



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

제주특별자치도의 전략적성과관리(BSC)
도입효과에 대한 연구

A Study on the Effects of the BSC Adoption
in Jeju Special Self-Governing Province



제주대학교 대학원

회계학과

강문정

2015년 2월

제주특별자치도의 전략적성과관리(BSC) 도입효과에 대한 연구

지도교수 정 순 여

강 문 정

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.



강문정의 경영학 석사학위 논문을 인준함.

심사위원장	고 성 호	Ⓜ
위 원	이 상 봉	Ⓜ
위 원	정 순 여	Ⓜ

제주대학교 대학원

2014년 12월

A Study on the Effects of the BSC Adoption in Jeju Special Self-Governing Province

Moon-Jung Kang
(Supervised by professor Soon-Yeo Jung)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement
for the degree of Master of Business Administration



This thesis has been examined and approved.

Department of Accounting
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구배경 및 목적	1
제2절 연구범위 · 방법과 논문구성	5
제2장 BSC 도입의 이론적 배경	8
제1절 BSC 개념 및 활용과 공공부문의 도입	8
제2절 제주특별자치도의 BSC의 도입과 내 · 외부 성과 양상	15
제3절 선행연구 검토	26
1. 지방자치단체의 BSC 도입 · 운영 및 개선에 관한 연구	26
2. 지방자치단체의 BSC 도입효과 및 영향요인에 관한 연구	30
3. 선행연구의 한계점 및 차별성	32
제3장 연구설계	34
제1절 연구모형 및 가설 설정	34
제2절 변수측정 및 연구방법	43
제4장 실증분석	50
제1절 기술통계량 분석	50
제2절 가설검증	57
1. 조직문화와 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 영향	58
2. 부서특성에 따른 조직문화와 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 영향	59
3. 추가분석-조직문화, 리더십, 부서특성의 BSC 도입성과에 대한 집단 간 차이	63
제5장 결론 및 시사점	67
제1절 연구결과 요약	66
제2절 연구의 시사점 및 한계점	68
참고문헌	72
부록 : 설문지	78
ABSTRACT	81

표 목 차

<표 2-1> 제주특별자치도 성과관리(BSC) 평가요소	18
<표 2-2> 제주특별자치도의 합동평가 결과	20
<표 2-3> 2014년 지자체 합동평가 시책 현황	20
<표 2-4> 2013년도 재정자립도 현황	22
<표 2-5> 재정자립도 연도별 현황	22
<표 2-6> 2013년 재정자주도	23
<표 2-7> 재정자주도 연도별 현황	23
<표 2-8> 2013년 통합재정수지	24
<표 2-9> 통합재정수지 연도별 현황	25
<표 2-10> 연도별 세입규모 현황	25
<표 2-11> 연도별 세출결산규모 현황	25
<표 2-12> BSC 도입·운영·개선에 관한 연구	29
<표 2-13> BSC 도입효과 및 영향요인에 관한 연구	31
<표 3-1> 변혁적 리더십이 가져야 할 속성	42
<표 3-2> BSC 도입성과 비재무 변수의 선정 및 측정 내용	48
<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성	50
<표 4-2> 조직문화에 대한 기술통계	52
<표 4-3> 리더십에 대한 기술통계	52
<표 4-4> BSC 도입성과에 대한 기술통계	53
<표 4-5> 독립변수 요인분석 결과	54
<표 4-6> 독립변수 항목별 신뢰도 분석 결과	55
<표 4-7> 종속변수 요인분석 결과	56
<표 4-8> 종속변수 항목별 신뢰도 분석 결과	56
<표 4-9> 변수간 상관관계분석 결과	57
<표 4-10> 조직문화, 리더십, BSC 도입성과의 회귀분석 결과	58
<표 4-11> 부서특성 - 조직문화 조절효과 회귀분석 결과	60
<표 4-12> 부서특성 - 리더십 조절효과 회귀분석 결과	61

<표 4-13> 가설검증 결과 요약	62
<표 4-14> 조직문화 t-test 결과	63
<표 4-15> 리더십 t-test 결과	64
<표 4-16> 일원배치분산분석 결과 - 부서인원	65
<표 4-17> 일원배치분산분석 결과 - 부서예산	65
<표 4-18> 일원배치분산분석 결과 - 부서사업예산비율	66



그림 목 차

<그림 2-1> 균형성과표(BSC)	10
<그림 2-2> 공공 및 비영리 부문을 위한 BSC	10
<그림 2-3> 동종 자치단체와 재정자립도 비교	22
<그림 2-4> 동종 자치단체와 재정자주도 비교	24
<그림 3-1> 연구 모형	35



국문 요약

본 연구는 제주특별자치도(행정시 포함)의 부서를 대상으로 BSC도입 후 부서 성과 향상에 대해 실증적으로 분석하고자 하였다. 부서에 형성되어 있는 조직문화와 리더십이 부서의 BSC 도입성과에 유효한 영향을 미치고 있는지를 검증하였고 부서특성이 BSC 도입성과에 조절작용을 하는지를 실증적으로 검증하고자 하였다. 이를 위해 부서 성과관리 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원들의 상호 신뢰, 참여 증대 등을 중시하는 관계지향 조직문화가 BSC 도입 성과에 유효한 영향요인으로 도출되었다. 조직성과에 영향을 미치는 관계지향 조직문화를 활성화하기 위하여 조직과의 일체감 형성을 통한 소속감 고취, 조직구성원에 대한 관심과 믿음을 기반으로 한 신뢰 형성, 조직 구성원들 간의 소통과 참여를 통한 상호 협력 관계 등을 구축하여 조직몰입도와 직무만족 등을 높이고 조직성과로 이어질 수 있도록 노력해 나가야 할 것이다.

둘째, 부서의 변혁적 리더십은 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치지 않았다. 이는 중간관리자로서의 리더십이 부서 내에서 영향력이 적음을 알 수 있다. 이를 개선하기 위해서는 경직적인 의사결정시스템 체계에서 벗어나 중간관리자에게 보다 많은 권한위임이 이루어져야 한다. 또한 리더의 역량을 발휘하고 개발할 수 있는 기반이 형성되어야 할 것이다. 아울러 집단 간 차이분석에서는 유효한 차이를 보여 변혁적 리더십이 상대적으로 낮은 부서는 리더를 대상으로 한 교육 기회 확대 등을 통해 부족한 리더십 역량을 배양하고 체계적인 관리가 될 수 있도록 조직 내 리더십 개발 프로그램 구축 등 조직 기반을 구축해 나가야 할 것이다.

셋째, 부서특성이 BSC 도입성과에 조절변수로서 유의한 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 제주특별자치도의 성과지표 선정 시 부서특성이 고려되지 않고 있음을 추론할 수 있다. 따라서 성과 측정을 위한 정량적 지표 선정 위주에서 벗어난 지표 선정 방법의 개선이 필요할 것이다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 조직 내 BSC의 안정적인 정착과 성공적인 운영을 위해 필요한 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 환경 여건의 변화와 조직의 목표 등에 따라 부족한 부분을 상호 보완할 수 있도록 여러 유형의 조직문화의 강점 등을 결합시켜 조직 특성에 맞게 개발할 필요가 있다.

둘째, 변혁적 리더십이 BSC 도입성과는 유의한 영향을 보이지 않았으나 집단 간 차이가 발생하는 연구 결과에서 알 수 있듯이 리더십에 대한 변화와 체계적인 관리가 필요하다.

셋째, BSC 평가 방법의 개선이 필요하다. 정량지표 및 정성지표의 조화와 평가 항목의 단순화, 유사 분야는 일원화 하는 등 성과관리의 부담을 줄여 평가를 위한 평가가 되지 않도록 부정적인 인식을 해소해 주어야 할 것이다.

이렇듯 BSC는 환경의 변화에 따라 조직 특성에 맞게 수정과 변화를 거치면서 조직 내에 구축 및 정착되어야 할 것이다. 이를 위해 향후 다음과 같은 연구가 필요하다.

첫째, 지자체의 BSC 도입성과에 대한 실증적인 분석을 위해서는 지자체의 협조가 절실히 필요하며 실제 계량화된 성과자료를 이용한 전수조사가 필요하다.

둘째, BSC 도입이 지자체 조직성과에 어떠한 기여를 하고 있는지에 대해 지자체를 평가하는 외부평가 제도(정부합동평가, 재정자립도 평가 등)를 연계하여 분석해 볼 필요가 있다. 이를 통해 과연 고유한 목적을 지닌 정부, 지자체, 공공기관의 성과 평가에 BSC 적용이 바람직한지와 BSC를 도입하고 지속적으로 운영할 필요가 있다면 BSC를 기반으로 내·외부 평가방법을 통합한 다른 유형으로의 변형 적용이 필요한지도 검토해 볼 필요가 있다.

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

1. 연구배경

두 차례의 오일쇼크로 야기된 1970년대의 세계경제 위기 상황을 극복하고자 세계 각국은 재정지출을 대폭 확대하였다. 그러나 재정지출의 증가는 과중한 재정적자와 경제사회문제를 해결할 수 있는 정부 능력에 대한 기대 저하 등 다른 부작용을 초래하였고 1980년대부터는 각국에 정부개혁 압력이 높아지게 되었다. 특히, 1980년대 이후에는 OECD 국가들에게 새로운 공공관리체제의 구축을 위한 정부혁신¹⁾이 뜨거운 이슈로 대두되었고(총무처 직무분석기획단, 1997, p. 3) 1990년대 신공공관리(New Public Management, 이하 NPM)의 등장을 가져왔다.

OECD 주요국의 NPM을 통한 공공부문 관리개혁의 두 가지 핵심요소는 집권적 관리환경을 분권화하고 결과중심으로 전환하는 것이었다. 관리개혁의 대표적인 개혁조치²⁾인 성과중심으로의 전환은 지금까지 중점을 두어 온 투입(inputs)과 절차(processes)뿐만 아니라 산출(outputs)과 결과(results)에도 중점을 두도록 하자는 것으로 목표의 명확화, 결과 달성을 위한 명확한 책임할당, 목표치의 설정, 적절한 신호와 인센티브의 제공, 성과의 측정 및 보고, 필요한 사후관리 조치 등에 관한 틀을 확립(총무처 직무분석기획단, 1997, p. 45)하는 것이었다. 이를 위해 공공부문은

- 1) 정부혁신의 핵심적인 요인 : 과중한 재정적자와 공공부채로 인한 공공부문의 미래성장에 대한 한계 인식 고조, 세계화 추세에 따라 국가경쟁력에 미치는 정부역할의 중요성 강조, 공공부문의 생산성이 민간부분에 비해 뒤떨어졌다는 인식 확산, 공공부문이 민간부분에 불필요한 부담을 주고 발전에 걸림돌이 된다는 우려, 전통적 처방으로 경제사회문제를 해결할 수 있는 정부능력에 대한 기대 저하, 높은 대응성과 선택여지의 확대, 서비스의 질에 대한 시민들의 요구 증대, 공공부문 내부 직원들의 변화욕구 팽배, 정보기술의 발달(총무처 직무분석기획단, 1997, p. 3).
- 2) OECD 주요국의 NPM를 통한 공공부문 대표적 개혁조치로는 성과에 대한 관심 강조, 경비효용성(value for money)의 증대, 관리상의 융통성 확대, 책임성 강화, 고객 및 서비스 지향, 정보기술 활용의 극대화, 중앙의 정책 및 전략개발 역량의 강화, 경제효율적인 규제체제의 추구, 지방정부·국제기구 등 다른 계층의 정부와의 관계 변화 등을 들 수 있다(총무처 직무분석기획단, 1997, p. 10).

혁신적인 성과관리 기법으로 민간부문에서 발전한 균형성과관리(Balanced Scorecard, 이하 BSC)를 도입하기 시작하였고 점차 확산되었다.

우리나라는 IMF 경제 위기라는 국가적 위기상황에서 정부 부문의 효율성과 생산성을 제고하는 데 주된 관심을 두고 고객지향적이며 결과지향적인 NPM을 받아들였다. NPM을 바탕으로 한 정부 행정개혁의 핵심은 정부의 민간부문에 대한 간섭을 줄이고 고객중심의 기업형 행정으로 전환하는 것으로 정부생산성의 향상을 위해 공공부문에 대한 강도 높은 구조조정을 실시하고 정보화 사업 등 기술 집약화 사업을 촉진하였다. 인사행정 분야에서는 개방형 임용제, 계약직 공무원 확대, 성과급제, 근무성적 평정 대상 확대 등의 획기적인 조치를 통해 공공부문에 성과주의를 정착시키고자 하였다. 또한, 지방자치단체 계층 간·계층 내부간의 기능조정이 이루어졌고 전례 없이 대대적인 조직과 인력이 감축되었다. 중앙 사무를 이양하고 지방자치단체의 기능 중 그 기능이 중복되거나 쇠퇴되어 필요성이 낮은 부분은 과감히 정비하고, 행정수요가 증가하거나 새로운 수요가 있는 부분에 대해서는 보강 및 신설하였다. 이를 통해 중앙정부와 자치단체의 1,654개 부서를 통폐합하고 광역시·도의 집행기능을 최대한 시·군·구로 이관하였으며 지방재정지원제도를 개선하여 지방자치단체의 자율성을 신장시키고자 노력하였다(정부혁신지방분권위원회, 2007, p. 28).

이후에도 정부는 지속적인 정부혁신 추진을 통해 정부조직의 자율성과 효율성을 제고하는 한편, 공직사회의 윤리성을 강화하여 정부 부문의 투명성을 확보하고 지방의 자율성을 제고하면서 자치단체의 책임성을 강화했다(정부혁신지방분권위원회, 2007, p. 35). 또한, 국가평가인프라 구축을 통해 각 부처가 자율적으로 평가하고 그 결과를 예산, 인사, 조직에 활용토록 함으로써 성과중심 행정을 구현(정부혁신지방분권위원회, 2007, p. 47)하고자 2006년에 정부업무평가기본법을 제정하였다.

정부업무평가기본법에서는 내부적으로 중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관, 공공기관 등이 정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고 그 집행과정과 결과를 경제성, 능률성, 효과성 등의 관점에서 관리하는 성과관리와 중앙행정기관 또는 지방자치단체가 소관 정책 등을 스스로 평가하는 자체평가를 실시하도록 규정하고 있다.

자체평가는 행정자치부의 자체평가 지침에 따라 “각 지방자치단체가 수행하는 정책·사업·업무 등을 스스로 평가하여 그 결과를 정책의 개선이나 자원배분, 성과보상 등에 반영함으로써 조직의 전반적인 효율성을 제고하고, 궁극적으로 일 잘하고 책임 있는 지방행정 구현을 통해 주민에게 질 높은 행정서비스를 제공하는 것”을 목적으로 하고 정부업무평가기본법 제18조³⁾에서는 자체평가를 지방자치단체의 의무사항으로 정하고 있다.

자체평가 방법으로 일부 지방자치단체는 1990년 말에 소개되어 도입 되어진 BSC를 통하여 내부관리의 선진화와 합리적인 내부평가시스템을 구축하고자 하였다. 행정자치부 2011년도 내부 자료에 따르면 2011년 말 기준으로 전체 244개의 지방자치단체 중 82개의 지자체가 BSC를 도입하여 운영하고 있다. BSC 미 시행 지자체의 경우에는 자체 규정에 의한 자체평가를 시행하거나 기존의 평가방법인 목표관리제 등을 통하여 성과를 관리하고 있다.

제주특별자치도는 자체평가를 위해 2005년도에 BSC 성과관리시스템 도입을 추진하였다. 성과관리와 평가보상시스템을 통한 성과중심의 조직 관리와 업무와 성과 및 보상이 이어지는 통합행정혁신시스템을 구축을 위해 BSC 도입 추진 후 2006년에 35개 실, 과를 중심으로 시범 운영 후 2006년도에 조직개편을 통해 BSC 대상 부서를 확대하고 BSC를 재구축하여 82개 조직으로 확대하였다. 2007년 3월에는 BSC 성과관리체계 및 시스템 구축을 완료하고 2007년 4월부터 본격 가동에 들어갔다. 2007년 하반기에는 행정시(제주시, 서귀포시)에도 BSC를 구축하여 2008년 3월부터 도 본청, 직속기관, 사업소, 행정시, 읍면동 전 조직에 걸쳐 BSC를 운영하고 있는 상황이다(정순여·김정희, 2009, p. 3). 또한, 매년 성과평가위원회를 통해 성과관리 평가 결과를 점검하고 BSC를 이용한 성과관리에 대한 개선 방향을 모색해 오고 있다.

이러한 지방자치단체의 BSC 도입 확산은 실증적인 분석의 필요성을 부각시켰다. 대부분의 연구들은 선도적으로 BSC를 구축하여 운영하고 있는 지자체를 중심으로

3) 제18조(지방자치단체의 자체평가) ①지방자치단체의 장은 그 소속기관의 정책등을 포함하여 자체 평가를 실시하여야 한다.
②지방자치단체의 장은 자체평가조직 및 자체평가위원회를 구성·운영하여야 한다. 이 경우 평가의 공정성과 객관성을 담보하기 위하여 자체평가위원의 3분의 2이상은 민간위원으로 하여야 한다.
③지방자치단체의 장은 정부업무평가시행계획에 기초하여 소관 정책등의 성과를 높일 수 있도록 제 15조 각 호의 사항이 포함된 자체평가계획을 매년 수립하여야 한다.

한 사례연구(이석환, 2006 ; 최용용 외, 2008 ; 정순여, 2008 ; 강운호, 2010 등)와 BSC를 도입하고 조직 내의 안정적인 구축을 위한 연구(김주원, 2011 ; 강창민, 2011), BSC와 다른 시스템 연계 운영을 위한 연구(박삼석, 2008 ; 강성원·박영강, 2010), BSC 개선 및 활성화를 위한 연구(김선명, 2006 ; 박해육, 2013), BSC 도입 효과 및 영향요인에 관한 연구(고경훈·박해육, 2005 ; 조주연, 2008 ; 정지훈, 2008 ; 박해육·주재복, 2009 ; 강운호, 2010 ; 강상원, 2011 ; 류도암, 2012) 등이 주를 이루고 있다. 그러나 민간부분과는 달리 BSC 도입성가에 대한 계량 자료 수집에 한계가 있어 이에 근거한 실증 연구는 활발히 이루어지고 있지는 않다. 또한, 조직성가에 영향을 주는 요인으로 조직을 구성하고 있는 중요한 조직자산인 리더십과 조직문화가 유효한 영향 요인으로 작용하고 있어 이에 대한 연구(이창길, 2007 ; 하미승, 2007)도 지속적으로 이루어지고 있다.

2. 연구목적

본 연구는 제주특별자치도가 BSC를 도입한 후 조직의 성과가 부서의 성과로부터 도출되고 있는 가라는 문제의식에서 출발하였다. 특히, 선행연구에서 조직의 성과에 유효한 요인으로 검증된 조직문화와 리더십이 제주특별자치도의 부서성가에도 적용되는지와 부서특성이 부서성가에 조절효과를 나타내는지에 대한 관계 분석을 통해 전 부서에 BSC를 적용하는 것이 바람직한지와 부서특성을 반영한 평가 방법의 개선 필요성에 대해 살펴보고자 한다. 연구 목적을 보다 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 부서 내에 형성된 관계지향 조직문화가 BSC 도입 성과에 영향을 미치는지를 분석한다. 선행연구에서는 BSC를 도입한 조직에 전략중심 문화, 성과주의 문화, 혁신 문화, 시장 문화 등이 조직성과와 조직효과성(직무만족, 조직몰입, 직무몰입)에 유의한 영향을 미친다는 연구결과(하미승, 2007 ; 정지훈, 2008)를 제시하고 있고, 기초자치단체를 대상으로 한 다른 연구에서는 조직효과성에 관계지향 문화가 유의한 영향을 미친다는 연구결과(장경숙, 2013)를 제시하고 있다. 이러한 선행연구 결과와 다른 지역과는 달리 제주지역에 사회문화적 특성으로 깊숙이 뿌리 내리고

있는 켄당⁴⁾문화의 특성 등을 고려하여 조직문화의 유형 중에서 관계지향 조직문화

대상으로 BSC 도입성과에 영향을 미치는 지를 살펴보고자 한다. 이를 통해 BSC를 도입한 조직에 성과지향적인 문화 이외에도 다른 조직문화가 조직성과에 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

둘째, BSC를 도입한 지방자치단체를 대상으로 한 선행연구(정지훈, 2008 ; 류도암, 2012)에서 리더십은 조직성과를 향상시키는 주요한 요인으로 도출되었다. 또한, 변혁적 리더십이 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 연구결과(남상화 · 전오진, 2001)를 제시하고 있다. 이러한 선행연구의 결과와 이상적 분권 모델의 구체화와 국제자유도시의 지속적 발전 토대 구축을 배경으로 출범한 제주특별자치도의 특수성에 부합하는 변혁적 리더십을 대상으로 BSC 도입성과에 영향을 미치는 지를 분석하여 조직 내의 리더십의 변화 필요성을 찾아보고자 한다.

셋째, 부서특성이 관계지향 조직문화 변혁적 리더십이 BSC 도입성과에 영향을 미치는 데에 조절작용을 하는지를 분석하여 부서특성에 따른 BSC 평가체계의 개선을 모색하고자 한다.

이러한 연구 결과가 제주특별자치도의 BSC 운영에 활용될 수 있기를 기대해 본다.

제2절 연구 범위 · 방법 및 논문구성

1. 연구 범위

본 연구는 BSC를 도입한 여러 지방자치단체 중 제주특별자치도를 대상으로 하였다. 제주특별자치도는 2006년도에 BSC를 시범 도입 후 조직평가와 개인평가를 연계한 보상체계의 구축, 성과지표 고도화를 위한 컨설팅 강화, 성과관리 업무에 대한 효과적인 처리능력 배양, 동기부여를 위해 정량평가에 정성평가를 보완하는 등 BSC의

4) 켄당 : 친속(kindred)에 해당하는 친인척 모두를 포괄하는 가장 넓은 범위의 개념이며 제주인들이 친족을 표현할 때 주로 사용하는 용어이다(제주도 가족과 켄당, 1999, p. 456).

성공적인 정착을 위해 지속적으로 자체 노력을 하고 있다. 또한, BSC 도입 후 일정기간이 경과되어 있어 BSC 도입효과에 대한 실증적인 연구가 가능할 것으로 판단되었다.

제주특별자치도의 행정조직은 13실국·본부, 45과·담당관·단, 9직속기관, 18사업소, 2합의제 행정기관, 2행정시, 43읍면동으로 구성되어 있는데 본 연구에서는 보다 정확한 응답을 얻기 위하여 연구대상은 제주도청(91명)과 제주시청(62명)·서귀포시청(63명)의 성과관리담당자(216명)를 대상으로 하였다. 연구의 내용적 범위는 이론적 검토와 실증연구로 구분하였다. 이론적 검토에서는 BSC 개념과 전략관리시스템으로서의 BSC의 활용 등을 살펴보고 기존 이론적 고찰 등을 살펴보고자 선행연구를 검토하였다. 실증적 연구에서는 제주특별자치도가 2007년도에 BSC를 본격 시행 후 상당기간이 경과된 시점에서 부서의 성과 향상을 분석하였다. 구체적으로 살펴보면 부서의 조직문화와 리더십이 부서 성과에 영향을 미치는지와 부서특성에 따라 차이를 보이는지를 분석하였고 분석 결과를 통해 BSC 운영의 개선방안과 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

2. 연구방법



본 연구는 부서의 조직문화와 리더십이 부서 성과에 미치는 영향과 부서특성에 따라 차이를 보이는지를 분석하고자 제주도청 및 제주시청, 서귀포시청의 성과관리 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2014년 8월 18일부터 8월29일까지 10일간 설문지를 이용하여 실시하였다. 독립변수인 조직문화와 리더십에 대해서는 선행연구에서 검증된 설문 문항을 활용하였고 조절변수인 부서특성에 대해서는 인원과 예산, 사업예산비율로 변수를 한정하고 성과관리담당자를 통해 확인하였다. 종속변수는 BSC 도입성으로 재무 및 비재무 성격의 변수를 포함할 수 있도록 구성하였다. 비재무 변수는 선행연구에서 검증된 설문문항을 활용하였고 재무 변수는 재무성과 향상, 예산증가, 비용절감을 설문문항으로 구성하였다.

수집된 설문 자료에 대한 분석은 SPSS통계 패키지를 이용하여 분석하였다. 설문 문항의 신뢰성과 타당성에 대해서는 신뢰도 분석을 실시하였다. 다수의 측정문항에 대한 요인 추출을 위해서는 요인분석을 하고 집단 간의 차이에 대해서는 일원배치

분산분석과 t-test를 실시하였다. 또한, 조사대상 변수들의 영향 정도와 상호 관련성에 대해서는 상관관계분석을 실시하였고 독립변수, 조절변수, 종속변수와의 관계 검증을 위해서는 다중회귀분석을 실시하였다.

3. 논문구성

본 논문은 5개의 장으로 구성되어 있다. 각 장을 간략하게 정리하면 다음과 같다.

제1장은 연구 배경과 목적, 연구범위 및 방법 등에 대해 제시하였다. 제2장은 연구의 이론적 배경으로 BSC의 개념 및 활용과 공공부문의 BSC 도입 현황을 살펴보았다. 또한, 연구 대상인 제주특별자치도의 BSC 도입과 도입 후의 내·외부 성과에 대해서도 살펴보았다. 선행연구는 지자체의 BSC 도입, 운영, 개선에 대한 연구와 도입 효과, 영향요인에 관한 연구로 구분하여 제시되었던 시사점과 한계점 등에 대해 고찰하였다. 제3장은 본 연구를 위한 연구모형, 가설, 변수 측정, 연구 방법 등을 제시하였다. 제4장은 실증 분석을 통해 조직문화, 리더십, 부서특성이 부서의 BSC 도입 성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 검증 결과를 제시하였다. 제5장은 연구가 갖는 시사점과 한계점 및 향후 연구방향에 대해 논의하였다.

제2장 BSC 도입의 이론적 배경

제1절 BSC의 개념 및 역할과 공공부문의 도입

1. BSC의 개념

1) 정의

기업의 재무적 성과는 과거 지향적으로(backward measures)으로 고객만족도, 종업원 만족도 등과 같이 미래의 기업 경쟁력이나 기업의 가치를 측정하는 데에는 한계가 존재한다. 기업 성과를 측정하는 재무적 지표의 한계를 극복하고 기업 가치를 평가하고자 하는 새로운 평가체계의 필요성에 따라 제안된 것이 BSC이다.

BSC는 1990년에 로버트 카플란(Robert Kaplan)과 데이비드 노튼(David Norton)에 의해 개발된 새로운 성과측정 방법으로 재무적 성과 측정이 현대 기업 경영에 큰 영향을 미치지 못함을 확인하고 고객, 내부프로세스 등 조직 전반에 걸친 활동과 관련한 스코어카드 개념으로 개발되었다. 이후 BSC는 포춘 1000대 기업 절반에 해당하는 기업들이 채택하였고(Paul R. Niven, 2003 ; 삼일PwC컨설팅, 2005. p. 39) 영리조직 영역에서 공공 및 비영리 부문으로까지 확대되어 실행되고 있다. BSC는 전통적 재무회계 중심인 경영관리기법의 한계점을 해결하는 혁신적인 경영관리기법으로 인정되어 국내에서도 1990년 말에 소개되어 대기업들이 도입하기 시작했으며 현재는 민간부분 뿐만 아니라 공공부분에서도 BSC가 확대 보급되고 있는 실정이다.

2) 4가지 관점

BSC는 재무관점, 고객관점(customer perspective), 내부프로세스 관점(internal perspective), 학습 및 성장 관점(learning and growth perspective) 등 4가지 다차원적인 균형된 관점에서 조직의 활동을 보려고 하는 개념이다. BSC는 기업경영을

전통적인 재무회계 중심에서 탈피하여 기업의 Vision과 경영목표 달성에 대한 실행 방법을 관리하는 시스템으로 기업의 장기적인 Vision을 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 4가지 관점에서 전략목표를 구체화한다. 이를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

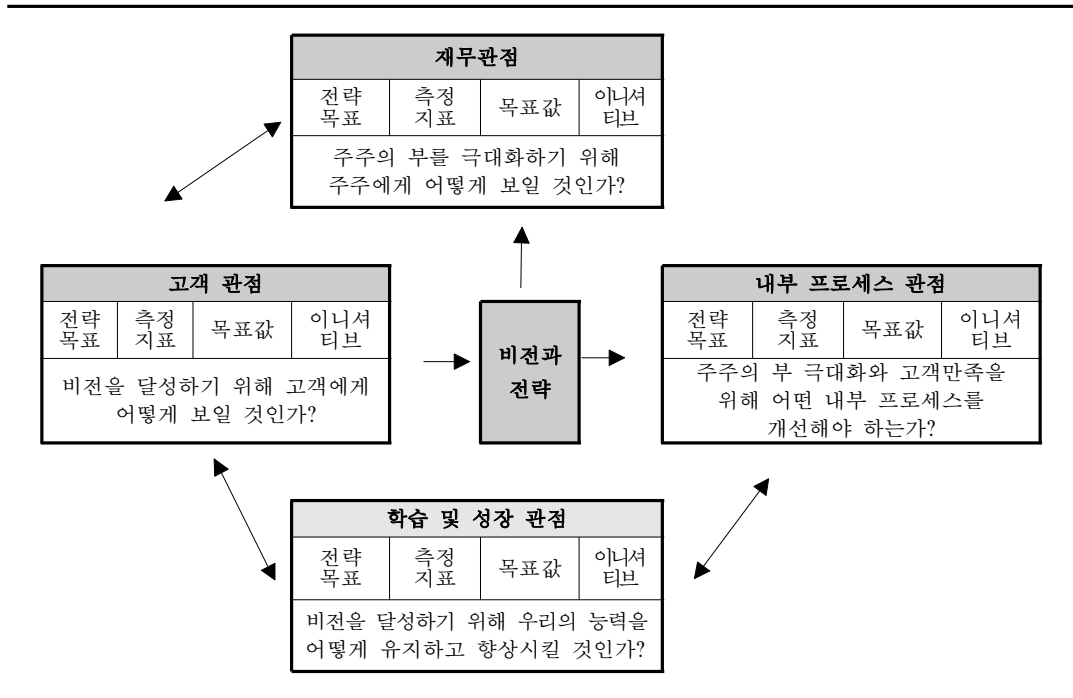
- (1) 재무관점 : 다른 관점들의 결과로 인해 재무적인 성과가 나타나게 된다는 인과적 해석이다.
- (2) 고객관점 : 기업가치 창출의 가장 큰 원천으로 기업에게 수익을 가져다 줄 수 있는 고객을 파악해 내고, 이들을 위한 고객 지향적 프로세스를 만들어 가는 것이다.
- (3) 내부프로세스 관점 : 성과를 극대화하기 위하여 기업이나 조직의 핵심 프로세스 및 핵심 역량을 규명하는 과정에 관련된 관점이다.
- (4) 학습과 성장관점 : 가장 미래 지향적인 관점으로 기업이나 조직의 장기적인 잠재력에 대한 투자가 기업 성장에 얼마나 영향을 미칠 수 있는지를 이 관점에서 파악하고 다른 3가지 관점의 성과를 이끌어내는 원동력이 되어야 한다.

< 출처 : 최봉학 · 한국BSC연구회(2006), p. 34 >

BSC의 4가지 관점 중 재무관점은 재무적인 측정지표들이 즉각적인 재무적 결과를 요약하는데 유용하여 기존의 관점을 유지한다. 고객관점을 통해서는 사업단위의 목표 고객 및 세분화된 시장을 정의할 수 있을 뿐만 아니라 목표 시장에 대한 사업단위의 성과를 측정하기 위한 지표들이 무엇인지도 알 수 있으며 목표로 선정된 세분시장의 고객들에게 전달하는 가치명제 측정지표를 통해 미래 고객의 욕구를 예상하고 그 욕구들을 충족시킬 수 있는 새로운 제품을 개발하거나 접근방법을 개선할 수 있다. 즉, 고객관점은 미래에 수익성이 높은 고객 및 시장에 기반을 둔 전략이 무엇인지 단위 관리자들이 명확히 이해되도록 만든다. 내부프로세스 관점은 가장 탁월해야 할 내부 프로세스가 무엇인지를 알 수 있도록 하여 조직의 전략을 성공시키는데 가장 핵심적인 프로세스에 초점을 맞추며 혁신 프로세스를 포함시켜 미래의 가치창조를 가능하게 한다. BSC의 네 번째 관점인 학습과 성장은 조직이 장기적으로 성장하기 위해 반드시 구축해야 하는 기반구조가 무엇인지를 알려준다(로버트 S. 캐플란 · 데이비드 P.노튼, 1996 ; 송경근 · 성시중, 1998, p.59-63).

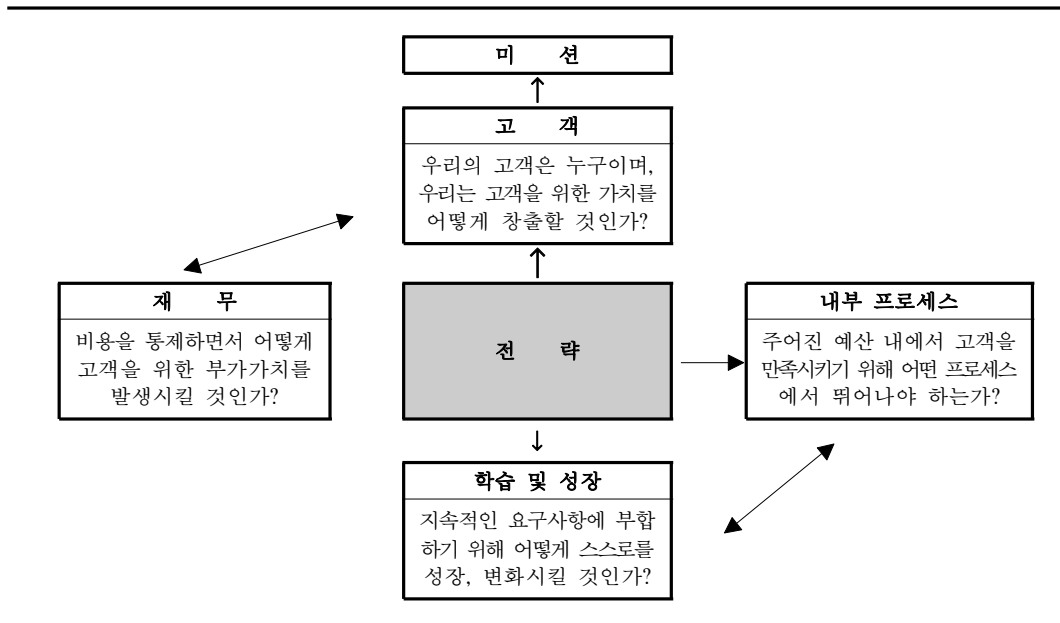
이러한 4가지 관점의 BSC를 민간부분과 공공 및 비영리 조직으로 구분하여 도식화 하면 <그림 2-1>과 <그림 2-2>와 같다.

<그림 2-1> 균형성과표 (BSC)



<출처: Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996 ; Paul R. Niven, 2003 ; 삼일PwC컨설팅, 2005, p. 42>

제주대학교 중앙도서관
< 그림2-2 > 공공 및 비영리 부문을 위한 BSC



<출처 : Paul R. Niven, 2003 ; 삼일PwC컨설팅, 2005, p. 60>

BSC는 이러한 4가지 관점 외에도 그 이름 자체에서 알 수 있듯이 다양한 측정요소와 지표간의 균형을 의미한다. 이러한 균형의 의미는 크게 4가지 관점에서 파악될 수 있다.

(1) 재무적 vs 비재무적 : 일반적으로 기업은 가시적인 재무적 수치만을 선호한 나머지 미래의 가치창출활동의 원동력이 되는 기업의 무형자산(인적자산, 브랜드 이미지, 기술력)에 대한 관리를 간과하는 오류를 범하고 있다. BSC는 재무적 성과 지표와 미래성과동인과의 균형을 맞추므로써 재무성과에만 의존하는데 따른 결함을 극복하기 위한 것으로 고안되었다.

(2) 결과 vs 과정 : 좋은 BSC는 결과를 측정하는 지표(후행지표)와 이러한 결과를 이끌어 내는 성과동인(선행지표)과의 적절한 배합이 이루어져야 한다. 선행지표가 없는 후행지표는 어떻게 목표를 달성할 것인가에 대한 의사소통(Communication)을 하지 못한다. 반대로 후행지표가 없는 선행지표는 단기적인 향상만을 나타낼 수는 있지만 이러한 향상은 궁극적으로 미션 달성을 위한 향상된 결과를 도출하고 있는지를 보여줄 수 없다.

(3) 단기 vs 장기 : 전통적 재무회계 모형은 과거의 정보에 의존한 단기 실적에 대한 평가이기 때문에 이를 기반으로 한 경영 의사결정은 단기적이고 근시안적이다. 하지만 BSC에서는 이러한 단기적인 재무회계 모형에 의한 의사결정은 물론, 기업의 경쟁력 제고와 같은 장기적인 관점의 의사결정을 지원한다. 이를 통해서 기업은 장 단기 목표 사이의 균형을 유지할 수 있다.

(4) 내부 vs 외부 : 대부분의 성과지표는 내부 운영 효율 관리에(내부프로세스 측면) 치중하고 있다. 그러나 기업의 성과는 고객이나 외부 이해관계자와 상호작용을 통해서만 창출이 가능하다. BSC는 효과적으로 전략을 이행할 수 있도록 이러한 내·외부 구성 요소들 간에 상충하는 요구에 대해 균형을 이루게 한다(최봉학·한국BSC연구회, 2006, pp.36-37)

2. BSC의 활용

BSC는 성과측정시스템이외에도 성과관리시스템을 활용하여 발전된 전략적 관리 시스템과 구성원들에게 전략에 대해 알려주는 의사소통 도구로서의 BSC 측면으로도 나누어 볼 수 있다.

1) 전략적 관리시스템으로서의 BSC

BSC는 다른 경영관리기법과는 달리 전략적 개념이 강하다. 전략은 집중과 선택을 의미한다. 가장 핵심적인 경영 사안을 전략목표로 설정하고 자원을 최적 배분시켜 기업의 역량을 집중시키고 이를 통해 경영목표를 효과적으로 달성하도록 하는 전략 관리시스템으로서의 역할을 수행한다.

BSC의 원래 의도는 과거의 재무 숫자들과 미래 가치의 성과동인들 간에 균형을 맞추려는 것이었으나 점차 많은 조직들이 BSC를 단기적 관점의 활동과 전략을 정렬시키는 중요한 도구로 인식하기에 이르렀다. BSC는 조직의 전략에 대한 이해를 공유하고 이를 4개의 관점별로 각각 전략목표, 성과지표, 목표 값과 이니셔티브로 전환함으로써 이상적으로 완성된다. 비전과 전략의 해석은 경영진으로 하여금 전략에 내포되어 있는 추상적인 문구들을 구체적으로 정의하게 해줌으로써 전략을 해석하는 틀로 BSC를 사용하여 조직은 모든 직원들을 명확한 방향으로 행동하게 하는 새로운 지표를 만들 수 있다. 또한, BSC를 사용하면 인센티브나 보상을 단기적인 재무목표에 연계시키기보다는 관리자들이 팀이나 부서 혹은 사업단위의 보상을 그들이 노력해야 할 부분에 직접적으로 연계시킬 수 있다. 그러한 경우 직원들은 미래가치의 성과동인과 결과를 달성하는데 필요한 의사결정과 활동에 보다 초점을 맞출 수 있다. 또한 BSC 개발을 통해 자원배분과 전략을 연계할 수 있는 기회를 갖게 된다. 조직 내에 현존하는 모든 이니셔티브⁵⁾를 검토해 봄으로써 어떤 것이 전략을 수행하는데 진정으로 중요하고 어떤 것이 희소한 자원을 낭비하고 있는지를 결정해야 한다. BSC의 성과지표들은 전략뿐만 아니라 결과지표들이 전략 달성에 어떻게 연계되는지에 대해 고민할 수 있는 사고틀을 제공한다(Paul R. Niven, 2003 ; 삼일PwC 컨설팅, 2005, pp. 46-48).

즉, BSC는 전통적 관리방법과는 달리 전략적 분석과 운영 프로세스에 관련된 틀을 논리적 인과관계로 구성한 가운데 재무적·비재무적 성과지표들을 함께 관리

5) 성과목표 달성과 향상을 위한 모든 방법과 수단을 총칭하는 말로써 성과목표 달성을 위한 혁신 전략이나, 성과향상을 위한 각종 프로젝트 및 동기부여 방법 등을 의미한다(최봉학, 한국BSC연구회, 2006, p. 234).

하는 성과관리시스템이다. 또한 조직의 비전과 전략을 분명하게 공유하고 성과측정 체계를 통해 이를 실행함으로써 조직의 전략적 운용을 가능케 하는 전략적 관리 시스템이다(Niven,2002). BSC를 통해 조직은 구성원들과의 조직의 미래와 현재, 과거를 함께 고민하여 조직의 역량을 전략적으로 집중하게 된다. BSC를 중심으로 조직원들의 의사결정이 이루어지고 조직의 자원들이 할당되며 성과를 공유할 수 있다. 따라서 BSC는 단순한 성과를 평가하기 위한 도구가 아니라 조직의 살아 있는 전략적 관리도구이며 전략적 의사결정의 기준이 된다(김희경 외, 2004, p. 37).

이상과 같이 BSC는 시장과 경쟁 구조 속에서 기술 환경의 변화에 조직들이 적극 대응할 수 있도록 발전하고 있다. 초기 BSC는 기업의 성과측정이나 평가 개선을 위한 시스템으로 개발되었다. 그러나 지금은 통합적인 전략적 관리시스템의 기반으로 적극 활용되고 있다. 전략의 명확화와 합의 도출, 전체 조직에의 전략 전달, 전략에 부서와 개인의 목표 정렬, 전략 목표를 장기적인 세부 목표와 예산에 연결, 전략적 사업의 파악과 정렬, 주기적이고 체계적인 전략 점검, 전략의 학습과 개선을 위한 피드백 등의 목적으로 BSC는 활용 폭을 넓혔다. 효과적인 전략 실행을 가로막는 비전 장애, 인적 장애, 자원 장애, 관리 장애 등의 여러 문제도 BSC를 통해 해결하고 있다(Niven, 2006, pp. 20-23). 이처럼 BSC는 전략적 계획과 성과측정에 있어서 명확하고 종합적인 틀을 제시하고 있어 공공기관과 비영리기관에서 유행하고 있다(Poister. 2003, p. 181 ; 강상원, 2011, pp. 30-34)

2) 의사소통 도구로서의 BSC

잘 설계된 BSC는 전략을 명확하게 설명해줄 뿐만 아니라 구체적이고 객관적인 성과지표를 통해 애매하고 막연한 비전과 전략을 구체화시킨다. 전 조직에 걸쳐 BSC의 결과를 공유함으로써 직원들은 전략의 바탕에 깔려있는 가정들에 대해 토의하고, 예상치 못한 결과로부터 배우며, 미래에 대비하여 논의할 수 있는 기회를 갖는다. 단순히 기업의 전략을 이해하는 것만으로도 조직원들은 조직이 어디를 향해 가고 있고 여정에 그들이 어떻게 기여할 수 있는지를 알게 됨으로써 조직의 잠재역량을 끌어낼 수 있다(Paul R.Niven, 2003 ; 삼일PwC컨설팅, 2005, pp. 49-50). 즉, 조직구성원들에게 정보를 공개하는 투명경영 실현을 위해서 BSC는 중요한 도구로 사용되어 질 수 있다.

3. 공공부문의 BSC 도입

1) 해외 BSC 도입

BSC는 원래 영리추구를 목적으로 하는 조직을 염두에 두고 고안되었지만, BSC에 대한 유용성이 입증되고 민간 기업들이 BSC의 장점을 적극 활용하게 되자, 성과에 대한 책임성과 투명성 요구에 고심하던 공공부문과 비영리기관들도 BSC를 서둘러 도입하기 시작했다. 미국의 BSC 도입 역사는 1993년 제정된 “정부성과 관리법”(GPRA)으로 거슬러 올라간다. 클린턴 행정부는 GPRA 통과 직후 대통령 행정명령(Executive Order 12862)을 통해 모든 정부기관에 전략적 성과관리계획을 구체적으로 추진하고, 행정서비스의 품질을 제고하기 위한 사후조치를 취한 후 그 결과를 대통령령으로 보고토록 하였다. 연방정부와 지방정부들은 행정명령의 이행을 위해 서비스 공급자 중심으로 설계되어 있는 행정기획시스템의 개선과 고객만족도 제고를 위한 성과관리정보가 필요하게 되었다. 이처럼 새로운 전략 계획과 정부성과에 대한 다양한 정보축적, 성과정보의 체계적인 관리가 긴급 현안으로 떠오른 상황에서 민간부문에서 높은 성과를 내는 경영기법으로 알려진 BSC가 주목받게 되었다. 특히, 2000년 고어 부통령이 이끌던 “국가성과평가위원회”가 균형지표모형을 제시하면서 연방정부의 국세청, 교통부, 재향군인부 등의 BSC를 활용한 성과관리시스템이 널리 알려졌다. BSC는 미국 이외에도 일본, 호주, 영국 등 전 세계적으로 확산되고 있다.

공공부문의 BSC의 도입과 활용 사례가 증가하고 있지만 공공부문에 BSC를 적용할 때는 공공부문의 지향점과 운영환경이 민간부문과 상이하고 공공부문의 성과는 경제적 가치 이외에도 민주적 가치 및 제도적 가치와 같은 근본적인 가치를 포함하므로 성과에 대한 명확한 정의가 어렵다. 또한 다양한 외부 환경요인의 작용으로 성과를 직접 통제할 수 없는 경우가 많고, 단기간에 성과를 창출하지 못하는 다년간의 사업들이 다수 존재하며, 조직의 활동과 성과결과에 대한 인과적 추론이 쉽지 않다. 민간부문의 관점에서 적용하는 성과지표와 이들 간의 인과관계를 복잡하고 다양한 속성을 지닌 공공부문에 그대로 적용하기에는 많은 위험을 안고 있다 (McAdam and Walker, 2003 ; Caudle, 2005 ; Poister, 2003). Niven(2003)은 공공

부분 조직에서 BSC를 개발하는데 있어 부딪치는 문제로 성과 측정의 어려움, 처벌 위주의 결과 활용, 미션 개발의 어려움과 불명확성, 부정적 결과에 대한 국민의 이해 부족, 정치적 변덕, 경영 기법의 불신문화, 변화에 대한 위기의식 부재, 기술적인 제약, 직원의 역량 부족, 창의적인 지표 개발의 어려움, 금전적 보상의 제약 등을 들었다(강상원, 2011, pp. 35-37재인용).

2) 국내 BSC 도입

우리나라는 IMF 경제 위기라는 국가적 위기상황에서 정부부문의 효율성과 생산성 제고에 주된 관심을 두고 이를 위해 고객지향적이며 결과지향적인 신공공관리(NPM)를 받아들였다. 이후 참여정부에 들어서는 149개 로드맵 과제 중 행정개혁, 인사개혁, 전자정부, 재정세제, 지방분권, 기록관리 등 여섯 개 분야의 주요 혁신 과제를 추진하였다. 행정개혁 중 국가평가인프라 구축을 통해서도 각 부처가 자율적으로 평가하고 그 결과를 예산·인사·조직에 활용토록 함으로써 성과중심 행정을 구현하고자 하였다(정부혁신지방분권위원회, 2007, p.43-47). 이에 정부투자기관에서 먼저 내부평가제도의 개선과 전략을 중심으로 한 성과관리 방식의 효율화를 목적으로 BSC를 도입하였고 중앙부처 차원에서는 2004년 해양경찰청이 BSC모델을 도입한 것을 시작으로 2005년 이후 행정안전부, 특허청, 조달청 등이 BSC를 활용한 성과관리시스템이 성공적으로 구축되었다고 평가받게 되면서, BSC에 대한 관심이 높아지고 전 중앙부서로 확대되었다. 지방자치단체는 2004년 부천시를 시작으로 2006년 부산광역시, 대구광역시, 충청남도, 전라북도 등 6개 광역시·도에 시범 보급되었고(강상원, 2011, p. 36) 행정자치부 내부 자료에 따르면 2011년 말 기준으로 전체 244개의 지방자치단체 중 82개의 지방자치단체가 BSC를 도입하여 운영하고 있다.

제2절. 제주특별자치도의 BSC 도입과 내·외부 성과 양상

1. 도입배경 및 연혁

제주특별자치도의 과거 성과관리제도는 주로 성과평가에 초점이 맞추어져 있었다. 조직에 대한 평가로는 자체평가제도(상·하반기로 조직의 업무추진에 대한 평가), 정부합동평가가 있고, 개인에 대한 평가로는 과장급(4급) 이상에 대한 업무평가인 목표관리제(Management by Objective, MBO)와 5급 이하에 대해 상급자의 평가인 근무평정과 인사예고 후 대상자에 대한 조직의 기여도 등에 대한 전 직원 평가인 다면평가제도 등이 있었다.

그러나, 기존의 성과평가제도는 다양한 평가 제도를 운영하고 있었기 때문에 각 부서별로 성과평가업무를 담당하고 있는 담당자들도 정확하게 평가제도에 대해 이해하고 있지 못하고 있었다. 다양한 평가 제도를 통합하여 업무의 효율성을 추구하려는 욕구와 객관적인 검증체계의 미흡, 평가기준의 모호성, 평가결과에 대한 신뢰성 저하 등으로 인해 객관적이고 신뢰할만한 성과관리 및 평가 제도를 도입하여 조직구성원들의 평가에 대한 수용성을 높여나가야 할 필요성이 대두되었다. 또한, 민간 기업을 대상으로 퍼지기 시작한 성과관리가 공기업 및 정부조직에 확산되는 문화적 분위기가 새로운 성과관리시스템의 도입을 촉발하는 계기가 되었다.

이에 제주특별자치도는 성과관리와 평가보상시스템을 통한 성과중심의 조직관리와 업무, 성과, 보상으로 이어지는 통합행정혁신시스템을 구축하고자 2005년 BSC 성과관리시스템 도입을 추진하여 진척(도) 단위의 미션, 비전, 전략목표, 성과목표, 성과지표를 작성한 후, 2006년 한 해 동안 34개 실과를 중심으로 시범 운영을 해오다 2006년 7월1일 제주특별자치도 조직개편을 통해 BSC 대상 부서를 확대하고 BSC를 재구축하여 실국, 본부, 단, 실과, 직속기관, 사업소 등 82개 조직으로 확대한 바 있다. 이 시기에 행정자치부로부터 BSC 6대 선도 기관으로 선정된 제주특별자치도는 2007년 3월에 BSC 성과관리체계 및 시스템 구축을 완료하고 2007년 4월부터 본격 가동에 들어갔다. 2007년 하반기에는 행정시(제주시, 서귀포시)에도 BSC를 구축하여 2008년 3월부터 도 본청, 직속기관, 사업소, 행정시, 읍면동 전 조직에 걸쳐 BSC를 운영하고 있는 상황이다(정순여·김정희, 2009, p. 3-12). 또한 매년마다 성과평가위원회를 개최하여 BSC를 통한 조직의 성과를 점검하고 개선방향을 지속적으로 모색하고 있다.

2. BSC 평가체계

제주특별자치도의 성과관리는 2013년 기준으로 도민이 행복한 국제자유도시라는 비전하에 고도의 분권자치 구현, 세계경제시장의 개척, 다원화사회 복지 실현, 국제문화교류의 확대, 환경자산의 가치 보전의 전략목표를 달성하기 위하여 조직평가와 직무(개인)성과 평가로 구분되어 평가체계를 구축하고 있다.

평가요소 및 기준을 살펴보면 조직평가는 각 부서별 고유지표에 대해 지표설정의 적정성, 중요도, 난이도, 목표설정의 도전성 등에 대해서 내·외부 평가를 실시하고 평가결과를 각 50% 반영하는 지표평가, 도민성과 체감도(10점)와 부지사 및 실국장의 부서평가 및 부서협력도, 성과관리 수준 등을 종합평가하는 부서역량평가(15점), 도정홍보, 예산절감, 중앙단위 시책평가 등에 대해 성과포인트(가감점) ± 3 점으로 평가하고 있다.

직무(개인)평가는 직급별로 구분하여 3급 이상(국장 직위)의 경우에는 조직평가 70점, 개인역량 평가(상급자 평가) 30점으로, 4급(과장 직위)의 경우에는 조직평가 80점, 개인역량평가 20점(상급자 평가 10점, 직원 육성 실적 4점, 연가 활용률 3점, 유연무제 활용률 3점)으로 각각 평가하고 5급의 경우에는 지표달성도, 지표성격 평가인 지표평가를 근무성적평정에 50%를 반영하고 있다.

또한 모든 부서가 함께 공통으로 달성해야 할 공통지표(지자체합동평가, 공약사항 추진율, 부서 청렴도, 고객만족도) 4개를 선정하여 운영하고 있다. 공통지표 중 지자체합동평가는 직전년도 지자체 합동평가 결과 60%와 당해 연도 평가대비 업무추진실적을 40%로 하여 연 2회 평가하고 공약사항 추진율은 “공약실천 기본계획”에 따라 당해 연도 세부 실천계획 대비 실적을 연 2회 평가하고 있다.

부서청렴도는 자체 청렴도 평가계획에 의거 부서청렴도를 연1회 측정하고 내부 청렴도 평가 점수에 외부기관 청렴측정 결과를 가감하여 반영하고 있다.

고객만족도는 행정서비스(품질, 전달과정, 처리결과 등) 전반에 대한 고객만족도 조사를 연 2회 실시하고 조사 결과를 평가에 반영하고 있다.

<표 2-1> 제주특별자치도 성과관리(BSC) 평가요소

구 분	평가항목		평 가 요 소	
조 직 평 가 (부서)	지표평가 (75점)	성과지표 (70점)	달성도 (60%)	<ul style="list-style-type: none"> 고유지표 : 담당별 2개 고유업무(70%) 공통지표 : 지자체 합동평가, 공약사항 추진율, 부서 청렴도, 고객만족도 등 4개지표(30%)
			성격평가 (40%)	<ul style="list-style-type: none"> 성과지표 구비요건, 지표난이도, 목표설정의 도전성 등 지표등급 평가 워크숍을 통해 성과관리실무협의회, 성과평가 위원회 참여, 평가
		정성평가 (5점)	<ul style="list-style-type: none"> 업무 효율화, 내부제도 개선, 대도민제도(서비스) 개선 등 부서 우수사례 시책 평가 	
	도민 성과체감도(10점)		<ul style="list-style-type: none"> 부서 주요정책에 대한 도민 체감도 	
	부서역량 (15점)		<ul style="list-style-type: none"> 도정성과 기여도, 부서협력도, 성과관리 평가자 : 부지사, 실국장, 시책 추진부서 	
성과포인트 (±3점)		<ul style="list-style-type: none"> 투자유치 실행, 재정확충, 예산절감, 도정홍보 등 도정 이미지 훼손 사례, 경고 등은 감점 		
개 인 평 가	3급 (국장직위) 이상	조직평가 (70점)	<ul style="list-style-type: none"> 하위부서 조직평가 결과 70점 반영 	
		개인역량 평가 (30점)	<ul style="list-style-type: none"> 현안사항 해결능력, 비전제시 능력, 자질 도정중점관리과제 추진성과, 도정 기여도 등을 평가 - 도지사 평가(15점), 부지사 평가(15점) 	
	4급 (과장직위)	조직평가 (80점)	<ul style="list-style-type: none"> 조직평가 결과 80점 반영 	
		개인역량 평가 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> 리더십, 비전제시 능력, 자질, 도정중점관리과제 추진 성과, 도정 기여도 등을 평가<상급자 평가(10점) : 부지사(5점), 실국장(5점)> 직원 육성실적(4점) : 소속 직원 상시학습 충족률 연가 활용률(3점) : 직원 연가(월례휴가) 사용실적 유연근무제 활용률(3점) : 직원 유연근무제 활용실적 	
	5급	지표평가	<ul style="list-style-type: none"> 지표 달성도, 지표 성격평가(근무성적평정에 50% 반영) 	
조정점수		<ul style="list-style-type: none"> 9개월 미만자에 평가점수 조정 		

<출처 : 제주특별자치도 성과평가위원회 회의자료, 2013>

3. 대·내외 성과

지방자치단체의 업무성과를 평가하는 평가제도에는 합동평가, 자체평가, 중앙부처별 개별평가 등이 있는데, 이 중 지방자치단체 합동평가는 2014년 정부업무평가기본법에 의하면 “지방자치단체 또는 그 장이 위임받아 처리하는 국가사무, 국고보조사업 그 밖에 대통령령이 정하는 국가의 주요시책 등(이하 이 조에서 “국가위임사무 등”이라 한다)에 대하여 국정의 효율적인 수행을 위하여 평가가 필요한 경우에는 행정자치부장관이 관계중앙행정기관의 장과 합동으로 평가(이하 “합동평가”라 한다)”하도록 규정되어 있고 1999년 시범평가를 시작으로 매년 실시되어 오고 있다. 2006년 “정부업무평가기본법” 제정을 통해서도 국가위임사무 등의 지방자치단체

평가는 합동평가를 원칙으로 하되 동법 제21조에 따라 불가피한 사유가 있는 경우 “정부업무평가위원회”의 협의를 거쳐 개별평가를 실시할 수 있도록 하였고, 특히, 2009년 평가(2008년 실적에 대한 평가)부터는 중앙부처별 개별평가를 합동평가로 통합하여 실시해 오고 있다. 합동평가결과에 따라 시와 도를 구분하여 우수한 가등급(시2개, 도3개), 보통인 나등급(시3개, 도3개), 미흡한 다등급(시2개, 도3개)을 대상으로 특별교부세를 지급하고 있다. 또한 합동평가 대상이 되는 각 시책 중에서 우수한 시책을 선정하여 우수사례집을 발간하여 지방자치단체 간의 벤치마킹을 유도하고 있다(류영아, 2012, p. 292-293).

자체평가는 2004년 지방자치단체 자체평가지침에 의하면 “각 지방자치단체에서 추진하는 주요 업무에 대하여 스스로 부진사항 또는 시행상의 문제점을 발굴, 시정토록 함으로써 자원배분의 효율성 제고, 사업 수행의 책임성 확보 등 자치 이념에 적합한 지방행정을 구현토록 하는 것”을 목적으로 한다. 즉, 지방자치단체가 평가주체가 되어 성과역량, 시민만족도 등을 자율적으로 평가하는 것으로 많은 지자체가 자체평가의 수단으로 BSC를 시행하고 있다.

제주특별자치도의 BSC 도입 이후의 내·외부 성과를 살펴보면 다음과 같다.

1) 조직평가

BSC 조직평가에서는 2011년에 평균 87.40점, 2012년 평균 92.29점으로 향상되는 양상을 보였다(성과평가위원회 평가결과, 2013).

2) 지방자치단체 합동평가

제주특별자치도는 지방자치단체 합동평가에서 우수 등급인 가등급을 2008년 3개 분야, 2009년 3개 분야, 2010년 4개 분야, 2011년 3개 분야, 2012년 4개 분야, 2013년 5개 분야가 선정되었다.

<표 2-2> 제주특별자치도의 합동평가 결과

년도별	가등급	가등급 분야 시책별 우수 등급
2008	일반행정,사회복지,문화관광(3)	-
2009	사회복지,지역경제·개발 인사·여성분야(3)	-
2010	사회복지,보건위생 지역경제,문화관광(4)	-
2011	지역경제,지역개발,문화관광(3)	-
2012	일반행정,문화관광,안전관리 중점과제(4)	-
2013	일반행정,사회복지,지역경제 문화관광,중점과제(5)	일반행정:조직인사관리,법질서확립 및 규제개혁 사회복지:복지기반조성,기초생활보장여성가정복지 지역경제:시민생활안정,지역산업진흥 문화관광:지방문화기반구축,지자체 도서관 운영 활성화. 관광객 유치 및 문화·스포츠·여행마우처 중점과제:정부3.0추진기반 확충 및 활성화

<출처 : 년도별 지방자치단체 합동평가 결과, 행정자치부>

<표 2-3> 2014년 지자체 합동평가 시책 현황_평가대상 시책 :28개 부처, 36개 시책

분야 (시책수)	평가시책	소관부처	분야 (시책수)	평가시책	소관부처
① 일반행정 (6)	<ul style="list-style-type: none"> 조직·인사관리 지방재·세정관리 법질서확립 민원·정보화 자원봉사·청렴도·자제감사 북한이탈주민 지원 	안행부등2 안행부 법무부등2 안행부등2 권익위등3 통일부	⑤ 지역개발 (3)	<ul style="list-style-type: none"> 지역녹색성장 기반 구축 균형된 지역인프라 가축방역 	산자부등2 국토부등2 농림부등2
② 사회복지 (4)	<ul style="list-style-type: none"> 복지기반 조성 기초생활보장 복지서비스 여성·가정복지 	복지부 복지부 복지부등3 여가부등3	⑦ 환경산림 (6)	<ul style="list-style-type: none"> 환경관리 일반 대기관리 수질관리 자원순환 관리 산림자원 육성 및 이용 산림보전 및 재해방지 	환경부 환경부 환경부 환경부 산림청
③ 보건위생 (5)	<ul style="list-style-type: none"> 응급의료 관리 건강증진 질병관리 감염병 관리 식품·의약품 안전관리 	복지부 복지부 복지부 복지부 식약처	⑨ 중점과제 (3)	<ul style="list-style-type: none"> 지방 3.0 추진기반 확충 및 활성화 안전하고 튼튼한 사회건설 양질의 지속가능한 일자리 창출 	안행부등2 안행부등2 고용부등4

<출처 : 2014년 정부합동평가 시행계획, 행정자치부>

3) 고객만족도(고객만족도+전화친절도)

고객만족도는 2007년에는 69.6점, 2008년에 80.6점, 2009년에 80.1점, 2010년에 81.2점, 2011년 80.9점, 2012년 83.3점으로 BSC 도입 초기와 비교 시 지역의 고객인 주민의 고객만족도는 향상되고 있다.

전화친절도는 2007년에 78.5점, 2008년에 90.5점, 2009년에 88.8점, 2010년에 87.0점, 2011년 92.5점, 2012년 91.6점의 양상을 보여 BSC가 본격적으로 시행된 2007년과 대비하여 크게 향상되었다(제주특별자치도 성과평가위원회 회의자료, 2013).

4) 재정자립도

재정자립도란 지방자치단체가 재정활동에 필요한 자금을 어느 정도 자체적으로 조달하고 있는가를 나타내는 지표로서 자치단체의 일반회계 세입에서 자체 재원, 즉 지방세와 세외수입이 차지하는 비율을 말한다. 우리나라 자치단체의 재정수입 구조는 크게 자주재원과 의존재원으로 나누어진다. 따라서 1개 자치단체의 일반회계 총계예산규모(세입)은 자주재원에다 의존재원인 지방재정조정금(지방교부세, 지방양여금, 국고보조금)을 합산한 것이 된다. 따라서 비록 자주재원 규모가 상대적으로 큰 자치단체라도 당해 연도에 정부로부터 지원받은 의존재원 규모가 많아지면 일반회계 총예산규모가 증대되기 때문에 재정자립도는 상대적으로 낮아지게 된다. 이 경우 재정자립도 그 자체는 낮아지나 당해 자치단체의 일반회계 총계예산 규모가 증가되어 결국 재정지출재원이 풍부해지게 되고 그만큼 그 자치단체의 재정력은 늘어나게 된다. 따라서 재정자립도만 가지고는 자치단체별 재정력이나 재정상태의 양호와 열악을 평가해서는 곤란하다(김홍래, 2005, p. 69).

2013년 기준으로 동종 광역도의 재정자립도 평균은 33.98%인데 제주도는 평균보다 낮은 32.76%의 재정자립도의 낮은 수치를 보이고 있다. 그러나, 2009년을 기준시 20% 중반대로 형성되다가 꾸준히 증가하는 양상을 보이고 있다.

<표 2-4> 2013년도 재정자립도 현황

(단위 : 백만원, %)

재정자립도 (B/A)	세입합계 (A=B+C+D)	자체세입(B)	의존재원(C)	지방채 및 예치금회수(D)
32.76	2,999,718	982,670	1,793,700	223,349

▶ 2013년도 일반회계 최종예산기준, 자체세입은 지방세와 세외수입의 합계

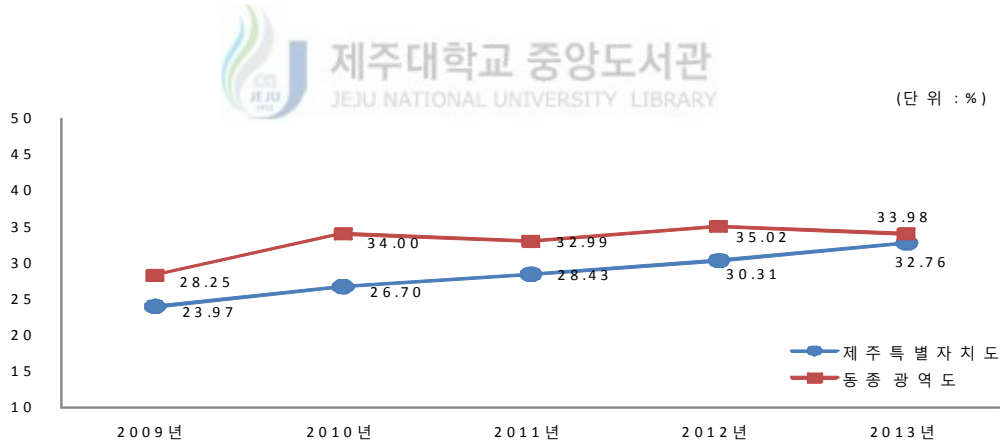
<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 12>

<표 2-5> 재정자립도 연도별 현황

구분	연도별 비교 (%)				
	2009	2010	2011	2012	2013
재정자립도	23.97	26.70	28.43	30.31	32.76

<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 12>

<그림 2-3> 동종 자치단체와 재정자립도 비교



- 지방세 확충에 따라 재정자립도는 매년 증가추세에 있으며, 2013년도에는 전년대비 8.08% 증가하였으나 동종 자치단체 평균보다는 1.22%p 낮음

<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 12>

5) 재정자주도

재정자주도란 지방자치단체 일반회계 세입 중에서 자체수입과 자주재원을 합한

비율을 말한다. 재정자주도가 높을수록 지방자치단체가 자율적으로 집행할 수 있는 예산의 폭이 넓어진다. 재정자주도는 재정자립도와 함께 재원활용능력을 표시하는 지표로 재정자립도 보다는 포괄적인 개념이다. 재정자주도의 비율이 높을수록 자치단체의 재무구조가 건전함을 나타낸다. 또한, 재정자립도의 한계점으로 인해 재정자주도는 지방자치단체의 재정력을 평가하는데 재정자립도보다 더 선호되고 있다.

제주특별자치도의 재정자주도는 낮은 재정자립도에 비해 2013년도에는 66.88%로 전년대비 0.07% 감소하였으나 매년 증가하는 양상을 보이고 동종 자치단체 평균 48.22% 수준보다는 18.66% 높은 수치를 보이고 있다. 특히 자체수입이 매년 증가하는 양상으로 이는 지역경제 활성화 및 유입인구의 증가 등 다양한 요인이 상승요인으로 적용되고 있다.

<표 2-6> 2013년 재정자주도

(단위 : 백만원, %)

재정자주도 (B/A)	세입합계 (A=B+C+D)	자주재원(B)	보조금(C)	지방채 및 예치금회수(D)
66.88	2,999,718	2,006,346	770,023	223,349

▶ 2013년도 일반회계 최종예산기준

- 자주재원의 비중이 66.88%로 보조금 비중 25.70%보다 41.18%p 높은 수준을 나타내고 있음

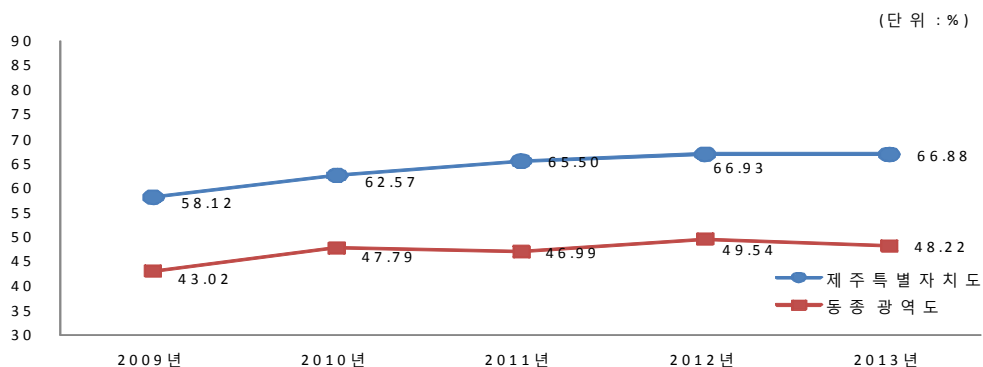
<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 13>

<표 2-7> 재정자주도 연도별 현황

구분	연도별 비교 (%)				
	2009	2010	2011	2012	2013
재정자주도	58.12	62.57	65.50	66.93	66.88

<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 13>

<그림 2-4> 동종 자치단체와 재정자주도 비교



<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 13>

6) 통합재정수지

모든 회계와 기금을 연결해서 자치단체의 순수한 수입과 지출의 차이를 나타낸 수치를 통합재정수지라 하는데 2013년도에는 690억원의 흑자를 기록(2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 15)하였고 기간이 경과할수록 점차 흑자폭이 증가하고 있음을 알 수 있다.



<표 2-8> 2013년 통합재정수지

(단위 : 백만원)

회계별	통계규모						통합재정규모 (G=B+E)	통합재정수지 1 H=A-(B+E)	통합재정수지 2 H-A(B)+E
	세입(A)	지출(B)	융자회수(C)	융자지출(D)	순융자(E=D-C)	순세계잉여금(F)			
총계	3,092,523	3,328,389	2,482	2,158	△323	304,587	3,328,065	△235,542	69,045
일반회계	2,647,185	2,594,709	1,220	1,000	△220	199,181	2,594,489	52,695	251,876
기타특별회계	283,385	422,654	513	158	△355	54,947	422,298	△138,913	△83,965
공기업특별회계	139,934	240,094	-	-	-	50,459	240,094	△100,160	△49,701
기금	22,018	70,931	748	1,000	251	-	71,183	△49,164	△49,164

- 통합재정수지1(순세계잉여금 제외) 기준으로는 2,355억원 적자이나 순세계잉여금을 고려한 통합재정수지2는 690억원 흑자를 나타내고 있음
- 통합재정수지2는 작년 91억원 흑자에서 올해 690억원 흑자로 흑자폭이 증가하였으며 주된 요인으로는 순세계잉여금의 600억원 증가를 들 수 있음

<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 15>

<표 2-9> 통합재정수지 연도별 현황

(단위 : 백만원)

구분	연도별 비교(백만원)				
	2009	2010	2011	2012	2013
통합재정수지 1	△354,621	△191,210	△203,944	△233,782	△235,542
통합재정수지 2	△167,726	△58,583	△30,515	9,125	69,045

<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 15>

7) 세입, 세출 규모 현황

세입규모는 2010년에 전년 대비 약 9% 감소한 바 있으나 전반적으로 증가 추세에 있다고 할 수 있으며 2013년에는 지방세, 세외수입, 지방채 및 예치금 회수의 증가에 힘입어 전년 대비 13.8% 증가하였다. 세출규모는 연평균 6.8%의 신장률을 보여 주고 있는데 2010년에는 전년대비 4.5% 감소한 바 있으나, 2013년에 지방채 차환(1,735억원)등으로 15.8% 증가(2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p.7-8)하고 있어 전반적으로 규모가 커지고 있음을 알 수 있다.

<표 2-10> 연도별 세입규모 현황

(단위 : 백만원)

2009	2010	2011	2012	2013
3,777,601	3,450,623	3,715,165	4,214,781	4,798,128

▶ (일반회계+특별회계+기금) 결산 총계기준

<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 7>

<표 2-11> 연도별 세출결산규모 현황

(단위 : 백만원)

2009	2010	2011	2012	2013
3,153,394	3,011,890	3,140,898	3,503,304	4,055,683

▶ (일반회계+특별회계+기금) 결산 총계기준으로 작성

<출처 : 2014년 제주특별자치도 지방재정공시, p. 8>

제3절 선행연구 검토

BSC에 대한 기존 선행연구들은 BSC가 도입된 시기를 중심으로 초기에는 BSC를 도입하기 위한 개념적 틀과 모형 구축, 기법연구, 실제 적용하고 있는 지방자치단체의 BSC 정착과 운영 과정을 설명하는 사례연구 등이 주를 이루었으며 이후에는 BSC의 도입 후의 운영 실태와 도입효과에 관한 연구가 주로 이루어졌다.

최근에는 성과관리를 활성화하기 위한 연구, 제도적 요인·운영적 요인·기반요인에 근거한 성과관리의 효과성에 대한 연구, 지방자치단체의 평가제도의 통합방안 등에 대한 다수의 연구가 이루어지고 있다.

이러한 연구를 통해 지방자치단체의 BSC 운영상의 문제점과 향후 개선방향 등을 도출하고 있으며 성과관리를 고도화하고 활성화하기 위한 방안들도 모색되고 있다. 또한, BSC 도입효과에 중요한 변수로 조직을 구성하고 있는 조직구성원들의 수용성과 조직몰입도에 대한 연구도 이루어지고 있다.

본 연구에 필요한 유효한 변수들을 도출해 내고자 도입·운영·개선부터 도입 효과와 영향요인 등에 대한 선행연구들을 살펴보았다.

1. 지방자치단체의 BSC 도입·운영 및 개선에 관한 연구

BSC 도입 초기의 연구는 공공부문의 BSC 도입의 필요성과 가능성을 제시하고 적용 과정에서의 주요 이슈와 대안을 제시하였다(최은석·안희정, 2002 ; 이재실·김선엽, 2004 ; 김선명, 2006 ; 강황선, 2005 ; 고경훈·박해육, 2005 ; 김철희 외, 2006 ; 장덕희·신열, 2006 등; 이상 강상원, 2011, p. 46 재인용). 이후 공공부문의 BSC 도입이 증가하자 선도적으로 BSC를 조직에 도입, 운용하는 지방자치단체의 사례분석 연구(이석환, 2006 ; 최응용 외, 2008 ; 정순여, 2008 ; 박삼석, 2008)가 진행되었다. 또한, BSC의 성공적인 구축을 위한 성과지표와 평가모형 개발, 조직 내 다른 시스템과의 연계, 활성화를 위한 연구들도 이루어지고 있다. 선행연구들에 대해 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) BSC 도입 · 구축 연구

BSC를 도입하고 조직 내의 안정적인 정착과 성공적인 운영을 위한 연구는 지방 자치단체의 운영 실태를 분석하여 제도적 요인, 운영적 요인, 기반요인을 제시하고 지표 선정, 평가방법상의 문제점 도출 및 개선방안을 제시하는 연구들로 이루어졌다. 정순여·김정희(2008)의 제주특별자치도를 대상으로 한 연구에서는 관리자의 BSC나 성과관리에 대한 이해 부족, 정부조직의 특성상 업무를 정량(계량)화 하기 어려워 지표개발이 용이하지 않다는 점, 지표정의서의 명확성 결여로 지표개발 및 실적 관리에 어려움, KPI를 개발하는 과정에서 평가결과(목표달성 여부와 달성도)의 지나친 중시로 목표 수준을 최대한 보수적으로 책정(난이도가 낮은 과소목표 설정)하려는 경향이 나타나는 점, 지표담당 직원의 지표에 대한 이해 부족으로 정확한 실적 산출의 어려움, 지표별 가중치 분배 시 불합리한 요인이 발생하는 점과 지표가 분기별로 평가가 가능한데 반기, 년 평가지표로(전체 지표의 77%) 설정함으로써 일부 성과에 대한 평가가 곤란하다는 BSC 운영상의 문제점과 개선방안을 제시하였다. 김주원(2011)의 연구에서는 성과제도에서 조직구성원들 간의 필요성 인식과 충분한 공유, 성과평가절차의 공개, 투명한 진행이 긍정적 수용에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 되며 지표체계 구성 시에는 피 평가 집단의 특성을 최대한 반영하여 지표체계의 타당성을 높이고 인센티브는 조직단위로, 조직의 관리자가 해당 조직 구성원들의 욕구를 파악하여 적절히 설정해야 한다는 개선방안을 제시하였다. 강창민(2011)은 인사시스템과의 체계적 연계, 공정성·투명성·객관성을 기초로 한 운영, 충분한 인적 기반과 정보통신 기반 등의 구축, 성과 관점 및 성공요인에 대한 구체화로 다양한 지표 유형 측정, 목표 값 설정 시에 단기, 중기, 장기의 자유로운 설정을 통한 주기적인 신속한 평가 유도, 조직 평가 시 다양한 성과 포인트 활용 고려, 간접적 영향(외부효과)까지 확인할 수 있는 지표체계 구축, 상위자의 개인 역량 평가 강화 등을 제시하였다.

2) BSC와 다른 시스템 연계 운영 연구

BSC 적용시 조직에 존재하는 다른 시스템과의 연계 운영을 위한 연구도 이루어졌다.

박삼석(2008)은 부산시를 대상으로 한 연구에서 BSC 성과 시스템에 가장 큰 영향을 미치는 요인을 구성원들의 이해도와 지표의 개선 정도를, 그 다음으로 BSC 관련 제도와의 연계성, 조직내·외의 관심도 순으로 도출하였고 성과지표의 개선과 예산과의 연계성 강화는 향후 개선되어야 할 중요한 과제임을 제시하였다. 강성원·박영강(2010)의 연구에서는 부산광역시의 BSC와 예산관리 연계를 위한 준거모델 및 대안을 모색하는데 초점을 두고 예산이 연계될 경우 가장 큰 장점으로 예산의 계획적 운용효과가 나타날 수 있으나 예산구조의 개선 필요성과 통합시기 조정의 어려움, 성과지표의 개선 필요성이 높다는 결론을 도출하였다. 이에 대한 개선방향으로 프로세스 관점에 개별 사업이 나열되는 경향을 벗어난 성과지표의 개선, BSC 관점의 조정, 성과지표 수의 조정, 통합적 전산시스템의 구축 등을 제시하였다.

3) BSC 개선 및 활성화 연구

공공부문에 BSC 적용의 문제점을 제시하고 BSC를 도입한 지방자치단체가 제도를 성공적으로 정착, 운영하고 활성화하기 위한 연구들도 이루어지고 있다. 김선명(2006)의 연구에서는 성과지표 개발과 평가과정의 객관성과 공정성 문제, 조직 비전과 전략 수립, 조직원간 전략에 대한 의사소통의 어려움, 관료주의 행태와 성과주의에 대한 거부감, BSC 4가지 관점의 통일적 적용의 어려움, 외부통제로 인한 전략적 성과관리의 곤란 등의 문제를 제시하였다. 박해육(2013)의 성과관리 활성화를 위한 연구에서는 지방자치단체를 시, 군, 구로 분류하여 성과관리 적용의 문제점을 제시하였다. 시의 경우는 성과관리 시행의 어려움으로 달성이 용이한 지표 선정, 성과표준의 부재, 지표의 난이도 조정, 전담부서 및 담당인력의 부족, 분석기법 적용의 어려움, 성과에 대한 배타적인 조직문화 등을 문제점으로, 군의 경우는 성과표준의 부재, 지방의회의 이해관계 미반영, 단체장의 의지 부족, 성과관리 관련 예산지원 부족, 평가대상 업무만 중시, 분석기법 적용의 어려움 등을 주요 문제점으로 제시하였다. 구의 경우에는 시와 거의 동일하게 성과관리 시행의 어려움으로 달성이 용이한 지표 선정, 성과표준의 부재, 지표의 수준 및 난이도 조정, 분석기법 적용의 어려움, 낮은 목표치, 전담부서 및 담당인력의 부족, 성과에 대한 배타적인 조직문화 등을 들었다. 이러한 문제점 해결 방안으로 성과관리에 대한 자치단체장의 관심과

지원 및 전담부서의 설치와 전문 인력의 확보, 성과지표 개발에 대한 지원, 객관적인 분석방법의 활용, 객관적이고 공정한 평가, 성과관리 담당자들의 역량 제고, 성과지향적 문화 형성과 지방자치단체를 대상으로 컨설팅 실시 등을 제시하였다.

지방자치단체를 대상으로 한 최근 연구 결과를 표로 정리하면 <표 2-12>와 같다.

<표 2-12> BSC 도입·운영·개선에 관한 연구

연구자	주제	중점 요인
강성원, 박영강 (2010)	BSC와 예산관리 연계 준거모델 및 대안 (부산광역시)	성과지표 개선, BSC 관점 조정, 성과지표개선, 성과지표수 조정 통합적 전산시스템 구축
김주원 (2011)	BSC 성과지표 운영 현황 개선방안 제시 (강원도)	피평가자 특성 반영(부서별, 직급별, 성별 등), 조직구성원의 인식과 공유, 조직단위의 인센티브 환류
강창민 (2011)	성과관리제도의 제도적 요인, 운영적 요인, 기반 요인별 개선 방안 제시 (제주특별자치도)	인사관리시스템과의 체계적 연계, 공정성·투명성·객관성을 기초로 한 운영, 충분한 인적 및 정보통신 기반 구축, 평가의 주기적인 신속성 외부효과까지 고려한 지표체계 구축, 지표별 가중치 조정, 상위자의 개인역량 평가 강화
임상규 (2011)	지방정부 자치평가제도 개선방안 제시(수원시)	비전과 전략목표와의 연계성 확보, 성과지표의 조직간 난이도 조정, 성과지표별 난이도를 고려한 보정작업, 대표업무 위주 최소한의(성과지표의 수) 지표체계 구축, 지표의 계량화, 구성원의 관심과 독려, 지속적인 교육훈련 및 워크샵, 성과정보의 다양한 활용을 통한 성과관리제도의 신뢰도 및 성숙도 제고
박해육 (2013)	지방자치단체 성과관리 활성화 방안 제시 (227개 기초자치단체)	자치단체장의 관심과 지원, 전담부서의 설치와 전문 인력의 확보 성과지표개발에 대한 지원, 객관적인 분석방법의 활용, 객관적이고 공정한 평가, 성과관리 담당자들의 역량 제고, 성과지향적 문화 형성, 지방자치단체 대상 컨설팅 실시

<출처 : 선행연구 자료를 토대로 연구자 작성>

연구결과에서 보듯이 BSC의 구축과 운영을 위해서는 조직의 인적, 정보, 조직 자산이 잘 어우러진 전략적 맵(Stratgy Maps)이 구축이 되어야 성공적으로 운영 될 수 있으며 조직 리더 역량, 조직의 특수성, 조직 문화 등을 중점 요인으로 제시 하고 있다.

2. 지방자치단체의 BSC 도입효과 및 영향요인에 관한 연구

지방자치단체가 BSC를 도입한 이후 일정 기간이 경과함에 따라 도입효과에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있으며 조직구성원의 조직몰입과 만족도, 수용성이 BSC 성과에 미치는 영향에 대한 연구도 이루어지고 있다.

1) 2009년 이전 연구

고경훈·박해육(2005)은 정부부분의 BSC 성공요인으로 전략 개발 및 집행을 위한 조직 차원의 지원, 전략의 내재화를 위한 사람과 기술, 연구 분야에 대한 투자, 직원의 성과평가와 보상을 본부 목표와 연계, BSC에 대한 의사소통과 교육 강화, 지속적인 노력 개선 등을 제시하였다. 조주원(2008)은 성과평가방법과 운영의 타당성, 성과평가지표와 활용의 실용성, 성과평가제도의 결과와 반영의 공정성은 구성원의 수용도에 크게 영향을 미치고 조직몰입을 통해서도 공공생산성이라는 조직의 행태에 크게 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 정지훈(2008)은 조직구성원들의 폭넓은 참여, 신뢰, 협력이 선행요건으로 중요하고 성과관리에 대한 참여적 관리의 확대, 성과피트백의 활성화, 보상의 적절성 보장과 혁신과 시장지향성을 강조하는 성과지향적 문화, 조직구성원의 성과관리에 대한 긍정적 수용성이 조직효과성의 요소인 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 향상시킨다는 결과를 도출하였다. 박해육·주재복(2009)은 관리 운영 실태를 지방자치단체 공무원의 인식분석을 통하여 종합적인 효과성을 분석하여 제도적 요인에서는 성과관리제도의 방향성·성과관리제도의 만족도를, 운영적 요인에서는 전략적인 관점에서의 접근, 성과지표와 자료를 중요한 지식이나 정보로의 전환, 최고관리자와 중간관리자의 성과관리에 대한 관심 등을 제시하였다. 또한, 성과관리를 예산제도 등 다른 절차와의 연계 운영하고 정보를 적절히 활용할 수 있어야 하며 기반요인에서는 인적기반, 조직기반, 정보기술기반이 효과성에 영향을 미친다는 분석 결과를 제시하였다.

2) 2010년 이후 연구

강운호(2010)의 부산광역시와 부천시를 대상으로 한 사례연구에서는 BSC시스템의 도입자체에 의미를 두로 있을 뿐 형식적으로 운영하고 있어 BSC의 실질적 효과가 낮다는 사실을 확인하였다. 강상원(2011)은 BSC 수용성, 직무특성, 피드백, 교육·IT시스템, 리더쉽·조직, 전략 몰입의 순으로 도입효과에 가장 큰 영향요인으로 작용하고 성과지표, 참여·소통, 모니터링, 집단적 조직문화는 BSC 도입효과에 부정적인 영향요인으로, 조직구조, 보상연계, 기본요소, 외부압력은 BSC 도입효과에 영향력이 상대적으로 미약하다는 결과를 제시하였다. 류도암(2012)은 지표특성, 평가특성, 지원특성이 성과관리제도의 수용성에 영향을 미쳐 조직신뢰가 높아진다는 결과를 도출하였다.

지방자치단체를 대상으로 한 최근 연구결과를 표로 제시하면 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> BSC 도입효과 및 영향요인에 관한 연구

연구자	연구내용	독립변수	종속변수
정지훈 (2008)	용인,충주,화성,홍천의 성과관리와 조직 효과성	평가기준, 지표의 타당성, 평가절차의 적절성 보상의 적절성, 전담조직 및 인력운영, 참여적 관리, 성과 피드백, 성과지향적 리더십, 혁신 문화, 시장문화 실적주의, 성과관리유용성, 성과관리 대응성	조직몰입 직무만족
조주연 (2008)	순천,부천,전북,전남의 성과평가인식과 성과	성과평가방법의 운영의 타당성, 성과평가지표 및 활용의 실용성, 성과평가제도의 결과 및 반영의 공정성 <매개변수:조직몰입도,직무만족도,BSC수용도>	공공생산성
강상원 (2011)	서울특별시의 BSC 도입효과 영향요인	BSC구성체계, BSC구축환경, BSC운영관리, 조직·직무특성 -수용성, 피드백, 전략몰입, 교육·IT시스템, 직무특성, 외부압력 <매개변수 : 조직몰입, 수용성>	조직성과 성과측정 의사소통
류도암 (2012)	3개 광역자치단체 BSC 성공운영을 위한 BSC 수용성과 조직신뢰	지표의 적절성, 지표의 유용성, 지표설정의 민주성 평가절차의 공정성, 평가결과의 공정성 의사소통, 교육훈련, 기관장리더십, 정보시스템 <매개변수 : 수용성>	조직신뢰

<출처 : 선행연구 자료를 토대로 연구자 작성>

위의 연구결과에서 보듯이 BSC 도입으로 조직의 성과를 향상시키는 주요 요인으로는 조직내 형성되어 있는 조직문화와 리더십, 조직구성원의 조직몰입 등이 유의한 영향을 미치는 요인으로 도출되었다.

3. 선행연구의 한계점 및 차별성

지방자치단체를 대상으로 한 BSC 도입 초기의 연구는 BSC 개념과 공공부문에 성과관리시스템으로서의 성공적인 정착을 위한 구축 방법 등이 주를 이루었고 자체 평가 방법으로 BSC를 선도적으로 도입한 지방자치단체를 중심으로 한 사례연구가 대부분이었다. 또한, 지방자치단체의 BSC의 도입은 지방자치단체별 지역적 성격이 상이하고 구조적, 사업적 성격이 민간부문과는 달라 성과지향적인 BSC 적용에 대한 부정적인 시각과 도입효과에 대한 실증적인 검증도 미비하여 일부 지방자치단체에 제한적으로 이루어졌다. 그러나 정부의 지방자치단체 성과관리에 대한 강화와 BSC를 적용한 민간부문과 공공부문의 실증적인 연구가 증가하고 BSC 도입효과와 영향요인에 대한 검증이 증가함에 따라 지방자치단체의 BSC 도입이 점차 확산되었다. 이에 지방자치단체를 대상으로 한 실증적인 연구도 증가하고 있으나 다른 공공부문과는 달리 계량 data의 축적과 이를 통한 조직성과에 대한 검증의 한계가 있어 BSC 도입 이후 조직성과가 개선되었다고 하더라도 BSC 도입의 어떤 요인이 도입효과를 제고시키는 지에 대한 명확한 근거는 제시되어 지고 있지 않다. 따라서 지역별 다른 특성을 지니는 지방자치단체의 BSC 도입성과에 대한 영향요인을 도출하기 위해서는 지역적 특성, 조직의 특성 등 여러 가지 요인들을 고려하여 분석이 이루어져야 할 것이다.

본 연구는 BSC 도입 후 점진적인 성과개선을 보고하고 있는 제주특별자치도를 대상으로 부서의 성과관리 담당자를 BSC에 대한 이해도가 높은 전문가 집단으로 정하고 부서의 조직문화, 리더십, 부서특성이 BSC 도입성과에 영향요인으로 작용하는지를 분석해 보고자 한다.

우선 선행연구 결과를 바탕으로 조직 문화와 리더십을 독립변수로 선정하였다. 본 연구에서는 BSC를 도입한 지자체를 대상으로 한 기존 선행연구와는 달리 조직

문화는 성과주의 문화가 아닌 관계지향 조직문화로 한정하였고 리더십은 BSC에 부합하는 리더십을 변혁적 리더십으로 한정하여 부서의 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치는지를 분석하였다. 또한, 조절변수로 조직규모(인원, 예산)와 조직유형(사업예산비율)을 부서특성으로 정하고 독립변수(조직문화, 리더십)와 종속변수(BSC 도입성과)와의 관계에 영향요인으로 작용하는지를 분석하였다. 이를 통해 조직 역량을 구성하고 있는 부서의 BSC 도입성과에 영향을 미치는 요인을 도출해냄으로써 조직의 실질적인 내적 성장을 살펴보고자 한다. 또한, 부서특성이 BSC 도입성과에 유효한 요인으로 작용하는지를 분석하여 향후 지방자치단체가 부서특성에 따라 BSC를 탄력적으로 적용하는 것이 바람직한 지에 대한 방향을 제시하고자 한다.



제3장 연구설계

제1절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

우리나라 지방자치단체는 행정자치부의 지방자치단체 자체평가 운영지침에 따라 지방자치단체가 수행하는 정책·사업·업무 등을 스스로 평가하고 그 결과를 정책의 개선이나 자원배분, 성과보상 등에 반영함으로써 조직의 전반적인 효율성을 제고하고자 한다. 이를 통해 궁극적으로 일 잘하고 책임 있는 지방행정 구현으로 주민에게 질 높은 행정서비스를 제공하고자 자체평가의 수단으로써 새로운 종합적 성과관리 시스템인 BSC를 도입하여 운영하고 있다.

본 연구는 제주특별자치도를 대상으로 부서 성과관리담당자를 전문가 집단으로 지정하고 조직문화, 리더십, 부서특성이 부서 BSC 도입성가에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는 데에 주된 목적이 있다. 세부 연구 목적을 살펴보면 다음과 같다.

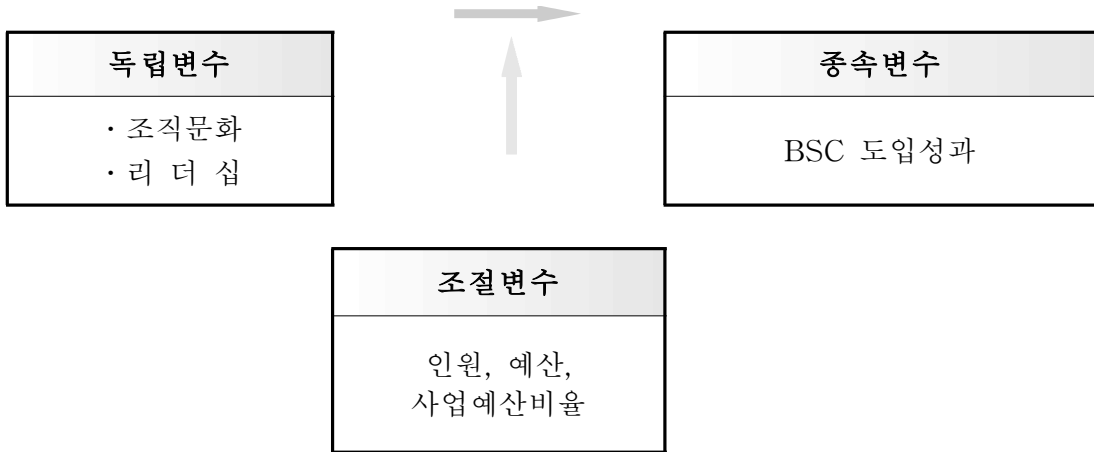
첫째, 관계지향 조직문화가 BSC 도입 성과에 유의한 영향을 미치는 지를 분석한다.

둘째, 변혁적 리더십이 BSC 도입성가에 유의한 영향을 미치는 지를 분석한다.

셋째, 부서 인원, 예산, 사업예산비율을 부서특성으로 정의하고 조직문화와 리더십이 BSC 도입성가에 영향을 미치는데 조절효과를 나타내는지 분석하고자 한다.

이들 독립변수와 종속변수, 조절변수간의 영향관계를 나타낸 연구 모형은 <그림 3-1>과 같다.

< 그림 3-1 > 연구 모형



2. 연구가설

독립변수인 조직문화와 리더십이 종속변수인 BSC 도입 성과에 미치는 영향과 조절 변수인 부서특성에 따라 차이를 보이는 지를 분석하고자 다음과 같은 기본 가설을 설정하였다.

1) 관계지향 조직문화가 BSC 도입성과에 미치는 영향

조직문화에 대한 정의는 문화를 어떻게 이해하고 있으며 조직과 문화의 관계를 어떤 입장에서 보느냐에 따라 무수한 정의가 있을 수 있다⁶⁾. 가장 보편적으로

6) 주요 학자들과 그들의 정의만을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

- Siverzweig & Allen(1979:198) : 집단 내에서 일반적으로 지지되고 기대되는 일련의 행동
- Schwartz & Davis(1981:33-34) : 구성원에게 공유된 신념과 기대의 패턴
- Handy(1978:177) : 단순하면서도 보편화된 생활 양식 또는 규범 체계
- Siehl & Martin(1987:433) : 내부통합에 필요한 구성원 간에 공유되어 있는 가치, 신념, 기대 등
- Jelineck, Smircich,&Hirsch(1983:331-338) : 조직의 신화, 패러다임, 의미 및 언어체계를 공유함으로써 조직 상황에서의 구성원의 가치판단 및 행위의 틀
- Berger & Tuckmann((1966:3-18) : 구성원 간의 상호 작용에 의하여 끊임없이 창조,재구성되는 인간 상호 작용의 형성 메커니즘인 동시에 결과적 산물로서의 사회적 실체(김호섭 외, 2002, p. 406)

사용되는 샤인(Edgar H. Schein)의 정의에 의하면 조직문화란 특정조직이 외부 환경에 적응하고 내부통합을 이루고자 할 때 적용되는 기본 전제로서, 이는 그 동안 구성원들이 직면한 문제들의 대부분을 성공적으로 해결해 주었으므로 기존의 구성원들이 자연스럽게 받아들이고 있으며, 새로운 구성원들에게도 그런 유형의 문제들에 부딪칠 때 동일한 방식으로 인지하고, 해결하도록 학습시켜 오는 것이라고 하였다.

종합적으로 보면, 조직문화란 특정 조직의 구성원들에 의하여 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 학습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념으로서 조직 전체와 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 기본 전제이다. 조직문화는 강조하는 관점이나 변수 또는 속성에 따라 다양하게 분류될 수 있다. 이러한 조직문화의 기능을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 조직 환경에 대한 기본적 이해와 당면 문제에 대한 효율적 해결 방안 마련에 지침을 제공한다. 바꾸어 말하면 효과적인 조직문제 해결을 위해서는 각종 정책·전략들은 조직문화에 부합되어야 한다. 둘째, 조직문화는 거의 모든 조직 활동 과정(정책 결정 및 의사소통 과정, 갈등 해소 과정 등)에 영향을 미친다. 만약, 동일 조직 내의 집단들이 상이한 문화적 특성을 지녔다면 상황을 해석·대처하는 방법과 내용에 차이가 생겨 조직 활동 과정에 갈등이 초래할 수가 있다. 셋째, 조직문화는 구성원들의 지각, 태도 형성, 그리고 행동을 연결시키는 매개 역할을 한다. 즉, 조직문화는 구성원들에게 외부 자극들 가운데 어떤 자극에 대하여 어떤 반응을 보여야 하는지를 반복적으로 가르쳐 줌으로써 구성원들의 가치 체계 형성 및 변화에 영향을 준다. 넷째, 조직문화는 구성원들에게 행동 및 판단 기준을 제공하여 준다. 조직문화는 구성원들에게 조직 차원에서 기대되는 행동 패턴 및 조직이 지향하는 바를 명시적·묵시적으로 제시하고, 교육과 보상을 통하여 구성원들의 행동을 조직이 원하는 방향으로 통제한다. 다섯째, 조직문화는 조직에 안정성과 계속성을 제공해 준다. 공유하고 있는 가치와 규범을 다음 세대로 전달함으로써 조직을 균형적 안정 상태로 유지하며, 외부 사람들에게 해당 조직에 대한 이미지 및 신뢰를 제고시키기도 한다. 여섯째, 조직문화는 구성원들로 하여금 정체성·일체감을 갖게 하고, 조직 생활자체에서 의미를 찾게 만들어 구성원들의 업무 전념도, 충성도, 이직률, 사기 등을 결정하게 된다.

이러한 기능을 통하여 조직문화는 조직의 위기 극복 및 발전 능력을 제고시키며,

갈등 해소에도 공헌하여 내적 통합을 촉진하는 등 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다. 반면에 조직문화는 정책 담당자들의 관심을 제한하거나 조직 구성원의 행동을 제약시켜 저항 세력을 형성시킴으로써 조직 성장에 부정적 영향을 미치기도 한다.

조직문화는 강조하는 관점이나 변수 또는 속성에 따라 다양하게 분류될 수 있다. 이러한 분류에는 하나의 변수나 속성을 중심으로 한 일차원적 분류와 두 개의 속성이나 변수를 기준으로 삼은 이차원적 분류가 주종을 이룬다. 특히 후자의 경우는 동일 조직 내에서 모순적 가치들을 동시에 추구한다는 의미에서 경쟁가치 모형이라고도 부른다. 이차원적 분류에 대해 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 권력 지향형 · 역할 지향형 · 과업 지향형 · 인간 지향형

해리슨(Harrison, 1972, pp. 25-43)은 조직문화의 특성은 조직의 이념에 따라 결정된다고 보아 조직과 구성원간의 이해관계의 일치성 및 환경 적응 능력에 따라 권력 지향형, 역할 지향형, 과업 지향형, 인간 지향형으로 구분하였으며 각각의 유형은 개개 구성원의 가치 인정 및 평가방법, 요구되는 정보의 종류와 활용방법, 보상 및 유인방법, 조직 목표에 대한 합의 정도 등에서 차이가 난다고 하였다.

② 계층형 문화 · 발전형 문화 · 합리형 문화 · 집단형 문화

킴벌리와 퀴(Kimberly & Quinn, 1984, pp. 295-313)에 의하면 계층형 문화는 구성원에 대한 감독과 통제가 중시되고 구성원들은 무사안일과 현상 유지를 원하는 문화이며 발전형 문화는 조직이나 구성원 자신에 대한 성장 욕구가 크며 새로운 과업의 개발이나 성취에 몰두하는 문화이다. 또한 합리형 문화는 합리적인 계획과 목표, 의사결정의 효과성 그리고 성과에 따른 적절한 보상을 중시하는 반면, 집단형 문화는 조직에 대한 소속감, 구성원 간의 유대감의 중요성이 강조되며, 개인보다는 조직을 우선하는 문화를 의미한다.

③ 관계지향문화 · 혁신지향문화 · 과업지향문화 · 위계지향문화

외부지향성과 내부지향성이라는 차원을 수평으로 놓고 신축성과 통제 및 질서라는 다른 차원을 수직으로 놓으면 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화라는 이념형을 만들 수도 있다. 관계지향문화는 구성원들의 소속감과 상호신뢰, 참여 증대, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다(김호섭, 2002, pp. 408-416). 조직 내의 가족적인 인간관계 유지에 최대한 역점을 두며 구성원들의 직무 만족 향상에 현저한 기여를 할 수 있다(Parker & Bradley, 2000, p. 129). 또한 구성원

들의 참여와 관심은 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 갖게 한다. 주인의식을 가지면 자율적 업무수행 능력도 향상되고 조직과 목표에 대한 몰입이 강화된다(Denison & Mishra, p. 1995 ; 장경숙, 2013, p.18 재인용), 위계지향문화는 안정과 질서 속에서의 조직 효율성 추구를, 혁신지향문화는 기업가 정신과 창조적 정신을, 그리고 과업지향문화는 조직의 생산성을 중시한다(김호섭 외, 2002, p. 417).

이러한 조직문화가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 다양한 선행연구들이 이루어지고 있다. 선행연구들을 구체적으로 살펴보면 실적주의, 고객지향성, 자율성, 창의적·참여적인 회의 문화(박순애·오현주, 2006), 혁신지향 문화(안경섭, 2008), 생산적 조직문화(권경득·임정빈, 2003) 등이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고(김희겸, 2010, p. 106) 조직구성원들이 변화를 수용할 수 있도록 하기 위해서는 조직과 직무의 특성이 BSC에 적합하여야 하는데 조직구조와 문화, 직무특성 요인은 BSC와 같은 새로운 성과주의제도의 수용과 활용에 영향을 주는 중요한 요인(Schein, 1985 ; Rainey, 2003 ; Berman, 2006 ; Melo and Ribeiro, 2008 ; 강영철, 2008 ; 이철주, 2009 ; 이상 강상원, 2011, p. 85 재인용)으로 작용한다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 연구 결과는 조직문화가 조직의 목표를 달성하는 데에 성공 요인이 될 수도 있고 장애 요인이 될 수도 있다는 것으로 새로운 전략을 성공시키기 위해서는 조직 구성원들이 이를 수용할 수 있도록 새로운 조직문화를 형성하고 조직 구성원들에게 도입시켜야 함을 의미한다.

이에, 본 연구에서는 구성원의 동기부여와 행동에 대한 조직적 영향력으로 작용하는 조직문화가 BSC 도입성과에 영향을 미친다는 선행연구의 결과를 바탕으로 조직문화와 BSC 도입 성과와의 관계를 분석하고자 한다. 선행연구에서는 주로 성과주의 문화를 다루었으나 자치단체를 대상으로 한 다른 연구에서는 관계지향 조직문화(장경숙, 2013)가 조직효과성에 유효한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있고, 제주지역은 다른 지역과는 달리 켤당이라는 마을공동체 의식⁷⁾이 사회

7) 제주인들이 친족을 표현할 때 주로 사용하는 용어로 친가와 성이 같은 사람이면 성켤켤당, 외가와 같으면 외켤켤당이 되며 이도 아니면 처켤당·시켤당으로 확산시켜 볼 수 있으므로 결국 촌락내 혼제의 마을 단위에서 '매 늬'(완전한 남)은 없게 된다. 심지어 전혀 친인척 관계가 없는 사람일 지라도 삼촌으로 부르는 등 부계혈연의식을 고집하지 않고 폭넓은 켤당 관계가 맺어짐으로써 문중중심이기는 보다는 강한 마을공동체 의식을 형성하게 됨(제주도 가족과 켤당. p456)

문화적인 특성으로 오랜 기간 동안 자리매김하고 있어 조직문화에 대한 이차원적 분류 중에서 구성원들의 소속감과 상호신뢰, 참여 증대 등의 가치를 중시하는 관계 지향 조직문화를 분석대상으로 하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다. 이를 통해 BSC 도입성과에 영향을 미칠 수 있는 다른 조직문화를 도출해 내고자 한다.

가설 1 : 관계지향 조직문화는 BSC 도입성과에 유의한 양(+의 영향을 미칠 것이다.

2) 변혁적 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 영향

리더란 다른 사람이나 집단에 영향을 미쳐 자신(또는 조직)이 바라는 방향으로 유도할 수 있는 능력을 가진 사람이며, 리더십이란 각종 조직 활동(목표의 설정 및 달성 등)에 영향을 미치는 행위라고 말할 수 있다. 즉, 조직의 의사결정자인 리더들은 조직 구성원을 조직의 비전을 달성할 수 있도록 이끌어 나갈 수 있는 리더십을 보유해야 한다. 리더십이란 사람들이 집단 목표를 위하여 자진해서 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 활동으로 정의되며, 텐넨바움(R.Tannenbaum)⁸⁾ 등은 리더십을 “어떠한 상황속에서 커뮤니케이션의 과정을 통하여 특정한 목표를 달성하기 위하여 볼 수 있는 인간 상호간의 영향력”이라고 정의하고 있다. 쿤츠와 오돈넬(H.D.Koontz and C.O'Donnell)은 리더십이란 “공통의 목표달성에 따르도록 사람들에게 영향을 주는 것이다”라고 정의하고 있다.

다시 말해 리더십이란 주어진 상황 하에서 조직 구성원에게 여러 유인(incentives)들의 제공을 통하여 동기부여(motivation)시킴으로써 조직 목표를 달성하는 기능이라고 할 수 있다. 리더십의 여러 기능들 가운데 조직 관리에 핵심적인 것만을 살펴보면 다음과 같다(Katz & Kahn, 1978, p. 530).

첫째, 리더십은 목표 달성을 전제로 발휘되므로 조직의 목표 설정과 이의 구체화가 일차적인 기능이다. 이 때 구성원의 입장과 상황까지도 고려하여야 하며, 설정된 목표는 구성원들에게 내재화시켜야 한다. 둘째, 리더십은 목표 달성에 필요한 인적·

8) R.Tannenbaum, I.R.Washer, and Fred Masserik, Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach(New York : McGraw-Hill Book Co. 1961), p128; 朴乃會, 리더십론(法文社,1987),p21; 鄭守永, 新經營學原論(朴英社,2000),p547

물적 자원의 동원 및 조작(manipulation) 기능을 수행한다. 특히 구성원들로 하여금 목표 달성을 위하여 자발적이고 헌신적인 참여를 하도록 동기 부여하는 것이 중요하다. 셋째, 리더십은 조직의 안정성과 통일성을 유지시키는 기능을 수행한다. 이를 위하여 외부 환경과 긴밀한 관계를 맺어야 하며, 부서간·구성원 간의 각종 갈등들을 적정 수준에서 관리함으로써 조직의 성장에 기여하여야 한다. 넷째, 리더십은 일상적 경우를 상정하여 만든 공식적인 구조나 절차가 예기치 못한 상황 변동에 직면했을 경우, 이에 대응·적응하는데 필요한 정보나 전략을 제시할 수 있어야 한다(김호섭 외, 2002, pp. 245-248). 이러한 리더십에 대한 연구는 시대에 따라 특성이론, 행동이론, 상황이론, 시대별 리더십 이론으로 발전해왔다. 리더십의 유형도 지시적, 후원적, 참여적, 성취지향적, 거래적, 변혁적, 카리스마적, 슈퍼, 서번트 리더십 등으로 다양하다.

이 중에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대해서 살펴보면 다음과 같다.

1980년대에 들어오면서 리더십 분야의 연구자들은 변혁적 리더십이론(transformational leadership theory)에 많은 관심을 갖게 되었다. 이들은 합리적 과정보다는 인간의 감정과 가치의 중요성을 강조했다(안성호·김일석, 2010, p. 109). 변혁적 리더십은 상징적 리더 행동, 비전적이고 영감적인 리더 행동, 이념적 가치의 호소, 지적자극, 부하에 대한 자기희생과 기대 이상의 성과 및 상위 욕구로의 전이 등을 강조한다. 번스는 변혁적 리더십을 리더와 추종자가 높은 수준의 도덕성과 동기부여의 상태로 상호 고양시켜 주는 과정으로 정의하였으며, 번스의 영향을 받은 베스는 리더의 기능은 크게 ‘안정(stability)지향기능’과 ‘변화(change) 지향기능’으로 나누어 전자를 강조하면 거래적 리더십(transactional or exchange leadership) 후자에 치중하면 변혁적 리더십이라고 구분하였다.

거래적 리더십은 전통적 리더십의 통칭으로 사전에 정해진 기준이나 규칙에 의거하여 조직목표 달성에 필요한 작업들을 선정·배분하는 것과 같은 반복적이고 일상적인 기능에 중점을 두는 동시에 할당된 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 부하들을 동기부여하며, 그 결과에 대하여 적절한 평가와 보상을 하는 등 리더와 구성원 간의 상호 작용을 강조하는 리더십이라고 할 수 있다. 이러한 거래적 리더십의 가장 큰 특징은 리더와 부하간의 교환거래 관계에 바탕을 둔다는 점이다(Steer, 1984, p. 391). 한편, 변혁적 리더십은 조직 구성원들로 하여금 리더에 대하여 신뢰를 갖게 하는 카리스마는 물론 조직 변화의 필요성을 감지하고, 그러한 변화를 이끌어

낼 수 있는 새로운 비전을 제시할 수 있는 능력을 요구한다. 이러한 변화를 효과적으로 유도하려면 지도자는 구성원들에게 업무를 할당하여 줌은 물론, 그 할당된 과제 가치와 이를 달성하여야 할 당위성을 주지시키는 동시에 성공에 대한 기대도 제공하여야 한다. 또한 변혁적 리더는 구성원 전체가 공유하여야 할 가치들을 내면화시켜 그들에게 자긍심과 함께 동기를 부여하고 자기 이익보다는 조직의 이익을 우선하게 만들어야 하며, 부하에게 권한을 부여하여 구성원들로 하여금 높은 참여와 성과를 이룰 수 있는 각종 장치들의 개발 능력이 있어야 한다.

이처럼 변혁적 리더십은 네 가지 요소로 구성되어 있는데 이를 차례로 살펴보면 아래와 같다(Yukl, 1998, p. 325)

첫째, 변혁적 리더란 권력, 지위와 신뢰를 소유하고 있는 자로써 매력 있는 비전이나 사명을 제시함으로써 부하들로 하여금 자신이나 조직의 목표에 대한 열정을 갖게 하고 나아가 리더와 자신들의 바람직한 가치관이 일치되도록 한다. 베스와 요코치(Bass & Yokochi, 1991)는 카리스마적 리더는 자신감, 탁월성, 목적의식과 부하들이 지니고 있는 목표와 이상을 확실히 표명할 수 있는 능력을 갖춘 재능 있고 존경받는 인물로 설명하고 있다. 둘째, 개별적 배려(또는 관심)인데 리더는 부하 개개인들의 욕구를 이해함은 물론 이의 충족을 통하여 개인적 성장을 이룰 수 있도록 도와주는 것을 의미한다. 이 같은 개별적 배려는 의사 결정에 대한 구성원들의 참여나 성장을 위한 그들의 욕구에 초점은 둔 참여적 관리 방법에서 흔히 찾아볼 수 있다. 이 같은 리더들은 부하들에 대한 배려적이고 동정적인 관심, 그리고 지원적인 성향은 팀이나 조직을 위하여 필수적이다(Podsakoff, Todor, & Schuler, 1983, pp. 173-185). 개별적 배려는 부하들의 역할 모호성을 감소시켜 주며 부하와 리더간의 직접적인 접촉, 양방향 의사소통 등을 활성화시킴으로써 부하들에게 자아상을 확립시켜 주고 그들의 정보 욕구를 충족시켜 주며 결과에 대한 책임의식을 갖게 하여 준다. 셋째, 변혁적 리더는 영감적 동기를 줌으로써 부하들이 비전 성취를 위하여 무엇을 하여야 하며, 그리고 그 의미가 무엇인지를 인식하게 하여 준다. 또한 리더는 구성원의 노력에 대한 칭찬이나 격려를 통하여 활력을 불어 넣어 준다. 마지막으로 지적 자극으로서 변혁적 리더는 부하의 아이디어와 가치관에 지적 자극을 가함으로써 문제를 새로운 각도에서 바라보게 한다. 한마디로 변혁적 리더는 대응적 이라기보다는 예방적이며, 또한 창의적이고 혁신적이며, 개방적이면서 급진적인 성향을 보인다(김호섭 외, 2002, pp. 261-265).

<표 3-1> 변혁적 리더십이 가져야 할 속성

카리스마	구성원에게 비전과 사명감을 부여하고, 자긍심을 고양하며, 구성원들로부터 존경과 신뢰를 획득한다.
개인적 배려	각 구성원들의 개인 문제에도 관심을 갖는 등 개별적으로 코치·충고한다.
영 감	높은 기대를 전달하고, 노력을 촉진시키기 위한 상징을 활용하며, 중요한 목적을 간단명료하게 표현한다.
지적 자극	지능, 합리성, 신중한 문제 해결을 촉진한다.

<출처 : 김호섭, 2002, p. 265>

위에서 언급한 변혁적 리더십과 조직효과성(직무만족, 조직몰입 등)과의 관계에 대해 다양한 선행연구가 이루어지고 있으며 많은 연구에서 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 도출하였다(최원재, 2004 ; 황의철, 2004 ; 권기진, 2010)

본 연구의 분석 대상인 제주특별자치도는 여타의 일반 자치단체보다 더 많은 자치권을 확보하고 자치행정 역량과 책임성이 부여된 특별한 자치 형태로 참여 정부 당시 일반자치단체와는 다른 행·재정 시스템을 제주도에 적용하고자 출범되었다. 이의 과정에서 대대적인 분권과 개방화 정책들이 추진되었다(제주특별자치도의 이해, 2008, p. 22-25). 이러한 제주특별자치도의 특성과 선행연구 결과를 바탕으로 변혁적 리더십을 성과관리시스템으로서 뿐만 아니라 조직을 새롭게 변화시키는 조직 변혁의 의미를 지니는 BSC에 부합하는 리더십으로 정의하고 부서의 BSC 도입성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 변혁적 리더십은 BSC 도입성과에 유의한 양(+의 영향을 미칠 것이다.

3) 부서특성에 따른 조직문화와 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 영향

선행연구에서는 조직구조상의 특성은 새로운 제도의 활발한 수용과 활용에 영향을 미치는 중요한 요인으로 현재 실행중인 BSC의 품질에 중요한 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다(주효진, 2004). 그러나, 조직 규모와 조직 성과의

영향관계에 관해서는 일관된 연구결과가 나타난 것은 아니며(Schneiderman, 1999 ; Pineno, 2004 ; Hoque and James, 2000, 최현정, 2009) 조직의 유형에 대해서는 일부 조직성과(수익률)에 유의미한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다(김인, 2008).

이러한 연구결과를 바탕으로 조직규모가 클수록 가용 인력의 증가와 예산 재량 활용의 증가가 나타날 수 있고, 사업예산비율이 클수록 성과관리가 용이할 수 있어 조직의 규모(인원, 예산)와 조직유형(사업예산비율)을 부서특성으로 정하였다. 부서 특성이 조직문화, 리더십이 BSC 도입성과에 영향을 미치는데 조절 작용을 하는 지에 대해 분석하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 관계지향 조직문화가 BSC 도입 성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 특성에 따라 차이를 보일 것이다.

가설 4 : 변혁적 리더십이 BSC 도입 성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서특성에 따라 차이를 보일 것이다.



제2절 변수측정 및 연구방법

설정된 가설의 검증을 위하여 독립변수인 조직문화와 리더십, 종속변수인 BSC 도입성과와 조절변수인 부서특성에 대한 측정방법을 제시하였다. 또한 수집된 data에 대한 연구방법에 대해서도 언급하였다.

1. 독립변수

1) 조직문화

일반적으로 조직은 다양한 개인들의 역량이 효과적으로 결합되어야 창조적 사고가 발휘되고 바람직한 조직문화가 형성되어 의도한 성과를 거둘 수 있게 된다. 많은 선행 연구들에서 조직문화가 공무원들의 행태 및 근무태도나 만족수준에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직이 추구하는 성과에 결정적인 영향을 미치는 것을 실증적으로 보여주고 있다(김태영 외, 2005 ; 박순애·오현주, 2006 ; 안경섭, 2008 ; 권경득·임정빈, 2003 ; 이정남·김문석, 2009 ; 이상 김희겸, 2011, pp. 105-106).

전략실행을 위한 사명, 비전, 가치가 공유되고 조직구성원들의 내면화를 통한 이해도 향상으로 전략에 의해 조직의 문화가 변화되고 변화된 조직문화에 의해 조직의 성과가 향상되었는지를 알아보하고자 부서 내에 형성된 관계지향 조직문화를 변수로 설정하였다. 변수 측정을 위한 설문문항은 위의 선행연구들을 기초로 하여 조직문화와 관련된 설문문항을 구성한 김희겸(2011)의 설문지를 활용하였다.

- ① 부서원 및 부서간의 협력과 신뢰가 중시되어 진다.
- ② 업무수행방식이 결정 등에 있어서의 자율성이 부여되고 있다.
- ③ 부서관리자(과장 등)와 부서원간의 원활한 의사소통이 이루어지고 있다.
- ④ 소신을 갖고 열심히 일할 수 있는 근무 분위기가 조성되어 있다.

2) 리더십

리더십은 조직자산의 하나로 조직 내의 새로운 태도와 행동을 유도하고 조직구성원의 변화를 이끌어 낼 수 있는 핵심 리더의 역할은 조직의 지속적인 성장을 가능하게 하는 동인으로 작용할 수 있다.

즉, 리더십은 조직목표 달성을 위하여 조직구성원에게 영향력을 행사하는 과정으로 올바른 리더십은 조직구성원의 자발성과 상호협력적인 노력을 이끌어 냄으로써 조직목표를 효과적으로 달성하게 하며(노시범·김종래, 2009, p. 7) 단순히 현상을 유지하고 관리하는 차원이 아니라 조직의 미션, 비전, 전략적 목표의 달성을 통한 조직성과의 변화를 추구한다(유민봉, 2006, p. 275). 특히, 최고책임자의 관심과 지원은 많은 학자들이 조직의 성과향상 및 성과관리제도의 성공에 필수적인 것으로 언급하는 요인이다(강영철, 2008 ; 강황선, 2005 ; 이상 김희겸, 2011, pp 103-104).

성과관리제도의 지속성에 상당히 중요한 변수로 논의되고 있는 리더십을 본

연구에서는 부서의 장을 리더로 정의하고 선행연구에서 다루어졌던 리더십의 변수 (노시범·김종래, 2009 ; 한봉주, 2009 ; 이정남·김문석, 2009 ; 김대건, 2006 ; 이석환, 2005 ; 남창우·이명숙, 2008 ; 정지훈, 2008 ; 김희겸, 2011)를 활용 및 수정하여 총 9개의 설문 문항을 구성하고, 변혁적 리더십이 BSC 도입성과에 영향을 미치는 지를 분석하였다.

- ① 우리 부서의 리더는 핵심적인 역할을 하고 있다.
- ② 우리 부서의 리더는 동료, 상사, 부하 직원들과 정보를 공유하며 업무 수행의 모델이 된다.
- ③ 우리 부서의 리더는 성과관리 제도에 대한 긍정적 확신이 강하다
- ④ 우리 부서의 리더는 권한 위임을 이용하여 자율적인 업무수행을 한다.
- ⑤ 우리 부서의 리더는 의사결정이 신속하다.
- ⑥ 우리 부서의 리더는 변화를 주도하며 부서 목표를 달성하기 위한 추진력을 가지고 있다.
- ⑦ 우리 부서의 리더는 조직 혁신과 변화에 대한 의지가 강하다
- ⑧ 우리 부서의 리더의 성과에 대한 관심과 독려가 이루어지고 있다.
- ⑨ 우리 부서 리더의 성과관리에 대한 적극적인 관심과 지원(인력 등)이 이루어지고 있다.



2. 조절변수

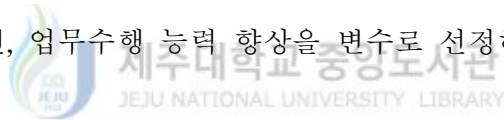
BSC가 성공적으로 도입되어 성과를 나타내기 위해서는 기존의 조직구조와 조직 문화, 직무특성과 유기적으로 잘 연계되고 부합되어야 한다. BSC의 도입효과의 영향 요인에 관한 실증적 연구 중에서 조직의 특성을 나타내는 영향요인으로 전담조직 및 인력구성(하미승, 2007), 도입경과기간(오상희·지성권, 2008), 조직규모(Pineno, 2004), 조직유형(김인, 2008) 등이 유의미한 영향을 보였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 부서특성으로 조직규모로 인력 측면에서는 조직 구성원의 수를, 재정적인 측면에서는 예산규모를, 조직유형에 대해서는 사업성이 커 성과지표에 대한 계량화로 성과관리가 용이한 부서인가에 대해서 사업 예산비율을 조절변수로 선정하였다.

3. 종속변수

공공부문의 BSC는 민간부문과 달리 성과향상 자체를 도모해야 할 필요성에서가 아닌 정부평가에서의 우위를 점할 목적이나 정치권 등 외부 집단의 압력에 의해 강제적·형식적으로 도입되었기 때문에 실질적인 성과향상에 기여하지 못한다는 비판의 목소리가 있는 것이 사실이다(DeWayne, 2004 ; Chan, 2004 ; 강영철, 2007 등 ; 이상 강상원, 2011, p. 65). 그러나 대부분의 선행연구에는 BSC 도입 이후 조직의 성과가 향상되었다는 연구 결과를 보여주고 있으며 도입효과로 예산절감, 업무개선, 고객만족도, 공공생산성, 조직몰입, 직무만족, 조직성과, 의사소통개선, 성과측정 향상, 조직신뢰, 조직업무 개선 등 다각적인 측면에서 조직의 성과를 살펴보고 있다(황원, 2005 ; 이창길, 2007 ; 하미승, 2007 ; 김인, 2008 ; 오상희·지성권, 2008 ; 정지훈 2008 ; 조주원, 2008 ; 강상원, 2011 ; 류도암 2012).

이러한 선행연구를 반영하고 BSC가 재무적 지표와 비재무적 지표의 균형을 도모하므로 본 연구에서는 BSC 도입성과 변수로 계량적인 측정이 가능한가를 기준으로 재무 변수와 비재무 변수를 함께 구성하였다. 재무 변수로는 예산증가, 재무성과 향상, 비용절감, BSC 평가결과 향상을, 비재무 변수로는 고객만족도 향상, 업무처리의 효율성 개선, 업무수행 능력 향상을 변수로 선정하였다.



1) 재무 변수

재무적 성과 지표는 기업이 수행한 모든 활동의 결과가 최종적으로 요약된 지표이다. 기업전략, 전략수행의 최종 결과는 결국 재무성과지표에 반영되기 때문이다. 일반적으로 재무성과지표는 수익성과 관련된 지표로 구성되어 있는데 영업이익, 투자이익률, 경제적 부가가치 등이 재무 측면 성과지표의 예이다. 재무적 성과지표는 많은 단점이 있음에도 불구하고 기존의 회계시스템에서 쉽게 제공할 수 있고 사용이 익숙한 정보이며 비교적 객관성과 신뢰성이 높은 지표로서 내부이해관계자는 물론 특히, 외부이해관계자에게 가장 중요하게 여겨지는 성과 지표 중의 하나이다(이창우 외, 2003, p. 874). 지방자치단체도 정부회계에 따라 정부회계정보의 질을 제고하기 위해 2007년부터 복식부기 및 발생주의에 기초한 재무보고를 시작하였다.

분석 대상인 제주특별자치도의 재무성과를 나타내는 재무지표별 자료는 존재하나 각 부서별 성과에 대해서는 자료수집이 용이하지 않아 2개의 설문 문항을

구성하였다. 재무성과가 점진적으로 향상이 되고 있는지를 알아보고자 재무성과 향상을 1개의 문항으로 구성하였고 지자체의 특성상 부서의 사업규모와 사업수익의 확대가 부서 자체 영향 요인 이외에 외부 요인의 영향으로 증감할 수 있는 등 재무성과 향상의 한계점을 고려하여 부서 노력으로 성과를 도출할 수 있는 비용절감 측면을 추가 항목으로 구성하였다.

- ① 우리 부서의 재무성과가 향상되고 있다.
- ② 우리 부서의 비용(원가포함) 절감이 이루어지고 있다.

또한, 기업의 미래 계획을 화폐가치로 계량화하여 표현한 예산은 조직이 나아가야 할 방향을 제시함으로써 조직 구성원에게 목표를 명확하게 해 주고 구성원의 행동방향을 제시하는 등 경영활동의 달성목표 제시 및 업적 평가 기준으로서의 (이창우 외, 2003, p. 586) 역할을 수행한다. 부서별 예산의 증가를 통해 부서의 성장력을 추정할 수 있으며 조직을 체계적으로 관리할 수 있는 기반이 된다는 관점에서 부서의 예산 증가를 하위변수로 선정하였고 부서의 다년간 예산증가율을 분석하고자 하였으나 정책이나 비전 등에 따라 조직이 재구성되어 자료 수집이 용이하지 않고 표본 수 감소가 발생할 수 있어 설문문항으로 구성하였다.

- ③ 우리 부서의 예산이 증가하고 있다.

아울러, 부서성과에 대한 조직 내부의 계량적 평가 수단인 BSC 평가 결과가 향상되고 있는지를 알아보고자 BSC 평가 결과를 하위변수로 선정하였으나 내부 자료로 공개를 하지 않아 설문문항으로 구성하였다.

- ④ BSC 평가 결과가 향상되고 있다.

2) 비재무 변수

비재무 변수는 기존의 선행연구에서 조직성과의 종속변수로 사용하였던 변수들을 하위변수로 활용하였다. 즉, 고객만족도 향상 정도, 업무처리의 비효율적인 요인의 제거와 개선을 통한 효율성 개선 향상, 소속 구성원의 역량 향상에 따른 업무수행 능력 향상 정도를 측정하고자 다음과 같은 설문문항을 구성하였다.

- ① 우리 부서의 행정서비스에 대한 고객 만족도가 향상되고 있다.
- ② 창의적인 행정운영 혁신을 통하여 업무처리의 효율성이 개선되고 있다.
- ③ 직원들의 업무수행 능력과 기법이 향상되고 있다.

<표 3-2> BSC 도입성과 비재무 변수의 선정 및 측정 내용

측 정 항 목	출 처
-고객만족의 향상 정도 -업무처리의 효율성 개선 정도 -업무수행 능력 향상 정도	Meliones(2000), Hoque&James(2000) kaplan&Norton(2002), Ittner&Laker(2003) Davis&Albright(2004), Strohherker(2004) Weinstein&Castellano(2004), Melo&Ribeiro(2008) Geuser etal(2009), Gomes&Liddle(2009) 이창길(2007), 하미승(2007), 김인(2008) 유승현·윤기웅(2009), 장덕희외(2009), 강윤희(2010) 정윤갈·윤대화(2010)

<출처 : 강상원, 2011, p. 66 수정 인용>

4. 연구방법

1) 표본선정

본 연구는 제주특별자치도가 조직의 전략적 성과관리 도구로서 도입된 BSC에 대하여 부서의 조직문화, 리더십, 부서특성이 부서의 BSC 도입성과에 영향요인으로 작용하는지를 분석하고자 하였다. 이를 위해 제주특별자치도의 13실국·본부, 45과·담당관·단, 9직속기관, 18사업소, 2합의제행정기관, 2행정시, 43읍면동으로 구성되어 있는 행정조직 중 보다 정확한 응답을 얻기 위하여 제주도청(91명)과 제주시청(62명)·서귀포시청(63명)의 성과관리담당자(216명)를 전문가 그룹으로 정의하고 표본으로 선정하였다.

2) 자료수집방법

BSC 도입성과가 부서별로 다르게 나타나는 지를 실증적으로 검증하기 위하여 필요한 자료는 설문지법으로 수집하였다. 각 설문지의 문항은 선행연구에서 유의한 영향을 보인 변수를 적용하여 구성하였으며 설문문항은 변수의 특성을 대변하는 문항으로 Likert 7점 척도를 사용하였다. 설문조사는 2014년 8월 18일부터 8월 29일

까지 10일 동안 실시하였다. BSC 성과관리를 담당하고 있는 공무원을 대상으로 이메일과 방문을 통해 설문지를 배부하였고 배부한 설문지 216부(제주도청 91명, 제주시청 62명, 서귀포시청 63명) 중 총120부(제주도청 51부, 제주시청 34부, 서귀포시청 35부)를 회수(회수율 56%)하였다. 이중 분석에 이용하기 부적합한 설문지 12부를 제외하고 총108부를 분석 자료로 이용하였다. 응답자는 주로 제주도청, 제주시청, 서귀포시청의 본청 성과관리담당자가 주를 이루어 유효한 표본을 구성하였다.

이외에 제주특별자치도의 내·외부 평가 결과에 대해서는 내고장 알리미, 재정고, 재정공시 자료, BSC 년도별 성과평가결과보고서 등을 통하여 자료를 수집하였다.

3) 분석방법

각 부서의 조직문화, 리더십, 부서특성이 BSC 성과관리에 미치는 영향에 대한 연구 가설을 검증하기 위해 제주특별자치도의 각 부서별 성과관리 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문분석은 SPSS통계 패키지18를 이용하여 분석하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 빈도분석을 실시하였고 설문문항의 신뢰성과 타당성에 대해서는 신뢰도 분석을 실시하였다. 다수의 측정문항에 대한 요인 추출을 위해서는 요인분석을 하고 집단 간의 차이에 대해서는 일원배치분산분석과 t-test를 실시하였다. 또한, 조사대상 변수들의 영향 정도와 상호 관련성에 대해서는 상관관계분석을 실시하였고 독립변수, 조절변수, 종속변수와의 관계 검증을 위해서는 다중회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증분석

제1절 기술통계량 분석

1. 표본의 인구 통계적 특성

본 연구를 위한 설문조사는 2014년 8월 18일부터 8월29일까지 10일 동안 제주도청, 서귀포시청, 제주시청의 성과관리담당자 216명을 대상으로 실시하였다. 최종적으로 설문에 응답한 120명 중 분석에 이용하기 부적합한 8명을 제외한 108명을 분석대상으로 하였다. 설문에 응한 응답자의 인구 통계적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성

구	분	빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남	50	46.3
	여	58	53.7
연령	20대	4	3.7
	30대	39	36.1
	40대	59	54.6
	50대이상	6	5.6
학력	고졸이하	3	2.8
	전문대졸	6	5.6
	대졸	87	80.6
	대학원이상	12	11.1
직급	8-9급	34	31.5
	6-7급	74	68.5
근속년수	5년미만	16	14.8
	5-10년미만	31	28.7
	10-15년미만	10	9.3
	15-20년미만	25	23.1
	20년이상	26	24.1

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
직렬	일반행정직	81	75.0
	기술직	18	16.7
	기능직	3	2.8
	기타	6	5.6
업무성격	기획/정책업무	29	26.9
	조직관리업무	13	12.0
	사업관리(집행)업무	46	42.6
	기타	20	18.5
소속지자체	제주도청	46	42.6
	제주시청	30	27.8
	서귀포시청	32	29.6
부서영역	일반행정	43	39.8
	사회복지/보건위생	13	12.0
	지역경제/지역개발	18	16.7
	문화관광	13	12.0
	환경산림	8	7.4
	안전관리	4	3.7
	기타	9	8.3
BSC교육횟수	1회	25	23.1
	2-3회	61	56.5
	4-5회	17	15.7
	6회이상	5	4.6
합 계	108	100	

성별 분포는 남성과 여성이 각각 46.3%와 53.7%로 나타났고 연령별 분포는 40대 54.6%로 가장 많았으며, 30대가 36.1%, 50대 이상이 5.6%의 순으로 나타났다. 학력별 분포는 대졸 80.6%, 대학원이상 11.1%, 전문대졸 5.6%, 고졸이하 2.8%로 나타났고 직급별 분포는 6-7급이 68.5%, 8-9급이 31.5%로 나타났다. 근속년수별 분포는 5년 미만 14.8%, 5년 이상-10년 미만 28.7%, 10년 이상-15년 미만 9.3%, 15년 이상

-20년 미만과 20년 이상이 23.1%, 24.1%로 나타났다. 직렬 분포는 일반행정직이 75.0%로 가장 많고 기술직이 16.7%, 기능직이 2.8%로 나타났다. 업무성격 분포는 사업관리(집행)업무가 42.6%로 가장 많이 나타났고, 기획/정책업무가 26.9%, 조직관리 업무가 12.0%로 나타났다. 부서영역은 일반행정이 39.8%, 지역경제/지역개발이 16.7%, 사회복지/보건위생과 문화관광이 12.0% 순으로 나타났다. 설문대상자들의 BSC 교육 횟수는 2회-3회가 56.5%로 가장 높은 비율을 보였다.

2. 조직문화, 리더십, BSC 도입성가에 대한 기술통계

조직문화와 리더십, BSC 도입성가에 대한 응답자들의 인식과 응답분포를 살펴보면 <표 4-2>, <표 4-3>, <표 4-4>와 같다.

<표 4-2> 조직문화에 대한 기술통계

구 분 \ 측정항목	협력과신뢰	업무자율성	의사소통	소신근무분위기
평균 (총평균 ⁹⁾ : 5.51	5.71	5.39	5.50	5.43
표준편차	1.169	1.109	1.132	1.129

조직문화에 대한 인식은 보통 이상의 응답이 주를 이루고 있고 총 평균값도 5.51로 기준 평균값인 4를 상회하고 있어 전반적으로 긍정적인 인식을 하고 있음을 알 수 있다. 특히, 협력과 신뢰에 대한 인식이 가장 높아 부서원과 부서간의 협력과 신뢰를 중요한 조직문화로 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-3> 리더십에 대한 기술통계

구분\측정항목	핵심역할	정보공유 업무수행 모델	성과관리 제도 긍정확신	권한 위임	의사결정 신속	변화주도 목표달성 추진력	혁신 변화의지	성과 관심 독려	성과 관리 지원
평균 (총평균 : 5.65)	5.89	5.63	5.48	5.54	5.73	5.77	5.49	5.76	5.56
표준편차	1.163	1.157	1.196	1.195	1.258	1.173	1.286	1.151	1.225

9) 총 평균값은 변수의 총 측정 항목에 대해서 실제 평균값을 산술평균한 값이며, 설문문항이 7점 척도로 구성되어 있어 기준 평균값은 설문문항에 대한 점수를 산술평균값인 4((1+2+3+4+5+6+7)/7)로 하였다.

부서 리더십 인식은 응답자가 보통 이상에 분포되어 있고 핵심역할, 변화주도 및 목표 달성 추진력, 성과에 대한 관심과 독려, 의사결정신속, 정보공유 및 업무수행의 모델, 성과관리에 대한 관심과 지원, 권한위임을 이용한 자율적인 업무수행, 조직 혁신과 변화에 대한 의지, 성과관리제도에 대한 긍정적 확신 순으로 평균점수가 높게 나타났다. 특히, 리더의 핵심적인 역할과 변화를 주도하고 목표를 달성하기 위한 추진력, 의사결정의 신속성이 총 평균값을 상회하고 있어 리더의 의사결정권자로서의 기본 역량에 대한 평가는 긍정적임을 알 수 있다.

<표 4-4> BSC 도입성과에 대한 기술통계

구분\측정항목	예산증가	재무성과 향상	비용절감	고객만족도	업무처리 개선	업무능력 향상	BSC평가 결과향상
평균 (총평균 : 4.92)	4.80	4.73	4.53	5.33	4.84	5.09	5.09
표준편차	1.393	1.197	1.195	1.119	1.254	1.329	1.315

BSC 도입성과에 대해서는 각 항목이 기준 평균값을 상회하고 있어 BSC 도입성과에 대해서는 긍정적인 인식을 하고 있다. 고객만족도, 업무능력 향상, BSC 평가 결과 향상이 총 평균값인 4.92점을 상회하고 있어 주로 재무지표 보다는 비재무지표에 BSC 도입성과를 크게 인식하고 있음을 알 수 있다.

2. 요인 분석 및 신뢰도 분석

1) 독립변수 : 조직문화, 리더십

본 논문의 가설을 검증하기 위하여 SPSS(Statistical Package for the Social Sciences) 18.0을 사용하였다. BSC 도입성과에 독립 변수로 제시된 변수들 간의 상관관계를 분석하여 소수의 요인들(factors)로 분류하고자 요인분석(Factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 분석방법으로 KMO¹⁰⁾와 Bartlett의 구형성 검정¹¹⁾을 이용

10) KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy 전체 상관관계 행렬이 요인분석에 적합한지를 나타내는 지표로 그 값이 .50보다 크면 자료가 요인분석에 적합하다고 할 수 있다(이학식·임지훈, 2013 p371).

11) Bartlett의 구형성 검정 : 상관관계 행렬 상의 모든 상관관계 값들의 전반적 유의성을 나타낸다. 이 값이 유의적이면 자료가 요인분석을 실시하는 데 적합하다고 할 수 있다(이학식·임지훈, 2013 p.371).

하여 자료가 요인분석에 적합한지를 살펴보고 요인추출방법은 고유값(eigenvalue)¹²⁾이 1.0이상을 갖는 요인만 추출되도록 주성분 분석(Principal component analysis)¹³⁾을 하였다. 요인회전은 베리맥스(VARIMAX)법¹⁴⁾을 택하였다. 요인에 의한 변수의 설명력을 나타내는 공통성(Communality)¹⁵⁾은 0.5를 기준으로 하고 요인적재값¹⁶⁾은 0.4이상을 기준으로 하였다. 요인분석 결과 <표 4-5>에서 보는 것과 같이 고유값(Eigenvalue)이 1이상인 2개의 요인으로 재구성되었다.

<표 4-5> 독립변수 요인분석 결과

변 수		성 분		공통성	KMO	Bartlett
		요인1	요인2			
리더십	변화주도, 목표달성 추진력	.858	.297	.824	.932	1530.552 (df=78, p=.000)
	의사결정신속	.849	.292	.805		
	핵심역할	.834	.268	.767		
	정보공유, 업무수행모델	.830	.391	.843		
	성과 관심·독려	.824	.342	.796		
	성과관리 관심·지원	.792	.445	.826		
	성과관리제도 긍정확신	.740	.401	.709		
	권한위임 자율업무 수행	.729	.499	.781		
조직문화	혁신·변화 의지	.702	.409	.661	.932	1530.552 (df=78, p=.000)
	업무자율성	.304	.860	.833		
	소신근무분위기	.362	.850	.854		
	협력과 신뢰	.299	.807	.740		
	의사소통	.500	.781	.859		
eigenvalue		6.28	4.01			
분산(%)		48.33	30.88			

주) 요인추출 방법: 주성분 분석.
회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.
3 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

- 12) eigenvalue : 한 요인의 설명력을 나타내는데 한 요인에 대한 “요인 적재값의 제곱의 합”을 가리키며 보통 1이상을 갖는 요인의 수만큼 추출한다(이학식·임지훈, 2013 p.363).
- 13) 주성분 분석(Principal component analysis) : 원래의 변수들의 분산 중 가급적 많은 부분을 설명하는 소수의 요인을 추출하는데 목적이 있음(이학식·임지훈, 2013 p.363).
- 14) 베리맥스(VARIMAX)법 : 요인을 회전할 때 직각을 유지하는 직각회전방식의 하나로 요인행렬의 열(column)의 분산의 합계를 최대화함으로써 열을 단순화하는 방식이다(이학식·임지훈, 2013 p.367).
- 15) 공통성(Communality) : 그 변수의 분산이 추출된 요인들에 의해 설명되는 정도를 가리키며 0과 1사이의 값을 갖는다. 일반적으로 (이학식·임지훈, 2013 p.379).
- 16) 요인적재값(factor loading) : 각 변수와 추출된 요인간의 상관관계의 크기를 나타내 주는 것으로 각 변수들은 요인적재량이 상대적으로 높은 요인에 속하는 것으로 해석한다. 요인적재량의 크기가 .04이상이면 유의한 변수로 간주된다(신민철, 2010 p357)

추출된 2개의 요인들은 전체 입력 변수들이 갖는 총분산의 79.21%를 설명하는 것으로 나타났다.

또한 <표 4-5>에서 보듯이 입력 변수들 간의 상관계수 중 공통요인의 비중 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값이 0.932로 매우 높게 나타났으며, 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성(sphericity) 검정값의 유의 확률도 통계적으로 유의하게 나타났다

요인분석의 결과 추출된 2개의 요인에 대해서 요인1은 부서의 리더십을 측정하고자 했던 설문문항(1~9)으로 요인명을 “리더십”으로 명명하였고 요인2는 부서의 조직문화를 묻는 설문문항(1~4)으로 요인명을 “조직문화”로 정하였다.

이어서 각 요인별 신뢰도 분석을 한 결과 <표 4-6>에서 같이 Cronbach의 알파값¹⁷⁾이 모두 0.9이상으로 나타나 각 요인들의 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 추가 항목 제거 시 Cronbach' 알파값이 개선되지 않아 변수제거 없이 모든 변수를 이용하였다.

<표 4-6> 독립변수 항목별 신뢰도 분석 결과

구 분		Cronbach' 알파	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach' 알파
리더십	핵심역할	.963	44.95	72.362	.821	.959
	정보공유,업무수행모델		45.21	71.272	.888	.956
	성과관리제도공정확신		45.36	72.177	.804	.960
	권한위임 자율업무수행		45.31	71.467	.844	.958
	의사결정신속		45.11	70.268	.858	.957
	변화주도,목표달성 추진력		45.07	71.303	.872	.957
	혁신·변화의지		45.35	71.539	.770	.962
	성과 관심·독려		45.08	71.871	.858	.957
	성과관리 관심·지원		45.29	70.356	.880	.956
조직 문화	협력과신뢰	.925	16.31	9.881	.760	.925
	업무자율성		16.64	9.878	.821	.905
	의사소통		16.53	9.541	.860	.891
	소신근무분위기		16.60	9.513	.868	.889

17) Cronbach의 알파값 : 내적일관성에 의한 척도의 신뢰성 평가방법으로 계수가 0에서 1사이의 값을 가지며, 흔히 0.8~0.9이상이면 바람직하다고 여겨진다(이학식·임지훈, 2013 p121)

2) 종속변수 : BSC 도입성과

종속변수인 BSC도입성과 변수에 대해 요인분석을 실시한 결과 1개의 요인으로 적재되었으며 요인명을 “BSC 도입성과”라고 명명하였다.

<표 4-7> 종속변수 요인분석 결과

구 분		성분	공통성	KMO	Bartlett
		1			
BSC도입성과	업무처리개선	.900	.809	.839	611.351 (df=21, p=.000)
	업무능력향상	.877	.770		
	재무성과향상	.858	.737		
	비용절감	.836	.698		
	고객만족도	.825	.680		
	BSC결과향상	.802	.643		
	예산증가	.633	.401		
eigenvalue		4.738			
분산(%)		67.69			

주) 하나의 성분만 추출되었으므로 해당 해법은 회전할 수 없음.

추출된 1개의 요인은 전체 입력 변수들이 갖는 총분산의 67.69%를 설명하는 것으로 나타났다. 또한 <표 4-7>에서 보듯이 입력 변수들 간의 상관계수 중 공통 요인의 비중 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값이 0.839로 매우 높게 나타났으며, 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의구형성(sphericity) 검정값의 유의확률도 통계적으로 유의하게 나타났다.

이어서 요인에 대한 신뢰도 분석을 한 결과 <표 4-8>에서 같이 Cronbach의 알파값이 0.926으로 나타나 요인의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 추가 항목 제거시 Cronbach' 알파값이 개선되지 않아 변수제거 없이 모든 변수를 이용하였다.

<표 4-8> 종속변수 항목별 신뢰도 분석 결과

변 수	Cronbach' 알파	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach' 알파
재무성과향상	.926	24.89	29.221	.739	.918
비용절감		25.09	29.075	.754	.917
고객만족도		24.29	29.590	.770	.915
업무처리개선		24.78	27.146	.880	.900
업무능력향상		24.53	28.814	.846	.904
BSC결과향상		24.53	28.214	.735	.920

3. 상관관계 분석

요인분석을 통해서 선정된 변수들 간의 상관관계 분석¹⁸⁾을 하였다. 분석 결과는 <표 4-9> 과 같다.

<표 4-9> 변수 간 상관관계분석 결과

변 수	사업예산비율	부서인원	예 산	리더쉽	조직문화	BSC도입성과
사업예산비율	1					
부서인원	-.059	1				
예 산	.029	.262**	1			
리더쉽	.049	.075	.027	1		
조직문화	.049	.006	.070	.751**	1	
BSC도입성과	-.048	.077	.154	.480**	.577**	1

** . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의

변수간의 상관관계는 독립변수인 조직문화와 리더쉽은 종속변수인 BSC 도입 성과와 각각 0.577, 0.480으로 다소 높은 상관관계를 보였고 리더쉽과 조직문화도 0.751로 높은 상관관계를 보였다. 부서특성 변수인 인원과 당해예산, 사업예산비율은 다른 변수와는 0.4이상의 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 분석 결과 독립변수인 조직문화와 리더쉽은 BSC 도입성과에 유효 요인으로 작용할 수 있음을 추론할 수 있다.

제2절 가설검증

제주특별자치도를 대상으로 BSC가 성과관리시스템으로서 그 효과를 발휘하고 있는지를 분석하고자 제주특별자치도의 각 부서를 대상으로 조직문화, 리더쉽, 부서특성이 BSC 도입성과에 미치는 영향에 대해 가설을 설정하고 이들 변수간의 관계를 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

18) 상관관계 분석 : 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화 하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 의미하는 것으로 상관관계의 정도는 ±1에 가까울수록 상관 관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아지며 변화의 강도는 절대값이 1에 가까울수록 높고 변화의 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향으로 ±0.9이상이면 매우 높은 상관관계, ±0.7 ~ ±0.9미만이면 높은 상관관계, ±0.4~0.7미만이면 다소 높은 상관관계, ±0.2~±0.4미만이면 낮은 상관관계, ±0.2미만이면 상관관계가 거의 없는 것으로 판단한다(송지준, 2010 p121).

1. 조직문화와 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 영향

조직문화와 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 영향에 대해서 다음과 같은 가설을 설정하고 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-10>과 같다.

가설 1 : 관계지향 조직문화는 BSC 도입성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
 가설 2 : 변혁적 리더십은 BSC 도입성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

회귀분석 결과 회귀식은 통계적으로(F=26.783, p<0.05) 유의하여 모형에 적합하였고 독립변수(조직문화와 리더십)들이 BSC도입성과에 대한 전체 설명력은 32.5% (Adjusted R²)로 나타났다. 독립변수 중 조직문화는 BSC 도입성과에 유의한 영향 (t=4.134, p=0.000)을 보였으나 리더십은 기존 선행연구와는 달리 유의한 영향을 보이지 않았다.

<표 4-10> 조직문화, 리더십, BSC 도입성과의 회귀분석 결과

구 분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준오차				공차	VIF
(상수)	1.590	.475		3.349	.001		
리더십	.104	.117	.107	.886	.378	.436	2.291
조직문화	.498	.120	.497	4.134	.000*	.436	2.291
R=.581 ^a R ² =.338 Adjusted R ² =.325 F=26.783 p=.000 ^a Durbin-Watson=2.205							

주) 종속변수: BSC도입성과
 a 예측값: (상수), 조직문화, 리더십
 p=유의수준, *p<.05

검증결과에 대한 구체적인 해석과 논의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기존의 선행연구에서 검증된 성과주의 문화 이외에도 부서 내에 형성된 관계지향 조직문화가 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치는 요인으로 검증되었다. 이는 조직구성원들의 소속감과 상호 신뢰, 참여 증대 등을 중시하는 조직문화가 조직성과에 기여한다는 것으로 조직 구성원과의 가족적인 인간관계 유지가 조직 몰입의 동기 요인으로 작용, 조직성과로 나타나고 있음을 알 수 있다.

이러한 관계지향 조직문화를 활성화하기 위하여 조직과의 일체감 형성을 통한 소속감 고취, 조직구성원에 대한 관심과 믿음을 기반으로 한 신뢰 형성, 조직 구성원들 간의 소통과 참여를 통한 상호 협력 관계 등을 구축하여 조직몰입도와 직무만족 등을 높이고 조직성으로 이어질 수 있도록 노력해 나가야 할 것이다.

둘째, 부서의 변혁적 리더십이 BSC 도입성장에 유의한 영향을 미치지 않아 기존의 선행연구와는 상이한 결과를 도출하였다. 이는 중간관리자로서의 리더십이 부서 내에서 영향력이 적음을 알 수 있다. 지자체의 특성상 권한위임의 폭이 상대적으로 적고 의사결정이 부서 리더의 결정만으로 이루어지는 것이 아니며 혁신과 추진력 등의 자율적인 영향력이 최고 기관장에 비해 상대적으로 적어 부서의 성과에 대한 기여도가 적음을 알 수 있다. 이러한 결과를 통해 지자체의 조직도 중간관리자에게 보다 많은 권한위임이 이루어져야 한다. 경직적인 의사결정시스템 체계에서 벗어나 리더의 역량을 발휘하고 개발할 수 있는 기반이 형성되어야 할 것이다. 또한 리더 역시 부서의 관리자로서 조직의 변화를 주도할 수 있고 환경의 변화에 유연하게 대처할 수 있도록 역량 개발을 해 나가야 할 것이다.

2. 부서특성에 따른 조직문화와 리더십이 BSC 도입성장에 미치는 영향

1) 부서특성이 조직문화와 BSC 도입성장에 미치는 영향

부서특성에 따라 조직문화와 BSC 도입성장의 영향 관계에 차이를 보이는 지를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하고 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 4-11>과 같다.

- 기본가설 3 : 조직문화가 BSC 도입성장에 미치는 양(+)의 영향은 부서 특성에 따라 차이를 보일 것이다
- 세부가설 3-1 : 조직문화가 BSC 도입성장에 미치는 양(+)의 영향은 부서 인원이 클 수 록 증가할 것이다.
- 세부가설 3-2 : 조직문화가 BSC 도입성장에 미치는 양(+)의 영향은 부서 예산이 클 수 록 증가할 것이다.
- 세부가설 3-3 : 조직문화가 BSC 재무적 성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 사업예산비율이 클 수 록 증가할 것이다.

분석결과 부서특성은 조직문화와 BSC 도입성과와의 관계에 유의한 영향을 보이지 않아 부서특성에 따라 BSC 도입성과에 차이를 보일 것이라는 가설 3은 기각되었다.

<표 4-11> 부서특성 - 조직문화 조절효과 회귀분석 결과

변수	베타	t	유의확률	VIF	R ²	수정된R ²	F	
1 조직문화	.577	7.272	.000	1.000	.333	.327	52.887	
2	조직문화	.577	7.263	.000	1.000	.338	.326	26.843
	부서인원	.074	.931	.354	1.000			
3	조직문화	.585	6.651	.000	1.218	.339	.320	17.753
	부서인원	.102	.706	.482	3.305			
	조직문화×인원	-.035	-.235	.814	3.531			
1 조직문화	.577	7.272	.000	1.000	.333	.327	52.887	
2	조직문화	.569	7.191	.000	1.005	.346	.333	27.762
	예산	.114	1.446	.151	1.005			
3	조직문화	.547	6.253	.000	1.222	.348	.329	18.508
	예산	.070	.638	.525	1.918			
	조직문화×예산	.069	.588	.558	2.192			
1 조직문화	.577	7.272	.000	1.000	.333	.327	52.887	
2	조직문화	.581	7.308	.000	1.002	.339	.326	26.881
	사업예산비율	-.076	-.957	.341	1.002			
3	조직문화	.534	3.386	.001	3.921	.339	.320	17.808
	사업예산비율	-.191	-.550	.583	19.049			
	조직문화×사업예산비율	.129	.341	.734	22.678			

2) 부서특성이 리더십과 BSC 도입성과에 미치는 영향

부서특성에 따라 리더십과 BSC 도입성과의 영향 관계에 차이를 보이는 지를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하고 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 4-12>과 같다.

기본가설 4 : 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서특성에 따라 차이를 보일 것이다.

세부가설 4-1 : 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 인원이 클 수 록 증가할 것이다.

세부가설 4-2 : 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 예산이 클 수 록 증가할 것이다.

세부가설 4-3 : 리더십이 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 사업 예산비율이 클 수 록 증가할 것이다.

분석결과 부서특성은 리더십과 BSC 도입성과의 관계에 유의한 영향을 보이지 않아 부서특성에 따라 BSC 도입성과에 차이를 보일 것이라는 가설 4는 기각되었다.

<표 4-12> 부서특성 - 리더십 조절효과 회귀분석 결과

모형	베타	t	유의 확률	VIF	R ²	수정된R ²	F	
1	리더십	.480	5.627	.000	1.000	.230	.223	31.669
2	리더십	.477	5.555	.000	1.006	.232	.217	15.835
	부서인원	.041	.481	.631	1.006			
3	리더십	.471	4.959	.000	1.221	.232	.210	10.465
	부서인원	.023	.148	.883	3.318			
	리더십×인원	.023	.139	.890	3.634			
1	리더십	.480	5.627	.000	1.000	.230	.223	31.669
2	리더십	.476	5.628	.000	1.001	.250	.236	17.496
	예산	.141	1.670	.098	1.001			
3	리더십	.471	4.892	.000	1.284	.250	.228	11.559
	예산	.132	1.146	.254	1.852			
	리더십×예산	.014	.112	.911	2.161			
1	리더십	.480	5.627	.000	1.000	.230	.223	31.669
2	리더십	.483	5.653	.000	1.002	.235	.221	16.134
	사업예산비율	-.071	-.832	.407	1.002			
3	리더십	.516	2.999	.003	4.022	.235	.213	10.675
	사업예산비율	.006	.015	.988	17.641			
	리더십×사업 예산비율	-.087	-.219	.827	21.350			

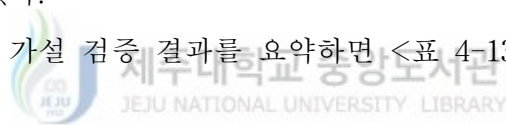
부서특성이 독립변수(조직문화, 리더십)와 종속변수(BSC 도입성과)의 관계에 영향을 미치는지에 대한 구체적인 해석과 논의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 부서 특성은 BSC 도입성과에 유의한 영향을 보이지 않았다. 이는 제주 특별자치도의 성과지표 선정 시 부서 규모와 사업성 등 부서특성과는 상관없이 고유 지표를 도출하고 지표 평가를 통해 핵심성과지표로 선정되고 있음을 추론할 수 있다.

둘째, 성과지표 선정이 구체적·객관적으로 측정이 가능하고 지속적으로 성과수준의 변화를 쉽게 파악할 수 있는 정량지표 위주의 설정이 주를 이루고 있는 것으로 추정이 된다. 따라서 부서의 역량을 개발하기 위해서는 년 단위 성과달성 위주에서 벗어날 필요가 있고 성과관리담당자들이 성과위주 지표 선정의 문제점을 토로하고 있어 이에 대한 개선도 고려해 봐야 할 것이다.

셋째, 조직문화와 리더십이 시대의 흐름과 환경의 변화에 따라 변화하고 있듯이 성과측정 방법 역시 부서특성에 따라 차별적으로 접근하여 조직 구성원의 공감대를 제고할 필요성이 있다.

이상에서 논의된 가설 검증 결과를 요약하면 <표 4-13> 과 같다.



<표 4-13> 가설 검증 결과 요약

가 설		채택 여부
1	관계지향 조직문화는 BSC 도입성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2	변혁적 리더십은 BSC 도입성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3	조직문화가 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 특성에 따라 차이를 보일 것이다.	
3-1	조직문화가 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 인원이 클수록 증가할 것이다.	기각
3-2	조직문화가 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 예산이 클수록 증가할 것이다.	기각
3-3	조직문화가 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 사업예산비율이 클수록 증가할 것이다.	기각
4	리더십이 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 특성에 따라 차이를 보일 것이다.	
4-1	리더십이 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 인원이 클수록 증가할 것이다.	기각
4-2	리더십이 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 예산이 클수록 증가할 것이다.	기각
4-3	리더십이 BSC 도입성과에 미치는 양(+)의 영향은 부서 사업예산비율이 클수록 증가할 것이다.	기각

3. 추가분석 - 조직문화, 리더십, 부서특성의 BSC 도입성과에 대한 집단 간 차이

조직문화, 리더십, 부서특성이 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치는지에 대해 다중회귀분석을 실시한 결과 조직문화만이 BSC 도입성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 기존의 선행연구와는 상이한 결과가 도출이 된 변수들이 회귀분석에서 다른 변수들에 의해 영향을 받을 수도 있고 회귀분석의 결과가 집단 간에도 동일한 결과가 도출되는지를 알아보하고자 추가분석을 실시하였다. 분석방법은 일원 배치분산분석(One Way ANOVA)과 t-test를 이용하였다.

독립변수인 조직문화와 리더십은 요인 점수의 산술평균값을 기준으로 평균 미만과 평균 이상인 2집단으로 구분하여 집단 간의 차이를 살펴보았다. 부서특성은 부서인원과 예산에 대해서는 표본의 산술평균값과 최소값, 최대값을 고려하여 부서인원은 20명 이하, 21명~30명, 31명~41명, 41명 이상 4구간으로, 당해예산은 50억 미만, 50억~150억 미만, 150억~250억 미만, 250억 이상 4구간으로 분류하였다. 사업예산 비율은 설문문항이 10%~60%까지 7구간으로 구분이 되어 있어 30%를 기준 간격으로 하여 30% 미만, 30%-60% 미만, 60% 이상인 3집단으로 분류하였다.



1) 조직문화의 집단 간 차이

분석 결과 조직문화에 대해 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이($t=-5.193, p=.000$)를 보였다. 이는 관계지향 조직문화에 대해 평균 이상으로 인식하는 집단이 평균 미만의 집단보다는 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 다중회귀분석과 동일한 결과를 도출하였다. 따라서 관계지향 조직문화는 조직의 성과향상에 기여하는 중요한 요인임을 추론할 수 있다.

<표 4-14> 조직문화 t-test 결과

구 분		N	평균	표준편차	Levene의 등분산 검정 ¹⁹⁾		평균의 동질성 t-검정	
					F	유의확률	t	유의확률
BSC 도입성과	평균미만	57	4.4812	.85358	.025	.874	-5.193*	.000
	평균이상	51	5.4034	.99168				

주) *. $p < 0.05$ 수준에서 유의

19) Levene의 등분산 검정 : 등두 집단의 분산이 동일한지 검정, F값의 유의확률이 $p > 0.05$ 등분산이 가정됨(송지준, 2010 p196).

2) 리더십의 집단 간 차이

분석결과 변혁적 리더십에 대해 집단 간에 BSC 도입성과에 유의한 차이($t=-4.897$, $p=.000$)가 있는 것으로 나타났다. 이는 부서 내에 형성되어 있는 변혁적 리더십이 높을수록 BSC 도입성과에 유효한 영향을 미치고 있다는 것으로 변혁적 리더십이 BSC 도입 집단의 성과 향상에 영향 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-15> 리더십 t-test 결과

구 분		N	평균	표준편차	Levene의 등분산 검정		평균의 동질성 t-검정	
					F	유의확률	t	유의확률
BSC 도입성과	평균미만	47	4.4164	.81241	.912	.342	-4.897*	.000
	평균이상	61	5.3021	1.01388				

주) *. $p < 0.05$ 수준에서 유의

이는 다중회귀분석과는 상이한 결과로 다른 변수들을 제외 시에는 변혁적 리더십이 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 관계지향 조직문화가 변혁적 리더십 보다는 BSC 도입성과에 더 큰 영향을 주고 있음을 추론할 수 있다. 그러나, 집단 간의 차이에서 변혁적 리더십이 조직성과 향상에 유효한 요인으로 도출이 됨에 따라 조직문화와 리더십을 상호 보완하여 적용해야 함을 알 수 있다. 또한, 동일 유형의 리더십이라도 집단별로 리더십을 다르게 적용해야 한다는 결론을 도출할 수 있다. 변혁적 리더십이 높은 부서는 리더가 그 역할을 통해 조직성과에 지속적으로 기여할 수 있도록 하여야 하고, 조직문화의 변화에 따라 다른 리더십을 배양할 수 있도록 해야 하고 변혁적 리더십이 상대적으로 낮은 부서의 리더에 대해서는 변혁적 리더십 역량을 갖출 수 있도록 리더를 대상으로 한 교육 등의 기회를 부여하고 리더십 개발 프로그램 구축 등 조직 기반을 구축해 나가야 할 것이다.

3) 부서특성의 집단 간 차이

부서특성을 구성하고 있는 인원, 예산, 사업예산비율은 집단 간 유의한 차이를 보이지 않아 BSC의 도입 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 다중회귀분석과

동일한 결과가 도출되었다. 이는 지자체의 특성상 조직 규모, 사업 성격의 경직성으로 인하여 외부 영향 요인이 많이 작용하고 부서의 자율적인 조정에 한계성이 있는 것으로 추론할 수 있다. 또한, BSC 시스템 구축 초기 단계에는 조직의 조기성과 향상에 중점을 두는 경우가 많아 부서특성이 내부프로세스 과정상에서 차이를 보일 수 있었을 것이나 BSC 시스템이 일단 조직 내에 구축이 된 후 일정 기간이 경과 시에는 부서특성이 BSC 도입성과에 영향을 미치지 않는 것으로 판단이 된다.

< 표4-16 > 일원배치분산분석 결과 - 부서인원

구분	종속변수	부서인원(I)	부서인원(J)	평균차 (I-J)	표준 오차	유의 확률	N	평균	표준편차
Scheffe ²⁰⁾	BSC 도입성과	20명이하	21명-30명	.00227	.24018	1.000	52	4.8791	1.10236
			31명-40명	-.31868	.32135	.805			
			41명이상	-.00157	.31204	1.000			
		21명-30명	31명-40명	-.32095	.34590	.835	29	4.8768	1.07090
			41명이상	-.00070	.32726	1.000			
			20명이하	.31868	.32135	.805			
		31명-40명	21명-30명	.32095	.34590	.835	13	5.1978	.85224
			41명이상	.32025	.39916	.886			
			20명이하	-.00157	.31204	1.000			
		41명이상	21명-30명	-.00070	.33726	1.000	14	4.8776	.82705
			31명-40명	-.32025	.39916	.886			
			20명이하	.31868	.32135	.805			

주) Levene 통계량 = .495, p=.687

< 표 4-17 > 일원배치분산분석 결과 - 부서 예산

구분	당해예산(I)	당해예산(J)	평균차 (I-J)	표준 오차	유의 확률	N	평균	표준편차
Scheffe	50억미만	50억-150억미만	-.43505	.27487	.478	43	4.9136	.90466
		150억-250억미만	-.19627	.27977	.908			
		250억이상	-.43505	.27487	.478			
	50억-150억미만	150억-250억미만	-.64173	.32535	.280	20	4.4786	1.30048
		250억이상	-.20668	.30206	.931			
		50억미만	.64173	.27977	.908			
	150억-250억미만	50억-150억미만	.64173	.32535	.280	19	5.1203	.87191
		250억이상	.01041	.30652	1.000			
		50억미만	.19627	.25230	.895			
	250억이상	50억-150억미만	.63132	.30206	.231	26	5.1099	1.04065
		150억-250억미만	-.01041	.30652	1.000			
		50억미만	.63132	.30206	.231			

주) Levene 통계량 = 1.156, p=.330

20) Scheffe : 분산분석의 사후검정 방법으로 등분산 가정하에서 다중비교를 실행하는 방법(신민철, 2010 p413)

< 표 4-18 > 일원배치분산분석 결과 - 부서 사업예산비율

구 분	사업예산비율(I)	N	사업예산비율(J)	평균차 (I-J)	표준오차	유의 확률	평균	표준편차
Scheffe	30%미만	40	30%-60%미만	-.08791	.32920	.965	5.0000	1.05822
			60%이상	.18442	.21427	.691		
	30%-60%미만	13	30%미만	.08791	.32920	.965	5.0879	.61594
			60%이상	.27233	.31799	.694		
	60%이상	55	30%미만	-.18442	.21427	.691	4.8156	1.08368
			30%-60%미만	-.27233	.31799	.694		

Levene 통계량 = 1.453, p=.238



제5장 결론 및 시사점

제1절 연구결과 요약

우리나라는 공공부문 정부개혁을 위한 신공공관리(NPM)의 도입으로 공공부문에 성과주의를 정착하고 지방자치단체의 자율성 신장 및 행정의 효율적인 운영을 도모하여 왔다. 특히, 공공부문의 성과 평가를 위한 행정개혁 추진으로 경영의 논리와 관리기법을 도입하여 공공분야의 비능률을 제거하고 서비스를 개선하려고 노력하였다. 이의 과정에서 정부는 정부업무평가기본법에서 지방자치단체에 대해 내부적으로 기관의 임무, 중장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하여 그 집행과정 및 결과를 경제성, 능률성, 효과성 등의 관점에서 성과를 관리하고 지방자치단체가 소관 정책 등을 스스로 평가하는 자체평가를 실시하도록 규정하고 있다. 자체평가 방법으로 일부 지방자치단체는 1990년 말에 소개되어 도입되어진 혁신적인 경영관리 기법인 BSC(Balanced Score Card: 균형성과기록표)를 도입하여 내부 관리의 선진화와 합리적인 내부평가시스템을 구축하여 왔다.

본 연구는 2006년도에 내부개혁, 경쟁력강화 등을 목적으로 지방행정에 BSC를 도입하여 성과관리체계를 구축한 제주특별자치도를 대상으로 BSC 도입 후 제주 본청과 2개의 행정시를 구성하고 있는 실·과 등 부서성과 향상에 대해 실증적으로 분석하였다. 즉, 부서에 형성되어 있는 조직문화와 리더십이 부서의 BSC 도입 성과에 유효한 영향을 미치고 있는지를 검증하였고 부서특성이 BSC 도입성과에 조절작용을 하는지를 실증적으로 검증하였다. 본 논문의 가설을 검증하기 위하여 제주특별자치도의 성과관리 담당자를 대상으로 설문지를 배부하여 data를 수집하고 분석방법은 다중회귀분석 등을 실시하였다.

연구결과는 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원들의 상호 신뢰, 참여 증대 등을 중시하는 관계지향 조직문화가 BSC 도입 성과에 유의한 영향을 미치는 지를 분석한 결과 부서의 BSC 도입 성과에 유의한 영향요인으로 도출되었다. 이러한 연구 결과를 통해 성과주의 문화뿐만 아니라 관계지향 조직문화도 조직성과에 기여하는 조직문화로 조직의 성과가 한 가지 유형의 조직문화에 의해서만 결정되지 않는다는 것을 알 수 있다. 또한, 조직성과에 영향을 미치는 관계지향 조직문화를 활성화하기 위하여 조직과의 일체감 형성을 통한 소속감 고취, 조직구성원에 대한 관심과 믿음을 기반으로 한 신뢰 형성, 조직 구성원들 간의 소통과 참여를 통한 상호 협력 관계 등을 구축하여 조직몰입도와 직무만족 등을 높이고 조직성가로 이어질 수 있도록 노력해 나가야 할 것이다.

둘째, 부서의 변혁적 리더십이 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치는 지를 분석한 결과 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치지 않아 기존의 선행연구와는 상이한 결과를 도출하였다. 그러나 변혁적 리더십의 집단 간 차이분석에서는 변혁적 리더십이 높은 집단이 BSC 도입성과가 더 높은 것으로 나타나 동일한 유형의 리더십이라도 집단별로 리더십의 성과가 다르게 나타나는 것을 알 수 있었다. 즉, 동일한 유형의 리더십이라 하더라도 부서의 리더십 정도에 따라 다르게 관리가 이루어져야 함을 알 수 있다. 변혁적 리더십이 높은 부서는 리더가 그 역할을 통해 조직성과에 지속적으로 기여할 수 있도록 보다 많은 권한위임이 이루어질 필요가 있고 변혁적 리더십이 상대적으로 낮은 부서는 리더를 대상으로 한 교육 기회 확대 등을 통해 부족한 리더십 역량을 배양하고 체계적인 관리가 될 수 있도록 조직 내 리더십 개발 프로그램 구축 등 조직 기반을 구축해 나가야 할 것이다.

셋째, 부서특성이 BSC 도입성과에 조절변수로서 영향을 미치는 지를 분석한 결과, 부서특성은 BSC 도입성과에 유의한 영향을 미치지 않아 성과지표 선정 시 부서특성이 고려되지 않고 있음을 알 수 있다. 이는 부서의 목표 달성에 대한 부담감을 줄 수 있고 평가 결과에 대한 공감대 형성에도 부정적인 영향을 미칠 수가 있다. 따라서 성과 측정을 위한 정량적 지표 선정에서 벗어나 정량적 지표 및 정성적 지표를 같이 선정하여 부서특성에 따라 가중치를 다르게 주는 방법 등 지표 선정 방법의 개선이 필요할 것이다.

제2절 연구의 시사점 및 한계점

1. 연구의 시사점

지방자치단체의 BSC 도입은 지자체의 자체 평가 일환으로 도입된 이후 많은 지자체들이 채택하여 시행하고 있으나 지자체 고유의 목적 및 복잡한 예산구조, 세입 및 세출체계, 계량화의 한계성, 조직의 유연성의 한계 등 일반 영리를 추구하는 일반기업들에 대한 적용과는 많은 부분 상이한 차이를 보이고 있다.

이렇듯 지방자치단체의 BSC 도입에 대해서는 부정적인 시각도 존재하나 공공 부문의 비효율성을 개선하고 효과적인 공공서비스 제공을 위한 성과관리의 다른 대체 안이 없는 한 이미 BSC를 도입한 지방자치단체는 지속 운영을 하려고 할 것이며 아직 도입을 하지 아니한 지방자치단체는 도입을 고려할 수밖에 없을 것이다. 그러나 환경의 변화에 따라 BSC 또한 조직에 맞게 수정과 변화를 거치면서 조직 내에 정착되어야 할 것이다. 본 연구의 결과를 바탕으로 제시할 수 있는 몇 가지 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 환경 여건의 변화와 조직의 목표 등에 따라 부족한 부분을 상호 보완할 수 있도록 여러 유형의 조직문화의 강점 등을 결합시켜 조직의 특성에 맞게 개발할 필요가 있다. 즉, 성과주의 문화, 혁신문화, 시장문화, 관계지향 문화 등이 조직성장에 유의한 영향을 미치는 것처럼 한 가지 유형의 조직문화에 의해서만 조직성장이 도출되지 않는다는 것이다. BSC는 기본적으로 성과주의 문화를 지향하나 BSC 도입 시기에 따라 적절한 조직문화의 변화가 필요하리라 본다. BSC 도입 초기에는 성과주의 문화의 확산이 필요할 것이며 일정기간이 지나 성과주의 문화가 조직 내 시스템적으로 그 기반을 구축한 이후에는 조직구성원들의 공감대를 형성하고 동기를 부여할 수 있는 다른 조직문화를 생성하여야 한다. 또한, 기존 문화와의 상호 보완을 통해 그 조직만의 새로운 문화를 창출할 필요가 있다. 이러한 조직문화는 조직자산으로 조직구성원들의 소속감을 고취시키고 행동 변화를 유도하여 조직 발전에 기여를 하게 될 것이며 조직의 지속적인 성장 기반을 확충할 수 있을 것이다.

둘째, 변혁적 리더십이 BSC 도입성과에 유의한 영향을 보이지 않고 동일한 리더십이 집단 간 차이가 발생하는 연구 결과에서 알 수 있듯이 리더십에 대한 변화와 체계적인 관리가 필요하다. 리더십은 조직 활동에 영향을 미치는 중요한 조직자산이다. 조직의 리더십은 고정된 것이 아니라 조직 및 구성원들의 특성과 직면해 있는 환경에 따라 변화해야 하는 유동적인 역량에 해당한다. 즉, 부서 특성 또는 부서 역량에 따라 차별적이며 전문가적인 리더십 배양이 필요하다.

또한, 동일한 리더십이라도 리더의 역량에 따라 그 성과가 달라질 수 있어 조직 내에 리더 역량에 따른 단계별 관리가 이루어지는 체계적인 리더십 개발 프로그램이 구축되어 있는지를 확인해 볼 필요가 있다. 또한, 중간관리자 육성을 위한 개인 경력이 장기적으로 관리 되고 있는지도 살펴보아야 하며 리더십이 제대로 발휘되고 있는 지에 대한 리더십 평가도 필요하다. 또한 리더가 보유한 리더십이 제대로 효과를 발휘할 수 있으려면 그에 상응하는 권한위임도 같이 이루어 져야 할 것이다.

아울러, 실무진에게만 성과관리 업무가 과중하게 부여될 경우 평가에 대한 피로도 증가를 가져올 수 있고 BSC의 운영에 부정적인 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 리더와 직원의 성과관리 및 평가에 대한 명확한 역할 분담도 고려해 볼 필요가 있다.

셋째, BSC 평가 방법의 개선이 필요하다. 부서 고유 업무의 특성을 배제한 정량지표의 도출과 평가에만 치중한다면 형식적인 평가에 그칠 수 있다. BSC는 시대와 환경의 변화에 따라 기본 목적을 유지하며 유연하게 변화할 수 있어야 그 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 즉, 너무나 복잡한 BSC 평가 체계와 부서특성이 반영되지 아니한 실적 달성 위주의 정량지표 산정 등은 BSC 운영 필요성에 대한 조직구성원들의 공감대 형성에 실패 요인으로 작용할 것이다. 따라서 정량지표 및 정성지표의 조화와 평가 항목의 단순화, 유사 분야는 일원화 하는 등 성과 관리의 부담을 줄여 평가를 위한 평가가 되지 않도록 부정적인 인식을 해소해 주어야 할 것이다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

제주특별자치도를 대상으로 부서별 BSC 도입성과에 영향을 미치는 요인을 살펴 보고자 하였으나 소속 공무원의 부정적인 시각과 자료 공개의 제한성으로 인하여

연구 모형 및 논리 전개에 다소 한계가 존재한다. 특히 BSC 부서 평가에 대한 자료 확보가 어려워 성과관리담당자의 인지를 바탕으로 연구결과를 도출해냈다는 점과 제주특별자치도 부서 전체의 전수 조사가 이루어지지 않아 연구 결과의 일반화에는 한계가 있다. 이러한 한계점에 대해 향후 연구 방향을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지자체의 BSC 도입성과에 대한 실증적인 분석을 위해서는 지자체의 협조가 절실히 필요하며 실제 계량화된 성과자료를 이용한 전수조사가 필요하다. 이러한 과정을 통해서만 BSC 도입성과에 대한 신뢰성 있는 검증 결과를 근거로 조직 내 문제점을 도출하고 개선해 나갈 수 있을 것이다.

둘째, 자체 평가의 수단으로 사용되고 있는 BSC의 도입이 지자체 조직성과에 어떠한 기여를 하고 있는지에 대해 지자체를 평가하는 외부평가 제도(정부합동평가, 재정자립도 평가 등)를 연계하여 분석해 볼 필요가 있다. 이를 통해 과연 고유한 목적을 지닌 정부, 지자체, 공공기관의 성과 평가에 BSC 적용이 바람직한지와 BSC를 도입하고 지속적으로 운영할 필요가 있다면 BSC를 기반으로 하나 내·외부 평가방법을 통합한 다른 유형으로의 변형 적용이 필요한지도 검토해 볼 필요가 있다.

향후 이러한 연구가 지방자치단체의 협조를 바탕으로 심도 있게 논의가 되어진다면 지방자치단체의 발전과 자립을 위한 기반 형성에 기여할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

가. 도서

- 김호섭·김판석·이창원·강제상·유홍림·박통희(2002). 『조직 행태의 이해』. 서울 : 대영문화사.
- 김홍래(2005). 『지방재정의 이론과 실현』. 서울 : 박영사.
- 김혜숙(1999). 『제주도 가족과 켄당』. 제주 : 제주대학교 출판부.
- 로버트 S. 캐플란과 데이비드 P. 노튼. 『가치실현을 위한 통합경영지표 BSC』. 송경근·성시중 역(2009). 서울 : 한언.
- 로버트 S. 캐플란과 데이비드 P. 노튼. 『BSC의 구축과 실행을 위한 전략 체계도 Strategy Maps』. 갈랩ABC 역. 서울 : 북21.
- Paul R. Niven. 『정부와 공공부문 BSC : 성과관리체계 구축 방법론』. 삼일PwC 컨설팅 역(2005). 서울 : 시그마인사이트컴.
- P. G. Northouse. 『리더십』. 김남현 역(2010). 서울 : 경문사.
- 송지준(2010). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석 방법』. 경기도 : 21세기사.
- 신민철(2010). 『사회연구방법의 기초』. 서울 : 창민사.
- 신현걸·노준화·최창규·김현식(2011). 『정부회계』. 탐진.
- 안성호·김일석(2010). 『현대 리더십의 이해』. 경기도 : 신광문화사.
- 양영철·민기·남진열·황경수·오승은·허향진·하승수·김효명(2008). 『제주 특별자치도의 이해』. 서울 : 대영문화사.
- 유민봉(2006). 『한국 행정학』. 서울 : 박영사.
- 이창우·안태식·고종권·전규안(2003). 『원가관리회계』. 서울 : 박영사.
- 이창원·최장현(2005). 『새 조직론』. 서울 : 대영사.
- 이학식·임지훈(2013). 『SPSS 18.0 매뉴얼』. 서울 : 집현재.
- 정부혁신지방분권위원회(2007). 『정부혁신의 새물결』.
- 정수영(1961). 『신·경영학원론』. 서울 : 박영사.

총무처 직무분석기획단(1997). 『新정부혁신론 : OECD국가를 중심으로』. 서울 : 동명사.
 칼럼앤컴퍼니(2007). 『혁신, 그 멈추지 않는 향해』. 경기도 : 북21.
 최봉학 · 한국BS연구회(2006). 『평가에서 보상까지 한 권으로 끝내주는 BSC』.
 경기도 : 한국학술정보.

나. 학위논문 및 연구보고서

강상원(2011). “지방자치단체의 전략적 관리제도 연구 : 서울특별시 균형성과관리(BSC)의 도입효과를 중심으로”. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
 강성원 · 박영강(2010). “부산광역시 성과관리(BSC)와 예산관리의 연계과제와 대안”.
 부산 : 부산발전연구원.
 강영철(2008). “공공조직 구성원의 성과평가결과 활용에 대한 인식과 영향요인 분석 : 조직특성적 요인을 중심으로”. 『한국정책과학학회보』. 한국정책과학학회. 12(3). pp. 263-295.
 강윤호(2010). “BSC와 한국 행정조직문화 사이의 상호작용 : 부산시와 부천시 사례 비교분석”. 『한국사회와 행정연구』. 서울행정학회. 21(2). pp. 263-295.
 강창민(2011). “제주특별자치도 성과관리 제고방안 연구”. 제주 : 제주발전연구원.
 강황선(2005). “정부조직내 Balanced Scorecard의 정착을 위한 연구 : 미국의 각 정부조직들의 경험을 중심으로”. 『한국행정연구』. 한국행정연구원. 14(3). pp. 3-38.
 고경훈 · 박해육(2004). “지방자치단체 성과관리시스템 구축에 관한 연구 : Balanced Scorecard를 중심으로”. 『지방행정연구』. 한국지방행정연구원. 19(3). pp. 185-212.
 김대건(2006). “지속가능한 정부혁신과 고성과 조직을 위한 조직 리더십의 역할 : 조직 리더십의 개념화를 위한 실제 분석”. 『한국행정학보』. 한국행정학회. 40(1). pp. 29-49.
 김선명(2006). “정부청 단위 BSC 도입사례 및 구축전략 : 특허청”. 『정보산업』. 한국정보산업연합회. 통권 제238호. pp. 34-37.
 김 인(2008). “공공부문 BSC 도입 및 운영구조상의 특성이 성과에 미치는 영향 : 공공기관을 중심으로”. 『한국정책학회 하계학술대회 발표논문집』. 한국정책학회. pp. 5-27.

- 김주원(2011). “강원도 BSC 성과지표 향상방안”. 강원 : 강원발전연구원.
- 김태영 · 이환범 · 이수장(2005). “행정조직문화 유형에 따른 책무성 차이 분석”. 「한국행정학회 2005년도 춘계학술대회 발표논문집」. 한국행정학회. pp. 541-558.
- 김철희 · 조만형 · 김용훈(2006). “정부부처에 대한 BSC 적용사례와 시사점 : 비판적 검토를 중심으로”. 「한국사회와 행정연구」. 서울행정학회. 16(4). pp. 69-88
- 김희겸(2010). “성과관리와 국민책무성 : 실체적 · 인식적 · 평가적 성과 간의 상관관계 및 영향요인 분석”. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 권경득 · 임정빈(2003). “지방정부 조직성과의 결정요인에 관한 연구”. 「한국행정논집」. 한국정부학회. 15(1호). pp. 132-153.
- 권기진(2010). “리더십 유형이 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 권혁인(2007). “우리나라 지방자치단체 평가시스템의 메타평가에 관한 연구 : 행정자치부의 지방자치단체 평가를 중심으로”. 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 남상화 · 전오진(2001). “지방행정조직에서의 상사의 리더십 유형과 부하 공무원들의 조직몰입”. 「한국정책과학학회보」 한국정책과학학회. 5(2). pp. 125-146.
- 남창우 · 이명숙(2008). “공공부문의 BSC 수용성 및 조직성과의 영향요인 분석 : 조직구성원의 인식을 중심으로”. 「한국행정학보」. 한국행정학회. 4(3). pp. 165-190.
- 노시범 · 김종래(2009). “지방자치단체 리더십이 조직효과성에 미치는 영향요인 연구”. 「GRI 연구논총」. 경기개발연구원. 11(3). pp. 6-30.
- 류도암(2012). “공무원의 성과관리제도 수용성이 조직신뢰에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 : 지방자치단체 구성원의 BSC에 대한 인식을 중심으로”. 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.
- 류영아(2012). “지방자치단체 합동평가에 대한 지방공무원의 인식 비교연구”. 「지방정부 연구」. 한국지방행정연구원. 16(3). pp. 291-308.
- 박중훈 · 이상미(2008). “지방자치단체 평가제도의 연계 및 통합 방안 : 경기도를 중심으로” 「지방행정연구」. 경기개발연구원. 22(2). pp. 145-170.
- 박삼석(2008). “지방정부의 균형성과관리(BSC)에 관한 연구 : 부산광역시 사례를 중심으로”. 동의대학교 대학원 박사학위논문.

- 박순애·오현주(2006). “성과지향적 조직문화와 조직효과성”. 「한국행정학보」. 한국행정학회. 40(4). pp. 225-252.
- 박해육(2004). “지방자치단체의 자치평가 활성화 방안”. 「지방정부연구」. 한국지방행정연구원. 8(3). pp. 285-304.
- 박해육(2007). “지방자치단체 성과관리제도의 비교 및 통합방안”. 「지방행정연구」. 한국지방행정연구원. 21(2). pp. 117-149.
- 박해육·주재복(2009). “지방자치단체의 성과관리 운영실태 및 효과성 분석”. 서울 : 한국지방행정연구원
- 박해육·하동현(2010). “한국과 일본의 지방자치단체 평가제도 비교연구”. 「한국지방자치학회보」. 한국지방행정연구원. 22(4). pp. 195-217.
- 박해육(2013). “지방자치단체의 성과관리활성화 방안”. 「지방자치 Focus」. 한국지방행정연구원. 제61호. pp. 1-19.
- 안경섭(2008). “공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향 : 중앙정부부처를 중심으로”. 「한국정책과학학회보」. 한국정책과학학회. 12(4), pp. 103-131.
- 안병용·장인봉(2005). “지방자치단체의 재정분석평가를 통한 지방재정의 확충방안 : 경기도내 기초자치단체를 중심으로”. 경기도 : 신흥대학
- 오상희·지성권. (2008). “정부조직의 BSC 도입효과와 성공요인에 관한 실증연구”. 「관리회계연구」. 한국관리회계학회. 8(2). pp. 1-26.
- 임상규(2011). “지방정부 자체평가제도의 개선에 관한 연구 : 수원시 자체평가제도 개선사례를 중심으로”. 「2011 한국지방재정학회 동계정기학술대회 발표논문집」. 한국지방재정학회. pp. 137-156.
- 이석환(2006). “공공부문 BSC 적용사례 분석 : 부천시의 사례를 중심으로”. 「한국행정학보」. 한국행정학회. 40(1). pp. 127-149.
- 이정남·김문석(2009). “조직문화와 조직효과성 간 관계 : 리더십의 조절효과를 중심으로”. 「인적자원개발연구」. 한국인적자원개발학회. 12(2). pp. 31-49.
- 이재실·김선엽(2004). “공공부문의 BSC 도입에 관한 연구 : 미국 샬럿시와 일본의 지방자치 단체를 중심으로”. 「정책분석평가학회보」. 한국정책분석평가학회. 14(3). pp. 269-295.
- 이창길(2007). “한국의 전략적 성과관리정책에 관한 연구 : 중앙부처의 성과평가제도를 중심으로”. 연세대학교 대학원 박사학위논문.


- 장경숙(2013). “리더십 유형과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향”. 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위논문.
- 장덕희·신열(2006). “지방공기업 경영성과평가 방법으로서 BSC 기업 도입에 관한 연구 : 도시개발공사와 시설관리공단의 평가 관련 종사자 인식조사결과를 중심으로”. 「지방행정연구」. 한국지방행정연구원. 20(1). pp. 191-218.
- 정순여(2008). “제주특별자치도의 BSC 성과관리 및 조직과 개인평가 운영에 관한 사례연구”. 「한국경영학회·한국경영컨설팅학회 통합학술대회 발표논문집」. 한국경영학회·한국경영컨설팅학회. pp. 1-36
- 정순여·김정희(2009). “BSC에 의한 조직평가와 개인평가 연계운영에 대한 사례 연구 : 제주특별자치도를 중심으로”. 「한국회계학회 학술대회 발표논문집」. 한국회계학회. pp. 1-33.
- 정지훈(2008). “지방자치단체의 성과관리가 조직효과성에 미치는 영향 연구”. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 조주연(2008). “BSC를 통한 성과평가인식이 지방정부의 성과에 미치는 영향 분석 : BSC수용도, 조직몰입도, 직무만족도를 매개변수로”. 국민대학교 대학원 석사학위논문.
- 주효진(2004). “조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구 : 업무특성별 기관분류를 중심으로”. 「행정논총」. 서울대학교 한국행정연구소. 42(2). pp. 29-53.
- 최용용·조현연·권성희·조재형·배현정(2008). “지방자치단체의 균형성과관리 시스템에 관한 사례 연구 : 부천시 BSC 구축을 중심으로”. 「관리회계연구」. 한국관리회계학회. 7(3). pp. 213-254.
- 최은석·안희정(2002). “지방정부의 전략적 성과관리체제 구축 사례연구”. 「한국지방자치학회보」. 한국지방자치학회. 14(2). pp. 115-136.
- 최현정(2009). “정부투자기과의 BSC도입 및 결과활용이 조직성과에 미치는 영향”. 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 최원재(2004). “지방자치단체장의 변혁적 거래적 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향”. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 하미승(2007). “행정조직 BSC의 효과성 결정요인에 관한 연구 : 한국정부의 중앙부처를 대상으로”. 「한국행정연구」. 한국행정연구원. 16(3). pp. 31-68.

- 한봉주(2009). “조직문화와 조직시민행동 간의 형태에 관한 연구 : 공공기관 선진화 추진대상으로”. 「한국조직학회보」. 한국조직학회. 6(3). pp. 1-30.
- 황의철(2004). “리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 인천대학교 대학원 박사학위논문.
- 황원(2005). “정부조직내 BSC(균형성과표) 모형의 바람직한 도입방안에 관한 연구 : 행정자치부 사례를 중심으로”. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

다. 기타

- 내고장알리미(2007~2013). 행정지표.
- 재정고(2007~2013). 지방재정통합공시, 지방예산/결산.
- 제주특별자치도(2014). 2014년 제주특별자치도 지방재정공시.
_____. 2013회계년도 재무보고서.
_____(2005~2013). 성과평가위원회 회의자료.
- 행정자치부(2007~2013). 지방합동평가결과 및 보도자료.

2. 국외문헌

- 
- Chan, Yee-Ching Lilian. (2004). Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards : A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*. 17(3). pp. 204-221.
- DeWayne, L. S. (2004). Aligning the Balanced Scorecard and a Firm's Strategy Using the Analytic Hierarchy Process. *Management Accounting Quarterly*. 5(4). pp. 1-10.
- Hoque, Z. and James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, pp. 1-17.
- Pineno, C. (2004). Balanced Scorecard Applications and Model Building : A Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries. *Management Accounting Quarterly*. 6(1), pp. 21-28.
- Scheiderman, A. A. (1999). Why Balanced Scorecard Fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*. 3(5), pp. 6-11.

제주특별자치도의 전략적 성과관리(BSC) 도입 효과에 대한 설문

지방자치단체의 BSC 구축 및 정착에 기여를 하고 계시는 성과관리 담당자 여러분의 설문 참여에 감사를 드립니다.

본 설문은 전략적 성과관리(BSC) 도입이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하기 위해 마련된 설문지입니다.

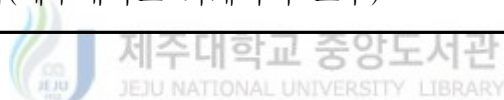
설문은 7분 정도의 시간만 할애해 주시면 완성하실 수 있습니다.

본 설문은 학위 논문을 위한 통계 자료로만 사용할 것임을 약속드립니다.

다시 한번 설문 참여에 감사를 드립니다.

연구자 : 강문정(제주대학교 회계학과 석사과정)

지도교수 : 정순여(제주대학교 회계학과 교수)



【 설문 참여자의 통계적 처리를 위한 기본 사항입니다.】

1	성 별	① 남 ② 여
2	연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
3	학 력	① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원이상
4	직 급	① 8-9급 ② 6-7급 ③ 5급 ④ 4급 ⑤ 3급 이상
5	근속년수	① 5년 미만 ② 5-10년 미만 ③ 10-15년 미만 ④ 15-20년 미만 ⑤ 20년 이상
6	직 렬	① 일반행정직 ② 기술직 ③ 기능직 ④ 기타()
7	업무성격	① 기획/정책 업무 ② 조직관리 업무 ③ 사업관리(집행)업무 ④ 기타()
8	소속부서	() 과
9	부서영역	① 일반행정 ② 사회복지/보건위생 ③ 지역경제/지역개발 ④ 문화관광 ⑤ 환경산림 ⑥ 안전관리 ⑦ 중점과제 ⑧ 기타()
10	BSC 교육을 받은 횟수	① 1회 ② 2~3회 ③ 4~5회 ④ 6회이상

I. 다음의 문항은 부서(과)단위의 질문입니다. 해당하는 번호에 표시하여 주십시오.

설문 문항		선택 문항						
1	귀 부서(과)의 전체 예산 중 사업 예산이 차지하는 비율은?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
		10% 미만	10~20%	20~30%	30~40%	40~50%	50~60%	60% 이상
2	귀 부서(과)의 인원은?	명						
3	귀 부서(과)의 성과관리 담당 인원은?	명						
4	귀 부서(과)의 2013년 예산은 ?	백만원						
5	귀 부서의 미션은 도(혹은 시)의 미션이나 전략과 일치한다고 생각하십니까?	전혀 그렇지 않다	←				→	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 부서(과)장의 리더십 및 부서에서 핵심 인력층으로 주도적인 역할을 수행하고 있는 리더들에 관한 질문입니다. 해당 번호에 표시하여 주십시오.

설문 문항		선택 항목						
		전혀 그렇지 않다	←				→	매우 그렇다
1	우리 부서의 리더는 핵심적인 역할을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 부서의 리더는 동료, 상사, 부하 직원들과 정보를 공유하며 업무 수행의 모델이 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 부서의 리더는 성과관리제도에 대한 긍정적 확신이 강하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	우리 부서의 리더는 권한 위임을 이용하여 자율적인 업무수행을 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	우리 부서의 리더는 의사결정이 신속하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	우리 부서의 리더는 변화를 주도하며 부서 목표를 달성하기 위한 추진력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	우리 부서의 리더는 조직 혁신과 변화에 대한 의지가 강하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	우리 부서 리더의 성과에 대한 관심과 독려가 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	우리 부서 리더의 성과관리에 대한 적극적으로 관심과 지원(인력 등)이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III. 귀 부서(과)의 조직문화에 관한 질문입니다. 해당 번호에 표시하여 주십시오.

설문 문항		선택 항목						
		전혀 그렇지 않다	←			→	매우 그렇다	
1	부서원 및 부서간의 협력과 신뢰가 중시되어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	업무수행방식의 결정 등에 있어서의 자율성이 부여되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	부서관리자(과장 등)와 부서원간의 원활한 의사소통이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	소신을 갖고 열심히 일할 수 있는 근무 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

VI. 귀 부서(과)의 BSC 도입효과에 관한 질문입니다. 해당 번호에 표시하여 주십시오.

설문 문항		선택 항목						
		전혀 그렇지 않다	←			→	매우 그렇다	
1	우리 부서의 예산이 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	우리 부서의 재무성과가 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	우리 부서의 비용(원가 포함) 절감이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	우리 부서의 행정서비스에 대한 고객 만족도가 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	창의적인 행정운영 혁신을 통하여 업무처리의 효율성이 개선되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	직원들의 업무수행 능력과 기법이 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	BSC 평가 결과가 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

현행 BSC 운영상에 인지하고 있는 문제점과 그 개선 방안에 대하여 의견이 있으시면 아래에 기재하여 주시기 바랍니다.

◀ 설문에 참여해 주셔서 감사드립니다. ▶

ABSTRACT

The purpose of this study is to empirically analyze the improvement of departmental performance after BSC adoption, focusing on divisions of Jeju Special Self-Governing Province including administrative cities. The study verified the effects of organizational culture and leadership on the performance of BSC adoption. It also empirically verified whether a departmental characteristic played a controlling role in the performance of BSC adoption. The survey was conducted targeting departmental performance managers. The results are summarized as follows.

First, it is shown that the performance of BSC adoption is significantly affected by relationship-oriented organizational culture emphasizing mutual trust and greater participation among the members of an organization. The activation of relationship-oriented organizational culture is dependent on inspiring a sense of belonging to an organization, making confidence based on care and trust, and building mutual cooperative relationship through communication and participation among organizational members. It is necessary to make an effort to raise organizational commitment and job satisfaction so that organizational performance can be realized.

Second, departmental transformational leadership had no significant effect on the performance of BSC adoption. This shows that leadership of middle management has little influence in a division. In order to correct this, it is needed to delegate more authority to middle managers without sticking to the inflexible decision-making system. And it is required to lay the foundation for the development and demonstration of leadership competence. In difference analysis between groups, a significant difference was shown. It is necessary to build an organizational foundation by developing an inner leadership development program so that leadership competence can be cultivated and

managed systematically through extended educational opportunities for leaders of a department relatively lacking transformational leadership.

Third, the departmental characteristic as a moderating variable had no significant effect on the performance of BSC adoption. It can be inferred that the departmental characteristic was not considered when selecting performance indicators in Jeju Special Self-Governing Province. Therefore, it is needed to improve the method of choosing the indicators without focusing on quantitative ones for performance measurement.

Based on these results of the study, implications are suggested as follows in order to steadily establish the BSC and successfully operate it.

First, the organizational culture should be developed by mixing the strengths of diverse types of organizational culture so that it can be supplemented according to the changing environment and organizational goals.

Second, transformational leadership had no significant effect on the performance of BSC adoption. But the change and systematic management of leadership is required as shown in the result of difference analysis between groups.

Third, it is necessary to improve the method of BSC evaluation. The burden of performance management should be reduced by harmonizing quantitative and qualitative indicators, simplifying the items for evaluation, and unifying similar areas. And negative recognition should be removed so as not to be evaluation for evaluation.

BSC should be implemented and established in an organization through the modification and change by reflecting organizational characteristics in accordance with the change of the environment. The following studies are suggested in the future.

First, the cooperation from local governments is absolutely required to empirically analyze the performance of BSC adoption in those governments. And total inspection should be made based on the real quantitative

performance data.

Second, it is necessary to analyze how the adoption of the BSC contributes to organizational performance by linking external evaluation systems (i.e. governmental joint assessment, fiscal self-reliance ratio, etc.) And it is needed to examine whether the application of the BSC is desirable in the performance assesment of the central government, local governments and public institutions, or whether the BSC should be applied in a transformational way to other types of internally and externally integrated assessment method, if there is need to adopt the BSC and operate it continuously.

