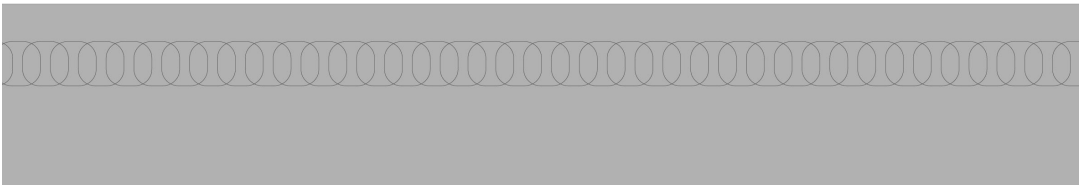


8.10

한국문화예술위



1. 총괄요약표

평가부문 (%)	평 가 지 표	평가방법	점 수 (점)	등급	득 점 (점)
종합 경영 부문 (35)	(1) 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	9등급평가	6	D ⁺	2.250
	(2) 이사(위원회)·감사 기능의 활성화 노력과 성과	9등급평가	4	D ⁺	1.500
	(3) 경영혁신 노력과 성과	9등급평가	10	C	5.000
	(4) 고객만족도		10		
	① 고객만족 개선도	계량	(5)	B ^o	4.178
	② 고객만족경영체제 구축노력과 성과	9등급평가	(5)	C	2.500
주요 사업 부문 (35)	(5) 생산성 관련지표		5		
	① 노동생산성	11년추세치	(5)	B ^o	2.802
	(1) 설립목적과 사업과의 연계성	9등급평가	6	B ^o	3.750
	(2) 예술인 창작활동 신장		8		
	① 창의적 예술활동 증진 노력	9등급평가	(3)	C	1.500
	② 지원 예술단체의 활동 수준	목표부여	(5)	A ⁺	5.000
경영 관리 부문 (30)	(3) 국민문화향유권 신장		8		
	① 향유활동 증진 노력	9등급평가	(3)	C	1.500
	② 지원프로그램참여관객수	목표부여	(5)	A ⁺	5.000
	(4) 문예진흥기금사업의 평가와 환류		7		
	① 평가 및 환류제도 활성화 노력	9등급평가	(2)	C	1.000
	② 성과관리 체계의 가동율	목표부여	(5)	A ⁺	5.000
합 계	(5) 지원사업의 관리 및 성과		5		
	① 지원사업운영 개선 노력	9등급평가	(1)	C	0.500
	② 지원사업의 관심도를 통한 성과 측정	11년추세치	(4)	C	2.129
	(6) 출자출연기관 관리	9등급평가	1	D ⁺	0.375
	(1) 조직 및 인사보수관리의 합리성		10		
	① 조직관리	9등급평가	(3)	B ⁺	2.250
② 인사보수관리	9등급평가	(4)	C	2.000	
합 계	③ 인건비 인상률 관리 노력	계량	(1)	E ^o	0.000
	④ 계량인건비	11년추세치	(2)	D ⁺	0.844
	(2) 노사관계의 합리성	9등급평가	4	C	2.000
	(3) 재무 및 예산관리의 합리성		11		
	① 자산운용의 적정성	9등급평가	(4)	B ^o	2.500
	② 예산관리	9등급평가	(4)	D ⁺	1.500
합 계	②-1 계량관리업무비	11년추세치	(3)	D ⁺	1.071
	(4) 경영정보관리의 합리성	9등급평가	2	D ⁺	0.750
	(5) 내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성	9등급평가	3	C	1.500
합 계					58.399

2. 종합경영부문

(1) 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과

- ① 책임경영구현을 위한 기관 비전과 이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
- 한국문화예술위원회는 직원들의 역량결집을 시스템적으로 제도화하라는 전년도 지적사항에 대해서 계층별, 직급별 직원들이 역량을 발휘하여 경영목표 달성을 할 수 있도록 중기 경영목표 달성을 위한 마스터플랜 수립, '07년 5월 중기사업 목표 달성을 위한 과제를 설정, 조직개편을 통한 내부 역량 강화, 통합 성과시스템에 예술위원회만의 특성을 반영하고 BSC 기반 통합성과관리 시스템으로 운영하는 등의 노력을 하였다.
 - 위원회는 비전의 추상성을 보완하며 구체화하기 위해 '06년 4월 ARKO 비전 2010을 수립하여 3대 전략가치, 12대 전략목표, 32개 핵심과제를 선정하였다.
 - 전략목표의 효율적 구현을 위해 BSC 기반의 성과평가시스템 구축과 더불어 BSC 기반과 연계된 전략목표 및 전략과제를 수정하여 4대 핵심가치, 7대 전략목표, 17대 핵심과제의 중기경영목표를 수립하였다.
 - 비전과 중장기 전략체계에 대한 구성원들의 내재화 상태는 미흡한 수준이다. 단지 비전체계에 대한 공유도는 좋으나 여전히 조직원들의 비전체계와 경영체계에 대한 체화가 미흡하다. 기관장 및 팀장의 역할강화가 요구된다.
 - 비전의 내재화를 높이기 위해 비전체계의 적극적 이해와 내재화를 위한 교육과정 및 구성원들 간의 심도 깊은 논의과정이 필요하다. 전 구성원들의 참여 및 몰입도가 높다고 주장하나 비전체계의 중요성 인식이 필요하다

고 비전체계의 내재화 정도에 대한 평가가 미흡하다.

- 비전체계 내의 상위-하위 요소를 연결하는 논리적 연결이 강화되도록 보완이 필요하다. 비전의 변경은 명목상의 변경이어서는 안 되며, 비전은 일정기간 내에 구현하고자 하는 목표이며, 목표가 달성되었을 때의 미래의 모습이므로 비전을 자주 바꾸는 것은 바람직하지 않다.
- 중기인력계획은 지방이전이라는 제약조건을 감안하더라도 비전달성을 위해 필요한 인적자원 운영/육성계획과 함께 중장기적 시각으로 접근해야 한다. 또한 직원들의 창의적인 업무역량을 향상시키며, 외부 지향적 전문성을 강화 시킬 수 있는 현실적인 대책이 요구된다.
- 성과지표체계를 강화하고 비전과 전략에 따른 BSC 관점의 성과지표에 대한 직원들의 이해도를 강화해야 한다. 또한 KPI의 목표수준의 적절성 또는 합리성의 검토 즉, KPI 상에서의 목표달성이 연관된 전략목표의 달성에 얼마나 기여하는지 등의 검토 및 조정을 요한다.

② 경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성

- 단순 소액다건사업은 단계적으로 지역위원회로 이관을 추진중이다. 또한 지원컨설팅 인력풀을 활용한 지원컨설팅 심의방식을 도입하였으며, 이에 부합되는 인력 역량강화가 중요한 이슈라고 판단된다. 또한 지원시스템의 투명화 제고를 위한 노력이 요청된다.
- 기존의 공모형 사업의 통폐합을 통해 사업구조를 개편하며, 성장동력과 성장 잠재력을 가진 사업인지 판단하며, 사업의 고도화를 위해 전략적 우선순위를 설정 추진하려는 바 사업추진의 효율성을 제고하려고 노력하였다.
- 신규사업 설정시 비전과 중장기 전략과의 연관성 고려가 미약하며 보다 적극적인 접근자세가 필요하다.

③ 윤리경영 실천을 위한 노력과 성과

- 구성원들의 자발적 협력을 유도하는 윤리경영을 구축하라는 '06년 지적사항에 대해 위원회는 예술현장에서의 자원봉사를 통해 현장시스템을 숙지하고 지원사업 관리와 접목시킴으로써 행정과 현장의 순환구조를 마련하고자 노력하였다.
- 위원회는 '06년에 객관적이고 전문성을 갖춘 외부기관을 통한 윤리경영 상황 점검을 실시하라는 권고를 받았다. 이에 대하여 공사는 청렴위원회 청렴도 조사, 문화관광부 관련 기관들에 대한 윤리강령 운영실태 점검 등을 받았다. 특히 윤리강령 운영실태 점검에서는 '07년 11월 모범사례기관으로 선정되는 노력의 결과를 보여주었다.
- 부서별 윤리경영 실적에 대해 부서 윤리경영평가를 시행하여 인센티브 성과제도에서 반영되나, 조직원들의 윤리의식 고취를 위하여 윤리경영 이행 측정에 관한 지표의 연구 및 지표를 통한 측정 노력이 부족하다.
- 윤리경영 실천을 위한 자가 점검 프로그램은 있으나 이 프로그램을 시행한 축적된 결과가 없다. 윤리경영에 대한 직원들의 내재화를 측정할 수 있는 평가시스템의 구축, 운용 방안, 측정결과를 윤리경영 정책에 피드백하는 프로세스의 구축이 요구된다.
- 일시적인 불우이웃돕기 봉사활동 같은 소극적 윤리경영 대신 위원회의 전문성 및 특성에 맞는 사회공헌활동 프로그램을 지속적으로 개발하여 능동적이고 지속적으로 추진해야하며, 전략적인 윤리경영실천으로 윤리문화 내재화의 강화가 요청된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준에 약간 미흡한 기관으로 판단되며, 따라서 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과를 위한 기관의

노력을 'D+'로 평가한다.

(2) 이사회(위원회) · 감사 기능의 활성화 노력과 성과

① 이사회 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 강화를 위한 노력과 성과

- 위원회는 1인의 상임위원장과 10인의 비상임위원들로 구성되어 있으며 '06년도에 18회, '07년에는 22회 위원회를 개최했는데 '공공기관의 운영에 관한 법률'에 의한 이사회를 가름한다. 따라서 구조적으로 비상임 위원들이 위원회의 경영의사결정에 깊이 관여할 수밖에 없으나 동 법에 따라 독립체로 회귀하는 경향을 보이고 있는바 이사회 역할 강화에 보다 노력을 기울일 필요가 있다.
- 비상임위원의 경영활동에의 참여수준을 제고하기 위해 위원회 내에 현재의 장르별, 기능별(남북교류, 지역문화, 예술의 사회적 역할 확대, 정책, 기초예술의 가치확산 등) 소위와는 차별화된 전략기획, 경영관리 등 각종 TF에의 활용도를 제고할 필요가 있다. 비상임위원들이 위원회 산하 각종 소위원회의 위원장, 또는 위원으로 소속되어 활동하고 있는 바, 이는 한편으로는 현장의 소리를 위원회의 의결에 반영하는 긍정적인 역할을 하는 것으로 볼 수도 있으나, 소위원회가 장르별로 분류되어 있어 자칫하면 직역이기주의에 경사될 수 있으므로 소위원회의 대국적이고, 조심스런 운영이 필요하다. 기관의 효율적인 경영을 위해 문화예술진흥법 등 법규사항을 개정할 부분이 있다.

② 내부감사제도 운영의 적정성

- 감사기능이 다른 기관에 비해 크게 취약한 바 감사기능의 전문성을 제고할 수 있는 특단의 노력을 경주해야 한다. 감사실의 직원의 선발, 배치, 직무교육, 업무프로세스 개선 등에 있어서 타 기관을 벤치마킹할 필요가 있다.

- 감사인력의 전문성을 검증하고 이의 수준을 제고하려는 노력이 미흡하다. 감사인력에 대한 인사관리적 노력이 추가적으로 경주되어야 한다.

③ 경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과

- 위원회는 감사원, 국정감사 지적사항인 위원회 위원 및 소위원회 위원 관련 단체의 기금수혜와 관련해 의사결정에 배제하는 등 이해상충문제를 적극적으로 해결하려는 노력을 기울이지 않고 있다. 심의위원 관련 예술단체에 대한 심의 기피제도를 운영하고 심의평가지 평가점수 극단값 제외 장치를 제도화하였으나 경영공시제도 내에 포함시킬 필요가 있다. 특히 위원회 위원 및 소위원회 위원 관련 단체에 대한 연간 수혜내역을 전수 조사해 그 결과를 매년 인터넷을 통해 공개하도록 규정화하고 있으나 이를 경영공시항목에 포함해 경영투명성을 제고해야 한다.
- 사무처장을 팀장으로 한 master plan TF 추진을 통해 사업구조개선, 조직진단을 통한 조직 및 직무재설계 추진은 성과가 있었으나 경영투명성 개선을 위한 추가적인 노력이 필요하다.
- '07년 통합공시점검결과 단 1건의 오류만이 발견되는 등 상대적으로 양호한 실적을 보이고 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준에 약간 미흡한 기관으로 판단되며, 따라서 이사(위원회)·감사 기능의 활성화 노력과 성과를 위한 기관의 노력을 'D+'로 평가한다.

(3) 경영혁신 노력과 성과

① 혁신전략과 리더십

- 한국문화예술위원회는 비전과 제시된 목표가 너무 광범위하고 추상적이며 대내외 환경분석이 구체적으로 이루어져 있지 않고, 기관의 미션과 비전이 제시되어 있으나 구체성이 부족하다. 4대 혁신목표 달성을 위해 15개 혁신과제를 어느 정도 체계적으로 선정하여 제시했으나, 혁신과제의 선정 이유 및 추진일정에 있어서 구체성이 부족하다. 이를 바탕으로 기관의 구성원들이 혁신을 추진함에 있어 어려움이 있었을 것으로 판단되는 바 이에 대한 보완이 필요한 것으로 평가된다. 정확한 목표, 추진기간 방법 및 점검 체계를 갖춘 혁신과제 추진계획 도출이 필요한 것으로 판단된다.
- 혁신과제를 도출한 후 혁신과제별로 계획을 수립하여 추진하려고 노력하고 있으나, 혁신점검체계가 체계적이고 종합적이지 않은 것으로 평가된다. 기초 예술의 가치확산 소위원회를 운영했으나 그 성과에 대한 기술내용이 부족하고 기타 혁신과제의 경우 실행계획의 구체성이 떨어지며, BSC를 제외하고 정기적인 혁신과제 추진경과를 모니터링하는 적정한 시스템을 완성도 높게 구축하여 실행할 필요가 있는 것으로 판단된다. 혁신촉진 수단의 다양성이 부족하며, 실질적인 성과를 얻기 위한 노력이 충분하게 이루어지지 않고 있다. 예를 들어, 전직원 혁신워크숍의 개최가 연말에 이루어진 점은 실질적으로 워크숍의 성과를 얻기가 어려운 것으로 판단된다.
- 전반적으로 기관장의 혁신리더십이 체계적으로 전개되지 못하고, 활동의 다양성 및 깊이가 다소 미흡한 것으로 평가된다. 기관장의 혁신분위기 조성수단이 단편적이고(월례조회와 대화 이외에도 메일링, 포스터, 대외칼럼 등 다양한 수단을 활용할 수 있음), 혁신조직에 대한 관심도 충분하다고 보기 어려우며 실질적인 후원(인사, 예산, 권한 등)도 미흡하여 이에 대한 보완책을 강구할 필요가 있다. 기관장이 좀 더 현장중심으로 아이디어를 발굴하고 제안을 하는 노력을 보일 필요가 있는 등 기관장의 실천적 리더십이 필요한 것으로 판단된다.

- 간부층의 혁신전략과제가 전사의 혁신 추진방향과 명확하게 연계되어 있지 않아, 이에 대한 명료성을 갖출 필요가 있다. 또한, 혁신활동이 보다 성공적이기 위해서는 성과평가 연계 등 간부층의 혁신지원 강화를 위한 제도적 장치가 필요한 것으로 판단된다. 실(관)장이 CoP 참여 등 혁신분위기 조성에 노력하는 점도 보이고 있으나, 보다 적극적인 참여가 필요한 것으로 평가된다.

② 혁신제도와 구성원 혁신 역량

- 한국문화예술위원회의 혁신 전담팀은 혁신 이외의 업무를 병행하는 등 혁신추진조직의 적절성이 미흡한 것으로 평가된다. 혁신역량강화를 위한 노력도 혁신전담자 개인관점에서 몇몇 교육 및 학습 실적을 제시하고 있으나 조직규모를 감안할 때 보완이 필요하다. 혁신추진을 위한 예산을 전년에 비해 강화하고 있는 점(전년도 전체예산대비 0.1%에서 2007년 0.7%로 확대)은 고무적이라 판단된다. 혁신추진조직을 구체적으로 규명하여 이들에게 부합되는 권한과 역할을 부여하고, 필요한 역량을 배양하도록 지원하는 것이 필요하며, 성과중심으로 점검하여 지속적으로 개선하려는 노력이 기대된다.
- 혁신인센티브제도가 운영되나 경영혁신대회, 해외연수 등으로 전통적인 업무활동에 국한되어 있어 이를 확대할 수 있는 방안의 모색이 필요하며, 기존의 인센티브 운용 방법에 대한 구체성과 체계성 보완이 필요한 것으로 판단된다. 혁신성과에 대한 보상만족도나 보상 동기부여에 미치는 영향을 파악할 수 있는 방법을 수립하여, 혁신활동 참여가 기관 구성원 개인에게 어떤 실익을 주고 있는지를 보여주는 보상관리가 필요하다. 다양한 문화이벤트와 포상제도를 혁신문화 조성을 위한 도구로 적극적으로 활용하는 등 기관의 특성에 부합되는 노력을 전개하고 있으나, 인센티브 제도의 체계성과 다양성에 보완이 더 필요한 것으로 판단된다.
- 경영혁신 간부회의를 통해 기관의 혁신추진상황을 점검하는 체계가 구비

- 되어 있으나, 개별 혁신과제의 추진상황을 점검하기 위한 점검주체별 대상, 프로세스, 항목과 기준 등에 대한 보다 구체적인 방법론을 근거로 한 추진이 필요하다. 혁신추진성과를 평가하기 위하여 BSC체계에 혁신과제를 반영하여 활용하고 있으나, 지표의 구체성 강화와 보완이 필요한 것으로 평가된다.
- 한국문화예술위원회의 혁신활동과 성과를 확산시키기 위한 노력이 다양하게 전개되고 있으며, 외부 공공기관이나 지자체와 연관해 진행된 사업의 홍보가 잘 이루어지고 있다. 기관의 성과나 활동을 체계적으로 홍보하기 위하여 홍보협의체를 구성 운영하고 있으며 외부 홍보실적이 다양하고 예술의 사회적 가치 함양에 기여하고 있는 점이 인정된다. 문화예술 전문채널인 아르떼TV를 통해 혁신성과를 홍보하는 등 체계적인 홍보전략을 통해 다양한 방식으로 홍보가 이루어져 가시적 실적 및 성과를 올렸다고 판단된다.
 - 상시학습체제를 구축하여 직원 평균 110시간의 교육과 학습을 실시하고 있으며 여성인력을 위한 장기 파견교육을 실시하는 등 역량강화를 위한 교육과 학습지원에 대한 투자가 과감하게 이루어지고 있는 것으로 판단된다. 핵심역량 파악을 기관(외부평가와 자체진단)과 개인(자체 개발한 역량 평가지표) 차원으로 구분하여 운영하고 있으나, 분석에 있어 구체성이 더 향상될 필요가 있다. 다양한 형태의 제안조직을 운영하고 있으나 실제 제안건수가 집계되어 나타나지 않고 있으며, 제안관리를 위한 별도 제도의 운영 역시 미흡한 것으로 평가된다.
 - 혁신아이디어 발굴 및 관리에 있어 체계성이 부족하며, 혁신아이디어 및 과제, 제안 등을 유형화하여 관리하는 것이 필요하며, 혁신과제관리 프로세스의 절차적 합리성 또한 보다 더 향상시키는 것이 필요한 것으로 평가된다. 구성원의 혁신참여를 강화할 수 있는 전략이 필요하며, 발굴, 채택, 실행, 평가단계별로 구성원이 참여할 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이 바람직한 것으로 판단된다.

③ 혁신성과와 개선도

- 한국문화예술위원회는 종전의 수동적인 문예진흥기금사업 운영방식에서 탈피하여 적극적인 사업운영을 통한 예술위원회의 미션, 비전 구현을 위해 새로운 영역의 문예진흥 서비스를 창출하려는 노력을 기울였다. 안정적인 사업운영 방식에서 벗어나 수시지원, 맞춤형 지원, 발굴 지원으로 압축되는 새로운 문화예술 지원서비스를 발굴하려는 노력이 인정된다. “예술지원 컨설팅센터”운영을 통해 과제를 체계적으로 추진한 점과 오랫동안 유지된 사업운영 방식을 개선하여 장르별 지원모델을 확정하여 추진하는 등의 혁신성이 나타난 사례로 평가된다.
- 가정친화 경영을 통한 일할 맛 나는 근무환경을 조성하고자 한 과제의 경우, 추진실적 부분을 자세히 설명한 반면 그 배경이나 효과에 대한 분석은 미흡하였다. 추진 성과 역시 혁신성이 있다고 판단하기 어렵다. 가정친화경영을 위해 다양한 분야의 인사 및 복지제도 개선을 시도한 과제로서의 의미 이외에 일하는 방식개선 과제로 요구되는 요건을 충족시키지 못하고 있다.
- 일하는 방식 개선 과제로서 정보시스템의 도입을 제시하고 있으나, 본 사례에 드러난 노력으로 기대하는 바나 해결해야 하는 문제점에 대한 분석이 명확하지 않으며 그 기대효과 또한 분석적이지 않은 것으로 판단된다. 다양한 정보시스템을 개발해 활용하려는 노력은 인정되나, 정보시스템 개발과 관련된 종합적 시각이 부족한 상태에서 item 위주의 개발에 머물고 있다는 한계성이 존재하는 것으로 판단된다.
- 한국문화예술위원회는 지역 예술단체에 대한 방문교육을 통해 재정적·시간적 여력이 없는 지역예술가들에게 편의를 제공하고자 하였다. 과제를 추진하는 과정에서 예산과 강사 확보의 어려움 등을 해결하기 위해 직원이 강사로 나서는 등 적극적인 모습을 보여준 점은 높이 평가할 수 있으

나, 일회성 추진에 그쳤으며 고객만족도 지수의 향상도 크지 않은 것으로 판단된다.

- 투명윤리경영 개선을 위해 이사회 활성화를 제시하였으나, 과제추진 배경 및 목적이 일반적이며 구체적이지 못한 것으로 평가된다. 투명한 책임경영 체계를 확립하기 위해 문화예술위원회가 추진한 이사회운영 활성화는 윤리경영 확립을 위한 필수과제이나 당연히 추진해야 할 법제도상의 과제로 판단되며, 투명윤리경영과제라기 보다는 일상적인 업무의 성격이 큰 것으로 판단된다. 투명윤리경영을 위한 위원회 차원의 자발적인 이슈분석과 고민이 더 필요하며, 향후 투명윤리경영분야에 있어 위원회의 취약부분에 대한 진단을 통해 이슈를 분석하고 이를 바탕으로 실천력 높은 투명윤리경영 인프라 구축이 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준으로 판단되며, 따라서 경영혁신 노력과 성과를 위한 기관의 노력을 'C'로 평가한다.

(4) 고객만족도

① 고객만족 개선도

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
'07년도 실적치*0.6 + 고객만족향상도*0.4	목표부여	100	74.1	83.564	5	4.178	B°

나. 평가내용

- 구 기획예산처(현 기획재정부)에서 실시하는 준정부기관 고객만족도 조사의 고객만족도 지수와 지수의 전년 대비 향상도를 6:4의 비율로 합산하여

평가하였다.

- '07년도 전체 고객만족도는 전년 대비 0.9점 상승한 74.1점이며, 고객만족 향상도는 97.70%를 달성하여 평점 83.564인 'B'로 평가되었다.

다. 업무유형(서비스)별 원인분석

- '금융지원 서비스' 부문 점수는 75.5점으로 전년대비 2.0점 상승하였다.
- '07년도 새로 수립된 '아르코 비전2010'에 따른 8대 전략목표별 고객만족도는 '예술의 생활화'가 77.8점으로 가장 높았고, '예술의 가치 확산과 보전'이 72.0점으로 가장 낮았다.
- '교육·훈련 서비스' 부문 점수는 77.2점으로 전년 대비 0.7점 상승하였다.
- 문화예술 단기연수(77.8점)가 공연예술아카데미(71.7점) 장기교육 프로그램 보다는 상대적으로 높았다.
- '문화시설물 운영 및 관리 서비스' 부문은 69.8점으로 전년 대비 0.1점 상승하였다.
- 예술정보관(76.9점)이 전년보다 4.8점이나 대폭 상승하였고 예술극장 대극장(66.4), 소극장(65.9점), 미술관(68.6점)은 전년보다 소폭 하락하였으나, 전체적으로는 약간 상승하였다.

라. 추세분석

- '04부터 실시된 공공기관(준정부기관) 고객만족도 지수가 지속 상승하는 추세이다.

연도	' 04	' 05	' 06	' 07
점수	71.1	71.7	73.2	74.1

② 고객만족경영체제 구축노력과 성과

- 2006년도 지적사항에 대하여 제도 및 관리체계를 개선·구축함으로써 개선하고자 노력한 점은 인정되나, 아직까지 이러한 제도 및 관리체계를 활성화하기 위한 노력(예를 들면, 온라인 고객참여센터를 통한 고객참여 및 고객제안 활성화, 고객현장의 내재화 등)이 부족하고, 또한 이러한 제도 및 관리체계를 통해 궁극적으로 기대하는 것에 대한 평가 관리(예를 들면, 커뮤니티 운영을 통한 고객의 다양한 의견 수렴 및 반영, 개선된 성과 관리 시스템에 대한 조직구성원의 반응 등)가 제대로 이루어지고 있지 못하다.
- 고객만족경영의 성공은 기관장의 고객만족에 대한 강한 의지와 열정에 좌우됨에도 불구하고, 한국문화예술위원회의 경우 기관장의 고객만족경영철학을 전파·확산하기 위한 활동이나, 고객만족경영체제 내 기관장의 명확한 역할 구분, 고객접점 직원들과의 직접적 만남을 통한 현장에서의 고객만족경영 실천 활동 등 고객만족경영을 위한 기관장의 실질적 노력이 별로 없는 것으로 보인다.
- 고객만족경영위원회와 실무추진단으로 구성된 고객만족경영 추진체계를 구축한 것은 체계적 고객만족경영을 위한 조직을 갖추었다는 측면에서 그 의의가 크다고 평가된다. 그러나 고객만족경영 추진체계의 소관부서인 혁신성과팀의 여러 가지 업무 중 하나가 고객만족 업무로 되어 있고, 또한 여러 부서에서 추진하고 있는 전사 CS 실천과제들을 관리하고, 각종 고객만족도 조사결과를 분석하여 그 결과를 통합 관리하는 전담인력이 1명에 불과하다는 점은 한국문화예술위원회의 고객만족경영에 대한 중요성 인식이 아직까지 그리 높지 않음을 보여준다. 따라서 고객만족경영을 중요하

- 게 인식하고 있음을 조직내외에 알리고, 고객만족경영의 실질적 성과를 높이기 위해서는 고객만족팀을 만들거나 최소한 고객만족 전담인력의 수를 늘릴 필요가 있다.
- 행정가치 흐름에 따라 사업 및 조직운영 목표고객군을 설정하고 고객만족경영을 수행하는 것은 매우 바람직하다고 볼 수 있다. 또한, ‘고객관리 전략 포트폴리오’를 통한 고객지향적 전략경영 체제를 구축하기 위한 시도도 좋은 사례로 인정된다. 그러나 총체적 고객만족을 위해서는 행정가치 수요고객 뿐 아니라 행정가치 생산고객과 행정가치 영향고객을 모두 포함한 고객만족경영을 할 필요가 있다.
 - 다양한 채널을 통해 확보된 고객의 정보 및 의견이 성과관리와 업무개선에 활용되고는 있으나, 각 채널의 정보들이 개별 관리되고 있다. 향후에는 각종 정보의 통합관리를 통해 전사적 CS 개선과제를 일관되게 도출하고, 체계적으로 관리함으로써 보다 효율적이고 효과적인 고객만족경영을 할 필요가 있다.
 - 2007년 조사체계별 목표치가 70점으로 되어 있고, 이는 BSC상 목표치라고 한다. 그러나 이 목표치는 전년도 실적보다도 낮은 수치이기 때문에 이미 목표치로서의 의미를 상실한 것이므로 목표치를 실제적 의미가 부여할 수 있는 수준으로 상향 조정할 필요가 있다.
 - 고객현장을 개정하는 작업도 물론 중요하지만, 개정된 고객현장을 전 직원들과 공유하고 실천하도록 만드는 일이 더 중요하다. 그런데 2007년에는 고객현장을 개정하는데 그쳐 이를 공유 및 내재화 하도록 만드는 과정(예를 들면, 고객현장의 내용을 교육한다거나 실천정도를 점검하는 일 등)이 거의 없었다.
 - 내부 부서간 업무지원 만족도 조사결과(58.5점)는 다른 조사결과에 비해 매우 낮은데, 이는 경영관리부서와 사업부서간 인식의 차이 때문이라고

보고 있다. 따라서 이러한 인식의 차이를 좁히기 위한 노력으로 본부 슬림화를 통한 직제개편, 사업부서와 관리부서간 인력 교류, BSC 평가항목에 업무지원 만족도 반영비율 제고, 업무프로세스의 개선, 만족도 결과의 팀 평가 반영 등의 개선 조치가 필요하다.

- 고객현장 전문의 5가지 약속은 직원들의 구체적인 실천항목으로 매우 중요한 의미를 지닌다고 볼 수 있다. 따라서 이 5가지 약속의 내용을 직원들의 고객만족실천 평가항목에 반드시 포함하여 지속적으로 측정·관리할 필요가 있다.
- CS 추진실적 성과를 보면, 대부분의 추진부서가 C를 받아 보통 수준이고, 단 2팀만이 우수(B) 수준으로 나타났다. 이러한 결과는 내부직원들이 응답하였기 때문이라고 답변하고 있지만, CS 추진실적의 성과 측면에서 보면 CS 추진과제 실천 노력이 부족하기 때문으로 보인다. 현재 CS 추진실적을 성과평가나 인센티브에 반영하고 있다고는 하지만, 보다 심층적인 원인분석을 통해 내부 직원들의 CS 추진과제의 실천도를 제고할 수 있는 방안 모색이 필요하다.
- 전체적으로 볼 때, 한국문화예술위원회는 적은 인원에 비해 고객만족경영을 위한 노력은 인정되나, 고객만족경영과 관련하여 기관장의 마인드, 운영체제 및 조직, 각종 제도 및 시스템, 조직구성원의 실천 정도 등이 다른 기관에 비해 아직 낮은 단계에 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준으로 판단되며, 따라서 고객만족경영체제 구축노력과 성과를 위한 기관의 노력을 'C'로 평가한다.

(5) 생산성 관련지표

① 노동생산성

가. 평가개요

평가산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	특점	등급구간
부가가치 = f(종사자수)	11년추세치	93,756	99,271	56.036	5	2.802	B°

나. 평가내용

- 예술위원회의 효율적인 노동생산성 향상을 유도하는 지표로서 평균종사자수의 함수로 표시된 부가가치를 11개년 추세치로 평가하였다.
- '07년 부가가치 실적치는 99,271백만원으로 표준치 93,756을 상회하기는 하였으나 그 실적이 평점의 56.0%로 높지 않아 'B°'로 평가되었다.

다. 항목별 원인분석

- 독립변수인 평균인원이 '06년 162명에서 '07년 156명으로 다소 감소하기는 하였으나 11년 추세치 평균보다는 많은 인원수였다.
- '07년 새로 도입된 부가가치 개념으로 실적을 산출한 결과 '07년도 실적이 99,271백만원으로 '06년도 110,498백만원에 비해 대폭 하락했다.

라. 추세분석

- 11개년 평균 인원은 135명인데 2002년 이후 지속적으로 평균인원의 증가를 보였다. 2007년도에는 인원이 다소 줄기는 하였으나 여전히 평균보다 높은 상태다.
- 11개년 평균 부가가치는 88,778백만원으로 2004년 이후에는 추세치의 향

상이 나타나고 있다. 하지만 이 추세치는 지속적인 상승이 아닌 상승과 하락을 오가고 있어 안정적이지 못하다.

- 2005년 이후 총사업비가 증가하지 않은데 반해, 인건비와 관리업무비가 지속적으로 증가하고 있어, 향후에도 부가가치는 계속 하락할 위험이 있다.

3. 주요사업부문

(1) 설립목적과 사업과의 연계성

① 핵심 주력기능 위주의 사업관리

- 한국문화예술위원회는 2006년에는 ‘예술창조역량강화’, ‘문화향수기회확대’, ‘문화예술매개활동확대’, ‘지역문화활성화’, ‘문화예술교류활성화’ 등의 5개 정책 사업을 중심으로 업무를 수행하였으나 2007년에는 ‘창의적 문화정책 구현’ 및 ‘문화예술역량강화’의 두개 정책 사업을 중심으로 집중하여 사업의 효율성을 기하고 있다. 이는 핵심 사업에 대한 집중력을 강화하려는 것으로 기관의 설립 목적에 비추어 적절한 것으로 평가된다.
- 내용적으로는 다기한 사업들을 포괄하고 있어서 지역문화재단이나 민간지원기구간의 협력 및 분업 등을 통해 효율적으로 사업을 추진할 수 있는 체계의 도입이 바람직하며 문화예술인 사이에만 알려진 위원회가 아니라 시민사회에서도 동 위원회의 활동을 인식할 수 있는 사업방식이 필요함을 고려해야 한다.
- 한국문화예술위원회는 공공성을 담보하기 위한 기관의 미션과 사업 구조를 가지고 있으나 소득수준 증가에 따른 다양한 문화욕구 상승을 체계적으로 연계하여 국내 문화수요의 시장화를 구축한 자생적이고 지속적인 문화상품 생산 및 소비가 이루어질 수 있는 메카니즘의 창출노력이 요구된다.
- 한국문화예술위원회는 2005년도에 설치되었으나 그 전신인 문화예술진흥원은 이미 1973년에 설치되었으며 소득수준의 증가와 국제화, IT기술의 발전 등으로 문화예술에 대한 욕구 및 중요성이 증가하여 이처럼 변화된 환경에 부응하기 위해 2005년도에 새로운 조직으로 출범하였다. 그러나 아직 사업패턴이 이전의 구조에서 크게 달라지지 않고 있어 새로운 조직

에 맞게 사업내용이나 수행방식의 변화가 이루어지도록 위원회 경영진의 적극적인 인식전환과 새로운 발상이 필요한 것으로 사료된다.

② 기관의 설립목적과 사업간의 연관성

- 기관의 설립목적은 문화예술진흥을 위한 사업이나 활동을 지원(문예진흥법, 16조) 하는 것으로 위원회는 문예진흥기금과 예산, 복권기금전입금 등을 수단으로 지원 사업을 수행하고 있다.
- 위원회는 중단기 전략계획인 ‘ARKO비전2010’을 수립하고 이를 실천하기 위해 8대 전략목표와 24개 전략과제를 도출하여 이를 기반으로 사업을 합목적적으로 수행하는 노력을 기울였다.
- 2007년도에는 1,036억원의 사업비를 사용하였으며 8대 전략목표 가운데 3대 핵심사업인 ‘예술의 생활화’를 위해 93억원, ‘예술의 사회적 역할확대’를 위해 393억원, ‘예술가의 창조역량확대’를 위해 163억원을 사용하였으며 그 외 ‘예술현장의 자생력확보’에 83억원, ‘예술의 국제협력증진’에 51억원, ‘지역문화예술의 진흥’을 위해 111억원, ‘새로운 예술세계의 개척’에 56억원, 그리고 ‘예술의 가치확산과 보전’에 82억원을 사용하였다. 이중 가장 많은 지출이 이루어진 ‘예술의 사회적 역할확대’는 문화예술향수 기회가 상대적으로 적은 계층에게 그 기회를 확대하는 것이 주요 목적이다.
- 복잡다기한 사업의 내용을 주요 8대 목적에 맞게 구분하였고 그중 3대 핵심사업을 중심으로 자원을 배분하고 있으나 여전히 자원배분비율의 적정성 여부와 각 목적별 사업내용의 구성이 합리적인지의 여부에 대해서는 객관적으로 확인하기 어려운 측면이 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준을 약간 상회하는 기관으로 판단되며, 따라서 설립목적과 사업과의 연계성을 위한 기관의 노력을 ‘B’로 평가한다.

(2) 예술인 창작활동 신장

① 창의적 예술활동 증진 노력

- '07년 예술창작분야 지원예산은 전년대비 30% 가까이 증가한 172억원에 달하며 5,269건의 지원신청 가운데 1,237건, 지원건당 1,300여만원의 지원이 이루어졌다. 이 금액은 개인에 대한 지원일 경우 어느 정도 의미가 있을 것이나 단체, 특히 공연예술 단체에 대한 지원일 경우 지원효과가 약할 수 있으므로 지원규모를 대상에 따라 신중적으로 결정할 필요가 있는 것으로 보인다.
- 위원회측은 이 사업의 시행을 위해 내부적으로는 인원을 확충하고 지원금을 증액하였으며 '예술지원컨설팅센터'를 설치하였고 '대학로 복합문화공간'과 '다원예술매개공간'을 만들어 하드웨어적 지원역량을 확충하였다. 그러나 사업의 효율화를 위한 이러한 설비확충이 예술인들에게 얼마나, 어떤 면에서 도움이 되는지에 대해 설문조사를 통한 확인이 필요하다.
- 장르별로 특화사업 지원모델을 개발하고자 '공연예술프로그램특성화사업'을 벌였으며 이 사업의 일환으로 무용분야에서는 안무가 집중육성사업이 있었고 음악분야에서는 관현악창작 및 재연곡 연주지원이 이루어졌으며 전통예술분야에서는 무대양식화사업이 진행되었다.
- 공연예술단체 육성지원사업의 일환으로 '07년에 음악, 무용, 연극, 전통예술 등의 분야에서 각 4개 단체들에 대한 지원이 있었고 16개 단체가 지원의 수혜를 입었다. 또한 신진예술가지원사업으로 176건의 젊은 예술가들의 창작예술 지원이 있어 국제교류사업을 통해 해외에 작가를 파견하는 성과가 있었다.
- 창의적 예술활동에 대한 지원은 수요도 증가하고 지원건수 및 지원금액도

총액기준으로 증가하고 있으나 이러한 지원이 일회적인 창작발표만을 지원하는 것에 그칠 경우 그 의미가 제한적이므로 성과평가를 통해 계속 지원이 가능하게 함으로써 수준제고와 우수창작자의 시장 확보를 지원하는 방안을 강구할 필요가 있는 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준으로 판단되며, 따라서 창의적 예술활동 증진 노력을 위한 기관의 노력을 'C'로 평가한다.

② 지원예술단체의 활동 수준

가. 평가개요

평가산식	평가방법	목표치	실적치	평점	가중치	득점	등급구간
$\frac{\{(실적 - 최저목표)\}}{(최고목표 - 최저목표)} \times 100$	목표 부여	최고치:24.93 최저치:18.13	30.62	100	5.0	5.000	A ⁺

나. 평가내용

- 본 지표는 문예진흥사업 중 예술지원단체의 활동내용으로 예술인 창작활동 신장 정도를 평가하는 지표로 목표부여 방식으로 평가하였다.
- '07년 실적치는 30.62로, 전년도 22.66을 기준으로 한 최고 목표치 부여값보다 높게 나타나 'A⁺'로 평가되었다.

다. 항목별 원인분석

- 지원예술단체의 활동수준은 전년도 대비 작품수, 전시회수, 공연회수, 발간물 종수의 증가로 평가한 것인데, 예술단체의 예술활동에 대한 체계적인 관리로 전년대비 35.1%의 상승을 보였다.

라. 추세분석

- '06년 대비 '07년도에는 작품수 28.6% 상승, 전시회수 3% 상승, 공연횟수 28.9% 상승 등 전반적인 예술단체 활동 실적의 향상이 있었다.
- 지원 결정건수는 '06년도 2,146건에서 '07년도 1,992건으로 지원건수가 줄어들어, 단위당 활동건수는 더 크게 증가하여 전년대비 35.1%의 증가율을 나타내었다.

(3) 국민문화향유권 신장

① 향유활동 증진 노력

- 국민들의 문화향수에 대한 니즈를 파악하고 내부 조직개편을 통해 지원의 효율화를 추진하였으며 기업의 사회공헌 프로그램들과 연계하거나 지역문화협의회 운영을 강화하여 사업의 효과를 제고하였다.
- 문학나눔사업을 위해 우수문학도서를 선정하여 보급하고 우수문예지를 구입하여 배포하였으며 독서 감상문대회 개최, 문학집배원사업, 다양한 백일장, 시낭송대회 등을 시행 하였다.
- '사랑티켓'이나 '문화바우처제도'를 통한 문화향수 기회를 다양한 소외계층에 확대함으로 동 사업의 수혜자가 크게 증가하긴 하였으나, 일반대중들에게는 여전히 이러한 사업의 내용이 알려지지 않고 있으므로 수혜가 특정사람에게만 제공되지 않도록 대외적 사업의 대중적 홍보가 적극적으로 추진될 필요가 있다.
- 운영시설의 공공성강화 및 향유접근성 확대를 위하여 아르코예술극장, 아르코미술관 등의 공공성을 확대하고, '아르코예술인력개발원'이나 '아르코예술정보관' 등을 통해 예술동호인 저변을 확대하고 있다. 그러나 이처럼

다기한 사업들을 위원회가 직접 수행하는 것이 좋을지에 대해서는 고민이 필요한 것으로 보인다. 극장이나 미술관등은 비용 때문에 공연이나 전시의 기회가 없는 예술인들을 위해 저렴하게 이용하게 한다는 측면은 바람직하나 직접 기획공연이나 기획 전시만을 위한 공간으로 활용할 경우 위원회가 시장을 대체한다는 비난에 처할 수 있을 뿐 아니라 위원회 조직의 거대화과 관료화를 초래할 수 있기 때문이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준으로 판단되며, 따라서 향유활동 증진 노력을 위한 기관의 노력을 'C'로 평가한다.

② 지원프로그램 참여 관객수

가. 평가개요

평가산식	평가방법	목표치	실적치	평점	가중치	득점	등급구간
$\frac{\{(실적-최저목표)/(최고목표-최저목표)\} \times 100}$	목표부여	최고치:1,609 최저치:1,170	1,640	100	5.0	5.000	A ⁺

나. 평가내용

- 본 지표는 문예진흥사업중 지원프로그램에 대한 참여관객수를 기준으로 국민문화향수권 신장 정도를 평가하는 지표로 목표부여 방식으로 평가하였다.
- '07년 실적치는 건당 관객수가 1,640명으로, 전년도 건당 관객수 1,463명을 기준으로 한 최고 목표치 부여값보다 높게 나타나 'A⁺'로 평가되었다.

다. 항목별 원인분석

- 지원프로그램 참여관객수는 문예진흥기금사업 지원 예술단체(개인)의 문

화예술사업에 참여한 관객수를 예술단체 지원 건수로 나눈, 지원사업당 평균 관객수로 평가한 것으로, 문예진흥기금사업에 대한 체계적인 관리로 전년대비 12.1%의 상승을 보였다.

라. 추세분석

- '06년 대비 '07년도에는 내국인 관객수는 다소 줄었으나, 외국인 관객수가 많이 증가하여 총 관객수의 증가를 보였다.
- 지원 결정건수는 '06년도 2,146건에서 '07년도 1,992건으로 지원건수가 줄어들어, 단위당 평균 관객수는 전년대비 12.11%의 증가율을 나타내었다.

(4) 문예진흥기금사업의 평가와 환류

① 평가 및 환류제도 활성화 노력

- 평가제도 합리화를 위해 예술위원회 미션과 비전, 내부성과관리시스템과 연계하여 사업별 성과목표, 성과지표, 목표치를 설정하고 추진실태를 지속적으로 점검하여 결과를 도출한 후 그 결과를 제도 및 지원사업 혁신과 개발에 환류토록 하여 성과주의 평가제도 체계를 구축하고 있다.
- 동 위원회는 이러한 성과평가 및 환류제도를 구조화하기 위해 성과관리 전담부서를 신설하고 성과관리 체계를 조직화함으로써 '평가 및 환류'를 통한 지속적인 제도개선 시스템을 구축하였다.
- 위원회의 평가관리체계는 첫째, 미션, 비전, 성과관리시스템을 유기적으로 연계하는 단계, 둘째, 사업에 대한 부처평가 등 외부평가와 연계하는 단계, 셋째, 사업목적 달성을 위한 평가지표 개발 및 목표치 합리적 설정 등의 단계로 구성되어 있다.
- 지원사업의 경우 현장평가 및 서면평가를 전문가와 내부직원의 참가로 시

행하고 그 결과를 차기년도 지원여부 심의에 반영함으로써 평가를 환류하는 시스템을 구축하였고 실제로 우수평가를 받은 사업이나 단체가 익년도 선정되는 비중이 더 높게 나타나고 있다.

- 문광부, 기금평가단, 재경부 등의 외부평가에서 도출된 문제점이나 개선사항등도 기금사업의 개선을 위해 환류되도록 하고 있으며 내외부의 모든 평가와 이의 반영을 통한 상시적 개선체계를 위해 전담부서를 구축하였다.
- 위원회의 평가 및 환류시스템은 상대적으로 발전된 평가 및 환류체계인 것으로 판단되나 평가전담부서가 평가결과를 환류할 수 있는 시스템이 모든 분야에 구축될 수 있을지의 여부와 내부 평가의 전문성 및 경제성의 문제도 고려하여 합리적이고 전문적인 평가 및 환류가 이루어지도록 할 필요가 있다. 특히 개인적인 관계나 내외부의 압력으로 평가가 왜곡될 경우 이러한 모든 시스템의 의미가 상실되므로 공정한 평가와 이의 환류시스템 보장의 내용이 보완되어야 할 것으로 사료된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준으로 판단되며, 따라서 평가 및 환류제도 활성화 노력을 위한 기관의 노력을 'C'로 평가한다.

② 성과관리체계의 가동율

가. 평가개요

평가산식	평가방법	목표치	실적치	평점	가중치	득점	등급구간
$\frac{\{(실적 - 최저목표) / (최고목표 - 최저목표)\}}{\times 100}$	목표부여	최고치: 300 최저치: 218	347	100	5.0	5.000	A ⁺

나. 평가내용

- 본 지표는 문예진흥사업 현장평가(지원된 행사(공연, 전시 등)가 개최되는 예술 현장에 직접 가서 행사의 수준을 평가하는 제도)를 통해 성과관리체계의 가동율을 평가하는 지표로써 현장평가 업무에 대한 체계적인 관리로 성과관리체계의 가동율은 그 결과가 'A+'로 나타났다.

다. 항목별 원인분석

- 문예진흥기금사업 현장평가를 통한 성과관리를 위해 외부평가위원 선임과 내부 직원평가단 등을 운영하였고, 그 결과 성과관리체계의 가동율이 전년 대비 27.1% 상승하였다.

라. 추세분석

- 문예진흥기금사업 성과관리제도의 지속적인 체계화를 통해 성과관리 가동율이 높아지고 있다.

(5) 지원사업의 관리 및 성과

① 지원사업운영 개선 노력

- 지원사업 운영 개선노력은 고객관점에서의 사업운영개선과 내부 프로세스 관점에서의 개선으로 나누어져 시행되었다. 고객관점에서의 개선노력은 '아르코지원컨설팅센터' 운영과 예술정보 지원, 지원단체 대상 진단컨설팅 및 심층컨설팅을 전문기관 및 전문가에게 위촉하여 시행하였다. 또한 수요자중심의 맞춤형 지원프로그램 운영을 위해 '찾아가는 예술교육' 사업을 시행하였다.
- 고객의 니즈를 파악하여 고객들이 가장 용이하게 지원을 수용할 수 있는 형태로 제공하기 위해 예술정보와 관련하여 다양한 매뉴얼을 제작하여 제

공하고 자료집을 제작 배포 및 온라인사이트 구축 등은 매우 좋은 시도인 것으로 판단된다.

- 고객관점에서 지원사업 운영개선 노력은 위원회의 여러 가지 사업에서 드러나고 있으나 이러한 모든 사업을 위원회에서 직접 시행하는 것에 대한 논의가 필요한 것으로 판단된다. 위원회가 모든 일을 직접 시행하는 경우 위원회는 지금보다 훨씬 더 큰 조직으로 공통화될 것이며 문화예술관련 시장에 영향력이 확대되어 지원기구가 아니라 지휘기구화 될 우려가 존재한다. 따라서 전문성있는 기관들이 사업을 수행할 수 있도록 실질적 지원기구로서의 방향설정이 필요할 것으로 사료된다.
- 내부 프로세스관점에서 개선은 제도적 기반을 확충하기 위한 문예진흥기금에 업무집행 지침을 마련하였으며, 단순공모 사업을 보완하는 차원에서 발굴 및 추천지원제도를 도입하였고, 지원신청을 수시신청 및 수시심의제로 전환하여 시의성 있는 사업에 대응이 가능하게 되었으며, 지역문화 균형발전을 위해 시·도 문화재단을 지원하고 전국연극제와 전국무용제 사업운영을 해당협회에 이관하여 자율성을 강화하는 조치를 취하였다.
- 업무집행 지침제작과 수시지원체제 도입, 그리고 해당협회로 전국 무용 및 연극제를 이관한 것은 바람직한 방향이지만 추천지원제도의 경우 누가 추천권을 가지게 될 것인가에 따라 특정인들의 영향력이 확대될 수 있으며 시·도 및 협회로의 이관은 해당기관들에 대한 사전 및 사후적인 관리와 감독이 제대로 이루어져야 기대효과를 거둘 수 있을 것이므로 이러한 내용들의 보완이 필요할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준으로 판단되며, 따라서 지원사업운영 개선 노력을 위한 기관의 노력을 'C'로 평가한다.

② 지원사업 관심도를 통한 성과측정

가. 평가개요

평가산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점	등급구간
총지원신청건수 = f(지원예산)	11년추세치	6,894	6,989	53.222	4.000	2.129	C

나. 평가내용

- 본 지표는 한국문화예술위원회가 문예진흥기금사업을 추진하는 과정에서 지원사업에 대한 합리적이고 효과적인 관리로 고객들의 관심을 불러일으킨 정도를 평가하는 지표로써, 지원예산이 2004년 이후 급격히 증가하였음에도 불구하고, 지원신청 건수의 증가 추이가 이에 미치지 못하여 C로 평가된다.

다. 항목별 원인분석

- 2007년도 문예진흥기금사업 지원신청건수는 사업에 대한 체계적인 관리와 홍보로 인해, 과거 11년 추세치 평균보다 높게 나타나고 있다. 그러나 2007년도에는 6,989건으로 전년도('06년) 지원신청 건수(7,541건)보다는 적게 나타났다. 이는 문예진흥기금사업 지원대상자 선정방식이 선택과 집중으로 전환해가는 과정에서 지원신청자가 줄어들었기 때문으로 분석된다.

라. 추세분석

- 문예진흥기금사업 지원예산이 2004년 이후 급격히 증가하였음에도 불구하고, 지원신청 건수의 증가 추이는 이에 미치지 못하여 추세가 하향하는 경향으로 나타났다.

(6) 출자·출연기관 관리

- 1개의 골프장을 출자회사로 가지고 있는 바, 이는 동 기금의 2007년 자체 수입의 16.4%를 차지하고 있으며 기금의 조성을 위해 중요한 수입원으로 기능하고 있다.
- 뉴서울 골프장은 한국문화진흥(주)에 의해 운영되고 있으며 문화진흥이라는 본질적인 목적과는 관련이 없으나 국내 골프수요를 감안할 때, 수익성은 높은 사업으로 평가되며 문화사업과의 연계성을 높이는 방안의 고려가 필요한 것으로 사료된다.
- 골프장 수익성 제고를 위해 영업일수를 확대하고 조명시설을 설치하여 운영시간을 연장하고 재산세 감면을 위한 노력을 시행한 것은 인정되나 이러한 노력이 실제 수익성 증가로 이어지지지는 못하였다.
- 경영혁신 노력으로는 근무자에 대한 평가제도를 개선하여 개개인이 스스로의 평가를 늘 확인할 수 있도록 하였으며 고객에 대한 친절서비스 교육과 인센티브제 도입, 그리고 고객에 대한 정보를 전산시스템으로 관리하여 맞춤형서비스를 제공함으로써 만족도지수(CSI)가 전년대비 크게 증가하는 성과를 거두었다.
- 공익골프장으로서의 이미지 강화를 위해 독거노인이나 소년소녀 가장돕기를 실시하고 있으며 지역주민을 대상으로 한 송년음악회 개최, 클럽하우스내 미술작품 전시, 아트숍운영, 그리고 클럽하우스 주변 조각 작품 설치 및 유지 등의 노력을 하고 있다.
- 비목적 사업으로 위탁관리를 하고 있는 사업이므로 위원회가 직접 사업을 시행하지는 않으나 수익성이 전년대비 22.8% 악화되었으며 전체 매출액이 2% 증가에 그쳐 실질증가는 마이너스를 보이고 있는 점을 감안할 때 경영분야의 적극적 혁신노력을 촉구할 필요가 있는 것으로 판단된다.
- 공익골프장으로서의 이미지 개선노력은 높이 평가되나 목적사업과의 연계

성이 희박한 점은 개선의 여지가 있는 것으로 판단되므로 이의 해소를 위해 문화상품과 골프를 연계한 가족패키지 상품의 개발과 같은 발상의 전환과 적극적 노력이 필요한 것으로 평가된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준에 약간 미흡한 기관으로 판단되며, 따라서 출자·출연기관 관리를 위한 기관의 노력을 'D⁺'로 평가한다.

4. 경영관리부문

(1) 조직 및 인사 · 보수관리의 합리성

① 조직관리

- 조직 관리와 관련하여 위원회가 전년도 경영 평가시에 지적받은 사항은 체계화된 조직관리, 외부컨설팅의 자제 임시조직의 적극적 활용, 성과와 연계한 책임경영 등이다. 이에 대해 위원회는 서열구조의 직급체계를 타파하는 등의 노력을 많이 보였으나 아직 개선되지 못한 점과 더욱 발전적인 차원에서 본 평가단은 다음과 같이 의견을 피력한다.
- 위원회는 종래의 기능별 조직을 혁신적으로 하여 정책연구실과 전문위원 체제를 신설하고 성과관리역과 기금운용역의 양대 업무를 축으로 인력자원의 활용을 극대화하려는 노력을 보이고 있는데 2007년도에 이러한 연구와 토의는 진행된 것으로 인정되나 정작 직제개편은 2008년도에나 이루어져 모든 업적을 당해 년도 실적으로 평가받는 것은 무리가 있는 것 같다. 다만 이러한 발전적인 노력을 기울인 것은 인정된다.
- 위원회는 2007년도에 위원회의 전결규정 290개 중 60%를 실·관장과 팀장에게 하향 위임함으로써 역동적인 조직체계를 구축한 것이 인정된다. 다만 수치상으로 나타난 전결권 위임도 필요하기는 하지만 업무건수의 비율에 역매일 것이 아니라 사안별 업무효율화에 실질적으로 도움이 되는 사안을 위임하되 현행 보직자의 권한뿐만 아니라 팀원에게도 권한위임이 적극적으로 이루어지기를 바란다. 그런 의미에서 팀장이 위임받은 전결비율은 아직도 미미하다고 판단된다.
- 그러나 위임을 금액기준으로 획일적으로 하기보다는 사안별로 구분하여 위임에 따른 장단점을 분석하면서 관리의 효율화를 꾀하도록 해야 할 것이다. 아울러 결재권의 상향이동도 필요시에 적극 검토하여 중요사안은

상위 직급자가 책임을 지는 것이 필요하다. 금액에 관련되는 사안을 부하 직원에게 무조건 전결권을 많이 위임하는 것은 그렇게 바람직한 것은 아니다. 중요사안은 상위자가 포함되어 여러 사람을 거치고 공동 책임을 지는, 혹은 상호 체크가 되는 다단계 업무방식도 필요하다. 시간적 비효율보다 금전적 부정의 소지를 두는 것은 더 큰 비효율을 가져오기 때문이다. 따라서 금전이 관련되는 사안의 결재권의 위임은 지양되든지 더 좋은 것은 이와 대등한 통제시스템을 구축하고 위임되는 것이다.

- 권한 위임에 따른 책임의 명료화를 위한 노력으로 위원회는 BSC에 의한 성과관리를 제시하고 있으나 그 외에도 권한의 위임에 따른 책임을 보직자들에게 어떻게 물을 것이며 책임 불이행이나 남용으로 인한 부정적인 결과에 대해 책임을 묻는 별도의 규정이 마련되지 못한 것이 아쉽다. 임원 이상 결재권의 비중이 아직도 타 기관에 비해 많은 편이지만 위원회의 특수성 때문일 것으로 판단된다. 다만 권한 위임시 감독권까지 위임하는 우를 범해서는 안 되며 선별적이고 신중한 위임을 위해 수시로 점검하면서 재조정하는 일을 계속해야 할 것이다. 즉 경우에 따라서는 상향위임과 하향위임을 병행할 수도 있어야 하지 어느 한쪽의 일방적인 결정이 아니라 양자간에 충분한 토론 과정을 거친 후에 이행되어야 한다.
- 전결비율의 변화를 사안별로 구분하여 위임에 따른 장단점을 분석하면서 관리의 효율화를 꾀하는 것이 바람직하다. 직위별로 정리된 전결비율 통계는 추후 전결권의 비중 변화를 파악하고 개선의 방향이나 정도를 결정하는 근거로 활용할 필요가 있다. 전결건수의 증감이나 직급별 결재비율에서 더 나아가 직위별 결재비율을 검토하면서 개선에 활용할 필요가 있다. 아울러 단순한 전결권 위임에만 주력할 것이 아니라 이에 따른 아래 직원들의 역량강화, 통제와 실질적 책임불이행에 따른 구체적인 조치사항이 마련되어야 하며 보임해직 등의 구체적인 실천과정도 필요하다. 위원회가 마련한 권한 남용방지 서약 의무화, 예산통제시스템 등은 긍정적으로 평가된다.

- 팀장의 역량강화를 위한 노력으로 직급별 역량설계 및 교육실시, 직군별 역량지표 개발 등의 개선실적으로 보이고 있으나 교육내용은 주로 직능교육이 아니고 리더십 교육 등에 치우쳐 있다. 그러므로 향후에는 직능교육, 직군별 전문화교육에 치중되기를 기대한다.
- 위원회는 개방형 직위공모제 도입을 통한 직급체계를 타파하고 역동적인 조직으로 변모하려는 노력을 보이고 있다. 그 일환으로 사무처장을 공개 모집했으며 미술관장과 예술극장장 직위에 대해서도 공모제를 시행하였다. 이로써 서열구조의 한계를 타파하고 승진과 업무의욕에 대한 동기가 부여되었다고 볼 수 있다. 그러나 하위 보직에 대해서도 사내공모제를 실시하여 누구에게나 발탁승진과 희망하는 곳에 이동배치 할 수 있는 기회를 제공하는 제도의 도입을 검토하는 것이 발전적인 노력이 된다.
- 4단계 결재에서 1단계를 축소하는 것은 2007년도 실적으로만 보기 어려우며 지속적인 결재단계 간소화를 통해서 의사결정의 신속화를 도모하기를 기대한다.
- 위원회가 그간의 용역결과를 바탕으로 위원회 자체의 임직원으로 마스터 플랜 수립을 위한 임시조직을 구성한 것은 고무적인 일이다. 이 보고서를 중심으로 새로운 조직개편안이 마련되고 미래사업의 혁신안이 마련된 것도 매우 긍정적으로 평가된다.
- 위원회는 2007년도에 8개의 임시 팀을 구성하여 많은 혁신 업무를 전담하게 했는데 이러한 일은 긍정적으로 평가받아 마땅하지만 다른 한 편으로는 TF팀이란 다양한 부서나 기능이 모여서 공동으로 해결책을 모색해야 하는 전략적인 과제를 수행할 때 필요한 것임에도 불구하고 이슈 자체가 단순하거나 당연히 각 부서에서 추진해야 하는 기존 직무를 수행하기 위해 마련되는 임시조직은 지양되어야 할 것이다. 그러므로 전담반 설치의 필요성이 약하다면 기존 부서에서 담당자끼리 처리하는 것이 오히려 탄력적인 조직운영에 도움이 되는 것이다. 다양한 부서의 다양한 전문가들의

지원이 필수적인 예외적인 과제를 달성하기 위한 업무가 아닌 이상 전담이나 TF팀, 소위원회 등의 운영을 남발하면서 조직을 탄력적으로 운영한 것으로 착각해서는 안 된다.

- 아울러 아웃소싱도 조직의 기존인력으로 전혀 불가능한 한시적인 업무나 일시적인 인력부족의 경우에 한하여 활용해야 하며, 본래 목적의 조직 유연성을 제고하려면 정규 이동배치가 아닌 부서간에 개인간에 수시로 업무 이동이 잦아야 되는 것이다.
- 위원회는 직원의 직무만족도를 조사하여 이를 분석하고 만족도 제고 프로그램을 통하여 이를 개선하려고 노력한 점이 인정된다. 직원만족도는 매년 반복 조사하여 변동추이를 살피면서 대응책을 강구하는 것이 바람직하다. 다만 필요이상의 경비를 들여 외부에 의존하기 보다는 사원의 역량을 강화하여 내부에서 처리할 수 있도록 해야 한다. 외부용역을 수주할 때는 부득이한 경우가 아니라면 매우 삼가야 하며 이는 전년도 위원회에 대한 지적사항임에도 불구하고 직무만족 조사를 외부용역에 또 한 번 의존하였다.
- 한편 직원의 욕구에 맞게 맞춤형 복지제도를 만들어 다양한 선택적 서비스를 직원에게 제공한 것은 바람직한 일이다. 이것이 단순한 보상의 증대가 아니라 조직합리화를 위한 노력의 결실이 될 수 있도록 향후의 수당과 복지제공은 신중을 기해야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준을 상당히 상회하는 기관으로 판단되며, 따라서 조직관리를 위한 기관의 노력을 'B+'로 평가한다.

② 인사·보수관리

- 인사관리와 관련하여 한국문화예술위원회가 지난해에 지적받은 사항은 인

재상의 수립, 역량지표의 구체화, 평가제도와 교육훈련의 연계성, 평가의 신뢰성 확보, 연봉제 도입준비, 전략적 인사관리, 즉 인사제도와 경영목표와의 연계 등이다. 이에 대한 많은 노력에도 불구하고 아직도 미흡한 점이 많다.

- 한국문화예술위원회는 시계열 분석을 통하여 중장기 인력수급계획을 수립했다. 한국문화예술위원회가 보고한 환경 분석의 결과와 시계열 분석 자료를 토대로 한 인력 예측치간의 상호연관성을 찾아보기 어렵다. 지난 몇 년간의 인력수급 자료를 토대로 미래를 예측하다 보면 기술수준의 변화나 역량개발 속도를 무시한 채 현재의 업무시간과 업무량을 토대로 단순한 미래 인력을 측정한 것이므로 신중한 해석이 필요하다. 전자결재의 확대, 결재단계 지속적인 축소, 직원의 역량신장 등을 고려한다면 단순한 인력수급을 예측하고 의사결정을 하는 것은 피해야 한다. 뿐만 아니라 미래인력 수급계획은 한국문화예술위원회의 새로운 사업 분야를 적절히 반영하고 있지 못할 뿐만 아니라 단순한 정원 산정 수준을 벗어나지 못하고 있다. 그러므로 현재 새롭게 변화하고 있는 문화사업부문에 대한 중장기 경영전략과 연계한 인사전략을 마련하고 이를 활동지침으로 구체화할 수 있는 중장기 인력수급 및 양성계획을 수립할 필요가 있다.
- 또한 중·장기 인력운영의 적정성은 단순한 인력의 수급계획서로서의 기능뿐만 아니라 모집·선발, 교육훈련, 배치, 경력개발 등을 포함하는 제반 하위 인사관리 영역간의 횡적 연계성을 결정짓기 때문에 이들 하위 영역간 시너지 효과를 높이는 방안을 강구하라는 의미가 더 크다. 이로써 조직의 전체적인 경영목표에 명확하게 연계될 수 있도록 구체적인 중장기 인력수급·운영·육성계획을 수립하고 이를 통해 하위 관리전략이 도출되어야 바람직한 인력계획이라고 할 수 있다.
- 마스터플랜 TF의 진단에 의해 인력을 재배치한 것은 긍정적으로 평가된다. 특히전략지원 군의 인력을 줄이고 사업수행과 시설운영 군으로 전진 배치한 것은 바람직하다. 그러나 이것 역시 2008년도 조직개편 이후에나

가능한 일이므로 2007년도 실적으로 취급하기에는 무리가 있다. 하지만 위원회는 전년도에 비해 2007년에는 간접인력비율을 축소하고 현장중심으로 인력을 전환시켰으며 특성화직무에 핵심인력을 배치한 점, 그리고 예술진흥실을 지원 컨설팅센터로 확대 개편한 점은 좋은 인상을 받는다.

- 한국문화예술위원회가 인재상을 마련하고 CoP활동을 통해 혹은 다각도의 교육을 통해 이를 전파하려는 노력을 많이 했다고 판단된다. 특히 핵심인재상으로 공공기관 운영에 필요한 경영전문성과 예술적 전문성을 동시에 소지하는 이상적 인재상을 목표로 교육과 역량개선 프로그램을 마련한 것은 바람직한 움직임이다. 이에 따른 항목별 지표를 직군별로 따로 부과하여 직군별 인재상이 별도로 특성화되도록 구성한 것도 인정받을 만하다. 그리고 위원회는 성과관리와 역량강화를 위한 사내대학을 설치하고 운영하려고 하고 있다. 계속 추진되어 결실을 거둘 것을 기대한다.
- 다만 한국문화예술위원회가 필요이상의 경비를 들여 외부에 의존하는 연구용역들은 직원의 역량을 강화하여 내부에서 처리할 수 있도록 해야 한다. 외부용역을 수주할 때는 부득이한 경우가 아니라면 매우 삼가야 한다.
- 사회형평적 고용에 대해 한국문화예술위원회의 노력은 아직 미비하다. 위원회의 분야 자체가 가지는 특성 때문에 여성고용 비율은 전체 직원의 40%를 넘고 있지만 여성 관리직의 비율은 극히 저조하며 사회적 약자의 채용비율도 역시 정부요구 수준에도 미달하고 있다. 이에 대한 적극적인 노력이 있어야 할 것이다. 아울러 채용비율뿐만 아니라 교육과 승진제도, 보상과 평가제도 이르기 까지 이들에 대한 전문화된 대책이 마련되어 명실상부한 평등고용이 이루어지도록 대책을 강구해야 한다.
- 한국문화예술위원회에 대한 2006년 경영관리평가의 지적사항은 (1) 인사평가의 공정성을 확보할 수 있는 관리역량과 신뢰의 구축, (2) 직무적 직능적 요소를 반영한 보상체계의 단순화, (3) 체계적인 연봉제 도입 방안 수

립, (4) 초과근로시간의 철저한 관리 또는 초과근로시간에 관한 단체협약 변경 등이다.

- 이에 대해 한국문화예술위원회가 2007년 한 해 동안 BSC 성과 중심의 인사평가 실시, 휴가축진제도의 실시, 연봉제 도입을 위한 관련 규정 개정 등의 조치를 취하고 있다.
- 연봉제 도입을 위한 인사관리규정과 보수규정을 개정하고 미술관 큐레이터나 극장 공연기획 등 8개 전문직종을 시범 선정하여 시행에 들어갔다. 연봉은 본봉과 성과급으로 구성되어 있다. 본봉은 매년 성과평가에 기초하여 인상률에 10%p 차등이 두어지고, 동시에 월봉의 200%p에 해당하는 성과급 차등이 존재한다. 연봉제가 다른 기관들에 비해 성과주의적인 성격이 강한 편이다.
- 연봉제의 적용 대상이 다른 기관들에 비해 좁은 편이다. 2008년 연봉제를 팀장급에게도 적용하기로 되어 있는 계획을 일정대로 추진하고, 일반 직원들에게도 연봉제를 조만간 도입할 수 있는 방안을 마련하길 바란다.
- 일반 직원들에 대한 임금체계는 전형적인 연공급으로서 경직적인 성격을 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 2007년에는 연공급 문제의 완화나 직무적 요소나 직능적 요소의 강화를 통한 임금체계의 단순화를 위한 어떤 조치도 취해지지 않았다.
- 직원 전체를 대상으로 한 성과급은 경영평가 인센티브를 포함하고 있는데, 차등폭이 월급의 200%p로서 다른 기관들에 비해 상대적으로 높은 편이다. 다만, 2007년에는 성과급 차등폭에 대한 개정이 없었다.
- 성과급 차등의 기준은 개인업적평가와 팀업적평가로 구성되어 있다. 그 중 개인업적평가가 60%이고 팀업적평가가 40%이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준으로 판단되며, 따라서 인사·보수관리를 위한 기관의 노력을 'C'로 평가한다.

③ 인건비 인상률 관리 노력

가. 평가개요

평가산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
정부예산편성지침 준수여부	목표부여	2%	2.995%	0	1.0	0.000	E°

나. 평가내용

- 정부의 임금 안정 정책에 부응하는 노력도를 평가하는 지표로서 정부예산편성 지침의 인건비 상승률 2% 달성여부를 목표부여로 산출하였으며, '07년 실적치는 2.995%로 정부기준 인건비인상율을 0.995% 초과한 것으로 평가되었다.

다. 항목별 원인분석

- 인건비와 복리후생비는 전년 대비 311백만원(6.58%) 증가하였으나 차감항목인 증원소요인건비가 104백만원, 정기승급분이 65백만원 발생하여 총인건비가 전년 대비 142백만원(2.995%) 증가하였다.
- '07년 정부예산편성지침에서 규정한 인건비 인상률 2%를 초과한 2.995%를 달성하여 정부지침을 준수하지 못하였다.

④ 계량인건비

가. 평가개요

평가산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점	등급구간
인건비= f(사업비집행액)	11년 추세치	6,448	7,439	42.211	2.000	0.844	D ⁺

나. 평가내용

- 인건비 절감을 유도하기 위한 지표로서 매출액을 사업비 집행액으로 대체하여 평가하였으며, 평가결과가 'D⁺'로 나타났다.

다. 항목별 원인분석

- '07년도 사업비는 복권전입금 등의 감소로 114,463백만 원에서 108,005백만 원으로 5.6% 감소한데 반해, 인건비는 정규직 보수 등의 증가로 7,126백만원에서 7,439백만원으로 4.4% 증가하여 평가결과가 낮게 나타났다.

라. 추세분석

- 총사업비는 2001년 이후 지속적으로 증가하다 2006년을 계기로 줄어드는 추세를 나타내는데 비해, 인건비는 총사업비의 감소추세에도 불구하고 2001년 이후 지속적으로 증가하고 있다. 동 추세라면 계량인건비는 계속 낮은 추세를 나타낼 것으로 우려된다.

(2) 노사관계의 합리성

① 노사의 노사관계 선진화를 위한 비전 및 전략수립 노력

- 한국문화예술위원회에 대한 2006년 경영관리평가의 지적사항은 (1) 노동조합의 의사결정참여가 경영권 제약으로 이어지지 않도록 주의할 것, (2) 노사파트너십 구축을 위해 관리역량의 강화 (3) 임금협약에 이면계약의 여지를 남겨두지 말 것, (4) 전임자수 정부지침 초과, (5) 노무담당자들에

대한 교육훈련과 현장학습의 강화 등이다. 이에 대해 한국문화예술위원회가 2007년 한 해 동안 인사·노무팀장 및 노무담당자 교육훈련, 부서장 대상 노사관계교육, 간부선발 시 노사관계역량 중점 고려 등의 조치를 취했는데, 전반적으로 미흡한 상황이다.

- 한국문화예술위원회의 노사관계전략은 선진화제도 정비, 핵심역량 강화, 상생적 노사관계 강화 등으로 구성되어 있다. 전략이 전체적으로 체계성과 내용이 부실하고 전략요소간의 일관성이 부족하다. 그리고 노사관계 전략의 수립을 위한 전제로서 필요한 조직상황이나 노사관계 현황에 대한 진단이 미흡한 것으로 평가된다.

② 노사관계의 합리적 관리

- 임금교섭이 노사분규 없이 11-12월 두 달에 걸쳐 비교적 원만하게 타결되었다. 교섭횟수도 본교섭 1회와 다수의 일상적인 실무교섭으로 이루어져 있다. 이는 한국문화예술위원회의 노사가 주된 이슈를 임금에서 교육훈련이나 역량개발 등 통합적 안건들로 옮긴 결과이다.
- 임금협약이 매년 이루어지기 때문에 임금협약에 보충협약의 여지를 남겨둘 필요가 없는데도 임금협약에 보충협약의 여지를 남겨두고 있다. 더구나 임금협약이 12월 26일에 타결되고 있는데, 무슨 이유로 보충협약이 필요했는지 의문이 든다. 향후 개선이 요구된다.
- 2007년 단체교섭이 2008년 3월에서야 타결되었는데, 교섭과정이 지나치게 길게 나타나고 있다. 임금교섭도 교섭기간이나 교섭횟수는 적은 편이지만, 타결시점이 지나치게 늦다.
- 2007년 단체교섭에서 고용안정협약을 삭제하여 조직유연성을 제고하였다.
- 경영자들의 부당노동행위가 없었다. 그리고 경영진들이 근로자들의 노동

권을 존중하고 노동조합을 대화의 파트너로 존중함으로써 노사간 신뢰의 기초를 쌓고 있다.

- 노무 업무는 팀장 1명과 팀원 1명이 담당하고 있다. 노무담당자들의 역량 강화를 위한 많은 노력이 있었다. 노무업무 전문성이 높은 팀장을 배치하고 한국문화예술위원회의 사무처장에 노조위원장 출신을 임명하였다. 그리고 노무담당자들과 현장관리자들에 대한 노무교육을 강화하였다.
- 노동조합 가입 범위에 팀장급들이 포함되어 있다. 그러나 2007년에 그들 관리자들을 제외하려는 노력을 했고, 그에 관해 노사가 추후 협의를 통해 별도로 정하기로 하였다. 이 문제를 반드시 해결하기를 기대한다.
- 노동조합의 전임자는 현재 위원장과 간사 등 2인이다. 조합원수 73 명 대비 전임자 2인은 정부의 지침을 초과하고 있다. 향후 개선이 요구된다.
- 직원만족도 정기조사를 실시하여 노사관계 관리의 기초 자료로 삼고 직원들의 불만요인을 해소하여 노사관계의 기본 바탕을 안정적으로 깔고 가려는 노력을 보였다. 이 점은 한국문화예술위원회의 노사관계 안정을 위해 매우 긍정적인 조치이다.

③ 노사관계 선진화를 통한 성과의 구현

- 한국문화예술위원회 노동조합은 민주노총 전국전문기술노동조합연맹 소속이다. 노동조합 집행부는 대체로 선임 직원들부터 순차적으로 담당하고, 그 이후 회사 업무로 복귀하고 있다. 그 결과 회사 관리자들 중에도 노조 집행간부 출신이 다수가 배치됨에 따라 노사간 신뢰의 기초를 제공하고 있다. 노동조합도 근로조건 개선보다는 정책노조를 표방하면서 기관 운영에 관한 의사결정참여 등에 높은 관심을 보이고 있다. 노동조합은 조합원들의 참여도를 일정하게 유지하는 안정적 구조를 가지고 있으며, 집행부가 조합원들의 지지를 받고 있는 안정적 리더십을 갖추고 있다.

- 노동조합이 노사파트너십에 참여할 수 있는 힘과 리더십을 가지고 있기 때문에, 노동조합이 파트너관계에 대한 의지만 있다면 한국문화예술위원회가 노사파트너십에 들어갈 수 있는 좋은 환경을 가지고 있다. 그리고 최근 조직 운영에 관한 노동조합의 의견청취와 참여 허용은 노사파트너십으로 가는 좋은 경로이다. 그것이 조직운영의 효과성과 동시에 근로자들의 근로생활의 질도 제고하는데 도움이 될 수 있도록 배려할 필요가 있다.
- 한국문화예술위원회는 노동조합을 인사제도 개편 등 조직의 의사결정과정에서 노동조합을 적극 참여시킴으로써 노사관계를 안정시키는 정책을 구사하고 있다. 노동조합의 의사결정참여는 노사협의회, 노사경영혁신 워크숍, 노사공동 정책토론회 등의 행사 외에도 비공식적인 노사간담회, 런치 데이트, 주니어보드 등을 통해 이루어지고 있고, 2007년에도 노사한마음 연극 공연을 실시하여 노사간 긴밀한 관계를 형성하고 있다. 이들 행사들은 동시에 노사간 의사소통의 활성화에도 기여하고 있다. 그러나 노동조합의 의사결정참여가 양면의 칼을 가지고 있음을 주의할 필요가 있다. 그것은 한편으로 노사간의 신뢰구축과 노사관계의 안정화에 기여할 수 있지만, 다른 한편으로 경영자의 경영권을 제약할 수도 있다.
- 윤리경영, 투명경영, 한국문화예술위원회의 장점을 살린 사회공헌활동 등 기관 차원에서 이루어진 사회적 책임은 제시되고 있지만, 노사 공동으로 추진한 사회적 책임은 제시되어 있지 않다. 이후에는 한국문화예술위원회의 이해당사자들(가령, 일반 국민, 고객, 내부 직원, 공급업자 등)에 대한 사회적 책임과, 공공부문에 우려가 되고 있는 노사 담합구조의 해소 방안 등을 강구할 필요가 있다.

(3) 재무 및 예산관리의 합리성

① 자산운용의 적정성

평가방법	가중치	등급	득점
9등급평가	4	B ^o	2.500

② 예산관리

- 한국문화예술위원회는 2006년 예산관리 부문 경영평가에서 ①사업별 예산 집행의 효율성에 대한 기획예산부서의 평가분석이 필요하고, ②단위사업별 예산편성 및 지출의 사후평가장치가 미흡하고, ③분야별 배분예산의 정당성을 담보할 수 있는 경영분석이 필요하며, ④경상경비 절감실적은 합리적 예산 집행결과에 따른 절감이 아닌 방만한 예산편성에 따른 불용 예산으로 추정된다는 지적을 받았다. 지적사항에 대한 위원회의 개선노력은 어느 정도 긍정적으로 평가되나 아직 미흡한 점이 많다고 생각되며 지속적인 개선노력이 요망된다.
- 위원회는 최근 3개년간 예·결산 집행률을 분석하여 국제예술교류지원에 대한 집행률이 저조한 이유를 분석하고 그에 따라 국제교류팀 업무를 조정하고 08년도 예산을 동결하는 등 적절한 조치를 취한 것으로 판단된다. 그러나 이러한 분석은 모든 다른 사업과 기금운영비에 대해서도 실시되어야 하며 해당 사업과 비목 밑에 있는 세부 항목들에 대해서도 예·결산 차이분석을 실시하여 집행률이 저조하거나 초과된 항목들에 대해서는 미집행되거나 초과된 원인과 그에 따른 조치, 예산편성에의 피드백 등이 체계적으로 정리되어 보고되어야 한다.
- 예를 들어 07년도 기준 민간경상보조 항목 비중 및 집행률을 보면 큰 항목에 대해서만 나와 있지 그 밑에 세부항목들에 대해서는 결과가 표시되지 않고 있고, 그나마 예산액, 집행액 및 집행률만 표시하고 있지 그에 대한 예·결산 차이분석은 전혀 이루어지지 않고 있으며 이를 반영한 어떤 조치도 없다. 향후 구체적인 항목별 분석을 통한 개선 노력이 필요하다.

- 경상지출은 461백만원 절감목표 대비 647백만원을 절감하여 140.3%를 달성하고, 기금운영비는 186백만원 절감목표 대비 333백만원을 절감하여 179.0%를 달성하여 도합 6.5억 절감목표 대비 9.8억원(151.5%)을 달성하였는바 위원회의 경비절감 노력은 긍정적이라 평가된다. 향후 지속적인 경비절감 노력을 유인하기 위해서 예산절감에 따른 예산상의 이익 또는 개인적인 성과금 및 성과지수에 연계되도록 할 필요가 있으므로 이에 대한 검토가 필요하다.
- 위원회는 07년도에 수입계획에 있어 1차, 지출계획에 있어 6차의 기금운용계획 변경이 발생하였는데, 동일 단위사업 내라고 하더라도 예산의 이전용은 원칙적으로 발생시키지 않도록 할 필요가 있다.
- 위원회는 자본예산의 절감추진과 합리적 집행에 대한 내용을 보고서에 포함하고 있지 않은데, 정보시스템이나 신규 사업에 대한 투자 시 합리적 집행과 예산 절감이 중요하므로 이에 대한 사전 분석을 강화하고 보고서에 그 내용을 포함하여야 한다. 투자지출 시에는 비용과 함께 효과에 대한 분석을 철저히 하여 합리적인 투자집행이 이루어지도록 하고 예산 낭비가 없도록 해야 한다.
- 전략목표별 우선순위에 따라 자원배분 원칙을 수립하고 이를 바탕으로 예산편성을 한 것은 긍정적으로 평가된다. 그러나 전략목표별 우선순위와 자원배분이 위원회의 중장기적인 비전이나 경영계획과 어떻게 연계가 되어 결정되었는지에 대한 설명이 없고, 중장기적인 수입·지출계획, 재무계획 등이 보고서에 포함되어 있지 않다.
- 위원회는 한 가지 단위사업에 여러 부서의 예산이 혼재되어 있는 구조를 유지해 옴으로 말미암아 예산에 대한 책임 있는 편성과 집행이 곤란하고 예산편성 작업에 있어 비효율이 야기되어 07년에 한 가지 단위사업을 한 부서가 전담하는 책임경영의 기초를 마련한 것은 긍정적으로 평가된다.

- 위원회는 예산편성 시 단위 사업을 담당하는 부서에서 해당 사업의 지출 계획을 작성하고, 과거 결산자료 및 내·외부 평가자료에 근거한 내부심의 프로세스를 거쳐, 비전과의 부합도, 정책 환경 등에 대한 예산편성특위 및 위원회의 검토에 따라 수정하는 절차를 거치고 있다. 구체적으로 과거 결산자료 및 내·외부 평가 자료는 무엇이고, 어떤 기준에 근거하여 내부 심의를 하는지, 비전과의 부합도는 어떻게 보는지 등이 자세하면서 일목요연하게 분석될 필요가 있다.
- 위원회는 아직까지 성과주의 예산제도가 도입되어 시행되지 않고 있다. 아직까지 집행률에 의해서 예산집행상의 과부족을 파악하고 이에 근거하여 처리방안을 마련하고 있다고 생각된다. 위원회는 위원회의 특성을 감안한 실질적인 성과주의 예산관리체계를 도입하여 예산절감계획 수립 시와 예산편성 시 사업별 또는 부서별 성과평가 결과가 반영되도록 할 것을 권고한다. 이때 성과평가 결과가 예산에 반영되도록 하는 것이 중요한데, 예산을 사용하여 달성하기로 한 사업목표를 실제로 얼마나 달성하였는지를 구체적으로 측정할 수 있는 성과지표가 있어야 하고, 해당 성과지표 결과에 따라 차등적인 예산 지원이 이루어지도록 해야 할 것이다. 또한 성과평가 결과가 BSC지표상의 KPI지수에 연계되도록 함으로써 실효성 있는 성과중심의 예산관리체계가 되도록 해야 할 것이다.
- 위원회는 자금운용심의회와 리스크관리위원회를 설치·운영하고 있는데, 자금운용을 심의하는 위원회는 일종의 front office에 해당하는 위원회이고 리스크관리위원회는 자금운용이 적절히 이루어지도록 관리하는 middle office에 해당하는 위원회라 할 수 있기 때문에 같은 위원이 두 위원회 모두에서 활동하는 것은 옳지 않다고 생각된다. 따라서 두 위원회의 독립적인 운용이 가능하도록 위원의 중복이 이루어지지 않도록 해야 한다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준에 약간 미흡한 기관으로 판단되며, 따라서 예산관리를 위한 기관의 노력을 'D+'로 평가한다.

①-1 계량관리업무비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점	등급구간
계량관리업무비 =f(사업비집행액)	11년 추세치	1,497	2,471	35.696	3.000	1.071	D ⁺

나. 평가내용

- 관리업무비 절감을 유도하기 위한 지표로서 매출액을 사업비 집행액으로 대체하여 평가하였으며, 평가결과가 'D⁺'로 나타났다.
- '07년도 사업비는 복권전입금 등의 감소로 114,463백만 원에서 108,005백만 원으로 5.6% 감소한데 반해, 계량관리업무비는 기타경비, 기금조성관리비 등의 증가로 2,243백만원에서 2,471백만원으로 10.2% 증가하여 평가결과가 낮게 나타났다.

라. 추세분석

- 총사업비는 2001년 이후 지속적으로 증가하다 2006년을 계기로 줄어드는 추세를 나타내는데 비해, 계량관리업무비는 2004년과 2005년에 잠시 줄어들다가 2006년 이후 다시 증가 추세로 나타나고 있다. 동 추세라면 계량관리업무비는 계속 낮은 추세를 나타낼 것으로 우려된다.

(4) 경영정보 관리의 합리성

① 대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용

- 한국문화예술위원회는 2006년 평가의 지적에 따라 정보화전략계획에 의거하여 정보기술아키텍처 기반 구축에 노력하였고 통합행정정보시스템을 개

- 선하여 업무처리의 효율성을 높이려는 노력을 한 것은 긍정적으로 평가한다. 그렇지만 IT인력의 충원을 통한 정보화의 효율적 추진 및 정보화 투자의 적절성 대한 평가 시스템에 대한 개선 노력은 미진한 것으로 판단된다.
- 한국문화예술위원회의 정보화를 추진하고 있지만 개선속도가 더디며 아직 절대적으로 그 수준이 미진한 편이다. 예술인들이 정보화의 필요성을 크게 느끼지 못하고 있다는 것이 기관의 정보화 노력을 저하시키는 작용을 하는 것으로 보이지만, 일반인들의 예술에 대한 관심과 참여도를 높일 수 있도록 현재보다 더 정보화를 효과적으로 추진할 것이 요구된다.
 - 홈페이지에서 일반 고객과 예술인들을 위한 다양한 정보서비스가 고객별 니즈에 맞추어 확대 개편되었고 일반 고객들 접근성이 향상된 점이 긍정적으로 평가한다.
 - 2007년 10월에 사이버민원이 내부시스템인 지식단지와 연동됨으로써 실시간으로 민원을 파악할 수 있도록 개선하였다. 그렇지만 사이버민원 처리 속도 또는 민원처리의 만족도 수준을 전년도와 비교하고 있지 않고 있다. 앞으로 처리속도와 만족도 개선 정도를 파악하기 위한 시스템을 마련할 것이 요구된다.
 - 2006년부터 연계된 기업은행의 e-branch 시스템의 활용도를 높여 자금집행현황을 실시간으로 파악할 수 있도록 개선한 점이 긍정적으로 평가한다.
 - 예산회계와 근태관리, 기금지원 교부평가를 위한 시스템이 개편 구축되었으며, 2008년에는 성과평가, 인사, 급여, 자산관리 등을 위한 시스템을 구축할 계획으로 있다. 예정대로 계획을 추진하여 내부시스템을 안정화하고 경영효율을 개선할 필요가 있다.

- 현재 정보화 투자에 대한 평가는 현재 감리적인 부분만 진행되고 있으며 전문적이고 객관적인 사전평가와 사후평가가 이루어지지 못하고 있다. 앞으로 전문성과 객관성을 갖춘 평가시스템을 마련할 필요가 있고 ISP 고도화에 대한 평가를 받을 필요가 있다.
- 경영진에서 정보화 투자에 대한 성과가 얼마나 크게 나타날 것인지에 대한 확신을 갖고 있지 않아 정보화 투자가 후순위로 밀려있는 상황이다. 앞으로 정보화를 기획하고 추진할 수 있는 상설 전담조직을 통해 정보화 추진속도를 높일 필요가 있다. 아울러 정보화 예산을 추가확보하고 내부조직을 정비하고 아웃소싱을 적극적으로 활용하는 체계적인 추진전략을 마련할 필요도 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준에 약간 미흡한 기관으로 판단되며, 따라서 경영정보관리의 합리성을 위한 기관의 노력을 'D⁺'로 평가한다.

(5) 내부 평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성

① 내부평가제도

- 2006년 한국문화예술위원회의 내부평가제도에 대한 주요 지적사항은 평가군별 CSF와 평가지표 설정시 평가군의 차별화된 특성 반영 미흡, 지표개발 노력, 평가지표의 신뢰성과 타당성 제고 노력 필요, 평가결과에 대한 이의제기, 만족도 조사 등 평가제도의 환류활동 강화 등이 지적되었다.
- 이러한 지적사항에 대해서 한국문화예술위원회에서는 평가군별 CSF 및 평가지표 전면 재조정 설계, BSC 성과관리 매뉴얼 개발, 지식단지내 BSC방 운영을 통해 전 직원의 성과관리 이해도 제고 환경 마련 등을 시도한 점이 긍정적으로 평가된다.

- 한국문화예술위원회는 BSC관점을 바탕으로 전사적 목표에 부합되는 부서의 전략방향설정과 성과지표를 관리하였다. 이때 전사전략체계는 위원회의 중장기 경영전략에서 출발하는 Top Down방식을 활용하여 수립하였으며, 전사전략을 개인별로 연계하기 위하여 개인단위에 대한 전략연계원칙을 수립하여 부서단위의 전략목표를 설정하고 개인별 KPI를 도출하였다. KPI 도출은 팀 워크숍 및 주무팀 검토, 컨설팅팀의 확인을 통해 KPI 및 CSF를 조직변동에 맞추어 조정한 것은 긍정적으로 판단된다.
- 위원회는 평가지표 설계시 전략지원군, 사업수행군, 시설운영군 등 평가군별 특성을 반영하였다. 기관공통지표와 부서고유지표를 평가군, 부서별 특성을 반영하여 차등 배분하고 가중치를 차별성 있게 부여한 점은 바람직하다고 판단된다.
- 위원회는 조직개편('07.3.5)을 단행함에 따라 기존의 KPI 및 CSF를 조직변동에 맞추어 전사 CSF(17개)와 전사 KPI를 도출하였으며, Cascading 방식에 근거해서 전략지원군, 사업수행군, 시설운영군과의 성과평가와 연계하였다. 이 과정에서 위원회는 워크숍, 주무팀검토, 컨설팅팀 확인을 통해 최종적으로 KPI를 도출한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 위원회는 BSC를 도입함으로써 기존의 연공서열 위주의 평가를 지양하고, 성과와 역량을 중시하는 성과주의 확산을 통해 직원들의 자발적·적극적 업무의욕을 고취한 것으로 평가된다.
- 위원회는 BSC 평가팀 구축시 내부인력과 외부인력을 구성하여 BSC 추진 단계에 따라 운영할 필요가 있다. 위원회의 내부평가는 BSC 평가단과 직원역량 평가단으로 구성된 것은 내부평가 과정에서 요구되는 역할을 고려할 때 적절하다고 판단된다. 또한 위원회는 BSC 도입단계에서 외부 전문인력의 역할이 중요하다. 이와 관련하여 평가 과정에서 발생하는 다양한 문제의 해결과 함께 내부구성원들의 평가에 대한 수용성을 높이기 위해서 내부평가자 Pool의 구성 및 외부전문가를 중심으로 한 자문단의 구성이

필요하다.

- 위원회는 BSC 성과관리위원회를 구성하여 평가결과에 따른 성과급 차등 지급, 인사규정상 조치, 포상 등을 확정하는 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 평가의 수용성을 확보하기 위하여 BSC 평가단, 직원역량 평가단을 구성하여 운영한 점은 바람직하다. 그러나 평가의 전문성을 확보하기 위해 평가단 구성시 외부 전문가를 적극적으로 활용하려는 노력이 필요하다고 판단된다.
- 위원회는 평가의 공정성 및 역량을 강화하기 위해 평가업무 담당자, 평가단, 확인자 및 피평가자들을 대상으로 외부전문가 및 평가팀이 교육 등을 실시하고 있다. BSC 시스템에서 평가팀은 평가의 수행뿐만 아니라 성과주의 문화를 위한 변화담당자로서의 역할을 수행해야 한다는 점에서 위원회의 이러한 노력은 바람직하다고 판단된다.
- 평가결과의 이의신청제도에 대해서 살펴보면, 위원회는 평가결과에 대한 이의접수, 처리를 통해 평가의 수용도를 제고하기 위한 체계적인 접근하는 것이 요구된다. '07년 12월 21일~23일까지 운영하여 제기된 이의건수가 없다고 하겠으나, 이의신청제를 보다 정례화 하여 조직구성원들의 의견수렴을 위한 체계적인 DB구축과 이에 대한 방안 마련이 요구된다.
- 위원회에서는 평가의 공정성과 역량을 제고하기 위해 평가자, 평가단, 확인자 및 피평가자들을 대상으로 하는 교육 등을 실시하고 있다. BSC 시스템에 대한 이해와 성과관리에 대한 수용도를 제고할 뿐만 아니라 성과주의 문화를 위한 변화담당자로서의 역할을 수행해야 한다는 점에서 위원회의 이러한 노력은 바람직하다고 판단된다.
- 위원회는 업무성과에 상응하는 성과급 지급으로 직원들의 동기유발을 촉진하고 있는 데 성과급 지급률 폭은 0~200%로 하고 있다. 구성원들에 대한 인센티브는 금전적 보상외에, 우수 부서장·직원에 대한 승진인사에

반영하고 있다. 반면에 부진 부서장·직원에 대해서 보직해임 및 역량강화를 위한 처방식 교육훈련을 실시하고 있다. 그러나 위원회에서 실시하고 있는 인센티브는 금전적·비금전적으로 확대 운영할 필요가 있다. 즉, 비금전적 인센티브로 표창, 포상금, 포상휴가, 교육 및 연수특전, 후생복지제도 이용 등 다양한 보상을 실시함으로써 조직구성원들의 관심과 참여율을 높이기 위한 제도적 보완이 요구된다.

② 외부평가와 내부평가 연계

- 위원회는 외부평가와 연계된 기관장 경영계약제를 도입하여 위원장의 업적평가를 경영평가에 연계하여 적용함으로써 책임경영체제를 확립하였다. 이에 따라 위원장과 사무처장, 실·관장 등 간부급 직원에 대한 책임성 강화를 위해 직무성과계약을 체결하였다. 그러나 구체적으로 임원업적평가에 산하기관 경영평가의 반영에 대해 어느 정도 차등을 두어 경영평가에 대한 임원진의 책임을 차등 부여하는 노력이 요구된다.
- 위원회는 외부평가지표를 부서별 및 개인업적평가에 반영하여 내·외부평가의 연계성을 유지하였다는 점이 긍정적으로 평가된다. 그러나 위원회는 외부 평가결과 인센티브 성과급을 내부평가 평가 결과와 연계하여 성과주의 문화 정착을 위해 노력하고 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 기관의 경영시스템 수준과 경영개선 실적이 통상적인 기대수준으로 판단되며, 따라서 내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성을 위한 기관의 노력을 'C'로 평가한다.