

國·公立大學의 經營合理化

—企劃豫算制度(PPBS)를 中心으로—

金 明 漢

(慶北大 教育學科 副教授)

1. PPBS의 主要 特性 및 節次

오늘날 國公立 大學管理者들이 당면하고 있는 공통된 問題의 하나는 大學運營에 소요되는 財政需要의 증가에 비하여 財源이 부족한 데서 오는 計劃과 執行의 蹉跎이다. 특히 오늘날 大學 經營에 있어서 經常費 絕對額의 영세성 때문에 財源의 不足은 심각한 課題로 대두되고 있다. 國公立大學經營을 위한 현행 文教豫算制度는 豫算의 執行 및 成果를 경시하는 項目別 豫算制度 (Line Item Budgeting System)이다. 즉 傳統的인 大學豫算은 職員俸給, 電氣料, 水道料, 施設 維持 등을 項目로 정하고, 豫算을 配定하는 制度이다. 그러나 大學의 目的은 敎職員 家族을 부양하거나, 市의 電氣 및 水道 등의 運營을 補助하는 데 있는 것이 아니라 工學이나 文學, 理學, 經營學 등 諸領域에 유능한 卒業生을 배출하는 데 있다. 이와 같이 유능한 卒業生을 산출하는 大學經營體制를 설계하고, 大學이 지향하는 目標을 效率的으로 달성할 수 있도록 하기 위해선 資源의 節約과 支出의 合理化는 必須的인 要件이며, 이를 실천하기 위한 經營技法으로서 企劃豫算制度(PPBS)의 導入은 주요한 課題라고 볼 수 있다.

企劃豫算制度(Planning Programming Budgeting System)란 政策決定者나 管理者가 제한된

資源을 가장 효율적으로 配分하여 意思決定의 合理性을 추구하는 豫算編成方法이다. 다시 말하면, 企劃豫算制度는 企劃樹立과 長·短期的 豫算編成을 有機的으로 關聯시킴으로써 資源配分에 관한 意思決定을 合理的으로 一貫性 있게 행하려는 制度이다.¹⁾

PPBS는 하나의 體制가 설정한 目標을 효율적으로 達成하기 위하여 여러 代案을 識別하고, 이들 各 代案들을 費用과 效果란 측면에 입자해서 分析과 評價를 통하여 最適代案을 선정하고 이들 선정된 最適代案의 집행을 위하여 資源을 配分하는 하나의 方法이다.

PPBS는 일반적으로 3段階, 즉 (1) 體制의 目標을 설정하고 이들 目標을 달성할 수 있는 各種의 프로그램 構造(Alternative Program Structure)들을 탐색하며, (2) 이 프로그램들을 分析·評價·比較하여 가장 效果의이고 能率的으로 目標을 達成할 수 있는 프로그램을 選擇하고, (3) 選定된 프로그램을 具體的인 財政計劃으로 전환시켜 執行하는 段階를 거치게 된다.

PPBS의 첫째 段階는 體制의 目標들을 設定하고, 이들 目標들을 효과적으로 達成할 수 있는 수개의 프로그램으로 轉換시키는데, 이들 프로그램 構造는 主프로그램(major program), 프로그램 카테고리(program category) 또는 下位프로그램(sub-programs) 및 프로그램 要素(program elements) 등으로 形成되어 있다.²⁾

여기서 말하는 主프로그램이란 하나의 目標指向的인 體制의 目標가 무엇인가를 표현하는 것으로 그 體制의 產出(outputs)을 말하며, 프로그램 要素는 體制의 運營單位(operational units)와의 機能的인 관계를 유지하고 있다.

PPBS의 둘째 段階는 企劃過程에서 설정된 目標를 達成하기 위하여 몇 개의 프로그램들을 相互比較 및 分析評價하여 이미 설정된 目標들을 달성하는 데 가장 效果的인 프로그램 構造를 選定하는 段階이다. 이들 프로그램들이 설정된 目標를 달성하는 데 있어서 얼마나 效率的인가를 評價하기 위해서 먼저 우리는 각 代案의 產出物을 識別하고, 그 效率性을 평가할 評價基準를 선정하여야 한다. 이 과정에서 體制의 프로그램을 수행하는 데 필요한 主資源을 표시하는 費用範疇(costs categories)를 選定하고, 單位費用(unit cost)을 算定하여 이들을 프로그램 構造의 선정을 위한 評價의 基準으로 활용한다.

PPBS의 마지막 段階는 선택된 代案(action programs)들을 구체적인 財政計劃으로 전환시켜 집행하는 과정이며, 이 執行過程에서 야기되는 問題點과 프로그램 遂行過程에서 발견된 問題點 등을 매년 體制의 目標와 計劃을 수정해 나가는 連動計劃(rolling plan)의 基礎資料로 활용하게 된다.

이와 같이 大學經營體制에 PPBS를 導入하려는 目的은 體制의 產出過程의 效率性을 높임으로써 좀더 나은 產出物을 생산할 수 있도록 大學의 能力을 향상시키는 데 있다.³⁾ 왜냐하면, 大學의 豫算編成은 大學의 각종 프로그램을 수행하기 위하여 收入된 財源을 配分하는 것이며 財源을 어떤 目的을 위해 어떠한 方法으로 사용하느냐에 따라서 大學의 產出의 質이 결정되기 때문이다.

이와 같은 觀點에서 볼 때, 大學經營體制에 PPBS를 導入함으로써 目標를 분명히 밝히고, 이것을 豫算과 關聯시킴으로써, 目標達成의 效果性을 측정할 手段을 얻을 수 있고, 또한 각 프로그램별 費用을 밝혀 낼 수도 있다.⁴⁾

大學教育體制는 그 產出에 따라서 크게 4가지—教授活動(instruction), 學生生活(student life), 研究活動(research) 및 公共奉仕活動(public

service)—로 구분할 수 있다. 이와 같은 4가지 大學의 重要활동 중 그 大宗은 역시 教授活動이라 보는 것이 타당할 것이다. 따라서 大學經營體制에 PPBS를 도입하려 할 때엔 教授活動이 먼저 프로그램에 따라서 구분되어야 할 것이다. 大學教育體制를 구성하고 있는 下位體制의 要素들을 분석해 나가는 과정에서는 그 분해된 下位體制의 水準(level)을 먼저 결정하고 난 후 教授와 관련된 諸變因들의 水準을 결정해야 할 것이다. 大學教育體制의 水準은 대개의 경우 單科大學(college), 學科(department) 및 專攻分野(discipline) 등 3個로 區分된다.

예컨대 歷史科에서 東洋史를 전공하느냐, 西洋史를 전공하느냐 또는 國史를 전공하느냐에 따라서 歷史科 水準에서 다시 세분된 東洋史專攻, 西洋史專攻, 國史專攻과 같은 專攻分野로 나누어지게 된다. 이와 더불어 Course의 水準, 學生水準, 教授形態, 教授職位, 職員階級 및 支出形態도 資源需要의 豫測모델 設定過程에서 먼저 결정되어야 할 것이다.⁵⁾

II. 資源需要의 豫測 模型

大學經營을 위한 教授 프로그램 費用의 가상모델(Instruction Cost Simulation Model)의 第1次的인 目標는 教授 프로그램 豫算樹立을 위하여 필요한 情報를 산출하는 일이다. 일단 大學經營體制의 組織의 特性이 결정되면, 學位課程(degree program)과 學科 또는 專攻分野와의 관계가 설정되어야 한다. 환언하면, 일단 大學教育體制를 구성하고 있는 構成單位가 識別되면 이같은 構成單位가 자기 다른 學位課程에 속해 있는 學生들에게 어떻게 講義를 제공하고 있는지를 파악할 필요가 있다.

이와 같은 관계 즉 大學의 여러 學科(또는 專攻)에서 제공하는 講義를 다른 學位課程에 적을 學生들이 얼마나 택하고 있는지는 受講學點單位(Credit Hours) 또는 週當 學生接觸時間(Weekly Student Contact Hours—WSCH)⁶⁾으로써 表示될 수 있다.

다음은 이와 같은 관계가 설정되는 過程을 段階別로 예를 들면서 살펴보기로 하자.⁷⁾

1. 大學의 「익·로드」 模型(IWLM) 設定

大學의 講義負擔模型(Institutional Work Load Matrix : IWLM)은 한 大學의 강의 부담량을 나타낸 뿐만 아니라 大學과 大學의 構成單位들의 예상되는 收入과 예상되는 支出의 兩者를 配分하는 데 중요한 基礎資料가 된다. 이 模型은 통상적으로, 最左端 縱軸에는 現在 運營하고 있는 學科가 나열되어 있고, 最上端의 橫軸에는 學位프로그램들이 나열되어 있다.

여기에 作業單位를 표시하는 適當 學生接觸時間

〈表 1〉 機關의 강의부담 模型(IWLM)

學位課程別 學科別	文 學	理 學	體 育 學	經 營 學	合 計
歷 史					
生 物					
體 育					
經 營					
合 計					

은 각각 다른 學級의 分析을 통하여 「메트릭스」 內의 각 난에 써넣을 수 있다. 이러한 作業은 各 學科의 教授들로부터 各 學位 프로그램 별로 그가 가르치는 學生의 數에다가 그들이 履修하는 學點數를 곱해서 얻는 結果를 수집해야 한다.

예를 들면 40 名의 文科大學 學生들로 구성된 3 個의 班에 각각 週當 3 時間씩의 歷史學을 가르치는 歷史科教授는 週當 360 時間(WSCH)을 맡게 되는 셈이다.

이러한 基本資料가 얻어지면 이들 숫자를 해이불화하여 IWLM 속에 적어 넣는다.

2. 誘導된 「코스·로드」 模型(ICLM)

學位課程과 學科間의 관계는 誘導된 「코스·로드·메트릭스」(Induced Course Load Matrix: ICLM)를 사용해서 결정될 수 있다. 이 ICLM은 다음 表 2에서 보여 주는 바와 같이 각 學位 프로그램에 속한 學生들이 各 學科 (또는 專攻)에서 1 年間 택하는 평균 學點數(Average Number of Units)를 나타낸다.

〈表 2〉 誘導된 「코스·로드」 模型(ICLM)*

學位課程別 學生水準		歷 史 學			生 物 學			體 育 學			經 營 學		
教授中心學科別 「코스」水準		LD	UD	GD	LD	UD	GD	LD	UD	GD	LD	UD	GD
	歷 史	LD	11.8			6.7	4.5		6.0	4.3		4.6	1.9
UD		4.2	11.3	4.5		3.9	2.1	2.3	7.6	7.4	2.3	6.1	4.7
GD				18.3									
生 物	LD	3.9	4.1		12.5			4.2	4.1	1.3	5.4		
	UD				5.8	13.7			2.0			4.0	2.8
	GD					2.1	20.4						
體 育	LD	3.7	2.7		2.7	1.8		10.9			0.6	3.5	
	UD		6.5	3.0		3.5	2.9	6.3	10.3			1.4	1.3
	GD									19.3			
經 營	LD	6.4	2.8		2.3	0.5		0.3	1.7		12.8	1.1	
	UD		2.6	4.2						2.0	4.3	10.3	
	GD						4.6					1.7	21.2
1年間 總學點 時間數		30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0

※비고 LD=學部低學年(Lower Division)

UD=學部高學年(Upper Division)

GD=大學院(Graduate Division)

* ICLM은 各學位課程에 속한 特定한 學生이 當該年度 各學科 (또는 專攻分野)에서 一年間 택하는 平均 單位學點數

〈表 3〉 教授「웁·로드」模型 (IWLM)

(FTE 登錄生數 基準)

學位課程別 學生水準 教授中心 學科		歷 史 學 381			生 物 學 260			體 育 學 63			經 營 學 510			合 計 1,314
		LD (143)	UD (186)	GD (52)	LD 121	UD 94	GD 54	LD 85	UD 61	GD 17	LD 180	UD 206	GD 124	(學生數) →
歷 史	LD	1,687			811	423		510	262		828	391		4,912
	UD	601	2,102	234		367	95	195	464	126	414	1,257	583	6,438
	GD			952										952
生 物	LD	558	763		1,512			357	251	22	972			4,435
	UD				702	1,288			122			824	347	3,283
	GD					197	918							1,115
體 育	LD	529	502		327	169		926			108	721		3,283
	UD		1,208	156		329	130	536	628			288	161	3,436
	GD									328				328
經 營	LD	915	521		278	47		26	103		2,304	227		4,421
	UD		484	218			207			34	774	2,122		3,839
	GD											350	2,629	2,979
年間總學點時間		4,290	5,380	1,560	3,630	2,820	1,350	2,550	1,830	510	5,400	6,180	3,720	39,420

※ FTE (Full Time Equivalent) 登錄生數란, 全日制相當 登錄生數를 말함.

IWLM의 作成은 當該年度 登錄生數와 ICLM에 의거해서 作成됨 (이 IWLM은 各學位課程의 各水準에 있는 全學生들이 택하는 總學點, 時間數를 가르쳐 주는 모형임).

3. 教授「웁·로드」模型 (IWLM)

일단 이와 같이 誘導된 「코스·로드」模型 (ICLM)이 작성되면, 다음 段階는 教授「웁·로드」模型을 작성하는 段階인데 이 IWLM을 작성하기 위해서는 事前에 各學科別, 學生水準別 登錄生數를 추정하여야 한다. 예로서, 歷史學學位課程의 學部低學年 學生數(LD)를 143名, 學部の 高學生 學生數(UD)를 186名, 大學院 學生數(GD)를 52名이라 가정한다면, 歷史學學位課程의 教授「웁·로드」模型은 表 3과 같다.

表 3의 매트릭스의 縱軸의 合計는 各學位 프로그램 內의 各水準別로 1年間に 택한 總學點數를 나타내고, 橫軸으로의 合計는 各學科內의 各水準別로 學生들의 需要에 의해서 1年間に 가르쳐야 할 總學點數·時間(total credit hours)을 말한다. 이를 좀더 상세히 설명하면, 經營學科의 學部 低學年 學生들이 연간 택하는 總學點數·時間은 5,400 學點·時間이며, 各學科의 學部 學生들을 위하여 經營學科에서 연간 가르쳐야 할 總學點數는 4,421 學點·時間이 된다.

III. PPBS에 의한 歲出豫算의 配定

일단 작성된 教授「웁·로드」模型 (IWLM)을 세출예산의 配定과 費用配分の 基準으로 사용하기 위하여서는 먼저 이것을 表 4에서 보여 주는 바와 같이 學位係數(degree coefficient)와 學科係數(discipline coefficient)로 전환시켜야 한다. 여기서 말하는 學位係數란 하나의 學位課程을 위하여 講義가 여러 學科에 의해서 제공되는 構成比를 나타내는 백분비를 뜻하며, 學科係數란 한 學科가 제공하는 總講義가 여러 學位課程을 위하여 어떻게 공헌하고 있는가를 백분비로써 나타낸 것이다. 일단 이와 같은 과정을 거쳐서 學位係數와 學科係數가 얻어진다면 이것을 기준으로 하여 歲出豫算이 配定될 수 있다.

表 4에서 4個 學科의 總學生數는 1,314名이고, 한 學生當 年間 登錄金을 400,000 원으로 가정하였을 때 4個 學科의 總收入은 525,600,000 원이 되며, 이것을 100%로 보고 먼저 學位係數

〈表 4〉學位係數와 學科係數*

學位課程		歷史學	生物學	體育學	經營學	合計
學問	分野別 學科					
歷	史	5,576** (48.8)*** (45.3)	1,696 (21.8) (13.8)	1,557 (31.9) (12.7)	3,473 (22.7) (28.2)	12,302 (31.2) (100.0)
生	物	1,321 (11.6) (14.9)	4,617 (59.2) (52.3)	752 (15.4) (8.5)	2,143 (14.0) (24.3)	8,833 (22.4) (100.0)
體	育	2,395 (20.9) (34.0)	955 (12.2) (13.6)	2,418 (49.4) (34.3)	1,278 (8.3) (18.1)	7,046 (17.9) (100.0)
經	營	2,138 (18.7) (19.0)	532 (6.8) (4.7)	163 (3.3) (1.5)	8,406 (55.0) (74.8)	11,239 (28.5) (100.0)
合計		11,430 (100.0) (30.0)	7,800 (100.0) (19.8)	4,890 (100.0) (12.4)	15,300 (100.0) (38.8)	39,420 (100.0) (100.0)

* 表 3에 의거해서 作成.

** 各 box內의 첫째 () 안의 數字는 學位係數

*** 各 box內의 둘째 () 안의 數字는 學科係數

〈表 5〉學位係數 및 學科係數에 의한 歲出豫算의 各 學科別 配定*

(單位: 1,000)

學位課程		歷史學	生物學	體育學	經營學	合計
學科						
歷	史	74,286.2 (45.3)	22,630.2 (13.8)	20,826.4 (12.7)	46,244.4 (28.2)	163,987.2 (100.0%)
						163,987.2 (31.2%)
生	物	17,542.4 (14.9)	61,575.1 (52.3)	10,007.4 (8.5)	28,609.5 (24.3)	117,734.4 (100.0%)
						117,734.4 (22.4%)
體	育	31,988.0 (34.0)	12,795.2 (13.6)	32,270.3 (34.3)	17,028.9 (18.1)	94,082.4 (100.0%)
						94,082.4 (17.9%)
經	營	28,461.3 (19.0)	7,040.4 (4.7)	2,246.9 (1.5)	112,047.4 (74.8)	149,796 (100.0%)
						149,796 (28.5%)
合計		152,277.9 (30.0)	104,040.9 (19.8)	65,351.0 (12.4)	203,910.2 (38.8)	525,600 (100.0%)
						525,600 (100.0)

* (1) 斜線 밑 部分의 數字는 學位係數에 의한 豫算의 學科別 配定이고, 斜線 위 部分의 數字는 學科係數에 의한 豫算의 學位課程別 割當임.

(2) () 內는 學位係數 및 學科係數임.

에 의해서 이 豫算을 각 學科別로 할당하고 다음에는 각 學科에 할당된 세출예산을 100%로 환산하여 學科係數에 의하여 각 學科에 할당된 세출예산을 다시 각 學位課程別로 재할당하게 된다.

이와 같이 2段階를 거쳐서 얻어진 表 5의 각 Box 內의 金額은 어느 특정한 學科가 어느 특정한 學位課程을 위하여 벌어들인 金額을 나타낸다. 각 box 內의 金額을 學位課程에 따라서 縱軸으로 合算하면 한 學位課程을 위하여 얼마만한 豫算을 벌어들이는가를 알 수 있다.⁸⁾

Ⅳ. 費用의 配分과 프로그램당 總單位 費用의 算出

PPBS에 의한 費用支出額을 구분하는 과정은 支出項目別로 분류하는 傳統的인 方法과는 달리 機能的인 學科中心의 豫算分類로 전환시키는 과정이 필요하다. 이와 같은 과정을 밝기 위해서는 費用支出의 경우 이것이 學科에 직접 賦課할 수 있는 直接費(direct cost)와 그렇지 않은 間接費(indirect cost)로 구성되어 있고, 이같은 間接費는 單科大學 水準 및 大學校 全體 水準과 같은 여러 개의 階層으로 구성되어 있다. 먼저 直接費와 間接費의 개념을 살펴보면, 直接費는 教授活動을 위하여 직접 소요되는 費用으로서, 각 學科에 소속된 教授들의 俸給, 實驗室 運營

費 및 學科의 消耗品 등을 말하며, 間接費란 教授—學習活動을 지원하는 데 소요되는 費用으로서 즉 管理者俸給, 電氣 및 水道料, 施設維持費 職員俸給 및 其他 費用을 뜻한다.

여기서는 먼저 直接費를 산출하기 위해서는 教授活動 프로그램 費用으로 분류된 支出의 경우엔 項目豫算을 프로그램豫算으로 전환시켜야 한다. 이 과정의 第2段階에서는 第1段階에서 導出한 總金額(모든 直接費를 그에 해당하는, 적절한 코스트 센터—여기선 學科)을 學科係數로 사용하여 각 學位 프로그램에 배당하여야 한다. 좀더 구체적으로 설명하면, 前節 表 5에서 이미 각 學科別 배정된 세출예산을 근거로 해서 각 學科別 直接費를 산출한 결과, 歷史學科에서는 98,392,000원, 生物學科에 70,640,000원, 體育學科에 44,448,000원, 經營學科에 89,876,000원이 되었을 때 이것이 IWLM을 媒體로 하여 學位課程 코스트로 전환되는 과정을 분석해 보기로 하자.⁹⁾ 表 5에서 보여 주는 바와 같이 어느 한 學科, 예컨대 歷史學科는 歷史, 生物, 體育, 經營 등이 學位課程을 위하여 각각 45.3%, 13.8%, 12.7%, 28.2%의 時間과 精力 및 資源을 소비하고 있으므로 이들 學位課程들에다가 歷史科의 直接費를 할당시키는 것은 당연한 일이다. 이와 같은 論理에 따라서 각 學科의 直接費를 각 學位課程들에 배정한 結果는 아래

〈表 6〉 學科係數에 의한 각 學科別 直接費의 각 學位課程「센터」에의 配定

(單位: 원)

學位課程 學科	歷史學	生物學	體育學	經營學	合計**
歷史	44,571,576 (45.3)*	13,578,096 (13.8)	12,495,784 (12.7)	27,746,544 (28.2)	98,392,000 (100.0%)
生物	10,525,560 (14.9)	36,944,720 (52.3)	6,004,400 (8.5)	17,165,520 (24.3)	70,640,000 (100.0%)
體育	15,112,320 (34.0)	6,044,928 (13.6)	15,245,664 (34.3)	8,045,088 (18.1)	44,448,000 (100.0%)
經營	17,076,440 (19.0)	4,224,172 (4.7)	1,348,140 (1.5)	67,227,248 (74.8)	89,876,000 (100.0%)
學位課程別 直接費(A)	87,285,696	60,791,916	35,093,988	119,284,400	303,356,000
學位課程의 總額·로드(B)	11,430	7,800	4,890	15,300	39,420
每學年當 直接費(A/B)	7,636	7,794	7,176	7,796	7,695

* () 內는 學科係數

** (表)의 最右端(合計欄) 數字는 學科別 直接費의 總額임

의 表 6과 같다.

大學의 管理者들은 이미 表 3과 表 4에서 IWLM로 표시된 教授「워·로드」模型을 가지고 있으므로 表 6의 最下端 橫軸에 표시된 바와 같이 각 學位 프로그램별 直接費 總額을 이에 해당하는 각 學位 프로그램별 總 워·로드로 除하면 어느 特定 學位 프로그램의 한 學點當 直接費가 算出된다. 우리는 表 6을 통하여 각 學位課程에 따라서 每學點當 소요되는 直接費用이 각각 다를 수 있다는 것을 알게 된다. 위에서 보는 바와 같이 각 學位課程別 直接費 算出은 비교적 용이하지만, 間接費를 각 學位課程 센터에 어떻게 배정하느냐 하는 방법에는 좀 복잡한 問題가 생길 수 있다. 왜냐하면 間接費는 學科水準, 單科大學 水準 등에 따라서 어느 것을 間接費에 포함시킬 것이며, 또한 어떤 原則下에서 間接費를 각 水準에 할당할 것인가를 먼저 결정해야 되기 때문이다. 각 水準에 어떤 項目을 間接費에 포함시킬 것인가 하는 問題는 本章에서 생략하고, 다만 間接費 割當方法에 관하여 살펴보자. 일반적으로 間接費를 할당하는 基準으로서, (1) FTE 學生數의 比率, (2) 각 下部機關(學科 또는 單大)에 벌어들인 收入의 백분

비, (3) 각 下部機關이 사용한 直接費의 백분비 (4) 각 間接費 項目에 따라서 자기 다른 割當 基準 등이 있으나, 어느 方法을 택할 것인가 하는 問題는 각 大學의 事情과 便宜에 따르겠지만, 여기선 각 下部單位機關에 의해서 사용된 直接費의 백분비에 따라서 間接費를 할당할 경우엔, 각 프로그램별 總費用(直接費+間接費)이 아래 表 7의 最右端에 記述되어 있다.

表 7에 나타난 總費用(直接費와 間接費의 合)은 學科係數를 사용해서 그리드(Grid)의 각 난에 할당되었으며, 각 學位 프로그램별 直接費와 間接費의 總額은 表 7의 最下端으로부터 세번째 橫軸線에 記述되어 있다. 그리고 最下端의 각 난의 수자들은 각 教授 프로그램의 每學點當 單位費用을 나타내고 있다. 表 7에서 每學點當 平均費用을 보면, 經營學位課程이 가장 높고, 다음이 生物學位課程, 歷史學位課程, 體育學位課程의 순서로 되어 있다.

이상과 같은 學位課程別 單位費用의 產出結果 分析을 통하여 國公立大學의 管理者들은 각 學位課程別로 單位學點을 生産하는 데 소요되는 費用이 자기 다르다는 것을 알 수 있게 된다. 이는 총래의 項目別 豫算制度의 基本假定이 “모든

〈表 7〉 學科係數를 통한 各學科別 直接費 및 間接費의 各學位課程에의 配定

(單位: 원)

學位課程 學 科	歷 史	生 物	體 育	經 營	合 計		
					直 接 費	間 接 費	直 接 費 + 間 接 費
歷 史	59,122,724 (45.3)*	17,800,697 (13.8)*	16,381,801 (12.7)*	36,375,338 (28.2)*	98,392,000 (32.4)**	30,598,560 (32.4)**	128,990,560 (100.0)*
生 物	13,787,950 (14.9)*	48,403,650 (52.3)*	7,868,750 (8.5)*	22,489,650 (24.3)*	70,640,000 (23.2)**	21,910,000 (23.2)**	92,550,000 (100.0)*
體 育	19,575,554 (34.0)*	7,830,722 (13.6)*	19,748,280 (34.3)*	10,421,104 (18.1)*	44,447,000 (13.9)**	13,127,160 (13.9)**	57,574,160 (100.0)*
經 營	22,551,253 (19.0)*	5,578,043 (4.7)*	1,780,204 (1.5)*	88,770,780 (78.4)*	89,876,000 (30.5)**	28,804,280 (30.5)**	118,680,280 (100.0)*
學位課程別 總費用(A)	115,037,481	79,613,312	45,079,035	158,056,872	303,356,000 (100.0)**	94,440,000 (100.0)**	397,806,000
學位課程別 워·로드(B)	11,430	7,800	4,890	15,300	39,420	39,420	39,420
每學點當 平均費用(A/B)	10,065	10,207	9,219	10,330	7,695	2,396	10,091

* () 內는 學科係數임.

** () 內는 各 學 別 直接費의 總額에 대한 百分比.

學位課程은 동일한 費用을 필요로 하며, 費用은 오직 學生數에 따라 변하게 된다.¹⁰⁾는 假定과는 대조적이다.

V. 結 言

오늘날 國立大學들이 당면하고 있는 공통된 問題의 하나가 大學經營에 소요되는 財政需要의 증가에 비하여 財源의 不足으로 인한 計劃과 執行上의 차질이다. 이와 같은 時點에서 大學이 제한된 資源의 節約과 支出의 効率化를 기해야겠다는 必要性에 부응하여 企劃豫算制度를 도입하기 위한 研究는 大學管理者들에게 중요한 課題라 볼 수 있다. 國立大學이 공히 적용하고 있는 現行 文教豫算制度는 豫算의 執行 및 成果를 경시하는 項目別 豫算制度(LIBS)이므로, 여기에 따르는 問題點들을 해결하고, 效率的 資源配分을 위한 手段으로 PPBS를 大學에 도입하기 위한 시도는 중요하다고 본다.

企劃豫算制度를 大學經營에 도입함으로써 얻을 수 있는 利點은 企劃樹立과 長·短期的 豫算編成을 有機적으로 연관시킴으로써 資源配分에 관한 管理者의 意思決定을 合理的으로 遂行할 수 있는 制度란 면에서 많은 強點도 있겠으나 반면에 이 制度 導入에 따르는 問題點도 수반되기 때문에, 本制度의 導入에 앞서 PPBS에 대한 보다 올바른 이해를 하기 위해 이 分野의 專門家의 도움이 필요하다. 즉 本制度를 導入 適用하기 위해서는 體制專門家, 分析專門家, 費用分析 專門家들의 도움이 절실히 요구되며 大學經營의 合理化를 위하여 이 分野에 대한 研究가

앞으로 계속 이루어져야 하리라고 믿는다. *

〈註〉

- 1) 兪焘, 財務行政論, 法文社, 1975, p.325.
- 2) Graeme M. Taylor, "Designing the Program Structure," H.H. Hinrichs and G.M. Taylor (ed.), Program Budgeting and Benefit-Cost Analysis (Pacific Palisades, Calif: Goodyear Publishing Co., Inc., 1969), pp. 32-47.
- 3) John D. Millet, Decision-Making and Administration in Higher Education, (The Kent State University Press, 1968), pp. 100-101.
- 4) James Farmer, Why Planning Programming Budgeting System for Higher Education (Boulder, Colorado; Western Interstate Commission for Higher Education, 1970), p. 4.
- 5) (1) 「코스」水準과 學生水準은 大學 1學年~4學年, 大學院으로 區分하고, 教授의 形態는 講義, 세미나, 實驗 및 其他로 區分하며, (3) 教授의 職位는 教授, 副教授, 助教授, 專講, 助教授로 區分하며, (4) 支出形態는 裝備, 소모품, 旅費, 수용비 등이 포함된다.
- 6) 適當 學生接觸時間(WSCH)이라 함은, 한 學科目을 受講하는 學生數에 그 學科目的 適當 時間數를 乘해서 얻은 數를 그 學科目에 대한 주당 학생 接觸시간이라 한다.
- 7) David G. Clark & Robert A. Huff, Introduction to the Resource Requirement Prediction Model 1.6 (Boulder, Colorado: NCHEMS, 1973), pp. 3-29 참조.
- 8) 李漢彬, 金明漢, 盧化俊 共編, 大學改革의 企劃 및 管理, 崇田大學校, 1976, pp.86-97 참조.
- 9) 轉換 그리드(Transition Grid)를 使用하여 項目別 豫算을 「프로그램」豫算으로 전환시키는 具體的 方法은 Ibid 참조.
- 10) James Farmer, Op. Cit., pp. 11-13.