

IP 2012-01

# 국립대학 사무국장 성과평가 체계 개발 연구

연구책임자 : 오 세 희 (인제대학교)

2012. 10



# 목 차

I. 서 론 .....	1
II. 공무원 성과 평가의 현황 .....	3
1. 근무성적 평정 .....	3
2. 조직 평가 .....	5
4. 교육과학기술부 성과평가 체계(2011년 기준) .....	10
III. 사무국장 성과평가 체계 .....	14
1. 평가의 목적 .....	14
2. 적용 대상 .....	14
3. 사무국장의 직무 및 역할 .....	15
4. 주요 평가내용 .....	16
5. 평가 방법 및 절차 .....	17
참 고 문 헌 .....	19
【부록】 성과계약서 및 성과보고서 작성양식 .....	21

## 표 목차

<표 1> 근무성적평정 항목(예시) .....	3
<표 2> 행정안전부 개인성과평가 .....	8
<표 3> 교육과학기술부 개인별 성과평가체계(2011) .....	10
<표 5> 평가항목 · 비중 및 평가지표 .....	11
<표 6> 평가분야 · 항목 · 지표 및 반영 비율 .....	12
<표 7> 평가등급별 비율 .....	12
<표 8> 성과연봉 등급 .....	13
<표 9> 대상 대학 .....	15
<표 10> 국립대학 사무국장의 분장 사무 .....	15
<표 11> 평가영역 .....	16

## 그림 목차

[그림 1] BSC의 기본 틀 .....	7
[그림 2] 특허청 조직성과평가 체계도 .....	9
[그림 3] 사무국장 성과평가 절차 .....	18



# I. 서론

1990년대 IMF 외환위기와 2000년대 글로벌 경제위기를 경험한 이후 우리나라 정부 시스템 변화와 발전은 지속적으로 이루어져 오고 있다. 특히 과학기술의 발달에 따른 유비쿼터스(ubiquitous)와 SNS(social network service)의 확산은 정부 조직의 구조적 변화를 가속화 시키고 있고, 그간 정부조직에서 당연시되었던 연공서열과 위계질서에 의한 계층제적 통제방식의 변화를 초래하고 있다.

이러한 변화 속에서 주목받고 있는 것이 성과관리(performance management)라는 개념이다. 지식정보화시대의 주된 특징 중 하나는 국가 간 그리고 조직 간의 물리적 경계선의 개념이 없어지면서 한 곳에서 위험요소가 발생하면 국지적으로 그 문제를 해결할 시간조차 주지 않고 그 효과가 전체의 조직, 국가에 퍼져 버리게 되어 매우 위험한 상황에 노출된다는 점이다. 정부 성과관리의 초점은 공무원 개인에 대한 성과평가에 모아진다. 성과관리를 통하여 일 잘하는 공무원을 어떻게 칭찬하여 계속 일 잘하게 할 것인가와 일 못하는 공무원을 어떻게 자극하여 일 잘하는 공무원으로 변화시킬 것인가가 우리나라 정부의 중요 과제가 된 것이다(조경호, 2011).

즉 성과관리체계를 구축한다는 것은 경직된 관료조직의 문화를 기본적으로 혁신하는 것으로 절차와 규칙의 준수가 아닌 결과의 달성에 중점을 두고 정부 정책에 대한 책임성과 효율성을 높이하고자 하는 것으로, 국립대학에 근무하는 공무원인 교직원도 예외는 아니다.

현재 국립대학은 「국립대학 선진화 방안」을 통한 구조구정의 촉진, 기성회계의 폐지 검토에 따른 국립대 단일회계 구성, 국립대학 총장 대학운영성과 목표제의 도입 등 국립대학과 관련된 다양한 현안이 발생되고 있다. 이에 따라 국립대학과 이를 관장하는 주무부처인 교육과학기술부와는 긴장 및 갈등관계가

형성되고 있음에 따라 국립대학과 교육과학기술부 간의 긴밀한 의사소통을 촉진하고 다양한 현안에 대한 효과적 의견수렴을 통한 정책집행의 효율성을 제고할 필요성이 증대되고 있는 실정이다. 아울러 대학의 효율적 운영을 위하여 직원인사, 예산편성 및 집행 등 관리적 측면이 뒷받침될 필요가 있다.

이러한 역할을 대학에서 총괄하는 것이 사무국장이라는 직위이다. 즉 대학의 일반직 공무원 최고위직인 사무국장은 국립대학을 둘러싼 환경변화에 따라 새로운 역할과 역량을 요구받고 있다.

그러므로 국립대학 사무국장의 역할 및 역할 수행을 위하여 요구되는 역량에 대하여 재정립 필요성이 제기되며, 이를 유도할 수 있는 것이 성과관리체제라 할 수 있다. 따라서 국립대학 사무국장의 역량과 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 성과평가 체계의 개발이 요구된다.

이러한 국립대학 사무국장 성과평가는 고등교육 정책의 현장 착근을 위해 교육과학기술부와 국립대학 간의 소통과 업무협력을 강화하고 대학에서의 사무국장의 역할 증대를 도모할 수 있을 것으로 기대된다.



## II. 공무원 성과 평가의 현황

### 1. 근무성적 평정

공무원 성과평가의 근간은 근무성적평정제도라 할 수 있다. 근무성적평정의 최근 경향은 공무원이 공무수행에 기본이 되는 자격요건과 업무수행능력평가를 합쳐 실적평가를 강화하는 방향으로 나아가고 있다. 이러한 공무원 근무성적평정제도는 윤리성과 책임성을 평가하는 업무수행태도 평가, 대인관계능력이나 조직화 등을 평가하는 업무수행능력 평가, 그리고 목표달성도 평가나 업무개선도 평가를 주로 포함하는 업무성과평가 등 세 가지로 구성되어 있는데(조경호, 2011), 기관에 따라서 평정항목은 달라질 수 있다.

근무성적 평정에 사용되는 다양한 평정항목을 제시하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 근무성적평정 항목(예시)

대항목	중항목	세부항목
업무성과	적시성	- 업무완수일 준수 - 일정관리
	질	- 목표달성완성도 - 목표달성난이도
	양	- 목표달성도 - 업무량
	업무개선도	- 예산절약정도 - 업무량감축 - 고객만족도 - 서비스 전달 개선도 - 파트너십 구축

대항목	중항목	세부항목
직무수행능력	리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비전제시</li> <li>- 정책판단능력</li> <li>- 조직관리(직원통솔)</li> <li>- 부하육성</li> <li>- 솔선수범</li> </ul>
	대인관계능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의사교환능력</li> <li>- 협상능력</li> </ul>
	전문성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문성의 수준</li> <li>- 전문성의 활용</li> </ul>
	스트레스 관리능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 체력</li> <li>- 스트레스관리능력</li> </ul>
	전략적 사고능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예측 및 분석능력</li> <li>- 전략적 사고능력</li> </ul>
	조직화능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기획력</li> <li>- 업무추진력</li> <li>- 성과평가능력</li> </ul>
직무수행태도	윤리성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직윤리몰입도</li> </ul>
	책임성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과지향성</li> <li>- 고객지향성</li> </ul>
	업무몰입도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표지향성</li> <li>- 개혁지향성</li> <li>- 업무헌신도</li> <li>- 협조성</li> </ul>
	자율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자율근무</li> <li>- 자기능력개발</li> <li>- 자기 동기부여</li> </ul>
	사회성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상사와의 관계</li> <li>- 동료와의 관계</li> <li>- 부하직원과의 관계</li> <li>- 고객과의 관계</li> </ul>

※ 조경호(2011)에서 재인용

## 2. 조직 평가

### 가. 목표관리제(MBO : Management By Objectives)<sup>1)</sup>

우리나라 공무원 인사평가에 목표관리제도가 도입된 것은 1999년 행정자치부가 ‘목표관리제 운영 지침’을 제정하여 시행한 이후부터라고 할 수 있다. 이러한 목표관리제는 현재도 다수의 부처 및 기관에서 활용하고 있는 조직평가제도의 근간으로 활용되고 있다.

목표관리제도는 조직전체의 목표달성을 위해서 각 직무를 지휘하는 체제를 만들기 위해 Drucker(1954)에 의해 제안된 관리계획 방식으로 학자에 따라 강조하는 부분과 방식에 있어서 차이가 있지만, 조직의 목표를 달성하기 위한 하나의 방식으로서 전체 조직구성원의 참여를 통해서 조직이 성취하고자 하는 목표를 설정한 후 이를 수행하고, 그 성과를 주기적으로 평가한 후 조직과정에 환류하는 과정이라고 할 수 있다.

목표관리제하에서는 평가대상 업무나 목표의 설정은 주요업무계획 상의 업무들을 토대로 ‘추진업무’를 설정하면서 이루어지며, 그 달성 상태를 성과목표로 정하고 성과목표의 달성 정도를 추진실적과 비교하는 방식으로 이루어진다. 평가목표의 설정과 목표달성 수준에 대한 평가 방식은 BSC에 의한 성과평가제도의 일반적인 형태와 차이가 없지만, 일부 지방자치단체에서는 조직구조상 상/하위 간 설정된 목표의 수준에는 차별성이 두드러지지 않고 있는 것으로 파악되고 있으며, 성과계약의 체결을 통한 평가도 목표관리제의 일부로 볼 수 있다(행정안전부, 2011). 다만 2000년대 중반 조직성과평가제도로써 BSC가 중앙부처와 지방자치단체에 본격적으로 도입되기 시작하면서 목표관리제에 대한 정부 및 지방자치단체의 관심은 점점 떨어지고 있는 실정이다.

특히 목표관리제는 목표달성도의 측정과 평가과정에서 공정성을 위협하는 요인이 상존하고 있다는 점 때문에 상당한 위기에 봉착하고 있다(정광호·조경호, 2003). 목표 설정에서 목표가 불명확하고 목표달성의 정도를 제대로 측정하는데

---

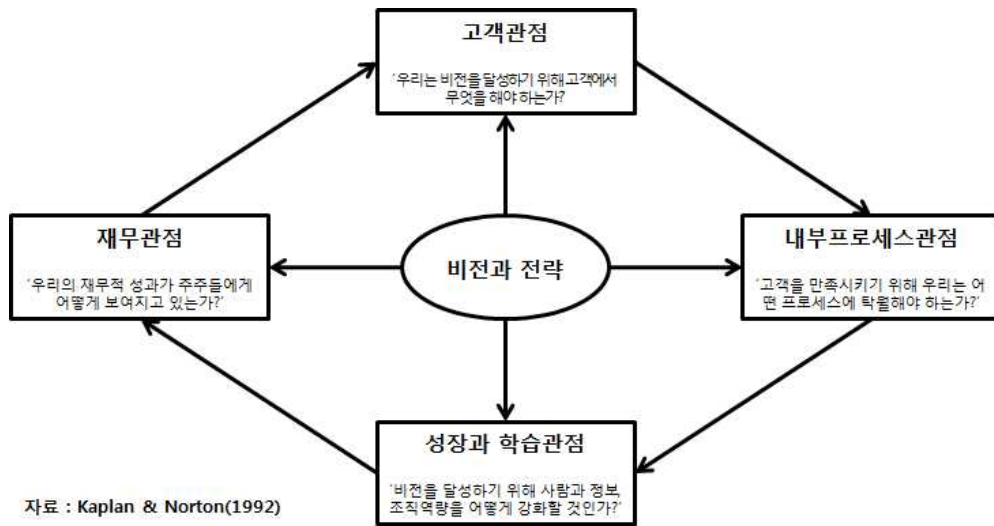
1) 이 부분은 조경호(2011). 한국공무원 성과평가의 공정성 제고 방안에 관한 연구를 토대로 정리함

상당한 어려움이 있고, 가급적 쉬운 목표를 설정하고 달성이 용이한 목표치를 제시하는 경향이 아직도 많다. 이에 따라 대다수 조직에서 목표를 너무 쉽게 잡아 예외 없이 연말에 목표를 완벽하게 달성하는 현상이 나타나기도 한다. 결국 목표의 계량화 및 수치화가 어렵게 되자 목표치를 형식적으로 정하는 사례가 많으며 행정서비스의 질적 차원에서 요소들을 평가하기 어렵다는 문제점이 지속적으로 제기되고 있다. 한편 이러한 목표설정과 평가 작업이 제대로 이루어지지 않는 이유는 강한 계급제적 공직구조 속에서 개인별, 조직별 단위업무의 한계를 구분하기가 쉽지 않고 또한 수치화나 계량화하기 어려운 행정여건과도 관련이 있는 것으로 파악되고 있다.

#### 나. 균형성과제도(BSC: Balanced Scorecards)

BSC는 1992년 하버드대학의 Kaplan과 Norton이 개발한 성과측정시스템이라 할 수 있다. 이들은 기존의 성과측정이 주로 재무적 관점에 치중하였음을 지적하고, 이를 보완하기 위한 관점으로 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 관점 등 비재무적 관점을 균형(balance) 있게 반영하기 위해서는 BSC 기법의 적용이 이루어져야 한다고 기술하고 있다. 이후 1993년의 연구에서 Kaplan과 Norton은 관리시스템으로서의 BSC의 발전가능성을 논의하고 있다. 이를 발전시켜 1996년의 연구에서는 BSC를 단순한 전술적 또는 성과측정시스템이 아니라 장기적으로 수행하기 위한 전략적 관리시스템으로까지 정의하고 있다(Kaplan and Norton, 1992; 1996; 남영호 외, 2005; 김철회 외 2006).

그러므로 Kaplan과 Norton이 의미하는 BSC는 성과에 관한 균형된 시각을 제공하는 동시에 전략적 관리기법으로서 활용될 수 있음을 시사한다고 할 수 있을 것이다. 균형된 시각을 통한 성과관리를 위해 Kaplan과 Norton은 기업에 적용되는 BSC 성과지표가 기본적으로 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등 4개의 관점에서 균형을 맞추어 도출되어야 한다고 주장한다(Kaplan and Norton, 1992). 그리고 4개 관점의 성과지표를 도출하는데 있어서 기준이 되는 것은 조직이 추구하는 목적(goals)이라 주장하고 있다. 이는 상위개념인 미션(mission)과



[그림 1] BSC의 기본 틀

비전(vision), 그리고 이를 뒷받침하는 하위개념들간의 계층적인 구조를 이룸으로써 조직 운영의 전략계획을 가능하게 하고, 최고 의사결정자의 효과적인 조직관리의 전체가 될 수 있는 전략적 관리기법을 가능하게 하는데 BSC가 활용될 수 있음을 시사한다.

### 3. 근무성적평정과 조직평가제도의 연계<sup>2)</sup>

최근에는 공무원 개인의 근무성적에 조직 기여도나 업무 영향도를 파악하기 위해 개인성과평가와 조직성과평가를 연계하는 경향이 강하게 나타나고 있다. 고위직일수록 조직성과 평점 비중을 높게 하여 조직성과에 대한 책임을 강조하려는 경향이 있고, 조직성과 평가결과를 개인 인사 및 보수 결정에 적극적으로 반영하여 개인의 조직성과 창출 동기를 유발하려는 제도적 노력이 정부부문에서도 가속화 되고 있는 추세이다.

행정안전부를 비롯한 대부분의 중앙부처는 고위공무원의 개인성과평가에 업

2) 이 부분은 조경호(2011)을 토대로 정리함

무실적평가와 자체평가를 결합한 조직성과 평가결과를 80%까지 반영하고 있으며, 이는 과장급 공무원에게까지 준용되고 있다. 고위공무원에 대해서는 성과평가와 성과급 등급을 통합하여 운영하며, 최종평가결과를 개인별 성과관리카드 기록을 통해 각종 인사운영에 반영하고 있으며, 과장급 공무원에게도 최종 평가결과를 성과급지급에 반영하며, 개인별 성과관리카드 기록을 통해 각종 인사운영에 반영하고 있다. 행정안전부는 5급 이하 공무원에 대해서 근무성적평정과 성과급 평가를 분리하고 있는데, 성과급 평가에 조직 성과평가결과를 40%까지 반영하도록 하고 있다. 다만 근무성적평정에 대해서는 개인실적 평점과 직무수행능력 평점만 반영하고 있다(행정안전부, 2011b).

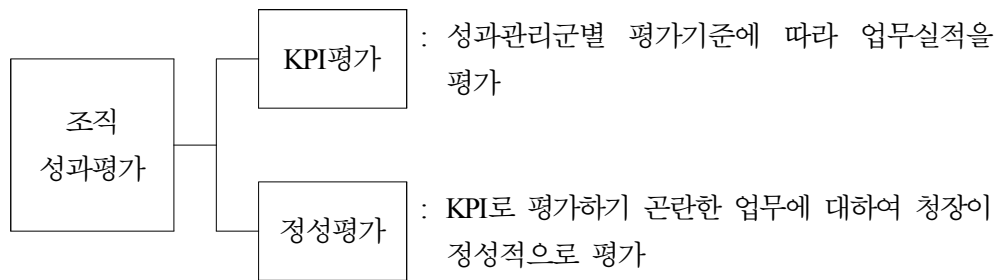
<표 2> 행정안전부 개인성과평가

고공	조직성과평가(80%)	직무수행평가(20%)
과장급	조직성과평가(80%)	직무수행평가(20%)

이와 달리 특허청은 조금 다른 시스템을 갖고 있다. 특허청의 개인성과평가는 개인실적평가와 역량평가를 통하여 이루어진다(행정안전부, 2011a). 개인실적평가는 직무의 중요도 및 난이도 등을 반영한 직무평가에 따라 주요 직무수행자에 대해 직무점수를 부여하는 개인직무특성평가(20%)와 개인 KPI(Key Performance Index) 목표 달성도에 따라 절대평가 하는 개인KPI평가(80%)로 구성된다. 역량평가는 기본역량, 리더역량, 직무역량에 대해 4단계로 절대 평가하도록 하고 있고, 성과기여도는 조직성과에 대한 개인 기여도에 대해 4단계 절대 평가를 실시하도록 하고 있다.

특허청 개인성과평가는 기본적으로 BSC체계에 기반하고 있다. 장기 전략목표와 단기목표를 연계하고 있고, 전략목표와 성과목표가 연계되어 조직KPI가 설정되며, 직무의 유형과 특성에 따라 성과관리를 실시하고 있다. 특허청은 동일한

잣대를 가지고 다양한 직무군 성과를 획일적으로 평가하기 어려운 조직특성을 고려하여 성과관리군 별로 평가기준을 달리하여 조직성과평가를 실시하고 있다 ([그림 2] 참조).



[그림 2] 특허청 조직성과평가 체계도

#### 4. 교육과학기술부 성과평가 체계(2011년 기준)

##### 가. 평가 체계 및 대상

2011년도 기준 교육과학기술부의 개인별 성과평가체계는 무보직 4급 이상 공무원은 부서평가 점수(60%)와 상사평가 점수(40%)를 합산하여 총 점수(개인 평가점수)로 평가등급을 결정하고, 5급 이하 공무원은 부서평가 점수(40%), 상사평가 점수(50%) 및 근무성적평가점수(10%)를 합산하여 총 점수(개인 평가점수)로 평가등급 결정하고 있다.

<표 3> 교육과학기술부 개인별 성과평가체계(2011)

구분	부서평가	상사평가	근무성적평가	계
무보직 4급 이상	60%	40%	—	100%
5급 이하	40%	50%	10%	100%

부서평가의 경우는 본부 93개 과(팀)의 업무실적에 대해 평가하고, 상사평가는 본부 소속 공무원 전체, 직속기관 과(팀)장급 이상 공무원, 시·도 교육청 국가직 고위공무원(부교육감 및 실장급) 및 국립대학 고위공무원 및 과(팀)장급을 대상으로 한다. 그리고 근무성적평가는 본부 소속 5급 이하 공무원이 대상이다. 직급(위)별 평가대상 그룹은 아래 <표 4>와 같다.

<표 4> 직급별 평가대상 그룹

고공단	과(팀)장	무보직 4급	5급 및 6급	7급, 8~9급, 기능직
본부 실·국장, 직속기관, 시·도교육청, 국립대학 통합평가	본부 과(팀)장, 직속기관, 국립대학 통합평가	본부 통합평가	실·국별 평가(실·국 미소속 부서는 미소속 부서 통합평가)	본부 통합평가



## 나. 평가종류별 평가내용

부서평가는 정부업무평가 기본법에 의한 성과관리시행계획 상 관리과제 등을 자체평가위원회 평가결과 90%와 업무기여도·난이도 등에 대한 성과급운영위원회 평가결과 10% 각각 반영한다. 실·국장의 경우는 소관 부서의 평균점수 반영하고, 부서점수가 없는 장·차관실, 보좌관실 등은 전체 평균점수 부여한다. 평가항목·비중 및 평가지표는 아래 <표 5>와 같다.

<표 5> 평가항목·비중 및 평가지표

평가항목	평가지표	비 고
계획 수립의 적절성 (20점)	1. 의견수렴의 적절성(10점)	1차 평가 (서면)
	2. 정책분석과 대비책 마련의 충실성(10점)	
정책 목표의 적정성 (20점)	3. 성과지표의 대표성 확보(10점)	
	4. 목표치의 적극적 설정(10점)	
시행 과정의 적절성 (20점)	5. 추진계획 준수 실적 생성 정도(10점)	2차 평가 (질의응답)
	6. 시행과정의 모니터링 및 문제 해결 대응정도(10점)	
정책효과성 및 성과달성도(40점)	7. 계획수립 시 예상한 정책효과의 발생 정도(15점)	
	8. 성과지표의 목표달성도(25점)	

상사평가는 무보직 4급 이상은 개인 평가점수에 40%, 5급 이하는 50%를 반영하고 있으며, 평가분야·항목·지표 및 반영 비율은 아래 <표 6>과 같다.

<표 6> 평가분야·항목·지표 및 반영 비율

평가분야	평가항목	평가지표
기본 역량	창의적 실용마인드	조직의 관행 개선, 실용적 행정 구현 역량이 있는가?
	청렴도	업무에 대한 도덕성과 청렴성을 갖추고 있는가?
	서비스 마인드	고객 및 수혜자에게 친절하고 공정한 서비스를 제공하는가?
	업무추진력	업무를 추진하는 능력이 탁월한가?
리더십 역량	비전제시	조직의 미래비전을 제시할 능력이 있는가?
	통솔력	부하직원들의 동기부여, 성과달성을 유도할 능력이 있는가?
	대내외 협상력	조직 내외의 이해소통 및 갈등조정 능력이 있는가?
	의사결정력	신속하고 정확한 업무를 지시하고, 결단력과 책임감이 있는가?
	조직융합	직원화합 및 조직융합을 위한 노력을 하고 있는가?
직무 역량	직무역량	업무수행에 필요한 전략적 사고, 전문성 등의 역량이 있는가?
	자원관리	인력배치, 예산배분 등을 효율적으로 운영·관리하는가?
	업무능력	동료와 원활한 협조관계를 유지하고, 업무를 차질 없이 수행하는가?

근무성적평가는 5급 이하 공무원에만 적용되는 평가이며, 개인 평가점수에 근평점수 10%를 반영(2회 평균점수)하고 있으며, 근무실적(50점) 및 직무수행능력(50점)을 평가하고 있다. 근무성적평가 평가등급별 비율은 아래 <표 7>과 같다.

<표 7> 평가등급별 비율

등 급	수	우	양	가
비 율	20%	40%	30%	10%

## 다. 평가환류

성과상여금 대상자인 무보직 4급 이하, 기능직 등은 부서평가·상사평가·근무성적평가 점수를 S·A·B로 등급화하여 성과급을 차등지급하고, 성과연봉 대상자인 고위공무원단, 3·4급 과장(급), 전문·일반계약직 등은 부서평가·상사평가 점수를 합산 후 S·A·B·C로 등급화하여 개인별 성과연봉을 지급하고 있다.

<표 8> 성과연봉 등급

구분	S등급	A등급	B등급	C등급
성과상여금 대상자 인원비율	20%	60%	20%	—
성과연봉 대상자 인원비율	20%	30%	40%	10%

성과연봉 등급은 「성과계약등 평가」에 따른 등급(5등급, 매우우수·우수·보통·미흡·매우미흡)으로 활용하고, 개인평가 우수(S등급) 직원에 대해서는 희망 교육훈련 우선 배정 등 인사업무·교육과 연계하는 체계로 운영하고 있다.

### Ⅲ. 사무국장 성과평가 체계

#### 1. 평가의 목적

국립대학 사무국장에 대한 성과평가는 대학행정에 있어 사무국장의 역할에 대한 효율성과 책무성을 강화하는데 있다. 나아가 교육과학기술부와 대학간의 가교 역할을 보다 원활히 수행할 수 있도록 함으로써 정부의 고등교육 정책이 대학현장에 조기에 착근될 수 있도록 조력하는데 있다.

이를 위하여 대학규모에 따른 단순한 서열화에서 벗어나 공정하고 객관적인 평가를 통한 성과관리가 이루어질 필요가 있으며, 단순히 사무국장을 통제하는 수단으로 활용되어서는 안 될 것이다.

#### 2. 적용 대상

고위공무원 및 부이사관이 사무국장으로 있는 27개 국립대학(캠퍼스 포함)의 28명을 대상으로 한다. 아래 <표 9>에 해당하는 대학의 사무국장은 대부분 중·대규모 대학에 속하며, 고등교육의 변화에 미치는 영향력이 크다고 할 수 있기 때문이다. 반면 교육대학은 대학 규모가 작고 교원양성이라는 특성화 된 특징을 가지고 있어, 중·대규모 대학과 병렬적으로 성과평가를 시행하기에는 용이하지 않기 때문이다.

또한 교육대학은 기관의 조직체계에서 사무국장이 아닌 총무과장으로서의 직위를 가지고 있으며, 직급도 4급이 아닌 5급으로 보임되는 경우도 있기 때문에 고위공무원단이나 3급이 사무국장으로 있는 대학들과 동일한 성과평가 기준을 적용하는 데에는 한계가 있으므로, 1차년도에는 교육대학을 제외하는 것이 필요하다.

다만 사무국장 성과평가가 아직 도입되지 않았고 시범적 운영이 필요한 점, 성과평가에 대한 인식 확산 등을 고려할 때 우선적으로 고위공무원단이 사무국

장으로 있는 18개교를 대상으로 성과평가를 실시하고, 시행과정상에서 나타난 문제점을 보완하여 그 대상대학을 확대해 나갈 수도 있을 것이다.

<표 9> 대상 대학

사무국장의 직급	대 학 명
고위공무원 (18개교)	부산대, 충북대, 충남대, 전북대, 전남대, 경북대, 경상대, 부경대, 공주대, 창원대, 강릉원주대, 목포대, 강원대, 순천대, 안동대, 군산대, 제주대, 교원대
부이사관(3급) (10개교)	강원대 삼척캠퍼스, 한국체육대, 한경대, 목포해양대, 한국교통대, 한국해양대, 금오공대, 한밭대, 서울과학기술대, 한국방송통신대

### 3. 사무국장의 직무 및 역할

국립학교설치령에는 사무국장의 분장사무가 다음 <표 10>과 같이 규정되어 있다.

<표 10> 국립대학 사무국장의 분장 사무

명칭	분장사무
사무국장 또는 총무과장	보안, 관인관리, 직원인사, 급여, 문서관리, 법무, 자체검사, 예산편성 및 집행관리, 회계 및 결산, 국유재산 및 물품관리, 각종공사 및 시설관리, 직장예비군 및 민방위대원 관리, 비상기획, 그 밖에 학교의 장이 정하는 사항

※ 국립학교 설치령 제9조제2항, 제11조제2항, 제12조제2항, 제13조제2항 및 제14조제2항 관련

이에 따라 사무국장은 위의 <표 10>에서 제시된 업무를 담당하고 있는 것으로 볼 수 있으나, 실제 대학에서의 사무국장의 역할은 더 크다고 할 수 있다.

즉 사무국장은 단순히 대학행정을 총괄하고 집행하는 위치에서 나아가 소속 직원들의 동기를 부여하고, 혁신활동을 전개하며 대학행정의 변화를 선도해 나

갈 필요가 있다. 나아가 대학의 사무국장은 변화하는 고등교육 환경의 변화에 효과적으로 대응하고 교육과학기술부 및 그 밖의 유관기관과의 소통과 대외협력력을 강화하여 각종 고등교육정책이 대학현장에 착근될 수 있도록 하는 역할이 요구되고 있다.

#### 4. 주요 평가내용

먼저 사무국장에 대한 성과평가는 사무국장의 업무범위에 대한 성과 및 대학의 최고위직 일반직 공무원으로서의 리더십 및 의사소통능력을 중심으로 하는 직무수행능력에 대한 평가가 요구된다. 아울러 대학 사무국장으로서의 윤리성과 책임성에 관련된 직무수행태도에 대한 평가 및 교육과학기술부를 비롯한 각종 대외기관과의 소통 및 협조관계 등에 대한 평가가 필요하다. 이를 구체적으로 정리하면 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 평가영역

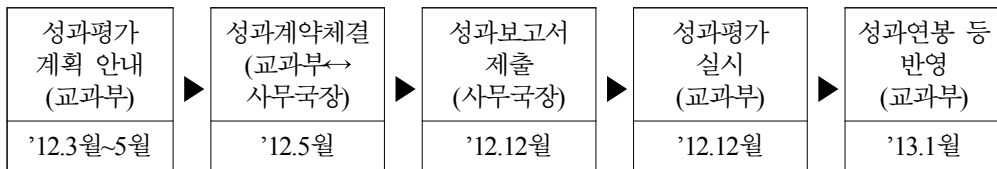
평가영역	세부항목	부문 (비율)	주요 내용	지표 성격
업무성과 및 직무수행능력	성과목표 1	자율 (70)	주요 업무 추진 (설치령 등의 사무국장의 업무범위 내)	정량
	성과목표 2		"	정량
	성과목표 3		"	정량
	성과목표 4		"	정량
	성과목표 5		"	정량
	성과목표 6		"	정량
직무수행태도	성과목표 7 (직무 수행태도)	공통 (15)	체계적 성과관리 체계 구축, 업무헌신, 혁신활동, 구성원의 의식변화 노력 및 상사, 부하, 고객과의 관계 개선 활동 등	정성
소통 및 협조능력	성과목표 8 (소통 및 협조)	공통 (15)	교과부 및 대외 유관기관과의 소통 및 협조를 강화하기 위한 노력 및 방안, 대학내의 다양한 현안과제 해결을 위한 구성원간의 소통 채널 개설 및 협력 방안의 제시 등	정성

구체적으로 업무성과 및 직무수행 능력 성과목표는 법령상의 사무국장 업무와 관련된 업무 중에서 대학의 특성을 반영하여 자율적으로 제시하도록 하고, 직무수행태도는 체계적 성과관리 체계 구축, 업무에 대한 헌신적 태도, 대학의 변화를 위한 혁신 및 구성원의 의식변화 노력, 고객 등과의 관계 개선 활동 등 직무수행과정의 제반 능력을 평가한다. 마지막으로 소통 및 협조 능력은 교육과학기술부 및 대학 관련 유관기관과의 소통과 협조를 강화하기 위한 노력과 방안, 나아가 대학이 당면하고 있는 다양한 현안과제 해결을 위한 소통채널의 개설 및 협력 방안을 주어진 양식에 따라 비계량적 성과를 중심으로 기술하고 이를 성과평가위원회에서 평가하는 것으로 한다.

## 5. 평가 방법 및 절차

- ① 국립대학 사무국장에 대한 성과평가체계는 행정관리담당관실에서 실시하는 기존 체계를 따르되, 대학지원실에서는 사무국장이 성과계약서에 공통적으로 반영해야할 사항 등을 안내한다.
- ② 사무국장은 안내받은 사항을 반영한 성과계약서를 행정관리담당관실에 제출하여 성과계약을 체결하고, '12.12월 말에 성과계약서에 따른 성과목표별 세부 추진실적인 성과보고서를 작성·제출한다.
- ③ 교육과학기술부는 대학지원실장을 위원장으로 하여, 대학선진화관을 포함한 교과부 관계관 3인, 민간전문가 3인을 포함한 총 7명으로 평가위원회를 구성하여 성과보고서를 토대로 사무국장별 평가등급 또는 점수를 부여한다.
  - 가급적 제출된 성과보고서를 토대로 하되, 직무수행태도, 소통과 협조능력 등은 외부기관의 조사를 통한 평판도 평가도 실시 가능하도록 한다.
- ④ 행정관리담당관실의 「성과평가 기본계획」에 따른 고위공무원단, 3·4급 과(팀장)에 대한 상사평가 시에 대학지원실의 사무국장 성과평가 결과를 반영한다.

- ⑤ 부문별 평점은 성과지표별 평점에 가중치를 곱하여 산출한다.
- 정량적 성격의 성과지표는 추진실적을 기준을 계량화하여 점수를 부여한다.
  - 정성적 성격의 성과지표는 성과지표별 착안사항 등을 고려하여 5등급 (S~D)으로 평점을 부여한다.
  - 종합점수는 부문별 평가점수를 합산하여 계산한다.
- ⑥ 사무국장 성과평가 절차는 아래와 같다.



[그림 3] 사무국장 성과평가 절차

- ⑦ 마지막으로 행정관리담당관실에서 수립하는 2012년도 교육과학기술부 「성과평가 기본계획」에 국립대학 사무국장 성과평가에 관련된 사항이 반영되어야 한다.

**【부록】** 성과계약서 및 성과보고서 작성양식 등 1부.



## 참 고 문 헌

- 김철희 외(2006). 정부부처에 대한 BSC적용 사례와 시사점 : 비판적 검토를 중심으로. 한국사회와 행정연구 Vol.16 No.4. pp.69-88.
- 남승하 외(2008). 경기도 성과관리시스템(BSC)의 발전방안에 대한 연구. 경기개발연구원. 정책연구 2008-40.
- 남영호·김병태(2006). 출연연구기관의 연구회 단위 기관평가제도의 적합성 분석. 기술혁신연구. Vol.14 No.3. pp.117-154.
- 윤수재·임동진(2009). 중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구. 한국행정연구원 연구보고서. 2009-05
- 이병기·김건위·신유호·현승현(2006). 지방자치단체 BSC도입 및 적용에 관한 이론적 연구. 지방행정연구. Vol.20 No.4. pp.21-54.
- 정광호·조경호(2003). 목표관리제의 주요쟁점과 과제. 행정논총. Vol.41 No.3. pp.155-187.
- 조경호(2011). 한국 공무원 성과평가의 공정성 제고 방안에 관한 연구. 한국인사행정학회보. Vol.10 No.3. pp.171-192.
- 행정안전부(2011a). 제4회 성과관리 우수사례 발표대회 자료집.
- \_\_\_\_\_ (2011b). 행정안전부 성과평가의 공정성 측정기준 개발.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.(1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review January-February.

행정안전부. [www.mopas.go.kr](http://www.mopas.go.kr)



## **【부록】**

### **성과계약서 및 성과보고서 작성양식**

## 성 과 계 약 서

☐ 평가대상기간 : 0000년도

	소속	직위	성명	서명
평가대상자				
평가자				
<p style="text-align: center;">기관의 임무와 목표를 달성하기 위해 甲과 乙은 상호 합의에 의해 다음과 같이 성과계약을 체결한다.</p> <p style="text-align: center;">작성일 : . . . (승계시 사유도 추가 기재)</p>				

☐ 개인 성과목표

No.	성 과 목 표 (정 량)	평 가 지 표		실 행 계 획
		평 가 지 표 명 (측정 방법 포함)	목 표 점	
1	성 과 목 표 1			
2	성 과 목 표 2			
3	성 과 목 표 3			
4	성 과 목 표 4			
5	성 과 목 표 5			

No.	성 과 목 표 (정 성)	주 요 실 행 계 획
6	성 과 목 표 6	
7	성 과 목 표 7	

## 〈작성요령〉

### 1. 성과목표

- 전략목표 또는 상위 목표를 달성하기 위한 개인의 성과목표를 말함

### 2. 평가지표

- 성과목표 달성도를 측정하기 위해 사전에 정하는 기준을 말함
  - 평가지표 타당성 검증을 통해 바람직한 지표를 결정
- 평가지표를 측정하는 기준과 목표점을 작성하며, 지표별 구체적인 등급결정 기준에 대해서는 별도 관리 가능

### 3. 실행계획

- 성과목표 및 평가지표를 달성하기 위해서 당해연도에 추진할 구체적인 활동을 간결하게 기술

## 성과보고서

☐ 평가대상기간 : 0000년도

	소속	직위	성명	서명
평가대상자				
평가자				
확인자				

No.	성과목표 (정량)	평가지표			주요실적
		지표명 (측정법)	목표점	결과	
1					
2					
3					
4					
5					
평가자 의견		※ 업무추진실적 및 기타 등에 대해 기재			

No.	성과목표 (정성)	주요 추진실적	평가등급 (S-D)
6			
7			
평가자 의견		업무추진실적, 수행태도 및 소통능력, 기타 등에 대해 기재	

최종등급	
작성일 : . . .	

## 〈작성요령〉

- ※ 주의 : 최종평가서는 핵심목표별 실적 위주로 2쪽 이내로 작성하되, 불가피한 경우에는 3쪽 이내로 작성(다만 전출입·파견자 등의 경우 기관장에게 상세정보 제공위해 분량 확대 인정)

### 1. 성과목표 및 평가지표

- 당초 설정한 성과목표와 평가지표, 목표점을 그대로 기록하고, 지표별 측정결과를 기록

### 2. 주요실적

- 핵심 성과목표 및 평가지표를 달성하기 위해서 당해연도에 추진한 핵심활동을 간결하게 기록
  - \* ‘주요실적’은 핵심사항 위주(실무적이고 지엽적인 사항 기술 금지)로 4건 이내로 하여 피평가자 본인이 직접 작성

### 3. 평가자 의견 (평가자 작성)

- 평가대상자의 업무추진실적, 업무수행태도, 의사소통 및 협조, 기타 등에 대하여 기재

### 4. 최종등급 (평가자 작성)

- 평가대상자의 자질과 태도, 성과계약서와 자체 성과기록, 정책평가결과 등을 종합적으로 고려하여 성과계약 등 평가 최종등급 결정

1. (성과목표 자율: 1-5, *각각에 대하여 작성*) 성과목표명 명기

☐ 현 황

○

○

☐ 추진 전략

○

☐ 추진 내용

○

☐ 추진 실적

○ 계량 성과

성과목표	성과지표	목표(A)	실적(B)	달성율 (B/A×100)
		'12.10월말	'12.10월말	

○ *비계량적 성과의 기술*



2. (성과목표 공통: 6-7, *각각에 대하여 작성*) 성과목표명 명기

☐ 현 황

○

○

☐ 추진 전략

○

☐ 추진 내용

○

☐ 추진 실적

○ 비계량적 성과의 기술

○ (*만약 있다면*) 계량 성과

성 과 목 표	성 과 지 표	목 표(A)	실 적(B)	달 성 율 (B/A×100)
		'12.10월 말	'12.10월 말	

[사례]

## 성 과 계 약 서

□ 평가대상기간 : 2012년도

	소속	직위	성명	서명
평가대상자	○○대학	사무국장	○○○	●●●
평가자	교육과학기술 부	대학지원실장	□□□	■ ■ ■
<p style="text-align: center;">기관의 임무와 목표를 달성하기 위해 甲과 乙은 상호 합의에 의해 다음과 같이 성과계약을 체결한다. 작성일 : 2012. 6. 30. (승계시 사유도 추가 기재)</p>				

□ 개인 성과목표

No.	성과목표	평가지표		실행계획
		평가지표명 (측정방법 포함)	목표점	
1	성과평가제도 정착 지원	성과평가 절차 준수 정도	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 성과평가제도 설명회 개최</li> <li>▪ 성과관리자 교육 매뉴얼 보급 및 활용 지원</li> <li>▪ 운영실태 모니터링 및 우수사례 발굴</li> <li>▪ 성과관리 점검, 환류 시스템 마련</li> <li>▪ 성과관리자 사이버 교육과정 개발</li> </ul>
		성과관리 강화 필요성에 대한 인식도	60%	
2	성과정보종합 관리 체계 구축	성과관리카드 입력 정도	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 성과관리카드 매뉴얼 마련 및 설명회 개최</li> <li>▪ 관련 시스템과 성과관리카드간 연계 추진</li> <li>▪ 성과관리카드 운영실태 모니터링 및 만족도 조사</li> <li>▪ 성과관리카드 개선방안 마련</li> </ul>
		성과관리카드 운영관련 만족도	60%	
3	다면평가제도 개선	다면평가제도 개선방안 수립	일정 준수	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 역량평가 중심으로 개선방안 마련</li> <li>▪ 전문가 및 내부공무원 만족도 조사</li> </ul>

[사례]

## 최 종 평 가 서

□ 평가대상기간 : 2010년도

	소속	직위	성명	서명
평가대상자	○○대학	사무국장	○○○	●●●
평가자	교육과학 기술부	대학지원실장	□□□	■ ■ ■
확인자	〃	교과부 2차관	◇◇◇	◆ ◆ ◆

No.	성과목표 (정량)	평가지표			주요실적
		지표명 (측정법)	목표점	결과	
1	성과평가제도 정착 지원	성과평가 절차 준수 정도	80%	86%	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과평가제도 설명회 개최 및 성과관리 교육 매뉴얼 보급</li> <li>운영실태 모니터링 및 우수사례 발굴·배포</li> </ul>
		성과관리 필요성 인식도	60%	65%	
2	성과정보종합 관리체계 구축	카드 입력 정도	80%	82%	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리카드매뉴얼 마련 및 설명회 개최</li> <li>관련부처간 협의회를 통해 시스템간 연계체제 구축하여 성과정보관리를 체계화</li> <li>성과관리카드 운영실태 모니터링 및 만족도 조사 실시</li> </ul>
		카드 운영 만족도	60%	50%	
3	다면평가제도 개선	제도 개선 방안 수립	일정 수준	일정 내 완료	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량평가 중심으로 개선 방안 마련               <ul style="list-style-type: none"> <li>만족도 조사결과 전문가 및 일반공무원의 만족도 80%</li> </ul> </li> </ul>
4					
5					
평가자 의견		과대학 경향지수 개발 및 성과정보종합관리체계 구축시 관련 민간 전문가, 유관부처 등과의 적극적인 의사소통과 더불어 조정·통합 능력을 발휘함. 다만 부처 관리자를 대상으로 성과관리교육을 강화하는 등 엄정하고 객관적인 성과평가제도 정착을 위해 더욱 적극적인 노력 필요			

No.	성과목표 (정성)	주요 추진실적	평가등급 (S-D)
6	효율적 업무 수행을 위한 부서간 협조체제 강화 및 화합과 소통의 장 마련		
7	교과부 및 유관기관과의 협조체제 강화		
평가자 의견		업무추진실적, 수행태도 및 소통능력, 기타 등에 대 해 기재	

최종등급	우수
작성일 : 2012. 11. 30.	

1. (성과목표 자율: 1-5, *각각에 대하여 작성*) 성과목표명 명기

☐ 현 황

○

○

☐ 추진 전략

○

☐ 추진 내용

○

☐ 추진 실적

○ 계량 성과

성과목표	성과지표	목표(A)	실적(B)	달성율 (B/A×100)
		'12.10월말	'12.10월말	

○ 비계량적 성과의 기술

2. (성과목표 공통: 6-7, *각각에 대하여 작성*) 성과목표명 명기

☐ 현 황

○

○

☐ 추진 전략

○

☐ 추진 내용

○

☐ 추진 실적

○ 비계량적 성과의 기술

○ (*만약 있다면*) 계량 성과

성과목표	성과지표	목표(A)	실적(B)	달성율 (B/A×100)
		'12.10월말	'12.10월말	