는 방안을 검토할 필요가 있음

○ 상주 예술단체와의 협업을 통한 <마술피리> 공연 개발, 기획 프로그램 매출액 전년대비 7.7% 증가, 고객 정보 분석 및 공유 활동, NCS 기반의 직원 채용 시도 등은 긍정적으로 평가됨

○ 향후 현행 성과급이 존재함에도 성과직무급을 지급하고 있는 임금체계를 단순화하여 직무구조를 합리적으로 반영할 필요가 있다고 판단되며, 직군별 구분에 따른 성과평가로 5등급 구간평가의 왜곡이 발생할 가능성이 있기 때문에 이에 대한 조정이 필요함

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 예술의전당의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관의 전체적인 평가 결과, 기관이 차지하는 국내외 위상과 규모에 비추어 답보적 정체 상태를 보이고 있는바, 기관이 국내외적으로 문화예술 복합관으로서의 입지를 확고히 다지기 위해서는 보다 다양한 창조적인 당면과제 선정과 외부환경 변화 및 문화예술 시장의 다변화에 따른 적극적 능동적 경영혁신이 요구되며, 조직의 효율성 점검을 위한 외부 컨설팅 및 기관의 핵심가치와 비전, 경영전략 수립을 위한 데이터와 참고자료 등의 업데이트를 통해 기관이 차지하고 있는 국내외적 위상과 국민의 높은 기대치에 부응하기 위한 중장기적 경영혁신 노력이 필요함

○ 공연의 영상화 사업 및 SAC CUBE 고도화, 서예박물관 개관 등 핵심사업을 위한 노력은 높이 평가되나, 대형 공연 중심으로의 운영에 따른 참신한 신진 창작자들의 참여기회가 부족하므로 이를 활성화하기 위한 대관기회 부여 등의 노력 및 일반 국민 누구나 향유하고 누릴 수 있는 쉽고 편안한 문화예술 공연의 확대, 공연관람료 인하 등 국민문화공간으로 재탄생 할 수 있는 기관의 재정립 노력이 요구됨

### 평가지표별 평가 결과

#### 1. 경영계획

##### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 2015년 주무부처의 정책추진 방향과 외부환경 변화 및 문화예술 시장의 다변화에 따른 적극적 능동적 경영혁신이 요구됨에도 불구하고 기관의 비전과 경영전략 수립을 위한 환경분석에 사용한 연차성과분석, 공간별 장르, 협찬 및 후원 도표 등은 2014년 자료를 재활용함으로써 정부 정책 추진방향에 미흡하고, 외부 환경변화에 능동적으로 대처하지 못하는 등 임직원의 경영혁신 노력이 부족하며, 이를 극복하기 위해 내부 토론 및 평가 활성화, 외부 전문 컨설팅 등을 통한 기관의 전반적 경영상태의 점검, 이를 바탕으로 한 기관의 중장기적 경영전략 수립 노력이 요구됨

○ 실행전략 수립을 위한 사업별·부서별 경영전략 수립에 활용한 자료도 대부분 2010년 내지 2011년 데이터에 기초하고 있어 급변하는 현실에 대응하지 못하는 문제점이 있고, 여건분석 및 문화 시장분석 자료 역시 2014년 자료를 그대로 사용함으로써 외부환경은 변화되었으나 이에 능동적으로 대응하지 못하고 있는 것으로 평가되는바, 내부 조직 구성원 간 의사소통 체계 점검, 국민의 눈높이에 맞는 적극적인 개선 노력이 요구됨

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 메르스사태에 대한 적극적인 대응과 영상화 사업 및 서예박물관 리모델링, 마술피리 등 공연기획과 핵심사업 수행을 위한 외부 인적자원의 활용은 높이 평가되나, 성과관리위원회, 경영전략회의, 경영평가회의 등에서 평가한 결과를 내부 임직원이 공유하고 평가하여 경영개선에 활용할 수 있는 의사소통 시스템 구축이 필요함

○ 기관의 경영목표에 따른 사업별, 부서별 업무 및 자원분배의 효율성과 연계성을 높이기 위해서는 정확한 내·외부 환경분석 결과를 적극적으로 반영하여 세부전략을 수립하여야 함에도 불구하고, 단순히 부서별 핵심업무의 연속성에 초점을 두고 당면과제를 선정한 측면이 크다는 점에서 보다 다양한 창조적인 당면과제 선정과 수행 노력이 필요함

○ 기관장이 현안과제 조기파악을 위한 상시 모니터링 시스템을 운영하여 메르스사태 등에 적극 대응한 점은 높이 평가되나, 실행전략의 추진 과정에서 내부 직원과의 의사소통 및 가치공유, 내부 평가시스템의 정상적인 작동여부 등 점검체계가 요구됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 서예박물관 리모델링 사업(융복합 체계, 박물관 수장고 기능 강화) 및 예술의전당 브랜딩 작업(SAC Classic, SAC CUBE)을 위한 고객 설득노력이 높이 평가됨

○ 고객만족추진단 운영과 예술가, 유관단체, 일반소비자 등 고객특성에 맞는 모든 이해관계자의 의견수렴, 핵심고객의견의 특성을 반영한 최적의 콘텐츠 서비스 제공 노력이 높이 평가됨

○ 기관장의 직접 대면 접촉, 경영진-실무진-고객접점을 잇는 CS네트워크 상시가동, 쌍방향 커뮤니케이션 등 상시적 의견수렴 시스템 등을 통해 고객의 의견을 적극 반영함으로써 고객만족도 지수(PCSI)가 6년 연속 90점 이상(91.2점)으로 매우 높은 점이 긍정적으로 평가됨

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도 평가점수는 91.2점을 기록하였음

○ PCSI 2.0 도입으로 전년 대비 소폭 하락(1.3점)하였으나, 상위그룹(1위~10위)의 하락폭이 큼에도 불구하고 전년 수준을 유지하는 강세를 보였음(순위는 전년과 동일)

○ 고객만족도 제고를 위한 조직을 구성하고 고객의 의견을 반영하여 기관의 예술사업과 고객서비스 사업을 추진하는 동시에 임직원 서비스 교육을 통하여 고객만족이라는 목표를 내제한 결과, 예술의전당 고객만족도는 전시사업 및 대관사업 부분에서 상승하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 윤리경영추진단, 상시감사, 특별감사, 일상감사 등으로 순환되는 윤리경영 전담조직 구축은 높이 평가되나, 2015년 평가에서도 의무경영공시항목의 누락, 자료 오류 등으로 인한 벌점이 35.1점으로 매우 높다는 점에서 시스템의 정상 작동 여부 및 담당 직원 등에 대한 교육 참석 등 적극적 개선 노력이 필요함

○ 노년층을 대상으로 한 문화향유 기회 부여 및 리허설 무료 초대, 문화햇살사업 및 콘서트, 무료회원제, 청소년 대상 교육 등은 높이 평가되나, 대관신청 고객에 대한 만족도 개선 노력 및 인디예술 창작자의 참여환경 조성 노력이 필요함

# II. 경영관리

## 총 평

○ 기관의 주요사업과 대내외적 환경변화를 고려하여 영상화사업팀을 신설하고, 재난

및 테러대응 안전기능을 강화하기 위해 비상안전팀을 신설한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 업무의 중요성으로 볼 때 팀장 1인과 팀원 1인으로 팀을 신설한 것은 자칫 단순한 보직 증가로 비춰질 우려가 있어, 안전 및 재난, 테러 대비를 위한 기능을 강화하기 위해서는 시설관리부를 시설안전부로 확대·재편하여 부서장급 책임아래 안전관리기능을 강화하는 방안이나, 내부적으로 재난안전문제를 담당할 위원회나 TF를 구성하는 방안, 또는 시설물 또는 부서, 대외기관 협력을 주도할 부서장급의 재난안전담당관 제도를 도입하는 방안 등을 고려할 수 있을 것으로 판단됨

○ 직원들의 성과평가를 실시하고 있으나, 직군을 구분하여 별도 평가를 하고 있으며, 직군이 20명 이하일 경우는 최하등급 평정을 제외하도록 하고 있어, 조직 전반적으로 일부 직군에 우호적이거나 불리하게 작동하여 성과관리 시스템을 왜곡시킬 우려가 있어 본질적인 개선필요성이 있음

○ 사업부서의 인력비중이 증가하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으며, 직무분석을 통해 인력배분 효율화 노력을 하고 있는 것도 바람직하나, 중장기 사업계획과 기능강화 방안에 따른 조직 기능 및 인력수요를 예측하는 중장기 인력계획은 다소 미흡한 것으로 판단됨

○ 노사관계 관리역량 강화를 위한 교육훈련을 실시한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으며, 현재 구축하고 있는 노사관계 관리 역량 강화 프로세스를 통해서 관리자 및 담당자 역량강화를 위해 지속적으로 노력할 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관의 주요사업과 대내외적 환경변화를 고려하여 영상화사업팀을 신설하고, 재난 및 테러대응 안전기능을 강화하기 위해 비상안전팀을 신설한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 업무의 중요성으로 볼 때 팀장 1인과 팀원 1인으로 팀을 신설한 것은 자칫 단순한 보직 증가로 비춰질 우려가 있음

○ 안전 및 재난, 테러 대비를 위한 기능을 강화하기 위해서는 시설관리부를 시설안전부로 확대·재편하여 부서장급 책임아래 안전관리기능을 강화하는 방안이나, 내부적으로 재난안전문제를 담당할 위원회나 TF를 구성하는 방안, 또는 시설물 또는 부

서, 대외기관 협력을 주도할 부서장급의 재난안전담당관 제도를 도입하는 방안 등을 고려할 수 있을 것으로 판단됨

○ 직원들의 성과평가를 실시하고 있으나, 직군을 구분하여 별도 평가를 하고 있으며, 직군이 20명 이하일 경우는 최하등급 평정을 제외하도록 하고 있어, 조직 전반적으로 일부 직군에 우호적이거나 불리하게 작동하여 성과관리 시스템을 왜곡시킬 우려가 있음

○ 구조적으로 특정직군이나 직급에 편파적으로 성과관리제도를 설계하고 있는 것은 바람직하지 않으며, 구성원들의 수용도를 저하시킬 수 있음

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 사업부서의 인력비중이 증가하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으며, 직무분석을 통해 인력배분 효율화 노력을 하고 있는 것도 바람직함

○ 중장기 사업계획과 기능강화 방안에 따라 조직의 기능 및 인력수요를 예측하는 중장기 인력계획은 다소 미흡한 것으로 판단됨

○ NCS기반 채용을 실시하여 신규채용을 진행한 것은 스펙을 초월하고, 점문성과 역량을 기반의 인력관리를 시도한 것으로 정부의 정책방향과도 부합하며, 긍정적으로 평가할 수 있으나, 향후 점진적으로 확대 및 활성화하는 것도 검토할 필요 있음

○ 기관의 교육수요를 체계적으로 확인하고, 교육과정의 성과를 확인하도록 체계적으로 관리하고 있으며, 피교육자의 의견수렴, 교육효과 보고서의 사내공유, 현업적용도 평가 등 환류시스템의 고도화, 1인당 교육시간도 44.5시간에서 69.5시간으로 확대강화하고 있는 점들도 바람직한 변화로 평가할 수 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 3개월 미만이거나 인사평가대상에서 제외된 직원들을 일괄적으로 D등급 할당하고 있는 것을 평정의 공정성을 위배되며, 이들에 대한 한시적 별도관리체계를 구축할 필요 있음

○ 직무그룹이 20인 이하인 경우 최하등급인 D등급을 할당하지 않는 것은 성과평가와

보상체계를 심각하게 왜곡시킬 수 있어, 직무그룹을 통합하여 평가하거나, 직무등급별 최하등급 할당배제 폐지 등의 방식으로 개선할 필요 있음

○ 관리직의 평가의 중요부분이 관리역량(60%)으로 평가되도록 구조화되어 있으나, 실제적으로 최하등급자가 있는 부서의 관리직에 대한 관리책임 반영 수준이 다소 미흡한 것으로 보이고 있어, 운영상 합리성 제고를 위한 노력이 필요함

○ 직위분류제적 업무구조를 채택하고 있지 않은 상태에서 성과급과 별도로 성과직무급을 지급하고 있는 것은 보수체계를 복잡하게 구성하는 것으로, 성과급과 성과직무급의 분리 운영은 오히려 성과에 따른 보상체계를 왜곡시킬 우려가 있음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 3.59%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수하였음

○ 성과연봉제 및 보수 체계를 합리화하고, 노조와의 합리적인 설득을 통해 임금 인상 및 수당 발생을 억제하였음. 또한 기획재정부 방만경영 개선 지침을 철저히 준수하여 총인건비 인상요인을 제거하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 노사관계 연간 로드맵을 구축하고, 이를 기반으로 체계적인 노사관리를 하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 노무관리 역량의 내재화를 위한 교육훈련시행도 바람직한 것으로 평가할 수 있으며, 이러한 활동이 정기적으로 지속될 수 있도록 제도화시킬 필요 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 정부 3.0 책임관을 지정하고, 전 직원 대상으로 체계화된 정부3.0 교육을 실시하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 정보공개 청구 건에 대한 처리 건수도 증가하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 홈페이지 방문자 수가 전년대비 7.4% 감소한 것으로 관찰되고 있어 예당멤버십 고객들뿐만 아니라 국내외 잠재적 고객들에 대한 서비스 및 홍보강화의 필요

성 있음

○ 정보보안 인프라를 구축하고, 관련 내규 등을 제정하여 제도화하려는 노력은 바람직한 접근방식으로 평가할 수 있음

### ② 정부정책협력도(2)

○ 문화가 있는 날, 자유학기제, 통합문화이용권 등 정부정책에 협조하기 위한 다양한 지원사업을 수행한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으며, 예술경영지원센터와 같은 타 기관과의 협업을 시도한 점도 긍정적인 실적으로 평가할 수 있음

○ 기관의 문화융성을 위한 노력은 2015년도 상반기부터 하반기까지 지속적으로 정부 3.0 주간 우수사례로 선정되는 등 공식적으로 평가받고 있음

○ 예술의 전당 우수 공연을 고화질 영상화를 통해 국내외 문화소외지역에 제공하고 있는 점은 기관의 주요사업 역량을 공공서비스와 접목시킴으로써 정부정책에 부합하고 있음

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무계획을 수립하고 있고 재정자립율이 70%이상 유지되고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 최근 4년 동안 84%에서 73%로 10%p 이상 점감하고 있는 점을 유의할 필요 있음

○ 클린카드 제도 운영 성과 등 주요 성과로 기술되어 있는 내용은 2015년도 이전부터 기관이 지속적으로 유지하고 있는 것으로 작년도 새로운 개선 및 개혁노력으로 볼 수 있는 부분이 제한적임

### ② 계량관리업무비(2)

○ 타 기관과 유사한 수준에서 관리업무비에 대한 모니터링이 이루어지고 있으나, 2015년 관리업무비 관리를 위해 추진한 새로운 노력에 대한 구체적인 노력과 성과가 과거실적 대비 현격하게 차별화되지 않고 있음

○ 고전적 위탁방식에서 벗어나 교육훈련을 온라인 교육이나 외부기관과 협력으로 교

육훈련비의 지속적 감소가 관찰되고 있으나, 교육훈련의 실적, 효과, 만족도를 해치지 않는 수준에서 교육훈련이 제공되도록 비용효과성과 교육효과성을 함께 병행적으로 모니터링할 필요성 있음

○ 예술의전당 계량관리업무비는 2015년에 22.76%로 2014년의 22.14%에 비해 0.62%P 상승하였음

○ 자체 기획전시사업과 자체 공연사업, 대관사업 등 예술사업 매출액 확대에 힘입어 매출액이 전년대비 10.3%(4,207백만원)가 증가한 반면, 일반관리비는 전년대비 13.4%(1,206백만원)가 증가하였음

○ 평가 대상기간 동안의 매출액 및 관리업무비와 계량관리업무비의 추이는 다음과 같음

(단위 : 백만원,%)

| 구분 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 9,742 | 13,847 | 10,949 | 8,551 | 9,010 | 10,216 |
| 매출액 | 45,218 | 39,521 | 33,788 | 40,095 | 40,687 | 44,894 |
| 계량관리업무비 | 21.54 | 35.04% | 32.40% | 21.33% | 22.14% | 22.76% |

## III. 주요사업과제

### 총 평

○ 예술의전당 내 상주 국·공립 예술단체와의 긴밀한 협력노력이 긍정적으로 평가됨. 특히 가족오페라 <마술피리>를 제작하는 과정에서 기관 간의 벽을 허무는 협업체계를 강화하여 효율적인 제작 일정 소화가 가능하게 한 점이 인정됨. 향후에도 이와 같은 상주단체와의 긴밀한 협력을 통한 초대형 프로젝트가 지속적으로 진행될 수 있도록 노력할 필요가 있음

○ 사업계획과 집행이 체계적으로 집행되었으며 문화가 있는 날 총 74개 프로그램이 참여하는 등 적극적인 시행노력과 함께 SAC CUBE 등 기관의 고유브랜드 프로그램 강화를 통해 메르스사태에도 불구하고 안정적인 관람객을 확보한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 기존 문화원거리층 대상 문화향유기회 확대 사업으로 영상콘텐츠 사업(SAC on Screen)과 문화햇살사업의 지속적인 확대 운영실적은 긍정적으로 평가되나 기존사

업이 제공하지 못하는 공연이외의 문화향유확대를 위한 신규 사업 기획이 필요함

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 기획 프로그램 다양화와 질적제고를 통한 관람객·수강생 확대

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 효율적인 사업 점검·추진체계 시스템을 구축하여 기관의 전체 사업을 점검하고 실행하는 조직과 환류체계를 수립한 점이 긍정적으로 평가되며, 메르스사태 사태에도 불구하고 신속한 대응방안 마련을 통해 안정적인 관람객을 확보한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 서예박물관 재개관과 함께 디지털 아카이브 구축을 통해 문자예술 전문 박물관으로서의 기능강화 노력은 긍정적으로 평가되나 전시기획사업 중 한가람디자인미술관의 경우 정체성 확립을 위한 디자인 관련 전시 운영이 필요함

○ 기존 협찬사를 중심으로 안정적 협찬금 유지는 긍정적으로 평가되나 신규 협찬사 개발 노력 미흡하다고 판단되며, 유료회원 수의 증가율이 2013년 23.3%, 2014년 9.1%에 대비하여 2015년 증가율이 1.5%로 비교적 낮아 유료회원 신규확보를 위한 노력이 필요하다고 판단됨

○ 온라인 홍보인력 부재를 극복하기 위한 협찬사 홍보채널 활용전략을 통해 협찬사 충성고객의 유료관람을 유도한 점과 사업별 홍보포인트 발굴 및 매체별 주요 홍보 진행방식 세분화를 통해 언론홍보 마케팅을 강화한 점이 긍정적으로 평가됨
○ 월 단위 경영평가회의 및 중장기 사업 분석을 위한 경영전략회의, 연간 성과 분석을 위한 성과관리위원회를 통해 체계적인 평가 환류시스템 운영이 긍정적으로 평가됨

#### 2. 목표 달성도(12)

○ 기획 프로그램 활성화 성과는 기획 프로그램의 다양화와 질적 제고를 자체 기획 공연·전시 매출액으로 평가하는 지표이며 2015년 실적치는 5,618백만원으로 전년도 5,201백만원보다 증가하였으나 목표치 6,356백만원에 미달하였음

○ 교육프로그램 효율화 성과는 교육사업의 수강생을 교육사업비 대비 총수강생으로 평가하는 지표임. 2015년도는 사업비 1백만원 대비 4.75명으로 전년도 사업비 1백

만원 대비 4.80명에 비해 하락했으나, 총 유료수강생 수는 9,369명으로 전년 대비 445명 증가하였음. 특강 및 신설강좌가 늘어남에 따라 사업비 증가가 불가피하고 인접한 문화시설에 유사 강좌가 다수 개설되었으나, 수강생 수 증가로 교육 프로그램의 성공적인 운영을 입증했음

## □ 과제 ② 문화 원거리층에 대한 문화향유기회 확대

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(6)

○ 공연영상화사업의 안정적인 예산 확보와 담당팀 신설 및 자체제작 시스템을 구축을 통한 국내외 상영 횟수와 관람객 증대에서 예년에 비해 괄목할 성과를 거두었음

○ 문화햇살사업을 통해 전시와 공연물에 대한 문화원거리층의 수혜를 전년대비 117% 증대시키고 파트너 기업의 확대를 통한 문화햇살콘서트 사업을 추진함으로써 문화향유기획에 기여한 바가 크다고 평가됨

○ 문화예술의 대표 기관으로서 공연영상화사업과 문화햇살사업에서의 콘텐츠 다양화 방안과 수혜 대상자의 증대를 위한 보다 적극적인 방안 마련이 필요해 보임. 특히, 외부 파트너의 협력 확대와 보다 다양한 단체와 지자체와의 협력사업 발굴, 국내외 상영기관의 획기적인 증대를 위한 보다 구체적인 전략 마련이 필요해 보임

○ 문화햇살 사업의 평가를 양적 목표 성취와 더불어 보다 세밀한 이용자 조사와 모니터링을 통해 질적인 평가를 도모하는 방안 마련이 필요해 보임. 이를 위해 문화원거리층 사업에 대한 평가자문단을 구성해 지속적으로 운영하거나 참여 단체를 중심으로 정기적인 인터뷰 등을 통해 보다 면밀한 개선 방안을 도모할 필요가 있음

### 2. 목표 달성도(9)

○ 공연영상화사업 효율화 성과는 국민들에게 문화향유기회 확대를 투입인력 대비 영상물 상영 횟수로 평가하는 지표이며 2015년도는 투입인력 당 65회로 전년도 실적 20회에 비해 대폭 증가하였음. 영상 콘텐츠 상영횟수와 관람객수 모두 대폭 증가함.(2014년 110회/18,429명 → 2015년 391회/64,680명)

○ 문화햇살사업은 문화소외계층을 공연·전시에 무료로 초청하여 문화향유기회를 확대하는 사업임. 문화햇살사업 효율화 성과는 투입인력 당 문화햇살사업 수혜자수로 평가하는 지표이며 2015년 3,674명으로 2014년 2,111명에 비해 대폭 증가하였음.

## □ 과제 ③ 서비스 개선·개발과 연계한 지속적 고객 확대

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 고객만족 추진단 TFT를 통해 사업추진과정에서 발생되는 현안에 대한 전사적 대응 시스템 마련을 통해 고객만족도 개선을 위해 노력한 점과 환류활동을 통한 주차관리자 업무능률 증대 및 업무효율성 증대로 출차지연 해소 등의 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 주차, 매표, 정보화, 고객편의 등 각 세부사업별로 진행된 환류활동의 성과지표가 계량적으로 명확하게 설정되어 있지 않아 실적의 객관성이 미흡. 개별 사업별로 계량적인 성과지표의 설정이 필요. 또한 암행모니터링과 같은 고객접점에서의 서비스 평가도입이 필요

○ 공연, 전시, 강좌연계 회원가입 프로모션 진행노력 등 개별 사업을 연계한 프로그램의 도입이 긍정적으로 평가되며, 상주단체 및 기획사 제휴를 통한 공동마케팅 진행 등 효율성 증대노력이 긍정적으로 평가됨. 사업간 연계를 홍보·마케팅에 국한하지 않고 개별 사업간 연계·통합 상품개발을 적극적으로 진행할 필요가 있음

○ 유휴공간을 활용한 야외광장 활성화 사업을 통해 고객 접근성 확대노력은 인정되나 수혜자가 유료고객으로 전환될 수 있는 프로그램이 미흡. 무료행사 및 이벤트 수혜자를 중심으로 단순방문객이 회원이나 고객으로 전환될 수 있도록 주요사업과 연계된 이벤트 및 사업기획이 요구됨

### 2. 목표 달성도(7)

○ 서비스사업 활성화 성과는 부대사업 매출액의 향상 정도를 부대사업 수입액으로 평가하는 지표이며, 2015년은 4,147백만원이었다. 2015년에는 공공기관 기능조정(기획재정부)의 일환으로 식음료사업 수입이 제외되고, 주차·회비·수수료 수입 등이 포함되었음. 메르스 사태 여파와 서예박물관 리노베이션으로 인한 휴관으로 총 관람객이 270만명대에서 255만명으로 감소하는 악재가 겹쳐, 내방객 수와 직결되는 주차수입이 감소했음(112백만원)

○ 유료회원제사업 효율화 성과는 고정적인 고객층 확대 성과를 사업비 대비 유료회원수로 평가하는 지표로, 사업비 1백만원 대비 월평균 유료회원수로 측정하며 2015년에는 34.17명을 기록하였음. 2010년 이후 월평균 유료회원수는 매년 증가하여 2015년에는 9,054명이었음

# [정동극장]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(5) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(5) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 (5) | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성(2) | |
| | | 인적자원 및 역량 관리(2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)(4(2)) | |
| | | 총인건비 인상률(5) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제(2) | |
| | | 정부정책협력도(2) | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리(2) | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비*(2) | |
| 주요사업 | 주요사업1 전통예술의 공연관광 자원화 | 사업추진 노력 및 집행효율성(11) | |
| | | (서울)상설공연 유료객석점유율 | |
| | | 특별공연매출액 | |
| | 주요사업2 전통공연예술을 통한 지역공연관광 활성화 | 사업추진 노력 및 집행효율성(7) | |
| | | (경주)상설공연 유료객석점유율 | |
| | | 특별공연매출액 | |
| | 주요사업3* 문화나눔을 통한 사회공헌 확대 | 사업추진 노력 및 집행효율성*(4) | |
| | | 프로그램 당 참여자수 | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | **보통** | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 기관은 “전통공연예술의 명품화·대중화·세계화”를 기관의 미션으로 제시하고 있음

○ 이러한 기관의 미션은 기관의 설립목적(공연예술진흥사업, 전통문화의 보존· 계승발전, 사회 일반의 이익, 민족문화 창달)과 공연예술 관광자원화를 대표하는 정동극장의 위상을 고려할 때 적절하다고 판단됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 정 현 욱 (‘13.06.07. – ’16.06.06.) |
| 설립근거 | 「민법」 제32조<br>「비영리법인의 설립 및 감독에 관한 규칙」 제4조 |
| 주요사업 | ㅇ정동극장의 운영·관리 사업<br>ㅇ무대예술작품제작 등 공연예술진흥사업<br>ㅇ전통문화의 보존 및 계승발전 사업<br>ㅇ문화예술의 국내외 교류사업<br>ㅇ문화체육관광부장관이 목적사업에 필요하다고 인정하여 위탁한 사업<br>ㅇ국가나 지방자치단체가 위탁한 공연장 관리 운영사업<br>ㅇ기타법인의 목적사업 달성을 위한 부대사업 |
| 조직 / 정원 | 1극장장 4팀 / 25명 |
| 2015 예산 | 12,794 백만 원(정부지원 8,443 백만 원, 자체수입 4,351 백만 원) |

## 2 총 평

○ 기관은 공연관광 업무를 담당하는 공공 문화기관으로서 공연시장, 관광시장, 한류 트렌드, 메르스 등 외적 환경의 변화가 경영실적에 미치는 영향이 크기 때문에, 이러한 환경변화에 대한 상시 진단 및 대응 체계를 갖출 필요가 있다고 판단됨. 이런 의미에서 2015년에 마케팅 팀을 신설하여 홍보마케팅 체계를 구축하고, 개별관광여행객에 대한 마케팅을 강화한 점은 긍정적으로 평가되나, 아직 마케팅 체계가 구체적인 경영 실적으로 이어지지 못하고 있는 측면이 있다고 판단됨

○ 기관은 2015년 관람객이 2014년에 비해 44% 감소하고 있으며, 유료객석 점유율 또한 2011년 53%에서 2015년 26%로 지속 감소추세를 보이고 있는 상황에 직면하고 있기 때문에, 이러한 위기 상황 진단 및 대응 방안을 단기 및 중장기 관점에서 마련할 필요가 있음

○ 기관은 '돌담길프로젝트'를 통해 지역 문화예술 파트너십 체계를 구축하고, 신진 예술가들의 참여 기회를 확대하여 생활 속 문화 확산을 위해 노력한 점이 인정됨. 또한 상설 출연진 평가 시스템을 구축하고, 교육 프로그램을 강화하여 예술가들의 전문 역량을 강화할 수 있는 기반을 마련한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관은 개별여행관광객(FIT)이 증가하고 있는 트렌드를 반영하여 이에 대한 홍보 마케팅을 강화한 점은 긍정적으로 평가되나, 향후 FIT에 적합한 마케팅 체계 구축, 신규 고객 개발 전략 개발, 해외 관람객 개발을 위한 모니터링 체계 구축, 소셜미디어를 비롯한 뉴미디어 마케팅 체계 구축 등이 필요함

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 정동극장의 2015년도 경영실적 이행결과는 **"보통"**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 예산부족, 민간 상설공연장과의 경쟁 심화, 단독 극장시설이라는 현실적 한계를 극복하고, 국내 유일의 전통공연예술기관으로서 전통공연예술의 대중화 및 세계화의 비전을 실현하기 위해서는 기관의 임직원이 정확한 문제 상황을 인식하고, 한정적 자원(인력, 예산)분배를 최적화하기 위한 경영혁신 노력이 필요하며, 국내외의 문화시장 변화와 고객의 다양한 전통공연 요청 수요에 적극적으로 대응하는 능동적이고 창의적인 프로그램 개발과 환골탈태할 수 있는 중장기적 경영전략 수립 노력이 필요함

○ 생활 속 문화 확산 노력을 위해 점심시간을 활용한 공연, 지속가능한 돌담길프로젝트 등 대중과 함께 할 수 있는 다양한 전통공연의 변화 시도 및 사업별 실행계획 수립 시 이해관계자의 다양한 의견 수렴, 외부 전문가 컨설팅 등을 통해 장르의 한정성 등에 대한 한계를 극복하기 위한 노력이 필요함

### 평가지표별 평가 결과

#### 1. 경영계획

##### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관의 미션, 비전, 핵심가치, 경영목표를 지나치게 추상적 개념을 사용함으로써 기관의 현실적 문제 해결과의 연계성이 부족하고, 내부 직원 간 공유가 부족하므로, 이러한 문제를 극복하기 위해서는 실현 가능한 우선순위 사업을 1~2개만 선정하고, 계량 가능한 목표를 설정하며, 내부적으로 효율성평가를 통한 자원배분의 최적화 실현 등 체계적인 경영혁신 노력이 요구됨

○ 2014년 경영평가에서 지적된 사항을 개선하기 위한 경영전략을 수립하였으나, 기관 내부에서의 충분한 가치공유와 환류 과정이 부족하여 국내외의 문화시장 변화와 고

객의 다양한 전통공연의 수요에 능동적으로 대응하지 못한 점이 있고, 사업별 부서별 실행계획 수립 시 이해관계자와의 협의 및 모니터링 시스템을 도입하여 보다 구체적으로 한정된 자원을 활용하기 위한 노력이 필요함

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 극장의 사업구조 및 문화 중심지 소재의 장점을 살려 우선적 실행을 요하는 당면과제를 선정하고, 극장 주위의 고궁 관광자원과 국내외 여행 고객을 극장으로 유인할 수 있는 고객자문단 의견 수렴, 예술가, 유관기관과의 의사소통 채널을 통해 의견을 수렴하고 이를 경영전략에 반영하여 실행력을 제고하기 위한 노력이 필요함

○ 자원의 효율적 관리와 활용을 위한 직원의 성정평가 시스템 및 평가 결과를 반영할 수 있는 체계가 미흡하고, 메르스 대책 등 예기치 못한 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 기관 내부 시스템의 체계화 및 기관의 연중 상설 전통극 공연시간 외의 시간을 신진 전통예술 창작자들에게 극장을 제공하는 등으로 공연장 활용의 극대화 노력이 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 내국인, 주한외국인, 해외관광객 등 핵심사업과 연계한 고객 분류 및 홈페이지와 SNS를 통한 부서별 핵심업무와 연계한 고객의 특성을 적극적으로 반영하기 위한 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 홈페이지 이용만족도가 67.3점으로 극히 저조하고, 홈페이지 방문자도 2014년 대비 43% 감소하는 등 기관의 고객 서비스에 대한 전반적인 재검토가 필요하고, 미디어 마케팅 등을 통한 기관홍보와 전통공연예술에 대한 홍보 등 고객과의 소통 노력이 필요함

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 이전연도 90.2점에 비해 0.8점이 하락한 89.4점을 기록하였음

○ 2015년의 정동극장의 고객만족도는 PCSI 2.0 적용 대상인 기타공공기관의 평균점수 87.5점에 비해 1.9점 높음(A등급)

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 2014년에 지적된 통합공시의 문제점을 보완하여 경영 투명성 인식을 높인 점은 긍정적으로 평가되나, 공직기강확립 자체 점검 및 클린시스템 운영 등을 도입하여 사전 부패 차단 체계화 노력이 요구됨

○ 아트프론티어 In경주 및 돌담길프로젝트, 상설공연 객석나눔 등 생활 속 문화확산 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 전통공연 및 홍보물에 대한 저작권위반 문제가 재발하지 않도록 저작권 준수 등을 확인하기 위한 점검시스템 및 임직원 저작권 교육 참여 등이 요구됨

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 기관은 인사투명성 제고를 위해 채용 및 징계 등 인사운영 과정에 외부전문가의 참여를 확대시키고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 인사위원의 과반 이상이 외부 인사들로 편중됨으로써 발생할 수 있는 부작용도 최소화할 수 있는 제도적 보완책을 마련하여 제도운영의 신뢰성과 공정성 강화를 위해 노력할 필요 있음

○ 기관사업 성과제고를 위해 홍보마케팅 기능을 전담할 마케팅팀을 신설한 점은 바람직한 개편으로 평가할 수 있으며, 연 2회 업무분장의 현행화를 하고 있는 점에 주목할 수 있으나, 빈번한 현행화는 조직목표 달성을 위한 중장기적 계획수립과 운영 확보에 부정적 영향을 미칠 수 있어 신중할 필요가 있음

○ 성과관리체계를 구축하여 평가결과에 따른 차등연봉체계를 구축하고, 승진 등 인사관리에 반영하고 있으나, 성과지표의 계량화 및 객관화를 통한 고도화의 필요성이 있음. 다만 성과평가 과정에서 이의신청절차를 마련하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 교육성과에 대한 평가, 공식적으로 교육성과의 공유 및 확산할 수 있는 제도적 체계를 마련하고, 고도화할 필요 있음

○ 경영전략에 기반한 중·장기적 사업목표 달성하기 위해서는 인력운영 및 교육훈련 체계를 고도화하고, 교육성과의 한류와 개선을 위한 노력이 필요한 것으로 평가됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관사업 성과제고를 위해 홍보마케팅 기능을 전담할 마케팅팀을 신설한 점은 바람직한 개편으로 평가할 수 있으며, 연 2회 업무분장의 현행화를 하고 있는 점에 주목할 수 있으나, 빈번한 현행화는 조직목표 달성을 위한 중장기적 계획수립과 운영 확보에 부정적 영향을 미칠 수 있어 신중할 필요가 있음

○ 성과관리체계를 구축하여 평가결과에 따른 차등연봉체계를 구축하고, 승진 등 인사관리에 반영하고 있으나, 성과지표의 계량화 및 객관화를 통한 고도화의 필요성이 있음. 다만 성과평가 과정에서 이의신청절차를 마련하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 팀장의 순환보직이나 새로운 직책부여가 조직문화 활성화의 증거라고 보기에는 다소 비약이 있으며, 공연기획팀장의 무대예술팀장으로 보직순환하면서 상호이해수준이 제고되어 양 팀 간 의사소통시간의 단축, 신임 팀장들의 보직에 대한 전문성 적합수준이 강화되어 사업수행 과정에서 예산이 절감이나 업무성과 제고 등의 성과를 생산하였음을 구체적인 측정자료나 사례를 통해 제시하여야 함

#### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 기관은 인사투명성 제고를 위해 채용 및 징계 등 인사운영 과정에 외부전문가의 참여를 확대시키고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 인사위원의 과반 이상이 외부 인사들로 편중됨으로써 발생할 수 있는 부작용도 최소화할 수 있는 외부위원들의 공정성 책임의무와 위반 시 제재에 대한 규정마련 등 제도적 보완책을 마련하여 제도운영의 신뢰성과 공정성 강화를 위해 노력할 필요 있음

○ 구성원의 역량 수준 강화를 위해 1인당 평균 교육시간이 전년도 대비 1.7시간 정도 증가하였으나, 교육품질과 성과를 합리적으로 관리할 수 있도록 교육훈련 관리체계

를 강화할 필요성 있음

○ 교육에 대한 정확한 수요인식, 교육프로그램의 체계적 구성과 개발, 교육성과에 대한 평가, 교육내용에 대한 내부 구성원들의 공유 및 확산을 견인할 수 있는 시스템적인 노력이 강화되어야 함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 성과평가결과에 따라 성과상여금을 지급하고 있으나, 중앙등급에 다소 집중하는 경향이 관찰되고 있어 성과에 따른 차별화 수준이 미흡함

○ 투명한 복리후생 시스템 확립하여 경조비 및 기념품 비용을 폐지하는 등 복리후생 항목의 지속적인 모니터링 활동 강화를 추진하였다고는 하나, 공공기관 정상화 정책관점에서 방만경영을 제거하기 위해서는 직무관련성, 내부 인력관리 차원의 복리후생과 직접적인 연관성이 낮은 피복비 항목에 대한 개선이 무엇보다도 매우 시급한 것으로 판단됨

○ 임금피크제 적용대상자들의 임금조정 기간을 2년으로 제도화하고 있으나, 진입 1차 연도에 5%, 2차 연도 35%로 구성하고 있어, 연도별 감액율의 격차가 과도한 측면이 있어 생산성관점에서 이에 대응하는 합리적 수준의 별도직무 개발 및 직무배치가 이루어지지 않는다면, 임금피크제 도입의 정책적 당위성이 왜곡될 우려가 있음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 △0.785%로 정부의 인건비 인상률 3.8%를 준수함

○ 일·가정 양립 및 여가활동 등 휴가문화 조성 등에 따라 전년대비 시간외근무, 휴일근무, 연차수당 등 지급액 감소로 인건비 인상률을 준수함

### ③ 노사관리(2)

○ 기관은 노사협의를 통해 인사규정을 개정하여, 직원에 대한 징계에 강등을 새롭게 포함시켜 징계종류를 다원화하였으며, 탄력근무제 근무시간을 확대하여 유연하게 근무할 수 있도록 근로환경을 개선한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 노무법인 자문계약을 통해 외부역량을 활용한 노사관계 운영의 전문성을 확보한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 중장기적 관점에서 지속가능한 노사관리 기반을 확보하기 위해서는 교육훈련 등을 통해 내부역량을 상시적으로 강화·유지할 필요성이 있음

○ 공식적인 채널뿐만 아니라, 비공식적인 의사소통 채널 및 활동을 더욱 활성화시킬 필요가 있으며, 이를 통한 제도 및 조직문화의 문제점 진단으로 체계적으로 연계되고 실적 및 효과로 모니터링 될 수 있도록 관리역량을 강화할 필요 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관에 대한 정보공개 청구 건수가 증가하고 있는 가운데 정보공개를 적시적으로 대응하고 있는 것으로 판단되며, 홈페이지 서비스 만족도가 전년 대비 다소 개선(2.3점)되고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 전년도 대비 웹 접근성이나 표준점수가 감소하였으며, 홈페이지 방문자수가 43% 감소하는 등 급격하게 줄어들고 있는 점을 볼 때 온라인 등을 통한 고객의 접근성 강화 노력이 필요한 것으로 평가됨

○ 기관의 개인정보보호 외부평가가 문체부 자체실태 점검 결과 전년도 대비 14.12점 상승하였으며, 행자부 관리수준 평가도 양호한 것으로 평가되고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

### ② 정부정책협력도(2)

○ 경주 시티프로젝트 지역민을 위한 공익프로그램 제작으로 지역 문화격차 해소 실적이 전년대비 90% 수준 증가한 것으로 보고되는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으며, ‘문화가 있는 날’, ‘공개리허설’ 등을 통한 관객저변 확대를 위한 마케팅 및 홍보확대 등도 긍정적으로 평가할 수 있으나, 기관이 중심으로 추진한 정부정책 협력사업의 지역적 수혜범위가 특정 지역에 편중되는 경향이 있음

○ 안전 및 시설개선 사례들은 안전관리 정책적 관점에서 의미가 있으나, 기관의 핵심사업 역량을 활용하여 고유사업 이외의 공공서비스 실적과는 거리가 있어 정부 정책협력 성과로 보기에 한계가 있음

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무계획을 수립하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 사업환경 불확실성 발생에 따른 재무리스크에 대비하여 위기관리체계 고도화 등을 통한 위험관리 노력을 강화할 필요가 있음

○ 메르스 여파 등으로 인한 수입 감소 우려를 극복하기 위해 지방공연 및 특별 공연 확대를 통한 수입금 확보노력 및 전년 대비 수입금이 증가한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 재무적 안정성뿐만 아니라, 기관의 수익성 제고를 위해서는 중장기적 재무계획을 고도화할 필요가 있음

### ② 계량관리업무비(2)

○ 관리업무비 절감을 위한 노력과 일부 성과가 관찰되고 있으나, 1회성 감축, 또는 제도적 통제와 모니터링을 통한 단기적 성과추구이외에도 관리시스템 전반의 투명성 및 합리성 제고방안을 고민할 필요 있음

○ 계량관리업무비는 2015년 17.824%로 이전연도 18.437%에 비해 0.613%P 하락함

○ '15년 메르스 발병으로 매출액이 이전연도에 비해 0.5% 감소하였으나 비정규직 인력감축 등으로 관리업무비가 전년대비 3.9% 감소하여 계량관리업무비가 하락함

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원)

| 구분 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 950 | 1,660 | 1,905 | 1,967 | 1,849 | 1,777 |
| 매출액 | 6,224 | 8,477 | 10,373 | 11,318 | 10,026 | 9,968 |
| 계량관리업무비 | 15.267% | 19.582% | 18.363% | 17.380% | 18.437% | 17.824% |

## III. 주요사업과제

## 총 평

○ 기관은 상시공연 프로그램을 운영하며 공연의 질적 수준 제고를 위해 꾸준히 노력하였고 관람객 확보에 일정 성과를 거두었으며, 문화나눔 프로젝트를 통해 전통창작 프로젝트와 현장 재능기부 프로그램 등을 통해 사회공헌 사업을 효율적으로 진행하는 등의 긍정적인 성과를 이루었음

○ 기관은 사업 운영에서 관람객의 급격한 감소와 유료점유율의 지속적인 하락, 홈페이지 방문자 감소 등의 위기를 타개하기 위해 보다 구체적인 홍보마케팅 전략 개발이 절실해 보임. 이를 위해 보다 다각적인 매체 홍보 전략과 미디어 마케팅, 고객분석과 모니터링 등에 대한 구체적인 실행방안 마련이 필요해 보임

○ 기관의 환류시스템으로서 주요 사업의 구체적인 모니터 방안과 이용자 만족도 조사, 그리고 이를 활용한 고객관리 시스템에서 보다 체계적인 구축 방안이 필요해 보임. 이를 위해 고객관리를 전담하는 팀을 보다 강화하고 고객만족도와 평가시스템 구축과 운영에 대한 자문단 운영이나 정책연구 사업을 통해 획기적으로 보강할 필요가 있음

○ 장기적인 관점에서, 기관의 브랜드 전략을 구체화하고, 서울과 지역(경주) 간의 사업 연계성과 방향성 제고, 고객평가시스템을 통한 미래 콘텐츠 전략 수립, 최신 미디어 환경을 고려한 홍보마케팅 전략 구상 등에 대한 종합적 로드맵을 새롭게 정리할 필요가 있어 보임. 이를 위해 기관 내 조직과 세부사업, 운영인력 등에 대한 전반적인 평가와 면밀한 검토와 이를 통한 대내외 전문가를 활용한 대안 마련이 필요해 보임

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 전통예술의 공연관광 자원화

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(11)

○ 성과목표 달성을 위한 조직과 인력 확보, 상설 출연진 평가시스템과 교육프로그램을 강화, 공연작품의 질적 수준 유지를 위한 제작운영 관리 등의 노력 등을 지속적으로 진행하였으며, 이를 통한 전통예술의 공연관광 자원화에 부합하는 사업을 진행하였음

○ 프로덕션 운영 시스템을 외부평가와 내부 점검으로 구분해 상설공연인 <미소-배비장전>의 질적인 수준을 유지하기 위해 지속적으로 노력하였으며, 이를 통해 전문가 작품평가 점수가 일정하게 유지되는 등 기획제작 작품의 질적 향상을 위한 노력과 성과가 긍정적으로 평가됨

○ 사업의 거시적 방향과 그에 대한 전략 수립을 통한 사업간 연계성이 보다 강화될 필요가 있어 보임. 세부적으로, BI 전략과 목표평가, 기획제작 시스템과 고객관리 등에 대한 지속적인 운영 전략이 절실해 보임. 이를 위해 목표평가 시스템과 다양한 고객관리에 대한 전문적인 운영팀을 확대할 필요가 있음

○ 운영 프로그램에 대한 프로모션 전략에서 보다 다각적인 노력이 필요해 보임. 적극적인 홍보 전략으로써 최신 미디어와 온라인 활용 전략과 평가방안에 대한 보다 구체적인 논의와 개선대책 마련이 필요해 보임. 이를 위해 홍보 및 고객평가에 대한 대내외 전문가를 활용해 정기적인 평가와 분석 보고서 작성, 그를 통한 구체적인 전략수립 등 지속적인 보완대책의 강구가 필요해 보임

○ 특히 전년도 지적사항이었던 해외 이용자들의 언어권별 조사 시스템 마련이 여전히 개선이 필요하며, 면밀한 설문조사와 데이터 활용을 위한 보다 구체적인 언어권별 해외 고객관리 전략이 필요해 보임

### 2. 목표 달성도(14)

○ 홍보마케팅의 고부가가치 전략에 따라 해외 단체 관광객 위주의 저가 여행사마케팅에서 개별관광객 및 국내 중심의 마케팅으로 변화하여 공연 관람료의 정상화 추진으로 평균 객단가는 전년대비 23.9% 상승

○ ‘14년 세월호 사건, ‘15년 메르스 발병 등 지속적인 악재로 인해 상설공연 유료객석점유율은 하락하였으나(‘14년 △14.1%, ‘15년 △16.8%), 고객중심의 외주공연 및 특별공연 적극유치로 매출액은 전년대비 101.4 % 성장

## □ 과제 ② 전통공연예술을 통한 지역공연관광 활성화

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(7)

○ 기관은 전통공연을 통한 지역공연관광 활성화 사업에 있어 메르스사태로 인한 관광객 감소와 같이 예기치 못한 환경변화에 적절하게 대응하지 못하고 있는 바, 문제

를 해결하고 대처하기 위한 새로운 고객개발 및 유치를 위한 전략적 계획수립을 마련할 필요가 있을 것임

○ 지역의 대표적인 전통공연을 통한 지역공연관광 활성화를 위해서는 지속적으로 공연을 운영하여야 함에도 2014년 <찬기파랑가> 운영 1년 만에 <바실라>로 작품 교체가 되어 작품의 인지도가 낮음. 작품의 빈번한 교체로 인한 브랜드 구축이 미흡한 점을 개선하기 위해서는 작품의 지속적인 내실화와 통일된 홍보, 마케팅 노력 필요

○ 유관기관 및 지역행사 연계 모객 활성화를 통해 효율화를 추진하였으나, 이를 통한 유료관객 모객실적이 미흡하고 FIT 홍보 중심의 마케팅 전략 성과가 미흡 함. 지속적 일본시장 감소와 단체관람객 감소(메르스사태) 등 환경변화에 대한 장·단기적 계획수립이 필요함

○ 국내외 관객확대를 위한 홍보마케팅 노력의 성과지표가 수립되어 있지 않아 단순 사업의 기술에 그치고 있음. 예를 들어 해외 포털사이트 대상 제휴계약을 통한 모객활성화나 해외 판촉출장의 경우 구체적 성과를 측정할 수 있는 측정도구의 개발이 필요. SNS 및 웹사이트를 통한 홍보의 경우 온라인 판촉채널의 유입경로 분석 및 Convergence Rate분석 등을 통해 구체적이고 계량적인 측정과 분석이 요구됨

○ 작품성과 상품성 및 서비스에 대한 질적 향상을 도모하기 위한 환류활동 중 일반관객 의견수렴이 낮음. 관람객 설문조사의 양적 확대를 위해 설문 조사 참여자에 대한 혜택을 제공하여 보다 신뢰도 높은 관람객 설문조사가 이루어질 수 있도록 노력할 필요가 있음

○ 환류활동 중 전문가 작품평가 및 자체 고객만족도조사, 기획재정부 고객만족도조사가 모두 하반기에 집중되어 있어 환류를 통한 개선이 정례적으로 이루어지고 있지 않음. 환류활동이 최소한 분기별로 이루어질 수 있도록 만족도 조사, 의견수렴 등의 일정계획을 조정할 필요가 있음. 또한 모니터링의 구체적 성과지표가 계량적으로 수립되어야 모니터링을 통한 환류의 성과를 측정할 수 있음

## 2. 목표 달성도(11)

○ '전통예술공연을 통한 국내외 관광활성화 사업'의 일환으로 신라의 역사와 문화를 결합한 경주브랜드 상설공연 <바실라>를 신규 제작하여 관객만족도 전년대비 16% 향상, 유료객석점유율 전년대비 9.2% 상승

○ 메르스 발병 등에 따라 경주 지역민 및 관광객 중심의 특별공연을 적극 유치하여

매출액은 전년대비 70.4% 성장

## □ 과제 ③ 문화나눔을 통한 사회공헌 확대

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

○ 예산의 효율적 활용을 통해 <돌담길 프로젝트> 등의 성공적인 프로그램을 선보였으며, 지자체 문화예술 행사와 연계하고 서울시립교향악단 등의 관련 기관과 협업을 통해 봄·가을의 시기를 적절히 활용하여 일반시민과 예술가, 작가와 배우 학생 등 다양한 층의 참여를 이끌어 내며 문화나눔의 효과를 증진시키는데 크게 기여하였음

○ 전통창작 프로젝트와 기획콘서트 등을 통한 실험적 콘텐츠 개발에 대한 지속적인 노력을 경주하였으며, <찾아가는 정동극장>, <공개리허설> 등 재능기부를 활용한 사업 운영으로 예산의 절감과 사회공헌 효과의 확대라는 점에서 성과가 두드러짐

○ 특히, 지방(경주)에서의 프로그램을 강화하여, <시티프로젝트>와 <정동토크> 등의 예술활동 프로그램과 함께 소외계층을 대상으로 한 다양한 프로그램을 개발·진행하여 문화체감과 문화향유 확대라는 면에서 이바지한 면이 큼

○ 사업 운영의 장기적인 플랜과 그를 위한 구체적인 전략 설정이 필요해 보임. 특히, 사회공헌에 관련한 다양한 대상층을 확보를 위해 지역체나 관련 기관과의 적극적인 협력 방안이 필요해 보임. 또한, 재능기부와 함께 다양한 콘텐츠 개발 방안, 기부자 확산과 기업 참여 등을 이끌어 내는 전략을 적극적으로 마련할 필요가 있어 보임

○ 또한, 이용자 만족도 조사의 효율적인 방법과 활용에 대한 보다 구체적인 방안이 마련되고, 신규고객 확보 등에 활용하는 구체적인 환류 전략이 마련될 필요가 있음

### 2. 목표 달성도(3)

○ 전통창작 아티스트를 비롯해 다양한 예술장르, 문화코드를 접목한 축제형 공익사업 등 국민들의 문화예술 향유 기회 확대(총 5개 프로그램, 45회, 10,337명 참여)

# [국악방송]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(5) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(5) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 (5) | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성(2) | |
| | | 인적자원 및 역량 관리(2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)(4(2)) | |
| | | 총인건비 인상률(5) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제(2) | |
| | | 정부정책협력도(2) | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리(2) | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비*(2) | |
| 주요사업 | 주요사업1 국악방송 프로그램 제작 및 운영 | 사업추진 노력 및 집행효율성(7) | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 국악방송 전국화 및 국악콘텐츠 영상화 | 사업추진 노력 및 집행효율성(9) | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* 전통문화진흥 및 대외협력 | 사업추진 노력 및 집행효율성*(6) | |
| | | 목표 달성도* | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | **보통** | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 채 치 성 (‘13.06.07. – ’16.06.06.) |
| 설립근거 | 「민법」 제32조 및 「공익법인의 설립운영에 관한 법률」 제4조 |
| 주요사업 | ○국악방송 프로그램 제작 및 운영사업<br>○국악공연, 음반 등의 제작, 보급, 홍보사업<br>○국악의 창작, 교육, 연구 및 대중화를 위한 각종 사업<br>○한국전통문화예술의 보급과 진흥을 위한 각종 사업<br>○지역문화 활성화를 위한 각종 사업<br>○국내외 국악프로그램 및 한국전통문화예술의 교류 및 지원사업<br>○기타 법인의 목적 달성에 필요한 부대사업 |
| 조직 / 정원 | 사장, 1본부 1실 3부 1국 1센터 / 51명 |
| 2015 예산 | 11,350 백만 원(정부지원 10,660 백만 원, 자체수입 690 백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관의 경영전략은 다른 부문보다 미흡한 것으로 평가됨. 경영 비전과 실행전략을 체계적으로 수립할 필요가 있는 것으로 판단됨. 특히 용어를 일관되게 사용하지 않음으로써 혼동할 가능성이 높으며, 기관이 추구하는 목표가 올바르게 전달되지 않을 가능성이 큼. 고객을 구분하고자 노력하였으나 고객에 대한 정의를 명확하게 하는 추가적인 작업이 필요한 것으로 판단됨.

○ 방송 및 전통문화관련 유관기관들과의 협업을 통해 국악콘텐츠 제작을 활성화 하고, 콘텐츠 형식을 라디오 방송 콘텐츠 뿐 아니라 영상 콘텐츠로 확대하여 콘텐츠의 다양화를 시도한 점은 긍정적으로 평가되었으며, 향후 스마트 미디어 시대에 적합한 국악 콘텐츠 개발 및 유통을 활성화하기 위한 중장기적 계획 수립이 필요하다고 판단됨

○ 한류정보센터 설립 및 운영, 국립국악원 및 국립무형유산원과의 협력관계 구축 등을 통해 국악 진흥을 K-Culture 맥락에서 통합적으로 추진한 점은 긍정적으로 평가됨. 청취율과 인지도가 아직 낮지만 점진적으로 상승하고 있는 점도 긍정적으로 평가됨

○ 분기별 노사협의회를 개최하여 의견을 수렴하고, 이에 따라 승진시험을 외부업체에 위탁하여 공정성 및 투명성을 확보하기 위해 노력한 점 인정됨. 향후 조직의 사업성과와 내부 구성원의 성과평가가 연계되도록 성과관리 체계를 고도화할 필요가 있으며, 직급구조(대우직)의 단순화 및 명확한 차별화가 필요하다고 판단됨

○ 향후 미래 환경 진단 및 국악방송의 중장기 비전과 전략을 수립하기 위한 연구 사업을 추진할 필요가 있다고 판단됨. 또한 향후 전통음악 아카이빙 체계를 구축하여 전통음악 콘텐츠 개발 및 관리, 서비스, 활용 등 전통음악 아카이빙 및 활용체계를 구축할 필요가 있다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 국악방송의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“보통”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 경영비전과 실행전략을 위한 추진체계는 여러 용어(대안과제, 사업과제 등)를 혼용해서 사용함으로써 이해하기 어려움. 전략이나 과제 혹은 사업이라는 용어는 분명하게 구분하여 사용해야 할 것이라 평가됨. 기관에서 체계적으로 용어를 사용하지 못하여 전략을 수립하였음에도 불구하고 노력이 인정되기 어려움.

○ 기관은 미디어 환경의 변화와 예산부족 등 어려운 경영환경 속에서도 국악영상 콘텐츠 제작 및 국악 BGM 제공 등으로 국악진흥을 도모하고 제주방송국 개국으로 가청범위를 전국화 하였으며, 스마트미디어를 활용한 덩더쿵 플레이 제작 등 기관의 설립목적을 달성하기 위한 노력이 높이 평가됨

○ 산발적 사업추진이 아닌 내·외부 환경분석을 통한 핵심사업과 당면과제를 선정하

여 예산과 인력의 집중화로 우수 프로그램의 제작, 아카이브의 활용, Food TV 연계 등 기존 방송시스템을 통한 외부자원의 활용과 영상화 사업에 대한 중장기적 전략 수립으로 청취율 및 인지도의 점진적 상승 노력이 필요함

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 비전, 핵심가치를 도출하는 과정에 기관 구성원의 참여를 알 수 없으므로 상향식 결정인지 기관장의 결정사항을 하향식으로 전달하는 방법을 선택하였는지 알 수 없음. 바람직한 것은 모든 구성원의 의견을 수렴하여 핵심가치나 비전을 선정한 후 경영진의 검토와 논의를 거쳐 결정하는 방법임.

○ 설립목적을 중심으로 비전을 도출하고, 비전과 연계하여 핵심가치를 도출하는 과정이 일반적인데 기관에서는 이와는 반대 방향으로 서술하여 마치 핵심가치로부터 설립목적이 도출된 것으로 혼동할 가능성이 있는 것으로 판단됨. 아울러 핵심가치를 만족시키기 위해서 기관이 사업을 실행하는데 이것 역시 역으로 서술하여 이해하기 어려움. 결과적으로 설립목적이 가장 상단에 위치하고 설립목적에 부합하는 비전을 수립하고, 핵심가치를 찾으며, 핵심가치와 비전을 만족시키기 위해 사업이나 전략을 추진하는 것이 바람직한 전략체계임.

○ 대안과제와 전략목표의 관계를 이해하기 어려우므로, 대안과제로부터 전략목표 설정과정을 명확히 할 필요가 있는 것으로 평가됨. 특히 대안과제는 '새로운 매체로 접근', '콘텐츠 다양성 추가', '방송망 및 프로그램 차별화', '전통문화 진흥 및 세계화' 등 4가지로 구분하였는데 전략목표는 3개('국악공감코드 발굴과 조율', '국악방송 역할의 선명성 제고', '전통문화 향유 트렌드의 정확한 분석')로 구분함. 구체적으로 4대 대안과제와 3대 전략목표 사이의 관계를 이해하기 어려우므로 4개의 대안과제 별로 전략목표와의 관계를 명확하게 서술할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 대안과제, 사업과제라는 용어를 전략목표를 사이에 두고 동시에 사용함으로써 두 과제 사이의 차이를 구분할 수 없어 혼란을 일으킴. 사업이면 사업, 과제면 과제로 분명히 표시하는 것이 바람직할 것임. 이어서 '실행계획(기관장 지시사항)'이라 서술한 것은 2015년에 기관에서 실제로 실행한 과제나 사업에 해당한다고 볼 수

있으므로 계획이라는 용어보다는 실행사업이나 실행과제로 명시할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 중장기 경영전략을 '서비스 분야', '미디어 분야 활성화 방안', '세계화 분야 활성화 방안' 등 세 분야로 구분하여 추진한 기관의 노력은 인정됨. 하지만, '서비스 분야', '미디어 분야', '세계화 분야'가 각기 중첩되지 않고 상이하다는 것을 구분하여 보여줄 필요가 있으며, 만약 중첩되는 부분이 있다면 중첩 부분에 대한 부가적인 서술이 필요함. 이러한 중장기 경영전략과 기관장이 지시한 실행계획 사이의 관계가 모호하므로 명확히 정의할 필요가 있는 것으로 평가됨.

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 경영전략 체계도에서 구분한 전략목표는 '국악 공감코드 발굴과 조율, 국악방송 역할의 선명성 제고, 전통문화향유 트렌드의 정확한 분석'인데, 경영전략 추진을 위한 자원배분의 전략목표는 '방송 프로그램 품질 향상 및 다양화로 청취자 만족감 증진, 방송권역 확대 및 영상서비스 강화, 전통문화 활성화 및 세계화로 한류 확산'으로 상이함. 전략 목표의 차이를 명확히 구분하여 서술하거나 두 전략 목표를 통일시킬 필요가 있음.

○ '경영전략 추진을 위한 자원배분'에서 주요사업은 전략목표로부터 도출되는데 주요사업을 구체적으로 서술할 필요가 있는 것으로 판단됨. 특히 주요사업 가운데 '문화사업'이라 분류한 것은 너무 포괄적이므로 어떤 사업인지를 구체적으로 정의할 필요가 있는 것으로 평가됨.

○ 2014년 예산에 비해 2015년 사업비가 대부분 하락하였는데, 특히 '정규 및 특집제작 방송시설 운영' 및 '문화사업' 예산의 하락폭이 크게 나타나는 이유를 명확하게 서술할 필요가 있음. 아울러 인력 배치를 부서별로 서술하는 것 보다는 예산과 마찬가지로 주요사업별로 구분하여 인원수를 서술하고, 인원의 변화를 전년도와 비교함으로써 기관이 인력을 효율적으로 운영한다는 것을 입증할 필요가 있음. 이렇게 표시해야만 기관의 전략목표를 달성하기 위한 노력을 평가위원을 비롯한 외부위원들에게 명확하게 전달할 수 있는 것으로 판단됨.

○ 직원과의 상시적인 소통을 위해 기관장 중점 추진 업무에 대해 조직원들이 정보를 공유하고자 노력하였으나 기관장 중점 추진 업무에 대한 정의가 불명확하여 구체적인 공유내용을 파악할 수 없음. 특히 '직원과의 대화'나 'PD와의 대화'는 구체적인 대화 내용을 제시하여 양방향 커뮤니케이션임을 보여 주는 것이 바람직할 것임.

○ 사업과제 발굴을 위한 간부워크숍을 진행한 것은 인정되지만, 워크숍에서 논의된 주요 현안에 대한 언급이 필요한 것으로 판단됨. 특히 연초에 1년 동안 부서에서 실행할 부서별 사업을 나열하기 보다는 현안을 명확하게 정의하고 사업을 발굴하여 추진해야 할 방향을 제시하는 것이 바람직할 것임. 연초에는 모든 부서가 전략목표를 체계적으로 달성하기 위한 노력을 다짐하는 자리라 할 수 있으므로 이러한 워크숍을 통해 목표 달성 방안을 논의하는 것이 바람직할 것으로 평가됨.

○ 현안문제라는 것은 기관이 실행전략을 추진하는 과정에서 예기치 못한 문제를 의미하며, 현안문제에 직면한 경우 이를 해결하기 위한 기관장이나 경영진의 노력을 서술하는 것이 필요함. 특히 현안문제를 해결하는 과정에서 임직원을 비롯하여 내·외부 이해관계자의 다양한 의견수렴을 거치는 과정도 필요할 것으로 판단됨.

○ 국악방송에 대한 청취율이나 인지도가 상승하는 성과를 거두었으나 청취도와 인지도가 상승하게 된 원인은 무엇이며, 향후 중장기적인 계량적 목표라든지 더 바람직한 결과를 도출하기 위한 추진계획을 수립하는 노력이 필요함.

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객을 '가치생산고객', '가치전달고객', '가치소비고객', '이해관계자고객' 등으로 구분한 것은 긍정적임. '가치생산고객'에서는 임직원, 협력업체(내부) 등으로 구분하였는데, '부서별 고객'에서는 대상 고객을 내부로 표시함으로써 내부가 임직원인지 협력업체인지 불분명하므로 명확히할 필요가 있음. '가치소비고객'에서도 공개방송 관객(미청취자 등 잠재고객 포함)으로 구분하였는데, '한류 정보센터'의 고객은 공개방송, 행사관객으로 구분하여 일치하지 않는 것으로 판단됨. 따라서 기관에서는 효율적인 고객관리를 위해 고객의 정의를 명확히 할 필요가 있는 것으로 평가됨.

○ 중장기전략에서 추구하였던 '전략목표'와 고객관리 활동에서 추구하는 '전략목표'가 상이하므로 통일시킬 필요가 있는 것으로 판단됨. 아울러 부서별로 전략목표를 달성하기 위한 분명한 방향을 제시하여 고객을 관리해야 기관이 추구하는 청취자 만족감 극대화를 달성할 수 있을 것으로 평가됨.

○ 고객 중심으로 다양한 이해관계자와의 커뮤니케이션을 통해 고객의 요구를 파악하고 정책에 반영하고자 노력한 것은 인정됨. 허지만 고객, 외부 전문가, 유관기관으로 구분하여 추진하는 과정에서 고객은 구체적으로 어떠한 고객을 지칭하는지 모

호한 것으로 판단됨. 특히 고객과의 커뮤니케이션 내용이 '시청자위원회', '청취자 여론조사', '청취자 소통강화'인 경우에는 주로 일반 방송 시청취자를 의미하는데, 모니터위원회는 '전문소양을 갖춘 모니터 조직'이라고 함으로써 대상이 되는 고객을 구분하기 어려우므로 위원회별로 고객을 명확하게 정의할 필요가 있는 것으로 평가됨.

○ 2014년 고객만족도 조사 결과를 분석하여 2015년 고객만족도를 향상시키고자 노력한 것은 인정되지만, VOC를 수집하는 방법과 대상자를 서술할 필요가 있으며, 이를 통한 개선 요인을 도출할 필요가 있는 것으로 평가됨. 아울러 2014년과 비교하여 2년 연속 가장 낮은 점수를 획득한 '방송서비스'에 대한 고객만족도 제고 방안을 수립할 필요가 있음.

○ 2015년 라디오청취자를 대상으로 1회 청취행태를 조사하였고, 인터넷 방송을 통한 라디오 및 영상콘텐츠 이용자를 대상으로 2회 청취행태를 조사한 것은 긍정적임. 하지만 이러한 청취행태를 통한 시사점을 도출해야 할 것이며, 향후 기관이 추구해 나아가야 할 방향이나 전략을 설정하는데 기초자료로 활용해야 할 것임. 결과적으로 조사가 중요한 것이 아니라 조사를 통한 시사점(개선방안, 전략 등)이 중요한 것으로 판단됨.

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 81.4점으로 전년도 79.6점 대비 1.8점 상승함

○ 사회적 품질의 점수가 87.7점으로 가장 높고(전년 대비 2.1점 상승), 사회적 만족 점수가 86.2점으로 전년대비 3.2점 상승함.'국악방송 게스트'의 점수가 89.6점으로 가장 높고,'공개방송'의 점수는 89.2점으로 전년대비 11.1점 상승하여, 가장 상승폭이 큼

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 윤리경영 제도 개선 및 공시항목별 담당자 지정으로 상세한 자율공시를 시행하여 경영의 투명성을 높인 점은 긍정적임. 공시 정보에 대한 사전 사후 관리나 경영공시활동에 대한 내부 모니터링 시스템이 구축되지 않은 것으로 평가되므로 내부 모니터링 구축이 필요한 것으로 평가됨.

○ 임직원의 행동강령 규정을 준수하고, 이사 청렴 계약서를 작성하였으며, 임원직무청

렴계약 규정을 제정하는 등 투명성을 확보하고자 제도적 장치를 마련한 것은 긍정적으로 평가함.

○ 기관은 윤리경영에 대한 목표나 중장기 전략을 수립하지 않은 채 투명성을 확보함으로써 윤리경영을 실시하고 있는 것으로 판단하고 있음. 윤리경영은 규모가 작은 기관이라 할지라도 윤리경영 목표와 중장기 전략 등 체계적인 윤리규범체계가 필요하고, 윤리경영 성과에 대한 자체평가나 환류제도 등의 윤리경영시스템 구축이 필요한 것으로 판단됨.

○ '부패척결 및 소통강화 워크숍'에 기관장이 참석하는 등 청렴의식 내재화를 위한 교육은 긍정적임. 아울러 임직원을 위한 반부패 청렴교육을 실시하였으나 교육내용이나 이에 따른 직간접적인 성과 등 구체적인 내용을 서술하는 것이 필요함.

○ 청렴 의식을 개혁하고자 공익신고제도 및 부패행위 신고자 보호 제도를 교육하였다면 교육에 참석한 대상자, 시기, 그리고 교육 시간 등을 명시하는 것이 바람직할 것으로 판단됨.

○ 공익성을 추구하고자 공익캠페인을 제작하여 방송한 기관의 노력은 긍정적으로 평가함. 특히 '시조진흥 캠페인'을 통해 독자에게 연간 29편의 시조를 감상할 기회를 제공하고, '별별아리랑 캠페인'을 월간 2편씩 제작하여 기관의 공익성을 강조한 것은 긍정적임. 하지만, 이러한 일련의 활동이 기관의 설립목적 가운데 하나인 '국악진흥 도모'라는 것과 일치한다는 것을 언급할 필요가 있음.

○ 지역문화복지를 향상시키고자 기관에서는 지역스튜디오를 활용하여 대표 프로그램을 제작하고자 노력함. 아울러 특별 공개방송을 지방에서 개최하는 등 지역문화복지를 위해 노력한 것은 인정됨. 하지만 이러한 지방순회방송으로 말미암아 나타난 각 지역에서의 성과를 서술할 필요가 있음. 예를 들면 공개방송에 참여하여 국악을 이해하게 된 성과라든지 혹은 지역별 국악방송 청취자수의 변화 등의 가시적인 성과를 조사하여 제시할 필요가 있음.

○ '방송시설 무료 체험기회'를 일반 국민에게 부여한 것은 긍정적인 성과로 파악됨. 방송시설 견학현황에 대해서는 2011년 개국이래 시계열로 변화를 파악하여 추세를 살펴볼 필요가 있는 것으로 판단되며, 이를 통해 국악을 일반국민에게 홍보할 수 있는 전략을 모색할 필요가 있는 것으로 평가됨. 아울러 간단한 설문지를 배포하여 방문객의 특성을 파악하는 동시에 향후 전략을 수립하는데 기초자료로 활용하는 것이 바람직할 듯함.

○ 기관의 특성상 부적절한 관행이나 제도가 많지 않을 것으로 판단되지만, 방송 제작에 참여하는 여러 협력업체나 출연자에 대한 관행이나 제도에 대한 개선사항을 발굴하여 추진할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 부패행위자 처벌에 대한 관련 규정을 개선하여 더욱 강화한 것은 긍정적으로 평가되지만, 여러 개선 사항이 대부분 2014년에 이루어져 2015년의 성과는 없는 것으로 평가됨. 인사 투명성을 제고시킨 것도 긍정적으로 평가되지만, 대부분 개선사항이 2014년 실적이라 2015년 성과는 없는 것으로 평가됨.

## II. 경영관리

### 총 평

○ 기관은 2013년 성과제고를 위해 편성과 콘텐츠부분을 통합하여 방송제작부를 신설하는 등 조직개편을 단행하였으며, 이후 재편된 조직을 기반으로 조직의 기능을 강화하고자 노력함. 하지만 광주국악방송의 내실화 실적이외에 다른 단위조직의 업무실적을 구체적으로 개선하기 위한 노력은 찾을 수 없으므로 모든 조직이 업무를 개선하고자 하는 노력이 필요한 것으로 평가됨.

○ 중장기 인력운영계획을 수립하여 인력채용 및 배치하려는 노력은 긍정적으로 평가할 수 있으며, 사업부서 중심으로 인력을 운용하고 있음. 지원부서 인력비중이 17% 내외로 유지되고 있는 것은 바람직하지만, 직급구조가 일반적인 체계를 벗어나고 있어 개선의 여지가 있음

○ 전년대비 교육예산이 대폭 줄어들었음에도 불구하고, 기술향상을 위한 직무중심 교육이 강화된 점과 기술교육에 참여하였던 제작진이 수상한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음. 그러나 기관에서는 직원을 대상으로 교육수요를 파악하여, 수요에 적합한 교육을 실시할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 성과평가 시스템이 5등급으로 나누어져있으나, 최상위 2개 등급이 규정보다 많은 비중을 차지하고 있음. 따라서 성과평가가 성과에 따른 보상의 합리적 차별화를 지향하는 것을 희석시키고 있어 제도개선과 운영개선의 여지가 있는 것으로 판단됨.

○ 노사협의회를 운영하고 있으나, 노사 간 양방향 커뮤니케이션이 이루어지는 것으로 평가하기 어려우므로 경영진과 직원 간의 의사소통 및 상호이해의 품질개선을 위한 노력이 필요함.

○ 기관의 사전 정보 공개노력과 함께 협업이나 소통 등을 위해 노력하지만, 국악이나 전통문화 나아가서는 K-Culture를 보급하려는 기관과의 협업을 적극적으로 추진할 필요가 잇는 것으로 판단됨.

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ '부서별 업무분장 체계'의 전략목표는 '국악 공감코드 발굴과 조율, 국악방송 역할의 선명성 제고, 전통문화 향유 트렌드의 정확한 분석'인데 '자원배분'의 전략목표는 '방송 프로그램 품질 향상 및 다양한 청취자 만족감 증진, 방송권역 확대 및 영상서비스 강화, 전통문화 활성화 및 세계화로 한류 확산'으로 상이하여 업무분장과 자원배분의 목표가 불일치하는 것으로 평가됨. 핵심 업무를 효율적으로 수행하기 위해서는 모든 분야의 전략목표가 동일해야 할 것으로 판단되므로 일치시키는 작업이 필요한 것으로 판단됨.

○ 기관은 2013년 성과제고를 위해 편성과 콘텐츠부분을 통합하여 방송제작부를 신설하는 등 조직개편을 단행하였으며, 이후 재편된 조직을 기반으로 조직의 기능을 강화하고자 노력함. 2015년에는 광주국악방송의 내실화 실적이외에 다른 단위조직의 업무실적의 구체적 개선 사항을 찾을 수 없으므로 다른 부처도 효율적인 조직 운영을 위한 노력을 병행할 필요가 있음.

○ 오디오파일 시스템 교체 및 ERP(BIS) 구축을 위한 TF팀을 구성하여 2016년 오디어파일 신규구축과 ERP(BIS) 운용을 위해 사전 작업을 실시한 것은 긍정적임. 그러나 부서별 업무 지원을 단순히 나열할 것이 아니라 그림을 통해 부서별 지원과 TF팀의 역할을 세분화할 뿐만 아니라 향후 추진표를 제시하여 기관의 노력과 역할을 부각시킬 필요가 있음.

○ 2015년 성과 목표를 적극적으로 설정한 것은 긍정적이지만, '영상콘텐츠 타매체 제공실적'과 '대외협력사업 실적'을 제외하고서는 대부분 목표에 미달하는 성과를 거둠. 성과를 달성하지 못한 경우에는 원인을 파악하여 개선사항을 제시하는 노력이 필요함.

○ 2015년 목표를 달성하지 못하는 낮은 성과에도 불구하고 직원에 대한 성과를 보상한 것은 개선해야 할 사항으로 평가됨. 직원에 대한 보상은 개인별 근무 평가에 의거하여 단계별로 평가하는 제도를 근거로 제시하고 있지만 기관의 실적이 저조함에도 불구하고 다른 평가 기준에 의거하여 직원에게 성과를 지급한 것은 공공기관으로서는 바람직하다고 보기 어려움.

○ 성과관리시스템에 의거하여 평가결과에 따라 성과상여금이나 연봉협상, 승진 및 부서배치에 반영되고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음. 하지만, 5등급 구간에 따른 분포 규정에 의거하면 A, B 등급의 경우 30% 이내에서 결정되어야 함에도 불구하고, 각기 40%와 31%로 규정을 초과하고 있는 것은 시정해야 할 사항임.

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 신속하고 효율적인 업무 추진을 위해 부서장의 권한을 강화한 것은 인정됨. 하지만 2014년과 비교하여 조직의 변화가 없음에도 불구하고 부서장의 권한이 강화되었다면 전결 비율의 변화라든지 기관장이나 본부장의 결제없이 집행된 사업을 제시할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 중장기 인력운영계획을 수립하여 인력을 채용하고 배치하려는 노력은 긍정적으로 평가함. 사업부서 중심으로 인력을 운용하고 있어, 지원부서 인력비중이 17% 내외로 유지되고 있는 것은 바람직하지만, 행정 인력을 일정하게 유지할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 기관에서 운영하고 있는 ‘부장대우’, ‘차장대우’ 등은 향후 관리자로서의 직무역량을 강화시키기 위해 운영하고 있으며, 직원에게는 승진으로 받아들일 수 있어 사기 진작에 기여했다는 긍정적인 효과를 무시할 수 없음. 하지만 부장 승진 대상자 가운데 이미 대우라는 명칭으로 승진한 직원이 향후 진급할 것이라는 것을 예측할 수 있고, 다른 대상자들이 진급 자체를 포기할 수도 있으므로 대우라는 제도의 장·단점을 파악하여 운영할 필요가 있음.

○ 전년대비 교육예산이 대폭 줄어들었음에도 불구하고, 기술향상을 위한 직무중심 교육이 강화된 점, 그리고 기술교육에 참여하였던 제작진이 제작한 프로그램이 PD협회의 ‘이달의 PD상’을 수상한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음.

○ 2015년에 실시한 직원 교육 현황만 서술할 것이 아니라 직원을 대상으로 교육수요를 파악하여, 수요에 적합한 교육을 실시할 필요가 있는 것으로 판단됨. 교육훈련 후에는 성과를 공유하는 제도적인 장치가 필요한 것으로 판단되고, 교육 훈련에 따

른 성과환류나 교육 훈련에 대한 모니터링을 체계적으로 관리할 수 있는 시스템 구축이 필요한 것으로 평가됨.

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 성과평가 시스템이 5등급으로 나누어져있으나, 규정상 최상위 2개 등급이 40% 수준이어야 함에도 불구하고, 실제 평가결과는 48%에 이르고 있음. 이러한 현상은 성과평가가 성과에 따른 보상의 합리적 차별화를 지향하는 것을 희석시키고 있어 제도뿐만 아니라 운영상 규정을 준수할 필요가 있는 것으로 평가됨.

○ 외부성과와 내부성과를 연계하여 성과관리체계를 고도화함으로써 전체 조직의 경영성과 및 실적이 내부적인 직무체계에 반영되어 평가될 수 있도록 고도화함으로써 조직전반의 성과관리를 일원화하거나 통합할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 초급 간부 업무 수행에 필요한 전략적 사고, 분석적 사고, 목표 지향에 대한 역량을 평가하여 1명이 차장대우로 승진된 것은 긍정적임. 하지만 역량 평가를 위한 내용(정략적 사고, 분석적 사고, 목표 지향)을 구체적으로 제시할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 공공기관 정상화 및 방만경영을 예방하기 위해 공무원 규정에 따른 휴가·휴직 제도를 운영하고, 철저하게 복무를 관리하는 등 정상적인 경영환경을 조성하기 위한 노력은 인정됨. 그러나 정상화나 방만경영을 지속적으로 모니터링할 수 있는 추진체계나 실행방안을 모색할 필요가 있음.

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2014년의 인건비 인상률은 국회에서 증액된 인건비를 포함하여 평가하였으나, 2015년에는 누적 중복 평가를 배제하기 위하여 인건비 인상률 계산에서 제외함

○ 국악방송의 2015년 인건비 인상률은 4.814%로 인상률 지침 5.3%를 준수함

### ③ 노사관리(2)

○ 노사협의회를 구성하여 운영하고 있으며, 타 기관과 유사한 수준에서 분기별로 협의회를 개최하여 직원들의 복리후생이나 업무환경을 개선하고자 노력하고 있으며,

승진시험을 외부에 위탁하여 공정성과 투명성을 확보하기 위한 노력도 인정됨.

○ 노사간 상시적인 소통을 위한 정보공유의 장으로 '직원과의 대화', 'PD와의 대화' 등 대화의 장이 마련되어 있으나, 2015년 실적이 수록되어 있지 않아 구체적인 성과를 파악하기 어려우며 양방향 커뮤니케이션이 실시되고 있는지를 파악할 수 없음. 특히 '일반적인 회의' 및 '간담회' 이외에 다양한 방식으로 경영진과 직원 간의 의사소통 및 상호이해의 품질개선을 위한 노력이 필요한 것으로 판단됨.

○ 직원들의 숙원사항을 해결하기 위해 선택적 복지제도, 건강검진 지원 등을 2013년에 도입한 이후 2015년에는 새로운 실적이 없는 것으로 미루어 노사간의 소통의 장을 내실화할 필요가 있는 것으로 판단됨. 특히 기관장을 비롯한 사측에서는 직원의 사기를 진작시킬 수 있는 방안을 모색해야 할 것으로 평가됨.

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관의 정보화 업무평가결과가 전년대비 25.9%(10.7점) 상승한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 여전히 70점대 초반에 머물고 있어 지속적인 개선노력이 필요함. 특히 '정보보호 대책 수립 및 사이버침해 대비 자체 계획 수립'은 13점 만점에 6점을 획득하여 구체적인 대책 수립이 필요한 것으로 평가됨.

○ 기관의 사전 정보공개 노력과 함께 정보공개 사안에 대한 처리, 홈페이지 방문자 및 만족도 수준에 대한 모니터링 등 정보시스템을 활용한 기본적인 정부3.0 과제에 대한 체계적인 관리가 필요한 것으로 판단됨.

○ 기관에서 제시한 정부3.0 실행계획 가운데 협업과 소통을 통한 역량 제고의 경우 기관은 여러 기관과의 협업이 가능함에도 추진 실적이 충분하지 않은 것으로 판단됨. 특히 국악이나 전통문화의 저변 확대를 추구하는 기관과의 구체적인 협업이나 MOU 등의 체결을 추진할 필요가 있으며, K-Culture를 보급하려는 기관과의 협업도 바람직할 것으로 평가됨.

○ 사이버 침해 사고시 대응팀을 구축하여 운영하고 있으나, 사이버 침해가 발생했을 경우의 보고 체계라든지 대응 체계에 대한 구체적인 프로세스를 구축할 필요가 있으며, 매뉴얼을 준비하여 다른 직원들도 쉽게 참여하고 타개할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음.

### ② 정부정책협력도(2)

○ 출산휴가 및 배우자 출산휴가를 비롯하여 육아휴직제도를 적극적으로 시행하고 있으며, 시차출근형, 시간선택제 근무 등 가족친화정책 관련 제도를 운영하고 있는 점은 긍정적임.

○ 장기근속자 기념품 지급을 폐지하고, 퇴직연금이나 공무원 규정에 따른 휴가-휴직 제도 등을 운영하는 등 공공기관 방만경영 정상화를 위해 제도개선을 하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음.

○ 제도적으로 관행화된 정책에 대한 순응 및 협력을 능가하는 다양하고 적극적인 방식으로 정규사업 이외에 정책적 필요를 충족할 수 있는 새로운 활동을 발굴하는 노력이 강화될 필요가 있는 것으로 판단됨.

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무계획을 수립하고 있으나, 중장기 재무계획의 변화를 명확하게 설명할 필요가 있는 것으로 평가됨. 예를 들면 2017년 국악방송 전국화 예산이 크게 증가하는 이유와 2018년 이후 국악콘텐츠 영상화 예산이 증가하는 이유를 중장기 전략에 의거하여 설명할 필요가 있음.

○ 안정적인 국고보조금 확보와 함께 자체사업 활성화 노력을 추진하고 있는 것을 긍정적으로 평가할 수 있음. 하지만 2014년과 비교하여 2015년 자체수입이 감소하고 있어 수입규모 확대 및 다원화를 위한 지속적인 노력이 필요한 것으로 평가됨. 자체수입을 구체적으로 '지자체 및 기업체와 연계한 행사나 중계대행', '영상콘텐츠 제작', '타 기관과의 협력' 등으로 세분화하여 자체 수입 변화 원인을 찾고, 대책을 수립할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 자체수입이 감소하는 상황에서 수익이 증가하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 국악방송의 성장의 관점에서는 사업 활성화를 통해 수입규모 확대와 함께 사업환경의 불확실성으로 예측 불가능한 재무적 리스크를 대처하기 위한 위기관리 역량을 제고할 필요가 있음.

○ 기관은 2019년까지 방송시설 투자계획을 수립하는 등 중장기 투자계획을 수립함. 하지만 프로그램 제작 관련 시설 투자는 점진적으로 줄어들지만, 송신시설 투자는

2016년에 증가하고, 기타 시설 투자는 일정한 수준을 유지하는 등 장기 투자 계획 변화에 대한 부가적인 서술이 필요한 것으로 판단됨. 아울러 중장기 재무계획은 2020년까지 표시하였으나, 투자 계획은 2019년까지 표시함으로써 기간의 불일치를 보이고 있으므로 기간을 통일해 수록하는 것이 바람직할 것으로 판단됨.

○ 예산의 편성과 집행시 '공기업 및 준정부기관 예산편성, 집행에 관한 지침'을 준용하고 있는 것은 긍정적임. 하지만 예산운용에 있어서 가장 중요한 것은 편성 예산과 실제 집행한 결산의 차이이므로, 최근 3년 혹은 5년 동안의 예·결산 사이의 세부 항목별 차이에 관한 추세를 제시함으로써 기관의 효율적인 예산집행 노력을 간접적으로 보여줄 수 있을 것임.

### ② 계량관리업무비(2)

○ 계량관리업무비는 목표치 대비 0.044 높은 0.782의 실적을 달성한 것으로 보고되고 있으며, 향후 관리업무비의 효율적으로 절감하려는 노력과 모니터링이 지속적으로 이루어질 필요 있음

○ 계량관리업무비는 전년도 79.1%에 비해 0.9%P하락하여 2015년 78.2%를 기록함

○ 매출액이 1.5%P 감소하였으나, 관리업무비가 2.8%P 감소하여, 계량관리업무비가 다소 하락함

○ 연도별 추이

( 단위 : 백만원, %)

| 구분 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 4,438 | 4,956 | 5,181 | 6,413 | 7,855 | 7,639 |
| 매출액 | 6,422 | 5,898 | 6,295 | 7,798 | 9,928 | 9,773 |
| 계량관리업무비 | 69.1 | 84.0 | 82.3 | 82.2 | 79.1 | 78.2 |

## III. 주요사업과제

### 총 평

○ 모든 주요사업 지표는 계획(Plan)-집행(Do)-성과(Check)-환류(Action)의 순으로 작성하는 것이 필요함. 계획에서는 주요사업을 선택하게 된 이유를 서술해야 하는데 선택 이유는 대체로 전략을 추진하는 과정에서 도출되는 것이 긍정적임. 계획에서 계

량, 비계량 성과지표를 제시함으로서 집행 이후 환류까지 모든 단계에서 제시한 성과지표를 근거로 성과를 평가해야 할 것임. 집행에서는 주요사업별 실행계획에 따른 추진활동을 서술하고, 추진 과정에서 발생한 환경변화, 문제점 등에 대한 대응을 언급하는 것이 바람직함. 성과에서는 특히 사업을 추진하여 얻게 된 비계량적 성과를 서술해야 할 것임. 환류에서는 긍정적인 성과에 대해서는 모든 임직원이 공유하고 나아가서는 다른 공공기관에 전파하는 역할을 담당해야 할 것이고, 부정적인 성과에 대해서는 원인이나 문제점을 파악하여 개선방안을 제시해야 할 것임. 국악방송의 주요사업은 집행이나 성과 위주로 서술되어 있어 향후 PDCA 측면에서 작성할 것을 권유함.

○ 기관은 주요사업의 3대 전략목표를 통해 주요사업을 추진하고 한정된 예산과 인력을 효율적으로 활용하여 다양한 프로그램을 제작하고 아카이브 구축과 지역연계 사업을 통해 국악 대중화에 기여한 바가 큰 것으로 평가됨.

○ 기관의 보다 효율적인 사업진행을 위해서 중장기적인 사업 비전과 그에 따른 체계적인 사업 진행의 청사진 제시가 필요한 것으로 판단됨. 이를 통해 제작에서부터 배급과 협력, 고객 관리와 평가에 이르기까지 현재 실시되고 있는 다양한 사업 간의 연계성과 프로그램 마케팅 등의 다각적인 전략 제시가 필요함.

○ 기관의 인지도 확대와 프로그램 다양성 및 홍보방안에 대한 보다 다양한 대책을 마련하는 것이 바람직할 것으로 판단됨. 제작 콘텐츠와 아카이브를 활용하여 신규 매체와 온라인을 활용한 프로그램 홍보 전략이 구체화될 필요가 있으며, 다른 분야와의 연계 협력을 통한 프로그램의 다양성 확보에 보다 공격적인 전략 마련이 필요한 것으로 평가됨.

○ 참여자 및 이용자 평가시스템에 대한 보다 면밀한 기획이 필요한 것으로 판단됨. 사업별로 추진 성과와 효율성에 대한 평가와 이용자 분석을 통한 고객 확보 방안, 마케팅 연계 방안 등 환류시스템에서 보다 정교화 된 전략이 필요할 것으로 평가됨.

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 국악방송 프로그램 제작 및 운영

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 예산을 효율적으로 사용하여 정규 프로그램 제작과 보급을 꾸준히 진행하였고, 프

로그램 개편을 통해 제작시간의 확대와 다양한 특집 프로그램 편성을 통해 국악방송의 대중화에 기여하고자 노력한 것은 인정됨.

○ 정규 프로그램 제작이나 특집 프로그램을 편성하여 나타난 국악에 대한 변화를 프로그램별로 분석하여 프로그램에 대한 성과를 분석할 수 있는 시스템이 부족한 것으로 평가되므로 성과 분석 틀을 마련할 필요가 있는 것으로 판단됨.

○ 프로그램의 다양성에 대한 노력과 아카이브 구축을 통한 콘텐츠 활용에 대해 보다 다각적인 고민이 필요한 것으로 판단됨. 특히, 프로그램 활용을 위한 외부 연계 전략과 신규 매체를 활용한 기관 인지도 확보, 프로그램 홍보 등에 대해 보다 구체적인 전략을 수립하는 것이 바람직할 것으로 평가됨.

○ 안정적으로 방송시설을 운영하기 위한 기관의 노력은 인정됨. 방송장비 노후화에 따른 방송사고 방지를 위해 주기적으로 노후장비를 교체하고, 스튜디오 제작한경을 개선하였으며, 지속적인 방송품질 개선사업으로 중계용 코덱을 구입하는 등 방송시설을 효율적으로 관리한 것은 긍정적으로 평가함.

○ 방송프로그램의 공정성을 확보하기 위해 심의기능을 강화한 것은 긍정적이지만, 방송프로그램 모니터위원회의 모니터링 후의 역할을 명확히 할 필요가 있음. 일일 모니터링 보고서 작성에 그친다면 기초자료제공에 불과한 것으로 판단됨. 심의자료실에서 결과를 분석하고 방송제작부에서 프로그램에 반영한다면 외부 평가단을 운영하는 것이 아니라 단순히 모니터링 요원을 통해 자료를 수집한다고 볼 수 있음.

○ 체계적인 민원분석시스템을 구축하여 민원을 접수하고 처리한 것은 긍정적이지만, 1월~3월 사이의 접수가 많이 증가한 것에 대한 대책이 필요할 것으로 판단됨. 청취행태를 조사한 것은 긍정적이지만, 조사 결과를 분석하여 향후 발전방향이나 미비한 점에 대해 대책을 수립하는데 기초자료로 활용하는 것이 바람직할 것으로 판단됨.

### 2. 목표 달성도(9)

○ 국악방송은 시간대별 청취자를 고려한 프로그램 및 드라마 등 신설 프로그램 편성을 통해 청취율 향상을 위해 노력함. 2015년 국악방송을 3순위까지 청취하는 비율은 10.4% 로 전년 대비 1.0%P 증가하였고, 국악방송을 1순위로 청취하는 비율은 3.4%로 전년 대비 0.4%P 증가함

## □ 과제 ② 국악방송 전국화 및 국악콘텐츠 영상화

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 제주국악방송에 대한 신규허가가 불가하다는 입장을 해소하여 2015년 개국한 것은 긍정적임. 국악방송 전국화사업을 위해 관계기관과 협의를 지속적으로 추진한 노력은 인정되지만, 전국화사업을 위한 중장기 전략수립이 필요한 것으로 판단됨. 아울러 대전국악방송에서 보여준 것과 같이 기관은 기재부와 방통위 사이의 입장 차이를 조율하려는 노력을 기울려야 할 것으로 판단됨.

○ 영상콘텐츠를 제작하기 위한 시스템을 구축하기 위해 HD 종합편집실을 운영하고, 영상스튜디오·영상편집실을 운영하는 동시에 영상제작을 위한 방송장비를 확보하며, 영상중계차를 운영하는 등의 노력은 인정됨. 그러나 국악콘텐츠 영상화사업의 체계적인 사업계획수립이나 성과지표 설정이 미흡하여 산발적으로 사업이 진행되었다고 판단되므로 계획수립을 통한 성과지표 설정이 필요한 것으로 평가됨. 아울러 제작된 콘텐츠에 대한 홍보미흡으로 영상아카이브의 활용실적이 미흡하다고 판단되므로 적극적인 홍보가 필요함.

○ 프로그램을 다양화하고자 노력하였고, 아카이브의 활용이나 국악콘텐츠 영상화를 위한 노력은 긍정적으로 평가됨. 하지만 전국화사업 추진 과정에서 제시하였던 여러 절차와 마찬가지로 프로그램 다양화, 아카이브 활용, 국악콘텐츠 영상화에 대해서도 중장기 계획 수립이나 성과목표, 추진체계의 구체화가 필요하다고 판단됨.

○ 푸드TV와 공동으로 기획한 다큐멘터리 ‘세기의 기행, 판소리의 맛과 멋’은 기관의 영상화사업의 좋은 사례로 평가되므로 향후 기관에서는 방송 및 전통문화관련 유관기관과의 협업을 통한 콘텐츠 제작 확대를 적극적으로 추진할 필요가 있는 것으로 평가됨.

○ 영상아카이브와 영상콘텐츠 제작을 위한 체계적인 시스템 구축이 필요한 것으로 판단되고, 운영과정에서 모니터링 결과를 사업에 반영하거나 체계적인 환류 시스템 도입이 필요하다고 평가됨.

## 2. 목표 달성도

○ 국악방송 인지도는 전년도 38.3% 대비 3.6%P 상승한 41.9% 로 나타남

○ 국악방송은 자체 영상 채널을 보유하고 있지 않아 홈페이지 이외에 타 매체를 활용하여 제작된 영상콘텐츠의 보급을 추진하고 있으며, 2014년도 14개 매체, 28개 프로그램 제공에서 2015년도에는 이를 확대하여 KBC광주방송, 국방TV, 아시아경제

TV 등이 증가한 21개 매체에 국악지식콘서트 동행 등 34개의 프로그램을 제공함

## □ 과제 ③ 전통문화진흥 및 대외협력

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

○ 기관은 디지털 시대의 새로운 콘텐츠를 개발하기 위해 스마트폰 앱으로 '우리 악기 톺아보기'시리즈를 제작하여 국악을 알리고자 노력한 것은 긍정적임. 스마트폰 앱 제작뿐만 아니라 앱의 활용 정도(다운로드 회수 혹은 접속 회수 등)를 제시할 필요가 있는 것으로 판단됨. 특히 기존의 악기와 추가된 악기 해금에 대한 반응 등을 조사하여 향후 악기 확대에 대한 기초자료로 활용할 수 있을 것임.

○ 교육현장에서 어린이들이 국악과 친근해질 수 있는 계기를 마련하고자 '누리과정'의 5개 영역에 준하는 내용의 창작국악동요 음원을 제작한 것은 긍정적임. 특히 기관은 제작한 음원을 국악방송 가청지역 내 국공립 및 민간 유치원에 배포하고, 국악방송 홈페이지를 통한 다운로드, 스트리밍 서비스를 제공하는 등 제작 음원을 홍보하고자 노력한 것은 긍정적으로 평가함.

○ 전통문화진흥과 관련한 다양한 협력 사업을 진행하였으며, 지역순회방송 등을 통해 지역전통문화 활성화 사업을 의욕적으로 진행한 노력은 인정됨. 하지만 기존 소개된 지역 이외 지역의 우수한 공연 콘텐츠를 발굴한 내용을 소개하기 보다는 2014년과 비교하여 거둔 성과(횟수, 참여 인원 등)를 수록하고 대표적인 내용만 제시하는 것이 필요할 것으로 판단됨.

○ 한정된 예산과 인력으로 유관기관과 다양한 협력 행사를 추진하여 전통문화를 활성화하고자 노력한 것은 긍정적으로 평가함. 하지만 유관기관과의 협력사업을 제시하였으나, 이러한 실적을 제시하기 보다는 행사 후 나타난 성과(예를 들면 전통문화에 대한 인식 변화)를 표시할 필요가 있음.

○ 사업 추진 효과와 효율성에 대한 구체적인 평가지수가 부족한 것으로 판단되며, 모니터링 시스템을 보다 정교화 할 필요가 있음. 특히, 참여자 및 이용자 평가시스템의 정교한 구축과 데이터 분석을 통한 프로그램 제고 노력이 보다 강화될 필요가 있는 것으로 평가됨.

### 2. 목표 달성도(9)

○ 대외협력사업은 기관간 단순 MOU가 아닌 결과가 있는 협력사업으로, 푸드티비와의

판소리의 맛과 멋을 공동기획하고 주중한국문화원, 영동군, 마포문화재단, 국립전통예술 중고등학교, 국립국악원, 광주문화재단, 경주세계문화엑스포와의 협업을 통해 국악을 비롯한 전통문화진흥을 위한 사업을 추진함

# (국립박물관문화재단)

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(5) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(5) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 (5) | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성(2) | |
| | | 인적자원 및 역량 관리(2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)(4(2)) | |
| | | 총인건비 인상률(5) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제(2) | |
| | | 정부정책협력도(2) | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리(2) | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비*(2) | |
| 주요사업 | 주요사업1 공연사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성(9) | |
| | | 목표 달성도 | |
| | | | |
| | 주요사업2 문화상품사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성(9) | |
| | | 목표 달성도 | |
| | | | |
| | 주요사업3* 관람객 편익증진 사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성*(4) | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | **보통** | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 기관은 박물관 및 미술관진흥법 제33조(국립박물관문화재단의 설립)에 근거하여 기관의 미션으로 “문화유산 보존·계승 및 이용촉진과 국민의 문화향유 증진”을 설정하고 있음

○ 이러한 미션은 국립박물관문화재단이 문화유산에 바탕을 두고 있으며, 문화유산의 가치 창출을 실현하기 위해 보존 및 계승 뿐 아니라 이용, 활용 등을 중요한 요소로 강조하고 있다는 점에서 적절하다고 판단됨. 그러나 법에 규정된 내용은 다소 포괄적이고 명확하지 않기 때문에, 기관의 미션에서는 법의 규정과 기관의 정체성을 바탕으로 명확하고 구체적인 미션을 재설정할 필요가 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 김 형 태 (‘14.06.05. – ’17.06.04.) |
| 설립근거 | 「박물관 및 미술관 진흥법」 제33조 |
| 주요사업 | ㅇ국립박물관 공연장 운영<br>ㅇ문화예술 창작품 개발·보급<br>ㅇ문화관광상품의 개발과 제작 및 보급<br>ㅇ문화상품점, 식음료매장, 그 밖의 편의시설 등의 운영<br>ㅇ국가, 지방자치단체 및 공공기관 등으로부터 위탁받은 사업<br>ㅇ문화유산 콘텐츠를 활용한 출판사업 |
| 조직 / 정원 | 사장, 사무국장, 1부 6팀 / 45명 |
| 2015 예산 | 11,189 백만 원(정부지원금 2,266 백만 원, 자체수입 10,384 백만 원, 이월금 805 백만 원) |

## 2 총 평

○ 기관은 문화상품 개발 기능과 관련한 기획재정부의 기능 조정 방침에 대응하여, 기관의 기능을 문화상품 유통 기능을 중심으로 포지셔닝하고, 이를 위해 온라인 유통 체계를 구축한 점은 긍정적으로 평가됨. 향후 기관의 핵심 기능으로 설정된 문화상품 유통에 관한 중장기 전략과 체계를 갖출 필요가 있음

○ 2015년 온라인 숍 매출액 전년도 대비 6% 증가, 주문 판매 전년도 대비 31% 증가, 홈페이지 방문객 전년도 대비 22% 증가 등 온라인 문화상품 유통을 활성화하기 위한 노력이 인정되며, 향후 문화상품 마케팅 조사 및 모니터링 체계 구축, 문화상품 해외 판매 전략 개발, 문화상품 브랜드 전략, 스마트 미디어 플랫폼을 활용한 유통 및 마케팅 체계 구축 등 온라인 문화상품 유통 활성화를 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨

○ '오묘한 녀석들' 문화상품을 스토리텔링 방식을 활용하여 새롭게 개발하여 수익을 창출함으로써 향후 문화상품 개발의 새로운 모델을 제시했다는 점에서 긍정적으로 평가됨

○ 팀장급 간부직 공채를 통해 기관의 기능 조정에 따른 새로운 전문 인력을 충원한 점은 긍정적으로 평가되나, 향후 사업부서 중심의 인력 배치 효율화 작업이 추가적으로 필요하고, 임직원의 반부패, 청렴교육 참여가 확대될 필요가 있음

○ 2015년에 극장 용 개관 10주년 행사를 실시하여 전년도에 비해 극장 용의 운영이 활성화된 측면이 있지만, 여전히 국립중앙박물관과 연계된 공연장의 모델을 정립해야 할 필요성을 내포하고 있으며, 향후 이에 대한 중장기 전략이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 국립박물관문화재단의 2015년도 경영실적 이행결과는 **"보통"**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 공공기관 기능조정에 따라 문화상품개발기능이 통합되는 경영상의 어려움에도 불구하고, 임직원이 기관의 존립을 위해 경영전략을 유통 중심으로 대폭 수정하고 인적 자원을 핵심 사업에 집중 재분배 하는 등 실행력 제고 노력이 돋보이며, 메르사태에 적극적으로 대응하여 온라인숍 판매량을 극대화함으로써 경영수지 흑자를 달성하는 등 기관의 특성에 적합한 핵심사업을 추진한 점이 높이 평가됨

○ 기관의 외부적 환경 변화에 적극 대응하여 국립박물관 복합문화공간으로 재탄생하기 위해서는 전국의 국립박물관과 연계한 문화상품 개발 등 기관의 중장기적 전략 수립 노력이 필요하고, 미디어플랫폼을 활용한 문화상품 유통 및 마케팅 체계 개선이 필요하며, 어르신을 위한 문화 행사 프로그램 개발, 해외 관광객 유치를 위한 유관기관과의 협력체계 구축 등 기관의 적극적인 경영개선 노력이 필요함

### 평가지표별 평가 결과

#### 1. 경영계획

##### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 공공기관 기능 통폐합에 따른 기관의 '존속' 당위성을 확보하기 위한 현안 해결 노력과 기관의 핵심 역량을 문화상품 유통으로 집중하기 위한 임직원의 경영전략 전환 노력은 높이 평가됨

○ 단순한 상품 판매전략에서 벗어나 프로그램 및 사업의 다각화, 우선순위와 실현가능한 기관의 중장기적 전략 수립이 필요하고, 역사시대를 대표하는 국립박물관 소장 유물과 연계한 문화상품 개발 등 기관의 설립목적인 '문화유산의 보존·계승'을 위한 구체적인 경영비전과 경영전략 수립 노력이 요구됨

○ 핵심사업별 전략과제와 실행계획 수립 시 계량 가능한 목표를 설정하고, 문화상품 마케팅 조사 및 문화상품 판매시장의 환경변화를 반영한 구체적 사업별/부서별 세

부전략 수립이 필요함

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 시장변화에 따른 효율적인 조직운영과 전략과제별 TF팀을 구성하여 메르스사태 등 외부환경 변화에 온라인숍 활성화 등으로 적극 대응하여 판매량을 31% 증가시키고 2015년 흑자수지 성과를 달성하는 등 기관의 노력이 높이 평가됨

○ 극장 '용'의 문화공간 다변화 활용을 위해 박물관 구석구석 콘서트, 박물관 문화향연 등 기관의 특성을 반영한 구체적인 실행전략 수립이 요구됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객의견을 수렴하기 위한 매월 자체 모니터링 시스템, 민원처리 매뉴얼 개선 등 상시적·종합적 의견수렴 채널을 구축한 점은 긍정적으로 평가되나, 고객 분류를 박물관 시설 이용자뿐만 아니라, 상품 수요 고객인 내국인, 해외 관광객, 국내 주재 외국인 등으로 세분화하여 고객의 만족도를 높이기 위한 경영체계 구축 노력이 필요함

○ 국내 기업들을 대상으로 전통문화상품에 대한 선물용 기념품 단체 주문, 국내외 관광객을 위한 면세점 진출 등 판로의 다양화 노력 및 고객만족추진단 운영 성과 등을 내부적으로 평가하여 이를 상품 판매에 적극적으로 연계하는 등의 노력이 필요함

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 이전연도 82.9점에 비해 1.1점이 하락한 81.8점을 기록하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 기관의 자율공시항목 확대와 주기적인 경영공시 모니터링을 통해 경영공시 벌점을 최소화 시킬 필요성이 있고, 임직원의 반부패·청렴 교육 참여율이 64.4~85.7%로 매우 낮으므로 이에 대한 개선 노력이 필요함

○ 행복열매 프로젝트와 나눔씨앗 프로젝트 등 사회책임성 프로그램은 긍정적으로 평가되나, 어르신을 위한 나눔과 지역나눔 확대 등 기관의 특성을 반영한 지속가능한 사회 책임성 제고 노력이 필요함

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 기관의 사업환경 변화에 대응하기 위해 사무국에서 문화사업부를 분리하여 조직을 재편한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 전략마케팅팀과 문화사업부 단위조직 간의 협업시너지를 견인할 수 있는 기능적 연계를 강화할 필요 있음

○ 직원들의 성과관리를 위해 MBO를 도입하고 있으며, 직원들의 성과관리를 5등급 구간으로 차별화하여 평가하고 있으나, 상위등급 구간에 편중되어 분포되어 있는 경향이 있어, 평가에 따른 차별화의 실효성 확보를 위해 개선할 필요 있음

○ 정부의 기능조정에 대응하여 정원을 조정하고, 지원인력 비중 축소를 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 여전히 지원인력 비중이 25% 수준에 머물고 있어 사업부서 중심의 인력배치가 가능하도록 중장기적 인력운영계획을 고도화하고, 이에 따른 인력배치 효율화 방안을 마련할 필요 있음

○ 교육훈련 프로그램 시행에 대한 참여 확인 및 개선방안을 도출하고 있으나, 교육훈련 성과를 점검하고 업무에 연계 및 확산시키는 공식적인 체계를 구축할 필요 있음

○ 임금피크제 개선TF를 설치하여 제도도입을 추진하였으며, 조직문화 개선을 위한 조직문화 인식도 조사를 실시하였고, 이에 따른 평가보상제도 개편작업을 실시하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관의 사업환경 변화에 대응하기 위해 사무국에서 문화사업부를 분리하여 조직을 재편한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 전략마케팅팀과 문화사업부 단위조직 간의 협업시너지를 견인할 수 있는 기능적 연계를 강화할 필요 있음

○ 직원들의 성과관리를 위해 MBO를 도입하고 있으며, 직원들의 성과관리를 5등급 구간으로 차별화하여 평가하고 있으나, 내규 상 상위등급 구간에 과도하게 편중 분포되어 있는 경향이 있어, 실제 운영과정에서 차별화 확보에 한계가 있음. 성과에 따른 보상 차별화의 실효성 확보를 위해서도 개선노력이 필요함

○ 성과에 따른 보상 차별화의 실효성 확보를 위해서도 기본적으로 등급구간별 분포를 정규분포를 따르도록 정하는 것이 필요함

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 정부의 기능조정에 대응하여 정원을 조정하고, 지원인력 비중 축소를 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 여전히 지원인력 비중이 25% 수준에 머물고 있어 사업부서 중심의 인력배치가 가능하도록 중장기적 인력운영계획을 고도화하고, 이에 따른 인력배치 효율화 방안을 마련할 필요 있음

○ 사업환경 변화 등에 적시 대응하기 위한 역량확보를 위해 팀장급 간부직 공채를 실시하여, 외부전문가를 채용한 실적이 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 기관의 규모를 고려할 때, 외부전문성 수혈과 함께 내부인력의 전문성 강화를 위한 역량강화프로그램도 병행하여 활용할 필요가 있음

○ 1인당 평균 교육시간이 전년도 대비 5배 가까이 증가하였으나, 전년대비 교육훈련 예산액의 감소, 전체예산대비 비중규모 감소 등 교육환경의 제약이 심화되고 있는 점을 고려할 때 수요조사, 직급별 교육계획, 교육성과에 대한 평가, 교육성과의 공유 및 확산체계를 고도화하여야 함

○ 교육훈련 프로그램 시행에 대한 참여확인 및 개선방안을 도출하고 있으나, 교육훈련 성과를 점검하고 업무에 연계시키는 확산시키는 공식적인 체계를 구축할 필요 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 성과관리를 통해 성과급을 결정하고, 승진 및 인사배치에 고려하고 있으나, 성과관

리체계의 관대화 특성이 관찰되고 있어 성과관리의 실효성을 담보하기 어려움

○ 팀원의 성과평가까지 기관장의 비중이 30%를 차지하고 있는 것은 개선의 필요성이 있음. 일반직원의 평정까지 기관장 평가를 직접적으로 포함시키기 보다는 평정단계를 다원화하여, 1차 평정, 조정 평정, 최종 평정 등을 통해 평정의 정확성과 공정성 확보를 위한 개선노력을 추구할 필요가 있음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 4.63%로 정부의 인건비인상률 지침 4.8%를 준수하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 임금피크제 개선TF를 설치하여 제도도입을 추진하였으며, 조직문화 개선을 위한 조직문화 인식도 조사를 실시하였고, 이에 따른 평가보상제도 개편작업을 실시하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 본질적으로는 조직문화 개선을 위한 조사라기보다는 조직·인력관리 및 관련 제도개선 쟁점에 초점을 맞추고 있어, 하드웨어와 함께 소프트웨어적 변화를 확산할 수 있는 노력도 병행하여 균형적으로 추진할 필요 있음

○ 오프라인뿐만 아니라 온라인 기반의 다양한 채널을 통해 GWP게시판을 운영함으로써 노사 간 의사소통 활성화 노력을 한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 단순한 소통 활성화를 넘어서는 조직문화 개선, 구성원의 행태변화를 견인하는 성과를 실현할 수 있도록 심화노력이 필요함

○ 노무관리능력 제고를 위해 외부 노무법인과 자문계약을 체결하여 단체협약 체결과정에서 활용한 점과 내부 전문가 육성을 위한 노사관리 교육을 실시한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관에 대한 투명성 제고를 위해 기관의 경영공시 페이지와 공공기관 경영정보 공개시스템인 알리오를 연동시켰으며, 전년도 대비 사전 정보공표 항목을 6개 추가하여 확대한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 기관 홈페이지 방문자 수가 전년대비 22% 증가하였고, SNS 활용수준이 전년 대비 다소 증가한 것으로 관찰되고 있으나, 이용자 만족도 관점에서 전년대비 콘텐츠 신뢰성이 87% 수준인 점을 제외하고는 크게 개선되었다기보다는 대부분 70% 수준에서 머물고 있음

○ 단순히 방문자 규모증가를 추구하기 보다는 이에 대응하여 질적인 만족도 개선 노력도 강화할 필요 있음

### ② 정부정책협력도(2)

○ 국정 주요 정책방향인 여성관리자 확대취지에 맞게 팀장급 여성관리자 비중이 2013년 11%에서 33% 수준으로 확대된 이후, 그 수준을 그대로 유지하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 청소년 대상 '자유학기제' 진로체험 프로그램을 운영한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 다양한 대상자들에게 수혜기회를 제공할 수 있도록 프로그램 운영관리를 대상자 선정단계에서부터 체계적으로 강화할 필요 있음

○ 문화가 있는 날 확대 방침에 동참하기 위해 공연사업과 편의시설 이용비용을 인하한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 좀 더 다양하고 적극적인 방식을 개발하여 추진할 필요 있음

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 효율적인 예산운영 및 절감을 위한 단편적이 아닌 지속가능하며 구체화된 계획이나 실적을 확인할 수 없음

○ 분기별 경영전략회의를 통해 자금위기 상황에 대비하고, 우선순위에 따라 순차적으로 예산을 집행하려는 노력으로 볼 때, 재무적 위기관리를 위한 기본구조를 갖추고 있는 것으로 평가할 수 있으나, 공공기관 기능조정 및 박물관 관람객 감소 등 사업환경 악화에 따른 수익제고 노력을 더욱 강화할 필요 있음

### ② 계량관리업무비(2)

○ 경상비 항목별 예산절감을 통해 일반수용비 예산 19%를 절약한 실적은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 전년대비 계량관리업무비가 3.2% 상승한 점으로 볼 때, 더욱 효

율적인 관리노력을 강화할 필요가 있음

○ 교육훈련 방식 등을 강사초청에서 자체 및 독서교육으로 전환하는 방식으로 비용절감을 실현하고 있으나, 비용절감 대비 교육훈련 효과가 반감되거나 부정적 영향이 없도록 관리할 필요가 있음

○ 계량관리업무비는 2015년에 59.1%로 이전연도 55.9%에 비해 3.2%P 증가하였음

○ 매출액이 이전 연도에 비해 295백만원(4.4%)이 감소한 반면 관리업무비는 36백만원(0.9%)이 증가하여 계량관리업무비가 증가하였음

(단위 : 백만원, %)

| 구분 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 3,324 | 3,536 | 3,586 | 3,303 | 3,767 | 3,803 |
| 매출액 | 6,936 | 7,708 | 7,085 | 6,703 | 6,734 | 6,439 |
| 계량관리업무비 | 0.479 | 0.459 | 0.506 | 0.492 | 0.559 | 0.591 |

# III. 주요사업과제

## 총 평

○ 박물관과의 관계 속에서도 극장 용 개관 10주년 기념공연으로 '용·텐·페' 사업을 기획하여 진행하는 등 박물관 문화행사를 진행하였고, 극장의 공연품질 제고를 위한 무대설비를 개선하는 등 체계적인 사업을 수행한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 공연-문화상품점 연계 이벤트 및 마케팅 추진 실적은 긍정적으로 평가되나, 서비스 디자인관점에서 국립박물관문화재단의 주요사업이 통합적이고 유기적으로 연결된 고객관리 및 통합 상품개발 등의 노력이 필요(예: 공연상품과 식음료매장, 문화상품이 통합된 상품의 개발 등)

○ 공공기관 기능조정에 따른 문화상품 개발 기능의 조정으로 기관의 핵심기능인 판매기능 강화를 위한 노력으로 온라인 숍 및 특판 판매의 혁신적 향상을 이룬 점이 긍정적으로 평가됨

○ 관람객 편익증진 사업의 환류활동으로 진행된 매장별 출구조사와 서비스 암행 모니터링의 진행은 인정되나 이를 통한 종합만족도가 개선되지 않아 고객의견수렴에 그치지 않고 모니터링 결과의 적극적인 반영이 필요하다고 판단됨

# 과제별 평가 결과

## □ 과제 ① 공연사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(9)

○ 극장 용의 공연 콘텐츠가 주로 '어린이, 가족'대상 '뮤지컬'로 장르가 한정되었다는 자문에 대한 적극적인 대응으로 고음악 분야 및 전시연계 공연으로 개관 10주년 기념 '용·텐·페'를 기획하는 등 박물관 연계 공연기획을 진행한 점은 긍정적으로 평가됨. 하지만 아직도 박물관 공연장으로서의 정체성 확립을 바탕으로 극장운영의 활성화 노력이 필요

○ 공연장 무대설비 개선 노력으로 공연품질 제고 및 관람객 만족도 증진노력은 긍정적으로 평가됨. 또한 대관 심사 시 외부전문가를 40%로 구성하여 대관공연 선정의 객관성을 확보하기 위한 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 메르스사태 로 인한 관광객 감소와 같이 예기치 못한 환경변화에 적절하게 대응하지 못하고 있는 바, 문제를 해결하고 대처하기 위한 새로운 고객개발 및 유치를 위한 전략적 계획수립을 마련할 필요가 있음(예: 정기 프로그램의 브랜드화, 기업·단체 등과의 협력 스폰서십·파트너십 모델 개발 등)

○ 박물관 문화행사 프로그램의 확대실시로 총 수혜자 수가 대폭 증가한 점은 긍정적으로 평가되나, 문화행사가 대규모 단발성 행사(1회 수혜자 수 평균 2,100명, 설날, 어린이날 등)로 소규모 프로그램의 다양화와 브랜드화가 필요. 또한 문화행사 수혜자가 자연스럽게 유료공연 관람객으로 전환될 수 있도록 유도하는 프로그램의 개발이 필요

○ 공연사업의 안정적 운영을 위한 충성고객 관리 프로그램 도입이 필요 (멤버십, 서포터즈 프로그램 등)하며, 단체 관람객 확보를 위한 노력이 필요함

○ 공연기획 자체의 환류 활동(관람객 만족도 조사, 자문회의)은 긍정적으로 평가되나, 홍보활동 및 모객활동에 대한 환류 활동은 미흡함. CRM의 도입 등을 통해 어떤 홍보채널을 통해 관람객이 유입되고 있는지에 대한 정량적인 분석이 필요함

### 2. 목표 달성도(11)

○ 메르스 유행 등의 영향으로 5~8월 기획공연 관람객 수가 감소하면서 2015년 극장 '용' 기획공연의 유료객석 점유율이 이전연도(25.6%) 대비 하락하였음

○ 2015년 문화행사 프로그램 수는 총 15개, 평균 수혜자수는 2,410명으로 2014년 대비 23.3% 상승하였음

## □ 과제 ② 문화상품사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(9)

○ 개발 사업에 대한 업무 미양으로 다소 차질이 있었으나, 그로 인한 공백을 배급전략 기획과 유통망 확보의 기회로 전환하여 대통령기록관 상품점 입점, 경기문화재단 공립박물관 상품 공급, 유럽지역 문화상품 보급 및 위탁판매 등의 구체적인 배급확대를 통해 문제를 극복하며 차년도를 대비하는 성과를 거두었음

○ 개발사업 중'오묘한 녀석들'의 성공사례 발굴을 통해 상품 브랜드로써 캐릭터 상품을 개발하고 교보재와 컬리링북으로 발간하는 등 이를 통한 배급확대와 매출신장이 두드러짐

○ 온라인숍과 특판 판매에 대한 홍보 마케팅 강화를 통해 예년대비 괄목할 실적 증대를 거두었음. 특히, 주문판매 확대와 홍보 확대로 예년대비 70% 대비 성장을 기록한 온라인숍의 성과가 두드러짐

○ 보급 업무 확대에 따라 향후 장기적 전략 수립을 위한 매출관리 실적관리 시스템 구축이 필요하며, 고객관리와 마케팅 분석에 대한 보다 세밀한 방안 마련이 필요해 보임. 또한, 이와 연계해 브랜드 인지도 향상을 위한 뉴미디어 환경에서의 홍보 전략과 보급 상품 확대를 위한 대한 다각적인 광고 전략의 강화가 필요해 보임

### 2. 목표 달성도(12)

○ 2015년 연간 신규 문화상품 총 판매액은 1,191백만원으로 2014년(667백만원) 대비 78.6% 증가하였음

○ 2015년 기존 상품 총 판매액은 총 4,201백만원으로 2014년(4,879백만원) 대비 13.9% 감소하였음

## □ 과제 ③ 관람객 편익증진사업

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

○ 식음료 매장 전면 민간위탁에 따른 각 매장 간 민간브랜드 명기로 통일된 이미지 형성이 어려울 것으로 예상됨. 통일된 박물관 매장 이미지형성을 위한 가이드라인 구축 등 서비스 품질 유지를 위한 선제적 대응노력이 미흡

○ 관람객 모객 및 매출증대를 위한 이벤트 기획은 인정되나 이를 통한 실적향상으로 연계되지 않음. 산발적이고 일시적인 이벤트 기획은 지양하고 통합 맴버쉽 적용을 통한 할인, 적립 등 항시적이고 통합적인 이벤트 기획이 필요

○ POS에 고객분류 코드 입력을 통한 DB구축노력은 인정되나 이에 대한 활용실적이 미흡. 매장별 고객선호 메뉴 분석에 따른 메뉴개선 및 CRM데이터에 기반한 고객관리 및 특성화 방안마련이 필요

○ 편익증진사업에 대한 구체적인 환류시스템이 미흡. 서비스 품질에 대한 측정가능한 성과지표의 설정, 실현가능한 사업계획의 수립, 모니터링, 객관적이고 공정한 성과분석으로 구성되는 통합환류시스템 마련이 필요

○ 각 매장 별 출구조사나 서비스 암행 모니터링을 실시하였으나 만족도가 개선되지 않음(매장 출구조사 만족도 평균: 69.9, 매장 암행 모니터링 만족도 평균: 63.9). 매장 출구조사 1차 대비 3차가 떨어진 업체가 3업체, 서비스 모니터링 2차 대비 4차가 떨어진 업체가 4업체로 환류가 이루어지지 않음. 모니터링 결과의 반영여부에 대한 지속적 확인과 검증이 필요

## 2. 목표 달성도(6)

○ 2015년 연간 관람객 편의서비스 이용총액은 6,795백만원으로 이전연도(6,789백만원) 대비 0.1% 증가하였음

# (국립현대무용단)

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>(2)<br>인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | |
| 주요사업 | **주요사업1**<br>현대무용 창작 및 공연활성화 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(21) | |
| | | 목표 달성도 / 유료객석점유율(13) | |
| | **주요사업2**<br>관객개발 및 저변 확대 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(11) | |
| | | 목표 달성도 / 초청공연 지원금 및 출연수입(5) | |
| | | 목표 달성도 / 프로그램 당 참여자수 평균(5) | |
| | **주요사업3**<br>국제교류 및 협력 증진 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(8) | |
| | | 목표 달성도 / 예산 대비 공연건수(7) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 동시대적 춤을 통해 계층과 지역, 세대를 아울러 모두가 함께 참여하고 즐기는 현대무용 환경 조성과 국제교류 증진 통한 민족문화 창달

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 안애순 (2013.07.28. - 2016.07.27.) |
| 설립근거 | 민법 제 32조 및 문화관광부 및 문화재청 소관 비영리 법인의 설립 및 감독에 관한 규칙 제 4조 |
| 주요사업 | ○ 공연 창작 및 신규작품 개발 사업<br>○ 타 장르와의 협업사업<br>○ 관객저변 확대 사업<br>○ 공연상품 해외진출 사업 |
| 조직 / 정원 | 1사무국 3팀, 1제작진 / 10명 |
| 2015 예산 | 4,154백만 원(국고 3,634백만 원, 자체 520백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 환경분석, 내·외부 의견수렴을 통해 핵심가치, 전략목표, 추진과제 도출을 통한 체계적인 경영전략체계 수립, 추진과제의 효과적인 수행을 위한 조직·투입자원 개선, 기관장의 리더십, 세분화 차별화된 고객관리 시스템 운영, 고객 의견수렴 체계 구축·운영, 쌍방향 홍보시스템 구축 및 다양한 채널 운영, 고객중심의 현대무용의 대중화 및 다양한 관객친화형 프로그램 운영 등은 긍정적으로 평가됨

○ 단계별 실행과제 추진을 위한 중장기 로드맵 마련, 구체적인 실행과제 이행 및 성과 점검을 위한 상시 모니터링 및 환류시스템 구축·운영, 유관기관과의 협업 등을 통한 적극적인 전략과제 이행 및 대응노력, 상시 경영공시 시스템 구축·운영, 다양한 내·외부 반부패 및 경영윤리 교육 프로그램 운영 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 프로젝트 단위의 조직운영, 적극적 성과연봉제 도입 등 인력 및 재정운용의 효율적 활용을 통한 사업성과 제고, 정규직과 비정규직 간의 차별성 없는 보수 및 복리후생 적용 등은 긍정적으로 평가됨

○ 성과연봉제에서 상향식, 다면평가 도입, 성과평가에 대한 구체적인 규정 마련 및 객관적인 성과지표 적용, 다양한 내·외부 직원 역량교육 프로그램 운영, 적극적인 교육수요 파악을 통한 맞춤형 교육 프로그램 운영, 노사협력 공감대 형성을 위한 적극적인 의사소통 활성화, 중장기 재무예산 계획 및 전략 수립, 예산운영의 투명성 제고를 위한 모니터링 시스템 구축·운영 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관의 경영전략에 따라 주요사업 추진 방향이 적절하게 설정되고 비교적 체계적인 주요사업 추진계획 수립 및 실행, 적절한 창작시스템 실행, 적정한 신규창작 및 레퍼토리 사업의 추진계획 수립 및 실행, 타 기관 대비 순회공연 횟수 및 관련 수입 증가, 국제교류 및 협력 증진을 위한 사업추진 계획 수립 및 실행 등은 긍정적으로 평가됨

○ 다양한 창작시스템의 체계화를 위한 직원 역량 강화, 교육 및 관련 지원 확보를 위한 중장기적 개선 노력, 국제교류 및 협력 증진을 위한 전문인력의 육성 및 해외네트워크 구축, 체계적인 상시 환류시스템 구축을 통한 개선 노력 등이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 국립현대무용단의 2015년도 경영실적 이행결과는 **“양호”**으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관 설립 후 창단 5년 동안의 기관 운영 전반에 걸친 환경분석을 통해 새롭게 전략을 도출해 경영시스템을 구축하고 신규사업 개발 및 확대를 통해 핵심가치를 강화한 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 경영목표를 비전과 연계되면서도 측정가능하고 실현가능한 형태로 제시하고,

또 현안과제와 성과지표를 분리해 경영목표를 달성하기 위한 성과목표별 지표를 목표치 설정 단계까지 설정한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 현대무용의 관객개발을 위해 2015년 연간 총 11종 27개 프로그램을 240회에 걸쳐 수행함으로서 전문가 중심의 현대무용을 관객들에게 가깝게 다가가려는 대중화 노력은 높이 평가됨. 단 이탈 고객 재유입을 위한 회원관리, 혜택 등 구체적인 고객관리계획을 세울 필요가 있음

○ 핵심가치인 향유기회확대(소통/관객행복)를 위해 지역순회공연, 안무랩, 여전히 안무다, 무용학교(봄, 가을), 꿈다락 토요문화학교, 인문학적 무용읽기-춤추는 인문학, 뉴스레터 발송, 대학생 커뮤니케이터, 1일 체험 프로그램, 관객과의 대화 등 다양한 관객친화형 프로그램을 실행하고 있음은 긍정적임

○ 기관의 확대된 사업의 효과적인 대응을 위해 관련예산을 확보하고 공연기획사업에 인력을 확대배치하고 신규 홍보마케팅 분야에 전문인력을 배치하는 등 인원운용에 효율성을 기하려 노력한 점은 인정됨. 기관구조상 정원을 자체적으로 늘리기 어려움으로 사업과 조직원들의 업무량에 따른 인원충원 문제의 해결책을 모색함 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 기관의 미션에 따른 사업별 실행성과를 연계하여 설정, 기관의 비전을 제시하고 실행력을 높인 것은 높이 평가됨. 단 핵심가치를 보다 명료하고 그에 따른 단계별 추진계획을 구축할 필요 있음. 창의 혁신, 소통, 선도, 관객행복, 국제화 등 5가지로 구분한 핵심가치를 명료화 시킬 필요는 있음

○ 기관의 핵심가치를 실현하기 위해 장르간 융합작업을 시도하여 창작가족공연 '어린왕자', 안무랩 창작공모전 '아카이브 플랫폼' 등을 제작하여 전문가와 관객들의 호평을 받은 점은 긍정적으로 평가됨

○ 안정적인 제작시스템이 부재하다고 자체 진단하고 이를 극복하기 위해 기획-리서치/드라마투르그-제작-공연-평가-도큐메이션 등의 과정으로 기관의 공연제작 프로세스를 시스템화한 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 창단 5년이라는 짧은 역사, 프로젝트 단체로서의 한계, 부족한 예산, 제작인력 등 기관 운영에 한계가 있으나 무용단의 발전을 위한 공연콘텐츠개발을 위해서는 연차별, 단계별로 중장기 계획을 수립해 이를 해결할 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 현대무용의 경우 전문가 그룹 외에 대중성을 확보하기 어려운 게 현실이나 관객개발차원에서 온가족이 함께 현대무용을 관람할 수 있는 레퍼토리로 가족무용 '어린왕자'등 친관객적인 콘텐츠 개발을 한 점은 우수함. 2015년 76회 공연에 20, 595명의 관객을 동원한 것은 이러한 노력의 결과로 보임

○ 지난해 업무의 종류와 늘어난 역할로 인한 조직원들의 업무량 과다문제가 지적됐는데, 공연기획사업 부문에 인력을 확대배치하고 홍보 마케팅 전담팀인 '홍보 마케팅 TF팀을 신설한 조직개편은 적은 인력으로 기관운영에 효율성을 높이기 위한 조치로 긍정적으로 판단됨

○ 대내외 환경변화에 따른 사업확대에 따라 2015년에 전년(2014)대비 7억8천7백만원(162.3%의 상승)사업예산을 확보하고, 출연수입 증대를 통한 자체예산 5억3천4백만원(전년대비 242% 상승)을 확보한 기관장의 노력은 인정됨

○ 기관의 사업규모 확대와 기관의 인지도 미흡에 따른 홍보능력강화를 위해 홍보조직을 신설하는 등 노력하고 있으나, 각종 사업과 공연콘텐츠가 서로 시너지효과를 낼수 있는 구체적인 홍보전략을 세울 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 온라인을 통한 고객의견 수렴 시스템을 구축하여 기관의 경영과 공연의 성과에 대하여 모니터 하는 등 고객의견을 수렴하고 있음은 긍정적임. 설립 이후 점진적으로 관객수와 관객층이 다양해지고 있는 만큼 다양한 관객들이 의견을 수렴해, 관객들의 니즈에 맞는 맞춤형 공연개발로 현대무용의 대중화를 선도할 필요가 있음

○ 공연사업의 경우 '해설이 있는 공연 필요' 등에 대한 고객들의 요구에 따라 가족용 공연기획과 렉처 퍼포먼스를 통해 이를 수용하고 있으며, 교육사업의 경우 '무용강좌 프로그램증대요구'에 대해 2016년부터 무용학교 일부강좌 시간대를 변경하여 운용

하는 등 고객의견을 적극 실행으로 옮긴 점은 긍정적으로 판단됨

○ 2104년 경영평가 결과 '회원제도 활성화가 필요하다'는 의견에 따라 회원제도 개편을 시도하고, 유무료 회원제 서비스 강화를 위해 혜택을 재편(2015.11)한 점은 인정됨. 회원제도의 정착을 위해 서비스혜택, 운용방법, 기대효과, 잠재고객개발 등 지원을 강화할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 이전연도 84.1점에 비해 3.1점이 하락한 81.0점을 기록하였음

○ 전년 대비'혁신성' 및 '내용품질'의 모든 요인이 상승하였으나, 실험적 성격이 강한 공연을 선보인 것이 점수 하락의 주요 원인으로 분석됨

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 민법상 재단으로 홈페이지 경영공시가 의무사항은 아니나, 국고지원 기관으로 인해 지난해 경영공시 시스템을 갖출 것을 주문함에 따라 경영공시를 위하여 전담자를 지정하여 비전, 설립목적 및 근거, 정관, 예산, 재무제표등 기관의 기본내용을 공시, 1차적인 시스템을 갖춘 노력은 인정됨

○ 기본공시에 이어 경영팀장 외 2명의 공시담당 직원을 지정하고 공시항목 개발 및 경영공시업무 내규 제정을 추진하는 등 노력을 기울이고 있으나 적시성, 정확성, 접근성을 확보하기 위해 관리시스템을 지속적으로 운영할 필요가 있음

○ 최근 5년간 국회나 감사원 등 외부로부터 지적사항이 없으며, 정보보호의 중요성이 커짐에 따라 2014년도 대비 2015년 개인정보보호교육을 신규로 실시하는 등 노력은 인정됨

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 기관은 소규모 조직임에도 불구하고 프로젝트 단위로 단원을 선발하고 성과연봉제를 적극적으로 도입하는 등 인력 및 재정의 효율적 활용을 강구하여 높은 사업성과를 내고 있으며 인력 및 예산관리에서도 비교적 긍정적인 평가를 내릴 수 있음

○ 조직 및 인적자원 관리에서 현재 성과연봉제를 적극적으로 적용하고 있지만 하향식 평가체제에 의존하기 보다는 상향식, 다면평가도 적극적 고려할 필요가 있음. 그리고 소수의 직원으로 조직을 이끌어 가야하는 만큼, 직원역량교육을 더욱 다각화시키고 적극적인 교육수요를 파악하여 맞춤형 교육을 제공하고 성과 공유 워크숍, 성과 발표회 등을 통하여 성과를 공유 및 확인하는 기회를 더욱 활성화 시킬 필요가 있음

○ 보수 및 복리후생을 보면, 보수에서 정규직과 비정규직을 차별성 없이 적용하는 것은 매우 바람직함. 그러나 성과평가를 기본급, 성과급, 기타수당에 반영하는 기준은 다소 미흡함. 구체적인 규정을 수립할 필요가 있으며, 성과급 지급계획에서도 주관적 평가의 여지가 많은 지표들은 보다 객관적으로 개선할 필요가 있음. 그리고 인건비 상승률이 정부 지침을 상회하고 있는데 인건비 상승 시에는 신중한 검토를 할 필요가 있음. 그리고 노사문제를 노무사를 통하여 주로 해결하고 있으며 기관장의 직접적인 참여와 상호작용은 다소 부족함. 노사간 의견공유와 공감대 형성, 원활한 의사소통을 위한 메커니즘을 활성화시킬 필요가 있음

○ 재무예산관리 및 성과에서는 명확하고 구체적인 근거를 토대로 중장기적 재무예산 계획을 수립할 필요가 있으며, 재정적으로 어려운 여건을 가지고 있는 만큼, 재무관리 위험분석도 체계적으로 실시하여 사업 및 수익창출계획과 전략을 수립할 필요가 있음. 또한, 미흡한 예산운영의 투명성을 제고시키기 위해서 추진하고 있는 사후 모니터링 시스템을 신속하게 도입하여 적극적으로 활용할 필요가 있음

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 중장기 인력수급계획을 토대로 홍보마케팅 TF팀을 신설하여 홍보 및 관객개발 업무를 강화시키고 성과평가 방법의 적정성을 제고시키기 위해서 많은 노력을 하였음. 그러나 일부 개선이 필요한 점들을 중심으로 평가의견을 적시하고자 함

○ 중장기적 인력관리계획을 수립하였으나 사업 및 재무계획과 연계시켜서 전략적이고 구체적인 근거를 토대로 제시할 필요가 있음. 현재의 조직설계 및 업무에서 추진과제와 전략담당 부서간의 관계를 보면, 경영팀의 역할이 상대적으로 미흡한데, 조직 및 인력

확대가 역동적인 신생기관일수록 경영팀의 역할을 전략적으로 잘 활용할 필요가 있음

○ 정규직과 비정규직의 성과평가 및 성과급 지급체계의 차별성을 최소화한 것은 매우 바람직함. 그러나 현재 성과평가 시스템은 하향식 평가 체계이며 피드백 과정이 있지만 평가의 객관성과 공정성을 제고시키기 위해서는 상향식 평가와 다면평가 등에 대해서도 적극적으로 고려할 필요가 있음

○ 직원만이 상근이며 작품을 위한 단원은 프로젝트 단위로 수행하고 있는데, 이러한 환경일수록 직원들의 역량이 매우 중요함. 교육수요파악, 진단 및 계획수립, 성과확인, 피드백의 과정을 체계적으로 잘 수립할 필요가 있음. 현재 스마트러닝을 준비하는 등 다각적인 노력을 하고 있지만 보편적이고 정형화된 교육보다는 맞춤형 교육을 고안하는 것도 필요함

○ 직원채용을 위한 규정은 비교적 구체적으로 잘 수립하였음. 그러나 프로젝트 단위로 작품을 위한 단원들과 맺는 계약에 대해서는 보다 구체적인 규정을 수립할 필요가 있음. 특히, 계약체결에서 출연자 선정에 대한 규정을 보다 명확하게 구체화시켜서 공정성과 투명성을 높일 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 귀 기관은 성과연봉제를 적극적으로 도입하여 시행하고 있으며 정규직과 비정규직 간의 보수에서 차등없이 지급하고 있음. 소수의 직원만이 근무하는 기관에서 직원들의 사기진작과 업무 분위기를 위해서 매우 바람직한 것으로 평가됨

○ 그러나 복리후생비제도에서 선택적 복지비의 규정이 정부의 방만경영 정상화 운영지침을 잘 준수하고 있는지 검토할 필요가 있음. 지급범위를 너무 포괄적으로 설정한 경향이 있음. 불필요한 부분에서의 재정적 절약으로 건강검진 등과 같이 필수적 복리후생을 지원해주는 것이 더 바람직한 것으로 판단됨

○ 보수규정을 가지고 있지만 구체적인 지표의 부재로 주관적인 평가의 소지가 많음. 즉, 성과평가가 기본급, 성과급, 기타수당에 어떻게 반영되며 각각의 기준은 어떻게 되는지에 대한 객관적이고 구체적인 기준과 지표를 설정할 필요가 있음. 또한, 성과급 지급을 위해서 자기성과평가서, 직무성과표, 근태평가표를 구축하고 있지만 하향식의 주관적 평가의 여지가 많음. 지표를 보다 객관화시킬 필요가 있음

○ 2015년도 인건비 상승률이 4.591%로서 정부지침인 3.8%를 상회하였음. 기관의 여건상 인건비 상승이 불가피한 경우도 있지만 정부지침을 신중하게 고려하여 반영할 필요가 있음

### ② 노사관리(2)

○ 노조를 결성하고 노사협의회를 필수적으로 해야 할 기관은 아니지만, 노사간의 문제해결을 위해서 다각적으로 노력할 필요가 있음. 현재 노사관리 전문가인 노무사를 통해서 간접적인 접촉 방식에 의해서 다양한 문제를 해결하고 있지만 노사가 직접적으로 상호작용하고 문제해결을 모색하는 제도적·실천적 노력이 필요함. 향후 조직 및 인력 확대를 고려했을 때, 기관장이 직접적으로 노사문제에 관심을 가지고 해결할 필요가 있음

○ 비록 노사협의회를 반드시 구성할 필요는 없지만 노사 간의 공감대 형성을 통하여 원활한 의사소통이 가능하도록 다양한 커뮤니케이션 메커니즘과 운영규정을 만들어서 다각화시킬 필요가 있음. 그리고 노사관리 담당직원을 정하고 정기적인 노사협의회, 노사관리 역량교육, 회의록 작성 등을 통하여 원활한 노사관리를 위한 기반을 구축할 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 효율적인 재무예산관리를 위해서 중장기 재무예산계획을 수립하고 집행 투명성 제고를 위해서 법인카드 지침을 개선하는 등 많은 노력을 하였음. 그러나 아래에서 언급한 몇 가지 점들은 개선할 필요가 있음

○ 효율적 재정운영을 위해서 다양한 방안들을 모색하고 있지만 장기적이고 체계적인 분석을 통하여 도출해야할 것임. 중기재정계획을 제시했지만 구체적인 근거가 미흡하며 보다 세부적으로 수립할 필요가 있음. 창의성을 요구하는 조직인 만큼 인력활용을 개방하거나 내부화할 때 장단점이 많은 만큼, 인력과 사업계획을 연동하되, 섬세한 장단점을 분석하여 체계적인 분석과 근거를 토대로 중장기적 재정운영 계획을 수립할 필요가 있음

○ 자체비율이 증가하고 있는 것은 매우 고무적임. 그러나 예산이 부족한 만큼 수익창출 대안 모색과 재무관리 위험분석을 체계적으로 실시하면서 관리할 필요가 있음

○ 예산운용 투명성 제고를 위해서 사후 모니터링 시스템을 개선하고 있으며 다양한 측면에서 노력은 하고 있지만 이러한 개선과정을 구체적이고 체계적으로 관리할 필요가 있으며 차기년도에는 가시적 성과로 연결시키는 노력이 필요함

## Ⅲ. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관 경영목표 및 경영전략에 따라 주요사업 추진 방향이 적절하게 설정되어 있음. 예술적 방향성에 있어 환류 성과를 시즌 주제에 반영하고, 이를 통한 시즌제 프로그래밍 정착을 이룬 점에 있어 타 단체에 비해 주요사업 추진계획 수립 및 실행 과정이 체계적으로 이루어지고 있는 것으로 평가됨

○ 조직의 주요 추진과제의 하나인 창작시스템 개선이 적절하게 이루어지고 있음. 안정적인 제작시스템 구축 및 예술적 형식·방법의 다각화와 실험이라는 실행전략에 따라 신규창작 및 레퍼토리 사업의 추진계획이 적정하게 수립 및 실행되고 있으며, 프로젝트 단위 인력 수급의 한계가 있으나 전문인력 제작단원제 등을 통해 대처해 나가고 있음

○ 다만 주요사업 영역의 활성화를 위해 다양한 창작시스템의 체계화를 위한 저작권 등 지적재산권 관리가 전문적으로 이루어질 필요가 있는 바, 이를 위한 직원 역량 강화, 교육 및 관련 지원 확보를 위한 중장기적 개선 노력이 절실한 것으로 평가됨

○ 지역 순회공연 확대, 체험 프로그램의 확대, 고객군별 무용교육 프로그램 다각화 등을 통해 잠재관객 개발 및 현대무용 관객저변 확대를 위한 추진계획이 적절하게 수립 및 실행되었다고 평가되며, 특히 한국문화예술연합회 국립예술단체 문화순회사업의 변경으로 지역문예회관 부담금이 증가되어 사업참여율이 축소되었음에도 불구하고, 타 기관 대비 순회공연 회수 및 관련 수입이 증가한 것은 고무적으로 평가됨

○ 창작공연 해외진출 활성화, 해외예술가 초청 및 협업, 해외네트워크 구축 등 관련 사업을 통해 국제교류 및 협력 증진을 위한 사업추진계획의 수립 및 실행이 적절하게 이루어지고 있으며, 공동제작·거점 지역 확보 등 중장기적 관점의 네트워크 구축 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 특성에 적합한 국제공연예술견본시 참여 확대 등을 통해 국제교류 및 협력 증진을 위한 전문인력의 육성 및 해외네트워크 구축에 관심을 기울일 필요가 있으며,

이를 위한 선행 조건으로 전문적이고 객관적인 영역별 환류활동 추진체계가 마련되고, 체계적인 환류시스템에 따른 상시적 환류 활동이 이루어질 필요가 있음

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 현대무용 창작 및 공연활성화

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(21)

○ 안정적인 제작시스템 구축 및 예술적 형식·방법의 다각화와 실험이라는 실행전략에 따라 신규창작 및 레퍼토리 사업의 추진계획이 적정하게 수립되고 적절하게 실행됨으로써, 전년도 지적사항인 사업추진계획의 체계화를 반영하고, 나아가 현대무용 창작 및 공연 활성화에 효과적으로 기여했다고 평가됨

○ 창작시스템을 개선하기 위해 '예술감독신작'사업을 추진함에 있어서 출연무용수 운영의 안정성을 강화한 점과, '안무가레지던시'사업을 통해 국내외 초청안무가의 안무혁신 및 교류를 확대하고 제작의 질적 완성도를 제고한 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 아카이브플랫폼을 활용한 '창작공모전'을 통해 과정 중심 프로젝트라는 새로운 창작 방식을 시도하고 '안무가리서치'를 통해 연구와 실험의 연계 및 선순환 시스템을 창출함으로써 예술적 형식·방법의 다각화와 실험을 가능하도록 한 노력이 고무적으로 평가됨

○ 국립예술단체 중 거의 유일하게 시즌 주제에 따른 시즌제 프로그래밍 운영을 통해 제작시스템 구축 및 고도화를 시도하고, 특히 전년도 시즌 주제의 보완 발전을 통한 주제 도출을 통해 예술적 방향에 있어 구체적이고 효과적인 환류 성과를 보여준 것으로 평가됨

○ 이와 같은 추진 계획 및 실행 노력의 결과, 2015년 신규창작 및 레퍼토리 공연별 관객 수 및 객석 점유율이 전년도 대비 모두 상승하는 실적을 보이는 한편, 총 9개 프로젝트 19개 작품을 통해 414명의 출연제작진에게 창작의 기회를 제공하는 등 국내 무용인 및 극장종사자 등에 고용 기회를 창출함

○ 외부제작 PD 및 기획담당자와의 파트너십을 구축하고 공연별로 특화된 홍보마케팅 전담팀을 구성하여 차별화된 홍보마케팅 전략을 구사한 것 외에도, <어린왕자> 무대영상 기술 도입을 위한 기업협찬 예산을 확보하고 <바깥-레지던시> 공연 진행에

있어 문래예술공장 연습실을 활용해 연습공간 부족 문제를 해결하는 등 기관은 공연규모 증가에 따른 자원 및 인력 운영 부족의 문제점을 효율적으로 극복해 옴

○ 다만 창작집단이라는 기관의 특성상 저작권에 대한 이해도를 갖춘 전문인력에 의한 창작물 관리시스템이 구축될 필요성이 있음에도 관련 대처 및 위험관리가 미흡한 점에 대해서는 개선이 필요하며, 향후 다양한 실험과 연구, 창작의 결과물을 자료화하고 지적재산으로 관리함에 있어 적절한 전문 인력의 활용 및 관련 예산의 확보가 이루어져야 할 것으로 사료됨

### 2. 목표 달성도

○ 유료객석점유율은 현대무용 공연 성과를 총 객석수 대비 유료 관람객수로 평가하는 지표이며 2011년 89.847%, 2012년 47.876%, 2013년 59.540%, 2014년 59.358%였으며, 2015년에 49.702%로 전년도 대비 9.656% 하락하였음

○ 유료객석점유율은 상기와 같이 하락하였으나, 이는 총 객석수의 전년 대비 비약적 증대(전년 대비 11,788석 증가)로 인한 효과로 실제 유료 관람객수는 전년 대비 4,961명으로 증가하였음.

## □ 과제 ② 관객개발 및 저변 확대

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(11)

○ 사업추진계획의 체계적 수립 및 체계적이고 과학적인 대내외 환경 분석의 필요라는 전년도 경영평가 내용을 반영, 환경분석 및 이해관계자 의견 수렴을 통한 잠재관객 개발 실행과제를 도출하고, 고객별 저변확대 실행전략 및 체계를 수립함으로써 관련 사업추진계획을 적정하게 수립했다고 평가됨

○ 지역 순회공연 확대, 커뮤니티 댄스 워크숍 등 체험 프로그램의 확대, 무용학교와 꿈다락 토요문화학교, 춤추는 인문학 등 고객군별 무용교육 프로그램 다각화 등을 통해 잠재관객 개발 및 관객저변 확대를 위한 추진계획이 적절하게 실행되었다고 평가됨

○ 특히 한국문화예술연합회의 국립예술단체 문화순회사업이 '너나들이 우수공연 지원사업'으로 변경됨에 따라 지역문예회관 부담금이 증가되어 사업참여율이 축소되었음에도 불구하고, 타 국립예술단체 대비 순회공연 횟수가 많으며 순회공연 확대로 인한 출연수입이 증가한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 특화된 공연활동, 교육사업 활성화, 고객관리 강화, 양방향 홍보플랫폼, 부대행사 등 관객 개발용 주요 활동을 설정하여 전년도 대비 성과목표를 구체화·객관화하였으며, 관객 개발과 저변 확대를 위한 자체평가 및 모니터링과 연계한 사업별 환류 활동을 수행함으로써 효과적 환류시스템 구축을 위한 노력을 진행한 것으로 평가됨

○ 잠재관객 개발과 현대무용 저변확대를 위한 고객관리 강화 활동에 있어서 회원관리 미비로 인한 회원 수 정체가 이루어진 것으로 나타났으나, 이에 대응한 기관의 환류 성과는 무용학교 연계 회원가입을 통한 뉴스레터 정기구독자 증대 이외에 가시적인 것이 발견되지 않아, 고객 관리 개선을 위해 향후 홍보마케팅 전담팀의 운영 및 전담인력의 활용 필요성이 절실한 것으로 평가됨

○ 다만 고객 관리를 위한 인프라 확충에 대한 필요성 인식으로 고객 정보 확보 및 관리를 위한 데이터베이스 시스템의 설계 및 구축이 이루어진 것은 고무적으로 평가되며, 신규 구축된 데이터베이스 활용을 통한 고객 관리 개선 여부는 차년도 사업성과를 통해 구체적으로 확인할 수 있을 것임

### 2. 목표 달성도

○ 초청공연 지원금 및 출연수입은 초청공연의 관객 개발 및 저변 확대를 초청공연 지원금과 출연수입으로 평가하는 지표이며 2011년부터 2015년까지 98백만원, 270백만원, 311백만원, 461백만원, 684백만원으로 꾸준히 상승하였음

○ 프로그램 당 참여자수 평균은 현대무용의 저변 확대를 커뮤니티 프로그램 수 당 참여자수 평균으로 평가하는 지표이며 2014년 1.50명에서 2015년 1.88명으로 전년도 대비 25.3% 정도 상승하였음

## □ 과제 ③ 국제교류 및 협력 증진

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 창작공연의 해외 진출과 해외예술가 협업, 네트워크 구축 등 사업영역을 구분하고 각각의 핵심성과지표를 설정하였으며, 각각의 사업영역에 대한 사업전략 및 세부 실행계획을 수립하여 대내외 환경분석 및 사업추진계획이 대체로 체계적으로 이루어졌다고 평가됨

○ 창작공연의 해외진출 활성화 사업에 있어 국제 공연시장에서 평균 수준의 초청료 등 유리한 초청조건을 확보한 것 이외에도, 연계투어를 확보하여 해외공연 예산의

효율적 운영을 기하고 관련성과를 확대한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 해외예술가 초청의 경우, 출신 국가 외교기관 등을 통해 예산 지원을 확보하고 예술적 요청을 수용하여 사례비를 합리적으로 조정한 것 이외에도, 해외투어를 위한 교두보 확보를 염두에 둔 벨기에 극장과의 공동제작 사례는 고무적으로 평가됨

○ 2015 아시아무용워크숍을 주관함으로써 아시아무용커뮤니티 구축을 위한 노력을 보이는 등 서유럽 중심의 접근방식에서 벗어나 해외 권역별 거점 지역 네트워크를 확보하고자 노력한 것은 고무적이며, 이러한 시도는 향후 지속적으로 확대되어야 함

○ 해외네트워크의 구축 및 활용에 있어서 아트마켓 등을 활용하였다고 하나 해당 사례가 서울아트마켓 참여 한 가지에 그쳐 국제공연예술견본시 네트워크에의 참여 및 활용에 적극적이지 못하였음을 알 수 있음. 향후 예술경영지원센터 등 국제교류 매개기관과의 협력을 강화하고 대외협력 전문인력을 육성하여 국제교류 및 협력증진을 보다 체계적이고 전략적으로 추진할 필요가 있음

○ 기관에 따르면 해외진출 활성화 사업은 출연제작진과의 합평회를 통해, 해외예술가와의 협업은 초청예술가와의 평가간담회를 통해, 해외네트워크 구축은 협력기관과의 평가간담회를 통해 관련 사업의 평가가 이루어지며 이를 영역별 환류활동 추진체계로 제시하고 있으나, 보다 구체적이고 체계적인 환류시스템을 구축하고 이에 따른 상시적 환류 활동이 이루어질 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 예산 대비 국제공연 건수는 국제교류 및 협력을 투입예산 대비 해외공연 및 국제교류공연 시행건수로 평가하는 지표로, 국제 공연 건수는 전년 대비 4배인 8회로 6회 증가하였고 투입예산 또한 전년 대비 196백만원 상승하였음.

# (코리안심포니오케스트라)

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>인적자원 및 역량 관리 (2) | | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | **주요사업1**<br>국립예술단체 협력 강화 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(27) | | |
| | | 목표 달성도 | 국립예술단체 연주관람객 수(10) | |
| | | | 너나들이 문화여행 연주 객석 점유율(3) | |
| | **주요사업2**<br>정기·기획공연 역량 향상 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(18) | | |
| | | 목표 달성도 | 정기·기획공연 유로 관람 점유율(12) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | **보통** | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 순수 공연예술 발전과 대국민 문화 대국민 문화 향유 증진

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 이원철 (2015.05.11. - 2018.05.10.) |
| 설립근거 | 민법 제 32조 및 공익법인의 설립·운영에 관한 법률 제 4조 |
| 주요사업 | ○ 예술의전당 기획공연 및 국립예술단체(국립오페라단, 국립발레단, 국립합창단) 공연 전담<br>○ 정기·기획공연 등 자체적인 연주회 개최<br>○ 국제적인 음악문화 교류 및 국가브랜드 창출 기여 사업 |
| 조직 / 정원 | 1국 3팀 / 110명 |
| 2015 예산 | 5,047백만 원(국고 3,470백만 원, 자체 1,577백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 SWOT 분석, 대내외 환경분석을 통해 기관의 특성을 반영한 비전, 핵심가치를 정립하고 추진전략 및 전략과제를 도출하여 제시한 중장기 경영전략 수립, 기관의 대내외 경쟁력 강화를 위한 기획공연 개발 및 해외공연 중장기 계획 수립, 예술성 및 공익성 제고를 위한 리더십, 사업추진 문제점 및 해결노력, 온·오프라인 등 다양한 고객 의견수렴 제도 구축·운영, 투명한 윤리경영 시스템 구축 등은 긍정적으로 평가됨

○ 구체적 전략실현을 위한 전략목표 및 세부과제 도출, 적극적인 전략과제 이행 및 대응노력, 상시점검 및 모니터링을 통한 체계적인 성과관리 시스템 운영, 효과적인 사업목표달성을 위한 관련 기관들과의 협업을 통한 보다 현실적인 실행계획 수립 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 환경변화에 대응한 안정적 조직기반 구축 노력, 문화예술기관 연수단원제 운영, 직원 역량개발 프로그램 운영 실적 등의 노력을 긍정적으로 평가됨

○ 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획, 인력 및 조직운영의 목표의 적극적 설정·추진, 단원과 직원 간의 보수체계 균형적 개선, 성과연봉제의 적극적인 도입, 직원 역량교육 프로그램의 확대·운영, 직원 성과급 지급 확대·적용, 공공기관 복리후생 가이드라인에 준하여 복리후생비 지출 개선, 합법적이고 효율적인 노사관리 시스템 및 운영규정 마련, 공식적·비공식적 쌍방향 의사소통 활성화 및 채널의 다양화, 중장기 재무예산 관리 계획 수립 및 재무위험관리 분석에 기초한 자체수입창출, 재정자립도 제고 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 국립예술단체 전체 연주회수가 3년 통산 가장 높은 수치 기록, 국가행사에 대한 협력 수행, 기관 간 상호협력을 통한 관객 개발, 창단 30주년 기념 유럽 3개국 페스티벌 초청 공연, 상주작곡가 제도 도입 후 국내외 작품 초연 진행, 인문학과의 접근이나 신예 데뷔 무대 등 다양한 프로그램 개발을 통해 정기·기획공연의 역량 제고 노력 등은 긍정적으로 평가됨

○ 전반적인 사업추진이 국립예술단체와의 협력 강화에 치중되어 자체 정기·기획 연주회수가 5년 평균 기준수치에 미치지 못한 점, 지역문예회관과의 협업 강화, 지역 관객들의 문화향유권 제고를 위한 사업 수행 등에 대한 체계적인 개선노력이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 코리안심포니오케스트라의 2015년도 경영실적 이행결과는 “보통”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 설립목적을 재해석하여 공익성과 투명성을 확보하려 노력했으며 비전과 경영전략의 연계성에 따라 경영목표-전략설정-성과달성 체계도의 기본적인 시스템을 구축한 것은 긍정적임. 이를 바탕으로 효과적인 사업목표달성을 위해 정기공연, 기획공연, 국립단체와의 협업을 구분하여 보다 현실적인 실행계획을 세울 필요가 있다고 사료됨

○ 설립목적 중 하나인 '국제적인 음악문화교류 도모'를 위하여 2015년 처음으로 해외 공연을 실행하는 등 목적달성을 위하여 노력한 점이 인정됨. 기관의 경쟁력강화를 위하여 기획공연개발과 해외공연을 위한 중장기 계획을 수립하고 예산확보 및 레파토리 발굴이 필요함

○ 기관의 대내외 경쟁력확보를 위해 상주 작곡가의 창작작품 세계초연, 창작곡 개발 공연, 단원의 역량강화, 매년 정기단원 평정을 통한 연주력 향상 노력을 통해 예술성, 우수성, 공익성을 확보한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 고객의견을 수렴키 위해 공연평가회의, 자체설문조사와 전문업체를 통한 관객설문조사, 온라인을 통한 상시 모니터링 제도를 시행하고 있음. 고객의견을 수렴, 해설공연과 공연정보채널을 구비, 긍정적인 개선이 이루어진 점은 바람직한 것으로 판단됨

○ 기관은 30년 역사상 첫 해외(유럽) 투어공연을 실행했으며, 상주작곡가를 1인에서 2인으로 확대해 창작역량을 강화하고, 찾아가는 음악회를 통해 협업강화, 그리고 너나들이 문화여행 등을 통해 지역문화 발전을 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 국립예술단체와의 협력강화, 우수프로그램 제작(예술성강화), 국제적인 음악교류 등을 통해 기관의 정체성을 확보하려는 노력이 긍정적이고, 대표이사 체제의 중심운영을 통한 조직운영 체계를 강화하고 예술감독과의 주 3-4회 회의를 진행 소통을 강화한 기관장의 리더십이 인정됨

○ 기관의 브랜드강화와 역량강화를 위한 노력 중 창작작품을 개발하고 이를 세계무대에 소개하는 등 세계화하려는 노력은 오케스트라의 경쟁력 차원에서도 지속되어야 할 것임. 이를 위해 창작곡 발굴, 개발을 위한 중장기 계획을 세우고 실천전략 수립이 필요할 것으로 판단됨

○ 자체 대내외 경영환경 분석을 통해 예산 부족에 따른 발전한계, 예술의전당 및 국립단체와의 협업 우선에 따른 자체 공연기획 수립의 한계, 하반기 연주 집중으로 인한

단원 피로도 가중(대체 단원 부족으로 로테이션 불가능)을 진단했음. 이는 단기적으로 해결하기 어려운 과제임으로 우선순위를 정해 순차적으로 문제를 해결하려는 중장기 계획이 필요하다고 사료됨

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 창단 30주년 기념 유럽 3개국 투어진행을 통한 브랜드의 대외 이미지를 강화하고, 상주 작곡가의 창작작품 세계초연과 한국 창작음악의 세계화 등을 통한 기관의 세계화 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 사업 추진 및 자원의 효율적인 관리를 위하여 경영관리위원회, 중장기경영전략회의, 경영평가회의, 업무보고회의, 경영평가 모니터링 등 시스템을 구축하여 다각도로 기관의 경영관리를 위한 노력이 인정됨. 차후 도출된 다양한 의견을 기관운영에 반영하고 활성화한 사례를 상시 점검, 모니터링 하여 장기적이 효과를 위한 노력이 필요함

○ 기관의 역량이 향상됨에 따라 공연실황 음반의 판매활성화를 통해 인지도 향상 및 기관 이미지 제고 및 클래식 음악의 대중화에 기여할 필요가 있음. 부르크너공연을 상업용으로 음반으로 제작, 판매한 것은 좋은 예이며, 이를 보다 적극적으로 시도할 필요가 있음

○ 기관장은 순수예술분야에 대한 관심고취와 기관 예술사업의 공익 사업확대를 위해 주무부처와 공감대를 형성하고 인건비(3억6천만원) 추가반영, 유럽 3개국투어를 위한 재원(5억5천3백만원)을 확보하는 등 기관역량강화를 위해 노력 한 점이 인정됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

◯ 고객의견을 수렴하기 위해 대표이사 중심의 팀별회의, 예술감독 중심의 공연평가회의, 오프라인을 통한 자체설문조사와 전문업체를 통한 관객설문조사, 온라인을 통한 상시 모니터링 제도를 시행하고 있음. 고객의견을 수렴, 해설공연과 공연정보채널을 마련, 긍정적인 개선이 이루어짐

◯ 외부공연인 발레 '오네긴' 공연시 '무용수 컨디션 조절을 위한 리허설 일정 변경 및 무대리허설 추가 요청'에 대해 단원들과 협의 후 무대리허설을 추가, 협업공연의 완성도에 기여한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 고객의 요구인 '다양한 레퍼토리, 코리안심포니 만의 특색있는 프로그램 기획'요구에 대해 창단 30주년 기념연주회 프로그램 구성 시 '오페라, 발레, 콘서트'를 한 공연 프로그램으로 구성하여 고객의 니즈를 반영함 점은 바람직한 것으로 판단됨

○ 자체자금 확보를 위한 기업후원 뿐만 아니라, 중장기적으로 기관의 관심고객이자 주고객을 확보하는 차원에서 개인후원회 활성화방안을 구체적으로 모색할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년 고객만족도는 2014년 85.3점에 비해 0.7점이 상승한 86.0점을 기록하였음.

○ 선행(품질)요인은 전년도에 대비하여 전반적으로 상승하였고, 내용품질은 86.0점으로 가장 높으며 환경품질은 80.8점으로 향후 개선이 필요한 것으로 파악되었음.

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 윤리경영을 위하여 기관 및 임직원의 청렴도 개선 및 강화를 위한 노력을 하고 있으며 외부심사위원의 경우도 청렴서약서를 작성하고 반부패 청렴교육을 실시하고 있음은 긍정적으로 판단됨

○ 윤리경영 실행을 위해 채용의 투명성을 제고하고, 청탁성 인사개입방지 및 합리적인 인사 운영체계구축, 구조적인 인사비리 차단을 통한 공정성 제고, 인사운영세부지침을 마련하는 등 인사관행 제도를 개선한 점은 긍정적으로 판단됨. 개선한 제도가 정착될수 있도록 지속적으로 관리 감독할 필요가 있음

○ 예술인복지에 대한 인식제고와 투명한 계약을 위해 외부객원 연주자 등의 계약시 표준계약서 활용(실연부문 383건), 문화예술분야의 갑을 관계 개선을 위해 노력하고 있는 점은 바람직한 점으로 판단됨

○ 기관은 윤리경영 기반 구축을 위해 카드사용 투명성 제고, 공무여행 예산낭비 방지, 예술인 불공정계약 개선 등을 중점 추진과제로 설정하여 시행하고 있으나 개인정보 보호, 상시 모니터링, 교육체계 등과 연계해 윤리경영의 시스템을 보완할 필요가 있음

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 공석이던 대표이사가 임용되면서 안정적인 조직운영 기반을 구축하기 위해서 노력을 하고 있음. 그러나 보다 도전적으로 기관의 목표를 설정하고 개선점들을 발굴하여 추진하는 다각적인 노력이 필요한 것으로 평가됨

○ 조직 및 인적자원관리에서 보면, 현재 본부장이 공석이며 대표이사가 본부장 역할을 하면서 조직을 이끌어 가고 있음. 본부장과 예술감독의 이원화 체제의 장점을 적극적으로 활용하지 못하고 있음. 빠른 시일 내에 인력운영의 정상화가 필요함. 그러나 이것은 중장기적 인력수급 및 조직관리계획을 토대로 이루어 질 필요가 있는데, 현재 이러한 계획들이 미흡함. 보다 도전적으로 인력 및 조직운영의 목표를 수립하고 적극적으로 추진할 필요가 있음. 또한, 단원과 직원간의 보수체계를 균형적으로 개선하고 성과연봉제의 적극적인 도입이 필요하며, 직원들의 역량교육을 위한 기회를 더욱 확대하고 성과 확인 및 공유 기회를 확대하여 활성화시킬 필요가 있음

○ 보수 및 복리후생에서는 중장기적으로 재정여건 개선을 통하여 직원들에게도 성과급 지급을 확대하여 적용할 필요가 있으며, 복리후생비 지출을 정부의 방만경영 정상화 운영지침에 준하여 개선할 필요가 있음. 또한, 안정적이고 효율적인 노사관리를 위해서 운영규정을 체계적으로 수립하고 노사협의회 및 다양한 공식적·비공식적 상호작용과 소통의 기회를 만들 필요가 있음

○ 투명하고 효율적인 재정운영을 위해서 나라장터를 통한 악기구입, 수시 모니터링 등 다각적으로 노력을 하고 있으나 재무예산관리 및 성과에서는 중장기적 재무예산관리 계획과 재무위험 관리분석을 토대로 보다 도전적인 자체수입 및 재정자립도 목표를 설정할 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 오케스트라와 예술감독을 제외하면 불과 8명에 불과한 매우 작은 조직이지만 본부장과

예술감독의 분리구조로 선진화된 조직구조를 가지고 있으며 비교적 안정적으로 잘 운영되고 있음. 그러나 개선사항들을 중심으로 적시하고자 함

○ 현재 본부장이 부재하며 예술감독은 비상임으로 운영하고 있음. 대표이사와 예술감독의 적극적인 관심으로 운영상의 큰 문제는 없는 것으로 판단되지만 원만한 조직운영을 위해서 안정된 조직체계를 갖출 필요가 있음

○ 중장기적 인력수급 및 조직 효율성 제고를 위한 조직관리 계획 수립이 필요함. 준단원과 연수단원제도를 통하여 새로운 단원을 충원하고 있는데, 단기적으로 결원을 단순히 충원하는 방식이 아니라 중장기적 사업계획 및 재정여건을 토대로 인력 및 조직관리계획을 수립하여 체계적으로 관리할 필요가 있음

○ 호봉제를 토대로 성과급을 연계하여 지급하고 있지만 현재 직원들에게는 성과급을 지급하지 않고 단원에게만 성과급을 지급하고 있음. 재정적 한계에 기인한 문제로 재정여건 개선노력과 함께 신중한 접근이 필요하지만 보다 적극적으로 성과연봉제를 도입할 필요가 있음

○ 직원이 몇 명되지 않아서 체계적으로 직원들의 역량제고를 위한 교육기회를 제공하는 것이 쉽지 않지만, 직원이 적을수록 교육수요파악 및 진단을 통하여 체계적으로 지원할 필요가 있음. 또한, 교육성과를 공유하고 확인할 수 있는 세미나, 발표회 등을 활성화 시킬 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 어려운 재정적 여건으로 인하여 현재 직원들에게는 성과급을 지급하지 못하고 있으며 상대적으로 낮은 보수를 받고 있는 단원들에게만 공연수당과 성과급으로 보전을 해주고 있음. 즉, 중장기적으로 직원과 단원간의 보수 균형화와 성과급 지급의 제도화와 같은 전반적인 제도개선이 요구됨

○ 절대평가를 통하여 단원의 성과급을 지급하고 있으며 성과평가 기준이 매우 주관적이고 구체적이지 못함. 공공기관 성과연봉제 권고안을 참고하여 상대적 비율을 설정하고 보다 객관적이고 구체적인 기준과 지표를 토대로 평가를 실시하여 이것을 토대로 성과급을 지급할 필요가 있음

○ 복리후생제도에서 정부의 방만경영 정상화 운영지침을 준수하도록 개선이 필요함.

경조사나 후원회 운영에 대한 지원은 예산으로 지급하지 않는 것이 바람직하며, 오히려 교육훈련비 등에 대해서는 지급하는 방안을 검토해볼 필요가 있음

○ 인건비 인상률은 단원의 연주수당은 제외하고 기본급만으로 계산하여 70% 이하의 기관에 해당되는 4.8% 기준을 적용하였으나 연주수당이 실제 수입에서 더 높은 비율(63.2%)을 치지하는 만큼 3.8%를 적용하는 것이 현실적으로 타당한 것으로 판단됨. 따라서 실제 인건비 인상율을 3.8% 기준으로 보면 2015년도는 상회하였음. 그러나 연주수당을 고려하지 않으면 70% 이하 기관에 해당됨. 정부지침의 최고비율에 해당되는 4.8%를 인상시켰음. 인건비 인상 시에 보다 신중한 접근이 필요함

### ② 노사관리(2)

○ 노조가 구성되어 있으나 활발하게 활동하지는 않는 것으로 판단됨. 노조활동이 미미한 관계로 인하여 단체협약 및 노사협의회는 하지 않고 있음. 다만 단원총무, 수석, 단원대표와 노사문제를 상의하여 해결하고 있음. 조직원이 적은 조직일수록 노사관리를 섬세하게 하여 조직문화를 잘 구축할 필요가 있는 만큼, 실무협의회, 간담회 등과 같이 공식적·비공식적인 노사 간의 상호작용 및 소통의 기회를 많이 만들어서 다각화 시킬 필요가 있음. 현재 수시로 대표이사와 단원간의 미팅을 하고 있지만 단원들의 개별적 사안들을 들어주는 수준으로 평가됨

○ 그리고 효율적인 노사관리를 위해서 운영규정, 노사협의회, 담당자 교육 등을 체계적으로 수립 및 실시하고, 원활하고 안정적인 상호작용과 공감대 형성이 이루어지도록 다각적인 노력을 할 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 재무구조 계획을 2020년까지 수립하였으나 구체적인 근거를 통하여 분석결과를 도출할 필요가 있음. 그리고 현재 자체수입을 보면, 2020년까지 동일한 금액을 목표로 설정하였는데, 통상적으로 인정되는 목표보다 지나치게 소극적으로 설정된 것으로 판단됨. 사업계획과 연동시켜서 보다 도전적으로 자체수입 목표를 설정할 필요가 있음

○ 재무관리 위험분석 및 재무관리 계획수립 등을 통한 중장기적 재무예산관리 계획과 전략이 미흡함. 나라장터를 통한 악기구입 등 현실적/단기적 노력들은 하고 있으나 중장기적 시각에서 재무건전성 계획을 수립하고 추진할 필요가 있으며 재무관리 위험분석을 토대로 재정자립도와 자체수입 제고를 위한 세밀한 재무관리가 필요함

## Ⅲ. 주요사업과제

### 총 평

○ 오케스트라 등 예술단체의 고유 경쟁력은 우수한 단원 확보 및 국내외 공연 성과를 통한 고유의 브랜드 형성인데, 현재 기관의 사업 비중이 타 국가기관 등과의 협업에 치중되어 자체 기획공연 및 문화복지를 위한 공연사업의 양과 질이 저하되고 있으므로, 관련 위상의 제고가 시급한 것으로 평가됨

○ 공연계획 수립에 있어 국립예술단체 및 예술의전당 공연일정을 우선적으로 고려하여 협의한 결과 국립예술단체 전체 연주회수가 3년 통산 가장 높은 수치를 기록한 점과 국가행사에 대한 협력을 수행한 점, 이를 위한 기관 간 상호협력을 통한 관객개발 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 전년도 경영평가에서 '방방곡곡문화공감' 사업 실적이 저조하다는 지적이 있었음에도 불구하고, 문예회관과 함께하는 '너나들이문화여행' 사업 참여율이 평균 기준 수치에 미달하는 등 환류 성과가 미흡한 것으로 평가되므로, 지역문예회관과의 협업을 강화하여 지역 관객들의 문화향유권 제고를 위한 사업 수행에 보다 적극적인 노력을 기울일 필요가 있음

○ 그러한 가운데 창단 30주년 기념 유럽 3개국 페스티벌에의 초청 공연, 상주작곡가 제도 도입 후 국내외 작품 초연 진행, 기타 인문학과의 접근이나 신예 데뷔 무대 등 프로그램 개발을 통해 정기·기획공연의 역량을 향상하려는 노력을 보여준 것은 긍정적으로 평가됨

○ 다만 예술의전당과 국립예술단체 연주회 수 증가 등으로 자체 정기·기획 연주회수가 5년 평균 기준수치를 크게 하회한 것과, 찾아가는 음악회 역시 5년 평균 기준수치에 미치지 못한 것, 또한 이에 대한 체계적인 환류 노력이 이루어지지 못한 부분에 대해서는 추가적 개선 노력이 필요함

○ 타 국립예술단체를 지원하는 업무가 많은 기관의 위상을 고려하더라도, 객관적이고 구체적인 환류 활동을 통해 정기·기획 공연의 양적·질적 제고를 위한 노력이 이루어져야 하며, 기관이 제시하고 있는 국내 유일무이한 오페라·발레 전문교향악단이라는 정체성에 대한 중장기적 검토가 필요한 것으로 보임

○ 전반적인 사업 추진 계획이 국립예술단체와의 협력 강화에 치중되어 있어 추진방향이

대내외적 환경 분석이나 전년도 평가 결과를 종합적으로 고려하여 체계적으로 제시된 것으로 보기 어려우며, 따라서 전년도 경영평가에 대한 개선 노력이 미흡한 것으로 평가됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 국립예술단체 협력 강화

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(27)

○ 공연계획 수립에 있어 국립예술단체 및 예술의전당 공연일정을 우선적으로 고려하여 협의한 결과 국립예술단체 전체 연주회수가 3년 통산 가장 높은 수치를 기록한 점(평균 수치 14회 상향 달성)과 국가행사에 대한 협력을 수행한 점, 이를 위한 기관 간 상호협력을 통한 관객개발 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 특히 3개년에 걸쳐 예술의전당의 브루크너 교향곡 전곡 연주를 진행함에 있어 상당한 리허설 시간을 확보하여 녹음 작업을 진행하고 세계적 레이블과 접촉하여 이의 음반 유통화에까지 이른 것은 고무적인 성과이며 단체 경쟁력 제고를 위한 긍정적 노력으로 평가됨

○ 전년도 경영평가에서 '방방곡곡문화공감' 사업 실적이 저조하다는 지적이 있었음에도 불구하고, 문예회관과 함께하는 '너나들이문화여행' 사업에 5회 참여하여 3년 평균 기준 수치에 미달하는 등 전년도 대비 개선이 이루어지지 못함. 지역문예회관과의 협업을 통해 지방 관객들의 문화향유권 제고를 위한 사업 수행에 있어 보다 적극적 노력을 기울일 필요가 있음

○ 이를 위한 전제로 적합한 환류시스템을 갖추어 환류 활동을 활성화시킬 필요성이 있음에도 불구하고, 관련 사업에 대한 환류 활동에 있어서 대체로 지역의 소외 환경 등 기관이 처한 상황의 문제점을 분석하는데 그치고 그에 대한 구체적 개선 계획의 수립 및 실행 노력은 미흡한 것으로 평가됨

○ 슈투트가르트발레단의 <오네긴> 공연 및 통영국제음악당 초청 연주 등 국립예술단체 공연 및 자체기획공연 이외에 우수외부공연을 추가 진행하여 재원 확보를 추구한 것은 긍정적으로 평가되나, 상대적으로 자체 기획공연 개발에 있어 소홀해 질 우려가 있으므로, 향후 주요사업 수행에 있어 배분 기준 수립 등 중장기적 검토가 이루어질 필요가 있음

○ 전반적인 사업 추진계획이 국립예술단체와의 협력 강화에 치중되어 있어 사업의 추진

방향이 대내외적 환경 변화나 전년도 평가 결과를 종합적으로 고려하여 체계적으로 제시된 것으로 보기 어려우며, 전년도 경영평가에 대한 개선 노력이 미흡한 것으로 평가됨

## 2. 목표 달성도

○ 국립예술단체 연주 관람객수 성과는 예술의전당 기획연주와 국립예술단체의 연주성과를 연주회수 대비 관람객수로 평가하는 지표로서 2012년 1,625명, 2013년 1,500명, 2014년 1,513명이며, 2015년은 1,496명으로 소폭 감소하였음.

○ 너나들이 연주 객석 점유율 성과는 문화 향유 기회 확대를 객석 대비 관람객수로 평가하는 지표이며 2012년 79.63%, 2013년 105.33%, 2014년 68.84%였으며 2015년도는89.05%로 상승하였음

## □ 과제 ② 정기·기획공연 역량 향상

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(18)

○ 창단 30주년을 맞이하여 유럽 3개국 페스티벌 초청 공연, 상주작곡가 제도 도입 후 국내외 작품 초연 진행, 기타 인문학과의 접근이나 신예 데뷔 무대 등 프로그램 개발을 통해 정기·기획공연의 역량을 향상하려는 노력을 보여준 것은 긍정적으로 평가됨

○ 특히 상주작곡가 제도의 정착을 통해, 국립예술단체로서 국내 작곡가들의 창작을 제고하고 실연 기회 확대를 통해 창작곡에 대한 인식전환을 시도한 것은 고무적으로 평가되며, 향후 본 제도를 지속적으로 활성화하여 유럽 투어에서의 연주 사례와 같은 기회를 창출할 필요가 있음

○ 다만 예술의전당과 국립예술단체 연주회 수 증가 등으로 자체 정기·기획 연주회수가 5년 평균 기준수치를 크게 하회한 것과, 찾아가는 음악회 역시 5년 평균 기준수치에 미치지 못한 것을 볼 때, 기관의 위상 및 정체성에 대한 전략적 검토가 이루어질 필요성이 있음

○ 하반기에 다수의 연주회가 집중적으로 분배되어 단원들의 피로도가 가중된다는 전년도 경영평가 지적사항을 반영, 서울공연과 동일한 레퍼토리로 지방공연을 추진하여 리허설 횟수를 감소시켜 양질의 공연을 활성화시킨 것은 고무적이나, 근본적으로 연주 일정의 합리적 배분 및 조율을 통한 개선 노력이 이루어질 필요가 있음

○ 주요사업 수행을 위한 조직 인력 예산 운용 등 효율성 제고 노력에 있어 업체 비딩을 통한 중개수수료 절감, 우대협약을 통한 숙박비 감소, 악기운송 업체 선정으로 악기 운송료 절감 등의 노력이 긍정적으로 평가되나, 연수직원 등 인력 활용에 있어 업무 역량 및 전문성 제고에 문제가 되지 않도록 각별히 유념할 필요가 있음

○ 타 국립예술단체를 지원하는 업무가 많은 기관의 위상을 고려하더라도, 객관적인 평가와 구체적인 환류활동의 활성화를 통해 중장기적으로 기관 고유의 문화예술 정체성을 정립하여야 하며, 기관이 제시하고 있는 국내 유일무이한 오페라·발레 전문교향악단으로서의 위상에 대한 중장기적 검토가 필요한 것으로 보임

## 2. 목표 달성도

◯ 정기. 기획연주 유료 관람 점유율은 정기연주와 기획연주의 성과를 객석 오픈 수 대비 유료관람객 수로 평가하는 지표로서 2012년 50.8%, 2013년 49.6%로 하락 후, 2014년 66.6%, 2015년에는 79.01%로 상승하였음.

# (국립오페라단)

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>인적자원 및 역량 관리 | (2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | **주요사업1**<br>정기공연 사업 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(20) | | |
| | | 목표 달성도 | 문화예술 향유 확대 성과(17) | |
| | **주요사업2**<br>지역문화교류 사업 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(10) | | |
| | | 목표 달성도 | 문화교류(지역공연) 활성화 성과(5) | |
| | **주요사업3**<br>문화확산 사업 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(10) | | |
| | | 목표 달성도 | 오페라 저변확대 성과(8) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | **보통** | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 국민과 함께하는 예술성 높은 오페라 제작 및 공연

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 김학민 (2015.07.03. - 2018.07.02.) |
| 설립근거 | 민법 제 32조 및 공익법인의 설립·운영에 관한 법률 제 4조 |
| 주요사업 | ○ 정기공연사업<br>○ 지역문화교류<br>○ 문화확산사업 |
| 조직 / 정원 | 1본부 5팀 / 36명 |
| 2015 예산 | 12,887백만 원(국고 8,397백만 원, 자체 4,490백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 SWOT분석, 대내외 환경분석을 통해 비전, 핵심가치(예술성, 대중성, 공공성)를 설정하고 추진전략 및 전략과제를 도출하여 제시한 중장기 경영전략 수립, 주요 사업 과제 성과목표 및 성과지표 설정, 문제점 대응 및 성과 제고 노력, 해외사업 발굴 및 진출 노력, 유관기관과의 의사소통 및 공유 노력, 고객관리 계획 및 실행, 적극적 홍보 전략 수립, 온라인 채널을 통한 홍보 및 고객 의견반영 시스템 구축, 자체 유료 티켓 시스템 개발·운영, 유료회원제를 도입을 통한 공연작품의 품질 강화, 윤리경영 시스템 구축 등의 개선 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 구성원·전문가 의견수렴을 통한 경영전략 수립, 중장기 단계별 구체적 전략목표 및 세부과제 이행을 위한 로드맵 구축, 전략추진에 따른 성과의 모니터링 및 평가시스템 구축, 적극적인 전략과제 이행 실적 및 대응노력, 체계적인 상시 모니터링 시스템 구축, 창작오페라 개발을 위한 중장기 계획 수립 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관의 경영관리 체계화 노력으로 성과관리체계 구축, 성과연봉제 도입 기반 마련, 공정한 인사채용 시스템 구축, 유연근무제 적용 확대 등의 효율적인 인적자원 관리, 멘토링 프로그램 운영, 비정규직 차별적 요건 개선, 방만경영 개선 노력, 적법한 노사관계 구축, 자체자금 재원마련을 위한 다각적 노력 등은 긍정적으로 평가됨

○ 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획 수립, 성과평가시스템에서 상향식, 다면평가 도입, 사업계약직에 대한 보수 규정 마련, 노사관리 선진화 전략 수립을 통한 체계적인 노사관계 구축, 보다 적극적인 쌍방향 의사소통 시스템 구축을 통한 노사협력 체계 구축, 중장기 재무예산 계획 및 재무위험관리 분석을 통한 체계적인 예산관리체계 수립 등 제도적 보완·개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 신규 및 재공연 프로그램의 적절한 안배를 통한 추진계획의 수립 및 적정한 실행, 기관 미션에 부합하는 프로그램의 개발 및 질적 제고, 지역문화교류 공연사업 추진계획 수립 및 실행, 오페라 교육 및 저변확대를 위한 학교 오페라, 지역순회 오페라 사업추진 등은 긍정적으로 평가됨

○ 현행 사업 분야별 평가·환류시스템이 일회적이고 단편적인 경향을 보여주고 있어 보다 체계적이고 효과적인 상시 평가·환류시스템 구축을 위한 추가적 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 국립오페라단의 2015년도 경영실적 이행결과는 “보통”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 신임 기관장 부임 후 그동안 모호하고 포괄적이던 비전과 미션, 경영목표, 핵심가치, 전략목표를 재정립하고 사업성과를 위한 연계성을 확보하려고 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 워크숍, 교육 등을 통해 지속적으로 전직원이 공유할 필요성이 있다고 사료됨

○ 지역순회공연과 해외공연을 확대하여 기관의 미션을 확산시키고 핵심가치인 예술성,

대중성, 공공성 중 오페라의 대중성확보를 위해 노력한 점이 돋보임. 앞으로 새 비전과 미션에 따른 주요사업과제별 성과목표와 성과지표를 달성하는 과정에서 주요 고객 의견과 전문가 의견까지 적극반영할 필요가 있음

○ 해외유명 작품에 비해 창작오페라는 인지도 면에서 객석점유율이 떨어지는 것은 당연한 일이나, 창작 오페라의 경쟁력 확보를 위해 힘들더라도 지속적으로 레파토리를 개발할 필요가 있음. 재원마련, 콘텐츠개발기간 등 장애요인이 있으나 창작오페라 개발을 위한 중장기 계획을 세울 필요성이 있다고 사료됨

○ 기관의 회원에게 혜택을 주기 위해 자체 티켓발매시스템을 개발하여 운용하고, 입체좌석 배치도를 신규도입하여 관객들의 좌석표에 대한 불만불편을 해소한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 유료회원제를 도입하여 공연작품의 품질을 강화하고, 대학생으로 구성된 기관의 서포터스를 일반인까지 확대하는 등 고객의견을 기관운영에 적극 반영하고 있는 것은 긍정적으로 판단됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 신임 기관장의 취임 이후 '오페라를 통한 인류애 구원'이라는 포괄적인 의미의 미션을 '국민과 함께하는 예술성 높은 오페라 제작 및 공연'으로 기관 설립목적에 근접하게 재설정하고 이에 따른 경영목표 및 전략을 수립한 점은 긍정적임

○ 그동안 모호하던 경영목표를 예술성 및 대중성 확보, 문화 향유기회 확대를 통한 공공성으로 설정하고 이를 실현할 핵심가치로 예술성, 대중성, 공공성으로 명료화시킨 점은 긍정적으로 평가됨. 3대 핵심가치의 실행을 위해 연차별, 단계별로 중장기 계획을 구체적으로 구축하고, 기간 중 자체 및 전문가의 중간평가를 통해 최종목표에 도달할수 있도록 체계적인 시스템을 갖출 필요가 있음

○ 전략목표 달성을 위해 세부과제를 도출하고 주요사업과제를 정기공연사업, 지역문화교류사업, 문화확산사업으로 구분하고 이의 실현을 위해 조직운영을 개선, 책임부서제를 운영한 점은 긍정적임

○ 성과목표와 성과지표를 문화예술향유확대-유료판매점유율, 문화교류활성화-관람객 점유, 오페라 접근성확대-문화확산 공연횟수로 연계해 점검 및 모니터링 체계를 구축한 점은 인정됨. 연계성이 시너지효과를 낼수 있도록 지속적인 점검과 관리할 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 오랫동안 공석이었던 기관장이 부임한 후 자체진단을 통해 업무의 우선순위를 정하고 자원관리 및 작품제작, 공연관리를 체계적으로 하고 있음. 2015년 연간 201회 공연으로 공연횟수가 전년대비 5%증가하고 관람객 역시 63,655명으로 전년대비 6%가 증가하는 등 성과를 낸 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 경영부문 관리 성과를 내기 위해 직급체계 조정, 업무분장 재조정 등 인사시스템을 정비하고, 직원들의 전문역량강화를 위해 외부 인력양성기관과 협약을 체결하여 교육기회를 부여한 점은 인정되나, 교육기회가 다소 미진함으로 이를 확대하여 전문성을 확장할수 있도록 보완, 실행할 필요가 있음

○ 핵심사업의 효율성 제고를 위해 시즌제 공연을 실시하고, 지역문화교류공연을 6회(전년도 4회)로 확대하고 창작오페라 '천생연분'의 해외공연(터키 등)을 통해 신규사업 발굴 및 외연확대를 도모한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 동기부여를 통한 업무추진동력 확보, 각 업무별 책임감 부여 등 실행력제고를 위해 직원의 전문행정능력 역량강화를 위한 인사시스템을 정비한 점은 긍정적임. 각 팀별 업무분장 재조정을 통해 신규 업무수요대상으로 경영효율화를 추진한 바, 실제 효과를 위해서는 부서간 이동이 아닌 전문성을 바탕으로 한  직능별 직원교육 기회와 프로그램을 제공할 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 입체 좌석 배치도를 신규도입하여 관객들의 좌석표에 대한 불만불편을 해소하고, 유료회원제를 도입하여 서비스 품질을 강화하고, 대학생으로 구성된 기관의 서포터스를 일반인까지 확대하는 등 고객의견을 기관운영에 적극 반영하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 회원에게 혜택을 주기 위해 자체 티켓발매시스템을 개발하여 운용하는 것은 관객들이 외부 티켓회사를 이용할 시 수수료가 지불되나 직접 티켓구매에 따른 수수료 없이 오페라를 관람할 수 있도록 배려한 노력으로 긍정적으로 판단됨

○ 기관은 고객의 정의와 구분에 있어 공연관람층인 관객의 입장에서 오페라 마니아층, 공연 소비층, 일반인층, 잠재 관객층, 적극적 개발이 필요한 층 등 5개 층으로 분류하고 있음. 각 층마다 그 정의를 하고 있으나 일부 중복되고 이들의 일반적인 특징만을 기술했을 뿐 고객관리에 대한 구체적인 계획이 없어 이를 보완할 필요가 있음. 특히 '사회분야 중 특별히 공연에 관심을 보이지 않는 것'으로 적시한 일반인 층은 정의가 모호하며, '신체적, 심리적 특성상 공연문화를 접하기 어려운것'으로 분류한 적극적 개발이 필요한 층 역시 어떻게 고객화할 수 있을지 그 방법을 제시하여야 함. 관객의 경우 마니아관객과 잠재관객으로 분류하고 그에 맞는 관객개발 계획을 세우는 것이 바람직하다고 판단됨. 또한 관객뿐만 아니라 협업이 필요한 유관기관과 직원, 단원 등 내·외부 고객관리를 위한 방안을 모색할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 2014년 82.8점에 비해 0.6점이 상승한 83.4점을 기록하였음.

○ 국립오페라단은 2011년 이후 고객만족도 평가를 통하여 고객의 요구와 개선사항을 분석하고 이를 차기 공연에 반영함으로서 2013년 81.4점, 2014년 82.8점에서 2015년 83.4점으로 고객만족도를 지속적으로 향상시키고 있음.

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 기관은 현재 홈페이지에 기본적인 경영공시를 하고 있으나, 정보공개가 낮은 수준으로 공개항목을 개발하는 등 기관 환경에 맞는 경영공시 체계 구축과 경영공시 전담자를 통해 적시성, 정확성, 접근성을 달성할 수 있도록 운영체계를 갖출 필요가 있음

○ 문화부 반부패 회의 참석과 자체 워크숍을 통해 직원 및 단원에 대해 청렴교육을 실시하고 있으며, 기관의 공연 관련 모든 인쇄물에 부패방지 표어를 게재하여 홍보하는 등 윤리경영을 위한 노력을 한 점은 인정됨

○ 경영투명성을 높이기 위해 전자입찰을 통해 예산을 절감하고 업무추진비 지침에 맞게

법인카드를 쓰고 있으며 구매 시 기준액을 정해 비교견적을 시행하여 투명성을 높이고 있는 점은 인정됨

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 기관장이 임용되면서 경영관리를 체계화시키기 위해서 많은 노력을 했으며 가시적인 성과들이 드러나고 있음. 특히 성과평가제도 체계화, 성과연봉제 도입 기반마련, 출연자 선정 절차의 공정성 확보, 원만한 노사문제 해결, 가시적 부채감소 등에서 뚜렷한 성과를 보이고 있음. 그러나 여전히 많은 개선이 요구됨

○ 조직 및 인적자원 관리에서 보면, 중장기적 인력수급과 조직관리 계획을 토대로 인력충원 및 조직확대 전략을 체계적으로 수립하고 꾸준히 추진할 필요가 있으며, 성과평가 시스템에서 상향식, 다면평가 제도의 적극적 도입, 개인평가 중심에서 부서평가의 적극적인 도입, 출연자 선정을 위한 구체적인 규정 수립 등 다양한 제도적 개선이 필요함

○ 보수 및 복리후생관리에서는 실제 집행상의 문제가 없도록 세부적인 규정을 수립하여 정부의 방만경영 정상화계획 운영지침을 준수할 수 있도록 복리후생제도를 개선할 필요가 있음. 그리고 성과연봉제를 조기에 안정적으로 정착시키기 위해서 노력해야할 것임. 또한, 사업계약직에 대한 보수규정도 구체적으로 수립해야할 필요가 있으며, 인력의 안정적 관리를 통하여 인건비 관리가 안정적으로 이루어 질 수 있도록 할 필요가 있음. 또한, 노조가 없지만 노사관리를 위한 운영 규정을 수립하여 노사관리가 원만하게 안정적으로 잘 이루어질 수 있도록 할 필요가 있음

○ 재무예산 및 성과를 보면, 현재 다소 단기적 시각으로 설계하고 있는데, 중장기적 재무예산계획과 재무위험 관리분석을 실시하여 체계적인 중장기적 예산관리체계를 수립할 필요가 있음. 그리고 부채상환을 위해서 지속적으로 노력해야 할 것임

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 기관장이 임용되면서 조직정비와 제도화를 위해서 많은 노력을 했으며 실적이 가시적

으로 드러나고 있음. 특히, 객관적인 성과평가제도의 도입을 위해서 성과관리체계를 수립하고 시험평가를 실시했으며 차기년도 성과지급에 반영할 수 있도록 추진하고 있음. 직원들의 역량교육을 위한 직원교육계획도 체계화하였음. 일부 개선이 필요한 점들을 중심으로 평가의견을 적시하고자 함

○ 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획을 수립하고 이것을 토대로 추진할 필요가 있음. 현재 정원에 비하여 많이 부족한 인력으로 운영하고 있는데, 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획을 토대로 기관의 비전과 사업운영에 최적화된 조직설계 및 인력배치가 될 수 있도록 개선할 필요가 있음

○ 현재 성과평가체계를 보면, 하향식 평가에 의존적임. 성과평가의 객관성을 확보하기 위해서는 상향식, 다면평가제도를 도입을 신중하게 고려해 볼 필요가 있음. 또한, 현재의 성과평가 시스템이 하향식 평가인 만큼, 성과평가 결과에 대한 이견을 받고 피드백을 제공하는 메커니즘을 적극적으로 도입할 필요가 있음

○ 현재의 평가체계를 보면, 평가지표는 객관성을 확보하기 위해서 지표 및 척도를 구체화 시켰지만 주로 개인평가에만 의존하고 있음. 그러나 보다 객관적이고 공정한 평가가 되기 위해서는 부서평가도 적극적으로 도입하여 개인평가와 부서평가를 구분하여 보다 객관적인 평가가 되도록 해야 할 필요가 있음

○ 객관적이고 공정한 공식적 절차에 의해서라기보다는 비공식적인 절차에 의해서 섭외하던 출연자 선정 방식을 개선하기 위해서 오디션 매뉴얼을 만드는 등 다양한 노력을 하고 있음. 그러나 현재는 출연자 선정 위원회, 선발규정 등이 구체적으로 마련되지 않은 상황임. 오디션을 통한 섭외 절차가 경우에 따라 현실적으로 적합성이 낮은 사례도 있겠지만 가능한 공정하고 투명한 절차를 준수할 필요가 있으며, 공정하고 투명하지만 유연성 있는 규정을 도입하여 출연자 선정의 객관성과 공정성을 확보할 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 성과급 지급을 위한 성과평가를 체계화시키기 위해서 많은 노력을 하였음. 현재 성과급 지급을 위한 시험평가를 해 놓은 상태인 만큼, 성과연봉제를 적극적으로 도입하여 보수와 복리후생에 체계적으로 연동시켜서 정착시키도록 노력할 필요가 있음. 또한, 사업계약직에 대한 명확한 보수규정이 미흡한데, 구체적으로 보수규정을 수립할 필요가 있음

○ 2014년에 많은 중도퇴사 인원이 발생하면서 현재까지 인력구성이나 보수체계가 안정되지 못한 상태인 것으로 평가됨. 2013년 인건비 인상률을 보면, 2015년에 인건비가 2014년 대비 13.3% 상승하였음. 그러나 이것은 2014년에 8명이 퇴사하면서 인건비 총액이 큰 폭으로 감소하였고 다시 2015년에 인력이 충원되면서 큰 폭으로 인건비가 증가한 것으로 평가됨. 따라서 정상적인 인력이 있었던 2013년과 비교를 해보면 4.2% 증가한 것으로 2년간의 정부지침의 합인 5.5%를 상회하지는 않았음. 그러나 통상적으로 보면 전년대비 2014년에 8%가 감소하였으나 2015년에 13.3%가 증가하였기 때문에 전체적으로 5.3%가 증가한 것임. 또한 성과평가 체계의 변동으로 성과급 지급이 지연되면서 2014년 인건비에서 큰 폭의 감소가 발생했음. 전체적으로 불안정한 인력구성과 보수체계에서 이러한 문제점들이 발생한 것으로 신속하게 정착시킬 필요가 있음

○ 복리후생 지원제도를 공공기관 복리후생가이드라인에 맞게 개선할 필요가 있음. 특히 체력단련비, 여가생활비처럼 포괄적이고 유연성 있는 항목들은 객관적이고 구체적 기준을 수립하고 규정에 맞게 지급해야할 것임. 의료지원비도 명확하게 기준과 세부항목을 설정할 필요가 있으며, 건강검진비를 지원하는 방식으로 활용하는 것이 바람직함. 그리고 현재 무기계약직과 사업계약직을 위한 복리후생을 위한 명확한 기준이 없는데, 구체적이고 객관적 기준을 마련할 필요가 있음

### ② 노사관리(2)

○ 현재 노조는 없으나 다양한 형태의 노사 간의 공유기회를 공식적으로 제도화해서 잘 운영하고 있는 것으로 평가됨. 특히, 기관장이 새로 임용되면서 전직원대상의 사업설명회, 정기적인 브레인스토밍, 기관장과 팀별 오찬미팅 등 안정적인 인력운영을 위해서 많은 노력을 하고 있음

○ 비록 현재 노사 간의 충돌이나 문제점은 없지만 노사관리를 위한 운영규정을 수립해서 노사 간에 보다 적극적이고 활발한 상호작용과 의견공유의 채널을 구축하여 노조관리가 원활하게 이루어지도록 할 필요가 있음. 비록 노조는 없지만 노사협의회 또는 실무협의회, 간담회 등을 구성하여 정기적으로 실시할 필요가 있으며 이러한 공식적인 노사 간의 소통 채널을 만들고 규정을 수립하면 바람직하게 노사관리가 진행될 것으로 판단됨. 또한 담당자는 노사관리 역량교육도 체계적으로 받을 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 사회적 재난으로 발생한 부채를 상환하기 위해서 적극적으로 노력하고 있으며 기획공연 확대 등을 통하여 자체수입을 높이기 위한 다양한 노력을 하고 있음. 그리고 광고후원, 후원사 개발 등을 통하여 재원을 다양화시키고 있음

○ 예산집행의 투명성을 제고시키기 위해서 수시모니터링을 실시하고 있으며 경상비 절감을 위해서 많은 노력을 하여 전년도에 비하여 많은 절감효과를 보였음. 또한, 공정한 계약체결을 위해서 지난 4년간 전자입찰을 100%하였음

○ 그러나 재무구조 개선을 위한 중장기 예산집행 계획과 전략수립으로 체계적인 예산집행이 필요함. 현재는 너무 단기적이고 단편적인 접근을 하고 있음. 그리고 현재 많은 부채를 안고 있는데 재무위험 관리분석을 체계적으로 실시하고 재무구조 개선 노력을 위한 지속적인 노력이 필요함

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 2015년 기관의 정기공연 사업은 모두 전년도 기관장 부재 시 계획되었음에도, 작품성을 인정받고 있는 신규 프로그램의 제작, 창작오페라의 세계무대 진출, 전년도 신규 제작을 통해 호평을 받은 작품의 재공연 등 신작과 재공연 프로그램의 적절한 안배(6:4)를 통해 추진계획의 수립 및 실행이 적정하게 이루어진 것으로 평가됨

○ 2015년에는 <안드레아 셰니에>, <방황하는 네덜란드인>, <진주조개잡이>, <후궁탈출>, <주몽> 등 과거에 비해 대중성보다 작품성에 방점을 둔 프로그램을 선보여 양적 관람객의 증가는 이루어지지 못하였으나 “국민과 함께하는 예술성 높은 오페라 제작 및 공연”이라는 기관의 미션에 부합하는 프로그램의 개발 사례로 질적 성장면에서 긍정적으로 평가됨

○ 2015년 지역문화교류 공연사업 역시 모두 전년도 기관장 부재 시 추진계획이 수립 및 실행된 것으로 공연 품질 저하의 가능성을 지니고 있었음에도, 기관의 전문 실무진들이 지역의 환경적 요소에 적절히 대응함으로써 공연의 수준을 확보할 수 있었던 것은 긍정적으로 평가되며, 향후 꾸준한 환류 노력이 이루어질 필요가 있음

○ 문화 확산 사업으로서의 학교 오페라와 지역순회 오페라 사업으로서의 오페라 여행, 오페라 잔치는 오페라 교육 및 저변 확대를 위한 문화복지 사업이자 기관의 중장기적 홍보사업으로서 미래관객을 창출하는데 긍정적으로 기여하고 있는 것으로 평가됨

○ 학교 오페라와 지역순회오페라 사업 모두 문화소외지역에 적극적인 공연을 공급하고 학교 예술교육의 대안을 제시하는 데서 나아가, 다수 음악인들에게 고용창출에 기회를 제공하고 오페라단에는 신인 발굴 및 잠재관객 개발 기능을 하는 점이 고무적으로 평가됨

○ 기관은 전문가 평가회의, 무대스태프 회의, 고객 만족도 조사 및 관객평가 등을 통해 사업 분야별 환류시스템을 구축하고 관련성과를 반영하고자 하였으나, 전반적 환류 활동이 아직까지 일회적이고 단편적인 경향이 있어 보다 체계적이고 효과적인 환류 시스템 구축을 위한 추가적 노력이 필요하다고 사료됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 정기공연 사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(20)

○ 정기공연 사업의 경우 작품성을 인정받고 있는 신규 프로그램의 제작, 창작오페라의 세계무대 진출, 전년도 신규 제작을 통해 호평을 받은 작품의 재공연 등 신작과 재공연 프로그램의 적절한 안배(6:4)를 통해 사업추진계획의 수립이 적정하게 이루어진 것으로 평가됨

○ 2015년에는 <안드레아 셰니에>, <방황하는 네덜란드인>, <진주조개잡이>, <후궁탈출>, <주몽> 등 과거에 비해 대중성보다 작품성에 방점을 둔 프로그램을 선보여 양적 관람객 수는 다소 저조하였으나 기관의 미션 및 위상에 적합한 프로그램의 개발 사례로 상대적으로 질적 성장면에서 긍정적으로 평가됨

○ <안드레아 셰니에>의 경우 기관장 부재 시 제작된 신작임에도 해외전문가가 구현한 미학적 무대를 통해 국제공연예술계의 동향을 제시하며 오페라 예술의 수준을 제고한 것으로 판단됨. 외국인 관람객을 고려하여 영문자막을 추가 시행하고, 잦은 무대 전환의 특수성을 감안, 기업 협찬을 통해 사전 제작과정을 휴게시간 공연장 로비에서 영상으로 공유함으로써 작품 감상 및 홍보 효과에 일조한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 창작오페라 <천생연분>의 터키 및 홍콩 현지 초청 공연을 통해 국가 간 문화교류의 바람직한 본보기를 제시하고 창작오페라의 세계무대 진출 가능성을 높인 것은 고무적인 성과로 평가됨

○ 전년도 신규 제작으로 호평을 받은 <라 트라비아타>와 <천생연분> 등의 재공연으로 보유 레퍼토리 활용도를 높이는 한편, 제작 예산의 상당한 절감 효과를 기함으로써 자원의 효율적 배분이 이루어진 것은 긍정적 성과로 평가됨

○ 고객만족도 조사(정보게시 강화), 자문회의(캐스팅 공정성) 및 전문가평가회의(작품 품질 개선) 개최, 무대스태프 회의(기술적 문제점 조율) 및 관객평가 등을 통한 환류 활동을 수행한 점은 고무적이나, 전반적으로 보다 체계적이고 효과적인 환류시스템 구축을 통해 사업추진계획의 전략적 체계화에 노력을 기울일 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 문화예술 향유 확대 성과는 오페라를 통한 문화예술 향유 확대 성과를 정기공연사업의 유료판매점유율(총 객석수 대비 유료판매수)로 평가하는 지표로서, 2012년 83.792%, 2013년 77.869%, 2014년 74.289%로 최근 3개년간의 실적을 기준으로 볼 때 유료판매점유율이 약 9% 감소하였음.

○ 이와 같은 결과는 예년의 대중적인 작품에 다소 치우친 프로그램 구성에서 벗어나 작품성이 강한 신규 프로그램을 도입함으로서 나타난 것으로 판단됨 (2012년 대중성 프로그램 5작품, 2015년 대중성 프로그램 1작품).

## □ 과제 ② 지역문화교류 사업

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(10)

○ 기관은 2015년 중 지역문화교류 사업으로 <라트라비아타>와 <진주조개잡이> 등 2개의 작품을 3개 지역극장에서 총 6회 공연함으로써, 전반적으로 양질의 오페라를 지역사회에 보급하고 오페라 향유기회 확대에 기여한 것으로 평가됨

○ 특히 2015년 지역문화교류 공연사업은 모두 전년도 기관장 부재 시 추진계획이 수립 및 실행된 것으로 공연 품질 저하의 가능성을 지니고 있었음에도, 기관의 전문 인력들이 지역의 환경적 요소에 적절히 대응함으로써 대체적인 공연의 수준을 확보할 수 있었던 것은 긍정적으로 평가됨

○ 청주와 천안 공연의 경우 클래식 선호도가 낮은 특성을 감안, 인지도와 대중성을 갖춘 작품이면서 전년도 신규 제작하여 호평을 받은 <라트라비아타>를 선택하였는데, 제작 초기단계부터 지역문화교류를 염두에 두고 사업추진계획을 수립하여 지역극장에서 공연이 가능한 가변성 및 운반의 용이성을 갖춘 세트로 고안한 점은 지역문화교류 확대를 위한 긍정적 노력으로 평가됨

○ 2015년 신규 제작 및 국내 초연 작품인 <진주조개잡이>는 제12회 국제대구오페라축제 초청작으로 위촉, 서울공연에 이어 공연함으로써 효율적인 프로덕션 운영을 꾀하고 초연작임에도 불구하고 안정적인 관람객을 확보하는 성과를 보여주었으며, 초연작으로서의 가치를 인정받아 대구오페라축제 대상 수상 등 고무적 성과를 보여줌

○ <진주조개잡이> 대구 공연의 경우 서울과 다른 환경으로 인해 턴테이블 수동전환을 사용하여 이에 따른 안정성 문제가 제기되었으나 리허설 일정 등의 조율을 통해 적절히 대응한 점은 고무적임. 다만 전문가 및 관객 평가를 통해 투박한 의상디자인과 오케스트레이션, 연기 등에 대한 부정적 지적이 있어 향후 이에 대한 적절한 환류 노력이 요청됨

○ 전문가 평가회의, 무대스태프 회의, 관객평가 등을 통해 분야별 환류시스템을 구축하고 관련성과를 반영하고자 하였으나, 환류 활동이 아직까지 일회적이고 단편적인 경향이 있어, 전년도에도 지적되었던 바, 보다 체계적이고 효과적인 환류시스템 구축을 위한 추가적 노력이 필요하다고 사료됨

## 2. 목표 달성도

### (1) 문화교류(지역공연) 활성화 성과(5)

○ 문화교류 활성화 성과는 오페라를 통한 지역의 문화예술 향유 확대 기여도 성과를 지역문화교류 공연의 관람객 점유율로 평가하는 지표이며, 2014년 78.858%, 2015년 64.248%로 전년 대비 공연 추진 건수는 증가했으나 관람객 점유율은 약 15% 감소하였음.

○ 이와 같은 결과는 공연장소가 2014년 청주, 대구지역에서 2015년에는 상대적으로 클래식 음악에 대한 선호도가 낮은 천안으로 변경된 효과로 판단됨.

## □ 과제 ③ 문화확산 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(10)

○ 문화 확산 사업으로서의 학교 오페라와 지역순회 오페라 사업으로서의 오페라 여행,

오페라 잔치는 오페라 교육 및 저변확대를 위한 문화복지 사업이자 기관의 중장기적 홍보사업으로서 미래관객을 창출하는데 긍정적으로 기여하고 있는 것으로 평가됨

○ 오페라 잔치의 경우 지역의 재정자립도와 문화향유 수준 이외에도 전년도 공연지역 이외의 지역에 우선순위를 두는 등 객관적인 기준을 반영하여 선정하고 학교 오페라 수혜 대상 선정 시 과거 미선정 학교 우선 안배를 통해 공정성을 기하는 등 사업추진 계획의 수립 및 집행에 있어 체계화를 기하고 있는 점이 긍정적으로 평가됨

○ 학교 오페라와 지역순회 오페라 사업 모두 문화소외지역에 적극적인 공연을 공급하고 학교 예술교육의 대안을 제시하는 데서 나아가, 다수 음악인들에게 고용창출에 기회를 제공하고 기관에 신인 발굴 및 잠재관객 개발 기능을 하는 점이 고무적으로 평가됨

○ 학교 오페라의 경우 출연자의 48%에 해당하는 성악가가 이후 기관의 오디션에 합격해 정기 공연에 출연했거나 출연 예정으로 중앙 무대에 대한 신인의 등용문 역할을 하고 있으며, 지역순회 오페라의 경우 출연자의 40%가 최근 3년 간 기관의 무대에 오른 경험이 없는 성악가에 해당하여, 신진 예술가에 대한 고용 창출 기능을 수행한 것은 인적자원의 효율적 관리로서 긍정적으로 평가됨

○ 지역의 열악한 시설환경으로 오페라 공연의 특성상 나타나는 기술적 문제점을 전문 스태프들의 투입으로 적절하게 대응한 점과, 순회공연 시 일정 기간 레퍼토리를 고정시켜 고정자막으로 진행함에 따라 자막운영의 비용을 절감한 것 등 자원 활용과 문제점에 대한 대응이 적절했다고 평가됨

○ 학교 오페라의 경우 학생·교사 설문 등을 통해 문제점을 파악 및 개선하고 사후 오페라극장 드레스리허설 관람 초대 등으로 환류 시스템을 구축해가고 있음. 지역순회 오페라의 경우 고객 반응을 수용, 해설자 멘트 및 공연관람예절 교육을 통해 공연 중 입장 및 소음 대처 등 긍정적 환류 노력을 보여주고 있으며, 향후 이와 같은 노력을 지속적으로 경주할 것이 요청됨

## 2. 목표 달성도

### (1) 오페라 저변확대 성과(8)

○ 오페라 저변 확대 성과는 오페라 교육 및 저변확대를 위한 교육·문화홍보사업을 통해 미래관객을 창출하기 위해 투입 예산 대비 공연 횟수로 평가하는 지표이며, 2012년 47%, 2013년 34%, 2014년 24%, 2015년 23%로 감소하는 추세임.

○ 이와 같은 결과는 공연의 다양화와 공연수준 향상을 위하여 공연회당 예산이 증가하여 발생한 것으로 판단됨.

# (국립발레단)

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>인적자원 및 역량 관리 (2) | | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | 주요사업1 레퍼토리화 사업 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(27) | | |
| | | 목표 달성도 | 기존 레퍼토리사업 유료판매점유율(11) | |
| | | | 신규작품 유료판매점유율(11) | |
| | 주요사업2 공익공연 및 지역순회공연 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(13) | | |
| | | 목표 달성도 | 관객점유율(8) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 발레 문화 발전과 문화적 자긍심 향상

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 강수진 (2014.02.03. - 2017.02.02.) |
| 설립근거 | 민법 제 32조 및 공익법인의 설립·운영에 관한 법률 제 4조 |
| 주요사업 | ○ 우수작품 레퍼토리화 사업<br>○ 신규작품 제작 및 인재 육성사업<br>○ 문화융성사업(기획공연, 지역순회공연, 공익공연)<br>○ 해외공연 |
| 조직 / 정원 | 1국 1부예술감독 4팀 / 80명 |
| 2015 예산 | 10,629백만 원(국고 7,875백만 원, 자체 2,754백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 SWOT분석, 대내·외 환경분석 등 기관 특성 반영을 위한 프로세스를 통해 비전, 핵심가치를 설정하고 3대 전략목표 및 3대 주요 현안과제 도출, 핵심전략 실행을 위한 부서별 목표를 설정한 것은 긍정적임. 현안 과제별 부서분담 및 실행계획 수립, 부서별 업무분담을 통한 인력배치, 현안과제와 연계한 체계적인 창작활성화 시스템 구축, 고객 특성별 관리·평가, 고객 의견수렴 제도 구축·운영, 윤리경영 시스템 구축, 불합리한 인사관행 제도적 개선, 표준계약서 적용을 통한 불공정 계약 개선 등의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 구체적 전략추진에 따른 성과의 모니터링 및 평가시스템 구축, 적극적인 전략과제 이행실적 및 대응노력, 상시점검 및 모니터링을 통한 체계적인 전략과제 평가·관리 시스템 구축·운영, 윤리경영 전략체계 수립 및 교육실적 등을 개선하기 위해 노력한 것은 인정되지만, 조금 더 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획 수립, 사업부서 및 구성원 역량강화, 정규직과 비정규직의 동일한 복리후생 지원, 노사갈등 사전예방, 재무구조 개선 계획 수립 등의 경영관리 개선 노력은 긍정적임

○ 성과연봉제 적극적 도입, 성과평가에서 객관적 평가지표 적용 및 업무평정 절차의 체계화, 상향식, 다면평가 도입 검토, 직원 역량 제고를 위한 다양한 내·외부 교육 프로그램 확대, 노사관계 선진화 전략 수립, 단체협약 체결, 노사관리 운영 매뉴얼 마련, 체계적인 재무예산관리 계획 및 전략 수립에 기초한 재정자립도 및 수익창출 제고 등을 위한 기관의 노력은 긍정적이지만, 세계적인 발레단을 향한 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 레퍼토리 사업 수행에서 외부기관과의 협력을 통해 공연 기회 및 예산확보 제고, 내부 전문인력 양성을 통한 조직안정 및 인재 양성, 새로운 레퍼토리 개발과 단원들의 경력 선순환, 지역순회공연 등 다양한 사업추진을 통한 문화양극화 해소 및 발레인구 저변 확대 등의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 보다 체계적인 주요사업 평가·환류 시스템 구축·운영을 통한 추진사업 성과평가 및 사업 계획의 개선, 향후 국제적 동향을 반영한 새로운 레퍼토리의 개발 및 국제교류의 적극적 확대 등을 위한 노력은 인정되지만, 더 커다란 성과를 위해 노력할 필요가 있는 것으로 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 국립발레단의 2015년도 경영실적 이행결과는 “우수”로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관의 미션과 비전에 의거, 핵심가치를 국민의 순수예술문화향유, 관객요구가치실현, 창작정신 배양으로 설정하고 전략목표와 현안과제 실행까지 연계성을 이루려고 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 전략목표인 문화소외계층 및 문화소외지역 발굴 및 공연확대를 위해 공익공연 및 지역순회공연, 고전과 현대를 아우르는 공연기획을 위해 레퍼토리사업의 내실화, 체계적인 창작활성화 시스템 구축을 위해서는 신규작품 발굴 및 육성으로 구분하여 현안과제와 연동하여 실행계획을 구축한 점은 바람직한 것으로 판단됨

○ 기관의 경영전략체계도는 대체적으로 설립목적과 부합하고 연계성 있게 제시되어 있으나 전략목표 달성을 위해 성과목표에 따른 구체적 성과지표를 개발할 필요가 있다고 판단됨

○ 한 커플만 초청받아 출연하는 외부 갈라 공연의 경우 단원들의 개별적인 출연 약속으로 개런티를 받지 못하는 부당한 관행을 개선하고자, 발레단이 각 단체와 직접 계약하고 받은 계약금에서 실비를 제외한 출연료를 단원에게 수당으로 지급, 국립발레단원의 만족도를 높인 것은 긍정적임

○ 장르의 특성상 발레단원의 무대수명이 짧은 문제를 해결하기 위해 희망퇴직제도를 적극 활용하고, 단원들의 커리어를 관리하도록 안무가 육성 제도를 활용한 점 등 기관장이 직원들의 복지와 역량강화를 위해 노력한 점은 인정됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 기관의 미션에서 주요 현안과제까지 연계성을 확보하고 있음. 특히 전략목표인 문화소외계층 및 문화소외지역 발굴 및 공연확대는 '공익공연 및 지역순회공연', 고전과 현대를 아우르는 공연기획은 '레퍼토리사업 내실화', 체계적인 창작활성화 시스템 구축은 신규작품 발굴 및 육성으로 명료화하고 있음은 긍정적임

○ 공익 및 지역순회 공연의 실현을 위해 제반시설이 협소하고 공연환경이 좋지 않은 곳임에도 지역별 수요자 맞춤형 공연을 114회(전년대비 44% 증가)나 제공하며 문화소외지역의 문화예술향유를 위해 노력한 점은 바람직한 것으로 판단됨

○ 자체 고객만족도 조사에서 2009년 초연 한 ‘왕자호동’의 경우 다른 레퍼토리 보다 재관람의사가 84.76%로 최고치를 기록했는데, 이는 해외유명 발레에 비해 창작발레에 대한 관객들의 관심도가 매우 높은 것으로 판단되므로 한국 소재의 창작발레 작품의 발굴과 개발, 레파토리화 하는 프로젝트를 확대할 필요가 있음

○ 기관의 주된 고객인 관객 및 일반 국민과 핵심가치를 공유하기 위해 뉴스레터, 사회관계망서비스(페이스 북, 트위터), 고객만족도조사, 홈페이지, 스마트 폰 어플리케이션 등을 활용하고 있음은 긍정적임

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 기관은 경영관리팀, 공연기획팀, 홍보마케팅팀, 운영지원팀으로 직제를 운영하고 있는 바, 실행력 제고를 위해 각 부서별 명확한 업무역할분담을 적시하여 주요 현안과제와 연계하고 있는 점은 바람직한 점으로 판단됨

○ 기관의 비전이 ‘친근하고, 수준높은, 노력하는 발레단’ 인데 ‘해설이 있는 돈키호테 ’ 같은 프로그램을 제작, 발레의 대중성 확보를 위해 노력한 것은 긍정적임. 기관장이 발레문화 확산을 위한 확실한 신념을 지니고 있는 만큼, 발레공연의 확산을 위해 관객친화적인 작품을 지속적으로 프로그래밍할 필요가 있음

○ 한국창작발레의 발굴을 위해 KNB Movement Series1을 기획, 단원안무가 발굴 및 육성 프로젝트를 처음으로 시도해 12명의 단원이 9개 작품을 제작 발표한 점은 신규 작품 발굴과 육성을 위해 긍정적으로 평가됨. 발굴된 작품의 해외공연추진, 발레축제 공연, 발레단의 레퍼토리화 계획 등 역시 의미가 크며 사업의 지속성을 위한 재원확보 및 육성을 위한 실행계획을 확대할 필요가 있음

○ 지난해 메르스 사태 등 공연시장에 의 악재가 많았음에도 불구하고 전년대비 공연사업 수입이 6.8% 증가한 것은 높이 평가됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 2015년 시행한 자체고객만족도 조사에서 ‘지젤’ 등 5개 정기공연에 대한 재관람의사가 평균 86.24%, 다른 레퍼토리 재관람의사가 평균 95.41%로 조사됐는데, 이는 새로운 관객층을 유입하는데 기여한 것으로 긍정적으로 판단됨

○ 기관의 공연작품에 관객점유율이 상승하고 잠재고객들이 고객화되는 과정에 있는 점은 긍정적임. 이는 기존 공연뿐만 아니라 새로운 레퍼토리에 대한 기대감이 반영된 것으로 지속적으로 관객친화적 콘텐츠를 확보할 필요가 있음

○ 주 고객인 관객입장에서 '공연 정보 제공' 측면에서 티켓오픈 날짜와 주역 캐스팅 공지가 늦고, 작품에 대한 사전 정보가 부족함을 지적했는데, 이를 해소하기 위해 사전공연정보와 출연진 정보를 제공하는 등 노력한 점은 인정됨. 고객관리차원에서 정보제공일정을 앞당기고 제공방법을 다양화하여 관객들이 충분히 사전 공연정보(작품 및 출연진 등)를 알고 관람할 수 있도록 홍보시스템을 보완할 필요가 있음

○ 프레스 리허설 진행시 사회복지재단 등 소외계층 초대, 발레 초보자들을 위해 연습실 오픈, 최전방무대를 찾아가 발레 교실을 진행하는 등 공익을 위한 발레단의 노력은 높이 평가됨

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년 고객만족도는 87.3점으로 2014년 고객만족도 82.8점보다 많이 상승되었으며, 구체적으로 2015년 고객만족도 평가결과 내용품질 4.8점, 과정품질 3.7점, 환경품질 4.0 그리고 사회적 품질 2.7점 상승하였음.

○ 고객만족도 세부항목 중 전년도 취약요인으로 지적되었던 공연 및 전시 서비스 부분의 '지원성''구비성''편리성'을 제고한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음.

○ 2015년도에는 온 가족이 함께 관람할 수 있는 돈기호텔, 호두까기 인형 등을 공연함으로써 고객평가가 전년 대비 상승하는데 기여하였음.

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 기관은 현재 6개 항목에 걸쳐 기본적인 경영공시를 하고 있으며, 정보공개 항목을 개발하는 등 기관 환경에 맞는 경영공시 체계 구축과 경영공시 전담자를 통해 적시성, 정확성, 접근성을 달성할 수 있도록 일정 수준의 운영체계를 갖추고 있지만, 현 수준보다 조금 더 정교한 시스템을 구축할 필요가 있는 것으로 평가됨

○ 기관은 윤리경영을 위해 국고보조금 부정 비리근절, 인사 불공정 및 방만운영 근절,

계약 및 업무 추진비 집행내역 공개, 징계양정기준 개선, 표준 계약서 사용을 통한 예술인 복지향상 노력, 부패신고 활성화 및 신고자 보호철저 등 6대과제의 실천을 통해 청렴기반을 확대한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 최근 5년간 국회 감사원 등 외부 지적사항이 없으며, 공연관련 인적계약 시 표준계약서(총 139건)를 사용하여 예술인 복지향상을 꾀하고 있는 점은 긍정적임

○ 임직원 행동강령을 개정하여 부패행위자 징계기간 동안 수당 및 복리후생비, 성과급 지급대상에서 제외하고 부패행위자 제재 현황 공개를 신설한 점은 긍정적으로 평가됨

## II. 경영관리

### 총 평

○ 기관은 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획수립, 사업부서 역량강화, 정규직과 비정규직의 동일한 복리후생 지원, 사전적 노사갈등 예방, 재무구조 개선 계획과 재무위험관리 분석 등, 기관의 경영관리에서 필수적인 계획과 제도들을 적절하게 수립하여 운영하고 있음

○ 조직 및 인적자원관리에서는 직원과 단원의 성과평가 지표를 보다 객관적으로 개선할 필요가 있음. 직원들의 성과평가 기준에서는 업무평가, 직무능력평가, 직무태도평가의 세부항목들에로 구분하여 평가한 것은 긍정적이지만, 보다 객관적인 척도개발이 요구되며 특히, 계약직원들의 업무평정을 보다 구체화시킬 필요가 있음. 단원의 경우 공연기여도와 같이 비교적 주관적 평가 성향이 강한 지표들의 객관성을 확보하기 위한 노력이 요구됨. 또한 현재 평가 메커니즘이 주로 하향식 평가에 의존하고 있는데 보다 공정하고 객관적인 평가를 위해서는 상향식, 다면평가 방식도입에 대해서도 체계적 검토가 필요함. 단원들의 역량을 제고시키기 위한 교육은 긍정적이지만, 직원까지 확대할 필요가 있으며 교육성과를 공유하고 확인하는 다양한 기회를 가질 필요가 있음

○ 보수 및 복리후생 관리에서는 성과연봉제를 적극적으로 도입하여 기본급을 포함한 보수와 성과가 실질적으로 연동될 수 있도록 할 필요가 있음. 한편, 2015년도에는 인건비 인상이 정부지침을 상회하였는데, 보다 신중한 인건비 상승이 요구됨. 그리고 현재, 노조가 있지만 활성화되어 있지 않은 관계로 개별 사안별로 노사간담회, 노사실무진협의회, 노무사 등을 통하여 노사문제를 해결하고 있는데, 노조가 존재하고 있는 만큼, 단체협약체결, 운영규정 마련을 위한 적극적인 노력을 해야 할 필요가 있음

○ 재무예산관리에서는 비록 재무예산관리 계획수립, 재무위험 관리분석 등을 행항 것은 긍정적임이지만 구체적인 근거를 토대로 수립할 필요가 있으며, 사업 및 경상비와 자체수입 간의 연동을 통하여 재정자립도와 수익창출을 제고시킬 수 있는 전략을 수립하는 재무예산관리 계획이 수립될 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 기관은 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획을 수립하고 인턴제 등을 활용하여 직원과 단원의 전문성 확보와 안정적 관리를 위해서 다각적으로 노력하고 있는 것으로 평가됨. 특히, 공연사업의 역량강화를 위해서 관리부서 인원을 사업부서와 지원부서로 배치하는 등 기관의 사업목표 달성을 위해서 많은 노력을 하고 있음.

○ 성과관리체계 구축과 활용을 보면, 여전히 객관성을 확보하기 위한 더 많은 노력이 요구됨. 직원의 경우, 업무평정기준과 평정표를 설계하는 등 다양한 노력을 하였지만 업무평가, 직무능력평가, 직무태도평가의 세부항목들을 보면, 여전히 주관적인 척도가 많아서 객관적인 평가 이루어지기 쉽지 않은 것으로 판단됨. 각 세부항목을 보다 객관화 할 필요가 있음. 특히, 계약직원들의 업무평정표가 주관적임. 업무의 구체적인 성격상 주관적인 평가지표가 불가피한 경우도 있겠지만 보다 객관적인 지표로 개선하여 평가의 공정성확보를 담보할 필요가 있음

○ 단원들의 평가에서 완벽한 계량적 평가는 쉽지 않지만, 먼저 공연기여도를 포함한 다양한 평가기준을 명확하게 체계화시킬 필요가 있음. 그리고 계량적 평가가 가능한 지표들을 발굴하여 우선적으로 반영하고 비계량적 지표를 부가적으로 병행하여 각 지표별 점수를 산출하는 평정방식으로 개선하면 더욱 객관적인 평가가 될 것으로 판단됨

○ 현재의 평가방식은 하향식평가방식에 의존하고 있는데 다면평가와 상향식 평가도 적극적으로 도입할 필요가 있음. 특히, 현재처럼 하향식 평가에 대한 의존도가 높을수록 평가결과에 대한 이견을 공식적으로 수렴하는 피드백 메커니즘을 적극적으로 도입하여, 직원과 단원의 의견을 적극적으로 반영하고 상호작용하는 노력을 제도화 시켜나가는 적극성을 보여줄 필요가 있음

○ 공연 기관인 만큼 해외스태프 교류, 연수프로그램 등, 다양한 역량교육을 실시하고 있음. 그러나 이들 단원의 교육성과를 확인하고 함께 공유하는 메커니즘이 활성화

될 필요가 있음. 연수보고서를 작성하되, 활용성을 실질적으로 높이기 위해서는 다른 단원들과 성과를 공유하는 세미나 및 발표회를 적극적으로 활용해서 모두가 함께 공유할 수 있도록 할 필요가 있음. 이처럼 단원들을 위한 교육기회는 활성화되어 있는 반면에 상대적으로 직원들의 직무역량 제고를 위한 교육이 미흡한 것으로 판단됨. 단원뿐만 아니라 직원들에 대해서도 적극적으로 교육수요를 파악하여 직원들의 업무역량제고 및 책임성과 효율성 개선에 도움이 되는 다양한 교육기회를 제공하고 모든 직원들이 함께 공유할 수 있도록 교육(연수)결과보고서 회람, 세미나 등을 적극적으로 활용할 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 기관은 정규직과 비정규직에 동일한 형태의 복리후생제도를 적용하는 등 직원과 단원들에게 좋은 근무환경을 제공하기 위해서 많은 노력을 하고 있는 것으로 평가됨

○ 현재 호봉제를 유지하면서 성과급을 제공하고 있음. 공공기관 성과연봉제 권고를 토대로 점진적으로 호봉제를 최소화하고 성과연봉제로 전환하여, 공정하고 실효성 있는 성과연봉제를 도입할 필요가 있음

○ 정규직과 비정규직에게 동일한 형태의 복리후생제도를 적용하는 것은 매우 바람직해 보이지만, 해외연수프로그램 등에서 실질적으로 실행이 공정하고 동일하게 적용되기 위해서는 명확한 기준과 척도를 구체적으로 설정하고 적용하는 것이 바람직할 것임

○ 인건비 인상률을 보면, 2015년도에 4.21%로 정부지침인 3.8%를 상회했음. 단원들의 등급이 향상되면서 나타난 현상으로 언급하고 있는데 정부지침을 토대로 신중하게 인건비 인상을 해야 할 필요가 있음

### ② 노사관리(2)

○ 노사실무진협의, 노사간담회를 통하여 단원 및 직원들의 문제점을 적극적으로 수용하고 상호간에 원활한 관계를 유지하고 있음. 특히, 노무사와 협의를 통하여 자발적으로 단원 및 직원들의 근무조건 개선을 위해서 노력하고 있으며 수시협의를 통해서 노사갈등을 사전에 예방하는 노력을 보이고 있는 것은 긍정적으로 평가함

○ 현재 노조는 있으나 활성화되어 있지 않은 관계로 단체협약을 체결하고 있지 않으며

개별사안별로 별도 협약을 체결하고 있음. 비록 현재 노사 간의 관계가 좋고 원활하게 유지되고 있지만 향후를 대비해서 단체협약체결을 비롯해서 노사관리를 위한 운영규정을 수립할 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관은 재무구조개선 계획수립과 재무위험 관리분석을 통하여 효율적인 재무예산관리를 위해서 다각적으로 노력하고 있다는 점이 명시적으로 드러남. 특히, 예술사업비 비중을 확대하고 경상비를 최대한 효율적으로 활용하여 재정운용을 효율적으로 하기 위한 노력은 긍정적으로 평가함. 또한 매년 자체수입을 높이기 위해서 많은 노력을 하고 있으며 목표를 도전적으로 수립하여 노력하고 있음

○ 그러나 재무구조 개선계획을 수립하고 위험관리를 분석할 때 보다 객관적이고 구체적인 근거를 토대로 목표와 수입, 비용을 설정하고 추진할 필요가 있음. 수입목표에 비하여 수입실적은 상회하지만 재정자립도는 감소한 것으로 나타났음. 즉, 재정자립도와 수입 간의 괴리는 예술사업비와 경상운영비가 상대적으로 더 많이 증가했다는 것을 의미함. 재무예산관리의 효율성 제고를 위해서 수입과 지출 간의 보다 전략적이고 체계적인 연계와 더욱 섬세한 순이익 창출 전략이 필요한 것으로 평가됨

# III. 주요사업과제

## 총 평

○ 기존 및 신규 레퍼토리화 사업의 성과는 전반적으로 긍정적으로 평가되나, 향후 국립예술단체로서 국제적 동향을 반영한 새로운 레퍼토리의 개척, 국제교류의 적극적 확대, 레퍼토리의 기록 및 2차적 저작물화 등을 포함하여 사업추진계획을 보다 중장기적 관점에 기초하여 수립할 필요가 있음

○ 레퍼토리 사업 수행에 있어 다양한 외부기관과의 협력을 통해 공연 기회와 예산 확보를 제고한 점을 비롯하여, 타년 대비 다수 준·연수단원의 정단원 승급과 내부 전문인력 양성을 통해 조직 안정과 인재 양성은 물론 예산의 효율적 운용 효과를 거둔 것은 긍정적 성과로 평가됨

○ 신규 레퍼토리 사업의 일환인 안무가 육성 프로젝트 <KNB Movement Series 1>는 새로운 레퍼토리 개발과 단원들의 경력 선순환에 고무적인 사업으로 평가되며, 서면

계약제도 적용 등 초기 단계에서 미흡한 부분을 체계화하여 향후 기관의 중장기 사업으로 발전시킬 가치가 있을 것임

○ 찾아가는 발레교실', '찾아가는 발레이야기' 등 공익공연, 지역공연장이나 재단 등과의 공동기획으로 이루어지는 기획공연, 지역순회공연 등 다양한 관련 사업의 추진계획 수립 및 실행을 통해 문화양극화 해소에 노력하며 전반적으로 발레인구 저변 확대에 긍정적인 성과를 이루어 낸 것으로 평가됨

○ 공연 사업 이외에 국민 일반에 발레 체험의 기회를 제공하기 위해 꾸준히 추진해 온 '찾아가는 발레교실'의 경우 전년도 참여 대상 확대 논의를 반영, 육군본부와의 협의 하에 GOP에서 근무하는 장병들을 위한 발레교실을 8개월간 운영함으로써 최전방 장병들의 건강 증진 및 스트레스 해소에 일조한 것은 고무적 사례로 판단됨

○ 지역순회공연 추진 시 전문극장이 아닌 소외지역의 다양한 환경에 대응하기 위해 '해설이 있는 전막 발레'나 갈라 공연을 구성, 장소의 제약을 넘어 지역의 다양한 관객들에게 적합한 레퍼토리를 개발함으로써 발레 관객의 저변 확대에 기여하고자한 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 다만 향후 기관이 더욱 효과적으로 사업추진 성과를 평가에 반영할 수 있도록 하는 주요사업 지표의 운용 및 이에 따른 평가대상 분류의 체계화, 관련 명칭 개선 여부 등에 대한 면밀한 검토를 수행할 필요가 있으며, 이는 체계적 사업추진계획의 수립으로 연결되는 전략적 환류 시스템 구축에도 긍정적으로 기여할 것으로 판단됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 레퍼토리화 사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(27)

○ 기존 레퍼토리 사업은 발레블랑을 대표하는 클래식 발레 <지젤>과 <백조의호수>, 한국형 창작 발레 <왕자호동>, 연말 스테디셀러로 자리 잡은 <호두까기인형> 등 고전과 창작, 예술성과 대중성을 겸비한 작품들로 추진계획이 이루어져 공연 횟수, 티켓 판매율과 고객만족도 등에 있어 전반적으로 긍정적 성과를 보여주었다고 평가됨

○ 위 사업 수행에 있어 다양한 외부기관과의 협력을 통해 공연 기회와 예산 확보를 제고한 점 이외에도, 타년 대비 다수 준·연수단원의 정단원 승급과 내부 전문인력

양성을 통해 조직 안정과 인재 양성은 물론 예산의 효율적 운용 효과를 거둔 것은 고무적으로 평가됨

○ 자체 고객만족도 조사결과를 반영하여 <스파르타쿠스>를 재기획하고 SNS와 뉴스레터 발송을 통한 소통의 장을 마련하는 등 자체 환류 노력을 한 것은 긍정적임

○ 신규 레퍼토리 사업으로 아시아에서 첫 라이선스를 획득한 존 프랑코 안무작 <말괄량이 길들이기>는 예술성과 대중성을 갖춘 작품으로 주요사업의 적절한 추진 성과로 평가되며, 예술적 완성도 제고를 위해 창작 스태프를 초청하여 단원들의 역량 강화에 일조한 것으로 평가됨

○ 안무가 육성 프로젝트인 <KNB Movement Series 1>는 새로운 레퍼토리 개발과 단원들의 경력 선순환에 고무적인 사업으로 평가되며, 안무저작권 계약 등 초기 단계에서의 미흡한 부분을 체계화하여 향후 기관의 중장기 사업으로 발전시킬 가치가 있을 것으로 판단됨

○ <KNB Movement Series 1>의 경우 공연 종료 후 평가간담회를 통해 참여 단원 안무가의 의견을 수렴, 안무가·출연자 참여 자격과 작품당 공연 횟수, 쇼케이스 횟수, 무대세트 및 의상 관련 예산 등 전반적인 환류 성과를 반영하고 있는 점은 긍정적이며, 향후 이를 보다 안정적·체계적 환류시스템의 구축으로 발전시킬 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 2015년 상반기에 기존 레파토리 사업으로 공연된 '지젤', '호두까기 인형, '백조의 호수'가 관객의 호평을 바탕으로 94%이상의 유료관객점유율을 기록하였음. 특히, 지젤은 국립발레단만의 고유한 안무를 바탕으로 완성도 있는 구성과 연기력으로 판매점유율 98.05%를 달성하였음.

○ 그러나, 국립극장과 공동주최로 공연한 '왕자호동'의 경우 국립극장의 패키지티켓에 참여하였으나, 관객점유율 64.45%, 판매점유율 54.18%로 기존 레파토리 공연에 비하여 상대적으로 낮은 유료관객점유율 기록하였음.

○ 2015년 신작 '말괄양이 길들이기'가 발레를 처음 접하는 관객들이 쉽게 즐길 수 있도록 다양한 희극적 요소를 포함하여 호평을 받았으며, 유료관객점유율 95%를 달성하는 성과를 달성하였음.

## □ 과제 ② 공익공연 및 지역순회공연

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(13)

○‘찾아가는 발레교실’, ‘찾아가는 발레이야기’ 등 공익공연, 지역공연장이나 재단 등과의 공동기획으로 이루어지는 기획공연, 지역순회공연 등 다양한 관련 사업의 추진계획 수립 및 실행을 통해 문화양극화 해소에 노력하며 전반적으로 발레인구 저변 확대에 긍정적인 성과를 이루어냈다고 판단됨

○ 지역순회공연은 문화 소외 지역 문화예술향유 제고를 위해 기관이 꾸준히 추진해 온 사업인 바, 2015년 30회의 지역순회공연을 통해 지난 3년간 꾸준히 공연의 회수를 확장하고 이와 함께 전년 대비 관객 수 증가를 달성한 것은 기관의 사업추진 노력을 반영하는 것으로 긍정적으로 평가됨

○ GOP 총기난사사건 이후 병사들의 외상 후 스트레스 증후군 등 완화 목적으로 8개월에 걸쳐 ‘육군 GOP 찾아가는 발레교실’ 사업을 진행, 최전방 장병들의 건강 증진 및 스트레스 해소에 일조한 것은 고무적 성과임. 이는 육군본부의 연장요청에 따른 ‘2015 장병 종합예술제’로 반영되어 장병들의 성취감 고취와 문화향유를 제고한 공익적 사업의 긍정적 사례로 자리매김함

○ 강당이나 야외광장 등 전문극장이 아닌 곳의 경우, <돈키호테>, <호두까기 인형> 등 ‘해설이 있는 전막 발레’나 갈라 공연을 통해 장소의 제약 없이 많은 지역의 다양한 관객들에게 적합한 레퍼토리를 개발함으로써 발레의 대중화에 기여하고자 하는 노력은 인정됨

○ 사업 종료 후 한국국토정보공사 협력 사업의 경우와 같이 선별적으로 외부기관의 결과보고서 등을 반영하되 대체로 기관 내부 회의를 통한 평가를 진행하고 이에 기반한 환류 활동을 수행한 것으로 보여 긍정적임. 하지만 향후 보다 체계적이고 과학적인 환경 분석에 의거한 효과적인 환류시스템 구축이 필요하다고 사료됨

○ 향후 기관의 우수한 사업성과를 충분히 반영할 수 있는 주요사업 지표 및 세부 평가 대상 범위의 설정, 관련 명칭 보완 등을 통해서 더욱 효과적으로 사업추진 성과를 보여줄 필요가 있으며, 이는 체계적 사업추진계획의 수립으로 연결되는 전략적 환류 시스템 구축에도 긍정적으로 기여할 것으로 판단됨

## 2. 목표 달성도

### (1) 관객점유율(8)

○ 공익 및 지역공연 관객점유율은 문화적 격차를 해소하기 위해 공연의 성과를 객석수 대비 입장 관람객 수로 평가하는 지표임.

○ 과거 5년간 관객점유율을 분석하면, 2012년 80.93%, 2013년 88.20%, 2014년 81.10%에서 2015년 83.31%로 약 80%에서 88%사이를 달성하고 있음. 2015년 관객점유율은 83.31%로 2014년 81.1%보다 약 2.2%증가하였음.

○ 공익사업 외에 대중들에게 발레체험의 기회를 제공하고자'찾아가는 발레 교실'을 8개월간 진행하는 등 발레대중화와 문화체험확대를 위한 노력이 2015년 관객점유율 개선에 기여한 것으로 보임.

# [국립합창단]

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>(2)<br>인적자원 및 역량 관리 | | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | **주요사업1**<br>정기·기획공연 사업 강화 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(28) | | |
| | | 목표 달성도 | 유료객석점유율(10) | |
| | | | 티켓판매 매출액(10) | |
| | **주요사업2**<br>합창음악의 국내외 교류사업 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(12) | | |
| | | 목표 달성도 | 외부단체와의 공연횟수(5) | |
| | | | 외부공연을 통한 매출액(5) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 합창음악을 통한 국민정서 함양과 공연예술의 발전

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 구천 (2014.07.13. - 2017.07.12.) |
| 설립근거 | 민법 제 32조 및 공익법인의 설립·운영에 관한 법률 제 4조 |
| 주요사업 | ○ 정기연주회를 비롯한 각종 연주회 개최<br>○ 무대공연 및 행사에 대한 연주지원<br>○ 합창 음악의 국내외 교류 사업 등 |
| 조직 / 정원 | 1사무국 3팀, 1부지휘자, 1지도위원 / 58명 |
| 2015 예산 | 5,084백만 원(정부지원 4,284백만 원, 자체 800백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 경영전략 체계를 재정립하고 이에 따른 전략목표 설정 및 추진계획 수립, 조직개편을 통한 업무분장체계 조정으로 핵심사업 추진역량 강화, 설문조사, 공연평가회, SNS, 유선 등 다양한 고객의견수렴 시스템 운영 및 모니터링 실시 등의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 내·외부 의견수렴을 통해 기관의 특성을 반영한 보다 구체적인 전략목표 및 실행과제의 도출, 단계별 실행과제 추진을 위한 중장기 로드맵 마련, 구체적인 실행과제 이행 및 성과 점검을 위한 상시 모니터링 및 환류시스템 구축·운영, 홍보 및 마케팅 강화, 유관기관과의 협업 등을 통한 적극적인 전략과제 이행 및 대응노력, 상시 경영공시 시스템 구축·운영, 다양한 내·외부 반부패 및 경영윤리 교육 프로그램 운영 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 성과관리체계 구축·운영, 직원 교육·훈련계획 및 역량개발 프로그램 운영, 예산편성지침에 따른 보수체계 운영, 재무예산 및 성과 사전 모니터링 등의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 중장기 인력수급 및 체계적이고 구체적인 조직관리 계획 수립, 합리적 직원평가체계 구축 및 평가지표의 구체화, 상향식, 다면평가 등의 적극적인 도입, 신규단원 채용의 절차 및 규정의 공정성·투명성 제고, 보다 적극적인 직원 역량교육 프로그램 운영, 성과연봉제 적극적 적용, 정규직과 비정규직 복리후생 혜택 차별화 축소 운영, 직원과 단원들의 성과급 지급체계 개선, 공식적·비공식적 쌍방향 의사소통 활성화 및 채널의 다양화를 통한 적극적 노사협력 제고, 합리적 노사협의회 운영을 위한 매뉴얼 마련, 체계적인 분석을 통한 중장기 재무예산계획 및 전략 수립 등의 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 한국 합창음악 레퍼토리 개발·보급을 통한 합창인구의 저변 확대, 다양한 세대 및 계층에 대한 맞춤형 경연대회 기획, 신규 전문인력 등용, 관객층 다변화 노력 등은 긍정적으로 평가됨

○ 정기·기획 공연사업 성과에 대한 객관적이고 구체적인 평가·환류에 대한 개선, 국립예술단체와의 공연 협업 제고, 보다 다양한 교류활동의 개발·확산 등의 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 국립합창단의 2015년도 경영실적 이행결과는 “미흡”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 전년도에 비해 기관의 미션과 비전, 핵심가치, 전략 목표 등을 보다 구체적으로 개선하여 과거-현재-미래로 이어지는 전략체계를 수립하여 전 직원이 공유한 점은 긍정적임 이에 따른 중장기 로드맵을 구축하여 단계별 실천전략을 업무별, 년차별로 구체적으로 세울 필요가 있다고 사료됨

○ 핵심가치를 합창공연의 활성화와 연주역량 강화로 수정하고 전략목표로 정기-기획공연 사업강화와 합창음악의 교류강화로 설정함. 이에 따른 성과목표와 성과지표를 만들고 그 실행과정을 모니터링하여 연차별, 단계적으로 실제 성과목표를 도출할 필요가 있음

○ 업무분장체계의 미흡함을 극복하기 위하여 조직개편을 실시하고 직제 및 부서신설에 따른 부서별, 개인별 역할을 분명히 명시하는 등 업무조정을 통해 핵심사업 추진역량을 강화한 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 기관운영과 작품의 완성도를 위해 고객설문조사(내·외부), 공연평가회, SNS, 유선 등 5가지 방법으로 그동안 미진했던 고객의견수렴 체계도를 구축하고 이를 통해 도출된 '취약한 공연정보제공'문제를 개선한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 창작작품을 개발하여 발표한 후 악보집과 음원을 전국시립합창단 및 지휘자, 도서관 등에 배포하여 창작합창이 보다 널리 보급될 수 있도록 노력한 점은 인정됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 전년도 경영평가 결과를 반영하여 모호한 비전을 '합창문화의 저변확대 및 선도적 역할'로, 중복의미가 있는 핵심가치를 '합창공연의 활성화', '연주역량강화'로 수정해 기관의 경영전략을 예술의 기본 가치에 중점을 둔 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관장 주도하에 비전, 핵심가치, 전략목표를 수정, 보완하여 주요 실천과제와 연계성을 확보하려 노력했으며 현안과제를 추진함에 있어 정기공연의 객석 점유율이 상승했으며 특히 기획공연의 경우 2014년 대비 2015년 객석점유율이 12.4%상승한 것은 긍정적인 요인으로 평가됨

○ 경영계획 수립을 위한 노력과 결과로 다양한 사안들을 제시했는데, 그중 합창공연의 활성화 방안으로 정기, 기획공연의 사업강화를 과제로 선정했음에도 불구하고 사업예산 및 진행의 문제로 정기, 기획공연 횟수를 늘리는 것은 현실적으로 어렵다고 진단하고 있음. 상반된 문제를 어떻게 해결할 것인지 전략목표를 분명하게 설정하고 그에 따른 추진 전략을 세울 필요가 있음

○ 수정된 경영전략 체계도 중 정기-기획공연사업 강화와 합창음악의 교류강화를 위한 구체적인 방안을 계획하고 실행전략을 기간별, 단계별로 구축하여 그 과정을 점검하는 시스템을 갖출 필요 있음

○ 기관은 SWOT분석을 통해 자체적으로 유관 국립단체와의 협업이 우선시되어 기획공연 수립과 실행에 한계가 있음을 약점으로 분석했는데, 중장기 계획을 통해 이를 극복할 전략기획을 세울 필요가 있음. 외부 오케스트라와의 잦은 협연 등 주요 위협요인으로 분석한 문제에 대한 구체적, 장기적 대책을 수립할 필요가 있다고 판단됨

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 업무분장체계의 관리미흡을 진단하고 효율적인 실행전략의 추진을 위해 분장체계를 강화하고 직원을 재배치하는 등 조직체계정비 및 인력충원을 하는 등 내부 자원관리 활용방안을 개선한 점은 바람직한 것으로 판단됨

○ 합창작품의 완성도를 위해 년 4회 음악전문가로 구성된 공연평가위원회를 열어 공연기획의 적절성, 예술성, 예술발전기여도를 평가해 작품제작에 반영하고, 연 3회 관람객 중심의 고객만족도 조사를 통해 나타난 의견을 반영, 관람객 서비스개선을 시도한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 최근 3년간 정기공연의 객석점유율이 꾸준한 상승세를 타고 있는 바, 보다 적극적인 홍보와 마케팅을 통해 기관의 핵심가치인 합창공연 활성화를 이끌어갈 필요가 있음. 특히 창작합창곡의 개발과 보급을 위해 내·외부 전문가로 구성된 TF팀을 만들어 지속적인 개발을 할 필요가 있음

○ 기관의 창작작품 자료실 기능을 외부 합창단에 제공하여 한국합창의 보급에 기여한 점은 인정됨. 보급에 따른 외부단체 연주현황이 2011년-2015년 93단체 48곡 101곡인데, 2013년 이후 연주단체와 횟수가 다소 감소하였으므로 보다 적극적인 홍보가 필요함

○ 기관은 한정된 예산과 인원으로 정기 및 기획공연을 추진하는 어려움과 더불어 합창장르의 특성상 티켓수익금, 팸플릿 판매 수입금, 광고협찬금이나 후원금이 저조할 수밖에 없는 경영여건임은 인정됨. 기관의 장기적인 성장, 발전을 위해 이를 극복할수 있도록 예산확보, 인지도 상승을 위한 특화된 공연, 유관기관과의 협력체계구축, 대외홍보 등에 대해 중장기 로드맵을 세울 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관의 고객을 유료회원, 비회원고객, 전문고객, 합창계열 음악 종사자로 세분하고 이에 따른 의견 수렴과 공연평가회의를 운영한 점은 긍정적으로 평가됨. 이를 통해 도출된 의견을 공연기획 단계부터 적극적으로 반영할 필요가 있으며, 실제 반영 후의 효과를 모니터링할 필요가 있음

○ 고객설문조사(내·외부), 공연평가회, SNS, 유선 등 5가지 방법으로 구축한 고객의견 수렴 체계를 통해 도출된 '취약한 공연정보제공'문제를 사전공연정보제공 확대 등을 통해 전년대비 항목별 2.2%-6.6% 개선도를 상승시킨 고객의견수렴 체계는 긍정적으로 평가됨

○ 2015년 고객설문조사 결과 156회 정기공연에 비해 158회 정기공연의 경우, 오프라인(주변사람 등)에 비해 온라인(인터넷 등)을 통한 공연정보파악이 월등히 상승한 만큼 이에 따른 홍보방향을 구축하여 실행할 필요가 있음

○ 2014년 문제점으로 사전에 공연관람 정보를 접하기 어렵고, 공연 정보를 얻을수 있는 채널이 적고, 제공되는 공연정보가 충분하지 않다는 지적이 있었는바, 홈페이지 공연안내, 페이스북과 트위터를 통한 정보제공, 전단지와 프로그램 북 공연정보제공 등을 통해 개선하려 노력하였으나 관객입장에서 보다 체계적으로 공연정보제공시점을 정해 제공하고 공연에 따른 작품내용, 작곡가, 출연진(솔리스트 지휘자), 오케스트라 등 내용의 충실성을 보완할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년도 고객만족도 점수는 2014년 82.5점에 비해 1.8점이 상승한 84.3점을 기록하였음

○ 이러한 결과는 2014년에 상대적으로 낮은 지수를 받은 '구비성', '편리성'의 평가점수가 서비스 내용·과정·환경 전 영역에 걸친 개선활동을 통해 상승하였기 때문임

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 경영공시 시스템을 구축하고, 공익법인 출연재산 보고서 공시와 함께 자체 홈페이지에 경영전략 체계도, 정관, 예산, 재무재표 등을 기본공시하고 있음. 공시항목 개발과 더불어 공시내용의 적시성, 정확성, 접근성 제고를 위한 노력과 전담 책임자를 통해 상시 점검하는 등 지속적으로 관리운영을 강화할 필요가 있음

○ 해외나 지방출장이 잦은 단체의 특성상 출장과정에서 일어날 수 있는 불미스러운 사항들에 대해 미리 교육하고 지도하여 예방효과를 거둔 것은 긍정적으로 평가됨

○ 최근 5년간 국회, 감사원 등 외부기관으로부터 지적사항이 없고 반부패 청렴도를 높이기 위하여 외부강사를 초청하여 임직원 교육을 실시하는 등 2014년 미진한 부분을 보완하여 개선한 점은 인정됨

## II. 경영관리

### 총 평

○ 귀 기관의 경영관리는 비교적 안정적이지만 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획을 수립할 필요가 있으며 성과평가체계, 성과급 지급, 노사관리 방식 등에서 개선이 필요함

○ 조직 및 인적자원 관리에서 보면, 현원이 정원보다 매우 미흡한 상황인데 인력수급 및 조직확대 계획이 구체적으로 수립되어 있지 않은 것으로 평가되며, 직원평가 지표의 구체화, 상향식 및 다면평가 방식의 적극적인 도입이 필요함. 그리고 신규단원 채용을 위한 절차와 규정을 보다 투명하고 공정한 운영이 가능하도록 구체화시킬 필요가 있으며 직원들의 역량교육을 보다 활발하게 공유하고 확인하는 기회를 마련할 필요가 있음

○ 보수 및 복리후생관리에서는 인건비 인상률은 매우 잘 준수하였음. 그러나 단원들과 마찬가지로 직원들에 대한 성과연봉제도 보다 적극적으로 도입할 필요가 있음. 단원들의 성과연봉 산정에서는 지난해 성과를 기준으로 산정하는 방식을 도입할 필요가 있음. 그리고 정규직과 비정규직의 복리후생 혜택에서 차별화를 가능한 줄이고 직원과 단원들의 성과급 지급 체계를 보다 보편타당하게 개선할 필요가 있음. 한편, 노사관리는 이사회나 임원회의를 통하여 간접적으로 해결할 것이 아니라 노사가 함께하는 노사협의회 및 간담회를 적극적으로 활용할 필요가 있음

○ 재무예산 및 성과를 보면, 일일모니터링과 사전모니터링을 강화한 것은 매우 바람직

하지만 사업계획을 토대로 재무예산 계획과 재무위험관리 분석을 보다 구체적으로 실시하고 명확한 근거를 토대로 기관의 사업목표를 보다 도전적으로 설정하여, 보조금을 반납할 것이 아니라 중장기적 주요사업, 단기적 핵심사업들을 체계적으로 추진할 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 귀 기관은 사무국을 경영관리, 기획홍보, 업무지원으로 구분하여 비교적 사무국 조직이 안정적이고 단원들의 지원을 원활하게 하고 있는 것으로 평가되며, 단원들의 성과평가 지표를 구체적으로 수립하여 운영하고 있는 것으로 평가됨. 그러나 전반적으로 조직 및 인적자원 관리 개선을 위해서 많은 노력이 요구됨

○ 중장기적 인력수급과 조직관리 계획을 구체적으로 수립하고 장기적 시각에서 효율적 조직확대 전략을 제시할 필요가 있음. 현재는 정원보다 현원이 약 10명 정도 부족한 상황임에도 불구하고 장기적 인력수급 계획이 없으며 다소 단기적 시각에서 조직관리를 하고 있는 것으로 평가됨. 따라서 사업과 재정적 여건을 연동시켜서 구체적 근거를 토대로 중장기적 인력수급 및 조직관리 계획을 수립할 필요가 있음

○ 단원들의 성과평가 지표는 비교적 구체적으로 수립하였으나 직원들의 성과평가 기준이 다소 주관적임. 업적평가, 직무능력평가, 직무태도평가의 기준과 지표를 구체적으로 객관화시킬 필요가 있음. 그리고 현재는 하향식 평가체제에 의존하고 있는데, 이처럼 하향식 평가체계일수록 이의신청메커니즘이 더욱 필요하며 성과평가 지표가 더욱 객관적이고 구체적일 필요가 있음

○ 채용기준(정규직, 계약직 포함)에서 객관성을 확보하기 위한 기준들이 다소 미흡함. 신규단원 충원에서 보면, 심사위원 구성이 신규인력 선발에 매우 중요하게 영향을 미칠 것으로 판단되는데 심사위원이 중복적인 경향이 있음. 심사위원 구성, 선발 기준 등에 대한 객관적이고 구체적인 규정을 마련하여 객관성을 제고시킬 필요가 있음

○ 직원 역량교육 수요조사, 진단 및 추진, 성과확인 및 피드백이 체계적으로 수립되어 있지 않은 것으로 평가됨. 직원이 소수인 조직일수록 보다 효율적으로 직원 역량제고 노력이 필요하며 직원들의 교육 결과물을 공유하고 확인하는 다양한 기회를 제공할 수 있도록 할 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 2015년도 인건비 상승률은 3.37%로 정부지침인 3.8%를 잘 준수하였으며 임직원 및 단원들을 위한 보수체계를 안정적으로 운영하고 있음. 그러나 구체적인 규정에서 개선이 필요한 부분들이 다소 존재함

○ 단원은 성과연봉제를 운영하고 있지만, 직원은 호봉제를 유지하면서 성과급을 연계하여 지급하고 있는데, 성과연봉제를 적극적으로 도입할 수 있도록 노력할 필요가 있음. 단원들은 성과연봉제를 도입하고 있는 만큼, 연봉산정 규정이 객관적이고 구체적일 필요가 있음. 그러나 1회 오디션으로 기본급 등급을 결정하는 것이 합리적인 방법인지에 대해서 재고할 필요가 있음. 실질적인 성과연봉제가 되기 위해서는 1년간의 성과를 토대로 기본급을 설정하고 성과급과 기타수당을 결정하는 방식이 바람직함

○ 정규직과 비정규직의 복지혜택에서 차이가 있는데 소규모 인력이 근무하는 조직에서 이러한 차별성은 직원들의 동기부여 측면에서 부정적인 효과가 더 클 수 있음. 정규직과 비정규직 간의 복지혜택을 최소화하도록 개선할 필요가 있음. 그리고 출산휴가 등 필요한 휴가/휴직제도는 제공하는 것이 바람직함

○ 단원들의 성과급 등급체계를 보면, 현재 E등급에 해당되는 비율이 30%로 매우 높으면서 동시에 전혀 성과급을 지급받지 못하고 있는데 비율조정과 더불어 부분적 성과급여를 받을 수 있도록 해주는 것이 더 바람직할 것으로 판단됨. 직원 인센티브 비율도 S등급이 가장 많고 C는 한명이며 성과급이 전혀 없는 것으로 되어 있으며 S등급과 C등급 간의 지급률 차이가 170%로 상대적으로 크게 설정되어 있음. 성과평가 기준이 다소 주관적이면서 등급 간의 성과지급 차이가 매우 크게 설정되어 있는데 성과지표를 객관적으로 구체화시키고 등급 간의 인원조정과 최하위등급에 대한 성과지급이 이루어지는 방향으로 수정·보완할 필요가 있음

### ② 노사관리(2)

○ 현재 노사관계는 원활하게 관리되고 있으며 다양한 기회를 활용하여 노사문제를 논의하고 있는 것으로 평가됨

○ 노조가 있고 노사협의회를 구성하여 운영하고 있으나 실제 활동은 미미함. 노사협의회 규정을 토대로 노사협의회를 정기적으로 개최하고 담당자는 노사관리역량 제고를

위해서 정기교육을 받아서 원활한 노사관리가 될 수 있도록 할 필요가 있음

○ 현재 노사문제는 노사협의회를 통하여 협의하기 보다는 임원회의, 이사회 등을 통해서 해결하고 있음. 그러나 이들 회의들은 대부분 노사 간의 직접적인 노사문제 해결방식이 아니라 사측을 중심으로 노사문제를 논의하는 것으로 평가됨. 노사간의 공감대 형성과 신뢰구축을 위해서는 노사가 함께 하는 상호작용 메커니즘을 다각화시킬 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 예산집행 투명성 제고를 위해서 사전모니터링을 강화하고 일일 모니터링을 실시하고 있는 점은 매우 바람직함. 예산집행의 투명성과 효율성 제고를 위해서 많은 노력을 하고 있는 것으로 평가됨

○ 효율적 경영관리를 위해서 재무예산 목표설정, 사업계획, 재무위험관리 분석 등을 수립하였음. 그러나 재무건전성을 위한 재무계획 및 예산편성 전략의 구체적인 근거가 미흡함. 체계적 분석에 의해서 명확한 근거를 토대로 중장기 재무예산계획과 전략을 수립할 필요가 있음. 재무위험관리 분석도 실시했지만 보다 구체적인 근거를 도출하여 재무구조 건전성을 제고시키기 위한 대안을 같이 제시할 필요가 있음

○ 예산 절감을 통하여 현재 보조금을 반납하고 있으며 자체예산의 규모도 지난 2년간 동일했음. 자체수입이 증가하고 있지만 인건비와 경상비도 같이 증가하고 있음. 경영효율성 측면에서 긍정적인 평가도 가능하지만 보다 도전적으로 예산 및 사업계획과 목표를 수립하여 추진할 필요가 있음

# III. 주요사업과제

## 총 평

○ 한국 창작합창곡 만들기 프로젝트 등을 통해 한국 합창음악 레퍼토리를 개발하고, 그 결과물을 음반과 악보 등으로 보급하여 합창인구의 저변 확대에 기여한 것은 국립예술단체로서의 정체성에 부합하는 의미 있는 활동으로 긍정적으로 평가됨

○ 정기공연의 수행과 함께 전공자와 애호가, 청소년과 중장년층 등 다양한 세대와 계층을 아우르는 맞춤형 경연대회를 기획하여, 신규 전문 인력을 등용하는 것은 물론 합창

인구의 다양한 저변 확대 및 관객층 다변화에 기여하고자 한 점도 긍정적으로 평가됨

○ 정기·기획 공연 사업을 수행함에 있어 기관이 개발한 지표와 평가를 통해 환류 노력을 진행하였음에도 불구하고, 사업성과에 대한 객관적이고 구체적인 평가를 통한 환류 활동 수행이 미흡하여 전년도 경영평가 등 지적사항에 대해 개선의 한계를 보이는 것으로 평가됨

○ 지방 공연 수행 시 열악한 시설환경 등으로 인한 기술적 어려움을 극복하기 위한 사전 현장 정보 파악과, 관객층 특성을 고려한 공연 프로그램의 선정 및 충분한 공연 정보의 제공 등 기관은 환류성과를 반영하기 위한 노력을 수행 중이나 지속적 관찰 및 개선 노력이 요망됨

○ 국립예술단체와의 공연 협업 실적이 전년도에 비하여 전체적으로 감소하였는데, 타 단체와의 일정 조율 어려움과 장르복합형 콘텐츠의 부재 등을 이유로 들고 있으나 과거 지속적으로 협연이 이루어져 온 바, 향후 관련 부분에 대한 집중적 개선 노력이 이루어질 필요가 있음

○ 공연을 위한 국내 교류는 상당히 이루어진 한편 전년도 대비 국제교류에 대한 노력 및 관련성과를 찾아보기 어려우므로, 기관은 합창전문 국립예술단체로서 보다 다양한 교류활동의 개발과 확산에 노력할 필요가 있음

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 정기·기획공연 사업 강화

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(28)

○ 2015년도 주요사업 계획을 수립함에 있어 전년도 내·외부 사업성과 평가 결과를 반영한 것은 전년도 지적사항을 반영한 환류 노력의 결과로 긍정적으로 보이나, 여전히 전반적 환경 분석에 따른 체계적 환류시스템 개발에 주력할 필요성이 상당하다고 평가됨

○ 정기공연을 추진함에 있어 연 1회 한국 창작합창곡 만들기 프로젝트를 통해 한국 합창음악 레퍼토리를 개발하고, 그 결과물을 음반과 악보 등으로 보급하여 합창인구의 저변 확대에 기여한 것은 국립예술단체로서 의미 있는 활동으로 고무적으로 평가됨

○ 흔히 접하기 힘든 바로크 시대 이전 음악이나 <독일 레퀴엠>, <까르미나 부라나>,

<메시아> 등과 같이 작품성은 높으면서도 자주 공연되기 어려운 대작들을 정기공연 레퍼토리로 편성해 국립예술단체로서 역할을 수행한 점은 긍정적으로 평가되나, 대작을 실연으로 재현하는데 있어 나타나는 기량 부족이나 지방 공연에서의 환경적 제약 기타 현장의 문제점에 대해 지속적 개선 노력이 이루어져야 할 것임

○ 정기공연의 수행 이외에도, 전공자와 애호가, 청소년과 중장년층 등 다양한 세대와 계층을 아우르는 맞춤형 경연대회를 기획함으로써 신규 전문 인력을 등용하는 것은 물론 합창 인구의 다양한 저변 확대 및 관객층 다변화에 기여하고자 한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 공연 관객개발에 있어, 관객 유형화 및 분석을 통한 유료회원 및 객석점유율 확대 노력의 결과 신규가입자의 비율이 재가입자를 넘어서고 객석점유율이 증가한 것은 고무적으로 평가되나, 기존회원의 이탈 수치가 지속적으로 나타나고 있는 점은 체계적 회원 관리 시스템 구축이 절실함을 방증하는 것으로, 이를 위한 구체적 개선 계획 및 실행이 시급한 것으로 보임

○ 정기·기획 공연 사업을 수행함에 있어 전반적으로 기관이 개발한 다양한 지표와 평가를 통해 환류 노력을 진행한 것으로 보이나, 사업성과에 대한 객관적이고 구체적인 평가를 통한 환류 활동 수행이 미흡하여 전년도 경영평가 등 지적사항에 대해 전반적인 개선의 한계를 보이는 것으로 평가됨

### 2. 목표 달성도

○ 유료객석 점유율은 정기·기획 공연의 사업 성과를 총객석수 대비 유료관람객 수로 평가하는 지표이며, 2009년부터 2015년까지 33.35%, 42.22%, 60.28%, 60.23%, 68.19%, 75.00%, 77.32%로 꾸준히 상승하였음

○ 티켓판매 매출액은 정기·기획 공연의 사업성과를 티켓매출액으로 평가하는 지표이며, 전년대비 약 2천만원의 티켓판매 매출액이 하락하였음. 이는 올해 국립합창단의 관객개발 및 합창문화 저변확대 사업의 일환으로 진행되었던 문화나눔 및 나눔티켓 사업에서 높은 수준의 할인율을 적용한 결과로 평가됨

## □ 과제 ② 합창음악의 국내외 교류사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(12)

○ 새로운 합창음악 교류단체 발굴에 있어, 지난 5개년 실적치를 통해 외부 출연 횟수가

꾸준히 상승하고 있으며, 2015년의 경우 기관 예산의 증가와 외부단체 교류강화 등으로 공연 횟수의 증대를 이룬 것은 긍정적인 성과로 평가됨

○ 소외지역에 다양한 합창음악 레퍼토리를 보급하려는 노력은 긍정적으로 평가되나, 한국문화예술연합회가 주관하던 방방곡곡 문화공감 사업이 2015년 너나들이 문화여행 사업으로 전환되면서 공연의 건수가 축소된 점에 대해서는 구체적 개선 노력이 이루어질 필요가 있음

○ 지방 공연 수행 시 열악한 시설환경 등으로 인한 기술적 어려움을 극복하기 위한 사전 현장 정보 파악, 관객층 특성을 고려한 공연 프로그램의 선정 및 충분한 공연 정보의 제공 등 기관은 환류 성과를 반영하기 위한 노력을 수행 중이나 지속적 관찰 및 개선 노력이 요망됨

○ 국립예술단체와의 공연 협업 실적이 전년도에 비하여 전체적으로 감소하였는데, 타 단체와의 일정 조율 어려움과 장르복합형 콘텐츠의 부재 등을 이유로 들고 있으나 과거 지속적으로 협연이 이루어져 온 사실이 있는 바, 향후 관련 부분에 대한 집중적 개선 노력이 이루어질 필요가 있음

○ 공연을 위한 국내 교류는 상당히 이루어진 한편 전년도 대비 국제교류에 대한 노력 및 관련성과를 찾아보기 어려우므로, 기관은 합창전문 국립예술단체로서 보다 다양한 교류활동의 개발 및 확산에 노력할 필요가 있음

○ 전년도 경영평가에서 지적된 것과 같은 맥락에서, 다양한 교류 사업의 성과 평가와 환류 활동의 시스템 구축이 미흡한 것으로 보이므로, 다양한 교류 사업에 대해서 일관되게 적용할 수 있는 환류시스템의 체계화가 이루어질 필요성이 있음

## 2. 목표 달성도

○ 외부단체와의 공연 횟수는 외부단체와의 교류를 국립예술단체 및 외부단체, 지방단체와의 공연과 협연 횟수로 평가하는 지표이며, 이번연도는 전년대비 17회가 증가하여 최고 목표치인 54회보다 6회가 더 많은 공연 횟수를 기록하였음

○ 외부공연을 통한 매출액은 외부단체와의 교류를 국립예술단체 및 외부단체, 지방단체의 초청 출연료로 평가하는 지표이며, 공연횟수에 비례하여 매출액도 큰 폭으로 늘어나 전년대비 약 2억4천6백만원이 증가하여 목표달성도 168.98%를 기록하였음

# [ 서울예술단 ]

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>(2)<br>인적자원 및 역량 관리 | | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | **주요사업1**<br>한국적 창작음악극 (가무극) 재작 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(20) | | |
| | | 목표 달성도 | 관객호응도(9) | |
| | | | 단체신뢰도(8) | |
| | **주요사업2**<br>대표 레퍼토리 작품 제작 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(20) | | |
| | | 목표 달성도 | 관객호응도(7) | |
| | | | 사업수익성과(6) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 한국적 창작 음악극(가무극)의 육성 및 국민 문화향유권 증진

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 이용진 (2015.03.02. - 2018.03.01.) |
| 설립근거 | 민법 제 32조 및 공익법인의 설립·운영에 관한 법률 제 4조 |
| 주요사업 | ○ 한국적 가치의 창작 가무극의 제작<br>○ 창작 가무극의 레퍼토리화<br>○ 신작·우수레퍼토리 공연 및 지역 공연 |
| 조직 / 정원 | 1예술감독 1예술단 3팀 / 66명 |
| 2015 예산 | 7,106백만 원(국고 4,965백만 원, 자체 2,141백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 SWOT분석, 환경분석을 통해 비전, 핵심가치(전통성, 창의성, 현대성)를 설정하고 체계적인 경영전략체계 수립, 구체적인 전략목표, 객관적 성과지표 및 지표산식 제시, 예산·인력 지원배분을 통한 경영성과 제고, 체계화된 모니터링 추진 조직운영 및 평가계획 수립, 고객의견 수렴을 위한 다양한 커뮤니케이션 체계 구축 및 고객의견 반영 노력, 미래지향적 콘텐츠 개발 노력 등은 긍정적으로 평가됨

○ 단계별 실행과제 추진을 위한 중장기 로드맵 마련, 유관기관과의 협업 등을 통한 적극적인 전략과제 이행 및 대응노력, 세분화 차별화된 고객관리 시스템 운영, 경영공시 시스템 정확성 및 최신성 제고, 다양한 경영윤리 교육 프로그램 확대 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 효율성 제고를 위한 조직기능 재조정 및 업무분장, 성과관리체계 구축 및 적용, 효율적 인력관리를 통한 경영성과 제고, 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수와 복리후생제도 개선, 방만경영 개선 노력 등은 긍정적으로 평가됨

○ 중장기 인력수급 및 조직관리 계획 및 전략 수립, 상향식, 다면평가 등의 도입을 통한 성과연봉제 제도적 개선, 다양한 내·외부 직원 역량교육 프로그램 운영 및 적극적인 교육수요 파악을 통한 맞춤형 교육 프로그램 운영, 노사협력 공감대 형성을 위한 적극적인 의사소통 활성화 및 단체협약 체결, 중장기 재무예산 계획 및 전략 수립, 예산운영의 투명성을 제고를 위한 모니터링 시스템 구축·적용 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 체계적인 사업 추진계획 수립 및 실행, 한국적 콘텐츠 개발, 소재 다양화, 인력·자원의 효율적 활용, 관객 개발 노력, 공연예술 창작역량 제고, 음원화 작업 및 온라인 유통서비스를 통한 공연콘텐츠 대중화, 사업별 모니터링 및 환류 시스템 구축·운영 등은 긍정적으로 평가됨

○ 향후 중장기 계획에 국제교류 활성화 전략을 반영하여 한국적 창작콘텐츠의 보급 및 시장 확대 추진 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 서울예술단의 2015년도 경영실적 이행결과는 “양호”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관의 핵심가치를 전통성, 창의성, 현대성으로 설정하여 예술성 확보 및 관객확장을 위해 노력하고 있음. 이는 창단 30주년을 맞아 그동안 과거지향적인 소재발굴에서 벗어나 현재성을 바탕으로 미래지향적 콘텐츠를 개발하려는 긍정적인 노력으로 평가됨

○ 최근 뮤지컬 시장은 대규모 제작비가 투여되고, 높은 작품인지도를 지닌 해외 대형 라이선스 뮤지컬의 시장점유율이 확대되고 있는 바, 경쟁작품에 비해 적은 예산으로

제작한 콘텐츠가 높은 유료객석점유율을 유지하는 것은 기관의 콘텐츠 개발에 있어 외부요인을 극복한 노력으로 긍정적으로 판단됨

○ 지난해 메르스 사태 등 악재에도 불구하고 정기공연에서 수입(9억1000만원), 관람객수(33542명), 객석점유율(90.855), 유료객석점유율(77.75%)이 2014년에 비해 적게는 107%에서 많게는 161%까지 확대하는 등 역대 최고의 실적을 올림 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 미션이 한국적 창작 음악극(가무극)의 육성 및 국민문화향유권 증진인데, 지금껏 혼용하고 있는 창작음악극, 음악극, 가무극을 기관의 이미지구축과 장르적인 정체성을 위해 창작음악극이든 음악극이든 가무극이든 하나로 통일하여 사용하는 것을 검토할 필요가 있음

○ 예술진흥을 위한 예술교육사업을 실시하고 예산확보하고, 작품개발 및 역량강화를 위해 예산을 확대 확보한 것은 콘텐츠 확보 및 대외경쟁력 확보를 위한 긍정적인 요소로 평가됨. 이를 바탕으로 단원들의 역량, 경쟁력 고취를 위한 교육프로그램을 강화할 필요가 있음

○ 기관의 외연확대와 대외 인지도 상승을 위해 국제교류예산을 확보하고 뉴욕공연을 추진하는 노력은 긍정적으로 평가됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 기관의 설립목적과 비전 핵심가치를 바탕으로 전략목표가 설정되어 있고 이에 따른 전략과제 및 세부과제, 성과목표와 지표를 설정하여 비전에서 성과지표까지 연계성을 확보하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨

○ 주요사업의 성과지표를 한국적 창작음악극(가무극)의 제작경우에는 관객호응도와 단체신뢰도, 대표레퍼토리의 제작 경우에는 관객호응도와 사업수익성과로 나눠 지표를 마련하고 지표산식을 만들어 계량화한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 창작 역량강화와 경쟁력 제고를 위해 작품개발위원회, 공연발전위원회, 전문가그룹 자문회의 등 대내외 시스템을 운영하는 등 노력한 점은 인정됨

○ 라이선스 중심의 공연 시장 확대 및 서양 장르에 익숙해진 관객들의 편향성, 공공 및 민간단체와의 경쟁력이 심화되는 외부환경과 장기공연 추진의 한계, 제작비 상승, 전문 인력 풀의 부족(연기자) 등 내부환경을 고려해 역량강화, 브랜드화, 가격정책 등을 전략적으로 모색할 필요가 있음

○ 공연사업의 확대와 효과적인 실행을 위하여 기관의 단원 정원이 53명인데 이중 현원이 35명인 상태이므로 인원 충원 방안을 계획할 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 기관의 경쟁력 제고를 위해 유료회원제 확대, 가족관객개발 등 적합한 마케팅 정책을 실현하고 있으며 대형 민간 라이선스 뮤지컬과의 차별성을 통한 콘텐츠경쟁력 확보를 위해 윤동주, 한글, 명성황후 등 한국적 소재로 작품을 개발한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 핵심전략의 실행과정에서 벌어진 당면문제를 적극적으로 해결함으로써 기관의 신뢰도와 제작 콘텐트의 우수성을 확인시켜줌. 2014년 메르스 사태로 인해 관람객 저조가 예상됐으나 지속적인 모니터링과 마니아층을 적극 공략하는 등 홍보를 강화하여 역대 최고의 유로객석점유율을 기록하는 흥행기록을 세운 것은 탁월한 위기관리능력을 보여준 것으로 긍정적으로 평가됨

○ 상근 기술감독을 운영하여 개발단계부터 기술적인 지원을 하고 있음은, 프리프로덕션에서 프로덕션까지 연계성으로 이어져 콘텐츠 개발의 효율성을 높일 수 있을 것으로 판단됨

○ 기관의 실행전략을 추진하기 위하여 한국적 창작음악극(가무극)제작과 작품개발 및 역량강화 예산은 확대되고, 대표 레퍼토리 제작과 지방공연 및 예술교육은 상대적으로 감소하였는데, 전략목표와 성과목표달성 차원에서 자원배분문제를 검토할 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관의 설립목적과 비전, 핵심가치에 따른 고객구분과 정의에 따라 내·외부 및 이해관계자 등 현장의견을 기관운영 및 작품제작에 반영 및 개선노력을 하고 있으며, 고객의견 수렴을 위한 커뮤니케이션 체계를 구축, 상시 점검 시스템을 운영하고 있는

점은 긍정 평가됨

○ 고객만족경영 추진을 위하여 기관장 실무진 접점직원으로 '고객만족경영추진단'을 운영하여 사업별 취약사항을 파악, 기관운영에 반영하려는 점은 긍정적임. 지속적으로 내·외부 의견을 수렴하여 개선한다면 더 좋은 효과를 거둘 것으로 판단됨

○ 기관의 고객을 문화전달, 문화지원, 문화소비, 문화생산으로 분류하고 의견을 수렴해 2014년 대비 전체적으로 2015년 고객만족도가 상승하는 효과를 거둔 점은 긍정적으로 평가됨. 지속적인 개선효과를 유지하기 위해 생산콘텐츠의 주고객층인 관람객 의견을 보다 적극적으로 수용하여 작품제작에 반영, 활용할 필요가 있음

○ 고객분류에 따른 핵심고객에 대한 성과 중 소외계층 대상 객석 나눔, '학교밖 청소년 복지센터', 도서기부를 통한 공연서비스 확대 등 문화나눔을 시행하고 있는바 문화향유 기회제공 차원에서 대상과 범위를 확대할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 2014년 88.7점에 비해 2.1점이 상승한 90.8점을 기록함

○ 고객만족도 점수는 2012년 86.1점, 2013년 84.9점, 2014년 88.7점 수준에서 취약요인인 환경품질을 개선하여 2015년 90.8점으로 상승하였음.

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 기관은 법적 경영공시 의무에는 해당하지 않으나, 공익법인에 관한 법률에 의거 국세청 홈택스에 결산서류 등의 경영고시 및 홈페이지를 통해 자체 경영정보를 제공하고 있음. 국고보조금을 받는 기관으로서 공시항목의 개발과 공시자료의 업데이트가 필요함

○ 2015년 신임 기관장을 중심으로 경영공시를 위하여 경영공시지원을 위한 조직을 새롭게 구성하고 상시 모니터링제를 도입하는 등 경영공시시스템을 갖추려고 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 예술인 불공정 계약을 개선하기 위하여 모든 계약을 자체계약서가 아닌 예술인표준계약서를 사용하고 있으며 업무와 역할에 맡게 일반 근로자가 아닌 예술인의 경우는

표준계약서 수정사용, 근로자인 경우는 표준계약서를 사용한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 최근 5년간 국회, 감사원 등으로부터 지적사항이 없으며 기관 내부적으로 적극적인 교육을 통해 윤리경영을 위한 노력은 인정됨

## Ⅱ. 경영관리

### 총 평

○ 효율적인 조직운영을 위해서 마케팅과 홍보기능 강화, 고졸자와 비정규직에 대한 보수와 복리후생제도 개선 등 다양한 노력을 하고 있음. 그러나 조직관리, 복리후생, 재무예산관리에서 보다 섬세한 개선이 요구됨

○ 조직 및 인적자원관리에서는 마케팅과 홍보기능을 강화하는 등 다양한 노력을 했지만 중장기 인력수급 및 조직관리 계획을 통하여 전략을 합리적·체계적으로 수립하고 인력확충 및 조직관리 방안을 중장기적 시각에서 수립할 필요가 있음. 그리고 상향식, 다면평가제도의 도입을 적극적으로 고려할 필요가 있으며 지표(업적평가)의 대표성 확보를 위해서 지표체계를 개선할 필요가 있음. 또한, 현재 단원을 위한 교육프로그램 중심으로 추진되어 왔는데, 단원을 위한 교육뿐만 아니라 직원들을 위한 교육도 활성화시킬 필요가 있음

○ 보수 및 복리후생 관리에서는 2015년 인건비 인상률에서 정부지침을 잘 준수하였으며 고졸자 및 비정규직에 대한 보수와 복리후생제도를 보다 합리적으로 개선하였음. 그러나 단원과 직원간의 성과급 지급률에서 차별성을 가능한 줄일 필요가 있으며 단원들의 등급별 연봉제 도입에 대한 규정에서 10등급의 분포비율, 처리절차 등에 대해서 보다 구체화 시킬 필요가 있음. 안정적 노사관리를 위해서 정기 노사협의회를 제도화할 필요가 있음

○ 재무예산관리 및 성과에서는 상황의존적이고 추상적인 계획이 아니라 보다 구체적이고 객관적인 중장기적 재무예산계획과 재무위험 관리분석을 통하여 명확하고 일관성 있는 대안을 제시할 필요가 있음. 또한, 방만한 재정낭비를 막기 위해서 상시 모니터링 시스템을 구축하여 투명성을 제고시킬 필요가 있음

### 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 연수단원들에게 다양한 기회를 제공하기 위해서 인턴제를 적극 활용하는 등, 효율적 경영을 위한 조직개편, 성과평가 체계개선 등 가시적인 성과를 보여주는 노력을 하였음. 그러나 여전히 개선해야할 점들이 많이 존재하며 이러한 점들을 중심으로 평가의견을 적시하고자 함

○ 정원대비 현격히 적은 인력으로 재정적 한계를 극복하고 경영의 효율성을 극대화하려고 노력하였음. 현원이 44명으로 정원(66명)대비 많이 부족한 실정을 극복하기 위해서 제작지원팀을 다른 팀과 통폐합하였음. 그런데 창작 작품의 국내외 홍보 및 대중화를 위해서 마케팅과 홍보기획 기능을 강화할 필요가 있음. 현재의 조직구조와 근거는 단기적 처방일 수는 있으나 중장기적 대안은 될 수 없음. 중장기 인력수급계획과 조직확대를 위한 전략을 체계적으로 수립하고 인력확충 및 조직관리 방안을 중장기적 시각에서 수립할 필요가 있음

○ 성과평가를 보다 객관적으로 시행하기 위해서 구체적인 지표를 설정하고 성과급 지급을 위한 다양한 제도를 개선하였음. 다만, 평가메커니즘이 하향식 평가로서 직원들의 의견을 적극적으로 수렴하는 이의신청 메커니즘을 제도화시키고 상향식, 다면평가 제도의 도입도 적극적으로 고려해볼 필요가 있음. 그리고 성과평가 지표에서 업적평가를 모두 근무경력으로 평가하는데 지표의 대표성이 없음. 이것은 상위직급에게 유리하게 구성된 것으로, 적실성 있는 지표로 개선할 필요가 있음

○ 현재 직원 및 단원들을 위한 교육을 실시하고 있지만 대부분의 교육이 단원 중심이고 공연관람이 많음. 조직의 구조상 직원역량교육이 매우 중요한 것으로 판단됨. 따라서 교육수요파악을 통하여 직무에 직접적으로 연관된 맞춤형 교육을 제공하는 노력이 필요함. 또한 교육성과를 직원 및 단원들 간에 공유하고 확인하는 워크숍이나 발표회 등을 많이 가질 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 귀 기관은 고졸자, 비정규직에 대한 보수와 복리후생제도를 보다 합리적으로 개선하였고 방만한 경영 정상화 측면에서 공공기관 복리후생 가이드라인을 비교적 잘 준수하고 있음

○ 직원은 연봉제, 단원은 등급별 연봉제를 시행하고 있는데, 공연중심의 기관인 만큼

단원 및 직원들의 자기성과목표 및 계획서를 제출하도록 하고 목표와 성과를 적극적으로 관리하면서 연봉제와 연계시키는 노력이 필요함. 그리고 단원과 직원간의 성과급 체계를 보면, 등급별 지급률에서 차이를 보이고 있는데 단원들도 정규직인 만큼 차별성을 줄이고 동일하게 지급하는 대안을 신중히 고려할 필요가 있음

○ 단원의 경우, 등급별 연봉제를 도입하였는데, 10등급 체계 및 등급분포 등에 대해서 보다 구체적으로 규정을 수립할 필요가 있으며 평가결과 처리절차에 대해서도 보다 구체적이고 명시적으로 수립할 필요가 있음

○ 비록 2014년에는 인건비 인상률이 정부지침을 상회했지만 2015년에 2.239%의 인건비 상승으로 정부지침(3.8%)을 준수하였음

### ② 노사관리(2)

○ 노조가 활발하게 활동 중이며 노조관리를 위해서 단체협약을 체결하고 원만한 노사관계를 위해서 공연문화발전위원회 운영, 노사공동워크숍, 노조관리 역량교육 등 다각적으로 노력하고 있음. 2015년 임금인상협약을 정부지침을 준수하는 선에서 체결했으며 복리후생, 인력충원, 비정규직 처우개선을 위한 지침제정 등에 대해서 실무협의를 순조롭게 잘 하였음

○ 현재 2년마다 단체교섭을 개최하고 있으며 노사협의회의 대체 협의체인 「공연문화발전위원회」를 통하여 노사문제를 해결하고 있음. 그러나 수시 실무협의회도 좋지만 두 기관이 새롭게 합쳐서 새롭게 노조도 출발하는 만큼, 보다 안정적인 노사관계를 유지하기 위한 노력이 중요하며 노사관리 규정을 보다 엄격하게 준수할 필요가 있음. 따라서 정기적 노사협의회를 제도화시켜서 적극적으로 노사문제에 관심을 가지고 노사협력과 복리후생을 위해서 노력할 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재정계획을 2020년까지 수립하였는데, 중장기 재무예산계획은 보다 구체적인 근거를 기반으로 수립할 필요가 있음. 수립한 중장기 재정계획을 보면 명확하고 일관성 있는 대안을 제시하지는 못하고 있는 실정이며 단순히 일반적인 논의에 그치고 있음. 퇴직자 연금제도를 적극적으로 도입하여 부채의 근원이 되는 문제를 신속하게 해결할 필요가 있으며 재정자립도 제고, 부채상환을 위한 구체적인 전략과 대안이 제시될 필요가 있음. 현재는 상황 의존적이며 체계적인 대안이 없음

○ 세월호 참사, 메르스와 같은 예측불가능한 외부환경적 요인에 의해서 자체자금 감소, 민간자본 및 후원금 유치 감소 등에 의해서 재정자립도까지 하락하는 경향이 나타나고 있는데 재무위험 관리분석을 통하여 대안을 모색하고 다각적으로 재무구조 개선을 위해서 노력할 필요가 있음

○ 예산집행 투명성 제고를 위해서 수시로 점검을 하지만, 현금카드 사용, 계좌이체 등의 다양한 방법을 통하여 상시 모니터링 시스템을 구축하여 투명성을 제고시킬 필요가 있음

## Ⅲ. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관은 사업 추진계획 수립 및 실행과정이 전반적으로 우수하며 한국적 콘텐츠 개발, 소재 다양화, 사업 운영상 인력과 자원의 효율적 활용, 관객 개발 노력 등을 통해 한국적 창작 가무극 개발 및 창작 역량 증진에 긍정적으로 기여하였다고 평가됨

○ 기업 협찬의 확보 등으로 프로덕션의 효율적 예산 운영을 한 것에서 나아가, 총 제작비의 항목별 비중 조정을 통해 작품 완성도에 영향을 미치는 스태프 및 프로덕션 비중을 증대시킴으로써 창작스태프 구성의 전문성을 제고, 인적·물적 자원 운용의 우수 사례를 창출하고 공연예술 창작역량을 고도화한 면이 고무적으로 평가됨

○ 기관은 OSMU를 통한 융복합 콘텐츠 제작이 빈번한 환경에서 제작에 관련된 다양한 예술인들과의 저작권 계약 등을 체결함에 표준계약서에 따른 공정한 거래를 모범적으로 구현하고 있으며, 나아가 레퍼토리 작품의 재공연시 대표곡의 음원화 작업 및 온라인 유통서비스 사업 개척을 통해 결합저작물인 공연콘텐츠를 대중화시키고 참여 예술인들의 창작역량을 확장 지원한 점에서 긍정적 사례로 평가됨

○ 기관은 한국문화예술위원회 예술자료원을 통해 공연영상, 대본자료, 악보자료, 포스터, 프로그램북 등 레퍼토리 제작에서 파생되는 콘텐츠 자료를 위탁관리하고 관련 데이터베이스를 구축함으로써, 유사 기관에서 보기 드문 공연콘텐츠의 아카이빙 작업 및 2차적 저작물 연계 시스템 구축이 모범적으로 이루어진 사례로 평가됨

○ 기관은 제작 과정의 기록 및 매뉴얼화를 통해 체계적 사업추진계획을 수립함으로써 사업수행에 있어 장기적 효율성을 제고하고 있으며, 나아가 사업별 모니터링제 운영

및 이를 통합적으로 관리하는 환류시스템을 구축함으로써 전년도 경영평가를 비롯한 대내외 평가를 반영하여 사업별 환류 활동이 적절히 수행된 긍정적 사례로 평가됨

○ 대표 레퍼토리 제작사업을 통해 지역에서 기관 자체 및 가무극 장르의 약한 인지도를 브랜딩으로 극복해 나가고 있으나, 공연예술계에서 발견되는 가무극과 뮤지컬 장르와의 혼동 경향은 기관의 정체성 정립 및 확산에 가장 큰 위협요소로 보이며, 이의 극복을 위한 전략적 재검토 및 관련 홍보 계획 수립 등이 필요할 것으로 보임

○ 또한 한국적 창작 음악극을 제작하는 국립예술단체로서 창작가무극의 국제적 위상을 제고하고 한국 창작극의 우수성을 대외적으로 전파함이 요청됨에도 최근 2년간 관련 사업실적이 전무하므로 중장기적 전략에 기반, 향후 국제교류 활성화를 통해 한국적 창작콘텐츠의 보급 및 시장 확대를 추진해 나갈 필요가 있을 것으로 보임

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 한국적 창작음악극(가무극) 제작

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(20)

○ 기관은 사업 추진계획 수립 및 실행과정이 전반적으로 우수하며 한국적 콘텐츠 개발, 소재 다양화, 사업 운영상 인력과 자원의 효율적 활용, 관객 개발 노력 등을 통해 전반적으로 한국적 창작 가무극 개발 및 창작 역량 증진에 기여하였다고 평가됨

○ <신과 함께_저승편>의 경우, 한국적 소재와 웹툰 콘텐츠의 OSMU 성공사례를 구축하고 첨단 LED 영상을 활용한 차별화된 무대를 구현하여 기술과 예술의 융합을 시도한 것 이외에도, 공연 객석점유율과 티켓판매량 등에 있어서 기존 대비 최고의 실적을 달성, 창작공연의 성공사례로 자리매김한 것은 고무적으로 평가됨

○ <이른 봄 늦은 겨울>의 경우, 공연 콘텐츠의 세계화를 염두에 두고 한국적 인문학적 소재에 기반, 비언어적 표현구성과 공감각적·장르융복합적 예술을 구현함으로써 완성도 면에서 호평을 받았으며, 지역 및 해외 공연을 염두에 둔 적정 규모의 프로덕션을 구현하여 예산 절감 및 효율적 운영을 기한 것은 긍정적 성과로 평가됨

○ 사업을 수행함에 있어 기업 협찬 유치 등을 통해 동일 규모 연관 장르 프로덕션 평균 제작비를 하회하는 효율적 예산 운영을 하면서도, 총 제작비 항목별 비중을 조정하여 작품 완성도에 영향을 미치는 스태프 및 프로덕션 제작비 비중을 증대시키고, 창작스태프 구성의 전문성을 기함으로써 공연예술 창작역량을 제고한 점이 고무적

으로 평가됨

○ 기관은 각종 온라인플랫폼 소통과 홍보콘텐츠 제작, 공연 기록 등 다양한 홍보마케팅을 수행함에 있어서 충성도 높은 관객 자원봉사 그룹인 서포터즈 프렌즈를 꾸준히 운영해 옴으로써 전년도의 경우 7천만 원 상당의 온라인 마케팅 비용을 절감하고, 뮤지컬 세대인 젊은 관객층에 기관의 정체성을 수립하면서 관계마케팅의 성공적인 사례를 제시하고 있음

○ 제작 과정의 기록 및 매뉴얼화를 통해 체계적 제작 계획 수립함으로써 사업수행에 있어 장기적 효율성을 제고한 측면이 긍정적으로 평가되고, 사업별 모니터링 운영 및 이를 통합적으로 관리하는 환류시스템 구축은 고무적 성과이며, 전년도 경영평가 내용과 전문가 평가, 자체 평가 등을 반영하여 사업별 환류 활동 노력이 수행되었다고 평가됨. 향후 이러한 노력을 지속적으로 확대해 나갈 것이 요청됨

## 2. 목표 달성도

○ 관객호응도는 한국적 창작 음악극의 활성화를 전체 객석수 대비 유료관람객수로 평가하는 지표이며 2010년 51.20% 이후 2013년 70.95%로 상승한 후, 2014년은 65.10%로 하락하였으나, 2015년은 85.60%로 상승하였음.

○ 단체신뢰도는 한국적 창작 음악극의 활성화를 가입자수 대비 회원 공연매출액으로 평가하는 지표이며 2010년 53만원에서 2013년 174만원, 2014년 292만원으로 상승한 후 2015년 284만원으로 하락하였음.

## □ 과제 ② 대표 레퍼토리 작품 제작

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(20)

○ <잃어버린 얼굴 1895>의 경우 역사와 허구를 조합한 팩션 가무극을 제작하여 젊은 세대 관객을 공략하고 레퍼토리 대중화에 성공하여 유료객석점유율과 사업수입 증가를 보임으로써 목표 대비 실적결과에서 긍정적 성과를 산출하였다고 평가됨

○ <뿌리깊은 나무>의 경우 한국 대표콘텐츠인 한글의 무대공연화를 시도하여 한글날 시즌형 작품을 개발하고 재공연을 통한 공연의 품질 개선을 이루어나가면서 한국을 대표하는 공연 콘텐츠로 포지셔닝한 것은 고무적 성과로 평가됨

○ 특히 작품성과 대중성이 검증된 레퍼토리 작품 재공연시 대표곡을 선정하여 음원화

작업을 통해 온라인 유통서비스 사업을 지원한 것은, 결합저작물인 공연의 특성을 극대화하여 양질의 콘텐츠를 대중화시키고 공연에서 파생하는 연관 산업효과를 창출하는 한편, 참여 예술인들의 창작 역량을 제고하며 공연 관련 경력을 확장 지원한다는 점에서 모범적 사례로 평가됨

○ 한국문화예술위원회 예술자료원과의 업무협약 체결로 공연영상(풀버전 DVD), 대본자료, 악보자료, 포스터, 프로그램북 등 공연자료를 위탁관리하고 관련 데이터베이스를 구축한 것은 단체에서 제작한 공연의 2차적저작물 연계 시스템 구현의 긍정적 사례로 평가됨

○ 공연예술계에서 흔히 발견되는 가무극과 뮤지컬 장르와의 혼동 경향은 기관의 정체성 정립 및 확산에 가장 큰 위협요소로 보이며, 대표 레퍼토리 제작사업을 통해 지역에서 기관과 가무극 장르의 약한 인지도를 브랜딩으로 극복해 나가고 있으나, 이의 극복을 위한 전략적 재검토 및 관련 홍보 계획 등이 필요할 것으로 보임

○ 한국적 창작 음악극을 제작하는 국립예술단체로서 창작가무극의 국제적 위상을 제고하고 한국 창작극의 우수성을 대외적으로 전파함이 요청됨에도 그러한 내용이 사업지표에 반영되어 있지 않아 2014~2015년도 관련 사업실적이 전무함. 중장기적으로 지표 관련 재검토와 함께 한국적 창작콘텐츠의 보급 및 해외 라이선스 시장 개척을 적극적으로 모색할 필요성이 있음

## 2. 목표 달성도

○ 관객호응도는 대표 레퍼토리 프로그램의 활성화를 전체 객석수 대비 유료관람객수로 평가하는 지표이며 2011년 69.20%이후 2013년 81.60%로 상승한 후, 2014년 63.60%로 하락하였으나, 2015년에는 69.50%로 상승하였음.

○ 사업수익성과는 대표 레퍼토리 프로그램의 활성화를 작품 당 평균 공연사업수입으로 평가한 지표이며 2010년 120백만원에서 2011년 77백만원으로 하락한 후, 2013년 127백만원, 2014년 202백만원으로 상승하였으며, 2015년에는 246백만원으로 전년대비 21.78% 상승하였음.

# (국립극단)

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>인적자원 및 역량 관리 (2) | | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | **주요사업1**<br>공연사업 | 사업추진 노력 및 집행 효율성 | 작품의 예술성 및 대중성 제고 노력(20) | |
| | | 목표 달성도 | 중극장 유료객석점유율 | |
| | | | 소극장 유료객석점유율 | |
| | **주요사업2**<br>국내외 협업사업 | 사업추진 노력 및 집행 효율성 | 교류협력을 통한 연극발전 기여 노력(11) | |
| | | 목표 달성도 | 국내외협업공연 유료객석점유율 | |
| | **주요사업3**<br>학술·교육사업 | 사업추진 노력 및 집행 효율성 | 학술·교육을 통한 연극저변 확대 노력(9) | |
| | | 목표 달성도 | 연극관객 저변확대 노력도 | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

## 1 현 황

## 기관의 미션

○ 우리연극의 내일을 선도하고 국제경쟁력이 있는 국립극단

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 김윤철 (2014.02.04. - 2017.02.03.) |
| 설립근거 | 민법 제 32조 |
| 주요사업 | ○ 연극작품의 창작과 공연<br>○ 연극예술 발전을 위한 교육사업 및 조사연구<br>○ 연극작품의 보급 및 관객 개발<br>○ 연극예술의 국내외 교류사업<br>○ 명동예술극장의 운영·관리 사업 |
| 조직 / 정원 | 1예술감독 1국 4팀 1연구소 / 66명 |
| 2015 예산 | 13,436백만 원(국고 9,216백만 원, 자체 4,216백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 기관통합을 통해 비전 및 핵심가치를 체계적으로 설정하고 특성별 프로세스를 통한 공유 노력, 환경분석, 경영TFT 운영을 통한 성과중심의 경영전략체계 재수립, 핵심전략과 연계한 성과지표 도출, 경영전략 추진을 위한 내·외부자원의 효율적 활용, 사업추진 문제점 도출 및 적극적 해결 노력, 온·오프라인 등 다양한 고객의견 수렴 시스템 구축·운영, 경영공시 및 정보공개 시스템 구축을 통한 투명성 제고, 콘텐츠의 질 제고, 유로 객석 점유율 증가 등은 긍정적으로 평가됨

○ 구체적 전략추진을 위한 단계별 로드맵 마련, 성과의 상시 모니터링 및 평가시스템 구축·운영, 적극적인 전략과제 이행 실적 및 대응노력, 현안과제와 연계한 체계적인 창작활성화 시스템 구축·운영, 기관통합에 따른 안정적인 콘텐츠 개발 및 지원 강화, 고객 특성별 관리 및 평가 시스템 구축·운영, 다양한 내·외부 윤리경영 교육 프로그램 확대 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 체계적인 기관통합 프로세스를 통해 효율적 조직체계 마련, MBO 중심의 성과관리시스템 구축, 외부전문가를 활용한 인사관리 공정성 제고, 직원 업무만족도 조사를 통한 업무개선, 정규직과 비정규직 차별요소 개선, 방만경영 개선 노력, 재무구조 개선노력 및 재정자립도 향상 등은 긍정적으로 평가됨

○ 기관통합 이후 효율적 경영관리를 위한 중장기적 조직관리 및 인력수급계획 수립, 성과지표의 객관성 보완, 적극적인 성과연봉제 도입, 직원 역량 제고를 위한 다양한 교육 프로그램 확대, 노사관계 선진화 전략 수립 및 노사관리 운영 매뉴얼 마련, 노사갈등 사전예방, 단체협약 체결, 기관차원의 노사관리 역량 강화 등의 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 사업 추진실적 및 공연 제작 성과 모니터링 및 환류체계 구축·운영, 제작과정에서 예술가의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 제작관리시스템을 구축·운영 등을 통한 주요사업들의 성과는 긍정적으로 평가됨

○ 기관통합 후 기관 정체성 확립, 연극계 선도 전문기관으로 대중성 제고, 향후 다양한 매체를 통한 홍보 전략 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 국립극단의 2015년도 경영실적 이행결과는 “양호”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 그동안 예술기관, 단체의 통합은 예술계 내에서 잡음을 일으키며 사회적 문제를 야기시키기도 했으나 지난해 (재)국립극단과 (재)명동예술극장의 통합을 무리없이 마무리하고 기관통합 후 운영을 성공적으로 이끌고 콘텐츠의 질과 유로 객석 점유율을 높인 점은 긍정적으로 평가됨

○ 기관의 비전과 설립목적 간 연계성이 약하고 구체적이지 않았으나 2015년 기관통합을 통하여 비전과 미션의 연계성을 강화하고 경영전력체계의 전반적인 재검토를 통해 경영

전략체계를 재수립한 점은 인정됨

○ 국립극단의 오랜 숙원인 명동예술극장과의 통합을 계기로 한국을 대표하는 우수 콘텐츠개발과 연극의 대중성확보라는 사회적 기능을 위해 공연사업과 성과중심의 경영전략체계를 재수립한 점은 긍정적으로 평가됨. 이를 위해 통합극단이 시너지효과를 낼수 있는 중장기 콘텐츠개발계획 및 기 공연 우수 레퍼토리의 지속성을 위한 국립극단 페스티벌 공연을 도입해볼 필요가 있음

○ 기관통합에 따라 극장 수가 확대됨에 따라 극단이 운영하는 명동예술극장, 장백극장, 스튜디오판의 안정적인 콘텐츠 확보를 위해 '작품개발부문'에 재원 및 인력지원을 강화할 필요가 있음

○ 공연장을 운영하고 있는 기관 특성상 극장안전관리를 위해 기관장의 항시 소방안전 교육 등을 실시하고 있음은 긍정적임

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 극단과 극장의 통합을 계기로 경영 TF팀을 구성하여 미션과 비전, 핵심가치와 경영목표의 연계성을 강화하고 경영전략체계를 전반적으로 재검토해 개선하고, 대내외 환경분석 및 이해 관계자들의 요구사항을 반영해 경영목표를 설정한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 통합 국립극단이 서사중심, 배우중심의 연극, 현대미학의 구현 등으로 국제적 소통력과 경쟁력 있는 연극을 지향하고 민간이 할 수 없는 연극을 제작하겠다는 전략적 역할을 제시한 것은 긍정적임

○ 기관통합에 따라 도출된 핵심가치 중 하나인 연극의 예술성과 대중성 확보를 위해 2015-2019년에 유료객석점유율 70%이상, 객석점유율 90%이상 달성, 재정자립도 30% 달성을 성과지표로 삼는 등 중장기 계획을 세운 점은 긍정적으로 판단됨

○ 기관의 통합으로 인한 경영전략과 목표를 제시하고 이를 전사원(직원)이 공유하고 실행할 수 있도록 교육 등을 통하여 공유한 점은 인정됨. 단 극단운영상 상주직원

뿐만 아니라 오디션 등 통해 작업에 참가하는 외부인력(극작, 연출가, 연기자, 스태프 등 참여예술가)들도 공유할 수 있는 공유프로그램을 실행할 필요가 있음

○ 기관통합에 따른 콘텐츠의 시너지효과를 위해 통합 전 극단과 극장이 각각 제작한 공연 콘텐츠 중 전문가 평가가 높은 작품과 관객들의 재관람의사가 높은 작품들을 선정, 레퍼토리화 하고 이를 활성화 시킬 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 통합에 따른 경영전략체계를 재수립하는 과정에서 직원과 외부자문위원의 의견을 적극 수렴하여 핵심가치를 도출하고, 이에 따른 경영전략 실행부문을 공연사업, 마케팅, 홍보, 고객서비스 부문으로 세분화하여 극단 운영의 효율화를 높이려 한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 공연기획팀, 홍보마케팅팀, 무대기술팀, 어린이청소년 연구소, 경영관리팀 등 핵심부서별 전략을 구체화하고 있음. 연극제작의 롤 모델구축, 브랜드위상 강화, 제작시스템 전문화, 서비스 정신의 확립이란 기관의 실행전략을 위해 자원관리를 적절하게 배분한 점은 긍정적으로 판단됨

○ 지난해 공연예정작품(키큰 세여자)의 연출가가 건강상의 이유로 하차하고, 공연(조씨고아 복수의 씨앗) 기간 중 출연자가 사망 하는 등 불가항력적인 상황이 발생했음에도 대안을 마련하고 참여자들과의 소통을 통하여 공연을 마무리하는 등 위기관리능력을 보여준 점은 긍정적으로 평가됨

○ 지난해 메르스 사태, 공연시장의 불황 등에도 불구하고 과도한 할인정책을 억제하는 대신 홍보 마케팅을 강화하여 유로객석점유율을 전년대비 59.9%에서 64.96%로 상승시킨 점은 긍정적으로 평가됨
○ 제작극단으로서 핵심사업에 대한 전략을 재구성하고 자원배분을 실시하였으나 콘텐츠 개발과 국제교류분야에 대한 재원 및 인력 보강이 필요하다고 판단됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관의 고객 만족도 조사를 자체적으로 수행하고 있으며 연극전문가, 문화예술계 관계자, 연극인 프로그램 참가 배우들로부터 의견수렴을 해 이들의 의견을 기관운영 개선, 작품운영방향 결정에 반영한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 극단이 제작한 작품별로 공연을 본 관람객들로 하여금 출구조사형식으로 만족도 조사를 실시하고 이를 전문업체에 분석을 의뢰해 장단점 및 의견을 파악, 고객관리에 활용하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨

○ 사업의 체계적 추진 및 실행력 강화를 위해 연극관련 전문가(평론가, 기획자, 학자)로 공연평가위원회를 설치, 고객의견을 반영해 기획부터 기관운영 시스템 개선한 노력은 인정됨

○ 공연사업, 국내외 협업사업, 학술 교육사업 등 업무구분에 따라 내·외부 고객을 분류, 정의하고 대상을 구체적으로 지정하는 등 고객군을 세분화하고 있음. 고객특성에 의한 관리 및 평가체계를 구축하고 있으나 극단의 핵심고객인 '관객'에 대한 관리 시스템을 보완할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년 고객만족도 82.2점은 2014년 고객만족도 80.7점에 비하여 약 1.5점 상승하였음. 공연사업만을 고려하면, 80.7점에서 83.7점으로 3점 상승하였으나, 2015년 교육학술사업의 만족도가 상대적으로 낮은 72.8점으로 나타나 전체적인 상승폭이 둔화되었음.

○ 향후 교육학술사업과 관련하여 대중성 있고 수준 높은 교육프로그램을 기획할 뿐만 아니라, 고객들의 요구에 적극적으로 대응하여 고객만족도를 제고할 필요가 있음.

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 경영공시 미비점 보완을 위해 2015년 주요 국공립예술단체를 조사하여 자체 경영공시 시스템을 구축, 일반현황 외 18개 항목을 공시하고 공시담당자 및 책임자를 지정하여 운영하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨. 경영공시 항목의 지속적인 개발을 통해 2016년 22개 항목, 2017년 27개 항목으로 확대 추진예정인데 항목의 개발과 더불어 지속적인 관리가 필요하다고 판단됨

○ 2015년 주요업무계획의 핵심과제로 '부적절한 관행과 제도개선'으로 선정하고 관행적인 연장근로 및 매식비 운영개선을 위해 직원면담 및 교육을 통해 매식비지급

제도의 폐지, 주로 택시를 이용하는 시내출장 개선, 각종 출판물의 수익성 제고를 위해 기존 유통사와 계약해지 및 유통창구 단일화 등 구체적으로 시행한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 시즌제 단원 선정에 있어 극단과 관련한 특수관계자 기피제를 통해 공정성, 투명성을 확보하고 있는 점은 인정됨

○ 기관의 사회책임성 제고를 위해 백스테이지 투어 등 체험형 프로그램 강화, 청소년, 대학생 대상 교육자료 지원, 소외계층 대상 객석나눔 행사를 시행한 노력은 긍정적임. 기관의 사회책임경영 실현을 위해 이 같은 공익적 사업은 확대할 필요가 있음

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 비교적 짧은 시간에 성공적으로 기관을 통합하였음. 인력운영의 효율화, 공간 활용성 증가, 수익창출 증대 등 다양한 긍정적인 효과가 나타나고 있는 것으로 평가됨. 그러나 아직까지 안정적으로 정착되지는 않은 만큼 지속인 개선노력이 요구됨

○ 조직 및 인적자원 관리에서는 현재 처한 입지문제 등으로 중장기적 조직관리 및 인력수급계획을 수립하는 것이 쉽지 않지만 기관 및 조직의 방향성을 구체화시키기 위해서는 중장기적 인력수급과 조직관리 계획을 구체화시킬 필요가 있음. 비록 구조적으로 통합은 이루어졌지만 직원들 간의 정서적 통합측면에서는 신중한 접근이 필요하며 다양한 노력들이 보다 가시적으로 추진될 필요가 있음. 또한, 성과평정 지표에 따른 지급률의 차등이 매우 큰 만큼, 주관적 평가가 개입하기 쉬운 지표와 척도의 객관성을 확보하여 평가의 공정성을 담보할 수 있도록 수정보완을 할 필요가 있음. 그리고 시즌단원들의 선발에서 실연심사, 심사위원 구성 등에서 객관성과 공정성이 확보되도록 규정화할 필요가 있으며 개인별 전문성제고를 위한 교육지원도 확대시킬 필요가 있음

○ 보수 및 복리후생 관리에서는 정부지침인 인건비 인상 3.8%를 준수하였으며 정규직과 비정규직에게 동일한 복리후생제도를 적용하는 등 규정준수와 복리후생 제고를 위해서 노력하고 있음. 새로운 노조를 설립하였고 노사협의회와 비공식적인 다양한 간담회를 통하여 효율적 노사관리를 위해서 노력하고 있음. 그러나 성과평정을 기본급과 성과급에 함께 연동하는 적극적인 성과연봉제 도입노력이 필요함. 또한,

제도적 정비도 중요하지만 단체협약체결, 정적 노사관리 역량교육 등 노사관리 행정을 실질적으로 추진할 필요가 있음

○ 재무구조 건전성 제고를 위해서 자산 재분류 등 다양한 노력을 하고 있음. 그러나 중장기 재무계획을 보다 구체적으로 수립할 필요가 있으며, 기관통합으로 나타나는 자연적 수익성 제고가 아니라 통합된 기관구조를 토대로 수익창출을 제고시키기 위한 다양한 대안발굴과 전략개발이 필요함

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 국립극단과 명동예술극장의 성공적 통합으로 시너지를 창출하고 있으며 통합조직의 체계화 및 정착을 위해서 많은 노력을 하고 있음. 그러나 일부 개선이 요구되는 점들을 중심으로 평가의견을 적시하고자 함

○ 통합을 통하여 업무수행의 효율성을 보다 높일 수 있도록 조직설계를 하였고 두 기관 간의 상이했던 많은 규정들을 빠른 시간에 통합적으로 정비하여 순조로운 조직운영이 가능하도록 노력한 점들이 명시적으로 드러남. 그러나 두 기관출신 직원들 간에 실질적인 정서적 통합이 중요한 만큼, 이러한 부분에 대한 노력에도 많은 관심을 가질 필요가 있음

○ 단기간의 조직통합, 입지 미결정 등의 문제로 어려움이 있지만 중장기적 인력수급계획과 조직관리계획을 단기적으로 현재의 조직에 대한 인력구성만을 설계할 것이 아니라 보다 중장기적 시각에서 조직관리 방향과 인력수급계획을 수립해서 추진할 필요가 있음

○ 극단 및 단원, 직원들의 안전관리를 위해서 많은 노력을 하고 있음. 그러나 조직차원에서 실시하는 집단교육도 중요하지만 실질적인 교육수요파악을 통하여 개인별 전문성 강화를 위한 다양한 교육기회도 제공할 필요가 있음

○ 성과평가 등급에서 지급률의 차등(0~180%)을 크게 두었는데, 이런 경우에 지표의 객관성과 평가의 공정성이 담보되지 않으면 많은 불만이 발생할 여지가 있음. 현재 지표는 비교적 구체적으로 설정했지만 주관적 판단이 많이 반영될 수 있는 지표들인 만큼 보다 객관적인 정량지표로 수정 및 보완하여 평가 시에 공정성이 확보될 수

있도록 수정·보완할 필요가 있음

○ 시즌 단원들의 오디션 및 선발에서 심사위원 구성 및 선발규정을 객관적으로 지표화하여 규정으로 만들 필요가 있음. 현재 2016년 모집 계획을 수립하고 개괄적인 규정을 제시하였지만 가장 핵심이 되는 실연심사와 심사위원 구성의 객관성을 확보할 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 전반적으로 직원 및 단원들의 복리후생을 위해서 잘 하고 있는 것으로 판단됨. 특히, 정규직과 비정규직에 대해서 동일하게 복리후생제도를 적용하는 것은 바람직한 것으로 평가됨.

○ 기관들 간의 상이한 인건비를 기관장 및 직원들의 노력으로 원만하게 잘 조정했으며 인건비 인상률도 2015년에 정부 지침인 3.8%를 준수하였음

○ 그러나 성과를 보수에 연계시키기 위해서 성과평정을 기본급과 연동시키지는 않고 성과급에만 연동시키고 있는 것으로 평가됨. 성과연봉제를 적극적으로 도입하기 위해서는 성과평정을 기본급과 성과급에 함께 연동하는 것이 바람직함

### ② 노사관리(2)

○ 노사 간의 신뢰구축과 공감대 형성을 위해서 분기별로 노사협의회를 2회 정도씩 실시하고 있고 다양한 비공식적인 의사소통 창구를 활용하고 있음

○ 그러나 공연장이 분산되어 있는 만큼, 조직원의 화학적 통합과 다양한 근무환경통합을 위한 더 많은 노력이 필요함. 노사 간의 공감대 형성 기회를 지속적으로 활용하면 좋겠음

○ 조직통합으로 인하여 2015년 4월 1일에 노조를 새롭게 설립했으나 현재 필요한 규정들을 제도화시켜가는 중으로 체계적인 노조관리는 이루어지지는 못하고 있음. 단체협약체결, 노사관리 역량교육 등 다양한 노사관리 행정을 신속히 추진해야할 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 재무구조 건전성 제고를 위해서 조직통합 후에 자산 재분류를 통하여 중점관리자산을 별도로 정하고 수익상품에 예치 비중을 확대하는 등 다각적으로 노력을 하고 있음

○ 전년도 지적사항이었던 중장기재무계획을 수립하기 위해서 핵심전략 목표별로 과제를 선정하고 연도별 예산계획을 수립하였음. 그러나 근거도출의 객관성 및 도출된 근거의 구체성을 높일 필요가 있음

○ 현재 수익발생이 매우 긍정적임. 그러나 이러한 수익발생이 통합이 되면서 나타나는 효과인지, 통합을 통한 경영효율화에 의한 것인지는 명확하지 않음. 즉, 통합된 재무구조에서 수익성제고를 위한 다양한 전략개발이 필요함

## Ⅲ. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관은 시즌 작품 선정 시 국내-해외, 고전-창작-각색, 소극장-중극장 등 다양한 기준을 통해 연극계를 선도할 수 있는 차별화된 작품들을 안배하고 각각의 중점 기획 의도를 설정함으로써 사업 추진 실적 및 공연 제작 성과 모니터링으로 이어지는 환류 체계 구축을 위한 틀을 제시한 바, 이는 사업추진계획의 긍정적 구현 사례로 평가됨

○ 기관은 제작과정에서 적절한 연출가 및 배우 섭외, 프리뷰 진행 등을 통해 완성도 높은 공연을 담보하고, 연습실 제공 등으로 작품의 장점을 발휘할 수 있는 여건을 제공하는 한편, 선제적 전문 인력 투입 및 연습실 등 자원 활용 극대화를 추구하여 예술가의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 제작관리시스템을 구축하고 작품의 예술성을 제고하기 위한 노력을 효과적으로 실행하고 있음

○ 기관은 대내외 환경분석과 정책단위 이해관계자 분석 등을 통해 “한국연극 위상 제고를 위한 국내외 연극계와의 교류협력 강화”라는 과제명에 따라 국내 교류, 해외교류, 지방공연 등으로 성과지표를 설정하고, 각각의 지표에 따른 사업추진계획을 체계적으로 수립하고 이를 실행한 것으로 평가됨

○ 제작과정에 대한 기록을 넘어서 공연저작물 자체의 성과를 보존하고 2차적저작물화 하는 노력이 수행되고 있지 않은 점, 출판물 이외의 매체 활용을 통한 사업 결과물의

자료화 및 지적재산 개발이 결여된 점은 상당한 연혁을 가진 국립예술단체의 위상에 걸맞지 않고, 자원의 효율적 활용 측면에서도 제고되어야 할 것으로 판단됨

○ 기관은 아동청소년극연구소를 통해 청소년 대상의 공연 및 교육 사업을 진행해왔으며 젊은 관객층 확보를 위해 SNS 등을 활용하고 있으나, 향후 다양한 매체 기반의 기획을 통해 기존의 대학생 서포터즈 운영을 확대하고 대학 연계 프로그램을 강화하는 등 새로운 관객층을 흡수하기 위한 보다 신선한 홍보 전략의 모색이 필요할 것으로 보임

○ 기관은 팟캐스트 운영을 통해 공연에 대한 주의를 환기시키는 등 새로운 관객저변을 확보하기 위한 홍보방안을 모색 중이나, 대체로 전문가집단 내부의 담론에 그치는 경향이 있으며, 기관의 주요 환류채널인 공연평가위원회의 경우 일반 관객 평가를 보완하는 안전망으로서 위험관리 기능이 미흡한 것으로 평가됨

○ 향후 기관은 기존의 연극계를 선도하는 전문기관으로서의 위상을 넘어 대중성 제고에 보다 박차를 가함으로써, 기존 연극계뿐 아니라 잠재관객층에 대한 진입장벽을 허물고 범국민적 기관으로의 사회적 기능을 수행하는 것은 물론, 기관 통합 후 대국민 정체성을 정립하고 이를 확산해 나갈 필요가 있음

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 공연사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

#### (1) 작품의 예술성 및 대중성 제고 노력(20)

○ 기관은 시즌 작품 선정 시 국내-해외, 고전-창작-각색, 소극장-중극장 등의 다양한 기준을 통해 연극계를 선도할 수 있는 작품들을 안배하고 각각의 중점 기획 의도를 구현함으로써 사업 추진실적 및 공연 제작 성과 모니터링으로 이어지는 환류 체계 구축의 틀을 제시하고 있어 사업추진계획의 긍정적 구현 사례로 평가됨

○ 기관은 제작과정에서 연출가 및 배우 섭외, 프리뷰 진행 등을 통해 완성도 높은 공연을 담보하고, 연습실 제공 등으로 작품의 장점을 발휘할 수 있는 여건을 제공하며, 선제적 전문 인력 투입 및 연습실 활용 극대화 등 예술가의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 제작관리시스템을 구축을 통해 작품의 예술성을 제고하기 위한 노력을 효과적으로 실행하고 있음

○ 기관이 완성도 높은 공연 및 기관 통합 후 제작환경 개선을 통해 예술성 제고를 기하고, 다양한 서비스와 미디어 기반 접근 등을 통한 대중성 제고로 전문가와 관객층 모두로부터 호평을 받은 <조씨고아, 복수의 씨앗>과 같은 작품이 나온 것은 긍정적 성과로 평가되며, 서양 고전작품에 치우쳐 온 연극 레퍼토리 다양화에 기여한 점이 고무적임

○ 기관이 성과와 문제점에 대한 체계적 점검을 위해 등 일반 모니터링 시스템과 전문적 시각의 공연사업 모니터링 시스템 등 환류시스템을 구축하여 관련 결과를 수렴하고, 이에 따라 기관에 발생한 문제점의 대처 및 개선 노력을 효율적으로 이루어낸 것은 고무적으로 평가됨

○ 기관은 공연별 특성에 따른 프로모션을 시행하고 푸른티켓을 통한 청소년 관객 확보와 함께 대학생 서포터즈 제도를 운영하며 SNS 운영 활성화와 오디오프로그램북 제작 등으로 작품의 대중성 제고를 통한 노력을 추구하고 있으나, 유사 기관 대비 젊은 관객층과의 쌍방향적 소통 및 관계마케팅 성과가 다소 미흡한 것으로 판단됨

○ 기관의 다양한 환류채널 가운데 전문가 및 연극계 의견을 대변하는 공연평가위원회의 경우 제작공연에 대해 과반수의 작품에 우수 이상의 평가를 부여한 바 있으며, <조씨고아, 복수의 씨앗>의 경우 전반적 평가 점수 100점을 획득하는 등 관객 평가를 보완하는 기능이 미흡한 측면이 있음. 향후 환류 기능의 충실한 수행가능성 측면에서, 위원회 운영 규정 및 평가 기준 등을 재검토할 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 2015년 중극장 유료객석점유율은 69.2%로 전년대비 5% 상승하였으며, 과거 추세를 고려할 때 2013년을 제외하면 전반적으로 상승추세를 보이고 있나. 2015년 메르스의 영향으로 상승폭이 둔화된 것으로 보임.

○ 2015년 소극장 유료객석점유율은 71.1%로 전년 대비 24% 상승하였음. 또한 2015년 상반기 메르스의 영향으로 적극적인 홍보 및 마케팅 활동이 불가하여 타 공연대비 유료객석점유율이 많이 하락하였음.

## □ 과제 ② 국내외 협업사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

### (1) 교류협력을 통한 연극발전 기여 노력(11)

○ 기관은 대내외 환경분석과 정책단위 이해관계자 분석 등에 기반한 “한국연극 위상 제고를 위한 국내외 연극계와의 교류협력 강화”라는 과제명에 따라 국내 교류(기존, 신진 민간극단). 해외교류(초청, 진출, 공동제작), 지방공연 등으로 성과지표를 설정하고, 각각의 지표에 따른 사업추진계획을 체계적으로 수립하고 이를 실행한 것으로 평가됨

○ 기관 통합 후 서계동 열린문화공간의 경우 젊고 실험적인 예술가를 우선 고려하고 신작과 기존 작품을 6:4로 안배하는 한편, 명동예술극장의 경우 국내 연극사에 남을 만한 가치를 담은 작품으로 언론 및 평단에서 작품성을 인정받은 작품을 중심으로 기획 초청 작품 선정의 차별화를 기해 자원을 효율적으로 활용하고, 이를 통해 신진 예술가 및 민간 극단과의 적극적 협력 기반을 마련한 것은 긍정적 성과로 평가됨

○ 해외 공연 초청 및 공동 제작에 있어서는, 아르튀르 노지시엘 등 해외 유수의 예술가를 초청하여 세계 연극의 새로운 경향을 국내에 소개한 점과, 김영하의 <빛의 제국>을 프랑스 오를레앙국립연극센터와 공동제작하고 서울과 오를레앙 공연으로 우리 연극의 적극적 세계화를 추진한 성과 등이 고무적으로 평가됨

○ 천안 예술의 전당에서 기관의 고정 레퍼토리로 거듭 난 <3월의 눈>, 가족극 제작을 목표로 기관과 연희단 거리패가 공동 제작한 <안데르센>, 지방 청소년들에게 흥미로운 연극 관람 경험을 제공하기 위해 기관 내 어린이청소년극 연구소에서 기획한 <빨간 버스>와 <비행소년 KW4839> 등 기관 제작 우수공연의 지방공연을 확대함으로써 지방문예회관 등과의 교류협력 기반을 마련한 것은 긍정적 성과로 평가됨

○ 해외우수예술가 초청 협업의 경우 2015년까지 지속적 감소세를 보였으나 기관 통합 후인 2016년의 경우 7건으로 최근 5개년 간 최고치를 나타냄. 특히 케네디센터와 한영프로젝트 공동대본 창작 등을 통해 국제적 감각을 갖춘 어린이청소년극연구소로 발전가능한 기반을 갖춘 것은 고무적 성과임. 향후 증가하는 초청예술가 선정 관련 구체적인 기준을 수립하고 기관의 환류 시스템에 편성되도록 할 필요가 있음

○ 명동관광특구 관광객 및 국내거주 외국인 관객 개발을 위해 현재 명동예술극장에서 공연별로 운영되고 있는 ‘영문자막공연’ 서비스 등을 확대 운영할 필요가 있음. 또한 해외 초청공연의 경우 전문인력의 확보 및 순발력 있는 대응으로 자막서비스의 효율적 운영을 제고할 것이 요청됨

## 2. 목표 달성도

○ 국내 공연 중 명동예술극장에서 상연된 공연의 유료객석 점유율이 높게 나타남. 특히,

해외교류 공연인 ‘스플렌디스’의 유료객석점유율이 87.6%를 기록한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음.

○ 그러나, 2012년부터 2014년까지 유료객석점유율이 모두 50% 이상을 기록하였으나, 2015년 유료객석점유율이 47%대로 하락하여 국내외 협업공연 유료객석 점유율이 목표치에 많이 미달하는 것으로 나타났음.

## □ 과제 ③ 학술·교육사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

#### (1) 학술·교육을 통한 연극저변 확대 노력(9)

○ 기본적인 과제목표와의 연관성 위에서 체험형 프로그램 활성화, 소외계층 객석나눔 시행, 청소년지원 확대, 연극인 재교육 프로그램 전문화라는 성과지표를 수립하고 구체적인 추진방향 아래 사업을 추진한 것은, 대내외 환경분석에 입각하여 사업추진 계획이 체계적으로 수립되고 집행된 것으로 평가됨

○ 연극인 재교육 프로그램 중 <연극인을 위한 인문학 강의>는 ‘포스트드라마’라는 최신의 공연사적 흐름을 반영하여 실제 공연제작에 투영된 사조와 조류를 바탕으로 기획된 맞춤형 인문학 강연으로, 연극인 재교육 프로그램의 전문성을 강화한 점은 기관의 차별화된 위상을 반영한 프로그램 운영으로 우수 사례로 평가됨

○ 리허설북, 기록집, 극작수업 등 연극 제작과정의 기록과 현대 연극인들의 담론에 대한 기록인 각종 출판물들을 연극 전공자들에게 배포함으로써 기록과 공유를 확대 탐구하고 교육자료로서의 역할을 담당하게 한 것은 공연 제작에서 파생된 새로운 콘텐츠를 창출함으로써 투입된 자원을 효과적으로 구현한 사례로 평가되나, 관련 시장의 한계를 극복할 수 있는 대안이 모색되어야 할 것으로 판단됨

○ 제작과정에 대한 기록을 넘어서 공연저작물 자체의 성과를 보존하고 2차적저작물화 하는 노력이 수행되고 있지 않은 점, 출판물 이외의 매체 활용을 통한 사업 결과물의 기록 및 지적재산 개발이 결여된 점은 상당한 연혁을 가진 국립예술단체의 위상에 걸맞지 않고, 관객 저변의 확대 및 자원의 효율적 활용 측면에서도 제고되어야 할 것으로 판단됨

○ 기관은 미래의 주요 고객인 아동청소년의 교육에 대한 안배를 통해 어린이청소년극 프로그램을 운영하고 있으며, 청소년극 프로그램 모니터단 시행, 배우 워크숍, 전문가 심포지엄, 낭독 공연, 학술 연구 등 아동청소년극 분야의 중장기적 발전에 기여함으로써

기관의 미션(“우리 연극의 내일을 선도하고...”)을 적절히 구현하고 있음

○ 소외계층 문화나눔을 위해 연간 성과지표를 설정하고 공익사업을 강화한 것은 고무적이나, 3개 극장 중 명동예술극장 중심으로 이루어지고, 장애인 편의접근성 확보 역시 명동예술극장 중심으로 이루어지고 있어, 여타 소극장의 경우에도 관련 서비스를 점진적으로 강화해 나갈 필요가 있음. 향후 프로그램 수혜 대상 다양화를 위한 유관기관과의 연계 및 홍보 노력을 제고해 나갈 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 명동예술극장과 국립극단의 통합 후 중복되는 프로그램을 제외한 각 기관이 기획한 대부분의 프로그램을 유지함으로써 보다 풍성하고 다양한 프로그램을 기획하여 제공하고 있음.

○ 일반관객을 위한 프로그램과 연극인을 위한 프로그램을 구분하고 전문화하여 참여자 눈높이에 맞는 프로그램을 제공한 것은 높게 평가할 수 있음.

○ 2011년부터 2015년까지 사이에서 2013년을 제외하고는 참여율이 지속적으로 하락하고 있으며, 2015년 극단 참여율은 48.5%까지 하락하여 향후 개선을 위한 대책수립이 필요함.

# (대한체육회)

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 우수선수 육성사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 경기단체 관리 및 지원사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* 스포츠 공정성 제고사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | **보통** | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 스포츠를 통한 국민행복실현, 국가브랜드 강화

○ 기관은 설립목적에 근거한 미션을 제시하고 이를 수행하려 하였으나, 사업과의 연계성이 떨어짐. 이에 국민과 선수 모두에게 적용 될 수 있는 미션 수립이 필요로 됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 김 정 행 (‘13.02.22 - ’17.정기총회 시) |
| 설립근거 | 국민체육진흥법 제33조 |
| 주요사업 | ㅇ우수선수 육성사업<br>ㅇ경기단체 관리 및 지원사업<br>ㅇ스포츠 공정성 제고사업 |
| 조직 / 정원 | /234명 |
| 2016 예산 | 290,371백만 원(국고 0원, 특별교부금 282,707백만 원, 자체 7,664백만원) |

# 2 총 평

○ 대한체육회는 경영계획 수립에 있어 2014년 지표를 바탕으로 2015년 성과지표 및 세부계획을 수립하는 등의 노력을 기울이고 있으며, 기관이 보유한 자원을 명확하게 파악함으로써 적절한 활용을 통한 경영전략의 실현을 도모하고 있음. 그러나 체육단체의 통합 과제를 해결하기 위해 다각적인 노력을 기울였으나, 이러한 과정에서 다양한 이해관계자들의 요구사항에 대한 대응이 미흡하였고, 경영계획 수립에 있어 다소 미흡한 부분이 발견되었음

○ 체육 단체의 구조개편이 이루어진 관계로 두기관이 통합한 가운데 가장 중요한 일은 기관장의 리더십이 매우 중요한 시기임. 일반적으로 통합적인 개편은 물리적 결합은 가능하나 일반적으로 화학적 결합이 어려울 것으로 판단됨. 이를 극복하기 위해서는 기관장의 리더십으로 인해 연착륙이 가능할 것으로 보임.

○ 두 기관의 통합으로 시너지효과를 통하여 우수한 기관으로 거듭나기 위해서는 3P's의 개념인 Product인 고객·시장 중심의 경영을 통한 국민과 선수를 위한 상품 개발, Process인 기본에 입각한 경쟁력 있는 조직, 인력 재배치, 순환업무, 경력 및 역량 개발 등 명확한 조직의 프로세스 확립, People의 개념인 두기관의 임직원의 협력 체제 구축통한 신바람 나는 일터를 만들어 장기적인 마스터플랜이 필요한 시점임. 이는 조직의 효율성을 극대화를 위한 미래 준비 경영철학을 가지고 현재의 미션과 비전, 전략에 전 직원이 공유하는 기업 문화 풍토 및 사풍을 만들어야 함

○ 기관은 3대 전략목표와 10대 전략과제를 수행함으로써 수행부서를 명확하게 도출하고 이를 통해 예산확보 및 배분에 대한 계획을 구체적으로 설정하였음. 또한 계획에 따른 실행전략을 명확하게 도출하고 업무의 효율화를 위한 임시기구를 활용하는 등 다양한 노력을 기울였으나, 적절한 인적자원의 배분이 체계적으로 이루어지지 않았으며, 외부 자원의 활용 또한 미흡하며, 실질적인 성과가 제대로 도출되지 않아 운영·관리가 미흡함

○ 고객관리를 위한 노력으로 주요 고객에 대한 명확한 정의를 통해 니즈 파악을 실시하였으나, 각 니즈에 부합한 고객관리가 제대로 실행되지 않았음. 그러나 고객 의견 제고를 위해서 다양한 전략을 실천하고 있으며, 각 담당부서와의 연계를 통해 효율적으로 문제를 해결하기 위한 노력을 기울이고 있음. 그러나 좀더 현시대에 부합되는 정교함이 필요 스포츠 특성 상 시간대, 계절별, 사회적 계층, 행동패턴 세분화인 스포츠 참여 동기, 스포츠 시설 이용 동기, 마케팅 및 홍보 반응도 등을 통한 외부고객관리 세분화의 조정과 기관의 경쟁사의 고객에 대한 분석결과를 반영한 고객세분화 필요한 시점임

○ 지표상에 나타난 기관의 2015년도 고객만족도 조사는 2014년 73.9점에 비해 1.3점이 하락하였는데 문체부 산하 기타공공기관 중 최하위를 기록은 기관의 사업 특성 상 고객만족도 평가결과는 문제가 있음. 이는 고객목소리를 경영에 반영하는 시스템 개발이 필요하다. 기관의 다양한 서비스 공약과 고객서비스 프로세스 구축을 통하여 실천을 하고 전 임직원이 '서비스공약'에 대한 실천적 노력을 통하여 조직단위목표를 스스로 세우고 도전하여 성과를 내는 자율적 책임 공약 분위기 조성이 좀더 필요함. 예를 들어 고객만족경영 실천 시 실패 사례를 정기적인 안건으로 올려 업무의 창의성을 통한 혁신을 전파하는 방법에는 두기관의 통합적 CS 관리에 각부서의 직원이 참여하는 가칭 '고객만족 경영 위원회' 조직 구성도 필요한 시점임

○ 인적자원을 관리하는데 있어서는 교육훈련을 구성원의 수요를 반영하여 교육과정을 구성해야 하나 수요에 대한 정확한 파악이 이루어지지 않았으며, 외부 교육 훈련

시설에 위탁을 실시하고 있어 내부 종사원 만족도 또한 낮아진 것으로 평가됨. 교육훈련 시간 또한 전년도에 비해 감소한 것으로 나타나 인력 양성을 위한 실행이 제대로 이루어지지 않고 있어 교육 훈련 전반에 걸쳐 명확한 교육 목표와 대상 등 전반적인 운영 프로세스의 개선이 필요로 함. 그러나 전반적으로 교육체계는 갖추고 있으나 좀 더 효율적인이고 생산성이 있는 교육이 되기 위해서는 예를들어 일반적인 교육프로그램에 운영되는 것 보다는 교육의 내용에 있어서 직원들의 희망담기 교육을 만들어 교육의 효율성과 시간의 배정도 확대할 필요성 제기됨

○ 조직에 대한 관리에 있어 성과관리체계를 위한 목적과 연계가 불명확하며, 이에 대한 설명도 부족함. 또한 신규 채용 인원을 주요 사업 중심으로 배치하여, 전체 직원에 대한 균등한 보장 제도가 적용되기 어려움. 그러나 노사협력에 대한 원활한 협력과 임금피크제 도입을 원만하게 유도하였으며, 온·오프라인 채널을 통해 노무담당자와의 지속적인 커뮤니케이션이 수행되고 있음

○ 성과연봉제를 도입하여 정규직과 비정규직의 차별성을 해소하는 등 균등한 성과 제도를 실시하고 있으며, 다양한 이벤트를 통해 복리후생을 위한 노력을 기울이고 있음. 정부 3.0과제 추진은 전년도와 비교해 크게 변하지 않았으며, 홈페이지 만족도 설정 또한 낮게 설정되어 사업 수행의 의욕이 매우 낮은 것으로 평가됨. 정보 공개에 있어서는 신속한 공개와 강한 정보 보안을 위한 규정을 적용하고 있으며, 적절한 관리 체계를 도입하고 이를 운영하고 있음

○ 효율적인 예산 관리를 위해 관리 전체 예산뿐만 아니라 업무비 절감에 대한 모니터링 제도를 실시하고 있으나 사업 선정과정의 개선에 대한 노력과 성과가 제시되지 않아 이에 대한 개선의 노력이 필요함

○ 주요사업은 사업 추진을 위한 전략과 목표에 따른 사업 연계성이 부족하며, 특히 단순한 선수관리 프로그램의 운영으로 장기적 측면에서의 선수관리 및 역량 프로그램의 도입에 대한 구축이 필요로 함. 또한 오랜 관행으로 인한 체육계의 내부적인 기준에 의거한 사업방식에서 탈피하여 국민 공감대를 형성할 수 있는 사업의 추진이 필요하다 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 대한체육회 기관의 2015년도 경영실적 이행결과는 “보통”으로  평가됨

## 3 부문별 평가

# Ⅰ. 경영전략

## 총 평

○ 기관의 경영전략의 각 부분들을 정확히 파악하기 위하여 대내외 경영여건을 SWOT 분석을 도입하여 적용하고, 정부의 정책을 분석하여 종합적으로 파악하려고 기관은 노력하고 있으며, 이를 통해 전략목표를 수립하고, 전략과제를 도출하고 있음. 또한 2015년도 경영계획을 수립하는데 있어서 2014년까지의 주요 추진실적과 외부 지적사항들을 반영하여 2015년도 성과지표와 세부 실행계획을 수립하는 등 기관이 노력하고 있음.

○ 기관은 실행전략을 추진하는데 있어서 기관이 보유한 자원이 무엇인지 명확히 파악하고 조직, 인력, 예산, 외부자원을 적절히 활용하여 경영목표와 전략을 실현하기 위해 노력하고 있음. 특히 2015년도 체육계 최대 현안인 통합체육회의 설립업무를 원활히 추진하기 위해서 추가적으로 조직내부의 인력을 재배치하고, 통합체육회 설립을 위한 TF 운영과 실무자 파견 등 변화하는 경영여건 속에서 조직이 적절히 대응하기 위해 노력하고 있음.

○ 기관이 2015년에 당면한 '체육 단체들의 통합 추진'이라는 과제를 해결하기 위해 조직 내·외부적으로 다각적인 노력을 기울였으나 조직의 통합문제에 집중하느라 이러한 과정 속에서 접하게 되는 다양한 이해관계자들을 파악하고 요구사항을 받아들여 대응하는데 있어서 기관의 노력이 미흡하였으며, 이러한 변화에 맞추어 경영계획의 각 부문별로 중장기 계획이 수립될 필요가 있는데, 기관의 윤리경영과 사회책임성 제고를 위한 중장기 계획이 미흡하여 보완이 필요함.

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 국민체육진흥법과 대한체육회 정관을 토대로 '국민에게 사랑받는 글로벌 스포츠 리더'라는 비전을 도출하고, 다시 이를 토대로 기관의 핵심가치와 경영목표를 적절히 도출하였으며, 그 과정에서 경영여건(SWOT)분석을 통해 체계화 하려고 노력

함. 그러나 경영여건을 분석하기 위해 실시한 SWOT분석에서 내부와 외부 환경요인 중 일부가 혼재되어 있어, SWOT분석을 토대로 도출된 전략 중 일부 수정이 필요함

○ 기관의 비전, 핵심가치, 경영목표의 설정은 기관의 설립목적과의 체계적인 연계성 속에서 수립되었으나 핵심가치와 전략목표와의 연계성이 떨어져 보완이 필요함. 예를 들어 '고객중심'의 경우 기관이 제시한 3대 전략목표인 국제스포츠 위상 강화 기반 마련, 체육 선도단체로의 역할 확대, 체육분야 선진화 기반 마련과의 연계성이 떨어지므로 수정이 필요함

○ 기관의 비전과 경영목표에 맞추어 3대 전략목표인 '국제스포츠 위상 강화기반 마련', '체육 선도단체로의 역할', '체육분야 선진화 기반마련'을 수립하고 이에 따른 세부 10대 전략과제를 구체적으로 수립하였음. 또한 3대 전략목표와 10대 전략과제에 따른 사업과제와 수행부서를 명확히 하고, 이 기준을 토대로 예산확보와 배분에 대한 계획을 구체적으로 수립하였음

○ 그러나 이 기관은 체육단체들의 통합논의 등과 같은 기관 외부의 경영환경 변화와 내부의 경영여건의 변화에 대응하여 경영목표와 전략과제를 계획대로 실행해나가기 위해서는 경영목표에 따른 중장기 경영전략 방향을 제시할 필요가 있으며, 이를 기반으로 한 전략과제를 도출하여 단기 및 중장기 사업계획을 적절히 수립할 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 기관은 국제스포츠 위상 강화 기반 마련, 체육 선도단체로의 역할 확대, 체육분야 선진화 기반 마련이라는 실행전략을 명확히 세우고, 이를 기반으로 10개의 구체적인 전략과제를 수립하였음. 또한 각 전력과제별로 조직자원과 예산을 적절히 배분하고 전년도 대비 2015년도 성과를 도출하였으며, 임시기구를 활용하여 기관 내부의 업무 효율화를 도모하고 있음

○ 그러나 실행전략에 따른 조직과 예산을 적절히 배분한데 반하여 인적자원 배분이 체계적으로 이루어지지 않았으며, 외부 전문가를 활용한 경영전략 추진에 있어서도 어떤 실행전략과 사업을 추진하기 위해 외부자원이 활용되었는지 연계적인 설명이 미흡하고 성과가 실질적 성과가 아닌 활동과 노력에 대한 기술이어서 보완이 필요함

○ 체육단체 통합이라는 기관의 긴급한 사안에 대해서 기관장과 간부진이 주도가 되어 사안의 해결을 위해 노력하고, 기관 내외부의 자원을 효율적으로 활용하기 위해 노

력하고 있음. 그러나 기관의 중장기 목표와 계획의 수립이 미흡하고, 효율적인 자원관리를 위한 기관의 체계적인 내부 평가와 평가결과를 토대로 한 자원관리가 이루어지고 있지 않아 앞으로 기관 내외부의 평가 및 환류시스템 적용을 통해 전략을 효과적으로 실행할 필요가 있음

○ 전략 실행과정에서 당면하게 된 시급한 문제로서 'KOC(국가 올림픽위원회 기능) 분리', '체육단체 통합 추진 임박', '선수 인권침해 논란'을 선정하고 이를 해결하기 위해 노력하고 있음. 그러나 기관은 당면과제를 해결하는 과정에서 접하게 되는 다양한 이해관계자들을 파악하고 이해관계자들의 특성과 요구사항을 분석하여 대응할 필요가 있으며, 문제해결을 위한 기관장을 비롯한 간부진들의 노력이 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객관리를 위해 대내외 경영여건 및 정부정책을 파악하고, 경영여건(SWOT)분석을 통해 체계적인 고객관리 전략을 도출하려고 노력하였음. 그러나 내부환경 분석에서 강점(S)과 약점(W)으로 제시한 요인들과 외부환경 분석에서 기회(O)와 위협(T)요인에 대한 부분에 있어서 보완이 필요함. 예를 들어 기회(O)요인으로 제시한 진천선수촌 입촌 선수 증대가 어떻게 고객관리 측면에서 기관에게 기회가 되는지 명확히 할 필요가 있음

○ 기관은 대표적인 체육관련 공공기관으로서 다양한 고객들의 수요를 충족시키기 위해 다각적인 사업을 실행하고 있으며, 이러한 다양한 사업들을 토대로 기관의 핵심업무를 7가지로 구분하고 이를 토대로 고객을 분류하고 있음. 또한 이렇게 분류된 고객을 다시 직접고객과 간접고객으로 구분하고 각 담당부서를 두어 고객관리를 위한 체계를 구축하려고 노력하고 있음

○ 기관의 핵심업무별로 주요 고객을 파악하고, 각 주요 고객들에 대한 정의를 명확히 하였으며, 고객들이 이 기관에 요구하는 것이 무엇인지 각 고객별로 고객 니즈(Needs)를 명확히 분석하고 이를 경영에 반영하기 위해 노력하고 있음. 그러나 기관이 분류한 모든 고객들과 그들의 니즈(Needs)에 따라서 각각의 고객에 대해서 어떻게 기관이 대응하고 있는지 맞춤형 고객관리에 대한 구체적 설명이 필요하고, 체계화될 필요성이 있음

○ 고객의 의견을 수렴하기 위해 CS경영 체계를 구축하여 고객만족을 실현하기 위한

기본방향을 설정하고 있으며, 핵심사업별 대상고객을 분류하여 각 사업에 대한 의견수렴실적과 개선 효과를 명확히 기술하고, 핵심업무별 담당부서와 연계를 통해 고객의견이 효과적으로 처리될 수 있도록 노력하고 있음. 그러나 고객의 의견이 기관의 경영에 보다 적절히 반영되어 경영개선의 효과를 보기 위해서는 고객만족도 조사의 결과를 고객만족 요인별로 나누어 만족도 향상을 위한 체계적인 대응방안을 마련할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년도 고객만족도 조사는 PCSI 2.0 모델을 적용하여 1.0 모델을 적용한 전년도 고객만족도 점수와 직접적인 비교가 어려워 고객만족도 지수로 득점을 산정하였으며, 2014년 73.9점에 비해 1.3점이 하락한 72.6점을 기록함

○ 고객만족도 조사방식이 변경되었기는 하나 전년대비 1.3점 하락하여 문체부 산하 기타공공기관 중 최하위를 기록하였는데, 보조금을 교부하고 관련 단체를 지원하는 성격을 가진 기관임에도 불구하고 고객만족도 평가결과가 저조함

○ 유관단체 등 이해관계자와의 소통과 합리적 수준과 방향의 지원이 이루어져야 함에도 불구하고 조직의 관료화가 심각한 수준에 이른 점이 발견되고 있으므로 조직문화 개선 등 각고의 노력이 요구됨

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 기관의 투명한 경영을 위해 경영공시 실행체계를 수립하고 공시 총괄부서 및 담당자를 항목별로 지정하여 경영공시의 적시성, 정확성, 충실성을 도모하기 위해 노력하고 있으며, 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 두고 지속적으로 관리하고 있음. 또한 통합경영공시, 자체경영공시를 공시내용에 따라 정기적, 상시적으로 운영하고 있으며, 반부패, 청렴문화를 제고하기 위해 회계 관련 경영공시를 집중적으로 관리하는 등 경영공시를 준수하기 위해 노력하여 2015년에 불성실 공시기관에서 탈피하였음

○ 기관에서 경영공시를 의무적으로 이행하고 있으나 전년도에 비해 경영공시 항목이 감소하였음. 따라서 지속적인 모니터링 및 평가를 통해 공시 관리 편중으로 인한 문제를 해결할 필요가 있음

○ 기관은 윤리경영을 위해 부패 예방기능을 강화하고, 감사시스템을 활성화하였으며, 반부패 홍보활동을 활성화 하는 등 다각적인 윤리경영시스템을 구축하기 위해 노력하였음. 또한 부패 예방을 위해 자체 및 외부감사를 철저히 시행하고 감사 교육을 통해 담당자의 역량을 강화하고 조직의 문화와 제도 개선을 위해 노력하였으며, 기관장을 포함한 간부진과 일반 사원들 모두 청렴교육을 의무화하고 환류시스템을 두고 지속적으로 관리하고 있음

○ 사회책임성 제고를 위하여 기관은 설립목적에 따른 전략목표를 세우고 이 전략과제에 따라서 사회공헌을 위한 다양한 전략과제를 수립하여 실행하고 있음. 특히 스포츠 분야 중 취약한 4대 부문을 설정하고 세부적으로 17개 개선과제를 도출하여 부적절한 관행과 제도를 개선하기 위해 많은 노력을 하고 있음. 또한 기관의 윤리경영과 사회 책임성 제고를 위해서 중장기 전략 및 계획을 마련할 필요가 있으며, 윤리경영에서는 임직원 대상의 반부패, 청렴 교육에서 임직원의 교육참여율이 타 공공기관에 비해 상대적으로 저조한데, 참여율을 높이기 위해 노력이 필요함

## II. 경영관리

### 총 평

○ 조직의 성과 관리체계는 조직의 미션이나 비전, 그리고 이를 달성하기 위한 전략목표 등과 적절히 대응을 하는 형태로 구성되어야 하나 당 기관의 성과관리체계는 조직의 미션이나 비전과 어떻게 연관이 되는 지가 명확하지 않아 이를 보다 명시적으로 제시할 수 있도록 하는 개선이 필요하다고 판단됨

○ 본부장이나 부서장의 경우 개인의 역량도 중요하나 부서를 책임지고 있는 입장이라는 것을 고려할 때 해당 부서의 성과가 인사나 보수에 많은 영향을 미치도록 설계되어야 함은 당연하나, 당 기관에서는 본부장이나 부서장의 경우도 개인의 역량에 대한 평가가 90% 정도를 차지하고 있는 것으로 나타나 진정한 의미에서의 성과가 인사나 보수와 연계되어 있다고 보기 어려우므로 개선이 요구됨. 아울러 성과는 개인의 잠재적인 능력인 역량보다는 개인의 업적을 기준으로 하는 것이 더 적절하다고 판단됨

○ 인적자원의 역량관리를 위한 교육훈련의 경우 구성원의 수요를 반영하여 교육과정을 구성하고, 교육의 결과를 확인하여 환류하는 체계를 갖추어야 하나 수요에 대해서도 체계적으로 파악하지 않았으며, 교육훈련 시간도 전년도에 비해 감소하였으며, 결과에 대해서도 체계적인 파악과 관리를 하고 있지 않아 구성원의 인력양성을 위

한 교육훈련 전반에 대해 면밀한 재검토를 통해 개선방안을 도출하는 것이 필요하다고 판단됨

○ 노사관계에 있어서는 공식적인 채널인 단체교섭 및 노사협의회 이외에도 여러 다양한 의사소통 채널을 상시로 활용하여 원활한 노사관계를 구축하여 29년 연속 무분규 사업장을 유지하고 있는 점은 높이 평가할 수 있음

○ 재무예산관리와 관련하여서는 전년도 지적사항을 모두 해소하였으며 전사 경영계획과 연계한 재무관리를 수립하고 있으며, 부채 및 유동성에 대해서도 적절한 관리를 하고 있으며, 관리업무비와 관련하여서는 행사비와 소모성 경비에 대한 분석을 통해 관리비를 절감하였는데 앞으로도 이러한 노력을 지속하여 근본적으로 관리업무비를 적절히 운영할 수 있도록 하는 방안을 마련하는 것이 필요하다고 여겨짐

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관의 주요 사업에 대응하는 형태로 부서를 편재하고 있으나 전체 조직에서 차지하는 비중이나 역할이 불분명하며, 주요 사업 수행 조직 지원 조직과의 연계성이 명확하지 않아 이에 대한 명시적인 제시가 필요하며, 외부전문가의 활용도 체육전문가가 중복적으로 참여하는 등 개선의 여지가 있다고 판단됨

○ 성과관리체계를 제시하고 있으나 이 체계가 기관의 목적과 어떻게 연계되는지가 명확하지 않으며, 성과지표에 대한 설명도 구체성이 부족하며, 성과관리의 인사·보수와의 연계도 본부장이나 부서장의 평가 기준이 개인 역량이 각각 85%, 90% 이며, 부서의 성과는 15%, 10%로 매우 낮은데, 본부장이나 부서장의 경우 개인의 역량도 중요하나 부서를 책임지는 입장에서 부서의 성과가 더 중시되어야 하는 것이 바람직하다고 판단됨

#### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 신규채용 인원은 주요 사업을 중심으로 배치하고 있으며, 채용 및 징계 심의에 외부인을 참여시키고 채용 및 승진에 남녀 간 기회균등을 보장하는 규정을 운영함

○ 구성원의 교육훈련 수요에 대해 체계적으로 파악하고 있지 않으며, 직원의 역량이

나 수요에 기초한 교육훈련계획이라기 보다는 기관이 필요하다고 생각하는 훈련 중심의 교육훈련계획이며, 2014년에 비해 교육훈련 시간이 대폭 감소된 점음 향후 개선이 필요하다고 여겨짐. 아울러 훈련의 결과에 대한 자료를 수집하고 있지 않으며, 교육의 외부위탁은 실시하고 있으나 교육효과에 대해서는 만족도 조사에 그치고 있어 이에 대한 개선도 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 정부 권고안을 준수하여 성과연봉제를 전 사원에 대해 실시하고 있다는 점, 정규직과 비정규직 간의 차별해소라는 측면에서 비정규직의 기본연봉 인상률을 정규직보다 높게 책정한 점과, 시간외 수당을 비정규직으로 확대한 점 등은 높게 평가할 수 있음

○ 방만 경영을 줄이기 위한 노력으로, 생일상품권을 폐지하고 지원 수준을 동결하는 등 방만 경영을 방지하기 위한 노력을 지속적으로 수행하고 있는 것으로 판단됨. 신설 복리후생 항목이 없으며, 복리후생비를 전년대비 10% 이상 감축함

○ 임금피크제는 기획재정부의 권고 기준에 적합하게 찬반투표를 거쳐 도입하였고, 기관의 특수성 및 업무에 따른 임금피크제 해당자의 직무를 개발하였다는 점은 높게 평가할 수 있으나, 신규인력채용에 대해서도 구체적인 계획을 제시하는게 바람직하다고 판단됨

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 총인건비 인상률은 2.2%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수함

○ 기관은 정부 인건비 인상률 지침에 의거하여(정부 지침: 3.8%, 정부 예산승인: 3.2%) 직원 인건비 인상에 노사가 합의하였으며, 방만경영 정상화 계획에 의거하여 생일기념 상품권을 기존 온누리상품권 5만원 권으로 지급하던 것을 완전히 폐지하는 등의 복리후생비 절감 노력을 함

○ 다만, 기관의 인건비 수준은 유사업무를 수행하는 국민생활체육회나 한국장애인체육회에 비해 높게 나타나고 있는데, 대부분의 재원을 정부보조금에 의존하는 상황에서 기관의 고객관리 수준이나 사업관리 수준에서 특별한 전문성이 찾을 수 없어 급여체계에 대한 개선이 요구됨

### ③ 노사관리(2)

○ 노동조합에 사무실 제공, 노조총회 등에 시간할애 등 노사간 분쟁의 소지가 있는 사항에 대해 사전에 원활한 합의를 이루고 있는 등 노사협력을 도모하고 있으며 단체교섭, 노사협의회를 통해서도 노사갈등을 사전에 완화하였음. 그 결과 29년 연속 무분규 사업장을 유지하고 있으며 임금협정을 1분기내로 체결하고 임금피크제 도입을 원만하게 유도한 점 등은 높이 평가할 수 있음

○ 온라인, 오프라인 모두 공식적인 채널을 두어 의사소통을 꾀하고 있으며, 노무 담당 직원에 대한 교육 시간이 63시간으로 충분한 수준으로 설정되어 있다고 여겨지나 의사소통 및 직원교육의 내용 및 그 결과에 대한 명시적인 근거자료 제시가 부족하므로 이를 뒷받침하기 위한 명시적인 근거가 제시되어야 함

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 정부 3.0과제 추진체계는 전년도에 비해 크게 변하지 않았으나 연도 말에 부서 성과지표에 정부3.0 과제 실적 반영하였고, 체육단체 통합 e 뉴스레터를 발간하여 온라인에 관련 정보를 공개하고 모바일 홈페이지를 개설하는 등 시스템을 구축에 노력하였으나 홈페이지의 만족도 설정이 전년도의 97%에서 95%로 낮게 설정되어 합리적이며 의욕적인 목표치 설정이라고 평가하기 어려운 바 이에 대한 개선이 필요함

○ 정보 보안을 위한 규정을 강화하였으며, 사이버 침해 사고에 대비한 관리체계도 적절하게 운영하고 있는 것으로 판단되며, 데이터 공개 및 정보공개를 위해 담당자를 지정하고 있으며, 정보 공개도 전년도에 비해 신속하게 이루어지고 있어 여러 정보를 공개하고 있으나 정보공개가 협회주도의 공급자 위주의 공개이며 고객에 대한 맞춤형 서비스 제공은 사전공표정보를 홈페이지에 제시하는 정도에 그치고 있으므로 고객의 수요를 반영한 맞춤형 서비스 제공에 노력하여야 함

### ② 정부정책협력도(2)

○ 통합 추진위원회를 구성하여 적극적으로 운영함으로서 발전적 추진 방향을 도출하였고 이는 기관통합을 위한 체육계의 적극적 의견 수렴 및 공유를 위한 e 뉴스레터 발간, 임금피크제 도입 등으로 확인할 수 있으나 이외의 정부정책에 대한 구체적

내용이 제시되지 않고 있으므로 기관이 수행한 업무 가운데 정부정책협력도와 관련한 내용에 대해 보다 적절히 제시하도록 노력하여야 함

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무예산계획을 수립하였으며 이행을 위한 노력을 기울이고 있으나, 예년의 노력과 유사한 수준의 노력으로 평가되며, 위험관리 시스템 수행 업무도 통상적인 활동의 일환이었다고 여겨지며, 위험관리 노력이나 자금조달 적정성 등에 대해서는 설명을 하고 있지 않은데 이에 대한 개선이 필요함

○ 2014년도 경영평가 지적사항을 해소하였고 전사 경영계획과 연계한 재무관리 계획을 수립한 점, 부채 및 유동성 관리를 적절하게 운영함

○ 예산의 효율성 제고를 위한 모니터링은 실시하고 있으나, 사업 선정과정의 개선에 대한 노력 및 성과가 제시되지 않아 개선이 필요하며, 클린카드 사용 내역에 대한 모니터링 강화 결과 부정사용에 대한 소명 건수가 한 건도 없다는 점과 행사비 및 업무추진비를 절감하여 전년대비 6억 원 절감한 효과를 거두고 있다는 점 등은 높이 평가할 수 있음

### ② 계량관리업무비(2)

○ 행사비와 소모성 경비에 대한 분석을 통해 절감 요인을 찾으며 관리업무비 절감을 위한 노력을 한 점 및 관리업무에 대한 모니터링 체계를 구축하여 관리하고 있다는 점 등은 높이 평가할 수 있으나, 모두 당면한 문제를 해결하는 형태이며 근본적으로 요인을 제거하고 있지는 않는 상황이라고 판단되는 바 이에 대한 개선이 요구됨

○ 계량관리업무비는 2015년 25.39%로 2014년의 27.3%에 비해 1.91%P 하락함

○ 매출액이 2014년에 비해 5.21% 증가한 반면에 관리업무비는 2.17% 감소하여 계량관리업무비가 다소 하락함

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원,%)

| 구분 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 38,013 | 35,887 | 36,374 | 40,868 | 39,981 |
| 매출액 | 109,459 | 127,679 | 131,598 | 149,681 | 157,483 |
| 계량관리업무비 | 34.73% | 28.11% | 27.64% | 27.30% | 25.39% |

# III. 주요사업과제

## 총 평

○ 기관은 주요 사업의 추진을 위한 전략 목표, 전략 과제 등을 선정하였으나, 목표와 과제 간의 연계성이 미흡하며, 특히 전략 목표에 따른 과제를 한 가지씩만 선정함으로써 목표 달성을 위한 효율성 있는 사업을 추진하였다고 보기에는 미흡한 것으로 판단됨. 이에 보다 체계적인 현황 분석을 통한 효과적인 과제들을 도출하고 이를 추진하기 위한 노력이 필요함

○ 기관은 전인적인 선수 관리를 위하여 현역 및 은퇴 선수를 위한 소양 교육 및 취업 지원 프로그램을 실시하고, 장학금 지급을 확대한 것은 적절한 사업 추진으로 판단됨. 향후 취업자에 대한 사후 모니터링 시스템을 도입하여 장기적인 측면에서 선수 관리를 위한 전략 구축이 필요하다고 판단됨

○ 기관이 선정한 실행 과제의 추진 실적인 추상적으로 제시되고 있는 경우가 많이 있으므로 경영 평가의 중요성을 인식하여 보다 계량적이고 구체적인 사업 추진 실적을 제출하기 위한 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 판단됨

○ 기관이 설정한 전략 목표의 내용과 실제 실행 과제의 내용 연결이 미흡한 경우가 발견됨. 예를 들어 전인적인 선수 관리 부분의 경우, 훈련 수당 등 우수 선수 처우 개선은 전인적 선수 관리와는 직접적인 관련이 없으며, 이는 우수 선수 육성 부분으로 포함되는 것이 적절하다고 판단됨. 이에 계획 단계에서 보다 체계적이고 현실적인 실행 과제를 도출하기 위한 노력이 요구되는 것으로 판단됨

○ 반부패 지수를 기반으로 한 계량평가, 현장실사 도입, 각종 평가, 자문단의 의견 수렴 등 전년과 대비할 때 개선의 노력은 있으나 결과적으로는 가맹단체들의 불미스러운 사건이 다수 발생함으로 인해 기관의 경기단체 관리미흡에 대한 의혹 및 책임에서 자유로울 수 없음. 오랜 관행이나 타성에 젖어있다고 비춰질 수 있는 체육계 내부적인 기준에 의거한 사업 추진방식에서 과감히 탈피하여 국민들의 공감대

를 형성할 수 있는 엄격하면서 합리적인 잣대 및 기준을 적용, 향후 관련사업을 추진할 필요가 있다고 판단됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 우수선수 육성사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(10)

○ 기관은 우수 선수를 육성화기 위하여 다방면의 사업을 추진하고, 이를 위한 예산 및 지원을 확대한 것으로 사업의 목표 달성을 위하여 의미 있는 노력이라고 판단됨. 그러나 각 사업의 추진내용 중 스포츠 의·과학적 지원 부분의 경우, 실제 훈련의 성과를 높이기 위한 의·과학적 지원 보다는 훈련과 직접적인 관련이 없는 도핑이나 부상 예방 부분에 집중되어 있음. 실제 훈련의 성과를 향상시키기 위한 과학적인 지원이 이루어져야 할 것으로 판단됨

○ 기관의 우수선수 인프라 확대 사업의 경우, 기존의 우수선수인 후보선수, 청소년선수, 꿈나무선수 등의 확대에 초점을 맞추고 있으며, 이는 단기적으로는 어느 정도의 우수 선수를 확보하는 효과는 있다고 판단됨. 그러나 장기적인 관점에서 선수 자원을 확보하기 위한 새로운 전략이 요구되는 시점이라고 판단됨. 특히 최근 선수 자원 자체의 감소를 감안할 때 선수 수급에 대한 새로운 전략을 개발하고 이의 실행이 필요함

○ 기관은 2014년도 국회 지적 사항인 국가대표 및 후보 선수 간 격차 해소를 위하여 예산의 추가 투입 등을 통하여 후보 선수들의 처우를 개선하고자 노력한 점은 매우 의미 있는 경영활동이라고 판단됨. 그러나 촌외 훈련 관리는 최근 사회적으로 문제가 되는 사례를 볼 때, 보다 체계적인 관리 시스템의 수립이 시급한 것으로 판단됨.

○ 기관은 어느 정도 모니터링 활동은 이루어졌으나 주로 간담회 형태의 모니터링이 이루어진 관계로 향후 수혜자 중심의 모니터링 시스템 도입과 자체 모니터링 뿐 만 아니라 외부 기관에 위탁 등을 통한 보다 객관적으로 사업성과를 평가할 수 있는 노력이 필요한 것으로 판단됨. 그러나 모니터링을 통한 현안 과제의 해결을 위하여 의미 있는 노력을 한 것으로 판단됨

#### 2. 목표 달성도(10)

○ 경기력 향상도는 우수선수 육성 성과향상을 위한 당해연도 경기력 향상 정도를 평가

하는 지표이며, 2015년 실적치는 14.6으로 2013년 실적치 14.36보다 증가하였으나 목표치 16.04에 미달하여 3.943점을 기록함

○ 후보선수 국가대표 선발률은 우수선수 육성의 연계 강화를 위한 국가대표 후보선수의 국가대표 선발정도를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 88.42%로 2014년 실적치 86.80%보다 증가하였으며 목표치에 미달하여 2.248점을 기록함

## □ 과제 ② 경기단체 관리 및 지원사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(7)

○ 기관의 대응조치와 사업성과의 근거 대부분이 외부평가 결과에 의존하고 있는 것으로 여겨지며 외부평가 자체의 신뢰도를 강화할 수 있는 방안 마련 필요. 체육계 위주의 외부평가단 구성이 공정하고 객관적인 사업 평가 수행에 방해가 된다는 일각의 목소리를 반영하여 기존 체육계 전문가 위주의 외부평가단 구성에서 체육계 전문가 20~30%, 나머지는 체육계와 이해관계가 없고 각종 의혹으로부터 자유로울 수 있는 일반경영, 재무, 행정, 마케팅, 서비스 품질 등의 분야의 외부 전문가로 평가단을 구성하여 신뢰도, 전문성, 혁신성 강화 모색 필요

○ 통합체육회 출범 과정의 어려움과 당면과제들로 인한 조직 내부적인 혼선은 필수부가결한 요소일 것이나 새로운 조직의 발족을 대외적인 신뢰 회복과 국민들의 공감대 형성을 위한 기회의 적기라는 인식의 전환이 필요. 일부 비리 적발 단체에 대한 대대적인 언론보도로 인하여 기관 전체의 긍정적인 사업 성과까지 호도되지 않도록 균형감 있는 대외홍보 강화의 노력 필요. 이를 위해 해당 직무의 전문성이 다소 결여된 일부 간부급 인사 발령 등 기관 내부 인력 재배치가 요구되고, 리우 올림픽이나 국제대회 경기력 향상 및 성과에 기반한 긍정적인 대외평가는 일시적 일 수밖에 없다는 점을 유념하여 외부 홍보업체나 전문가의 자문을 통한 전략적이고 지속적인 홍보 활동 추진이 필요할 것으로 판단됨

### 2. 목표 달성도(9)

○ 온라인 경기실적 발급시스템 활용도는 경기단체 관리 및 지원을 통한 운영선진화를 위해 경기실적 발급 실적을 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 25,479건으로 목표치 20,688건을 초과 달성하여 만점을 기록함

○ 경기단체 재무관리 운영 평가는 경기단체의 관리 및 지원을 통한 운영선진화를 위해 당해 연도 경기단체 재무관리 운영성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 81.7

로 2014년 실적치 74.4보다 증가하였으며 목표치 90에 미달하여 3.922점을 기록함

## □ 과제 ③ 스포츠 공정성 제고사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 심판의 독립성이나 전문성 향상을 위한 노력은 긍정적인 성과로 평가됨. 특히 심판위원회 규정 개정과 심판 관리 시스템 운영, 녹화장비 지원 등의 활동은 반드시 필요했던 사업영역으로 향후 매년 점진적으로 강화해 나가야 할 필요성이 있는 현안 과제로 평가됨

○ 국가대표 선발 공정성 강화에 있어서는 제도적 보완, 특별점검반 운영과 같은 활동을 전개했음에도 불구하고 끊임없이 국민적 의혹의 대상임을 유념해야 함. 승부조작과 불법 베팅, 선수폭력 분야 역시 솜방망이 식의 처벌이이라는 국민적 여론을 간과해서는 안되며,'무관용 원칙'과 같은 보다 강력한 제제조치가 필요한 시점이라고 판단됨

○ 만족도 조사와 같은 평가제도에 있어서는 선수, 학부모, 지도자 등 모든 이해관계자가 참여하여 현실적인 의견수렴의 장이 마련되어야 할 것으로 사료됨

### 2. 목표 달성도(6)

○ 선수인권사업 인지도 조사는 공정한 스포츠 환경 조성을 위한 선수인권사업의 인지도 향상 정도를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 59.19로 2014년 실적치 54.19보다 증가하였으나 목표치 63.53에 미달하여 2.443점을 기록함

○ 선수폭력에 대한 인식개선도 측정은 스포츠 공정성 제고를 위한 선수폭력에 대한 인식 개선 정도를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 56.05%로 목표치 64.8%에 미달하여 2.028점을 기록함

# (대한장애인체육회)

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | **주요사업1** 장애인생활체육 활성화 사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | **주요사업2** 장애인 선수 저변 확대사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | **주요사업3*** 장애인 우수선수 육성사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 모두가 함께하는 스포츠로 건강한 사회 실현

○ 기관의 미션은 사업과의 연계성에 있어 조화를 이루지 못하며, 체계성과 일관성 측면에서 보완되어야 할 필요가 있음. 또한 구체적인 실현 결과에 대한 의지를 찾기 어려움

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 김 성 일 (‘13.11.25 - ’17. 정기총회 시) |
| 설립근거 | 국민체육진흥법 제34조 |
| 주요사업 | ○ 장애인 체육활동 참여 여건 개선<br>○ 장애인 전문체육 기반 확대 및 제고 노력<br>○ 장애인 우수선수 경기력 향상 |
| 정원 | 88명 |
| 2016 예산 | 64,774백만 원(국고 48,645백만 원, 특별교부금 0원, 자체 11,494백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관의 새로운 가치체계를 정립을 위해 ‘조직 재진단 및 경영전략 수립 컨설팅’을 시행하였으나 미션, 비전, 핵심가치, 경영목표가 체계성과 일관성이 미흡함. 기관의 내·외부 환경 분석이 미흡한 관계로 사업목표에 대한 모호성이 발생한 것으로 판단됨, 기관은 설정한 기업의 미션과 비전을 수행하기 위해 노력을 기울였으나, 각 단계가 연계선 상에서 이루어지고 있지 못하며, 일관성 없는 실행으로 보완되어야 할 필요가 있음. 또한 중·장기적인 측면에서 계획을 선정하고 내·외부적으로 보유한 자원을 바탕으로 경영전력을 수립하고 이를 수행해야함

○ 기관의 실행전략을 추진하기 위해 정원예측 모형을 수립하였으나 변수에 대한 설명, 분석 및 결과 설명 등이 적절하지 않아 수정 및 보완이 필요함. 기관의 실행전

략을 추진하기 위하여 외부용역에 국한되어 있어 내부 직원을 활용통한 내부 시스템 개발로 실행전략을 운영할 수 있는 역량을 키울 필요성 있음

○ 효과적인 고객분석과 명확한 구분을 통해 고객 대응 전략을 수립하고 나아가 고객의 의견을 반영하는 프로세스에 대한 다각적인 방식을 모색함으로써 고객의 소리를 반영한 결과를 통해 사업 실행이 필요로 함. 고객관리에 있어 핵심업무와 과업에 기반 한 고객이 누구인지 명확히 파악이 이루어지지 않아 고객에 대한 체계적인 분석이 이루어지지 못하고 고객의 목소리를 통한 기관의 의견수렴 대상 고객을 체계적으로 분류하지 않고 있으며, 정기적인 고객 의견수렴 활동의 대상이 되는 고객을 가맹단체, 전임지도자, 선수로 한정하고 있어 장애인이 고객임을 감안 할 때 고객에 대한 다각적인 의견수렴 방식을 도입하고 보완해야 할 필요가 있음

○ 기관의 특성 상 봉사하는 마인드 구축을 통한 고객관리가 필요한데 예를들어 기관장이 정기적으로 월 1회 또는 2회 정도 고객의 목소리를 듣는 장을 만들어 고객의 목소리를 직접 듣는 사풍을 만들어 고객에게 다가가는 모습과 고객접점관리에 좀 더 세밀한 전략이 필요함. 향후 기관의 미래는 장애인 고객충성도를 높이기 위해서는 3가지 기능 즉 기본적인 기능적인가치, 보상가치, 감성적인 가치인 3가지가 고객충성도를 만드는데 필수 요건임을 감안할 때 이는 직원들의 사람을 다루고 소통하는데 있어서 고객과의 감성적인 가치측면을 고려할 때 인문학적인 교육프로그램이 반드시 필요한 시점임

○ 기관의 전체 전략 실행을 위한자원관리의 적절성에 대한 설명이 미흡하며, 각 부서별로 진행하는 사업계획에 대한 보유자원의 배분이 이루어져야할 필요가 있음. 또한 사용되는 자원에 대한 결과 및 성과를 구체적으로 명시되어 있지 않아 자원의 사용에 대한 적절성 여부가 매우 미흡한 것으로 판단됨

○ 고객관리에 있어 체계적인 고객이 분류되고 있지 않으며, 선정된 대상고객은 기관자체에서 제안함으로써 다양한 고객을 사업에 대한 수행이 매우 미흡함. 또한 고객의 의견수렴을 통한 다각적적인 방식의 도입과 보완이 마련되어야 하며, 이를 바탕으로 도출된 결과가 추상적으로 기술되어 있어 이에 대한 명확한 평가가 실행되어야 함

○ 윤리경영을 위해 다양한 경영 프로세스 및 사업을 추진하고 있으며, 체계적인 시스템을 구축하기 위한 노력을 기울이고 있으나 중·장기 전략의 명한 설정과 발전가능성에 대한 분석이 반드시 수반되어야 함

○ 대한장애인체육회는 핵심 사업에 대한 명확한 정의가 이루어지지 않았으며, 업무에 따른 부서와의 연결성에 대해서도 충분한 설명이 이루어지고 있지 않아 성과를 측정하는데 제약이 따름. 즉, 성과에 따른 보상제도 반영과정의 설명이 충분하지 않으

며, 적절한 성과관리 체계가 이루어지고 있는지에 대한 평가가 매우 어려움.

○ 인적자원에 대한 교육은 수요를 반양한 고육과정이라 명시되어 있으나 이에 대한 근거가 부족하며, 실제 체계적으로 수행되고 있음을 확인하기 부절적함. 또한 인력 배치에 대한 적절성이 떨어지며, 보수 및 복리후생에 대한 지속성을 평가하기 어려움

○ 기관으르 개방 가능한 공공데이터를 모두 개방하고 있으나, 활용과 홍보가 미흡하여 제대로된 역할을 수행하기 어렵다고 판단됨. 이에 공공데이터 활용을 위한 개선방안의 마련이 필요로 되며, 기관의 운영 방침과 목적에 맞는 정보를 제공하는 노력이 필요로 됨.

○ 적법한 절차에 따른 노동조합의 설치와 법과 정부의 원칙에 입각한 노사관리 체계가 구축되어 있어, 임금피크제의 도입에 따른 활용이 적절하게 이루지고 있음. 또한 사업에 대한 참여율을 높여 사업 실행차원에서는 높은 평가를 내릴 수 있으나 주요 정책과제와의 연관성이 매우 희박함

○ 재무계획의 실행에 있어 재무 구조에 유지에 대한 설명이 부족하며, 실행에 따른 위험에 대비한 시스템의 구축이 미흡함. 또한 관리 업무비에 대한 성과가 크지 않으며, 공익사업적림금 기금지원사업의 통폐합에 따라 관리업무비 감소를 나타냄

○ 주요사업으로는 기관의 환경에 맞는 효과적인 실행과제와 목표를 설정하였으나, 중복적 사업 계획에 따른 추진 실정이 미흡하며, 이에 대한 문제를 해결하기 위한 모니터링이 개선되어야 함. 특히 조직체계, 예산 편성 항목등과 같이 평가 관점에서 이해하기 어려운 항목이 많아 이에 대한 사전 조치와 개선 노력이 필요로 됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 대한장애인체육회 기관의 2015년도 경영실적 이행결과는 “미흡 ”으로  평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 설립근거와 정관을 토대로 설립목적을 반영하여 미션과 비전, 핵심가치, 경

영목표를 수립하기 위해 2015년도에 노력하였으나 미션, 비전, 핵심가치, 경영목표를 수립하는 각 단계가 연계성 상에서 이루어지지 못하여 체계성과 일관성 측면에서 보완되어야 할 필요가 있으며, 기관의 발전을 위해 단기 및 중장기적인 계획 속에서 기관 내·외부의 보유자원을 적절히 배치하여 전략을 수립하고 과제를 수행하여 조직을 운영할 필요가 있음

○ 기관은 핵심업무에 따른 고객을 명확히 구분하고, 그들의 특성과 요구사항을 분석하여 각 고객에 대한 대응전략과 관리방식이 마련될 필요가 있음. 또한 고객의 의견을 수렴하는데 있어서 명확한 고객정의 속에서 각 고객들의 의견을 경영에 반영할 수 있는 효과적이고 다각적인 방식을 모색하여야 할 것이며, 고객의 소리를 경영에 반영하여 개선된 결과를 구체적으로 기술하고 평가할 필요가 있음

○ 기관은 윤리경영을 실현하기 위해 사이버감사실 운영, 감사규정 제정, 윤리강령 제정 등 다양한 시스템을 구축하고 투명경영을 위해 노력하고 있으며,'핫(HOT) 옴부즈만' 제도를 신설, 일상감사의 활성화, 법인카드 사용의 의무화를 통해 공정한 사회를 위한 부적절한 관행과 제도 개선하기 위해 노력하고 있음. 기관의 투명하고 청렴한 윤리경영과 사회책임성 제고를 위해 실질적인 개선점과 실적에 대한 자체평가가 이루어지고, 모니터링과 환류시스템을 통해 적극적으로 관리될 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관의 설립목적을 구현하기 위해 새로운 가치체계를 정립을 위해 2015년도에 전 직원이 참여하여 '조직 재진단 및 경영전략 수립 컨설팅'을 시행하여 기관의 새로운 가치체계를 구축하기 위해 노력하였으나 미션, 비전, 핵심가치, 경영목표가 명확하지 않고, 각 단계가 연계성 상에서 이루어지지 못하여 체계성과 일관성 측면에서 보완되어야 할 필요가 있음

○ 기관의 경영전략을 수립하기 위하여 기관의 내·외부 환경 분석을 기초로 경영여건(SWOT) 분석을 하였으나 기관의 경영전략을 도출하기 위한 과정 속에서 기관의 비전과 목표와의 연계성이 부족하여 보완이 필요함. 또한 약점(W)요인과 기회(O)요인으로 제시한 사안의 추상성으로 인해 의미가 모호하여 명확히 할 필요가 있음. 예를 들어 약점(W1)의 경우 기관의 내부환경의 약점요인인지 경영보고서의 약점요인인지 명확히 할 필요성이 있음

○ 기관에서는 환경분석 및 경영진단을 통해 SO전략, ST전략, WO전략, WT전략을 도출하여 4대 전략방향을 세우고, 각 전략방향에 맞추어 전략과제와 세부실행과제를 수립하고 있으나 각 과제를 수행하는데 있어서 필요한 사업계획과 조직, 인력, 예산 자원배분에 대한 계획이 없어 보완할 필요가 있음. 또한 이 기관이 추구하는 경영목표에 따라서 단기 및 중장기 로드맵을 제시하고 보완할 필요가 있음

○ 경영전략 도출을 위한 외부환경과 내부역량을 분석과 각 전략을 도출하는 과정과 최종 수립단계를 설명하는데 보고서의 많은 지면을 할애하여 정작 중요한 경영실적 보고서가 요구하는 사항에 대해서는 설명이 미흡하였음. 예를 들어 각 기관의 경영목표를 달성하기 위한 세부사업을 수행하기 위해 사업별, 부서별 과제와 목표, 인력과 예산의 배분 등에 대한 설명이 보완될 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 기관의 실행전략을 추진하기 위해 중장기적으로 필요한 적정 인력을 도출하고자 기관에서는 예산액, 인건비, 장애인 등록선수 수, 장애인 생활체육 참여율에 따라 구분하여 회귀분석을 바탕으로 정원예측 모형을 수립하였음. 이러한 기관의 노력은 인정되나 회기식의 사용, 변수에 대한 설명, 분석 및 결과 설명 등이 적절하지 않아 수정 및 보완이 필요함

○ 기관의 실행전략을 추진하기 위한 자원관리의 적절성 부분에서 예산과 담당부서에 대한 설명은 있으나, 인력 배분에 대한 설명이 없어 보완이 필요함. 특히 기관이 수립한 각 실행전략에 따른 보유자원의 배분이 이루어질 필요가 있음. 또한 기관의 외부자원이 주로 내·외부 위원으로 구성된 TFT 위주로 구성되어 있으며, 각 실행전략을 실현하기 위해 어떠한 외부자원이 사용되었는지, 어떻게 효과적으로 활용되었는지, 그 성과는 무엇인지 기술할 필요가 있음

○ 기관이 보유한 자원을 활용함에 있어서 효율적으로 사용되는지를 평가하는 체계적인 내부 시스템을 갖출 필요가 있으며, 체계적인 내부 평가를 통해 나온 결과를 토대로 자원관리가 어떻게 개선되었는지 보완될 필요가 있음. 이와 더불어 기관의 당면한 문제를 체계적으로 파악하는 과정에 대한 보완이 필요하며, 또한 조직에서 인식한 대내외적 당면과제들을 해결하기 위한 기관의 대응방안들은 무엇인지에 대한 고민이 필요함

○ 장애인체육의 협력체계 구축을 위해 다양한 대외 협력 활동 및 양해각서(MOU)를 체결하고 있으나 기관의 당면과제와의 연관성 없이 기관이 2015년에 조직을 운영하

면서 맺은 일반적인 협력업무에 대해서 기술하고 있음. 또한 당면과제에 대한 기관의 간부진들의 인지와 이를 해결하기 위한 기관장 등 간부진의 노력과 실질 활동, 이에 대한 평가와 성과에 대한 보완이 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관은 정관상의 기관 설립목적에 의거하여 사업과 연계된 핵심업무을 파악하고 있으나 이 핵심업무와 과업에 기반하여 이 기관의 고객이 누구인지 명확히 파악하고 있지 못하며, 핵심업무별 고객에 대한 정의와 고객의 특성 및 요구사항에 대해서 체계적으로 분석하고 있지 않아 보완이 필요함. 또한 고객관리에 있어서 고객을 명확히 구분하고, 범주화하여 각 고객별로 그들의 특성과 니즈(Needs)를 파악하고 고객별 대응전략을 체계적으로 수립할 필요가 있음

○ 기관의 의견수렴 대상 고객을 체계적으로 분류하지 않고 있으며, 정기적인 고객 의견수렴 활동의 대상이 되는 고객을 가맹단체, 전임지도자, 선수로 한정하고 있음. 또한 이렇게 한정적인 고객에 대한 의견 수렴과정도 전임지도자 회의, 운영보고회, 역량강화 교육으로 제한되어 있어 다양성과 체계성에서 부족하여, 고객에 대한 다각적인 의견수렴 방식을 도입하고 보완해야 할 필요가 있음

○ 체계적인 고객의견 수렴방식이 구축되어 있지 않으나 기관과 관련된 고객들의 의견을 수렴하기 위해 노력하고 있음. 고객의 의견을 반영한 기관서비스의 개선 효과를 보기 위해서는 의견수렴의 방식을 체계화, 다양화할 필요가 있으며, 개선 효과를 측정하는데 있어서 추상적인 기술 방식이 아닌 명확한(예를 들어, 양적인 기술 방식)을 사용하여 보완할 필요가 있음

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 2014년 75.1점에 비해 1.0점 상승한 76.1점을 기록함

○ 전년도 대비 금융지원  분야가 5.5점, 교육 및 훈련 분야가 3.2점 각각 상승하였고, 시설물(이천훈련원) 운영 및 관리 분야가 3.6점 하락 등으로 인하여 고객만족도가 전년도 대비 1.0점 상승함

○ 2015년도 고객만족도 조사는 PCSI 2.0 모델을 적용하여 1.0 모델을 적용한 전년도 고객만족도 점수와 직접적인 비교가 어려워 고객만족도 지수로 득점을 산정함

○ 고객만족도 점수가 전년대비 1.0점 상승하였기는 하나, 최하위 기관인 대한체육회와 더불어 최하위 그룹에 속하고 있는데, 보조금을 교부하고 관련 단체를 지원하는 성격을 가진 기관임에도 불구하고 고객만족도 평가결과가 저조함

○ 유관단체에 대한 소통과 합리적 방향의 지원 노력 등이 전반적으로 내실있게 이루어지지 못하고 있는 것으로 판단되므로 기관의 개선의 노력이 요구됨

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 기관은 투명한 윤리경영을 실현하기 위해 통합경영공시 관리체계를 갖추고, 운영기준을 마련하고 있으며, 효율적인 경영공시 관리를 위하여 각 항목별 공시담당자를 두고 있음. 한편, 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템의 보완이 필요하나 점차 개선되고 있음. 그러나 기관의 특성을 반영한 자체 경영공시 항목은 무엇인지, 공시내용과 세부사항에 대한 기술에 있어서 보완이 필요하며, 공시내용에 대한 고객접근성을 개선하기 위해 가독성, 접근 용이성, 장애인을 위한 배려 등이 고려될 필요가 있음

○ 경영공시의 운영 실태와 성과 평가에 있어서 기관의 자체경영공시(자율공시) 항목이 전년도에 비해 증가하였으나 타 공공기관과 비교하여 상대적으로 많이 부족하여 개선이 필요함. 또한 사이버감사실 운영, 감사규정 제정, 윤리강령 제정 등 청렴한 윤리경영을 위해 기관에서는 체계적인 시스템 구축을 위해 노력하고 있으며, 기관의 청렴한 경영을 위해 사이버 감사실, 클린신고센터, 권익보호센터 운영, 감사규정 및 윤리강령 제정 등 다양한 노력과 활동을 하고 있음

○ 중장기전략 수립에 있어서 기관의 현재의 위치와 발전 가능성 등에 대한 구체적인 분석과 체계적인 설명이 필요하며, 교육과 설문조사 등을 통한 윤리경영 시스템 구축을 위해 노력하고 있으나 이를 통해 개선된 사항과 성과 측정에 있어서 교육과 설문조사 회수만을 측정하고 있으나 실질적인 성과 측정 지표로서 보완될 필요가 있음

○ 기관은 공정한 사회를 위한 부적절한 관행과 제도 개선을 위해 ‘핫(HOT) 옴부즈만’ 제도를 신설, 일상감사의 활성화, 법인카드 사용의 의무화를 통해 투명성을 강화하기 위해 노력하고 있음. 기관의 부적절한 관행과 제도를 개선하기 위한 노력이 효과를 보기 위해서는 제도와 프로그램 마련에 부가하여 실질적인 효과와 성과에

대한 기술 및 평가가 함께 이루어질 필요가 있음

## Ⅱ. 경영관리

### 총 평

○ 기관의 효율성을 제고하기 위해서는 우선 기관의 핵심 업무에 대해 명확히 인식하고 있어야 하며, 이를 바탕으로 인력이나 재원을 효과적으로 활용하기 위한 관리가 이루어져 하나, 당 기관은 우선 핵심 업무에 대에 명확히 파악하고 있다고 판단하기 어려운 부분이 적지 않은 바, 이에 대한 개선이 무엇보다도 우선되어야 한다고 판단됨

○ 조직진단을 시행하여 새로운 직제로 조직을 개편하고, 인력을 재배치하고 있으나 사업부서의 역할을 중시한다고 설명하면서도 사업부서에 이에 상응하는 인력을 배치하지 못하는 등 하고자 하는 바와 실제로 행한 바가 일치하지 않은 부분도 발견되고 있는데, 조직운영의 기본적인 사항에 대해서는 앞으로 더욱 면밀히 검토하고 분석하여 계획을 작성하고, 작성된 계획에 따라 실행을 할 수 있도록 하는 노력이 필요하다고 판단됨

○ 인적자원의 역량강화를 위한 교육훈련을 실시하고는 있으나, 교육훈련을 필요로 하는 직원의 수요를 파악하여 교육훈련 과정을 개설하는 노력은 부족하며, 무엇보다도 교육의 결과(outcome)를 파악하여 환류하려는 노력이 부족하므로 이에 대한 개선이 필요함

○ 임금체계에 대한 컨설팅을 실시하여 임금체계를 성과급적 형태로 이행하기 위한 준비는 하고 있으나, 현행의 임금체계는 호봉제적 성격의 임금체계라 할 수 있으므로 빠른 기한 내에 성과적 요소를 적절히 반영한 형태의 임금체계로 개선하는 것이 필요하다고 여겨짐

○ 경영실적보고서는 기관의 1년간의 성과를 보여주는 것이므로, 보고서 평가항목에 맞추어 최대한 상세히 작성되어야 함에도 불구하고 내용에 대한 자세한 설명이 부족한 경우는 물론이거니와 평가항목에 대한 설명이 누락된 경우도 있는데 이는 당장 내년부터라도 개선되어야 할 사항이라고 판단됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 핵심 업무에 대한 정의가 명확하지 않으며, 핵심 업무와 부서가 어떻게 연계되는지에 대한 설명이 불충분하며, 조직진단을 시행하여 새로운 직제로 개편을 하였으나, 개편에 따른 효과성에 대해서는 제시하고 있지 않으므로 이에 대한 개선이 필요함

○ 공통역량, 리더십 역량, 직군역량 등으로 나누어 성과관리체계를 구축하고 있으나, 성과를 보수나 인사에 어떻게 반영할 것인가에 대한 설명이 부족하며, 성과관리는 실제 수행 업적을 중심으로 평가하여 보수나 인사에 반영하는 것이 기본이지만 기관의 평정사항은 역량평가 85%, 복무평가가 15%로 실제 업적보다는 잠재적 능력을 중시한 형태이며 이는 적절한 성과관리체계로 보기 어려우므로 실제업적을 중시하는 방향으로 개선이 필요함. 또한, 성과관리 체계안을 2015년 12월에 작성하였으므로 2015년도에는 적용하지 못함

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 인력배치의 현황은 제시되어 있으나, 인력배치가 이루어진 배경에 대한 설명은 부족하며 사업 부서를 강화한다고 설명하면서 사업부서의 인원비율은 2014년에 비해 줄어드는 등 설명의 일관성이 부족하며, 채용 시 학력을 철폐한 점을 성과로 제시하였으나, 실제 입사지원 서류에는 학력난이 여전히 존재하는 등 보고서의 기술과 실제가 부합하지 않는 문제점이 있음

○ 교육과정은 확대되었으나 직원의 역량이나 수요를 반영하여 교육과정을 설치하였다는 명백한 근거제시가 부족하며, 교육을 통한 역량 향상 정도에 대해서는 확인을 하지 못하는 등 교육수요자의 역량에 대한 조사가 부족하므로 실질적이며 체계적인 교육훈련이 실시되었다고 판단하기 어려움

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 2015년도는 보수체계 단순화 및 성과중심의 보수체계도입을 위한 임금구조 설계단계에 머무르고 있으며, 실제로는 호봉제적 성격의 보수체계를 유지하고 있음. 고졸자의 경우 보수는 차별 없이 동일하게 적용되고 있으나, 비정규직은 기타수당에 대해서만 정규직과 동일하게 지급되고 있음

○ 경조사비 지급예산 삭감은 2014년도에 결정된 일로 2015년도의 성과라 보기 어려우며, 복리후생비는 방만 경영 정상화 계획에 따라 적절히 관리하고 있으나, 비상대책위원회의 구성·운영의 적정성, 이행실적, 방만 경영 개선, 복리후생제도 개선 지속성 확보 노력의 적정성에 대한 설명이 없음

○ 임금피크제는 기획재정부의 권고에 적합하게 설계되으며, 임금피크제 도입으로 인한 신규 인력 채용 계획은 정년대상자를 파악한 후 신규채용시기와 인원을 적절하게 산출하고 있으나, 임금피크제 적용 대상자를 위한 직무 개발 평가는 실시하고 있지 않음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 총인건비 인상률은 9.006%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 상회하여 0점으로 평가함

○ 2014년 총인건비 인상률 가이드라인을 준수하지 않아 2015년도에는 인건비 인상 누적 초과율을 계산함

○ 기관은 정부 제시안대로 전직원 기본급 인상에 3.8% 인상을 일괄 적용하였으나, 그에 따른 통상임금 기준액 변동, 초과근무수당과 연가보상비 지급액 증가 등으로 인하여 실질적으로는 3.8%보다 많은 9.006%를 인상함

○ 기관의 인건비 수준이 타 기관에 비해 지나치게 낮지 않음에도 불구하고 인상률을 위반한 것은 기관의 사업 이행에 대한 노력보다는 개인적 보상 확보에 더욱 치중하는 부정적 이미지로 비춰질 수 있으므로 인건비 인상률 준수를 위한 노력과 더불어 기관의 사업 수행에 대한 대내외적 만족도 향상 노력 등 기관의 발전적이고 긍정적인 조직 문화와 확보 노력 등이 요구됨

### ③ 노사관리(2)

○ 노동조합과 임금피크제를 비롯한 현안에 대해 10회 이상의 지속적인 협의를 통해 임금피크제를 원활히 도입하는 등 노사 간 공감대 형성을 통한 적절한 노사관계 형

성을 위해 노력하고 있음

○ 노동조합과 사용자가 현안 문제가 발생 시 실무자 협의를 통해 의견을 나누고 있으며, 워크숍과 같은 행사를 통해 의사소통 활성화를 도모하였으며, 인사담당자 현안과제 및 노무관련 교육, 외부 전문가의 자문을 통해 노사 간 분쟁해결을 도모한 점은 적절하나, 노동조합이 설립되어 있으므로 비공식적인 채널도 중요하나 노동조합과의 단체교섭을 통한 즉, 공식적인 채널을 통한 적절한 노사관계가 주가 되고 비공식적인 채널에 의한 노사관계는 주된 채널을 보완하는 형태로 이우러지는데 바람직하다고 판단됨

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 산업별로 담당자를 지정하여 실천과제를 도출하고 실적관리를 적극적으로 수행하여 공공기관 사전공표대상 14개 항목에 대해 정보공개 실시하였으며, 정보건수가 2014년에 비해 2배 가까이 증가하였음에도 불구하고 이에 적절히 대응하여 법정기한을 초과한 건수가 없었었다는 점과, 기관대표 홈페이지의 방문자수 및 만족도 모두가 큰 폭으로 상승한 점으로 판단할 때 정부3.0 과제를 효과적으로 적절히 수행하였다고 판단됨

○ 개방 가능한 공공데이터는 100% 공개하고 있으나, 연계 가능한 공공정보 건수 가운데 14.4% 만 참여하는데 그치고 있으며, 영상회의 활용 실적은 없다는 점 등이 개선이 필요한 부분이라고 판단됨

○ 기관의 운영하는 사업의 주 대상이 장애인이므로 장애인의 생활체육에 관한 홈페이지를 별도로 개발하여 운영하고 있는 점은 각자의 요구에 부합하는 다양한 정보의 제공이라는 측면과 일괄접근(one-stop)의 편의성 저하라는 측면이 있으므로 이에 대한 검토가 필요하다고 여겨짐

### ② 정부정책협력도(2)

○ 장애인 생활체육 참여율의 목표를 적절히 설정하고 이를 100% 이상 달성한 점은 높이 평가되나, 장애인 스포츠 분야 행정체계 개편 및 회장 선거제도 개선안 등은 정부 주요 정책과 직접적인 연관이 희박함

○ 장애인 스포츠 지도사 국가 자격제도 운영에서 응시 장애인의 편의를 제공하였고, 국민체력 100 사업 장애인 분야 도입연구에 적극 참여하여 장애인 분야 도입을 추진 함

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 사업별로 중장기 재무계획을 수립하고 있으나, 이행노력 및 건전한 재무구조 유지에 관한 설명이 부족하며, 재무 위험에 대한 인식 부족으로 위험에 대비한 시스템을 구축하고 있지 않으며, 부채를 줄이기 위해 반납금을 최소화하기 위한 월별 심사분석 정도에 그치고 있음

○ 중장기 자본조달 방법의 적합성 평가에 관한 내용이 제시되지 않았으며, 부채 총액이 2014년 92억에서 2015년 59억으로 37억 줄었으나 향후의 상환계획 등에 대한 설명도 부족함. 또한 유동비율 및 당좌비율은 제시되어 있으나 연도별로 변동 폭이 적지 않음에도 이러한 변동이 어떠한 의미를 지니고 있으며, 기관에서는 어떻게 대응해야 한다는 대응책에 대한 설명이 부족함

○ 매월 예산 집행실적 취합 및 점검을 통한 사업별 예산 관리로 운영의 효율성을 도모하고 있으며, 클린카드 및 보조사업 카드에 대해서는 통상적인 수준의 지침을 작성하여 시행하고 있음. 한편 경상경비 절감 목표를 설정하고 있지 않은 상태에서 0.4억 원을 절감하였으나, 자본예산의 합리적인 집행 및 절감노력과 그 성과에 대해서는 설명을 하고 있지 않아 이에 대한 개선이 필요함

○ 공정한 계약체결을 위한 계약형태로 전자 입찰건수의 확대를 제시하였으나, 오히려 전자 입찰건수의 비율이 전년도의 66.1%에서 29.8%로 대폭 하락 함

### ② 계량관리업무비(2)

○ 관리업무비를 절감하기 위해 임대료 관리비 절감 노력 및 LED 교체사업, 인터넷 전화사용 등의 노력을 경주하고 있으나 LED 비율이 2014년의 90%에서 88%로 하락하는 등 그 성과가 크지 않음

○ 계량관리업무비는 2015년에 85.18%로 2014년의 92.06%에 비해 6.88%P 감소함

○ 2014년도에는 정부보조금 회계처리와 관련하여 회계감사보고서상의 한정의견을 받았

으며, 2015년도에는 이를 소급 수정하여 적정의견을 받았다. 이로 인행 전기 재무제표 재작성하였기에, IFRS 도입기관의 평가방식을 준용하여 평가함

○ 공익사업적립금 기금지원사업으로의 통폐합에 따라 매출액이 2014년에 비해 25.55% 증가한 반면에 불용예산 최소화를 위해 원활한 사업진행으로 관리업무비는 16.17% 증가하여 계량관리업무비가 6.88% 감소함

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원,%)

| 구분 | 2014(변경전) | 2014(변경후) | 2015 |
|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 33,288 | 33,288 | 38,672 |
| 매출액 | 45,805 | 36,158 | 45,398 |
| 계량관리업무비 | 72.67% | 92.06% | 85.18% |

# III. 주요사업과제

## 총 평

○ 기관은 체계적인 환경 분석을 통한 실행 과제 및 목표를 설정한 것은 의미 있는 경영활동으로 평가됨. 그러나 기관의 주요 사업 내용이 중복되는 경우가 있으므로 보다 세부적이고 현실적인 환경 분석을 통하여 주요 사업 간의 차별성이 보완되어야 함. 예를 들어 장애인 체육활동 참여 여건 개선 사업과 장애인 전문체육 기반 확대 제고 노력 사업 중에 대회지원은 중복이 되고 있음

○ 기관은 주요 사업에 따른 세부 추진 전략 수립 시 주요 사업과의 연계성 제고를 위한 노력이 필요한 것으로 판단됨. 구체적으로 장애인 체육활동 참여 여건 개선 사업의 경우, 생활체육대회나 종합체육대회 지원은 본 사업의 목적을 달성하기 위한 세부 사업의 범주에는 연관성이 미흡한 것으로 판단되며, 이와 같은 문제점을 개선하기 위해서는 사업 계획 수립의 단계에서 주요 사업의 범주에 대한 명확한 정의를 도출하는 작업이 선행되어야 할 것으로 판단됨

○ 기관은 예산 동결에도 불구하고 턴키 방식으로 예산 운영 변경을 통한 예산 사용의 효율성 제고를 위하여 노력하였으며, 지역장애인체육회와 매칭 조건으로 예산을 분배함으로써 예산 활용의 범의를 확대하고, 그에 따라 양적 예산 투입의 효과를 증대시킨 부분은 의미 있는 경영활동인 것으로 판단됨

○ 본 사업의 범주 자체가 너무 포괄적으로 설정되어있어 사업 추진의 집중도가 떨어질 우려가 있고 '주요사업3 (장애인 우수선수 경기력  향상)' 과의 차별성도 미흡하다고 판단됨. 보고서 상에 명시된 본 사업의 '사업범위 4 (장애인 동계스포츠 육성 사업)' 하나 만으로도 독립적인 주요사업으로서의 자원 투자를 요구할 수 있는 대형사업으로 사료되어 이와 같은 4개 사업범위를 하나의 주요사업으로 통합하여 사업을 집행하는 것은 사업추진도 하락 및 사후 평가과정에서의 혼선을 초래할 수 있다고 판단됨. 본 사업의 사업범위 설정은 향후 주무부처와의 협의를 통해 분명히 재고되어야 할 부분이라고 사료됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 장애인 체육활동 참여 여건 개선

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 기관은 체계적인 환경 분석을 통한 실행 과제 및 목표를 설정하였으나, 인력이나 예산을 고려했을 때 설정된 세부 사업 분야가 많은 것으로 판단됨. 또한 장애인 체육활동 참여 여건 개선과 직접적인 관련이 부족한 대회지원에 많은 인력 및 예산이 투입된 것은 사업의 계획 단계에서 사업에 대한 명확한 방향 및 세부 추진 전략의 수립이 미흡했던 것으로 판단됨. 그러므로 향후 본 사업의 추진에 있어서 보다 체계적인 사업 전략의 수립을 통하여 세부 사업의 추진에 있어서 선택과 집중을 통한 사업 목적의 달성이 필요한 것으로 판단됨

○ 기관이 계획한 주요 사업 중 대회 개수의 축소 및 규모의 확대, 회장배대회로의 단일화, 장애유형별대회의 초보자 체험형 대회로 전환, 장애인 체력증진 강습회 개최 지원, 동호인 지원 모형 개선 등의 사업 추진 실적인 명확하게 제시되지 않고 있으며, 이는 사업의 계획 단계에서 사업 목표, 추진체계 등의 수립 시 보다 명확한 사업 방향 설정이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 현장평가단, 위원회, 설문조사 등을 활용한 다양한 모니터링 시스템을 통하여 사업 추진 과정에서 발생하는 문제를 개선하고자 노력하고 있는 것은 경영 성과 향상을 위한 의미 있는 부분이라고 판단됨. 특히, 장애인 접점 기관 인사로 구성된 지역장애인체육솔루션위원회를 구성하여 장애인체육 사업의 활성화를 위해 노력한 것은 의미 있는 경영활동의 판단됨

○ 기관은 비교적 다양한 채널을 통한 환류시스템이 운영되고 있으나, 만족도 평가의

대부분 사항이 80점대 중반을 유지하고 있는 관계로 향후 만족도 향상을 위한 구체적인 전략의 수립이 요구됨. 특히, 장애인생활체육지원사업 만족도의 경우, 전년 대비 0.4점이 하락된 원인에 대한 체계적인 분석과 대책이 수립되어야 할 것으로 판단됨. 그러나 외부 기관의 전년도 지적 사항에 대하여 충실한 보완을 통하여 의미있는 성과를 보이고 있는 것으로 판단됨

### 2. 목표 달성도(10)

○ 장애인 생활체육 참여율 성과는 장애인의 체육활동 참여를 유도하고 다양한 생활체육 사업의 지원을 통해 장애인의 생활체육 참여율 제고 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 15.8%로 2013년 실적치 14.1%보다 증가하였으나 목표치 18.016%에 미달하여 7.736점으로 평가함

## □ 과제 ② 장애인 전문체육 기반 확대 및 제고 노력

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(7.5)

○ 가장 많은 예산과 인력이 투입된 가맹단체 지원 분야에 있어서는 관리단체 정상화 및 회계부정 방지 등 긍정적인 성과를 이루었다고 평가됨. 그 외 기타 7개의 사업 실적은 전년대비 수치와 함께 목표값 및 달성도를 함께 표기하는 것이 성과 관리에 좀 더 도움이 될 수 있다고 판단됨

○ 간담회나 월례회와 같은 시스템 도입은 긍정적인 성과로 평가할 수 있으나, 개선노력을 극대화 할 수 있는 후속 조치는 주로 경기력 향상 부분에만 치중된 것으로 보임. 주요사업 2, 3과의 중복성 문제로도 보여질 수 있으나 이는 기관 내부에서 통용되는 용어나 사업명의 차별화를 통해 향후 추가적인 혼선을 방지할 수 있을 것으로 판단됨

○ 보고서 상에 누락된 항목들이 과하게 많은 부분은 분명 차후 개선되어야 할 부분 또한 기관 특유의 불분명한 조직 체계, 예산 편성 항목 등은 일반적인 평가 기준이나 관점에서 이해하기 어려운 점이 많음. 사전질의 답변서의 추가적인 설명이 필요치 않도록 향후 보다 치밀하고 성의있는 보고서 작성이 필요함

### 2. 목표 달성도(9.5)

○ 장애인 선수 등록 수는 장애인 가맹경기단체 지원 및 각종 전문체육 사업 지원 등 기반조성 노력 결과에 대해 종목별 장애인 선수의 증가율을 평가하는 지표이며, 2015

년 실적치는 14,768명으로 2014년 실적치 15,300명보다 감소하였고 목표치 18,936명에 미달하여 5.144점으로 평가함

## □ 과제 ③ 장애인 우수선수 경기력 향상

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(6.5)

○ 국가대표 선수들의 경기력 향상을 위한 훈련, 지도, 정보수집, 의·과학 지원 등의 분야에서는 장애인 체육의 특성을 고려한 적절한 예산집행 및 인력투입이 이루어졌다고 판단

○ 국내 장애인체육 전문가 또는 평가자의 부재를 이유로 들 수 있겠으나, 특정 인물들의 반복적인 위원회 및 자문단 참여는 다양한 의견 수렴의 장 추구에 저해요인으로 작용할 수 있기 때문에 일반경영 분야 전문가 등 보다 폭넓은 계층의 자문인력 포함도 추후 고려할 필요가 있다고 평가

○ 국가대표 선발 기준에 관련된 회의 결과 제출 의무화와 같은 제도 도입은 유사한 민원제기 방지를 위한 긍정적인 시도로 판단되나, 이러한 제도도입에 따른 실질적인 개선효과를 객관화된 수치로 함께 기술한다면 더욱 혁신적인 성과로 평가될 것으로 사료됨

### 2. 목표 달성도(8.5)

○ 장애인 국제대회 경기력 향상도는 장애인 국가대표 선수에 대한 훈련지원을 통해 각 종 종목별 국제대회에서의 경기력 향상도 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 24.590%로 2014년 실적치 19.600%보다 증가하였고 목표치 22.795%를 상회하여 8.500점을 기록함

# [국민생활체육회]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 생애주기별 체육활동 활성화 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 스포츠클럽 활성화 지원 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* 생활체육홍보 | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 언제 ·어디서 · 누구나 생활체육을 즐기게 하자
○ 국민생활체육에 맞는 미션이며, 국민들 누구나 원하는 시간과 장소에서 생활체육을 즐 수 있도록 진행되었던 사업과 일치하는 것으로 판단됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 강 영 중 (‘15.03.09 - ’16.02.대의원총회 마지막일 까지) |
| 설립근거 | 민법 제 32조(비영리사단법인) |
| 주요사업 | ㅇ 생애주기별 체육활동 활성화<br>ㅇ 스포츠클럽 활성화 지원<br>ㅇ 생활체육 홍보 |
| 조직 / 정원 | / 51명 |
| 2016 예산 | 90,594백만 원(국고 88,332백만원, 특별교부금 0원, 자체 2,262원) |

# 2 총 평

○ 기관의 설립목적에 대한 명확성과 뚜렷한 경영목표를 바탕으로 중장기적인 전략을 수립하여 이를 실행하기 위한 노력을 기울이고 있으나 체육단체의 통합문제로 인해 자원배분의 균형과 조화를 이룰 필요성이 제기됨 즉 통합에 따른 세부 전략의 수립과 실행을 위해 기관 자체 사업 역량의 분석과 활용 가능한 자원을 활용한 조직의 운영이 지속적으로 이루어져야 함

○ 고객의 의견을 수렴하기 위해 다양한 접촉 포인트를 구축하여 이를 실행하고 있으며, 고객의 민원을 처리하는 과정을 체계적인 프로세스를 통해 수행하고 있음. 그러나 고객만족도가 작년보다 하락하여 고객만족을 높이기 위한 새로운 전략을 수립할 필요성이 보이며, 이는 각 고객별 니즈(Needs)를 파악하는데 있어서 미흡하여 각 고

객 범주별로 고객니즈(Needs)를 분석하고 보완할 필요가 있음. 이에 고객 세분화와 세분 고객의 분석을 통해 맞춤 서비스 제공이 제공되어야 함. 이를 개선 할 방법은 고객만족 경영관리 차원에서 기관의 내부적 종사원과 외부 고객들의 만족지수를 같은 요인을 통하여 만족지수 차이를 조사를 통하여 서비스 착각지수(Service Gap Index)조사가 전사적으로 이루어지면 기관의 고객만족활동이 외부고객에게 전달되는 방법임

○ 기관은 다양한 고객 서비스를 제공하는 과정에서 윤리경영의 방침을 성실하게 실행하고 있으며, 이는 외부적 차원뿐만 아니라 내부적 차원에서 또한 잘 실행되고 잇음. 특히 사회적 책임성의 제고하기 위한 노력으로 다양한 활동을 계획하고 본 기관의 설립목적에 맞는 사회사업을 통해 사회공헌활동을 실천하고 있음. 그러나 공정사회 구현을 위해 내부적 개편 및 새로운 추진전략 체계가 필요로 함

○ 기관은 조직개편에 앞서 구조개편을 위해 많은 인력을 투입하였으며, 인력구성이 기관의 목적에 부합하지 않으며, 공급자위주의 교육방식으로 인해 교육을 통한 자원의 증가가 평가되고 있지 않고 있음, 이에 교육훈련에 대해서는 결과보가 산출에 집중하여 적절한 관리와 개선이 필요로 됨

○ 보수체계로는 기본연봉 이외에 교통비, 급식보조비 등의 수당이 포함되어 있어 성과를 중시하는 급여체계와 거리가 있으며, 노사관계 또한 노사협의회 법률이 요구하는 노산간담회 실행 기준인 4회 충족시키지 못하는 등 개선이 필요로 함

○ 미디어를 적극적으로 활용하여 공공데이터를 개방하였으며, 이에 따라 고객의 방문자수 증가 등 문화정보 서비스에 대한 관리와 전력이 적절하게 수행되고 있음, 또한 제공되는 공공 데이터 등 정보 보안과 관련하여 적절한 보안 규정 및 지침을 통해 정보보안 대책을 제대로 유지하고 있음

○ 국민생활체육회는 한정된 사업예산을 효율적으로 활용하고 있으며, 사업에 대한 평가를 위한 체계적인 모니터링 방법을 통해 정확한 평가를 위한 노력을 기울이고 있음. 즉, 세부적이고 전략저인 접근방식을 통한 실행계획을 수립하고 이를 수행하고 있으며, 체육계출진과 비체육계출신의적절한 균형으로 전문가들의 의견 수렴과 새로운 관점에서의 경영 전략의 수립을 도모하기 위한 노력을 기울이고 있음

○ 스포츠클럽에 대한 중단은 기관 자체적으로 경각심을 제고 할 수 있는 방안으로 적용될 수 있으나, 사업 전체적인 측면에서는 추기투자자본의 손실이 발생될 것으로 보여짐, 이에 기관 자체 소석된 실업팀을 활용한 사업 계획의 수립이 필요로 됨

○ 기관의 사업 활성화를 위해서는 체계적인 실행전략을 도출하고 이를 달성하기 위해 구체적인 사업 목표를 설정하고 추진체계에 대한 확립이 보완되어야 함. 즉, 사업 추진에 있어 구체적이고 정확한 정보의 전달을 통해 효과적이고 효율적인 활동이 전개될 수 있도록 해야 함. 이때 기관에서는 콘텐츠 활성화를 위한 노력이 필요로 하며, 자체적으로 개발의 한계가 발생될 경우 외부 자원을 활용한 협업이 필요로 함

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 국민생활체회 기관의 2015 도 경영실적 이행결과는 “양호”으로  평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 설립법 및 정관에 근거하여 설립목적을 명확히 하고 이에 따라 미션과 비전, 핵심가치를 도출하고 있으며, 이를 근간으로 경영목표와 전략, 세부과제를 적절하고, 구체적으로, 연계성 있게 수립하여 실천하고 있음. 특히, 기관은 비전과 경영목표에 따라 중장기 경영전략과 이에 따른 전략과제를 세우고 경영환경의 변화 속에서 적절히 대응하기 위해 노력하고 있음.

○ 기관은 전략과제 및 세부과제들을 실행하기 위해 기관의 사업역량을 분석하고, 내외부의 활용 가능한 자원을 동원하여 조직을 운영하고 있으나 2015년도 체육계의 중요한 이슈인 체육단체들의 통합문제에 외부자원 활용 및 회의, 자문위원회 운영 등이 치우쳐 있어 이러한 활동과 자원배분에 있어서 균형과 조화가 필요함.

○ 고객을 가치생산, 가치전달, 가치구매, 가치영향 고객으로 분류하고 각 고객들의 특성과 요구사항들을 분석하는 고객 분류체계를 갖추고 있으나, 고객의 의견을 듣고, 수렴하여 시정하고, 경영에 반영하는데 있어서는 조직이 분류한 각 고객들을 모두 포괄하고 있지 못하고, 일반고객(가치영향고객)만을 대상으로 하고 있어 고객에 대한 분류체계를 수정하거나 만일 현재의 분류체계를 유지한다면, 모든 고객들을 포괄할 수 있는 고객관리 시스템의 구축이 필요함.

○ 기관은 윤리경영을 위한 노력과 활동으로 경영공시 시스템을 구축하고 있으며, 평

가 및 환류시스템을 통해 책임경영, 투명경영을 해나가기 위해 노력하고 있음. 특히 중장기 로드맵을 갖추고 윤리경영을 지속하기 위해 노력하고 있음. 또한 사회 책임성 제고를 위해서 전체 임직원들이 노력하고 있으며, 교육 참여율은 2013년도부터 2015년까지 지속적으로 100%를 달성하고 있음.

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관은 생활체육진흥법 및 정관에 근거하여 '국민건강 증진 및 삶의 질 향상에 기여'라는 설립목적을 적절히 도출하였으며, 미션과 비전을 기반으로 국민건강, 국민행복, 국민화합이라는 명확한 핵심가치를 도출하고 이에 근거하여 경영목표를 수립하였고, 비전, 핵심가치, 경영목표의 설정은 기관의 설립목적과의 체계적인 연계성 속에서 도출되었음.

○ 기관은 비전과 경영목표에 맞추어 중장기 경영전략을 수립하였으며, 경영전략 실행력 강화를 위해 체제를 정비하고 급격한 경영환경의 변화에 대응하기 위해 중장기 경영전략을 수립하고 있음. 그러나 일부 '글로벌 넘버원 생활체육기관'이라는 경영목표가 추상적이어서 이를 토대로 수립한 전략방향과 전략목표가 불명확하여 연계성을 높이기 위해 명확히 할 필요가 있음.

○ 기관이 제시한 중장기 경영전략 방향의 틀 속에서 전략과제를 도출하고 있으며 단기 및 중장기 세부사업계획을 적절히 수립하였고, 이러한 경영목표와 경영전략, 전략과제를 원활히 수행하기 위해 사업별, 부서별 체계를 갖추고 있음. 부분적으로 '생애주기별 체육활동 지원 전략방안'의 세부항목의 내용이 전략방향과 부합하지 못하는 점이 있어 수정 및 보완이 필요함.

#### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 기관의 주요사업의 실행력 강화를 위해 사업역량을 분석하고, 기관이 보유하고 있는 조직과 인력, 예산을 경영전략과 세부실행전략별로 편성하여 관리하고 체계적으로 관리하고 있음. 또한 기관의 주요사업을 실행하기 위해 자문위원회, 제도발전위원회, 재정위원회 등을 구성하여 노력하고 있으며, 체육학회, 지자체 등과 협력을 도모하고 있음. 그러나 외부자원의 활용에 있어서 2015년도 체육계의 주요 이슈인

체육단체 통합 문제를 해결하는데 치우쳐 있어 적절한 배분이 필요함.

○ 기관이 보유하고 있는 활용자원에 대해서 명확히 파악하고 있으며, 이러한 자원을 토대로 목표수립, 중장기 계획, 효율적 자원배분, 부서별 업무계획을 세우고, 전략을 실행, 성과에 대한 평가 및 환류과정을 거쳐 효율적인 경영운영을 위해 노력하고 있음. 그러나 기관은 내외부의 평가 및 환류시스템을 체계적으로 구축하고 경영에 적용하고 있으며, 효과적으로 실행한 기관의 노력에 대해 기술하고 있으나 이로 인한 최종적인 결과에 대한 기술이 미흡하여 개선된 사항과 성과에 대한 부분을 보완할 필요가 있음.

○ 기관은 당면문제에 대한 체계적인 대응 프로세스를 갖추고 핵심과제 및 당면과제에 대한 적극적인 대응노력을 기울이고 있으나 전략을 실행하는 과정에서 당면하게 되는 문제가 무엇인지 보다 구체적이고 명확하게 제시할 필요성이 있음. 예를 들어 내·외부 고객 의견수렴과 대내외 환경변화를 통해 당면문제를 파악하고 있다고 하는데, 이를 통해 파악된 당면과제가 무엇인지 명확하지 않음. 따라서 기관의 실행전략을 추진하는 과정에서의 당면하게 되는 문제가 무엇인지 명확히 하고, 분석 프로세스를 구체화, 체계화할 필요가 있음.

○ 기관을 운영하는 과정에서 접하게 되는 이해관계자들을 외부(국회, 정부, 학계 및 유관단체, 고개민원)와 내부(임직원, 회원단체) 이해관계자로 구분하고 각 이해관계자들의 요구사항들을 분석하여 생활체육진흥법 제정, 원활한 체육단체 통합 추진, 체육계 자정 및 회계 투명성 강화, 생활체육 활성화 예산 확보라는 4개의 핵심 현안과제를 도출하고 있으며, 이들의 의견을 수렴하고 적절히 대응하기 위해 적극적으로 노력하고 있음.

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관은 생애주기별 체육활동 지원, 스포츠클럽 육성을 통한 스포츠 참여 조직화, 생활체육 정보제공 및 홍보 강화, 생활체육 제도혁신 및 업무경쟁력 제고라는 추진전략에 따라 세부추진과제를 제시하고 이에 따라 고객을 분류하여 고객의 특성을 분석하고 있음. 이러한 분석을 토대로 이해관계자들의 특성에 따라 고객을 구분하고, 기존의 고객관리 전략과 더불어 새롭게 개선된 방안을 통해 고객을 적절히 관리하고 있음.

○ 고객 파악하는데 있어서 가치생산, 가치전달, 가치구매, 가치영향 고객으로 분류하

고 이에 따라 대상을 나누고, 역할 및 기능을 구분하고 있으나 고객의견 수렴체계에서는 이러한 구분방식에 따르지 않고 일반고객만을 대상으로 수렴체계를 세우고 있어서 일관성이 부족함. 따라서 고객을 네 가지 범주로 분류하였다면, 각 범주에 해당하는 고객에 대한 관리체계가 필요함.

○ 고객의 의견을 수렴하기 위해 민원 처리, 모니터링, FCI실시, 만족도 조사 등 다양한 고객의견 수렴제도를 운영하고 있으며, 일반고객의 의견을 듣고 경영에 반영하기 위한 적절한 체계를 갖추고 있음. 특히 외부 민원에 대한 처리 시스템과 내부 공유 시스템을 체계적으로 운영하고 있음. 그러나 각 고객별 니즈(Needs)를 파악하는데 있어서 미흡하여 각 고객 범주별로 고객니즈(Needs)를 분석하고 보완할 필요가 있음.

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 2014년 82.3점에 비해 1.8점 하락한 80.5점을 기록하였으며, 득점은 PCSI2.0 모델적용에 따른 지수값으로 적용하여 산출함

○ 물품지원 부분(가중치 7%)이 전년도 대비 2.3점 상승하였으나, 가중치가 가장 높은(86.7%) 금융지원 부분이 전년도 대비 1.8점 하락하였고, 교육 및 훈련 부분(가중치 6.3%)이 전년도 대비 6.2점 하락하여 전체적으로 전년도 대비 1.8점이 하락함

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 기관의 투명한 경영을 위해 경영공시 실행체계를 수립하고 체계적으로 관리하고 있으며, 경영공시로 초래될 수 있는 정보보안 문제에 대비하기 위해 사이버 보안 관리체계를 정립하고, 국제표준에 부합하는 사이버 보안 관리를 통해 보안을 강화하였음. 또한 고객의 정보에 대한 접근성을 높이기 위해 가독성, 이해도, 적시성, 접근성을 고려하여 개선하였으며 일반 고객들뿐만 아니라 시각장애인 등의 취약계층을 위해 웹서비스를 개선하였음.

○ 윤리경영을 위해 기관의 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 갖추고 지속적으로 관리하고 있으며, 통합경영공시 및 자체경영공시를 공시내용에 따라 정기적, 상시적으로 운영하고 있음. 기관에서는 경영공시의 양적인 부분뿐만 아니라 정보의 질적인 부분까지 고려한 공시를 하고 있으며, 국민의 알권리 증진을 위해 2013년도부터 매년 경영공시 항목을 확대하고 있음.

○ 윤리경영을 위해 윤리강령, 임직원행동강령, 직원 징계 규정, 청렴계약이행서약제도, 부조리신고센터 등을 운영하는 등 다각적인 윤리경영시스템을 구축하고 있으며, 기관장을 포함한 간부진과 일반 사원들 모두 청렴교육을 의무화하고 환류시스템을 두고 지속적으로 관리하고 있음. 이에 임직원 대상의 반부패, 청렴 교육이 2013년, 2014년에 비해 2015년도에 임직원 1인당 교육시간이 증가하였으며, 교육참여율은 2013년도부터 2015년까지 지속적으로 100%를 달성하고 있음.

○ 사회 책임성 제고 노력에 있어서'스포츠 사회공헌을 통한 건강한 사회 구축'이라는 기관의 비전과 '건강한 사회', '행복한 나눔'이라는 핵심가치에 부합하게 사회 주요활동들을 계획하고 사회공헌활동을 실천하고 있음. 특히, 기관의 설립목적에 맞는 사회사업을 수행함에 있어서 단기 및 중장기 사업계획을 세우고 있음.

○ 부적절한 관행과 부패척결을 위한 의식개혁 및 개선노력을 하고 있으나 공정한 사회를 실현하기 위해서는 기관의 추진전략체계가 필요하며, 추진전략체계에 맞추어 제도개선, 신뢰성 회복, 협업을 통한 성과공유와 공정거래 활동이 이루어져야 함. 또한 공정사회 구현을 위한 관행 및 제도 개선 노력으로서 조직운영, 인사제도, 사업추진 관행으로 나누어 개선점을 기술하고 있는데, 그 효과와 성과에 대해서는 사업추진 관행 개선 실적만을 기술하고 있어 보완이 필요함.

## II. 경영관리

### 총 평

○ 체육 단체의 구조개편을 앞두고 인원을 상대적으로 구조개편에 많이 투입하였으나 이러한 인력배치가 반드시 기관의 목적과는 부합하지 않는 측면이 있으며, 인적자원의 함양을 위한 교육훈련의 경우 수요는 적절히 파악하고 있으나 교육의 성과에 대해서는 자체, 외부위탁 모두 교육의 결과보다는 산출에만 집중하고 있어 적절한 관리가 이루어지고 있다고 판단하기 어려움

○ 보수체계와 관련하여서는 급여체계가 기본연봉, 직무급, 성과연봉, 기타 수당으로 구성되어 있으며 성과급적 요소는 전체의 약 11% 정도로 큰 비중을 차지하지 못하고 있으며, 기본연봉에도 기본급 외에 교통비, 급식보조비 등제 수당이 포함되어 있는 등 성과를 중시하는 급여체계와는 거리가 있는 것으로 나타나 이에 대한 개선이 요구됨

○ 노사관계는 비공식적 채널을 통해 노사간의 협력과 이해를 높이려는 노력을 하였으나, 공식적인 채널인 노사협의회를 법률이 요구하는 분기 1회의 기준을 충족하고

있지 못하고 있어 이에 대한 개선이 필요함

○ 효율적 재정운영을 위해 많은 노력을 기울이고 있으며 일정 부분 성과도 거두고 있다고 여겨지나 관리업무비가 2012년 이후 급격히 증가하고 있는데 이에 대한 분석 및 개선이 이루어지고 있지 않는 것은 시급히 시정되어야 할 큰 문제점이라 여겨짐

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 체육단체 구조개편에 상대적으로 많은 인원이 투입된 점과 사업부서의 기능을 중시한다고 하면서도 사업부서와 지원부서의 인원이 거의 동수를 유지하는 등 주요업무와 부서조직의 인원 배분이 적절히 이루어졌다고 판단하기 어려움

○ 내부직원 만이 아니라 회원단체에 대해서도 적절한 성과평가를 실시하고 있으나, 업무수행결과보다는 역량평가에 중점을 두고 있으므로 업무수행결과를 중시하는 방향으로 평가체계를 개선할 필요 있으며, 성과결과는 인사 및 성과연봉제의 기초자료로는 사용되나 급여를 결정하는데 실질적으로 영향을 미치지는 못하는 상태로 적극적으로 반영되고 있지는 않은 것으로 판단되므로 이에 대한 개선이 요구됨

#### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 사업부서의 중요성 증가를 고려하여 인원을 조정하였으며 인사공정성 확보를 위해 면접전형에서 필기검사전형을 도입하였으며, 면접관을 외부인사위원으로 추가하는 등 객관성 확보에 노력한 점 등은 높게 평가할 수 있음

○ 교육수요를 외부, 조직, 개인의 3종류로 나누어 판단하고 이에 대응하는 형태의 교육계획을 수립하였으며 일부 개인적 역량을 고려한 교육과정도 있으나, 대부분의 교육과정이 공급자 위주의 과정으로 편성되어 있으며, 교육의 성과를 강의 수나 시간과 같은 산출위주로 관리를 하고 있으며 교육을 통해 인적자원이 어느 정도 증가하였는가와 같은 결과에 대해서는 관리를 하고 있지 않아, 교육에 대한 개선도 산출에 의한 개선만이 제시된 점은 개선할 필요가 있다고 판단됨

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 연봉에 성과급적 요소를 일부 도입하고 있으나 그 비중이 미미하여 성과와 보수가 연동되는 형태라고 판단하기 어려우며, 보수체계도 기본연봉에 여러 종류의 다양한 수당이 여전히 존재하고 있어 개선되어야 할 여지가 많다고 여겨짐

○ 고졸자, 비정규직의 부수나 복리후생을 전년도에 비해 증대시킴으로써 정규직과의 차이를 줄인 점은 현저히 개선된 점으로 높게 평가할 수 있으며, 급여에서 차지하는 복리후생비의 비중은 감소하였으나 이는 복리후생비의 감소라기보다는 총인건비의 증가로 인한 것임

○ '복리후생 가이드라인', '방만 경영 정상화 계획' 및 기관에서 자체 수립한 '방만 경영 정상화 추진계획'에 따라 정해진 기한 내 정상화 계획 이행을 위한 노력을 통해 방만 경영 정상화 계획을 충실히 수행한 점은 높게 평가됨

○ 임금 피크제는 정부권고안을 준수한 정년보장형으로 도입하고 있으나, 임금피크제 도입에 따라 적용 대상자를 위한 직무개발평가를 실시하여야 함에도 불구하고 이를 실시하지 않아 이를 개선할 필요가 있다고 판단됨

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 2.789%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수하고 있으며, 총인건비 인상률 지침은 3.8%였으나 전직원의 기본급을 3.0%만 증액하여 총인건비 인상률을 관리함

### ③ 노사관리(2)

○ 노사간담회 정례화를 통한 노사갈등 사전 예방을 도모하였으나, 연 4회 이상 매분기마다 개최하도록 되어 있는 노사협의회를 2회만 실시하여 법정의무규정을 준수하지 못한 것은 개선되어야 할 큰 흠결이라고 여겨짐

○ 노사간 공감대 형성을 위해 정보시스템을 통한 경영정보 제공으로 공감대 형성을 꾀하였고 양방향 의사소통을 가능하게 하는 체계는 마련하였으나, 이를 어느 정도 활용하고 있는지를 나타내는 실제 활용 정도는 제시되지 않았는데 이 역시 개선되어야 사항이라고 판단됨

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관 대표 문화정보서비스 수준과 관련하여, 전년도에 비해 방문자수도 증가하였으며 만족도도 상승하였으며, 공공 데이터 개방에 많은 노력을 기울여 전년도 대비 실적이 100% 이상 증가하였고 생활체육관련 데이터를 민간단체, 타 기관에도 개방한 점, 모바일 기기에 대응한 웹페이지 개발, 네이버 TV캐스트 등 뉴미디어 적극 활용한 점 등은 높게 평가 됨

○ 정보 보안과 관련하여서는 자체 정보보안 규정 및 지침을 보유하고 있으며 적절한 수준의 정보보안 대책을 수립, 유지하고 있다고 평가되나, 정부3.0 추진체계가 불명확하며 이와 관련한 사업내용도 기관이 수행해야 할 통상적인 업무의 연속인 것이 대부분으로 기관 자율적 사전정보공개, 정보공개 시스템 구축 활동 모두 통상적인 수준의 활동이라고 판단되는 바 개선의 여지가 있다고 여겨짐

### ② 정부정책협력도(2)

○ 생애주기별 체육활동 지원 및 K-스포츠클럽 육성에 적극적으로 노력한 점과, 대한체육회와 통합을 이룬 점 등은 정부가 추진하는 주요 정책의 실행을 위해 기관이 노력한 점으로 높이 평가할 수 있음

○ 임금피크제의 도입은 정규사업 이외에 정책적 필요에 의해 추진된 사업으로 인정되는 생활체육활성화, 안전한 스포츠 환경구축 등은 업무 자체는 적절히 수행하였으나 기관의 본연의 업무와 관련된 사항이므로 정규사업 이외의 추가적인 업무인지가 명확하지 않음

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 재무구조 건전성 확보를 위한 통합관리 시스템 구축을 완성하였고, 재무위험에 대한 선제적 대응 시스템으로 보조금 감리시스템 도입 및 운영하였으며, 또한 IT 기술을 활용한 통합시스템을 구축하여 단식부기에서 복식부기 시스템으로 전환한 점 등은 높게 평가할 수 있음

○ 사업선정 과정에서 전문가 그룹 및 회원단체의 의견을 수렴하고 있으나 대부분 이

해관계자들로 타당성이 충분히 확보되었다고 판단하기 어려우므로 사업선정에 객관성을 제고하기 위해서는 외부 전문가의 참여비율을 높이는 노력이 필요하며, 예산 집행의 투명성과 관련하여 제시한 내용도 통상적인 수준의 노력이며, 보조사업 내부고발 시스템의 도입계획을 수립한 것도 12월로 2015년 내의 실제성과는 없는 것으로 나타남

### ② 계량관리업무비(2)

○ 관련 업무비를 효율적으로 관리하여 절감을 위한 노력을 기울여야 함에도 불구하고, 절감하려는 기관의 구체적인 노력 제시가 부족하며, 특히 관리업무비 가운데 행사비의 경우 2014년도 2013년에 비해 3%p 증가하여 통제 대상이었으나 2015년은 2014년에 비해 무려 4.5%p나 증가하는 등 효율화와는 반대 방향의 움직임을 보이고 있어 관리업무비의 관리는 매우 강하고 큰 폭의 노력과 개정이 필요하다고 판단됨

○ 계량관리업무비는 2015년에 11.51%로 2014년의 11.87%에 비해 0.36%P 하락하였으며, 평점은 76.851점을 획득하여 1.537점을 득점함

○ 매출액은 2014년에 비해 12.11% 증가하였고, 관리업무비는 8.7% 증가하여 계량관리업무비는 전년도 대비 0.36%P 하락함

○ 동 지표에 대한 관리가 되지 않아 자체적으로 실사받지 못하고 외부인이 대신 실사를 받는 상황이 발생함. 보조금 관리기관임에도 불구하고 재무예산 관리능력이 부실한 것으로 판단됨. 기관은 경영평가를 외부인이 대신 받도록 하는 일은 없도록 하여야 함

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원,%)

| 구분 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비(A) | 5,270 | 4,305 | 5,527 | 8,799 | 9,407 | 10,228 |
| 매출액(B) | 27,011 | 25,033 | 34,144 | 46,456 | 79,255 | 88,851 |
| 계량관리업무비(B/A) | 19.51% | 17.20% | 16.19% | 18.94% | 11.87% | 11.51% |

## III. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관은 체계적인 환경 분석을 통한 효과적인 실행 과제를 도출하고, 이를 달성하기 위하여 신규 사업으로 유아체육활동 지원 사업을 개발하는 등과 같은 다양한 노력을 추진한 것은 긍정적으로 평가됨. 그러나 구체적인 사업 과제별 목표를 설정하고, 이를 달성하고자 하는 추진체계의 확립이 보완되어야 할 것으로 판단됨

○ 기관은 환류 활동을 통하여 제기된 문제점 또는 미흡한 점에 대한 향후 대책을 비교적 체계적으로 수립한 것은 긍정적으로 평가됨. 그러나 외부지적 사항과 연계된 환류활동 및 노력에 있어서 단순히 안전사고의 예방을 위하여 노력 중과 같은 추상적인 실적이 발견되는 바, 이에 대한 보다 구체적이고 계량적인 실적의 제시가 필요하다고 판단됨

○ 기관은 사업성과의 모니터링 측정한 결과의 해석을 위하여 외부 전문가 등으로 구성된 평가위원회 등을 통한 객관적이고 신뢰할 수 있는 시스템의 구축이 필요하며, 사업성과의 측정을 위한 의견 수렴, 현장 점검, 만족도 조사 등에서 나타난 문제점을 해결하기 위한 모니터링 시스템의 절차 및 구체적인 내용에 대한 개선이 향후 사업의 추진과정에서 필요할 것임

○ 스포츠클럽 활성화 지원사업은 한국형 스포츠클럽 모델 개발 및 정착, 학교체육시설 개방, 동호인 행사 지원 등의 3개 주요 사업영역으로 구분. K스포츠클럽과 동호인 행사 지원과 같은 사업은 지자체의 적극적인 협조 및 동참 없이는 사업추진에 어려움이 따를 수밖에 없음에도 불구하고, 현재까지는 계획에 비해 원활한 협업이 이루어지지 않고 있는 것으로 보임. 기관 산하 전국 단위의 회원단체들을 독려하고 활용해서 지방자치단체에게 뚜렷한 동기부여 및 인센티브를 제공하는 방법이 효과적일 수 있다고 판단됨. 학교체육시설 개방 사업 또한 교육부, 교육청과의 긴밀한 협조체제를 구축하여 상호 간의 윈-윈 (Win-Win)할 수 있는 이유와 명분을 제공하는 것이 본 사업의 지속가능한 성장여부를 좌우할 것으로 판단

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 생애주기별 체육활동 활성화

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(9)

○ 기관은 유아체육활동 지원 사업의 경우, 프로그램과 유아체육 지도 방법 등에 대한 교육을 실시한 점은 유아체육의 활성화를 위하여 의미 있는 경영활동이라고 판단됨. 단 현재 민간에서 운영하고 있는 유아체육 산업이 활성화되고 있는 시점에서 민간 부분의 사업과 공공 부분의 사업이 상충되어 갈등이 발생할 수 있는 가능성이

있으므로 이에 대한 사업 전략의 심도 있는 검토가 필요하다고 판단됨

○ 기관의 청소년 체육활동 지원 사업 중 여학생체육활동 지원 사업의 경우, 전년도와 비교하여 축구 이외의 종목을 대상으로 신규 스포츠 클럽의 창단이 체육활동 참여의 다양성 측면에서 고려되어야 할 것으로 판단됨. 또한 청소년 체육활동 프로그램의 다양화 내용 중 I리그 운영은 기존에 이미 운영되고 있는 관계로 프로그램의 다양화 측면에서 적합성이 낮다고 판단되며, 보다 다양한 신규 프로그램의 추가가 I리그 활성화를 위하여 요구됨

○ 기관은 대한체육회와 통합으로 인한 기관의 성격이 변하였기 때문에 단순히 조직의 통합 차원뿐 만 아니라 프로그램의 통합도 향후 고려할 필요가 있다고 판단됨. 예를 들어, 엘리트 선수를 활용한 생활체육 프로그램의 활성화 전략 등과 같은 사업은 통합체육회에서 반드시 고려하여야 할 사항으로 이와 같은 통합형 프로그램을 통하여 엘리트 체육과 생활체육이 함께 성장할 수 있는 유용한 기회를 얻을 수 있다고 판단됨

○ 기관은 한정된 예산을 사업의 효율적인 추진을 위하여 전년도의 문제점을 바탕으로 개선하여 효과적인 예산 사용을 위하여 노력한 것으로 판단됨. 또한 이해관계자 및 외부 전문가와 협력 체계를 구축하여 조직 및 인력의 효율성을 제고한 것은 의미있는 경영 활동이라고 판단됨

### 2. 목표 달성도(11)

○ 생활체육 참여율은 생애주기별 체육활동 지원을 통한 국민의 생활체육 참여율 증진 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 56.0%로 2014년 실적치 54.8%보다 1.2%P 증가하였으나 목표치 64.8%에 미달하여 7.130점을 기록함

## □ 과제 ② 스포츠클럽 활성화 지원

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(7)

○ 환경분석, 계획 수립, 모니터링, 성과평가, 환류시스템 구축 등 프로세스 측면에서 세부적이고 전략적인 접근방식을 통한 실행계획 도출 및 사업을 추진하였다는 점은 우수한 것으로 사료됨

○ 타성에 젖은 기존의 체육계 인사들에게 의존하는 외부자문이나 평가 이외에도 일반 경영, 행정, 재무 분야의 비 체육계 출신 전문가들의 의견을 수렴하는 작업이 균형감 있게 함께 이루어진다면 새로운 관점에서의 사업 평가 및 전략수립에 도움이 될

수 있다고 판단됨

○ 지자체 산하 스포츠클럽에 대한 성과평가 후 부진 클럽에 대한 지원 중단 제도는 대상클럽에게 경각심을 제고하는 극약처방으로는 효과적일 수는 있지만, 사업 전체로 보았을 때 초기투자분에 대한 손실이 과할 수 있다고 여겨짐
이러한 손실을 방지하기 위해 지자체 스스로가 사업에 적극적으로 동참할 수 있도록 유도할 필요가 있음. 예를 들어 기존의 지자체 소속 각종 실업팀(시청 핸드볼팀, 도청 탁구단 등)과의 연계, 발전, 상생방안에 대한 면밀한 검토 필요

### 2. 목표 달성도(9)

○ 생활체육 동호인 등록률은 스포츠클럽의 체계적 육성 및 동호인 행사지원을 통한 생활체육 동호인 창출 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 10.332%로 2014년 실적치 8.873%보다 1.46%P증가하였으나 목표치 10.963%에 미달하여 7.913점을 기록함

## □ 과제 ③ 생활체육 홍보

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(6)

○ 연간 17억원의 적지 않은 홍보예산은 일반적인 홍보활동에 편중되어 사용되고 있는 것으로 사료됨(언론홍보, 홍보대사, 명예기자단 등)
홍보활동이란 '스토리텔링 플랫폼'을 효율적으로 선정하여 생활체육 분야의 독창적이고 공감할 수 있는 컨텐츠를 전개해 나가는 활동이기에 체력증진의 필요성 위주의 홍보활동에서 보다 진화된 '건강한 삶 추구'에 대한 구체적인 수단과 방법이 함께 제공된다면 보다 효과적인 홍보활동이 전개될 수 있다고 판단됨

○ '생활체육7330'캠페인은 다년간의 노력에도 불구하고 아직까지 비교적 인지도가 낮은 상태(30% 후반), 잦은 로고(logo)의 교체 또한 국민들에게서 혼선을 줄 수 있다고 여겨지며'백년 브랜드'창출을 추구하기 위해서는 보다 끈기 있고 결의에 찬 투자와 활동이 뒷받침되어야 함. 기관 자체적인 콘텐츠 창출에 한계가 있다면 기존의 콘텐츠 메이커(파워블로거, 피트니스 트레이너 등)와의 협업도 검토가 필요함

### 2. 목표 달성도(8)

○ 스포츠7330 캠페인 인지도는 범국민 생활체육 홍보를 위한 '스포츠7330 캠페인'인지도 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 38.9%으로 2014년 실적치 35.6%보다 3.3%P증가하였으나 목표치 45.033%에 미달하여 5.920점을 기록함

# (태권도진흥재단)

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | | 정부정책협력도 | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 태권도 체험 프로그램 운영 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 태권도 국제 교류협력 사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* 태권도 관광진흥사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 태권도 가치 창출 및 확산을 통한 새로운 태권도 문화의 창조
○ 기관의 미션은 태권도를 알리기 위한 미션을 선정하였으나 추상적으로 기술되어 핵심가치와 전략목표를 정확히 반영하고 있지 않아 명확하고, 연계성이 높은 경영가치 체계를 수립하기 위한 미션수립이 필요로 됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 김 성 태 (‘15.01.09 - ’18.01.08) |
| 설립근거 | 「태권도 진흥 및 태권도공원 조성 등에 관한 법률」 제 20조 |
| 주요사업 | ㅇ 태권도 수련, 체험 프로그램 운영<br>ㅇ 태권도 국제 교류협력 사업<br>ㅇ 태권도 관광 진흥 사업 |
| 조직 / 정원 | /73명 |
| 2016 예산 | 26,086백만 원(국고 21,266백만 원, 특별교부금 0원, 자체 6,740백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 경영전략에서 경영 비전과 실행 전략은 태권도 진흥 및 태권도공원 조성 등에 관한 법률과 정관에 근거하여 ‘ 태권도 공원 조성·운용 및 태권도 진흥’설립 목적을 가지고 비전, 핵심가치와 경영목표를 연계성이 잘 구성되어 있으나 태권도 진흥을 위한 목표지표 제시인 중장기 경영목표로서 기존 사업 수익 87억원, 신사업 수익 22억원 달성’, ‘태권도 방문객 40만명 달성’, 재정자립도 50% 달성’을 위해서는 현재의 기관이 처한 환경제시와 이네따른 SWOT 등의 진단을 통해 목표치들을 산출하게 된 근거가 필요함

○ 더 나아가 기관이 공익사업에서 민간사업방향으로 전환되고 있는 관계로 수익성 창출에 필요한 세밀한 경영전략 도출이 필요한 시점. 기관장의 목표인 태권도의 세계

화 및 성지를 만들기 위해서는 태권도 거점인 무주와 연계된 관광상품의 개발이 필요함. 기관의 지역적 한계인 접근성이 매우 부족함으로 이를  극복을 위해서는 태권도 상품하나만으로는 방문객 증가는 어려울 것으로 판단됨

○ 현 기관의 비전과 3대 전략목표에 따라 7대 전략과제와 17개 세부실행과제에 대한 성과를 내기 위해서는 관광과 연계된 수익성 모델 예를들어 무주지역의 관광상품과 태권도의 핵심가치에서 도출할 수 있는 의료관광, 힐링체험, 약초와 결합된 건강레저 증진 등 융복합적인 관광상품 프로그램과 상품 개발이 필요함

○ 실행력 제고 노력과 활동에서는 예산과 인력에 대한 배분 현황을 명확히 설명하고 있으나 실질적으로 지역특성 상 이직율이 매우 높은 관계로 전략을 실현하기 위한 부서, 조직 배분이 실효성이 떨어짐. 기관장이 맨 처음 해결해야할 부문은 직원이직율 해결이 시급하고 또한 운영과정에서 소통하는 기관의 노력은 보이나 당면과제에 대한 정의와 그 문제와 관련된 이해관계자들 분석, 이해관계자들의 요구사항과 의견수렴 방법, 소통을 통한 해결방법 등이 잘 나타나있지 않아 수정 및 보완이 필요함

○ 기관은 현재 가장 시급한 문제는 경영전략에서의 창조경영과 같은 전사적 혁신적 사고가 필요한 시점으로 기관은 인력관리에서 의 문제점을 강점으로 전환하기 위하여서는 기관장을 포함한 전 임직원들은 경영의 패러다임을 완전히 바꾸는 새로운 시각이 필요함. 이는 수익성 모델을 만들어야 하는 기관의 상황에서 시시각각 변화하는 비즈니스 환경에 스스로 지속적으로 적응해 나가는 조직을 만들어야 함. 즉 직원들의 멀티플레어 조직의 전환이 필요하며, 이를 위해 기관의 문화 및 풍토를 바꾸는 혁신적 사고가 선행되어야 함

○ 또한 기관의 사업적 가고를 위해서는 직원들의 자발적인 참여로 얻어진 아이디어들을 포착하고, 협력을 통해 보다 나은 아이디어로 발전시키며, 좋은 아이디어로부터 실질적인 성과를 이끌어 내는 노력이 필요하며, 조직에서의 창조경영은 상향식(bottom-up)으로 이뤄져야만 지속성이 있음으로 기관장은 보다 많은 직원들의 참여를 이끌어내기 위해 조직의 물리적, 심리적 환경을 재정비하고 창조에 걸맞은 분위기를 조성해야함

○ 고객관리 활동에서 핵심업무에 따른 고객의 정의가 불분명하여 이에 따른 고객관리가 미흡한데, 이는 고객의 목소리(VOC)를 세밀하게 운영되지 않는 관계로 추진전략에 대한 성과가 미흡함. 기관의 고객만족도 조사 결과를 분석하여 사안별로 고객의 만족과 불만족 부분을 분석하여 적절히 경영에 반영하려고 노력하고 있으나 공기관의 평균인 85.0점에 비해 낮은 점수 극복에 노력 필요함. 직원 만족활동에 대한 조사

는 직원만족도가  직무만족도 및 기업의 환경에 관련된 조사에 치우친 설문문항으로 이루어져 있어 종업원 만족도 조사는 직무에 관련된 상하간의 내용, 커뮤니케이션  관련 설문 문항을 좀 더 확대하여 설문문항 개발이 필요함

○ 기관의 사회책임 경영에서 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력은 효율적인 경영공시 관리를 위하여 전담부서를 신설하여 운영하고 있으며, 통합경영공시 관리체계를 갖추고 노력보이고 있으나 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 통해 개선된 사항이 무엇인지 명확한 제시가 필요함. 기관의 윤리경영 시스템 구축을 위한 중장기 전략수립은 어느 정도 성과보이고 있으며, 사회 공헌 전략으로 태권도 진흥, 보급, 기여를 설정하고 이에 맞추어 다양한 사업을 추진하고 있으나 태권도 보급과 관련한 사업은 부족함

○ 경영관리에서 조직 및 인적자원 관리 효율성에서 핵심업무 관장하는 '조사연구부'신설은 시기적절하다고 판단되고 목표관리(MBO)에 의해 시행되는 조직목표관리는 기관장이나 임원이 종업원의 자주적 결정에 필요한 정보를 주며 종업원 상호간의 조정을 하는 방법은 이직율이 높은 기관의 특성에 부합되고 있으나 성과 관리 체계는 조직과 개인평가를 병행하여 실시하고 있으나, 평가 배분은 직원의 노력과 관계없는 실질적인 차등 평가가 되지 못함. 인적자원 및 역량관리에서 다양한 평가제도 도입과 신규채용 절차 등은 잘 구성 되어 있으나 이직율이 높은 관계로 조직의 효율성을 기대하가 어려움. 기관에서  신규직원들의 이직율을 줄이는 방법은 다양한 방법이 존재할 수 있으나 가장 시급한 문제는 태권도 관사에 머물 수 있는 직원기숙사 허가에 관한 정부의 법적 제도 조치가 필요한 시점으로 판단됨

○ 현 보수 및 복리후생 관리에서 보수체계의 문제는 기본금에 다양한 종류의 수당이 존재여 직원성과와는 관계가 없는 관계로 보수체계의 분석 필요함. 지금의 보수체계는 기관외부에 숙박을 해결하는 비용으로 충당하기 어려움이 있는 관계로 정규직과 비정규직의 차별 해소와 수당 지급이 되고 있으나 이를 가지고 해결하기 어렵다고 판단되고 전반적인 기관의 특성을 고려한 능동적인 복리후생 관리가 요구됨

○ 노사관리는 큰 무리 없이 합리적이고 적법하게 이루어지고 있으나 노사관계 개선을 위한 제도적 장치가 필요함. 노사관리를 통한 의사소통도 중요하나 보다 더 중요한 것은 공식적인 의사소통 채널을 사용하는 것이므로 이에 대한 개선 노력이 필요함. 국정과제 관리에서 의 평가는 정보공개는 내국인과 외국인 수요를 고려하여  잘 운영되는 것으로 판단되고 정보보완교육 실효성을 거두기 위해 온 오프라인 교육 병행도 필요함. 임금피크제의 도입은 근로조건 변화에 대응한 기관의 노력이 필요함

○ 재무예산관리 및 성과에서 기관의 노력이 보이고 있으며, 금융부채는 없는 지표로

관리가 잘되고 있음. 또한 예산 집행 실적을 사업성과에 반영 노력은 우수하고 전자입찰 도입은 높이 평가 함. 그러나 경영실적보고서의 평가항목의 설명은 부족함으로 평가에 대한 적절성이 맞는지에 의문시됨. 현 기관의 직원 관점의 성과는  현 시점에 고민을 해야 하는 것은 인적 자원 운영에서 생산성, 인력의 적정 인원, 인건비율에 국한 할 것이 아니라 이 기관은 수익성 모델 창출위해서는 일반기업에서 운영하는 직원들의 '커리어 개발'에 필요한 인력관리가 필요한 시점임. 즉 왜 일을 하는가, 일을 통해 무엇을 얻으려고 하는가, 그것을 얻기 위해 어떤 일을 해야 할까 같은 일종의 가치 중심의 접근이 필요함. 이를 통하여 좀더 프로페셔널한 직무에 대한 통찰력이 필요함으로 자신이 하는 일이 자신의 커리어와 목표에 어떤 영향을 미치는지, 기관의 비전과 나아가 업무의 목적에 부합하는 직원자신이 중요하게 여기는 가치들을 인적자원운영관리에 포함 시켜  뚜렷해지는 조직체계와 지루한 업무환경은 목표를 향한 도전, 개인적 성장, 성취감을 도모하는 지표관리가 필요함

○ 기관의 주요사업 분야에서  태권도 수련, 체험 프로그램 운영에서 사업추진 노력 및 집행 효율성은 환경 분석과 사업별 성과 목표가 설정되지 않고 있는 관계로 목표성과의 결과가 부족하고 태권도 국제 교류협력 사업은 기존 200여개의 해외시장 진출국가와 신규시장 대상국가 간의 문화적 성향에 대한 분석이 필요한 시점임. 기존의 데이터와 모니터링을 활용한 가칭 빅데이터와 같은 활용을 통하여 시장의 다양화된 세분화를 통하여 차별화된 사업목표와 추진계획을 수립이 필요함. 태권도 관광 진흥 사업에서의 노력은 주요사업1과의 중복성으로 사업의 효율성성제고 가 필요함

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 태권도 진흥재단 기관의 2015년도 경영실적 이행결과는 **"미흡"**으로  평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 설립법과 정관을 토대로 설립목적을 확인하고, 이를 반영하여 미션과 비전, 핵심가치, 경영목표를 수립하고 전략방향을 제시하고, 전략과제를 도출하고 있음. 부분적으로 추상적으로 기술된 핵심가치와 전략목표의 수정을 통하여 보다 명확하고, 연계성이 높은 경영가치 체계를 수립하기 위해 노력해야 할 필요가 있음. 또한

중장기 목표를 세우는데 있어서 현재에 대한 명확한 진단과 이러한 목표치들을 산출하게 된 근거를 제시할 필요가 있음.

○ 기관이 실행전략을 수행해 나가는데 있어서 필요한 내부의 예산과 인력에 대한 배분 계획은 명확하고 전략과 연계되어 이루어지고 있으나 부서와 조직 배치, 외부자원의 활용에 있어서는 미흡하므로 이 또한 실행전략에 따른 자원 활용방안이 마련되고 계획될 필요가 있음. 또한 기관이 당면한 과제를 명확히 파악할 필요가 있으며, 이를 해결하기 위한 기관장 등의 간부진들의 노력이 필요함.

○ 기관의 고객이 누구인지 명확히 하고, 고객의 의견을 다양하게 수렴할 수 있는 체계 마련할 필요가 있으며, 조직의 다양한 현안들을 수행하면서 접하게 되는 이해관계자들의 특성과 요구사항을 체계적으로 분석하여 의견수렴과 소통을 통해 해결해 나갈 필요가 있음.

○ 공정사회를 위한 부적절한 관행과 제도가 무엇인지 명확히 인지할 필요가 있으며, 이를 개선하기 위한 사업과 프로그램 개발이 이루어질 필요가 있음. 현재의 공정사회를 위한 제도 발굴과 추진내용 중에는 공정사회와 관련성이 부족한 자산관리 비효율 제고, 고객만족 개선 등과 관련된 부분이 많아 수정, 보완이 필요함.

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관은 「태권도 진흥 및 태권도공원 조성 등에 관한 법률」과 정관에 근거하여 ‘태권도 공원 조성·운용 및 태권도 진흥’을 위한 지원사업을 수행하겠다는 설립목적을 적절히 도출하였으며, 이를 토대로 비전, 핵심가치와 경영목표를 연계성 상에서 적절히 도출하였으나 부분적으로 핵심가치와 전략목표 간의 관계에서 다소 추상적이고 모호한 표현으로 인해 연계성이 떨어지므로 보완이 필요함

○ 외부환경 분석과 내부역량 분석을 통해 경영진단을 하고 기관의 중장기 발전계획을 수립하려고 노력하였고, 경영진단에 SWOT분석을 적용하여 미션, 비전, 전략목표를 도출을 시도하였음. 그러나 SWOT분석 결과를 기관의 경영전략을 세우는데 적용하는 단계에 있어서 보완이 필요함. 예를 들어 분석만을 하고 이를 통해 SO, ST, WO, WT 전략들을 도출하여 경영전략 수립에 반영할 필요가 있음

○ 미션, 비전, 핵심가치를 수립하고 기관의 중장기 경영목표를 수립하였으며, 기관의 비전과 3대 전략목표에 따라 7대 전략과제와 17개 세부실행과제를 단계적으로 구체적으로 제시하고 있음. 그러나 중장기 목표로 2025년에 '기존 사업 수익 87억원, 신사업 수익 22억원 달성', '태권도 방문객 40만명 달성', '재정자립도 50% 달성'할 것을 제시하고 있으나 미래(2025년)의 목표치를 제시하기 위해서는 현재에 대한 진단이 우선 제시될 필요가 있으며 또한 이러한 목표치들을 산출하게 된 근거를 제시할 필요가 있음

○ 환경분석 및 경영진단을 통해 세부실행과제를 도출하고 있으나 경영전략에 따른 사업계획과 보유자원의 배분 예를 들어 조직, 인력, 예산 자원배분에 대한 계획을 구체화할 필요가 있음. 또한 주요사업 부문별 가격체계 현황을 진단하고 있으나 사용하는 용어가 명확하지 않아 정확한 개념화 작업과 기관에서 제시하고 있는 수익모델 사업에 대한 구체화 작업이 필요함

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 경영전략에 따라서 예산과 인력에 대한 배분 현황을 명확히 설명하고 있으나 각 실행전략을 실현하기 위한 부서, 조직 배분에 대한 설명 부분에 있어서 보완이 필요함. 또한 기관은 자신들이 보유한 외부자원의 종류를 명확히 파악하고 활용계획을 세우고 있으나 각 실행전략을 추진하는데 있어서 동원되어진 내부자원이 무엇이고, 부족한 내부자원의 보완을 위해 외부에서 동원된 자원은 무엇이며, 어떻게 적절하게 활용되었고, 성과가 있었는지에 대한 설명이 보완될 필요가 있음

○ 기관의 사업별 담당부서와 예산 집행에 대해서 기술하고 있을 뿐 기관의 체계적인 내부 평가를 통해 나온 결과를 토대로 자원관리가 어떻게 개선되었는지에 대한 기술이 부족하며, 특히 예산과 인력 등과 같은 기관의 활용자원을 어떻게 적기에 활용하여 실행전략을 효과적으로 수행하였는지에 대한 기술이 미흡하여 보완이 필요함

○ 전략을 실행하면서 부딪치게 되는 기관의 당면한 문제가 무엇인지에 대한 체계적인 진단과정이 부족하고, 분석결과 도출된 당면과제를 해결하기 위한 기관의 대응전략이 나타나있지 않아 보완이 필요함. 또한 기관의 간부진들이 기관의 운영을 위해 많은 노력을 기울이고 있으나 기관에 닥친 당면과제에 대한 진단을 통해 간부진들에 대한 노력을 체계적으로 기술하고 있지 못하고 일반적인 간부진들의 업무로서의 성과를 기술하고 있어 기관 간부진들의 당면과제 해결을 위한 노력을 명확하고 구체적으로 제시할 필요가 있음

○ 조직을 운영해나가는 과정 속에서 만나게 되는 일반적인 이해관계들의 의견을 수렴하고 소통하는 기관의 노력은 보고서에 잘 나타나있으나, 기관이 현재 직면한 당면과제에 대한 정의와 그 문제와 관련된 이해관계자들 분석, 이해관계자들의 요구사항과 의견수렴 방법, 소통을 통한 해결방법 등이 잘 나타나있지 않아 수정 및 보완이 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관의 설립목적인 '태권도원 조성 및 운영, 태권도 진흥'이라는 설립목적에 따른 주요사업을 구분하고 서비스 유형에 따라서 개인, 법인, 단체로 고객을 분류하고 있음. 그러나 기관의 핵심업무가 무엇이고, 핵심업무에 따른 고객이 구체적으로 누구인지, 고객의 정의와 특성, 니즈(Needs)에 대한 분석이 체계적이지 않아 보완이 필요함

○ 고객관리에 있어서 고객을 명확히 구분하고, 범주화하여 각 고객별로 그들의 특성과 니즈(Needs)를 파악하고, 각 고객별 의견수렵 체계를 갖출 필요가 있으며, 이러한 고객의 목소리에 근거하여 기관에서는 각 고객별 대응전략을 체계적으로 수립할 필요가 있음. 또한 고객의 의견수렴방법이 다양하지 않고, 주로 당일 방문고객과 고객서비스센터를 통한 만족도 조사에 의존하여 고객의 의견을 수렵하고 있어 고객에 따른 의견수렴방식을 적절하고, 다양하게 도입할 필요가 있음

○ 한편 다양한 방식을 통해 고객의 의견을 수렴하고 소통을 위한 체계를 갖추고 있지는 않으나, 기관에서 수행하고 있는 고객만족도 조사 결과를 분석하여 사안별로 고객의 만족과 불만족 부분을 분석하여 적절히 경영에 반영하려고 노력하고 있으며, 개선을 위해 기관이 노력하고 있음. 따라서 이러한 노력을 기반으로 핵심업무를 명확히 하고, 이와 연계한 주요 고객이 누구인지 분류하며, 고객과의 소통을 통해 그들의 요구사항을 다양한 방법을 통해 수집한다면 점차 고객관리 측면에서 개선될 것으로 판단됨

### ② 고객만족도(5)

○ 당해연도 고객만족도 조사결과는 8.24점으로 2014년 대비 0.4점 증가하였으나, 같은 그룹의 공공기관의 평균인 85.0점에 비해 △2.6점이 낮은 82.4점을 기록하였음

○ 태권도원 운영 사업에 대한 만족도는 85점이며, 부대사업은 72점으로 부대사업의

점수가 태권도원 운영 사업에 대하여 다소 낮았음. 따라서 고객만족도 수준을 높이기 위해서는 부대사업에 대한 홍보와 고객관리에 대한 관심을 기울일 필요가 있음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 기관은 윤리경영 노력의 일환으로 효율적인 경영공시 관리를 위하여 전담부서를 신설하여 운영하고 있으며, 통합경영공시 관리체계를 갖추고, 운영기준을 마련하여 효율적인 경영공시 관리를 위해 노력하고 있음. 그러나 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 통해 개선된 사항이 무엇인지 명확히 제시할 필요가 있으며, 공시항목에 대해서 구체화할 필요가 있음. 예를 들어, 기관 자체의 경영공시와 공공기관의 의무적 경영공시 항목과 내용은 무엇인지에 대해서 명확히 할 필요가 있음

○ 공시내용에 대한 고객의 접근성을 높이기 위해 2015년에 경영공시 메뉴를 메인화면으로 배치하였으며 고객의 접근을 위해 가독성, 접근 용이성 등을 개선해나가기 위해 노력하고 있음. 그러나 경영공시의 운영 실태와 성과 평가에 있어서 기관은 자체경영공시(자율공시) 항목을 명확히 하고 구체적으로 제시할 필요가 있음. 또한 기관에서 시행한 청렴도 자가진단 실시는 기관이 스스로 청렴하고 투명한 경영을 하고자 하는 기관의 노력이 돋보이나 추후에 질문문항이 기관에 적합하게 수정, 보완하여 적용될 필요가 있음

○ 기관은 윤리경영 시스템 구축을 위한 중장기 전략을 수립하고 있으며, 윤리경영을 위해 생애주기 교육, 청렴 행사 및 캠페인, 청렴서약서 등 다양한 노력과 활동을 하고 있음. 또한 윤리경영을 위한 모니터링 시스템을 갖추고 윤리경영 실현을 위해 노력하고 있으며, 임직원 대상의 반부패, 청렴 교육이 실시되고 있으며, 전년도에 비하여 개선되었음. 그러나 주기적인 모니터링과 환류작업을 통해 기관이 개선된 사항은 무엇인지 명확히 할 필요가 있으며, 성과에 대한 평가가 이루어질 필요가 있음

○ 기관의 설립목적에 부합하는 사회 공헌 전략으로 태권도 진흥, 보급, 기여를 설정하고 이에 맞추어 다양한 사업을 추진하고 있으나 사회 공헌 전략 중 태권도의 진흥과 기여와 관련된 사회사업에 치중되어 있으며, 태권도 보급과 관련한 사업은 미약함. 또한 공정사회를 위한 부적절한 관행에 대한 파악에 있어서 기관의 자산관리 시스템 개선, 식당위생관리 개선, 재단의 효율적 운영을 위한 아이디어 공모 등 공정사회와 관련된 관행과 제도가 아닌 비효율, 불합리적 제도개선에 대한 부분이 많

은 부분 기술되어 있어 수정, 보완이 필요함

## II. 경영관리

### 총 평

○ 조직의 목적에 부합한 형태로 조직을 개편하여 운영하고 있으나, 2014년 이후 조직이 3번이나 바뀌는 등 조직개편이 잦은 편이며, 조직 및 개인의 성과가 보수체계나 인사관리에 비중있게 연계되지 못하고 있는 것으로 나타나 이에 대한 개선이 필요하다고 판단됨

○ 직원의 역량 증가를 위한 교육훈련에 대해서는 수요를 적절히 파악하여 실시되고 있으나 교육훈련의 성과에 대해서는 산출(output) 위주의 지표를 관리하고 있어 결과(outcome) 위주의 지표로 개선할 필요가 있음

○ 2015년도에 정규직과 비정규직의 차별을 완전히 해소한 것은 매우 높게 평가할 수 있으나 여전히 보수체계가 성과급적 형태를 반영하고 있지 못하고 있어 개선의 여지가 있음

○ 노사관계는 합리적이고 적법한 노사관계를 구축하고 있으나 노사 간 의사소통이 노사협의회와 같은 공식적인 의사 소통 기구를 통해서라기 보다는 단합대회나 합동산행과 같은 비공시적 의사 소통 채널를 이용하여 진행되고 있는데, 비 공시적 채널을 통한 노사 간 의사소통도 중요하나 공식적인 의사소통 채널을 확립하고 이를 기본으로 한 다음 비공식적 채널을 이용하는 것이 바람직하므로 이에 대한 개선이 필요함

○ 정보 공개와 관련하여서는 정보공개가 적절하고 신속하게 이루어 질 수 있도록 체계적인 시스템을 갖추고 있으며, 중국인의 태권도에 대한 정보 수요가 많은 점을 반영하여 중국어로 서비스를 제공하고 있는 등 수요자를 고려한 정보제공에 노력하고 있으나, 개방 가능한 정보를 전부 개방하지 않고 있는 점 등에 대해서는 개선이 필요하다고 여겨짐

○ 경영실적보고서는 기관의 1년간의 성과를 보여주는 것이므로, 보고서 평가항목에 맞추어 최대한 상세히 작성되어야 함에도 불구하고 내용에 대한 자세한 설명이 부족한 경우는 물론이거니와 평가항목에 대한 설명이 누락된 경우도 있는데 이는 당장 내년부터라도 개선되어야 할 사항이라고 판단됨

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 조사연구와 대외협력 강화라는 핵심 업무의 중점을 반영하여 조직을 개편하여 조사연구부는 신설된 기획본부 밑에 두고, 성격이 다른 대외 협력실은 별도의 수평적 기구로 설치하는 등 조직을 적절히 구성하였다고 판단됨

○ 성과관리는 직제규정에 따른 업무 분장표를 토대로 목표관리(MBO)에 의해 시행되고 있으며, 근무성적에 가점과 감점요소를 도입하고 있어, 기관의 목적이나 전략과 부합하는 형태로 구성되어 있다고 판단됨. 그러나 성과를 최종적인 결과(outcome)로서 제시하여야 하나, 현재 제시되어 있는 것은 재단 및 태권도 관련 연구 추진, 기본계획 수립, 포럼 개최 등 공급자 위주의 산출(output)을 성과로 제시하고 있어 결과지표 위주의 성과관리를 위한 노력과 개선이 필요함

○ 성과 관리 체계는 조직평가(부서평가)와 개인평가를 병행하여 실시하고 있으나, 부서 평가는 실제로 보수나 인사에 영향을 미치지 못하고 있으며, 성과관리 평가 배분은 실적 60, 역량 40으로 적절히 구성되어 있다고 여겨지나, 평가결과의 등급구분에서 A~C등급이 전체의 90%를 차지하고 있어 실질적인 차등을 두고 있지는 못하다고 판단됨

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 사업부서의 인원은 증가하고 있으나, 그 비율이 2013년에 54.5%, 2014년 64%, 2015년 53%로 매년 10%p 정도 변동하고 있음. 조직의 특성이 정의상 쉽게 변하지 않는 것이라고 할 때, 사업부서별 인원구성이 큰 폭으로 변하는 것은 인원배치가 조직의 특성을 반영하지 못하는 것이라고 판단됨

○ 1차 평가자의 관대화를 방지하기 위한 상대평가제도 도입, 과학적 방법에 따른 부서별 편차 설정, 평가위원회 개최, 직원인사 평정 규칙에 따른 고득점자 순의 승진체계 등은 인사공정성 확보 면에서 높이 평가할 수 있고, 신규채용절차가 매우 체계적이고 채용과정에 외부 전문가 참여 등으로 객관적으로 구성되어 있음

○ 교육만족도 조사에 근거하여 교육계획이 이루어지고 프로그램이 다양하게 실시되고

있으나, 구성원의 역량 수준에 대한 체계적인 조사, 분석에 근거하여 이루어지고 있지 않을 뿐 아니라, 교육 이수 후 직원의 역량이나 업무능력의 변화 등 교육 결과에 대한 관리가 부재한 상황이라 이에 대한 개선이 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 보수체계에 성과급적 요소가 조금 가미되어 있으나, 별도의 지급조정률이 고려되는 등 성과관리와 보수가 적절히 연계되어 있다고 판단하기 어려우며, 기본연봉에 여러 종류의 다양한 수당이 존재하는 등 성과와는 무관한 요수가 많은 바, 다양한 수당을 정리하고 성과에 의해 보수가 결정되는 비율이 높아질 수 있도록 보수체계를 개편해야 할 필요성이 있음

○ 정규직과 비정규직의 차별 해소와 관련하여 2015년에 모든 측면에서 정규직과 비정규직의 차별을 없앤 것은 높이 평가할 수 있으나, 복리후생과 방만경영과 관련하여서는 정부의 가이드라인을 준수하고는 있으나 가이드라인의 준수에 그치고 있으며, 기관의 사정을 고려한 특별한 노력은 없어 개선이 요구됨

○ 기획재정부의 권고 기준을 준수하여 임금피크제 제도를 도입하였으나, 임금피크제 도입에 따른 근로조건의 변화에 대해 컨설팅 지원 협정을 체결하였을 뿐 적용대상자를 위한 직무개발은 하고 있지 않아 임금피크제 도입에 따른 근로조건의 변화에 대해 충분한 대응을 하고 있다고 보이지 않으며,  임금감액률 대비 신입인건비 충당 비율이 100%가 되지 않아 이를 충당하는 구체적인 방안이 마련되어야 하나 제시되지 않고 있는 등 제도의 안착을 위한 구체적인 방안을 마련하기 위한 노력이 필요하다고 여겨짐

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 기관은 열악한 근무환경(타 기관 대비 낮은 보수수준, 열악한 복리후생, 주변 환경의 생활 여건 불리 등)으로 기관의 중장기 목표 달성을 위한 우수 인력확보가 제한됨

○ 타 유사 체육기관 대비 평균보수가 74%으로 낮은 수준이며, 신입 직원 초봉의 경우 76%수준으로 연봉 인상을 통한 직원의 처우개선이 요구됨

○ 위와 같은 사유로 인해 2015년 총인건비 인상률은 10.296%로 정부의 인건비 인상률 한도 3.8%를 준수하지 못하였음

○ 직원 처우개선을 위해 기획재정부 또는 주무부처와의 적극적 협의 등을 통한 개선방안을 마련해야 할 필요가 있음

### ③ 노사관리(2)

○ 합리적이고 적법한 노사관계를 구축하고 있으나, 불합리한 노사관계를 시정하기 위한 제도적 장치, 노력 등이 충분하지 못하다고 여겨지며, 노사협력을 위해 고충처리 건의함을 설치하여 운영하고 있으나 그 외는 특별한 활동이 없으며, 특히노사 공동목표 달성을 위해 매 분기마다 1회 이상 실시하여야 하는 노사협의회를 2회만 실시한 점 등을 고려할 때 노사관계 개선을 위해 배전의 노력이 필요하다고 여겨짐

○ 노사간 의사소통은 시스템에 의한 공식적 의사소통 채널보다는 단합대회나 합동산행과 같은 행사성 채널을 이용하여 공감대 형성이 이루어지거나 중대한 논의사항이 있을 때 설명회를 개최하는 것으로 이루어지고 있는데, 비공식적 채널을 통한 의사소통도 중요하나 보다 더 중요한 것은 공식적인 의사소통 채널을 사용하는 것이므로 이에 대한 개선 노력이 필요함

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관 정보공개 청구건수가 2014년의 12건에서 21건으로 증가하였고 공개결정 기간이 2014년의 18.4일에서 2일로 대폭 축소되었으며, 100% 공개하였음. 정보공개가 적절하고 신속하게 이루어 질 수 있도록 체계적인 시스템을 갖추고 있는 점은 높게 평가되나, 태권도 UCC, 태권도원 블로그 등을 구축하고 있으나 정부 3.0을 체계적으로 추진하기 위한 기관의 추진체계, 관련 조직, 관련 사업에 대한 설명이 없는 점 등에 대해서는 개선이 필요함

○ 중국인 수요가 많은 점을 고려하여 중문 페이스북, 웨이보 등 중국어로 된 서비스를 제공하는 등 활발한 활동이 이루어지고 있으나 사이버 침해에 대비한 지침이나 규정이 체계적으로 마련되어 있지는 않으며, 정보보완을 위한 담당자의 교육도 온라인 교육에 그치고 있어 개선이 요구되며, 개방 가능한 공공정보 DB의 50%만 개방하고 있는 점과 영상회의나 공공문화정보 관리 운영에 관한 내용이 제시되지 않고 있는 점은 개선이 필요함

### ② 정부정책협력도(2)

○ 임금피크제의 도입을 위해 직원의 동의를 얻는 과정을 적극적으로 시행하여 임금피크제를 도입하였으나 임금피크제 도입에 따른 직무평가가 이루어지고 있지 않아 임금피크제에 따른 근로조건의 변화와 이에 대응하는 기관의 노력 등이 충분하였다고 판단하기는 어려움

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 태권도 진흥재단의 중장기 발전계획방안 외부 용역을 통해 중장기 재무계획을 이행하기 위한 노력을 하고 있으며, 리스크에 대한 대비 또한 보조금 감리시스템을 도입하여 리스크 발생에 선제적으로 대응하는 노력을 보임

○ 자금조달의 적정성과 관련하여 기존사업의 연도별 수익이 매년 약 15%정도로 증가하는 것으로 되어 있으나, 실현 가능성에 대한 의문이 제기될 수 있으므로 매년 15%씩 증가한다고판단한 근거가 제시되어야 함. 한편 2015년도의 부채는 보조금 반납 예정액, 2016년 이월 사업 선수금과 퇴직급여 충당부채 등이며 금융부채는 “0”으로 적절히 관리하고 있으며, 유동성 또한 연도에 따라 큰 폭의 변화는 있으나 유동비율이 최근 3년간 180% 정도로 유동성 관리시스템은 적절히 운용되고 있다고 판단됨

○ 매월 예산 집행 실적을 사업성과에 반영하는 등 예산의 효율적 집행에 노력하고 있음. 예산집행의 투명성은 예산 집행 시, 보조 사업비 카드 사용을 원칙으로 하며 기금 집행내역을 보조사업 관리시스템에 등재하도록 함으로써 관리함. 한편 공정한 계약체결을 위해 전체 입찰 14건 모두를 전자입찰로 실시하고 있는 점 등은 높이 평가할 수 있음

### ② 계량관리업무비(2)

○ 관련 업무비를 절감하려는 구체적인 노력 제시가 부족하나, 여비집행의 투명성을 높이기 위해 규정 개선 및 부적절 집행에 대해서는 환수를 하는 조치를 시행하고 있으며 보조금, 여비, 업무활동비 등에 대해 내부 집행 강화를 지속적으로 유지, 개선하고 있음

○ 계량관리업무비는 2015년에 77.2%로 2014년도 79.2%에 비해 △2.0% 감소하였음

○ 기관은 태권도 진흥사업에 대한 사업기간 연장('15 → '16) 10건 발생 및 집행잔액 발생으로 인한 관리업무비와 태권도원 매출액 및 판매·관리비 매출액 감소 발생으로 계량관리업무비가 전년대비 △2.0% 감소하였음

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원, %)

| 구분 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 2,310 | 2,251 | 2,320 | 4,802 | 17,585 | 15,453 |
| 매출액 | 4,539 | 5,045 | 7,688 | 9,226 | 22,204 | 20,017 |
| 계량관리업무비 | 50.9% | 44.6% | 30.2% | 52.0% | 79.2% | 77.2% |

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 기관은 2015년 주요 사업 선정을 위한 기관의 목표와 이에 따른 세부 추진전략에 대해 보다 체계적인 계획 및 실행 과제의 수립이 필요함. 이를 위하여 추진 과제를 위한 환경분석을 통한 성과 목표의 설정이 필요한 것으로 판단됨

○ 기관은 공익 시설에서 수익 시설로 전환되는 과정에 있는 관계로 실제 경영상의 가시적인 성과를 도출하기에는 현실적인 어려움이 있는 것으로 이해되며, 이에 지속적인 경영 컨설팅을 통한 단계적으로 기관의 성격을 변화시킬 필요가 있음. 또한 기관의 효율적인 경영을 위하여 전체적인 기관의 사업을 차별화하는 노력이 필요하며, 특히 기관의 지리적, 프로그램의 특성을 반영한 기관 사업의 포지셔닝에 대하여 심도 있는 논의가 필요하다고 판단됨

○ 기관의 지리적 환경으로 인한 고도의 이직률은 기관 운영에 매우 부정적인 요인으로 작용하고 있는 바, 직원의 만족도 제고를 위한 다각도의 노력을 경주할 필요가 있다고 판단됨. 이를 위하여 직원의 복리 후생제도의 정비에 인력 및 예산의 투입을 확대할 필요성이 있으며, 업무 성과에 따른 인센티브제의 도입 등 직무 만족을 향상시킬 수 있는 실제적인 제도의 도입이 필요한 것으로 판단됨

○ 주요사업 1,2,3 상호 간의 뚜렷한 차별성이 다소 미흡함. 이는 곧 3개의 주요사업 영역이 주요사업 1-3 중 그 어떤 사업명으로 명명하여도 무방할 정도로 중복성이 많은 인상을 줌. 태권도원의 활성화라는 대의명분 하에서도 독립적인 사업 각각의

별도 예산을 집행하기엔 당위성이 성립되기 어려움. 이를 개선하기 위해선 각각의 사업 별로 세분화되고 특성화된 사업목표 설정 및 프로그램 개발이 필요하다고 판단됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 태권도 수련, 체험 프로그램 운영

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 기관은 추진계획 설정을 위한 환경 분석이 미흡하며, 각 사업별 성과 목표가 설정되지 않고 있으며, 추진 활동 실적에 있어서도 효과성이 미흡한 경우가 많이 있음. 그러므로 기관은 사업의 추진에 있어서 환경분석, 이해관계자 분석 등을 실시하여 이를 바탕으로 추진 전략, 목표, 세부 사업 등을 설정하여 보다 체계적이고 효율적으로 사업은 운영하기 위한 노력이 필요한 것으로 판단됨

○ 기관은 경영실적 보고서 작성 시 추진 계획을 사업 목표, 추진 전략, 세부 사업 등으로 구분하여 작성하고, 각 세부 사업에 대한 추진 실적 및 목표 달성 여부에 대하여 구체적으로 제시하는 것이 바람직할 것으로 판단됨. 현재의 보고서는 계획과 추진 실적인 혼재되어 있는 관계로 정확한 평가에 어려움이 있음. 또한 각 프로그램의 구체적인 운영 실적 및 성과에 대한 계량적인 실적의 제시가 필요하며, 만족도와 같은 모니터링 결과도 함계 제시되는 것이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 현안 과제에 대한 어느 정도의 대응은 있었던 것으로 판단되지만 보다 적극적인 대처가 필요한 것으로 판단됨. 예를 들어, 단체 프로그램에서의 안전관리 보완을 위해서 추가적인 인력의 배치뿐만 아니라 프로그램 전반의 안전문제를 진단하고 이를 예방할 수 있는 다양한 노력이 필요한 것으로 판단됨.

○ 기관은 주로 자체 회의를 통하여 성과 관리 모니터링을 실시하였으며, 부가적으로 자문위원회 및 고객 만족도 조사를 실시하여 비교적 체계적으로 모니터링 시스템을 구축하기 위하여 노력한 것으로 평가됨. 그러나 구체적인 모니터링의 결과가 제시되어야 하며, 이를 바탕으로 한 환류활동의 결과를 추상적이 아닌 계량적인 내용으로 보완이 필요한 것으로 판단됨.

○ 기관은 2014년도 경영평가 지적 사항인 상설 및 특화 프로그램으로 구분하여 모니터링 시스템 운영, 개별 단위프로그램 차원의 운영 효율화 노력이 필요하다는 부분

에 대한 조치 실적이 구체적인 결과가 제시되지 않고 있으며, 그 개선을 위한 추진 사항도 지적사항을 개선하기 위해서는 미흡한 것으로 판단됨

### 2. 목표 달성도(10)

○ 태권도 수련·체험 프로그램 이용성과는 태권도 수련·체험 프로그램의 진흥 및 활성화를 위한 태권도원 방문자의 수련체험 프로그램 이용성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 40.996%로 2014년도대비 0.162% 증가하였으나 기관은 개원 2년차 운영에 접어들어 평가방법(목표대실적 → 목표부여) 변경으로 4.256점을 기록하였음

○ 태권도 수련·체험 프로그램 만족도는 태권도 수련·체험 프로그램의 완성도를 위한 수련·체험 프로그램 이용자의 만족도를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 4.280점으로 2014년도 대비 △0.015점 감소하였음

## □ 과제 ② 태권도 국제 교류협력 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(6)

○ 국제교류 협력사업은 기존 200여개의 해외시장 진출국가와 신규시장 대상국가 간의 차별화된 사업목표와 추진계획을 수립하는 것이 매우 중요한 부분으로 판단됨
기존 진출국 내에서의 태권도 상품 입지 강화 및 활성화 계획, 미개척 시장에 대한 치밀한 환경분석, 진입전략 수립 등이 필요했음에도 불구하고, 평가년도 한 해 동안은 대부분의 사업성과가 대회 개최 및 외국인들의 태권도원 답사, 홍보활동 등에만 치중된 인상을 주며 효과적인 사업운영을 위한 전략적인 구도 설정이 선행될 필요가 있다고 판단됨

○ 기관이 당면한 가장 큰 현안 과제는 사업추진을 위한 젊은 인력들의 높은 이직률을 해결해야 하는 것으로 판단되나 이에 대한 효과적인 개선책 수립은 미흡한 것으로 보여짐.

○ 국제교류 관련 사업을 이끌어가고 추진할 간부직 전문가 또는 사업 운영 경험이 있는 인력도 부족한 상황으로 판단되나 직원 이직률, 인적자원의 제약 등이 향후 기관의 사업성과 저조에 대한 변명 사유로 작용될 수는 없기에 필요하다면 전문성과 유사 사업 실적이 입증된 외부 파트너 업체 또는 에이전시의 활용도 고려해 볼 필요가 있다고 사료됨

### 2. 목표 달성도(28)

○ 태권도 국제 교류·협력 행사 성과는 태권도의 국제적인 교류 및 협력을 위한 태권도원의 태권도 관련 국제 교류·협력 행사 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 2,033명으로 2014년도 대비 843명을 초과 달성하여 평가방법에 의하여 만점을 기록하였음

○ 기관은 개원이례 첫 국제대회(세계유소년태권도선수권대회)를 성공적으로 유치하고 진행하며 국제교류·협력 사업에 목표 달성을 위한 기관의 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 태권도원 외국인 교류 성과는 태권도의 국제적인 교류를 위한 태권도원의 국외 태권도단체 등 외국인 방문 유치 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 ('15.1.1 ~ 12.31) 20,705명으로 2014년도 대비('14.4.1 ~ 12.31) 7,264명을 초과 달성하여 평가방법에 의하여 만점을 기록하였음

○ 기관은 국제 교류 행사 참가를 통한 태권도원 홍보 강화, 외국인 태권도 프로그램 운영, 외국 국가대표팀 전지훈련 유치 등을 통해 외국인 교류 성과 목표 달성을 위해 노력한 것은 바람직한 것으로 판단됨

## □ 과제 ③ 태권도 관광 진흥 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 보고서 상에 기술된 사업 활동의 대부분이 일반적인 홍보 활동에 국한되어 있고, 주요사업 1과의 중복 또한 사업성과의 미흡함으로 지적될 수 있는 등 사업의 본질적인 접근방식에 대한 변화를 도모할 필요가 있다고 사료됨. 기관 홍보나 체험활동 독려와 같은 사업 추진방식으로는 기관이 가진 본질적인 접근성 문제나 기관 특성상의 제약(20인 이상 투숙 가능, 태권도 프로그램 필수 참여, 원내 알코올 소비금지 등)을 극복하는 데에 어려움이 따를 것으로 예상

○ 태권도원만의 특별한 가치제안, 포지셔닝 등을 도출하여 잠재적인 태권도 관광 소비자들의 심리적 행태를 분석, 공략할 수 있는 사업전략을 수립할 필요가 있으며 관광 사업으로 특화된 사업 추진방식이 도입될 필요성이 있다고 판단됨

○ 관광. 호텔, 리조트, 콘도업계 출신의 인력 수급도 필요한 조치로 판단됨. 제한된 예산에서 집행의 우선순위를 둔다면 홍보인력 보다는 영업인력 보강 및 강화가 더욱 시급한 인적자원 배치로 사료됨. 확고한 사전 목표 설정과 기타 인센티브 제공 등의 제도적 지원을 검토해 볼 필요가 있다고 보여짐

○ 환류시스템 역시 대부분 내부평가나 회의, 사후 디브리핑 차원의 의견 교류에 의존

하는 인상임. 태권도나 체육계 출신의 외부평가위원 뿐 아니라 일반경영 분야의 전문가들로 위원단을 구성하여 정기적인 평가, 모니터링 시스템을 구축, 개선안 도출 작업이 필요함

○ 기존의 공익사업 추진 단체에서 일정부분 재정자립도 확보가 요구되는 준 상업기관으로의 전환에 따른 어려움 및 애로점은 충분히 이해 가능하며 쉽지 않은 환경 속에서 기관 나름의 노력하는 모습은 긍정적으로 평가됨

## 2. 목표 달성도(28)

○ 태권도원 방문 성과는 태권도의 관광 진흥을 위한 고객의 태권도원 방문 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는('15.1.1 ~ 12.31) 250,780명으로 2014년도 대비('14.4.1 ~ 12.31) 85,310명 초과 달성하였으나 기관은 개원 2년차 운영에 접어들어 평가방법(목표대실적 → 목표부여) 변경으로 5.240점을 기록하였음

○ 기관은 메르스 질병으로 인한 관광객 유치에 많은 어려움이 있었으나 PPL 홍보, 국제대회 유치, 콘텐츠 강화, 메르스 대응반 운영 등을 통한 적극적인 대응으로 방문객 성과를 높인 것은 긍정적으로 평가됨

○ 태권도원 관광 상품 판매 실적은 태권도의 관광 진흥을 위한 태권도원의 태권도 관련 관광 상품 판매 실적을 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는('15.1.1 ~ 12.31) 월평균 8,561,150원으로 2014년도 대비('14.4.1 ~ 12.31) 월평균 888,406원 초과 판매하였으나 기관은 개원 2년차 운영에 접어들어 평가방법(목표대실적 → 목표부여) 변경으로 3.326점을 득점하였음

○ 기관은 방문객 주요 이동 동선에 관광 상품 쇼케이스 설치를 하고, 신규 상품 개발을 통한 관광 상품 판매 실적 향상 노력은 바람직한 것으로 판단됨

# [한국저작권위원회]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(5) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(5) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 (5) | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성(2) | |
| | | 인적자원 및 역량 관리(2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)(4(2)) | |
| | | 총인건비 인상률(5) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제(2) | |
| | | 정부정책협력도(2) | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리(2) | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비*(2) | |
| 주요사업 | 주요사업1 선진국 수준의 저작권 보호체계 구축 | 사업추진 노력 및 집행효율성(9) | |
| | | 저작권 등록·인증 활성화 성과 | |
| | | 해외 합법이용 계약체결 성과 | |
| | 주요사업2 저작권 인프라 강화 및 이용활성화 | 사업추진 노력 및 집행효율성(9) | |
| | | 국민 저작권 인식도 | |
| | | 저작권 산업의 국민경제 기여도 | |
| | 주요사업3* 새로운 저작권 문화 가치 창조 | 사업추진 노력 및 집행효율성*(4) | |
| | | 공유저작물 이용 성과 | |
| | | 오픈소스SW 활용기반 구축 성과 | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 저작권 보호 및 공정한 이용에 필요한 사업의 수행을 목적으로 설립된 저작권 전문 공공기관으로 “문화 및 관련 산업의 향상 발전에 이바지” 하는 것을 기관 미션으로 설정하고 있음. 이와 관련하여 “문화와 지식정보 산업을 융성하게 하는 저작권 전문기관”을 비전으로 설정하고 있음

○ 이러한 기관의 미션은 저작권의 문화적 측면과 산업적 측면을 통합적으로 설정하고 있다는 점에서 시의적절하다고 판단됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 오 승 종 (‘14.10.22. – ’17.10.21.) |
| 설립근거 | 「저작권법」 제112조 |
| 주요사업 | ㅇ분쟁의 알선·조정<br>ㅇ제105조제6항의 규정에 따른 저작권위탁관리업자의 수수료 및 사용료의 요율 또는 금액에 관한 사항 및 문화체육관광부장관 또는 위원 3인 이상이 공동으로 부의하는 사항의 심의<br>ㅇ저작물등의 이용질서 확립 및 저작물의 공정한 이용 도모를 위한 사업<br>ㅇ저작권 보호를 위한 국제협력<br>ㅇ저작권 연구·교육 및 홍보<br>ㅇ저작권 정책의 수립 지원<br>ㅇ기술적보호조치 및 권리관리정보에 관한 정책 수립 지원<br>ㅇ저작권 정보 제공을 위한 정보관리 시스템 구축 및 운영<br>ㅇ저작권의 침해 등에 관한 감정<br>ㅇ제133조의3에 따른 온라인서비스제공자에 대한 시정권고 및 문화체육관광부장관에 대한 시정명령 요청<br>ㅇ법령에 따라 위원회의 업무로 정하거나 위탁하는 업무<br>ㅇ그 밖에 문화체육관광부장관이 위탁하는 업무 |

| 조직 / 정원 | 위원장, 1처 1실 2센터 1국 1원 16팀 / 100명 |
|---|---|
| 2015 예산 | 48,018 백만 원(정부지원 41,905 백만 원, 자체수입 1,180 백만 원, 미분배보상금 1,212 백만 원, 고용보험기금 121 백만 원, 차입금 3,600 백만 원) |

## 2 총 평

○ 기관은 저작권 환경의 변화 및 기관의 지방이전 등에 따른 조직 환경 변화에 적극적으로 대응하여 전략과제를 발굴, 수행함으로써, 환경 관리 역량을 보여주고 있다는 점에서 긍정적으로 평가됨. 앞으로 장기적인 맥락에서의 미래 저작권 환경 연구 및 이에 따른 경영계획 수립 작업이 지속적이고 체계적으로 이루어질 필요가 있음

○ 기관은 과학기술 및 미디어의 발전이 저작권의 보호 및 이용에 영향을 미치는 중요한 환경이라는 점을 인식하고, 저작권 관련 기술개발 사업을 지속적으로 추진한 노력이 인정됨. 모바일 웹하드 불법복제물 신고 시스템 개발 및 시정권고 건수가 2014년 3,363건에서 2015년 44,213건으로 대폭 확대되어 긍정적으로 평가됨

○ 기관은 저작권의 문화적 측면과 산업적 측면을 모두 고려하여 건강한 저작권 생태계를 구축하기 위해 노력하고 있는 점이 긍정적으로 평가되었지만, 향후 문화적 측면과 산업적 측면의 시너지를 적극적으로 창출하기 위한 통합적, 융합적 경영전략을 개발할 필요가 있음

○ 기관은 상생협의체 운영을 활성화하여 복잡한 이해관계를 조정하고, 실효성 있는 저작권 보호망을 구축하기 위해 노력한 점이 긍정적으로 평가됨. 또한 사업의 효과적 추진을 위해 관계부처(문화체육관광부, 기획재정부 등), 유관기관(콘텐츠진흥원 등), 기업, 단체 등과 협력체계를 구축하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

○ 예술인 법률 상담 카페, 찾아가는 저작권 서비스 등 현장을 찾아가는 서비스를 2014년에 7회 232명에서 2015년에 15회, 708명으로 대폭 강화하여 예술인 및 기업 현장의 저작권 인식 역량을 강화하기 위해 노력한 점이 인정됨. 찾아가는 저작권 서비스 이용에 대한 기업 만족도가 2014년 76.2에서 2015년 90.7로 대폭 높아졌는데, 여기에는 저작권 현장 서비스 체계가 긍정적으로 작용한 측면이 있다고 볼 수 있음

○ 중국에서의 한국 저작권보호체계를 구축하기 위해 Hot Line을 설치하고, 즉시 대응 및 중점보고저작물 집중대응체계를 구축 한 점은 긍정적으로 평가됨. 앞으로 한류의 지속, 확산과 함께 해외에서의 한국 저작권보호체계 구축 수요 또한 지속적으로

확대될 전망인 바, 현재 중국과 동남아시아에 편중된 해외 저작권 보호 거점을 중동, 아프리카, 남미 등으로 확대할 필요가 있다고 판단됨. 또한 FTA 체결에 따른 글로벌 저작권 이슈가 확대될 전망 인 바, 이에 대한 기관의 대응 전략 수립 체계를 구축할 필요가 있음

○ 2015년에 저작권 브랜드 '반듯ⓒ' 개발 한 점은 긍정적으로 평가되며, 향후 '반듯ⓒ'브랜딩 전략을 수립하여 저작권에 대한 인식 제고 작업을 통합적이고 체계적으로 추진할 필요가 있음. 저작권 서비스 대상 고객 개발 작업 또한 지속적이고 전략적으로 이루어질 필요가 있음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국저작원위원회의 2015년도 경영실적 이행결과는 "양호"로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 저작권 전문 서비스기관으로서 설립목적에 부합하는 중장기 경영전략 컨설팅을 수립하기 위해 내·외부 인터뷰와 AHP 기법을 활용한 비전 및 경영목표를 도출하였고, 국민의 저작권 인식 제고와 저작권 유통 매체의 다변화에 신속 대응하기 위한 기술개발 및 공유저작물 확대와 해외 저작권보호 노력이 높이 평가됨

○ 저작권 이용자와 창작자 간의 이해관계 조정을 위한 상생협의체 활성화 및 지역 간 저작권 문화격차 해소 등을 위한 찾아가는 저작권서비스 노력 등은 높이 평가되나, 출판문화 산업보호를 위한 폰트저작권 문제의 적극 개입, 창작자 단체의 자발적 저작권보호를 위한 실효성 있는 교육방안 마련, 권위적인 규제기관으로서의 이미지를 탈피하고 서비스 기관으로 재정립되기 위한 저작권 창작자 단체와의 수평적 협력관계, 자율성 보장 등의 개선 노력이 요구됨

### 평가지표별 평가 결과

#### 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관은 2014년 경영평가 지적사항을 보완하여 혁신적 경영개선으로 실효성 있는 저작권 보호망 구축과 저작권인프라 강화 및 공유저작물 확대 노력을 통해 기관장과 임직원이 적극 협력하여 기관의 비전체계 재정비 및 저작권보호시스템 선진화 전략수립 노력 등이 높이 평가됨

○ 기관의 지방이전에 따른 인력유출 문제, 기술환경 변화에 따른 불법적 저작물 유통량 증가, 해외저작권보호 중요성 대두 등 당면문제 해결을 위한 기관의 경영전략 재정비 및 외부 전문 인력을 활용한 노력이 높이 평가됨

○ 상생협의체 활성화 및 이해관계자와 협의, 모니터링 시스템을 반영하여 사업별 실행계획을 수립하였고, 성과점검체계까지 구축함으로써 효율적인 자원배분을 통한 성과 달성이 높이 평가됨

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 스트리밍링크사이트에 대한 대책수립 등 새로운 기술유형의 저작권 침해 대응과 지방이전에 따른 인적조직 재편을 통한 탄력적인 예산과 인력조직의 핵심 사업 집중, 사업평가 및 모니터링단 운영을 통해 자원관리를 재평가하였으며, 기관장의 협업과제 추진 및 고객만족도 개선 노력이 돋보임

○ 구름빵 사건 등 의 문제를 해결하고 실효성 있는 저작권 보호를 위해서는 창작자(저작자) 스스로의 권리 인식과 소비자의 저작권보호 인식의 제고가 필요한바, 대학 등 교육기관을 통한 저작권교육, 창작자 단체가 맞춤형 저작권교육을 실시할 수 있도록 미분배보상금 활용방안 등을 더욱 적극적으로 제시할 필요가 있음

○ 최근 폰트저작권 및 라이선스계약의 과도한 단속으로 출판문화산업이 위축된 문제점, 국민의 공감을 얻을 수 있는 공유저작물 이용 확대 방안의 필요성, 한류문화 수출에 따른 해외 저작권보호의 중요성, 유통환경 변화에 따른 다양한 기술보호 대책 등에 대한 기관의 구체적이고 중장기적인 보호 방안 수립이 요구됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 기관의 지방이전에 따른 한계를 극복하고 전국에 소재한 중소기업과 1인 창조기업

등으로 찾아가는 저작권서비스 및 예술인법률상담카페 운영 등 부서별 핵심업무와 연계한 고객의 특성을 반영한 활동을 전개함으로써 저작권 보호 대책에 취약한 문화예술인들에게 맞춤형 저작권서비스 체계를 갖춘 점이 높이 평가됨

○ 높아지는 고객의견을 수렴하기 위한 종합채널을 구축하고 고객만족 저해요인을 발굴 원인을 차단하기 위한 업무개선 노력과 외부고객 만족수준 진단 및 직원 포상제도 등을 통해 고객만족도를 85.7점에서 90.2점으로 높인 점이 높이 평가됨

○ 상설 의견수렴 절차를 통해 접수된 다양한 고객의 질의 및 민원을 통합관리하면서 이를 정책에 반영함으로써 저작권 등록, 분쟁조정, 교육, 법률상담 등 저작권서비스를 일원화하고 고객 맞춤형 서비스 제공 노력을 한 점이 높이 평가됨

### ② 고객만족도(5)

○ PCSI 점수는 2014년 85.7점에 비해 4.5점 상승한 90.2점을 기록하였음

○ VOC 통합관리시스템 운영, 외부고객 만족수준 진단, 서비스 이용 절차 및 시스템 개선을 통한 고객만족 TF 운영 등 고객의 특성을 반영한 고객관리와 고객의견을 경영에 적절하게 반영하여 고객만족도가 상승하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 이원화 되어 있던 경영공시 점검 기능을 검사역으로 통합 운영하고 오류방지를 위한 공시이행 과정을 4단계로 강화한 점은 높이 평가되나, 의무경영공시항목의 누락, 자료 오류 등으로 인한 벌점은 24.5로 여전히 높아 적극적인 개선이 요구됨

○ 지역사회와 연계한 봉사활동 및 1인 창조기업 등을 위한 찾아가는 저작권 서비스 노력은 높이 평가되나, 기관의 저작권 교육시스템 및 교육 콘텐츠를 창작자 단체에 전달하기 위한 노력이 요구되고, 기관이 저작권 전문 서비스 기관으로 재탄생하기 위해 권위적인 자세를 내려놓고 저작권 창작자 단체와 수평적 협력관계를 유지함으로써 저작권보호의 효율성을 제고시킬 필요성이 있음

# Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 기관은 대내외적 환경변화를 고려한 조직진단을 통해 중장기적 사업환경의 변화에 대응하고 이와 함께 지방이전 시대의 사업활동 효율성 제고를 위한 조직개편 방안으로 산업연구팀과 심의조정팀을 통합하여 심의조사기능을 일원화한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 직원들의 성과평가를 실시하고 있으며, 평가 후 성과면담 절차 및 이의신청 절차를 공식적인 과정으로 편제한 것은 바람직한 개선실적으로 평가할 수 있으나, 성과에 따른 합리적 차별화가 가능하도록 평가시스템의 계량화, 객관화를 통해서 고도화할 필요성 있음

○ 중장기 인력운영계획을 수립하고, 이에 따른 인력채용 및 배치계획을 가지고 있으며, 전문인력 이탈방지 및 업무의 연속성 확보를 위해 무기계약직 전환노력은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 전년대비 교육예산이 7백만 원 감소하였으며, 1인당 교육시간은 3시간 증가한 것으로 관찰되고 있음. 교육효과 성과보고서를 제출토록 하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 교육훈련 예산이 제한된 가운데 교육훈련 품질 개선을 위한 노력을 제도화할 필요 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관은 대내외적 환경변화를 고려한 조직진단을 통해 중장기적 사업환경의 변화에 대응하고 이와 함께 지방이전 시대의 사업활동 효율성 제고를 위한 조직개편 방안으로 산업연구팀과 심의조정팀을 통합하여 심의조사기능을 일원화한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 조직개편이 기능적 개편과 함께 의사결정단계의 신속성 및 규모의 효율성 등도 고려한 균형 있는 변화를 추구할 필요 있음

○ 저작권 인프라 강화를 통해 중소기업 저작권 창조경영지원체계를 강화하여, 찾아가는 저작권 서비스 이용 기업 만족도(90.7점)가 전년대비 14.5점 향상된 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 직원들의 성과평가를 실시하고 있으며, 평가 후 성과면담 절차 및 이의신청 절차를 공식적인 과정으로 편제한 것은 바람직한 개선실적으로 평가할 수 있으나, 성과에 따른 합리적 차별화가 가능하도록 평가시스템의 계량화, 객관화를 통해서 고도화할 필요성 있음

○ 중장기 인력운영계획을 수립하고, 이에 따른 인력채용 및 배치계획을 가지고 있으며, 전문인력 이탈방지 및 업무의 연속성 확보를 위해 무기계약직 전환노력은 긍정적으로 평가할 수 있음

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 전년대비 교육예산이 7백만 원 감소하였으며, 1인당 교육시간은 3시간 증가한 것으로 관찰되고 있음. 교육효과 성과보고서를 제출토록 하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 교육훈련 예산이 제한된 가운데 교육훈련 품질 개선을 위한 노력을 제도화할 필요 있음

○ 직무공통역량, 직무전문역량, 경력단계, 개인소양 및 역량을 중심으로 교육훈련계획을 수립하고 있으나, 기관과 같은 전문역량을 기반으로 사업을 수행하는 경우에는 입사이후 경력단계에 따라 순차적 전문성과 역량을 강화할 수 있도록 교육훈련체계를 고도화하여 마련할 필요가 있음

○ 채용과정의 공정성 확보를 위해 외부전문가를 면접관으로 참여시키고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 기관업무의 전문성을 고려할 때, 채용대상 직무를 구분하여 NCS모델을 준용하는 방식으로 다원화하는 것을 고려할 수 있음

○ 1인당 평균 교육시간이 전년도 대비 5배 가까이 증가하였으나, 전년대비 교육훈련 예산액의 감소, 전체예산대비 비중규모 감소 등 교육환경의 제약이 심화되고 있는 점을 고려할 때 수요조사, 직급별 교육계획, 교육품질의 확보, 교육성과에 대한 평가, 교육성과의 공유 및 확산체계를 고도화하여야 함

○ 교육훈련 프로그램 시행에 대한 참여확인 및 개선방안을 도출하고 있으나, 교육훈련성과를 점검하고 업무에 연계시키는 확산시키는 공식적인 체계를 구축할 필요 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 보수체계의 합리적 개선을 위해 기관장의 제 수당 지급을 폐지하여 연봉과 성과급으로 단순화하였으며, 일반직원의 경우 부패행위자에 대한 성과급 지급제한을 규정화한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 복리후생 지원체계의 합리성 제고를 위하여 기관내부의 제도를 고도화할 필요 있음. 예를 들면, 직원동호회 운영지원 등의 합리성 제고를 위해서는 동호회의 목적활동의 활성화 수준과 직원들의 참여규모 등을 고려한 지원수준의 합리적 차별화 등의 방식을 고려할 수 있음

○ '15년 후반기부터 성과관리 및 평가체계의 전면적 개편작업을 시행중인 점을 고려할 때, 성과체계의 고도화가 이루어지면 향후 합리적 성과평가에 따른 합리적 보수 차별화가 가능할 것으로 판단됨

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년 인건비 인상률은 3.66%로 정부의 인건비 인상률 3.8%를 준수하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 단체협약 상 인사 및 경영지원 제한 관련조항 삭체, 퇴직금 가산지급 제도철폐, 퇴직준비휴가제도 폐지, 재해지원 위로금 지급제도를 폐지하는 등 단체협약 상 불합리한 노사관계 조항을 조정한 실적은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 노사화합과 소통의 원활성 강화를 위해 노사협의회, 노사간담회 등을 포함한 상생협력 프로그램을 지속적으로 시행하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 노무관리 역량 강화를 위해 외부 전문기관과 자문계약을 체결하고, 노동환경 변화에 따라 주요 이슈에 대한 자문을 통해 문제해결하고 있는 점 및 노무관리 역량의 내재화를 위한 교육훈련시행도 바람직한 것으로 평가할 수 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 정부3.0 3대 전략에 다라 찾아가는 서비스 및 사각지대 해소를 위해 저작권 문제에 취약한 중소기업 대상 교육 및 설명회를 실시하였으며, 지역 저작권 서비스 센터 운영을 통해 상담, 교육, 멘토링을 실시한 점, 문화데이터 우수기관으로 선정된 점도 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 기관자율 사전정보 공개노력으로 공개목록을 전년대비 26건에서 36건으로 10건이 확대 되었으며, 정보공개시스템 접근성을 강화한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 하지만, 기관의 정보공개활동 실적이 전년대비 개선하고 있음에도 정보공개 처리기한을 초과하는 경우가 발생하고 있는 점은 개선노력이 필요한 것으로 판단됨. 정보공개의 품질제고, 정보공개절차상 규정 및 기한 준수성을 강화하여야 함

○ 기관 홈페이지 방문자 수가 전년대비 27.3% 증가한 것으로 관찰되고 있으나, 이용자 만족도 수준은 전년대비 크게 개선되지 못하고 있으며, 여전히 80점 초반 대에 머물고 있는 점은 개선의 여지가 있음

○ ICT를 이용한 서비스 제공의 편의성 강화하거나, 고객의 접근성을 확대하고 있는 것은 공공서비스 전달체계의 효율성을 제고한 것으로 평가할 수 있으나, 이에 함께 품질에 대한 모니터링과 개선노력도 병행하여 추진하여야 함

### ② 정부정책협력도(2)

○ 저작권에 대한 인식제고를 위한 활동을 수행하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음. 불공정 계약 및 관행으로 피해를 받는 문화예술인 지원확대를 위해 법률상담 지원 활동 등을 수행하고 있는 점도 정부정책 협력목적에 부합하는 것으로 평가할 수 있음

○ 정부정책의 효과적 추진을 위한 기관의 노력이 구체적 성과와 연계될 수 있도록 노력할 필요 있음. 예를 들면, 문화가 있는 날 확대 방침에 동참하기 위해 대국민 대상 홍보활동을 수행하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 주요사업 이외에 기관의 활동이 실적으로 관찰될 수 있는 구체적인 노력이 필요함

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무계획을 수립하고 있으며, 자체수입은 점진적으로 증가하고 있으나, 교육수입 감소 등 환경변화이외에도 단기적 예측이 불가능한 위기발생을 대응하기 위한 재무적 위기관리시스템을 고도화하여 운영할 필요 있음

○ 예산의 효율적 운용을 위한 노력이 주요사업 및 업무활동 과정에서 투명성 제고뿐만 아니라 사업수행방식의 혁신 등을 통해 절감노력도 강화할 필요 있음

### ② 계량관리업무비(2)

○ 타 기관과 비교하여 유사한 수준에서 계량관리 업무비에 대한 모니터일이 이루어지고 있음

○ 관리업무비 절감을 위해 기관장의 임금동결 및 불필요한 기관업무비 지출을 절감한 노력 및 스마트기기를 활용한 회의, 지방이전에 따른 관리비 절감노력 등은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 계량관리업무비는 2014년 48.17%에서 2015년 58.59%으로 전년대비 10.42%p 증가하였음

## Ⅲ. 주요사업과제

### 총 평

◯ 기관은 핵심가치 도출을 통한 3대 전략을 마련하고, 핵심사업으로써 저작권 보호와 고객과의 소통, 공유저작물 활성화 등을 진행하고 있으며, 예년에 비해 국내외 저작권 보호와 상담, 정보 제공과 모니터링, 협력 교류 등에서 괄목할 성과를 거두었음

◯ 기관은 국내외 저작권 강화로써 등록시스템 및 신고제도 개선, 해외에서의 저작권 핫라인 구축과 협력시스템 구축을 통한 국내 콘텐츠물의 저작권 보호, 찾아가는 서비스 운영과 디지털콘텐츠식별체계 확대, 공유저작물 디지털화 지원 등을 통해 저작권 문화 확산 등 저작권 전반에 걸쳐 적절하고 효율적인 사업을 진행하였음

◯ 기관은 변화하는 미디어 환경 속에서 저작권 보호의 구체적인 전략 구상으로써 장기적인 방향 설정과 핵심사업간의 연계 전략, 국내외 관련 기관과의 교류확대, 공유저작물의 활용 확대 전략 등을 강화하기 위한 정책연구 기능의 확대와 이를 통한 사업의 연속성을 확보할 필요가 있어 보임

○ 특히, 기관은 국내 콘텐츠 제작물의 저작권과 관련한 제반 이슈와 해결책을 종합적으로 주도하는 시스템을 강화할 필요가 있음. 이를 위해 국내 콘텐츠 관련 기관과의 보다 적극적인 연계·공조를 범부처적으로 추진하고 이를 통해 국내외 시장에서 발생하는 정책적 이슈와 동향 정보에 대한 다각적인 접근 루트를 확보하고 관련 제반 정보를 지속적으로 제공하는 등의 단일 창구 업무를 추진하는 전문 사업팀을 강화할 필요가 있음

○ 기관 인지도와 함께 사업 프로그램 및 관련 영상물의 다양성 제고와 저작권 및 공유저작물에 대한 적극적인 홍보전략이 필요해 보임. 특히, 사업추진 성과에 대한 구체적인 평가지수를 보완하고 국내외 동향에 대한 모니터링 및 저작권 정보관리와 서비스에 대한 모니터링 강화를 위해 홍보·모니터링·성과평가 등과 관련한 전문 인력의 확보와 담당인력의 확대 등이 필요해 보임

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 선진국 수준의 저작권 보호체계 구축

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(9)

○ 국내외 저작권 강화와 대국민 저작권 서비스 제공을 위한 다양한 사업 운영을 통해 디지털 저작권 침해 과학수사 자동화 도구 개발, 국민 오픈모니터링 신고제도 개선, SW 불법복제 단속 등에서 상당한 성과를 거두었음

○ 특히, 해외에서의 저작권 강화라는 측면에서, 해외 저작권 센터 구축, 중국 및 동남아 저작권 협력 교류 및 업체 핫라인 구축, 모바일 토렌트 등의 침해 단속 강화 등의 실적이 예년에 비해 두드러짐

○ 저작권법 시행규칙 개정(안)과 등록저작물 영구보전 환경을 구축하여 영문 등록증 발급과 저작권 등록시스템 기능의 개선, 저작물 감정제도 운영 등을 통한 저작권에 문화 확산 사업을 적극적으로 추진함

○ 새로운 미디어 환경 내에서 향후 저작권 침해에 대한 대처 방안에 대한 보다 적극적인 전략 마련이 필요해 보임. 특히, 해외 저작권 보호 차원에서 국제 환경 변화에 따른 시의성 있는 조치를 마련하기 위한 현재 실시중인 해외 모니터링 제도를 보다 강화하고 자료의 활용 방안 마련 등의 보다 면밀한 전략이 필요해 보임. 이를 위해

미디어 환경변화와 국제 환경 변화, 선진국의 저작권 제도 변화 등에 대한 정책연구 사업이 획기적으로 강화될 필요가 있으며, 현장 업체와 전문가 등이 참여하는 협의체를 통한 지속적인 정책 및 제도적 이슈를 논의·제시할 필요가 있음

◯ 저작권에 대한 인식제고를 위한 다양한 교육 영상물 제작과 온라인 및 신규 매체 등을 활용한 다각적인 홍보 및 보급 전략이 강화될 필요가 있음. 또한 타 부처 및 관련 기관과의 보다 다각적이고 적극적인 협력 방안 마련이 필요해 보임. 특히, 저작권과 직결된 국내 콘텐츠 지원 및 평가 기관과의 공조를 강화하여 저작권과 관련된 이슈와 동향을 수합하고 해결 방안을 제시하는 등 국내 콘텐츠와 관련한 저작권 이슈를 통합적으로 관리·지원하는 기관 내 전문팀을 보강할 필요가 있음

### 2. 목표 달성도

○ 저작권 등록·인증 활성화 성과는 창작자의 권익을 보호하고 창작의욕을 고취하기 위한 저작권 보호 체계 구축의 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 등록·인증 건수는 38,741건으로 전년도 대비 2.65% 감소하여 1.659점을 기록하였고 등록·인증 이용률은 전년도 대비 0.005% 증가하였으나 목표치에는 미달하여 2.229점을 기록하여 총 3.888점을 기록하였음

○ 해외 합법이용 계약체결 성과는 한류 지원을 위한 우리 저작물의 해외 저작권 보호 활동을 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 88건으로 2014년 실적치 81건보다 향상되었으나 목표치에는 미달하여 3.864점을 기록하였음

○ 저작권 등록건수는 증가하였으나 인증건수가 대폭 감소(2014년 2,717건→ 2015년 1,246건) 한 것이 목표치 미달의 주요 원인이며 이는 한·중 FTA 체결에 따른 저작권 보호 협력 관계 구축으로 중국 내 저작권 침해 구제 조치를 위한 국내 방송사의 권리 증빙 요건이 간소화되어 인증제도의 이용이 급감하였기 때문임

## □ 과제 ② 저작권 인프라 강화 및 이용 활성화

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(9)

○ 찾아가는 저작권 교육 운영 시 지역거주 강사 활용으로 예산 절감 노력과 절감된 예산을 활용하여 교육 확대 운영 및 이용 기업 만족도 향상이 긍정적으로 평가됨

○ 디지털콘텐츠에 대한 국가표준식별체계(UCI) 보급·확산, 저작권기술에 대한 성능평가 및 활성화 지원, 저작권 인식 제고를 위한 교육콘텐츠 활용기관 확대노력 등 건

전하고 안전한 저작물 유통환경 조성을 위한 기관의 노력이 인정됨

○ 저작권 브랜드 '반듯ⓒ'의 개발은 인정되나 체계적인 홍보·마케팅의 전략 수립 및 개발된 브랜드의 활용계획 수립이 필요함

○ 기관이 진행하고 있는 다양한 사업 대비 기관 인지도 및 개별사업에 대한 종합적인 인지도 조사가 이루어지지 않음. 효율적인 사업진행을 위해서는 기관 인지도 및 인지경로, 주요사업 인지도 및 인지경로, 기관 이미지, 광고·홍보 효과 및 영향력 등에 대한 종합적인 분석을 통해 세부 사업의 홍보·마케팅계획 수립이 필요

○ 상시 모니터링, 주간·월간 모니터링, 분기별 모니터링 등 각 사업성과 평가를 적절히 시행한 점이 긍정적으로 평가되나 개별 모니터링의 세부요인별 성과지표가 계량적으로 설정되어있지 않아 성과측정이 객관적이지 않음. 각 모니터링을 통한 환경변화 및 문제점 도출에 대한 대응내용이 타당하고 적절했는지에 대한 평가체계가 필요

### 2. 목표 달성도

○ 국민 저작권 인식도 산출의 기초가 되는 청소년 저작권 인식도는 찾아가는 저작권 교육 대상인 청소년 1만2천여 명을 표본으로 외부 전문 조사기관의 조사를 통해 산출되는 국민 저작권 인식도의 개선 실적을 평가하는 지표이며 2015년 실적치는 99.32로 목표치 100에 미달하여 5.959점을 기록하였음

○ 저작권 산업의 국민경제 기여도는 연간 핵심저작권 산업의 명목 GDP 비중의 증가추세를 통해 저작권 비즈니스 활성화 지원, 국가디지털콘텐츠식별체계 구축 등 주요 저작권 산업 인프라 강화 및 이용활성화 사업의 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 3.71%로 목표치에 미달하여 1.258점을 기록하였음

## □ 과제 ③ 새로운 저작권 문화 가치 창조

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

○ 공유저작물 발굴 및 디지털화, 오픈소스 SW 라이선스 자율검사 체계 운영 등 저작권 문화와 이를 활용한 창작활동 원천 제공으로써 실행계획에 따른 적절한 사업진행으로 평가됨

◯ 공유저작물 창조자원화 사업을 추진하는 '공유정보팀'구축을 통해, 공유저작물에 대한 제반 사업을 일원화 통합 운영하는 효율적인 조직체계를 마련함

◯ 사업 추진 내용으로써 공유저작물 활용과 구축에 대한 보다 적극적인 협력 전략이 필요해 보임. 한국교육학술정보원과의 협력을 통해 공공 교육자료를 공유저작물로 발굴한 것처럼 다양한 분야의 자료가 공유저작물로 활용될 수 있도록 공공기관과 민간기관에 대한 보다 적극적인 공조 전략을 마련할 필요가 있음

◯ 또한, 다양한 기관에서 공유저작물을 활용할 수 있는 구체적인 방안과 이에 대한 적극적인 홍보 전략 마련이 필요해 보임. 교육기관 등에서 공유저작물을 구체적으로 활용할 수 있는 방안을 제시하고, 이에 대해 다양한 매체를 활용하여 홍보하고 보급하는 등의 전략을 강화할 필요가 있음

◯ 사업추진과 관련한 구체적인 평가지수가 보완될 필요가 있어 보이며, 업계와 해외 동향에 대한 모니터링 시스템 강화를 통해 향후 방향과 전략 수립으로까지 자료를 활용할 수 있는 전략 제시가 필요해 보임

## 2. 목표 달성도

○ 공유저작물 이용 성과는 저작권 공유·나눔 문화 확산을 위한 공유저작물 서비스 확대 성과를 평가하는 지표이며, 1인 창조기업 및 중소 콘텐츠 기업 등이 창조자원으로 자유롭게 활용할 수 있도록 창의적 공공재(공유저작물)를 공유마당 등을 통해 제공한 원본보기 및 다운로드 건수는 2015년 270만여 건으로 2014년 실적치 288만여 건보다 감소하여 1.975점을 기록하였음

○ 오픈소스SW 활용기반 구축 성과는 오픈소스SW의 편리한 이용환경 구축을 위한 오픈소스SW 종합정보시스템 및 라이선스 검사서비스 확대 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 1,650건으로 2014년 실적치 1,210건보다 상승하였으나 목표치에는 미달하여 1.931점을 기록하였음

# (게임물관리위원회)

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(5) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(5) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 (5) | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성(2) | |
| | | 인적자원 및 역량 관리(2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)(4(2)) | |
| | | 총인건비 인상률(5) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제(2) | |
| | | 정부정책협력도(2) | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리(2) | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비*(2) | |
| 주요사업 | 주요사업1 게임물 사후관리 사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성(12) | |
| | | 불법 아케이드 게임물의 근절 성과 | |
| | | 온라인게임물 등 불법게임물 근절 성과 | |
| | 주요사업2 등급분류 사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성(4) | |
| | | 등급분류절차 효율화 성과 | |
| | 주요사업3* 민간등급분류제도 지원사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성*(6) | |
| | | 민간등급분류결정의 예측가능성 제고 성과 | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 기관은 게임산업진흥에 관한 법률 제16조에 바탕을 두고, 기관 미션을 “게임물의 윤리성·공공성 확보로 청소년보호 및 불법게임물 유통 방지”로 설정함. 이를 위한 기관의 핵심사업으로 게임물 등급분류, 청소년보호, 게임물 사후관리 등을 제시하고 있음

○ 이러한 기관의 미션은 게임물의 윤리성과 공공성 확보, 청소년보호, 불법게임물 유통 방지 등으로 구체적이고 명확하게 표현된 것으로 보이며, 설립목적과 비전을 고려할 때, 적절하다고 판단됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 여 명 숙 (‘15.04.13. – ’18.03.24.) |
| 설립근거 | 「게임산업진흥에 관한 법률」 제16조 |
| 주요사업 | ㅇ게임물의 등급분류 결정(아케이드게임물, 성인용게임물), 민간등급분류기관 및 자체등급분류사업자 관리<br>ㅇ등급분류 받은 게임물의 제작·유통 또는 정상적인 이용제공 여부의 확인·점검<br>ㅇ게임물의 청소년 유해성 및 사행성 확인<br>ㅇ게임물 등급분류의 객관성 확보를 위한 조사·연구<br>ㅇ불법 게임물 근절을 위한 불법게임물신고포상제도 운영<br>ㅇ정보통신망을 통하여 제공되는 불법 게임물 등의 시정권고 |
| 조직 / 정원 | 위원장, 1국 9팀(감사팀 포함) / 40명 |
| 2015 예산 | 7,184 백만 원(정부지원 5,829 백만 원, 자체수입 1,355 백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 2014년 경영평가 지적에 따라 ‘게임물관리위원회 중장기 경영전략 수립 컨설팅’, ‘조직문화 종합진단 컨설팅’, ‘게임물관리위원회 비전 선포식’ 등을 통해 비전, 조직, 전략을 재정비한 점은 긍정적으로 평가됨. 이 과정에서 외부 전문가 컨설팅을 적극적으로 수용하여 기관의 정체성을 확립하고, 비전, 미션, 목표, 전략과제 등의 연계성을 확보하기 노력한 점 또한 긍정적으로 평가됨

○ 기관은 1국 4부 4팀 구조를 1국 9팀제로 수평적 조직화를 실현함. 등급분류 적정성 확보를 위해 ‘협·단체 정책 협의체’를 운영한 점 또한 긍정적으로 평가됨. 이 과정에서 기관장과 직원들의 소통과 협의를 활발하게 추진하여 조직 문화 개선을 위해 노력한 점이 인정됨

○ 2014년에 기획재정부 경영공시 일제점검 시 불성실 공시기관으로 지정을 받았으나, 2015년에는 경영공시 실적 및 모니터링을 강화하여 게임물 등급분류 정보연계 데이터 전년 대비 94.2% 증가, 정보공개 결정 전년 대비 52.6% 증가, 공공데이터 개방표준 준수를 통한 민간 활용 확대, 홈페이지 만족도 전년 대비 12.8점 증가 등의 성과를 창출한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 2015년에 처음으로 게임이용자 자율감시단 Good Game Group 운영, 모바일오픈마켓 게임물 모니터링단 신설 등 사후관리 모니터링 기반을 마련한 점은 긍정적으로 평가됨. 향후 온라인·모바일 게임물 모니터링 및 사후관리 체계를 지속·발전시켜 나갈 필요가 있다고 판단됨

○ 향후 기술개발 및 연구개발 사업을 적극적으로 추진하고, 자체 보유하고 있는 지식정보 및 노하우 활용 체계를 구축하기 위한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨. 또한 플랫폼 융합에 대한 대응 체계를 구축하고, 등급분류 사각지대 게임물 조사 및 대응 전략을 수립할 필요가 있다고 판단됨

○ 향후 게임이용자 교육수요 파악, 교육콘텐츠 개발, 교육방법론 개발, 전문 강사 인력 양성, 성과평가 및 환류체계 구축 등을 게임이용자 교육 사업을 효과적이고 체계적으로 추진할 필요가 있다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 게임물관리위원회의 2015년도 경영실적 이행결과는 “양호”로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 지방이전에 따른 인력 유출 등으로 인하여 기관의 설립목적에 부합하는 미션과 경영전략 수립이 미흡하였고 자원의 효율적 배분이 이루어지지 못하였으나, 기관장의 적극적인 노력과 외부 전문기관의 종합컨설팅 등을 통해 조직 재정비와 임직원 비전 선포식 등 기관의 핵심가치와 비전을 재정립하고, 이를 실천하기 위한 경영혁신 노력이 높이 평가됨

○ 기관은 국내 유일의 게임물관리를 위한 공공기관으로서 기술환경 변화에 적극적 능동적으로 대처하기 위한 게임플랫폼별(아케이드게임, 모바일게임, PC게임 등) 전략과제의 우선순위 설정과 실행제고를 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가되나, 국민적 요구에 부응하는 사행성 게임물 유통방지를 위한 사후관리 시스템 구축 노력, 전국적으로 찾아가는 서비스 체계 구축 및 청소년 보호 전략수립이 미흡한 것으로 평가되므로 이에 대한 개선 노력이 요구됨

### 평가지표별 평가 결과

#### 1. 경영계획

##### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 기관은 2014년 경영평가에서 지적된 경영목표·전략체계 전반 재검토, 자원 배분체계 적정성 재검토 사항 등을 개선하기 위해서 “게임물관리위원회 중장기 경영전략 수립 컨설팅”, “조직문화 종합컨설팅”을 실시하였고, 이를 내부조직으로 환류하여 기관의 새로운 경영목표와 핵심가치 체계를 수립하였으며, 기관 비전 선포식을 통해 중장기적 경영전략 수립, 자원 재분에 따른 조직문화 개선, 외부전문가 등을 활용한 경영계획 관련 의견수렴 및 컨설팅 정례화 등 혁신적 경영 노력이 돋보임

○ 기관의 설립목적인 ‘게임의 윤리성 확보’와 ‘청소년 보호’에 대한 구체적이고 실현 가능한 경영전략 수립과 실천방안이 누락되어 있는 점은 개선이 요구됨

○ 경영전략 추진 극대화 내용에 비해 실제로 임직원이 달성할 구체적인 성과 목표가 낮게 설정되어 있어 임직원의 적극적인 노력에 대한 동기부여가 미흡한 점은 개선이 요구됨

### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 시장변화에 따른 아케이드, 모바일, PC 등 게임플랫폼별 사업별·부서별 전략과제의 우선순위에 예산과 인력조직 재배치로 역량을 집중한 점이 높이 평가됨

○ 불법게임물 유통방지 등 게임의 사후관리를 위해서는 전국의 검찰·경찰 등의 수사기관과 업무협약체결 등 외부 자원의 적극 활용이 필요한데, 기관이 소재하고 있는 지역에 한정되어 있는 점은 개선이 필요함

○ 기관의 실행전략이 2015년 하반기에 수립되어 기관의 체계적인 내부평가 시스템이 구축되지 못하였고, 평가 결과를 자원관리 개선 등에 활용하지 못한 점은 개선이 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 민원전담 TF팀 발족과 홈페이지 개선으로 홈페이지 만족도 점수가 2014년 69.6에서 2015년 82.0으로 증가하고 방문자수도 증가된 점은 긍정적으로 평가됨

○ 여전히 게임업체 및 게임 소비자 등 고객특성을 반영한 상시적·종합적 의견수렴 채널을 구축하지 못한 점, 고객의견을 임직원이 공유하고 내부적으로 환류하여 경영개선에 적극적으로 반영한 실적이 전무한 점은 개선이 필요함

○ 불법게임물에 대한 청소년의 노출 등으로 인해 구체적인 사후관리 방안에 대한 국민의 요구가 높은 점을 반영하여 게임의 최종소비자 고객에 대한 상세 분류(성인, 청소년)를 통하여 사행성 게임 예방교육 등 사후관리에 대한 세밀한 대응계획 수립이 필요함

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년 고객만족도는 전년도 83.1점에 비해 2.6점이 상승한 85.7점을 기록하였음

○ 2015년에는 과정품질을 제외한 모든 요인별 고객만족도가 전년대비 상승하였으며, 특히 정보제공서비스에 대한 고객만족도가 82.0점(전년대비 12.4점 증가)으로 가장 큰 상승폭을 나타냄

○ 업무유형별 고객만족도는 사후관리서비스 분야가 90.1점(전년대비 2.2점 감소)으로 가장 높고, 심사·심의서비스 분야가 74.9점(전년대비 7.8점 증가)으로 가장 낮게 평가되었지만, 이전연도에 비해 고객 그룹 간 만족도 차이(2014년 25.2점 → 2015년 15.2점)가 향상되고 있는 것으로 나타남

### 3. 사회책임 경영

#### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 2014년에 불성실 공시기관으로 지적되었으나, 2015년 통합공시 누락 및 자료 오류 점검시스템 도입과 특별감사·일상감사 강화로 투명한 윤리경영을 개선하였으며, 전직원 반부패·청렴교육 시간이 124% 증가한 점이 높이 평가됨

○ 기관의 지방이전에 따른 전국적 단위의 찾아가는 서비스 체계 구축과 게임이용자 대상 청소년 교육을 전국으로 확대할 필요성 있음에도 기관이 소재한 부산 경남 지역에 한정되어 있어 서비스 범위를 전국으로 확대하기 위한 방안 마련이 요구됨

## Ⅱ. 경영관리

### 총 평

○ 기관의 내부적 위기와 사업환경 변화에 대응하기 위해 기존의 계층화된 조직구조(1국 4부 4팀)를 수평적 조직(1국 9팀)으로 개편함으로써 소규모 기관에서 계층 단계별로 발생할 수 있는 커뮤니케이션과 의사결정비용의 낭비를 예방할 수 있는 효율적 조직으로 재설계한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 책임성과 리더십역량에 기반한 성과주의 문화 구축과 확산을 위해 상위직급 간부들에 대한 하급자들의 상향식 평가를 도입하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 노조와 무작위 추첨으로 평가자를 선정하는 방식이 반드시 공정성과 투명성을

담보하는 것이 아니라는 점에서 정교한 제도 운영을 위한 개선노력이 필요함

○ 채용과정의 공정성과 객관성 확보를 위해 신규채용 과정의 외부위원을 노조 등 내부구성원의 추천을 통해 임명하고 있으며, NCS기반 청년인턴 채용을 시도하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 전년대비 교육예산이 대폭 증가하여, 약 2배 이상 규모가 확대되었으며, 1인당 교육시간도 약 40.7시간으로 전년대비 25.5시간 증가한 점은 바람직한 변화로 평가할 수 있으나, 이러한 급격한 교육환경 변화를 고려하여 교육수요 파악, 성과환류 모니터링을 체계적으로 관리할 수 있는 시스템의 고도화 필요성이 있음

○ 조직개편 과정에서 기관장이 전직원을 대상으로 1:1 면담을 진행하는 등 소통에 기반한 경영관리로 위기를 극복하고자 한 노력은 긍정적으로 평가할 수 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관의 내부적 위기와 사업환경 변화에 대응하기 위해 기존의 계층화된 조직구조(1국 4부 4팀)를 수평적 조직(1국 9팀)으로 개편함으로써 소규모 기관에서 계층 단계별로 발생할 수 있는 커뮤니케이션과 의사결정비용의 낭비를 예방할 수 있는 효율적 조직으로 재설계한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 하지만, 조직사업과 경영전략의 중장기적인 비전을 반영한 기능차원의 구조적 개선이기보다는 기존조직의 계층을 단순화한 형태에 머물고 있어, 글로벌 대응역량 및 모니터링 역량강화를 위한 조직 및 인력운영방안을 마련할 필요 있음

#### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 채용과정의 공정성과 객관성 확보를 위해 신규채용 과정의 외부위원을 노조 등 내부구성원의 추천을 통해 임명하고 있으며, NCS기반 청년인턴 채용을 시도하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 경력단절 여성들의 사회참여를 지원하는 관점에서 주부모니터링단을 조직하여 운영

하고 있는 점은 국정과제의 정책방향을 반영하고 있는 것으로 평가할 수 있음

○ 전년대비 교육예산이 대폭 증가하여, 약 2배 이상 규모가 확대되었으며, 1인당 교육시간도 약 40.7시간으로 전년대비 25.5시간 증가한 점은 바람직한 변화로 평가할 수 있으나, 이러한 급격한 교육환경 변화를 고려하여 교육수요 파악, 성과환류 모니터링을 체계적으로 관리할 수 있는 시스템 고도화 필요성이 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 보수체계의 합리성과 공정성을 높이기 위해 KPI 성과평가 결과와 연계하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 성과관리체계 고도화 필요성이 있음

○ 평가등급별 비중 기준에 따라 규정을 준수하는 평가를 통해 성과와 보수의 합리적 차별화 강화할 필요 있음

○ 내부 구성원들의 채용형태에 따른 복리후생의 차이는 없고, 방만경영 정상화에 따른 복리후생 제도개편 실적('14년)이 관찰되고 있었으나, 지속적으로 방만경영 발생을 예방하기 위해서는 비상대책위원회 등을 통한 자율적 추진체계 및 자체 모니터링의 구체적 실행방안을 마련 및 운영할 필요 있음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 1.24%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수하여 5점을 기록하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 조직개편 과정에서 기관장이 전직원을 대상으로 1:1 면담을 진행하는 등 소통에 기반한 경영관리로 위기를 극복하고자 한 노력은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 조직개편, 임금피크제 도입, 퇴직연금제 도입 등 노사관련 쟁점들에 대한 해결방안 모색을 위해 고용개선TF를 구성하였으며, 노사관계 개선을 위한 외부 전문기관의 컨설팅 수행 실적이 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 기관 내부의 노무관리 역량 강화를 위해서 인력관리, 교육훈련 프로그램 개발 등 다양한 노력을 경주할 필요 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관의 자율적 사전정보공개 실적이 전년대비 43건에서 47건으로 4건이 증가하였으며, 정보공개 비율도 전년대비 61.2%에서 75.3%로 확대(14.1%)되고 있는 추세를 보이고 있는 점도 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 기관 홈페이지 방문자 수가 전년대비 5.9% 증가하고, 이용자 만족도 수준은 전년대비 17.8% 증가한 점은 바람직한 변화이나, 만족도 수준이 아직 82점 수준인 점은 향후에도 고객의 접근성을 개선하고, 정보제공의 효과성을 강화할 수 있는 개선노력이 요구됨

○ 게임물 등급분류정보 OPEN API서비스를 신설하여 공공정보의 민간 활용 기회를 제공하는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 정보보호추진체계 평가가 전년 대비 2점 하락한 점을 고려할 때, 정보보호 및 보안체계를 강화할 필요 있음

### ② 정부정책협력도(2)

○ 중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률, 여성기업 지원에 관한 법률, 중증장애인 생산품 우선구매 특별법에 따른 구매실적이 정부가이드라인에 부합하는 것으로 관찰되고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 제도적으로 관행화된 정책에 대한 순응 및 협력을 넘어서서 새로운 부가가치 창출을 위해서는 다양하고 적극적인 방식으로 정규사업 이외에 사회적 수요를 충족할 수 있는 새로운 정책협력 및 활동을 발굴하는 노력이 강화될 필요 있음

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관은 중장기 재정계획을 수립하고 있으나, 예산운용의 효율성을 제고하고 절감하기 위한 노력을 강화할 필요 있음

○ 현재 클린카드 사용과 법인카드 사용지침을 구체화시킨 것은 긍정적으로 볼 수도 있으나, 일반적으로 타 기관에 비해 늦은 감이 있으며, 실질적인 경상경비의 효과적 운용과 절감 실적 등을 확인할 수 없으며, 이에 대해서는 구체적인 계획을 제시

하지 못하고 있음

### ② 계량관리업무비(2)

○ 관리업무비 절감을 위해 경비집해에 대한 일상 감사 세부지침을 시행하거나, 특근매식비 집행지침과 화환대 집행지침 등을 마련하는 제도화 노력은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 일반적인 수준에 머물고 있음

○ 지속적인 관리업무비 집행률 모니터링을 통해 체계적인 진단 및 분석시스템을 구축하고 있는 등 통제노력을 하고 있다고 하나, 그러한 감축노력을 통해 전년대비 향상된 실적이 구체적으로 관찰되지는 않고 있음

○ 계량관리업무비는 2015년에 59.8%로 2014년의 58.6%에 비해 1.2%P 증가하였음

○ 연도별 추이

| 구분 | 2015년 | 2014년 | 2013년 | 2012년 | 2011년 | 2010년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 4,136 | 3,663 | 5,174 | 4,511 | 4,622 | 4,168 |
| 매출액 | 6,919 | 6,255 | 7,583 | 6,765 | 6,653 | 7,331 |

## III. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관은 향후 미디어 시장의 새로운 환경에 대한 사후관리 대책으로 오픈마켓 모바일 게임물 모니터링 시스템을 구축하고 상시 온라인 게임물 모니터링 강화와 외부자원을 활용한 자율감시단을 운영하는 등 오픈마켓 환경에서의 등급분류와 사후관리에 적극적으로 대처하였으며, 이를 통해 사후관리와 모니터링에서 예년에 대비해 괄목할만한 성과 증대를 이루었음

○ 기관은 오픈마켓의 다국적 업체와 등급분류 기준에 대한 협의안을 마련하고 국제적인 게임등급분류기관과 협의 등을 통해 사후관리를 위한 국내외 공조를 의욕적으로 진행하였으며, 등급분류 서비스 개선과 제도 개선을 통해 등급분류 서비스에서 두드러진 실적을 이루었음, 또한, 민간등급분류기관에의 단계적 업무 이양 등을 통해 민간주도의 자율등급분류 추세의 시장변화에 적극적으로 대응하였음

○ 기관의 단위 사업간 연관성을 강화하고 전체적인 효율성을 제고하기 위해 사업 전반에 대한 중장기적인 방향 설정과 사업별 아젠다에 대한 정책연구 기능이 강화될 필요가 있어 보임. 특히, 미디어 환경 변화에 대한 대응방안 마련과 등급분류 기준의 개선과 운영, 민간등급분류의 효율적 운영과 국내외 정책협력 방안 등에서 지속적인 연구가 필요해 보임

○ 현재 각 사업별로 수합되는 데이터에 대한 체계적인 정리와 분석보고서의 작성, 그리고 이에 대한 정보공개 등에 대한 전략이 보다 구체적으로 마련될 필요가 있음. 내부 보고서가 심도있게 작성될 수 있도록 자체 전문가 프로그램을 강화하고, 수집된 데이터에 대해서는 산학연계 등을 통해 다각적인 분석보고서를 정기적으로 작성해 공개하며, 이를 통해 관련 법체계 및 정책과 관련한 논의를 확대할 필요가 있음

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 게임물 사후관리 사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(12)

○ 급속한 미디어 환경의 변화에 발맞춰 오픈마켓 게임물 모니터링단 신설 운영, 오픈마켓 관련 업체와의 등급분류 협의, 민간 게임이용자 자율감시단 운영 확대 등을 통해 효과적으로 대응하려고 노력하였으며, 이를 통해 오픈마켓 게임물 모니터링 실적이 예년에 비해 16% 이상 강화하는 성과를 나타냄

○ 온라인 환경에서의 게임물 모니터링을 강화하고자 온라인·모바일 게임물 사후관리 절차와 행정조치 기준을 개선하였으며, 이를 통해 불법사설서버와 오토프로그램, 환전사이트 등에 대한 집중적인 모니터링으로 예년 대비 30% 이상의 괄목할 실적을 나타냄

○ 아케이드 게임물 사후관리와 관련해 게임제공업소에 대한 출입조사 확대와 불법게임물 지자체(검·경찰) 협력을 강화하였고, 이를 통해 게임제공업소 출입조사의 경우 예년 대비 200% 정도의 업무수행 증대를, 불법게임물 단속은 9% 정도의 단속성공률을 나타내는 등의 질적인 향상을 이루었음

○ 게임물 업체와의 협의로써 아케이드 게임물 상생 협의체를 추진하였고, 불법게임물 유통방지와 사후관리 홍보를 위한 사업자 교육과 단속 공무원 교육 확대, 해외 등

급분류기관(IARC)과의 교류를 통한 등급분류 방식 조율 등 국내외 환경변화에 따른 다양한 대외활동이 이루어졌음

○ 사업에 대한 전반적인 추진전략에 대한 중장기적 밑그림과 그에 따른 단계별 전략 마련이 강화될 필요가 있음. 특히, 마켓 변화에 보다 구체적이고 전략적으로 대응하기 위한 연구사업 보완이 필요해 보이며, 업무 전반에 걸쳐 결과에 대한 체계적인 분석보고서 작성과 정보 공개에 대한 보다 구체적인 로드맵 설정이 필요해 보임

### 2. 목표 달성도(28)

○ 불법 아케이드 게임물의 근절 성과는 불법 아케이드 게임물에 대한 근절 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 0.688로 2014년 실적치 0.601보다 증가하였으며, 목표치 0.714에는 미달하였지만 달성도가 90.233%로 5.414점을 기록하였음

○ 2015년 불법 아케이드 게임물 단속지원 건수는 657건, 단속 건수는 452건으로 2014년 대비 단속지원은 33건 감소하였으나, 단속 건수는 37건 증가하였음

○ 온라인 게임물 등 불법게임물 근절 성과는 온라인 및 모바일 상의 불법게임물에 대한 근절 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 0.154로 2014년 실적치 0.066보다 월등히 증가하였으며, 목표치 0.128을 초과하여 6점을 기록하였음

○ 2015년에는 불법 사이트 모니터링 강화, 국민 참여 모니터링 확산에 따라 온라인과 모바일 게임물의 모니터링 건수가 전년대비 12.5% 증가하였으며, 행정조치 건수도 전년대비 162.2% 대폭 증가함

## □ 과제 ② 등급분류사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

○ 이의 신청 및 재심기회 제공부족에 대한 환류로 이의신청 수수료 인하 및 이의 신청 절차 개선 노력 및 등급분류 심의 지연율 감소, 웹보드 게임물 중복규제 폐지, 개인개발자 등급분류 신청을 PC플랫폼으로 확대 허용 등 고객서비스 강화 실적이 긍정적으로 평가됨

○ 등급분류서비스 사업의 핵심성과 지표를 수립하여, 등급분류서비스 개선을 위한 심의지연율을 검토 인력의 경영평가 성과지표로 지정함으로써 심의지연율을 감소하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 협·단체 등 민간 관리기관과 상생적 관리체계 구축 및 해외 등급분류기관과의 협조체계 강화 노력 및 국제표준화 협조체계 마련을 위한 노력한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 국내 게임 환경 변화에 따른 외국 게임제작업체나 유통업체가 원활하게 등급분류를 받을 수 절차개선(공인인증서 등)이 미흡하며, 해외 등급분류기관과의 보다 긴밀한 협조체계 구축을 통한 등급분류기준의 국제화 노력이 필요함

### 2. 목표 달성도

○ 등급분류절차 효율화 성과는 게임물의 등급분류 평균처리시일 측정을 통한 업무효율화 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 3.498일로 2014년 실적치 3.229일보다 증가하였으나 목표치 12.920일에 미달하여 5.500점을 기록하였음

○ 2015년에는 평균 게임물 배정기간, 아케이드 게임물 재고율, 법정기간 준수율 등이 전년대비 유지 또는 향상되어 '평균 등급분류 처리기간'이 전년대비 0.269일 단축(8.3% 향상)하였음

## □ 과제 ③ 민간등급분류제도 지원사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(6)

○ 민간등급분류기관으로의 업무 이관과 자생적 관리능력 강화를 위한 노력이 진행되고 있으나, 단기간에 민간기관의 역량강화를 충분히 이뤄내기에는 업무이양과 교육프로그램 등에서 사업진행이 한층 강화될 필요가 있어 보임

○ 특히, 장기적인 관점에서 민간등급분류기관의 역할과 기관의 안정적 운영을 위한 법적 지원 및 자금운영 방안 등에 대한 구체적인 로드맵 작성이 필요해 보임

○ 또한, 최근 오픈마켓과 글로벌화 등의 환경 변화로 향후 민간 등급분류의 방향성과 단계적인 대응전략 마련을 위한 공동 대응전략이 필요함에 따라, 구체적인 정책연구 아젠다를 선정하고, 민관 산학협력과 해외등급분류 기관과 오픈마켓 업체와의 공조를 통한 액션플랜 수립이 필요해 보임

○ 등급분류가 민간으로 이양되더라도 아케이드와 청소년 이용불가 게임 등에 대한 업무는 지속하므로 기관 자체의 등급분류 역량에 대한 지속적인 관리가 필요해 보임.

이를 위해 현재 의 등급분류 전문인력(4명)이 보다 보강되고 안정화될 필요가 있으며, 더불어 자율감시단 운영 등 민간모니터링의 지속적인 확대와 안정적 유지를 위한 방안 마련이 필요해 보임

## 2. 목표 달성도

○ 민간등급분류결정의 예측가능성 제고 성과는 민간등급분류기관의 등급분류 예측가능성 제고 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 0.891로 2014년 실적치 0.866보다 증가하였으나 목표치 0.923에 미달하여 5.161점을 기록하였음

○ 2015년 민간등급분류기관의 '전체이용가'~'15세이용가' PC온라인/콘솔 게임물의 신청등급 대비 동일등급결정 비율은 89.1%로 2014년 86.6%에 비해 2.5% 증가함

# [영상물등급위원회]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(5) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(5) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 (5) | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성(2) | |
| | | 인적자원 및 역량 관리(2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)(4(2)) | |
| | | 총인건비 인상률(5) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제(2) | |
| | | 정부정책협력도(2) | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리(2) | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비*(2) | |
| 주요사업 | 주요사업1 공정하고 객관적인 등급분류 및 추천사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성(10) | |
| | | 등급분류에 대한 의견수렴 및 소통확대 | |
| | 주요사업2 등급분류 정보제공 서비스 확대 | 사업추진 노력 및 집행효율성(7) | |
| | | 등급분류 정보서비스 참여자 수 확대 | |
| | 주요사업3* 영상물 사후관리 사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성*(5) | |
| | | 영상물 모니터운영 성과 | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 기관은 영화 및 비디오물 진흥에 관한 법률 제71조(영상물등급위원회)에 바탕을 두고, “영상물, 광고·선전물, 해외공연물에 대한 윤리성 및 공공성 확보와 청소년 보호”를 기관의 미션으로 설정

○ 이러한 기관의 미션은 ‘윤리성과 공공성 확보’, ‘청소년 보호’ 등 기관의 설립 목적을 구체적으로 담아내고 있다는 점에서 적절하다고 판단됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 이 경 숙 (‘14.12.29. – ’17.12.28.) |
| 설립근거 | 「영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법률」 제71조 |
| 주요사업 | ○영상물 등의 등급분류 및 내용정보, 청소년 유해성 확인에 관한 사항<br>○영상물 등의 제작·유통 또는 시청제공의 실태조사 및 관리에 관한 사항<br>○영상물등급위원회 규정의 제정·개정 및 폐지에 관한 사항<br>○영상물 등의 등급분류의 객관성 확보를 위한 조사, 연구, 국제협력 및 교육홍보에 관한 사항<br>○그 박에 이 법 또는 다른 법령에 의하여 영상물등급위원회의 업무 또는 권한으로 규정되거나 위탁받은 사항 |
| 조직 / 정원 | 위원장, 1국 5부 2팀 1센터 / 34명 |
| 2015 예산 | 7,284 백만 원(정부지원 4,394 백만 원, 자체수입 2,890백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 등급분류 절차 개선, 전문위원 제도 도입 등을 통해 등급분류 처리기간은 기존 18일에서 8일로 대폭 단축하는 효과를 창출한 점이 매우 긍정적으로 평가되었음

○ 산업체와의 소통체계를 구축하여 민원을 해결하고, 객관성 및 투명성을 확보하기 위해 노력한 점이 인정되며, 경영 공시 우수기관으로 선정된 점 또한 긍정적으로 평가됨

○ 연봉제 전환 시 초봉제 혜택을 받지 못한 하위직급 임금인상 불이익 해소를 위해 간부직 임금동결 및 단체협약을 통해 조직 내 임금체계를 합리화하기 위한 노력한 점이 인정됨

○ 2015년에 영상물 시민 모니터링 체계를 도입하여 사후관리 체계를 강화하고, 사후관리업무에 대한 계획 수립 및 실태조사를 실시한 점은 긍정적으로 평가되었으나, 영상물 시민모니터링 제도의 체계화를 위한 발전 방안 마련이 이루어질 필요가 있다고 판단됨

○ 영상물 등급 교육 강화, '나의 영화등급' 프로그램 운영 등을 통해 교육 홍보 기능을 강화하고, 국민들의 참여를 활성화하기 위해 노력한 점이 인정됨. 앞으로 교육대상의 특성에 적합한 교육내용 및 교육방법론을 지속, 개발할 필요가 있으며, 교육대상 발굴 노력 또한 적극적으로 추진할 필요가 있음

○ 향후 영상물 유통환경의 급격한 변화에 따른 실태조사, 연구 및 중장기 계획을 수립할 필요가 있음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 영상물등급위원회의 2015년도 경영실적 이행결과는 "우수"로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 핵심가치인 등급분류 선진화 실현을 위해 내·외부 환경분석을 바탕으로 산업체와의 소통체계 구축, 등급분류 절차의 경량화 및 인적조직 개선, 전문위원회제도 변경 등으로 등급분류 처리 기간을 대폭 감소(18일→8일)하여 등급분류 실적을

높이고, 경영의 투명성 확보 노력과 공시이행 과정 점검을 통해 경영공시 우수기관으로 선정된 점이 높이 평가됨

○ 기관의 설립목적인 영상물 사후관리를 위해서는 보다 광범위한 사후관리체계 구축과 관리업무에 대한 구체적 실행방안, 불법 영상물에 대한 실태조사 등의 필요성이 요구되고, 기관의 지방이전에 따른 지역사회와의 소통 이외에 전국적으로 찾아가는 서비스 제도 도입이 필요하며, 국제 등급분류 협의체 구성 및 새로운 매체환경 변화에 따른 등급분류 사각지대가 발생하지 않도록 중장기적 경영전략 구축 노력이 필요함

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 2014년 경영평가에서 미흡한 점으로 지적된 기관의 중장기적 경영전략 수립을 위해 외부 전문기관을 활용한 컨설팅을 실시하였고, 그 결과를 바탕으로 기관 내부에서 핵심가치를 공유하고 의견을 수렴하여 등급분류 신속화를 위한 절차 개선 등의 경영비전과 실행전략 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 비전과 핵심가치를 실천하기 위한 경영전략 사이에 연계성이 부족하고, 구체적인 전략과제 선정에 표현의 자유에 대한 중요성 반영, 사후관리업무의 중요성에 대한 사회적 공감대 형성, IT환경 변화에 따른 매체(VOD, 스마트폰, IPTV) 변화 등 기술환경의 변화에 적극 대응하기 위한 구체적 실행전략 수립이 미흡한 것으로 평가됨

○ 부서별·사업별 실행계획 수립 시 내부 인적자원의 효율적 배분을 위한 우선순위 부여, 계량 가능한 목표 설정, 효율적 평가 시스템을 병행하기 위한 노력이 필요함

#### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 등급분류 신청 건수 증가에 대응하기 위한 등급분류 회의 확대, 신청 업체와의 간담회 등으로 의견을 수렴하고, 등록업무환경의 개선 및 절차의 경량화, 전문위원제도 변경을 통해 등급분류시스템을 획기적으로 개선하여 등급분류심사기간을 18일에서 8일로 대폭 단축하고 등급분류 실적을 제고시킨 노력이 높이 평가됨

○ 2015년 국정감사 지적사항인 영상물 사후관리 강화 인력 부족 문제 등을 개선하기 위해 지방 인력의 신규 채용과 경영 여건에 맞는 인적조직을 개편하고, 영상물 시민 모니터링단 운영과 법률전문가 채용 등으로 사후관리 체계화 기반을 확립한 노력이 돋보임

○ 기관홍보마케팅 강화를 위한 '정책홍보부 전략수립 컨설팅'을 통해 공공기관 직접체험 연계프로그램, 네이버 브랜드 광고, 기관의 중점사업 홍보 등 소통강화 홍보전략을 수립하고 이를 고객관리와 영상물 사후관리에 연계한 노력이 높이 평가됨

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 청소년, 부모, 일반관람객 등 소비자부문과 영화(영상)사업자, 영화관 등 민간분문, 문화체육관광부, 여성가족부, 법무부 등 공공부문 등으로 고객을 특성에 맞게 분류하여 소통체계를 구축하고 영상물 등급분류와 관련된 민원 해결 및 객관성, 투명성 확보 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 등급분류와 관련한 소위원회 운영의 PCSI는 89.7점으로 전년 대비 상승하였으나, 고객 접점에서 서비스 품질을 담당하는 직원 전화 친절도 조사결과(82.4점)와 기관의 등급분류 신청고객의 불만사항과 요구사항을 파악하는 외부고객 해피콜 조사결과(80.6점) 및 전체적인 고객만족도 조사결과(81.7점)는 여전히 80점대 초반으로 고객만족도 향상을 위한 개선 노력이 요구됨

### ② 고객만족도(5)

○ 고객만족도는 전년도 81점에 비해 0.7점 상승한 81.7점을 기록하였음

○ 등급분류 서비스 및 제도 개선 노력, 교육홍보 프로그램 운영 등으로 인하여 전반적인 고객만족도가 향상되었음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 경영공시관리에 최적화된 담당자 지정과 정기 및 수시 경영공시 우수자에 대한 포

상시스템 구축으로 내부직원들의 책임의식고취 및 공시오류방지를 위한 공시이행 과정 점검을 강화하고, 클린카드 사용내역 등을 공시하는 등으로 경영공시항목 누락이 전혀 없고, 불성실공시 0점으로 경영공시 공공기관 1위로 선정된 점이 높이 평가됨

○ 영상물의 사후관리와 불법영상물로부터의 청소년보호 대책 등 기관의 지방이전에 따른 찾아가는 전국적 서비스 도입이 필요하고, 국제영화등급분류 표준화 등 국제기준 설정 등 중장기적 사회책임성 제고 노력이 필요함

## Ⅱ. 경영관리

### 총 평

○ 기관은 경영지원부를 경영전략부로 개편하면서, 인사재무팀과 기획전략팀을 신설하면서 대외협력기능과 내부적 관리기능을 강화하고자 한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 부서 간 인력규모 비중의 차이가 있는 점 등을 고려할 때 공연추천부 등 소규모 부서조직에 대한 합리적 개편 방안에 대한 고민이 필요한 것으로 판단됨

○ 직원들에 대한 성과평가 결과에 대한 이의신청 절차를 마련하여 환류 및 공정성 제고를 위한 제도개선 노력은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 계량화, 객관화를 통해 평가 제도를 좀 더 고도화할 필요 있음

○ 사업부서 인력비중이 지속적으로 증가하고 있으나, 여전히 지원부서 인력비중이 30% 가까운 수준으로 관찰되고 있으며, 향후 사업 중심의 조직으로 인력운영을 전환할 필요성 있음

○ 전년 대비 교육예산이 대폭 증가(373%)하였고, 1인당 교육시간은 약 4시간 증가하였으나, 상당부문 직무교육보다는 기관의 지방이전 등에 따른 문화생활지원 등이 상당부분 포함되어 있는 것으로 보임. 교육훈련예산이 확대되고 있는 점을 고려할 때, 체계적인 교육수요를 파악하고, 성과환류 모니터링을 위한 교육훈련체계를 고도화할 필요성 있음

○ 2007년 연봉제 전환 시 호봉제 혜택을 받지 못한 하위직급의 임금인상의 상대적 불이익을 해소하기 위해 부장급 임금을 동결하여 조정한 점은 기관내부의 보수체계의 불합리성을 교정하기 위한 노력으로 긍정적인 평가를 할 수 있음

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 조직 및 인적자원 관리

### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관은 경영지원부를 경영전략부로 개편하고, 인사재무팀과 기획전략팀을 신설하면서 대외협력기능과 내부적 관리기능을 강화하고자 한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 부서 간 인력규모 비중의 차이가 있는 점 등을 고려할 때 공연추천부 등 소규모 부서조직에 대한 합리적 개편 방안에 대한 고민이 필요한 것으로 판단됨

○ 직원들에 대한 성과평가 결과에 대한 이의신청 절차를 마련하여 환류 및 공정성 제고를 위한 제도개선 노력은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 계량화, 객관화를 통해 평가 제도를 좀 더 고도화할 필요 있음

○ 조직의 효율성 제고를 위해 저성과 역량강화를 위한 프로그램을 운영하고 있으며, 인사규정에 저성과자에 대한 기준을 포함하여 직권면직이 가능토록 한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 사업부서 인력비중이 지속적으로 증가하고 있으나, 여전히 지원부서 인력비중이 30% 가까운 수준으로 관찰되고 있으며, 향후 사업 중심의 조직으로 인력운영을 전환할 필요성 있음

○ 조직의 안정성 및 심사평가의 객관성 확보를 위해 인사위원장을 비상임 부위원장으로부터 사무국장이 담당하도록 규정 개정한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 전년 대비 교육예산이 대폭 증가(373%)하였고, 1인당 교육시간은 약 4시간 증가하였으나, 상당부문 직무교육보다는 기관의 지방이전 등에 따른 문화생활지원 등이 상당부분 포함되어 있는 것으로 보임. 교육훈련예산이 확대되고 있는 점을 고려할 때, 체계적인 교육수요를 파악하고, 성과환류 모니터링을 위한 교육훈련체계를 고도화할 필요성 있음

○ 합리적 인사관리를 위해 인사위원회 운영규칙을 제정하였으며, 위원회 운영과 관련된 징계절차를 개선하여 징계대상자 및 위원이 제척 및 기피할 수 있는 근거를 마

련한 것은 투명하고 공정한 인사제도 구축을 위한 노력으로 긍정적으로 평가할 수 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 2007년 연봉제 전환 시 호봉제 혜택을 받지 못한 하위직급의 임금인상의 상대적 불이익을 해소하기 위해 부장급 임금을 동결하여 조정한 점은 기관내부의 보수체계의 불합리성을 교정하기 위한 노력으로 긍정적인 평가를 할 수 있음

○ 정규직과 계약직 간 차별적 복리후생제도를 개선하여 복리후생제도의 적용을 동일하게 개선한 점, 규정개정을 통해 경조사비 현금지급 폐지, 장기근속자 포상금 지급 금지 등 방만경영 정상화 노력을 이행한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 지속적인 모니터링 체계를 마련할 필요 있음

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상률은 2.06%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수하였음

○ 기관은 방만경영정상화 계획 이행을 위한 복리후생제도 축소 노력 등을 추진하여 2015년의 인건비 인상률 2.06%를 기록하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 간부급 이하 직급 간 임금격차를 축소하고, 신임직원 보수체계 개선을 위한 임협을 체결한 점은 노사 간 소통을 통해 내부구성원 이해가 상반되는 이슈를 해결한 사안으로 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 노사 간 공감대 형성과 소통을 위해 그룹웨어 메신저, 게시판, 노사공용게시판을 활용하여 소통채널을 구축하고 있는 것은 바람직한 것으로 평가할 수 있으나, 이를 통해 발굴한 제도개선, 근로자 복리후생 지원 이슈들을 추적하고 단순한 개설실적이 아닌 효과 및 영향수준까지 모니터링하며 관리할 수 있도록 소통채널 운영체계를 고도화할 필요 있음

○ 2014년 노조설립 이후 노사관계 관리역량 제고를 위해 내부 담당자 대상의 노무관리 교육훈련 프로그램을 체계적으로 제공할 필요 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 정보공개 청구건수가 전년대비 14건에서 30건으로 2배 이상 증가하였으며, 개인정보 관련 청구 건을 제외하고 100% 공개하였으며 모두 법정 처리기한을 준수한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 시민모니터링단을 운영함으로써 소통협력을 강화하고 있으며, 공공정보 연계 건수가 전년도 대비 27.37% 증가한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 홈페이지 방문자 수나 만족도 수준에 대한 전년도 대비 자료가 관리되고 있지 않는 한계를 표출하고 있으며, 방문자 수나 만족도 수준과 같은 기본적인 모니터링이 가능하도록 개선할 필요 있음

○ 만족도 수준이 73.2점에 머물고 있는 점은 콘텐츠의 품질개선 등을 통한 만족도 향상노력의 필요성을 보여주고 있음

### ② 정부정책협력도(2)

○ 자유학기제 도입에 따른 청소년 진로체험프로그램을 제공하고 있으며, 부산 국제어린이 청소년 영화제 및 해운대구 진로교육지원센터와 협업을 추진 및 시도하는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 부산지역 이외 전국적 관점에서 다양한 매체를 활용하거나 방식으로 유사프로그램을 확산 및 지원하는 노력을 병행할 필요성 있음

○ 영상물 등급분류 적체 해소를 위한 노력으로 전문위원제를 확대하였으며, 그 결과 처리기간이 약 10여일 단축된 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무계획을 수립하고 있으며, 금융부채 없이 재무예산을 관리 운영하고 있으나, 향후 예상치 못한 사업환경 변화 등이 발생할 것을 대비하여 예방적 차원에서 재무적 위험관리를 위한 내부지침이나 기준, 절차를 마련하여야 함

○ 금년도 경상경비 절감목표(6.1억)를 달성하였으며, 이는 전년도 대비 1.8억이 증가한 규모로 기관의 예산절감노력을 긍정적으로 평가할 수 있음

### ② 계량관리업무비(2)

○ 기관의 특성상 전체예산의 90%이상이 경직적이라고 하나, 관리업무비의 효율적 절감을 위한 노력과 모니터링이 체계적·지속적으로 이루어질 필요 있음

○ 계량관리업무비는 2015년에 53.1%로 2014년의 53.4%에 비해 0.3%p 하락하였음.

## Ⅲ. 주요사업과제

### 총 평

○ 영상물의 이용채널 다양화, 다매체 환경에 따른 청소년 보호 역할로서 영상물등급분류 사업의 추진에 있어 공정하고 객관적인 등급분류를 위해 오프라인 소통창구 운영 및 온라인 창구 신설을 통해 전문가 및 수용자의 등급의견을 취합하려고 노력한 점이 긍정적으로 평가되나 등급분류 관련 간담회, 토론회, 포럼 등 회의 개최 횟수가 성과지표로 설정된 것은 공정하고 객관적인 등급분류 및 추천사업의 성과지표로는 적절하지 않다고 판단됨. 질적평가가 이루어질 수 있는 평가지표의 개발이 필요

○ 직원 전화 친절도 조사 및 해피콜 조사를 통한 고객 불만 요구파악 등 민원서비스 관리 및 개선 노력이 긍정적으로 평가됨. 온라인등급분류종합지원서비스(ORS)의 이용고객 증가에 따른 시스템 개선으로 정보제공 강화 및 접근성 개선, 이용편리성 강화노력이 긍정적으로 평가됨

○ 전문위원 팀을 3팀에서 4팀으로 증설하여 등급분류 처리기간을 8일 단축시키는 등 절차개선 등을 적절히 수행함

### 과제별 평가 결과

#### □ 과제 ① 공정하고 객관적인 등급분류 및 추천사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(10)

○ 온라인 등급의견 창구(나의 영화등급)신설을 통해 지방이전기관이 갖는 지역적 폐쇄성을 제고하고, 등급분류에 대한 국민들의 부정적 인식을 극복하기 위해 등급정보

를 적극적으로 개방하여 소통형 의견 수렴 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 스마트기기를 통한 영상물 모니터링을 사후관리에 포함하여 더욱 현실적이고 전략적인 사후관리 사업을 운영한 점은 긍정적으로 평가됨(적발 및 계도 실적: '14년도 대비 115% 증가)

○ 외부 지적사항인 외국인 공연추천의 추천심사 강화노력 및 제한상영가 등급분류결정 취소에 대한 공정성, 객관성 확보 노력 인정됨

### 2. 목표 달성도(28)

○ 등급분류에 대한 의견수렴 및 소통확대는 영상물 등의 등급분류 관련 의견수렴 및 소통강화 성과를 평가하는 지표이며, 2015년 실적치는 45회로 2014년 실적치 36회보다 증가하였으나 목표치인 50회에는 다소 미치지 못하여 8.585점을 획득하였음.

○ 다양한 고객층(학부모, 학계 등)을 대상으로 등급분류 관련 간담회, 포럼, 토론회 등을 개최하여 의견수렴 실적을 높이는 것과 더불어, 당해 실적의 다수를 차지하고 있는 언론인터뷰와 지역 내 소통확대 노력 등을 성과지표에 맞춰 활용·발전시키는 방안이 필요하다고 판단됨.

## □ 과제 ② 등급분류 정보제공 서비스 확대

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(7)

○ 청소년 및 대학생을 활용한 참여 프로그램과 등급분류 체험 프로그램 운영을 통해 예년에 비해 괄목한 참여성과를 보이고 있으나, 사업 전반에 대한 방향성과 사업간 연계 전략 구축이 필요해 보임

○ 이를 위해 정보제공에 관련한 대내외 환경을 분석하여 중장기 로드맵을 구성하고 세부 사업별 정책적 이슈와 이용자 추이를 분석하여 대응방안을 수립하는 연구사업 등을 진행할 필요가 있어 보임

○ 특히, 등급분류 정보제공서비스 사업의 홍보와 인식 제고를 위한 보다 다각적인 전략 마련이 필요해 보임. 이에 대해서는 매체 환경의 변화와 온라인 환경을 활용한 적극적인 미디어 홍보 전략과 이용층 제고를 위한 보다 다양한 기관과의 연계협력 방안이 확대될 필요가 있음

○ 등급분류 정보제공서비스 사업의 성과목표치가 양적 중심으로 이루어지고 있어, 이

에 대한 질적인 평가와 고객만족도 등을 활용한 다각도의 평가시스템 마련이 필요해 보임. 현재 실시되는 평가설문 및 분석방법을 보완하고 대내외 평가전문가를 위촉하여 다각적인 평가시스템을 개발할 필요가 있음

### 2. 목표 달성도(28)

○ 등급분류 정보서비스 참여자 수 확대는 영상물을 관람·선택하기 위한 필요정보를 제공하는 등급분류 서비스 기관으로서의 목표를 견고히 하고, 영상물 등급분류에 대한 고객들의 이해를 높일 수 있는 체험기회제공에 따른 참여자 수 확대성과를 평가하는 지표임.

○ 2015년 실적치는 6,836명으로 2014년 실적치 4,829명보다 증가하였으나 목표치인 7,679명에는 미치지 못하여 8.816점을 기록하였음.

## □ 과제 ③ 영상물 사후관리 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(5)

○ 모니터링 요원을 한 부서로 통합 배치하여 사후관리 사업의 부서 일원화 및 협업강화를 통해 체계적인 모니터링 시스템 구축한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 글로벌 콘텐츠 제공자들이 다양한 플랫폼을 통해 한국 시장을 진출하고 있는 환경적 변화에 따른 위원회의 선재적인 등급분류 적용사례 확립을 위한 사후관리 방안 모색노력이 긍정적으로 평가됨

○ 다양한 뉴미디어의 등장과 매체환경 변화에 적극적인 대응방안으로 포털, IPTV, 인터넷VOD 등으로 모니터링범위를 확대한 노력이 긍정적으로 평가되며, 향후에도 선제적으로 새롭게 등장하는 뉴미디어에서의 업체의 혼선 없이 영상물 사후관리가 이루어질 수 있도록 산업체와의 지속적인 협력체계 구축이 필요

○ 영화 광고·선전물에 대한 분기별로 실태조사를 실시하여 초과 성과를 달성한 점과 작년 대비 높은 적발건수 증가로 실적의 양적증가 및 질적 관리효과도 상승 및 정확하고 객관적인 사후관리가 가능하도록 운영한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 스마트기기 모니터링 도입을 통해 모니터링 실적이 전년대비 대폭 향상되었고, 해외 글로벌 콘텐츠 제공자 등장에 따른 선재적인 등급분류 적용사례 확립 등 사후관리노력이 긍정적으로 평가되나 스마트폰, 태블릿 PC 등 스마트 기기를 통한 영상물

유통환경 변화에 따른 중장기 계획 수립이 필요함

## 2. 목표 달성도(28)

○ 영상물 모니터 운영 성과는 영화 및 비디오물, 광고·선전물 등에 대한 유통 및 이용 제공 실태파악을 통해 영상물 사후관리 방향과 미비사항을 점검, 관리하여 등급분류 업무의 실효성 제고를 위한 사업성과를 평가하는 지표임.

○ 2015년 실적치는 13,916건으로 2014년 실적치 10,436건에 비해 크게 증가하였으나 목표치 15,297건에 미달하여 7.091점을 기록하였음.

# (한국도박문제관리센터)

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(5) | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(5) | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | |
| | | 고객만족도(5) | |
| | 사회책임 경영 (5) | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성(2) | |
| | | 인적자원 및 역량 관리(2) | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)(4(2)) | |
| | | 총인건비 인상률(5) | |
| | | 노사관리(2) | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제(2) | |
| | | 정부정책협력도(2) | |
| | 업무효율* | | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리(2) | |
| | | 재무예산 성과* | |
| | | 계량 관리 업무비*(2) | |
| 주요사업 | 주요사업1 도박문제 예방활동 및 홍보사업 강화 | 사업추진 노력 및 집행효율성(9) | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 도박중독 치유·재활 서비스 확대 사업 | 사업추진 노력 및 집행효율성(21) | |
| | | | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 기관은 사행산업통합감독위원회법 제14조(한국도박문제관리센터)에 바탕을 두고, 기관의 미션을 “도박폐해 안전망을 구축하여 국민 삶의 질 향상에 기여”로 설정하고 있음

○ 이러한 기관 미션은 기관이 도박문제와 관련한 예방·치유·재활서비스를 제공하는 도박문제 전문기관이라는 점을 고려할 때, 적합하다고 판단됨

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 공 석 |
| 설립근거 | 「사행산업통합감독위원회법」 제14조 |
| 주요사업 | ㅇ도박중독 예방·치유를 위한 상담·교육 및 홍보<br>ㅇ도박중독 예방·치유를 위한 전문인력 양성<br>ㅇ도박문제 관련 조사·연구·분석 및 평가<br>ㅇ전문 의료기관 등과의 연계·협력<br>ㅇ도박중독 예방 사업 및 중독자 치유·재활 사업 지원<br>ㅇ도박중독 예방·치유 관련 국제 교류 및 협력 등 |
| 조직 / 정원 | 원장, 사무국장, 3부 1센터 10과 / 80명 |
| 2015 예산 | 36,915 백만 원(중독예방치유부담금 18,470 백만 원, 전년도 이월금 18,445 백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 2015년에 처음으로 문화체육관광부 경영평가를 받았기 때문에 전년도 평가결과와 비교적인 맥락에서 평가하는 데 한계가 있지만, 전년도에 비해 2015년에 신 전략체계도 및 12개 전략과제를 제시함으로써 기관의 미션과 경영전략의 기본 체계

를 갖추었다는 점에서 긍정적으로 평가되지만, 향후 기관의 비전과 중장기 계획을 수립할 필요가 있음

○ 기관은 부서별 순환배치 기능 직무를 발굴하여 효율적인 조직 운영 및 인력 관리의 기반을 마련하였으나, 앞으로 교육훈련 성과를 점검하고, 업무에 연계시키기 위한 공식적인 체계를 구축할 필요가 있다고 판단됨. 또한 현재 내부 직원 만족도가 59점으로 낮은 수준에 머무르고 있는데, 향후 내부 직원 만족도 증진 방안을 마련할 필요가 있음

○ 연간 Help Line 상담 실적이 전년 대비 24% 성장하고, 지역센터 설치 및 GPIS 구축을 통해 상담 실적을 개선하기 위해 노력한 점이 인정되며, 도박중독 회복자들의 일자리를 창출하고, 인턴 제도를 활용한 점 또한 도박중독 회복자들의 사회 적응 기회를 부여할 수 있다는 점에서 긍정적으로 평가됨. 앞으로 상담 기능을 효과적으로 추진하기 위해서는 상담사들의 애로사항과 활동 실태를 체계적으로 점검하고, 상담사 지원체계를 갖출 필요가 있음

○ 기관은 전년도에 비해 2015년에 교육 사업을 활발하게 추진하여, 예방교육 대상자가 86% 증가하였으며, 문화예술을 활용한 교육 프로그램 운영 또한 교육 프로그램의 다양화 측면에서 의미가 있다고 판단됨. 그러나 교육대상자 선정 및 개발을 위한 체계적인 근거 및 체계가 다소 미흡하다고 판단되며, 향후 기관의 교육사업에 대한 중장기 전략 수립이 필요하다고 판단됨. 또한 앞으로 기관은 도박중독 유병률이 높은 직군 맞춤형 교육 체계 구축, 교육 프로그램 및 교육방법론 개발 연구, 교육성과 측정체계 개발, 강사 지원체계 구축 등의 이슈에 대해서도 적극적으로 진단 및 전략 개발 노력이 필요하다고 판단됨

○ 앞으로 기관 및 세부사업(1336, Help Line 등)에 대한 인지도를 향상시키기 위한 방안 마련이 필요하다고 판단되며, 적극적인 홍보 마케팅 체계를 구축할 필요가 있음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국도박문제관리센터의 2015년도 경영실적 이행결과는 “양호”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

## 총 평

○ 기관은 도박문제 전문 기관으로서, 도박문제 예방과 치유, 재활을 담당할 전문인력 양성 및 단계적·연속적 서비스체계 구축이 필요함에도 이에 대한 종합적이고 체계적인 중장기적 경영전략 수립이 부족하고, 도박예방교육을 도박 개념이 전혀 없는 유아를 대상으로 실시하고 있어 이를 청소년과 성인을 대상으로 한 예방교육 대상자 확대 노력이 요구되며, 기관 내부 직원 간 의사소통 체계를 확립하여 기관의 미션과 비전, 경영목표 등에 대한 가치공유가 필요함

○ 도박중독 회복자를 위한 일자리 창출 및 지역센터 중독 회복자 인턴제도를 통한 사회적응기회 부여 등은 높이 평가되나, 도박중독유병율이 높은 직군 등에 대한 맞춤형 교육 실행 등을 위한 의료기관, 지역사회, 관공서 등과의 유기적, 적극적 외부자원을 활용한 경영전략 추진 노력이 필요함

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(5)

○ 2014년 기관의 미션과 경영목표의 명확성이 부족한 점을 개선하고, 경영전략과의 연계성을 강화하기 위해 관련 내·외부 관계자 인터뷰와 워크숍 등을 통한 의사소통 채널 구축 및 공유가치를 내부로 환류하여 기관의 미션 및 핵심가치를 선정한 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 국내외 유사기관 벤치마킹을 통한 도박문제 예방ㆍ홍보체계 다각화, 계량가능한 성과중심 경영체계 구축, 기관 인지도 홍보 등을 위한 기관장의 대응 노력은 긍정적으로 평가되나, 기관 내부 직원 간 비전과 가치공유가 낮은 점, 내부직원의 만족도가 59점으로 낮은 점은 보완이 필요하고, 기관의 설립목적을 달성하기 위한 기관 내부의 토론과 평가, 외부 전문가를 활용한 의견수렴 등을 통하여 종합적이고 체계적인 중장기적 경영전략 수립이 필요함

#### ② 실행력 제고 노력과 활동(5)

○ 전략목표별 12가지 세부전략과제 선정은 적합하나, 이러한 전략을 실행할 수 있는

기관 내부의 자원이 부족한 것으로 평가되는 바, 전문인력 양성, 사업별·부서별 전략과제의 우선순위 과제를 선정하여 예산과 인력조직 역량을 집중할 필요성이 있고, 전략과제 실행을 극대화하기 위한 의료기관, 지역사회, 관공서 등과의 유기적 연계와 적극적 외부자원을 활용하기 위한 노력이 요구됨

○ 기관의 핵심사업과 관련한 우선적 당면문제 선정을 위해 도박중독자, 그 가족, 유관기관, 내부직원, 정부기관 등 다양한 이해관계자로부터 의견수렴 절차가 필요하고, 수렴한 의견을 평가하여 이를 실행력 제고에 반영할 수 있는 체계 구축이 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 도박중독 예방·치유·재활인프라 확충 노력 및 지역 접근성 제고를 위한 지역센터 설치 강화, 기관인지도 개선 노력은 돋보이나, 고객의견을 수렴하기 위한 도박치료 전문가, 교육 현장 전문가, 상담사, 도박 중독자, 그 가족, 외부 전문가 등의 의견을 청취할 수 있는 상시적·종합적 의사소통 채널 구축이 필요함

○ 도박문제 조기 개입을 위한 연계 강화 등을 위해 청소년을 대상으로 한 도박중독 예방교육 확대, 도박중독 현장에 있는 전문가 의견 반영, 도박문제 가정에 대한 설문조사 등을 통해 문제 해결을 위한 고객의견을 수렴하고 이를 정책에 반영할 수 있는 업무 체계 구축이 요구됨

### ② 고객만족도(5)

○ 2015년 고객만족도는 전년도 83.7점 대비 9.4점 상승한 93.1점을 기록하였음

○ 교육훈련서비스 등 업무유형별로도 대부분의 요인들이 90점을 상회하는 등 전반적으로 만족도가 높았음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

○ 투명경영을 위한 공공기관 통합공시 벌점(19.5점)을 개선하기 위한 담당직원에 대한 교육 참여, 공시의 정확성을 높이기 위한 점검자의 확인 체계 시스템 구축은 긍정

적으로 평가되나, 홈페이지 개선 및 주기적인 모니터링으로 공시내용에 대한 고객 접근성을 높이고, 특별감사·일상감사 강화 등으로 중장기적 윤리경영시스템 도입이 필요함

○ 도박중독 회복자 일자리 창출 및 지역센터 중독 회복자 인턴제도를 통한 사회적응 기회 부여 등은 높이 평가되나, 도박예방 교육 대상 발굴에 대한 중장기적 계획이 수립되어 있지 않아 유아를 대상으로 한 교육이나 산발적 교육활동은 개선이 필요하며, 문화예술 치유 교육과의 연계성, 새로운 의욕을 고취시킬 수 있 교육콘텐츠 발굴, 강사 및 상담사 지원체계 구축이 필요함

## Ⅱ. 경영관리

### 총 평

○ 기관은 지역센터 대상으로 상담기술 전파를 통한 예방·치유사업 강화라는 전략목표 실현을 위하여 기존의 상업운영부의 치유지원기능을 통합한 치유재활부 설치, 예방 및 연구평가 기능을 전담하는 예방홍보부를 설치한 조직개편 노력은 긍정적인 것으로 평가됨

○ 제한된 인력자원을 활용한 한계를 극복하기 위해 행정사무와 예방치유 업무에 관한 다양한 직무경험 체험과 습득 기회를 구성원들에게 제공함으로써 순환배치 방안을 모색하는 방안으로 부서별 순환배치 가능 직무를 발굴한 점은 주목할 만하나, 중장기적으로 순환보직보다는 구성원의 기능적 전문화를 통해 사업역량을 강화할 필요가 있음

○ 성과관리체계를 구축하여 평가결과에 따른 차등연봉체계를 구축하고, 승진 등 인사관리에 반영하고 있으나, 성과평가는 4등급으로 구분하면서, 성과급 5개 구간으로 구분하여 지급함으로써, 평가와 보상의 불일치가 발생하고 있어, 이 점에 대한 개선방안을 마련할 필요가 있음

○ 상담인력 채용과정에서 기능적 전문성 기반 인력선발을 위해 상담시연을 평가하는 방식을 활용하고 있으며, 이는 채용의 공정성, 전문성 등 NCS기반 채용이라는 정부의 정책방향과 부합하고 있다는 점에서 바람직한 것으로 평가됨

○ 경영전략에 기반한 중·장기적 사업목표 달성하기 위해서는 인력운영 및 교육훈련

체계를 고도화하고, 교육성과의 환류와 개선을 위한 노력이 필요한 것으로 평가됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 기관은 지역센터 대상으로 상담기술 전파를 통한 예방·치유사업 강화라는 전략목표 실현을 위하여 기존의 상업운영부의 치유지원기능을 통합한 치유재활부 설치, 예방 및 연구평가 기능을 전담하는 예방홍보부를 설치한 조직개편 노력은 긍정적인 것으로 평가됨

○ 성과관리체계를 구축하여 평가결과에 따른 차등연봉체계를 구축하고, 승진 등 인사관리에 반영하고 있으나, 성과평가는 4등급으로 구분하고, 성과급은 이와 별도로 5개 구간으로 구분하여 지급함으로써, 평가와 보상의 불일치가 발생하고 있어, 이 점에 대한 개선방안을 마련할 필요가 있음

○ 조직의 효율성 제고를 위해서는 성과관리체계와 인사관리체계 사이의 연계성 및 일관성을 확보하여야 하며, 궁극적으로 인사 및 보수와 성과가 통합적으로 관리될 수 있도록 시스템 구축을 위한 추가적인 노력이 필요한 것으로 평가됨

#### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 상담인력 채용과정에서 기능적 전문성 기반 인력선발을 위해 상담시연을 평가하는 방식을 활용하고 있으며, 이는 채용의 공정성, 전문성 등 NCS기반 채용이라는 정부의 정책방향과 부합하고 있다는 점에서 바람직한 것으로 평가됨

○ 구성원의 역량 수준 강화를 위해 1인당 평균 교육시간이 전년도 대비 2배 수준으로 확대된 점은 긍정적으로 평가할 수 있음. 다만, 교육수요 확인 및 계획수립 등 전 과정을 합리적으로 관리할 수 있는 교육훈련 관리체계를 강화할 필요가 있음

○ 제한된 인력자원을 활용한 한계를 극복하기 위해 행정사무와 예방치유 업무에 관한 다양한 직무경험 체험과 습득 기회를 구성원들에게 제공함으로써 순환배치 방안을 모색하는 방안으로 부서별 순환배치 가능 직무를 발굴한 점은 주목할 만하나, 중장기적으로 순환보직보다는 직무중심으로 구성원의 기능적 전문화를 통해 사업역량을

강화할 필요가 있음

○ 합리적 인사관리를 위해 인사위원회 운영규칙을 제정하였으며, 위원회 운영과 관련된 징계절차를 개선하여 징계대상자 및 위원이 제척 및 기피할 수 있는 근거를 마련한 것은 투명하고 공정한 인사제도 구축을 위한 노력으로 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 임금피크제 적용대상자들에게 희망(명예)퇴직을 가능하도록 신청자격을 부여하고 있으나, 정책적 합리성 차원에서는 임금피크제 적용시점 진입 이전에 한정하는 등 제도왜곡 가능성을 차단할 수 있도록 개선노력이 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 성과평가결과에 따른 개인별 차등 임금인상률을 적용하고 있는 등 보수 및 보상체계의 합리화 노력이 적절하게 진행되고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 타 기관과 비교하여 혁신적이라고는 할 수 없음

○ 성과에 따른 보상이라는 관점에서 성과평가 결과와 성과급 지급 등급 간의 불일치가 관찰되고 있어, 이는 기관 내 구성원들의 수용도를 저하시키고, 궁극적으로 성과평가나 보상시스템에 대한 구성원들의 신뢰를 현저히 저하시킬 수 있음. 즉, 성과평가와 보상등급을 일치하도록 개선하여야 함

○ 정규직과 비정규직 및 무기계약직 간 보수 및 복리후생제도의 적용을 동일하게 개선한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 내부위원회 설치 혹은 규정을 마련하여 향후 방만경영을 예방하거나 문제점 개선, 그리고 모니터링을 위한 공식화된 노력이 미흡

### ② 총인건비 인상률(5)

○ 2015년의 인건비 인상율은 1.35%로서 정부의 인건비 인상율 지침인 3.8%를 준수하여 5점을 기록하였음

○ 직원설명회 등을 통한 임금인상 조정 및 보수체계 합리화 등을 추진하여 인건비 집행액은 2,370백만 원으로 전년도 2,338백만 원 대비 1.35% 상승을 기록하였음

### ③ 노사관리(2)

○ 기관의 노동조합이 2015년 5월 설립되었으며, 이후 노사협의를 통해 단체협약 및 임금피크제 도입방안, 인사규정 및 보수규정에 대한 협의를 진행한 것은 노사협력 관계 구축을 위한 노력으로 적절한 것으로 평가할 수 있음

○ 노사 간 공감대 형성과 소통을 위해 고충처리운영위원회를 운영하고, 부서별, 직급별 노사 간의 다양한 채널을 구축하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 의견수렴을 통한 개선 성과의 체계적인 관리 및 모니터링이 미흡한 것으로 평가됨

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 기관에 대한 투명성 및 외부접근성 제고를 위해 홈페이지 내 정보공개 항목을 신설하였으며, 능동적인 안내를 위한 고객안내제도를 강화한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 하지만, 구체적인 실적 측면에서 보면 방문자 수는 전년도 대비 13.6% 감소한 것으로 나타나고 있어 오프라인뿐만 아니라, 온라인을 통한 고객의 접근성 강화 노력이 필요한 것으로 평가됨

○ 정보공개 플랫폼 확대에 따라 정보공개 청구건수가 전년대비 150% 증가하였으며, 웹 접근성 및 웹 표준 지표도 상반기 대비 하반기에 개선된 것으로 관찰되고 있는 점도 긍정적으로 평가할 수 있으나, 홈페이지 서비스 에 대한 고객의 평가를 모니터링하고, 정보보안활동 결과에 대한 심사분석 등을 실시하여 전반적으로 안정적인 정보화체계 구축을 위한 보완노력이 필요한 것으로 평가됨

○ 단편적으로는 정보접근성뿐만 아니라 제공되는 정보의 품질 제고뿐만 아니라, 개인정보보호, 정보보안 강화를 위한 내부규정 정비 및 지속적인 관리역량 강화노력이 필요함

### ② 정부정책협력도(2)

○ 기관의 주요사업의 사회적 시너지 창출을 위해 사행산업체 연계하여 예방캠페인을 진행하였으며, 문화예술치유프로그램을 운영함으로써 정부정책의 효과적 추진을 위한 노력을 강화하였다는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 향후 당 사업의 지속

성 확보를 위해 지역별 상담수요에 대한 정확한 예측 및 대응체계 구축을 위한 노력을 병행할 필요 있음

○ 메르스로 인한 집단프로그램 건수 감소(6월)를 극복하기 위해 7월 집단프로그램을 확대 실시함으로써 유동적 사업 환경에 시의적으로 대응한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 유관기관 등과의 협업노력이 관찰되고 있으나, 협업과정에서 타 기관과 비교하여 차별화된 기여를 할 수 있도록 역량개발 및 강화노력을 제고할 필요 있음

## 4. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 중장기 재무계획을 수립하여, 이에 따른 중기소요예산을 추계하고 있는 점은 바람직한 것으로 평가할 수 있음. 중독예방치유부담금을 수입재원으로 하고 있으나, 재무리스크 발생을 대비한 적절한 위험관리노력을 강화할 필요 있음

○ 수입재원의 특성으로 인하여 재무리스크 발생위험이 타 기관에 비해 상대적으로 안정적이기는 하나, 지출측면에서 사업수행 및 업무활동 과정 중 예산절감노력을 강화할 필요 있음

### ② 계량관리업무비(2)

○ 기관의 예산집행 관리시스템의 전반적인 투명성 및 집행통제 모니터링 과정의 문제점 해결을 위한 제도적 개선 실적은 있으나, 개선된 제도의 운영성과 모니터링 및 추가적인 문제점 발굴 등을 위한 관리기능의 제도화 실적은 미흡함

○ 계량관리업무비는 2015년에 28.1%로 2014년의 23.2%에 비해 4.9%p 증가함에 따라 0.4점을 기록하였음

○ 이는 2013년도에 기관이 설립되었으며 인원이 계속 증가(2014년 39명→2015년 61명)함에 따라 관리업무비도 증가함에 원인이 있음

○ 연도별 추이

(단위:천원)

| 구 분 | 13년 | 14년 | 15년 |
|---|---|---|---|
| 관리업무비 | 3,500,386 | 4,174,501 | 5,266,073 |
| 매 출 액 | 17,555,357 | 17,966,922 | 18,679,589 |
| 관리업무비 비율 | 19.94% | 23.23% | 28.19% |

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 2015년 국정감사 지적사항인 문제성 도박자 중 64%가 기관을 인지하지 못하고 있다는 지적에 방송 인터뷰 및 매체광고를 통한 홍보사업을 진행하였음에도 기관 인지도가 23.4%로 매우 저조하며, 도박문제 상담전화 1336의 인지도도 매우 낮아 파급력이 높은 지상파 TV와 같은 홍보매체를 중심으로 예능, 오락, 교양 프로그램의 간접광고와 같은 홍보사업계획 수립이 필요

○ 도박문제 예방치유재활 정보시스템(GPIS) 시스템 구축을 통한 체계적이고 효율적인 고객정보 관리 및 내소 상담자를 대상으로 과학적인 사정평가도구를 활용하여 최적화된 상담계획을 수립하고 이에 따른 맞춤형 서비스를 제공하려고 노력한 점이 인정됨

○ 도박문제 예방활동의 전개에 있어 연극, 영화, 애니메이션 등 다양한 특화콘텐츠를 개발하여 교육에 활용한 점은 인정되나, 이러한 교육 콘텐츠의 실효성을 검증하고 새로운 교육콘텐츠 개발에 반영될 수 있는 환류활동이 필요함

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 도박문제 예방활동 및 홍보사업 강화

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(9)

○ 홍보사업이 기관홍보 중심으로 이루어져 개별 사업과 지역센터 활동에 대한 구체적 홍보가 부족하고, 1336 상담전화의 경우 상반기 대비 하반기 인지도가 하락. 기관과 1336 상담전화 인지도 개선을 위한 스토리텔링 방식의 홍보전략 수립 등과 같은 전

략적 노력이 필요함. 또한 도박문제 전문상담기관 이용 시 가장 큰 걸림돌로 되는 점이 '주위의 시선이나 편견에 대한 염려', '상담내용의 노출염려', '상담이 문제해결에 도움이 되지 않을 것 같음'이 가장 높게 나온 점을 고려하여 기관 홍보의 전략적 방향수립을 하여야 함

○ 국방부 연계 군장병 대상 교육실적 및 사행산업종사자 교육실적은 인정되나 자영업과 작업직 등 도박중독 유병률이 높은 직군의 맞춤형 예방교육을 조직적이고 체계적으로 확대할 필요가 있음. 찾아가는 맞춤형 예방교육의 경우 유아 및 학생의 비율이 전체 교육 인원 대비 58.8%를 차지하고 있어 보다 유병률이 높은 소규모 집단 중심으로 찾아가는 맞춤형 교육이 이루어질 필요가 있음

○ 최근 프로야구선수 및 쇼트트랙 선수의 도박사건 발생 등 스포츠 선수의 도박중독이 사회적 이슈로 부각되는 점을 고려하여 국내 스포츠단체들과의 협력체계 구축 및 게이트키퍼 교육, 맞춤형 교육콘텐츠 개발 등 사전예방이 이루어질 필요가 있음

○ 도박문제 관리 전문인력 양성교육 시 자체시설을 교유시설로 활용하여 예산을 절감하는 등 효율적인 운영을 한 실적이 인정되나, 효율성을 높이기 위해 집단교육중심의 예방교육이 교육프로그램에서 많은 부분을 차지하고 있어 게이트키퍼 교육 등 실질적 예방을 이룰 수 있는 교육프로그램의 비중이 더 커질 필요가 있음

○ 도박문제 인식주간 행사의 국민 참여도가 작년대비 30배 증가하였고, 해당 기간 내 헬프라인 상담콜 건수도 타 기간 대비 32.4% 증가하는 등 사업의 성과가 긍정적으로 평가됨. 이러한 인식주간 행사의 성과가 전체사업으로 확산될 수 있도록 후속 연계사업 개발이 필요

○ 개발된 교육콘텐츠의 교육효과 측정을 만족도 이외의 측정도구 개발을 통해 실질적 효과에 대한 검증과 이를 기반으로 콘텐츠 개발의 전략적 방향성 수립에 도움이 될 수 있는 체계마련이 필요

## 2. 목표 달성도(28)

○ 대국민 도박문제 인식제고와 폐해감소를 위한 대상층별 예방교육 사업을 평가하는 지표로서 2015년 예방교육 수요자는 104,829명으로 2014년 대비 86%가 증가하여 목표치를 초과달성하여 5점을 기록하였음

○ 이는 예방교육수요층이 센터의 설립(2014년 3개소 및 2015년 3개소)에 따라 점차로 확대되고 있으며 센터의 인지도가 높아짐에 따라 교육횟수와 인원이 증가함에 따름

○ 연도별 실적치

| 구분 | 관련요원 | | 유아 및 학생 | | 일반인 | | 수강명령 기소유예 | | 기타 | | 소계 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 회 | 명 | 회 | 명 | 회 | 명 | 회 | 명 | 회 | 명 | 회 | 명 |
| **2013** | 25 | 1,300 | 219 | 17,008 | 132 | 13,542 | | | 93 | 7,485 | 469 | 39,335 |
| **2014** | 111 | 2,716 | 402 | 28,302 | 124 | 19,003 | 91 | 720 | 55 | 5,482 | 783 | 56,223 |
| **2015** | 104 | 3,036 | 1,190 | 61,650 | 78 | 11,441 | 229 | 4,620 | 189 | 24,082 | 1,790 | 104,829 |

## □ 과제 ② 도박중독 치유·재활 서비스 확대 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(21)

○ 신규 지역센터 설치와 이를 관리하기 위한 전담부서 신설, 지역센터별 유관기관 협력체결 확대와 지역센터 인력 증강, 센터별 상담대기 일수 감소, 문화예술치유프로그램 협력 등 사업의 구성과 전반적 운영방식이 효율적으로 진행되었다고 평가됨

○ 도박문제 예방·치유·재활 시스템(GPIS) 개발과 운영, 이를 통한 행정업무 간소화와 헬프라인 연동 통계분석 및 실적 관리 등 사업의 외연적 확대와 모니터링 시스템 구축이라는 면에서 상당한 성과를 거두었음

○ 사업 간의 연계성과 효율성 제고라는 면에서 사업의 방향과 향후 프로그램을 고려한 장기적인 로드맵이 마련될 필요가 있음. 이를 위해 전체 사업의 중장기적 방향 설정과 그에 따른 세부 사업간 평가, 그를 통한 기관에 대한 인식 확대 전략과 세부 사업에서 수합된 정보 데이터의 분석과 활용 방안 등을 종합적으로 고려하는 자체 사업 마련이 필요해 보임

○ 특히, 현재 부분적으로 진행 중인 관련 기관과의 연계를 강화하여, 도박 관련 사업을 진행하고 있는 보건복지부 및 산하기관과 문화부 내의 중독관련 기관, 지자체와 관련 산하 기관과 보다 적극적인 협력 방안을 모색할 필요가 있음. 기관이 주도하여 연계 시스템을 강화하여 대외적인 업무 효율성을 높이고, 도박중독에 대한 다각적인 연구를 선도하며 관련 논의를 확대하여, 기관의 위상 및 대외 인식도를 향상시킬 필요가 있음

○ 사업 전반적으로 내부 모니터링과 정보수합 외에 이용자 만족도와 일반인 인식도 등에 대한 체계적인 조사와 데이터 확보 방안이 필요해 보임. 특히, 내부 GPIS 운영에 대한 종합적인 평가 시스템을 구축할 필요가 있으며, 본 시스템을 통한 상담원과 이용자의 효율성 제고 방안으로써 이용자의 질적 평가 체계 마련, 시스템을 통

한 지역 서비스 확대와 정보공개 확대, 기관 내 전반적인 업무 효율성 증대를 위해 세부 사업을 연계시킬 수 있는 전략을 함께 모색할 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 지역사회내 도박중독자를 발견하여 치유서비스를 원활히 받을 수 있도록 서비스 접근성 향상효과를 나타내는 지표로서 2015년 지역센터 신규 등록자 수는 4,985명으로 2014년 대비 55.8%가 증가하였으나 목표치에는 미달하여 1.4점을 기록하였음

○ 연도별 실적치

| 구 분 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| 신규등록인원 | 1,171 | 1,398 | 1,607 | 3,199 | 4,985 |
| 전년 대비 증가율 | - | 19% | 15% | 99% | 56% |

○ 도박중독자 대상으로 치유서비스 제공을 통하여 도박빈도를 감소시킨 성과를 나타내는 지표로서 2015년 도박빈도 감소율은 34% 로서 목표치를 초과하여 8점을 기록하였음

○ 이는 도박문제 평가체계 구축하여 지속적인 모니터링 실시, 지역센터 상담원 전문성 강화, 도박문제 예방치유재활 정보시스템(GPIS)의 개발 등에 원인이 있음

○ 연도별 실적치

| 구 분 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|
| 신규 등록한 도박중독자 중 개별상담서비스 계획 수립자 | 465 | 979 |
| 도박빈도 감소자 | 129 | 335 |
| 도박빈도 감소자 비율 | 28% | 34% |

# [한국도핑방지위원회]

| 부문 | 평가지표 | | | 등급 |
|---|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략(3) | | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동(2) | | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동(5) | | |
| | | 고객만족도(5) | | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동(5) | | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성<br>인적자원 및 역량 관리 (2) | | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생(4) | | |
| | | 노사관리(2) | | |
| | 재무예산관리 및 성과 | 재무예산 관리(2) | | |
| 주요사업 | **주요사업1**<br>도핑검사 운영 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(30) | | |
| | | 목표 달성도 | 고위험종목 검사비중 확대(11) | |
| | | | 도핑검사관 만족도 조사(3) | |
| | **주요사업2**<br>도핑사전예방 활동 | 사업추진 노력 및 집행 효율성(16) | | |
| | | 목표 달성도 | 도핑방지교육 참여자 수 확대(7) | |
| | | | 국가대표 교육 만족도 조사(3) | |

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | **보통** | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 깨끗한 스포츠·공정한 경쟁·선수의 건강보호

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 재단법인 |
| 기 관 장 | 김한겸 (2012.12.17. - 2015.12.16.) |
| 설립근거 | 국민체육진흥법 제 35조 |
| 주요사업 | ○도핑검사 및 결과관리<br>○도핑사전예방을 위한 교육 및 홍보 활동<br>○WADA 이사국 활동 등 국제교류 및 협력 |
| 조직 / 정원 | 1실 2부, 4소위원회 / 15명 |
| 2015 예산 | 2,761 백만 원(정부지원 2,666 백만 원, 자체 95 백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 대내외 환경분석을 통한 경영전략체계 수립, 핵심과제 도출, 외부 컨설팅을 통한 조직개편 추진, 고객 의견수렴 체계 구축, 정보공개 시스템 구축 등은 긍정적으로 평가됨

○ 내·외부 의견수렴을 통해 기관의 특성을 반영한 보다 구체적이고 연계적인 전략목표 및 실행과제의 도출, 단계별 실행과제 추진을 위한 중장기 로드맵 마련, 구체적인 실행과제 이행 및 성과 점검을 위한 상시 모니터링 및 환류시스템 구축·운영, 홍보 및 마케팅 강화, 유관기관과의 협업 등을 통한 적극적인 전략과제 이행 및 대응노력, 상시 경영공시 시스템 운영, 다양한 내·외부 반부패 및 경영윤리 교육 프로그램 확대 등의 구체적인 실적 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 업무전담제 실시 등의 조직관리, 중장기 인력계획 수립, 구성원 의견수렴을

통한 개선사항 도출, 성과관리체계 운영 등은 긍정적으로 평가됨

○ 중장기적 인력수급계획, 체계적인 조직관리 및 조직문화 개선, 합리적 성과평가체계 구축·운영, 평가지표의 구체화, 상향식, 다면평가 등의 적극적인 도입, 직원 역량 제고를 위한 다양한 내·외부 교육 프로그램 확대, 성과연봉제 적극적 적용, 비정규직 인사규정 마련, 정규직과 비정규직의 복리후생지원 차별요소 개선 및 규정 마련, 공식적·비공식적 쌍방향 의사소통 활성화 및 채널의 다양화를 통한 적극적 노사협력 제고, 합리적 노사협의회 운영을 위한 매뉴얼 마련, 노사관리 역량 강화 교육 프로그램 운영, 중장기 재무예산계획 수립을 통한 수익창출 방안 모색, 상시적 모니터링 시스템 구축을 통한 재정투명성을 제고 등의 개선 실적이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 세계도핑방지규약 개정에 대한 적절한 사전 대응, 도핑검사 과정에서 발생하는 문제에 대해 전문인배상책임보험의 가입·운영, 교육·홍보 전문강사 확충을 통한 효과적인 교육사업 운영 등은 긍정적으로 평가됨

○ 전반적으로 전년도 지적사항을 반영한 구체적 개선 노력 미흡, 공정성·전문성 제고를 위한 체계적이고 효과적인 시스템 구축, 주요사업 수행에 수반되는 다양한 법적 위험관리를 위한 전문적·체계적 안전망 구축 등의 개선 노력이 필요하다고 판단됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국도핑방지위원회의 2015년도 경영실적 이행결과는 “보통”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관의 설립목적에 따라 비전과 핵심가치를 도출하고 이에 따른 경영목표를 설정하고 있음. 도핑에 대한 체육유관단체의 부정적 인식과 타 국가 도핑방지기구 대비, 인적, 물적 자원의 부족을 스스로 약점으로 진단하고 이를 해결하기 위한 노력은 인정됨. 경영전략과 성과지표는 지난해에 비해 개선의 노력을 하였으나 보다 구체적인 연계성을 위한 전략이 필요하다고 판단됨

○ 그동안 프로스포츠협회 차원에서 시행해오던 프로선수 도핑방지활동이 2016년부터 기관의 주관으로 시행되고, 리우 올림픽, 평창 동계올림픽 등 국제대회의 지속적인 개최로 인해 도핑방지에 대한 관심이 크게 늘어남에 따라 '전문성확보'를 위한 지원을 강화할 필요가 있음

○ 2015년 12월 기준 "성과관리의 체계성이 아직 미흡하고 평가결과에 따른 활용도가 낮아 아직 성과중심의 조직운영이 되지 않으므로 성과에 따른 관리체계의 마련과 그에 따른 평가체계 구축이 필요"하다는 컨설팅 진단을 받은바 이를 적극적으로 활용, 조직운영에 현실적인 효과가 나타날 수 있도록 노력할 필요가 있음

○ 기관의 사업확대 및 정책환경 변화에 따른 안정적인 운영을 위해 인력충원문제 해결을 위한 구체적인 방안이 필요하다고 판단됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(3)

○ 기관의 핵심가치 실현을 위해 선수 및 선수지원요원간의 소통을 강화해 도핑사전예방 활동을 추진하고, 국제기구와의 교류협력을 통해 국제경쟁력을 제고하고, 도핑없는 스포츠환경을 위해 공정성을 제고한 노력은 인정됨

○ 프로스포츠 의무화 법안의 실행에 따라 기관의 업무량과 사업영역이 확장됨에 따라 조직운영의 효율화를 위하여 조직진단 및 인력재설계컨설팅을 바탕으로 조직재구성을 위해 노력한 점은 인정됨

○ 기관의 사업확대에 따라 예산확보 및 운용, 인력충원 및 역량강화, 도핑검사 요원의 전문성 확대 등을 위한 중장기 로드맵을 구축하고 년차별, 단계별 실행계획에 따라 성과지표를 설정하고 실행상황을 점검하여 차년도 기관운영에 반영할 필요가 있다고 판단됨

○ 전 직원 주간업무회의를 통한 현안공유와 TF팀 구성을 통한 해결방안을 모색 및 도출하고 있는 바, 2016년 기관 설립 10주년을 맡아 중장기발전계획(전략)을 수립할 예정이라고 했는데 내부고객(임직원) 외부고객(유관단체, 전문가 등) 고객의견을 적극 수렴하여 이를 반영할 필요가 있음

### ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 2015년 5월 프로스포츠도핑검사 의무화 법안 통과 후 사업확대에 따른 예산확보(인건비 175백만 원, 사업비 494백만 원)를 하고, 프로스포츠단체(야구 축구 골프 농구남녀 배구남녀)와 연대회의를 통해 프로스포츠 도피방지규정 제정을 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 2007년 설립 이후 정원 대비 현원이 부족하고 위원회 목적사업을 수행할 필수인력 부족에 따른 업무정체 발생을 문제점으로 진단하고 있는 바, 도핑관리 지원에 다른 인력보강과 교육 홍보 사업인력 충원의 필요성에 따른 구체적인 해결방안을 모색할 필요가 있음

○ 정원 15명에 비해 인력대비 부서수가 많고, 1팀당 소속직원 2-3명으로 업무공유의 어려움과 실무자의 업무가 가중되는 악순환을 해결하고자, 업무분석을 통해 유사업무를 통합할 필요성을 느끼고 사업부서를 개편하였으나 근본적인 해결에는 못미침으로 구체적인 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단됨

○ 도핑방지교육의 필요성에 따라 교육홍보전문강사의 활용실적이 2014년(38회)대비 2015년(1-7월) 85회로 늘어나고 내부직원 강사 실적도 늘어난 것은 스포츠현장과 선수 및 선수지원요원에게 도핑방지의식의 저변을 확대한 노력으로 긍정적임. 단 교육 및 홍보 전문강사의 역량강화를 위한 교육프로그램을 확대하여 환경변화에 따른 전문성 제고를 위한 노력을 기울일 필요가 있음

○ 기관의 전략적 중요도를 통한 핵심과제를 도출한 결과 조직체계개선, 도핑검사 및 운영체계마련, 프로스포츠 도핑검사 의무화 시행 준비, 국제 역량강화를 위한 활동 전개, 국제종합대회 도핑관리 지원으로 나타남. 조직체계개선은 단순 부서조정에서 벗어나려면 예산확보가 있어야 인원충원이 가능함으로 유관기관과 협력해 부족한 재정확보라는 현실적인 문제가 우선시 되어야하며, 국제종합대회 도핑관리 지원은 기관의 적은 인원으로 감당하기 어려운 측면이 있으므로 기관내부 인원과 외부인원을 활용한 TF팀을 구성하여 운용하는 방안을 모색해볼 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(5)

○ 고객만족도 조사결과를 부서·직원 성과평가와 연계하거나 고객접점 부서별 의견청취

시스템을 구성하려 노력했으며, 외부 전문가 모니터링과 고객서비스 관리체계의 일환으로 온라인 상시 모니터링 통한 소통체계 구축 등 고객 의견수렴 범위를 확대한 점은 인정됨

○ 기관의 고객을 내부고객(도핑검사관, 교육홍보 전문강사), 정책고객(국내 유관단체, 국제도핑방지기구), 이용고객(선수 및 선수지원 요원)으로 구분하여 정기점검과 수시점검을 통한 고객의견 수렴 체계도를 갖추고 있음. 단 핵심고객 관리대상인 선수 및 선수지원 요원에 대해서는 사전예방교육, 홍보 등 보다 구체적인 고객관리체계가 필요할 것으로 판단됨

○ 교육·훈련서비스와 검사·검증서비스에서 2014년 대비 2015년 고객만족도가 상승했음. 항목 중 도핑방지 정보제공의 경우 만족도는 상승하였으나 타 항목에 비해 평가 점수가 낮으므로 정보제공채널을 확대하되 포스터, 리플렛 등 오프라인뿐만 아니라 인적응대 및 온라인상 자료 제공이 필요할 것으로 사료됨

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(5)

○ 기관은 경영공시 의무는 없으나 국민의 알권리를 보장하기 위해 자율적으로 정보공개를 시행하고 있음은 긍정적임. 경영공시를 위한 정보공개목록 개설 및 정보 공개자료를 검토하고 행자부 사전 공표 정보 표준모델을 준용하여 공개를 추진하고 있는 바 기관 환경에 맞는 경영공시 체계 구축과 경영공시 전담자를 통해 적시성, 정확성, 접근성을 달성할 수 있도록 운영체계를 갖출 필요가 있음

○ 기관은 공공기관 대상에서 제외됨에 따라 정부에서 추진하는 반부패, 청렴교육 대상에서 제외되었으나 매년 청렴서약서 등 작성 의식제고를 위해 노력하고 있는 점은 긍정적으로 판단됨

○ 2016년부터 전직원을 대상으로 국민권익위에서 실시하는 사이버청렴교육을 추진계획이며, 또한 청렴서약 및 결의문 낭독 제창 등 윤리의식 고취를 위한 계획을 추진중이라고 밝힘. 추진계획 중이므로 구체적인 실행계획을 세워서 실천해야 할 것으로 사료됨

# II. 경영관리

## 총 평

○ 귀 기관은 조직개편, 성과관리체계 개선, 복리후생지원 확대, 역량교육강화 등, 경영관리 개선을 위해서 다양한 노력을 하였지만 조직문화 개선, 직원들 간의 공감대 형성, 복리후생 증진 등 다양한 측면에서 개선이 필요함

○ 조직 및 인적자원 관리를 보면, 이직률이 매우 높고 직원들 간의 유대감과 소통이 원활하게 이루어지지 않은 것으로 평가됨. 최우선적으로 조직문화를 개선하는데 많은 노력을 기울일 필요가 있음. 또한, 성과관리체계의 기준을 보다 구체화 및 객관화하고 현재 하향식 평가로 개정하였는데, 보다 공정하고 투명한 평가가 되기 위해서는 기존의 다면평가와 상향식 평가 방식을 유지할 필요가 있음. 그리고 중장기적 인력수급 및 조직관리계획, 비정규직을 위한 인사규정 수립, 직원 역량교육 추진체계 마련 등을 위해서 많은 노력이 필요함

○ 보수 및 복리후생 관리에서는 직급별 성과평가 등급을 배정하는데 공정한 분포가 될 수 있도록 규정을 보다 구체적으로 설정할 필요가 있음. 그리고 복리후생에 대해서 직원들의 만족도가 상대적으로 낮은데 직원들이 필요로 하는 복리후생지원을 파악하여 실질적으로 필요한 지원을 해줄 필요가 있으며 정규직과 비정규직의 복리후생지원에 대한 차별도 최소화할 수 있도록 규정을 설립하는 것이 바람직함. 노사관리에서는 조직문화 개선에 노사협의회 및 비공식적인 다양한 상호소통 채널을 적극적으로 활용할 필요가 있으며 노사관리 역량교육에도 관심을 기울일 필요가 있음

○ 재무예산관리 및 성과에서는 수익창출 여건이 악화되는 만큼, 보다 적극적으로 구체적이고 명확한 근거를 기반으로 중장기 재무예산계획을 수립하여 수익창출 방안을 다각화시키고 상시적 모니터링 시스템 구축하여 재정투명성을 제고시킬 필요가 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리(2)

○ 귀 기관은 조직의 업무 효율성을 제고시키기 위해서 조직구조 개편, 성과관리 개선책 모색, 직원역량강화 등 다각적으로 많은 노력을 하고 있음. 그러나 여전히 많은 개선점을 안고 있으며, 이들을 중심으로 평가의견을 적시하고자 함

○ 기존의 기획홍보부와 도핑검사부의 2부 체제를 다시 기획운영부, 도핑검사부, 교육홍보부의 3부체제로 개편예정임. 효율적 조직운영을 위해서 다양한 시도를 한다는

점에서 바람직하지만, 조직의 변화가 많고 단기적으로 변화를 모색하는 경향이 있음. 조직진단 및 인력재설계 컨설팅 자료를 구체적으로 반영해서 조직의 중장기 인력수급 및 조직관리계획을 수립할 필요가 있음. 조직의 업무량과 효율적인 업무추진을 위해서 조직구성을 어떻게 할 것인지를 중장기적 시각에서 인력수급과 조직관리 계획을 수립하여, 장기적 관점에서 조직을 체계적으로 이끌어 나갈 필요가 있음. 비록 조직진단은 했지만 인력수급에 대한 중장기적 계획에 반영을 시키지는 못했음. 보다 적극적인 개선노력이 필요함. 그리고 계약직원이 많지는 않지만 향후 조직확대 가능성을 고려하여 계약직원 인사규정도 수립할 필요가 있음

○ 현재 이직률이 너무 높음. 전문성을 필요로 하고 조직원이 적은 만큼 세심한 관리가 필요함. 조직문화와 근무여건 개선을 위해서 다양한 노력이 요구됨

○ 성과관리체계에서 세부 지표를 보면, 성과평가 지표가 개념위주로 설정되어 있다 보니 주관적인 평가가 이루어지기 쉬움. 기관은 주관적이고 구체적이지 못한 성과평가 체계를 개선하기 위해서 다면평가에서 하향식 평가체제로 전환을 하였는데, 이러한 변화는 바람직해 보이지 않음. 문제의 근원은 평가방식이 아니라 지표의 객관성과 공정성 문제인 만큼 지표체계를 새롭게 수립할 필요가 있음. 그리고 수직적 문화가 심한 조직에서는 하향식 성과평가가 더 많은 폐단을 낳을 수 있음. 따라서 현재의 성과평가 메커니즘을 보다 객관적 기준과 지표로 개선하여 보완하고 이러한 메커니즘을 더욱 활성화시켜서 직원들의 의견과 성과가 적극적으로 반영되도록 개선할 필요가 있음

○ 내부직원들의 역량강화를 위해서 해외 세미나 참여, 내부직원들을 위한 역량개발, 도핑검사 교육강사를 위한 교육훈련 등의 다양한 교육을 실시하고 있음. 그러나 직원 및 교육강사들의 교육수요를 파악 및 진단하고 맞춤형 교육프로그램을 제공하지는 못하고 있음. 적극적인 교육수요파악, 성과 확인 및 공유를 위한 메커니즘을 수립하여 체계적이고 효율적인 교육이 진행될 수 있도록 교육추진체계를 제도화시킬 필요가 있음. 특히, 교육성과를 확인하고 공유하기 위한 발표회, 워크숍 등을 활성화시켜서 실효성 있는 교육 및 확산이 될 수 있도록 할 필요가 있음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(4)

○ 2015년에 인건비 상승률은 1.34%로 정부 지침 3.8%를 잘 준수하였으며 성과연봉제를 도입을 위한 성과평가 제도를 개선하기 위해서 많은 노력을 하였음. 그러나 호봉제를 폐지하고 성과연봉제를 위한 제도적 기반을 만들었지만 아직 실질적으로 완전히

적용을 하지는 않았음. 불과 15명의 직원으로 직급별 성과평가를 하고 있는데, 6급을 제외한 나머지 직급은 1-3명의 분포를 보이고 있음. 이러한 경우, 성과평가 결과가 상위등급에 집중되는 편향된 결과를 보일 수 있음. 공정한 평가를 토대로 등급별 균등한 분포가 될 수 있도록 구체적인 규정을 만들 필요가 있음. 즉, 성과연봉제의 실제 적용에서 구체적이고 객관적인 기준을 마련해서 편향된 등급분포가 되지 않도록 할 필요가 있음. 그리고 직급별 인원이 적을 때는 직급별 보다는 전체직원을 대상으로 하거나 복수의 직급을 포함한 그룹으로 구분해서 성과평정의 등급분포를 배정하는 것이 바람직함

○ 복리후생에서 직원들의 만족도가 매우 낮음. 실질적으로 필요로 하는 지원인 건강검진, 역량교육비 등의 지원을 하지 않고 있는데, 이러한 필수적 지원을 확대하여 직원들의 실질적인 복리후생이 증진될 수 있도록 해줄 필요가 있음

○ 직원의 규모가 작을수록 정규직과 비정규직의 복리후생제도의 차별화를 최소화하는 것이 직원들의 사기진작 측면에서 더 바람직함. 현재 비정규직 직원이 소수이기 때문에 크게 중요하게 고려하고 있지는 않지만 향후 비정규직 직원이 확대될 가능성이 높은 만큼, 정규직과의 차별을 최소화하면서 비정규직을 위한 복리후생제도를 구체적으로 수립해 놓을 필요가 있음

### ② 노사관리(2)

○ 30인 미만의 적은 인력이지만 노사관리에 관심을 가지고 다각적으로 노력을 할 필요가 있음. 노사협의회 등을 통하여 공식적이고 수평적인 의사소통 채널이 필요한데 체계적인 노력이 미흡함. 조직진단 결과에 따르면 직원과 경영진, 부서 간에 벽이 높고 직원들 간의 유대가 매우 약한 것으로 조사되었는데 조직문화 개선을 위한 각별한 노력이 요구됨

○ 조직문화 개선을 위해서 정기적인 노사협의회를 실시하고 공식적으로 직원들의 의견을 청취하는 다양한 통로를 제공할 필요가 있음. 비록 주간회의, 부서별 간담회, 동호회 등을 하고 있지만 수직적 문화 속에서 타의적으로 실시하는 것은 조직문화개선에 도움이 되지 않으며 일회성이 아니라 지속적이고 정기적인 기회가 있어야 할 것임. 지난해 직원간의 호칭문제, 부서 간 업무협조 등의 중요한 문제들을 해결했지만 지속적인 노력이 필요한 것으로 평가됨

○ 노사관리 역량제고를 위한 교육에도 관심을 기울여야 함. 현재 노사관리 역량제고를 위한 교육이 미흡한데, 담당자를 정하고 실질적인 노사관리가 될 수 있도록 다각적으로 노력을 할 필요가 있음

## 3. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 연도별 매출액과 순이익이 지속적으로 증가하는 등 재무건전성 측면에서 호전적이지만 중장기적 재무계획이 미흡함. 체계적인 분석을 토대로 중장기 재무계획을 수립하고 명확하고 구체적인 근거를 토대로 수익구조개선을 위한 방안들을 강구할 필요가 있음. 자체수익이 증가하는 것은 바람직하지만 프로스포츠 도핑관리가 의무적으로 요구되면서 실제 수익성은 감소할 수도 있는 상황인 만큼, 전방위적으로 다양한 대안들을 모색해서 재무건전성을 제고시키기 위한 수익창출의 다각화 방안을 모색해야할 것임

○ 예산집행에 대한 투명성 제고를 위해서 법인카드 및 업무추진비 집행지침을 수립하였지만 사후모니터링을 상시화 할 필요가 있음. 현재 타 카드를 사용하는 등 간헐적으로 문제가 발생하고 있는데, 사전예방을 위해서는 상시모니터링 시스템을 도입할 필요가 있음

# Ⅲ. 주요사업과제

## 총 평

○ 도핑검사관 선정에 대한 공정성 문제가 제기되고 다양해지는 도핑검사에 대한 관리시스템 부재라는 문제점에 대한 환류 노력으로 기관이 도핑검사 및 도핑방지교육 관리시스템을 도입하여 관련 업무의 공정성과 효율성을 제고한 것은 긍정적 성과이나, 위 시스템 구축으로 인해 이루어진 기술적 사항의 개선 이외에 검사관 선정의 공정성 및 전문성 제고에 있어서는 한계가 있는 것으로 평가됨

○ 기관은 세계도핑방지규약 개정에 따른 사전 대응 추진으로 한국도핑방지규약 개정 작업을 수립하기 위해 세계도핑방지기구와 기관 간 소통 및 조율을 진행하였으나, 관련 후속 조치가 문서 작업 위주로 이루어지고 개정 내용의 정보 확산이 공문 발송을 통해 일부 관계자에 한정되는 등 공급자 중심으로 이루어져 관련 홍보 및 인지 효과의 파악에 있어 여전히 소비자 관점의 환류 성과가 미흡한 것으로 평가됨

○ 도핑검사 과정에서 발생하는 문제에 대해 '전문인배상책임보험'의 가입 및 운영을 통해 최소한의 안전망을 마련하고 있으나, 도핑 관련 규정의 국제적 기준 변화에 따른 위험 관리, 치료목적사용면책을 통한 예방적 도핑방지 활동 등 주요사업 수행에 수반되는 다양한 법적 위험을 관리하기 위한 전문적·체계적 안전망 구축은 아직까지

미흡한 것으로 평가됨

○ 도핑방지 교육 실시의 주체인 교육·홍보 전문강사 확충을 통해 효과적인 교육사업 운용을 추진한 것은 고무적이나, 2015년 시행 교육 중 73%만이 전문강사에 의해 수행되어 전문강사진의 양적·질적 강화가 요청되며, 이를 위한 체계적 운영매뉴얼의 개발이 필요함

○ 프로스포츠 도핑관리 주관이 프로스포츠협회에서 기관으로 변경됨에 따라 공정하고 효율적인 프로스포츠 도핑방지활동 전개를 위한 심포지엄을 개최하는 등 교육을 추진하고 있으나, 프로스포츠 도핑방지 관련 정책에 관한 법적 이슈 및 쟁점, 치료목적 사용면책의 활용 등에 있어 전문 인력을 통한 충분한 교육이 이루어져야 할 것임

○ 전반적으로 지표에 대한 전년도 경영평가 내용 등을 반영한 구체적 환류 노력이 미흡한 것으로 평가되며, 공정성을 갖춘 체계적이고 효과적인 환류시스템 구축이 필요한 것으로 평가됨. 이러한 환류 노력을 통해 사업추진계획을 보다 체계적으로 수립할 필요가 있음

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 도핑검사 운영

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(30)

○ 도핑검사관 선정에 대한 공정성 문제가 제기되고 다양해지는 도핑검사에 대한 관리 시스템이 부재하다는 문제점에 대한 환류 노력으로 기관이 도핑검사 및 도핑방지교육 관리시스템을 도입하여 관련 업무의 공정성과 효율성을 제고한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 위 시스템 구축으로 인해 검사관 선정 업무 절차 및 방법에 개선이 이루어졌으나 모바일 접근성 확대 및 업무 간소화 등 기술적 사항의 개선이 주된 내용으로 검사관 선정의 공정성 제고 효과에 있어서는 한계가 있는 것으로 평가됨. 실제 도핑검사관 만족도 조사 결과에 따르면 항목별 분석 중 검사관의 전문성 항목에 대한 점수가 최하로 평균점수를 하회하고 있는 것은 이러한 점을 반증하는 것으로 판단됨

○ 도핑검사관 운영관리 전문성을 구축하기 위해서 기관이 도핑검사관 운영 모니터링을 수행한 점은 긍정적으로 평가되며, 확대된 도핑검사관 보수교육의 환류를 통해 개선사항을 도출하고 이를 사업에 반영한 것은 적절한 환류활동 수행으로 평가됨

○ 2015년 세계도핑방지규약(WADC) 개정에 따른 사전 대응 추진으로 한국도핑방지규약(KADC) 개정 작업을 수립하기 위해 WADA와 기관 간 소통 및 조율을 진행한 것과 2016년 프로스포츠 도핑검사 법안 발표에 대응하기 위한 일련의 과정은 대내외 환경 변화에 따른 기관의 적절한 대응 노력으로 평가됨

○ WADC 개정에 따른 후속 조치가 문서 작업 위주로 전달되고 개정 내용의 정보 확산이 공문 발송을 통해 공급자 위주로 이루어져, 도핑검사관 및 선수 등 수요자 층에 대한 개정 내용의 홍보 및 인식 확산 효과 파악에 한계가 있었다는 전년도 경영평가 지적사항에 대하여, 여전히 수요자 관점의 환류 성과가 미흡한 것으로 평가됨

○ 도핑검사 과정에서 발생하는 문제에 대해 '전문인배상책임보험'의 가입 및 운영을 통해 최소한의 안전망을 마련하고 있으나, 이에서 나아가 도핑 관련 규정의 국제적 기준 변화에 따른 위험 관리, TUE를 통한 예방적 도핑 방지 활동 등 주요사업 수행에 수반되는 다양한 법적 위험을 관리하기 위해 필요한 전문적·체계적 시스템 구축은 아직까지 미흡한 것으로 평가됨

## 2. 목표 달성도

○ 고위험종목 검사비중 확대는 도핑위험도(4가지 기준)분류에 따라 설정된 고위험종목(12종목)에 대한 도핑검사 비중을 전체검사 대비 확대하는 성과를 평가하는 상향지표로서 전략적 도핑검사 배분계획 수립 및 유관기관 협력 등 시행노력을 통해 2015년도 실적은 전년도 대비 5.4% 초과한 55.1%를 달성하여 10.032점을 기록함

○ 도핑검사관 만족도 조사는 도핑검사를 수행하는 도핑검사관(DCO·BCO)에 대한 선수의 만족도를 평가하는 상향지표로서 보수교육 및 모니터링 등 지속적 검사관 관리를 통해 2015년도 실적은 전년도 대비 1.59점 상승한 93.77점을 달성하여 2.431점을 기록함

# □ 과제 ② 도핑사전예방 활동

## 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(16)

○ 2015년 초 WADC 및 KADC의 변경으로 인한 선수 및 선수관계자 피해를 최소화하기 위해 1,2분기에 집중 교육을 실시하고 효과적 교육을 위해 소규모 교육을 지향하여 1회 교육 시 피교육자 인원감소를 달성하였으며 전반적으로 교육인원 증가를 이룬 것은 긍정적으로 평가됨

○ 도핑방지 교육 실시의 주체인 교육·홍보 전문강사 확충을 통해 효과적인 교육사업 운용을 추진한 것은 고무적이나, 2015년 시행 교육 중 73%만이 전문강사에 의해 수행되어 전문강사진의 양적·질적 강화가 요청되며, 이를 위한 체계적 운영매뉴얼의 개발이 필요함

○ 전년도 개인교안 사용을 허용함으로써 도핑방지교육을 위한 강의자료가 상이하고 정확도가 떨어지는 등 교육의 질 관리 문제로 표준화된 자료의 필요성이 대두하여 선수와 지원요원 등 그룹별 특성에 맞는 도핑방지 표준교안 2종을 제작한 것은 고무적으로 평가되나, 향후 환류활동을 통한 지속적인 콘텐츠의 보완이 이루어져야 할 것임

○ 2015년 12월 기관 내부에 e-learning 시스템을 기반으로 하는 도핑방지온라인 교육센터를 열어 VOD 재생 및 교수자와 학습자간 실시간 질의응답 시스템을 마련한 것은 긍정적 성과로 평가되며, 교육 추진 시 평가 및 환류 활동 방향을 지속적으로 모니터링 해 나갈 필요가 있음

○ 교육·홍보 주요사업별 환류 활동이 국가대표 대상의 교육만족도 조사에 한정되어 여타 사업에 대한 구체적 환류 활동을 파악하기 어렵다는 전년도 평가내용에 대한 개선이 미흡한 것으로 평가됨. 선택적으로 구성한 교육대상이 모집단이라면 표본 추출의 체계성을 보완하는 노력이 이루어질 필요가 있으며, 이에 대한 전년도 경영평가 지적사항에 대한 환류 노력이 부족한 것으로 판단됨

○ 전반적으로 지표에 대한 전년도 경영평가 내용 등 구체적 환류 노력이 미흡한 것으로 평가되며, 공정성을 갖춘 체계적이고 효과적인 환류시스템의 구축이 필요한 것으로 평가됨. 아울러 이러한 환류 노력을 통해 사업추진계획을 좀 더 체계적으로 수립할 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

○ 도핑방지교육 참여자 수 확대는 연간 한국도핑방지위원회에서 계획·실시한 도핑방지 교육에 대한 참여자 수를 평가하는 상향지표로서 스포츠계 파급력이 높은 국가대표 및 국가대표 후보선수 교육확대를 통해 2015년도 실적은 전년도 대비 890명 초과한 13,162명을 달성하여 6.772점을 기록함

○ 국가대표 교육만족도 조사는 국가대표 대상 도핑방지교육 실시에 따른 만족도를 평가하는 상향지표로서 국가대표 집중관리(교육효과를 위한 테스트 실시 및 재교육 등)를 통해 2015년도 실적은 전년도 대비 2.01점 상승한 93.10점을 달성하여 2.390점을 기록함

# [한국체육산업개발주식회사]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | 업무효율* | 자본생산성 | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과(총자산회전율)* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 시설물 안전관리 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 스포츠 교실 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* 시설대관 | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ ‘자연, 건강, 문화’ 복합공간 운영으로 국민행복에 기여
○ 기관은 미션을 연계한 사업을 실시함으로써 기관이 추구하는 사업과 미션이 적절하 조화를 이루고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 오 치 정 (‘15.03.17 - ’18.03.16) |
| 설립근거 | 국민체육진흥법 제 36조 |
| 주요사업 | ㅇ 올림픽 시설 사업<br>ㅇ 스포츠교실 운영<br>ㅇ 시설대관 사업 |
| 조직 / 정원 | / 452명 |
| 2016 예산 | 49,514백만 원(국고 0원, 특별교부금 0원, 자체 49,514백만 원) |

# 2 총 평

○ 한국체육산업개발주식회사는 설립목적에 맞는 경영방침과 비전, 목표를 도출하고 이를 바탕으로 실행전략을 수립하기 위한 노력을 기울이고 있으며, 흐름에 적합한 경영 목표를 통한 중·장기적인 계획을 수립함. 즉, 기관의 핵심가치를 도출하고 이를 실현하기 위한 목표를 설정하고 급변하는 환경변화의 대응 방안으로 체계적으로 마련함. 그러나 각 부서별로 명확한 배분에 대한 기준이 필요로 됨

○ 기관은 자체적으로 보유한 자원을 활용하고 있으며, 부족한 자원에 대해서는 외부 파트너십을 구축하여 이를 조달하는 등의 노력을 기울이고 있으나, 외부자원에 대한 투입의 명확성과 활용연계성이 부족하다 판단됨. 그러나 기관 가체적인 운영 모니터링 시스템을 통해 내·외부직원의 관리·감독을 실시함으로써 지속적인 개선과 노력을 수행하고 있는 것으로 평가됨

○ 지속가능한 경영을 위해 4대 중점과제를 선정하고 이를 해결하기 위한 적극적인 노력을 기울이고 있으며, 운영의 효율화를 위해서는 모니터링 시스템 및 자원관리의 개선, 내·외부 평가 시스템을 실제 경영환경에 도이할 수 있도록 노력을 기울이고 있음. 그러나 적극적으로 당면과제를 해결하기 위해서는 선정과제에 대한 체계적인 보완이 이루어질 필요가 있음

○ 체계적인 온·오프라인 관리 시스템을 통해 서비스 품질 개선을 위한 노력을 기울이고 있으며, 실제 고객관리를 통한 성과가 표면적으로 나타나고 있음. 또한 투명한 경영을 위한 경영공시 실행체계를 수립하고 이를 체계적으로 관리하고 있으며, 수요자 맞춤형 서비스를 통해 고객만족도를 높이는 등 다양한 윤리 경영 및 고객만족 관리 활동을 수행하고 있음

○ 양적·질적 측면에서는 공공데이터의 개방과 데이터 확대를 추진하고 있으며, 신속 정확한 정보의 제공과 충실한 사전점검 체계 및 사후 관리체계를 구축하였으나 자체적으로 정보에 대한 공시를 확대할 필요성에 제기됨

○ 기관은 윤리적 책임을 위해 중·장기 로드맵을 구축하고 각 시기에 맞는 적절한 추진전략 및 사업을 발굴함으로써 사회책임경영을 실천하기 위한 노력을 기울이고 있음. 또한 기업의 설립목적 및 핵심 업무에 부합하는 사회적책임 사업을 다양하게 수행하고 있음. 특히 사업을 다각화 하는 등의 윤리경영의 참여를 확산시키기 위한 노력을 기울이고 있음

○ 핵심사업의 경쟁력을 강화하기 위해 신규 조직을 구성하는 등효율적인 운영을 위한 부서인력을 활용하고 있음. 또한 내부 평가 시스템을 통해 적절한 모니터링을 실행하고 있으며, 차등 성과급제도를 도입하여 인적자원에 대한 보수 및 복리 후생관리를 수행하려고 노력하고 있음

○ 공공정보의 개방을 통해 정보 접근성이 취약한 계층에 다양한 정보를 제공하였으며, 사이버 침해 대응방안을 마련하는 등 정부 3.0과제에 대해 지속적인 노력을 기울이고 있음

○ 주요사업의 실행을 위한 적절한 환경분석의 실시 및 추진전략 등을 체계적으로 수립하여 효율적으로 사업을 수행할 수 있도록 노력함. 또한 메르스와 같은 특정 사건에 대한 대응이 효율적으로 실행되었으며, 이러한 행동으로 내부적인 목표달성 및 가시적인 성과를 효과적으로 도출하였음

○ 탄력적인 인력운영을 효율적인 사업계획 및 집행이 가능하였으며, 이를 통해 긍정

적인 성과 창출이 가능함. 즉, 생활체육의 활성화를 통해 성과 지표의 향상 및 스포츠 센터 이용 수의증가 등 양적 증가를 도출하였음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국체육산업개발 주식회사 기관의 2015년도 경영실적 이행결과는 “우수”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 법령이나 정관을 토대로 설립목적을 제시하고 이러한 설립목적과의 연계 속에서 비전과 핵심가치, 경영목표를 도출하고, 실행전략을 수립하여 기관의 경영전략 체계를 갖추기 위해 노력하고 있으며, 변화하는 환경에 대응하고자 2015년에 새로운 미션, 비전, 핵심가치, 경영목표를 수립하고, 자립경영을 위해 2025년 경영목표를 도전적으로 상향조정하고 중장기 로드맵을 제시하고 있음

○ 기관은 P-D-C-A 관점에서 체계적인 자원관리 프로세스를 구축하였으며, 모니터링 시스템을 구축하고, 내·외부 평가를 통해 자원관리를 개선하기 위해 노력하고 이러한 평가를 통해 나온 결과를 성과평가에 반영하여 보다 개선된 경영환경을 만들어나가고 있음. 또한 기관의 당면과제 해결을 위해 기관의 역량을 집중하고, 대내외 이해관계자들과 소통을 통해 해결하고자 노력하고 있음

○ 기관은 ‘찾아가는 서비스, 선제적 민원해소, 고객가치경영 3.0 구현’이라는 고객관리 목표를 세우고, ‘ 핵심사업 서비스 경쟁력 향상’, ‘VOC기반 서비스 품질 개선’, ‘고객 접점 CS역량 제고’라는 3대 추진전략을 적극적으로 실천해나가고 있음. 이러한 노력의 결과 실질적으로 고객만족도가 상승하였고, 소음민원이 2015년에 1건으로 감소하였으며, 안전사고가 감소하는 등의 성과를 이루었음

○ 기관은 4중 평가체계 운영을 통해 윤리경영을 강화하였고, 부적절한 관행과 제도를 개선하고 공정사회를 구현하기 위해 외부 기관의 지적사항을 적극적으로 시정하고, 타기관의 우수사례를 도입하는 등 적극적으로 노력하였으며 이러한 결과 제도 개선과 의식변화에서 성과를 이루었음. 또한 책임경영 실천을 위해 소외계층을 위한 기관의 특성을 반영한 사업들을 발굴하였으며, 직원들에게 봉사문화를 확산하고 참여

를 확대시키는 등 노력하였음

# 평가지표별 평가 결과

## 1. 경영계획

### ① 경영 비전과 실행 전략(2)

○ 기관은 법령이나 정관(모회사의 정관, 모회사의 출자회사 관리규정, 회사규정 및 상법 등)을 토대로 설립목적을 제시하고 있으나 설립목적으로 ‘국민건강과 행복 증진’, ‘국민체육진흥기금 조성 기여’와 더불어 ‘서울올림픽 시설물의 효율적 유지관리’, ‘스포츠 문화 레저공간 제공’, ‘시설물 효율적 활용’을 함께 제시하고 있어 설립목적을 명확히 할 필요가 있음

○ 설립목적에 근거하여 미션과 비전을 도출하고, ‘스포츠, 문화융성 시대를 선도하는 전문기관’이라는 비전을 실현하기 위해 2025년 경영목표를 ‘매출 2배 증대’, ‘스포츠 문화 이용객 500만명’, ‘경영평가 최고등급’으로 세웠는데, 2015년 현재의 경영목표는 무엇이고, 2025년 목표달성을 위해 현재의 위치가 어디인지, 2025년 목표치를 제시한 바와 같이 설정하게 된 근거는 무엇인지 명확히 할 필요가 있음. 또한 기관의 매출증대, 경영평가 최고등급 실현이라는 경영목표가‘스포츠, 문화융성’이라는 비전과의 연계성이 부족하여 보완이 필요함

○ 기관은 도출된 비전과 핵심가치를 실현하기 위한 경영목표와 전략을 수립하고 있으며, 변화하는 환경에 대응하여 2015년 미션, 비전, 핵심가치, 경영목표를 새롭게 수립하고, 자립경영을 위해 2025년 경영목표를 도전적으로 상향조정하였음. 또한 기존 전략목표를 토대로 새로운 환경변화에 맞추어 신규 전략목표를 수립하고, 실행력 강화를 위해 체제를 정비하고 급격한 경영환경의 변화에 대응하기 위해 중장기 경영전략을 수립하였음. 특히 3대 전략목표에 따라 9개 전략과제를 구체적으로 설정하고, 이에 맞추어 24개 하위 실행과제를 설정하는 등 구체적이고 체계적으로 제시하고 있음

○ 기관은 전략방향에 따른 9개 전략과제를 실행하기 위해 사업부서별 과제 및 실행조직을 적절히 배분하기 위해 노력하였으나 본 보고서에는 4개의 전략과제에 대해서만 수록하고 있어 모두 파악이 어려워 보완이 필요함. 추후에 제출한 자료에도 9개 전략과제 및 24개 실행과제별로 사업별, 부서별 배분이 명확히 하지 않아 보완이 필요함.

## ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 기관은 P-D-C-A 관점에서 체계적인 자원관리 프로세스를 구축하려고 노력하고 있음. 계획(P) 관점에서 경영목표와 사업계획에 따라 사업별 주요 실행과제를 선정하고, 각 부서별 목표를 설정하였으며, 실행(D) 관점에서 조직을 개편하고, 예산과 인력을 배분하였음. 또한 성과점검 및 평가(C) 관점에서 기관장 주재 각종 회의체를 운영하고, 성과를 점검, 매 월, 분기, 연간 성과를 측정하고, 성과평가에 따라 보상의 차등을 두고 있으며, IT시스템을 운영하여 정보를 공유하고 있음. 환류(A) 차원에서 성과점검을 통해 부진사업과 장애요인을 관리하고, 예산과 정원, 인력 등의 자원을 재배치하는 등 체계적인 자원관리 시스템을 운영하고 있음

○ 기관에서는 많은 자원을 보유하고, 활용하고 있으며, 내부의 자원으로 부족한 부분에 대해서는 외부 기관들과의 전략적 파트너십 구축과 외부의 자원을 조달하여 운영을 하고 있음. 그러나 어떠한 실행전략을 실현하기 위해서 기관의 조직과 인력, 예산이 투입되고 있는지 연계성이 명확하지 않아 보완이 필요하며, 외부자원에 있어서도 어떠한 경영전략과 세부실행전략별을 수행하기 위해서 외부와 협력하고 자원을 활용하고 있는지 적절한 연계성 상에서 설명이 될 필요가 있음

○ 기관은 회의체 운영 및 모니터링 시스템을 구축하고, 내·외부 평가를 통해 자원관리를 개선하기 위해 노력하고 있으며, 기관 내·외부의 평가 및 환류시스템 적용을 통해 얻은 결과를 경영현장에 적용하여 개선하려고 노력하고, 성과평가에 반영하는 등의 노력을 하고 있음. 이러한 결과 수입액과 매출액이 전년 대비 증가하였고, 성과평가 만족도 등의 지표 값이 상승하였음

○ 기관은 수익사업의 정상화와 지속가능경영을 위해 4대 중점 당면과제를 선정하고 기관의 역량을 집중하여 당면과제의 해결을 위해 적극적으로 노력하고 있음. 당면과제를 발굴하고 선정하는 과정(프로세스)에 있어서 보완이 필요함. 예를 들어, 당면과제로 선정하기 위한 기준이 마련되고, 그 기준 속에서 선정된 다양한 과제들 속에서 최종적으로 기관이 2015년에 해결해야 할 당면과제를 임직원들과의 논의 속에서 선정하게 되는 당면과제의 인식과 선정 과정에 있어서 체계성이 보완될 필요가 있음

○ 기관에서는 4개의 당면과제를 해결하기 위해 내·외부의 이해관계자들과 적극적으로 소통하고 그들의 의견을 수렴하고 있으며, 다각적인 접근을 통해 해결을 시도하고 있으며, 이러한 노력에 따른 실질적 성과를 내고 있음. 기관에서는 각 당면과제를 해결하기 위한 조직 전체적인 차원에서의 기관의 노력과 활동에 대해 구체적으

로 설명하고 있으나 이러한 당면과제를 해결하기 위한 기관장 및 간부진의 노력에 대한 설명이 부족하여 보완이 필요함

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(3)

○ 기관은 핵심업무인 '시설관리', '공원 운영', '스포츠센터 운영', '시설대관 및 공연기획' 별로 고객의 유형과 특성을 파악하고, 분류된 고객의 주요 요구사항을 분석하여 수요자 중심의 고객 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있음. 또한 '고객가치경영 3.0'을 제시하고, 능동적인 CS품질 개선, 찾아가는 서비스, 선제적 민원예방 등 고객서비스 품질을 개선하고자 노력하고 있음

○ 기관은 학심사업별로 세 가지 관리방안, '찾아가는 서비스', '민원 및 헬프 데스크', '협의체'를 통한 관리방안을 마련하여 선제적인 서비스 제공으로 민원을 사전에 예방하고 있으며, 이에 자체적으로 시행한 고객만족도가 전년도에 비해 상승하여 93.7점을 달성하였음. 또한 기관은 고객들의 의견을 체계적으로 수렴하기 위해 온·오프라인 통합 VOC 관리시스템을 운영하여 고객의 의견을 경영에 적극적으로 반영하여 서비스 품질 개선을 위해 노력하고 있음. 이러한 결과 실질적인 고객만족도의 상승과 소음민원의 감소, 안전사고의 감소 등 기관의 노력에 대한 성과가 나타나고 있음

○ 기관에서는 주요고객인 일반입장객과 스포츠센터 회원, 행사관람객 중심으로 고객의견을 수집하고 관리하고 있는데, 시설 및 공연의 대관업체, 시설에 입주한 단체 등과 같은 기관에서 분류한 고객들에 대한 의견수집 방안에 있어서도 보완될 필요성이 있으며, VOC 채널 운영 및 수집 활성화 부분에 있어서 고객의 의견 내용(제안, 불만 등)과 고객의견을 수렴하는 수단(모니터링단, 만족도 조사 등)이 구분지어서 관리될 필요성이 있음

### ① 고객만족도(7)

○ 한국체육산업개발(주)는 국민체육진흥공단의 조사결과를 토대로 평가점수를 산출함

○'14년도 기획재정부 고객만족도 우수기관(그룹별 상위 5%)으로 '15년도 고객만족도 조사가 면제되어 전년도와 동일한 98.5점으로 부여하며, 평점은 PCSI 2.0모델 적용기관을 준용하여 고객만족도 지수 방식으로 산정하였으며, 그 결과 만점으로 평가함

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(3)

○ 기관의 투명한 경영을 위해 경영공시 실행체계를 수립하고 체계적으로 관리하고 있으며, 국민 눈높이에 맞추어 수요자 맞춤형 공시서비스를 제공하고 있음. 또한 국민의 알권리를 충족시키기 위해 기관은 경영공시 항목을 점차 확대해나가고 있으며, 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 두고 지속적으로 확인하고 관리하려는 노력을 기울이고 있음. 2015년 7월에 경영공시 고객모니터링단을 신설하고, '경영공시 정확률'을 핵심성과지표에 반영하는 등 공시정보의 관리책임을 강화하였음

○ 경영공시에 있어서 정확성, 적시성, 접근용이성이라는 기준을 갖고 신속하고 정확한 제도를 운영하고 있으며, 이에 경영공시의무를 100% 적기에 이행하였고, 공시오류를 최소화하는 노력을 기울이고 있음. 이러한 결과 자체공시와 통합경영공시 모두 전년도에 비하여 증가하였으며, 경영공시를 충실히 이행하기 위해 사전점검 체계를 강화하고, 사후 관리체계를 구축하였음

○ 국민의 알권리 향상을 위하여 기관에서는 자체 경영공시 항목을 2014년도 보다 증가한 55개 항목을 공시하였으나 소폭 증가로 양적, 질적인 측면에서 경영공시를 확대하기 위해 기관에서는 노력할 필요가 있으며, 통합경영공시뿐만 아니라, 자체공시, 기타 정보공개, 거래소 및 금융감독원 경영공시 등 투명경영을 위해 적극적이고 능동적으로 경영공시를 확대할 필요가 있음

○ 윤리경영을 실현하기 위해 3개년 로드맵을 수립하고, 윤리경영 인프라를 확충하는 등 체계적으로 윤리경영시스템을 운영하고 있음. 2015년에는 새롭게 윤리경영위원회 및 노사합동의 청렴리더단을 설치하여 윤리경영의 실행력을 강화하고 인프라를 확충하였음. 또한 내부적으로 고위직 청렴도 조사, 청렴마일리지, 자체 청렴도 측정을, 외부적으로 반부패청렴시책 평가를 통해서 주기적으로 평가하고 결과를 바탕으로 계획수립, 심의, 실행하고 있음. 이러한 결과 임직원 대상의 반부패, 청렴 교육이 전년도에 비해 임직원 1인당 교육시간과 교육참여율 모두 증가하였음

### ② 사회책임성 제고노력(3)

○ 기관은 설립목적 및 핵심업무에 부합하는 사회책임성 사업을 다양하게 발굴하여 수행하고 있음. 소외계층의 스포츠·문화·복지 증진을 통해 사회통합에 기여하겠다는 기관의 목표에 맞추어 중장기 로드맵을 구축하고 각 시기에 맞추어 적절한 추진

전략과 사업을 발굴하여 사회책임경영을 실천하기 위해 노력하고 있음. 또한 사회책임성 활동에 있어서 지방자치단체 등 유관기관과 협업을 통해 적극적이고 폭넓은 사회공헌 활동을 추진하고 있음

○ 특히 사회책임성에 대한 의미를 문화나눔, 재능나눔, 지역사회기여, 나눔문화실천으로 구분하여 기관의 설립목적에 따라 사회사업을 다각화 하고, 기관의 임직원이 적정한 인력과 예산을 배분하여 수행하고 있음. 사회책임성을 가지고 다양한 사회활동 및 봉사를 하고 있으며, 직원들의 참여를 높이기 위해 사랑나눔 마일리지제도를 개선하고, 사회봉사를 성과평가에 반영하는 등 동기부여를 통해 참여문화를 확산시켜 나가기 위해 노력하고 있음

○ 기관의 중장기 계획 중 2015년도는 사회적 책임 정립기로서, 취약계층을 발굴하고 지원하는 등 다양한 사업에 대한 논의가 이루어지고 있는데, 이러한 기관의 사회책임성 제고 사업들이 한시적이 아닌 지속적인 사업으로 이어질 수 있도록 제도적 기반을 마련해야 할 것이며, 단기·중장기 사업으로 나누어 실천 목표를 수립하기 위해 노력해야 할 것임

○ 기관은 부적절한 관행과 제도를 개선하고 공정사회를 구현하기 위해 비정상의 정사화과제 개선, 타기관 우수사례 도입, 권익위 등 권고사항 이행, 감사 등 지적 사항에 대해 조치를 적극적으로 취하고 개선을 위해 노력하고 있음. 이러한 결과 부적절한 관행을 연중 발굴하여 23개 개선과제를 실행하였고, 2015년에 반영하여 제도개선 및 의식변화 측면에서 성과를 이루었음

## II. 경영관리

### 총 평

○ 기관은 성과관리체계를 핵심 사업과 적절히 연계하여 운영하고 있으며, 사업 중심의 운영을 위해 현장중심의 인력 배치를 시행하였으며, 내부 평가 시스템과 외부평가 시스템의 연계, 모니터링 시스템의 구축 등 적절한 성과관리체계를 구축하여 운영하고 있다고 판단됨

○ 구성원의 역량강화를 위한 적절한 교육훈련의 전제라 할 수 있는 교육에 대한 수요조사를 개인차원 만이 아니라 부서, 전 기관차원에서 파악하여 이에 대응하는 인재육성계획을 수립하고 이에 근거하여 교육을 실시하고 있다는 점 등은 매우 높게 평가할 수 있으나, 교육을 실시한 이후의 실제 성과에 대해서 객관적인 방법으로 측정하는 노력이 필요하나 현재는 만족도 조사에 그치고 있어 개선이 요구됨

○ 기관차원에서의 성과관리에 대한 체계는 적절히 구축하고 있으나, 전 직원에 대해 개인의 성과가 보수에 연계되는 성과연봉제는 2015년에 안을 작성하였을 뿐 실제로는 도입되지 않고 있는데 조기 도입을 위한 노력이 필요하다고 여겨짐

○ 복리후생비에 대해 기관 평균이 1,303천원으로 전체 공공기관의 평균 571만원 비해 당 기관이 매우 낮음을 강조하면서 전년도에 비해 복리후생비를 인상하고 있으나, 문화체육부 산하의 대한체육회의 복리후생비가 796천원이라는 것을 고려하면 반드시 낮다고도 할 수 없으므로 복리후생비에 대한 면밀한 검토와 이를 바탕으로 한 개선안이 필요함

○ 노사간 의사소통방식으로 CEO 핫라인 설치, 상향식, 하향식 등 상후좌우전방위 소통을 위한 다양한 채널을 설립하여 운영하고 있으며, 노사협의회와 단체교섭 등도 효과적으로 운영하여 22년간 무분규 사업장을 유지하고 있는 점은 높이 평가 됨

○ 기관의 중장기 재무계획에 의거하였다고는 하나 2015년도의 매출액 목표를 2014년의 503억 원에 비해 33억 원 감소된 470억 원을 제시한 것은 부적절한 목표치의 설정으로 이에 대한 개선이 요구됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 핵심사업의 경쟁력 강화를 위해 신규사업개발전담 조직을 신설하였으며, 효율적 조직 운영을 위해 현장중심의 인력 배치를 시행하였고 이를 위해 기관운영 부서의 인력을 감축하고 사업부서 인력을 확충함

○ 내부평가시스템과 경영평가시스템의 연계, 신호등체계를 활용한 모니터링시스템 구축 등 적절한 성과관리 시행한 것으로 평가되며 평가의 수용성을 높이기 위한 제도적 장치 확대로 성과관리에 대한 만족도가 전년도 대비 2.8% 상승하였으며, 개인평가와 조직평가를 통합하여 보수와 승진 및 이동 배치에 활용하는 등 평가결과를 합리적으로 활용함

#### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 사업별로 중장기 인력 수급을 분석한 후 이를 바탕으로 중장기 인력 계획 수립하였으며 인사공정성 확보를 위해 인사제도 개선 TF를 운영하여 개선 방안을 도출하고, 이를 바탕으로 인사시스템을 개선 한 점이 높이 평가됨

○ 교육에 대한 수요를 개인차원, 부서차원, 전사차원으로 파악하고 있으며 교육수요를 전략방향과 연계한 중장기 인재육성계획을 수립하였고, 이 계획에 근거하여 2015년 교육을 실시한 점은 적절하나, 교육훈련의 성과에 대해 실제 성과를 파악보다는 만족도로만 평가하는 한계가 있으며 전체 교육예산 가운데 30% 이상이 사외교육 예산인데, 이에 대한 성과관리가 적절하게 이루어지고 있다는 근거가 없음

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 전 직원에 대해 성과와 능력에 따른 보수의 차등을 내용으로 하는 성과연봉제는 안에 그치고 있으며, 2015년에는 도입되지 않았음. 또한 3급 이상의 경우 성과연봉의 비중이 22% 정도이나, 4급 이하는 10% 미만, 전임직은 3.8%로 성과연봉의 비중이 낮음

○ 복리후생비 수준이 전체 공공기관 가운데 가장 낮은 수준임을 강조하고 있으나, 적정수준은 어느 정도이며, 향후 계획은 어떠한지에 대한 설명이 부족하여 개선이 요구되며, 2014년과 비교할 때 2015년의 임원의 복리후생비가 26.5% 하락한 것을 제외하고는 정규직, 무기계약직, 비정규직 모두 증가하고 있어 복리후생비를 축소하고 있는 여타의 기관과는 큰 차이를 보이고 있어 이에 대한 개선이 요구됨

○ 2013년부터 시행된 비정규직의 무기 계약직 전환이 2015년에는 전년도의 2배 이상을 기록하는 등 비정규직 문제에 대한 기관의 개선 노력이 인정되며, 방만 경영 정상화를 위한 노력으로 방만 경영을 감시할 TF를 구성하여 복리후생 적정수준 등을 검토하는 등'방만경영 정상화 계획'의 집행을 지속하고 있으며 정부가 제시한 지침을 100% 자율적 이행관리로 지속하고 있음

○ 임금피크제는 정부권고안에 따라 적절한 형태로 시행하고 있으며 임금 피크제 적용대상자를 위해 3개 직군 9개 분야에 대해 직무개발을 시행하고 있으며 신규 인력 채용으로 정부권고안을 초과하는 40명을 2020년까지 고용할 계획을 제시하고 있음

### ② 총인건비 인상률(4)

○ 2015년의 인건비 인상률은 Δ1.084%로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수하여 4.0점 가중치로 환산하여 4.0점으로 평가함

○ 회사는 노사협의를 통해 임금인상 가이드라인을 준수하는 임금협약 체결 및 노사합의를 바탕으로 한 지속적 인건비관리로 2015년도 총인건비는 9,671백만원으로 총인건비 인상률 3.8% 이내에서 관리함

### ③ 노사관리(3)

○ 근로시간 면제제도를 강화하여 합리적이고 적법한 노사관계를 구축하고 있으며 전 직원과의 의사소통을 통해 임금피크제를 원활히 도입하고 있음. 노사협의회는 4회 실시한 것 등 법률과 정부 원칙대로 노사협의회와 단체교섭을 운영하고 있으며, 노조가 있으나 22년간 연속 무분규를 유지하고 있는 점 등은 높이 평가할 수 있음

○ 노사간 의사소통방식으로 상향식, 하향식 등 상후좌우전방위 소통을 위한 채널을 설립하여 운영하고 있으며 CEO 핫라인 설치 등으로 대화채널 증설함. 또한 노사관계에 관한 교육프로그램 및 노무관리 실무 및 소통에 관한 교육을 실시함

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 과제별로 전담부서 지정하여 정부 3.0 추진 이행 점검하였으며 이로 인한 성과는 정보공개건수가 2014년 대비 13건 증가, 공개 결정률은 56%에서 100%로 상승한 것으로 나타남

○ 기관은 PDCA 주기에 따라 정보보안 추진체계를 세웠으며 사이버 침해 사고 대응 매뉴얼을 수립하여 현행화 함으로 사이버침해사고 대응체계를 마련하였으며, 문화포털 및 공공누리를 통해 공공데이터개방 활성화, 장애인 등 정보취약 계층을 위한 웹 접근성을 개선하여 기관 대표 문화정보 서비스의 방문자, 만족도 모두 소폭이긴 하나 증가함. 영상회의건수는 2014년 1건에서 2015년에는 17건으로 대폭 증가

## 4. 업무효율(자본생산성)

### ① 자본생산성(4)

○ 자본생산성은 2015년에 340.41%로 2014년 285.37%에 비해 55.03% 증가하여 4.0점

가중치로 환산하여 4.000점으로 평가함

○ 부가가치는 신규사업 개발 및 경영위수탁 협약 매출 증가로 전년대비 459백만원 증가하였으며, 총자산은 미지급금 상환 및 퇴직연금 100% 불입으로 전년대비 1,125백만원 감소하여 자본생산성이 증가함

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원)

| 구 분 | 국제회계(IFRS)기준 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 증감 |
| 부가가치(A) | 21,028 | 22,312 | 22,236 | 22,695 | 459 |
| 총자산 (B) | 6,218 | 7,104 | 7,792 | 6,667 | △1,125 |
| 자본생산성 (A/B) | 338.18% | 314.08% | 285.37% | 340.41% | 55.03% |

## 5. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 2015년의 매출액 목표가 470억 원으로 2014년 실적 503억 보다 약 33억 원 줄어든 액수를 설정한 것을 적절하지 못한 목표치 설정으로, 목표치 설정에 대한 재검토를 통해 합리적인 목표치 설정에 노력해야 할 필요가 있음

○ 재정 위험에 대해 재정위험이란 어떤 것이며, 위험이 재무 상태에 미치는 영향을 분석하여 이를 선제적으로 대응하기 위한 방안을 구축한 점은 높게 평가할 수 있으며, 창립 이후 25년간 금융부채 “0”유지하였고 유동부채비율을 106%에서 58%로 줄였으며, 이는 공공기관 중장기 평균부채비율보다 현저히 낮은 수준임. 유동자산비율 및 당좌자산비율 또한 각각 59%, 55%로 전년도에 비해 낮아짐으로 재무구조 건전성이 적절하다 판단됨

○ 예산편성단계를 5단계로 구분하여 적정성을 검토 하였으며, 자본예산에 대해서는 심의위원회를 운영하여 불요불급한 예산을 삭감하는 노력을 보임. 법인카드사용 및 관리지침, 모니터링운영을 지속적으로 강화하여 재정 투명성을 강화하였고 경상경비 절감도 목표치 1.2억 원을 초과하여 2.8억 원 절감, 자본예산 절감목표는 0원이었으나 0.6억 원 달성, 공정한 계약체결을 위해 입찰의 100%를 전자입찰로 시행 함

### ② 재무예산성과(총자산회전율(3))

○ 총자산회전율은 2015년에 652.26%로 2014년 551.60%에 비해 100.66% 증가하여 3점 가중치로 환산하여 3.0점으로 평가함

○ 매출액은 신규사업 개발 및 경영위수탁비 매출 증가로 전년대비 505백만 원 증가하였으며, 총자산은 미지급금 상환 및 퇴직연금 100% 불입으로 전년대비 1,125백만원 감소하여 총자산회전율이 증가함

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원)

| 구 분 | 국제회계(IFRS)기준 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 증감 |
| 매출액 (A) | 39,941 | 41,853 | 42,981 | 43,486 | 505 |
| 평균자산 (B) | 6,218 | 7,104 | 7,792 | 6,667 | △1,125 |
| 총자산회전율 (A/B) | 642.34% | 589.15% | 551.60% | 652.26% | 100.66% |

### ③ 계량관리업무비(4)

○ 계량관리업무비는 2015년에 2.737%로 2014년 2.887%에 비해 0.15% 감소하여 4점 가중치로 환산하여 3.306점으로 평가함

○ 매출액이 2014년에 비해 505백만원 증가하였고, 인력 효율적 배치로 인해 관리업무비도 51백만원 감소하여 계량관리업무비가 하락함

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원)

| 구분 | 국제회계(IFRS)기준 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 증감 |
| 관리업무비(A) | 1,041 | 1,191 | 1,241 | 1,190 | △51 |
| 매출액(B) | 39,941 | 41,853 | 42,981 | 43,486 | 505 |
| 계량관리업무비율(A/B) | 2.606% | 2.846% | 2.887% | 2.737% | △0.15% |

## III. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관은 환경 분석을 통하여 주요 사업의 설정 및 이에 따른 추진 전략, 사업 목표

를 비교적 체계적으로 수립하여 경영의 효율성을 향상시키고자 노력한 것으로 판단됨. 특히 실제 대관 수입, 대관 가동률, 신규 수입 창출 등에서 가시적인 성과를 달성한 것으로 판단됨.

○ 기관이 실시 한 수요자 관점의 시설 환경 개선이나 시설 대관 서비스의 사업 내용은 수요자 중심이라기 보다는 기관 중심의 사업 전개라고 판단됨. 수요자 중심의 사업을 전개하기 위해서는 수요자의 필요나 희망을 먼저 파악한 후에 이를 바탕으로 사업의 추진 전략 및 목표를 설정하여 사업을 추진하는 것이 바람직다고 판단됨

○ 기관의 경영 실적 보고서의 작성 시 각 사업의 매출 현황뿐만 아니라 매출에 따른 수익의 증감 현황도 제시를 하여야 경영 성과에 대한 보다 객관적인 평가를 할 수 있을 것으로 판단됨

○ 연간 이용회원수 증가, 예산절감효과 및 예산집행율 달성, 비정규직 처우개선의 노력, 공개입찰과정의 투명성 제고.. 등, 본 사업에 대한 기관의 전반적인 평가는 우수하게 평가 됨. 위험요인으로 작용할 수 있었던 셔틀버스 폐지나 메르스 사태와 같은 이슈도 신속하고 적절한 대응책을 마련, 실행에 옮김으로 더 큰 부작용을 방지할 수 있었던 점 역시 긍정적인 성과로 판단 됨.

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 올림픽시설사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(5)

○ 기관은 올림픽 시설물 관리 분야의 추진 전략인 재난 대응 및 안전 관리 체계 강화, 시설 관리 효율 제고, 친환경 도심 공원 조성 등에서 설정한 성과 목표를 모두 달성한 것으로 의미 있는 경영 성과인 것으로 판단됨. 특히 한국에너지효율대상의 수상은 경영 활동에 대한 가시적인 성과로 효과적인 경영을 위하여 노력한 결과로 판단됨

○ 기관은 대내외 경영 환경과 이해관계자의 요구를 바탕으로 올림픽 시설물 관리를 위한 효과적인 추진 전략을 수립하고, 이러한 추진 전략을 달성하기 위하여 적절한 세부 과제를 도출함으로써 우수한 사업 성과를 달성한 것으로 판단됨. 그러므로 향후 사업의 전개에 있어서 지속적으로 이와 같은 체계적인 방법으로 사업 과제 및 추진 전략을 수립하는 과정을 유지할 필요가 있음

○ 기관은 인력 및 조직, 예산을 효율적으로 활용하여 조직 및 인력 운영의 유연성 확보와 예산 절감의 효과가 있었던 것으로 판단됨. 그러나 향후 시설 노후화, 이용객의 요구 사항 증가, 예산 부족 등의 사업 환경의 변화가 예상되는 바, 이에 대한 조직 및 인력, 예산 배분 및 활용을 위한 새로운 접근 방법의 탐색이 필요한 시점이라고 판단됨

○ 기관은 특히 메르스 등으로 인한 사업 추진의 현안 과제를 해결하기 위한 다양한 노력을 한 것으로 판단되며, 전년도 외부 기관의 지적 사항에 대하여 충실한 보완 및 이에 대한 성과를 보이고 있음. 그러나 회의를 통한 자체 모니터링 시스템만으로는 현안에 대한 적극적인 대처에 한계가 존재할 가능성이 높으며, 이에 외부 시설 운영 전문가로 구성된 위원회 등과 모니터링 시스템을 확대할 필요가 있다고 판단됨

○ 기관은  전년도 지적 사항에 대하여 충실한 보완 및 성과를 보이고 있음

**2. 목표 달성도(17)**

○ 88서울올림픽의 숨결이 살아 있는 올림픽공원의 올림픽 기념 조형물, 체육관 시설물 등의 효율적인 안전 및 유지관리에 따른 개선도를 평가하는 성과지표로 당초 목표치를 달성한 것으로 평가됨

○ 노후시설 유지관리 노력을 통하여 시설물유지관리 개선은 전년대비 13건 증가하였으며, 안전진단 역량강화 및 적기 시행으로 안점점검에 대한 지적건수는 전년대비 108건 감소하였음

○ 모회사 체육진흥기금 조성에 기여하는 수탁사업 수입실적은 공원, 일산, 분당 스포츠교실 운영, 시설대관, 공원임대, 주차, 경정공원 수입 증대를 위한 노력을 평가하는 성과지표는 당초 목표치를 달성한 것으로 평가됨

## □ 과제 ② 스포츠교실 운영

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

○ 탄력적인 인력 운영 및 타 기관과의 협업 활성화 노력은 효율적인 사업 운영에 긍정적인 요인으로 평가됨. 기관장의 전문성과 기타 사업추진 인력의 경험 및 역량 역시 높이 평가할 수 있으나 지도 강사들의 근무 만족도, 모니터링단의 확대 운영, 내부 소통시스템 강화 등에 있어서는 개선의 필요가 있다고 판단됨

2. 목표 달성도(8)

○ 생활체육 활성화를 통한 지역주민의 건강증진을 목적으로 설정한 성과지표는 각 스포츠센터 이용회원 수 증대 노력을 통해 당초 목표치를 달성한 것으로 평가됨

## □ 과제 ③ 시설 대관 사업

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(3)

○ 기관은 시설물 대관 사업을 통한 성과 목표를 달성하고자 다양한 노력을 한 결과, 실제 대관 수입, 대관 가동률, 신규 수입 창출 등에서 가시적인 성과를 달성한 것으로 판단됨. 특히, 신규 수익을 창출하기 위하여 자문위원회를 활용한 공연 사업 발전 방안 수립 등의 장기적인 관점에서 시설 대관 사업의 방향을 수립한 점은 매우 의미 있는 경영 성과로 판단됨

○ 기관은 모든 세부 사업에서 설정한 목표를 달성하고 있는 것으로 나타나고 있지만 실제 목표 달성을 통한 수익적인 면에서 어느 정도의 사업의 효과가 있었는지에 대한 제시가 부족함. 특히, 본 사업의 주 목적이 효율적인 대관 사업을 통한 수익의 증가라는 점을 고려할 때, 전년도 대비 실제 수익의 증감에 대한 설명 및 분석이 제시되어야 할 것으로 판단됨

○ 기관이 설정한 추진전략 중 수요자 중심의 대관서비스로 대관경쟁력 강화의 세부 추진 내용은 안전 관리에 초점을 맞추고 있으며, 이는 주요 사업1의 내용과 중복이 되는 것으로 판단됨. 또한 수요자 중심의 대관서비스를 위해서는 실제 시설 사용자의 니즈를 바탕으로 세부 사업 내용이 수립되어야 하며, 이를 위해서는 소비자의 분석이 사업의 추진 전략 수립 과정에서 선행되어야 할 것으로 판단됨

○ 기관은 특히 메르스 등으로 인한 사업 추진의 현안 과제를 해결하기 위한 다양한 노력을 한 것으로 판단되며, 전년도 외부 기관의 지적 사항에 대하여 충실한 보완 및 이에 대한 성과를 보이고 있음. 또한 자체 모니터링 시스템과 위원회 등의 모니터링 시스템을 활용하여 사업의 진행 중 발생하는 현안에 대해 적절히 대처하여 사업 성과를 달성하기 위하여 노력한 것으로 판단됨

### 2. 목표 달성도(13)

○ 대관가동률은 올림픽공원 내 체조경기장, 핸드볼경기장, 우리금융아트홀, 올림픽홀 등 4개 대관시설에 대한 공연사업 실적 확대 노력을 평가하는 성과지표는 '15년도 메

르스 확산 및 프랑스 공연장 테러 등 각종 영업악재로 다소 미달한 것으로 평가됨

○ 공연관람 이용객 수는 올림픽공원 내 체조경기장, 핸드볼경기장, 우리금융아트홀, 올림픽홀 등 4개 대관시설에 대한 문화행사 관람인원 확대 노력을 통해 복합 문화공간 활성화를 도모하는 성과지표로 한류스타 및 내한공연 다수 유치, 공연장 인프라 활용한 자체 기획공연 신설 등으로 전년대비 약 15% 증가한 실적을 달성한 것으로 평가됨

# [한국문화진흥주식회사]

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | 업무효율* | 노동생산성 | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 재무예산 성과(영업이익률)* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | **주요사업1** 문예진흥 기금조성 확대 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 1) 기금조성 실적(10) | |
| | | 목표 달성도 2) 연간 내장객 유치 실적(9) | |
| | **주요사업2** 부대시설 운영관리 및 유휴보주활용 신규사업추진 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 1) 부대시설 운영실적(7) | |
| | **주요사업3*** 서비스 품질 제고 | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도 1) 농약사용량 절감(4) | |
| | | 목표 달성도 2) 1일 에너지 사용 절감(5) | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 골프장운영 활성화를 통한 이윤의 사회환원을 목적으로 문화예술진흥기금 조성 확대
○ 기관은 미션을 3부분으로 구분하여 각각의 미션을 통한 비전과 가치를 제시하였으나 각 요소들이 적절히 연계되어 있지 못하고 도출 과정이 체계적이지 않아 보완이 필요함.

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 김 종 안 (‘15.12.28 - ’18.12.27) |
| 설립근거 | 상법 제288조(영리법인) |
| 주요사업 | ○ 문예진흥 기금 조성 확대<br>○ 부대시설 운영관리 및 유휴부지 활용 신규사업추진<br>○ 서비스품질 제고 |
| 조직 / 정원 | /153명 |
| 2016 예산 | 7,255백만 원(국고 0원, 특별교부금 0원, 자체 7,233백만 원) |

# 2 총 평

○ 한국문화진흥주식회사는 내·외적 경영환경을 바탕으로 이를 성과지표와 연계함으로써 구체적이고 명확한 경영전략 및 목표를 수립하기 위한 노력을 기울이고 있으나 비전과 핵심가치 간의 연계성이 부족하며, 이를 뒷받침 할 수 있는 근거에 대한 제시가 미흡함

○ 경영을 위한 각 사업별 인력 배분 및 배치를 효율적으로 활용하기 위한 노력을 기울였으며, 기관이 실행하려는 전략이 무엇인지 구체적으로 제시함으로써 인적자원에 대한 활용 되가 높은 것으로 평가됨. 그러나 외부자원을 적절하게 활용하여, 유관기관과의 소통을 강화하고 나아가 경영과 관련 한 협업 관계를 높이는데 외부자원을 적절하게 활용하였으나 내부 자원의 미충족 사유 및 외부자원 활용에 대한 명

확한 근거가 제시되고 있지 않음

○ 기관은 고객만족을 달성하기 위해 고객 의견 수립을 위한 관리체계를 수립하였으며, 온·오프라인 통합 시스템을 통해 오류의 발생 최소화 및 허위·불성실 공시 예방 등 서비스 개선을 위한 방안을 마련하고 이를 실현하고 있음. 기관의 가장 크게 개산할 점은 고객의 정보화일과 다양하게 들어오는 고객목소리, 사내에서의 고객정보관리체계, 콜센터 등의 고객관리를 하나로 통합하여 운영, 분석 및 활용 되어지는 진정한 CRM에서 CEM(고객경험관리)으로 전환하여야 감동 경영가치를 추구할 수 있음

○ 정보보안문제에 대한 인식으로 정보보안규정을 제정하는 등 경영공시 시스템의 관리를 강화하기 위한 노력을 기울였으며, 허위·불성실 공시를 사전에 예방하고 정확한 정보를 제공함으로써 서비스를 개선하기 위한 노력을 기울임. 이를 위해 사전점검체계 및 사후 점검체계를 함께 도입하여 운영함  또한 공정한 사회적 경영과 부적절한 관행제도를 개선하기 위한 과제 발굴을 실시하고 있으나 각 세부 지침에서 공정사회와 직접적으로 관련 없는 사업들이 포함되어 이에 대한 사업 수행의 변경이 필요로 됨

○ 기관은 인적자원의 역량을 강화하기 위한 교육훈련을 전년도 역량평가를 바탕으로 결과를 통한 환류 계획을 실시하고 있으나 훈련 프로그램이 매우 미비하며, 상세 프로그램의 구성 또한 외부기관에 위탁교육을 실시하여 구체적인 교육 내용이 제시되고 있지 못하는 등 이에 대한 개선이 필요로 됨.

○ 정부권고 수준의 임금피크제를 도입하여 이를 사용하는 등 근로조건을 둘러싼 제반 여건의 변화를 적절히 파악하고 이에 대한 대응을 실행하고 있으며, 정부 3.0도입을 위해 각종 항목에 대한 정보를 공개하고 정보 보안 업무를 체계화 하는 등의 대응 방안을 마련하고 이를 구체적으로 수행하고 있음

○ 기관은 유동성을 반영한 중·장기적인 예산계획을 수립하였으며, 예산 계획 수립에 대한 모니터링체계를 실시하고 있음. 또한 분기별로 자금관리의 안전성을 위한 감사실시 및 재무 위험에 대한 구체적인 방안을 마련하고 이를 관리하고 있음. 예산 운영의 효율성을 위해서는 단계별·부서별 적정성을 검토하고 예산집행의 투명성을 위한 모니터링을 2단계로 실시하는 등 예산 관리 및 운영의 투명성을 위한 운영을 시행하고 있음

○ 한국문화진흥주식회사는 체계적인 환경 분석을 통해 효과적인 실행과제 및 목표를 도출하였으며, 인력 및 예산을 효율적으로 활용하기 위한 노력을 기울임. 또한 사업

별 체계적인 모니터링 방법을 통해 발생되는 문제를 해결하기 위한 적절한 대응 노력을 기울임

○ 주요 사업에 대한 철저한 관리를 통해 고객 만족도 향상 및 서비스 품질개선에 많은 노력을 기울였으며, 기관 설립 이후 메르스와 같은 환경 속에서 식음료와 골프샵에서 최고 매출을 기록하는 등은 임직원 이하 전사원이 뚜렷한 목표의식을 가지고 사업을 추진한 결과로 판단됨. 그러나 기존 고객의 재방문을 유도 할 수 있는 방안의 수립이 요구됨. 기관을 재방문하는 고객창출은 기관의 경영특성 상 고객접점(MOT)에서의 관리가 가장 중요함

○ 일반적으로 골프 고객들의 요구 및 불평불만처리 프로세스에 있어 캐디들의 역할이 중요한 데 몇 가지 제한점을 제시하면 고객접점에서 이루어지는 고객관리측면에서 캐디들의 권한위임의 설정이 필요한 시점임. 또한 골프가 시작되기 전 캐디들이 고객 앞에서 서비스공약이나 슬로건 개발을 통하여 고객에게 인식시키는 적극적인 시고가 필요함

○ 고객 불만처리에 대한 새로운 보상체계와 규약을 제정하여 불만개선 및 재발대책에 관련하여 지표관리를 통하여 관리해야하며, 더 나아가 고객회복관리 및 고객 이탈관리 와 같은 고개유지전략차원에서 고객과의 거래행위가 일회적 일이 아니라 지속적인 관계의 일부라는 사실과 기업 측에서 성심 성의껏 고객의 불평·불만을 듣기 위한 지속적인 노력과 의지에 기초하고 있다는 인식을 고객에게 제시하는 것도 중요함

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화진흥주식회사 기관의 2015년도 경영실적 이행결과는 “우수”으로 평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 설립법과 정관에 근거한 설립목적을 명확히 할 필요가 있으며, 이에 근거하여 미션과 비전, 핵심가치를 도출할 필요가 있음. 특히 비전과 핵심가치는 연계선 상에서 설명되어져야 하나 동일한 것이 아니므로, 비전을 토대로 기관이 추구하는 가

치가 무엇인지 판단하여 핵심가치를 도출해야 할 필요가 있음. 그러나 기관은 외적 경영환경과 내적 경영여건의 변화를 반영하여 목표를 수정하고 이것을 성과지표와 연계하여 구체적이고 명확한 경영전략목표와 전략과제를 수립하고, 목표달성을 위해 노력하고 있음

○ 기관은 실행전략을 추진하기 위해 필요한 인적자원 및 예산자원을 적절히 배분하고, 조직을 운영하는 과정 속에서 외부기관들과 협업을 통해 효율적으로 경영해나가고 있음. 그러나 전략과제가 상황에 따라 상이한 부분이 있어 전략과제를 명확히 하고, 일관성을 유지할 필요가 있으며, 이러한 실행전략을 수행해나가는데, 내부(조직, 인력, 예산)자원과 외부자원(유관기관과의 협업, 외적 자원)을 어떻게 활용하고 있는지 상호관련지어 설명할 필요가 있음

○ 기관은 다양한 고객들의 의견을 수렴하기 위한 다각적인 채널을 구축하고 있지는 않으나, 현재 기관에서 운영하고 있는 온·오프라인 통합시스템을 통해 가치구매고객들의 의견을 수렴하고 체계적으로 관리하기 위해 노력하고 있음. 또한 VOC 관리체계를 갖추고, 고객의 의견을 수렴하여 현관서비스, 식음서비스 등 고객의 의견을 반영하여 경영을 개선하기 위해 노력하고 있으며, 조직으로 서비스향상위원회, 회원운영위원회를 두고 VOC 처리 적정성에 대한 정기적인 모니터링을 실시하고 있음

○ 기관은 윤리경영 실현을 위해 경영공시 체계를 갖추고, 상시적으로 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 통해서 경영공시를 개선해나가고 있음. 특히 정보공개로 인해 발생할 수 있는 정보보안문제를 인식하고 정보보안규정을 제정하였음. 아울러 기관은 사회책임성을 가지고 '뉴서울 나눔봉사단'이라는 전담조직을 구성하고, 예산 및 직원후원금을 확보하여 나눔을 실천하고 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(2)

○ 기관은 설립법과 정관 등에 관한 규정으로부터 '골프장 운영 활성화를 통한 이윤의 사회환원을 목적으로 문화예술진흥기금 조성 확대'라는 미션을 수립하고 이로부터 비전과 핵심가치를 도출하고 있는데, 설립법과 정관을 기반으로 기관의 설립목적을 명확히 제시하고 있지 않음. 보고서 전체에서 설립목적과 미션을 혼동하여 사용하고 있어 이를 명확히 제시할 필요가 있음

○ 기관이 미션의 문구를 세 부분으로 구분하여 설립목적을 ‘골프장운영 활성화’, ‘이윤의 사회환원’, ‘문화예술진흥기금 조성’으로 제시하고 있으며, 이로부터 비전과 핵심가치를 도출하고 있는데, 각 도출된 내용이 적절히 연계되어 있지 못하고 도출 과정이 체계적이지 않아 보완이 필요함. 예를 들어 골프장 운영을 활성화한다는 설립목적으로부터 고객감동서비스를, 이윤의 사회환원으로부터 자연속의 힐링필드 조성을, 문화예술진흥기금 조성으로부터 고부가가치 창출이라는 비전을 도출하고 있음. 또한 비전으로부터 핵심가치를 도출하고 있는데, 비전과 핵심가치가 거의 동일하여(동어반복) 핵심가치에 대해서 기관은 재고해볼 필요가 있음

○ 기관은 변화하는 경영환경 속에서 새롭게 변화하고 대응하기 위해 중장기 3대 경영목표(문예진흥기금 60억원 달성, 연간 내장고객 17만명 달성, 고객만족도 95점 수준)를 세워 목표달성을 위해 노력하고 있음. 그러나 이러한 목표를 제시하기 위해서는 구체적인 현재 기관의 상태에 대한 진단과 이러한 목표설정을 하게 된 근거가 구체적으로 제시될 필요가 있음

○ 경영여건을 반영하여 목표를 수정하고 이것을 성과지표와 연계하여 4대 경영전략목표를 수립하고 있으며, 이 목표에 따라 19개 전략과제를 설정하고, 이에 맞추어 28개 하위 세부과제를 구체적으로 설정하고 목표달성을 위해 노력하고 있음. 그러나 전략목표에 따라 전략과제를 배치하는데 있어서 일관성, 체계성, 구체성 측면에서 보완이 필요하며, 각 전략목표와 과제에 따라 조직, 인력, 예산의 자원배분 계획의 수립이 뒷받침될 필요가 있음

## ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 기관은 주요사업인 ‘문예진흥기금 조성 사업’, ‘부대시설 운영관리 및 유휴부지 활용 신규사업’, ‘골프장 서비스 품질제고 사업’을 추진하기 위해 각 사업별 인력, 예산(사업비), 운영부서를 배치하여 자원을 체계적으로 배분하고 효율적으로 활용하기 위해 노력하고 있음. 그러나 기관이 실행하고자 하는 전략이 무엇인지 구체적으로 제시하고, 이러한 실행전략을 추진하기 위한 인력과 예산, 조직 배치가 어떻게 이루어졌는지 설명이 보완될 필요가 있음

○ 전략에 따라 인적자원을 배분하고 모니터링을 통해 관리하고 적절한 환류과정을 통해 성과를 내고 있으며, 예산자원의 배분 또한 전략별로 배분하고 모니터링과 환류시스템을 통해 전략과제 수행단계를 관리하고 성과를 내고 있음. 그러나 인적자원과 예산자원의 배분에 있어서 전략과제의 내용이 상이하며, 앞서 기관에서 제시한 전략과제와도 부분적으로 일치하지 않는 과제들이 있어 전체적으로 일관성을 맞추

어 4대 경영목표에 따른 전략과제를 일관성 있게 정리하고 제시할 필요가 있음

○ 실행전략을 추진하는 과정 속에서 상급기관, 영업제휴사, 골프장업계, 공공기관 등과 같은 유관기관과 협업을 강화하고 외부자원 조달하여 적절히 활용하고 있으며, 이를 통해 유관기관과의 소통을 강화하고, 영업성과를 올렸으며, 전문성, 공익성 및 사업 추진의 근거를 확보하고 있음. 그러나 전반적인 경영에 관한 협업관계에 대한 설명으로서 이 기관이 경영목표 달성과 전략과제를 실행하는 데에 있어서 내부 자원으로 충족시킬 수 없는 부분에 대해서 외부자원을 어떻게 활용하고 있는지에 대해 적절히 연계하여 설명할 필요가 있음. 또한 모니터링 시스템을 구축하고, 모니터링 내용을 경영에 반영하려 노력하고 있으나 환류성과로서 예산의 집행내역만 기술하고 있어 성과와 목표달성도 등을 평가할 수 없어 보완이 필요함

○ 기관이 당면한 현안과제를 도출하기 위해 경영환경 분석을 시도하였고, 시급성, 실현가능성, 효과성이라는 기준을 통해 당면과제들을 체계적으로 도출하였으며, 5가지 당면과제들을 해결하기 위해 기관에서는 다양한 노력을 시도하고 있음. 그러나 기관이 당면 문제를 해결하는 과정에서 부딪히게 되는 이해관계자가 누구이고, 이러한 이해관계자들의 의견을 수렴하고 설득하기 위해 어떠한 노력을 하였는지에 대한 보완이 필요하며, 특히 전체적인 2015년 기관의 사업과 노력에 대한 설명이 아닌 각 당면과제를 해결하기 위한 기관장 등 간부진의 노력에 초점을 맞추어 보완될 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(3)

○ 기관은 경영이념과 연계하여 골프장 관리와 운영이라는 핵심사업을 선정하고, 경영지원, 시설관리, 코스·경기·부대시설 운영관리라는 핵심업무를 도출하고 명확히 하고 있음. 이러한 핵심업무에 따른 대상고객을 구분하고, 이렇게 구분된 고객을 가치생산형, 가치영향형, 가치전달형, 가치구매형 고객으로 유형화하여 고객을 정의하고 이들의 기관에 대한 영향력을 명시하고 있음. 이 영향력이 무엇이고, 누구에 대한 어떠한 영향력인지에 대한 부가적인 설명이 필요함

○ 기관은 가치유형에 따라 고객을 구분하고 각 특성에 따라 대응하고 관리하는 노력을 기울이고 있음. 부가적으로 네 가지 유형 중 가치구매형 고객에 대한 관리방안이 구체화될 필요성이 있으며, 가치구매형 고객이 직접 비용을 지불하고 본 기관의 가치를 이용하는 구매 고객으로서 영향력을 가장 높게 보았다면, 이 고객 유형에 대한 관리가 체계적으로 이루어질 필요가 있음

○ 고객의 의견을 수렴하기 위한 관리체계를 수립하고 온·오프라인 통합시스템을 통해 체계적으로 관리하기 위해 노력하고 있음. VOC 관리체계를 갖추고, 고객의 의견을 수렴하여 현관서비스, 식음서비스 등 고객의 의견을 반영하여 경영을 개선하기 위해 노력하고 있으며, 조직으로 서비스향상위원회, 회원운영위원회를 두고 VOC 처리 적정성에 대한 정기적인 모니터링을 실시하고 있음. 그러나 기관에서 구분한 고객의 네 가지 유형 중 가치구매형 고객들의 의견을 수렴하는데 초점을 맞추고 있어, 다른 유형의 고객들의 의견수렴을 위한 방안이 마련될 필요가 있음

### ② 고객만족도(7)

○ 문화체육관광부 주관 '공공기관 고객만족도 조사' 결과를 활용하여 전년과는 달리 향상도는 배제하고 당해 연도 고객만족지수로만 평가되었음

○ '15년도 고객만족도 점수는 93.3점으로 전년도 91.3점과 비교하여 2.0점이 상승한 것으로 조사되었으며, 가중치 7점에 7점으로 평가함

○ 서비스슬로건 제정, 고객서비스 표준화 실시, 스마트스코어 도입, 뉴서울골프장만의 특화된 서비스 발굴 등 새로운 서비스 패러다임 제공을 위한 노력이 긍정적으로 평가됨. 또한 회원제 골프장의 특성을 활용한 CRM서비스 및 캐디의 매일 1건 VOC 수집 노력 등으로 골프장 서비스 품질 제고를 위한 전사적인 노력이 점수 상승의 요인으로 판단됨. 향후 기관은 고객만족도 조사결과를 바탕으로 만족요인과 유지 및 강화 요인에 대한 세밀한 분석을 통해 서비스 품질을 유지해 나갈 필요가 있음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(3)

○ 기관은 국민들의 알권리와 기관의 투명한 경영을 위해 경영공시 실행체계를 수립하고 체계적으로 관리하고 있으며, 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 두고 지속적으로 확인하고 관리하려는 노력을 기울이고 있음. 특히, 정보공개로 인해 발생할 수 있는 다양한 정보보안문제를 인식하고 이를 해결하고자 2015년에 정보보안규정을 제정하였음

○ 경영공시 시스템 관리를 강화하기 위하여 적시성, 정확성, 충실성, 접근용이성이라는 기준을 갖고 신속하고 정확한 경영공시 제도를 운영하기 위해 노력하고 있음.

이에 경영의 투명성과 신뢰성을 확보하였고, 자체점검 체크리스트 활용을 통해 오류를 최소화하였으며, 허위·불성실 공시를 예방하고, 정보관련 서비스를 개선하는 성과를 이루었음. 경영공시를 보다 충실히 이행하기 위해 사전점검 체계를 강화하고, 사후 관리체계를 구축할 필요가 있음

○ 윤리경영을 실현하기 위해 중장기 전략을 수립하였으며, 이러한 전략에 맞추어 2015년 세부전략을 수립하였음. 윤리경영을 위해 경영공시 전담조직을 운영하고, 제도 개선과 청렴교육의 강화, 전사적 윤리경영 실천 활동을 전개하는 등 다양한 실천과 노력을 하고 있음. 그러나 추진성과에 나타난 자산정리, 직급 및 호칭정리, 안전사고 예방을 위한 가드레일 보수작업은 윤리경영의 성과라고 보기 어려워 수정 및 보완이 필요함.

○ 윤리경영을 실현하기 위해 중장기 계획을 수립하고, 윤리경영 인프라를 확충하고 조직개편을 하는 등 윤리경영시스템 체계화를 위해 노력하였음. 또한 내부적으로 자체 청렴도 조사를 2015년도에 최초로 실시하였으며, 모니터링 주체를 내부와 외부로 나누어 운영하고, 모니터링 결과를 환류시스템을 통해 경영에 반영하여 개선을 위해 노력하고 있음. 그러나 임직원 대상의 반부패, 청렴 교육이 전년도에 비해 임직원 1인당 교육시간은 증가하였으나 임직원의 교육참여율은 90%(2014년)에서 79%(2015년)로 감소하였음

### ② 사회책임성 제고노력(3)

○ 기관의 설립목적 및 핵심업무에 부합하는 사회공헌 추진체계를 확립하고 3대 목표인 '소외계층 후원', '지역주민 친화', '나눔봉사단 운영'을 실천하기 위해 기관이 책임성을 가지고 노력하고 있음. 특히 사회책임성 활동을 문화나눔, 행복나눔, 희망나눔, 사랑나눔으로 구분하여 기관의 설립목적에 맞추어 사회사업을 다각화하고, 기관의 임직원이 적정한 인력과 예산을 배분하여 참여하고 있음

○ 기관은 사회책임성을 가지고 단장과 간사 4명, 임직원으로 구성된 '뉴서울 나눔봉사단'이라는 전담조직을 구성하고, 예산 및 직원후원금을 확보하여 청소년, 장애인, 독거노인, 복지회관을 대상으로 나눔을 실천하고 있음. 이러한 사회책임성 활동이 지속적이고 체계적으로 이루어지기 위해서는 사회공헌 사업에 있어서 단기 및 중장기 사업계획을 수립할 필요성이 있음

○ 기관에서는 찾아가는 마을 콘서트를 개최하여 지역주민들을 초청하고, 골프장 인근 마을의 통장을 초정하여 간담회를 개최하여 골프장 이미지 제고를 위해 노력하고, 지역 민원발생을 사전에 방지하고자 노력하고 있으나 민원의 발생 사전 방지를 위

한 사업이 아닌 사회공헌이라는 목적 하에서 골프장 인근의 소외계층과의 나눔, 저소득층 아이들에게 골프장 실습의 기회 제공 등과 같은 기관의 특성에 맞는 사회봉사 사업을 발굴할 필요가 있음

○ 기관은 공정한 사회를 위한 부적절한 관행과 제도를 개선하기 위해 자체적으로 개선, 권익위원회 등의 권고사항 이행, 타기관 우수사례 도입 등을 통해 연중 개선과제를 발굴해나가는 노력을 기울이고 있음. 그러나 기관이 발굴한 개선이 필요한 부적절한 관행과 제도 중에는 기관의 매출증대 방안, 고객 만족도 제고, 자산관리 등과 같은 공정사회와 직접적으로 관련이 없는 사업들을 포함하고 있어 수정, 보완이 필요함

## II. 경영관리

### 총 평

○ 기관은 기관의 핵심 업무를 효율적으로 수행하기 위한 조직체계를 갖추고 있으며 지속적으로 높은 성과를 거두고 있어 적절히 운영되고 있다고 판단되나 2015년에는 사업부서의 매출목표 달성을 위해 최적의 인력배치를 지향하였으나 실제로 인력배치는 경영부서의 인력이 증가하고 사업부서의 인력은 감소하였는데 이러한 인력배치가 최적의 인력배치인가에 대한 재검토가 필요하다고 여겨짐

○ 인적자원의 역량강화를 위한 교육훈련의 경우 전년도의 평가 근거에 근거하여 교육의 주제를 선정하고 있으며, 교육훈련의 결과를 파악하여 관리하고 있는 점 등은 매우 높게 평가할 수 있으나, 교육훈련시간이 18시간으로, 당 기관의 특성을 고려한다 하더라도 여타의 기관에 비해 매우 낮은 수준으로 이에 대한 개선이 필요함

○ 팀 업적과 개인의 역량 및 성과를 적절히 활용하여 보수체계를 구성하고 있는 점은 높이 평가할 수 있으나 여전히 성과연봉제가 3급 이상의 간부직원에 대해서만 적용되고 있다는 점과 자체성과 인센티브에서 차등을 두고는 있으나 중간 단계인 B등급의 비중이 70%로 높게 설정된 점은 개선이 필요함

○ 노사 간에 합의를 통해 단체 협약에 평화의무조약을 도입한 점과 개별근로자와 경영진과의 의사소통을 위해 공식적인, 비공식적인 채널을 적극적으로 활용하여 신뢰도를 제고하고 있다는 점, 노사 간 주요 현안의 해결을 위해 외부 전문가를 적극활용 한 점 등은 안정적이 노사관계 유지를 위해 적절한 노력을 하였다고 평가되며 이러한 노력을 앞으로도 지속되어야 할 것으로 판단됨

○ 재무관리와 관련하여 기관은 중장기 재무예산, 매출원가, 기금조성액, 예산 집행 등 주요 사항에 대해 적절한 모니터링 체계를 구축하여 이를 효율적으로 활용하고 있으며 그 결과 적절한 재무상태의 유지비 관리비의 절감을 달성할 수 있었다고 판단됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 2013년 핵심 업무와 연계한 부서 편재를 유지하고 있으며 높은 성과도 지속하고 있음. 특히 효율적 조직 운영을 위해 5팀 실체계가 적절히 배분되어 있으며, 인원도 합리적으로 배치되고 있다고 판단됨. 단, 사업부서의 업무를 강조하면서 인원배치는 2014년에 비해 사업부서의 인원수나 비중 모두가 감소하고 있는 점 등은 개선이 필요하다고 판단됨

○ 성과관리는 직군별로 직무를 분류하고 PCDA 시스템으로 성과관리를 적절히 수행하고 있음. 2015년에 다면평가를 도입하였으며, 평가조정위원회를 신설하여 수용성제고에 노력하였으며, 실제로 성과를 거둔 것으로 나타남. 또한 평가 결과를 정부권고에 따라 적절히 보수에 반영하고 있으며, 4급 이하의 직급에 대해 교육점수의 비중을 높게 설정한 것도 적절하다고 판단됨

#### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 인사공정성을 위해 면접 시 외부 위원을 위촉하도록 명시하고 있으며, 면접시험 평가표를 계량화하는 등 투명성과 객관성 확보에 노력함

○ 전년도 역량평가결과에 근거한 교육주제 선정이 이루어지며, 교육추진실적도 우수하고 성과에 대한 결과(outcome)를 잘 파악하여 관리하고 있으며, 성과결과 확인 후 적절한 환류계획을 수립·시행하고 있음. 단, 교육훈련 시간이 18시간으로 매우 적다는 점과 외부위탁 교육인 사외교육을 실시하고 있으나 구체적인 내용에 대해서는 제시되지 않은 점 등은 개선이 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 팀 업적과 개인의 역량 및 성과를 적절히 평가하여 보수체계에 활용하고 있으며 보수체계는 9개인 수당수를 4개로 줄여 단순화 하는 등 보수체계에 성과급적 요소를 증대시키고 있음. 단, 전체 직원에 대해 성과 연봉제를 실시하고 있지는 않고 있다는 점과 자체성과 인센티브에서 B 등급의 비율이 70%로 매우 높아 실질적인 차이가 적게 한 점 등은 개선이 필요하다고 판단됨

○ 고졸자, 비정규직에 대한 제도는 2013년 이후 차별 없음을 유지하고 있으며, 복리후생제도와 급여의 통합적 관리를 위해 직원의 의견수렴을 통해 급여성, 비급여성 복리후생제도의 개선을 실시하였음.

○ 방만 경영 정상화 계획을 수립하고, 계획한 목표를 100% 수행하였으며 비상대책위원회를 구성하여 운영하고 있으나, 모니터링 내용 및 환류 결과에 대한 구체적인 내용이 제시되지 않음

○ 정부권고안에 따른 적절한 형태의 임금피크제를 시행했으며, 적용 대상자를 위한 직무 개발 진행 중에 있으며, 임금피크제 실시에 따른 총인건비 절감액으로 2016년 12월에 신규채용 1명을 고용할 예정으로 임금피크제 도입에 따른 근로조건을 둘러싼 제반 여건의 변화를 적절히 파악하고 대응하고 있다고 판단됨

### ② 총인건비 인상률(4)

○ 총인건비 인상률은 공공기관 예산관리지침 준수 여부에 따라 기관의 인건비 인상률 실적을 평가하며, 기관의 '15년도 총인건비 인상률은 3.92%로 목표치인 4.8%를 준수하여 가중치 4점에 4점으로 평가함.

### ③ 노사관리(3)

○ 노조 탈퇴자에 대해 신분상 불이익을 줄 수 없도록 관행을 시정하여 합리적이고 적법한 노사관계를 구축하였으며, 단체 협약에 평화의무조약을 도입하였고, 임금 피크제를 비롯한 근로조건 변경에 대한 충분한 사전 협의를 통해 제도 개선을 도출함. 노조는 단체교섭을 통해 기타 수단 신설 금지, 통상임금 정의 수정 등의 제도를 개선함

○ 근로자 입장 및 개별적 의사소통으로 공식, 비공식채널을 모두 운용하고 있으며 SNS, 인트라넷을 통한 직원 참여율 제고를 통해 노사간 신뢰성구축을 도모함. 또한 노사 주요현안의 해결을 위해 노무사, 변호사, 지방노동청 등 외부전문기관을 적극 활용하며 노사관계 담당자에 대한 관리 역량 강화 교육을 적극적으로 시행하고 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 정부 3.0 도입을 위해 기관장 주도하에 홈페이지 메인화면에 정보공개 메뉴신설 및 인력 확충 등을 하였으며 기관 자율적으로 기관장 및 임원의 업무추진비내역 및 결산 현황, 고객 만족도 등 12개 항목에 대해 정보공개를 실시하였음. 또한 2014년에 비해 정보공개 청구 건수도 증가하였으며, 정보공개 소요기간도 3.9일로 1일 단축시킴

○ 개방 가능한 정보 197건에 대해 전부 개방하고 있으며, 접근성도 제고하여 기관 대표 문화정보서비스 수준은 방문자와 만족도 모두 소폭이긴 하나 증가하고 있음. 단, 웹 접근성 개선을 위한 노력은 소비자의 수요에 대해 조사를 하고 있지 않아, 맞춤형 서비스를 제공하고 있다고 판단하기 어려움

○ 정보보안 업무를 체계화하고 사이버 침해에 대비해 대응방안을 9단계로 나누는 등 자체 정보보안 및 사이버침해사고 대응체계를 구체적으로 수립하고 있음

## 4. 업무효율

### ① 노동생산성(4)

○ 노동생산성은 ‘14년도 177.476백만원에서 ‘15년도 183.849백만원으로 6.373백만원 증가하여 최고목표치인 180.698백만원을 3.151백만원 초과달성함으로 가중치 4점에 4점으로 평가함.

○ 1인당 부가가치는 24,047백만원으로 전년도 23,285백만원 대비 3.3% 증가하였고 평균인원은 0.3% 감소함.

(단위: 백만원, 명)

| 항 목 | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 부가가치 (A) | 22,047.931 | 23,439.164 | 22,832.546 | 23,155.415 | 23,284.863 | 24,047.449 |
| 평균인원 (B) | 126.5 | 128.2 | 128.0 | 133.1 | 131.2 | 130.8 |
| 노동생산성 (A/B) | 174.292 | 182.833 | 178.379 | 173.970 | 177.476 | 183.849 |

## 5. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 기관의 유동성을 반영한 구체적인 중장기 재무예산 계획을 수립하였으며, 이를 위한 모니터링체계를 구축함. 한편 월별 매출원가 상승요인을 분석하여 매출원가 상승에 따른 위험을 관리하고 있으며, 기금 조성액에 대해서도 월별로 모니터링을 실시하여 위험관리를 실시

○ 경영위탁 수수료 및 직영사업 수익으로 무차입 경영을 유지하고 있으며, 자금관리의 안전성을 위해 분기별로 감사를 실시하며, 금융결재원과 온라인으로 연계하여 효율적 자금관리를 실시함. 재무위험 축소를 위한 구체적인 방안을 마련하여 추진하였으며 추진성과도 적절히 관리하고 있음

○ 예산운용의 효율성을 제고하기 위해 단계별·부서별 적정성 검토를 실시하며, 팀별로 예산집행 실적을 부서 평가와 연동하고 있음. 예산집행 투명성을 위해 법인카드에 대해 예산부처와 지출부서의 2단계로 모니터링 실시하고 있음. 경상경비는 절감액 목표를 달성하지 못하였으나, 자본예산 절감액은 목표수준이 전년도에 비해 대폭 상승 하였음에도 이를 10배 이상 초과하여 달성

### ② 재무예산성과(영업이익률(3))

○ 영업이익율은 '14년도 14.5%에서 '15년도 16.5%로 2% 증가하여 가중치 3점 만점에 2.414점으로 평가함.

○ 2011년도 이후 매출액은 감소하는 반면, 영업이익률이 계속하여 감소하고 있는 추세에 있어 계량관리업무비를 제외한 영업비 등에 대한 절감노력을 기울일 필요가 있음

(단위: 백만원)

| 항 목 | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 영업이익 (A) | 4,400.624 | 5,444.051 | 4,550.768 | 4,004.201 | 3,766.264 | 4,428.121 |
| 매 출 액 (B) | 24,903.476 | 26,661.166 | 25,840.102 | 25,464.345 | 25,946.892 | 26,857.765 |
| 영업이익율 (A/B) | 0.177 | 0.204 | 0.176 | 0.157 | 0.145 | 0.165 |

### ③ 계량관리업무비(4)

○ 계량관리비는 '14년도 15.4%에서 '15년도 14.6%로 0.8% 감소하여 가중치 4점 만점에 4점으로 평가함.

○ '14년 대비 관리업무비 0.9% 증가, 예산집행액 5.9%가 증가하여 계량관리업무비는 0.8% 하락함.

(단위: 백만원/%)

| 항 목 | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 관리업무비 (A) | 3,591.292 | 3,422.045 | 3,658.109 | 3,641.475 | 3,276.253 | 3,305.800 |
| 예산집행액 (B) | 21,771.378 | 21,523.798 | 22,500.828 | 22,690.228 | 21,326.686 | 22,586.929 |
| 계량관리 업무비(A/B) | 0.165 | 0.159 | 0.163 | 0.160 | 0.154 | 0.146 |

## III. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관은 전략과제의 충실한 이행을 통하여 설정된 사업 목표를 달성하고 있다고 판단되며, 기관장의 다년 간의 골프장 운영에 대한 전문성을 바탕으로 전 직원이 경영 성과의 향상을 위하여 다양한 노력을 추진한 결과, 메르스와 같은 경영 상의 위기를 극복하고 계획한 경영 목표를 비교적 성공적으로 달성한 것으로 판단됨. 단 전체 사업 전략 수립 시 지표목표와 전략목표, 전략과제 간의 연계성을 강화할 필요가 있는 것으로 판단됨

○ 기관은 기존 고객의 재방문 의사를 증진시킬 수 있는 방안의 수립이 요구되며, 회

원 서비스뿐만 아니라 골프장 매출 증가의 주요 고객인 비회원 서비스에 대한 강화를 위한 전략의 수립을 통하여 충성도 높은 고객의 확보와 영업 매출의 증가를 위하여 노력할 필요한 것으로 판단됨

○ 기관은 치열한 골프장 사업 경쟁 속에서도 기관장을 포함 전 임직원들의 확고한 목표의식 실천으로 기관 설립이후 식음료와 골프샵 파트의 역대 최고 매출을 기록한 점은 탁월한 경영성과로 평가 됨. 특히, '객단가 3만원, 매출 50억'이란 뚜렷한 목표치를 기관의 모든 구성원들이 공유하고 추구함으로서 사업추진의 집중도와 동력을 제고했다고 판단됨

○ 기관은 유휴부지 활용에 있어서 보다 심도 있고 객관적인 사업의 타당성 조사가 필요한 것으로 판단되며, 전체적인 사업의 타당성 및 수익성 확보를 위한 다양한 검토 시스템의 구축이 필요함. 특히 최근 말 산업에 대해서 타 지자체가 실제 사업을 추진하고 있는 경우가 증가하고 있는 관계로, 타 지자체 대비 사업의 차별성 확보를 위한 구체적이고 실질적인 전략의 수립이 선행되어야 할 것으로 판단됨

○ 기관은 경기 진행, 코스관리, 시설물 관리 등을 통하여 골프장의 서비스 품질을 제고하기 위한 다양한 노력을 바탕으로 고객 만족도를 향상시킨 것은 의미 있는 경여성과라고 판단됨

○ 기관은 친환경적 골프장으로 자리 잡기 위한 보다 구체적인 전략 수립이 바람직한 것으로 판단됨. 이를 통하여 친환경이라는 특징을 골프장의 핵심 마케팅 전략으로 활용하는 것에 대한 검토가 필요한 것으로 판단됨. 추가적으로 태양열을 이용한 집열기 또는 발전기 설치 등의 추가 사업을 통하여 에너지 절감 및 친환경 골프장 조성을 추진하는 것도 바람직하다고 판단됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 문예진흥 기금 조성 확대

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(3)

○ 기관은 체계적인 환경 분석을 통한 전략 목표 및 과제를 도출하고 이를 달성하기 위한 다양한 노력을 한 것으로 평가됨. 특히 다중 실시간 예약시스템과 모바일 앱을 도입하여 시대적 상황에 적합한 마케팅 활동을 한 부분은 의미 있는 경영 활동으로 판단됨. 또한 성공적인 경영활동을 위해서 가장 중요한 부분 중의 하나인 고객의 충성도를 증진하기 위한 전략으로 예약업무 제휴사, 연간 단체팀, 사이버 고객

을 확대하기 위한 노력은 장기적으로 기관의 운영에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단됨. 향후 경영 성과 제고를 위하여 비회원에 대한 서비스 강화를 통한 고정 고객의 확대를 주요 사업의 내용에 포함시킬 필요가 있다고 판단됨

○ 기관은 조직 및 인력 운영에 있어서 업무프로세스를 개선함으로써 조직의 유연성을 확보하여 업무의 효율성을 향상하고 예산을 점감한 부분은 우수한 경영 성과라고 판단됨. 특히 회원서비스를 강화하기 위하여 사례 발표와 교육을 실시하고, 현장 인력의 권한 강화를 통하여 매출 증대 및 고객 서비스를 제고한 부분은 향후 기관의 경영에 있어서 지속적으로 추진이 필요한 사항으로 판단됨

○ 기관은 사업별로 자체 회의와 소비자 만족도 등의 비교적 체계적인 모니터링 방법을 통하여 사업 성과에 대한 평가를 실시하고자 노력한 것으로 판단됨. 특히 메르스 등으로 인한 사업 추진의 현안 과제를 해결하기 위하여 홍보 활동 강화, 방역물품 지급, 가격 할인 등의 다양한 노력을 통하여 외부 환경에 따른 경영 상의 위기에 적절히 대응한 것으로 판단됨

○ 기관은 자체 평가와 성가 평과를 통하여 나타난 결과의 개선, 공유, 확산 등을 위하여 제휴사 확대, 모바일 앱 가입 유도, 목표 조정 등과 같은 적절한 환류활동을 한 것으로 판단됨. 그러나 만족도 조사에 있어서 설문 문항의 내용이 긍정적인 질문으로 구성되어 있는 관계로 결과의 신뢰도 및 타당도를 확보하는데 문제가 있다고 판단되며, 이에 설문 문항을 객관적인 내용으로 보완이 필요한 것으로 판단됨

### 2. 목표 달성도(19)

○ 문예진흥기금 조성 실적은 '14년도 52억원 조성액과 동일한 52억원을 조성하여 가중치 10점에 6점으로 평가함.

○ 내장객 유치실적은 골프장 매출의 주요 요인인 고객유치 성과를 평가하는 지표로 '14년도 163,455명 대비 4,690명 증가한 168,145명을 유치하였으며, 수도권 36홀 골프장 평균 내장객 수 142,251.2명 대비 18.2%를 상회하는 실적을 달성하여 가중치 9점에 8.278점으로 평가함.

## □ 과제 ② 부대시설 운영관리 및 유휴부지 활용 신규사업추진

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

○ 경쟁기관 벤치마킹, 외부품평회, 매출전략회의, 직원 워크샵 등 휴장일 없이 근무하는 기관만의 특성을 고려할 때, 임직원들이 최선의 노력을 기울였다고 판단됨. 단,

내장객들의 만족도 조사와는 별도로 내부 직원들의 업무만족도 향상에 대한 노력도 병행할 필요가 있을 것으로 사료되며 내부 직원들의 동기부여, 주인의식 증대에 관련된 활동도 향후 추진 업무에 반영해야 할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 수도권 접근성에서의 지리적 이점 이외에도, 기관만의 독창적인 가치 제안을 모색하고 도출하여 향후 부대시설 사업운영에 반영한다면 보다 지속가능한 성공적인 사업전략 수립에 도움이 될 것으로 판단됨

○ 유휴부지 활용을 위한 신규 사업 추진에 있어서 승마 산업의 전망에 대한 보다 세밀한 분석이 필요하며 말산업 운영의 주체인 한국마사회에 타당성을 의뢰하는 연구용역은 객관성 확보에 있어서 문제가 있을 소지가 있음으로 보다 중립적인 기관을 통한 타당성 조사가 수행되어야함. 테마공원 재원 350억원을 골프 무기명 회원권 분양을 통해 확보한다는 계획이 공공 기관의 성격에 적합한지 여부에 대한 법적, 윤리적 검토가 필요할 것으로 판단됨

### 2. 목표 달성도(7)

○ 부대시설 운영 실적은 매출 향상을 위한 클럽하우스, 그늘집, 골프샵의 영업성과를 평가하는 지표이며, ‘14년도 6,100백만원에서 ’15년도 6,505백만원으로 405백만원, 6.6% 증가하여 가중치 7점에 7점으로 평가함

(단위: 백만원)

| 구 분 | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 식음료 매출 | 3,896.304 | 4,240.913 | 4,100.506 | 4,271.043 | 4,496.967 | 4,815.025 |
| 골프샵 매출 | 1,685.792 | 1,707.012 | 1,680.655 | 1,638.498 | 1,603.072 | 1,690.189 |
| 누 계 | 5,582.096 | 5,947.925 | 5,781.161 | 5,909.541 | 6,100.039 | 6,505.214 |

## □ 과제 ③ 서비스품질 제고

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

○ 기관은 체계적인 환경 분석을 통한 경기진행, 코스 관리, 시설물 관리 등을 개선하기 위하여 다양한 노력을 추진한 결과, 매출 증대, 소비자 만족도 향상 등이 우수한 경영 성과를 달성하고 있음. 특히, 골프 산업의 포화에 따른 골프장 간의 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 경기진행의 효율성 및 만족도를 증진시키기 위하여 서비스 개선, 캐디 교육 강화, 전사적인 마케팅 동참 등을 통하여 내장객 및 매출을 증가한

것은 우수한 경영 사례라고 판단됨

○ 기관은 친환경적 골프장으로 자리 잡기 위한 보다 구체적인 전략 수립이 바람직한 것으로 판단됨. 이를 통하여 친환경이라는 특징을 골프장의 핵심 마케팅 전략으로 활용하는 것에 대한 검토가 필요한 것으로 판단됨. 추가적으로 태양열을 이용한 집열기 또는 발전기 설치 등의 추가 사업을 통하여 에너지 절감 및 친환경 골프장 조성을 추진하는 것도 바람직하다고 판단됨

○ 기관은 인력 운용 방안 개선, 역량 강화, 근무 형태 개선 등으로 인력을 효율적으로 운영하고, 협찬 유치, 직영 공사, 부품의 자체 제작, 하천수 허가량 조정 등으로 예산을 절감하기 위하여 노력한 결과 의미있는 경영 성과를 달성하였다고 판단됨. 특히, 캐디의 복지 개선을 통하여 장기 근속자의 확보는 안정적인 골프장 운영에 매우 긍정적인 영향을 미치기 때문에 장기 근속 캐디의 확보를 위한 지속적인 노력이 필요한 것으로 판단됨. 또한 응급처치 및 안전 교육 실시는 매우 시의적절한 경영 활동으로 판단됨

**2. 목표 달성도(9)**

○ 농약 사용량 절감노력은 결산서 저장품 명세서 '농약류 당기 출고량' 자료를 근거로 농약 사용량을 줄이려는 노력을 측정하는 평가지표로 1홀당 농약 사용량 '14년도 대비 '15년도 20.5%를 감소하여 가중치 4점에 4점으로 평가함.

○ '저탄소 녹색성장기본법 시행령 제 28조'에 따라 에너지 사용 절감을 위한 노력을 평가하는 지표로 1일 에너지 사용 비용 '14년도 1.742백만원에서 '15년도 1.723 백만원으로 1.1% 감소하여 가중치 5점에 3.157점으로 평가함.

# (그랜드코리아레저(주))

| 부문 | 평가지표 | | 등급 |
|---|---|---|---|
| 경영전략 | 경영계획 | 경영 비전과 실행 전략 | |
| | | 실행력 제고 노력과 활동 | |
| | 고객관리 | 고객관리 활동 | |
| | | 고객만족도 | |
| | 사회책임 경영 | 윤리경영 노력과 활동 | |
| | | 사회 책임성 제고 노력 | |
| 경영관리 | 조직 및 인적자원 관리 | 조직관리의 효율성 | |
| | | 인적자원 및 역량 관리 | |
| | 보수 및 복리후생 관리 | 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) | |
| | | 총인건비 인상률 | |
| | | 노사관리 | |
| | 국정과제 관리 | 정부3.0 과제 | |
| | 업무효율* | 노동생산성 | |
| | 재무예산관리 및 성과* | 재무예산 관리 | |
| | | 부채비율* | |
| | | 계량 관리 업무비* | |
| 주요사업 | 주요사업1 고객창출 및 관리체계 개선성과 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업2 고객서비스 품질제고 성과 | 사업추진 노력 및 집행효율성 | |
| | | 목표 달성도 | |
| | 주요사업3* 브랜드 이미지 제고 | 사업추진 노력 및 집행효율성* | |
| | | 목표 달성도* | |

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반,자회사), 약식모형)에 따라 적용

| 종합평가결과 | 탁월 | 우수 | 양호 | 보통 | 미흡 | 아주미흡 |
|---|---|---|---|---|---|---|

# 1 현 황

## 기관의 미션

○ 공공 카지노를 기반으로 건강한 관광 생태계를 조성한다

○ 기관은 미션에 따른 핵심가치와 경영목표를 적절히 제시하고 있으며, 국내·외 환경을 고려한 경영전략을 수립하여 이를 세부과제와 연계하고 있음 그러나 일부 건강한 생태계라는 추상적인 가치로 기관의 특수성을 반영하지 못하고 있음

## 기관 현황

| | |
|---|---|
| 기관유형 | 기타공공기관 |
| 기 관 장 | 이 기 우 ('15.11.30~'18.11.29) |
| 설립근거 | 상법(문화체육관광부 허가) |
| 주요사업 | ㅇ카지노 고객 창출 및 마케팅 활서화 노력<br>ㅇ영업현장 고객서비스 품질 제고 성과<br>ㅇ브랜드 이미지 제고 |
| 조직 / 정원 | /1,757 명 |
| 2016 예산 | 577,489백만 원(국고 0원, 특별교부금 0원, 자체 577,489백만 원) |

# 2 총 평

○ 기관은 경영전략에서 카지노를 통한 관광인프라 확대의 설립목적을 가지고 국가경제에 이바지하는 공공기관으로서 건강한 관광생태계를 조성하겠다는 미션과 글로벌 레저기업으로 나아가고자 하는 비전, 이에 따른 핵심가치와 경영목표에 부합하고 있는 것으로 평가됨

○ 경영계획에서의 실행력 제고 노력과 활동에서는 기관의 주요사업을 사업역량 분석을 통하여 마케팅, 고객 서비스, 브랜드 관리, 신규사업으로 구분하고 조직과 인력, 예산을 적절히 배분하고 있으나 실행전략과 자원과의 연계적 설명에 있어서 보완이 필요함. 또한 기관과 연계기관과의 제휴 및 협력을 통하여 동반성장에 노력이 보이나 기관이 가지고 있는 핵심역량에 대한 분석이 필요하다. 핵심역량을 통하여 부족

한 기관의 역량을 내부 경영여건의 변화와 관광사업에 치명적인 메르스와 같은 환경변화에 대응하기 위해 ‘위기관리 시스템’, ‘미래의 시나리오기법’과 같은 대응방안 마련이 필요함

○ 기관의 고객관리 활동에서는 고객의 정의가 바르게 제시되어있으며, 기관에서는 고객을 가치생산고객, 가치전달고객, 가치구매고객, 연관고객, 가치 흐름외 고객으로 분류를 통하여 고객관리를 체계적으로 하고 있으나 고객수익연결고리에 국한된 고객 분류체계로서 아쉽다. 일반적으로 카지노 사업은 도심형 카지노와 레저형 카지노(복합형 리조트)로 나누어지는데 기관은 3개의 도심형 카지노 경영 형태를 가지고 있음으로서 좀 더 세분화되고 도심형 카지노에 부합되는 고객정의 및 분류도 필요한 시점

○ 고객만족도조사인 내부 및 외부 만족도조사는 2014년에 비해 2015년도에 만족도 향상을 보이고 있음. 제언하면은 고객의 목소리를 듣는 VOG(Vouce of Guest)를 통한 불평불만관리 지수개발를 통하여 현장의 특성에 맞는 서비스 적용 하는 지표개발과 시장의 정보를 좀더 활용해서 카지노 방문고객의 고객의 생애가치 측면에서 접근하여 고객서비스 개선 프로그램 개발 필요함. 현시대에 부합되는 정교함이 필요 예를 들어 나이와 생애주기, 사회적 계층, 행동패턴세분화인 이용 동기, 구매동기, 가격 및 판촉 반응도 등 통하여 카지노 고객지향적인 상품 서비스 개발 필요함

○ 기관의 사회적 책임 경영에서 투명한 경영은 국민의 알권리를 충족시키기 위해 기관은 경영공시 항목을 확대 및 공시 항목의 전담부서를 두고 관리하고 있음. 윤리경영 위해 다양한 프로그램들을 운영을 통해 기관의 청렴성 활동은 우수함. 그러나 2015년 중국 VIP고객을 지원하는 과정 속에서 직원들이 중국 공안에 체포되어 조사를 받고 있어 기관의 빠른 신뢰회복이 필요함으로 기관장을 포함한 간부진과 일반 사원들 모두 청렴교육을 의무화는 지속적인 사업 수행 필요함.

○ 사회책임성 제고노력에서 100억원을 사회공헌을 위해 사용하겠다는 계획과 다양한 사회책임 활동을 펼치고 있으나 CSR 활동을 좀더 확대하여 고유가치 창출인 CSV(Creative Share Value)로 전환도 필요한 시점임. 기업이익인 사회적 가치와 소비자, 내부 종업원, 협력업체, 지역사회, 더 나아가 국가 등 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자에게 이익을 돌려주는 지속가능한 경영으로서 CSR은 기업이익을 통하여 사회전반에 선행 또는 나눔의 실천이며, CSV는 기업이 가지고 있는 핵심역량가치를 통해 서로 상생하는 방안임

○ 경영관리에서 기관의 조직 및 인적자원 관리에서 경영환경 변화에 따라 사업부문 중심의 인력배치 등 인력운영 방안은 적절하게 운영되고 있으며, 중국고객의 증가

로 중국고객마케팅 팀을 평성은 시기적절하기도 판단됨. 그러나 중국고객이외에 향후 2020년에 2300만명의 관광객이 유입되는 시점에서 신흥아시아 국가에 대한 마케팅인력 편성에 대한 고려가 필요함. 기관의 인적자원 및 역량관리에서지표상의 목표와 성과는 미흡하다고 판단됨. 직원 개인 역량 분석을 통해 교육 수행체계는 올바르나 지표관리를 만족도 측정만으로는 미흡함으로 교육의 효과와 성과에 대한 세밀한 분석 필요함

○ 기관의 보수 및 복리 후생관리에서 성과 중심의 보수체계 시행과 고졸자, 비정규직 등에 대한 차별적 요소를 없앤 것은 적절함. 그러나 기본연봉의 비중이 61%에서 64%로 증대는 성과연봉의 비중이 감소한 점 등은 개선이 필요하고 임금피크제는 정부권고안에 따라 적절한 형태로 시행됨. 노사관리는 노사협의회를 통해 노사 공동으로 해결 방안은 우수함. 국정과제관리는 무리 없이 진행되는 것으로 판단되며, 업무효율성에서도 성과를 보이고 있으며, 기관의 재무예산관리 및 성과는 중장기 재무예산계획을 수립하여 시장의 변화에 적응하고 있으며, 부채상환계획에서 금융비용을 전년대비 59% 절감함으로써 재무구조 개선을 위해 재무위험, 유동성 및 부채에 대한 모니터링으로 안정적 운영함

○ 주요사업은 메르스 등의 외부의 위협 요소에도 불구하고, 고객 창출을 위한 CRM 마케팅 강화, 멤버십 등급 체계 개선, 한류와 연계한 마케팅 활동을 등의 마케팅 추진 체계 개선을 통하여 2014년 대비 카지노 입장객 및 매출 증가, VIP 만족도 향상 등의 경영 성과를 달성하였음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 그랜드코리아레저 기관의 2015년도 경영실적 이행결과는 “양호”으로  평가됨

# 3 부문별 평가

## Ⅰ. 경영전략

### 총 평

○ 기관은 설립목적에 근거하여, 공공카지노를 기반으로 건강한 관광생태계를 조성하겠다는 미션과 글로벌 레저기업으로 나아가고자 하는 비전을 수립하고, 이에 따른 핵심가치와 경영목표를 적절히 제시하고 있으며, 대내외 환경 변화를 고려하여 경영전략과 세부과제를 연계하여 수립하고 있음. 그러나 핵심가치의 선정 부분에서 본 기관의 특성을 반영하는 가치가 아닌 추상적이고, 일반적인 가치로 기관의 특수

성을 반영한 가치 정립이 필요함

○ 중장기 사업계획을 세우는데 있어서 영종도 복합 리조트 사업과 같은 이미 중단, 유보, 재검토 상태에 있는 사업에 대한 고려가 필요하며, 이러한 위기 상황 속에서 기관이 활용가능한 내·외부의 자원을 점검하고, 재배치하여 새로운 단기 및 중장기 경영전략을 수립할 필요가 있음

○ 기관은 고객을 가치에 따라서 가치생산고객, 가치전달고객, 가치구매고객, 연관고객, 가치흐름 외 고객으로 구분하여 각 고객의 특성과 니즈(Needs)에 맞추어 고객관리 체계를 수립하고 고객의 요구에 적절히 대응하고 있음. 이에 고객 만족도가 향상되는 성과를 이루었음

○ 윤리경영을 위해 의무적인 경영공시 항목 이외에도 기타 정보공개, 거래소 및 금융감독원 경영공시 등을 수행하는 등 경영공시의 확대를 위해 적극적이고 능동적으로 노력하고 있으며, 고객들의 정보접근성 개선을 위해 노력하고 있음. 또한 기관의 사회책임성 제고를 위하여 국내 및 국외에서 다양하고 지속적인 사회봉사 활동을 해오고 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략(2)

| 평가방법 | 만점 | 등급 | 득점(점) |
|---|---|---|---|
| 9등급평가 | 2 | $B^+$ | 1.6 |

○ 기관은 ‘카지노를 통한 관광 인프라 확대’라는 기관의 설립목적을 명확히 제시하고 있으나, 설립목적이 설립법과 정관 등에 관한 제반 규정들을 토대로 도출된 것인지, 환경과 경영여건 분석을 통해서 도출된 것인지 설립목적 수립의 근거를 명확히 할 필요성이 있음

○ 설립목적에 근거하여, 공공카지노를 기반으로 건강한 관광생태계를 조성하겠다는 미션과 글로벌 레저기업으로 나아가고자 하는 비전, 이에 따른 핵심가치와 경영목표를 적절히 제시하고 있으며, 연계성이 있음. 그러나 핵심가치의 선정에 있어서 비전과의 연계성이 부족하고, 추상적으로 기술되어 있어 본 기관의 특성을 반영하는

핵심가치라고 보는데 부족함이 있어 보완이 필요함

○ 비전, 핵심가치, 경영목표의 설정은 기관의 설립목적과의 체계적인 연계성 속에서 도출하였으며, 기관은 변화하는 환경에 대응하여 미션, 비전, 핵심가치, 경영목표를 수립하였고, 특히 중장기 경영목표로 2025년까지 매출액 3조원, 관광객 유치 400만명, 매출액 2% 사회공헌을 구체적인 근거를 토대로 수립하여 제시하고 있으며, 대내외의 환경 변화 속에서 조직발전을 위해 노력하고 있음

○ 비전과 경영목표에 맞추어 중장기 경영전략을 수립하였으며, 경영전략 실행력 강화를 위해 체제를 정비하고 급격한 경영환경의 변화에 대응하고 있으며, 중장기 경영전략 방향을 다시 세분화하여 12대 전략과제를 도출하고 단기 및 중장기 사업계획을 구체적으로 수립하였음. 그러나 2025년까지의 중장기 사업계획 속에 이미 중단, 유보, 재검토 상태에 있는 사업에 대한 고려 없이 중장기 자원배분 계획 수립되어 있음. 위기를 관리하는 것 또한 경영전략이며, 이러한 상황변화에 대응하여 전략이 수정, 보완되어야 할 필요가 있음

## ② 실행력 제고 노력과 활동(2)

○ 기관의 주요사업을 마케팅, 고객 서비스, 브랜드 관리, 신규사업으로 구분하고 사업역량분석을 통한 사업별, 부서별 업무배분 및 인력배치를 하고 있으며, 기관이 보유하고 있는 조직과 인력, 예산을 명확히 파악하고, 적절히 배분하고 있음. 그러나 지표가 측정하고자 하는 기관의 경영전략과 세부실행전략을 추진하기 위해 자원이 어떻게 배분되고 있고, 관리되고 있는지 명확히 기술될 필요가 있으며, 실행전략과 자원과의 연계적 설명에 있어서 보완이 필요함

○ 기관은 유관기관과의 제휴를 통해 VVIP 서비스를 제공하고, 코엑스 MICE 클러스터를 조성 등의 주요사업을 실행하기 위해 협력회사, 공공기관, 고객들과 협업을 하는 등 관련기업들과의 협력을 도모하고 동반성장을 위해 노력하고 있음. 부가적으로 어떠한 실행전략을 추진하기 위해서 내부의 자원이 활용되었는지, 그리고 내부의 자원으로 해결할 수 없는 부분에 대해서 외부자원이 어떻게 적절히 활용되었는지 보완될 필요성이 있음

○ 기관은 보유한 내·외부의 자원이 무엇인지 정확히 파악하고, 내부 경영여건의 변화와 외부의 갑작스런 상황변화에 대응하기 위해, 자원을 배치하고 관리하고 있음. 또한 상시적인 모니터링을 통해서 전략을 실행하고 평가하며, 기관 내외부의 평가 및 환류시스템을 활용하여 전략들을 효과적으로 실행하고 있음. 이러한 상시 모니터링 시스템과 대응방안 마련을 통해 2015년에 발생한 메르스 사태 때, 사업별, 대

상 국가별 상황변화에 따라 조직과 인력을 새롭게 배치하는 등 위기에 적극적으로 적절히 대처하였음

○ 기관의 실행전략 추진과정에서의 당면문제를 명확히 인식하고 있으며, 이러한 당면문제에 적극적으로 대응하기 위해 체계적인 계획을 수립하고 있음. 그러나 당면과제 발굴 프로세스를 통해 당면과제를 추출하는 과정이 기관 전체의 중장기적 시각에서가 아닌, 긴급히 당해 발생한 사건을 처리하는데 치중하여 있어 중장기적인 계획 속에서 당면문제와 위기를 관리하고 해결하려는 노력이 필요함. 기관은 당면과제로 선정한 임금피크제 도입, NCS기반 인재육성 구축, 비상경영으로 인한 대내외 위기극복, 신성장 동력확보 문제를 해결하기 위해 다각적으로 노력하고 있으며, 적정한 추진성과를 내고 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동(3)

○ 기관의 핵심업무에 따른 고객을 명확히 분류하고, 정의하고 있으며, 각 고객의 특성과 니즈(Needs)가 무엇인지 고객별로 분석하여 기관의 운영에 활용하고 있음. 특히 기관에서는 고객을 가치생산고객, 가치전달고객, 가치구매고객, 연관고객, 가치흐름외 고객으로 분류하고, 각 고객들을 정의하고 특성과 요구사항을 파악하여 이에 따라서 중장기 계획을 세우고, 고객관리를 체계적으로 하고 있음

○ 기관의 일반적인 고객만을 대상으로 고객의 의견을 수렴하고, 관리하는 것이 아니라, 기관에서 구분한 고객분류 체계에 맞추어 각기 다른 고객들에 대한 관리방향과 관리활동을 하고 있으며, 성과 평가에 있어서도 운영과 실행 여부만을 논하는 것이 아닌, 실질적으로 고객관리를 통해 향상된 점, 개선된 점 등과 같은 성과를 명확히 도출하여 관리하고 있음

○ 기관에서는 SMILE-VOC와 IDEA-JACKPOT과 같은 관리시스템을 갖추고 다양한 통로를 통해 고객의 소리를 듣고, 경영에 반영하기 위해 노력하고 있으며, 고객의 의견을  불만, 제안, 문의, 칭찬, 기타로 구분지어 접수하고 접수된 불만사항을 신속히 처리하고, 각각의 처리사항을 고객들에게 보고하여 고객들의 만족도를 향상시키기 위해 노력하고 있음

○ 고객의 의견을 수렴하는 것에 그치지 않고, 신속히 처리하고 알림서비스를 통해서 처리결과를 통보하여 시정된 부분을 알리는 등 체계적으로 고객의 의견을 수렴하고 처리하고 있으며, 경영에 반영하여 경영환경과 고객만족이 높아질 수 있도록 지속

적으로 관리하고 있음. 이러한 시스템을 통해 고객의 불만을 사전에 예방하고, 불만 고객의 이탈을 방지하며, 더불어 조직 내의 업무를 담당하고 있는 담당자들의 업무 편의성까지 도모하고 있음

### ② 고객만족도(7)

○ 자체 고객만족도 모델의 결과를 실적치로 반영하는 지표로서, '15년도 고객만족도는 전년 94.4점 대비 2.3점 향상된 96.7점으로 평점 100점, 득점 7.000점 획득하였음

## 3. 사회책임 경영

### ① 윤리경영 노력과 활동(3)

○ 기관의 투명한 경영을 위해 경영공시 실행체계를 수립하고 체계적으로 관리하고 있으며, 국민의 알권리를 충족시키기 위해 기관은 경영공시 항목을 점차 확대해나가고 있음. 또한 정보공개의 확대의 사회의 요구에 대응하여 세부적인 공시항목의 종류를 명시하고, 효율적인 공시 항목의 관리를 위해 항목별로 전담부서를 두고 관리하고 있음. 또한 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 두고 지속적으로 확인하고 관리하려는 노력을 기울이고 있음

○ 기관에서는 통합경영공시뿐만 아니라, 자체공시, 기타 정보공개, 거래소 및 금융감독원 경영공시 등 투명경영을 위해 적극적이고 능동적으로 경영공시를 확대하여 실시하고 있으며, 고객들의 정보에 대한 접근성을 높이고자 노력하고 있음. 이에 법적 경영공시 이외에도 다양한 기관의 경영내용들을 공시하고 있으며, 국민의 알권리 증진을 위해 2013년도부터 매년 경영공시 항목을 확대해나가고 있음

○ 윤리경영 문화 확산을 위해 윤리경영 추진 시스템을 체계적으로 마련하고, 이에 따라 다양한 윤리경영 실현을 위한 프로그램들을 운영하고 있음. 예를 들어, 청렴 확산 제도로서 청렴마일리지 제도, 청렴시민감사관 제도, 청렴 알리미 제도 등 다양한 제도를 운영하고 있으며, 실천여부를 상시 체크하고 관리하여 경영 전반에 반영하기 위해 노력하고 있음

○ 그러나 2015년 중국 VIP고객을 지원하는 과정 속에서 직원들이 중국 공안에 체포되어 조사를 받고 있어 기관의 윤리경영에 대한 국민들의 염려를 사고 있으며, 신뢰회복이 필요한 상황임. 이에 경영 전반에서 윤리경영 실행력 제고를 위해 기관에서는 2015년에 윤리경영 전담조직을 두고 보다 강화된 시스템을 통해 윤리경영을 실현하려고 노력하고 있음

○ 기관은 기관장을 포함한 간부진과 일반 사원들 모두 청렴교육을 의무화하고 있으며, 환류시스템을 두고 지속적으로 관리하고 있음. 이러한 노력의 결과로 임직원 대상의 반부패, 청렴 교육 시간이 매년 증가하고 있음. 2013년, 2014년에 비해 2015년도에 임직원 1인당 교육시간(4.09시간)이 증가하였고, 교육 참여율 또한 97.06%로 증가하였음

### ② 사회책임성 제고노력(3)

○ 기관은 '꿈을 만들고 희망을 나누는 대한민국' 비전하에 매출액의 2%(2015년: 100억원)를 사회공헌을 위해 사용하겠다는 계획을 세우고, 중장기 로드맵 속에서 사회책임성 제고를 위해 노력하고 있음. 또한 기관의 설립목적에 맞는 사회사업을 단기 및 중장기 사업계획으로 구분하여 발굴하고, 계획하여 지속적으로 사회책임성 관련 활동을 해오고 있음

○ 특히 관광, 문화, 체육으로 사회공헌 분야를 구분하고 기관의 설립목적에 맞추어 세부 사회사업을 다각화 하여 실행하고 있으며, 이러한 결과 102회 봉사, 1281명 봉사참가, 사내동호회와의 연계를 통한 재능기부 확대 실시, 한국호텔외식관광경영학회 감사패 수상 등의 성과를 이룸. 또한 기관의 임직원이 함께 참여하고 있으며, 적정한 시기와 예산을 배분하여 핵심업무에 부합하는 사회책임성 사업을 다양하게 수행하고 있음

○ 기관은 국내 사회활동뿐만 아니라 글로벌 공동 프로젝트를 시행하여 국가 이미지 제고를 위한 국제적인 사회책임성 활동을 하고 있음. 몽골에서는 청소년 교육환경을 개선하기 위해 몽골의 장애인학교 및 일반학교에 지원을 하고 있으며, 베트남에서는 경제자립기반 사업을, 콜롬비아에서는 한국전쟁 참전용사들과 후손들을 위한 경제자립을 지원하고 있음

○ 공정사회 구현을 위한 기관은 추진전략을 세우고, 추진전략체계에 맞추어 제도개선, 신뢰성 회복, 협업을 통해 성과공유와 공정거래 활동을 활발히 하고 있으며, 공정사회 구현을 위해 기관에서 스스로 부패 취약 4대 분야를 발굴, 지정하여 개선을 위해 적극적으로 활동하고, 이러한 결과로 부적절한 관행과 제도가 개선되었음. 그러나 의식개선을 위한 전직원 교육시간이 2014년에 비해 2015년에 감소하였으며, 반부패청렴교육시간 증감에 대한 측정이 잘못되어 수정이 필요함

## Ⅱ. 경영관리

## 총 평

○ 기관의 목표 및 경영 환경을 고려하여 조직을 개편하고 운영하는 노력을 하고 있으며, 고객의 변화를 반영하여 중국마케팅을 부서를 강화한 점은 적절하였다고 판단되며 실제로도 매출성과가 제고된 것으로 나타남

○ 기관의 전략과 연계된 PDCA 체계를 구축하여 성과관리체계를 운영하고 있으며, 조직성과와 개인성과에 대한 구체적 내용 및 이를 측정하는 KPI 설정 등이 적절하게 구성되었으며, 평가결과의 활용도 보수나 인사에 적절히 반영되도록 구성되어 있는 점 등은 높이 평가할 수 있음

○ 구성원의 역량을 강화하기 위한 교육훈련은 개인의 역량에 대한 조사만이 아니라 정부 정책, 산업, 조직의 수요를 반영하여 구성하였다는 점은 적절하였다고 판단되나, 교육의 결과에 대해 만족도만 조사하고 있어 교육훈련이 실제로 개인의 역량을 어느 정도 증대시켰으며, 조직에 어느 정도 도움이 되었는지, 향후 개선을 위해서는 어떠한 점을 개선해야 하는 지 등에 대한 환류가 부족하다고 여겨지므로 교육훈련에 대한 결과지표를 적절히 설정하는 등의 개선이 필요하다고 판단됨

○ 기관의 보수체계는 2012년에 도입된 성과연봉제를 그대로 유지하면서 정착에 노력하며 성과연봉 비율을 20%로 달성하고 급여성 복리후생비를 6.1%에서 3%로 축소하였다고 설명하고 있으나, 전체 연봉에서 차지하는 기본연봉의 비율이 61%에서 64%로 3%p 증가하였으며, 성과연봉의 비율도 전년도에 비해 0.3%p 감소하는 등 성과를 중시하는 연봉체계와는 반대되는 결과도 있어, 이에 대한 재검토 및 개선이 필요하다고 판단됨

○ 중장기 재무예산계획을 대외환경, 대내환경, 정부정책 등 다양한 외부 환경을 고려하여 수립하여 운용하고 있으며, 재무위험, 유동성 및 부채에 대해 다양한 각도로 모니터링을 하고, 모니터링결과를 바탕으로 대책을 마련하는 등 안정적 운영을 도모하여 부채의 상환에 따른 금융비용을 전년 대비 59% 절감하고 있으며, 예산 집행에 관한 재심의를 통해 사업비 144억 원을 절감한 점 등은 높이 평가할 수 있음

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성(2)

○ 경영환경 변화에 따라 사업부문 중심의 인력배치 등 인력운영 방안은 적절하나, 전체 구성원이 증가하는 가운데 사업 부문만이 아니라 지원부문도 거의 유사한 정도로 증가하고 있어 사업부문 중심의 인력배치인가에 대한 재검토가 필요함

○ 중국고객의 증가로 효율적 조직 운영을 위해 중국마케팅 팀을 마케팅2팀으로 별도로 분리하고, 나머지를 마케팅1팀으로 분류하였는데, 이러한 조직 개편 후 매출성과가 제고됨

○ 성과관리 체계에서 조직성과평가와 개인성과평가의 구체적 내용 설정, KPI 설정 등이 적절하게 구성되었으며, 평가결과의 활용도 보수나 인사에 적절히 반영되도록 구성되어 있음. 성과 평가는 전략목표와 단위조직 KPI 연계, Top-Down 및 Botton-up 방식으로 지표 설정, 평가자별 평가인원을 균등 배분하여 객관성을 강화함

### ② 인적자원 및 역량관리(2)

○ 사업별 인력배분에서 현장중심의 인력배치에 중점을 두었다고 하나 2014년에 비해 2015년의 사업부문 인원비율은 0.1%p 증가로 거의 변화가 없음. 인사공정성 확보를 위해 NSC에 기반을 둔 채용제도를 도입하였으며, 최종면접에서 외부인의 비중을 높이고 개인평가에 대한 공개와 피드백을 실시함

○ 개인 역량 분석을 통해 약점 역량을 보완하는 형태로 교육 수행체계를 작성하였으며 정부정책, 산업수요, 조직수요, 개인수요를 반영하여 교육훈련을 구성하고 실시하였으나, 성과를 만족도로만 측정하고 있어서 적절히 관리하고 있지 못하므로, 실제 업무처리능력의 상승정도를 나타내는 결과지표를 설정하여 측정 관리하여 환류를 하는 과정을 수립하여야 할 필요가 있으며, 외부위탁 교육에 대해서도교육효과를 체계적으로 파악하기 위한 노력이 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

○ 성과 중심의 보수체계는 2015년 이전부터 시행되어 왔고 2015년에 특별히 도입한 제도는 없음. 보수 측면에서 고졸자, 비정규직 등에 대한 차별적 요소를 없앤 것은 적절하나, 전체 보수에서 차지하는 기본연봉의 비중이 61%에서 64%로 증대하고 성과연봉의 비중이 20.3%에서 20%로 감소한 점 등은 재검토를 통해 개선을 해야 할 점이라고 판단됨

○ 2014년 방만 경영 정상화 양호기관 선정 후 경영 정상화를 위한 비상대책위원회를 해제하였으나 관리, 전담, 모니터링 조직을 구성하여 지속적으로 방만 경영 정상화에 노력하고 있으며, 복리후생비를 전년대비 1.6% 절감 함

○ 임금피크제는 정부권고안에 따라 적절한 형태로 시행하였으며, 적용 대상자를 위해 내·외부의견이 반영된 종합적 검토를 통해 적절한 직무를 도출하였으며, 임금 피크제로 인한 절감재원을 산정하여 신규채용인원 계획안을 마련함

### ② 총인건비 인상률(4)

○ '15년의 인건비 인상률은 △2.03%로 방만경영 정상화 지속이행 및 감사원 감사 지적사항(총인건비 초과액 66억원) 조치 이행 등 총인건비 절감노력으로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수하였음. 이러한 총인건비 인상률 산정의 기준연도를 공기업·준정부기관 예산편성지침을 적용한 2010년부터 기산하여 산출하였음. 총인건비 절감노력으로 정부의 인건비 인상률 지침 3.8%를 준수하였음

### ③ 노사관리(3)

○ 노사관계에서 단체협약은 적법하게 진행하며 노조전임자에 대한 평가 및 승진상의 차별대우도 없으며, 노조에 대해서도 법이 규정하고 있는 한도 내에서 지원하고 있음. 노사실무협의 중심으로 원활한 노사관계를 형성하고 있으며 노사협의회 4회 실시, 노사상생 및 협력, 임금피크제 도입, 총인건비 개선 등 근로조건변경과 관련된 사항을 노사협의회를 통해 노사 공동으로 해결 방안 모색하여 도출

○ 노사공동워크숍, 노사실무협의회를 통해 공감대 형성을 위해 노력하며, 노사공동 CSR, 전직원 소통행사, 일·가정양립지원행사 등 다양한 형태의 소통채널을 운영하고 있으며, 모바일 어플리케이션 구축을 통해 의사소통을 증진을 도모하고 있음. 아울러 노사관계 관리역량 강화를 위해 전 직원에 대한 on-line, off-line 교육을 강화하는 한편, 법률 전문가의 교육을 통한 노무전문성 보강하였음

## 3. 국정과제 관리

### ① 정부3.0과제(2)

○ 정부 3.0 과제를 위한 전담조직 신설 및 부서별 정부 3.0 확산 담당자를 지정하여 운영하고 있으며, 기관 자율 사전정보공개를 하여 정보공개건수가 증가 하였음에도 적절히 처리한 것으로 나타남. 또한 기관 홈페이지와 마케팅 홈페이지를 별도로 운

영하고 있는데, 수요에 부합하는 다양한 정보의 제공이라는 측면과 일괄접근(one-stop)의 편의성 저하라는 측면이 있으므로 이에 대한 검토가 필요하다고 여겨짐

○ 기관 대표 문화정보서비스 수준과 관련하여 홈페이지 방문자 수 및 만족도가 전년도에 비해 각각 102.1%, 12.6%의 큰 폭으로 증가하였으며, 영상회의는 원활히 사용하고 있다고 판단되며 웹 접근성에 대해 외부기관의 진단을 받았고 그 결과를 반영하여 홈페이지를 수정하였으며 이에 따라 만족도가 증가한 것으로 파악되고 있으며, 관리, 기술, 물리적, 개인정보 측면이라는 다양한 각도에서 정보보호에 접근하여 이를 위한 전략을 수립하고 대응방안을 마련한 점 등도 높이 평가할 수 있음

## 4. 업무효율

### ① 노동생산성(4)

○ 평균인원 대비 부가가치 창출액을 평가하여 노동생산성 증대 노력을 제고하기 위한 지표로써, '15년도 평점 52.461점, 득점 2.098점 획득하였음

○ '15년도의 노동생산성이이 201백만원으로'14년 214백만원, '13년 222백만원으로 낮아졌지만'14년 대비 평균인원이 1,659명에서 1,679로 증가하여 노동생산성이 감소한 것으로 판단됨.

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원)

| 구 분 | | '10년 | '11년 | '12년 | '13년 | '14년 | '15년 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 부가가치 | 법인세차감전순이익 | 97,621 | 135,026 | 151,193 | 186,851 | 153,160 | 121,016 |
| | 인건비 | 103,263 | 108,486 | 119,711 | 119,928 | 117,615 | 125,480 |
| | 상한액 초과인건비 | -10,285 | -11,834 | -13,128 | -14,778 | -12,630 | -5,815 |
| | 순금융비용 | -2,477 | -5,234 | -9,943 | -9,439 | -10,611 | -7,873 |
| | 임차료 | 20,640 | 21,530 | 22,839 | 25,575 | 26,053 | 27,453 |
| | 세금과공과 | 46,912 | 51,793 | 55,627 | 54,400 | 69,976 | 64,185 |
| | 유·무형자산 감가상각비 | 19,353 | 19,530 | 14,229 | 10,686 | 11,367 | 12,696 |
| | 소계(A) | 275,027 | 319,297 | 340,528 | 373,223 | 354,929 | 337,142 |
| 평균인원(명)(B) | | 1,596 | 1,641 | 1,643 | 1,682 | 1,659 | 1,679 |
| 노동생산성(C)=(A)/(B) | | 172 | 195 | 207 | 222 | 214 | 201 |

## 5. 재무예산관리 및 성과

### ① 재무예산 관리(2)

○ 대외환경, 대내환경, 정부정책을 고려하여 중장기 재무예산계획을 수립하였으며 새로운 사업에 대한 계획도 포함하였음. 시장의 변화에 적절히 선제적으로 대응하는 재무예산 시나리오를 작성하고, 각 시나리오에 따른 대응 방안을 검토하는 한편 기관은 위험을 재무적 위험과 환경적 위험을 나누고 이에 따라 위험요인을 식별하고, 측정하여 대응을 하는 체계를 구축하여 위험관리를 운영함

○ 2015년 부채상환계획을 수립한 후, 계획에 따라 부채를 상환하여 금융비용을 전년대비 59% 절감하였으며, 유동성리스크를 측정하고 진단하여 유동비율을 100%, 200%, 300% 이하와 300% 이상으로 나누어 각각의 단계별로 적절한 대응방안을 마련함. 또한 재무구조 개선을 위해 재무위험, 유동성 및 부채에 대해 다양한 각도로 모니터링을 하고, 모니터링결과를 바탕으로 대책을 마련하여 안정적 운영을 도모하고 있음

○ 예산심의위원회의 예산편성심의 이후, 집행에 관한 재심의를 통해 사업비 144억 원을 절감한 것과 예산운용지침 개정을 통하여 모든 업무추진비 사용 시, 주된 상대방을 기재하도록 명시하도록 한 점은 높이 평가할 수 있으며, 이외에도 2014년 대비 21억 원 이상 경상경비예산을 점감한 점, 자본예산 절감목표치인 6억 원을 100% 달성한 점 등도 높게 평가할 수 있음

### ② 부채비율(3)

○ 재무상태의 안전성을 평가하기 위한 지표로써 평점 86.216점, 득점 2.586점을 획득하였음. ‘15년의 부채비율이 38.187%로서 ’14년 45.273%보다 감소시키는 성과를 달성하였으며 향후에도 지속적인 부채비율을 낮추는 노력을 통해 재정의 안정성을 기할 필요가 있음

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원)

| 구 분 | '10년 | '11년 | '12년 | '13년 | '14년 | '15년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 부 채(A) | 146,603 | 155,038 | 157,110 | 167,378 | 202,883 | 179,767 |
| 자기자본(B) | 191,622 | 221,319 | 331,431 | 395,536 | 448,130 | 470,752 |
| 부채비율 (C)=(A)/(B) | 75.506% | 70.052% | 47.403% | 42.317% | 45.273% | 38.187% |

### ③ 계량관리업무비(4)

○ 예산관리의 적정성을 평가하는 지표로써, '15년도 평점 58.889점, 득점 2.356점을 획득하였음

○ 최근 3년간 매출액 대비 계량관리업무비의 추세를 보면, '13년 34.609%, '14년 37.157% 그리고 '15년 38.179%로 점진적인 증가추세를 나타내고 있어 지속적인 절감노력을 기울일 필요가 있음

○ 연도별 추이

(단위 : 백만원)

| 구 분 | | '10년 | '11년 | '12년 | '13년 | '14년 | '15년 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 매출원가, 판관비 | | 383,211 | 377,265 | 355,992 | 370,200 | 392,918 | 387,286 |
| 비정규직 및 비상임이사 인건비 | | 7,367 | 7,070 | 7,314 | 8,223 | 5,105 | 5,534 |
| 사내근로복지기금출연금 | | 6,665 | 4,725 | 6,751 | 3,024 | 3,737 | 4,595 |
| 소 계 (A) | | 397,243 | 389,060 | 370,057 | 381,446 | 401,760 | 397,415 |
| 관리비 제외 경비 | 인건비 | 103,263 | 108,486 | 119,711 | 119,928 | 117,615 | 125,480 |
| | 유·무형자산 감가상각비 | 19,353 | 19,530 | 14,229 | 10,686 | 11,367 | 12,696 |
| | 교육훈련비 | 1,482 | 994 | 1,956 | 2,162 | 1,900 | 1,996 |
| | 세금과공과(카지노부담금 포함) | 46,912 | 51,793 | 55,627 | 54,400 | 69,976 | 64,185 |
| | 소 계 (B) | 171,010 | 180,803 | 191,523 | 187,176 | 200,858 | 204,358 |
| 관리업무비 (C)=(A)-(B) | | 226,234 | 208,257 | 178,534 | 194,270 | 200,902 | 193,057 |
| 매출액 (D) | | 482,430 | 514,721 | 502,404 | 561,327 | 540,680 | 505,663 |
| 계량관리업무비 (E)=(C)/(D) | | 46.895% | 40.460% | 35.536% | 34.609% | 37.157% | 38.179% |

## III. 주요사업과제

### 총 평

○ 기관은 메르스 등 외부 환경의 위기 상황 속에서도 목표 한 경영 성과를 달성하기

위하여 고객 중심의 다양한 노력을 추진한 것은 매우 의미 있는 경영 활동이라고 판단됨

○ 기관은 카지노 고객 창출 및 마케팅 활성화의 노력을 위한 성과 목표가 전년도 대비 향상되었지만, 대외 마케팅 악화로 인하여 매출액 및 입장객 수에 있어서 목표를 달성하지 못하고 있음. 이에 대한 대책을 사업 과정에서 수립하여, 위기 상황에 효과적으로 대응하는 경영상의 노력이 필요하였던 것으로 판단됨

○ 기관의 중국 영업 사원 7명이 중국 법을 위반하여 억류되고, 기소된 사항은 경영상에 매우 심각한 위협요인으로, 이에 대한 사후 대처에 만전을 기하고, 향후 이와 같은 경우가 다시는 발생하지 않도록 해외 영업 전략의 개선 및 이에 따른 직원의 교육에 보다 많은 노력을 투자하여야 할 것으로 판단됨

○ 기관의 직원 내부만족도가 모든 분야에서 50점 전후에 머무르고 있으며, 2014년과 대비하여 개선된 결과를 제시하지 못하고 있음. 이러한 조직 내 구성원의 낮은 내부 만족도는 조직 문화의 형성에 부정적인 영향을 미치며, 이는 경영 목표를 달성하는데 심각한 위험 요소 작용할 가능성 매우 높은 것으로 판단됨. 그러므로 내부 직원들의 직무 만족도 향상을 통한 업무 성과 향상을 위하여 다양한 노력의 추진이 요구됨

○ 직원들의 적극적인 의견반영과 고객 유형별 맞춤이벤트 고안 등의 활동을 기반으로 고객만족도와 고객 안전관리 부분의 모든 성과지표에서 전년대비 우수한 성과 달성 및 최고성과 갱신을 기록한 점은 높이 평가함. 해외 블랙리스트 교차 확인시스템, VIP 고객 대상 핫라인 가동, 안전사고 대비 비상벨 설치 등의 제도적인 혁신성 역시 우수한 사업성과로 판단됨

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 카지노 고객 창출 및 마케팅 활성화 노력

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율(4)

○ 기관은 메르스 등의 외부의 위협 요소에도 불구하고, 고객 창출을 위한 마케팅 조직 운영 체계의 강화, CRM 마케팅 강화, 멤버십 등급 체계 개선, 한류와 연계한 마케팅 활동을 등의 마케팅 활동을 통하여 2014년 대비 카지노 입장객 및 매출 증가, VIP 만족도 향상 등의 경영 성과를 거둔 것으로 인정됨

○ 기관의 CRM 마케팅 강화를 위한 주요 사업으로 장기 미방문 고객을 신규 타겟으로 선정하여 신규 고객 관리 시스템을 개발하고 이를 실행한 결과 어느 정도의 경영 성과는 달성하였다고 판단됨. 그러나 CRM은 기본적으로 기존 고객의 관리를 위한 마케팅 기법으로 기존 고객의 정보를 바탕으로 한 신규 마케팅 전략을 수립하고 시행할 필요가 있다고 판단됨

○ 기관은 중국 내 직원 억류, 메르스 등으로 인한 사업 추진의 현안 과제를 해결하기 위한 다양한 노력을 한 것으로 판단되지만 중국 내 직원의 억류 등과 같이 경영 활동에 있어서 발생되지 않아야 하는 문제가 발생한 것은 향후 고객 모집에 있어서 철저한 상황 분석 및 이에 대책 수립과 직원의 교육에 대한 필요성이 제기되는 것으로 판단됨

○ 기관은 경영실적 보고서의 추진 성과의 제시 부분에 있어서 고객 유형별 방문 인원 및 매출액뿐 만 아니라 실제 수익액까지 제시한다면 실질적인 경영 성과를 판단하는데 도움이 될 것으로 판단됨. 또한 자체 또는 외부 기관을 활용한 현장 점검, 고객 만족도 조사, VOC 등의 다양한 모니터링 시스템을 구축한다면 경영 성과의 향상에 도움이 될 것으로 판단됨

### 2. 목표 달성도(26)

○ 카지노 매출액은 카지노 순매출액을 평가하기 위한 지표로써 중동호흡기 증후군, 중국의 사행산업 규제, 엔화 약세 등 열악한 국제정세 속에서도 마케팅 거점을 확대하고 제도를 정비하는 등 위기극복을 위한 다양한 마케팅 활성화 노력을 하였고, 메르스 영향으로 인한 실적 보정으로 '15년도 평점 60.725점, 득점 7.287점을 획득하였음

○ 카지노 입장객 유치 증대를 위한 협업 마케팅 및 판매촉진 활성화 노력을 하였고, 메르스 영향으로 인한 실적보정으로 '15년도 VIP 연 입장객 평점 83.389점, 득점 3.336점 및 FIT 연 입장객 평점 74.153점, 득점 2.966점을 획득하였음

○ 신규 고객창출을 위한 거점시장 확대 및 전략적 마케팅 활동 강화 노력을 하였고, 메르스 영향으로 인한 실적보정으로 '15년도 VIP 신규게임 고객 평점 35.505점, 득점 1.704점 및 SILVER 신규 게임고객 평점 45.346점, 득점 0.544점을 획득하였음

## □ 과제 ② 영업현장 고객서비스 품질 제고

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

○ 메르스 사태 등과 같은 예기치 못한 위급 상황 발생시, 적절한 대응 프로세스 및 매뉴얼 도입은 긍정적인 성과로 보여지나, 감염자 수에 대한 사업성과 평가와 동시에 유사한 상황 발생시 내장객 이탈 최소화 등 내장객 관리 운영에 대한 구체적인 계획이 필요하다고 사료됨. 감염자 수 최소화도 중요한 성과일 수 있으나 결과적으로는 내장객 이탈의 최소화가 기관의 본질적인 사업목표로 판단됨

○ 기관의 사업 특성상, 내부 직원들의 업무만족도에 대한 변수가 많이 작용할 것으로 예상되나 낮은 업무만족도 조사 결과에 대한 보다 적극적이고 진지한 대응책 마련 필요

### 2. 목표 달성도(8)

○ 중국, 일본 등 국제시장 대외환경 침제로 고객Pool 감소에도 불구 고객창출을 위한 마케팅 활동 강화 노력을 하였고, 메르스 영향으로 인한 실적보정으로 '15년도 VIP 절대게임 고객수 평점 78.962점 득점 5.054점 및 SILVER 절대게임 고객수 평점 65.066점, 득점 1.041점을 획득하였음

## □ 과제 ③ 브랜드 이미지 제고

### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

○ 기관은 브랜드 인지도의 제고를 위하여 광고 전략의 수정, 홍보 활동 강화, 문화 콘텐츠와의 융합, CSR 활동 추진 등의 세부 사업 등을 통하여 브랜드 인지도를 향상시키기 위한 경영 활동을 전개한 것은 의미 있는 경영 성과로 판단됨. 특히 국가별 광고의 차별화와 선택과 집중을 통한 전략적 광고의 집행은 기관의 브랜드 인지도 향상을 위한 효과적인 경영 전략인 것으로 판단됨

○ 기관의 브랜드 이미지 개선 사업에 따른 구체적인 성과 목표가 제시되지 않고 있으며, 추진 실적 부분에 브랜드 인지도의 향상 정도만 제시되어 있음. 또한 실제 브랜드 이미지의 개선 효과에 대한 성과치는 제시되어 있지 않고 있으며, 브랜드 인지도의 향상이 브랜드 이미지의 개선으로 판단하는 것은 적절치 않다고 판단됨. 그러므로 브랜드 인지도의 제고가 브랜드 이미지에 미친 실제 효과와 고객 창출에 미친 영향에 대한 분석이 필요하다고 판단됨

○ 기관의 브랜드 이미지 제고를 위한 노력의 일환으로 브랜드 이미지 개선으로 고객 창출과 마케팅 활성화라는 세부 사업에 대하여 계획 단계에서 구체적인 사업 범위 선정 및 내용에 대한 보다 체계적인 분석이 선행되어야 할 것으로 판단됨. 마케팅

활성화의 범위가 명확하지 않으며, 실제 브랜드 이미지 개선이 마케팅의 활성화에 미치는 영향에 대한 연결성도 명확하지 않은 것으로 판단됨

○ 기관은 대행사와 계약 협상 과정에서 예산 절감을 위한 노력을 한 결과 전년도 대비 예산 절감의 효과가 있었던 것으로 판단됨. 그러나 기관의 조직, 인력의 효율적 활용을 위한 노력으로 광고와 홍보의 전담 부서를 이원화한 것에 대한 구체적인 효과의 분석이 필요한 것으로 판단됨. 또한 광고와 이벤트 파트별 전문대행사를 선정하는 과정의 공정성과 선정된 대행사와의 업무 협조 체계에 대한 내용이 제시되어야 할 것으로 판단됨

## 2. 목표 달성도(4)

○ 국가별 차별화된 연간 광고 전략 수립 및 실행을 통해 최초 인지도 34.5%(전년대비 1.2%p 상승)로 평점 91.302, 득점 3.652점을 획득하였음