

## 2006년도 경영실적 평가결과 보고서

한국문화예술위원회는 2006년도 정부산하기관 경영실적평가에서 해당 유형 15개 기관 중 12위의 순위에 올라섰으며, 과거년도와 대비하여 높은 점수 증가 폭을 보였다.

전년 16위였던 한국문화예술위원회는 12위로 올라섰으며, 전년에 비해 13.8점의 높은 평가점수를 받아 평가 대상 가운데 두 번째로 높은 점수 증가폭을 보였다.

평가단의 경영평가보고서는 다음과 같이 경영평가 성과 결과를 언급하였다.

“한국문화예술위원회 위원장은 2005년도 경영평가 결과(당시 최하위)를 기관이 새롭게 태어나는 전기로 활용하기 위하여 비상한 개인적 헌신을 실천하였으며 이러한 노력으로 전 직원의 역량을 한 방향으로 결집하는 긍정적 효과를 얻은 것으로 평가한다.”

“기관장은 문화관광부에게 기관장의 경영철학과 팝콘경영을 설명하고 지원을 요청하였다. 또한 노사 공동 워크숍을 개최하고 노사한마음 연극 제작과 공연을 지원하고 노사한마음 바자회를 여는 등 지속적인 노력을 경주하였다. 위원장의 이러한 노력은 간부와 일선 직원의 태도 변화와 조직에 대한 자신감의 획득, 그리고 조직원의 기관장에 대한 신뢰 형성에 긍정적인 효과를 가져왔다고 평가한다.”

“특히 직원이 직접 제작하고 공연한 연극 「나비눈」의 대내적인 결속과 자신감의 회복, 예술창작의 어려움을 직접 체험하는데서 오는 예술에 대한 보다 깊은 이해와 기관의 존재와 사명에 대한 긍지의 향상 그리고 대외적으로는 조직의 활력과 가능성에 대한 긍정적인 평가를 획득하게 되었다.”

기타, 지원심의의 공정성 부분에서 점수가 대폭 향상된 점(전년도 D+ → 금년도 B0), 한국문화예술위원회 중장기 비전인 ARKO VISION 2010 수립, 전자결재로 업무 효율화를 도모한 점 등이 긍정적으로 평가받았다.

# 1. 총괄요약표

평가부문 (%)	평 가 지 표	평가방법	점수 (점)	등급	득점 (점)
종합 경영 부문 (34)	(1) 비전달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과	9등급평가	4	B <sup>o</sup>	2.500
	(2) 윤리경영 실천 및 이사회운영 활성화 노력과 성과	9등급평가	8	B <sup>o</sup>	5.000
	(3) 경영혁신 노력과 성과	9등급평가	10	B <sup>o</sup>	6.250
	(4) 고객만족도		8		
	① 고객만족 개선도	계량	(4)	-	3.328
	② 고객만족경영체제 구축노력과 성과	9등급평가	(4)	B <sup>o</sup>	2.500
	(5) 생산성 관련지표		4		
① 노동생산성	10년추세치	(4)	-	3.663	
주요 사업 부문 (35)	(1) 사업내용의 적정성	9등급평가	2	C	1.000
	(2) 사업운영의 효율성 제고 노력	9등급평가	2	B <sup>o</sup>	1.250
	(3) 지원심의회 의 공정성 제고		2		
	① 심의회원 선정의 공정성	9등급평가	(1)	B <sup>o</sup>	0.625
	② 지원심의회 결과의 공정성	9등급평가	(1)	B <sup>o</sup>	0.625
	(4) 주요사업의 활성화 정도		10		
	① 예술창조역량강화 사업	5년β분포	(2)	-	2.000
	② 문화예술향수기회확대 사업	5년β분포	(2)	-	2.000
	③ 문화예술 매개활동 지원사업	5년β분포	(2)	-	2.000
	④ 지역문화활성화 지원사업	5년β분포	(2)	-	1.747
	⑤ 문화예술 교류활성화 지원사업	5년β분포	(2)	-	1.533
	(5) 지원사업의 평가와 환류		7		
	① 성과관리체계의 가동율	목표부여	(5)	-	4.339
	② 지원사업의 성과관리체계와 평가결과의 환류를 통한 활용	9등급평가	(1)	C	0.500
	③ 지원사업 평가 및 환류제도 개선을 위한 노력의 정도	9등급평가	(1)	C	0.500
(6) 지원사업의 성과		8			
① 지원사업 관심도를 통한 성과측정	10년추세치	(4)	-	3.781	
② 지원요구 환경 반영을 통한 성과측정	10년추세치	(4)	-	3.766	
(7) 자체기획사업 및 시설 운영의 효과성 제고	9등급평가	3	B <sup>o</sup>	1.875	
(8) 출자·출연기관 관리	9등급평가	1	B <sup>+</sup>	0.750	

경영 관리 부문 (31)	(1) 조직·인사관리의 합리화					
	① 조직관리의 합리성	9등급평가	(3)	B <sup>o</sup>	1.875	
	② 인사관리의 합리성	9등급평가	(3)	C	1.500	
	(2) 보수·노사관리의 합리화		5			
	① 인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선	9등급평가	(1)	B <sup>o</sup>	0.625	
	①-1 계량인건비	10년추세치	(2)	-	0.882	
	② 생산성향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과	9등급평가	(2)	C	1.000	
	(3) 재무·예산관리의 합리화		15			
	① 자산운용의 적정성	9등급평가	(10)	B <sup>+</sup>	7.500	
	② 예산관리의 적정성	9등급평가	(3)	D <sup>+</sup>	1.125	
	②-1 계량관리업무비	10년추세치	(2)	-	1.391	
	(4) 경영정보 관리의 합리화	9등급평가	3	C	1.500	
	(5) 내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	9등급평가	2	C	1.000	
	<b>합 계</b>			<b>100</b>		<b>69.930</b>

## 2. 기관현황

(2006년 12월 기준)

이 사 회	이사장		이사	상임	1명	
				비상임	9명	
기 관 장	김병익(2005.08-2008.08)					
설 립	1973년					
법적 근거	문화예술진흥법					
법적 임무	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 문화예술의 창작과 보급 지원</li> <li>◦ 민족전통문화의 보존·계승 및 발전</li> <li>◦ 남북문화예술교류 및 국제문화예술교류 지원</li> <li>◦ 문화예술인의 후생복지증진을 위한 사업 지원</li> <li>◦ 지방문화예술진흥기금에의 출연</li> </ul>					
조직 현황	4실 4관 12팀 1검사역					
인원 현황 (현원기준)	임원	13명	직원	83명	합계	96명
예산 현황	474,600백만원					

### 3. 종합경영부문

#### (1) 비전달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	4.000	B <sup>o</sup>	2.500

##### ① 비전과 전략의 합리성과 실행노력

- 위원회는 2006년 4월 5일 중장기전략계획 “ARKO비전2010”의 비전선포식을 가지고, 새로운 비전과 목표를 추진하기 위한 조직개편 및 중단기경영계획을 수립하였으며, 새 전략목표에 따른 예산체계도 개편하였다. 이러한 일련의 과정은 위원회 내부에 전략경영체계를 수립하고 운영하는 과정이 정착되어 가고 있는 긍정적 변화이다.
- 위원회의 비전은 ‘예술을 통해 창의적이고 성숙하며 열린 사회를 구현한다’는 것이다. 이 비전은 동 기관이 사회에 대하여 가지는 비전이라 하겠다. 그러나 이 비전에는 자기 자신의 바람직한 미래 모습에 대한 언명이 없다. 비전 속에 자신의 미래 모습이 제시되지 않은 채 사회의 미래모습에만 초점이 맞추어져 있어, 구성원들은 실천적 동기부여를 시사받기 어려울 것이다. 그런데 ARKO2010에 보면, “세계적인 민간 문화예술지원 기구”가 되자는 비전선언이 있다. 이것은 위원회의 미래 모습에 대한 포부를 밝히는 표현이므로, 이상의 2개 비전을 합치면 좋은 보다 개선된 비전선언이 될 것으로 사료된다.
- 위원회의 전략에는 사업목표, 경영목표와 전략목표가 제시되어 있다. 이 세 가지 종류의 목표는 각기 어떤 개념이며, 서로 어떤 논리적 관계가 있으며 위계적 질서가 있는지 이해하기 쉽지 않다. 총체적으로 동 기관의 전력경영시스템은 미시적으로 한 부분, 부분들은 유용한 가치와 목표, 그리고 달성방법 들을 적시하고 있으나, 거시적으로 전체적인 논리성과 정교한 상호연계가 미흡하다. 이 점이 보완되면 보다 실행력 있는 전략시스템이 될 것으로 평가한다.
- 전략경영에 대한 직원들의 소신과 이해도와 관련하여, 일선직원들과 면담한 결과, 전략경영체계가 일선직원에게까지 의식화되고 매일의 업무처리에 효과적인 지침을 주기 위해서는 보다 체계적인 교육과 훈련이 필요하다고 평가한다. 다만 위원회의 제한된 인력을 가지고 현재와 같은 전략경영체계를 수립하고 운용할 수 있게 된 것은 위원회의 전사적 합의와 진지한 노력의 결과라 평가한다.

② 조직원의 역량결집과 이해관계자 관리를 위한 기관장의 리더십과 성과

- 위원장은 위원회 체제로 변환된 이후 증가되는 현장예술계의 요구에 부응하기 위하여, 사업 및 조직체제를 개편하였으며, 중장기경영전략인 ARKO Vision 2010을 선포하였다. 또한 재원고갈 위기에 대처하기 위하여 문예진흥기금 재원대책마련 협의체를 구성하고 내부적으로는 재원마련 TF를 구성하였다. 한편 문화관광부에게 기관장의 경영철학과 팝콘경영을 설명하고 지원을 요청하였다. 노동조합과의 협조관계를 위하여 노사공동워크숍을 개최하고 노사한마음 연극제작과 공연을 지원하고 노사한마음 바자회를 여는 등 지속적인 노력을 경주하였다. 위원장의 이러한 노력은 간부와 일선직원의 태도변화와 조직에 대한 자신감의 획득 그리고 조직원의 기관장에 대한 신뢰의 형성에 긍정적인 효과를 가져왔다고 평가한다.
- 특히 직원이 직접 제작하고 공연한 연극 "나비눈"은 대내적인 결속과 자신감의 회복, 예술창작의 어려움을 직접 체험하는 데서 오는 예술에 대한 보다 깊은 이해와 기관의 존재와 사명에 대한 긍지의 향상, 그리고 대외적으로는 조직의 활력과 가능성에 대한 긍정적인 평가를 획득(국민일보 평)하게 하였다.
- 위원장은 2006년 3월 직제개편을 통하여 4실 12팀에서 2실 6팀으로 하고, 보직자수도 22인에서 13인으로 축소하는 대폭적인 조직개편을 단행했다. 이러한 개편의 목적은 과거에는 산하예술관계인에게 자원을 분배하는 기능을 위주로 하던 조직에서 이제는 예술인이 정책주체가 되는 민간전문가자율조직의 이상을 조직구조의 모습으로 반영하고자 한 긍정적 노력으로 평가한다. 또한 이러한 전환은 참여정부의 정책기조와도 궤를 같이 하려는 노력이다.
- 위원장은 2005년도 경영평가 결과를 기관이 새롭게 태어나는 전기로 활용하기 위하여 비상한 개인적 헌신을 실천하였으며, 이러한 노력으로 전 직원의 역량을 한 방향으로 결집하는 긍정적 효과를 얻은 것으로 평가한다. 이제는 이러한 역량결집이 시스템적으로 제도화되고 운용되게 하는 차원으로 발전해야 할 단계라 판단된다. 이해관계자 관리에 있어서는 가장 직접적인 영향력을 가진 정부기관과 감독관청에 대하여 보다 적극적이고도 주도적인 관계설정을 위한 노력이 필요하다고 본다.

(2) 윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화 노력과 성과

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	8.000	B <sup>o</sup>	5.000

① 윤리경영 실천노력과 성과

- 위원회는 윤리경영 정착을 위하여 윤리경영 3개년 로드맵을 수립하고, 이의 체계적 추진을 윤리강령과 행동강령을 개정하였으며, 부서단위로 운영되던 윤리경영활동을 전사적으로 운영하기 위하여 윤리경영위원회를 구성하였으며, 정책기획팀과 경영지원팀 내에 전담직원을 배치하는 등 윤리경영 추진체계를 정비하였다.
- 위원회는 윤리경영의 정착을 위하여, 윤리경영 실천대회, 위험예방기여제도, 임원직무청렴계약제도, 법인카드의 클린카드제, 보조사업비 카드제, 윤리경영 모니터링 등의 제도를 마련하여 실시하고 있다.
- 위원회는 윤리의식 확산을 위하여 자체 및 외부강사를 초청하여 윤리교육을 실시하였으며, 윤리수첩 제작·배포, 윤리경영 홈페이지를 통한 윤리교육실시 등에 노력하고 있다.
- 위원회는 위원회의 핵심역량에 맞는 사회공헌 활동을 활발히 전개하였다. 위원회는 문화소외지역 방문을 통한 공연·전시, 우수문학작품 보급, 교정시설 방문 문화프로그램제공, 문화 바우처 사업 전개, 점자책·오디오 북 제작·배포, 예술현장 자원봉사제, 서울대 병원 환자 및 가족초청공연 등 사업을 추진하였는바 이는 바람직한 것으로 평가한다.
- 윤리경영은 윤리의 문제이기도 하지만 근본적으로는 경영의 문제이다. 따라서 윤리경영이 경영과정으로 체화되기 위해서는 기업가치 제고에 기여하도록 활용하는 것이 바람직하다. 즉 윤리경영의 도입이 기업의 경영성과와 연결된다는 점을 부각시켜 구성원들의 자발적 협력을 이끌어 내는 선순환구조를 구축하여야 할 것인데, 현 단계에서의 위원회의 윤리경영조직 및 그 운영성과는 이와는 조금 거리가 있는 것으로 판단된다.
- 기금의 윤리경영달성정도, 구성원들의 윤리마인드 형성정도, 윤리경영을 실천하여 이룩한 구체적인 성과 등에 관하여 기금 자체적인 조사도 필요하겠으나, 좀 더 객관적이고 전문성을 가진 외부기관을 통한 점검도 필요할 것이다.
- 위원회는 내부공익신고제도를 마련하고 이의 활성화를 위한 제반 조치를 취하고 있으나, 아직 그 성과는 미흡하다. 내부공익신고제도의 효율적인 운영을 통하여 구체적인 성과를 도출하여야 할 것이다.

② 이사회 활성화 및 비상임이사의 전문성 활용노력과 성과

- 위원회는 2006년도에 18회의 이사회를 개최하였고, 그 중 1회만 서면회의였는 바 이는 전년도에 비해서 크게 개선된 것이고, 타 기관의 경우와 비교하여도 우수한 편에 속하므로 긍정적으로 평가한다.

- 한편 이사들의 이사회 참석률은 상근 이사가 90.6%, 비상근 이사가 86.1%인 바 그리 낮은 수준은 아니라고 할 수 있으나 개선의 여지는 남아 있다고 판단된다.
- 이사회는 처리안건은 139건인데, 그중 26건이 의결안건이었고, 의결안건 중 수정의결이 6건이며, 유보 안건이 1건이다. 한편 회의록에 나타난 안건의 면면을 살펴보면, 상당수가 위원회의 정책결정과 관련된 사항으로서, 보고 및 직제개정안이 많았던 다른 기관의 예에 비추어 보면, 위원회의 이사회는 그 설치목적 및 위상에 부합하는 활동을 펼친 것으로 긍정적으로 평가된다.
- 이사회 비상임이사들이 이사회 산하 각종 소위원회의 위원장, 또는 위원으로 소속되어 활동하고 있는 바 이는 한편으로는 현장의 소리를 이사회에 의결에 반영하는 긍정적인 역할을 하는 것으로 볼 수도 있으나, 소위원회가 직능별로 분류되어 있어 자칫하면 직역이기주의에 경사될 수 있고, 또한 이사회에 권능을 해치거나 기능 일부를 제한하는 결과를 초래할 수도 있으므로 소위원회의 대국적이고, 조심스런 운영이 필요하다.

③ 경영공시 제도의 내실화 등 경영투명성 제고 노력과 성과

- 위원회는 정보공개 심의회를 구성·운영하면서 정보공개를 통하여 경영의 투명성을 제고하기 위한 노력을 하고 있고, 또한 정보공개 절차의 투명성을 위하여 정보공개 운영 매뉴얼을 제작·보급하였다.
- 위원회는 정보공시항목을 확대·강화하여 전자결재문서 인터넷 공개, 사무처 업무보고자료 공개추가 등의 조치를 취하고 있으며, 임원 업무추진비 내역을 인터넷 홈페이지 경영공시란을 통해 공개하고 있다.

(3) 경영혁신 노력과 성과

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	10.000	B <sup>o</sup>	6.250

① 혁신전략과 리더십

- 한국문화예술위원회는 전 직원이 참여한 혁신 워크숍과 환경 여건 분석 등을 통해 혁신 목표를 설정하였다. 미션-비전-혁신목표 등이 체계적으로 연계되어 있으나 혁신추진목표 추진일정 및 방법 등에 대한 설명은 보완이 필요하다. 혁신목표 달성을 위해 혁신과제를 도출하면서 전략적 우선순위와 중요도에 따라 혁신과제를 선정하고 있으나 과제별 실행가능성이나 타당성에 대한

내용이 부족하다. 혁신과제별 성과목표가 명확하지 않아 실행력이 낮은 것으로 판단되므로 세부 과제별로 구체적인 성과목표를 제시하는 것이 필요하겠다. 기관의 주요 혁신수단으로 혁신홍보지 발간, 혁신방 운영, 교육 등을 통해 변화관리를 수행하고 있으나, 혁신을 제도적으로 뒷받침할 수 있는 장치는 미약한 것으로 판단된다. ISP, BSC 등을 수행한 결과를 일회성이 아니라 조직에서 적극적으로 활용할 수 있는 방안을 마련하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

- 기관장은 ‘톡톡 튀는 혁신 팝콘 아르크’라는 브랜드를 중심으로 혁신을 강조하고 있다. 참여, 소통, 환류, 신상필벌의 경영방침과 창의성, 공동체의식, 상호신뢰의 실천덕목을 중심으로 전개하였다. 또한 혁신점화 및 확산을 위해 월례조회 및 혁신정보지를 통해 격주 혹은 매월 혁신을 강조하고 직원과의 다양한 대화를 격주로 추진하였으며, 혁신과제 설정에 직접 참여하고 다양한 혁신조직을 구성하는 등 혁신추진에 노력하였다. 그러나 혁신 분위기의 확산 실적이나 혁신추진 성과를 제시하지 못했다. 기관장은 혁신 장애 요인의 파악 및 해결을 위해 위원장 단독 모니터링(e-mail 대담)과 시스템을 통한 지속적 모니터링으로 혁신 장애 요인을 파악하고, 예산미반영 혁신과제 추진, 직원 성과급 지급률 확대, 전문 인력 활용, 계약직 애로사항 해결 등의 조치를 취하였다. 그러나 혁신 장애요인과 조치실적간의 연계성은 미흡하였다. 기관장의 솔선수범한 혁신활동 참여로는 월례조회를 간담회 등 쌍방향 커뮤니케이션으로 바꾸는 제안을 하고, 내부 혁신 정보지에원고를 손수 게재한 실적은 있으나 보다 다양하고 창의적인 활동이 요구된다.
- 임원의 혁신활동 지원 면에서는 임원층의 혁신지원 및 실행을 위한 역할이 사무처장의 혁신과제 관리 이외에 특별히 부여되어 있지 않았다. 전사적 혁신의 성공적 실행을 위해 모든 임원 및 간부층에게 다양한 역할을 분담하여 부여하고 이를 체계적으로 관리할 필요성이 있다. 사무처장을 중심으로 솔선수범한 혁신활동(예: 교육혁신 및 확대 사례)이 제시되어 있으나, 이러한 사례가 임원의 혁신의지를 반영하기는 하나 조직의 혁신 확대를 유도하는 성공사례로 보기는 어려웠다.

## ② 혁신제도와 구성원 혁신역량

- 한국문화예술위원회는 혁신 성과팀을 중심으로 혁신을 추진하고 있으며 혁신 조직에 실질적인 권한을 부여하고 있으나, 현장의 자발적 혁신추진을 위한 현장 조직 및 본부-현장 조직 간의 연계 협력 시스템에 대한 체계화는 다소 미흡한 수준이다. 반면 혁신 역량을 강화하기 위한 노력은 적절하다고 판단된다. 현장조직에 대한 혁신지원 정도는 고객접점 부서에 대한 지원이 적절하게 이루어지고 있으나, 산발적인 지원이 아닌 지속적인 혁신성과를 창출할 수 있도록 제도화된 지원시스템이 요구된다.

- 혁신 인센티브 체계 구축 정도는 타 조직이 추진하고 있는 일반적인 혁신활동에 비해 다양성이 매우 부족하며 혁신활동의 평가, 보상 반영에 대한 구체적인 설명 또한 부족하다. 경진대회 포상금의 시행으로 혁신 동기부여 체계를 구축하고는 있으나 만족할 만한 수준은 아닌 것으로 보인다. 혁신 추진상황 점검 및 운영 면에서는 주간회의 및 경영혁신위원회를 통해 혁신 추진 상황을 점검하고 있으나 점검 대상, 점검 내용 및 기준 등의 측면에서 체계성이 부족하였다. 2006년 10월 BSC 시스템을 도입하여 성과관리 체계를 구축하였으나 아직은 운영 초기 단계이기 때문에 효과적으로 추진성과의 점검 및 피드백이 이루어지는지 확인하기 어려웠다.
- 혁신성과의 홍보를 위해 공중과 방송의 시사교양 프로그램을 통해 적극적인 혁신 홍보 활동을 전개하였고, 혁신사례집을 발간 및 배포하여 혁신성과를 홍보하였다. 혁신성과의 확산을 위해서는 비영리단체 기부금 모금기법 전수 등 다양한 우수혁신사례를 외부기관에게 전파하였다. 혁신 필요성에 대한 설문조사 시행결과, 필요성 인식 정도가 높지 않았다. CoP 등에 대한 참여가 늘었다는 점에서 구성원들은 성과향상을 위해 혁신활동 기여도가 높다고 판단하고 있으나 이에 대한 직접적인 조사가 이루어지지 않는 점이다. 혁신 아이디어 파악과 제안을 위한 노력과 실적 면에서는 혁신 제안을 검토하는 심의 위원회의 구성과 운영 등 혁신 제안 관련 체계적 관리 시스템에 대한 보완이 요구되며 혁신 아이디어에 대한 공유 및 추진절차에 대한 업무프로세스 등 관리 체계가 불분명한 점에 대한 개선이 필요하다고 판단된다. 혁신제안이 위원장에게 직접 전달되고 있으나 혁신위원회를 거쳐서 관리하고 위원장에게 보고되는 것이 보다 바람직하다고 판단된다.
- 부족역량을 파악하고 이를 토대로 비교적 체계적인 교육훈련 계획을 수립하고 실천해 나가고 있다. 규모가 작은 조직임에도 불구하고 직원들의 역량개발 강화 노력을 기울이고 있는 점은 높이 평가된다. 인당 교육비, 교육 참여 및 교육성과에 대한 명확한 통계치가 제시되지 않으며 학습하는 분위기를 조성하기 위하여 자발적 학습동아리 활동의 활성화, 학습 발표대회 및 우수 사례 발표대회 등 다양한 활동이 요구되나 일반적인 교육지원 수준에 머물고 있다. 우수 CoP 시상, 우수 지식경영활동 인센티브, 연말 성과급 연계 인센티브 등 인센티브 제도와 공동 학습 촉진을 위한 유인 체계를 통해 양호한 성과를 거두고 있으나 학습이 조직성과에 기여하는 정도는 내부적인 과제의 추진현황과 일부 성과가 표현되어 있으나 이를 통한 구체적인 조직성과나 실적이 개선되었다고 판단하기 어려웠다.

### ③ 혁신성과와 개선도

- 한국문화예술위원회는 고객 최우선 경영 향상을 위해 예술정보관 공간 리모델링을 통한 고객중심의 공간 창출을 추진하였는데 이는 그 주제가 혁신과 고객만족의 방향성에 일치하나 공간 개조는 일회성으로 그치기 쉽고, 그 결과를 얻기 위해 상대적으로 큰 비용이 필요하다는 점에서 혁신성으로 보기에는 무리가 있다고 할 수 있다. 추진과정을 보면 단순한 공간 재배치가 아니

라 고객의 니즈를 철저히 파악하여 내부 직원의 불편을 감수하더라도 고객중심으로 리모델링했다는 점은 높이 평가될 수 있다. 시설확충으로 인한 효과와 고객만족도 상승을 성과지표로 제시하고 있으나 대폭 향상으로 보기는 어렵다고 생각된다. 극장 여성 화장실 증축의 경우, 상기 과제와 마찬가지로 공간이나 시설에 대한 개선과제는 높은 평가를 받기 어려우며, 최종적인 결과물이 외부 건설업체에 의해 이루어진다는 점도 문제가 있다. 추진과정을 보면 그 과정이 어떠한지라도 결국 여자 화장실이 늘어났다는 것 이외에 혁신 활동으로 보기에 무리가 있다. 성과지표로 고객만족도 상승을 제시하고 있으나, 실질적인 향상으로 보기에 어렵다고 판단된다.

- 일하는 방식 개선에 대한 사례로 업무 매뉴얼의 지속적인 개선, 활용을 들고 있는데 업무 매뉴얼을 표준화하고 조직구성원 전체가 공유할 수 있도록 체계적인 업무관리 기반을 구축하여 인사 이동시 업무 인수인계의 철저화 및 조기 업무과약이 가능하게 되는 등 업무 효율성 제고에 기여할 것이라고 생각된다. 그러나 업무 매뉴얼 활용은 지식관리의 일환으로 이미 일반화된 내용이기 때문에 참신성 등이 그다지 높지 않다고 보여 진다. 간부회의 방식을 보고에서 토론으로 개선하여 업무 효율성 향상에 기여한 점은 인정되나 회의 방식개선이 주된 내용으로 해당 기관의 핵심 기능을 강화 또는 개선하기 위한 일하는 방식의 개선과는 다소 거리가 있다고 판단된다. 투명성 강화를 위해 내부결재 문서의 인터넷 홈페이지 공개를 추진하였는데 2007년부터 책임경영에 대한 노력 및 실적이 나타날 것으로 예상된다.
- 기관이 2006년에 추진한 대표적인 혁신사례로서 ‘역발상을 통한 사이버 문학광장 운영’을 들었는데 실패한 국고사업을 인수하여 문학콘텐츠 확보 등 다양한 활동을 전개하여 국내 유일의 문학포털로 자리매김하였다는 점에서 큰 의의가 있다. 다만 2004년도부터 시작된 연속과제라는 점에서 참신성이 다소 떨어지나, 제휴 및 연대 등 추진 과정상의 적극적인 활동은 긍정적으로 평가될 수 있다.
- 전년에 대비해서 혁신단계가 1단계 상승한 것으로 평가되었으나, 전반적인 혁신성과와 개선도가 아직도 많이 부족한 것으로 보인다. 한국문화예술위원회의 조직 특성을 감안한 보다 독창적이고 실질적인 혁신활동이 필요하며 특히 조직 구성원의 혁신 필요성에 대한 인식 문제와 혁신 실행력에 대한 전사적인 노력이 요구된다.

#### (4) 고객만족도

##### ① 고객만족 개선도

평가 방법	가 중 치(점)	개선도	득 점(점)
계 량	4.000	87.2	3.328

② 고객만족경영체제 구축 노력과 성과

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등 급 평 가	4.000	B <sup>o</sup>	2.500

- 고객만족 전담부서를 설치하고 고객접점 서비스 품질관리 및 고객대응 역량을 강화하기 위해 노력했다. CS경영 TF를 구성하고 상근 전담 인력 2명을 지정했으며 일차적으로 문예진흥기금 사업의 고객분석과 고객수요 등에 대한 조사연구를 실시했다. 특히 고객만족 모니터링 지수 및 성과관리 컨설팅 등 운영매뉴얼 개발에 역점을 두었다. 문화예술위의 고객만족 대응체제는 현재 초기적인 단계, 즉 구축단계에 진입한 것으로 볼 수 있다. 앞으로 하드웨어적으로 구축된 CS 추진시스템을 유기적인 연결망을 통해 전사적, 통합적으로 추진해나가는 것이 과제다.
- 고객대응체제를 강화하기 위한 노력의 일환으로 고객군을 사업수행군, 시설운영군, 전략지원군 등으로 세분화하여 그에 따른 각각의 수요와 필요 서비스 특성을 파악함으로써 고객만족경영을 실행하기 위한 기반을 마련했다. 문예진흥기금 사업 지원절차 추진에 따른 고객접점 서비스와 연계된 현장밀착형 고객관리 프로세스 설계를 통해 서비스의 라이프 사이클 과정 내에서 고객의 요구를 수시로 반영하려는 노력을 기울였다.
- 고객만족 평가지수(CSI matrix) 모델을 만들었는데 이는 문예진흥기금 사업의 정책목표, 고객수요기반에 연계된 행정서비스 및 프로그램의 포지셔닝 등을 체계화하기 위한 것이다. 문화예술위원회의 서비스 특성상 고객 및 사업의 내용이 세부적이고 구체적인 것에서 광범위하고 전국민을 대상으로 하는 것까지 다양하기 때문에 이같은 평가지수의 개발은 앞으로 고객서비스를 평가하고 향상시키는 데 도움이 될 것으로 판단된다. 특히 프로그램의 목표에 따라 고객만족도의 가중치를 달리함으로써 일반 대중에게 필요하지만 만족도가 낮은 사업도 지속적으로 추진해 나갈 수 있도록 한 점은 인정된다. 전반적으로 문화예술위원회의 고객대응체제를 개선시키려고 노력한 점은 인정되나 이 같은 체제를 신속하게 정착시키고 활성화시키는 것이 중요하다.
- 고객만족도 조사를 내외부 기관에서 시행하고 있으며 이를 통해 고객만족도를 개선하기 위한 프로그램을 연구개발하고 컨설팅을 받고 있다. 또한 고객만족도 조사 결과를 성과에 반영하고 있다. 다만 성과에 반영하는 방식이 보다 체계화·정밀화될 필요가 있으며 기준도 명료하게 다듬는 것이 필요하다.

- 환경변화에 따라 고객의 범주가 변화하고 있다. 고객에 대한 정의를 다시 한번 체계적으로 하고 그에 맞는 홍보방법을 개발하여 고객접점 기회를 확대하고 각종 인터넷 커뮤니티, 블로그, 카페 등을 통해 고객과 만나는 방법도 고려해 볼 필요가 있다. 외국에 있는 고객, 한국에 온 외국고객, 초중등생 등 다양한 고객층을 확보하고 고객층의 외연을 넓히기 위한 노력도 필요하다.
- 온라인 고객참여 창구를 개선하여 사이버 민원, 정책토론폰방, 위원장과의 대화방 등을 운영하고 있다. 홈페이지 구성을 새롭게 개편하고 이용자의 편의를 제고했다. ISP(Information Strategic Planning) 구축과 연계한 고객관계관리 시스템을 수립하기 위해 노력중이다. 문화예술인들의 인터넷 접근성이 일반 고객보다 낮다는 점을 감안하더라도 온라인 고객참여센터 등 온라인을 이용한 각종 제도개선이 다소 더디다는 점을 지적하고 싶다. 앞으로 문화예술 기반을 확대하기 위해서라도 보다 활발한 온라인 기반 확대를 추구해야 할 것이다.
- 문화예술행정 서비스 현장의 운영 및 온라인 서비스를 확충하고 있다. 고객만족 경영 프로토콜 제정을 통한 CS 변화와 혁신을 위한 각종 노력을 기울이고 있다. 앞으로 조직 전체 구성원들이 진정한 고객 마인드 및 고객중심적 서비스마인드를 갖게 하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. CS 교육을 강화하고 기관장이 출선수범함으로써 직원들의 마음을 고객중심으로 변화시키려는 노력이 계속되어야 한다.
- 기관장은 고객만족도 조사결과를 세심하게 챙기고 있으며 고객건의사항에도 많은 관심을 기울이고 있다. 대고객 서비스를 일상적으로 하는 단계에서 벗어나 창의적으로 발상전환하기를 요구하고 있다. 즉 상냥한 태도, 웃음짓는 얼굴, 친절 등을 기본으로 하되 더 나아가 고객에게 창의적으로 봉사하기 위한 방법을 개발하려고 노력하고 있다.
- 기초예술의 중요성을 홍보하기 위해 언론사와 노력하고 있으며 직원들이 직접 연극을 제작하고 연기하는 체험을 함으로써 고객을 이해하려는 노력을 기울이고 있다. 탈락자 포럼 등을 열어 기금 신청에서 탈락한 사람들에 대해 설득하고 배려하는 작업을 하고 있다.
- 다만 전반적인 홍보나 대 고객관계 등에서 인터넷을 기반으로 한 제도나 장치가 더욱 활발하게 개발될 필요가 있다.

(5) 생산성 관련지표

① 노동생산성

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
사업비집행액/인원= f(시간)	10년추세치	499.496	706.560	91.577	4.000	3.663

- 사업비 집행액/인원은 2006년 706.6백만원을 달성하여 표준치인 499.5백만원을 현저히 상회하여 3.663점으로 평가한다.
- 2006년 복권기금 538억원의 전입 등, 사업비 집행액이 과거 추세에 대비하여 급격히 증가함에 따른 것으로 판단된다.

## 4. 주요사업부문

### (1) 사업내용의 적정성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	2.000	C	1.000

#### ① 사업목적과 내용의 적정성

- 한국문화예술위원회(이하 위원회)가 문화예술진흥원에서 2005년 8월 26일에 새로 발족되었으므로, 2006년도 사업 평가가 실질적인 위원회에 대한 평가일 것으로 보인다.
- 위원회가 사업추진의 수단으로 사용하는 문예진흥기금은 문화예술진흥을 위한 사업이나 활동을 지원하는 것을 목적으로 하고 있으며, 세부적으로는 문화예술의 창작과 보급, 민족전통문화의 보존·계승 및 발전, 문화예술인의 후생복지증진, 지방문화예술진흥기금에의 출연 등이다(문예진흥법 제20조).
- 문예진흥기금은 2006년도 사업비로 약 1,139억원을 사용하였는데, 이는 위원회조직으로 전환된 후 전년대비 4.8%가 감소한 결과이다. 이중 예술창조역량강화 사업에 291억원, 문화예술향수 기회확대 사업에 391억원, 문화예술매개활동확대 사업에 160억원, 지역문화활성화 사업에 281억원 그리고 문화예술교류활성화 사업에 46억원이 사용되었다. 따라서 과거에 지적된 사항인 “재원배분이 수요자의 향수기회 확대”에 편중되어 있다는 점은 개선되지 않았지만, 예술창조역량강화 사업이 전년대비 43.8%가 증가하여 문화예술의 창조수준 향상에 긍정적인 효과를 주었으므로 평가된다. 재원배분 편중 문제는 복권기금 전입금의 의무적 용처에 기인한 구조적인 것으로서 향후 복권기금위원회와 업무조율이 필요한 사항임을 제언한다.
- 위원회 비전이 창의적인 사회, 성숙한 사회, 열린 사회 등 3가지로 설정되었으나, 2007년부터 창의성, 다양성, 소통, 공정성 등 구체적으로 전환함으로써 세부 실천 사업과의 연계성을 갖도

록 개선하였다. 그러나 위에서 제시한 세부사업과 어떤 연계성을 갖고 있는지에 대해서는 여전히 모호하다. 앞으로 5대 중점사업과 비전의 연계논리 개발과 그에 따른 세부사업의 개발이 필요한 것으로 평가된다.

- 새로운 예술세계의 개척 사업은 신진예술가 발굴, 실험활동 진작, 다양한 예술인력 육성 등을 목적으로 하고 있고, 세부사업은 6개 사업으로 구성되어 있다. 그 중 5개 분야는 모두 공익성 사업으로서 새로운 예술세계의 개척이라는 전체 사업의 목적과 일치하고 있으나, 청년인턴채용 지원 사업은 청년실업 해소와 전국 문화예술단체들의 재정부담 경감의 특성이 강한 것으로 원래 사업 목적과 거리가 먼 것으로 평가된다.
- 예술현장의 자생력 확보 사업은 총 7개로 구성되어 있는데, 기타 직접과 민간보조, SOC 사업 등 다양한 방식으로 지원되는 특성을 갖고 있다. 동 사업들은 자생력 확보 차원에서 두 가지로 분류되는데, 하나는 기간문예단체의 주요 사업 지원과 다른 하나는 공간운영 관련 사업이지만, 후자 쪽이 매우 편중되어 있다. 문제점으로 지적할 수 있는 것은 첫째, 기간문예단체지원의 경우 사업의 유사성과 중복성에서 논란이 있을 수 있다는 점과, 둘째는 문화예술연수원 사업비의 비중이 상대적으로 매우 높은 반면, 사업내용이 무대예술에 편중 지원하고 있으며, 교육사업 역시 향후에도 차별성을 가질 수 있을지는 불확실하다는 점이다.
- 예술의 가치확산과 보전 사업은 예술의 사회적 인식 제고와 예술조사 연구 및 보전활용으로 구성되어 있으며, 사업의 종류로는 문화예술서적발간, 문화예술 사회공헌활동 지원 및 이미지제고, 기초예술정책연구 및 예술보존연구 사업으로 되어 있다. 그 중 문화예술지 정간물 발행은 재정 지원의 타당성이 있음에도 불구하고 향후 정체성과 차별성 면에서 명확히 개선할 필요가 있다.
- 지역문화활성화 사업은 전년에 이어 재평가된 것으로서 지방의 문화수준 격차 완화와 지역문화 예술의 활성화를 도모할 목적으로 수행된다. 그 구성은 무대공연제작작품지원, 전국연극제 및 무용제 지원, 문화의 달 행사 지원, 지역문화협의체운영 등으로 되어 있는데, 지역의 문화예술 분야가 매우 광범위하고 활성화될 수 있는 분야는 지역별로 큰 차이가 있다는 면에서 현재의 사업구성이 과연 지역문화활성화라는 목적에 실질적으로 부합하는지 의문의 여지가 있다고 보겠다.

## ② 사업대상 또는 수혜자 선정의 적정성

- 새로운 예술세계의 개척 사업은 새로운 분야와 신진인력 발굴 및 지원이 핵심분야라고 볼 때 비핵심분야인 무대예술인재교육지원, 청년인턴채용지원 등에 많은 지원이 수행된 반면, 핵심분야인 차세대작가발굴육성프로그램과 다원예술지원 사업 등은 상대적으로 매우 적은 액수가 지원되어 수혜자 선정이 적정하지 못한 것으로 평가된다.

- 예술현장의 자생력 확보 사업의 경우 주로 미술과 공연 분야의 하드웨어와 프로그램 및 교육지원이 이루어지고 있는 바 그 밖의 분야에 대한 지원은 이뤄지지 않은 것으로 나타난다. 이는 자생력 확보를 필요로 하는 분야는 우리나라 현실로 볼 때 다양하게 있을 수 있으므로 향후 다양성을 높이는 방향으로 수혜대상자를 선정할 필요가 있다.
- 예술의 가치확산과 보존 사업에서는 문화예술연구조사사업과 예술보존조사연구지원 사업을 보다 강화할 것을 권장한다. 우리나라의 현재 연구체제로는 예술분야에 대한 미시적 관점에서 심층적이고 과학적인 연구작업과 자료 축적이 절실히 필요하니 만큼 예산증액이 요청된다고 하겠다.
- 지역문화예술의 진흥 사업은 지역문예진흥지원, 무대공연작품에 대한 지원, 전국연극제 및 전국무용제 개최 지원, 문화의 달 행사, 지역문화협의체 운영 등으로 구성되어 있다. 이 사업 역시 공연예술에 편중 지원되고 있으며, 문화의 달 행사의 경우 사업의 특성이 뚜렷하게 나타나지 않고 있어 이에 대한 개선이 요구된다.

(2) 사업운영의 효율성 제고 노력

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	2.000	B <sup>o</sup>	1.250

① 성과평가지표와 성과관리체계의 합리성

- 2006년도 성과평가지표와 성과관리체계는 예술위원회의 정책연구팀에 의한 '2006년도 종합운영평가 추진계획'과 '문화관광부의 문예진흥기금사업 평가체계 개발 연구' 자료에 의거 마련되어 있어 대체로 사업운영의 효율성 제고에 노력을 기울인 것으로 평가된다. 또한 각 사업의 성과평가지표로서 국민만족도, 관객만족도, 참여도 등을 잘 제시하고 있다.
- 그러나 각 사업별로 특성이 다른 만큼 차이점을 고려한 사업 평가가 필요한 것도 있을 수 있으므로, 이 평가의 신뢰도를 입증하기 위해서 관련 평가자료를 더 보강할 필요가 있다.
- 사업에 따라서는 사업의 핵심 고객이 관객 외에도 프로그램 제공자의 만족도가 있어야 사업의 효율성을 제대로 평가할 수 있을 것이다. 아울러, 예술의 가치확산과 보존사업에서 연구지원 사업은 결과물의 평가가 정책수요자이므로 이들을 대상으로 만족도 조사도 병행되어야 할 것이다.

## ② 사업 운영방식의 개선 노력

- 새로운 예술세계의 개척 사업은 선정된 지원대상자의 사정으로 사업을 포기하는 예가 발생하였다. 그러나 유예기간 내 통보하도록 하여 차순위 사업이 승계하도록 조치함으로써 불용예산을 최소화하는 노력을 기울였으며, 신진예술가뉴스타트프로그램은 신진예술가의 활동실적이 많지 않음을 고려하여 지원심의를 강화하는 절차를 마련하는 등 개선 노력을 보였다.
- 기타직접, 민간보조, SOC 등 다양한 사업이 포함되어 있는 예술현장의 자생력 확보 사업은 많은 경우 공연장, 미술관, 정보관, 연수원 등 공간운영을 주 기능으로 하고 있는데, 천편일률적으로 문화예술위원회가 직접 운영하는 방식이 가장 효율적이라고 평가하고 있지만 그 타당성은 견고하지 못한 것으로 평가된다. 왜냐하면 사업에 따라서는 설립초기는 위원회가 직접 담당하더라도 그 운영의 효율성은 민간기관이 수탁하고 이를 철저히 위원회가 감독하는 방안이 더 바람직할 수 있기 때문이다. 그 운영방식에 대한 검증은 연구조사를 통해 실시할 필요가 있다고 본다.
- 예술의 가치확산과 보전 사업에서 문화예술지 정간물 발행에서 정체성 부족이 문제점으로 지적되어 간기를 변경하고 편집위원회 강화 등을 추진한 노력은 있었으나, 개선과정에서 실시한 편집위원회와 예술위원회 직원 설문조사 방법은 객관성 면에서 견실하지 못한 것으로 판단되어, 향후에는 외부평가에 의한 객관성 확보와 수익성 제고 방안을 마련할 필요가 있는 것으로 평가된다.
- 지역문화활성화 사업은 실제 시행이 각 광역지자체를 통해 이루어지므로 2007년부터 지역문예진흥기금지원과 무대공연작품 제작지원을 통합하여 지역문화예술지원으로 추진하는 방식으로 개선한 것은 긍정적이라고 할 수 있다. 그러나 이 사업이 수도권과 지방간 문화 격차 해소와 지방의 역량 강화를 위한 것이라고 할 때 지방자치단체간 격차 문제는 어떻게 해결하는지에 대한 기준은 명확치 않다. 기금과 지방비간 1:1 매칭펀드는 지자체의 의지를 반영하려는 좋은 방안이지만, 문화역량은 잠재적으로 많으나, 매칭펀드 제공 능력이 적은 다시 말해 세수가 적은 지방자치단체의 문화역량을 어떻게 제고할지에 대한 고민도 필요할 것으로 보인다.

## (3) 지원심의를의 공정성 제고

### ① 심의위원 선정의 공정성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	1.000	B°	0.625

- “지원심의운영규정”을 제정하고 심의위원추천위원 제도를 도입하는 등 심의위원 선정의 권한 분산 및 선정 절차를 제도화함으로써 심의위원 구성의 공정성을 제고하는 노력을 했다.
- 개선된 내용을 보면, 분야별로 위원회위원장이 심의위원 추천위원(분야별 각 2인 총 16인)을 위촉하고, 위촉된 추천위원이 심의위원 후보를 2~3배수로 선정하고 난 후, 11인 위원회 회의를 거쳐 최종 결정하게 되어, 위원장의 권한이 행사될 수 있는 여지를 크게 줄였다. 다만 위원회 위원장이 11인 위원회 구성원이므로 위원장의 결정권이 완전히 배제되지 못한 점은 추후 그 객관성을 검토할 사항으로 판단된다.
- 현재의 심의제도는 그 취지가 공정성과 형평성을 위한 좋은 모델이라는 점은 일부 인정되지만, 여타 국내 위원회와는 달리 문화예술의 범위가 광범위하기 때문에 현재처럼 장르별로 매년 심의위원회 위원들로 재구성해서 심의하는 것이 책임성과 공정성을 보장하는지는 의문의 여지가 있다고 본다. 따라서 문화예술분야의 심의에 있어서는 전문성과 책임성이 보장되는 상근전문위원이 수사와 상시심의를 전담하도록 하는 방안을 검토할 필요가 있다고 평가된다.
- 아울러 심의위원들과 이들이 속한 단체들의 지원금 수혜 형평성 시비가 있는 만큼 모든 지원금 수혜자 명단과 사업 명을 매년 인터넷(DB화 작업 포함)과 인쇄물로 연차보고서를 작성하고 공개함으로써 책임성과 투명성을 제고할 필요가 있다.

② 지원심의 결과의 공정성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	1.000	B°	0.625

- 지원심의 결과의 공정성을 기하기 위해 전년도 지적사항인 심의위원 친인척 배제 권고와 관련하여 심의위원 기피제도를 규정화하고 심의위원 기피의 대상 범위를 명문화하여 제도적인 장치를 마련한 것은 크게 개선된 점이라고 하겠다.
- 그러나 심의기피제도가 심의위원의 자발적 참여를 전제로 하고 있기 때문에 그 실효성이 떨어질 우려가 있는 것도 사실이므로 이에 대한 보완책으로 심의위원 중 이해 관련사항에 대해 심의기피를 하지 않은 경우 제재하는 제도적 장치 또한 마련할 필요가 있다. 이에 대해서는 전년

도 평가의 지적사항임에도 불구하고 단순히 ‘적절한 행정조치’를 취할 것이라고 그친 점은 미흡한 개선대책이라고 평가된다.

- 연간 5천건이란 방대한 양의 신청건수에 대해 서면평가가 심의 한계성을 갖고 있다는 점을 인터뷰에 의한 심층 심의제도로 전환한 것은 바람직한 개선이지만, 모든 사업들에 적용하기에는 비효율적이므로 신진예술가, 새로운 분야 또는 혁신 분야 등에 국한할 필요가 있다. 이런 점에서 신진예술가 뉴스타트 및 지속 프로그램 지원, 다원예술지원 등은 유용하지만, 공연예술전문단체 집중육성 사업과 예술전용공간 지원 사업은 재검토가 필요할 것으로 판단된다.

#### (4) 주요사업의 활성화 정도

##### ① 예술창조역량 강화사업

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
주요사업활성화집행액 =f(시간)	5년β분포	17,919	29,129	100	2.000	2.000

- 예술창조역량강화사업의 실적치가 29,129백만원으로 표준치인 17,919백만원을 현저히 상회하여 2.000점으로 평가한다.
- 창조역량강화사업 전체가 전반적으로 과거 추세 대비 예산의 증가가 많았기 때문인 것으로 판단된다.

##### ② 문화예술향수기회확대사업

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
주요사업활성화집행액 =f(시간)	5년β분포	25,283	39,146	100	2.000	2.000

- 문화예술향수기회확대사업의 실적치가 39,146백만원으로 표준치인 25,283백만원을 상회하여 2.000점으로 평가한다.
- 문화예술향수기회확대사업 전체가 전반적으로 과거 추세 대비 예산의 증가가 많았기 때문인 것으로 판단된다.

③ 문화예술 매개활동 지원사업

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
주요사업활성화집행액 =f(시간)	5년β분포	5,622	8,879	100	2.000	2.000

- 문화예술매개활동확대사업 실적치가 8,879백만원으로 표준치인 5,622백만원을 상회하여 2.000점으로 평가한다.
- 문화예술매개활동확대사업 전체가 전반적으로 과거 추세 대비 예산의 증가가 많았기 때문인 것으로 판단된다.

④ 지역문화활성화 지원사업

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
주요사업활성화집행액 =f(시간)	5년β분포	21,909	28,124	87.368	2.000	1.747

- 지역문화활성화사업의 실적치가 28,124백만원으로 표준치인 21,909백만원을 상회하여 1.747점으로 평가한다.

⑤ 문화예술 교류활성화 지원사업

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
주요사업활성화집행액 =f(시간)	5년β분포	4,201	4,738	76.645	2.000	1.533

- 문화예술교류활성화사업의 실적치가 4,738백만원으로 표준치인 4,201백만원을 상회하여 1.533점으로 평가한다.

(5) 지원사업의 평가와 환류

① 성과관리체계의 가동율

지 표 산 식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
(실적-최저목표)/(최고목표-최저목표)×100	목표대실적	1,203개	96.4%	86.776	5.000	4.339

- 성과관리체계의 가동율은 2005년 목표치에 조금 못미쳐 4.339점으로 평가한다.

② 지원사업 성과관리체계와 평가결과의 환류를 통한 활용

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	1.000	C	0.500

- 작년에 비해 지원사업 성과관리체계 개선을 위해 많은 노력을 기울인 것으로 보인다. 사업의 성과관리 평가에 있어 문화관광부, 자체평가, 외부평가 등 객관적인 평가가 되도록 하였으며, 성과지표의 개발도 상당한 진이 이뤄진 것으로 평가된다.
- 그러나, 일부의 평가지표들이 여전히 단순한 측정으로 되어 있어 사업목적을 달성하기에 부적합하고, 또한 목표치 설정도 합리적으로 이뤄지기 어려운 점이 발견되었다. 이러한 예는 새로운 예술세계의 개척 사업, 예술현장의 자생력 확보, 지역문화활성화 사업 등에 나타나 있다. 평가지표는 국민만족도 지표를 많이 활용하는 것이 위원회의 사업평가 특징으로 보이는데, 위원회 사업이 직접 사업도 많이 있는 만큼, 이에 참여하는 프로그램 제공자가 판단하는 만족도 조사, 그리고 관련 전문가가 판단하는 정책만족도 조사 등도 추진되어야 합리적인 성과관리체계가 될 것으로 보인다.
- 평가결과의 환류 기능을 강화하기 위해 성과평가 결과에 대한 심의반영률을 상향 조정하는 것은 좋은 개선사항이다. 그러나, 전반적으로 볼 때 성과평가 결과에 대한 명시적인 공개와 환류 실적은 사업 전체에 잘 드러나지 않은 것은 아쉬운 점이라 할 수 있다.

③ 지원사업 평가 및 환류제도 개선을 위한 노력의 정도

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	1.000	C	0.500

- 지역문화예술의 진흥 사업에서 국회국정감사의 결과 지적사항을 사업에 반영하여 장기적으로 실력 있는 예술인과 예술단체를 길러내고 현장을 활성화시키도록 노력한 점이 매우 긍정적인 개선사항으로 평가된다. 그러나 3년 지원받은 후 경쟁력을 갖춘 그 단체가 또 다시 계속해서 지원받을 가능성을 배제하지는 않지만 형평성을 감안하는 제도적 장치도 필요할 것으로 보인다.
- 지원사업에 대한 평가 및 환류제도 개선은 위원회가 2005년에 발족되었다는 점에서 보면 현 시스템은 크게 발달한 수준으로 평가된다. 그러나 전반적으로 볼 때 사업평가와 이와 연계된 환

류 실적은 아직까지 많이 발견되지 않고 있다. 사업 추진상의 문제점 발굴과 이에 대한 개선방안을 마련하는 일이 중요한데, 이를 위해서는 단순한 평가지표를 개발하기보다는 각 사업에 대한 조사연구를 통해 데이터를 축적하는 일이 보다 중요할 것으로 보인다. 왜냐하면 평가지표를 개발했다고 해도 축적된 데이터가 없다면 실행에 옮기기 어렵기 때문이다.

## (6) 지원사업의 성과

### ① 지원사업 관심도를 통한 성과측정

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
총지원신청건수= f(시간)	10년추세치	5,495	7,541	94.519	4.000	3.781

- 지원사업관심도를 통한 성과측정은 문화예술활동 지원신청건수가 표준치를 현저히 상회하여 3.781점으로 평가한다.
- 문화예술활동 지원신청건수가 2005년 이후 급속히 증가하였기 때문인 것으로 판단된다.

### ② 지원요구 환경 반영을 통한 성과측정

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
지원신청건수대비 지원결정건수=f(시간)	10년추세치	35.556	28.458	94.138	4.000	3.766

- 지원신청건수대비 지원결정건수를 통한 성과측정은 실적치가 28.458%로 표준치인 35.556을 상당히 하회하여 3.766점으로 평가한다.
- 문예진흥기금사업 운영방식을 “선택과 집중”에 의한 방식으로 전환을 시작, 문예진흥기금사업 지원신청건수대비 지원결정건수 비율이 낮아져 높은 평가를 받았다.

## (7) 자체기획사업 및 시설 운영의 효과성 제고

평 가 방 법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등 급 평 가	3.000	B <sup>o</sup>	1.875

## ① 자체 기획사업의 효과성 제고

- 공연예술전문단체 지원사업에서 소액 다건 지원방식을 탈피하여 장기방식으로 전환한 것은 실력 있는 단체의 경쟁력 강화라는 차원에서 바람직한 것으로 보인다. 그러나 외부에서도 실력 있는 단체로 평가된다면, 외부로부터 후원 받을 가능성도 많을 것이므로 사업 선정시 정량적 평가지표로서 매칭펀드 제도를 도입함으로써 심의의 객관성을 제고하는 방안도 고려할 필요가 있다고 본다.
- ‘문학나눔사업’은 문화향유 용도 목적으로 복권기금에 의해 지원되는 것으로 소외계층의 문화향수 기회를 확대시키는데 기여할 것으로 보이고 또한 이를 통해 간접적으로 문학창작자에게도 혜택이 돌아갈 수 있는 긍정적인 측면이 있다. 그러나 소외계층이 문학에만 국한되는 것은 아니므로 각 문화예술 장르별로 형평성에 맞게 배분되는 것이 합리적이라 할 것이다. 이는 위원회가 운영하는 사이버 문학광장 포털사이트 사업에도 마찬가지로 해당되는 지적사항이다.
- 문화예술의 국제교류 사업은 베니스비엔날레 한국관(건축분야) 운영, 아시아동반자프로그램 등으로 구성되어 있다. 후자는 외국의 상대 문화기관과 행정교류 연수프로그램으로 우리 문화행정의 국제화를 위해 바람직한 사업으로 평가되지만, 더욱 중요한 것은 재정이 열악하여 스스로 교류사업을 하기 어려운 개인이나 민간단체이므로 이들의 국제교류사업을 지원하는 것이 긴요할 것으로 보인다. 특히 최근 들어 아시아인들의 한국 이주가 빈번해지고 있는데, 이러한 외국인들과 문화교류 또는 문화소통 사업이 더 긴급하고 세계화를 위해 필요한 사업으로 판단된다.
- 당대 문화예술 생태의 기록과 보존 사업의 일환으로 추진되는 문화예술지 발간 사업은 월간에서 계간으로 바꾸고 편집위원회를 강화하여 내용의 견실화를 도모하는 개선실적을 보였다. 그러나 여전히 문화예술의 광범위한 분야와 담론의 특성으로 인해 문화예술지의 정체성이 견고하지 못한 것으로 보인다. 따라서 민간이 할 수 없는 영역, 가령, 해외 문화예술의 동향과 다양한 심층 정보를 수록한다든지 아니면, 문화예술계의 여론을 수렴하여 반영함으로써 정부의 재정지원이 충분히 타당한 분야에 특화할 필요가 있다고 판단된다.

## ② 시설 운영의 효과성 제고

- 아르코 예술극장은 예전의 기금운용평가 지적에 따라 2006년부터 기획공연을 강화하면서 총 10개의 프로그램을 유치하였는데, 주요 작품들의 경우 객석점유율이 92.6%를 차지하여 시설 운영의 효과성이 크게 상승하는 효과를 가져왔다.
- 총관객수의 점유율 역시 전년에 비해 10% 포인트가 상승하였다. 객석점유율이 전반적으로 상승한 것은 기획공연의 기여도 있었지만, 2006년부터 무상지원 사업이 증가했던 것이 가장 큰

요인으로 판단된다. 이는 당연한 결과이지만 향후 무상지원 사업이 증가할 경우 재정자립도에 악영향을 미칠 것으로 우려되므로 적절한 균형점을 찾아가는 것이 바람직할 것이다.

- 아르코 미술관은 전년대비 재정자립도가 3.6%가 상승하였고, 총관람객수는 3.8%, 1일 평균 관람객수는 12.3%가 각각 증가하여 그동안 사업 수입원 개발에 많은 노력이 있었음을 보여주었다.
- 아르코문화예술연수원 교육사업의 경우 작년도 평가 지적사항을 반영하여 단기교육과정으로 무료로 전환한 것은 잘 된 점이나 프로그램 운영의 효율성을 위해 수강료는 미리 받되 수료 후 전부 되돌려주는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 그러나 장기적으로는 민간이 재정적으로 하기 어려운 부분을 맡는 것이 위원회의 역할이므로 단기는 폐지하여 민간이 할 수 있도록 여지를 주고 장기 교육사업에 재원을 집중하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

#### (8) 출자·출연기관 관리

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	특 점(점)
9 등 급 평 가	1.000	B <sup>+</sup>	0.750

- 문화예술위원회의 출연사업인 뉴서울 골프장 운영은 운영인력에 대한 보상제도, 경영평가제도 등의 개선으로 효율성이 대폭 향상되었다. 국내의 골프 수요의 증가로 인한 업종내 경쟁이 심화되었음에도 불구하고 사업성과는 오히려 향상된 것으로 나타났다.
- 주요 개선 사항으로는 생산성 향상을 위해 영업일수를 확대하여 매출을 증대시켰으며, 단체팀 선정시 팀의 이용시설 실적을 연계함으로써 골프장 부대시설의 이용도를 높이고, 서비스의 차별성을 제고하기 위해 서비스 표준화와 기타 개선프로그램을 운영하는 등 상당한 혁신노력을 기울인 흔적이 돋보였다.
- 특기할 사항으로 자율 및 책임경영을 강화하기 위해 골프장 운영의 경쟁력 향상을 위해 대표이사 공모제를 도입함으로써 전문경영인 체제로 전환한 것은 점차 경쟁이 심화되고 있는 환경에 잘 적응하기 위한 발 빠른 대응으로 평가될 수 있다.
- 다만 1년간 여러 가지 혁신 사례, 매출실적 향상에도 불구하고, 실질적인 경영실적 수치인 순이익에 대한 지표와 비용절감 실적에 대한 구체적인 사례 분석이 되어 있지 않은 점은 개선되어야 할 과제로 판단된다.

## 5. 경영관리부문

### (1) 조직·인사관리의 합리화

#### ① 조직관리의 합리성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등 급 평 가	3.000	B <sup>o</sup>	1.875

- 한국문화예술위원회에 대한 전년도 경영평가의 주요 지적 사항은 정원을 합리적으로 선정하기 위해 개인별 업무량을 정확하게 판단할 수 있는 방법을 개발하여 활용하라는 것, 간접부서 인력비중을 현재보다 낮추고 지원인력의 전문화와 역량강화를 추진할 것, 권한위임을 적극적으로 실시하고 권한위임을 보완하기 위한 내부통제 기능을 개발하라는 것, 직급별 역량이나 능력을 정비하여 인력의 운영에 활용하라는 것 등이었다.
- 이에 대해 위원회는 2006년 한 해 동안 개인별 업무량을 측정할 직무분석을 실시하여 정원을 산정하였고 간접인력의 비중을 4% 포인트 축소하였다. 결원인력을 보충하지 않는 타이트한 인력운영과 함께 핵심 업무에 인력을 집중적으로 배치하여 조직역량을 제고하는 개선을 추구하였으며 4실 12팀을 2실 6팀으로 조직을 슬림화하였다. 위원회는 또한 지원인력의 역량을 강화하기 위한 교육제도를 개선하였으며 직책별 전결비율을 정리하면서 권한을 하부 위임하는 개선을 실시하였다. 또한 용역을 통해 직급별 역량 및 평가기준을 정비하였다.
- 핵심 업무 위주의 조직개편과 슬림화, 타이트한 인력운영과 함께 지원인력의 비중축소 및 전결권의 하향위임 등 적극적인 혁신 노력은 주목할 만한 개선이다. 그러나 아직도 합리적 조직 관리를 위한 방법론이나 전략적 고민이 담당조직과 구성원들에 의해 체계화되었다고 보기 어렵다. 지나치게 컨설팅에 의존하기보다는 이제까지 추구해 온 조직 관리의 합리화를 위한 다양한 제도개선들이 유기적으로 연결되어 효과를 낼 수 있도록 만드는 보다 정치하고 집중적인 개선 노력이 요구된다.
- 전년에 이어 2006년에도 직무분석을 통해 적정 인원을 산정하는 동시에 조직구조의 합리적 개편을 시도하고 있는 점은 긍정적이라고 판단된다. 그러나 매년 직무분석을 실시하기 보다는 3년 정도마다 심층적인 직무분석을 실시하고 매년 소폭의 변동을 가미한 인력조정을 하는 것이 더 합리적이다. 또한 현재의 직무분석은 기존 업무의 양적인 과다 여부를 파악하는 기술적(descriptive) 수준에 머무르고 있다. 기존 인력의 역량향상을 통한 생산성 제고 및 업무처리 방식이나 절차에서의 비효율성 제거 등 보다 적극적인 관점에서 직무분석을 실시하고 인력관리를 할 것을 권고한다.

- 기존의 조직관리가 체계화되어 있지 않은 상태에서 적극적인 개선을 추구하는 과정에서 전문 컨설팅회사에게 의존할 수밖에 없으며 그러한 용역과정을 통해 담당 인력들의 역량강화나 학습 효과가 발생되고 있다는 점은 긍정적이다. 그러나 지나친 컨설팅에의 의존으로 인해 조직 관리에 있어서 주도적인 고민이나 전략적 초점이 흐려지는 문제가 발생하고 있으며 조직의 구성원들이 상당한 피로도를 느낄 우려가 있다. 조직 합리화를 위한 전략적 비전과 방향은 명확히 설정하되 그 추진 과정에 있어서 새로운 제도의 도입은 성급히 추진하기보다는 단계적으로 그러나 확실하게 추진하면서 부서와 담당자들의 역량을 강화하고 조직을 개선하고 관리할 필요가 있다.
- 2006년에 21개 부서를 13개 부서로 축소조정하고 부서장 보직을 38.1% 감축하였으며 여유 인력을 혁신과제 TF 및 핵심역량 추진부서에 배치하여 지원인력을 40명에서 33명으로 감축한 것은 긍정적인 개선으로 판단된다.
- 다만 지나치게 성급한 개선이나 조직구조의 변경이 때로는 부작용이 있을 수 있다는 점을 고려하여 개선을 추진할 필요가 있다. 현재의 13개 부서체제를 다시 16개로 증가시키려는 조직체계의 개선방안이 논의되고 있는 것이 이를 반증하다. 또한 지나치게 잦은 조직구조의 변경은 구성원들에게 심리적인 부담을 증가시키거나 부서나 팀원들의 역량축적에 방해요인이 될 수 있다는 점을 고려하여 조직개편이나 혁신이 추구되어야 한다.
- 위원회는 전결권의 개정을 통한 하향위임을 추진하여 위원장의 전결건수와 비율을 줄이는 대신 사무처장이나 실관장, 팀장의 전결비율을 높이는 개선을 실시하였다. 그 결과 사무처장과 실관장, 팀장의 전결비율은 2005년에 비해 2% 포인트 정도 증가하는 변화가 발생하였다.
- 그러나 아직도 실관장이나 팀장의 전결비율이 높다고 할 수 없다. 실관장의 전결비율은 약 29%, 팀장의 전결비율은 29.6% 수준에 머무르고 있다. 위원장이나 사무처장의 전결비율을 축소하는 한편 실관장 및 팀장의 전결비율을 더 높이는 개선이 요구된다. 보직자들에 대해서는 적극적인 권한을 주는 대신 성과에 대한 책임을 묻는 방식으로 인력관리가 실시될 필요가 있다.
- 권한의 하향위임에 따른 부작용을 방지하기 위해 위원회는 모든 보직자와 주요 업무 담당자에게 권한남용방지서약을 하도록 하고 있으며 내부결재 문서를 홈페이지에 공개하도록 하고 윤리경영 및 내부 고발제를 활성화하는 등 다양한 노력을 기울이고 있으며 이는 긍정적인 개선 노력이라고 평가된다.
- 팀장을 포함한 보직자들의 역량을 강화시키기 위해 부서장을 대상으로 다양한 교육을 실시하였

으며 부서장에게 요구되는 공통역량과 리더십 역량을 규명하여 이에 기초한 교육을 추진하려는 계획을 세운 것은 긍정적이다. 자기개발이나 교육훈련이 효과를 보기 위해서는 역량지표가 현재보다 더 구체적으로 설정되어야 하고 개발 프로그램이 그러한 역량과 밀접하게 연결되어 운영될 필요가 있다.

- 위원회는 2006년에 보임규정의 개정을 통해 실관장급의 경우 3급 이상, 팀장의 경우 4급 이상으로 한 단계씩 보직임용이 가능한 직급을 하향 확대하였다. 보임대상을 하위직급에 확대하여 실시한 결과 2006년의 경우 3급 실관장이 전년의 2명에서 4명으로 증가하였고 4급 이하 팀장의 비율은 75%로 8명 중에서 6명을 차지하고 있다. 2005년에 비해 보직 직위의 수가 8개 감소한 상황이라는 점을 고려할 때 위원회에서 조직의 중간 허리에 해당하는 3, 4급 직원들의 보임이나 활용이 매우 적극적으로 이루어지고 있다고 판단된다.
- 보직임용 현황을 보면 실관장급의 경우 4급이 2명, 팀장급의 경우 5급이 1명 보직에 임용된 것으로 나타나고 있다. 긍정적으로 보자면 직급을 타파한 발탁승진이 적극적으로 활용되고 있다고 할 수 있으나 부정적 관점에서 보자면 보직임용의 기준이 무시되고 있다고 할 수도 있다. 이러한 문제가 발생한 것은 과거 16개 직급을 5개 직급으로 단축하면서 직급과 사람간에 역량 수준에 있어서 미스매치가 존재하고 있기 때문으로 판단된다. 단기적으로는 보직임용이 가능한 대상직급은 아니지만 역량이나 성과가 우수한 직원에 대해서는 발탁임용의 형태를 운영하되, 장기적으로는 직급별로 요구되는 역량 수준을 정확하게 설정하고 현재 직원들의 역량과 성과를 면밀히 검토하여 상위직급으로의 승격이 필요한 인원들을 지속적으로 승격시키고 복수직급제에서 정해져 있는 보직대상 직급 내에서 보임을 시킬 필요가 있다.
- 전자결재의 비율을 100%까지 달성하여 모든 결재를 전자결재로 대체한 것은 긍정적 개선사항이다. 다만 그러한 전자결재가 본래의 의도대로 효과를 내기 위해서는 결재라는 기제를 통해 관리자와 직원간에 이루어졌던 쌍방향 커뮤니케이션이나 목표의 공유, 코칭과 학습이라는 중요한 기능들이 사라지지 않도록 상사와 부하간의 커뮤니케이션과 코칭에 대해서 지속적인 강조와 개선을 추진할 필요가 있다.
- 위원장이 솔선수범하여 변화와 혁신을 매우 적극적으로 추진하고 있으며 이를 위한 매우 다양한 혁신활동이 이루어지고 있고, Popcon 경영과 주니어 보드 등의 다양한 비전공유와 신뢰형성 활동이 추진되고 있는 점은 매우 긍정적이다. 직원들이 중심이 되어 예술가들을 이해하기 위한 연극공연을 실행하여 언론의 주목을 받았을 뿐 아니라 직원들 스스로에 대한 팀워크와 자부심을 제고한 점 역시 조직문화의 혁신에 있어서 긍정적인 변화라고 판단된다.
- 위원회는 혁신 홍보지의 발간과 전직원이 참여하는 혁신교육을 12회 실시하였고 연 2회 혁신 워크숍을 실시하고 다양한 형태의 혁신 이벤트를 진행하는 등 직원들의 혁신 마인드와 역량

을 강화하기 위한 노력을 적극적으로 기울였다. 전 직원의 참여와 혁신 마인드의 공유는 소규모 조직에서 가능한 매우 중요한 장점이다. 향후에도 이러한 혁신 노력을 적극적으로 추진하기를 기대한다.

- 위원회는 주요 현안을 해결하기 위해 8개의 TF를 운영하였다. 기본적으로 147명의 적은 정원을 가지고 있는 위원회는 TF를 통해 주요 전략적 과제들을 해결할 수밖에 없으며 따라서 다른 기관에 비해 TF의 효과적인 운영은 매우 중요한 문제이다. TF에의 참여를 통해 조직 전체의 관점과 자신의 현업 업무에서의 전문성을 강화시킬 수 있다는 점에 착안하여 향후에도 TF를 적극적으로 운영하기를 기대한다.

## ② 인사관리의 합리성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	3.000	C	1.500

- 위원회가 직급체계를 간소화하고 결재단계를 4단계에서 3단계로 축소 조정하는 등의 노력을 기울인 점은 조직운영의 효율성 제고 측면에서 긍정적으로 인정된다. 더욱이 이러한 조치들이 수반할 수 있는 조직 내 수직적·수평적 커뮤니케이션 측면에서의 부정적 효과, 예컨대 정보의 차단 및 왜곡 등을 최소화하기 위해 위원장이 주재하는 현안회의 및 부서장급 회의, 그리고 수시로 임의적인 참여자 선정을 통한 Popcon미팅과 junior board 등의 제도를 활용한 점은 높이 평가 할만하다.
- 같은 맥락에서 전자결재를 통한 업무의 효율성을 제고한 점 역시 전체적인 조직유효성에 바람직한 영향을 미쳤을 것으로 인정된다. 그러나 이러한 전자결재시스템을 통해 지속적으로 축적되는 경영전반에 걸친 업무활동에 대한 통계치의 활용은 상당한 개선의 여지를 남기고 있는 것으로 판단되므로 보다 다양한 활용 방안을 모색할 것을 제안한다.
- 위원회에서 구축·시행하고 있는 평가시스템에서 각 부서별로 할당된 평가지표상의 달성도가 현재로서는 보상재원의 배분 기준으로만 활용되고 조직 전체적인 경영목표의 달성정도를 파악하는 수단으로 활용되지 못하고 있는 것으로 판단된다. 아울러 개인 업적 및 역량평가 결과를 직무교육 훈련과정과 연계시킨 것으로 보고하고 있으나, 구체적인 방법과 실적은 명확하게 보고되고 있지 않다. 따라서 이에 대한 위원회의 추가적인 경영 관리적·제도적 개선 노력을 권고한다.

- 위원회가 여성간부직 할당제를 도입하여 부서장중 14%를 여성으로 최초 임명하는 등 여성고용 평등프로그램 시행과 관련하여 다양한 노력들을 시도한 것은 긍정적으로 인정된다. 다만 2003년에 무급으로 전환되었던 생리휴가가 보건휴가제라는 명칭으로 다시 유급으로 전환된 점에 대한 명확한 설명이 부족한 것은 아쉬움을 남긴다. 아울러 여성의 근로환경을 개선하기 위한 위원회의 노력들이 단순히 사회적인 약자 그룹에 대한 채용 및 승진인사에서의 배려에만 한정되지 않고 경력개발, 교육·훈련, 배치 및 복지를 포괄하는 다른 하위 인사관리 측면까지 연계되어야 할 필요가 있다. 예컨대 경력개발 영역의 경우, 여성의 임신 및 육아 활동을 배려한 경력경로의 개발은 보다 역량 있는 여성인력을 유인하는 결과를 가져 올 수 있을 것으로 판단된다. 이에 대한 위원회의 보다 능동적인 경영활동을 기대한다.
- 위원회의 경우, 위원회의 장기비전을 구현하기 위해 필요한 인재상이 명확히 언급되고 있지 않다. 인재상이 명확하지 않을 경우, 비전 및 장기 경영목표를 달성하기 위한 필요역량의 타당성 검증 기준 역시 명확하지 않을 수 있다. 따라서 이에 대한 위원회 경영진의 숙고를 요청한다.
- 위원회가 제시한 역량지표들의 개발과정은 적절한 것으로 판단된다. 그러나 이들 지표들이 대부분 정성적인 반면, 이들 지표들 상에서의 척도 설정과 측정방법에 대해서는 명확한 언급이 주어지고 있지 않다. 아울러 직군별로 역량지표들을 차별화하는 것은 바람직한 방향이나 현재 구분된 직군별 역량지표들의 타당성은 추가적으로 검증할 필요가 있으며, 이를 위한 조직 내부적인 프로세스의 구축을 제안한다.
- 현재 위원회에서의 교육·훈련 프로그램의 운영은 직급별로 고정되어 있는 체계를 보이고 있다. 이러한 고정된 교육훈련 체계는 조직구조와 업무 영역의 특성을 반영하여 필요 역량을 사전에 수급하기 때문에 장기적인 조직유효성을 제고하는 데는 분명 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 그러나 중·단기적인 조직목표 달성과의 연계성은 상대적으로 낮을 수 있는 바, 이를 보완하기 위해서는 교육·훈련 시스템과 성과평가지스템간의 연계가 필수적으로 전제되어야 한다. 위원회가 특정시점에 필요로 하는 교육·훈련은 중·단기적으로 설정된 경영 전략적 목표를 달성하기 위한 필요역량에 맞추어져야 할 필요가 있으며 이러한 역량에 대한 교육수요는 기본적으로 전략적 목표의 달성 현황에 따라 달라져야 한다. 즉 위원회가 도입하고 있는 평가시스템을 통해 도출되는 평가지표별 결과들을 교육·훈련 프로그램의 계획 수립 단계에 피드백할 때, 어떠한 유형의 교육이 누구를 대상으로 얼마만큼 이루어져야 할지가 보다 명확해질 수 있을 것이다.
- 상기한 평가시스템과 교육·훈련 시스템간의 연계는 교육·훈련 프로그램의 효과성 측정에도 기여할 수 있다. 교육·훈련 프로그램의 내용이 연례적인 교육수요조사의 결과 반영에 그치지 않고 전년도에 미달성된 평가지표와 관련된 직무관련 지식, 기술·기능, 및 역량 위주로 편성될 때, 해당 평가지표에 대한 차년도의 평가결과를 당해연도와 비교함으로써 교육·훈련 프로그램의 효과성 및 타당성을 반영하는 자료를 축적할 수 있을 것이다.

- 현재 우수인력 채용을 위한 절차 및 방법의 효과성 및 타당성을 검증하기 위한 위원회의 노력은 상당히 미흡한 것으로 판단된다. 새로운 인력을 일정한 선발방법을 통해 채용한다는 것은 해당 선발 방법이 그 지원자가 위원회가 필요로 하는 지식·기능·역량 및 적성을 가지고 있을 것이라는 예측과 그러한 예측이 채용 후 실제 업무 수행을 통해 현실화될 것이라는 전제를 의미한다. 그러나 이러한 예측과 전제가 실제로 타당했는지의 여부는 채용 이후의 성과와 모집·선발 당시의 예측성과를 체계적으로 비교분석함으로써 가능하나 이러한 측면에 대한 기금 내부적인 프로세스가 체계적으로 정립되어 있지 못한 상태이다.
- 이러한 내부적인 프로세스의 정립은 특정 인사제도를 개선하는데 있어서 보다 합리적인 의사결정을 가능하게 할 것으로 기대된다. 즉 어떤 제도적 요소가 언제 그리고 어떻게 개선해야 할 것인지에 대한 구체적인 판단기준을 제공함으로써 제도개선 방향이 인사담당자 혹은 경영진의 직관이나 주관적인 시각이 아닌 조직 인재상의 변화 혹은 조직이 필요로 하는 역량의 변화에 보다 긴밀하게 연동될 수 있을 것이다. 따라서 위원회는 인사제도 전반에 대한 체계적인 검증시스템을 구축함으로써 인사제도상에서의 개선 노력이 조직 전체적인 경영목표 달성에 대해 가지는 전략적 연계성을 강화할 것을 제안한다.

(2) 보수·노사관리의 합리화

① 인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	1.000	B <sup>o</sup>	0.625

- 한국문화예술위원회의 전년도 경영평가 주요 지적사항은 ①연봉제도입의 로드맵대로 직원을 대상으로 한 연봉제 도입을 추진할 것, ②보상의 수단성, 즉 실적과 보상간의 연계성을 강화할 것, ③복리후생의 일환으로 시행하고 있는 해외연수의 실효성을 검토할 것, ④노사관계 교육을 강화할 것, ⑤비정규직 노조 설립 가능성에 대비할 것 등이다.
- 이에 대해 한국문화예술위원회가 2006년 한 해 동안 성과평가제도의 정비, 급여체계의 단순화, 해외연수제도의 개정, 노사관계 교육의 확대, 비정규직의 고용조건 개선 등 조치를 충실하게 취하고 있다. 특히 성과급제의 내실을 다지기 위해 성과평가제도의 공정성과 수용성을 높이기 위한 노력은 특히 주목받을 만한 진전이다.
- 다만 이들 조치들 중 일부는 부분적 개선의 수준에 머물러 있거나 그 실효성이 의문시되는 것들도 존재한다. 그 중 비정규직의 고용조건 개선은 그 자체로서 주목받을만한 개선조치이지만

2005년부터 이미 개시되었던 사업의 연속선상에서 이루어진 것이고, 급여체계의 단순화는 급여체계의 성격 변화라기보다는 급여 항목들의 명목변경 수준을 벗어나고 있지 못하다. 그 밖에 해외연수제도에 대해서도 2006년도 지적사항에 따라 부분적 개선 노력을 보이고 있지만 여전히 단순 여행으로 오용될 가능성이 남아 있다.

- 한국문화예술위원회의 성과급은 직원 전체를 대상으로 해서 적용되고 있다. 성과 차등폭이 직급별 월봉의 200%(±100%)로서 높게 나타나고 있으며 등급별 인원배분도 최고 등급인 S 등급과 최하 등급인 D등급에 10%씩 배정하고 있어서, 임금의 성과연계성이 비교적 높게 나타나고 있다. 한국문화예술위원회의 성과급에서 또 한 가지 주목할 점은 정규직 성과급의 24%를 양보하여 비정규직에게도 플러스 점으로 제공하고 있다는 사실이다.
- 성과 차등폭 200%로의 확대가 전년도(2005년)에 이루어진 것이기 때문에 2006년도에는 성과 차등폭을 더 확대하기보다 운영의 내실을 다지는 것이 필요한 상황으로 평가된다. 그와 관련하여 성과평가제도의 공정성과 수용성을 높이기 위해 노사 공동의 성과평가제도 개편, 평가단 구성에 외부전문가 포함, 개인 업적평가와 다면평가에서 직상급자의 평가비중 확대 등 일련의 노력을 보인 점은 시의적절한 조치였다. 다만 성과평가의 중심에 있는 평가단에 외부전문가가 포함된 것에는 내부의 관리역량에 대한 불신 등이 개재되어 있기 때문에 장기적으로 외부전문가를 포함하지 않고서도 평가의 공정성을 확보할 수 있을 정도로 관리역량과 신뢰를 구축하는 방안을 강구할 필요가 있다.
- 전년도 노사 합의에 따라 연봉제를 2007년 상반기 중에 극장장 및 미술관장으로 확대 적용하고 2007년 하반기에는 1-2급 및 3급 보직자에게까지 확대할 계획은 긍정적이다. 그 중 극장장과 미술관장의 경우에는 공모제에 기초하고 있기 때문에 연봉제의 도입이 용이한 편이지만, 1-2급 및 3급 보직자의 경우에는 기존의 보상체계를 변경해야 한다는 점 때문에 주도면밀하고 체계적인 연봉제 도입과정이 요청되고 있다.
- 이와 관련하여 한국문화예술위원회는 제수당의 정리를 통해 보상체계의 간소화를 도모하였다. 이 조치는 수당의 신설을 통한 편법적 임금인상의 길을 제거했다는 점에서는 긍정적이지만, 그것이 연공급 체계를 강화했다는 점에서는 부정적이다. 기존의 급여체계 중 직무수당, 기말수당, 정근수당, 명절휴가비, 가계보조비 등 기본급의 일정 비율로 구성된 항목들 외에 문화활동비와 식대보조비도 호봉급 형태로 전환되고 있다. 이 점은 최근 우리나라의 보상체계 변화 흐름에 맞지 않는 것으로서, 가능한 한 빠른 시일 내에 본봉을 직무적 요소와 직능적 요소를 반영하는 방향으로 전환할 필요가 있다.
- 경영실적 보고서에는 보고되어 있지 않은 장기근속수당, 가족수당, 당직수당, 위험수당, 벽지근무장려금 등의 제수당이 임금협약서에 존재하는데, 그에 대한 해명이 필요하다. 동시에 초과근

무수당, 연차수당 등이 통상임금이 아닌 평균임금을 기준으로 계산되고 있기 때문에 인건비 부담을 줄 수 있다. 현재는 이들 수당에 대해 예산의 제약에 의해서 추가적 인건비 부담이 크게 발생하고 있지 않지만, 이후 법적 문제가 발생하지 않도록 초과근로나 휴가 등을 철저히 관리하든가 아니면 초과근로수당 또는 연차휴가수당에 관한 단체협약을 변경할 필요가 있다.

- 복지제도는 문화예술기관의 특성을 잘 살린 형태로 진행되고 있는 점이 매우 긍정적으로 평가된다. 특히 임직원 자체 제작 연극 공연이나 문화예술 역량을 강화할 수 있는 항목들이 다수 포함된 점 등이 주목받을 만하다. 그 밖에 구성원들의 선호도 조사에 기초한 선택적 복지제도의 운영도 긍정적이다.

### ①-1 계량인건비

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
인건비=f(사업비집행액)	10년추세치	6,415	7,296	44.107	2.000	0.882

- 계량인건비는 사업비집행액에 대한 인건비의 추세치로 평가하며, 표준치 6,415백만원, 실적치 7,296백만원으로 0.882점으로 평가한다.
- 지속적인 인건비 증가로 인해 낮은 평가를 받았다.

### ② 생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과

평 가 방 법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	2.000	C	1.000

- 한국문화예술위원회의 노사관계는 현재 성숙단계로 진입하고 있는 상태로서 비교적 높은 안정성을 가지고 있다. 노사가 힘의 균형을 유지하면서 상대방을 서로 존중하고 있으며, 노사관계의 주요 이슈가 임금에서 고용안정성이나 인사제도, 의사결정메커니즘 등 경영 일반으로 확대되고 있는 상황이다. 특히 최근 한국문화예술위원회의 지배구조가 위원회 시스템으로 전환된 뒤 자칫 혼란스러웠을 수도 있는 노사관계를 안정적으로 끌고 온 점은 높게 평가할 만하다.
- 노동조합은 정부예산지침의 제약을 현실로 인정하면서 임금이라는 협소한 요구조건에서 벗어나 근로조건 결정에 영향을 미치는 여러 경영 현안에 참여하려는 정책노조로서의 지향성을 가지

고 있다. 그에 따라 한국문화예술위원회의 노동조합은 임금협약을 1-2회의 교섭으로 타결하는 것에 동의한다든가 정규직의 성과급을 비정규직에게 양보하는 대승적 태도를 보이고 있다. 이 점은 노동조합이 단기적이고 협소한 이익의 추구에서 벗어나 장기적이고 넓은 시각에서 경영 일반에 관심을 가지게 되었다는 점에서 긍정적인 방향의 변화이다.

- 한국문화예술위원회의 노사관계를 안정시키는 또 다른 요인은 경영진이 인사제도의 개편에 노동조합을 적극 참여시키고 있다는 점이다. 그에 따라 노사가 공동으로 인사평가나 임금제도 등을 개편하고 있다. 이와 같은 노사 공동의 제도개정 과정은 노사관계를 안정시키는 것 외에 그것을 통해 노동조합과 경영진간의 의사소통을 활성화시키는 점도 긍정적이다.
- 그러나 노동조합의 의사결정참여가 양면의 칼을 가지고 있음을 주의할 필요가 있다. 그것은 한편으로 노사간의 신뢰구축과 노사관계의 안정화에 기여할 수 있지만, 다른 한편으로 경영자의 경영권을 제약할 수 있다. 노동조합이 의사결정참여에서 근로자들의 단기적 이해를 반영시키려 하면 임금교섭 중심의 노사관계보다 더욱 악화된 관계를 낳을 수 있다. 한국문화예술위원회의 노사관계 상황을 볼 때 노동조합의 의사결정참여가 필요함은 인정되지만, 그것이 경영권을 제약하는 선을 넘지 않도록 주의할 필요가 있다. 그와 동시에 노사의 공동의사결정과정의 공익을 해치는 담합구조를 형성하지 않도록 노력할 필요가 있다.
- 이와 관련하여 한국문화예술위원회에서는 근로자참여기구로서의 노사협의회가 주로 근로자들의 근로조건과 관련된 쟁점들을 다루는 단체교섭의 하위개념으로 협소하게 사용되는 경향을 보이고 있다. 노사협의회 의제들도 근로자들의 근로조건과 직접적 연관성이 높은 쟁점으로 구성되어 있고, 사용자위원회에서 노사관계 결정의 직접 관련이 없는 자를 배제한 점 등이 좋은 예들이다.
- 한국문화예술위원회의 노사관계에서 더욱 생산적인 파트너십을 구축하기 위해서는 관리역량의 강화도 필요한 것으로 보인다. 현재 노동조합과 경영자 사이의 집단적 의사소통은 활발한 것으로 보이지만, 개별 근로자와 관리자간의 개별적 의사소통과 관리역량에 대한 신뢰에 일정한 문제가 있는 것으로 판단된다. 성과평가단에 외부전문인사의 참여가 단적인 예이다. 이 점에서 관리역량의 강화를 위한 보직제도의 정비와 관리자 교육훈련의 강화가 요청되고 있다.
- 한국문화예술위원회 노사관계의 교섭기능은 큰 교섭비용을 들이지 않고 원활하게 작동하고 있다. 다만 임금협약 중에서 이면계약의 여지를 남겨두거나 또는 그 의심을 받는 조항을 삭제할 필요가 있다. 가령 ‘부칙 제4조: 이 협약의 내용은 노사합의에 의하여 별도의 협약을 체결함으로써 조정할 수 있다’는 조항이 그 예이다.

- 한국문화예술위원회 노동조합은 민주노총 전국전문기술노동조합연맹 소속이다. 위 노동조합은 조합원들의 참여도를 일정하게 유지하는 안정적 구조를 가지고 있으며, 집행부가 조합원들의 지지를 받고 있는 안정적 리더십을 갖추고 있다. 노동조합 가입 범위는 사용자 이익을 대변하는 부서의 직원 및 보직자들을 제외하고 있다. 노동조합의 전임자는 현재 위원장과 간사 등 2인이다. 조합원수 73 명 대비 전임자 2인은 정부의 지침을 초과하고 있다.
- 노무 업무는 팀장 1 명과 팀원 1명이 담당하고 있다. 담당자들은 2년 주기의 직무순환을 통해 보직 변경되고 있어서 인간관계 기술이 중요한 노무업무의 전문성 구축에 어려움이 있다. 노무 업무 담당자들에 대한 교육훈련과 현장 학습의 강화가 요망된다.

(3) 재무·예산관리의 합리화

① 자산운용의 적정성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	10.000	B <sup>+</sup>	7.500

② 예산관리의 적정성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	3.000	D <sup>+</sup>	1.125

- 한국문화예술위원회는 전년도 경영평가에서 ①가치중심경영의 내실화 미흡, ②기획·예산팀의 사업 타당성분석 미흡, ③신규 계속사업에 대한 영기준예산 개념의 접근 미흡, ④예산집행 현황 분석을 통한 체계적 예산관리 미흡, ⑤예산절감 노력 미흡 등에 대해 지적을 받았다. 그러나 2006년 평가에서도 이들 지적에 대한 개선의 정도는 미흡한 수준인 것으로 파악되었다.
- 위원회가 일부 세부사업에 대한 성과평가를 실시하여, 사업별 우선순위 선정의 토대를 마련한 점은 긍정적으로 평가할 수 있을 것이다. 그러나 그 평가 항목을 검토해 보면 예산집행의 효율성은 반영되지 않고 그 효과성만을 측정하려고 노력하고 있다. 이 경우 각 사업주체들은 지속적으로 예산 부풀리기를 시도하려고 할 것이다. 보조금 지원의 필요성이 낮은 부문과 같이 예산집행의 효율성이 의심되는 경우에는 기획·예산 부서에서 전문성을 발휘하여 그 원인분석을 수행하여야 함에도 지원이 필요한 부문과 시장에 맡겨야 하는 부문에 대한 기획·예산 부서의 분석이 없다.

- 단위 사업별 예산편성 과정에서 사후평가장치(post audit process)가 미흡하다. 위원회는 기능별 8개 지원심의위원회에서 지원사업 선정을 수행하고 있다. 이처럼 사업 지원을 주 기능으로 하는 산하단체의 경우 모든 사업들이 보다 많은 예산을 배정받으려고 하는 속성이 있다. 또한 비용과 효과를 동시에 감안하여 지출 계획을 수립하지 않고 사업의 효과만을 강조하는 경향이 있을 것이다. 그러므로 예산·기획 부서에서는 각 사업 수행부서가 자발적으로 투자예산과 지출예산의 적정성을 의식한 예산요구를 하도록 독려하는 장치를 고안하는데 주력해야 한다. 가치중심경영의 내재화, 예산·기획 부서의 치밀한 사업성 분석 등이 중요할 것이다. 그러나 무엇보다도 투자예산과 지출예산에 대한 사후평가장치를 항구화해야 할 것이다. 사후평가장치를 철저히 시행해서, 투자예산과 지출예산 규모의 적정성에 대해 사후적으로 평가하여야 할 것이다. 그러나 현재 위원회는 각 분야별 배분 예산의 정당성을 담보할 수 있는 치밀한 경영분석이 부재한 상황이다. 이는 문화 영역별 할거주의를 조장할 우려가 있다.
- 2006년에 연구용역비로 7억원을 지출하였고, 2007년에도 예술산업의 현황에 대한 용역 수행을 위해 10억 예산을 확보했다고 하는데, 예술지원정책에 관한 주제에 관해서는 예술행정 전문가 집단인 문화예술위원회가 직접 수행할 것을 기대한다.
- 경상경비 절감목표액의 5.7배인 24억원을 절감하는 실적을 보인 점은 일단 긍정적으로 평가해야 할 것이다. 그러나 이러한 예산절감이 합리적 예산집행과 계획에 의해 달성되었다고 보기는 어렵다. 관서운영비에서 19억원을 절감하였는데, 이는 다소 방만한 예산편성에 의한 불용예산으로 인해 예산절감이 달성되었음을 의미한다.
- 예비비는 편성하지 않고 있다.

②-1 계량관리업무비

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
관리업무비/사업비 집행액=f(시간)	10년추세치	0.070	0.020	69.547	2.000	1.391

- 계량관리업무비율이 표준치 0.070, 실적치 0.020으로 1.391점으로 평가한다.

(4) 경영정보 관리의 합리화

평 가 방 법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등 급 평 가	3.000	C	1.500

① 대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용

- 한국문화예술위원회는 전년도 경영평가의 지적사항에 따라 정보전략계획을 수립하여 정보화에 대한 기반을 마련한 것이 성과로 평가된다. 그러나 조직의 성격이 정보화와는 거리가 있는 이유로 정보화의 추진이 빠르지 못하다는 점이 아쉽다. 이와 관련한 문제점으로는 정보화 부문의 인력과 예산이 다소 부족하다는 것이다. 특히 정규직 직원의 충원을 통하여 정보화의 속도를 높일 수 있기를 기대한다. 그리고 적극적인 예산확보를 위한 노력도 필요하다. 문화예술위원회는 조직이 상대적으로 작고 기금의 성격도 다른 기금운용기관과 다르며 특히 다른 기금운용기관과 비교하여 업무의 성격이 복잡하지 않기 때문에 정보시스템의 투자비용도 크지 않을 것으로 판단된다. 그러므로 적은 투자로 단기간에 정보화 투자의 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.
- 인터넷을 통한 효율적 고객지원을 위하여 고객참여마당 및 고객편의 중심의 홈페이지 개편을 통한 고객지원을 위한 노력은 긍정적이다.
- 협력업체와의 전자상거래(조달, EDI, EC) 활용을 위하여 정부기관과의 전자문서시스템 통합을 통하여 시스템의 연계를 부분적으로 달성하고 있는 점이 긍정적이다.
- 업무의 특성상 고객과의 다양한 시스템의 통합은 필요하지 않은 것으로 판단된다. 현재 문예진흥기금사업 지원신청서를 온라인으로 지원할 수 있도록 하고 있으나 내부시스템과 연계하여 효율적으로 처리될 수 있도록 하기를 기대한다.
- 정보에 대한 고객수요의 분석 및 활용을 위하여 홈페이지 설문조사를 통한 고객의 수요분석을 시도한 것은 긍정적이며 이를 통한 고객지향적 시스템의 구축이 필요하다.
- 수립된 ISP를 통하여 기존의 정보시스템 아키텍처의 문제점을 파악하여 통합·연계된 시스템 아키텍처를 구현할 것이 기대된다.
- 웹기반 시스템으로 최종사용자 중심의 정보환경 구축하고 있다고 판단된다.
- 조직의 정보화관련 인력이 부족하며, 사내인력의 재교육방안도 필요하다. IT업무의 아웃소싱을 포함한 정보부문의 인력의 합리적 관리를 위한 계획을 마련하는 것이 필요하다.
- 새로 수립된 정보전략을 통하여 경영전략·혁신과 정보기술의 연계하였다고 판단한다.

- 정보화 투자를 기획하고 적절성을 평가할 수 있는 기획기능을 경영정보부서에 두어 상시적으로 투자의 적절성을 평가할 체계를 마련할 필요가 있다.
- 업무프로세스를 개선하고 내부정보시스템의 구축을 통하여 생산성 향상을 달성하는 것이 필요하다.
- 전자결재율은 높은 수준이다.

(5) 내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계

평 가 방 법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등 급 평 가	2.000	C	1.000

① 내부평가제도의 적정성

- 한국문화예술위원회의 전년도 주요 지적사항은 전략목표와 연계된 평가지표의 수립, 평가군의 분류, 부서 평가제도의 도입, 평가결과의 활용 및 평가결과의 만족도 조사에 대한 체계적 관리, 그리고 인센티브 제도의 운영 등에 관한 것이었다.
- 이를 개선하고자 한국문화예술위원회에서는 전략목표와 연계된 평가지표의 설정, 부서평가제도 도입, 평가단 구성, 평가결과 만족도 조사 등 내부평가제도의 재정립을 위해서 다양하고 적극적인 노력을 시도한 점은 높이 인정된다. 이 과정에서 가장 큰 성과는 조직 구성원들에게 평가의 중요성에 대한 공감대를 마련하였다는 점이다.
- 한국문화예술위원회에서는 비전과 전략목표에 근거하여 BSC 관점별로 주요 CSF 및 KPI를 도출하였다. 그러나 이때 도출된 평가지표들은 위원회에서 추구하는 비전 및 전략목표와 연계 (alignment)가 충분하지 않았다고 보이는데, 그것은 위원회가 BSC를 도입하기 전까지 지표에 근거한 평가를 실시한 경험이 없었기 때문인 것으로 보여진다. 그 결과 BSC 평가체계와 관련하여 위원회에서는 2006년도에 외부용역을 수행하였으며 이 과정에서 5개 전략과제가 7개 전략 과제로 변경되는 등 전반적인 개편이 실시되었다. 이렇게 평가경험이 적은 위원회가 외부전문가의 도움으로 BSC 평가체계의 기본 틀을 마련하고자 한 시도는 긍정적으로 평가된다.
- 위원회에서 부서별 업무특성을 반영하여 평가군을 크게 사업수행군과 전략지원군, 시설운영군으로 구분한 것은 적절하였다고 판단된다. 그러나 실제 각 평가군별 CSF와 평가지표를 도출하

는데 있어서 이러한 평가군의 차별화된 특성이 반영되었다고 보기 힘들다. 예를 들면 평가군의 특성에 따라서 BSC 관점의 가중치나 군별 평가지표의 차별성이 나타나야 하는데 그렇지 못한 문제점이 나타나고 있다. 따라서 향후 평가체계 개편과정에서 이 점에 대한 개선노력이 요구된다.

- 위원회에서는 부서별 평균 12-13개의 평가지표를 구성하고 있다. 이 가운데 9개의 지표가 공통 지표에 해당되며 나머지 지표가 고유지표에 해당된다. 이렇게 보면 해당 부서 평가지표 가운데 전사공통지표가 차지하는 비율이 70%를 넘게 됨에 따라 평가군별 고유 전략과제의 수행능력이 떨어질 수 있다. 따라서 평가군별 고유지표의 개발이 요청된다. 이러한 지표의 구성과 관련하여 위원회가 추가적으로 고려해야 할 사항은 지표의 전략적 중요성에 따라 지표들을 차별적으로 관리하는 것이다. 즉 조직 핵심역량(core competence)에 해당하는 CSF와 KPI에 대해서는 핵심 역량을 유지·발전시키는 차원에서 일관성있게 관리하며, 하위역량에 대해서는 상황을 고려하여 보다 유연하게 관리할 필요가 있다. 향후 지표설계 시 이 점에 대한 고려가 요구된다.
- 평가지표의 구성에서 위원회에서는 부서별 총 190개 평가지표 가운데 계량지표와 비계량지표의 비율을 약 42%와 58%로 유지하고 있다. 이것은 2005년도 평가지표가 모두 비계량지표로 구성되었던 것에 비교한다면, 평가지표를 계량화하려는 지금까지 위원회의 노력은 매우 긍정적으로 평가된다. 그러나 계량·비계량지표 수를 결정할 때 고려해야 할 점은 전략목표의 효과적인 달성과 함께 지표운영에 따른 비용의 최소화라는 두 가지 측면이다. 이러한 점을 고려할 때 위원회에서는 전략목표를 달성하는데 적합한 계량지표 개발 노력이 지속적으로 요청된다.
- 평가팀 구축시 내부 인력과 외부 인력의 구성은 BSC 추진 단계에 따라 다를 수 있는데, 위원회와 같이 BSC 평가체계 도입기에서는 외부 전문인력의 적극적인 참여가 매우 중요한 역할을 한다. 위원회는 임원을 포함한 직원 35명과 외부인사 1명을 중심으로 평가단 Pool을 구성하고 있다. 이때 외부인사는 최근 2-3년 동안 위원회 컨설팅 경험이 있는 외부 전문가풀(4인)에서 선정한 것이다. 이와 같이 위원회를 잘 아는 전문 외부인사풀을 형성하여 평가제도 수립과정에 적극 참여시키는 것은 매우 적절한 방법으로 볼 수 있다.
- 위원회는 정기평가 실시 전·후를 중심으로 평가자 교육을 실시하고 있다. 그러나 새로운 평가체계를 도입하는 초창기이고 평가자들은 평가업무의 수행과 동시에 위원회의 성과주의 문화변화를 이룩하기 위한 변화담당자(change agent)로서의 역할을 수행해야 한다고 볼 때 교육내용의 다양성 및 전문성과 교육 빈도 측면에서 개선이 요청된다. 한편 위원회가 계약직을 포함한 전 피평가자들을 대상으로 하는 2차례 교육의 실시는 적절하였다고 판단된다.
- 평가지표 개발과정에서 가장 민감한 문제는 합리적이고 타당한 목표 수준의 선정이며 이는 조직 구성원들에게 전략 실행에 몰입하도록 하는 주요한 전제가 된다. 특히 비계량지표의 경우

평가등급 선정의 객관성과 타당성을 확보하는 것이 매우 중요하다. 위원회의 경우 평가지표 구성에서 비계량지표가 차지하는 비중이 높기 때문에 이에 대한 보다 구체적인 조치가 요청된다. 한 가지 방법은 내부 평가책임자와 외부 전문 인력으로 구성된 비계량평가위원회의 마련을 제안한다.

- 평가지표의 신뢰성과 타당성을 높일 수 있는 한 가지 방법은 평가 중간이나 평가 실시 후 구성원의 의견수렴을 통한 제도의 개선이다. 위원회가 2006년 말에 이 제도를 처음으로 도입하여 실시한 것은 긍정적으로 평가된다. 아직 초기여서 제기된 이의가 적었으나, 향후 이의제기된 내용에 대한 분석을 통해서 이것이 평가제도 개선과정에 활용될 수 있도록 체계적이고 적절한 관리를 제안한다.
- 평가지표 구성 시 CSF 개발을 위한 팀장단 워크숍의 실시와 평가지표 개발을 위한 팀별 워크숍의 실시는 평가체계에 대한 조직 구성원들의 수용도를 제고시킨다는 점에서 적절하였다고 평가한다. 또한 위원회에서는 평가결과에 대한 만족도 조사를 2007년도 초에 실시한 것은 적절하였다고 본다. 그러나 이러한 만족도 조사가 실제 평가과정에 적극적으로 환류되기 위해서는 보다 체계적이고 정교한 설문지 구성이 이루어지기를 권고한다.
- 위원회는 2006년 처음으로 부서업적평가를 실시하였으며, 그 결과는 부서장은 60%, 직원은 30% 평가에 반영되었다. 그러나 이와 같이 부서평가와 개인평가를 연계하기 이전에 우선적으로 고려해야 할 점은 평가지표의 타당성과 신뢰성의 문제이다. 이 문제에 관해서 구성원들의 합의를 이끌어내지 못한 상황에서 BSC 평가체계와 보상을 무리하게 연계할 경우 오히려 평가제도에 대한 구성원의 수용도를 저하시킬 수 있다. 따라서 위원회의 경우 부서별 평가와 개인별 평가의 연계를 시도하기 이전에 평가지표의 신뢰성과 타당성 제고를 위한 노력이 선행되어야 할 것이다.
- 위원회는 평가등급간 성과급 지급률의 폭을 0에서 최대 200%로 차등지급하고 있으며, 이는 문화관광부 산하기관 중 최대인 것으로 밝히고 있다. 그러나 이때 위원회에서 채택하고 있는 지급률은 plus-sum 방식으로써 대부분 zero-sum을 실시하고 있는 타기관과 구별된다. 성과급 차등지급에 있어서 plus-sum방식과 zero-sum 방식 가운데 선택은 기업이 추구하는 인사철학 및 보상전략과 연계되어야 한다. 따라서 위원회는 plus-sum 방식을 채택하는 근거를 먼저 제시하여야 할 것이다.
- 위원회가 실시하는 개인 및 부서 인센티브 제도의 구성을 보면 대부분이 인사평정의 반영이나 성과급의 차등지급을 중심으로 구성되어 있다. 이외에도 개인별 혁신활동참여에 대한 인센티브 및 혁신사례 우수부서의 포상 등이 있다. 그러나 이러한 인센티브제도의 구성은 조직이 추구하는 전략과의 연계성과 조직구성원들의 수용도 측면에서 검토되어야 하는데 이에 대한 노력을 확인하기 힘들다. 따라서 인센티브의 성공적인 수행을 위한 전사차원에서의 관리를 위해서

이를 전략적 차원에서 체계적으로 운영할 수 있는 방안의 모색이 요청된다.

- BSC 운영과정에서 중요한 점은 경영전략 목표의 달성이 조직 구성원의 능력개발과 연계되어야 한다는 점이다. 따라서 조직내 우수자(또는 팀) 및 실적 부진자(또는 팀)의 관리에서 초점은 보상 자체에 있기 보다는 이들의 역량개발에 두어야 할 것이다. 이 부분에 관해서 인터뷰 과정에서 우수팀에 대한 포상이나 실적 부진자에 관한 개별교육이 실시되고 있음이 언급되었다. 그러나 이것만으로는 우수자나 실적 부진자에 관한 체계적이고 차별적인 관리가 이루어지고 있다고 보기 힘들다. 따라서 향후 이들에 대한 전략적 차원에서의 개발 전략 마련이 요청된다.

## ② 외부평가와 내부평가 연계의 적정성

- 외부평가와 기관장 경영계약간의 연계성을 살펴보면, 위원회가 속하는 문화부 산하기관 전체가 현재까지 기관장과의 경영계약을 실시하지 않고 있다. 따라서 현재 상황에서 이 부분에 대한 평가는 유보하고자 한다.
- 위원회는 외부평가지표를 내부평가지표에 반영함으로써 내·외부 평가의 연계성을 유지하였다는 점이 긍정적으로 평가된다. 또한 평가시기의 선정이나 평가결과의 인사고과에의 반영 등과 같은 외부평가의 지적사항에 대한 피드백 기능의 강화를 시도한 점은 긍정적으로 평가된다.