http://www.jsebs.org
ISSN: 2288-3908

The Journal of Society for e-Business Studies
Vol.25, No.2, May 2020, pp.29-48
https://doi.org/10.7838/jsebs.2020.25.2.029

정보화 성과관리방안 연구: 국방정보화 정책평가 사례를 중심으로

A Study on Informatization Performance Management: A Case of Defense Informatization Policy Evaluation

이한준(Hanjun Lee)*, 김성태(Sungtae Kim)**

초 록

정보화 분야는 상대적으로 투자 성과를 가시화하기 제한되는 특성을 가진 바, 정보화 추진 성과에 대한 보다 정량적이고 체계적인 검증 노력이 요구된다. 이에 정부에서는 정보화평가 제도를 지속적으로 확대하고 강화시켜왔으며, 국방부에서도 이러한 정부 기조에 맞추어 정보화 평가 제도를 발전시켜왔다. 이러한 배경 하에 2011년 제정된 국방정보화법에서는 정책평가 제도를 통하여 국방정보화정책에 대한 시행 여부를 점검하고 그 성과를 관리하도록 명시하고 있다. 하지만 국방정보화 정책평가는 법제화 직후 한 차례 시범평가 실시 이후 시행되지 못하고 있어 제도의 정상적 운영과 더불어, 평가제도 개선 노력이 필요한 상태이다. 이에 본 연구에서는 국방정보화 정책평가 제도의 안착과 지속적인 발전을 위하여 '14~'28 국방정보화기본계획서상의 31개 정책에 대한 평가를 실시하였다. 이를 위해 국방정보화평가 수행을 위한 평가 제도를 개선하여 제반여건을 정비하였고, 현재 부재한 정책별 성과목표와 지표를 수립할 수 있도록 지원도구를 개발하였다. 그리고 평가단을 구성하여 정책별 평가를 수행하고, 정책평가 수행 과정에서의 문제점과 시사점을 분석함으로써 국방정보화 정책평가제도의 실효성 제고를 위한 정책제언을 제시하였다. 본 연구의 정책평가 수행과정과 제시한 정책제언은 국방정보화 분야 뿐 아니라 공공분야 정보화 추진 정책에 대한 성과 관리 측면에서 유의미한 사례연구가 될 것으로 판단된다.

ABSTRACT

For the visualization of outcome is relatively limited in informatization filed especially, systematic and quantifiable performance management of IT projects and policies is needed. Thus, the government developed its informatization evaluation system and has reinforced it. And Ministry of National Defense (MND) continues to strive for the settlement of the informatization performance evaluation system as well. According to Defense Informatization Law which was legislated in 2011, informatization policies should be assessed annually through informatization policy evaluation system in terms of their enforcement and outcome. However, informatization policy evaluation has not carried out since its pilot enforcement

---

이 논문은 한국국방연구원의 "국방정보화평가 수행 및 평가의 효용성 향상 방안(2017)" 연구내용의 일부를 포함하고 있음.

* First Author, Assistant Professor, College of Business Administration, Myongji University(hjlee1609@gmail.com)
** Corresponding Author, Ph.D. candidate, Management Information Systems at School of Business, Seoul National University; Research Fellow, Korea Institute for Defense Analyses(withtea@kida.re.kr)
Received: 2019-12-19, Review completed: 2020-03-10, Accepted: 2020-03-30

just after the legislation of the law. Hence, we conducted informatization policy evaluation aimed at performance investigation of 31 policies in '14~'18 Defense Informatization Master Plan. We sophisticated the current informatization policy system and we provide guidelines and tools to support the development of performance goal and indicators for each of the policies. Then, the policies were assessed by the evaluation committee we organized for our study, and we analyzed the problems we tackled in the whole process of evaluation and provided proposals for effectiveness enhancement of defense informatization evaluation system. The proposals will be meaningful for performance management in defense informatization sector and in public informatization sector as well.

키워드 : 정책평가, 국방정보화, 정보화정책, 정보화평가, 성과관리
Policy Evaluation, Defense Informatization, Informatization Policy, Informatization Evaluation, Performance Management

1. 서 론

정책평가란 최초 의도했던 정책의 목적을 달성했는지 여부를 살펴보고, 정책 추진결과에 대한 가치를 분석하는 것이라 정의할 수 있다[13]. 정책평가에 대한 다소 다양한 관점이 존재하나, 간단히 요약하면 정책구현의 성과를 검증하는 것이라 볼 수 있다. 정책과정에서 볼 때, 정책평가는 정책수립과 정책집행 다음 단계에서 이루어지는 것으로서 필요성, 효율성 및 유효성 관점에서 정책 추진의 효과를 분석하고 정책의 성패를 논하는 것이라 할 수 있다[5, 16]. 정책평가에서는 일반적으로 정책 성패의 원인에 대한 분석을 포괄하는데, 이에 따라 과학적인 방법론을 통하여 평가를 위한 증거의 수집과정을 거침으로써 평가결과의 신뢰성을 높이는 것이 강조된다[12]. 정책평가의 결과는 향후 정책의 효과 제고를 위한 의사결정 근거로 활용되어 후속 정책 추진의 방향성을 결정하고, 나아가 정책 실패로 인한 예산의 낭비를 막고 정책 효과를 높이는 역할을 하게 된다.

사회 전반에 걸쳐 급속도로 증대되어 온 정보화의 영향력에 비례하여 국가 정보화 정책에 대한 평가도 그 중요성과 필요성이 부각되어 왔다. 역사적으로 보면, 우리나라의 경우 1990년대 이후 범국가적인 정보화 추진계획이 본격화되며 각종 정부정책들이 사회 전분야로 확산・시행되고 초고속정보통신망 구축사업을 통해 공공 정보화서비스들이 추진되면서 이에 대한 성과나 추진 과정의 적절성에 대한 검증 요구가 증대되기 시작했다. 이는 정보화 평가의 필요성에 대한 인식 확대로 이어졌으며, 1995년「정보화촉진기본법」제정 및 1996년 정보화촉진기본계획 수립과 함께 정보화 평가가 제도화되기에 이른다. 이후 정부의 정보화평가 제도는 환경변화와 더불어 평가 대상의 범위와 영역이 지속적으로 확대・강화되어왔다.

국방 정보화 분야에서도 이러한 정부 기조에 맞추어 정보화 평가 제도를 발전시켜왔다. 국방부는 2011년「국방정보화법」제정을 통해 정보화 평가에 대한 법적 기반을 마련하였다. 한편, 선행연구에서는 기본적으로 정책과 사업을 동일선상에서 보는 경우가 많다[11, 15, 19]. 즉, 정책을 구체화시킨 것을 사업으로 이해하여 정책평가와 사업평가를 구별하지 않는 시각인 것이다. 반면, 사업과 정책은 구별되어야 한다는

관점에서 각각에 대한 평가는 분리 시행되는 것이 타당하다는 연구도 있다[1, 4]. 국방부의 경우, 정책평가와 사업평가를 각각 구분하여 시행하고 있다. 「국방정보화법」에 따르면 정책평가는 국방부 정보화기획관실이 주관하고, 국방정보화기본계획 등의 정책을 평가대상으로 하며, 정책의 이행 여부, 실적 및 성과에 대한 검증이 주된 평가 영역으로 명시하고 있다. 반면, 사업평가의 경우 특정 국방 정보화사업을 대상으로 사업계획의 수립, 집행과정 및 결과의 적절성, 충분성 및 성과 검증을 주요 내용으로 하는 것으로 정책평가와 구분하고 있다. 그러나 「국방정보화법」 시행 이후, 국방 정보화평가는 사업평가 위주로 시행되어왔으며, 정책평가의 경우 2012년 시범평가 이후 수년간 정상적으로 실시되지 않았다[6].

국방 정보화는 해마다 5천억 원 이상의 예산이 투자되는 분야로서 미래 전에 대비한 우리 군의 선진화와 첨단화 측면에서 중요성을 주목받고 있다. 더구나 정보화는 그 고유의 특성으로 인해 직접적인 효과의 분석이 상대적으로 쉽지 않고, 신기술 적용에 수반되는 잠재적인 위험 요인이 존재하는 등 정책 추진상 보다 정교한 효과 검증과 이를 통한 체계적인 성과관리가 요구된다[3]. 이러한 현실과 국방정보화 정책평가제도의 법제화 취지를 감안할 때, 정책평가의 지속 시행이 필요하다. 이와 더불어 정책평가 제도가 국방정보화 정책 추진계획과 시행, 그리고 성과에 대한 객관적인 검증 수단으로서 자리매김하도록 제도발전 및 제반 여건 개선 노력이 요구된다.

이에 본 연구에서는 정보화 기본계획을 대상으로 정책평가를 실시하고 그 결과를 분석하여 평가결과 환류를 위한 시사점을 도출하고자 한다. 그리고 정책평가 과정에서 제도 및 제반 여건상의 개선사항을 식별함으로써 국방정보화 정책평가 제도 발전을 위한 정책 제언을 제시하고자 한다. 이는 향후 정책평가의 실효성 제고에 기여할 수 있을 것으로 기대한다. 본 논문의 구성은 다음과 같다. 제 2장에서는 국가정보화 정책에 대한 현행 평가제도 및 기존의 국방정보화 정책평가 제도와 관련연구에 대하여 분석한다. 제 3장에서는 국방정보화기본계획을 대상으로 정책평가를 수행한 사례를 수행 절차와 결과 분석 및 관련 설문 분석결과와 함께 제시하고 이를 기반으로 제 4장에서 제도의 정착과 발전을 위한 정책제언을 제시한다. 제 5장에서는 결론으로 본 논문을 마무리 짓는다.

2. 선행연구 및 현행제도 분석

2.1 선행연구 분석

정책평가의 근본적인 취지는 정책의 실패를 막고 정책의 추진 성과를 제고하기 위한 것이라 할 수 있다. 정책평가를 통해 얻게 되는 결과물은 정책의 추진 타당성과 합리적 근거를 확보하는 데 중요한 수단이 된다[9]. 선행 연구에서 정책평가의 필요성은 보는 관점에 따라 다양하게 제시된 바 있다. 이에 따르면 정책평가는 첫째, 해당 정책의 추진 배경과 내용 및 효과에 대한 이해를 증진시키고, 둘째, 정책 추진 담당자 및 관련자들의 행위를 통제하며, 셋째, 정책환경 속에 있는 다른 이해관계자들에게 영향력을 행사하는 근거를 제공하는 데 필요한 것으로 언급되었다[2]. 이러한 관점에서 국방정보화 정책평가는 정책 정보 공유를 통하여 정책의사결정자를 비롯한 정책 이해관계자들로 하여금 정책 추진의 공감대를 형성하며, 정책 추진

과정에서의 효율성을 점검하고 성과를 검증함으로써 정책의 책임성을 제고하고, 추진과정을 개선하는 데 필요한 효과적인 관리 도구로서 실시가 요구된다고 볼 수 있다.

일반적으로 정보화는 내재된 고유의 특성상 추진성과에 대한 정량적 평가가 매우 어려운 분야로 인식되어 왔다[3]. 사회 전체 관점에서의 파생 효과를 추구하는 공공 부문에서는 물론, 민간 부문에서조차 정보화 투자에 대한 정량적 평가가 쉽지 않다는 점은 여러 연구자들이 지적해왔던 바이다[3, 21]. 공공분야 중 특히 국방 부문의 경우, 정보화 투자의 성과평가는 더더욱 그러한 성향을 띤다. 그럼에도 불구하고, 정보화 기술의 급속한 발전과 더불어 정보화 정책 및 사업의 복잡성과 추진 규모의 증대는 정보화 투자에 대한 보다 내실 있는 검증 요구로 이어지고 있다.

지금까지 정보화 평가에 대한 중요성 인식과 더불어 정보화평가를 주제로 다양한 연구들이 진행되어 왔다[1, 4, 8, 20]. 이들은 대개 정보화 평가 중 사업평가를 다루는 연구이거나 “정보화 평가”라는 용어를 사용하면서 사실상 내용은 사업평가를 다루는 연구, 혹은 정책과 사업에 대한 구분 없이 이루어진 연구들이 대부분이었다. 국방 정보화 평가의 경우에도 선행연구들은 주로 사업평가 혹은 일부 수준평가를 주제로 하고 있을 뿐 정책평가 관점에서 이루어진 연구는 드물다[6, 7, 10]. 사업평가는 평가의 취지상 단위 사업에 대한 개선에 목적을 두고 시행이 되며 환류의 초점도 개별 사업에 맞춰진다. 이러한 개별 사업 관점의 평가 뿐 아니라 특정 정보화 정책 전반에 대한 종합적이고 거시적인 관점에서 이루어지는 정책평가에 대한 연구 또한 중요한 의미를 갖는다. 국방정보화 사업평가와 관련해 방법론과 평가결과의 활용 등 다양한 주제로 연구가 진행된 것과 같이 국방정보화 정책평가에 대해서도 폭넓은 논의가 요구된다.

2.2 국가정보화 정책평가 관련 현행 제도 분석

국가 정보화정책에 대한 평가는 정부업무평가 제도를 통해 이루어지고 있다. 정부업무평가는 국가 정책 시행의 능률성, 효과성 및 책임성 확보를 위해 국방부를 비롯한 중앙행정기관과 지방자치단체, 공공기관 등을 대상으로 실시하며 「정부업무평가기본법」에 근거를 두고 있다(<Table 1> 참고)[14]. 정부업무평가는 자체평가(Self-assessment)와 특정평가(Specific evaluation)로 구분된다. 그 중 자체평가는 국정운영의 효율성 및 책임성을 제고하고자 중앙행정기관의 주요정책, 재정사업, R&D 사업 및 행정관리역량에 대해 평가하는 제도이다. 정보화 분야는 조직 및 인사 분야와 더불어 행정관리역량 평가대상으로 분류된다.

행정관리역량 평가는 행안부・인사처가 수립한 평가지표를 각 기관이 자체 적용하여 평가하게 된다. ’18년에 적용(’19년 1월 평가 시행)된 정보화 분야 평가지표는 <Table 2>에서 보는 바와 같다. 정보화 분야 평가 배점은 행정관리역량 평가 총점(100점)에서 35점을 차지한다. 정보화 분야는 주로 국가정보화 정책과의 부합성 및 정보보호 수준을 평가해 왔으며 ’18년의 경우 유능한 전자정부 구현(Implementation of capable E-Government) 및 사이버 안전수준 강화(Strengthening cyber safety level)의 2개 평가지표에 대한 세부지표를 통해 평가하였다.

〈Table 1〉 Government Business Evaluation Overview

Assortment	Type		Grounds law	Evaluation subject
Self-assessment	Major policy	Major policy	Framework Act on Government Assessment of Business	Prime Minister's Secretariat
	Integrated financial business	General financial business	National Finance Law	Ministry of Economy and Finance
		R&D evaluation	Performance Evaluation Act of National R&D Projects, etc.	Ministry of Science and ICT
		Regional development project	Special Act on Balanced National Development	Presidential Committee for Balanced National Development
	Administrative management capabilities	Organization, HR, informatization	Framework Act on Government Assessment of Business	Ministry of the Interior and Safety
Specific evaluation	National tasks, core tasks, collaboration		Framework Act on Government Assessment of Business	Prime Minister's Secretariat
	Creating a job			
	Regulatory reform			
	Policy communication and national satisfaction			
	Institutional commons			

〈Table 2〉 Self-Assessment Indicators in the Field of Information Management in the Area of Administrative Management Capability

Field (points)	Evaluation indicator (points)	Detailed indicator(points)
Informatization (35)	Implementation of capable E-Government (20)	E-Government performance management(13) - Level of information resource management system(3) - Informatization implementation level check(4) - Prevention of duplicate investment(3) - Information system operation performance management(3)
		Website operation management efficiency(4) - Website total management level(0.8) - Web compatibility accessibility level(3.2)
		E-Government promotion(3)
	Strengthening cyber safety level (15)	Privacy level(4)
		E-Government civil service information security level(4)
		Cyber security management level(6) - Administrative information security level(3) - Cyber crisis management and technical information security level(3)
		Cyber attack response training results(1)

각 기관의 자체평가가 종료되면 그 결과를 토대로 메타평가가 이루어진다. 메타평가는 피평가기관에서 수행한 자체평가의 적절성에 대하여 평가하는 것으로서 행정관리역량 부문에 대한 메타평가 지표는 <Table 3>에서 보는 바와 같다[14]. 메타평가에서는 피평가 대상기관의 평가지표 시행계획 수립 등이 충실했는가에서부터 결과에 대한 환류가 적절하게 이루어졌는가 등 평가운영, 평가결과 및 평가환류의 세 분야에 대해 총 12개 세부지표로 평가하게 된다. 메타평가는 민간전문가로 점검단을 구성하여 점검하고 결과에 따라 그룹별 우수·보통·미흡기관을 선정한다[14].

그동안 시행해온 정부업무평가 제도 시행의 큰 성과는 정보화를 포함한 공공 부문에 대한 성과 마인드를 확산시켰다는 점이라 할 수 있다[17]. 정책 수립과 시행, 및 환류에 이르는 정책 생애주기(life cycle) 단계별로 평가하고 관리함으로써 정책 담당자들의 정책추진에 대한 성과관리 의식 배양에 기여하였다. 국방정보화 분야에 대해서도 정책평가 제도의 정착이 필요한 이유라 할 수 있다. 국방정보화정책 평가 제도를 통하여 정책에 대한 성과관리가 체계적으로 이루어질 때, 정책의 품질 제고 및 효과성과 책임성의 향상으로 이어질 수 있을 것으로 기대된다.

다만, 피평가기관 입장에서 평가 수검을 위한 대응업무가 과도하여 부담이 되거나 타평가와 중복성이 있을 수 있는 문제에 대해서는 주의가 요구되는 것으로 판단된다. 평가 제도를 간소화하면서도 제도의 실익을 취할 수 있도록 하는 것이 중요한 것으로 보여진다. 아울러 평가지표의 적절성과 평가 결과의 신뢰성 확보, 적절한 평가체계 구축 및 평가 결과에 대한 활용 방안 마련에 대해서도 주요 이슈로 지적되어 왔다[14]. 이는 국방정보화 정책평가 제도 발전에도 동일하게 고려되어야할 사안으로 판단된다.

〈Table 3〉 Meta Evaluation Indicator of Administrative Capability Sector

Field (points)	Evaluation indicator (points)	Detailed indicator(points)
Evaluation operation (50)	Efforts to improve institutional capacity (20)	Agency director's will and interest(5)
		Efforts to spread the administrative management capability evaluation system(5)
		Fidelity including establishment of evaluation index implementation plan(10)
	Fidelity of self-evaluation operation(10)	Appropriateness of the self-evaluation committee(3)
		Compliance with procedures such as inspection deadline(4)
		Disclosure of operational status inspection results(3)
	Relevance of self evaluation(20)	Fidelity of cause analysis by evaluation index(10)
		Policy suggestions faithful(10)
Evaluation results (20)	Reliability of evaluation results(20)	Achievement of actual administrative competence(10)
		Consistency between self-assessment and actual inspection results(10)
Feedback of evaluation results(30)	Relevance of feedback(30)	Excellence in case studies(10)
		Appropriateness of the check result feedback(20)

2.3 국방정보화 정책평가 관련 현행 제도 분석

국방정보화평가 추진 근거는 국방정보화법 제23조에 제시되어 있다. 국방정보화법 시행령에는 국방정보화 정책평가에 대하여 “국방정보화를 추진하는 모든 기관 및 부대를 대상으로 기본계획의 이행 여부와 실적 및 성과에 대해 매년 실시하는 평가”로 정의하고 있다. 이처럼 국방정보화법에 따르면 사업평가와 함께 정책평가를 시행하도록 법제화 되어 있다. 평가 결과의 활용 측면에서 볼 때, 평가 결과는 후속 계획에 환류되어야 하는데 사업평가에서의 평가결과는 해당 사업에만 적용되는 개선 사항에 국한되기 마련이므로 정책 추진과정에서 평가결과의 활용은 사업평가만으로는 달성할 수 없다[18]. 그러나 매년 지속적으로 수행되어 온 사업평가와는 달리 정책평가는 제도화만 되어 있을 뿐, 시행은 되지 않고 있었다[6]. 그 이유를 살펴보면 우선, 사업평가와 구별되는 정책평가의 효용성에 대한 인식 부족과 이에 따른 의사결정권자 및 정보화 평가업무 담당자의 시행의지 미흡이 주요 원인으로 지적된다. 또한, 피평가 정책 담당자들 사이의 정책평가 필요성에 대한 공감대 부족, 그리고 정책평가 시행을 위한 세부적인 방안과 지침의 부재 등 정책 평가의 지속 시행을 위한 제반 여건이 부족했던 것으로 판단된다. 참고로, 국방정보화법 시행령에는 국방정보화 정책평가의 구체적인 수행 방안에 대해서는 명시되어 있지 않으며 법제화 이후 2012년 최초 수행된 정책평가에서 평가모델이 <Table 4>와 같이 제시된 바 있다[6]. 당시 제시된 모델은 정책 추진의 단계를 정책수립 단계, 정책집행 단계, 정책수행 산출 및 성과 단계의 3단계로 나누고 단계별 평가항목과 평가지표를 담고 있다. 최종 평가점수 산출 시 각 단계는 각각 40%, 20%, 40%의 가중치가 적용되었다. 정책수립과 정책집행 단계에서는 주로 기본적인 절차와 기준에 대한 준수 여부를 점검하며 정책수행 산출 및 성과 단계에서는 정책 특성에 따른 성과지표 설정 후 성과결과를 확인・점검한다.

〈Table 4〉 The Evaluation Index of the Existent Policy Evaluation

Phase	Evaluation indicator	Measurement indicator
Plan	Appropriateness of planning	Degree of alignment with defense informatization policy
		Appropriateness of policy analysis
		Sufficiency of collecting opinions
		Sufficiency of feasibility test
	Appropriateness of performance plan	Degree of specificity of policy goal
		Appropriateness of performance index
Do	Appropriateness of policy implementation process	Appropriateness of implementation plan
		Appropriateness of contingency plan
		Degree of alignment with policies of related organizations
See	Achievement level of performance objective	Degree of achievement of performance objective
	Feedback of evaluation results	Degree of use of evaluation results

최초 정책평가 수행 이후, 그동안의 환경 변화 등을 고려할 때 기존 평가수행 방법론 전반에 걸쳐 개선의 여지가 없는지 검토가 필요하다. 아울러, 국방정보화 정책평가 제도의 정착과 제도운영의 실효성을 거두기 위하여 제도 전반에 걸친 발전 방안 모색이 요구된다.

한편, 정책평가는 기관평가와 특정평가로 구분된다. 기관평가는 국방 내 특정 조직을 대상으로 주요 정보화 정책의 수립, 이행 여부와 성과를 평가하는 것을 말한다. 특정평가는 국방정보화 정책에 대해 특정 정책에 관련된 모든 조직을 대상으로 정책의 수립, 이행 여부와 성과를 평가하는 것이다. 본 연구에서는 기관평가를 대상으로 진행되었다. 본 연구에서는 정책평가 중 기관평가를 수행하였으며 국방부(정보화기획관실)가 본 연구의 평가대상기관이다.

3. 국방정보화 정책평가 사례분석

3.1 평가 준비

3.1.1 평가대상 정책 선정

본 연구의 평가대상 정책은 '14~'28 국방정보화기본계획서 상의 정책으로 선정하였다. 국방정보화기본계획서는 국방 정보화 최상위 정책 문서로서, 국방 정보화 분야의 모든 정책을 포괄하는 성격을 띠기 때문에 본 연구에서 국방 정보화 정책평가의 대상으로서 적절하다고 판단하였다. '14~'28 국방정보화기본계획서에는 총 39개 추진 정책이 제시되어 있는데, 실질적인 평가 가능 여부와 평가 결과의 효용성 등 평가 대상으로서의 적절성을 고려하여 최종적으로 31개 정책을 평가 대상으로 선정하였다. 제외된 8개 정책은 "국방 임베디드 추진", "정보화 교육/협력" 등의 정책 등으로 정책의 실효성이 없어져 중단되거나 유사 정책에 통합된 정책들이 대부분이었다. 참고로 국방정보화 업무훈령에서도 정책평가 수행시 평가대상을 "정보화 기본계획 등 정보화 정책"으로 명기하고 있어 국방정보화 정책 평가의 피평가 대상 정책으로 적절한 것으로 판단하였다.

3.1.2 모델 개선과 지침 개정

본 연구에서는 '12년도 최초 시행된 국방정보화 정책평가에서 제시한 평가방법론을 준용하되 이를 개선하여 적용하였다. '12년 당시 국방정보화 정책평가 모델은 행안부의 정책품질관리 모델과 국무조정실의 정부업무에 대한 평가 중 주요정책에 대한 성과를 분석하는 평가 프레임워크를 벤치마킹하여 개발되었다[6]. 개발된 국방정보화 정책평가 모델은 정책수립, 정책집행, 정책수행 산출/성과의 3단계 프레임워크를 가지며 단계별 정책 수행을 평가할 수 있는 평가지표와 실행지침으로서 국방정보화 평가지침을 갖는다.

그러나 시간의 경과에 따른 정보화 추진 환경 변화를 고려할 필요가 있었다. 우선, 최근 정부의 평가 강화 기조에 따라 피평가 기관의 대응 업무가 많아졌고, 이 때문에 평가 간 중복성과 업무 부담을 회피하고자 평가지표를 간소화할 필요가 있는 것으로 판단하였다. 또한 '12년 대비 국방정보화 추진 여건 변화를

고려하여, 지표 영역별 가중치에 대한 재검토가 필요한 것으로 판단하였다. 끝으로, 기존 정보화 정책평가를 위한 실행지침서에서는 구체성이 다소 미흡하여 이에 대한 개선과 보완이 필요했다. 이들과 관련하여 본 연구에서 진행한 내용에 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 기존 정책평가 모델에서 평가지표를 일부 조정하였다. 평가 결과 활용의 실효성과 피평가자의 부담을 고려할 때 정책평가 지표 간소화가 필요하다고 판단하여 <Table 4>의 평가지표 중 2개 지표를 제외(11 → 9개)하였다. 제외된 지표 중 "국방정보화 정책과의 부합성(Degree of alignment with defense informatization policy)"은 현 기본계획 내에서 정책평가 대상을 선정하기 때문에 의미를 갖지 못하는 지표로 판단하여 삭제하였다. "추진일정의 충실성(Appropriateness of implementation plan)"의 경우에는 정보화영역의 정책적 특성상 추진일정이 변동이 빈번히 일어날 뿐만 아니라 평가 결과의 실효성이 낮다고 판단하여 제외하였다. 평가지표 별 점검항목 또한 간소화(17 → 13개)하였다. 간소화를 위해 제외된 지표의 점검항목 중 "국방정보화 정책과의 부합성" 지표의 경우 계획 수립 시 국방정보화정책서(현 국방정보화 기본계획서)와의 연계 여부를 평가하며 정책평가에서는 현 기본계획 내의 정책을 대상으로 하기 때문에 큰 의미를 갖지 못하는 점검항목으로 삭제하였다. "추진일정의 충실성" 지표의 경우 기한 내 정책추진을 완료하였는지를 점검하는데, 정보화 분야의 특성상 정책의 호흡이 짧고 추진일정 변동이 빈번히 일어날 뿐만 아니라 평가 결과의 실효성이 낮다고 판단하여 제외하였다. 즉, 필수적으로 점검이 필요한 평가지표만을 사용함으로써 피평가자의 부담을 경감시키고 정책평가의 효율성을 향상시키고자 하였다.

아울러, 정책수립 단계, 정책집행 단계, 정책수행 산출·성과 단계에 대한 가중치의 경우, 현 정보화 정책 추진여건과 정책평가의 효용성 관점을 고려하여 재검증이 필요하다고 보았다. 이에 본 연구에서는 별도의 전문가[1]를 대상으로 AHP 쌍대비교를 실시하였고 그 결과[2]를 근거로 각각의 가중치를 각각 45%, 15%, 40%로 수정하였다.

평가 모델을 수정함에 따라 정책평가 수행 지침서도 함께 개정하였다. 기존 지침서에서는 평가지표별 배점 기준이 불명확한 부분이 있었는데 본 연구에서는 배점 근거를 구체적으로 제시하고, 일부 기준이 모호한 배점 근거를 구체적으로 제시함으로써 평가 기준을 명확히 하였다. 구체적인 사례를 살펴보면, 의견수렴의 충실성(A-2) 점검항목인 "계획수립 시 전문가 의견수렴 등을 충실히 이행하였는가?"라는 지표에 대해서는 <Table 5>와 같이 평가 기준을 개선하였다.

---

1) 공공분야 정보화평가에 대한 경험과 전문성을 갖춘 평가위원단을 대상으로 시행하였다. 총 인원은 4명으로 전문분야가 정책평가, 정책분석, 공공분야 성과관리 등이며, 소속은 각각 조세재정연구원, 광운대학교, 한국과학기술기획평가원 및 한국행정연구원이었다.

2) AHP 분석결과 일관성을 검증하기 위한 일관성지수(Consistency Index : CI)는 0.01, 일관성비율(Consistency Ratio : CR)은 0.003으로 이 값은 0.1보다 작으므로 AHP 설문결과의 일관성은 확보되었다. 한편, 실제 가중치는 0.454, 0.146, 0.4로 도출 되었으나 본 연구에서는 편의적 활용을 위해 소수점 셋째 자리에서 반올림하였다.

〈Table 5〉 Example of Revision of Defense Informatization Policy Evaluation Guidelines

Judgment	Existent guidelines	Proposed guidelines	Remarks
Very good	Opinions were collected through related expert meetings such as public hearings, debates, discussions, conferences, surveys, etc.	Opinions were collected through formal, relevant expert meetings such as public hearings, debates, discussions, councils, surveys (for experts and many affected people by the policy), and the results were reflected in the policy.	Redeem
Great	-	If opinions were collected through formal related expert meetings and the results reflected in the policy were partial.	Add
Normal	When the opinion collection process is performed but the performance of reflecting related opinions in the policy is limited.	If the official opinion was collected but the performance of reflecting related opinions in the policy is limited.	Redeem
Inadequate	-	In case of collecting opinions but insufficient reflecting related opinions in policy.	Add
Very poor	If you have not followed the comment process.	If you have not followed the formal comment process.	Redeem

3.1.3 정책별 성과지표 개발

정책의 추진성과를 검증하기 위해서는 정책의 성과목표와 함께 그 성과를 정량적으로 측정할 수 있는 성과지표가 필수적이다. 하지만 현 정보화기본계획 상의 정책 대부분 성과목표와 성과지표가 수립되어 있지 않은 상태였다. 성과목표와 성과지표 및 성과목표치는 성과검증에 필수적인 바, 본 연구에서는 정책평가 시행을 위한 사전 준비로서 정책별 성과지표 개발을 지원하였다. 연구진에서 성과지표 개발 가이드라인을 제시하고 이 가이드라인에 따라 정책별 담당자가 성과지표를 수립하면 이를 연구진과 함께 보완하여 지표의 품질을 높여 최종 성과지표를 확정하는 형태로 진행하였다. 이 과정에서 우선, 정책별 담당자들을 대상으로 정책평가 설명회를 개최하였다. 설명회의 목적은 담당자들로 하여금 성과관리의 필요성에 대한 공감대를 형성하며, 본 정책평가에 대한 이해도를 높이고 나아가 정책에 대한 성과마인드를 확산하기 위함이었다. 토론회에서는 성과목표와 성과지표 수립방법, 정책평가의 취지와 목적, 자체평가 수행방법 등에 대하여 공유하고 담당자들의 의견을 수렴하였다.

본 연구에서는 각 정책 담당자들이 해당 정책에 대한 적합한 성과지표를 개발할 수 있도록 하기 위하여『정책 및 지표 기술서』양식을 개발하였다.『정책 및 지표 기술서』의 세부 주요 기술항목은 정책 개요(목적, 추진 경과 등), 성과지표, 성과지표의 측정방법, 성과지표 목표치와 각각에 대한 예시를 포괄하고 있다. 이를 통해 현업의 정책 담당자들이 양식 작성에 있어 부담을 최소화하면서도 해당 정책의 성과제고를 위해 무엇을 해야할지 인식하도록 함으로써 정책별로 적절한 성과지표의 개발을 유도하였다.

또한, 본 연구에서는 정책담당자가 성과지표 개발시보다 유의미한 성과지표 개발을 돕기 위한 가이드라인으로서 성과지표 개발 양식을 제안하였다. 추진하는 국방정보화 정책의 성과를 측정하기 위해 성과지표 개발과 관련해서는 기획재정부・한국조세연구원(2011)에서 제시한 SMART 기준을 준용하였다. SMART란 평가지표에 대한 개발 및 선정 기준에 대한 척도로서 명확성(specific), 측정 가능성(measurable), 원인성(attributable), 신뢰성(reliable), 적시성(timely)의 다섯 가지 기준이다. 명확성(Specific)은 일관성 있는 성과자료의 수집과 공정한 비교를 위해 성과지표는 명확하고 알기 쉽게 정의되어야 함을 의미한다. 측정가능성(measurable)의 경우 성과지표는 측정을 위한 데이터가 존재해야 하며 사용에 제약이 크지 않아야 함을 의미한다. 원인성(attributable)은 해당 정책의 추진성과의 변화가 성과지표의 변화를 가져와야 함을 의미한다. 신뢰성(reliable)의 경우 성과지표는 제3자가 검토하더라도 일관된 측정결과가 나올 수 있어야 하고, 공식적이고 객관적인 통계정보를 근거로 제시되어야 함을 의미한다. 적시성(timely)의 경우 성과측정 대상연도의 성과정보가 성과측정 전에 나와야 함을 의미한다. 이러한 다섯 가지 기준은 성과지표를 개발하는데 있어 기본적인 가이드라인이며 이러한 기준에 의거해 개발된 지표가 해당 정책의 성과를 보다 객관적으로 측정가능할 것이다. 정책 담당자가 이 다섯 가지 기준에 비추어 자신이 개발한 지표의 적정성을 스스로 판단할 수 있도록 하였다. 개발된 성과지표는 연구진과의 토의를 거쳐 지표의 품질 측면에서 보완하는 컨설팅 과정을 거쳤다. 본 연구에서 제안한 가이드라인을 기준으로 컨설팅 이전과 이후 지표의 완성도를 각각 평가한 결과, 평균 59.7점에서 66.3점으로 성과지표의 유의미한 품질 향상이 있었다. 하지만 그 개선의 폭이 제한적이었던 것은 일부 정책 담당자의 경우 최초 제출한 성과지표가 미흡하여 대안지표를 발굴하도록 컨설팅 받았으나 제한된 시간 내에 발굴하지 못했기 때문이었다. 담당자들에 대한 성과관리 교육과 더불어 정책별 성과지표 풀(pool)을 구축하여 성과지표 수립을 위한 참고자료로 활용할 필요가 있는 것으로 판단된다.

3.2 평가수행 및 평가결과 분석

3.2.1 평가수행

앞서 기술한 바와 같이, 본 연구에서는 정책평가 중 기관평가를 수행하였으며 본 논문의 사례가 되는 평가대상 기관은 국방부(정보화기획관실)로 선정하였다. 국방부 정보화기획관실은 국방정보화 정책의 수립, 집행 및 관리・감독 기능을 포함한 총괄 역할을 하는 부서로서 국방정보화 전반에 대한 정책을 평가하기 위한 대상기관(부서)으로 적합한 것으로 판단하였다.

정책평가 수행은 크게 정책별 담당자에 의한 자체평가와 평가위원에 의한 자체평가결과 검증의 두 단계로 진행되었다. 먼저, 평가 대상인 31개 정책 중에는 이미 집행 완료되어 성과도출 단계에까지 이른 경우도 있었고 혹은 아직까지 집행 단계인 경우도 있었기 때문에 이를 분리할 필요가 있었다. 즉, 정책수립-정책집행-산출・성과의 3단계까지 수행된 정책과 정책수립-정책집행의 2단계까지 수행된 정책의 두 그룹으로 구분하여 평가를 수행하였다. 3단계 수행 정책은 "IT 신기술의 중점 육성 분야 발굴" 등 총 27개 정책이 해당되었으며 2단계 수행

정책은 “국방전산자원의 통합 관련 조직의 임무 기능 발전” 등 4개 정책이었다.

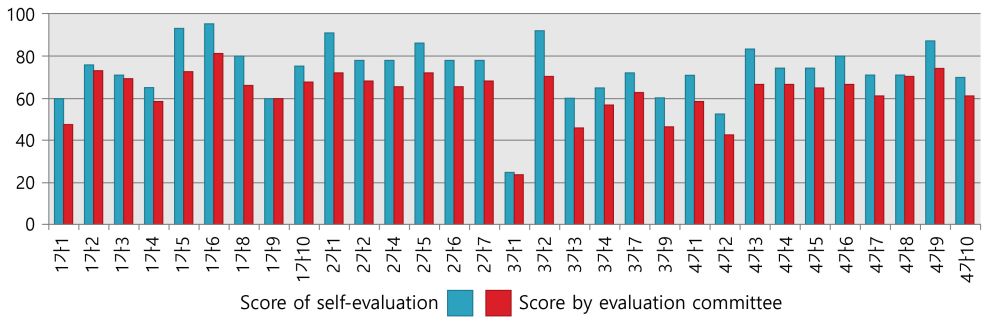
정책 담당자들에게는 자체평가 결과와 함께 그 근거가 되는 관련 실적 증빙자료를 평가항목별로 준비하도록 요구하였다. 관련 자료가 미흡하거나 누락된 경우 담당자로 하여금 보완하도록 하는 과정을 수차례 거쳤다.

자체평가결과에 대한 체계적이고 객관적인 검증을 위하여 정책평가 및 국방정보화에 대한 전문성을 갖춘 전문가 7명으로 구성된 평가위원단을 구성하였다. 4명은 전문분야가 정책평가, 정책분석, 공공분야 성과관리 등인 위원들로서 각각 조세재정연구원, 광운대학교, 한국과학기술기획평가원 및 한국행정연구원 소속이었다. 다른 3명의 위원은 장기간 국방정보화 정책평가와 사업평가 및 수준평가 등의 평가 관련 과제 수행경력을 갖고 있는 한국국방연구원 정보화연구실 소속의 연구위원 1명 및 선임연구원 2명으로 구성하였다. 이상 7명의 평가위원이 양일('17. 10. 10~11) 간 31개 각 정책에 대한 『정책 및 지표 기술서』와 『자체평가 결과서』, 그리고 평가항목별 근거자료를 토대로 평가를 수행하였다. 각 정책에 대한 평가위원 점수를 합산하여 정책별 최종 평가결과를 산출하였다.

3.2.2 평가결과 분석

31개 정책에 대한 자체평가 결과와 평가단에 의한 검증 결과는 <Figure 1>에서 보는 바와 같다. 여기서는 평가결과의 민감성을 고려하여 개별 정책명은 부득이 표시하지 않았다. 자체평가 점수 대비 평가위원에 의한 점수가 평균 10점 가량 낮은 분포를 보였고 크게는 20점 이상 차이가 발생한 것을 확인 할 수 있었다. 정책담당자가 자체적으로 판단한 점수에 비해 평가위원 점수가 낮았던 요인으로는 성과 측정이 제한된 정성적인 결과를 제시하고 이에 대한 근거가 미흡한 경우, 평가항목에 대한 확인 가능한 자료가 제시되지 못한 경우 등이었다. 또한 성과목표치는 100% 달성한 것으로 제시하였으나 성과목표치 자체가 도전적이지 못한 경우에 대해서는 감점이 되었는데 이 역시 정책담당자와 평가위원 점수 간 차이의 원인이 되었다.

3단계 수행 정책과 2단계 수행 정책을 나누어 평가결과를 분석해보았다. 먼저 27개 3단계 수행 정책을 다시 정책의 성격에 따라 법・제도, 조직・인력, 교육・협력 분야로 나누었다. 그리고 각 분야별로 평가점수에 따라 정책을 서열화하고 결과를 해석하였다.



〈Figure 1〉 Evaluation Scores of the Policies

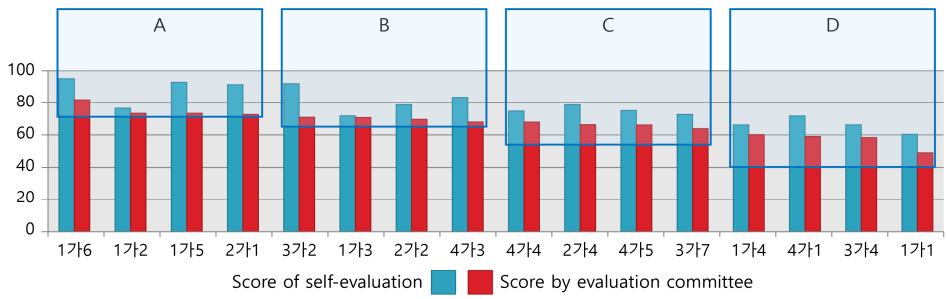
세 분야 중 법·제도 분야에 대한 분석 내용을 대표적으로 살펴보면 다음과 같다. 법점제도 분야 정책별 평가결과는 <Figure 2>에서 보는 바와 같다. 그래프는 평가위원 점수를 기준으로 내림차순으로 정리하였다. 평가점수가 우수한 정책들과 저조한 정책들과의 비교를 통하여 집단 간 특성을 살펴보고자 평가점수에 따라 A부터 D까지 네 개의 그룹으로 나누어 분석하였다. 세부항목 분석 결과 A그룹 D그룹 간 가장 유의미한 두 가지 차이점은 A그룹이 상대적으로 정책 수립 시 사전타당성 검토를 상대적으로 충실히 수행한 것과 성과지표의 품질이 우수한 것이었다. 성과지표의 품질 중에서는 특히 성과목표 설정의 구체성과 성과지표의 적절성 측면에서 A그룹과 D그룹의 차이가 두드러졌다. 종합해보면, 정책 수립 단계에서 정책의 타당성에 대한 체계적인 검증과 정책의 성과를 정량적으로 관리할 수 있는 양질의 성과지표 수립 노력이 중요한 것으로 분석되었다.

추가적으로 평가결과 점수의 분포를 볼 때, 법·제도 분야 정책 간 점수 편차가 최대 34점에 달하는 것을 확인할 수 있었다. 조직·인력, 교육·협력 분야에 속한 정책 수에 비해 법·제도 분야 정책의 수가 많다는 것을 감안하더라도 법·제도 분야 정책 간 점수 편차가 큰 것을 보여주고 있다. 이는 법·제도 분야 정책 성과관리를 체계화할 필요성을 보여준다. 또한 정책담당자별 정책 추진의 책임성을 부여할 수 있도록 하는 방안이 긴요한 것으로 해석된다.

2단계 수행 정책(3가1, 3가3, 3가9, 4가2)의 경우 배점이 40점을 차지하는 정책수행 산출·성과 단계에 대한 판단이 제한되므로 부득이 60점 만점으로 평가를 진행하였다. 상위 3개 정책의 경우, 평균 45점으로 비교적 양호했으나 가장 낮은 24.2점을 받은 3가1 정책의 경우, 담당자 변경 과정에서 최초 정책 수립과 관련된 근거자료 등 요구자료의 상당 부분이 확인이 불가했다. 정책에 대한 담당자 간 인수인계 미흡으로 인해 관련 자료가 일부 유실된 경우였다. 해당 정책은 최초 수립 취지에 부합한 일관성 있는 추진이 이루어지지 못하고 있는 것으로 판단되며, 이는 저조한 평가결과의 주요 원인으로 분석되었다. 추진 정책에 대한 담당자의 책임성을 제고시키기 위한 제도적 장치가 요구된다.

3.2.3 정책 담당자 설문 결과 분석

이상에서 살펴본 것처럼 정책평가 결과를 통해 각 정책들의 추진 성과에 대한 정량적이고 객관적인 검증 뿐 아니라 개선이 필요한 정책들에 대한 가시화가 가능함을 확인할 수 있었다.



〈Figure 2〉 Evaluation Scores of Legal and Institutional Area Policies

정책평가를 성과관리를 위한 도구로 지속적인 활용이 필요한 것으로 판단된다. 본 연구에서는 추가적으로 정책 담당자들을 대상으로 본 정책평가에 대하여 설문을 실시하여 정책평가제도 운영의 효과를 피평가자 관점에서 살펴보았다.

설문은 본 연구의 정책평가의 대상이었던 31개 정책의 담당자 전수를 대상으로 진행되었다. 피설문자는 복수 개의 정책에 대한 담당자를 고려한 총 27명이었으며 공무원(4급~7급)과 현역 장교를 포함하였다.

설문 문항은 정책 담당자들의 정책평가 제도에 대한 인식을 묻는 문항과 피평가자 관점에서 업무에 대한 실효성이 있는지를 묻는 문항들로 구성되었다. <Table 6>은 평가 결과를 나타낸다. 1번 설문 문항은 본 연구에서 진행된 정책평가가 성과관리의 중요성에 대한 인식도를 제고시켰는지를 조사한 항목이며 약 60%의 설문 응답자가 5점(매우 그렇다) 혹은 4점(그렇다)으로 응답하였다. 나머지 설문 문항은 각각 본 정책평가가 성과목표를 구체화 하는 면에서(2번), 향후 정책계획 수립에 도움이 되는 면에서(3번), 담당자로서 정책을 추진하는 면에서(4번), 정책 환류 면에서(5번), 끝으로 정책의 성과 제고 면에서(6번) 기여하는지에 대한 질문이었으며 응답자들이 대체로 긍정적인 인식을 갖고 있음을 확인하였다. 평가점수를 기준으로 볼 때, 상대적으로 정책평가 제도의 시행으로 성과관리에 대한 담당자들의 인식을 제고하는 효과가 있었으며 성과목표 수립 및 향후 정책 수립에도 도움이 된 것으로 파악되었다. 다만, 담당자 입장에서 본 정책평가 결과가 정책 추진에 어떻게 도움이 될 것인가에 대해서는 다소 낮은 점수를 보였다.

4. 정책제언

본 연구에서 시행한 국방정보화 정책평가를 토대로 국방정보화 정책평가 제도 안착과 제반 여건 개선을 위한 정책 제언을 제시하면 다음과 같다. 향후 국방정보화 정책평가제도 운영에 고려할 필요가 있다.

〈Table 6〉 Survey Questionnaire and Result of Policy Coordinators

Questions	Result(%, Likert scale)					Average
	5	4	3	2	1	
1. The policy evaluation raises the awareness of the importance of the performance management.	14	45	41	-	-	3.73
2. The policy evaluation contributes to specification of performance objectives of policies	13	44	39	4	-	3.66
3. The policy evaluation contributes to better planning for policy establishment.	5	59	27	9	-	3.6
4. The policy evaluation contributes to policy implementation.	5	32	45	18	-	3.24
5. The policy evaluation contributes to policy feedback.	5	52	29	14	-	3.48
6. The policy evaluation contributes to improvement in the performance of policies.	5	50	36	9	-	3.51

가장 우선적으로, 국방정보화 정책평가 제도의 정상 운영이 필요하다. 그동안 제도화는 되어 있지만 실질적으로 국방정보화 정책평가가 정상 시행된 적이 없었고, 이로 인해 본 연구에서 시행한 정책평가도 부득이 시범시행 성격을 일부 띨 수 밖에 없었다. 국방정보화법에서 명시된 것처럼 정책평가를 정례화하여 지속적으로 시행하는 것이 중요하다. 이는 피평가자들로 하여금 부정기적인 평가에 대한 거부감을 줄이고, 자신이 추진중인 정책에 대한 시행와 성과 검증이 있을 것임을 인지하도록 함으로써 정책의 추진효과를 제고하는 데 기여할 것으로 기대된다. 피평가 정책 담당자 대상 설문 조사 결과에서도 볼 수 있었듯이 정책평가 제도의 취지와 효용성에 대해서는 공감할 수 있는 바, 제도를 지속 운영하고, 그 과정에서 정책평가의 실효성을 극대화할 수 있는 방향으로 제도 발전 노력이 향후에도 수반될 필요가 있다.

둘째, 안정적이고 전문성 있는 국방정보화 정책평가 제도 운영을 위하여 정책평가를 위한 전담조직을 구성하는 것이 요구된다. 본 연구의 정책평가에서는 일회성 형식으로 시행되었는데 국방 분야 정책의 특수성과 보안요구를 고려할 때 매년 새로운 조직과 인력을 통해 정책평가를 진행하는 것은 바람직하지 못하다. 정책평가 수행을 전담할 조직을 마련하고 지속업무로 수행하도록 하는 것이 국방정보화 정책들에 대한 평가 노하우 축적과 평가의 일관성을 보장하는 측면에서 유리할 것이다.

셋째, 정책평가의 대상이 되는 국방정보화기본계획에 성과관리 개념이 적용될 필요가 있다. 국방정보화기본계획서는 국방정보화 정책의 비전과 전략을 담고 있는 최상위 문서로서 국방정보화 성과관리의 시작점이라 할 수 있다. 정보화기본계획의 수립 단계에서부터 정책별로 구체적인 성과목표가 수립되고 이에 대한 달성 정도를 정량적으로 관리하고 판단할 수 있는 성과지표가 함께 제시되어야 한다. 이를 위해서는 필수적으로 국방정보화기본계획의 각 정책과 국방정보화 비전 및 전략 간 연계성과 일관성이 명확해야한다. 성과를 검증하기 어려운 당연업무 성격의 과업이 정보화기본계획서 상 정책으로 담겨서는 안되며, 각 정책의 규모나 범위가 성과관리의 대상으로서 적정해야한다. 차기 국방정보화 기본계획 수립시 이를 고려해야할 필요가 있다

넷째, 성과관리 개념의 확산과 의식 제고를 위한 지속적인 노력과 지원이 요구된다. 정책담당자들을 대상으로 성과관리 교육을 의무화할 필요가 있다. 또한 담당자들이 참조할 수 있는 성과관리 우수사례를 발굴하고 적극적으로 홍보하여 확산을 촉진할 필요가 있다. 같은 맥락에서 담당자들이 지표 개발에 도움을 얻을 수 있도록 지표 풀을 구축하고 체계적으로 관리함으로써 성과관리 활동을 지원하는 것이 바람직하다.

다섯째, 정책에 대한 책임성을 강화시킬 수 있도록 정책평가의 결과를 정책 담당자 개인 혹은 담당자 그룹의 인사고과에 반영하는 안을 고려할 필요가 있다. 다만, 이 경우 정책의 성과가 미흡할 시 개인 혹은 그룹에게 미칠 수 있는 부정적인 영향에 대한 우려가 있을 수 있고 이로 인해 적극적이고 도전적인 정책추진을 저해할 수 있으므로 이에 대한 제도적 보완장치는 필요하다. 인사고과에 반영할 때는 정책의 성과 달성 정도보다 담당자의 정책추진 적극성 정도에 대하여 높은 배점을 부여하고 추진 과정에서 담당자가 기울인 노력을 정성적으로 판단

하여 평가에 감안할 수 있도록 보완하는 것이 대안이 될 수 있다.

그 외, 정책 간 경쟁을 유발하여 정책 추진성과 제고 효과를 거둘 수 있도록 정책평가 결과를 공개하고 평가점수에 따라 서열화하는 것이 권장된다. 또한, 정책의 성과가 우수한 것으로 평가된 경우 일정기간 혹은 차년도 평가를 면제해주는 등의 인센티브에 대한 고려도 요구된다. 아울러, 정책평가 결과가 해당 정책의 후속 추진 근거가 되도록 정책평가 결과 환류를 제도화하는 방안이 필요하다.

5. 결 론

5.1 연구 요약 및 시사점

본 연구는 '14~'28 국방정보화기본계획서상의 31개 정책에 대한 국방정보화 정책평가 사례연구로서, 정책평가 시행결과를 통해 얻을 수 있는 주요 시사점을 다음과 같이 요약할 수 있다. 우선 각 정책에 대한 추진 성과를 정량화하여 측정하였고, 보완점과 개선점을 기준으로 정책 추진성과 제고를 위한 환류 소요를 식별할 수 있었다. 그리고 더 나아가 피평가 전체 정책들을 서열화함에 따라 국방정보화 추진 정책들에 대한 정책평가 결과별 시각화가 가능했다. 이를 통해 정보화 정책 전반의 추진성과와 현황에 대한 파악이 가능했으며 이는 향후 정책추진과 환류에 대한 의사결정에 활용될 수 있을 것이다. 본 연구에서 상대적으로 미흡하고 보완이 필요했던 정책들의 경우, 사전타당성 검토가 미흡했다는 점이 주된 원인임을 확인할 수 있었는데, 이처럼 사전타당성 검토가 미흡했던 정책들은 특히 성과목표와 성과지표의 적절성 측면에서 점수가 저조한 것으로 나타났다. 정책제언에서 제시한 바와 같이, 정책의 사전 준비단계에서 성과관리를 강화할 수 있도록 담당자들의 인식 제고를 위한 노력이 긴요한 것으로 판단된다. 또한, 법・제도 분야 정책들이 조직・인력, 교육・협력 분야에 비해 평가결과 상 점수 편차가 큰 것으로 나타났는데, 법・제도 분야 정책의 특성상 정책담당자의 책임성 강화와 이를 위한 정책평가 결과와 인사관리와의 연계 등의 제도적 보완 장치가 요구된다. 이처럼 본 연구를 통하여 개별 평가대상 정책별 평가결과 뿐 아니라 정보화 정책 전반에 대한 현황 파악과 보완・발전을 위한 개선점 식별이 가능했다.

이와 같이 본 연구는 '11년 법제화 이후 한 차례 시범평가 이후 실시되지 못하던 정책평가를 수행하고, 결과 분석을 통해 시사점을 제시하였다는 점에서 의미가 있으나 본 연구는 여기에 그치지 않고 정책평가의 지속 추진을 위한 제반 여건을 검토하고 정책평가 제도의 개선 발전을 위한 틀을 마련했다는 점에서 의의가 있다. 특히, 정책평가의 단계별 수행과정에 대한 기술내용과 제시된 정책제언은 국방 분야 뿐 아니라 공공 분야의 정보화 성과 관리 측면에서도 유의미한 실무 참고사례가 될 것으로 판단된다.

정보화 정책평가가 지닌 효용성에도 불구하고 사업 관점이 아닌 정책 관점에서의 정보화 정책평가를 논한 연구는 흔하지 않다. 특히 국방 분야에서 사업평가나 수준평가 외에 정보화 정책을 대상으로 진행된 정책평가 관련연구는 희소하다. 본 연구는 사업평가 위주로 다루어진 기존의 정보화 정책평가에 대한 선행연구의

논의를 정책평가 관점에서 확장시켰다는 점에서 의미를 갖는다. 개별 사업의 개선을 주된 목적으로 하는 사업평가와 정책의 성과제고와 타당성 확보를 위한 정책평가가 함께 시행될 때 정보화 추진에 대한 상호보완적이고 종합적인 평가가 이루어질 수 있다는 점에서 본 연구에서 시행한 정책평가에 대한 논의는 지속적으로 심화되어야할 필요가 있다. 본 연구는 그러한 논의에 도입이 되는 사례연구로서 기여점을 찾을 수 있다고 판단된다.

5.2 한계점 및 향후 과제

본 연구의 한계점은 정책의 유형에 따라 해당 정책의 성과 여부 판단이 제한적인 경우가 있었다는 점이며, 이로 인해 평가결과에 일부 영향이 있었을 것으로 판단된다. 단기간에 정책의 성과를 가시화하기 어려운 경우이거나 해당 정책의 추진 결과만으로 직접적인 성과를 판단하기 어려운 경우 등이 이에 해당되었다. 또한 본 연구에서는 평가점수가 미흡한 정책에 대하여 심층적인 분석 결과를 제시하는 데 한계가 있었다. 이러한 심층적인 분석은 특정평가를 통해 이루어질 수 있으며, 기관평가로서 진행된 본 연구는 대상 기관의 정책 전반에 걸쳐 동일한 척도와 관점에서 종합적인 평가결과를 제시한다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

본 연구에서 정책평가 수행 과정 중 정책평가 제도 운영을 위한 제반여건이 미흡한 부분들이 식별되었는데 이는 본 연구의 제한점이 되었다. 특히 본 연구에서의 평가 대상인 '14~'28 국방정보화기본계획은 성과관리 개념이 적용되지 않은 상태로 수립되어 있었다. 정책별 담당자가 본 정책평가를 위하여 이미 추진중에 있거나 혹은 완료 단계에 있는 각 정책들의 성과목표와 성과지표를 수립하고 성과달성 정도를 평가해야 했다. 이 과정에서 담당자들이 수립한 성과목표와 지표 중 일부는 목표의 명확성, 정책 범위의 적정성 등의 측면에서 부적절한 경우가 있었으며, 일부 정책에 대해서는 성과목표 달성이 용이하도록 낮은 목표치를 제시하는 등 몇몇 문제점들이 식별되었다. 그럼에도 불구하고, 정책평가의 수행과정에서 담당자들의 성과 마인드를 확산시키고 공공정책 추진에 있어 성과관리에 대한 인식을 제고한 점은 본 연구에서의 의미있는 성과로 여겨진다. 다만, 앞서 기술한 정책평가 수행과정에서 식별된 문제점들에 대해서는 제도 운영 차원에서의 개선과 보완이 필요한 것으로 판단된다.

References

[1] Chung, M. J., "A Sector Evaluation Framework for Information Policy Evaluation," Korean Institute of Public Affairs, Vol. 45, No. 2, pp. 155-189, 2007.

[2] Goldenberg, E. N., "The Three Faces of Evaluation," Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 2, No. 4, pp. 515-525, 1983.

[3] Jung, J. D., "Comparative Analysis of IT Investment Management System by Major Countries," Korean Association for Policy Studies Fall Conference Proceeding, 2012.

[4] Jung, J. K., Policy Evaluation: Theory and Application, Bubyoungsa, 2004.

[5] Kim, M. S., Public Policy Evaluation, Parkyoungsa, 2000.

[6] Kwon, H. J., Choi, J. S., Kim, S. T., Lee, H. J., and Sung, Y. P., "A Study on Improving Defense Informatization Evaluation System," Korea Institute for Defense Analyses, 2012.

[7] Lee, J. Y., "The Quantitative Analysis and Evaluation for the Effectiveness of Defense Information Projects," Korean Journal of Policy Analysis and Evaluation, Vol. 14, No. 2, pp. 93-119, 2004.

[8] Lee, Y. S., "A Study of Improved Methodology for an Evaluation of Informatization Programs Based upon an Evaluation of Public Sector Informatization," Korean Society and Public Administration, Vol. 11, No. 1, pp. 183-203, 2000.

[9] Lerner, D. and Lasswell, H. D., The Policy Sciences; Recent Developments in Scope and Method, Stanford: Stanford University Press, 1951.

[10] Lim, G. G., Lee, D. C., Kwon, H. J., and Cho, S. R., "A Case of Developing Performance Evaluation Model for Korean Defense Informatization," Information Systems Review, Vol. 19, No. 3, pp. 23-45, 2017.

[11] MacRae, D. and Wilde, J., Policy Analysis for Public Decision. Dusbury Press, North Scituate, MA, 1979.

[12] Myung, S. H., "Design of policy evaluation for use: Focusing on the evaluation of information business," Journal of Cybercommunication Academic Society, Vol. 9, pp. 125-148, 2002.

[13] Nagel, S. S., Public Policy Evaluation: Making Super-optimum Decisions, Ashgate Publishing, Aldershot, UK, 1998.

[14] Oh, Y. M., Lee, K. H., Oh, Y. S., and Lee S. Y., Meta-Evaluation of Korean Government Performance Evaluation System, Korea Institute of Public Finance, 2017.

[15] Ripley, R. and Franklin, G., Bureaucracy and Policy Implementation, The Dorsey Press, Homewood Ill, 1982.

[16] Roh, H. J., Policy Evaluation, Beobmunsa, Seoul, p. 538, 2001.

[17] Roh, J. D., "Evaluation and Development of Korea's Performance Management Budget System," The Journal of Korean Policy Studies, Vol. 9, No. 3, pp. 469-484, 2009.

[18] Roh, Y. J. and Ahn, M. S., "The Factors Influencing Policy Evaluation Utilization and the Types of Evaluation Utilization in the Korean Government," Korean Journal of Policy Analysis and Evaluation, Vol. 14, No. 3, pp. 227-269, 2004.

[19] Wildavsky, A., Budgetary Reform in an Age of Big Government, In Thomas Vocino and Jack Rabin(eds.). Contemporary Public Administration, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, 1981.

[20] Yang, J. J., Chung, M. J., and Jeong, J. W., "An Ex Ante Evaluation Model of Public Informatization Projects: Maximi-

zing Budgetary Efficiency and Project Performance," Informatization Policy, Vol. 10, No. 3, pp. 156-177, 2003.

[21] Yu, E. S. and Chong, K. W., "A Study on Performance Evaluation Model for Information Efficiency Measurement," The Journal of Society for e-Business Studies Vol. 9, No. 2, pp. 33-50, 2004.

저 자 소 개

이한준	(E-mail: hjlee1609@gmail.com)
2001년	서울대학교 컴퓨터공학과 (학사)
2004년	서울대학교 컴퓨터공학과 (석사)
2016년	고려대학교 경영학과 (박사)
2004년～2007년	육군사관학교 전자정보학과 전임강사
2007년～2018년	한국국방연구원 선임연구원
2018년～2020년	한남대학교 글로벌IT경영학과 조교수
2020년～현재	명지대학교 경영정보학과 조교수
관심분야	정보화 평가, 성과평가, 머신러닝, 소셜미디어 등

김성태	(E-mail: withtea@kida.re.kr)
2003년	인하대학교 컴퓨터공학과 (학사)
2005년	서울대학교 컴퓨터공학과 (석사)
2005년～현재	한국국방연구원 연구위원
2013년～현재	서울대학교 경영학과 박사과정
관심분야	정보화 평가, 성과평가, 데이터사이언스, 정보화전략 및 정책 등