

성과정보 신뢰성 제고를 위한 통제시스템 구축방안

2012. 7

원종학
금재덕

서 언

1980년대 초반부터 세계 각 국가의 정부는 예산낭비와 부패를 방지함은 물론 재정부운의 효율성·효과성·책임성을 강화하고자 성과관리체계를 구축하여 시행하고 있다. 우리나라도 예외는 아니어서 2006년 정부업무평가 기본법과 국가재정법이 제정된 후, 국무총리실과 기획재정부는 각 부처가 효과적이고 효율적으로 성과계획을 수립할 수 있도록 「성과관리시행계획(성과계획) 수립지침」을 마련하여 매년 각 부처에 통지하고 있다.

이러한 정부의 노력에 더하여 국회예산정책처도 2007년부터 국회의원의 의정활동 지원과 정부 성과관리체계의 효과적 구축을 위해 전략목표, 성과목표, 관리과제 및 성과지표별로 세부적인 평가기준을 마련하여 각 부처가 국회에 제출한 「성과계획서」 및 「성과보고서」를 각각 평가하고 그 결과를 국회와 국민에게 공개하였다.

그러나 이러한 노력에도 불구하고 여전히 제도의 핵심이 되는 성과지표·목표치 설정의 적절성 등 성과정보의 신뢰성과 관련한 비판도 지속되고 있다. 그 이유는 성과정보가 실제로 예산의 편성과 승인 및 결산심사를 위한 기초자료로서 활용되기 위해서는 무엇보다도 정책결정자들이 성과정보를 믿을 수 있어야 함에도 불구하고 최근까지도 성과정보의 검증 시스템이 제대로 구비되지 못하였기 때문이다.

본 연구는 성과관리제도가 효율적이며 효과적으로 운용되기 위해서 무엇보다도 성과정보의 신뢰성이 제고되어야 한다는 판단하에, 성과정보의 신뢰성과 관련된 문헌검토, 부처(청) 공무원들과의 인터뷰, 그리고 중앙정부의 공무원을 대상으로 한 성과정보 신뢰성과 관련한 설문조사 등을 통해 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위한 방안을 모색하였다는 점에서 의의가

있다고 하겠다.

본 연구는 본원의 원종학 박사와 서울시립대의 금재덕 교수가 공동으로 수행하였다. 두 저자는 집필과정에서 유익한 논평을 해준 연세대 하연섭 교수와 국회예산정책처의 박홍엽 박사, 익명의 논평자와 보고서 작성에 필요한 기초 자료의 수집 및 정리에 도움을 준 김정현 전문연구원과 윤혜순 주임연구행정원, 그리고 보고서 출판에 도움을 준 연구출판팀 직원들에게도 감사의 뜻을 표한다.

끝으로 본 보고서에서 제기하는 연구자들의 문제의식과 정책적 제언은 연구자의 개인적 견해이며 본원의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2012년 7월

한국조세연구원
원장 조 원 동

요약 및 정책적 시사점

본 연구는 성과관리제도가 효율적이며 효과적으로 운용되기 위해서는 무엇보다도 성과정보의 신뢰성이 제고되어야 한다는 판단하에, 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위한 방안을 모색하였다. 이를 위해 먼저 성과정보의 개념 및 획득방법에 대하여 고찰하고, 다른 나라들이 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 어떠한 장치들을 마련하고 있는지를 살펴보았다. 여기에 더하여 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 살펴보기 위해, 미국 정부책임처(GAO: Government Accountability Office)의 기준을 비롯한 선행연구의 성과정보 신뢰성 요인에 관한 기준을 참고로 성과정보 신뢰도를 제고하기 위한 요소와 항목을 설정하여, 성과관리와 관련이 있는 공무원을 중심으로 설문조사를 실시하였다. 또한 설문조사 결과를 이용하여 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 노력 정도가 실제 성과정보의 정확성 및 성과평가 결과에 어느 정도 기여하는가를 실증적으로 검토하였다.

주요 결과 및 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 가치 및 리더의 행동이 성과관리제도의 정착에 매우 중요한 역할을 하고 있으며, 성과정보 신뢰도 제고에도 결정적 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 리더의 가치나 행동을 묻는 질문에 리더가 적극적으로 성과관리의 중요성 및 성과측정의 정확성을 강조한다고 응답한 경우가 여타의 질문에 비해 매우 높게 나타나고 있으며, 실증분석을 통해서도 리더의 역할에 따라 부처가 생성하는 성과정보의 신뢰도에 차이가 존재함에서 확인할 수 있었다. 그런데 우리나라는 성과정보의 신뢰성 확보가 부처 중심의 자율적인 노력에 의해서 이루어지기보다는

총리실과 재정부 및 감사원과 국회에 의한 상급기관의 압력에 의해 이루어지는 경향이 높다고 할 수 있으므로 부처가 자율적으로 이러한 노력을 기울이도록 유도해야 할 필요가 있으며, 이때 리더의 역할을 절대적이라고 할 수 있다.

둘째, 성과정보의 신뢰도에 관한 실증분석 결과 성과관리에 대한 기관역량의 함양과 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성이 중요함을 확인할 수 있었다. 실증분석 결과는 내부통제요인이 성과정보의 신뢰도 제고에 강하게 작용을 하고 있으나 외부통제요인 역시 중요함을 보여주는 것이라 해석할 수 있다.

성과정보 신뢰성 제고에 내부통제요인과 외부통제요인의 균형이 중요하다는 사실은 해외사례를 통해서도 확인할 수 있었다. 실태분석 및 실증분석의 결과에서도 알 수 있었듯이 우리나라의 경우 부처 중심의 내부통제가 유효하게 작동하고 있으나, 내부통제가 원활히 작동하기 위해서는 외부통제가 적절히 운용되어야 함을 감안할 때 외부통제 역시 강화할 필요가 있다고 하겠다. 우리나라는 내부통제를 담당하는 재정부 및 총리실과 외부통제를 담당하는 감사원이 공동의 노력을 기울이지 않고 있다. 성과정보의 신뢰성 확보를 위해서는 이들 상급기관 간은 물론 상급기관과 일선부처들이 서로 협력해야 할 필요가 있다.

셋째, 상급기관 간, 상급기관과 일선부처 간 정책관리의 협력이 가능할 경우 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 여러 가지 제도(성과유형과 지표의 개발 기준을 포함)들이 서로 통합되어 같은 방향으로 나아가야 할 필요가 있다. 이렇게 해야 일선부처들이 혼란을 겪지 않고 생성된 성과정보로부터 최대한의 편익을 누릴 수 있게 될 것이다.

넷째, 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 메커니즘을 통합할 때 통합으로 인해 관료제의 확대와 수많은 서류 요구사항이 나타날 수 있다는 위험 역시 알고 있어야 하며, 이를 회피할 방안도 동시에 마련해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구의 결론은 실태분석과 이를 바탕으로 한 실증분석 결과에 의거하여 도출된 것이나, 내부통제만을 담당하는 공무원을 대상으로 조사하였다는 점에서 한계가 존재한다. 즉, 일선 공무원의 경우 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위한 제도적 장치라기보다는 자신들의 업무를 감시하는 장치로서 외부통제를 인식하는 경향이 없지 않아 외부통제에 대해서는 부정적인 견해를 지닐 수 있으며, 이러한 인식이 실증분석에 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수 없다. 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 외부통제를 보다 엄밀하게 파악하기 위해서는 앞으로 폭 넓은 관련자를 대상으로 한 조사와 분석이 필요하다고 여겨진다.

목 차

I. 서 론	17
1. 연구의 목적 및 필요성	17
2. 연구 방법 및 주요 내용	20
II. 성과정보의 신뢰성에 관한 이론적 배경의 검토	23
1. 성과정보와 신뢰성의 개념	23
가. 성과정보의 개념	23
나. 성과정보의 신뢰성 개념 및 판단 기준	26
2. 성과정보 신뢰성 확보를 위한 통제시스템의 구축 사례	37
가. 통제시스템의 유형	39
나. 외국사례	41
다. 외국사례 요약	47
3. 성과정보 신뢰성의 영향요인 분석	48
가. 환경적 요인	49
나. 성과관리 기관역량 요인	51
다. 성과측정시스템의 적절성 요인	53
III. 성과정보 신뢰성에 관한 실증분석	59
1. 조사설계	59
가. 설문항목	59
나. 자료 수집 및 분석 방법	62

2. 실태조사결과	64
가. 응답자의 개인적 특성	64
나. 성과정보 신뢰성 영향요인 빈도분석	65
3. 성과정보 신뢰성에 영향을 미치는 요인 분석	97
가. 분석 모델 및 데이터	97
나. 분산분석 결과	102
4. 성과정보 신뢰성 확보와 내부통제에 관한 실태분석	106
IV. 성과정보 신뢰성 구축을 위한 통제시스템 구축방안	110
1. 분권-통합형 시스템 구축	111
2. 리더의 관심과 의지	112
3. 전문인력확보를 통한 기관역량의 강화	112
4. 적절한 성과측정시스템 구축	113
5. 효과적 내부통제시스템의 구축	114
6. 외부통제시스템의 보완적 역할	115
V. 요약 및 정책적 시사점	117
<부록>	
<부록 1> 설문지 및 관련 통계표	120
<부록 2> 통계표	125

표 목 차

〈표 II-1〉 중앙행정기관 평가 개요	24
〈표 II-2〉 성과정보 신뢰성 판단 기준	28
〈표 II-3〉 성과목표치 검사기준: 5개 평가기준별 검사착안사항과 세부 검사기준	34
〈표 II-4〉 성과데이터 품질 검사기준: 7개 평가기준별 검사착안사항과 세부 검사기준	35
〈표 II-5〉 성과측정의 기준	54
〈표 III-1〉 응답자의 개인적 특성	65
〈표 III-2〉 리더의 가치에 대한 빈도분석	68
〈표 III-3〉 리더의 행동에 대한 빈도분석	69
〈표 III-4〉 선의의 경쟁주의 문화에 대한 빈도분석	70
〈표 III-5〉 성과주의 문화에 대한 빈도분석	70
〈표 III-6〉 일반 국민의 관심에 대한 빈도분석	71
〈표 III-7〉 국회의 관심에 대한 빈도분석	72
〈표 III-8〉 언론의 관심에 대한 빈도분석	73
〈표 III-9〉 성과관리 교육훈련에 대한 빈도분석	75
〈표 III-10〉 전문가 육성에 대한 빈도분석	76
〈표 III-11〉 인력확보에 대한 빈도분석	77
〈표 III-12〉 전문성 확보에 대한 빈도분석	77
〈표 III-13〉 전담부서의 지원에 대한 빈도분석	78
〈표 III-14〉 외부 전문가의 지원에 대한 빈도분석	79
〈표 III-15〉 부서간 협력에 대한 빈도분석	80
〈표 III-16〉 갈등 조정에 대한 빈도분석	80

〈표 III-17〉 선행연구 활용에 대한 빈도분석	82
〈표 III-18〉 내부직원 동의에 대한 빈도분석	83
〈표 III-19〉 감독기관 동의에 대한 빈도분석	84
〈표 III-20〉 유관기관 관심에 대한 빈도분석	85
〈표 III-21〉 성과정보시스템의 사전계획에 대한 빈도분석	85
〈표 III-22〉 정보자료 처리 업무 분담에 대한 빈도분석	87
〈표 III-23〉 정보자료시스템의 체계성에 대한 빈도분석	88
〈표 III-24〉 지침 매뉴얼의 체계성에 대한 빈도분석	88
〈표 III-25〉 성과정보품질 평가기준의 명확성에 대한 빈도분석	89
〈표 III-26〉 유인체계의 적절성에 대한 빈도분석	90
〈표 III-27〉 지침에 따른 성과자료 수집에 대한 빈도분석	91
〈표 III-28〉 자료의 정확성 재검증에 대한 빈도분석	92
〈표 III-29〉 발견된 오류의 통보에 대한 빈도분석	93
〈표 III-30〉 성과지표의 주기적 검토와 점검에 대한 빈도분석	93
〈표 III-31〉 성과지표 및 측정방법의 개선에 대한 빈도분석	94
〈표 III-32〉 성과정보에 대한 체계적인 피드백 유무에 대한 빈도분석	95
〈표 III-33〉 성과정보에 대한 검증 실시 여부에 대한 빈도분석	95
〈표 III-34〉 성과정보 한계의 보고에 대한 빈도분석	96
〈표 III-35〉 새로운 성과지표 및 측정방법의 개발에 대한 빈도분석	97
〈표 III-36〉 부처별 성과계획 점수 및 표본 수	100
〈표 III-37〉 부처별 성과정보 요인의 평균	101
〈표 III-38〉 분산분석 결과: 요인별	103
〈부표 A1-1〉 환경적 요인_1 리더의 가치	125
〈부표 A1-2〉 환경적 요인_2 리더의 행동	126
〈부표 A1-3〉 환경적 요인_3 선의의 경쟁주의 문화	127
〈부표 A1-4〉 환경적 요인_4 성과주의 문화	128
〈부표 A1-5〉 환경적 요인_5 일반 국민의 관심	129

〈부표 A1-6〉 환경적 요인_6 국회의 관심	130
〈부표 A1-7〉 환경적 요인_7 언론의 관심	131
〈부표 A2-1〉 관리적 요인_1 성과관리 교육훈련	132
〈부표 A2-2〉 관리적 요인_2 전문가 육성	133
〈부표 A2-3〉 관리적 요인_3 인력 확보	134
〈부표 A2-4〉 관리적 요인_4 전문성 확보	135
〈부표 A2-5〉 관리적 요인_5 전담부서 지원	136
〈부표 A2-6〉 관리적 요인_6 외부 전문가 지원	137
〈부표 A2-7〉 관리적 요인_7 부서 간 협력	138
〈부표 A2-8〉 관리적 요인_8 갈등조정	139
〈부표 B1-1〉 성과지표 개발과정의 적절성_1 선행연구 활용	140
〈부표 B1-2〉 성과지표 개발과정의 적절성_2 내부직원 동의	141
〈부표 B1-3〉 성과지표 개발과정의 적절성_3 감독기관 동의	142
〈부표 B1-4〉 성과지표 개발과정의 적절성_4 유관기관 관심	143
〈부표 B1-5〉 성과지표 개발과정의 적절성_5 성과정보시스템의 사전계획	144
〈부표 B2-1〉 성과정보 측정시스템의 적절성_1 정보자료처리 업무역할분담과 책임	145
〈부표 B2-2〉 성과정보 측정시스템의 적절성_2 정보자료시스템의 체계성	146
〈부표 B2-3〉 성과정보 측정시스템의 적절성_3 지침 매뉴얼의 체계성	147
〈부표 B2-4〉 성과정보 측정시스템의 적절성_4 성과정보 품질평가기준 명확성	148
〈부표 B2-5〉 성과정보 측정시스템의 적절성_5 유인체계 적절성	149
〈부표 B3-1〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_1 투입 및 과정점검1	150

〈부표 B3-2〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_2 투입 및 과정점검2	151
〈부표 B3-3〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_3 투입 및 과정점검3	152
〈부표 B3-4〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_4 검토 통제1 ...	153
〈부표 B3-5〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_5 검토 통제2 ...	154
〈부표 B3-6〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_6 검토 통제3 ...	155
〈부표 B3-7〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_7 검토 통제4 ...	156
〈부표 B3-8〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_8 검토 통제5 ...	157
〈부표 B3-9〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_9 검토 통제6 ...	158

그림 목차

[그림 II-1] 성과정보의 개발, 관리, 활용 과정	55
[그림 II-2] 성과측정시스템의 이상적인 통제모델	58
[그림 III-1] 환경적 요인 설문조사 결과	66
[그림 III-2] 성과관리 기관역량 설문조사 결과	74
[그림 III-3] 성과지표 개발과정의 적절성 설문조사 결과	81
[그림 III-4] 성과정보 측정시스템 설문조사 결과	86
[그림 III-5] 성과정보 점검 및 검증시스템 조사 결과	91

I. 서론

1. 연구의 목적 및 필요성

1980년대 초반부터 세계 각 국가의 정부는 예산낭비와 부패를 방지함은 물론 재정운용의 효율성·효과성·책임성을 강화하고자 예산 및 재무관리 시스템의 현대화를 시도하였다. 그 중 하나가 정부업무의 성과관리 제도를 구축하는 것이었다. 우리나라도 이러한 세계적 흐름에 따라 2003년 시범적으로 성과관리 제도를 도입한 후, 2006년 정부업무평가기본법과 국가재정법의 제정으로 성과중심의 재정관리 시행을 위한 제도적 기반을 마련하였다. 제도적 기반이 마련되자 정부는 동 제도의 효과적인 정착을 위해 많은 노력을 하였다.

먼저 2006년 정부업무평가기본법과 국가재정법이 제정된 후, 국무총리실과 기획재정부는 각 부처가 효과적이고 효율적으로 성과계획을 수립할 수 있도록 「성과관리시행계획(성과계획) 수립지침」을 마련하여 각 부처에 매년 통지하고 있다. 동 지침은 전략목표, 성과목표, 관리과제 및 성과지표 등 성과계획의 주요한 구성요소들의 설정을 위해 필요한 합리적이고 적절한 원칙을 포함하고 있다(국회예산정책처, 2007). 특히 동 지침은 성과정보의 신뢰성을 높이기 위해 각 부처가 성과지표와 지표별 목표치를 설정할 때 성과지표의 대표성과 측정산식의 합리성 및 목표치 설정의 객관성 등을 확보토록 권고하는 내용도 포함하고 있다. 또한 국무총리실 정부업무평가위원회는 각 부처 성과관리에 대한 실태분석을 통해 정부기관의 성과관리 수준을 진단하고 정부 내 성과관리 정착분위기를 마련하고 있다. 정부업무평가위원회는 성과정보의 신뢰성 제고를 위해 성과지표의 정책대표성 및

목표치 적합성, 기관대표지표의 설정 및 관리노력, 성과지표의 적절성 확보노력 등을 성과관리수준 진단항목에 포함시키고 있는 것이다.

이러한 정부의 노력에 더하여 국회예산정책처도 2007년부터 국회의원의 의정활동 지원과 정부의 성과관리체계의 효과적 구축을 위해 전략목표, 성과목표, 관리과제 및 성과지표별로 세부적인 평가기준을 마련하여 2007년도에 각 부처가 상임위원회에 보고한 「정부업무성과관리시행계획」을, 2008년과 2009년에는 각 부처가 국회에 제출한 「성과계획서」를 각각 평가하고 그 결과를 국회와 국민에게 공개하였다. 정부와 마찬가지로 국회예산정책처도 신뢰할 만한 성과지표의 생성을 위해 세부평가기준에 성과지표의 대표성 및 성과지표 측정방법의 과학성을 포함하여 평가를 실시한 바 있다.

정부업무평가기본법과 국가재정법에 의한 사전적 측면에서의 성과정보의 신뢰성 확보 노력에 더하여 국가회계법에 의한 사전적·사후적 성과정보의 신뢰성 확보장치도 마련되어 있다. 국가회계법 제24조¹⁾의 내부통제 조항을 활용하여 결산서류인 성과보고서의 DATA 신뢰성 제고를 위해 중앙관서 스스로 내부통제 체계를 강화하도록 유인할 수 있다. 국가회계법 제14조²⁾에 의거하여 감사원도 2009년도부터 성과보고서의 검사를 실시하고 있으며, 이때 성과정보의 신뢰성에 대한 검토가 이루어지고 있다.

그러나 이러한 노력에도 불구하고 여전히 제도의 핵심이 되는 성과지

1) 국가회계법 제24조(내부통제) ① 중앙관서의 장은 회계처리의 적정 여부와 결산보고서의 신뢰성을 평가하기 위하여 회계책임관으로 하여금 이에 관한 사항을 관리·감독하는 등 내부통제를 하게 하여야 한다. <개정 2008.12.31> ② 중앙관서의 장은 제1항에 따른 내부통제를 위하여 필요한 절차와 방법을 정하여야 한다. ③ 제2항에 따른 절차와 방법에 관한 기본적인 사항은 기획재정부장관이 감사원과 협의하여 정한다. <개정 2008.2.29>

2) 제14조(결산보고서의 구성) 결산보고서는 다음 각 호의 서류로 구성된다. 1. 결산 개요 2. 세입세출결산(중앙관서결산보고서 및 국가결산보고서의 경우에는 기금의 수입지출결산을 포함하고, 기금결산보고서의 경우에는 기금의 수입지출결산을 말한다.) 3. 재무제표 가. 재정상태표 나. 재정운영표 다. 순자산변동표 4. 성과보고서<전문개정 2008.12.31>

표·목표치 설정의 적절성에 문제가 없다고는 할 수 없으며, 성과정보의 신뢰성에 대한 비판도 지속되고 있다. 언론과 국회(국회예산정책처 보고서 포함)는 정부가 생성하여 국회와 국민에게 제공한 성과정보를 신뢰하기 어려운 이유를 사례를 들어 제시하기도 하였다. 특히 국회예산정책처의 보고서는 불신의 원인으로 지나치게 포괄적이고 추상적인 성과지표, 지나치게 보수적으로 설정된 성과목표, 성과측정산식 오류 등을 제시한 바 있다(국회예산정책처, 2009b:7~8). 비슷한 이유로 인해 실무를 담당하는 공무원조차 성과정보를 예산 및 결산에 활용하기를 꺼려하고 있는 실정이라고 한다. 따라서 성과정보가 실제로 예산의 편성과 승인 및 결산심사를 위한 기초자료로서 활용되기 위해서는 무엇보다도 정책결정자들이 성과정보를 믿을 수 있어야 한다. 이처럼 성과정보의 품질과 신뢰성의 중요성에 비해 최근까지도 성과정보의 검증 시스템은 제대로 구비되지 못한 상황인 것이다. 반면, 미국의 경우 부처 스스로 성과보고서에 사용된 DATA의 품질에 대한 평가를 실시하고 성과보고서에서 이를 별도로 기술하고 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위한 방안을 찾기 위해 먼저 성과정보의 개념 및 획득방법에 대하여 고찰하고, 다른 나라들이 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 어떠한 장치들을 마련하고 있는지를 살펴보고자 한다. 여기에 더하여 성과정보의 신뢰성(credibility)에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 살펴보기 위해 성과관리와 관련이 있는 공무원을 중심으로 설문조사를 실시하였다. 또한 설문조사 결과를 이용하여 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 노력 정도가 실제 성과정보의 정확성 및 성과평가 결과에 어느 정도 기여하는가를 실증적으로 검토하였다. 실태분석과 실증분석 결과를 바탕으로 성과정보 신뢰성에 영향을 미치는 요인을 파악한 후 신뢰성 제고를 위한 종합적인 대책을 제시하고자 한다.

2. 연구 방법 및 주요 내용

성과정보의 신뢰성 제고방안에 대한 선행연구는 거의 없다고 해도 과언은 아니다. 다만 한국조세연구원의 재정네트워크 사업의 일환으로 재정사업성과관리제도에 성과정보의 신뢰성 분석에 대한 연구가 수행되기는 했지만, 이 연구는 신뢰성 평가기준을 제시하고 각 기준별로 국회예산정책처 성과계획서 및 성과보고서 평가보고서를 중심으로 사례를 제시하고, 신뢰성 제고를 위한 제도적 장치로서 미국 텍사스주의 사례를 소개하는 데 그치고 있다. 따라서 본 연구는 먼저 문헌분석을 통해 성과정보의 개념 및 획득방법에 대하여 고찰하고, 성과정보의 신뢰성 확보장치들을 도입하여 운영 중에 있는 해외사례들을 분석하고자 한다. 아울러 동일한 방법으로 성과정보의 신뢰성(credibility)에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 확인한 후, 이를 유형별로 재분류하였다.

또한 유형별로 재분류된 성과정보의 신뢰성 영향요인들이 각 중앙행정기관에서 어느 정도로 구축되고 있는지를 실증적이고 종합적인 연구를 통해 확인해 보고자 한다. 이를 위해서는 중앙정부에 근무하고 있는 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 분석의 현실성을 높이기 위해 2010년의 자율평가 결과를 바탕으로 양질의 성과정보를 생산하고 있는 부처와 그렇지 않은 부처를 대상으로 성과정보 작성과정에 관한 인터뷰를 실시하여 성과정보 생성을 위한 부처들의 노력에 대해 살펴보았다. 주요 내용을 설명하면 다음과 같다.

먼저 제2장에서는 성과정보의 신뢰성에 관한 이론적 검토를 하였다. 구체적으로는 성과정보의 신뢰성 개념 및 판단 기준, 그리고 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인에는 무엇이 있는지를 살펴보았다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 성과정보의 신뢰성에 대해서는 좁은 범위와 넓은 범위로 정의할 수 있는데, 좁은 의미에서의 신뢰성은 일치성 혹은 일관성을 의미한다. 즉, 성

과정보를 측정할 때 대상에 여러 번 측정을 하여도 측정 결과가 동일할 경우 그 성과정보는 믿을 수 있다는 것이다. 넓은 의미에서의 신뢰성은 좁은 의미의 신뢰성에 더하여 정확성과 타당성 등 다양한 요소들을 포함한다. 성과정보의 신뢰성 판단 기준으로는 대체로 목표체계 및 성과지표의 타당성, 목표치와 실적치의 적정성, 성과데이터의 품질 등이 있음을 알 수 있었다.

성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인으로는 크게 환경적 요인, 기관 역량 요인 및 성과측정시스템 요인이 있으며, 환경적 요인의 구성 요소로는 리더십, 성과주의 조직문화, 외부 이해관계자의 관심 등을 들 수 있다. 성과관리 기관역량 요인은 성과관리제도에 대한 교육훈련이나 성과관리업무 담당 전문가의 육성, 전담부서의 지원 정도, 외부 전문가의 지원 정도, 그리고 성과관리제도 활용을 위한 부서간 협력과 이해 관계자들의 갈등을 조정하는 능력 등을 의미한다. 성과측정 시스템 요인은 성과측정 정보를 개발, 관리, 활용하는 일련의 과정이 필요하다는 것을 의미한다. 보다 구체적으로는, 기관 내·외부의 참여와 의사소통의 증진, 측정이 필요한 기능(분야)을 결정하여 성과를 최대한 잘 반영할 수 있는 지표 도출, 성과지표의 개념과 산출방법의 고안, 효과적인 통제시스템 시행, 성과지표별 성과전망치의 설계, 실제성과를 보고하고 기록 문서를 적절하게 관리하였는지 그리고 성과정보를 부서가 어떻게 활용하였는지에 대한 평가로 구성된다.

제3장에서는 제2장에서 이론적 검토를 바탕으로 중앙부처의 성과관리 담당 공무원, 국회, 감사원 등 현재 정부의 성과관리를 담당하는 담당자를 대상으로 성과관리 운영에 관한 설문조사 및 실증분석을 통해 살펴보았으며, 실태조사 결과 양질의 성과정보를 생성하는 부처와 그렇지 못한 부처를 대상으로 성과정보 생성을 위한 부처의 구체적인 노력을 심층적으로 조사하였다.

성과관리정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인에 대한 설문조사 및 이를 바탕으로 한 실증분석 결과, 환경적 요인으로 리더의 가치와 행동이 성과정보의 신뢰성에 매우 중요하게 작용하고 있음을 알 수 있었다. 기관의 역

량과 관련하여서는 전문 인력의 확보 및 양성이 필요하며, 성과측정시스템 요인으로는 부서 내에서의 성과관리시스템, 구체적으로는 성과측정에 관한 매뉴얼의 구축 여부가 중요함을 알 수 있었다.

설문조사 및 실증분석을 통해 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과를 종합하면, 우선 전체적으로는 내부환경 요인과 시스템적 요인이 국회, 감사원 등에 의한 외부통제요인보다 성과정보의 신뢰성 제고에 강하게 작용하고 있는 것으로 나타났으며, 내부환경적 요인 가운데서도 기관 리더의 관심과 활용이 상당히 중요하다는 것을 알 수 있었다.

제4장에서는 제2장과 제3장의 논의를 바탕으로 효율적인 성과정보 구축을 위한 통제시스템 구축방안을 제시하였다. 저자들이 제시한 구축방안은 1) 분관통합형 시스템 구축, 2) 리더의 관심과 의지, 3) 전문인력 확보를 통한 기관역량 강화, 4) 적절한 성과측정 시스템 구축, 5) 효과적 내부통제시스템의 구축, 6) 외부통제시스템의 보완적 역할의 여섯 개이다. 이 가운데 분관통합형 시스템 구축은 성과정보의 신뢰성 제고를 위해 각 부처가 상 위감독기관의 강제에 의해서가 아니라 자율권을 가지고 통제시스템을 구축해야 한다는 것을 강조하고 있으며, 리더의 관심과 의지는 성과관리 시스템의 구축 자체뿐만 아니라 성과평가가 종료된 후 그 결과를 토대로 활용하는 것까지도 관심을 가져야 한다는 것을 의미한다. 성과관리가 성공적이기 위해서 전문인력 확보를 통한 기관역량 강화, 적절한 성과측정 시스템의 구축, 효과적인 내부통제시스템의 구축은 필수불가결한 요소이며, 외부감사 혹은 외부검토와 같은 외부통제시스템 역시 매우 중요하나 외부통제시스템은 내부통제와 동일한 기준하에서 실시되어야 하며, 그 역할은 내부통제를 보완하는 것에 그쳐야 할 필요가 있다는 것을 보이고 있다. 제5장은 요약 및 결론이다.

Ⅱ. 성과정보의 신뢰성에 관한 이론적 배경의 검토

1. 성과정보와 신뢰성의 개념

가. 성과정보의 개념

성과관리제도는 우리나라뿐만 아니라 세계 여러 나라에서 이미 도입 중이거나 도입을 계획 중인 제도이다. 성과관리(performance management)에 대한 개념은 학자에 따라서 다양하게 정의되고 있는데, Rashid(1999)는 성과관리를 “다층적(multi-level)이고 다영역(multi-arena)적인 활동으로서 성과를 모니터링하고 평가하며, 이를 시스템으로 환류시키고, 성과격차를 어떻게 해소할 것인가를 학습하는 것”으로 보았다. 정부업무평가기본법 제 2조 제6항에 따르면 “성과관리라 함은 정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 말한다.”고 정의하고 있다. 성과정보는 이러한 성과관리를 통해서 형성되는 정보를 의미한다.

성과정보의 개념적 정의는 정부가 업무수행을 위해 필요한 투입 및 과정에 대한 정보는 물론 업무수행의 결과로 나타나는 산출물과 효과성에 관한 정보를 포함한다. 이러한 성과정보는 성과평가를 통해 획득된다. 현재 우리나라에서 채택하고 있는 성과평가의 방법은 성과감독(또는 성과측정), 자체평가(재정사업자율평가 포함), 사업평가, 특정과제평가, 직무평가, 성

과감사 등 다양하다. <표 II-1>은 2010년 현재 중앙행정기관이 실시하고 있는 평가개요를 나타낸 것이다. <표 II-1>에서 확인할 수 있듯이 현재 다양한 평가가 실시되고 있으나 본고에서는 여러 가지 성과평가수단 가운데 성과지표를 활용하여 목표달성도를 측정하는 성과감독과 자체평가를 중심으로 획득된 사업 활동의 결과정보에 초점을 두고 논의하고자 한다.

<표 II-1> 중앙행정기관 평가 개요

구분		평가시행기관	평가총괄기관	
자체 평가	주요정책	중앙행정기관의 장 (자체평가위원회)	국무총리실	
	재정사업		기획재정부	
	행정관리역량		행정안전부	
특정 평가	정책과제	국무총리 (정부업무평가위원회)	국무총리실	
				핵심과제
				일자리창출과제
	녹색성장과제			
	국정관리역량			정책관리역량
				정책소통홍보
				규제개혁
국민만족도	정책만족도			
	민원만족도			

성과감독(성과측정)은 사업의 성과를 나타내는 성과지표를 설정한 후, 이를 주기적으로 측정하고 목표치 또는 기대치와 비교하는 작업을 의미한다(고영선 외, 2004: 40). 이러한 성과감독의 법적 근거는 2006년 제정된 국가재정법 제8조이다³⁾. 국가재정법 제8조는 정부업무의 효과성, 효율성 및

3) 국가재정법 제8조의 내용은 다음과 같다.

제8조(성과중심의 재정운용) ① 각 중앙관서의 장과 법률에 따라 기금을 관리·운영하는 자(기금의 관리 또는 운용 업무를 위탁받은 자를 제외하며, 이하 “기금관리주체”라 한다.)는 재정활동의 성과관리체계를 구축하여야 한다.

② 각 중앙관서의 장은 제31조제1항에 따라 예산요구서를 제출할 때에 다음 연도 예산의 성과계획서 및 전년도 예산의 성과보고서(「국가회계법」 제14조제4호에 따른 성과보고서를 말한다. 이하 이 조에서 같다)를 기획재정부장관에게 함께 제출하여야

책임성을 강화하기 위해 정부 각 부처로 하여금 과제 및 사업별로 연간 성과목표 및 목표치를 설정한 후 실제 달성한 성과와 비교가 가능토록 성과보고서를 작성한 후 국회에 제출토록 하였다. 과제 및 사업별 성과목표 및 목표치는 성과계획서에서 설정되고 목표치별 실제 달성도 성과보고서에 포함되어 국회에 예산안과 함께 제출토록 되어 있다. 이에 따라 정부는 2009년에 최초로 성과보고서를 국회에 제출하였다. 성과정보의 신뢰성 및 과제 혹은 사업관리를 위한 활용도를 제고하기 위해서 각 부처는 충실한 성과정보를 확보해야 한다. 이를 위해 기획재정부에서 작성하여 각 부처에 송부한 성과계획서 작성지침은 성과계획서상의 성과지표가 타당하고 과학적으로 검증이 가능할 것을 요구하고 있다.⁴⁾

또한 재정사업자율평가는 국가재정법 제8조 제6항 및 국가재정법 시행

하며, 기금관리주체는 제66조제5항에 따라 기금운용계획안을 제출할 때에 다음 연도 기금의 성과계획서 및 전년도 기금의 성과보고서를 기획재정부장관에게 함께 제출하여야 한다. <개정 2008.2.29, 2008.12.31>

③ 각 중앙관서의 장과 기금관리주체는 「국가회계법」에서 정하는 바에 따라 예산 및 기금의 성과보고서를 작성하여야 한다. <개정 2008.12.31>

④ 삭제 <2008.12.31>

⑤ 기획재정부장관은 제2항에 따른 성과계획서 등에 관한 지침을 작성하여 각 중앙관서의 장과 기금관리주체에게 각각 통보하여야 한다. <개정 2008.2.29, 2008.12.31>

⑥ 기획재정부장관은 대통령령이 정하는 바에 따라 주요 재정사업에 대한 평가를 실시하고 그 결과를 재정운용에 반영할 수 있다. <개정 2008.2.29>

⑦ 기획재정부장관은 제6항의 규정에 따른 평가와 관련하여 전문적인 조사·연구 등이 필요한 때에는 관계 전문기관 등에 조사·연구 등을 위탁할 수 있다. <개정 2008.2.29>

⑧ 기획재정부장관은 제6항의 규정에 따른 평가를 행함에 있어 필요하다고 인정되는 때에는 관계 행정기관의 장 등에 대하여 평가에 관한 의견 또는 자료의 제출을 요구할 수 있다. 이 경우 관계 행정기관의 장 등은 특별한 사유가 있는 경우를 제외하고는 이에 따라야 한다. <개정 2008.2.29>

⑨ 제33조에 따른 예산안, 제35조에 따른 수정예산안, 제68조제1항에 따른 기금운용계획안, 제70조제2항에 따른 기금운용계획변경안 및 제89조제1항에 따른 추가경정예산안과 그에 따라 작성된 성과계획서는 사업내용 및 사업비 등이 각각 일치하도록 노력하여야 한다. <신설 2009.5.27>

4) 이러한 제도적 장치에도 불구하고 국회예산정책처(2010)는 성과보고서 평가에서는 여전히 각 부처가 작성한 성과계획서와 성과보고서상의 성과정보는 여러 가지 이유로 인해 여전히 신뢰성이 낮다고 주장하고 있다.

령 제3조에 근거하여 시행되고 있다. 국가재정법 시행령 제3조는 “기획재정부장관은 법 제8조제6항에 따라 각 중앙관서의 장과 기금관리주체에게 기획예산처장관이 정하는 바에 따라 주요 재정사업을 스스로 평가(이하 “재정사업자율평가”라 한다)하도록 요구할 수 있으며, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사업에 대해서는 심층평가를 실시할 수 있다.”고 규정하고 있다. 또한 동 시행령은 재정사업자율평가의 평가대상을 다음과 같이 명시하고 있다. 첫째, 재정사업자율평가 결과 추가적인 평가가 필요하다고 판단되는 사업; 둘째, 부처간 유사·중복 사업 또는 비효율적인 사업추진으로 예산낭비의 소지가 있는 사업; 셋째, 향후 지속적 재정지출 급증이 예상되어 객관적 검증을 통해 지출효율화가 필요한 사업; 넷째, 그 밖에 심층적인 분석·평가를 통해 사업추진 성과를 점검할 필요가 있는 사업 등이 그것이다.

나. 성과정보의 신뢰성 개념 및 판단 기준

성과관리제도가 의도하는 목적을 달성하기 위해서는 성과측정 및 자율평가와 같이 성과지표를 활용하여 성과정보를 획득할 때, 그 정보가 신뢰할 만해야 한다. 그런데 신뢰성 개념에 대한 정의가 다양하다. 어떤 학자 혹은 실무자들은 신뢰성을 좁게 해석하기도 하는 반면, 많은 학자들이나 실무자들이 신뢰성을 넓은 의미에서 정의하고 있다. 좁은 의미에서 신뢰성(reliability)은 측정에 있어서 일치성 혹은 일관성을 의미하는 것으로 같은 대상에 여러 번 검사를 실시할 경우 심사결과가 동일할 경우 신뢰성이 높다고 말한다. 반면 넓은 의미에서의 신뢰성(credibility)은 좁은 의미의 신뢰성을 포함하여 정확성과 타당성 등 다양한 요소들을 포함한다. 넓은 의미에서의 신뢰성을 판단하는 기준은 학자에 따라 또는 활용하는 기관이나 정부에 따라 다양하다.

Grizzle(1985)은 예산의 타당성을 제시하기 위해 잠재적인 성과정보의

신뢰성을 판단하기 위한 기준을 마련하여야 한다고 주장하였으며, Barrett and Greene(2000)는 성과측정의 마지막 단계로서 성과자료에 의해 생성된 통계치의 정확성을 입증할 것을 주장하였다. 이러한 신뢰성의 판단 기준을 설정할 때는 일반인들에게 잘 알려지지 않은 활동, 즉 사업 활동의 성과를 산출물 혹은 결과지표를 가지고 지속적으로 추적하는 정부의 활동을 모두 검토할 필요가 있다. 이 또한 성과관리의 정착을 위해서는 중요한 영역이기도 하다(Rivernbark, 2002).

따라서 이번 장에서는 Grizzle이 주장한 성과정보의 신뢰성을 마련하기 위한 기준을 제시하고, 미국 정부책임처(GAO; Government Accountability Office) 및 영국의 재무부에서는 성과지표를 활용하여 획득된 성과정보의 신뢰성을 판단하는 기준을 살펴보았다. 그 다음 국내에서는 어떠한 기준들이 사용되고 있는지에 대해서도 살펴보도록 하겠다.

1) Grizzle의 성과정보 신뢰성 판단 기준⁵⁾

Grizzle은 24권의 책과 논문을 분석한 후 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 여러 가지 판단 기준을 제시하였다. Grizzle의 판단 기준은 기술적 타당성, 실현 가능성, 사용자 독립적 효용성, 사용자 의존적 효용성의 4개의 카테고리로 구분하여 설명하고 있다. 우선 기술적 타당성은 평가하는 기준이 얼마나 타당하고 신뢰할 수 있으며, 정확하게 성과를 측정할 수 있는가의 관점에서 잠재적 성과를 측정하게 한다. 실현 가능성은 기준의 비용과 데이터 확보의 용이성 간의 관계를 설명한다. 효용성은 2개의 범주(category)로 구분되어 설명되고 있다. 사용자 독립적 효용성은 성과측정의 목적과 결과에 대한 지식이 없더라도 활용할 수 있는 것을 포함한다. 따라서 이 범주의 기준은 명확성, 민감성, 비교가능성의 범위를 포함한다. 그리고 마치

5) Grizzle, "Performance Measures for Budget Justifications: Developing a Selection Strategy," 1985.

막으로 사용자 의존적 효용성은 성과평가의 결정과 관련된 측면에서 평가한다. 이것은 성과정보가 성과평가의 결정이 이루어지기 전에 제공될 수 있는지 여부와 성과평가를 통해 피평가 프로그램, 기관, 정부조직을 관리할 수 있는가와 관련된다. 이와 같은 내용을 정리하면 <표 II-2>와 같다.

〈표 II-2〉 성과정보 신뢰성 판단 기준

기술적 타당성
1. 타당성: 평가의 개념과 구조가 논리적으로 기술되어 있는가?
A. 완전성: 평가의 개념과 구조가 완전하게 포함되어 있는가?
B. 고유성: 본 평가에서 평가의 개념 구조가 어떤 다른 평가 때문에 포함되지 못한 것은 없는가?
2. 신뢰성: 측정된 특징, 일시적인 인적·상황적 요소의 변화, 측정절차에서의 불일치에 있어서 변동이 있는가?
3. 정확성: 평가에 체계적인 오류나 편향성이 있는가?
실행가능성
1. 비용: 데이터 수집과 분석에 소요되는 비용은 얼마인가?
2. 데이터 수집의 용이성: 평가에 필요한 데이터 확보가 용이한가?
사용자 독립적 효용성
1. 비교가능성: 본 지표를 다른 프로그램과 상호·비교하는 데 사용할 수 있는가?
2. 민감성: 측정과정에서 상황, 현상, 목표에서 발생하는 변화들을 포착할 만큼 충분한 차별성 있는 힘을 가지고 있는가?
3. 명확성: 지표의 의미를 이해할 수 있는가?
사용자 의존적 효용성
1. 평가결정의 관련성: 지표가 프로그램이나 기관의 의사결정에 필요한 정보를 제공하고 있는가?
2. 시의적절성: 목표, 성과 또는 상황의 변화가 의사결정이 이루어지기 이전에 신속하고 충분히 반영되고 있는가?
3. 통제가능성: 지표를 사용하는 사람들이 평가 결과에 어느 정도 영향을 미칠 수 있는가?

2) 미국 GAO의 성과정보 신뢰성 판단 기준

성과정보의 신뢰성의 핵심은 성과자료의 품질관리에 있다. 성과자료의 품질관리는 성과자료를 검증하는 것을 의미한다.⁶⁾ 미국의 GAO(1999)⁷⁾는 각 부처가 고려해야 할 품질관리기준을 다음과 같이 제시하고 있다.⁸⁾

- ① 완전성(completeness): 충분한 정도의 대상집단 혹은 표본으로부터 성과자료가 수집되었는가의 여부
- ② 정확성(accuracy): 성과자료 오류의 배제 정도
- ③ 일관성(consistency): 성과자료 수집가 혹은 시간이 달라도 동일한 절차와 정의로 성과자료가 수집되는 정도
- ④ 적시성(timeliness): 사업관리의 개선을 위해 필요한 때 혹은 의회에 보고할 때 활용 가능할 정도의 최근 성과
- ⑤ 활용용이성(ease of use): 명확한 정의, 사용자 중심의 소프트웨어, 쉽게 접근할 수 있는 이용절차 등 사용자들이 쉽게 접근하고 이해할 수 있도록 노력한 정도

GAO 보고서에 의하면, 완전성과 적시성과 같이 성과자료의 품질관리기준들 간에는 상충관계가 존재하기도 한다. 예컨대, 자료수집의 완전성을 강조하게 되면 많은 대상 혹은 표본으로부터 성과자료를 획득해야 하기 때문에 적시성이 감소되고, 적시성을 강조하게 되면 성과자료의 대상 혹은

6) 본고에서의 신뢰성의 개념은 성과지표와 사업목적 간의 연계성의 확보 정도를 의미하는 성과정보의 타당성은 제외한다.

7) GAO, "Selected Approaches for verification and validation of agency performance information," 1999.

8) GAO에 의하면 여기에서 제시되는 성과자료의 품질관리기준은 예시적일 뿐이며 포괄적인 것이 아니기 때문에 각 부처가 자체적으로 개발한 품질관리기준을 대체할 수 있는 것도 아니라고 하였다. 따라서 부처의 사업유형에 따라 성과자료의 품질관리기준이 달라질 수 있다고 하였다(GAO, 1999:13~14).

표본의 충분성 측면에서 완전성이 감소하게 된다. 성과지표의 유형에 따라 정확성의 수준도 달라진다. 예컨대 재정성과자료, 오염도, 설문조사 결과 등이 그것이다. 특히 수혜자만족도 조사와 같은 정확성의 수준이 낮은 설문조사 결과를 성과지표로 설정할 경우 신뢰구간과 표본오차를 반드시 제시함으로써 독자들에게 용인 가능한 오류수준에 대해 이해할 수 있게 해주어야 한다.

3) 영국 재무부 성과정보 신뢰성 판단 기준

영국 중앙정부는 결과 중심의 성과관리를 위해 「공공서비스 협약(PSA; Public Service Agreements)」 제도를 운영하고 있다.⁹⁾ 그리고 영국 중앙정부는 성과정보의 신뢰성 검증을 위해서 데이터의 관련성, 왜곡된 유인의 회피, 영향파악 가능성, 명확성, 적시성, 신뢰성, 비교가능성, 검증가능성을 가지고 평가하고 있다.

- ① 관련성(relevant): 성과지표는 해당조직(사업)이 달성하고자 하는 핵심목표와 관련을 맺고 있어야 한다.
- ② 왜곡된 유인의 회피(avoiding perverse incentive): 성과지표는 바람직하지 않거나 낭비적인 행위를 촉발하지 말아야 한다.
- ③ 영향파악 가능성(attributable): 성과지표는 해당조직이 영향력을 미칠 수 있는 성과를 측정해야 하며, 성과의 책임이 누구에게 귀속되는지를 명확하게 보여주어야 한다.
- ④ 명확성(well defined and consistent): 자료가 일관된 방식으로 수집될 수 있도록 성과지표는 명확하게 정의되어야 하며 쉽게 이해되고 사용될 수 있어야 한다(사용자 및 이해관계자들이 성과지표의 정의를 쉽

9) 신상훈, 「재정성과관리제도 성과정보 신뢰성 개선을 위한 정책과제」, 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』, 서울행정학회, 2009.

게 이해할 수 있어야 하며 자료가 일관된 방식으로 수집될 수 있도록 명확해야 한다. 이해관계자에 따라 달리 해석되거나 자료수집자에 따라 달리 해석되어 다른 자료가 수집되어서는 안 된다.)

- ⑤ 적시성(timely): 성과지표는 빈번하게 측정됨으로써 사업진행상황의 파악에 도움을 주어야 하며 빠른 시간 안에 생산됨으로써 자료로서의 유용성을 가져야 한다.
- ⑥ 신뢰성(reliable): 성과지표는 당초 원하던 정보를 정확히 제공해야 하며 성과의 변화를 민감히 파악할 수 있도록 해 주어야 한다. 그리고 통계적으로 유의해야 한다. 예컨대 매우 작은 표본에 기초하여 생산된 지표는 변동성이 크므로 믿을 만하지 못하다. 여러 가지 방법을 통해 성과지표의 신뢰성을 제고할 수 있다(국가통계기관이 생산하는 통계자료의 사용, 성과정보시스템(자료수집체계 포함)에 대한 외부적 검증 실시 등).
- ⑥ 비교가능성(comparable): 성과지표는 현재의 성과를 과거의 성과나 다른 사업의 성과와 비교할 수 있도록 해 주어야 한다.
- ⑦ 검증가능성(verifiable): 적절한 과정을 거쳐 성과지표가 측정되었는지를 검증할 수 있도록 분명한 근거자료를 구비해야 한다. 이것은 명확성과 관련된다. 명확성은 객관적 검증이 가능하도록 하는 데 있어서 첫걸음이다. 성과지표의 검증가능성은 일관성 확보를 위해서도 필요하며 성과지표 작성 담당자가 바뀌어도 성과지표가 영향을 받지 않아야 한다. 또한 근거자료의 구비는 성과지표의 신뢰성을 높이는 데 도움을 준다.

4) 우리나라의 성과정보 신뢰성 판단 기준 연구

앞에서 이미 지적한 바와 같이 우리나라에서 이루어진 성과정보의 신뢰성 판단 기준에 관한 연구는 많지 않다. 성과평가라는 것이 미국과 영국 등

다른 나라에서 먼저 선행되었던 제도를 따라 도입한 것이기 때문에 우리나라 독자적인 성과정보의 신뢰성 판단 기준에 관한 연구가 진행되지 않았던 것이다. 그렇지만 우리나라에서도 적게나마 성과정보 신뢰성 개선을 위한 연구가 이루어지고 있다. 그 중에 하나가 신상훈(2009)이 진행한 연구이다. 신상훈은 ‘재정성과관리제도 성과정보 신뢰성 개선을 위한 정책과제’에 대한 연구를 진행하면서 성과정보의 신뢰성을 판단하기 위해서 다음과 같은 몇 가지 기준을 제시하고 있다.¹⁰⁾

첫째는, 목표체계 및 성과지표의 타당성이다. 정책과 사업의 핵심 특성을 반영하는 목표체계 및 성과지표의 타당성은 성과정보의 신뢰성 및 품질을 결정하는 기초요소라고 할 수 있다. 그렇기 때문에 성과 목표를 단년도 성과목표로 제시하여 추상적으로 나타내기보다는 성과지표를 장·단기로 나누어 사업이 구체적으로 달성하고자 하는 것이 무엇인지 체계적으로 보여줄 필요가 있다고 주장한다. 이러한 문제는 관리과제와 세부사업 사이에서만 발생하는 것이 아니라 전략목표와 성과목표 차원에서도 발생하기 때문에 주의가 필요하다고 언급하고 있다.

둘째는 목표치와 실적치의 적정성이다. 성과목표치 설정에 있어서 어느 정도의 주관성 개입은 불가피하나, 목표치 설정 근거는 충분히 제시되어야 하는 것이다. 왜냐하면 재정성과관리제도의 성과정보가 일반적으로 ‘목표 대비 실적’으로 측정·보고되고 있기 때문에, 정책 및 사업 목표를 달성하기 위해 투입된 인적·물적 자원, 정책 및 사업을 통해 생산되는 공공서비스에 대한 수요, 정책 및 사업의 중·장기 목표와 정책, 사업 환경의 변화에 비추어 적정 수준을 파악할 수 있는 정보는 성과 정보의 신뢰성을 가늠할 수 있는 중요한 요소이기 때문이다.

셋째는 성과데이터의 품질이다. 아무리 목표체계와 성과 지표가 훌륭하고, 목표치 및 실적치가 합리적으로 설정된다고 하더라도, 이를 뒷받침하

10) 신상훈, 앞의 책

는 성과데이터의 품질이 일정한 기준에 미달하면 성과정보는 신뢰할 수 없다는 말이다. 실제로 우리나라에서 운영되고 있는 성과관리제도는 성과데이터의 통계적 정확성 부분에서 낮은 결과가 나타나고 있다. 기관 자체의 검증·검사의 책무성을 기대하기 어렵고, 성과관리 기관의 확인·점검 역시 데이터를 검사하는 단계에까지 이르지 못하고 있다.

넷째는 재정성과관리에 있어서 정책 및 사업의 성과를 정확하게 이해하기 위해서는 정책 및 사업의 기여도와 제3요인의 기여도를 분리해서, 정책 및 사업의 순효과를 측정해야 한다. 결과중심의 성과지표로 측정되는 정책 및 사업의 결과는 일반적으로 정책 및 사업의 효과와 제3의 외부요인의 복합적 결과이기 때문이다. 따라서 목표달성 정도로 정책 및 사업의 성과를 제시할 때, 정책 기여도 증거가 반드시 제시되어야 하며, 이러한 증거의 과학적 합리성이 입증될 때 성과정보의 신뢰성은 제고된다.

이와 같은 연구를 기초로 2010년 감사연구원에서는 국가회계법 제14조¹¹⁾에 근거하여 각 부처가 감사원에 제출하는 성과보고서에서 생산되는 성과정보의 신뢰성을 확보하기 위한 장치로서 성과목표치 자체검사와 성과데이터 품질 자체검사를 도입할 것을 주장하였다(신상훈·차경엽, 2010).

감사연구원에서 제안한 성과목표치 자체검사는 성과보고서에서 제시한 목표치의 신뢰성을 파악하기 위해 아래 <표 II-3>에서와 같이 형식적인 요건과 내용적인 요건에 대한 품질을 검사하여 그 결과를 성과보고서에 반영

11) 국가회계법 제14조의 내용은 다음과 같다.

제14조(결산보고서의 구성) 결산보고서는 다음 각 호의 서류로 구성된다.

1. 결산 개요
2. 세입세출결산(중앙관서결산보고서 및 국가결산보고서의 경우에는 기금의 수입지출결산을 포함하고, 기금결산보고서의 경우에는 기금의 수입지출결산을 말한다.)
3. 재무제표
 - 가. 재정상태표
 - 나. 재정운영표
 - 다. 순자산변동표
4. 성과보고서

하는 제도를 말한다. 즉 각 부처가 매년 시행하는 정책을 구체성, 시간계획성, 달성가능성, 도전성, 합리성의 5가지 기준을 통해 검사하는 제도를 의미하는 것이다. 이렇게 책정된 점수를 종합하여 성과목표 및 관리과제별로 4가지로 등급화하게 된다(매우우수: 40점 이상, 우수: 30~39점, 보통: 20~29점, 미흡: 20점 미만). 이러한 검사결과를 성과보고서에 반영하고, ‘미흡’ 이하 등급사업은 성과정보를 전혀 신뢰할 수 없기 때문에 성과 미달성 사업으로 간주하게 된다.

〈표 II-3〉 성과목표치 검사기준: 5개 평가기준별 검사착안사항과 세부 검사기준

검사 원칙	검사 기준	검사착안사항	세부 검사기준/판단 기준	가중치 (50)
형식적 요건 (15점)	구체성	목표치 사정을 위한 용어는 구체적으로 기술되었는가?	<ul style="list-style-type: none"> 지표의 항목별 용어 정의가 제시되었는가? 가중치 이용 시 산정 근거가 제시되었는가? 전문가 판단 시, 평가기준 및 항목 등이 제시되었는가? 	10
	시간 계획성	연도별 목표치는 합리적으로 배분되었는가?	<ul style="list-style-type: none"> 연도별 목표치를 제시하였는가? (2점) 목표치 배분은 객관적인 근거를 바탕으로 작성되었는가?(3점) 	5
내용적 요건 (35점)	달성 가능성	목표달성을 위해 기관의 자원은 확보 가능한가?	<ul style="list-style-type: none"> 정책(사업) 추진을 위한 예산 등 자원 확보가 가능한가? 	5
	도전성	목표치는 의욕적인 수준으로 작성하였는가?	<ul style="list-style-type: none"> 목표치가 달성 가능한 효율성 내에서 계속적으로 개선될 수 있는 수준으로 설정되었는가? 목표치가 하향 조정된 경우, 분명한 사유가 제시되었는가? 	15
	합리성	목표치 설정은 다양한 측정방법을 고려하여 작성하였는가?	<ul style="list-style-type: none"> 목표치 설정을 위해 과거추세치, 국내·외 벤치마크 사례 등 다양한 측정방법을 제시하였는가? 	15

자료: 신상훈·차경엽, 『성과보고서의 성과목표치 및 데이터 품질 적정성 검사 방안 연구』, 감사연구원, 2010, p.135

II. 성과정보의 신뢰성에 관한 이론적 배경의 검토 35

그리고 성과데이터 품질 자체검사는 아래 <표 II-4>에서와 같이 성과보고서 성과정보 신뢰성 제고를 위해 성과보고서 실적치와 실적치 근거자료의 품질을 검사하여 검사 결과를 성과보고서에 반영하는 제도를 말한다. 각 부처의 정책에 대해 적절성, 유효성, 통계적 엄밀성, 유용성 분야 등 총 7개의 기준에 의해 책정·검사하게 된다. 이러한 검사기준별 점수를 종합하여 성과목표 및 관리과제별로 4등급화하게 된다(매우우수: 40점 이상, 우수: 30~39점, 보통: 20~29점, 미흡: 20점 미만). 성과데이터 품질 검사 역시 성과목표치 자체검사와 마찬가지로 검사결과를 성과보고서에 반영하고, ‘미흡’ 이하 등급사업은 성과정보를 전혀 신뢰할 수 없기 때문에 성과 미달성 사업으로 간주하고 있다.

<표 II-4> 성과데이터 품질 검사기준:
7개 평가기준별 검사착안사항과 세부 검사기준

검사 원칙	품질 검사기준	검사착안사항	세부 검사기준/판단 기준	가중치 (50)
진실성	목표치 대비 실적치 보고의 진실성	목표치와 비교한 실적치 보고가 사실 그대로 이루어졌는가?	① 성과지표의 임의적 변경이 없었는가? ② 목표치의 임의적 변경이 없었는가? ③ 실적치 측정방법의 임의적 변경이 없었는가? ④ 실적치 과다보고 등 허위보고는 없었는가?	15
유효성	유효성	성과지표로 측정하고자 하는 실제성과를 측정하기에 적절한 데이터인가?	① 데이터가 성과목표 및 성과지표의 정의와 연관관계가 분명하며, 정의 전체를 포괄하는 데이터인가?	10
통계적 엄밀성	완전성	성과데이터가 충분히 완전한가? : 프로그램 목표 집단 또는 표본집단으로부터 충분한 데이터가 수집되는가?	① 데이터가 ‘실제치’인지, ‘잠정 추정치’인지, ‘예측치’인지 검사-잠정 추정치 및 예측치인 경우, 추정 및 예측의 합리적 근거 검사 ② 데이터의 원천이 확인가능하고 신뢰할 수 있는가? ③ 데이터의 한계가 분명하게 제시되고 있는가?	5

검사 원칙	품질 검사기준	검사착안사항	세부 검사기준/판단 기준	가중치 (50)
	정확성	성과데이터가 충분히 정확한가? : 데이터의 각종 오류는 용인할 만한 수준인가?	① 데이터 수집 시 표본의 대표성, 규모, 응답률, 무응답 처리기준 검토 및 입력 오류 검사가 이루어졌는가? ② 데이터의 허용오차가 정의되고, 데이터 오류 수준이 허용오차 범위 내에 있는지, 오류 정도가 보고서에 명시되어 있는가? ③ 데이터 수집·처리·활용절차의 객관성과 독립성이 유지되는가? 지나친 성과 인센티브 추구로 인한 데이터 조작가능성 여지는 없는가? ④ 독립적인 제3자에 의해 성과 데이터가 확보되고 충분히 재생될 수 있는가?	5
	일관성	데이터 수집 주체와 수집시점이 다르더라도, 데이터는 동일한 절차에 따라 수집되고 있는가?	① 데이터 시계열적 비교가능성, 지역별 비교가능성이 유지될 수 있도록 동일한 절차가 적용되는가? ② 불가피하게 데이터의 수집방법의 변화가 있는 경우, 보고서에 명확히 제시되고 있는가?	5
활용도	적시성	적절한 비용으로 데이터가 적기에 공급되고 있는가?	① 사업관리 개선과 성과보고시점에 맞추어 성과측정치가 활용가능한가? ② 성과측정이 필요한 시점에 측정에 필요한 실제 데이터가 활용가능한가?	5
	용이성	프로그램의 이해관계자가 데이터를 활용하기 용이한가?	① 데이터 정의의 명확성, 관리소프트웨어 활용의 용이성, 접근절차의 용이성, 데이터 품질개선요구에 대한 대응역량 ② 데이터 품질 및 활용의 개선 계획 및 실적이 있는가? ③ 실적 부진의 사유 및 개선방안 등이 핵심적으로 분석되어 정보이용자들이 쉽게 활용할 수 있는가?	5

자료: 신상훈·차경엽, 『성과보고서의 성과목표치 및 데이터 품질 적정성 검사 방안 연구』, 감사연구원, 2010, p.167

이러한 감사원뿐만 아니라 국무총리실 및 기획재정부, 국회예산정책처와 같은 다른 상위기관들에서도 성과정보 신뢰성 제고를 위하여 여러 가지 다양한 기준들을 활용하고 있으나 대동소이하다. 즉, 우리나라 기관들은 국내의 실무에서 활용되는 신뢰성 판단 기준이 성과지표의 타당성과 측정방법의 과학성으로 구분되어 있다. 성과기준의 타당성은 성과지표가 성과정보의 대표성을 가지고 있는가와 성과지표가 현재 진행되고 있는 사업의 목표치를 얼마만큼 적절하게 측정할 수 있는지를 판단하는 것이다. 국회예산정책처에서 실시한 2010년도 성과계획서 평가 기준에도 어느 정도 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위한 기준이 제시되고 있다. 우선 프로그램예산과의 연계성을 위하여 성과지표의 대표성을 평가하고 있고, 투입요소 대비 목표수준의 적절성, 산출 근거 및 측정산식의 타당성, 성과데이터 근거자료의 구체성·객관성을 측정하도록 기준을 마련하려고 노력하고 있다.

하지만 이러한 상위기관 중심의 성과정보 신뢰성 확보장치는 성과정보의 신뢰성을 훼손하는 사례가 지속적으로 나타나는 것을 볼 때 제대로 작동하는 것 같지 않다. 아마도 성과정보의 개발, 관리, 활용의 단계에서 각 부처가 자발적으로 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위한 노력을 하지 않은 것도 중요한 이유 가운데 하나라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 먼저 우리나라 성과정보의 신뢰성이 훼손되는 사례들을 살펴보고 이러한 신뢰성을 제고하기 위하여 해외 다른 나라들이 어떻게 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 노력하고 있는지 알아보도록 하겠다.

2. 성과정보 신뢰성 확보를 위한 통제시스템의 구축 사례

성과관리의 중심축인 성과측정체계의 주요한 목적 가운데 하나는 정부 업무의 효율성과 효과성 및 책임성 향상을 위해 유용한 정보를 생성하는

것이다. 성과정보의 생성은 작업량, 산출물, 결과, 효율성 등 성과정보의 유형과 관련한 정부업무의 특정한 활동의 결과를 추적함으로써 이루어진다 (Rivernbark & Pizzarella, 2002). 어떤 유형의 성과정보를 중요하게 생각하느냐는 성과관리시스템을 활용하는 국가의 변화관리 철학에 따라 달라진다. 뉴질랜드는 산출물(outputs)을, 호주와 미국은 결과(outcomes)를, 덴마크는 재정적 결과, 서비스 품질 및 고객만족도를 위한 고객 설문조사 등을 중요하게 여기고 있다. 중요성에 있어서의 이러한 차이는 서로 다른 장·단점을 가지고 있다. 예를 들어 뉴질랜드는 결과(outcomes)보다 산출물(outputs)에 초점을 두고 있기 때문에 공공부문의 효율성이 제고될 수 있는 반면 잘못된 생산 혹은 서비스를 생산할 잠재적인 위험도 있다. 그럼에도 불구하고 뉴질랜드에서는 부처의 활동과 결과 간의 인과관계가 매우 약하기 때문에 결과에 대한 책임을 강조하는 것은 너무 어렵다고 생각한다. 한편 산출물을 측정하는 것은 매우 쉽고 인과관계도 쉽게 발견될 수 있다. 핀란드와 덴마크에서는 성과측정을 위해 고객설문조사를 활용하고 있다. 이런 나라들에서는 고객만족도를 강조하고 있다. 또 어떤 나라들에서는 서비스 품질을 강조하고 있기도 하다. 이처럼 다양한 관점에서 사용되고 있는 각 나라의 성과측정체계에 대한 상대적인 비교는 매우 어려운 일이지만, 공통된 흐름이 나타나고 있음은 알 수 있다. 주요 나라에서 나타나고 있는 공통된 흐름은 보다 넓은 범위의 공공서비스에 대하여 다양한 유형의 성과정보를 활용하여 보다 폭넓은 범위의 공공서비스 혹은 사업활동에 대하여 성과를 측정하고 있다는 것이다. 성과측정을 통해 생성된 성과정보는 의사결정, 통제, 책임성 확보를 위한 도구로 사용되어지고 있다(OECD, PUMA, 1997:18~19).

이와 같이 생성된 성과정보를 관리, 예산 혹은 정책개선 등 다양한 목적을 위한 도구로 사용하기 위해서는 성과정보를 믿을 수 있다는 전제조건이 필요하다. 이는 성과정보의 신뢰성 확보를 위해서는 성과와 연관 있는 데이터와 정보를 검사하는 것이 성과정보 활용에 있어 필수적인 단계임을 의

미한다. 이러한 관점에서 Barrett and Greene(2000)은 성과정보와 관련된 통계치의 정확성을 입증하는 성과자료의 검사가 성과측정의 마지막 단계라고 주장하였다. 성과자료의 검사는 정확성을 입증하는 것 이상의 것을 포함하고 있으며 많은 시간과 노력이 요구되는, 결코 쉽지 않은 일이다(Rivernbark & Pizzarella, 2002:413). 많은 나라에서 이러한 일은 일관된 모니터링과 통제가 필요한 매우 어려운 작업으로 여겨지고 있다. 성과자료를 수집하고 분석하여 활용하는 과정의 복잡함과 어려움 때문에 성과측정시스템에 대한 내·외부의 감사, 검토, 그리고 평가가 더욱 필요하다. 검사는 성과지표의 적정성과 타당성에 관한 것일 수도 있고, 자료의 수집과 처리 과정의 신뢰성(reliability)에 관한 것일 수도 있고, 정보의 정확성과 완전성에 관한 것일 수도 있고, 결과의 해석과 설명 등에 관한 것일 수도 있다(OECD, PUMA, 1997:19). 이처럼 성과관리에서 간과해서는 안 되는 중요한 측면이 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 통제방안임에도 불구하고 학계에서는 아직까지 많은 논의가 이루어지지 않고 있다. 따라서 여기에서는 신뢰성 확보를 위한 통제방안과 해외사례에 대하여 간단히 설명하고자 한다.

가. 통제시스템의 유형

1) 내부통제

성과정보 신뢰성 확보를 위한 여러 나라들의 통제시스템에 대한 사례를 검토한 결과 데이터와 정보를 검사하기 위한 단계는 서로 다르지만 유형은 크게 내부통제와 외부통제로 분류되고 있음을 알 수 있다. 내부통제는 행정부 내에서 이루어지고 외부통제는 행정부 밖에서 이루어지는 것을 의미한다. 행정부 내에서 이루어지는 성과검사는 주로 각 부처의 자체검토와 재정부 혹은 총리실에 의한 상위평가를 의미하며, 외부통제는 주로 감사원과 국회에서 행하는 성과정보의 검사를 의미한다. 내·외부 통제와 관련된 이슈는 성과평가의 내용이나 활용에 있어 상당한 영향을 미친다.

예를 들어 민영화나 민간위탁과 같은 시장유형의 메커니즘에서는 성과를 창출하는 것이 자연스러운 것이기 때문에 정부에 의한 성과감사는 필요가 없고, 다만 계약 시 고객중심으로 서비스를 제공할 것을 요구하는 계약 규제 정도면 충분하다고 주장하는 사람들도 있다. 한편 이들은 시장이 아닌 공공부문에서는 성과는 자연스러운 현상이 아니기 때문에 성과감사와 같은 장치가 필요하다고 한다. 그런데 이러한 오늘날 많은 나라에서 성과감사의 전통적인 성질에 대한 인식이 변화하고 있다. 내·외부 계약의 조합, 성과측정 등은 보다 높은 수준의 성과감사의 필요성을 증대시켰다. 현재 많은 나라들에서 행정부 내에서 내부통제장치를 구축하고 있다. 예컨대 캐나다는 내부감사제도(internal audit)를, 호주에서는 자체평가제도(self evaluation)를, 덴마크와 네덜란드에서는 자체검토(self review) 등의 제도를 채택하여 활용하고 있으나, 성과관리를 지속적으로 유지하기 위해서는 내·외부 검토의 상호 보완적 균형이 필요한 것이다. 외부통제장치는 내부통제장치의 보완장치이기 때문이다(OECD, PUMA, 1997:20).

2) 외부통제

위에서 언급한 이유로 대부분의 나라들이 외부감사(external audit) 혹은 외부검토(external review)를 통해 실질적인 외부통제장치를 구축하고 있다. 미국, 뉴질랜드, 스웨덴, 영국과 같은 나라들은 내·외부 성과감사 혹은 검토제도가 잘 발달되어 있다. 내·외적 검토 모두는 성과관리의 중요한 부분이며 외부감사는 잘 구축된 내부감사 혹은 검토제도를 요구하고 있다. 만약 내부감사와 외부감사가 서로 다른 방향으로 진행되거나, 어느 한 부분이 너무 크거나 너무 작을 경우 문제점이 발생하게 되는 것이다. 왜냐하면 일관성의 확보가 지속가능한 개혁의 필수 요소이기 때문이다.

많은 나라에서 일선부처와 재정부가 성과정보의 공급자와 수요자이다. 이때 수요자와 공급자들이 서로 다른 철학을 가지고 경쟁할 수도 있고, 그

결과 부처간 이익다툼이 야기될 수도 있다. 예를 들어 일선부처와 재정부 간 일선부처들이 서로 다른 관점을 가지고 있다면 이들 부처들 간에는 갈등이 발생할 수 있다. 이때 감사원이 독립된 외부기관으로서 성과정보의 감사에 관여하게 된다면 긍정적이며 두드러진 차별적인 결과를 만들어 낼 수 있을 것이다. 뉴질랜드는 개혁의 지속가능성 확보를 위해 이처럼 부처의 자체적인 성과정보의 검토와 감사원의 외부감사제도를 활용하고 있으며 캐나다에서도 수범사례의 공유를 위한 핵심요소로 내부감사를 강화하였고, 감사원이 성과감사에 있어 중요한 역할을 담당하고 있다(OECD, PUMA, 1997:20~21).

나. 외국사례

아래에서는 호주, 캐나다, 뉴질랜드, 영국과 미국의 사례를 소개하고자 한다. 대체로 이들 나라들은 성과관리제도를 운영함에 있어 분권-통합형의 모델을 적용하고 있다. 분권통합형은 각 부처가 자율권을 가지되 정책은 통합하여 관리하는 형태로서 고위직 공무원들의 부처간 정책협력과 다부처사업의 수행, 장단기정책목표간 연계 등을 강조한다. 이들 나라들은 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 통제시스템을 구축함에 있어서도 기본적으로 분권-통합형의 모델을 따르고 있다.

1) 호주

호주는 내부통제장치로서 자체평가제도와 외부통제장치로서 감사원의 성과감사제도를 두고 있다. 호주는 자체평가제도로써 성과정보의 신뢰성을 확보하고자 하였다. 이러한 성과검점전략으로서 자체평가제도는 1988년도부터 정착되었다. 호주 자체평가제도의 주요한 목적은 다음과 같다. 첫째, 사업성과를 개선함에 있어 일선 부처 관리자들을 돕기 위한 보다 나은 기초정보를 제공하는 데 있다. 둘째, 정부의 의사결정과 특별히 예산과

정에서 우선순위를 결정하는 것을 돕기 위해서이다. 셋째, 의회와 국민에 대한 책임성을 강화하는 데 기여하고자 함이다. 각 부서들은 3~5년간 모든 주요한 사업들을 평가할 것이 요구되고 이를 위해 평가시기와 주요 평가이슈를 포함하는 평가 기본 계획을 수립해야 한다. 이러한 평가는 부처나 기관에 의한 자체평가이다. 이후 재정부는 각 부처(기관)에 의해 행해지는 평가과정을 검토하고 각 부처와 조정·협의를 통해 평가기본계획에 포함된 개별사업의 평가 여부를 결정한다. 부처의 자체평가와 재정부의 검토과정에서 성과정보의 신뢰성 검토 또한 중요한 부분으로 인식되어졌다(OECD, PUMA, 1997:34).

호주감사원(The Australian National Audit Office)은 1979년부터 법적 의무로서 성과감사를 수행해 왔다. 2001과 2004년에는 성과정보의 품질을 검토하는 보고서를 발간하기도 하였다. 이 보고서에는 기관의 성과체계, 측정과 자료의 품질, 기관이 제출한 성과보고서의 품질 등에 대한 검토가 포함되어 있다. 1985년 이후 호주 감사원은 법적으로 연간보고서에 부처가 제출한 성과지표에 대한 감사의견을 제시하도록 요구되었다. 그러나 이러한 의무규정은 수행하는 데 많은 어려움이 있었다. 그 결과 호주 감사원의 역할이 소수의 핵심성과지표와 산출물지표보다 결과지표로의 집중으로 변화하였고 보고서의 수도 많이 감소하였다. 또한 호주 감사원은 성과지표의 품질과 적정성을 검토하고 성과지표와 예산과의 연계성 등을 검토하고 있다(Shand, 2007).

호주의 의회는 기능과 절차의 경제성과 효율성에 대한 검토를 포함하는 성과감사를 실시하기도 하였다. 실제로 성과감사는 의도하였거나 의도하지 않았던 사업의 영향 평가를 통한 효과성 이슈부터 시작되었다. 그러나 이것이 호주 의회가 반드시 해야 할 법적 의무사항은 아니다.

2) 캐나다

캐나다는 내부통제장치로서 자체 점검과 내부감사제도와 외부통제장치

로서 감사원의 성과감사제도를 두고 있다. 내부통제는 재무부에 의해 이루어진다. 재무부는 점검, 내부감사 및 평가에 관한 지침서를 작성하여 각 부처에 송부하고 부처는 지침에 따라 자체적으로 성과측정과 점검을 실시하고 있다. 이러한 내부평가제도의 목적은 각 부처가 정책성과 혹은 결과에 관한 적시·적절한, 증거 중심의 정보를 생성할 것을 보장하고, 이러한 정보를 활용하여 정책·사업이 관리적 측면에서뿐만 아니라 비용효과성 측면에서 개선이 있도록 하고, 결과에 대한 책임성을 확보하게 하는 데 있다. 재무부 지침에 따라 각 부처가 해야 할 필수사항은 다음과 같다(OECD, PUMA, 1997:42).

- 중요하거나 위험요소가 있는 영역에서 기존에 수립된 기준에 따라 내부감사를 실시
- 종래 수립된 기준에 따른 주요한 정책과 사업에 대한 평가의 실시
- 각 부처의 관리자들이 사업성과의 주요한 측면에 대한 신뢰할 만한 정보를 확보하는 것과 이를 활용토록 하기 위한 성과감독체계의 구축
- 관리자들의 특별한 정보적 수요를 충족시키기 위한 정책, 규제, 사업 및 행정관리 검토, 시민 서베이와 같은 다른 유형의 점검 실시
- 상호협조 및 보완적 측면에서 내부감사, 평가, 성과감독(performance monitoring)과 기타 점검(review)의 활용

내부감사에 의한 정책지침서는 관리자들에게 시스템의 개발, 위험관리, 필수적 통제장치의 구축 등에 관한 자문내용을 포함하는 참여적이고 미래지향적 접근법의 필요성을 강조했다. 고위관료들은 내부감사를 좋은 관리에 관한 사례들을 공유하는 촉매제로서, 잠재적 리더를 위한 훈련기회로서 인식하게 될 것이다. 평가는 실제로 행해지는 것과 그렇지 않은 것에 초점을 맞추게 하기도 하고, 또한 정부의 목적을 비용효과적으로 달성하게 하는 혁신적 방법을 발견하게 함으로써 가치를 가미하는 것으로 간주되어지

기도 한다. 이러한 접근법은 잘못을 지적하는 보고서보다는 수범사례를 소개하고 건설적 충고를 제공하기도 한다. 그것은 또한 무엇을 측정할 것인가에 대하여 신중하고 전략적이 될 것을 요구한다. 왜냐하면 사람들이 측정되어질 것에 기초하여 그들의 행태를 변화시키기 때문이다(OECD, PUMA, 1997:42~43).

감사원은 공공부문의 성과점검(performance review)에 있어서 중요한 역할을 한다. 1977년 감사원법은 감사원장이 비효율적이고 낭비적인 정부 재정지출사례와 사업효과성의 측정 및 보고 절차가 구축되지 아니한 사례 등에 관해 의회에 보고할 것을 요구하였다. 그러나 감사원의 성과정보에 대한 감사는 체계적으로 행해지지 않고, 부처의 성과관리체계의 검토 혹은 성과감사의 일부분으로 행해지고 있다(Shand, 2007:101).

3) 뉴질랜드

뉴질랜드 또한 내·외부 통제장치를 적절히 활용하고 있다. 성과를 점검하기 위해 다양한 내부통제 접근법들이 활용되었다. 특정 사업에 대한 일시적 점검이 행해지기도 했다. 뉴질랜드에서 권한위임은 각 부처나 기관이 스스로 산출과 활동에 대한 평가책임을 가진다는 것을 의미한다. 이때 각 부처는 주어진 가이드라인에 따라 내부감사, 재정통제, 관리점검, 산출효과성의 평가 등에 관한 내용을 포함하는 자체평가보고서를 작성한다.

외부통제기관인 감사원은 경제성·효율성·효과성에 관한 실질적 연구와 성과정보의 감사를 포함한 두 가지 주요한 성과점검활동(Performance review activities)을 수행한다. 특히 1989년 공공재정법(Public Finance Act)은 각 부처가 공공서비스성과보고서에 성과정보의 감사를 포함할 것을 요구하였다. 법에 근거하여 감사원은 성과감사에 대한 감사실무지침(Auditing Standard)을 마련하였고 감사관들이 이 지침에 따라 성과정보에 대한 감사를 수행하도록 한다. 지침에 따르면 감사관들은 성과지표의 신뢰

성, 정확성과 포괄성 및 성과지표의 타당성과 적정성을 평가하고, 더불어 성과목표치와 성과유형은 물론 자문활동과 공식적 유형의 승인을 포함한 성과유형을 결정하는 과정까지도 검토한다(Shand, 2007:101).

4) 영국

영국 또한 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 내·외부 통제장치를 적절히 활용하고 있음을 알 수 있다. 이는 특히 신뢰할 만한 성과정보를 생성하기 위해 일선 각 부처의 담당공무원들이 참고할 수 있도록 내각, 재무부, 통계청, 감사원, 감사위원회가 공동으로 FABRIC이라는 기본지침서를 작성하여 각 부처에 통지한 것에서 알 수 있다. 이 지침서는 FABRIC이라는 이름에서 어떤 종류의 정보가 성과정보로서 수집할 만한 가치가 있는지를 알려 준다. FABRIC은 좋은 성과정보시스템의 특성으로 Focus, Appropriate, Balanced, Robust, Integrated, Cost Effective를 의미한다. Focused는 성과정보가 조직의 목적과 목표와의 연계성이 있어야 함을, Appropriate는 성과정보를 활용하는 이용자들에게 유용해야 함을, Balanced는 기관이 수행하는 주요한 업무는 모두 포괄해야 함을, Robust는 개인의 이직이나 조직의 변화에도 견뎌내야 함을, Integrated는 사업계획과 관리과정의 한 부분으로 통합되어야 함을, Cost Effective는 측정비용과 정보의 혜택 간 수지균형이 맞아야 함을 의미한다.

FABRIC은 또한 개별 성과지표의 수립기준을 제시하였다. 이 수립기준은 성과지표가 달성해야 할 사업목적과 연계되어야 하며(relevant), 부정적 효과를 회피할 수 있어야 하고(avoid perverse effect), 시기적으로 적절하게 활용할 수 있어야 하며(timely), 측정되는 활동이 부처의 영향력이 미치는 범위 내에 있어 책임소재가 분명해야 하고(attributable), 분명하고 모호함이 없도록 정의되어 일관성 있게 자료가 수집될 수 있어야 하며(well defined), 신뢰할 만하고(reliable), 과거 혹은 유사한 사업과 비교 가능해야

하며(comparable), 입증 가능해야 함(verifiable)을 포함한다. 이로써 영국의 각 부처는 FABRIC에서 제시한 원칙들을 준수하면서 성과지표를 개발하고 성과자료를 수집하고 분석하여 성과정보를 획득했음을 알 수 있다(HM Treasury et al., 2001).

영국의 감사원은 FABRIC과 같은 지침서를 공동으로 작성하는 것에 더하여 외부통제기관으로서 역할을 담당하고 있다. 영국의 감사원은 각 부처가 생산한 성과정보의 품질을 인증하는 역할을 담당하고 있으며 이를 위해 체크리스트를 개발하기도 하였다(Shand, 2007:105~106). 이 체크리스트는 성과자료의 품질을 평가하기 위한 기준이 수립되어 있으며, 성과자료의 품질에 대한 비용과 편익의 분석이 이루어졌는가, 성과유형을 개발함에 있어 전문가의 자문을 받았는가, 성과유형에 대한 개념이 명확하게 정의되었는가, 성과자료에 대한 책임소재가 분명한가, 성과자료의 품질을 확증함에 있어 관리자들이 적극적인 역할을 하였는가, 성과자료가 내부자료인 경우 기록·처리·통합·내부감사 등 품질통제를 위한 모니터링이 적절히 이루어졌는가, 연간보고서가 적절히 성과정보를 발표하고, 성과유형을 설명하며 자료의 품질에 대하여 기술하고 있는가와 같은 내용으로 구성되어 있다(HM Treasury et al., 2001).

5) 미국

회계감사원(GAO)은 의회가 행정부 지부를 감독하는 것을 지원하며, 효과적인 관리와 책임성을 고취시킨다. GAO는 수없이 많은 성과 감사 프로젝트와 프로그램 평가를 수행한다. 이런 검토들은 경제 및 효율성 감사, 프로그램 유효성 평가, 관리구조의 적절성 검사 등으로 이루어진다. 경제 및 효율성 감사의 목적은 비효율적으로 낭비되고 있는 자금을 어떻게 줄일 수 있을지와 프로그램 목적을 달성하기 위해서 자원을 어떻게 사용해야 하는가를 규정하는 데 있다. 감사는 조달, 자원사용, 중복회피, 성과관리 타당성

과 같은 구체적인 이슈에 관점을 집중하는 경향이 있다. 프로그램 평가는 어떻게 효율적인 프로그램으로 만들며, 그들의 목적에 도달하기 위한 행동이 무엇인가에 초점을 맞춘다. 평가의 목적은 이에 더해서 주정부 정책의 목표만큼 프로그램의 목표를 향상시키는 것이다.

이러한 기능을 담당하는 GAO는 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 외부통제기관으로서의 역할도 담당하고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 GAO는 성과정보의 품질관리 기준을 제시하고 있으며, 이에 더하여 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 종합적 대책을 제안하기도 하였다. 이 종합적 대책은 하드웨어적인 내부통제 및 외부통제장치를 포함하는 것은 물론 문화적 요인, 리더십의지 등과 같은 소프트웨어적인 방안도 포함되어야 한다고 주장하였다. 무엇보다도 GAO는 이러한 종합대책은 상위 감독기관이 아닌 부처에 의해 자발적으로 구축되어야 할 필요를 강조하였다.

미국의 경우, 내부통제장치로서 관리예산처(OMB)에 의한 전략계획과 시행계획 작성지침 마련과 이 지침에 따른 각 부처의 전략계획과 시행계획의 수립이 있다. 지침은 성과의 유형에 대한 설명과 성과지표의 개발 시 따라야 할 기준들을 제시하고 있다. 각 부처는 또한 OMB의 지침을 따르는 것은 물론 GAO가 제시한 기준과 종합대책을 따라 성과정보의 신뢰성을 확보하기 위해 노력하고 있다.

다. 외국사례 요약

위에서 호주, 캐나다, 뉴질랜드, 영국, 미국 등 외국사례를 간단하게 살펴 보았다. 이들 나라들의 사례는 대체로 다음과 같은 주요한 특징을 가지고 있었다. 첫째, 성과정보의 신뢰성을 확보함에 있어 기관의 자율성이 강조된다는 것이다. 둘째, 영국과 같은 나라에서 관련부처들이 공동으로 FABRIC과 같은 지침서를 만든 것처럼 정책관리에 있어서 부처간 협력의 정도가 높다는 것이다. 셋째, 내부통제와 외부통제가 같은 방향으로 집중

되어 서로 연계성이 높아 신뢰성 확보를 위한 장치들이 서로 상승효과를 누릴 수 있다는 점이다.

이러한 외국사례는 상급기관 간, 상급기관과 일선부처 간 정책관리의 협력이 가능할 경우 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 여러 가지 제도(성과유형과 지표의 개발 기준을 포함)들이 서로 통합되어 같은 방향으로 나아가야 할 필요가 있다는 것을 시사한다. 이렇게 해야 일선부처들이 혼란을 겪지 않고 생성된 성과정보로부터 최대한의 편익을 누릴 수 있게 될 것이다. 또한 성과정보의 신뢰성 제고를 위해서는 하드웨어와 소프트웨어를 포함하는 포괄적인 종합대책을 마련하되, 종합대책은 성과정보의 환경적 요인, 성과 관리적 요인, 성과측정 시스템적 요인 등 신뢰성에 영향을 미치는 요인의 파악부터 시작해야 한다는 점 등을 알 수 있었다.

3. 성과정보 신뢰성의 영향요인 분석

앞서 언급하였듯이 국회와 정부는 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 많은 노력을 경주하였다. 그러나 여전히 성과정보의 신뢰성에 대한 비판은 끊이지 않고 있다. 심지어 현재 실무를 담당하는 공무원마저도 성과정보의 적극적 활용을 꺼리고 있는 실정이다. 이렇듯 성과정보가 활용되고 있지 않은 것도 성과정보 자체를 신뢰하기 어렵다는 것이 가장 큰 원인 중에 하나일 것이다. 성과지표의 개발단계는 물론 자료의 수집 및 분석, 보고 과정에서도 성과정보를 믿기 어렵게 하는 상황이 발생하는 것이다(금재덕, 2010). 수많은 노력을 기울였음에도 불구하고 이런 상황에 직면하게 된 이유는 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 종합적 연구 및 대책이 부재하기 때문이다. 종합적 대책은 하드웨어적인 내부통제 및 외부통제장치를 포함하는 것은 물론 문화적 요인, 리더십의 지지 등과 같은 소프트웨어적인 방안도 포함

한다. 그리고 이러한 종합대책은 상위 감독기관이 아닌 부처에 의해 자발적으로 구축되어야 할 필요가 있다. 이하에서는 종합대책을 구성하는 요인을 환경적 요인, 성과관리적 요인, 성과측정시스템적 요인으로 나누고, 각각에 대하여 구체적으로 살펴보고자 한다.

가. 환경적 요인

많은 선행연구에 의하면 성과관리의 환경적 요인은 성과정보의 신뢰성을 제고하는 데 많은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되고 있다. 이는 대부분의 선행연구가 리더십, 성과주의 조직문화, 외부 이해관계자의 관심과 같은 환경적 요인이 성과관리제도에 영향을 미친다고 주장하는 것으로부터 확인할 수 있다. 노진덕(2009)은 중앙관서장의 강력한 리더십하에서 기관별 자체평가 기능을 보강해야 하며, 국회의 예산결산 시 성과계획서와 성과보고서를 참조해야 한다고 주장하고 있다. 그리고 하미승(2004)은 각 부처 기관장들이 성과관리에 대한 관심과 지원을 가장 중요한 성과관리 시스템의 성공요인으로 들고 있으며, 성과주의 및 선의의 경쟁주의 문화가 정착되어야 성과관리제도가 성공적으로 도입될 수 있다고 언급하고 있다(조희제, 2011).

이와 같이 성과관리제도의 환경적 요인은 성과정보의 신뢰성 확보에도 많은 영향을 미치게 될 것이다. 그 중에서 리더십은 평가목적을 달성하는데 있어 핵심요인으로서 그것이 의미하는 바는 평가의 원리, 즉 성과의 개선이 가능하며 달성불가능한 것이 없다는 것을 내재화할 수 있어야 한다.¹²⁾ 리더십이 성과관리제도에 있어서 구체적으로 구현되기 위해서는 우선적으로 평가에 대해 관심이 있어야 할 것이다. 이러한 사안은 관심으로 끝나는 것이 아니라 의지와 함께 병행되어 평가에 투입되어야 할 부분이다. 또한 평가에 있어서 리더는 평가시스템의 구축 자체에도 관심을 기울

12) Wildavsky, 1972; 박해육 외(2005)에서 재인용

여야 하지만 평가가 종료된 후 그 결과를 토대로 활용해야 평가가 시스템화될 수 있을 것이다. 이러한 여러 요소가 결합되어질 때 리더십은 평가시스템의 구축뿐만 아니라 성과정보의 신뢰성을 확보하는 데에도 중요한 요소가 될 수 있을 것이다(박해욱 외, 2005).

성과주의 조직문화 역시 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 중요한 요인 중에 하나이다. 조직문화는 조직 구성원들 사이에 공유된 가치와 믿음의 유형으로 정의되고 있다. 따라서 조직 문화는 공동체에 공유된 가치라고 볼 수 있으며, 특정 상황의 참여자들이 공유할 수 있는 정신적 모형에 영향을 미친다. 조직 문화에 관한 선행연구들을 살펴보면 조직문화와 성과관리제도와의 상관관계를 분석한 연구들이 많이 존재한다. 강인재 외(1998)는 성과급제 등의 규범적·이상적 제도가 우리나라에서 제대로 접목되지 못하는 이유는 연공서열과 같은 관료조직 문화에 적응하지 못했기 때문이라고 보고 있다. 황창현(2003)은 우리나라 행정조직에서 조직문화는 권위주의적이고 집단주의적이면서 개인보다는 팀 단위의 성과급과 연고기준의 승진 제도가 지지되고 있다고 보고하였다. 이러한 연구들을 기초로 하면 성과정보의 신뢰성을 확보하기 위해서는 성과를 통한 조직 및 정책을 평가하는 성과주의를 조직원들 사이에서 받아들이는 성과주의 조직문화가 필요하다는 결론에 도달하게 된다(김훈, 2010).

그리고 외부 이해관계자의 관심 역시 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인으로 파악할 수 있다. 이 역시 성과관리제도의 성공적 정착을 위한 전제조건으로 작용한다. 성과관리제도에 대한 다양한 이해관계자의 관심은 성과관리제도를 투명하고 공정하게 만드는 데 큰 영향을 미친다. 그 중에서 일반 시민, 국회, 언론의 관심은 성과관리제도의 적용에 가장 큰 영향을 미치는 이해관계자로 파악할 수 있다. 국회의 관심은 성과관리제도에 개입해야 하는 목표를 확실히 하고, 의원들의 관심도를 높이며, 실제로 성과정보가 활용되기 때문에 성과정보의 신뢰성을 높이는 데 기여할 수 있다. 그리고 언론을 통한 제3자의 관리·감독은 성과정보의 질을 높이기 위

한 노력으로 이어질 수 있다.

이러한 환경적 요인을 주장한 학자들은 앞에 언급한 학자들 외에도 많이 존재한다. 박해욱(2005), 유승현(2009), 남창우(2008) 등이 성과관리제도의 효과적인 도입을 위해서는 성과관리에 대한 리더의 지지가 있어야 한다고 주장하였다. 그리고 김훈(2010), 최도립(2008), 하미승(2004)은 성과를 통한 조직운영이 잘 받아들여지는 조직문화와, 자율성이 전제되는 선의의 경쟁주의 문화가 정착되어야 성과관리제도가 잘 도입될 수 있다고 주장하고 있다. 또한 강황선(2005), 조군제(2007), 이남국(2003)은 성과관리제도를 둘러싼 많은 이해관계자의 참여와 관심이 전제되어야 성과관리제도가 효과적으로 도입될 수 있다고 주장하고 있는 것이다. 성과관리제도가 효과적으로 도입되기 위해서는 내부 직원들의 관심도 중요하지만 외부의 감시와 감독 역시 중요하기 때문이다. 따라서 성과관리의 환경적 요인이 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치고 있다고 볼 수 있는 것이다.

나. 성과관리 기관역량 요인

성과관리제도가 공공부문에 도입된 지는 이미 10년에 가까운 시간이 흘렀지만 모든 정부기관에서 효과적으로 작용하고 있다고는 보기 힘들다. 기관의 역량에 따라 성과관리제도의 도입 효과가 다르게 나타나고 있는 것이다. 여기서 기관역량은 성과관리제도에 대한 교육 훈련이나, 성과관리 업무 담당 전문가의 육성, 전담부서로부터의 지원 정도, 외부 전문가의 지원 정도, 성과관리제도의 활용을 위한 부서간 협력과 이해 관계자들의 갈등을 조정하는 능력 등을 의미한다.

기관 역량은 기관을 운영하는 전략의 차이로도 설명할 수 있다. Kaplan & Norton(2001)은 조직을 효과적으로 운영하는 메커니즘을 집중(focus), 정렬(alignment), 학습(learning)으로 나누어 설명하고 있다. Kaplan & Norton(2001)은 조직의 성공적인 성과관리 운영을 위해서 다음과 같은 운

영원리를 주장하였다(유승현·윤기웅, 2009).

첫째, 조직의 장기적인 미션 및 비전을 달성하기 위한 전략을 전 조직구성원들이 이해하고 직접 행동으로 옮길 수 있도록 구체화해야 한다. 이를 통해 모든 조직구성원들은 조직 전체의 전략 속에서 자신의 업무가 차지하는 위치와 역할을 용이하게 파악할 수 있고, 이러한 이해에 기반을 두어 예기치 못한 상황의 변화에도 적절하게 대처함으로써 조직 전체의 전략실행 가능성을 제고할 수 있다.

둘째, 조직 전체의 시너지가 창출될 수 있도록 조직구조를 전략실행에 적합한 형태로 정렬시켜야 한다. 그러나 기존의 기능적 조직구조는 부서간 커뮤니케이션과 조정에 있어서 많은 한계를 내포하고 있어, 조직 전체의 성과보다는 부서별 부분최적화(suboptimization) 현상이 나타날 가능성이 높다. 이러한 현상을 극복하기 위해서는 성과관리 업무를 담당하는 부서를 신설하고 이 부서를 통한 전반적인 관리를 하는 것이 필요하다. 그리고 부서 내에서도 성과관리 업무를 담당하는 직원들을 육성·배치하여 부처 이기주의가 나타나는 것을 막아야 하는 것이다. 이러한 조직의 역량이 갖춰졌을 경우 기능적 부서가 긴밀한 협력체계를 구축하여 사업에 대한 권한과 책임을 공유하는 조직으로 나아갈 수 있다.

셋째, 조직의 업무가 효과적으로 수행되기 위해서는 전 조직구성원들의 전략에 대한 충분한 이해와 적극적인 참여가 전제되어야 한다. 따라서 전 조직구성원들에 대한 충분한 교육과 커뮤니케이션을 통해 전략에 대한 공감대를 확보할 필요가 있다. 이는 성과관리업무를 담당하는 공무원들뿐만 아니라 일반사업을 담당하는 공무원들 역시 성과관리제도에 대한 이해가 기초되어야 성과관리제도가 효과적으로 운영될 수 있다는 의미이다.

그리고 박해운 외(2005)는 평가업무 인력의 전문성 역시 성과관리제도의 영향요인으로 작용한다고 주장하고 있다. 기존의 연구들을 살펴보면 첫째, 역량과 관련되어 평가자의 권한, 평가자의 전문성, 평가자의 목적인지

(윤수재, 2002), 둘째, 집행주체 요인, 집행대상자 요인(이혜영 외, 2004), 그리고 공병천(2003)은 평가업무 인력의 양적 적정성, 평가업무 인력의 전문성을 들고 있다. 그리고 박희정 외(2004)는 평가 전담 부서 및 인력의 부족, 전문성 및 역량 부족 등을 요인으로 꼽고 있다. 이러한 요인들의 공통된 사실은 평가를 추진하는 전문가들의 전문성 확보가 중요함을 보여주고 있으며, 이를 위해 성과정보의 책임성을 확보할 수 있는 충분한 인력이 필요함을 주장하고 있다.

그 외에도 강황선(2005), 유승현·윤기웅(2009), 이남국(2003)의 경우 성과관리제도의 효과적 도입을 위해서는 성과관리제도에 대한 교육훈련이 필요하다고 주장하였다. 성과를 측정하는 제도 자체가 높은 전문성을 요구하는 제도이기 때문에 일반 공무원이 이 제도를 받아들이기 위해서는 적극적인 교육서비스가 제공되어야 한다는 것이다. 하미승(2004), 김훈(2010), 최도립(2008)은 담당조직의 지원을 성과관리제도 도입의 중요한 요인이라고 파악하고 있다. 성과시스템을 효율적으로 관리할 전문 인력이 존재해야 하고, 이를 담당하는 전문조직으로부터 효과적인 지원을 받아야 성과관리제도를 통한 조직 내 갈등을 통제할 수 있다는 것이다. 박해육(2005), 조군제(2007)는 정보시스템의 체계적 구축을 주요한 요인으로 보고 있다. 이들은 성과관리제도가 실효를 거두기 위해서는 정보시스템의 지원이 필요하다고 주장하고 있다. 성과정보시스템은 기존 지방자치단체의 지식관리시스템과 일체감을 가지게 체계적으로 구축되어야 한다는 것이다.

다. 성과측정시스템의 적절성 요인

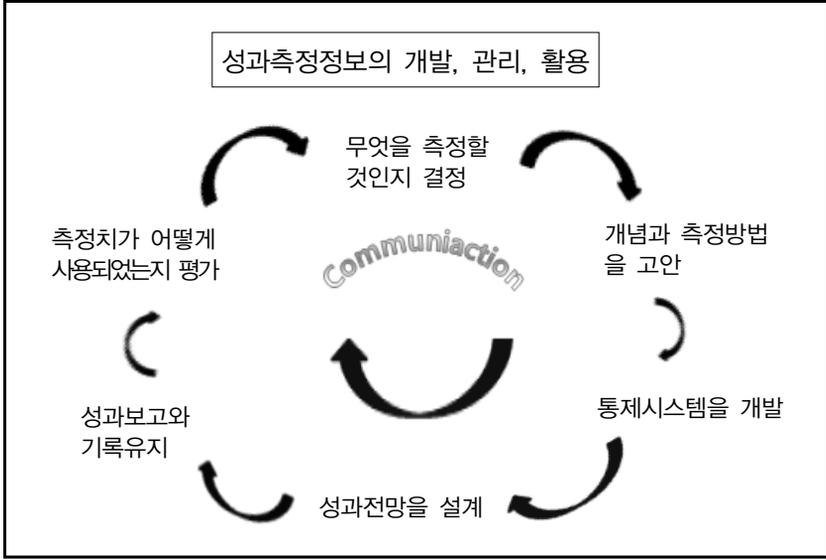
효율적인 성과정보시스템을 실행하기 위해서는 알맞은 형태의 성과측정치가 반드시 개발되어야 하며, 사용되는 성과측정치는 일정한 기준을 충족시켜야 한다.

〈표 II-5〉 성과측정의 기준

기준	내용
대응성(responsiveness)	성과수준의 변화를 잘 반영해야 함
유효성(validity)	정보가 의미하는 바를 잘 파악해야 함
비용-효과 (cost-effective)	데이터를 수집하고 보유하는 데 드는 비용을 나타내야 함
포괄성 (comprehensive coverage)	부서 운영의 주요 양상을 잘 포함하고 있어야 함
관련성(relevance)	부서의 목표, 목적, 전략, 기능과 논리적으로 또한 직접적으로 관련이 있어야 함

이러한 4가지 형태의 성과측정치를 일정한 기준에 맞추기 위해서는 [그림 II-1]과 같은 성과측정정보를 지속적으로 개발, 관리, 활용하는 일련의 과정이 필요하다. 성과정보를 개발, 관리, 활용하는 과정을 구체적으로 살펴보면, ① 내·외부의 참여와 의사소통의 증진, ② 측정이 필요한 기능(분야)을 결정하고, 성과를 최대한 잘 반영할 수 있는 지표를 도출, ③ 성과지표의 개념과 산출방법을 고안, ④ 효과적인 통제시스템을 시행, ⑤ 성과지표별 성과전망치의 설계, ⑥ 실제성과를 보고하고, 적절한 기록문서를 보유, ⑦ 성과정보를 부서가 어떻게 활용하였는지를 평가한다(The State of Texas, 2006).

[그림 II-1] 성과정보의 개발, 관리, 활용 과정



조직특성에 맞는 성과지표를 개발하고 개념을 설정하는 데 있어서는 각 부처가 중요한 역할을 하게 된다. 비록 감독 및 통제기관이 승인을 하고 감사원이 지표와 지표의 개념정의에 대해 검토를 하기는 하지만, 각 부처들은 그들이 낸 성과를 정확하게 반영할 수 있게 성과지표와 측정방법을 개발하고 개선하는 일차적인 역할을 수행한다. 그러므로 성과측정시스템에서는 각 부처가 성과측정 정보를 정확하게 수집하고 산출할 수 있도록 하는 내부통제시스템의 구축이 중요한 관건이 된다. 효과적인 내부통제시스템은 완전하고 정확한 정보의 산출을 위하여 견제와 균형의 의미가 함유되어 있으며, 성과측정치가 개발되는 단계에서 함께 고안이 된다. 예를 들어, 텍사스주의 집행부에 소속된 각 부처는 예산평가자동화시스템(ABEST)¹³⁾

13) 텍사스주 예산평가자동화 시스템(ABEST: Automated Budget and Evaluation System of Texas)은 주의회가 관리하는 컴퓨터시스템으로써, 부서의 전략계획과 예산요구서, 주정부와 의회의 예산권고(appropriation recommendations), 세출예산안의 형태

에 성과정보를 기입하고 완료하기 이전에 데이터가 정확한지에 대해 자체적인 검토를 수행한다.

신뢰할 수 있는 성과측정시스템은 관리와 의사결정에 유용한 정보를 제공하기 위하여 강한 통제시스템을 갖추고 있어야 하며, 성과측정의 투입(input), 과정(process), 검토(review) 단계에서 각각의 통제시스템을 보유하고 있다. 투입통제는 성과측정시스템에서 나온 데이터가 정확하다는 것을 보여줄 수 있도록 부서가 합당한 증거물을 제공하는 단계이고, 과정통제는 성과측정시스템이 적절한 정보를 활용하고 있고, 데이터 수집→측정치 산출→설명 도출의 절차를 따르고 있음을 부서가 증명하는 단계이며, 검토통제는 정확한 데이터가 ABEST와 관리팀에 보고되고 있음을 보여줄 수 있도록 부처가 입증하는 단계이다.

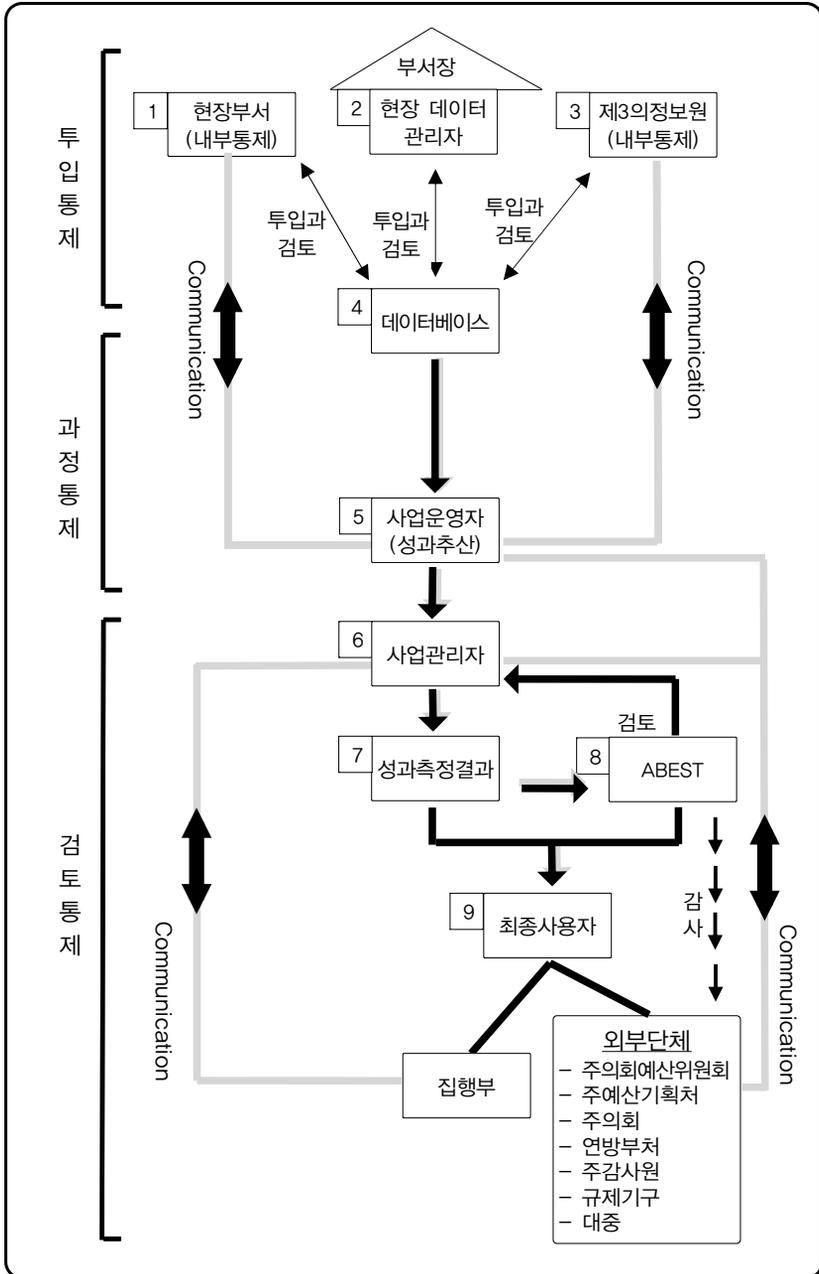
[그림 II-2]는 텍사스주 감사원이 생각하는 성과측정시스템의 이상적인 통제모델로, 통제의 각 단계인 투입, 과정, 검토의 단계에서 발생하는 통제모형을 설명하고 있다. 구체적인 내용을 살펴보면, ① 현장부서(field offices)는 데이터등록을 지침과 절차에 맞추어 정확히 기입해야 하며, ② 현장데이터 관리자(on-site entry personnel) 또한 현장부서와 같은 역할을 해야 하고, ③ 제3자의 정보(third-party sources) 또한 정확하게 이루어졌는지 부서가 검토해야 하며, ④ 투입과 과정의 연결고리인 데이터베이스의 관리자는 데이터베이스에 기록되는 정보를 검토하고 통제한다. ⑤ 과정통제 단계에서 사업운영자(program staff)는 성과측정정보의 수집과 산출에 책임이 있는 자로서, 현장부서, 현장데이터 관리자, 제3의 정보제공원과 의사소통을 통해 자료가 어떻게 활용되어지는지를 고지하고, 일관되고 정확한 정보를 얻을 수 있도록 한다. 검토단계에서 ⑥ 사업관리자(program management)는 사업운영자를 감독하는 자로서, 집행부(executive management) 및 최종사용자들(end users)과의 의사소통을 통해 그들이 측정하고

(의회의 입법과정 중에서), 성과감독, 성과측정정보, 목표한 성과와 실제 성과에 대한 자료를 갖추고 있다.

II. 성과정보의 신뢰성에 관한 이론적 배경의 검토 57

자 하는 성과정보를 줄 수 있도록 노력한다. ⑦ 성과측정의 결과는 수치로 변환이 되어 ABEST에 기입이 된다. ABEST에 기입된 자료는 조직에 관련된 의사결정을 내리는 데 도움이 된다. ⑧ ABEST는 성과측정정보의 최종 도착지가 되는데, 외부단체 또한 ABEST에 기록된 자료를 활용할 수 있다. 집행부는 ABEST에 기록된 정보가 정확한지를 검토한다. ⑨ 최종사용자들(end users)은 성과측정정보의 산출에 직접적인 관련이 없는 사용자들로 구성이 된다. 이 중 집행부는 부서가 정확한 정보를 산출할 수 있도록 하는 통제의 역할을 하게 된다. 이외에 주예산위원회(LBB: Legislative Budget Board), 주감사원(SAO: State Auditor's Office), 연방정부가 성과측정결과를 감독 혹은 감사를 하게 된다.

[그림 II-2] 성과측정시스템의 이상적인 통제모델



Ⅲ. 성과정보 신뢰성에 관한 실증분석

제3장에서는 우리나라에서는 성과정보의 신뢰성이 어느 정도 확보되어 있는지, 신뢰성 확보를 위해서는 어떤 요인이 필요한지에 대해 살펴보기 위해 부처에서 성과관리와 관련이 있는 공무원을 대상으로 실태조사를 한 결과를 살펴보기로 한다.

1. 조사설계

가. 설문항목

설문항목은 크게 환경적 요인, 성과관리기관 역량요인 및 성과시스템의 적절성 등의 3범주로 나누었으며, 성과시스템의 적절성을 다시 성과지표 개발과정의 적절성, 성과정보 측정시스템의 적절성 및 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성으로 나누었다. 각각의 범주에 속하는 항목의 구체적인 내용은 아래의 표와 같다. 설문조사는 각각의 항목에 대해 5점 척도로 응답하도록 하였다.¹⁴⁾

14) 설문조사표는 〈부록 1〉을 참조하기 바람

A. 성과관리제도 영향요인	
A1. 환경적 요인	
1-1) 리더의 가치	기관의 리더는 성과관리의 중요성을 직원들에게 강조한다고 생각한다.
1-2) 리더의 행동	기관의 리더는 성과관리의 활용도를 높이기 위해 성과측정의 정확성 등을 강조한다고 생각한다.
1-3) 선의의 경쟁주의 문화	성과를 높이기 위한 선의의 경쟁주의 문화가 정착되어 있다고 생각한다.
1-4) 성과주의 문화	성과가 좋은 부서나 직원이 우대받고 있다고 생각한다.
1-5) 일반 국민의 관심	일반 국민들은 성과관리제도에 대해 관심이 많다고 생각한다.
1-6) 국회의 관심	국회는 예산편성 및 심의 시 성과관리제도를 많이 활용한다고 생각한다.
1-7) 언론의 관심	언론은 성과관리제도에 대해 관심이 많다고 생각한다.

A2. 성과관리 기관역량 요인	
2-1) 성과관리 교육훈련	내부 직원들에게 성과관리에 대한 충분한 교육훈련을 실시하고 있다고 생각한다.
2-2) 전문가 육성	성과관리에 대한 전문가를 육성하기 위한 교육훈련이 실시되고 있다고 생각한다.
2-3) 인력 확보	성과정보의 책임성을 확보할 수 있는 충분한 인력을 갖추고 있다.
2-4) 전문성 확보	담당 인력들은 성과지표의 개발 및 성과자료의 수집, 처리, 분석 등을 위한 전문성을 갖추고 있다.
2-5) 전담부서 지원	자체평가 혹은 재정사업자율평가 등 성과관리 담당 부서(담당 직원)로부터 적절한 지원을 받고 있다고 생각한다.
2-6) 외부전문가 지원	성과정보 품질 제고를 위해 필요한 때에 외부 전문가의 지원을 적절히 받고 있다.
2-7) 부서간 협력	각 부서별로 수집되는 성과자료가 기관 차원에서 통합될 때 부서간 협력이 잘 이루어지고 있다.
2-8) 갈등조정	성과관리와 관련하여 이해관계자들간 갈등이 발생할 경우 기관 내에서 적절히 조정된다고 생각한다.

B. 성과측정시스템의 적절성	
B1. 성과지표 개발과정의 적절성	
1-1) 선행연구 활용	성과지표의 개발을 위해 선행연구 혹은 분석을 적절히 활용하고 있다.
1-2) 내부직원 동의	측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 내부 직원에게 충분한 동의를 얻고 있다.
1-3) 감독기관 동의	측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 기획재정부, 국무총리실 등 감독기관에게 충분한 동의를 얻고 있다.
1-4) 유관기관 관심	측정될 성과지표 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 언론, 입법부 등 유관기관의 관심을 충분히 환기시킨다.
1-5) 성과정보시스템 사전 계획	성과지표의 개발 시 자료수집과 보고체계 등과 성과정보측정시스템에 대해서도 사전에 충분히 계획하고 있다.
B2. 성과정보 측정시스템의 적절성	
2-1) 정보자료처리 업무역할분담과 책임	담당자별로 역할분담이 잘 이루어져서 성과지표별로 자료의 수집과 입력, 처리와 분석, 통합 및 보고 등 성과측정업무가 책임성 있게 잘 수행되고 있다.
2-2) 정보자료시스템의 체계성	성과지표별 자료의 수집과 입력, 처리와 분석, 통합 및 보고 등의 업무를 통합적으로 관리하는 정보시스템이 체계적으로 구축되어 있다.
2-3) 지침 매뉴얼의 체계성	성과지표의 개념과 측정방법 및 측정 단계별 업무의 수행방법 및 절차와 관련한 내부지침 및 매뉴얼이 체계적으로 갖추어져 있다.
2-4) 성과정보 품질평가기준 명확성	성과지표별 자료의 신뢰성과 정확성 등 성과정보의 품질을 평가하기 위한 기준이 명확하게 설정되어 있다.
2-5) 유인체계 적절성	정확하고 신뢰할 만한 성과자료의 수집을 장려하기 위한 유인체계가 적절히 구축되어 있다.

B3. 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성	
3-1) 투입 및 과정 점검	성과자료는 지침에 따라 담당자에 의해 정확하게 수집되고 입력된다.
3-2) 투입 및 과정 점검	사업담당관은 직원에 의해 입력된 자료의 정확성을 재검증한다.
3-3) 투입 및 과정 점검	발견된 오류는 최초 자료수집 담당자에게 적시에 알려준다.
3-4) 검토통제	현재 사용 중인 성과지표가 측정해야 할 것을 제대로 측정하고 있는지에 대하여 주기적인 검토와 점검이 이루어진다.
3-5) 검토통제	우선순위와 서비스 수요의 변화 및 사업의 종료와 같은 내·외부 환경변화에 부합되게 성과지표 및 측정방법의 개선이 이루어지고 있다.
3-6) 검토통제	성과자료의 이용자 혹은 이해관계자로부터 체계적인 피드백을 받고 있다.
3-7) 검토통제	외부전문가 혹은 독립적인 감사기관으로부터 적절한 검증을 받고 있다.
3-8) 검토통제	성과정보의 한계와 그 한계가 성과평가에서 갖는 의미를 보고하고 있다.
3-9) 검토통제	새로운 성과지표는 물론 새로운 성과자료의 발견 혹은 측정방법의 개발로 성과정보에서 발견된 문제점을 지속적으로 보완하고 있다.

나. 자료 수집 및 분석 방법

1) 표본선정 및 자료 수집

본 연구는 성과정보의 신뢰성 제고에 영향을 미치는 요인들에 대한 공무원들의 인식을 알아보는 데 그 목적을 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 연구목적 달성을 위한 연구대상으로 재정사업자율평가를 받아 본 경험이 있는 공무원들과 각 부서에서 예산관련 업무나, 성과관리 업무를 담

당하고 있는 공무원들을 선정하여 설문을 실시하였다.

예산관련 업무나 성과관리 업무를 담당하고 있는 공무원으로 대상을 한정 한 이유는 이들이 성과관리제도에 대한 기본적인 지식을 가지고 있고, 성과정보를 가장 많이 다루는 사람들이기 때문이다. 이들 업무를 제외한 일반 사업업무를 담당하는 공무원들의 경우 성과관리제도에 대한 이해 부족으로 이번 연구에서 제외되었다.

설문조사는 2011년 5월 23일부터 6월 7일까지 16일간 인터넷을 통하여 실시하였다. 2011년 5월 23일부터 표본으로 추출된 각 기관의 공무원 2,573 명에게 설문조사용 e-mail을 발송하였으며, 최종적으로 총 647명이 설문에 참여하였고 응답률은 25.1%로 나타났다.

2) 분석방법

기본적으로 평가도구인 설문의 신뢰도를 검증하기 위해서 신뢰도 분석을 실시하였으며, 신뢰도 분석을 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수값을 이용하여 측정도구의 신뢰성을 검증하였다. 또한 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 그리고 성과관리 영향요인들에 대한 응답자들의 인식 수준을 측정하기 위해서 빈도분석을 실시하였으며, 특성에 따른 집단간 인식차이를 분석하기 위해 ANOVA분석을 실시하였다.

2. 실태조사결과

가. 응답자의 개인적 특성

설문에서 응답자의 개인적 특성은 성과정보 신뢰성 제고를 위한 요인들을 파악하는 데 도움을 주고, 각 요인들에 대한 차이를 검증하는 데 이용할 수 있다. 본 연구에서 응답자의 개인적 특성은 담당업무, 성과관리경험, 직급, 근속연수로 구성하였다¹⁵⁾.

설문에 응답한 사람은 전체 647명이다. 본 연구는 예산과정에 있어서 성과관리의 영향요인이 어떻게 작용하는지 파악하는 데 목적이 있기 때문에 재정사업자율평가를 통해 성과관리의 경험이 있거나 성과관리 업무 또는 예산 관련 업무를 가지고 있는 공무원으로 한정하여 설문을 진행하였다. 응답자의 개인적인 특성은 <표 III-1>에 제시되어 있다.

먼저 담당업무별로 살펴보면 성과관리·평가 업무를 담당하는 사람이 115명(17.8%)이고, 사업·집행 업무를 담당하는 사람이 329명(50.9%), 예산 업무를 담당하는 사람이 203명(31.4%)로 나타났다. 그리고 성과관리 경험이 있는 사람은 360명(55.6%)이었으며, 성과관리 경험이 없는 사람은 287명(44.4%)으로 나타났다. 직급별로 구분해 보면 과·팀장 이상이 85명(13.1%), 4~4.5급이 68명(10.5%), 5급 이하가 494명(76.4%)으로 나타났다. 마지막으로 근속 연수별로 구분해 보면 근속 연수가 10~20년인 응답자가 216명(33.4%)으로 가장 많았고, 20년 이상의 근속 연수를 가진 사람이 204명(31.5%)으로 두 번째로 높게 나타났다. 그 외에는 5~10년의 근속 연수를 가진 사람이 105명(16.2%)으로 가장 적은 것으로 나타났으며, 5년 이하의 근속 연수를 가진 사람이 122명(18.9%)으로 나타났다.

15) 설문지의 구체적 내용 및 응답자 특성 설문 등에 관해서는 <부록>의 조사표를 참조하기 바람

〈표 Ⅲ-1〉 응답자의 개인적 특성

(단위: 명, %)

		사례 수	비율
담당업무별	성과관리·평가	115	17.8
	사업·집행	329	50.9
	예산	203	31.4
성과관리 경험	있음	360	55.6
	없음	287	44.4
직급별	과·팀장 이상	85	13.1
	4~4.5급	68	10.5
	5급 이하	494	76.4
근속연수별	5년 이하	122	18.9
	5년 초과~10년 이하	105	16.2
	10년 초과~20년 이하	216	33.4
	20년 초과	204	31.5
전 체		647	100.0

나. 성과정보 신뢰성 영향요인 빈도분석

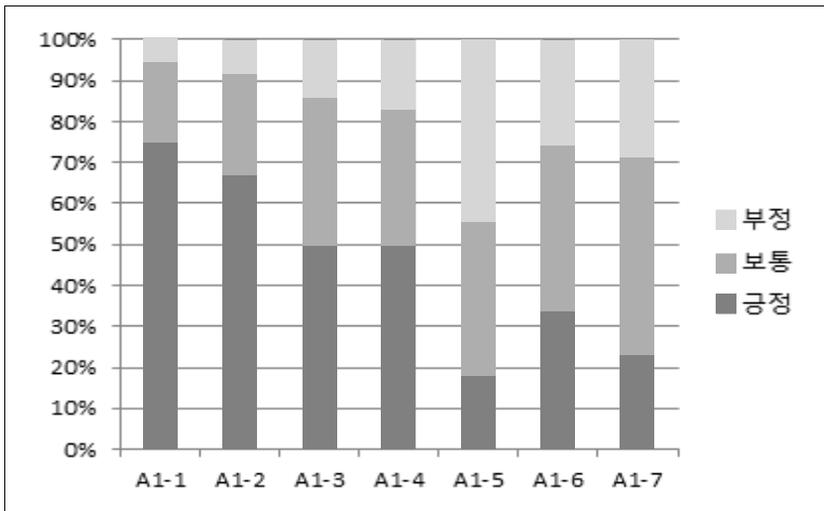
앞 장에서 설명한 바와 같이 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 환경적 요인은 리더십의 지지, 성과주의 문화 형성, 외부 이해관계자의 관심으로 측정되었다. 성과관리제도가 효과적으로 도입되기 위해 리더의 지지, 성과주의 조직문화, 외부 이해관계자의 관심 등이 기관에 환경적 영향을 미치는 것을 고려해야 하기 때문이다. 이 중에 리더의 지지를 측정하기 위해 기관의 리더가 성과관리의 중요성을 직원에게 얼마나 강조하고 있으며, 성과관리의 정확성을 얼마나 강조하고 있는지를 조사하였다. 그리고 성과주의 조직 문화가 얼마나 형성되었는지를 파악하기 위해서는 선의의 경쟁문화가 정착되어 있는지 여부와 성과가 좋은 부서나 직원이 우대받는 분위기가 형성되어 있는지를 아울러 조사하였다. 외부 이해관계자의 관심은 일반국민, 국회, 언론으로 나누어서 측정하였다. 일반국민, 국회, 언론이 성과관리

제도에 대해 관심이 얼마나 많다고 생각하는지를 측정하여, 외부 이해관계자들의 관심을 통한 관리·감독을 받고 있다고 인식되는 정도를 평가하였다.

1) 환경적 요인

3장 1절의 조사설계에 제시되어 있는 설문 환경에서 확인할 수 있듯이 환경적 요인(A1)은 1-1)의 리더의 가치에서 1-7)의 언론의 관심까지 7개 항목으로 구성되어 있다. 환경적 요인을 구성하는 각 항목에 대한 자세한 설명을 하기에 앞서 7개 항목 전체에 대한 결과를 ‘긍정’, ‘보통’, ‘부정’으로 나누어 제시하면 [그림 III-1]과 같다.¹⁶⁾

[그림 III-1] 환경적 요인 설문조사 결과



그림에서도 알 수 있듯이 환경적 요인에서 가장 중요하다고 인식되는 항

16) 이미 설명하였지만, 실제 조사는 ‘매우 그렇다’, ‘그런 편이다’, ‘보통이다’, ‘별로 그렇지 않다’, ‘전혀 그렇지 않다’의 5점 척도로 조사하였다. 이하의 항목별 설명은 5점 척도의 결과를 제시하나, 요인별 설명은 ‘매우 그렇다’와 ‘그런 편이다’를 ‘긍정’, ‘보통이다’를 ‘보통’, ‘별로 그렇지 않다’, ‘전혀 그렇지 않다’를 ‘부정’으로 분류하여 제시한다.

목은 ‘리더의 가치’(A1-1)로 70% 이상의 응답자가 중요하다고 응답하였으며, 그 뒤를 이어 ‘리더의 행동’(A1-2)이 중요한 것으로 나타나고 있다. 한편 성과관리제도의 성공적 수행에 ‘일반 국민의 관심’(A1-5)은 큰 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

가) 리더십의 지지

(1) 리더의 가치

‘조직의 리더가 성과관리적 가치를 가지고 있는가?’는 성과관리제도가 성공적으로 도입되기 위한 중요한 변수 중 하나이다. 리더가 성과관리에 대한 관심을 많이 가질 때 조직에 대한 성과관리업무에 좀 더 많은 신경을 쓰게 되는 것이다. 그리고 이러한 관심이 결국 성과정보의 신뢰성에도 영향을 미치게 된다. 따라서 현재 조직의 리더들이 성과관리제도에 대해 얼마나 중시하고 있는지를 측정하기 위해 “기관의 리더는 성과관리의 중요성을 직원들에게 강조한다고 생각한다.”라는 설문문항이 사용되었다.

그 결과 기관의 리더가 성과관리의 중요성을 강조한다라고 응답한 공무원들이 ‘그런 편이다’ 45.1%와 ‘매우 그렇다’ 30.4%로 전체 응답자 중 75.5%의 사람들이 리더가 성과관리에 대해 긍정적으로 생각하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 설문문항에 대한 평균점수로도 확인할 수 있는데 리더의 가치를 측정하는 문항에서 평균점은 4.00으로 매우 높은 수치가 나타나고 있다.

〈표 Ⅲ-2〉 리더의 가치에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	3	.5	4.0031	.85478
별로 그렇지 않다	31	4.8		
보통이다	124	19.2		
그런 편이다	292	45.1		
매우 그렇다	197	30.4		
합계	647	100.0		

(2) 리더의 행동

조직 내 리더에게는 성과관리제도의 도입을 위한 실질적 노력 역시 그 중요한 역할 중 하나이다. 본인이 성과관리의 중요성에 동감한다고 하더라도 실질적인 행동으로 나타나지 않는다면 성과관리제도의 도입 및 성과정보의 신뢰성 확보에 아무런 도움이 되지 않기 때문이다. 따라서 리더의 가치뿐만 아니라 리더의 행동이 어떻게 나타나고 있는지를 측정하는 것 역시 중요하다. 본 연구에서는 리더의 행동을 ‘기관의 리더는 성과관리의 활용도를 높이기 위해 성과측정의 정확성 등을 강조한다고 생각한다.’라는 설문문항을 이용하여 측정하였다. 성과측정이 구체적이고 정확하게 이루어진다면 성과정보의 신뢰성 역시 담보할 수 있기 때문이다.

설문의 결과 평균점수 3.79점으로 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 실질적으로 행동하고 있는 것으로 나타났다. 전체 응답자 647명 중에 긍정적인 답변으로 볼 수 있는 ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 301명이었으며, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람도 135명으로 전체 응답자의 67.4%의 사람들이 긍정적인 답변을 한 것으로 확인할 수 있다.

〈표 III-3〉 리더의 행동에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	5	.8	3.7929	.88174
별로 그렇지 않다	48	7.4		
보통이다	158	24.4		
그런 편이다	301	46.5		
매우 그렇다	135	20.9		
합계	647	100.0		

나) 성과주의 문화

(1) 선의의 경쟁주의 문화

성과주의 조직문화가 이루어지지 않고서는 성과관리제도가 조직 내에서 효과적으로 작용하는 것은 바랄 수 없다. 조직과 구성원들의 합의 및 공감대 형성은 새로운 시스템을 도입하는 데 필수 요소이기 때문이다. 그런 의미에서 선의의 경쟁주의에 대해서 조직 구성원들이 어떻게 생각하고 있는지를 파악하는 것은 매우 중요하다. 본 연구에서는 선의의 경쟁주의 문화를 측정하기 위해 ‘성과를 높이기 위한 선의의 경쟁주의 문화가 정착되어 있다고 생각한다.’라는 설문문항을 사용하였다.

설문 결과 반수가 넘는 응답자들이 조직 내 선의의 경쟁주의 문화가 정착되어 있다고 응답하였다. ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 38.3%였고, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람도 12.2%로 전체 응답자 중 50.5%의 사람들이 조직 내 선의의 경쟁주의 문화가 정착되어 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 이는 평균점수가 3.47점으로 보통을 의미하는 3점에 비해 높은 점수가 나타난 것으로도 확인할 수 있다.

〈표 III-4〉 선의의 경쟁주의 문화에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	14	2.2	3.4652	.92854
별로 그렇지 않다	77	11.9		
보통이다	229	35.4		
그런 편이다	248	38.3		
매우 그렇다	79	12.2		
합계	647	100.0		

(2) 성과주의 문화

조직 내 성과주의에 대한 인식이 얼마나 형성되어 있는지를 파악하기 위해서 앞에서 실시한 선의의 경쟁주의 문화와 함께 실제적인 성과주의 문화 역시 측정해 보았다. 성과주의 문화의 정착 정도를 파악하기 위해서 공무원들을 대상으로 ‘성과가 좋은 부서나 직원이 우대받고 있다고 생각한다.’라는 질문을 들었을 때 전체 응답자의 50.3%의 사람들이 조직 내에서 성과가 좋은 부서나 직원이 우대받고 있다고 생각하는 것으로 파악되었다. 평균점수 역시 3.42점으로 보통을 의미하는 3점보다 높게 나타났다. 이러한 결과는 선의의 경쟁주의 문화에 대한 측정 결과와 매우 유사한 것으로 조직 내에서 선의의 경쟁주의와 성과지향적 문화가 전반적으로 형성되어 있음을 의미하는 것으로 분석할 수 있다.

〈표 III-5〉 성과주의 문화에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	13	2.0	3.4189	.93064
별로 그렇지 않다	95	14.7		
보통이다	214	33.1		
그런 편이다	258	39.9		
매우 그렇다	67	10.4		
합계	647	100.0		

다) 외부 이해관계자의 관심

(1) 일반 국민의 관심

외부 이해관계자의 관심은 내부의 성과관리제도 운영에 있어서 경각심을 불러일으키는 효과가 있다. 그 중에서 일반 국민의 관심은 정부가 국민을 대표한다는 관점에서 가장 큰 영향요인 중 하나일 것이다. 하지만 실질적으로 공무원이 생각하는 일반 국민의 성과관리제도에 대한 관심은 낮은 것으로 나타났다. 평소에 공무를 집행하거나 주변에서 느끼기에 일반 국민들은 정부부문의 성과관리제도에 대해 관심이 많지 않다는 것이다. 이는 ‘일반 국민들은 성과관리제도에 대해 관심이 많다고 생각한다.’라는 설문 문항에 대해서 ‘전혀 그렇지 않다’ 8.5%, ‘별로 그렇지 않다’ 35.7%로 44.2%의 사람들이 부정적인 반응을 보인 것으로 확인할 수 있다. 평균점수 역시 2.69점으로 보통을 의미하는 3점에 크게 못 미친 것으로 나타났다. 하지만 정부부문에 대한 일반 국민들의 관심이 적음은 많은 부작용을 야기할 수 있다. 정부부문이 일반 국민들의 대리인의 역할을 한다고 보았을 때, 관심 부족은 방만한 정책운영으로 이어질 수 있기 때문이다. 따라서 일반 국민들의 성과관리제도에 대한 인식을 제고하기 위한 방안이 마련되어야 할 것이다.

〈표 III-6〉 일반 국민의 관심에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	55	8.5	2.6862	.93546
별로 그렇지 않다	231	35.7		
보통이다	243	37.6		
그런 편이다	98	15.1		
매우 그렇다	20	3.1		
합계	647	100.0		

(2) 국회의 관심

정부부문의 모든 정책 운영은 의회에 의해서 감사를 받아야 하는 의무를 가지고 있다. 의회는 국민의 대표기관의 성격을 가지고 있기 때문에 정부가 잘 운영되고 있는지를 의회가 평가·판단하는 것이다. 성과관리제도 역시 국회에 의해 평가가 이루어진다. 사업을 진행하기 이전에 작성하는 성과계획서의 경우 국회의 의결을 받지 않으면 통과가 되지 않기 때문이다. 따라서 성과관리제도에 대한 국회의 관심은 매우 높은 수준을 유지해야 한다.

하지만 공무원들이 느끼는 국회의 관심 정도는 그렇게 높지 않은 것으로 나타났다. ‘국회는 예산편성 및 심의 시 성과관리제도를 많이 활용한다고 생각한다.’라는 설문문항에 대해서 ‘보통이다’라고 응답한 사람들이 반수에 가까운 40.2%로 나타난 것이다. 그리고 평균점수 역시 3.10점으로 국회가 성과정보를 활용하는 데 적극적이지 않다고 볼 수 있다. 이러한 현상은 재정분야에 성과관리제도가 도입된 가장 큰 이유 중 하나인 성과와 예산의 연계가 잘 이루어지지 않는 것으로 파악할 수 있다. 따라서 이에 대한 대응 방안이 마련되어야 할 것이다.

〈표 III-7〉 국회의 관심에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	25	3.9	3.0974	.93178
별로 그렇지 않다	142	21.9		
보통이다	260	40.2		
그런 편이다	185	28.6		
매우 그렇다	35	5.4		
합계	647	100.0		

(3) 언론의 관심

정부의 모든 사업 활동은 언론에 의해서 감시되어진다. 언론은 국민들에게 정보를 제공하는 역할을 하기 때문에 언론의 관심이 높아지면 정부

부문의 정책운영에 있어서 신뢰성을 개선시킬 수 있다. 그런 의미에서 성과관리제도의 도입 효과를 높이고, 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위해서는 성과관리제도에 대한 언론의 관심이 필수적으로 동반되어야 하는 사항이다.

하지만 공무원을 대상으로 ‘언론은 성과관리제도에 대해 관심이 많다고 생각한다.’라는 설문문항을 조사한 결과 많은 사람들이 언론은 성과관리제도에 대해 관심이 부족하다고 인식하는 것으로 나타났다. ‘별로 그렇지 않다’라고 응답한 사람들이 158명으로 24.4%였고, ‘전혀 그렇지 않다’라고 응답한 사람이 4.0%로 전체 응답자의 28.4%가 부정적인 응답을 하였다. 이는 긍정적으로 응답한 23.3%보다 높은 수치이다. 평균값 역시 2.94로 보통에 미치지 못하는 것으로 나타났다.

정부의 모든 정책이 성공적으로 운영되기 위해서는 외부 이해관계자들의 관심이 필수적이다. 하지만 현재 공무원들이 인식하기에는 일반 국민뿐만 아니라 국회, 언론에 이르기까지 모든 외부 이해관계자들은 성과관리제도에 대해 관심이 부족하다고 생각하고 있었다. 이러한 인식을 제고시키기 위한 대책이 마련되어야 할 것이다.

〈표 III-8〉 언론의 관심에 대한 빈도분석

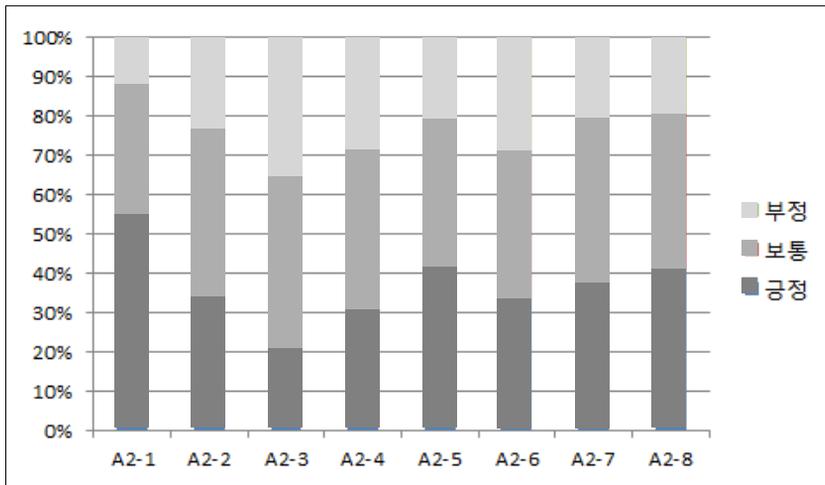
	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	26	4.0	2.9351	.84501
별로 그렇지 않다	158	24.4		
보통이다	312	48.2		
그런 편이다	134	20.7		
매우 그렇다	17	2.6		
합계	647	100.0		

2) 성과관리 기관역량 요인

성과관리 기관역량을 구성하는 각 항목에 대한 자세한 설명을 하기에 앞서 [그림 Ⅲ-1]과 같이 8개 항목 전체에 대한 결과를 ‘긍정’, ‘보통’, ‘부정’으로 나누어 제시하면 [그림 Ⅲ-2]와 같다.

성과관리 기관역량의 경우 긍정적으로 응답한 비율이 20~55% 정도로 환경적 요인에 비해 낮은 것으로 나타났다. 가장 높게 응답한 것은 ‘성과관리 교육훈련’(A2-1)으로 이는 성공적인 성과관리를 위한 기관역량을 함양하기 위해서는 구성원에 대한 교육훈련이 가장 중요하다고 느끼고 있다는 것을 보여주는 것이라 하겠다.

[그림 Ⅲ-2] 성과관리 기관역량 설문조사 결과



가) 성과관리 교육훈련

(1) 성과관리 교육훈련

성과관리제도는 민간부문에서 시작되었지만, 공공부문의 비효율성을 개선하기 위해 공공부문에도 도입된 제도이다. 따라서 공공부문에 성과관

리제도가 도입된 지는 아직 10여 년밖에 흐르지 않았으며, 일반 공무원 대 다수는 아직 성과관리제도에 대한 인식이 부족할 수 있다. 그러므로 일반 공무원을 대상으로 하는 성과관리제도에 대한 교육훈련은 반드시 이루어져야 한다. 성과관리제도에 대한 일반 공무원들의 인식이 높아져야 성과정보를 생산하는 데 있어서도 효율적이고, 또한 그것이 정확하게 이루어질 수 있기 때문이다.

‘내부 직원들에게 성과관리에 대한 충분한 교육훈련을 실시하고 있다고 생각한다.’라는 설문문항에 대해서는 대다수의 사람들이 긍정적으로 생각하고 있는 것으로 나타났다. ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 전체 응답자의 44.4%였고, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 10.8%로 반수가 넘는 55.2%의 사람들이 성과관리 교육훈련은 충분히 이루어지고 있다고 응답하였다. 평균점수도 3.52로 높게 나타난 것도 확인할 수 있다.

〈표 III-9〉 성과관리 교육훈련에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	11	1.7	3.5240	.87922
별로 그렇지 않다	66	10.2		
보통이다	213	32.9		
그런 편이다	287	44.4		
매우 그렇다	70	10.8		
합계	647	100.0		

(2) 전문가 육성

성과관리제도가 운영되기 위해서는 일반 공무원의 인식 제고도 중요하지만 성과관리제도에 대한 전문가를 육성하는 것 역시 필요하다. 따라서 성과관리제도를 운영하기 위한 전문가 육성을 위한 교육훈련 역시 동반되어야 한다. 본 연구에서는 ‘성과관리에 대한 전문가를 육성하기 위한 교육훈련이 실시되고 있다고 생각한다.’라는 설문문항을 통해 전문가 육성을

위한 교육훈련이 잘 이루어지고 있는지를 측정하였다. 측정결과는 평균점수 3.16으로 보통인 3점에 비해 높게 나타났지만, 일반 공무원을 대상으로 하는 교육훈련 점수인 3.52와 비교하면 상대적으로 낮은 점수임을 알 수 있다. 이러한 결과는 일반 공무원에 대한 교육훈련은 잘 이루어지고 있지만 성과관리제도를 위한 전문가를 양성하는 교육훈련은 잘 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

〈표 III-10〉 전문가 육성에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	14	2.2	3.1607	.91368
별로 그렇지 않다	137	21.2		
보통이다	274	42.3		
그런 편이다	175	27.0		
매우 그렇다	47	7.3		
합계	647	100.0		

(3) 인력 확보 및 전문성 확보

성과관리 교육훈련이 잘 이루어지고 있는지를 측정하기 위하여 ‘성과정보의 책임성을 확보할 수 있는 충분한 인력을 갖추고 있다.’와 ‘담당인력들은 성과지표 개발 및 성과자료의 수집, 처리, 분석 등을 위한 전문성을 갖추고 있다.’라는 설문문항이 추가로 조사되었다. 응답 결과를 살펴보면 설문에 참여한 공무원들은 인력이 부족하여 성과정보의 책임성을 확보할 수 없다는 생각을 하고 있으며, 성과지표를 개발하거나 성과자료를 다루는 전문성 역시 충분치 않다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 인력 확보에 대한 설문문항에서는 평균 점수가 2.81점으로 매우 낮은 점수가 나타났고, 전문성 확보에 대한 설문문항 역시 3.03으로 보통에 해당하는 점수가 나타난 것을 확인할 수 있다.

〈표 III-11〉 인력확보에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	44	6.8	2,8114	.90663
별로 그렇지 않다	187	28.9		
보통이다	282	43.6		
그런 편이다	115	17.8		
매우 그렇다	19	2.9		
합계	647	100.0		

〈표 III-12〉 전문성 확보에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	23	3.6	3.0309	.90696
별로 그렇지 않다	160	24.7		
보통이다	265	41.0		
그런 편이다	172	26.6		
매우 그렇다	27	4.2		
합계	647	100.0		

나) 전담부서 및 외부 전문가의 지원

(1) 전담부서의 지원

현재 공공부문에는 성과관리를 담당하는 전담부서가 많이 신설되고 있는 추세이다. 성과관리에 대한 중요성이 높아지면서 이를 전문적으로 다루는 부처를 정부부문 내에 독립적으로 설치하고 있는 것이다. 그리고 이러한 전담 부서는 성과정보의 신뢰성을 확보하는 데 많은 도움을 줄 수 있을 것이다. 앞에 설문문항에서 살펴본 것과 같이 아직 일반 공무원들은 성과관리제도에 대한 전문성이 부족하다고 생각하는 상황에서 이를 채워주기 위한 전담부서의 역할은 그만큼 중요해지기 때문이다. 본 연구에서는 전담부서의 지원 정도가 잘 이루어지고 있는지를 측정하기 위해서 ‘자체평가 혹은 재정사업자율평가 등 성과관리 담당자로부터 적절한 지원을 받고 있

다고 생각한다.’라는 설문문항을 이용하였다. 측정결과 ‘그런 편이다’라고 응답한 공무원들이 34.5%였고, ‘매우 그렇다’라고 응답한 공무원들이 7.3%로 전체 응답자의 41.8%의 공무원들이 전담부서의 지원이 적절히 이루어지고 있다고 생각하고 있었다.

〈표 III-13〉 전담부서의 지원에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	25	3.9	3.2457	.94748
별로 그렇지 않다	108	16.7		
보통이다	244	37.7		
그런 편이다	223	34.5		
매우 그렇다	47	7.3		
합계	647	100.0		

(2) 외부 전문가의 지원

하지만 상대적으로 외부 전문가의 지원은 부족한 것으로 나타났다. 외부 전문가의 지원을 측정하기 위한 설문문항인 ‘성과정보 품질제고를 위해 필요한 때에 외부 전문가의 지원을 적절히 받았다.’로 측정한 결과 평균점수가 3.06으로 보통인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞의 전담부서의 지원의 평균점수가 3.25인 것으로 보면 상대적으로 낮은 점수임을 알 수 있다. 즉 성과관리제도를 운영하는 데 있어서 같은 공무원인 전담부서의 지원은 활발히 이루어지고 있지만 외부 전문가의 지원은 이루어지지 않는다는 것이다. 하지만 이러한 결과는 성과정보의 신뢰성을 제고하는 데 좋은 결과가 아니다. 같은 공무원인 전담부서의 경우 지원을 해 준다고 하더라도 조직 외부에서의 객관적인 시각을 유지하기 어렵기 때문이다. 따라서 외부 전문가의 지원이 조직 내부에 효율적으로 이루어지기 위한 노력이 필요하다고 볼 수 있다.

〈표 III-14〉 외부 전문가의 지원에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	29	4.5	3.0556	.95567
별로 그렇지 않다	156	24.1		
보통이다	247	38.2		
그런 편이다	180	27.8		
매우 그렇다	35	5.4		
합계	647	100.0		

다) 부서간 협력 및 갈등조정

(1) 부서간 협력

공공부문은 민간부문과 다르게 하나의 사업을 진행하기 위해서는 여러 부처의 복합적인 활동이 필요하다. 어느 한 부처에서 독립적으로 사업을 진행할 수가 없는 것이다. 이는 정부 부서간 협력이 반드시 이루어져야만 성과관리제도 역시 성공적으로 작용할 수 있음을 의미한다. 따라서 본 연구는 ‘각 부서별로 수집되는 성과자료가 기관 차원에서 통합될 때 부서간 협력이 잘 이루어지고 있다.’라는 설문문항을 사용하여 성과정보 활용에 있어서 부서간 협력 정도를 측정하였다. 측정결과 설문에 참여한 공무원들은 성과자료 통합 시 부서간 협력이 잘 이루어지고 있다고 인식하고 있었다. 평균점수는 3.18로 그렇게 높은 수치는 아니지만 ‘그런 편이다’라고 응답한 사람들이 32.8%이고 ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람들이 4.6%로 부정적으로 대답한 사람들 20.4%보다 상대적으로 높게 나타난 것이다.

〈표 Ⅲ-15〉 부서간 협력에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	21	3.2	3.1839	.88426
별로 그렇지 않다	111	17.2		
보통이다	273	42.2		
그런 편이다	212	32.8		
매우 그렇다	30	4.6		
합계	647	100.0		

(2) 갈등 조정

공공부문은 모든 사업진행에 있어서 여러 부서가 복합적으로 작용하기 때문에 이 과정에 많은 갈등이 형성된다. 그리고 성과관리의 측면은 여러 이해관계자들의 관계가 복합적으로 작용하는 분야이기 때문에 여기에 대해서도 갈등관리는 성과관리제도의 성패를 결정하는 중요한 요인 중에 하나라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 ‘성과관리와 관련하여 이해관계자들 간 갈등이 발생할 경우 기관 내에서 적절히 조정된다고 생각한다.’라는 문항을 통해 기관 내 갈등조정 능력을 측정하였다. 측정결과는 평균값 3.23으로 기관 내 갈등조정은 잘 이루어지고 있는 것으로 나타났다. ‘그런 편이다’라고 응답한 사람들이 36.9%였고, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람들이 전체 응답자의 4.3%로 나타났다.

〈표 Ⅲ-16〉 갈등 조정에 대한 빈도분석

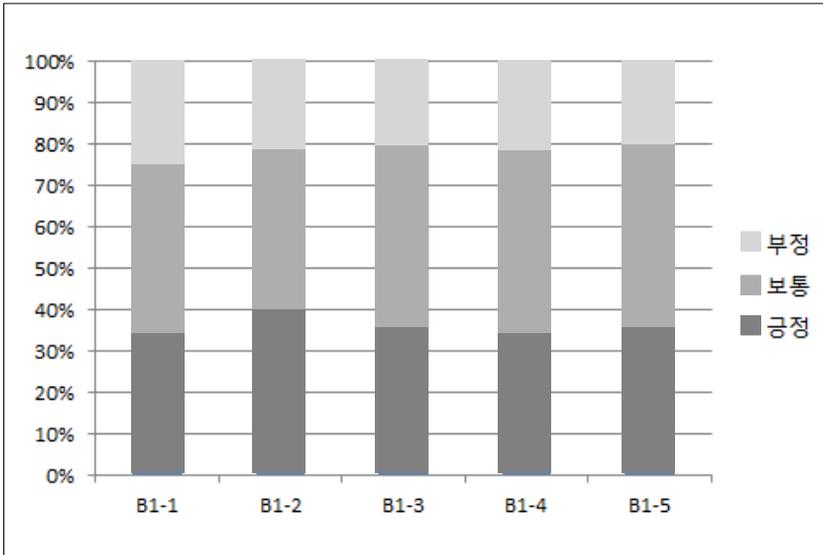
	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	19	2.9	3.2349	.87650
별로 그렇지 않다	105	16.2		
보통이다	256	39.6		
그런 편이다	239	36.9		
매우 그렇다	28	4.3		
합계	647	100.0		

3) 성과측정시스템의 적절성

성과측정 시스템의 적절성에 관해서는 성과지표 개발 과정의 적절성, 성과정보 측정시스템의 적절성 및 성과정보 점검 및 검증 시스템의 적절성으로 나누어 조사를 실시하였다.

먼저, 성과지표 개발 과정의 적절성은 5개의 항목으로 나누어 조사하였으며, 5개 항목에 대한 결과를 제시한 것이 [그림 Ⅲ-3]이다. 그림으로부터 알 수 있듯이, 성과지표 개발 과정이 적절하게 진행되고 있는가에 대해 긍정적으로 응답한 비율이 26~41%이며 부정적으로 응답한 비율은 20~25%로 긍정적 응답이 부정적 응답보다 높게 나타나고 있으나, 보통이라고 응답한 비율이 가장 높게 나타나고 있는 등 성과지표 개발이 반드시 적절하게 이루어지고 있다고 평가하기는 어려우며, 향후 개선을 해야 할 여지가 많다고 여겨진다.

[그림 Ⅲ-3] 성과지표 개발과정의 적절성 설문조사 결과



가) 성과지표 개발과정

지표구성은 성과관리제도의 성공적 정착과 조직성과 제고에 가장 핵심적인 변수로 볼 수 있다. 균형적 관점을 가지고 하는 조직에 맞는 지표설정의 적정성은 성과목표와 성과지표가 균형적 관점의 근거 위에서 설정된다는 점에서 큰 의미를 가지는 것이다. 또한 조직의 궁극적인 목표를 표현한다는 점에서 성과관리제도의 성패를 좌우하는 근거가 된다.

(1) 선행연구 활용

성과지표가 적절하게 편성되기 위해서는 성과지표 개발을 위한 선행 연구 혹은 분석을 적절히 활용해야만 한다. 기존의 연구들에서는 어떠한 측면들을 고려하여 성과지표를 형성하였는지를 알아야 해당하는 실수를 반복하지 않기 때문이다. 그리고 성과지표가 자신의 조직 특성에 맞도록 설정되어야 한다는 특징을 가진다. 따라서 기존의 선행연구들을 분석하여 자신의 조직에 맞도록 재설정하는 노력이 동반되어야 한다는 것이다. 본 연구에서는 ‘성과지표의 개발을 위해 선행연구 혹은 분석을 적절히 활용하고 있다.’라는 문항을 사용하여 성과지표 개발 시 선행연구가 얼마나 활용되고 있는지를 측정하였다. 측정결과 평균점수는 3.12점으로 약간 높은 점수가 나타났다. ‘보통이다’라고 응답한 사람들이 28.4%, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람들이 5.4%로 나타났다.

〈표 III-17〉 선행연구 활용에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	17	2.6	3.1190	.90221
별로 그렇지 않다	143	22.1		
보통이다	268	41.4		
그런 편이다	184	28.4		
매우 그렇다	35	5.4		
합계	647	100.0		

(2) 내부직원 동의

내부직원의 동의는 조직 특성에 맞는 성과지표 개발을 위해 꼭 필요한 요인 중에 하나이다. 정부의 모든 부처에 동일한 성과지표를 적용할 수 없기 때문에 조직 특성에 맞는 성과지표 개발은 필수적 요소이다. 그래야만 그 조직 특성에 맞추어 그 조직의 성과를 올바르게 측정할 수 있기 때문이다. 본 연구에서도 ‘측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 내부 직원에게 충분한 동의를 얻고 있다.’라는 설문문항을 통해서 지표설계에 있어 내부직원의 동의가 포함되는지를 측정해 보았다. 측정결과 ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 35.7%로 나타났고 ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 5.1%로 긍정적으로 응답한 사람들이 부정적으로 응답한 사람들에 비해 매우 높은 수치가 나타났다. 이 결과는 성과지표 개발에 있어서 내부직원들의 의견이 많이 반영되고 있는 것으로 볼 수 있다.

〈표 III-18〉 내부직원 동의에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	26	4.0	3.2071	.92292
별로 그렇지 않다	111	17.2		
보통이다	246	38.0		
그런 편이다	231	35.7		
매우 그렇다	33	5.1		
합계	647	100.0		

(3) 감독기관 동의

성과지표 개발에 있어서 감독기관의 동의가 필요한 이유는 너무 부서 편 의적인 성과지표 설정을 막기 위해서이다. 성과지표 설정을 부서 자율에 맡길 경우 부서는 자신들이 달성이 용이한 성과만 주장하는 경우가 발생하 게 된다. 따라서 측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대 해서는 감독기관이라고 할 수 있는 기획재정부, 국무총리실 등의 동의가

필요한 것이다. 측정 결과 설문에 참여한 공무원들은 감독기관에 대한 동의가 잘 이루어지고 있다고 판단하고 있었다. 평균점수는 3.16에 불과했지만 감독기관의 동의를 잘 받는다고 응답한 사람들의 비율이 35.7%로 동의가 이루어지지 않는다고 응답한 20.9%에 비해 높은 수치가 나타났기 때문이다.

〈표 Ⅲ-19〉 감독기관 동의에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	22	3.4	3.1623	.88674
별로 그렇지 않다	113	17.5		
보통이다	281	43.4		
그런 편이다	200	30.9		
매우 그렇다	31	4.8		
합계	647	100.0		

(4) 유관기관 관심

성과관리제도는 여러 이해관계자들이 복잡하게 얽여 있는 정책이기 때문에 다양한 기관들이 성과지표에 대해서 민감하게 반응하게 된다. 이에 따라 조직의 성과지표는 다양한 기관들이 모두 동의할 수 있는 공정한 지표로 설정되어야 하는 것이다. 이와 같이 유관기관의 관심은 성과지표의 공정성에 영향을 미치고 이는 다시 성과정보의 신뢰성과도 연관이 된다. 유관기관의 관심 정도는 ‘측정될 성과지표 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 언론, 입법부 등 유관기관의 관심을 충분히 환기시킨다.’라는 문항으로 측정되었다. 즉 성과지표가 어느 한 기관의 이해만이 아니라 다양한 기관들에 대한 관심을 충족시킬 만한 지표로 설정되었는지를 공무원들에게 설문을 통해 조사해 보았다. 설문 결과 공무원들은 평균점수 3.00으로 보통으로 생각하고 있었다. 부정적으로 응답한 비율이 25.2%였고, 긍정적으로 응답한 비율이 26.2%로 어느 한 쪽이 우세하다고 보기 힘들다.

〈표 Ⅲ-20〉 유관기관 관심에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	23	3.6	3.0015	.83740
별로 그렇지 않다	140	21.6		
보통이다	314	48.5		
그런 편이다	153	23.6		
매우 그렇다	17	2.6		
합계	647	100.0		

(5) 성과정보시스템의 사전 계획

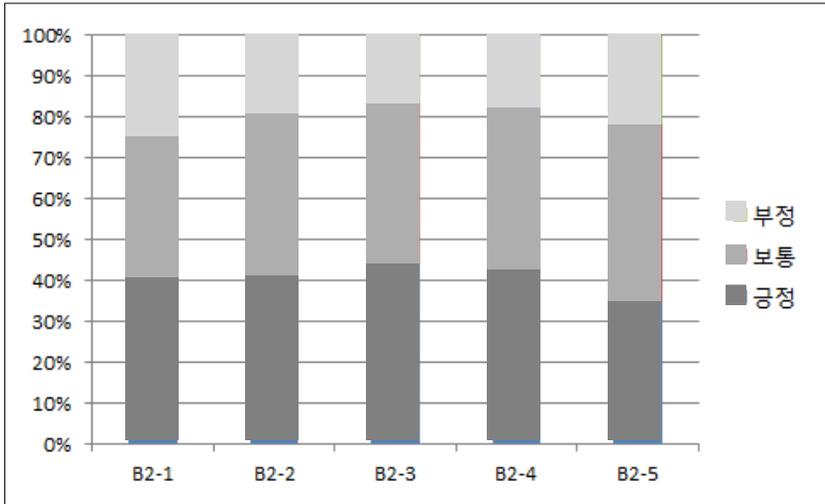
성과정보시스템에 대해서 사전에 계획을 수립하는 것은 성과지표의 편성 시 성과지표의 체계성을 가져오게 된다. 특정한 시기에 이슈화되는 부분만이 부각되어 형성되는 것이 아니라 이전부터 측정해야 하는 행태에 대해 올바른 성과평가를 할 수 있게 하는 것이다. 이에 대해 공무원들은 긍정적인 답변이 나타났다. ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 30.3%였고 ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 5.4%로 전체 응답자의 35.7%가 성과정보시스템은 사전에 계획되어 운영된다고 답변하였다.

〈표 Ⅲ-21〉 성과정보시스템의 사전계획에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	18	2.8	3.1839	.87723
별로 그렇지 않다	111	17.2		
보통이다	287	44.4		
그런 편이다	196	30.3		
매우 그렇다	35	5.4		
합계	647	100.0		

나) 성과정보 측정시스템

[그림 Ⅲ-4] 성과정보 측정시스템 설문조사 결과



성과정보 측정시스템이 정교하게 설계되어지기 위해서는 정보자료를 처리하는 업무의 역할 분담이 잘 이루어져야 하고, 지침 매뉴얼 및 평가 기준이 명확해야 하며, 유인체계가 적절해야 할 필요성이 있다. 이에 대한 조사를 실시한 결과, 성과정보 측정 시스템에 대해서는 ‘유인체계의 적절성’(B2-5)을 제외하고는 모두 40% 이상이 긍정적으로 응답하고 있으며, 부정적으로 응답한 비율도 대체로 20% 이하로 나타나고 있는 것으로부터, 현재 성과정보 측정시스템이 체계를 갖추어 가고 있는 것으로 판단된다.

(1) 정보자료처리 업무역할 분담과 책임

성과정보를 측정하는 데 있어서 정보자료 처리는 가장 기초적인 업무이다. 성과평가를 통해 형성된 정보를 수집하는 것부터 입력, 처리, 분석, 통합, 보고 등의 업무가 선행되지 않으면 성과정보를 측정할 수 없는 것이다. 그리고 이러한 업무의 분담 역시 반드시 선행되어야 한다. 각각의 업무를

책임성 있게 수행하기 위해 한 사람에게 여러 가지 업무를 수행하게 하면 안 되는 것이다. 이를 설문을 통해 측정해 본 결과 공공부문의 성과측정 업무는 책임성 있게 수행되고 있는 것으로 인식하고 있었다. 평균점수 3.23으로 높게 나타났으며 ‘그런 편이다’와 ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 각각 34.0%와 6.2%로 전체의 40.2%의 공무원들이 업무 분담과 책임성에 대해 긍정적인 답변을 하였다.

〈표 III-22〉 정보자료 처리 업무 분담에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	18	2.8	3.2334	.90557
별로 그렇지 않다	113	17.5		
보통이다	256	39.6		
그런 편이다	220	34.0		
매우 그렇다	40	6.2		
합계	647	100.0		

(2) 정보자료시스템의 체계성

앞의 설문문항에서 이야기한 것과 같이 성과정보를 측정하기 위해서는 업무가 다양하게 분담되고 측정되어야 한다. 그런데 이러한 업무의 분담에 체계성이 존재하지 않는다면 중복적인 업무로 인해 비효율성이 나타나게 된다. ‘성과지표별 자료의 수집과 입력, 처리와 분석, 통합 및 보고 등의 업무를 통합적으로 관리하는 정보시스템이 체계적으로 구축되어 있다.’라는 설문문항으로 분석한 결과 설문에 참여한 공무원들은 현재 운영되고 있는 정보자료시스템이 체계적으로 운영되고 있다고 응답하였다. 정보자료시스템이 체계적이라고 응답한 사람이 전체 응답자의 42.4%로 반수에 해당하는 사람들이 긍정적인 답변을 한 것이다.

〈표 III-23〉 정보자료시스템의 체계성에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	19	2.9	3.2859	.91775
별로 그렇지 않다	100	15.5		
보통이다	254	39.3		
그런 편이다	225	34.8		
매우 그렇다	49	7.6		
합계	647	100.0		

(3) 지침 매뉴얼의 체계성

성과정보 측정시스템 운영에 있어서는 내부지침 및 매뉴얼이 체계적으로 갖춰져 있을 필요가 있다. 성과지표의 개념과 측정방법, 측정 단계별 업무의 수행방법 및 절차가 구체적으로 정의되어 있지 않다면 성과평가를 통해 나타난 자료가 자의적으로 해석되어질 여지가 있기 때문이다. 따라서 내부지침 및 매뉴얼의 체계성은 매우 중요한 요인 중에 하나이다. 이에 대해 설문조사를 실시해 본 결과 지침 매뉴얼에 대한 체계성에 대해서는 평균점수 3.34점으로 매우 높은 수치가 나타났다. 전체 응답자의 43.8%의 사람들이 매뉴얼의 체계성에 대해 긍정적인 응답을 한 것이다.

〈표 III-24〉 지침 매뉴얼의 체계성에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	14	2.2	3.3354	.89910
별로 그렇지 않다	93	14.4		
보통이다	256	39.6		
그런 편이다	230	35.5		
매우 그렇다	54	8.3		
합계	647	100.0		

(4) 성과정보품질 평가 기준의 명확성

성과평가는 매우 다양한 부처에서 여러 가지 사업을 대상으로 실시된다. 그에 따라 성과평가를 통해 형성되는 성과정보는 매우 다양할 수밖에 없는 것이다. 따라서 성과정보를 평가하기 위한 성과지표가 명확하게 설정되어 있을 필요가 있다. 성과지표별로 자료의 신뢰성과 정확성을 평가하기 위해서 기준의 명확성이 필요한 것이다. 현재 운영되고 있는 성과정보 측정시스템에서는 성과정보품질 평가 기준이 명확한 것으로 인식되어지고 있다. 평균점수 3.29점으로 높은 평균점수가 도출되었고 42.0%의 사람들이 해당 설문문항에 긍정적인 답변을 한 것으로 나타났다.

〈표 III-25〉 성과정보품질 평가기준의 명확성에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	17	2.6	3.2859	.90757
별로 그렇지 않다	101	15.6		
보통이다	257	39.7		
그런 편이다	224	34.6		
매우 그렇다	48	7.4		
합계	647	100.0		

(5) 유인체계의 적절성

성과관리시스템이 성공적으로 작동하기 위해서는 유인체계의 적절성이 필수적이다. 성과관리시스템은 선의의 경쟁주의 문화를 기반으로 이루어져 있다. 그런데 경쟁을 통한 보상이 적절히 이루어지지 않는다면 경쟁 자체가 이루어지지 않을 수 있기 때문이다. 이에 따라 현재 운영되고 있는 성과관리제도 유인체계의 적절성에 대해 ‘정확하고 신뢰할 만한 성과자료의 수집을 장려하기 위한 유인체계가 적절히 구축되어 있다.’라는 설문문항을 통해 알아보았다. 그 결과 평균점수 3.15점으로 대부분의 사람들이 현재 운영되는 유인체계에 만족하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅲ-26〉 유인체계의 적절성에 대한 빈도분석

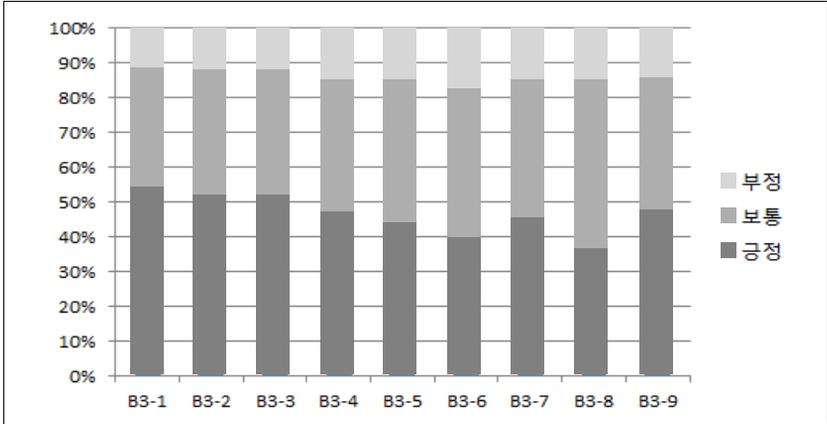
	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	21	3.2	3.1530	.89879
별로 그렇지 않다	120	18.5		
보통이다	281	43.4		
그런 편이다	189	29.2		
매우 그렇다	36	5.6		
합계	647	100.0		

다) 성과정보 점검 및 검증시스템

성과정보의 신뢰성을 확보하기 위해서는 성과자료를 획득하기 위한 성과지표의 개발과, 성과정보 측정시스템 운영에 있어서 객관성을 유지하는 것이 중요하지만 그에 못지않게 성과정보의 점검 및 검증 시스템의 적절성 역시 중요한 요인이다. 현재 측정된 성과정보가 투입 및 점검, 검토 과정에서 올바르게 이루어졌는지를 측정해야만 성과정보의 신뢰성을 높일 수 있기 때문이다.

성과정보 점검치 검증시스템에 대한 조사결과를 요약한 것이 [그림 Ⅲ-5]이다. 성과정보 점검 및 검증시스템이 다른 요인과 구분되는 점은 부정적으로 응답한 비율이 9개 항목 모두 10%대로 낮게 나타나고 있다는 점을 들 수 있다. 이는 성공적 성과관리를 위한 요인 가운데서 성과정보 점검 및 검증시스템은 이미 상당 수준 정착되고 있음을 보여주는 것이라 하겠다. 또한 긍정적으로 응답한 비율이 40~55% 정도로 전체적으로 높게 나타나고 있다.

[그림 Ⅲ-5] 성과정보 점검 및 검증시스템 조사 결과



(1) 지침에 따른 성과자료 수집

성과정보의 신뢰성 제고를 위해서는 성과자료의 투입 및 이후 과정을 점검해야 할 필요성이 존재한다. 그 중에서 생성된 성과자료가 지침에 따라 담당자에 의해 정확하게 수집되었는지를 측정해 보았다. 측정결과 설문에 참여한 공무원들은 성과자료의 수집이 지침에 따라 정확하게 수집되고 있다고 응답하였다. 긍정적인 인식으로 볼 수 있는 ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 293명으로 45.3%, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 60명으로 9.3%로 나타났다. 이는 전체 응답자의 54.6%에 해당하는 수치로 성과자료 수집이 지침에 의해 이루어지고 있음을 의미한다.

<표 Ⅲ-27> 지침에 따른 성과자료 수집에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	7	1.1	3.5193	.83417
별로 그렇지 않다	63	9.7		
보통이다	224	34.6		
그런 편이다	293	45.3		
매우 그렇다	60	9.3		
합계	647	100.0		

(2) 자료의 정확성 재검증

성과자료가 형성되는 과정에서 중간검증 단계가 있는지를 묻는 항목이다. 최초로 자료를 입력한 직원 외에 사업담당관이 입력된 성과자료의 정확성을 재검증하는 단계는 자료의 신뢰성을 높이는 데 큰 영향을 미치게 된다. 따라서 ‘사업담당관은 직원에 의해 입력된 자료의 정확성을 재검증한다.’라는 설문문항을 이용하여 자료의 재검증 과정이 존재하는지를 측정하였다. 자료의 재검증 과정은 잘 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 평균 점수 3.46점으로 높은 점수가 측정되었으며, 호의적인 답변으로 볼 수 있는 ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 전체 응답자의 반수에 해당하는 285명 (44.0%)으로 확인할 수 있었다.

〈표 III-28〉 자료의 정확성 재검증에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	11	1.7	3.4637	.84283
별로 그렇지 않다	65	10.0		
보통이다	235	36.3		
그런 편이다	285	44.0		
매우 그렇다	51	7.9		
합계	647	100.0		

(3) 발견된 오류의 통보

최초 입력된 자료는 중간에 사업담당관을 통한 점검이 이루어져야 한다. 그리고 이 점검과정에서 발견된 오류는 최초 자료 수집담당자에게 적시에 알려주는 피드백 과정이 필요하다. 최초 자료 수집담당자가 이러한 오류에 대한 인식을 하지 못한다면 같은 실수를 반복적으로 저지를 가능성이 있기 때문이다. 그리고 현재 운영되는 성과정보 점검시스템에서는 이러한 피드백 과정이 잘 이루어지고 있는 것으로 나타났다. ‘그런 편이다’라고 응답한 공무원이 43.6%였고, ‘매우 그렇다’라고 응답한 공무원이 8.7%로 52.3%의

공무원들이 중간 점검 시 발견된 오류는 적시에 피드백되고 있다고 응답하였다.

〈표 III-29〉 발견된 오류의 통보에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	10	1.5	3.4745	.85054
별로 그렇지 않다	67	10.4		
보통이다	232	35.9		
그런 편이다	282	43.6		
매우 그렇다	56	8.7		
합계	647	100.0		

(4) 성과지표의 주기적 검토와 점검

성과지표 개발 과정에 있어서 객관성을 유지하기 위해 내부 직원의 동의를 얻고, 감독기관 및 유관기관의 관심하에서 성과지표가 형성되었다고 하더라도 성과지표에 대한 주기적인 검토와 점검은 계속적으로 이루어져야 한다. 정부부문은 사회의 변화에 민감하게 반응해야 할 필요가 있고 따라서 조직 내부에서도 지속적인 변화가 나타나기 때문이다. 현재 사용하고 있는 성과지표에 대해서는 주기적인 점검이 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 평균점수가 3.39점으로 높게 나타났고 응답자의 반수에 해당하는 46.8%의 사람들이 해당 설문항목에 긍정적으로 응답하였다.

〈표 III-30〉 성과지표의 주기적 검토와 점검에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	10	1.5	3.3895	.87257
별로 그렇지 않다	85	13.1		
보통이다	249	38.5		
그런 편이다	249	38.5		
매우 그렇다	54	8.3		
합계	647	100.0		

(5) 성과지표 및 측정방법의 개선

앞의 항목에서 설명한 것과 같이 사회환경은 계속적으로 변화하고 있다. 따라서 정부정책의 우선순위에 있어서도 지속적인 변화가 동반되어야 하는 것이다. 서비스 수요의 변화 및 사업의 종료와 같은 내·외부의 환경변화에 부합되기 위해 성과지표 및 측정방법이 유동적으로 변화해야 하는 것이다. 측정 결과 현재 성과지표 및 측정방법의 유동적 변화는 잘 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 전체 응답자 647명 중에 ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 242명, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 43명으로 전체 응답자의 44%에 해당하는 사람들이 현재 성과지표 및 측정방법이 유동적으로 개선되고 있다고 응답하였다.

〈표 Ⅲ-31〉 성과지표 및 측정방법의 개선에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	13	2.0	3.3400	.85586
별로 그렇지 않다	82	12.7		
보통이다	267	41.3		
그런 편이다	242	37.4		
매우 그렇다	43	6.6		
합계	647	100.0		

(6) 성과정보에 대한 체계적인 피드백 유무

성과관리제도는 이용자를 포함한 여러 이해관계자들이 복합적으로 연결되어 있는 제도이다. 따라서 이들 이해관계자들의 의견을 지속적으로 반영하는 것이 중요하다. 성과자료를 이용해 본 경험이 있는 사람들의 불만이나 개선사항에 대해 적극적인 반영이 필요한 것이다. 현재 이용되고 있는 성과정보에 대해서는 이러한 다양한 이해관계자의 피드백이 잘 이루어지고 있는 것으로 나타난다. 평균점수 3.28점으로 높게 나타났으며, ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 33.1%, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 7.0%로 나타났다.

〈표 III-32〉 성과정보에 대한 체계적인 피드백 유무에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	10	1.5	3.2844	.86349
별로 그렇지 않다	100	15.5		
보통이다	278	43.0		
그런 편이다	214	33.1		
매우 그렇다	45	7.0		
합계	647	100.0		

(7) 성과정보에 대한 검증 실시 여부

성과정보의 신뢰성을 높이기 위해서는 외부 전문가 및 독립적인 감사기관으로부터 적절한 검증이 이루어져야 한다. 현재 운영되는 성과정보 측정 시스템에 대해서 설문에 참여한 공무원들은 적절한 검증이 이루어지고 있다고 인식하고 있었다. 이러한 결과는 앞에 기술된 성과관리에 대한 기관의 역량 부문과 연계해서 보았을 때 외부 전문가에 의한 검증보다는 내부 독립적인 감사기관에 의한 검증이 더욱 많이 이루어지고 있다고 판단할 수 있을 것이다. 현재 운영되고 있는 성과정보에 대한 검증에 대해서 평균점수 3.35점으로 높은 점수가 나타난 것으로 확인할 수 있다.

〈표 III-33〉 성과정보에 대한 검증 실시 여부에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	14	2.2	3.3555	.86579
별로 그렇지 않다	80	12.4		
보통이다	261	40.3		
그런 편이다	246	38.0		
매우 그렇다	46	7.1		
합계	647	100.0		

(8) 성과정보 한계의 보고

성과정보의 신뢰성 및 정확성을 높이기 위해 많은 노력들이 이루어지고 있다. 성과지표 개발 과정부터 측정시스템, 점검 시스템에 이르기까지 여러 부분에서 지속적인 관심이 이루어지고 있는 것이다. 하지만 성과정보는 언제나 그 한계를 가질 수밖에 없다. 사회가 계속적으로 변화하고 이에 따라 성과를 측정하는 성과관리시스템 역시 계속적으로 변화함으로 인해 지속적인 한계가 나타나는 것이다. 따라서 이러한 한계에 대해서 솔직히 기술하고 보완해 나아가는 과정이 필요하다. 현재 운영되고 있는 성과정보시스템에서는 이러한 한계의 보고가 잘 이루어지고 있는 것으로 나타났다. ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이 31.5%, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 5.6%로 나타났다.

〈표 III-34〉 성과정보 한계의 보고에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	13	2.0	3.2581	.82520
별로 그렇지 않다	83	12.8		
보통이다	311	48.1		
그런 편이다	204	31.5		
매우 그렇다	36	5.6		
합계	647	100.0		

(9) 새로운 성과지표 및 측정방법의 개발

사회환경은 지속적으로 변화하고 있고 이에 맞는 새로운 성과지표 및 측정방법은 지속적으로 개발되어야 한다. 이에 따라 ‘새로운 성과지표는 물론 새로운 성과자료의 발견 혹은 측정방법의 개발로 성과정보에서 발견된 문제점을 지속적으로 보완하고 있다.’라는 설문문항을 통해 새로운 성과지표 및 측정방법이 개발되고 있는지를 측정하였다. 측정결과 평균 점수 3.40점으로 높은 평균값이 도출되었고, ‘그런 편이다’라고 응답한 사람이

40.6%, ‘매우 그렇다’라고 응답한 사람이 7.6%로 전체 응답자의 48.2%가 새로운 성과지표가 지속적으로 보완되고 있다고 응답하였다.

〈표 III-35〉 새로운 성과지표 및 측정방법의 개발에 대한 빈도분석

	빈도	퍼센트	평균	표준편차
전혀 그렇지 않다	11	1.7	3.4034	.85814
별로 그렇지 않다	78	12.1		
보통이다	246	38.0		
그런 편이다	263	40.6		
매우 그렇다	49	7.6		
합계	647	100.0		

3. 성과정보 신뢰성에 영향을 미치는 요인 분석

이 절에서는 실태조사 결과를 바탕으로 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인을 실증분석을 통해 살펴보기로 한다. 구체적으로는 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 환경적 요인, 기관역량 요인, 성과측정시스템의 적절성 요인에 부처별로 차이가 있는 경우, 이 차이로 인해 성과정보의 신뢰성에 차이가 발생하는가, 발생한다고 하면 구체적으로 어떤 요인이 유의하게 작용하는가를 분산분석(ANOVA; analysis of variance)을 이용하여 살펴보기로 한다.

가. 분석 모델 및 데이터

분산분석은 관측데이터의 변동을 오차변동과 각 요인 및 요인의 상호작용에 의한 변동으로 분해함으로써, 요인 및 상호작용 효과를 판정하는 통계적 방법이다¹⁷⁾.

본 연구는 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 환경적 요인, 기관역량 요인, 성과측정시스템의 적절성 요인의 정도가 각 부처별로 다를 경우 이러한 요인들이 부처가 생산하는 성과정보의 신뢰성에 영향을 미칠 것인가를 살펴보는 것이므로 기본적으로 단변량 분산분석(one way ANOVA)에 해당한다.

분석에 사용하는 부처별 환경적 요인, 기관역량 요인, 성과측정시스템의 적절성 요인에 관한 데이터는 설문조사한 결과를 사용하기로 한다. 편의상 환경적 요인을 A1, 기관역량 요인을 A2, 성과측정시스템의 적절성을 B로 하고, 각각의 요인을 구성하는 구체적인 내용은 설문문항의 번호를 차용하여 A11, A12,...B39와 같이 기호로 표시하기로 한다. 즉, B11은 성과측정시스템의 적절성의 성과지표 개발 과정의 적절성 가운데 선행연구의 활용 정도를 의미한다. 이미 앞 절에서 설명한 바와 같이 설문조사는 5점 척도로 실시되었다¹⁸⁾.

분석을 하는 데 더욱 중요한 것은 성과정보의 신뢰성을 나타내는 변수로 무엇을 사용하여야 하는가이다. 제2장에서 설명한 바와 같이 성과정보의 신뢰성을 판단하기 위한 기준으로는 목표체계 및 성과지표의 타당성, 목표치와 실적치의 적정성, 성과데이터의 품질 등이 있다. 본 연구는 위의 기준을 반영하여 재정사업 자율평가의 평가 항목 가운데 성과계획에 해당하는 “성과지표가 사업목적과 명확한 연계성을 지니는가?”와 “성과지표의 목표치가 구체적이고 합리적으로 설정되었는가?”라는 항목의 획득 점수를 성과정보의 신뢰성을 나타내는 변수로 사용하기로 한다.

17) 분산분석은 모든 기초통계학 교과서에 반드시 소개되어 있을 정도로 일반적인 방법 이므로 본 보고서에서는 이에 대한 설명은 하지 않기로 한다.

18) 분산분석의 경우 집단 내 분산과 전체분산을 비교하는 형태이므로 5점 척도가 ‘매우 그렇다’를 5점으로 하건 1점으로 하건 결과는 동일하다. 설문조사는 ‘매우 그렇다’가 1로 표시되도록 설계되었으나(부록의 조사표 참조), 실태분석 및 분산분석에서는 직관적으로 이해하기 쉽도록 ‘매우 그렇다’를 5점으로, ‘그렇다’ 4점, ‘보통’ 3 점, ‘그렇지 않다’ 2점, ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로 환산하여 사용하였다.

재정사업 자율평가의 성과계획의 점수를 신뢰성을 나타내는 변수로 사용한 이유는 우선 재정사업 자율평가의 최종평가는 객관적으로 검증된 평가라는 점이다. 주지하는 바와 같이 재정사업 자율평가는 1차적으로 부처가 자율적으로 작성을 하나 이를 제3자에 해당하는 기획재정부가 다시 평가를 하므로 재정사업 자율평가의 최종 평가는 객관적으로 검증을 거친 지표가 될 수 있다. 둘째, 재정사업 자율평가 항목 가운데서도 성과계획을 구성하는 항목은 성과평가의 핵심을 이루는 항목이므로 부처의 성과정보 신뢰성 제고를 위한 노력이 집결되는 항목이라고 판단되기 때문이다. 재정사업 자율평가 점검 항목은 계획, 집행, 성과/환류의 3단계로 구성되어 있으며, 계획은 다시 사업계획과 성과계획의 2개로 구성되어 있다. 이 가운데 배점이 가장 높은 항목은 성과/환류의 “계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?”이나 이 항목은 성과계획 항목과 연계가 되어 있어 성과계획이 부실하다고 판정될 경우 배점에 큰 영향을 받도록 되어 있다¹⁹⁾. 따라서 재정사업 자율평가에서 가장 핵심을 이루는 성과정보는 성과계획과 관련된 정보라고 할 수 있으며, 이 성과계획과 관련된 재정사업 자율평가의 점수를 부처의 성과정보에 대한 신뢰성을 대신하는 대리변수로 삼았다.

분석을 위해 2011년도의 재정사업 자율평가 결과 가운데 부처별 성과계획의 평균을 구한 다음 이를 설문조사 결과의 데이터와 연결(merge)하여 사용하였다. 앞에서 설명한 바와 같이 성과계획은 두 개의 문항으로 구성되어 있으며, 배점은 각각 5점이다. 따라서 점수는 0~10점 사이에 분포를 한다. 2011년도 부처별 성과계획 점수의 평균과 분석에 사용된 표본 수를 제시한 것이 <표 III-36>이다.

<표 III-36>은 총 표본수는 643개로 응답자 647보다 4개가 적는데, 이유는 설문조사에는 응했으나 2011년도 재정사업 자율평가 대상에서 제외된 조달청과 국무총리실의 표본이 각각 2개씩 빠졌기 때문이다. 먼저 부

19) 재정사업자율평가의 구성 항목 및 배점에 관해서는 ‘재정사업자율평가 시행지침’(기획재정부)을 참고하기 바람.

처별 점수를 보면 성과계획의 평균이 10점인 부처는 공정거래위원회, 국세청, 산림청, 법제처, 국민권익위원회의 10개 부처로 모두 규모가 작은 부처임을 알 수 있다. 대부분 표본수가 적은 가운데 산림청의 경우 표본수가 25개로 적지 않음에도 불구하고 성과계획의 평균이 10점을 기록하고 있다. 대체로 규모가 작은 청 단위의 평균점이 높으며, 부의 경우는 점수가 높지 않으나 외교통상부가 평균 8.3점으로 가장 높게 나타났다.

〈표 III-36〉 부처별 성과계획 점수 및 표본 수

소속부처	성과계획 점수	표본 수	소속부처	성과계획 점수	표본 수
기획재정부	6.3	30	환경부	7.3	25
농림수산식품부	6.4	12	고용노동부	6.2	42
지식경제부	7.4	17	여성가족부	6.9	9
국토해양부	5.9	54	문화재청	6.7	34
금융위원회	5	2	식품의약품안전청	2	25
공정거래위원회	10	3	기상청	5	15
방송통신위원회	7	19	법무부	7.5	9
국세청	10	1	행정안전부	5.7	31
관세청	7.5	10	법제처	10	5
통계청	5	19	국민권익위원회	10	1
특허청	7	6	국가인권위원회	5	2
농촌진흥청	5.8	21	소방방재청	7.5	18
산림청	10	25	외교통상부	8.3	14
중소기업청	7.5	25	국방부	8	19
교육과학기술부	6.1	32	국가보훈처	8	9
문화체육관광부	7.3	48	병무청	5	17
보건복지부	6.3	44	총계		643

〈표 III-37〉은 설문조사에서 얻어진 성과정보 구성 요인의 합의 평균을 부처별로 제시한 것이다.

〈표 III-37〉 부처별 성과정보 요인의 평균

소속부처	환경적 요인 (A1)	성과관리 기관역량 (A2)	성과지표 개발과정 의 적절성 (B1)	성과정보 측정시스템 의 적절성 (B2)	성과정보 점검 및 검증시스템 의 적절성 (B3)
기획재정부	22.4	24.0	15.5	15.7	29.4
농림수산식품부	21.7	22.7	15.6	16.2	29.8
지식경제부	22.9	25.2	15.5	16.8	32.1
국토해양부	24.1	25.3	15.9	16.6	31.7
금융위원회	19.5	19.0	16	14	27
공정거래위원회	21	19.3	11.3	11.7	21
방송통신위원회	22.9	26.8	16.3	17.1	32
국세청	25	26.0	19	15	34
관세청	29.9	34.4	20.9	21.9	38.6
통계청	24.4	26.3	16.2	16.9	30.7
특허청	26.7	28.3	17.8	18.5	33.5
농촌진흥청	23.9	27.7	16.6	18.4	33
산림청	25.2	28.1	18.2	18.3	33.7
중소기업청	24.2	27.0	15.7	16.6	31
교육과학기술부	24.6	25.6	16.3	16.3	31.1
문화체육관광부	22.5	24.3	14.9	15.2	29.2
보건복지부	23.8	24.1	14.5	15.3	29
환경부	22.6	24.5	14.8	16.5	30.9
고용노동부	22.5	22.2	14.3	15.1	27.8
여성가족부	21.7	21.8	13.8	12.4	25.1
문화재청	21.6	24.4	15	16	28.8
식품의약품안전청	23.4	25.1	15.7	15.9	29.2
기상청	24.3	27.8	16.7	17.4	33.2
법무부	20.7	21.0	13.8	14.7	28.1

소속부처	환경적 요인 (A1)	성과관리 기관역량 (A2)	성과지표 개발과정 의 적절성 (B1)	성과정보 측정시스템 의 적절성 (B2)	성과정보 점검 및 검증시스템 의 적절성 (B3)
행정안전부	24.4	26.5	15.9	16.5	30.3
법제처	20.8	21.4	12.8	12.2	27.2
국민권익위원회	12	25.0	10	10	31
국가인권위원회	22.5	20.5	14.5	14.5	28.5
소방방재청	23.8	24.4	15.7	15.8	31.2
외교통상부	20	21.1	13.5	14.1	26.1
국방부	22.6	25.6	15.8	16.6	30.6
국가보훈처	26.4	31.9	19.7	21	37.7
병무청	25.4	29.7	18.4	18.8	34.7

나. 분산분석 결과

1) 요인별 분석

먼저 성과정보의 신뢰도를 증대시키는 요인으로 계속 설명해 온 환경적 요인(A1), 기관역량 요인(A2), 성과측정시스템의 적절성 요인 가운데 어떤 요인이 성과정보의 신뢰도를 제고하는가를 살펴보기로 한다. 성과측정시스템의 적절성 요인은 다시 성과지표 개발 과정의 적절성(B1), 성과정보시스템의 적절성(B2), 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성(B3)으로 나누어 분산분석을 실시하였다. 각 요인의 점수는 구성하는 항목의 5점 척도로 작성된 점수를 합하여 구하였다. 즉, 환경적 요인(A1)의 경우라면, 구성항목인 리더의 가치에서 언론의 관심까지의 점수를 합계하여 환경적 요인을 나타내는 변수로 사용하였다. 분산분석 결과를 제시하면 <표 III-38>과 같다.

〈표 III-38〉 분산분석 결과: 요인별

변동요인	제곱합	자유도	제곱평균	F-값	Pr > F
Model	428,357	148	2,894	1,53	0,0004
A1	67,4234	27	2,516	1,33	0,1260
A2	153,710	49	3,137	1,66	0,0045
B1	51,455	20	2,774	1,47	0,0878
B2	58,063	20	2,903	1,53	0,0650
B3	96,081	32	3,002	1,59	0,0234
잔차	934,776	494	1,892		
총계	1363,133	642	2,123		

〈표 III-38〉의 F-값은 (부처 사이의 분산/부처 내 분산)의 비율을 의미하며, 맨 우측에 있는 Pr > F는 F-값이 어느 정도의 유의수준에서 유의한가를 나타내는 p 값이다. p 값에서 알 수 있듯이 5개의 변동요인 가운데 기관역량 요인(A2), 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성(B3)은 5% 유의수준에서 유의하며, 성과지표 개발과정의 적절성(B1) 및 성과정보시스템의 적절성(B2)은 10%의 유의수준에서 유의함을 알 수 있다.

이 결과는 성과정보의 신뢰성 제고를 위해서는 기관역량 요인과 성과정보 점검 및 검증시스템이 잘 발달되어 있는 경우가 신뢰할 수 있는 성과정보를 생산하기 위한 중요한 요인이 되고 있음을 보여주는 것이다. 두 요인 가운데 기관역량 요인은 내부통제적 요인에 해당되며, 성과정보 점검 및 검증시스템은 내부적 통제요인과 외부적 통제요인이 혼합되어 있기는 하나 검토 통제라는 외부적 통제요인을 포함하고 있으므로 외부적 통제요인도 어느 정도 유의하게 작용하고 있을 가능성을 시사하는 것이라 하겠다.²⁰⁾ 성과정보의 신뢰성 제고를 위해서는 내부에서 이를 관리하고 통제하

20) 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성(B3) 설문항목의 후반부에 해당하는 검토통제항목을 하나로 묶어 분산분석을 실시한 결과 F-값이 1.46이며 p 값이 0.08로 나타나 10% 정도의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성(B3) 전체의 유의성이 5%에서 유의한 것을 감안할 때, 이 결과는 외부통제 요인보다는 내부통제요인이 더 강하게 성과정보의 신뢰성에 작용하고 있을 가능

는 노력이 중요하며, 외부 통제요인도 약한 형태로나마 유의하게 영향을 미치고 있으므로 필요하다는 것을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

2) 항목별 분산분석

다음으로 각 항목별로 성과정보에 신뢰성에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴보기로 한다. 그런데, 각 요인별로 항목이 각각 7개, 8개, 5개, 5개, 9개로 총 34개의 항목이 있는 셈이다. 이들 34개 항목에 대해 부처별 성과계획의 점수를 종속변수로 하여 분산분석을 실시하였다. 34개 전부에 대한 분석결과는 부록에 제시하기로 하며 이 절에서는 그 가운데 통계적으로 유의한 결과만을 제시하고 그 의미를 살펴보기로 한다.

가) 리더의 가치:

변동요인	제공합	자유도	제공평균	F-비	Pr > F
A11	26,473	4	6,618	3.16	0.0138
Residual	1336,660	638	2,095	-	-
총계	1363,133	642	2,123	-	-

나) 리더의 행동

변동요인	제공합	자유도	제공평균	F-비	Pr > F
A12	19,615	4	4,904	2.33	0.0549
차	1343,518	638	2,106	-	-
총계	1363,133	642	2,123	-	-

성을 보여주는 것이기는 하나, 설문조사 항목이 외부통제요인을 명확하게 반영하는 것은 아니므로 해석에는 주의를 요할 필요가 있다.

다) 인력 확보

변동요인	제공합	자유도	제공평균	F-비	Pr > F
A23	23,579	4	5,895	2,81	0,0249
잔차	1339,554	638	2,100	-	-
총계	1363,133	642	2,123	-	-

라) 지침매뉴얼의 체계성

변동요인	제공합	자유도	제공평균	F-비	Pr > F
B23	23,166	4	5,792	2,76	0,0271
잔차	1339,967	638	2,100	-	-
총계	1363,133	642	2,123	-	-

전체 34개의 조사항목 가운데 부처별 차이가 성과계획의 점수로 측정된 성과정보의 신뢰성에 통계적으로 유의한 차이를 가져오는 것은, 리더의 가치(A11), 리더의 행동(A12), 인력확보(A23) 및 지침매뉴얼의 체계성(B23)의 4개 뿐이다. 전체 34개의 항목 가운데 4개만이 통계적으로 유의하다는 결과로부터, 대부분의 개별 항목은 부처간 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치지 않고 있다는 것을 의미한다.

통계적으로 유의한 4개의 항목 가운데 리더의 역할에 관한 항목 2개 모두가 유의하다는 점은 성과정보의 신뢰성 제고에 리더의 역할이 상당히 중요하다라는 것을 의미한다 하겠다. 성과정보를 담당하는 인력이 충분히 확보되어 있는 경우와 성과관리를 위한 내부지침 및 매뉴얼이 체계적으로 갖추어져 있는 경우가 부처가 생산하는 성과정보의 신뢰성을 높인다는 것을 보여주는 것이다.

분산분석을 통해 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과를 종합하면, 우선 전체적으로는 내부통제요인이 외부통제요인보다 성과정보의 신뢰성 제고에 강하게 작용하고 있는 것으로 나타났으며, 내부통

제요인 가운데서도 기관의 리더의 관심과 활용이 상당히 중요하다는 것을 알 수 있었다. 그러나 성과정보 신뢰성에 영향을 미치리라 생각되는 요인 별 분석결과와 각 구성항목의 결과 사이에 일관된 행태가 관찰되지 않는 등 해결해야 할 문제점도 적지 않은 것으로 여겨지므로 분석결과를 음미할 때는 주의가 필요하다고 여겨진다.

4. 성과정보 신뢰성 확보와 내부통제에 관한 실태분석

이 절에서는 성과정보의 신뢰성 확보를 위해서는 내부에서는 어떠한 관리가 필요한가를 살펴보기로 한다. 이를 위해 2010년 재정사업 자율평가의 평가결과 가운데 성과정보의 질과 관련이 있는 성과계획 점수가 좋은 기관(A기관)과 그렇지 않은 기관(B기관)을 대상으로 각 기관의 성과관리 형태를 살펴보기로 한다²¹⁾.

부처의 성과관리는 성과계획서부터 출발한다. 성과계획서에는 각 부처의 임무와 비전, 전략목표, 성과목표 및 단위사업(관리과제)의 성과지표 및 목표치를 제시하게 되어 있다. 성과계획서에 제시된 성과지표와 목표치에 대해 성과결과를 보다 자세히 작성하도록 되어 있는 것이 재정사업 자율평가이며, 성과보고서는 성과계획서에 제시된 목표치가 1년 뒤에 어느 정도 달성되었는가를 제시하도록 되어 있다.²²⁾

성과계획서는 성과관리의 출발점이라고도 할 수 있으므로, 이 성과계획서를 누가 어떻게 작성하는가는 성과관리에 매우 중요한 의미를 지니고 있

21) 이하의 내용은 부처의 성과관리 담당자와의 인터뷰 결과를 바탕으로 정리한 것이다. 담당자들의 요청에 의해 해당부처를 명시하지는 않으나, A기관의 성과계획 점수는 10점 만점에 10점이며, B기관은 6.4이다.

22) 재정사업 자율평가의 경우 전체 사업의 약 3분의 1만을 평가대상으로 하고 있기 때문에 성과계획서상의 모든 사업의 결과를 파악할 수 없으며, 성과계획서에 제시되어 있는 모든 사업의 결과에 대해서는 성과보고서에 제시되어 있다.

다. A기관의 경우 성과계획서상의 전략목표, 성과목표를 정할 때 국장급으로 구성되는 위원회를 통해 각 국의 전략목표와 성과목표의 큰 틀에 대해 정하고 이를 바탕으로 해당 국이나 과에서 전략목표와 성과목표를 정하고 있는 것으로 조사되었다. B기관의 경우 기본적으로 성과관리시행계획에 제시된 기존의 전략목표와 성과목표를 그대로 사용하며, 조직변경이 있는 경우 성과관리 총괄 담당자가 조직변경을 반영하여 전략목표가 변경되었는지를 확인하는 것에 그치고 있는 것으로 조사되었다. 전략목표 설정에 대해서는 실장급이 최종적으로 결재를 하나, 성과계획서나 성과보고서 작성과정에서 국장이나 과장의 역할은 보통 사무관이나 주무관이 작성한 성과계획서나 성과보고서의 내용을 검토하고 사인을 하는 정도에 그치고 있는 것으로 나타났다. 물론 B기관에서 국·과장이 크게 관심을 보이지 않는 데는 평가대상이 되는 단위사업이 여러 과에 걸치는 경우가 많아 어느 특정 부서의 국장이나 과장이 나서서 결정하기가 쉽지 않다는 측면도 있음을 알 수 있었다.²³⁾

A기관과 B기관 이외의 부처에 대해서도 실태조사를 실시한 결과, 국·과장급이 성과계획서 작성에 관여하는 경우는 매우 드물며, 대부분 5~6급 사무관이나 주무관이 작성한 성과계획서를 국·과장이 검토하는 것으로 나타났다. 2010년도 재정사업 자율평가의 지표 및 목표치의 점수로 평가한 성과정보의 질을 가지고 평가할 때, 국·과장급이 성과계획서상의 전략목표나 성과목표, 지표 및 목표치에 대해 관심을 가지고 관여를 한 부처와 아래에서 작성한 성과계획서를 검토만 한 부처 사이에는 큰 차이가 나고 있는

23) 부처가 큰 경우, 평가대상이 되는 단위사업을 구성하는 세부사업이 여러 과에 걸치는 경우가 있으며, 심지어는 여러 국이 관여되는 경우도 있다. 이러한 경우 단위사업의 성과지표를 설정하는 것부터 목표치 설정 등 성과관리를 위한 제반 사항에 대한 책임소재가 불분명하게 되어 어느 한 국·과장이 성과관리에 관심을 가지고 관여를 하더라도 성과관리가 적절히 이루어지지 못하게 되는 경우가 발생할 수 있다. 이러한 문제는 사업단위와 예산단위가 다른 데서 오는 문제로, 적절한 성과관리를 위해서는 반드시 해결하고 가야 할 문제이나 본 논문의 주제를 벗어나는 문제이므로 여기서는 상세히 다루지 않기로 한다.

것을 고려할 때, 성과계획서 작성에 국·과장급의 관여는 양질의 성과정보를 생성하는 데 결정적인 역할을 하고 있는 것으로 여겨진다.

양질의 성과정보를 생성하기 위해 필요한 조건으로 부처 내부의 성과관리에 관한 인식과 성과관리를 위한 조직차원에서의 체계적인 노력이 필요하다는 것은 이미 지적한 바와 같다. 부처의 성과를 총괄하는 담당자에 대한 인터뷰 결과 대부분의 부처에서 성과관리를 위한 전문 부서를 두는 경우는 거의 없으며, 예산담당자나 정책평가부서가 재정사업 성과관리도 병행해서 담당하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 재정사업 성과평가가 실시되고 거의 10년이 다 되어가고 있는 현재도 성과관리에 대해 부수적인 업무로 여기고 귀찮아하는 경향이 있음을 알 수 있었다. 그러나 A기관의 경우 성과관리를 사업의 효율성을 제고하는 방안으로 간주하고 적극적으로 활용하고 있었다. 구체적인 예를 들면, 우선 A기관의 경우 성과관리 평가제도를 도입하여 사업의 성과를 과장 평가에 반영하고 있으며, 성과지표나 목표치의 설정을 위해 과나 국 단위의 워크숍을 성과계획서를 작성하기 이전에 1~2회 정도 실시하고 있다. 또한 성과관리업무를 매뉴얼화하고 전 직원을 대상으로 성과교육을 실시함으로써 전 직원이 성과관리를 부수적인 업무가 아니라 사업의 효율성을 제고하기 위한 구체적인 수단으로 인식할 수 있도록 노력하고 있다. 이러한 노력의 결과, 우리나라의 성과관리에서 가장 큰 문제점 중의 하나로 지적되고 있는 순환보직에 의한 성과관리 담당자의 변경에 따른 공백을 최소화하고 있음을 알 수 있었다. 이에 반해 B기관의 경우 성과관리를 위한 기관 자체의 매뉴얼이 존재하지 않아 사업담당자가 바뀌면 성과관리에 관한 인수인계가 제대로 이루어지지 않고 있는 것으로 나타났다.²⁴⁾ 따라서 성과관리 총괄 입장에서는 사업 담당자가 바뀌는 것이 성과관리 업무를 수행하는 데 가장 큰 애로사항 중의 하나인 것으로 조사되었다. 인수인계가 원활히 이루어지지 않고 있는 이유로는 사업담

24) 부처에 따라 다르기는 하나 심한 경우는 성과계획서를 작성하는 도중에 담당자가 바뀌는 경우도 있는 것으로 조사되었다.

당자에게 평가업무는 주 업무가 아니라 부수적인 업무이므로 인수인계 시 성과관리에 관한 부분에는 큰 신경을 쓰지 않기 때문인 것으로 나타났다. B 기관의 경우 성과관리를 총괄하는 담당자가 개인적인 노력으로 새로운 업무 담당자에게 성과관리에 대해 설명을 하고 있으나, 성과관리에 관한 인식이 보편화되지 않은 상황에서 총괄담당자의 노력만으로는 기관 전체의 성과정보의 질 제고는 잘 이루어지지 않고 있는 실정이다.

마지막으로 성과관리를 위한 인센티브에 대해 지적하고자 한다. 현재 우리나라에서 시행되고 있는 재정사업 자율평가는 상대평가적 요소가 가미되어 있으며, 미흡 및 매우 미흡에 대해서만 예산을 삭감하는 형태를 취하고 있다. 따라서 A기관과 같이 내부적으로 성과평가결과에 의한 인센티브를 제공하지 않는 한 성과관리를 적극적으로 할 유인이 높지 않는 것으로 나타났다. 즉, 성과평가결과가 예산을 삭감하는 방향으로만 작용하기 때문에 성과관리는 사업담당자의 사기를 저하하는 방향으로만 작용하게 되고, 그러므로 담당자의 성과관리에 대한 이미지가 좋지 않으며, 이를 적극적으로 수용하고자 하는 유인도 크지 않은 것으로 나타났다. 따라서 부처에서 성과관리를 담당하는 총괄담당자가 결과지표를 사용할 것을 권고하더라도 일선 담당자들은 위험부담이 높은 결과지표보다는 당장 자신들이 제어할 수 있는 산출 위주의 지표를 고집하고 있는 것으로 조사되었다. 사업 담당자들이 성과관리가 사업의 효율성을 제고하는 수단으로서 작용한다는 것을 받아들일 수 있게 하기 위해서는 이에 상응하는 인센티브를 제공하는 것이 필요하다고 여겨진다.

IV. 성과정보 신뢰성 구축을 위한 통제시스템 구축방안

생성된 성과정보를 관리, 예산 혹은 정책개선 등 다양한 목적을 위한 도구로 사용하기 위해서는 성과정보가 믿을 수 있다는 전제조건이 필요하다. 이는 성과정보를 신뢰하기 위해서는 성과와 연관 있는 데이터와 정보와 같은 성과자료를 점검하고 검증하는 것이 필수적이라는 것은 앞서 언급한 바 있다. 성과자료의 점검과 검증은 성과자료를 수집하고 분석하여 활용하는 과정의 복잡함과 어려움 때문에 정확성을 입증하는 것 이상을 의미한다. 이는 성과지표의 적정성과 타당성에 관한 것일 수도 있고, 자료의 수집과 처리과정의 신뢰성(reliability)에 관한 것일 수도 있고, 정보의 정확성과 완전성에 관한 것일 수도 있고, 결과의 해석과 설명 등에 관한 것일 수도 있다고 하였다(OECD, PUMA, 1997:19).

이러한 맥락에서 미국의 GAO는 성과정보의 신뢰성 제고를 위해서는 종합적 대책이 필요하다고 주장하며 이 대책에는 하드웨어적인 내부통제 및 외부통제지를 포함하는 것은 물론 문화적 요인, 리더십의지 등과 같은 소프트웨어적인 방안도 포함되어야 한다고 하였다. 이처럼 성과관리에서 간과해서는 안 되는 중요한 측면이 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 통제방안임에도 불구하고 우리나라 학계와 실무에서는 아직까지 많은 논의가 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 해외사례, 선행연구, 현황 및 실증분석, 그리고 실태조사를 통해 성과정보 신뢰성 제고를 위한 통제시스템 구축방안에 대하여 살펴보았다. 이러한 연구·분석과 실태조사를 종합하여 여기에서는 우리나라에 적합한 종합적인 통제시스템 구축방안을 다음과

같이 제시하고자 한다.

1. 분권-통합형 시스템 구축

호주, 캐나다, 뉴질랜드, 영국과 미국 등 외국 사례를 검토한 결과 도출된 시사점에서도 알 수 있듯이 우리나라에서 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 통제시스템을 구축함에 있어서도 기본적으로 분권-통합형의 모델로 구축할 필요가 있다. 분권통합형은 성과정보의 신뢰성 제고를 위해 각 부처가 상위감독기관의 강제에 의해서가 아니라 자율권을 가지고 통제시스템을 구축하는 것을 기본으로 한다. 다만 성과지표의 설정기준, 좋은 성과정보의 특성 및 평가기준과 절차 등 성과정보 신뢰성 제고를 위한 시스템의 기본적인 틀과 방향에 있어서는 각 부처와 상급감독기관 및 감사원과 의회간 서로 연계하여 공동의 노력을 기울이는 모형을 의미한다. 그리고 대체로 성과관리제도를 먼저 채택한 선진국가들은 이러한 분권-통합형의 모델을 적용하고 있었다. 그 이유는 생성된 성과정보의 수요자와 공급자들이 서로 다른 철학과 견해로 인해 불필요한 갈등이 야기될 수 있기 때문에 이를 최소화하고 성과정보의 활용으로 인한 혜택을 극대화하기 위함이라고 볼 수 있다.

이러한 각 부처와 상급감독기관 및 감사원과 의회가 서로 연계하여 공동의 노력을 기울이는 모델의 대표적인 사례는 앞서 살펴본 영국의 FABRIC이라고 볼 수 있다. FABRIC은 특히 신뢰할 만한 성과정보를 생성하기 위해 일선 각 부처의 담당공무원들이 참고할 수 있도록 내각, 재무부, 통계청, 감사원, 감사위원회가 공동으로 작성한 기본지침서이다. 이 지침서는 좋은 성과정보시스템의 특성으로 Focuse, Appropriate, Balanced, Robust, Integrated, Cost Effective를 제시하고 있으며, 또한 개별 성과지표의 수립 기준을 제시하고 있다. 영국의 각 부처는 FABRIC에서 제시한 원칙들을 준

수하면서 성과지표를 개발하고 성과자료를 수집하고 분석하여 성과정보를 획득·활용하고 있다(HM Treasury et al., 2001).

2. 리더의 관심과 의지

리더십이 성과관리제도에 있어서 구체적으로 구현되기 위해서는 우선적으로 성과관리 전반에 대해 관심이 있어야 할 것이다. 이러한 사안은 관심으로 끝나는 것이 아니라 의지와 함께 병행되어야 한다. 다시 말하면 리더는 성과관리시스템의 구축 자체에도 관심을 기울여야 하지만 성과평가가 종료된 후 그 결과를 토대로 활용하는 것에도 관심을 가져야 한다. 리더가 성과정보의 활용에 관심을 가져야만 활용도를 높이기 위해서라도 성과정보의 신뢰성 등을 강조하게 될 것이기 때문이다. 본 연구에서 수행한 실태조사에서도 다른 어떠한 환경적 요인보다 이러한 리더의 관심과 행동이 성과정보의 신뢰성 제고에 통계적으로 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 전문인력확보를 통한 기관역량의 강화

많은 학자들이 기관의 역량에 따라 성과관리제도의 도입효과가 다르게 나타날 것이라고 주장한 바 있다. 이때 기관의 역량은 성과관리제도에 대한 교육 훈련이나, 성과관리업무 담당 전문 인력의 확보, 전담부서로부터의 지원 정도, 외부 전문가의 지원 정도, 성과관리제도의 활용을 위한 부서 간 협력과 이해 관계자들의 갈등을 조정하는 능력 등을 의미한다(하미승, 2004; 김훈, 2010; 최도림, 2008). 본 연구에서도 기관역량요인이 성과정보의 신뢰성 제고에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 성과지표의 개발

및 성과자료의 수집, 처리, 분석을 위한 전문 인력을 충분히 확보하고 있는 부처가 생산하는 성과정보의 신뢰성이 높은 것으로 나타났다. 따라서 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위해서는 전문 인력을 충분히 확보할 필요가 있다.

4. 적절한 성과측정시스템 구축

성과측정시스템이란 성과정보를 지속적으로 개발, 관리, 활용하는 일련의 과정이 필요하다. 성과정보의 개발, 관리, 활용의 과정인 성과측정시스템의 활동 내용을 구체적으로 살펴보면, ① 내·외부의 참여와 의사소통의 증진, ② 측정이 필요한 기능(분야)을 결정하고, 성과를 최대한 잘 반영할 수 있는 지표 도출, ③ 성과지표의 개념과 산출 방법의 고안, ④ 효과적인 통제 시스템의 구축 및 시행, ⑤ 성과지표별 성과전망치의 설계, ⑥ 실제성과를 보고하고, 적절한 기록문서를 보유, ⑦ 성과정보의 부서별 활용도 평가 등을 포함한다. 무엇보다도 중요한 것은 성과측정 과정별로 구체적인 업무내용과 담당자의 역할에 대한 체계적인 매뉴얼이 작성되어야 한다는 것이다. 특히 우리나라 인사관리의 특징인 순환보직하에서는 성과측정과정별로 구체적인 업무내용과 담당자의 역할을 매뉴얼로 정해 놓는 것이 중요하다. 만일 이것이 매뉴얼로 정해지지 않을 경우 수집되어야 할 성과자료의 정의, 데이터의 처리 및 분석, 성과정보의 해석 및 보고 등이 담당자에 따라 자의적으로 수행될 수 있어 심각한 문제가 발생할 수 있다.

5. 효과적 내부통제시스템의 구축

성과정보의 신뢰성 제고를 위해서 적절한 내부통제시스템의 구축이 필요하다라는 것은 더 이상 강조할 필요가 없다. 적절한 내부통제시스템을 구축하기 위해서는 성과측정의 과정, 즉 성과측정이 시작되는 점과 성과측정이 끝나고 모아진 데이터를 기초로 한 데이터의 처리와 분석 및 보고의 과정에 대한 이해와 이러한 과정을 하나의 통합시스템으로 엮어 주는 정보처리 과정에 대한 이해가 필수적이다. 이러한 이해를 바탕으로 구축된 이상적인 내부통제시스템의 모델은 앞서 언급한 텍사스주의 통제시스템을 들 수 있다. 이상적인 내부통제시스템의 특징은 투입, 처리과정, 검토의 단계에서 성과정보의 신뢰성을 점검 및 검증하는 통제모형이라는 것이다.

먼저 투입통제는 성과자료를 입력하는 데 있어 정확성에 대한 통제를 의미한다. 일선부서 담당자(field offices)는 내부 자료의 경우 성과자료를 지침과 절차에 맞추어 정확히 기입했는지를 확인해야 한다. 이들은 내부 자료가 아닌 제3자에 의한 정보(third-party sources)인 경우도 마찬가지로 정확하게 이루어졌는지 확인해야 할 책임이 있다. 투입통제에서 반드시 필요한 것은 성과자료의 입력과 처리 과정의 연결 고리인 통합정보처리 관리자가 데이터베이스에 기록되는 정보를 재검증함으로써 입력된 성과자료의 오류여부를 확인하고 이를 통보하는 작업이다. 이러한 성과자료의 입력에 대한 통제가 필요한 이유는 어떤 데이터가 누락되거나 혹은 잘못된 데이터가 입력되는 일이 얼마든지 발생할 수 있기 때문이다.

둘째, 처리과정단계에서의 통제는 사업담당자(program manager)는 성과정보의 수집과 산출에 책임이 있는 자로서, 현장부서, 현장데이터 관리자, 제3의 정보 제공자와의 의사소통을 통해 자료가 어떻게 활용되어질 것 인지를 고지하고, 일관되고 정확한 정보를 얻을 수 있도록 노력하는 것을 의미한다. 사업담당자들이 측정된 성과자료가 개별연도의 데이터에 불과한 것인지, 일부분에 한정된 데이터에 불과한지, 부정확한 샘플을 활용하

여 획득한 데이터인지의 여부를 확인해야 한다. 또한 사업담당자들은 성과 지표와 측정방법을 주기적으로 점검·검토하고, 그 결과를 반영하거나 혹은 기관 내·외부의 환경변화에 적합하게 개선해야 하는 것에 대해 일차적인 책임을 져야 한다.

마지막으로 검토단계에서의 통제는 성과평가를 총괄하는 부서에 의해 현장부서와 사업운영자에 의한 성과자료의 입력과 처리과정에 대한 종합적이며 포괄적인 점검 및 검증이 이루어진다는 것을 의미한다. 이러한 작업은 성과평가담당자에 의해 수행된다. 성과평가담당자들에 의해 수행되는 종합적이고 포괄적인 점검 작업은 입력의 정확성 판단, 오류의 발견, 성과지표와 측정방법의 점검 및 개선, 새로운 성과지표의 개발 등을 포함하는 것은 물론, 기관장과 대통령, 국회의원과 국민을 포함한 최종사용자들(end users)과의 의사소통을 통해 그들이 원하는 성과정보가 무엇인지를 파악하고 이를 기관의 성과측정시스템에 반영하는 것을 포함한다. 성과평가담당자들은 또한 성과측정시스템의 도입으로 인해 기관 내 부서간 갈등이 유발될 수 있고, 게임 등과 같은 여러 가지 부작용이 발생할 수 있으며, 또한 다양한 성과정보에 한계가 있다는 것과 이에 대한 대처방안까지 모색할 필요가 있다.

6. 외부통제시스템의 보완적 역할

대부분의 나라들이 외부감사(external audit) 혹은 외부검토(external review)를 통해 실질적인 외부통제장치를 구축하고 있는 것처럼 우리나라도 외부통제시스템을 구축하고 있다. 다만 우리나라는 다른 서구국가들에서와 달리 외부통제가 내부통제와 같은 방향에서 실시될 것이며 보완적 역할에 그치고 있는 것 같지는 않다. 부처 공무원들에 의하면 각 부처에서 자체적으로 실시되는 내부통제와 감사원과 국회에서 실시되는 외부통제가

서로 다른 방향으로 진행되어 내부에서 혼란을 겪을 때가 있다고 한다. 특히 우리나라의 경우 기획재정부, 감사원, 국회가 서로 다른 기준을 가지고 각 부처의 성과측정시스템과 성과정보를 평가하고 있는 데에서 이러한 혼란이 가중되고 있다고 한다. 따라서 우리나라도 다른 서구국가들에서와 마찬가지로 동일한 기준하에 외부통제와 내부통제가 실시되어야 하며 그 외부통제의 역할은 내부통제를 보완하는 것에 그쳐야 할 필요가 있다.

V. 요약 및 정책적 시사점

우리나라는 재정운용의 효율성·효과성·책임성을 강화하고자 2006년 정부업무평가기본법과 국가재정법의 제정으로 성과 중심의 재정관리 시행을 위한 제도적 기반을 마련하고, 동 제도의 효과적인 정착을 위해 많은 노력을 하였다. 국무총리실과 기획재정부가 각 부처가 효과적이고 효율적으로 성과계획을 수립할 수 있도록 「성과관리시행계획(성과계획) 수립지침」을 마련하여 각 부처에 매년 통지하고 있는 일 등은 이러한 노력의 대표적인 예라고 할 수 있다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 여전히 제도의 핵심이 되는 성과지표·목표치 설정의 적절성 등 성과정보의 신뢰성과 관련한 비판도 지속되고 있다.

본 연구는 성과관리제도가 효율적이며 효과적으로 운용되기 위해서는 무엇보다도 성과정보의 신뢰성이 제고되어야 한다는 판단하에, 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위한 방안을 모색하였다. 이를 위해 먼저 성과정보의 개념 및 획득방법에 대하여 고찰하고, 다른 나라들이 성과정보의 신뢰성 확보를 위해 어떠한 장치들을 마련하고 있는지를 살펴보았다. 여기에 더하여 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 살펴보기 위해, 미국 GAO의 기준을 비롯한 선행연구의 성과정보 신뢰성 요인에 관한 기준을 참고로 성과정보 신뢰도를 제고하기 위한 요소와 항목을 설정하여, 성과관리와 관련이 있는 공무원을 중심으로 설문조사를 실시하였다. 또한 설문조사결과를 이용하여 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 노력 정도가 실제 성과정보의 정확성 및 성과평가 결과에 어느 정도 기여하는가를 실증적으로 검토하였다.

주요 결과 및 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 가치 및 리더의 행동이 성과관리제도의 정착에 매우 중요한 역할을 하고 있으며, 성과정보 신뢰도 제고에도 결정적 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 리더의 가치나 행동을 묻는 질문에 리더가 적극적으로 성과관리의 중요성 및 성과측정의 정확성을 강조한다고 응답한 경우가 여타의 질문에 비해 매우 높게 나타나고 있으며, 실증분석을 통해서도 리더의 역할에 따라 부처가 생성하는 성과정보의 신뢰도에 차이가 존재함에서 확인할 수 있었다. 그런데 우리나라는 성과정보의 신뢰성 확보가 부처 중심의 자율적인 노력에 의해서 이루어지기보다는 총리실과 재정부 및 감사원과 국회에 의한 상급기관의 압력에 의해 이루어지는 경향이 높다고 할 수 있으므로 부처가 자율적으로 이러한 노력을 기울이도록 유도해야 할 필요가 있으며, 이때 리더의 역할은 절대적이라고 할 수 있다.

둘째, 성과정보의 신뢰도에 관한 실증분석 결과 성과관리에 대한 기관역량의 함양과 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성이 중요함을 확인할 수 있었다. 실증분석 결과는 내부통제요인이 성과정보의 신뢰도 제고에 강하게 작용을 하고 있으나 외부통제요인 역시 중요함을 보여주는 것이라 해석할 수 있다.

성과정보 신뢰성 제고에 내부통제요인과 외부통제요인의 균형이 중요하다는 사실은 해외사례를 통해서도 확인할 수 있었다. 실태분석 및 실증분석의 결과에서도 알 수 있듯이 우리나라의 경우 부처 중심의 내부통제가 유효하게 작동하고 있으나, 내부통제가 원활히 작동하기 위해서는 외부통제가 적절히 운용되어야 함을 감안할 때 외부통제 역시 강화할 필요가 있다고 하겠다. 우리나라의 경우 내부통제를 담당하는 재정부 및 총리실과 외부통제를 담당하는 감사원은 공동의 노력을 기울이지 않고 있다. 성과정보의 신뢰성 확보를 위해서는 이들 상급기관 간은 물론 상급기관과 일선부처들이 서로 협력해야 할 필요가 있다.

셋째, 상급기관 간, 상급기관과 일선부처 간 정책관리의 협력이 가능할 경우 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 여러 가지 제도(성과유형과 지표의

개발 기준을 포함)들이 서로 통합되어 같은 방향으로 나아가야 할 필요가 있다. 이렇게 해야 일선부처들이 혼란을 겪지 않고 생성된 성과정보로부터 최대한의 편익을 누릴 수 있게 될 것이다.

넷째, 성과정보의 신뢰성 확보를 위한 메커니즘을 통합할 때 통합으로 인해 관료제의 확대와 수많은 서류 요구사항이 나타날 수 있다는 위험 역시 알고 있어야 하며, 이를 회피할 방안도 동시에 마련해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구의 결론은 실태분석과 이를 바탕으로 한 실증분석 결과에 의거하여 도출된 것이나, 내부통제만을 담당하는 공무원을 대상으로 조사하였다는 점에서 한계가 존재한다. 즉, 일선 공무원의 경우 외부통제를 성과정보의 신뢰성을 제고하기 위한 제도적 장치라기보다는 자신들의 업무를 감시하는 장치로서 인식하는 경향이 없지 않아 외부통제에 대해서는 부정적인 견해를 지닐 수 있으며, 이러한 인식이 실증분석에 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수 없다. 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 외부통제를 보다 엄밀하게 파악하기 위해서는 앞으로 폭넓은 관련자를 대상으로 한 조사와 분석이 필요하다고 여겨진다.

〈부록 1〉 설문지 및 관련 통계표

ID				
----	--	--	--	--



성과관리제도 관련 설문조사

안녕하십니까?

저는 여론조사 전문기관 동서리서치 면접원 ○○○라고 합니다.
 저희는 금번 한국조세연구원 원종학 박사 및 금재덕 박사와 공동으로 중앙입법 및 행정기관의 '성과관리제도'에 대한 설문조사를 실시하고 있습니다.

본 설문조사는 중앙 입법 및 행정기관의 내부 직원들을 대상으로 각 기관의 성과관리제도에 대한 평가를 받아 향후 관련제도 개선을 위한 기초자료로 활용하는데 목적이 있습니다. 선생님의 고견은 성과관리제도의 개선을 위한 귀중한 자료로 활용될 것이며, 통계법 제33조에 의해 그 비밀이 철저히 보장되오니, 바쁘시더라도 소중한 답변을 해주셔서 정척 수립에 반영할 수 있도록 해주시면 감사하겠습니다.

선생님의 건승을 기원합니다.

주관기관



담당자

원종학 박사
 : 02-2186-2234
 금재덕 교수
 : 02-2210-5765

대행기관



담당자

김혜진 과장
 : 02-2188-9675
 조정숙 차장
 : 02-2188-9705

【기관구분】 리스트대로 기입 !

1) 경제	101) 기획재정부	102) 농림수산식품부	103) 지식경제부	104) 국토해양부
	105) 금융위원회	106) 공정거래위원회	107) 방송통신위원회	108) 국세청
	109) 관세청	110) 조달청	111) 통계청	112) 특허청
	113) 농촌진흥청	114) 산림청	115) 중소기업청	
2) 사회문화	201) 교육과학기술부	202) 문화체육관광부	203) 보건복지부	204) 환경부
	205) 고용노동부	206) 여성가족부	207) 문화재청	208) 식품의약품안전청
	209) 기상청			
3) 일반행정	301) 법무부	302) 행정안전부	303) 법제처	304) 국민권익위원회
	305) 국가인권위원회	306) 경찰청	307) 해양경찰청	308) 소방방재청
	309) 국무총리실			
4) 외교안보	401) 통일부	402) 외교통상부	403) 국방부	404) 국가보훈처
	405) 병무청			

【면접후 기록사항 : 면접원】

응답자 성명	()	전화번호	() - () - ()
e - mail		휴대폰	() - () - ()

【면접후 기록사항 : 관리자】

수퍼바이저		에디팅		검증	
담당:	1) 합격	담당:	1) 합격	담당:	1) 합격
날짜:	2) 불합격	날짜:	2) 불합격	날짜:	2) 불합격

A. 성과관리제도 영향요인

문) 성과관리를 위한 선생님의 소속 기관(부/처/청/위원회)의 기반제도 및 문화에 대해 여쭙겠습니다. 다음 각 문항에 대해 선생님이 소속된 부/처/청/위원회 등을 평가해주세요.

A1. 성과관리 환경		① 매우 그렇다	② 그런 편이다	③ 보통 이다	④ 별로 그렇지 않다	⑤ 전혀 그렇지 않다
1-1) 리더의 가치	기관의 리더는 성과관리의 중요성을 직원들에게 강조한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
1-2) 리더의 행동	기관의 리더는 성과관리의 활용도를 높이기 위해 성과측정의 정확성 등을 강조한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
1-3) 선의의 경쟁주의 문화	성과를 높이기 위한 선의의 경쟁주의 문화가 정착되어 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
1-4) 성과주의 문화	성과가 좋은 부서나 직원이 우대받고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
1-5) 일반 국민의 관심	일반 국민들은 성과관리제도에 대해 관심이 많다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
1-6) 국회의 관심	국회는 예산편성 및 심의 시 성과관리제도를 많이 활용한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
1-7) 언론의 관심	언론은 성과관리제도에 대해 관심이 많다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
A2. 성과관리에 대한 기관역량		① 매우 그렇다	② 그런 편이다	③ 보통 이다	④ 별로 그렇지 않다	⑤ 전혀 그렇지 않다
2-1) 성과관리 교육훈련	내부 직원들에게 성과관리에 대한 충분한 교육훈련을 실시하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2-2) 전문가 육성	성과관리에 대한 전문가를 육성하기 위한 교육훈련이 실시되고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2-3) 인력 확보	성과정보의 책임성을 확보할 수 있는 충분한 인력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
2-4) 전문성 확보	담당 인력들은 성과지표의 개발 및 성과자료의 수집, 처리, 분석 등을 위한 전문성을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
2-5) 전담부서 지원	자체평가 혹은 재정사업자율평가 등 성과관리 담당 부서(담당 직원)로부터 적절한 지원을 받고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2-6) 외부전문가 지원	성과정보 품질제고를 위해 필요한 때에 외부 전문가의 지원을 적절히 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2-7) 부서간협력	각 부서별로 수집되는 성과자료가 기관 차원에서 통합될 때 부서간 협력이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2-8) 갈등조정	성과관리와 관련하여 이해관계자들간 갈등이 발생할 경우 기관 내에서 적절히 조정된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

B. 성과측정시스템의 적절성

문)) 다음은 성과지표 개발 및 적용 과정에 대해 여쭙겠습니다.

B1. 성과지표 개발과정의 적절성		① 매우 그렇다	② 그런 편이다	③ 보통 이다	④ 별로 그렇지 않다	⑤ 전혀 그렇지 않다
1-1) 선행연구 활용	성과지표의 개발을 위해 선행연구 혹은 분석을 적절히 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
1-2) 내부직원 동의	측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 내부 직원에게 충분한 동의를 얻고 있다.	①	②	③	④	⑤
1-3) 감독기관 동의	측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 기획재정부, 국무총리실 등 감독기관에게 충분한 동의를 얻고 있다.	①	②	③	④	⑤
1-4) 유관기관 관심	측정될 성과지표 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 언론, 입법부 등 유관기관의 관심을 충분히 환기시킨다.	①	②	③	④	⑤
1-5) 성과정보 시스템의 사전 계획	성과지표의 개발 시 자료수집과 보고 체계 등과 성과정보측정시스템에 대해서도 사전에 충분히 계획하고 있다.	①	②	③	④	⑤

B2. 성과정보 측정시스템의 적절성		① 매우 그렇다	② 그런 편이다	③ 보통 이다	④ 별로 그렇지 않다	⑤ 전혀 그렇지 않다
2-1) 정보자료처리 업무역할분 담과 책임	담당자별로 역할분담이 잘 이루어져서 성과지표별로 자료의 수집과 입력, 처리와 분석, 통합 및 보고 등 성과측정업무가 책임성 있게 잘 수행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2-2) 정보자료 시스템의 체계성	성과지표별 자료의 수집과 입력, 처리와 분석, 통합 및 보고 등의 업무를 통합적으로 관리하는 정보시스템이 체계적으로 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2-3) 지침 매뉴얼 의 체계성	성과지표의 개념과 측정방법 및 측정단계별 업무의 수행방법 및 절차와 관련한 내부지침 및 매뉴얼이 체계적으로 갖추어져 있다.	①	②	③	④	⑤
2-4) 성과정보 품질평가 기준 명확성	성과지표별 자료의 신뢰성과 정확성 등 성과정보의 품질을 평가하기 위한 기준이 명확하게 설정되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2-5) 유인체계 적절성	정확하고 신뢰할 만한 성과자료의 수집을 장려하기 위한 유인체계가 적절히 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤

B3. 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성		① 매우 그렇다	② 그런 편이다	③ 보통 이다	④ 별로 그렇지 않다	⑤ 전혀 그렇지 않다
3-1) 투입 및 과정 점검	성과자료는 지침에 따라 담당자에 의해 정확하게 수집되고 입력된다.	①	②	③	④	⑤
3-2) 투입 및 과정 점검	사업담당관은 직원에 의해 입력된 자료의 정확성을 재검증한다.	①	②	③	④	⑤
3-3) 투입 및 과정 점검	발견된 오류는 최초 자료수집 담당자에게 적시에 알려준다.	①	②	③	④	⑤
3-4) 검토통제	현재 사용 중인 성과지표가 측정해야 할 것을 제대로 측정하고 있는지에 대하여 주기적인 검토와 점검이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
3-5) 검토통제	우선순위와 서비스 수요의 변화 및 사업의 종료와 같은 내외부 환경변화에 부합되게 성과지표 및 측정방법의 개선이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3-6) 검토통제	성과자료의 이용자 혹은 이해관계자로부터 체계적인 피드백을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3-7) 검토통제	외부전문가 혹은 독립적인 감사기관으로부터 적절한 검증을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3-8) 검토통제	성과정보의 한계와 그 한계가 성과평가에서 갖는 의미를 보고하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3-9) 검토통제	새로운 성과지표는 물론 새로운 성과자료의 발견 혹은 측정방법의 개발로 성과정보에서 발견된 문제점을 지속적으로 보완하고 있다.	①	②	③	④	⑤

C. 자료처리 문항

※ 마지막으로 통계처리를 위해 몇 가지 여쭙겠습니다.

1. 선생님께서 담당하는 업무의 성격은 무엇입니까?

- ① 성과관리·평가 ② 사업·집행 ③ 예산

2. 선생님께서는 성과관리 업무를 담당해보신 경험이 있으십니까?

※ 현재 성과관리 담당자(위 1번의 ①)은 ①번 자동체크

- ① 있음 ② 없음

3. 선생님의 직급은 어떻게 되십니까?

- ① 과·팀장 이상 ② 4~4.5급 ③ 5급 이하

4. 선생님의 근속기간은 얼마나 되십니까?

만 ()년 ()개월

♣ 오랫동안 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다 ♣

〈부록 2〉 통계표

〈부표 A1-1〉 환경적 요인_1 리더의 가치

문)) 기관의 리더는 성과관리의 중요성을 직원들에게 강조한다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	30.4	45.1	75.6	19.2	4.8	0.5	5.3	75.1
■ 기관급별 ■									
부	(388)	28.4	45.1	73.5	20.6	5.4	0.5	5.9	73.8
처 / 청	(232)	35.8	44.8	80.6	15.1	3.9	0.4	4.3	77.9
위원회	(27)	14.8	48.1	63.0	33.3	3.7	0.0	3.7	68.5
■ 기관 유형별 ■									
경제	(246)	30.1	48.4	78.5	18.3	2.8	0.4	3.3	76.2
사회 문화	(274)	28.8	44.2	73.0	21.5	5.1	0.4	5.5	74.0
일반 행정	(68)	39.7	38.2	77.9	11.8	10.3	0.0	10.3	76.8
외교 안보	(59)	28.8	44.1	72.9	20.3	5.1	1.7	6.8	73.3
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	30.4	46.1	76.5	19.1	4.3	0.0	4.3	75.7
사업 집행	(329)	31.3	45.6	76.9	17.3	5.2	0.6	5.8	75.5
예산	(203)	29.1	43.8	72.9	22.2	4.4	0.5	4.9	74.1
■ 성과관리경험 ■									
있음	(360)	29.4	45.3	74.7	19.7	5.3	0.3	5.6	74.6
없음	(287)	31.7	44.9	76.7	18.5	4.2	0.7	4.9	75.7
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	42.4	50.6	92.9	4.7	2.4	0.0	2.4	83.2
4 ~ 4.5 급	(68)	27.9	50.0	77.9	16.2	5.9	0.0	5.9	75.0
5 급 이하	(494)	28.7	43.5	72.3	22.1	5.1	0.6	5.7	73.7
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	18.9	41.0	59.8	27.9	9.8	2.5	12.3	66.0
10 년 이하	(105)	26.7	46.7	73.3	21.9	4.8	0.0	4.8	73.8
20 년 이하	(216)	34.3	44.0	78.2	18.1	3.7	0.0	3.7	77.2
20 년 초과	(204)	35.3	48.0	83.3	13.7	2.9	0.0	2.9	78.9

〈부표 A1-2〉 환경적 요인_2 리더의 행동

문) 기관의 리더는 성과관리의 활용도를 높이기 위해 성과측정의 정확성 등을 강조한다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	20.9	46.5	67.4	24.4	7.4	0.8	8.2	69.8
■ 기관 급 별 ■									
부	(388)	18.3	46.1	64.4	27.3	7.2	1.0	8.2	68.4
처 / 청	(232)	26.3	47.0	73.3	18.5	7.8	0.4	8.2	72.7
위 원 회	(27)	11.1	48.1	59.3	33.3	7.4	0.0	7.4	65.7
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	20.7	53.3	74.0	19.5	6.1	0.4	6.5	72.0
사 회 문 화	(274)	19.0	42.0	60.9	29.9	8.0	1.1	9.1	67.4
일 반 행 정	(68)	29.4	39.7	69.1	20.6	10.3	0.0	10.3	72.1
외 교 안 보	(59)	20.3	47.5	67.8	23.7	6.8	1.7	8.5	69.5
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	18.3	47.0	65.2	30.4	4.3	0.0	4.3	69.8
사 업 집 행	(329)	21.3	46.2	67.5	23.4	7.9	1.2	9.1	69.6
예 산	(203)	21.7	46.8	68.5	22.7	8.4	0.5	8.9	70.2
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	20.8	46.1	66.9	25.6	6.9	0.6	7.5	69.9
없 음	(287)	20.9	47.0	67.9	23.0	8.0	1.0	9.1	69.7
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	25.9	54.1	80.0	16.5	3.5	0.0	3.5	75.6
4 ~ 4.5 급	(68)	16.2	51.5	67.6	27.9	4.4	0.0	4.4	69.9
5 급 이하	(494)	20.6	44.5	65.2	25.3	8.5	1.0	9.5	68.8
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	11.5	40.2	51.6	31.1	13.1	4.1	17.2	60.5
10 년 이하	(105)	15.2	45.7	61.0	27.6	11.4	0.0	11.4	66.2
20 년 이하	(216)	24.5	47.7	72.2	21.8	6.0	0.0	6.0	72.7
20 년 초과	(204)	25.5	49.5	75.0	21.6	3.4	0.0	3.4	74.3

〈부표 A1-3〉 환경적 요인_3 선의의 경쟁주의 문화

문) 성과를 높이기 위한 선의의 경쟁주의 문화가 정착되어 있다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	12.2	38.3	50.5	35.4	11.9	2.2	14.1	61.6
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	12.1	35.1	47.2	35.3	14.4	3.1	17.5	59.7
처 / 청	(232)	13.8	43.1	56.9	34.5	7.8	0.9	8.6	65.3
위 원 회	(27)	0.0	44.4	44.4	44.4	11.1	0.0	11.1	58.3
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	10.6	42.7	53.3	37.8	8.5	0.4	8.9	63.6
사 회 문 화	(274)	12.4	36.1	48.5	34.7	13.1	3.6	16.8	60.1
일 반 행 정	(68)	17.6	26.5	44.1	32.4	19.1	4.4	23.5	58.5
외 교 안 보	(59)	11.9	44.1	55.9	32.2	11.9	0.0	11.9	64.0
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	16.5	40.0	56.5	35.7	7.0	0.9	7.8	66.1
사 업 집 행	(329)	12.8	36.8	49.5	35.6	12.5	2.4	14.9	61.2
예 산	(203)	8.9	39.9	48.8	35.0	13.8	2.5	16.3	59.7
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	12.5	39.2	51.7	33.1	12.5	2.8	15.3	61.5
없 음	(287)	11.8	37.3	49.1	38.3	11.1	1.4	12.5	61.8
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	15.3	49.4	64.7	25.9	9.4	0.0	9.4	67.6
4 ~ 4.5 급	(68)	13.2	36.8	50.0	42.6	5.9	1.5	7.4	63.6
5 급 이 하	(494)	11.5	36.6	48.2	36.0	13.2	2.6	15.8	60.3
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이 하	(122)	4.9	30.3	35.2	41.8	19.7	3.3	23.0	53.5
10 년 이 하	(105)	7.6	41.0	48.6	36.2	13.3	1.9	15.2	59.8
20 년 이 하	(216)	17.1	42.6	59.7	26.9	10.6	2.8	13.4	65.2
20 년 초과	(204)	13.7	37.3	51.0	40.2	7.8	1.0	8.8	63.7

〈부표 A1-4〉 환경적 요인_4 성과주의 문화

문) 성과가 좋은 부서나 직원이 우대받고 있다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	10.4	39.9	50.2	33.1	14.7	2.0	16.7	60.5
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	7.2	37.6	44.8	36.9	15.7	2.6	18.3	57.8
처 / 청	(232)	16.4	43.5	59.9	26.3	12.5	1.3	13.8	65.3
위 원 회	(27)	3.7	40.7	44.4	37.0	18.5	0.0	18.5	57.4
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	11.4	42.7	54.1	32.1	12.6	1.2	13.8	62.6
사 회 문 화	(274)	9.9	35.4	45.3	35.8	16.4	2.6	19.0	58.4
일 반 행 정	(68)	7.4	44.1	51.5	30.9	13.2	4.4	17.6	59.2
외 교 안 보	(59)	11.9	44.1	55.9	27.1	16.9	0.0	16.9	62.7
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	15.7	41.7	57.4	27.0	14.8	0.9	15.7	64.1
사 업 집 행	(329)	10.3	41.3	51.7	32.2	13.7	2.4	16.1	60.9
예 산	(203)	7.4	36.5	43.8	37.9	16.3	2.0	18.2	57.8
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	9.7	40.0	49.7	31.1	17.2	1.9	19.2	59.6
없 음	(287)	11.1	39.7	50.9	35.5	11.5	2.1	13.6	61.6
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	16.5	56.5	72.9	22.4	4.7	0.0	4.7	71.2
4 ~ 4.5 급	(68)	2.9	51.5	54.4	32.4	11.8	1.5	13.2	60.7
5 급 이 하	(494)	10.3	35.4	45.7	35.0	16.8	2.4	19.2	58.6
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이 하	(122)	4.1	32.0	36.1	40.2	18.0	5.7	23.8	52.7
10 년 이 하	(105)	5.7	37.1	42.9	38.1	15.2	3.8	19.0	56.4
20 년 이 하	(216)	16.2	39.4	55.6	27.3	16.2	0.9	17.1	63.4
20 년 초 과	(204)	10.3	46.6	56.9	32.4	10.8	0.0	10.8	64.1

〈부표 A1-5〉 환경적 요인_5 일반 국민의 관심

문) 일반 국민들은 성과관리제도에 대해 관심이 많다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	3.1	15.1	18.2	37.6	35.7	8.5	44.2	42.2
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	2.1	13.9	16.0	39.2	37.1	7.7	44.8	41.4
처 / 청	(232)	5.2	17.2	22.4	35.8	31.9	9.9	41.8	44.0
위 원 회	(27)	0.0	14.8	14.8	29.6	48.1	7.4	55.6	38.0
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	4.9	14.2	19.1	39.0	35.0	6.9	41.9	43.8
사 회 문 화	(274)	2.2	14.2	16.4	37.6	37.2	8.8	46.0	41.0
일 반 행 정	(68)	1.5	20.6	22.1	30.9	35.3	11.8	47.1	41.2
외 교 안 보	(59)	1.7	16.9	18.6	39.0	32.2	10.2	42.4	41.9
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	6.1	14.8	20.9	37.4	33.0	8.7	41.7	44.1
사 업 집 행	(329)	2.7	15.2	17.9	37.4	36.5	8.2	44.7	41.9
예 산	(203)	2.0	15.3	17.2	37.9	36.0	8.9	44.8	41.4
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	3.1	15.3	18.3	38.1	34.2	9.4	43.6	42.1
없 음	(287)	3.1	15.0	18.1	36.9	37.6	7.3	44.9	42.2
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	1.2	17.6	18.8	48.2	29.4	3.5	32.9	45.9
4 ~ 4.5 급	(68)	4.4	14.7	19.1	30.9	45.6	4.4	50.0	42.3
5 급 이 하	(494)	3.2	14.8	18.0	36.6	35.4	9.9	45.3	41.5
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	3.3	15.6	18.9	33.6	33.6	13.9	47.5	40.2
10 년 이하	(105)	1.0	17.1	18.1	32.4	43.8	5.7	49.5	41.0
20 년 이하	(216)	3.2	13.4	16.7	41.7	31.0	10.6	41.7	41.9
20 년 초과	(204)	3.9	15.7	19.6	38.2	37.7	4.4	42.2	44.2

〈부표 A1-6〉 환경적 요인_6 국회의 관심

문) 국회의 예산편성 및 심의 시 성과관리제도를 많이 활용한다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	5.4	28.6	34.0	40.2	21.9	3.9	25.8	52.4
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	3.9	28.1	32.0	42.0	22.2	3.9	26.0	51.5
처 / 청	(232)	8.2	30.6	38.8	36.6	21.6	3.0	24.6	54.8
위 원 회	(27)	3.7	18.5	22.2	44.4	22.2	11.1	33.3	45.4
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	7.7	29.3	37.0	39.0	21.5	2.4	24.0	54.6
사 회 문 화	(274)	4.0	27.7	31.8	40.9	23.4	4.0	27.4	51.1
일 반 행 정	(68)	4.4	30.9	35.3	35.3	20.6	8.8	29.4	50.4
외 교 안 보	(59)	3.4	27.1	30.5	47.5	18.6	3.4	22.0	52.1
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	7.0	31.3	38.3	40.0	19.1	2.6	21.7	55.2
사 업 집 행	(329)	4.0	29.2	33.1	38.0	23.4	5.5	28.9	50.7
예 산	(203)	6.9	26.1	33.0	43.8	21.2	2.0	23.2	53.7
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	5.0	29.2	34.2	40.8	21.7	3.3	25.0	52.7
없 음	(287)	5.9	27.9	33.8	39.4	22.3	4.5	26.8	52.1
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	0.0	34.1	34.1	47.1	18.8	0.0	18.8	53.8
4 ~ 4.5 급	(68)	4.4	25.0	29.4	41.2	27.9	1.5	29.4	50.7
5 급 이하	(494)	6.5	28.1	34.6	38.9	21.7	4.9	26.5	52.4
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.9	23.0	27.9	37.7	25.4	9.0	34.4	47.3
10 년 이하	(105)	2.9	21.9	24.8	47.6	23.8	3.8	27.6	49.0
20 년 이하	(216)	6.9	32.9	39.8	34.7	21.3	4.2	25.5	54.3
20 년 초과	(204)	5.4	30.9	36.3	43.6	19.6	0.5	20.1	55.3

〈부표 A1-7〉 환경적 요인_7 언론의 관심

문) 언론은 성과관리제도에 대해 관심이 많다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	2.6	20.7	23.3	48.2	24.4	4.0	28.4	48.4
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	1.3	20.9	22.2	51.8	22.2	3.9	26.0	48.4
처 / 청	(232)	5.2	21.1	26.3	42.2	28.0	3.4	31.5	49.1
위 원 회	(27)	0.0	14.8	14.8	48.1	25.9	11.1	37.0	41.7
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	5.3	20.7	26.0	45.5	26.0	2.4	28.5	50.1
사 회 문 화	(274)	1.1	20.8	21.9	48.5	25.9	3.6	29.6	47.4
일 반 행 정	(68)	1.5	25.0	26.5	48.5	16.2	8.8	25.0	48.5
외 교 안 보	(59)	0.0	15.3	15.3	57.6	20.3	6.8	27.1	45.3
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	2.6	20.9	23.5	47.8	24.3	4.3	28.7	48.3
사 업 집 행	(329)	1.8	21.0	22.8	45.6	27.7	4.0	31.6	47.3
예 산	(203)	3.9	20.2	24.1	52.7	19.2	3.9	23.2	50.2
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	1.9	18.1	20.0	50.8	24.7	4.4	29.2	47.1
없 음	(287)	3.5	24.0	27.5	44.9	24.0	3.5	27.5	50.0
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	2.4	18.8	21.2	52.9	25.9	0.0	25.9	49.4
4 ~ 4.5 급	(68)	0.0	27.9	27.9	38.2	32.4	1.5	33.8	48.2
5 급 이 하	(494)	3.0	20.0	23.1	48.8	23.1	5.1	28.1	48.2
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이 하	(122)	3.3	18.0	21.3	49.2	18.9	10.7	29.5	46.1
10 년 이 하	(105)	1.0	19.0	20.0	49.5	25.7	4.8	30.5	46.4
20 년 이 하	(216)	3.7	18.1	21.8	49.1	25.9	3.2	29.2	48.3
20 년 초과	(204)	2.0	26.0	27.9	46.1	25.5	0.5	26.0	50.9

〈부표 A2-1〉 관리적 요인_1 성과관리 교육훈련

문) 내부 직원들에게 성과관리에 대한 충분한 교육훈련을 실시하고 있다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	10.8	44.4	55.2	32.9	10.2	1.7	11.9	63.1
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	7.5	41.8	49.2	37.1	11.3	2.3	13.7	60.2
처 / 청	(232)	15.9	50.4	66.4	25.9	6.9	0.9	7.8	68.4
위 원 회	(27)	14.8	29.6	44.4	33.3	22.2	0.0	22.2	59.3
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	15.0	43.1	58.1	31.7	9.8	0.4	10.2	65.7
사 회 문 화	(274)	7.7	44.2	51.8	34.7	11.3	2.2	13.5	60.9
일 반 행 정	(68)	10.3	39.7	50.0	36.8	8.8	4.4	13.2	60.7
외 교 안 보	(59)	8.5	55.9	64.4	25.4	8.5	1.7	10.2	65.3
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	13.0	43.5	56.5	33.9	8.7	0.9	9.6	64.8
사 업 집 행	(329)	10.3	45.6	55.9	31.3	10.0	2.7	12.8	62.7
예 산	(203)	10.3	42.9	53.2	35.0	11.3	0.5	11.8	62.8
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	11.1	45.3	56.4	32.8	8.6	2.2	10.8	63.6
없 음	(287)	10.5	43.2	53.7	33.1	12.2	1.0	13.2	62.5
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	16.5	58.8	75.3	24.7	0.0	0.0	0.0	72.9
4 ~ 4.5 급	(68)	14.7	44.1	58.8	30.9	8.8	1.5	10.3	65.4
5 급 이하	(494)	9.3	41.9	51.2	34.6	12.1	2.0	14.2	61.1
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.1	31.1	35.2	40.2	18.9	5.7	24.6	52.3
10 년 이하	(105)	4.8	40.0	44.8	41.0	12.4	1.9	14.3	58.3
20 년 이하	(216)	12.0	48.1	60.2	30.6	8.3	0.9	9.3	65.5
20 년 초과	(204)	16.7	50.5	67.2	27.0	5.9	0.0	5.9	69.5

〈부표 A2-2〉 관리적 요인_2 전문가 육성

문) 성과관리에 대한 전문가를 육성하기 위한 교육훈련이 실시되고 있다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	7.3	27.0	34.3	42.3	21.2	2.2	23.3	54.0
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	4.1	25.0	29.1	45.1	23.2	2.6	25.8	51.2
처 / 청	(232)	12.1	31.0	43.1	39.7	15.5	1.7	17.2	59.1
위 원 회	(27)	11.1	22.2	33.3	25.9	40.7	0.0	40.7	50.9
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	11.0	26.0	37.0	39.8	22.4	0.8	23.2	56.0
사 회 문 화	(274)	6.2	23.4	29.6	45.6	22.6	2.2	24.8	52.2
일 반 행 정	(68)	2.9	27.9	30.9	48.5	14.7	5.9	20.6	51.8
외 교 안 보	(59)	1.7	47.5	49.2	30.5	16.9	3.4	20.3	56.8
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	12.2	27.0	39.1	35.7	24.3	0.9	25.2	56.3
사 업 집 행	(329)	5.8	27.1	32.8	42.2	21.9	3.0	24.9	52.7
예 산	(203)	6.9	27.1	34.0	46.3	18.2	1.5	19.7	54.9
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	7.2	26.7	33.9	42.5	21.4	2.2	23.6	53.8
없 음	(287)	7.3	27.5	34.8	42.2	20.9	2.1	23.0	54.3
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	8.2	34.1	42.4	43.5	14.1	0.0	14.1	59.1
4 ~ 4.5 급	(68)	5.9	25.0	30.9	42.6	23.5	2.9	26.5	51.8
5 급 이하	(494)	7.3	26.1	33.4	42.1	22.1	2.4	24.5	53.4
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.9	16.4	21.3	41.0	30.3	7.4	37.7	45.3
10 년 이하	(105)	2.9	21.9	24.8	53.3	21.0	1.0	21.9	51.2
20 년 이하	(216)	8.3	31.9	40.3	37.0	21.3	1.4	22.7	56.1
20 년 초과	(204)	9.8	30.9	40.7	43.1	15.7	0.5	16.2	58.5

〈부표 A2-3〉 관리적 요인_3 인력 확보

문) 성과정보의 책임성을 확보할 수 있는 충분한 인력을 갖추고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	2.9	17.8	20.7	43.6	28.9	6.8	35.7	45.3
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	1.0	15.5	16.5	44.6	30.2	8.8	38.9	42.5
치 / 청	(232)	6.5	21.6	28.0	42.2	25.4	4.3	29.7	50.1
위 원 회	(27)	0.0	18.5	18.5	40.7	40.7	0.0	40.7	44.4
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	4.9	19.1	24.0	45.5	27.2	3.3	30.5	48.8
사 회 문 화	(274)	1.8	13.9	15.7	43.4	31.4	9.5	40.9	41.8
일 반 행 정	(68)	0.0	17.6	17.6	36.8	35.3	10.3	45.6	40.4
외 교 안 보	(59)	3.4	30.5	33.9	44.1	16.9	5.1	22.0	52.5
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	3.5	22.6	26.1	44.3	21.7	7.8	29.6	48.0
사 업 집 행	(329)	2.4	17.3	19.8	42.6	30.7	7.0	37.7	44.4
예 산	(203)	3.4	15.8	19.2	44.8	30.0	5.9	36.0	45.2
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	2.8	18.6	21.4	44.4	26.7	7.5	34.2	45.6
없 음	(287)	3.1	16.7	19.9	42.5	31.7	5.9	37.6	44.9
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	2.4	24.7	27.1	44.7	25.9	2.4	28.2	49.7
4 ~ 4.5 급	(68)	2.9	16.2	19.1	48.5	26.5	5.9	32.4	46.0
5 급 이하	(494)	3.0	16.8	19.8	42.7	29.8	7.7	37.4	44.4
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	3.3	14.8	18.0	37.7	30.3	13.9	44.3	40.8
10 년 이하	(105)	1.9	13.3	15.2	41.0	35.2	8.6	43.8	41.2
20 년 이하	(216)	4.2	18.5	22.7	45.8	26.9	4.6	31.5	47.7
20 년 초과	(204)	2.0	21.1	23.0	46.1	27.0	3.9	30.9	47.5

〈부표 A2-4〉 관리적 요인_4 전문성 확보

문) 담당 인력들은 성과지표의 개발 및 성과자료의 수집, 처리, 분석 등을 위한 전문성을 갖추고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	4.2	26.6	30.8	41.0	24.7	3.6	28.3	50.8
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	1.5	20.9	22.4	46.1	26.8	4.6	31.4	47.0
처 / 칭	(232)	9.1	34.9	44.0	32.8	21.1	2.2	23.3	56.9
위 원 회	(27)	0.0	37.0	37.0	37.0	25.9	0.0	25.9	52.8
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	4.9	33.7	38.6	39.0	21.1	1.2	22.4	55.0
사 회 문 화	(274)	4.0	19.3	23.4	43.8	27.7	5.1	32.8	47.4
일 반 행 정	(68)	1.5	23.5	25.0	42.6	26.5	5.9	32.4	47.1
외 교 안 보	(59)	5.1	33.9	39.0	33.9	23.7	3.4	27.1	53.4
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	4.3	32.2	36.5	41.7	20.9	0.9	21.7	54.6
사 업 집 행	(329)	3.6	26.1	29.8	41.6	25.2	3.3	28.6	50.4
예 산	(203)	4.9	24.1	29.1	39.4	26.1	5.4	31.5	49.3
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	4.2	28.3	32.5	39.2	25.3	3.1	28.3	51.3
없 음	(287)	4.2	24.4	28.6	43.2	24.0	4.2	28.2	50.1
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	4.7	29.4	34.1	42.4	22.4	1.2	23.5	53.5
4 ~ 4.5 급	(68)	1.5	25.0	26.5	47.1	25.0	1.5	26.5	50.0
5 급 이하	(494)	4.5	26.3	30.8	39.9	25.1	4.3	29.4	50.4
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	2.5	22.1	24.6	42.6	24.6	8.2	32.8	46.5
10 년 이하	(105)	1.0	28.6	29.5	33.3	29.5	7.6	37.1	46.4
20 년 이하	(216)	6.0	25.5	31.5	41.2	25.5	1.9	27.3	52.1
20 년 초과	(204)	4.9	29.4	34.3	43.6	21.6	0.5	22.1	54.2

〈부표 A2-5〉 관리적 요인_5 전담부서 지원

문) 자체평가 혹은 재정사업자율평가 등 성과관리 담당 부서(담당직원)로부터 적절한 지원을 받고 있다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	7.3	34.5	41.7	37.7	16.7	3.9	20.6	56.1
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	3.6	32.5	36.1	39.4	19.6	4.9	24.5	52.6
처 / 청	(232)	13.4	37.9	51.3	34.9	11.2	2.6	13.8	62.1
위 원 회	(27)	7.4	33.3	40.7	37.0	22.2	0.0	22.2	56.5
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	8.9	35.4	44.3	39.0	14.6	2.0	16.7	58.6
사 회 문 화	(274)	5.5	30.7	36.1	39.1	20.4	4.4	24.8	53.1
일 반 행 정	(68)	5.9	36.8	42.6	33.8	17.6	5.9	23.5	54.8
외 교 안 보	(59)	10.2	45.8	55.9	30.5	6.8	6.8	13.6	61.4
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	11.3	40.0	51.3	38.3	9.6	0.9	10.4	62.8
사 업 집 행	(329)	5.8	33.4	39.2	36.2	20.4	4.3	24.6	54.0
예 산	(203)	7.4	33.0	40.4	39.9	14.8	4.9	19.7	55.8
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	7.5	37.5	45.0	37.5	13.6	3.9	17.5	57.8
없 음	(287)	7.0	30.7	37.6	38.0	20.6	3.8	24.4	54.1
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	10.6	37.6	48.2	42.4	8.2	1.2	9.4	62.1
4 ~ 4.5 급	(68)	7.4	33.8	41.2	41.2	16.2	1.5	17.6	57.4
5 급 이하	(494)	6.7	34.0	40.7	36.4	18.2	4.7	22.9	55.0
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	2.5	23.8	26.2	38.5	25.4	9.8	35.2	45.9
10 년 이하	(105)	3.8	30.5	34.3	41.0	21.0	3.8	24.8	52.4
20 년 이하	(216)	9.7	38.4	48.1	33.3	15.3	3.2	18.5	59.0
20 년 초과	(204)	9.3	38.7	48.0	40.2	10.8	1.0	11.8	61.2

〈부표 A2-6〉 관리적 요인_6 외부 전문가 지원

문) 성과정보 품질제고를 위해 필요한 때에 외부 전문가의 지원을 적절히 받고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	5.4	27.8	33.2	38.2	24.1	4.5	28.6	51.4
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	3.4	25.8	29.1	38.7	26.0	6.2	32.2	48.5
처 / 청	(232)	9.5	31.9	41.4	36.6	19.8	2.2	22.0	56.7
위 원 회	(27)	0.0	22.2	22.2	44.4	33.3	0.0	33.3	47.2
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	6.1	30.5	36.6	37.4	25.2	0.8	26.0	54.0
사 회 문 화	(274)	5.5	22.6	28.1	40.5	24.5	6.9	31.4	48.8
일 반 행 정	(68)	4.4	30.9	35.3	35.3	22.1	7.4	29.4	50.7
외 교 안 보	(59)	3.4	37.3	40.7	33.9	20.3	5.1	25.4	53.4
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	7.8	35.7	43.5	40.0	14.8	1.7	16.5	58.3
사 업 집 행	(329)	5.8	28.3	34.0	35.0	26.1	4.9	31.0	51.0
예 산	(203)	3.4	22.7	26.1	42.4	26.1	5.4	31.5	48.2
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	5.6	31.7	37.2	35.0	23.3	4.4	27.8	52.6
없 음	(287)	5.2	23.0	28.2	42.2	25.1	4.5	29.6	49.8
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	9.4	32.9	42.4	36.5	20.0	1.2	21.2	57.4
4 ~ 4.5 급	(68)	5.9	27.9	33.8	45.6	20.6	0.0	20.6	54.8
5 급 이하	(494)	4.7	26.9	31.6	37.4	25.3	5.7	31.0	49.9
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.1	23.0	27.0	32.8	30.3	9.8	40.2	45.3
10 년 이하	(105)	1.0	24.8	25.7	40.0	24.8	9.5	34.3	45.7
20 년 이하	(216)	7.9	29.6	37.5	35.6	25.0	1.9	26.9	54.2
20 년 초과	(204)	5.9	30.4	36.3	43.1	19.1	1.5	20.6	55.0

〈부표 A2-7〉 관리적 요인_7 부서 간 협력

문)》 각 부서별로 수집되는 성과자료가 기관 차원에서 통합될 때 부서간 협력이 잘 이루어지고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	4.6	32.8	37.4	42.2	17.2	3.2	20.4	54.6
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	2.1	28.4	30.4	46.1	19.3	4.1	23.5	51.2
처 / 청	(232)	9.1	40.1	49.1	36.6	12.1	2.2	14.2	60.5
위 원 회	(27)	3.7	33.3	37.0	33.3	29.6	0.0	29.6	52.8
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	5.3	37.8	43.1	39.8	16.3	0.8	17.1	57.6
사 회 문 화	(274)	4.4	25.2	29.6	46.4	19.0	5.1	24.1	51.2
일 반 행 정	(68)	1.5	33.8	35.3	38.2	20.6	5.9	26.5	51.1
외 교 안 보	(59)	6.8	45.8	52.5	37.3	8.5	1.7	10.2	61.9
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	7.0	31.3	38.3	43.5	17.4	0.9	18.3	56.5
사 업 집 행	(329)	3.6	33.4	37.1	40.4	18.5	4.0	22.5	53.6
예 산	(203)	4.9	32.5	37.4	44.3	14.8	3.4	18.2	55.2
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	5.3	32.2	37.5	42.5	16.9	3.1	20.0	54.9
없 음	(287)	3.8	33.4	37.3	41.8	17.4	3.5	20.9	54.2
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	5.9	44.7	50.6	36.5	12.9	0.0	12.9	60.9
4 ~ 4.5 급	(68)	4.4	33.8	38.2	44.1	16.2	1.5	17.6	55.9
5 급 이하	(494)	4.5	30.6	35.0	42.9	18.0	4.0	22.1	53.3
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	2.5	25.4	27.9	48.4	16.4	7.4	23.8	49.8
10 년 이하	(105)	1.9	32.4	34.3	39.0	21.0	5.7	26.7	51.0
20 년 이하	(216)	6.5	32.4	38.9	39.8	19.0	2.3	21.3	55.4
20 년 초과	(204)	5.4	37.7	43.1	42.6	13.7	0.5	14.2	58.5

〈부표 A2-8〉 관리적 요인_8 갈등조정

문) 성과관리와 관련하여 이해관계자들 간 갈등이 발생할 경우 기관 내에서 적절히 조정된다고 생각한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	4.3	36.9	41.3	39.6	16.2	2.9	19.2	55.9
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	1.5	33.0	34.5	42.8	19.3	3.4	22.7	52.5
처 / 청	(232)	9.1	44.0	53.0	32.8	11.6	2.6	14.2	61.3
위 원 회	(27)	3.7	33.3	37.0	51.9	11.1	0.0	11.1	57.4
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	5.7	40.2	45.9	39.4	13.8	0.8	14.6	59.0
사 회 문 화	(274)	3.3	30.7	33.9	42.7	19.3	4.0	23.4	52.5
일 반 행 정	(68)	4.4	38.2	42.6	29.4	20.6	7.4	27.9	52.9
외 교 안 보	(59)	3.4	50.8	54.2	37.3	6.8	1.7	8.5	61.9
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	3.5	46.1	49.6	40.0	9.6	0.9	10.4	60.4
사 업 집 행	(329)	4.6	32.8	37.4	40.1	19.1	3.3	22.5	54.0
예 산	(203)	4.4	38.4	42.9	38.4	15.3	3.4	18.7	56.3
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	3.9	39.4	43.3	38.6	15.3	2.8	18.1	56.6
없 음	(287)	4.9	33.8	38.7	40.8	17.4	3.1	20.6	55.0
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	3.5	40.0	43.5	43.5	12.9	0.0	12.9	58.5
4 ~ 4.5 급	(68)	2.9	35.3	38.2	48.5	11.8	1.5	13.2	56.6
5 급 이하	(494)	4.7	36.6	41.3	37.7	17.4	3.6	21.1	55.3
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	2.5	26.2	28.7	43.4	20.5	7.4	27.9	49.0
10 년 이하	(105)	1.9	36.2	38.1	34.3	23.8	3.8	27.6	52.1
20 년 이하	(216)	6.5	39.8	46.3	38.4	12.5	2.8	15.3	58.7
20 년 초과	(204)	4.4	40.7	45.1	41.2	13.7	0.0	13.7	58.9

〈부표 B1-1〉 성과지표 개발과정의 적절성_1 선행연구 활용

문) 성과지표의 개발을 위해 선행연구 혹은 분석을 적절히 활용하고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*공정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	5.4	28.4	33.8	41.4	22.1	2.6	24.7	53.0
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	3.1	26.0	29.1	42.8	24.5	3.6	28.1	50.1
처 / 청	(232)	9.5	32.3	41.8	40.5	16.4	1.3	17.7	58.1
위 원 회	(27)	3.7	29.6	33.3	29.6	37.0	0.0	37.0	50.0
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	7.3	33.7	41.1	38.2	19.9	0.8	20.7	56.7
사 회 문 화	(274)	3.6	23.4	27.0	44.5	24.5	4.0	28.5	49.5
일 반 행 정	(68)	4.4	22.1	26.5	44.1	26.5	2.9	29.4	49.6
외 교 안 보	(59)	6.8	37.3	44.1	37.3	15.3	3.4	18.6	57.2
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	7.8	29.6	37.4	46.1	15.7	0.9	16.5	57.0
사 업 집 행	(329)	4.9	28.0	32.8	41.3	23.1	2.7	25.8	52.3
예 산	(203)	4.9	28.6	33.5	38.9	24.1	3.4	27.6	51.8
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	5.0	28.9	33.9	42.5	20.6	3.1	23.6	53.1
없 음	(287)	5.9	27.9	33.8	40.1	24.0	2.1	26.1	52.9
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	5.9	37.6	43.5	42.4	14.1	0.0	14.1	58.8
4 ~ 4.5 급	(68)	7.4	22.1	29.4	51.5	17.6	1.5	19.1	54.0
5 급 이 하	(494)	5.1	27.7	32.8	39.9	24.1	3.2	27.3	51.8
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이 하	(122)	4.9	18.0	23.0	40.2	31.1	5.7	36.9	46.3
10 년 이 하	(105)	1.0	31.4	32.4	38.1	26.7	2.9	29.5	50.2
20 년 이 하	(216)	5.1	34.7	39.8	36.6	21.3	2.3	23.6	54.7
20 년 초 과	(204)	8.3	26.5	34.8	49.0	15.2	1.0	16.2	56.5

〈부표 B1-2〉 성과지표 개발과정의 적절성_2 내부직원 동의

문) 측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 내부 직원에게 충분한 동의를 얻고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	5.1	35.7	40.8	38.0	17.2	4.0	21.2	55.2
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	3.4	30.7	34.0	41.0	19.6	5.4	25.0	51.7
처 / 청	(232)	8.2	43.5	51.7	34.1	12.1	2.2	14.2	60.9
위 원 회	(27)	3.7	40.7	44.4	29.6	25.9	0.0	25.9	55.6
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	4.9	41.1	45.9	37.8	14.2	2.0	16.3	58.1
사 회 문 화	(274)	5.1	29.9	35.0	38.3	21.2	5.5	26.6	52.0
일 반 행 정	(68)	5.9	26.5	32.4	41.2	20.6	5.9	26.5	51.5
외 교 안 보	(59)	5.1	50.8	55.9	33.9	6.8	3.4	10.2	61.9
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	9.6	43.5	53.0	33.0	13.0	0.9	13.9	62.0
사 업 집 행	(329)	4.3	33.1	37.4	38.6	19.5	4.6	24.0	53.3
예 산	(203)	3.9	35.5	39.4	39.9	15.8	4.9	20.7	54.4
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	6.7	36.4	43.1	36.1	16.1	4.7	20.8	56.0
없 음	(287)	3.1	34.8	38.0	40.4	18.5	3.1	21.6	54.1
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	5.9	43.5	49.4	36.5	14.1	0.0	14.1	60.3
4 ~ 4.5 급	(68)	10.3	26.5	36.8	47.1	13.2	2.9	16.2	57.0
5 급 이하	(494)	4.3	35.6	39.9	37.0	18.2	4.9	23.1	54.0
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	2.5	25.4	27.9	42.6	22.1	7.4	29.5	48.4
10 년 이하	(105)	2.9	25.7	28.6	40.0	24.8	6.7	31.4	48.3
20 년 이하	(216)	5.6	41.7	47.2	34.3	15.3	3.2	18.5	57.8
20 년 초과	(204)	7.4	40.7	48.0	38.2	12.3	1.5	13.7	60.0

〈부표 B1-3〉 성과지표 개발과정의 적절성_3 감독기관 동의

문) 측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 기획재정부, 국무총리실 등 감독기관에게 충분한 동의를 얻고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	4.8	30.9	35.7	43.4	17.5	3.4	20.9	54.1
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	3.1	26.8	29.9	45.6	20.1	4.4	24.5	51.0
처 / 청	(232)	8.2	36.2	44.4	41.4	12.5	1.7	14.2	59.2
위 원 회	(27)	0.0	44.4	44.4	29.6	22.2	3.7	25.9	53.7
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	4.9	37.8	42.7	41.5	14.6	1.2	15.9	57.6
사 회 문 화	(274)	5.5	23.7	29.2	46.0	20.4	4.4	24.8	51.4
일 반 행 정	(68)	1.5	26.5	27.9	45.6	20.6	5.9	26.5	49.3
외 교 안 보	(59)	5.1	40.7	45.8	37.3	11.9	5.1	16.9	57.2
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	5.2	36.5	41.7	43.5	13.0	1.7	14.8	57.6
사 업 집 행	(329)	4.9	28.9	33.7	42.9	19.1	4.3	23.4	52.7
예 산	(203)	4.4	31.0	35.5	44.3	17.2	3.0	20.2	54.2
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	4.7	31.7	36.4	44.2	15.6	3.9	19.4	54.4
없 음	(287)	4.9	30.0	34.8	42.5	19.9	2.8	22.6	53.6
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	4.7	36.5	41.2	43.5	14.1	1.2	15.3	57.4
4 ~ 4.5 급	(68)	2.9	30.9	33.8	48.5	16.2	1.5	17.6	54.4
5 급 이하	(494)	5.1	30.0	35.0	42.7	18.2	4.0	22.3	53.4
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.9	21.3	26.2	43.4	23.8	6.6	30.3	48.6
10 년 이하	(105)	1.9	30.5	32.4	43.8	20.0	3.8	23.8	51.7
20 년 이하	(216)	3.7	34.7	38.4	42.1	17.1	2.3	19.4	55.1
20 년 초과	(204)	7.4	32.8	40.2	44.6	12.7	2.5	15.2	57.5

〈부표 B1-4〉 성과지표 개발과정의 적절성_4 유관기관 관심

문)〉 측정될 성과지표의 개념 및 측정방법, 활용의 타당성에 대해 언론, 입법부 등 유관기관의 관심을 충분히 환기시킨다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	2.6	23.6	26.3	48.5	21.6	3.6	25.2	50.0
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	1.8	21.4	23.2	49.7	22.4	4.6	27.1	48.3
처 / 청	(232)	4.3	27.6	31.9	46.6	19.8	1.7	21.6	53.2
위 원 회	(27)	0.0	22.2	22.2	48.1	25.9	3.7	29.6	47.2
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	4.1	26.0	30.1	46.7	21.5	1.6	23.2	52.3
사 회 문 화	(274)	2.6	18.2	20.8	50.0	24.8	4.4	29.2	47.4
일 반 행 정	(68)	0.0	26.5	26.5	50.0	19.1	4.4	23.5	49.6
외 교 안 보	(59)	0.0	35.6	35.6	47.5	10.2	6.8	16.9	53.0
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	4.3	20.9	25.2	50.4	21.7	2.6	24.3	50.7
사 업 집 행	(329)	2.1	23.7	25.8	46.8	23.7	3.6	27.4	49.2
예 산	(203)	2.5	25.1	27.6	50.2	18.2	3.9	22.2	51.0
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	2.8	23.3	26.1	49.4	19.7	4.7	24.4	49.9
없 음	(287)	2.4	24.0	26.5	47.4	24.0	2.1	26.1	50.2
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	2.4	25.9	28.2	49.4	20.0	2.4	22.4	51.5
4 ~ 4.5 급	(68)	1.5	20.6	22.1	58.8	17.6	1.5	19.1	50.7
5 급 이하	(494)	2.8	23.7	26.5	47.0	22.5	4.0	26.5	49.7
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	1.6	22.1	23.8	42.6	26.2	7.4	33.6	46.1
10 년 이하	(105)	1.0	19.0	20.0	55.2	20.0	4.8	24.8	47.9
20 년 이하	(216)	3.7	22.7	26.4	45.8	25.5	2.3	27.8	50.0
20 년 초과	(204)	2.9	27.9	30.9	51.5	15.7	2.0	17.6	53.6

〈부표 B1-5〉 성과지표 개발과정의 적절성_5 성과정보시스템의 사전계획

문) 성과지표의 개발 시 자료수집과 보고체계 등과 성과정보 측정시스템에 대해서도 사전에 충분히 계획하고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	5.4	30.3	35.7	44.4	17.2	2.8	19.9	54.6
■ 기관급 별 ■									
부	(388)	3.1	28.9	32.0	44.6	19.3	4.1	23.5	51.9
처 / 청	(232)	9.5	33.6	43.1	42.7	13.4	0.9	14.2	59.4
위원회	(27)	3.7	22.2	25.9	55.6	18.5	0.0	18.5	52.8
■ 기관 유형 별 ■									
경제	(246)	7.7	34.6	42.3	42.7	14.2	0.8	15.0	58.5
사회 문화	(274)	4.0	24.8	28.8	44.9	22.3	4.0	26.3	50.6
일반 행정	(68)	1.5	25.0	26.5	54.4	14.7	4.4	19.1	51.1
외교 안보	(59)	6.8	44.1	50.8	37.3	8.5	3.4	11.9	60.6
■ 담당 업무 별 ■									
성과관리 평가	(115)	7.0	33.0	40.0	46.1	13.0	0.9	13.9	58.0
사업 집행	(329)	4.9	30.1	35.0	43.5	18.5	3.0	21.6	53.8
예산	(203)	5.4	29.1	34.5	44.8	17.2	3.4	20.7	53.9
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	6.1	30.6	36.7	46.1	13.6	3.6	17.2	55.5
없 음	(287)	4.5	30.0	34.5	42.2	21.6	1.7	23.3	53.5
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	9.4	37.6	47.1	43.5	8.2	1.2	9.4	61.5
4 - 4.5 급	(68)	2.9	26.5	29.4	50.0	20.6	0.0	20.6	52.9
5 급 이하	(494)	5.1	29.6	34.6	43.7	18.2	3.4	21.7	53.6
■ 근속 기간 별 ■									
5 년 이하	(122)	3.3	20.5	23.8	49.2	20.5	6.6	27.0	48.4
10 년 이하	(105)	1.9	25.7	27.6	44.8	23.8	3.8	27.6	49.5
20 년 이하	(216)	6.5	34.7	41.2	38.4	18.5	1.9	20.4	56.4
20 년 초과	(204)	7.4	33.8	41.2	47.5	10.3	1.0	11.3	59.1

〈부표 B2-1〉 성과정보 측정시스템의 적절성_1 정보자료처리 업무역할분담과 책임

문) 담당자별로 역할분담이 잘 이루어져서 성과지표별로 자료의 수집과 입력, 처리와 분석, 통합 및 보고 등 성과측정업무가 책임성 있게 잘 수행되고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	6.2	34.0	40.2	39.6	17.5	2.8	20.2	55.8
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	4.4	32.0	36.3	40.7	19.6	3.4	22.9	53.6
처 / 청	(232)	9.1	37.9	47.0	37.5	13.4	2.2	15.5	59.6
위 원 회	(27)	7.4	29.6	37.0	40.7	22.2	0.0	22.2	55.6
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	8.5	36.6	45.1	40.7	11.8	2.4	14.2	59.2
사 회 문 화	(274)	5.8	28.5	34.3	41.2	21.5	2.9	24.5	53.2
일 반 행 정	(68)	1.5	33.8	35.3	33.8	26.5	4.4	30.9	50.4
외 교 안 보	(59)	3.4	49.2	52.5	33.9	11.9	1.7	13.6	60.2
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	10.4	34.8	45.2	39.1	13.9	1.7	15.7	59.6
사 업 집 행	(329)	5.2	33.7	38.9	40.7	17.6	2.7	20.4	55.2
예 산	(203)	5.4	34.0	39.4	37.9	19.2	3.4	22.7	54.7
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	6.7	33.1	39.7	42.5	14.2	3.6	17.8	56.3
없 음	(287)	5.6	35.2	40.8	35.9	21.6	1.7	23.3	55.3
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	9.4	42.4	51.8	37.6	10.6	0.0	10.6	62.6
4 ~ 4.5 급	(68)	4.4	35.3	39.7	44.1	16.2	0.0	16.2	57.0
5 급 이하	(494)	5.9	32.4	38.3	39.3	18.8	3.6	22.5	54.5
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	3.3	22.1	25.4	41.0	27.9	5.7	33.6	47.3
10 년 이하	(105)	1.9	33.3	35.2	38.1	20.0	6.7	26.7	51.0
20 년 이하	(216)	6.9	36.1	43.1	37.5	18.1	1.4	19.4	57.3
20 년 초과	(204)	9.3	39.2	48.5	41.7	9.3	0.5	9.8	61.9

〈부표 B2-2〉 성과정보 측정시스템의 적절성_2 정보자료시스템의 체계성

문) 성과지표별 자료의 수집과 입력, 처리와 분석, 통합 및 보고 등의 업무를 통합적으로 관리하는 정보시스템이 체계적으로 구축되어 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	7.6	34.8	42.3	39.3	15.5	2.9	18.4	57.1
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	5.2	33.5	38.7	39.4	18.0	3.9	21.9	54.5
처 / 청	(232)	11.6	37.9	49.6	38.8	10.3	1.3	11.6	62.1
위 원 회	(27)	7.4	25.9	33.3	40.7	22.2	3.7	25.9	52.8
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	9.8	36.6	46.3	39.0	13.0	1.6	14.6	60.0
사 회 문 화	(274)	7.3	28.8	36.1	41.2	18.6	4.0	22.6	54.2
일 반 행 정	(68)	2.9	35.3	38.2	39.7	17.6	4.4	22.1	53.7
외 교 안 보	(59)	5.1	54.2	59.3	30.5	8.5	1.7	10.2	63.1
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	13.0	30.4	43.5	39.1	14.8	2.6	17.4	59.1
사 업 집 행	(329)	5.2	37.1	42.2	40.1	14.6	3.0	17.6	56.7
예 산	(203)	8.4	33.5	41.9	37.9	17.2	3.0	20.2	56.8
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	8.6	33.1	41.7	41.1	13.6	3.6	17.2	57.4
없 음	(287)	6.3	36.9	43.2	36.9	17.8	2.1	19.9	56.9
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	12.9	38.8	51.8	40.0	8.2	0.0	8.2	64.1
4 ~ 4.5 급	(68)	5.9	38.2	44.1	38.2	17.6	0.0	17.6	58.1
5 급 이하	(494)	6.9	33.6	40.5	39.3	16.4	3.8	20.2	55.8
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	3.3	29.5	32.8	36.1	23.0	8.2	31.1	49.2
10 년 이하	(105)	4.8	32.4	37.1	43.8	14.3	4.8	19.0	54.5
20 년 이하	(216)	7.4	37.5	44.9	37.5	17.1	0.5	17.6	58.6
20 년 초과	(204)	11.8	36.3	48.0	40.7	9.8	1.5	11.3	61.8

〈부표 B2-3〉 성과정보 측정시스템의 적절성_3 지침 매뉴얼의 체계성

문) 성과지표의 개념과 측정방법 및 측정단계별 업무의 수행방법 및 절차와 관련된 내부지침 및 매뉴얼이 체계적으로 구축되어 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	8.3	35.5	43.9	39.6	14.4	2.2	16.5	58.4
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	4.9	33.8	38.7	42.8	15.5	3.1	18.6	55.5
처 / 청	(232)	14.7	38.4	53.0	34.9	11.2	0.9	12.1	63.7
위 원 회	(27)	3.7	37.0	40.7	33.3	25.9	0.0	25.9	54.6
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	10.6	39.4	50.0	38.6	10.6	0.8	11.4	62.1
사 회 문 화	(274)	7.7	29.6	37.2	42.0	17.9	2.9	20.8	55.3
일 반 행 정	(68)	2.9	32.4	35.3	44.1	16.2	4.4	20.6	53.3
외 교 안 보	(59)	8.5	50.8	59.3	27.1	11.9	1.7	13.6	63.1
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	13.0	33.9	47.0	36.5	15.7	0.9	16.5	60.7
사 업 집 행	(329)	5.8	37.4	43.2	40.1	14.3	2.4	16.7	57.4
예 산	(203)	9.9	33.5	43.3	40.4	13.8	2.5	16.3	58.6
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	10.0	34.2	44.2	40.6	12.5	2.8	15.3	59.0
없 음	(287)	6.3	37.3	43.6	38.3	16.7	1.4	18.1	57.6
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	15.3	35.3	50.6	45.9	3.5	0.0	3.5	65.6
4 ~ 4.5 급	(68)	2.9	47.1	50.0	32.4	17.6	0.0	17.6	58.8
5 급 이하	(494)	7.9	34.0	41.9	39.5	15.8	2.8	18.6	57.1
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	3.3	27.0	30.3	39.3	24.6	5.7	30.3	49.4
10 년 이하	(105)	3.8	31.4	35.2	46.7	13.3	4.8	18.1	54.0
20 년 이하	(216)	9.3	37.0	46.3	37.0	16.2	0.5	16.7	59.6
20 년 초과	(204)	12.7	41.2	53.9	38.7	6.9	0.5	7.4	64.7

〈부표 B2-4〉 성과정보 측정시스템의 적절성_4 성과정보 품질평가기준 명확성

문) 성과지표별로 자료의 신뢰성과 정확성 등 성과정보의 품질을 평가하기 위한 기준이 명확하게 설정되어 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	7.4	34.6	42.0	39.7	15.6	2.6	18.2	57.1
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	4.6	31.7	36.3	42.5	17.5	3.6	21.1	54.1
처 / 청	(232)	12.5	39.7	52.2	34.5	12.1	1.3	13.4	62.5
위 원 회	(27)	3.7	33.3	37.0	44.4	18.5	0.0	18.5	55.6
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	9.3	39.0	48.4	39.8	11.4	0.4	11.8	61.4
사 회 문 화	(274)	7.3	28.1	35.4	40.9	19.7	4.0	23.7	53.7
일 반 행 정	(68)	2.9	32.4	35.3	38.2	22.1	4.4	26.5	51.8
외 교 안 보	(59)	5.1	49.2	54.2	35.6	6.8	3.4	10.2	61.4
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	9.6	41.7	51.3	33.0	14.8	0.9	15.7	61.1
사 업 집 행	(329)	5.5	34.3	39.8	41.0	16.4	2.7	19.1	55.9
예 산	(203)	9.4	31.0	40.4	41.4	14.8	3.4	18.2	57.0
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	8.6	34.4	43.1	39.2	14.2	3.6	17.8	57.6
없 음	(287)	5.9	34.8	40.8	40.4	17.4	1.4	18.8	56.6
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	11.8	43.5	55.3	40.0	4.7	0.0	4.7	65.6
4 ~ 4.5 급	(68)	4.4	35.3	39.7	41.2	19.1	0.0	19.1	56.3
5 급 이하	(494)	7.1	33.0	40.1	39.5	17.0	3.4	20.4	55.8
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	1.6	25.4	27.0	42.6	23.0	7.4	30.3	47.7
10 년 이하	(105)	5.7	28.6	34.3	41.9	18.1	5.7	23.8	52.6
20 년 이하	(216)	8.3	40.3	48.6	33.3	17.6	0.5	18.1	59.6
20 년 초과	(204)	10.8	37.3	48.0	43.6	7.8	0.5	8.3	62.5

〈부표 B2-5〉 성과정보 측정시스템의 적절성_5 유인체계 적절성

문)》 정확하고 신뢰할 만한 성과자료의 수집을 장려하기 위한 유인체계가 적절히 구축되어 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	5.6	29.2	34.8	43.4	18.5	3.2	21.8	53.8
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	3.9	26.0	29.9	43.6	21.9	4.6	26.5	50.6
처 / 청	(232)	9.1	34.9	44.0	42.2	12.5	1.3	13.8	59.5
위 원 회	(27)	0.0	25.9	25.9	51.9	22.2	0.0	22.2	50.9
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	8.1	30.5	38.6	47.6	12.6	1.2	13.8	57.9
사 회 문 화	(274)	4.0	25.9	29.9	40.1	25.5	4.4	29.9	49.9
일 반 행 정	(68)	1.5	23.5	25.0	51.5	16.2	7.4	23.5	48.9
외 교 안 보	(59)	6.8	45.8	52.5	32.2	13.6	1.7	15.3	60.6
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	5.2	33.9	39.1	41.7	18.3	0.9	19.1	56.1
사 업 집 행	(329)	4.9	27.7	32.5	43.5	20.7	3.3	24.0	52.5
예 산	(203)	6.9	29.1	36.0	44.3	15.3	4.4	19.7	54.7
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	5.0	28.6	33.6	45.6	17.5	3.3	20.8	53.6
없 음	(287)	6.3	30.0	36.2	40.8	19.9	3.1	23.0	54.1
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	5.9	32.9	38.8	48.2	12.9	0.0	12.9	57.9
4 ~ 4.5 급	(68)	2.9	26.5	29.4	50.0	19.1	1.5	20.6	52.6
5 급 이하	(494)	5.9	28.9	34.8	41.7	19.4	4.0	23.5	53.3
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	2.5	23.0	25.4	38.5	30.3	5.7	36.1	46.5
10 년 이하	(105)	4.8	21.0	25.7	50.5	17.1	6.7	23.8	50.0
20 년 이하	(216)	6.5	31.9	38.4	41.2	18.1	2.3	20.4	55.6
20 년 초과	(204)	6.9	34.3	41.2	45.1	12.7	1.0	13.7	58.3

〈부표 B3-1〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_1 투입 및 과정점검1

문) 성과자료는 지침에 따라 담당자에 의해 정확하게 수집되고 입력된다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*공정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	9.3	45.3	54.6	34.6	9.7	1.1	10.8	63.0
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	6.7	40.7	47.4	40.7	10.3	1.5	11.9	60.2
처 / 청	(232)	12.9	53.4	66.4	25.4	7.8	0.4	8.2	67.7
위 원 회	(27)	14.8	40.7	55.6	25.9	18.5	0.0	18.5	63.0
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	10.6	48.8	59.3	33.3	6.9	0.4	7.3	65.5
사 회 문 화	(274)	8.0	43.1	51.1	36.5	10.9	1.5	12.4	61.3
일 반 행 정	(68)	2.9	39.7	42.6	38.2	17.6	1.5	19.1	56.3
외 교 안 보	(59)	16.9	47.5	64.4	27.1	6.8	1.7	8.5	67.8
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	10.4	56.5	67.0	25.2	7.0	0.9	7.8	67.2
사 업 집 행	(329)	7.9	43.8	51.7	36.5	10.6	1.2	11.9	61.6
예 산	(203)	10.8	41.4	52.2	36.9	9.9	1.0	10.8	62.8
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	10.3	48.1	58.3	31.4	9.2	1.1	10.3	64.3
없 음	(287)	8.0	41.8	49.8	38.7	10.5	1.0	11.5	61.3
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	12.9	55.3	68.2	28.2	3.5	0.0	3.5	69.4
4 ~ 4.5 급	(68)	10.3	35.3	45.6	44.1	10.3	0.0	10.3	61.4
5 급 이 하	(494)	8.5	44.9	53.4	34.4	10.7	1.4	12.1	62.1
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이 하	(122)	5.7	30.3	36.1	42.6	17.2	4.1	21.3	54.1
10 년 이 하	(105)	3.8	44.8	48.6	34.3	15.2	1.9	17.1	58.3
20 년 이 하	(216)	7.9	51.9	59.7	31.5	8.8	0.0	8.8	64.7
20 년 초 과	(204)	15.7	47.5	63.2	33.3	3.4	0.0	3.4	68.9

〈부표 B3-2〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_2 투입 및 과정점검2

문) 사업담당관은 직원에 의해 입력된 자료의 정확성을 재검증한다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*공정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	7.9	44.0	51.9	36.3	10.0	1.7	11.7	61.6
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	5.9	40.2	46.1	40.5	11.1	2.3	13.4	59.1
처 / 청	(232)	11.2	51.3	62.5	28.9	7.8	0.9	8.6	66.1
위 원 회	(27)	7.4	37.0	44.4	40.7	14.8	0.0	14.8	59.3
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	9.8	50.0	59.8	32.5	7.3	0.4	7.7	65.3
사 회 문 화	(274)	7.3	36.5	43.8	40.5	12.8	2.9	15.7	58.1
일 반 행 정	(68)	1.5	45.6	47.1	41.2	10.3	1.5	11.8	58.8
외 교 안 보	(59)	10.2	52.5	62.7	27.1	8.5	1.7	10.2	65.3
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	12.2	46.1	58.3	31.3	9.6	0.9	10.4	64.8
사 업 집 행	(329)	6.1	46.5	52.6	35.3	10.3	1.8	12.2	61.2
예 산	(203)	8.4	38.9	47.3	40.9	9.9	2.0	11.8	60.5
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	9.2	45.0	54.2	34.2	9.4	2.2	11.7	62.4
없 음	(287)	6.3	42.9	49.1	39.0	10.8	1.0	11.8	60.6
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	12.9	52.9	65.9	28.2	5.9	0.0	5.9	68.2
4 ~ 4.5 급	(68)	5.9	36.8	42.6	45.6	11.8	0.0	11.8	59.2
5 급 이 하	(494)	7.3	43.5	50.8	36.4	10.5	2.2	12.8	60.8
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이 하	(122)	4.9	32.0	36.9	41.0	17.2	4.9	22.1	53.7
10 년 이 하	(105)	2.9	41.0	43.8	38.1	14.3	3.8	18.1	56.2
20 년 이 하	(216)	8.8	47.7	56.5	34.7	8.3	0.5	8.8	64.0
20 년 초 과	(204)	11.3	49.0	60.3	34.3	5.4	0.0	5.4	66.5

〈부표 B3-3〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_3 투입 및 과정점검3

문) 발견된 오류는 최초 자료수집 담당자에게 적시에 알려준다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*공정 *	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정 *	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	8.7	43.6	52.2	35.9	10.4	1.5	11.9	61.9
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	5.9	41.0	46.9	39.4	11.6	2.1	13.7	59.3
치 / 청	(232)	13.4	47.8	61.2	30.2	7.8	0.9	8.6	66.3
위 원 회	(27)	7.4	44.4	51.9	33.3	14.8	0.0	14.8	61.1
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	11.0	48.0	58.9	33.3	6.9	0.8	7.7	65.3
사 회 문 화	(274)	6.9	38.7	45.6	39.1	13.1	2.2	15.3	58.8
일 반 행 정	(68)	4.4	42.6	47.1	35.3	16.2	1.5	17.6	58.1
외 교 안 보	(59)	11.9	49.2	61.0	32.2	5.1	1.7	6.8	66.1
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	13.0	47.0	60.0	33.9	5.2	0.9	6.1	66.5
사 업 집 행	(329)	6.1	45.3	51.4	35.0	12.5	1.2	13.7	60.6
예 산	(203)	10.3	38.9	49.3	38.4	9.9	2.5	12.3	61.2
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	8.6	45.6	54.2	35.0	9.2	1.7	10.8	62.6
없 음	(287)	8.7	41.1	49.8	36.9	11.8	1.4	13.2	61.0
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	11.8	49.4	61.2	32.9	5.9	0.0	5.9	66.8
4 ~ 4.5 급	(68)	8.8	39.7	48.5	39.7	11.8	0.0	11.8	61.4
5 급 이하	(494)	8.1	43.1	51.2	35.8	10.9	2.0	13.0	61.1
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.1	36.9	41.0	36.1	18.9	4.1	23.0	54.5
10 년 이하	(105)	4.8	39.0	43.8	41.0	12.4	2.9	15.2	57.6
20 년 이하	(216)	9.3	45.8	55.1	35.2	8.8	0.9	9.7	63.4
20 년 초과	(204)	12.7	47.5	60.3	33.8	5.9	0.0	5.9	66.8

〈부표 B3-4〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_4 검토 통제1

문) 현재 사용 중인 성과지표가 측정해야 할 것을 제대로 측정하고 있는지에 대하여 주기적인 검토와 점검이 이루어진다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	8.3	38.5	46.8	38.5	13.1	1.5	14.7	59.7
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	5.2	38.1	43.3	40.7	13.9	2.1	16.0	57.6
처 / 청	(232)	13.8	39.7	53.4	34.1	11.6	0.9	12.5	63.5
위 원 회	(27)	7.4	33.3	40.7	44.4	14.8	0.0	14.8	58.3
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	10.6	41.1	51.6	35.4	12.6	0.4	13.0	62.2
사 회 문 화	(274)	6.9	34.3	41.2	42.3	13.9	2.6	16.4	57.3
일 반 행 정	(68)	2.9	42.6	45.6	38.2	13.2	2.9	16.2	57.4
외 교 안 보	(59)	11.9	42.4	54.2	33.9	11.9	0.0	11.9	63.6
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	11.3	40.9	52.2	35.7	11.3	0.9	12.2	62.6
사 업 집 행	(329)	7.0	39.2	46.2	38.3	14.0	1.5	15.5	59.0
예 산	(203)	8.9	36.0	44.8	40.4	12.8	2.0	14.8	59.2
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	9.7	38.6	48.3	38.3	11.9	1.4	13.3	60.8
없 음	(287)	6.6	38.3	44.9	38.7	14.6	1.7	16.4	58.4
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	15.3	34.1	49.4	42.4	7.1	1.2	8.2	63.8
4 ~ 4.5 급	(68)	2.9	38.2	41.2	39.7	19.1	0.0	19.1	56.3
5 급 이하	(494)	7.9	39.3	47.2	37.7	13.4	1.8	15.2	59.5
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.1	29.5	33.6	45.9	17.2	3.3	20.5	53.5
10 년 이하	(105)	4.8	37.1	41.9	36.2	18.1	3.8	21.9	55.2
20 년 이하	(216)	10.6	41.2	51.9	35.2	12.5	0.5	13.0	62.3
20 년 초과	(204)	10.3	41.7	52.0	38.7	8.8	0.5	9.3	63.1

〈부표 B3-5〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_5 검토 통제2

문) 우선순위와 서비스 수요의 변화 및 사업의 종료와 같은 내외부 환경변화에 부합되게 성과지표 및 측정방법의 개선이 이루어지고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	6.6	37.4	44.0	41.3	12.7	2.0	14.7	58.5
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	3.6	35.6	39.2	45.1	12.6	3.1	15.7	56.0
처 / 청	(232)	11.6	40.5	52.2	35.8	11.6	0.4	12.1	62.8
위 원 회	(27)	7.4	37.0	44.4	33.3	22.2	0.0	22.2	57.4
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	8.5	42.3	50.8	37.8	10.6	0.8	11.4	61.8
사 회 문 화	(274)	5.8	30.3	36.1	45.6	15.0	3.3	18.2	55.1
일 반 행 정	(68)	2.9	41.2	44.1	38.2	16.2	1.5	17.6	57.0
외 교 안 보	(59)	6.8	45.8	52.5	39.0	6.8	1.7	8.5	62.3
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	9.6	40.0	49.6	38.3	12.2	0.0	12.2	61.7
사 업 집 행	(329)	5.5	36.5	41.9	42.2	13.4	2.4	15.8	57.3
예 산	(203)	6.9	37.4	44.3	41.4	11.8	2.5	14.3	58.6
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	7.5	38.3	45.8	40.8	11.7	1.7	13.3	59.6
없 음	(287)	5.6	36.2	41.8	41.8	13.9	2.4	16.4	57.1
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	9.4	37.6	47.1	41.2	11.8	0.0	11.8	61.2
4 ~ 4.5 급	(68)	4.4	38.2	42.6	47.1	10.3	0.0	10.3	59.2
5 급 이하	(494)	6.5	37.2	43.7	40.5	13.2	2.6	15.8	57.9
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	2.5	30.3	32.8	41.0	19.7	6.6	26.2	50.6
10 년 이하	(105)	2.9	35.2	38.1	42.9	16.2	2.9	19.0	54.8
20 년 이하	(216)	6.5	42.1	48.6	38.4	12.5	0.5	13.0	60.4
20 년 초과	(204)	11.3	37.7	49.0	43.6	6.9	0.5	7.4	63.1

〈부표 B3-6〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_6 검토 통제3

문) 성과자료의 이용자 혹은 이해관계자로부터 체계적인 피드백을 받고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*공정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	7.0	33.1	40.0	43.0	15.5	1.5	17.0	57.1
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	5.2	30.9	36.1	45.4	16.5	2.1	18.6	55.2
처 / 청	(232)	10.3	36.2	46.6	39.7	12.9	0.9	13.8	60.6
위 원 회	(27)	3.7	37.0	40.7	37.0	22.2	0.0	22.2	55.6
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	7.7	39.4	47.2	40.2	12.2	0.4	12.6	60.5
사 회 문 화	(274)	7.3	24.1	31.4	46.7	18.6	3.3	21.9	53.4
일 반 행 정	(68)	4.4	35.3	39.7	41.2	19.1	0.0	19.1	56.3
외 교 안 보	(59)	5.1	45.8	50.8	39.0	10.2	0.0	10.2	61.4
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	7.8	34.8	42.6	40.9	16.5	0.0	16.5	58.5
사 업 집 행	(329)	6.7	33.1	39.8	40.7	17.0	2.4	19.5	56.2
예 산	(203)	6.9	32.0	38.9	47.8	12.3	1.0	13.3	57.9
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	7.5	33.6	41.1	42.2	15.6	1.1	16.7	57.7
없 음	(287)	6.3	32.4	38.7	43.9	15.3	2.1	17.4	56.4
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	11.8	30.6	42.4	47.1	10.6	0.0	10.6	60.9
4 ~ 4.5 급	(68)	5.9	27.9	33.8	48.5	16.2	1.5	17.6	55.1
5 급 이 하	(494)	6.3	34.2	40.5	41.5	16.2	1.8	18.0	56.7
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이 하	(122)	2.5	27.0	29.5	43.4	22.1	4.9	27.0	50.0
10 년 이 하	(105)	1.9	29.5	31.4	45.7	21.0	1.9	22.9	52.1
20 년 이 하	(216)	8.8	35.6	44.4	40.7	14.4	0.5	14.8	59.5
20 년 초과	(204)	10.3	35.8	46.1	43.6	9.8	0.5	10.3	61.4

〈부표 B3-7〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_7 검토 통제4

문) 외부전문가 혹은 독립적인 감사기관으로부터 적절한 검증을 받고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*공정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	7.1	38.0	45.1	40.3	12.4	2.2	14.5	58.9
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	5.2	36.9	42.0	42.3	12.9	2.8	15.7	57.2
처 / 청	(232)	11.2	38.8	50.0	37.5	11.2	1.3	12.5	61.9
위 원 회	(27)	0.0	48.1	48.1	37.0	14.8	0.0	14.8	58.3
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	8.5	45.1	53.7	37.4	7.7	1.2	8.9	63.0
사 회 문 화	(274)	6.9	29.2	36.1	45.3	15.0	3.6	18.6	55.2
일 반 행 정	(68)	2.9	41.2	44.1	35.3	19.1	1.5	20.6	56.3
외 교 안 보	(59)	6.8	45.8	52.5	35.6	11.9	0.0	11.9	61.9
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	12.2	40.9	53.0	34.8	10.4	1.7	12.2	62.8
사 업 집 행	(329)	6.1	36.5	42.6	41.6	13.7	2.1	15.8	57.7
예 산	(203)	5.9	38.9	44.8	41.4	11.3	2.5	13.8	58.6
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	7.5	39.7	47.2	39.7	11.1	1.9	13.1	59.9
없 음	(287)	6.6	35.9	42.5	41.1	13.9	2.4	16.4	57.6
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	11.8	40.0	51.8	40.0	7.1	1.2	8.2	63.5
4 ~ 4.5 급	(68)	8.8	33.8	42.6	39.7	17.6	0.0	17.6	58.5
5 급 이 하	(494)	6.1	38.3	44.3	40.5	12.6	2.6	15.2	58.1
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.9	35.2	40.2	36.9	18.0	4.9	23.0	54.3
10 년 이하	(105)	2.9	30.5	33.3	46.7	18.1	1.9	20.0	53.6
20 년 이하	(216)	6.9	42.1	49.1	38.4	11.1	1.4	12.5	60.5
20 년 초과	(204)	10.8	39.2	50.0	41.2	7.4	1.5	8.8	62.6

〈부표 B3-8〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_8 검토 통제5

문) 성과정보의 한계와 그 한계가 성과평가에서 갖는 의미를 보고하고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*공정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	5.6	31.5	37.1	48.1	12.8	2.0	14.8	56.5
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	4.1	29.9	34.0	48.7	14.7	2.6	17.3	54.6
처 / 청	(232)	8.6	34.1	42.7	46.6	9.5	1.3	10.8	59.8
위 원 회	(27)	0.0	33.3	33.3	51.9	14.8	0.0	14.8	54.6
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	7.3	35.8	43.1	46.3	9.8	0.8	10.6	59.8
사 회 문 화	(274)	5.5	24.8	30.3	50.4	15.3	4.0	19.3	53.1
일 반 행 정	(68)	0.0	38.2	38.2	50.0	11.8	0.0	11.8	56.6
외 교 안 보	(59)	5.1	37.3	42.4	42.4	15.3	0.0	15.3	58.1
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	5.2	33.9	39.1	48.7	10.4	1.7	12.2	57.6
사 업 집 행	(329)	5.5	31.6	37.1	46.5	14.0	2.4	16.4	55.9
예 산	(203)	5.9	30.0	36.0	50.2	12.3	1.5	13.8	56.7
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	4.7	33.1	37.8	48.1	12.2	1.9	14.2	56.6
없 음	(287)	6.6	29.6	36.2	48.1	13.6	2.1	15.7	56.3
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	7.1	34.1	41.2	48.2	8.2	2.4	10.6	58.8
4 ~ 4.5 급	(68)	4.4	29.4	33.8	51.5	14.7	0.0	14.7	55.9
5 급 이 하	(494)	5.5	31.4	36.8	47.6	13.4	2.2	15.6	56.1
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이 하	(122)	3.3	27.0	30.3	47.5	17.2	4.9	22.1	51.6
10 년 이 하	(105)	3.8	28.6	32.4	45.7	19.0	2.9	21.9	52.9
20 년 이 하	(216)	6.0	33.3	39.4	48.6	11.6	0.5	12.0	58.2
20 년 초 과	(204)	7.4	33.8	41.2	49.0	8.3	1.5	9.8	59.3

〈부표 B3-9〉 성과정보 점검 및 검증시스템의 적절성_9 검토 통제6

문) 새로운 성과지표는 물론 새로운 성과자료의 발견 혹은 측정방법의 개발로 성과정보에서 발견된 문제점을 지속적으로 보완하고 있다.

	사례수	매우 그렇다	그런 편이다	*긍정*	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	*부정*	100점 평균
		%	%	%	%	%	%	%	점
■ 전 체 ■	(647)	7.6	40.6	48.2	38.0	12.1	1.7	13.8	60.1
■ 기관 급별 ■									
부	(388)	4.6	38.4	43.0	41.5	12.9	2.6	15.5	57.4
처 / 청	(232)	12.9	43.5	56.5	32.8	10.3	0.4	10.8	64.5
위 원 회	(27)	3.7	48.1	51.9	33.3	14.8	0.0	14.8	60.2
■ 기관 유형별 ■									
경 제	(246)	10.2	44.3	54.5	36.2	8.9	0.4	9.3	63.7
사 회 문 화	(274)	5.8	34.7	40.5	42.3	14.6	2.6	17.2	56.7
일 반 행 정	(68)	2.9	48.5	51.5	30.9	13.2	4.4	17.6	58.1
외 교 안 보	(59)	10.2	44.1	54.2	33.9	11.9	0.0	11.9	63.1
■ 담당 업무별 ■									
성과관리 평가	(115)	11.3	44.3	55.7	33.9	9.6	0.9	10.4	63.9
사 업 집 행	(329)	5.5	40.7	46.2	37.4	14.6	1.8	16.4	58.4
예 산	(203)	8.9	38.4	47.3	41.4	9.4	2.0	11.3	60.7
■ 성과관리경험 ■									
있 음	(360)	7.2	43.9	51.1	36.4	10.8	1.7	12.5	61.0
없 음	(287)	8.0	36.6	44.6	40.1	13.6	1.7	15.3	58.9
■ 직 급 별 ■									
과 팀장 이상	(85)	10.6	42.4	52.9	40.0	7.1	0.0	7.1	64.1
4 ~ 4.5 급	(68)	7.4	39.7	47.1	33.8	17.6	1.5	19.1	58.5
5 급 이하	(494)	7.1	40.5	47.6	38.3	12.1	2.0	14.2	59.6
■ 근속 기간별 ■									
5 년 이하	(122)	4.1	32.8	36.9	41.0	18.0	4.1	22.1	53.7
10 년 이하	(105)	2.9	38.1	41.0	40.0	16.2	2.9	19.0	55.5
20 년 이하	(216)	8.8	44.9	53.7	35.2	10.2	0.9	11.1	62.6
20 년 초과	(204)	10.8	42.2	52.9	38.2	8.3	0.5	8.8	63.6

〈국문요약〉

성과정보 신뢰성 제고를 위한 통제시스템 구축방안

원종학·금재덕

우리나라는 정부업무의 효율성·효과성·책임성을 강화하고자 2006년 정부업무평가기본법과 국가재정법의 제정으로 성과중심의 재정관리 시행을 위한 제도적 기반을 마련하고, 동 제도의 효과적인 정착을 위해 많은 노력을 하였다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 제도의 핵심이 되는 성과정보의 신뢰성과 관련한 비판도 여전히 지속되고 있다. 성과관리제도가 효율적이며 효과적으로 운용되기 위해서는 무엇보다도 성과정보의 신뢰성이 제고되어야 한다는 판단하에, 본 연구는 먼저 성과정보의 신뢰성 개념과 현황 및 성과정보의 신뢰성에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 살펴보고자 하였다. 또한 성과관리와 관련이 있는 공무원들을 중심으로 인터뷰와 설문조사를 실시하고 실제 어떤 요인들이 성과정보의 신뢰성 제고에 영향을 미치고 있는가를 실증적으로 검토하였다. 실증분석 결과 일부 내부통제가 원활히 작동하지 않고 있으며, 리더의 가치 및 리더의 행동과 전문인력의 확보 및 체계적인 매뉴얼의 개발 등이 성과정보 신뢰도 제고에 결정적 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 부처가 자율적으로 성과정보의 신뢰성 제고를 위한 노력을 기울이도록 유도하기 위해서는 리더의 역할을 더욱 강조하고, 성과지표의 개발 및 성과자료의 수집, 처리, 분석을 위한 전문인력을 충분히 확보하여야 하며, 특히 우리나라 인사관리의 특징인 순환보직하에서는 성과측정 과정별로 구체적인 업무내용과 담당자의 역할에 대한 체계적인 매뉴얼이 작성되어야 할 필요가 있다.

〈Abstract〉

The analysis of impact factors that affect the credibility of performance information

Weon, Jonghak & Keum, Jaeduk

In order to use performance information for various types of management decisions, first of all, such performance information should be credible. Despite the importance of the credibility of performance information in implementing performance management efficiently and effectively, it is true there is little research on this issue. In this context, this study tries to define the concept of the credibility of performance information and find out some insights from several case studies in order to establish the control system for acquiring credible performance information. In addition, this study also tries to identify what factors affect the improvement of credibility through an empirical research in which the survey and interview method has been utilized.

The results from case studies address some solutions as follows: First, it is required that the department independently establish internal control system to make performance information more credible. Second, each department, Budget and Finance department, Prime Minister Office, National Audit Office, and National Assembly should cooperate among themselves to develop the manuals for performance management. Third,

internal control system and external control system should be consolidated for making more credible performance information. Fourth, comprehensive strategy, including hardware and software devices, should be developed.

The survey results also highlight that leadership, securing professionals, systematic manuals factors play very important roles in improving the credibility of performance information. Especially, the development of a systematic manual that contains specific guidelines for the implementation of a performance management system is essential because the Korean civil servants are frequently moved to different section of the agency. This feature of the civil service hinders the individual level expertise to be obtained from their positioning of work.

Key words: performance management, performance information,
credibility of performance information, performance
measurement

〈著者略歷〉

원종학

연세대학교 경제학과 졸업
일본 히토츠바시대학 경제학 석·박사
현, 한국조세연구원 연구위원

금재덕

한양대학교 행정학과 졸업
미국 Rutgers New Jersey 주립대 행정학 박사
현, 서울시립대 행정학과 교수

성과정보 신뢰성 제고를 위한 통제시스템 구축방안

2012년 7월 23일 인쇄

2012년 7월 30일 발행

저 자 원종학·금재덕

발행인 조원동

발행처 한국조세연구원

138-774

서울특별시 송파구 송파대로 28길 28

등록 TEL: 2186-2114(대) www.kipf.re.kr

1993년 7월 15일 제21-466호

조판및
인쇄 경성문화사

© 한국조세연구원 2012

ISBN 978-89-8191-586-5

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

값 5,000원