

국민연금공단

❖ **총괄 요약표**

| 평가 범주 | 지 표 명 | 비계량 | | 계량 | |
|------------------------|-----------------------|-----------|----|-----------|-------|
| | | 가중치 | 등급 | 가중치 | 득점 |
| 경영 관리 | 1. 경영전략 및 사회공헌 | | | | |
| | (1) 전략기획 및 사회적 책임 | 3 | C | | |
| | (2) 기관의 경영혁신 | 3 | C | | |
| | (3) 국민평가 | | | 2 | 1.856 |
| | (4) 정부 3.0 | | | 1.5 | 1.372 |
| | (5) 경영정보공시 점검 | | | 1.5 | 1.500 |
| | (6) 정부권장정책 | | | 5 | 4.974 |
| | 2. 업무효율 | | | | |
| | (1) 사업수행 효율성 | | | 5 | 4.831 |
| | 3. 조직, 인적자원 및 성과관리 | 3 | C | | |
| | 4. 재무예산관리 및 성과 | | | | |
| | (1) 예산관리 | 2 | C | | |
| | (2) 기금운용관리 및 성과 | | | 5 | 3.785 |
| | (3) 계량관리업무비 | | | 6 | 6.000 |
| | 5. 보수 및 복리후생 관리 | | | | |
| (1) 보수 및 복리후생 | 3 | C | | | |
| ② 성과연봉제 운영의 적절성 | - | . | | | |
| (2) 총인건비 인상률 | | | 4 | 4.000 | |
| (3) 노사관리 | 3 | C | | | |
| 주요 사업 | 1. 가입자관리사업 | | | | |
| | (1) 취약계층 가입자 확대 | | | 8 | 8.000 |
| | (2) 보험료부과액 확대 | | | 9 | 9.000 |
| | (3) 가입자관리사업 성과관리의 적정성 | 11 | C | | |
| | 2. 연금급여관리사업 | | | | |
| | (1) 급여결정의 정확성 제고 | | | 7 | 6.446 |
| | (2) 급여 미청구 방지 노력 | | | 6 | 5.848 |
| (3) 연금급여관리사업 성과관리의 적정성 | 9 | C | | | |
| 전체 합계 | | 37 | | 60 | |

1 경영관리

1] 경영전략 및 사회공헌

(1) 전략기획 및 사회적 책임

- 기관은 기금운용 관련 경영목표의 실현 가능성을 제고하고 성과지표 설정의 합리성을 확보할 필요가 있다는 전년도 지적사항에 대하여 기금운용성과를 전년도 기금적립금에서 실질가치 초과수익율로 변경하고, 성과목표별 일률적 개선도 적용방식에서 탈피하여 시계열분석결과를 활용하여 목표수준을 설정한 것은 긍정적이다. 다만, 기금운용의 투명성 및 적정성 등 국민신뢰를 측정할 수 있는 질적 성과목표를 기금운용과 연금제도로 구분하여 제시할 필요가 있다는 점에서 개선의 여지가 있다. 또한 기관이 현재 및 미래의 연금가입자 이익을 극대화할 수 있는 전략적 적합성을 창출할 수 있도록 기금지속가능성과 국민신뢰를 확보할 수 있는 성과창출형 목표를 설정하여 정책 실행력을 강화하고 기관의 자원과 역량을 역동적으로 조정하여 PDCA 관점에서 정렬하여 실행할 필요가 있다.
- 기관은 법 개정사항 반영 및 기금의 지속가능성을 높이기 위해 조사연구를 새로운 사업영역으로 추가하고 기금의 안정적 수익창출과 연금복지에 대한 국민만족을 실현하기 위한 실행과제를 제시하였다. 다만, 연금의 지속가능성과 복지서비스 강화 및 연금수급자 확대 간 전략적 상충관계를 극복할 수 있는 근본적 방안 제시가 미흡하고, 특히, 저출산·고령화 등 연금의 지속가능성을 저해할 수 있는 불확실성 증대에 따른 체계적인 대응과제 발굴이 미흡하다는 점에서 개선의 여지가 있다. 기관은 소득대체율 하향에 따른 가입자의 실질소득을 보장하기 위한 방안으로 연금기반 노후소득보장 전략목표를 1국민 1연금수급체계 구축으로 변경하였으나, 기금건전성 확보와 가입자의 소득보장간 상충관계를 극복할 수 있도록 동태적 적합성을 확보한 최적균형을 제시할 필요가 있다.
- 기관은 고객복지 강화로 전략적 방향성을 전환하고 국민공감복지서비스를 실현

하기 위해 수요자 맞춤형 노후준비서비스, 장애인활동지원 및 실버론 등 취약계층 생활안정지원을 위해 7개 실행과제를 추진하는 등 경영전략 실행력을 강화하기 위한 노력을 기울였다. 다만, 복지서비스 실현을 위한 경영목표로 복지체감도를 제시하였으나 일부 제한된 국민의 의견만이 반영되는 한계가 있어 국민의 생애주기별 복지수요 충족수준을 객관적으로 측정할 수 있도록 양적지표를 포함한 복합지표로 개선을 모색할 필요가 있다. 또한, 연금가입자의 복지서비스 확대 및 기금건전성 확보간의 상충관계를 극복할 수 있는 환경적 적합성이 확보된 최적 균형을 제시할 필요가 있다. 이를 위해 기관의 미래사업인 노후준비플랫폼 구축 등 맞춤형복지 사업포트폴리오를 구체화하고, 가치창출 및 비용경쟁력 분석을 통해 생애주기별 융복합복지서비스상품을 개발하고 가치 및 비용열위사업부문에 대한 사업재구조화방안을 도전적으로 제시할 필요가 있다.

- 기관은 비전·전략 공유 및 인지도 향상을 위해 적극적 환류가 필요하다는 전년도 지적사항에 대하여 가치창출, 전달, 구매, 영향고객 등 이해관계자를 세분화하여 맞춤형 소통채널을 다양화하기 위한 가치체계 공유활동 관리시스템을 구축한 점은 긍정적이다. 다만, 가입자 생애주기별 복지니즈를 연령 및 지역별로 구분하여 고객가치 극대화를 위해 쌍방향 커뮤니케이션 채널을 다양화하는 등 맞춤형 이해관계자 소통전략을 제시할 필요가 있으며 이를 연금절벽 등 고객복지 사각지대 식별 및 고객별 차별화된 니즈를 수렴하고 목표집단별 고객불만을 환류시키는 채널로 활용할 필요가 있다.
- 기관은 부패방지대책 및 내부신고 활성화에 대한 적극적 환류가 필요하다는 전년도 지적사항에 대하여 내부신고 활성화를 위해 지속적인 홍보 및 홈페이지 클린센터를 개편하는 등 체계적인 대응노력을 기울였다. 다만, 국민권익위원회 종합청렴도가 2014년부터 계속 3등급 수준으로 정체되고 있고 국민권익위 평가결과 내부청렴도가 2015년도 2등급(8.60점)에서 2016년도 3등급(8.05점)으로 하락하였다는 점에서 개선의 여지가 크다. 향후 부패취약분야를 중심으로 실질적인 부패방지대책을 발굴하여 추진할 필요가 있으며 기관간 감사기법 벤치마킹 및 내부통제 기법을 교환하기 위해 특수직역연금기관 등 관련기관간 교차감사를 확대하는 등 취약분야 사전예방체계를 선제적으로 구축할 필요가 있다.

- 기관은 저소득가입자 연금보험료 지원 및 유족연금 디딤씨앗통장후원 등 아동, 노인 등 사회적 약자에 대한 맞춤형사업추진 등 업의 특성을 살리는 동시에 수혜자에게 실질적인 혜택을 줄 수 있는 특성화된 사회공헌 프로그램을 추진한 점은 긍정적이다. 다만, 기관에 특화된 사회공헌추진체계를 구축하고 중점과제와 성과지표설정 및 주기적인 모니터링과 환류 등을 통해 사회공헌 활동추진 시스템 및 사회공헌활동 지원역량을 고도화시킬 필요가 있으며, 향후 사회공헌활동을 고객과 공유가치를 공동으로 창출하는 CSV(Creating Shared Value)형으로 전환하여 기관의 대표적인 브랜드사업을 육성·발전시킬 필요가 있다.
- 기관은 기관고유의 일자리 창출방안 강구가 필요하다는 전년도 지적사항에 대하여 노후준비서비스와 전북 경제통상진흥원과 협업을 통해 54개 일자리를 창출하였고 민간위탁 및 투자사업 활용 등 고객, 민간과의 협업 등을 통해 2,927개의 민간일자리 창출 노력은 긍정적이다. 다만, 민간파트너십 일자리 창출이 20개로 2014년도 417개에 비해 급감한 점은 개선의 여지가 있다. 기관은 노후준비서비스의 일자리창출 특화사업화 모색 등 민간일자리 창출시 기관의 업의 특성과 창출대상기업의 특성과 니즈를 반영하여 지속가능한 일자리창출모델을 개발하여 제시할 필요가 있다.
- 기관은 정보보안 관리수준 평가시 목표설정의 일관성이 미흡하다는 전년도 지적사항에 대하여 외부평가 점수 적용을 정보보안관리실태 점수로 설정하는 등 기관차원의 노력을 보였으며 특히, 개인정보관리 정부평가에서 7년 연속 최고 등급을 유지하였고 국정원 정보보안실태 평가결과 2015년도 72.21점에서 2016년도 75.70점으로 다소 개선되었지만, 준정부기관 전체평균 76.93점 보다 낮은 수준이므로 개선의 여지가 크다. 전문직위제 도입 등 정보보안인프라를 구축하고 망분리, 정보자산보안관리, 전자정보보안 등 핵심위험요인별 위험도를 평가하여 관리·기술 부문별 개선과제를 도출하고 이에 대한 성과목표 설정 및 평가를 통한 특단의 개선대책을 추진할 필요가 있다.
- 기관은 기초수급자 대면업무, 민원상담직원 등을 대상으로 업무상 재해, 직원건강 및 시설안전 등 공단의 업에 특화된 재난유형에 따른 재해예방 매뉴얼을 구

축하였으며, 기관장 중심의 재난관리체계 구성으로 체계적인 위기대응시스템을 구축한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만, 업의 특성을 고려하여 자연재해 및 경제위기 발생 등 자연 및 사회적 재난에 대한 정의 및 대외적인 재난취약 목표집단을 재난유형으로 선정하지 않은 것은 개선할 여지가 있으며 향후 업의 특성과 연계된 사회적 재해를 식별하고 종합적으로 대처할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 전략기획 및 사회적 책임을 위한 기관의 노력과 성과를 “C”로 평가한다.

(2) 기관의 경영혁신

- 기관은 적극적인 대내·외 의견수렴을 통하여 미래사업 선정이 필요하다는 전년도 지적사항에 대해 주니어보드, 국민연금 연구과제 국민공모, 연구포럼을 활용하여 다양한 이해관계자들의 의견을 수렴한 것이 인정된다. 상시적 혁신추진을 위해 미래혁신위원회를 설치하고, 실무집행기구를 설치하여 집행력을 제고한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 다만, 미래사업 선정 시 기관의 경영목표와 미래과제를 연계하고 있으나, 대·내외 이해관계자의 의견수렴과 정량적 방법을 통한 합리적 과제선정 절차를 구조화하는 노력이 필요하다.
- 기관은 대국민서비스 품질제고를 위한 혁신과제 선정 시 다양한 의견수렴이 필요하다는 전년도 지적사항에 대해 25개 지역본부 및 지사별 자문단을 구성하고, VOC 및 고객제안제도를 활용하여 외부 이해관계자들의 의견을 수렴하였다. 하지만 세부적인 평가메커니즘을 공식적으로 구조화하여 과제선정 절차의 투명성, 객관성, 전문성을 강화할 필요가 있다. 혁신컨트롤타워로 신설된 미래혁신위원회 중심으로 과제선정, 실적점검, 환류과정이 통합적으로 관리될 수 있도록 관리체계 고도화를 추진하여야 한다.
- 기관은 제시한 사업을 미래과제가 아닌 미래사업으로 구체화하여 추진할 필요가 있으며, 통일연금 적용체계 구축, 노후준비 플랫폼 구축 등 사업별 핵심역량을

구축하고 고객별 니즈를 발굴하여 맞춤형 사업설계를 통해 우수사례를 창출할 필요가 있다. 미래과제 추진로드맵을 제시하고 있으나, 중장기적 관점에서 동태적 환경적합성이 확보된 기관의 사업포트폴리오 변화와 연계하여 이해관계자들의 니즈변화 및 새로운 경영환경에 적합한 조직·인력 재설계방안을 구체적으로 제시할 필요가 있다.

- 기관은 기금의 지속가능성을 제고하고 국민의 삶의 질 향상을 위한 기관으로 역할을 강화하기 위해서는 환경변화를 예측하고 전략적 방향에 따라 재정립된 사업포트폴리오에 기반한 역량과 자원의 합리적 분배방향을 제시하여야 한다. 기관이 제시한 중장기인력배분방향은 4차 혁명 등 동태적 환경변화 및 전략적 방향에 대해 적합성이 확보된 인력운영계획으로 보기 어렵다. 2016년 가입자 및 수급자 관리에 편중된 인력(59%)의 합리적 재배치를 위해서는 비용열위사업에 대한 사업구조 합리화 방안을 제시할 필요가 있으며, 저출산·고령화 진행에 따른 위기대응역량을 선제적으로 대응하기 위해서는 지식·기술집약적인 인적포트폴리오 강화 등 경영개선 과제를 발굴하여야 추진할 필요가 있다.
- 기관은 경영효율화와 업무프로세스 개선을 위해 혁신과제로 본부부서와 지사의 효율적 업무수행을 위한 업무헬프테스크를 신설하여 업무처리의 정확성을 제고한 실적은 긍정적으로 평가할 수 있다. 다만, 단기적으로는 현안문제를 해소한 실적이 있음에도 불구하고 근본적으로는 고객접점에 있는 지사 인력들의 업무역량을 근본적으로 강화하거나, 의사결정의 일관성이 확보되어야 하는 기능에 대해서는 본부중심으로 통합하여 업무프로세스를 통합하는 대안적 접근이 필요한 것으로 판단된다.
- 기관은 역량과 성과를 기준으로 합리적인 인사관리가 가능하도록 성과평가체계를 구축하였다. 성과평가의 공정성과 수용성을 제고하기 위해 조직평가 결과를 개인평가에 연동시켜 조직의 전략과제 및 목표와 개인의 목표가 일치되도록 유도하고, 전략과제의 실행력을 강화할 수 있도록 설계한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 조직평가와 개인평가를 모두 보수에 반영토록 하였으며, 개인평가의 수용도를 높이기 위해 다면평가를 도입하였다. 조직평가와 개인평가를 이원화하고,

조직평가의 결과를 보수에 연계하고, 개인평가 결과를 승진에 연계하는 분절적 구조를 제거하였다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 다만, 평가체계가 개선 되었음에도 불구하고 합리적인 운영과 객관적 평가가 전제되지 않는다면 수용도가 오히려 악화될 수 있는 구조인 점을 고려하여, 평가자 교육 및 평가방식의 고도화 등의 후속과제를 체계적으로 진행해야 한다.

- 기관은 조직생산성 제고를 위한 성과로 개방형 전문계약직을 선정하여 본부 2급 이상 7개 직위에 대해 공개 채용한 실적을 제시하고 있다. 정부권고 정책 이행과 경영혁신을 위한 내부과제로 수행하였으나, 개방형 전문계약직위는 기관의 미래 전략목표 구현과정을 보다 더 직접적으로 주도하고, 책임있는 핵심직위를 중심으로 선발할 필요가 있다
- 화상회의 활성화, 문자인식시스템 도입, 연금액 일괄정산시스템을 구축한 것은 ICT를 활용한 업무혁신으로 긍정적으로 평가할 수 있다. 국세청 연말정산간소화 서비스에 국민연금 보험료 납부내역을 별도로 증빙해야 했던 불편을 국세청과 협업으로 홈택스 윈스톱처리를 통해 해소한 점이 인정된다.
- 기관은 대국민 서비스 개선 및 국민부담 완화를 위한 과제로 실업크레딧을 도입하여 취약계층인 실업자의 노후소득 보장성을 강화하고, 빅데이터 분석을 통해 취약계층에 대한 선제적 지원이 가능한 취약계층 발굴모델 개발을 시도한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 향후 제도개선을 통해 국민의 부담을 완화하는 동시에 기관의 입장에서도 재정절감 성과로 이어지는 연결고리를 구축하는 방안도 모색할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 경영혁신을 위한 기관의 노력과 성과를 “C”로 평가한다.

(3) 국민평가

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득 점 |
|------------------------------------------------|------|---------|----------------------------------|--------|-----|-------|
| 0.9×(고객만족도조사결과 +상대등급별 점수) +(0.1×국민체감도지수) | 목표부여 | 100.000 | 고객만족도 : 87.343 국민체감도 : 39.417 | 92.797 | 2 | 1.856 |

나. 평가내용

- 기획재정부에서 주관하는 고객만족도 및 국민체감도 조사결과에 나타난 고객만족도와 국민체감도의 수준을 평가하는 지표로 각각 9:1의 비율로 합산하여 산출한다. 고객만족도 지수는 고객만족도 조사결과와 전년도 대비 향상도를 일정비율로 합산한 후 상대등급별 점수를 가산하여 산출하며(2016년은 평가년도 조사결과와 전년도 점수의 향상도 비교가 어려운 점을 감안하여 평가년도 조사결과만 사용하여 지수 산출), 국민체감도 지수는 평가년도 국민체감도 조사결과를 5로 나눈 뒤 80점을 더하여 산출한다.
- 기관의 2016년도 고객만족도 지수는 93.343점으로 고객만족도 조사결과 87.343점에 상대등급점수 6.000점(A등급)을 적용하여 산출되었다. 국민체감도 지수는 87.883점으로 국민체감도 조사결과 점수인 39.417점을 적용하여 산출되었다. 기관의 최종 국민평가 지표는 평점 92.797점으로 득점 1.856점을 획득하였다.

다. 항목별 원인

- 고객만족도 조사결과는 고객접점 CS향상노력에 따라 2015년 대비 3.437점 상승하였고, 상대등급평가 실시이래 최초 A등급에 진입하였다. 특히 '서비스 품질' 점수는 91.7점으로 조사그룹 대비 4.2점 높게 나타나 고객지향적 서비스 제공이 만족도 상승을 견인하였다고 분석된다.
- 국민체감도 지수는 전년 대비 1.963점 하락하였으며, 조사 항목 중 <설립목적 부합성>이 상대적으로 가장 높고 <법/윤리 준수도>가 가장 낮게 조사되었다.

라. 추세분석

- 기관의 고객만족도 조사결과는 2014년까지 89.759점으로 지속적인 상승추세를 유지하다 2015년 설문 항목 고도화 등 조사방법 변경으로 5.853점 하락한 83.906점 득점하였으나, 2016년은 서비스 개선노력으로 전년 대비 3.437점 상승한 87.343점을 득점하였다.
- 국민체감도 조사가 시작된 2011년부터 큰 변동성 없이 등락을 반복하고 있으며, 2016년도에는 준정부기관 평균 하락과 함께 다소 하락하였다.

(4) 정부 3.0

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득 점 |
|------------|------|--------|--------|--------|-----|-------|
| 정부3.0 이행실적 | 목표부여 | 100.00 | 91.490 | 91.490 | 1.5 | 1.372 |

나. 평가내용

- 정부3.0 추진역량 및 중점과제의 성과 등을 평가하는 지표이며 기관의 2016년도 정부3.0 이행실적은 평점 91.490점으로 득점 1.372점을 획득하였다.

다. 항목별 원인

- 정부3.0 추진역량 평가항목 중 <정부3.0 확산 노력 실적> 부문은 전 분야에서 만점을 획득할 정도로 탁월하였으나 <정부3.0 변화관리 실적> 부문에서는 앞으로 직원 역량(직급)에 기반한 맞춤형 교육 프로그램 설계·운영으로 실질적 성과를 도출할 수 있도록 보완이 필요하다.
- 중점과제성과 평가항목 중 <사전정보공표 운영노력도>와 <데이터 개방 및 민간 활용 지원실적> 등이 우수하게 평가받았으나, <일하는 방식 혁신 실적>은 조직 내 혁신 성과에 비해 국민 관점에서 경험적 성과가 다소 부족하였다.

라. 추세분석

- 정부3.0 지표는 2014년도에 신설된 지표로, 2014년 71.00점 득점, 2015년 74.42점 득점하였고, 2016년에는 전년도보다 17.07점 상승한 91.49점을 득점하였다.

(5) 경영정보공시 점검

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득 점 |
|--------------------------|------|---------|---------|---------|-----|-------|
| 공공기관 통합공시 매뉴얼에 따른 경영공시항목 | 목표부여 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 1.5 | 1.500 |

나. 평가내용

- 공공기관 통합공시 매뉴얼에 따른 경영공시항목의 정확성 및 적시성 등을 평가하는 지표이며 기관은 2016년도 경영정보공시 점검에서 평점 100점을 받아 가중치 1.5점 중 1.500점을 획득하였다.

다. 항목별 원인

- 기관은 정확한 공시정보를 제공하기 위한 노력을 통해 허위공시 및 미공시 등 불성실공시에 따른 별점이 전혀 없는 무결점 공시를 달성하였다.

라. 추세분석

- 경영정보공시 점검은 2014년도에 신설되어 기관은 당해연도 0.750점을 득점하였으나 2015년도에는 0.5점 상승한 1.250점, 2016년도에는 0.25점 상승한 1.5점 만점을 획득하여 지속적인 상승세를 유지하였다.

(6) 정부권장정책

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득 점 |
|------------|------|---------|--------|--------|-----|-------|
| 정부권장정책 이행률 | 목표부여 | 100.000 | 99.479 | 99.479 | 5 | 4.974 |

나. 평가내용

- 법령상 의무·권장사항 및 주요 국가정책사업 등 정부권장정책 이행실적을 평가하는 지표이며 기관의 2016년도 정부권장정책 이행실적은 평점 99.479점으로 득점 4.974점을 획득하였다.

다. 항목별 원인

| 지표명 | 가중치 | 평점 | 득점 |
|------------------------|-------------|---------------|--------------|
| 1. 청년미취업자 고용실적 | 0.50 | 100.000 | 0.500 |
| 2. 시간선택제 일자리 실적 | 0.70 | 100.000 | 0.700 |
| 3. 장애인 의무 고용 | 0.50 | 100.000 | 0.500 |
| 4. 국가유공자 우선채용 | 0.30 | 100.000 | 0.300 |
| 5. 중소기업제품 등 우선구매 | 2.40 | 100.000 | 2.400 |
| - 중소기업제품 | 0.80 | 100.000 | 0.800 |
| - 기술개발제품 | 0.20 | 100.000 | 0.200 |
| - 여성기업제품 | 0.20 | 100.000 | 0.200 |
| - 사회적기업 생산품 및 서비스 | 0.16 | 100.000 | 0.160 |
| - 사회적협동조합 생산품 및 서비스 | 0.04 | 100.000 | 0.040 |
| - 중증장애인 생산품 | 0.40 | 100.000 | 0.400 |
| - 국가유공자 자활용사촌 생산품 | 0.40 | 100.000 | 0.400 |
| - 녹색제품 | 0.20 | 100.000 | 0.200 |
| 6. 전통시장 온누리 상품권 구매 | 0.30 | 100.000 | 0.300 |
| 7. 온실가스 감축 및 에너지 절약 실적 | 0.30 | 91.312 | 0.274 |
| 계 | 5.00 | 99.479 | 4.974 |

- <청년미취업자 고용 실적>은 임금피크제 별도정원 인력 충원 등 적극적 신규채용 실시를 통해 목표를 달성하여 만점을 득점하였다.

- <사회적기업 생산품 및 서비스 우선구매>는 사회적기업제품 권장비율 3%를 초과한 3.32%를 달성하여 만점을 획득하였다.
- <녹색제품 우선구매>는 2016년 인쇄물 제작 시 친환경 인쇄용지 사용 등의 구매노력을 통해 권장비율 80%를 초과한 80.4%를 구매하여 만점을 획득하였다.
- <온실가스 감축 및 에너지 절약 실적>은 ‘온실가스 감축 목표 달성률’, ‘LED 조명 보급률’, ‘경차 및 환경친화적 자동차 보급률’ 부문에서는 만점을 득점하였으나, 2016년도 전기 자동차 구입률은 3.28%로 목표치인 25%를 하회하여 전체 가중치 0.300 중 0.274점을 획득하였다.
- 청년미취업자 고용실적, 시간선택제 일자리 실적, 장애인 의무 고용, 국가유공자 우선채용, 중소기업제품 등 우선구매, 전통시장 온누리 상품권 구매는 권장 목표치를 상회하여 정부정책에 부응하였다

라. 추세분석

- 기관의 2016년도 청년미취업자 고용실적, 기술개발제품 우선구매 실적, 사회적기업 생산품 및 서비스 우선구매 실적, 사회적협동조합 생산품 및 서비스 우선구매 실적은 전년도 대비 상승하여 만점을 획득하였다. 전체적인 득점에 있어서도 전년 대비 0.192점 상승(4.782 → 4.974)하였다.

2 업무효율

(1) 사업수행 효율성

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득 점 |
|-----------|-----------|----------------------------|-------|--------|-----|-------|
| 순사업비/평균인원 | 목표부여 (편차) | 최고치 : 3,878 최저치 : 2,848 | 3,835 | 96.615 | 5 | 4.831 |

나. 평가내용

- 기관의 사업수행 효율성 향상 실적을 목표부여(편차)로 평가하는 지표로서, 당해연도 순사업비를 평균인원으로 나누어 산출하였다.
- 기관의 2016년도 1인당 순사업비는 3,835백만원으로 득점 4.831점을 획득하였다.

다. 항목별 원인

- 청구안내시스템 전면개편, 연금 정보 취약계층인 북한이탈주민·이혼자·유족의 연금 찾아주기 강화 등 기관의 다양한 노력으로 인해 ‘순사업비’의 99.7%를 차지하는 급여지급액이 증가하여, 기관의 순사업비는 2015년 15,242,872백만원에서 2016년 17,117,000백만원으로 전년보다 1,874,128백만원 증가하였다.
- ‘평균인원’은 결원 및 증원인력을 반영한 신규채용 등의 영향으로 2015년 4,312명에서 2016년 4,464명으로 전년도 대비 152명 증가하였다.

라. 추세분석

- 사업수행 효율성은 2012년 2,585백만원에서 2016년 3,835백만원으로 연평균 10.4%로 꾸준한 증가 추세에 있다.

③ 조직, 인적자원 및 성과관리

- 기관은 전년도 경영평가에서 고객접점 현장인력강화, 유연근무제 확대, 여성관리자 비율확대, 교육투자 확대 및 품질제고의 필요성이 지적되었다. 이를 개선하기 위해 전년 대비 사업인력은 228명, 현장인력은 253명을 확대·배치하였다. 유연근무제 활용도가 전년 대비 증가한 실적은 있으나, 유형별 활용대상자를 규정하고 있는 것은 활용이 사전적으로 제한받는 형태로 도입취지에 부합하지 않으며 개선할 필요가 있다. 기관의 업무적 특성을 고려하더라도, 공급자 중심이 아닌 수요자 중심으로 유연근무제 활용 유형 및 기회를 확대하고 관리자가 아닌 수요자가 필요한 유형을 선택하여 주도적으로 활용할 수 있는 자율성을 부여하여 운

영하는 것이 바람직하다. 관리자와 수요자 사이의 신뢰에 기반하여 자율적으로 활용할 수 있는 체계를 갖출 필요가 있다.

- 기관은 전년도 평가에서 지적된 여성관리자 비율확대를 위해 역량우수자를 연구원장, 준법감사인, 홍보실장 등 주요부서장으로 보임하였으며, 정보인프라부장(2급직위)에 3급 차장을 발탁하여 배치하였다. 3급 이상 간부직 승진시 여성의 승진비율(29.46%)이 남성보다 10.2%p 높고, 전년 대비 2.4%p 증가한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 교육투자확대를 위해서 해당예산을 추가 확보하여 교육(연)인원과 함께 1인당 평균교육비 집행액이 전년 대비 14%p 증가한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 전년도 국정감사에서도 여성관리자 비율확대, 이전지역 인재채용 활성화, 저출산 및 육아휴직 권장, 음주운전관련 징계기준 마련의 필요성이 지적되었다. 여성관리자 비율확대의 필요성은 전년도 경영평가에서도 같이 지적되어 상기와 같이 개선되었다. 이전지역인재 채용활성화 필요성에 대해 47명(16.2%)을 채용하였으며, 이는 정부권고에 부합하는 수준이다. 저출산 극복을 위해 임신한 여직원의 검진휴가를 기간별 차등하여 확대·부여할 수 있도록 제도개선을 하였으며, 육아휴직 직원들의 근무평정과 승진에 불이익이 없도록 조치하여 육아휴직 사용을 권장하였다. 음주음전, 성매매, 비위행위자에 대한 징계를 명확하게 규정하였고, 징계양정기준을 강화한 점이 확인된다.
- 기관은 환경이슈분석 및 기능진단을 통해 4대 전략목표를 도출하고, 취약계층 등 미가입자 가입추진기능과 자격관리기능을 분리하여 가입추진실과 가입지원실로 분화하였으며, 기금수익제고를 위해 전략리서치팀, 성과분석팀, 대체투자자산관리팀 등을 신설하였다. 고객중심 현장조직 정비를 위해 외국인상담센터를 추가적으로 신설한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 기관은 권한위임을 명확하게 조정하고 업무프로세스의 효율화를 제고하기 위해 하부위임을 확대하고자 노력하였다. 하지만, 부장급 이하 실무관리자의 전결권이 증가(591 → 603)하고 있는 것이 관찰되는 동시에, 최근 3년간 기관장의 전결권한

역시 비슷한 규모로 함께 확대(190 → 201)되고 있어 권한의 하부위임구조에 대한 재검토를 통해 권한위임체계를 점검하고 업무프로세스에 따른 단위조직의 역할·책임의 명확하게 재정립할 필요가 있다.

- 기관은 2020년까지 중장기인력운영계획을 수립하고 핵심업무의 업무량 전망에 따라 인력배분의 방향을 제시하고 있으며, 사업인력 및 현장인력 중심으로 인력을 배치하고자 한 노력은 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만, 중장기인력운영계획이 업무량 전망에 따라 제시되고 있어, 기관의 미래전략에 따른 사업전환으로 발생하는 필요역량을 확보하기 위해서는 역량기반의 중장기인력운영계획도 함께 입체적으로 구축할 필요가 있다. 다만, 제도적으로 상존하는 정원확보의 불확실성에 대응하기 위한 컨틴전시플랜에 따라 3가지 대응시나리오를 마련하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 업무량 전망에 의존한 단면적인 한계를 가지고 있다. 기관의 기능재편 및 전략적 신 성장사업 추진에 따른 필요역량의 단계적 변화 가능성을 고려할 때, 사업별 인력포트폴리오의 실효성을 제고하기 위해서는 이와 함께 역량포트폴리오, 교육훈련포트폴리오 전환에 대한 통합적 계획 기능을 고도화할 필요가 있다.
- 직무중심의 열린 채용을 구현하는 수단으로 NCS기반 채용프로세스를 운영하고 있으며, 채용직군을 2개 직군에서 4개 직군으로 세분화하였다. 직업기초능력평가를 새로 도입한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만, 직군이하 채용공고에서 제시하고 있는 사무직의 세부직무분야의 경우 문헌정보관리를 제외한 제도기획, 제도수행, 경영일반 3개의 직무분야 간 중복적인 특성이 혼재되어 있어, 세부직무 간 직무특성의 명확한 차별화가 가능하도록 개선할 필요가 있다. 신입직원 대상 설문조사 결과, 공고 및 입사지원(4.26), 전형절차(4.42), NCS도입(4.07), 투명성·공정성(4.32) 세션가운데 상대적으로 NCS도입에 대한 평가가 낮은 점을 고려하여, NCS기반 채용프로세스에 대한 적극적인 안내와 함께 지속적인 개선과제 발굴노력이 필요하다.
- 공인 어학성적을 점수별 차등평가에서 자격요건으로 완화한 것은 상대적으로 스펙중심의 전통적 채용방식을 개선하기 위한 실적으로 인정할 수는 있으나, 채용

인력의 대부분을 차지하는 사무직 공통자격으로 요구하고 있는 것은 직무중심채용 기준으로 판단하기에는 매우 포괄적이며, 오히려 외국어가 필요한 직무에는 실질적인 외국어능력을 확인할 수 있는 수준의 점수나 평가를 요구하는 것이 합리적인 개선방향이라고 할 수 있다.

- 신입직원들을 대상으로 채용만족도를 조사하고 있으며, 직무능력중심 채용프로세스를 거쳐 입사한 신입직원의 만족도가 전년 대비 0.05점 상승한 것이 확인된다(4.19 → 4.24). 하지만, 제도개선을 위해서는 지원자들을 대상으로 채용단계별 평가 방식의 공정성, 객관성에 대한 조사, 채용과정에서 문제점, 부정비리 인지에 대하여도 확인하고 지속적으로 제도개선 과제를 발굴하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 사회형평적 채용확대와 인력의 균형적 다양성 확보를 위해 고졸자 별도채용, 이전지역 채용할당제, 청년인턴 별도채용을 활용하였으며, 이전지역인재 47명(16.2%)을 포함한 지역인재 113명(38.8%), 여성인력 180명(61.9%), 고졸인력 50.5명(17.4%)를 채용한 실적이 확인된다. 정책대상별 대부분 정부권고 수준 이상으로 채용하여 긍정적으로 평가할 수 있으나, 고졸인력의 경우 권고수준(20%)에 다소 미달한 것으로 파악되었다.
- 기관은 미래경영환경 변화와 혁신에 대비한 차세대 핵심인재 육성을 위해 직급별 역량우수자를 대상으로 차상위 직급의 필수역량 개발 프로그램(NPS핵심역량아카데미)을 운영하고 있으며, 새로운 교육니즈를 반영하여 전년도 2·3급 대상으로 실시하였던 교육을 4급 직원까지 확대운영하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 기관은 성과관리체계의 지속적 개선을 위한 내부구성원 의견수렴뿐만 아니라 외부전문가 진단프로그램을 운영하고 있으며, 평가그룹 간소화, 지표공모제 도입, 상이한 평가자 간의 평가방식과 경향성으로 인해 발생하는 결과차이를 표준화하기 위한 득점조정제도 도입은 합리적 평가결과 도출하기 위한 기관의 노력으로 인정된다. 다만, 개인평가에 대한 내부구성원들의 긍정적 인식수준 조사결과(2016.3)에 따르면, 1-2급은 64.2%, 4급 이하는 25.4% 수준으로 부정적 인식이 일반적인 것으로 관찰되고 있으며, 하위직급의 인식이 더 부정적인 것으로 확인되

고 있다. 실질적 제도개선을 위해서는 기본 평가시스템을 유지하면서 보완적 제도 도입을 통한 개선보다는 평정요소, 평정방식, 평정절차에 대한 종합적이고 본질적인 재검토가 필요한 것으로 판단된다.

- 기관은 2016년도 정부의 ‘공기업·준정부기관 직원 역량 및 성과향상 지원 권고(안)’에 따라 ‘직원역량 및 성과향상 지원방안’을 마련하였으며, 경영평가 및 개인평가 결과에 따라 성과향상프로그램을 실시하고 있다. 다만, 2016년도에는 경영평가 D등급 부서 3급 이상 간부 7명을 대상으로 운영한 실적은 있으나, 실제로 개인 저성과자 역량강화 프로그램이 운영될 수 있도록 평가의 객관성 강화, 대상자확대를 통해 역량강화 지원의 실효성을 제고할 필요가 있다.
- 기관은 외부 전문성의 효율적 확보를 위한 정부의 개방형계약직 채용권고에 따라 개방형 계약직제를 시행하고 있으며, 2016년도에 정보화본부장, 청풍리조트팀장, 정책개발분석팀장, 전략리서치팀장, 법무지원부장 등 5개 직위를 개방형 전문계약직으로 임용하였다. 선발과정의 공정성확보를 위해 심사위원의 과반수이상을 외부위원을 선임한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 내부 직원의 업무전문성 및 연속성 확보를 위해 459개 직위를 전문직위제로 운영하고 있다. 내부구성원의 자기계발과 성과창출을 위한 수단으로 전문직위제 활용성과를 제고하기 위해서는 핵심인재 및 전문직위자를 포함한 전문직위대상자 pool을 구성하고, 이들의 직무전문성 수준을 정기적으로 평가하여 역량수준을 점검·관리하는 것이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 조직, 인적자원 및 성과 관리를 위한 기관의 노력과 성과를 “C”로 평가한다.

4 재무예산관리 및 성과

(1) 예산관리

- 기관은 '위기인식지수의 단계가 단순하고 범위가 넓어 세분화가 필요하다'는 평가단의 전년도 지적사항에 대해 '시장상황에 대한 단기적 대응 유도가 기금의 운용철학인 장기성과 지향과 충돌할 우려가 있다'는 사유로 위기인식 지수를 세분화하지 않았다. 하지만 신속하고 체계적인 대응을 위해서는 위기대응체계를 고도화하는 등 지속적인 개선노력이 필요하다고 판단된다. 대체투자자산에 대한 실질적 위험관리를 위한 구체적이고 선제적 노력 필요와 타당성이 미흡하다는 지적에 대해 전체 해외투자자에 대한 국가 익스포저 관리가 가능하도록 투자제한 국가, 한도비율 및 귀속국가 기준 등을 반영하여 국가리스크 관리기준을 개정하고, 관리대상에 대체투자자산을 포함하였으며 전문성 강화를 위해 대체투자관련 조직을 개편하여 대체투자 사후관리팀과 대체투자 리스크관리팀을 신설함으로써 투자다변화에 따른 위험관리체계를 강화하였다.
- 내부적 요인들이 자산운용의 위험요인으로 되지 않도록 노력해야 한다는 전년도 지적사항에 대해 자산운용 등 업무관련 법령 및 규정이 명확하여 위험이 발생하지 않는다고 하였으나 제도적 문제뿐만 아니라 향후 운영과정에서 해당 요인이 재발하지 않도록 지속적으로 관심을 가질 필요가 있다고 판단된다. 예산편성의 합리성 제고를 위해 보다 정교한 제도화 노력이 필요하다는 지적에 대해 예산증액과 구조조정의 명확한 기준제시를 위해 정부 재정사업평가와 일치시키고 자체 평가를 외부위원 중심의 위원회평가로 전환하였으며 점수기준표 계량화로 평가의 주관적 오류를 최소화하는 등 사업예산 평가제도를 개선하였으며, 신규사업을 정보화사업 건축사업 제도운영사업으로 구분하여 각 부문별 심사기준을 차별화·구체화하여 예산낭비를 사전차단하는 노력을 하는 등 일부 지적사항을 제외한 기관의 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 기관은 지속적이고 건전한 기금관리 및 운영기반을 구축하기 위하여 5년마다 수립하는 국민연금종합운영계획과 연계하여 중기 기금운용계획과 경영계획을 수립

하고 이행을 위한 연도별 운용계획을 마련하고, 과거 추세 등을 반영한 기금운용 목표를 설정한 후 대내외 전문가로 구성된 중기자산배분 TF를 구성하여, 환경변화와 정책제언 등을 반영한 운용계획을 마련 후 기금운용위원회에서 최종결정하는 절차와 점검 및 피드백 체계의 모니터링을 통하여 중기자산배분계획을 수정하는 등 활동을 통하여 기금운용수익률 4.75%를 달성하였다. 장기수익률도 6.15%로 해외연기금과 비교하여도 2위를 달성하는 등 높은 수익을 창출하고 기금적립금은 전년 대비 46조원이 증가한 558.3조원을 기록하는 등 기금의 건전성 개선노력과 성과는 긍정적인 것으로 평가된다.

- 기관은 위험관리시스템 구축 및 대응을 위하여 시장위험변동성 추정방식을 개선하여 모니터링과 한도관리의 효과성을 제고하였으며, 해외채권 위험관리체계를 통합 익스포저 관리체제로 변경하고, 조기경보체계를 해외기업까지로 확대하여 해외투자에 따른 선제적 위험관리를 강화하는 등 위기인식지수에 대한 대응프로세스를 구비하고 있으나, 위기상황에 대응하는 일자별 가이드라인을 기초로 실제 상황에서 신속한 대응이 가능하도록 대응프로세스를 보완할 필요가 있다. 기관의 전반적인 시스템의 구축 및 보완은 대체적으로 우수하나, 이를 운영하는 인력자원, 특히 기금운용인력의 변화가 많아 안정적, 지속적 계약관계 유지 및 전문성을 강화할 수 있는 지속적인 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 기금건전성에 대해 적극적 운용을 통한 운용수익 제고를 위하여 투자지역 및 유형의 다변화를 통한 투자위험 분산 및 초과수익원을 확보하기 위한 투자활동을 강화하여 해외투자 27조원의 추가확대로 10.06% 수익률을 시현하였고, 대체투자 9조원의 확대를 통하여 9.91%의 수익을 시현하는 등의 성과를 보이고 있다. 한편 기금운용본부의 관리자료 유출 및 투자비용의 일정한도 초과 방지를 위해 다양한 방법으로 내부통제를 실시하고 있으나, 위반 사례가 발생하지 않도록 관리노력을 강화할 필요가 있고, 해외투자자산의 비중의 증가에 따른 관리를 관련기준에 의하여 시행하고 있다고 하나, 국내 위탁사 선정과정 등과 비교하여 절차의 객관성, 투명성보다는 해외투자환경의 차이에 따라 현실 적합성을 강화한 측면이 있다. 적절한 현실 적합성을 유지하면서도 객관성·투명성을 강화할 수 있는 방안을 지속적으로 보완하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

- 기관은 유동성 관리의 합리성 측면에서 장기 재정전망에 따라 향후 상당기간 기금규모가 증가할 것으로 추정되고 유동성문제가 발생할 가능성이 낮아 장기수익률 제고를 위한 포트폴리오를 구성하고 해외투자확대 기조를 유지하고 있다. 단기자금의 발생원인을 분석하고 적정유동성 규모를 도출하기 위한 단기자금 시뮬레이션을 통하여 산출하고 투자자금 집행 및 회수일정을 상시 모니터링하면서 기금규모의 1% 이내의 비중을 유지하면서 대기성 자금은 초단기 상품에 투자하고 기금운용 수익률 제고를 위해 단기자금의 비중은 최소화 하는 등 기관의 유동성 관리노력은 긍정적으로 평가된다.
- 기관은 합리적 예산편성을 위하여 전략과제 중심의 경영목표 달성을 위한 배분을 하고 있으나, 향후 경영전략목표와 연계한 자원배분을 강화하고 사업별 우선순위와 예산집행률, 예산절감률 등의 재무예산평가 기능을 활용하여 재무계획과 경영계획, 인력계획 등이 연계될 수 있도록 재무예산의 전략적 기능을 강화할 필요가 있다. 또한 기관이 실시하는 사업예산 성과평가에 대한 평가결과에 따른 성과평가가 매우 미흡한 사업에 대해 단순히 예산을 감액하는 것 이외에 향후 개선이 가능하도록 연계성을 강화할 필요가 있다.
- 기관은 예산집행의 투명성을 제고하기 위하여 사업타당성 및 예산규모 적정성 검증을 위해 정보화위원회 기능을 보완하고 외부전문기관의 검증절차를 통하여 전문성을 향상시켰으며, 예산집행 및 성과관리를 체계적으로 관리하고 불요불급한 예산집행의 예방을 위한 1천만원 이상 사업에 대한 사전검증을 강화하여 11.6억 원의 예산절감 성과를 거두었다. 업무추진비 사용의 투명성 제고를 위하여 클린카드 통제를 강화하고 거래금지 업종을 추가하는 등 노력으로 부정사용 건수가 발생하지 않았으며, 사업실명제 도입 및 예산낭비신고센터의 운영 등으로 집행의 투명성을 제고하고 있으나, 예산낭비신고센터를 통한 고발의 개념보다 구성원의 자발적 투명성을 강화하기 위한 교육 및 투명한 조직문화의 전파 등의 노력을 강화할 필요가 있다.
- 기관은 예산의 합리적 집행과 효율적 절감을 위하여 연간배정계획에 따라 분기별 집행실적을 바탕으로 집행부진 사업의 회수 또는 감액배정 등 한정된 자원의

효율적 사용을 위한 노력과 예산반납제도를 활용한 재배정 및 지출 전 사전협의 제도를 활용하여 90억 원의 예산을 절감하는 등의 성과를 보이고 있으나, 예산반납은 당초의 예산배정의 합리성을 부인하는 결과일 수 있으므로 예산배정단계에서 더욱 세심한 주의가 필요하며 반납예산의 재배정에 대한 객관적인 기준 등을 통하여 투명성을 유지할 필요가 있다. 또한 경상경비의 예산규모가 전기 대비 증가하고 있고 1인당 경상경비 금액도 증가하고 있으므로 이에 대한 검토 및 대응책 마련이 필요하다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 예산관리를 위한 기관의 노력과 성과를 “C”로 평가한다.

(2) 기금운용관리 성과

㉠ 총자산회전율

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득 점 |
|-----------|------|-----|--------|--------|-----|-------|
| 기금운용평가 활용 | 목표부여 | 100 | 75.690 | 75.690 | 5 | 3.785 |

나. 평가내용

- 기금운용평가의 자산운용부문 평가결과 중 ‘계량지표’ 점수와 ‘비계량지표’ 점수를 합산한 종합 점수를 활용하여 평가하며 2016년도에 기관은 평점 75.690점으로 득점 3.785점을 획득하였다.

다. 항목별 원인

- 2016년도부터 국민연금기금은 규모·성격이 유사한 해외 연기금의 모범사례를 참조하여 새로운 평가지침으로 평가한 결과, ‘양호’ 등급으로 평가되었다.

- 비계량지표의 경우 자산운용조직의 독립성 제고 필요성 등이 지적되었으나, 위험관리나 성과평가 등 자산운용조직의 운용역량은 비교적 우수한 것으로 평가되어 양호한 것으로 평가되었다.
- 계량지표의 경우 위험조정수익률(샤프비율)에서는 우수하였으나, 해외 연기금과의 운용수익률 비교 평가항목 등에서 ‘보통’ 등급을 획득하여 ‘보통’으로 평가되었다.

라. 추세분석

- 주요 해외 연기금과 비교하여 국민연금기금만을 단독 평가하는 방식의 자산운용평가는 2016년도에 처음 적용되었으며, 기관은 ‘양호’ 등급을 획득하였다.

(3) 계량관리업무비

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득 점 |
|-----------|----------|------------------------------|--------|---------|-----|-------|
| 관리업무비/총수입 | 목표부여(편차) | 최고치 : 0.0103 최저치 : 0.0114 | 0.0096 | 100.000 | 6 | 6.000 |

나. 평가내용

- 관리업무비 절감을 유도하기 위한 지표로서 관리업무비를 총수입으로 나눈 계량관리업무비를 목표부여(편차) 방식으로 평가하는 지표이다.
- 기관의 2016년도 실적은 목표치 0.0103을 상회하는 0.0096을 달성하여 평점 100점으로 가중치 6.000점을 획득하였다.

다. 항목별 원인

- ‘관리업무비’는 2015년 167,262백만원에서 2016년 168,352백만원으로 전년보다 1,090백만원 증가하였다.

- ‘총수입’은 2015년 15,708,984백만원에서 2016년 17,617,022백만원으로 전년보다 1,908,039백만원 증가하였다.

라. 추세분석

- ‘관리업무비’는 기관의 경비절감 노력 등을 통해 전년도 관리업무비 증가율인 1.767%보다도 감소한 0.652% 증가율을 달성하였다.
- ‘총수입’은 청구안내시스템 전면개편, 연금 정보 취약계층인 북한이탈주민·이혼자·유족의 연금 찾아주기 강화 등 기관의 다양한 노력으로 인해 전년도 증가율 9.97%보다 2.18% 높은 12.15% 증가율을 달성하였다.

5 보수 및 복리후생 관리

(1) 보수 및 복리후생

- 기관이 작년 지적사항과 관련하여 수당 축소와 보수항목을 단순화 한 점은 높게 평가된다. 사전결근 신청자의 보수지급 기준을 무급으로 변경한 점, 명예퇴직 신청가능 최소근무기간을 조정한 점, 퇴직 임직원의 퇴직월 급여 지급기준을 변경한 점 등은 긍정적이다. 다만, 퇴직금 산정 시 근속기간 처리, 육아휴직 기간 군복무 기간을 연차휴가 산정 시 출근한 것으로 보아 법정 기준을 상회하여 연차유급휴가를 부여한 점, 퇴직예정자에 대하여 공로연수를 실시할 수 있도록 규정하고 있는 점 등의 지적사항에 대해 적절히 조치를 이행하지 못한 것은 지속적인 개선 노력이 필요하다.
- 기관은 1인당 복리후생비가 전년 대비 198천원 증가되었으며 무기계약직은 269천원 감소하였고 비정규직은 125천원 증가한 바 정규직의 변동폭에 비해 무기계약직의 1인당 복리후생비의 변동폭이 큰 것은 복리후생비 지출에 대한 세심한 주의가 요구된다고 할 것이다. 복리후생부 신설을 통해 방만요소 근절 및 회귀금지 등 지속가능성 확보를 위해 2track + 3step 운영하는 등 종합적이고 체계적인

으로 복리후생제도를 관리한 점은 높이 평가한다. 다만, 지사 중심 조직 및 대규모 인원인 기관의 특성상 규정간 정합성 및 직원들간의 형평성 등 방만경영 정상화에 대한 지속적인 관리가 필요할 것으로 판단된다.

- 기관은 임금피크제의 설계 시 인력구조를 고려(전체인력의 93%가 3급 이하)하여 2년의 조정기간, 1급, 2급은 총 145%, 3급 이하는 150%의 지급율로 설계하였다. 무기계약직(상담주임)은 최저임금 150% 미만으로서 임금피크제 적용 제외 대상으로 되어 있다. 또한 정년연장형(3급 이하)과 정년보장형(1급, 2급)이 혼재되어 있다. 채용 목표와 관련하여 2016년의 별도 정원은 69명이며, 권고안 기준 목표는 69명으로서 기관은 총 69명을 채용하였다. 다만, 효율적인 임금피크제 운영을 위한 기관의 목표 및 중장기계획의 적절성을 보면 계획만 있고 세부실행 사항은 보이지 않아 좀 더 구체적인 방안이 필요하다. 즉 인건비 부담으로 인한 임금피크제 안정화가 가능할 것인지에 대한 고민이 필요해 보이며 채용 조달에 대한 지속적인 관리가 요구된다.
- 기관은 작년 지적사항에 대하여 임금피크제 적합 직무를 적절하게 개발하고 전환조건을 명확히 한 점과 임금피크 대상자들과 정기적으로 소통을 강화한 점은 긍정적으로 평가된다. 임금피크 대상자에게도 성과평가를 일반 직원과 동일하게 적용하고 있다. 임금피크 대상자의 교육이 기관의 성과와 관련이 없고 동기부여와도 관계가 없어 장기적으로 개선이 요구된다. 중장기계획과 관련하여 계획만 있고 구체적인 실행안이 없는 점은 아쉽다. 임금 삭감 시 노조의 반발이 예상되며 노조의 합의사항이지만 급여 삭감은 개인의 문제로서 좀 더 구체적이고 실행력이 높은 방안이 요구된다. 임금피크 대상자에게 공로연수를 허용하고 시행하고 있으며, 임금피크 대상자에 대한 은퇴지원금제도 등에 관해서는 임금피크제 제도 취지에 부합하게끔 세심히 운용할 필요성이 있다. 임금피크제 대상자에 대한 직무전환 및 직무전환 교육이 체계적으로 이루어지지 못하는 부분은 개선이 필요하다고 판단된다.
- 기관은 고졸자, 무기계약직, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선을 위하여 고졸 직원의 보수는 대졸 초임의 92.6%로 구성되고, 각종 수당과

보수 지급체계가 대졸자와 동일하며 복리후생은 대졸자와 차별없이 운영되고 있다. 무기계약직의 보수 비중은 정규직 대비 31.9%이고 2014년(60.0%), 2015년(53.4%)에 비해서 지속적으로 하락 추세를 보이고 있으나 이는 다수의 비정규직을 무기계약직으로 전환함에 따른 결과로 보이며 복리후생제도는 정규직과 동일하게 운영되고 있다. 비정규직의 보수규정은 정규직 대비 34.2%이며 2014년(26.9%), 2015년(33.1%)에 비해서 상승 추세를 보이고 있으며 복리후생제도도 정규직과 동일하게 지급하고 있다. 2016년 상시 지속업무 종사자 267명을 무기계약직으로 전환 고용하였다. 타 기관 대비 간접고용 인력이 많은 관계로 이에 대한 지속적인 관심이 필요할 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합적으로 고려 할 때, 보수 및 복리후생을 위한 기관의 노력과 성과를 “C”로 평가한다.

(2) 총인건비 인상률

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득 점 |
|----------|------|------|-------|---------|-----|-------|
| 정부예산편성지침 | 목표부여 | 3.0% | 2.90% | 100.000 | 4 | 4.000 |

나. 평가내용

- 정부의 예산편성지침상 총인건비 인상률 준수여부를 평가하는 지표이다.
- 기관의 2016년도 총인건비 인상률은 2.90%로 정부의 예산편성지침 3.0%를 준수하여 평점 100점으로 득점 4.000점을 획득하였다.

다. 항목별 원인

- 기관의 2016년도 총인건비 집행액은 전년 대비 16,799백만원 증가하였고 증원소요 인건비는 9,180백만원, 초임직급 인건비 효과 조정 (-)659백만원 발생하여 총인건비 인상률 계산 대상 인건비는 8,279백만원 증가하였다.

라. 추세분석

- 기관은 정부지침 준수를 위해 노력한 결과 연도별 총인건비 인상률은 2013년 1.67%, 2014년 1.45%, 2015년 3.54%, 2016년 2.90%로 매년 정부 예산편성지침상 인상률 가이드라인(2013년 2.8%, 2014년 1.7%, 2015년 3.8%, 2016년 3.0%)을 준수하고 있다.

(3) 노사관리

- 기관이 전년도 지적사항을 반영하여 전략의 실행과제별 성과지표를 별도 설정하라는 권고에 따라, 「단체협약의 합리화 전략」을 「단체협약의 합리적 체결」이라는 전략으로 변경하고, 「단체협약의 합리적 체결」이라는 전략을 달성하기 위해 「정부정책을 준수하는 단체협약 체결」이라는 과제와 「불합리한 노사관행 개선」이라는 과제를 선정하고 각각 「단체교섭 효과성」, 「요구대비 개선도」라는 성과지표를 설정한 것은 합리적이라고 평가한다. 다만, 「노사관계 관리 역량 강화」에 대해 「교육현업적용도」를 성과지표로 설정한 바, 성과지표로서 타당도를 높이기 위해서는 조사대상자 Pool을 확대할 필요가 있다. 다만, 실행과제별로 이행 정도를 측정할 수 있는 지표를 개발하였으나 별다른 특이점을 찾을 수 없어 좀 더 세심한 주의가 요구된다.
- 기관이 전사전략과 노사관계를 연계하여 노사전략체계를 경영진의 노사관계 선진화 의지, 정부정책 및 노동계 동향 등 대외환경 및 노사관계에 대한 직원 인식도 등을 심도 있게 분석하여 4대 전략, 8대 추진과제, 16개 세부실행계획을 선정하고, 6개 성과지표를 설정함으로써 과제 달성도를 합리적으로 측정하기 위한 노력과 실현 가능하도록 설정한 점은 긍정적으로 평가한다. 노사 선진화 전략의 효과성 측정 및 실행과제의 이행력 확보를 위해서 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 지표관리가 계량적으로 구축되어 있어 추세 및 이행 정도를 확인하기 쉬우며 설정근거도 다른 타 기관에 비해 훨씬 정교하고 타당하다. 비계량 지표도 적절히 개발하여 전략에 사용하고 있어 긍정적으로 평가된다.

- 노사관계 분석 및 환류를 위한 시스템 구축을 보면 실행과제별로 이를 지표에 따라 평가하고 환류하는 과정이 필수적인데 주기적으로 실행과제들을 모니터링하고 관리계획에 따라 반기별로 중점 추진과제를 분석하고 부진지표에 대해서는 대내외 전문가가 참여한 합리적 해결방안을 도출하기 위한 노력을 하는 등 전략 이행에 대한 적절한 대응으로 안정적인 노사전략 이행을 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 기관의 특성을 반영한 전략 수립과 관련하여 보면 전국 지사 중심 조직, 이념중심의 강성 노조, 많은 인원으로 인한 노노 갈등 등이 항상 존재하는 노조의 특성을 반영한 전략을 수립한 점 역시 긍정적으로 평가된다. 다만, 아직까지 장기적인 로드맵은 일반적으로 구성되어 있어 아쉽게 생각된다.
- 기관이 전년도 지적사항을 반영하여 지적사항에 대해 충실히 이행하였고 강성노조이며 집행부가 공백인 상태에서도 협력적 노사관계를 위해 노력하였고 성과도 실현된 점도 긍정적으로 평가된다. 전 노조위원장 및 인사·노사부서장으로 구성된 노사자문단 및 노사전략회의체를 활용하여 직원 여론 및 대외 환경변화를 모니터링하여 적기 대응하고, 외부전문가를 참여시켜 노사공동으로 노사관계 중장기 발전 전략 수립, 노사 대등한 협의를 위해 勞勞使勞勞 운영, 노사관계의 경직성을 해소하기 위해 매일 9시 노사간 상시소통체계를 운영함으로써 합리적이고, 협력적인 노사관계 구축 및 수준 제고를 위해 노력한 점이 인정된다. 협력도에 대한 평가지표가 온전히 구별되어 관리되고 있지 아니하고 노사관계 만족도라는 큰 지표보다 오히려 강성노조임을 감안하다면 세밀하게 노사협력의 정도를 관리하는 것이 필요할 것으로 판단된다. 업무연계형 사회공헌활동이 긍정적으로 평가되는바 기관의 역량과 특성을 반영한 프로그램으로서 긍정적이다.
- 기관이 전년도 지적사항을 반영하여 전국에 산재한 기관의 특성상 지역 나름의 특색 있는 노사관리를 위하여 지역본부의 지사지원부장을 대상으로 한 노사관계 관리 역량강화교육을 실시한 점을 긍정적으로 평가한다. 또한 HRD와 연계하여 전 직원의 노사관계 관리 역량강화를 위한 e-러닝 교육 프로그램을 운영하고 있는 점, 특히 간부 직원 및 일반 직원을 대상으로 각종 회의, 집합교육, 간담회 등을 활용하여 노사 현안 인식 제고를 위해 노력한 점을 긍정적으로 평가된다. 또한 2016년은 성과연봉제 이슈로 인한 경직된 노사관계를 풀기 위하여 매일 9시

노사상소시스템을 운영하고, 직원의 관심 유도 및 제도의 수용성을 높이기 위해 설문조사, Q&A방, 의견수렴방 등 다양한 상향식 소통채널을 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 상향식 의사소통채널을 강화한 것이 특징이며 의사소통을 직접적으로 측정할 수 있는 지수가 미흡한 점은 아쉽게 생각된다. 기존 복리후생, 보수, 노사 업무 중 노사부분을 독립시켜 노사협력부로 신설하고, 전략기획파트와 현장운영파트로 나누어 다양한 노조 활동에 대응력을 높이고자 한 점은 긍정적으로 평가된다.

- 기관이 근무 중 조합활동에 대한 세심한 관리를 위해 단체협약사항 이행 여부를 확인할 수 있도록 자료요구 근거를 마련한 점을 긍정적으로 평가된다. 또한, 단체협약 유효기간이 남아 있어 노조의 동의를 구하기 힘든 상황에서 지난 해 지적사항이었던 불합리한 조항들을 개선한 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 성과연봉제 이슈로 인해 비임금 분야에 대한 노조의 미온적인 교섭태도에도 불구하고, 기관의 지속적인 협상 노력 결과, 결근자의 보수를 무급으로 하고 퇴직자의 퇴직월 보수를 합리적으로 개선한 점, 명예퇴직 근속기준을 20년 이상으로 강화한 점, 퇴직준비휴가를 폐지하고, 임금피크제 충당 부족분을 처우개선비에서 충당하도록 개선하고 임금피크대상자에게 적합한 직무를 개발하고 교육을 시행한 점은 정부 정책에 적극 협력한 것으로 평가된다. 특히, 인원에 비해 본교섭 2회 및 실무교섭 9회이라는 상태에서 결론을 도출한 점은 노무역량의 긍정적인 면을 반영한 것으로 평가된다.
- 단체협약의 많은 부분에 대해서 개선 사항이 있어 왔으나 아직도 기관 고유의 문제 의식을 가진 접근이 아니라 외부 지적에 의한 수동적인 면이 많아 아쉬운 점으로 평가된다. 지난 해 지적사항과 같이 단체협약 제1조 제1항의 유일단체교섭 조항은 실효성 여부를 떠나 개선하는 것이 필요하며, 단체협약 제8조의 고용보장 조항은 인사·경영권을 침해하지 아니하도록 유의하여 운영할 필요가 있다. 단체협약 제13조 조합 교육시간은 연 16시간으로 타 기관에 비해서 과도한 측면이 있어 장기적으로 전략성을 가지고 개선할 필요가 있을 것으로 판단된다. 또한 노사협의회 안건 중 많은 부분이 단협사항의 반영부분이 있어 이에 대한 대비책이 필요한 바 단체교섭에 담기 힘든 방만경영의 형태 등에 대해 지속적인 관리가 필요

할 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합적으로 고려할 때, 노사관리를 위한 기관의 노력과 성과를 “C”로 평가한다.

2 주요사업

- 기관은 2015년도와 2016년도에 동일하게 가입자관리사업과 연금급여관리사업 등 2개의 주요사업을 추진하였다. 이들 주요사업은 기관의 설립목적과 비전, 전략목표 및 전략과제 등을 반영하여 선정되었다. 하지만 기관의 규모와 사업의 다양성을 고려하면 주요사업을 보다 세분화하는 방안을 고려해 볼 필요가 있을 것이다.
- 기관은 SMART분석과 SWOT분석 등을 통해 성과지표와 실행과제를 도출하고 자체 모니터링 시스템과 중간점검 환류활동 등을 실시하여 외형적으로는 PDCA 전 과정에 대한 적정성을 확보하기 위해 노력한 것으로 보인다. 하지만 핵심 성과지표의 설정 등 경영실적 보고서에 서술된 계획(P)부분을 년 초에 다양한 의견을 수렴하여 선제적으로 수립하고 이에 대한 객관적 증빙자료를 제시하는 노력이 요구된다. 가입자관리사업에서는 국세청 및 고용노동부 자료를 입수하는 등 비정규근로자의 국민연금 가입률을 높이기 위한 노력이 인정된다. 연금급여관리사업에서는 청구안내 시스템을 개선하여 역대 최고의 청구율을 달성하였다. 하지만 외형적 확대 외에도 기금건전성과 가입자간 형평성을 고려한 사업추진과 전반적 노후생활 보장을 위한 정보제공, 타 기관 협업 등 보다 적극적인 노력이 요구된다.
- 기관은 주요사업에 대한 계량지표로 4개를 선정하였으며, 목표부여(편차) 방식 등을 사용하여 도전적인 목표를 설정하였다. 그리고 이들 계량지표에 대한 전체 목표달성률 97.64%라는 높은 성과를 달성하였다. 하지만 취약계층 가입자 확대 지표는 취약계층을 10인 미만 사업장으로 한정하고 있으므로, 연금 사각지대를 적절히 반영할 수 있는 지표를 검토할 필요가 있으며, 보험료부과액 확대 지표와 성과가 일부 중복될 수 있다. 또한 급여결정의 정확성 제고 지표 등 대부분의 지표가 타 기관과의 전산정보 공유 등에 의해 성과가 향상될 수 있는 만큼 적절한 벤치마크와 비교하여 보다 도전적인 목표를 설정하는 노력이 요구된다.

1] 가입자관리사업

(1) 취약계층 가입자 확대

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득점 |
|------------------------|--------------|------------------------------------|------------|---------|-----|-------|
| 10인 미만 사업장 신규 가입자 수 | 목표부여 (편차) | 최고 : 2,207,278명 최저 : 1,622,820명 | 2,251,886명 | 100.000 | 8 | 8.000 |

나. 평가내용

- 국민연금 사각지대에 놓여있는 소규모 영세 사업장의 근로자 및 임시·일용직 등 취약계층의 연금수급권 확보 노력을 목표부여(편차) 방식으로 평가하는 지표이다. 10인 미만 사업장 신규 가입자는 2,251,886명으로 평점 100.000점을 달성하였다.

다. 항목별 원인

- 취약계층인 임시·일용직 가입자의 확충을 위해 사업장 원스톱 관리 시스템(자료조회·상담내용 등록·명부출력 등을 한 화면에서 실행)을 도입하는 등 업무 프로세스를 개선하였고, 미가입 사업장에 대한 실태조사 강화 및 업무대행 기관을 활용한 신고업무 효율화 등 공공 및 민간기관과의 협업을 강화하였다.
- 가입지원신고센터 활성화 등 촘촘한 가입망 구축으로 근로자의 가입을 지원하고, 영세사업장의 저소득 근로자에 대한 보험료지원 강화를 통해 소규모 사업장 가입자의 연금수급권 확보에 노력하였다.

라. 추세분석

- 10인 미만 사업장 신규 가입자 수는 2012년부터 2014년까지 평균 4.3% 증가에 그쳤으나, 2015년에는 15.3%, 2016년에는 336,837명이 증가하여 역대 최고 증가율(17.6%)을 나타냈다.

(2) 보험료부과액 확대

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득점 |
|---------|--------------|--------------------------------------|------------------|---------|-----|-------|
| 보험료 부과액 | 목표부여 (편차) | 최고 : 1,017,099백만원 최저 : 792,637백만원 | 1,020,209 백만원 | 100.000 | 9 | 9.000 |

나. 평가내용

- 가입자의 연금수급권 확보를 위한 소득신고자 확대, 기준소득월액 적정 관리 등 보험료부과액 확대 노력을 목표부여(편차) 방식으로 평가한다. 보험료 부과액은 전년도 904,868백만원에서 2016년 1,020,209백만원으로 증가하여, 평점 100.000점을 달성하였다.

다. 항목별 원인

- 공적자료 활용 확대를 통해 미가입자에 대한 가입추진을 위해 노력하였고, 보험료지원 부정수급 방지시스템을 개선(모니터링-실태조사-사후조치)하는 등 보험료 부과 기준소득을 체계적으로 관리하였으며, 노후준비서비스 제공을 통한 가입자 증가 노력 등 노후소득보장 강화를 위한 다양한 노력을 하였다.
- 실업크레딧 제도의 성공적 도입과 적용제외자에 대한 추후납부 확대 등 연금수급권 확충을 위한 개선방안을 마련하였으며, 기준소득월액 관리 강화 및 가입자 맞춤형 제도개선 등 가입자관리를 위한 적극적 노력을 통해 보험료부과액을 확대하였다.

라. 추세분석

- 신규가입자의 보험료부과액은 2012년부터 2014년까지 평균 4.3% 증가에 그쳤으나, 2015년에는 10.1%, 2016년에는 115,341백만원이 증가하여 역대 최고 증가율(12.7%)을 나타냈다.

(3) 가입자관리사업 성과관리의 적정성

① 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 기관은 사업계획을 수립함에 있어서 그 대상자를 정확히 파악하고 있다. 국민연금금은 국내에 거주하는 18세 이상 60세 미만인 국민 및 국내거주 외국인을 대상으로 한다. 기관의 보고에 의하면 경제활동인구는 2,308만명이고, 국민연금 대상은 매년 다양한 요인들에 의해 자격변동(연간 14백만 건)이 빈번하게 발생한다. 이러한 국민연금 대상자를 관리하는 업무 중의 하나가 가입자관리 업무인데, 국민연금 운영의 근간이 되는 가장 중요한 사업이기 때문에 정확히 파악하고 관리할 필요가 있다. 기관은 그 대상자를 명확하게 파악하기 위해 당연가입대상, 임의가입대상으로 분류하고, 당연가입대상은 사업장가입자, 지역가입자, 납부예외자로 세부분류하고, 임의가입대상은 임의가입자, 임의계속가입자로 세부분류하여 관리하고 있다. 이러한 기초분석 노력은 소득신고자 확충성가로 이어져 일용근로자 75만 명을 확충하였고, 납부예외자 34만 명을 감소시켰고, 보건복지부와 협업을 통해 맞춤형 보육사업 대상자를 신규 가입자로 편입시키는 성과를 도출하였다. 다만, 이러한 성과에 대한 분석을 객관적으로 판단하기 위해서는 단순한 과거실적대비 몇 % 달성이라는 형식뿐만이 아니라, 경제활동인구대비 소득신고율을 OECD수준과 비교 분석하였듯이, 글로벌 수준과의 비교분석을 추가하는 것이 바람직하다고 판단된다.
- 기관은 성과지표별로 목표설정을 설정함에 있어서 전년도, 해당연도, 내년도 목표설정에 대한 설정근거와 도전성을 제시하고 있다. 하지만, 기관은 설정근거 및 도전성 제시자료로서 중장기 전략경영계획과 자체 성과관리 계획을 제시하고 있기 때문에, 목표설정의 도전성을 객관적으로 평가하기가 쉽지 않다고 판단된다. 기관은 10인 미만 신규 사업장가입자수 등 6개 계량 성과지표와 일용근로자 편입강화 등 6개 비계량 성과지표를 설정하고 있는데, 가입자 대비 소득신고 비율만이 OECD 33개국 평균으로 설정된 경제활동인구 대비 소득신고율과 연계성을 띠고 있는 것으로 판단되나, 그 외의 표치들은 글로벌 수준과 비교분석하는 노력이 미흡하다고 판단된다. 더욱이, 비계량 성과지표는 그 설정근거와 도전성에 관한 자료제시가 부족하여 도전적인 목표치로 평가하기가 더욱 쉽지 않다고 판단

된다. 기관의 성과지표별 목표설정은 글로벌스탠다드, OECD평균, 벤치마킹대상 GAP분석, 동종산업표준치, 경쟁상대 실적대비 등을 통하여 보다 객관적으로 분석하여 목표치를 설정하는 체계가 부족했다는 점에서 개선이 필요한 것으로 판단된다.

- 기관은 성과목표 달성을 위한 성과지표 개발 및 선정에 있어서 성과지표 선정을 위한 체계적 프로세스 운영, SMART+R 분석으로 성과지표 선정 등을 수행하고 있다. 지표개발 실무추진단 구성에서는 가입추진실장, 업무별 부장 및 실무자, 지사(현장) 업무담당자로 명시하고 있고 성과지표 선정위원회는 부서장 및 각 부장으로 구성되어 있다. 기관의 성과지표를 설정하는 과정을 보면 주로 TOP-DOWN 방식으로 진행되고 결정된 사항들에 대한 확산노력 중심으로 구성되어 있어서, 직원들의 적극적인 참여, 목표의식에 대한 공감, 자율적인 노력 제고 등을 위해서 BOTTOM-UP 과정도 병행하는 것이 바람직하다고 판단된다. 성과지표 선정 방법으로 SMART+R 분석을 수행하고 있는데, R(Relevant, 전략연계성)과 R(Representative, 대표성)은 중복성이 높다고 판단된다. 또한, 과거 기관에서 SMART 분석 등을 통해 적절하다고 제시한 계량지표들 중에서 2016년도 성과가 나빠진 지표들이 제외되는 오해의 소지가 있어서 굳이 SMART분석을 SMART+R분석으로 대체할 필요성이 낮았던 것으로 판단된다. 성과지표 선정위원회는 부서장 및 각 부장 즉 내부위원들로만 구성되어 있어서 공정하고 객관적으로 도출하기 위한 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 또한, 성과지표 공유 및 확산을 위한 활동들이 8월 이후에 수행됨으로써 그 실효성을 거두기 위해서는 시기적으로 늦은 감이 있다고 판단된다.

② 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- 기관의 보고에 따르면 경제활동인구는 2,308만명, 국민연금 가입자는 2,183만명으로, 국민연금가입자 중에 사업자 가입자 1,319만명, 임의(계속) 가입자 58만명, 지역가입자 806만명으로 구성되고, 지역가입자는 다시 소득신고자 389만명(장기 체납자 104만명 포함), 납부예외자 417만명으로 구성되어 있다. 기관은 소득신고자 확충에 있어서, 현장소통을 통하여 의견수렴 및 업무 개선사항을 발굴하고 유관

기관과의 협업 강화를 통하여 정확한 가입신고 등이 가능하여 일용근로자를 대상으로 전년도 39만명 대비 92% 증가한 75만명 가입을 확충하였다. 일용·단시간 근로자에 대한 지역가입시스템 구축으로 지역가입자로 편입하고, 소득자료 없는 자에 대한 차별화된 안내로 지역가입자로 전환 하는 등의 노력으로 납부예외자가 전년도 451만명 대비 7.5% 감소한 417만명으로 감소하였다. 또한, 보건복지부와 협업을 통해 맞춤형 보육사업 대상자를 신규 가입자로 5천명 중 326명 편입하는 성과가 있었다. 기관의 보고자료에 의하면 경제활동인구 대비 소득신고자 비율은 전년도 73.9% 대비 76.5%로 2.6% 증가하였으나, OECD 상위 10개국 평균 90% 이상에 대비하여 아직 미흡하고, 일용근로자는 503만명이고, 장기체납자는 104만명이고, 납부예외자도 417만명이므로 기관의 지속적인 소득신고자 확충 노력이 필요하다고 판단된다.

- 가입자 제도 및 서비스 개선에 있어서, 가입자 맞춤형 제도개선의 성과로 생계형 체납 사업장 및 가입자를 대상으로 연체금 납부부담을 경감시켰다. 기존의 연체금 계산방법은 월 단위로 사전에 부과하였고 연체금도 월할 계산하고 부과하여 연 737억원이 발생하였다. 이를 개선하여 연체금 계산방법을 일단위 사후 부과로 하였고 연체금도 일할 계산하고 부과하여 연 425억원으로 낮아져 연 312억원의 편익효과를 달성하였다. 또한, 일용·단시간 근로자는 임금이 낮고 고용이 불안정하여 근로자와 사용자가 보험료 납부를 기피하는 경향이 있는데, 독일 사례를 벤치마킹하여 사업장 가입기준을 단계적으로 개선하여 근로자의 보험료 부담을 완화하는 노력으로 연간 150만명 연금가입대상 확대효과를 달성하여 사각지대 해소에 기여하였다.
- 민간기업에 연금정보를 개방하여 새로운 가치를 창출하였다. 중소기업은 구인난을 호소하고 구직자들은 중소기업 취업을 기피하는 경향이 있어 개별기업의 현황 및 안정성 등을 확인할 수 있는 정보제공이 필요하였다. 기관은 공공데이터 활용을 위한 아이디어를 공모하여 “구직자에 대한 기업정보 제공을 통해 직장선택 다양화”를 선택하고, 민간기업은 개방된 공공데이터를 수집하여 취업정보를 제공하는 앱을 개발하여 42만개 기업의 정보(급여, 직원수 등)를 손쉽게 확인할 수 있도록 하였고, NICE평가 한국신용정보원 등에서 사업장 평가에 활용할 수

있게 되었다. 구직자들은 중소기업에 대한 평균연봉, 직원수, 입·퇴사자 등의 정보 및 안정성 여부를 확인할 수 있어서 앱 사용자 수가 일평균 30명에서 14,000명으로 증가하였다. 국민연금 데이터활용·지원으로 일자리를 창출한 성과로 복지부장관상을 수상하였다. 또한, 인터넷 모바일을 통한 구인·구직이 증가하고 특히 일용직·파트타임 채용이 증가하는 상황에서 민간 기업과 협업으로 구직단계에서부터 연금제도 및 가입안내로 근로자 권리보호를 강화할 필요가 있었다. 기관은 국민연금 사업장 가입정보를 제공하고 민간 기업은 국민연금 가입사업장에 인증마크를 부착하여 안심일자리를 선택하도록 하였다. 민간기업은 아르바이트포털 채용정보수 1위로서 기업 171만 개소 일반 600만명의 회원을 보유하고 있고 월평균 18만개소(구인업체 45만 개소 중 40%), 총 36만 개소 사업장을 인증하는 성과를 도출하였다.

- 실직자의 경력단절 예방을 위한 실업크레딧 보험료지원 제도 도입에 있어서, 기관은 실직자에 대한 노후 빈곤 예방을 위하여 연금수급권 확보에 대한 대책이 필요하였고, 실업자 83만명에 대한 연금수급권을 보호하고 적용제외자 중 납부이력이 있는 자 약 430만명에 대한 가입을 확대하는 방안을 마련하였다. 실업크레딧 보험료지원 제도는 구직급여 수급자가 실직상태이므로 실업기간 중 납부예외도 가능하지만, 연금보험료 납부를 희망할 경우 보험료의 75%을 지원하여 가입이력 단절을 방지해 주는 것이다. 2016년 8월 제도시행 후 실업크레딧 보험료 지원제도에 13만명이 신청하였고 이는 구직급여 신청자의 43%에 달한다. 하지만, 예를 들어 실업크레딧이나 출산크레딧 제도는 좋은 취지에도 불구하고, 기금을 사회복지정책의 재원으로 사용하는 선례를 제공하였다. 장기적으로는 막대한 국민연금 기금을 정책 재원으로 사용하려는 유혹을 증대시켜 기금건전성에 악영향을 줄 수 있는 만큼 매우 신중할 필요가 있다. 특히 정책의 혜택이 일부 계층에 집중되는 경우 형평성의 논란을 야기할 수 있다. 예를 들어, 실업크레딧은 실업급여 수급자로 지원대상이 제한되기 때문에 고용보험에 가입조차 되어 있지 못한 임시직 등은 원천적으로 제도혜택을 받지 못할 수도 있다. 또한, 보험료 지원을 75%로 설정한데 대한 근거제시 노력 부족과 소통부족으로 장기적으로는 연금가입자들의 항의나 반발 등이 우려되는 것으로 판단된다.

- 기관은 모든 국민이 최소가입기간 10년을 충족하는 1국민 1연금 시대를 향한 단계적인 제도개선 추진의 일환으로 무소득배우자 등 경력단절자에 대하여 추후납부를 확대하였다. 종전에는 납부예외자만 추후납부 혜택이 가능하고 적용제외자는 추후납부를 할 수 없어 가입기간 확대가 불가능하여 경력단절자 등에 대하여 사각지대가 존재하였다. 개선방향으로 전업주부가 된 경력단절자 등에게도 가입기간 확대 기회를 부여하게 되어 적용제외자에게도 연금수급기회가 확대되게 되었다. 추후납부를 통해 경력단절자 등에게 연금자격을 부여하는 취지는 적절하다고 판단된다. 또한 추후납부 보험료 상한을 소득기준 211만원으로 낮추어 고소득자가 보험료를 한꺼번에 내고 연금혜택을 누리게 될 우려를 감소시킨 노력은 인정된다. 하지만 추후납부 보험료 상한이 일괄적으로 정해져 있어 기존 납부액, 자산 수준 등에 따라 추후납부 상한액을 보다 정교화하는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다.

③ 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 기관은 추진성과에 대하여 계량성과 달성도, 비계량성과 달성도, 선진사례(글로벌)수준 대비 달성도로 나누어 2016년 목표와 2016년 실적을 대비하여 달성률을 체크하고 그 성과에 대한 분석을 수행하고 있다. 기관은 성과지표별로 목표를 설정함에 있어서 글로벌스탠다드, OECD평균, 벤치마킹대상 GAP분석, 동종산업표준치, 경쟁상대 실적대비 등을 통하여 보다 객관적인 목표치를 설정하는 체계가 부족했다. 그러므로 목표치에 대한 성과분석 역시 객관성이 부족하게 되고, 2017년 목표설정에 연계시키는 활동도 미흡하게 되었다고 판단된다. 바람직한 성과관리체계는 추진과정모니터링 활동과도 연계되어야 하고, 평가대상 사업에는 경영평가, 국회, 감사원 지적사항도 포함되어 관리되어야 하며, 환류활동에 연계되는 체계를 갖추어야 한다. 기관설립목적과 경영목표 달성 기여도 성과관리에 있어서도 그 목표를 설정함에 있어서 글로벌스탠다드, OECD평균, 벤치마킹대상 GAP분석, 동종산업표준치, 경쟁상대 실적대비 등을 고려하는 체계가 부족했기 때문에 성과분석의 객관성이 부족한 것으로 판단된다.
- 기관은 성과지표별로 목표를 설정함에 있어서 부분적으로 선진사례 벤치마킹을

통한 글로벌수준 달성을 고려하고 있다. 성과지표 중에 경제활동인구대비 소득 신고율을 OECD 33개국 평균(2015년 85%)으로 목표치로 설정하고 GAP분석을 통하여 Catch-up전략을 수립하고 있고 성과관리로 이어지고 있다. OECD 국가 중에서 국민연금 가입대상자수라든지 자산규모 등의 항목을 분석한 후 벤치마킹 대상국을 선정하든가, 적어도 선진 상위 10개국의 평균이라는 보다 도전적인 설정에 모자라는 부분도 있지만, 성과지표 목표치 설정에 객관적인 표준치를 도입하고 관리하고 있는 점은 좋은 성과로 판단된다. 이러한 노력은 중장기 추진계획에도 포함하여 관리하고 있고 소득신고자 확충이라는 실행과제에도 반영하여 관리하고 있다. 또한, 국민연금 가입자대비 소득신고자 비율도 함께 관리하고 있는 것은 바람직하며, 향후 경제활동인구대비 소득신고율과 국민연금 가입자대비 소득신고자 비율과의 차이분석을 수행하고 OECD 최고수준과의 GAP을 중장기계획에 반영하고 관리해 나가는 것이 바람직하다고 판단된다.

④ 주요사업별 환류활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 성과평가시스템을 구축 및 운영하고 있다. 성과평가시스템은 평가시스템, 계획수립, 주기, 모니터링 및 평가, 피드백으로 구성되어 있다. 평가시스템은 심사분석, 내부평가, 외부평가로 구성되어 있고, 내부평가의 모니터링 및 평가를 위하여 BP평가와 임원평가를 신규로 도입하고 있다. 하지만, 이러한 성과평가시스템은 계획수립단계의 추진과정 모니터링과의 연계가 부족한 것으로 판단된다. 추진과정 모니터링의 평가대상사업을 성과평가시스템에 연계시키는 노력이 부족하고 평가대상 항목에는 성과지표 뿐만 아니라 VOC, 경영평가, 국회, 감사원 지적 사항 등이 포함되어 있지 않아서 연중 지속적으로 중간평가, 성과관리, 차년도에 환류되는 과정이 불분명하다고 판단된다. 또한, 추진과정 모니터링에 나타나는 모니터링내용·모니터링 방법과 성과평가시스템에 나타난 모니터링 및 평가 간의 연계가 미흡한 것으로 판단된다.
- 기관은 성과평가시스템 구축 및 운영에 관한 보고와는 별도로 성과목표별로 성과를 평가하여 환류활동을 수행하고 있다. 2016년 성과목표인 가입자확충, 가입자의 효율적 관리, 국민중심 제도 및 서비스 개선이라는 항목이 우선 2015년 성

과평가에 대한 자체평가 결과 및 문제점 분석을 통하여 2016년 환류활동에 어떻게 반영되었는지 제시하고 있다. 이러한 추진배경을 가진 2016년 성과목표가 중간점검 환류활동을 통해 자체평가되고 문제점이 분석되고 있다. 2016년 중간점검 환류활동은 2016년 성과평가와 2017년 환류계획으로 이어지는데, 2016년 중간점검에 나타난 많은 문제점들에 대한 구체적인 해결방안이 2016년 성과평가에 많이 반영되고 있다. 하지만, 2017년 환류계획에는 주로 2016년 성과평가에 대한 반성과 강화 내용으로 제시되고 있어서 환경변화 등에 대한 지표목표의 도전적 재설정, 지표개선의 필요성 등에 관한 분석이 부족한 것으로 판단된다. 기관의 외부 지적사항과 연계한 환류활동은 경영평가단 지적사항 환류와 국회, 감사원 등 지적사항 환류로 분류하여 관리하고 있다. 경영평가단 지적사항 환류는 단기와 중장기로 구분하고 지적사항에 대하여 개선노력과 개선효과를 분석하고 있다. 국회·감사원 등 지적사항 환류는 지적사항이 중장기에 해당되어 개선노력 중이며 개선효과를 내기 위해서 법령 개정을 추진 중에 있다.

⑤ 주요사업 범주 계량지표의 구성 및 목표수준은 적정한가?

- 가입자관리사업은 연금수급권 확충으로 국민의 행복한 노후생활 지원이라는 사업목표를 가지고 소득신고자 확충 및 보험료 지원, 가입자 자격 및 기준소득월액 관리, 가입자 제도 및 서비스 개선 업무를 포함하며, 사업비 비중은 16.9%, 인력 비중은 30.3%를 차지하는 기관의 주요사업이다. 기관은 지표개발 실무추진단을 구성하여 18개의 계량지표를 도출한 뒤 SMART 분석기법을 통해 ‘취약계층 가입자 확대’와 ‘보험료부과액 확대’를 핵심 계량성과지표로 선정하였다. 하지만 ‘취약계층 가입자 확대’ 지표의 경우 취약계층을 10인 미만 사업장 신규 가입자로 한정하여 정의하고 있으므로, 연금 사각지대를 적절히 반영할 수 있는 지표를 검토할 필요가 있다. 또한 두 지표는 일부 중복되는 부분이 있으며, 가입자 관리의 효율성과 같은 사업목표의 반영이 미흡하다고 판단된다.
- 기관이 설정한 계량지표들은 모두 편차를 활용한 목표부여 방식으로 설정되었다. 또한 계량지표의 목표수준이 객관적 자료를 바탕으로 설정되었다고 판단된다. 하지만 ‘취약계층 가입자 확대’ 지표와 ‘보험료부과액 확대’ 지표 모두 국세청과 같

은 정부기관 간 전산정보 공유에 의한 영향이 크며, 임의가입자 등 신규가입이 증가하는 추세를 고려하면 목표달성 난이도는 상대적으로 낮은 수준이라고 판단된다. 또한 ‘보험료부과액 확대’ 지표는 절대수치만을 활용하기 때문에 기관의 노력뿐만 아니라 신규 가입자의 평균 기준소득월액이나 보험료율의 증가에 의해서도 성과가 좋아질 수 있다.

- 두 지표 모두 가입자 규모 확대에 초점을 맞추고 있으며, 자발적 가입자가 소득 대체율과 같은 연금제도에 대한 정확한 정보를 가지고 의사결정을 할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 또한 ‘보험료부과액 확대’ 지표는 벤치마크 대비 상대 비율로 성과지표를 개선하고 ‘취약계층 가입자 확대’와 세부지표로 통합하는 방안을 모색할 필요가 있다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 가입자관리사업 성과관리의 적정성에 대한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

2 연금급여관리사업

(1) 급여결정의 정확성 제고

가. 평가개요

| 지표산식 | 평가방법 | 목표치 | 실적치 | 평 점 | 가중치 | 득점 |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|--------|--------|-----|-------|
| $\frac{\text{당해연도 수급권 취소건수}}{\text{당해연도지급결정건수}} \times 100,000$ | 목표부여 (편차) | 최고 : 0 최저 : 191.625 | 18.965 | 92.082 | 7 | 6.446 |

나. 평가내용

- 국민연금 급여결정의 정확성과 그 향상 노력을 목표부여(편차) 방식으로 평가하는 지표이며, 만점 목표치가 발생 불가능한 수준인 0미만(-77.018)으로 설정되어

이를 0으로 조정하여 평가하였다.

- 2016년 급여결정 정확성 제고 실적을 파악하는 지급결정 10만 건당 수급권 취소 건수는 18,965건으로 전년 실적 57,304건 대비 66.9% 개선되었으나, 매우 높은 목표치로 평점은 92.082점을 달성하였다.

다. 항목별 원인

- 업무헬프데스크(직무전문가가 전화와 상담게시판을 통해 실시간으로 직원들의 질의에 답변하는 업무지원체계) 운영, 지급결정단계의 오류·검증메시지 확대(202종 → 226종), 지급결정내역 미리보기 기능 신설로 검증 및 모니터링 체계를 개선하여 직원의 착오처리를 예방하였다.
- 수급자에게 종전과 달리 국민연금 설계서와 4대 공·사연금 통합조회서비스를 통해 충분한 상담과 정보를 제공하여 개인 상황에 가장 적합한 연금을 선택할 수 있도록 지원하여 수급자의 청구절회를 최소화하였다.

라. 추세분석

- 국민연금법 개정에 따른 수급개시연령 상향조정(60 → 61세)의 영향으로 2013년, 2014년은 지급결정 건수가 감소했으나, 2015년 507,820, 2016년 606,379건으로 지급결정건수가 증가 추세에 있다.
- 수급권 취소건수는 2012년 일시적으로 증가하였으나, 2013년 983건, 2014년 518건, 2015년 291건, 2016년 115건으로 감소추세에 있다. 2013년~2016년 평균 감소율은 50.5%이며, 특히 2016년은 전년 대비 60.5% 대폭 감소하였다.

(2) 급여 미청구 방지 노력

가. 평가개요

| 지표산식 | 구분 | 평가방법 | 목표치 (%) | 실적치 (%) | 평 점 | 가중치 | 득점 |
|---------------------------------------------|------|----------|----------------------------|---------|--------|-----|-------|
| (국민연금급여 미청구 방지 × 0.5) + (기초연금 미수급 방지 × 0.5) | 합 계 | - | - | - | 97.466 | 6 | 5.848 |
| | 국민연금 | 목표부여(편차) | 최고 : 96.218 최저 : 82.328 | 97.073 | 100.00 | 3 | 3.000 |
| | 기초연금 | 목표대 실적 | 70.000 | 65.566 | 94.932 | 3 | 2.848 |

나. 평가내용

- (국민연금급여 미청구 방지) 국민연금급여 미청구자에 대한 적극적인 청구안내 노력을 목표부여(편차) 방식으로 평가하는 지표이다. 2016년 국민연금급여 미청구 방지 노력 실적은 전사적인 노력으로 평점 100점을 달성했다.
- (기초연금 미수급 방지) 기초연금 수급 대상이 적기에 기초연금을 수급할 수 있도록 신청안내 노력을 '기초연금 수급률'로 측정하여 '목표 대 실적' 방식으로 평가하는 지표다. 2016년 기초연금 수급률은 65.566%으로 목표 70%대비 평점 94.932점을 달성하였다.

다. 항목별 원인

- (국민연금급여 미청구 방지) 누구나 쉽게 본인의 연금을 확인할 수 있도록 국민연금 홈페이지의 「국민연금 찾아가세요」, 금융감독원의 「통합연금포털」 등 채널을 다양화하고, 미청구자의 연락처 확보와 제도홍보를 위해 행정자치부, 통일부 등 유관기관과의 협업을 강화하였으며, 현장 직원들이 야간·휴일근무 등 변형근로를 이용하여 호별 방문·안내하고 전국 지사가 매일 청구현황을 점검·공유하는 등 전사적인 노력으로 청구안내업무의 효율성을 높였다. 반환일시금 청구대상자의 경우 연금을 받을 수 있도록 임의계속가입을 적극 안내하여 국민의 연금수급권을 확충하였다.

- (기초연금 미수급 방지) 공단의 기초연금 신청안내 체계인 「미수급 방지망」을 강화하여 65세 도래자 전체 안내, 종전 탈락자 중 수급가능자 발굴 및 경제적 여건이 취약한 계층 발굴 등을 통한 총 89만명에 대한 신청안내로 신규수급자가 38만명 증가하였으나, 사망 및 소득·재산 증가로 인한 탈락자가 29.3만명 발생하여 기초연금 수급자 수는 전년 대비 8.6만명 증가하였다.

라. 추세분석

- (국민연금급여 미청구 방지) 청구안내대상은 2011년부터 2013년까지는 평균 93,321건을 유지하였으나, 2014년은 수급개시연령 상향조정(60 → 61세)의 영향으로 전년 대비 52.7% 감소하였다가 2015년 이후 증가추세이며, 특히 2016년은 전년 대비 65.0% 증가하였다. 청구율은 2011년 81.811%, 2012년 84.002%, 2013년 78.613%로 2013년 다소 하락하였으나, 2014년 83.499%, 2015년 89.273%, 2016년 97.073%로 2014년부터 증가 추세에 있다. 2014년~2016년 평균 증가율은 7.3%이며, 2016년 증가율은 8.7%로 평균보다 19.2% 더 증가하였다.
- (기초연금 미수급 방지) ‘기초연금 수급률’은 2014년 7월 종전 기초노령연금대비 연금액이 두배 인상된 기초연금 도입으로 신청자가 급증하여 2014년말 기준, 기초노령연금 수급률 대비 1.7%p 증가한 66.765%였으나 2015년 이후 제도가 점차 안정화되고 65세 이상 인구의 소득수준 증가에 따라 2015년 66.387%(0.378%p 하락), 2016년 65.566%(0.821%p 하락)로 매년 하향하는 추세에 있다.

(3) 연금급여 관리사업 성과관리의 적정성

① 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 기관은 연금 급여제도 및 서비스 내실화로 국민의 노후 소득 보장 강화를 위하여 연금 급여제도 및 절차관리, 연금 급여지급, 수급자 대상 서비스 제공과 기초연금 운영을 평가 대상 사업으로 설정하였다. 성과지표 선정을 위한 체계적 프로세스 운영으로 지표 개발 실무 추진단을 구성하여 성과지표 Pool 구성 우선순위 분석 및 시뮬레이션 실시 후 성과지표를 최종 선정한 것은 우수사례로 평가된다.

특히 총 20개의 지표를 SMART+R 분석으로 타당성 검증하여 대표 성과 지표로 선정된 것은 바람직한 것으로 판단된다.

- 기관은 글로벌 수준 달성을 위한 선진 사례 벤치마킹을 실시하였다. 환수금 발생률을 낮추기 위해 영국 국가연금을 벤치마킹하여 수급자수 지급액 증가에 따른 연금지급의 리스크에 대비하여 제도와 시스템을 개선하고, 환수금 발생률이 상승하지 않도록 유지 관리하려 한 것은 긍정적으로 평가된다. 또한 수급자 만족도를 높이기 위하여 한국자산관리공사를 벤치마킹하여 고객접점에서 고객의 VOC와 니즈를 즉시 파악하고 피드백 할 수 있도록 고객관리 업무방식을 개편한 것은 기관의 노력으로 인정된다.
- 기관은 계량 성과지표로 연금 급여제도 및 절차의 합리적 개선을 위하여 연금 수급자 확대 노력도와 연금 지급액 확대 노력도를 3개년 증가 추세치를 반영하여 목표치로 설정한 것은 바람직한 것으로 판단된다. 그러나 연금지급의 정확성 제고를 위한 성과 지표로 환수금 발생률 2016년 수치의 중장기 유지 이유가 담당 인력 부족이라는 기관의 설명은 도전적이지 못하며, 시스템 개선에 대한 추가 노력이 필요한 것으로 평가된다. 그러나 연금급여 청구율과 수급자 확인 조사 적기 처리율의 중장기 목표를 100%로 설정한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 기관은 각각의 성과목표에 대한 성과지표로 수급자 편익증진 및 형평성 제고, 무결점 연금 지급 시스템 운영, 수급자와 쌍방향 소통 채널 구축, 기초연금 수급자 확대 및 적정 관리를 정하고 중장기 목표를 설정하였는데 논리적으로 바람직한 것으로 평가된다. 그러나 사업 환경 분석을 통한 실행과제 도출을 위한 SWOT분석에서 기관이 제시한 약점으로 담당인력 부족과 업무난이도 및 업무량 급증에 따른 착오처리 등의 리스크 증가는 납득하기 어려우며, 추가 개선 방안을 모색할 필요가 있는 것으로 판단된다.

② 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- 기관은 연금 급여제도 및 절차의 합리적 개선을 통한 국민의 소득보장 기능을 강

화하고 국민편익 증진을 위하여 생애 주기에 맞는 소득보장 실시를 추진하였다. 부모 사망, 실직, 이혼 또는 배우자 사망 등 생애 주기에 맞는 소득 보장을 위하여 생애 이슈별 맞춤형 복지 실현을 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 특히 제도 개선 필요성 및 추가 재정소요 등을 종합적으로 검토하여 소득보장이 강화 되도록 제도 개선을 하여 부모 사망 시 자녀의 유족연금 수급 연령을 상향하고 실직 혼인 시 장애 유족연금 수급 요건을 완화한 것은 긍정적으로 평가된다.

- 기관은 국민의 시각에서 합리적인 제도 정비를 추진하였다. 국민 불편과 부담을 초래하는 불합리한 제도 및 절차를 적극 발굴 개선을 추진하여 지연 청구 신고 납부에 따른 VOC를 합리적으로 해소하려 하고, 장애 심사기준 및 절차를 장애인 중심으로 개선하여 장애인 권익 증진을 도모한 것은 기관의 노력으로 평가된다. 또한 수급자 사망신고 환수금 납부 등 신청 신고 및 납부 지연에 따른 불이익을 제거하여 국민 편익을 증진한 것은 기관의 노력으로 인정된다. 다만 대중매체 언론을 통한 제도 불편사항 해소 대국민 홍보 및 안내는 추가 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 기관은 부정수급 차단을 위한 제도적 장치 강화를 추진하였다. 자의적 판단 가능성을 차단하여 부정수급 예방 및 수급권 보호를 위해 법원 판결문 등 공적자료에 의한 사실혼 확인 방식을 도입하고, 판단 착오 가능성을 차단하여 국외이주 사유 반환 일시금의 정확한 지급을 위해 국외이주 사실 담당기관인 외교부가 확인한 자료로 판단하는 것은 바람직한 것으로 평가된다. 또한 국민연금과 기초연금의 판단기준을 통일하여 부당한 중복수급의 예방을 위하여 두 연금에 동일한 생계 유지 인정기준을 적용한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 기관은 연금급여 지급의 정확성을 높이기 위하여 연금지급 결정과정의 검증기능 강화를 추진하였다. 수급자가 사후적으로 청구 의사를 철회하는 사태를 방지하여 연금지급의 안정성을 강화하기 위한 심층상담시스템과 정확하고 효율적인 수급권 변동처리를 지원하는 스마트 솔루션 시스템을 도입한 것은 기관의 노력으로 평가된다. 또한 연금 지급결정 단계의 모니터링 체계를 개선하여 직원의 착오 처리를 예방하고 연금 지급 결정내역 재검증 기능을 강화하여 연금 지급액의 정확

성을 제고한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 2017년 환류계획인 사망관련 연금의 종별 - 유족연금, 반환일시금, 사망일시금 - 선택업무 자동화 프로그램 구축 추진에 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

- 기관은 정확한 연금지급을 위해서 지급결정 후 수급자 변동사항도 정확히 관리할 필요성에 따라 공적자료를 활용한 빈틈없는 수급권 변동관리를 추진하였다. 기관 간 협업과 공유로 국세청 자료 활용과 일괄처리 방식을 통한 고객 공단 국세청 모두가 행복한 연금액 정산 서비스 체계를 구축하여 수급자 소득확인의 정확성을 제고한 것은 기관의 노력으로 인정된다. 또한 경찰청 등 다른 기관의 심사자료 공유로 공단 장애심사의 정확성 검증을 강화한 것은 바람직한 것으로 판단된다. 다만 공공 기관의 재산 자료를 활용한 환수금 구상금 징수 효율성 제고와 구상금의 징수율을 높이기 위한 추가 개선 방안이 필요한 것으로 평가된다.
- 기관은 연금급여제도 운영과정에서 부정 수급 방지 활동을 추진하였다. 수급자 DB를 구축하고 활용의 전문성을 높여 부정 수급 조사의 정확성과 수급자에 대한 확인조사를 강화하여 부정 수급을 사전에 차단한 것은 기관의 노력으로 인정된다. 또한 장애인 등록 재판정 기한 경과자를 일제 심사하여 복지 서비스 적정 수급에 기여한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 지방자치단체 업무 소홀로 재판정 누락자가 재발되지 않도록 정부 전산망을 통한 정기 점검 추진 노력을 기울일 필요가 있을 것이다. 외국 사회보장기관과 협조 체계를 구축하여 해외거주 수급자의 사후관리를 강화한 것은 기관의 노력으로 인정된다.
- 기관은 수급권을 보호하고 수급자의 편익을 증진하기 위해 다양한 서비스 제공을 추진하였다. 누구나 쉽게 본인의 연금을 확인할 수 있는 조회 시스템을 마련하고 청구 안내시스템 전면 개편으로 빠짐없는 권리 찾아주기 기반을 마련하고 수급권의 소멸시효 완성 전 안내 강화로 권리 소멸 방지를 위한 노력을 한 것은 긍정적으로 평가된다. 또한 연금정보 취약계층인 북한 이탈주민 이혼자 유족의 연금 찾아주기 강화와 외국인이 편리하게 연금을 받을 수 있도록 Total-Care 서비스 제공을 한 것은 기관의 노력으로 인정된다. 특히 숨어있는 국민연금 찾아주기에서 공적연금 연계제도 활성화로 제도 간 이동자의 연금 사각지대를 해소하

려고 한 것은 기관의 노력으로 평가된다.

- 기관은 고객 접점에서 신속 정확 친절한 서비스가 제공되도록 서비스 전달 체계의 개편을 통한 고품질의 서비스 제공을 추진하였다. ICT 기반의 모바일 서비스 확대를 통한 비대면 서비스 이용 편의를 제공하여 청구서 접수 지급 결정 연금지급 각 처리 단계별 차별화된 알림 서비스를 제공하고, 국민 연금앱을 활용한 일방적인 알림서비스 외 수급자와의 쌍방향 소통채널 기반을 마련한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 실시간 고객 소통 시스템 구축의 시범 운영 결과를 철저히 분석하여 고객 접점 서비스에 충실하도록 고객 관리 업무 방식 개편에 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 기관은 국민의 노후를 책임지는 종합 복지 서비스 기관의 역할 수행을 위해 다양한 복지 지원 서비스를 추진하였다. 수급자 지원 서비스 강화로 저소득 고령 장애인 등 취약계층 수급자에 대한 다양한 지원 서비스를 추진하여 수급자의 생활안정과 복지 증진에 기여한 것은 기관의 노력으로 평가된다. 특히 노후 긴급자금 대여사업 지속추진으로 수급자의 생활안정을 지원하고 사랑 나눔 서비스 확대로 취약계층 수급자의 생활 안정을 지원하고, 은퇴한 수급자의 사회활동을 지원하여 활기찬 노후생활 기반 마련 노력을 기울인 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 노후 긴급자금 대여사업에 대한 상환편의 제공에는 지속적인 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 기관은 기초연금 제도의 안정적 운영을 위하여 다양한 공적자료를 통해 수급 가능성이 높은 대상을 발굴 안내하고 수급자 확대 및 형평성 제고를 위한 제도 개선을 추진하였다. 신규 수급자 발굴 및 안정적 관리를 위하여 기초연금 미수급 방지망 강화로 89만명을 발굴 안내하여 38만명의 신규 수급을 달성한 것은 기관의 노력으로 인정된다. 또한 수급희망 이력 관리제 조기 정착으로 수급가능자 Pool을 확대하고 사각지대를 최소화 한 것과 공단 주도의 제도 개선 추진으로 수급자간 형평성 제고 및 수급률 제고 기반을 마련한 것은 긍정적으로 평가된다.

- 기관은 종전 기초노령연금에 비해 기초연금액이 두 배로 인상되고 수급자 규모 급증에 따른 수급자 관리 강화 필요성에 따라 공단-지방자치단체 협업 및 수급권 확인 조사 강화를 추진하였다. 국민연금과 연계한 기초연금 도입으로 공단-지방자치단체 간 효율적인 협업 활성화가 필요한 상황에서 부적정 수급 가능성이 높은 중점 관리대상에 대한 현장 조사를 강화하고 최초 신청 단계부터 부적정 수급 예방을 위한 수시 확인조사 활성화를 추진한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 기초연금 운영에서 부적정 수급 가능성이 높은 중점 관리대상 조사에 현장 확인 조사 전담 외에 추가적인 개선방안이 필요한 것으로 평가된다.
- 기관은 예산관리 효율성 제고 노력으로 기관 간 협력 체계를 구축하고 부서 간 협업으로 약 10억원을 절감한 것은 긍정적으로 평가된다. 그러나 기관이 제시한 사업 추진 활동의 효율성 제고에서 업무처리 개선 및 업무방식 전산화로 인한 인력 및 소요시간 절감에 대하여는 추가 개선이 필요한 것으로 평가된다. 한편 실행 계획의 추진과정에 대한 모니터링 활동에서 수급자 편익증진 및 형평성 제고를 위하여 제도 개선 추진단은 사실관계 확인업무의 개선으로서 법원 판결문 외에 기타 공적 자료에 의한 사실혼 인정 방법을 추가하여 수급권 보호에 만전을 기한 것은 우수사례로 평가된다.

③ 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 기관은 설정한 비계량 지표들에 대하여 계획 대비 준수한 성과를 달성한 것으로 평가된다. 연금급여제도 및 절차의 합리적 개선으로 연금수급자 확대 노력도와 연금지급액 확대 노력도는 목표치를 상회하는 실적을 달성했으며 수급자 편익증진 및 형평성 제고에서는 자녀의 유족연금 수급 상한연령 상향 등 14개 항목개선을 달성한 것으로 긍정적으로 평가된다. 연금지급의 정확성 제고는 지급결정의 정확도는 지급결정 취소건 19건으로 목표 0건을 달성하지 못했으며 환수금발생률은 0.066%로 목표 초과 달성하였다. 무결점 연금지급 시스템 운영을 위하여 연금지급 결정과정의 모니터링 체계 개선 등 12개 항목 개선을 달성한 것은 바람직한 것으로 평가된다.

- 기관은 수급자 맞춤형 서비스 확대에 대하여 수급자 만족도는 개선되었으며 본·지사의 전사적인 청구안내 노력으로 연금 급여 청구율이 전년 대비 7.8%p 상승하는 성과를 달성한 것은 긍정적으로 평가된다. 수급자와 쌍방향 소통 채널을 구축하여 북한이탈주민 이혼자 유족 등 취약계층 맞춤형 청구안내 등 9개 과제를 추진한 것은 바람직한 것으로 판단된다. 기초연금 제도의 안정적 운영에 대하여 기초연금 수급자수와 수급자 확인조사 적기처리율은 목표치에 미달한 것으로 추가 노력을 기울일 필요가 있을 것이다. 기초연금 수급자 확대 및 적정관리 지표는 추가 개선 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

④ 주요사업별 환류활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 경영평가단 지적사항인 부정수급 조사의 전문성 강화 노력 필요에 급여조사팀을 신설하고 신규 보직자 및 경력자 대상 전문 교육을 실시하였으며, 부당 부정수급 적발 및 예방 노력 필요 지적에 수급자 DB를 구축하여 부정수급 조사 대상 선정의 정확성을 강화하는 등의 환류활동을 실시하였다. 독거노인 장애인 등 취약계층에 대한 다양한 방법의 알림서비스 필요 지적에 독거노인 등의 수급권 보호를 위해 지정 연락자에게 실시간 안내를 강화하고 공공기관 최초 모바일 안심전화 서비스를 제공하는 환류활동을 실시하였다. 고령 수급자의 생활 안정을 위한 실버론의 근본적인 개선 지적에 2016년 개선 노력은 미흡했으며, 빠른 시간 내에 개선 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.
- 기관은 국회의 지적사항인 노령연금과 유족연금 중복 조정 기준 적정화에 노령연금 수급자가 받는 유족연금 중복 수급률을 10% 상향하였으며, 공적연금 연계 제도 활성화를 위하여 홍보 및 안내 강화 지적에 5대 연금기관 및 정책당국과 협업하여 설명회 및 홍보를 실시하는 환류활동을 실시하였다. 또한 소멸시효가 완성되어 반환 일시금 수급이 제한되는 경우를 최소화하기 위한 방안 마련 지적에 국민연금 공사연금 통합조회, 금융감독원 통합연금포털 등 개별 연금조회 채널을 확대하는 환류활동을 실시하였다. 최초 장애등록심사에서 장애인이 수용할 만한 장애등급이 결정되도록 하여 장애인 불편을 최소화하라는 요구 지적에 이의신청 인용사례를 분석하여 최초 심사에 적용이 필요한 뇌병변 정신 시각 및 자폐성

장애유형의 심사지침을 개선하여 심사 수용성을 제고하는 환류활동을 실시하였다.

⑤ 주요사업 범주 계량지표의 구성 및 목표수준은 적정한가?

- 연금급여관리사업은 연금급여 제도 및 서비스 내실화로 국민의 노후소득보장 강화를 사업목표로 설정하고 연금급여 제도 및 절차 관리, 연금급여 지급, 수급자 대상 서비스 제공, 기초연금 운영 업무를 포함하며, 사업비의 17.0%, 인력의 21.4%를 차지하는 기관의 주요사업이다. 기관은 지표개발 실무추진단을 구성하여 20개의 계량지표를 도출한 뒤 SMART 분석기법을 통해 ‘급여결정의 정확성 제고’와 ‘급여 미청구 방지 노력’을 핵심 계량성과지표로 선정하였다. 하지만 이들 두 지표는 연금급여관리사업이 달성해야 하는 다양한 목표 중 좁은 일부 측면만을 그 성과측정 대상으로 삼고 있다고 평가된다.
- 기관이 설정한 계량지표들은 편차를 활용한 목표부여 방식으로 설정되었다. 다만 ‘급여 미청구 방지 노력’의 세부지표인 ‘기초연금 미수급 방지’는 기초연금법상 목표수급률인 70% 목표 대비 실적 방식으로 측정되었다. 기관의 사업은 전 국민을 대상으로 하는 만큼 기관이 내부조직을 활용하여 단기적으로 역량을 집중해서 그 목표수준을 달성하기는 어렵고, 전체 성과평가 기간에 걸쳐 꾸준히 노력해야 그 성과가 개선되는 성격을 지니고 있어 도전적이라고 평가된다.
- 기관은 사업의 목표를 대표할 수 있으며 도전적인 계량지표 설계에 보다 적극적으로 노력할 필요가 있다고 판단된다. 특히 ‘급여결정의 정확성 제고’ 지표는 최고목표가 0인 하향지표로서 보다 도전적인 상향지표로 개선할 필요가 있을 것이다. 또한 국민의 종합적인 노후소득보장을 위한 다양한 개선 노력을 반영하는 지표를 모색할 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 연금급여관리사업 성과관리의 적정성에 대한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.