

## 118122 한국콘텐츠진흥원

분부	평가지표	가중치	득점	비 고
리더십·책임경영	리더십	10	B°	기관 '리더십' 지표 평가방법 준용
	책임경영	3	D+	기관 '책임경영' 지표 평가방법 준용
	국민평가	2	1.845	기관 '국민평가' 지표 평가결과 준용
	사회공헌	5	B°	기관 '사회공헌' 지표 평가방법 준용
	소 계	20		
경영효율	조직 및 인적자원 관리	10	C	기관 '조직 및 인적자원 관리' 지표 평가방법 준용
	보수 및 성과 관리	10	B°	기관 '보수 및 성과관리'(비계량) 지표 평가방법 준용
	노사관리	20	B°	기관 '노사관리' 지표 평가방법 준용
	소 계	40		
주요사업	주요사업	30	29.000	기관 '주요사업' 범주 평가결과 준용 (비계량은 10점, 계량은 20점으로 환산)
	지속발전사업	10	A°	기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되, 기관 비계량 평가방법 준용
	소 계	40		
	전체 합계	100		

## I 리더십·책임경영

### 1. 리더십

- 한국콘텐츠진흥원 기관장은 설립법과 관련법, 정관을 다각적으로 분석하여 기관의 설립목적과 미션을 재정의 하였고, 설립목적에 근거한 기관의 가치체계구성은 미션→비전→핵심가치→전략목표의 일반적인 프로세스가 아닌, 미션→핵심가치→비전→전략목표로 이어지나 상호연계성은 무난히 확보되었다고 평가된다. 기관장이 기관의 미래역할 변화에 필요한 핵심가치 변경의 필요성을 강조하고 변경된 핵심가치에 따라 중장기 경영전략이 조정되었으며 이 과정에서 기관장의 노력은 변화관리의 리더십으로 평가되며 환경분석→실행체계확립→환류 및 피드백으로 이어지는 가치체계 실현을 위한 시스템의 구축은 목적/비전/핵심가치의 준수용이성을 제고하였다고 인정된다.
- 기관장은 기관의 설립목적과 미션을 재정의 하였고, 전년도와 대비하여 기관의 설립목적과 미션의 내용이 수정·보완되어 긍정적으로 평가된다. 기관장이 핵심가치 강화를 위한 경영진 역할모델(글로벌 개척자, 윤리 감독자, 가치 창조자, 변화 관리자)을 제시하고 이를 적극 실천하는 노력은 긍정적이지만, 추가적인 종합프로그램을 통해 조직·인사면의 제도화(예를 들어 평가기준 항목 창의도전, 최고역량, 사회책임, 지속성장), 교육을 통한 내재화(기관고유의 가치정립 교육프로그램 운영), 개선활동면의 상시화 활동을 추진하여 가치체계의 내재화를 심화하고 이에 대한 공유수준 측정으로 핵심가치 피드백을 강화하는 시스템의 구축도 권고된다.
- 경영환경고려→미래변화 동향파악→전략방향 도출→전략체계수립→실행계획수립의 절차에 따라 8대 시사점, 7대 전략대안, 20대 대안과제를 도출하고 4대 전략목표와 12대 전략과제를 선정하여 중장기 경영전략의 수립 프

- 로세스는 체계적이라 판단되며, 성과지표 및 목표치도 도전적이고, 설정근거 또한 구체적이다. 중장기 전략목표, 전략과제 주요사업 간의 연계성도 확보되었고, 전략과제별 성과목표와 수행주체도 명확히 선정되어 실행능력을 제고하였으며, 특히 실현가능성을 검토한 2014년 성과목표의 설정은 미래상을 제시하는 기관장의 리더십의 발휘로 인정된다.
- 일정관리에 기반을 둔 전사적인 모니터링 체계의 구축과 운용은 평이한 수준이나, 팀별, 사업별 자체학습 활동→중간 진단/성과 분석→환류활동으로 이어지는 자체적 성과 강화노력과 기관장의 전략목표별 주요문제들에 대한 해결 및 환류를 통한 사업효율성의 제고노력은 긍정적이다.
  - 전년도 대비 전략목표는 표현상의 차이는 있지만 동일한 내용으로 지속성을 보여주고 있으나, 전략과제는 대부분 교체되어 과제수행의 연속성이 다소 미흡하다고 판단된다. 12대 전략과제/8대 현안과제/4대 주요사업별 예산과 인력의 배분에 있어서도 예산과 인력은 4대 주요사업에만 배분되어 있고 전략과제(선진금융 투자모델구축, 산업선도 전략정책개발, 첨단콘텐츠제작 인프라확충)와 지속사업으로 선정된 차세대 콘텐츠육성과 스토리 발굴육성에는 자원배분계획이 적절히 수립되어 있지 않으며, 자원배분계획의 구체적인 과정이 수립되어 있지 않은 점이 미흡하다. 가령, 대·내외 이해관계자의 의견을 수렴하고 전략의 우선순위 판단기준을 설정할 수 있는 계층화 분석과정을 거쳤다는 예가 없듯이 전년도 추진사업 평가에 따라 사업의 계속·확대·통합·폐지·보완여부가 결정되거나 주요사업 위주로만 자원배분이 이루어져 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
  - 내·외부 이해관계자를 지원고객, 정책고객, 국민, 직원의 4개범주로 구분하고 비전공유프로세스→비전공유채널 다양화→구성원공감대 형성→이해관계자 공유→공유정도 파악 및 환류로 이어지는 비전공유프로세스와 소통채널을 기관장이 직접 설계하고 이해관계자별 관심이슈의 분석과 그에 따른 소통전략의 마련은 적극적인 소통노력으로 인정되며 양호한 수준이다. 내부구성원과 외부이해관계자와의 비전공유를 위한 기관장의 노력은 요구

- 사항의 검토에서 반영으로 이어지며 결과 또한 구체적 이어 긍정적이다.
- 이해관계자들을 정의하고 특성에 맞는 비전공유프로세스와 소통채널을 마련하여 성과를 도출하는 기관장의 노력은 긍정적이나, 장기적이고 체계적인 네트워크의 구축은 다소 미흡해 보인다. 내부구성원과의 비전내면화를 위한 기관장의 노력은 적정수준이나, 외부이해관계자의 요구에 대한 현재의 접근방식은 다소 포괄적이며 일방적이어서 개선의 여지가 있다. 예를 들어, 지원고객과 국민을 보다 세분화하여 연령, 직종별로 관심이슈를 분석하고 이에 따른 맞춤형 반영전략을 수립하며, Smart 폰 시대에 따른 양방향 소통수단인 SNS, 모바일앱을 이용할 수 있을 것이다. 이해관계자별로 과거로부터 이어지는 요구사항의 변동 등을 파악 및 체계화하고 대응사항을 매뉴얼화하여 일시적인 기관장의 유고시에도 원활한 소통이 가능한 진화된 소통시스템의 구축이 권고된다.
  - 중장기 경영전략수립에서 현안과제의 선정으로 이어지는 프로세스는 체계적이고, 기관의 비전/전략과 주요현안과제의 연계성이 확보되었으며, 현안과제 pool에서 주요 현안과제를 설정하는 우선순위 평가기준도 명확하다. 기관장의 현안과제 추진의 실효성을 높이기 위한 주무부처와의 커뮤니케이션노력, 이해관계자의 사업참여도와 공감도를 높이기 위한 소통노력과 더불어 전사적인 모니터링체계를 구축하고 체계적 점검으로 장애요인을 분석하여 해결방안을 모색한 점은 효율성을 제고하기 위한 치밀한 리더십의 발휘라고 인정된다.
  - 중장기 발전전략 실행과제의 선정과정에서 조직구성원들의 의견반영 프로세스가 미흡하며 현안과제의 선정과정에서도 직원들의 의견반영 실적이 뒷받침되지 않고 있다. 또한 실행가능성과 전략적 중요도 기준으로 객관적인 우선순위의 엄정한 평가는 양호하나, 현안과제 선정과정에서 기관장의 역할도 명료하지 않다. 일반적으로 현안과제란 기관의 발전을 위해 필수적이나 사업부서나 팀 단위에서는 수행하기가 어려운 과제를 기관장이 관심을 가지고 주도적 노력으로 해결하는 과제로 정의되므로 현안과제 선정과

정에서 기관장 의지의 반영실적과 역할이 명확히 정리될 필요가 있다. 아울러 선정된 현안과제에 대한 성과목표, 정책방향, 예산과 인력배분 등의 세부추진계획이 수립되지 않은 점은 미흡한 사항으로 지적될 수 있다.

- 기관은 2013.12까지 광주·전남공동혁신도시로 이전하기 위한 계획을 추진하기 위해서 2011.6.30에 상암동 문화콘텐츠센터를 매각하고, 2011.7.13에 나주의 신사옥 부지를 매입하였다. 2011년 상반기에 신사옥 건축설계와 건설관리 용역 계약체결을 완료하였으며, 2012년 7월 까지 건축설계를 끝내고 시공자를 조달청 입찰로 선정하여 14개월간의 본사이전 작업을 진행할 계획이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 리더십을 위한 기관장의 노력을 “B”로 평가한다.

## 2. 책임경영

- 한국콘텐츠진흥원은 계획(Plan)-실행(Do)-평가(Check)-환류(Act)시스템에 바탕을 둔 경영공시 프로세스를 구축하고 있고, SNS (Social Network Service)를 활용한 기관의 사업 및 경영 정보를 공개하는 활동을 활발히 진행하고 있음을 확인할 수 있다. 기관에 대한 정보 공개 요청의 증가에도 평균 6.35일 내에 처리함으로써 고객의 정보요구에 대한 신속한 대응을 하고 있음을 확인할 수 있어 긍정적으로 평가된다.
- 기관의 2011년도 경영공시항목 중 하나인 임직원 보수내역은 알리오에는 기재되어 있지만 기관 홈페이지 경영공시 란에는 누락되어 있음을 확인할 수가 있었다. 매월 2회(1일, 15일) 기관 포털 및 알리오 공시 현황을 자체 점검함에도 불구하고, 이런 항목이 쉽게 발견되는 것은 기관의 사전 및 사후 모니터링 시스템이 충분히 정상적으로 작동되지 못하고 있다는 우려

- 를 주고 있다. 실질적이고 성과 있는 공시점검 프로세스 체제가 될 수 있도록 기관장의 리더십 노력을 강화할 필요가 있을 것이다. 또한, 기관 홈페이지에서도 경영공시 메뉴 및 버튼을 손쉽게 찾기가 용이하지 않으므로 기관 홈페이지에서 원 클릭으로 바로 갈 수 있게끔 사용자 관점에서 편리하게 접근할 수 있도록 재설계함이 바람직할 것으로 판단된다.
- 국민권익위원회가 시행한 부패방지시책은 2010년도 매우미흡 등급에서 2011년도 보통 등급으로의 두 단계 향상을 달성한 것으로 나타나 있어, 이는 기관의 반부패 개선을 위한 노력이 가시적인 성과를 거둔 점에서 긍정적인 것으로 평가될 수 있다. 하지만, 종합 청렴도는 미흡 등급이며, 내부 청렴도는 매우 미흡 등급으로 관련 준정부기관중에서 거의 최하위를 차지하고 있다. 종합 청렴도와 내부 청렴도는 2010년도에 각각 미흡 (8.52), 매우 미흡 (7.96) 등급을 받아 2년 연속 동일한 미흡 및 매우 미흡등급을 받은 것으로 드러났다. 이는 기관의 청렴도 수준에 문제가 있을 뿐만 아니라 2년 연속 동일한 등급을 유지해 전년대비 개선의 정도가 보이지 않는 것은 기관이 전년도에 시행한 다양한 윤리 경영 프로그램에도 불구하고 윤리경영 및 청렴 개선에 대한 기관의 대응 및 실효성 있는 개선 노력이 충분치 못하다는 판단이 든다. 이에 대해 기관장은 위기의식을 가지고 조직 전반적인 노력을 통하여 청렴한 기관으로 새롭게 거듭날 수 있도록 적극적 리더십 노력을 전개할 필요가 있을 것이다.
  - 기관은 청렴이행을 위한 기관장의 솔선수범 및 성과로 기관장 업무추진비 공개를 제시하고 있지만, 실제 기관홈페이지에 있는 공개내역을 확인해보면 기관장 업무 추진비의 모든 내역이 “콘텐츠 산업계 및 유관기관 업무협약의 몇 건”으로 기재되어 있어서 금액 외엔 특별히 내역을 알 수가 없도록 되어 있는데, 청렴 성과로 제시된 기관장 업무추진비 내역 공개가 다소 형식적이어서 보다 충실히 기재될 필요가 있다.
  - 기관은 이사회 수정의결비율이 매년 줄어들어 2011년도에는 제로로서 전체 13건 의결안건 중 수정의결 안건이 전무한 것으로 나타나 있다. 사전

안전 설명을 강화하여 수정의결비율 최소화를 달성하였다고 하나, 비상임 이사의 견제와 지원의 역할 관점에서, 수정의결비율이 과해서 과도한 견제도 문제가 될 수 있지만, 전무한 경우도 견제기능을 상실한 채 거수기 역할만 수행하는 비상임 이사들에 대해 사회전반적인 비판을 받고 있는 현실을 염두에 둘 때, 수정의결비율에 대한 적정 기준치 내지 범위를 세우고 이사회 활성화 정도를 모니터링 함이 바람직하다고 판단된다. 이사회 참여율도 2011년 81.8%로 2010년도 87.5%, 2009년 92.7%로 매년 하락하는 추세로 나타나고 있어서 이러한 추세를 되돌릴 수 있도록 다양한 촉진 및 개선 방안을 모색함이 필요할 것으로 판단된다.

- 기관은 사업영역 확대에 대응하여 비상임 이사의 수를 2011년 6월 기준으로 16명을 확보하고 또한 이들의 사업별 전문성과 대표성을 갖추도록 노력한 것으로 확인되며, 이사회 합동 워크숍, 이사회 자문회의, 성과관리위원회, 사회공헌위원회 등 비상임 이사의 경영참여를 활성화하도록 하였으며, 비상임 이사에게 경영정보와 사업정보를 제공하는 등 경영참여 지원환경을 제공하였고, 이러한 노력의 결과로 2011년도 비상임 이사의 경영자문횟수는 93회로서 2010년도 67회에 비해 증가되었으며, 경영제언의 수도 2011년도 12건으로 2010년도 8건에 비해 증가한 것으로 나타나 이는 긍정적인 것으로 평가된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 책임경영을 위한 기관장의 노력을 “D<sup>+</sup>”로 평가한다.

### 3. 사회공헌

- 한국콘텐츠진흥원 기관장이 기관의 설립목적 및 비전과 연계하여 일자리 창출 전략방향(안정적인 일자리 창출, 인력양성을 통한 고용기회 확대, 콘텐츠분야 일자리 창출 환경 조성)을 선정하고 이를 다시 중장기 경영전략과 주요사업과 연계하는 등 체계적으로 노력하고 있는 점은 일관성이 있

- 고 긍정적이다. 아울러, 제시된 2011년도 일자리 창출 성과도 3,343명으로 정원대비 17.5배에 이르러 규모가 상당하고, 창출된 일자리도 정규직이 32%에 달해 규모대비 질적으로 비교적 양호한 편이다.
- 구직-구인 사이의 미스매칭 정도가 비교적 높은 콘텐츠 산업의 실정을 반영하여 콘텐츠분야에 특화된 취업정보 플랫폼인 ‘컬처리스트’를 구축하여 효율적인 노동시장의 활성화에 기여한 점도 긍정적이다. 더욱이, 기관이 고유업무와 관련하여 지원사업을 관리하는 경우 매뉴얼에 일자리 평가절차를 반영하여 운영하는 ‘일자리 가점제’는 바람직한 사례라고 평가된다.
  - 기관의 업무가 증가함에 따라 2011년 정원은 191명으로 소폭이나마 전년과 비교하여 증가하였다. 그러나, 아웃소싱 실적이 전무한바, 고유업무의 확대에 따라 발생하는 인력수요를 업무분석하여 노동집약적이고 단순한 비핵심업무를 아웃소싱하려는 노력이 미흡하다고 판단된다. 가령, 기관의 업무를 핵심업무와 주변업무 그리고 일상업무와 수시업무로 명확히 구분하여 단순 일상업무나 핵심 수시업무를 아웃소싱하는 등 추가적인 노력을 모색하여야 할 필요가 있다고 판단된다.
  - 기관장이 공정사회 실천을 위하여 TF를 구성하고, 4대 실천과제(공정한 거래환경 조성, 공정거래문화의 확산과 업계참여, 지원사업을 통한 균등한 기회 보장, 외부기업과의 활동에 균등한 기회보장)와 각각의 전담부서를 구성하는 등 기관의 목적과 사업에 적정히 부합되도록 체계적으로 접근한 점은 긍정적이라고 판단된다. 아울러, 콘텐츠분쟁조정위원회를 설치하여 분쟁조정 전문성을 강화하고 공정거래의 지원역할을 한 점과, 조금 늦은 감은 있으나 콘텐츠 표준계약서를 제정하여 공정계약 제도를 개선한 점은 개선노력으로 인정된다. 그리고 콘텐츠 공정거래 교육프로그램을 개발하여 운영한 점이나 콘텐츠 공정거래에 관한 연구 및 세미나를 통해 문화인프라를 확산한 점도 긍정적으로 평가된다.
  - 기관은 용역 및 공사계약에 대해 ‘하도급 적정심의제’나 ‘하도급 사전승인 사후보고제’를 시행하면서 1억 이상 하도급은 사전승인하고 1억 미만은

사후보고로 하고 있으나, 하도급 문제의 사회적 심각성을 고려하면, 가령, 사후보고 금액을 다소 하향조정하거나 사업계약을 할 때에 처음부터 하도급업체와 공동계약을 체결하거나, SW정도는 분리발주를 하는 등의 개선 방안을 마련할 필요가 있을 것이다. 아울러, 사회적으로 보호가 필요한 여성기업이나 특히 문화예술 계열의 사회적기업에 대한 구매나 역량강화지원도 확인이 불가능하여 개선방안이 요구된다.

- 중소기업이 전체의 99%를 차지하는 콘텐츠산업의 특성을 고려하여, 기관장이 동반성장의 비전(중소 콘텐츠기업의 경쟁력제고로 산업의 미래성장 견인)과 3개의 전략방향 및 실천과제(불공정한 거래관행 개선, 대-중소 상생협력, 차별 없는 지원과 제도개선)를 일관적으로 구성하여 현실에 적합한 추진전략을 설정하고 이의 구현을 위하여 기관 내외를 포괄하는 추진체계를 구성하였는 바, 특히 기관 외부의 공생발전콘텐츠포럼과 자문위원회를 통하여 추진체계의 외연을 확대하고 이를 통하여 중소기업의 애로사항을 청취하는 등의 노력은 바람직한 사례라고 판단된다. 또한 간담회나 자문회의를 수시로 개최하여 중소기업의 니즈를 파악하고 여기에 기초한 프로그램을 개발하려 노력한 점도 긍정적이라고 판단된다.
- 기관장이 동반성장을 위해 추진전략을 도출하고 수행체계를 구축했던 전략적인 노력에 비추자면, 중소기업에 대한 금융지원 실적이나 역량강화, 공동 연구개발, 그리고 시장 공동진출이(건수나 금액이 전년대비 소폭 증가하여 부정적이지는 않으나) 기대에는 다소 미흡하며, 총구매예산에서 차지하는 중소기업제품의 구매실적 비율이나 해외수출(판촉) 지원 규모는 다소나마 감소하여 차후 적극적인 노력이 필요하다고 판단된다. 아울러 기관의 내외부에 걸쳐, 가령 언론 등 다양한 매체를 통하거나 강연이나 좌담회 등을 통해 기관장과 기관이 동반성장과 상생문화의 기반을 조성하고 지원활동을 촉진하려는 노력도 기울일 필요가 있을 것이다.
- 기관장은 기관의 설립목적을 반영하여 비전(콘텐츠 나눔으로 국민의 문화적 삶의 질 제고)을 PDCA의 과정에 따라 삼원화(콘텐츠산업 특성에 맞는 사회공헌, 서민생활에 파고드는 콘텐츠 향유, 사회적 신뢰구축)하여 합

목적적으로 추진하고, 각각에 전담부서를 배치한 것은 효율적인 업무수행을 위한 기관장의 노력이라고 긍정적으로 판단된다. 또한, 산타코카스 후원의 밤이나 세이브더칠드런 참여, 상당한 규모의 기부금 기탁 등을 전사적으로 추진하고 지방이전 등 유관 지역사회인 나주나 마포구와 적극적인 협력사업을 진행하는 등 다양한 영역에 걸쳐 사회봉사를 수행한 점도 긍정적으로 평가된다.

- 기관이 콘텐츠의 장르(게임, 애니메이션/캐릭터, 음악)별로 일곱가지 분야에 걸쳐 특화된 활동을 한 것은 긍정적인 측면도 있으나, 전체 17가지의 프로그램은 상당수가 기관의 고유업무를 수행하는 것과 실질적으로 중복되어, 소관업무외의 추가적인 노력과 봉사가 어떤 것이었는지 확인할 수 없었다. 가령, 다양한 분야의 전문가로 구성된 프로보노단을 운영하는 등의 추가적 노력이 가능하도록 다양한 활동영역을 모색할 필요가 있다. 아울러, 최근 기관과 관련하여 다양한 비판적 여론도 사회적으로 제기되는 바, 지금까지보다 더욱 투명하고 공정한 기관운영으로 사회적 신뢰를 구축하고, 단기적으로는 기관에 대한 여론에 민감하게 반응하는 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 사회공헌을 위한 기관장의 노력을 “B”로 평가한다.

## II 경영효율

### 1. 조직 및 인적자원관리

- 기관장은 조직운영 성과와 문제점에 기반한 조직운영 방향과 실천과제 도

출, 전략과 연계한 전략 집중형 조직구현을 위해 2011년 1월에 조직개편과 인사발령을 단행하였다. 본 조직개편은 글로벌 시장진출 확대, 미래콘텐츠 시장 선점, 콘텐츠 산업 핵심기반 육성을 특징으로 하며 조직개편과제에 따라 조직이 확대되었다. 그런데, 정원 191명의 중소기업이 조직개편을 통해 2부원장, 6본부, 1센터, 1사무국으로 늘어나 기구 및 간부직을 확대하였으며, 조직체계를 ‘팀원-팀장-본부장-부원장-원장’의 5단계로 구축하는 등 의사결정 및 업무처리 단계를 확대 함으로써 수평적인 조직을 지향하는 추세에 부합하지 않는다고 판단되므로 향후 적절한 개선책 마련이 요구된다.

- 부원장 체제와 관련하여 기존 상임이사가 부원장 직책을 수행함에 따라 상임이사간 역할 및 업무명확화를 통해 책임성을 강화하였고, 상임이사와 부원장의 처우가 동일하기 때문에 추가 예산소요가 없다고 하나, 정원 191명의 기관에서 2개의 부원장직을 설치하는 것은 조직 및 인력규모를 고려할 때 적절하지 않다고 사료된다. 특히, 기관장과 각 본부장들 사이에 2명의 부원장직을 만들어, 산업지원 부원장 밑에 3개의 본부, 1개의 센터를 소속시키고, 기반지원 부원장 밑에 2개의 본부와 1개의 국을 두었으며, 원장 직속으로 1개의 본부를 두어 부원장 소속 본부와 원장직속 본부간 위계질서 문제 및 부서 할거주의를 발생시킬 가능성으로 인하여 하위부서간 유기적인 업무연계 저하 및 조직운영의 효율성을 떨어뜨릴 수도 있기 때문에 이에 대한 적절한 보완책 마련이 필요하다고 판단된다.
- 2009년 5월에 한국문화콘텐츠진흥원, 한국방송영상산업진흥원, 한국게임산업진흥원, 한국소프트웨어진흥원 콘텐츠사업단이 통합된 이후 4개 조직 출신 구성원들의 융합관리(PMI ; Post-Merger Integration)를 위해서는 일반적인 조직관리 방법과는 구분되는 체계적인 융합관리 프로그램을 실시하는 것이 바람직하다. 또한, 단일한 새로운 문화가 조직구성원에게 어느 정도 자리잡고 있는지에 대한 주기적인 측정과 관리가 필요한데, 이에 대한 실적이 다소 부족하다고 사료되므로, 향후, 조직구성원들의 융합관리를 위해서 보다 체계적이고 지속적인 노력이 요구된다. 한편, 기관의 시설

- 이 4군데(예: 본원, DMS 제작센터, 역삼 본원, 해외사무소)로 분산되어 있어 분산된 기구간 유기적인 업무 협조 및 구성원들간 단일한 조직문화 형성에 어려움이 있을 것이라고 사료되므로 이와 관련하여 적절한 개선책 마련이 필요하다고 판단된다.
- 위임전결규칙 등의 개정을 통해 조직, 인사, 예산, 평가 등의 권한을 조직의 하위단위와 구성원들에게 위임한 결과 2010년에 비해서 2011년에 기관장의 직위별 결재건수 비율이 3.1%에서 2.2%로 감소하였고, 부원장급은 5.7%에서 3.8%, 본부장급도 13.5%에서 11.6%로 감소하였으며, 팀장급은 77.7%에서 82.4%로 증가하는 추세를 보여주고 있다. 기관은 상부에서 하부로 내려갈수록 최종결재건수 및 비중이 커지는 피라미드형 권한위임구조를 유지하고 있어, 권한위임의 적절성을 통해 의사결정의 효율화 및 하부단위 조직의 책임성을 강화하는 등의 성과를 거두고 있다고 판단된다.
  - 지원부서와 사업부서간 인력배분의 적정성과 관련하여 지원부서 대 사업부서 인원비율이 2010년 12.7%(26명/179명)에서, 2011년 14.2%(30명/179명)로 증가 추세를 보이고 있어 적절한 개선책 마련이 요구된다. 한편, 기관의 연구인력 현원은 18명(정규직 13명)으로 정책연구팀과 산업연구팀에 소속되어 단기보고서, 연구보고서, 백서, 자료집발간업무를 수행하고 있다. 기관의 미션과 핵심과제를 원활하게 수행하기 위해서 연구인력이 필요할 것이라고 생각되지만, 기관이 연구조직이 아닌 진흥원조직임을 감안할때, 향후에는 연구 기관, 유관 진흥원조직과의 협업체계를 구축하여 연구인력 관리의 효율화를 지속적으로 도모할 필요가 있다고 사료된다.
  - 2011년에 정규직 신입사원 공채로 15명을 신규채용하였으며, 채용시 30세 미만 인력을 13명 채용하였다. 이러한 노력으로 2011년 전체직원의 연령별 분포는 20대 14명(7.49%), 30대 77명(41.18%), 40대 75명(40.1%), 50대 21명(11.23%)의 분포를 이루고 있다. 한편, 직급체계의 경우에 정규직의 경우 임원 1명, 1급 22명, 2급 72명, 3급 115명, 4급 45명으로 향아리 형태여서 고령추세 심화, 인사적체 등 인사관리에 있어서 문제점이 발생할 가

능성이 있으므로 향후, 세심하고 지속적인 관리노력이 요구된다.

- 기관은 2011년에 공공기관 청년인턴 29명을 뽑았고, 탄력적 근무제, 육아 휴직장려 등 근무형태 유연화를 통해 고용기회를 확대해 오고 있다. 한편, 2011년 정규직 신규채용시 여성 5명, 지방인재 5명, 이공계 5명, 장애인 2명 등을 포함한 인력을 채용하여 우리사회의 다양한 구성원들이 채용될 수 있는 기회를 적절히 제공하고 있어 긍정적으로 평가된다. 한편, 직원들 중 여성의 수가 지속적으로 증가하는 추세를 보이고 있으며, 이와 관련하여 2011년도에 여성 본부장을 발탁하는 등 양성평등 촉진을 위해서 인사 부문에서 적절한 노력을 기울이고 있다고 판단된다.
- 기관의 2011년도 인사·조직제도에 대한 설문평가에 따르면, 인사제도의 경우 승진절차와 기준의 투명성 확보, 교육훈련, 휴직제도와 교육파견 등 외부교육지원 강화, 전문성과 희망을 고려한 이동배치에 대한 요구가 상대적으로 많았다. 조직관리의 경우 지속가능한 성과창출을 위한 조직구조 및 업무, 조직특성·역량을 고려한 팀별 인원배분에 상대적으로 요구가 많았으며, 조직문화의 경우 다른 팀, 본부와의 협조부분이 취약한 것으로 나타나, 향후 조직 및 인사관리 분야에서 적절한 개선책 마련이 요구된다.
- 교육훈련예산액(단위: 원)의 경우 사내 교육예산은 감소하였고(2010년 3,600,000 → 2011년 1,375,000), 사외 교육예산은 증가하여(2010년 54,136,580 → 2011년 56,686,900), 전체 교육예산은 증가(2010년 57,736,580 → 2011년 58,061,900) 추세를 보이고 있다. 그런데, 2011년도 전체교육예산액 중 사외교육예산의 비중이 97.63%로 사내교육예산 보다 많은바, 향후, 사내 교육과 사외 교육의 적절한 조화를 위해 예산조정을 포함한 지속적인 노력이 필요하다고 생각한다.
- 연도별 교육현황의 경우 교육기간별 교육참석률이 단기간(1일 이내 2010년 14% → 2011년 26%, 1주일 2010년 78% → 2011년 82%, 1개월 2010년 0% → 2011년 0%, 1~6개월 2010년 112% → 2011년 194%, 등) 교육의 경우

증가추세이나, 중·장기간(7~12개월, 1년 이상)의 교육은 지난 2년간 실시되지 않았다. 향후, 중·장기간 교육훈련에 대한 수요조사 실시와 함께 단기간 교육과 중·장기간 교육간의 적절한 조화를 위한 개선책 마련이 요구된다.

- 공공기관 선진화와 관련하여, 기관은 2009년 5월에 기관통합을 완료하였고, 초과현원 해소율의 경우 2009년 계획(5명) 대비 11명 달성, 2010년 4명을 달성하여 자체계획 대비 1년을 앞서 초과현원을 100% 해소(203명→188명)하였고, 2011년에는 신규채용을 확대하였다. 기관 자체 경영효율화 과제의 경우 지방이전 당면문제를 해결하기 위해 내부 추진체계 가동을 통한 기관역량을 집결하고 예산 대응 4개의 시나리오를 만드는 등 경영효율화를 위해 다양한 활동들을 추진하였다고 사료된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 조직 및 인적자원 관리를 위한 기관장의 노력을 “C”로 평가한다.

## 2. 보수 및 성과관리

- 한국콘텐츠진흥원 기관장은 미션과 비전에 따라 4대 전략목표를 수립하고 12대 전략과제로 구체화하였으며, 그에 따라 본부와 팀과 개인의 KPI가 설정되었다. 기관의 미션과 비전이 전략목표와 전략과제에 반영되었고 과제별로 수행주체가 할당되는 등 성과관리체계가 구축되어 있다. 기관장은 BSC체계에 의한 조직평가와 MBO체계에 의한 개인성과 평가를 하며, 성과 적용 비중에서 간부급과 팀원을 차등 적용하고 있다. BSC의 KPI는 기관의 비전/미션의 실현을 위하여 핵심사업의 CSF와 연계하여 도출되고, MBO의 목표는 본부 목표에서 팀목표, 개인목표로 기관목표의 하향정렬을 통하여 설정된다는 점에서 긍정적으로 평가된다.

- 기관의 성과평가 지표를 보면 산업지원의 경우 계량지표가 100%이고 경영지원/연구의 경우 계량지표가 95%로서 평균 97%이며 계량지표 비중이 압도적으로 높게 구성되어 있다. 계량지표는 객관성이 높다는 장점이 있지만 평가가 계량지표에만 의존할 경우 비계량지표로 평가해야 할 요소가 평가에 반영될 수 없기 때문에 비계량지표를 적극 발굴하여 계량지표와 비계량지표를 균형적으로 사용할 필요가 있다고 판단된다.
- 기관의 성과평가를 담당하는 조직으로는 지표검토위원회와 성과관리위원회가 있다. 지표검토위원회는 본부장 6인을 중심으로 총 8인으로 구성되어 있고, 성과관리위원회는 부원장 2인, 본부장 3인 등 내부 5인과 외부 2인의 7인으로 구성되어 있다. 외부 2인은 전문가풀 5인 중 2인을 선택하는 것으로 제시되어 있지만 그 역할이 명확하지 않기 때문에 기관의 성과평가는 부원장 2인과 본부장 3인에 의해 주도되는 것으로 볼 수 있다. 이의신청자에 대한 이의신청 타당성 검토도 성과관리위원회가 담당하므로 평가의 객관성과 결과의 수용성 제고를 위하여 평가 담당기구가 보완되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 공모에 의하여 팀장급이 참여하거나 외부전문가 선정과 운영에 대한 규정을 두고 그에 따라 외부인을 평가와 이의신청에 참여시키는 방법 등을 고려해볼 수 있다.
- 기관의 성과평가에 대한 이의신청은 12건으로 비교적 많고 그 중 7건을 심의하였다. 전년에 비하여 개인평가지표가 100% 계량지표로 전환되는 등 평가방법에 변화가 있고 평가 결과가 보상체계에 반영되는 제도 변화의 초창기임을 고려하면 평가제도에 불만요소가 여전히 존재할 것으로 판단된다. 구성원의 이의제기에 대하여 유연하게 대응하고, 문제점을 지속적으로 수정, 보완할 필요가 있다고 판단된다.
- 기관장은 성과평가 결과를 바탕으로 17명에 대하여 고성과자 발탁인사를 시행하고 10명에 대하여 저성과자 하향인사를 시행하였다. 저성과자 하향인사는 본부장에서 팀원으로 하향 1명과 팀장에서 팀원으로 하향 9명이다. 성과평가를 인사에 과감하게 연계하여 구성원에게 강한 동기부여를

- 할 수 있는 장점이 있지만, 두 가지 측면에서 문제점이 있다고 생각된다. 첫째, 기관은 2010년 개인평가지표에 객관성의 문제점이 있다고 판단하여 2011년 100% 계량지표로 평가방식을 변경하였다. 그런데 전년 평가 결과를 바탕으로 과감한 인사를 시행하였다는 것이다. 둘째, 팀장에서 팀원으로 변경 9명을 포함하여 하향 인사 10명은 기관의 총원 211명의 약5%에 해당하는 많은 수로서 조직 분위기에 부정적 영향을 줄 수 있다고 보인다. 향후 인사 시 동기부여 측면과 조직 안정성 측면을 균형적으로 고려할 필요가 있다고 판단된다. 한편, 기관이 성과평가 결과를 예산 배정에 반영한 것은 긍정적으로 평가된다. 고성과팀의 주요 신규사업안에 대해 예산 우선배정을 실시한 것은 조직의 성과 달성 노력에 긍정적인 동기부여로 작용할 것으로 기대된다.
- 기관장은 간부급을 대상으로 성과연봉제를 실시하고 있다. 기관장은 과거 기본연봉, 성과연봉, 경영평가인센티브, 업무성과수당, 직책수당, 법정수당으로 구성되어 있던 연봉구조에서 직책수당 등을 폐지하고 기본연봉, 성과연봉, 법정수당의 구조로 단순화하였다는 점 그리고 제로섬 방식을 적용하고 저성과자 연봉 삭감을 실시했다는 점에서 정부기준에 따른 연봉구조 변화를 실행하였다. 기본연봉 차등인상률과 직무급제가 간부급을 대상으로 하고 있어서 향후 전직원으로 확대하고 성과연봉 및 총연봉 차등폭을 확대하면 성과연봉제 취지를 보다 충실하게 실현할 수 있을 것으로 판단된다.
  - 기관의 성과연봉제 실시 현황을 보면 호봉/연봉테이블을 폐지하고 직급별 pay-band체계를 적용하고 있으며, 기본연봉 누적식을 채택하고 있다. 기본연봉의 차등인상률에 있어서 간부직을 대상으로 2%를 적용하여 정부기준을 준수하는 수준이며, 성과연봉의 비중은 24.6%이고 성과연봉 차등폭은 2.2 배로서 정부기준을 약간 상회하였다. 전체연봉 차등폭은 20.5%로서 정부기준을 준수하였으며, 통상임금, 평균임금 등 인상여부에서 정부기준을 준수하였고, 법정수당 외 모든 수당을 폐지하여 수당단순화에서도 정부기준을 따르고 있어 긍정적으로 평가된다. 기관은 직급무제의 경우

간부급을 대상으로 3개 등급을 두고 직무급제를 시행하여 정부기준을 준수하고 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 보수 및 성과 관리를 위한 기관장의 노력을 “B”로 평가한다.

### 3. 노사관리

#### (1) 노사관계의 합리성 제고를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 노사관계 선진화전략 추진반을 노와 사가 공동으로 구성하여, 노사관계 전략과제를 도출하고 이를 실현하기 위한 실천과제를 설정하였으며, 노사관계 선진화 로드맵도 작성하여, 노사관계 선진화에 대한 기관장의 의지가 분명하게 확인되는 것으로 평가된다. 노사관계 선진화전략의 원활한 이행을 위해서는 실천과제를 계량화된 성과지표 중심으로 이행방안을 설정하고 이를 관리하는 노력이 추가될 필요성이 있다.
- 현행 단협은 인사경영권을 유지하는데 기여하는 내용으로 구성되어 있으며, 노사간의 단체협약의 운영 역시도 단체협약 내용을 실현하는 방식으로 진행되고 있어, 기관의 노사관계는 적법하고, 합리적인 것으로 평가할 수 있다. 2011년의 경우 근로시간면제제도의 정부기준 내 운용의 과정 역시도 적법한 노사관계 구현을 위한 기관장의 의지를 보여주는 예로 볼 수 있다. 이는 기관장의 합리적 노사관계 관리 노력에 기인하는 것으로 평가된다.
- 2011년 12월 30일 체결된 ‘성과창출형 임금협약 체결 및 노사 상생협력 선언’은 노사관계의 발전을 위해서는 긍정적인 노력의 결과로 볼 수 있으나, 임금협약서에 나타난 노조 비가입범위에 해당하는 간부직(G1)에 대한 기본연봉 및 성과연봉의 노사간 합의 및 보직자 직무급 운영협약과 이에 포함된 직무급 도입 시기에 대한 노사 합의 내용은 노사간의 합의가 필요한 사항이 아니라는 점에서 개선의 필요성이 높다고 판단된다.

- 노사협의회와 단체교섭에 대한 기관장의 적극적인 참여뿐만 아니라 경영회의, 노사대표 hot-line, 노사공동워크숍, 커뮤니케이션 브리핑, 상상위원회, 커뮤니케이션 런치 등 커뮤니케이션 채널의 다양성이 전년도에 비해 강화되었으며, 이는 전년도 경영평가에서 지적된 커뮤니케이션 시스템의 체계적 구축 요구를 반영하기 위한 가시적인 노력의 결과로 평가할 수 있다. 2011년 5월부터 8월까지 노조 지부장 공백상황이 발생하였으며, 이로 인해 노사관계를 기관이 주도적으로 풀어가는데 어려움이 있었던 점을 고려하더라도 노사협의회를 통해 조직내 의사소통을 활성화하려는 기관장의 노력은 더욱 강화되어야 할 것으로 판단된다.
- 인사노무관리 담당자를 대상으로 하는 직무CDP 관리 및 외부 위탁연수, 전직원을 대상으로 하는 자체교육과 외부위탁교육, 법무법인과 노무법인 및 전문가로 구성되는 상시자문 체계 등 노사관계 관리역량 강화 및 전문인력 관리체계가 잘 구축되어 있다. 하지만 인사노무관리 담당자의 전문성 강화를 위한 보다 중장기적 교육 프로그램의 설계와 실행이 필요하다는 전년도 경영평가에서의 지적사항 부분은 여전히 일회성 교육 중심이라는 점에서 볼 때 지속적인 개선 노력이 필요한 상황으로 판단된다.

## (2) 단체협약의 내용이 합리적이고 개선노력이 적절히 이루어지고 있는가?

- 한국콘텐츠진흥원은 2010년도에 5개 기관이 통합하여 올해로 2년째를 맞이하게 되었으며, 노동조합의 경우에도 자리를 잡아가는 단계에 있다고 할 수 있고, 기관장은 총선에 나가기 위해 사임한 이후 신임 기관장이 2012. 3. 9. 부임한 상태이며, 단체협약 개정을 위해 협상중이라는 점이 고려된다. 그렇지만 2010. 3. 12.에 체결한 단체협약의 유효기간이 만료되었으므로, 단체협약의 재개정을 통해 근로시간면제제도를 법의 내용에 맞게 명확히 하는 것이 보다 바람직할 것으로 판단되나 평가기간 중 보충협약 등을 통한 개선노력을 발견되지 않은 점은 아쉬운 점이 있는 것으로 평가된다.
- 인사·경영권의 행사를 제약할 수 있는 불합리 요소는 특별하게 발견되지

는 않으나, 역시 유일교섭단체 인정 규정이나 2010년 개정 노조법의 내용 등을 충실하게 반영하여 단체협약을 개정할 필요가 있다. 또한 단체협약에는 단체교섭의 대상이 명시되어 있지 않은 데 이를 명시함으로써 교섭 대상 사항에 대한 논쟁의 소지를 줄여 효율적인 단체교섭이 가능하게 할 필요가 있다. 그리고 단체협약 해석의 불일치 시 권리분쟁 해결 절차를 명시하고 단체협약의 해지권을 명문화할 필요가 있을 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 노사관리를 위한 기관장의 노력을 “B°”로 평가한다.

### Ⅲ 주요사업

#### 1. 지속발전사업

##### 과제 | 스토리 발굴·육성

- 한국콘텐츠진흥원 기관장은 정부의 육성 의지와 기관장의 의지를 반영하여 스토리 발굴·육성을 위한 중장기전략을 수립하고 콘텐츠 OSMU(One Source Multi Use)가 가능한 단위과제를 지속발전사업으로 선정하였는바, 기관의 비전 및 전략과의 연계성이 있어 긍정적으로 평가된다. 환경 분석을 위해서는 문헌 및 자료 분석, 설문조사, 자문회의 및 워크숍, 해외사례 벤치마킹 등을 실시하였다.
- 기관장은 지속발전사업의 단위과제 성과지표로 스토리 전문인력 양성과 스토리 사업화를 설정하였으며, 스토리 전문인력 양성은 스토리 창작센터

와 콘텐츠아카데미 기획창작과정의 배출인력 실적 140명을 성과목표치로 하고 스토리 사업화는 국내외 제작(투자사) 매칭 건수 5건을 성과목표치로 설정하였는바, 설정 근거가 적정하고 합리적으로 목표 수준이 설정되어 있어 긍정적으로 평가된다.

- 기관장은 사업 추진을 위해 사업 프로세스 단계별로 지원체계를 구축하였고 예산 등의 절감을 위해 노력한 점이 인정되나, 기관장이 주력하는 지속발전사업의 효율적인 추진 노력으로는 보통의 수준이어서 좀 더 적극적으로 단위과제의 효율적인 사업추진 방안을 강구할 필요가 있을 것이다. 기관장이 정책 당국, 전문가, 지원 고객 등의 이해관계자와의 소통 및 의견 수렴을 통해 문제 해결을 추진한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 기관장은 전사적 점검체계를 구축하고 정기적으로 점검하는 등 모니터링을 체계적으로 실행하였으며 평가 및 환류 노력이 있어 긍정적으로 평가된다. 부서 내 학습조직 운영과 중간진단 및 성과분석을 토대로 하는 사업반영 등의 자체 점검 및 평가 노력이 있었다. 모니터링을 통해 기관 해외사무소의 활용 부족, 공모전 수상작의 해외진출 기회 부족, 심사의 전문성 제고 필요, 산업계의 지원사업 이해도 미흡 등의 문제를 파악하고 해결하기 위한 노력 등도 긍정적이다.
- 기관장은 스토리 전문인력 양성 실적으로 스토리 창작센터와 콘텐츠아카데미 기획창작과정의 배출인력 140명 목표에 152명, 스토리 사업화는 국내외 제작(투자사) 매칭 건수 5건 목표에 7건으로 목표를 모두 초과 달성하여 긍정적으로 평가된다. 이러한 추진실적 및 성과는 기관장의 경영 목표 달성에 상당히 기여한 것으로 평가된다.

## 과제 II 차세대 콘텐츠 육성

- 정부의 육성 의지와 기관장의 의지를 반영하여 차세대 콘텐츠 육성을 위한 중장기전략을 수립하여 CG분야와 3D분야 각각의 5대 추진전략과 9대 추진과제를 선정하였고, 미래 전략시장 진출을 위한 단위과제를 지속발전사업으로 선정하였는바, 기관의 비전 및 전략과의 연계성이 있어 긍정적으로 평가된다. 환경 분석을 위해서는 문헌 및 자료 분석, 설문조사, 자문회의 및 워크숍, 해외사례 벤치마킹 등을 실시하였다.
- 기관장은 시장성장, 고객, 산업기반, 내부역량의 관점에서 관련 사항을 평가하여 지속발전사업의 단위과제 성과지표로 CG시장 확대와 3D전문가 육성을 설정하였고, 성과목표치로 각각 CG분야 지원사업 매출액 150억원과 3D분야 전문인력 배출수 350명을 설정하였는바, 설정 근거가 적절하며 합리적으로 목표 수준이 설정되어 있어 긍정적으로 평가된다.
- 기관장은 사업 추진을 위해 사업 프로세스 단계별로 지원체계를 구축하였고 예산 등의 절감을 위해 노력한 점이 인정되나, 기관장이 주력하는 지속발전사업의 효율적인 추진 노력으로는 보통의 수준이어 좀 더 적극적으로 단위과제의 효율적인 사업추진 방안을 강구할 필요가 있을 것이다. 기관장이 정책 당국, 전문가, 지원 고객 등의 이해관계자와의 소통 및 의견수렴을 통해 문제 해결을 추진한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 기관장은 전사적 점검체계를 구축하고 정기적으로 점검하는 등 모니터링을 체계적으로 실행하였으며 평가 및 환류 노력이 있어 긍정적으로 평가된다. 부서 내 학습조직 운영과 중간진단 및 성과분석을 토대로 하는 사업반영 등의 자체 점검 및 평가 노력이 있었다. 모니터링을 통해 해외시장 진출지원 미흡, 지원사업 기준표준화 필요, 산업계의 지원사업 이해도 미흡, 콘텐츠 지원사업 통합홍보체계 구축 필요 등의 문제를 파악하고 해결하기 위한 노력 등도 긍정적이다.

- 기관장은 CG시장 확대와 3D전문가 육성 지표의 성과목표치인 CG분야 지원 기업 매출액 150억 원 목표에 171억 원, 3D분야 전문인력 배출수 350명 목표에 439명을 달성하여 긍정적으로 평가된다. 다만 CG분야 지원 사업 대상 기업의 매출액이 기관의 노력만으로 이룬 성과라고 하기에는 다소 한계가 있을 것이다. 이러한 추진실적 및 성과는 기관장의 경영 목표 달성에 상당히 기여한 것으로 평가된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 지속발전사업을 위한 기관장의 노력을 “A”로 평가한다.

