

제2장 한국건강가정진흥원

I. 총괄요약표

○ 2018년 한국건강가정진흥원 경영실적 평가결과는 다음과 같이 총괄 요약한다.

평가 범주	지표명	평가결과				득점 합계	
		비계량		계량		배점	득점
		배점	등급	배점	득점		
리더십/ 책임경영	1. 기관장 리더십	7	A0(63)			7	6.300
	2. 책임경영	4	B+(32)			4	3.200
	3. 국민평가			8	6.019	8	6.019
	소계	11	9.500	8	6.019	19	15.519
경 영 관 리	1. 업무효율			5	2.061	5	2.061
	(1) 노동생산성			해당 없음			
	(2) 사업수행 효율성			5	2.061	5	2.061
	2. 조직관리	6	4.800	2	1.947	8	6.747
	(1) 조직·인적자원 및 예산관리 (관리업무비)	6 (1)	B+(48)			6 (1)	4.800
	(2) 재무예산성과(사업비집행률)			2	1.947	2	1.947
	3. 보수 및 복리후생관리	10	6.400	3	0	13	6.400
	- 보수 및 복리후생	6	C(3.6)			6	3.600
	- 총인건비관리			3	0	3	0
	- 노사관계	4	B0(28)			4	2.800
소계	16	11.200	10	4.008	26	15.208	
주 요 사 업	1. 양육비 이행지원 사업	13	10.400	8	8.000	21	18.400
	(1) 양육비 이행지원 사업 수행 의 적정성	13	B+(104)			13	10.400
	(2) 양육비 이행지원 서비스 제공 성과			5	5.000	5	5.000
	(3) 양육비 이행 확보 지원			3	3.000	3	3.000
	2. 다양한 가족지원 사업	11	8.800	8	8.000	19	16.800
	(1) 다양한 가족지원 사업 수행의 적정성	11	B+(88)			11	8.800
	(2) 다문화가족서비스의 확대			4	4.000	4	4.000
	(3) 다문화 이해 교육의 확대			4	4.000	4	4.000
	3. 가족정책 선도사업	9	7.200	6	6.000	15	13.200
	(1) 양육비 이행지원 사업 수행 의 적정성	9	B+(72)			9	7.200
	(2) 가족서비스지역센터 이용자수			3	3.000	3	3.000
	(3) 가족친화 직장문화 확산노력 및 성과			3	3.000	3	3.000
	소계	33	26.400	22	22.000	55	48.400
득 점(1)						100	79.127
100점 환산						100	79.127

II. 리더십 및 책임경영

1. 리더십

* 2017년도 경영실적평가의 지적사항에 대한 조치 및 개선사항

- 기관은 2017년도 경영실적평가의 지적사항을 조치 및 개선하려는 노력을 기울인 것으로 평가된다. 정부의 국정과제를 기관의 중장기 경영전략체계 개편에 반영한 점, 거버넌스 구조에 대한 심층적인 분석을 통해 이를 일원화한 점, 그리고 현안과제 및 미래과제를 일정한 기준을 활용해서 제시한 점 등은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- ① 기관의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정, 그리고 전사적 경영목표 설정과 중장기 경영전략의 수립·실행을 위한 기관 및 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
 - 기관의 설립목적에 따라 기관의 비전과 핵심가치를 설정하기 위한 노력을 긍정적으로 평가한다. 특히, 2018년에 기관의 비전과 핵심가치를 외부전문가의 조직진단과 내부 이해관계자의 의견을 수렴해서 제시한 점은 긍정적이다. 또한, 기관장의 취임을 통해 기관의 비전을 제시한 점, 혁신을 추진하는 과정에서 모니터링단을 구성해서 내부진단을 지속적으로 실시한 점, 그리고 혁신이행과제를 수립한 점 등은 긍정적인 평가가 가능하다. 다만, 기관의 비전과 핵심가치를 선정하는 과정에서 내외부 이해관계자와 고객의 의견을 어떤 과정과 방법을 통해 수렴했는지, 그들의 의견은 어느 정도 반영되었는지, 그리고 해당 과정에서 기관장의 리더십은 어떤 역할을 했는지를 구체적으로 제시할 필요가 있다. 또한, 혁신을 위한 전담조직의 신설에 따른 효과와 성과는 무엇인지, 그리고 모니터링단의 구체적인 역할은 무엇이었는지를 보다 체계적·구체적으로 제시할 필요가 있다. 마지막으로, 경영혁신추진단이 중심이 되어 제시한 7대 혁신이행과제의 이행결과 및 환류체계는 어떠했는지를 더욱 구체적으로 제시할 필요가 있다. 현재는 주로 투입 및 산출지표를 위주로 여러 노력이 제시되었기 때문에 앞으로는 결과 및 성과위주의 지표로 전환할 필요성을 제기한다.
 - 기관의 핵심기능을 강조하는 2030 단계를 도출하고 구체적으로는 2019년까지의 계

획을 제시한 점은 보완이 필요한 부분이다. 현재를 도약기로 제시한 후, 도약기에 어떤 핵심기능을 수행해야 하는지를 구체적으로 제시한 점은 긍정적이지만, 이후의 안정기와 고도화기에 필요한 다양한 목표와 전략방향, 그리고 기대효과 등은 전무하기 때문이다. 이에 덧붙여, 환경변화 및 역할변화 등에 대한 분석도 체계적으로 제시되지 못한 점, 그리고 중·장기 전략의 구체성이 미흡한 부분도 향후에 개선될 부분이다. 또한, 2018년의 전략방향과 2019년의 전략방향이 점진적으로 변경된 이유, 해당 전략방향을 추진하는 데 필요한 다양한 지원체계, 그리고 이와 같은 노력을 통해 달성하고자 하는 목표의 구체성 등이 결여된 부분은 앞으로 개선 및 보완되어야 할 부분이다.

- 2030 경영목표를 제시한 후, 전략목표-전략과제-핵심목표-부서지표 등을 연계한 부분은 긍정적으로 평가할 수 있다. 다만, 부서별 핵심 KPI가 대부분 산출지표 중심으로 제시된 점은 향후에 개선이 필요하다. 계량지표를 통해 산출위주의 지표를 운용하는 것이 나쁜 접근방법은 아니지만, 부서의 특성에 따라 정성적 지표를 위주로 KPI가 제시될 수도 있으며, 더욱 중요한 점은 결과 및 성과지표 위주로 KPI가 전환될 필요가 있기 때문이다. 현재처럼 단순히 이용자 숫자와 교육생 숫자 등으로 핵심지표를 설정하기 보다는 각 부서가 추진해야 할 성과와 관련된 지표의 개선 작업이 필요하다.
- 경영전략을 실행하기 위한 기관장의 노력은 긍정적으로 평가할 수 있다. 특히, 혁신을 전담할 조직구조를 개편하고, 대내외 이해관계자와의 소통을 강조하며, 사업을 통합하는 등의 노력은 기관의 성장과 발전에 긍정적인 결과를 창출했다고 평가할 수 있다. 다만, 조직개편을 통한 구체적인 성과가 무엇인지를 평가하기에는 해당 조직개편이 2019년 1월에 시행된 점, 그리고 시너지 창출을 위한 사업을 통합했지만 이에 대한 구체적인 목표와 과정, 그리고 기대효과 등을 제시하지 못한 점은 향후에 개선될 필요가 있다. 이에 덧붙여, 전담조직신설-경영전략회의-부서를 연계한 체계를 구축하려 한 점도 긍정적인 평가가 가능하다. 다만, 이를 통해 기관이 창출한 효과와 성과가 무엇인지 명확하게 제시하지 못한 점은 향후에 개선 및 보완이 필요한 부분이다.
- ② 대내외 이해관계자와 비전 및 전략 등을 공유하고, 효과적인 의사소통을 위한 기관 및 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
 - 기관은 지속적으로 대내외 이해관계자와의 소통을 강조하기 위해 다양한 노력을 기

올인 것으로 판단된다. 다만, 대내외 이해관계자와의 소통을 통해 얻은 성과와 결과가 무엇인지를 구체적으로 제시하지 못하고 있다. 예를 들어, 국민참여자문단 연석 회의와 윤리경영선포식 등을 통해 얻은 성과를 제시하고 평가해야 함에도 개최만 제시되었을 뿐, 이를 통해 도출된 성과 등은 부재하다. 외부 이해관계자와의 소통노력도 긍정적으로 평가할 수 있지만, 무엇이 성과인지에 대한 구체적인 논의는 부재하다. 향후에는 다양한 소통을 통해 기관과 기관장이 달성하고자 하는 목표를 구체적으로 제시할 뿐만 아니라, 해당 노력에 대한 평가체계의 구축 및 도입을 고민할 필요가 있다. 마지막으로, 직원과의 소통노력을 강화한 결과가 무엇인지를 보다 구체적으로 제시해야 한다. 현재처럼 규범적인 접근을 통해 성과를 나열하기보다는 구체적으로 해당 노력에 따른 성과가 무엇인지를 제시할 필요가 있다.

○ 기관이 시행한 직원 만족도 조사 결과, 처우 등에 대한 만족도가 낮게 나타난 것으로 보고되었다. 즉, 인사·승진, 그리고 급여·복지 등의 분야에서 만족도가 상대적으로 낮게 나타났다. 이와 같은 결과에도 불구하고 기관이 조치한 사안은 적절성을 확보하고 있는지 고민이 필요하다. 예를 들어, 인사 및 승진의 불만족을 해결하기 위한 조치로 감사인력의 추가 확보를 통한 감사실 편제를 제시하고 있다. 물론 감사인력 및 감사실을 보강함으로써 윤리경영과 인권경영 등을 추구할 수 있는 장점은 있지만, 해당 조치가 인사 및 승진의 문제를 해결하는 직접적인 대안은 아니다. 향후에는 만족도 조사에서 낮은 결과가 제시된 항목에는 더욱 체계적인 접근을 통해 해당 문제를 적극적으로 해결하려는 접근이 필요하며, 만족도 조사에만 그칠 것이 아니라 이를 통해 개인과 기관이 어떻게 발전하고 성장할 것인가를 연계시키는 노력도 필요하다.

③ 기관의 설립목적과 관련된 국정과제와 정부정책의 이행, 외부 경영환경 변화 등에 따른 기관의 미래 대비, 기관의 현안과제 해결 등을 위한 기관 및 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

○ 기관은 설립목적과 연계한 국정과제 및 정부정책과제를 이행하려는 노력을 기울인 것으로 나타났다. 특히, 국정과제 추진에 따른 정책추진기반 프로세스를 마련하고 국정과제를 분석, 연계화, 인지화, 내재화하는 과정을 거친 점은 긍정적인 평가가 가능하다. 이에 덧붙여, 각 국정과제의 이행을 위한 노력과 주요 성과를 제시한 점도 긍정적이다. 주요 성과의 경우, 대체로 산출지표를 중심으로 성과를 측정하는 점

도 의미가 있지만, 정책과 제도가 산출지표만으로 평가할 수 있는지는 향후 고민할 부분이라 판단된다. 예를 들어, 가족친화인증 지원 강화를 위해 MOU를 체결한 것도 성과이지만, 해당 결과를 통해 무엇이 어떻게 변했는지를 관리하는 것이 기관이 수행할 업무라고 판단한다. 즉, 산출 및 투입지표 위주로 성과를 관리하기보다는 정성 지표, 산출 및 성과지표, 그리고 기대효과 등에 대한 고민은 미흡하다.

- 외부 경영환경 변화에 따른 현안과제와 미래과제를 선정한 결과, 그리고 해당 과정 등은 긍정적으로 평가할 수 있다. 다양한 차원에서 경영환경을 분석한 점, 그리고 부서별 워크숍, 외부 진단, 기관장 및 직원의 협의 등을 통해 현안과제와 미래과제를 도출한 후, 이를 시급성과 중요도에 따라 구분한 점도 의미있는 결과이다. 다만, 현안과제로 제시한 두 개 과제의 주요 성과가 의미를 갖는지는 고민할 필요가 있다. 추진 성과로 제시한 정규직 3인 배치와 전담부서를 통한 수요자 중심의 조직개편 등은 단순한 투입 및 산출지표일 뿐, 해당 과제를 통해 무엇에 대한 성과와 결과를 만들어 냈는지에 대한 논의가 부재하다. 또한, 미래과제로 제시한 두 개 과제의 주요 성과도 대체로 예산을 배정한 것만 제시함으로써 어떤 성과를 지향하고자 하는지에 대한 구체성 등이 결여된 상태이다. 여러 과제의 주요 성과를 결과위주의 지표로 전환할 필요가 있다.

2. 책임경영

* 2017년도 경영실적평가의 지적사항에 대한 조치 및 개선사항

- 기관은 2017년도 경영실적평가의 지적사항을 조치 및 개선하려는 노력을 기울인 것으로 평가된다. 특히, 공직사회의 윤리의식 향상을 위해 윤리경영과 관련된 시스템과 평가체계를 개선한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 고객만족도 조사에 대한 관심도 여러 노력으로 제시되었으나, 해당 만족도 조사를 통해 기관, 부서, 그리고 직원의 어떤 점을 개선할 것인지에 대한 환류과정에도 관심을 기울일 필요가 있다.
- ① 윤리경영, 내부통제 시스템 운용, 경영공시 등을 통한 기관의 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과는 적절한가?
 - 윤리경영의 목표-추진전략-중점과제-모니터링-평가환류 등의 체계는 체계성을 갖춘 것으로 판단된다. 또한, 윤리경영의 규범체계와 전달조직을 운영한 부분도 긍정적이다. 다만, 윤리경영을 위한 전략수립을 어떤 과정을 통해 수행했는지에 대한 논의는 미흡하다. 해당 과정이 소수의 간부 직원을 중심으로 진행된 것인지, 아니면 외부전문가와 직원들의 의견을 수렴한 결과인지 등에 대한 과정을 설명할 필요가 있다. 또한, 윤리경영의 규범체계를 제시함으로써 윤리경영 인프라를 구축한 점은 의미가 있으나, 이를 통해 나타난 구체적인 성과와 효과는 무엇인지를 설명하지 않고 있다. 이에 덧붙여, 윤리경영 조직을 개편하는 등의 노력도 중요하지만, 이를 통해 나타난 결과는 무엇인지를 설명하지 않고 있다.
 - 윤리경영 실천 모니터링을 강화한 측면은 긍정적이다. 특히, 윤리경영 인식수준 진단을 개선함으로써 인식 수준이 전년 대비 향상된 점도 긍정적인 효과로 평가할 수 있다. 다만, 인식조사결과의 향상에 만족하기보다는 이를 통해 기관의 윤리경영이 어떤 점에서 어떻게 향상되었는지, 그리고 해당 과정에서 발견한 문제점을 어떻게 개선하고자 하는지를 구체적으로 제시할 필요가 있다. 이에 덧붙여, 여성가족부의 종합감사에 대한 조치결과와 향후 계획이 기관의 윤리경영에 어떤 영향을 미치고 있는지를 체계적으로 분석할 필요가 있다.
 - 성범죄 방지 노력 및 사후관리시스템을 강화한 점, 그리고 「성희롱 사건처리 매뉴

열」을 제정한 부분 등은 긍정적이다. 다만, 해당 시스템과 매뉴얼의 강화 및 제정을 통해 어떤 구체적인 결과를 도출했는지를 추가적으로 논의할 필요가 있다. 현재는 규범적 차원에서 해당 시스템과 매뉴얼의 효과에 대해 논의할 뿐, 구체적인 성과를 제시하지 못하는 한계가 있다.

- 경영공시의 경우, 정보공개 이행성과를 법정처리기간 내 처리한 것에만 관심을 가질 것이 아니라, 경영공시 또는 정보공개를 통해 어떤 점에서 기관의 설립목적과 고객의 수요 간 연관성을 높였는지를 분석할 필요가 있다. 또한, 국민과 고객의 수요를 선제적으로 분석함으로써 다양한 정보를 홈페이지 등을 통해 공지하는 방법에도 관심을 기울일 필요가 있다.

② 고객만족 경영체제 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 고객의 유형을 정책, 협력, 일반, 그리고 내부고객으로 구분해서 고객만족경영 목표를 실현하기 위해 다양한 노력을 기울인 것으로 나타났다. 다만, 고객만족경영의 목표 실현을 위한 중장기 로드맵이 어떤 과정을 통해, 그리고 어떤 주체의 참여를 통해 제시된 것인지가 불분명하다. 또한, 2018년은 고객만족경영 도약기로 제시되어 있지만, 해당 기간에 필요한 고객 VOC 확보 강화와 서비스 이행표준 구체화가 어떻게 진행되었는지를 구체적으로 설명하지 못하고 있다. 즉, 도약기는 2020년까지인데 2018년의 노력과 성과만을 제시할 뿐, 도약기에 어떤 전략과 내용, 그리고 전략을 바탕으로 도약기를 활용할 것인지에 대한 체계가 존재하지 않는다. 또한, 고객만족경영 만족기와 고도화기에는 어떤 전략과 방법을 통해 해당 목표를 달성할 것인지에 대한 논의도 부재하다. 고객만족경영을 위한 도약기-만족기-고도화기의 연계성 등을 고민할 필요가 있다.

③ 사이버 안전을 위해 국가정보보안 정책을 이행하고, 정보보안관리체계 등이 적절하게 구축·운영되고 있는가?

- 기관은 여성가족부의 정보보안·개인정보보호 관리실태 점검과 행정안전부의 관련 진단에서 우수한 결과를 얻어 일정 수준 이상 사이버 안전의 인프라가 구축된 것으로 나타났다. 경영정보 안정성 확보를 위해 사이버 안전 전담인력의 역량을 강화한 점, 그리고 직원에 대한 교육을 실시한 점은 긍정적이다. 다만, 전담인력의 역량강화를 어떻게 객관화시킬 수 있는지, 그리고 직원에 대한 교육시행으로 얻은

결과 등은 제시하지 못하고 있다. 주요 성과에 대한 접근은 규범적·선언적이기보다 구체성과 측정가능성을 가질 필요가 있다. 개인정보보호 관리체계의 경우, 주요 성과로 제시한 부분도 구체적인 산출 또는 결과지표가 부재하다.

④ 중소기업제품 우선 구매 노력과 성과는 적절한가?

- 중소기업제품 우선 구매의 체계를 구축한 점, 그리고 모니터링을 통해 중소기업제품 구매노력을 점검하는 등의 노력은 긍정적이라 할 수 있다. 또한, 중소기업제품 우선 구매의 목표량을 초과 달성한 부분도 긍정적이다.

3. 국민평가

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	특 점
고객만족도	목표부여	100	77.7	75.232	8	

② 평가내용

- 고객만족도 수준 및 개선 실적을 평가하는 지표로 2018년 고객만족도 조사에서 77.7점을 획득하여 평점 75.232점을 득점하였다.

③ 항목별 원인

- 2018년 고객만족도 점수는 77.7점으로 조사과제별로 살펴보면 다문화 사회통합 조성사업은 78.2점, 가족서비스 전문인력 양성 및 역량강화사업은 78.1점, 가족서비스 전달체계 지원사업은 70.1점, 일가정 양립 환경조성사업은 77.5점, 양육비 이행 지원 사업은 79.7점을 획득하였다.

④ 추세분석

- 2016년에는 77점을 획득하였으며, 2017년에는 전년대비 2.4점 상승한 79.4점을 획득하였고, 2018년에는 전년대비 1.7점 하락한 77.7점을 획득하였다. 가족서비스 전달체계 지원사업 관련 점수저조로 인하여 2018년에는 소폭 하락하였다.

Ⅲ. 경영관리

1. 업무효율

1) 사업수행 효율성

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
순사업비/ 평균인원	목표부여 (편차)	최고 : 205,981천원 최저 : 62,554천원	100,586천원	41.213	5	

② 평가내용

- 사업수행 효율성 향상 실적을 평가하는 지표로 2018년도에는 100,586천원을 달성하여 평점 41.213점을 득점하였다.

③ 항목별 원인

- 기부금 사업 축소등의 사유로 사업수익 감소로 기관의 순사업비는 2017년 14,828백만원에서 2018년 11,343백만원으로 24% 감소하였다.
- 2018년 평균인원은 113명으로 전년(103명) 대비 10명(10%) 증가하였다.

④ 추세분석

- 최근 3년간 사업수행 효율성은 2016년 148,703천원, 2017년 143,638천원, 2018년 100,586천원으로 사업축소 및 인원증가로 인하여 감소하는 추세로 나타났다.

2. 조직관리

1) 조직 · 인적자원 및 예산관리

- ① 조직과 기능에 대한 정기적인 진단과 점검을 통해 이를 개선하고, 기관의 핵심 업무 및 전략과 연계하여 단위조직의 역할과 책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가?
 - 기관의 계량 성과지표(교육이수율, 청년의무고용률, 비정규직의 정규직 전환 비율, 성과평가 수용성 점수, 인채 수의계약 전자입찰 비율)의 당해연도 실적이 목표를 모두 초과달성한 것으로 제시되고 있으나, 2018년 목표설정의 합리성이 미흡한 것으로 평가된다. 예컨대 청년의무고용률의 2018년 목표치는 법정 의무기준을 초과한 6.45%, 성과평가 수용성 점수는 전년대비 115% 개선 등 목표설정의 근거가 자의적이라 판단된다. 기관의 경영목표달성을 위해 목표는 최근 3년간의 실적분석에 입각하여 평균 실적을 상회하도록 도전적으로 설정할 필요가 있다.
 - 당면한 조직운영상의 문제점을 파악하고 이를 해소하기 위한 활동으로 2018년 11월 외부전문기관으로 부터 조직진단을 실시한 것은 매우 바람직하다. 이후 2019년 1월 조직개편(1원, 2실, 4본부, 17부 → 1원, 2실, 4본부, 15부)을 단행하였으나, 기관이 추진한 조직개편이 실제 조직진단 연구결과와 일치하지 않는 점이 한계로 지적될 수 있다. 한편 2018년 당해연도 실적에 국한하여 평가를 하자면 2018년 조직구조는 CEO 직속의 '감사실' 신설 외에 변화는 없는 것으로 파악되며, 조직·인력의 효율적 운영을 위해 하반기 외부 조직진단을 통한 기능점검, 업무프로세스 개선, 부서별 적정 소요인력, 조직재설계 등의 검토 노력이 이루어졌다. 2018년 12월말 기준 과거 조직구조 및 기능의 적합성을 판단할 수 있는 증빙은 미흡하다.
 - 한편 지속적인 권한 위임을 통한 조직혁신 및 업무효율성 강화 노력이 요구된다. 부서장으로의 권한 위임 노력을 통하여 신속한 의사결정 및 직무에 대한 책임성을 강화하고, 단순 위임건수 증대가 아닌 실질적 권한위임 및 질적 향상을 도모하는 활동이 필요하다.

- ② 구성원의 역량을 지속적으로 개발, 향상시키고 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
- 교육훈련에 있어 전년대비 교육예산(교육시스템 개발비 제외)이 1.57%(427,910원) 소폭 증가한 점은 아쉬우나, 직급별 교육강화 및 이수시간 확대, 6개월 이상 장기교육 증가 및 사외교육예산 증액 등 교육효과를 가져오도록 노력한 점이 인정된다. 향후 인재상과 필요역량을 구조화하여 교육으로 역량개발을 지원하는 인적자원관리의 맥락이 보다 구체화될 필요가 있다.
 - 기관의 경영성과관리위원회는 전년도에 이어 임원 및 부서장으로 구성된 내부 7명, 외부 2명으로 부서KPI 설계 및 확정, 성과제도 지침 개정을 추진하였다. 경영성과관리위원회의 기능을 살펴보면 성과관리제도 및 종합근무성적평가 시행 관련 제반 사항, 평가기준·평가항목·배점·가중치·이의신청에 관한 사항, 기타 성과관리제도 운영에 필요한 사항 등 성과관리제도의 중요사항을 심의·의결하는 것으로 제시되어 있어 운영의 전문성 및 공정성 제고를 위한 외부위원 구성 비율을 재검토할 필요가 있다. 즉 경영성과관리위원회 구성의 기준을 명확히 마련하고 조직, 인사 분야 전문가를 외부위원으로 추가 위촉하여 위원회의 전문성을 높일 필요가 있다. 특히 비계량지표 평가위원을 살펴보면 실·본부장으로 구성된 내부 5명, 외부 2명이 참여하고 있는 바, 이 또한 평가의 공정성 제고 및 평가결과의 수용도 제고를 위해 관련 외부전문가의 참여 확대가 요구된다. 향후 기관 여건을 고려해 외부 전문가 참여비율을 과반 이상으로 구성하는 노력이 요구된다.
 - 인사위원회는 직원과 외부인사를 포함하여 7인 이내로 구성하며, 특별전형 실시에 한해 위원의 1/2 이상을 외부인사로 참여시키도록 규정하고 있다. 인사위원회의 기능인 채용, 승진, 포상, 징계 심의의 합리성 및 공정성 제고를 위해 분야별 전문가로 구성된 외부위원을 과반 이상 선임하는 것이 열린행정의 측면에서 바람직하다고 판단된다.
 - 2018년 10월 여성가족부 종합감사결과, 기관은 특별승진 심사업무 처리 부적정으로 관련자(3명) 경고조치 처분요구를 받았다. 향후 유사사례 방지를 위한 재발방지대책 수립 및 사전·사후점검을 위한 제도적 장치 마련이 요구된다.

③ 청년 의무고용비율 달성 노력 및 성과는 적절한가?

- 2018년 신입직원 채용인원 31명 중 청년 고용실적은 21명(정규직 9명, 공무직 12명) 명으로 정원 124명 대비 16.9% 채용률을 나타내 정부권장목표를 초과달성하는 등 우수한 성과를 창출하였다. 이밖에 청년 고용실적으로 계약직 10명, 체험형 청년인턴 3명을 채용하였다.

④ 비정규직의 정규직(무기계약직) 전환, 사회형평적 인력 활용 확대, 시간선택제 일자리 및 유연근무제 활성화, 장시간근로 해소, 일과 가정 양립 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

- 전환심의위원회 외부전문가 참여, 노동조합 위원장 심의위원으로 구성 등은 객관성과 수용성 확보 노력으로 인정되며, 무기계약직 전환 관련 직원 설명회 개최, 전환심의위원회 일정, 전환방식, 전환 이후 근로조건 등에 대한 설명, 개인별 질의응답 및 의견청취절차 진행은 갈등분쟁 예방을 위한 선제적 노력으로 평가된다. 공정한 절차 이행을 통해 비정규직의 정규직 40명 전환, 즉 전환율 100%의 양호한 성과를 달성하였다. 업무적 특성상 사업완료기간과 상시지속성이 혼재하는 기간제 경우, 향후 적정한 인력운영계획을 수립하고 기간제 사용이 남용되지 않도록 채용계획단계에서 업무의 상시지속성 여부를 사전 검토하는 체계 마련 등 '비정규직 채용 사전심사제'를 도입하여 비정규직 최소화를 위해 노력할 필요가 있다.
- 향후 기관은 동일부서 내 정규직과 전환대상자(공무직)간 동종유사업무가 혼재되어 있는지 파악하고 전환대상자의 임금체계 관련하여 직무분석 및 직무평가 등 직무합리화 과정 등을 거쳐 직무적합형 임금체계 설계 및 임금인상방식, 근속연수 가산에 따른 인사관리 방안 등 합리적인 인사시스템을 노사공동으로 추진 마련할 필요가 있다.
- 사회형평적 인력활용을 위해 사회적 약자 채용 시 서류 및 면접시험에서 가산점을 부여하고 응시자격에서 학력과 성별제한을 폐지하는 등 규정을 정비하고 있지만, 실재 장애인(3.1%), 국가유공자(2.6%) 등의 법적고용비율을 준수하고 있지 못한 상황에서 실효성을 확보하기 위해 어떻게 개선하고 응용할 수 있을지에 대한 추가적인 검토가 필요하다. 즉 사회적 약자를 기관에 유치하기 위한 다양한 규정에도 불구하고 실효성을

확보하기 어려운 여건 하에서도 계층별 채용 조건을 유연화함으로써 제한경쟁채용의 명확한 근거를 마련하는 한편, 기관 및 정부 홈페이지 외에 유관기관과의 협조를 통해 다양한 방법으로 채용 노력을 수행할 필요가 있다.

- 유연근무제 활성화를 위해 시간선택제 근무제도 도입, 유연근무제 수요조사 및 본부별 1명씩(총 3명) 발굴 등의 노력을 기울인 결과 신규 일자리 채용형 시간선택제 1명을 채용하였다. 시차출퇴근제 참여인원 수가 소폭 증가하긴 했으나 기관 규모에 비해 유연근무제 형태의 다양성이 미흡하고 참여 실적도 저조하므로 동기부여나 유인책 차원에서 인사평가에 연계하거나 시간선택 단위를 세분화하는 등의 추가적 활성화 방안을 마련할 필요가 있다. 더불어 개인별 연차사용 캘린더 작성, 연차사용률 BSC 반영 등 연차사용률 독려 방안 마련도 요구된다.
- 여가부 가족친화인증기관으로서 자동육아휴직제 신설, 가족과 함께 하는 날 확대 실시, 초등학교 입학기 단축근무제 실시, 매주 수요일 가족 사랑의 날 시행 등 지속적인 가족친화제도 발굴 노력이 긍정적으로 평가된다.
- ⑤ 기관의 전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리, 보상체계의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가?
- 조직의 전략과 평가를 연계하여 평가결과를 환류하는 시스템을 갖추고 있으며 공정한 성과관리 및 조직 수용도를 제고하고자 성과평가 추진체계 구성, 성과관리위원회 운영, 성과 중간점검시기 정상화를 추진하였고 점검활동 강화를 통해 경영목표달성을 극대화하고자 노력한 점이 긍정적으로 평가된다. 또한 전사 목표 달성을 위해 부서별, 개인별 cascading을 실시하여 개인의 성과가 조직의 성과로 연결될 수 있는 연결고리를 인식하도록 해준 것은 바람직하다고 판단된다. 다만 성과관리의 공정성 제고 측면에서 내부위원 대비 외부위원의 참여 비율 확대가 바람직하다고 판단되며, 현장 평가에서의 컨설팅 기능을 보다 강화할 필요가 있다.
- 개인업적평가 결과에 대한 피드백을 실시하고 저성과자에 대한 역량강화 기회를 제공함으로써 전반적으로 역량을 상향평준화하려는 시스템 구축 노력이 부족하다고 판단된다. 성과관리시스템이 단순 평가에 그치지 않고 개인의 목표설정으로 환류되고 저성과자의 경우 역량을 강화할 수 있도록 유도할 필요가 있다. 즉 개인 업적평가 결과에

따라 개인별 취약 분야 역량교육이수를 강화할 필요가 있다.

- 계량·비계량지표 평가결과에 대한 이의신청 절차 및 방법 등을 제도화한 점은 바람직하나, 평가결과 수용도 및 활용도 제고 측면에서 이의신청 절차의 엄격한 이행 노력과 내부구성원들을 대상으로 이의신청 및 조정절차에 대한 이해도 제고 노력이 요구된다. 예컨대 부서별 또는 개인별 평가결과 이의신청에 대한 공정한 처리를 위해서는 평가자와의 면담진행 뿐만 아니라 경영성과관리위원회가 최종 심의·의결하여 환류하는 것이 바람직하며, 무엇보다도 이의신청 관련 '경영성과관리위원회'의 기능을 내부구성원이 명확히 인식할 수 있도록 개선이 요구된다.

⑥ 합리적이고 효율적인 예산의 편성과 집행을 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 인쇄분야에서 동일업체 또는 자회사와의 수의계약비율이 높아 '18년중 인쇄분야의 소액주의 계약을 도입하였다. '17년 인쇄관련 계약 12건 전부 수의계약을 진행했으나, '18년 10건중 1건만 수의계약을 진행한 것으로 나타났다. 또한 전체 전자입찰 실적도 향상되어 예산의 효율성이 개선된 것으로 평가된다. 전자입찰 실적은 '17년 76%(25건중 19건)에서 '18년 85%(27건중 23건)로 개선되어 계약의 공정성 및 예산투명성 강화에 노력한 점이 인정된다.
- 전체적인 예산집행률은 양호한 수준이나, 센터지원사업, 교육평가사업, 돌봄지원사업 등 일부사업 집행률 저조 및 불용률이 과다한 것으로 평가된다. 센터지원사업의 경우 인건비 예산편성시 17.5명으로 계획하였으나 실제 집행은 15.5명으로 집행되었고, 교육평가사업의 경우 기획재정부가 비정규직 2명에 대한 처우개선비를 편성하였으나 비정규직 계약만료로 인하여 집행이 저조한 것으로 나타났고, 돌봄지원사업의 경우 비정규직 8명에 대한 처우개선비 57백만원을 편성하였으나 실제 운영인원은 2명으로 집행률이 저조한 것으로 나타났다.
- 예산의 항이상 전용은 여성가족부 승인, 목내 전용은 기관장 승인하에 전용이 가능하나 전용의 과다는 예산의 비효율성을 초래하는 측면이 있다. '18년 예산목의 변경은 1건 14,300천원, 세목의 변경은 총 7건 114,245천원이 발생하였다. 전년도('17년 세목 변경은 총 6건 235,730천원) 대비 금액은 감소되었으나, 변경횟수는 다소 증가한 것으로 나타나 예산전용 건수 및 금액을 낮추는 노력이 요구된다.

2) 재무예산성과(사업비집행률)

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
사업비집행액/ 사업비예산현액	목표대실적	100%	97.358%	97.358	2	

② 평가내용

- 사업비 집행 실적의 측정을 통해 재무예산 성과를 평가하는 지표로 2018년도에는 평점 97.358점을 획득하였다.

③ 항목별 원인

- 2018년 사업비 예산현액은 21,308백만원, 집행액은 20,745백만원으로 사업비 집행률은 97.358%로 나타났다.
- 출연금 사업의 경우 예산액 15,979백만원 중 96.608%(15,437백만원)를, 민간경상보조 사업의 경우 예산액 754백만원 중 98.806%(745백만원)를, 수탁사업의 경우 예산액 3,701백만원 중 99.730%(3,691백만원)를, 기부금사업의 경우 예산액 908백만원 중 96.035%(872백만원)를 집행하였다.

④ 추세분석

- 최근 사업비집행률은 2017년 96.706%, 2018년 97.358% 로 증가하는 추세로 나타났다.

3. 보수 및 복리후생관리

1) 보수 및 복리후생

- ① 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
- 2017년 가족수당, 명절수당 개선에 이어 노사간 합의에 따라 2018년 자녀학비보조수당, 직급보조비를 무기계약직까지 확대 지급하도록 임금체계 개선방안을 마련함으로써 정규직과의 비합리적인 차별을 시정하고 격차를 예방하는 노력을 추진한 점이 양호하다. 또한 기재부로부터 처우개선비 436백만원을 확보하여 직원들의 처우를 개선하는 성과를 거둔 점도 긍정적이다. 다만 기관은 경영평가의 오류방지 측면에서 경영실적보고서상에 평가 대상연도 실적과 과거 실적을 명확하게 구분 기술하도록 개선이 요구된다.
- ② 예산편성지침, 예산집행지침 등 복리후생비 관련 규정에 따라 복리후생비를 적절하게 편성 및 집행하였는지?
- 복리후생규정을 준수하였으며, 신규 복리후생항목은 없는 것으로 파악된다. 복리후생비는 자녀학비보조수당, 선택적복리, 건강검진이 있으며 적절한 수준인 것으로 판단된다.
 - 가족과 함께 하는 날(전체 근무시간을 유지한 조기 퇴근제), 자녀육아 단축 근무제(초등학교 입학기 자녀를 둔 근로자에 한해 1시간 단축근무), 연차저축제(최대 20일 저축 가능), 생일축하금(상품권), 문화여가비(동호회 활동비) 등 비금전적 복리후생제도 신설을 통해 일하는 방식의 변화를 추진한 노력이 긍정적이다.
- ③ 「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 도입·운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
- 임금피크제 대상자는 2021년부터 발생하여 별도 정원의 정원 내 인력으로 관리할 계획으로 나타나 있다. 근시일내 수요는 없지만, 제도도입 이후 필요한 별도직군 편성, 초임직급의 별도 정원 설정, 인력채용을 위한 채용마련 방안 등 기관은 체계적

인 접근 검토가 요구된다. 실질적인 임금피크제 시행시 혼란이 있을 수 있다는 점을 고려하여 타 기관의 운영사례 및 그에 따른 문제점과 보완대책 등을 학습하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.

- ④ 고졸자, 무기계약직, 비정규직 등에 대한 불합리한 차별여부 및 처우개선을 포함한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등
- 전년도에 이어 근로자간 복지비 지급 기준의 차이 및 차별적 요소를 확인하고 개선 과제를 발굴·시행한 점이 긍정적이다. 즉 직원만족도 조사를 통한 보수제도에 대한 불만 및 차별요소를 점검하고 개별 항목에 대한 개선책을 구체적으로 마련하여 전사 차원의 공유와 실질적인 실행이 이루어진 것으로 평가된다.
- 다만 제도시행 후 보수 및 복리후생 관련 내부직원 만족도 조사결과가 실제 개선되었는지 사후점검 활동 및 결과가 나타나 있지 않다. 향후 상·하반기 조사 실시를 통하여 보수 및 복리후생 차원에서의 개선효과를 점검하고, 반구조화된 1:1 인터뷰 등을 실시하여 내부 구성원의 실질적 만족도를 조사할 필요도 있다.

2) 총인건비 관리

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부지침 준수여부	목표부여	2.6% 이내	7.169%	0.00	3	

② 평가내용

- 정부예산편성지침의 총인건비 인상률 가이드라인 준수여부를 평가하는 지표로 2018년도 총인건비 인상률은 7.169%로 정부기준(조정) 2.6%를 초과하여 0점으로 평가하였다.

③ 항목별 원인

- 기관은 열악한 직원들의 처우개선을 위해 기본급 인상 등의 영향으로 2018년도 목표치 2.6%보다 4.569%p 초과하였다.

④ 추세분석

- 최근 총인건비 인상률은 2017년 6.417%로 정부기준(조정) 5.0%보다 초과하였고, 2018년 7.169%로 정부기준 2.6%보다 4.569% 초과하였다. 이는 기존 기관의 열악한 직원들의 처우개선으로 지속적으로 미준수한 것으로 나타났다.

3) 노사관계

① 노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?

- 노사관계 선진화를 위한 중단기 계획 등의 설정이 다소 부족하다. 다만 그러한 이 유가 조합원 규모가 비교적 작고 노사관계가 안정적이라는 점이 원인이 되고 있으나 안정적인 노사관계의 유지와 발전 측면에서 노사관계 선진화 중단기 계획은 수립할 필요가 있다. 노사관계 선진화 중장기 마스터플랜 등 노사관계를 보다 성숙한 상생의 관계로 정립하기 위한 구체적인 청사진을 마련할 필요가 있다.
- 노사관계 중장기 로드맵은 기 수립된 시점을 기준으로 노사관계 구축기(2015년~2017년)-노사관계 도약기(2018년~2020년)-노사관계 안정기(2021년~2023년) 등 단계별 시기를 그대로 유지하고 있는 바, 기관의 노사관계의 협력·생산성 수준, 커뮤니케이션 수준을 객관적으로 측정·진단하고 노사공동 실천과제 등의 이행점검을 통해 로드맵 및 실행과제의 톨링을 추진할 필요가 있다.
- 계량 성과지표(사회공헌활동 참여자수, 노사상생교육 및 실무자교육 만족도, 일·가정양립에 대한 만족도)의 2018년 목표는 전년대비 105% 수준으로 설정되어 있으며 모두 초과달성한 것으로 제시되고 있으나 설정된 목표가 적정한지 판단하기가 어렵다. 기관은 목표의 적정성 제고를 위해 '목표설정 절차의 합리성'과 '내용의 적정성'

을 충족시킬 필요가 있는 바, 목표설정 절차의 합리성은 목표설정시 내부구성원의 의견수렴, 상위계획과의 연계성 반영, 전년도 목표와 실적간의 차이분석 결과 반영 등이 이루어져야 하며, 내용의 적정성은 최근 3년간 실적보다 상향된 목표인지, 설정된 목표가 기관의 최종목적에 어느 정도 기여하는지 등이 검토되어야 한다.

- 전년대비 노사공동 사회공헌 활동의 참여자 수 증가는 긍정적이나, 노사공동 사회공헌 활동은 구체적인 연간 계획에 따라 업역연계형 및 지역연계형 공동 추진체계, 추진과제 등을 수립하여 이행하고 그 이행실적 등을 노사 공동으로 평가하여 노사 파트너십에 환류될 수 있도록 체계화할 필요가 있다.

② 합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?

- 근로시간 면제한도, 근로시간 중 조합활동 등 관련 법령 및 정부지침 등을 준수하기 위해 전 직원 대상 동의절차 및 노사협의회 안전 상정을 통해 취업규칙 및 인사규정을 개정한 점은 양호하다. 또한 무기계약직 처우개선 관련 사항을 노사협의회 안전으로 상정하여 협의하는 등 노사의 고용개선이나 차별시정을 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 다만 내부구성원의 권익 향상 및 환경변화에 따른 기존의 불합리한 노사관계 관행 개선을 위한 노사간 공동과제발굴 실적 노력은 다소 부족하다.
- 내부구성원 만족도 조사를 실시하여 조직, 임금, 복리후생 등 구성원의 다양한 이해관심사를 파악하는 노력은 긍정적이나, 노사관계 영역에 대한 심층적 분석은 미흡하다. 향후 내부만족도 조사시 개인, 조직, 노사 간 갈등요인과 영향을 진단·분석하고 노사관계의 협력·생산성 수준, 커뮤니케이션 수준을 객관적으로 측정할 수 있는 문항을 포함하여 진단할 필요가 있다.

③ 노사간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 노사간 공식적인 의사소통 통로인 노사협의회를 분기별로 실시하고 있고, 각종 실무자간 정보 공유 등 비공식 채널을 통해 노사간 의사소통을 강화하고 있는 것으로 판단된다. 노사간 사전 갈등예방을 위해 기관장-노조 핫라인, 워크숍, 현장 직원 소

통 강화 등 다양한 현장 채널을 통한 의사소통에 노력한 점이 인정된다. 다만 온라인 채널을 통한 직원 의견수렴 및 인트라넷을 이용한 정보 공유를 보다 활성화 시킬 필요가 있다.

- 전년도 지적사항인 노사관계 관리역량 강화를 위한 노사공동 노무 전문교육 이수 실적을 살펴보면 전직원 대상 노사상생교육 시행, 관리자 및 실무자 노무역량 교육 참석(2회) 등이 있으나, 타 기관 대비 교육실적이 여전히 부족한 실정이다. 향후 노사주체의 노사관계 역량강화로 수렴될 수 있도록 기관의 HRD체계 내에서 연간계획 수립, 적합한 교육 콘텐츠 발굴, 교육대상자 범위 확대, 정기적 시행 등 역량강화 체계 구축과 고도화 방안이 요구된다.
 - 노사협의회(3, 6, 10, 12월)는 매 분기말에 개최된 것으로 나타나 3개월마다 정기적으로 개최해야 하는 「근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률」 규정을 마치못해 지키는 것으로 오해될 수 있다. 노사협의회를 안건의 시급성 및 중대성 등을 고려해 분기 말이 아니라 분기 초나 중간에 실시함으로써 노사간 경영정보 공유를 강화하고 노사협의회를 보다 실질적으로 운영하게 할 필요 있다. 특히 노사협의회에서 경영계획 및 실적 보고 안건을 공통으로 다룸으로써 사업부문간 상호 이해와 수평적 소통을 강화하기 위한 적극적인 노력이 요구된다.
- ④ 경영·인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
- 경영·인사권을 침해하지 않는 수준의 단체협약(진흥원 용어 사용, 규정 개정시 조합에 통지, 인사와 징계는 조합과 사전 협의 후 실시, 직원채용시 조합과 협의, 공무원의 정규직 전환시 자격 및 방법, 배치 등을 조합과 협의)을 전년도와 동일하게 유지하고 있다.
 - 자문노무사를 통해 현안에 대한 상시 검토 과정은 있으나 단체협약 및 제규정 등의 노동관계법령 준수여부에 대한 자체 또는 외부전문가의 정기적 진단을 통해 최근 법·제도 개정사항을 시기적절하게 반영하고 불합리한 조항에 대해서는 개정하는 노력이 요구된다.

- ⑤ 단체협약의 내용이 합리적이고 이를 개선하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
- 2018년 전국공공전문노동조합과 체결한 기본협약서를 살펴보면 법·제도·경영환경 등을 반영해 단체협약을 체결한 것으로 판단된다. 단체교섭 및 임금교섭이 진행되었으나 교섭창구단일화 절차를 진행하지 않았다. 향후 단체협약 개정 시 단체교섭 요구사실 그룹웨어 공고, 단체교섭요구노동조합 확정공고 등 교섭창구단일화 절차를 진행하는 법적 준수 노력이 요구된다. 단체교섭 진행 시 단일노조라는 이유만으로 「노동조합 및 노동관계조정법」상 요구되는 교섭창구단일화 절차 진행을 생략하는 문제가 없도록 교섭창구단일화 절차를 적극적으로 준수하는 노력이 필요하다.
 - 노사신뢰 기반의 대화채널이 다양하게 형성되어 있는 점이 인정되나, 노사관계가 교착상태에 빠질 경우 조정·중재기구로 활용할 수 있는 채널을 모색할 필요가 있다. 노사분쟁 발생 시 피해를 최소화하기 위하여 노사 상호 합의한 절차와 방법을 단체협약 등에 마련할 필요가 있다. 전체적인 단체협약 변경내용과 이력관리 확인이 어려우며 단체협약 조항간 연계성 파악도 어려우므로 단체협약 제·개정 이력에 대한 관리가 요구된다.

IV. 주요사업

1. 양육비 이행지원 사업

1) 양육비 이행지원 사업 수행의 적정성

① 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 한국건강가정진흥원의 설립목적은 '다양한 가족의 삶의 질 제고 및 가족 역량 강화'이다. 이를 위해 기관은 2개의 2030 경영목표와 4개의 경영성과목표와 전략목표를 제시하고 있다. 2018년 주요 사업은 '양육비 이행지원 사업', '다양한 가족 지원 사업', '가족정책 선도 사업'을 제시하고 있다. 보고서에 의하면, '양육비 이행 지원 사업'은 '안정적 양육비 이행 서비스 제공'과 전략목표인 '양육비 이행지원 서비스 실효성 강화'와 '양육비 이행지원 서비스 활성화'를 달성하기 위한 것으로 제시되어 있다. 한편, '양육비 이행지원 사업'은 4개의 성과목표를 제시하고 있고, 그 세부 사업으로 3개의 사업을 제시하고 있다. 그리고 '양육비 이행지원 사업'은 국정과제인 '다양한 가족의 안정적인 삶 지원 및 사회적 차별 해소'와 여성가족부 업무계획을 반영하고 있는 것으로 되어 있다. 기관의 설립목적에서부터 미션-비전-2030 경영목표-경영성과목표-전략목표에서 2018년 주요 사업인 '양육비 이행지원 사업'을 도출하고, 본 사업의 성과목표-세부실행사업으로 연계시키기 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 또한 4개의 성과목표에 대한 정의와 성과목표를 달성하는데 필요한 핵심 성공요인을 제시하고, 핵심성과지표를 제시한 것도 긍정적으로 평가된다.

- 다만, 다음과 같은 점을 검토할 필요가 있다. 일반적으로 기관의 전략목표를 실현하기 위한 전략과제가 제시되는데, 보고서엔 전략과제가 제시되어 있지 않다. 그리고 기관의 전략과제는 바로 주요 사업으로 연계되는 것이 일반적이다.
- 그러므로 경영성과목표를 전략목표로, 전략목표를 전략과제로 제시하고, 2개의 전략과제를 달성하기 위하여 '양육비 지원 사업'을 추진하는 것으로 연계시키는 것에 대한 내부 검토가 필요하다.

- 또한 핵심선정지표는 경영성과위원회 의결을 통해 선정한 것으로 되어 있는데, 10개의 핵심성과지표를 선정할 시 기준은 무엇이었는지에 대한 내용 제시가 필요하다.
- SWOT 분석을 통해 7개의 실행계획을 도출하고 있다(p. 84). 기관의 내부역량과 도전 받고 있는 환경을 강점-약점-기회-위협 요인들을 제시한 뒤, 각 각의 조합에 따라 실행계획을 제시한 것은 바람직한 것으로 평가된다.
 - 다만, p. 84 전략과제는 사업의 '실행과제'로 수정하는 것을 검토할 필요가 있다. 실행과제-실행계획으로 연계되는 것이 자연스럽다. 사업 수준에서 '전략과제'라는 용어를 사용하는 것이 다소 어색하다.
 - p. 83의 성과목표 달성을 위한 추진전략 및 실행계획 수립도 정리가 필요하다. p. 80에서 2개의 전략목표를 달성하기 위하여 '양육비 이행지원 사업'을 추진하고자 하였고, 본 사업의 성과목표를 4개로 이미 제시하였다. 그러므로 p. 83의 성과목표 달성을 위한 추진전략과 및 실행계획 수립에서는 성과목표 4개를 기준으로 하여 실제 측정 가능한 핵심성과지표 8개를 제시하는 것이 자연스럽다.
 - p. 83의 2018년 추진전략과제는 본 사업의 사업목표로 전환하고, p. 84의 2018년 전략과제 및 실행계획 수립에서는, 2018년 추진전략-전략과제-실행계획으로 제시하는 것 보다는 (본 사업의) 2018년 사업목표-실행과제-실행계획으로 제시하는 것이 사업을 이해하는데 도움이 될 것으로 보인다.
 - 위에서 언급한 것은 예시이며, 기관의 전략체계도와 사업의 추진체계도와의 연계에 있어 용어의 혼란에 의해 내용이 자연스럽게 연계되지 않는 부분이 많으므로, 적합한 용어를 사용하면서 제시된 내용 전반을 재검토하는 것이 필요하다. 그렇게 하여야만 기관 구성원들이 추진하고자 하는 사업이 기관 전체 전략체계에서 어디에 위치하고 있는 것을 인식할 수 있고, 실제 현장에서 사업을 진행하는데 도움이 될 것이다.

- 사업에 해당되는 용어인지, 기관 전체의 전략체계도에 적합한 용어인지 등에 대한 검토가 필요하다. 전략목표 vs 사업목표, 전략과제 vs 사업과제, 경영목표 vs 성과목표 등은 적절히 사용되어야 한다. 기관의 수준에서는 경영목표, 전략목표, 전략과제를, 사업의 수준에서는 사업목표, 사업(추진)과제, 각 사업의 성과목표와 성과지표 (또는 핵심성과지표)를 사용하는 것이 인식의 혼란을 방지할 수 있다.

② 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- ‘양육비 이행 지원 사업’의 주요 고객은 누구인지를 명확하게 제시하는 것이 필요하다. 양육비 미이행에 피해를 입는 자는 모두 잠재적 고객이 될 수 있다. 하지만 주어진 예산과 인력, 조직역량으로는 잠재적 고객을 모두 실제 고객으로 상정하기 힘들기 때문에, 2018년도에는 누구를 핵심고객으로 할 것인지에 대한 내용을 제시하는 것이 필요하다. 예를 들면 소송 중에 있는 자나 기관에 도움을 요청한 자를 우선핵심고객으로 할 것인가 등등이다. 또한 양육비 특화 서비스 수요자 발굴의 잠재적 고객과 핵심고객은 누구인지도 제시하는 것도 필요하다.
- 또한 ‘양육비 이행 지원 사업’의 고객을 유형화할 수 있다면, 사업의 추진계획이 더 적절하게 집행하는데 도움이 될 것이다.
- 한편, 고객집단이 유형화될 수 있다면, 관련 세부 사업의 고객과 그 고객을 협업하여 도와줄 수 있는 기관과의 협력적 네트워크를 구축하는데 도움이 될 것으로 보인다. 이에 대한 검토가 필요하다.

③ 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- ‘양육비 이행 지원 사업’을 추진하는데 제약이 되는 법률 및 내부 규정, 지침 등이 좀 더 적극적으로 제시되는 것이 필요하다. 물론 필요한 예산이나 전문가의 보장 등도 제안의 범위에 들어갈 수 있다.
- 한편, 기관의 노력이나 성과를 홍보하는데 다양한 정보기술을 활용할 수 있도록 하여야 한다. 양육비와 관련된 사회적 약자들이 기관의 역할과 목적을 이해할 수 있

는 적극적인 홍보가 있어야 사업을 더 적극적으로 적절히 집행하는데 도움이 될 것이다.

- 비계량 성과지표의 달성 수준 및 성과는 대부분 계량적 수치로 제시되어 있다. 비계량 성과지표에 대해서는 정성적 성과와 그에 대한 정성적 평가 위주의 내용을 제시하는 것이 필요하다.
- p. 96의 주요사업 성과에 따른 설립목적 및 경영성과 달성 기여도에서 제시된 해당 사업의 2018년 목표는 어떻게 도출된 것인지 불분명하다.

④ 주요사업별 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 전기평가 지적(권고)사항에 대한 조치 및 개선 실적을 자세히 제시하고 있다. 이는 전기평가 지적 사항을 적극적으로 환류한 결과로 평가된다.
- 전년도(2017년도)와 당해년도(2018년도) 그리고 차기년도(2019년도) 3년간의 환류 과정이 작동되고 있다. P-D-C-A 분석들에 의해 2017년도 자체평가결과를 2018년도 개선 및 공유활동으로 연계하고 있고, 2018년도 자체평가 결과를 기초로 2019년 추진 과제로 연계하고 있는 것은 사후평가와 환류의 과정을 적용하는 것으로 평가된다.
- 경영평가단의 전기평가 지적사항을 조치 및 개선한 실적을 제시하고 있지만 이에 대한 사후평가 및 환류 과정 등에 대한 내용이 보다 구체적으로 제시될 필요가 있다.

2) 양육비 이행지원 서비스 제공 성과

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
양육비 이행지원 서비스 수혜아동 수	목표대실적	19,255	22,943	100	5	

② 평가내용

- 자녀에게 안전한 양육환경을 조성할 수 있도록 제공한 양육비 이행지원 서비스를 수혜받은 아동 수를 측정하여 양육비 이행지원 사업의 성과를 평가하는 지표로 2018년 22,943명을 달성하여 평점 100.000점을 득점하였다.

③ 항목별 원인

- 수혜아동 수는 양육비 이행지원 서비스 신청자의 만 19세 미만 자녀 중 법률·추심·협의지원 및 모니터링 서비스를 지원 받은 아동 수를 분석하여 산출하였다.
- 2018년 수혜아동 수는 22,943명은 2015년부터 지원 받은 만19세 미만 아동 수와 2016년, 2017년, 2018년 신규 지원 아동수를 포함한다.

④ 추세분석

- 양육비 이행지원 서비스 수혜아동 수는 2016년 12,220명, 2017년 16,581명, 2018년 22,943명으로 지속적으로 증가하는 추세를 보이고 있다.

3) 양육비 이행 확보 지원

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
현장기동반 활동 횟수	목표대실적	127	136	100	3	

② 평가내용

- 양육비 이행확보를 위한 적극적 행정 조치의 일환으로 현장기동반 활동을 수행한 횟수를 통하여 양육비 이행 확보 지원 성과를 평가하는 지표로, 2018년 현장기동반 활동 횟수는 136회를 달성하여 평점 100.000점을 득점하였다.

③ 항목별 원인

- 현장기동반 활동 횟수(136회)는 감치집행보조 활동 횟수(94회) 및 양육비 채무자의 주거지 및 재산 파악 등을 위한 현장 조사 활동 횟수(42회)를 포함한다.

④ 추세분석

- 현장기동반 활동은 2016년 신규 지표로 도입하였으며, 2016년 78회, 2017년 110회, 2018년 136회를 달성하여 증가 추세에 있다.

2. 다양한 가족지원사업

1) 다양한 가족지원사업 수행의 적정성

① 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

○ ‘다양한 가족 지원 사업’은 p. 102에 의하면 ‘다양한 가족의 안정적인 삶을 위한 기반 조성’이라는 경영성과목표와 ‘한부모 가족지원을 위한 기반 구축’과 ‘다문화 사회 이행 지원’라는 전략목표에서 도출된 것이다. 한편, ‘다양한 가족 지원 사업’은 3개의 성과목표와 3개의 세부 사업으로 구성되어 있다. 또한 국정과제인 ‘다양한 가족의 안정적인 삶 지원 및 사회적 차별 해소’와 여성가족부 업무계획을 반영하고 있는 것으로 되어 있다. 기관의 설립목적에서부터 미션-비전-2030 경영목표-경영성과목표-전략목표에서 2018년 주요 사업인 ‘양육비 이행지원 사업’을 도출하고, 본 사업의 성과목표-세부실행사업으로 연계시키기 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 또한 3개의 성과목표에 대한 정의와 성과목표를 달성하는데 필요한 핵심성공요인을 제시하고, 핵심성과지표를 제시한 것도 긍정적으로 평가된다.

- 다만, ‘양육비 이행 지원 사업’에서 언급한 내용이 본 사업에도 그대로 적용될 수 있다. p. 105의 성과목표 달성을 위한 추진전략 및 실행계획 수립 내용, p. 106의 2018년 전략과제 및 실행계획 수립 내용, 용어의 혼란 등을 재검토할 필요가 있다.

○ SWOT 분석은 기관의 내부역량과 외부환경을 분석 한 후 강점-약점-기회-위협을 각각 조합하면서 본 사업을 위해 추진할 실행과제와 실행계획을 도출하는 것이다. SWOT 분석을 통해 6개의 실행계획을 도출한 것은 긍정적으로 평가되는 부분이다. 다만, SWOT 분석을 통해 실행과제를 도출하고, 그 과제를 실행할 계획과 관련된 내용을 제시하는 것이 일반적이고 바람직하다. SWOT 분석을 통해 도출한 6개 실행계획이 본 사업을 통해 실현될, 그리고 성과목표를 달성할 구체적인 실행과제가 아닌지 내부이 검토가 필요하다.

- 또한 기관의 경영목표, 전략목표, 전략과제에 이어 본 사업의 성과목표-성과지표-실행과제-실행계획으로 이어지는 과정이 자연스럽지 못한 부분이 있다. 이에 대한 검토가 필요하다.

- 기관의 수준에 적합한 용어와 사업의 수준에 적합한 용어를 명확히 이해하고 구분하는 것이 사업의 추진체계를 구성하는데 도움이 된다. 이에 대한 검토도 필요하다.

② 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- 보고서에 의하면, 본 사업의 주요 고객은 한부모 시설 종사자, 한부모 가족, 다문화 사업 전문인력 교육 대상자, 다문화 인식 개선 대상자(일반 국민으로 판단됨), 협력기관 등으로 구분할 수 있다. 이 중에서 본 사업의 핵심고객과 일반 고객은 누구인지를 제시해 주는 것이 필요하다. '다양한 가족 지원 사업'을 위해 협력할 기관도 고객인지 아니면 네트워크 대상인지도 분명히 제시해 주는 것이 필요하다. 고객을 세분화하고, 협력할 네트워크가 누구인지를 분명히 인식하여야 본 사업을 적절히 집행해 나가는데 도움이 된다.

③ 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- '다양한 가족 지원 사업'을 추진하는데 제약이 되는 것을 제시하는 것이 본 사업을 지속적으로 추진하는데 도움이 될 것이다. 기관 내부의 제약요인과 여성가족부의 규정과 지침, 법과 제도에 의해 제약을 받는 것이 있다면 구체적으로 제시하고, 그에 대한 노력도 제시하는 것이 필요하다.

- 비계량 성과지표의 달성 수준 및 성과는 대부분 계량적 수치로 제시되어 있다. 비계량 성과지표에 대해서는 정성적 성과와 그에 대한 정성적 평가 위주의 내용을 제시하는 것이 필요하다.

- 정부 정책 달성에 기여한 것을 구체적으로 제시한 것은 긍정적이다. 다만, p. 117의 주요사업 성과에 따른 설립목적 및 경영성과 달성 기여도에서 제시된 해당사업의

2018년 목표는 어떻게 도출된 것인지 불분명하다. p. 96에서는 ‘가족정책서비스 이용자 4만명 달성’으로 되어 있는데, 본 사업에서는 ‘가족정책 서비스 이용자 500만 명으로 되어 있다. 구체적인 설명이 필요한 부분이다.

④ 주요사업별 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 전기평가 지적(권고)사항에 대한 조치 및 개선 실적을 자세히 제시하고 있다. 이는 전기평가 지적 사항을 적극적으로 환류한 결과로 평가된다.
- 전년도(2017년도)와 당해년도(2018년도) 그리고 차기년도(2019년도) 3년간의 환류 과정이 작동되고 있다. P-D-C-A 분석들에 의해 2017년도 자체평가결과를 2018년도 개선 및 공유활동으로 연계하고 있고, 2018년도 자체평가 결과를 기초로 2019년 추진 과제로 연계하고 있는 것은 사후평가와 환류의 과정을 적용하는 것으로 평가된다.
- 경영평가단의 전기평가 지적사항을 조치 및 개선한 실적도 사후평가와 환류를 거쳐 2019년도 개선 방안이나 개선 계획을 제시하는 것을 검토할 필요가 있다.

2) 다문화가족 서비스의 확대

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
$20+80 \times ((\text{당해연도 다누리 방문자수} - \text{최저목표}) / (\text{최고목표} - \text{최저목표}))$	목표부여 (편차)	최고: 914,482 최저: 489,830	974,942	100	4	

② 평가내용

- 다문화가족지원 포털 다누리 사이트의 방문자 수 증가를 통한 다문화가족 대상 정보 전달의 성과를 측정하는 평가지표로 2018년에는 방문자 수 974,942명을 달성하여 평점 100.000점을 득점하였다.

③ 항목별 원인

- 다문화가족 이용자 요구도를 반영한 자녀양육·교육정보 제공, 시의성 있는 미세먼지·황사 대비 행동요령 다국어(13개) 번역 제공 등을 통해 다누리 사이트 방문자 수는 전년대비 242,454명이 증가한 974,942명을 달성하였다.

④ 추세분석

- 다누리 사이트 방문자 수는 2016년 537,835명, 2017년 732,488명, 2018년 974,942명으로 지속적인 증가 추세를 보이고 있다.

3) 다문화 이해교육의 확대

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
다문화이해교육 교육생 수	목표부여 (편차)	최고: 152,516 최저: 96,673 최고목표(3년 평균) : 114,921 최저목표(3년 평균) : 59,078	163,884	100	4	

② 평가내용

- 다문화이해교육의 확산성과를 측정하여 다문화가족 인식개선 향상 노력 및 성과를 평가하는 지표로 2018년에 교육생 수 163,884명을 달성하여 평점 100.000점을 득점하였다.

③ 항목별 원인

- 다문화이해교육에 대한 대국민 홍보 및 온·오프라인 이해교육을 통해 2018년 교육생 수는 163,884명으로 전년대비 35,301명(27%)이 증가하였다.

④ 추세분석

- 다문화이해교육 교육생 수는 2016년 88,073명, 2017년 128,583명, 2018년 163,884명으로 지속적인 증가 추세를 보이고 있다.

3. 가족정책 선도사업

1) 가족정책 선도 사업의 적정성

① 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- ‘가족정책 선도 사업’은 p. 123에 의하면 ‘가족서비스 강화’라는 경영성과목표와 ‘가족서비스 전문성 제고’와 ‘돌봄친화적 사회환경 조성’이라는 전략목표에서 도출된 것이다. 한편, ‘가족정책 선도 사업’은 3개의 성과목표와 3개의 세부 사업으로 구성되어 있다. 또한 국정과제인 ‘보육·양육에 대한 사회적 책임강화’와 여성가족부 업무계획을 반영하고 있는 것으로 되어 있다. 기관의 설립목적에서부터 미션-비전-2030 경영목표-경영성과목표-전략목표에서 2018년 주요 사업인 ‘가족정책 선도 사업’을 도출하고, 본 사업의 성과목표-세부실행사업으로 연계시키기 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 또한 3개의 성과목표에 대한 정의와 성과목표를 달성하는데 필요한 핵심성공요인을 제시하고, 핵심성과지표를 제시한 것도 긍정적으로 평가된다.

- 다만, ‘양육비 이행 지원 사업’과 ‘다양한 가족 지원 사업’에서 언급하였듯이, 성과목표 달성을 위한 추진전략 및 실행계획 수립 내용, 2018년 전략과제 및 실행계획 수립 내용 및 용어의 혼란 등을 재검토할 필요가 있다.

- 또한 SWOT 분석틀과 실행계획 도출, 기관과 사업 수준에 적합한 용어 사용 등도 위의 두 개의 사업에서 언급한 것과 동일하다. 왜냐하면 동일한 설명 양식을 따르고 있기 때문이다. 그러므로 이에 대한 자세한 언급은 생략한다.

② 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- ‘가족정책 선도 사업’의 핵심고객과 일반고객, 협업할 고객은 누구인지 명확하게 밝히고, 고객별 유형화도 필요하다. 고객별로 필요한 구체적인 세부 실행 과제도 연계시키는 부분도 검토해 볼 필요가 있다. 본 사업과 연계해야 할 기관과의 네트워크도 유형화하여 세분화 할 수 있는지도 검토할 부분이다.

③ 주요사업별 비계량적 성과는 적정한 수준인가?

- ‘가족정책 선도 사업’을 추진하는데 제약이 되는 것을 제시하는 것이 본 사업을 지속적으로 추진하는데 도움이 될 것이다. 기관 내부의 제약요인과 여성가족부의 규정과 지침, 법과 제도에 의해 제약을 받는 것이 있다면 구체적으로 제시하고, 그에 대한 노력도 제시하는 것이 필요하다.
- 비계량 성과지표의 달성 수준 및 성과는 대부분 계량적 수치로 제시되어 있다. 비계량 성과지표에 대해서는 정성적 성과와 그에 대한 정성적 평가 위주의 내용을 제시하는 것이 필요하다.
- 정부 정책 달성에 기여한 것을 구체적으로 제시한 것은 긍정적이다. 다만, ‘다양한 가족 지원 사업’과 같이 ‘가족정책서비스 이용자 500만 명’이 2018년 목표로 설정된 과정이 불분명하다. 이에 대한 구체적인 설명이 필요한 부분이다.

④ 주요사업별 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 전기평가 지적(권고)사항에 대한 조치 및 개선 실적을 자세히 제시하고 있다. 이는 전기평가 지적 사항을 적극적으로 환류한 결과로 평가된다.
- 전년도(2017년도)와 당해년도(2018년도) 그리고 차기년도(2019년도) 3년간의 환류 과정이 작동되고 있다. P-D-C-A 분석틀에 의해 2017년도 자체평가결과를 2018년도 개선 및 공유활동으로 연계하고 있고, 2018년도 자체평가 결과를 기초로 2019년 추진 과제로 연계하고 있는 것은 사후평가와 환류의 과정을 적용하는 것으로 평가된다.
- 경영평가단의 전기평가 지적사항을 조치 및 개선한 실적도 사후평가와 환류를 거쳐 2019년도 개선 방안이나 개선 계획을 제시하는 것을 검토할 필요가 있다.

2) 가족정책 서비스 확대

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
가족정책 서비스 이용자 수	목표부여 (편차)	최고목표 : 4,907,504 최저목표 : 3,672,620 최고목표(3년 평균) : 4,377,547 최저목표(3년 평균) : 3,142,663	5,169,538	100	3	3.000

② 평가내용

- 건강가정지원센터, 다문화가족지원센터, 통합센터 서비스 이용자 수를 측정하여 가족서비스의 확산성과를 평가하는 지표로, 2018년 이용자 수는 5,169,538명을 달성하여, 평점 100.000점을 득점하였다.

③ 항목별 원인

- 가족정책서비스 수행기관이 현장센터 이용자 수 확대를 통해 2018년 가족정책서비스 이용자 수는 5,169,538명으로 전년대비 791,270명(18.1%) 증가하였다.

④ 추세분석

- 가족정책서비스 이용자 수는 2016년 3,933천명, 2017년 4,378천명, 2018년 5,169천명으로 지속적인 증가 추세를 보이고 있다.

3) 가족친화 직장문화 확산 노력 및 성과

① 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
가족친화 인증 사후 컨설팅 실시 횟수	목표대실적	최고목표 : 362 최저목표 : 147	413	100.0	3	3.000

② 평가내용

- 가족친화인증을 받은 기업을 대상으로 맞춤형 컨설팅을 제공하여 근로자의 일·생활 균형 지원 노력을 평가하는 성과지표로 2018년에는 컨설팅 횟수 413회를 달성하여 평점 100점을 득점하였다.

③ 항목별 원인

- 2018년 가족친화 인증사후 컨설팅은 전년(270회) 대비 52.9% 상승하여 413회를 달성하였다.

④ 추세분석

- 가족친화 인증사후 컨설팅 횟수는 2016년 183회, 2017년 270회, 2018년 413회를 달성하여 증가 추세를 보이고 있다.