

碩士學位論文

國立大學의 成果主義 豫算制度 導入에 關한 研究

指導教授 李 相 奉



濟州大學校 經營大學院

會計學科 會計學專攻

高 原 福

碩士學位論文

國立大學의 成果主義 豫算制度 導入에 關한 研究

指導教授 李 相 奉



濟州大學校 經營大學院

會計學科 會計學專攻

高 原 福

2002

國立大學의 成果主義 豫算制度 導入에 關한 研究

指導教授 李 相 奉

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2002年 6月 日

濟州大學校 經營大學院



高 原 福

高原福의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

2002年 6月 日

審査委員長

高 成 孝



審査委員



審査委員



목 차

| | |
|-----------------------------------|----|
| 제1장 서 론 | 1 |
| 1. 연구목적 및 필요성 | 1 |
| 2. 연구방법 및 내용 | 3 |
| 제2장 국립대학의 예산편성제도의 문제점과 개선방안 | 5 |
| 1. 국립대학의 예산회계제도 | 5 |
| 2. 국립대학의 예산편성제도의 문제점 | 8 |
| 3. 국립대학의 예산편성제도의 개선방안 | 9 |
| 제3장 성과주의 예산제도의 이론적 고찰 | 12 |
| 1. 성과주의 예산제도의 의의 | 12 |
| 2. 목표관리제 및 경영평가지표와의 비교 | 13 |
| 3. 성과주의 예산제도하의 성과관리 | 15 |
| 제4장 성과주의 예산제도 도입사례 | 32 |
| 1. 외국의 도입사례 | 32 |
| 2. 우리나라의 도입사례 | 41 |
| 제5장 성과주의 예산제도 편성 사례 및 도입방안 | 47 |
| 1. J대학교 학사관리과의 현황 | 47 |
| 2. 학사관리의 성과주의 예산제도 편성 사례 | 49 |
| 3. 국립대학의 성과주의 예산제도 도입 방안 | 62 |
| 가. 시범사업대학 선정 및 세출예산편성제도의 변경 | 63 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 나. 학내외 구성원들의 참여와 협의의 확보 | 65 |
| 다. 정보관리시스템의 완비 | 68 |
| 라. 성과와 예산의 연계 | 69 |
| 마. 회계제도 개선 | 70 |
| 바. 조직 및 인사제도 개선 | 71 |
| 사. 성과감사의 점진적 확대 | 72 |
| 아. 인센티브 제도 | 72 |
| | |
| 제6장 결 론 | 75 |
| 1. 연구의 요약 | 75 |
| 2. 연구의 한계점 | 78 |
| | |
| 참고문헌 | 80 |
| ABSTRACT | 85 |
| 부 록 | 87 |



표 목 차

| | |
|--|----|
| <표 3-1> 목표관리제 및 경영평가지표와의 비교 | 14 |
| <표 4-1> 미국 연방정부 성과주의 예산제도의 추진일정 및 주요내용 | 34 |
| <표 4-2> GPRA 규정 | 36 |
| <표 4-3> 기능별 성과주의예산서 작성 사례 : 노스캐롤라이나주 | 37 |
| <표 4-4> 주요국가별 성과주의 예산제도 개요 | 40 |
| <표 4-5> 우리나라 성과주의 예산제도 추진 경과 | 42 |
| <표 5-1> 학사관리과 일반회계 세출예산 내역 | 48 |
| <표 5-2> 학사관리과의 성과목표별 성과지표와 측정방법 작성 사례 | 50 |
| <표 5-3> 성과주의 예산서 형태 | 51 |



| | |
|--|----|
| <그림 2-1> 국립대학 예산회계도 | 5 |
| <그림 3-1> 성과지표의 유형별 분류 | 20 |
| <그림 0-2> 성과지표 개발방법 및 절차 | 22 |
| <그림 3-3> 성과의 측정내용과 평가내용 | 26 |
| <그림 4-1> 노스캐롤라이나주 환경부문의 기능별 분류의 예시 | 38 |

제1장 서 론

1. 연구목적 및 필요성

OECD 국가들의 재정상황은 70~80년대 초의 석유과동과 심각한 스태그플레이션(stagflation)으로 인해 국가 수입과 지출 사이의 구조적 불균형을 경험하게 된다. 이들 국가들은 구조적인 재정적자에 대응하기 위해 1980년대 초부터 재정의 건전화를 시도하면서 공공부문의 능률성과 효과성을 높이기 위한 노력을 기울인 결과, 재정적자의 규모는 줄어든 반면 부채의 증가는 지속적으로 확대되었고, 1990년대에 들어서자 다시 경기가 침체되면서 누적된 재정적자와 엄청나게 불어난 부채에 대해 OECD 각국은 이를 해소하기 위한 재정개혁을 시도하게 된다. 우선 정부운영의 낭비요인을 제거하고 민간부문과 경쟁할 수 있는 경쟁력있는 공공부문을 구축하기 위해 기존의 투입중심의 예산제도에 대한 예산개혁을 위해 새로운 재정정책과제로 성과주의 예산제도를 도입하게 된다. 성과주의 예산제도는 1990년대를 기점으로 주요 선진국에서 재정개혁의 일환으로 도입·운영하고 있는 제도이며, 미국에서는 1993년에 “정부성과 및 결과에 관한 법률”(Government Performance and Result Act : 이하 GPRA)을 제정하여 성과주의 예산제도를 모든 주정부로 확대해 나가고 있는 실정이다. 우리나라에서도 현재의 예산비목별 통제위주로 운영되고 있는 투입중심 예산제도를 개혁하기 위해 기획예산처를 중심으로 2000년도 예산부터 성과주의 예산제도를 단계적으로 도입하고 있다. 2000년에는 교육인적자원부 평생교육국 등 16개 기관이, 2001년에는 조달청 등 12개 기관이, 2002년에는 기상청 항공기상대 등 11개 기관 등 총39개 정부기관이 성과주의 예산제도 시범기관으로 지정되어 운영되고 있다.

성과주의 예산제도는 예산부서가 제공하는 예산 범위내에서 사업부서에
게 상당한 재량권을 부여하고, 업무수행후 성과를 측정하여 사전에 합의한
목표와 비교한 결과를 예산과정에 반영하여 목표의 효율적 달성을 도모하
는 동시에 책임행정을 구현하는 제도이다. 하지만 우리나라의 예산제도는
투입중심의 예산제도로써 그 바탕엔 품목별 예산편성제도가 기초를 이루고
있으며 예산의 통제 및 관리에 중점을 두고 있다. 즉, 재정지출에 대한 성
과 정보가 예산의 편성, 통제 및 관리, 부처의 사업운용, 사후평가 등에 적
극적으로 활용되지 못함에 따라 재정지출의 생산성, 효율성, 만족도 제고가
활발히 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 투입중심의 품목별 예산제도와는
달리 성과주의 예산제도는 정부의 효율적이고 효과적인 예산집행을 통한
생산성 제고, 예산편성 및 집행에 대한 자율권과 재량권을 확대하고 그 결
과에 대해 책임을 지는 예산제도로써 책임행정의 확립, 그리고 행정의 신뢰
성 확보 등을 위해서는 반드시 필요한 예산제도로 인식되고 있다. 그러나
교육서비스를 제공하는 국립대학에 성과주의 예산제도를 일률적으로 적용
하기에는 적절한 성과측정지표의 개발 등 많은 한계가 존재한다. 하지만 대
학이 구조적 특성과 본질에 대한 신중한 고려없이 정량적 성과지표에 의해
성과를 측정하고 예산배정 등 의사결정에 반영했을 때에는 성과주의 예산
제도의 취지를 살리지 못할 뿐만 아니라 오히려 역효과를 유발시킬 가능성
이 있으므로 신중한 접근이 필요하게 된다.

향후 기획예산처에서는 민간부문과 경쟁할 수 있는 경쟁력있는 공공부문
을 구축하기 위하여 정부부문의 축소 및 효율성 또는 효과성을 제고하려는
목적으로 성과주의 예산제도 시범기관의 종합평가 결과에 따라 전 기관으
로 성과주의 예산제도를 확대해서 적용할 것인지 여부가 결정되어질 것으
로 보인다. 따라서 국립대학에 있어서도 성과주의 예산제도가 도입된다면
국립대학 조직기능의 특수성과 예산구조를 감안한 효율적이고 효과적인 성
과주의 예산편성이 이루어져야 동 제도의 근본적인 취지 및 장점이 퇴색되

지 아니한다.

이에 따라 본 연구에서는 향후 국립대학에서 성과주의 예산제도가 도입될 경우에 대비하여 국립대학의 처한 구조적, 환경적 특성을 검토하고, 특정대학 특정부서에 대해 성과주의 예산을 편성하여 봄으로써 성과주의 예산제도 도입시 필요한 선결과제와 효과적 도입을 위한 방안 제시를 연구목적으로 삼고 있다.

2. 연구방법 및 내용

본 연구는 기획예산처가 성과주의 예산제도 시범사업 대상기관의 평가결과에 따라 국립대학에 대해서도 성과주의 예산제도를 도입하게 되는 경우나 가칭 “국립대학운영에관한특별법”에 의거 일반회계와 기성회회계가 통합된 특별회계제도가 도입되어 예산개혁의 일환으로 국립대학에 성과주의 예산제도를 도입하는 경우 등 국립대학에 성과주의 예산제도가 도입하게 될 경우를 가정하여 국립대학의 특정부서를 중심으로 성과주의 예산제도 중 가장 중요한 성과목표와 성과지표 그리고 성과주의 예산서 작성 사례를 살펴봄으로써 대학의 성과주의 예산제도의 성공적인 도입 방안을 강구하고자 하는 것이다.

이를 위하여 본 연구에서는 성과주의 예산제도에 관한 국내외 문헌조사와 성과주의 예산제도의 성과목표별 성과지표 작성사례를 국립대학의 특정부서에 적용하여 편성해 보았다. 문헌조사는 성과주의 예산편성과 관련한 각종 연구보고서와 논문, 정부간행물, 예산서, 법령 그리고 인터넷 정보검색에 의존하였다.

본 연구의 연구내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 국립대학의 예산회계제도와 예산편성제도의 문제점을 살펴보고 이를 개선하기 위한 일환으로 국립대학에 성과주의 예산제도 도입의 필요성

을 살펴보았다.

둘째, 성과주의 예산제도의 전반적인 내용 즉, 성과주의 예산제도의 의의와 여타 예산제도와의 관계, 목표관리제 및 경영평가지표와의 비교 그리고 성과관리 개념, 성과관리의 주요 요소, 성과관리체계, 운영과정 등을 살펴보았다.

셋째, 성과주의 예산제도를 도입하고 있는 외국의 운영사례와 우리나라의 도입사례를 살펴보고 분석을 해 보았다.

끝으로 특정대학의 특정부서를 대상으로 성과주의 예산편성 사례를 작성해 보았으며, 아울러 국립대학에 있어 성과주의 예산제도를 도입하기 위한 방안을 살펴보았다.

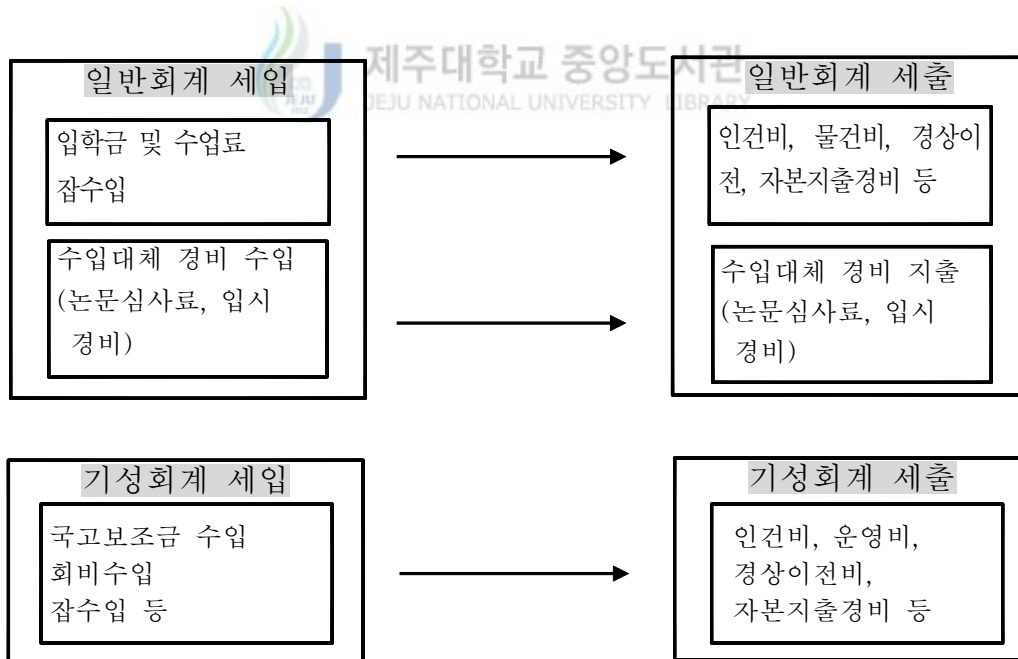


제2장 국립대학의 예산편성제도의 문제점과 개선방안

1. 국립대학의 예산회계제도

국립대학의 회계는 설립자 부담인 국가예산으로 편성·집행되어지는 일반회계(국고)와 교육수요자가 부담하는 납입금 중 기성회비를 주세입원으로 하는 기성회계(비국고회계)로 구분할 수 있으며, 그 외 대학의 발전을 지원하기 위해 독립예산으로 운영하고 있는 대학발전기금과 산학협동, 학술진흥재단, 한국과학재단 등을 통해 지원받는 연구비를 처리하는 간접연구비회계가 있다.

국립대학의 예산회계도는 다음과 같이 <그림 2-1>로 표현할 수 있다.



<그림 2-1> 국립대학 예산회계도

자료 : 이성철 외, “대학예산회계법제정을 위한 기초연구”, 한국대학교육협의회, 1998, p.43.

가. 일반회계(국고)

대학재정에서 가장 중요한 부분의 하나인 일반회계는 정부의 예산편성과 국회의 심의·의결로 이루어지는 회계를 말하며, 예산회계법¹⁾ 및 동법 시행령, 국가를당사자로하는계약에관한법률 및 동법시행령, 수입대체경비사무처리규정²⁾ 등의 규율을 받는다.

일반회계의 세입은 입학금, 수업료와 기타 잡수입 등 국민들의 세금을 주세입원으로 하는 세입과 입시경비 및 논문심사료 등을 수입원으로 하는 수입대체경비수입으로 구성된다.

일반회계 세출은 인건비, 물건비, 자본적 경비 등의 대학운영비와 입시경비, 논문심사료 등의 수입대체경비로 이루어지는데, 대학운영비는 국회를 통과하여 확정된 예산으로 지출되고, 수입대체경비는 당초 국회에서 승인된 것과 후에 초과 승인된 수입대체경비에서 지출된다.



- 1) 예산회계법은 국가의 예산 및 이에 관련되는 기본적인 사항을 정한 법률로서 1961년 12월 19일 법률 제849호로 발표된 후 법률 제4102호(1989. 3. 31)호에 의거 전문개정되어 현재 11차 개정('99. 12. 31 법률 제6075호)을 거쳐 오늘에 이르고 있다. 예산회계법은 총11장 124조로 구성되어 있으며, 주요내용은 예산회계에 관한 일반원칙인 총칙, 예산의 편성과 집행, 결산, 수입, 지출, 계약, 시효, 국고금과 유가증권, 출납공무원, 기록과 보고 등으로 구성되어 있으며, 제6차 개정(제4868호,1995.1.5)시 계약업무의 원활한 수행을 도모하기 위해 제6장(계약)을 삭제하고 국가를당사자로하는계약에관한법률을 공포하여 시행해 오고 있다.
- 2) 이 규정은 1975년 12월 15일 대통령령 제7887호로 발표된 후 3차례의 개정(1994. 12. 23 대통령령 제14438호)을 거쳐 오늘에 이르고 있다. 총 14조로 구성되어 있는 이 영은 예산회계법 제14조 제4항에 규정된 국고수입의 직접사용금지에 대한 예외규정이다. 이 영에서 "수입대체경비"라 함은 지출이 직접 수입을 수반하는 경비로서 예산회계법시행령 제22조제1항의 규정에 의하여 재정경제원장관이 정하는 경비를 말한다. 이 규정의 주요내용은 수입대체경비 수입의 납입고지, 예탁 및 세입납부, 예산초과집행 출납현황보고, 대체정리 등에 관한 것이다.

나. 기성회회계(비국고회계)

기성회회계는 국립대학(교)비국고회계관리규정³⁾ 및 각 대학교에서 제정·시행하고 있는 기성회규약⁴⁾에 근거하고 있으며, 국립대학교에서 하나의 독립적 회계로 운영되고 있다. 일반회계로 충당할 수 없는 긴급한 교육시설비와 학교운영비 등을 지원하기 위하여 학부모들로 구성된 기성회에서 재원을 확보하여 운영된다.

기성회회계는 기성회 회원인 학부모들이 부담하는 기성회비를 주 재원으로 하여 운영되며 일반회계와의 관계에 있어서는 다음과 같은 특징을 갖는다.

첫째, 절차적인 면에서 일반회계가 정부의 주도적인 예산편성으로 국회에서 심의·확정되는 반면에, 기성회회계는 학교(총·학장)의 주도적인 예산편성으로 학부모 대표로 구성된 기성회이사회에서 최종 심의·확정된다.

둘째, 내용면에서 일반회계는 법적 구속력을 갖는 국민의 세금을 주 재원으로 하기 때문에 일단 배분된 예산에 대해서는 절차 및 규정에 따라 올바르게 지출하였는지가 주된 관심의 대상이 된다. 이에 반해 기성회회계는 교육수혜자의 협찬금 성격을 갖는 기성회비를 주 재원으로 대학 자율적으로 세입세출예산을 편성·심의·집행·결산 및 감사를 하므로 운영에 있어 일반회계에 비해 어느 정도 자율성을 지니고 있다.

셋째, 법규적용면에서 일반회계는 예산회계관계법규의 적용을 받고 회계기간을 1월 1일부터 12월 31일까지로 하나, 기성회회계는 국립대학(교) 비국고회계관리규정 및 기성회 규약을 적용받으며, 일반적인 회계사무는 예산

3) 국립대학(교) 비국고회계관리규정은 1977년 1월 14일 문교부 훈령 제298호로 제정 공포되어 비국고회계로 기성회회계와 학도호국단회계로 구별하였으나, 1994년 개정 시 학도호국단 회계가 폐지되어 현재는 기성회 회계만을 대상으로 규율하고 있다.

4) 기성회 규약은 1964년에 문교부에서 제시한 기성회 규약 준칙에 의거 각 대학 기성회총회 또는 이사회에서 제정 시행하였으나, 1982년 2월 문교부 예규정비시 폐지되었다. 현재는 각 대학별로 기성회 이사회에서 자율적으로 제정 운영하고 있으나, 그 내용면에서는 종전 문교부에서 제시했던 준칙의 틀을 크게 벗어나지 않고 있다.

회계관계법규를 준용하고 있으며, 회계기간은 학년도(3월 1일부터 익년도 2월말)로 하고 있다.

2. 국립대학 예산편성제도의 문제점

국립대학의 일반회계와 기성회회계의 예산편성제도는 기본적으로 지출대상(품목)을 기본단위로 분류함으로써 지출대상, 즉 투입물에 초점을 두어 통제하는 투입중심의 예산제도라고 볼 수 있다. 여기에서 ‘투입중심’이라고 말할 수 있는 이유는 우리나라 예산분류에 있어 사업별 분류가 일부부처에서 시범적⁵⁾으로만 이루어지고 있을 뿐 ‘투입-활동-산출-결과’라는 업무수행과정에서의 산출·결과에 대한 정보를 제공하는 경우는 거의 없기 때문이다.

이러한 투입중심의 예산제도하에서는 계량화되지 않고, 검증되지 않은 일련의 정책을 받아들인 다음, 해당정책을 달성하기 위하여 자원을 투입한다. 예를 들어, 수치적 근거가 없는 정책 우선순위를 가정한 다음 이를 바탕으로 전체적인 예산을 배분하고 배분된 예산에 대해서는 절차 및 규정에 따라 지출하였는지가 관심의 대상이 된다. 즉, 예산을 담당하는 예산부서는 통제와 규정준수 여부를 관리방법으로 사용한다고 볼 수 있다. 결과적으로 사전적인 통제에 중점을 둠으로써 지출 성과에 대한 심사나 성과 정보를 바탕으로 한 예산의 편성, 집행, 사후평가가 이뤄지지 않고 있음을 알 수 있다.

따라서 투입중심의 예산제도하에서는 재정지출의 생산성, 효율성, 만족도 제고가 활발히 이루어지지 못하고 있는 것은 당연한 귀결이며, 특히 국립대학의 일반회계는 일반행정기관과 같이 예산통제를 목적으로 제정·시행되고 있는 예산회계관계법규⁶⁾를 적용 받음으로써 예산규모자체가 부족함에도

5) 예산을 통한 자원의 배분과 지출의 성과를 연계하려고 하는 ‘성과주의예산제도’를 기획예산처에서는 2000년도부터 정부 각 부처별로 16개 시범기관을 선정하여 시행하고 있으며, 2001년 현재는 39개 기관이 시범기관으로 지정되어 성과주의 예산제도를 적용하고 있다.

불구하고 그 집행과정에서 많은 법적·행정적 제약을 받고 있다. 아울러, 예산의 효율적 운영에 있어서도 많은 제약이 있는 것이 사실이다.

이처럼 국립대학의 예산제도도 일반행정기관과 마찬가지로 투입중심의 예산제도를 탈피하지 못하고 있음을 알 수 있다.

3. 국립대학 예산편성제도의 개선방안

우리나라 대부분의 국립대학 예산편성제도는 전통적으로 투입중심의 예산 제도로서 그 바탕은 품목별 예산편성제도에 기초를 두고 있다. 품목별 예산 제도는 정부의 부패를 효과적으로 방지하고 작성 및 운용이 간편할 뿐만 아니라 신규사업을 손쉽게 포착하고 사업통제가 용이하다는 장점이 있는 반면, 실제로 이루어진 정부지출이 효과적으로 사용되었는지를 분석할 수가 없어 방만하고 비효율적인 지출을 초래할 가능성이 크다. 뿐만 아니라, 예산집행시 예상치 못한 일을 접하게 될 때에는 세세한 예산비목으로 인해 신속적인 행정을 수행하는데 장애가 되는 등 예산상의 낭비요인을 제거하거나 또는 비효율적인 지출 축소를 위한 노력을 전개할 유인이 없는 단점이 있다.

이러한 품목별 예산제도의 문제점을 개선하기 위해 우리나라에서 시범적으로 도입을 시도하고 있는 성과주의 예산제도는 이미 OECD를 중심으로 한 주요 선진국들이 1980년대 이후부터 각국의 재정적자를 축소하고 민간부문과 경쟁할 수 있는 경쟁력있는 공공부문을 구축하기 위해 도입하고 있는 제도이다.

성과주의 예산제도는 정부지출의 증대와 정부지출의 경제성, 효율성, 효과성을 평가하고 이를 통한 예산지출의 합목적성을 달성하기 위해 정부의 재정활동의 성과를 예산과 연계함으로써 공공부문의 생산성 증대, 예산의 절감, 예산운용의 자율권 강화를 통한 책임경영, 정책개발의 동기의 명확화

6) 예산회계법 및 동법 시행령, 국가를당사자로하는계약에 관한법률 및 동법시행령, 수입 대체경비사무처리규정 등을 말함

등에 효과를 거둘 수 있는 예산제도이다.

사실 예산운영에서 성과를 강조하는 것은 지극히 당연한 것일지도 모른다. 이는 민주주의 국가에서 재정운영이라는 것이 불특정 다수로부터 거두어 들인 공공재원을 합리적인 과정을 거쳐 효율적이고 효과적으로 집행하여할 의무가 있기 때문이다.

최근 공공부문에서 재정관리, 회계책임 그리고 예산개혁 등과 관련한 많은 주장들이 공통적으로 “기획과 결과 혹은 성과중심”의 개혁이 필요하다고 언급하고 있다. 이는 품목별 접근방식에 기반을 두고 있는 현재의 예산체계가 순기능보다는 역기능이 더 크게 작용하고 있다고 판단되기 때문이라고 해석할 수 있을 것이다.⁷⁾

이처럼 선진국의 많은 국가들은 이미 공공부문의 활동이 통제지향을 넘어 실질적인 성과를 달성할 수 있도록 개편되면서 예산체제 역시 성과 혹은 결과 지향적인 예산과정이 될 수 있도록 개편해 나가고 있다. 뿐만 아니라 우리나라도 투입, 통제위주의 예산운영 방식을 점차 성과중심으로 전환하기 위해 기획예산처를 중심으로 1999년 1월에 “성과주의 예산제도 도입 추진계획”을 마련한 이후 2000년에 국방부 국군홍보원을 포함한 16개 기관이, 2001년에는 조달청을 포함한 12개 기관이, 2002년 현재에는 교육인적자원부 국제교육진흥원을 포함한 11개 기관 등 현재 총 39개 기관이 성과주의 예산제도 적용 시범기관으로 지정되어 운영되고 있다.

성과주의 예산제도 시범기관에서는 각 기관별로 실행하여야 할 구체적인 목표를 설정하고 그것을 계량화하여 측정할 수 있는 성과나 산출물로 세분화한 후 의도한 결과를 생산하기 위해 직·간접적으로 소요되는 비용에 대해 예산을 편성하게 된다.

동 제도의 실시로 정부는 보다 효율적인 관리체제를 구축할 수 있게 되

7) 이재원 외 2인, “지방정부의 성과주의 예산제도 도입방안 : 과거의 경험과 새로운 시도를 위한 조건”, 경기개발연구원, 1999, p.2

며, 아울러 시행과정상에서의 문제점을 보완하면서 국민의 참여와 관심을 유도하여 결국 국민에게 만족스러운 서비스를 제공할 수 있다는 점에서 동 제도의 도입은 긍정적으로 평가된다고 할 수 있다.

국립대학에서도 기존의 품목별 예산제도의 문제점을 개선하고 대학의 경영 성과와 자원배분에 대한 합리성 그리고 책임행정 구현을 통한 예산지출의 신뢰성을 제고하기 위해서는 소극적인 재무관리 측면을 탈피하여 예산 집행과정에서 자율성과 재량권을 부여(위임)할 수 있는 성과주의 예산제도를 도입하여, 예산집행 후 성과목표를 실제로 달성하였는지를 평가하고 미흡한 점에 대해서는 개선된 성과를 산출할 수 있도록 함으로써 대학구성원들에게 한정된 재원으로 효과적이고 효율적인 예산집행을 통해 수요자들의 만족도를 높여 나가야 한다.

사실 교육에 있어 교육의 목적인 전인격적인 인간발달과 같이 성과의 개념으로 측정하기 어려운 면도 있을 수 있으나, 이런 사안에 대해 각각의 특성과 침범할 수 없는 영역으로 인정해 버리고 대안을 강구하지 않는다면 실효성있는 그 어떠한 예산제도의 도입도 불가능할 수 밖에 없다. 하지만 교육의 목적과 같이 추상적인 지표를 계량화할 수 있도록 성과목표와 성과지표를 창안할 수 있는 방법은 많다. 예를 들어 교육의 목적을 달성하기 위해서는 교육의 질이 우선시됨을 착안하여 교육의 질 향상을 위한 성과지표 즉, 수업운영에 필요한 교육기자재 확보율 또는 강의의 질적 향상을 위한 강의평가제 실시율 등 적절한 성과지표를 개발해 해나는 것은 그 좋은 예라고 할 수 있다. 바로 이러한 점이 대학에 있어 성과주의 예산제도 도입시 교육은 성과측정이 곤란하다는 한계점을 극복할 수 있는 한 예가 될 수 있다.

향후 대학재정에 대한 자율적이고 효율적인 예산운영으로 투자의 중복과 비효율성을 제거하고 세계화시대에 대학이 자생력과 경쟁력을 가지기 위해서는 대학구성원들의 참여와 관심속에 성과주의 예산제도를 단계적으로 도입하여 시행할 필요가 있다.

제3장 성과주의 예산제도의 이론적 고찰

1. 성과주의 예산제도의 의의

성과주의 예산제도란 ‘사업부서에 예산부서가 제공한 예산의 범위내에서 상당한 재량권을 부여하되, 업무수행후 성과를 측정하여 사전에 합의한 목표와 비교한 결과를 예산과정에 반영함으로써 목표의 효율적 달성을 도모하는 동시에 책임행정을 구현하는 예산제도’이다. 이는 재정지출의 성과가 예산의 편성, 통제 및 관리, 부처의 사업운용, 사후평가 및 환류, 감사의 중심이 되는 것을 의미한다.

이처럼 성과주의 예산제도는 성과를 예산제도에 활용한다는 측면에서 과거 1950년대의 성과 예산제도라고 할 수 있으나, 성과를 예산의 중요한 기준으로 적극적으로 활용할 수 없는 현실적 상황을 반영하여 실제 적용 가능한 대안을 모색한다는 점에서는 기존의 성과 예산제도와 차별된다고 할 수 있다. 즉, 과거 성과주의 예산제도가 업무측정단위의 측정 및 단위원가의 계측이 어려워 실패했지만 현재의 성과주의 예산제도는 이들 측정단위 및 단위원가 측정에 중점을 두지 않고 사전적으로 성과에 따라 예산배정의 우선순위와 액수를 정하고 사후적으로 평가함으로써 인사 및 보수정책 등의 기초자료로 활용됨은 물론 배정된 예산사용에 대한 통제를 최소화하면서도 주어진 목표를 효율적으로 달성할 수 있는 장점이 있는 등 성과관리를 강화하고 있는 예산제도이다.

미국의 예를 들면 최근의 성과주의 예산제도는 1950년대의 성과예산제도와 여타 예산제도(PPBS, MBO, ZBB)의 장점을 취하고 단점을 보완한 예산제도이다. 예산서에 성과지표를 반영하는 것은 1950년대의 성과예산제도의 장점을 반영한 것이고, 성과측정을 여타의 정부조직과 비교하는 것은 1960

년대의 기획예산제도⁸⁾(Planning-Programming-Budgeting System : PPBS)의 장점을 참조한 것이며, 결과(outcomes)의 중요성에 초점을 두는 것은 목표관리제⁹⁾(Management by Objectives : MBO)의 특성을 취한 것이다. 기존의 PPBS와 MBO가 행정부만의 개혁 노력이었다면 현재의 성과주의 예산제도는 행정부뿐만 아니라 입법부의 참여를 유도하는 예산제도로서 이전의 예산제도의 수행의 실패가 입법의 지원을 받지 못하였다는 사실을 개선한 것이다. 그리고 PPBS와 영기준예산제도¹⁰⁾(Zero-Base Budgeting : ZBB)가 일회적인 사업활동의 예산제도였다면 성과주의 예산제도는 단계적·반복적인 수행을 통하여 지속적인 개선과정을 포함하는 것이다.¹¹⁾

2. 목표관리제 및 경영평가지표와의 비교

현재 우리나라에서 시행되고 있거나 실시된 제도 또는 지표중에서 성과주의 예산제도와 유사한 형태로는 목표관리제와 경영평가지표가 있다. 기본

-
- 8) 기획예산제도(Planning-Programming-Budgeting System)는 다년간의 목적, 목표, 비용 등을 확인함으로써 장단기계획을 예산과 연계시키려는 예산제도로서 목표들을 달성하려는 대안적 접근비용과 효과에 관한 정보를 의사결정권자에게 제공하는 제도임.
- 9) 미 닉슨 대통령이 연방집행부서에 대한 행정통제를 강화하기 위해 도입한 목표관리제(MBO)는 조직의 최고관리자와 중간관리자가 공동으로 공동목표를 설정하고, 기대되는 결과에 주안점을 두어 조직내의 모든 개인의 책임분야를 결정하며, 이것을 조직단위의 운영지침으로 사용할 뿐만 아니라 모든 조직구성원의 공헌도를 측정하는 척도로 삼아서 예산과도 연계를 짓는 제도임. 그러나 성과주의 예산제도나 PPBS 등이 순수한 예산제도임에 반하여 MBO는 다각적으로 활용되는 관리도구로서 예산과는 느긋하게 연계되어 있는 제도임(유훈, 「재무행정론」, 법문사, 1994, pp.141~142.)
- 10) ZBB는 전년도에 예산에 구애받지 않고 영(zero)에서 출발하여 업무계획을 수립하고 채택된 사업에 관해서만 예산을 편성하는 방식으로 그 절차는 조직의 활동을 상호 비교하고 평가할 수 있는 의사결정단위(decision unit)의 결정, 의사결정패키지(decision package)의 작성, 순위의 결정, 예산의 편성 순으로 이루어진다. ZBB는 자원의 합리적 배분, 재정의 경직성 타파, 예산의 합리적 삭감, 일선관리자의 예산 편성 참여, 정보의 제공, 높은 신축성 등의 효과가 있으나 예산편성과정에서 시간과 노력의 과중, 우선순위결정의 곤란 등이 문제점으로 지적됨
- 11) 이세구 외 2인, “성과지향 예산제도 및 통합재정수지 도입방안(1)-성과지향예산제도도입방안”, 서울시정개발연구원, 1999, pp.6~8. 부분 수정 인용

적인 구조는 모두 상위목표, 중간목표, 하위목표(지표)의 형태를 취하고 있다. 가장 핵심적인 차이는 목표관리제는 개인 중심, 경영평가지표는 조직 중심인 반면 성과주의는 사업·활동 중심이라는 점이다. 이를 요약 정리하여 비교해 보면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 목표관리제 및 경영평가지표와의 비교

| 구분 | 목표관리제 | 경영평가지표 | 성과주의예산 |
|------------------|---|--|--|
| 종류 | 전략목표(국장) 중점목표(과장) 기본목표(사무관) | 전략목표(국실) 전략목표(담당관) 성과목표(담당관) 성과지표(담당관) | 전략목표(부서, 장관) 중간목표(기관운동, 관향) 성과목표(세세향) |
| 예시 (기획 관리) | <ul style="list-style-type: none"> · 노동정책수립 추진 · 노동부 조직의 효율적 운용체계 개발 · 주요 노동정책 추진상황 보고 | <ul style="list-style-type: none"> · 사업부서 지원 및 장관보좌를 통한 보건복지부 업무 효율적 달성 · 국정과제 등 주요 사업에 대한 평가 및 사후관리 · 기관평가 대비 효과적 대비 체계 · 자체 평가가 양호하게 나올 수 있도록 얼마나 효과적으로 대처했는지 여부 | <ul style="list-style-type: none"> · 행정 효율성 제고 · 기관운동 효율성 제고 · 기관평가 B이상을 받을 수 있는 체계 구축 · 기관평가 결과 |
| 평가 | 상급자 | | 예산부서/감사원 |
| 비교 | <ul style="list-style-type: none"> · 개인 중심 · 성과의 달성 여부 불가능 · 예산이 아닌 급여와 밀접한 관련 | <ul style="list-style-type: none"> · 조직 중심 · 성과의 달성 여부 불분명 · 예산이 아닌 조직 변경과 밀접한 관련 | <ul style="list-style-type: none"> · 사업/활동 중심 · 성과의 달성 여부 기준 · 예산과 밀접한 관련 |

자료 : 박기백 외 1인, “예산제도의 개혁-성과주의를 중심으로” 한국조세연구원, 1999, pp.74~75.

3. 성과주의 예산제도하의 성과관리

가. 개념

성과관리(Performance Management)란 공공부문을 성과중심으로 관리 또는 경영하는 것을 의미한다. 기존의 공공부문 관리가 예산이나 인력, 절차 및 규정에 초점을 두었던 것과는 상반되는 관리방식이다. 즉, 기존의 공공부문 관리가 투입 및 과정 중심의 행정측면이 강조된 관리방식이라면 성과관리는 결과 중심의 경영측면이 강조된 관리방식이라 할 수 있다. 그리고 성과주의 예산제도는 예산을 성과관리의 수단으로 사용하는 것을 말한다.¹²⁾

한편, OECD(1999a:12)에서는 성과관리를 다음과 같은 일련의 과정으로 파악하고 있다.

- ① 기관과 사업의 목표와 임무를 정의한다.
- ② 각 기관과 사업을 책임지고 있는 관리자에게 부여된 목표와 임무를 달성할 수 있도록 재량권을 부여한다.
- ③ 목표 대비 실제성과를 측정하고 보고한다.
- ④ 성과수준에 대한 정보를 예산책정, 정책내용이나 설계의 변경, 또는 조직이나 개인에 대한 보상 등에 대한 의사결정에 이용한다.
- ⑤ 의회나 외부 감사기관과 같은 사후 조사기관에 정보를 제공하고, 일반국민에게 성과정보를 공개하여야 한다.

이를 요약 정리해보면, 넓은 의미에서의 성과관리란 조직 및 하위부서, 개인의 성과가 조직이 추구하는 궁극적인 목표(사명)와 잘 연계될 수 있도록 하기 위한 일련의 관리를 말하며, 좁은 의미에서의 성과관리란 이해당사자와 협의하여 성과목표를 설정하고 자원을 우선순위에 따라 배분하고, 성과목표를 달성하기 위하여 현재의 정책과 사업의 방향을 유지, 변경, 신설

12) 박기백 외1인, 전개서, 1999, p.49.

등의 여부에 관하여 관리자에게 도움을 주기 위하여 성과측정의 정보를 활용하는 것을 의미한다.

이를 종합적으로 살펴보면 성과관리는 조직의 제반 합목적적 활동과 결과를 주어진 성과지표에 따라 평가하고 그 평가결과를 기초로 하여 사후관리를 하는 일련의 시스템을 말한다.¹³⁾

나. 성과관리의 주요 요소

성과관리의 주요 요소는 목표, 전략 및 수단, 담당기관, 성과정보체계라고 할 수 있다. 먼저 성과관리의 목표로는 관리 개선, 책임성 증대, 예산절감 등이 있다. 이러한 목표를 달성하기 위한 전략으로 행정에서 경영을 중시하는 방식이 사용되고 있다. 즉, 법령과 규칙을 제대로 지키는지 여부를 살펴보는 대신에 관리자에게 책임과 권한을 부여하는 경영중심으로 전환하고 있다. 또한 독점공급자 원리에 기초하여 공공서비스를 제공하기 보다는 수요자의 욕구를 반영하고, 경쟁개념을 도입하는 등 시장원리의 장점을 최대한 활용하는 방식으로 전환하고 있다.¹⁴⁾ 역할분담과 조직의 분권화도 성과관리의 주요전략이다. 이에 따라 부서가 자율적으로 성과를 제고하도록 재량권을 확대하고 있으며, 사업의 성과가 분명히 나타나도록 조직을 사업소 등 소규모 조직으로 분리하고 있다. 기획·관리 담당부서는 사업부서에 대한 기존의 사전적 통제에서 탈피하여 전략적인 검토에 중점을 두고 있다. 관리방식도 투입과 행정적 범규를 중심으로 추진하는 것이 아니라 계약지향, 결과중심으로 추진하고 있다.¹⁵⁾

13) 이재원 외 2인, 전개서, 1999, p.52.

14) 경쟁입찰, 외부계약제, 원가개념 도입, 발생주의 회계제도 등이 성과관리의 수단으로 활용되고 있으며, 성과지향적 추진 방식은 성과예산제도, 발생주의회계, 성과평가 및 감사, 성과계약, 벤치마킹, 기타 성과감독시스템을 포함한다.

14) 박기백 외 1인, 전개서, 1999, p.50.

다. 성과관리체계

성과관리체계는 종합적이고 체계적인 접근에 의해 개발되어야 하며 일반적으로 아래와 같이 4단계의 절차를 지닌다.¹⁶⁾

첫째, 성과지표 개발과정의 이전 단계로서 조직의 존재목적인 사명, 조직 전체의 임무와 연계되는 각 부서별 혹은 사업활동별 전략목표, 각 과별 하위 사업활동별 성과목표를 설정하는 단계로서 성과를 달성하기 위한 기초적인 과정을 말한다.

둘째, 성과지표 개발단계로서 정부의 전략을 설정한 이후의 과정으로 성과지표를 설계하는 과정과 설계된 성과지표를 개선하는 과정을 포함한다.

셋째, 성과를 측정하고 평가하는 단계로서 개발된 성과지표를 가지고 실적을 평가하는 과정이며 이 단계에서는 평가의 대상, 평가의 주체, 평가의 절차, 평가의 주기 등 성과평가의 요소들이 포함된다.

넷째, 성과정보를 활용하는 단계로서 성과정보의 보고, 성과정보의 활용 등에 대한 내용이 포함된다.

라. 운영과정

성과주의 예산제도도 기존의 예산요구, 예산편성 및 심의, 집행, 결산과정으로 운영되며, 각각의 과정에서 어떻게 구현되는지 알아보기로 한다.

1) 예산의 요구 단계

(1) 성과계획서의 작성

성과계획서란 해당기관의 비전 및 임무를 바탕으로 중점사업방향을 제시하고 당해 회계연도 동안 달성하고자 하는 목표와 이를 측정하기 위한 성

16) 이재원 외 2인, 전개서, 1999, pp.53~54.

과지표 및 예산을 체계적으로 기술한 것을 의미한다.

기획과 결합한 형태의 예산서라고 볼 수 있는 성과계획서는 각 중앙부처에서 작성한 후 예산부서에 보고하여야 한다. 성과계획서는 포함되어야 할 내용은 사업대상기관의 개요(조직·인력·예산현황), 기관임무(Mission) 및 전략목표(Strategic Goal), 성과목표(Performance Goal), 성과목표 달성을 위한 구체적 전략·사업계획, 성과지표 및 성과지표 검증방법, 당해연도 목표체계별 예산서 등이 들어가야 하며, 이 외에 첨부 가능한 기재사항으로 성과목표 달성 또는 성과제고를 위해 필요한 자율권과 성과목표 달성에 영향을 미치는 외부 요인을 기술할 수 있다. (표 1참조)

① 기관임무(mission) 제시

기관임무란 조직의 목표, 가치, 기능 등을 포괄하는 광범위한 개념으로서 당해 기관이 추구하는 중심목표나 의도를 말하며, 그 조직의 존재이유와 존재목적이 된다. 정부부처는 정부조직법 및 개별기관별 직제령 등을 참조하여 작성할 있다. 예를 들어 보건복지부의 경우 보건위생, 방역, 의정, 약정, 생활보호, 여성복지, 아동, 노인, 장애인 및 사회보장에 관한 사무(정부조직법)라고 기술하면 된다.

② 전략목표(Strategic Goal) 설정

조직의 전략목표란 조직의 사명에 충실하기 위해 추구되어야 할 목표를 말하고 한편으로는 이를 효과적으로 달성하기 위하여 필요한 전략적 과제의 달성목표가 되기도 한다. 일반적으로 기관임무를 수행하기 위하여 3~5년간 중장기적으로 계획하여 추진하는 중점사업방향을 의미한다. 기관임무와 밀접한 연계가 이뤄져야 하는 전략목표는 조직전체의 전략목표, 하위 조직의 전략목표, 사업활동별 전략목표 등에서 설정이 가능하며, 이러한 계층별 전략목표는 상호 밀접한 관계를 유지하여야 한다. 전략목표 설정 개수는 사업대상기관 전체업무를 포괄할 수 있도록 3~5개가 적당하며, 전략목표별

로 목표달성정도를 가장 잘 함축할 수 있는 1~2개의 핵심지표¹⁷⁾를 개발하는 것이 필요하다.

③ 성과목표(Performance Goal) 설정

성과목표(Performance Goal or Performance Objective)란 성과의 실제 달성여부를 판단할 수 있도록 규정된 측정 가능한 구체적인 활동수준을 의미한다. 성과목표는 전략목표를 달성하기 위하여 당해 회계연도에 추구하고자 하는 구체적인 목표로서 성과지표와 직접적으로 연결되는 요소이다. 성과목표는 달성된 성과와 기대한 성과목표를 비교함으로써 성과를 측정하고, 이의 달성정도를 예산배분과정이나 의사결정과정에서 주요한 수단으로 활용되기 때문에 성과목표를 전략목표처럼 추상적으로 정의되어 성과지표의 도출 자체가 어렵거나 성과에 대한 측정이 불가능하게 되어서는 안 된다. 하지만 특정한 사업에 대해 객관적이고 계량화한 형태로 성과목표를 정의할 수 없는 경우에는 서술형식으로 성과달성 정도를 기술할 수는 있다. 예를 들어 기관운영, 정책분야의 경우 근무환경개선, 조직축소, 법제화, 규제나 관리방식의 개혁을 성과목표로 설정할 수 있다.

④ 성과목표 달성을 위한 구체적 전략·사업계획, 성과지표 및 성과지표 검증방법

성과목표 달성을 위한 구체적 전략·사업계획 제시

- 각각의 성과목표별로 추진배경, 목적 또는 기대효과, 목표달성을 위한 구체적 전략 및 당해 회계연도의 사업계획을 기술한다.
- 과거의 실질적인 성과정보를 성과목표치와 비교하여 제시한다.
 - 예를 들면, 2001년도 목표달성치 및 결산상 투입 예산, 2002년도 예산상 목표치 및 투입예산을 명시한다.
 - 또한, 중장기 성과목표치가 설정된 경우에는 이를 명시한다.

17) 중요한 성과지표나 성과지표들을 통합하는 내용을 의미한다.

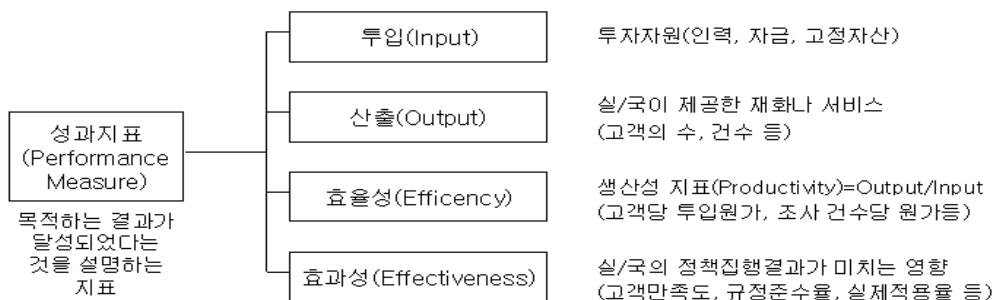
○ 사업계획 및 예산규모

- 성과목표를 달성하는 데 이용할 운영 프로세스, 기술, 자원, 정보, 규제개혁, 기관의 구조조정, 법안제정 등을 포함하여 작성한다.
- 예산사업의 경우 예산규모를 명시하고 성과목표 달성을 위해 필요한 사유, 인과관계 등을 설명한다.
- 비예산사업의 경우 관련법령, 추진내용, 제도개선사항 등 포함하여 작성한다.

▶ 성과목표대상 사업들의 향후 업무추진계획 등을 참조하여 작성한다.

□ 성과지표의 유형

성과주의 예산제도에서 가장 중요한 부분을 차지하는 성과지표는 성과달성여부를 측정하기 위한 척도를 의미하며, 기관임무, 전략목표, 성과목표를 고려하여 개발하여야 한다. 성과의 객관적 비교가 가능하도록 계량화된 지표를 사용토록 하며, 부득이한 경우에 정성적인 지표를 사용할 수 있다. 계량화된 지표를 사용할 경우에는 성과지표 측정방법을 명확히 제시하여야 한다. 성과지표는 성과를 측정하는 유형에 따라 <그림 3-1>과 같이 투입지표, 산출지표, 효율성지표, 효과성지표로 분류하기도 한다.¹⁸⁾



<그림 3-1> 성과지표의 유형별 분류

18) 이세구 외 2인, 전개서, 1999, p.57. 부분인용 수정

□ 성과지표의 활용

성과지표는 기관임무, 전략목표, 성과목표의 달성여부를 측정하는 기준으로서 유효한 성과지표를 개발하게 되면,

첫째, 효율적인 평가시스템이 구축되어 정책수행의 효과성 및 생산성 제고되며 아울러 정부조직의 성과를 극대화하는 기초자료로 활용 할 수 있다.

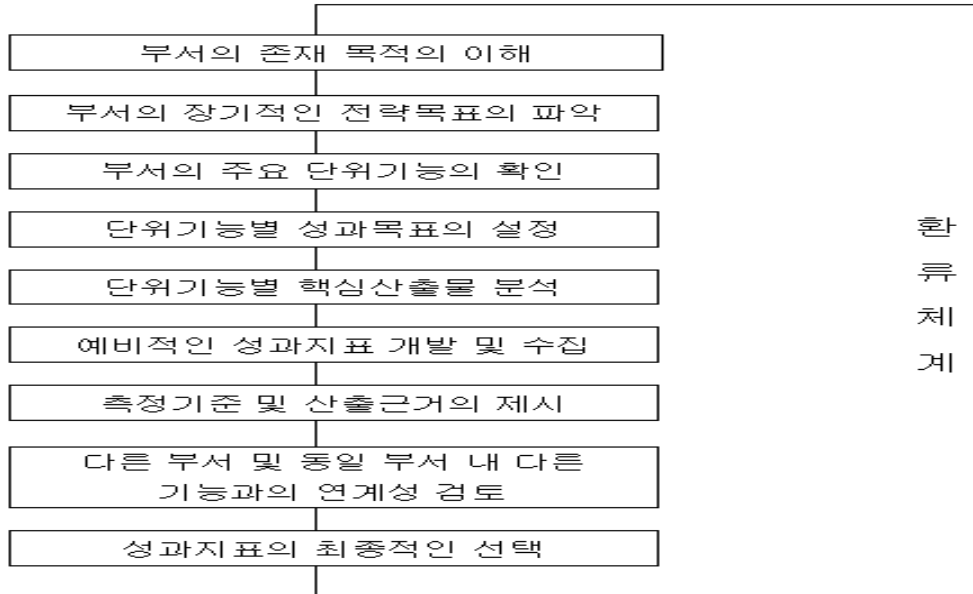
둘째, 조직단위의 정책, 주요 업무에 대한 평가지표가 나타남으로써 조직단위 또는 업무단위의 성과평가가 실시되고 그 결과를 기초로 조직혁신이나 예산집행의 효율적인 토대를 구축할 수 있는 효과가 있다.

□ 성과지표의 개발방법 및 절차¹⁹⁾

성과지표가 객관적이고 정확하게 성과의 달성수준을 측정할 수 없는 경우에는 성과주의 예산제도가 추구하는 효과를 제대로 달성할 수 없기 때문에 성과지표는 성과관리체계에서 가장 중요하게 인식되고 있다. 성과관리체계에서 전략계획 및 성과계획을 수립하게 되면 계획된 소기의 목적을 달성정도를 파악할 수 있는 성과지표를 개발하게 되고, 이러한 성과지표를 측정하여 평가한 후 이를 예산배분과정이나 조직의 의사결정과정에 활용하게 된다. 성과지표의 개발단계는 조직의 사명(기관임무)과 전략목표, 성과목표를 고려하여 예비적 성과지표의 설정 및 검색과정을 필요로 하며, 이를 바탕으로 핵심 성과지표의 선택 및 체계화 과정을 거치게 된다. 한편, 성과지표가 도출되었다 하더라도 지표의 질적인 향상을 위하여 이해당사자들은 지속적인 노력을 하여야 한다. 성과지표를 개발하고 이를 계속적으로 개선해 가는 과정은 <그림

19) 이세구 외 2인, 전개서, 1999, pp.58~60.

3-2>와 같이 나타낼 수 있다.



<그림 3-2> 성과지표 개발방법 및 절차

성과지표 개발절차는 다음과 같다.

- 첫째, 성과지표의 개발을 위해 먼저 조직의 존재목적을 이해하고 조직의 역할범위, 역할수행 방법 등을 파악한다.
- 둘째, 부서, 즉 조직의 전략목표들을 확인하고 각 주요기능을 분석하며 기능별 성과목표와 도출되는 핵심 산출물을 분석한다.
- 셋째, 기능별, 즉 하위부서 또는 사업별로 전략목표에 기여할 수 있는 성과목표를 설정한 후 성과지표를 개발하거나 모범 사례의 분석을 통하여 성과지표를 수집한다.
- 넷째, 도출된 예비적인 성과지표²⁰⁾들 중에서 문서 및 통계자

20) 예비적 성과지표의 설정과 검색과정시 다음을 고려하여야 함

- 예비적 성과지표는 핵심사업과 기능에서 도출된 전략목표와 성과목표를 바탕으로 가능한 한 많은 수의 성과지표들을 발굴하여야 함
- 성과지표는 투입과 과정을 고려할 필요가 있으며, 특히 산출과 결과를 고려하여 개발하여야 함

료나 설문조사를 통하여 객관성을 확보할 수 있는, 즉 산출 근거 및 산출기준을 제시할 수 있는 지표를 선정한다.

- 다섯째, 선정된 성과지표들 중에서 성과목표 측정이 기여도 및 여타의 기능별 부서별 성과지표와의 연계성을 검토한 후 성과지표를 최종적으로 선정한다.²¹⁾
- 성과지표들은 아래 사항들을 충족하도록 개발하여야 한다.²²⁾
 - 타당성과 신뢰성 : 성과지표는 측정하고자 하는 것을 제대로 측정할 수 있어야 하고, 어떤 상황에도 같은 측정결과를 얻어낼 수 있어야 한다.
 - 정확성 : 성과지표는 어떤 편견이나 고정관념 등에 구성되어서는 안 된다.
 - 민감성 : 성과지표는 측정대상이나 상황의 변화를 모두 포착할 수 있도록 변별력을 갖고 있어야 한다.
 - 명확성 : 성과지표는 명확하고 이해 가능해야 한다.

-
- 성과의 향상과 성과결과의 활용이라는 측면을 고려하여야 함
 - 성과지표를 발굴하기 위해서는 정부기관의 보고서 및 통계자료를 비롯한 각종 발간자료를 검토하고 정부내 공무원을 대상으로 성과지표 개발과 관련하여 면담과 설문조사를 실시하거나 성과지표 개발에 대한 전문가의 조언 등을 통하여 성과지표의 항목을 설정
- 21) 성과지표 중에서도 성과지표가 많은 경우 핵심성과지표를 선택하여야 한다.
- 검색된 예비적 성과지표들 중에서 핵심적인 성과지표들을 결정하고 이를 체계화하여 정부기관의 성과를 평가하고 평가한 결과를 활용하는 일련의 과정을 합리적으로 수행하는데 도움을 줄 수 있도록 하여야 한다. 또한 성과지표를 측정하고 평가하기 위해서는 성과지표 뿐만 아니라 측정할 연도의 성과측정을 위한 기준치를 설정하여야 한다.
 - 성과목표의 달성여부를 측정하기 위해 도출된 성과지표는 산출지표이든 결과지표이든간에 그 측정결과가 성과목표를 달성한 것인지의 여부를 판단하기 위하여 기준치를 설정하여야 한다.
 - 성과달성의 기준치는 의도적으로 설정될 수도 있고 전년도의 실적으로 기준치로 설정할 수도 있다.
- 22) 기획예산처, “2003년도 성과계획서 및 2001년도 성과보고서 작성 지침”, 2002, p.17

□ 성과측정 및 성과평가²³⁾

성과측정이란 투입된 자원의 재화와 서비스라는 산출로 전환되는 과정에서 얼마나 능률적인가, 산출의 질이 어떠한가(산출이 고객에게 얼마나 잘 전달되고 고객이 얼마나 만족하는가), 그리고 산출의 결과는 어떠한가(사업수행의 결과를 본래 의도한 목표와 비교), 정부운영이 사업목적에 어느 정도 기여하는가 등을 측정하는 과정으로 사업이나 해당 주관부서에 의해 수행된다. 바람직한 성과측정이 이뤄질 경우 4가지 효과를 거둘 수 있다.

첫째, 성과측정은 경영자에게 조직의 노력을 알 수 있게 하고, 관리자의 경영현황에 대한 평가가 가능하며 또한 경영의 성과를 다른 경영자들의 성과와 비교할 수 있게 해주고, 정부조직 및 공공서비스를 개선하는 토대를 마련하게 된다.

둘째, 성과측정은 자원의 효과적이고 효율적인 사용을 용이하게 해 준다. 즉, 사업우선순위의 결정, 자원배분, 적은 자원의 경영개선 등 경영자의 업무능력을 향상시켜 준다.

셋째, 성과측정의 과정과 결과는 재정지출의 투명성을 제고하여 정부에 대한 납세자의 회의적인 시각을 불식시킨다. 즉, 정부가 하고 있는 일을 체계적이고 효과적으로 시민들에게 성과를 보고함으로써, 정부의 효율성에 대한 시민들의 불신을 제거해 주는 역할을 한다.

정부의 재정지출은 투입, 과정, 산출, 효과 또는 결과의 단계를 거치며, 이러한 재정지출의 단계에서 성과는 효율성, 효과성, 비용 효과성 등을 기준으로 측정된다. 효율성은 기술이 고정된 상태에서 산출량을 측정하는 것으로 투입량 대비 산출량이나 표준투입량 대비 투입량으로 측정되는 것이 보통이다. 효율성을 측정하면 특정한 산

23) 이세구 외 2인, 전개서, 1999, pp.60~63.

출을 내는데 얼마나 비용이 드는지 알 수 있다. 효과성은 산출 대비 효과나 목표 대비 효과로 측정된다. 효과성을 측정하면 정부의 예산 지출이 가치가 있는지를 평가할 수 있다. 효율성과 효과성을 측정하는 것은 큰 차이가 존재하며 성과를 측정할 때 둘 다 중요하지만 효율성보다는 효과성을 측정하는 것이 바람직하다. 효율성만을 측정하게 되면 단위원가당 비용을 줄일 수는 있지만 실제로 달성한 목표를 측정할 수 없을 뿐만 아니라 실행주체(공무원)에게는 과중한 업무부담을 주게 되어 그들을 소외시키는 경향이 있으며 종종 공무원들의 지적능력이나 기술이 떨어지게 되는 단점이 있다.²⁴⁾ 성과평가란 조직단위 또는 사업활동별로 달성한 성과가 전체 또는 단위조직별로 부여된 임무 및 목표와 비교하여 조직 및 사업활동의 효과성, 능률성, 대응성, 적시성 등이 어떠하였는가를 평가하는 과정이다. 성과평가를 위한 평가자료는 ① 기존자료의 활용 ② 업무수행시간 ③ 시민/고객대상조사 ④ 숙련된 전문가의 평정 ⑤ 특별히 고안된 자료수집과정을 통해 확보할 수 있다.²⁵⁾ 성과평가의 내용은 크게 사업별 투입재원의 효율성, 효과성으로 나누며 이러한 과정은 투입된 재원의 생산과정 및 결과에 따라 다르게 적용될 수 있다.

성과평가 모형은 크게 과정평가(Process or Implementation Evaluation), 결과평가(Output or Outcome Evaluation), 영향평가(Impact Evaluation), 비용/편익평가(Cost-benefit and Cost-Effectiveness Analyses)로 나누어 진다.²⁶⁾ 과정평가(Process or Implementation Evaluation)는 사업이 의도되어진 대로 진행되고

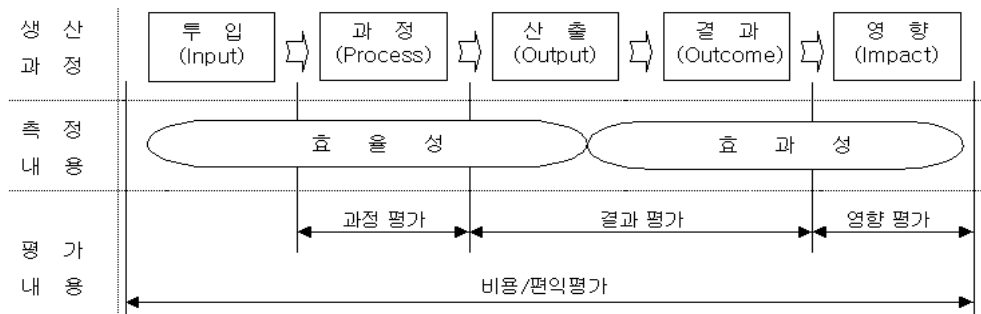
24) 데이빗 오슨본&테드 케블러, 「정부혁신의 길 : 기업가 정신이 정부를 변화시킨다」, 1994, 삼성경제연구소 편역, pp.435~436

25) Ammons, David N.(1996), Municipal Benchmarks, Thousand Oaks : Sage, pp.14~15

26) GAO, Performance Measurement And Evaluation : Defination and Relationship, GAO/GGD-98-26, April 1998

있는가를 평가하는 것으로 특히 사업계획과의 일치여부 혹은 법률적 관계와의 순응여부, 고객의 기대와의 일치여부를 평가하는데 사용된다. 결과평가(Output or Outcome Evaluation)는 사업이 기대목적과 달성된 목적이 일치하는 지를 평가하는 것으로 이는 의도하지 않았던 결과를 포함하여 결과(outcome)와 산출(output) 등을 측정함으로써 사업의 효과성을 평가할 뿐만 아니라 결과가 달성되어지는 과정까지도 평가한다. 영향평가(Impact Evaluation)는 결과평가의 한 유형으로서 사업의 결과를 이 사업이 없었을 경우와 비교함으로써 사업의 순 효과를 평가한다.

비용/편익평가(Cost-benefit and Cost-Effectiveness Analyses)는 사업의 산출, 결과 또는 편익을 사업을 위하여 지출된 자원과 비교하는 것으로 이는 다시 비용효과분석(Cost-Effectiveness Analyses)과 비용편익분석(Cost-benefit Analysis)으로 나눌 수 있다. 비용효과분석은 단일한 목표 혹은 목적달성을 위하여 투입된 비용을 평가하는 것으로 이는 목적달성을 위하여 얼마나 비용이 지출되었는가를 분석한다. 비용편익분석은 보통 화폐로 표현되는 모든 관련비용과 편익을 확인하여 평가하는 분석을 말한다.²⁷⁾ 성과의 측정내용과 평가내용을 정리하면 아래 <그림 3-3>과 같다.



<그림 3-3> 성과의 측정내용과 평가내용

27) 이재구 외 2인, 전개서, 1999, pp.65~67.

성과지표 검증방법

성과지표 검증방법을 성과계획서에 기록할 때는 측정된 성과를 제3의 기관에서 객관적으로 검증하기 위하여 사용할 수 있는 방법을 적시하여야 한다. 즉, 실제 성과를 유관기관 통계자료, 사업 보고서, 활동보고서 등 신뢰할 만한 근거자료에 의거하여 측정하여야 한다.

⑤ 목표체계별 예산대비표 작성

사업평가대상기관은 예산요구액을 기준으로 성과계획서를 작성하되, 익년도 예산이 국회에서 확정되면 성과계획서를 수정할 수 있다. 목표체계별 예산대비표에는 일반회계뿐만 아니라 특별회계와 기금을 통한 모든 지출을 포함하여 작성하여야 한다. 목표체계별 예산대비표를 작성할 때에는 성과목표별 예산서를 작성·취합하여 작성한다. 첫째, 1개 성과목표가 복수의 사업을 포괄하는 경우에는 복수사업의 해당예산을 합산하여 표시한다. 둘째, 1개 사업에 복수의 성과목표가 설정된 경우에는 해당사업 예산을 분할하여 표시한다. 셋째, 성과목표별로 구분하기 곤란한 여타경비는 “기타 사항”란에 비목별로 기재한다.

⑥ 기타 첨부 가능한 기재사항

자율권 요구

기관은 목표달성 및 성과제고에 필요한 자율권을 요구할 수 있다. 자율권을 요구할 경우에는 해당 자율권이 성과를 제고시키는데 어떻게 기여할 것인가를 설명하여야 한다. 예를 들어 조직변경, 인원충원, 일괄예산배정, 예산전용 및 이월 등이 있을 수 있다.

외부요인

목표달성과 관련하여 특정한 외부요인이 있는 경우 이를 적시

할 수 있다. 다수의 기관이 공동으로 수행하는 사업의 경우에는 해당사업의 주사업자가 합의된 목표를 성과계획서에 포함시키고, 다른 기관은 목표 달성 책임이 있는 분야만을 명시한다. 외부요인으로 적시되지 않은 사항은 성과보고서에 목표미달의 사유로 사용할 수 없다. 사업평가결과 향후 사업평가 일정 및 평가방법이 있는 경우 이를 포함할 수 있다.

2) 예산의 편성·심의 단계

(1) 성과와 예산의 연계

이 과정은 성과정보와 예산이 연계되는 단계라고 볼 수 있다. 성과정보가 축적됨으로서 예산편성 및 예산심의단계는 종전의 전년대비 일정비율을 증액시키는 전년도 선례답습적 예산편성에서 벗어나 사업의 타당성 분석과 함께 해당부처의 성과목표 및 객관적 평가를 고려하게 되므로 보다 객관적이고 합리적인 자원배분을 가능하게 한다. 목표대비 성과요인을 분석한 성과보고서를 예산편성에 활용함으로써 평가결과가 환류되어 작용할 수 있다. 입법부의 입장에서는 품목별 예산제도에 의한 예산안 심의보다 성과지표에 의해서 진행됨으로 과정자체가 간편해지고, 정치적 고려에 의한 비합리적인 자원배분도 상대적으로 줄일 수 있다.²⁸⁾

성과와 예산의 연계는 크게 사전적 연계와 사후적 연계로 구분할 수 있다. 이는 예산과정중에서 어느 시점에 연계하느냐에 따른 구분이다. 즉, 사전적 연계란 예산편성시에 성과와 예산을 연계시키는 것이고, 사후적 연계란 정책이나 사업의 집행 후 성과평가의 결과와 예산을 연계시키는 것이다.

28) 김성철, “성과주의예산제도의 도입에 관한 비교 연구”, 『중앙행정논집』, 제13권 제2호, 1999, p.114

가. 사전적 연계

예산결정의 경제적 합리성을 구현하기 위해 예산사정·편성시에 성과정보를 활용할 수 있다. 이와 같은 사전적 연계는 그 연계정도에 따라 직접적 연계와 간접적 연계로 나눌 수 있는데, 이는 해당 성과정보가 투입물 또는 투입비용과 얼마나 명확한 연계성을 가지느냐에 따라서 구분된다.

① 직접적 연계

이는 각 부처가 예산편성시에 작성·제출하는 성과계획서에 포함된 성과목표가 투입비용과의 연계성 정도가 매우 높은 경우에 해당한다. 따라서 성과목표의 정도를 보고 예산부서가 합당한 예산수준을 판단하는 것이다. 즉, 예산결정의 두가지 차원의 정책·사업에 대한 결정과 금액에 대한 결정에서, 성과목표 수준과 예산액까지도 연계시킬 수 있을 정도를 말한다. 예를 들어 교통체증이 심한 도로의 체증완화를 전략목표로 하고, 이를 달성하기 위한 사업으로서 도로확장 공사를 선택하였을 때, 이를 달성하기 위하여 지출된 비용과 사업별 성과목적에 책정된 비용이 일치하게 예산구조를 작성할 수 있어야 한다.

이는 성과와 예산의 연계를 가장 명확하게 보여주는 구조이며, 성과계획서에 작성된 성과목적에 달성하기 위하여 지출된 비용과 사업별 성과목적에 책정된 비용이 일치하게 예산구조를 작성할 수 있어야 가능하다. 이와 같은 성과정보와 예산이 직접적 연계방식은 전통적 예산개혁중 1950년대의 성과예산제도와 흡사하다고 할 수 있다. 그리고 예산과 직접 연계될 수 있는 성과목표는 투입비용과의 인과관계 정도를 고려할 때, 대부분 산출지표가 된다.

② 간접적 연계

이는 성과정보를 통해 특정사업 예산액 수준까지 결정하는데 활용하지는 않고, 다만 사업의 축소·폐지·변경·유지 등의 의사결정에 활용하는 수준이다. 즉, 여기서 성과정보는 예산편성시 유일무이한 잣대는 아니며, 여러가지 예산결정요인 및 정보와 동일한 비중을 가지는 의사결정 요소일 뿐이

다. 주로 전기 결산과정에서 성과평가 후 산출되어 축적된 성과정보를 이용하는 방식이다. 또한, 투입비용과의 연계성 정도가 약하기 때문에 주로 결과지표의 성격을 가지는 성과목표일 때의 연계방식이다.

나. 사후적 연계

사업부서의 정책·사업 집행 결과 달성된 성과가 사전에 설정된 성과목표를 달성했는지의 사후평가를 통해, 달성했으면 차기 예산편성시 이를 감안해 보상의 성격으로 예산을 많이 편성해 주고(경상비 증액, 성과급지급 등), 미달했으면 벌칙(disincentive)으로서 예산을 삭감하는 방법이다. 즉, 인센티브로서 성과와 예산을 연계하는 방식이다. 그러므로 정책이나 사업의 성격·내용·우선 순위와는 무관하며, 사업부서의 동기부여를 위한 수단의 성격이 강하다.

3) 예산의 집행 단계

기존의 투입중심의 예산제도는 투입물(지출)에 대한 통제가 이루어짐으로써 사업부서의 활동에 제한이 있어 왔다. 이러한 지출통제는 구체적으로 품목별 예산편성 방식에 기초한 비목별 지출용도 제한제도와 예산의 이·전용 제한으로 나타나는데, 이는 ‘자금의 필요’가 아닌 ‘자금의 용도’에 따라 예산이 집행되어야 하는 목적전도현상을 초래하여 예산의 낭비와 비효율을 주장하였다.²⁹⁾

이는 성과주의 예산제도의 도입을 통한 사후적인 성과책임 확보를 전제로 하여 예산집행시 자율성 확대에 해결할 수 있다.

예산집행에 있어 중앙통제의 완화는 사업부서의 재량폭을 넓혀줌으로써 창의적인 사고를 통한 효율성 증진의 가능성을 높여주는 반면, 이러한 증대된 재량권을 이용하여 사업부서가 정부의 이익과는 다른 자신들의 이익을 추구할 가능성 또한 높아진다.

29) 오연천, “예산편성과 운영방식의 개편방향”, 『행정논총』, 제33권, 제1호, 1995, p.249

4) 예산의 결산 단계

(1) 성과평가 및 성과보고서의 작성·공개

결산과정에서는 활동별로 설정한 성과지표를 통하여 해당 활동의 성과를 측정함으로써 성과평가를 수행하고 이의 결과를 성과보고서로 작성하여 보고한 후 외부에 공개하여야 한다.

성과평가의 비교방법으로는 다음과 같은 것들이 있다. ① 연도별 추이 비교방법은 지속적으로 제공되는 행정서비스의 경우 금년도의 실적을 작년의 실적과 비교하여 증감률로 평가하는 방법으로, 연도별 변화추이를 통해 행정서비스의 개선정도를 파악할 수 있도록 해주며, 미래의 행정수요와 행정서비스 제공능력 및 정도를 예측할 수 있도록 도와준다. ② 기준설정을 통한 비교방법은 행정서비스 영역별로 만족할 만한 수준의 기준(목표)을 설정한 후, 각 부처의 실적을 기준과 비교하여 평가하는 방법이다. ③ 민간부문과의 비교방법은 행정서비스와 유사한 서비스를 제공하는 민간부문이 존재할 경우, 민간부문과의 비교를 통해 평가하는 방법이다. ④ 부서간 비교방법은 동일한 행정서비스를 제공하는 부서간의 비교를 통해 실적을 평가하는 방법이다.

성과보고서에는 ① 성과목표, 성과지표, 전년도 사업성과 표시 ② 성과목표의 달성 여부 ③ 사용도한 자원 설명 및 완료된 사업평가의 결과에 대한 요약 등의 내용을 담아 해당 회계연도의 성과목적 달성했는지를 평가하고, 달성하지 못한 부분에 대해서는 ① 성과목적이 달성되지 못한 이유 ② 성과계획서에 설정된 성과목적 달성하기 위한 이후의 계획 및 일정 ③ 성과목적이 달성 가능성이 없는 경우 그 이유 및 대안의 설명 등을 설명하여야 한다.³⁰⁾

30) Audit Commission, "Performance Review in Local Government : A Handbook for Auditors and Local Authorities, London : HMSO", 1986, p.10
Boyle, Richard, "Managing Public Sector Performance : A Comparative Study of Performance Monitoring Systems in the Public and Private Sectors, Institute of Public Administration" 1989, pp.23~24

제4장 성과주의 예산제도 도입사례

1. 외국의 도입사례

가. 개요

OECD 국가들의 대부분의 경제상황은 70~80년대초 석유파동과 심각한 스태그플레이션(stagflation)으로 인해 국가 수입과 지출 사이의 구조적 불균형이 나타나게 된다. 이러한 구조적인 재정적자에 대응하기 위해 1980년대 초부터 OECD 각국은 재정의 건전화를 시도하였고, 이에 따라 전반적으로 재정적자의 규모는 줄었지만 부채의 증가는 계속적으로 이어졌다. 본격적인 재정개혁은 1980년대 말에 뉴질랜드와 핀란드에서 정부를 시장원칙에 따라 운용하는 공공부분의 근대화를 시도하면서 시작되었다. 그러나 이후 대부분의 국가에 있어서 경제가 회복세를 보이자 재정을 개혁하여야 한다는 긴박감이 사라지게 된다. 그러던 중 1990년대에 들어서 다시 경기가 침체되고 누적 재정적자의 규모가 눈덩이처럼 불어나기 시작하자 다수의 국가가 지출의 감축에 적극적으로 나서게 되면서 재정개혁의 일환으로 도입한 것이 성과주의 예산제도이다.

현재 뉴질랜드, 영국, 호주, 캐나다, 미국 등 영어권 국가가 가장 활발하게 성과주의 예산을 추구하고 있으며, 네덜란드, 핀란드, 노르웨이 등 북유럽 국가도 성과주의 예산을 추구하고 있다. 그런데 뉴질랜드만 산출을 기준으로 예산을 편성하고 뉴질랜드를 제외한 대부분의 나라는 성과지표를 중심으로 성과관리를 하고 있는 실정이다. 즉, 성과관련 자료가 예산편성의 참고자료로 사용되는 경우가 대부분이며 성과가 예산편성의 유일한 기준이 되고 있는 나라는 없다.

미국의 경우 개별 부서 차원에서의 성과측정은 오랜 역사를 갖고 있지만 예산편성이나 의사결정에 적용되는 경우는 드물었다. 그러나 1993년 정부성과 및 결과법(Government Performance & Result Act)이 제정되면서 성과주의 예산제도가 본격적으로 시작되었다. 1990년의 재무관법(Chief Financial Officer Act)도 효율과 효과에 대한 성과지표를 통하여 기관의 운영상태를 측정하는 방법을 개발하도록 규정하고 있다.

뉴질랜드의 공공재정법(Public Finance Act, 1989)에 따르면 모든 부서의 재무제표는 서비스 성과(Statement of Service Performance)를 포함하도록 하고 있다. 감사원이 제시하고 있는 활동/서비스/생산물 대한 성과 기준을 보면 양(예 : 교육 훈련생 수), 질(예 : 자문 서비스의 만족도), 적시성(예 : 서비스 제공 시점), 비용(예 : 서비스 제공 원가 또는 예산), 제공지역(예 : 특정 지역)이 있다.

북유럽 국가들도 결과 지향적 예산을 사용하고 있다. 네덜란드는 1976년부터 성과주의 예산편성을 시도하고 있으며, 1992년의 정부회계법은 부서로 하여금 예산(투입), 활동량(산출), 정책 프로그램의 효과(가능한 경우)를 제공하도록 하고 있다. 핀란드는 과거 몇몇 기관에 대해서만 시행되던 결과 지향적인 예산 기법을 모든 기관으로 확대시켰다. 노르웨이는 1995년 현재 모든 부서가 성과목표를 설정하는 단계에 있으며 성과보고체계를 개발 중에 있다. 덴마크는 13개 기관을 시범적으로 시작한 이후 이제는 모든 기관이 성과에 대한 연간보고서를 제출하도록 하고 있다.

캐나다는 1970년대부터 부서로 하여금 성과를 측정하여 보고하도록 하고 있으며 최근에는 성과가 예산의 심의에 충분히 반영되도록 하기 위하여 성과보고서를 예산안 제출 6개월 전에 의회에 제출하도록 하고 있다.³¹⁾

31) 박기백 외1인, 전개서, 1999, pp.74~75.

나. 미국 주 정부의 예산개혁

미국은 1949년 후버위원회의 성과예산을 권고한 이래 성과와 예산을 연계하려는 시도가 지속되었다. 미국의 현행 성과주의 예산제도는 의회가 1993년에 설정한 정부성과 및 결과법(Government Performance & Result Act : GPRA)이라는 법률규정에 따라 행정부의 관리예산국(OMB)이 관리하는 체계이다. 이를 위하여 OMB는 성과주의 예산을 위한 세부적인 지침을 작성하고, 시범사업을 실시하고 있다. 감사원과 유사한 기능을 하는 일반회계국은 GPRA의 목표와 부합하는 형태로 진행하고 있는지 여부를 살펴보고 있다.

미국의 연방정부는 성과주의 예산제도를 도입·운영함에 있어 <표 4-1>과 같이 약 8년간의 단계적인 추진일정을 법제화하여 시행하고 있다.

<표 4-1> 미국 연방정부 성과주의 예산제도의 추진일정 및 주요내용

| 실행일정 | 주요내용 |
|-----------|--|
| 1993년 5월 | - National Performance Review(NPR) (대통령의 지시에 의하여 고어 부통령이 3월~9월까지 완료) |
| 1993년 | - Government Performance and Result Act(GPRA) (의회에서 NPR을 지원하기 위한 정부개혁의 법적근거 마련) |
| 1993년 10월 | - GPRA에 의한 Performance Plan에 Performance Report에 대한 모의실험이 실행될 10개 이상의 정부기관 및 기관 선정 |
| 1997년 5월 | - 관리예산국(OMB)은 모의실험 결과를 대통령과 의회에 보고 |
| 1997년 9월 | - 각 정부기관은 1999회계년도 연차성과계획(Annual Performance Plan)을 OMB에 제출하고 향후 5년간의 전략계획 (Strategic Plan) 수립 |
| 1998년 10월 | - OMB는 연방정부의 성과계획을 수립하여 1999회계년도의 예산안에 포함 |
| 1999년 | - 모든 정부기관은 연차성과계획을 수립하여 1999회계년도의 예산안에 포함 |
| 2000년 3월 | - 모든 정부기관은 1999회계년도에 대해 최초의 연차성과보고서를 대통령 및 의회에 제출 |

자료 : 이세구 외 2인, 전개서, 1999, p.38.

미국의 주 정부에 도입되어 운영되고 있는 정부성과 및 결과법(Government Performance & Result Act : GPRA)에 관한 내용과 노스캐롤라이나주의 성과예산제도를 간략히 제시하면 아래와 같다.

1) 정부성과 및 결과법(GPRA)³²⁾

GPRA는 성과주의 예산제도를 위한 입법적 틀로 대부분의 정부조직이 GPRA의 적용을 받고 있다. GPRA에 따르면 정부기관은 1997년 말까지 최소 5년간에 해당하는 전략계획을 개발하여야 한다. 해당 전략계획에는 기관의 장기전략목표를 명시하고, 인적자원, 예산, 정보 등 사용자원, 목표달성 전략을 기술하고 사업의 성과를 측정하도록 하고 있다.

또한 GPRA는 정부기관으로 하여금 1999년 초까지 연간성과계획을 관리 예산국(OMB)에 제출할 것을 요구하고 있다. 연간성과계획은 정부 전략적 목적의 달성도를 측정할 수 있는 성과목표를 포함하고 측정방법을 명시하여야 한다. OMB는 개별기관의 성과계획을 활용하여 전체적인 정부 성과계획을 개발하고 이를 의회에 제출하여야 한다.

또한 정부기관은 결과보고서라고 할 수 있는 전년도 사업성과에 대한 연간보고서를 대통령과 의회 위원회에 제출하여야 한다. 해당보고서의 사본은 다른 의회 위원회와 일반에게 제공되며, 정부기관은 연간성과계획과 실제성과를 비교한 다음 문제가 있는 경우 성과목표달성에 부합하기 위한 계획과 일정을 제시하여야 한다.

정부성과 및 결과법(Government Performance & Result Act : GPRA)을 간략히 요약 정리하면 <표 4-2>와 같다.

32) 박기백 외 1인, 전개서, 1999, pp.77~78.

<표 4-2> GPRA 규정

| 보고서 | 전략계획 | 연간성과계획 | 성과보고 |
|---------------------|--|---|--|
| 주요내용 | <ul style="list-style-type: none"> - 임무 및 장기전략 - 사용자원(예산/인원 등) - 달성전략 및 방법 - 연간성과계획과의 관계 - 외부요인 - 사업평가계획 | <ul style="list-style-type: none"> - 사업별 성과목표 - 성과지표 - 필요자원(예산/인원 등) - 자료의 검증방법 - 회계연도 1999/2000의 성과목표 포함(OMB) | <ul style="list-style-type: none"> - 성과비교 - 미달 부문에 대한 원인과 대책 - 사업평가의 요약 |
| 법적기한 OMB 요구일자 | <ul style="list-style-type: none"> - 1997년 9월 30일 - 제출 45일전 | <ul style="list-style-type: none"> - FY 1999년 - 예산요구시 제출 | <ul style="list-style-type: none"> - 2000년 3월 31일 |

2) 노스캐롤라이나주의 성과예산제도³³⁾

성과주의 예산은 산출기준의 예산에 비해 정부조직이 지출하여 달성하고자 하는 목적을 적합하게 측정하는 제도로서 산출보다는 결과의 측정이라는 측면을 강조한다고 볼 수 있다.

일반적인 형태로 운영되는 성과주의 예산은 기능별로 운용되는 것이다. 이는 정부의 업무가 기능별로 독립되어 예산이 편성되고 성과보고가 요구되는 경우에 성과주의 예산으로서 지출예산의 청구액, 지출예산, 그리고 성과의 측정과 평가가 서로 연결되기에 유리하기 때문이다.

노스캐롤라이나 주 정부는 품목별 예산서를 운용하면서도 성과주의 예산서를 별도로 작성하여 운영하고 있으며, 성과주의 예산서에는 예산을 10개의 정부기능별로 분류하고 이를 다시 총 36개의 부서별로 예산액을 편성하여 집계하도록 하고 있다.

33) 유재준, “성과주의 예산제도 정착방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원, 2001, pp.28~30. 부분수정 인용

<표 4-3> 기능별 성과주의예산서 작성 사례 : 노스캐롤라이나주

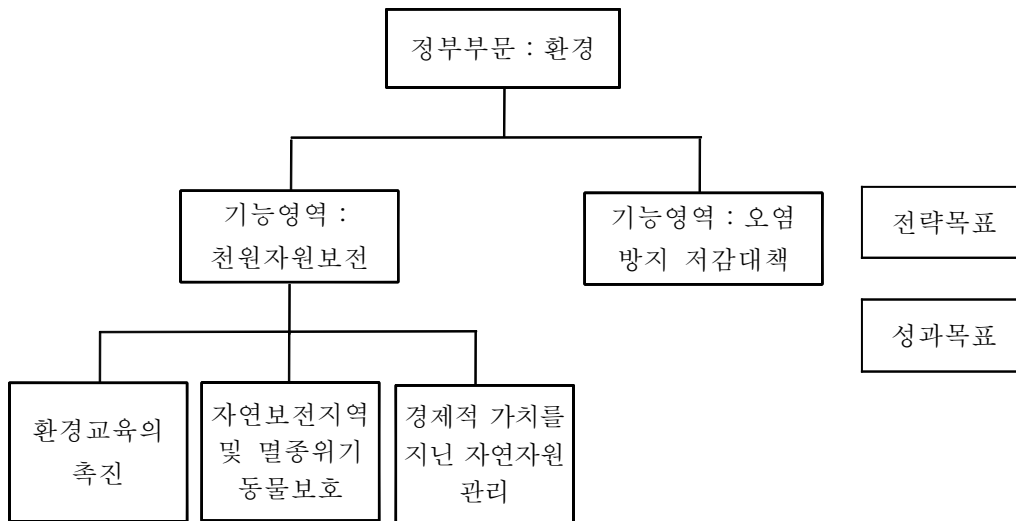
(단위 : 백만달러)

| 기능영역 | 건강 | 사회보장 | 시법 및 공공안전 | 환경 | 경제개발 및 공동체 | ... | 교통 | 총계 |
|--------------------|---------|---------|-----------|--------|------------|-----|---------|----------|
| 부서 | | | | | | | | |
| 상무부 | 0.29 | 178.92 | | | 174.04 | ... | 0.03 | 355.48 |
| 문화자원부 | | | | | | ... | | 58.04 |
| 노동부 | | | | | 1.94 | ... | | 24.54 |
| 사법부 | | | | | | ... | | 72.54 |
| 교통부 | | | | 2.63 | | ... | 2413.59 | 2416.22 |
| : | | | | | | | | |
| 총요구액 수령 및 현금흐름 일반기 | 6148.33 | 1959.69 | 624.30 | 319.94 | 305.83 | ... | 2415.91 | 20964.47 |
| 금 승인 고속도로 | 411.45 | 1499.43 | 218.17 | 159.49 | 181.89 | ... | 540.05 | 6877.55 |
| 기금 승인 | 2036.90 | 460.26 | 406.13 | 160.45 | 123.94 | ... | 0.00 | 10716.66 |
| | | | | | | ... | 1875.86 | 1875.86 |

출처 : Office of State Planning & Office of State Budget and Management, "1997-1999 The North Carolina State Budget : Guide to Performance /Program Budgeting", p.16

<표 4-3>에서 보는 바와 같이 10개의 기능별로 36개의 정부조직이 예산을 요구하며 이러한 예산에 대하여 각 부서는 자금조달방안을 제시하고 있다. 예를 들면 교통부는 환경과 교통 등의 2개 기능부문에 예산을 각각 263달러와 약24억 달러를 요구하고 있으며 이들 예산의 조달방식은 예산배정액과 고속도로 기금으로 충당하고 있음을 알 수 있다.

이처럼 부문별 및 부서별로 배정된 예산을 기능별로 예산배정액을 다시 배분한다. 예를 들면 <그림 4-1>에서 보는 바와 같이 기능별 분류체계에 따라 환경부문은 두 개의 전략목표별로 예산을 배당하고 이러한 전략목표를 달성하기 위하여 수립된 사업별로 예산을 세분하는 방식으로 예산서의 작성이 이뤄지고 있다.



<그림 4-1> 노스캐롤라이나주 환경부문의 기능별 분류의 예시

다. 영국의 예산개혁 : 재정관리개혁

침체된 국가경제의 부활을 지향하던 영국의 성과주의 예산개혁은 대처수상 집권 3년 이후에 만들어진 1982년의 『재정관리개혁법』(Financial Management Initiatives : FMI)에서 출발한다. 여기서 핵심은 성과측정의 개발과 적용이며 이는 이후 10여년 동안 지속되고 있다. FMI는 프로그램들이 “화폐가치”를 제공하는지 여부를 측정할 수 있도록 가능한 계량화시키는데 목적이 있다. FMI는 정부의 관리문화를 변혁시키려는 장기적인 노력이며, 공공부문 고용에서 지출의 감축 압력을 받던 기간에 도입된 것이다. FMI를 도입하면서 중앙정부는 모든 수준의 관리자들에 그들의 목적과 평가수단, 그리고 산출물 혹은 성과를 측정하는 명확한 관점을 가져야 하는 조직과 체제를 추구한다.

FMI는 예산을 “성과에 대한 계약”이라고 인식하였으며, 성과측정과 예산의 연계는 『공공지출백서』(Public Expenditure White Paper)를 통해 성과측정지표들을 방대하게 제시하면서 진전되었다. 1988/89~1990/91년도 백서에는 1,800개 이상의 산출물과 성과지표들이 포함되어 있는데 이는 2년 전에

비해 50% 이상 증대된 것이다. 이후 영국 재무부에서는 지표수를 증대시키기 보다는, 지표의 질을 높이려고 노력하였고 주로 효과성과 구체적인 표적의 측정을 강조하였다.³⁴⁾

영국은 재무관리정책에서 성과지표를 활용하고 있다. 수량화된 지표를 통하여 사업의 목표 달성 여부를 확인하고, 지출의 가치(Value for Money)가 달성되었는가를 평가하도록 하고 있다. 지출부서가 성과의 적절한 계측, 결과에 대한 자료수집, 공표에 대한 책임을 진다.³⁵⁾

라. 호주의 예산개혁 : 재정통제의 분권화

80년대 중반까지, 호주 정부의 재정통제는 상당히 집권화되었고 지출부서는 자신들에게 할당된 재원의 운영에서 인센티브 기회가 거의 없었다. 1983년 정부에서 수행한 연구에서 고위관리자의 94%가 재정관리라는 것은 배정된 자원의 단순한 지출이라고 인식하였다. 이러한 태도는 예산승인 형식과 이를 둘러싼 재정통제에 뿌리를 둔 것이다. 부서들은 품목별로 분리된 21개의 개별예산을 승인을 받아 지출하였다. 품목별 통제의 경직성에 대한 비판이 제기되었고 이에 따라 재정운영에서 “권한위임”이 개혁과정의 첫 번째 작업으로 추진되었다.

호주에서 성과지표 개발은 1980년대 정부가 수행한 두 가지의 주요개혁시책을 통해 진전되었다. 즉 『재정관리개선프로그램』(Financial Management Improvement Program : FMIP)과 『프로그램 관리 및 예산』(Program Management and Budgeting : PMB)이다. 이 두 제도는 예산을 투입에서 결과로 초점을 전환하는 것이다. 성과측정수단의 개발은 사업별 예산을 도입하는 과정에서 천천히 도입되었다. 재무부에서 FMIP를 강력하게 추진하

34) 이재원 외 2인, 전개서, 1999, pp.70~71.

35) 박기백 외 1인, 전개서, 1999, p.74.

는 과정에서 개별부서 단위까지 관련 내용들을 과급시키는데 어려움이 많았다. 재무부에서는 “관리자들이 관리하는데” 필요한 각종 지원이라고 주장하였지만 개별 부서입장에서는 이것이 조직내부 문제에 대한 간섭으로 생각하기도 하였다.

PMB는 개별부서의 목적과 관리자들로 하여금 모든 수준에서 표적을 설정하는 기본 틀을 제공한다. 하지만 호주의 PMB 개발은 PPBS가 안고 있는 문제를 그대로 가진다. 정책목표를 규정하고 이를 결과측정을 위한 성과지표로 사용하는데 어려움이 있다. 지표개발 과정은 효율성과 업무량을 보다 쉽게 측정할 수 있는 부분에 국한되는 경향이 있다.³⁶⁾

이상 주요 선진국에서 운영하고 있는 성과주의 예산제도의 내용을 요약하면 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 주요 선진국별 성과주의 예산제도 개요

| 국가 | 내 용 |
|----|--|
| 미국 | <ul style="list-style-type: none"> • 지방정부 차원에서는 예산편성이나 의사결정에 활용되고 있음 • 주정부 및 연방정부는 내부 참조자료로 활용하는 정도임 • 성과지표의 개발은 1990년 Chief Financial Officer's Act부터임 • 1993년에 정부 성과 및 결과법(GPRA)을 제정 연방기관도 성과 목표를 수립하고, 전략 계획을 개발하고, 실적치를 보고하여야 함 • GAO(General Accounting Office, 회계검사원)가 성과감사 위주를 천명하고 있는 상태임 |
| 영국 | <ul style="list-style-type: none"> • 재무관리정책과 'Next Steps'도 성과측정이 핵심적 요소임 • 부서는 성과의 적절한 계측, 결과에 대한 자료수집 및 공표에 대한 책임 보유 |
| 호주 | <ul style="list-style-type: none"> • 1988년에 사업의 관리와 예산편성(PMB)이라는 제도개혁을 단행 • 예산과 지출승인의 초점을 투입에서 정부 활동의 목표와 결과 달성으로 전환 • 각 기관은 사업계획의 일환으로 성과 측정을 도입하였고, 이는 예산 협상시 사용되며, 예산서에 포함되어 발간됨. |

36) 이재원 외 2인, 전개서, 1999, pp.71~72.

| 국가 | 내 용 |
|------|---|
| 뉴질랜드 | <ul style="list-style-type: none"> • 공공재정법의 도입으로 예산과 부서의 산출을 직접적으로 연계하고 있음 • 공공재정법은 부서의 재무제표에 서비스 성과를 포함하도록 규정하고 있음 • 감사원은 정부의 활동/서비스/생산물에 대하여 양, 질, 적시성(언제까지), 비용, 제공 지역을 기준으로 하여 감사함(성과 감사) • 사무차관제의 도입 등 성과계약이 실시되고 있음 |
| 네덜란드 | <ul style="list-style-type: none"> • 지방정부 차원에서 활발히 활용되고 있으며 문화·여가 관련 시설, 도로·공원정비, 범죄·화재예방 등이 대표적인 예임 • 1976년부터 성과주의 예산편성을 시도하고 있음 • 1992년의 정부회계법은 부서로 하여금 예산(투입), 활동량(산출), 정책 프로그램의 효과(가능한 경우)를 제공하도록 하고 있음 |
| 핀란드 | <ul style="list-style-type: none"> • 1991년에는 12개 예산이, 1992년에는 30개 이상의 예산이, 1995년부터는 모든 예산이 결과 지향적인 예산 기법을 통하여 성과 측정 • 감사원이 성과에 대한 점검 실시 |
| 노르웨이 | <ul style="list-style-type: none"> • 1995년 현재 모든 부서가 성과목표를 설정하는 단계에 있으며 성과보고 체계를 개발중에 있음 |
| 캐나다 | <ul style="list-style-type: none"> • 1970년대부터 부서로 하여금 성과를 측정하여 보고하도록 하고 있음 • 최근에는 성과가 예산 심의에 충분히 반영되도록 하기 위하여 성과보고서를 예산안 제출 6개월 전에 의회에 제출하도록 하고 있음 |

자료 : 박기백 외 1인, 전개서, 1999, p.76.

2. 우리나라의 도입사례

가. 시범사업의 개괄

1999년 초 기획예산처(당시 기획예산위원회)는 현행 예산제도를 투입중심 예산제도로 규정하고 이는 편성 및 운영이 용이하지만 비효율적인 재정지출의 개선유인이 적으며 정부사업의 궁극적 목적인 정부 성과를 명시적으로 관리하는데 한계가 있다고 판단하여, 정부기관의 성과가 체계적으로

관리되고 이것이 예산과 연계되도록 하는 성과주의 예산제도의 도입을 추진하기 시작하였다. 지금까지의 추진경과는 아래 <표 4-5>와 같다³⁷⁾.

<표 4-5> 우리나라 성과주의 예산제도 추진 경과

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> □ 성과주의 예산제도 도입 추진계획 마련 : '99. 1월 <ul style="list-style-type: none"> - 정부성과관리경험의 부재, 성과측정의 어려움 등 정부부문의 특수성을 고려하여 단계적으로 시범사업을 실시 □ 부처별 성과지표 개발(정부조직 경영진단) : '99. 2월 □ 2000년도 시범사업기관 선정 : '99. 5월 <ul style="list-style-type: none"> - 농림부 농촌개발국, 환경부 상하수도국 등 16개 시범사업기관 선정 □ 2000년 예산의 국회확정 이후, 16개 시범사업기관이 성과계획서를 최종 수정·제출 : '99. 12월 □ 시범사업기관 성과계획서 전문가 검토 및 향후 작업방향에 대한 전문가 의견 수렴 : 2000. 1~2월 □ 16개 시범사업기관 성과계획서를 기획예산처 홈페이지에 공개 : 2000. 3월 □ 2001년 예산과 관련한 시범사업 추진방침을 2001년도 예산안 편성지침을 통하여 시달 : 2000. 3월 <ul style="list-style-type: none"> - 조달청, 산림청 등 12개 기관을 시범사업기관으로 추가 선정 □ 2002년 예산과 관련한 시범사업 추진방침을 2002년도 예산안 편성지침을 통하여 시달 : 2001. 6월 <ul style="list-style-type: none"> - 11개 책임운영기관을 시범사업기관으로 추가 선정 |
|---|

구체적으로 성과주의 예산제도의 도입 필요성으로서, 기획예산처는 첫째로, 국민에 대한 성과목표의 제시 및 평가결과의 공개를 통해 행정의 투명성을 확보하고 정부에 대한 국민의 신뢰를 제고하고(행정의 투명성 및 신뢰성 확보), 둘째로 지원대상사업·지원규모 등을 평가결과와 연계하여 결정함으로써 재정지출의 효율성을 제고시키며(재정지출의 생산성 제고), 셋째로 각 부처가 스스로 목표의식을 갖고 적극적으로 사업을 추진하게 함으

37) 기획예산처(2001), 「성과주의예산 2002년 시범사업 추진지침」

로써 책임의식을 강화하는 동시에 각 부처 자율성 확대에 행정의 탄력성을 확보하고 고객수요에 부응하는 행정서비스를 제공하고(행정서비스의 개선 및 책임행정 구현), 넷째로 성과목표 위주의 의사결정으로 정부조직 운영상 불필요한 기능을 제거하고 핵심역량 위주로의 조직재편을 촉진(정부기능의 핵심 역량 강화)함에 두고 있다³⁸⁾.

현재 발표된 성과주의 예산제도의 기본과정을 보면, 각 정부기관은 예산요구시 성과계획서를 당해 회계연도가 끝나면 성과보고서를 작성하여야 하고, 성과계획서와 성과보고서는 일반국민에게 공개되며, 성과결과는 예산편성의 분석지표로 활용할 계획이다.

나. 시범사업 추진 내용

1999년 5월에 당시 기획예산위원회에서는 성과주의 예산제도 시범사업을 추진하였다. 시범사업 선정기준으로는 첫째, 정부 전 기능을 포괄할 수 있게 37개 중앙관서를 8개 분야로 구분하여 선정하였다. 둘째, 분야별로 본부와 소속기관이 고루 분포되도록 하였다. 본부조직은 정책기능 등 포괄적인 업무수행을 하는 경우가 많고, 소속기관은 집행성격이 강해 예산집행에서 구분이 명확하다는 점이 고려되었다. 그리고 셋째, 시행초기인 점을 감안하여 해당부서의 적극적인 참여의사와 대국민 접근성을 고려하여 선정하였다.

당시에 외교안보, 일반행정, 교육문화, 사회복지, 산업기술, 재정금융, 건설교통, 농림환경 등 8개 분야를 대상으로 16개 기관을 선정하였으며, 2000년 3월말에 9개의 책임운영기관과 3개의 중앙관서를 추가로 선정하였다. 2001년 3월말에 11개의 책임운영기관을 추가로 선정하였다.

시범대상기관은 기획예산처에서 요구하는 전략목표, 중간목표, 성과목표, 그리고 성과지표를 제시하여야 한다. 또한 성과목표 달성의 수단과 방법,

38) 기획예산처(1999), 「성과주의 예산제도 추진」

성과지표를 검증할 수 있는 방법을 제시하며, 성과목표별로 예산을 표시하고 목표달성과 성과제고에 필요한 자율권을 요구할 수 있다. 반면 기획예산처에서는 시범사업기관에 대한 자율권을 확대하고 인센티브를 부여하고 있다. 그 내용을 살펴보면,

첫째, 예산전용상 탄력성을 확대하였다. 전용권 위임지침상 관서운영비, 여비, 업무추진비, 용역비, 시험연구비 등 다섯 개 비목은 동일 항목내 상호간에만 자체 전용이 가능하고 동일 항내 타비목으로부터의 전용은 주무부처 승인사항이지만 시범기관에 대해서는 목표달성에 필요하다고 판단되는 경우 전용을 요구하면 원칙적으로 승인할 예정이다.

둘째, 예산배정에서 자율권을 확대하였다. 시범기관의 예산에 대해서는 예산집행의 자율성을 제고하기 위해 예산배정계획 수립시 예산의 분기별 배정액을 해당기관 요구대로 반영하고 아울러 수시배정 대상사업이 있을 경우 성과제고에 기여할 것으로 판단되는 범위내에서 정기배정으로 전환할 예정이다.

셋째, 성과평가에 따라 예산상 인센티브를 부여할 예정이다. 시범사업기관의 예산요구사업중, 성과목표와 지표가 명확히 제시되어 있고 시범사업기관의 전략 및 중간목표 달성을 위해 필요하다고 판단되는 요구사업에 대해서는 우선적으로 예산을 반영할 계획이다. 시범사업기관의 성과계획서와 예산요구서를 참조하여 대상을 선정하며 시범사업기관에 일정수준의 기본사업비 추가 지원할 예정이다.

한편, 시범사업기관은 예산이 국회에서 확정되면 성과계획서를 수정(성과목표별 예산 등)하여 기획예산처에 제출하면 시범사업기관 성과계획서를 기획예산처 홈페이지에 공개한다.

2002년도 기획예산처의 성과주의 예산제도 시범사업 추진 기본방향을 살펴보면, 성과주의 예산제도 도입을 위해 지속적인 노력을 전개하되, 제도 도입을 위해 사전 준비 및 점검할 사항이 많으므로 우선 금년에는 99년부

터 추진해 온 시범사업을 보다 내실화 하는데 역점을 두고 지난 3년간 시범사업 결과를 종합 평가하는 작업을 병행하는 것으로 되어 있다. 분야별 추진 내용을 살펴보면,

첫째, 시범사업에 대한 종합평가를 실시한다. 시범사업을 시작한지 3년이 지났고 그동안 우리나라에 성과주의 예산제도의 도입이 가능한 지에 대한 여러 의견이 제시 되어온 점을 감안하여 시범사업 결과를 종합분석하고 성과주의 예산제도 도입 타당성을 평가하기 위한 외부용역을 실시한다. 시범사업 내용을 분야별로 grouping하여 성과를 분석하고 제도도입을 위한 세부적인 가능성을 검토하고 외부용역 등 종합평가 결과를 제도 도입방안을 마련할 경우 활용한다.

둘째, 시범사업을 내실화한다. 2002년도에는 시범사업 대상기관(39개)을 확대하지 않는 대신 시범사업을 보다 내실화하기 위해 기관 전체에 대해 시범사업을 하고 있는 3개 기관(조달, 산림, 특허청)은 각 기관별로 「성과관리위원회」를 구성하여 시범사업을 보다 체계적으로 수행할 수 있도록 한다. 성과관리위원회에는 부처 내 주요인사, 외부 전문가 등으로 구성되며 인원은 부처에서 자율적으로 결정하고 각 부처의 성과계획서, 성과보고서 작성 및 시범사업 운영 전반에 대한 사항을 검토한다. 그리고 각 기관은 존립목적(mission)으로부터 나오는 보다 근본적인 목표구조(전략목표/성과목표)개발에 노력하여야 한다. 성과지표는 단순한 사업물량 등 산출지표 이외에도 당해 부처 업무의 결과나 영향을 종합적으로 나타낸 결과(outcome)지표, 효과(effect)지표 개발에도 노력을 하여 지나치게 많은 성과지표는 부처의 성과측정을 어렵게 할 소지가 많으므로 단순화 노력도 병행하여야 한다. 특히, 단순한 사업물량의 초과집행이 당해 사업의 최종성과와 연결되지 않는 경우도 많다는 점 유의해서 성과지표 측정에 대한 객관적인 방법을 제시하고 성과평가 결과의 신뢰성을 제고시켜야 한다. 기획예산처에서는 동 기관의 성과지표 등의 보완을 지원하고 기타 36개 시범기관도 기관 실정에 맞게

성과지표 등을 보완한다. 목표체계 및 성과지표의 단순화 및 체계화를 통해 성과지표가 사업의 최종적인 효과나 결과 측정도 가능하도록 보완한다.

셋째, 예산과의 연계이다. 기획예산처의 예산실에서는 예산심의시 시범기관의 성과계획서와 성과보고서를 적극 활용하도록 한다. 현재 진행중인 시범사업의 성과평가 결과가 예산편성에 feed back될 수 있는 system을 구축하고 각 기관별로 성과계획서(익년도)와 성과보고서(전년도)를 작성하여 5월말까지 기획예산처에 제출하면, 예산처에서는 제출된 자료를 검토하여 관련사업의 예산(안) 편성에 반영한다.

넷째, 인센티브 제공이다. 우수 시범기관에 대해서는 기본사업비 증액, 필요한 신규사업지원을 검토한다.



제5장 성과주의 예산제도 편성 사례 및 도입방안

대학에서 성과주의 예산제도를 편성한다면 필수적으로 예산요구 단계에서는 성과계획서를 작성하여야 하며, 성과정보와 예산이 연계되는 예산 편성 및 단계에서는 성과와 예산의 사전적 연계 또는 사후적 연계를 결정·반영해야 하고, 예산집행 후 결산 단계에서는 성과보고서를 작성해야 한다. 성과보고서는 해당기관이 성과계획서에 제시한 당해 회계연도 성과목표의 달성정도를 체계적으로 기술한 것으로 성과목표별로 설정한 성과지표를 통해 성과목표를 측정하고 성과평가를 수행한 후 그 결과를 작성하는 것이다.

여기에서는 대학전체를 대상으로 성과주의 예산을 편성할 경우 부서별 전략목표와 성과목표 그리고 성과목표별로 다양한 성과측정지표를 산출하는데 한계가 있으므로 본 연구에서는 J대학의 특정사업부서인 학사관리과를 성과주의 예산편성을 위한 작성 사례 대상으로 삼았다. 성과보고서에 대한 고찰은 성과보고가 실제 집행결과를 토대로 이루어져야 하기 때문에 성과주의 예산편성 사례에서 제외하였다.

1. J대학교 학사관리과의 현황

J대학교의 2002년도 예산은 약 828억원이며, 이 중 일반회계의 규모는 약576억원이고 기성회회계는 약252억원이다. 그 외 대학발전기금과 학술진흥재단 등을 통해 지원받는 연구비를 처리하는 간접연구비회계가 있으나 본 연구와 관련이 없으므로 제외한다.

학사관리과의 예산은 일반회계와 기성회회계로 분류된다. 일반회계는 부서운영에 필요한 기본적 경비와 인건비 그리고 대학운영에 필요한 시설비 등으로 편성되어 있어 예산운영에 대한 재량권이나 자율성을 허용하기에는

실효성이 크게 떨어진다. <표 5-1>은 일반회계로 편성된 학사관리과의 2002년도 세출예산으로서 일반회계 세출예산 대부분이 부서 운영에 필요한 기본적 경비와 강사료와 같은 인건비 등 경직성 경비로 편성되어 있음을 알 수 있다.

<표 5-1> 학사관리과 일반회계 세출예산 내역

(단위 : 천원)

| 예산과목 | 예산액 | 예산내역 |
|--------------|-----------|--|
| 102-03 기타수당 | 1,121,905 | 1. 강사료 1,120,693 2. 교생실습수당 1,212 |
| 201-01 일반수용비 | 6,134 | 1. 교직원 기본적 경비 128 2. 학적부 마이크로필름화 1,756 3. 졸업증서 인쇄 1,000 4. 수강편람 제작 1,500 5. 행정용 사무기기 수리 400 6. 사무 및 복사용품 구입 600 7. 각종 서식인쇄 750 |
| 201-11 재료비 | 32,496 | 1. 교양실습재료비 24,966 2. 어학실습재료비 7,500 |
| 202-01 국내여비 | 1,920 | 1. 처장회의 참석 여비 1,920 |

학사관리과의 기성회계 예산은 일반운영경비와 사업비 그리고 수입대체경비로 구성되어 있다. 일반운영경비는 부서운영에 필요한 소요경비로 구성되어 있으며, 사업비는 신규 또는 계속사업을 추진하는 데 소요되는 경비로, 그리고 수입대체경비는 수익자 부담 계절수업 운영경비로 사용되어 진다. 2002학년도 학사관리과 사업비 예산은 약 445,994천원으로 이중 인건비성 경비인 강사료 보조금과 전년도 불용액 반영분을 제외하면 약 243,700천원으로 사업비가 편성되어 있다. 사업내역을 보면 강의평가, 사이버수업 운영, 외국어교육 및 자격취득과 고시반운영, 교육실습경비 보조, 2002학년도 교과과정 책자 및 전공교과목 개요 발간 등으로 구성되어 있다. J대학교

의 경우 기성회회계 사업비에 대해 전체 기성회회계 세출예산 중 일정부분의 범위안에서 반드시 편성해야 하는 원칙은 없다. 각 부서(단과대학, 부속 기관 및 연구소 포함)에서 사업비 예산 요구서를 작성해서 재정과로 제출하게 되면 실무협의를 거쳐 처·국장이 참석하는 업무협약에서 조정하게 된다. 그리고 편성된 기성회회계 사업비를 집행하고 나서 그 결과에 대한 성과감사는 없기 때문에 당초 사업취지를 벗어나서 사업비가 집행되어 질 수는 있다.

2. 학사관리과의 성과주의 예산제도 편성 사례

성과주의 예산제도도 예산운영과정³⁹⁾을 거치며, 예산요구단계에서 작성되어 지는 것이 성과계획서이다. 성과계획서에는 조직·인력현황, 예산현황, 전략목표, 성과목표, 성과목표별 구체적인 전략, 사업계획, 성과지표 및 성과지표 검증방법 등이 들어가야 한다. 성과계획서에 규정되어야 하는 성과지표는 성과주의 예산제도에서 가장 중요한 부분을 차지하며, 기관임무, 전략목표, 성과목표를 고려하여 개발되어야 한다. 이러한 성과지표가 객관적이고 정확하게 성과의 달성수준을 계측할 수 없는 경우에는 성과주의 예산제도가 추구하는 효과를 제대로 달성할 수 없게 된다. 따라서 성과계획서를 작성할 때에는 먼저 성과주의 예산제도 시행기관 또는 부서의 조직과 인력현황 그리고 예산현황을 기술한 후 전략목표를 수립하여야 한다. 전략목표 수립 후 이를 달성하기 위해 전략목표별 성과목표를 수립하게 되면 성과목표 달성을 위한 성과지표를 개발하게 되고, 이러한 성과지표를 측정하여 평가한 후 이를 예산배분과정이나 조직의 의사결정과정에 활용하게 된다. 따라서 성과주의 예산제도에서 가장 중요한 성과지표가 학사관리과의 경우 성과목표와 연계해서 어떤 유형이 나올수 있는지에 그 사례를 아래 <

39) 예산의 요구 → 예산편성 및 심의 → 예산집행 → 결산과정을 의미함

표 5-2>로 간략하게 작성하였다. <표 5-2>의 학사관리과의 성과목표별 성과지표와 측정방법을 이해시키기 위해 학사관리과의 주요업무를 살펴보면, 교과과정 편성 및 운영, 수업시간표 편성, 성적관리, 수강신청, 교양강의동 관리, 타대학 학점 교류 및 수학, 자체 사이버수업 운영 및 OCU 협력대학 업무, 강사료 관리, 교양강의동 관리, 교직원업무, 학위수여, 전학·전과, 재입학, 졸업사정, 각종 학사관련 위원회 운영 등이다. <표 5-2>는 학사관리과의 성과목표별 성과지표와 측정방법으로서 2002학년도 기성회회계 사업비에 편성된 예산내역을 중심으로 작성하였다. 우선 성과목표를 1개로 정하였는데 이는 예산규모와 전략목표에 따라 달라질 수 있으며, 성과지표는 성과목표를 달성하기 위해 측정가능한 지표를 설정하였다.

<표 5-2> 학사관리과의 성과목표별 성과지표와 측정방법 작성 사례

(단위 : 천원)

| 성과목표 | 성과지표 | 지표측정방법 | 예산 | 비고 |
|--------------|-------------------------|--------------------------------|--------|----|
| 사이버수업 활성화 | OCU 개설강좌수 확대 | (OCU 개설강좌수/총강좌수) ×100 | 10,000 | |
| | OCU 개설강좌 수강신청 학생수 확대 | (OCU 개설강좌 수강학생수/ 총 학생수)×100 | 3,000 | |
| | 자체사이버강좌 개설강좌수 확대 | (자체사이버강좌 개설강좌수/ 총 강좌수)×100 | 17,000 | |
| | 자체사이버강좌 수강신청 학생수 확대 | (자체사이버강좌 수강학생수/ 총 학생수)×100 | 29,400 | |

J대학교가 성과주의 예산제도를 운영하기 위해서는 품목별 예산제도에는 찾아볼 수가 없는 <표 5-2>와 같이 성과목표별 성과지표와 측정방법이 새롭게 도입이 되어야 하며, 그러기 위해서는 위 <표 5-1>과 같은 현행 품목별 예산서의 양식을 가지고는 사업별로 소용되는 비용을 확인할 수 없으므로 현재의 예산서 작성 체계에 대한 개선이 필요하다.

전략목표, 성과목표, 성과지표, 성과지표 검증방법 등에 따라 예산이 배분되어지기 위해 필요한 성과주의 예산서 형태를 아래 <표 5-3>과 같이 제시할 수 있다. 참고로 성과주의 예산서 형태는 성과주의 예산제도를 도입 운영하고 있는 기관이 특성에 따라 달라질 수 있다.

<표 5-3> 성과주의 예산서 형태

(단위 : 천원)

| 전략목표 · 성과목표 · 단위사업 | 2001 | 2002 | 증감 | 예산과목 및 내역 |
|----------------------|-----------------------------|---------|---------|---------------------------|
| 학사관리과 | 216,000 | 446,000 | 230,000 | |
| 전략목표 1 : 사이버교육강화 | 52,400 | 59,400 | 7,000 | |
| 성과목표 1-1 : 사이버수업 활성화 | | | | |
| 성과지표 : | 2001 | 2002 | 2003 | 검증방법 |
| 자체사이버강좌 개설 강좌수 확대 | 0.7% | 1% | 1.5% | 총강좌수대비 개설강좌수 조사 |
| 자체사이버강좌 수강신청 학생수 확대 | 15% | 30% | 40% | 총학생수대비 수강학생수 조사 |
| OCU 개설강좌수 확대 | 1% | 2% | 3% | 총강좌수대비 개설강좌수 조사 |
| OCU 개설강좌 수강신청 학생수 확대 | 10% | 20% | 25% | 총학생수대비 수강학생수 조사 |
| 자체사이버수업운영을 위한 임차료 | 24,400 | 29,400 | 5,000 | |
| | (111-9911-241-01-201-01)임차료 | | | |
| | | | | ○ 자체사이버수업운영플랫폼임차료 3,000 |
| | | | | ○ 서버및강의제작도구라이선스사용료 26,400 |
| | | | | : |
| | | | | : |

이상의 사례를 종합하여 J대학교 학사관리과를 대상으로 성과목표별 성과지표와 측정방법 그리고 성과주의 예산서 형태를 살펴보았다. 그러면 예산운영과정의 예산요구단계에서 필요한 성과계획서 작성사례를 J대학교 학사관리과를 대상으로 좀 더 구체적으로 살펴보기로 한다.

J대학교 학사관리과의 성과계획서는 크게 다섯 가지를 기준으로 작성하였다.

첫째, 사업대상기관의 개요를 작성하여야 하는 단계로서 학사관리과의 조직과 인력현황 그리고 예산현황을 작성하였다. 사업대상기관의 개요에는 일반적으로 사업대상기관의 조직도와 인력현황 그리고 예산현황을 작성하여야 한다. 예산현황을 기관전체 단위로 작성할 경우에는 인건비와 기본경비 그리고 사업비로 구분하여 예산현황을 작성하는 것이 일반적이며, 사업대상기관이 과단위일 경우에는 인건비를 제외한 기본경비와 사업비로 구분하여 작성할 수 있다. 하지만 J대학교의 학사관리과의 사례를 작성할 때는 성과주의 예산편성의 이해를 돕기 위해 사업비만을 대상으로 편성하였다.

둘째, 사업대상기관의 부서업무 및 전략목표를 기술하는 단계로서, 부서업무는 학사관리과의 업무 중 J대학교 위임전결규정에 규정된 업무를 담당하는 것으로 하였다. 학사관리과의 전략목표로는 “수요자중심의 교육강화”로 설정하였다.

셋째, 전략목표별 성과목표를 제시하는 단계로서 “수요자중심의 교육강화”라는 전략목표의 구체적인 의미와 핵심지표를 제시하였으며, 전략목표에 따른 성과목표로 4가지를 제시하였다. 성과목표로는 사이버교육활성화와 외국어 및 각종 자격취득지원, 강의평가 실시, 2002 교과과정 및 전공교과목 개요집 발간 등으로 하였다.

넷째, 성과목표별 구체적 전략·사업계획, 성과지표 및 성과지표 검증방법 중 성과목표를 기술하는 단계로서 성과목표별로 추진배경 및 기대효과, 목표치 및 과거의 성과정보, 구체적 추진전략, 당해년도(2002년도) 구체적 사업계획, 성과지표 및 측정방법, 성과지표 검증방법 등을 기술하였다.

다섯째, 성과예산서를 작성하는 단계로서, 전략목표에 따른 성과목표별로 성과지표와 성과지표 검증방법 그리고 예산금액을 명시한 총괄표와 성과목표별 예산내역을 작성하였다. 성과목표별 예산내역에는 성과목표에 따른 예산과목과 코드 그리고 전년도 예산과 당해년도 예산을 비교할 수 있도록 하였으며, 성과기준 예산금액을 기술하였다.

이상 J대학교 학사관리과의 성과계획서 작성 기준에 따라 작성된 성과계획서는 아래와 같다.

【학사관리과 성과계획서 작성 사례】

I. 사업대상기관 개요

1. 조직·인력현황 : 1개 과, 10명(4급 1명, 6급 2명, 7급 2명, 기능직 1명, 기성회 4명)

2. 예산현황

(단위 : 천원)

| 구 분 | 2001 | | 2002 | | 증감 |
|-------|---------|------|---------|------|---------|
| | 결산액 | % | 예산액 | % | |
| 기성회회계 | 133,249 | 64.5 | 243,700 | 22.3 | 110,451 |

※ 1. %는 전체 학사관리과의 기성회회계 세출 예산 중 사업비가 차지하는 비율을 명시함.

2. 2002학년도 학사관리과 기성회회계 세출예산편성 내역을 보면, 크게 일반운영경비, 사업비, 수입대체경비로 구분된다. 여기서는 사업비만을 대상으로 작성하되, 사업비 중 전년도 불용액 반영분과 2002학년도 기성회회계에 처음 반영된 인건비성 경비인 강사료 보조금은 제외하였다.

II. 사업대상기관의 기관임무 및 전략목표

1. 기관임무(Mission)

교과과정, 수업(사이버수업 포함), 성적, 수강신청, 학적, 학위수여, 학사관련 제규정 관리 등 학사운영 전반에 관한 교무행정업무를 담당한다.

□ 전략목표 1 : 수요자중심의 교육 강화

Ⅲ. 전략목표별 성과목표

| 전략목표(Strategic Goal) 1 : 수요자중심의 교육 강화 |
|---|
| <p><input type="checkbox"/> 전략목표의 구체적 의미 설명 및 핵심지표 제시</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 세계화, 정보화시대의 새로운 교육패러다임의 변화에 능동적으로 대처하기 위해 수요자중심의 교육을 강화하고자 함 ○ 핵심지표 : 사이버교육 활성화 정도, 외국어 및 자격취득 교육지원 실적, 강의평가 실시, 2002 교과과정 및 전공교과목 개요집 발간 <p><input type="checkbox"/> 성과목표</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 성과목표 1-1 : 사이버교육 활성화 ○ 성과목표 1-2 : 외국어 및 각종자격취득 지원 ○ 성과목표 1-3 : 강의평가 실시 ○ 성과목표 1-4 : 2002 교과과정 및 전공교과목 개요집 발간 |

Ⅳ. 성과목표별 구체적 전략·사업계획, 성과지표 및 성과지표 검증 방법 등 성과목표(Performance Goal) 1 - 1

| 성과목표(Performance Goal) 1-1 : 사이버교육 활성화 |
|---|
| <p><input type="checkbox"/> 추진배경 및 기대효과</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 재학생이면 누구든지 시간적, 공간적 한계를 초월한 교육을 받을 수 있는 기회를 제공함으로써 학교로의 물리적인 이동없이 원하는 시간과 장소에서 학습 가능 ○ 교수의 강의와 필기를 놓쳐도 인터넷상으로 강의와 교안이 제공되므로 예습, 복습이 가능하여 학습효과 증대 ○ 수업중이나 수업 후에 궁금하거나 미진한 부분에 대하여 인터넷을 통한 개별적 질문과 답변이 가능하여 개별 심화학습 가능 ○ 인터넷의 매체적 특성을 활용한 교수와 학생, 학생과 학생간의 동아리 또는 스터디그룹 활동 등 쌍방향 교육 가능 |

성과목표(Performance Goal) 1-1 : 사이버교육 활성화

- 목표치 및 과거의 성과정보
 - 자체 사이버강좌 개설강좌수 및 수강인원 확대
 - ※ 2001년 : 72강좌 5,596명
 - OCU(열린사이버대학교) 개설강좌수 및 수강인원 확대
 - ※ 2001년 : 43강좌 3,398명
- 구체적 추진전략
 - 사이버강좌에 대한 수업의 질적 수준 향상을 위해 텍스트강의를 지양하고 음성강의를 장려함. 음성강의에 대해서는 교안개발비를 텍스트 강의와 차별하여 지원함
 - 사이버강좌에 대한 적극적인 홍보를 위해 강의개선 결과나 운영사례를 수강편람과 자체 사이버강좌 홈페이지 그리고 전자게시판 등에 자세한 내용을 기술하여 개설강좌수와 수강인원을 확대 함
- 2002년도 구체적 사업계획
 - OCU(열린사이버대학교)와의 학점교류를 지속적으로 확대하고 사이버강좌에 대한 참여대학의 정보를 교환 또는 수집하기 위해 OCU 회의 및 세미나 참석 여비 연 3,000천원을 지원하고 열린사이버대학 기본 운영비 연 10,000천원을 지원함
 - 자체 사이버강좌 중 수업의 질적향상을 위해 음성강의를 장려하고 텍스트강의를 지양하기 위해 음성강의에 대해서는 교안개발지원금 연 15,000천원을 지원하고 텍스트강의에 대해서는 연 2,000천원 지원
- 성과지표 및 측정방법
 - OCU(열린사이버대학교) 개설강좌수 및 수강인원수
 - 자체 사이버강좌 개설강좌수 및 수강인원수
 - 자체 사이버강좌 중 음성강의 강좌수
- 성과지표 검증방법
 - 사업실적보고서 및 통계자료
- 기타사항(자율권 요구, 외부요인 및 공동사업)

성과목표(Performance Goal) 1-2 : 외국어 및 각종 자격취득 지원

추진배경 및 기대효과

- 세계화·정보화시대에 부응할 수 있는 인재를 양성하기 위해 외국어 및 각종 자격증 취득교육을 실시하여 취업을 장려하고 아울러 각종 고시 준비생들을 지원하여 보다 많은 고시합격자를 배출함으로써 학교의 대외적 위상을 높이고 신입생 유치시 적절한 홍보효과를 거두기 위함

목표치 및 과거의 성과정보

- 외국어 및 각종 자격증 취득 교육을 장려하기 위해 모든 단과대학으로 확대하여 지원하되, 전년도 계속사업을 실시하는 대학의 경우에는 전년도 교육수강생의 10%이상 증가를 목표로 하고 각종 자격증 취득자수를 전년도보다 10%이상 증가를 목표로 함
- 고시합격자를 배출하기 위해 범정대 및 경상대 고시반을 지원하며, 매해 고시합격자수를 증가시켜 나감
- 2002. 2학기부터 재학생들을 대상으로 원어강좌를 개설하여 원어강의 실시함


구체적 추진전략

- 각 단과대학별로 외국어 및 각종 자격증취득, 고시반 등 특별강좌 운영 계획을 수합하여 심사를 거친 후 각 단과대학별로 예산을 배정하고 운영 결과에 대해서는 상반기 사업인 경우 9월 30일까지, 하반기 사업은 익년도 2월 25일까지 제출하도록 함
- 원어강의 실시를 위해 원어강의 실시 계획을 수립하여 신청을 받고 2002학년도 제2학기부터 실시

2002년도 구체적 사업계획

- 외국어 교육을 강화하기 일환으로 각 대학에서 실시하고 있는 외국어 특강 사업에 대해 40,000천원을 지원하기 위해 단대별 신청서를 접수하여 심사한 후 일괄 예산 배정

성과목표(Performance Goal) 1-2 : 외국어 및 각종 자격취득 지원

- 각종 자격증 취득 교육을 지원하기 위해 각 대학에서 실시하고 있는 자격증 취득 교육 사업과 법정대학, 경상대학 고시반에 대해 총 80,000천원을 지원함. 우선 단대별 신청서를 접수하여 심사한 후 일괄 예산 배정
- 세계화시대에 제주도가 국제자유도시로 지정됨에 따라 정규학기에 원어민 강좌를 개설하고 이를 담당하는 교수에게 원어강의 지원금 10,000원을 배정함
- 성과지표 및 측정방법
 - 외국어 교육 강좌수 및 참여학생수
 - 각종 자격증 취득 관련 강좌수 및 참여학생수
 - 각종 자격증 취득 현황 및 고시 합격자수
 - 원어강의 개설 강좌수
- 성과지표 검증방법  제주대학교 중앙도서관
○ 사업실적보고서 및 통계자료
- 기타사항(자율권 요구, 외부요인 및 공동사업)

성과목표(Performance Goal) 1-3 : 강의평가 실시

- 추진배경 및 기대효과
 - 교수가 한 학기동안의 수업에 대하여 학생들이 평가한 것을 반영하여 개선책을 마련함으로써 강의의 질을 향상시키고자 함
- 목표치 및 과거의 성과정보
 - 2001학년도에는 교양강좌에 한 해 강의평가를 실시하였으나 2002학년도부터는 전 강좌(교양·교직 및 전공과목)로 확대하여 실시함
 - 2002학년도 2학기에는 기존의 설문지 평가방식을 변경하여 온라인 강의평가로 전환함

성과목표(Performance Goal) 1-3 : 강의평가 실시

- 구체적 추진전략
 - 강의평가 실시를 위한 기본계획(안) 마련
 - 강의평가 문항 개발 완료, 학사관리위원회 최종 심의, 확정
 - 2학기 부터는 우리대학교 홈페이지를 이용한 온라인 강의평가 실시
- 2002년도 구체적 사업계획
 - 2학기부터 우리대학교 홈페이지를 이용한 온라인 강의평가를 실시하기 위해 우선 타대학 온라인 강의평가 실시 사례를 조사 분석하고 프로그램 개발에 필요한 경비 14,000천원을 지원한다.
- 성과지표 및 측정방법
 - 온라인 강의평가 프로그램 개발
 - 1학기와 2학기 강의평가 참여강좌수 및 교수수
- 성과지표 검증방법
 - 온라인 강의평가 프로그램 개발 실적
 - 강의평가 실시 결과 분석 자료
- 기타사항(자율권 요구, 외부요인 및 공동사업)

성과목표(Performance Goal) 1-4 : 2002 교과과정 및 전공교과목 개요집 발간

- 추진배경 및 기대효과
 - 세계화, 지식경제, 정보화시대에 부응하고 학생들의 전공교육 및 교양교육의 내실을 기하기 위해 2002학년도 이후 입학자 적용 교과과정을 편성하고 전공교과목 개요집을 발간하여 학생들의 수강신청시 수강교과목에 대한 정보를 제공하기 위함

성과목표(Performance Goal) 1-4 : 2002 교과과정 및 전공교과목 개요집 발간

- 목표치 및 과거의 성과정보
 - 2002년도 상반기 이내에 2002학년도 이후 입학자 적용 교과과정 편성을 완료하여 각 대학에 배포하고 아울러 신 교과과정에 따른 전공교과목 개요집을 8월달까지 제작을 완료하여 책자 발간과 더불어 학교 홈페이지에 게재함으로써 수강신청 확인 및 변경기간전에 학생들의 수강교과목에 대한 정보를 알려주기 위함
- 구체적 추진전략
 - 2002학년도 이후 입학자 적용 교과과정 편성을 완료하여 교과과정 책자 발간
 - 2002학년도 이후 입학자 적용 교과과정에 따른 전공교과목 개요집을 각 대학으로부터 수합 편집하고 재차 확인과정을 거쳐 확정된 후 8월 중순까지 전공교과목 개요집을 발간한다.
- 2002년도 구체적 사업계획
 - 2002학년도 이후 입학자 적용 교과과정 책자 발간에 소요되는 경비 5,000천원 지원
 - 2002학년도 이후 입학자 적용 교과과정에 따른 전공교과목 개요집 발간에 소요되는 경비 5,000천원 지원
- 성과지표 및 측정방법
 - 2002 교과과정 책자 발간
 - 2002 교과과정에 따른 전공교과목 개요집 발간
- 성과지표 검증방법
 - 교과과정 및 전공교과목 개요집 발간 실적
- 기타사항(자율권 요구, 외부요인 및 공동사업)

V. 성과예산서 작성

□ 총괄표

| 구 분 | 성과목표 | 성과지표 | 성과지표 검증방법 | 예 산 (천원) |
|--|-----------------------------------|--|--|-------------|
| <전략목표1> 수요자중심 교육 강화 | 1. 사이버교육 활성화 | <ul style="list-style-type: none"> ○ OCU 개설강좌수 및 수강인원수 ○ 자체 사이버강좌 개설강좌수 및 수강인원수 ○ 자체 사이버강좌 중 음성강의 강좌수 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업실적보고서 및 통계자료 ○ 사업실적보고서 및 통계자료 ○ 사업실적보고서 및 통계자료 | 59,400 |
| | 2. 외국어 및 각종 자격취득 지원 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 외국어 교육 강좌수 및 참여학생수 ○ 각종 자격증 취득 관련 강좌수 및 참여학생수 ○ 원어강의 개설 강좌수 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업실적보고서 및 통계자료 ○ 사업실적보고서 및 통계자료 ○ 사업실적보고서 및 통계자료 | 150,300 |
| | 3. 강의평가실시 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 온라인강의 평가 프로그램 개발 ○ 1학기와 2학기 강의 평가 참여강좌수 및 교수수 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 온라인강의 평가 프로그램개발 실적 ○ 강의평가 실시 결과 분석 자료 | 24,000 |
| | 4. 2002 교과과정 및 전공교과목 개요집 발간 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2002 교과과정 책자 발간 ○ 2002 교과과정 전공 교과목 개요집 발간 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 교과과정 발간 실적 ○ 전공교과목개요집 발간 실적 | 10,000 |

□ 성과목표별 예산내역

(단위 : 천원)

| 성과 목표 | 현행예산과목 (예산코드번호) | 예산액 | | 성과기준 예산 |
|-----------------------|---|---------|---------|--------------------|
| | | 2001결산 | 2002예산 | |
| 1-1 | ○ OCU 기본운영비 지원 (111-9911-241-201-02) | 10,000 | 10,000 | 59,400 (24.4%) |
| | ○ 자체사이버수업운영플랫폼 임차료 (111-9911-241-201-07) | 3,000 | 3,000 | |
| | ○ 서버 및 강의제작도구 라이선스 사용료 (111-9911-241-201-07) | 15,885 | 26,400 | |
| | ○ OCU 회의 및 세미나 참석 여비 (111-9911-241-202-01) | 491 | 3,000 | |
| | ○ 사이버강좌(음성강의) 교안개발 지원금 (111-9911-241-206-01) | 20,900 | 15,000 | |
| | ○ 사이버강좌(텍스트강의) 교안개발 지원금 (111-9911-241-206-01) | 17,900 | 2,000 | |
| 1-2 | ○ 외국어교육 강화 (111-9911-241-305-01) | - | 40,000 | 150,300 (61.7%) |
| | ○ 각종 자격취득 강화 및 고시반 운영 (111-9911-241-305-01) | - | 80,000 | |
| | ○ 원어강의 실시 (111-9911-241-206-01) | - | 10,000 | |
| | ○ 교육실습 경비 보조 (111-9911-241-305-01) | - | 20,300 | |
| 1-3 | ○ 강의평가를 위한 설문지 인쇄 (111-9911-241-201-01) | - | 10,000 | 24,000 (9.8%) |
| | ○ 온라인 강의평가 시행 프로그램 개발비 (111-9911-241-206-01) | - | 14,000 | |
| 1-4 | ○ 2002학년도 교과과정 책자 발간 (111-9911-241-305-01) | - | 5,000 | 10,000 (4.1%) |
| | ○ 2002학년도 교과과정 전공교과목 개요 발간 (111-9911-241-305-01) | - | 5,000 | |
| 기타 전년도 사업(교양평가 등) 결산액 | | 65,073 | - | |
| 소계(14개 사업) | | 133,249 | 238,700 | |

3. 국립대학의 성과주의 예산제도 도입방안

국립대학의 예산편성과정에 성과주의 예산제도를 도입하기 위해서는 국립대학이 교육기관으로서 공공성이 강하다는 점과 국가기관이기 때문에 인사, 조직, 예산편성에 있어 정부의 통제를 받는다는 점 그리고 성과주의 예산제도는 법률, 조직, 인사, 예산회계, 감사 등 매우 다양한 분야가 관련되어 있으며, 어떤 분야는 성과주의 예산제도를 도입하기 위한 선결과제가 되기도 하고 같이 병행되어 가야 할 분야도 있음을 알아야 한다.

사실 성과주의 예산제도가 재정개혁의 일환으로 공공부문에 대한 생산성과 경제성 그리고 실효성을 거두기 위해 등장된 제도이지만 대학교육의 특성상 정확한 성과를 측정하는 데는 한계가 있다. 즉, 대학교육이 제공하는 유형, 무형의 서비스는 시장가격이 없는 경우도 많을 뿐만 아니라 성과를 정확히 측정하기도 어렵다. 그러나 성과를 정확하게 측정하려고 한다면 많은 인력과 비용 그리고 시간이 소모되며, 또한 성과달성에 급급한 나머지 질적인 측면을 쉽게 간과하여 성과를 조작할 수 있음에 유의하여야 한다. 이러한 문제점으로 인해 성과관리를 하는 대부분의 국가에서는 성과를 경영 또는 관리의 참고사항으로 간주하며, 성과에 대한 맹목적인 집착을 피하고 있다.

하지만 시대적 요청에 의해 기획예산처가 성과주의 예산제도 시범사업 대상기관의 평가 결과에 따라 국립대학에 대해서도 성과주의 예산제도를 도입하게 되면 대학경영 성과와 자원배분에 대한 합리성 그리고 책임행정 구현과 행정에 대한 신뢰성을 제고시키기 위한 재정지출의 생산성, 효율성, 만족도를 제고할 수 있도록 성과주의 예산제도를 국립대학이 적절히 수용할 수 있도록 동 제도 도입에 관한 연구가 필요하다. 하지만 기획예산처의 성과주의 예산제도 시범사업 대상기관의 평가 결과에 연연하지 않고 대학경영의 성과를 높이고 대학구성원들의 만족도를 높이기 위한 일환으로 또

는 가칭 “국립대학운영에관한특별법”에 의거 일반회계와 기성회회계가 통합된 특별회계제도가 도입될 경우에는 예산개혁의 일환으로 성과주의 예산제도를 국립대학에 도입하게 될 공산이 클 수 밖에 없다.

여기에서는 국립대학에 성과주의 예산제도를 도입하게 될 경우 성과주의 예산제도의 성공적인 정착을 위한 방안을 제시하게 된다.

가. 시범사업대학 선정 및 세출예산편성제도의 변경

국립대학의 세출예산편성제도는 대부분의 품목별 예산제도라고 할 수 있다. 품목별 예산제도와 성과주의 예산제도는 예산요구에서 결산에 이르기까지의 예산운영과정은 비슷하나 절차나 방식은 구분된다. 따라서 국립대학에 성과주의 예산제도를 도입하기 위해서는 사전에 성과주의 예산제도의 특징이나 절차 그리고 예산편성 방법 등에 관한 충분한 홍보와 사전 교육이 필요하다. 특히, 대학의 경우 교육기관의 특성상 다양한 전략목표 및 성과목표에 대한 성과지표가 필요하고 이를 검증할 수 있는 방법이 필요하다는 점을 감안할 때 성과주의 예산제도를 점진적으로 도입하는 것이 바람직하다. 이를 위해 전국의 국립대학 중 2~3개 대학을 성과주의 예산제도 시범사업대학으로 지정하여 기성회회계를 대상으로 한 성과주의 예산편성을 단계적으로 실시하도록 한다. 우선 시행초기인 점을 감안하여 기성회회계 중 일정부분을 사업비로 예산을 편성하고 사업비만을 대상으로 한 성과주의 예산제도로 예산을 편성하도록 권고한다. 시행 후 1~2년이 지났을 때는 성과주의 예산편성에 대한 경험이 어느 정도 축적되었다고 볼 수 있으므로 기성회회계 전체를 대상으로 성과주의 예산제도로 예산을 편성하도록 한다. 성과주의 예산편성 제도를 시범적으로 실시하고 있는 대학에 대해서는 정부에서 일반회계 예산배정시 인센티브를 주어 학내외 구성원들로부터 지지를 받도록 하여야 한다. 성과주의 예산제도가 성공적으로 정착되었다고 판

단되면, 예산제도 개혁을 위한 자구노력을 기울일 수 있도록 대학평가지 이를 반영하는 방법을 강구하여 점차적으로 전 국립대학에서 성과주의 예산제도를 도입하도록 유도한다. 물론 선정된 시범사업대학이나 성과주의 예산제도를 도입하는 대학에 대해서는 정부가 기성회계내에서 예산전용상의 탄력성과 예산배정에서 자율권 확대 그리고 사후적인 성과책임 확보를 전제로 예산집행시 최대한의 자율성 보장과 성과평가에 따른 예산상 인센티브를 부여할 수 있도록 지원하여야 한다. 그래야만이 성과주의 예산제도 도입으로 인한 대학의 성과평가 결과가 소기의 목적을 거둘 수 있게 된다.

대학에 배정되는 일반회계는 대부분 인건비와 시설비 그리고 기관의 유지 및 존속에 필요한 기본적 경비를 제외하고는 사업운영에 필요한 예산은 얼마되지 않기 때문에 예산제도 개혁에 대한 실효성이 떨어지므로 현 시점에서 도입을 강요하는 것은 바람직하지 않다.

향후 “국립대학운영에관한특별법”이 시행될 경우 일반회계와 기성회계가 통합된 특별회계가 실시되고 자체수익사업을 허용하게 될 경우에는 수익을 창출하는 부서나 부속기관을 중심으로 자생력과 경쟁력을 갖추고자 조직을 사업단위로 개편 운영할 수 밖에 없게 된다. 그러면 대학 전체적으로 서서히 각 부서(부속기관)마다 업무수행 후 성과를 측정하고 사전에 합의한 목표와 비교한 결과를 예산과정에 반영하여 목표의 효율적 달성을 위한 노력을 기울일 수 밖에 없게 된다.

성과주의 예산제도는 책임행정구현과 행정의 신뢰성 확보 그리고 재정지출의 생산성, 효율성, 만족도 제고를 위해 도입하고 있는 제도이므로 대학당국의 입장에서는 동 예산제도 도입에 대해 적극적으로 검토할 수 밖에 없게 된다. 성공적인 성과주의 예산제도의 도입과 정착을 위해서는 과거의 예산편성제도가 입법의 지원을 받지 못했다는 사실을 인식하여 “국립대학운영에관한특별법”에 예산편성방식에 대해서는 성과주의 예산제도로 편성하도록 하는 규정을 삽입하여야 학내외 구성원들로부터 적극적인 참여와 지지를 이끌어낼 수 있다.

나. 학내외 구성원들의 참여와 협의의 확보⁴⁰⁾

성과주의 예산제도를 성공적으로 정착화시키기 위한 노력비용을 감소시키기 위해서는 학내외 구성원들의 참여와 협의가 필요하다. 조직외부 인사의 참여는 재정민주주의와 수요자 중심의 학사행정 측면에서 필요한 것이다.

1) 학내구성원의 참여와 협의

학내구성원들의 참여와 협의가 필요한 이유는 아래와 같다.

첫째, 무엇보다도 학내구성원들이 전략목표 및 성과목표와 관련 추진계획을 이해할 수 있어야 그에 부합하는 방향으로 노력함으로써 성과목표 달성에 소요되는 비용을 줄일 수 있다. 만약 목표를 제대로 체계화하지 못한 채 집행하려다 보면 성과목표를 달성하는데 많은 노력비용을 지불할 수밖에 없고, 그만큼의 노력을 유발하려면 인센티브의 크기는 커지고 예산부서의 기대성과는 낮아질 것이다. 따라서 참여와 협의를 통한 조직구성원들이 이를 이해할 수 있어야 한다.

둘째로, 조직내부의 적극적인 지지와 협조가 없을 경우 성과지표가 현실적으로 실용화되지 못하고 배척당하는 등 저항 및 반발을 유발할 수 있다. 따라서 평가지표 개발에 있어서 조직내부구성원을 참가시키고, 특정지표 반대자에게는 공정한 의견 진술기회를 부여하는 등의 방법을 통해 반발을 극복해야 한다.

셋째로, 성과지표 설정이 대상조직의 참여 속에 이루어져야 업무 또는 서비스의 본질에 충실할 수 있으며 고객의 입장을 반영하기도 쉽다.

넷째로, 성과측정에는 많은 정보가 요구되기 때문에 기관장은 해당부서의 중간관리자들이 수정하고 보고하는 성과정보에 의존하지 않을 수 없으

40) 유재준, 전개서, 2001, pp.103~106.

므로 협조와 도움이 필요하다.

다섯째, 예산개혁은 예산부서만의 노력으로는 한계가 있고 모든 사업부서에서 예산개혁의 의미를 알아야 하므로, 이를 위해서 예산부서와 사업부서간의 유기적 업무연계망을 통한 '상호학습체계'가 구축되어야 한다. '상호학습체계' 역시 협의의 또다른 모습이다.

여섯째, 성과주의 예산제도에서는 지출 또는 집행단위에서 재량성의 확대 및 강화를 주된 특징으로 한다. 그런데 자율성 강화는 예산부서와 사업부서간, 조직내 개인간의 신뢰구조가 형성되었을 때 소기의 효과를 낼 수 있다. 지출행위에 대한 공적통제가 외부회계감사체계에 의해서만 유지되어선 안되며, 내부적인 자율통제 분위기와 관행이 정착되어야 한다. 현재처럼 사업부서-회계감사간 상호불신구조가 고착화되어 있는 한 통제중심 예산체제를 전면적으로 개선하기는 어렵다.

그 밖에 행정조직론적 연구들로부터 참여의 필요성도 제기된다. 성과목표가 적극적으로 동기부여 요인으로서 기능하기 위해서는 목표수준이 구성원에게 수용될 필요가 있는데, 이는 어렵지만 달성가능한 성과목표를 권장하는 통상적 문헌에서 볼 수 있는 일반적 합의이기도 하다⁴¹⁾. 그런데 어려움에 관한 적절한 수준은 개별조직과 상황마다 다르기 때문에, 이를 파악하기 위해선 성과주의 예산제도과정에서의 참여가 중요하게 제기된다. 조연환·윤우영 등의 연구⁴²⁾에 따르면 예산참여정도에 따른 조절효과가 개인직위를 제외한 모든 변수에 있어서 유의적으로 나타나, 예산과정에서의 참여가 높은 집단의 경우 예산목표 특성 및 개인적 유형과 동기부여간의 상관관계가 높다는 결론을 내렸다. 이는 적절한 예산참여의 보장을 통해 효과적인 예산수입이 가능함으로 보여준다 하겠다. Forrester⁴³⁾는 예산개혁의 목

41) 허귀진(1995), "예산통제시스템이 경영관리자의 행위와 성과에 미치는 영향", 『경희대사회과학논총』, 제13권

42) 조연환·윤우영, "예산성과에 영향을 미치는 변수에 관한 실증적 연구", 『세무학연구』, 제5호, 1993, p.213

표와 집행은 조직의 필요에 부합해야 한다고 주장하는 바, 이는 특히 매우 하향적으로 이루어진 우리나라의 기존개혁에 비추어 많은 시사점을 준다.

2) 외부인사 참여

우선 학내 이외의 외부인사들의 참여가 중요한 이유는 공공부문의 특성에 기인한다. 즉 민간부문에서 성과의 주된 지표는 이윤인데 반해 공공부문에서는 다양한 목표의 존재로 말미암아 일반적인 성과지표가 없다. 왜냐하면 공공부문은 의사결정주체에 있어 다양한 관계집단이 존재하며,⁴⁴⁾ 이들 관계집단은 성과정보 용도가 서로 다른 만큼 지표를 통해 제시될 성과에 대해 각기 서로 다른 관점을 지니고 있다. 예를 들어 정책과 예산배정을 결정하는 정치인은 정책결정 및 예산배정의 근거자료로 활용할 수 있는 성과지표를 필요로 하고 있으며, 일반시민들은 자신들이 부담한 세금이 과연 얼마나 효율적이고 효과적으로 사용되었으며 기대한 목적을 실현하였는가를 나타내 줄 수 있는 성과지표를 필요로 하고 있다. 따라서 이렇게 성과에 서로 다른 관점을 지니고 있고 서로 상이한 성과지표를 요구하는 집단들이 성과지표를 결정하는 과정에 참여하고 협의하여 목표를 설정하고 성과지표를 설정해야 공공부문의 본질에 비추어 타당하고 정당한 성과관리체제 및 성과주의 예산제도가 될 수 있을 것이다.

Wildavsky⁴⁵⁾ 역시 합리성을 강조한 예산제도일수록 사회적 합의하에서 진행되어야 한다고 강조한 바 있다.

43) Forrester, J.P. & Adams, G.B., "Budgetary Reform Through Organizational Learning : Towards Organizational Theory of Budgeting, "Administration and Society, Vol.28, No.4, 1997

44) Boyle(1996)은 성과정보를 필요로 하는 관계자를 중앙부처 정책결정자 및 예산편성권자, 부서 또는 사업관리자, 담당직원, 정치인, 고객, 시민 등 크게 6개 집단으로 구분하였다.

45) Wildavsky, Aaron(1984), The Politics of the Budgetary Process, 4th. ed. Little, Brown & Co.

다. 정보관리시스템의 완비

성과주의 예산제도를 성공적으로 국립대학에 적용·운동되기 위해서는 정보관리시스템의 완비가 필요하다. 그 이유를 살펴보면,

첫째, 성과정보 축적에 따른 비용과 시간 그리고 성과노력을 감소시켜 성과주의 예산제도의 유용성을 체감할 수 있게 하기 위해서이다.

둘째, 성과주의 예산제도 시행초기에 나타날 수 있는 대내외적 비판을 최소화하기 위해서이다. 정보관리시스템을 개발할 때는 반드시 수요자 중심 또는 사용자의 입장에서 접근해야 한다. 아무리 논리적이고 첨단화된 정보관리시스템을 개발하더라도 이를 사용하는 담당공무원의 입장에서 불편함과 거부감이 든다면 성공할 수 없다. 정보관리시스템(Information Management System)이란 예산의 편성·집행과정에서 발생하는 모든 경제적 사건 뿐만 아니라, 성과평가에 사용되고 또한 성과평가로부터 얻게 되는 제 정보를 기록하고 보고하는 시스템을 의미한다.

성과평가와 관련된 정보의 유형은 다음과 같이 나누어 볼 수 있다⁴⁶⁾

- ① 관리적 정보(managerial information) : 행정조직의 내부관리에만 국한된 것으로서 서비스 산출, 투입과 관련하여 올바른 집행이 이루어지도록 하는데 기초가 되는 정보
- ② 전략적 정보(strategic information)
 - 현황파악정보(status reporting information) : 관리적 정보가 실시간에 획득됨으로써 정책·사업의 현 위치를 파악하는 것을 가능케 하는 정보
 - 순응분석용 정보(compliance analysis information) : 정책·사업이 의도하는 바대로 공무원이나 시민들이 순응하고 있는가를 파악 가

46) 나기산, “업무수행성과평가와 회계예산제도의 변화”, 『교수논총』, 제12권, 국방대학원, 1998, p.77

능케 하는 정보

- ③ 업무수행성과 (분석용) 정보(performance analysis information) : 정책·사업의 성과(효율성, 효과성, 서비스의 질 제고 및 자원절약성)를 파악가능케 하는 정보
- ④ 조향용 정보(steering information) : 정책결정자가 정책·사업의 산출(서비스 공급)의 결과와 영향 등에 대해 평가할 수 있게 하며, 정책이나 사업의 실현가능한 변화를 고려할 수 있게 하는 정보
- ⑤ 가치비판적 정보(value-critical information)
 - 고객정보 : 이는 고객들로 하여금 행정서비스의 내용, 양, 질에 관해 판단할 수 있게 하고, 그것을 통해 선택을 가능하게 하는 정보
 - 이해관련자 정보 : 이는 정책문제와 정책의 형성, 집행 및 산출에 대한 이해관련자들의 준거구조(frames of reference), 선호도(perference), 또는 가치관(value system)에 관한 정보로서 문제상황에서 (정책) 문제를 정의하는데 크게 도움이 되는 정보이다.

라. 성과와 예산의 연계

성과주의 예산제도가 국립대학에 도입되어 효율적으로 활용되기 위해서는 성과와 예산을 직접적으로 연계하여 성과평가 결과에 따라 예산배정시 많은 혜택을 부여하는 방안이 가장 이상적일 수 있다. 하지만 교육기관의 특성상 이를 수용하기에는 한계가 있다. 외국의 경우만 보더라도 성과와 예산의 연계부문에 대해서는 상당히 신중한 입장을 취하고 있다. 실례로 미국 연방정부의 경우 GPRA를 통해 최초로 예산과 성과와의 연계를 법적으로 규정했지만 성과정보에 대해서는 예산배분과정에서 의사결정상 하나의 도구일 뿐 유일한 평가수단이 아님을 기술하고 있다. 이는 완벽한 성과지표를 발굴 운영하지 못할 경우 성과와 예산의 직접적 연계에 따른 왜곡이 클 수

있음을 인식하고 있다는 사실을 증명해 주는 좋은 사례이다.

대학에 있어서도 아직까지는 성과정보와 예산간의 직접적 연계를 도모하기에는 여러 가지 제약요소가 많다. 즉, 교육기관의 특성상 계열별로 어느 정도의 예산적 균형을 추구해야 하는데 특정계열 또는 부문(학과 등)에서 성과평가 결과가 탁월하다고 해서 많은 예산을 일방적으로 배분할 수는 없다. 하지만 성과와 예산의 사후적 연계방식, 즉 성과에 따른 인센티브 장치를 통해 사업을 담당하고 있는 개인이나 조직에 대한 동기를 점진적으로 부여하면서 점차적으로 성과와 예산을 연계하는 방안을 병행해 나가는 것이 필요하다고 본다. 이는 현재 성과주의 예산제도를 도입했거나 도입을 준비중인 주요 선진국의 경우에도 예측되는 성과에 따라 예산배정의 우선순위를 정하거나 예산액수를 조정하는 것을 목표로 하지 않고 주로 사후적 평가기능에 초점을 두고 있다는 사실을 참고하여야 한다. 그렇지만, 한편으로 성과와 예산지출을 부분적으로 연계한다는 점에서 성과기금제도(Performance-Based Fund 또는 Performance Fund)⁴⁷⁾를 도입하여 성과와 예산지출을 부분적으로 연계하는 방안에 대해 검토할 필요가 있다.

마. 회계제도 개선

국립대학에 성과주의 예산제도를 적용하기 위해서는 우선 투입중심의 예산제도의 기초를 이루고 있는 품목별 예산제도를 탈피하고 발생주의 복식부기를 도입하는 등 회계제도에 대한 개선을 할 필요성이 있다. 성과주의 예산제도는 발생주의를 통하여 정확한 비용을 측정하여야만 성과와 비용의 대비가 가능해질 수 있기 때문이다. 하지만, 미국과 영국은 정부회계를 발생주의로 전환하지 않고 성과주의 예산을 사용하고 있다. 문제는 성과를 위

47) 특정한 사업들의 다년간에 걸친 예상지출액을 하나의 기금으로 통합한 뒤 사업별 성과를 측정하여, 높은 성과를 올린 사업에 기금의 일부로 조성된 보너스풀(bonus pool)에서 추가적인 자금을 지원하는 제도

해 사용된 정확한 비용도 중요하지만 더 중요한 것은 성과의 개선이다. 다시 말하면 동일한 성과목표를 달성하기 위하여 예산이나 인력이 덜 소요되는 것이 더 중요하다. 따라서 발생주의 회계가 성과주의 예산의 전제조건이 될 필요는 없으나 현재 정부가 회계제도 개선을 위한 시범사업을 실시하고 있으므로 해당 사업의 진척도를 보아가며 적합한 시점에 단계적으로 대학의 회계제도를 변경하면 될 것으로 보인다.

바. 조직 및 인사제도 개선

성과주의 예산제도를 도입하기 위한 전제조건이라기보다는 보완대상으로 조직 및 인사에 대한 개선을 단계적으로 추진해 나가야 한다. 예를 들어 가칭 “국립대학운영에관한특별법”이 제정 시행될 경우 대학에서는 자체적으로 수입사업을 발굴하여 재정확보에 심혈을 기울 수밖에 없게 된다. 자체수익사업을 발굴 시행하는 대학의 부속기관(부서)은 효율적인 업무추진을 위해 조직을 사업단위로 전환하고 아울러 필요한 경우 조직의 분권화 및 권한 이양을 요구하게 된다. 뿐만 아니라 성과주의 예산제도하에서는 각 부서(기관, 대학)별로 성과목표에 따른 성과지표가 올바르게 설정되었는지 또는 성과지표가 다른 부서의 성과지표 달성보다 성과노력이 경미한지 등을 종합적으로 관리하고 평가할 수 있는 부서를 신설하거나 혹은 기존의 부서에서 업무를 추가적으로 담당할 경우 인원보강이라든지 적절한 대책이 필요하게 된다. 따라서 조직개편과 인사는 불가분의 관계에 있으므로 성과주의 예산제도하에서 경쟁력있는 조직을 구축하기 위해서는 대학 자체적으로 조직개편과 인사제도에 대한 개선이 필요하므로 이를 점진적으로 확대해 나가야 한다.

사. 성과감사의 점진적 확대

성과주의 예산제도를 도입하고 있는 주요 선진국의 경우 조직내 감사방향을 기존의 회계감사, 직무감사, 정책감사에서 점차 성과감사로 확대해 나가고 있으나 성과감사가 기존의 감사방향을 대체하는 수준에는 아직은 못미치고 있다. 이는 적절한 감사 대상의 설정이나 성과지표의 불완전성이 완전히 해소되지 않았기 때문으로 보여진다. 그러나 성과주의 예산제도가 실효성을 나타내기 위해서는 감사의 초점도 성과 중심으로 전환하는 것이 필요하다. 그러나 현실적으로는 모든 사업에 적절한 성과지표가 존재하지 않으므로 적절한 성과지표가 있는 사업을 중심으로 성과감사를 점차 확대해가야 한다. 성과감사는 기존의 감사부서인 대학의 총무(서무)과가 주관하기 보다는 성과주의 예산제도하에서 성과목표에 따른 성과측정지표를 관리 감독하는 부서에서 성과감사를 담당하도록 하는 것이 업무의 전문성을 가지고 성과관리 및 평가가 제대로 이루어질 수 있기 때문이다.

아. 인센티브 제도

1) 인센티브 부여단위

성과주의 예산제도를 도입한다고 해서 자동적으로 성과가 제고되는 것이 아니라 인센티브제도와 결합되어야 만이 경쟁상황이 구현되어 도덕적 해이를 극복하고 사업성과가 제고될 수 있다. 인센티브 부여 단위는 사안에 따라 개인적 보상도 될 수 있고 집단적 보상도 될 수 있다. 사업성과가 특출할 경우 이를 인사고과에 반영할 경우에는 개인적 보상차원에서 접근하여야 하고, 예산성과금⁴⁸⁾과 같이 금전적 보상을 필요로 할 경우에는 개인적

48) 예산성과금제도는 공무원이 창의적이고 자발적인 노력을 통하여 예산을 절약하거나 수입을 증대한 경우 해당액의 일정비율을 직접 기여한 자에게 보상하는 제도로서 예산운영의 효율성을 높이기 위한 방안으로 도입되었다. 이 제도는 1999년부터 중

보상보다는 집단적 보상을 실시하여 조직내 정보 공유를 통한 동료의식과 사기를 진작시킴은 물론 창의성도 고취시킬 수 있다.

김병섭·박광국⁴⁹⁾은 행정문화 측면에서 우리나라 정부조직같이 집권화 되어 있고 집단주의적 문화인 경우에는 개인주의적 성과평가보다 공동목표 설정에 의한 관리방식이 더 적절하다고 지적하고 있다.

2) 인센티브제도

성과주의 예산제도하에서 인센티브제도는 필수불가결하다. 사업성과가 특출한 자에 대해서는 인사고과는 물론 개인별 성과급 지급시 반영하여 사기진작은 물론 조직의 새로운 활력을 불어 넣어야 한다. 지출절약이나 수입 증대를 통한 예산성과금제도의 경우에는 성과주의 예산제도가 시범사업 단계이므로 성과 제고 또는 성과목표 달성에 따른 인센티브와의 연계계획은 없다. 하지만 차후에 국립대학에 성과주의 예산제도를 적용함에 있어 성과와 인센티브는 반드시 연계되어야 한다.

참고로 외국의 「예산절약 공유제도(Gainsharing)」는 우리나라의 예산성과금 제도 개선에 많은 시사점을 제시해주고 있다고 평가된다. 「예산절약 공유제도」는 근로자와 사용자가 예산절약 및 성과제고에 따른 혜택을 공유하는 제도로써, 본질적으로 집단적 보상이라는 점에서 개인별 인센티브 급여(individual incentive remuneration)와 구별된다⁵⁰⁾.

이 제도의 가장 큰 특징은 구체적인 시행프로그램을 작성하는 과정에서 관련공무원들과 관리자들간의 협의를 통하여 대상기간 중 달성해야 할 성과지표를 도출하고 그 지표들이 달성된 정도에 따라 일정액의 성과금이 지

양관서 및 그 소속기관을 대상으로 시작되었는데, 지방재정법 및 시행령의 개정에 따라 2000년 1월부터는 지방자치단체에도 적용되기 시작하였다.

49) 김병섭·박광국, “행정조직의 조직발전(OD)에 관한 사례 연구 : MBO를 중심으로”, 『행정논총』, 제37권 제1호, 1999, p.249

50) 곽태원·김홍균·원윤희, “예산절약을 위한 인센티브 제도의 개선방안”, 『한국정책학회보』, 제9권, 제1호, 2000, p.280

급된다는 점에서 찾을 수 있다.

따라서 현행의 예산성과금 제도도 새롭고 독창적인 아이디어에 의존하기 보다는 관련당사자들의 협의와 동의를 통해서 설정된 목표를 제시하고 이를 달성하기 위하여 조직이 노력하는 과정을 중요시하는 개선이 필요하다고 생각된다.



제6장 결 론

1. 연구의 요약

미국을 비롯한 서구의 주요 선진국가들은 7~80년대의 경제적 불황으로 인한 막대한 재정적자와 부채를 줄이고자 기존의 품목별 예산제도를 개혁하기 위해 성과주의 예산제도를 도입하게 된다. 성과주의 예산제도는 정부지출의 경제성, 효율성, 효과성을 평가하고 이를 통한 예산지출의 합목적성을 달성하기 위해 정부 재정활동의 성과를 예산과 연계함으로써 공공부문의 생산성 증대, 예산의 절감, 예산운용의 자율권 강화를 통한 책임경영, 정책개발 동기의 명확화 등에 효과를 거둘 수 있는 예산제도이다. 이러한 성과주의 예산제도는 1950년대의 성과예산제도와 1960년대의 기획예산제도 그리고 1970년대의 목표관리제와 영기준예산제도의 장점을 취하고 단점을 보완한 예산제도이다. 예산서에 성과지표를 반영하는 것은 성과예산제도의 장점을 반영한 것이며, 성과측정을 여타의 정부조직과 비교하는 것은 기획예산제도의 장점을 반영한 것이고, 결과(outcomes)의 중요성에 초점을 두는 것은 목표관리제의 특성을 취한 것이다. 그리고 기획예산제도와 영기준예산제도가 일회적인 사업활동의 예산제도였다면 성과주의 예산제도는 단계적·반복적인 수행을 통하여 지속적인 개선과정을 포함하는 제도이다.

우리나라도 1999년도 초부터 기획예산처가 주관하여 성과주의 예산제도를 단계적으로 도입하고 있다. 우리나라의 투입중심의 예산제도의 바탕엔 품목별 예산편성제도가 기초를 이루고 있으며, 동 제도는 예산의 편성 및 운용은 용이하지만 비효율적인 재정지출에 대한 개선 유인이 적고 정부사업의 궁극적 목적인 정부성과를 명시적으로 관리하는데 한계가 있다고 판단한 정부가 정부기관의 성과를 체계적으로 관리하고 이것을 예산과 연계

하도록 하는 성과주의 예산제도의 도입을 추진하기 시작하여 현재 39개 기관이 성과주의 예산제도를 시범적으로 적용하고 있다. 기획예산처는 우리나라가 성과주의 예산제도를 도입하여 시범사업을 시작한지 3년이 지났고 그동안 우리나라에 성과주의 예산제도의 도입이 가능한 지에 대한 여러 의견이 제시 되어온 점을 감안하여 시범사업 결과를 종합분석하고 성과주의 예산제도 도입 타당성을 평가한 후 전 기관으로 확대 여부가 결정되어 질 것으로 보인다.

본 연구는 기획예산처의 성과주의 시범사업기관에 대한 종합평가 결과 또는 기타 다른 사유로 성과주의 예산제도를 국립대학에 도입하게 될 경우를 대비하여 J대학교 학사관리과의 성과주의 예산편성 사례를 연구함으로써 국립대학에 성과주의 예산제도 도입시 필요한 방안을 제시하였다. 본 연구에서 제시한 방안을 간략하게 살펴보면 아래와 같다.

첫째, 국립대학 중 2~3개 대학을 성과주의 시범사업대학으로 지정 운영하면서 기존의 세출예산편성방식을 성과주의 예산편성 제도로 변경하여 운영하는 방안을 강구하여야 한다.

둘째, 성과주의 예산제도를 성공적으로 정착화시키기 위한 노력비용을 감소시키기 위해서는 학내구성원들은 물론 학내구성원 이외의 외부인사들의 참여와 협의를 확보할 필요가 있다.

셋째, 예산의 편성·집행과정에서 발생하는 모든 경제적 사건 뿐만 아니라, 성과평가에 사용되고 또한 성과평가로부터 얻게 되는 제 정보를 기록하고 보고하는 정보관리시스템 완비가 필요하다.

넷째, 성과와 예산의 사후적 연계방식, 즉 성과에 따른 인센티브 장치를 통해 사업을 담당하고 있는 개인이나 조직에 대한 동기를 부여하면서 점진적으로 성과와 예산을 연계하는 방안을 병행해 나가는 것이 필요하다.

다섯째, 현재의 투입중심의 예산제도의 기초를 이루고 있는 품목별 예산제도를 탈피하고 발생주의 복식부기를 단계적으로 도입하는 등 회계제도

전반에 관한 개선이 필요하다.

여섯째, 성과주의 예산제도의 성공적인 도입과 운영을 위해 전제조건이라기보다는 보완대상으로 최소한의 비용으로 최대의 성과를 낼 수 있는 조직 및 인사제도를 개선할 필요가 있다.

일곱째, 기존의 회계감사, 직무감사, 정책감사에서 점차적으로 성과감사를 도입 확대하여야 한다.

여덟째, 도덕적 해이를 극복하고 경쟁상황을 구현하여 성과가 제고될 수 있도록 인센티브 제도와 연계하여야 한다.

이상과 같이 국립대학에 있어 성과주의 예산제도를 성공적으로 도입하기 위한 방안이 간략하게 살펴보았다.

향후 성과주의 예산제도를 본격적으로 추진하기에 앞서 지난 기존의 예산개혁들이 왜 실패했는가를 분석하고 교훈을 찾아야 한다. 기존의 예산개혁들이 실패한데는 여러가지 요인이 있겠으나, 합리적 자원배분을 위한 예산개혁의 공통된 실패요인은 바로 성급히 추진되었다는 것이다. 이는 성과주의 예산제도가 아직까지는 많은 한계가 존재하며, 검증되지 않은 부문이 적지 않다는 것을 의미한다. 특히 국립대학에 성과주의 예산제도가 도입될 경우 기존의 추상적이고 다양한 목표에 대해 산출이나 결과를 얼마나 정확히 측정할 수 있는 지표가 개발될 수 있는가가 시행에 관건이 된다고 할 수 있다.

미국의 플로리다 주의 경우도 성과주의 예산제도의 완전한 정착을 위해 7년 동안을 준비하고 있다는 사례를 유념하여 국립대학에서 성과주의 예산제도를 도입하여야 할 경우에는 성급한 추진보다는 단계적으로 도입하면서 시행과정상에서 나타날 수 있는 문제점을 최소화하기 위한 제방안을 강구하여야 한다.

2. 연구의 한계점

본 연구를 수행함에 있어 적지 않은 한계가 존재함을 발견할 수 있었다. 이는 우리나라에 성과주의 예산제도가 시범적으로 시행된지 불과 2년밖에 채 안되어 자료확보에 어려움도 있었지만, 계량화된 통계자료나 성과주의 예산제도 시행에 따른 종합적인 평가 결과가 없어 본 연구를 수행하는데 한계점으로 작용할 수 밖에 없었다. 본 연구의 한계점을 나열해 보면,

첫째, 성과주의 예산제도 시범사업기관에 대한 성과주의 예산편성 사례에 대해 구체적으로 분석하고 이를 본 연구에 삽입하여야 하나 이를 기술하지 못했다. 하지만 J대학교 학사관리과의 성과주의 예산편성 사례를 작성하여 다소나마 성과주의 예산편성 제도를 이해할 수 있도록 하였으나 연구자의 주관적인 면이 개입되어 다소 동 제도를 이해하는데 부족한 점이 있었으리라 판단된다.

둘째, 성과주의 예산제도 도입시 예산의 결산단계에서 작성되어지는 성과보고서에 대해 간략하게만 살펴보았을 뿐 자세한 내용을 신지 못했다. 이는 기획예산처가 성과주의 예산제도 시범사업기관에 대한 종합평가를 실시 중에 있어 자료를 구하지 못한 점도 있었지만 나름대로 성과보고서 작성에 대한 외국의 사례를 분석하지 못해 혹시 성과평가 시행초기에 나타날 수 있는 문제점에 대해 그 해결방안을 제시하지 못했다.

셋째, 성과주의 예산제도에 대한 외국의 사례를 좀 더 확보하고 충실한 분석이 필요했다는 점이다. 우리나라에서도 국립대학에 성과주의 예산제도를 시행하기 위해서는 단계적으로 도입하는 방안도 중요하지만 이에 못지 않게 먼저 예산회계제도에 관한 입법이 필요한데 이에 관한 외국대학의 시행사례를 조사해서 분석하지 못했다는 점이다.

넷째, 국립대학에서 성과주의 예산제도를 도입하는 방안에 관해 여러 가지 제시하였으나 그 구체성이 다소 미흡하였다. 특히 도입방안에 관한 신뢰

성을 확보하기 위해 다소 문헌적 연구에 의존했다는 점과 연구자의 주관적인 생각이 삽입되어 과연 효율적이고 효과적인지에 대해서는 객관적으로 검증을 하지 못했다는 점이다.

이상과 같이 본 연구를 수행함에 있어 나름대로 한계점을 줄일려고 노력했지만 다소 미흡한 점이 없지 않았으리라 생각된다. 하지만 본 연구의 한계점에 대해서는 차후에 기회가 있을 때 연구방향으로 삼아 관련자료를 수집·분석한 후 체계적으로 정리하고자 한다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

가. 단행본 및 논문

- 고영선, “미국 피닉스시 : 성과지향의 경쟁체제”, 이계식·고영선(편), 「아래로부터의 정부개혁」, 한국개발연구원, 1997.
- 곽태원·김홍균·원윤희, “예산절약을 위한 인센티브 제도의 개선방안”, 「한국정책학회보」, 제9권 제1호, 2000.
- 김병섭·박광국, “행정조직의 조직발전(OD)에 관한 사례 연구 : MBO를 중심으로”, 「행정논총」, 제37권 제1호, 1999.
- 김동건, “성과중심예산제도의 도입과 재정개혁”, 「행정논총」, 제35권 제2호, 1997.
- 김성철, “성과주의 예산제도의 도입에 관한 비교 연구”, 「중앙행정논집」, 제13권 제2호, 1999.
- 김인·김영기·류기성, “지방정부의 공공서비스 성과측정 및 결정요인”, 「지방과 행정연구」, 제3권, 1991.
- 김혁, “정부회계의 복식부기 도입방안 및 감사에 미치는 영향에 관한 연구”, 성균관대학교 교수 발표논문.
- 나기산, “업무수행성과평가와 회계예산제도의 변화”, 「교수논총」, 제12권, 국방대학원, 1998.
- 류일호, “공공부문 생산성과 예산제도의 개선방안”, 최광·임주영(편), 「공공부문 생산성 제고를 위한 연구(Ⅲ)」, 한국조세연구원, 1997.
- 박재완·임주영·현진권, “공공부문 생산성 지표의 개발과 활용” 최광·임주영(편), 「공공부문 생산성 제고를 위한 연구(Ⅱ)」, 한국조세연구원, 1997.
- 박기백, “예산과 성과”, 「재정포럼」, 1998.

- 박기백·최준욱, “예산제도의 개혁-성과주의를 중심으로”, 한국조세연구원, 1999.
- 박중훈, “결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구”, 한국조세연구원, 1999.
- 양기용·김상묵, “행정서비스 성과평가제도의 도입과 : 경기도”, 한국정책학회보, 제7권 제3호, 1998.
- 양기용, “성과중심의 행정개혁과 경기도의 대응과제”, 경기21세기, 1999.
- 유재준, “성과주의 예산제도 정착방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원, 2001.
- 유훈, 「재무행정론」, 서울 : 법문사, 1994.
- 윤성식·이문영, “재무행정-예산 및 재정행정”, 서울 : 학현사, 1993.
- 윤성식, “예산의 효과성과 효율성 : 측정과 보고”, 「한국행정학보」, 제34권 제1호, 2000.
- 이성철 외, “대학 예산회계법 제정을 위한 기초연구”, 한국대학교육협의회, 1998.
- 이세구, 성현곤, 박경재, “성과지향 예산제도 및 통합재정수지 도입방안(1)-성과지향예산제도도입방안”, 서울시정개발연구원, 1999.
- 이재원·손성립·유옥희, “지방정부의 성과주의 예산제도 도입방안 : 과거의 경험과 새로운 시도를 위한 조건”, 경기개발연구원, 1999.
- 조연환·윤우영, “예산성과에 영향을 미치는 변수에 관한 실증적 연구”, 「세무학연구」, 제5호, 1993.
- 최광·임주영, “공공부문 생산성 제고를 위한 연구(Ⅲ)”, 한국조세연구원, 1997.
- 허귀진, “예산통제팀이 경영관리자의 행위와 성과에 미치는 영향”, 「경희대사회과학논총」, 제13권, 1995.

나. 기타자료

기획예산처(1999), 「성과주의 예산제도 추진」.

기획예산처(2000), 「'99 하반기 예산성과금 지급계획」.

기획예산처(2001), 「성과주의예산 2002년 시범사업 추진지침」.

기획예산처(2002), 「성과주의예산 시범사업기관의 성과계획서 공개」.

기획예산처(2002), 「2003년도 성과계획서 및 2001년도 성과보고서 작성지침」.

교육부 평생교육국(2002), 「2002년 성과계획서」.

서울특별시(2002), 「2002 성과주의 예산」.

제주대학교(2002), 「2002학년도 제주대학교 기성회회계 세입세출예산서」.

제주대학교(2002), 「2002학년도 제주대학교 일반회계 세입세출예산서」.

2. 외국문헌

Ammons, David N., "Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government : the Case of Libraries and Leisure Service," *Public Administration Review*, Vol.55, 1995.

Ammons, David N., *Municipal Benchmarks*, Thousand Oaks : Sage, 1996.

Audit Commission, "*Performance Review in Local Government : A Handbook for Auditors and Local Authorities*, London : HMSO", 1986.

Bouckaert, Geert, "Measurement and Meaningful Management," *public productivity & Management review*, Vol.XVII, No.1, 1993.

Boyle, Richard, "*Managing Public Sector Performance : A Comparative Study of Performance Monitoring Systems in the Public and Private Sectors*, Institute of Public Administration", 1989.

Boyle, R., *Designing and Using Performance Indicators*, Dublin, Institute of Public Administration, 1996.

Carter, N., R. Klein and P.Day, *How Organizations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government*, London, Routledge.

- Department of Education, *Strategic Planning and Performance Management: The U.S Department of Experience*, May 8, 1997.
- Department of Energy, Energy Information Administration, *Use and Development of Performance Measures*, June 20, 1996.
- Forrester, J.P. & Adams, G.B., "Budgetary Reform Through Organizational Learning : Towards Organizational Theory of Budgeting, " *Administration and Society*, Vol.28, No.4, 1997.
- GAO, *Performance Measurement And Evaluation : Definition and Relationship*, GAO/GGD-98-26, April 1998.
- Grifel, Stuart S., "Performance Measurement and Budgetary Decision Making." *Public Productivity & Management Review*, vol.XVI, No.4, 1993.
- Halachmi, Arie and Bouckaert Geert(eds), *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector*, Quorum Books, 1996.
- Hatry, H.P., *Productivity and Motivation : A Review of State and Local Government Initiatives*, An Urban Institute Press, 1980.
- Jordan, Meagan M. & Merl M. Hackbart. "Performance Budgeting and Performance Funding in the States : A Status Assessment", *Public Budgeting & Finance*, Vol.19, 1999.
- National Academy of Public Administration, *Toward Useful Performance Measurement: Lessons Learned from Initial Pilot Performance Plans Prepared under the GPRA*, November 1994.
- National Audit Office, *Benefits, Agency: Performance Management*, London: The Stationery Office, 1998.
- OECD, *Integrating Financial Management and Performance Management*, 1999.
- Office of State Planning & Office of State Budget and Management,

- "1997-1999 The North Carolina State Budget : Guide to Performance /Program Budgeting", p.16
- Pollitt, M. Cave & Joss, R. "International Benchmarking as a Tool to Improve Public Sector Performance : A Critical Overview," *Performance Measurement in Governance : Issues and Illustrations*, Public Management Occasional Papers, No.5, OECD, 1995
- Premchand, A., "Performance Measurement and Evaluation," *Public Expenditure Management*, IMF, Washington, D.C., 1993, pp. 189~206
- Rogers, Steve, "*Performance Management in Local Government*, London : Longman, 1990.
- Shand, D., "Performance Measures and Public Expenditure Management," memorandum, IMF, 1997.
- Sorber, A., "Performance Measurement in the Central Government Departments of the Netherlands." *Public Productivity & Management Review*, Vol.XVII, No. 1, 1993
- Wildavsky, Aaron, *The Politics of the Budgetary Process*, 4th. ed. Little, Brown & Co., 1984.

<Abstract>

A Study on Introduction of Performance-based Budgeting
System by National University in Korea

Ko, Weon-Bok

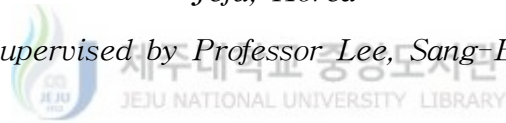
Department of Accounting

Graduate School of Business Administration,

Cheju National University

Jeju, Korea

Supervised by Professor Lee, Sang-Bong



A performance-based budgeting system that has been introduced into Korea since 1999 when the Ministry of Planning & Budget initiated to adopt the system was intended to reform the conventional commitment-centered system which was designed to compile the budgets by controllable items. Despite the benefits of commitment-centered budget system offering the convenience in its allocation and operation, it proved to be less effective in improving government's budget execution practice as well as has the limit of its own in managing the performance in a specific manner as eventually needed in the government project. Moreover, it will easily tend to follow outdated practice in budgeting, and the lack of flexibility among the items in the process of controlling will hardly lead to the internal endeavors to enhance the effectiveness and efficiency.

Performance-based budget approach, in contrast, is expected to evaluate the increase in government expenditure and its cost effectiveness and efficiency, thereby, accomplishing the goal of government budget execution. To that end, it compares government financial performance with the budget so as to be able to upgrade the productivity of public sector, reductions in budget, strengthen the self-control authority in budget operation, which will eventually lead to achieving responsibility management and generating the motivation toward policy development.

In preparation for introducing performance-oriented budget system into national universities, this research hereby recommends a trial operation, building an information management system, encouraging members' participation and agreement, introducing a merit system and double bookkeeping, restructuring and changing human resources management system and bylaws.

Reforming budget system needs to be implemented on a gradual basis, taking a lesson from the failure of budget renovation in the past, rather than pushing for drastic changes. The attention also shall be given to the fact that even the performance-based system contains its own problems in it, and the some that has yet to be proved or identified. Particularly, when a performance-based approach is adopted by national universities, the success is certain to be largely depend on whether or not the indices and information system that will be producing accurate data and outcome in response to traditional abstract and various concepts will be made available.

We should keep in mind that the even the Florida State had to wait for as long as seven years before the system has laid its foundation.

<부록>

성과주의 예산제도 시범기관

| 구 분 | 시 범 사 업 기 관 | 비 고 |
|-----------------------------|---------------|--------|
| 2000년부터의 시범기관 (16개기관) | 외교통상부 다자통상국 | 본 부 |
| | 국방부 국군홍보원 | 책임운영기관 |
| | 행정자치부 정부기록보존소 | 소 속 |
| | 법제처 법제기획관 | 본 부 |
| | 교육부 평생교육국 | 본 부 |
| | 문화관광부 국립국악원 | 소 속 |
| | 보건복지부 서울정신병원 | 소 속 |
| | 국가보훈처 보훈관리국 | 본 부 |
| | 산업자원부 산업기술국 | 본 부 |
| | 정보통신부 전파연구소 | 소 속 |
| | 기획예산처 정부개혁실 | 본 부 |
| | 통계청 통계정보국 | 본 부 |
| | 해양수산부 국립해양조사원 | 소 속 |
| | 해양경찰청 해양오염관리국 | 본 부 |
| | 농림부 농촌개발국 | 본 부 |
| | 환경부 상하수도국 | 본 부 |

| 구 분 | 시 범 사 업 기 관 | 비 고 |
|----------------------------------|---------------------|---------|
| 2001년부터의 시범기관 (12개기관) | 조달청 | 중앙관서 전체 |
| | 산림청 | 중앙관서 전체 |
| | 특허청 | 중앙관서 전체 |
| | 국정홍보처 국립영상간행물제작소 | 책임운영기관 |
| | 경찰청 운전면허시험관리단 | 책임운영기관 |
| | 과학기술부 국립중앙과학관 | 책임운영기관 |
| | 문화관광부 국립중앙극장 | 책임운영기관 |
| | 농촌진흥청 농업기계화연구소 | 책임운영기관 |
| | 보건복지부 국립의료원 | 책임운영기관 |
| | 건설교통부 수원국도유지건설사무소 | 책임운영기관 |
| | 건설교통부 전주국도유지건설사무소 | 책임운영기관 |
| | 해양경찰청 해양경찰정비장 | 책임운영기관 |
| 2002년부터의 시범기관 (11개 기관) | 교육인적자원부 국제교육진흥원 | 책임운영기관 |
| | 농림부 국립식물검역소 | 책임운영기관 |
| | 농림부 국립수의과학검역원 | 책임운영기관 |
| | 농촌진흥청 축산기술연구소 | 책임운영기관 |
| | 보건복지부 국립재활원 | 책임운영기관 |
| | 보건복지부 국립목포결핵병원 | 책임운영기관 |
| | 건설교통부 국립지리원 | 책임운영기관 |
| | 통계청 충남통계사무소 | 책임운영기관 |
| | 기상청 항공기상대 | 책임운영기관 |
| | 건설교통부 대구지방국도유지건설사무소 | 책임운영기관 |
| | 해양수산부 대산지방해양수산청 | 책임운영기관 |

자료 : 기획예산처(2002)