

정책평가방법의 개선을 위한 연구

김 신 의 역



입법평가 자료 13-24-③

정책평가방법의 개선을 위한 연구

김 신 의 역



정책평가방법의 개선을 위한 연구

번역 : 김신의(한국문화정보센터 공공사업부 선임)
Kim, Shineui

2013. 11. 30.

이 자료집은 일본 미츠비시종합연구소(三菱総合研究所)의 「政策評価手法のアップグレードに向けた調査(2012.3)」 결과보고서 원문을 번역한 것이다.

목 차

초 록	7
1. 들어가면서	9
2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사 ...	11
2.1 조사목적	11
2.2 조사방침	11
2.2.1 조사대상	11
2.2.2 조사항목	12
2.2.3 조사방법	13
2.2.4 조사결과	14
2.3 정 리	80
3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표 · 활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사	91
3.1 조사목적	91
3.2 조사방법	91
3.2.1 조사대상	91
3.2.2 조사항목 및 방법	93
3.3 조사결과	94
3.3.1 각 사례의 조사결과	94

3.3.2 우수사례에서 얻을 수 있는 기법·이론, 시사 등의 파악·정리	114
4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사	119
4.1 개별사업의 유형화 검토	119
4.2 사업유형에 대응한 지표의 검토	124
4.3 데이터·팩트의 입수방법 검토	142
4.4 개별사업의 유형을 활용한 지표설정방법 검토	146
5. 마치며	151

초 록

이 보고서에는 지난 10년간 이루어진 일본의 정책평가방법을 반성하고 해외 사례와 국내 우수 사례를 조사하고 경제산업성의 개별사업에 대한 유형화·평가방법을 검토하여 정책평가담당자에게 향후 요구될 실천적인 대응방법을 정리한 조사결과이다. 해외사례에 관해서는 단순한 사실관계 확인에 그치는 것이 아닌 평가결과의 활용방법, 매니지먼트로의 편입방법에 주목하여 조사를 실시했다. 국내 우수 사례에 대해서는 의욕적으로 대응하고 있는 자치단체뿐만 아니라, 정부·자치단체 이외의 기업 등의 평가·매니지먼트 방식에 대해서도 조사했다. 경제산업성 개별사업의 유형화·평가방법의 검토에서는 경제산업성이 2011년에 실시한 약 600건의 예산사업을 대상으로 유형화하여 그 유형에 따른 평가의 방식과 적절한 지표 설정방법에 대해 검토했다. 여기에서는 실제로 약 600건의 사업평가서를 읽고 그 특징을 파악한 뒤에 유형화 방식을 생각하는 귀납적·실증적 접근법을 채용했다. 「평가활동」은 본래 조직의 의사 결정, 매니지먼트·프로세스와 불가분한 관계다. 이번 조사 결과가 그러한 보이지 않는 「프로세스」의 중요성과 실증적으로 평가방법을 고민해보는 자세의 중요성을 재고하는 계기가 되길 기대한다.

※ 주제어 : 정책평가, 입법평가, PDCA

1. 들어가면서

일본에 정책평가방법이 성립하고 10년이 경과했다. 그 동안 평가담당자에 의해 다양한 방법이 실행되어왔지만, 눈에 보이는 성과를 거두었다고는 말하기 어려운 것이 현실이다. 그 원인으로서는 여러 가지를 생각할 수 있다. 「정책」의 대상은 매우 광범위하기 때문에 그 변화와 정책의 기여도를 측정하고 효과를 평가하는 것이 매우 어렵다는 근원적인 문제가 존재할 것이다. 그러나 「정책평가」에 종사하는 사람의 관심이 제도의 모방과 형식론에 치우쳐 평가활동과는 불가분한 매니지먼트와 의사결정의 프로세스에 관한 논의는 진전되지 않은 결과, 평가활동이 대량의 페이퍼 워크(서류 작업)라는 인상을 정부관계자들 사이에 심어준 것도 부정하기 어려운 것이 사실일 것이다. 이러한 반성에 입각하여 이번 조사에서는 다음 세 가지를 중심으로 조사를 실시했다.

- ① 해외 사례 조사
- ② 국내 우수 사례 조사
- ③ 경제산업성의 개별사업에 대한 유형화·평가방법 검토

해외 사례에 관해서는 단순한 사실관계 확인에 그치는 것이 아닌 평가결과의 활용방법, 매니지먼트에의 편입방법에 주목하여 조사를 실시했다. 국내우수사례에 대해서는 의욕적으로 대응하고 있는 자치단체 외에도, 정부·자치단체 이외의 기업 등의 평가·매니지먼트 방식에 대해서도 조사했다.

경제산업성의 개별사업에 대한 유형화·평가방법의 검토에서는 경제산업성이 2011년에 실시한 약 600건의 예산사업을 대상으로 유형화하

1. 들어가면서

여 그 유형에 따른 평가의 방식과 적절한 지표 설정방법에 대해 검토했다. 여기에서는 실제로 약 600건의 사업평가서를 읽고 그 특징을 파악한 뒤에 유형화 방식을 생각하는 귀납적·실증적 접근법을 채용했다.

「평가활동」은 본래 조직의 의사 결정, 매니지먼트·프로세스와 불가분한 관계다. 이번 조사 결과가 그러한 보이지 않는 「프로세스」의 중요성과 실증적으로 평가방법을 고민해보는 자세의 중요성을 재고하는 계기가 되길 기대한다.

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

2.1 조사목적

이 장에서는 우리나라의 경제정책의 평가기법(성과 목표·업적목표설정방법 등)을 진화시키는데 도움이 되는 외국(주로 미국, 영국, 캐나다)의 사례에 대한 조사를 실시했다. 구체적으로는 각국 「중앙 정부」의 경제정책에 관계된 정책평가의 구체적인 기법(법제도와 실시 주체에 그치지 않고 평가 단위, 성과를 측정하기 위해 설정 한 지표, 평가결과의 정리 방법 등)에 대해 조사했다. 또한 새로운 정책의 기획·입안 프로세스에서 평가 결과의 활용 방법에 대해서도 조사했다.

2.2 조사방침

2.2.1 조사대상

다른 선진국들에 비해 「정량 지표에 의한 정책 평가」, 「평가를 살린 정책매니지먼트」 등에 대응하고 있는, 미국, 영국, 캐나다에서 경제정책을 소관하는 부처를 대상으로 조사를 실시했다.

<표1> 사례조사 대상

국 가	기 관	정책평가구조
① 미국	상무부	<ul style="list-style-type: none"> · Performance and Accountability Report(PAR)¹⁾ · PAR에 제시된 각 대상 프로젝트의 평가

1) 미국 상무부 예산국 웹사이트에 2008년도부터 2011년도까지 공개되어 있다.
[<http://www.osec.doc.gov/bmi/budget/default.htm>]

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

국 가	기 관	정책평가구조
② 영국	비즈니스 이노베이션 · 직업기능부	· Business Plan 및 그 Annex D(Technical definitions for BIS input and impact indicators) ²⁾
③ 캐나다	재무위원회/ 공업부	· Reports on Plans and Priorities(RPP : 세출계획 우선보고) ³⁾ · Departmental Performance Reports(DPR : 부처 업적보고서) ⁴⁾ · Strategic Outcomes(SO : 전략적 결과물) ⁵⁾

2.2.2 조사항목

조사에서는 경제정책의 특성(발전적이고 장기적인 시나리오에 근거한 입안 · 실시)에 입각하여 다음과 같은 항목을 중심으로 조사를 실시했다.

<표2> 조사항목

시 점	구체적인 내용	조사에서 얻는 시사
① 개요	· 과거의 경위 · 목적 · 법제도 등	· 선진국에서의 평가 방향성(예 : 매니지먼트의 구조 확립 등)

2) 영국에서는 PSA(Public Service Agreement)에 근거하여 정책평가를 실시했지만, 2010년에 출범한 캐머런정권은 PSA를 폐지하고 대신에 각 부처에 Business Plan(사업계획)의 책정을 요구하는 방침을 표명했다. 비즈니스 · 이노베이션 · 기능부의 Business Plan에 관한 정보는 아래 웹사이트에 요약.
[<http://www.bis.gov.uk/about/business-plan>]

3) RPP 2010-2011년판을 참고.
[<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/index-eng.asp?acr=1583>]

4) DPR 2010-2011년판을 참고.
[<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-eng.asp?acr=1872>]

5) [<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/dep-min2-eng.aspx?Dt=4>],
[<http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/05407.html>]

시 점		구체적인 내용	조사에서 얻는 시사
부 전체	② 평가기법	<ul style="list-style-type: none"> · 평가 전체 구조 · 목적의 설정, 계층 관계 · 지표의 설정 · 서포트의 유무 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 정책영역(카테고리)의 구체적인 예 · 정책영역마다 대응이 제시된 구체적인 프로젝트의 내용 · 목표, 지표, 목표치 등의 설정방법 · 데이터 취득방법
	③ 매니지먼트	<ul style="list-style-type: none"> · PDCA 사이클⁶⁾을 적용하는 방법 · 실효성을 높이기 위한 고안(실시체제·도구) 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 평가결과를 매니지먼트에 반영시키는 방법(특히 C→A)
프로그램 레벨	④ 평가기법	(②와 같음)	(②와 같음)
	⑤ 매니지먼트	(③과 같음)	(③과 같음)
⑥ 공표방법		<ul style="list-style-type: none"> · 국민에 알리는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> · 경제정책의 특성에 입각한 뒤에 국민의 이해를 얻기 위한 고안의 유무

2.2.3 조사방법

웹사이트, 문헌정보 조사에 의해 2.2.2에 제시한 항목을 염두에 두고 수집 가능한 정보를 정리했다.

6) 해외 부처의 공적인 자료를 확인하는 중에는 「PDCA 사이클」이라는 표현 자체는 눈에 띄지 않았다. 다만 초기에 목표를 세우고 그 실시량과 성과를 기말에 확인하고 (많은 경우) 차기 예산작성에 반영시키고 있는 현상이 있어 그런 의미에서 실질적으로는 「PDCA 사이클을 돌리고 있다」고 말할 수 있다.

2.2.4 조사결과

(1) 미국(연방정부)

1) 과거의 경위

가. 부시 행정부의 접근 방식

프로그램 평가채점 도구(Program Assessment Rating Tool : PART)는 부시 행정부 하에서 추진된 모든 부처의 프로그램(시책) 실시결과를 일률적으로 평가하는 방법이다.

PART는 약 30가지의 질문으로 이루어져 있다. 각 부처는 소관하는 각 프로그램의 질문에 대한 답변을 작성하여 행정관리예산국(行政管理予算局, Office of Management and Budget : OMB)에 평가결과 및 설명자료를 제출한다. OMB는 이 자료에 따라 각 프로그램에 대한 5단계 종합 평가를 결정한다. PART의 질문은 ① 목적과 디자인, ② 전략 계획, ③ 관리, ④ 결과와 달성 책임의 4가지 범주로 나누어져 있다.

PART 결과는 OMB의 전용 웹사이트 「ExpectMore.gov」에 공개하고 있다(정권 교체 후인 현재는 아카이브로 공개하고 있다). 그밖에도 프로그램의 개요, 평가 결과, 투입 비용, 질문에 대한 답변 및 스코어, 프로그램의 업적지표(Program Performance Measures) (산출(output)/결과(outcome) 등) 달성상황 등을 공개하고 있다.

나. 오바마 행정부의 접근 방식⁷⁾

2009년 오바마 정권이 출범한 미국 연방 정부에서는 지금까지의 업적 관리시스템의 개혁이 추진되고 있다. 행정관리예산국(OMB) 부장관 겸 최고 업적책임자 Jeffrey Zients씨는 2009년 10월 29일 상원위원회

7) 총무성 『정책평가의 실효성 향상을 위한 방법에 관한 조사연구(2010년 1월)』 참고

에서의 의회 증언에서 지금까지의 실적평가제도·업적 관리시스템에 대해 다음과 같은 과제가 있다고 지적했다.

- GPRA·PART의 결과, 많은 업적지표와 중복된 여러 업적 관리시스템이 가능했지만, 그 결과, 의회·부처·국민 모두 평가 결과를 사용하지 않는다.
- 업적지표의 대부분은 프로세스 중심이며 성과 기반이 아니다. 부처별 횡단적인 목표가 없다. 업적 정보는 변혁을 가져오기 위해 사용되지 않고 있다.

이러한 상황을 개선하기 위해 오바마 행정부에서는 성과관리 시스템의 개혁에 관한 5가지 원칙·5가지 대응을 명확히 내세웠다.

- 성과관리시스템의 개혁에 관한 5가지 원칙
 - 1) 업적 매니지먼트의 과정·결과에 대해 상급직(장관·부장관)이 책임을 진다.
 - 2) 목표·지표의 계층화(cascading)
 - 3) 결과중시, 부처 횡단의 목표·지표의 설정
 - 4) 엄격한 재검토(review)와 책무(accountability)
 - 5) 프로세스의 투명화

- 성과관리시스템의 개혁에 관한 5가지 대응
 - 1) 높은 우선순위 목표의 설정
 - 2) 매니지먼트 대시보드
 - 3) 고객시점의 업적정보 제공
 - 4) 엄격한 평가
 - 5) 업적관리를 추진하는 부서 신설

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

2) 현재 상황

상무부 예산국(Office of Budget)의 웹사이트⁸⁾에 2011년도의 『Performance and Accountability Report(PAR)』가 공개되어 있다. 웹사이트의 주요 구성은 다음과 같다.

• Management's Discussion and Analysis(MDA)

- ⇒ Performance and Financial Highlights : 부 전체의 목표(後述)마다 성과의 달성상황 및 목표마다의 투입 자원(예산, 정규직원[FTE]) 배분 등에 대해서 정량적으로 제시되어 있다. 그 밖에 에이전시에서 실시된 프로그램의 평가도 게재되어있다.
- ⇒ 상무부의 평가 주제로는 ① 경제성장, ② 과학·정보, ③ 환경, ④ 고객 서비스, ⑤ 조직우수(組織のエクセレンス) ⑥ 직원우수(職員のエクセレンス)의 6개의 분야가 설정되어있다.
- ⇒ 6가지의 주제마다 전략적 목적이 있고, 그 목적마다 목표가 설정되어 있으며 목표마다 성과지표가 설정된다. 이 성과지표를 평가주제별로 집약하는 것으로 평가주제마다 성과지표군을 설정할 수 있다. (표4 참조)
- ⇒ Management Controls : 주요한 법제 등의 진척을 나타내는 자료다.
- ⇒ Priority Goals : 각 부국의 우선목표의 진척을 나타내는 자료다.

• FY 2011 Performance Section(PS)

- ⇒ 상기(上記) MDA에 대한 상세한 내용을 담고 있다.
- ⇒ <표3>은 주제별 프로그램 평가(Program Evaluation)의 목록이다.

8) 아래표는 미국 상무부 예산국 웹사이트의 내용이다.
[<http://www.osec.doc.gov/bmi/budget/default.htm>]

<표3> 주제별 프로그램 평가서 일람표

주 제	평가서명	담당국	평가조직	날 짜
경제 성장	국제적 책임을 지는 기관·부서 간에 의한 전략적 제휴	국제무역국 (International Trade Administration)	정부감사원 (U.S.Government Accountability Office)	2011/2/23
	제조·서비스업의 무역 정책에 대한 대응 평가와 의식공유의 강화에 대해	국제무역국	정부감사원	2011/7/7
	정보과학연구원의 2011년도 평가	국제기술표준 연구소 (National Institute of Standards and Technology)	국가연구회의, 정보기술 위원회 (Panel on Information Technology, National Research Council)	2011/3
	나노스케일과학기술센터의 2011년도평가	국립기술표준 연구소	국가연구회의, 나노스케일 과학기술 위원회 (Panel on Nanoscale Science and Technology, National Research Council)	2011/3

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

주 제	평가서명	담당국	평가조직	날 짜
	중성자연구센터의 2011 년도 평가	국립기술표준 연구소	국가연구회의, 중성자연구 위원회 (Panel on Neutron Research, National Research Council)	2011/3
	중소제조업자 지원에 관계된 파트너십 프로 그램의 경비분담평가	국립기술표준 연구소	정부감사원	2011/4/4
	전자 그리드의 현대화 : 사이버 보안 지침에 의 한 진전과 남은 과제	국립기술표준 연구소	정부감사원	2011/1/12
	정부에 의한 무선네트 워크 보호대책과 추가 적인 대책에 의한 리스 크 완화	국립기술표준 연구소	정부감사원	2010/11/30
	국립표준기술연구소에 관한 부처간 합의와 작 업부하 관리	국립기술표준 연구소	정부감사원	2010/10/20
	통신 스펙트럼의 효과 적 이용 촉진	전기통신 정보국 (National Telecommunica- tions and Information Administration)	정부감사원	2011/4/12
	브로드밴드 프로그램의 조성과 리스크	전기통신 정보국	정부감사원	2011/2/10

주 제	평가서명	담당국	평가조직	날 짜
	브로드밴드 프로그램의 자금 불확실성과 조성 후의 운영	전기통신 정보국	감찰총감실 (Office of Inspector General)	2010/11
	샌프란시스코만안지대 무선브로드밴드 강화 프로젝트에 대한 BTOP [Broadband Technology and Opportunities Program] 조성에 관한 평가	전기통신 정보국	감찰총감실	2011/5/6
	특허상표청의 특허료 징수예측의 관리	특허상표청 (U.S. Patent and Trademark Office)	감찰총감실	2010/12/14
	특허상표청의 특허품질 보증 프로세스	특허상표청	감찰총감실	2010/11/5
과학·정보	2010년 국세조사 : 예비적 교훈으로 보는 근본적인 개혁의 필요성	국세조사국 (CENSUS)	정부감사원	2011/4/6
	2010년 국세조사 : 계획에 따른 데이터 수집의 달성과 근본적인 개혁이 필요한 오랜 과제	국세조사국	정부감사원	2010/12/14
	2010년 국세조사 : 추가조사에 의한 Coverage error의 삭감과 각 인구층에 대한 영향평가에 대해	국세조사국	정부감사원	2010/12/14
	2010년 국세조사 : 계측이 곤란한 인구 그룹을 포함하는 대응 방식 : 계획의 달성과 차회 조사를 위한 개선	국세조사국	정부감사원	2010/12/14

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

주 제	평가서명	담당국	평가조직	날 짜
	2010년 국세조사 : 커뮤니케이션과 협조에 문제를 가지고 있는 파트너십 스태프와 현지 조사국 매니저 간의 제휴에 대해서	국세조사국	감찰총감실	2011/4/8
	2010년 국세조사 : 10년마다 회담통합시스템 [DRIS]의 계약 재검토와 계약기준 개선필요성의 실증	국세조사국	감찰총감실	2011/2/15
	2010년 국세조사 : 「파트너 지원 프로그램」에서 구입품의 모니터링과 컴플라이언스 확보에 관한 적절한 관리결손	국세조사국	감찰총감실	2010/11/18
환경	정밀측지를 위한 인프라 : 리소스공유를 위한 국가적 요건	해양대기권국 (National Oceanic and Atmospheric Administration)	국가연구회의회 (National Research Council)	2010/10
	해양대기권국 경영감사	해양대기권국	해양대기권국	2011 (실시중)
	연안역관리와 National Estuarine Research Reserve System Programs의 외부평가	해양대기권국	SRA International, Inc. & The Council Oak	2010/9/1
	체서피크만 수복을 위한 연방 및 주(州)의 달성목표와 GAO-11-802에 의한 평가	해양대기권국	정부감사원	2011 (실시중)

주 제	평가서명	담당국	평가조직	날 짜
	해양대기권국에서의 정책문서와 관리운영서비스를 제공하기 위한 순서개선의 필요성에 대해서	해양대기권국	정부감사원	2011/1/31
	해일 경고와 준비 : 해일 프로그램과 2010년 국가수준으로의 방재에 관한 대응 평가	해양대기권국	국가연구회의	2011/1/1
	오대호 환경조사연구소의 리뷰평가	해양대기권국	해양대기권국	2010/11/1
	대기자원연구소의 리뷰평가	해양대기권국	해양대기권국	2011/5/1
	육수학(陸水學)·생태연구공동연구소[CILER]의 외부평가	해양대기권국	해양대기권국	2010/10
	북극협동연구소[CILER]의 외부평가	해양대기권국	해양대기권국	2011/7
	기름유출에 의한 비용추적절차에 관한 조사	해양대기권국	감사총감실	2010/12/22
고객 서비스/조직 우수/직원 우수	상거래에서의 Recovery Act Recipient Reporting의 개선에 대해서	상무부 부서관리 (Departmental Management)	감찰총감실	2011/07/27
	상거래에서의 부적절한 지불방지와 보고 강화	상무부 부서관리	감찰총감실	2011/03/25
	상거래에서의 내부통제와 설명책임의 강화	상무부 부서관리	감찰총감실	2010/10/27

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

• FY 2011 Financial Section(FS)

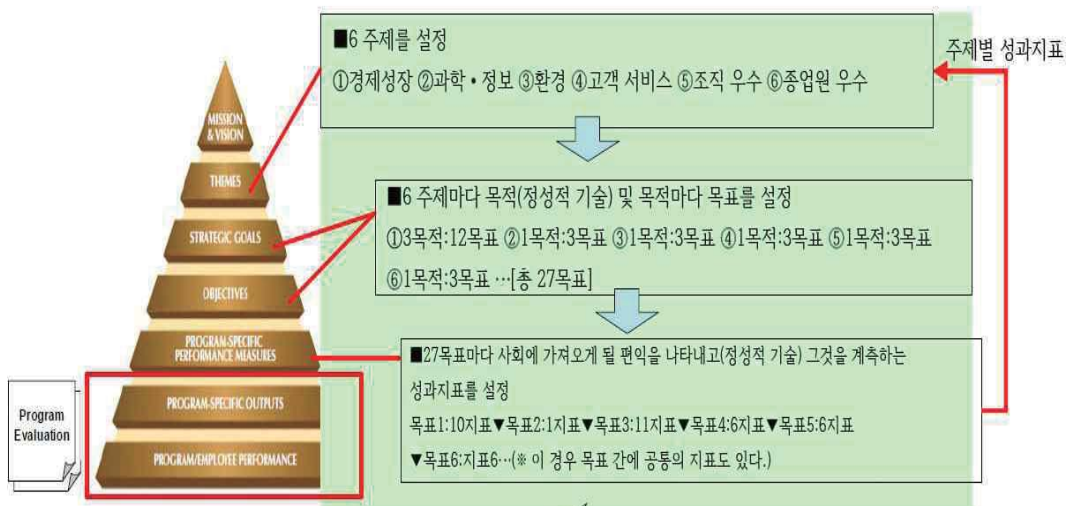
⇒ 자료대조표, 수치계산서에 의거한 재무분석보고로 되어 있다. 특히 수치계산은 주제와 목적별로 계산되어 있다. (단, 일부 주제, 목적에 한정)

• Appendices

⇒ MDA, PS, FS의 일람정리 및 비교자료.

⇒ 전략계획의 신규(신 : FY2011-2016 구 : FY2007-2012) 비교자료.

<표4> 미국상무부의 정책평가 구조(개요)



(예)

주제 (Themes)	목적 (Strategic Goal)	목표 (Objectives)	성과지표 (Performance Measure) / 지표의 목표치 /실제지표/ 달성·미달의 구별
경제 성장	혁신과 기업이정신 : 경제의 전환, 경쟁력의 강화, 신규비즈니스의 개발에 있어 중요한 도구, 시스템, 정책, 기술의 개발	제조업의 강화, 혁신, 효율성 향상을 위한 계속 도구·표준을 제공한다. (대상기관 : NIST)	▼peer review에 의한 기술의 질과 메리트에 관한 정량적 평가/ 연간 peer review의 완수/완수률/달성 ▼NIST의 저작물의 피인용 임팩트 팩터/>1.1/>1.1/달성 ▼peer review가 끝난 기술문서 발행 수/1,350/1,210/미달 ▼「Standard Reference Materials (SRM)」의 판매수/31,000/32,864/달성 ▼NIST가 관리하는 데이터 세트의 다운로드 수/ 24,500,000/19,100,000/미달 ▼교정시험 실시 횟수/9,700/18,195/ 충분히 달성

<표5> 미국상무부의 정책평가 구조(상세)

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
주제1 : 경제 성장	기술혁신과 창업 또는 창업가 정신 축진 : 미국경제를 혁신하고 경쟁력을 높여 신규사업전개 촉진에 중요한 도구, 시스템, 정책, 기술을 개발한다.	<p>목표 1 : 특허의 계속(특허청에 출원이 유치되어 있는 상태)을 줄이는 등 교부가 끝난 특허와 상표의 가치를 높이는 것에 따라 지적재산의 보호를 강화한다. (미국특허상표청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 특허 제1절차 미결 기간 (월수) · 특허 합계 미결 기간(월수) · 전자 수단을 통해 출원된 특허 신청 비율 · 등록 상표 제1절차 미결기간(월수) · 등록 상표 평균합계 미결기간(월수): 보류 및 당사자간의 소송 기간은 제외 · 전자 수단을 통해 출원된 등록 상표 신청 비율
		<p>목표 2 : 지적재산권의 보호와 강화에 따라 미국의 기업과 발명자에 있어서의 국제시장을 넓힌다. (미국특허상표청)</p>	<p>이하의 측면에 따라 특정한 나라에 대해 진척 계획의 작업 단계의 75%이상을 실시한 나라의 비율:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 지적재산권(IPR)추진을 위한 지적 재산(IP)관리국의 제도적 개선 2. 지적재산(IP)집행 주체의 제도적 개선 3. IP관련 법규의 시행관리국의 제도적 개선 4. 각국 정부 간의 협력 체제 확립

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
		<p>목표 3 : 높은 리스크, 고수익의 과학기술 투자를 통해 과학기술의 상품화에 장벽을 제거하는 것으로 고성장 사업의 형성과 창업가 정신을 자극한다. (경제개발청(Economic Development Administration, 미국표준기술연구소))</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 차입에 의한 민간 투자: 9년간의 총액(단위:백만달러) (경제개발국= EDA) · 차입에 의한 민간 투자: 6년간의 총액(단위:백만달러) (EDA) · 차입에 의한 민간 투자: 3년간의 총액(단위:백만달러) (EDA) · 창출 및 유지된 고용: 9년간의 총계(EDA) · 창출 및 유지된 고용: 6년간의 총계(EDA) · 창출 및 유지된 고용: 3년간의 총계(EDA) · 민간 투자 및 고용 확보를 이끌 종합경제개발전략(CEDS)에서 차지하는 경제개발구(EDD) 및 인디언 부족에 의해 실시된 프로젝트의 비율(EDA) · 경제 개발구 프로그램에 적극적으로 참가하고 있는 주내 관할 지구의 비율(EDA) · 대학 연구 센터 지원 자금을 제공(이하 「조치」) 받은 대학 연구 센터의 비율(EDA) · (자금제공을 받아) 기대된 성과를 달성하고 있는 대학 연구 센터에의 상기(上記)조치의 비율(EDA)

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
			<ul style="list-style-type: none"> · 자금 제공을 받은 기술 정보 처리(TIP)프로젝트의 누적 총 수(전국 과학 기술 정보 시스템=NIST)
		<p>목표 4 : 인프라를 견고하게 해서 시스템의 정확성을 보증하고 전자상거래를 지원하는 정보통신과 브로드밴드에 관한 정책과 국제적으로 열린 인터넷을 통해 기술혁신을 촉진한다. (미국전기통신정보청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 상업적 브로드밴드 서비스, 또는 제품을 지원하기 위한 500MHz까지의 주파수대의 특정 · 부설된 브로드밴드 네트워크의 총 거리(단위:마일) · 신설 및 업그레이드한 컴퓨터 워크 스테이션 수(공공 컴퓨터 센터 프로젝트) · 가정 및 기업의 브로드밴드 회선 신규 계약 수(지속 가능 브로드밴드 접속 도입 프로젝트)
		<p>목표 5 : 제조업을 발전시켜 기술 혁신을 가능하게 하고 효율을 개선하는 평가 도구, 평가 기준을 제공한다. (미국 표준 기술 연구소)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · peer review에 의한 기술의 질과 이점에 관한 정량적 평가 · NIST 저작출판물의 임팩트 팩터 · peer review가 끝난 기술문서 발행 수 · 「Standard Reference Materials (SRM)」 판매수 · NIST 작성에 의한 데이터 세트의 다운로드 수 · 교정 테스트(교정시험) 실시 횟수

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
	<p>시장의 발전과 상업화 : 시장(참가)기회를 확대하고 사업·커뮤니티의 확대와 고용확대를 지원한다. 특히 지금까지 충분한 서비스를 받지 못한 그룹에 중점을 둔다.</p>	<p>목표 6 : 지속가능한 과학 기술, 산업, 인프라스트럭처의 진보를 촉진한다. (경제개발청)</p>	<p>(목표 3, 7과 중복)</p>
		<p>목표 7 : 미국의 커뮤니티와 비즈니스, 특히 불리한 상황에 있어 경제적으로 궁핍한 지역에 대해 활력과 경쟁력을 높인다. (경제개발청, Minority Business Development Agency(마이너리티·비즈니스 개발청))</p>	<ul style="list-style-type: none"> · TAAC(무역조정지원센터)에 의한 지원결과로서의 자금제공(이하 「조치」)을 받고 있는 지역무역조정지원센터의 비율(EDA) · (자금제공을 받아서) 기대되는 성과를 달성하고 있는 지역무역조정지원센터에의 상기(上記)조치의 비율(EDA) · 창출된 신규고용기회 수(MBDA)
		<p>목표 8 : 중소규모의 제조업, 서비스업의 경쟁력을 높인다. (International Trade Administration, 국제무역청), (국립표준기술연구소)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 경영조언서비스(MAS)에 의한 권장(추장)사항을 도입한 결과로서 삭감된 연간 비용(ITA) · 정부자금원조를 받고 있는 Hollings 제조확장 파트너십(MEP) 센터의 서비스 제공고객수(NIST) · 정부자금원조를 받고 있는 Hollings 제조확장 파트너십(MEP) 센터에 기인하는 매상증가액(NIST)

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
			<ul style="list-style-type: none"> · 정부자금원조를 받고 있는 Hollings 제조확장 파트너십(MEP)센터에 기인하는 자본투자액(NIST) · 정부자금원조를 받고 있는 Hollings 제조확장 파트너십 (MEP)센터에 기인하는 비용삭감액(NIST)
	<p>무역 촉진과 법령준수 : 미국의 국제경쟁력을 높여 국내 고용육성을 발전시켜 미국의 안정성을 지킨다.</p>	<p>목표 9 : 무역의 촉진, 시장에의 접근성을 향상, 법령준수, 여러 기관의 제휴를 통해 미국의 수출액을 늘린다. (국제무역청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 모든 중소기업(SME) 수출업자의 연간성장률 증가 · 상업적 국제교섭 성공수(연간건수) · 수출성공기업 및 거래계속 고객기업의 비율(연간)
		<p>목표 10 : 나라의 안정성과 경제적인 경쟁력을 높이는 수출관리개혁 프로그램을 실행한다. (Bureau of Industry and Security 미국 상무부 산업안전보장국)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 9일 이내에 조회된 부처간의 문의를 필요로 하는 인허가 비율 · 신규 제도 규칙에 관해 평균 처리 기간(월수) · 세미나를 높이 평가하는 참석자 비율 · 위반 행위 및 범죄 또는 행정 고소를 가져오는 사건의 억제 또는 방지에 이른 조치의 총 수(數) · 수출관리규칙(EAR)의 인허가 요건에 준거하여 실시된 상거래 비율

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
		<p>목표 11 : 국제적인 기준과 정책책정에 영향을 끼침에 따라 완전하고 공정한 미국의 정보통신 기술부문의 경쟁력을 지원한다. (미국전기통신정보청)</p>	<p>전기통신정보국(NTIA)의 입장 및 견해가 국제회의에서 실질적으로 채택 또는 가결된 비율</p>
		<p>목표 12 : 불편에 관한 공평한 조사 등을 통해 자유 무역에 관한 법률을 강력하게 집행한다. (국제무역청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 대책을 강구하는 것에 의해 배제 또는 방지된 특정 업계의 무역 장벽의 비율 · 무역 장벽에 관한 마일스톤의 달성률 · 협정에 관한 마일스톤의 달성률 · 무역 왜곡적인 타국 보조금 프로그램의 삭감 비율
<p>주제2 : 과학과 정보</p>	<p>기술, 경제, 사회, 환경의 각 시스템에 대해서 새로운 과학적 이해를 창출하고 커뮤니케이션을 실시한다.</p>	<p>목표 13 : 경제적 성장의 지원과 이노베이션/기술/ 공공의 안전 개선을 위해 과학적 식견을 확대시켜 정보를 관여자에게 제공한다. (기술 정보국, 전기통신 정보국)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 보급한 정보제품수(연간) (기술정보국 : NTIS) · 고객만족도(NTIS) · 테스트베드에 관한 연간진척보고의 출판(NTIA)

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
		<p>목표 14 : 시기에 알맞고 신뢰할 수 있는 정확한 데이터 기준/서비스의 제공을 통해 정보에 의거한 의사결정을 지원한다. (경제통계국/국세조사, 경제통계국/경제분석, 국립해양대기청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 국세조사에 관계된 중요 행위에 대해서 작업 순서대로 수행한다. (경제통계국=ESA/국세조사=CENSUS) · 전자정부서비스에 대해서 연방정부에 대한 전체적인 고객만족도(ESA/CENSUS) · 사전에 설정된 데이터 수집률의 달성(ESA/CENSUS) · 적시성 : 경제통계데이터 제공의 신뢰성(예정대로 계획된 공표시기까지 발표된 횟수) (ESA/경제분석국 = BEA) · 타당성 : 고객만족도(5단계 평가의 평균치) (ESA/BEA) · 정밀도 : GDP측정치의 정확성(ESA/BEA)
		<p>목표 15 : 기상예보/강수예보의 개선(국립해양대기청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · (폭풍우에 기인하는) 회오리에 관한 악천후 정보 : 리드 타임(경보 발령에서 실제 발생까지의 시간)(분수) · (폭풍우에 기인하는) 회오리에 관한 악천후 정보 : 정밀도(%) · (폭풍우에 기인하는) 회오리에 관한 악천후 정보 : 오보율(%) · (폭풍우에 기인하는) 홍수에 관한 악천후 정보 : 리드 타임(분수)

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
			<ul style="list-style-type: none"> · (폭풍우에 기인하는) 홍수에 관한 악천후 정보 : 정밀도(%) · 허리케인(태풍)진로예측오차(48시간) (단위 : 해리) · 허리케인강도(속도)예측오차(48시간) (단위 : 노트) · 첫날 강우량 예측 정밀도(%) · 대설 정보 : 리드 타임(시간) · 대설 정보 : 정밀도(%) · 해상 풍속 정밀도(%) · 해상 파고 정밀도(%)
주제3 : 환경에 대한 책무	경제적으로 건전한 환경 조성 에 대한 책임과 과학을 추진한다.	<p>목표 16 : 기후변동에 대한 적응과 조성(mitigation)의 지원(국립해양기상청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 해면 수온 지구 전체의 측정 오차 · 정책 입안자에게 통보된 지역 한정적 기후 영향 및 적용에 관한 조사·연구의 총 수
		<p>목표 17 : 지속가능하고 회복력이 있는 어장, 생식환경, 종의 개발(국립해양기상청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 어종 자원 지속 가능성 지표(Fish stock sustainability index : FSSI) · 인구의 안정 또는 증가를 고려하여 멸종 위기종 또는 고갈 자원으로서 지정된 보호종 수 · 복원·재생된 서식지 수 (연간)

주 제 (Themes)	목 적 (Strategic Goal)	목 표 (Objective)	성과지표(Performance Measure) [일부발취]
		<p>목표 18 : 연안 커뮤니티가 환경면/경제면에 서 지속가능하도 록 지원한다. (국 립해양기상청)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 장기적인 보호를 위해 확 보 또는 지정된 연안, 먼 바다, 오대호의 서식지 연 간 총 수 · 날씨 및 기후상의 위협에 대해 연간 20%이상의 회 복력을 실증한 미국 연안 주 및 기타 연안 영토의 연간 비율(%) · 항해상 중요한 지역 내에 서의 해양 관측 backlog(미 처리 잔무)

(2) 영 국

영국에서는 PSA(Public Service Agreement)에 기초한 정책평가를 실
시해 왔지만, 2010년에 출범한 캐머런 정권은 PSA를 「엄격한 목표에
크게 의존하는 복잡한 시스템」으로 평가하여 폐지하고, 대신 각 부처
에 사업계획(Business Plan)의 책정을 요구하는 방침을 표명했다.⁹⁾

1) 과거의 경위

가. 공공 서비스 합의(Public Service Agreement : PSA)¹⁰⁾

1998년 노동당 블레이어 정권에 의해 3년 후까지의 세출 상한이 설정
된 「포괄적 세출 재검토(Comprehensive Spending Review : CSR)」가 도

9) [http://www.ndl.go.jp/jp/data/publication/document/2011/201003_10.pdf]

10) 신일본감사법인 『2006년도 정책평가조사사업(정책평과와 예산의 연계에 의한 결
과·매니지먼트의 강화에 관한 조사)』(2007년 3월 작성)

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

입되었다. CSR과 동시에 각 부처가 제시하고 CSR과 기간적으로 동일한(同期) 3개년(3カ年)까지 달성해야 하는 「목적」, 「목표」, 「업적목표」, 「자원」을 명시한 것이 PSA다. PSA는 예산 편성권을 가진 재무부와 각 부처 간에 주고받은 합의로 영국 정부는 PSA에 제시하는 목표 달성을 전제로 각 부처에 예산이 배분되는 구조로 되어 있었다. PSA와 SDA를 이용한 업적평가 프로세스는 다음과 같았다.

1. 각 부처는 4분기마다 재무부에 대해서 목표 달성 상황과 예산 집행 실적을 보고.
2. 재무부는 각 부처에 청문회를 실시하면서 내용을 확인하고 공적 서비스·공적 지출에 관한 각료 위원회(PSX)에 제출.
3. 위원회(PSX)는 정부전체의 연차 보고서(「연차보고서(Departmental Reports)」, 「업적보고서(Autumn Performance Reports)」)를 작성하고 의회에 제출. 별도 각 부처도 개별적으로 연차 보고서를 작성하고 공표.

PSA는 의회의 승인 사항이 아니므로 법적 구속력도 없다. 어디까지나 각 부처와 재무부의 합의 사항이자 국민에게 설명하는 자료로서의 측면이 강하다. 다만 각 부처는 PSA를 재무부와 국민에게 보고할 의무를 가지는 한편, 예산 집행에 대해서는 어느 정도 재량을 가지고 있었다. 그러나 예산항목과 목표항목이 명확하게 대응하고 있는 것이 아니기 때문에 정책의 성과를 예산 배분 등에 반영시키는 것은 실무적으로 불가능 했다.

2) 현재 상황

가. 사업계획(Business Plan)¹¹⁾

비즈니스·이노베이션·직업기능부(Department for Business, Innovation and Skills : BIS)의 사업계획은 <표6>과 같은 구성으로 되어 있다. 가

11) [<http://www.bis.gov.uk/about/business-plan>]에 정리되어 있음

장 중요한 포인트는 섹션C의 「구조개혁계획(Structural Reform Plan)」으로 불리는 부분이며 BIS에서의 정책전략이 이곳에 망라되어 있다.

구조개혁계획(Structural Reform Plan)은 크게 「1. 부문 간 경제의 균형을 되찾는다.」, 「2. 지역 간 경제의 균형을 되찾는다.」, 「3. 영국우정공사(Royal Mail)와 민영우체국의 보호」, 「4. 국제경쟁력이 있는 능력기반의 형성」, 「5. 대학 및 조사 연구의 지원」, 「6. 기업을 강화하는 창업가의 시대를 형성」, 「7. 수출 및 국내 투자 촉진」, 「8. 활기찬 사업 환경의 창출」, 「9. 소비자 보호 및 계발(啓發)」의 9개 영역이 설정되고 그 아래에, 총 계에서 65개 영역, 268가지 항목의 행동 항목(Actions)가 제시되어 있다. 이 사업 계획에서는 행동 항목마다 임팩트지표(결과지표에 상당한다)는 제시되어 있지 않고 진척의 유무(행동의 착수 시기/종료 시기)가 제시되는 것에 그쳐있다.

<표6> 영국 BSI의 사업계획(Business Plan 2011-2015 / Department for Business Innovation and Skills / May 2011)의 구성

장(章)	내용 1	내용 2	내용 3
섹션A	비전(ビジョン)		
섹션B	우선사항 (※ 4개의 분류에 대해서 9개의 목표설정이 되어 있다.)	경제를 보다 역동적이게 하고 공적부문과 민간부문간 및 지역간의 균형이 잡힌 상태가 된다.	1. 부문 간 경제의 균형을 되찾는다. 2. 지역 간 경제 균형을 되찾는다. 3. 영국우정공사(Royal Mail)와 민영우체국의 보호
		기술 강화와 지식의 상업화에 따라서 영국의 장기적인 성장을 견지한다.	4. 국제경쟁력이 있는 능력기반의 형성 5. 대학 및 조사 연구의 지원

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

장(章)	내용 1	내용 2	내용 3
		균형을 되찾기 위해, 민간부문의 성장을 촉진시키기 위해 창업과 거래를 지원한다.	6. 기업을 강화하는 창업가의 시대를 형성
			7. 수출 및 국내 투자 촉진
		정부는 성장의 장애가 되는 것이 아닌 기업의 책임 있는 행동을 확보하는 역할을 다한다.	8. 활기찬 사업 환경의 창출
			9. 소비자 보호 및 계발(啓發)
섹션C	구조개혁계획 (Structural Reform Plan) (※ 섹션B/내용 3(9항목)에 대해 구체적인 활동이 설정되어 있다.	1. 부문 간 경제의 균형을 되찾는다.	「행동항목 1.1 : 그린 인프라와 고령자를 대상으로 하는 과학 기술에 대한 투자를 지원하는 Green Investment Bank를 설립한다.」 등 전 8개 영역·31가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척 상황이 제시되어 있다.
		2. 지역 간 경제 균형을 되찾는다.	「행동항목 2.1 : 커뮤니티·지방자치부가 협력하여 생산연계를 구축하도록 지방자치단체와 산업분야에 권한을 가지게 한다.」 등 전 4개 영역·18가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척상황이 제시되어 있다.
		3. Royal Mail과 우체국의 보호	「행동항목 3.1 : 나라 전체의 우편서비스의 장래에 걸친 안정성을 확보하면서 종업원의 지속가능한 장래를 창출하기 위해서 국가우편에의 민간자본투

장(章)	내용 1	내용 2	내용 3
			입을 보증한다. 납세자의 리스크를 최소화함과 동시에 국가 우편 종업원이 그 비즈니스의 변화에 적응하고 장래의 성공을 공유할 수 있도록 한다.」 등 전 2개 영역·5가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척상황이 제시되어 있다.
		4. 국제경쟁력이 있는 능력기반의 형성	「행동항목 4.1 : 국제경쟁력을 가지는 기술기반구축을 위한 평생교육개혁전략을 작성하고 공표한다.」 등 전 12개 영역·30가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척상황이 제시되어 있다.
		5. 대학 및 조사 연구의 지원	「행동항목 5.1 : 지속가능하고 세계 수준의 시스템을 제안하기 위해 고등교육개혁을 실시한다. 이 교육 시스템은 어떠한 경력을 가진 사람에게도 개방한다.」 등 전 8개 영역·40가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척상황이 제시되어 있다.
		6. 기업을 강화하는 창업가의 시대를 형성	「행동항목 6.1 : 성장가능한 중소기업에 대한 자금의 흐름을 개선한다.」 등 전 6개 영역·29가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척상황이 제시되어 있다.
		7. 수출 및 국내 투자 촉진	「행동항목 7.1 : 자유, 공평, 개방적인 시장을 통한 성장을 위해 정부전략을 개시한다.」 「이

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

장(章)	내용 1	내용 2	내용 3
			<p>것을 무역협정, 무역촉진, 관료주의를 개선할 것, 주요 관청과 협력할 것 등을 포함한다.」 등 전 8개 영역·30가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척사항이 제시되어 있다.</p>
		<p>8. 활기찬 사업 환경의 창출</p>	<p>「행동항목 8.1 : ‘one-in, one-out’의 규칙(1개의 규칙을 적용하려면 기존의 1개의 규칙을 철폐하는 원칙)을 도입한다. 즉 어떠한 새로운 규제도 다른 규제가 동등하게 철폐되지 않는 한 적용되지 않는다.」 또 「신규 혹은 소규모 비즈니스에 대한 새로운 국내규제에 모라토리엄을 준비하는 것을 보증하기 위해 sunset clauses(일몰조항)을 적용한다.」 등 전 14개 영역·72가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척사항이 제시되어 있다.</p>
		<p>9. 소비자 보호 및 계발(啓發)</p>	<p>「행동항목 9.1 : 고객정보의 관리를 투명하게 하고 고객으로부터의 피드백을 용이하게 하는 것을 통해 소비자의 힘을 강하게 하는 (보호)개혁을 실시한다.」 등 전 3개 영역·13가지 항목의 행동항목 실시 시기 및 진척사항이 제시되어 있다.</p>

장(章)	내용 1	내용 2	내용 3
<p>섹션D</p>	<p>지출(※ 지출에 대해서 버블 차트를 사용하여 알기 쉽게 표시 되어있다.)</p>		

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

장(章)	내용 1	내용 2	내용 3
섹션E	투명성	정보전략	투명성을 확보한 뒤의(데이터) 공개에 대해서. 링크 「Transparency data」 ¹²⁾ 에서는 월마다 지출 데이터, 인건비등의 스태프에 관한 데이터, 광열비등의 「지속가능성(サステナビリティ)」 데이터, 기타 보고서, BIS 데이터의 혁신적인 사용을 가능하게 하는 애플리케이션 등이 공개되어 있다.
		인풋지표	「인풋에 관계된 데이터 내의 일부다」라는 전제로 9가지 지표가 제시되어 있다. (구체적 항목은 후술)
		임팩트지표	「임팩트지표는 BIS의 우선시책과 개혁에 대해서 국민이 요구하고 있는 효과가 있는지 여부에 대한 판단을 지원하기 위한 것」으로 되어 정책 매니지먼트와의 관계에 대해서는 자세한 언급은 없다. (구체적 항목은 후술)

12) [<http://www.bis.gov.uk/transparency>]

<표7> 영국 BIS의 사업계획의 일부(섹션C)

1. Rebalance the economy across sectors (p.1 of 4)		Ensure new businesses and economic opportunities are more evenly shared, supporting growth and a low-carbon economy	
		총 9개의 영역이 설정되어 있다.	
ACTIONS		Start	End
1.1 Establish a Green Investment Bank to support private investment in green infrastructure and late stage technologies			
i.	Establish the governance arrangements and design the business and operating model of the new institution	Started	May 2011
ii.	Green Investment Bank shadow Board established	Started	Dec 2011
iii.	Design of Green Investment Bank complete and published	May 2011	May 2011
iv.	Continue market testing for the role of the Green Investment Bank beyond incubation phase	May 2011	Dec 2011
v.	Green Investment Bank operational	Sep 2012	Sep 2012
vi.	Release first annual data on the funds in and size of investments made by the Green investment Bank	May 2013	May 2013
1.2 Promote industry-led developments to increase use of debt capital markets and supply chain finance			
i.	Analysis of the funding landscape for medium sized businesses to identify any finance gaps and develop options to address them	Completed	-
ii.	Develop and publish implementation plan to support sustainable, affordable lending to business	Completed	-
iii.	Publish Green Paper with HM Treasury on business finance	Completed	-
		행동항목	

<표8> 영국 BIS의 사업계획의 구조개혁계획(Structural Reform Plan)

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
1. 부문 간의 경제 균형을 되찾는다.	1.1 그린 인프라와 고령자를 대상으로 하는 과학기술에 대한 투자를 지원하는 「Green Investment Bank」를 설립한다.	거버넌스를 확립하고 비즈니스와 새로운 조직의 운영모델을 확립한다. (의 5항목)

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발췌)
	1.2 상업주도형 개발을 촉진한다.	중규모 비즈니스의 자금적인 전망을 분석한다. (외 2항목)
	1.3 내각은행위원회와 독립된 은행위원회를 설립한다.	내각은행위원회와 독립된 은행위원회를 설립한다. (외 2항목)
	1.4 영국이 비교우위분야의 경쟁력을 높여, 영국이 경제의 좁은 범위 분야에 의존하는 것은 아니라는 것을 보증한다.	새롭게 진화한 제조업분야의 틀(Framework on advanced manufacturing sectors)을 공표한다. (외 5항목)
	1.5 개인사업과 지방의 경제상황의 요구에 맞게 조정된 고도의 「Manufacturing Advisory Service」를 시작한다.	기업에의 MAS 프로그램 디자인과 제공방법을 확인한다. (외 3항목)
	1.6 헬스케어와 생명과학에 대해서 기술을 가진 개인의 액세스를 개선하는 것에 따라 헬스케어와 생명과학분야의 성장을 촉진한다.	생명과학 자문기관의 최초 회의 개최. (외 4항목)
	1.7 성장의 장애를 없애고 건설업계가 투자할 만한 신용을 가지는 비즈니스 환경을 창출한다.	재무부와 내각부가 합동으로 범정부적인 건설전략을 발표하고 건설자료조달비용을 삭감하는 프로그램을 실행한다. (외 1항목)

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
	<p>1.8 중심시가지의 진흥을 지원하고 중심시가지개발정책(the Town Centre First Policy)을 개발하기 위해서 커뮤니티·지방자치부(省)와 협력해서 지원한다.</p>	<p>용도지역제도가 경제성장에서 달성하는 역할에 충분히 고려하면서 용지지역법과 그에 관련된 개발허가권을 확인하는 것에 대해서 커뮤니티·지방자치부(省)를 지원한다. (외 1항목)</p>
<p>2. 지역 간의 경제 균형을 되찾는다.</p>	<p>2.1 지방자치단체와 기업이 협력해 지방에서 새로운 창업(기업)이 실현되도록 커뮤니티·지방자치부(省)와 협력해서 지원한다.</p>	<p>지방진흥백서의 일부로서 지방의 산업제휴의 기능, 거버넌스, 책임의 소재를 명백하게 하는 제안을 작성한다. (외 4항목)</p>
	<p>2.2 민간기업을 진흥하고 주로 공적기관에 존재하는 지방이 민간기업에 지속가능한 발전을 시키는 것을 지원하는 지방진흥기금을 설립한다. 이 경우 재무부와 커뮤니티·지방자치부(省)과 협력한다.</p>	<p>2010년 세출 리뷰의 일부로서 지방진흥기금을 위한 안을 작성하고 지방진흥백서에 그 계획을 게재해 공표한다. (외 5항목)</p>
	<p>2.3 지방개발공사의 철회와 이행 프로세스 조정에 대해 커뮤니티·지방자치부(省)와 협력한다.</p>	<p>지방진흥백서의 일부로서 지방개발공사의 기능과 산업을 평가한다. (외 4항목)</p>
	<p>2.4 BID(비즈니스개선지구)에 있어서 성장을 지원하는 단계에 있는 기업 유치지역개발에 대해 「Local Enterprise Partnerships(LEPs)」와 협력한다.</p>	<p>커뮤니티·지방자치부(省)와 재무부가 함께 지역에서 가장 성장을 기대할 수 있는 기업지역의 선정을 원조한다. (외 1항목)</p>

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발췌)
3. Royal Mail과 우체국의 보호	<p>3.1 국가 전체 우편서비스의 미래를 염두에 두고 안전성을 확보하면서 종업원의 지속가능한 장래를 창출하기 위해 국가우편의 민간자본 투입을 보증한다. 납세자의 리스크를 최소화함과 동시에 국가우편 종업원이 그 비즈니스의 변화에 종사하고 장래의 성공을 공유할 수 있도록 한다.</p>	<p>민간자본을 도입하는 우편사업 법안을 제안하고 국가우편의 연금기금의 적자를 떠맡아 10%의 워크셰어링(일자리 나누기) 구조를 보증하고 적절한 규제 틀을 만든다. (외 1항목)</p>
	<p>3.2 우체국이 광범위한 서비스를 제공할 수 있는 것에 대한 보증을 포함하는 우체국과 전국적인 우체국망을 유지하기 위한 대책의 도입을 지원한다.</p>	<p>국가우편으로부터 우편주식회사의 법적, 운영적 분리를 인정하는 우편사업법을 제출한다. 또한 우편주식회사는 매물로 나올 수 없다. (외 2항목)</p>
4. 국제경쟁력이 있는 능력기반의 형성	<p>4.1 국제경쟁력을 가지는 기술기반구조를 위한 평생교육개혁전략을 작성하고 공표한다.</p>	-
	<p>4.2 도제제도(徒弟制度) 프로그램의 질을 높인다.</p>	<p>도제제도의 고급화를 위한 법정표준을 도입한다. (외 6항목)</p>
	<p>4.3 고등교육에 대한 펀딩 시스템 개조와 병행해서 평생교육을 받는 학생을 대상으로 하는 새로운 대출 시스템을 도입한다.</p>	<p>평생교육을 받는 학생을 위한 대출 도입에 관한 제안을 한다. (외 3항목)</p>

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
	<p>4.4 고용자도 함께 출자하는 성장·기술혁신기금을 설립하고 운영한다. 이 기금은 직업훈련과 기술향상에 투자한다.</p>	-
	<p>4.5 사람들이 각자의 목표를 달성하는 것에 도움이 되는 훈련을 선택하는 것을 허가한다. 그리고 학습자는 담당학교와 교사를 선택할 수 있도록 한다.</p>	<p>개선된 커리어향상 서비스에 의해 사람들이 정보에 따라 직업을 선택할 수 있도록 한다. (의 2항목)</p>
	<p>4.6 대학을 중앙의 통제로부터 자유롭게 한다. 그것은 평생교육 특수법인을 폐지, 축소하는 것을 포함한다. 또 공적자금은 공정하고 학생의 희망에 따르는 형태라는 것을 보증한다.</p>	<p>영국노동기능위원회 자금과 조직적인 구조를 재확인한다. (의 2항목)</p>
	<p>4.7 성인과 커뮤니티를 대상으로 하는 비공식 학습에 대해서 검토를 추진하고 경제적·사회적인 결과물(outcome)에 파급되는 기초기술훈련의 효율성을 검토한다. 이에 따라 거대사회(Big Society)의 촉진과 공식 학습의 발전을 지원한다.</p>	-
	<p>4.8 중소기업을 대상으로 하고 「Train to Gain」 프로그램으로 대신하는 새로운 직장훈련프로그램을 도입하는 것의 제안을 실시한다.</p>	-

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
	<p>4.9 노동연금부(省)과 협력해서 직업안 내센터, 워크프로그램의 제공자, 평생교육강좌, 기타 훈련운영자가 제휴해서 사람들이 일을 찾고 훈련에 의 액세스를 보증한다.</p>	
	<p>4.10 비즈니스상의 기술에 대한 투자를 늘리고 고용자가 보다 생산적으로 기능을 사용하는 것을 지원하기위해 영국고용기능위원회와 분야기능 의회가 협력한다.</p>	<p>영국고용기능위원회에 새로운 권한을 도입한다. (외 3항목)</p>
	<p>4.11 고용자가 책정하는 취업상 필요로 하는 전문성 기준의 제안을 지원하는 것에 따라서 고용자의 기능에 대한 투자를 늘리고 취업상의 기능에 대한 인식을 높인다.</p>	<p>고용자투자펀드(the Employer Investment Fund)로 최초의 물결을 일으킨다. (외 2항목)</p>
	<p>4.12 범정부적인 사회적 모빌리티향상 작업에 공헌한다.</p>	<p>16-24 젊은이를 위한 사회 참여 전략을 노동연금부(省), 교육부(省)와 함께 공표한다. (다른 항목 없음)</p>
<p>5. 대학 및 조사연구의 지원</p>	<p>5.1 지속가능하고 세계지표의 시스템을 제공하기 위해 고등교육의 개혁을 실시한다.</p>	<p>Browne Review에 대한 정부의 견해를 공표한다. (외 3항목)</p>
	<p>5.2 「Student Loan Book」의 수익화를 검토한다.</p>	<p>-</p>

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
	5.3 다른 고등교육기관에 있는 학생에 대한 정보제공방법을 개선한다.	대학은 학생에 대해서 얼마만큼 취직에 도움이 되는 과정을 제공하고 있는가에 대해서 공표한다. (외 2항목)
	5.4 과학과 연구에 대한 투자가 성공으로 연결되는 것을 보증한다.	연구 분야에서의 경제적인 이익을 얻기 위한 확실도 높은 방법을 포함하는 「Research Excellence Framework」에 대한 개혁을 공표한다. (외 6항목)
	5.5 연구시스템의 효율성을 향상시킨다.	고등교육기관의 연구효율에 관한 「Wakeham taskforce」의 권장사항을 도입한다. (외 3항목)
	5.6 보다 많은 연구에 대한 민간투자를 가능하게 하고 기술연구의 상업화를 원조한다.	(국립의) 기술개발센터의 네트워크를 만들고 영국의 중개(translational)능력을 높이고 새로운 국제시장에서 영국을 유리한 위치에 세운다. (외 11항목)
	5.7 영국우주분야의 기술혁신과 성장의 촉진을 위한 활동을 시작한다.	산업과 연구자 간의 제휴 형태를 만드는 기관으로서 「UK Space Agency」를 설립한다. (외 5항목)
	5.8 「Birth Cohort Facility」 프로젝트를 수행한다. 이것은 사회적 장벽을 철폐하는 정부의 사회적 모빌리티향상전략으로써 실시한다.	「Cohort Resource Facility」에 의한 시운전 프로그램을 개시/완료시킨다. (외 2항목)

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
6. 기업을 강화하고 창업가의 시대를 형성한다.	6.1 성장가능한 중소기업에 대한 자금의 흐름을 개선한다.	2억 파운드 기업융자보증(the Enterprise Finance Guarantee)을 준비한다. (외 10항목)
	6.2 영국을 신규사업개시에 즈음하여 가장 빠른 나라의 하나로 한다. 이는 기업설립관계국, 세입관세청과 함께 실시한다.	신규사업을 시작하려는 사람을 위해 온라인상에 「Start up hub」을 개설한다. (외 3항목)
	6.3 비즈니스를 위한 정보와 조언을 합리화 한다.	「Solutions for Business」의 성과 범위를 합리화, 간소화한다. (외 4항목)
	6.4 영국에 세계적인 수준의 경쟁기준이 존재하는 것을 보증한다.	경쟁을 위한 법률과 공공기관의 경쟁력에 관한 규제에 역할을 리뷰한다. (외 3항목)
	6.5 튼튼한 창업문화를 강화한다.	고용되지 않은 자가 프랜차이즈 포함 사업을 시작할 수 있도록 강습의 참여를 용이하게 한다. (외 2항목)
	6.6 성장산업을 위한 비즈니스 강습회 네트워크를 도입한다. 이는 빠르고 큰 성장을 기대할 수 있는 중소기업을 대상으로 한다.	「Business Coaching for Growth」 프로그램을 추진한다. (외 1항목)

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
7. 수출 및 국내 투자 의 촉진	7.1 자유, 공평, 개방적인 시장을 통한 성장을 위해 정부전략을 개시한다.	무역백서(Trade White Paper) 를 공표한다. (외 1항목)
	7.2 「UK Trade and Investment」(UKTI) 가 주요한 무역에서 우선권을 쥐 고 하이테크 분야에서의 투자를 촉 진해서 국내 지방의 투자를 창출 하는 방법을 입안하고 중소기업을 지원하는 전략을 만들어 공표한다.	-
	7.3 영국 비즈니스 해외시장에의 접근 을 늘리기 위해 EU 내 시장의 기 능과 무역협정을 개선한다.	EU와 인도의 수뇌 회담을 연다. (외 5항목)
	7.4 국제적인 제휴에 따라 「Doha Deve- lopment Agenda」의 실질적인 성장 을 달성한다.	-
	7.5 UKTI와 영국 비즈니스 간의 강한 유대를 만든다.	온라인 서비스의 확대에 따 라 생산업계로부터의 질문 에 대한 응답서비스와 질 을 개선한다. (외 3항목)
	7.6 UKTI의 국제적인 네트워크 효율성 을 향상시킨다.	UKTI의 인적자원의, 해외 에서의 배치를 확인한다. (외 1항목)
	7.7 UKTI의 성장계획에 관한 전략입 안, 활동을 실시한다.	우선적인 고성장/신흥시장 을 공표한다. (외 8항목)

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
	<p>7.8 영국의 비즈니스 특히 중소기업의 수출에 대한 추가적인 지원을 실시한다.</p>	<p>「Export Credits Guarantee Department」(ECGD)의 단기 신용보험정책의 적용범위를 넓힌다. (외 4항목)</p>
<p>8. 활기 있는 사업 환경의 창출</p>	<p>8.1 ‘one-in, one-out’의 규칙(1개의 규칙을 적용하려면 기존의 1개의 규칙을 철폐하는 원칙)을 도입한다. 어떠한 새로운 규제도 다른 규제가 동등하게 철폐되지 않는 한 적용되지 않는다.</p>	<p>‘one-in, one-out’ 규칙을 과하는 「Reducing Regulation Cabinet sub-committee」를 설립한다. (외 8항목)</p>
	<p>8.2 Tick-box 규제(망라적이고 번잡한 제도)를 중지하고 대신에(전 업계) 공통의 규제와 업계(마다)의 기준 개량을 실시한다.</p>	<p>규제완화백서(white paper)를 발행한다. 이것으로 단속관의 절차상 부담을 줄인다. (외 7항목)</p>
	<p>8.3 내각부의 「Behavioural Insights Team」(행동분석팀)의 지원에 따라 규제의 대체수단을 검토하기 위해 각 중앙부처(府省)의 정책입안자를 위한 가이드를 작성한다.</p>	<p>규제의 대체수단을 준비되면 가이드를 공포한다. (다른 항목 없음)</p>
	<p>8.4 공적기관과 민간기업이 나쁜 규제에 대해서 이의제기를 할 수 있는 기회를 부여한다.</p>	<p>중소기업이 개선과 철폐를 바라고 있는 규제를 특정하기 위해 지역에서 중소기업과의 회합을 개최한다. (외 3항목)</p>

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
	<p>8.5 무역에 관한 EU 규제에 대해서 영국기업의 불필요한(규제에 의한) 부담을 최소화하고 유럽의 경쟁 타사와 비교해서 불리하지 않다는 것을 보증한다. 특정단계부터 시행에 이르기까지 엄격하게 대처한다.</p>	<p>EU에서 이미 실시되고 있는, 혹은 장래에 실시되는 규제를 확인한다. (외 6항목)</p>
	<p>8.6 자유로운 근무형태를 요구하는 노동자 권리를 확대하고 새로운 육아휴가 공유시스템을 계획한다.</p>	<p>총리(首相)의 「아이와 가족 태스크포스」와 함께 작업하여 새로운 육아휴가 공유시스템의 제안을 작성한다. (외 2항목)</p>
	<p>8.7 BIS의 노동과 사업소에 관한 법률을 확인한다. 고용자와 피고용자에 대해서 공평성(성장하는 기업에 있어서 필요한) 경쟁적인 풍토를 제공하면서 근로형태의 유연성을 최대화한다.</p>	<p>법무부와 함께 노동쟁의와 노동재판개혁에 힘쓴다. (외 5항목)</p>
	<p>8.8 노동연금부와 협력해서 유연성 있는 노동시장과 직업에서의 공평성 유지를 지원하고 경제성장을 촉진시킨다.</p>	<p>정년퇴직제도 철폐에 힘쓴다. (외 4항목)</p>
	<p>8.9 영국에는 세계표준 기업통제의 룰이 있는 것을 보증한다.</p>	<p>기업통제와 short-termism(단기적인 관점에서 기업을 운영을 하는 것)에 관한 종합적인 리뷰에 착수한다. (외 12항목)</p>

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발췌)
	<p>8.10 창업가정신, 경제성장, 사회적·상업적 기술의 혁신에 대한 지원을 강화한다.</p>	<p>새로운 비즈니스 모델을 지원할 때쯤 지적재산 제도가 달성하는 역할을 고려하는 보고서의 작성을 주도한다. (외 7항목)</p>
	<p>8.11 영국경제에 이익이 되도록 영국의 지적재산에 관한 국제적 대응을 개선한다. 그리고 국제적인 지적재산제도를 개량하고 기술혁신을 촉진시킨다.</p>	<p>주요 경제 국가들에 대해서 대사관 소속 지적재산 담당자와의 네트워크를 확립한다. (외 4항목)</p>
	<p>8.12 정부 사이버 시큐리티 계획 중에서 민간기업의 사이버 시큐리티 향상의 대책을 개선하는 프로그램을 구축한다.</p>	-
	<p>8.13 「Every Business Commits」(캐머런 정권에 의한 「큰 사회」에 관련된 정책)에 대해서 총리(首相)에 보고한다.</p>	-
	<p>8.14 내각부, 재무부와 함께 「Public Data Corporation」을 창설한다.</p>	-
<p>9. 소비자의 보호 및 계발(啓發)</p>	<p>9.1 고객정보의 관리를 투명하게 하고 고객으로부터의 피드백을 용이하게 하여 소비자의 힘을 강하게 하는 개혁을 실시한다.</p>	<p>행동경제학과 사회심리학에 기반하여 단체교섭, 데이터 투명성과 고객 서비스를 포함하는 소비자보호전략을 작성하고 공표한다. (외 3항목)</p>

분 류	활동(대항목)	활동(소항목) (발취)
	<p>9.2 신용카드회사와의 공동작업을 통해 신용카드회사가 고객에 대해 같은 거래의 경우에 타사의 것과 비용 비교를 할 수 있는 전자거래명세서를 제공하도록 한다.</p>	<p>전자거래명세서의 형식과 내용을 판단한다. (외 3항목)</p>
	<p>9.3 보다 견고한 소비자보호제도를 도입한다.</p>	<p>행정단속관이 신용카드와 스토어카드(특정 가게에서만 사용할 수 있는 신용카드)의 과도한 금리를 관리하는 권한과 스토어카드(ストアカード)에 대해서 7일간의 쿨링오프기간을 정할 수 있는 권한을 포함시킨 리뷰를 발행한다. (외 4항목)</p>

나. 사업계획(Business Plan)에 관한 지표¹³⁾

영국 BIS에 관해서는 사업계획에 관계된 임팩트지표, 인풋지표(インプット指標)는 소수로 압축되고 비교적 거시적인 레벨이라는 것이 특징이다. 임팩트지표 설정의 목적으로는 「BIS의 우선시책과 개혁에 대해서 국민이 요구하고 있는 효과가 나타나고 있는지 판단을 하는 것을 지원하기 위한 것」으로 정책 매니지먼트와 관계에 대해서는 자세한 언급은 없다. 인풋지표에 대해서는 「데이터 내의 일부다.」로 되어 <표10>과 같이 9개의 지표만이 제시되어 있다.

13) Business Plan, Annex D: Technical definitions for BIS input and impact indicators
[<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/corporate/docs/b/11-p58d-bis-business-plan-annex-d-indicator-measurement.xls>] 참고

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

<표9> 영국BIS의 사업계획에 관한 임팩트지표

지표번호	내 용
지표 1	잠재노동의 민간기업고용 점유율의 변화
지표 2a	노동연령인구 능력수준의 국제비교(OECD 내)
지표 2b	학습 혹은 훈련을 받고 있는 18-24세 인구의 비율
지표 3a	19세까지 고등교육과정에 진학하는 영국저소득층출신의 15세 비율
지표 3b	상위 1/3 고등교육기관에 진학하는 학생의 비율(공립교, 사립교에서 공부하는 학생과의 차이)
지표 4	빈번하게 참조되는 논문 중 영국발(發) 논문의 점유율
지표 5	「혁신·활동적」인 기업수
지표 6	성인기의 사회적 유동성 높이(지표개발중)
지표 7	초기의 창업화 활동률(42개월 이내에 비즈니스를 시작한/ 운영하고 있던, 노동력인구 중의 성인(18~64세)의 비율)
지표 8	영국의 비즈니스 활동의 용이함(세계은행 『Doing Business Report』의 랭킹)
지표 9	정부에 의해서 비즈니스 활동에 부과되는 규제의 총부하량의 변화
지표 10	정부에 의해서 비즈니스 활동에 부과되는 고용규제 부하의 변화
지표 11	무역개시도(GDP에 대한 수출입액의 비율. 이 비율의 경쟁국과의 비교)
지표 12	경쟁적인 사회제도가 소비자에게 가져오는 편익(영국 경쟁위원회(Competition Commission)와 공정거래국(Office of Fair Trading) 활동 성과의 소비자편익을 정의해서 산출)

<표10> 영국BIS의 사업계획에 관한 인풋지표

지표번호	내 용
지표 1	“Regional Growth Fund” 제공액
지표 2	우체국에 대한 정부 재정지원액에서 우체국의 경비를 계산하지 않고 매상금에서 매입금만을 뺀 이익에 대한 비율
지표 3	정부가 재정지원하는 성인계속교육에 대해서 1코스당 평균 지원액
지표 4	성인평생교육시스템의 운영비용에서 성인평생교육의 공급자에게 제공되는 총 비용에 대한 비율
지표 5	평생교육에 참가하는 정부로부터의 재정지원을 받는 학습자의 수
지표 6	고등교육을 받는 학생 1인당 재정지원액
지표 7	“Enterprise Finance Guarentee”을 통해서 제공받은 대출액
지표 8	BIS의 금융제도를 통해서 지원된 비즈니스에 대해서(그 밖의) 금융서비스를 거부당했다고 여겨지는 것에 대한 비율
지표 9	고등교육기관의 연구·실험개발비

(3) 캐나다

1) 과거의 경위¹⁴⁾

가. 크레티앵 정권(1995년)

현재의 캐나다 연방정부의 실적평가제도는 크레티앵 정권하에서 부처레벨 전략체계를 구축하는 접근 방식인 PRAS(Planning, Reporting and Accountability Structure)에 의해 실적평가의 베이스가 되는 체계 작성 이 각 부처에 의무화되고 뒤이어 의회에 대한 설명책임강화를 목적으로 실적평가보고를 예산서의 일부로 편입시키는 「세출계획·우선보고(Reports on Plans and Priorities : RPP), 부처업적보고(Departmental Perfor-

14) 총무성 행정평가국 『정책평가의 실효성향상을 위한 방책에 관한 조사연구(2010년 1월)』 참고

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

mance Reports : DPR)」의 작성에 따라 제도화된 것을 기초로 하고 있다.

나. 계획, 보고 및 설명책임의 구조화(PRAS)

PRAS는 각 부처에 대해서 부처의 사명, 목적, 우선사항 등에 따라서 구성되는 체계를 가리킨다. 주 목적은 각 부처의 매니지먼트 강화, 전략, 업무의 가시화의 실현에 있다. PRAS의 재검토 판단은 각 부처의 재량사항이지만 이 경우 반드시 TBS(재무위원회 : the Treasury Board of Canada)와 협의하는 것이 의무화되어 있다. 후술과 같이 현재는 MRRS(Management, Resources and Results Structure)로 교체되어 있다.

다. 세출계획·우선보고(RPP) 및 부처업적보고서(DPR)의 도입

세출계획·우선보고(Reports on Plans and Priorities : RPP)는 부처의 연간 전략, 우선사항, 성과목표 및 업적지표가 제시되어있는 계획서다. 부처업적보고서(Departmental Performance Reports : DPR)는 RPP의 달성 상황 보고서다.

라. 캐나다의 업적(Canada's Performance)

『캐나다의 업적』(カナダの業績, Canada's Performance)은 연방정부 각 부처에서 작성되는 실적평가보고서에 해당하는 부처업무보고서(DPR)를 TBS가 매년 가을에 정리해서 정부전체의 업적보고서로 의회에 제출하는 것을 말한다. 작성목적은 ① 업적동향의 개요를 체계적으로 정리하는 것으로 정책판단을 하는 의회의 의사결정을 지원하는 것 ② 각 부처의 대응 및 각 대응을 통해서 실현된 결과가 어떻게 정부전체의 상위목표에 공헌하고 있는지를 의회에 설명하기 위해 ③ 정부전체의 세출을 분야별로 가시화하기 위해 ④ 정책분야에서 각 부처, 기관이 어떻게 관계, 제휴하고 있는가를 가시화하기 위함이다. 현행 『캐나다의 업적』은 「경제」 「사회」 「국제」 「정부」 4개의 세출분야, 16개의

결과로 정리되어 정부전체의 결과별 세출액과 모니터링 지표(각국과의 비교)를 확인할 수 있다.¹⁵⁾

마. 마틴 정권(2005년)

2005년 1월에 도입된 「경제, 자원, 성과의 구조」(Management, Resources and Results Structure : MRRS)는 1995년에 도입된 PRAS(주로 문서 RPP, DPR에 따라 작성되는 구조)로 전환되는 정책이다. 그 의도는 각 부처의 전략적 결과, 프로그램의 체계구조를 보다 견고하게 진행하는 것이다. MRRS에서는 전략적 결과와 부처의 모든 프로그램 연결이 각 부처에 요구되고 있고 각 부처에서는 「전략결과(Strategic 결과 : SO)」에 의거한 「프로그램·액티비티·아키텍처(Program Activity Architecture : PAA)」의 체계를 RPP, DPR 중에 명기해서 TBS에 제출하고 「승인」을 얻는 것이 요구되고 있다.

PRAS와의 차이는 ① 모든 프로그램을 포함하는 것이 요구되고 있는 것, ② TBS의 승인이 의무화되어있는 것, ③ TBS는 정책자원의 배분(예산편성)에서 MRRS의 체계를 활용하는 것에 있다.

2) 현재 상황

가. 「경영, 자원, 성과 구조」(Management, Resources and Results Structure : MRRS) 정책¹⁶⁾

현행 실적평가제도의 이미지를 표시하면 이하의 그림과 같다. 주로 정부전체수준의 결과(16항목), 부처의 전략 결과·액티비티의 3단계로 체계가 구성되어 있다.

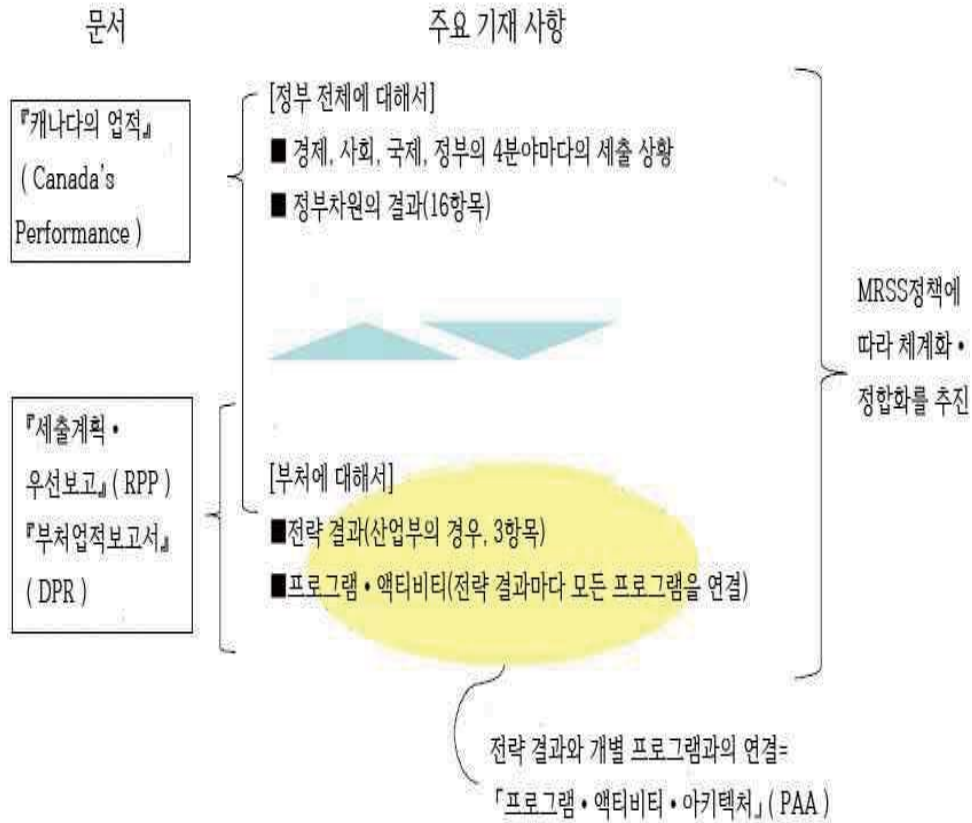
15) 『Canada's Performance 2010-11』 참고

[<http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-rc/2010-2011/cp-rc03-eng.asp#s2.4>]

16) 총무성행정평가국, 『캐나다에서 복수 중앙부처(府省)에 걸친 정책 평가에 관한 조사연구』 2008.3, 참고

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

<표11> 캐나다 · MRSS 정책의 이미지



나. 정부레벨의 결과¹⁷⁾

지표(모니터링지표 또는 결과지표)에 관해서는 『Canada's Performance 2009-2010년도판』까지는 「결과영역」마다 여러 종류의 지표가 설정되어 있지만 2010-2011년도판에는 <표12>와 같은 개괄적인 지표만 제시되어 있을 뿐이다.

17) 『Canada's Performance 2010-11』 참고

[<http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-rc/2010-2011/cp-rc03-eng.asp#s2>]

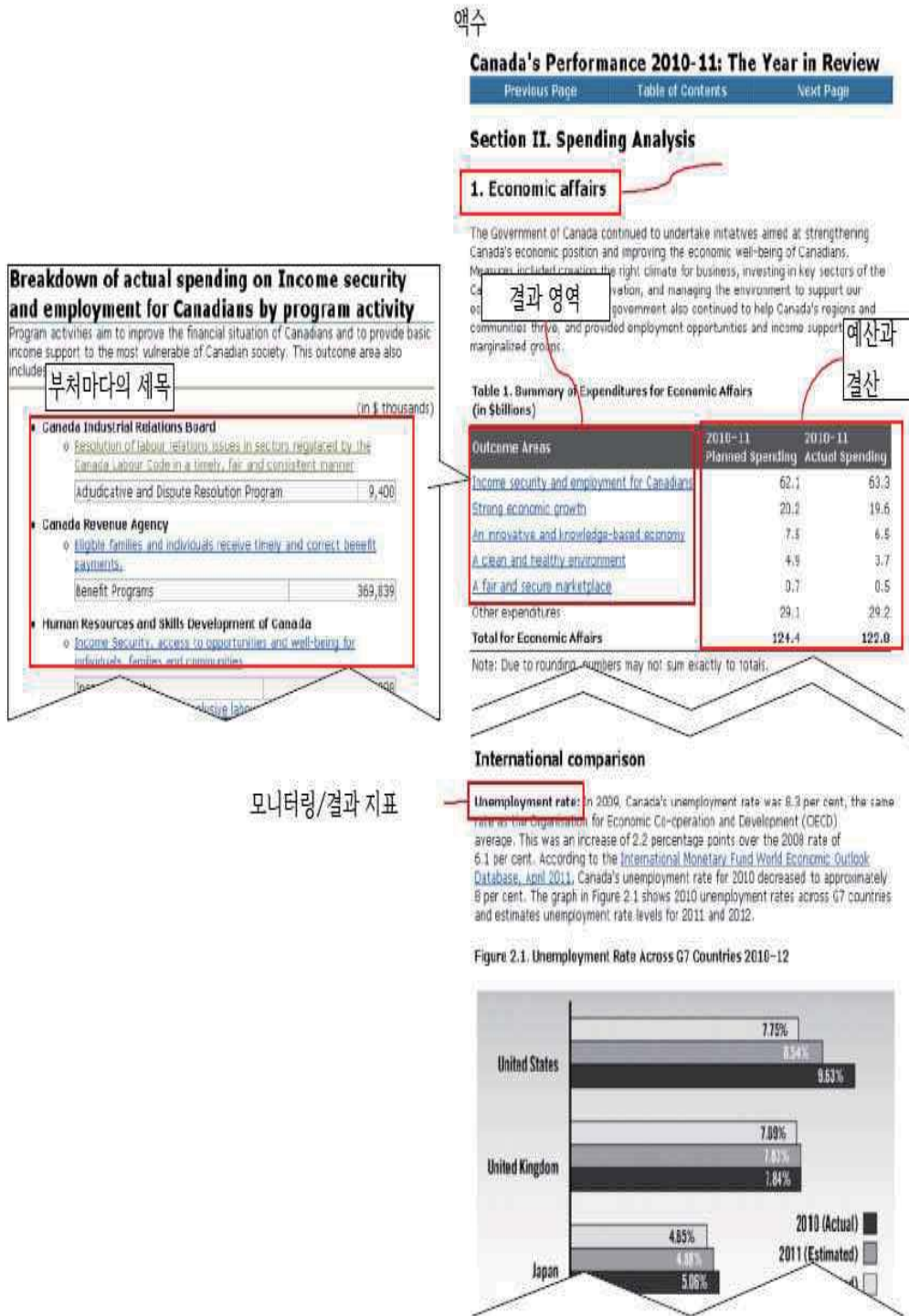
<표12> 캐나다·정부레벨(政府レベル)의 결과 구성

분 야	결과영역	(모니터링/결과)지표
경제	소득·고용	<ul style="list-style-type: none"> · 실업률 · 정부의 재무상황 · GDP 성장
	경제성장	
	혁신적이고 지식에 근거한 경제	
	깨끗하고 건강한 환경	
	공정하고 안전한 시장	
사회	건강	<ul style="list-style-type: none"> · 건강에 관한 공적지출 · 출생시 평균 여명(余命) · 빈곤율
	다이버시티, 소셜 인클루전(사회적 포섭)	
	안전과 안심	
	문화와 유산	
국제	국제적 협력을 통한 세계 안전·안심	<ul style="list-style-type: none"> · 해외로부터의 직접투자 · ODA에 따른 개발원조
	지속적인 국제개발을 통한 빈곤 삭감	
	견고하고 호혜적인 북미동맹	
	세계무역을 통한 캐나다의 번영	
정부	효율적인 정부운영	<ul style="list-style-type: none"> · “Canada's percentile ranking in government effectiveness”
	투명하고 설명책임을 다하는 연방정부	
	견고하고 독립된 민주주의적 기구	

<표13>과 같이 『Canada's Performance 2010-11』 HTML판에서는 분야마다의 결과영역에 대해서 예산액과 결산액이 정리되어 있다. 게다가 결과영역을 클릭하면 각 부처로 분류된 관련 프로그램·액티비티 일람표에 연결해서 지출의 세목을 확인할 수 있다. 또 한 번 프로그램·액티비티명을 클릭하면 프로그램·액티비티마다 세목을 확인할 수 있다.

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

<표13> 『Canada's Performance 2010-2011』의 결과영역의 예산액과 결산액



다. 산업부의 전략결과¹⁸⁾

산업부의 전략결과는 ① 효율적이고 경쟁적인 시장환경 ② 과학기술·지식·이노베이션에 의한 캐나다경제의 강화 ③ 경쟁적인 산업에 의한 지속가능한 부의 창조의 3항목이다.

라. 산업부의 프로그램·액티비티·아키텍처(PAA)

산업부의 프로그램·액티비티·아키텍처(PAA)는 세출계획우선보고(RPP)¹⁹⁾와 부처업적보고서(DPR)²⁰⁾의 양쪽에 기재되어있다. RPP에는 지표와 예산이 제시되고 DPR에는 지표치의 결과가 제시되어 있다. 산업부의 체계는 다음과 같이 3개의 전략적 결과, 총 11개의 프로그램·액티비티 및 총 49개의 프로그램·액티비티에 따라 구성되어 있다.²¹⁾

18) 캐나다재정위원회사무국(Treasury Board of Canada Secretariat) 웹사이트
[<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/dep-min2-eng.aspx?Dt=44>], 캐나다 산업부(Indusatory Canada) 『Industry Canada Business Plan 2010-2011』[<http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/05407.html>] 참고

19) 캐나다재정위원회사무국 『2010 - 11 Part III - Reports on Plans and Priorities(RPP)』
[<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/index-eng.asp?acr=1583>] 참고

20) 캐나다재정위원회사무국 『2010 - 11 Part III - Departmental Performance Reports(DPR)』
[<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-eng.asp?acr=1872>] 참고

21) 캐나다재정위원회사무국 『Industry Canada Departmental Performance Report』
[<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/inst/dus/dus-eng.pdf>] 참고

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

<표14> 캐나다 산업부의 프로그램·액티비티·아키텍처(PAA)(2010-11년도) ①

Internal Services	The Canadian Marketplace is Efficient and Competitive	Science and Technology, Knowledge, and Innovation are Effective Drivers of a Strong Canadian Economy	Competitive Businesses are Drivers of Sustainable Wealth Creation
	Marketplace Frameworks and Regulations	Canada's Research and Innovation Capacity	Entrepreneurial Economy
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Measurement Canada ▪ Superintendent of Bankruptcy ▪ Corporations Canada ▪ Paperwork Burden Reduction ▪ Investment Review ▪ Canadian Intellectual Property Office ▪ Internal Trade Secretariat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Government Science and Technology Policy Agenda ▪ Science, Technology and Innovation Council Secretariat ▪ <i>Knowledge Infrastructure Program*</i> ▪ <i>Institute for Quantum Computing*</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canada Small Business Financing ▪ Services to Business ▪ BizPal ▪ Small Business Internship (formerly Student Connections) ▪ Small Business Growth and Prosperity
	Marketplace Frameworks and Regulations for Spectrum, Telecommunications and the Online Economy	Communications Research Centre Canada	Global Reach and Agility in Targeted Canadian Industries
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spectrum/Telecommunications Program (Operations and Engineering) <ul style="list-style-type: none"> - International Telecommunication Union Participation Program - Spectrum/Telecommunications Management and Regulations - Regional Operations ▪ Electronic Commerce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information and Communications Technologies Expertise for Regulations, Standards and Programs ▪ Information and Communications Technologies Expertise for Other Federal Partners ▪ Innovation and Technology Transfer ▪ <i>Modernizing Federal Laboratories*</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industry-Specific Policy, Advice and Expertise ▪ Industry Development and Analysis ▪ Shipbuilding Capacity Development ▪ Industrial and Regional Benefits Policy and Program Management ▪ <i>Marquee Tourism Events Program*</i>
	Consumer Affairs Program	Commercialization and Research and Development Capacity in Targeted Canadian Industries	Community, Economic and Regional Development
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumer Information ▪ Consumer Policy and Non-Profit Consumer and Voluntary Organizations Contributions Program 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industry-Specific Policy and Analysis for Innovation and Research and Development Investment ▪ Innovation Capacity in the Automotive Industry ▪ Research and Development Capacity in the Aerospace Industry ▪ Strategic Aerospace and Defence Initiative ▪ Program for Strategic Industrial Projects ▪ Technology Partnerships Canada – Research and Development Program 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario (FedNor) <ul style="list-style-type: none"> - Community Futures Program - Northern Ontario Development Program - Eastern Ontario Development Program** ▪ Linguistic Duality and Official Languages ▪ Canada-Ontario Municipal Rural Infrastructure Program** ▪ Ontario Municipal Rural Infrastructure Top-Up Program** ▪ Computers for Schools ▪ Community Access Program ▪ Ontario Potable Water Program** ▪ Brantford Greenwich-Mohawk Remediation Project** ▪ Canada Strategic Infrastructure Program** ▪ Building Canada Program** ▪ <i>Community Adjustment Fund in Northern Ontario*</i> ▪ <i>Broadband Canada: Connecting Rural Canadians*</i>
	Competition Law Enforcement and Advocacy		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competition Law Enforcement ▪ Advocacy in Favour of Market Forces 		
	<div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: #800000; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: #0056b3; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: #c48e3a; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: #f4cccc; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: #d9ead3; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: #fff2cc; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 10px; border: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> </div> <div> <p>Strategic Outcomes</p> <p>Program Activities</p> <p>Program Sub-Activities and Sub-Sub-Activities</p> </div> </div> <p><small>* Designates Economic Action Plan Items</small></p> <p><small>** Designates programs transferred to the Federal Economic Development Agency for Southern Ontario</small></p>		

<표15> 캐나다 산업부의 프로그램 · 액티비티 · 이니셔티브 (PAA)(2010-11년도) ②

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램 · 액티비티	프로그램 · 액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서브 액티비티(22)	서브 액티비티의 성과지표 [발취]
① 효율적이고 경쟁적인 시장환경	<ul style="list-style-type: none"> 캐나다 시장의 점근성에 관한 OECD 평가(목표치: 6위) 신규기업의 등록에 필요로 하는 일수(日數)(목표치:3일) 	산업의 틀과 규제	스케줄/서비스 지표 중 어느 쪽이든 만족된 안전의 비율(per-cent of cases)(목표:80%)	경제 : 공정한 시장 고 안전한 시장	추정국	<ul style="list-style-type: none"> 컴플라이언스 향상전략과 불만조사 서비스를 통해 부정확한 측정기기(測定機器) 때문에 발생된 경제적 손실에 대한 소비자보호방법이 보여진 시장부문의 수(목표:10) 규제/요구사항/측정기기인가 서비스(Measurement Canada)인가를 받은 업자에 의한 검사에 따라 계측의 정확성이 가져오게 된 시장부문의 수(목표:10)

22) 캐나다 산업부 『Departmental Performance Report』 [<http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/06766.html>]
 [<http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/06767.html>] [<http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/06768.html>] 참고

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

진략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발제]
				경제 : 공정한 시장 고 안전한 시장	파산 관리국	<ul style="list-style-type: none"> · 3년 이내에 신고된 소비자 파산비율(목표:90%) · 3년 이내에 신고된 민간기업의 파산비율(목표:60%) · 수령한지 3개월 이내에 파산관리국(OSB)에 의한 심사를 거친(관재인으로부터의) 은행업무보고서의 비율(목표:90%)
				경제 : 공정한 시장 고 안전한 시장	기업국	<ul style="list-style-type: none"> · 법정신고요건에 준거하고 있는 정부계사단법인의 비율(목표:80%) <p>[결과: 정부계사단법인이 사회법 및 사회규칙에 준거하고 있는 것]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 주요 서비스에 관해서 온라인 상에서 완료된 거래의 비율(목표:85%) <p>[결과: 캐나다법인청의 주요 법인 설립서비스가 전자적으로 민간 기업에 제공되어 이용가능한 것] 등</p>

2.2 조사방침

진락결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
				경제 : 긍정하고 안전한 시장	서류사항의 삭감(번잡한 규제관련 서류작성 등의 일을 줄인다.)	문서사무에 부담을 경감시키기 위한 방법에 관하여 장관(大臣)에게 보고 된 횟수(목표:2)
				경제 : 긍정하고 안전한 시장	투자 리뷰 (Investment Review: 투자정보 등의 정보 사이트)	통지와 관련된 인증 및 신고 처리에 필요로 하는 기간의 평균치(목표: 통지 5일, 신고 55일) [결과: 캐나다투자법에 근거해서 외국투자가로부터 출원된 심사에 관한 해외투자통지 및 신고의 적시(適時)처리]
				경제 : 긍정하고 안전한 시장	지식 재산청	<ul style="list-style-type: none"> • CIPO(지식재산청)의 서비스에 관한 전체적인 고객만족도의 비율(목표:80%) • 중소기업에 의한 지적재산의 의식 및 이용의 비율(목표:90%)

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
				경제 : 긍정하고 안전한 시장	(캐나다 국내의 사람, 물자의 원활한 유통을 지원하는 기관)	국내상거래사무국(ITS)으로부터 제공된 서비스에 만족하고 있는 스테이크 홀더의 비율(목표:90%)
		스펙트럼, 통신, 온라인 경제에 관한 상업률과 규제	개발, 갱신인지 리뷰된 정책, 규제, 비율 등(목표:80%)	경제 : 긍정하고 안전한 시장	전파, 원격통신 프로그램	새로운 무선통신서비스, 기기류, 기술에 대한 액세스 제공, 현행 서비스에 대한 서비스 향상을 촉진시키는 계획되어 있던 추진책 중 개시된 것 또는 수행이 끝난 것의 비율(목표:80%)
				경제 : 긍정하고 안전한 시장	전자상거래	<ul style="list-style-type: none"> 프라이버시 보호의 향상 및 온라인 상거래를 위한 안전한 환경을 제공하는 추진방법의 총수(목표:2)

2.2 조사방침

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
		<p>소비자 문제 프로그램</p>	<p>· 소비자의 의사결정에 도움이 되는 정보와 도구에 대한 액세스를 지원하기 위한 새로운 수 (목표:2)</p>	<p>경제 : 공정한 시장 고 안전한 시장</p>	<p>소비자에 대한 정보 제공 서비스</p>	<p>· 2011년 3월 31일까지의 개선 비율 및 전자상거래를 위한 도구 및 애플리케이션의 도입률 (목표:20%) [결과: 캐나다 국민이 전자상거래를 위한 도구 및 애플리케이션에 관한 지식을 가지고 유효하게 이용하는 것]</p>
						<p>-</p>

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
					<p>서비스를 대상으로 한 정책과 비영리 소비자 또는 단체를 지원하는 프로그램</p>	<ul style="list-style-type: none"> 국내무역협정 제8장에 근거한 소비자에 관한 공동연구 및 분석이 정부 간의 정책협약에 기여한 연간사례 총 수(목표:2) 소비자보호국(OCA)의 출자 프로그램을 통해서 자금제공된 소비자연구프로젝트의 연간 총 수(목표:25) 등
		<p>경쟁법규제와 애드보커시</p>	<ul style="list-style-type: none"> 비경쟁적 활동을 멈추게 하는 당국의 활동이 가져오게 된 소비자 절약액(목표:3억 3천만 달러) 시장원리에 의한 절약액의 (목표:GDP의 82%) 	<p>경제 : 공정하고 안전한 시장</p>	<p>경쟁법 집행</p>	-
					<p>경쟁적 시장의 보급 촉진 활동</p>	<p>철폐된 시장규제의 총 수(목표:3)</p>

2.2 조사방침

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
② 과학기술· 지식·이노베이션에 의한 캐나다 경제의 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 이노베이션지수의 세계 랭킹(목표치:12위) · 과학기술개발분야의 산학(産學) 제휴 지수의 세계 랭킹(목표치:2위) · 과학기술개발분야에 고용되어 있는 자의 비율(목표치: 8/1,000) 	<p>캐나다의 연구·이노베이션 능력</p>	<p>다른 정부부국과 외부 이해관계자와 협력한 과학기술·정보통신기술분야의 outreach 활동 수(목표:20)</p>	<p>경제: 혁신적이고 지식에 근거한 경제</p>	<p>정부의 과학 기술정책</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 연구개발 및 투자에 관련해서 정부에 대해 국내 및 해외에서 작성 및 공표된 보고서 및 참고 문서류의 연간총 수(목표:10) · 출자협정에 준거한 재단법인의 비율(목표:100%) · 캐나다 국내 및 국제적인 영향력을 가지는 과학기술관련 정치기관 및 기타 주요 스타트업과 홀더와 함께 실시된 공동 연구 및 분석 프로젝트의 연간 총 수(목표:3)
					<p>과학기술과 이노베이션 평의회 사무국</p>	<p>과학기술·정보통신기술분야에 관한 토의를 촉진시키기 위해 협의회에 대해서 사무국이 작성한 조언 및 배경설명문서의 총 수(목표:4) 등</p>

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

진략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서브 액티비티	서브 액티비티의 성과지표 [발체]
					연구기관의 정비	-
					양자계산 연구기관	-
		캐나다·커뮤니케이션 연구 센터(CRC)	· 관련정책, 규제, 프로그램, 표준에 대한 CRC의 기술적 임팩트와 조연에 대해서 내용, 적시성, 실효성에 관한 고객 만족도(목표: 80%)	경제 : 혁신적이고 지식에 근거한 경제	정보통신 기술에 관한 규제, 기준, 프로그램에 대한 조언	정보통신기술에 관한 정책 및 각종 프로그램을 담당하는 캐나다 산업부의 각 그룹에 대해서 CRC로부터 제공된 주요 기술정보의 총 수(목표:10)

2.2 조사방침

진락결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
			<ul style="list-style-type: none"> • CRC와 관련된 캐나다의 정보통신기업의 총매출액의 시장 평균과 비교한 증가분(목표: 20%) 		<p>다른 연방 기관을 위한 정보통신 기술에 대한 조언</p> <p>이노베이션 과 과학기술의 이전</p>	<p>정보통신기술에 관한 정책 및 각종 프로그램을 담당하는 각 정부기관에 대해서 CRC로부터 제공된 주요 기술정보의 총 수(목표:5)</p> <p>민간부문의 협력에서 발행 또는 준비된 신규 및 계속적인 지식재산에 관계된 각종인허가의 총 수(목표:200)</p> <p>[결과: 캐나다의 전기통신관련 중소기업이 CRC에 의한 지적재산 보호 및 기술이진으로부터 산업상의 이익을 얻을 수 있는 것을 인식한다.]</p>
					연방의 연구 기관의 근대화	-

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서브 액티비티	서브 액티비티의 성과지표 [발체]
		<p>목표로 한 국내 산업의 상업화, 연구, 개발 능력</p>	<p>캐나다산업부의 연구개발투자액 당 이해당사자에 의한 차입투자액(목표:\$2)</p>	<p>경제 : 혁신적이고 지식에 근거한 경제</p>	<p>혁신과 연구개발을 위한 산업마다의 정책과 분석</p>	<p>-</p>
		<p>혁신적이고 상업화된 자동차를 개발하기 위한 캐나다 자동차업계의 자동차혁신기금(AIF)하에서의 민간부문투자를 끌어들이는 프로젝트 총수(목표:3)</p>	<p>자동차 산업에서의 이노베이션 능력</p>		<p>자동차 산업에서의 이노베이션 능력</p>	<p>혁신적이고 친환경이면서 보다 연비가 향상된 자동차를 개발하기 위한 캐나다 자동차업계의 자동차혁신기금(AIF)하에서의 민간부문투자를 끌어들이는 프로젝트 총수(목표:3)</p>
					<p>항공우주 사업의 혁신적 능력</p>	<p>본 프로그램의 활동을 통해서 유치 및 창출된 연구개발체제의 총수(목표:1,300)</p>

2.2 조사방침

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
					전략적 항공우주·국방이니서티브	<ul style="list-style-type: none"> 전략적 항공우주·방위관련추진투자(SADI) 1달러당 레버리지 투자액(목표:2달러) 산업계와 대학과 연구 센터와의 제휴협력을 포함하는 SADI 관련 프로젝트의 총 수(목표:10)
					전략적 산업(성장)프로젝트	<p>전략적 산업프로젝트관련 프로그램(PSIP)의 신 프로젝트 투자 1달러당 레버리지 투자액(목표:2달러)</p>
					캐나다기술파트너십연구개발프로그램	<p>캐나다기술파트너십(TPC) 연구개발 프로그램투자 1달러당 레버리지 투자액(목표:2달러)</p>

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

진략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
③경쟁적 산업에 의한 지속가능한 부의 창조	<ul style="list-style-type: none"> • GDP상, 중소기업에 의한 내역 비율(목표치:26%) • 비도시부와 도시부의 중소기업수의 비율(목표치: 1:3) 	<p>프로그램·액티비티</p> <p>창업정신에 찬 경제</p>	<p>프로그램·액티비티 지표</p> <ul style="list-style-type: none"> • 캐나다·비즈니스·네트워크(CBN) [캐나다 정부에 의한 웹사이트를 이용하고 있는 고객수의 증가(목표:10%) • 제공사비스에 대한 고객 만족도(목표:80%) 	<p>정부 결과와의 관련</p> <p>경제 : 경제성장</p>	<p>서비스 액티비티</p> <p>캐나다 소규모 기업 대상 자금 제공 프로그램(CSBF)</p>	<p>서비스 액티비티의 성과지표 [발취]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 프로그램에 근거한 대부(貸付) 총 건수(목표:10,000) • 프로그램에 근거한 대부금 총액(목표:10억 달러) • 일반적으로는 대부를 받을 수 없거나 보다 불리한 조건으로 대부를 받을 수밖에 없는 소규모 기업에서 CSBF를 이용한 융자를 받은 곳의 비율(목표:75%)
					<p>비즈니스에 대한 서비스</p>	-
					<p>BizPal(창업을 위한 정보와 이 선 스를 발행하는 웹사이트</p>	<p>캐나다 국민 중 BizPal 서비스에 대한 액세스가 가능한 비율(목표:65%)</p>

2.2 조사방침

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
		<p>타깃으로 한 국내산업의 세계 전개와 주민(俊敏)성</p>	<p>· 세계로의 보급과 캐나다 산업의 기민성이 증가하도록 설계한 이니셔티브에 대해서 산출(목표:10위)</p>	<p>경제 : 경제성장</p>	<p>소규모 비즈니스 인터넷 소규모 기업의 성장과 번영프로그램</p>	<p>-</p> <p>· 회의 및 지원활동의 실시횟수 (목표:15) [결과: 각 부처 및 기타 정부기관의 고객 및 외부 이해관계자가 소규모 기업의 장래성을 인지하는 것] · 캐나다주재의 18~34세의 창업가에 대한 대부의 총 건수(목표:480)</p>
					<p>업계마다의 정책, 조언, 전문성</p>	<p>산업계의 경쟁력 및 기민성에 중점을 둔 제휴정책프로젝트의 총 수(목표:50)</p>

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발체]
			<ul style="list-style-type: none"> · 세계경제포럼 「Global Competitiveness Report」에서의 캐나다의 순위를 유지·개선(목표:10위) 		<p>산업발전과 분석</p> <p>조선업계의 발전</p> <p>산업과 지역을 위한 정책과 프로그램 운용</p>	<p>대상이 되는 캐나다산업계의 경쟁력에 영향을 주는 동향, 리스크 및 기회를 분석하기 위해서 제작된 정보성과(부국과 기업의 프로파일, 연구리포트 등)의 총수(목표:290)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 이용 가능한 자금 중 체계적 자금제공기관(SFF) 프로젝트에 소비된 비율(목표:80%) · 승인된 SFF 프로젝트의 총수(목표:4) <p>신규상거래 중 검사·평가된 비율(목표:90%) 등</p>

2.2 조사방침

전략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
					<p>Marquee Tourism(관광진흥정책)의 이벤트 프로그램</p>	-
		<p>커뮤니티, 경제, 지역의 개발</p>	<ul style="list-style-type: none"> 프로그램 자금의 평균 배부리지출(목표:1:2.13) 분담협정과 인가된 자금의 총 수(목표:233) 	<p>경제 : 경제성장</p>	<p>북은타리오에 대한 연방경제발전이니셔티브(FedNor)</p>	<p>FedNor을 통해서 설립, 확대 또는 유지된 민간기업 및 각종 단체의 총 수(목표:3,729)</p>
					<p>2개 국어 제도와 공용어</p>	<ul style="list-style-type: none"> 산업부전체의 신규프로그램과 서비스 내 OLMC(Official Language Minority Communities)의 필요성을 고려하고 동시에 2개 국어로 지원되고 있는 것의 비율 (목표:100%)

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

진략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발체]
						<ul style="list-style-type: none"> 온타리오주 북부의 (이노베이션과 다양화, 파트너십 또는 중소기업지원을 위한) 프로젝트 또는 경제활동의 총 수(목표: 43) 등
					캐나다 온타리오주 인프라정비 프로그램	-
					온타리오주 인프라 정비 향상 프로그램	-

2.2 조사방침

진락결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서브 액티비티	서브 액티비티의 성과지표 [발취]
					<p>국내 컴퓨터 도입</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 국내 각 주 및 영토마다 1년간에 배포된 수리 컴퓨터의 총 수(목표:85,000대) · 고용된 젊은 인턴의 수(목표:250인) · 연수를 완료한 젊은 인턴의 비율(목표:90%)
					<p>지역의 학 교와 커뮤 니티 센터 에 컴퓨터 를 지급하 고 국민에 게 인터넷 환경을 정 비하는 프 로그램</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 커뮤니티액세스프로그램(CAP) 실시현장 1곳·1주간 당 이용자 평균 수(목표:10인) · 고용된 젊은 인턴의 수(목표 1,500인) · 연수를 완료한 인턴의 비율(목 표:90%)

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

진락결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발체]
					온타리오주 음료수 질 향상 프로 그램	-
					모 호 크 즉 보 호 프로 젝트	-
					캐나다전략 적 인프라 프로그램	-
					캐나다건축 프로그램	-
					복은타리오 커뮤니티 조정기금	-

2.2 조사방침

진략결과	전략결과의 성과지표	프로그램·액티비티	프로그램·액티비티 지표	정부 결과와의 관련	서비스 액티비티	서비스 액티비티의 성과지표 [발취]
					복방 캐나 다인에 브 로 드 벤 드 환경을 제 공하는 로그램	-
		북미와의 시큐리티와 번영과 트너십	2국간 혹은 다 국 간에 의한 간 부 또는 정부레 벨급 회담의 총 수(목표:10)	국제>견고하 고 상혜적인 북 미동맹	-	-

2.3 정 리

정리하면, 미국에서는 「의회·부처·국민 누구도 평가 결과를 사용하지 않고, 업무 혁신에 도움이 되지 않는다.」는 비판을 받았고 영국에서는 「엄격한 목표에 크게 의존하는 복잡한 시스템」이라는 등 일반적으로 정책평가의 선진 사례라고 할 국가들에서도 종전의 정책 평가 시스템에 대한 비판을 감안하면서 계속적으로 시행착오와 개량을 거듭해 온 긴 역사가 있다. 따라서 우리나라의 정책평가 구조 및 방식을 설계하는데 있어서 이들 선진 사례의 특징(장점 한계 등)을 참고하면서 검토하는 것이 중요하다.

미국, 영국, 캐나다에서 설정된 지표를 살펴보면 정책 이외의 외적 요인의 영향을 받는 「마크로 지표(マクロ指標)」와 「output 지표」(사업·프로그램 실시량을 나타내는 지표)에 상당하는 지표도 많이 존재하고, 반드시 「결과지표」(국민에게 가져오게 되는 가치와 편익에 관한 지표)에만 근거한 정책평가가 실시되고 있는 것은 아니라는 것을 알 수 있다. 그러나 이들 지표를 이용해서 실시되고 있는 정책평가 시스템 구조 자체에 대해서는 각각 특징이 있어 일본의 정책평가 구조와 방식을 검토하는데 있어서 많은 시사점을 주고 있다.

미국의 정책평가에서는 우선, 상무부가 달성을 지향하는 목표체계가 작성(<표5>)되어 있다. 성과 지표는 <표5>에 나타난 것처럼 목표체계 중 말단 수준, 즉 상무부가 매일 실시하고 있는 업무 하나하나의 진척 상황을 확인하는 내용에 관한 것이 대부분이고(예를 들면 “특허 미결 기간의 총계”, “부설된 브로드밴드 네트워크의 전체범위” 등), 소위 「결과지표」와는 취지가 다른 것이었다. 이에 따라 예를 들면 「일상의 업무는 착실하게 실시하고 있는데도 “기술혁신”이라는 정책목표가 실현되지 않는다.」등의 상황이 발생했을 경우에 그 요인을 분석하

고 정책의 개선에 반영할 방법이 없다는 난점이 있다. 하지만 반대로 말하면 「각 부처에서 매일 실시하고 있는 일상의 업무를 착실하게 실행하는 방법만이 지향하는 “기술혁신”이나 “무역촉진”이라는 큰 목표를 실현하는 길이다.」라는 견실한 자세로도 볼 수 있다.

영국의 정책평가는 미국과 표현방법이 다르지만, 비즈니스·이노베이션·기술기능부(이하 「BIT」이라 함)가 지향하는 목표체계를 보여 준다는 점은 같다(<표8>사업계획(Business Plan)의 구조개혁계획(Structural Reform Plan)참고). 미국이나 후술할 캐나다와 다른 점은 목표체계(「구조개혁계획」의 경우)에 대응시키는 형태로 성과지표 설정을 실시하고 있지 않은 점이다. 「구조개혁계획」에서는 「섹터 간의 균형을 되찾는다.」, 「지역 간 경제의 균형을 되찾는다.」 등 결과분류마다 상세하고 구체적인 행동항목이 열거되는 동시에 행동항목별 실시현황(완수했는지 여부)이 0/1로 제시될 뿐이다. 「구조개혁계획」(목표체계)과는 분리된 형태로, “잠재 노동력의 민간기업고용 점유율의 변화”등 영국의 경제 산업의 현황을 대국적으로 파악하기 위한 적절하고 알기 쉬운 14개의 「임팩트 지표」가 설정(<표9>)되어 있다. <표9>에 제시한 바와 같이 영국의 「임팩트 지표」는 소위 「결과지표」에 가까운 내용으로 되어 있다. 이러한 영국의 방식은 국민 등에 의한 BIT의 업무(행동항목)실시현황의 감시를 용이하게 한다는 장점을 가지는 반면 어떤 업무(행동항목)가 어떤 임팩트 지표의 개선에 공헌하고 있는가는 설명할 수 없다는 한계를 가진다.²³⁾

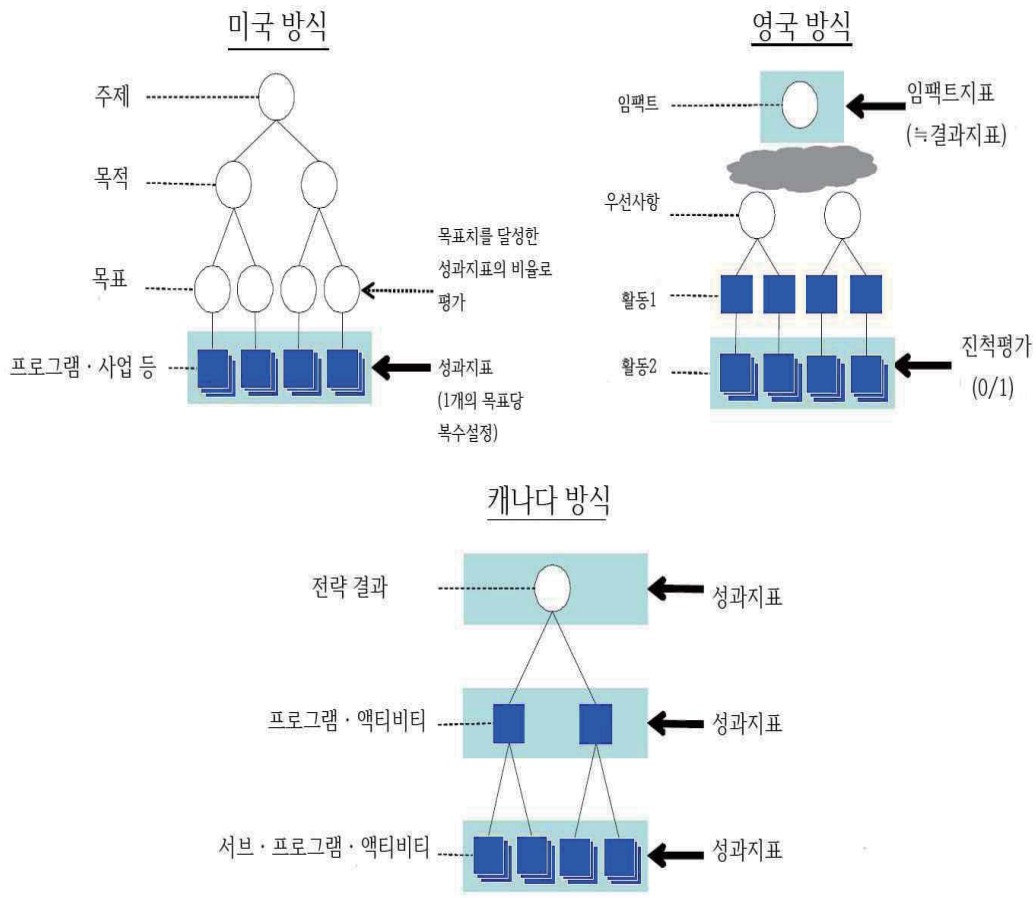
캐나다는 미국과 영국의 장점을 조합한 방식으로 평가할 수 있다. 우선 산업부가 지향하는 목표(「전략 결과」) 및 목표를 달성하기 위한 「액티비티」의 체계가 제시된다. 그리고 이 체계의 각층에 대해 성과

23) 한편 영국의 사업계획에 관해서는 데이터 등의 정보공개를 특히 강조하고 있어 향후 외부기관 또는 연구자들에 의해 행동항목과 임팩트지표와의 연관성이 분석될 가능성이 있다.

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

지표가 설정되어 있다(<표15> 또는 <표16>). 데이터의 취득가능성 등의 문제부터 지표의 질 등에 대해서는 개선의 여지가 있다고 말할 수 있지만, 이러한 캐나다 방식은 산업부가 매일 실시하고 있는 업무의 진척상황에서 경제 산업 분야의 대국적인 결과로 달성상황에 이르기 까지 정책의 전체상을 내다볼 수 있다는 장점이 있다. 또 이에 따라 결과 달성 후에 병목현상이 발생되고 있는 분야나 액티비티 등의 추출이나 개선 방법의 검토를 실시하는 것이 가능하다. 이러한 점에서 캐나다의 사례는 실효적인 정책평가 시스템을 검토할 때 참고해야 할 점이 많다고 볼 수 있다.

<표16> 미국·영국·캐나다의 정책평가 비교



<표17>에서는 각국의 정책평가 목적, 평가결과에 의한 매니지먼트의 방향성 등을 정리했다.

<표17> 각국 비교

비교 시점	미국 · 상무부	영국 · 비즈니스 · 이노베이션 · 기술기능부	캐나다 · 산업부 ²⁴⁾
정책평가에 관계된 보고문서	<ul style="list-style-type: none"> · 『Performance and Accountability Report』(PAR) · 작성은 DOC예산국 (Office of Budget) 	<ul style="list-style-type: none"> · 『Business Plan』(BP) 	<ul style="list-style-type: none"> · 주로 『Departmental Performance Report』(DPR)
근거법 등	<ul style="list-style-type: none"> · 근거법은 Reports Consolidation Act of 2000, Government Management Reform Act of 1994, Government Performance and Results Act(GPRA) of 1993, Chief Financial Officers(CFO) Act of 1990, Federal Managers' Financial Integrity Act(FMFA) of 1982 등이다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 캐머런 정권에서 통일양식에 의한 부처별 BP 책정에 대해서 2010년 11월 8일에 정부성명²⁵⁾이 발표되었다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 근거법으로는 Financial Administration Act가 있다.

24) (DPR) [<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/index-eng.asp>], 총무성행정평가국, 『캐나다의 복수행정부처에 걸친 정책의 평가에 관한 조사연구보고서』, 2008년 3월. [http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/pdf/0803_canada.pdf], 재단법인농림수산장려회 농림수산정책보고센터, 『새로운 행정재정기법의 합리화에 관한 조사연구 최종보고서』, 2006년 3월, [<http://www.maff.go.jp/primaff/kenkyu/gaiyo/pdf/117.pdf>] 참고.

25) 영국총리관저 『Written Ministerial Statement on Departmental Business Plans』, 2010년 11월. [<http://www.number10.gov.uk/news/statements-and-articles/2010/11/written-ministerial-statement-on-departmental-business-plans-56706>] 참고.

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

비교 시점	미국 · 상무부	영국 · 비즈니스 · 이노베이션 · 기술기능부	캐나다 · 산업부
행정권의 목표 및 특징	<ul style="list-style-type: none"> · 예산의 증감에만 주목하는 것이 아닌 부 전체의 성과나 프로그램 수준의 개선에 활용하는 것을 중시하고 있다. · 부 전체의 성과를 효과적으로 향상시켜 나가기 위해서는 부로서의 임무에 근거해 부국 간에서의 효과적인 제휴, 부국 수준에서의 프로그램의 분야에 대한 횡단적(cross-cutting)인 제휴가 필요하고 현행의 PAR은 이러한 제휴정도를 가시화하는 의도도 강하다. · 최신 DOC의 『FY 2011-FY 2016 Strategic Plan』에서는 「13개 부국 중의 7개 부국에 대해서 주제, 목표(Objectives), 목적(Strategic goals)을 공유하고 있다」고 한다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 지역커뮤니티와 민간의 활력을 중시한다는 현 정부의 이념에 근거하고 있다. (이하 비즈니스 플랜에 관한 총리연설²⁶⁾에서(2010/11/8)) · 캐머런정권의 큰 포인트는 정부로부터 커뮤니티와 시민에 권한 위임(委讓)을 하는 것이다. 이에 따라 정부는 장기적이고 당장 해결이 곤란한 문제에 비용을 집중할 수 있게 된다. 이것을 실현하기 위해서 BP에 따라 부처업무의 비용 및 성과에 관계된 정보 공개를 철저히 하고 시민의 감시에 근거해서 업무의 효율화, 합리화, 나아가 지금까지 부처가 시행하고 있던 업무의 민간개방까지 실현하려고 하고 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 종래부터 실시되고 있던 각 부처의 전략적 결과~프로그램의 체계 구축을 보다 견고하게 진행하는 것을 의도하는 것이었다. 종래의 정책(PRAS)에서도 같은 체계화가 실시되고 있었지만 2002년의 『Planning Reporting and Accountability Structure Policy Review』에서 「80%의 부처에서 PRAS는 계속적으로 실행되고 있지 않고 의사결정의 개선에는 활용되지 않았다」라는 결과가 있어 그에 입각한 운용의 재검토로서 MRRS가 실시되게 되었다.

26) 영국총리관저의 『PM's speech on Business Plans』(2010년 11월)
 [http://www.number10.gov.uk/news/pms-speech-on-business-plans/] 참고.

비교 시점	미국 · 상무부	영국 · 비즈니스 · 이노베이션 · 기술기능부	캐나다 · 산업부
	<ul style="list-style-type: none"> · 동일하게 『FY 2011-FY 2016 Strategic Plan』에서는 「2011년도의 PAR은 톱 레벨로 통합된 매니지먼트에 도움이 되는 구조로서 표현했지만 부 내부 전체의 프로그램과 각 활동을 망라하여 다루지는 않았다. 따라서 현재의 PAR은 각 부국의 리포트와 함께 참조되어야 한다」고 하여 보다 상세한 성과결과와 비교에 대해서는 부록 A, 기타 상세정보에 대해서는 각 부국의 웹사이트를 참조하는 것으로 되어있다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 캐머런 총리는 연설에서 「전 정권에서는 PAS라는 관료적인 설명책임(bureaucratic accountability)」의 시스템을 채용하고 있었지만 이 시스템에는 명백한 문제가 있었다. 관료주의, 비효율과 함께 근시안적인 사고를 조장했다. 장기적인 개선의 가능성을 검토하는 기회를 포기하고 단기간 내 성과를 바라게 했다.」고 표현하고 있다. · BP는 이러한 사고방식을 전환하고 「민주적인 시민을 위한 설명책임」의 시스템에 BP를 도입하려고 하고 있다. 즉 계속적/장기적으로 「시민이」 무엇을 바라고 어떤 공표서비스를 선택하는가 라는 것을 분명히 해서 그것을 개선의 추진력으로 하려 한다. · 이에 따라 BP는 정부가 해야 할 일을 변화, 보다 구체적으 	

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

비교 시점	미국 · 상무부	영국 · 비즈니스 · 이노베이션 · 기술기능부	캐나다 · 산업부
		<p>로는 공공서비스의 민간기업의 폭넓은 개방의 실현에 대해서도 기대되고 있다. 캐머런 총리는 연설에서 「중앙집권에 의한 사회문제의 해결(법률, 규제, 태스크 포스)에는 거대한 히에라르키의 안에서 현장이 아닌 중앙부처의 예산이 소모되기 때문에 효율적 · 공평하지 않다」라고 말해 형무소의 운영비용이 많이 드는 것을 예로 들며, 가령 새로운 아이디어를 민간사업자에게 개방해 지금까지 정부가 실행하고 있던 사무를 민간의 사무적인 접근방법 · 노하우로 효율적으로 해결하고 싶다고 말하고 있다.</p>	
<p>설정되어 있는 주제, 목표 등</p>	<p>· 부 전체로서는 「경제성장», 「과학 · 정보», 「환경», 「고객서비스», 「조직 우수», 「종업원 우수」라는 6개의 주제가 설정되어 있다. 주제마다 목표(Objectives)와 목적(Strategic</p>	<p>· 구조개혁계획(Structural Reform Plan)은 「섹터간의 경제의 균형을 되찾는다», 「지역간의 경제 균형을 되찾는다», 「Royal Mail 과 우체국의 보호», 「국제경쟁력 있는 능</p>	<p>· 전략결과분야로서 「효율적이고 경쟁적인 시장환경», 「과학기술 · 이노베이션에 의한 캐나다 경제의 강화», 「경쟁적인 산업에 의한</p>

비교 시점	미국 · 상무부	영국 · 비즈니스 · 이노베이션 · 기술기능부	캐나다 · 산업부
	<p>goals)이 설정되어 그것들은 부국레벨에서 달성하는 내용을 알기 쉽게 하기 위한 것. 이들 중에는 장기적관점이 포함되어 있고 단독의 부국에서는 달성이 곤란한 것도 있다.</p>	<p>력기반의 형성], 「대학 및 조사연구의 지원], 「기업을 강화하고 창업가의 시대를 형성한다], 「수출 및 국내투자의 촉진], 「활기있는 사업환경의 창출], 「활기있는 사업환경의 창출], 「소비자의 보호 및 계발」의 9영역이 설정되어 있다.</p>	<p>지속가능한 부의 창조」의 3분야가 설정되어 있다.</p>
<p>정책평가 시스템을 이용한 매니지먼트상의 특징</p>	<ul style="list-style-type: none"> • [예산요구와의 연결] 연방의회에의 예산요구는 부국마다의 실적이 되지만, 2012년도부터는 이 실적작업 속에 상술(上述)의 「스트러처」가 반영되기로 했다. 구체적으로는 부국마다의 “Annual Performance Plan(APP)”에 반영시키는(APP는 각 부국의 기산요구자료 『Congressional Budget Justification』의 별지 3A로서 제시되어 있다. 이 중에서 부국마다의 활동과 부 전체의 성과/목적과의 연결이 실행되고 있다. • [리뷰의 실시] DOC가 과거부터 실시하고 있 	<ul style="list-style-type: none"> • [“활동”의 진척상황, 공식서비스에 드는 비용의 두 점을 국민에게 알기 쉽게 공개] 활동의 진척관리는 부처별 BP의 섹션C로서 표7에 나타낸 형식으로 공개된다. • [임팩트평가지표의 평가] 임팩트지표는 BP의 섹터E에서 소개되고 있지만[임팩트지표는 BIS의 우선시책과 개혁에 대해서, 국민에게, 그들이 요구하고 있는 효과를 가져오고 있는지 여부의 판단을 지원하기 위한 것]이라는 평가에 관한 기술이 행해져 정부· 	<ul style="list-style-type: none"> • [설명책임을 다하는 도구로서의 설명] DPR에서는 각 부처가 초기 계획(『Reports on Plans and Priorities』(RPP))에 대해서 어느 정도의 실적을 남길 수 있는가가 보고된다. • [예산과 프로그램 등의 실적에 관한 정보의 공유(부처내부)] 부는 MRRS의 데이터·정보에 액세스해 시책 등의 우선순위 결정과 자금배분을 위한 정보를 이용할 수

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

비교 시점	미국 · 상무부	영국 · 비즈니스 · 이노베이션 · 기술기능부	캐나다 · 산업부
	<p>는 4반기마다의 성과 리뷰(부국마다)도 줄곧 다양한 형태로 계속되고 있다.</p>	<p>부처레벨에서의 정책 매니지먼트와의 관계에 대해서 자세한 언급은 없다. 또 지표관계는 BP 중에서도 지표군은 최종장에서 평가되고, 임팩트지표보다도 인풋지표가 먼저 소개되어 있는 등 임팩트지표에 관한 정보의 평가는 다소 낮은 인상을 받는다.</p>	<p>있다. 또 정보를 입수할 수 있기 때문에 어떤 프로그램이 성과를 올리고 있고 어떤 프로그램이 성과를 올리지 못 하는지 판단할 수 있다.</p>
	<p>· [데이터 수집 시스템] 성과지표에 관계된 데이터는 13개 부국에 의해서 수집된다. 또 부국 저마다 담당하는 데이터의 벨리데이션과 검증작업의 구조를 가지고 있다. 일부는 기계적인 계속적인 작업이지만 일부는 수작업에 의한 것도 존재한다.</p>	<p>· [철저한 데이터 공개] BP에 관한 데이터에는 누구든지 액세스할 수 있다. BP에는 정보담당창구의 메일주소를 기재하는 등 액세스 방법도 기재되어 있어 이는 「전례가 없는 대응」(BP에 관한 정부성명에서)이라고 한다.</p>	<p>· [예산편성, TBS(재무위원회)와 제휴] MRRS에서는 「프로그램 · 액티비티 · 아키텍처」(PPA)등을 작성하고 TBS에 제출하여 승인을 얻는 것이 요구되어 있다. 또 PAA 중 「전략적 결과」 및 「프로그램 · 액티비티」의 변경에는 정도에 관계없이 TBS의 승인이 필요하다. 「서브 · 프로그램 · 액티비티」 이하의 체계에 대해서는 기본적으로는 부</p>

비교 시점	미국 · 상무부	영국 · 비즈니스 · 이노베이션 · 기술기능부	캐나다 · 산업부
			<p>처소관사항으로 되어있지만 이 부분의 변경에 대해서도 마찬가지로 TBS의 승인이 요구된다.</p> <p>· <u>[예산과 프로그램 등의 업적에 관한 정보 공유(각 부처 ⇄ TBS)]</u></p> <p>TBS에 의한 관리기능강화의 수단으로 각 부처와 TBS의 관계에서 「accountability에 관한 협약」(Accountability Agreement)」이 체결되는 것으로 되어 있어 이에 따라 각 부처는 TBS로부터의 요구에 응하여 PAA에 관한 정보를 제공하는 의무가 부과되도록 되어 있다. 이에 따라 TBS는 각 부처 업무에 대해서 (장관에 대해서) 설명을 요구할 수 있게 된다. 예를 들어 어떤 부가 새</p>

2. 외국의 「경제정책」 정책평가 접근방식에 관한 조사

비교 시점	미국 · 상무부	영국 · 비즈니스 · 이노베이션 · 기술기능부	캐나다 · 산업부
			로운 제안을 할 경우 TBS는 「현재 다른 명칭으로 같은 프로그램을 실시하고 있는데 어째서 또 다시 새로운 방법을 시험해 보려고 하는가?」라는 이의를 제기할 수 있게 된다.

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

3.1 조사목적

선진적인 민간 기업은 업적목표(이익·점유율 등)를 달성하기 위해 목표 그 자체의 관리와 「목표에 영향을 미치는 요인(중요 성공요인)은 무엇인가」를 분명히 하고 이 변화를 파악하는 지표(KPI : Key Performance Indicator)를 「목표 달성의 선행지표」로서 평가, 설정·관리하고 있다. 또 지방자치단체나 공공기관에서도 이 기법을 참고로 성과지표·활동지표를 설정하고 정책 매니지먼트에 도움이 되고 있다. 이 장에서는 KPI를 이용해 일상의 활동이나 업적 매니지먼트에 힘쓰고 있는 민간 기업·지방 자치단체를 조사대상으로 경제산업성의 성과지표·활동지표의 설정에 도움이 되는 기법, 이론, 시사 등을 파악·정리했다.

3.2 조사방법

3.2.1 조사대상

(1) 민간기업

WEB·문헌정보의 조사에 의해 수집된 「업적목표 관리에 KPI를 도입하고 있는 기업」의 사례 중에서 성과를 올리고 있는 사례를 추출해서 조사대상으로 했다.

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

<표18> 민간기업의 사례조사 대상

조사대상(후보)	대응 내용
① 세이쥬이시이 (成城石井)	· 경상이익감소를 계기로 KPI에 의한 PDCA사이클을 도입, 10개 전 후의 KPI를 베이스로 주차로 사이클을 운용
② 세이로카 국제병원 (聖路加国際病院)	· Balanced Scorecard를 이용해서 서비스의 강화, 환자에게 건강정보 제공, 안전관리 등의 KPI를 설정해 경영 품질을 높이는 실험을 실시

(2) 지방자치단체

WEB·문헌정보의 조사에 의해 수집된 「업적목적관리」에 KPI를 도입하고 있는 지방자치단체」 중에서 현재에도 대응을 계속하고 있는 사례를 추출해 조사대상으로 했다.

<표19> 지방자치단체의 사례조사대상

조사대상(후보)	대응 내용
① 치요다구(도쿄도)	· 「사업부제」를 도입해 각 부문에 권한을 위임. · 동시에 사업부의 조직운영을 평가하는 구조로서 각 사업부가 스스로 목적을 설정하는 「조직목표관리」를 도입해 그 진행을 관리.
② 히메지시(효고현)	· 시민과 직접 접하는 시의 창구서비스의 「저비용화」, 「편리성」과 「시민 만족도」의 향상을 위한 대응에서 KPI를 도입해 이러한 대응을 촉진.

조사대상(후보)	대응 내용
③ 이치카와시(치바현)	· 전 부문·직원이 조직목표를 공유하고 그 달성을 위해서 조직이 하나가 되어 업무를 전개해 가는 환경을 정비.
④ 카마쿠라시 (카나가와현)	· 행재정개혁(行財政改革)플랜에 제시한 4개의 중점 과제를 해결하기 위해서 47개의 활동플랜을 책정.

3.2.2 조사항목 및 방법

경제산업성 사업의 대부분은 우선 기업·소비자 등에 적용해서 의식·행동의 변화를 만들어 내고 이들이 확대되어 정착하는 것으로 경제·사회의 변화를 실현하는 「발전적·장기적인 시나리오」에 근거하여 입안 및 실시되고 있다.

한편 선진적인 민간기업·지방자치단체가 도입한 KPI는 조직경영간 「발전적이고 장기적인 시나리오」의 진척관리에 활용되고 있으며, 이들 지표를 「어떻게 선정해 경영에 반영시키고 있는가」를 아는 것은 경제산업성 개별사업의 성과지표 검토하는데 있어서 유용한 지식이 된다. 이러한 시점에서 상기의 선진 사례에 대해 다음 항목을 주목하여 조사를 실시했다.

<표20> 조사항목

조사항목	구체적인 내용	조사로 얻는 시사
① 평가기법(KIP)	· KIP의 도입목적 · 목표·지표의 설정방법 · 배경이 된 이론·개념 등 (예:BSC)	· 중요성공요인 추출의 사고방식·방법 · 목표·지표 등

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

조사항목	구체적인 내용	조사로 얻는 시사
② 매니지먼트에의 편입	· 평가결과 매니지먼트에의 대응방법(특히 C→A)	· PDCA 사이클의 적용하는 방법 · KPI의 실효성을 높이기 위한 방법(체제·도구) 등
③ 공 표	· 장기적·단계적인 전략을 알기 쉽게 전달하는 방법	· 국민에의 평가결과 제시 방법

필요에 따라 각 사례에 관계된 기업·지방자치단체를 대상으로 인터뷰를 실시해 정보를 수집·정리한다.

3.3 조사결과

3.3.1 각 사례의 조사결과

(1) 민간기업

1) 세이쥬이시이(成城石井)

가. 평가기법·매니지먼트로 편입

주식회사 세이쥬이시이는 2004년에 REX HOLDINGS의 자회사가 된다. 이후 경영방침의 전환이 있었는데, 그 과정에서 고급스러움을 내세운 상점 만들기를 지향하고 있음에도 불구하고 특가판매를 강조하거나 재고부족이 발생하는 등의 문제가 발생해 현장 상점 종업원의 사기가 저하되어 있었다. 특히 신규 출점을 서두르자 기존상점의 매출액이 감소했다. 2006년 12월기의 경상이익은 주식 양도 전의 2003년 12월에 비해 3분의 1인 약 6억 엔까지 떨어졌다. 2007년에 컨설팅

회사출신의 사장으로 교체 후, 고정 고객을 중시하는 방침을 명확하게 내세우고 새 체제하에서 10개 전후의 KPI를 설정해 점포운영의 기본 방침을 철저히 했다.

구체적으로는, 지휘명령계통의 혼란이 원인이 되어 발생한 각 점포에서 「매출·이익을 유지하려고 안이한 할인이나 광고지 특가판매에 치우치고 있다」, 「점포 독자적으로 특정 상품을 판촉하는 판단이 예상과 어긋나 역으로 재고부족을 초래하고 있다」 등의 사태를 개혁하기 위해, 지휘명령을 명확히 하고 점포경영에 있어서는 기본에 충실한 10개 전후의 KPI를 베이스로 주치의 PDCA(계획·실행·검증·재검토) 사이클을 적용하는 구조를 구축해 개선을 실천했다. 이 10개 전후의 KPI는 모든 것을 동시에 대응하는 것이 아니라, 순서를 따라 공을 들여 개선해 가는 것을 중요시했다. 예를 들면, 개혁 당초는 「업적이라는 결과」를 넣지 않는 등 「자신감을 잃고 있는」 현장에 대해 점포 매출·이익과 같은 결과지표를 KPI에 넣지는 않았다. 그러는 한편으로 우선은 할인하지 않아도 상품을 사 주는 단골을 확보하기 위해 「인사 실시율(あいさつ実施率)」을 중시하는 KPI로 설정하고 다음으로 「중점 상품의 재고부족률」이라는 KPI에 초점을 맞췄다(「중점상품」이란 사내에서 「イチニッパ(128)」라고 일컫는(업계내 용어) 128품목으로 선정기준은 「세이죠이시이다운 고집이 있고 자신감을 가지고 팔 수 있는」 것이며 또한 「이익률이 높은 상품인」 것. 고정 고객의 만족도의 베이스가 된다). 이 「중점 상품 재고부족률」 지표가 안정된 단계에서 「イチニッパ의 판매수량」 지표라는 KPI로 중점을 옮겨 매출·이익 향상을 추궁하는 단계를 밟으며 대응을 진행했다. 그러나 수치에서의 평가는 언뜻 보기에 알기 쉽고 공평하게 보이겠지만 소매업은 각 점포의 상황이 다르고 주변 환경의 변화도 심한 것을 감안하면 만능의 평가방법이라고도 말하기 어렵다. 예를 들어, 전년 대비보다 예산 대비로 평가하는 것이 현실적이지만 타당하고 공평한 예산이었는가라는

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

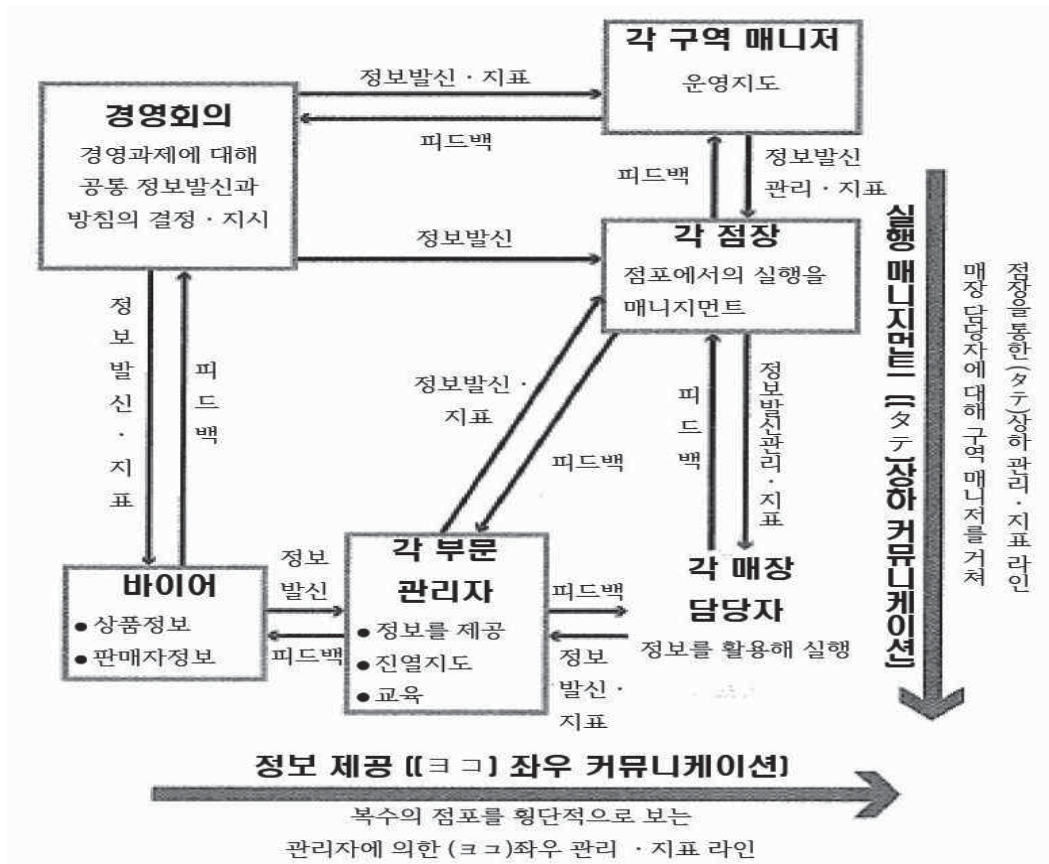
과제는 남는다. 또, 매출이나 이익 등은 행동계획을 실행한 결과의 수치에 불과할 뿐 본래 평가되어야하는 것은 종업원의 「행동」이다. 세이쥬이시이의 경영에서는 행동계획에 구체적으로 제시한 행동을 실행하고 있는지 여부를 평가하는 것이 포인트다. 이 행동의 검증은, 우선 자기신고가 우선되고 있다. 예를 들면, 유통기한이 지난 상품이 점포에 진열되어 있었을 경우 각 점포에 보고의무를 부과하는 것으로 하고 있다. 또한 이러한 자기신고를 촉진시키는 구조로 병행하고 품질관리실이 불시에 매장의 체크와 피드백을 실시하고 있다.

이 밖에 호스피탈리티의 지표로 개혁이후 7년간 실시하고 있는 것이 「기분 좋은 인사 실시율」이다. 이는 「(점원의)미소」로 하는 것도 검토되었지만, 고객 시점에서 평가하는 것이 중요하다는 인식에서 「기분 좋은 인사 실시율」을 채용하기로 했다. 이 지표를 평가하는 것은 월 1회 전 점포를 대상으로 조사·평가를 실시하는 것으로 외부업체에 위탁하고 있다. 또한, 지표 향상의 인센티브 효과를 활용하기 위해 상위 점포는 표창하고 있다. 이처럼 열심히 하면 된다, 평가가 오르는 것을 종업원이 자각할 수 있다는 것을 중요시하고 있다. 소매업은 변화가 심하고 크기 때문에 점포가 노력해도 어쩔 수 없는 환경이나 상황이 될 가능성이 항상 있는데, 예를 들면 매출 달성 목표가 인근의 다른 점포로 인하여 달성하기 어려운 경우 매출 목표 달성이 인사고과에 있어서의 비중(weight)이 크면 달성 불가능하다고 자기 평가한 시점에서 종업원의 의욕이 없어지고 그 업적이 악화되어 버리는 악순환에 빠질 수 있다. 그래서 열심히 하면 항상 인사고과 향상에 기여할 수 있는 항목을 인사고과에서 비중을 높이는데 중점을 두고 있다.

세이쥬이시이에는 「세이쥬이시이 BASIC」이라는 경영이념, 기본목표, 기본방침, 행동기준이 정리된 것이 존재한다. 이 중에는 「소매업 일은 매출이나 이익보다 고객이 기뻐하는 것이 중요」, 「모두가 힘을 모아가는 것이 중요」 등의 사항이 쓰여 있다. 이러한 경영이념을 종업원에

게 각인시켜 그 이념의 실현에 도움이 되는 매니지먼트·평가의 방식을 구축하려 한 것이다. 매주 금요일에는 사장부터 전 사원이 현재의 경영과제에 대해서 과제항목에 우선순위를 매기는 형태로 메일을 송신하고 있다(예를 들어 이번 주의 최우선 과제는 「신선도 관리」로 하는 등). 이 전송문서의 원안은 경영기획부가 작성하여 사장의 승인을 받게 되어있다. 월요일에는 경영진과 각 부서의 책임자, 일부 점포의 책임자에 의한 경영 회의를 실시해 이번 주의 주력 판매상품도 결정하고 있다. 이러한 직접적인 커뮤니케이션은, 노력해야 할 과제나 문제의식의 공유에 도움이 되고 있다.

<표21> 커뮤니케이션 중시에 따른 경영과제의 공유와 행정에 반영



출처: 「실행력 100%의 회사를 만들자!」 오오쿠보 츠네오(大久保恒夫)著 일
본경제신간출판사 刊

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

나. 공 표

평가기법 및 평가결과를 매니지먼트로 편입하는 것에 대한 자세한 내용은 WEB에는 공표되어 있지 않지만 개혁을 실시했던 전 사장(현 Seven & i Food Systems 사장) 著 (「실행력 100%의 회사를 만들자!」)에서 소개되고 있다. KPI에 의한 평가결과 자체에 대해서는 대외적으로 공개되지 않는다. 그러나 평가결과는 경과를 포함해 전 사원이 각 점포의 PC에서 조회 가능한 개방적인 상태다. 이처럼 사원 간의 커뮤니케이션은 중요시되고 있지만 품의 등을 위해 서류를 작성하는 시간이나 노력은 쓸데없다고 하여 따로 공들여 자료를 가공·조정은 하지 않고, 그대로의 데이터를 사장을 포함한 전 사원에게 공개하도록 하고 있으며 경영회의 모습도 동영상으로 전달되고 있는 등 기업의 기관의사 결정과정까지도 사원들에게 공개되어있다.

2) 세이로카 국제병원

가. 평가기법

세이로카 국제병원에서는 균형성과평가제도(Balanced Scorecard, BSC)를 2004년도 사업계획 작성 때 도입했다. 이 때 처음 병원경영 전략 회의를 개최하고 이를 계기로 전략 맵을 작성했다(그때까지는 이사장의 의향 등에 따라 암묵적으로 병원사업계획을 작성하고 있었다.). 전략 맵 작성 시에는 병원의 사업 환경 등을 관계자가 논의하고 이 결과에 따라 사업계획을 작성하게 되었다.

전략 맵 도입 초기에는 자신의 미션(이념, 행동규범이 되는 것)과 비전(장기계획)에 따라 다음과 같은 양식이 작성되었다. 전략 맵 디자인의 기본형에는 「재무의 시점」, 「고객의 시점」, 「업무 프로세스의 시점」, 「성장과 학습의 시점」의 4개가 있으며 거기에 「안전·안심·신뢰의 시점」이 더해져 있었다.

예를 들면 「재무」의 시점에서는 신장 센터의 운영의 설비투자를 실시하면서 규모를 확대해야 할지, 아니면 진료보수개정의 영향을 고려하여 적극적인 설비투자가 아닌 적정규모로 축소할지 등의 전략상의 의사 결정이 요구된 경우 병원 전체의 전략과 균형을 맞추면서 적정 규모로 축소한다는 의사 결정이 이루어졌다. 「환자만족」의 관점에서는 고객만족을 향상시키기 위해 지금까지 외래 각 과와 원무과(医事課) 2곳으로 나뉘어있던 접수처를 원무과에 통합한다는 전략 목표가 설정되었다. 「업무개선」의 시점에서는 우선 목표를 달성할 수 없었던 원인분석을 실시했다. 예를 들면 응급부문에서는 구급차 거절 건수를 줄인다는 전략목표가 설정되어있었지만 구급차 거절 이유 중 하나로 긴급수술을 할 수 없는 문제가 있다고 지적되었다. 그 배경을 조사해보면 평균재원일수가 단축되고 병동의 회전이 많아진 결과, 수술 일정이 빡빡해지거나, 수술실 간호동선을 재검토할 필요가 있거나, 또 외래환자 수 증가에 따라 수술개시시간이 늦어지거나 하는 등의 원인이 있다는 것이 판명되었다. 그래서 수술실의 효율적 이용을 위해 프로젝트를 설립해 검토를 실시, 간호사를 5명 늘리기로 했다. 즉 「구급차 거절 건수 감소」라는 목표의 달성을 위해 「수술실의 효율적 이용 촉진」이라는 조직을 초월한 개선이 이루어진 것이다.

이처럼 전략 맵에서 전 병원 공통의 목표를 보는 것으로 경영과제가 전략상 어떤 의미를 가지는지 분명해져 현장과 최고경영자의 커뮤니케이션이 증가되어 지금까지 각 부문에서만 문제시되고 있던 것들이 병원전체의 과제로 인식되게 되었다.

BSC를 도입한 이점은 매니지먼트의 프로세스가 합리화 된 것을 들 수 있다. 한편 단점은 전략 맵의 작성·지표의 모니터링 등이 목적화·매너리즘화 되는 것이다. 이 병원의 경우, 점점 BSC의 단점이 나타났기 때문에 BSC의 프로세스·본질(essence)은 계승하면서 현재는 상기의 양식사용을 중지하고 있다. 현재는 경영에 남아 있는 것은 BSC

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

에서 계승된 목표설정, 사업계획 책정, 경영전략회의 실시에 의한 PDCA 사이클의 운용 등이 있다.

2005년부터는 BSC지표 대신에 「QI (Quality Indicator)」라는 의료의 질을 측정하는 지표를 도입했다. 이는 BSC에 근거하는 매니지먼트로 채용하고 있던 「인시던트 지수」를 상세화 하는 형태로 현재에 계승되고 있는 것이다. QI는 의료의 질을 평가하는 3가지 측면으로서 아래에 총 100개의 지표를 분류하고 있다.

- ① 스트럭처 (구조) : 설비, 의료기기, 스태프의 종류와 수 등
(예) 간호사의 교육력, 연수의 1명 당 지도의 수 등
- ② 프로세스 (과정) : 실제로 행해진 진료와 간호 내용
(예) 소화관 생체검사 검사보고서가 48시간 이내에 작성된 비율, 입원환자 중 복약지도를 받은 자의 비율, 구급차 수용 대수(數) 등
- ③ outcome (결과) : 진료와 간호의 결과로서의 환자 건강상태
(예) 마취로 부터의 각성지연율, 환자만족도, 병상이용률, 의료이익률 등

위의 「구조」, 「과정」, 「결과」 중 세이로카 국제병원에서는 현재 『의료의 질』을 측정하기 위해서 「과정」의 평가가 가장 바람직하다고 생각했다. 「개인이나 집단을 대상으로 이루어지는 의료가 바람직한 건강상태를 가져올 가능성이 높은 진료」, 「그때그때의 전문 지식에 일치하고 있는 정도」가 『의료의 질』이라고 생각했다. 「바람직한 건강 상태를 가져올 가능성이 높은 진료」나 「그때그때의 전문 지식에 일치한 의료」란 바로 『근거(증거)에 의거한 의료(Evidence-based Medicine, EBM)』이며, 의료의 질이란 EBM에 따른 표준의료에 대한 준거정도에 따라 측정된다고 보았다. 사람의 신체 구조에 대해서 미지의 부분이 많은 것이나 환자에 따른 개별차가 있음을 인식하고 아무리 질 높은 의료를 제공해도 죽음에 이르는 가능성은 있기 때문에 결과(outcome)만으

로는 의료의 질은 평가할 수 없다고 생각하고, 오히려 「과정」의 평가를 중요시한 것이다.

나. 매니지먼트에의 편입

사업계획에서는 QI 외 병원경영에 필요한 사항을 지표로 설정하고 있다. 이들 지표는 병원 운영에서 중요한 과제로서 인식된 것에 대응하는 형태로 설정한 뒤에 매달 모니터링을 실시하고, 위원회에 보고되고 있다. 위원회에서는 그 결과에 따라 개선책의 검토 등을 하고 있다. 매년 10월에 상명하달로서 최고경영자에 지시에 따라 경영기획실이 사업 전략을 검토한다. 또 하의상달로서 재무경리과가 각 부서로부터 사업계획을 채택하여 정리한다. 쌍방의 성과를 단·중기 경영전략회의에 상신하고 다음 년도의 사업 방침을 구상한다. 단·중기 경영전략회의(하루 걸리는)에서는 전년도 지표의 모니터링 결과, 상명하달과 하의상달 사업계획을 소재로 논의하고 다음 년도의 사업방침을 결정한다. 이후 다음해 1월에 재무경리과에서 사업계획을 정리해 2월에 그 내용을 결정하고 3월에 이사회에서 승인을 얻는다. 그 후 결정내용을 병원 전체에 전개하고 있다. 8월에도 또 한 번 단·중기 경영전략회의(하루 걸리는)를 개최해 논의하고 그 결과에 따라 당해년도 사업계획의 재검토 등을 실시한다.

세이로카 국제병원은 이러한 흐름을 전제로 구체적인 행동계획을 작성하기 위해 필요한 지표를 설정하고 있다. 구체적으로는 단·중기 경영 전략회의에서 방침결정, 그에 따라 예산을 결정, 그 결과를 지표로 모니터링, 그것을 바탕으로 다음의 행동으로 이어지는 흐름을 말한다. QI에 대해서 누가 책임을 지는지에 대해서는 명확화 되어 있다. QI는 측정·공표가 목적이 아닌 개선을 위한 수단이며 그 때문에 데이터의 축적과 분석을 뺄 수 없지만 QI 개선사례를 검증해보면 개선방안에 7개의 패턴이 존재하는 것을 알 수 있었다.

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

[개선의 패턴과 구체적인 예]

① 피드백

과제 : QI 「만성신장병환자에 대한 적절한 약제처방률」에서 처방률이 낮은 의사가 존재.

개선 : 미처방 환자의 리스트를 피드백하는 것으로 처방률이 향상.

② 연구회·연수회의 개최

과제 : QI 「당뇨병환자의 혈당 컨트롤」 개선

개선 : 내분비·대사과 전문의를 강사로 하는 최신의 당뇨병치료에 관한 연구회를 개최한 결과 비전문의의 당뇨환자에 대한 치료내용이 극적으로 변화.

③ 룰·가이드라인의 재검토

과제 : QI 「입원환자의 전도·전락(轉落)발생률」 개선

개선 : 전도·전락(아래로 굴러 떨어짐)에 관한 예방대처설명서를 발행해 환자나 가족에게 리스크가 있는 것을 설명한 결과 발생률이 줄어듦.

→ 「위험도평가의 실시」, 「전도·전락예방대책의 입안」, 「예방대책 설명서의 발행과 환자에게 설명」의 3가지 실시율을 새롭게 프로세스 지표로서 정의하고 각각 100% 실시율이 목표.

→ 그 결과 결과지표인 전도·전락발생률도 줄어듦.

※ 프로세스지표의 개선결과, 결과지표가 개선

④ 시설·설비·기기의 재검토

과제 : 전도·전락사례의 감소

개선 : 과거 데이터를 조사한 결과 전도·전락사례의 약 반이 환자가 화장실과 침대를 왕복하는 사이에 발생하고 있는 것을 알 수 있었고 난간을 화장실 동선에 설치, 단차를 해소하는 개수공사를 실시. 그 결과 전도·전락사례의 발생이 전년대비로 대폭으로 줄어듦.

⑤ 커뮤니케이션의 개선

과제 : QI 「심근경색 환자로 병원도착에서 PCI까지의 소요시간이 90분 이내의 환자 비율」 개선

개선 : ER의사와 순환기내과의의 사이에 정기적인 컨퍼런스를 실시해 진단이 어려운 환자의 심전도에 대한 연구회의 실시나 급성심근경색이 의심되는 환자에 대해서 혈액검사를 기다리지 않고도 순환기내

과의 의사를 불러도 되는 룰을 확인하는 것으로 지표가 20포인트 가까이 개선.

⑥ 의무프로세스의 재검토

과제 : QI 「접수에서 화학요법까지의 시간」 단축.

개선 : 약제의 내용을 확인하는 작업을 1개 줄일 수 있다는 것을 확인한 후에 단축.

⑦ 환자애의 작용

과제 : 환자 오류 방지.

개선 : 풀 네임을 의사에 전달할 것을 요청하는 포스터를 작성. 환자의 의식계발도 실시.

참고로 정상적인 업무 등 지표의 설정을 필요로 하지 않는 것에 대해서는 무리하게 지표를 설정하지 않았다. 지표를 설정하는 업무는 다음의 전개를 수반하는 것(개선, 신규 설립 등)일 뿐이다. 또 연초에 책정한 투자방침에 대해서도 절대적인 것으로 하지 않았다. 사업환경의 변화에 따라 방침의 변경도 적절하게 실행하고 있다. 재무경리관계 지표(목표)로는 「다음 달 10일까지 월간회계보고(속보)를 실시할 것」, 「다음다음 달초에 재무보고(확정)를 실시할 것」이 있다.

다. 공 표

이 병원 웹사이트(<http://www.luke.or.jp/qualityindicator/top.html>)에는 정기적으로 평가를 하고 있는 약 100개의 Quality Indicator(QI) 중에서 15개의 지표와 그 것들의 지표를 개선하기 위한 구체적인 대응이 상세하게 분석·공개되고 있다. 이러한 병원의 대응은 매년 「의료의 질을 측정해서 개선한다」라는 서적으로 출판되고 있다.

그 밖에, 일본의료 균형성과평가제도(Balanced Scorecard) 연구학회라는 의료 매니지먼트 관계학회에서 다른 병원에서의 BSC 방식과 우수

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

사례의 공유가 도모되고 있다. QI의 측정·공표에 대해서는 2010년도부터 후생노동성이 「의료의 질 평가·공표 등 추진 사업」으로서 시작하고 있다. 2010년도는 일본병원회(30개의 회원 병원)외에 국립병원기구, 전일본병원협회의 프로젝트로 채택되고 2011년도에는 은사재단제생회, 전일본민주의료기관연합회, 일본만성기의료협회가 채택하였으며 QI의 측정·공표를 실시하는 병원이 급속하게 증가하고 있다.

<표22> QI의 공표 예(구급차 수용 대수(數)[프로세스지표])



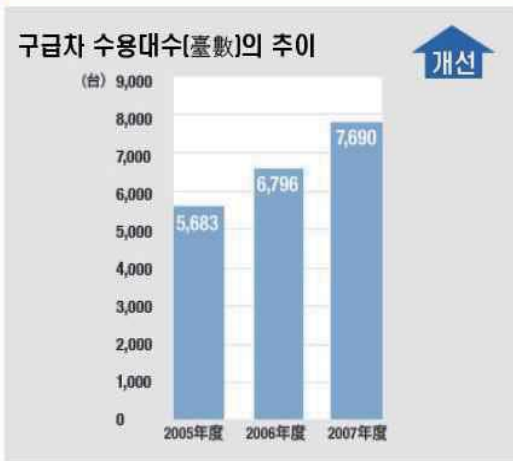
병원경영에 관한 지표

구급차 수용대수(臺數)

01
指標

- 01 지표
- 02 요인분석
- 03 개선책
- 04 결과
- 05 정리

구급차 수용대수



우리 병원에서는 구급의료의 기능을 측정하는 지표로서 「구급차 수용대수」를 채용하고 있습니다. 이 「구급차 수용대수」는 「우리 병원에의 구급차 수용요청 건수」×「우리 병원의 수용률」로 산출되고 있습니다. 2007년도는 우리 병원이 위치한 도쿄도중앙구내에서 약1,500회, 구급차 출동했습니다. 그 반수이상인 우리 병원에 수용을 요청해 왔습니다. 중앙구 밖에서의 요청이 추가되어 2007년도는 우리 병원에 약 11,500건의 요청이 있었습니다. 이 수치는 매년 증가하는 경향에 있습니다. 이는 우리 병원이 수용대수를 늘리면 그에 따라 요청건수도 증가하는 나선에 들어가 있기 때문이라고 생각합니다.

그러나 안타깝게도 요청된 구급차를 전부 수용할 수는 없습니다. 최근 마스크를 떠들썩하게 하는 이른바 「환자 떠넘기기」(사실은 환자 떠넘기기가 아닌 「환자운송병원 선정곤란」도 안타깝게 일어날 수 있는 것이 실정입니다. 도쿄소방청에 의하면 한 명의 구급환자 운송병원을 결정하기 위해 5회 이상 전화를 걸거나 30분 이상을 필요로 하는 「선정곤란」의 비율은 6.5%에 이릅니다. 이 경향은 대도시에서 현저합니다.

「구급차 수용대수」는 구급부만의 노력으로 개선할 수 있는 지표가 아닙니다. 구급진료를 담당하는 의료자의 수, 진료의 효율화, 입원을 받아들이는 병동 간호사나 각 진료과의 협력등 여러 요소가 관계됩니다. 우리 병원이 지역에서의 역할을 충분히 이해하고 활동하는 한 차후 수년은 구급차 수용건수는 증가할 것으로 예상됩니다.

병원경영에 관한 지표

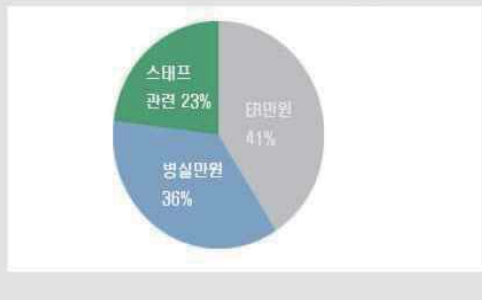
구급차 수용대수(臺數)



- 01 지표
- 02 요인분석
- 03 개선책
- 04 결과
- 05 정리

구급차 수용대수

2007년도 거절이유



우리 병원이 구급차 수용요청을 거절해야하는 경우 그 이유를 기록하고 있습니다. 왼쪽 그래프는 2007년도의 구급차 거절이유를 종류별로 분류한 것입니다.

- ER만원
「ER(구명구급센터)만원」은 ER이 환자로 다 차서 더 이상 환자를 받을 수 없는 상태를 의미합니다.
- 병실만원
「병실만원」은 가령 ER에 환자를 받아들여도 ER에서 치료 후에 입원할 수 있는 침대가 없는 상태입니다. 이 상태에서는 위중한 증상의 환자를 받아들이기 어렵습니다.
- 스태프 관련
「스태프 관련」은 주로 전문의사가 다른 환자를 치료하고 있는 경우입니다. 특히 수술 등의 전문적인 치료를 하는 의사의 수는 한정되어있기 때문에 수술이 필요한 환자를 동시에 많이 받아들이는 어렵습니다.

위의 요소 가운데 「ER만원」과「스태프 관련」에 의한 거절은 단기간으로는 개선이 곤란하지만 「병실만원」에 의한 거절은 병원내의 운용을 개선하는 것으로 해결가능지 않을까 생각했습니다.

병원경영에 관한 지표

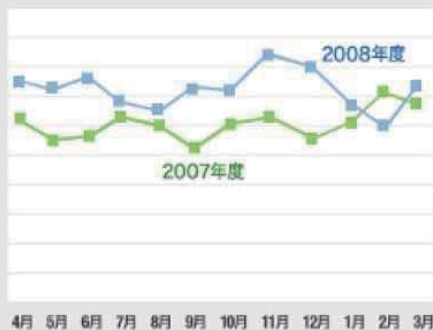
구급차 수용대수(臺數)



- 01 지표
- 02 요인분석
- 03 개선책
- 04 결과
- 05 정리

구급차 수용대수

구급병상의 월별 환자수



- 병상 확보
한정된 병상을 효율적으로 운용하기위해서 평일 매일아침부터 약 15분간 「병상관리 미팅」을 실시하고 있습니다. 이 회의에서는 그날의 입원·퇴원 예정에 대해서 협의합니다. 참가멤버는 병원장, 간호부장, 구명구급센터장, 병상관리담당간호사, 사회 복지사, 종합의료상담실 스태프, 원무과 스태프입니다.
- 이 회의의 도입 이후
(1)구급병상에서 일반병상으로의 병실 이동이 손조롭게 되었습니다.
(2)토요일·일요일의 병실 이동이 촉진되었습니다.
(3)정확하고 최신의 빈 병실정보가 널리 공유되게 되었습니다.

- 회의의 성과
2008년도에 구명구급센터에서 관리하고 있는 입원병상(이하 구급병상)에 입원한 환자의 수가 2007년도에 비해 18%증가 했습니다.
구급병상 전체 가동률이 그다지 증가하지 않았기 때문에 많은 구급환자를 받아들여 짧은 시일에 일반병상으로 병실 이동시키게 되었습니다.

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표 · 활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

병원경영에 관한 지표

구급차 수용대수(臺數)

04 結果

01 지표 02 요인분석 03 개선책 04 결과 05 정리

구급차 수용대수

그림1 구급차 연간 수용대수

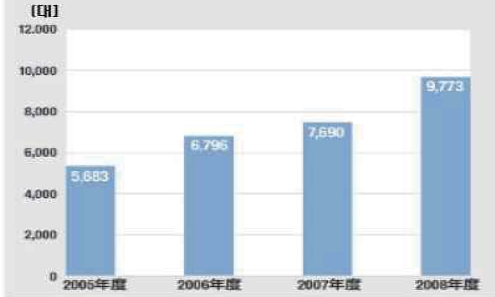
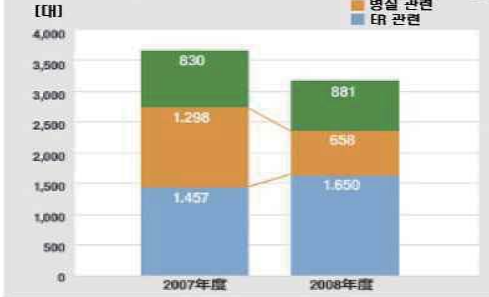


그림2 거절이유별 대수



2008년도에는 연간 9,773대의 구급차를 받아들일 수 있었습니다. 이는 전년 대비 27%증가, 3년 전에 비교하면 무려 70%나 증가한 것이 됩니다.

그림(1)에 나타난 대로 우리 병원의 구급차 수용대수는 매년 증가하고 있습니다. 그러나 안타깝게도 모든 요청을 수용할 수 있는 상황에는 이르지 않습니다. 2008년도에는 3,123대의 구급차의 수용을 거절하지 않을 수 없었습니다.

다만 받아들일 수 없었던 구급차 대수는 2007년도에 비해서 17%감소하고 있어, 수용대수를 요청건수로 나눈 「수입률」은 2007년도의 67%에서 2008년도에는 76%로 9포인트 개선했습니다.

2008년도에 구급차의 수용대수가 증가한 것은 전년도에 실시한 개선책에 의한 것이라고 생각하고 있습니다. 그 증거로 그림(2)에 나타난 대로 2008년도의 구급차 거절이유 중에서 「병실이 만원이기 때문에」에 의한 거절이 1,298건 ⇒ 658건으로 약 절반으로 격감하고 있습니다. 이는 (3)개선책에서 소개한 「병상관리 미팅」의 효과에 의한 것이라고 생각합니다.

병원경영에 관한 지표

구급차 수용대수(臺數)

05 정리

01 지표 02 요인분석 03 개선책 04 결과 05 정리

구급차 수용대수

■ 병원전체의 협력체제

우리 병원이 요 몇 년 사이에 구급차의 수용건수를 배증시킬 수 있었던 것은 응급환자에 관계된 다양한 스태프가 「1건이라도 많은 구급차를 받아들일 수 있도록」이라는 목표를 향해 일치단결한 결과라고 생각합니다.

그리고 목표를 내걸기만 하는 게 아닌 매일 아침 「병상관리 미팅」같은 구체적인 행동을 시작한 것이 중요했다고 생각합니다. 병원장, 간호부장을 비롯한 의사, 간호사, 사회복지사, 원무과 스태프 등 직종에 걸친 스태프가 그날의 병상 관리에 대해서 정보를 공유하고 대응책을 논의함으로써 구급병상의 회전이 비약적으로 빠르게 된 것은 전술한대로입니다.

또 이 구급차 수용대수의 증가라는 주제가 우리 병원의 사업계획의 1개로서 내걸 수 있었던 점도 직원 전체의 의식향상에 기여했다고 생각합니다.

우리 병원에는 8개의 항목으로 된 「운영기본방침」이 있고 그 4번째 「지역 주민의 의료 · 간호 · 보건 · 복지에 공헌하기 위해 지역의 의사 · 타시설과의 제휴를 강화한다」의 주제로 「구급차 수용대수의 증가」를 채택했습니다.

이처럼 병원방침에 따른 목표가 제시되고 이를 달성하기 위한 구체적인 행동이 행해지는 것이 큰 목표달성을 위해서 중요하다고 생각합니다.

■ 자주 과제

ER의 수용력

현재 거절을 하고 있는 구급차 약 3,000건 중 절반인 약 1,500건은 「ER이 만원」이라는 이유에 의한 것입니다.

여기에는 2개의 요소가 관계하고 있습니다.

1번째는 물리적인 침대의 수입입니다. 과거 3년 사이에 구급차 수용건수는 배증하고 있지만 ER의 침대 수에 변화는 없습니다. 연간 10,000명 이상의 구급 환자를 받아들이는 시설로서 필요한 ER의 침대 수는 몇 개인가?를 생각해 볼 필요가 있습니다. 2번째는 침대의 회전수입니다.

중증환자가 늘어 ER에 머무는 시간이 길어질수록 회전수가 줄어듭니다. 그 결과 「ER이 만원」이 되는 시간이 늘어나 버립니다.

회전수를 높여가려면 어떻게 하면 좋을지 생각해 볼 필요가 있습니다.

물리적으로 침대 수를 늘리기 위해서는 시간과 돈이 듭니다.

회전수를 높여가기 위해서는 구급진료 프로세스를 근본적으로 재검토할 필요가 있습니다. 어느 쪽이든 짧은 시일에 해결할 수 있는 과제가 아니지만 지속적으로 검토를 진행합니다.

임원침대의 유효 활용

전년에 비해서 반감했지만 아직도 하루 평균 2대의 구급차를

「병실이 만원이기 때문에」라는 이유로 거절하고 있습니다.

그런데 우리 병원의 520병상 모두가 가득 차있는 일은 드물고

입원예정, 퇴원대기, 청소대기 등의 「거의 빈」상태의 방이나

「중증환자 한정」등의 특수한 사용 조건을 가진 방 등은 비어 있는

경우도 있습니다. 이런 방을 유효하게 활용할 수 없는지

이쪽도 검토를 진행해보고 싶습니다.

출처 : 세이로카 국제병원 웹사이트(<http://www.luke.or.jp/qualityindicator/top.html>)

(2) 지방자치단체

1) 치요다구

가. 평가기법·매니지먼트로 편입

치요다구의 직원 수는 1,060명(2011년 4월 1일 기준)과 도내 23개 구에서 가장 적긴 하지만 많은 중앙부처나 기업의 본사가 소재하는 일본의 정치·경제의 중심이며 재정기반은 비교적 안정되어 있다. 그러나 인구는 47,877명(2011년 1월 1일 기준)으로 1960년의 최고조(12만명)의 약 3분의 1까지 감소하여 정주민구의 회복과 19.6%라는 높은 고령화율에 대한 대책 등이 주요 과제로 대두되었다.

이에 2003년 4월에 「사업부제」를 도입하여 구민의 입장에서 독자성·창조성이 넘치는 시책을 전개해 자주·자율적인 자치단체가 되기 위해서 구민에 가까운 사업은 권한을 사업부에 위임하여 유연한 행정운영을 할 수 있는 구조를 만들어 구민 서비스의 질적 향상을 추진하였다. 사업부제 실시에 따라 각 사업부에 책임과 권한이 위임됨과 동시에 사업부의 조직운영을 평가하는 시스템으로서 <표23>과 같이 각 사업부가 스스로 각 년도의 목표를 설정하는 「조직목표관리」를 도입하였다.

<표23> 치요다구에서의 조직목표관리



출처 : 치요다구 웹사이트

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

치요다구에서 도입한 「조직목표관리」의 효과는 ① 조직의 목표를 설정함으로써 조직의 목표가 명확하게 됨과 동시에 직원 한명 한명의 역할이 보다 명확하게 되어 직원이 높은 의욕을 가지고 일에 임할 수 있게 되었고, ② 성과를 조직운영에 반영할 수 있기 때문에 성과의 확인과정에서 개선에 대한 끊임없는 재검토가 실시된다는 점이다.

나. 공 표

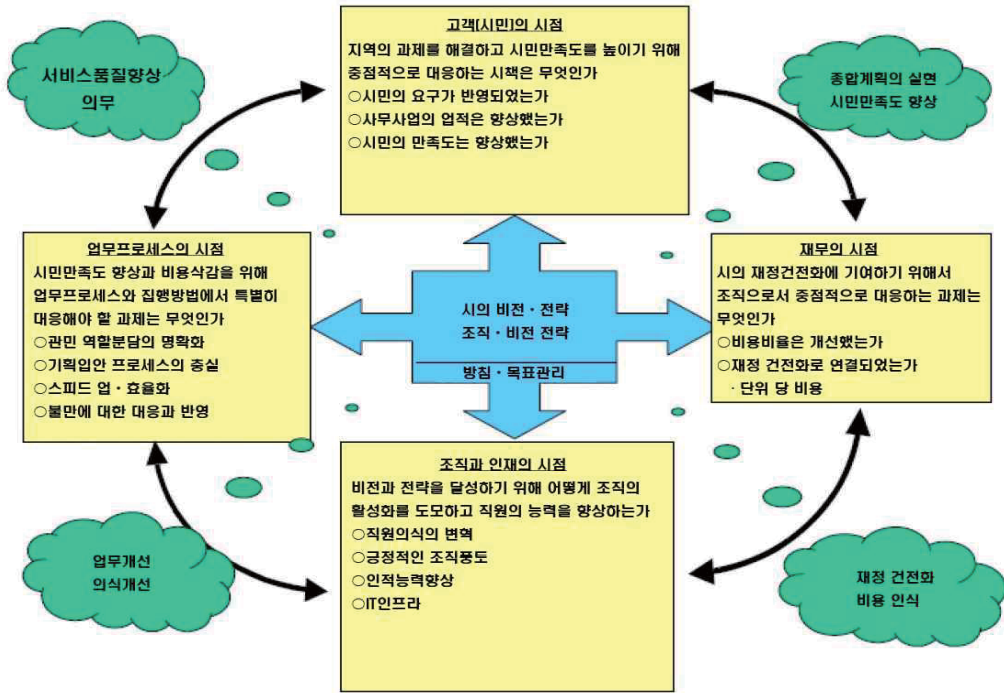
시의 웹사이트에 조직관리 목표의 취지를 설명하고 각 사업부의 조직목표 관리시트를 공개하고 있다.

2) 히메지시

가. 평가기법·매니지먼트로 편입

히메지시에서는 균형성과평가제도(BSC)를 활용한 조직 파워업형 행정평가시스템을 도입하여 2003년도부터 전 청(庁)에 운용하고 있다. 2001년도에 전 직원(3,780명)을 대상으로 행정평가시스템과 관계된 앙케이트를 실시한 결과, 안타깝게도 비용절감의식 등의 경영의식은 그다지 강하지 않았고 「직원의 의식이나 사고형태의 개선이 필요」 등의 문제점이 들어났다. 그러나 직원의 기존 행정운영에 대한 개선의식은 강해, 재무행정개혁을 진행시키고 시스템을 구축해가기 위한 하나의 계기가 됐다. BSC를 활용한 행정평가시스템의 기본방침과 개념은 우선 경영전략 즉 항상 무엇에 중점을 두는 가라는 경영자원인 「선택과 집중」의 사고방식과 조직의 목표와 방침을 명확히 하고 조직 단위로 평가개선을 실시하여 실적을 향상시켜 가는 것이다. BSC를 행정에 도입하는 이점으로서는 비전과 전략을 명확히 함으로써 선택과 집중이라는 전략적인 사고방식이 일의 능률을 향상시키고, 행정운영뿐만 아니라 개인의 자질에 근거한 팀워크를 발휘하여 조직목표에 대한 전원의 의지가 헌신으로 연결될 때 큰 조직력이 발휘되고 여기에 자립적인 개선활동이 추가되었을 때에 업적도 크게 향상되었다.

<표24> 히메지시의 BSC를 활용한 행정평가 시스템의 개요



출처 : 히메지시 웹사이트

<표25> 히메지시의 BSC를 이용한 조직경영 평가양식

The screenshot shows the '조직경영 평가양식' (Organizational Management Evaluation Form) with the following sections:

- 「전략의 일안」 (Strategy Overview):** Includes '차량·비전' (Vehicle/Vision) and '중점전략의 설정' (Setting of Key Strategies).
- 「전략의 전개」 (Strategy Implementation):** Includes '전략 UP' (Strategy Improvement).
- 「방책·시책의 전개」 (Implementation of Measures/Projects):** Includes a 'Scorecard' table.
- 「평가·검증」 (Evaluation/Verification):** Includes '문제점과 해결방법' (Problems and Solutions).

출처 : 히메지시 웹사이트

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

BSC 도입에 의해 ① 고객의 시점, ② 재무의 시점, ③ 업무 프로세스의 시점, ④ 조직인력의 시점에서 다양한 개선효과가 보였다. 시트를 작성해도 단순히 작성하기만 하는 게 아닌 조직의 활성화를 통해서 개혁과 개선을 실시하는 전략적인 행정경영을 통해 시민서비스향상을 도모하였다는 것이 특징이다.

나. 공 표

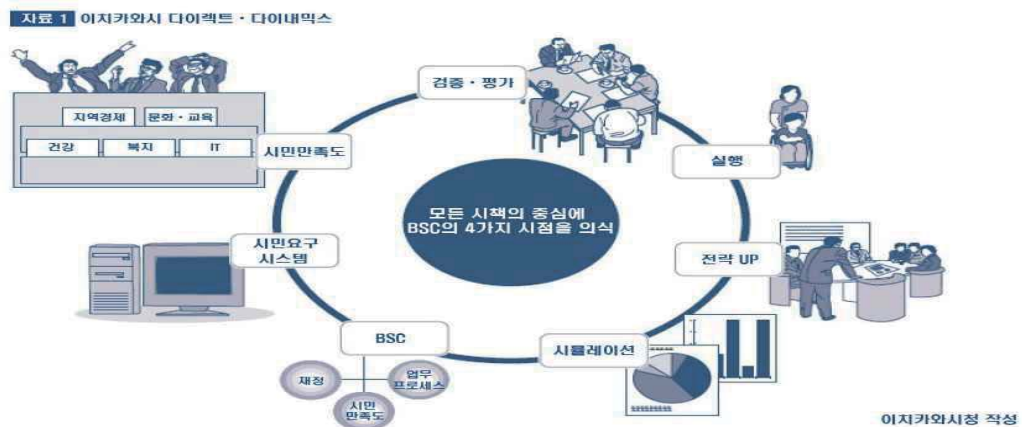
BSC기법을 도입한 행정평가시스템에 관한 더 많은 활용정보 등은 시 홈페이지에 공개하고 있다. 그러나 KPI에 의한 평가결과 자체에 대해서는 대외적으로 공표하지 않는다.

3) 이치카와시

가. 평가기법·매니지먼트로 편입

지방자치단체로서 정책에 근거한 전 청(庁)통일 행정운영시스템의 필요성이 제기되자, 이치카와시에서는 시민요구의 파악에 중점을 둔 행정운영시스템을 개발·도입하였다. 이것을 「이치카와시 다이렉트·다이내믹스」라 부른다.

<표26> 이치카와시의 다이렉트·다이내믹스 시스템의 개요



출처 : 이치카와시청 웹사이트

이치카와시에서는 연초에 과(課)의 「경영자원일람」과 부(部)의 「조직목표안전」을 작성하고 모든 부국에 공유한다. 경영자원일람에서 과 전체업무는 과의 핵심업무와 경영자원(예산, 인건비)의 배분상황을 파악하고 목적에 따른 자원배분이 이루어지고 있는지를 확인하기 위해 작성한다. 조직목표시트에서는 경영환경 분석방법인 SWOT를 이용해서 부내의 내부환경과 외부환경을 파악함으로써 목표달성을(과제를 해결하기) 위해 무엇을 해야 하는지를 명확히 했다.

이치카와시의 균형성과평가제도(Balanced Scorecard, BSC)는 개별평가 도구가 아닌 이치카와시 다이렉트·다이내믹스의 핵심을 이루는 경영 체제다. Scorecard라는 명칭에서 일부에서는 “장부를 작성하면 그것으로 충분하지 않은가”라는 오해도 있지만 오히려 경영을 사고하는 사업부문의 프로세스가 BSC의 본질이며 그 본래 목적 부분을 철저히 하는 것이 중요함을 인식하고 있다.

<표27> 이치카와시의 업적평가지표관리양식

자료 전략실행과 목표달성을 업적평가지표의 수치로 관리

전략 맵	전략목표	중요성공요인	업적평가지표	수치목표치		행동계획	
				수치목표치	행동계획	수치목표치	행동계획
시민만족도의 시점							
재무의 시점							
업무프로세스의 시점							
인재육성과 활용의 시점							

이치카와시청 작성

출처 : 이치카와시 웹사이트

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

이치카와시에서는 실적평가 도구로서 재무회계 시스템과 연계한 사무사업 평가시스템이 편입되어있다. 사무사업 평가가 시스템화 됨으로써 예산·결산의 시점만 뿐만 아니라 중간평가도 가능하여 BSC의 운용 사이클에 맞추어 평가가 가능하다.

나. 공 표

평가기법 및 평가결과를 매니지먼트로 편입에 대해서는 웹사이트에서 공개하고 있다. 그러나, BSC를 이용한 평가결과자체에 대해서는 대외적으로 공표하지 않는다.

4) 카마쿠라시

가. 평가기법·매니지먼트로 편입

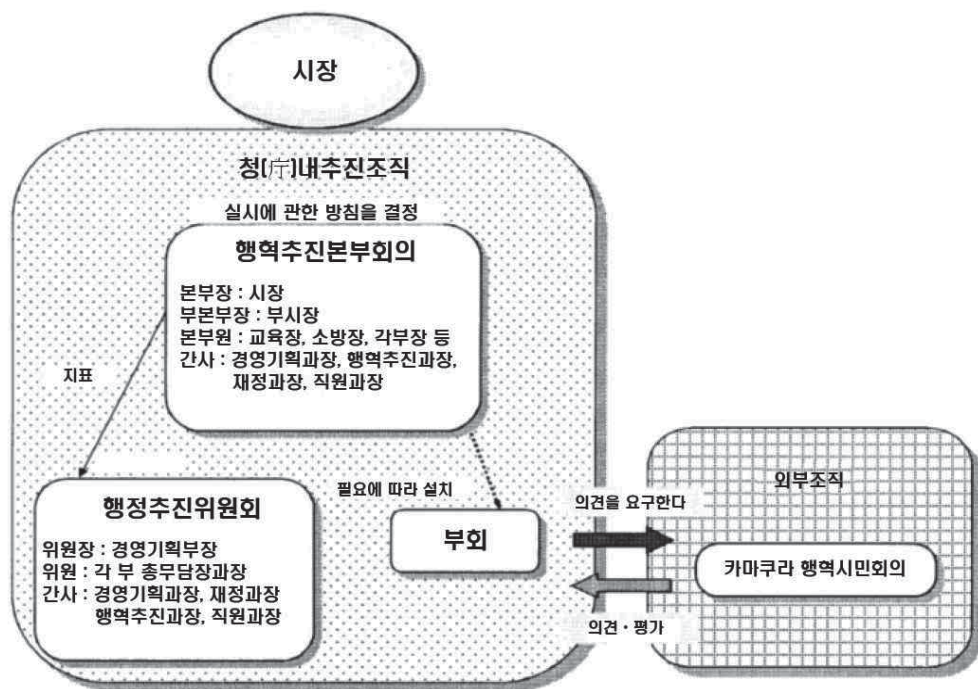
카마쿠라시에서는 한정된 행정자원을 최대한 활용해 높아지는 시민 요구에 부응해가기 위한 지침으로서 1999년도부터 2번에 걸쳐 재무행정개혁의 계획을 수립하고 행정 평가의 실시, 직원 수나 급여의 적정화 등에 의한 경비의 절감, 수입확보대책을 통한 세입 확보, 시민 서비스 향상에 적극적으로 힘써 왔다. 그러나 그 실현 과정에서 과제로서 처리하지 못하고 남게 된 것도 있었다.

2006년 4월 「카마쿠라 행정경영전략 계획」의 문제점

- ① 구체적 대응인 액션 프로그램이 102개 항이 있었고 내용이 너무 세분화 되어있기 때문에 중점항목이나 우선순위가 불명확.
- ② 성과목표가 수치화되지 않은 액션 프로그램이 많고 적절한 평가가 곤란.
- ③ 액션 프로그램의 실시 전과 후의 비용과 시민만족도의 비교, 또 들인 비용에 대한 성과·효과에 대한 검증이 불충분.
- ④ 효과가 오르지 않는 항목의 폐지, 변경, 새로운 항목의 추가나 목표의 재설정, 개선 등을 적절히 실행할 수 있는 장치가 필요.
- ⑤ 플랜의 진행관리가 불충분.

이러한 문제점을 바탕으로 새로운 「신카마쿠라 행정경영전략계획」이 수립되었다. 계획기간은 2011년도부터 2015년도까지 5년간으로 되어있다. 계획의 기본방침은 「지속가능한 재정기반의 확립」 「지역주권의 추진」 「시민중심의 서비스 제정」이다. 이 3가지의 기본방침하에 34개의 구체적인 대응항목(액션 프로그램)을 책정하고 있다.

<표28> 카마쿠라시의 행정경영전략계획 추진체제



출처 : 카마쿠라시 웹사이트

계획의 추진에 있어서는 구체적인 대응이 되는 액션 프로그램을 설정하고 진행관리를 실행해 계획기간 중이라도 새로운 대응의 추가하고 진행상황에 맞춘 목표의 추가·재검토를 필요에 따라 실시하는 것으로 되어 있다. 또 목표에 대해서는 효과액 등의 금액이나 계획기간, 횟수 등 가능한 한 수치로 나타내면서 목표달성 기법에 중점을 두고 진행 관리를 하도록 되어 있다.

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

나. 공 표

평가기법 및 평가결과 등은 카마쿠라시의 웹사이트에서 공개하고 있다.

3.3.2 우수사례에서 얻을 수 있는 기법·이론, 시사 등의 파악·정리

(1) 도입 당초 기업·자치단체의 상황(도입 배경과 목적)

우수사례의 대부분은 사장·이사장이나 행정의 수장 등 최고경영자의 문제의식과 판단에 의해서 개시되고 있다. 인터뷰 결과에서도 BSC 등의 대응에는 최고경영자의 강한 추진력이 필수였음을 확인했다. 도입당시에는 기업이면 경영상황의 악화나 주주에 대한 설명책임의 필요가 있어 그 대응책의 하나로 언급된 적도 많다. 자치단체의 경우는 행정개혁의 필요성이 급속히 높아진 시기에 집중되어 이루어지고 있다. 도입의 목적은 비전·예산과 행동계획의 일치, 현장과 관리부문의 커뮤니케이션의 활성화였다.

(2) 도입 시에 참고가 된 기법·이론과 현상

본 조사의 대상으로 한 많은 선진 사례에서 성과지표 및 이것을 이용한 매니지먼트를 지향하는데 있어서 참고로 한 기법·이론으로서는 BSC가 많았다. 그러나 현재는 도입 초기와 달리 성공사례로 든 기관에서도 자조직(自組織)의 비전과 전략에 합치하는 지표설정이나 매니지먼트로 구조변경을 실시하고 있다. 예로 들면 세이로카 병원의 사례에서는 BSC의 전략 맵의 작성·지표의 모니터링 등이 목적화·매너리즘화 되어 도입초기의 효과가 나타나지 않게 되어버리는 징후가 보여 졌기 때문에 BSC프로세스의 본질을 계승하면서도 현재는 상기

의 양식의 사용을 중지하고 있다. 이 병원에서는 BSC의 지표 대신 「QI (Quality Indicator)」라는 독자적인 의료의 질을 측정하는 지표가 도입되어 있다. BSC에 근거하는 매니지먼트에서 채용하고 있던 「인시던트 지수」를 상세화한 것이며 현재에 계승하고 있다.

아무리 질 높은 의료를 제공해도 죽음에 이르는 리스크가 있기 때문에 결과만으로는 의료의 질은 평가할 수 없다고 생각하고 「의료의 질」은 증거에 근거한 의료(Evidence-based Medicine ; EBM)의 달성도라는 표준화된 프로세스(행동)의 평가가 중요시되고 있다.

한편 서적 등에서는 BSC도입의 성공사례로 선전되고 있어 본 조사에서도 조사대상 후보로 거론되었으나 인터뷰 조사나 문헌조사의 결과를 공표할 수 없는 기업이 몇 곳 있었다. 그 이유는 현재는 이미 서적에 게재되어 있는 BSC의 개념을 활용한 대응은 실시하고 있지 않고 있기 때문이라는 것이었다. 형식적인 BSC도입은 비용 대비 효과(이 경우의 비용은 직원의 시간이나 수고를 가리킨다)상 오히려 비효율적이다. 따라서 BSC의 본질을 바탕으로 자사의 업무나 조직 형태에 맞는 변경이 필요하다. 세이로카 병원의 인터뷰에서도 BSC는 수단이지 목적이 아니라는 코멘트를 받았다.

(3) 매니지먼트 사이클의 스피드 업

매니지먼트 사이클에 대해서도 업종업태에 따라서 장단의 차이가 있다. 일반적으로는 예산책정 및 재검토 시에 투자 등의 선택과 집중의 지침으로서 비전과 전략의 연결이 중시되지만 서비스업 등 변화의 속도가 빠른 업종업태에서는 주단위로의 매니지먼트 사이클이 필요하다. 한편, 사이클의 상위점은 최고경영자로부터 비전의 제시인 점은 변하지 않는다. 그리고 최고경영자의 메시지의 시안은 대체로 경영기획부 등 사무국에서 BSC 등의 전문분야에 정통한 직원을 중심으로 작성되고 있다.

3. 다른 조직(민간기업, 지방자치단체 등)의 성과목표·활동실적 등의 설정 방법 등에 관한 조사

(4) 지표나 평가방법공표의 전략적 활용

세이로카 국제병원과 세이쥬이시이는 자조직(自組織)의 대응을 적극적으로 공표하고 있다. 세이로카 병원은 독자적인 지표인 QI에 대해 매년 그 사고방식과 평가결과에 변화나 영향을 미친 투자, 개선실적과 함께 서적에 정리해 출판하고 있다.

주식회사 세이쥬이시이는 점포와 자기평가는 모두 정량지표로 평가되어 전원이 항상 조회할 수 있게 되어 있다. 또 주 1회의 경영 회의 상황도 웹 카메라로 중계해서 전 사원이 볼 수 있도록 공개되어 있다. 회의자료도 힘들게 만들지 않고 빠르게 편견 없는 논의와 결단이 가능하도록 원자료를 그대로 회의 자료로 하여 정보를 가공하지 않는다는 방침도 철저히 하고 있다.

두 기업은 공표 데이터를 만드는 방법은 정반대이지만 취지는 아주 똑같고 대응방법도 결과도 모두 공개해 투명성을 중시하고 있는 점에서는 같다.

(5) 외부의 힘의 활용에 의해 정량 평가

세이쥬이시이의 최대 평가지표는 「기분 좋은 인사」가 실행되고 있는지 여부로 대표되는 친절한 접객(hospitality)이다. 「기분 좋은」이라는 주관적인 지표는 정량화가 어렵지만 고객시점에서 개선을 생각한다는 데 의의가 있다. 이 회사에서는 이 주관적 평가에 대해서 외부 모니터링 업체에 그 평가를 위탁하고 있어 한 달에 한 번 예고 없이 불시 조사가 실시되고 있다. 또 신선도 관리에 대해서는 사내관리부서직원이 불시에 점포의 진열상품의 유통기한 등의 점검을 실시하고 있다.

(6) 도덕적 해이를 회피하는 방법

세이쥬이시이는 매출이나 이익에서 목표를 달성하지 못해서 점포나 직원의 사기가 떨어져 행동의 의욕이 없어지는 리스크에 대처하기 위해 업적목표의 저평가를 다른 분야의 노력으로 만회할 수 있도록 업적보다도 높은 비중으로 종합 평가하는 구조를 채용하고 있다. 이는 평가, 그 자체가 목적이 아니라 사원 개인 및 조직의 성과를 향상시키기 위한 도구라는 인식이 있기 때문이다.

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

이 장에서는 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법의 검토를 실시했다. 본 조사사항에는 경제산업성이 정책평가의 대상으로 공표하고 있는 약 600개의 사업평가서를 전부 확인하고 그 특성을 감안한 뒤에 귀납적으로 유형화의 사고방식을 검토했다.

4.1 개별사업의 유형화 검토

(1) 유형화의 사고방식

1) 「사업목표 성질의 차이」에 근거해 유형화한다.

경제산업성이 실시하는 개별사업은 사업의 성질로 구분하면 「계획적으로 대응하는 사업」, 「경상적으로 대응하는 사업」의 2가지로 크게 나눌 수 있다.

① 계획적으로 대응하는 사업

: 이 사업은 어느 정도의 기간 내에 해결할 필요가 있는 정책적 과제를 가지며 이 해결을 위해서 계획적으로 대응하는 사업이다.

② 경상적으로 대응하는 사업

: 이 사업은 법률 등이 의무화, 국제기관에서의 요청 등에 의해 경상적으로 실시하는 것이 요구되고 있는 사업이다. 구체적으로는 다음에 예시하는 사업이다.

- 백서·통계 작성에 관계된 사업
- 법률 등으로 실시가 의무화된 사업
- 독립행정법인 등에 대한 교부금에 관계된 사업
- 국제기관에 대한 협력 등에 관계된 사업

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

「계획적으로 대응하는 사업」은 정책적 과제를 해결하는 것이 목표가 되어 이에 따라 지표 설정과 평가를 하게 된다. 이에 대해 「경상적으로 대응하는 사업」은 법률 등에 의해 요청되고 있는 업무를 착실하게 실시하는 것이 목표로 되어 그것을 확인하기 위한 지표설정·평가를 하게 된다. 이러한 성질의 차이에 유의하여 개별사업의 유형화를 실시할 필요가 있다.

2) 「사업이 작용하는 대상」과 「사업에 의해 일어나는 변화」에 주목하여 유형화한다.

민간 기업이 하는 마케팅에는 고객 시장을 세분화하고 상품·서비스를 판매할 대상을 명확하게 한 후에 이들에 대해서 구매행동을 촉진시키기 위한 프로모션을 전개한다. 목적은 다르지만 경제산업성이 하는 개별사업의 대부분은 같은 사고방식에 근거해서 입안되고 있으며 그 사업이 작용하는 대상(기업·소비자 등)이 존재하며 그 대상으로 좋은 변화를 가져오는 것(사업의 효과)을 의도해서 실시되고 있다. 여기에는 이 기본구조에 착안해 다음과 같은 순서로 사업의 유형화를 실시한다.

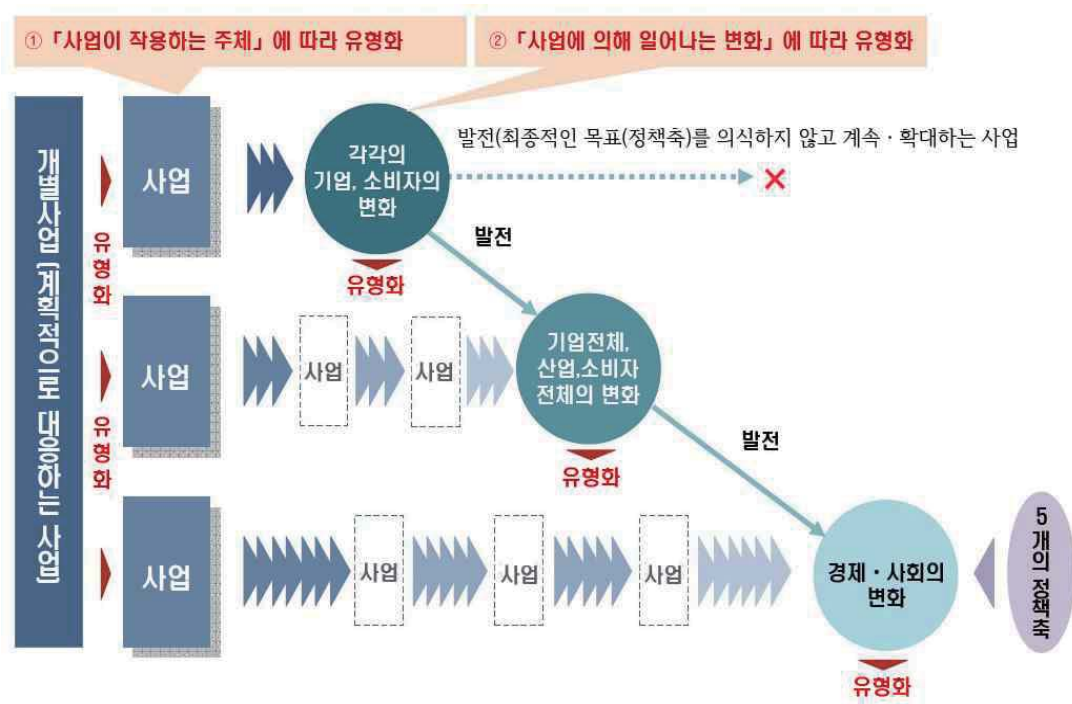
[순서①] 「사업이 작용하는 대상(소비자·산업 등)에 따라 유형화를 실시한다.」

[순서②] 「사업에 의해 (작용하는 대상에) 일어나는 변화에 따라 유형화를 실시한다.」

계획적으로 대응하는 사업은 우선 일부 기업·소비자 등에 작용해서 의식·행동의 변화를 만들어 내는 것을 지향하고 실시되지만 거기에 머물지 않고 사업에 의해 일어난 기업·소비자 등의 변화를 산업·국민소비활동 전체로 발전시키는 것을 지향하는 사업도 있다. 한편 처음부터 산업 전체·국민소비활동 전체에 직접적이고 대규모로 작용해서 그들의 변화를 만들어 내는 것을 지향하는 사업도 있다. 이러한 사업의 관계성을 바탕으로 계획적으로 대응하는 사업의 경우 사업이 작용하는 대상이 「확대되어(각각의 기업⇔산업 등)」 사업에 의해 일어나는 변화

의 「발전성」에도 유의하여 개별사업의 유형을 검토한다. 구체적으로는 계획적으로 대응하는 사업이 「작용하는 주체」와 「사업에 의해 일어나는 변화」의 발전과정으로서 <표29>와 같이 상정하고 이에 근거해 사업의 유형을 검토한다. 또한 <표29>와 같은 구조에 따라 계획적으로 대응하는 사업의 유형화를 실시하면 「5개의 정책축」을 최종적인 목표로 한 유형의 체계화를 할 수 있게 되어 각 사업의 평가, 방향성의 재확인·명확화의 도구로 기능하는 것을 기대할 수 있다.²⁷⁾

<표29> 「사업이 작용하는 대상」과 「사업에 의해 일어나는 변화」의 발전 과정에 따른 유형화(계획적으로 대응하는 사업의 경우)



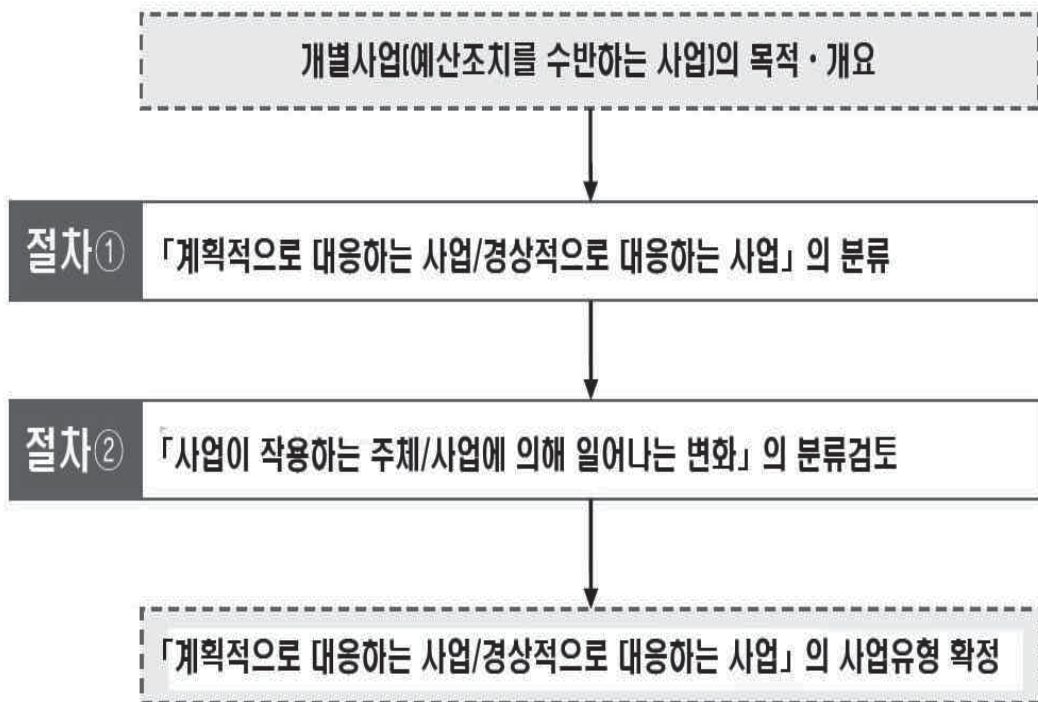
27) 개별사업에 의한 효과와 최종적인 목표의 관계성을 명백히 하는 경우 「로직 모델」을 이용하는 것이 일반적이다. 「로직 모델」은 요약하면 하위의 사업과 상위의 시책·정책을 「논리관계」로 연결하여 트리상의 체계도를 구축하는 것인데 구축작업 자체에 막대한 시간이 걸릴 뿐만 아니라 사회상황의 변화에 대한 대응이 요구되는 경제정책에 있어서 끊임없이 재검토해 가는 것이 필요하기 때문에 실천적인 매니지먼트 도구로서 이용해가는 것이 매우 어렵다는 문제가 있다. 그래서 정교하고 치밀한 논리 트리를 만드는 것은 보류하고 위와 같은 개념정리에 근거하는 유형화를 시도하기로 했다.

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

(2) 유형의 검토절차

개별사업(예산조치를 수반하는 사업)의 목적·내용 등을 바탕으로 다음 절차에 따라 유형을 검토한다.

<표30> 개별사업 유형의 검토절차



(3) 유형의 검토

(2)의 개별사업 유형의 검토절차에 따라 개별사업(예산조치를 수반하는 사업, 약 600개의 사업)을 대상으로 사업유형에 대해서 검토를 실시했다. 그 결과 <표31>·<표32>와 같이 계획적으로 대응하는 사업에서 45가지 유형, 정상적으로 대응하는 사업에서 8가지 유형으로 분류할 수 있었다.

<표31> 개별사업의 유형[계획적으로 대응하는 사업]

사업이 작용하는 대상		사업의 대상에 일어나는 변화
1) 각각의 기업·소비자 등(8분류)	기업	① 인재의 육성·확보
		② 기술·상품의 개발
		③ 시설·설비의 도입
		④ 경영개선·기반강화
		⑤ 해외진출
		⑥ 에너지 절약·신에너지 이용 촉진
		⑦ 신규사업·비즈니스 모델의 개발
	소비자·국민	① 에너지 이용의 개선
2) 산업·기업전체·소비자 전체 등(28분류)	산업·기업 전체	① 인재 육성·확보
		② 기술·상품의 개발
		③ 지속적인 성장(재무·설비)
		④ 지속적인 성장(환경 방면)
		⑤ 지속적인 성장(리스크 방면)
		⑥ 지속적인 성장(경영개선·경쟁력 강화)
		⑦ 지속적인 성장(기술계승)
		⑧ 지속적인 성장(원재료)
		⑨ 신규사업·비즈니스 모델의 개발
		⑩ 기반정비(IT)
		⑪ 기반정비(제도 등)
		⑫ 해외진출
		⑬ 에너지 절약·신에너지 이용 촉진
		⑭ 유익한 정보 입수
		⑮ 사업자 네트워크 구축
	지역	① 활성화
	외국 (특정국·지역)	① 인재의 육성·교류
		② 기술 등의 이전
		③ 기술 등의 공동개발·촉진
		④ 인프라 정비
		⑤ 개발의 촉진
		⑥ 무역 환경정비·촉진
		⑦ 대내투자의 확보
		⑧ 정보발신에 의한 인지·이해촉진
		⑨ 우호관계 구축
	소비자·국민	① 에너지 이용의 개선
		② 소비가격의 안정화
		③ 정책과제에 대한 인지·이해촉진

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

사업이 작용하는 대상		사업의 대상에 일어나는 변화
3) 경제·사회(9분류)	경제성장	① GDP 성장
	대외경제정책	① 무역 환경정비·촉진
		② 국제표준의 제정
		③ 규제에 의한 무역 등의 적정화
	자원·에너지	① 자원개발
		② 안정공급
③ CO ₂ 삭감		
거래·경영	① 안심확보	
생명·신체	① 안심확보	

<표32> 개별사업의 유형[경상적으로 대응하는 사업]

유형		내용
① 통계정보		· 경제산업성이 소관하는 통계작성에 관계된 업무
② 백서		· 백서 작성에 필요한 조사 등을 실시하고 정리하는 업무
③ 정책연구·조사		· 정책기획입안, 개선 등에 도움이 되기 위한 조사·연구에 관계된 업무
④ 교부금·출자금	독립행정법인	· 독립행정법인에 대한 교부금에 관계된 업무
	기타	· 국유자산 등을 관리하는 지방자치단체 등에 대한 교부금에 관계된 업무
⑤ 각출금·분담금		· 국제조직의 운영, 국제협력연구 등을 위한 각출금·분담금에 관계된 업무
⑥ 업무개선		· IT화 등에 따른 업무개선에 관계된 업무
⑦ 검사·심사		· 안전성 검사, 환경영향평가의 심사 등에 관계된 업무
⑧ 기타		· 상기에 분류되지 않은 업무

4.2 사업유형에 대응한 지표의 검토

일반적으로 사업평가지표는 평가의 목적에 따라 다양한 지표를 설정할 수 있다. 예를 들면 효율성을 평가하는 경우에는 「비용대비효과」,

성과를 평가하는 경우에는 「결과」 등 목적에 따른 지표를 설정한다. 여기에는 「사업의 실시에 의해 사업대상에 일어나는 변화(=효과)」를 파악하는 것, 즉 유효성 평가에 이용하는 지표(이하 「정책효과측정지표」)를 <표31>·<표32>에서 검토한 사업유형에 따라 검토한다.

(1) 「계획적으로 대응하는 사업」의 지표

1) 검토의 시점

계획적으로 대응하는 사업 중에는 사업에 의해 일어나는 변화가 단계적으로 발전하는 것에 따라 최종적인 목표를 달성하는 사업이 존재한다(<표29> 참조). 이 때문에 해당 사업에서는 사업실시 직후에 일어나는 변화(단기적인 효과)뿐만이 아니라 사업의 발전에 따라 일어나는 변화(중·장기적인 효과)에 대해서도 시야에 넣고 지표를 검토하는 것이 바람직하다.

이 문제 인식에 근거해 여기에서는 다음의 2가지 시점에서 해당사업의 지표를 검토한다.

가. 사업에 의해 일어난 변화(효과)를 파악하는 지표로서 적절한가.

A) 지표가 갖춰야 할 요건

정책효과측정지표가 갖춰야 할 조건(이하 지표 조건)의 한 예로 <표33>에 나타난 조건을 들 수 있다. 이들 조건은 「효과를 정확하게 파악할 수 있다(정확성)», 「국민 등에 널리 받아들여진다(수용성)», 「실무에서 사용할 수 있다(실용성)」과 같은 관점에 대응하고 있으며 지표가 갖춰야 할 조건이 광범위하게 포함되어 있다. 이 점에서 정책효과측정지표를 선정할 때 지표조건에 대한 적합상황을 확인하고 이 결과를 지표선정의 참고·근거로 하는 것을 생각할 수 있다. 지표조건에 근거해 정책효과측정지표를 선정하는 작업절차의 예는 <표34>와 같다.

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

<표33> 사업대상에 일어나는 변화를 파악하는 지표가 갖춰야 할 조건(예)

관 점	조 건	내 용
① 효과를 정확하게 파악할 수 있다. [정확성]	타당성·정당성	지표가 계측해야할 사업을 계측하고 있을 것
	신뢰성	지표가 정확하게 계측되고 있을 것
	목적과의 적합성	지표가 시책 목적과 지향해야 할 성과를 적절하게 반영하고 있을 것
	시책영향의 크기	지표가 계측하는 사상에 대한 시책의 영향도의 크기
② 국민 등에 널리 받아들여진다. [수용성]	이해가능성	지표의 의미가 명확하고 알기 쉬울 것(오해가 발생하기 어려울 것)
③ 실무에서 사용할 수 있다. [실용성]	적시성	이용자에 있어서 유용한 타이밍에 지표 계측치를 입수할 수 있을 것
	계측가능성	지표 데이터를 계측할 수 있을 것
	데이터 수집비용	지표 데이터를 수집하기 위한 비용의 규모
	조작가능성	평가자가 지표 계측치를 조작할 수 있는 가능성(적을수록 좋음)
	의사결정의 유용성	지표가 의사결정에 대해서 유용한 지식을 제공해 줄 것.

자료 : 田中啓, 「업적측정형평가의 개선을 위한 논점-평가지표를 중심으로-」
(評価クォーターリー 2012.1)에 게재되어 있는 표의 일부수정.

<표34> 정책효과측정지표의 선정 작업절차

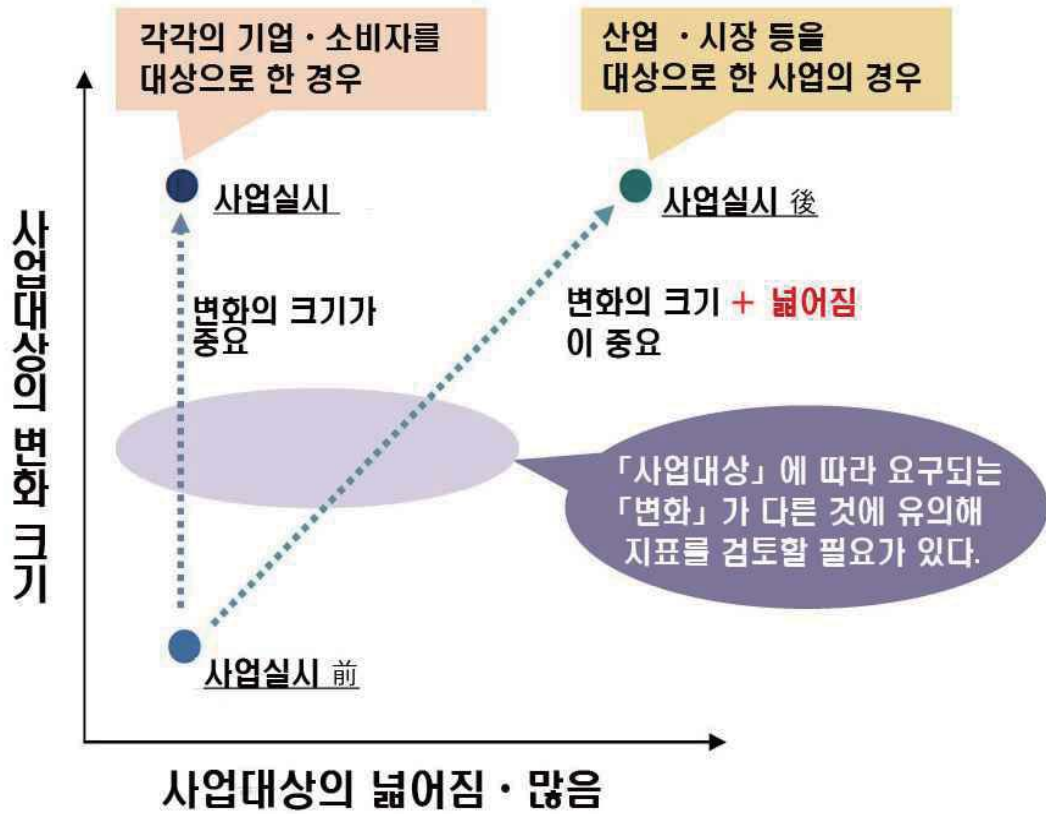


B) 「사업대상의 차이」에 유의한 지표설정

4.1에서는 사업에 의해 일어나는 변화에 따라 개별사업의 유형화를 실시했으나 이 유형 중에는 「사업대상의 『넓어짐·많음』이 다르지만 일어나는 변화는 같음」이라는 유형이 존재한다(예 : 인재의 육성·확보 등). 이 경우 <표35>와 같이 사업에 의해 일어나는 변화(효과)는 같지만 사업대상의 넓어짐·많음이 다르기 때문에 그 변화의 넓어짐은 달라진다. 이 차이를 정확하게 표현할 수 있도록 지표를 검토할 필요가 있다.

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

<표35> 「사업대상의 차이」에 따른 「사업에 의해 일어나는 변화」의 차이



(주의) 사업대상자가 산업·시장 등이라 해도 대상의 규모(기업 수 등)를 알고 있고 그것들의 전체가 사업의 영향을 받는 경우에는 사업에 의한 변화의 넓어짐을 고려하지 않고 그 크기만을 고려하는 것으로 적당하다.

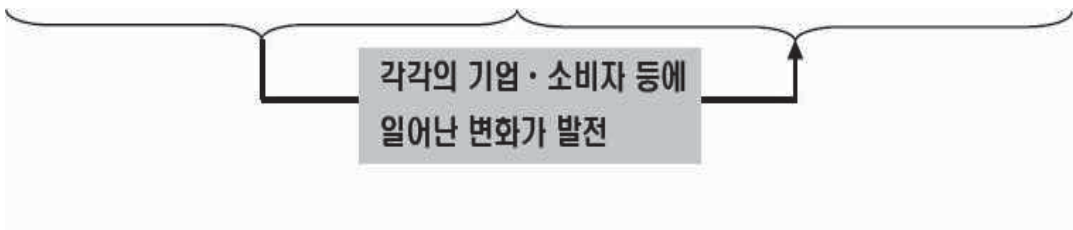
나. 사업의 발전에 따라 일어나는 변화(효과)를 파악하는 지표가 설정되어 있는가.

계획적으로 대응하는 사업 중에는 일부 기업·소비자 등에 작용하는 의식·행동의 변화를 만들어 낸 후에 그 변화를 산업·국민의 소비활동 전체에 발전시키는 것을 지향하는 사업도 있다. 이 타입의 사업에 대해서는 사업에 의해 일어나는 변화의 발전성을 염두에 두고

지표를 검토할 필요가 있다. 구체적으로는 <표36>과 같이 「각 기업·소비자 등에 생기는 변화」의 유형마다 각각의 변화가 발전한 경우에 일어나는 변화(기업·소비자 전체에 일어나는 변화)를 정리해 이 대응 관계를 염두에 두고 각 유형의 지표를 검토한다.

<표36> 「사업에 의해 일어나는 변화의 발전성」을 염두에 둔 필요가 있는 변화

대 상	각각의 기업·소비자 등에 일어나는 변화	산업·기업전체·소비자전체에 일어나는 변화
기 업	① 인재의 육성·확보	① 인재의 육성·확보
	② 기술·상품개발	② 기술·상품개발
	③ 시설·설비의 도입	③ 지속적인 성장(재무·설비) ④ 지속적인 성장(환경 방면) ⑤ 지속적인 성장(리스크 방면)
	④ 경영개선·기반강화	⑥ 지속적인 성장 (경영개선·경쟁력강화)
	⑤ 해외진출	⑦ 해외진출
	⑥ 에너지 절약·신에너지 이 용 촉진	⑧ 에너지 절약·신에너지 이 용 촉진
	⑦ 신규사업·비즈니스 모델 의 개발	⑨ 신규사업·비즈니스 모델의 개발
소비자 등	① 에너지 이용의 개선	① 에너지 이용의 개선



4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

2) 각 유형 지표(전형 예)의 검토

1)에 제시한 시점을 바탕으로 개별사업의 유형마다 업무에 의해 일어나는 변화(효과)를 파악하기 위한 지표(정책효과측정지표)의 유형 예에 대한 검토를 실시했다.²⁸⁾ 그 결과는 <표37>과 같다.

<표37> 각 유형 지표의 전형 예[계획적으로 대응하는 사업]

사업이 작용하는 대상	사업대상에 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]	
1) 각각의 기업·소비자 등	기업	① 인재의 육성·확보	<ul style="list-style-type: none"> ●연수의 목표수준에 도달한 인재의 비율 ●육성인재 중 기업경영의 현장 등에서 활약하고 있는 인재의 비율 ●희망하는 인재를 확보한 기업비율
		② 기술·상품의 개발	<ul style="list-style-type: none"> ●개발목적을 달성한 프로젝트의 수(비율) ●개발한 기술·상품 중 실용화된 비율 ●제3자평가등에서 고평가를 얻은 프로젝트의 비율 ●특허건수, 라이선스 수입액
		③ 시설·설비의 도입	<ul style="list-style-type: none"> ●지원후도 사업을 계속하고 있는 기업의 비율 ●시설·설비도입에 따라 경영이 개선된 기업의 비율 (매상증가·비용 삭감)

28) 「사업에 의해 일어나는 변화(효과)를 파악하는 지표로서 적절한가」의 시점의 한 가지로서 제시한 「지표가 갖춰야할 조건」 중 「실무에서 사용할 수 있다」에 대응하는 조건에 대해서는 각 유형에 분류된 각각의 사업에 따라 다르다. 이 때문에 이 조건을 감안한 경우 각 유형의 정책효과측정지표의 전형 예에 대한 검토가 곤란하게 되기 때문에 여기서는 당해조건에 대해서 고려하지 않고 검토를 실시했다.

4.2 사업유형에 대응한 지표의 검토

사업이 작용하는 대상		사업대상에 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]
		④ 경영개선·기반강화	<ul style="list-style-type: none"> ●지원후도 사업을 계속하고 있는 기업의 비율 ●시설·설비도입에 따라 경영이 개선된 기업의 비율 (매상증가·비용 삭감)
		⑤ 해외진출	<ul style="list-style-type: none"> ●지원한 기업 중 해외진출을 계획하고 있는 기업/실현한 (중소)기업의 비율
		⑥ 에너지 절약·신에너지 이용촉진	<ul style="list-style-type: none"> ●보조금 등의 신청건수
		⑦ 신규사업·비즈니스 모델의 개발	<ul style="list-style-type: none"> ●사업화된 비즈니스 모델의 비율 ●지원 이후에도 계속하고 있는 사업·비즈니스 모델의 비율
	소비자·국민	① 에너지 이용의 개선	<ul style="list-style-type: none"> ●보조금 등의 신청건수
2) 산업·기업전체·소비자전체 등	산업·기업전체	① 인재의 육성·확보	<ul style="list-style-type: none"> ●육성한 인재 수 ●필요한 인재 수에 대한 육성한 인재 수의 비율(목표 달성도) ●지원대상이 되는 산업·지역 등의 새 졸업자 취직률 (청년의 이직률)
		② 기술·상품의 개발	<ul style="list-style-type: none"> ○개발목적달성의 유무 ○개발한 기술·상품의 실용화 유무 ●개발한 기술을 활용하고 있는 기업의 비율 ●개발한 기술·상품이 만들어 내는 부가가치

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

사업이 작용하는 대상		사업대상에 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]
		③ 지속적인 성장(재무·설비)	<ul style="list-style-type: none"> ●업종별 도산건수(률) ●정책적으로 도입촉진에 착수하고 있는 설비를 도입한 기업 등의 비율
		④ 지속적인 성장(환경방면)	<ul style="list-style-type: none"> ●환경부하의 경감을 실현한 기업의 비율 ●환경부하의 경감량(예: CO₂ 배출 삭감량)
		⑤ 지속적인 성장(리스크방면)	●재해대응체제의 정비목표 달성도
		⑥ 지속적인 성장(경영개선·경쟁력강화)	●원인별 도산건수
		⑦ 지속적인 성장(기술계승)	<ul style="list-style-type: none"> ●전통공예품산업 종사자 수 ●전통공예사인정자 수
		⑧ 지속적인 성장(원재료)	<ul style="list-style-type: none"> ●전통공예품생산기업 수 ○규제대상물질의 대체물질 개발 유무 ●규제대상물질의 대체물질 보급률 ●규제대상물질을 사용하는 제품의 출하액
		⑨ 신규사업·비즈니스 모델 개발	<ul style="list-style-type: none"> ●신규사업·비즈니스에 대응하는 기업 수·종사자 수 ●신규사업·비즈니스의 매상액(당초 예측된 매상액에 대한 비율)
		⑩ 기반정리(IT)	<ul style="list-style-type: none"> ●데이터베이스·정보시스템 등의 실용화 유무 ●데이터베이스·정보시스템 등의 이용자 수

4.2 사업유형에 대응한 지표의 검토

사업이 작용하는 대상		사업대상에 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]
			●(이용자의 규모가 특정된 경우) 상정이용자 1인 당 이용횟수
		⑪ 기반정리(제도 등)	○규제·제도·가이드라인 등의 운용개시 유무
		⑫ 해외진출	●해외진출하고 있는 중소기업의 비율
		⑬ 에너지 절약·신에너지 이용 촉진	●에너지 절약기술의 도입률 ●신에너지의 점유율
		⑭ 유익한 정보 입수	●정보에 액세스한 기업 수 (액세스할 가능성이 있는 기업의 전체 수를 알 수 있는 경우에는 비율) ●경제산업성(또는 관계기관)이 제공하는 정보의 가치를 인정한 기업의 비율
		⑮ 사업자 네트워크 구축	●커뮤니티(컨소시엄)에 참가 기업 수 ●컨소시엄의 형성 수 ●목표를 달성한 컨소시엄의 수(비율)
지역	① 유지·활성화	●활성화를 위한 점포 참가율 ●빈 점포수(비율)	
외국 (특정국·지역)	① 인재 육성·교류	●육성한 인재 수 ●필요한 인재 수에 대한 육성한 인재 수의 비율(목표 달성도)	

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

사업이 작용하는 대상		사업대상에 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]
		② 기술 등의 이전	○기술이전의 달성 ●기술이전에 의한 경제효과 (기업·고용·부가가치의 증가 등), 환경개선효과(CO ₂ 삭감 등)
		③ 기술자 등의 공동개발·연구	○개발목표달성의 유무 ○개발한 기술·상품의 (상대국에서) 실용화 유무 ●개발한 기술을 활용하고 있는 상대국 기업 수 ●개발한 기술·상품이 만들어 낸 부가가치액(상대국)
		④ 인프라 정비	●인프라 수출안건의 발굴 수 (또는 유무) ○인프라 수출프로젝트에 참가 ○인프라 수출프로젝트 수주 유무 ○인프라 정비에 대한 상대국의 요청에 대한 대응정도 (예: 정비량을 바탕으로 「대체로 대응」, 「절반이하」 등의 정도를 주관적으로 평가)
		⑤ 개발촉진	●개발안건 발굴 수 ○개발프로젝트의 시동에 대한 참획 ○개발프로젝트의 수주 유무 ○상대국의 요망에 대한 대응 정도(예: 개발량을 바탕으로 「대체로 대응」, 「절반이하」 등의 정도를 주관적으로 평가)

4.2 사업유형에 대응한 지표의 검토

사업이 작용하는 대상		사업대상에 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]
		⑥ 무역환경정비·촉진	<ul style="list-style-type: none"> ●교류촉진 이벤트(세미나 등)에 참가한 기업의 비율 ●교류촉진 이벤트에 참가한 기업 중 이벤트의 가치를 인정한 참가 기업 비율 ○원활한 무역을 위해 필요한 조약 등(2국간, 지역 내)의 교환 유무
		⑦ 대내투자 확보·증가	<ul style="list-style-type: none"> ●유치를 도모하는 대내투자 안전에 발굴 수(또는 유무) ●프로젝트화한 대내투자안전의 수(비율) ●대내투자액
		⑧ 정보발신에 의한 인지·이해촉진	<ul style="list-style-type: none"> ●이벤트(세미나 등)의 참가자 수 ●발신한 정보의 내용에 대해서 처음 알게 된/이해가 깊어진 세미나 참가자 비율 ●매스미디어에 노출도(상대국 주요지에 게재기사 수 등)
		⑨ 우호관계 구축	○기업·산업 간의 교류 유무
	소비자·국민	① 에너지 이용 개선	<ul style="list-style-type: none"> ●에너지 절약 기술의 도입률 ●신에너지 점유율
		② 소비가치의 안정화	●대상상품(지역(외판 섬 등)) 소매가격의 변동률
		③ 정책과제에 대한 인지·이해촉진	<ul style="list-style-type: none"> ●이벤트(세미나 등)의 참가자 수 ●발신정보에 접촉자 수(홈페이지 액세스 수, 팸플릿 등의 배포 수)

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

사업이 작용하는 대상		사업대상에 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]	
3) 경제·사회	경제성장	① 경제성장	<ul style="list-style-type: none"> ●정책과제에 대해서 인지·이해를 해주었으면 하는 국민층 중 정책과제를 인지하고 있는/이해하고 있는 비율 	
			<ul style="list-style-type: none"> ●경제산업성이 진흥하고 대응하는 산업분야의 경제지표 <ul style="list-style-type: none"> · GDP(국내총생산) · GRP(역내총생산) · 매상에 관한 데이터(제조품출하액등) ●중소기업의 경영상태에 관한 지표 <ul style="list-style-type: none"> · 중소기업의 매상, 경영이익 · 중소기업의 업적판단 DI · 중소기업의 도산률 	
			<ul style="list-style-type: none"> ○원활한 무역을 위해 필요한 조약 등(세계) 교환 유무 ○일본제품의 수입규제를 시행하고 있는 나라의 유무 ●(무역환경이 정비된 나라·지역과의) 수출입 총액 	
	대외경제 정책	② 국제표준의 제정	<ul style="list-style-type: none"> ○국제표준 회의에서 일본의 역할(주요한 지위를 맡고 있는지 여부) ○신규제정·개정된 국제표준에서 일본이 관계된 제안의 채택 유무 	
			③ 제도에 의한 무역 등의 적정화	<ul style="list-style-type: none"> ○일본에 불이익을 가져오지 않는 무역활동에 관한 국제규제 등의 제정 ○일본의 이익을 지키기 위해 필요한 국제규제 등의 제정

사업이 작용하는 대상		사업대상에 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]
	자원 · 에너지	① 자원개발	○자원개발계획으로 내세운 계획 달성
		② 안정공급	○자원 · 에너지의(심각한) 공급부족 발생유무
		③ CO ₂ 삭감	●CO ₂ 배출량 ●경제산업성이 대응하는 사업전체에 의한 CO ₂ 삭감량
	거래 · 경영	① 안심확보	●중소기업의 도산율 ●정보 시큐리티 트러블 발생률 ●특정상거래법위반에 대한 처분건수(처분한 사건에서 소비자 피해자 수 · 피해액)
		생명 · 신체	② 안심확보

3) 각 지표의 평가

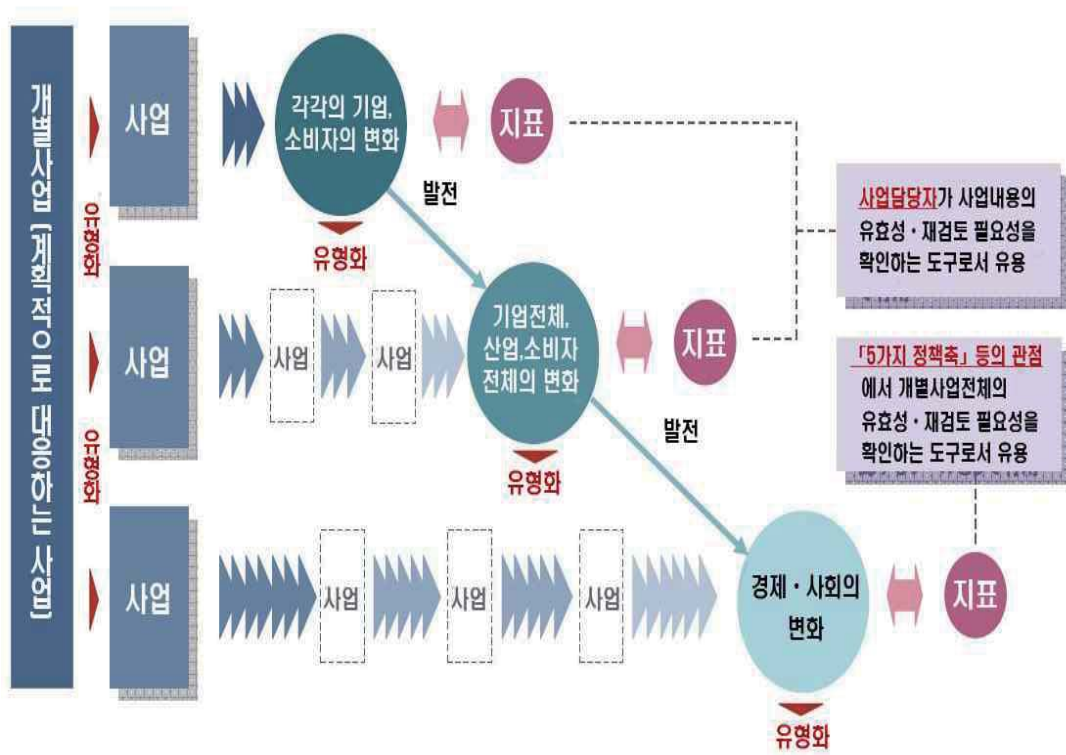
2)에서 검토한 지표는 개별사업의 효과를 파악하기 위한 지표지만 효과와 내용에 따라서 지표의 기능이 달라진다. 「각각의 기업 · 소비자 등」, 「산업 · 기업전체 · 소비자전체 등」에 작용하는 사업의 경우 사업에 의한 작용이 기업 · 소비자 등에 직접적으로 영향을 준다. 이 때문에 이들의 사업효과를 평가하는 지표는 사업의 성과를 대외적으로 설명하는 도구로서 사용됨과 동시에 사업의 담당자가 사업내용의 유효성 · 재검토의 필요성을 확인하기 위한 도구로서 사용할 수 있다.

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

한편 「경제·사회」에 작용하는 사업의 경우 해당사업 이외의 사업의 영향, 외적 요인의 영향을 받아 해당사업의 영향이 바로 효과로 나타난다고 볼 수는 없다. 따라서 이들의 사업 효과를 평가하는 지표는 「5가지의 정책축」 등 상위정책의 관점에서 개별사업 전체의 유효성·재검토의 필요성을 확인하는 도구로서 도움이 될 것으로 생각된다.

또한 이러한 계층별로 지표를 설정하는 사고방식은 민간 기업에서 일반적으로 실행되고 있다. 예를 들어 경영을 담당하는 관리직과 제조·서비스 제공 등의 현장을 담당하는 일반직에서는 실적을 평가하는 시점이 다르기 때문에 각 계층의 직무에 따른 지표를 설정해 업적 평가를 실행하고 있다.

<표38> 개별사업에 관계된 각 지표의 평가 「계획적으로 대응하는 사업의 경우」



[참고] 기업의 계층적인 지표설정의 예

- 주주에 제시하는 지표 ... 주식투자에 도움이 되는 정보
 - 매출
 - 경상이익
 - 1주당 당기 순이익 등
- 경영진에 제시하는 지표 ... 경영관리에 도움이 되는 정보
 - 분야별 수주액(목표달성률)
 - 만족도
 - 종업원 1인당 근로 시간(노동기준법 위반자의 유무) 등
- 현장에서 이용하는 지표 ... 조직·개인목표달성을 촉진시키기 위한 정보
 - 개인(조직)별 수주액
 - 개인(조직)별 시간당 이익창출액
 - 대외정보발신횟수
 - 프로젝트 관련 절차 수행률(사전협의기록의 작성상황 등)등

(2) 「경상적으로 대응하는 사업」의 지표

1) 검토의 시점

경상적으로 대응하는 사업 중에는 계획적으로 대응하는 사업과 마찬가지로 「사업에 의해 작용하는 주체」와 「사업에 의해 일어나는 변화」를 상정할 수 있는 사업도 있다. 한편 「사업에 의해 작용하는 대상」이나 「사업에 의해 일어나는 변화」가 반드시 명확하다고는 할 수 없어 계획적으로 대응하는 사업과 달리 지표설정이 어려운 경우도 있다(예: 국제조직의 운영, 국제 협력연구 등을 위한 각출금(釀出金)·분담금). 이런 사업에 대해서는 사업의 유효성을 평가하는 것이 어렵기 때문에 「사업의 필요성」 등 별도의 평가 축에서 평가를 실시하게 된다.

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

경상적으로 대응하는 사업의 각 유형에 대해 이 정리를 실시하면 <표39>과 같이 된다.

<표39> 개별사업의 각 유형의 평가방법

구 분	유 형	평가방법
계획적으로 대응하는 사업과 같은 시점에서 평가	② 백 서	· 직접적인 효과를 정량지표에 따라 평가(판매 수·페이지 관람 수 등)
	③ 정책연구·조사	· 직접적인 효과를 정성적으로 평가(정책에 대한 활용의 유무)
	⑥ 업무개선	· 직접적인 효과를 정량지표에 따라 평가(업무량의 감소를 나타내는 지표를 사항마다 검토)
	⑦ 조사·심사	· 직접적인 효과를 정량지표에 따라 평가(적발건수 등)
계획적으로 대응하는 사업과 다른 시점에서 평가	① 통계정보	· 통계의 작성·공표방법에 타당성과 정확성·속보성에 따라 평가(전문가 등에 평가를 의뢰)
	④ 교부금·출자금	· 교부처·출자처의 조직평가에 따라 평가
	⑤ 각출금·분담금	· 기부 대상 조직의 중요성·필요성을 정성평가
	⑧ 기 타	· 개별 검토

2) 각 유형지표(전형 예)의 검토

1)에서 「계획적으로 대응하는 사업 같은 시점에서 평가할 수 있다」고 정리된 사업에 대해 사업에 의해 일어나는 변화(효과)를 파악하기 위한 지표(정책효과측정지표)의 전형 예를 검토했다. 이 결과는 <표 40>과 같다.

<표40> 각 유형지표의 전형 예[경상적으로 대응하는 사업]

유형	사업이 작용하는 대상	사업의 대상에서 일어나는 변화	지표 (예) [●정량, ○정성]
② 백서	정책의 이해관계자(정부에 관심을 가지는 국민, 산업단체, 기업, 연구자 등)	· 필요한 정보, 관심있는 정보의 입수	<ul style="list-style-type: none"> ●백서를 게재하고 있는 홈페이지에 대한 액세스 수 ●백서의 서적 판매 수 ●백서를 인지·이용하는 것으로 기대되는 국민층의 인지도·이용도 ●백서에 관한 문의건수
③ 정책 연구·조사	성(省)내의 정책담당	· 효과적·효율적인 정책 입안·실시	<ul style="list-style-type: none"> ○정책에 대한 활용유무 ●연구성과를 공표하고 있는 홈페이지에 대한 액세스 수 ●연구성과(공표하고 있는 것에 한한다)에 대한 문의건수
⑦ 업무 개선	성(省)내의 정책담당	· 업무효율의 향상	<ul style="list-style-type: none"> ●관련된 직원의 업무삭감시간·삭감률(직원 대상 앙케이트, 청취, 업무관측조사 등을 통해 데이터를 수집)
⑧ 조사·심사	검사·심사대상자	· 부적격한 사업 등의 배제	<ul style="list-style-type: none"> ●위반적발건수 ●검사·심사누락 발생건수(검사·심사에 의해 위반자와 사고발생 등을 방지하지 못한 사건 수)

4.3 데이터·팩트의 입수방법 검토

(1) 검토의 시점

1) 「사업이 작용하는 주체」마다 입수방법을 검토한다.

개별사업·지표의 유형은 앞에서 제시한 바와 같이 사업이 작용하는 주체와 그 변화를 축으로 검토하고 있다. 따라서 지표의 대부분은 사업이 작용하는 주체에 관한 데이터·팩트(データ・ファクト)를 이용하는 방법으로 작성할 수 있다. 사업이 작용하는 주체는 <표31> 등에 제시한 바와 같이 「각각의 기업·소비자 등」, 「산업·기업전체·소비자 등」, 「경제·사회」로 크게 나눌 수 있다. 각각의 주체에 의해서 「지표 작성에 사용할 수 있는 통계가 있다」 등 지표작성에 필요한 데이터·팩트의 경향이 다르다. 이 때문에, 여기에서는 「사업이 작용하는 주체」마다 데이터·팩트의 입수방법을 검토한다.

2) 「지표 작성에 필요한 데이터·팩트의 유무」를 정리해 각 사례에서의 입수방법을 검토한다.

지표에 따라서 기존의 통계·조사 등의 데이터를 가공하는 방법으로 작성할 수 있는 지표도 존재한다. 한편 지표의 작성에 필요한 데이터·팩트가 존재하지 않는 경우에는 새롭게 데이터·팩트를 수집하는 방법을 검토할 필요가 있다. 여기서는 지표작성에 필요한 데이터·팩트의 유무를 정리하고 각 사례에서의 데이터·팩트의 입수 방법을 검토한다. 특히 필요한 데이터·팩트가 존재하지 않는 경우에 대해서는 그 구체적인 입수방법을 검토한다.

(2) 입수방법의 검토

1) 각 사례의 입수방법 정리

사업이 작용하는 주체에 관계된 데이터·팩트는 그 규모에 의해 입수방법이 다르다. 예를 들어 사업이 작용하는 대상이 「각각의 기업·소비자 등」의 경우, 사업에 따라 각각의 기업·소비자에서 발생하는 변화는 크지만 그 변화를 거시적으로 파악하는 것이 어렵다. 따라서 각각의 기업·소비자 등에 일어난 변화에 관한 기존조사의 활용 또는 추적조사의 신규실시 등이 필요하다. 한편 사업이 작용하는 대상이 「경제·사회」의 경우 그 변화는 산업 진흥·중소기업의 발전·소비자 안전 등을 넘어서 경제·사회에 확대되는 것을 목표로 하고 있다. 이 때문에 경제산업성이 실시한 조사·통계뿐만 아니라 다른 성(省)이 실시하는 조사·통계 데이터의 활용이 필요하다.

각 주체의 데이터·팩트 특성을 바탕으로 각 사례에서의 데이터·팩트의 입수방법을 검토한 결과 <표41>과 같이 입수 방법을 정리할 수 있었다.

<표41> 데이터·팩트의 입수방법

사 례	각각의 기업·소비자 등	산업·기업전체·소비자 등	경제·사회
데이터·팩트 有	· 경제산업성이 실시하는 독립조사결과 (※1)	· 경제산업성, 업계단체가 실시하는 조사결과 · 통계(경제산업성, 업계통계)	· 경제산업성, 타 성청이 실시하는 조사결과 · 통계(경제산업성, 타 성청)

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

사 례	각각의 기업·소비자 등	산업·기업전체·소비자 등	경제·사회
데이터·팩트 無	<ul style="list-style-type: none"> · 사업에 관한 데이터·팩트의 수집·정리(※2) · 추적조사의 실시(양케이트, 사례수집) 	<ul style="list-style-type: none"> · 사업에 관한 데이터·팩트의 수집·관리(※2) · 추적조사의 실시(양케이트, 사례수집) 	<ul style="list-style-type: none"> · 통계의 신설·실시

※ 1: 사업에 의해 「각 기업·소비자 등」에 일어나는 변화는 각 기업·소비자 등의 단위에서는 나타나지만 그 수가 크지 않기 때문에 매크로 데이터(통계)에는 나타나지 않는 것으로 추측된다. 따라서 해당 주체에 관계된 지표에서는 통계 데이터의 사용을 상정하지 않기로 했다.

※ 2: 지표에 사용할 수 있는 「사업에 관한 데이터·팩트」는 이미 존재하는(새롭게 수집할 필요가 없다)경우도 있다고 추측되지만 그 대부분은 지표작성을 목적으로 한 것은 아니라고 사료된다. 따라서 여기에서는 데이터·팩트가 없는 경우의 입수 방법으로 구분했다.

2) 「데이터·팩트가 없는 경우」의 입수 방법의 검토

지표 작성을 위해서 사용 가능한 데이터 팩트가 없는 경우, 새로 데이터 팩트를 입수할 필요가 있다. <표41>에 나타난 방법 중 “사업에 관한 데이터 팩트의 수집·정리”, “추적 조사 실시”의 2개에 대해 구체적인 방법을 검토한다.

가. 사업에 관한 데이터 · 팩트의 수집 · 정리

「각각의 기업 · 소비자 등」, 「산업 · 기업전체 · 소비자전체 등」에 작용하는 사업의 경우 사업을 실시하는 중에 지표작성에 필요한 데이터 · 팩트를 입수할 수 있다. 예를 들어 「인재의 육성 · 확보」의 경우 인재육성을 위한 연수를 실시할 때 지식 · 기술의 습득 상황을 조사함으로써 지표에 필요한 데이터를 수집할 수 있다.

사업을 실시하는 중에 데이터 · 팩트를 수집하는 방법으로서 다음의 방법이 있다.

<표42> 각 사례의 데이터 · 팩트의 입수방법(예)

수집하는 상황	방 법
이벤트를 개최할 때	연수 · 세미나 등을 개최할 때 참가자를 대상으로 한 앙케이트 등을 실시해 지표작성에 필요한 데이터 · 팩트를 수집한다.
계획서 · 보고서의 제출 시	보조금의 교부처에 제출을 요구하는 계획서(개시 시에 제출) · 보고서(종료 시에 제출) 중에 지표작성에 필요한 데이터 · 팩트를 수집한다.
HP 액세스 시	개별사업에 관한 HP 관람자를 WEB 앙케이트 화면에 유도해 지표작성에 필요한 데이터 · 팩트를 수집한다.

나. 추적조사 실시

「각각의 기업 · 소비자 등」, 「산업 · 기업전체 · 소비자전체 등」에 작용하는 사업 중에 작용하는 주체를 특정할 수 있는 사업의 경우 사업

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

실시 후의 변화에 대해서 추적조사를 할 수 있다. 예를 들어 「(중소기업 등의) 경영개선·기반강화」의 경우 경영개선 등을 위한 상담을 이용한 기업 등을 대상으로 한 앙케이트 조사를 실시함으로써 지표에 필요한 데이터를 수집할 수 있다.

<표43> 추적조사의 실시방법(예)

방 법	내 용
사후 앙케이트 실시	경영상담 등의 이용기업, 연수·세미나의 참가자 등을 대상으로 한 앙케이트를 사업종료 후에 실시해서 지표작성에 필요한 데이터·팩트를 수집한다.
경과보고서의 제출요청	보조금의 교부처에 보조가 완료되고 나서부터 일정기간(1년 후 등)을 지난 후에 경과보고서의 제출을 요청해 지표작성에 필요한 데이터·팩트를 수집한다.

4.4 개별사업의 유형을 활용한 지표설정방법 검토

(1) 검토방침

이 업무에서 실시한 개별사업 및 지표의 유형화는 행정사업리뷰 등에서 지표설정과 관계되는 작업들을 효율화한다는 점에서 정책평가의 개선에 기여하지만 그것보다 본질적이고 중요한 공헌은 다음의 2가지에 있다고 본다.

- ① 개별사업이 해당하는 유형을 검토하는 과정에서 개별사업이 작용하는 주체와 사업에 의해 일어나는 변화를 명확하게 함으로써 사업의 의의·효과가 명확하게 되는 것.
- ② 개별사업이 해당하는 유형이 명확하게 됨으로써 「개별사업이 향후 어떻게 발전해 정책 축으로 이어지는지」의 과정이 나타나는 것.

여기에서는 이것을 실현하기 위해 개별사업의 유형을 활용하는 사업의 목표·지표를 설정하는 방법을 검토한다. 또한 실제로 지표를 설정할 때는 당연히 개별사업의 담당과가 중심이 될 것이다. 하지만 담당 부서를 지원하기 위해 정리과(とりまとめ課)도 다른 시점을 가지고 그 작업에 참여하는 것이 바람직하다. 정리과는 지표설정의 기술적인 조언 등을 실시하는 것과 정책체계 전체의 관점에서 개별사업의 평가를 확인해 사업의 상위에 있는 정책 목표의 달성에 기여하는 지표의 설정을 촉진시키는 역할이 기대된다. 여기에서는 지표설정의 실제 진행방식에 근거해 사업담당과와 정리과의 역할을 분담하고 연계에 의한 지표 설정 방법을 검토한다.

(2) 지표설정방법 검토

개별사업의 지표설정에 있어서 우선 지표의 계측대상(사업의 목적·효과)을 명확히 할 필요가 있다. 이 검토에서는 「사업이 작용하는 주체」와 「사업에 의해 일어나는 변화」를 고려하여 개별사업 유형화의 프로세스가 유용하다. 따라서 지표설정에서 최초의 작업으로서 「개별사업이 해당하는 유형의 검토」를 실시하는 것이 바람직하다. 이 때 사업이 해당하는 유형을 명확히 하는 것과 동시에 개별사업이 작용하는 주체와 그 것에 의해 일어나는 변화에 대해서도 구체화한다. 이에

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

따라 이후의 지표검토가 용이하게 된다. 이상의 검토 작업은 사업내용 등을 자세히 아는 사업담당과가 본 업무에서 검토한 개별사업의 유형 <표31>을 참고로 하는 것이 적당하다고 생각된다. 또 사업담당과의 검토결과의 타당성에 대해서는 정리과가 확인하는 것이 바람직하다고 생각한다.

둘째로 「개별사업이 작용하는 주체에서 발생하는 변화」가 어느 수준까지 이르는 것을 목표로 하는가(사업 목표)에 대해서 검토할 필요가 있다. 이 검토에서는 계획적으로 대응하는 사업의 발전과정 <표29>의 사고방식이 유용하다. 사업담당과는 이 발전과정을 참고하여 개별사업에서 단기적으로 달성할 목표(연도단위), 중·장기적으로 달성할 목표(복수년 단위)를 검토한다. 한편, 정리과는 사업담당과가 설정하는 목표에 대해서 정책적인 관점 등에서 적합한 방향으로 나아가고 있는지를 확인하는 것이 바람직하다. 구체적으로 단기적인 목표에 대해서는 「경제산업성의 다른 사업, 기타 행정기관의 사업과 중복·역할 분담」 등의 관점에서, 중장기적인 목표에 대해서는 「5개의 정책축」 등에 대한 적합성의 관점에서 타당성을 확인한다.

셋째, 개별사업에서 설정한 목표의 달성상황을 정확히 파악하기 위한 지표를 검토할 필요가 있다. 이 검토에서는 개별사업 각 유형 지표의 전형 예 <표37·표40>가 유용하다. 우선은 이 지표의 예를 참고로 사업담당과가 개별사업 목표의 달성상황을 측정하기 위해 지표후보를 리스트업 하게 된다. 다음에 이들 지표후보 중에서 실제로 사용하는 지표를 선별한다. 이 검토에서는 정책의 효과측정지표가 갖추어야 할 조건 <표33>과 선정절차 <표34>가 유용하다. 개별사업에 필요한 데이터·팩트의 정비상황이나 입수가능성에 대해서는 사업담당과가 중심이 되어 지표의 선별작업을 하는 것이 바람직하다고 생각한다. 한편 정리과는 성(省)내의 개별사업의 지표작성에 사용할 수 있는

데이터·팩트를 성 내에서 가장 잘 아는 입장에 있기 때문에 필요에 따라 사업담당과에 대한 지원·조언 등을 할 수 있으면 좋다. 또 통계부국은 성이 작성하는 통계데이터나 그 신뢰성을 숙지하고 있기 때문에 정리과와의 업무연계에 관해서 검토하는 것이 바람직하다.

마지막으로 지표의 분석방법을 검토할 필요가 있다. 지표는 개별사업의 목표 달성도를 파악하기 위해서 설정하는 것이지만 지표의 설정방법에 따라서 사업의 개선 및 대외적인 설명 등에 유용한 정보를 얻을 수 있다. 구체적인 예로서 다음의 방법이 있다.

- ① 지표를 지역별·산업별로 산출할 수 있도록 한다.
→ 효과가 발현하고 있는 지역·산업, 발현되지 않은 지역·산업을 파악할 수 있다.
- ② 사업이 작용하지 않는 주체에 관한 지표도 작성해둔다
→ With/Without 분석을 실시할 수 있도록 한다.
- ③ 타국이 설정하는 지표와 같은 지표를 설정한다.
→ 타국과 비교(벤치마크)가 가능하게 된다.

이처럼 지표를 설정하기 위해서는 지표의 검토단계부터 검토하고 필요한 데이터와 팩트를 수집할 준비를 갖추는 필요가 있다(즉흥적인 수치목표를 설정하는 것이 아닌 분석의 발전성이 있는 데이터를 사용하도록 유의하는 등). 또 이 대응을 사업담당과에 수행하기 위해서는 사업담당과의 노력뿐만 아니라 정리과에 의한 지원이 필수 불가결하다고 생각한다.

4. 경제산업성의 개별사업 유형화 및 유형별 성과측정기법에 관한 조사

<표44> 개별사업 유형을 활용한 지표의 설정방법(안)

설정방법	구체적인 내용[활용하는 도구 등]	
	사업담당과	정리과
①지표의 계측대상 명확화	<ul style="list-style-type: none"> · 「사업이 작용하는 주체」, 「사업에 의해 일어나는 변화」의 검토·명확화 · 개별사업이 해당하는 유형의 검토 [개별사업의 유형(도표 30)] 	<ul style="list-style-type: none"> · 사업담당과의 검토결과에 대해서 다음에 예시하는 관점에서 확인 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 「사업이 작용하는 주체」, 「사업에 의해 일어나는 변화」의 명확성 ▶ 다른 사업의 검토 결과
②사업목표의 검토	<ul style="list-style-type: none"> · 개별사업의 단기목표, 중장기 목표의 검토(사업이 작용하는 주체에 일어나는 변화를 어느 수준까지 이르는 것을 목표로 하는가) [계획적으로 대응하는 사업의 발정과정(도표 28)] 	<ul style="list-style-type: none"> · 사업담당과가 절정한 목표를 다음에 예시하는 관점에서 확인 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 성(省)내의 다른 사업· 다른 행정기관의 사업과의 중복· 역할분담 ▶ 5가지의 행정축에 대한 대응 등
③지표의 설정	<ul style="list-style-type: none"> · 목표의 달성상황을 정확하게 파악하기 위한 지표후보 리스트 업 [개별사업 각 유형의 지표 전형 예 (도표 37·도표 40)] · 지표후보 중에서 행정사업리뷰등에 이용하는 지표를 선별 [정책효과측정표가 갖춰야 할 조건 (도표 32)· 선정절차(도표 33)] 	<ul style="list-style-type: none"> · 지표작성에 사용할 수 있는 데이터·팩트에 관한 지식을 바탕으로 지원·조언 (통계부국과 제휴)
④분석방법검토	<ul style="list-style-type: none"> · 지표를 이용한 분석방법검토 	<ul style="list-style-type: none"> · 사업담당과에 대한 작용

5. 마치며

해외와 국내의 선진적인 대응의 조사와 경제산업성이 실시하고 있는 정책·사업에 대한 분석을 실시했다. 조사를 통해서 사업의 유형화 부분을 검토하여 일정부분 결론을 얻을 수 있었지만 이번 사업에서 얻은 결론은 사실 논의의 출발점이라고 생각해야 한다. 또한 유형화 작업을 통해 사업의 패턴이나 생각되는 지표 등도 정리했다. 이 정리는 일정한 벤치마크는 될 수 있지만 모든 사업이 이 정리에 해당하는 것은 아니어서 적합한 것에 대해서도 사업의 특성에 맞추어 개별적으로 검토하는 것이 향후 필요하게 될 것이다. 그 밖에 지표가 갖추어야 할 성질과 사고방식도 정리했지만 실무에서 데이터를 수집하고 지표를 설정하는 작업에 도움이 되기 위해서는 구체적으로 어떤 통계·데이터를 어떻게 수집·가공하면 좋을지에 대해서 경험적인 지식을 축적해 갈 필요가 있을 것이다. 즉 이번 조사결과는 금과옥조처럼 취급할게 아니라 실무와 논의의 출발점으로 보고 그 과정 속에서 보다 실천적인 것으로 다듬어 가는 것이 필요한 것이다.

이와 같이 평가활동은 실무·실증적인 검증부터 향후 사업의 입안·개선에 도움 되는 생각을 끌어 낼 수 있는 것이다. 이러한 활동을 끌어내기 위해 정책평가담당자에게는 정책담당자와 문제의식을 공유한 뒤에 현실적인 해답을 찾아가는 것이 요구된다. 이 점은 부적절한 행정행위를 제3자적인 입장에서 지적하는 「행정감사」와는 크게 다른 점이 있다는 것을 깨달아야 할 것이다. 또한 정책평가는 확고한 분야로 확립한 것이 아니라 여전히 다양한 분야의 지식을 결집하여 비로소 실현되는 「응용사회과학」의 장이며 모든 분야의 지식, 분석능력이 요구되는 분야이므로 정책평가담당자에게는 그에 상응하는 지식의 축적과 노력이 요구된다.

5. 마치며

이제 정책평가제도가 도입되어 10년이 경과하고 행정사업리뷰가 추가되는 등, 행정기관의 설명책임을 강화하는 것에 대한 사회적 요청은 나날이 강해지고 있다. 이러한 가운데 정책평가담당자는 「PDCA」, 「정량화」라는 말을 표어적으로 내세우는 것이 아닌 그러한 개념을 실현하기 위해서 어떻게 하면 좋을지, 정책담당자를 위한 구체적이고 건설적인 제언 등을 실천하는 것이 요구되고 있다.

이번 조사에서는 정책평가담당자에게 향후 요구 될 실천적인 지식을 정리했다. 이러한 실증적인 대응이 중층적으로 실행됨으로써 구체적인 「평가기술」이 축적되어 국가정책의 질적 향상에 이바지하는 평가제도가 되어가길 바란다.