

중장기 경영전략 수립 연구용역

(요약서)

2022.12.



마포구시설관리공단



도시경영연구원

I . 과업의 개요

1. 과업의 필요성 및 목적
2. 주요 내용 및 수행체계

1. 과업의 필요성 및 목적

본 과업은 마포시설관리공단(이하 ‘공단’)의 환경분석과 이슈진단 등을 통한 공단의 중장기 경영전략 수립과 조직 경쟁력 강화를 목적으로 하고 있음

대내/외 여건 변화에 대응 가능한
공단의 가치체계 재정립

조직구조 재설계 및 성과관리체계 개선 등을 통한
조직 경쟁력 강화

국정과제, 지방공기업 및 마포구 정책,
경제/사회/문화/기술 트렌드 등

변화하는 외부환경 분석

공단의 제반 내부환경 분석

가치체계, 사업구조, ESG경영 인식,
직원만족도 등

서울특별시
마포구시설관리공단
중장기 경영전략
수립

- 지속성장 중장기전략 수립
- 조직구조 재설계
- 성과관리체계 개선
- 경쟁력 강화를 위한 신규사업 발굴

새로운 가치체계 및 추진체계 정립

2. 주요 내용 및 수행체계

본 과업은 1.환경분석 → 2.신규 가치체계 및 전략체계 수립 → 3.성과관리체계 구축 → 4.조직구조 재설계 및 조직문화 개선 → 5.신규사업 발굴 및 사업 포트폴리오 개선 절차로 수행됨



II. 환경분석

1. 외부 환경분석
2. 내부 환경분석
3. 이해관계자 분석
4. 벤치마킹

1.외부 환경분석_개요

외부 환경분석은 PEST 분석을 통해 공단에 영향을 미치는 외부요인을 검토하고 선제적 대응 방안을 모색함

정책

(POLITICAL ANALYSIS)

- 「중대재해처벌법」, 「이해충돌방지법」, 「기계설비법」 등 공단 운영에 영향을 미치는 법령 검토
- 윤석열 정부 110대 국정과제
- 행정안전부 지방공기업 관련 정책(공공기관 종합 정책방향, 혁신 가이드라인 등)
- 마포구 비전 및 정책(신규 공공시설 건립 등)
- ESG경영 관련 이슈

경제

(ECONOMIC ANALYSIS)

- 민간 소비, 고용, 물가 등 최근 경제전망에 관한 한국은행 발간 자료

기술/정보

(TECHNOLOGICAL ANALYSIS)

- 가트너가 전망한 주요 IT 전략기술 트렌드

사회/문화

(SOCIAL ANALYSIS)

- 마포구 지역 환경(인구 변화, 구민 선호 운동 및 이용시설)
- 소비 트렌드



ESG경영 트렌드

1.외부 환경분석_시사점

이상, 공단 외부환경 분석 결과를 통해 1.조직, 2.사업 관점의 시사점을 도출함

조직 측면

사업 측면

정책환경 (POLICY)

- (중대재해처벌법) 공단 전반의 안전문화 확산 및 관리조직 체계에 대한 강화가 필요
- (기계설비법) 공단 관리시설 자격 보유자 선임 등에 대한 법적 의무 발생
- (이해충돌방지법) 이해충돌방지 담당관의 지정
- (공공기관 정책 기조) 조직 효율화, 재무건전성 확보, 안전관리체계 선진화

경제환경 (ECONOMY)

- 우크라이나 사태, 러시아 제재에 따른 원자재 가격 급등 등 대내외 여건으로 인한 불확실성 확대, 마포구 재정여건 고려, 경상경비 축소 등 **긴축재정 요구 확대** 예상

사회/문화 적 환경 (SOCIAL)

- 포스트코로나 시대(억눌렸던 소비 활동이 보상심리로 분출, 관리시설 개방 확대)를 대비한 조직 재정비 필요

기술 트렌드

- `22년을 선도할 주요 IT전략 기술로 통합경험, 의사결정 인공지능, 초자동화, 클라우드 네이티브 플랫폼 등 기술이 확산될 것으로 예상

ESG경영

- 공공기관 통합공시 기준 개정 내용 준수 필요
- 중기적 관점의 전담팀 신설을 통해 ESG경영 강화

- 안전보건 목표 설정 및 경영방침 정비
- 중대재해법/기계설비법/이해충돌방지법 시행 대응을 위한 구성원 역량(자격증, 성능 유지 점검, 기계설비 점검 및 이해충돌 행위기준 관련 교육 등) 강화
- 구민 건강을 위한 스포츠 관련 사업 강화
- 민관 협업 기반의 재난관리/조사/복구체계 확립
- 부패방지경영시스템(ISO37001), 안전보건경영시스템(ISO45001) 등 각종 인증 완료
- 경영 전반의 주민참여 확대

- 유가상승, 탄소배출 저감 등을 위한 에너지 절감 노력(경상경비 절감 노력 필요)

- 구청, 체육회와의 협상력 증대를 통해 **프로그램 운영사업 진입**
- 고령자 이용 증가에 대응하는 시설 기능과 프로그램 강화 필요
- 고객세분화**를 통해 다양한 구민욕구에 대응할 수 있는 시설기반과 서비스 혁신 필요

- 디지털 비즈니스 기반 마련 및 전환 강화
- 업무 프로세스 전산화에 따른 지속적 공단 구성원 교육/훈련 강화

- 인권경영, 동반성장, 안전관리, 환경보호 등 해당 분야 사업 강화

2. 내부 환경분석_개요

내부 환경분석에서는 공단의 일반현황, 고객만족도, 경영평가 주요 지적사항 검토, 구성원 ESG 인식 진단 등을 통해 시사점을 도출함

일반현황



- 가치체계, 사업 범위
- 조직/인력
- 사업수입

고객만족도



- 내/외부 고객만족도 현황

경영평가 주요 지적사항



- 주요 경영실적 검토
- 2022년(2021년 실적)
분야별 주요 지적사항 정리

공단 ESG경영 현황



- 공단 ESG경영 추진 현황
- ESG 인식 진단

사업현황



- 신규/반납/민간위탁
대상 사업

2. 내부 환경분석_시사점

이상, 공단 내부 환경분석 결과를 통해 1.조직, 2.사업 관점의 시사점을 도출함

조직 측면

사업 측면

일반현황및
관리시설
현황

- (중장기 관점) 정원 규모 고려, 이질적 기능의 복수본부 체계 필요
- 경영기획팀의 기능이 방대, 전문기능 단위의 분할(예시: 기획, 경영지원, 인사 기능) 필요성 존재
- 열린혁신, 기획, 중장기경영 테마의 기능 중복으로 재배치 필요

고객만족도

- (내부) 팀별로는 시설안전팀(80.2점), 임대관리팀(83.1점), 차원별로는 급여복지(78.7점) 부분이 만족도 낮았음
- 특히, ❶타기관 비교한 급여/복지 부분, ❷인사평가 부분 세부 항목인 ‘승진 시 차별’이 낮은 만족도를 보여, 타기관 임금 및 인상 수준, 복리후생 제도 비교 검토를 통해 합리적인 임금 수준 도출과 승진제도에 대한 합리성 및 형평성 강화 필요

경영평가
지적사항

- 중장기적 관점의 사업 지속 발전을 위한 추진체계 정립
- 안전 전담 인력 전보 제한 조치

공단ESG
경영현황

- ESG경영에 대한 임직원 관심도 제고
- 공단 내 ESG경영 전문가 육성

신규/반납
/민간위탁
대상사업

- 사업 변화 대응성/민첩성 강화를 위해 조직/기능의 슬림화/전문화 필요

- (신규 수탁사업) 최근 5년간의 신규 수탁시설 검토 시, 다양한 시설 성격, 관리/운영 노하우 축적의 어려움을 고려, HRD강화 필요
- 공단 직원의 역량을 고려, 중/장기적 관점으로 해당 시설에서 운영할 수 있는 프로그램 기획/실행 역량과 사업 기반 마련이 필요
- (사업수입) 주차사업과 임대사업 의존도가 매우 높아, 신규사업 발굴을 통한 수익 분산 필요

- (외부) 공영주차장 관리사업 만족도(76.0점) 고려, 이용객 민원제기 검토 및 주차 공간, 이용시간, 서비스 등의 개선 필요

- 외부 이해관계자 거버넌스 구축을 통한 지역사회문제발굴/해결
- 혁신방안 구체화/실행력 강화
- 신생벤처기업 테스트 배드 역할 발굴, 사내 벤처 운영
- 유연근무제 활성화, 노사협의회 정기화
- 윤리경영 관련 지속 개선 및 내재화

- 적극적인 ESG경영 과제 발굴 및 실행
- ESG경영 활동/성과에 대한 이해관계자 공유/참여 유도

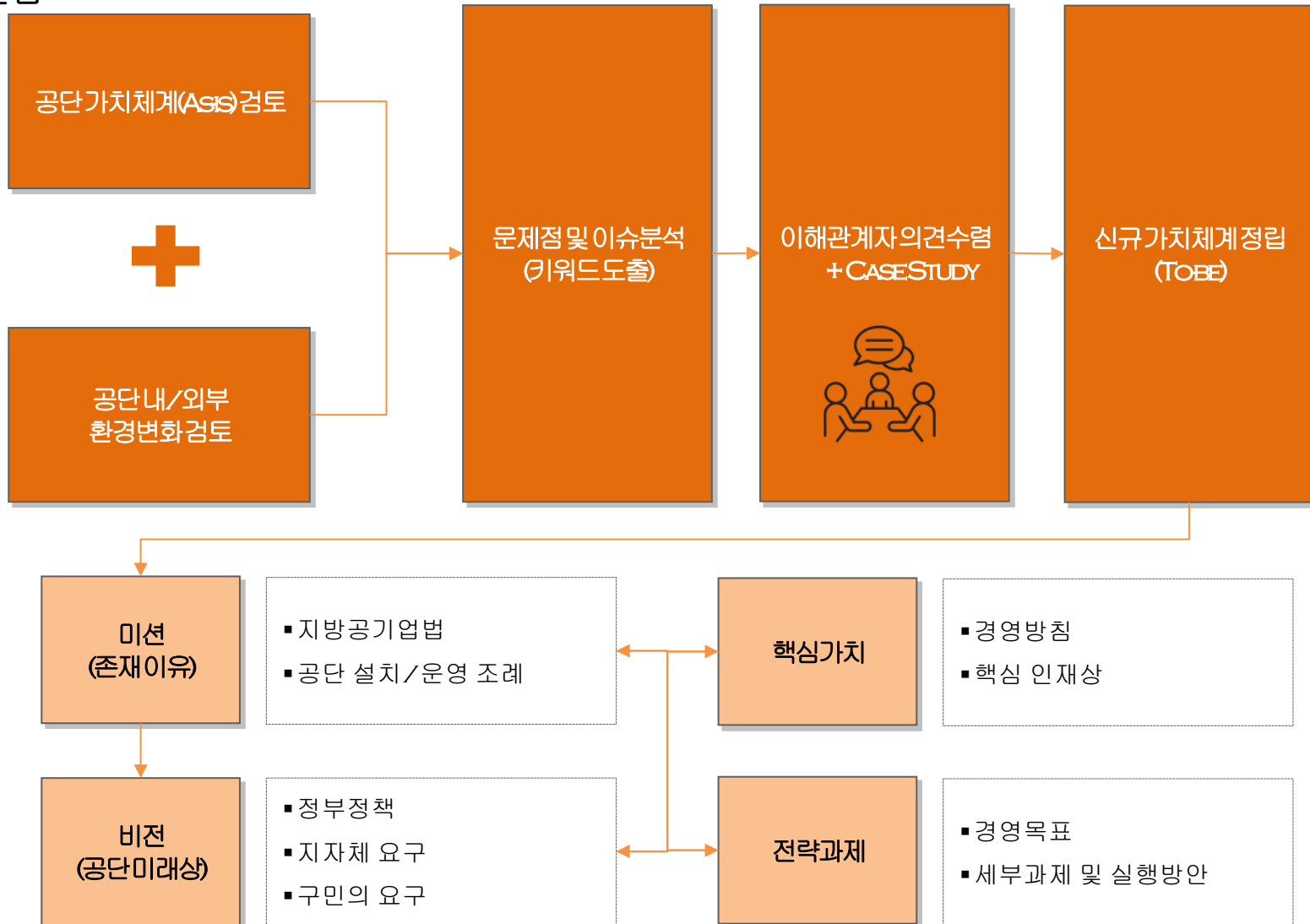
- 반납 대상 주차장 규모 이상의 신규 위/수탁 체결로 사업수지 상승 모색
- 경영수지, 민간경합성을 고려한 과감한 사업반납으로 경영효율화

III. 가치체계 재정립 및 전략체계 수립

1. 가치체계 재정립
2. 기존 가치체계 검토
3. 공단 SWOT분석
4. 전략방향 설정
5. 신규 가치체계 정립

1. 가치체계 재정립_개요

공단의 미션/비전, 전략과제, 경영계획의 연계성 확보 및 실행력 제고를 위한 신규 가치체계 정립의 FRAMEWORK는 다음과 같음



2. 기존 가치체계 검토_개선점 도출

공단의 기존 가치체계 검토를 통해 개선점을 도출함

공단 가치체계		검토 결과
미션	● 최상의 공공서비스 제공으로 국민의 복리증진 기여	☛ 유지
비전	● 전문성을 통해 사회적 가치를 창출하는 일류 파트너 공기업	☛ 전략 방향과 지향점을 고려, 의견수렴을 통해 신규 도출
핵심가치	● 행복, 성장, 동행, 전문	
경영목표 (핵심성과 지표)	● 경영평가 ‘가’ 등급(사업수입, 사업비용, 노동생산성) ● 신규사업 비중 10%(모바일 접근성, 사업 다각화, 혁신성과) ● 사회성과 1위(지역상생, 소통참여, 고객만족)	☛ 공단 비전과 연계성을 확보할 수 있는 목표설정 필요 ☛ 신규사업 핵심성과 지표의 측정/관리가 모호, 개선 필요
전략방향(과제)	● 최고의 전문성 확립(사업역량 고도화, 경영효율성 극대화, 직원 전문성 강화) ● 신성장 동력 확보(스마트 운영체계 구축, 신규사업 확대, 융복합 역량 강화) ● 행복경영 정착(사회적 가치 실현, 고객가치 극대화, 상호존중 조직문화 정착)	☛ SWOT분석, 핵심직원 워크숍 등을 통한 전략과제 도출 및 우선순위 설정 필요
세부 실행계획	● 지속가능경영기반 확립, 사회적 가치창출 고도화, 재난/안전 관리 및 시설물 관리체계 강화 등 분야별 세부 과제 존재	☛ 공단 가치체계와의 연계성 확보 필요 ☛ 신규 가치체계에 따른 기존 과제의 정렬 및 추가(개선) 필요

3.공단 SWOT 분석

SWOT 분석을 통해 12대 전략과제를 설정함

내부환경 외부환경	강점(STRENGTH) ▪ 신규 임원의 혁신지향 의지 ▪ 장기간의 사업 운영으로 축적된 시설관리 노하우 ▪ 주차장 무인화 등을 통한 인력 효율화 노력	약점(WEAKNESS) ▪ 무(저)수익 사업 증대로 인한 경영수지 미흡 ▪ 부서 간 기능 중복 및 정립 부족 ▪ HRM/HRD 전반의 낮은 만족도로 인한 사기 저하 ▪ 환경변화 대응체계 미흡
	SO(선택과 집중) 전략 ➔ 혁신과 성과지향 조직문화 구축 ➔ 시설관리 노하우를 활용한 신규사업 확대 ➔ 포스트 코로나 시대의 고객 중심 성장 추구	WO(우회) 전략 ➔ 환경변화를 대비한 조직체계 / 기능 재정립 ➔ 인적자원관리 시스템 강화를 통한 내부고객 만족도 제고 ➔ 지속적 직원역량 강화를 통한 전문성 제고
기회(OPPORTUNITY) ▪ 생애주기별 스포츠 활동 및 저변 확대, 예방적 건강관리 강화 정책 ▪ 마포구 공공인프라 확충에 따른 사업 기회 확대 ▪ 포스트 코로나 시대 민간소비 (대면서비스) 회복, 소득여건 개선	ST(위험분산) 전략 ➔ ESG경영시스템 정착 ➔ 지역상생발전을 위한 이해관계자와 거버넌스 구축 ➔ 재난/안전 대응시스템 선진화	WT(방어) 전략 ➔ 시설관리 효율성 개선 ➔ 경영수지, 민간경합성을 고려한 사업 효율화 ➔ 디지털 기반 업무프로세스 강화를 통한 경영효율화
위협(THREAT) ▪ 공공기관 정책 기조에 따른 조직 효율화, 재무건전성 확보, 안전관리체계 선진화 요구 ▪ 대내외 경제, 마포구 재정 여건의 불확실성에 따른 공단긴축재정요구증대 ▪ 인구 감소, 고령인구 증대로 인한 신규 고객 창출 한계 ▪ 디지털비즈니스기반마련/전환요구강화		

4. 전략방향 설정

전략과제 → 전략지향점 → 성과관리체계 개선을 고려한 BSC관점별 4대 전략 방향을 정렬(ALIGNMENT)함

전략과제

전략지향점

4대 전략방향(BSC 관점)

- 경영수지, 민간경합성을 고려한 사업 효율화
- 시설관리 효율성 개선
- 시설관리 노하우를 활용한 신규사업 확대
- 디지털 기반 업무 프로세스 강화를 통한 경영(인력) 효율화

- 축적된 시설관리 노하우를 적극적으로 활용, 공공시설 인프라 수탁함으로써 주민 밀착형 서비스 제공
- 혁신을 통한 시설관리 효율성 개선, 사업조정을 통한 경영수지 개선

1

수익성과 공공성의 조화
(재무)



- 지역상생발전을 위한 이해관계자와 거버넌스 구축
- 포스트 코로나 시대의 고객 중심 성장 추구

- 대내외 이해관계자 거버넌스 구축과 지역밀착형 사회문제 발굴 및 해결
- 주민의 편의 확대를 통한 고객중심의 서비스 제공
- 인사자원관리 시스템 고도화를 통해 조직구성원의 만족도를 제고

2

대내외 이해관계자 행복 추구
(고객)



- 혁신과 성과지향 조직문화 구축
- 환경변화를 대비한 조직체계/기능 재정립
- 재난·안전 대응시스템 선진화
- ESG경영시스템 정착
- 혁신과 성과지향 조직문화 구축

- ESG경영원리 구현을 위한 성과 가시화
- 환경변화 대응력 제고를 위한 조직체계와 기능을 재정립
- 재난/안전 대응시스템 선진화를 통해 주민이 안심하고 이용할 수 있는 서비스 제공
- 업무프로세스 디지털화를 통한 경영 효율성 제고

3

ESG경영 정착 및 고도화
(프로세스)



- 지속적 직원역량 강화를 통한 전문성 제고

- 일하는 방식의 혁신과 성과를 지향하는 조직문화 추구
- 전 구성원 전문성 내재화
- 지속적인 성장을 통한 이해관계자 행복 추구

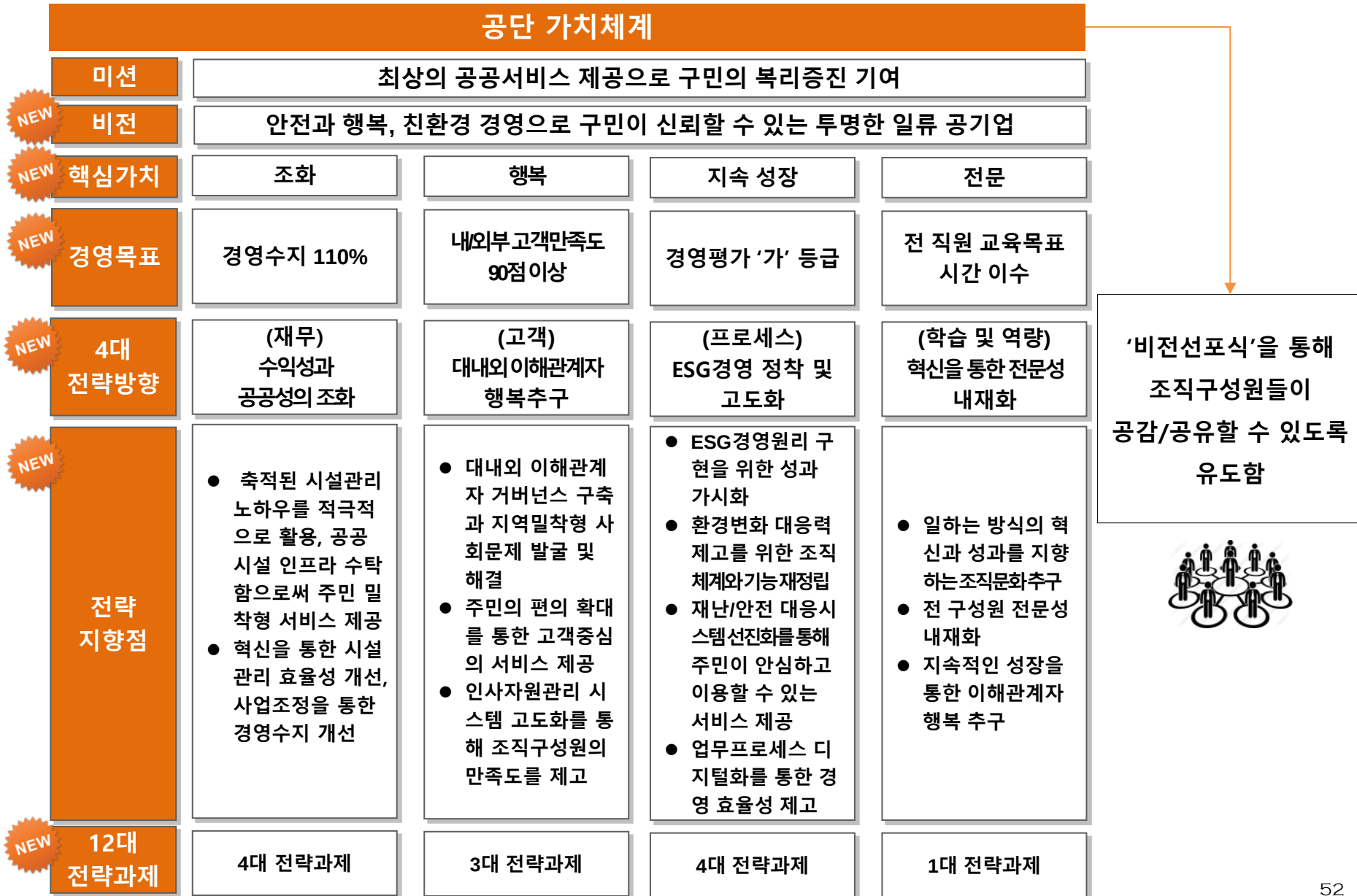
4

혁신을 통한 전문성 내재화
(학습 및 역량)



5. 신규 가치체계 정립

공단의 신규 가치체계를 다음과 같이 정리함



IV. 성과관리체계 구축

1. 개요
2. 공단 성과관리 규정/체계 검토
3. 성과관리 관련 이슈 분석
4. 2024년(2023년 실적) 경영평가 지표 분석
5. 성과관리 지표 제안
6. 성과관리체계 개선 방안

1.개요

기존 성과관리 규정/체계 검토, 환경분석 등을 통한 관련 이슈를 도출하고 성과지향적인 관리체계를 구축함으로써 조직경쟁력 강화를 모색함

검토 방안

- 공단 성과관리 규정·체계 검토
- 환경분석을 통한 성과목표, 성과관리 문제점 등 관련 이슈 분석
- 최신 시설관리공단 경영평가 지표 분석과 반영
- 우수기관 벤치마킹
- 공단 담당직원, 연구진 등 지표별 평가 및 피드백을 통한 적절성 검증 및 확보

도출 사항

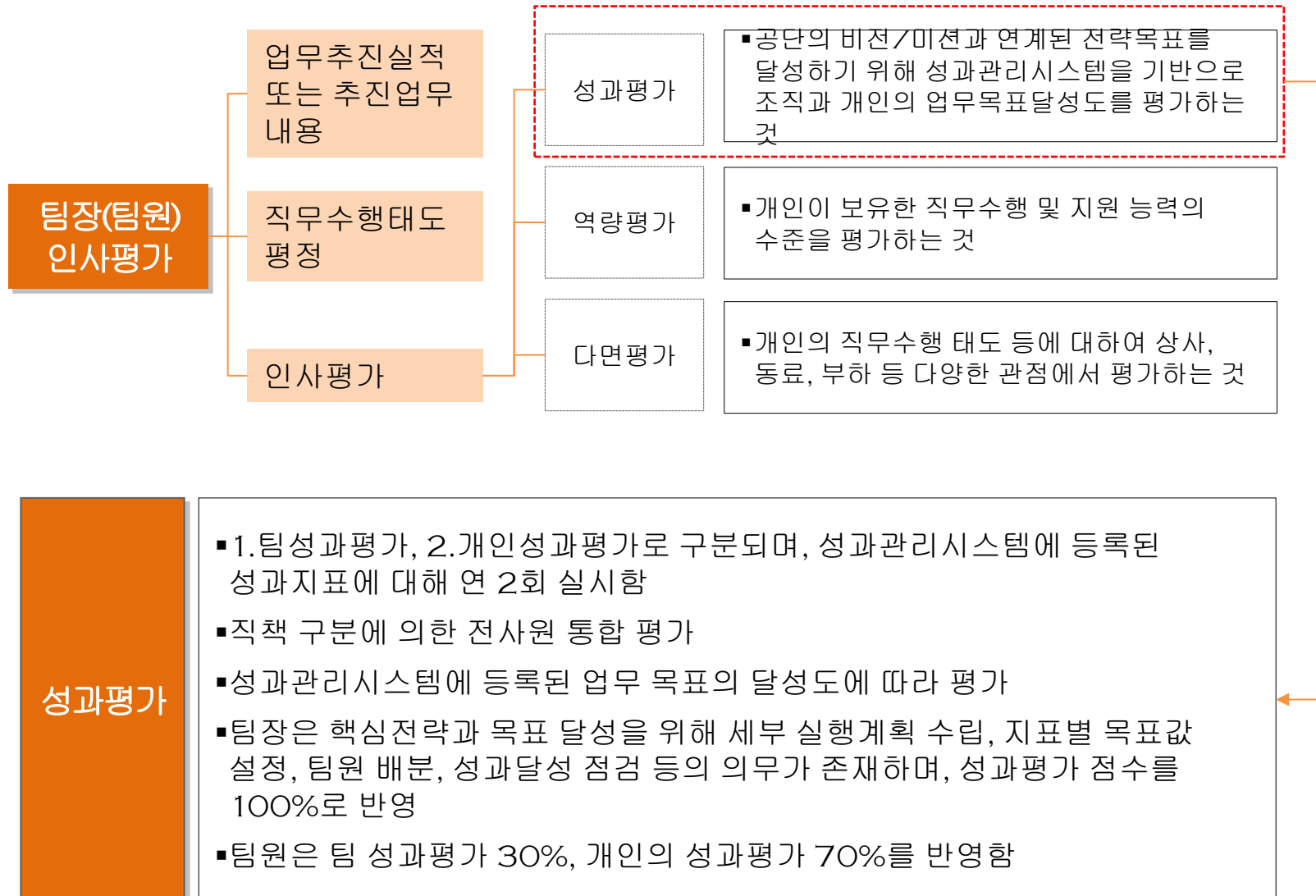
- 전략과제별 성과지표 설정
- 성과지표별 정의서
- 모니터링 체계 구축, 지표 관리방안

성과지향적 관리체계 구축을 통한 조직경쟁력 강화



2.공단 성과관리 규정/체계 검토

공단의 인사평가 구조는 다음과 같으며, 본 용역의 검토 대상은 성과평가 부분으로 설정함



3. 성과관리 관련 이슈 분석

환경분석, 인터뷰, 공단의 현재 성과지표(As-Is)를 검토결과 주요 시사점을 정리하면 다음과 같음

환경분석 및 인터뷰 검토 결과

정책 환경	● 정책 변화가 반영된 경영평가지표의 적극 도입을 통해 경영평가 대비와 성과 증대 효율성 제고
경제 환경	● 건축재정 요구 증대에 따른 대행사업비 절감 관련 지표 유지
ESG 경영	● ESG경영 강화를 위한 임직원 공유, 과제 발굴 및 시행, 통합공시 기준 준수 강화
고객 만족도	● 고객만족도 반영 확대(내부 + 외부)
인터뷰	● 봉사활동, 기부, 유연근무제 활용 지표에 대한 합리성 검토 및 전사 차원 봉사활동 프로그램 개발 필요 ● 정량지표 확대 ● 수입 발생 사업장을 중심으로 사업수지 목표, 달성률에 관한 지표 도입 ● 안전사고 감소를 위한 조치 지표화 ● 기준 달성/미달성이 아닌, 달성률에 따른 평가 도입 필요

성과지표 검토결과

부서 지표 (기존)	● 정량 약 77%, 정성지표 23%(아점및감점 지표를 제외한 가중치 합계 기준) 수준, 객관성 제고를 위한 정량지표 확대 필요 ● 최신 경영평가 지표 반영 ● 일부 지표의 과도한 세분화(비중 과다) 운영으로 단순화 필요 ● (안전사고 발생 감소) 안전사고 발생 건수가 없거나 낮은 경우 고려, 측정 방식 전환 필요성이 있으며, 공단발주사업장의 안전사고가 포함되어야 함 ● (경영평가 기여도) 경영평가 참여(가점), 최종 결과에 대한 연계 평가 필요 ● 점진적으로 부서별 특성이 반영된 고유과제 개발 및 캐스케이딩이 필요함
개인 지표 (기존)	● 직무기술서 등을 바탕으로 개인업무 특성이 반영된 고유과제 개발 필요 ● 부서평가 결과와의 연계성 및 개인성과 및 역량 관련 지표 확대 ● 사회봉사 활동 지표는 활용하되, 공단 차원의 프로그램 개발 전제 ● 안전사고, 감사 지적 관련 지표는 중요하나, 가점 대비 배점이 높아조정필요

4. 2024년(2023년 실적) 경영평가 지표(예고) 분석

공단의 신규 성과지표의 도입 시기를 고려할 때, '24년('23년 실적) 경영평가 지표(예고)를 중심으로 분석/반영 필요

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점		비고
			정성	정량	
경영관리 (63점 → 50점) ※사회적 가치(37) 통합/조정	리더십/전략(12)	1. 경영층의 리더십	5		조정
		2. 전략 및 혁신 (통합) ※ 이행성과 이동	7		조정
	경영시스템(19)	1 조직·인사관리 ※ 일자리 통합 조정	5		조정
		2. 윤리경영	4		조정
		3. 재무관리	6	4	조정
	사회적 책임(19)	1. 지역상생/일자리 ※일자리 통합 조정 ※이행성과 이동	5		조정
		2. 안전 및 환경 ※ 친환경실적 통합	5	5	조정
		3. 소통 및 참여 ※ 이행성과 이동	4		조정
	경영성과 (37점→50점) ※ 정부정책 이행 성과 별도관리	주요사업(17점)	1. 시설유지관리 및 활성화 노력	6	
2. 사업수입				7	
3. 1인당시설관리실적				6	
경영효율성과 (12→15점) +3		1.대행사업비절감률		8	
		2. 노동생산성		2 → 5	조정
고객만족성과(8점)		1.고객만족도		8	
정책이행성과(10점)		1. 정부정책 이행실적		10	조정
한계			50.5	49.5	

시사점

경영성과(주요사업 및 경영효율성과 등) 부분 강화로 성과지표에 대한 반영이 필요함

5. 성과관리 지표 제안_방향 및 성과지표 POOL

성과관리 지표 제안 방향을 고려, 다음과 같은 프로세스를 거쳐 성과지표를 구성함

성과관리 지표 제안 방향

- 2024년(2023년 실적) 지방공기업 경영평가지표체계의 개편방향(재무관리, 사업수입등의 실적강조등)을 토대로 우수기관 벤치마킹을 포함하여 제안함
- 다양한 분야의 세부적인 평가를 위해 항목수를 과도하게 운영하기보다는 ‘선택과 집중’을 통해 핵심지표를 중심으로 제안함
- 일반적으로 성과지표별 가중치는 최대 30% 이하(가감지표는 10% 이내), 개인지표 수는 5개 내외 설정을 권고(고성과 창출을 위한 개인 성과관리 및 역량강화 체계 구축, 최태선, 지방공기업평가원, 2017)



성과지표 구성 프로세스

기존 성과지표(As-Is) 분석

지표 개선/통합/단순화(성과지표 1차 POOL 구성)

우수기관 성과지표 벤치마킹

지표 간 중복제거

성과지표 2차 POOL 구성(의견수렴)

최신 경영평가 지표 매칭

성과지표 구성(부서 및 개인지표)

6. 성과관리체계 개선 방안

공단의 PDCA 체계에 따른 성과관리 개선방안을 다음과 같이 제안

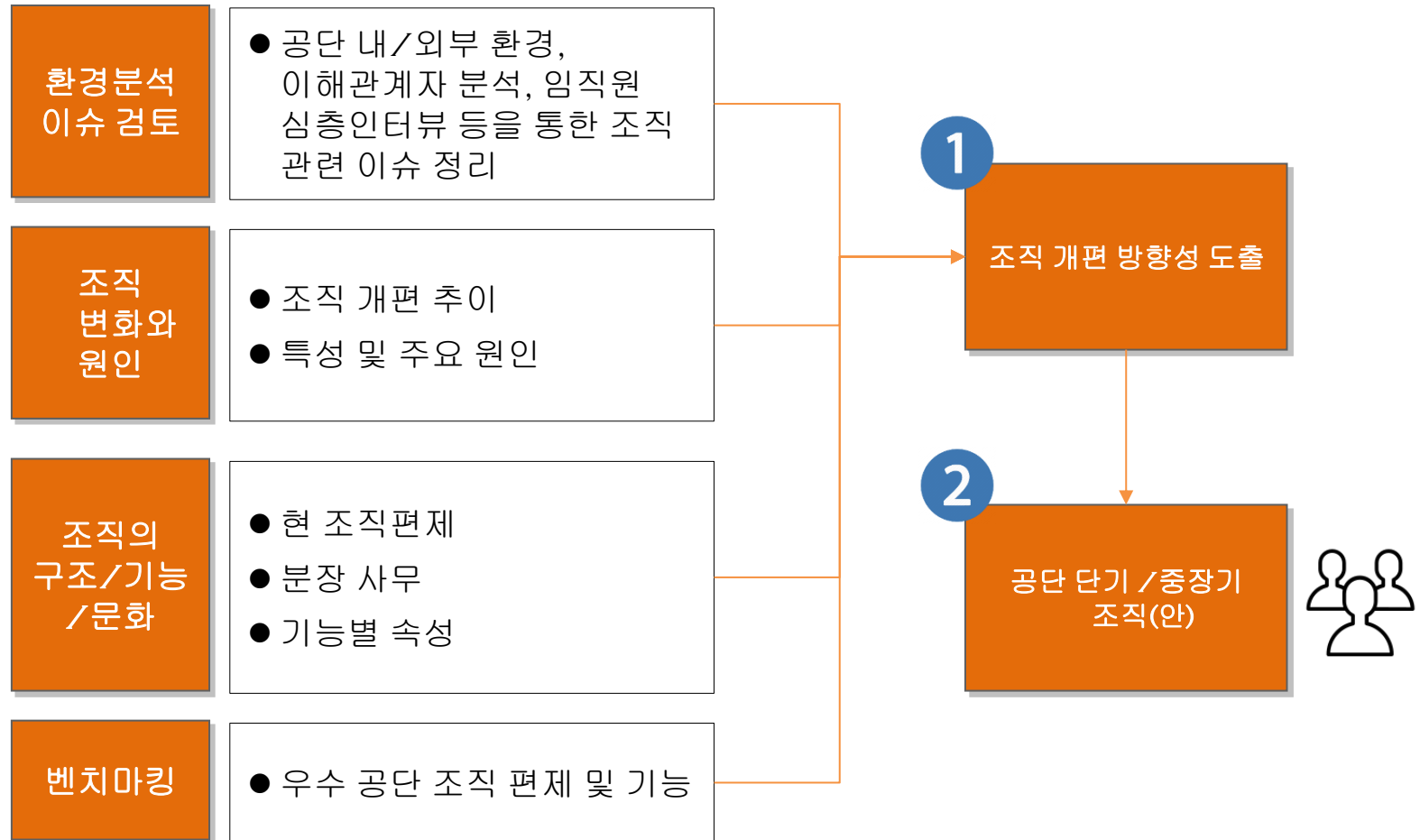
PDCA단계	현황(AS-IS)	개선 후(To-BE)
성과관리 계획 단계(PLAN)	● 구청 주요업무 보고 내용 검토 시, 사업개요, 내용, 문제점, 향후 추진 계획 등으로 구성 ● 개별 단위 사업에 대한 부서 할당 수준	● 사업 목표(성과), 측정 방법 등 구체적인 계획 마련하고 부서별 업무목표로 반영 ● 사업과 개인별 캐스케이딩(CASCADING) 및 KPI 조정
성과관리 실행 단계(DO)	● 분기/월 단위 간담회/회의 등을 통한 부서별 성과공유 미흡	● 성과평가제도 보완/개선 간담회/회의에 성과공유과정 포함
성과관리 점검 단계(CHECK)	● 부서/개인의 주기적인 모니터링 부족	● 모니터링 기준과 성과관리지표(KPI)와의 연계성 확대
성과관리 분석/ 환류 및 개선 단 계(ACTION)	● 간담회 등을 통해 성과지표, 성과평가제도 보완/개선, 수용도 제고	● 전략과 성과지표 간의 인과관계, 중요도, 통제가능성 등 평가를 통해 지표업데이트 ● 개선 성과평가제도에 대한 수용도 중간점검 필요(예시: 분기 단위)

V. 조직구조 재설계 및 조직문화 개선

1. 개요
2. 환경분석 이슈 및 조직 변화와 원인
3. 조직 기능 검토 및 벤치마킹
4. 조직구조 재설계(안)

1.개요

조직구조 재설계(안)은 공단의 최근 조직 변화와 원인, 현재 공단 조직의 구조/기능/문화 등과 같은 이슈 검토를 통해,
조직 설계의 기본방향을 도출하고 단기 및 중장기 조직(안)을 제시함



2. 환경분석 이슈 및 조직 변화와 원인

환경분석 이슈

구분	시사점
정책 환경 (Policy)	「중대재해처벌법」 시행에 따른 안전관리 조직체계 강화, 기능 확대, 안전문화 확산이 필요함
경제 환경 (Economy)	경상경비 축소 등 긴축재정 기조, (경영평가)중장기 재무관리계획 수립 및 내용 강화에 따른 전문성 제고 필요
사회/문화적 환경 (Social)	- 공단 관리시설 개방 확대(포스트코로나 및 코로나 시대 이전 수준의 회복)를 위한 운영 활성화 및 마케팅 강화 - 환경변화 전반의 대응 강화를 위한 유연성 있고 슬림화된 조직 추구
기술트렌드	업무 프로세스의 지속적 전산화 등 디지털 비즈니스 기반 마련을 위한 조직 강화 필요
ESG경영	임직원 공유, ESG경영 과제 발굴·실행, 피드백 등 지속적 ESG경영 추진을 위한 전담 조직 필요
고객만족도	고객만족도 반영 확대(내부 + 외부)
이해관계자	이해관계자 경영 참여, CS, 신규사업 추진 등 대외협력에 관한 조직기능 강화 필요
임직원 심층 인터뷰	- 팀별 업무 범위가 방대하고 기능이 복잡함 - 안전, 중대재해, 혁신 등 특정 기능수행을 위한 조직편제 조정 필요 - 현재 '피라미드' → '항아리' 조직구조 변화를 통해 중간관리자 확보 필요 '팀'을 '부'로 승격하고 팀장 권한을 조정함으로써, 기능 세분화 필요

(중장기)
개편 방향

급변하는 사업환경이 요구하는 ❶ 정책대응 및 의사결정의 신속성, ❷ 위/수탁 사업단위(사업소)에 대한 권한 위임의 필요성, ❸ 단위 조직(팀)의 전문화·세분화를 고려한 합리적 분할 등을 고려할 때, 중기적 관점의 소팀제 도입을 제안함

조직의 변화 원인(최근 3년)

- 공단은 2014년 12월 1일 6팀에서 7팀으로 조직을 개편한 이래로 현재까지 유지

구분	전	후	(조직 개편) 주요 사유
2018 06-04	7팀	7팀	- 효율적인 주차사업 운영을 위하여 주차사업팀을 공용주차팀(노상 및 노외주차장), 거주자주차팀(거주자우선주차, 시설주차장, 견인보관소)으로 분리 - 사업별로 시설관리 업무를 이관하여 사업운영 및 시설관리 일원화를 위해 공공시설1,2팀 통합(시설안전팀으로 변경)하여 무수익사업 및 단순 임대사업의 시설관리만 담당 - 열린혁신 주관 부서 지정에 따른 안전감사팀을 감사혁신팀으로 변경
2019 04-19	7팀	7팀	- 신규사업에 따른 부서 간 사업영역(범위) 명확화(임대사업 및 시설관리) - 임대사업과 시설물관리 사업을 분리 운영함에 따른 비효율성을 제거하고 향후 공단 수탁사업의 효율적 운영을 위해 시장사업팀을 임대관리팀으로 변경, 부서간 임대사업과 시설물관리 사업영역 조정

자료 : 공단 내부자료

부서별 기능 검토

부서	검토 의견
조직 전반의 기능	● '시설안전팀'이 별도로 존재하나, 해당 기능은 팀별로 운영하고 있는 시설에 따라, 개별 관리하고 있으며, 안전·재난 등과 같은 주요 테마의 컨트롤 타워가 부재한 상황임
감사혁신팀	● 공단의 올바른 지배구조와 경영 투명성 확보를 위해 조직 내 위치·기능 측면에서 독립성 요구 → 열린혁신, CS, 주민참여 등 기능 조정 필요
경영기획팀	● 인사·노무, 총무·기획, 대외협력, 재무회계 등 복합적이고 포괄적 기능을 수행하는 것은 일반적이나, 1.경영기획 기능과 2.경영지원 기능을 분리하여 배치함으로써, 전문성 및 역량 강화가 필요함
임대관리팀	● 마포농수산물시장 및 부속시설(주차장) 등의 임대관리 및 운영이 중심이나, 현수막지정게시대, 마포중앙도서관, 창업복지관 등이 추가되어 복잡한 사업구조를 보이고 있어, 중복 기능을 중심으로 통합·조정이 필요
공영주차팀/ 거주자주차팀	● 전반적인 기능 유지는 필요하나, 양 부서 간의 중복기능에 대한 통합·조정이 요구됨
시설안전팀	● 단위 시설에 대한 시설관리 및 운영 ● 재난, 안전, 산업보건 테마 총괄 기능을 수행하나, 공단 전체적인 '컨트롤 타워' 역할은 미미한 것으로 판단됨 “공단메트릭데이터인식·감사혁신팀에 안전· 중대재난안전·인·탈·타·가·재·합” “공·민·사·안·전·부”
문화체육팀	● 주민편익시설(단위 시설) 중심의 운영, 관리, 계획 기능을 수행, 전반적인 기능 유지가 필요하며, 프로그램 기획·운영 기능을 강화하고 추후 사업확장 모색이 필요함

벤치마킹

양천구 1본부, 4팀, 3센터	● 직제규정 시행내규('22.05.) 기준 안전관리팀은 공단 전 사업장의 재난안전, 시설환경 총괄 전담부서이며, 감사, 성과관리(BSC) 기능을 단일팀에서 수행 ● 건물, 설비, 장비 등 사업시설물의 설치와 관리운영 및 유지보수 업무는 사업부서의 공통업무로 구분
강남구 1본부, 1실, 6부, 26팀	● 별도의 안전시설팀(4명), 중대재해 예방팀(3명)이 존재하며, 경영지원부에 배치함 ● (안전시설팀) 재난안전, 시설유지관리, 친환경 등의 업무수행, (체육시설팀) 대관, 수선공사 관리, 각 체육관(센터), 구민회관(공연장) 시설관리
중구 1본부, 2실, 5부, 14팀 / 1단(사회 서비스사업단)	● 지원부서는 전략기획실과 경영지원부로 이원화 ● 시설관리는 기술안전부에서 통합 수행하며, 산하 안전보건팀을 배치하여, 재난 및 안전사고 관리, 환경 및 에너지 관리를 실시함 ● '부' 산하에 다수 팀을 배치함으로써, 팀별 전문화 모색

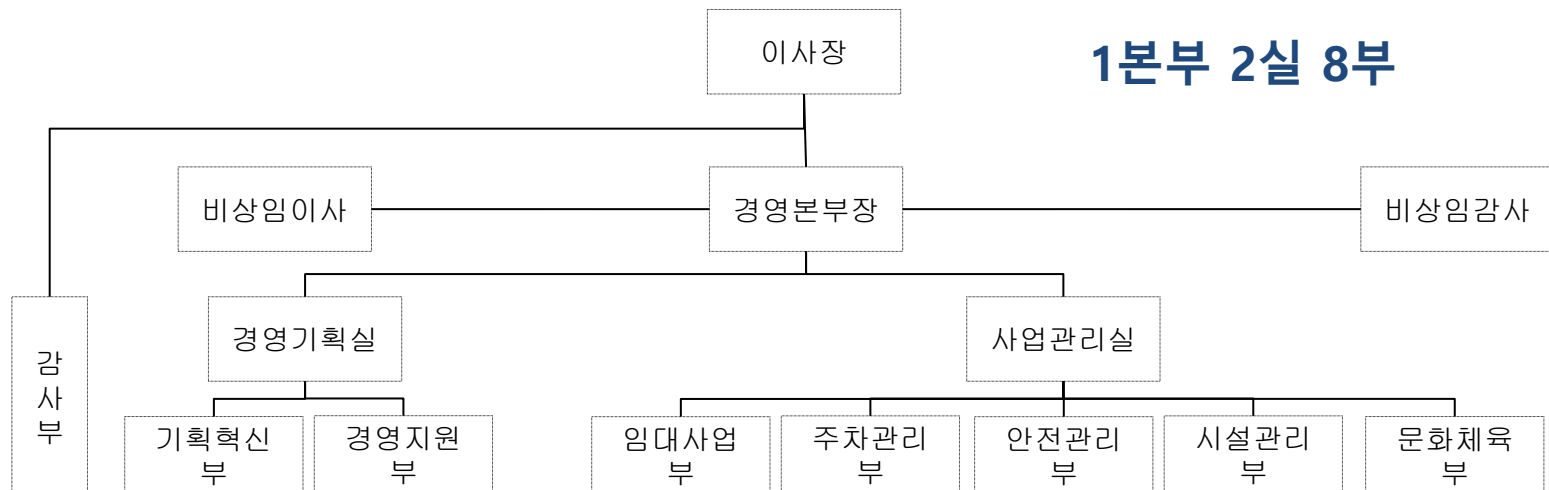
4. 조직구조 재설계(안)

이상의 환경분석 이슈, 조직 변화와 원인, 공단의 조직 구조/기능 등을 종합적으로 검토하여 ①단기, ②중장기 조직구조 재설계(안)을 제시함

단기(안)

개편방향

- 2급을 활용한 조직 관리시스템 강화를 통한 책임경영 실현
- 경영기획팀을 지원업무와 혁신업무로 이원화하여 전문성 제고
- 주차관리부서 기능 축소에 따른 조직 축소
- 「중대재해처벌법」 시행에 따른 안전관리 강화 및 시설관리 위탁업무를 용도별로 구분하여 안정적이고 고객 친화적인 시설관리
- 조직개편을 통한 인사적체 해소 및 동기부여를 통한 조직 활성화



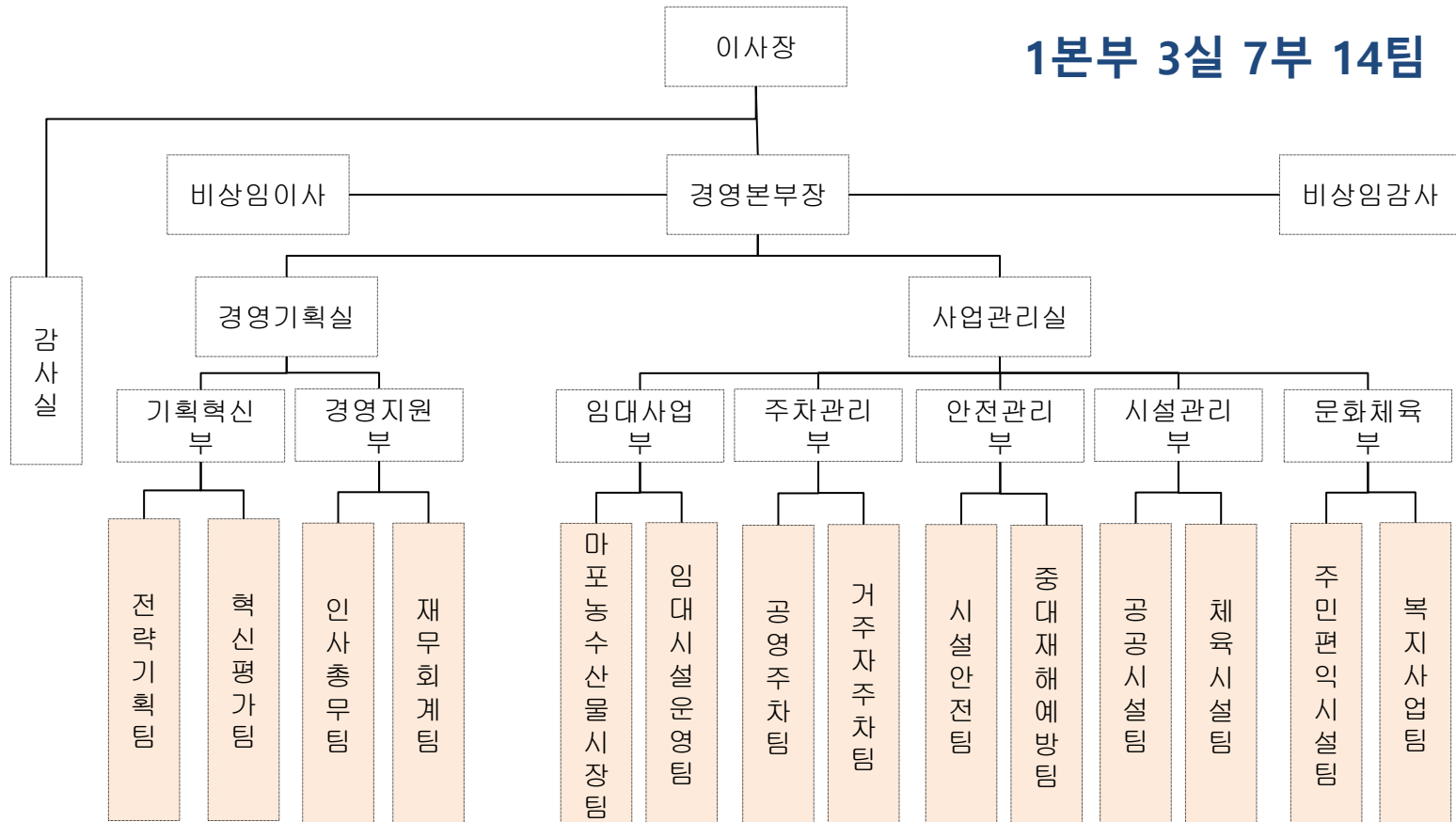
4. 조직구조 재설계(안)

중장기(안)-단일본부

개편방향

- 단기 개편(안)의 경영본부 및 산하 경영기획실, 사업관리실과 같은 조직 기본체계를 유지하고 감사기능 활성화를 위해 감사부를 '실'로 승격함
- '부' 산하 혁신평가, 재무회계, 중대재해 예방 등 단위 기능수행을 위한 '팀'의 적극적인 도입을 통해 사업관리 유연성 및 전문성 제고, 조직 슬림화 등을 추구

1본부 3실 7부 14팀

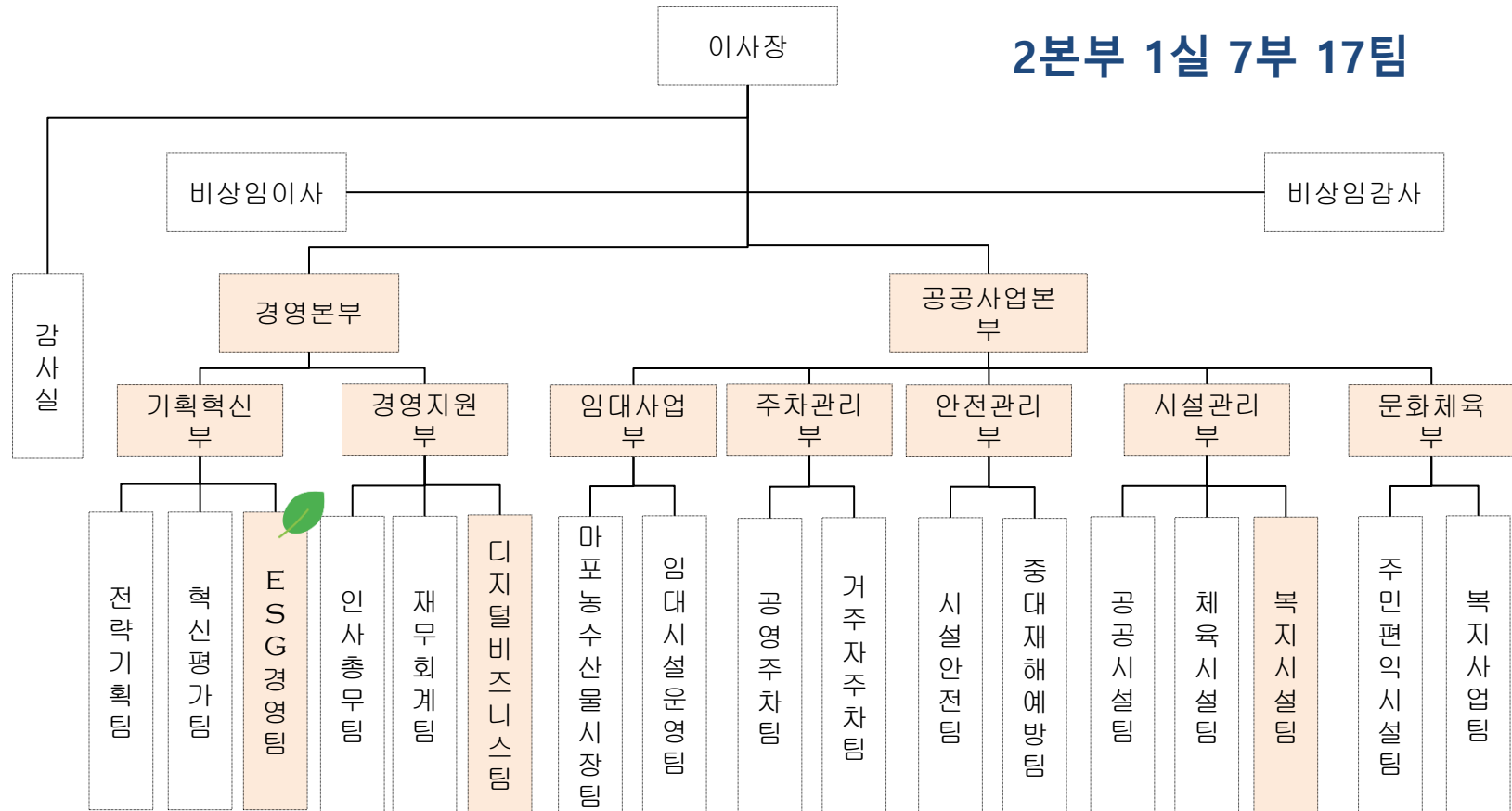


4. 조직구조 재설계(안)

중장기(안)-복수본부

개편방향

- 중장기관점에서 사업확장에 따른 인력 증가(정원 151명 이상) 시, 이질적 사업(기능)을 수행하는 복수본부 설치/운영을 통해 사업수행체계를 정립함
- 확장된 사업과 정원에 상응하는 팀과 팀장(4급 → 4~5급) 확대를 통해, 전통적인 피라미드형 인력구조에서 중간관리층이 강화된 향아리형 구조로의 변화를 모색함으로써, 예비관리자로서의 리더십을 함양하고 정책개발기능을 강화함으로써, 실무 관리자 중심의 업무추진 시스템을 구축함



VI. 신규사업 발굴 및 사업 포트폴리오 개선

1. 신규사업 발굴
2. 사업 포트폴리오 개선

1.신규사업 발굴 _혁신아이디어

공단 직원들의 자발적 혁신아이디어(신규사업) 제안내용 중에서 최종제안 심사에 선정된 내용을 정리함

구분	개요	필요예산(원)
대형 프린터 유해 물질 차단 및 작업 공간 분리	- 프린트 작업공간 분리 및 환기구 설치 - 프린터에서 발생하는 소음과 냄새 등 유해 성분 차단 및 배출로 쾌적한 업무공간 조성	4,200,000
현수막 이용안내 문자발송 프로그램 추진	전자 접수 후 이용 안내 및 사용료 납부계좌 안내 문자 발송	10,000/월
현수막 게시대 유희게시면 활용	18개소 평균 게첨비율 50%로 게시대별 3면 유희면 발생 - 공단 사업장, 유관기관 등의 공공광고 설치	-
CS전문가 양성 프로그램 운영	- CS전문 자격증 취득 - CS리더 구성 및 교육진행 - CS리더 주관 부서 교육 시행	80,000/인
염리종합사회복지관 중앙계단 발빠짐 방지판 설치	중앙계단 1,2층 계단참과 외부 유리창사이 발빠짐 방지판 설치로 어린이 발빠짐 등의 사고 예방	297,000
염리종합사회복지관 방재실 통신 랙장비 이동 설치	- 방재실에 CCTV 녹화장비, 비상방송 장비(랙 6대)로 인하여 비좁은 사무공간과 소음공해 발생 - 통신 랙장비 이동설치를 통해 사무환경 개선	-
공기조화기 복합 리필형 프라-미뎀 필터 구매 교체	녹색기술 인증 필터 구매·교체로 폐기물 및 탄소배출 저감으로 저탄소 녹색성장 기여	18,245
마포장애인종합복지관 사회공헌협약 체결	마포장애인종합복지관과 사회공헌 협약 체결을 통해 복지 사각지대의 사회적약자 주거환경 개선 및 안전 점검 봉사 실시로 구민 복지 증진	-
개방형 고임목함 제작(보이는 고임목)	2019년 개정 「주차장법」에 따라 고임목함 설치 - 기존 밀폐형의 단점(도난, 쓰레기 무단 투기 등)을 보완, 개방형 고임목함 제작·활용	2,000,000

자료 : 공단 직원 제안평가서(완료사업 제외)

1.신규사업 발굴 _신규사업 논의(워크숍)

워크숍(2022.11.23.)의 그룹별 토의를 통해 ‘(ESG경영 중심) 신규사업 제안’ 결과를 정리하면 다음과 같음

ESG분야	사업/프로그램명	내용
E(환경)	폐자재 순환 사업	● 전사 차원의 폐자재 일괄처리 시스템 구축 ● 현수막 재활용(포대 등)
S(사회) E(환경)	유희공간 활용, 관내 생산물품 홍보 공간 제공 - 소상공인	● 공단 관리 유희공간 활용, 관내 생산되는 공산품, 특산품, 업사이클링 제품 등에 대해 홍보·판매 공간 제공 ● 환경보호 기여, 임대수익의 일부 기부
S(사회)	테마가 있는 봉사활동	● 팀별 추진 가능한 특색있는 사회봉사활동 발굴, 전사적인 참여
S(사회)	외국인을 위한 마포시설관리공단 사용설명서	● 인근 대학 재학 중인 학생, 이민자, 외국인 노동자 등을 대상으로 공단에서 약 1개월 인턴십 실시 ● 해당 국가 언어로 공단 홍보물 제작·배포 (예시: '외국인을 위한 마포시설관리공단 사용 설명서, 마포구 및 공단 관리시설 안내)
E(환경)	친환경 현수막 제작	● 옥수수, 감자, 사탕수수 등의 식물성 추출물을 활용, 친환경 원단으로 제작, 탄소중립 실현

2.사업 포트폴리오 개선

기존 사업 개선

- 경영수지, 민간경합성 등을 고려한 사업효율화 필요
- (현수막 게시대) 민간 경합사업 정비 대상으로 내부적으로 검토 이후, 마포구 담당 부서와 협의 과정을 거치고 있음

현수막
게시대
사업

- 사업개요
 - 상업용게시대 현수막 제작 및 게시
 - 상업용게시대(108면), 공공용게시대(134면), 시민게시판(195면) 관리
- 정비 방법
 - 민간위탁을 통한 사업 이관
- 기대효과
 - (예산절감) 연간 252백만원 규모(인건비 123백만원, 일반운영비 83백만원, 기타 46백만원)
- 향후 계획
 - (마포구 담당부서 협의) 2023. 상반기
 - (공단 이사회 의결) 2023. 하반기
 - (사업이관) 2024. 1월

신규사업 확대

- 대내외 이해관계자(마포구청, 마포구체육회 등) 대상 협상력 강화를 통해 체육프로그램 운영 확대 필요
- 공단 내 (신규사업) '추진단' 운영 확대
- 마포구청 유관사업에 대한 지속적 모니터링

신규사업 대상	주요 사업내용
서울화력발전소 내 주민편익시설	헬스장, 체육관, 문화강좌, 북카페 등
연남동 공영주차장 건립	공영주차장 및 마포하우징 (25세대)
샛터산 체육시설 및 공영주차장 건립	공영주차장, 수영장, 종합체육관
마포유수지 문화복합타운	문화공연장 4개소
마포구민체육센터 증축	체육시설 인프라 확충

END OF DOCUMENT