

2005년도 경영실적 평가결과 보고서

1. 총괄요약표

평가부문 (%)	평가지표	평가방법	가중치 (점)	등급	득점 (점)
종합 경영 부문 (29)	(1) 비전달성을 위한 최고경영진 리더십과 성과	9등급평가	2.750	B ^o	1.719
	(2) 윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화 노력과 성과	9등급평가	6.250	C	3.125
	(3) 경영혁신 노력과 성과		10.000		
	① 혁신전략과 리더십	9등급평가	(3.000)	C	1.500
	② 혁신제도와 구성원 혁신역량	9등급평가	(3.000)	C	1.500
	③ 혁신성과와 개선도	9등급평가	(4.000)	C	2.000
	(4) 고객만족도		5.000		
	① 고객만족도 지수	계량	(2.000)	-	1.434
	② 고객만족경영체제 구축 노력과 성과	9등급평가	(3.000)	C	1.500
	(5) 생산성 관련지표				
① 노동생산성	15년추세치	5.000	-	5.000	
주요 사업 부문 (35)	(1) 사업내용의 적정성	9등급평가	1.750	C	0.875
	(2) 사업운영의 효율성 제고 노력	9등급평가	1.750	D ⁺	0.656
	(3) 지원심의회 공정성 제고	9등급평가	1.750	D ⁺	0.656
	(4) 주요사업의 활성화 정도 및 질적 변화 추이		12.250		
	① 예술창조역량강화 사업	5년β분포	(2.860)	-	2.860
	② 문화예술향수기획확대 사업	5년β분포	(2.860)	-	1.484
	③ 문화예술교류활성화 사업	5년β분포	(2.860)	-	1.399
	④ 예술의 보존 및 계승 사업	5년β분포	(2.850)	-	0.793
	⑤ 지원대상 사업의 질적 수준	9등급평가	(0.820)	C	0.410
	(5) 지원사업의 평가와 환류		7.000		
	① 성과관리체계의 가동율 평가	목표부여	(5.600)	-	5.600
	② 지원사업의 성과관리체계와 평가결과의 환류를 통한 활용	9등급평가	(0.700)	B ^o	0.438
	③ 지원사업 평가 및 환류제도 개선을 위한 노력의 정도	9등급평가	(0.700)	B ^o	0.438
	(6) 지원사업의 성과		7.000		
	① 예술활동의 현황을 통한 성과측정	15년추세치	(3.500)	-	1.078
② 문화예술의 활동영역 평가	15년추세치	(3.500)	-	1.186	
(7) 자체 기획사업 및 시설 운영의 효과성 제고	9등급평가	3.500	D ^o	0.875	

평가부문 (%)	평 가지 표	평가방법	가중치 (점)	등급	득점 (점)
경영 관리 부문 (36)	(1) 조직·인사 관리의 합리화	9등급평가	7.000	D ⁺	2.625
	(2) 보수·노사 관리의 합리화		7.000		
	① 계량인건비	15년추세치	(2.350)	-	2.028
	② 비계량	9등급평가	(4.650)	C	2.325
	(3) 재무·예산 관리의 합리화		16.000		
	①-1 자산운용의 적정성	9등급평가	(7.680)	C	3.840
	①-2 자산운영 실적	계량	(1.920)	-	1.510
	②-1 예산관리의 적정성	9등급평가	(1.700)	D ⁺	0.638
	②-2 계량관리업무비	15년추세치	(4.700)	-	4.700
(4) 경영정보관리의 합리화	9등급평가	3.000	D ⁺	1.125	
(5) 내부 평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	9등급평가	3.000	D ^o	0.750	
합 계			100.0		56.067

2. 기관현황

(2005년 12월 기준)

기관장	김병익(2005. 8 ~ 2008. 8)					
설 립	1973. 3 한국문화예술진흥원 설립 2005. 8 한국문화예술위원회 설립					
법적 근거	문화예술진흥법 제 17조					
법적 임무	<ul style="list-style-type: none"> - 문화예술의 창작, 매개, 향수와 관련된 사업이나 활동 - 문화예술 진흥을 위한 정책연구·개발 및 교육·연수 사업이나 활동 - 민족전통문화의 보존·계승 및 발전을 위한 사업이나 활동 - 지역 문화예술의 진흥을 위한 사업이나 활동 및 지방문화예술 위원회와 재단과의 협의·조정 등에 관한 사항 등 					
조직 현황	4실 4관 12팀 1검사역					
인원 현황	임원	2명	직원	150명	합계	152명
예산 현황	551,314백만원					

3. 종합경영부문

(1) 비전달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등 급 평 가	2.750	B ^o	1.719

① 비전과 전략의 합리성과 실행노력

- 2004년 평가에서 세부경영목표와의 연계성 부족, 성과에 기반을 둔 평가제도와 연계 부족 등을 지적받았다. 이에 대해, 한국문화예술위원회 전환(2005년 8월 26일)에 따라 새로운 비전과 전략목표를 설정하였고, 성과 평가·보상시스템에 있어서 혁신을 추진하여 지적사항을 개선하려고 노력하였다.
- 한국문화예술위원회의 비전은 ‘가치를 창출하는 국내 최고의 문화예술 전문기구’인데, 이는 너무나 추상적이고 포괄적이어서 경영전략과 연결되기가 어려울 것으로 사료된다. 예를 들면, ‘가치를 창출하는’이라는 의미가 어떤 가치를 창출하는지가 분명하지 않으며, ‘국내 최고’라는 문구도 인위적으로 국내라는 한계를 설정하는 듯 하여 진취적이고 미래지향적인 이미지를 주지 못하는 것으로 사료된다.
- 한국문화예술위원회는 2005년 8월 26일, 기존의 ‘한국문화예술진흥원’에서 전환된 조직으로써 위원회 설립 직후에 ‘ARKO 비전 201’을 수립하여 문화예술의 변화 발전 추이를 적극적으로 수용하고 운영의 자율성과 독립성을 추구하고자 하였다. ‘ARKO 비전 2010’은 ‘예술을 통해 창의적이고 성숙하며 열린사회를 구현한다’는 것으로 이전의 비전보다 조금 더 개선되었음을 볼 수 있었다.
- 활기찬 예술현장(예술 중심), 삶을 채우는 예술(삶의 질 향상), 미래를 여는 예술(미래 지향)이라는 내용의 한국문화예술진흥원의 핵심가치는 매우 바람직하다.

- 경영혁신의 실적으로서 장기근속자가 많은 역삼각형 조직을 개편하여 무보직, 복수 직급제를 도입함으로써 장기 근속자에 대한 직급의 하향 이동을 단행하여 능력 있는 직원을 발탁하고 조직 활성화를 기한 것은 긍정적 사례로 판단된다.
- 비전 및 전략목표를 반영한 중기사업계획안으로서 예술가의 창조역량 강화, 예술현장의 자생력 확보, 예술의 국제교류협력 증진, 지역문화예술의 진흥, 창의성의 사회화와 문화권 확대, 생활환경의 예술적재구성, 새로운 예술 세계의 개척, 예술의 가치 확산을 위한 기반 조성을 그 내용으로 수립하였다. 그러나 이런 사업을 성공적으로 수행하기 위해서는 안정적인 재원조달이 필요하다. 한국문화예술위원회의 과제는 향후 안정적인 재원조달에 있다.

② 조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 기관장의 노력과 성과

- 2004년 평가에서 전문성과 역량 향상 인사시스템 부족, 교육훈련제도의 효율적 운영 필요, 비전설정 시 내·외부 의견 수렴 필요, 조직원의 효율적 역량집결을 위한 조직 개편 필요, 쌍방향적 의사소통 장치 마련 필요, 외부집단에 대한 능동적인 의견 수렴 태도 필요 등을 지적받았다. 이를 개선하기 위하여 전문성과 정책역량 향상 인사시스템을 추진, 직원교육훈련제도 전면 재정비, 비전과 전략 수립 시 내·외부 전문가 참여, 새로운 비전과 전략목표를 반영한 조직개편 추진, 위원장과 직원과의 대화 프로그램 운영, 홈페이지를 통한 쌍방향 의사소통 마련, 위원회의 정책결정을 지원하는 외부전문가 참여 소위원회구성 운영, 위원장 및 사무처장 예술계 주요단체와의 간담회 실시 등의 조치를 단행하였고, 이를 통해 개선을 이룰 수 있었다.
- 위원장 취임 이후 16단계 결재단계를 6단계로 단축하였고, 위원장의 3지(知) 업무태도가 확산 중이며, 위원장과 직원과의 대화가 활성화되어 있고 위원장에 대한 직원들의 존경심이 높았던 점은 긍정적인 부분으로 평가할 수 있다. 그러나 위원회 위원들의 장르 이기주의를 극복할 수 있는 리더십의 발휘가 앞으로의 과제라고 할 수 있다.

- 위원회 조직이 안고있는 근본적 문제인 복잡한 의사결정 구조로 인한 업무처리의 지연, 각 위원이 소속한 장르의 할거주의와 이기주의를 극복할 수 있는 정책대안을 모색하는 노력이 필요하다. 예를 들면, 위원회와 사무처간 의사소통 방식과 위임전결 재조정으로 위원회의 업무 효율성을 기할 필요가 있다.

(2) 윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화 노력과 성과

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	6.250	C	3.125

① 윤리경영 실천노력과 성과

- 한국문화예술위원회는 2005년 8월 26일 한국문화예술진흥원이 위원회 체제로 확대 개편된 조직이다.
- 한국문화예술위원회는 윤리경영 성과가 미비하다는 전년도 경영평가 시의 지적에 따라 이를 시정하기 위한 조치로 아래와 같은 노력을 기울였다.
- 한국문화예술위원회는 윤리경영을 위한 제도정비의 일환으로 임원 및 간부직원 청렴생활 실천 강령 제정, 인터넷을 통한 민원서비스 평가제도 도입, 클린카드제시행, 국고보조금 및 공공기금집행단체가 주관하는 각종 회의참석 시 수당 및 사례비 안받기 운동 등을 펼쳐왔고, 위원회로 개편된 이후인 2005년 12월에 이르러 윤리 현장 및 윤리강령 신규 제정, 행동강령 전면 개정, 윤리경영 실천 매뉴얼 제정 등을 시행하였다. 그러나 아직 시행된지 얼마 되지 않아 그 성과를 측정하기엔 이르다.
- 한국문화예술위원회는 윤리교육의 일환으로 외부전문가 초청 특강 및 자체교육을 강화하고, 윤리경영 매뉴얼 제작, 우수자 포상 등을 시행하였다. 이는 높게 평가할만하나 교육의 대상, 수준, 횟수, 방법, 내용

등에 비추어 볼 때 구성원들에게 윤리경영 마인드형성을 위한 윤리교육이 좀 더 강화되고 내실화될 필요가 있다.

- 내부고발자보호제도가 미흡하다는 지적에 따라 위 보호제도를 제정, 시행하고는 있으나 여전히 그 인식 및 활성화 노력이 부족하고 그 결과 아직 별다른 성과를 보이지 못하고 있다.
- 기업의 사회공헌 활동은 사회로부터의 신뢰를 획득하는 하나의 수단으로서 이를 통하여 사회로부터 얻는 사회로부터의 신뢰는 그 값어치를 따지기 힘든 중요한 자산이다. 그러나 위원회의 사회공헌 활동에 대한 미비한 성과로 보아 아직 이러한 부분에 대한 인식이 부족한 것으로 보인다. 따라서 위원회는 위원회의 핵심 역량에 맞는 사회적 공헌 활동을 개발하여 이를 활성화시켜 나갈 것이 요망된다.

② 이사회 활성화 및 비상임이사의 전문성 활용노력과 성과

- 한국문화예술위원회는 전년도 평가에서 의사결정기구로서 이사회의 역할이 미흡하다는 지적을 받았으나, 2005년 8월 26일 진흥원체제에서 위원회체제로 출범하면서 이사회의 위상이 크게 강화되었고, 활동도 활성화 되었으나 아직 출범한지 얼마 되지 않아 그 성과를 평가하기에는 미흡하다.
- 한국문화예술이사회의 개최 횟수 및 안건 수는 진흥원 시절 5회/14건, 위원회 출범 후 8회/64건으로 위원회 출범 후 이사회가 활성화된 것을 긍정적으로 평가할 수 있다. 또한 위원회 출범이후 12건의 의결 안건 중 4건이 수정 의결되었고 1건이 유보된 사실도 이사회가 안건에 대하여 심도 있는 논의를 하고 있다는 긍정적 징표로 평가한다.
- 한국문화예술위원회는 비상임위원들의 전문성을 활용하기 위하여 9개의 소위원회를 구성하고 각 소위원회에 위원들을 참여시켜 해당분야에 대한 위원들의 전문성을 활용하고 있다. 비상임위원을 비롯한 해당분야의 전문가들이 위원회의 운영 및 정책결정에 직접 참여함으로써 예술인·예술현장과 부합된 지원정책을 운영하는 것이 가능하게 된 점은 긍정적으로 평가한다.

③ 경영공시 제도의 내실화 등 경영투명성 제고 노력과 성과

- 한국문화예술위원회는 이사회 회의록을 홈페이지에서 공개하지 않고 있다는 전년도 경영평가 시의 지적을 받아들여 다양한 행정정보를 제공하고, 신규서비스 요구사항을 반영하며 또한 위원회로의 체제전환에 대비한 홍보강화차원에서 홈페이지의 전면 개편 및 운영 개선을 단행하였다.
- 그리하여 개편된 홈페이지는 국문·영문·일어·어린이전용·장애우를 위한 배려 등의 다양한 특색을 가지고 있으며 제공되는 정보의 질과 양도 긍정적으로 평가한다.
- 한국문화예술위원회는 경영공시 관리체제도 개편하여 총괄 부서 및 경영공시정보관리팀을 지정, 운영하여 적절한 자료의 업데이트가 시행되도록 하고 있으며 경영공시 항목별 관리책임자의 인적사항도 안내하여 고객의 문의에 즉시 답을 할 수 있는 체제를 갖추고 있다.
- 한국문화예술위원회는 경영투명성 제고를 위하여 외부 회계감사 제도를 실시하고 있으며 경영투명성과 전문성제고를 위한 각종 소위원회를 설치·운영하고 있다.

(3) 경영혁신 노력과 성과

① 혁신전략과 리더십

평가 방법	가중치(점)	등급	득점(점)
9 등급 평가	3.000	C	1.500

- 한국문화예술위원회는 2004년도 경영평가 결과 연기금 부문 최하위를 기록하고 기관이 국가 문화예술활동의 중심지에서 지방으로 이전하여 소외의 가능성이 있으며, 2005년 8월 문예진흥원이 한국문화예술위원

회로 조직 전환되면서 새로운 혁신비전의 제시가 필요하였다. 위원회 출범 이후 새로운 비전수립을 위한 작업이 진행되고 있다.

- 한국문화예술위원회는 기관장과 임원층의 혁신활동은 워크숍과 토론회 중심으로 이루어져 있으며, 직원들의 의견을 수렴하기 위한 프로그램은 다소 미비하다고 평가한다. 혁신교육에 있어서도 외부기관이 주도하는 프로그램에만 참여하고 있으며, 자체 마련된 프로그램은 전혀 없었다.

② 혁신제도와 구성원 혁신역량

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

- 한국문화예술위원회는 2005년 한국문화예술진흥원에서 한국문화예술 위원회로 새로이 출범하여 현재 새로운 비전수립과 작업을 진행하는 중이다. 현재 혁신관련 업무를 5명으로 구성된 경영혁신팀이 담당하고 있다. 한국문화예술위원회는 직원이 88명으로 혁신전담조직을 두기에는 소규모 조직이나 조직적인 혁신활동이 필요하며, 특히 조직구조의 변화와 최고경영자의 혁신의지가 조직내부의 혁신활동에 결정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.
- 한국문화예술위원회에서는 전년도에 문예진흥혁신 TF, 문예진흥원 혁신추진단을 구성하여 조직혁신을 추진하였으나 2005년도 한국문화예술진흥원에서 한국문화예술위원회로 전환되어 합의제로 사업을 운영하게 되었다. 그에 따라 혁신조직체계도 경영혁신위원회와 경영혁신팀, 혁신 TF 등으로 변화하였다. 당초 혁신활동에 대한 예산액은 적은 규모로 책정되었으나, 한국문화예술위원회 출범 이후 혁신활동의 중요성을 인식하고 예산을 증액하여 워크숍, 지식관리시스템 운영, 사내교육, 직원간의 동호회 등을 통하여 혁신마인드를 확산시키기 위하여 노력하였다.

- 한국문화예술위원회는 혁신성과에 대한 보상제도로 2005년도부터 지식경영 활동 우수자 성과평가를 점수에 반영하고, 경영혁신 활동 우수자 시상, 혁신교육 참가자 성과평가 점수 반영 등을 새롭게 실시하였다. 아직은 도입단계라 개선의 여지가 많다.
- 한국문화예술위원회는 위원회 출범 후 혁신제안제도 운영을 위해 예산을 설치하여 온라인 제안제도에서 우수한 혁신제안에 대해 연말에 시상하였으며, 오프라인에서는 문화우체통을 통해 제안을 송부하여 혁신위원회에서 검토하여 시행하는 제도를 구축하였다. 이는 12월에 설치된 것으로 아직 시행결과를 알 수 없었다. 업무 혁신 등 내부 구성원의 혁신제안 등에서도 온라인 제안제도와 오프라인 문화우체통 외에는 다른 기관과 달리 크게 돋보이는 사례가 없어 혁신이 활성화되어 있지 않은 것으로 평가한다.
- 기관장이나 컨설팅사 강의 등을 통한 혁신역량 강화를 위한 워크숍을 개최하는 등 다소 개선되고 있으나, 혁신역량 강화를 위한 교육 활동은 다른 기관들에 비해 다소 미흡하므로 보다 더 활성화될 필요가 있다고 평가한다.

③ 혁신성과와 개선도

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	4.000	C	2.000

- 한국문화예술위원회는 다면평가제도와 연봉제, 팀제, 직위공모제를 모두 도입하고 있다. 다면평가제도는 임원을 제외한 전직급을 대상으로 하며, 전년도에 비해 근무평정에 대한 비율이 12% 증가하였다. 연봉제와 팀제는 전년도와 거의 비슷한 수준이었으며, 결재단계 개선은 KMS 구축으로 전자결재율이 거의 100%에 이르렀다. 직위공모제는 2005년도에 새로이 실시하였으며 위원회 내부 인사위원회가 역할 수행을 하고 심사하였다. 사회 형평적 인재를 등용하는데 있어서는 역시 전년도와 거의 비슷한 수준으로 변화가 없었다. 여성 관리자와 장애인

채용비율을 상향조정할 필요가 있는 것으로 보인다. 올해도 역시 전년도와 같이 지방 등 소외계층을 배려한 인력채용은 없는 것으로 나타났다. 이것도 역시 개선할 필요가 있다.

- 한국문화예술위원회는 기관장 성과예약제를 아직 실시하지 않고 있으며, 임원성과계약제는 2005년도부터 실관장 8명을 성과계약당사자로 하여 시행하였다. 성과관리제도에 있어 성과평가대상을 전년도에는 정규직을 대상으로 한 전 직원으로 하였는데, 2005년도에는 정규직은 물론 계약직까지 확대 시행하였다.
- 한국문화예술위원회는 Arko 예술극장 좌석의 일부를 아름다운 재단에 기부하여 이를 소년소녀 가장 등이 공연을 관람할 수 있도록 하는 객석기부제를 시행하고, ON LINE 문화 사랑티켓으로 좌석예매시스템 도입을 통합공연관람의 편의성 제공하였으며, 기초생활수급자, 장애인 등, 문화바우처 제도를 실시함으로써 업무영역에 부합되는 사회적 공헌활동을 수행하였다.
- 다양한 문화예술 분야에 대한 복잡다기한 활동을 지원하기 위해서는 제한된 조직의 업무 효율성이 크게 요구되나, 이와 관계된 혁신활동은 매우 미흡하다고 평가한다. 업무 담당자의 전문성과 지원대상 예술인과의 의사소통 등 한국문화예술위원회의 핵심업무와 관련된 조직 혁신을 위한 가시적인 노력이 필요하다.

(4) 고객만족도

① 고객만족도 지수

평가 방법	가 중 치(점)	실적치(점)	득 점(점)
계 량	2,000	71,700	1,434

② 고객만족경영체제 구축 노력과 성과

평가 방법	가중치(점)	등급	특점(점)
9 등급 평가	3.000	C	1.500

- 문화예술진흥원은 문화예술지원을 통한 예술 창조역량을 높이고, 국민의 문화예술 향수기회를 확대하는 목적으로 다양한 문화예술 지원 사업을 벌이고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 문화예술진흥원은 직접적으로는 지원 대상 문화예술인과 문화예술진흥원이 운영하는 시설의 이용 국민이 주요 고객이며, 나아가 문화예술을 접하는 모든 국민이 고객이라고 할 수 있다. 이러한 측면에서 고객만족도 제고는 문화예술진흥원의 중요한 경영목표 중의 하나가 될 수 있다.
- 고객만족전담부서를 구성하고 고객의 소리를 운영하고 있다. 고객수요 파악 및 고객접근을 통한 고객응대의 수준과 내용을 모색하여야 고객만족의 토대를 확보할 수 있다.
- 부서평가에 반영되는 고객만족도 비중의 강화가 필요하며 더 나아가 고객만족도 조사결과에서 나타난 고객의견을 다음 해의 사업계획과 조직운영방향에 환류 시켜야 한다.
- 고객서비스헌장은 2002년 제정하였으나 개정이 해마다 이루어지지 않고 있다. 헌장은 1년 단위로 개정되는 지속프로그램으로 고객만족도조사가 헌장제 실천과정의 평가단계에서 이루어져야 한다. 고객만족도 조사결과는 통합적 성과관리로의 연계가 필요하다.

(5) 생산성관련지표

① 노동생산성

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	특점
사업비집행액/인원=f(시간)	15년추세치	359.281	708.102	100.000	5.000	5.000

- 사업비 집행액/인원은 2005년 708.1백만원을 달성하여 표준치인 359.281백만원을 현저히 상회하여 5.000점으로 평가한다.
- 2005년 복권기금 498억원의 신규전입으로 인하여 사업비 집행액이 과거 추세 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	1.750	C	0.875

① 사업목적과 내용의 적정성

- 한국문화예술위원회(이하 위원회)는 이전까지 존재하던 문예진흥원 조직을 재편성하여 민간위원회 형태로 전환한 후 2005년 8월 26일에 새로 발족한 조직으로서 민간주도 문예지원정책 수립의 시발점이 되고 있다.
- 한국문화예술위원회는 2005년도에 예술창조역량강화, 문화예술향수 기회확대, 예술의 보존과 계승 및 문화예술교류 활성화라는 4가지 큰 전략목표를 세우고 세부사업들을 추진하였으며 이는 문예진흥기금의 설치 목적에 부합하는 것이다.
- 문예진흥기금은 2005년도 사업비로 약 1,160억원을 사용하였는데 이 중 예술 창조역량강화 사업에 467억원, 문화예술향수 기회확대 사업에 108억원, 문화예술교류활성화 사업에 46억원, 그리고 예술의 보존과 계승 사업에 41억원을 사용했다. 복권기금 전입금 약 498억원은 별도로 저소득층과 불우한 여건에 처한 사람들을 위한 사업에 사용되

었다. 그 대부분이 문화향수 측면에 사용된 것을 감안한다면 전체적으로 문화향수 기회 확대에 사용된 기금이 606억원으로 전체 사업비의 52%에 달한다.

- 신임 위원장 체제 아래에서의 비전으로 위원회는 창의적인 사회, 성숙한 사회, 그리고 열린 사회라는 세 가지를 2006년부터 표방할 것을 제시하고 있다. 이 세 가지 비전이 제시하는 전체적인 방향은 일단 문예진흥기금의 목적에 부합한다. 단, 목표로 설정한 비전이 너무 추상적이고 일반적이어서 예측성이 떨어지므로 문예특성의 세부 사업을 추진하고 그 성과를 가늠하기 위해서 앞으로 좀 더 구체적이며 달성 여부가 쉽게 판단될 수 있고 문예위원회로서의 성격이 두드러지는 세부적인 비전 달성 지표의 설정이 필요하다.
- 소외지역을 찾아가는 문화향수 프로그램 지원 사업(63억 원)은 지리적, 경제적으로 열악한 문화환경에 처한 계층을 대상으로 한 문화 기회 증대 사업으로 적절한 사업이다.
- 문화예술 매개활동 지원 사업은 우수예술 전문도서보급 지원, 도서선정심의회의비, 도서 발송비, 기획 출간물 발간 사업 등 주로 출판업을 지원하는 사업과 예술 사회교육 프로그램 사업 등으로 나뉘어져 있다. 작가에 대한 직접적인 지원에 비해 과다한 출판업에 대한 지원은, 글을 잡지에 게재하여 원고료가 중요한 수입원의 하나가 될 수 있는, 작가의 경우에 잡지사나 출판사의 편집인의 편집 경향에 자신의 글의 성격을 종속시키게 될 수 있는 개연성을 갖게 되므로 지원 사업의 적정성에 대한 검토가 요구된다.
- 복권기금전입 사업이 주축을 이루기는 하나 지역문화 활성화를 위한 지역주민 밀착형 사업이 다각도로 추진되어 낙후된 지방문화수준을 올리는 데 많이 기여할 것으로 보인다.
- 정부와 기업이 협동하여 문화 예술교육을 불우한 아동복지시설의 아동 및 청소년 등 사회 취약계층에게 실시한 것은 복지사회를 지향하는 현 시점에서 시의 적절한 사업이다.

- 한국문화예술위원회가 열악한 무대기술인력 양성 사업을 지원하는 것은 오히려 만시지탄이 있을 수 있는 적절한 사업이다.
- 다만, 위원회가 이를 위해 연수원을 통해 교육조직을 운영하는 것은 위원회 원래의 설립 취지에 부합한다고 볼 수 없는 사업 방법이다.
- 전통예술에 대한 지원 사업은 전년도에 비해 상당히 축소되어 있는데 우리의 문화원형을 보존하고 앞으로의 문화콘텐츠의 보고로 보존하기에는 다소 미흡한 지원 수준으로 판단된다.
- 한국문화예술위원회가 벌이는 자체기획사업 중에는 위원회의 역할과 위상으로 보아서 맞지 않는 사업들이 많이 눈에 띈다. 예를 들면, 잡지사과 출판사에 대한 지원 사업이라고 볼 수 있는 문학잡지 40종을 구매하여 배포하는 사업(우수문예지구입배포사업)이나, 미술관, 극장, 정보관, 복합공연장을 운영하는 것을 들 수 있다.
- 아르코 예술극장은 오랜 역사를 가진 우리 공연무대 발전에 크게 이바지 한 역사적 시설물로서 높이 평가받아 마땅하며 위원회의 전신인 문예진흥원의 기여 또한 간과되어서는 안 된다. 그러나 30년 전과는 다르게 민간의 우수한 공연무대와 극장들이 매년 하나 이상 생기고 있는 시대의 변화를 감안한다면 극장운영은 이제는 위원회가 할 성질의 사업이 아니라고 판단된다. 위원회가 이제는 다른 시설에 비해 수준이 저하된 자체 시설의 유지에 집착하는 것은 공연예술과 극장이 나갈 큰 방향을 제시하고 민간 극장을 포함한 공연시설에 대한 지원 정책을 세워나가야 할 위원회의 시야를 좁게 만들어 업무수행에 차질을 가져올 수도 있을 것이다.
- 대학로 복합공연장 조성·운영사업은 총 사업비가 565억 원으로 예상되는 대형 사업이다. 2005년도 예산으로 303억 원이 투입되었다. 사업 규모는 460석의 중극장과 250석의 소극장 및 부대시설이다. 이런 극장 사업은 위원회의 본래의 임무와는 동떨어진 것이다. 그러므로 지금이라도 민자 BTL 방식 등으로 전환하여 위원회는 정책수립에만 집중할 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

- 위원회가 실험적이고 첨단적인 미술활동의 공간을 인사미술공간을 통해 마련하고자 한 취지는 매우 높이 살만하다. 그러나 인사미술공간운영은 신진 작가의 실험적 시각예술을 기획하고 개발한다는 의미가 있는 사업이기는 하나 이에 대한 기획과 개발 등도 공모를 통해 실제로 파격적인 실험정신을 가진 작가들이 대거 참여할 수 있도록 해야 원래의 의미를 가질 수 있을 것이고, 위원회에서 기획하는 것은 자칫하면 참신성과 실험성을 희생시킬 수도 있다는 우려를 낳게 한다. 인사미술공간이 임대업을 겸하고 있기 때문에 기금이 감소할 경우에 지나치게 수익성을 앞세워 원래의 취지가 퇴색될 수 있다는 우려가 제기될 수 있다.
- 문예지원의 큰 틀을 잡고 그 범위 내에서 필요한 사업을 지원하는 것이 한국문화예술위원회의 본래 임무라고 볼 때, 위원회가 직접 공연장, 전시장, 연수원 등을 운영하는 사업을 벌이는 것은 위원회의 원래 목적을 수행하는데 오히려 방해가 될 것으로 보인다.

② 사업대상 또는 수혜자 선정의 적정성

- 위원회의 역할은 어느 한 장르만 사업대상으로 편중해서 지원하는 것은 아니어야 한다. 그런데 장르별 형평성을 제대로 지키지 못하고 문학에 편중하여 예산을 배분하는 것은 공정하지도 적절하지도 않다. 자체기획 사업인 우수문학도서보급사업과 우수문예지구입배포사업이 한 예이다. 이 두 사업은 모두 우회적으로 잡지사와 출판사를 지원하는 사업이라고 볼 수 있다. 잡지사와 출판사를 지원하기 보다는 문인 즉 소설가와 시인과 극작가를 직접 지원하는 것이 더 효과적이라고 판단된다.
- 아직도 예술창작지원 예산의 25%를 문학에 할당하고 있는 것은 미술, 음악, 연극, 무용 등 다른 장르에 비해 재료비나 공연비 또는 전시비가 필요 없는 문학장르 상의 특성을 감안할 경우에 생활비 성격의 과도한 지원으로 판단된다.
- 국악의 국내외 공연 및 보급에 대한 지원은 일부 다른 사업에서 지원되고 있기는 하지만, 전통예술 활성화를 목적으로 하는 사업은 단 하

나로서 19억 원의 지원금만 할당되었는데, 우리 전통의 계승이라는 차원에서 본다면, 이는 너무 약소한 예산배정이라고 판단된다.

- 기초예술과 함께하는 문화나눔사업(167억원)은 이달의 우수문학도서보급 및 문예지계재우수작품선정지원(도합 52.2억원), 전통예술대중화세계화지원(30억원) 및 관객개발지원(80억원)으로 구성되어 있는데 역시 문학 편중 현상을 볼 수 있다.
- 함께하는 문화활동지원사업(44.6억원)은 주로 문학활동을 지원하는 사업인데 이를 수행하는 지역문화관의 역량부족으로 일부 사업은 지원을 해 주어도 중도에 사업을 취소하고 포기하는 사례가 발생했다. 이로 미루어볼 때 사업자 선정이 적절하지 않았다.
- 함께하는 문화활동지원사업 중 원로문예인복지지원사업은 당초 문예기금의 성격에 맞지 않다는 지적을 받고 현재 지원받는 분들까지만 지원하기로 일몰제를 도입하였으므로 이는 적절히 처리한 것으로 평가된다.
- 소외지역을 찾아가는 문화향수프로그램 지원 사업은 지리적, 경제적으로 열악한 문화환경에 처한 계층을 대상으로 한 문화기회증대사업이다. 그러나 이 사업은 공급자 즉 예술가만을 지원하는 사업이므로 수요자에 대한 지원도 병행될 필요가 있다. 수요자에게 쿠폰을 주고 대도시 공연장을 찾아가갈 수 있는 여건이나 단체 관람 프로그램 등을 만들어 수요자에게 선택권을 주는 것이 바람직하다.
- 지역문화활성화 지원사업, 지방문예회관특별공연프로그램 지원사업, 문화의 집 계층별 체험프로그램개발 운영지원 사업 및 지방문화원중심 문화체험프로그램지원 사업은 지방문화의 육성지원이라는 큰 틀을 공유하면서 중복성이 있는 사업들이므로 각별히 사업자 선정에 주의해야 한다고 판단된다.

(2) 사업운영의 효율성 제고 노력

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	1.750	D ⁺	0.656

① 성과평가지표와 성과관리체계의 합리성

- 매년 1~2월에 정책연구팀에서 외부 전문가로 구성된 평가위원회를 구성하여 시행하는 ‘문예진흥기금사업 종합심사평가’를 통해서 기금의 여러 사업에 대해서 ‘객관적이고 종합적인 사업평가를 실시’하고 있는 것으로 보고하고 있다. 이런 평가를 매년 실시하는 것은 바람직하다.
- 그러나 상당수의 사업이 “문예진흥기금사업 종합평가심사”에 의해 평가되었다고 자체평가하고 있으나, 각 사업의 특성을 고려한 별도의 사업 평가가 필요한 것도 있으며 이 평가의 신뢰도를 입증할 자료를 첨부할 필요가 있다.
- 성과평가지표의 목표치 설정을 추세치에만 의거한 것은 합리적이지 못하다. 예컨대, 예술축제 관람객수는 6,000명을 목표치로 계획했으나 40,000명을 달성했는데 이것은 계획을 무려 7배 가깝게 초과달성한 것이다. 이런 초과 달성은 계획 당시 그해에 예술축제 지원이 증대된 것을 충분히 감안하지 않고 단순히 추세만 고려했기 때문인 것이다. 또한, 추세선만 고려하여 목표치를 설정한다면, 예술지원 정책당국으로서의 위원회의 능동적인 역할을 배제한 것이라 볼 수 있으므로 위원회의 역할을 제대로 한 것으로 보기 힘들다.
- 국제문화 협력강화 사업은 성과지표 개발에 있어서 해외의 홍보효과를 측정하자는 목적을 가지고 해외 현장에서의 설문과 응답에 근거한 지표를 개발하는 것이 바람직한데도 아직 그런 노력을 보이지 않고 있다.

② 사업 운영방식의 개선 노력

- 예술창작지원 및 기반조성사업은 여러 장르별로 전국규모 대전의 운

영과 시상을 지원하고 있어서 작가들의 창작력을 고무시키는 역할을 잘 수행하고 있다.

- 그러나 예술 단체별 그리고 장르별 지원금 규모의 결정에 대한 객관적 근거와 장르별 형평성의 확보에는 별로 노력한 흔적이 보이지 않는다. 예를 들어, 예총과 민예총 등 예술인 단체를 지원하는 사업은 두 큰 단체가 어떤 근거에서 막대한 금액을 각각 지원받는 것이며 장르별 협회인 한국연극배우협회는 5억 원을 지원받는 반면에 한국음악협회는 왜 3천만 원만 지원받는지에 대한 근거 자료도 없다. 명확한 배분기준을 만들어 단체 간의 불만을 초래할 소지를 사전에 차단해야지 위원회의 공정성을 바로 세울 수 있을 것이다.
- 현존하는 기금사업의 피지원자와 피지원사업에 대한 평가를 위한 심의위원회와 평가위원회는 나름으로 그 역할을 충실히 하고 있다.
- 그러나 여기에 추가하여 어느 예술 장르에도 치우치지 않게하고 객관적인 판단으로 우리나라 예술지원정책의 방향을 모색하며 위원회에 추천할 수 있는 경제, 경영, 행정, 정책 분야의 전문가들로 구성된 기구를 상설할 필요가 있다고 본다. 이 기구는 예술지원 정책 전반을 검토하고 방향을 제시할 뿐 아니라 기금사업 전반에 대한 공정성과 효율성 제고를 상시 평가하고 연구하여 새롭고 효율적인 방식을 제안하는 것이 주 업무가 되어야 할 것이다.
- 신진예술가들에게 현금지원 뿐 아니라 현물지원 즉 위원회가 가지고 있는 시설(전시관, 극장, 연수원)을 무료로 빌려주는 형태의 지원을 통해서 지원의 실질적 가치를 높일 수 있을 것이다.
- 한국문화예술위원회는 자체 운영 사업을 가급적이면 줄여나가고 위원회의 비전에 따른 공정하고 효과적인 정책을 수립하며 또한 정책의 효율적인 집행에 노력을 배가해야 할 것이나, 아직은 자체 사업시설을 옹호 유지하려는 노력에 힘을 너무 많이 분산하고 있어서 효율적이고 국가적인 정책 수립-집행 기관으로서의 기능이 저하되고 있다.

(3) 지원심의의 공정성 제고

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	1.750	D ⁺	0.656

① 심의위원 선정의 공정성

- 이사회 의 문 학 인 편 중 현 상 은 11인 위원회로 넘어오면서 자연스럽게 해소된 것으로 보인다.
- 심의위원의 평론자 편중 현상도 어느 정도는 시정된 것으로 보인다.
- 외관상으로는 문예진흥원장에게 집중되어 있던 심사위원 최종 선정 권한을 11인 위원회와 소위원회의 위원들의 참여를 통하여 분산하는 것처럼 보이지만 실제로는 사무처와 위원장의 심사위원 선정에 대한 영향력이 전보다 더 강화된 셈이다.
- 바뀐 현제도에서는 사무처가 2배수를 일단 선정한 후 위원장이 검토한 후 다시 2배수 명단을 수정하여 작성하게 되어 있다. 전에는 심의위원 선정위원회가 추천하고 최종단계에서 위원장이 결정했다면 이번에는 애초 선정대상자의 인력 풀(pool)에 사무처장과 위원장이 선호하는 사람만 들어가게 됨으로써 최종결정에 참여하는 소위원회는 그 인력 풀(pool) 속의 사람들 중에서 결정하는 것에 불과하므로 거의 결정권이 없는 방식으로 바뀌었다고 볼 수 있다.
- 모든 결정을 11인 위원회와 심의위원 추천위원회에게 맡기고 위원장이나 사무처장이 심사위원 선정의 전과정에서 배제되어야 공정한 평가를 내리고 공정한 운영을 할 수 있는 여건을 마련하게 될 것이다.

② 지원심의 결과의 공정성

- 기금사업의 평가를 위해 개별지원사업평가, 단위사업평가 및 종합평가 3단계로 평가 제도를 운용하는 것은 객관성을 높일 수 있는 방법으로

보인다.

- 지원심의 결과에 대한 이의 제기가 대폭 감소한 것은 지원자 선정의 공정성이 높아진 것으로 풀이된다.
- 심층평가 결과에 따라 익년도 지원금을 가감하는 방식으로 피지원단체의 질적 향상을 유도하며 성실히 수행한 피지원단체를 우대하는 공정한 배분 방법의 하나이다.
- 심의위원의 친인척이 지원한 경우, 해당 위원회에서의 의사결정에 참여하지 않게 하는 각서를 서면으로 확보해 두는 제도를 시작한 것은 바람직한 개선이다.
- 그러나 이를 아무런 제재 조항 없이 본인의 자술에만 맡기는 것은 이 제도의 허점이 될 수 있으므로 심사당시에 그런 각서를 받는 것에 앞서서 심의위원 구성 시에 모든 심의위원에게 친인척의 이름과 예술 활동 등을 자술케 하고 만약 허위나 숨긴 사실이 발각된 경우는 심의위원 명단에서 영원히 배제하며 피지원자의 지원금을 소급하여 반환 받는다는 등의 강력한 벌칙이 동반되어야 실효성이 있을 것이므로 이에 대한 제도적 보완이 현재로는 미흡하다.
- 그뿐 아니라, 기금의 지원을 신청하는 지원자에게도 친인척 중에 예술가, 비평가, 신문기자, 위원회의 직원 등으로 활동하는 자가 있는지 여부를 살펴볼 수 있는 난을 기재하도록 하고 이에 대한 허위기재 사실이 발각될 경우에 경중에 따라 지원금의 박탈과 지원자격의 일시 정지 등 강력한 처벌조항을 포함시켜야 비로소 지원자와 심사자 양면에서의 공정성 확보에 대한 기초를 세울 수 있을 것이나 이런 조치를 소홀히 하고 있다.
- 지원대상자의 예술상 수상 실적은 의미 있는 자료이기는 하나 총 몇 건의 지원 중 수상했으며 각 수상 대회의 위상 등에 대한 상세한 자료 제공 없이 단순히 수상자의 숫자의 나열만으로는 설득력이 부족하다.

(4) 주요사업의 활성화 정도 및 질적 변화 추이

① 예술창조역량강화 사업

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
주요사업활성화 집행액=f(시간)	5년β분포	432,512	825,117	100.000	2.860	2.860

- 예술창조역량강화사업의 실적치가 825.1백만원으로 표준치인 432.5백만원을 현저히 상회하여 2.860점으로 평가한다.
- 대학로 소규모 복합공연장조성과 같은 사업에서 과거 추세 대비 급격한 예산의 증가가 있었기 때문인 것으로 판단된다.

② 문화예술향수기회확대 사업

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
주요사업활성화 집행액=f(시간)	5년β분포	885,289	895,183	51.893	2.860	1.484

- 문화예술향수기회확대사업의 실적치가 895.2백만원으로 표준치인 885.3백만원을 상회하여 1.484점으로 평가한다.

③ 문화예술교류활성화 사업

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
주요사업활성화 행액=f(시간)	5년β분포	78,723	77,106	48.910	2.860	1.399

- 문화예술교류활성화사업의 실적치가 77.1백만원으로 표준치인 78.7백만원을 하회하여 1.399점으로 평가한다.

④ 예술의 보존 및 계승 사업

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
주요사업활성화집 행액=f(시간)	5년β분포	227,158	126,517	27.841	2.850	0.793

- 예술의보존 및 계승사업의 실적치가 126.5백만원으로 표준치인 227.2백만원을 현저히 하회하여 0.793점으로 평가한다.

⑤ 지원대상 사업의 질적 수준

평가방법	가중치(점)	등급	득점(점)
9등급평가	0.820	C	0.410

- 현장평가대상 사업의 선정기준은 명확하고 타당성이 있는 것으로 생각된다.
- 그러나 대상 사업들이 받은 점수는 아직 80점대에 머물고 있다.
- 피지원단체가 국내 예술대회에서 수상하기도 했으나 이것만으로 전체적인 질적 수준을 가늠하기는 거의 불가능하다. 의문은 오히려 지원받지 않은 단체가 어떻게 더 많이 수상하고 있는가에 있다. 다시 말해, 피지원단체 심의와 선정과정이 혹 잘못되어 질적 수준과 예술성에만 근거한다면 선정되었어야 마땅할 더 우수한 단체가 혹 배제 당한 것이나 아닌지에 대한 검토가 요구된다.
- 또한, 당해년도에 위원회의 지원을 받지 않았으나 심사의 객관성과 대회의 권위가 입증된 국내외예술대회 입상자나 입상단체는 익년도 위원회의 지원 대상에 자동적으로 포함시키는 기준과 제도의 마련도 검토할 만하다.

- 질적 수준을 평가하는 평가위원의 중요성이 아직 인식되고 있지 않아서 인지는 모르겠으나 평가위원 선정의 객관성과 전문성 확보에 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 예컨대, 무용분야에 대한 평가 의견에서는 유독 다른 분야에서는 언급이 없는 ‘무용평론가 심사위원수를 늘려야 한다’는 사업의 평가와 관련 없는 자신들의 이익을 내세우는 발언을 한 것을 볼 수 있어 능력있고 공정한 평가위원의 확보가 시급한 문제라는 것을 알 수 있다.

(5) 지원사업의 평가와 환류

① 성과관리체계의 가동율 평가

평가 방법	목표치	실적치	평점	가중치	득점
목표부여	100.000%	120.000%	100.000	5.600	5.600

- 성과관리체계의 가동율은 2004년 목표치인 100%를 훨씬 상회한 120%를 달성하여 5.600점으로 평가한다.

② 지원사업의 성과관리체계와 평가결과의 환류를 통한 활용

평가 방법	가중치(점)	등급	득점(점)
9 등급 평가	0.700	B°	0.438

- 평가결과를 얼마나 지원심의 시에 반영하는지 정확한 수치를 제시한 것은 평가대상자에게 확실한 불이익을 알려줌으로써 더욱 지원 사업에 매진하게 만드는 효과가 있을 것으로 생각된다.
- 지원사업의 성과가 낮게 나온 사업에 대해서는 차후 지원 시 심의과정에서 해당 항목에 낮은 점수를 배정하여 적절히 평가결과를 환류하

려 노력한 것으로 보인다.

- 사업목표별 평가지표의 차별화를 두려했으나 성과지표가 부적절한 경우도 더러 발견되었으므로 이에 대한 재개발과 수정작업이 필요할 것이다.

③ 지원사업 평가 및 환류제도 개선을 위한 노력의 정도

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	0.700	B°	0.438

- 평가위원 구성에 평론가 비중을 낮추고 예술가의 구성비를 조금 높인 것은 예술에 대한 공정하고 심도 깊은 평가를 촉진하는 개선으로 평가한다.
- 평가업무의 특성상 아직 발현되지 않은 예술성과 상상력의 평가가 요구되는 지원사업을 결정하는 앞서의 심의평가 단계에는 평론가 비중을 반 이하로 하여 예술가의 직관을 더 존중하는 것이 바람직 하지만, 지원된 사업의 예술적 성과 평가에 대해서는 평론가의 평가가 반영되는 되어야 할 것이므로 적절한 구성과 안배가 필요할 것이다.
- 거년도 지원에 대해 충실히 수행하지 못한 지원 대상자에 대해서는 한 해 동안 지원 자격을 박탈하는 등 적절한 재제를 도입함으로써 사업수행의 완성도를 높이는 노력을 한 것으로 보인다.
- 현장 평가자의 여비 상향 조정을 통해 평가여건을 향상시킴으로써 더 수준 높은 평가자를 영입하고 평가의 정확성을 제고할 수 있을 것으로 판단된다.
- 그러나 각 부문 별 특성을 반영한 평가지표의 개발은 아직 더 연구되어야 할 것으로 보인다.

(6) 지원사업의 성과

① 예술활동의 현황을 통한 성과 측정

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
예술활동건수	15년 추세치	17,911	17,117	30.807	3.500	1.078

- 예술활동 현황을 통한 성과측정은 예술활동 건수의 15개년 추세치를 사용하여 표준치 17,911건, 실적치 17,117건으로 1.078점으로 평가한다.
- 예술활동 건수는 지속적으로 증가하고 있으나 증가폭이 적어 부진한 평가를 받았다.

② 문화예술의 활동영역 평가

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
서울공연활동건수= f(지방공연활동건수)	15년 추세치	9,863	8,250	33.881	3.500	1.186

- 문화예술의 활동영역 평가는 지방공연활동건수 대비 서울공연활동건수를 측정하는 하향지표로서 실적치가 표준치에 현저히 못미쳐 1.186점으로 평가한다.
- 서울공연활동건수의 증가폭은 낮으나 지방공연활동건수가 지속적으로 증가하고 있지 않아 비율이 추세수준에 불과해 다소 부진한 평가를 받았다.

(7) 자체 기획사업 및 시설 운영의 효과성 제고

① 자체 기획사업의 효과성 제고

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	3.500	D°	0.875

- 한국문화예술위원회는 의욕적으로 여러 자체 기획사업을 수행하고 있다.
- 전국연극제, 전국무용제, 국악축전 등은 관객수가 줄거나 공연회수가 줄어 쇠퇴하고 있음을 보여준다.
- 사랑티켓은 관람료를 지원해 주는 사업이므로 당연히 사업의 수혜자가 증대할 수밖에 없으므로 이를 성과로 보기는 어렵다.
- 티켓을 원하는 사람 누구나에게 지원해 주는 것이 원래의 취지에 맞는지 아니면 소득이 적은 계층 즉, 학생이나 노인 또는 저소득층에 한해서 지원해 주는 것이 맞는지에 대한 검토가 있어야 할 것이다.
- 문화향수 기회 증대의 일환이라고 강변할 수는 있겠지만, 결국은 잡지와 출판사라는 영리기업에 대한 지원이라고 볼 수 있는 월간 및 계간 문학잡지의 구매배포 사업이 과연 위원회의 사업으로 적절한 것인지에 대한 검토가 있어야 할 것이다. 출판업계는 예술장르의 종사자들과는 달리 지원신청과 경쟁 없이 자기 회사의 출판물을 위원회에서 기금을 사용하여 사주는 것이 된다. 다시 말해, 문학가를 지원해야 할 위원회가 그 결과물의 출판만 하는 영리기업을 지원하는 것은 문제가 있으며 매체지원사업에서도 역시 잡지사를 지원하고 있으므로 중복되는 것으로 보인다.
- 한국문화예술위원회가 사이버 문학광장이라는 포털사이트를 운영하는 것은 어느 한 장르에 지나치게 편중하는 것을 보여주는 것이다. 다른 모든 장르의 포털사이트를 운영하는 것이 위원회의 본 역할이 아니듯이 문학 장르의 포털사이트 운영도 예외일 수는 없다. 이런 일은 얼마든지 위원회가 아닌 민간 사이트들이 잘 할 수 있는 일이라고 판단

된다.

- 인사미술공간이 신진 화가를 발굴하기 위한 공간이어서 위원회가 운영한다면 마찬가지로 다른 장르 즉, 연극과 무용 및 음악 등의 실험적 공연을 위해서 아르코 예술극장을 신진 공연예술가를 위한 무료 공간으로 활용해야 할 것이나 이런 노력이 부족하다.
- 국제교류를 위한 활동을 활발히 벌이는 것은 다행스러운 일이나 미술과 문학 뿐 아니라 전장르에 걸쳐서 교류가 이루어질 수 있도록 노력해야 할 것이다.
- 한국문화예술위원회가 해야 할 일과 위원회가 굳이 하지 않아도 될 일에 대한 구분을 좀 더 명확히 하기 위한 출범한지 일천한 위원회의 역할과 철학에 대한 심도 깊은 논의와 정체성의 모색이 필요한 시점인 것 같다.

② 시설 운영의 효과성 제고

- 아르코 예술극장은 객석리모델링을 끝내어 재정자립도를 27.9%로 올렸다. 아르코 미술관도 재정자립도가 6%포인트 정도 향상되었다.
- 아르코 예술정보관과 아르코문화예술연수원은 수입은 증가하고 있으나 재정자립도는 거의 같거나 오히려 악화되었다.
- 아르코예술극장의 객석점유율은 반을 조금 넘는 정도로 적다.
- 2005년도에 249일 간 개관한 아르코미술관의 1일 평균 관람객 수는 245명에 불과하며 전년도에 비해 감소했다.
- 시설은 위원회가 직접 운영하는 것보다는 위원회가 지원만 해주는 형태로 바뀌거나 위원회는 영리를 목적으로 하지 말고 재정자립도와는 상관없이 무료로 신진작가나 포상 대상자를 무상 지원하는 형태로 운영해야 의미가 있을 것이라고 판단된다.

5. 경영관리부문

(1) 조직 · 인사관리의 합리화

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	7.000	D ⁺	2.625

① 조직관리의 합리성

- 한국문화예술위원회에 대한 2005년 경영관리 평가의 주요 지적 사항은 체계적이고 분석적인 정원 산정 방식을 사용하여 정원관리 및 업무효율화를 적극적으로 추진할 것과 간접 인력의 비율을 축소할 것, 권한위임을 적극적으로 실시할 것과 결재 단계를 축소할 것 등이었다.
- 이에 대해 한국문화예술위원회는 2005년 한 해 동안 경영 전반에 걸친 적극적인 혁신을 단행하였으며 체계적인 직무분석을 통해 정원을 산정하고 조직을 슬림화하였으며 간접 인력의 비율 역시 전년에 비해 7.9% 포인트 감축하였다. 또한 하위직에 대한 전결위임을 확대하여 실시하였고 결재단계를 한 단계 단축하는 개선을 실시하였다.
- 2005년에 실시된 경영혁신과 조직합리화의 강도나 개선은 매우 현저하다. 그럼에도 불구하고 아직 조직합리화의 제도적 혹은 운영 측면에서의 수준이 높다고 하기는 어렵다. 향후 긍정적인 방향으로의 노력과 개선이 기대된다.
- 한국문화예술위원회가 설립된 이후 처음으로 직무분석이 실시되었으며 위원회에서 필요한 업무들을 처음으로 체계적으로 분석하고 필요한 정원을 산정했다는 점에서 매우 중요한 개선이라고 할 수 있다. 정원 산정을 위해 회귀분석이나 실제 업무량을 정밀 분석하는 업무조사량 등과 같은 정량적 방법 대신 컨설팅트와 관련된 직원들이 모두 참여하여 판단하는 정성적 방법을 사용하고 있으나 실제적인 개인별 업

무량을 보다 정확하게 측정할 수 있는 방법을 동시에 활용할 필요가 있다.

- 전체 임직원이 모두 참여한 워크숍을 통해 정확한 업무의 역할과 필요 인원을 산정하려는 노력은 긍정적이다. 특히 정원 산정을 위해 3차에 걸친 워크숍을 진행함으로써 직원들 모두가 조직 전체에 필요한 직무의 역할과 업무강도, 가치 등에 대한 이해를 높일 수 있었다는 점은 매우 중요한 효과라고 판단된다. 소규모 조직에서 가능한 이와 같은 장점은 향후에도 계속 적극적으로 활용할 것을 권고한다.
- 직무분석 결과를 조직개편과 정원 산정 및 인력규모의 조정 등 다양한 부분에 적극적으로 활용하고 있다는 점은 긍정적이다. 특히 직무분석 결과에 기초하여 정원을 5명 감축하고 과잉 인력을 퇴출시켰고 21개 부서를 13개 부서로 축소하고 간부직을 21명에서 13명으로 감축하는 등 직무분석의 결과를 적극적으로 수용하여 조직을 슬림화하고 조직 운영에 긴장감을 조성하고 업무의 효율화를 추구한 것은 모범적인 사례라고 할 수 있다.
- 2005년 말을 기준으로 지원인력의 비중은 23.9%이며 이는 2004년과 비교할 때 7.9% 포인트 감소한 것이다. 이러한 간접인력 비중은 다른 기관들에 비해 다소 높기는 하지만 소규모 조직의 특성상 지원을 위한 최소 인력 비율이 대규모 조직에 비해 높을 수밖에 없다는 점을 고려하면 즉각적인 개선이 필요한 것으로 보이지 않는다. 그러나 현재 일시적으로 혁신과 변화를 위해 집중 배치되어 있는 TFT 인력들을 필요한 역할이나 임무가 완료된 이후에는 현업부서에 집중적으로 배치하여 간접인력의 비율을 현재보다 더 줄일 필요가 있다. 그리고 향후 지원인력의 비율을 낮추기 위해서는 지원인력의 전문화 및 역량 강화 교육이 적극적으로 필요하다.
- 직책별 전결비율에 대한 현황자료가 미비하여 전결비율의 적절성에 대한 판단은 어려운 상태이다. 그러나 전결권의 개정을 통해 대략 8~9% 정도의 전결권이 아래 직책으로 하향 위임된 것으로 나타나고 있다. 직책별 전결 비율을 구분하여 권한의 하향위임 정도를 정기적으로 분석할 필요가 있다.

- 발탁인사와 복수직급제를 적극적으로 활용하여 간접적인 권한위임의 효과를 제고하였으며 특히 팀장보직 직급을 4급까지 확대하였고 실제로 총 7명의 팀장 중에서 4급 팀장을 4명, 5급 팀장을 한 명 임명한 것은 매우 긍정적인 개선이다.
- 발탁인사와 복수직급제가 실질적인 효과를 거두기 위해서는 팀장 후보자들의 역량강화를 위한 교육훈련이 필수적이다. 그렇지 못한 경우 팀장들의 업무성과가 충분히 발휘되지 못하고 기관의 경쟁력이 저하될 위험도 있다. 팀장 선발에 대한 엄격성과 후보자군에 대한 적극적인 교육훈련을 권고한다.
- 권한위임에 따른 내부통제 기능이 아직 도입되어 있지 않다. 적극적인 권한위임과 동시에 주어진 권한을 남용하는 경우를 방지하기 위한 통제장치나 보완책의 개발이 필요하다. 또한 팀장이나 관리자들에 대한 교육훈련과 역량강화를 통해 스스로 자율적인 통제능력을 제고할 필요가 있다.
- 기존에 사무직 12등급, 기능직 6등급으로 구분되어 있었던 직급체계를 6단계로 단축하여 통합하였으며 이를 통해 사무직과 기능직간에 존재했던 불필요한 갈등을 없애는 동시에 직급체계를 단순화하고 능력과 성과에 따라 승격이 이루어지는 기초를 마련하였다는 점에서 긍정적인 변화로 판단된다. 그러나 직급별로 필요한 역량이나 능력의 수준 등에 대한 정비가 필요하며 승격을 위해 요구되는 역량이나 성과 기준에 대한 체계적인 정리가 필요할 것으로 판단된다.
- 조직 개편을 통해 4실을 2실로 감축하였고 이사장 결재사항은 팀장 기안을 원칙으로 하고 사무처장 결재는 팀원 기안을 원칙으로 하는 개선을 실시한 결과 결재 단계가 2004년의 4단계에 비해 3단계로 한 단계 단축되는 긍정적인 변화가 발생하였다.
- 원장 중심의 관료적 경영을 쇠퇴하고 전문가 위원 중심의 위원회를 중심으로 문화예술 현장의 필요를 적시에 반영하는 한편 위원장 직속의 경영혁신팀을 신설하여 책임경영, 혁신경영을 강화시킨 것은 주목

할 만한 변화라고 할 수 있다. 지금까지의 변화는 주로 위원장의 적극적인 의지로 추진되어 왔으나 혁신이 탄력을 얻고 지속적인 변화로 연결되기 위해서는 직원들의 혁신 마인드나 혁신을 위한 역량개발이 절실히 필요할 것으로 판단되며 이를 위한 지속적인 노력이 필요하다.

- 2004년과 비교한 개선 수준은 놀라울 정도이나 그러한 변화가 확실하게 정착되기까지는 일정한 시간이 소요될 것으로 판단되며 제도의 내용이나 운영 능력 등에서는 아직 개선이나 발전이 더 필요하다고 판단된다.

② 인사관리의 합리성

- 2004년 경영관리 평가의 주요 개선 지적사항은 ①다면평가결과를 인사에의 반영 및 부작용 대책마련, ②장애인 채용 우대 또는 가점제도의 규정화, ③성과주의와 능력주의를 반영하는 인사시스템의 구축 등이었다.
- 이 같은 개선 지적사항에 대하여 위원회는 ①다면평가 결과를 근무평정에 반영하고 평가결과에 대한 이의제기 기회부여 등 부작용 대책을 마련하였고, ②장애인 채용에 대한 우대 또는 가점제도를 도입하였으며, ③성과주의 및 능력주의를 반영하는 인사혁신 컨설팅을 시행하였다.
- 인사관리의 합리성과 효율성을 제고할 목적으로 위원회가 지난 1년간 어느 기관보다 강도 높은 개선 노력을 경주한 것을 매우 긍정적으로 평가한다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 개선의 효과가 가시적으로 나타나기까지는 수년의 시간이 걸릴 것으로 보이며, 아직도 인사관리의 효율성과 합리성을 일정수준 이상으로 구사하기까지는 구성원들의 인사관리 역량수준을 내부적으로 심화하고 체화하는 노력을 지속적으로 기울여야 할 것으로 본다.
- 한국문화예술위원회는 성과평가제를 대폭 개선하여, 직무평가, 외부기관 경영평가, 혁신가점과 더불어 다면평가를 전면적으로 도입함으로

써 기존의 근무평정제도를 대폭 개선하였다. 위원회가 지난 1년간 시도한 인사관리제도 개혁의 폭은 타 기관 대비 가장 강도 높은 수준으로 평가한다.

- 그러나 이러한 긍정적인 노력에도 불구하고 일부 문제점도 인지되는바 다음과 같은 지적사항을 고려하기 바란다.
- 먼저, 성과평가제 요소의 복잡성과 측정절차의 어려움을 지적하고 싶다. 조직의 규모가 적다는 것을 고려하더라도 평가요소를 가급적이면 이해하기 쉽고 개념적으로 독립적인 요소를 설정할 필요가 있다. 특히 평가요소의 단순화를 위해 직무평가는 배제할 것을 권고한다.
- 둘째, 근무평정점수의 배점에 관한 사항이다. 자료에 의하면 인사관리 규정상 직급별로 승진최저소요연수를 설정하고 있고, 승진최저연수를 초과하였을 시, 초과기간이 길수록 경력평정점수를 무려 30점까지 부여하고 있다. 이같은 방식은 직급체류년수가 짧은 직원의 경우 2가지의 평정점수 차별장치로 인해 승진에 큰 불이익을 받게 될 것으로 판단된다. 물론 보직(팀장)승진은, 직급승진과 다른 기준을 적용함으로써, 직급승진에서 배제되는 우수인재를 승진시키는 보완장치로 활용할 수 있으나, 능력과 성과주의의 인사철학을 강화한다는 측면에서 경력평정점수의 완화 내지 단계적 철폐를 고려할 필요가 있다.
- 셋째, 성과평가제의 요소에 관한 사항이다. 우선 성과평가제는 개인 및 조직의 과거 성과 또는 미래의 성과창출 능력의 향상도를 평가하는 제도로서 개인의 능력과 태도와는 개념적으로 구분된다. 새로 도입된 성과평가제는 다면평가, 직무평가, 기관경영평가, 혁신활동가점 등의 4가지 요소가 성과를 평가하는 요소로 설정되어 있다. 그런데, 이들 요소간의 독립성과 차별성이 확보되어 있다고 판단하기 어렵다. 예를 들어, 다면평가의 업무추진상황과 근무평정의 근무실적, 성과평가의 직무평가항목과 근무평정의 직무능력은 개념적·실증적으로 중복될 가능성이 높다. 성과평가와 근무평정 요소 간 중복성 여부를 면밀하게 검토하여 중복되는 항목이 있다면 이를 개선할 필요가 있다. 다음으로 직무평가를 성과평가의 요소로 포함시키기엔 무리가 따른다. 직무별 난이도와 직무별 책임의 경중 등은 직무평가(job evaluation), 또는 직

무분석에서 직무의 가치를 추정할 때 적용하며, 이 평가결과는 개념적으로 성과평가 요소가 되기 어렵다. 또한 직무평가를 직급별 평가대상자로 세분화하여 다면평가하는 현재의 방법은 주관성이 개제될 위험이 크다.

- 넷째, 개인평가와 경영평가는 조직단위의 구분이 있을 뿐이지, 모든 구성원의 성과평가 요소이다. 예컨대 팀장이나 실·관장은 해당 조직단위의 성과평가로 개인성과평가를, 팀원은 개인별 목표에 따른 추진실적으로 개인성과평가를 측정한다고 볼 수 있다. 다시 말하면 업무추진평가와 경영평가는 직책별로 차별화된 동일한 성과요소로 간주할 수 있다.
- 다섯째, 다면평가 중 동료나 부하, 또는 타부서의 비중이 너무 높게 책정되어 이를 하향 조정할 필요가 있다. 더군다나 개혁의 초기에 너무 급격한 변화는 부작용을 불러일으킬 위험이 있으므로 이를 단계적으로 접근하는 것이 바람직하다.
- 지난 1년간 한국문화예술위원회는 정규직을 1명 증원할 때 여성으로 증원하였으며, 지난 5년간 총 6명의 정규직 채용인원 중 5명을 여성으로 고용하여 83%의 점유율을 보여 주었다. 2005년 여성팀장의 임용계획을 밝힌 바 있으며 위원회 설립 이래 최초로 5급 여직원을 팀장으로 보임하고(2006년 2월), 외국 대학원 위탁교육에 여성인력을 선정할 바 있다. 이 밖에 위원회의 위원선정 시 여성이 전체위원의 34.7%를 차지하였다. 이같은 사실에 입각해 볼 때, 위원회는 남녀간 고용 불평등 시정노력을 강도높게 실천하고 있다고 인정되어 매우 긍정적으로 평가한다.
- 장애인의 고용비율은 2004년 현재 1.2%(1명)로 법정요구비율인 2%에 미달하고 있다.
- 이공계는 현재 전체 인력의 13.6%(20명)으로 위원회의 특성으로 비추어 볼 때 매우 적극적인 이공계 유치정책을 펼친 결과로 보여진다. 다만, 이공계 출신을 성과평가 시 우대하는 것은 과도한 우대정책으로 판단된다.

- 위원추천위원회를 구성하여 공개모집 절차를 밟아 위원후보자를 문화관광부장관에게 추천하고, 장관이 위원을 위촉한 다음, 위원회에서 위원을 적절한 절차에 따라 위촉하였다.
- 지난 1년간 한국문화예술위원회가 추진한 인사관리분야의 개혁은 그 폭과 강도가 상당한 수준이나, 인사관리분야의 개혁은 주지하는 바와 같이 단기간에 그 효과를 가시적으로 실현하기가 어렵다. 성과와 능력을 중시하는 인사관리분야의 개혁은 경영진, 중간관리자, 그리고 일반직원에게 이르기까지 그 필요성을 공유하고 기관고유의 해법을 찾는 데 상당한 시간이 걸리고, 과도한 개혁은 심각한 부작용을 불러오는 법이다. 이런 관점에서 위원회의 개혁은 미완성이며 성공의 여부를 판단하기 어렵다. 위원회는 인사관리의 개혁을 위해 인사제도 혁신 로드맵을 설정하여 단계적으로 추진하고 있지만 아직도 개혁의 논리적 근거와 성공을 담보할 수 있는 체계성과 세련도가 떨어지며 변화관리를 위한 준비도 미흡하다고 판단된다. 1차년도 개혁방향이 결실을 맺기 위해서는 인식의 공유단계에서 시스템의 정착단계로 점진적으로 진화하는 과정을 겪어야 할 것으로 본다. 또한 이 과정에서 경영진의 의식변화와 인사부서의 전문성이 확보되어야 한다.
- 인사관리의 효율성과 합리성을 강화하기 위한 방안으로는 직책(직무)의 직무수행 요건과 직무가 요구하는 역량구조, 그리고 성과지표를 파악하여 평가체제를 구축한 다음, 채용, 개발, 보상, 배치에 적용하는 직무중심의 인력관리시스템의 도입을 추진할 필요가 있다. 또한 채용, 배치, 평가, 교육훈련, 경력개발, 보상, 이직에 걸친 전 분야에 성과주의와 능력주의를 반영할 수 있는 보다 체계적인 인사시스템 구축이 여전히 필요하다고 판단된다.
- 교육훈련은 44회의 각종 교육을 실시하고 11건의 대학원 위탁교육, 2건의 해외연수를 실시하여 교육비로 1.2억원(총 기금관리비의 1.5%)을 집행하여 횟수나 인원의 참여 면에서는 나쁘다고 볼 수 없다. 그러나 조직관리 및 인적자원관리 역량의 향상을 위한 팀장교육을 좀 더 강도높게 시행할 필요가 있다.

(2) 보수 · 노사관리의 합리화

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등 급 평 가	4.650	C	2.325

- 임원 이외에 연봉제 적용범위 확대를 위해 보수제도 개선 컨설팅을 시행하고 있으며, 2007년까지 2급 직원까지 연봉제 적용을, 그리고 2008년까지 직무성과 계약에 의해 전 직원 연봉제 시행을 예정하고 있다.
- 2005년에 성과급 차등 폭을 혁신적으로 확대하여 최저 0%에서 최고 200%까지 하였으며, 최저 등급에 10% 의무 배정되도록 설계하였다. 정규직 이외에 비정규직에게도 성과급을 배분 지급하였다.
- 급여체계를 대폭 단순화하여 각종 수당 및 명절휴가비, 가계보조비 등을 본봉화하여 완료하였다. 보수제도 혁신 로드맵에 의거하여 2008년부터 연봉제를 시행할 예정이다.
- 노사공동 경영혁신을 실천하기 위한 선언문을 채택하였고, 각종 인사 제도 개선을 노사 공동합의로 진행하였다. 또한 무분규 노사합의에 이어 노사 상호관련 교육을 참여하였다.
- 전반적으로 전년도 지적사항에 충실히 대응하여 여러 개선활동을 추진하였고, 전년에 대비하여 상당한 개선성과가 있었다.

① 인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선

- 임원에 대해서는 연봉제를 적용하고 있으며, 임원 이외에 연봉제 적용범위 확대를 위해 보수제도 개선 컨설팅을 시행하고 있으며, 2007년까지 2급 직원까지 연봉제 적용을, 그리고 2008년까지 직무성과 계약에 의해 전직원 연봉제 시행을 예정하고 있다. 계획대로 진행될 수 있도록 준비하여야 할 것이다.

- 성과급 제도를 운영함에 있어서 성과평가제를 대폭 혁신하여 능력과 성과가 반영되도록 하였다. 다면평가, 직무평가, 외부기관경영평가를 합산반영하고, 혁신활동에 대한 가점을 부여하는 방식이다.
- 2005년에 성과급 차등 폭을 혁신적으로 확대하여 2004년도 최저 70%~최고 130%에서 최저 0%~최고 200%로 차등지급 폭을 넓혔다. 또한 최저 등급에 10% 의무 배정을 하였다.
- 정규직에 한정된 성과급 중 일부를 비정규직에게 능력과 성과에 따라 분배 지급하였다. 단순 금액대비 28%, 인원을 고려한 금액 대비 34%를 정규직 성과급에서 비정규직으로 양보하였다.
- 급여체계의 단순화가 대단히 미흡하다는 지적에 따라 2005년말 법정수당 및 성과상여금을 제외하고는 전부 본봉화하는 총액임금제를 실시하기로 노사간 합의하여 2006년 1월부터 시행하였다.
- 총액임금제는 보상자원의 효율적 관리 측면에서 긍정적으로 평가한다. 그러나 이러한 단순화가 보다 성과지향적인 보상 활동의 조기 정착으로 이어지기 위해서는 구성원이 인식하는 실적과 보상간의 수단성에 대한 고려가 필수적이다. 보상자원의 수단성이 명확히 인식되지 않을 때, 보상자원이 가지는 동기 유발요소로서의 효과는 반감할 수 있기 때문이다. 추후 경영진은 보상체계의 성과관련 수단성을 구체적으로 검토할 것을 권고한다.
- 특기할만한 복리후생제도로서는 자녀학비 보조, 벽지근무 장려금, 직원 동호회 활동지원, 직원 건강진단 등이 있다. 그 외 국내교육 지원과 해외연수 지원이 있다. 해외연수에 대하여 실효성을 검토할 필요가 있다.
- 경조금은 단체협약에 따라 지급되며, 고등학교 학자금 무상지원, 대학교 학자금 대출 시 이자 지원이 이루어지고 있다.

①-1 계량인건비

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
인건비=f(사업비집행액)	15년 추세치	8,181	6,155	86.281	2.350	2.028

- 계량인건비는 사업비집행액에 대한 인건비의 추세치로 평가하며, 표준치 8,181백만원, 실적치 6,155백만원으로 2.028점으로 평가한다.
- 2005년 사업비 집행액이 큰 폭으로 증가하여 인건비증가에 대한 평가가 완화되었다.

② 생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과

- 노사공동 경영혁신을 실천하기 위한 선언문을 채택하였고, 총액임금제 도입, 임금 감액/인상을 최소화, 직급체계 간소화 및 직종 통합, 퇴직금 중간 정산제 등 각종 인사제도 개선을 노사 공동합의로 진행하였다.
- 노사 간 상시대화를 위하여 노사대표간 수시 간담회가 이루어지며, 노무담당 팀장 및 담당자가 노조를 1일 1회 이상 방문하고 있다. 무분규 노사합의와 현안 사항에 대한 사전협의 체제를 유지하고 있다.
- 노조의 상급단체는 민주노총 공공연맹으로서 단일노조이다. 노조원 비율은 가입대상자 전원 100% 가입되어 있으며, 조합비는 기본급의 2%이다.
- 노조전임자에 대한 직무 교육 기회를 제공하였으며, 노조 담당 부서장은 능률협회에서 실시하는 노무관련 교육에 참여하였다. 노사관계 관련 교육의 내용, 횟수, 참여자 확대 등을 위해 노력할 필요가 있으며, 직무교육보다는 노사관계 교육에 우선 집중하여야 할 것이다.
- 노무담당 부서는 경영지원팀 노무담당 팀이며, 담당팀장은 노조위원장 2년, 노무 팀 4년의 경력을 가지고 있다.

- 노조에 대한 지원은 건전한 조합 활동을 위해 필요한 사무실, 사무보조원 1인 등의 지원이 되고 있다.
- 전임자 수는 1명으로 노조원 대비 1.4%이다. 노조원 대비 비율이 높으나, 이는 인원이 100인 이하인 기관의 특성을 감안한 것으로 해석된다.
- 향후 복수노조 합법화와 함께 비정규직 노조가 설립될 가능성에 대비할 필요가 있다고 본다.

(3) 재무·예산관리의 합리화

① 자산운용의 적정성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	7.680	C	3.840

- 문예진흥기금은 2005년도 금리상승 등 시장상황 악화와 모금 폐지에 따라 수익성에 바탕을 둔 적극적인 운용정책을 펼치고 있으며, 현재 주식과 파생상품까지 투자대상을 확대하고 있다. 본 기금은 2005년도 외부 용역을 통해 자산부채종합관리 프로세스와 관련된 자금수지분석을 시행하였고, 위험관리 제도를 마련하였다. 그러나 2005년도 자산운용에 사용된 방법론은 기존의 지적 사항에 대한 개선 사항을 반영하지 못하는 부분이 많다.
- 적정 단기자금규모 추정에 기초한 자금운용계획 수립 및 계획 실행은 2005년도에 이루어지지 못했다.
- 기금의 투자가능자산은 주식 및 주가지수 파생상품, 채권 및 채권관련 파생상품을 포함하고 있으므로, 철저한 위험관리 및 성과평가 체계를 갖추는 것이 필요할 것이다.

- 자산운용과 관련해 기금운용위원회가 설치 운영되고 있으나 실무담당 부서만 존재하여 운용, 위험관리, 성과평가가 독립적으로 이루어지지 않고 있다.
- 외부 민간기관이 자산운용컨설팅, 리스크관리 및 성과평가까지 수행하고 있어 객관적인 위험관리와 성과평가가 이루어지지 않을 가능성이 있다. 기금운용구조의 재편과 함께 내부인력의 전문성 제고가 필요할 것이다.

①-1 자산운용 실적

평가 방법	가 중 치(점)	실적치(점)	득 점(점)
계 량	1.920	-	1.510

② 예산관리의 적정성

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	1.700	D ⁺	0.638

- 한국문화예술위원회는 2004년 예산관리 부문 경영평가에서 ①중장기 비전의 명료화, ②경상경비의 합리적 집행계획 및 예산절감 방안 수립, ③내부 예산편성 지침 수립, ④예결산 차이분석을 통한 차년도 예산편성 등에 대해 지적과 권고를 받았다. 문화예술위원회가 이러한 사항들을 개선하려는 다양한 노력을 강화한 점에 대해 긍정적으로 평가할 수 있고, 또 다소간의 성과도 관찰되고 있다. 그러나 위원회의 재무·예산 관리와 관련하여 여전히 미흡한 측면들이 존재하고 있다.
- 문화예술위원회는 예술진흥을 위한 지원사업을 선정하고 예산지출을 수행하고 있다. 재무·예산부서의 직원들이 문화예술진흥을 위해 성

실하고 정직한 자세로 관리업무를 수행하고 있다. 그러나 재무·예산 관리 등 경영관리 인력들이 경영관리만을 담당하지 않고 위원회 내 사업부서 업무나 문광부의 타 사업을 보조하기 위해 파견되는 경우가 많아서 경영관리의 전문성이 다소 미흡한 상태이다. 문화사업의 효율적 수행을 위해 좀더 전문화된 인력을 이용하여 치밀하게 경영계획을 수립하고 경영관리를 수행하게 되기를 기대한다.

- 경영관리의 미숙함은 여러 측면에서 관찰된다. 주어진 예산을 투명하고 정직하게 집행하는 것만이 재무·예산 관리의 임무로 인식하고 있고, 위원회의 목표를 달성하는데 재무·예산 관리에서의 정보를 이용하는 노력은 미진하다. 즉 가치중심경영 철학과 체계가 위원회 전체에 생동감 있고, 또 실효성 있는 경영 원리로 작동하고 있지 못하고 있고, 재무·예산 담당자의 경영 마인드가 아직 성숙한 단계로 발전하지 못하고 있다.
- 한국문화예술위원회가 작성한 실적보고서에서도 수정된 비전과 목표 뿐 아니라 과거에 사용하던 비전과 목표가 혼용되어 기술되어 있다. 또한 재무·예산 기능이 원활히 발휘되지 못하기 때문에, 실적보고서에 기술된 내용과 실제 경영이 별도로 존재하고 있는 실정이다.
- 치밀하고 지속적인 재무·예산 관리가 이루어지고 있다면, 이를 통해 파악된 정보가 경영계획에 반영되는 역동적인 환류 기능이 실현될 것이다. 그러나 문화예술위원회에서는 이러한 징후를 발견하기 어렵다. 추진사업에 대한 효과분석이 미흡하며 주로 예산집행실적에 근거한 분석만이 수행될 뿐이다. 기획예산팀은 각 사업부서에서 요구하는 예산을 취합하는 역할을 수행할 뿐이고, 적극적으로 사업부서 추진사업의 타당성을 분석하려는 노력은 미진한 실정이다.
- 주요 사업별로 예산을 편성하여 추진사업과 예산을 연계하려는 노력이 강화된 측면은 긍정적으로 평가할 만하다. 다만 아직 재무·예산 관리 측면에서 사업별로 배정되는 예산의 규모를 합리적으로 추산하는 노력을 강화할 필요가 있다. 결산보고서 세출예산 집행실적을 검토해 보면, 문화예술진흥사업이나 문화예술교류 및 보존계승에서 대체로 추계가 용이한 관서운영비와 같은 경상경비의 잔액이 많이 남아

있다. 이는 애초에 예산편성을 행함에 있어서 각 사업별로 경상경비를 과대계상하는 관습에 연유하는 것으로 보인다. 또한 신규사업뿐만 아니라 계속사업에 대해서도 재무·예산 관리를 통해 파악한 정보를 이용하여 영기준예산(zero base budgeting) 개념에 입각한 타당성 검토가 수행되어야 하지만, 이를 수행하는 재무·예산관리 측면에서의 지원이 미흡하다.

- 예산집행을 통해 나타나는 문제점을 잘 인식한 후 이를 다음기 예산편성에 적극적으로 반영하기 위해서는 월별 분기별로 예산집행의 현황을 파악하고 분석하는 작업이 선행되어야 한다. 그리고 그 작업의 결과를 잘 유지하여 시계열 자료로 보존한다면, 이를 활용하여 좀 더 합리적인 미래 경영환경을 예측할 수 있을 것이며, 축적된 정보를 바탕으로 체계적이고 객관적으로 문광부 및 기획예산처와 합리적인 예산편성이 이루어질 수 있도록 적극적인 경영주체로서의 역할을 수행할 수 있을 것이다. 그러나 문화예술위원회에서는 이러한 체계적 예산관리 기능이 미흡한 실정이다. 자체적인 일상 경영관리의 일환으로 이러한 작업을 수행하고 있지 않고, 외부평가가 예정되면, 이를 위해 그동안의 자료를 취합하여 보고서를 작성하는 형식으로 업무가 진행되고 있다.
- 예산 조정 내역을 검토한 결과 모두 상황변동에 따른 합리적 조정이라고 판단된다. 그리고 경상경비 절감을 위한 노력도 평가할 만하며, 그 성과도 만족스러운 수준이다. 단지 경상경비 절감을 일률적으로 행하는 것과 병행하여 예산절감 방안에 대한 조직 내외의 제안을 받을 수 있는 통로를 인터넷 홈페이지에 설정하는 방안을 검토해 볼 것을 권한다.

②-1 계량관리업무비

지 표 산 식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
관리업무비/사업비집행액=f(시간)	15년 추세치	0.146	0.027	100.000	4.700	4.700

- 계량관리비율이 표준치인 0.146을 현저히 하회하는 0.027을 달성하여 4.700점으로 평가한다.
- 2005년 사업비 집행액의 큰폭 증가에도 불구하고 관리업무비가 오히려 감소함에 따라 좋은 성과가 나타났다.

(4) 경영정보관리의 합리화

① 대고객 서비스 향상을 위한 정보기술의 활용

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

- 한국문화예술회원은 2005년 8월에 현재의 조직으로 변경됨으로써 새로운 경영비전과 전략목표가 설정이 되는 등의 변화가 있게 되어 경영정보시스템과 관련한 업무의 지연이 초래가 되었다. 그러한 이유로 2004년도 평가에서 지적된 사항에 대한 개선이 충분히 달성되지 못하였다고 판단된다. 조직이 상대적으로 작고 기금의 성격도 다른 기금운용기관과 다르며 특히 다른 기금운용기관과 비교하여 업무의 성격이 복잡하지 않기 때문에 정보시스템의 투자비용도 크지 않을 것으로 판단된다. 그렇지만 정보전략계획이 아직 미흡하고 그에 따른 중장기 투자계획이 없어서 빠른 시일 안에 전사적 정보전략계획을 마련하여 경영정보기능의 확보가 필요하다고 판단된다. 그러나 앞에서 기술했듯이 업무의 내용이 복잡하지 않기 때문에 적은 투자로 단시간에 정보화 투자의 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.
- 인터넷을 통한 효율적 고객지원은 고객의 불편사항을 상시로 처리할 수 있는 시스템의 마련이 필요하며, 사안이 접수되면 실시간으로 담당자에게 통보되고 처리과정 및 결과를 확인할 수 있는 체계의 마련이 필요하다.
- 협력업체와의 전자상거래(조달, EDI, EC) 활용은 정부기관과의 전자

문서시스템 통합을 통하여 시스템의 연계를 부분적으로 달성하고 있는 점이 긍정적이다.

- 내부 통합정보시스템과 전자상거래시스템의 통합은 업무의 특성상 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 활용으로는 온라인 고객참여 및 문화우체통 등으로 고객의 수요를 파악하여 기존서비스의 개선과 새로운 서비스를 제공하는 체계를 일부 마련하고 있다고 판단된다.
- 정보시스템 아키텍처 및 보안의 적절성 측면을 살펴보면 ISP를 통하여 기존의 시스템의 문제점을 파악하여 통합/연계된 시스템 아키텍처를 구현할 필요가 있다. ISP와 함께 보안컨설팅을 수행하여 조직에 필요한 보안수준을 달성할 것이 요구된다.
- 최종사용자 중심의 정보환경 구축은 웹기반 시스템 및 SSO를 통한 최종사용자 중심의 정보환경을 구축하는 것이 필요하다.
- 아웃소싱의 효율적 이용과 정보인력의 합리적 관리는 단기적으로 조직의 정보화관련 인력이 부족한 면이 있으며, 시스템구축 및 유지보수를 아웃소싱으로 활용할 것을 제안한다. 사내인력의 재교육방안도 마련하여 수행하는 것이 필요하다.
- 경영전략/혁신 계획과 정보기술의 연계성으로는 경영전략과 연계된 정보전략계획이 필요하며, 이를 통하여 조직에 필요한 정보화수준/범위를 정의하고 수행해 나갈 것을 기대한다.
- 경영전략/혁신과 연계된 정보전략계획과 투자의 적절성은 투자를 기획하고 적절성을 평가할 수 있는 기획기능을 경영정보부서에 두어 상시적으로 투자를 평가할 체계를 마련할 필요가 있다.
- 생산성 향상을 위한 정보기술의 활용을 살펴보면 업무프로세스를 개

선하고 내부정보시스템의 구축을 통하여 생산성 향상을 달성하는 것이 필요하다. 또한 지식경영시스템의 활성화가 필요하다.

-전자결재율은 보통으로 판단된다.

(5) 내부 평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계

평가 방법	가 중 치(점)	등 급	득 점(점)
9 등급 평가	3.000	D	0.750

① 내부평가제도 운용의 적정성

- 한국문화예술위원회는 2004년도 경영평가 지적사항 중의 하나인 전략 목표와 평가지표간의 연계성 부족에 대하여 외부연구용역을 통해 전략적으로 평가지표를 개발·설정함으로써 보고하고 있으나, 이를 뒷받침할만한 구체적인 증거가 매우 빈약하다. 예컨대, 실/관장용 다면평가와 팀장용 다면평가 지표들의 내용이 위원회가 추구하고 있는 어떤 전략적 중점과제와 연계되고 있는지 명확하지 않다. 아울러 외부연구용역을 통해 표준화된 평가제도를 위원회의 조직측면에 반영하는 과정에서 반드시 이루어져야 할 체계적 조율에 대한 이해도가 상당히 미흡한 것으로 판단되어 경영진의 추가적인 노력이 경주되어야 할 부분이다. 이러한 노력들의 핵심은 전략적 목표들로부터 도출된 전체 평가지표들의 전사적인 평가결과를 통해 관련 핵심전략과제가 어느 정도 성취되었는지를 가늠해 볼 수 있는 전략적 연계성에 두어져야 할 것으로 생각되며 평가지표가 단순히 관점별 유관부서의 성과를 판단하는 기준으로서만 활용되지 않도록 할 필요가 있다.

- 한국문화예술위원회는 실/관장용, 팀장용, 사원용 및 직무평가용 평가지표를 각각 10~13개씩 제시하고 있으나 이들 지표들의 설정이 상당부분 자의적인 것으로 평가되며 일정한 체계를 갖추고 있는 것으로 보기 어려워 지표 운용의 효율성과 효과성(타당성)을 충분히 검증할 추가적인 노력이 필요하다.

- 보고서에는 명확히 언급되고 있지 않으나 실사과정에서 보고된 바로는 위원회 내부평가는 100% 정성적인 지표에 의해 이루어지고 있으며, 계량적인 측면에 대한 평가는 외부평가의 계량지표 관련 평가를 원용하고 있는 것으로 나타났다. 위원회 경영활동의 계량측면을 기본적인 경영활동에 대한 외부 시각의 내부적 반영을 위해 실시되고 있는 외부평가에 전적으로 의존하는 것은 바람직하지 않은 것으로 판단되며, 오히려 외부평가결과를 자체적인 내부평가제도의 효율성과 효과성을 비추어내는 거울의 개념으로 활용하기를 제안한다.
- 보고서에는 평가군과 군별 지표의 차별화 조정에 대한 언급이 없다. 이는 전직원에 대한 다면평가를 중심으로 평가제도가 구축되어 있기 때문인 것으로 판단되고, 또한 모든 조직상황에서 하위 평가군을 반드시 설정해야하는 것은 아니나 평가제도하에서 평가군을 달리 하는 것은 평가결과에 따른 보상자원의 배분에 대한 구성원의 수용성을 제고를 위한 것인 만큼 이에 대한 경영진의 숙고를 제안한다.
- 평가지표를 구축하는 과정에서 전직원을 대상으로 한 워크숍을 진행하는 등 위원회 구성원들의 의견이나 시각이 충분히 검토될 수 있는 기회를 제공한 점을 긍정적으로 평가한다. 그러나 이러한 의견수렴을 통해 제고된 평가제도에 대한 수용성이 선택된 평가지표의 타당성을 의미하는 것은 아니기 때문에 전략적 연계성과 업무수행의 반영도를 바탕으로 한 지표들의 타당성 분석이 추가적으로 이루어지기를 권고한다. 평가지표의 선정 시에 고려된 기준과 그 기준들의 타당성이 명확히 제시되고 있지 않아, 현재 제시되고 있는 평가지표들의 내용들이 얼마나 위원회의 전반적인 경영활동의 효율성과 효과성을 반영하고 있는 것인지에 대한 근거가 불충분하다.

② 외부평가와 내부평가 연계의 적정성

- 한국문화예술위원회는 전직원에 대한 360도 다면평가(상사평가, 동료평가, 부하평가)를 골자로 하는 평가제도를 구축함으로써 모든 구성원이 평가자의 역할을 수행하고 있다. 그러나 이러한 다면평가의 한 요소인 동료평가의 경우 업무상 관련성이 매우 약한 구성원에 의해 평

가가 이루어지게 되고, 종국적으로 피평가자에 대한 명확한 평가근거가 없는 평가결과를 도출할 가능성이 매우 높다. 이는 평가제도 운용의 효과성을 저해하는 요인일 뿐만 아니라 불필요한 평가자료의 축적과 처리로 인한 비효율성의 문제를 발생시킬 수 있을 것으로 판단된다. 따라서, 위원회는 특정직무별로 평가자 요건과 평가내용 및 평가절차를 재정립하기를 권고한다.

- 보고서상에 관련 전직원 팀별 워크샵을 추진한 것으로 언급되어 있으나 워크샵의 내용이 체계적이었는지는 명확치 않다. 보다 합목적적인 평가제도의 정착을 위해서는 평가제도상에서 제기될 수 있는 다양한 이슈들, 즉 타당성과 신뢰성, 전략적 연계성과 수용성 및 측정가능성 등과 관련된 이슈들을 효과적으로 그리고 효율적으로 관리할 필요가 있다. 더욱이 위원회에서와 같이 모든 구성원이 평가자와 피평가자의 역할을 동시에 수행하는 360도 다면평가 제도 하에서는 구성원들의 이들 이슈에 대한 이해 정도가 평가제도의 효과성과 효율성을 결정하는 요인이 된다.
- 2005년 현재의 평가제도하에서는 개인에 대한 다면평가가 평가제도의 주류를 이루고 있으며 부서·팀에 대한 평가는 구체적으로 이루어지고 있지 않다. 다만, 부서별 평가와 개인평가의 연계를 2006년부터 예정하고 있다. 부서·팀에 대한 평가 없이 개인에 초점을 맞춘 평가제도의 운용은 자칫 위원회 전체수준에서의 목표 달성을 위한 전략적 자원배분이 아닌, 개인 수준에서의 자원배분 최적화 활동을 유인할 가능성이 매우 높아 자원의 비효율적 운용(sub-optimization)을 초래할 가능성이 높다. 따라서 추후 공사의 성과관리체계를 전체 조직의 미션으로부터 비전, 전략적 과제 및 부서/팀별 핵심 과제를 개인 수준에서의 일반적 활동으로 연계시키는 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 한국문화예술위원회에서의 평가결과에 대한 인센티브 패키지의 구성은 주로 평정에 대한 반영과 성과급 차등지급과 같은 관리적인 구성요소로 이루어지고 있다. 그러나 평정에 대한 반영 결과가 어떠한 구체적인 인사조치 등으로 이어지는지에 대해서는 명확하지 않다. 아울러 이러한 인센티브 구성요소들이 공사가 추구하고 있는 전략적 목표를 성취하는 방향으로 구성원들의 행동을 견인할 수 있을 것인지에

대한 사전적인 검토 및 사후적인 관리가 이루어져야 할 것으로 보인다.

- 인센티브에 대한 구체적인 직원만족도 환류 노력은 보고서에 명확하게 나타나고 있지 않다. 인센티브가 가지는 동인으로서의 매력도는 기본적으로 공사 구성원 개개인의 필요·욕구에 의하여 결정되는 것이므로 구성원의 다양한 필요·욕구를 보다 체계적으로 파악하여 구체적인 인센티브 구성요소로 반영시킬 필요가 있을 것으로 생각된다. 이러한 노력은 결국 추가적인 보상자원의 개발과 효율적인 자원운용을 가져 올 것이다.
- 2005년 외부평가 결과에 대해 기관장이 임기 전 사퇴한 것으로 보고하고 있으나 이러한 사후적인 인사조치보다는 보다 능동적인 경영진의 관리활동을 구체적으로 제도화 할 것을 제안한다.
- 위원장 - 실·관장 간의 성과계약에 구체적인 성과목표와 평가방법을 포함시키고 이를 인사 및 보수관리 활동에 연계시킨 점은 매우 긍정적으로 판단된다. 그러나 외부평가의 평가지표가 내부평가 지표에 체계적이면서도 구체적으로 반영되고 있지 않은 상태에서 외부평가가 20%의 비중으로 반영되는 것은 내외부 평가의 연계성 측면에서 다시 재고되기를 권고한다.
- 한국문화예술위원회는 2005년 현재 연 1회에 시행한 내부평가를 2006년부터는 연 2회로 추진할 예정에 있다. 그러나 평가시점과 평가자체에 소요되는 기간이 어느 정도인지에 대해서는 명확하게 제시된 바가 없어서 평가결과와 평가대상기간간의 연계성 정도를 파악하기가 어렵다.
- 상기한 바와 같이 위원회는 내부평가결과를 성과급의 차등지급과 같은 금전적인 측면에서의 활용으로써 뿐만 아니라 인사조치를 통한 비금전적 측면에서의 활용 기준으로 사용하고 있어 이는 긍정적으로 평가한다. 그러나 평가결과의 관리적 측면에서의 활용이외에 또 하나의 중요한 측면이라고 할 수 있는 교육·훈련·개발으로의 활용은 매우 미흡한 것으로 판단된다. 평가결과가 각 평가지표의 설정 기준에 비

해 미달된 경우 이러한 부분의 개선을 위해 필요한 지식·역량·기술·기능 및 기타 요인들에 대한 능동적이며 체계적인 교육·훈련·개발 프로그램의 개발은 전사적인 전략 목표의 달성을 촉진시키는 데 필수적인 부분이라고 할 수 있다. 따라서 평가결과의 구체적인 분석을 통해 전략목표 달성도에 장애가 되고 있는 평가지표를 파악하고 각 평가지표별로 필요한 역량과 지식 및 기능을 집계하여 가장 많은 비중을 차지하는 역량과 지식 및 기능을 중심으로 차년도의 교육·훈련·개발프로그램을 구성하는 것이 필요하다.

- 한국문화예술위원회는 평가결과에 대한 수용도를 제고하기 위하여 이의제기제도를 마련하여 신청인 전원에게 처리결과를 개별 통보하고 아울러 성과평가 만족도 조사를 실시한 바, 이는 긍정적으로 평가한다. 그러나 이러한 만족도 조사가 단순한 인식도 조사에 그치지 않기 위해서는 조사를 통해 제기된 문제점들에 대한 개선방안이 보다 구체화 될 필요가 있으며 이러한 개선 방안들이 제도로 정착될 수 있도록 체계적인 관리 활동이 필요할 것으로 판단된다.