

국문요약

본 연구의 목적은 한국국제협력단의 개발협력 사업을 성과중심관리 방식에 의거하여 효율적으로 수행할 수 있도록 하는 업무 관리 모듈을 개발하는 것이다.

성과중심관리는 조직의 성과 개선 및 조직 변화 달성을 위해, 전략적인 계획 수립, 위험요소 관리, 사업에 대한 모니터링과 평가를 위한 관리 프레임워크를 제시하는 관리 전략을 의미한다(Meier 2003). 개발협력의 관점에서 OECD/DAC는 성과중심관리를 사업의 성과와 산출물, 성과물, 영향력 달성 정도에 초점을 둔 관리 전략으로 정의하고 있다. 성과중심관리의 관점에서 국제사회는 2000년부터 채택한 새천년개발목표(MDGs) 및 개별 공여국과 수원국의 상위목표(National Goals)에 기초하여 개발협력 사업을 계획, 시행, 종료의 세 단계로 구조화하여 사업을 추진해오고 있다.

우리나라 무상개발협력 분야의 선도기관인 한국국제협력단은 2009년 성과중심관리 방안의 현장적용을 위한 매뉴얼을 만들고, 2010년 채택한 한국국제협력단 선진화 방안에 따라 성과중심관리를 사업 추진 시 적용하려는 노력을 해오고 있다. 예를 들면 교육과 보건 분야에 대한 성과중심관리를 위한 가이드라인을 도출하기 위한 연구도 수행한 바가 있다. 그러나 2014년 상반기 현재 한국국제협력단은 성과중심관리 기법을 활용하기 위해 사업 계획 단계에서 논리모형 접근법과 모니터링 및 평가를 고려한 PDM 기법 적용을 장려하는 등의 노력에 비해 그 시행은 미흡한 것으로 확인되었다. 그리고 성과중심관리 기법이 한국국제협력단의 사업에 효과적으로 적용되기 위해 필요한 기본요건들 이를테면 상위 및 전략목표와 측정지표, 사업단계별 사업 시행 기준 등이 아직까지는 모호하여 개선이 필요하다.

이에 보고는 한국국제협력단이 성과중심관리 방식을 실제업무에 효과적으로 활용할 수 있는 방안으로 업무 관리 모듈을 고안하여 이용할 것을 제안한다. 이를 위해 성과중심관

리의 배경과 필요성, 정의 및 실행방안을 조사하였고, 성과중심관리 적용 현황을 파악하여 한국국제협력단에 적합한 성과중심관리 방안을 사업 단계별 사업수행 및 사업수행지원 요소로 분석하였다. 이를 통해 한국국제협력단의 기존 사업 단계를 재구성하여 각 단계별 업무 기준을 제시하고 제시된 기준에 따라 모듈을 구성하였다. 업무 모듈을 활용하기 위해서는 반드시 필요한 관련 정보와 업무지원도 제안하였다.

따라서 본고에는 총 다섯 가지의 연구 결과물이 포함되어 있다 - ①한국국제협력단에 적합한 성과중심관리 방안; ②효과적인 성과중심관리를 위한 업무관리기준; ③업무기준을 적용한 업무관리모듈; ④성과중심관리 및 업무관리모듈 활용을 위한 관련 정보; ⑤성과중심관리를 위한 업무지원.

첫째, 한국국제협력단은 개발협력 사업의 과정을 계획, 시행 및 종료의 3단계로 구분하고 각 단계별로 운영 및 운영지원에 필요한 요소들을 고려하여 사업을 추진하여 보다 효과적인 성과중심관리를 할 수 있다. 예를 들면 한국국제협력단은 특정사업을 사전적으로 투명하게 정해진 상위 및 세부목표와 측정지표에 기반하여 계획하여야 한다. 이를 위해 운영지원의 측면에서 MDGs라는 글로벌 목표, 다자기구, 공여국, 수원국의 사업 목표, 세부목표 및 측정지표 등 유관사업 정보를 데이터베이스화 하여 유기적으로 활용할 수 있어야 한다. 뿐만 아니라 심사 근거 정보 데이터베이스, 강화된 심사기준, 현장 사무소를 통한 정보 추적 체계도 필요하다. 시행단계의 운영을 위해 사업자 및 이해관계자의 역할 분담을 명시하고 사업시행 중 모니터링 정보를 게시하는 것을 수행요소로 제시하여야 한다. 이를 위해서 성과관리틀에 의한 모니터링 정보 입력 게시 시스템과 정보 추적을 위한 운영지원 체계가 필요하다. 끝으로 종료단계에서는 사업수행요소로 정량화된 평가방안 마련, 사후조치 결정 및 처리 내용 게시, 환류를 위한 학습 및 인센티브 방안이 제안되어야 하며, 이의 운영을 평가 정보 추적, 사후 처리 경과와 결과 추적을 위한 시스템 및 학습과 환류를 위한 체계를 통해 지원하여야 한다.

둘째, 기존 KOICA 사업 절차의 재구성, 각 단계별로 명료한 기준 제시 및 타당성 조사 시 보다 체계적이고 투명한 사전심사 도입을 권고하였다. 이는 사전심사 단계가 사업의

타당성을 검토할 뿐만 아니라 사업의 효과성과 효율성을 높이기 위한 과정이 되도록 한 것이다. 이러한 업무기준 적용을 위해 기존 8단계의 업무절차를 계획, 수행, 종료로 구분하고 각 구분된 범주에 따라 사업 발굴부터 확정까지 계획, 사업자 선정과 수행 및 모니터링 과정을 수행, 종료는 산출측정부터 사후조치에 이르는 과정으로 정의하였다. 업무 기준으로는 계획단계에서 적절성(Relevance), 일치성(Alignment), 주인의식(Ownership), 효과성(Effectiveness), 효율성(Efficiency), 조화성(Harmonization), 지속가능성(Sustainability), 영향력(Impact)을 적용하고, 이 중 적절성, 효과성, 효율성, 주인의식은 필수적으로 충족해야 다음 단계로 진행할 수 있도록 강제되도록 하였다. 수행 시에는 효과성과 효율성을 모니터링과 중간평가 기준으로 활용하고, 종료 시에는 OECD/DAC의 5대 평가 기준을 적용하도록 하였다.

셋째, 앞서 제시된 업무관리 기준에 따라 업무관리 모듈을 설계하였다. 사업담당자들과 심사자들은 단계별 업무관리기준에 따른 필요 정보를 입력하고 입력된 정보에 따른 의사결정 정보를 입력하도록 하였다. 그리고 모든 정보는 축적되어 사업이 종료된 이후에도 활용할 것을 제안한다.

넷째, 업무관리 모듈에서 사업 정보 입력 및 의사결정 정보 입력의 근거로는 성과중심 관리의 가장 핵심적인 사항이라고 할 수 있는 개발협력사업의 목표, 세부목표, 지표와 관련한 정보를 제시하도록 하고 이를 Input Database로 정의하였다. 사업 계획에서부터 종료에 이르는 과정 중에 도출된 결과는 Output Database로 정의하여 축적 및 관리하도록 하는데, Output Database는 사업 종료 이후 Input Database로 활용할 수 있도록 권고한다.

끝으로 시스템 구축 및 지속적인 관리와 개선을 위한 인적 및 재정지원 확보, 조직과 실무자들의 성과중심관리에 대한 인식 제고 및 적극적 활용을 위해 인센티브 및 학습기회 등의 사업지원방안도 고려하여야 한다. 아울러 수원국의 주도적인 역할 강화, 타 공여기관과의 분업 및 민간단체들의 참여 확대와 같은 개발협력 사업 이해관계자들과의 관계를 고려한 사업지원 환경도 고려하여야 한다.