

2018년 서울디자인재단 혁신 TF 운영 결과보고

2018. 4. 12.

문서번호	기획경영팀-1233	선임	기획경영 팀장	경영본부 장	대표이사 직무대행		
결재일자	2018.04.12.	04/12 손현정	04/12 이상목	04/12 代이상목	전결04/12 서정협		
공개여부	공개	협 조					
방침번호	대표이사 직무대행방침 제(327)호						

추진근거	<ul style="list-style-type: none"> - 「서울시 디자인정책과 신임과장 업무보고 회의 결과보고」, 기획경영팀-166(2018.1.17.)호 - 「디자인정책과장 서울디자인재단 직원 대상 간담회」, 2018. 1. 25(목) 14:00 		
대 내 외 협력현황	부서(단체)명	협의내용	협의결과
	서울시 디자인정책과	TF 구성 및 운영	완료
	컨설팅 전문가(한창민)	TF 퍼실리테이터 운영	완료
	재단 노조	개선안 사전 공유	완료

서울디자인재단 (기획경영팀)

사전 검토항목

※ 해당사항이 없을 경우 '무 ✓' 표시하시기 바랍니다.

검 토 항 목	검토여부 '✓' 표시	
시 민 참 여 고 려 사 항	시 민 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	이 해 당 사 자 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	전 문 가 :	유 <input checked="" type="checkbox"/> (퍼실리테이터) 무 <input type="checkbox"/>
	옴 브 즈 만 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
법 령 및 기 타 고 려 사 항	법 령 규 정 :	교통 <input type="checkbox"/> 환경 <input type="checkbox"/> 재해 <input type="checkbox"/> 기타 <input type="checkbox"/> 무 <input checked="" type="checkbox"/>
		고용효과 <input type="checkbox"/> 노동인지 <input type="checkbox"/> 균형인지 <input type="checkbox"/>
	기 타 :	취약계층 <input type="checkbox"/> 성인지 <input type="checkbox"/> 장애인 <input type="checkbox"/> 디자인 <input type="checkbox"/> 갈등발생 가능성 <input type="checkbox"/> 유지관리 비용 <input type="checkbox"/> 무 <input checked="" type="checkbox"/>
타 자 원 의 활 용	중 앙 부 처 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	민 간 단 체 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	기 업 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
관 계 기 관 및 단 체 협 의	관 계 기 관 :	유 <input checked="" type="checkbox"/> (서울시 디자인정책과) 무 <input type="checkbox"/>
	관 련 단 체 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 <input type="checkbox"/>

2018년 서울디자인재단 혁신 TF 운영 결과보고

서울디자인재단 운영 혁신을 위해 재단·서울사·전문가가 혁신TF를 구성 운영 ('18.2.9~ 3.31)하여 해결방안을 모색하고 개선안을 마련한 활동 결과를 보고함

1. 추진근거

- 서울디자인재단 운영 혁신방향 보고 (시장보고, 2018.1.24.)
- 2018년 서울디자인재단 혁신 TF 운영계획 (기획경영팀-419, 2018.2.7.)
- 서울디자인재단 혁신TF 인사발령 (경영지원팀-3503, 2018.02.07.)

2. 추진배경 및 필요성

□ 추진배경

- 2009년 3월 재단설립 9년차, 대표사업 부재 - **재단의 정체성에 대한 의문**
- 재단설립 이래 **정규직 86명 퇴사**
- 2016년 11월 이후 **재단에 대한 공익제보(투서) 4건 발생**
- 2017년 직원의견조사 결과 - **낮은 직장만족도, 높은 이직의사**
※ 출처 : 노사발전재단 통합진단 표준보고서(2017. 5월)
- 2017년 시 투자출연기관 **시민만족도 조사 최하위** - 조직의 경쟁력 약화
※ 서울시 평균 77.0, 재단 69.9, 직원 내부만족도 최하위

□ 필요성

- 경영 위기를 극복하기 위한 **조직 분위기 전환 계기 마련**
- 내부 소통 절차 및 장치 개선을 통한 **직원들의 정서적 기대감 충족**
- 재단·서울사·전문가 거버넌스를 통해 **현실적 운영 혁신 방안 제시**

3. 추진경과

- 시-재단-전문가 혁신TF 구성

- 서울디자인재단 직원 대상 간담회 : '18. 1. 25.(목) 14:00~15:00
 - 재단 운영방안 개선 취지 및 방향 안내, Q&A 실시

- 전 직원 대상 의견 수렴 및 혁신TF 참여 직원 추천 접수 : '18. 1. 29.(월) 14:00~16:00

- 의견조사 내용

- ① 서울디자인재단이 어떤 일을 해야 한다고 생각하십니까?
- ② 현재 서울디자인재단의 가장 큰 문제가 무엇이라고 생각하십니까?
- ③ 디자인재단의 혁신위원으로 희망하는 3명을 추천해 주시기 바랍니다.

< 혁신TF 참여 직원 추천 접수 : 직원 직접 투표 >

- 보직자 포함 재직 직원 145명(휴직자 제외) 중 총 114명 참여 (참여율 78.6%)
- 투표자(비율) : 114명(100%) - 정규직 95명(83%), 계약직 19명(17%)

- 투표결과 발표 : '18. 2. 5.(월) 15:00 크레아 라운드홀
 - 다득표 순으로 10명 발표 -> 조정 후 혁신TF 참여자(5명) 최종 명단 그룹웨어 공지
 - 혁신 TF 활동 인사발령 : '18. 2. 9. ~ 3. 31.
 - 혁신 TF참여 직원 : 정종희(콘텐츠기획팀), 도종현(디자인공예산업팀), 김나리(교육사업팀), 송재명(디자인사업팀), 정승연(패션산업팀)

□ 이슈 및 혁신과제 직원 공유 : 의견 수렴 자료 분석하여 도출

- 재단 본부장급 간담회 : '18. 2. 22(목)
- 재단 직원 중간 공유 간담회 : '18. 2. 23(금)

□ 사례조사(사·중앙부처 산하 9개 기관) 및 개선안 도출, 우선 실행과제 공유

- 재단 대표이사 직무대행 중간보고 : '18. 3. 8(목)
- 재단 대표이사 직무대행 최종보고 : '18. 3. 15(목)
- 재단 본부장급 워크샵 : '18. 3. 16(금)
- 서울시 **부시장 보고** : '18. 3. 26(월)
- 재단 노조 대상 개선안 공유 및 협의 : '18. 3. 27(화)
- **시장보고** : '18. 3. 28(수)

< 시장요청사항 >

- 재단의 혁신은 근본적으로 시 의존 없이 재단의 독립적 노력에 의한 것이어야 하며, 혁신TF가 추진해온 내용과 과정이 신임 대표이사를 중심으로 하는 새 집행부에 잘 인수인계 되어 혁신이 지속되어야 함
- 재단의 혁신은 현장 직원 목소리가 전달되는 민주적 시스템 하에서 직원들을 중심으로 성공적으로 추진되어야 하며, 이 혁신이 성공사례가 되어 시의 여타 투자출연기관에 전파되도록 해야 함
- 경영진에게는 자리에 맞는 역량과 책임이 함께 주어져야 하며, 재단의 대표, 보직자, 실무직원 모두 각자의 직급과 역할에 맞는 교육 기회가 부여되어야 함

- 재단 직원 대상 설명회 : '18. 3. 28(수)
- 재단 이사회 TF진행상황 보고 : '18. 3. 29(목)
- 재단직원 대상 혁신TF 활동 결과 공유 간담회 : '18. 4. 2(월)
 - 직원 의견 수렴: '18.4.11 ~ 4.13
- 재단 노조 의견수렴 : '18. 4. 6(금)

4. TF 운영 개요

- 명 칭 : 서울디자인재단 혁신TF
- 기 간 : 2018. 2. 9 ~ 3. 31



- ① 주요사항 의사결정
 - 프로젝트 방향 설정
 - 이슈별 TF 의견검토 및 의사결정
- ② TF총괄 및 커뮤니케이션
 - TF안 최종 의사결정
 - 재단·시 및 이해관계자와 협의
- ③ 프로젝트 수행
 - 이슈명확화 및 개선안 마련
 - 로드맵 및 실행계획 수립
- ④ 프로젝트 진행 지원
 - 자료제공 및 외부기관·전문가 인터뷰 섭외
 - 對 재단·시 커뮤니케이션 지원

- 구 성 (총 13명) : 재단 5명, 서울시 5명, 외부 전문가 1명, 재단 지원 2명
- 활동목표 : 서울디자인재단 운영 혁신방안 도출
 - 운영전략, 조직, 인사 등 3개 분야 개선안 도출·제시

5. 혁신TF 활동 결과

1. 이슈 정의 및 과제 도출

□ 의견수렴 및 협의

- 전직원 의견수렴 : 전직원(보직자 포함 145명) 대상 조사 후 응답지 접수
 - 직원들이 제시한 385개 의견을 기초로 재단의 주요 문제 도출 → 18개 핵심 이슈 분류·정리

■ **직원 및 경영진 협의** : 직원, 경영진 및 노조를 대상으로 중간
결과물 공유 및 의견 수렴

→ 전직원 대상 중간결과 설명회(2.23), 경영진 중간결과 토론회(2.22), 본부장급 워크숍(3.15), 노조 간부 토론회(3.27)

□ **핵심 과제 도출 : 3개 부문의 과제 도출**

(1) **전략** : 전략의 명확성, 일관성 부재로 인한 조직정체성 혼란 → 16개 과제 도출

- 정책, 전략의 잦은 변경, 핵심고객과 사업정의 불명확, 사업실행 기준 불명확 등

(2) **조직** : 운영체계의 비효율성에 따른 구성원 피로도 증가 → 13개 과제 도출

- 사업구조가 반영되지 못한 조직체계, 정교하게 정비되지 않은 제도, 경영진과 관리자의 리더십·전문성·책임감 부족 등

(3) **인사** : 구체성과 명확성이 없는 인사제도로 인한 내부불신 형성 → 11개 과제 도출

- 전략과 사업이 미반영된 직무와 직급체계, 동기부여 못하는 평가 보상체계 등

□ **혁신과제의 우선순위 설정 : 시급성과 실행용이성 기준으로 검토**

① 우선실행과제로 설정된 7개 과제에 대하여 재단 규정·내규 개정안, 조직개편안(단기), 2018년도 혁신로드맵(~'19.2월) 제시

② 중기 과제 및 추가검토 과제 제시

2 개선 방향 제시

□ **타기관 사례조사**

■ **유사기관 방문 및 전화인터뷰 통한 개선 아이디어 수집**

- 총 9개 기관 : 서울산업진흥원(기획 혁신 담당자 *조직 혁신 유사 사례), 서울문화재단(조직 인사 담당자), 서울시 농수산물공사(감사 담당자), 서울신용보증재단, 서울여성가족재단, 서울복지재단, 세종문화회관(이상 4개 기관 근로자 이사), 한국디자인진흥원(혁신TF규정 담당자) 한국공예디자인진흥원(전략기획팀 담당자)

■ **조사결과**

(1) **전략** ① 비전선포식 및 사업설명회, 네트워킹 행사 개최 (한국공예디자인문화진흥원)

- 기관 내 비전과 세부 사업 설명, 새로운 핵심가치와 비전을 공유하고 소통하는 장 마련

- ② 기획실에서 사업계획 평가/선정/제거 등 컨트롤타워 역할 (서울산업진흥원 서울문화재단)
 - 연간 사업 우선순위 도출하여 예산 삭감 시 낮은 순위사업 중심으로 제거
 - 수탁사업 관리기구인 '수탁심의위원회' 별도 존재
 - 사본부별 대외적으로 업설명회를 개최하여 연간사업 홍보
 - 간부워크숍을 개최하여 전사적 및 본부별 사업방향을 숙의하여 수립

(2) 조직 ① 주요사업(정관) 내용과 본부 명칭 매칭

(서울문화재단 서울산업진흥원 한국공예디자인문화진흥원)

- 예시) 지역문화의 육성지원 및 지역문화 전문인력 양성 → 지역문화 본부

② 직제규정에 보직자 업무수행기준 내용 설정 (서울문화재단)

- 예시) 000본부장은 대표이사를 보좌하고 000팀 등을 통할하며 소속직원을 지휘감독 한다.

③ 자체 내부 통제 시스템을 위한 감사팀 독립조직 운영 (서울농수산물공사 서울문화재단)

- 감사와 감사실 별도 운영 감사직원 서울시 파견 감사 이사회 참여 가능 등

(3) 인사 ① 승진시기 규정화 및 근무평정 프로세스 상세화 (서울문화재단)

- 승진 매년 시행 승진시기 변동 없음
- 평정 절차: 공고 - 평가자 교육 - 평가 면담 - 면담카드 및 평정표 제출 - 평정결과 공개
- 다면평가 연속 3년 이상 하위 20% 해당자 보직 부여 부적절 판정

② 인사위원회 구성 외부 전문가 위촉 (서울산업진흥원)

- 위원회 과반수 이상은 외부 전문가 위촉 당연직 위원은 재단 인사업무 소관 본부장
서울시 주무부서 장으로 운영

③ 인사제도 실행 프로세스 상세화 (한국공예디자인문화진흥원)

- 인사제도 기본안 설계 - 직원 설명회 - 직원 토론회 - 찬반 투표 - 동의서 서명 - 이사회 상정

□ 변화방향 제시

① 상호신뢰 형성을 위해 절차적 기준의 명확한 제도화

- 재단 구성원 모두가 준수해야 할 최소한의 절차적 기준 제시
(서울시 여타 출자출연기관의 일반적 수준 달성 우선 목표)

② 의사결정과정의 투명한 공개 및 상호소통 확대

- 재단의 현황을 투명하게 공개하고 논의하는 공론의 장 보장
(제도 운영상의 문제점을 해결하는 공론의 장 마련)

□ 7개 우선실행과제별 개선안 도출

7개 우선실행과제		핵심변화 포인트
전략	(1)재단 전략체계 수립절차 제도화	재단전략 수립시 <u>구성원·외부 이해관계자의 의견수렴 및 수립후 이해·공감대 형성을 위한 절차를 규정에 반영</u> 또는 구체화
	(2)재단 사업기획, 심사절차 제도화	재단 사업간 조정·우선순위 설정을 위한 <u>컨트롤타워(가칭 '사업기획 TF') 운영을 규정화</u> 하여 재단 정체성에 맞는 사업의 선별적 추진
조직	(3)수행사업·기능과 연계된 조직체계 수립	빠르고 명확한 의사결정을 위해 <u>보고·결정단계를 단순화하고 (대표·본부-팀 3단계), 유사사업·기능을 팀별로 통합</u> 하여 운영효율성 제고
	(4)보직자 업무수행기준 설정	<u>보직자의 단계별 수행역할 및 책임을 명확히 규정</u> 에 반영하여 보직자의 주의를 환기시키고 책임의식을 제고
	(5)자체 내부 통제시스템 보완	<u>감사팀 편제조정 및 인력보강</u> 을 통해 조직내 리스크를 사전에 확인하고 자체적으로 방지할 수 있도록 제도보완
인사	(6)평가기준 절차 상세화, 규정화	<u>인사위원회 운영시 외부위원의 참여를 확대</u> 하고, <u>평가·승진시기 및 핵심절차를 규정</u> 에 구체화하여 평가제도 투명성·예측가능성 제고
	(7)인사제도(급여·평가·보상) 내부 공유노력 확대	<u>현 인사제도 전반 및 향후 개선방향에 대해 설명회 개최·설명자료 작성·인사 헬프데스크 운영</u> 등 직원들의 인지도·이해도 제고노력 확대

3 개선방안(안) 주요내용

□ 우선실행 과제별 개선안 결과 주요 내용(재단 규정·내규 개정)

(1) 재단 전략체계 수립절차 제도화

- ① [직제 및 정원규정 개정] 임직원 및 **외부전문가 의견수렴 규정화**
 - 직제 및 정원규정 제3장 기구 제8조(조직의편성) 6호 개정
 - 경영본부 주요업무 내용에 해당 내용을 삽입
- ② **전략수립 프로세스** 방침 마련
 - 재단 전략수립을 위한 프로세스 및 범위, 방법에 대한 프로세스 방침 마련
 - 임직원, 외부전문가 참여 절차 및 방안 포함

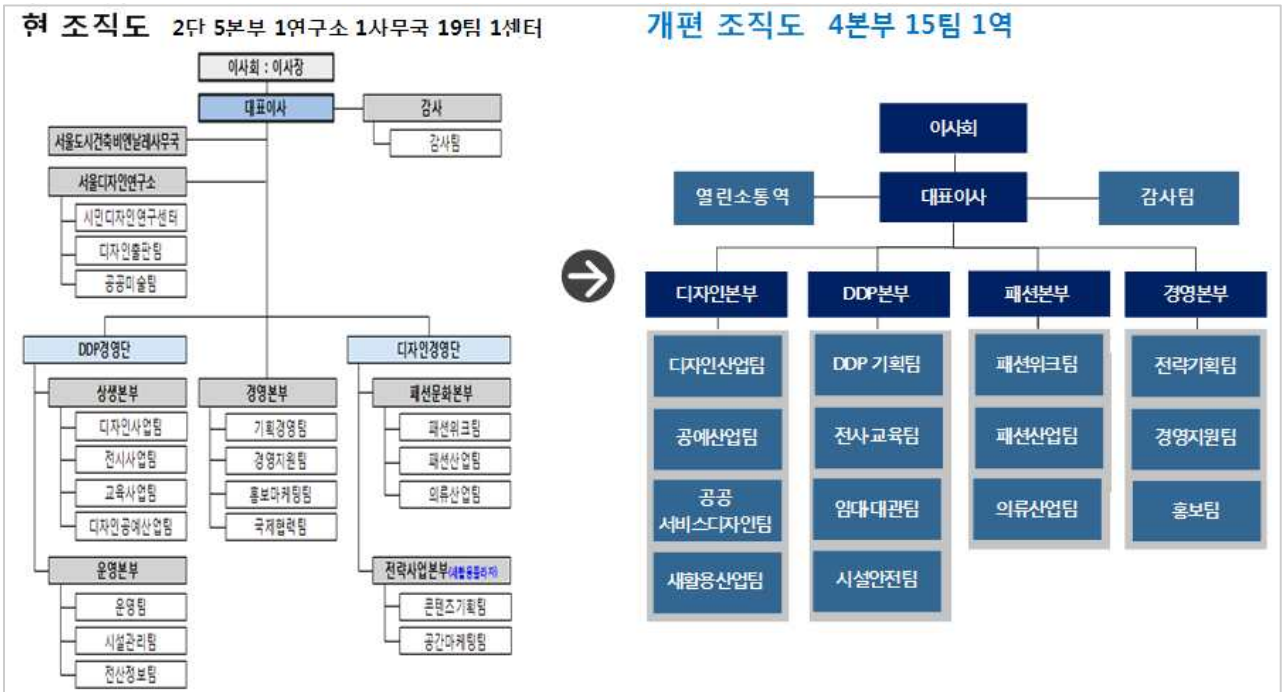
(2) 재단 사업기획, 심사절차 제도화

- ① [직제 및 정원규정 개정] **'사업기획 TF(가칭)운영 규정화**
 - 직제 및 정원규정 제3장 기구 제8조(조직의 편성) 6호 개정
- ② **'사업기획TF(가칭) 운영 방침** 마련
 - '사업기획TF(가칭)' 운영을 위한 추진방법, 프로세스, 운영계획 방침화
 - 우선순위 사업선정, 불필요한 사업제거, 사전 설명회 등 내용포함

(3) 사업 기능과 연계된 조직체계 수립

- ① [직제 및 정원규정 개정] **실행중심조직, 보고단계 단순화, 유사사업 기능 통합**

- 직제 및 정원규정 제3장 기구 제8조(조직의편성) ①항 2호, ②항, <별표 2> 기구표 수정



② [업무분장 시행내규 개정] 본부·팀 편제 기준 및 세부사업 분류

- 업무분장 시행내규 제3조~제29조 수정 [*붙임2 파일 상세 내용 참조]

③ [서울시 인력파견 요청] **경영본부장 파견공무원 제도 운영**

- 재단 기획경영팀에서 서울시 디자인정책과 인력파견 사전 협의

(4) 보직자 업무수행기준 설정

① [직제 및 정원규정] **팀장 보직 대상자 변경, 실무자와 관리자의 구분, 직급에 따른 역할범위 정의**

- 제8조의 2(보직), 제 11조(업무분장) 내용 수정 및 추가

② [문서규정] **기안에 대한 책임소재 설정**

- 제27조(결재의 책임) 내용 추가

③ 개정내용 공유 및 모니터링 방침수립

- 사내 게시판 공지 및 상시 모니터링 정례화

(5) 자체 내부 통제시스템 보완

① [직제 및 정원규정 개정] **감사기능의 독립성 유지**

② [서울시 인력파견 요청] **서울시 파견공무원 제도 운영**

- 서울시 공무원의 감사팀장 파견 운영을 위해 서울시 디자인정책과 협의

(6) 평가기준 절차 상세화, 규정화

① [인사규정 개정] 승진시기 규정 및 **근무평정절차 구체화, 외부위원 과반 참석 인사위원회 구성**

- 인사규정 제4장 제 18조 3항 (승진의 원칙) 개정

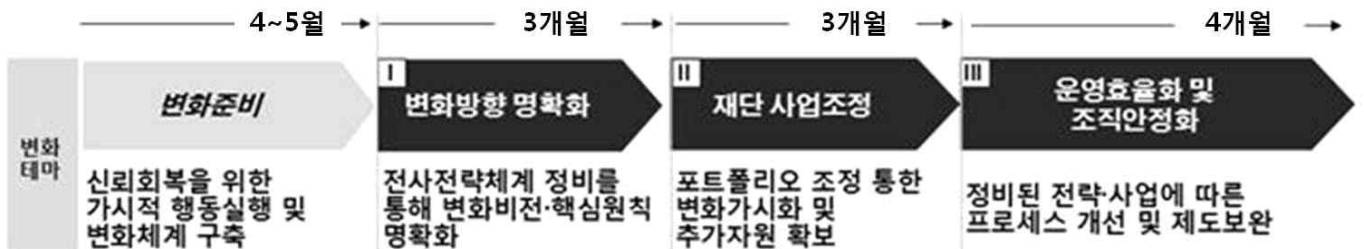
- 인사규정 제6장 제 30조 2항 (근무평정 절차) 개정
- 인사규정 제8장 제44조 1항 (인사위원회 운영) 개정
- ② [근무평정 시행내규 개정] **평정결과 적용의 범위 확대**
 - 근무평정 시행내규 제 1장 제 4조(평정결과 적용의 범위) 확대
 - 보직 및 전보 시 다면평가결과를 고려하여 배치

(7) 인사제도 내부 공유노력 확대

- ① [인사규정 및 시행내규 신설] **인사제도 설명회** 운영 및 제도시행 유예기간 설정, 이해도 설문조사 실시 후 인사부서 MBO적용
 - 인사규정 제9장 보직 제49조(인사제도 설명회 제도시행 유예기간) 신설
 - 인사 시행내규 제7장 보직 제47조(이해도 조사 및 평가결과 반영) 신설
- ② 인사제도 문의 비공개 게시판 운영 및 **열린소통역 신설**
 - 직원들의 궁금증을 수시로 해결할 수 있도록 그룹웨어 비공개 게시판 개설
 - 대표이사과 직원 간 소통 활성화와 직원 고충처리를 위한 열린소통역 신설

6. 향후 추진 계획(안)

□ 2018년 혁신로드맵('18.4월~'19.2월)



□ 「실행 변화준비」 추진 내용

- ~'18. 4. 2(월)~4. 13(금) : 혁신 TF안 관련 직원 의견수렴
- ~'18. 4. 16(월)~5. 11(금) : TF혁신안 확정
- ~'18. 5. 14(월)~5. 31(목) : 규정 개정 내용 수정 보완 안건 서울시 사전 협의
 - 직제 및 정원규정 개정 : 4건
 - 문서규정 개정 : 1건
 - 감사규정 개정 : 8건
 - 인사규정 개정 및 내규 신설 : 4건
 - * 기타 근무평정내규, 업무분장 내규 개정 보고
- 운영 방침 수립
 - 전략수립 프로세스
 - 사업기획 TF운영

- 개정내용 공유 및 모니터링
- 서울시 인력 파견 여부 검토 및 확정
 - 감사팀장, 경영지원팀장

□ 단계별 추진과제 실행(~'19.2월)

단계	분야	과제명	TF의견	담당부서	기한
I. 변화방향 명확화	전략	내부참여에 의한 미션·비전 상세화	· 직원들이 직접 참여하여 함께 만드는 재단의 미션 및 비전 수립 · 지속 가능한 미션과 비전의 중장기 로드맵 수립	전략 기획팀	~'18.7
		재단 핵심역량 명확화	· 서울디자인재단의 인적, 물적 자원 핵심역량 조사, 분석 및 확보	전략 기획팀	
		산업내 재단 핵심사업 정의	· 서울디자인재단의 핵심사업 및 전략사업 선정, 강화	전략 기획팀	
		고객정의수요조사	· 서울디자인재단의 핵심고객 리서치 및 정의 (이해관계자맵)	전략 기획팀	
		DDP운영방향 정립 및 공유	· DDP만의 궁극적 지향점 달성을 위한 추진방향 수립 및 임직원 공유	전략 기획팀	
II. 재단 사업조정	전략	전사전략체계 외부 공식화 강화	· 대내외 서울디자인재단 미션 및 비전 선포를 통한 추진력 강화	전략 기획팀	~'18.9
		전사 사업 포트폴리오 조정	· 시급성, 중요성등을 고려한 사업 우선순위 도출 및 불필요한 사업 제거	전략 기획팀	
		DDP콘텐츠 강화 및 육성전략 수립	· DDP의 핵심사업 및 자체 콘텐츠 개발을 통한 단계적 고유 브랜드 확립	전략 기획팀	~'18.10
		사업모니터링·평가체계 제도화	· 실제 사업 실행 및 진행여부, 적절한 인력 관리 등 주기적 모니터링 · 사업성과보고회 등 제도화된 피드백 체계를 통해 일관성 있는 사업 평가	전략 기획팀	~'18.11
		수탁사업 컨트롤타워 체계화	· 서울시 우수수탁사업 창구 일원화 및 시와 재단의 역할 정립 · 무분별한 수탁사업 방지를 위한 평가 시스템 구축	전략 기획팀	
III. 운영 효율화 및 조직 안정화	조직	부서간 협업문화 확립	· 부서간 서비스 마인드 고취와 사업연계를 통한 시너지 효과 창출(예, 사업연계나 협조를 위한 창구-기획경영팀)	경영 지원팀	~'18.12
		사업-지원부서간 업무프로세스 정비	· 사업부서와 지원부서 간 업무방법 및 절차에 대한 재정비로 관계 개선(예, 업무 상세 설명서 매뉴얼 구축 및 게시판 공지)	경영 지원팀	
	인사	부서·직급별 정원관리기준 확립	· 부서 간 업무량 및 난이도, 사업 변화에 따른 적정 직급 및 인원 배치기준 마련	경영 지원팀	~'19.1
		승진배치 자격 및 필요역량 규정화	· 능력있는 리더 선정 위한 관리자 직급 최소 자격기준 마련 (예, 직급당 최소 3년 이상, 교육시간, 필수교육이수제 등) · 전보, 승진 등 인사 시 직무별 필요한 최소 자격과 역량 규정화로 예측가능한 배치체계 수립	경영 지원팀	~'19.2
		평가결과 반영 확대 제도화	· 우수평가자 보상제도 다양화와 저평가에 대한 관리자 직급 제한, 패널티, 역량개선 코칭 등 제도 수립	경영 지원팀	~'19.1
평가체계 재정비	· 각 직급별 지표 비중과 피평가자, 평가자별 평가구조 개선과 급여, 승진 등 평가결과 적용기준 수립	경영 지원팀	~'19.2		

[붙임] : 1. 혁신 TF운영계획 1부.

2. 혁신 TF최종 결과 보고서 1부. 끝.