
2023년 성과관리 지표 개발 및 평가 용역

[요약]

전라북도 군산시

본 보고서를

「2023년 성과관리 지표 개발 및 평가 용역」

최종 보고서(요약)로 제출합니다.

2024. 03

전북대학교 산학협력단

목차

제1장 과업 개요	1
제2장 결과 요약	11
제3장 성과평가 개선 방안	21

제1장 과업 개요



제1절 군산시 2023년 성과관리 지표 개발 및 평가 개요

1. 성과관리 지표 및 평가 방향

- 시정 목표와 부서의 성과목표 연계
 - 시정 목표 달성을 위해 주요 핵심과제, 역점사업 등 2023년 가시적인 성과창출이 필요하거나 진척이 부진되는 사업을 부서의 성과지표로 선정.관리.평가함으로써 부서의 성과와 조직의 성과를 연계하여 시정의 추진 동력 확보

- 달성도뿐만 아니라 추진 과정도 평가
 - 단순히 달성도 위주 평가에서 벗어나 성과지표를 달성하기 위한 추진과정도 실행과제로 설정.평가하여 지표 전체를 관리

- 정책환류 기능 강화
 - 부서별 미진 지표에 대한 개선방안 마련을 통한 평가결과 실질적 활용 및 평가결과를 성과급 등에 연계하여 성과주의 문화 정착

2. 평가 근거

- 정부업무평가 기본법 제2조, 제18조
- 지방공무원임용령 제31조의2 제2항 및 평정규칙 제7조, 제8조
- 군산시 성과관리 및 평가에 관한 규칙

3. 성과관리 지표 개발 및 평가 용역의 범위와 내용

1) 연구 범위

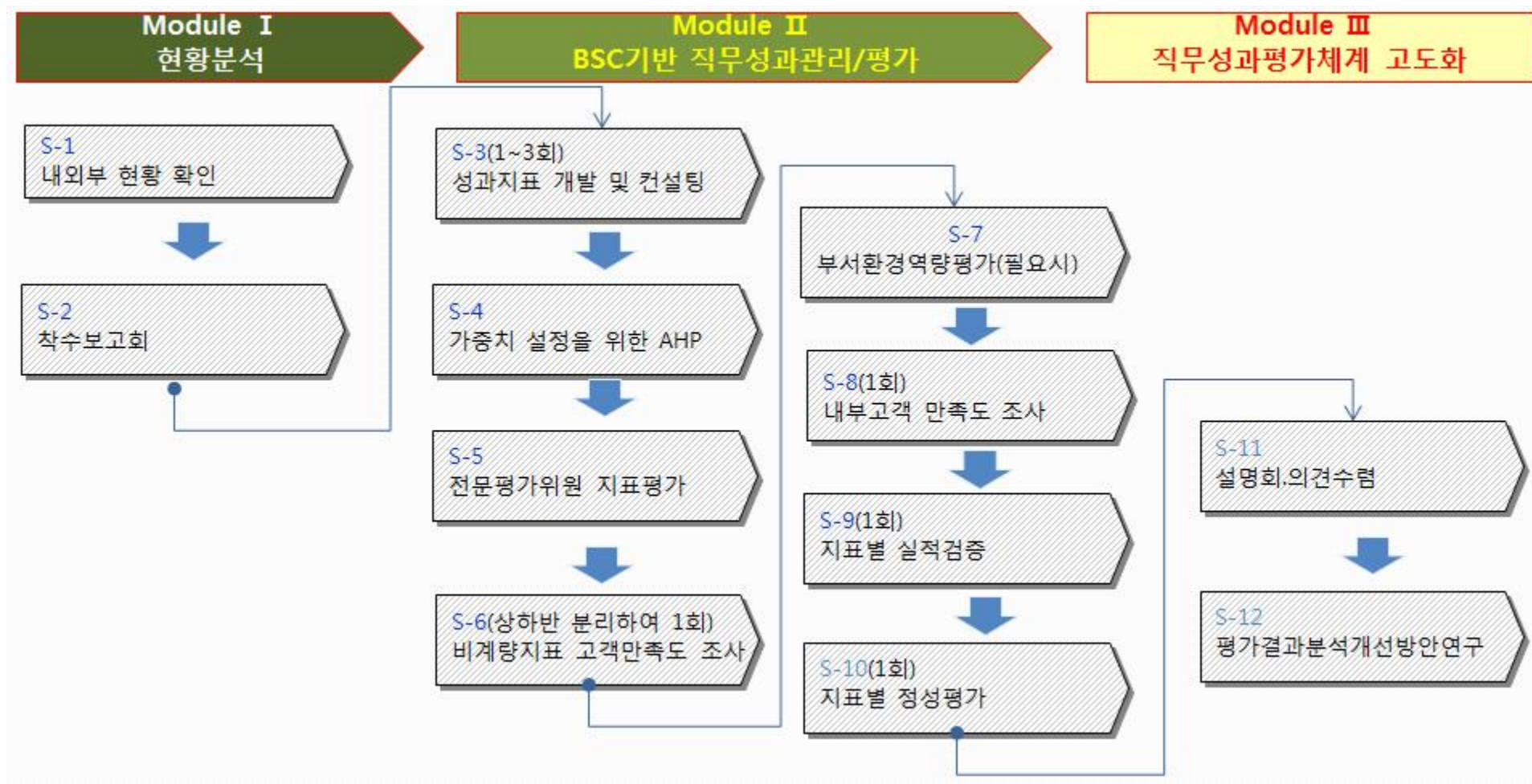
- 시간적 범위 : 2023. 1. ~ 2023. 12.
 - 공간적 범위 : 군산시 전부서(본청, 사업소, 읍면동 등)
 - 내용적 범위 : 시정 전반에 대한 부서별 성과평가 연구
 - 전체 부서 성과지표 개발 및 지표설정(상반기/변경지표 등은 하반기 추가)
 - 직무성과 평가(상/하반기 각 1회)
 - (평가주기) 연1회(6월말·12월말 기준 성과관리하되, 다음해 1월 최종 평가)
 - (평가단위) 부서단위 평가
 - (평가내용) 공통지표+부서별 지표+가.감점지표
 - (공통지표) 전 부서 공통추진으로 성과창출이 가능한 업무 중 지표설정
 - (부서별 지표) 공약·핵심사업 등 소관업무 중 계별 1개 이상 지표설정
 - (평가결과) 관과소·읍면동별 순위(하반기 기준)
- ※ 세부내용은 총괄부서와 의견 조율 통해 추후 확정

2) 과업의 주요내용

- 군산시 성과관리 전략 체계 마련
- 성과관리 이해를 위한 부서별 성과관리 담당자 교육 및 코칭
- 통합적인 성과관리체계 구축 및 합리적인 성과지표 개발
- 효율적이고 공정한 성과측정 및 평가방안 설계
- 2023년 성과지표 설계 기준 및 실무 매뉴얼 워크숍
- 2023년 부서별 성과지표 개발을 위한 워크숍 및 전문가 코칭
- 성과지표 개발을 통한 상/하반기 평가
- 2024년 성과지표 사전 개발

4. 성과관리 지표 개발 및 평가 수행 현황과 방법

- 본 영역은 현황분석, BSC 기반 성과관리평가, 성과평가체계 고도화 등 총 3개 모듈 12개의 단계 중 12개 단계를 모두 진행하였으며, 영역의 성공적 수행을 위해 단계 단위로 순차/병렬적으로 진행함(일부 단계는 상/하반기 각각 1회씩 수행)



제2절 성과관리 지표 개발 및 평가 과정

1. 과업 세부 추진 내용

1) 성과관리 이해를 위한 부서별 성과관리 담당자 교육 및 면담

- 평가대상자 및 성과관리 담당자 교육
 - 성과지표 및 성과관리의 전반적인 개념 이해 교육 등
- 각 부서별 업무 및 직무 파악을 위한 담당자 면담
 - 부서별 직무 파악 및 성과지표 개발을 위한 자료 수집 및 조사

2) 통합적인 성과관리체계 구축 및 합리적인 성과지표 개발

- 군산시 성과관리 전략체계 마련
 - 시 비전 및 전략목표 수립
 - 민선 8기 군산시의 시정철학 및 시정 운영 방향 반영
 - 다른 자치단체 사례 참조
- 성과목표 설정 및 핵심 성과지표 개발
 - 군산시 비전 및 전략목표와 연계된 부서별 전략·성과목표 개발
 - 부서별 성과목표 설정 및 핵심 성과지표 개발
- 내부역량 강화 및 시정전략의 효율적인 수행을 위한 공통지표 개발
 - 내부역량 강화를 위한 공직윤리/혁신마인드 포함 공통지표 개발
 - 시정 전략목표를 효율적으로 수행하기 위한 공통지표 개발

3) 효율적이고 공정한 성과측정 및 평가방안 설계¹⁾

- 각 부서별 성과 목표 수준의 적정성 검토 및 균형화 방안 제시
- 정성지표를 최대한 계량화하여 평가하는 방안 제시
 - 정성지표 평가항목·평가기준에 대한 계량화
 - 비계량 지표 발굴

1) 군산시의 성과지표 개발과 평가의 주요 모형으로는 MBO(목표관리), Logic Model(논리모형), BSC(균형성과관리)를 적용하였으며, 전략적 정렬 피라미트를 통한 비전, 전략, 목표, 핵심성공요인, 핵심성과지표 실행과제를 추출하는 방식을 적용함; 특히 과제를 실행함으로써 성과지표가 달성되도록 하는 인과관계를 강조함

4) 2023년 성과지표 설계 기준 및 실무 매뉴얼 워크숍

- 업무 및 사업 등을 분석하여 성과지표 설계 기준 설정
- 실무 매뉴얼을 이용한 청원 워크숍

5) 2023년 부서별 성과지표 개발을 위한 워크숍 및 전문가 코칭

- 부서별 성과지표 정의서 작성 안내
- 부서별 성과지표 고도화를 위한 전문가 코칭 및 수정
- 부서별 성과지표 가중치 설정을 위한 AHP 활용 워크숍

6) 성과지표 개발을 통한 상/하반기 평가

- 부서별 설정 지표 성격평가
 - 시기 : 상반기/하반기 통합 시행
 - 내용 : 지표의 난이도·도전성·기여도·타당성 등 평가
- 분야별 외부 전문가 성격평가
 - 전문 평가자는 시와 사전 협의 후 평가 진행
 - ※ 하반기 조정평가, 조직개편 등 지표 변동이 있을 시 추가 실시
- 부서환경역량평가 등 평가
- 지자체 합동평가 대응 컨설팅
- PCRM 워크숍을 통한 비계량지표 고객 설정
- 비계량지표 고객 설문 설계 코칭, 설문 조사 평가
 - 횟수/시기 : 연 2회(상반기 지표와 하반기 지표 분리 적용)
 - 내용 : 성과지표에 대한 필요성, 의견수렴도, 홍보성, 효과성, 체감 만족도 등을 평가
- 부서별 지표 및 실행과제 실적 검증(실적검증단 구성)
- 실적검증 결과 목표 미달성 지표에 대한 정성평가
 - 횟수/시기 : 연 1회(다음해 1월)
 - 내용 : 계획·실행의 적정성, 문제해결 노력도 등
- 성과지표 실적평가

- 횟수/시기 : 연 1회(12월기준, 다음해 1월 평가)
- 내용 : 성과관리시스템을 통한 성과지표 및 실행과제 실적 검증 및 평가
- 실적평가서 발간 제출(하반기)

○ 지표 개발 및 평가 전 과정에 대한 자문, 직원 워크숍 직원 의견 수렴 등

- 횟수/시기 : 연 3회 이상(전체청원, PCRM/AHP, 합동평가, 보고회 등)
 - 평가계획 및 지표설정 컨설팅 계획 등 설명(3월)
 - 평가결과 직원 공유 설명회(다음해 2월)
- 내용
 - 평가 완료 후 성과 부진 부서에 대한 컨설팅 실시
 - 제도 개선을 위한 지원
 - 평가 전 과정에 대한 자문 등(연중)

○ 평가 결과 분석 및 개선 방안 제시

- 횟수/시기 : 연 1회 이상(다음해 1월)
 - 평가결과 보고서 작성(하반기 평가 종료 후)
 - 성과지표 및 실행과제 달성도 비교분석
 - 부서별 평가결과(원인 및 문제점 등) 분석
 - 부서별 성과지표 향상을 위한 부서별 개선방안 제시
 - 시 전체 차원에서 인사·조직·예산 등에 반영할 내용 제시
 - 시정 목표 달성을 위한 부서별 성과지표 제시 등

7) 2024년 성과지표 사전 개발을 위한 워크숍

- ※ 과업 전체 세부 추진 사항 등은 조율 통해 변경·확정

2. 조사 설계

구분 ²⁾	체감도 관련고객	비계량 지표	내부 고객
조사 대상	시민고객	지표별 이용고객,시민	군산시청 공무원
조사 방법	이메일 전화조사	SMS-ARS Callback ARS, 전화조사	웹조사
조사 내용	부서 지표기여도 부서 과제적정성 시민체감도	서비스이용고객 서비스 만족도	부서환경역량
표집 방법	부서별 고객DB 무작위	부서 고객무작위 시민무작위	과장급 및 근무경험 공무원
조사 도구	구조화된 설문지	구조화된 설문지	구조화된 설문지

2) 위의 조사를 통해 비계량지표가 개발된 부서의 성과지표 달성도를 측정하여 적용하였고, 시민고객만족도를 별도로 시행하였으며, 부서 근무 경험 공무원을 대상으로 부서환경역량평가를 위한 조사를 시행하여 별도로 군산시가 적용할 수 있도록 함

3. 척도(Scale)

○ 비계량 지표 등 만족/친절도 측정은 5점 척도로 하여 100점 만점 환산 적용

■ 만족도

전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
1점	2점	3점	4점	5점

■ 100점 환산법

$$X_i' = 20 \times \sum_{i=1}^n X_i, \quad X_i : \text{핵심성공요인 점수}$$

○ 지표별 5점 척도, 100점 만점 환산

구분	5점 척도(점)	100점 환산	환산법
전혀 그렇지 않다	1	20	20 x 1
그렇지 않은 편이다	2	40	20 x 2
보통	3	60	20 x 3
그런 편이다	4	80	20 x 4
매우 그렇다	5	100	20 x 5

제2장 결과 요약

제1절 지표개발 및 평가 현황³⁾

1. 지표성격별 현황

구분	지표수	퍼센트
성과계약과제/공약과제/합동평가과제/비계량지표/예산성과/협동포함지표	277	95.19%
성과계약과제/공약과제/합동평가과제/비계량지표/예산성과/협동미포함지표	14	4.81%
합계(고유지표)	291	100.00%

구분	지표수	퍼센트
성과계약과제	79	13.08%
공약과제	39	6.46%
합동평가과제	36	5.96%
비계량지표	88	14.57%
예산성과	214	35.43%
협동지표	148	24.50%
합계	604	100.00%

- 군산시 지표 총 291개 고유지표 중 지표성격 평가와 관련하여 제시한 기준을 1개 이상 중복 포함되고 있는 점을 누적하여 추출한 성/공/합/비/예/협⁴⁾ 다중 반영 빈도는 604로 나타남
- 군산시의 경우 성과계약과제, 공약과제, 합동평가, 비계량, 예산성과, 협동지표 총 6개의 지표성격을 통해 지표를 파악하고 있음; 이 경우 유·불리 부서가 발생할 수 있기 때문에 비계량지표, 협력지표, 핵심지표 등의 지표 유형을 다양화 하는 것이 바람직함

3) 2023년 성과지표 개발을 위한 워크숍과 매뉴얼, 코칭, 지표 수정 보안을 통해 최종 지표개발로 2023년 하반기를 기준으로 적용하였으며, 관련 자료 등은 50개 관과소 291개 지표와 678개 실행과제 개발과 27개 읍면동 135개 지표와 202개 실행과제 개발을 거쳤으며, 본 보고서에는 개발된 관과소 성과지표 평가를 중심으로 작성함

4) 성과계약과제/공약/합동평가/비계량/예산성과/부서간협력및협동지표를 성/공/합/비/예/협으로 표기함

1-1. 고유지표 평균 및 지표성격 보유분의 평균

구분	지표수	지표별 점수	실적평가		지표성격평가 (지표성격 20%)
			성과지표 달성도(30%)	실행과제 달성도(30%)	
고유지표	291	77.50	29.58	29.71	18.21
성과계약과제	79	77.82	29.59	29.87	18.36
공약과제	39	77.50	29.30	29.70	18.50
합동평가과제	36	77.82	29.56	29.54	18.72
비계량지표	88	78.15	29.98	29.75	18.42
예산성과	214	77.48	29.52	29.67	18.29
협력/협동지표	148	77.84	29.70	29.74	18.40
지표성격 1개 이상 포함	277	77.52	29.58	29.69	18.25
지표성격 미포함	14	77.06	29.60	29.96	17.50

- 군산시 291개 고유지표의 지표별 점수는 77.50점이며, 지표성격 요소 미포함 14개의 지표별 점수는 77.06점임
- 지표성격 요소를 1개 이상 포함한 277개의 지표점수 평균은 77.52점으로 지표성격 강화를 통한 성과관리 정렬 효과는 비계량지표, 협력/협동지표 등의 순으로 성과관리 성과가 나타나 군산시정 추동력으로 작용하고 있음을 보여줌⁵⁾

5) 2023년 성과지표 개발 및 평가의 주요 목적 중의 하나인 군산시정 추동력을 확보하면서 동시에 비전, 전략, 성과목표 등을 달성하기 위해 정렬하는 효과는 군산시의 비전을 달성하기 위한 공약을 이행하고, 외부에서의 평가에 대응하는 것과는 무관하지 않음

1-2. 지표성격에 따른 지표별 점수 비교

구분	지표별 점수		실적평가				지표성격평가 (지표성격 20%)	
			성과지표 달성도(30%)		실행과제 달성도(30%)			
성과계약과제	77.82	97.28	29.59	98.63	29.87	99.57	18.36	91.80
공약과제	77.50	96.88	29.30	97.67	29.70	99.00	18.50	92.50
합동평가과제	77.82	97.28	29.56	98.53	29.54	98.47	18.72	93.60
비계량지표	78.15	97.69	29.98	99.93	29.75	99.17	18.42	92.10
예산성과	77.48	96.85	29.52	98.40	29.67	98.90	18.29	91.45
협력/협동지표	77.84	97.30	29.70	99.00	29.74	99.13	18.40	92.00
고유지표평균	77.50	96.88	29.58	98.60	29.71	99.03	18.21	91.05

- 군산시의 경우 성/합/공/비/예/협 등 군산시 성과관리 제고를 위해 강화한 지표 성격 포함 지표의 점수는 대체로 고유지표 평균보다 높게 나타남

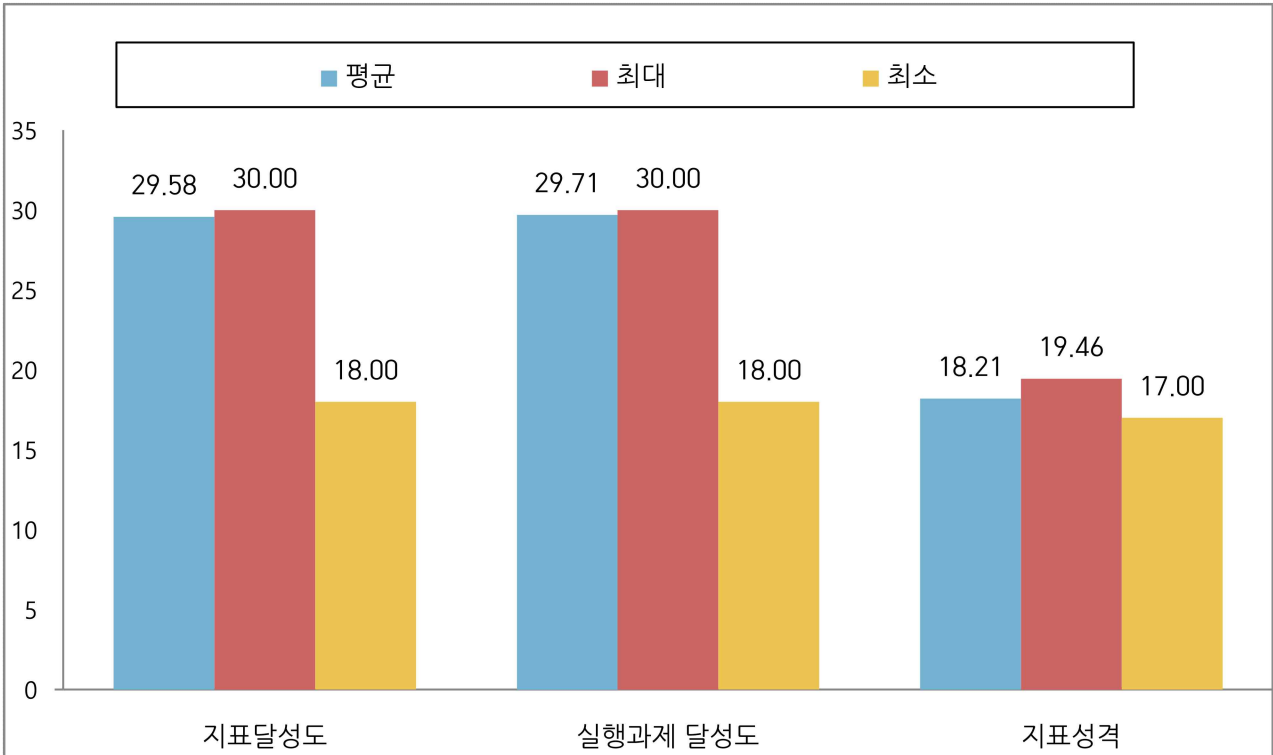
1-3. 지표성격 포함 지표평균과 미포함 지표평균의 비교(가중치별 점수와 100점 환산)

구분	지표수	지표별 점수		실적평가				지표성격평가 (지표성격 20%)	
				성과지표 달성도(30%)		실행과제 달성도(30%)			
성과계약과제	미포함	77.39	96.74	29.58	98.60	29.65	98.83	18.16	90.80
	포함	77.82	97.28	29.59	98.63	29.87	99.57	18.36	91.80
공약과제	미포함	77.51	96.89	29.63	98.77	29.71	99.03	18.17	90.85
	포함	77.50	96.88	29.30	97.67	29.70	99.00	18.50	92.50
합동평가과제	미포함	77.45	96.81	29.58	98.60	29.73	99.10	18.14	90.70
	포함	77.82	97.28	29.56	98.53	29.54	98.47	18.72	93.60
비계량지표	미포함	77.22	96.53	29.41	98.03	29.68	98.93	18.13	90.65
	포함	78.15	97.69	29.98	99.93	29.75	99.17	18.42	92.10
예산성과	미포함	77.56	96.95	29.76	99.20	29.80	99.33	18.00	90.00
	포함	77.48	96.85	29.52	98.40	29.67	98.90	18.29	91.45
협력/협동지표	미포함	77.16	96.45	29.46	98.20	29.67	98.90	18.03	90.15
	포함	77.84	97.30	28.14	93.80	29.74	99.13	18.40	92.00

- 군산시의 경우 성/합/공/비/예/협 등 군산시 성과관리 제고를 위해 강화한 지표 성격 포함 지표의 점수는 모두 이를 포함하지 않은 지표보다 높게 나타남

제2절 본청/의회/사업소 지표 배점 항목별 편차 분석6)

1. 편차분석



- 군산시 성과평가 결과 본청/의회/사업소의 지표달성도 평균은 29.58점으로 사실상 만점에 수렴하는 값을 보였으며, 최댓값과 최솟값의 경우 각각 30.00점과 18.00점으로, 12.00점의 편차를 보임
- 실행과제 달성도의 경우 평균은 29.71점으로 지표달성도와 마찬가지로 만점에 수렴하는 값을 보였으며, 최댓값과 최솟값의 경우 각각 30.00점과 18.00점으로, 동일하게 12.00점으로 나타남
- 지표성격평가 평균은 18.21점이었으며, 최댓값은 19.46, 최솟값은 17.00점으로 최댓값과 최솟값의 편차가 2.46점으로 성과지표 및 실행과제 달성도에 비해 상대적으로 편차가 낮은 것으로 나타남

6) 모든 지표/이행과제를 대상으로 달성도 및 성격평가점수의 평균값/최댓값/최솟값을 산출한 것으로, 부서별 점수를 토대로 산출한 데이터와는 상이함

제3절 2023년도 성과평가 세부 분석

1. 본청 점수편차 분석

1-1. 부서 최종점수 및 세부점수 (상위 10개 부서)

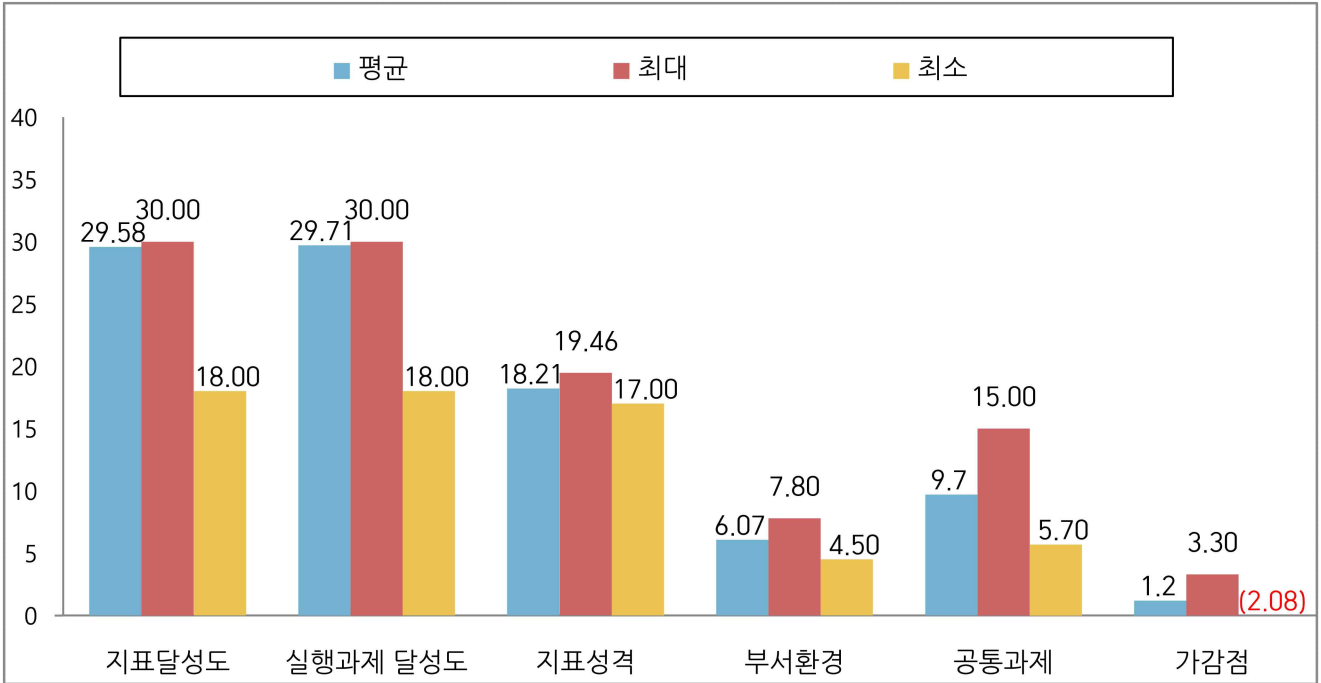
부서명	성과지표 [30%]	실행과제 [30%]	지표성격 [20%]	부서환경 [10%]	공통지표 [20%]	가감점	부서 최종점수	최종순위
A	30.00	30.00	18.36	7.00	13.00	1.98	100.35	1
B	30.00	30.00	18.91	6.40	11.00	2.80	99.12	2
C	28.27	28.62	18.70	6.80	15.00	1.03	98.43	3
D	30.00	29.89	18.38	6.30	12.00	1.80	98.38	4
E	30.00	30.00	18.42	7.60	10.80	1.00	97.82	5
F	30.00	30.00	18.08	6.20	12.00	1.53	97.82	6
G	30.00	30.00	18.55	5.20	12.00	2.00	97.76	7
H	30.00	30.00	18.49	6.00	13.00	0.01	97.50	8
I	29.34	29.39	18.17	6.27	13.00	1.30	97.48	9
J	30.00	30.00	18.56	5.40	10.00	3.30	97.26	10
평균	29.76	29.79	18.46	6.32	12.18	1.68	98.19	

1-2. 부서최종점수 및 세부점수 (하위 10개 부서)

부서명	성과지표 [30%]	실행과제 [30%]	지표성격 [20%]	부서환경 [10%]	공통지표 [20%]	가감점	부서 최종점수	최종순위
A	27.50	29.33	17.86	4.50	7.20	-0.64	85.76	49
B	28.88	26.72	17.63	6.70	5.70	0.18	85.83	48
C	26.92	29.81	17.99	4.50	7.00	0.36	86.59	47
D	30.00	29.70	18.20	5.40	7.00	0.00	90.31	46
E	29.40	30.00	18.32	4.50	7.30	1.03	90.56	45
F	30.00	30.00	17.76	5.40	6.30	1.31	90.78	44
G	27.97	29.84	18.44	5.20	8.20	1.20	90.87	43
H	30.00	30.00	17.72	6.27	9.20	-2.08	91.12	42
I	30.00	30.00	17.97	5.93	6.50	0.88	91.28	41
J	27.72	28.62	17.72	7.07	9.00	1.19	91.33	40
평균	28.84	29.40	17.96	5.55	7.34	0.34	89.44	

- 군산시 성과평가 본청 부서최종점수 상위 10개부서와 하위 10개 부서를 분석한 결과가 가장 큰 점수 차이가 나는 항목은 공통과제 달성도로 전 부서의 공통과제 달성도 평균 점수는 9.70점인 반면, 상위 10개 부서평균 점수는 12.18점, 하위 10위권에 포함된 부서들의 평균은 7.34점으로 약 4.84점의 차이가 나타남
- 점수 편차 세부 항목으로는 가감점(1.34점), 성과지표 달성도(0.92점), 부서환경역량평가(0.77점), 지표성격평가(0.50점), 실행과제 달성도(0.39)의 차이를 보임.

2-1. 부서평가 평가항목별 편차 분석



- 본청 부서별 점수 평가항목별 편차 비교 결과 최대 최소간의 점수 편차는 성과지표 달성도 12점, 실행과제 달성도 12점, 공통과제 달성도 9.30점, 가감점 5.38점, 부서환경역량평가 3.30점, 지표성격평가 2.46점으로 나타남

제4절 2023년도 성과관리 지표연계 시정 주요 성과(예시)

수상내용	지표 / 과제 연계
제2회 화학사고지역대비체계 최우수	
제3회 화학사고예방 이행 우수	
제4차 미세먼지계절관리제 우수	
새만금수질개선시군평가 우수	배출사업장 지도점검률
제17회 피너클 어워드 한국대회 (어린이프로그램부문, 특별프로그램부문)	군산문화재야행 공모 선정
대한민국 상품대상 관광축제부문	관광서비스 제공 만족도 / 군산관광 2섹투어 서비스 제공 만족도
2023 문화영향평가 우수사례 및 아이디어 공모전(우수상)	
지역자율형사회서비스 투자사업 시군성과평가 최우수기관 선정	노인맞춤돌봄서비스 목표 달성률
아름다운공중화장실(국민안심 그린 공중화장실 조성)	
2023 아동정책 영향평가 자체평가	
지적전산자료 관리실태 우수기관	
제1회 대한민국 평생학습도시 좋은정책 어워드("찾아가는 동네문화카페" 좋은정책상)	군산 평생학습의 참여자 만족도
대한민국 베스트 축제 어워드 콘텐츠부문 최우수상	시간여행축제 방문자수, 시민참여형 군산시간여행축제 만족도
2023 내나라 여행박람회	관광서비스 제공 만족도
K-Festival 2023 퍼포먼스 부문 대상	
2023년 대한민국 관광정책대상 우수 관광정책사례	관광서비스 제공 만족도 / 군산관광 2섹투어 서비스 제공 만족도

제3장 성과평가 개선 방안

제1절 2023년 군산시 성과지표 개발 및 평가 결과 분석에 따른 개선

1. 달성도, 지표성격평가, 역량평가의 지속적인 보완

	성과지표 달성도 (30%)		실행과제 달성도 (30%)		지표성격평가 (20%)		부서환경역량평가 (10%)	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
평균	29.39	29.58	28.99	29.71	18.27	18.21	9.29	6.07
최고점수	30.00	30.00	30.00	30.00	18.93	19.46	10.00	7.80
최저점수	26.09	18.00	23.21	18.00	17.75	17.00	8.63	4.50
최고-최저	3.91	12.00	6.79	12.00	1.18	2.46	1.38	3.30

- 2022년도에 최초로 직무성과지표와 실행과제를 연계하여 개발하기 시작하여 2023년부터 최초로 성과지표와 실행과제를 연계한 성과관리가 진행되어 성과지표 및 실행과제 달성도의 측정을 통한 시범적인 성과평가가 진행되기 시작함⁷⁾
- 2023년 군산시 본청 하반기 기준 주요 평가 항목별 최대-최소 편차는 성과지표 달성도 12.00점, 실행과제 달성도 12.00점, 부서환경역량평가 3.30점, 지표성격평가 2.46점 순으로 나타남
- 앞의 사례는 개별 성과지표나 실행과제의 달성도나 지표성격을 기준으로 한 것이며 개별 지표의 달성도 및 지표성격평가, 실행과제의 달성도 등을 부서별로 집계하는 경우 부서간 성과지표 및 실행과제 달성도 평균이나 지표성격평가 평균은 격차가 좁혀지게 되어 있음⁸⁾
- 지표 등의 달성도 비중과 부서환경 등의 비중을 고려하여 부서별로 특정 영역의 평가 점수가 과도하게 차이나는 현상을 방지할 수 있도록 점수의 표준화 적용이 필요함; 유불리 부서를 고착화시킬 수 있는 부서환경역량평가의 경우 최고와 최저간 배점 간격을 축소하거나 등급화 등을 표준화로 일정 수준 이상으로 편차가 발생하지 않게 할 필요가 있으며, 여기서 제시하지 않은 공통과제, 가감점 등에 대해서도 추가 분석을 통한 검토가 필요할 것임⁹⁾

2. 고유지표의 지표성격 고도화 관리

- 7) 예를 들면 2022년 최초 지표 개발과 달성도에 대한 시범 측정에서는 성과지표와 실행과제의 달성도가 높게 측정되었지만 2023년부터는 성과관리에 대한 매뉴얼 적용, 실적 검증 구체화 등을 통해 달성도에 대한 엄격한 적용이 이뤄짐; 2022년에는 달성도가 미달성 성과지표나 실행과제도 부서의 입장 위주로 측정되었지만 2023년에는 성과관리체계에 따른 엄격한 적용으로 미달성 성과지표나 실행과제의 경우에도 최저 점수가 적용되기 시작하였으며, 지표품질을 평가하는 지표성격평가의 경우에도 2023년에 엄격하게 적용되기 시작함
- 8) 부서별 최대 최소를 항목별로 비교하면 지표달성도 30 : 26.92, 과제달성도 30 : 26.72, 지표성격평가 18.91 : 17.63로 나타남; 부서환경역량평가, 공통과제 가감점 등은 처음부터 부서별로 측정
- 9) 2023년도 결과만으로 분석하면 부서환경역량평가, 공통과제, 가감점의 비중에 비해 전체 점수에 미치는 영향이 성과지표달성도, 실행과제달성도, 지표성격평가에 비해 과도한 편입; 과도하게 영향을 미치는 항목에 대해서는 상세 분석을 통해 차년도 성과관리에서 표준화 등을 통해 조절할 필요가 있음

구분	실적평가				지표성격평가	
	2022 성과지표 달성도	2023 성과지표 달성도	2022 실행과제 달성도	2023 실행과제 달성도	2022 지표성격	2023 지표성격
고유지표	94.37	98.60	94.77	99.03	91.30	91.05
성과계약과제	95.60	98.63	96.37	99.57	92.15	91.80
공약과제	100.00	97.67	99.73	99.00	93.20	92.50
합동평가과제	98.37	98.53	95.40	98.47	94.00	93.60
비계량지표	95.87	99.93	97.10	99.17	92.95	92.10
예산성과	95.23	98.40	97.37	98.90	92.40	91.45
협력지표	96.57	99.00	96.90	99.13	92.20	92.00
지표성격 1개 이상 포함	95.07	98.60	96.03	98.97	91.85	91.25
지표성격 미포함	90.70	98.67	88.20	99.87	88.55	87.50

○ 여러 지표 유형에 따라 2022년과 2023년의 성과지표 달성도와 실행과제 달성도를 비교한 결과 다음 사항을 발견:

- ① 전반적으로 달성도가 향상됨, 대부분의 지표에서 2023년의 성과지표 달성도가 2022년에 비해 상승하였는데 이는 지표개발 시점에 비해 2023년에 비해 본격적으로 성과를 향상시키기 위해 노력한 결과로 판단
- ② 지표품질이 강화된 지표성격 포함 여부의 영향 측정: 다양한 지표품질 강화는 지표의 난이도가 높거나 기여도가 높을 성과지표와 과제 관리를 목표로 하는데 이는 지표품질이 고도화된 성과지표나 실행과제의 달성이 그렇지 않은 지표보다 달성하기 어렵다는 것을 의미

○ 향후 관리를 위한 시사점은 다음과 같음

- ① 지표 난이도와 성과관리의 균형: 지표 성격을 강화하면서 난이도가 높아진 것은 성과지표의 품질을 높이고, 조직의 실질적인 기여도를 평가하기 위한 중요한 단계
- ② 지표의 난이도가 높아진 만큼, 이를 달성하기 위한 전략과 실행 계획의 개선이 필요; 조직은 더욱 정교한 계획 수립과 효율적인 자원 배분을 통해 이러한 높은 난이도의 지표를 달성할 수 있는 방법을 모색해야 함
- ③ 교육 및 지원 강화와 함께 성과 등의 사후관리 필요: 난이도가 높은 지표를 달성하기 위해서는 직원들의 역량 강화를 위한 교육과 지원이 필요함; 구성원들이 새로운 지표의 요구사항을 이해하고, 효과적으로 대응할 수 있도록 지원하며, 대응 관리해야 초기 성과관리의 어려움을 극복해갈 수 있음
- ④ 장기적 성과 목표 설정: 초기에는 성과지표 달성도가 낮아질 수 있지만, 장기적인 관점에서 성과 목표를 설정하고 꾸준히 관리해야 함. 이를 통해 지표 고도화가 궁극적으로 조직의 전체적인 성과를 향상시키는 데 기여할 수 있을 것임

3. 지표성격 반영률 분석을 통한 지표 고도화 적용 권장

- 2022년 289개의 고유지표의 지표성격 반영률은 평균 150.87%로 지표 1개당 평균 1.5개 수준의 지표성격을 보유하고있던 것이 2023년 291개의 고유지표의 지표성격 반영률은 평균 207.56%로 지표 1개당 평균 2개 이상의 지표성격을 보유함; 반영률 상위 부서와 하위 부서를 추출한 결과 성격 반영 최상위 부서는 지표 1개당 평균 3개 이상의 지표성격을 보유한 데 비해 지표성격 반영 최하위 부서는 지표 1개당 평균 지표성격 보유 1개
- 지표성격 반영률 상위 7개 부서의 특징을 보면 성과계약형 대표 지표 발굴, 예산성과계획서상의 단위/세부사업 성격의 실행과제 포함으로 지표의 예산성과계획 지표 성격을 보완하고 있음을 알 수 있음
- 지표성격 반영률 하위 7개 부서의 특징을 보면 공약사업, 예산성과계획서 상의 단위/세부사업 성격의 실행과제 미포함과 함께 다른 지표성격도 미포함한 경우가 많은 것으로 나타남
- 지표성격을 다양하게 다수 반영한 부서들이 더 높은 성과를 달성하는 경향을 보인다는 점에서 성과 달성에 긍정적인 영향을 미치도록 지표성격을 강화하는 것이 필요
- 부서 간 성과관리의 차이 극복 필요성: 일관된 기준으로 성과를 관리할 수 있도록 지표성격의 반영을 표준화하여 성과 비교의 공정성을 확보하고, 전체의 성과를 균형 있게 향상시킬 필요

제2절 군산시 성과평가 개선 방안

1. 성과계약형 지표 고도화 필요

1) 성과계약제도 활용의 필요성

- 성과계약제도는 지방공무원 평정규칙 제6조(성과계약체결 등), 공무원 성과평가에 관한 규정 제7조 내지 제11조(성과계약평가), 지방공무원 인사분야 통합지침(행자부 예규 제13호)을 토대로 하고 있음
- 성과계약제도란 기관 책임자와 관리자간에 공식적인 성과계약 체결로 성과목표 및 지표 등에 관하여 합의하고 당해 연도의 "성과계약"에 의해 개인의 목표달성도를 평가하여 그 결과를 인사관리에 반영하는 개인 성과평가제도인데 이의 활용은 오래전부터 제안되고 실행되어 왔음
- 성과계약제도 시행을 통해 연초 1,2월에 기관의 주요 사업, 공약사업, 주요 예산사업 등을 부서장 대표과제화하여 부서장 성과계약을 통한 1차 지표 설정을 시행하는 경우 2,3,4월 직무성과지표 개발에 성과계약지표 반영을 통한 2차 지표 설정이 빠르게 진행될 수 있음

2) 주요 지표의 부서 대표 지표화를 위한 성과계약형 지표 활용

- 다른 자치단체에서 추진하는 사례 등을 참고하여 부담을 최소화하고자 **‘별도의 계약 과정 없이 성과 지표 개발 과정에서 부서의 대표 지표를 성과계약형 지표로 지정하고 관리’**함으로써 시정 추진의 동력화 요인으로 작용하도록 부서에서 관리하는 공약이나 시정 역점 사업 및 시책 중에서 선정하되 1~2년간만 사용하는 지표가 아닌 3~5년간 지속되는 사업인 경우에만 지표화할 것을 권장함¹⁰⁾
- 군산시의 지표성격에 /성/을 포함하고 있음을 고려하여 군산시가 본격적으로 부서장의 성과계약과제 도출을 하지 않음에도 불구하고 부서장 성과계약형 대표 지표를 다음과 같은 기준에 의거하여 선정/관리할 것을 제안함¹¹⁾

부서의 고유지표 1~5개:	1개 대표 지표 선택
부서의 고유지표 6~10개:	1~2개 대표 지표 선택
부서의 고유지표 11~15개:	2~3개 대표 지표 선택
부서의 고유지표 16개 이상:	3~4개 대표 지표 선택

- 2021년까지의 군산시 성과지표나 성과관리가 체계화되지 않았던 데 비해 2022년부터는 성과관리 편람을 활용한 체계적인 성과지표 매뉴얼 적용, 개발, 평가를 통해 초기 정착을 위주로 하여 지표개발을 시도하고, 2023년에 처음으로 시범적인 성과평가를 진행함
- 이에 전복형 지표성격을 다양하게 적용하여 지표의 타당성(적정성) 등을 토대로 지표와 실행과제의 인과관계, 지표와 시정과와의 연계를 검토하도록 하였고, 나아가 전체적으로 시정에 어느 정도 기여할 것인가를 검토하도록 권장하고 있음¹²⁾
- 군산시에 적용한 균형 성과관리인 BSC는 단순히 학습성장, 내부과정, 재무, 고객 관점의 균형을 이루는 것 못지않게 기관의 비전 달성을 위해 부서별로 고른 성과, 균형적인 성과를 이끌어내는 기제라는 점에서 기계적 상대 평가가 아닌 부서의 수용성 증대에 중점을 두고 있음
- 기계적인 상대 평가와 무관하게 해당 부서 자체에서 인적/물적 자원의 변화 등을 고려한 시계열적인 개선 등이 가능한 양질의 지표를 보유하고 있는가에 따른 지표별 성격평가와 달성도 등의 평가의 총계로 순위 평가가 가능하도록 하면서, 전체 부서별로 중요 지표 개발과 함께 달성도 제고로 군산시의 전체 성과가 제도되도록 할 필요가 있음

10) 성과계약형 지표 성격 부여로 주요 성과지표에 시정의 주요 과제나 시책을 반영하여 성과관리의 효과를 제고할 수 있음
 11) 대표적인 지표(공약, 2024년 주요업무, 기타 핵심시책 등)를 부서장 성과계약형 지표로 발굴함으로써 민선8기의 추동력을 확보할 수 있다는 점에서 지속가능한 성과관리를 지향하면서 성과평가의 취지를 살릴 수 있음
 12) 전복형 지표성격은 성과관리계약/공약/합동평가/비계량/예산성과/협동-협력지표 등이 포함되도록 하는 것으로 주요 자치단체가 활용하는 지표성격평가시의 기준인 난이도, 도전성, 기여도, 타당성 등의 변별력 확보에 기여하도록 하고 있음

2. 결과 지향 성과지표 강화

1) 결과 지향 성과지표의 중요성

- 결과지표는 정책이나 사업이 궁극적으로 목표한 성과를 평가하는 지표로, 해당 프로그램이 사회나 대상자에게 미친 장기적이고 실질적인 영향을 측정; 이는 단순히 활동의 결과물이나 과정 지표가 아닌, 사업의 최종 효과를 평가하는 데 중점을 둠
- 결과지표의 1사례는 직업훈련 사업의 경우 정량지표는 "수료 후 6개월 내 취업률", "참가자의 평균 소득 증가율"로, 정성지표는 "취업 후 직무 만족도", "프로그램 수료자들의 장기적인 경력 발전 평가" 등을 제시할 수 있음
- 결과지표의 2사례는 공공보건 사업의 경우 정량지표는 "프로그램 참여 후 건강지수 개선율", "감염병 발생률 감소"로, 정성지표는 "환자 만족도 설문 결과", "지역사회 건강 인식 변화" 등을 제시할 수 있음

2) 결과 지향 성과지표 강화 전략

- ① 목표와의 명확한 연계: 결과지표는 사업의 최종 목표를 직접적으로 반영해야 사업이 실제로 달성하고자 하는 바를 명확하게 측정할 수 있음
- ② 전략: 사업 기획 단계에서 최종 목표를 명확히 설정하고, 이를 달성하기 위한 구체적인 결과지표를 개발해야 함; 예를 들어, 직업훈련 사업의 경우 "취업률"과 "소득 증가율"을 설정하여 사업의 효과를 명확하게 평가해야 함

3) 결과 지향 성과지표 강화 전략

- 어느 사업에서도 결과지표는 정량, 정성지표 모두 설정 가능함
- 성과계약, 공약사업, 합동평가, 예산성과, 지속가능발전성과 등 성과관리 및 성과평가 어느 한 영역에서도 연계 가능하다는 점에서 다음과 같은 예시 전략에 착안할 필요가 있음

사업/부서	지표유형	지표 항목	설명
직업훈련 사업	정량지표	취업률	직업훈련 사업 수료 후 6개월 내 취업한 참가자 비율
	정량지표	소득 증가율	직업훈련 사업 수료 후 참가자들의 평균 소득 증가 비율
	정량지표	재취업률	수료 후 일정 기간 내에 직장을 잃은 후 다시 취업한 비율
공공보건 사업	정성지표	직무 만족도	취업 후 사업 수료자들의 직무 만족도 평가
	정량지표	건강지수 개선율	사업 참여 전후 건강지수의 평균 개선율
	정량지표	질병 발생률 감소	특정 질병의 발생률 감소 비율
교육 사업	정량지표	예방접종 완료율	목표 인구 중 예방접종을 완료한 비율
	정성지표	환자 만족도	공공보건 서비스를 이용한 환자들의 만족도 평가
	정량지표	졸업률	교육 사업을 이수한 학생들의 비율
사회복지 사업	정량지표	취업률	졸업 후 일정 기간 내에 취업한 학생들의 비율
	정량지표	학업 성취도	사업 참여 전후 학업 성취도 변화
	정성지표	학생 만족도	교육 사업에 대한 학생들의 전반적인 만족도 조사
건설부서	정량지표	빈곤 감소율	사업 참여 가구의 빈곤 감소 비율
	정량지표	고용률 증가	사업 참여자 중 고용된 사람들의 비율 증가
	정량지표	주거 안정성 향상	사업 참여 가구의 주거 안정성 개선 비율
	정성지표	삶의 질 향상	사업 참여자들의 삶의 질 변화 평가
건설부서	정량지표	공사 완료율	예정된 공사 중 완료된 사업의 비율

	정량지표	예산 준수율	예산 내에서 사업을 완료한 비율
	정량지표	공사기간 준수율	계획된 공사기간 내에 사업을 완료한 비율
	정성지표	안전성 평가	공사 현장의 안전성에 대한 평가
기획부서	정량지표	사업 완료율	계획된 사업 중 완료된 사업의 비율
	정량지표	예산 집행율	계획된 예산의 집행 비율
	정량지표	목표 달성율	설정된 목표 중 달성된 목표의 비율
	정성지표	목표 적합성	기획된 사업이나 전략의 조직 장기적 목표와의 적합성 평가
사업발주 부서	정량지표	계약 완료율	계획된 계약 중 완료된 계약의 비율
	정량지표	예산 절감율	계약 과정에서 절감된 예산의 비율
	정량지표	계약 이행율	체결된 계약 중 계획대로 이행된 계약의 비율
	정성지표	공급업체 만족도	계약을 체결한 공급업체들의 만족도 평가

3. 지속적인 고도화로 구성원 부담 경감과 효율성 제고

1) [목표 설정의 일몰제적 적용], 지속적인 반영

- 자치단체 성과관리에서 목표 설정의 일몰제적 적용은 기관이나 부서가 설정한 목표를 일정 기간 후에 자동으로 재검토하고, 필요에 따라 조정하는 관리 방식으로 활용하고자 하는 것임; 인적, 물적 자원이 제한되는 현실에서 단순히 성과관리에 따라 과도하게 도전적 목표를 설정해야 하는 부담에 유의하여 구성원의 심적 부담을 감소시키고, 동시에 성과관리의 지속 가능성을 촉진
- 기관이나 부서가 과도한 도전에서 벗어나 실현 가능하고 합리적인 목표를 설정하도록 지원; 구성원들이 더 현실적이고 달성 가능한 목표에 집중할 수 있게 함으로써, 업무에 대한 만족도와 성과관리의 수용성을 높이고 전체적인 기관/부서 성과를 개선; 목표의 주기적인 재검토와 조정은 변화하는 외부 환경과 내부 요구에 유연하게 대응할 수 있도록 지원, 조직의 장기적 성장과 발전을 도모
- 군산시의 경우 기계적인 목표 설정의 상향 혹은 하향에 따른 피로도 경감을 위해 목표 설정의 어려움이 예상되는 지표는 최근 3개년 실적을 기준으로 유지 등의 관점에서 목표 설정이 이뤄지도록 함; 이는 직무성과에서 뿐만 아니라 예산의 성과계획서 작성에서도 유사하게 나타나고 있어 목표설정의 일몰제적 적용을 유지할 필요가 있음¹³⁾

구분	내용	기존 방법론과의 차별성
개념 정의	목표 설정 후 일정 기간이 지나면 자동으로 목표를 재검토하고 필요시 조정하는 방법론. 인적, 물적 자원이 제한된 현실에서 목표의 과도한 도전성을 방지하여 구성원의 심적 부담을 줄이고 지속 가능한 성과관리를 촉진	목표의 자동 재검토와 조정이라는 특성을 보유하여 기존의 성과관리 방법론과 구별
핵심 이점	심적 부담 경감, 구성원 수용성 증대, 유연성 및 타당성 증대, 도전적 목표 설정의 부담 감소. 지속 가능한 성과관리를 가능하게 하는 핵심 요소로 작용	목표의 유연성과 실현 가능성을 강조하며 기존의 방법론이 종종 부족하게 다루는 부분을 보완
자치단체에서의	자치단체는 목표 설정의 일몰제적 적용으로 보다 유연	자치단체의 특성과 장기적인 발전을

13) 일반적으로 일몰제는 기관별로 일정 기간이 지난 제도의 폐지를 언급할 때 활용되고 있음; 지표의 도전성과 관련하여 인적/물적 자원의 변화가 없는 상태에서 목표의 지속적인 상향/하향 설정을 더 이상 적용하지 않는 “목표 설정의 일몰제” 형태로 적용

중요성	하고 실현 가능한 성과관리 체계를 구축할 수 있음. 이는 정책의 효과적 집행과 지속 가능한 발전을 도모하는 데 중요	고려한 성과관리 방법론
적용 방법론	<ul style="list-style-type: none"> - SMART 기법: 실현 가능하고 합리적인 목표 설정 강조. 주기적 검토 및 필요에 따른 목표 수정 가능 - MBO: 관리자와 직원의 공동 목표 설정과 과도한 도전성 방지를 위한 주기적 조정 - OKR: 명확하고 달성 가능한 'Objectives' 설정과 주기적 평가 및 조정 - BSC: 전략적 목표 설정과 과도한 도전 방지를 위한 시기적절한 재조정 - KPI: 핵심 성과 지표를 통한 과도한 목표 설정의 모니터링과 조정 	다양한 성과관리 방법론을 통합하고, 이를 통해 목표의 유연성과 실현 가능성을 제고
성과관리의 지속가능성	목표 설정의 일몰제적 적용은 변화하는 환경과 구성원의 요구에 적응하며 조직의 장기적 목표 달성을 지원하는 데 필수적	성과관리의 지속가능성을 강조하며, 이는 기존의 방법론이 종종 부족하게 다루는 부분을 보완
학술적 의미	성과관리 이론의 발전에 기여하며, 실천의 효과성 증진을 위한 목표 설정의 도전성 관리 방안을 제공. 조직 성과 향상을 위한 이론적 및 실천적 근거를 강화	성과관리 이론의 발전에 기여하며, 이는 기존의 방법론이 종종 부족하게 다루는 부분을 보완
미래 연구 방향	다양한 조직 및 산업에서 목표 설정의 일몰제적 적용의 장기적 영향 분석. 조직의 다양한 환경에서의 적용 사례 연구 및 그 효과 검증. 자치단체를 포함한 공공 및 민간 조직에서의 구체적인 적용 전략과 성과 개선 사례를 조사하여 일몰제적 적용의 범위와 깊이를 확장	성과관리 연구의 새로운 방향을 제시하며, 이는 기존의 방법론이 종종 부족하게 다루는 부분을 보완

- 성과관리 과정에서 상황 변화에 따른 목표 달성이 어려운 경우에는 정성평가를 활용하여 보완하기에 중간 과정에서 자동으로 목표를 조정하는 것은 목표 설정의 일몰제적 적용과는 무관함

2) 비계량지표의 목표 달성 구간 적용으로 성과관리 체계에 대한 신뢰성 제고

- 군산시 부서 대부분은 업무 추진에 따른 부서 고객의 존재를 고려하여 비계량 지표 설정과 함께 고객관리도 동시에 진행하고 있음; 고객 표본의 경우 제공하는 서비스의 성격에 따른 편차와 담당 공무원 및 대상 고객의 변화로 인한 만족도 편차, 소규모 표본으로 인한 표본 오차 등 여러 여건상 기계적으로 실적이 상승할 수 없다는 한계점을 감안한 성과관리가 요구되어 왔음
- 만족도 점수의 인정 범위를 조건부로 확대하여, 무리한 목표 하향을 방지하고, 목표 미달성시 특정 구간에 포함되는 수준의 실적을 달성하는 경우 설정 목표 달성이 가능하게 하여 관리 부서의 성과관리에 따른 심적 부담과 피로감의 감소를 도모함¹⁴⁾

14) 표본 규모가 작기 때문에 표본 오차를 고려할 수가 없지만 과거 3~5년간의 측정치를 기반으로 하여 비계량 지표별 항목 만족도와 전반만족도의 추세, 비계량 지표별 항목 만족도 전체 가중치 70%와 전반만족도 가중치 30%를 반영한 3~5년간의 측정치를 기반으로 최소, 최대, 평균치 등을 분석하여 구간을 제시하고 이를 토대로 부서별로 협의를 거쳐 목표 구간을 확정하도록 함.

예시: A지표 목표 70~80점 구간(혹은 70점 이상), B지표 목표 80~90점 구간(80점 이상), C지표 목표 90~100점 구간(90점 이상) 등으로 설정하고 A지표를 사례로 하는 경우 70 이상의 점수가 측정되는 경우 100% 달성으로 평가하되 해당 구간에 도달하지 못한 경우에는 만족도/70(구간 최하점수)*100 혹은 미달 점수 1점당 달성도 100점에서 동일하게 1(혹은 0.5)점씩 차감 반영하는 형태로 처리하도록 함. 관리부서와 협의하여 100점 환산 3점 수준의 구간 설정 적용

○ **비계량지표의 목표 구간 적용을 통한 성과관리의 실효성 제고는 다음과 같은 실무적인 요인을 고려하여 설명할 수 있음**

- ① 부담감과 피로감의 감소: 목표 달성 구간 설정은 부서와 개인에 대한 과도한 기대를 줄이고, 실현 가능한 목표로 인해 심리적 안정감과 만족도를 높이며, 일의 효율성을 증가시킴
- ② 표본오차 고려: 작은 표본에서 발생하는 오차를 고려하여, 목표 구간 설정을 통해 과거 자료 기반의 보다 현실적인 평가를 가능하게 하여, 성과 평가의 예측 가능성과 공정성을 제고
- ③ 목표 설정의 유연성: 고정된 목표 대신 일정 구간 내에서의 성과 인정 방식은 조직이 변화하는 상황에 더 유연하게 대응할 수 있게 하며, 다양한 성과 달성 경로를 제공
- ④ 성과의 다양한 정의: 성과를 단순한 '목표 달성 여부'로 한정하지 않고, 과정과 결과를 모두 포함하여 평가하기에 이는 만족도나 인지도 유지 및 향상도 중요한 성과로 인식하게 됨
- ⑤ 실질적인 성과 중심: 목표 달성률이 100%가 아니더라도 실제로 이루어진 개선을 인정하고, 이전보다 나아진 점수는 긍정적인 성과로 평가할 수 있음
- ⑥ 장기적 추세의 반영: 과거 3~5년 간의 자료를 활용하여 목표 구간을 설정함으로써, 장기적 추세를 반영하고 단기적 변동에 대한 과도한 반응을 감소시킬 수 있음
- ⑦ 사후 관리와 개선의 기회: 목표 달성 구간 설정은 부서가 자신들의 성과를 직접 확인하고 필요한 개선 사항을 파악하는 기회를 제공하기에 조직의 지속적인 성장과 발전을 촉진
- ⑧ 투명성 및 일관성: 성과 관리 시스템의 운영은 투명하고 일관된 방식으로 이루어져야 하며, 모든 구성원이 이해하고 수용할 수 있어야 하는데 이러한 구간 설정은 전체 조직의 성과관리 체계에 대한 신뢰성과 효율성을 높일 수 있음
- ⑨ 구성원들의 인식과 기대 관리: 목표 설정과 성과 평가 시 구성원들의 인식과 기대를 적절히 관리하는 것이 중요하기에 목표와 부서의 특성에 따라 유연하게 조정될 필요가 있으며, 조직 전체의 목표와 조화를 이루어야 함

○ **비계량지표의 목표 구간 적용은 군산시의 지속적인 성과관리를 위해 지속적으로 개선해가야 할 사항임**

- 향후 성과관리제도의 운영과정에서 문제로 나타날 것으로 예상되는 대표적인 것 중 하나가 목표를 매년 상향 조정하는 경우 예산과 인적 자원에 한계가 있는 부서와 구성원들이 느끼는 피로감일 것임; 안정적인 성과관리를 위해 구성원들의 성과관리 피로감을 경감시키는 방향을 모색해야 할 것임
- 계속 상향, 계속 하향 등의 목표 설정 방식에 구속되지 않도록 하였지만 목표 설정의 일몰 제적 적용이 군산시의 도전적인 시정 분위기를 훼손하지 않도록 하는 수준에서 비계량지표 등에서부터 적용할¹⁵⁾ 필요가 있음

15) 일반적으로 일몰제는 일정 기간이 지난 제도의 폐지를 의미함; 지표의 도전성과 관련하여 인적/물적 자원의 변화가 없는 상태에서 목표의 지속적인 상향/하향 설정을 더 이상 적용하지 않는 "목표 설정의 일몰제적 적용" 형태지만, 군산시의 경우 아직 일관된 관리를 통한 추세 변화를 측정하지 않아 일부 지표의 경우에는 일몰제적 적용이 쉽지 않은 상태였음; 비계량지표 등의 2~3회 조사 결과를 토대로 목표치 등의 이동 평균을 고려하여 설정할 수 있을 것임; 비계량지표 측정의 속성상 주관적인 고객 평가를 반영한다는 점에서 기계적으로 전년 대비 특정 점수만큼 상향되는 데는 한계가 있어 목표치에 미달하는 경우라도 특정 점수 구간에서 달성 가능하도록 정성평가에 반영할 필요가 있음

4. 다양한 성과관리/평가의 일괄 연계로 관리와 평가의 중복 부담 최소화

- 군산시는 이미 공약평가, 국정시책합동평가, 예산사업의 달성도를 측정하는 예산성과계획, 기타 정부평가 등 다양한 성과평가 체계를 포함하도록 지표성격 유형을 다양화하여 성과관리를 진행하고 있음
- 2024년부터는 ESG행정체계 구축을 강화하고 있어 2022년에 제정된 지속가능발전 기본법과 지속가능발전 기본 조례에 의거하여 지속가능성평가를 2년에 1회씩 시행하게 되어 있음; 이러한 현실에서 군산시 성과관리의 연계성/정합성 고도화는 다음과 같은 이유로 필요함
 - ① 중복의 최소화: 군산시에서 시행하는 공약평가, 국정시책합동평가, 예산성과계획 등 다양한 성과평가는 중복된 지표나 요구사항을 보유할 가능성이 있음; 이 경우 연계성/정합성을 통해 이러한 중복을 식별하고 제거함으로써, 평가 과정의 효율성을 높이고 관련 구성원의 업무 부담을 감소시킬 수 있음
 - ② 자원의 효율적 배분: 성과관리 체계 간의 연계성을 강화함으로써, 필요한 곳에 적절한 자원을 배분하는 데 도움이 됨; 각 평가 체계의 요구 사항을 명확히 이해하고 이에 기반하여 자원을 할당함으로써, 중요한 사업 관리나 평가에 더 많은 주의와 자원을 집중할 수 있음
 - ③ 2024년부터 시행하는 군산시의 ESG 행정체계 구축과 지속가능발전목표(SDGs: Sustainable Development Goals)¹⁶⁾에 따른 지속가능발전지표의 도입은 기존 성과평가 체계와의 조화를 필요로 하기에 연계성/정합성을 고도화하면, 각종 평가가 조직의 전략적 목표와 일치하도록 조정될 수 있으며, 이는 정책의 일관성과 실행력을 강화하는 데 기여할 수 있음
 - ④ 투명성과 책임성 제고: 모든 성과평가의 결과와 자료를 통합함으로써, 내외부 이해관계자들에게 보다 명확하고 투명한 정보를 제공할 수 있으며, 이를 통해 기관과 부서의 책임성을 강화하고, 시민 및 기타 이해관계자들의 신뢰를 높이는 데 중요하게 작용할 수 있음
 - ⑤ 지속 가능성 평가와의 통합: 지속가능발전 기본법과 조례에 의거한 지속가능성평가를 포함하여, 다양한 성과관리 및 평가 체계를 지속가능발전목표와도 연계되도록 함으로써 조직 전반의 지속 가능성을 강화하고, 향후 군산시가 장기적인 관점에서 사회적, 환경적, 경제적 목표를 균형있게 달성하는 데 기여할 수 있음
- 궁극적으로 지속가능발전 목표와 연관된 지속가능발전 지표는 지속가능발전 추진 계획에 따른 이행과제의 수행으로 달성되는 것임을 이해한다면 지속가능발전 이행과제는 군산시 예산의 성과계획이나 공약, 역점시책과 부서 단위로 연계가 불가피하고, 이러한 지속가능발전 이행과제는 지속가능발전 목표의 특성상 모든 부서에 고르게 고유지표화되는 데는 한계가 있지만

16) 지속가능발전목표(SDGs: Sustainable Development Goals)는 유엔(UN)이 2015년 9월에 채택한 17개의 글로벌 목표로, 2030년까지 지속 가능한 발전을 달성하기 위한 구체적인 목표와 지표로 구성됨; SDGs는 전 세계 모든 국가와 지역사회의 경제적, 사회적, 환경적 발전을 촉진하기 위해 설계되었는데 17개 목표와 169개 세부목표로 구성됨; 다음은 SDGs의 17개 목표임; 빈곤 종식 (No Poverty), 기아 종식 (Zero Hunger), 건강과 웰빙 (Good Health and Well-being), 양질의 교육 (Quality Education), 성평등 (Gender Equality), 깨끗한 물과 위생 (Clean Water and Sanitation), 저렴하고 깨끗한 에너지 (Affordable and Clean Energy), 양질의 일자리와 경제 성장 (Decent Work and Economic Growth), 산업, 혁신과 인프라 (Industry, Innovation, and Infrastructure), 불평등 감소 (Reduced Inequality), 지속 가능한 도시와 공동체 (Sustainable Cities and Communities), 책임 있는 소비와 생산 (Responsible Consumption and Production), 기후 행동 (Climate Action), 해양 생태계 보호 (Life Below Water), 육상 생태계 보호 (Life on Land), 평화, 정의와 강력한 제도 (Peace, Justice, and Strong Institutions), 파트너십 (Partnerships for the Goals)

특정 부서별 고유지표로서의 연계가 불가피함을 인식할 필요가 있음

- 군산시의 지속가능발전 추진 계획이 마무리되는 단계에서 지속가능발전 지표가 개발 완료되는 경우 지속가능성평가가 직무성과관리의 연계성/정합성 고도화 논거와 유사하게 전개될 것임을 고려하여 지속가능발전 목표에 따른 지속 가능성 평가와의 통합을 통한 연계성/정합성 고도화가 요구될 것임¹⁷⁾
- 이 경우 지속가능발전 기본법과 조례에 의거한 지속가능성 평가를 포함하여, 다양한 성과관리 및 평가 체계가 상호 연계되도록 함으로써 군산시 기관 전반의 지속 가능성을 강화하고, 향후 군산시가 장기적인 관점에서 경제, 사회, 환경의 균형과 조화를 달성하는 데 기여할 수 있을 것임
- 부서별로 자기 부서의 성과지표가 적정하게 개발되었는지, 실행과제 추진이 성과지표 달성에 인과관계가 있는지, 다양한 성격의 지표성격이 반영되는가를 확인하여 성과관리와 평가에 포함되는 성과지표나 실행과제/사업이 중복되는지, 일괄 관리 필요성이 있는지 등에 대한 내부 점검을 위해서는 앞에서 제시한 연계/연계성/정합성 분석을 통해 고도화 총괄표 작성이 필수적임
- 총괄표 작성을 통해 성과지표의 적정성을 평가하고, 실행과제와 성과지표 간의 인과관계를 명확히 할 수 있음
- 다양한 지표 성격을 반영할 수 있음에도 불구하고 부서에서 무관심하는 경우 난이도가 낮은 지표, 기여도가 낮은 지표, 타당성이 낮은 지표의 운영으로 부서의 성과를 적정하게 표출하지 못하는 한계를 극복할 수가 없음; 총괄표 작성에 대해서만 미흡 부서에 대해 별도 코칭 과정을 통해 성과관리를 고도화할 필요가 있음

5. 군산시 직무성과평가체계 고도화 방향

1) 평가항목별 배점 분석을 통한 성과평가체계 고도화

- 자치단체별로 직무성과평가의 평가항목과 배점이 다르게 설정되어 있음을 알 수 있음; 이는 자치단체의 특성, 목표, 중점 사항에 따라 평가 기준이 다르게 적용되고 있음을 시사함; 따라서 자치단체별로 평가 체계를 일관성 있게 적용하되, 각 자치단체의 특성을 반영할 수 있는 유연한 평가 방안을 마련하는 것이 중요함

17) 직무성과관리가 고도화되지 않은 경우에 각종 다양한 성과관리와의 연계를 시도하기가 어렵지만 직무성과관리가 고도화된 자치단체(전라북도 일부 시군)의 경우 지속가능발전 추진 계획을 수립하고 지속가능발전 지표를 발굴하여 2024년부터 직무성과(부안군), 행정성과(전주시) 등에 반영하는 방안을 강구하고 있음에 비추어 군산시도 지속가능발전 추진 계획을 수립하는 경우 직무성과관리와 연계하는 방안을 검토할 필요가 있음

2) 성과평가 활용 현황 분석을 통한 평가체계 개선 방향 모색

- 개인 성과급 지급에 성과평가 반영 비율은 다양하게 활용되고 있으며, 중앙정부도 각 부처에 자체평가 결과의 개인 성과급 반영 비율에 일정 비율을 활용하도록 권고하고 있음; 군산시에 서도 계/팀단위 협조를 통한 부서성과 관리가 가능하다는 점을 참고할 필요가 있음

2023년 성과관리 지표 개발 및 평가용역 최종보고서

인쇄일 : 2024년 02월 28일

발행일 : 2024년 02월 28일

발행처 : 전북대학교 산학협력단 (전북대학교 부설 지방자치연구소)

☎ 561-756 전북 군산시 덕진구 백제대로 567

전북대학교 사회과학대학 501호

전화 : (063) 270-3611

팩스 : (063) 270-3661

E-mail : jjy2703611@daum.net
