

재정성과평가 동향과 이슈

재정성과평가센터 FOCUS

- 정책 키워드로 읽는 정부 예산:
산업부
- 맞춤형 국가장학제도 기반조성 사업
- 국민연금기금 자산운용 현황과 과제

전문가 목소리

- 정부 성과관리 제도, 왜 중요한가?
- 재정사업 심층평가:
국가장학금 지원 사업군
- 예비타당성조사 제도에 관한 고찰:
재정적 관점을 중심으로

재정성과관리 NOW

- 국내외 기관 동향 NOW
- 국내외 학술 동향 NOW

www.kipf.re.kr

ISSN 2635-7127



5년의 골든타임, 초혁신경제로 대한민국의 미래를 선도하겠습니다

재정·세제·금융·인력·규제를 아우르는 패키지 지원과
민관합동 추진단·관계부처 협업을 통해
프로젝트 가시적 성과 창출



재정성과평가 동향과 이슈

2025 AUTUMN+WINTER
하반기



PART I. 재정성과관리제도, 이렇게 운영했습니다

08 재정성과관리제도 INSIDE

22 재정성과평가센터 FOCUS

- ① 정책 키워드로 읽는 정부 예산: 산업부 | 유고은 성과분석팀 연구원
- ② 맞춤형 국가장학제도 기반조성 사업 | 김현숙 성과관리팀 선임연구원
- ③ 국민연금기금 자산운용 현황과 과제 | 장낙원 평가제도팀 팀장

PART II. 성과관리 이야기

52 전문가 목소리 ①

정부 성과관리 제도, 왜 중요한가? | 윤별아 감사원 감사연구원 연구관

61 전문가 목소리 ②

재정사업 심층평가: 국가장학금 지원 사업군 | 송헌재 서울시립대 교수

71 전문가 목소리 ③

예비타당성조사 제도에 관한 고찰: 재정적 관점을 중심으로 | 권남호 숭실대학교 교수

78 현장 이야기 ①

과학기술정책연구원 | 현보훈 과학기술정책연구원 센터장

83 현장 이야기 ②

광주광역시 | 서혜진 광주광역시 팀장

PART III. 재정성과관리 NOW

90 1. 국내외 기관 동향 NOW

98 2. 국내외 학술 동향 NOW

발행인 이영 KIPF 원장
발행처 한국조세재정연구원
주 소 (30147) 세종특별자치시 시청대로 336
전 화 044-414-2114(대표)
발행일 2025년 12월 31일
등 록 세종, 사00016
홈페이지 <http://www.kipf.re.kr>
편집위원
강희우 재정평가연구실 실장(편집총괄)
백종선 재정성과평가센터 선임연구원(실무총괄)
이응준 재정성과평가센터 연구원
디자인/제작 고려씨엔피

© 한국조세재정연구원 2025
ISSN 2635-7127

재정성과평가제도: 기금·부담금 평가의 향후 과제

우리나라의 재정지출은 일반회계, 특별회계 및 기금으로 구성되어 있으며, 일반회계 중심이었던 재정지출 구조는 특별회계 및 기금의 역할이 커지면서 점차 다원화되어 왔다. 그중 기금은 특정 목적을 위해 별도로 운용하는 자금이다. 지속적인 재정사업의 수행과 탄력적인 예산 운용이 가능하기 때문에 산업, 금융, 복지 등 많은 분야에 설치되어 있으며, 주로 출연금과 부담금이 주요 재원이다. 기금과 부담금은 운용의 자율성과 신속성이 높은 만큼 적절한 관리를 통하여 공정성과 투명성을 유지해야 하며 환경 변화에 따라 기금 부담금 자체의 필요성이 달라질 수 있으므로, 정부는 기금평가와 부담금평가를 제도화하여 운영하고 있다.

최근의 기금·부담금 평가와 관련하여 세 가지 점을 논의하고자 한다. 첫째, 기금의 목적과 실제 운용 간의 괴리 및 평가 결과의 실효성 문제이다. 일부 기금의 경우 설치 시 수립한 정책목표에 부합하지 않는 사업에 큰 비중의 예산이 투입되고 있으며, 기금존치평가를 통해 이러한 부분에 대한 개선을 지속적으로 권고하고 있으나 반영되지 않고 있다. 기금의 본래 장점인 신속적인 운용이 실현되지 않고 지출구조는 여전히 경직적이다. 일반회계로 운영해도 무관한 사업들이 기금 사업으로 이루어지고 있으며, 기금 사업으로 편입된 사업은 관행적으로 계속된다. 이는 존치평가의 실효성과도 연결되어 있다. 폐지, 통합, 조건부 존치 등 기금존치평가 결과가 실제로 적용된 사례는 찾기 힘들다. 한 번 만들어진 기금과 기금 사업 구조는 사업 유지의 필요성, 예산 배정의 어려움 등 여러 현실적인 이유 또는 기금 이해관계자들이 가지는 정치적인 이유로 고착된다. 평가 결과가 기금 존치에 큰 영향을 주지 않는다는 역사는 학습되고, 이는 기금 운용 주체가 성과 제고와 사업 방식 개선을 위해 노력하지 않을 유인을 제공하는 것이다. 부담금의 경우 꾸준한 정비가 이루어졌다는 점에서 기금에 비해 양호하나, 여전히 부과 대상과 방식이 사회·경제적 환경 변화에 적절히 대응하지 못하거나 조성된 재원이 본래의 용도 외로 사용되는 사례가 지적되고 있다.

둘째, 평가 체계의 분절성 또한 중요한 문제이다. 좁게는 기금평가와 부담금평가 간의 분절성이다. 기금평가와 부담금평가는 2017년까지는 별도의 평가단을 통해 독립적으로 이루어지다가, 기금과 부담금 간의 연관성을 고려하여 종합적인 평가가 이루어질 수 있도록 2018년 통합되었다. 그러나 부담금과 그 부담금을 재원으로 하는 기금을 함께 평가함으로써 지출 효율성과 사업 성과를 유기적으로 파악하기 위한 통합의 목적은 달성되었다고 보기 어렵다. 정해진 순서에 따라 3년 주기로 평가되다 보니 관련이 있는 기금과 부담금이 함께 평가되지 않고, 기



김지영
부담금운용평가단장
(인천대 교수)

금평가 시기와 부담금평가 시기에 차이가 있어 종합적인 평가가 이루어지지 못한다. 분절성은 여러 유사한 평가 간에도 존재한다. 기금평가, 재정성과평가, 재정사업자율평가 등 목적 면에서 비슷한 평가가 병렬적으로 운영되면서 행정적 비효율성이 발생할 뿐만 아니라, 각 평가 결과가 서로 연계되거나 활용되지 않으면서 정책적 환류가 이루어지지 않는 문제가 나타나고 있다.

마지막으로, 평가 방향의 경직성이다. 기존의 기금평가와 부담금평가 체계는 개별 기금·부담금의 기능 중복성과 사업 유사성을 식별하고 조정하는 데 주력해 왔다. 이러한 노력이 재정의 비효율을 줄이고 사업 구조를 정비하는 데 중요한 성과를 거둔 것은 사실이다. 그러나 유사한 목적을 가진 사업이 전략적으로 조정되는 것이 아니라 사업 대상이나 분야에 따라 부처 또는 기금별로 기계적으로 구분되어 수행되면서 단순 중복만을 제거한 칸막이식의 운영이 이루어지고 있다. 점차 복잡해지는 경제사회 구조 속에서 정책 수요는 단일 기금이 단독으로 대응하기 어려운 영역으로 확대되고 있다. 우주 항공·첨단산업 육성, 기후 대응·환경, 인구·양성평등 등 융복합적 정책의 필요성이 높아지는 환경 속에서 단순 중복 여부만 판단하는 평가는 정책의 효과를 저해하게 될 것이다.

향후 기금·부담금평가는 성과 중심적이고 통합적인 체계로 발전할 필요가 있다. 재정사업평가 및 성과관리평가와 연계하여 평가 간 중복성을 해소하고 평가 결과의 상호 활용성을 제고하는 동시에, 기금과 부담금을 기준에 따라 유형별로 구분하여 평가 시기를 조정함으로써 평가의 효과성을 높여야 한다. 이 과정에서 부담금 역시 부과, 사용, 성과에 이르는 전체 과정을 기금과 연계하여 평가하는 것이 바람직하다.

또한 기금 간 공동 투자 및 사업 수행, 성과 연계, 예산·사업 구조의 상호보완 등 다기금 간 협업을 기반으로 하는 통합적 사업 설계가 확산될 수 있도록 평가의 방향을 중복 제거에서 협업 촉진으로 전환할 필요가 있다. 그러나 무엇보다 이러한 제도적 개선이 실현되기 위하여 필수적인 것은 평가 결과가 존치 여부와 사업 구조 개선에 실질적 영향을 미칠 수 있는 정책 수단이어야 한다는 점이다.

평가의 실효성이 담보되어야만 제도 개선과 구조조정이 현실적으로 가능해질 것이기 때문이다. 기금과 부담금이 성과와 책임, 협업 중심의 재정 운용 기반으로 자리 잡을 수 있도록 평가 체계의 개선과 실효성 강화가 필요할 때이다.

PART

I

재정성과관리제도, 이렇게 운영했습니다

〈재정성과관리제도, 이렇게 운영했습니다〉는 ‘재정성과관리제도 INSIDE’, ‘재정성과평가 센터 FOCUS’의 두 항목으로 구성되어 있다. ‘재정성과관리제도 INSIDE’에서는 올해 실시된 재정사업자율평가와 재정사업 심층평가, 기금운용평가를 비롯한 성과평가제도와 핵심사업 성과관리 등 다양한 재정성과관리 제도의 운영성과와 향후 계획 등을 소개한다. ‘재정성과관리제도 INSIDE’에서는 사회적 이슈, 국정과제 등에 해당되는 주요 사업의 성과관리제도 운영 현황을 소개하는 코너로, 이번호에서는 ‘정책 키워드로 읽는 정부 예산: 산업부’와 ‘맞춤형 국가장학제도 기반조성 사업’, ‘국민연금기금 자산운용 현황과 과제’를 주제로 작성되었다.





재정성과관리제도 INSIDE

재정성과관리제도는 성과계획서와
성과보고서를 중심으로 하는
재정성과목표제도와 재정사업자율평가를
비롯한 재정성과평가제도,
재정사업 심층평가제도를 통해
운영되고 있다.



1) 재정성과목표관리제도

재정사업자율평가는 사업 수행부처가 소관 재정사업에 대해 자체평가를 실시하고 자체평가 결과를 기획재정부가 확인·점검하는 방식으로 평가 결과를 재정운용에 활용하는 제도이다. 특히 재정사업자율평가는 성과평가 후 미흡사업을 중심으로 평가대상 총예산의 1%를 감액하여 차년도 예산을 편성하도록 하고, 모든 미흡사업에 대해서는 성과관리 개선계획을 작성하도록 함으로써 각 사업 수행 부처가 미흡사업에 대한 성과관리를 제고하도록 하는 데 의의가 있다.

재정사업자율평가의 주요 절차는 평가대상사업 선정, 각 부처 자체 평가를 통한 평가 결과 산출, 지출구조조정계획 및 성과관리개선계획 적정성 등 확인·점검, 평가 결과 제출·공개로 진행된다.

2024년 자율평가 대비 2025년 재정사업자율평가에서는 성과평가 결과의 환류이행 관리를 통한 책임성 강화를 위해 확인·점검과 관련하여 일부 변화가 있었다. 첫째, 확인·점검 대상을 지출구조조정계획 외에 미흡사업을 대상으로 제출하는 성과관리개선계획의 적정성까지 확대하였다. 둘째, 자율평가 외에 타 평가(재난안전, 지역균형, 일자리, 중소기업지원)에 대한 지출구조조정

그림 1 2024회계연도 재정사업자율평가 일정

구분	일시	내용
평가준비	1월	• 평가지침 확정·통보(기재부 → 각 부처)
자율평가	1월	• 부처 자체평가 계획 수립(각 부처) • 평가대상 사업 확인
	1~3월	• 각 부처 자체평가 실시
	3. 29.	• 자체평가 결과 제출(각 부처 → 기재부) • 평가 결과 1차 입력(디브레인)
확인·점검	4월	• 부처 자체평가 결과 확인·점검 • 지출구조조정 부적절 사업 확인 • (필요시) 지출구조조정 계획 2차 제출
평가 결과 공개	5월	• 협의 및 평가 결과 예산실 송부 • 평가 결과 최종 입력(디브레인) 및 공개(열린재정 홈페이지)

자료: 기획재정부, 「2025년(2024회계연도) 재정사업 자율평가 지침」, 2025. 1., p. 8.

계획을 기획재정부가 통합하여 확인·점검을 추진하였다.¹⁾


2025년 재정사업자율평가 확인·점검은 59개 중앙행정기관 중에서 평가대상 사업이 없거나 상대평가 미실시 부처(평가대상 사업 수가 3개 미만)를 제외한 46개 부처를 대상으로 실시하였으며, 상대평가 준수 여부, 지출구조조정 규모 달성도, 미흡사업 지출구조조정 규모 준수 여부, 지출구조조정의 적정성, 성과관리개선계획의 적정성에 대해 확인·점검을 수행하였다.

1차 확인·점검을 통해 일부 미준수 또는 부적정으로 판단된 항목에 대해서는 부처에서 추가 자료 및 부처의견을 제시하였으며, 최종 확인·점검 결과 모두 준수 또는 적정한 것으로 확인되었다.

지출구조조정과 관련한 내용을 살펴보면 총지출구조조정 목표 금액은 약 1조 1,701억원 규모이며 부처에서 제출한 전체 지출구조조정계획 금액은 약 1조 3,095억원 규모로, 목표금액 달성도는 111.9% 수준으로 초과 달성하였다.

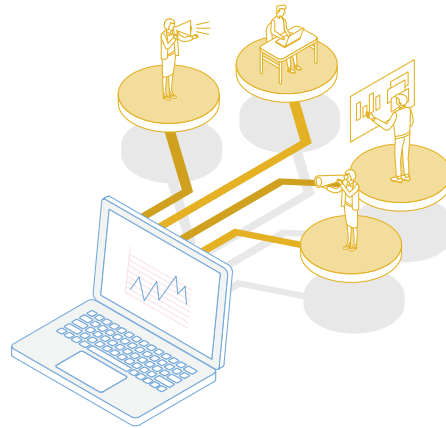
1) 기획재정부, 「2025년 재정사업 성과관리 추진계획」, 2024. 12., p. 8.

그림 2 | 2024회계연도 재정사업자율평가 주요 결과

	1차 검토	2차 검토
상대평가 준수 여부	일부 미준수(3개 부처)	준수
미흡사업 지출구조조정 규모 준수 여부	120개 사업 준수 151개 사업 미준수	271개 사업 준수
지출구조조정계획 적정성	부적정 지출구조조정 금액 비중 81.9%	부적정 지출구조조정 금액 비중 0%
성과관리개선계획 적정성	28개 사업 적정 3개 사업 부적정	31개 사업 적정
지출구조조정 목표 달성도	구조조정 목표 금액 대비 19.3%	구조조정 목표 금액 대비 111.9%

자료: 확인-점검 결과를 바탕으로 저자 작성

한편 기획재정부는 재정사업자율평가 결과 2년 연속 미흡사업에 대해서는 사업 재설계(부처) 및 컨설팅(재정당국)을 실시하고 3년 연속 '미흡' 사업은 원칙적으로 사업을 폐지하는 등 지출구조조정 외에 연례적 부진사업에 대한 관리를 강화하고 있다.²⁾



 참고자료

- 기획재정부, 「2022년~2026년 재정사업 성과관리 기본계획」, 2022. 8.
- _____, 「2025년 재정사업 성과관리 추진계획」, 2024. 12.
- _____, 「2025년 재정사업 자율평가 지침」, 2025. 1.

2) 기획재정부, 「2022년~2026년 재정사업 성과관리 기본계획」, 2022. 8., p. 4.

2) 핵심재정사업 성과관리³⁾

핵심재정사업 성과관리는 국정운영의 핵심가치를 반영하는 사업군을 3대 분야 12대 핵심재정사업군으로 구분하여 각 사업군에 해당하는 사업들에 대해 5년간(2023~2027년) 밀착 관리하는 형태의 성과관리제도이다. 핵심재정사업 성과관리는 부처 단위의 단년도 관리 중심인 기존 성과관리 틀에서 벗어나 정부의 핵심 정책비전이 반영된 재정사업을 중심으로 조기 성과 창출을 지원하여 국정운영 동력을 강화하고자 2023년에 신설되어 2025년 3년차를 맞이하였다.

2년 동안 동일 사업을 지속적으로 관리하다 보니 추가적인 제도개선 필요성은 낮아진 반면, 다부처 사업의 관리 필요성이 증대되었다. 이러한 점을 반영하여 2025년 핵심재정사업은 다부처 협업과제 성과관리를 확대하고, 기존 과제는 모니터링 중심의 밀착 관리로 전환하여 성과관리 방식을 효율화하였다.

부처 간 협력 활성화를 위해 2024년 시범 도입한 ‘다부처 협업과제 성과관리’의 경우 2024년에는 1개 과제를 대상으로 실시했으나 2025년에는 4개 과제로 확대하였고, 기관 간 경쟁을 통한 성과관리 효과성 제고를 위해 과제 전담 관리기관으로 한국조세재정연구원 외에 한국개발연구원, 한국지능정보사회진흥원, 한국재정정보원을 추가하였다.

다부처 협업과제 성과관리 대상은 2025년 16대 협업예산 중에서 성과관리 필요성·효과성·우선순위 등을 고려하여 과제를 선정하였고, 기존 과제는 제도개선 등을 통해 정상 추진 중임을 감안하여 과제별 성과관리계획을 구체적으로 수립(월별 계획)하고 PI 보드를 활용한 분기별 점검·관리를 통해 모니터링 중심의 상시관리 방식으로 전환하였다.

그림 3 PI 보드 점검대상 과제

핵심재정사업(群)		소관부처	핵심재정사업(群)		소관부처
1	두터운 사회안전망 구축	고용노동부	6	반도체산업 초격차 확보	교육부·과기부
2	취약 부문별 맞춤형 지원	보건복지부	7	공급망 대응역량 강화	산업통상자원부
3	청년 자산형성·일자리 지원	금융위·고용노동부	8	중소벤처, 소상공인 경쟁력 강화	중소벤처기업부
4	농산물 비축지원	농림축산식품부	9	산불 대응능력 강화	산림청
5	지역균형발전	교육부	10	국방력 강화 및 일류보훈 실현	국방부

자료: 저자 작성

참고자료

기획재정부, 「2023년 재정사업 성과관리 추진계획」, 2023. 1.
 _____, 「2025년 재정사업 성과관리 추진계획」, 2024. 12.

3) 기획재정부, 「2025년 재정사업 성과관리 추진계획」, 2024. 12.를 참고하여 작성

3) 재정사업 심층평가

재정사업 심층평가는 「국가재정법」 제85조의8 및 동법 시행령 제39조의3에 근거하여 국가 주요 재정사업의 추진 과정과 운영 성과를 체계적으로 점검하는 성과평가 제도다.⁴⁾ 2005년 시범 사업을 거쳐 2006년 본격 도입된 이후, 재정 운용의 효율성과 효과성을 제고하는 핵심 제도로 자리매김 하였다. 제도의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 사업군 단위의 평가이다. 초창기에는 개별 사업 단위로 평가가 이루어졌으나, 2010년부터는 유사·관련성이 있는 복수의 사업을 묶어 평가하는 방식으로 전환되었다. 이를 통해 사업 간 유사·중복 여부, 우선순위 및 자원배분 방향, 부처 간 역할분담 등을 종합적으로 검토할 수 있게 되었다.

둘째, 데이터 기반의 효과성 검증을 수행한다. 대부분의 다른 재정성과평가가 단년도 성과를 지표 중심으로 점검하는 것과 달리 심층평가는 장기간 축적된 데이터를 활용하고 실험·준실험기법을 적용하여 정책 효과성을 검증한다. 또한 그 결과는 예산 편성과 정책 제언 도출에 활용된다.

셋째, 유연한 평가방법이 적용된다. 사전에 획일적인 방법을 정하지 않고 평가대상의 특성에 따라 계획(plan)·과정(process)·결과(outcome)·순영향(net impact) 평가 등 적절한 방법을 선택할 수 있다. 또한 정량분석과 정성분석을 병행하여 다각도의 평가를 수행한다.

2024년도 재정사업 심층평가는 2024년 6월부터 9월까지 총 5개의 사업군을 대상으로 착수되어 2025년 상반기에 산학연-지역연계·지방소멸대응기금·관광인프라지원 사업군 등 3개 사업군이 마무리되었으며, 하반기에 국가장학금 지원 사업군·산업단지 개선 지원 사업군 등 2개 사업군이 추가로 마무리되었다.

추가로 마무리된 사업군 가운데 「국가장학금 지원 사업군」은 맞춤형·우수학생 장학 등 지원 사업(교육부 등 3개 부처, 24년 예산 기준 약 4.8조 원)을 대상으로 평가를 실시하였다. 평가 결과 국가장학금은 노동시장 성과 제고와 사회이동성 개선에 기여하였으며, 소득이 낮을수록 효과가 큰 것으로 분석되었다. 또한 장학금 지원 규모 확대에 따라 전 소득 구간에서 대학등록금 일부담액⁵⁾·실부담률⁶⁾이 지속적으로 감소하였으나, 소득 수준이 가장 낮은 1구간의 2024년 실부담률(12.2%)은 여타 구간(2~4% 수준) 대비 높아 저소득층의 등록금 부담이 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 이에 따라 낮은 소득 구간에 대한 지원을 확대하고 높은 소득 구간에 대한 지원은 축소하는 ‘하후상박형 제도’로의 개편을 제안하였으며, 이를 통해 2035년 기준 약 5천억원의 재정 부담 절감 효과가 기대되고 있다. 또한 취업 연계, 인재 양성 등 사업 효과성 제고를 위해 국가 근로장학금은 대학 자율성 강화 방향으로 운영 개선, 희망사다리 장학금은 중소기업 정책과의

4) 「재정사업 심층평가 운용지침」 제2조(심층평가의 정의)

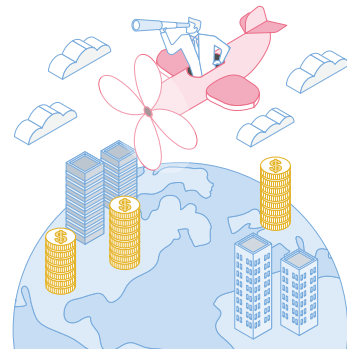
5) 등록금 일부담액 = 등록금 - 장학금

6) 등록금 일부담률 = 일부담액 ÷ 소득

연계 강화를 위한 부처·유관기관 간 협력체계 구축, 국가우수장학금은 중장기 성과관리 체계 마련 등이 필요하다고 제안하였다.

「산업단지 개선 지원 사업군」은 노후산단 재생 및 구조고도화, 스마트·그린화, 안전 체계 구축 등을 지원하는 사업(산업부·국토부·환경부 등 3개 부처, 2024년 예산 기준 약 0.7조원)을 대상으로 평가를 진행하였다. 평가 결과 첫째, 정부 지원사업 간 연계 강화를 통한 시너지 제고 필요성이 확인되었다. 국토부·산업부가 공동 추진 중인 ‘노후산단 경쟁력강화사업’은 사업마다 별도의 선정 절차 등 개별적으로 운영되고 있어, 경쟁력강화추진위원회 또는 지자체 관리조직의 기능 강화와 노후산단별 종합발전계획 수립을 통한 통합적 관리체계 구축이 필요하다고 제안하였다. 둘째, 노후산단 증가에 따른 재정소요 확대에 대응하기 위해 재정의 지속가능성 제고 방안이 제시되었다. 일부 개별 기업 지원사업의 축소, 수익자 부담 확대, ‘산단환경개선펀드’ 및 ‘노후산단재생 용자사업’의 공동투자 인센티브 도입 등을 통해 민간투자 확대 유도가 필요하다고 보았다. 셋째, 사업방식 및 제도개선을 통한 효과성 제고의 필요성이 제시되었다. 도로·주차장 등 지원의 효율성 향상을 위해 입지적정성 평가 강화 및 실효적 대안 모색, ‘스마트산단 환경조성사업’을 통해 구축한 산단 별 인프라·데이터의 통합 관리 강화로 수혜기업을 확대하는 방안 등이 제시되었다.

두 사업군의 평가 결과에 대한 자세한 내용은 한국조세재정연구원 재정성과평가센터 홈페이지에 게시된 평가보고서를 통해 확인할 수 있다.



참고자료

- 강창희·육지훈·박상곤, 『2024년 재정사업 심층평가: 관광 인프라 지원 사업군』, 기획재정부 재정사업 심층평가 보고서, 2025. 7.
 기획재정부, 『2025년 제7차 재정사업평가위원회 보도자료』, 보도자료, 2025. 7. 10.
 김진영·이명현·이정미·이환웅, 『2024년 재정사업 심층평가: 산학연-지역연계 사업군』, 기획재정부 재정사업 심층평가 보고서, 2025. 7.
 송헌재·남수경·김진영·손혜림, 『2024년 재정사업 심층평가: 국가장학금 지원 사업군』, 기획재정부 재정사업 심층평가 보고서, 2025. 7.
 유승원·김수화·김하영·김민석, 『2024년 재정사업 심층평가: 지방소멸대응기금 사업군』, 기획재정부 재정사업 심층평가 보고서, 2025. 7.
 이원빈·김갑성·오서정·류승한·김승현·박종복, 『2024년 재정사업 심층평가: 산업단지 개선 지원 사업군 사업군』, 기획재정부 재정사업 심층평가 보고서, 2025. 7.

4) 기금평가

2025년도 기금평가는 기금운용평가와 기금존치평가로 구분하여 진행되었다. 기금운용평가는 각 기금별 사업운용에 대한 평가(사업운용부문)와 자산운용에 대한 평가(자산운용부문)로 나뉘는데, 사업운용 부문에 대한 평가의 경우 부처에서 수행하는 재정사업 자율평가 결과를 준용하였고 자산운용 부문의 경우 기금운용평가단을 구성하여 2월 말부터 5월 말까지 약 3개월 동안 평가가 이루어졌다. 기금존치평가의 경우도 기금운용평가단에서 동일하게 2월 말부터 5월 말까지 약 3개월 동안 평가를 수행했다.

기금운용평가 자산운용 부문(이하 '기금 자산운용평가')의 경우 총 27개 기금에 대해서 평가가 이루어졌다. 연 평잔 100조원 미만의 대형 및 중소형 26개 기금의 경우 전년 대비 평가점수가 상승하였으며(72.1 → 73.7점), 이는 전기 지적사항에 대한 적극적인 개선 노력과 연기금투자폴 위탁 비중 증대 등에 기인한다. 또한 '우수' 이상 평가 등급을 받은 기금 수가 전년보다 많아졌으며, '아주 미흡' 평가 등급을 받은 기금은 없었다.

그림 4 2025년 대형 및 중소형기금 자산운용평가 결과(등급)



	계	탁월	우수	양호	보통	미흡	아주 미흡
2025년	26개	2	15	7	1	1	-
2024년	23개	2	11	9	-	-	1

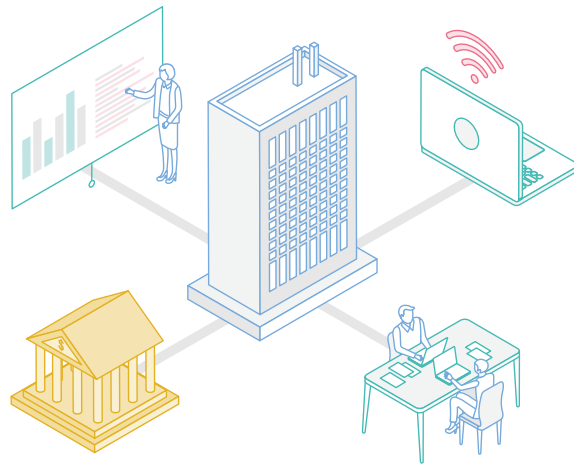
자료: 기획재정부, 「2025년도 기금평가 결과」, 보도자료, 2025. 5. 28.

대규모 기금으로 구분하여 별도로 평가가 이루어지는 국민연금기금의 경우 전년 대비 운용수익률이 소폭 상승(2023회계연도 14.14% → 2024회계연도 15.32%)하였고, 기준포트폴리오 도입, 지속적인 위험관리체계 개선 노력 등이 긍정적인 평가를 받았으나 기준수익률(국민연금기금운용위원회 선정 2024년 15.54%) 대비 운용수익률을 평가하는 상대수익률 평가지표에서 초과수익률이 $\Delta 0.23\text{p}$ 로 미흡하여, 평가 등급은 전년과 동일한 '양호' 등급을 유지하였다.

기금존치평가의 경우 2025년 평가부터 개별 사업에 대해서는 별도의 평가 결과를 권고하지 않고('개별 사업의 적정성' 평가지표 삭제) 기금 사업들이 해당 기금의 설치 목적에 부합하는지만 '기금존치 타당성' 평가지표에서 평가하는 것으로 평가제도를 개선하였다. 이에 따라 2025년 기금존치의 타당성 평가에서는 농어가목돈마련저축장려기금의 경우 단년도 예상 수요만큼 일반회계 및 한국은행 출연금으로 편성·운영됨에 따라 기금을 통한 별도의 운용 필요성이 낮고 수요 또한 지속적으로 감소하는 것 등을 감안하여, 사업은 일반회계 등으로 이관하고 기금은 폐지할 것을 권고하였다. 또한 수입 전액 혹은 대부분을 외부재원에 의존하여 당초 기금의 설치 목

적 달성이 어려우며 재원구조가 비효율적인 양성평등기금, 청소년육성기금, 지역신문발전기금은 재원 다변화 모색 등을 조건부 존치를 권고하였다. 재원구조의 적정성 평가 결과에서는 평가대상 16개 기금 중 14개 기금은 부적정, 2개의 기금은 적정한 것으로 평가되었다. 재원구조가 부적정한 것으로 평가된 기금은 자체수입원 개발, 외부재원 의존도 개선, 사업정비 등 지출조정 및 부채상환을 통한 중기가용자산 규모의 조정 등을 권고하였다.

2025년 기금평가는 5월 28일 국무회의의 보고와 5월 31일 국회에 보고서를 제출하는 것을 끝으로 일단락되었다. 이후에는 평가의 합리성을 제고하기 위한 평가제도 개선 업무가 진행 중이다. 평가제도 개선을 위해 2025년도 평가 대상인 기금들로부터 기금평가와 관련한 설문조사를 진행하였으며, 평가자인 기금운용평가단으로부터는 평가제도 개선과 관련된 의견을 수렴하였다. 기금 존치평가는 연말에 올해 기금존치평가 결과를 각 기금에서 어떻게 진행하고 있는지에 대한 이행 점검을 실시할 예정이다. 기금평가는 상반기 평가 이후 하반기에는 평가제도 개선과 후속 진행 업무를 통해 평가의 합리성과 실효성 증진을 추구하고 있다.



참고자료

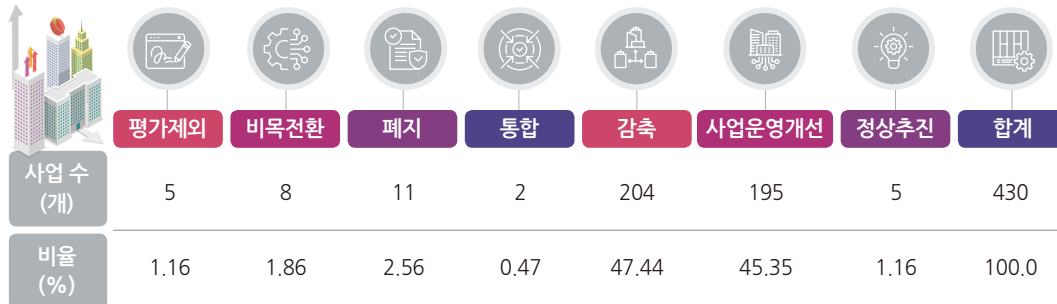
- 기획재정부, 「2024회계연도 기금운용평가지침 I」, 2024. 2.
 _____, 「2024회계연도 기금운용평가지침 II」, 2024. 2.
 _____, 「2025년 기금존치평가지침」, 2025. 1.
 _____, 「2025년 기금평가 결과」, 보도자료, 2025. 5. 28.
 기획재정부·기금운용평가단·한국조세재정연구원, 「2024회계연도 기금운용평가보고서 II 자산운용부문」, 2025. 5.
 _____, 「2025년 기금존치평가보고서」, 2025. 5.

5) 보조사업평가

2025년 국고보조사업 연장평가는 2024년 12월에 평가대상 사업을 선정하고 2025년 1월에 「2025년 보조사업 연장평가 편람」을 확정했다. 그리고 이후 보조사업평가단을 구성하여 1월부터 5월까지 5개월간 평가를 수행하였다. 재평가는 「2025년 보조사업 연장평가 지침」에 따라 최근 3년 이내 연장평가를 받은 사업 중 사정변경 등으로 평가 결과 반영이 어려운 사업에 대해 1회에 한해 진행되었으며, 7월부터 8월까지 평가단의 검토를 거쳐 보조금관리위원회에서 그 결과가 확정하였다. 재평가 결과까지 포함한 「2025년 국고보조사업 연장평가 보고서」는 2025년 9월 국회에 제출되었다.

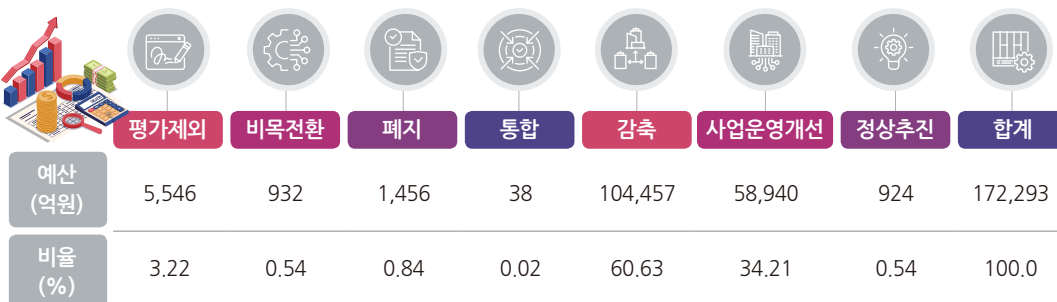
이번 연장평가는 2025년에 존속기한 3년이 도래하는 사업 430개 세부사업, 약 17조 2,293억원에 대해 평가를 실시하였다. 430개 세부사업의 평가 결과는 사업 개수 기준으로 ‘평가제외’ 5개(1.16%), ‘비목전환’ 8개(1.86%), ‘폐지’ 11개(2.56%), ‘통합’ 2개(0.47%), ‘감축’ 204개(47.44%), ‘사업운영개선’ 195개(45.35%), ‘정상추진’ 5개(1.16%)로 나타났으며, 예산 규모 기준으로 ‘평가

그림 5 사업 개수별 최종 판정 결과



자료: 기획재정부·보조사업평가단, 「2025년 국고보조사업 연장평가 보고서」, 2025. 9.

그림 6 예산 규모별 최종 판정 결과

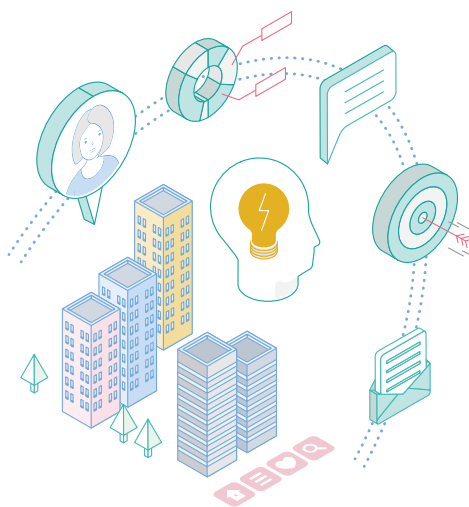


자료: 기획재정부·보조사업평가단, 「2025년 국고보조사업 연장평가 보고서」, 2025. 9.

제외' 5,546억원(3.22%), '비목전환' 932억원(0.54%), '폐지' 1,456억원(0.84%), '통합' 38억원(0.02%), '감축' 10조 4,457억원(34.21%), '사업운영 개선' 5조 8,940억원(34.21%), '정상추진' 924억원(0.54%)으로 집계되었다.

재평가는 7월부터 총 7개 부처, 11개 사업에 대해 실시하였고, 재평가를 실시한 사업 모두 상당한 사정변경이 발생하여 기존 평가 결과를 반영하기 어렵다는 판단하에 평가 결과를 조정하였다. 구체적으로 4개 사업의 경우에는 당초 권고했던 폐지 연도를 연기하였고 4개 사업은 감축 평가 결과를 삭제하였다. 또한 1개 사업은 감축 수준을 조정했고 2개 사업은 감축 연도를 각각 조정했다.

2025년 보조사업평가는 9월 3일 「2025년 국고보조사업 연장평가 보고서」 및 2025년 정부 예산안의 국회 제출과 함께 평가업무가 종료되었으며, 이후 국고보조사업 연장평가의 후속조치로서 '주요사업 컨설팅'과 '평가 개선업무'가 진행 중에 있다. '주요사업 컨설팅'은 보조사업의 집행 및 관리체계 개선 등 평가 과정 중 지적된 문제에 대해 구체적 대안을 제시하기 위하여 마련된 제도로서, 각 평가위원이 2025년에 평가한 사업 중 일부 사업을 선정하여 진행하고 있다. 세부 일정으로는 9월 컨설팅 대상 사업 선정, 10월 말 대면면담, 11월 의견수렴 및 보고서 작성 등을 거쳐 12월 초 컨설팅 결과를 도출할 예정이다. '평가 개선업무'는 연장평가제도의 합리성 및 효율성, 적정성 제고를 위한 제도개선 업무가 진행될 예정이며, 초안 마련 후 보조사업평가단 및 각 피평가부처 의견수렴 과정을 거쳐 12월 말 최종 개선안을 도출할 예정이다.



참고자료

기획재정부, 「2025년 보조사업 연장평가 결과」, 보도자료, 2025. 5. 28.

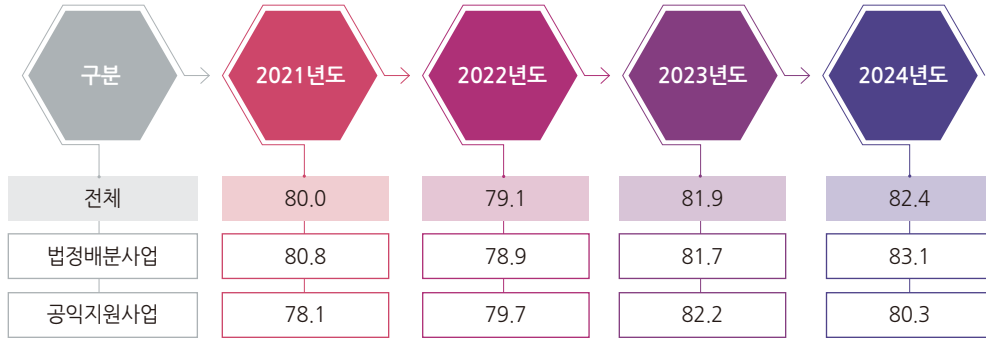
기획재정부·보조사업평가단, 「2025년 국고보조사업 연장평가 보고서」 2025. 9.

6) 복권기금사업 성과평가

2024년도(2025년 평가) 복권기금사업 성과평가는 2024년 1월 초에 기획재정부 복권위원회에서 각 평가대상 사업소관 기금 및 기관 등에 「복권기금사업 성과평가 편람」을 통보하는 것으로 시작되었다. 이후 해당 피평가기관에서 사업별 실적보고서를 2025년 1월 말까지 제출하였고, 이를 바탕으로 복권기금사업 성과평가단에서 2025년 2월 초부터 4월 초까지 약 2개월 동안 평가를 실시하였다.

2025년 평가는 총 120개 복권기금 지원사업(법정배분 89개, 공익지원 31개)에 대해 진행되었다. 평가 결과에 따른 종합평점은 82.4점으로, 전년도에 비해서 약 0.5점 상승했으며 이는 최근 4년간 가장 높은 평점이다.

그림 7 2021~2024년도 복권기금사업 성과평가 결과 종합평점 (단위: 점)



자료: 기획재정부-한국조세재정연구원-복권기금사업성과평가단, 「2024년도 복권기금사업 성과평가보고서」, 2025. 4.

평가 결과에 따른 평가등급은 우수 등급 88개 사업, 보통 등급 28개 사업, 미흡 등급 4개 사업으로 나타났다. 전년도에 비해 우수 등급은 83개에서 88개로 증가했으며, 미흡 등급 역시 2개에서 4개로 늘어났다. 세부적으로는 법정배분사업의 경우 우수 등급이 늘고 미흡 등급이 줄어든 반면, 공익사업의 경우에는 우수 등급이 감소하고 미흡 등급이 증가하는 결과가 나타났다.

우수 등급이 증가한 주요 사유는 전년도 평가에 따른 지적사항이 개선된 결과이며, 공익사업에서 미흡 등급이 증가한 이유는 일부 신규사업의 성과지표 목표치 달성률이 40.7%에 그치는 등 성과가 부진했기 때문이다. 또한 일부 계속사업에서는 사업추진 과정의 적절성 부분과 사업평가 등의 환류 부분에서 미흡한 부분이 있었던 것으로 나타났다.

이와 관련하여 2025년 4월 24일에 피평가기관 담당자들을 대상으로 2025년 평가에 대한 강평회를 개최하여 주요 평가 결과들을 설명하고 질의응답을 진행함으로써 결과에 대한 피평가자들의 수용성을 제고하였다.

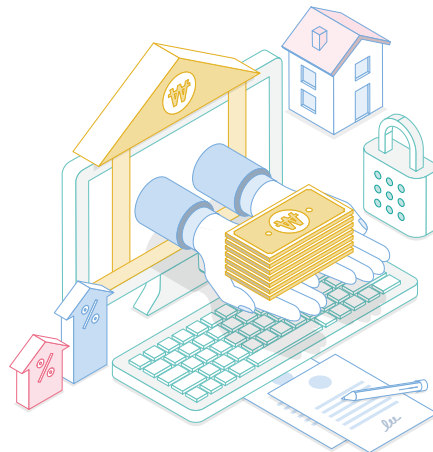
아울러 평가단에서는 신규 복권기금 지원사업의 성과지표 및 목표치 적정성을 검토하여 이에 대

그림 8 2023~2024년도 복권기금사업 성과평가결과 평가 등급 분포 (단위: 개)

구분	법정배분 사업		공익지원 사업		전체	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
연도						
우수	63	69	20	19	83	88
보통	30	20	11	8	41	28
미흡	2	0	0	4	2	4
합계	95	89	31	31	126	120

자료: 기획재정부-한국조세재정연구원-복권기금사업성과평가단, 「2024년도 복권기금사업 성과평가보고서」, 2025. 4.

한 개선의견을 제시함으로써 해당 사업의 성과 및 제도개선 추진을 지원했다. 최종적으로 2024년도 복권기금사업 성과평가는 2025년 4월 29일에 실시된 제178차 복권위원회에서 평가 결과가 의결됨에 따라 평가가 최종 마무리되었다. 그리고 이후 기획재정부는 「2026년도 복권기금사업 성과평가 편람」을 개정하는 업무를 진행하고 있다.



참고자료

기획재정부-한국조세재정연구원-복권기금사업성과평가단, 「2024년도 복권기금사업 성과평가보고서」, 2025. 4.
 기획재정부 복권위원회, www.bokgwon.go.kr, 검색일자: 2025. 8. 19.

7) 부담금평가

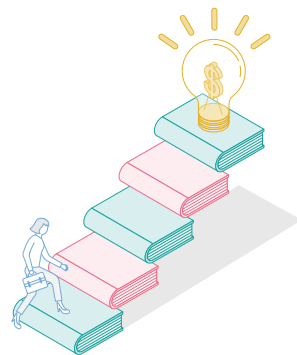
부담금평가의 법적 근거가 되는 「부담금관리기본법」은 2001년 12월 31일 개정·공포되어 2002년 1월 1일부터 시행되고 있다. 동 법은 부담금의 설치·관리 및 운용에 관한 기본적인 사항을 규정함으로써 부담금 운용의 공정성과 투명성을 확보하고, 이를 통하여 국민의 불편을 최소화하고 기업의 경제활동을 촉진하는 것을 목적으로 하고 있다. 부담금은 1960년대 7개의 부담금이 신설된 이후 꾸준히 증가하여 2007년도에 102개까지 증가했었다. 이후 2013년 96개, 2014년 95개, 2015년 94개, 2016년 90개, 2017년 89개로, 2017년까지 부담금 수가 지속적으로 감소하였으나, 2018년 폐기물처분부담금, 2023년에 여객자동차운송시장안정기여금의 신설로 다시 소폭 증가하였다. 2024년에는 회원제골프장시설 입장료에 대한 부가금이 폐지되어 90개의 부담금으로 다시 감소하였고, 같은 해 3월 추진된 부담금 정비방안을 통해 8개의 부담금을 추가로 폐지하여 2025년 7월 말 기준 현재 총 82개의 부담금이 운영 중이다. 부담금 징수실적은 2024년에 약 24조 2,412억원으로 2023년 대비 8,495억원이 증가하였다.

부담금평가는 「부담금관리기본법」 제정 이후 매 3년마다 전체 부담금에 대한 평가가 이루어졌는데 이에 따라 2003년, 2006년, 2009년은 전수평가가 실시되었으나, 2010년부터는 매년 약 1/3을 대상으로 순환평가를 실시하도록 변경되었다.

부담금평가는 부담금의 존치 필요성 및 부담금의 부과 타당성, 부과기준, 사용용도, 권리구제절차 규정, 가산금·증가산금 규정, 감면·면제 규정, 징수율 제고 등에 대해 평가가 이루어진다. 2025년 부담금평가는 4개 부처의 25개 부담금에 대하여 평가를 진행 중이다.

부담금평가 결과는 관계부처 협의를 거쳐 평가 지적사항에 대한 제도개선 방안을 마련하여 부담금운용심의위원회에 보고되며, 이에 따른 이행실적 점검은 기획재정부를 통해 지속적으로 이루어진다.

2025년 부담금평가는 8월에 착수하여 11월 말까지 최종결과를 도출하고 관계부처와 협의 후 개선 계획을 포함한 최종 결과를 12월 중 부담금운용심의위원회에 보고하는 것으로 진행 중이다.



참고자료

기획재정부, 「2024년 부담금운용종합보고서」, 2025. 5.

올해 육아휴직자 3명 중 1명은 아빠!

1~9월 육아휴직급여
수급자 수도 작년대비 **37%↑**

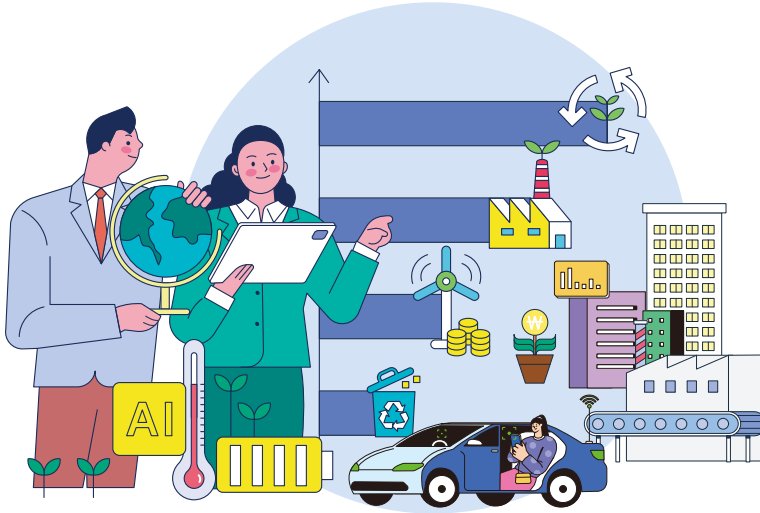
이유는?

- ✓ 올해 육아휴직급여 월 최대 **250만원**으로 인상
- ✓ 부모 모두 3개월 이상 사용하면
육아휴직기간 1년 → **1년 6개월**로 연장!

중소기업 근로자도 부담없이 육아 지원제도를
활용할 수 있도록 적극 지원하겠습니다.



정책 키워드로 읽는 정부 예산: 산업부



→ 작성자 | 유고은 성과분석팀 연구원

1. 왜 '키워드 분석'인가?

정부 예산은 매년 수백 조원 규모로 편성되지만, 실제로 그 돈이 '어떤 정책 목적'을 위해 쓰이는지 한눈에 파악하기는 어렵다. 예를 들어 '청년고용 예산이 확대됐다'는 사실은 알 수 있어도, 그 재원이 취업지원인지 창업지원인지, 혹은 보조금 지원인지까지는 기존 분류 체계로는 구분되지 않는다. 이는 현행 사업 분류 체계가 기술 분야나 회계·기금 단위 중심으로 구성되어 있어, 정책의 방향성·수단·성과 간의 관계를 구조적으로 보여주지 못하는 한계 때문이다.

이러한 한계를 극복하기 위해 본 장에서는 '키워드 기반 예산 분석'을 새롭게 시도하였다. 우선 ChatGPT를 활용해 사업설명자료에서 1차적으로 정책 키워드를 추출하고, 저자가 이를 검토·보완하는 과정을 거쳐 2025년 산업통상부 소관 555개의 재정사업을 49

개(세부분류 포함 시 100개)의 정책 키워드로 분류하였다. 키워드 설정 시에는 정책적 시의성, 국정과제 목표, 최신 연구 동향 등을 반영하였으며, 단순한 태그 수준을 넘어 정책 목적, 기능, 수단, 지원대상, 산업 특성, 지역성 등을 포괄할 수 있도록 체계를 설계하였다.

이렇게 분류된 사업들은 키워드별로 부여된 코드값(최대 100자리)을 통해 정책공간상에서 하나의 좌표처럼 표현될 수 있다. 이를 기반으로 사업 간 정책적 유사성을 비교하거나, 시간이 지남에 따라 정책 구조가 어떤 방향으로 이동하는지를 정량적으로 측정할 수 있다.

또한 기존 체계로는 파악하기 어려웠던 정책 간 교차·융합 영역(예: 청년×고용, 환경×R&D, 지역균형×교통)까지 분석할 수 있다. 이를 통해 정책 간 연계성을 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 동일한 목표를

그림 1 | 2025 산업부 키워드별 사업 수 현황을 기반으로 만든 워드클라우드 예시



자료: 산업통상자원부, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.을 활용하여 저자 작성

지난 사업 간 성과와 특성을 비교할 수 있는 새로운 분석 기반이 될 수 있다.

나아가 각 사업에 부여된 키워드 코드를 기반으로 사업 간 유사성과 중복성을 정량화할 수 있다. 코드가 유사할수록 동일한 정책 목적을 공유할 가능성이 높으므로 중복사업 정비나 지출구조조정의 근거 자료로 활용될 수 있다.

키워드 DB는 예산을 단순히 ‘얼마를 쓰는가’를 분석하는 기존의 접근에서 벗어나, 정책의 구조와 기능을 AI 기반 데이터로 체계화하는 새로운 분석 틀이다. 즉 정부 재정을 ‘회계 단위’가 아니라 ‘정책 단위’로 바라보는 새로운 접근으로, 정책과 데이터의 연계성을 통해 정책효과 분석과 성과관리 고도화, 재정 효율성 제고에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

2. 2025년 산업부 재정사업의 키워드 분포와 패턴

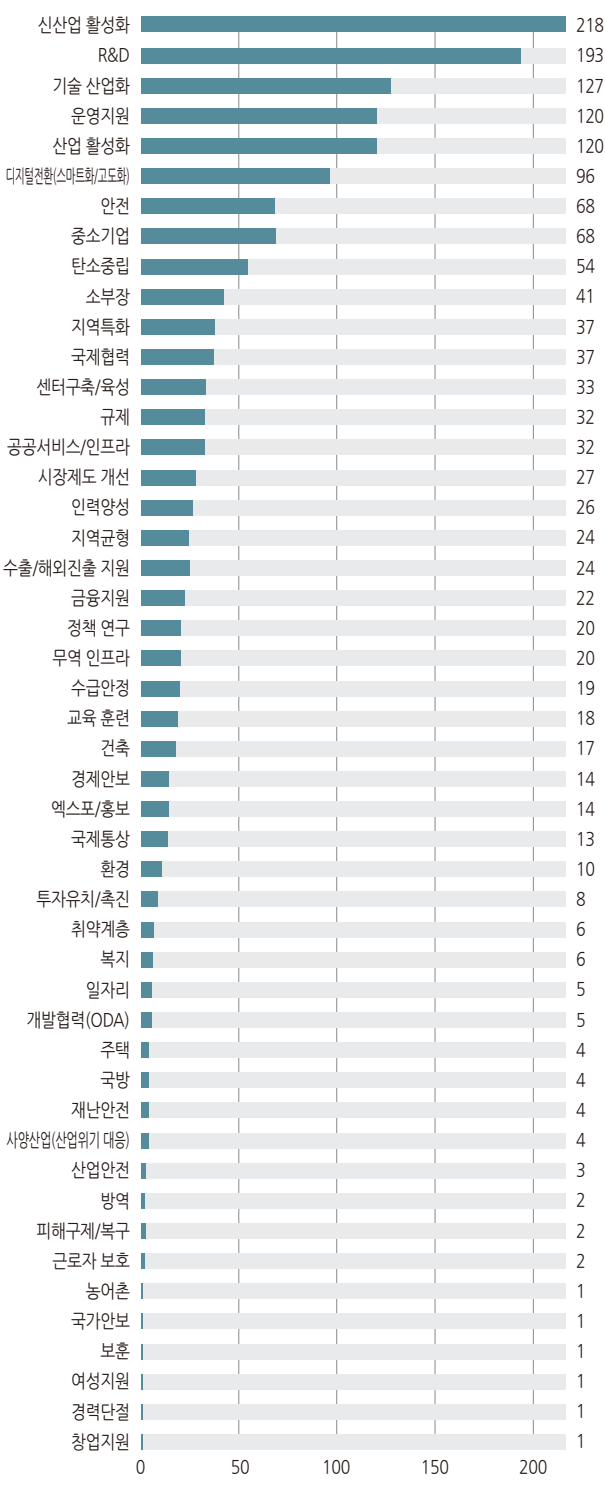
산업통상부의 2025년도 재정사업은 총 576개, 예산

규모는 31조 8,816억원이나, 이 중 회계·기금 간 거래, 금융기관 예치 등 비사업성 항목을 제외한 실질적인 사업성 재정사업은 555개, 예산 규모는 12조 934억원이다. 본 분석에서는 이러한 555개의 사업성 사업만을 대상으로 정책 키워드 분류 및 예산 분석을 수행하였다. 분석에는 총 49개의 정책 키워드를 활용하였으며, 이 중 ‘신산업 활성화’, ‘산업 활성화’, ‘취약계층’, ‘공공서비스/인프라’, ‘규제’, ‘금융지원’의 6개 키워드는 세부항목을 추가로 포함한다. 예를 들어 ‘신산업 활성화’ 키워드 내에는 반도체, 배터리, AI 등 총 16개의 세부항목이 포함되어 있다.¹⁾ 이러한 세부항목까지 모두 포함할 경우 전체 키워드 수는 총 100개이다.

분석 결과, 2025년 산업통상부의 전체 555개 사업에는 총 1,626개의 키워드가 부여되었다. 이는 사업 하나당 평균 약 3개의 키워드가 매칭된 것으로, 하나의

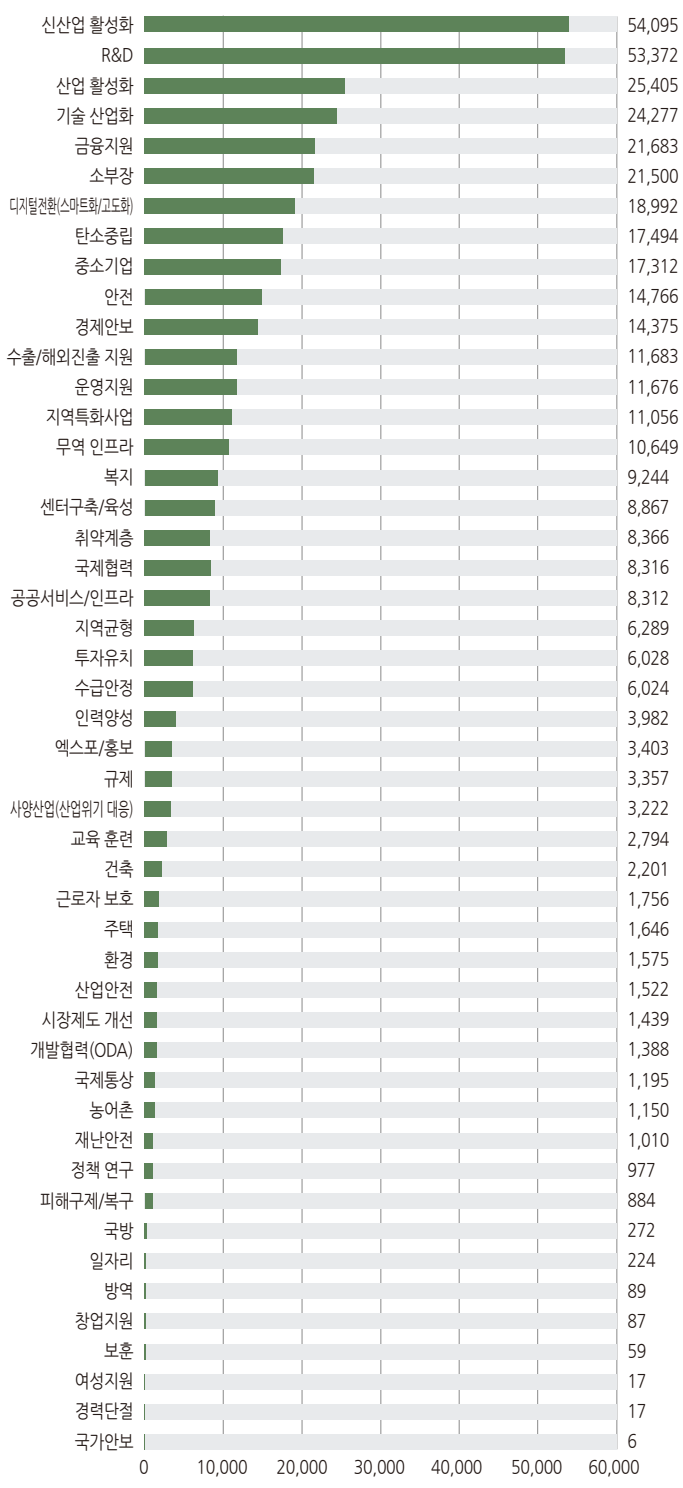
1) 세부항목을 가진 키워드의 경우, 하나의 사업이 해당 세부항목 내에서 중복 반영되지 않도록 함(즉 각 사업은 세부항목 중 최대 1개만 선택 가능).

그림 2 2025 산업부 키워드별 사업 수 현황 (단위: 개)



주: 각 사업에는 복수의 키워드가 부여될 수 있으므로, 키워드별 사업 수 합계는 산업부 전체 사업 수 총합과 일치하지 않음.
 자료: 산업통상자원부, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.을 활용하여 저자 작성

그림 3 2025 산업부 키워드별 예산 현황 (단위: 억원)



주: 각 사업에는 복수의 키워드가 부여될 수 있으므로, 키워드별 사업의 예산 합계는 산업부 전체 예산 총합과 일치하지 않음.
 자료: 산업통상자원부, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.을 활용하여 저자 작성

사업이 단일 목적에만 귀속되지 않고 복수의 정책적 성격을 동시에 지닌다는 점을 보여준다.

사업 수 분포를 보면, '신산업 활성화'(218건) 키워드가 가장 많고, 이어서 'R&D'(193건), '기술사업화'(127건), '운영지원'(120건), '산업 활성화'(120건) 순으로 나타났다. 이는 산업부가 신산업과 기술개발, 사업화 지원을 다수의 사업 형태로 추진하고 있음을 의미한다.

예산 규모 분포에서도 대체로 비슷한 양상이 나타났다. '신산업 활성화' 키워드가 약 5조 4천억원으로 1위를 차지했고, 'R&D'가 5조 3천억원으로 뒤를 이었다. 그 다음으로는 '산업 활성화'(2조 5천억원), '기술사업화'(2조 4천억원), '금융지원'(2조 1,500억원) 순으로 나타났다. 산업부 전체 예산이 약 12조원 규모임을 고려할 때, 이는 예산이 일부 핵심 키워드에 집중 편성되어 있음을 보여준다. 다만 하나의 사업에는 복수의 키워드가 부여될 수 있으므로, 키워드별 예산 합계에는 동일한 사업 예산이 중복 반영된다. 따라서 이 값은 절대적인 재정 규모라기보다 정책적 관심과 투자 방향이 어느 영역에 집중되어 있는지를 보여주는 지표로 이해하는 것이 적절하다.

이러한 분포를 교차해 살펴보면, 단순히 사업 수나 예산 규모의 크고 작음을 넘어 몇 가지 특징적인 유형이 드러난다.

우선 '신산업 활성화'와 'R&D'는 사업 수와 예산 모두에서 압도적인 비중을 차지하며, 산업부 정책의 핵심 축을 형성하는 메인 사업군으로 볼 수 있다.

이어 '금융지원', '소부장', '경제안보', '복지' 등은 상대적으로 사업 수는 적지만 1~2조원대의 대규모 예산이 투입되는 대형 프로젝트 중심 사업군에 해당한다. 반면 '시장제도개선', '정책연구', '규제' 등은 사업 수는 중상위권 수준으로 적지 않지만, 총예산 규모가 하위권에 머무른 것으로 보아 다수의 내역사업이나 보조적 과제로 소규모 예산이 분산된 분산 지원형 사업군으로 해석된다.

결국 산업부 예산은 사업의 성격에 따라 다양한 양상을 보이지만, 전체적으로는 핵심축 중심형, 대형 프로젝트형, 분산 지원형의 세 가지 대표적 패턴으로 구분된다. 이러한 구분은 단순한 재정 규모 비교를 넘어 산업부가 어떤 분야를 전략적으로 집중 육성하고 어떤 영역을 기반 확산형으로 관리하고 있는지를 이해하는 데 중요한 시사점을 제공한다.

3. 핵심분야 심층 분석: 신산업 활성화

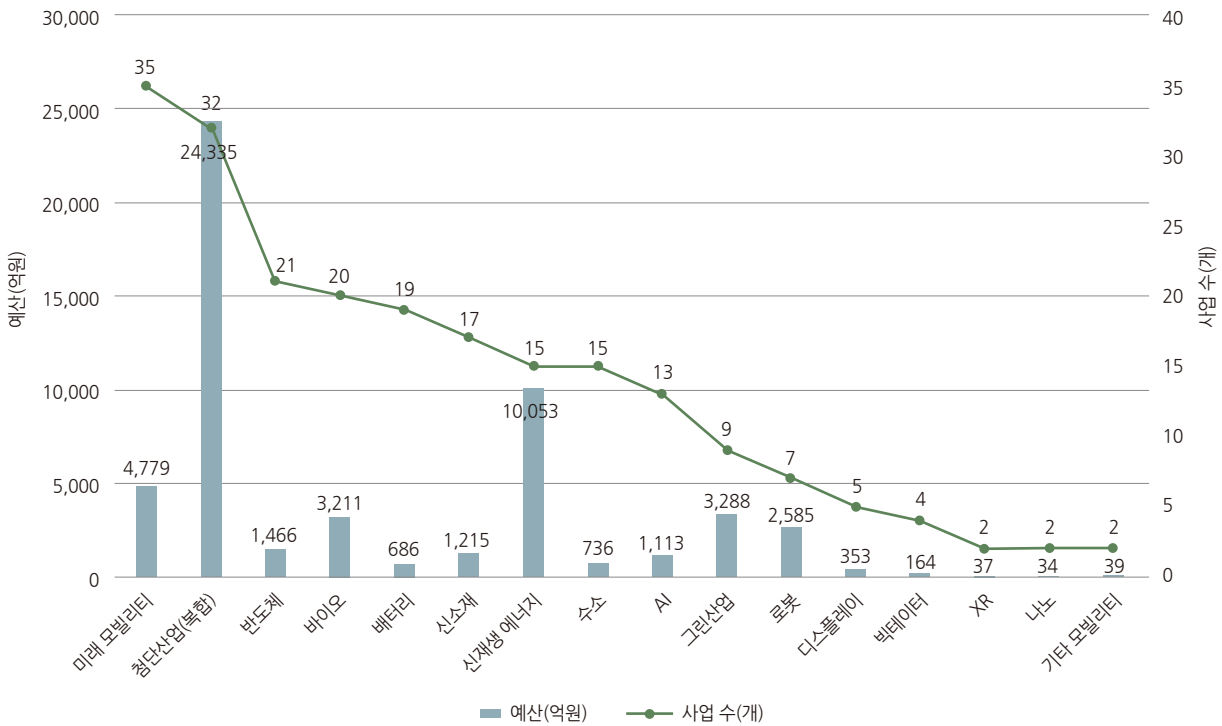
1) 신산업 활성화에 집중된 예산

전 정부는 산업통상부의 핵심 국정과제로 “반도체·AI·배터리 등 첨단전략산업의 초격차 확보”를 제시한 바 있다. 실제 분석 결과 산업통상부의 2025년 재정사업 555개 가운데 218개(약 40%)가 '신산업 활성화' 사업으로 분류되었으며, 전체 예산 12조 934억원 중 5조 4,095억원(약 45%)이 해당 분야에 배정된 것으로 나타났다. 이는 산업부가 '첨단전략산업 육성'을 국가 산업정책의 중심축으로 설정하고, 이 분야에 전략적으로 재정을 집중하고 있음을 보여준다.

세부적으로 살펴보면 신산업 활성화 사업(218개)은 미래 모빌리티(35개, 16%), 첨단산업(32개, 15%), 반도체(21개, 10%), 바이오(20개, 9%), 배터리(19개, 9%), 신소재(17개, 8%), 신재생에너지(15개, 7%), 수소(15개, 7%), AI(13개, 6%) 등 다양한 분야로 구성되어 있다.

예산 규모 기준으로는 총 5조 4,095억원 중 첨단산업(2조 4,335억원)과 신재생에너지(1조 53억원)가 절반 이상을 차지하며 가장 큰 비중을 보였다. 이어 미래 모빌리티(4,779억원), 그린 산업(3,288억원), 바이오(3,211억 원)가 뒤를 이었다. 한편 반도체(1,466억원), AI(1,113억원), 배터리(686억원)는 사업 수로는 전체의 약 24%(53개)를 차지할 만큼 많았지만, 예산 규모는 상대적으로 작은 것으로 나타났다.

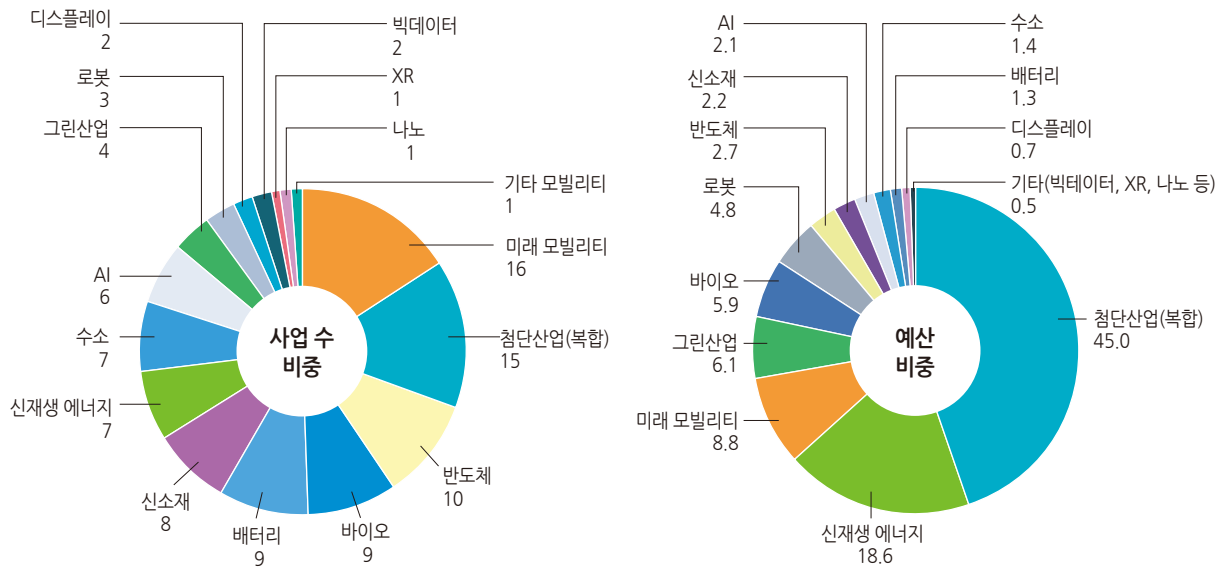
그림 4 '신산업 활성화' 세부 산업별 사업 수 및 예산



주: '신산업 활성화' 키워드에는 총 16개의 세부 산업이 포함되어 있으며, 각 세부 산업은 중복 없이 분류되었기 때문에 산업별 예산 및 사업 수의 합계는 전체 '신산업 활성화' 사업의 총합과 일치함.
 자료: 산업통상자원부, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.을 활용하여 저자 작성

그림 5 '신산업 활성화' 세부 산업별 사업 수 비중 및 예산 비중

(단위: %)



자료: 산업통상자원부, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.을 활용하여 저자 작성

2) R&D 및 기술 사업화 위주로 이루어진 신산업 활성화 사업

[그림 6]은 ‘신산업 활성화’ 사업에 부여된 키워드와 각 키워드별 예산 비중을 보여준다. 사업 수 기준으로는 ‘R&D’, ‘기술 사업화’, ‘디지털전환’, ‘탄소중립’ 분야의 비중이 가장 높았다. 예산 규모 기준으로는 ‘R&D’와 ‘기술 사업화’가 가장 크고, 그 다음으로 ‘탄소중립’, ‘소부장’,²⁾ ‘디지털전환’, ‘경제안보’, ‘금융지원’이 유사한 수준을 보였다. 특히 ‘금융지원’과 ‘경제안보’는 사업 수는 적지만 상당한 예산을 차지하고 있어 소수의 대규모 사업으로 구성된 특징을 보였다.

3) 신산업 – 핵심 정책 키워드 교차 분석

[그림 7]과 [그림 8]은 ‘신산업 활성화’ 사업(총 16개 산업) 중 대표 산업 6개와 해당 사업들에 공통적으로 부여된 핵심 정책 키워드 9개를 선정하여 산업 – 정책

2) 특정 산업의 핵심 생산요소인 소재·부품·장비의 기술 자립, 국산화, 공급망 안정성 확보를 목적으로 추진되는 사업에 ‘소부장’ 키워드를 부여함.

간 연관성을 교차 분석한 결과이다.

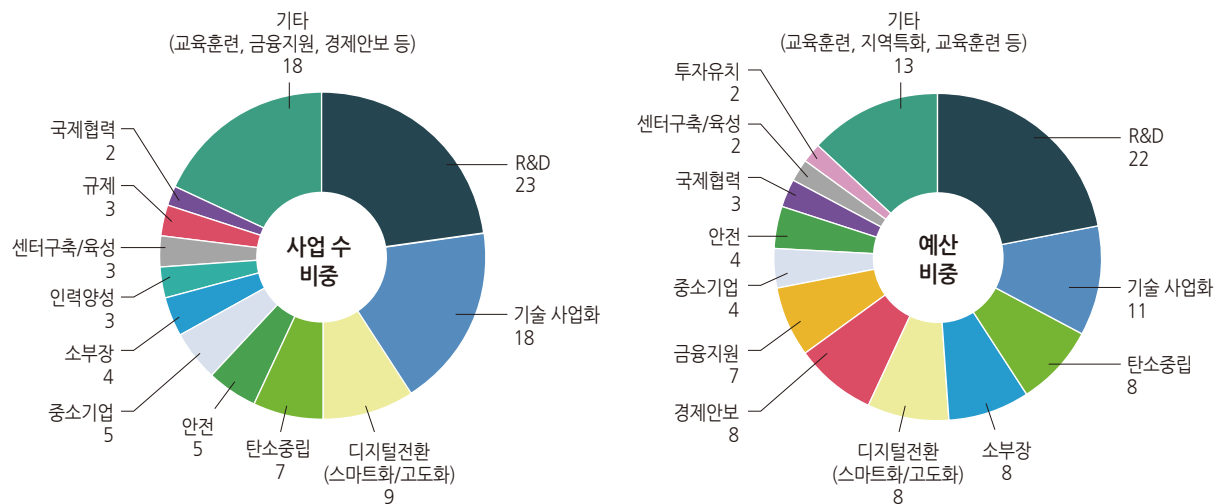
대표 산업은 예산 비중이 크거나 정책적 중요성이 높은 분야인 첨단산업, 미래 모빌리티, 신재생에너지, 반도체, AI, 배터리를 선정하였다. 핵심 정책 키워드는 산업부 신산업 정책을 구성하는 주요 활동인 ‘R&D’, ‘기술 사업화’, ‘디지털전환’, ‘탄소중립’, ‘안전’, ‘소부장’, ‘경제안보’, ‘금융지원’, ‘인력양성’으로 선정하였다. 사전 점검 결과, 6개 대표 산업(총 135개 사업) 중 이들 키워드로 설명되지 않는 사업은 4개(약 3%)에 불과했으며, 전체 사업의 97%가 해당 키워드로 포착되는 것으로 확인되었다. 이를 통해 핵심 정책 키워드가 대표성 있게 구성되었음을 확인할 수 있었다. 이렇게 구성된 교차분석표를 통해 신산업 사업별로 몇 가지 특징을 도출할 수 있었다.

① 첨단산업 – R&D 중심의 전략 기술 육성

‘첨단산업’ 키워드는 반도체, 배터리, 바이오 등 복수의 신산업을 포괄하는 경우에 부여되었다. 따라서 첨단산업은 개별 기술보다는 미래 기술경쟁력의 근간을







그림 6 ‘신산업 활성화’ 사업의 연계 키워드별 사업 수 비중 및 예산 비중

(단위: %)









주: 각 사업에는 복수의 키워드가 부여될 수 있으므로, 키워드별 사업 수 및 예산 합계는 전체 ‘신산업활성화’ 사업의 총합과 일치하지 않음.
 자료: 산업통상자원부, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.을 활용하여 저자 작성

그림 7 신산업 활성화 대표 산업 × 핵심 정책 키워드 교차 분석(사업 수 기준)

산업/키워드	R&D	기술 사업화	디지털 전환	탄소중립	안전	소부장	경제안보	금융지원	인력양성
 첨단산업 (32개)	23	10	5	0	1	5	5	2	4
 미래 모빌리티 (35개)	11	21	7	8	8	0	0	1	0
 신재생 에너지 (15개)	7	3	4	12	3	0	0	4	1
 반도체 (21개)	9	10	2	0	0	4	0	0	4
 AI (13개)	9	5	9	0	0	0	0	0	1
 배터리 (19개)	10	6	4	0	7	5	0	0	1
합계	69	55	31	20	19	14	5	7	11

자료: 산업통상자원부, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.을 활용하여 저자 작성

그림 8 신산업 활성화 대표 산업 × 핵심 정책 키워드 교차 분석(예산 기준)

산업/키워드	R&D	기술 사업화	디지털 전환	탄소중립	안전	소부장	경제안보	금융지원	인력양성
 첨단산업 (2조 4,335억원)	1조 8,912억원	4,601억원	3,763억원	0	44억원	1조 1,950억원	1조 1,932억원	4,842억원	1,934억원
 미래 모빌리티 (4,779억원)	4,162억원	4,354억원	4,043억원	191억원	277억원	0	0	55억원	0
 신재생에너지 (1조원)	3,290억원	3,177억원	1,644억원	9,807억원	4,727억원	0	0	4,045억원	110억원
 반도체 (1,466억원)	884억원	654억원	174억원	0	0	223억원	0	0	290억원
 AI (1,113억원)	986억원	225억원	353억원	0	0	0	0	0	59억원
 배터리 (686억원)	417억원	220억원	61억원	0	196억원	247억원	0	0	60억원
합계	2조 8,650억원	1조 3,231억원	1조 38억원	9,998억원	5,245억원	1조 2,420억원	1조 1,932억원	8,942억원	2,453억원

주: 한 사업이 복수 키워드를 동시에 보유할 수 있으므로, 산업별 사업 개수-예산의 합계는 해당 산업의 전체 사업 개수-예산을 초과함
 자료: 산업통상자원부, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.을 활용하여 저자 작성

다지는 성격이 강하다. 실제 사업 구성에서도 이러한 특징이 뚜렷하게 나타난다.

전체 32개의 첨단산업 사업 중 23개(72%)가 R&D 사업에 해당하고, 예산 규모도 1조 8천억원을 넘는다. 이는 첨단산업이 연구개발 중심으로 육성되는 경향을 잘 보여준다. 반면 ‘소부장’과 ‘경제안보’는 사업 수가 5개(16%)로 많지 않지만, 예산 규모는 각각 1조원을 넘어선다. 이는 핵심 소재·부품 국산화, 기술 안보, 공급망 안정성 확보 등을 목표로 하는 사업들이 소수의 대형 프로젝트 중심으로 추진되고 있음을 시사한다.

② 미래 모빌리티 - 실증·사업화 중심의 기술혁신 지원

‘미래 모빌리티’ 사업은 사업 수와 예산 규모 모두에서 ‘기술 사업화’ 키워드의 비중이 압도적으로 높게 나타났다. 이는 이미 시장에 진입한 모빌리티 산업의 특성상 실증과 사업화 지원이 상대적으로 더 많이 요구되기 때문으로 해석된다. 특히 이에 해당하는 다수의 사업이 자율주행, 자동차 전자장치 부품, 충돌안전 등과 연계되어 있어, 기술 사업화와 안전성 검증이 동시에 강조되는 구조를 보였다. 한편 ‘탄소중립’과 ‘디지털전환’ 키워드 역시 미래 모빌리티 사업에서 의미 있는 비중을 차지하고 있다. 이는 미래 모빌리티 산업이 전기차, 하이브리드, 수소차 등 친환경 차량의 확산을 핵심 정책 방향으로 삼는 동시에, 차량을 데이터·소프트웨어 중심으로 전환해 스마트화와 고도화를 추진하려는 정책적 성격을 반영한 것으로 볼 수 있다.

③ 신재생에너지 - 탄소중립의 핵심

신재생에너지 사업은 총 15건으로 사업 수는 많지 않지만, 예산은 1조원을 넘어 산업부 내 핵심 투자 분야로 꼽힌다. 이 가운데 ‘탄소중립’ 키워드가 12건(약 80%)에 달하며, 예산도 약 9,807억원으로 가장 큰 비중을 차지한다. 이는 신재생에너지 확산 자체가 곧 탄

소감축 전략의 핵심 축임을 시사한다.

주목할 점은 신재생에너지 산업에서 금융지원과 안전관리 예산이 각각 4천억원 이상으로 다른 산업에 비해 두드러지게 크다는 점이다. 신재생에너지 사업 가운데 ‘금융지원’ 키워드가 부여된 사업들은 재생에너지 보급 과정에서 발생하는 대규모 초기 투자 비용 문제를 해소하기 위한 용자, 보증, 차액지원(FIT) 등의 사업으로 구성되어 있었다. 반면 ‘안전관리’ 키워드가 부여된 사업들은 안전관리 자체가 별도의 주력 사업으로 추진된 것이 아니라, 신재생에너지 관련 대규모 연구개발(R&D) 및 설비 구축 사업 내에서 안전성 평가, 모니터링, 성능검사 등 안전 관련 세부 과제가 내역사업 형태로 포함된 구조를 보였다.

④ 반도체·AI·배터리 - 기반 산업의 공통 패턴과 차이

반도체(21개), 배터리(17개), AI(13개)는 사업 수와 예산(각 1,000억원대 안팎)에서 유사한 규모를 보이며, 모두 ‘R&D’ 키워드가 가장 큰 비중을 차지했다. 이는 세 산업이 공통적으로 장기적 기술 축적을 전제로 한 ‘기반 산업’이라는 특성을 공유하기 때문으로 해석된다. 그러나 세부 수준에서 보면 산업별 특성이 다소 다르게 나타난다. 반도체와 배터리 분야는 ‘소부장’ 관련 예산이 약 200억원 수준으로 나타났다. 이는 절대 규모로 큰 편은 아니지만, 각 산업의 전체 예산이 1,000억원 안팎이라는 점을 고려하면 약 20%에 달하는 의미 있는 비중에 해당한다. 이는 핵심 부품의 국산화와 공급망 안정성 확보가 두 산업에서 중요한 정책 목표임을 시사한다.

반면 AI 산업에서는 ‘디지털전환’ 키워드가 사업 수 기준 약 70%, 예산 기준 약 30%를 차지한다. 이는 AI 기술이 데이터와 소프트웨어를 기반으로 산업 전반의 생산성과 효율성을 제고하는 역할을 하기 때문으로 해석된다. 실제로 해당 사업들은 제조, 의료, 바이오 등 다양한 분야에서 데이터를 자동으로 수집·분석하

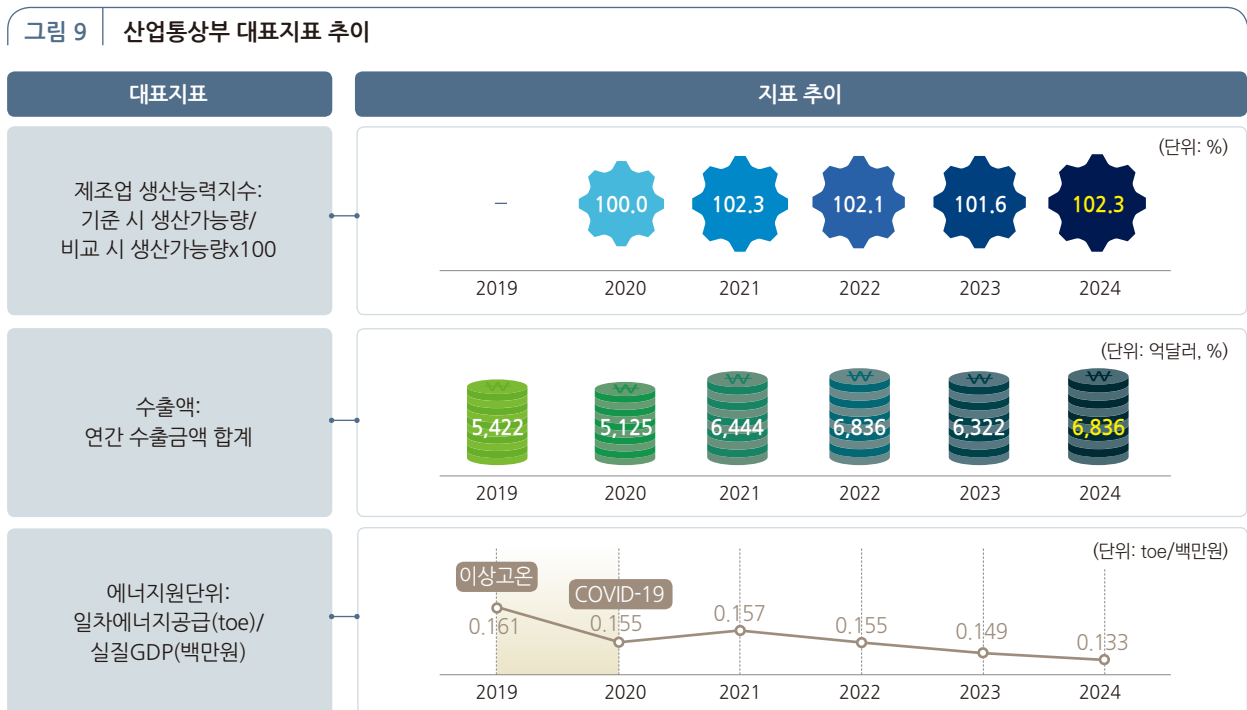
고, 이를 활용해 생산과 업무 운영을 보다 효율적이고
 지능적으로 전환하는 기술 개발을 중심으로 추진되고
 있었다. 이러한 점에서 AI 산업은 AI 기술을 매개로
 디지털전환, 즉 산업 전반의 지능화를 촉진하는 정책
 적 성격을 지닌다고 볼 수 있다.

4. 산업부의 2025년 성과관리 현황 점검

지금까지 분석한 2025년 산업부 예산을 바탕으로 산
 업통상부의 성과관리 체계가 실제 정책 방향과 얼마
 나 정합적으로 운영되고 있는지를 살펴보고자 한다.
 2025년 산업부 예산은 신산업 육성, 기술혁신, 탄소
 중립을 중심으로 구조적 재편이 이루어지고 있다. 그
 림에도 불구하고 산업부의 대표 성과지표는 여전히
 전통 제조업 중심의 성과관리 프레임을 유지하고 있
 는 것으로 보인다. 산업통상부의 2025년 성과계획서
 에 따르면, 산업부의 대표 성과지표는 ‘제조업 생산능
 력지수’, ‘연간 수출액’, ‘에너지지원단위’로 설정되어

있다. 이러한 지표들은 부처 전체 성과를 포괄적으로
 보여준다는 점에서 의미가 있지만, 신산업 성장, 기술
 융합, 산업구조 전환 등 최근 산업정책 변화의 성과를
 충분히 포착하기에는 한계가 있어 보인다. 특히 ‘제조
 업 생산능력지수’나 ‘수출액’은 양적 성과 중심의 지표
 로 산업 경쟁력의 질적 변화를 반영하지 못하고 있다.
 따라서 단순한 생산 규모나 수출액보다는 핵심기술의
 자립도, 공급망 안정성, 전략산업 경쟁력 등과 같이
 산업의 질적 성과를 함께 평가할 수 있는 지표를 추가
 라 마련해 기존 성과관리 체계를 보완할 필요가 있다.
 한편 2025년에는 ‘무탄소 확산 지원 사업군’이 재정사
 업 심층평가 대상으로 선정되어, 정부 차원에서 무탄
 소 전환 관련 재정투자의 효율성과 지속가능성을 점
 검하고 있다. 해당 사업군에는 산업부를 포함한 여러
 부처의 사업이 함께 포함되어 있으며, 특히 신재생에
 너지 보급 지원 등 산업부 소관 사업이 중요한 비중을
 차지했다.

그러나 2025년 10월 정부조직 개편으로 산업부 에너



자료: 열린재정(Open Fiscal Data), 「산업통상부 대표지표」, <https://www.openfiscaldata.go.kr/op/ko/br/UOPKOBRA02?evlAcntYr=2025&offcCd=069&tabNo=4>,
 검색일자: 2025. 12. 14.

표 1 무탄소 확산 지원 사업군의 연도별 예산 현황

(단위: 억원)

담당부처	세부사업명	2021	2022	2023	2024	2025
산업통상자원부 → 기후에너지환경부 (25~)	신재생에너지발전차액지원	3,635	3,383	2,144	800	341
	신재생에너지보급지원	3,133	3,214	2,470	1,675	1,564
	신재생에너지금융지원	5,340	5,722	4,673	3,693	3,263
	공공주도 대규모 해상풍력단지 개발지원	75	90	80	80	110
기획재정부	유기성 폐자원 통합 바이오 가스화 설치지원	-	(12)	(50)	140	160
환경부	무공해차보급사업	13,907	21,828	25,652	23,193	22,631
	무공해차충전인프라구축	1,734	4,202	5,189	7,344	9,284
총계		27,824	38,451	40,258	36,874	37,353

자료: 열린재정(Open Fiscal Data), 「재정사업별 예산」, <https://www.openfiscaldata.go.kr>, 검색일자: 2025. 7. 4.

지실이 환경부와 통합되어 ‘기후에너지환경부’가 신설되면서 산업부가 맡아 온 에너지 정책의 상당 부분이 신설 부처로 이관되었고, 특히 심층평가 대상 사업들은 모두 이관되었다. 이는 유사한 성격의 에너지·탄소중립 관련 사업을 통합적으로 관리하기 위한 구조적 조정으로, 향후 무탄소·에너지전환 분야 성과를 보다 일관성 있게 관리하려는 시도로 볼 수 있다. 이러한 변화는 재정투자와 성과를 부처 단위가 아니라 정책 단위에서 연계해 분석하려는 본 보고서의 접근 방식과 방향을 같이하며, 앞으로 부처 간 정책성과를 통합적으로 관리하는 평가 체계로 발전할 가능성을 보여준다. 향후 산업부는 이러한 정책 환경 변화를 반영하여 부처 간 연계성과 정책 분야별 성과를 아우르는 성과관리 체계를 강화할 필요가 있다.

5. 결론과 활용 방안

이번 분석에서는 2025년 산업부 재정사업을 정책 키워드 기반으로 구조화하여 체계적으로 살펴보았다. 이를 통해 산업부 예산의 정책적 방향성과 투자 구조를 한눈에 파악할 수 있었으며, 나아가 성과관리 체계가 실제 정책 흐름과 얼마나 정합적으로 작동하고 있

는지를 진단할 수 있었다.

향후에는 각 키워드별 사업에 평가등급, 집행률, 성과 지표 달성률 등의 성과 정보를 연계함으로써 정책 효과를 수치로 추적·평가할 수 있는 체계로 발전시킬 수 있을 것이다. 또한 이러한 키워드 DB를 타 부처 예산 사업에도 동일한 방식으로 구조화한다면, 부처 내 사업 간 비교뿐 아니라, 부처 간 정책 투자 방향 및 성과를 함께 비교·분석하여 정부 전체의 재정투자 흐름과 정책 우선순위를 거시적 관점에서 조망할 수 있을 것이다. 이러한 시도는 예산을 ‘정책 단위’로 재해석하는 새로운 전환점으로, 향후 재정운영의 전략성과 성과관리 체계의 정합성을 한층 높이는 계기가 될 것으로 기대된다.



참고자료

- 산업통상자원부, 「2025회계연도 성과계획서」, 2024.
 _____, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.
 열린재정(Open Fiscal Data), 「재정사업별 예산」, <https://www.openfiscaldata.go.kr>, 검색일자: 2025. 7. 4.
 _____, 「산업통상부 대표지표」, <https://www.openfiscaldata.go.kr/op/ko/br/UOPKOBRA02?evlAcntYr=2025&offCd=069&tabNo=4>, 검색일자: 2025. 12. 14.

맞춤형 국가장학제도 기반조성 사업



→ 작성자 | 김현숙 성과관리팀 선임연구원

1. 배경

우리나라의 고등교육기관 진학률은 2024년 기준 74.9%에 육박하여 대부분의 국민이 전문대학·대학교·대학원 등 고등교육기관에 진학하고 있다. OECD 회원국과 비교했을 때에도 우리나라의 25~34세 청년의 고등교육 이수율은 70.6%로, OECD 평균인 48.4%보다 월등히 높은 수준이다.¹⁾ 이처럼 높은 고등교육 수준으로 인하여 대학 학자금이 가계에 부담으로 작용하였고 정부는 이러한 부담을 완화하고 경제적 여건에 관계없이 누구나 의지와 능력에 따라 고등교육에 참여할 수 있도록 보장하기 위하여 맞춤형 국가장학금과 학자금대출 제도를 도입하여 운영하고 있다.

정부가 대학 학자금에 적극적으로 개입하기 시작한 것은 2000년대 초반 가파른 등록금 인상에서 비롯되었다. 2001년부터 2010년까지 10년간 대학 등록금이 국립대는 82.7%(201만원), 사립대는 57.1%(274만원)으로 급격히 상승하였고,²⁾ 가계에 큰 부담으로 작용하면서 ‘반값 등록금’이 정치적 의제로 등장하였다. 이에 정부는 ‘등록금인상률 상한제’를 통해 대학의 등록금 인상을 억제하는 동시에 학자금 대출제도를 확대하고 맞춤형 국가장학금을 도입하는 등 등록금 부담 완화 정책을 추진하였다.

학자금 대출제도는 2009년 한국장학재단을 설립하여 기존 한국주택금융공사에서 수행하던 학자금 대출 제도를 운영·관리하도록 하였다. 2010년부터 취업 후 상환 학자금 대출제도를 시행하여 취업 후 일정 소득

1) 『매일경제』, 「대학진학률 17년째 OECD 1위… 교육의 질 고민할 때」, 2025. 9. 10., <https://www.mk.co.kr/news/editorial/11416136>, 검색일자: 2025. 10. 23.

2) 『경향신문』, 「10년간 물가 31% 오를 때 등록금 최고 82% 올랐다」, 2011. 4. 6., <https://www.khan.co.kr/article/201104062128035>, 검색일자: 2025. 10. 23.

이상 발생 시까지 원리금 상환의무를 유예하고 금리도 시장금리보다 낮게 유지하고 있다. 또한 ‘반값 등록금’을 실현하기 위하여 정부는 ‘대학 등록금 부담 완화 방안’을 발표하고, 2012년 ‘국가장학금 사업 기본계획’을 수립하여 맞춤형 국가장학금을 도입하였다. 맞춤형 국가장학금은 소득에 따라 차등 지원이 이루어진다. 한국장학재단이 정한 소득인정액에 따라 학자금 지원 분위를 1분위부터 10분위까지 구분하고 있으며, 2025년부터는 학자금 지원 9분위까지 지원 대상이 확대되었다.

학자금대출과 맞춤형 국가장학금은 제도 도입 이후 지원 대상을 확대하고 지원요건을 완화하면서 예산규모도 큰 폭으로 증가하였다. 학자금 대출 공급 규모는 2020년 1.8조원에서 2024년 2.1조원으로 약 20% 증가하였다. 국가장학금 지원 규모는 2020년 4.0조원 수준에서 2024년 4.7조원으로 증가하였으며, 2025년부터는 지원 대상을 9분위까지 확대함에 따라 5.3조원으로 증가할 것으로 예상된다. 학자금 대출과 국가장학금이 상호 보완적으로 활용되는 측면이 있음에도 두 제도 모두 규모가 증가하면서 전체 학자금 지원 규모는 계속 확대되고 있다.

국가장학금은 경제적 여건과 무관하게 고등교육 기회를 부여한다는 사업의 취지에도 불구하고 광범위한 확대로 인해 당초의 사업목적을 넘어서 의무교육의 영역이 아닌 개인의 고등교육까지 국가가 일반적으로

지원하는 형태로 운영될 수 있다는 문제가 있다. 또한 장학금이나 낮은 금리의 학자금 대출 제도는 고등교육의 가격기능을 약화시킬 수 있다는 지적도 있다.

본고에서는 이처럼 예산 규모가 크게 확대되고 있는 학자금 지원제도의 구체적인 내용과 성과관리가 적절하게 이루어지고 있는지를 살펴보고자 한다. 또한 성과관리를 포함하여 사업 전반에 걸쳐 개선이 필요한 부분은 없는지 살펴보고 개선방안을 제안하고자 한다.

2. 사업 개요

교육부는 ‘맞춤형국가장학제도 기반조성 사업’을 하나의 프로그램으로 설정하여 성과를 관리하고 있다. 해당 프로그램은 “맞춤형 국가장학제도 기반 조성을 통해 경제적 여건에 관계없이 누구나 고등교육 기회를 보장할 수 있도록 학비부담을 경감한다”라는 전략목표에 따라 ‘한국장학재단 출연사업’과 ‘맞춤형 국가장학금 지원사업’으로 구성되었다. 한국장학재단 출연사업은 학자금 대출제도를 담당하고 있으며, 각각 장학금과 대출이라는 학자금 지원제도를 통해 고등교육 기회를 보장하기 위한 사업으로 이루어져 있다.

먼저 학자금대출 제도를 살펴보면 크게 취업 후 상환 학자금대출과 일반 상환 학자금대출로 나눌 수 있다. 일반 상환 학자금대출은 국내의 대학(대학원 포함)에

표 1 맞춤형 국가장학제도 기반조성 프로그램 예산 현황

(단위: 백만원, %)



구분		2024예산(A)	2025예산(B)	증감(B-A)
한국장학재단 출연	금액	367,382	407,913	40,531
	(비중)	7.2	7.1	△0.1
맞춤형 국가장학금 지원	금액	4,720,453	5,305,047	584,594
	(비중)	92.8	92.9	0.1

자료: 교육부, 「2025년도 성과계획서」, 2024.

재학 중이거나 입학 예정인 대학민국 국민을 대상으로 등록금 및 생활비를 지원하고 대출 기간 동안 원리금을 분할하여 상환하는 제도이다. 연령, 이수학점, 성적 기준 등 요건을 충족해야 하고, 소득 기준은 별도로 적용하지 않는다. 등록금 전액과 생활비(연 400만원)를 지원하며 거치 기간 동안 이자를 내고 상환 기간에 원리금을 상환한다.

취업 후 상환 학자금 대출은 학자금 지원구간에 따라 대학(원)생에게 등록금 및 생활비를 대출해 주고 취업 등 소득이 발생한 시점부터 소득 수준에 따라 원리금을 상환하도록 유예하는 제도이다. 일반 상환 학자금 대출과 달리 소득 기준을 적용하고 있으며, 학부생의 경우 학자금 지원 9구간 이내(생활비 대출은 학

자금 지원 8구간 이내 또는 9구간 중 긴급생계곤란자 해당), 대학원생의 경우 학자금 지원 4구간 이내 요건을 충족하여야 한다. 소득 기준과 함께 연령, 이수학점 요건을 충족해야 하며, 성적 기준은 별도로 적용하지 않는다. 등록금 전액과 생활비(연 400만원)를 지원하며, 소득금액이 상환 기준 소득금액(2025년 기준 연소득 2,851만원) 이하일 경우 원리금 상환을 유예하고 이를 초과 시 의무상환이 개시된다.

학자금 대출은 학생들의 부담을 경감하기 위해 시장금리보다 낮은 수준으로 대출금리를 적용한다. 2009년 5.8% 대출금리에서 금리를 계속 낮춰 왔으며, 2021년부터 1.7% 금리 수준을 유지 중이다. 2025년 대출금리 또한 1.7%로 동결하였으며, 이는 시중은행 가계대

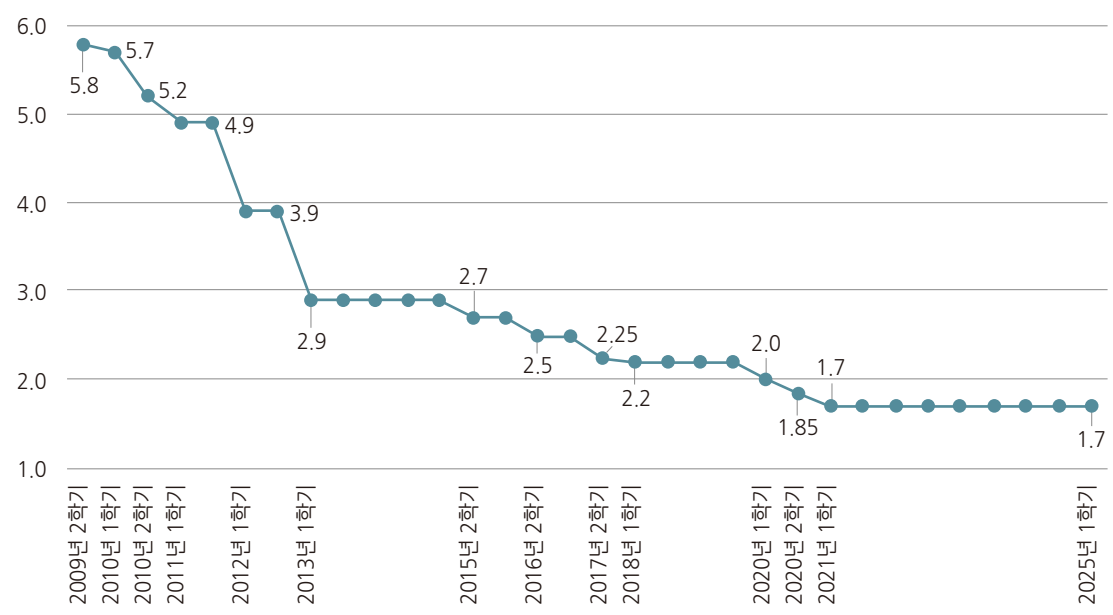


표 2 학자금 대출 제도 요건 비교

요건	취업 후 상환 학자금 대출	일반 상환 학자금 대출
대상	<ul style="list-style-type: none"> 교육부 또는 재단과 협약을 체결한 국내 고등교육기관 학부생, 전문기술석사 및 대학원생(학점 인정 교육훈련기관, 외국대학 제외) 	<ul style="list-style-type: none"> 국내 고등교육기관 학부생, 전문기술석사 및 대학원생, 학점인정 교육훈련기관 학습자(외국대학 제외)
연령	<ul style="list-style-type: none"> 학부: 만 35세 이하(선취업 후진학자 등은 만 45세까지) 대학원: 만 40세 이하 	<ul style="list-style-type: none"> 만 55세 이하(만 55세 이전 입학자는 만 59세까지)
성적 기준	<ul style="list-style-type: none"> 학부 재학생: 직전 학기 이수학점 12학점(또는 소속대학 최소 이수학점) 이상 	<ul style="list-style-type: none"> 학부 재학생: 직전 학기 이수학점 12학점(또는 소속대학 최소 이수학점) 이상, 성적 70/100점(C학점) 이상 대학원·학점은행제 재학생: 직전 학기 성적 70/100점(C학점) 이상
소득 기준	<ul style="list-style-type: none"> 학부: (등록금) 학자금 지원 9구간 이내, (생활비) 학자금 지원 8구간 이내 또는 9구간 중 긴급생계곤란자는 지원 * 단 다자녀가구의 학생 및 자립준비청년(보호 아동 포함)은 지원구간 제한 없음 대학원: 학자금 지원 4구간 이내 	<ul style="list-style-type: none"> 학자금 지원 구간 제한 없음
신용 요건	<ul style="list-style-type: none"> 제한 없음(금융채무 불이행자, 저신용자 가능) 	<ul style="list-style-type: none"> 학자금 대출 연체자 및 금융채무 불이행자 등 대출 제한

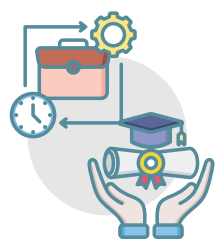
주: 장애인은 성적기준 적용 예외, 졸업학년 학부생은 이수학점 기준 적용 제외
자료: 한국장학재단, 「2025년도 1학기 학자금대출, 1월 3일부터 접수 시작」, 보도자료, 2025. 1. 3.

그림 1 학자금대출 금리 추이(2009년 2학기~2025년 1학기) (단위: %)



자료: 한국장학재단, 「2025년도 1학기 학자금대출, 1월 3일부터 접수 시작」, 보도자료, 2025. 1. 3.

표 3 학자금 대출 공급 현황(2020~2024년) (단위: 억원)



구분	2020년	2021년	2022년	2023년	2024년
취업 후 상환	8,215	7,953	8,264	7,918	8,762
일반 상환	8,940	8,610	8,082	10,950	12,352
합계	17,155	16,563	16,346	18,868	21,114

자료: e-나라지표, https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1553, 검색일자: 2025. 10. 16.

출금리 평균(4.38%)보다 약 40% 낮은 수준이다.³⁾ 학자금 대출 공급 규모는 2024년 2조원을 돌파하였다. 취업 후 상환 학자금 대출이 8,762억원, 일반 상환 학자금 대출이 1조 2,352억원으로 일반 상환 학자금 대출 비중이 더 높았다. 2023년 학점은행제 학습자에 대한 학자금 대출 제도가 새롭게 도입되었고, 생활비 대출한도가 연간 350만원에서 400만원으로

상승함에 따라 학자금 대출 공급 규모도 증가한 것으로 보인다. 맞춤형 국가장학금은 국가장학금(I 유형·II 유형·다자녀장학금)과 근로장학금, 우수장학금, 희망사다리장학금 등이 있으며, 2025년부터 주거안정장학금이 신설되었다. 국가장학금 I 유형은 맞춤형 국가장학금 사업에서 가장 큰 비중을 차지하며, 소득 수준에 따라 차등 지원이 이루어진다. 2025년부터 학자금 지원 9구간까지 지원대상이 확대되었으며, 기초·차상위 계층에는

3) 시중은행 가계대출금리 평균은 한국은행 경제통계시스템 예금은행 대출금리 신규 취급액 기준(2024. 1.~10. 산술평균)임(한국장학재단 보도자료, 2025. 1. 3.).



표 4 2025년 맞춤형 국가장학금 지원 주요 내용

구분		목적	지원대상	
국가장학금	I 유형	저소득·중산층 부담 경감	학자금 지원구간 9구간 이하 대학생	
	다자녀장학금	다자녀 가정 부담 경감	학자금 지원구간 9구간 이하 형제 자매가 셋 이상인 대학생	
	II 유형	대학 자체노력연계	등록금 부담 완화 노력 연계	학자금 지원구간 9구간 이하, 자체 노력 수행 대학 학생
		지역인재장학금	지역대학 육성 지역인재 지원	지역고교 졸업 후 지역대학 진학 학생
근로장학금	국가근로장학사업	안정적 학업 예견 조성, 근로 기회 제공	학자금 지원구간 9구간 이하, 근로 희망 대학생	
우수 장학금	인문100년장학금	인문·사회 분야 우수 인재 육성	인문·사회계열을 전공하는 우수 대학생	
	예술체육비전장학금	예술·체육 분야 우수 인재 육성	예술·체육계열을 전공하는 우수 대학생	
	드림장학금	저소득층 우수 고교생 글로벌 인재로 성장 지원	해외 유학을 희망하는 기초·차상위 고교생(고2~)	
희망 사다리 장학금	중소기업 취업연계 장학금(I 유형)	대학생의 중소·중견기업 취업 및 창업 지원	사업 참여 대학에 재학 중인 자(일반대학 3학년 이상, 전문대학 2학년 이상)	
	고졸 후학습자 장학금(II 유형)	고졸 재직자의 선취업·후학습 지원	최종학력이 고졸인 자 (성적 및 재직요건 충족)	
주거안정장학금(신설)		원거리 대학 진학한 저소득 대학생 주거 안정 지원	원거리 대학 진학으로 통학이 어려운 기초차상위 대학생	

자료: 교육부, 「2025년 맞춤형 국가장학금, 지원 기본계획(안)」, 2025. 2.

등록금 전액을 지원하고, 학자금 지원 1~3구간에는 570만원, 학자금 지원 4~6구간은 420만원, 7~8구간은 350만원, 9구간은 100만원을 한도로 지원이 이루어진다. 다자녀장학금은 자녀 수와 소득 수준에 따라 차등 지원되며, 자녀가 셋 이상일 경우 학자금 지원 8구간까지 전액 지원된다. 다자녀장학금은 국가장학금 I 유형보다 지원액을 더 높게 설정하여 다자녀 가정의 교육비를 경감하고 다자녀 가정을 사회적으로 우대하고 있다.

국가장학금 II 유형은 소득 9분위 이하 학생에 대해 대학이 자율적으로 결정·지원하도록 한다. 등록금을 동결·인하하고 교내장학금 규모(총액 기준)를 전년 대비 90% 이상 지원한 대학을 대상으로 하여 대학의

자체적인 등록금 부담 완화 노력과 연계하고 있으며, 우수한 지역인재를 양성하기 위하여 지역고교 졸업 후 지역대학에 진학한 학생에게 지역인재장학금을 지원한다. 국가장학금 II 유형은 성적, 이수학점 기준 등을 대학 자체로 운영하도록 하여 대학에 자율성을 부여하고 있다.

근로장학금은 안정적인 학업 여건을 조성하고 근로 기회 제공을 통해 학생의 취업역량을 향상시키는 것을 목적으로 한다. 교내근로와 교외근로로 구분하여 운영하고 있으며, 학자금 지원 9구간 이하의 학생을 대상으로 한다. 그 밖에 다문화·탈북학생의 학교 생활 적응을 돕고 기초학습을 지원하기 위하여 다문화·탈북학생 멘토링을 지원하고 있다. 또한 분야별

우수 인재 육성을 위하여 인문100년·예술체육비전 장학금을 지원하고 있으며, 학업 의지가 있는 저소득 성적 우수 학생에게 해외유학의 기회를 제공하기 위하여 드림장학금을 운영하고 있다.

희망사다리장학금은 고학력 청년층의 노동시장 진입 경로를 다양화하기 위하여 중소·중견기업에 취업을 희망하는 경우 취업연계 장학금(유형 I)을 지원하며, 고졸 재직자의 선취업·후학습을 지원하기 위하여 성인 학습자의 고등교육 접근성을 제고하는 고졸 후학습자 장학금(유형 II)을 지원한다.

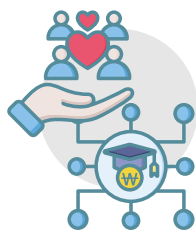
국가장학금 전체 예산은 2025년 기준 5.3조원에 달한다. 2020년 4.0조원 규모에서 2023년을 제외하고 계속 증가하고 있으며, 2022년과 2025년 10% 이상

큰 폭으로 상승하였다. 재학생 수가 계속해서 감소하는 상황에서 국가장학금 지원 규모가 늘어나는 것은 지원대상 확대와 지급단가 인상과 관련이 깊다. 2022년과 2024년에는 지급단가 인상이 있었으며, 2025년에는 대상 확대에 따라 예산 규모가 증가한 것으로 보인다.

국가장학금 수혜 현황을 살펴보면, 2023년 기준 국가장학금 수혜자 비율은 전체 대학 재학생의 약 48.5%로 재학생 절반 정도는 국가장학금을 받는 것으로 나타나고 있다. 수혜자 비율은 2019~2023년 기간 동안 비교적 변화 없이 유지되고 있으나 2025년부터 소득 분위가 9분위로 확대됨에 따라 그 비율이 크게 상승할 것으로 예상된다.

표 5 국가장학금 I 유형(다자녀) 연간 지원단가

(단위: 만원)



구분		기초차상위	1~3구간	4~6구간	7~8구간	9구간
I 유형			570	420	350	100
다자녀	첫째, 둘째	전액	570	480	450	135
	셋째 이상			전액		200

자료: 교육부, 「2025년 맞춤형 국가장학금, 지원 기본계획(안)」, 2025. 2.

표 6 맞춤형 국가장학금 예산 추이(2020~2025년)

(단위: 백만원)



구분	2020년	2021년	2022년	2023년	2024년	2025년
합계	3,994,939	4,019,569	4,703,585	4,566,436	4,720,453	5,305,047
국가장학금	3,550,349	3,485,265	4,134,819	4,030,777	4,097,498	4,485,299
대학생 근로장학금	316,378	366,812	416,255	376,445	469,125	627,442
희망사다리장학금	91,388	93,338	99,338	99,338	94,184	97,963
우수학생 국가장학금	36,824	47,162	51,153	57,856	57,626	57,827
주거장학금						34,435
운영비(인건비)		1,992	2,020	2,020	2,020	2,081

주: 2021년 합계는 코로나19 위기기구 특별장학금 추경액 25억원이 포함된 수치임
 자료: 교육부, 예산안 각 연도(열린재정 <https://www.openfiscaldata.go.kr/op/ko/index>, 검색일자: 2025. 10. 16.)

표 7 국가장학금 수혜현황(2019~2023년) (단위: 만명, 만원)



구분	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년
대학 재학생 수	216.8	215.3	210.2	204.2	202.9
국가장학금 신청자 수 (비율)	164.0 (75.6%)	160.4 (74.5%)	155.6 (74.0%)	158.8 (77.8%)	159.1 (78.4%)
국가장학금 수혜자 수 (비율)	102.6 (47.3%)	103.7 (48.2%)	100.9 (48.0%)	102.4 (50.1%)	98.5 (48.5%)

자료: 교육부, 「2025회계연도 성과계획서」, 2024.

3. 성과관리 현황

1) 성과지표

맞춤형 국가장학제도 기반 조성 프로그램 성과지표는 ‘대학생 1인당 학비 부담 경감액’을 사용하고 있다. 구체적인 측정산식은 정부재원 장학금 지원액과 학자금 대출이자 부담 경감액 합계를 고등교육기관 재학생 수로 나누어 1인당 부담 경감액을 산출한다. 이러한 측정산식에 따라 정부의 학자금 지원제도를 통하여 대학생의 학비 부담이 얼마나 경감되었는가를 측정하고 있다.

성과지표 실적은 2021년 217만원에서 2024년 257만원으로 상승하였으며, 2023년을 제외하고 상승하는 추세를 보인다. 성과지표의 실적을 개선하기 위해서는 장학금 지원액 등 정부지원 예산 규모 확대가 요구되며, 학자금 대출이자 부담 경감액의 경우 정부 지원 외에도 경제적인 외부요인에 의해 영향을 받을 수

있다. 또한 향후 학령인구의 감소로 대학 재학생 수가 감소할 경우 사업의 성과와 무관하게 실적이 개선되는 효과가 발생할 수 있으므로 성과지표 목표치 등 실적을 면밀히 관리할 필요가 있다. 특히 2022년과 2024년에 국가장학금 지급단가 인상이 있었는데, 해당 연도 실적을 살펴보면 목표치를 크게 웃돌아 달성한 것으로 나타나고 있다. 이처럼 대학생 1인당 학비 부담 경감액 성과지표는 사업의 실제 성과보다 제도의 변화에 영향을 크게 받고 있어 개선이 필요하다.

2) 정부사업평가 결과

맞춤형 국가장학제도 기반조성 프로그램을 구성하는 세부사업인 ‘한국장학재단 출연’과 ‘맞춤형 국가장학금 지원’ 사업은 2024회계연도 재정사업 자율평가에서 ‘보통’ 등급을 받았다.⁴⁾ 재정사업 자율평가에서는

4) 교육부, 「2024회계연도 재정사업 자율평가 결과」, 2025. 2.

표 7 국가장학금 수혜현황(2019~2023년) (단위: 만명, 만원)



성과지표	실적 및 목표치					측정산식
	연도	2021	2022	2023	2024	
대학생 1인당 학비 부담 경감액 (만원)	목표	204	220	227	230	[정부재원 장학금 지원액 ¹⁾ + 학자금 대출이자 부담 경감액] / 고등교육기관 재학생 수
	실적	217	240	228	257	

주: 1) 국가장학금(근로, 우수, 희망사다리 장학금 포함) 지원액
 자료: 교육부, 「2025회계연도 성과계획서」, 2024.

사업계획의 적정성(10점), 집행의 효율성(30점), 성과 달성도(40점), 성과 우수성(10점), 환류 및 개선 노력(10점) 각 항목에 대해 평가가 이루어진다. 재정사업 자율평가에서 ‘미흡’ 등급을 받을 경우 해당 세부사업에 대해 원칙적으로 10% 이상 예산을 삭감하도록 하고 있는데, 맞춤형 국가장학금제도 기반조성 사업의 경우에는 평가대상 세부사업 모두 ‘보통’ 등급에 해당하여 지출구조조정은 별도로 고려되지 않았다.

‘맞춤형 국가장학금 지원’ 사업의 내역사업인 ‘중소기업취업전제 사다리장학금(I 유형)’에 대해서는 일자리 사업평가가 이루어지고 있으며, 2024년 평가에서 ‘개선 필요’ 등급을 부여받았다.⁵⁾

평가결과를 살펴보면 중소기업취업전제 사다리장학금(I 유형) 사업은 중소·중견기업 취업이나 창업을 희망하는 대학생을 대상으로 등록금 및 취·창업 장학금을 지원하는 사업으로, 중소·중견기업의 인력수요와 고학력 청년구직자 간 미스매치 완화에 일정 부분 도움이 되는 것으로 평가하였다. 그러나 실제로 중소기업은 구인난을 겪고 있으며 청년들이 원할 경우 중소기업 취업이 어렵지 않은 현실에 비추어 봤을 때 지원금을 통해 중소기업으로의 취·창업을 유도하는 방식이 시장원리에 다소 맞지 않는다고 평가했으며, 취업 의무기간 이후에도 사업의 취지에 맞는 성과가 나타나는지 다양한 분석이 필요하다고 지적하였다. 2025년 평가에서는 ‘양호’ 등급을 받았으며 장학생 직무기초교육을 확대하고 취·창업 관련 유관기관을 신규 발굴하여 협업을 확대하였으며 일자리 박람회 확대 개최하는 등 전년 대비 장학생 취·창업 지원 실효성 제고를 위한 제도개선이 이루어진 것으로 평가하였다.⁶⁾

‘맞춤형 국가장학금 지원’ 사업에 대해서는 2024년 심층평가 과제로 선정되어 평가가 이루어졌다. 심층평가에서는 국가 장학금 사업군을 대상으로 하여 사업



이 소기의 목적을 달성하였는지, 효율적으로 운영되고 있는지, 사업의 지속가능성이 확보되었는지 등을 살펴보았다. 한국장학재단 DB와 장학패널 등 데이터를 활용한 계량분석을 통해 국가장학금이 노동시장 진입 초기의 노동시장 성과를 개선하고, 사회이동성을 개선하는 효과가 있음을 밝혔다.

구체적으로 국가장학금 수혜 금액이 클수록 첫 직장 및 현재 직장의 월급이 더 높은 것으로 나타났으며 가구소득이 현 직장 및 첫 직장 월급에 미치는 영향을 국가장학금이 일부 완화하여 세대 간 경제적 계층의 교착을 방지하는 결과를 보였다. 그러나 국가장학금을 받은 학생들이 대출을 받을 가능성이 더 높은 것으로 나타났으며 소득이 낮을수록 대출액이 증가하고 장학금 수혜금액이 많을수록 대출액이 감소하는 것으로 나타나, 저소득층 학생들에게 충분한 지원이 이루어지지 않고 있을 가능성도 제기되었다. 이 때문에 지원 대상의 확대보다는 저소득층에 대한 지원을 집중하는 하후상박형 장학금 제도 검토를 제안하였다.⁷⁾

4. 개선방안

국가장학금은 제도 도입 이후 지속적으로 지원 규모와 대상을 확대하였다. 2025년부터는 국가장학금 I 유형과 다자녀장학금 지원 대상을 기존 8구간에서 9

5) 고용노동부, 「2024년 재정지원 일자리사업 성과평가결과」, 2024. 7. 25.

6) 고용노동부, 「2025년 재정지원 일자리사업 성과평가결과」, 2025. 9. 2.

7) 기획재정부·한국조세재정연구원, 「2024년도 재정사업 심층평가보고서 - 국가장학금 지원사업군」, 2025. 7.



구간 이하로 확대하여 약 150만명의 대학생에게 학자금 부담을 완화해 주었다. 또한 주거안정장학금을 신설하여 원거리 대학 진학으로 통학이 어려운 저소득 대학생들에게 월 최대 20만원(연간 최대 240만원) 한도로 주거비 실비를 지원하도록 하였다. 이처럼 국가장학금 지원대상과 규모를 지속적으로 확대하는 과정에서 향후 예산 소요에 대한 예측이 적정한지에 대한 검토가 필요하다. 2012년 도입 당시 국가장학금 예산 규모는 약 1.9조원 수준이었으며, 2025년 예산 기준 5.3조원으로 증가하였다. 학자금 지원 대상은 국가장학금 도입 당시 3구간 이하로 하였으나 9구간까지 확대되었고 다자녀에 대한 추가지원이 이루어졌으며, 지원 단가도 계속 상승하고 있다. 이러한 추이를 보았을 때 향후 학자금 지원 9구간에 대한 지원단가가 상승하거나 학자금 지원 10구간에 대한 지원요구가 이어질 가능성이 있다. 이 경우 경제적 여건과 무관하게 고등교육 기회를 부여한다는 당초의 사업목적을 넘어서 의무교육의 영역이 아닌 개인의 고등교육까지 국가가 일반적으로 지원하는 형태로 운영될 가능성이 있다. 정부 재정 건전성에 대한 우려가 지속적으로 제기되는 상황을 고려하여 국가장학금 예산도 장기적 재정 소요 전망 등을 고려하여 편성할 필요가 있다.⁸⁾ 국가장학금과 같은 지원제도는 일단 확대하면 되돌리기 어렵기 때문에 대상 확대 시 신중한 검토가 요구된다. 또한 최근에는 그동안 동결 기조를 유지하던 대

학 등록금을 인상하려는 움직임이 이어지고 있어 학자금 부담이 더욱 증가할 우려가 있다. 그에 따라 학자금 대출을 포함한 학자금 지원제도의 재정규모는 더욱 증가할 가능성이 있으므로 제도 확대에 신중한 필요가 있다.

등록금뿐만 아니라 생활비를 포함한 총교육비에 대한 지원이 필요하다는 의견도 꾸준히 제기되어 왔으며 최근 신설된 주거안정장학금은 이를 반영하였고 볼 수 있다. 그러나 주거안정장학금은 국토교통부의 청년 주거지원 사업과 중복 우려가 있으며, 지방자치단체별로 청년 주거를 지원하는 유사사업이 추진되고 있으므로 사업 간 차이점 등을 고려하여 연계방안을 마련하는 등 사업설계 과정에서 보다 면밀한 검토가 필요함이 지적되었다.⁹⁾

국가장학금은 소득과 연계하여 지원이 이루어져 저소득층의 교육 기회를 확대하는 데 기여하고 있으나 수혜대상의 대학교육 가격을 인하하는 효과로 작용하여 비효율성을 초래할 수 있다는 지적도 있다.¹⁰⁾ 학자금 대출의 경우에도 교육비 납부의 시기를 뒤로 미루는 역할을 하므로 교육의 가격 인하 효과는 국가장학금에 비해 낮지만 시장가격보다 낮은 수준으로 대출금리를 책정하므로 어느 정도 학생의 교육 가격을 인하하는 효과로 작용할 여지가 존재한다. 이처럼 교육의 시장가격 기능을 약화시킬 수 있다는 문제 때문에 국가장학금 대상을 어디까지 확대할 것인지, 그리고 소득별 차등 지원 방안 등에 대한 효과분석 및 재정추계에 따라 신중하게 접근할 필요가 있다. 특히 저소득층의 교육기회를 확대하고 교육비 부담을 경감하는데 효과가 있는 것으로 나타나고 있으므로, 전체 지원대상을 확대하기보다는 저소득층에 대한 지원을 더욱 강화하는 방안을 검토해 볼 수 있을 것이다. 또한 국

8) 국회예산결산특별위원회, 「2025년도 예산안 검토보고서」, 교육위원회, 2024, pp. 237~238.

9) 국회예산결산특별위원회, 「2025년도 예산안 검토보고서」, 교육위원회, 2024, pp. 239~240.

10) 안중석·김문정, 「대학 학자금에 대한 재정지원 현황과 문제점, 개선방향」, 한국조세재정연구원, 2017. 12.

가장학금과 학자금 대출제도는 상호 보완적으로 활용되는 등 밀접하게 연관되어 있으므로 핵심사업 평가 등 사업의 효과를 분석할 때 두 제도를 함께 고려하여 살펴볼 필요가 있다.

학자금 대출의 경우 총 대출 규모는 늘고 있지만 상환금액은 큰 변화 없이 비슷한 수준을 유지하고 있으며 그에 따라 연간 대출 공급액 대비 상환금액 비율은 2020년 114%에서 2024년 81%로 하락하였다.¹¹⁾ 또한 학자금 대출 상환 유예도 2020년 110억원에서 2024년 242억원으로 약 2.2배 증가하였으며, 상환 유예 대상자도 7,962명에서 1만 4,527명으로 급증하였다.¹²⁾ 학자금 대출 상환은 청년층의 소득 수준이나 고용 여부와 밀접한 관련이 있다. 최근 청년 고용 감소와 불안정한 일자리 증가는 학자금 대출 건전성에 위협이 되고 있다. 지속가능성을 확보하기 위하여 건전성을 지속 관리할 필요가 있다. 이를 위해 해당 지표를 프로그램 성과지표로 추가하여 관리하는 방안도 검토할 수 있을 것이다.

마지막으로 성과 측정 시 학생 수 감소를 고려할 필요가 있으며, 제도 확대에 따른 성과와 구분하여 측정할 필요가 있다. 현재 프로그램 성과지표는 산출지표에 해당하여 사업의 궁극적인 성과를 측정하는 데 한계가 있다. 다만 국가장학금이 등록금 부담 경감을 목표로 하고 있다는 점에서는 의미가 있다고 판단된다. 현재 프로그램 성과지표 측정산식에 따르면 전체 지원 금액을 학생 수로 나누어 1인당 지원 규모를 측정하고 있으며, 향후 학생 수가 감소함에 따라 사업이 성과와 무관하게 실적이 상승할 수 있다. 또한 2025년도와 같이 지원대상이 확대될 경우 역시 1인당 지원 금액은 오히려 감소할 수 있으므로 목표치 설정 시 이

를 충분히 고려해야 할 것이다.

사업의 궁극적인 성과를 측정하기 위해서는 국가장학금을 통해 실제 학생의 학업성과가 향상되었는지, 교육기회가 확대되었는지, 또는 졸업 후 성과가 개선되었는지 등을 추가로 살펴볼 수 있을 것이다. 하지만 이러한 사업의 효과는 프로그램 성과지표 수준에서 측정하기 쉽지 않다. 프로그램 성과지표를 개선하기 위하여 현행 측정방식에 따른 단순 지원액이 아닌 가계부담 경감 정도를 살펴볼 필요가 있다. 구체적으로 등록금 대비 실무담료비나 등록금 대비 지원액 비율을 성과 측정에 활용하는 방안을 검토할 필요가 있다.

참고자료

- 고용노동부, 「2024년 재정지원 일자리사업 성과평가결과」, 2024. 7. 25. _____, 「2025년 재정지원 일자리사업 성과평가결과」, 2025. 9. 2.
교육부, 「2025 회계연도 성과계획서」, 2024. _____, 「2025년 맞춤형 국가장학금, 지원 기본계획(안)」, 2025. 2. _____, 「2024 회계연도 재정사업 자율평가 결과」, 2025. 5.
국회예산결산특별위원회, 「2025년도 예산안 검토보고서」, 교육위원회, 2024. 11.
기획재정부·한국조세재정연구원, 「2024년도 재정사업 심층평가보고서 - 국가장학금 지원사업군」, 2025. 7.
안종석·김문정, 「대학 학자금에 대한 재정지원 현황과 문제점, 개선방향」, 한국조세재정연구원, 2017. 12.
한국장학재단, 「2025년도 1학기 학자금대출, 1월 3일부터 접수 시작」, 보도자료, 2025. 1. 3.

〈웹사이트〉

- 『경향신문』, 「10년간 물가 31% 오를 때 등록금 최고 82% 올랐다」, 2011. 4. 6. <https://www.khan.co.kr/article/201104062128035>, 검색일자: 2025. 10. 23.
『매일경제』, 「대학진학을 17년째 OECD 1위... 교육의 질 고민할 때」, 2025. 9. 10. <https://www.mk.co.kr/news/editorial/11416136>, 검색일자: 2025. 10. 23.
열린재정 <https://www.openfiscaldata.go.kr/op/ko/index>, 검색일자: 2025. 10. 16.
『중앙일보』, 「학자금 대출 9년만 최고치... "생활비 대출 한도 확대 등 영향"」, 2025. 9. 14., <https://www.joongang.co.kr/article/25366774>, 검색일자: 2025. 10. 16.
『조세일보』, 「학자금대출 상환유예, 5년 만에 130억원 증가」, 2025. 10. 20. <https://www.joseilbo.com/news/htmls/2025/10/20251020554910.html>, 검색일자: 2025. 10. 16.
e-나라지표, https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1553, 검색일자: 2025. 10. 16.

11) 『중앙일보』, 「학자금 대출 9년만 최고치... "생활비 대출 한도 확대 등 영향"」, 2025. 9. 14., <https://www.joongang.co.kr/article/25366774>, 검색일자: 2025. 10. 16.

12) 『조세일보』, 「학자금대출 상환유예, 5년 만에 130억원 증가」, 2025. 10. 20., <https://www.joseilbo.com/news/htmls/2025/10/20251020554910.html>, 검색일자: 2025. 10. 16.

국민연금기금 자산운용 현황과 과제



→ 작성자 | 장낙원 평가제도팀 팀장

1. 배경

국민연금제도는 국민의 노후생활 안정과 복지 증진에 이바지하는 것을 목적으로 1988년 1월부터 시행되었다. 국민연금제도는 현재 전 국민을 대상으로 시행되는 제도¹⁾로, 국가에서 시행하는 대표적인 사회보장제도로 볼 수 있으며 실제 많은 노령층에게 주요 소득원으로서 역할을 하고 있다. 이와 같이 사회보장제도로 중요한 역할을 하는 국민연금제도는 최근 그 지속가능성에 대해 끊임없는 의문이 제기되고 있다.

2025년 6월 10일 『이데일리』의 기획기사에서 진행한 설문조사²⁾에 따르면 2000년대에 태어난 세대 중

65.7%가 국민연금제도가 ‘믿을 만하지 않다’라고 대답했으며, 국민연금제도에서 가장 우려되는 점으로 ‘연금 고갈로 인해 혜택을 받지 못할 것 같다’라는 의견이 57.4%로 가장 높았다. 이렇듯 젊은 세대를 중심으로 많은 국민들이 국민연금기금의 고갈을 우려하고 있는데, 이는 정부에서 실시한 재정추계를 통해서도 그 내용을 확인할 수 있다.

2023년 3월 31일에 보건복지부에서 발표한 제5차 국민연금 재정추계 결과에 따르면, 국민연금기금은 2055년에 소진되는 것으로 전망되고 있다.³⁾ 이와 같은 우려 속에 정부와 국회는 2007년 이후 18년 만에 「국민연금법」 개정을 통해 국민연금 개혁방안을 마련하였다.

개혁방안의 주요 내용은 보험료율 상향(9→13%)과 급

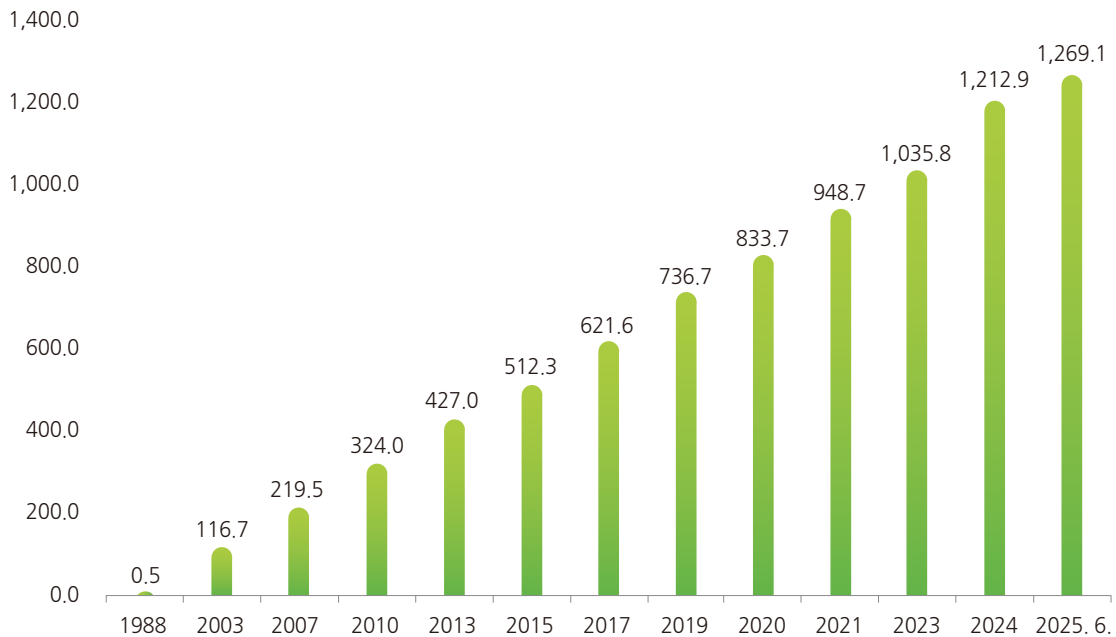
1) 국민연금제도는 1988년 1월에 10인 이상 사업장의 18세 이상 60세 미만 근로자 및 사업주를 우선 대상으로 시행되었으며, 이후 차츰 대상 범위를 확대하여 2006년 근로자 1인 이상 사업장 전체로 적용범위를 확대함으로써 마침내 전 국민을 대상으로 하는 연금제도로 거듭나게 되었다.

2) 해당 조사는 이데일리가 청년재단에 의뢰해 2000~2007년 출생한 남녀 1519명을 대상으로 오픈서베이 설문 플랫폼 데이터 스페이스를 통해 온라인으로 진행했다.

3) 2024년 9월 4일 보건복지부에서 발표한 보도자료 “정부, 상생의 연금개혁안으로 개혁 논의 본격 시동”에 따르면 2024년에 재정추계를 재실시한 결과 기금소진 시점은 2055년에서 2056년으로 1년 연장되는 것으로 나타났다.

그림 1 국민연금기금 적립금 추이

(단위: 조원)



자료: 보건복지부, 「국민연금기금 기금적립금 현황」, <https://www.mohw.go.kr/menu.es?mid=a10714030200>, 검색일자: 2025. 9. 11.; 국민연금공단, 「국민연금 2025년 상반기 기금 운용수익률 4.08%」, 보도자료, 2025. 8. 28. 결합하여 저자 작성

여의 명목소득대체율 고정(2026년부터 43% 지속 적용), 그리고 크레딧 적용 및 보험료 지원 대상 확대이다. 해당 개혁방안으로 국민연금기금 소진 시점은 15년이 늘어나 2071년까지 국민연금기금 제도를 유지할 수 있을 것으로 전망되었다.⁴⁾

국민연금기금의 지속가능성에 대한 사회적 염려가 큰 것과는 별개로 현재 국민연금기금의 규모는 매해 큰 폭으로 증가하여 2025년 상반기 기준으로 기금 적립금이 1,269.1조원에 이른다. 그리고 세계적으로도 국민연금기금 규모는 2025년 기준으로 노르웨이, 일본, 미국의 연금기금에 이어 4번째로 큰 규모이다.⁵⁾

또한 앞으로도 상당 기간 동안은 적립이 지속되어 2053년에는 국민연금기금이 3,659조원까지 증가할

것으로 예상된다. 이렇듯 국민연금기금의 규모가 커짐에 따라 국민연금기금의 운용성과가 국민연금의 고갈 시기에 미치는 영향도 점점 커질 것으로 예상된다. 2023년 「제5차 국민연금 재정추계 결과」에 따르면 기금투자수익률이 $\pm 0.5\%p$ 변화하는 경우 기금 소진 시점이 2년 늦춰지거나 1년 앞당겨지는 것으로 추계되었다.

더 나아가 2025년 3월 20일에 국회를 통과한 국민연금 개혁에 따른 재정추계에서도 기금운용수익률을 기존 4.5%에서 5.5%로 변경하여 제도 개혁에 따른 효과와 더불어 기금투자수익률 증가도 기금 소진 시점이 15년 증가하는 것에 기여하는 것으로 반영하였다. 이렇듯 국민연금기금의 운용성과가 국민연금기금의 지속가능성에 미치는 영향이 큼에 따라 본 내용에서는 현재 국민연금기금의 자산운용 현황과 기획재정부 기금평가 등에서 제기되는 자산운용과 관련한 주요 이슈 등을 살펴보고자 한다.

4) 보건복지부, 「연금개혁 Q&A」, <https://www.mohw.go.kr/menu.es?mid=a10714060000>, 검색일자: 2025. 9. 11.

5) Thinking Ahead Institute, "Top pension funds reach all-time global record," <https://www.thinkingaheadinstitute.org/news/article/top-pension-funds-reach-all-time-global-record/>, 검색일자: 2025. 12. 5.

그림 2 국민연금기금 수익률 추이

(단위: %)



자료: 국민연금기금운용본부, 「성과현황」, <https://fund.nps.or.kr/oprtprcn/oprtotcm/getOHED0010M0.do?menuId=MN24000623>, 검색일자: 2025. 9. 16. 저자 재구성

2. 자산운용 현황

2025년 8월 28일 국민연금공단에서는 2025년 국민연금기금 상반기 운용수익률이 4.08%로 집계되었다고 발표하였다. 그리고 앞서 2025년 2월 28일에는 2024년 국민연금기금 운용수익률을 15.00%라고 발표하였다.

해당 보도자료에 따르면 2025년 상반기 말 기준으로 국민연금기금은 총 1,677.7조원이 조성되었는데, 이 중 운용으로 인한 수익금이 787.5조원으로 전체의 약 46.9%에 이른다. 또한 1988년 이후 2024년까지 연평균 약 6.82%의 수익률을 달성한 것으로 나타났다.⁶⁾ 해당 내용을 보면 국민연금기금의 자산운용 성과는 기금 설립 이후 꽤 우수한 것으로 나타나며, 기금 조성에도

실제로 상당한 기여를 한 것으로 나타난다.

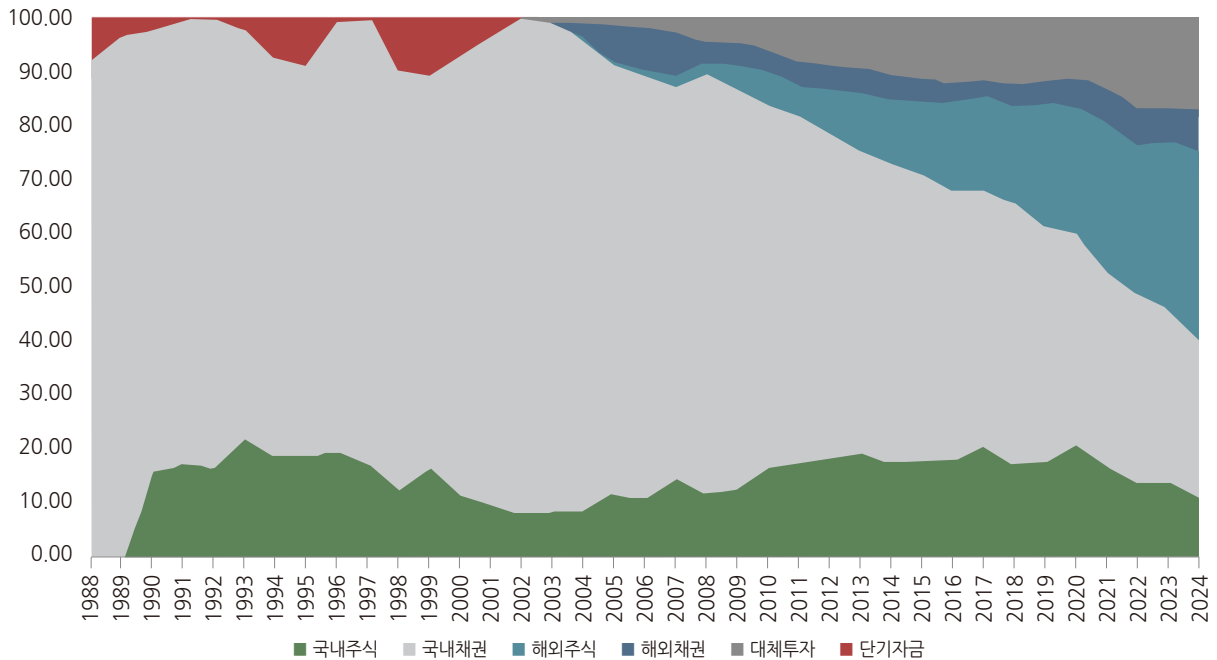
국민연금기금의 연도별 운영수익률 현황을 보다 자세히 살펴보면 1988년부터 2024년까지 37개 년도 기간 동안 국민연금기금은 3개 년도를 제외하고는 항상 양(+)의 수익률(수익)을 기록한 것으로 나타났다. 음(-)의 수익률(손실)을 기록한 3개 년도를 살펴보면 2008년 글로벌 금융위기 시 약 -0.18%의 수익률을 기록했고, 국내 주식시장을 비롯한 주요 글로벌 주식시장이 크게 하락한 2018년에 -0.92%를, 코로나19로 인해 주요 자산시장 및 경제환경이 급변동한 2022년에 -8.22%의 수익률을 기록했다.

수익률 현황을 기간별로 살펴보면 1988년도부터 1999년도까지는 연평균 약 12.11%의 수익률을 기록했고, 2000년대(2000~2009년)에는 연평균 약 6.63%, 2010년대(2010~2019년)에는 연평균 약 5.61%를, 그리고 2020년부터 2024년까지는 연평균 약 8.17%의 수익률을 기록했다.

6) 국민연금공단, 「국민연금 2025년 상반기 기금 운용수익률 4.08%」, 보도자료, 2025. 8. 28.; 국민연금공단, 「국민연금 2024년 기금 운용수익률 15.00%」, 보도자료, 2025. 2. 28.

그림 3 국민연금기금 포트폴리오 자산군 비중 추이

(단위: %)



자료: 국민연금기금운용본부, 「포트폴리오현황」, <https://fund.nps.or.kr/oprtprcn/ivsmprcn/getOHED0016M0.do?menuId=MN24001514>, 검색일자: 2025. 9. 16. 저자 재구성

국민연금기금의 기금운용 자산군도 많은 변화를 겪어 왔다. 기금이 처음 조성된 1988년 이후로 2000년까지는 국내채권과 국내주식을 위주로 운용했고, 특히 국내채권의 운용 비중이 압도적으로 높았다.

그러다 2001년 해외채권 운용을 시작으로 운용자산군을 점차 다변화해 왔으며 기존 국내채권 위주의 운용을 탈피하고 해외주식 및 해외채권, 그리고 대체투자의 비중을 점차 확대해 왔다.

그 결과 2002년에는 전체 자산군에서 90% 이상의 비중을 차지하던 국내채권 비중이 2024년에는 30% 이하로 줄었다. 반면 2002년 0.14%의 비중으로 운용을 시작한 해외주식은 2024년에 35% 이상의 비중을, 같은 해에 전체 자산군의 0.07%의 비중으로 편입된 대체투자는 2024년에는 약 17.05%까지 비중이 확대되었다.

이런 자산군의 비중 변화를 국민연금기금의 수익률 변화와 함께 고려해 보면, 2000년까지는 국내 경제

성장세에 힘입어 국내주식 및 국내채권에 대한 투자만으로도 국민연금기금이 우수한 수익률을 달성할 수 있었다. 그러나 IMF 이후 국내 경제성장률이 점차 하락하고 국민연금기금의 운용 규모도 점차 증가함에 따라 더 이상 국내 전통자산(국내주식 및 국내채권) 투자만으로는 과거와 같은 높은 수익률을 달성하기 어려워지자 점차 해외투자 및 대체투자의 비중을 높인 것으로 판단된다.

3. 최근 자산운용 성과평가 결과⁷⁾

국민연금기금의 자산운용 성과에 대한 분석은 국민연금기금 자체적으로도 매년 실시하고 있으며, 자산운

7) 본 단락에서 제시하는 수익률은 모두 금액가중수익률로 상품별 수익률을 일일 운용잔액을 기준으로 가중평균하여 산출하는 수익률을 뜻한다(국민연금기금운용본부, 「수익률 산정기준」, <https://fund.nps.or.kr/oprtprcn/oprtolcm/getOHED0012M0.do?menuId=MN24000625>, 검색일자: 2025. 9. 26.).

용 전반에 대한 평가는 기획재정부의 기금운용평가를 통해서 매년 수행한다.

기금운용평가⁸⁾는 2000년도부터 실시된 평가로 국민연금기금의 경우 2015년까지는 타 기금과 같이 평가가 이루어져 왔으나, 2017년부터는 전담평가팀을 구성하여 다른 기금과 달리 보다 엄격하고 심층적으로 평가해 오고 있다.⁹⁾

국민연금기금의 최근 기금운용평가 결과를 살펴보면, 최근 5개년 동안은 동일하게 “양호” 등급을 유지하여 왔다. 글로벌 연기금과의 수익률 등을 비교하는 ‘자산운용 성과’와 기금의 자산운용 체계를 평가하는 ‘자산운용 체계’ 평가지표에서는 평가연도에 따라 소폭의 등급 변화가 있었으나, 국민연금기금의 자산운용 정책과 이에 따른 관리를 평가하는 ‘자산운용 정책’과 ‘자산운용 위험 및 성과관리’ 평가지표에서는 5개년 동안 동일하게 “양호” 등급을 유지한 것이다.

가장 최근 평가인 2024회계연도 국민연금기금 기금운용평가 결과를 보다 상세히 살펴보면, 우선 자산운용 성과 부문에서는 2024년도 국민연금기금의 운용수익률은 비교 대상인 글로벌 연기금과 비교하여 가장 우수한 성과를 달성한 것으로 나타났다.

반면에 연기금의 자산건정성에 가장 크게 영향을 미치는 20년 기간 동안의 수익률 평가에서는 캐나다의 CPPIB, 노르웨이의 GPFG, 미국의 CalPERS 다음의 성과를 보여 다소 부진한 것으로 나타났다. 그리고 위험 단위당 무위험수익률 대비 초과수익률의 크기를 평가하는 위험조정수익률에서 국민연금기금은 일본의 GPIF와 캐나다의 CPPIB 다음으로 우수한 성과를 달성한 것으로 평가되었다. 이와 같은 평가 결과를 볼

때, 국민연금기금은 수익성 측면에서 주요 글로벌 연기금과 비교해도 뒤처지지 않는 성과를 달성하고 있는 것으로 나타났다. 다만 장기 수익률 평가지표에서는 글로벌 연기금 대비 다소 부진한 측면이 있는바, 이를 개선하기 위한 노력을 지속할 필요가 있어 보인다.

이어서 국민연금기금의 자산운용 성과에 밑바탕이 되는 체계, 정책, 관리 부문과 관련된 평가 결과를 살펴보면, 우선 평가에서는 국민연금기금의 다음과 같은 점을 우수하게 평가했다.

현재 국민연금기금의 재정목표와 연금부채에 대한 명시적인 합의가 부족한 상황에서도 국민연금기금의 자산배분이 연금재정에 미치는 영향 등을 분석하고 장기 운용방향을 도출하기 위한 기준포트폴리오¹⁰⁾를 도입한 점을 긍정적으로 평가하였다. 그리고 투자 다변화를 위해 해외 및 대체투자를 확대하기 위한 노력과 이에 따른 위험관리 체계 및 방안을 개선한 점을 우수하게 평가하였다.

반면에 다음의 사항은 다소 개선이 필요한 것으로 평가하였는데, 첫 번째로 국민연금기금의 의사결정체계 구조에서 국민연금기금운용위원회를 비롯한 각 위원회들의 전문성 및 대표성과 위원회 운영의 효율성 등의 부분에서 일부 개선이 필요하다고 지적하였다. 그리고 두 번째로 기준포트폴리오 도입에 따른 국민연금기금의 장기 운용방향을 설정한 것은 긍정적이거나 여전히 명확한 재정목표가 부재하여 국민연금기금의 자산과 부채를 종합적으로 고려한 기금운용이 이루어지지 않고 있는 점은 개선이 필요하다는 의견을 제시하였다. 세 번째로 기금운용과 관련된 일부 정책(목표위탁 비중 설정, 기회비용 모형 등)의 세밀한 부분에서 추가적인 보완이 필요하다고 평가하였다. 마지막으로 국민연금기금 자산운용과 관련한 공시 범위와

8) 기금운용평가는 「국가재정법」 제82조와 「국가재정법 시행령」 제37조의2에 근거하고 있다. 기금운용평가는 기금 사업의 성과를 평가하는 사업운영평가와 여유자금 운용의 적정성을 평가하는 자산운용평가로 나뉘는데, 본문에서 이야기하는 기금운용평가는 자산운용평가를 뜻한다.

9) 국민연금기금 전담평가의 주요 특징은 ① 국민연금기금만 평가하는 전담평가팀 구성 ② 자산운용 체계, 정책, 관리 부문은 글로벌 연기금의 모범사례 등을 고려하여 절대평가 실시 ③ 수익률 등 자산운용 성과 부분은 글로벌 연기금과 상대평가 및 자체 달성도 절대평가 실시이다.

10) 2024년 5월 2일자 보건복지부 보도자료 「국민연금, 새로운 자산배분체계 ‘기준포트폴리오’ 도입」에 따르면, 기준포트폴리오란 기금이 장기적으로 감내해야 할 위험 수준을 명시적으로 표시한 포트폴리오를 말한다.

공시 채널의 확대도 필요하다는 의견을 제시하였다. 이어서 국민연금기금 자체적으로 자산운용을 성과평가한 결과는 2025년 7월 4일에 국민연금기금운용위원회에서 의결한 ‘2024년도 국민연금 기금운용 성과평가(안)’을 통해서 확인할 수 있다. 해당 내용을 간략히 살펴보면, 2024년도 국민연금기금 금융부문¹¹⁾ 수익률은 15.32%¹²⁾로 매우 우수한 성과를 달성한 것으로 나타났고, 국내주식(-6.96%)을 제외한 전 자산군에서 우수한 수익률을 달성한 것으로 나타났다. 음(-)의 수익률(손실)을 기록한 국내주식의 경우에도 벤치마크 대비해서는 우수한 성과를 달성한 것으로 나타났다.

특히 주목할 점은 2024년도 원화가치 하락에 따른 해외자산의 원화환산효과가 수익률에 기여한 부분이 약 52%에 달한다는 점이다. 이에 따라 향후에도 환율 변동에 대한 지속적인 모니터링과 함께 체계적 대응 마련이 중요하다는 점을 인식하고 있으며, 증가하는 해외자산 규모에 따라 해외사무소의 역량을 강화하고 조직 구성 및 체계에 대한 준비를 지속하는 것이 필요하다는 점을 인식하고 있다.

4. 향후 개선과제 및 결론

국민연금기금의 자산운용은 지난 37년간 상당한 수익을 달성하며 기금 조성에 기여해 왔다. 그리고 최근 기금운용평가 결과에서는 국민연금기금이 해외 주요 연기금과 비교해도 그 성과가 크게 뒤처지지 않는 것으로 나타났다. 그러나 한편으로 이렇게 나름의 역할을 수행해 온 국민연금기금 자산운용 부문과 관련해서 여러 가지 우려사항이 있는 것도 현실이다.

11) 금융 부문 수익률은 기금 전체 자산에서 복지 부문과 기타 부문을 제외한 수익률로, 실제 기금 전체 자산 중 금융 부문이 거의 100%에 가까운 비중을 차지하고 있다(전체 자산 1,212.9조원, 금융 부문 1,212.3조원).

12) 해당 수익률은 시간가중수익률로 나타낸 수익률이며, 시간가중수익률은 각 기간별 투자 금액은 고려하지 않고 입출금이 발생하는 세부 기간마다 수익률을 계산하여 가중평균한 수익률이다.



특히 2025년 8월 26일 국회 본회의장에서 진행된 제 428회 국회 제2차 예산결산특별위원회에서 이소영 국회의원이 국민연금기금의 자산운용과 관련하여 기금 자산운용의 최고 의사결정기구인 기금운용위원회에 전문성이 부족한 점을 지적하였다.

해당 지적사항은 기금운용평가에서도 언급되는 사항으로, 기금평가에서는 이를 보완하기 위해 미국의 CalPERS와 네덜란드의 ABP에서 이사회 및 위원회에 제공하고 있는 자산운용과 관련된 다양한 교육 프로그램들을 고려할 것을 권고하고 있다.

또한 기금운용위원회의 전문성을 보좌하기 위한 국민연금 기금운용실무평가위원회와 3개 전문위원회(수탁자책임전문위원회, 위험관리·성과보상전문위원회, 투자정책전문위원회)의 전문성을 더욱 강화할 수 있는 실질적인 방안과 3개 전문위원회의 경우 운용에 있어서 효율성과 독립성을 유지하기 위한 방안이 필요하다는 점을 권고하였다. 국민연금기금의 자산운용 규모가 점차 확대되는 상황에서 의사결정체계의 전문성 부족에 대한 우려는 필수적으로 선결해야 할 과제일 것이다.

그리고 다음으로 국민연금기금의 자산운용에 대한 명확한 목표가 부여되는 것이 필요할 것이다. 현재 대중들은 국민연금기금 재정추계 시 가정하고 있는 기금투자수익률 5.5%를 자산운용의 목표로 이해하고 있

는 경우가 많은데, 이와 같은 유추가 아닌 실제 자산운용을 통해 기금재정에 기여하고자 하는 목표를 명확히 하는 것이 필요할 것이다. 기금 자산운용의 목표가 명확할수록 자산운용 방향 및 정책을 분명하게 설정할 수 있을 것이고 그에 따른 운용의 효율성도 증가할 것이다.

마지막으로 기금 자산운용에 대한 공시를 보다 확대할 필요가 있다. 기금운용체계에서 주요 위원회 위원 현황과 주요 의사결정 과정 현황 등을 정형화하여 공시할 경우 기금 의사결정에 대한 국민들의 신뢰가 증가할 것이다. 그리고 자산운용 전략이 직접적으로 노출되지 않는 범위 내에서 지금보다 더 상세한 자산운용 현황을 공시할 경우 국민연금기금 자산운용에 대한 성과와 그 과정을 일반 대중들이 더 잘 이해할 수 있을 것이라고 예상된다.

국민연금제도는 앞서 이야기했듯이 전 국민의 노후를 1차적으로 책임지는 핵심적인 사회보장제도이다. 그러나 현재 많은 국민들이 제도의 지속가능성에 대해 의문을 품고 있다.

이를 해결하기 위해 최근 정부와 국회는 「국민연금법」 개정을 실시하였다. 이제는 개정된 법을 통해 일정 수준 향상된 국민연금기금 안정성을 자산운용이 뒷받침해야 할 시점이다. 지금부터 약 28년 후 현재 기금 규모의 3배까지 증가할 것으로 예상되고 그 이후 18년의 기간 동안 기금이 소진될 것으로 예측되는 만큼, 국민연금기금의 재정적 안정성 확보를 위한 자산운용의 역할이 한층 중요해질 것이다.

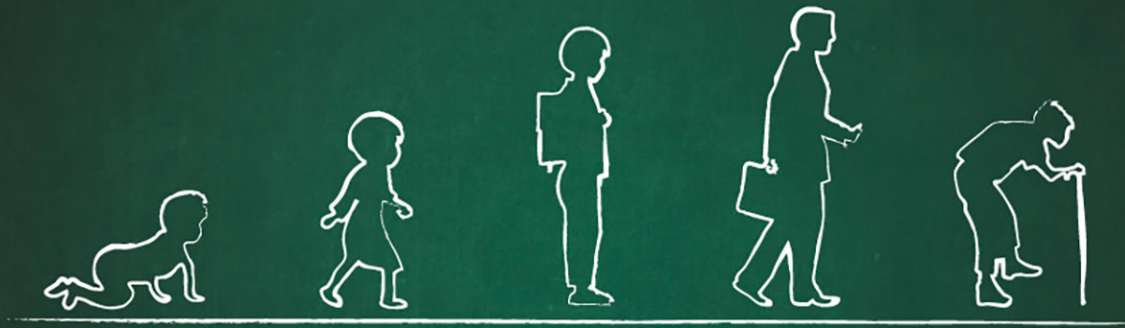
이를 위해 그동안 다양하게 제기된 국민연금기금 자산운용 부문의 우려사항이 개선되어 자산운용의 효율성과 효과성이 증진되길 기대한다.

마지막으로 그간의 국민연금 자산운용에 대한 성과와 현황이 국민들에게 정확하게 전달되고, 국민연금기금이 안정적으로 지속되는 데에 자산운용이 충실히 그 역할을 수행하기를 희망한다.



참고자료

- 기획재정부, 「국민연금 자산운용, 글로벌 연기금과 비교 평가 한다」, 보도자료, 2015. 8. 12.
- 기획재정부·기금운용평가단·한국조세재정연구원, 「2024회계연도 기금운용평가보고서 자산운용부문」, 2025. 5.
- 보건복지부, 「제5차 국민연금 재정추계 결과 발표」, 보도자료, 2023. 3. 31.
- _____, 「국민연금, 새로운 자산배분체계 '기준포트폴리오' 도입」, 보도자료, 2024. 5. 2.
- _____, 「정부, 상생의 연금개혁안으로 개혁 논의 본격 시동」, 보도자료, 2024. 9. 4.
- 국민연금공단, 「국민연금 2024년 기금 운용수익률 15.00%」, 보도자료, 2025. 2. 28.
- _____, 「국민연금 2025년 상반기 기금 운용수익률 4.08%」, 보도자료, 2025. 8. 28.
- 국민연금기금운용위원회 의결안건, 「2024년도 국민연금 기금운용 성과평가(안)」, 2025. 7. 4.
- 『이데일리』, 「국민연금, 결국 사라질겁니다.'... 깊은 '불신의 골」, 2025. 6. 10., <https://www.edaily.co.kr/news/print?newsId=01856486642200408&mediaCodeNo=257>, 검색일자: 2025. 9. 8.
- Thinking Ahead Institute, "Top pension funds reach all-time global record," <https://www.thinkingaheadinstitute.org/news/article/top-pension-funds-reach-all-time-global-record/>, 검색일자: 2025. 12. 5.
- 국민연금기금운용본부, 「성과현황」, <https://fund.nps.or.kr/oprtprcn/oprtotcm/getOHED0010M0.do?menuId=MN24000623>, 검색일자: 2025. 9. 16.
- _____, 「포트폴리오현황」, <https://fund.nps.or.kr/oprtprcn/ivsmprcn/getOHED0016M0.do?menuId=MN24001514>, 검색일자: 2025. 9. 16.
- _____, 「수익률 산정기준」, <https://fund.nps.or.kr/oprtprcn/oprtotcm/getOHED0012M0.do?menuId=MN24000625>, 검색일자: 2025. 9. 26.
- 보건복지부, 「제3차 국민연금 개혁에 따른 재정추계(2025)」, <https://www.mohw.go.kr/menu.es?mid=a10714030200>, 검색일자: 2025. 9. 11.
- _____, 「연금개혁 Q&A」, <https://www.mohw.go.kr/menu.es?mid=a10714060000>, 검색일자: 2025. 9. 11.
- _____, 「국민연금 기금적립금 현황」, <https://www.mohw.go.kr/menu.es?mid=a10714030200>, 검색일자: 2025. 9. 11.



피해자의 시간은 멈춰있습니다.

누군가에게는 철 없던 학창시절의 작은 일
피해자에게는 평생 잊혀지지도, 지워지지도 않을 큰 상처입니다.
학교폭력, 피해자에게 씻을 수 없는 상처를 안겨주는 범죄입니다.

kobaco

공익광고협의회

PART

II

성과관리 이야기

〈성과관리 이야기〉는 전문가 및 실무진과의 인터뷰를 통한 아이디어와 경험을 공유하는 방식으로 진행된다. 이를 통해 다소 딱딱하게 제공되던 성과정보를 보다 친근하고 이해하기 쉬운 방식으로 전달하는 한편, 인사이트 및 개선점을 공유함으로써 성과관리제도 운영의 새로운 방향성과 전략, 성과관리 시스템의 혁신적 개선 방안을 모색하고자 한다.

‘전문가 목소리’코너에서는 우리나라의 이원화된 성과관리 체계의 한계를 진단하고, OECD와 미국의 사례를 바탕으로 정책·예산·성과 간 연계 강화와 성과정보의 신뢰성 제고 방안을 제시하였다. 아울러 지난해 심층평가에 참여한 평가위원의 기고문을 통해 국가장학금 지원 사업군의 평가 결과와 시사점을 다루었으며, 재정적 관점에서 예비타당성 제도를 분석한 전문가의 글을 함께 수록하였다.

‘현장 이야기’에서는 과학기술정책연구원 담당자의 인터뷰를 통해 국가개발연구사업 평가의 주요 내용과 향후 발전 방향을 살펴본다. 아울러 2024년 대한민국 지방재정대상에서 행정안전부 장관상을 수상한 광주광역시 성과관리 사례를 소개한다.





정부 성과관리 제도, 왜 중요한가?¹⁾



윤별아
감사원 감사연구원 연구관

1. 들어가며

정부 예산은 국민의 세금으로 마련된다. 따라서 예산이 어디에 어떻게 쓰이고 그 결과 어떤 성과가 있었는지를 투명하게 보여주는 것은 정부의 책임이자 의무이다. 그러나 우리의 관심은 여전히 ‘얼마를 썼는가’에 집중하고, ‘무엇을 달성했는가’는 뒷전으로 밀리는 경우가 많다. 예산의 효율성뿐만 아니라 효과성, 즉 ‘정책의 결과가 실제 어떤 변화를 가져왔는가’를 살펴보는 것이 성과관리의 목적이다.

성과관리는 단순히 행정 절차가 아니라 국민의 삶과 직결된다. 예를 들어 청년 취업 지원 사업이 실제로 고용률을 높였는지, 농촌 지원사업이 농민의 소득향상에 기여했는지, 복지 사업이 취약계층의 삶의 질을 개선했는지 등은 모두 성과관리 없이는 알기가 어렵다.

이에 본고에서는 ① 최근 국제사회가 주목하는 성과관리의 방향성 ② 우리나라 성과관리 제도의 현주소 ③ 미국의 경험과 시사점 ④ 앞으로 우리가 나아가야 할 개선 방향을 살펴보고자 한다.

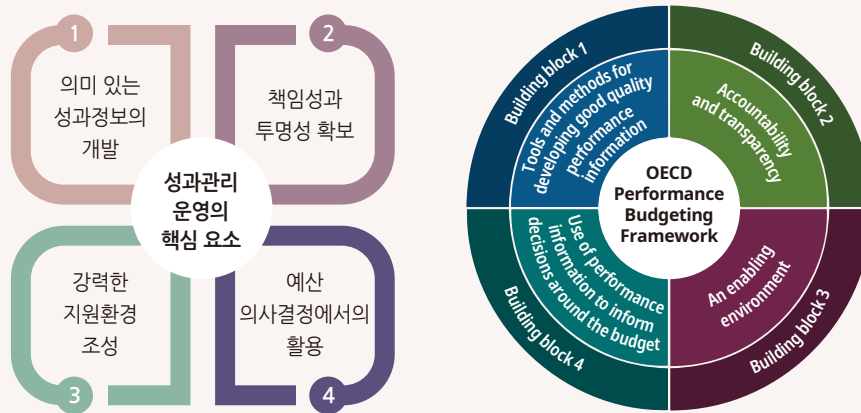
2. 최근 OECD가 주목하는 성과관리의 방향성

다수의 국가들이 정부의 성과관리를 위해 다양한 제도적 장치를 도입했지만, 본래 취지

1) 윤별아, 「우리나라와 미국의 성과계획 및 보고제도 비교분석」, 감사원 감사연구원, 2025; 윤별아·정근주, 「주요국 성과주의 예산제도 운영실태 분석」, 감사원 감사연구원, 2024.를 바탕으로 작성

인 성과 기반의 정책운영에 이르지 못한 경험이 많다. 이런 배경 속에서 OECD(2024) 성과관리작업반(Working Party on Performance and Result, WPPR)은 회원국들의 경험과 모범사례를 정기적으로 공유하고, 성과관리제도가 실효성 있게 작동하기 위해 필요한 네 가지 핵심 요소를 제시하였다.

그림 1 성과관리 운영의 핵심 요소



자료: OECD(2024), p. 3, [그림 1].

첫째, (양질의 성과정보 개발) 성과정보는 단순한 지표의 나열이 아니라 정부 정책의 우선순위에 기반해 정책 성과를 보여줄 수 있어야 한다. 이를 위해 지표를 체계적으로 배열하고 불필요한 정보의 과부하를 방지하고 부처가 생산·제시하는 정보의 품질을 보증하는 과정이 필요하다.

둘째, (책임성과 투명성 확보) 유연한 관리, 강력한 보고 체계, 명확한 역할과 책임, 그리고 성과정보의 대중 공개를 통해 성과관리가 단순한 내부 보고가 아닌 국민에게 설명하는 제도로 자리 잡아야 한다.

셋째, (강력한 지원환경 조성) 프로그램 중심의 예산, 통일된 기준을 제시하는 중앙정부의 지침과 양식, 공무원의 전문성 강화, 제도를 뒷받침하는 시스템(IT 인프라), 그리고 성과에 대한 보상장치가 마련되어야 성과관리가 현장에서 뿌리 내릴 수 있다.

넷째, (예산 의사결정에서의 활용) 성과정보는 국회와의 소통 과정에서 활용되고 예산서에 반영되며 정책 및 사업 평가와 지출 검토에 활용되어야 한다.

3. 우리나라 성과관리 제도의 현주소

우리나라의 경우 가장 눈에 띄는 특징은 성과관리 제도가 이원화되어 있다는 점이다. 겉으로 보면 두 제도가 각기 법적 근거를 가지고 체계적으로 운영되는 듯 보이지만 실제 운영 과정에서는 몇 가지 구조적 한계를 드러낸다.

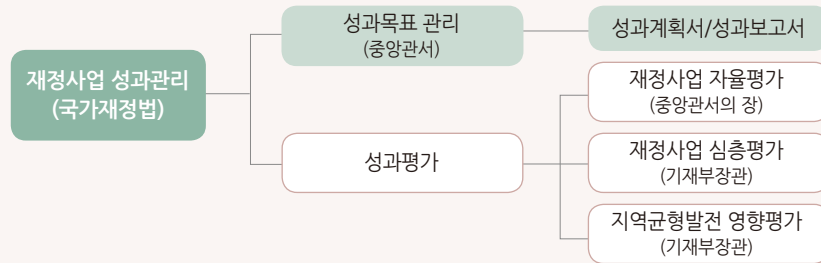


먼저 「정부업무평가기본법」에 따라 각 중앙행정기관은 성과관리전략계획(5년 단위)과 성과관리시행계획(매년)을 수립한다. 전략계획은 정부 어젠다와 연계된 기관의 임무와 비전을 바탕으로 중장기 전략목표를 담고, 시행계획은 이를 토대로 연차별 성과목표와 이를 달성하기 위한 정책·사업·성과지표를 포함한다. 시행계획은 국회에 보고되며 반기별 실적 점검도 의무화되어 있다. 또한 각 기관은 자체평가를 수행하고 그 결과를 공개하도록 규정하고 있다.

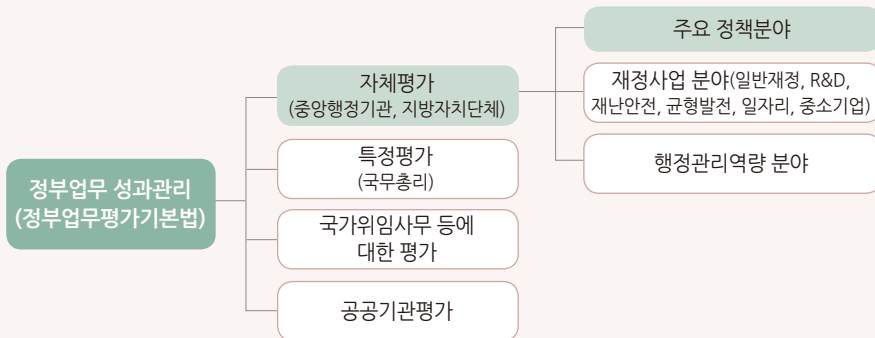
한편 「국가재정법」에 따라 각 부처는 예산안 제출 시 성과계획서를 첨부해야 하며(제85조의6·제85조의7), 결산보고서에는 성과보고서를 별책으로 포함해 국회에 제출해야 한다(제85조의7, 「국가회계법」 제15조). 성과계획서에는 재정사업별 성과목표와 지표가, 성과보고서에는 해당 연도의 집행 결과와 성과달성 여부가 담기게 된다.

그림 2 성과관리 체계

성과관리기본계획(5년, 기재부장관) → 성과관리추진계획(1년, 기재부장관) → 국무회의 보고
→ 연도별 성과계획서 및 성과보고서 국회 제출(동법 제85조의7)

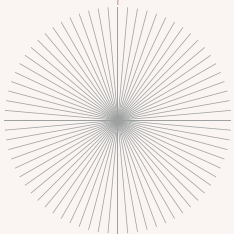


성과관리전략계획(최소 3년마다 수정·보완, 중앙행정기관의 장) → 성과관리시행계획(1년, 중앙행정기관의 장)
→ 평가 결과를 국무회의에 보고하거나 평가보고회 개최 → 자체평가 결과 국회 상임위 보고(동법 제27조)



자료: 「정부업무평가기본법」, 「국가재정법」 참고하여 저자 작성
원자료: 윤별아 정근주(2024. 12), p. 20. 재인용

결과적으로 우리나라는 하나의 부처가 기관의 성과를 관리하면서 매년 두 종류의 서로 다른 성과계획서와 보고서를 작성·제출하고 있으며, 문서는 각각의 기준에 따라 체계적



으로 작성되지만 실무적인 측면에서 보면 두 체계가 충분히 연결되지 못한 채 중복적이고 분절적으로 운영되고 있다.

이렇다 보니 재정사업 성과보고서는 부처별 사업 단위 성과를 다루지만, 정부 어젠다와 체계적으로 연계되지 못하여 차년도 예산 심사나 사업개선을 위한 정보로 활용되기보다는 단기 성과를 확인하는 데 머무는 경우가 많다. 성과정보의 공개와 활용 역시 제한적이어서 국민이나 국회가 이를 바탕으로 정책 효과를 평가하거나 정부에 책임을 묻는 기능이 충분히 작동하기 어렵다.

결국 제도는 존재하지만 성과관리의 결과로 제공되는 성과정보가 정부의 예산 심사와 정책 개선과정에서 어떻게 반영되는지를 국민이 직관적으로 확인하기 어려워 국민적 신뢰로 이어지지 못하는 구조적 한계가 존재한다.



4. 미국 제도 운영에서 엿보는 시사점

미국은 1993년 「정부성과결과법(GPRA)」을 제정해 성과관리 제도를 본격적으로 도입했고, 2010년 「정부성과결과 현대화법(GPRAMA)」을 통해 이를 한층 강화하였다. 이로써 모

표 1 미국의 성과관리제도 연혁

제도 도입 시기	관련 법령	특징	주요 내용 및 문제의식
클린턴 행정부 1993~2000	「정부성과결과법」 (GPRA)	기관 차원의 성과관리	<ul style="list-style-type: none"> • 기관 성과계획, 전략계획, 성과보고의 작성 및 의회와 OMB 보고의무 • GPRA 결과가 의회의 의사결정에 적극적으로 활용되지 못함 • 성과측정 지표 개발의 어려움으로 평가가 용이하지 않음
부시행정부 2001~2008	「대통령 관리과제」 (PMA)	범정부 국정과제 중심 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 범정부 관리과제와 기관별 관리과제를 각각 분기별로 평가하고 개선계획을 제출 • 평가기준의 모호성 등 신뢰성에 문제
	「사업성과평가도구」 (PART)	개별 사업 단위 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 연방정부 업무성과와 예산 통합을 구체화하는 방안으로 PART 도입 • OMB 중심의 하향식 평가로 성과 측정 그 자체에 집중 • PART가 GPRA와 잘 연계되지 않고, 예산 활용 정도가 낮음
오바마 행정부 2009~2016	「정부성과결과현대화법」 (GPRAMA)	통합적 성과관리	<ul style="list-style-type: none"> • 기관 전략계획 수립을 대통령 임기와 일치시킴 • 중장기 전략과 연간 성과계획 간의 연계성 강화를 위해 범정부 차원의 우선순위 목표와 이에 따른 기관별 우선순위 목표를 설정 • 통합적 성과관리를 위한 거버넌스 구축 • 성과웹사이트를 활용한 성과정보의 공개
트럼프 행정부 2017~2020	「정부성과결과현대화법」 (GPRAMA) 「증거기반정책수립 기본법」	통합적 성과관리 및 증거 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 다년간의 증거 구축(학습 의제)의 수립 • 로드맵에 기반한 지침 제공: 성과관리 절차를 기존의 계획 및 예산과 같은 기존의 정책결정 프로세스와 연계

자료: 윤별아·정근주(2024), p. 31. 재인용



든 연방정부 기관은 성과계획과 보고를 아우르는 체계적인 관리 구조를 갖추게 되었다. GPRA(1993)은 연방정부의 성과관리를 강화하기 위해 도입된 법으로, 행정부가 구조화된 성과관리체계(성과계획-집행-측정 및 평가)를 통해 사업성과 정보를 생성하고 그 결과를 의회에 보고하는 절차를 의무화하였다는 점에서 의의가 있다. GPRA의 제도적 기반 하에서 2010년 오바마 행정부가 도입한 GPRAMA는 보다 범정부적인 다부처 관련 공동 목표와 성과 측정에 관심을 두고, 통합적 성과관리 및 증거 구축 활동을 통해 의회 및 연방정부 차원에서 성과정보의 활용을 제고하고자 하였다. 즉 GPRA 체계에서의 성과관리 운영방식을 개선하여 성과정보의 활용 촉진을 시도한 것이다.

우리나라와 달리 미국의 성과관리 제도는 계획-집행-평가-환류가 하나의 사이클로 연결되도록 설계되어 있다. 연방기관은 대통령 임기에 맞춰 중장기 전략계획(Strategic Plan, 4년 주기)을 수립하고, 이를 토대로 매년 “성과계획 및 성과보고서(Annual Performance Plan and Report, APPR)”를 작성한다. 성과계획에는 다음 해에 달성해야 할 구체적 목표와 지표를 담고, 성과보고서에는 해당 연도의 달성 여부와 미달성 사유를 제시한다.

이러한 성과계획 및 보고서는 기관의 전략계획을 토대로 작성되며, 연차별 목표 달성도를 ‘달성(Target Met)’, ‘초과 달성(Target Exceeded)’, ‘미달성(Target Not Met)’, ‘보류(Pending)’ 등으로 구분해 공개한다. 아울러 성과지표를 기존 지표(Current/Recurring)와 신규 지표(Proposed new)로 구분해 정책 환경 변화에 대응하면서도 연속성을 확보하고 있다.

표 2 OMB 지침에 제시된 GPRAMA 통합적 성과관리 목표체계(예시)

구분	내용	
기관 미션	<ul style="list-style-type: none"> 강하며, 지속 가능하고, 포용적 공동체, 그리고 모두에게 질적으로 우수하면서도 구매 가능한 집을 창출 	
전략목적	<ul style="list-style-type: none"> 국가 주택시장 강화 	
전략목표	<ul style="list-style-type: none"> 미국의 주택담보대출로 인한 압류 위기 막기 	
성과목표 및 성과지표	<ul style="list-style-type: none"> (성과목표) 2013년 9월 30일까지 주거자가 없는 주택의 평균 비율을 NSP-2지역의 70%로 맞춤(위기 영향을 가장 크게 받은 지역) (성과지표) 비어 있는 주택 비율 	<ul style="list-style-type: none"> (부처 우선순위 목표) 2013년 9월 30일까지 모기지 사태로 인해 주택을 잃을 위기에 있는 70만명의 주택소유주를 지원 (성과지표) 보조를 지원받은 주택소유자들의 수
그 외 성과지표	<ul style="list-style-type: none"> (결과지표) NSP-2 지역의 비어 있는 주택 비율 (산출지표) 서비스를 받은 NSP-2 가구[기관의 노력(리모델링 등)] (투입지표) 연방 주택 프로그램의 지원을 받은 대출자의 수 (맥락지표) 주택가격변화 (효율성지표) FHA자산 리스트에 필요한 평균 일수 	

자료: 윤별아-정근주(2024), p. 43. 재인용

무엇보다 기관의 성과계획은 대통령 어젠다와 긴밀히 연계된다. 각 기관은 대통령이 제시한 범부처 우선순위 목표(CAP Goals)를 반영해 기관 우선순위 목표(APG)를 설정하고, 이를 성과계획에 포함한다. 기관의 성과목표 체계를 보면 미션-전략목적-전략목표-성과목표 및 성과지표-기타지표로 연결되는데, 특히 기관별 성과관리 목표를 수립할 때 성과목표와 기관 우선순위 목표를 동시에 설정한다. 즉 기관 수준의 목표와 연방정부 차원의 국정 목표를 연계함으로써 국정 목표와의 수직적인 정합성 갖도록 하고 있다.

또한 각 기관은 평가전략(Learning Agenda)과 평가계획(Evaluation Plan)을 마련해 정책 효과를 검증하고, 그 결과를 차년도 계획에 반영하여야 한다. 이러한 운영은 백악관 예산관리국(OMB)이 총괄하며, OMB는 범부처 차원의 우선순위 목표를 설정해 각 기관의 성과계획과 보고에 연계하도록 조정하고 있다.

성과정보는 Performance.gov라는 온라인 플랫폼을 통해 국민에게 공개되는데, 이 사이트에는 부처별 성과목표와 달성 현황이 그래픽과 표로 정리되어 누구나 쉽게 접근하여 확인할 수 있다.

물론 미국의 제도를 우리나라에 그대로 옮겨 오는 것이 모두 적절하거나 가능하다고 보기는 어렵다. 정치·행정 환경이 다르고, 제도를 뒷받침하는 문화와 인프라도 차이가 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 각 기관의 성과계획과 보고를 하나의 사이클로 묶어 운영하는 구조, 대통령 어젠다와 연계된 범부처 우선순위 설정, 성과정보에 국민이 쉽게 접근하고 내용을 직관적으로 이해할 수 있게 제공하는 방식은 앞으로 성과관리 제도의 개선 방향을 모색하는 데 있어서 참고할 만한 지점들이다.

5. 우리나라 성과관리제도 개선 방향

가. 성과관리시행계획과 성과계획서, 왜 연결이 필요한가?

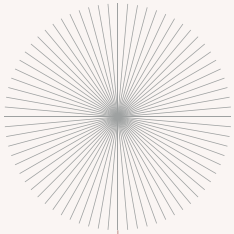
앞에서도 언급하였지만 우리나라 성과관리는 크게 두 축으로 운영되는데 하나는 기관 단위의 행정 성과를, 다른 하나는 재정사업 단위의 성과를 다루는 구조이다. 이 둘이 서로 긴밀하게 연계되지 못할 경우, 기관 단위의 성과관리시행계획에서 제시한 전략목표와 재정사업 단위의 성과계획서에 담긴 사업목표가 일관적으로 연결되지 못한다. 그 결과 기관의 전략목표와 개별 사업의 성과목표가 따로 놓거나, 서로 다른 지표가 병렬적으로 존재하는 문제가 생길 수 있다.

이러한 분절은 몇 가지 문제를 낳는다.

첫째, 행정부담과 실효성 저하이다. 같은 기관에서 두 종류의 문서를 작성하지만, 평가와 환류는 각각 따로 이루어지다 보니 행정부담은 커지고 실효성은 떨어지게 된다.

둘째, 성과평가 결과의 환류가 어려워진다는 점이다. 기관 차원에서 설정한 목표와 사업 차원의 목표가 따로 움직이게 되면, 평가 결과가 개별 사업의 예산 심사와 정책 개선에





직접적으로 연계되기 어려워진다.

셋째, 성과정보의 신뢰성 저하이다. 서로 다른 지표와 목표가 제시되면 성과정보가 분절적으로 축적되고, 국민이나 국회가 정책 효과를 평가하기 어렵게 된다.

따라서 성과관리시행계획과 성과계획서가 보다 긴밀히 연계될 필요가 있다. 기관의 전략 목표가 사업 성과목표와 유기적으로 연결될 때, 성과관리 체계는 비로소 정책과 예산을 아우르는 하나의 통합적 관리 도구가 될 수 있을 것이다.

나. 정부 어젠다, 프로그램 성과목표, 사업예산이 따로 가서는 안 된다

정부 예산은 단순히 지출 항목을 나열하는 것이 아니라 정책 목표를 달성하기 위한 수단이다. 현재 우리나라는 프로그램 예산제도를 운영하고 있으며, 동시에 각 프로그램에는 성과목표와 지표가 설정되어, 예산 투입이 실제 어떤 성과를 내는지 확인할 수 있도록 설계되어 있다.

하지만 현실에서는 정부 어젠다와 세부사업 예산, 그리고 프로그램 성과목표 간의 정합성이 충분히 확보되지 못하는 경우가 있다. 예산은 재정사업의 세부사업 단위로 조정되는데, 성과목표는 프로그램 단위로 설정되어 그 결과 ‘얼마를 썼는지’와 ‘무엇을 달성했는지’가 서로 연결되지 못하고 불분명해진다.

이러한 불일치는 여러 종류의 부작용으로 이어질 수 있는데 그중 하나가 성과평가의 형식화이다. 성과보고서의 정보가 실질적인 성과 확인이 아니라 단순한 보고 절차로 전락하여 국회나 기재부가 예산을 심사할 때 예산 편성의 근거로 활용하기 어렵게 된다. 그 결과 국민 입장에서는 예산이 어떤 목표 달성을 위해 쓰였는지, 실제로 성과가 있었는지 확인하기 힘들다.

다. 성과정보 검증, 형식에서 벗어나 내실화로

성과관리는 계획을 세우고 보고서를 작성하는 데서 끝나지 않는다. 성과정보의 정확성과 신뢰성이 담보되지 않으면 아무리 좋은 제도라도 보여주기식 행정에 그칠 수밖에 없다. 각 부처가 작성하는 성과지표는 여러 단계의 검토 절차를 거치지만, 실제로 성과보고서의 지표가 부적절하게 설정되거나 측정 방법이 불분명한 경우가 반복적으로 지적되어 왔다.

특히 최근 기획재정부의 제도 개편으로 성과관리 수준이 프로그램 단위로 상향되면서 성과지표와 목표치를 객관적으로 설정·판단하는 것이 한층 더 어려워졌다. 이러한 상황에서는 정책 효과와 무관한 지표를 성과지표로 쓰거나 달성하기 쉬운 목표를 설정하는 문제가 발생할 위험이 높다.

성과지표는 정책성적을 객관적으로 보여주는 도구여야 한다. 하지만 측정이 어려운 지표를 사용하거나 정책성과와 거리가 있는 지표를 제시하게 되면, 성과관리는 본래 의도한

표 3 감사원의 성과지표 지적 사례1

- (행정안전부) 프로그램 성과를 측정하는 결과지표가 아님에도 성과지표로 설정
- (경찰청) 프로그램 성과와의 인과관계가 낮은 지표를 성과지표로 설정
- (기상청) 성과지표 목표치의 근거를 사실과 다르게 작성
- (새만금개발청) 성과지표 목표치를 합리적 근거 없이 설정
- (농촌진흥청) 성과지표 목표치를 달성하기 쉬운 수준으로 설정
- (환경부/농림축산식품부) 과거 실적치보다 낮은 목표치 설정
- (기획재정부) 사업 내용을 포괄하지 못하는 성과지표 설정

자료: 감사원, 『결산검사 보고서』, 각 연도(2020, 2021, 2023, 2024).
원자료: 윤별아, 2025, p. 6. 재인용

효과를 내기 어렵다. 따라서 성과지표의 적절성, 측정 방식의 타당성, 결과 수치의 신뢰성을 꼼꼼하게 점검할 수 있는 검증체계가 뒷받침되어야 하며, 체계적인 내·외부 관리 및 검증 절차를 확립해 성과정보 신뢰성을 높일 필요가 있다.

라. 성과계획서와 성과보고서, 국민이 쉽게 볼 수 있어야

우리나라의 성과관리 문서, 즉 성과계획서와 성과보고서는 원칙적으로 공개되고 있다. 하지만 문제는 공개가 되더라도 국민이 실제로 찾아보기 어렵다는 데 있다.

예를 들어 성과계획서는 예산안에 첨부되어 국회에 제출되지만, 일반 국민이 보려면 의안정보시스템 안의 방대한 예산서 속에서 일일이 찾아야 한다. 성과보고서 역시 결산보고서 별책으로 공개되지만, 최종 확정된 계획서나 보고서를 한눈에 확인하기는 쉽지 않다. 결국 공개 자체는 이루어지지만 접근성·가독성이 떨어져 사실상 국민의 활용이 제한되는 셈이다.

따라서 성과계획서와 보고서는 단순히 공개하는 수준을 넘어, 최종 확정본을 국민이 쉽게 찾아볼 수 있도록 하는 체계를 마련할 필요가 있다. 국민이 클릭 몇 번만으로 성과목표와 성과달성 결과를 비교할 수 있어야 비로소 성과정보가 민주적 통제와 정책 신뢰의 기반으로 작동하게 된다.

결국 성과관리 문서의 공개 확대란 단순히 ‘더 많이 공개하라’는 의미가 아니라 더 쉽게, 더 명확하게 공개하라는 요구이다. 정보가 국민에게 실질적으로 다가가지 않는다면 공개는 형식에 그칠 수밖에 없기 때문이다.

6. 맺으며

성과관리는 예산 집행의 뒷단에서 형식적으로 보고서를 작성하는 절차가 아니다. 그것은





국민의 세금이 어떤 변화를 만들어냈는지를 보여주는 정부의 책무이며, 동시에 정책 신뢰를 지탱하는 중요한 기반이다.

앞에서 살펴본 것처럼 국제사회는 성과정보를 개발·활용·공개하는 전 과정에서 실효성을 확보하는 방향으로 나아가고 있다. 우리 정부도 프로그램 단위 성과관리의 확대, 성과지표 개선 시도 등 제도를 보완하려는 노력을 꾸준히 이어가고 있다. 그럼에도 여전히 기관 단위와 사업 단위 성과가 따로 움직이고, 성과지표가 추상적이거나 단기적 성과 확인에 머무르는 한계가 존재한다. 국민에게 공개는 되고 있지만 실제로 쉽게 접근하거나 활용하기 어려운 것도 현실이다.

결국 성과관리 제도의 진정한 목적은 국민에게 설명하고 책임지는 정부, 그리고 성과 중심의 정책운명을 실현하는 데 있다. 제도가 내실화되고 국민이 성과정보를 쉽게 확인·활용할 수 있을 때, 성과관리제도는 국민 신뢰를 뒷받침하는 실질적인 도구로 자리매김할 수 있을 것이다.



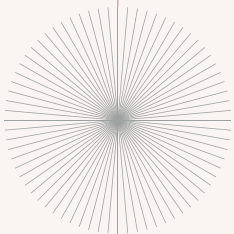
참고자료

<국내 문헌>

- 윤별아, 『우리나라와 미국의 성과계획 및 보고제도 비교분석』, 감사원 감사연구원, 2025. 6.
 윤별아·정근주, 『주요국 성과주의 예산제도 운영실태 분석』, 감사원 감사연구원, 2024. 12.
 윤수재·이광희, 『주요국 정부업무평가 및 성과관리 제도 연구』, 법문사, 2017.
 황혜신, 『해외사례 비교분석을 통한 한국정부업무평가제도 개선방안연구』, 한국행정연구원, 2013.

<외국 문헌>

- John M.Kamensky, "Evolution of performance Management in the U.S. Federal Government Over the Past Three Decades," IBM Center for business of Government, 2020.
 OECD, "OECD performance budgeting framework," 2024.
 OMB, Circular NO.A-11



재정사업 심층평가: 국가장학금 지원 사업군



송헌재
서울시립대 교수



1. 들어가며

필자는 2024년 10월부터 2025년 7월까지 국가장학금 지원 사업군 재정사업에 대한 심층평가를 수행하였다. 본 글에서는 국가장학금 사업 및 이 사업의 심층평가 결과를 간략히 소개하고, 이번 심층평가 수행의 경험을 바탕으로 재정사업 심층평가 연구의 개선 방향에 대해 제언하고자 한다.

2. 국가장학금 사업 심층평가

가. 국가장학금 사업 도입 배경

국가장학금은 2011년 9월 8일 이명박 정부 당시, 반값 등록금 정책의 일환으로 발표된 대학생 등록금 부담 완화 방안을 기반으로 가계의 등록금 부담을 완화하기 위해 2012년에 도입되었다. 2011년 당시 연간 등록금이 약 10년 전인 2000년과 비교하여 사립대학의 경우 769만원으로 71% 증가하였으며, 국공립대학은 435만원으로 99% 증가하였다. 게다가 1991년 33.2%로 집계되었던 대학진학률은 이후 지속적으로 상승하며 2001년 70%를 돌파하였으며, 2008년을 전후로 역대 최고치인 80%까지 근접한 상황이었다. 소득불평등의 증가와 대학 등록금 상승으로 대학교육의 확산이 오히려 계층 격차를 고착화시키고 있다는 주장도 나타났다. 그러나 교육과학기술부가 2011년 9월 13일에 발표한

‘2011년 OECD 교육지표’에 따르면 한국 정부의 GDP 대비 고등교육 비용 부담률은 0.6%로 OECD 평균인 1.0%의 절반 수준에 불과하였으나, 민간 부담은 1.9%로 OECD 평균(0.5%)의 4배에 가까웠다. 이렇듯 고액의 대학 등록금으로 가계의 부담이 심화되자 고등교육 부문에 대한 적극적인 정부재정 개입이 시대적 요구로 부상한 것이다.

나. 국가장학금 사업군 개관

국가장학금 사업군은 맞춤형 국가장학금, 우수학생 국가장학금, 저소득층 장학사업을 포함한다. 맞춤형 국가장학금 지원제도는 경제적 여건과 관계없이 누구나 의지와 능력에 따라 고등교육을 받을 수 있도록 국가가 보장하기 위해 맞춤형 지원 방식으로, 2012년 도입되었다. 우수학생 장학금은 이공계 각 분야의 창의적인 우수 인재를 양성하기 위해 국가장학금 지원을 확대하고 이를 통해 과학기술 기초 학문 분야 및 미래 국가전략 분야에 기여하는 인재 발굴 및 육성을 목표로 하고 있다. 저소득층 장학사업은 저소득층 맞춤형 교육지원을 강화하여 학부모 부담을 경감하고 교육의 공공성 및 교육기회를 보장하기 위해 도입되었으며, 교육급여 및 꿈사다리 장학사업을 통해 저소득층의 교육비 부담을 완화하고 있다.

국가장학금 사업군 예산은 2024년 기준 4.8조원이며, 이 중 98%가 맞춤형 국가장학금예산이고, 우수학생 국가장학금과 저소득층 장학사업의 예산은 전체 예산 중 비중이 적은 편이다. 우수학생 국가장학금과 저소득층 장학사업은 각각 미래 국가인재를 양성하기 위한 목적으로 우수한 학업성취를 이룬 학생, 혹은 위급한 상황이 발생하여 학업이 중단될 위기에 처한 학생 등 소수를 대상으로 하고 있어 적은 예산이 소요된다. 반면에 맞춤형 국가장학금은 요건을 만족하는 모든 대학생을 대상으로 하고 있어 지원대상이 매우 넓다. 맞춤형 국가장학금은 크게 국가장학금과 근로장학금, 우수장학금, 국가우수장학생장학금, 희망사다리 장학금으로 구분하여 지원되고 있다. 국가장학금은 학자금 지원구간에 따라 차등적으로 지원하는 소득연계형 ‘국가장학금 I 유형’, 다자녀 가구를 지원하는 ‘다자녀 장학금’, 대학 자체 노력과 연계하여 지급하는 ‘국가장학금 II 유형’, 비수도권 인재 양성을 위한 ‘지역인재장학금’으로 제도를 구분할 수 있다.

표 1 국가장학금 사업군 예산

(단위: 억원)

사업(군)명			2020	2021	2022	2023	2024
국가장학금			41,430	41,713	48,625	47,340	48,036
교육부	맞춤형 국가장학금	고특 ¹⁾	39,949	40,196	47,036	45,664	47,205
과기부	우수학생 국가장학금	일반	512	522	529	522	507
기재부	저소득층 장학사업	복권	968	995	1,061	1,154	324

주: 1) 고등평생교육지원특별회계
자료: 교육부



표 2 '국가장학금 I 유형'의 개요

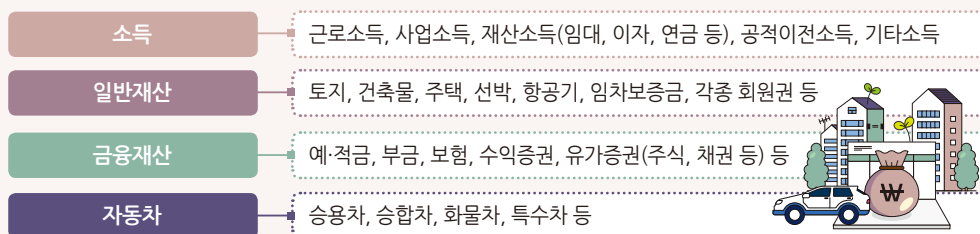
구분	내용	구분	내용
지원 형태 (지원율)	학생직접지원형	지원대상	대한민국 국적을 소지한 국내 대학의 학자금 지원 8구간 이하 대학생 가운데 B학점(80점) 이상을 충족하는 자
사업기간	2012년 ~	시행 주체	한국장학재단
관련 법규	「한국장학재단 설립 등에 관한 법률」 제2조 제6호 가목부터 다목에 따른 고등교육기관		
지원 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 국가장학금 I 유형은 저·중소득층의 고등교육 비용을 실질적으로 경감하기 위해 지원 구간별로 차등하여 장학금을 지원하는 제도임 • 지원금액은 학자금 지원 8구간 이하 학생을 대상으로 구간별로 차등하여 지원하고 있으며, 총 지원 규모는 2024년 기준 2조 6,599억원 수준임 		

자료: 교육부

국가장학금 사업군 중에서 국가장학금 I 유형이 가장 대외적으로 널리 알려져 있으며, 이는 학생에게 직접적으로 지원하는 형태의 장학제도이다. 대한민국 국적을 소지한 국내 대학의 학자금 지원 8구간 이하 대학생 가운데 B학점(80점) 이상을 충족하는 자를 대상으로 하며, 국가장학금 제도가 시행된 2012년 이래로 현재까지 실시되는 사업이다. 동 제도는 소득이 낮은 가계의 고등교육 비용을 실질적으로 경감하기 위해 지원 구간별로 장학금액을 차등하여 지원하는 제도로, 2024년을 기준으로 총 2조 6,599억원 수준의 재정이 소요되고 있다.

국가장학금의 학자금 지원을 위한 학자금 지원 구간은 소득 및 자산을 통합하여 산정한 소득인정액을 기반으로 결정된다. 신청한 학생 본인이 미혼일 경우 부모, 기혼일 경우 배우자의 소득과 재산(자동차 포함)을 조사하여 소득인정액을 계산한다. 소득에 포함되는 항목으로는 근로소득과 사업소득, 재산소득(임대소득, 이자소득, 연금소득 등), 공적이전소득, 기타소득이 있다. 재산에 해당하는 항목은 일반재산과 금융재산 및 자동차이며, 구체적인 항목은 <표 3>과 같다. 소득 및 재산의 구체적인 금액은 보건복지부의 사회보장 시스템을 활용하여 계산에 포함한다.

표 3 소득인정액 산정에 포함되는 항목



자료: 교육부

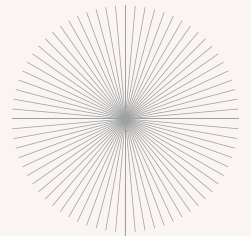




표 4 소득인정액을 기반으로 구분한 학자금 지원 구간 경젓값과 지원금액

구분	2023년		2024년	
	경젓값 (기준 중위소득 대비 배율)	지원금액	경젓값 (기준 중위소득 대비 배율)	지원금액 (1 유형기준)
기초·차상위	자격기준	700만원 (둘째 전액)	자격기준	전액
1구간	1,620,289원(30%)	520만원	1,718,974원(30%)	570만원
2구간	2,700,482원(50%)	520만원	2,864,957원(50%)	570만
3구간	3,780,675원(70%)	520만원	4,010,939원(70%)	570만원
4구간	4,860,868원(90%)	390만원	5,156,922원(90%)	420만원
5구간	5,400,964원(100%)	390만원	5,729,913원(100%)	420만원
6구간	7,021,253원(130%)	390만원	7,448,887원(130%)	420만원
7구간	8,101,446원(150%)	350만원	8,594,870원(150%)	350만원
8구간	10,801,928원(200%)	350만원	11,459,826원(200%)	350만원
9구간	16,202,892원(300%)	-	17,189,739원(300%)	-
10구간	16,202,892원↑(300%↑)	-	17,189,739원↑(300%↑)	-

주: 1. 지원구간 경젓값: 월 소득인정액(소득액과 재산 소득으로 환산한 금액의 합계)
 2. 지원구간 경젓값 = 기준중위소득 × 구간별 기준중위소득 대비 배율
 3. 보건복지부 고시 기준 중위소득: (2023년) 5,400,964원, (2024년) 5,729,913원

〈표 4〉는 소득인정액을 기반으로 구분한 학자금 지원구간의 경젓값과 그에 따른 지원금액이다. 국가장학금은 8구간까지 지급되고 있으며, 높은 구간에 속할수록 지원금액이 감소한다. 2023년 대비 2024년의 구간 경젓값과 지원금액이 모두 상승하였으며, 기초·차상위의 경우 2024년부터 등록금 전액을 장학금으로 받을 수 있도록 변경되었다.

다. 국가장학금 심층 평가 내용

국가장학금 사업군은 2024년 기준 약 5조원의 예산이 투입됨에도 불구하고 심층평가의 대상이 되는 경우가 적었다. 이에 해당 사업군이 과연 소기의 목적을 달성하였는지, 효율적으로 운영되고 있는지, 사업의 지속가능성이 확보되었는지 평가할 필요가 있다. 이번 연구에서는 단기적으로 국가장학금 지원으로 학자금 지원 구간에 상관없이 학생들이 다양한 학교와 학교에 입학하는지, 실제 국가장학금 사업군의 각 세부사업이 형평성을 유지하며 학생을 지원하고 있는지 살펴보았다.

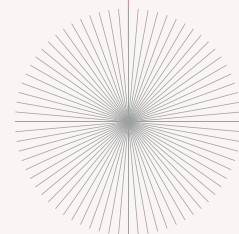
국가장학금이 고등교육 기회를 보장하여 학자금 지원 구간에 상관없이 고등교육을 받을

수 있도록 한다면 이를 통해 축적한 인적자본이 장기적으로는 노동시장 성과로 드러나게 될 것이다. 따라서 본 심층평가에서는 다양한 자료를 통해 등록금 부담이 경감되었는지, 기회 형평성을 제고하였는지, 노동시장 성과와 사회 이동성이 개선되었는지 살펴봄과 동시에 지원대상자 선정 기준 및 지원 금액이 적절한지, 사업이 지속 가능한지를 다양한 각도에서 평가하였다.

라. 국가장학금 심층평가 결과

이번 연구에서는 장학재단 DB와 한국장학패널자료를 이용하여 국가장학금 사업군의 효과성을 분석하였는데 전반적으로 국가장학금 사업이 소기의 목적을 달성하고 있으며, 중장기적으로 노동시장 성과와 사회 이동성이 개선되는 것으로 평가되었다. 특히 가구소득이 현 직장 및 첫 직장 월급에 미치는 영향을 국가장학금이 일부 완화하여 세대 간 경제적 계층의 교착을 방지하는 결과를 보였다. 국가장학금의 가장 큰 목적이 경제적 여건과 관계없이 누구나 의지와 능력에 따라 고등교육을 받을 수 있도록 국가가 보장하는 것인 만큼, 고등교육을 통한 인적자본 축적으로 노동시장 성과와 계층 이동성으로 드러났다고 볼 수 있다.

그렇지만 과연 국가장학금이 충분한 만큼 저소득 가구에 전달되고 있는지에 대해서는 고민할 대목이 있다. 소득 대비 등록금 실부담율이 1구간에서 가장 높았는데 이는 저소득 가구에 더 많은 지원이 필요하다는 점을 시사한다. 그리고 낮은 학자금 지원 구간에서 대출자의 비중이 높았고, 장학재단 DB와 한국장학패널자료 모두에서 소득이 낮을수록 대



출을 더 많이 한다는 결과가 나타나서 이 또한 저소득 가구의 국가장학금 수혜금액이 충분하지 않다는 것을 드러내는 결과로 해석할 수 있다. 이러한 점을 고려하면 지원 구간에 따라 장학금 지급금액에 조정이 필요한 것으로 판단된다.

마. 국가장학금 제도 개선 방향

1) 하후상박형으로 재설계

노동시장 성과 및 사회 이동성 측면에서도 저소득층 학생들이 그렇지 않은 학생에 비해 장학금 수혜에 따른 효과가 더 크게 나타났음을 확인할 수 있었다. 이러한 점을 고려할 때 9구간 확대와 같은 단순한 지급 대상의 확장보다는 중·고소득 계층에 대한 장학금 지원을 일부 축소하고 저소득층에 대한 지원을 집중하는 하후상박형 장학금 제도로의 개편이 장기적인 재정부담을 완화하고 장학금 제도의 본래 목적이라 할 수 있는 사회적 이동성 제고에 더 부합할 것으로 판단된다.

2) 소득인정액 조정

한국장학재단에서 학자금 지원 구간을 결정할 때 가구소득뿐만 아니라 가구의 자산 및 부채 등을 환산한 소득인정액을 기준으로 하고 있다. 소득인정액을 산출하는 과정에서 자산을 반영하는 것은 나름대로 의미가 있지만, 자녀의 대학 졸업을 위해 자산을 매각하는 것이 부모 세대의 노후 준비에 영향을 미칠 것이므로 장기적으로 가구에 부정적 영향을 가져올 수 있다.

반면에 자산을 전혀 고려하지 않고 소득만을 기준으로 사용하는 것 역시 문제가 될 수 있다. 2025년부터 장학금 수혜 학자금 지원구간이 9구간까지 확대되는 것을 고려하였을 때 자산을 고려하지 않은 소득인정액만을 고려한다면 재정 부담이 급격히 증가할 수 있다. 9구간까지 지원이 확대될 경우 재학생 중 국가장학금 수혜 비율이 80%에 육박하게 되는데, 이는 국제적으로 보았을 때도 이례적인 수준이다.

실제로 해외에서는 대학 등록금에 대한 정부 지원 비중이 50%를 초과하는 사례가 매우 드물다는 점에서 이러한 구조는 현실적으로 지속가능성에 대한 우려를 낳을 수 있다. 만약 추후 장학금 상한까지 물가상승률 등을 반영하여 인상된다면 재정 부담은 더욱 커질 것이다. 9구간에서 국가장학금 I 유형 수혜자 수가 가장 많은 것으로 나타났고, 현행 제도에서 2024년 기준 실제 평균 국가장학금 지원액 비율은 저소득층 69.36%, 중위층 71.71%, 고소득층 82.94%이었다.

이는 국가장학금의 본래 취지와는 상당히 괴리된 현상이므로 장학금을 9구간까지 지급한다면 그 경فت값을 조정해서 9구간의 수혜인원을 대폭 축소하는 조치가 필요하다. 이처럼





다양한 부분을 고려하여 소득인정액을 환산하는 산식을 조정하거나 구간별 경짓값을 조정할 필요가 있다.

3) 국가근로장학금 운영방식 개선

국가근로장학금은 저소득층 대학생의 안정적 학업여건 조성 및 취업역량 제고를 주요 목적으로 하며, 학자금 지원 9구간 이하의 학생들을 대상으로 한다. 그런데 심층평가 결과 국가근로장학금 수혜자의 노동시장 성과와 사회이동성 개선효과가 다른 국가장학금 수혜자에 비해 뚜렷하게 더 좋다는 증거를 발견하지 못하였다.

현행 국가근로장학금 제도는 중앙집중적인 운영 방식으로 인해 각 대학의 특성과 수요를 반영하는 데에 한계가 존재하며, 학생의 특성과 진로방향에 입각하여 다양한 경력개발의 기회를 제공하는 데에도 제약이 존재한다. 이에 근로장학금을 대학의 자율적 운영을 강화하고 책임성을 제고하는 방향으로 고민할 필요가 있다. 먼저 대학이 자체적으로 근로장학생 선발 기준과 근무기관을 선정하고 운영할 수 있도록 허용함으로써 각 대학의 특성과 여건 및 학생의 진로방향을 고려한 맞춤형 프로그램 개발이 가능해질 것이다. 예를 들어 공학계열이 강한 대학은 산학협력 프로젝트 참여형 근로장학 활동을, 인문사회계열 중심의 대학은 지역사회 연계 프로그램을 확대하는 면이 학생의 진로개발에 도움이 될 것이다. 다음으로 대학이 산업체와 연구소, 공공기관 등과 자율적으로 협약을 맺어 다양한 근로기회를 창출하여 학생에게 제공할 수 있도록 제도적인 기반을 마련해야 한다. 근로장학 제도가 단순히 근로 경험을 넘어 학생에게 실질적으로 도움이 되는 진로탐색과 실무역량 강화의 기회로 작용하여야 하기 때문이다.

3. 재정사업 심층평가 과제 운영의 개선 방향 제언

가. 과제 수행 과정에서의 어려움

1) 자료 확보

이번 심층평가 과제의 총 연구기간은 2024년 10월부터 2025년 6월까지 8개월이었지만 정부 예산심의 및 반영 시기 때문에 중간보고 시기가 2025년 1월 중순으로 정해졌고, 이 때까지 주요 연구 결과가 도출되어야 했다. 이 과제는 연구책임자가 중간에 변경되는 특수한 상황이 발생하여 다른 과제보다 2개월 정도 늦게 시작해서 최대한 중간보고 시기를 늦추어 주었지만, 연구 시작부터 3개월 안에 사업의 효과성을 판단할 만한 실증분석 결과를 도출하는 것이 결코 만만한 작업은 아니었다. 연구 시작 시점에 가장 난감했던 사항이 과연 실증분석을 할 수 있는 연구자료를 빠르게 확보할 수 있는지에 대한 고민이었다.

이 과제는 다행히도 한국장학재단이 구축한 한국장학패널자료와 국가장학금 지급을 관리하는 장학재단 DB가 있었고, 이 자료들을 이용하여 사업의 효과성을 평가할 수 있었다. 그런데 다른 재정사업 심층평가 과제의 경우 사업군에 속한 세부내역사업이 많고 이를 전부 다 평가해야 하는 부담이 존재하는 상황에서 이를 수행할 수 있는 자료를 확보하기가 결코 쉽지 않을 것으로 여겨진다. 사업이 소기의 목적을 달성했는지 올바르게 평가하기 위해서는 연구자가 연구모형을 적용하여 과학적으로 분석할 수 있는 자료를 이용할 수 있어야 한다. 아마도 추측하건대 연구 초기에는 연구자가 대부분의 시간을 자료 확보에 할애해야 할 것으로 생각되는데, 이렇게 해도 과연 적합한 연구자료를 찾을 수 있을 의문이다. 적절한 자료를 확보하지 못했을 때 다음 대안이 설문조사를 통해 직접 자료를 구축하는 것일 텐데, 중간보고 시기까지의 시간을 고려하면 이는 적합한 대안이 되기 어려울 수 있다.

이처럼 연구 개시 이전에 연구자료가 확보되어 있지 않으면 연구자 처지에서 참 답답한 상황이 이어질 텐데, 이때의 플랜B가 마련되어 있지 않다는 점이 심층평가 과제 수행의 가장 큰 어려움이라고 생각된다.

2) 연구 기간 활용의 비효율성

올해의 심층평가 과제는 다음 해 정부 예산 편성에 활용하기 위해서 선정된다. 따라서 정부 예산 편성을 위한 시기에 맞추어 연구 결과가 도출되어야 한다. 그런데 연구 개시 시점에 연구자료가 확보되어 있더라도 다음 해 1월까지 주요 결과를 도출하기는 매우 어렵다. 연구자가 사업을 이해하고 연구모형을 설계하며 연구자료를 실증분석에 맞게 준비하는 과정이 생각



보다 오래 걸리기 때문이다. 연구 개시 초반에 상당한 노력을 투입하여 결과를 만드는 과정에서 오류가 발생할 수도 있고, 충분한 검토를 하지 못한 상태에서 연구를 서둘러 진행할 수도 있으므로 아무래도 연구 결과 초안에 대한 신뢰성에 의문을 제기할 수 있다. 정부 입장에서는 연구 결과가 나와야 이에 대해 같이 논의하고 수정요청을 할 수 있으므로 최대한 빨리 결과를 내주기를 바란다. 이를 이해하지 못하는 것은 아니지만 심층평가 과제의 총 연구기간은 상대적으로 긴 편인데, 연구자가 전체 연구기간을 적절하게 활용하지 못하는 점이 매우 아쉽다. 연구자는 아무래도 연구설계 단계에서 가장 고민이 많을 것이고 이때 많은 시간을 확보하고 싶은데, 심층평가 과제는 이렇게 진행할 수 없다는 문제가 있다.

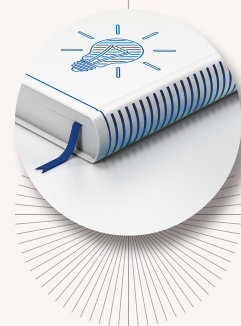
3) 부처 의견 조정의 어려움

심층평가 과제는 어느 정도 규모 이상의 예산이 투입되는 주요 사업이므로 관련 부처의 평가 결과에 관한 관심이 매우 높다. 따라서 중간보고 이후에는 부처에서 평가 결과에 대한 의견을 받는다. 기획재정부에서 특정 사업의 심층평가를 하는 목적은 재정투입의 효과성과 효율성을 검토하여 사업의 구조개혁 또는 조정을 유도함으로써 궁극적으로 재정 절감을 도모하는 데까지 있다고 할 수 있다. 그런데 사업을 운영하는 부처에서는 심층평가 연구 결과에 따라 연구자가 사업의 구조조정을 제안하면 사업예산의 조정뿐만 아니라 이로 인한 사업담당자의 책임이 결부되므로 강하게 이의를 제기할 수밖에 없다. 연구자는 주어진 자료를 이용하여 본인이 판단하기에 적합한 연구모형을 분석한 결과에 기반하여 정책제언을 할 텐데 사업이 실제로 현장에서 어떻게 진행되고 있는지 자세한 내막을 알지 못한 상황에서 하는 제언이 사업을 진행하는 부처의 관점에서 무리하게 느껴질 수도 있을 것이다. 부처의 강한 요구에 연구자가 뒤로 물러나 정책 제언을 변경할 수도 있는데 이번에는 기획재정부에서 이에 대한 반대 의견을 표시하기도 한다. 연구자는 중간에서 부처 간 의견을 조율할 권한이 없는데 이때 어떤 태도를 취해야 할지 난감한 상황에 처하게 된다.

나. 재정사업 심층평가 과제 수행의 개선 방향 제언

1) 연구 기간 조정

심층평가 대상 과제를 예산 반영 시기보다 훨씬 이전에 선정하여 연구기간을 충분히 확보하는 방안을 제안한다. 예를 들어 올해 심층평가 과제로 선정된 사업은 차년도가 아니라 그 다음 연도에 심층평가 결과를 사업예산에 반영하거나, 또는 심층평가 과제 선정 시기를 연초로 앞당겨서 연구자가 충분히 자료를 확보하고 연구설계를 할 수 있도록 해주면 좋을 것 같다.



2) 재정사업 심층평가 보고서 결과 활용의 명확화

지금의 구조에서 재정사업 심층평가 보고서는 구속력이 있다고 보기도 어렵고, 없다고 보기도 애매하다. 심층평가를 수행하는 연구자도 이 사실을 알고 있어서 실증분석 결과를 도출하는 데 많은 신경을 쓰고 정책 제언 단계에서는 기획재정부의 의견을 반영하는 수준에 머물거나 사업수행 부처의 끝없는 수정 요구에서 벗어나고 싶어서 적당히 타협하는 경향이 있다. 이는 심층평가 보고서의 쓰임새가 명확하지 않기 때문에 발생한다. 심층평가는 엄밀한 실증분석에 근거하여 정책의 효과성을 평가하는 것이 주요 목적이므로 연구자는 여기까지만 수행하고, 사업의 구조 및 예산을 변경하는 것은 기획재정부와 부처간 당사자들에게 맡기는 방안을 생각해 볼 수 있다. 다른 대안으로는 연구자가 제안한 정책제언이 예산 편성과정에 실제로 반영되도록 하는 것이다. 이는 심층평가 대상 사업의 예산 편성 및 확정 과정에 연구자도 참여하여 의견을 제시하도록 허용하여 향후 진행 상황을 파악할 수 있도록 하자는 제안이다. 어느 방향이든 연구자의 책임과 권한을 명확하게 하자는 것이 제안의 핵심이다. 이렇게 되면 아마도 정책 제언이 두루뭉술해지는 것을 방지할 수 있을 것이다.

4. 맺음말

이 글에서는 국가장학금 사업군을 소개하고 심층평가 결과 및 이에 근거한 정책 제언을 소개하였다. 다음으로 국가장학금 심층평가 과제를 수행하고 나서 연구자로서 느낀 어려움과 이의 개선 방향에 대한 개인적인 생각을 담아 보았다. 4.5조원이 투입되는 국가장학금 사업이 사업의 목적을 달성한 것으로 평가 결과가 나와서 무척 안도했던 기억이 난다. 국가 재정이 잘 쓰이고 있다는 것이 재정학자로서도 매우 뿌듯하게 느껴졌다. 단 한 번의 심층평가 과제 수행 경험으로 과제 운영의 개선 방향을 이야기하는 것이 선부를 수도 있고 바람직하지 않을 수도 있으나 심층평가에 참여했던 연구자들의 의견이 모이고 쌓이다 보면 의미 있는 개선을 이룰 수 있을 것이라 희망하며 개인적인 소회를 밝혔다. 앞으로 재정사업 심층평가 사업도 크게 발전하기를 기원하며 글을 맺는다.



참고자료

송헌재·남수경·김진영·손혜림, 『2024년도 재정사업 심층평가: 국가장학금 지원 사업군』, 한국조세재정연구원, 2025.

예비타당성조사 제도에 관한 고찰: 재정적 관점을 중심으로



권남호
송실대학교 교수

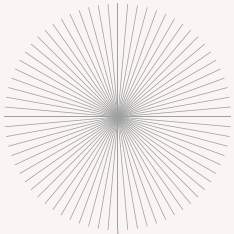


1. 들어가며

예비타당성조사는 일정 규모 이상의 국가 재정사업을 시행하기 전에 해당 사업의 경제성과 타당성 등을 검토하여 사업 시행 여부를 결정하는 역할을 맡고 있다. 이를 통하여 국가 재정을 보다 효율적으로 운용하고 공공사업의 타당성을 확보하는 데 도움을 준다. 1999년에 도입된 예비타당성조사 제도는 경제성·정책성·지역균형발전 등 다차원적 평가항목을 종합적으로 고려하여 국가 재정사업의 합리적 의사결정을 지원하는 제도로 정착하였다(김태운·조예진, 2018)

예비타당성조사 제도의 중요성은 크게 두 가지 측면으로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 총사업비 500억원 이상 또는 국비 300억원 이상이 투입되는 대규모 공공사업이 비효율적으로 추진되는 것을 사전에 차단함으로써 국가 재정의 효율성 확보에 기여한다. 둘째, 최근 지역불균형 심화로 인한 지역 인구 감소, 지방 소멸, 수도권과 지방 삶의 질 격차 확대, 수도권과 지방의 부동산 가격 격차 확대 등 다양한 부작용을 완화할 수 있는 지역균형발전을 위한 정책 수단으로서의 역할을 수행한다.

1999년에 도입된 예비타당성조사 제도는 지금까지 여러 번의 크고 작은 제도 개편을 겪었다. 그중에서 최근인 2019년의 예비타당성조사 제도 개편은 기존의 개편에 비해 큰 폭의 변화를 수반하였다. 본 칼럼은 해당 개편의 배경과 효과를 바탕으로 예비타당성조사






제도를 재정적 관점에서 고찰해보고자 한다.¹⁾

2. 2019년 예비타당성조사 제도 개편

가. 개편의 배경 및 주요 개편 내용

1999년에 예비타당성조사 제도가 도입될 당시에는 국가재정이 투입되는 대규모 건설 사업만을 조사대상으로 하였다. 이후 2007년 연구개발사업과 정보화사업, 2010년 기타 비투자 재정부문사업으로 그 조사대상 범위가 점차 확대되었다. 또한 예비타당성조사의 평가항목 및 사전가중치에 대한 변화 요구로, 예비타당성조사의 평가항목이 크게 경제성 분석과 정책성 분석으로 구분되었다가 2005년 정책성 분석에서 지역균형발전분석 항목을 별도로 분리하였다. 예비타당성조사 대상의 확대와 경제성 분석 이외 항목에 대한 고려 증대라는 일련의 제도 개편의 방향성은 2019년 대규모 제도 개편으로 이어지게 된다. 2019년 예비타당성조사 제도 개편은 사회·경제적 여건을 변화 적극 반영하고, 제도 운영의 공정성 및 효율성 강화하려는 주요 목적을 가지고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위한 제도 개편의 주요 내용은 <표1>과 같다.

표 1 2019년 예비타당성조사 제도 개편 주요 내용

 추진방향	 중점 추진과제	 추진내용
사회·경제적 여건 변화 적극 반영	① 종합평가 비중 개편 ② 정책성 평가 내실화: 사회적 가치 평가 강화 ③ 복지·소득이전 사업 평가방식 개편	• 수도권·비수도권 평가 이원화, 낙후지역 배려 • 정책성분석에서 ‘주민 삶의 질’ 향상에 기여하는 일자리, 주민생활여건, 환경성, 안전성 등을 평가 • ‘시행·미시행’의 이분법적 평가를 지양하고, 수혜대상 전달체계 보완 등을 위한 컨설팅 기능 강화
제도운영의 공정성 및 효율성 강화	④ 종합평가(AHP) 거버넌스 개편 ⑤ 예타 조사기관 다원화 ⑥ 예타 조사기간 단축	• KDI 등이 경제성·종합평가(AHP) 일괄 수행 → 경제성은 KDI 등이, 종합평가는 전문가 위원회를 구성해 수행 • 예타 조사기관 추가 지정 → 전문성 강화 및 경쟁체제 도입 • 1년(철도 1년 6개월) 이내 조사 완료 추진

자료: 권남호 외(2025)

1) 권남호·박은정·박한준, 「예비타당성조사 제도변화가 종합평가 의사결정에 미친 영향에 대한 연구」, 『한국정책학회보』, 제34권 제4호, 2025 발간 예정을 바탕으로 작성됨.

표 2 | 종합평가 제1계층 가중치 산정 범위(제도 개편 전·후 비교, 비수도권)

구분	경제성 분석	정책성 분석	지역균형발전 분석
제도 개편 이전	35~50%(42.5%)	25~40%(32.5%)	25~35%(30.0%)
제도 개편 이후	30~45%(37.5%)	25~40%(32.5%)	30~40%(35.0%)
평균 차이(이후-이전)	-5.0%p	-	5.0%p

자료: 권남호 외(2025)

2019년 제도 개편에서 가장 눈여겨볼 내용들 중 하나는 종합평가 시 비수도권 사업에서 지역균형발전 분석 가중치를 5%p만큼 상향하고 경제성 분석 가중치를 그만큼 축소하는 것으로 조정하면서 경제성 분석의 비중은 낮추고 지역균형발전 분석의 비중을 높인 데 있다.

나. 개편의 효과

2019년에 수행된 예비타당성조사 개편 이후 6여 년의 시간이 흘렀다. 그동안 해당 제도 개편의 결과(효과)를 측정하기 위한 소수의 연구가 수행되었다. 먼저 박승준(2022)은 2019년 제도 개편 이후로 기술성·정책성 분석 가중치는 상승하고 경제성 분석 가중치는 하향하였음을 보였다. 다음으로 정동호(2024)는 2019년 제도 개편이 B/C 점수가 0.9 미만으로 경제적 타당성을 확보하지 못한 사업들에서 지역낙후도 점수 가점제 전환과 분과 위원회 도입이 AHP 종합점수를 높이는 효과를 확인하였다. 또한 최근혁·김봉환(2025)은 2019년 제도 개편으로 비수도권 사업의 통과 확률이 높아지는 경향을 발견하였다. 종합평가 시 비수도권 사업에서 지역균형발전 분석 가중치를 5%p만큼 상향하고 경제성 분석 가중치를 그만큼 축소한 제도 개편은 실제 자료를 통해서도 확인된다. 경제성 분석 가중치가 약 6%p 감소하고, 지역균형발전분석 가중치는 약 4.7%p 증가하였다. 즉 2019년 제도 개편 이후 사업 시행 여부를 판단할 때 경제성의 중요성은 낮아지고, 지역균형발전분석의 중요성은 높아졌다고 해석할 수 있다.

표 3 | 종합평가 제1계층 평균 가중치(제도 개선 전·후 비교, 비수도권)

구분	제도 개편 이전	제도 개편 이후	차이	차이(비중%)
경제성 분석	0.417	0.357	-0.06	-14.39%
정책성 분석	0.311	0.325	0.014	4.50%
지역균형발전 분석	0.272	0.319	0.047	17.28%

자료: 권남호 외(2025)



그렇다면 낙후된 지역의 재정사업일수록 지역균형발전분석 가중치가 더 큰 영향을 미치게 된 것일까? 이러한 의문에 대한 대답은 <표 4>의 회귀분석 결과를 통해 유추할 수 있다. 이상의 질문에 대답하기 위해 살펴보아야 할 가장 중요한 변수는 ‘지역균형발전분석 가중치×지역낙후도 종합지수(시군)’이다. 이 교차항(interaction) 변수의 계수는 음(-)이며, 2019년 제도 개편 이후에 절댓값이 크게 증가하였다. 즉 낙후된 지역의 재정사업일수록 제도 개편 이후 지역균형발전분석 가중치 한 단위의 증가가 더 큰 AHP 점수 증가로 이어졌다는 의미이다.²⁾ 이는 2019년 제도 개편으로 낙후된 지역의 사업이 경제성을 다소

표 4 제도 개편 전·후 지역낙후 정도에 따른 AHP 점수 분석 결과

종속변수: AHP 점수	개편 이전 모든 BC값	개편 이후 모든 BC값	개편 이전 모든 BC값 낙후 지역	개편 이후 모든 BC값 낙후 지역	개편 이전 모든 BC값 비낙후지역	개편 이후 모든 BC값 비낙후지역
BC값	0.235*** (0.016)	0.229*** (0.015)	0.226*** (0.021)	0.216*** (0.017)	0.271*** (0.030)	0.251*** (0.024)
정책성 분석 가중치	0.543* (0.278)	0.546*** (0.175)	1.106* (0.621)	0.406* (0.217)	0.495 (0.313)	0.726** (0.300)
지역균형발전 분석 가중치	0.383* (0.200)	1.121*** (0.250)	0.139 (0.297)	1.322*** (0.273)	0.980*** (0.245)	-0.299 (0.603)
지역낙후도 종합지수(시군)	-0.193*** (0.067)	0.474*** (0.134)	-0.044 (0.027)	-0.073*** (0.015)	-0.014 (0.040)	0.042 (0.029)
지역균형발전 분석 가중치* 지역낙후도 종합지수(시군)	0.518** (0.251)	-1.626*** (0.424)				
log (총사업비 요구안)	0.003 (0.005)	0.002 (0.003)	0.003 (0.008)	-0.000 (0.004)	0.002 (0.009)	0.010* (0.006)
총사업비 대안/요구안	0.045 (0.033)	-0.034 (0.022)	0.000 (0.052)	-0.029 (0.033)	0.073 (0.045)	-0.010 (0.030)
비경형사업 여부	-0.028* (0.016)	-0.021** (0.009)	-0.059 (0.037)	-0.030*** (0.011)	-0.019 (0.017)	-0.012 (0.018)
constant	-0.020 (0.109)	-0.137 (0.113)	-0.064 (0.201)	-0.131 (0.134)	-0.267* (0.135)	0.072 (0.232)
Number of Obs	65	80	33	49	32	31
Adj R-Squared	0.824	0.790	0.795	0.794	0.844	0.802

주: *p < 0.10; **p < 0.05; ***p < 0.01
 자료: 권남호 외(2025)

2) 참고로 지역낙후도 변수는 시·군별 지역낙후도 지표(한국개발연구원, 2021: 111~115)를 따르며, 변수의 크기가 작아질수록 지역낙후도가 커진다.

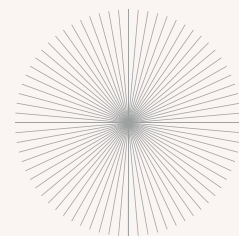
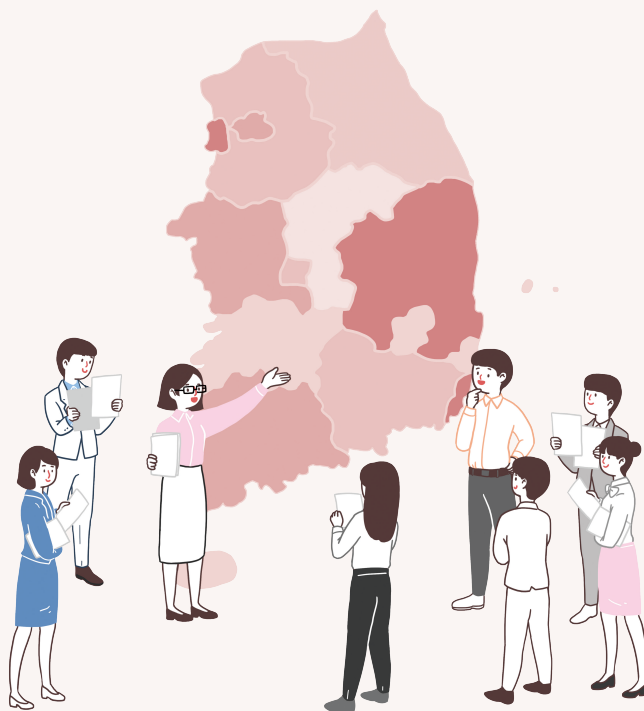


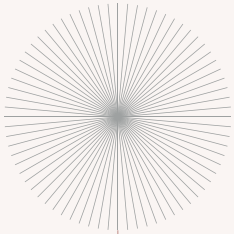
낮아도 지역균형발전 가치를 실현하기 위해 사업 시행될 가능성이 커졌음을 의미한다.

3. 정책적 제언

권남호 외(2025)에 따르면 2019년 예비타당성조사 제도 개편 이후 평균적으로 경제성 분석 가중치는 낮아지고(약 6%p 하락), 지역균형발전 분석 가중치(약 4.7%p 상승)는 높아졌다. 또한 2019년 제도 개편 이후 낙후된 지역의 사업일수록 지역균형발전 분석 가중치가 커진 반면, 경제성 분석 가중치는 낮아졌다. 앞에서 살펴본 것처럼 2019년 제도 개편 효과를 측정할 기존의 문헌들도 2019년 제도 개편 이후로 기술성·정책성 분석 가중치는 상승하고 경제성 분석 가중치는 하향하였으며, 2019년 제도 개편이 상대적으로 경제적 타당성을 확보하지 못한 사업들이 지역낙후도 점수 가점제 전환과 분과위원회 도입으로 사업이 시행될 확률이 높아졌다.

이러한 일련의 연구 결과는 2019년 예비타당성조사 제도 개편의 의도가 실제로 어느 정도는 반영되었다고 볼 수도 있다. 왜냐하면 해당 개편의 주요 목적들 중 하나가 사회·경제적 여건의 변화를 적극 반영하여 낙후된 지역을 배려하는 종합평가로의 전환이기 때문이다. 하지만 재정적 관점에서 볼 때는 국가 재정의 효율성 증진과는 배치되는 정책 변화의 방향임을 부인하기는 어렵다. 다시 말해 경제성이 낮음에도 불구하고 지역균형발전 목적을 달성하기 위해 시행된 재정사업은 자칫 국가 재정 낭비 또는 비효율적 재정 지출로 이어질 수 있기 때문이다.





「국가재정법」을 근간으로 재정사업을 평가하기 위한 여러 평가들이 수행되고 있다. 그럼에도 불구하고 2019년 제도 개편의 효과를 보다 심층적으로 파악하기 위해서는 예비타당성조사를 통과한 사업들이 제대로 시행되고 있는지 사후적으로 추적 및 관리할 필요가 있다. 특히 예비타당성조사 단계에서 경제성은 (다소) 낮았으나 정책적·지역균형발전 측면이 강조되어 사업 시행이 결정된 사업들을 보다 면밀히 관찰하여야 할 것이다. 이러한 노력의 결과는 두 가지 관점에서 재정 효율성을 높일 수 있을 것으로 기대한다.

첫째, 상대적으로 낮은 경제성에도 불구하고 예비타당성조사를 통과한 사업이 실제로 어떻게 운영되는지, 그 효과(경제적 효과·정책적 효과·지역균형발전 효과 등)는 무엇인지 살펴보고 사업 운용 개선에 기여할 수 있다.

둘째, 이러한 자료의 축적은 향후 예비타당성조사 제도의 개편을 위한 중요한 정보로 활용될 수 있다. 보다 구체적으로 예비타당성조사를 통과한(특히 경제성이 낮음에도 불구하고 통과된) 사업들의 사업 시행 이후 데이터를 통해 예비타당성조사의 각 분석(경제성·정책성·지역균형발전) 영역의 세부 항목 및 측정 방법을 발전시킬 수 있으며, 종합 평가 시 사업 특성을 고려한 적절한 가중치 부여 방안을 모색할 수 있을 것이다.



참고자료

- 권남호·박은정·박한준, 「예비타당성조사 제도변화가 종합평가 의사결정에 미친 영향에 대한 연구」, 『한국정책학회보』, 제34권 제4호, 2025 발간 예정.
- 김태윤·조예진, 「예비타당성조사제도의 타당성에 대한 연구: 예비타당성조사의 지침을 둘러싼 쟁점」, 『행정논총』, 제56권 제2호, 2018, pp. 279~311.
- 박승준, 「연구개발사업 예비타당성조사 제도 개선효과에 관한 연구」, 『한국정책연구』, 제22권 제4호, 2022, pp. 29~43.
- 정동호, 「예비타당성조사 제도 개편의 효과 분석: 2019년 개편을 중심으로」, 『한국정책학회보』, 제33권 제2호, 2024, pp. 163~190.
- 최근혁·김봉환, 「예비타당성조사제도 변화에 관한 연구: 비수도권 사업의 통과확률이 비대칭적으로 늘었는가?」, 『행정논총』, 제63권 제1호, 2025, pp. 141~168.
- 한국개발연구원, 『예비타당성조사 수행을 위한 세부지침 일반부문 연구』, 2021.

딱 맞는 순간, 딱 맞는 복지

나에게 필요한 복지서비스
정보제공, 맞춤 검색 및 온라인 신청 가능!



다양한 복지서비스,
쉽고 편리하게 할 수 있을까?



**복지서비스
찾기 및 온라인 신청**

복지서비스,
나도 신청할 수 있을까?



**복지서비스
모의계산**

나의 복지정보,
한 번에 확인할 수 있을까?



복지지갑

딱 맞는 복지서비스,
안내 받을 수 있을까?



복지멤버십

**복지로
접속방법**

PC

bokjiro.go.kr 접속 또는
검색창에 '복지로' 검색



Website

모바일

복지로 어플 다운로드 또는
검색창에서 '복지로' 검색



Google Play App Store

과학기술정책연구원



현보훈 센터장님, 안녕하세요. 먼저 과학기술정책연구원 소개와 센터장님의 주요 업무에 대한 설명 부탁드립니다.

과학기술정책연구원은 1987년 한국과학기술원(KIST) 부설 과학기술정책연구평가센터(CSTP)를 모태로 출발하여, 1999년 국무총리 산하의 과학기술정책연구원(STEPI)으로 개원하였습니다. 과학 기술 및 관련 혁신에 대한 제반 문제를 연구·분석함으로써 국가정책을 수립하고 경제·사회 발전에 기여하고 있는 국책연구기관입니다. 쉽게 말해 과학기술이 국가 발전과 국민 생활에 더 잘 기여할 수 있도록 정책 방향을 설계하고, 또 그 효과를 분석해서 정부와 사회에 제안하는 역할을 하고 있습니다. 이 중에서 R&D재정사업평가센터는 국가연구개발 사업이 제대로 기획되고 집행되는지, 또 성과를 내고 있는지를 평가하는 곳입니다. 또한 국가연구개발사업 예비타당성조사 수행 기관으로 지정되어, 대형 R&D 사업의 예비타당성조사, 기술비지정 연구개발사업의 타당성 검토, 그리고 평가방법론 개발 및 관련 정책 연구를 수행하고 있습니다.



현보훈
과학기술정책연구원
센터장

국가연구개발사업 평가제도에 대한 설명과 그중 과학기술정책연구원이 담당하는 R&D 평가 제도에 대한 설명 부탁드립니다. 특히 평가항목 등 중점적으로 검토하는 사항에 대해 알고 싶습니다.

표 1 국가연구개발사업 성과관리제도 개요

단계	제도명	주요 내용
착수	① 전략계획	<ul style="list-style-type: none"> 사업목표, 추진방안, 성과목표·지표, 평가 시기 등 사업 전반에 대한 기획을 국회 확정예산 규모에 맞춰 수립한 계획서 분석 및 수립(4~6월, 부처) → 적절성 점검(7~12월, 과기부)
수행	② 중간평가	<ul style="list-style-type: none"> 사업의 효율적 관리와 성과 제고를 위해 사업추진 과정 및 관리체계, 목표달성 및 성과의 우수성, 환류계획 등을 평가 실시계획 수립(Y-1, 11~12월) → 자체 평가(1~3월, 부처) → 적절성 점검(4~5월, 과기부)
	③ 특정평가	<ul style="list-style-type: none"> 과학기술 정책 이슈 및 사업 간 연계·조정 등이 필요한 사업을 과학기술혁신본부가 직접 선정 후 심층평가 연 2~3회 수행, 분야별 특정평가 실시
종료 후	④ 성과관리·활용계획 및 효과성 분석 (종료·추적평가)	<ul style="list-style-type: none"> 종료사업 추진 결과에 대한 종합 분석, 사업추진 성과관리·활용계획 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 분석 및 수립(5~8월, 부처) → 적절성 점검(9~10월, 과기부) 사업 종료 후 일정 기간(5년 이내) 성과관리·활용 결과, 파급효과(과학·기술·경제·사회) 등 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 분석 및 수립(5~6월, 부처) → 적절성 점검(7~8월, 과기부)

자료: 국가과학기술정책연구원, 『재정건전성을 고려한 국가연구개발예산 대응방안 모색』, 2023.

국가연구개발사업에 대한 평가제도는 매우 다양합니다. 기본적으로 「과학기술기본법」에 따라 과학기술정보통신부(혁신본부)가 매년 조사·분석과 평가를 진행하고, 그 결과를 다음 투자에 반영해서 효율성을 확보하도록 하고 있습니다. 특히 「연구성과평가법」에 근거해서 성과 중심의 평가와 환류, 연구성과 관리와 활용을 강화하고 있으며, 구체적으로 ① 전략계획 수립 ② 중간평가 ③ 특정평가, 그리고 ④ 성과관리·활용계획 및 효과성 분석 같은 제도를 통해 국가 R&D 투자가 효과적이고 책임 있게 집행되도록 관리하고 있습니다. 저희 R&D재정사업평가센터는 사전적 평가제도로써 국가연구개발 분야의 예비타당성조사를 주로 담당하고 있습니다. 국가연구개발사업 예비타당성조사는 총 사업비가 500억원 이상이고, 국가 재정지원 규모가 300억원 이상인 대규모 신규 국가연구개발사업에 대한 예산 편성 및 자금운용 계획 수립을 위해 기재부장관이 과기정통부장관에게 위탁하여 실시하는 사전적

인 타당성 검증·평가 제도입니다.

예비타당성조사 수행체계를 살펴보면 사업별로 조사 책임자 및 내부 연구진이 팀을 꾸리고, 여기에 과학기술·정책·경제 분야 전문가 8명으로 구성된 외부 자문단이 함께 조사를 수행하며, 필요한 경우 별도의 기술소위원회를 운영하기도 합니다. 이는 일반 재정사업 예비타당성조사에서 수요 및 비용 외부연구진을 두는 방식과 다소 차이가 있습니다.

국가연구개발사업의 예비타당성조사 평가항목은 과학기술적 타당성·정책적 타당성·경제성 타당성 분석 항목으로 구성되어 있으며, 일반 재정사업과 다른 점은 과학기술적 타당성을 주요 평가항목으로 포함하고 있다는 것입니다. 구체적으로 ① 과학기술적 타당성 항목은 문제·이슈 도출의 적절성, 사업목표의 적절성, 세부활동 및 추진전략을 적절성을 분석하고, ② 정책적 타당성 항목은 정책의 일관성 및 추진체제, 사업 추진상의 위험 요인 등을 분석합니다. ③ 경제적 타당성

항목은 사업의 유형에 따라 비용편익분석 또는 비용효과분석을 실시하게 됩니다. 연구진과 외부 자문단에서도 출한 조사 결과는 최종적으로 민간위원이 참여하는 종합평가위원회에서 검토하며, 분석적 계층화법(AHP)을 통해 사업의 시행 여부를 결정합니다.

지금까지 평가 대상이 되었던 사업 중 특히 성과가 우수했다고 생각되는 사례나 아쉬움이 남았던 사례가 있으신지요?

과학기술정보통신부는 매년 '국가연구개발 우수성과 100선'을 선정하여 발표해 오고 있습니다. 올해로 20년째 이어지는 이 제도는 과학기술이 국가 발전을 견인해 온 다양한 성과를 국민과 공유하고, 과학기술인들의 자긍심을 높이는 중요한 통로입니다. 이를 통해 R&D 분야의 우수 성과들을 일부 확인할 수 있습니다. 2024년에 선정된 사례 중 국민이 직접 체감할 수 있는 '사회문제 해결 성과'로 기대되는 두 가지 기술을 소개할 수 있습니다. 첫째는 전기차 화재사고 대응 침수기

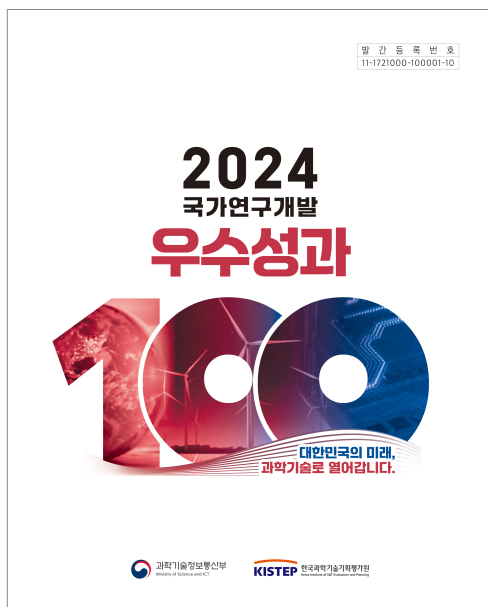
술 개발입니다. 전기차 화재는 1차 진화 후에도 배터리의 재발화 위험이 남아 있는데, 이를 차단할 수 있는 전용 침수기술이 개발되어 국민 안전을 지키고 소방력 낭비를 줄이는 데 큰 역할을 할 것으로 기대됩니다. 둘째는 실종아동 조기 발견을 위한 복합인지 기술입니다. CCTV, 지자체 관제 시스템, 경찰청 정보를 종합 분석해 골든타임 내에 실종자를 찾아낼 수 있도록 돕는 기술로, 국민의 체감도가 높은 성과라 할 수 있겠습니다. 이처럼 국가 R&D 성과는 단순한 경제적 이익을 넘어 국민의 생명과 안전, 사회적 가치를 지켜내는 데 큰 기여를 하고 있습니다. 앞으로도 이러한 체감형 R&D 성과가 확대될 수 있도록 성과관리와 제도 개선이 긴밀히 연계되어야 할 것입니다.

일반 재정사업 평가와 비교했을 때, R&D 사업 평가의 특징이나 차별성은 무엇일까요?

일반 재정사업과 R&D 사업은 모두 국가 재정투자의 일환이라는 점에서 공통적이지만, 성격상 다음과 같은 차별점이 존재합니다.

먼저 일반 재정사업 중에서도 도로나 철도 같은 인프라 사업은 성과가 눈에 보이고, 또 경제성 분석, 즉 비용 대비 편익을 계산하는 방식으로 비교적 명확한 평가가 가능합니다. 성과가 단기간에 드러나는 경우도 많고요. 그런데 R&D 사업은 조금 다릅니다. 연구개발이라는 게 원래 실패 가능성이 존재하고, 또 성과가 당장 나타나지 않고 5년, 10년, 때로는 그 이상이 걸리기도 합니다. 게다가 그 성과라는 것도 특허, 논문, 지식 축적, 인력 양성처럼 눈에 잘 보이지 않는 무형적 결과물이 많습니다. 그렇다 보니 경제성만으로는 평가가 어렵고, 대신 과학기술적 타당성, 정책적 필요성 같은 요소들을 더 중점적으로 보게 됩니다.

또 다른 특징은 성과가 굉장히 다차원적이라는 점입니다. 단순히 기술 하나가 나오고 끝나는 게 아니라 산업



자료: 과학기술정책연구원, 『2024 국가연구개발 우수성과 100』, 2024.

으로 확산되거나 다른 분야에 파급효과를 미치기도 하고, 다양한 사회적 가치를 창출하기도 합니다. 예를 들어 감염병 대응 백신이나 치료제 개발은 단순하게는 의약품 시장의 매출 상승으로 이어진다고 볼 수 있으나, 국민의 생명을 지키고 사회·경제를 안정화 시키는 효과도 가질 수 있습니다.

또한 탄소중립 기술이나 친환경 에너지 분야 연구개발은 환경 보호, 기후위기 대응, 미래 세대의 안전한 삶을 보장하는 데 중요한 기여를 할 수 있습니다. 그리고 장애인 보조기술, 고령자 돌봄 기술처럼 취약계층의 삶의 질을 높이는 연구개발의 경우 직접적인 경제효과보다 국민 모두가 체감할 수 있는 공공성과 사회적 신뢰와 관련된 가치를 만들어 낼 수도 있습니다. 이와 같이 R&D 사업은 수치화하기 어렵지만 국가의 지속가능성을 지탱하는 중요한 효과를 창출하거나 기여한다고 볼 수 있습니다. 그래서 평가지표도 훨씬 복잡하고 다층적일 수밖에 없습니다.

말씀하신 R&D 사업의 장기적·무형적·다차원적 특성은 성과관리에 특별한 과제를 던져줄 것 같습니다. 이러한 특성 때문에 실제 성과관리 과정에서 나타나는 대표적인 어려움에는 어떤 것들이 있을까요?

R&D 사업의 이런 특성 때문에 성과관리 및 평가에 어려움도 많습니다. 우선 불확실성을 어떻게 관리할 것인가 하는 문제가 있습니다. 실패했다고 해서 성과가 전혀 없다고도 할 수 없습니다. 연구 목표에 도달하지 못했다 하더라도 그 과정에서 축적된 지식은 실패의 산물이 아니라 다음 단계의 혁신을 위한 기반 자원으로 작용할 수 있습니다. 다음으로 평가에 시간이 오래 걸린다는 문제도 있습니다. 예비타당성조사만 해도 기획부터 실제 사업 착수까지 2~3년이 걸리기도 하는데, 인공지능이나 양자컴퓨터처럼 기술 변화가 빠른

분야에서는 글로벌 경쟁에서 뒤처질 수 있다는 우려들이 제기되고 있는 것이 사실입니다.

그리고 평가를 담당하는 전문가들의 전문성을 확보하는 것도 큰 과제입니다. 첨단 기술을 따라가기도 쉽지 않은데다가, 기술성만 보는 게 아니라 정책적·경제적 파급효과까지 동시에 판단해야 하는 부분이 있기 때문에 평가자의 전문성 범위와 깊이에 대한 요구가 점점 커지고 있습니다. 마지막으로 평가 결과가 실제 정책이나 예산에 제대로 반영되지 않으면 평가제도 자체가 형식화될 위험이 있다는 점도 늘 고민입니다. 이 점은 국가연구개발 분야뿐만 아니라 전체 평가제도가 겪고 있는 동일한 어려움이라 생각합니다.

정리하자면 R&D 사업은 불확실성과 장기성, 무형성과 다차원성이 공존해 평가가 복잡한 측면이 있습니다. 그래서 불확실성을 감수하면서도 어떻게 국가 전략에 맞게 연구개발 투자를 이끌어 갈지, 그 균형을 찾는 게 늘 중요한 과제라고 할 수 있습니다.

성과관리 과정에서 경험하신 어려움을 예방하거나 극복하기 위한 전략이 있으신가요?

최근 정부가 추진 중인 예비타당성조사 제도 개편과 연결해서 말씀드릴 수 있을 것 같습니다. 국가연구개발사업 예비타당성조사는 그간 부실사업, 과다한 예산 요구, 정치적 목적의 비효율적 사업 등을 사전에 차단하고 재정효율화에 기여하였다는 유익한 평가도 받아왔지만, 최근에는 변화무쌍한 글로벌 기술환경에 기민한 대응이 어렵다는 지적을 크게 받고 있습니다. 첨단 기술은 기회의 창이 짧는데, 기획에서 착수까지 장기간이 소요될 경우 국가 경쟁력이 떨어질 수밖에 없습니다.

더구나 R&D의 본질은 위험을 감수하고 도전하는 것인데, 예비타당성조사는 예측 가능성과 객관적 근거를 중시하다 보니 혁신적인 과제가 보수적 평가 잣대에

막힐 수 있다는 우려들이 존재합니다.

이에 정부는 선도형 R&D로의 전환을 목표로 R&D 분야 예비타당성조사 제도의 원칙적인 폐지를 추진하고 있습니다. 장비 도입(슈퍼컴), 연구시설 구축(가속기), 체계 개발(발사체) 등의 구축형 R&D사업은 사업관리 난이도(기술개발 수반 여부)에 따라 차별화된 심사 절차를 적용하는 맞춤형 심사제도를 도입할 계획입니다. 또한 기초·원천연구, 국제공동연구, 인력양성, 기술사업화, 인증·규제기술개발 등 연구형 R&D의 경우에는 당락 결정이 아닌 기획 완성도 제고와 효율적 예산심의를 위한 사전기획점검제를 추진할 예정입니다.

다만 이러한 제도 변화가 실현되기 위해서는 「국가재정법」 개정 등 입법적 후속 조치가 필요하며, 그에 따른 불확실성도 존재합니다. 또한 예비타당성조사 폐지 이후 발생할 수 있는 재정 누수, 사업 기획 부실화 등 부작용을 방지하기 위한 후속제도의 준비와 보완장치에 대한 마련이 병행되어야 할 것입니다.

R&D 성과관리를 더욱 효과적으로 하기 위해 개선이 필요하다고 생각되는 부분은 어떤 부분일까요?

앞으로의 R&D 성과관리는 단순히 성과를 기록하고 관리하는 행정 절차를 넘어, 국가 전략을 뒷받침하고 미래 방향성을 제시하는 나침반이 되어야 합니다. 성과가 반도체, AI, 바이오, 우주와 같은 국가전략기술 분야에 얼마나 기여하는지를 분명히 보여줌으로써, R&D 투자가 국가 경쟁력 강화와 직결된다는 점을 국민에게 설득력 있게 제시해야 합니다.

또한 성과관리체계를 기존의 논문, 특허, 기술료 같은 정량적 지표를 넘어 다차원적 성과를 포착하는 체계로 확장시킬 필요가 있습니다. 경제적 성과뿐 아니라 국민 생명을 지키는 보건·안전 성과, 탄소중립과 같은 환경적 기여, 국제공동연구와 표준 선점을 통한 글로벌 리더십 등 사회적·국제적 성과까지 종합적으로 관

리해야 합니다. 이러한 확장은 R&D가 경제성장의 동력을 넘어서 국가와 인류 사회의 지속가능한 발전을 떠받치는 중추적 기반임을 확인 시켜 줄 것입니다.

마지막으로 R&D 성과관리가 앞으로 지향해야 할 비전이나 목표는 무엇이라고 생각하시나요?

앞으로 R&D 성과관리의 비전과 목표는 ‘연구자 중심’에서 ‘국민 체감 중심’으로 이동해야 합니다. 국민이 세금을 투입한 만큼 “내 삶이 어떻게 바뀌었는가”라는 질문에 답할 수 있어야 하고, 과학기술 성과가 국민의 일상과 안전, 삶의 질 향상으로 연결되는 경험을 제공해야 합니다. 연구자와 정부만 공유하는 성과가 아니라, 국민 모두가 이해하고 공감하는 성과가 되어야만 R&D 투자에 대한 사회적 신뢰가 공고해질 것입니다.

이를 실현하기 위해서는 성과관리 절차의 간소화 및 환류 강화, 평가의 전문성 확보 및 유연성 확대가 병행되어야 합니다. 행정적 보고 부담을 최소화해 연구자가 본연의 연구에 집중할 수 있게 하고, 평가 결과가 반드시 정책·투자 개선으로 이어지는 선순환 구조를 확립해야 합니다. 또 AI·양자·바이오 등 첨단 분야를 다룰 수 있는 다학제 전문가 풀을 확충하고 평가자 교육을 강화함으로써 평가의 신뢰성을 높여야 합니다.

마지막으로 모든 사업에 동일한 잣대를 들이대는 방식에서 벗어나, 사업의 성격과 규모에 따라 맞춤형·유연한 평가 제도를 설계해야 합니다.

향후 R&D 성과관리는 국가 전략을 실현하는 나침반, 다차원적 가치를 포착하는 시스템, 국민 체감을 높이는 소통 창구, 정책과 예산으로 환류되는 혁신 플랫폼으로 발전해야 합니다. 그렇게 될 때 성과관리는 국가 R&D 투자의 책임성과 혁신성을 동시에 담보하는 제도로 자리매김 할 것입니다.

광주광역시



안녕하세요, 서혜진 팀장님. 먼저 본인 소개와 담당 업무에 대한 설명 부탁드립니다.

안녕하세요. 저는 광주광역시 예산담당관 재정혁신단에서 팀장을 맡고 있는 서혜진입니다. 재정 혁신단은 2024년 7월, 광주광역시의 재정이 직면한 도전 과제에 보다 체계적이고 선제적으로 대응하기 위해 신설된 조직입니다.

전국 지방자치단체가 공통적으로 세입 감소와 복지 지출 증가라는 어려움에 부딪히고 있는 가운데, 광주광역시는 재정 구조의 체질 개선이 시급하다고 판단했습니다. 그래서 단순한 예산 편성 부서가 아니라 재정 전체를 종합적으로 관리하고 혁신을 주도하는 전담조직을 꾸리게 된 것입니다. 재정혁신단의 역할은 크게 세 가지입니다.

첫째 대규모 투자사업에 대한 사전 심사입니다.

도시철도, 도로 건설, 문화·체육 인프라 조성 같은 수백억원대 사업은 한 번 시작되면 장기간 막대한 재정이 소요됩니다. 저희는 사업 추진 전 단계에서 필요성과 타당성을 꼼꼼히 검토하고, 우선순위를 정해 불필요한 낭비를 미리 차단합니다.



서혜진
광주광역시 팀장

표 1 재정혁신단의 주요 역할

주요 역할	목표
대규모 투자사업 사전 심사	불필요한 재정 낭비 차단, 투자 우선순위 설정
성과 점검	집행 효율성 제고, 성과 중심 재정 운용
재정건전화 계획 수립 및 위기 관리	채무 관리, 재정위기 사전 예방 및 대응

자료: 저자 작성

둘째 사업 추진 중 성과 점검입니다.

계획대로 집행이 이뤄지고 있는지, 성과가 나타나지는지를 주기적으로 확인합니다. 집행률이 저조하거나 효과성이 떨어지는 사업은 원인을 분석하고 개선책을 마련해 재정 효율성을 높입니다.

셋째 재정건전화 계획 수립과 위기 관리입니다.

광주광역시의 채무, 세입·세출 구조를 종합적으로 분석해 건전화 과제를 설정하고 분기별로 추진 실적을 점검합니다. 동시에 재정위기 지표를 모니터링해 위기 발생 가능성을 사전에 진단하고 대응책을 마련합니다. 결국 재정혁신단은 단순히 '예산을 아끼는 조직'이 아닙니다. 광주광역시 재정이 직면한 세입 감소와 지출

증가라는 구조적 한계를 극복하기 위한 역할을 종합적으로 수행함으로써 재정혁신단은 단순한 예산 편성 부서가 아니라 재정이 시민의 삶에 실질적으로 기여하는 구조를 만드는 컨트롤타워라고 할 수 있습니다.

2024년 대한민국 지방재정대상의 예산 절감 분야에서 광주광역시가 행정안전부 장관상을 수상했다고 들었습니다. 어떤 내용으로 수상하게 되었는지 소개 부탁드립니다.

광주광역시는 2024년 대한민국 지방재정대상에서 예산 절감 분야 행정안전부 장관상을 수상했습니다. 이번 수상은 단순한 절감 성과가 아니라, 광주광역시가 최근 몇 년간 직면한 어려운 재정 여건 속에서도 과감

표 2 광주광역시의 주요 성과

구분	목표
적극적인 세입 확보	<ul style="list-style-type: none"> 지방세 체납자 명단 공개·출국금지 등 강력 제재로 체납 징수 강화 유휴 공유재산 매각·대부로 재원 확보 고향사랑기부제 활성화(맞춤형 홍보, 차별화된 답례품)
세출 효율화 및 사전관리 강화	<ul style="list-style-type: none"> 실효성 낮은 저성과 사업 예산 삭감 유사·중복 사업 정리 재정투자심사·공모사업심의회 강화로 사전 낭비 차단 재정사업·보조사업 평가 내실화로 관행적 편성 근절
제도 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> 지방교부세율 현실화 건의 국고보조사업 지방비 과다 부담 구조 개선 요구

자료: 저자 작성



자료: 광주광역시청 보도자료

한 혁신을 단행해 건전재정을 실현한 노력이 인정받은 결과입니다.

당시 광주광역시는 국세 및 지방세 감소, 교부세 축소 등으로 세입이 크게 줄고 있었습니다. 반면 도시철도 2호선 건설, 복지 수요 확대 등으로 세출은 가파르게 증가했습니다. 이 조건 속에서 재정혁신이 아니면 답이 없었습니다. 적극적인 재정혁신을 위해 광주광역시는 다음과 같은 사항을 추진하였습니다. 이러한 다각적 노력이 모여 수상의 결실을 맺었습니다. 무엇보다도 광주시가 '재정운영의 패러다임을 성과 중심으로 전환했다'는 점에서 의미가 큼니다.

첫째 적극적인 세입 확보 추진

지방세 체납자 명단 공개, 출국금지 등 강력한 행정 제재로 체납 징수를 강화했고, 활용되지 않는 공유재산을 매각·대부하여 재원을 확보했습니다. 더불어 고향 사랑기부제를 활성화하기 위해 기부자 맞춤형 홍보 전략과 차별화된 답례품을 마련하여 세외수입을 확충했습니다.

둘째 세출 효율화와 사전관리 강화

실효성이 낮은 사업은 과감히 정리했습니다. 또한 유사성이 높은 사업과 효과가 낮은 사업을 중단했고, 예산 집행률이 저조한 사업은 삭감 조치했습니다. 사전 단계에서는 재정투자심사와 공모사업심의위원회를 강화해 시작부터 낭비를 막았고, 사후 단계에서는 재정사업 평가와 보조사업 평가를 내실화해 관행적 예산편성을 근절했습니다.

셋째 제도 개선 노력

광주광역시는 18년간 인상되지 않은 지방교부세율의 현실화를 중앙정부에 건의했고, 지방비 부담률이 과도한 국고보조사업 구조 개선도 지속 요구했습니다. 이는 단기적 절감이 아니라 장기적으로 안정적인 세입기반을 마련하려는 포석이었습니다.

소개해 주신 여러 내용 가운데 특히 재정건전화 계획, 재정사업 평가와 환류 내실화, 보조사업 운영 평가 등 성과평가와 관련된 부분이 궁금합니다.

이 부분을 조금 더 자세히 설명해 주실 수 있을까요?

광주광역시는 예산을 쓰고 난 뒤 단순히 '사업이 끝났다'에서 멈추지 않습니다. '정말 시민에게 도움이 되었는가?'라는 질문을 던지며 성과평가를 매년 진행합니다. 이를 통해 성과평가-예산환류-정책개선이 하나의 선순환 체계로 작동하게 된 것이 특징입니다.

고강도 세출 구조조정을 통한 어려운 고민 속에서 진행하기로 결정한 사업이 정말로 시민들에게 도움이 되는 사업인지, 사업이 정상적으로 추진되고 있는지 확인하기 위해 광주광역시는 추진했던 사업들을 매년 평가하고 있습니다. 5억원 이상 투자 사업에 대해 재정사업 평가를 실시해 5단계(매우 우수 / 우수 / 보통 / 미흡 / 매우 미흡)로 구분합니다. 평가 후 미흡한 사업에 대해 사후 조치를 실시하고 있으나 실질적인 조치가 이루어지기 어려운 제도적 문제점을 개선하여 평가 강화 및 내실화를 진행하였습니다.

'미흡' 이하 사업은 예산 10% 이상 삭감 조치를 실시하는 것이 원칙이나 사업 종료, 부서 여건 등의 이유로 실제 예산 삭감은 이루어지지 않는 경우를 보완하기 위해 광주광역시는 평가 시기를 2~3분기에서 1분기로 앞당겨 평가 결과를 당해 추경에 반영하여 미흡한 사업들은 예산이 삭감될 수 있도록 조치하는 등 환류를 강화하였습니다.

다음으로 민간 보조 및 자치단체 보조사업도 연도별로 성과평가와 유지 필요성 평가를 진행하여 5단계(매우 우수 / 우수 / 보통 / 미흡 / 매우 미흡)로 구분합니다. 2023년도 대비 평가 결과에 대한 사후조치를 강화하여 관행적·반복적으로 이루어지던 보조금 사업을 지양하게 되어 불필요한 예산을 절감하는 효과를 거두었습니다.

이러한 변화는 단순히 숫자를 줄이는 차원이 아닙니다. 이제 사업 담당자들은 기획 단계부터 '성고가 낮으면

예산이 줄어든다'는 긴장감을 갖고 사업을 설계합니다. 즉 광주광역시의 재정운영 문화가 성과 중심·책임 중심으로 전환되고 있다는 것이 가장 큰 성과입니다.

재정혁신을 추진하는 과정에서 어려움도 많았을 것 같습니다. 어떤 점이 가장 힘들었고, 또 어떻게 극복하셨는지 말씀 부탁드립니다.

앞서 광주광역시가 추진했던 재정 건전화가 크게 세입, 세출, 제도 개선 세 가지 분야로 구성되었다고 말씀드렸습니다. 세입이나 제도 개선 분야의 과제를 추진하는 과정에서도 물론 어려움이 있었지만, 세출 분야의 과제들을 추진하는 과정이 어려움이 많았고 좀 더 고민이 필요했습니다.

세출 분야의 과제들을 추진하다 보면 사업들을 평가하고 미흡한 사업에 대해서는 불가피하게 예산을 삭감하거나 심할 경우 사업을 중단해야 했습니다. 사업을 줄이거나 중단하면 시민 불편이 따르고, 부서 내부의 반발도 생깁니다.

광주광역시는 대규모 투자사업 예산 집행을 점검할 때 사업 부서 및 담당자로부터 예산 집행이 부진한 사유를 직접 대면하며 의견을 청취하여 사업 부서의 반발을 최소화하였습니다. 또한 재정 건전화 계획을 추진하면서 지속적으로 사업 부서 및 시민과 소통하여 불편을 최소화하였습니다.

이런 노력은 단순히 반발을 줄이는 차원을 넘어, '재정혁신은 불가피하다'는 공감대를 형성하는 데 기여했습니다. 결국 광주광역시가 추진한 재정혁신은 단순한 행정조치가 아니라 시민과 행정이 함께 만들어 가는 변화였다고 할 수 있습니다.

강도 높은 재정혁신을 추진하면서 광주광역시가 거둔 주요 성과들을 공유해 주십시오.

앞서 말씀 드린 것처럼 광주광역시는 재정전략회의를

통해 사업의 우선순위를 정하고, 시행 전 단계에서는 심사를 강화했으며, 시행 중에는 지속적으로 점검하고, 종료 후에는 평가를 통한 엄격한 사후 조치를 시행함으로써 강도 높은 재정혁신을 추진했습니다. 나아가 재정전략회의 운영을 통해 투자 우선순위를 명확히 하고 전략적·효율적인 자원 배분으로 예산을 절감했습니다. 또한 재정투자심사 과정에서는 사업의 필요성과 재정 부담을 면밀히 검토해 부적정한 사업을 반려하고, 공모심의위원회를 운영하여 공모사업의 적정성·타당성·시비 지원 여부 등을 심사했습니다.

진행 중인 사업이라도 실효성 및 집행률이 저조한 경우 광주광역시는 과감히 검토하여 유사·저효율 사업을 중단하였고 예산 집행이 저조한 사업의 예산을 조정하였습니다. 추진된 사업의 사후적 관리를 위해 재정사업 평가 결과 성과 부진 사업과 보조사업 운용 평가 결과 미흡 사업의 예산을 삭감 또는 미반영하는 조치를 하였습니다. 그 결과 예산을 절감하고 재정건정성을 제고하는 성과를 거두었습니다.

그러나 이 성과의 진정한 의미는 단순히 절감액에 있지 않습니다. 이제 사업 담당자들이 사업을 기획할 때부터 “이 사업이 시민에게 실제로 도움이 될까?”라는 질문을 먼저 던지게 되었고, 추진 과정에서도 “시민이 성과를 체감할 수 있을까?”라는 고민을 당연하게 하게 되었습니다. 숫자 이상의 변화, 즉 행정문화 자체가 성과 중심으로 바뀌기 시작한 것이 진짜 성과라고 생각하며, 장기적으로 시민 삶의 질을 높이는 데 기여하는 중요한 전환점이 되었다는 데 큰 의미가 있습니다.

오늘 인터뷰를 통해 광주광역시가 건전재정을 위해 많은 노력을 기울이고 있다는 점을 알 수 있었습니다. 마지막으로 앞으로 건전재정 운영을 위해 광주광역시가 나아갈 방향이나 목표가 있다면 소개 부탁드립니다.

광주광역시가 지향하는 건전재정은 단순히 한 해 예산을 줄이고 아끼는 수준에 머물지 않습니다. 당장의 성과도 중요하지만, 결국은 중장기적으로 시민의 삶을 바꾸는 힘을 만들어 내는 것이 목표입니다.

그동안 우리는 예산 절감과 구조조정을 통해 체질 개선의 기반을 마련했습니다. 이제는 한 단계 더 나아가, 성과 중심 재정운영을 고도화하는 데 집중할 계획입니다. 단순히 얼마를 아꼈는지가 아니라 사업이 시민의 삶에 어떤 변화를 만들어냈는지, 지역사회에 어떤 파급효과를 미쳤는지를 꼼꼼히 분석하겠습니다.

성과평가 결과는 단순히 예산을 줄이고 늘리는 도구가 아니라, 행정이 학습하고 개선하는 기제로 적극 활용될 것입니다. 이러한 노력을 통해 광주광역시는 성과 중심의 행정 문화를 더욱 확산시키고, 재정운영의 투명성과 신뢰성을 높여 나가겠습니다.

결국 저희의 목표는 분명합니다. 재정의 낭비를 줄이고 시민이 체감할 수 있는 성과를 창출하며 지속가능한 도시 재정운영 모델을 완성하는 것. 이것이야말로 광주광역시가 지향하는 건전재정의 진정한 모습입니다.



자료: 광주광역시청 보도자료

PART

III

재정성과관리 NOW

재정성과관리 NOW 파트에서는 2025년 5월 ~2025년 11월 기간을 대상으로 국내외 기관의 최신 성과관리 동향과 성과 관련 주요 연구결과들을 모아 소개한다.

해당 기간 국내외 주요국의 재정성과관리 주요 이슈 관련하여, 뉴질랜드 감사원의 성과 보고서 검토 결과와 팬데믹 기간 교부금 증액의 한계와 시사점에 대한 스웨덴 감사원 보고서를 살펴보았다. 최근 증거 기반 성과평가의 중요성이 대두되고 있는 가운데, 호주 감사원이 실시한 데이터와 시스템 측면에서 성과보고 성숙도를 평가한 결과를 확인하였다.

성과관리 관련 연구 동향은 다음과 같은데, 해외에서는 공공부문 협력적 거버넌스 측면에서 성과관리 추진 방향을 모색하는 연구, 성과시스템의 엄격성이 시간에 따라 어떻게 변화하는지를 살펴본 연구가 수행되었다. 국내 연구로는 성과관리 자체평가·운영실태 점검체계를 진단하고 개선방안을 살펴본 연구를 소개한다.







뉴질랜드

2025. 6. 30., 뉴질랜드 Office of
the Auditor-General

균형 잡힌 성과보고

Reporting on what went
well and what did not



작성자 | 이응준 연구원



주요 내용

정부의 성과보고는 자금이 적절히 사용되고 의도한 목표가 달성되고 있는지 국민과 의회가 판단할 수 있는 중요한 근거가 된다. 뉴질랜드 정부는 매년 약 1,800억 달러의 공적 자금을 지출하고 있지만 현재 뉴질랜드의 성과보고는 잘된 점을 강조하는 반면, 계획대로 되지 않았거나 미흡했던 부분에 대해서는 상대적으로 적은 비중을 두고 있다는 한계가 있다. 잘되지 않은 점을 투명하게 보고하는 것은 잘된 점을 알리는 것만큼 중요한데, 이는 투명성 제고와 함께 조직이 개선 방안을 논의하고 실행할 수 있는 기반을 제공하기 때문이다.

이에 뉴질랜드 감사원은 2023/24 회계연도 7개 주요 정부 부처(Ministry of Business, Innovation and Employment, Ministry for Primary Industries, Ministry of Social Development, Ministry of Education, Ministry of Justice, Waka Kotahi New Zealand Transport Agency, Te Whatu Ora Health New Zealand)의 성과보고서를 검토하였다. 이 중 뉴질랜드 보건청(Te Whatu Ora Health New Zealand)만이 보건 서비스 접근성 저하 원인과 예산 미준수 문제를 명시적으로 인정하며, 잘되지 않은 점을 명확히 보고하였다. 반면 다른 기관들의 보고서는 성과를 달성하지 못한 분야의 일부 사례만을 포함할 뿐, 대부분의 보고서에서는 구체적인 내용을 확인하기 어려웠다. 이러한 문제를 개선하기 위하여 감사원은 ① 개요(Chief Executive Overview)에 ‘잘되지 않은 점’을 포함할 것 ② ‘잘되지 않은 점’을 명확히 제목으로 달아 전용 페이지를 구성할 것 ③ ‘잘되지 않은 점’, ‘개선 필요 영역(areas for improvement)’ 등 독자가 쉽게 인식할 수 있는 직접적인 제목을 활용할 것 ④ 국회 상임위원회 검토 과정에서 다루어진 논의 내용을 보고서에 반영할 것 등과 같은 개선 방안을 제시하였다.

시사점

잘된 점과 잘되지 않은 점을 균형 있게 보고하는 것은 정부 부처의 책임성과 투명성을 제고하는 효과적인 방법이며, 이를 통해 정부에 대한 국민의 신뢰를 제고할 수 있다. 또한 부처가 공적 자금을 보다 효과적으로 사용하고 있음을 보여주는 동시에, 향후 성과 개선을 위한 자기 점검 기능을 강화하는 데 기여하여 보고서의 활용 가치가 높아진다. 한국의 성과보고서에서도 사업 성과의 우수성은 강조되는 반면, 목표 미달성이나 초과 달성에 대한 원인 분석은 상대적으로 축소되어 기술되는 경향이 있다. 미달성 원인 분석은 사업의 구조적 한계나 정책 집행상의 문제를 파악할 수 있는 핵심 정보이며, 향후 사업 개선 방향을 설정하는 데 중요한 기초자료가 된다. 따라서 성과보고서 작성 시 긍정적 성과만을 강조하기보다 미흡했던 부분의 원인에 대해 부처 차원에서 체계적이고 엄밀한 검토가 병행될 필요가 있다.

참고자료

New Zealand Office of the Auditor-General Productivity Commission, “Reporting on what went well and what didn’t,” <https://oag.parliament.nz/2025/balanced-reporting>, 검색일자: 2025. 8. 11.



스웨덴

2025. 6. 19., 스웨덴 National Audit Office

팬데믹 기간 교부금 증액의 한계와 시사점

Increased general
government grants
during the pandemic
fell wide of the mark



→ 작성자 | 이응준 연구원

주요 내용

스웨덴 정부는 2020~2022년 코로나19 기간 동안 지방자치단체의 사업 축소와 세금 인상으로 인한 경기침체를 방지하고자 총 360억크로나(약 5조 3천억원) 규모의 일반 교부금을 증액하였다. 스웨덴 감사원은 이러한 교부금 증액 설계가 효과적이었는지 검토하였으며, 검토 결과 교부금 증액 규모가 당초 의도했던 세수 손실을 크게 상회한 것으로 나타났다.

감사원은 교부금 증액이 다른 정책수단과의 상호작용을 충분히 고려하지 않은 채 설계되었다는 점을 비효율의 주요 원인으로 지적하였다(예: 노동시장 대책과 팬데믹 기간 급증한 특정 목적 보조금). 또한 팬데믹의 영향이 지방자치단체별로 상이하게 나타난 사실을 반영하지 않았으며, 교부금 증액의 기대효과와 실제 규모에 관한 정부의 의사결정 과정 및 국회 보고가 투명하지 않았다고 지적하였다. 더 나아가 교부금이 효과적으로 기능하려면 수혜기관이 이를 실제 운영에 활용할 수 있어야 하지만, 팬데믹 시기 지방자치단체의 사회복지 서비스 수요가 감소하면서 활용이 제약된 점을 고려하지 못하였다.

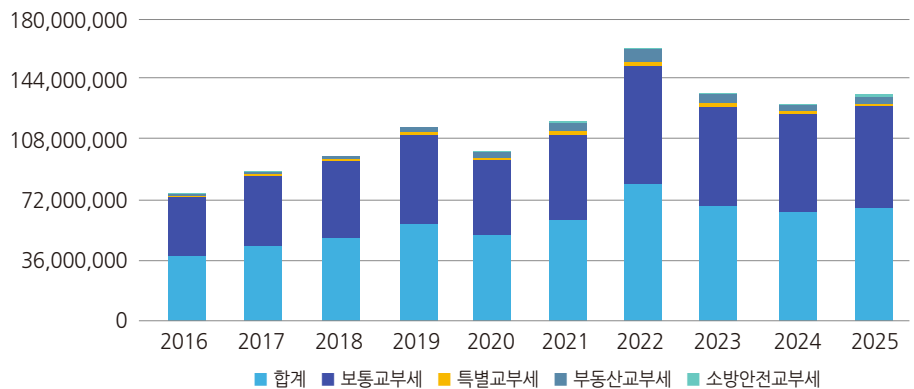
이에 따라 감사원은 향후 경기 안정화 목적의 일반 교부금 증액을 결정하기 전에 ① 증액 규모를 결정하는 요인을 투명하게 보고할 것 ② 교부금 증액과 다른 정책 수단 간 상호작용에 대한 분석·보고를 강화할 것 ③ 지방자치단체의 상황을 고려해 별도의 분석·보고를 마련할 것 ④ 심각한 경기침체 시 지방자치단체를 지원할 수 있는 보완적 경기안정화 수단을 고려할 것을 권고하였다.

시사점

국민은 거주 지역과 관계없이 표준적인 행정서비스를 제공받아야 한다. 그러나 조세 재원의 중앙 집중과 지역 간 세원 불균형으로 인해 모든 지방자치단체가 자체 세수만으로 필요한 재원을 충당하는 것은 사실상 불가능하다. 따라서 한국 역시 자치단체 간 재정력 격차를 완화하고 지방재정의 균형을 도모하기 위해 국세의 일정액

그림 1 지방교부세 현황

(단위: 백만원)



자료: e-나라지표, 「지방교부세」, https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1048, 검색 일자: 2025. 8. 20.

을 법정화하여 자치단체별 재정력을 반영해 산정·배분하는 지방교부세 제도를 운영하고 있다.

2025년 지방교부세 규모는 약 67조원에 이르며, 이는 2016년 38조원에 비해 약 두 배 증가한 규모로, 지방재정 운용에 있어 교부세의 중요성이 한층 더 확대되었음을 보여준다. 다만 지방교부세가 내국세의 19.24%를 의무적으로 배분하도록 규정되어 있는 만큼, 지자체 사업의 효율성이 제고되지 않거나 정당성이 부족한 과도한 지원이 지속될 경우 오히려 재정을 악화시킬 우려가 있다. 따라서 스웨덴의 사례는 향후 한국의 교부세 운영 및 관리에 중요한 참고 사례가 될 것으로 보인다.



참고자료

Swedish National Audit Office, "Increased general government grants during the pandemic fell wide of the mark," <https://www.riksrevisionen.se/en/news-archive/nyhetsarkiv-eng/2025-06-19-increased-general-government-grants-during-the-pandemic-fell-wide-of-the-mark.html>, 검색일자: 2025. 8. 11.

e-나라지표, 「지방교부세」, https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtIPageDetail.do?idx_cd=1048, 검색일자: 2025. 8. 20.



호주

2025. 6. 30., 호주 National Audit
Office

데이터 체계

Governance of Data

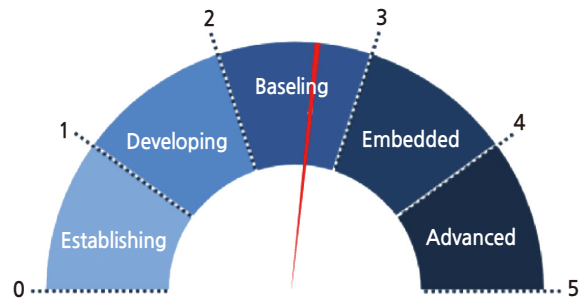


→ 작성자 | 이응준 연구원

주요 내용

호주 감사원이 진행한 2023~2024회계연도 연방 성과보고 감사에서는 14개 기관의 성과보고 성숙도를 평가하였다. 성과보고 성숙도는 ‘데이터와 시스템(data and systems)’을 포함한 5개 범주에서 0~5점 척도로 측정되었으며, 5점은 고도화된 성숙도를 의미한다. 평가 결과에 따르면 전체 평균 점수는 2.96점이었으며, 고도화 단계로 평가된 기관은 재무부(The Treasury) 단 한 곳뿐이었다.

그림 1 성과감사 결과 요약



Data and systems was the least mature category for all auditees

Maturity category	Leadership and culture	Governance	Data and systems	Capability	Reporting and records
Average	3.3	3.1	2.6	3.0	2.8

자료: Australian National Audit Office(2025), p. 5.

데이터·시스템 성숙도 부문의 평균 점수는 2.6점으로 가장 낮았는데, 대부분의 기관은 데이터 거버넌스와 보증(assurance) 부문에서 상당한 개선이 필요한 것으로 나타났다. 특히 데이터 관리 결함을 나타낸 기관들은 대체로 두 가지 이상의 유형에서 동시에 취약성을 드러냈다. 주요 원인으로는 데이터 추출 및 보고 과정에서의 보증 부족, 데이터 수집부터 보고까지 이어지는 데이터 수명 주기 전반의 관리 통제 미흡, 제3자가 생성·보고한 데이터의 정확성·신뢰성 보증 부족, 성과지표를 뒷받침하는 데이터와 방법론의 신뢰성 및 검증 가능성에 대한 문서화 부족 등이 확인되었다.

감사원은 데이터 거버넌스가 호주 정부 기관의 광범위한 정보관리체계의 핵심 구성 요소임을 강조하며, 개선을 위해 다음 사항을 권고하였다.

① 데이터를 자산으로 인식할 것

데이터는 증거 기반 의사결정과 공공의 경제적·사회적·환경적 가치를 창출하는 기반이므로, 기관은 데이터의 거버넌스·품질·보안·윤리적 활용에 적극적으로 투자해야 한다.

② 정보 거버넌스 프레임워크와 데이터 전략 개발

양질의 성과는 양질의 데이터에서 비롯되며, 이는 잘 설계된 정보 거버넌스 프레임워크와 데이터 전략을 통해 보장된다.

③ 데이터 리더십 확립과 역할·책임 명확화

데이터 리더십과 명확한 책임체계는 기관이 시의 적절하고 적합한 데이터 관련 의사결정을 내리는 데 필수적이다.

④ 데이터 프로세스의 전 과정 문서화

데이터 처리 방법론을 명확히 문서화하면 개별 프로세스에 대한 책임성·투명성·감독을 강화할 수 있으며, 이를 통해 데이터의 이해·재현·검증이 가능해진다.

⑤ 제3자 데이터에 대한 보증 강화

데이터 수집이나 분석을 외부에 위탁하는 경우 데이터 품질과 산출 방식이 신뢰 가능하고 검증 가능하도록 엄격한 통제와 보증 절차를 마련해야 한다. 이를 통해 데이터 무결성, 개인정보 보호, 규제 준수를 확보할 수 있다.

시사점

최근 한국 정부 역시 증거 기반 성과평가 체계 구축을 적극적으로 추진하고 있다. 데이터는 정보에 기반한 의사결정, 효율적이고 효과적인 업무 수행, 그리고 공공의 책임성을 뒷받침할 수 있는 핵심 자산이다. 만약 데이터 거버넌스에 결함이 존재한다면 데이터의 신뢰성과 검증 가능성이 약화되어 업무 품질을 저하시킬 수 있으며, 이는 정보 기반 의사결정, 보고 요건 충족, 사업 목표 달성에 심각한 장애 요인이 될 수 있다.

따라서 성과정보가 정책 결정에 활용되기 위해서는 관련성·신뢰성·정확성·적시성을 충족하는 데이터가 전제되어야 하기에 정부 부처는 국민을 위한 실질적 성과 창출로 이어질 수 있도록 데이터의 거버넌스, 품질, 보안, 윤리적 활용에 투자해야 한다. 특히 향후 점차 중요성이 커질 것으로 예측되는 데이터 분석, 인공지능(AI), 머신러닝과 같은 첨단 기술 영역에서 편향 없는 모델을 개발하기 위해서는 윤리적 데이터 활용을 보장하는 견고한 데이터 거버넌스가 필수적이다. 따라서 데이터 거버넌스의 중요성이 증가하는 상황에서 호주 감사원의 사례는 한국이 향후 성과평가 체계와 데이터 관리 수준을 한 단계 고도화하는 과정에 중요한 교훈과 시사점을 제공할 것으로 보인다.



참고자료

협력적 거버넌스 에서의 성과관리: 문헌 검토 및 도전 과제

Performance
Management in
Collaborative Governance:
A Review of the Literature
and Synthesis of the
Challenges

2025. 6., Public Performance & Management
Review

연구 배경 및 목적

본 연구는 공공부문 협력적 거버넌스(Collaborative Governance)의 실천에 있어 기존 성과관리 시스템의 한계와 문제점, 그에 따른 ‘포용적 성과관리(Inclusive Performance Management)’의 필요성을 제기한다.

이러한 관점에서 정부를 비롯한 다양한 이해관계자의 참여와 협력이 중요시되는 현대 공공관리 환경하의 성과평가와 성과관리 측면에서 포용성을 강화하는 방안에 대한 이론적·실증적 연구를 수행하고자 하였으며, 특히 조직 내외부의 다양한 이해관계자를 포용하는 성과관리의 네 가지 차원을 도출하고 이를 토대로 정책적·실천적 함의를 모색하고자 하였다.

연구방법

본 연구는 문헌 고찰과 함께 정성적·정량적 사례 분석, 설문조사, 인터뷰 등 다양한 방법론을 활용하여 이론적 프레임워크를 정립하고, 국내외 공공기관의 사례를 분석하였다. 특히 ‘포용적 성과관리’의 네 가지 차원에 대한 각각의 정의와 특성을 도출하고, 이를 평가하기 위한 지표 개발 및 설문자료 수집을 통해 구체적이고 실증적인 데이터 분석을 병행하였다. 또한 정책적 함의 도출을 위해 종단적 사례 연구와 전문가 인터뷰를 진행, 포용적 성과관리의 실천적 효과와 한계를 검증하고자 하였다.

주요 분석내용

포용적 성과관리의 네 가지 차원은 ‘정부 간 정책조정’, ‘외부 미션 영역’, ‘이해관계자 참여’, ‘개인·집단 성과의 포용적 평가’로 분류할 수 있는데, 정부 간 정책조정 측면에서 여러 부처 및 기관 간 협력과 정책 조율의 강화가 필요하며, 외부 미션 영역 측면에서는 민간과 시민단체 등 외부 기관과의 협력을 확대하고 책임을 공유할 필요가 있다고 보았다.

이해관계자의 참여와 관련하여 다양한 이해관계자의 참여를 유도하고 이들의 의견을 적극적으로 반영할 필요가 있으며, 조직 내외부의 다양한 주체에 대한 성과를 균형 있게 평가하는 구조를 마련하는 것이 중요하다고 보았다. 이러한 포용적 성과관리가 성공적으로 실현되기 위한 조건으로 리더십, 투명성, 협력 문화, 평가 절차의 공정성 등이 중요하며, 특히 이해관계자 참여와 포용성을 높이기 위해서는 제도적·문화적 지원이 요구된다고 주장하였다.

이상의 포용적 성과관리를 통해 조직의 투명성 제고, 이해관계자 신뢰 증진, 정책조정 능력 향상, 그리고 정책 및 서비스 질의 향상이 이루어질 수 있으며, 이를 통해 공공부문에 대한 신뢰도 향상될 것으로 보았다. 그러나 포용성의 확대를 위한 절차적 어려움이 존재하며, 평가의 주관성 문제 등이 나타날 수 있으므로 지속적인 노력이 필요하다고 주장하고 있다.

연구의 시사점

연구에 따르면 협력적 거버넌스의 실천을 위해 성과관리 체계의 개편이 필요한 가운데, 기존의 제한적 성과평가 방식을 넘어 이해관계자 참여와 협력을 강화하는 포용적 성과관리 체계가 도입될 필요가 있으며, 다양한 이해관계자의 적극적 참여를 위한 법적·제도적 근거 마련과 신뢰에 기반한 비협력적 문화 조성이 중요하다고 보았다.

성과평가 측면에서는 성과지표의 다양성과 균형 유지를 위해 정량적·정성적 지표를 병행하여 포용성을 반영하는 성과평가 도입이 필요하며, 평가의 투명성과 공정성을 확보할 것이 요구된다. 또한 포용적 성과관리의 실천에 필요한 역량을 갖춘 전문인력 양성 및 관련 교육 확대가 중요하며, 실천 현황에 대한 정기적 모니터링, 정책 효과와 한계에 대한 엄밀한 분석과 이를 통한 지속적 개선이 이루어질 필요가 있다.



참고자료

Maurits Waardenburg, Martijn Groenleer & Jorrit de Jong, "Performance Management in Collaborative Governance: A Review of the Literature and Synthesis of the Challenges," *Public Performance & Management Review*, 48(4), 2025, pp. 735-767, DOI: 10.1080/15309576.2025.2510973

미국 고등교육 성과기반 재정지원의 엄격성에 관한 연구

Understanding stringency
of performance systems
the case of performance-
based funding in U.S.
higher educatio

2025. 5., Public Management Review



→ 작성자 | 백종선 선임연구원

연구 배경

본 연구는 성과관리시스템의 도입에 대해서는 다양한 연구가 수행되고 있는 반면, 시스템의 구성(configuration)과 도입 이후 재조정(post-adoption recalibration)에 대해서는 비교적 관심이 부족하다는 문제의식을 기반으로 한다. 이러한 측면에서 성과시스템의 엄격성(stringency)이 시간에 따라 어떻게 변화하는지를 탐구하는 것을 목적으로 연구가 진행되었다.

주요 분석 내용

본 연구는 미국 공립대학의 성과기반 재정지원(Performance-Based Funding, PBF) 모델을 사례로 2000년부터 2015년까지의 패널데이터를 활용하여 과거 성과(Performance), 주의회 내 공화당 비율(Republicans in Legislature), 공화당 주지사(Republican Governor) 여부, 인접 지역의 엄격성(Stringency in Neighboring States), PBF 존재 연수(Years PBF Present)가 종속변수인 성과재정지원 엄격성 지수(PFSI)에 미치는 영향을 일반최소자승회귀분석(OLS)을 통해 확인하였다.

분석 결과 과거 성과가 낮을수록, 주 의회 내 공화당 비율이 높아질수록, 공화당 소속의 주지사일수록, 인접 주의 PBF 시스템 평균 엄격성이 높은 수준일수록 성과재정지원 엄격성 지수(PFSI)를 높이는 방향으로 작용하였고, PBF 도입 기간은 초기에는 엄격성을 높이지만 정점에 도달한 후 감소하는 역 U자형 관계를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대해 연구자들은 정책입안자들의 성과시스템에 대한 열의 감소, 다른 이슈에 대한 관심 증가로 엄격성이 감소한다고 해석하였다.

연구의 시사점

연구 결과에 따르면 PBF 시스템이 초기에는 성과 문제를 해결하기 위해 더 엄격하게 시작되지만, 16년 정도 후에는 정점에 도달하고 이후 감소하였다. 이는 성과관리시스템이 도입되면 정적으로 유지될 것이라는 기대와는 다른 결과로, 정치적·제도적 맥락과 학습 과정을 통해 동적으로 변화하는 복잡한 정책 도구임을 실증적으로 제시하였다. 이러한 측면에서 정책입안자들 장기적 관점에서 성과시스템의 생명 주기를 고려할 필요가 있으며, 시스템의 경직성은 제도의 실용성을 낮추고 재량권을 제한할 수 있다는 점에서 단순한 현상 유지 차원을 넘어 전면 폐기까지 고려하는 광범위한 차원의 제도개선 노력이 필요하다고 주장하였다.



참고자료

Minaya, L., Neshkova, M. I., & Kroll, A. "Understanding stringency of performance systems: the case of performance-based funding in U.S. higher education," *Public Management Review*, 2025, pp. 1~28. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2503510>

성과관리에 대한 성과관리: 국무조정실 성과관리 자체평가운영실태 점검체계 개선방안

2025. 3., 현대사회와 행정



→ 작성자 | 백종선 선임연구원

연구 배경 및 목적

「정부업무평가 기본법」 시행 이후 성과관리 제도가 안정적으로 정착되었으나, 평가제도 간 연계, 통합관리와 주기적 개선에 한계가 나타나고 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 범정부 차원의 표준화된 성과관리 체계를 토대로 성과정보의 활용 가능성, 계획 수립부터 환류에 이르기까지 제도 전반에 대한 수직적·수평적 정합성 확보 여부, 생산된 성과정보가 성과관리 제도개선에 적절하게 활용되고 있는가를 중심으로 성과관리 자체평가·운영실태 점검체계를 진단하고 개선방안을 제시하는 것을 목적으로 수행되었다.

현행 점검체계 현황

국무조정실의 성과관리 점검은 ‘부처 성과관리 역량 강화’를 목적으로 46개 중앙행정기관을 대상으로 성과관리 계획수립의 적절성, 정책환류의 적절성, 성과 제고노력, 자체평가의 적절성 등을 확인하고 있다. 그러나 법률에 규정된 평가제도 자체의 개선에 대한 구체적 목표나 계획이 불명확한 가운데, 연례적으로 동일 등급을 받는 기관이 다수 존재하는 등 실질적 개선이 이루어지지 않고 있다.

주요 문제점 분석

수직적·수평적 통합 측면에서 국정목표와 부처 목표-전략 간 연계성, 범정부 목표 중심의 부처 간 협업에 대한 판단이 충분하게 이루어지지 않고 있으며, 평가대상이 ‘주요 정책’으로 한정되어, 재정사업자율평가 등 타 평가제도와 연계가 적절하게 이루어지지 못하는 한계가 있다. 성과관리 확인 점검이 확인 가능한 실적 중심의 형식적 점검에 그치고 있으며, 중간 모니터링과 환류의 적절성, 성과관리 역량 강화를 위한 내부 지침 개선, 조직·인력, 교육·훈련 등에 대한 판단은 부재한 상황이라고 할 수 있다. 환류의 경우 조정·통제 목적, 경성적 활용에 그치고 있는 가운데 성과정보를 활용한 조직 구성원의 인식과 행동 변화, 근본적 해결책 도출, 전략 변화를 촉진하는 이중순환 학습 구조가 미흡한 것으로 판단되었다.

개선방안

점검체계의 목적을 기본법 제25조 규정과 통합적 성과관리 취지에 부합하도록 재설정하고, 중장기적·범정부적 관점에서 점검 대상의 확대, 국정목표와 부처 목표의 연계성, ‘다부처 정책·사업’에 대한 점검 강화, 재정사업자율평가 등 평가제도 전반과의 연계성 확보를 통해 비효율성을 해소할 필요가 있다고 주장하고 있다. 성과계획 수립 단계에서부터 성과정보 측정 및 생산, 품질관리, 활용 전반에 대한 점검이 이루어질 수 있도록 할 필요가 있으며, 증거기반 행정·정책의 중요성을 고려하여 성과정보와 데이터 품질관리를 고도화하고, 성과정보 관리 및 활용계획을 구체화할 필요가 있다고 보았다. 환류 측면에서 성과정보를 활용한 조직 구성원의 인식과 행동 변화, 근본적 해결책 도출, 전략 변화 등을 촉진할 필요가 있으며, 중장기적 성과관리 체계 개선을 추진하고, 국민이 체감할 수 있는 성과 및 성과정보의 대내외 공유를 통해 책임성과 정당성을 확보해야 한다고 주장하고 있다.

결론 및 정책적 함의

본 연구는 성과관리 점검체계가 ‘성과관리에 대한 성과관리’로서의 실질적인 제도 개선을 위해서는 점검의 대상·범위·시기를 확대하고, 전략적 성과관리의 관점으로 전환해야 함을 제안하였으며, 통합적 성과관리 구현을 위해 수직적·수평적·과정적 통합을 고도화하고, 성과정보의 체계적 생산·관리·활용을 촉진하며, 이중순환 학습 구조를 구현하는 것이 필요하다고 주장하고 있다.



참고자료

이정욱·이정철·조문석, 「성과관리에 대한 성과관리: 국무조정실 성과관리 자체평가·운영실태 점검체계 개선방안」, 『현대사회와 행정』, 제35권 제1호, 2025, pp. 1~28.

겨울철 호흡기 감염병 주의

백신접종하고 예방수칙도 철저히!

고위험군 대상 인플루엔자, 코로나19 백신접종 실시!

인플루엔자 백신 지원대상

생후 6개월~13세 어린이



임산부



65세 이상 어르신



코로나19 백신 지원대상

65세 이상



면역저하자



감염취약시설 입원·입소자



호흡기 감염병 예방수칙



올바른 손씻기 생활화

- 흐르는 물에 비누로 30초 이상 손씻기
- 외출 후, 식사 전·후, 코를 풀거나 기침·재채기 후, 용변 후 등



실내에서는 자주 환기하기



기침예절 실천하기

- 기침할 때는 휴지나 옷소매로 입과 코를 가리고 하기
- 기침 후 반드시 올바른 손씻기 실천
- 호흡기 증상 있을 시 마스크 착용
- 사용한 휴지나 마스크는 바로 쓰레기통에 버리기



씻지 않은 손으로 눈, 코, 입 만지지 않기



발열 및 호흡기 증상 발생 시 의료기관 방문 후 진료받기



건강한 겨울을 위해 고위험군은 인플루엔자, 코로나19 백신접종을 당부 드립니다!

초혁신경제

국가전략첨단소재부품 및 K-붐업 분야
3개 프로젝트, 4개과제 추진계획 발표

SMART TECHNOLOGY





재정성과평가 동향과 이슈

kipf 한국조세재정연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 336

TEL: 044-414-2114(代) www.kipf.re.kr

