

정책연구용역 결과보고서

특허청 2023년 성과관리 시행계획(안) 타당성 분석

2023. 4

한국정책학회

연구진

김태진

(한국교통대학교 교수/ 한국정책연구소 소장)

목 차

I. '23년도 정부업무 성과관리 시행계획의 주요 방향	5
1. 2023년도 정부업무 성과관리의 의의 및 체계	5
2. 2022년도 대비 2023년도 정부업무 성과관리의 주요 변경 내용	7
II. '23년도 특허청 성과관리 시행계획 목표체계 분석	9
1. 성과관리계획 수립시 정평위 및 자평위 지적의 보완여부 분석	9
1) 성과관리 및 자체평가 제도의 개요	9
2) 주요 변경사유 및 보완내용 요약	10
3) '23년도 특허청 성과관리시행계획의 주요 보완사항 및 내용	12
2. '23년도 특허청 성과관리 목표체계 주요 변경사항 및 적절성 분석	13
III. '23년도 특허청 성과관리 시행계획 성과지표 분석	14
1. '23년도 특허청 성과관리시행계획 전략목표의 성과지표 변경사항 분석	14
2. '23년도 특허청 성과관리시행계획 성과목표의 성과지표 변경사항 분석	14
3. '23년도 특허청 성과관리시행계획 관리과제의 성과지표 변경사항 분석	16
IV. '23년도 특허청 성과관리 자체평가계획 주요 변경 사항 분석	19
1. 성과관리 자체평가 평가항목 및 세부 평가지표 변경 사항 분석	19
2. '23년도 특허청 자체평가 기본방향의 주요 특징	19
3. 특허청의 '23년 자체평가 계획 세부 평가지표 변동 내용	23
4. '23년도 자체평가계획의 '22년 대비 주요 변경사항 및 특징	24

V. '23년도 특허청 성과관리 시행계획의 환류 등 관련계획 분석	26
1. 이행상황 점검계획의 적절성 분석	26
2. 평가결과 환류체계의 적절성 분석	29
3. 변화관리 계획의 적절성 분석	32
4. 현장의견의 정책반영 계획의 적절성 분석	34
 VI. '23년 특허청 성과관리 및 자체평가의 성과제고를 위한 방향	37
1. 성과창출이 가능한 [핵심 관리과제]를 선정하고 집중관리 필요	37
2. 자체평가결과 미흡 및 부진과제에 대한 관리 강화 필요	37
3. 대국민 공개를 통한 기관 성과관리의 투명성 및 책임성 강화 필요	38
4. 자체평가와 국정운영 방향과의 연계성 확보를 위한 지속적 노력필요	39
5. 상시점검 모니터링시스템을 통한 자체평가의 적절성 확보	39
 참고문헌	40

I. '23년도 정부업무 성과관리 시행계획의 주요 방향

1. 2023년도 정부업무 성과관리의 의의 및 체계

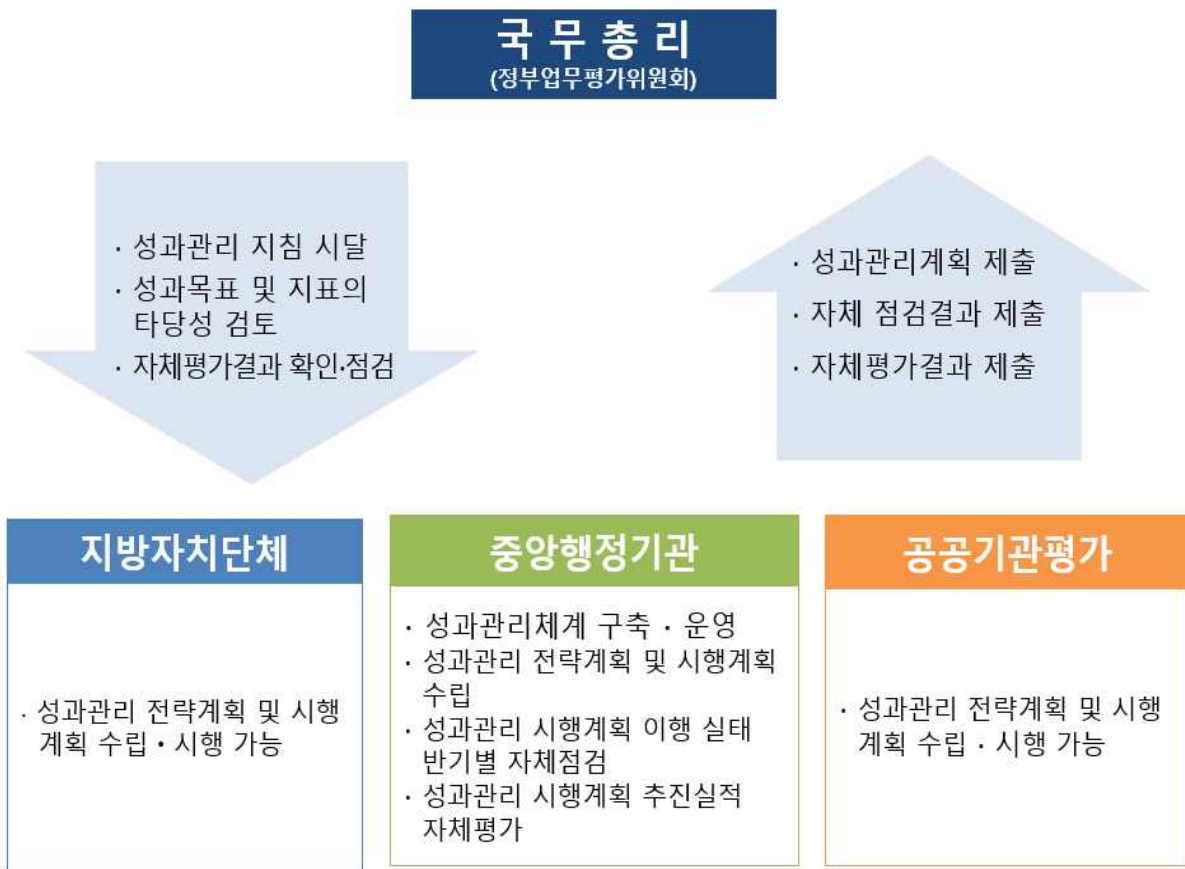
- 정부업무 성과관리의 원칙은 [정부업무평가기본법] 제4조에 따르면 다음과 같이 정책에 대한 책임성 확보와 정책품질 및 국민만족도 제고에 있음. 즉 성과관리는 정책 등의 계획수립과 집행과정에 대하여는 자율성을 부여하고 그 결과에 대하여는 책임이 확보될 수 있도록 실시하여야 하며, 또한 정부업무의 성과·정책품질 및 국민의 만족도가 제고될 수 있도록 실시하도록 규정하고 있음
- 이러한 관점에서 '성과관리'란 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동이라고 할 수 있음(정부업무평가기본법 제2조 제6호)
- 정부업무 성과관리시행계획의 수립배경은 정부업무평가기본법에 근거하여 매년 중앙행정기관, 지자체 공공기관 대상 각종 정책평가 및 성과관리에 관한 기본사항을 정하는 연도별 시행계획을 수립, 추진하고 있음(정평법 제8조)*
 - * 정부업무평가위원회 심의·의결 ('21.2.19)
 - * 정부업무평가기본법 제8조③ 국무총리는 정부업무평가기본계획에 기초하여 전년도 평가결과를 고려하여 평가대상기관의 의견을 들은 후 위원회의 심의·의결을 거쳐 매년 3월 말까지 연도별 시행계획을 수립하여야 한다.
- 정부업무 성과관리를 위해 중앙행정기관은 '성과관리 전략계획(5년단위)¹⁾' 및

1) 성과관리 전략계획은 중앙행정기관의 장이 소속기관을 포함한 당해 기관의 전략목표 달성을 위해 수립하는 5년

‘성과관리 시행계획, 자체평가 계획(1년단위)²⁾’을 수립하고 계획에 따라 소관 정책을 스스로 평가하고, 그 결과를 정책·조직·예산·인사·보수 등에 반영하도록 규정하고 있음

□ '23년 정부업무 성과관리 추진체계는 다음의 그림과 같음

<그림 I-1> 정부업무 성과관리 추진체계



* 자료: 국무조정실, 2023. 2023년 정부업무 성과관리 운영지침.

단위의 중·장기계획

2) 성과관리 시행계획이란 중앙행정기관의 장이 ‘성과관리 전략계획’에 기초하여 당해 연도의 성과목표를 달성하기 위해 수립하는 연도별 시행계획을 의미함

2. 2022년도 대비 2023년도 정부업무 성과관리의 주요 변경 내용

1) [핵심 관리과제] 선정, 집중관리, 성과창출 견인 및 자체평가에 결과반영

- 올해까지 가시적 성과창출이 필요한 [핵심 관리과제] 선정하되, 그 방식은 자체평가위원회에서 성과관리시행계획 심의·의결시 국정과제, 부처 업무계획 연 관성 및 국민관심도가 높은 관리과제를 선정(연두업무보고 후속조치 20대 과 제(2.7, 국무회의) 관련 과제 우선 선정, 부처별 관리과제 개수의 5% 수준 권 장하되, 부처별로 탄력적으로 설정 가능)
- 해당과제는 자체평가지 추진성과에 따라 가감점 부여 및 담당부서·담당자에 대한 인센티브를 부여토록 조치(기관별 상황에 맞게 인사·포상·성과급 등에 반영계획 마련)할 필요가 있음

2) 자체평가 미흡 및 부진과제의 관리 강화

- '22년도부터 기관별로 자체평가 부진과제(최하위 7등급 과제)에 대한 집중관 리를 통해 부진과제 정책품질 개선 추진 중에 있음
- 기관 내부에서 경쟁의 선순환 분위기를 조성하고, 지속적인 개선이행을 위해 미흡·부진과제(6~7등급 과제)를 대상으로 집중관리 범위를 확대해야 함
 - (부 처) 연초 미흡·부진과제에 대한 반기별 실행계획을 포함한 개선계획을 마련, 자체평가위원회에 보고 → 반기별 점검을 추진(성과관리 시행계획 이행 상황 상·하반기 자체점검시 병행, 자평위 보고)하여야 함

- (국조실) 부처별 개선계획 및 점검결과 확인(반기별) → 각 기관이 관심을 가지고 개선토록 지속 독려, 운영실태 점검(사회적 관심도가 높거나 현장점검이 필요한 과제는 수시현안분석 등을 통해 적극개선토록 조치)

3) 기관의 성과관리의 투명성(대국민공개) 및 성과관리에 대한 책임성 강화

- 성과관리계획·자체평가 결과 등에 대한 소관 상임위 보고 의무는 이행중이나, 대국민 공개에 소극적이므로 국민들께 성과관리·자체평가에 대한 정보접근성을 높이고, 투명하게 공개하도록 기관 홈페이지에 관련 자료 게시하여 성과관리의 투명성을 강화할 것을 요구함
- 기관 구성원에게 기관의 임무·비전·목표가 충실히 공유되고, 성과목표를 달성하기 위한 성과지표 등을 명확히 인식할 필요가 있음. 이를 위해 각 부처는 성과관리 시행계획을 인트라넷에 게시하는 등 시행계획을 공유·배포하고, 성과관리를 위한 직원교육 실시 등 추진

4) 성과관리 자체평가 운영을 효율적 추진을 위해 영상회의도 실적으로 인정

- COVID 19이후 영상회의가 보편화됨에 따라 자체평가위원회 심의·의결시 영상회의도 대면회의 실적으로 인정하여 자체평가의 운영을 효율적으로 추진하되, 서면회의는 대면회의로 불인정 함
- 자체평가 결과보고서의 경우, 기존에는 상세본·요약본을 작성하였으나 '23년도부터는 효율적 추진을 위해 상세본만 작성할 것을 요구함

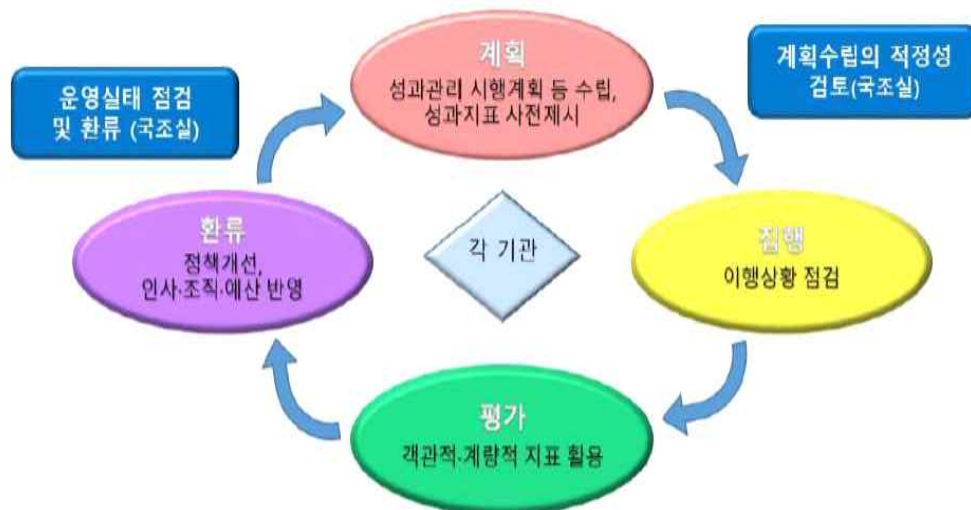
Ⅱ. '23년도 특허청 성과관리 시행계획 목표체계 분석

1. 성과관리계획 수립시 정평위 및 자평위 지적사항 보완여부 분석

1) 성과관리 및 자체평가 제도의 개요

- '성과관리 시행계획'의 성과관리는 부처의 임무, 중·장기 및 연도별 목표, 성과지표를 수립하고 그 집행과정 및 결과를 경제성·효과성 등의 관점에서 관리하는데 목표가 있음(정평법 제2조).
- 성과관리의 자체평가는 기관장 책임하에 소관 정책을 스스로 평가하고, 평가결과를 정책·예산·인사 등에 반영하여 책임성을 제고하는데 있음(정평법 제14조)

<그림 Ⅱ-1> 성과관리·자체평가 체계



* 자료: 국무조정실, 2023년 정부업무 성과관리 운영지침, 2023. 2.

2) 주요 변경 사유 및 보완 내용 요약

- 2023년도 특허청 성과관리 시행계획(안)은 '22년 정부업무평가결과(정부업무평가위원회·국무조정실, 2023), '22년도 주요정책 부문 평가: 과제별 보고서(2023. 2), 그리고 '23년 특허청 성과관리시행계획에 대한 자체평가위원회의 지적사항 등을 반영하여 적절히 보완한 것으로 판단됨 <표 Ⅱ-1 참고>.
- 특허청의 전략목표, 성과목표, 관리과제간의 논리적 연계성 검토 및 지표 명칭의 적절성 검토하여 변경된 것으로 판단됨
 - '23년 정부업무 성과관리 운영지침(국무조정실)'의 지침, 특허청 자체평가위원회의 의견 수용, 특허청 내부의 T/F 논의결과를 반영하여 성과목표 성과지표의 변경(I-2, II-1)와 관리과제 성과지표의 추가 및 변경이 이루어진 것으로 판단됨.
 - 특히, 성과지표의 경우 국민이 체감할 수 있는 결과 중심의 대표성 있는 성과지표를 구성하고, 과제를 포괄하는 지표, 지표 등의 명료화라는 기준을 가지고 지표의 수정 및 변경을 실시한 것으로 판단됨.
 - 자체평가계획에서는 평가담당조직 구성 및 운영의 적절성, 자체평가 방법 및 일정, 자체평가 결과의 활용 및 조치의 적절성 등이 체계적으로 검토된 것으로 판단됨.
 - 2023년도 특허청 성과관리 시행계획(안)은 정부업무평가결과의 지적사항, 2023년 특허청 업무계획, 특허청 자체평가위원회의 의견 수렴, 특허청 내부의 T/F 논의 결과 등을 통해 전략목표, 전략목표의 성과지표, 성과목표, 성과

목표의 성과지표, 관리과제, 관리과제의 성과지표 등을 변경, 신설, 통합, 삭제 하였으며 각각의 변경내용을 종합적으로 요약하면 다음의 <표 II-1>과 같음

<표 II-1> 정평위 및 자평위의 지적사항 및 의견수렴 반영 사유 및 내용 요약

항목	주요 변경 사유	변경 내용
전략목표	□ 2022년 대비 변동없음	□ 변동없음
전략목표 성과지표	□ 2022년 대비 변동 없음	□ 변동없음
성과목표	□ 2022년 대비 변동없음	□ 변동없음
성과목표의 성과지표	□ 과제를 포괄하는 지표 설정, 지표 명료화 등에 따라 성과지표 2개변경	□ I -2, II-1의 성과지표 를 변경
관리과제	□ 2022년 대비 변동없음	□ 변동없음
관리과제의 성과지표	□ 자평위의 검토의견 반영, 성과지표 명료화, 과제를 포괄하는 지표 설정, 관련 업무 강화 등에 따라 지표 추가 및 변경	□ 성과지표 추가 2개, □ 성과지표 변경 5개

* 위 <표 II-1>은 2022년 8월에 수정된 성과관리시행계획을 토대로 작성 하였음.

3) '23년도 특허청 성과관리시행계획의 주요 보완 사항 및 내용

- 성과목표의 성과지표, 관리과제 성과지표 수 및 지표변경
 - 2023년도 특허청 성과관리시행계획의 성과지표의 주요 변경사유는 국조실의 의견반영, 특허청 자체평가위원회의 심의의견 반영, 재정사업평가와의 연계성 강화, 재정사업의 통합 및 연계성 확보, 보조사업 연장평가 심사 의견 반영 등에 토대를 두고 있음
 - 특히, 자체평가위원회의 검토의견을 적극적으로 반영하고, 성과지표의 명료화, 과제의 목적과 방향에 맞는 포괄적인 지표설정, 관련 업무의 강화 등이 라는 구체적인 목적을 갖고 지표를 변경한 것으로 판단됨

<표 Ⅱ-2> '22년 대비 전략·성과목표·관리과제 및 성과지표 수

연도	전략목표		성과목표		관리과제	
	과제	지표	과제	지표	과제	지표
2023	4	4	8	11	17	31
2022(수정*)	4	4	8	11	17	30
2022	4	4	8	11	17	28

- 전략목표, 성과목표의 수는 '22년대비 과제수 및 지표수는 동일하나 성과지표의 명확 및 명료화, 대표성 높은 지표 선정 등에 따라 성과지표 2개(Ⅰ-2, Ⅱ-1)를 변경한 것으로 확인됨

- 관리과제의 수 및 내용은 동일하나, 관리과제 성과지표는 추가(2개), 변경(5)을 실시하였음. 이는 특허청 자체평가위원회의 의견 반영, 관련 업무의 강화, 그리고 지표의 대표성과 포괄성의 강화라는 기준에 부합되도록 수정한 것으로 확인 됨.

<표 Ⅱ-3> 2023년 전략·성과목표·관리과제 성과지표 변경 현황

목표체계 수정			성과지표 수정					
전략목표	성과목표	관리과제	전략목표		성과목표	관리과제		
변경	변경	변경	변경	변경	변경	추가	변경 (명칭)	삭제
없음	없음	없음	없음	없음	2	2	5	1

* 위 표는 2022년(수정)과 비교로 작성

2. '23년도 특허청 성과관리 목표체계 주요 변경사항의 적절성 분석

- 특허청의 '23년도 전략목표, 성과목표, 관리과제는 '22년 대비 변동사항이 없이 일관된 정책을 추진하고 있는 것으로 분석됨.

Ⅲ. '23년도 특허청 성과관리 시행계획 성과지표 분석

1. '23년도 특허청 성과관리시행계획 전략목표 성과지표의 변경사항 분석

- 2023년도 특허청 성과관리 시행계획의 전략목표 성과지표는 특허청의 임무와 비전을 감안하여 설정된 것으로 국정지표, 국정전략, 기관의 임무와 논리적 연계성 확보를 위해 '22년 대비 변경 없이 일관성을 갖고 추진하는 것으로 분석됨
- 2023년도 특허청의 전략목표 성과지표는 '21년 개편이후 성과관리 전략계획의 계획기간(5년간) 동안 성과의 개선 수준을 확인할 수 있도록 명확하게 작성된 것으로 평가됨
- 특히, 특허청의 전략목표는 국가 장기계획, 특허청의 소관 분야별 중·장기 계획, 국가재정법 제7조에 의한 국가재정 운용계획의 내용을 충실히 반영된 것으로 분석됨

2. '23년도 특허청 성과관리시행계획 성과목표의 성과지표 변경사항 분석

- 2023년도 특허청 성과목표의 성과지표는 전략목표를 구체화하기 위해 계획기간 내에 달성할 수 있는 내용으로 설정하였으며, 부처업무계획, 한국형 뉴딜 등 범정부 핵심 과제 등 중장기적으로 추진해야할 내용을 포괄하고 있는 것으로 분석됨
- 2022년 특허청 성과목표의 성과지표 변경사유는 성과지표의 명료화, 성과목

표의 대표성 강화를 위한 포괄적 지표로 변경하기 위한 노력이 반영되었으며, 특허청 자체평가위원회의 검토의견 및 특허청 평가지원 TF의 의견을 반영한 것으로 분석됨

<표 Ⅲ-2> 2023년 특허청 성과목표의 성과지표 변경내용

성과목표의 성과지표	2022년도	2023년도	변경사유
	I-2. 공정하고 정확한 심사·심판 서비스를 제공한다.		
	(지표) 특허·상표 제도개선 고객만족도(점)	(지표) 심사·심판 법 적용의 공정성 지수(점) (변경)	과제를 포괄할 수 있는 지표로 변경 (기존 지표는 특허·상표심사 분야만을 대상으로 하고 있어 심판 분야 실적은 미반영 되어 있어, 심사·심판서비스를 포괄할 수 있는 대표성 있는 지표로 변경)
	Ⅱ-1. 국내외 지식재산 보호체계를 확립한다.		
	(지표) 해외 지재권 보호기반 조성 기여도(점)	(지표) 해외지식재산센터 기업만족도(점) (변경)	성과지표 명료화 (기존 성과지표가 2개 사업에 대한 만족도 조사 결과값이 혼재되어 있어서, 1개의 사업의 만족도 조사 결과로 명료화)

3. '23년도 특허청 성과관리시행계획 관리과제의 성과지표 변경사항 분석

- 2023년 특허청 성과관리시행계획상 관리과제의 성과지표 변경사항은 재정사업의 통합에 따른 성과계획서 상의 성과지표 통합 및 변경, 자체평가위원회의 검토의견 반영, 보조사업 연장평가 심사의 의견 등이 반영되어 지표삭제 및 통합, 변경이 이루어진 것으로 분석됨
- 관리과제의 성과지표는 특허청 자체평가위원회의 검토의견을 수용하여 변경한 것으로 특허청 자체평가위원회의 역할이 강조되고 있다고 판단됨

<표 Ⅲ-3> 2023년 특허청 관리과제의 성과지표 변경내용

관 리 과 제 의 성 과 지 표	2022년도	2023년도	변경사유
	I-2-② 디지털 전환 등 미래 환경에 대응하는 합리적인 심사·심판제도 구축·운영		
	(지표) -	(지표) 심사·심판 제도개선 노력도(점) (신설)	■ 자체평가위원회 검토의견 반영 (심사·심판제도 개선 노력에 대한 출원인 등의 평가를 반영한 지표를 신설하여 질적인 부분 보완)
	Ⅱ-1-② 국가 핵심산업 및 K-브랜드 보호를 위한 해외 지식재산 분쟁 대응 역량 강화		
	(지표) 해외 지재권 분쟁지원 만족도(점)	(지표) 해외 지재권 분쟁대응 기여도(점) (변경)	■ 성과지표 명료화 (기존 성과지표가 2개 사업에 대한 만족도 조사 결과값이 혼재되어 있어서, 1개의 사업의 만족도 결과로 명료화)

Ⅲ-1-① IP금융 연계 등을 통한 중소기업의 사업화 및 거래 촉진		
(지표) 지식재산거래 중개수수료(백만원)	(지표) 지식재산거래 중개생산성(억원/명) (변경)	■과제를 포괄할 수 있는 지표로 변경 (IP거래시장 활성화 수준은 공공IP 및 민간IP 중개성과를 포괄하여 측정해야 하기 때문에 민간 IP 중개성과를 포함할 수 있도록 지표 변경)
Ⅳ-1-① 지식재산 창출활용 역량을 갖춘 미래인재 양성		
(지표) 기업 지식재산 관련 현업적용도 향상도(%)	(지표) (삭제)	■ 자체평가위원회 검토의견 반영 (임계치에 도달한 성과지표의 재검토 권고)
(지표) 지역별 발명교육격차 해소 정도(%)	(지표) 지역별 발명교육 확산도(%) (변경)	■과제를 포괄할 수 있는 지표로 변경 (기존 지표는 발명교육센터 설치여부만 측정하였는데, 실질적인 발명교육의 확산정도를 측정할 수 있도록 다양한 형태의 발명교육 지원 기반 구축 여부를 측정하는 방식으로 성과지표 변경)
Ⅳ-2-① 데이터 기반 특허행정서비스 활용·확산		
(지표) -	(지표) 대민 지식재산 통계서비스(IPSS) 통계 활용건수(건) (신설)	■ 특허행정서비스에서 데이터 관련 업무를 강화하기 위해 관리과제 명칭을 변경*하고, 성과지표 추가

		* 고객 중심의 특허행정서비스제공('22) → 데이터 기반 특허행정서비스 활용·확산('23)
IV-2-② AI 등 신기술을 활용한 특허행정시스템 고도화		
(지표) 특허넷 서비스 수준 만족도 ① CSR 처리 만족도	(지표) 특허행정 서비스 만족도 ① 특허행정 지원서비스 만족도 (변경)	■ 과제를 포괄할 수 있는 지표로 변경 (기존 지표는 청내 제한적인 범위의 요청처리에 대한 만족도로, 담당부서에서 수행하는 특허행정 업무지원에 대한 포괄적인 만족도 지표로 변경)
(지표) 특허넷 시스템 1초내 응답률(%)	(지표) 특허행정시스템 1초내 응답률(%) (변경)	■ 과제를 포괄할 수 있는 지표로 변경 (기존 지표의 내부시스템뿐만 아니라 전자출원 등 국민과 연관된 시스템의 응답률도 고려한 지표로서, 기존보다 확장된 시스템 범위를 관리하기 위한 지표로 변경)

IV. '23년도 특허청 성과관리 자체평가계획 주요 변경 사항 분석

1. 성과관리 자체평가 평가항목 및 세부 평가지표 변경 사항 분석

- '23년 특허청 자체평가의 기본방향은 '23년 [정부업무 성과관리 운영지침](국조실)'의 반영, 국정과제 및 주요정책과제 등 국정운영을 지원할 수 있도록 자체평가 성과지표와 주요정책과제 성과지표의 연계강화, 특허청 자체평가 위원회 의 평가결과의 환류 등을 반영한 것이라고 판단됨
- '23년 특허청 자체평가계획 및 성과관리시행계획의 수립일정 및 경과는 다음의 표와 같음

<표 IV-1> 특허청 자체평가계획 및 성과관리시행계획 수립 과정

일 정	수 립 경 과	비 고
'23. 2.	자체평가 워크숍	담당부서
'23. 3.	특허청 자체평가계획(안) 및 성과관리시행계획(안) 수립	담당부서
'23. 3.	자체평가위원 및 전문가 의견수렴	혁신행정담당관
'23. 3.	자체평가계획 및 성과관리시행계획 최종 확정	자체평가위원회

2. '23년 특허청의 자체평가 기본방향의 주요 특징

□ '23년 「정부업무 성과관리 운영지침」(국조실)의 지침을 적극 반영

- 특허청은 '23년 「정부업무 성과관리 운영지침」(국조실)의 지침을 적극 반영하여 '22년 자체평가 미흡 및 부진과제 관리에 대한 개선계획 마련 및 반기별 점검 추진, '23년 이내 가시적인 성과창출이 필요한 핵심관제 선정, 집중추진, 자체평가 결과에 반영하기 위한 노력 강화, 자체평가 결과에 대한 조직 구성원의 수용도 제고를 위한 건의사항 수렴 등을 잘 인지하고 성과관리 자체평가 계획을 수립한 것으로 판단됨

□ 자체평가 미흡 및 부진과제에 대한 관리 강화

- 특허청은 '22년 자체평가 미흡 및 부진과제 관리 강화를 위해 개선계획을 마련하고 반기별 점검을 추진할 계획임
- 특히, 부처의 관심제고 및 지속적인 개선이행을 위한 관리체계를 구축할 계획이며, 개선계획 마련, 자체평가위원회 보고 체계를 구축 등 환류체계를 강화할 계획임

□ 가시적 성과창출이 필요한 핵심관리과제 선정, 추진, 평가결과 반영

- 올해까지 가시적인 성과창출이 필요한 핵심 관리과제를 선정하여 집중 추진하고, 자체평가 결과에 반영할 것을 계획하고 있음

- 특히, 핵심관리과제는 전체 관리과제의 5% 수준을 유지하고, 추진성과에 따른 가감점 및 담당부서·담당자 인센티브 부처 계획을 수립하고 있음

□ 평가결과에 대한 조직 구성원의 수용도 제고를 위한 건의사항 수렴

- 자체평가 결과에 대한 조직 구성원 수용도 제고를 위하여, 계획수립 시 자체평가제도 운영과 관련한 개선 건의사항 등을 수렴한 것으로 판단됨

□ 국정 및 주요 정책과제 등 국정운영을 지원 및 성과지표 연계 강화

- 특허청은 자체평가를 통해 국정운영을 지원할 수 있도록 자체평가 성과지표와 주요정책과제 성과지표의 연계 강화하고, 자체평가의 월별·분기별 집행계획을 주요정책과제의 세부이행계획과 일치시켜 효율적인 성과관리 도모하고 있는 것으로 판단됨

□ 자체평가위원회 운영 내실화 및 중복선임 제한을 위한 노력 강화

- 대면회의를 통한 안건 심의로 자체평가위원의 의견수렴을 강화할 것으로 판단됨. 특히, 성과 설명회, 현장 점검을 통한 심층 평가 등 자체평가위원의 과제 이해도 증진을 통한 자체평가결과의 신뢰성 강화에 중점을 두고 있는 것으로 판단됨
- 자체평가위원회 인적 구성을 내실화 하기 위해 부처간 중복선임 및 장기간 연임을 제한하고자 계획을 세우고 있는 것으로 판단됨

□ 자체평가결과의 환류 강화를 위한 노력

- 특허청은 우수부서 기관장 상장, 포상금 지급(1,000만원), 우수과제 담당자에 대한 개인성과평가 가점 부여 등 인센티브 제공할 계획인 것으로 판단됨

3. 특허청의 '23년 자체평가계획 세부 평가지표 변동 내용

- '23년 특허청의 주요정책 부문 성과관리 평가 항목은 '22년도와 일관성을 유지하기 위하여 동일한 것으로 분석되나, 세부 평가지표는 정책의 효과성 강화와 핵심 관리과제에 관리를 강화하기 위한 의지가 나타난 것으로 판단됨 <표 IV-2 참고>.

<표 IV-2> '22년대비 '23년 자체평가계획 세부 평가지표의 주요 변동 내용

주요정책 부문 평가항목, 평가지표, 배점			
'22년		'23년	
• 성과 지표의 적절성 (15점)	• 성과지표의 대표성 (5점) • 목표값의 도전성 (10점)	• 성과 지표의 적절성 (10점)	• 성과지표의 대표성 (5점) • 목표값의 도전성 (5점)
• 계획수립의 충실성 (10점)	• 이해관계자·전문가 등 의견수렴 및 반영 충실성 (10점)	• 계획수립의 충실성 (10점)	• 이해관계자·전문가 등 의견수렴 및 반영 충실성 (10점)
• 정책집행 노력 (15점)	• 추진계획 대비 집행이행도 (5점) • 과제이행 노력도(협업, 갈등관리, 장애극복 등) (10점)	• 정책집행 노력 (15점)	• 추진계획 대비 집행이행도 (5점) • 과제이행 노력도(협업, 갈등관리, 장애극복 등) (10점)
• 정책성과 (60점)	• 성과지표 달성도 (10점) • 성과지표 이외 계량된 체감성과 (10점) • 정책 효과 (25점) • 이전 평가, 국회 등 지적 사항에 대한 개선 정도 (5점) • 향후 기대효과 (10점)	• 정책성과 (65점)	• 성과지표 달성도 (10점) • 성과지표 이외 계량된 체감성과 (10점) • 정책 효과 (40점) • 이전 평가, 국회 등 지적 사항에 대한 개선 정도 (5점)
• 가점 (5점)	• 국정과제·주요정책과제 기여도 (2점) • 성과지표 관리 노력 (2점) • 협업·갈등관리·장애극복 노력 (1점)	• 가점 (5점) • 가감점 (1점)	• 국정과제·주요정책과제 기여도 • 관계부처와의 협업·갈등관리·사회적 가치노력 핵심 관리과제 실적(1점)

4. '23년 자체평가계획의 '22년 대비 주요 변경 사항 및 특징

□ '23년 정부업무성과관리운영지침(국조실)의 기본방향을 반영함

- 자체평가 부진과제에 대한 개선계획을 마련하고 반기별 점검 추진
 - '22년 자체평가 미흡·부진과제에 대한 개선계획을 마련하고 반기결 점검을 추진할 계획을 세우고 있음
- 가시적 성과창출을 위한 핵심전략과제 선정 및 집중 추진
 - 올해까지 가시적인 성과창출이 필요한 핵심 관리과제를 선정하여 집중 추진하고, 자체평가 거로가에 반영할 계획을 세우고 있음
- 기관의 핵심 업무가 전략목표에 포함될 수 있도록 조직 규모, 업무범위 등을 고려하여 전략목표 설정 권고
- 자체평가 결과에 대한 조직 구성원 수용도 제고를 위하여, 계획수립 과정에서 자체평가제도 운영과 관련한 개선 건의사항 등 수렴 권고
- 특허청 자체평가위원회 위원 재구성 시 장기간 연임 중인 위원 위촉을 제한하고, 타부처 자체평가위원 중복 선임여부 확인

□ 국정·주요정책과제 등 국정운영 지원

- 자체평가를 통해 국정운영을 지원할 수 있도록 자체평가 성과지표와 주요정책 성과지표와 연계 강화

- 자체평가의 월별·분기별 집행계획을 특허청 주요정책의 세부이행계획과 일치시켜 효율적인 성과관리 도모

□ 자체평가결과의 환류

- 우수부서 기관장 상장, 포상금 지급(1,000만원), 우수과제 담당자에 대한 개인성과평가 가점 부여 등 인센티브 제공

□ 평가결과 공개 확대 및 실효성 확보를 위한 개인성과급 반영 강화

- 특허청의 경우 자체평가결과의 개인 성과급 반영비율을 전년과 동일하게 40%로 유지하여 평가결과의 실효성 확보에 노력하는 것으로 판단됨

V. '23년도 특허청 성과관리 시행계획의 환류 등 관련계획 분석

1. 이행상황 점검계획의 적절성 분석

□ '통합 성과관리'를 통한 주요 정책과제 이행점검의 강화

- 2023년 특허청 업무계획, 주요 정책과제에 대한 체계적 관리를 위해 성과관리 시행계획과 연계하여 '통합 성과관리' 추진을 계획하고 있는 것으로 분석됨
- 정책과제의 이행점검은 과제 성격에 따라 월별·분기별로 구분하여 추진실적을 점검하고, 매월 초 기관장 주재 간부회의를 통해 이행상황을 공유하는 것으로 분석됨
- 월별 점검대상은 국정과제, 주요 국정 어젠다, 청장 지시사항이며,
 - 분기별 점검대상은 월별 점검대상에 연두 업무계획, 세입·예산집행, 국감 후속조치, 규제개혁 과제 등을 추가하여 이행점검을 강화하고자 하는 특징이 있음

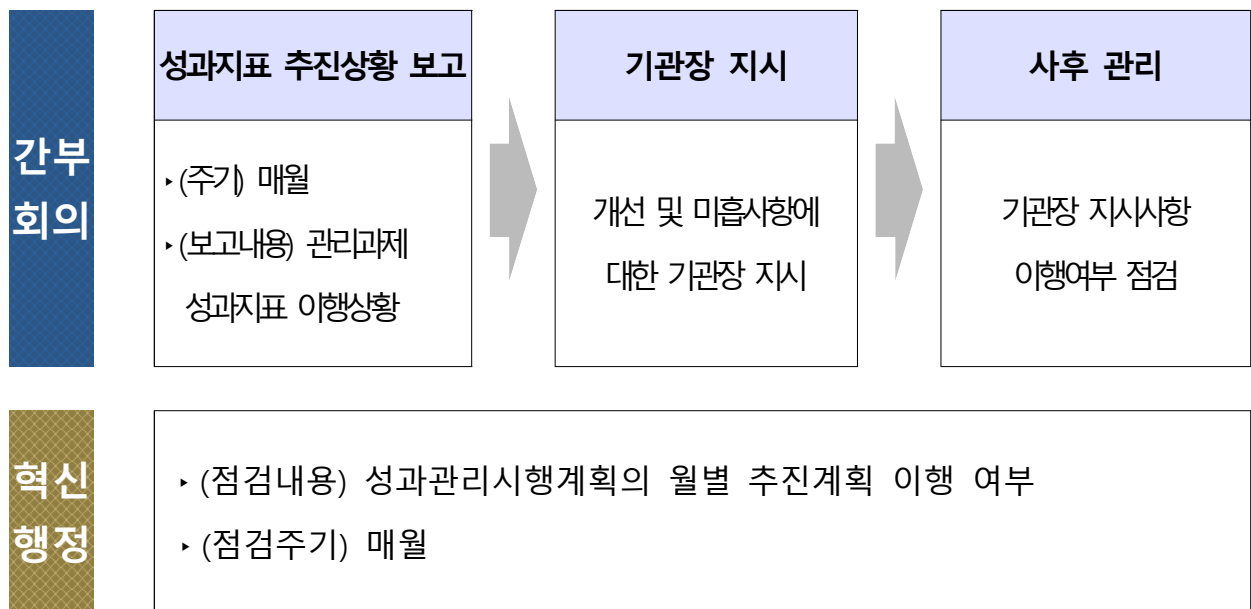
<표 V-1> 특허청 점검 주기별 점검대상 및 담당 부서

주기	점검대상	담당부서	주기	점검대상	담당부서
월별	청장 지시사항, 국정과제	기획재정	분기별	연두 업무계획, 세입·예산집행	기획재정
	주요정책, 정부혁신 일자리 창출	혁신행정		규제개혁 과제	규제법무

□ 주요 과제 추진실적에 대해 조직성과평가를 통한 이행점검 강화

- 부서별로 주요 정책과제에 대해 성과목표를 설정하고, 추진실적에 대해 반기 단위 부서평가 실시할 계획을 세우고 있음.
- 추진실적 평가를 위해 조직성과평가반(과장급)을 구성하여 실적을 점검하고, 그 결과를 과제 담당부서에 피드백하며, 특허청 성과관리위원회(차장 주재)를 반기별로 개최하여 과제별 목표대비 실행 수준 분석, 환경변화에 따른 추진계획 수정·보완하도록 하여 이행점검 강화 전략을 추진하고 있는 것으로 판단 됨

<그림 V-1> 간부회의 및 월별이행상화 점검 과정



□ 자체평가위원회에 의한 추진상황 점검 및 평가의 구체화

- 자체평가위원회의 구성은 주요정책, 재정성과 등 전문분야별로 내.외부 민간 전문가 15인으로 구성하였음.
- 전문분야 및 과제특성 등을 고려하여 주요정책부문(1소위), 재정사업부문(2소위), 행정관리역량부문(3소위)의 소위원회로 구성하여 체계적인 운영을 도모하는 것으로 판단됨.
- 자체평가위원회는 전체회의, 분과별 소위원회로 구분하여 평가 수행, 실적 점검 등을 실시함<그림 V-2> 참고.
- 계획의 추진일정 및 주요 논의사항을 구체화한 자체평가위원회 활동계획에 대한 로드맵을 제시하여 운영의 내실화를 도모하였다고 판단됨.
- 이는 자체평가 수행의 체계성을 확보하고 자체평가위원회와 청내 수행체계의 연계성을 높이기 위한 전략으로 판단됨

<그림 V-2> 특허청 자체평가위원회 구성 체계도



* 내부 위원은 1소위, 2소위 및 3소위 위원을 겸직

2. 평가결과 환류체계의 적절성 분석

1) 자체평가결과와 성과평가제도의 연계강화

- 특허청은 '23년도 자체평가 결과와 성과평가(조직평가)의 연계를 통해 개인 성과급 및 승진명부 작성에 반영할 계획을 갖추고 있음
 - 자체평가(조직평가) 반영비율 : 국장(50%), 과장급(50%), 4.5급 이하(20%)
- 관리과제의 평가결과에 가중치를 적용하여 최종 점수를 산정하고, 최종 점수를 성과평가의 조직평가에 40% 반영할 계획인 것으로 조사됨

<그림 V-3> 특허청 성과평가와 자체평가 연계도



- 특허청은 자체평가결과를 근거로 우수부서 포상, 우수과제 담당자에 대한 인사가점 등 인센티브 제도를 시행할 계획임.
- 주요정책 및 행정관리역량 자체평가결과 우수과제 담당부서에 대하여 기관장 상장, 포상금 등을 지급하고 자체평가결과 우수과제 담당자에 대하여 인사상 혜택으로 개인성과평가 가점 부여하는 적절한 인사제도를 갖추고 있음

<그림 V-4> 자체평가결과의 반영 내용 및 시기

구 분	성과급	인사
내 용	• 자체평가결과를 조직 실적평가에 반영 • 성과연봉, 성과상여금 지급에 활용	• 자체평가 결과 우수과제 수행자에 대해 개인성과평가 가점부여 • 승진·전보 • 우수 부서 선정
시 기	2월	수요 발생 시

2) 재정사업 자율평가 결과를 제도개선 및 사업예산 수립 등에 활용

- (평가) '23년 집행된 재정사업 중 사업수행 부처가 소관 재정사업을 자율적으로 평가하고, 평가결과를 토대로 '25년 재정운용에 활용할 계획을 갖추고 있는 것으로 판단됨
- (활용) 평가 지적사항에 대하여는 향후 제도개선 및 사업운영에 반영하고, '23년도 예산편성 시 참고자료로도 활용하고, 예산 성과목표 및 사업방식에 관한 지적은 차년도 예산편성에 반영 추진 할 계획인 것으로 판단됨

3) 자체평가결과와 조직·인력 운영계획 수립에 활용

- 특허청은 자체평가의 결과에 따라 조직관리(통·폐합) 및 소요정원 등 인력 운영계획에 반영할 계획을 갖추고 있는 것으로 분석됨.
- 자체평가 결과에 따라 기관의 중점 과제를 담당하는 상위 평가부서에 대해서는 소요정원 요구를 적극적으로 반영하되, 자체평가 결과 중·하위로 평가된 부서에 대해서는 인력운영 측면에서 성과저하의 원인을 파악하고 자체 조직진단을 실시하여 성과제고를 위하여 지원할 계획을 갖추고 있는 것으로 평가됨.

4) 자체평가결과를 정책개선에 활용

- 주요정책 자체평가 결과의 환류 강화로 정책품질을 제고할 계획을 세우고 있음
- 자체평가위원회에서 지적된 개선·보완사항에 대해 구체적인 조치계획을 수립·시행하고, 반기별 이행상황을 점검할 계획임
- 개선·보완사항에 대한 이행여부 및 개선성과를 자체평가 시 반영
 - * 자체평가 평가지표에 '개선·보완사항에 대한 이행여부'를 반영
- 재정사업평가에서 제시된 미흡사업의 개선 조치 내용을 반기별 점검하여 정책품질 제고를 위해 노력하고 있는 것으로 판단됨

3. 변화관리 계획의 적절성 분석

1) 효율적인 성과지표 관리를 위해 성과지표 Pool 구축 및 개선 강화

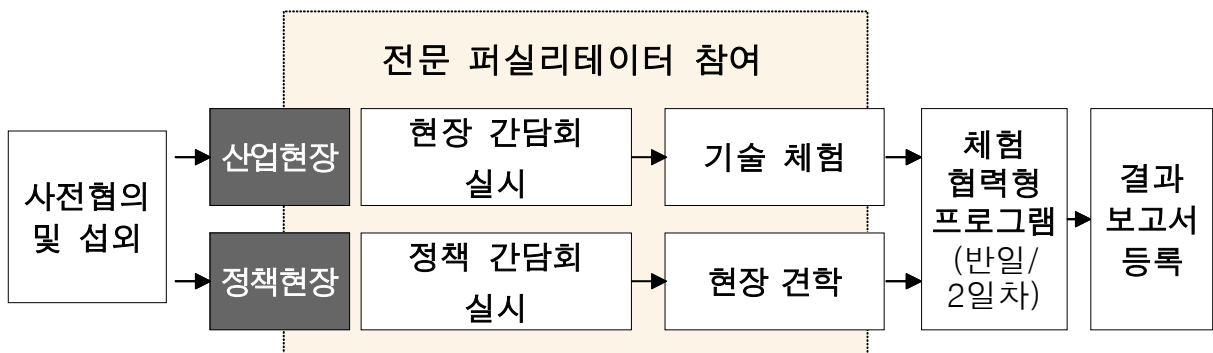
- 특허청은 성과지표 Pool을 활용하여 효율적인 성과지표 Pool 구축·개선을 위해 노력하고 있는 것으로 판단됨. 특히, 최근 10년간('13~'22년) 성과관리시행계획 성과지표(성과목표별·관리과제별)를 엑셀 DB로 성과지표 Pool을 구축하고 있는 것으로 평가됨.
- 주요 특징은 성과지표 Pool에 키워드 필터링 기능을 부여하여 필요시 효과적으로 성과지표를 검색·사용할 수 있도록 설계되어 성과지표의 효율적 관리를 도모하는 것으로 판단됨.

2) 신규 성과지표 발굴을 통해 성과측정체계의 개선 강화

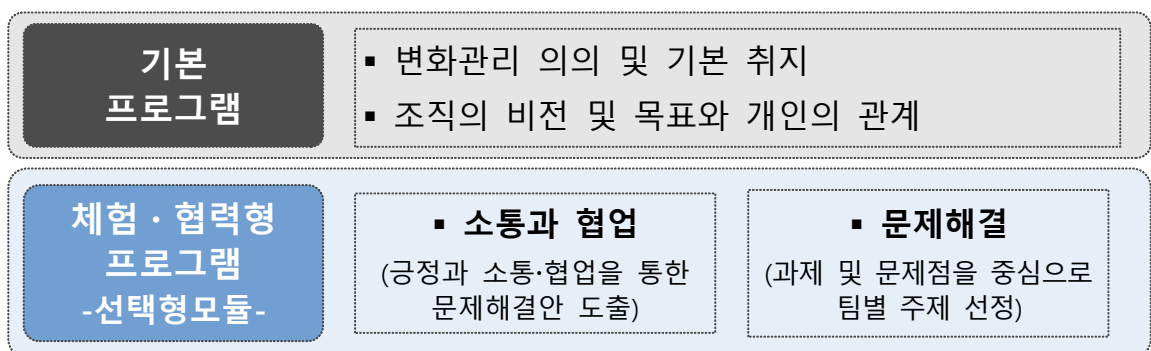
- 연구용역 : 특허청은 성과목표 및 성과지표 점검을 위한 정책연구용역을 추진하는 등 성과목표 및 성과지표의 적절성 검토를 위해 지속적인 노력을 기울이고 있는 것으로 판단됨.
- 자체평가 : 현업부서의 자발적인 성과지표 개선을 유도하기 위해서 신규성과지표에 대한 가점 부여, 목표달성도 완화 등의 인센티브 시행을 적절히 추진하고 있는 것으로 판단됨
- TF 운영 : 신규 지표의 개발 및 지표의 수정·보완·고도화를 위해 '성과지표 개선 TF'(외부위원 15명, 총 32명)를 구성하여 운영하는 것으로 판단됨

3) 산업현장 소통, 협업강화를 위한 업무 프로세스 개선 및 프로그램 운영

- 특허청은 산업현장의 체험을 통해 정책 및 제도개선 사항을 발굴하는 현장간담회를 추진하되, 참여부서 및 연구회에서 관련분야의 기관 및 기업을 스스로 발굴하도록 하여 산업현장과의 소통을 강화시키려고 노력하고 있음.



- 소통과 협업을 통한 문제해결을 위해 체험·협력형 프로그램을 운영하여 변화관리의 기본취지를 달성하기 위해 노력하는 것으로 판단됨



* 퍼실리테이터가 참여하여 문제해결안 도출 과정에서 코칭

4) 전 직원의 개인역량 증진을 위한 다양한 프로그램의 운영

- 리딩 라이프, 스마트 러닝, 리더십 트립, 명사초청 강연, 스트레스 관리 등의 다양한 프로그램운영을 운영하는 것으로 판단됨
- 리딩 라이프 : 도서 구입 및 전자책 도서관 운영 등 전 직원의 독서활동 장려를 통한 자기 계발 및 창의 역량 배양
- 스마트 러닝 : 스마트폰과 PC를 이용하여 시간과 장소에 구애받지 않고 산업·경제·인문학 등 최신 온라인 교육 콘텐츠 학습
- 명사초청 공연 : 인문학 · 상식 · 문화 등 사회적 이슈가 되고 있는 분야별 명사의 강원을 통해 다양한 분야에 대한 트렌드 파악
- 스트레스 관리 : 부서 및 개인을 대상으로 스트레스 해소 및 건강관리를 위한 명상, 힐링 등 체험프로그램을 실시

4. 현장의견 정책반영 계획의 적절성 분석

1) 지식재산의 창출 · 활용 · 보호를 위한 다각적 현장의견 수렴 실시

- 특허청은 지식재산 창출, 보호, 활용 단계별 다각적 현장의견을 실시하여 체계적으로 정책에 반영하고자 계획하고 있는 것으로 판단됨
- **지식재산 창출 단계** : 창의적 아이디어의 신속, 정확한 권리화를 위한 지식재산제도 구축 · 운영, 지식재산 혁신기업 육성 및 인력양성을 위한 현장 소통을 강화할 계획인 것으로 분석됨.
- 심사품질제고를 위한 전문가 의견수렴, 특허행정 발전을 위한 중소기업 · 대학 · 공공연, 대기업 간담회, 지식재산 기업 협의회·기업체 방문 등 기업

의견수렴, 발명·특허특성화고 현장방문 등 교육계 현장 의견수렴 실시

- **지식재산 보호단계** : 지식재산 보호체계의 개선을 위해 전문가, 중소기업, 소비자 의견 수렴을 체계적으로 실시하고 정책에 반영할 계획인 것으로 판단됨
 - 지식재산보호 제도 개선을 위한 전문가 간담회, 해외 지재권 분쟁 대응관련 중소기업 간담회, K-브랜드 보호 컨퍼런스 등을 통한 다양한 의견수렴 실시하여 현장의견을 반영할 것으로 판단됨
- **지식재산 활용단계** : 지식재산 금융의 민간 확산, 대학 및 공공연구의 지식재산 활용 역량 증진, 그리고 지식재산 사업화 및 거래활성화 등을 위해 현장의견 수렴 및 전문가 협의회를 운영할 계획인 것으로 판단됨
 - IP금융 시행 투·융자기관 협의, 평가기관 간 품질관리협의회, 산업기술 현장의 기술니즈 발굴, IP-PLUG(특허공급자, 특허수요자, 특허중개자) 네트워크 운영, 특허경영전문가·특허기술거래 전문관 등 전문가 현장 의견 수렴 실시

2) 현장의견 수렴 관리체계의 강화 및 주기적 모니터링 강화

- 관리체계 : 특허청은 현장의견 수렴 관련사항의 관리를 체계화하기 위해 총괄부서(기획재정담당관실, 혁신행정담당관실)을 지정하고 분기별 점검을 실시할 것으로 계획하고 있음
- 점검방법 : 모니터링 방법은 국정과제에 반영된 주요 정책의 경우 분기별로 이행실적을 점검하고 국정관리시스템에 등록하고, 그 밖의 주요정책에

대해서는 분기별 점검을 통해 현장 의견에 대한 청취를 강화하고 실질적으로 정책에 반영될 수 있도록 유도할 계획인 것으로 판단함.

VI. '23년 특허청 성과관리 및 자체평가의 성과 제고를 위한 방향

1. 성과창출이 가능한 [핵심 관리과제]를 선정하고 집중관리 필요

- 2023년 정부업무 성과관리는 올해까지 가시적인 성과창출이 필요한 핵심 관리과제를 선정하고 집중 추진하여, 자체평가의 결과에 반영할 것을 요구하고 있음.
- 특히 국정과제, 부처 업무계획의 연관성, 그리고 국민의 관심도가 높은 과제를 선정하여 추진해야 함.
- 과제 선정시에도 연두 업무보고 후속조치 20대 과제(2.7 국무회의)와 관련된 과제를 우선적으로 선정하는 것이 필요함
- 특히, 핵심관리과제는 자체평가를 실시할 경우 추진성과에 따라 가감점을 부여하고 담당부서 및 담당자에 대한 인센티브를 부여하여 운영할 것을 강조하고 있음.

2. 자체평가결과 미흡 및 부진 과제에 대한 관리 강화 필요

- 2022년부터 기관별로 자체평가 부진과제(최하위 7등급 과제)에 대한 집중 관리가 필요하며, 부진과제에 대한 정책품질이 개선될 수 있도록 추진하고 있음
- 특허청 내부에서 경쟁의 선순환 분위기를 조성하고, 지속적인 개선 이행을 위해 미흡 및 부진과제(6-7등급 과제)를 대상으로 집중관리의 범위에 포함

시킬 것을 요구하고 있음

- 부처는 연초 미흡 및 부진과제에 대한 반기별 실행계획을 포함하여 개선계획을 마련하고, 자체평가위원회에 보고하여 반기별 점검을 추진할 수 있도록 하여 미흡 및 부진관리에 대한 관리를 강화하는 것이 필요함.
- 국조실은 부처별 개선계획 및 점검결과를 반기별로 확인하고 각 기관이 관심을 가지고 개선토록 지속 독려하고 운영실태를 점검할 계획임.
- 특히, 사회적 관심도가 높거나 현장점검이 필요한 과제는 수시현안분석 등을 통해 적극적으로 개선할 수 있도록 조치가 필요함.

3. 대국민 공개를 통한 기관 성과관리의 투명성 및 책임성 강화 필요

- 성과관리계획 및 자체평가 결과 등에 대한 소관 상임위 보고는 잘 수행되고 있으나, 일부 기관의 경우 대국민 공개에 소극적이라는 문제점이 있음
- 대국민에 대한 성과관리 및 자체평가에 대한 정보접근성을 높이고, 투명하게 공개하기 위해서는 기관 홈페이지에 관련 자료를 반드시 게시할 것일 요구됨
- 기관 구성원에 대해서도 성과관리 시행계획을 공유 및 배포하여 기관의 임무, 비전, 목표가 충실히 공유될 수 있도록 하고, 성과목표 달성을 위한 성과지표를 명확히 인식할 수 있도록 직원교육을 실시할 것을 요구하고 있음

- 특허청의 성과관리 자체평가계획에서는 전반적으로 성과관리의 투명성과 책임성 강화에 대한 사항이 잘 반영되어 있다고 판단됨

4. 자체평가와 국정운영 방향과의 연계성 확보를 위한 지속적 노력 필요

- 2023년도 정부업무평가의 기본방향이 주요정책에 초점을 두고 있다는 점을 감안하여 주요정책의 성과창출에 대한 노력이 필요하며, 자체평가는 국정운영의 연계성을 확보하는데 더욱 중점을 둘 필요가 있음

5. 상시 점검 모니터링시스템을 통한 자체평가의 적절성 확보

- 특허청은 자체평가의 적절성 확보를 위해 상시 점검 모니터링 시스템의 운영을 통해 자체점검 및 자체평가 결과에 대한 미흡원인 분석 및 정책 대안·개선조치 사항 제시 등 평가결과에 적절히 대응하고 있는 것으로 판단됨
- 향후 특허청은 상반기 자체점검 및 자체평가 결과에 대한 원인분석, 대안 마련, 개선조치 등 평가결과에 대한 구체적 분석 등을 통해 자체평가의 적실성을 확보하는 노력이 지속될 필요가 있음

참고문헌

국무조정실, 2023. 2023년도 정부업무 성과관리 운영지침.

국무조정실, 2022. 정부업무평가 기본계획(2022-2024)

정부업무평가위원회 · 국무조정실, 2023, 2022년도 주요정책 부문평가 : 과제별 보고서.

정부업무평가위원회 · 국무조정실, 2023. 2022년도 정부업무평가 결과.

정부업무평가기본법. [시행 2016.3.29.] [법률 제14118호, 2016.3.29., 일부개정]

특허청, 2023, 2023년도 특허청 성과관리 시행계획(안). 내부분서.

특허청, 2023. 2023년도 특허청 자체평가 계획. 내부분서.

특허청, 2023, 2023년도 특허청 성과관리 시행계획(안) 및 특허청 자체평가 계획 (안) 자체평가위원 검토의견. 내부분서.

행정안전부, 인사혁신처, 2022, 2021년 중앙행정기관 성과관리 · 자체평가 [행정 관리역량 부문] 운영실태 점검결과.