

『일하는 방식 개선』
실적평가 보고서

2001년 3월

(주) INCO Group

제 출 문

기획예산처, 행정자치부 귀중

본 보고서를 기획예산처와 행정자치부의 『일하는 방식 개선』 실적평가 보고서로 제출합니다.

2001년 3월

(주) INCO GROUP

대표이사 조성기

目 次

【要 約】 iv ~ xii

《 1 부 》 : 『일하는 방식 개선지침』에 의한 평가분야

I. 計量的 評價指標의 概要	1
1. 기본 목적	1
2. 평가지표	2
2-1. 평가지표의 기본방향	3
2-2. 항목별 평가기준 및 配點	4
2-2-1. 概要	
2-2-2. 항목별 평가기준	
II. 평가 결과	11
1. 總評	11
1-1. 체크리스트를 통한 점검 결과	12
1-2. 분야별 점검 결과 및 우수사례	13
1-2-1. 위임전결규정의 개정 분야	
1-2-2. 전자결재시스템의 활성화 분야	
1-2-3. 결재방법의 다양화 분야	
1-2-4. 회의회수 및 회의시간 단축 분야	
1-2-5. 영상회의시스템의 활용 분야	
1-2-6. 위원회 정비 분야	
1-2-7. 행정정보관리시스템 분야	
1-2-8. On-Line 보고 활용 분야	
1-2-9. 보고서 재작성 분야	

1-2-10. 계획수립 및 추진실적 점검 분야	
2. 중앙부처 평가 결과	23
3. 광역자치단체 평가 결과	24

《 2 부 》 : 종합측정모델에 의한 평가분야

Ⅲ. 『일하는 방식』 종합측정모델의 설정	25
1. 모델의 이론적 배경	25
2. 『일하는 방식』 종합측정모델의 설정	27
2-1. 기본모델의 설정	27
2-2. 측정변수들의 설정	28
2-2-1. 公務員 行態 측정변수	
2-2-2. 일하는 방식 결정요인 측정변수	
2-3. 측정변수를 포함한 종합측정모델의 설정	30
3. 측정방법론	31
Ⅳ. 종합측정모델에 의한 『일하는 방식』 측정 결과	32
1. 『일하는 방식』 측정을 위한 조사 설계	32
2. 분석 결과	33
2-1. 개요	33
2-2. 標本分布	41
2-3. 공무원 태도 및 행동양식 분석	42
2-3-1. 일하는 방식에 대한 認知	
2-3-2. 공무원만족도	
2-3-3. 공무원 행동	
2-3-4. 일하는 방식 결정요인	

《 3 부 》 : 향후 추진방안

V. 『일하는 방식의 개선』을 위한 課題 導出	56
1. 개선지침에 의한 평가결과	56
1-1. 문제점 도출	56
1-2. 문제해결을 위한 과제의 도출	60
2. 종합측정모델에 의한 평가결과	62
2-1. 문제점 도출	62
2-2. 문제해결을 위한 과제의 도출	66
VI. 『일하는 방식의 개선』을 위한 마스터플랜 작성 제안 ...	68
1. 마스터플랜 수립 프로세스	68
2. 마스터플랜의 수립	69
2-1. 비전 수립	69
2-2. 추진전략의 수립	70
2-3. 전략별 실행목표의 수립	72
VII. 結 語	73

《 별 첨 》

【별첨 1】 : 계량적 평가지표에 의한 종합평가 결과

【별첨 2】 : 설문지 양식

【별첨 3】 : 인터뷰 SHEET

【별첨 4】 : AHP 설문지

【 요 약 】

1. 『일하는 방식 개선지침』에 의한 평가 분야

- 행정자치부는 2000년 7월 각 기관들의 결재.회의.보고 분야의 사무생산성 제고를 위해 『일하는 방식 개선지침(I)』을 제시하였으며, 2001년 2월부터 3월까지 각 기관별 이행실적을 점검하고, 우수사례를 발굴하는 프로그램을 전개하였음
- 이 프로그램은 많은 행정기관들의 사무혁신활동의 촉매 역할을 하였으며, 기관의 담당자들의 프로그램에 대한 이해와 개선포인트를 지원해 주고, 향후 『일하는 방식 개선』을 위한 개선 과제와 이를 위한 평가 시 보완사항을 발굴하는 성과를 거두었음
 - 설문 결과 『일하는 방식 개선지침』이 제시된 2000년 7월 이전과 비교하여 회의.결재.보고가 효율적으로 되었느냐의 질문에 대해 73.3%가 긍정적으로 대답함
- 점검 결과 결재분야는 비교적 개선지침의 이행에 충실하여 좋은 성과를 보였으며, 회의분야는 다소 기대에 못미치는 결과를 보였음
 - 결재분야는 위임전결규정(혹은 사무전결규칙)의 개정을 통한 결재권위임 가능범위의 확대 및 결재신속화의 틀을 만들고, 전자결재시스템 활용율의 경쟁적 향상을 유도하여 결재대기시간의 감소라는 좋은 결과를 이룩한 것으로 평가됨
 - 그러나 회의분야에서는 회의축소실적 등의 관리 미흡으로 그 성과가 충분하지 못하였으며, 특히 위원회의 정비는 상위법으로 정해진 경우가 많아 유사위원회의 통폐합, 위원장의 하향조정과 같은 회의 효율화 성과 면에서 다소 미흡하였음
 - 그리고 보고분야는 띠지 부착과 같은 과거의 관행 및 관습이 많이 없어졌으나, 전자문서의 표준화 부분은 대개의 경우 정보화담당관실 차원에서 이루어져 기본 취지였던 서식표준화를 통한 사무효율화의 달성에는 다소 미흡하였음

■ 35개 기관(19개 중앙부처 및 16개 광역자치단체)의 점검 결과 위임전결규정의 개정, 전자결재시스템의 적극적인 활용으로 100점 만점에 평균점수 72.2점으로 나타나 비교적 개선지침을 충실하게 실행한 것으로 나타남

- 중앙부처는 평균점수가 65.4점으로 광역자치단체의 80.8점에 비해 15점이나 낮게 나타남
- 이러한 차이의 원인은 기관간 행정서비스의 성격이 다르며, 광역자치단체는 민선으로 선출되므로 평균재임기간이 13.1개월 밖에 되지 않는 중앙부처의 기관장보다 책임경영 의지가 강했기 때문이라고 해석됨

■ 평가 대상이 된 중앙부처와 광역자치단체는 정책기획기관과 정책집행기관이라는 성격의 차이를 고려하여 평가 결과를 중앙부처와 광역자치단체라는 2개 부문으로 나누어 평가하였으며 그 결과는 다음과 같음

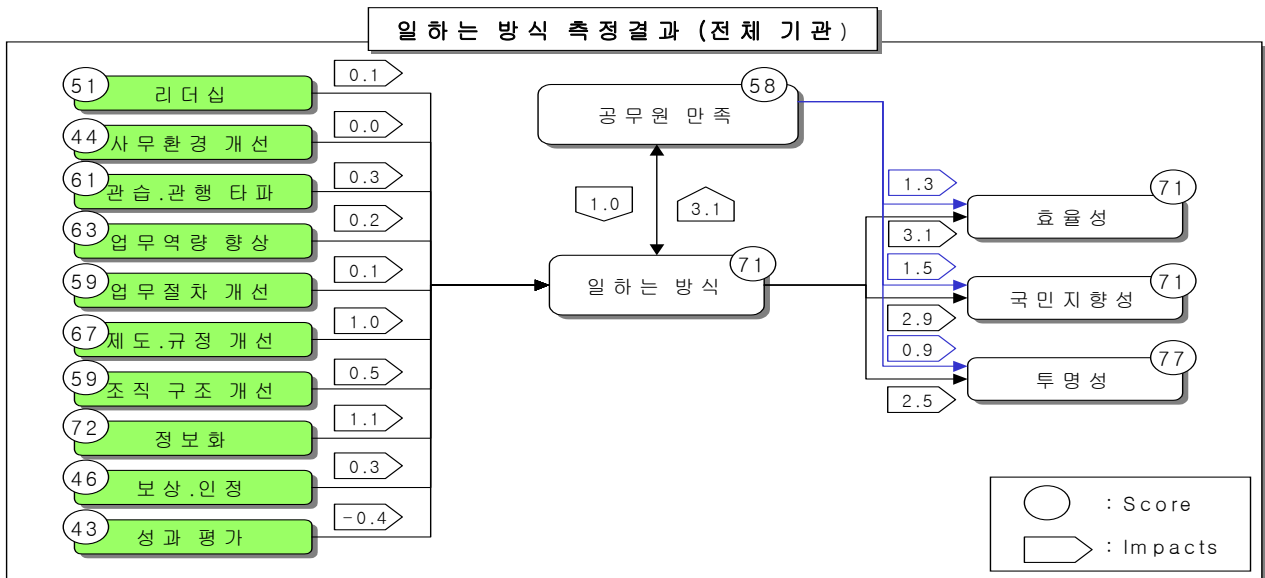
- 중앙부처
 - 대통령 표창 대상: 정보통신부
 - 국무총리 표창 대상: 환경부
- 광역자치단체
 - 대통령 표창대상: 경상남도
 - 국무총리 표창 대상: 충청남도

2. 종합측정모델에 의한 평가 분야

■ 종합측정모델은 『일하는 방식의 개선』을 사무혁신활동보다 廣義의 개념인 『정부 운영시스템 혁신을 위해 반드시 필요한 공무원 조직문화 변혁』의 차원에서 분석하였음

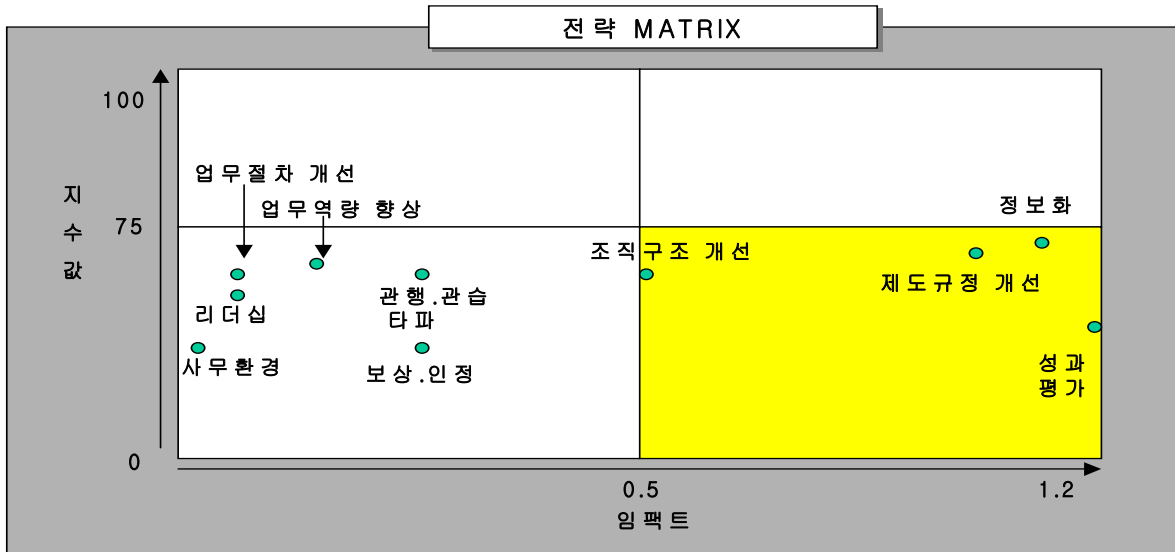
- 『일하는 방식 개선』이 공무원의 업무효율성, 국민지향성, 투명성에 미치는 영향력은 공무원만족이 효율성, 국민지향성, 투명성에 미치는 영향력과는 비교가 안될 정도로 임팩트가 매우 큰 것으로 나타났으며, 이는 정부혁신의 목표인 공무원의 행동변수 향상에 『일하는 방식 개선』이 매우 중요한 요인임을 나타내고 있음

■ 공무원들의 일하는 방식에 대한 인지수준은 100점 만점에 71점으로 그간의 『일하는 방식 개선』을 위한 노력의 결과로 다소 높아졌을 것으로 예상되지만 아직 더욱 향상되어야 할 지수값을 보임



■ 일하는 방식의 효과적이며 전략적 개선방안은 『일하는 방식의 개선』에 미치는 영향력이 크고, 지수값이 낮아 그 값을 쉽게 올릴 수 있는 변수에 자원을 우선적으로 배분하는 것이며, 이를 전략 매트릭스를 통해 분석한 결과 우선적 개선대상은

- ① 성과관리시스템의 구축
- ② 불필요업무 축소를 위한 제도·규정의 정비
- ③ 정보 공유 및 유통을 위한 정보화
- ④ 조직간소화, 팀웍 구축, 커뮤니케이션 활성화를 위한 조직구조의 개선임



■ 측정 결과 가장 시급한 것이 성과관리시스템의 구축으로 나타남

- 성과관리의 점수가 가장 낮고, 일하는 방식에 대한 영향력이 負로 나타났으며, 이는 업무를 적극적이고, 성과지향적이고, 공직자의 자세를 중시하는 인재들이 평범한 사람들보다 기존의 성과평가에 대해 부정적인 것이라는 의미이며, 향후 성과관리의 임팩트가 正의 수치가 나올 때까지 개선이 이루어져야 함을 나타냄
- 성과관리시스템의 부재는 성과에 대한 적절한 보상이나 승진과 같은 인사상의 혜택을 해주지 못해 공무원의 적극적인 행동, 성과지향적인 행동을 지원해주지 못하고 있으며, 이러한 현 문제점이 개선되지 않는다면 결국 공무원 행동변화로서의 일하는 방식의 개선은 한계에 부딪히게 될 것으로 예상됨
 - 사례로 현재 사무경비의 절감, 인원축소에 의한 인건비 절감을 통해 예산을 절감한 경우 지급되는 보상이 1년으로 한정되고, 차후에는 절감된 금액을 기준으로 예산을 편성해야 하는 것으로 되어 있음. 그 결과 많은 공무원들은 실제 예산절감 방안을 알고 있어도 그러한 시도를 간부직들이 회피하고 있음

■ 불필요업무 축소를 위한 제도.규정의 정비 필요성

- 민주화 이후 행정환경의 변화로 국민들의 사회.복지관련 행정수요의 증가, 민원업무의 증가, 그리고 지방의회업무의 증가, 상위부처와 기관장을 위한 수시보고업무의 증가 등으로 공무원들이 처리해야 할 업무가 누적적으로 증가하고 있음
- 이러한 현상은 惡貨가 良貨를 驅逐하듯이 조직의 기본목적과 관련이 적은 불필요한 업무가 조직의 기본목적 달성에 필요한 업무를 밀어내는 형상이며, 이러한 현상이 지속되면 행정의 효율성이 떨어질 수 밖에 없게 됨
- 이의 대책으로는 불필요한 업무를 줄여야 하는데 각종 행정사무는 대개 상위법률이나 지침에 의해 발생된 것으로 불필요한 업무를 줄이려 하면 관련규정 및 지침을 개정하거나 없애야 함
 - 사례로 산하기관 방문 지도관리지침의 경우 하급기관에 피해를 입히는 경우를 방지하기 위해 만들어진 것으로 기초자치단체장도 민선으로 바뀐 지금은 아무 의미가 없어진 것으로 폐지하자고 건의했지만 없어지지 않고 있음

■ 정보공유 및 유통을 위한 정보화 방향 재정립의 필요성

- 공무원들은 기관간, 그리고 기관 내 정보 공유에 대한 불만이 가장 크며, 그 다음으로 통신인프라에 대해 상대적으로 큰 불만을 나타내고 있음
 - 사례로 서울특별시의 경우 지방차량의 주차위반 시 지방의 차적 D/B를 통한 차적조회가 너무 힘들어 고지서 부과에 기간이 너무 오래 걸려 차라리 전화를 사용하는 등 차적조회시스템에 대해 불만을 표시함
 - 또한 중앙부처와 자치단체간, 그리고 광역자치단체와 기초자치단체간 시스템의 호환성 부족으로 전자문서 유통이 안되고 있으며, 이로 인한 행정력의 낭비 등 행정 비효율성이 나타나고 있음

■ 팀워크, 커뮤니케이션, 조직 간소화를 위한 조직구조 개선의 필요성

- 공무원들은 팀워크, 커뮤니케이션, 그리고 조직 간소화에 대해 부정적인 견해를 보였으며, 이러한 문제는 인터뷰 결과 공무원 조직은 기본적으로 上命下服에 의해 움직이는 조직이며, 多層的 조직구조를 특징으로 하기 때문에 발생하는 현상임
 - 공무원들은 한 담당자가 분배받아 처리하는 업무의 종류가 평균 20-30개 정도가 되어 다른 사람의 업무를 알고, 그 업무를 지원하기가 어려운 현실로 같은 과 내의 다른 동료와의 팀워크라는 것이 존재하기가 어려워짐
 - 자치단체의 경우 일개 과의 인원이 너무 많아 과장의 수평적 관리범위를 벗어나게 됨으로 부서 내 커뮤니케이션도 제대로 이루어지기 어려운 현실임
 - 공무원 조직은 서로 다른 기능을 가진 사람들로 구성되어 통합적으로 업무를 진행하는 태스크 포스 같은 경험이 별로 없어 다른 실과와의 업무협조나 동일한 업무에 대한 연계작업이 필요한 업무에 매우 서툰 현상을 보임
 - 사례로 『일하는 방식의 개선』을 위해서는 회의를 담당하는 총무과, 정보화를 담당하는 정보화담당관실, 그리고 주무부서인 자치행정과나 기획관실의 파트너십이 필요함에도 관련사항에 대한 유기적 업무연계가 다소 부족하였음

3. 『일하는 방식 개선』을 위한 개선과제 및 제언

가, 『일하는 방식 개선』의 성공을 위해서는 각 기관의 혁신주무부서의 역량과 위상을 강화해 주어야 함

- 각 기관들은 일하는 방식 개선의 성과를 측정·관리할 수 있는 기법들을 아직 갖추지 못하였으며, 혁신주무부서와 관련부서들 간의 업무협조체계를 제대로 구축하지 못해 회의를 담당하는 부서와 정보화를 담당하는 정보화담당관실과의 효과적인 연계활동을 제대로 진행하지 못하는 경우가 발생하고 있었음

- 이를 위해서는 부기관장(혹은 기획관리실장)을 반장으로 하는 테스크 포스팀으로서의 사무혁신추진반을 검토해야 할 필요가 있으며, 담당실무자를 위한 벤치마킹을 통한 교육 기회를 제공해야 할 필요가 있음

나. 『일하는 방식 개선』의 향후 추진방안은 지금의 세부적인 개선지침의 제시에서 우수사례에 대한 벤치마킹전략으로 전환하고, 기관 성격에 맞게 자율적으로 추진할 수 있도록 지원해 주어야 함

- 점검 결과 기관들간의 사무혁신수준의 차이가 커 동일한 지표를 적용 시 올해 미진했던 기관이 나름대로 노력을 해도 다음해에도 상대적으로 미진하게 될 가능성이 크며, 세부적인 지침을 놓고 눈에 잘 보이지 않는 사무혁신을 평가하는 현행 평가방식에 대한 기관들의 반발이 우려되는 현실임

- 이를 위해서는 기관의 혁신추진담당자의 역량을 고려하여 연차별 심화확대전략을 수립하여 진행해야 할 것임

- 1차 년도에는 우수사례의 평가 50%, 개선지침의 이행실적에 대한 평가 50%를 기준으로 각 기관을 평가함

- ▶ 개선지침의 내용은 국내 및 해외의 우수사례 벤치마킹을 통한 내부역량 강화 실적 및 사무혁신관련 교육 실적을 포함함

- ▶ 평가는 처음에 기관자체별로 개선계획을 기관장 결재를 득하여 제출하도록 하고, 분기별로 추진실적 보고서를 제출하도록 하고, 1년에 한번 현장검증을 하여 평가를 하기로 함

- 2차 년도에는 우수사례의 평가 80%, 개선지침의 이행실적에 대한 평가 20%를 기준으로 각 기관을 평가함

- 3차 년도에는 우수사례의 평가만으로 평가를 갈음함

다. 『일하는 방식 개선』의 효과적인 추진을 위해서는 정보화와 연계하여 추진해야 할 필요가 있음

- 점검 결과 가장 이행실적이 좋았던 분야가 전자결재시스템 등 정보화와 관련된 분야였으며, 향후에도 사무혁신활동은 정보화의 도움을 받아야 효과적으로 추진될 수 있을 것임

라. 『일하는 방식 개선』의 효과적인 추진을 위해서는 조직문화에 대한 이해가 필요함

- 『일하는 방식 개선』은 조직문화와 깊은 관련이 있으며, 점검 결과 가장 이행실적이 부진했던 분야가 회의분야로 향후 회의분야는 각 기관의 성격과 회의 목적에 대한 이해를 통해 접근하는 방식이 필요함

마. 『일하는 방식 개선』의 확산과 분위기 유지를 위해서는 여론 및 시민단체와의 연계가 필요함

- 『일하는 방식 개선』의 확산을 위한 전략적인 방안으로 우수사례의 여론을 통한 지속적인 홍보로 공무원들의 관심과 기존의 분위기 유지를 꾀할 필요가 있음
- 『일하는 방식 개선』의 성공을 위해서는 기관장들의 관심과 의지가 중요하므로 기관장이 관심이 많은 여론과 시민단체와의 연계는 훌륭한 방안이 될 수 있음

바. 『일하는 방식 개선』의 성공적인 추진을 위해서는 종합측정모델에서 나타난 4가지 우선적 개선영역에 대한 개선이 반드시 이루어져야 함

- ① 성과관리시스템의 구축
- ② 불필요업무 축소를 위한 제도·규정의 정비
- ③ 정보공유, 유통을 중시하는 정보화
- ④ 조직간소화, 팀웍 구축, 커뮤니케이션 활성화를 위한 조직구조의 개선

사. 정부혁신담당부처들간의 파트너십이 필요함

- 정부혁신을 담당하고 있는 부처 및 위원회들의 혁신의 추진방안 및 목표가 서로 달라 기관들은 업무의 혼선을 빚고 있는 실정임
 - 행정자치부는 회의를 줄이라고 하고, 규제개혁위원회는 규제관련 회의수를 기관평가기준으로 잡고 있음
- 이러한 개선과제의 해결을 위해 일하는 방식 개선을 위한 마스터플랜을 제안함
 - 기획예산처는 예산과 관련된 사항을 중심으로 기관들의 성과관리 및 성과에 대한 보상을 보다 효과적인 방법이 되도록 개선하거나, 전자정부의 구현을 위한 청사진을 제시하여 IT활용방안을 높이도록 함
 - 행정자치부는 규제개혁위원회, 지방위양위원회 등의 기타 정부혁신추진 담당기관들과 불필요한 업무 축소를 위한 규정의 개정 및 폐지 협의 시 주도적인 역할을 하여 신속한 還流가 가능하도록 함
 - 각 기관의 담당부서와 벤치마킹 추진위원회(가칭)을 설립하여 해외 사례를 수집하고 벤치마킹이 가능하도록 벤치마킹 대상기관과 접촉할 수 있도록 함

1 부

I. 計量的 評價指標의 概要

1. 기본 목적

■ 본 평가는 정부 각 기관들의 일하는 방식의 개선 중 결재.회의.보고 분야의 2000년 7월 12일부 행정자치부의 『일하는 방식 개선지침(I)』에 대한 기관별 이행 실적을 점검하고, 각 기관들의 우수사례를 발굴. 확산함으로써 행정의 생산성 제고를 지원하는 것을 그 목표로 함

○ 점검대상기관

- 22개 중앙부처 중 재정경제부, 교육부, 여성부를 제외한 19개 부처
- 16개 광역자치단체

○ 점검 기간

- 2001. 2. 9 - 3. 6(4주간)

■ 행정자치부는 행정사무혁신을 위한 2000년 추진과제로 「사무의 기본적 형태인 회의.보고.결재에 대한 기존의 조직문화를 '신속화(Speed)' '단순화(Simplicity)'를 중시하는 조직문화로의 전환」이라는 전략적 목표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 구체적 방안으로 8대 실행목표를 제시하였음

분 야	실행 목표
결 재	가. 결재단계를 축소토록 위임전결규정 개정
	나. 정부기술(IT)을 이용한 전자문서 유통 활성화
	다. 다양한 결재방식 운영
회 의	라. 회의 시간 단축
	마. 집합회의 회수 및 규모 축소
	바. 회의비용 명시
보 고	사. On-Line 보고체계 강화
	아. 보고의 SOS운동

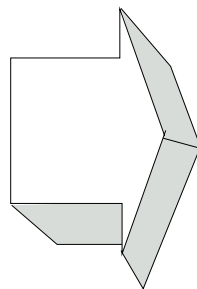
2. 평가지표

2-1. 평가지표의 기본 방향

- 평가지표의 선정은 8대 실행목표의 실천항목 중 객관적인 평가가 가능한 항목 위주로 선정하였으며, 가중치는 기본적으로 공무원들의 3개 분야에 대한 중요도 인식을 분석적 계층화 과정(AHP: Analytic Hierarchy Process) 방법을 통해 도출하여 객관성을 유지하고자 하였음
 - AHP는 다수의 평가기준간의 가중치를 결정해야 할 때 주로 사용하는 방법으로 다수의 평가기준을 두 개씩 짝을 지어 중요도를 비교하고, 그 결과에 근거하여 평가기준별 가중치를 산정하는 통계기법임

- 중앙부처 및 자치단체의 공무원들을 대상으로 AHP분석을 한 결과를 놓고 담당자 회의를 거친 결과 결재.회의.보고의 3개 분야에 대한 가중치를 각각 40%, 30%, 20%로 결정하였으며, 기관장의 의지를 묻는 공통사항에 대해서는 10%의 가중치를 주어 전체 100점 만점을 기준으로 평가하기로 함
 - 기관장의 의지가 중요하기는 하나 기관장의 의지를 평가하는 점점이 아니라 실제 이룬 성과를 평가하는 것이 타당하다는 판단 하에 기관장의 의지 분야를 10%로 결정하기로 함
 - 공무원이 인지하는 결재 및 회의, 보고 분야의 중요도는 20.7% : 17.3% : 11.8%로 약 4 : 3 : 2의 비중을 보임에 따라 각 분야의 가중치를 각각 40%, 30%, 20%로 하기로 결정함

분 야	AHP 측정 결과
기관장의 의지	50.2 %
결 재	20.7 %
회 의	17.3 %
보 고	11.8 %
계	100%



가중치
10점
40점
30점
20점
100점

2-2. 평가기준 및 배점

2-2-1. 概 要

■ 각 항목별 배점총괄표는 아래와 같음

분야별	구 분		배 점
공 통	계획수립 및 추진사항 점검		10점
결 재 (40점)	결재단계 축소	위임전결규정 개정	4점
		간부급 기안율	8점
		직위별 결재율	10점
		담당자 전결신설 및 전결율	4점
		담당자 사무분장	2점
		결재시간 예고제	2점
	전자문서 활성화	전자결재시스템 활용	4점
		전자결재율	6점
회 의 (30점)	회의회수 및 규모 축소	유사중복회의 통합	6점
		회의회수 축소	4점
		회의참석자 하향조정	4점
		회의자료 비용 명시	3점
		영상시스템 구축.활용	2점
		회의자료 사전 배포	3점
	위원회 정비		4점
	행정정보관리시스템 개발 활용		4점
보 고 (20점)	On-Line 보고 활용	전자서식 표준화 실적	4점
		서식의 활용수준	10점
	보고서 재작성 최소화	원본 결재	4점
		보고서 형식화 지양	2점
‘기 타’*	자체 계획수립 및 실적보고서 미제출 시		(-1점)
	시군구 자체평가실시		(2점)
합 계			100점

*. 기타는 지방자치단체의 경우에만 적용

2-2-2. 항목별 평가기준 및 배점

■ 『일하는 방식』 개선계획수립 및 추진사항 점검

- 기본 취지
 - 기관장의 추진의지 및 추진방안의 타당성 검증
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 자체 역점분야 지정 및 추진단계별 점검 <ul style="list-style-type: none"> - 역점분야 지정 및 추진완료단계인 경우 - 역점분야 지정 및 추진중인 경우 - 계획수립단계인 경우 	10점 6점 4점	

■ 위임전결규정의 개정

- 기본 취지
 - 개선지침의 요구사항 충족을 통한 결재단계의 축소 기반 마련
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 위임전결규정의 개정 여부 <ul style="list-style-type: none"> ○ 전결대상업무 구체화 여부 ○ 최하위 전결권자가 계장급 담당으로 하향 조정되었는지 여부 ○ 기안자 표시 여부 ○ 결재단계 축소 정도 <ul style="list-style-type: none"> - 평균결재단계의 확인 	4점	

■ 간부급 기안율

- 기본 취지
 - 담당업무의 직접 기안을 통해 담당자 부담 축소
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배 점	비 고
□ 실,국장 등 간부의 기안율 확인 ○ 실,국장 : 기안 건수 및 기안율 ○ 과장 : 기안 건수 및 기안율 ○ 담당 : 기안 건수 및 기안율	2점 2점 4점	

■ 직위별 결재율

- 기본 취지
 - 결재권 하향조정을 통한 권한위임 및 결재 신속화
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배 점	비 고
□ 규정 개정 후 직위별 달성도 점검 ○ 기관장 결재율 3% 이하 ○ 부기관장 결재율 5% 이하 ○ 실.국장 결재율 30%이하 ○ 과장 결재율 50% 이상	3점 2점 2점 2점	

■ 담당전결 신설 및 전결율

- 기본 취지
 - 담당에게 담당자관리와 고유업무도 담당하는 실무형 관리자 역할을 주어 행정력 낭비 제거

○ 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 담당 전결부여 여부	2점	
□ 담당 전결율 12% 이상	2점	
□ 담당 고유사무분장 여부	2점	

■ 결재시간 예고제

- 기본 취지
 - 종이문서결재 시 결재시간 단축을 위한 방안의 제시
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 결재시간 예고제 시행 여부	2점	○ 다른 결재방식도 있으면 2점 인정

■ 전자결재시스템 활용

- 기본 취지
 - 전자결재시스템의 활용을 통한 결재대기시간 감소
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 전자결재시스템 구축 여부	4점	

■ 회의비용 명시 및 회의자료 사전배포 실적

- 기본 취지
 - 회의 효율화 노력의 점검을 통한 회의효율화의 간접 지원
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 회의비용 명시 여부 <ul style="list-style-type: none"> ○ 회의비용명시 건수 : 10건이상(3점) ○ 회의비용명시 건수 : 5-9건 (2점) ○ 회의비용명시 건수 : 4건이하 (1점) □ 사전 전자통보 실적 <ul style="list-style-type: none"> ○ 10건 이상 (3점) ○ 5-9건 이상 (2점) ○ 4건이하 (1점) 	3점	
	3점	

■ 영상회의시스템 구축.활용

- 기본 취지
 - 영상회의를 통한 회의효율화 및 출장비용 및 시간의 감소
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 영상회의시스템 활용수준 <ul style="list-style-type: none"> - 적극 활용 수준 (2점) - 활용계획 검토수준 (1점) 	2점	

■ 위원회 정비

- 기본 취지
 - 위원회 정비를 통한 위원회 운영의 효율성 강화
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 위원회 정비 실적 - 상당한 수준의 위원회 통폐합 및 축소실적 (4점) - 실적이 미흡하거나 계획수립 수준(2점)	4점	

■ 행정정보관리시스템 개발.활용

- 기본 취지
 - 과거 종이서류에 의한 배포를 전자화를 통한 배포로 시간 절약 및 비용절감
- 평가기준 및 배점

평가 기준	배점	비 고
□ 활용 수준에 대한 검토 - 기관장 일정, 신문기사, 동향 보고 등	4점	

■ On-Line 보고 활용

- 기본 취지
 - 온라인 보고 활성화를 통한 보고업무의 효율화 수준 점검
- 평가기준 및 배점

II. 評價 結果

1. 總 評

■ 행정자치부의 『일하는 방식 개선지침(Ⅰ)』은 점검대상기관 중 많은 기관들의 사무혁신운동의 촉매 역할을 하였으며, 이러한 역할을 통해 실제 많은 기관들의 사무혁신에 공헌을 한 것으로 판단됨

- 위임전결규정(혹은 사무전결규칙)의 개정을 통한 결재권위임 가능범위의 확대 및 이를 통한 결재의 신속화 지원
- 전자결재시스템 활용율의 경쟁적 향상 유도를 통한 결재대기시간 감소 유도
- 전자문서 유통을 통한 불필요한 대기시간 감소 효과
- 광역자치단체의 경우에는 기관장들의 일하는 방식의 개선에 대한 관심 유도로 개선지침의 실제 실행을 가능하도록 지원

■ 향후 일하는 방식의 개선을 위해 해결해야 할 미비점 및 평가 시 보완해야 할 사항들을 발굴함

- 각 기관들은 일하는 방식 개선의 성과에 대해 측정 및 관리할 수 있는 기법들을 아직 개발하지 못하여 사무혁신의 지속적인 추진을 위한 PDCA 관리체제를 갖추지 못하였음

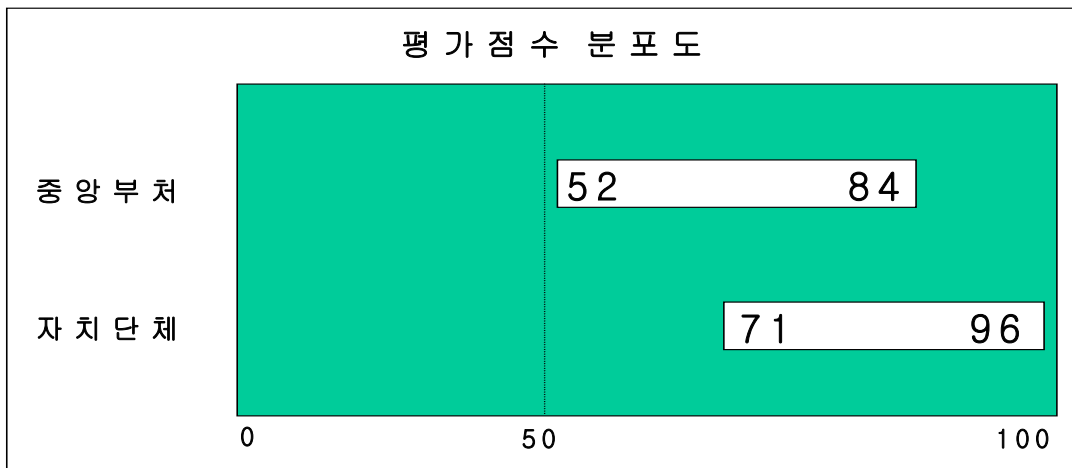
*. PDCA는 계획(Plan), 실행(Do), 확인(Check), 수정(Action)의 略字로 이러한 순환과정을 거침으로 실제 결과를 확인하며 지속적 관리가 가능함

- 혁신의 주무부서와 관련부서들 간의 업무협조체계가 제대로 구축되지 못해 회의를 통제관리하는 총무과, 정보화를 담당하는 정보화담당관실과의 효과적인 연계 활동이 제대로 진행되지 못하는 경우가 발생하고 있음
- 개선지침의 각 기관별 이행수준의 차이가 너무 커 우수기관은 지침이 요구했던 수준 이상으로 초과달성 하는 등 기관별 차이 수준을 일부 충분히 반영하지 못하였음

1-1. 체크리스트를 통한 점검 결과

- 체크리스트에 의한 35개 기관(19개 중앙부처 및 16개 광역자치단체)의 점검 결과 위임전결규정의 개정, 전자결재시스템의 적극적인 활용으로 평균점수가 72.2점으로 나타나 비교적 『일하는 방식 개선지침』을 충실하게 실행한 것으로 나타남
 - 중앙부처는 평가 결과 평균점수가 65.4점으로 광역자치단체의 평균 점수 80.8점에 비해 15점이나 낮게 나타났으며, 광역자치단체의 점수분포가 96점에서 71점인 반면, 중앙부처는 점수의 분포가 84점에서 52점으로 전체적으로 광역자치단체가 중앙부처에 비해 『일하는 방식 개선지침』 이행에 더욱 충실했던 것으로 나타남
 - 광역자치단체는 기관장이 민선으로 선출되어 국민지향성이 중앙부처보다 높을 것이며, 이는 특히 민선기관장의 책임경영 의지에서 비롯된 것으로 보임

구 분	배 점	전체기관 평균	중앙부처 평균	자치단체 평균
공통 분야	10	6.2	5.6	6.7
결재 분야	40	31.3	28.7	34.9
회의 분야	30	19.7	17.6	22.3
보고 분야	20	14.9	13.5	16.9
(기 타)				(0.4)
합 계	100	72.2	65.4	80.8 (81.2)



1-2. 분야별 점검 결과 및 우수사례

1-2-1. 위임전결규정의 개정 분야

- 모든 점검대상기관들이 개선지침이 요구하는 결재단계의 축소, 직위별 결재율 및 과장급 기안율에 유사하도록 위임전결규정을 개정하였으며, 담당의 고유사무를 부여하였음
 - 인터뷰 결과 전자결재시스템의 활성화와 위임전결규정의 개정을 1차 개선지침의 가장 큰 성과로 평가하고 있음
- 그러나 일부 기관의 경우 수정된 위임전결규정을 지키지 않거나 회계규정과 같은 관련규정과 전결권이 상이하게 규정되어 실효성이 다소 떨어지는 경우가 발생하고 있으며, 향후 이에 대한 보완이 필요한 것으로 예상됨

우수 사례

♣ 전라남도 : 권한위임의 획기적 개선

- 「사무전결규칙」의 개정 시 주무부서인 자치행정과는 각 실·과와의 토론을 통해 기존의 전결업무수 4,327개를 5,889개로 36% 증가시킬 정도로 구체화
- 이를 통해 개정지침의 요구수준을 상회하는 획기적인 전결권한의 위임을 이루어냄

구 분	요구 수준	이행 수준	차 이
지사 전결율	3%	2.5%	0.5%
부지사 전결율	5%	4.2%	0.8%
실국장 전결율	30%	22.3%	7.7%
과장 전결율	50%	44.6%	5.4%
담당전결율	12%	26.4%	-14.4%

- 그 결과 향후 획기적인 업무처리시간의 단축 및 현장대응 즉시성이 이루어져, 행정서비스의 품질이 향상되고, 그 결과 국민들이 만족하고, 실무진들의 직무 만족도도 향상될 것으로 예상됨

1-2-2. 전자결재시스템의 활성화 분야

- 전자결재의 활용을 통한 결재의 신속화는 광역자치단체의 경우에는 경쟁적으로 생산문서 대비 전자결재율을 향상시킴으로써 오히려 부작용을 걱정할 정도로 그 활용율이 제고되고 있음
 - 특히 실적이 우수한 기관들은 전자결재 대상업무를 확대하여 일부 保安문서 및 정교한 도면첨부서류를 제외한 거의 전문서를 전자문서화하여 총생산문서 대비 전자결재율이 90%를 넘고 있음
 - 이를 통해 실무자들의 결재대기시간 축소로 업무에의 즉각대응성이 크게 향상되었다고 평가하고 있음
- 그러나 일부 기관의 경우 기관장이 아직도 종이문서결재를 선호하고, 중간간부들이 전자문서 처리에 익숙하지 못해 간단한 문구수정도 못해 서류를 반려 처리하는 사례들이 있음
- 반면, 일부 기관의 경우에는 전자결재율을 올리기 위해 사전에 종이문서로 결재를 받은 문서를 다시 전자결재를 올리는 이중업무를 하는 부작용도 실제 발생하고 있다는 것이 인터뷰 결과 나타남

우수 사례

♠ 서울특별시 : 전자결재시스템의 효과적 활용으로 결재대기시간 감축

- 2000년 12월 현재 총생산문서대비 전자결재율이 97%에 이룸
 - 이를 위해 회계관련서류들도 전자문서화하여 사용하고 있음
 - 단, 스캐너의 과도한 사용이라는 문제를 안고는 있지만, 종이문서로 받은 결재를 다시 전자결재로 올리는 이중업무를 방지하는 효과는 인정됨
- 또한 결재시스템에 4단계 이상 결재단계를 표시하면 경고를 해주는 **자동경고 메시지** 기능을 추가하여 3단계 결재를 시스템적으로 효과적인 지원해 주고 있음

1-2-3. 결재방법의 다양화 분야

- 대부분의 경우 점검대상기관들은 종이문서의 경우에도 결재시간 예고제 및 회람 결재 등 다양한 방법을 통해 결재대기시간을 줄이려는 노력을 하고 있음
 - 기관장과 부기관장의 결재를 요하는 서류들은 주요한 정책결정사항이 많으며, 이 경우에는 토론 및 설명이 필요하게 되어 문서결재가 불가피한 경우가 많음
 - 점검 시 대부분의 기관들이 기관장, 부기관장, 실국장의 결재가능시간과 일정을 전자계시판을 통해 미리 예고하는 결재시간 예고제 및 비대면결재를 위한 다양한 결재방식을 지향하고 있음

- 그러나 지침에서 요구했던 토의식 동시결재, 현장결재 등은 행정조직문화 상 아직 익숙하지 않아 거의 이루어지지 않고 있어 이에 대한 보완이 필요한 것으로 여겨짐

우수 사례

♠ 경상남도 : 순회결재 및 토의식 동시결재 시행으로 현장중시경영 확산

- 도청의 실국장 등 간부들이 주 1 - 2회씩 단위부서를 다니며 순회결재 실시
 - 순회결재는 현장중시경영의 대표적 사례로 향후 전부처로의 확산이 필요함
- 2000년 9월부터 중요한 민원 및 주요시책에 대해서는 토의식 동시결재를 하기로 결정하였으며, 실제 투자유치실무위원회 등에서 실시하고 있음

♠ 대구광역시 : 非對面결재의 적절한 활용으로 결재시간 단축

- 대구광역시는 비대면결재를 통해 부서장 결재 후 바로 시장실로 결재서류를 이관하여 결재시간단축 노력을 하고 있음
- 반면 5급 이하 공무원 중 대면결재가 필요하다고 생각하는 경우에는 별도 시간을 지정하여 직접 시장에게 대면결재를 받을 수 있는 기회를 부여함
 - 이를 통해 담당실무자의 좋은 생각과 아이디어를 정책에 반영하는 기회를 제공하며, 동시에 직원들의 사기양양에도 기여하고 있음

1-2-4. 회의회수 및 회의시간 단축 분야

- 전체 평가항목 중 가장 평가가 어려웠으며, 그 성과관리가 제대로 안되고 있는 분야가 회의효율화 부분이었음
 - 대부분의 경우 회의에 대한 통제 및 관리를 주무부서가 아닌 총무과에서 시행하고 있으며, 『일하는 방식 개선』 주무부서와의 업무협조가 제대로 이루어지지 않고 있는 경우가 많았음
- 그럼에도 우수기관의 경우 기관장이나 부기관장이 주재하는 간부회의를 통합 운영하고, 간부회의를 CATV를 통해 실과에 방영하여 전달회의 자체를 없애고, 회의운영방식을 프리젠테이션 형식으로 바꾸어 회의 시간을 줄이는 등의 회의효율화를 위한 효과적인 노력을 하였음

우수 사례

♠ 대전광역시, 경상남도, 대구광역시 : CATV방영을 통한 전달회의 축소

- 대전광역시청, 경남도청 등은 기관장이 주재하는 간부회의를 실시간으로 방영하여 간부회의에서 언급된 내용을 가감없이 직원들에게 알리고, 이를 통해 별도의 전달회의 자체를 없애는 효과를 거둠
- 대구광역시는 CATV가 아닌 구내 방송을 통해 간부회의 내용을 실시간으로 전달하고 있음

♠ 부산광역시 : 회의통제관제도 운영으로 회의감축 유도

- 부산광역시는 정책.참모회의를 제외한 모든 회의 및 방송에 대해 통제관의 결재를 득하도록 하고 있음
 - 이를 통해 불필요한 회의를 금지하기도 하지만, 유사한 성격의 회의를 통합하여 진행하도록 유도를 함으로써 회의 감축의 효과를 내고 있음

1-2-5. 영상회의시스템의 활용 분야

- 중앙부처 및 광역시들은 영상회의시스템의 필요성에 대해 부정적이었으나, 넓은 지역을 관할하는 도청들은 영상회의시스템을 활용하여 합동작업들을 上京 또는 上道 없이 처리하는 등 회의단축 및 출장감소를 통한 비용과 시간절감 효과를 얻고 있음
 - 영상회의시스템은 비교적 대형 화면으로 이를 통해 관련서식형태를 화면에 비추어 자세한 설명이 가능함으로 서식 설명과 같은 실무적인 업무처리에 매우 유용하다는 것이 담당자들의 평가임
 - 일부 도청들은 영상회의시스템을 민간에게 개방하여 민간단체들에게 편의를 제공하여 줌으로써 주민신뢰도 향상이라는 편익을 얻기도 함
- 이러한 영상회의시스템은 향후 부처간, 그리고 행정자치부와 광역자치단체간의 활용으로 확대하는 방안을 검토해야 할 필요가 있으며, 이를 통해 많은 합동작업을 上京 혹은 上道없이 해결할 수 있을 것으로 예상됨
- 또한 시도 ~ 시군구 간 통신인프라 기반이 이제는 E1급(2 M bps)으로 향상됨에 따라 P/C 화상카메라를 통한 시군구간 업무연계가 가능해지고 있으며, 이 경우 영상회의 시스템 설치에 드는 많은 비용을 절감할 수 있을 것으로 예상됨

우수 사례

♠ 경기도, 강원도, 경상북도, 충청남도 : 영상회의시스템 적극 활용

- 강원도 등 관할지역이 넓어 上道에 어려움이 따르므로 일찍부터 영상회의시스템을 설치.활용하고 있음
 - 주로 시군구와의 합동회의나 합동작업의 대안으로 사용되고 있으며, 강원도의 경우에는 이를 통해 2000년 한해에만 약 942백만원(자체조사결과)의 비용절감을 이룬 것으로 평가되고 있음
 - 뿐만 아니라 농협 등 민간인에게도 시설을 개방하여 주민들에게 편의를 제공함

1-2-6. 위원회 정비 분야

- 광역자치단체들의 경우 기관마다 약 60 - 80개의 위원회가 존재하고 있으며, 대부분 상위법령에 의해 위원장이 기관장이나 부기관장으로 되어 있는 경우가 많아 광역자치단체의 경우 조례의 개정만으로는 위원회의 통폐합, 위원장의 직위하향조정을 충분히 할 수 없는 실정임
- 그럼에도 우수기관의 경우 자체조례의 개정 등을 통해 유사한 성격의 위원회 통폐합 및 위원장의 직위하향조정을 하고 있었으며, 적극적으로는 광역자치단체 지역의 국회의원을 통해 의원입법형식을 통해 자체적으로 법률개정 노력을 하고 있음

우수 사례

♠ 경기도 : 의원입법을 통한 위원회 관련법안의 개정 노력

- 자치조례의 개정으로 9개 위원회 폐지, 통합 7건, 위원장직급 하향 2건 외에도 법령상 규정된 위원회의 폐지 및 주재자 하향조정을 위한 의원입법을 추진 중

♠ 경상남도 : 위원회 대폭 정비로 위원회의 효율적 관리

- 경상남도는 1999년 94개의 위원회를 운영하고 있었으나, 위원회 정비를 단행하여 2000년 말 현재 위원회 수는 72개로 무려 22개의 위원회를 1년 내에 정비함

♠ 서울광역시 : 관리대상위원회의 선정을 통한 효율적 관리

- 서울시는 77개의 위원회 중 3년 이상 미개최 위원회를 선정하여 비관리대상으로 처리하고 나머지 50개 위원회만 집중적으로 관리하는 방식을 통해 위원회 운영의 효율성을 추구하고 있음

1-2-7. 행정정보관리시스템 분야

- 대부분의 기관들은 자체정보관리시스템(도정정보시스템 등)과 전자결재시스템의 게시판을 활용하여 고위간부진의 일정계획, 신문기사 및 방송내용의 검색, 동향보고 등에 활용하여 업무수행에 필요한 많은 정보들을 공유하고 있음
 - 우수한 기관들은 정보관리시스템과 민원행정시스템을 Web 기반을 바탕으로 서로 연계하여 민원 등의 업무를 신속하게 처리하여 처리과정 및 그 결과를 바로 민원인에게 알려주거나, 민원신청서류 자체가 전자문서화로 처리되어 프로세스의 수준을 획기적으로 개선하는 수준에 도달하고 있음
- 그러나 일부 기관의 경우 정보화의 방향이 사무혁신과의 연계 없이 진행되어 홈페이지를 통해 개설된 사이트(Site)의 수가 기관이 자체적으로 감당하기에는 너무 많아 향후 부실화의 위험을 안고 있는 경우도 발생하고 있음

우수 사례

♠ 노동부, 건설교통부, 서울광역시, 인천광역시, 대구광역시, 경상북도

: 내부그룹웨어의 Web 기반을 활용한 민원처리시스템의 효율적 관리

- 정보화에 우수한 기관들은 전자결재시스템이나 자체 개발한 정보관리시스템을 통해 홈페이지에 접수되는 민원인들의 민원사항을 바로 확인하여 신속하게 처리하고, 처리결과가 바로 민원인들이 확인할 수 있도록 시스템을 Web 기반을 바탕으로 연계시켰음
- 또한 이를 통해 민원서류가 종이문서화 되지 않고 바로 전자문서화가 됨으로써 Paperless Work를 이루어 나가고 있음
- 이는 정보화가 프로세스의 개선을 통해 업무효율성과 국민지향성을 동시에 해결하는 우수사례로 향후 정보화의 방향이 무엇을 지향해야 하는 가를 보여주는 좋은 사례들임

1-2-8. On - Line보고 활용 분야

- 대부분의 기관들은 「전자문서 개발반」을 편성하여 기안 및 보고문서양식, 부서별 양식, 법령서식 등을 전자문서화하여 사용함으로써 전자결재율을 향상시키고, 서식의 표준화 및 공유를 통해 사무효율화를 꾀하고 있음
 - 또한 많은 기관들이 전자결재시스템을 사용한 On-line 보고로 보고서를 보고내용과 관련있는 사람들에게 동시에 보냄으로서 보고 과정에 소요되는 시간을 단축하고 있음
- 그러나 이러한 서식표준화 작업이 많은 경우 정보화담당관실 차원에서만 이루어지고 있으며, 그 결과 유사한 문서의 양산, 정보처리관련서식 중심의 전자문서양식 생산과 같이 실제 서식표준화를 통한 사무효율화와는 다소 거리가 먼 활동이 이루어지고 있음
 - 이 부분의 개선을 위해서는 문서개발반은 기간전체 차원에서 사무혁신의 기본목적을 분명하게 이해하고 서식관련지식을 가진 부서별 담당의 협조를 받을 수 있는 위치에 있어야 함

우수 사례

♠ 제주도 : 구두보고, 메모보고 활성화로 보고신속화 추구

- 제주도는 지사에 대한 보고업무 중 메모보고를 일상화하여 활용함으로써 보고로 인한 업무손실을 막고 있으며, On-line을 활용한 보고도 결재루트를 거치지 않고 바로 지사에게만 보고하여 결재 받는 형태를 취하고 있음
- 공무원들의 많은 업무 중의 하나가 보고업무인 상황에서 보고업무의 간소화는 공직자의 업무부담을 줄이는 좋은 사례임

♠ 경상북도 : 전자문서 개발반 활용으로 전자문서 표준화

- 경상북도는 각실과의 문서관리 담당자를 포함한 12명의 전자문서 개발반을 편성하여 약 121종의 전자서식을 개발하여 실제 활용하고 있음

1-2-9. 보고서 재작성 최소화 분야

- 많은 기관들이 原本決裁의 사례를 가지고 있는 등 전체적으로 단순한 문서 수정 및 중요하지 않은 부분의 수정으로 인한 보고서의 재작성이 많이 사라지고 있다는 평가를 받고 있음
 - 그러나 일부 기관에서는 기관장의 결재를 요하는 서류에는 원본결재를 하지 않는 경우도 발견되고 있음
- 또한 전자결재의 경우 과장급 이상의 간부진들이 전자결재시스템 및 워드에 익숙하지 못한 관계로 단순한 문구 수정을 하지 못하여 수정 대신 반려처리하는 사례들이 발견되고 있음
 - 이 부분의 개선을 위해서는 간부진들에 대한 전산화관련 교육의 지속과 일부 기관의 경우에는 전자결재시스템의 보완을 통해 수정 및 반려 사유의 기재 및 관리를 위한 내부통계작성 기능을 추가할 필요가 있을 것으로 판단됨

우수 사례

♠ 부산광역시 : 경고용 스티커(SOS 촉진스티커) 발부로 보고서 최소화

- 부산광역시는 보고 SOS의 지속적인 노력을 위해 8개의 개선필요항목을 위반한 보고서에 대해 실국장 이상의 결재권자가 스티커를 부착하고, 기안자의 이름을 기재하는 방식으로 보고서의 형식화를 방지하고 있음
 - 스티커 1부는 보고서에 붙여 기안자에게 보내주고, 스티커를 부착한 사람이 부분을 가지고 실적체크를 함
- 이를 통해 부산광역시는 보고의 신속화를 통한 업무효율성 증대효과 및 띠지 부착 등 뿌리깊은 관행을 타파하는데 좋은 효과를 거두고 있음

1-2-10. 계획수립 및 추진실적 점검 분야

- 광역자치단체의 경우에는 주무부서를 중심으로 일하는 방식의 개선을 위한 기본계획을 수립하고 이의 추진을 위해 노력한 기관들이 많았음
 - 우수한 기관의 경우에는 개선지침의 제공 이전에 이미 사무혁신을 위한 자체적인 계획을 수립하여 수년간 추진하여 오히려 개선지침이 요구하는 이상의 수준을 달성하는 사례도 있음
 - 개선지침의 제공이 제공된 이후에 본격적인 사무혁신 활동을 시도한 기관들 중에서도 정보화를 중심으로 사무혁신을 추진한 사례들이 많았으며, 그러한 성공의 이면에는 예외없이 기관장들의 사무생산성 향상, 정보화에 대한 관심 및 의지가 뒷받침되고 있었음
- 그러나 일부 기관의 경우에는 기본계획은 수립하였으나 기관장의 관심 및 의지 부족으로 계획의 실천이 제대로 이루어지지 못한 사례가 발견됨
 - 인터뷰 결과 특히 중앙부처의 경우에는 기관장들의 평균 재임기간이 짧아 내부 혁신의 의지를 실현하기 매우 어렵다는 의견이 많이 제기되었음

우수 사례

♠ 경상남도 : 자체적인 사무혁신활동의 지속적 추진

- 경상남도는 1994년부터 기관장의 적극적인 사무혁신의지를 바탕으로 현재까지 지속적이며 일관된 혁신활동을 추진해 왔음
 - 현지사의 민간기업 경험을 바탕으로 일찍이 행정을 서비스산업으로 규정하고, 도민에 봉사하는 행정을 위해 기업의 경영마인드를 행정에 과감하게 도입함
- 이를 통해 경상남도는 민선이후 자치행정의 환경변화에 적극적으로 대응할 수 있었으며, 그 결과 지방공무원의 구조조정 시 경상남도는 강제퇴직자가 한사람도 없이 성공적인 구조조정을 이룩해낼 수 있었다고 함

2. 중앙부처 평가 결과

- 우수기관: 2개 기관
 - 대통령 표창 대상 : 정보통신부
 - 국무총리 표창 대상 : 환경부
- 부진기관: 2개 기관(외교통상부, 법무부)

순위	기관명	분야별 점수				합계	비고
		공통	결재	회의	보고		
1	정보통신부	10	34	22	18	84	
2	환경부	8	33	22	16	79	
3	해양수산부	6	31	25	15	77	
4	국방부	6	30	22	14	72	
5	보건복지부	6	27	20	14	67	
5	법제처	5	30	17	15	67	
7	문화관광부	4	32	18	12	66	
7	기획예산처	0	32	20	14	66	
7	국가보훈처	7	28	17	14	66	
10	농림부	6	29	17	13	65	
11	행정자치부	2	29	21	11	63	
11	과학기술부	4	29	14	16	63	
13	건설교통부	6	26	16	14	62	
13	국정홍보처	6	31	13	12	62	
15	산업자원부	10	26	13	12	61	
16	통일부	5	24	17	14	60	
17	노동부	6	25	20	8	59	
18	외교통상부	4	25	9	14	52	
18	법무부	5	25	12	10	52	
중앙부처 평균		5.6	28.7	17.6	13.5	65.4	

*. 평가 제외 (3): 재정경제부, 교육인적자원부, 여성부

- 제외사유 : 2001년 1월 28일자 부총리 승격 및 여성부 신설로 인한 조직 개편

3. 광역자치단체 평가 결과

- 우수기관: 2개 기관
 - 대통령 표창 대상: 경상남도
 - 국무총리 표창 대상: 충청남도

- 부진기관: 2개 기관(대전광역시, 전라북도)

순위	기관명	분야별 점수					합계	비고
		공통	결재	회의	보고	기타		
1	경상남도	10	38	29	17	2	96	
2	충청남도	10	36	29	17	0	92	
3	경상북도	8	36	24	18	0	86	
4	전라남도	8	38	24	14	1	85	
5	울산광역시	6	35	22	20	0	83	
6	인천광역시	8	33	21	18	2	82	
7	대구광역시	7	34	24	14	2	81	
8	경기도	6	34	23	18	-1	80	
8	제주도	6	33	24	17	0	80	
10	광주광역시	5	37	20	18	0	80	
11	강원도	4	36	21	18	0	79	
11	부산광역시	8	33	18	20	0	79	
13	서울특별시	8	34	20	16	-1	77	
14	충청북도	5	34	21	16	0	76	
15	대전광역시	4	32	21	15	0	72	
16	전라북도	4	36	15	15	1	71	
자치단체 평균		6.7	34.9	22.3	16.9	(0.4)	80.8 (81.2)	

2 부

Ⅲ. 『일하는 방식』 종합평가모델의 설정

1. 모델의 이론적 배경

- 개선지침의 『일하는 방식의 개선』에 대한 기본적 관점은 사무혁신활동이라는 특성을 가짐
 - 사무혁신활동은 사무량의 증가 및 질적 저하 원인을 찾아 이를 타개함으로써 사무생산성을 향상시킨다는 사무체질개혁방안임
 - 개선지침 상의 『일하는 방식의 개선』은 공무원의 뿌리깊은 관행인 결재.회의.보고 분야를 개선하여 조직을 활성화시키고, 이를 통해 공직사회의 체질을 개선한다는 것을 기본전략으로 삼고 있으며, 이는 기본적으로 사무혁신활동의 추진방안과 그 脈을 같이 하고 있음
- 본보고서는 『일하는 방식의 개선』을 사무혁신활동보다 廣義의 개념인 『정부운영시스템 혁신을 위해 반드시 필요한 공무원 조직문화 변혁』의 차원에서 분석하고자 함
 - 이러한 관점에서의 『일하는 방식의 개선』은 공무원의 행동변화 유도이며, 공무원의 행동을 변화시키려면 사무혁신활동에서의 관습 개혁이나 프로세스 개선을 통한 조직활성화이외에도 제도, 구조, 성과관리, 보상과 같은 조직 전반을 아우르는 변화시스템을 갖추어야 함
- 물론 사무혁신활동의 차원에서도 공무원의 의식개혁을 논의하고는 있으나, 사무혁신활동에서의 의식개혁은 개인의 인식변화에 주로 초점이 맞추어져 있다는 한계를 지님
 - 실제 공무원의 인식이나 행동이 변하기 위해서는 조직문화 자체를 변화시켜야 하며, 이를 위해서는 개인과 조직 모두를 감안하는 변화관리시스템이 필요함

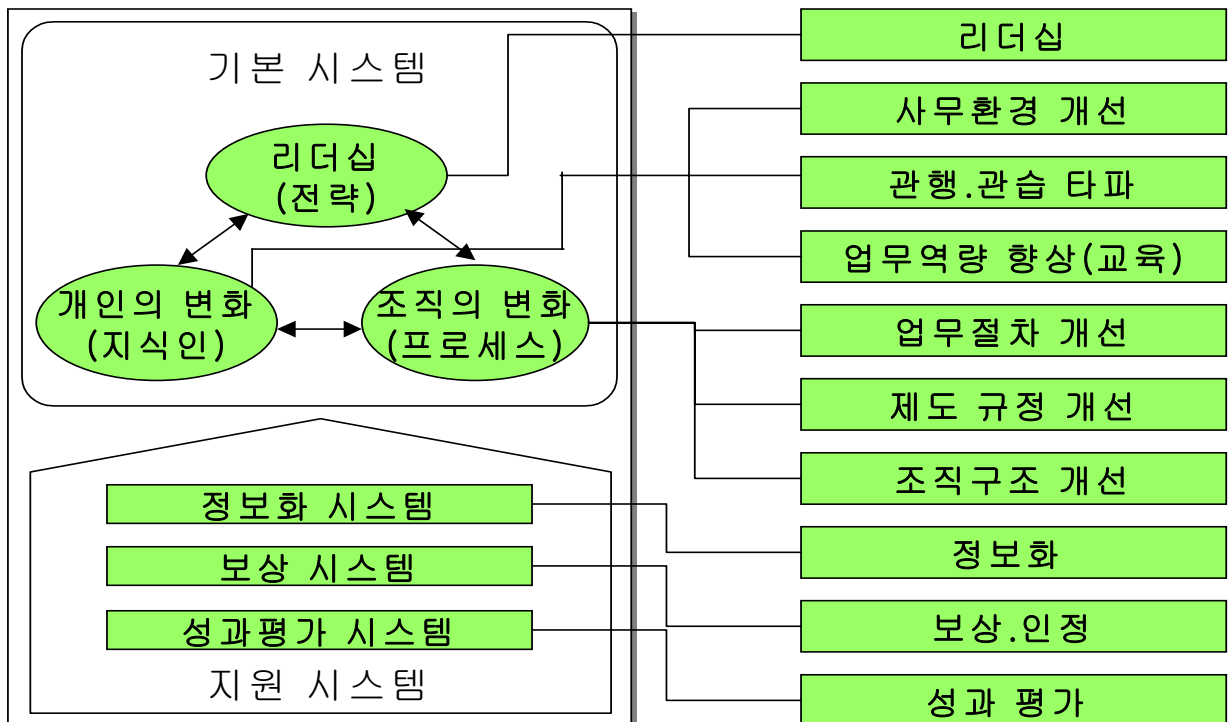
■ 공무원 행동변화시스템은 변화의 주도자와 주체, 그리고 객체를 연계하는 변화의 기본시스템과 이러한 변화를 지원해줄 수 있는 지원시스템이 모두 갖추어져야 함

○ 행동변화를 위한 기본시스템

- 변화의 주도자는 기본적으로 그 조직의 리더이며, 리더의 비전과 추진전략의 확립이 성공의 전제조건이 됨
- 변화의 주체로서의 개인의 인식변화를 위한 사무혁신, 교육, 그리고 변화의 대상이면서 동시에 개인의 변화에 영향을 주는 조직내부구조 및 업무프로세스, 각종 제도와 규정 개선이 포함되어 있음

○ 변화를 유지·관리하는 지원시스템

- 개인과 조직의 변화가 정착되기 위해서는 개인의 변화에 대한 동기유발을 줄 수 있는 보상 및 성과관리시스템의 지원이 필요
- 그리고 개인의 인식 및 조직변화의 가장 효율적 수단인 정보화의 지원이 필요

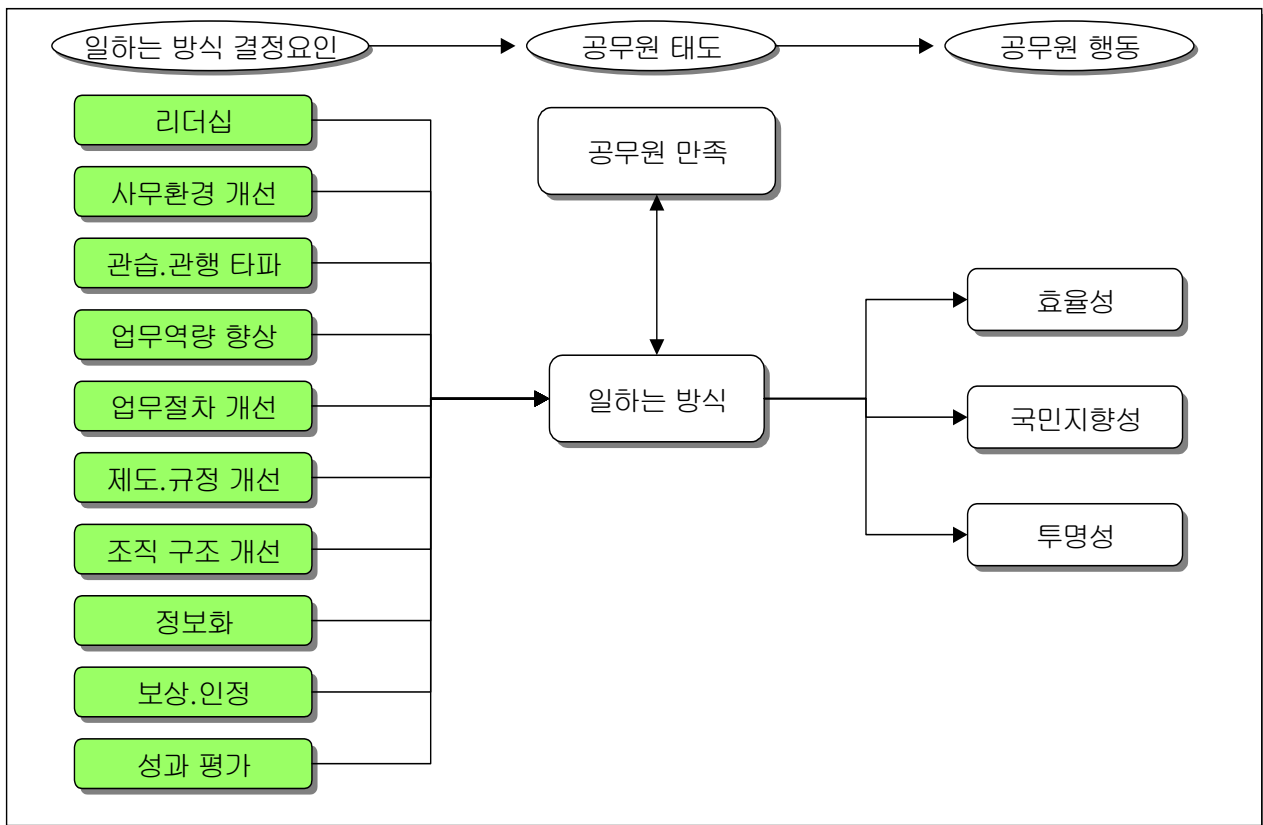


2. 『일하는 방식 개선』 종합측정모델의 설정

2-1. 기본모델의 설정

■ 이에 따라 공무원의 『일하는 방식 개선』 모델은 조직행동변화모델로 일하는 방식의 결정요인들이 공무원의 태도인 ‘일하는 방식’에 영향을 미치며, 이러한 누적적 영향은 결국 공무원의 행동양식인 업무효율성, 국민지향성, 투명성에 영향을 미쳐 행정품질의 수준을 향상시키게 된다는 인과관계를 가진 구조방정식 모델을 가정함

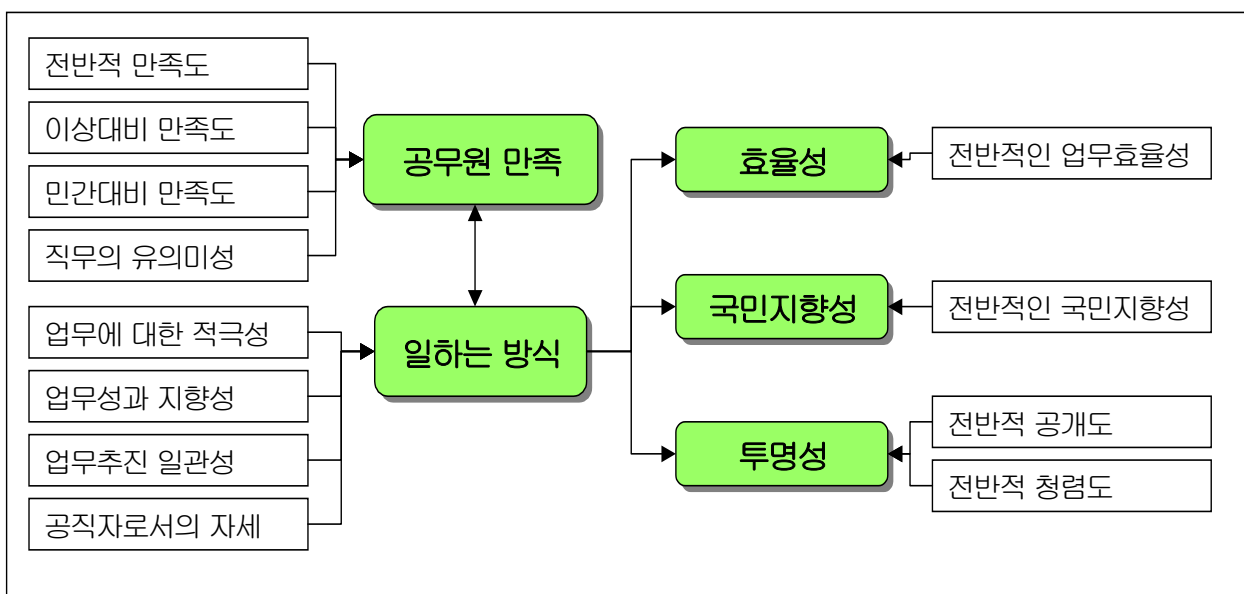
- 일하는 방식의 결정요인은 기본적으로 공무원의 행동 변화를 유도할 수 있는 변화관리시스템의 10 가지 구성요인들로 구성되는 것으로 가정함
- 또한 일하는 방식에 대한 認知는 공무원의 직무만족에 영향을 미치며, 그 逆으로 공무원의 직무만족수준이 공무원의 일하는 방식에 대한 認知에 영향을 미치는 것으로 가정함



2-2. 측정변수들의 설정

2-2-1. 공무원 行態 측정변수

- 일하는 방식 개선 모델은 구조방정식 모델로서 기본모델의 변수들은 추상성이 높은 潛在변수들이며, 각 잠재변수들을 측정하기 위한 測定변수를 가지게 됨
 - 공무원만족, 일하는 방식과 같은 概念들은 그 개념이 추상적이거나 다차원적이어서 하나의 설문항이나 측정치로 그 개념을 측정하기가 어렵거나 불가능하므로 여러 차원을 측정하는 複數의 측정치를 사용하여 복수의 측정치에 공통적으로 내재되어 있는 측정하고자 하는 개념에 가장 근사한 측정치를 추정해야 함
 - 또한 직접 관찰이나 설문을 통해 구해지는 측정치들은 응답자마다 설문항을 다르게 해석하거나, 혹은 데이터의 코딩(Coding)과정에서 발생하는 실수 등으로 인해 측정오차를 가지게 되며, 이러한 측정오차는 통계측정치의 신뢰도와 타당성에 영향을 미치므로 유사한 개념의 복수 측정치를 측정하여 그 측정치의 오차를 제거하는 통계적인 방법이 필요함
- 이 모델에서 공무원만족도와 공무원의 일하는 방식의 수준에 대한 認知는 각각 4개의 설명변수의 가중평균의 합으로 결정되어 그 측정치의 신뢰도를 향상시킴

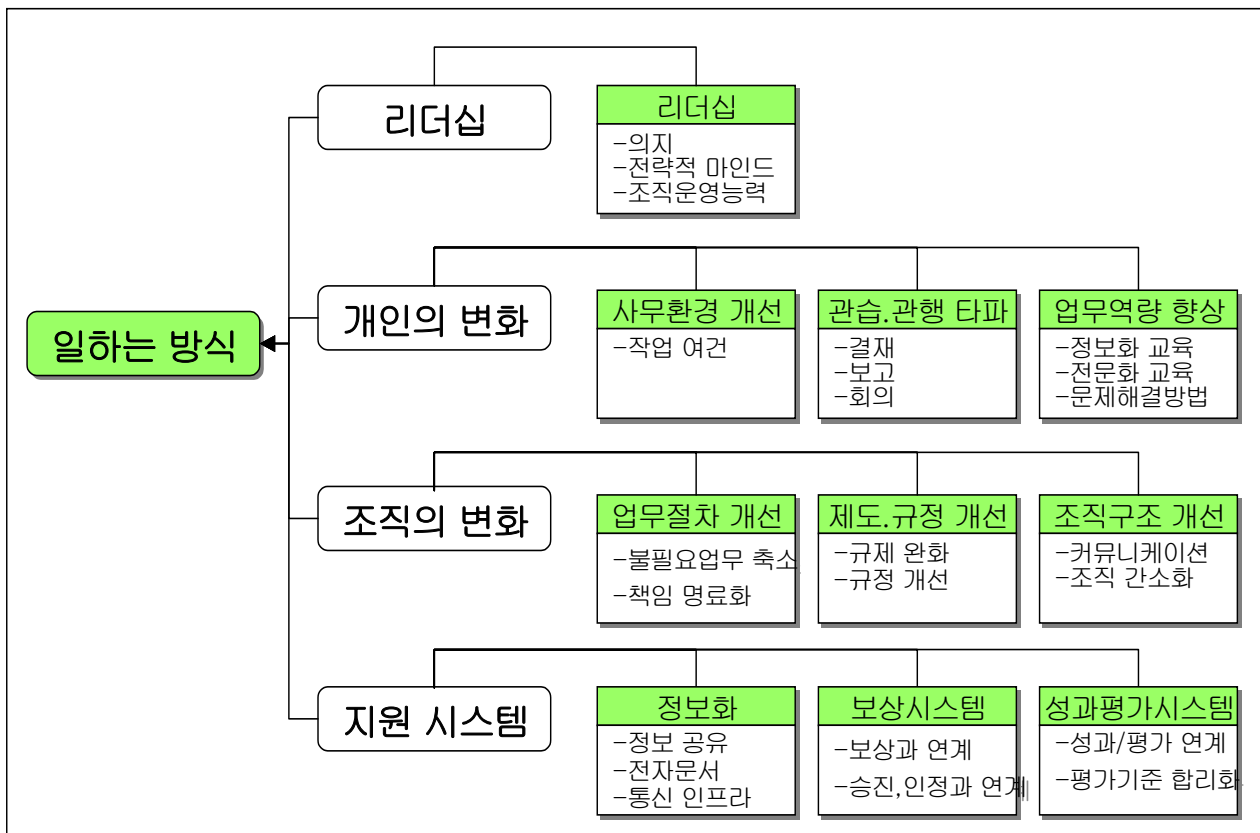


2-2-2. 일하는 방식 결정요인 측정변수

■ 일하는 방식 결정요인으로 선택된 10개의 변수들도 추상성이 다소 높은 잠재변수로 구성되어 개선전략의 수립을 지원하기 위해서는 응답자가 정확하게 그 의미를 알 수 있도록 보다 구체적이어야 하며, 실천과제와 관련된 측정변수들로 그 측정치가 구성되어야 함

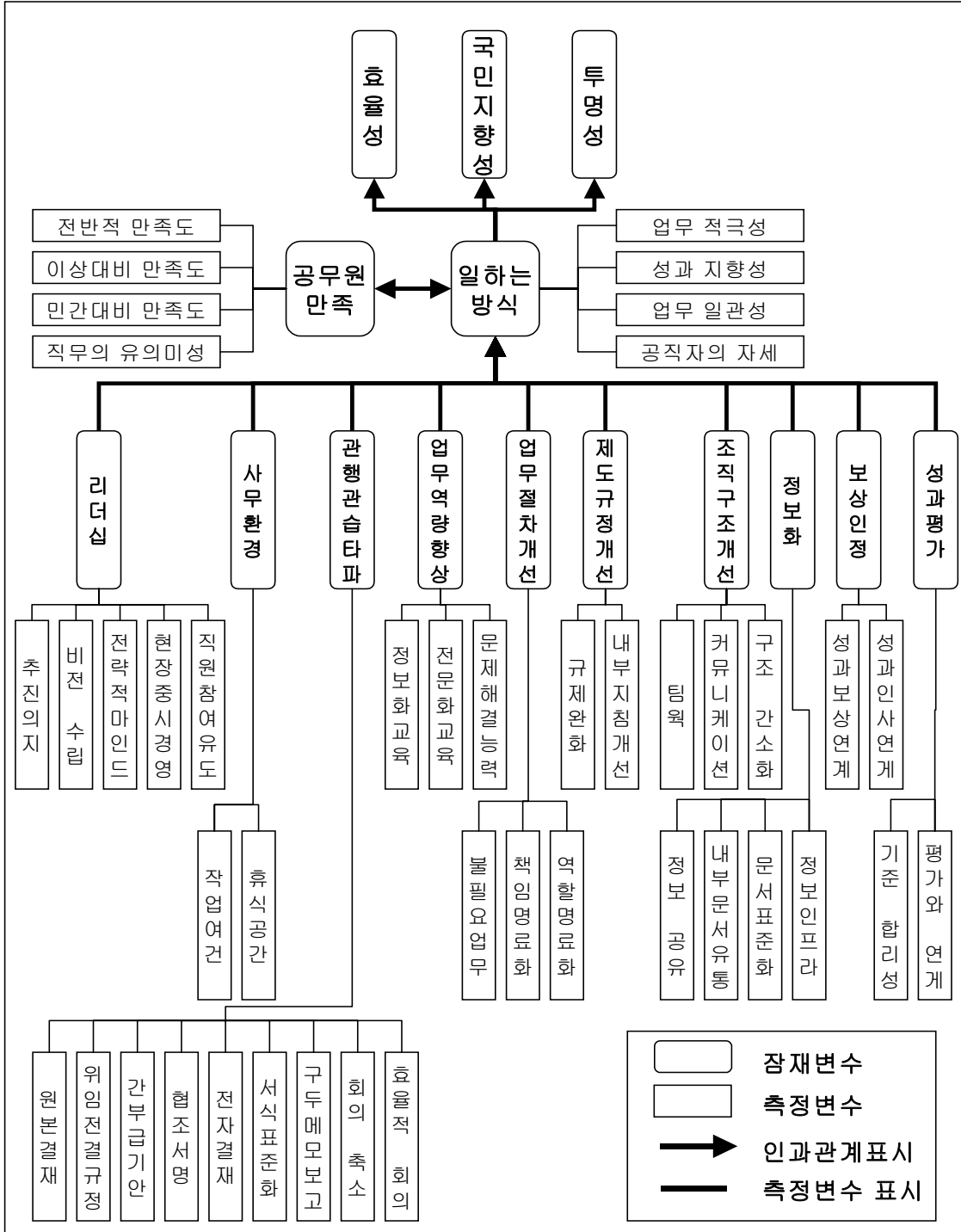
○ 이를 위해 10개의 결정요인들은 24개의 유형별 설명변수로 재구성되었으며, 이러한 세부요인들을 통해 공무원들의 일하는 방식의 개선에 필요한 과제를 도출하고자 함

■ 이 중에서 ‘권습.관행 타파’와 관련된 요인들은 『일하는 방식 개선』의 결재.회의.보고와 관련된 항목을 선택하여 체크리스트에 의한 평가와 실제 공무원들이 인지하는 『일하는 방식』의 수준을 비교검토 하였음



2-3. 측정변수를 포함한 종합측정모델의 설정

■ 기본모델에 포함되는 측정변수를 모두 나타내면 다음과 같은 모델이 되며, 측정변수들은 설문서의 설문항목이 되어 각 잠재변수들의 수준을 결정하는데 활용됨



3. 측정방법론

- 『일하는 방식 개선』 모델은 잠재변수(Latent Variables)와 잠재변수의 직접적인 측정이 가능하도록 개발된 측정변수(Measurement Variables)로 구성된 『잠재변수를 활용한 구조방정식 모델』임
- 구조방정식 모델은 잠재변수와 관찰된 변수들간의 관계에 대한 가설을 검증하는 포괄적이고 통계적인 접근방법으로, 잠재변수를 그 측정변수로 측정하는 측정모델(Measurement Model)과 잠재변수들간의 이론적 인과관계를 나타내는 구조모델(Structural Model)로 구성됨
 - 측정모델은 사회과학에서의 개념의 추상성을 극복하고 측정오차를 줄이기 위한 방법으로 잠재변수를 사용하여 통계적 정확성과 신뢰성, 타당성을 극대화함
 - 구조모델은 변수들간의 인과관계를 밝혀 사후 성과의 예측지표를 산출함으로써 공무원의 일하는 방식의 개선 방향과 개선전략 수립을 위한 가이드 라인을 제시하는 역할을 하게 됨
- 구조방정식의 측정결과는 지수(Index)와 임팩트(Impacts)로 나타남
 - 지수는 모델을 구성하는 일하는 방식의 인지수준, 공무원만족도, 효율성 등의 공무원의 태도, 행동을 측정하는 지표로서 0 ~ 100점 척도로 측정됨
 - 임팩트는 모델의 변수들간 인과관계를 계량화한 측정치로 動因(Cause)이 되는 변수를 변화시켰을 때 그 結果(Effect)가 되는 변수가 얼마나 변할 것인가에 대한 기대치를 추정한 것으로 미래성과에 대한 사전예측을 가능하게 함
 - 임팩트의 값이 1.3이라는 것은 動因이 되는 변수의 지수값이 5가 증가하면 결과가 되는 변수의 지수값이 1.3 증가한다는 것을 의미함
 - 예를 들어 『일하는 방식』 종합측정모델에서 일하는 방식이 71점이고, 공무원 만족도가 58점일 때 임팩트가 1.3이라면 일하는 방식의 지수값이 71점에서 76점으로 5점 상승하면 공무원만족도가 58에서 59.3으로 1.3점 상승한다는 의미임

IV. 종합측정모델에 의한 일하는 방식 측정 결과

1. 일하는 방식 측정을 위한 조사 설계

■ 조사 목적

- 행정기관들의 일하는 방식의 수준에 대한 공무원의 認知水準 및 이와 관련된 공무원의 태도 및 행동양식의 수준을 측정하고, 이를 통해 일하는 방식의 개선을 위한 과제 도출 및 개선전략의 수립을 위한 전략적 가이드 라인의 제시를 그 목적으로 함

■ 조사대상의 정의

- 21개 중앙부처(부처 중 신설된 여성부 제외)와 16개 자치단체의 본청에 근무하는 공무원 중 3급 이하의 일반직 공무원을 대상으로 함

■ 조사대상기간

- 조사일 현재 근무자를 기준으로 함

■ 설문조사방법

- 설문서를 이용한 자기기술 방식
- 모집단에 대한 조사집단의 직급별 비율을 고려한 쿼터 샘플링(Quata Sampling) 방식

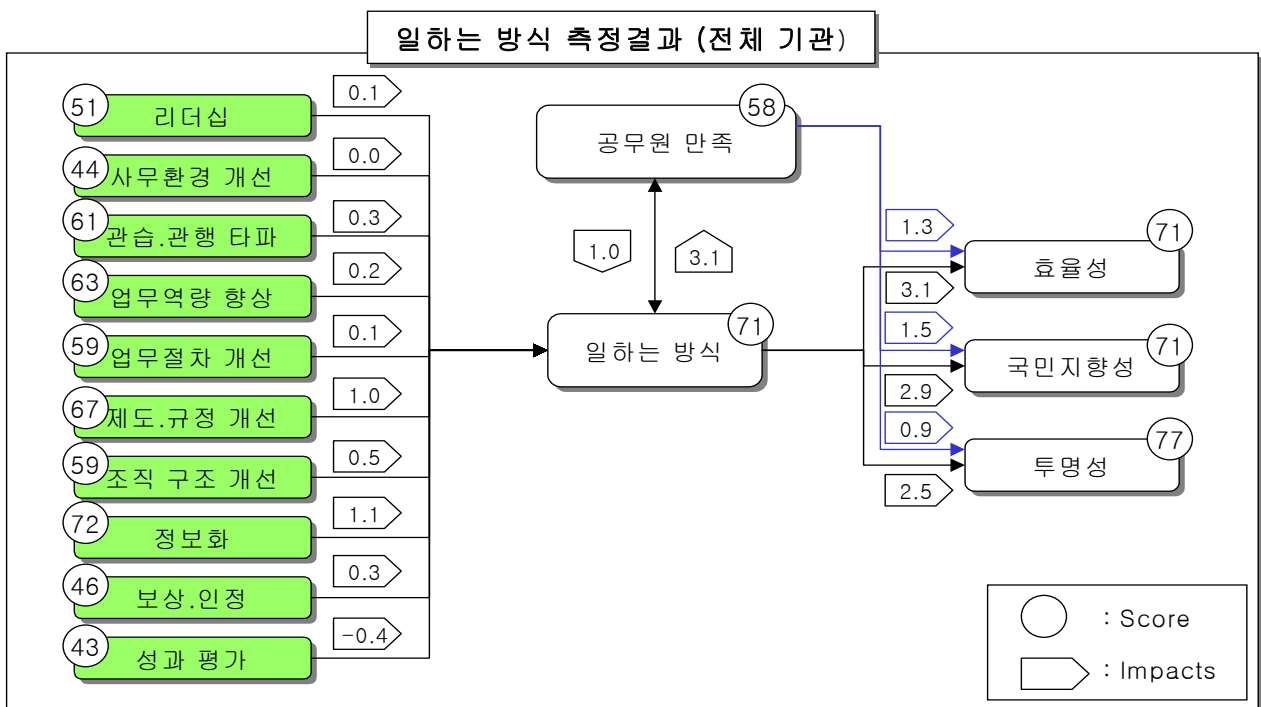
■ 샘플수

- 구조방정식 처리를 위한 기관별 최소샘플수가 50개 인 것을 감안하여 기관별 샘플수를 60개로 하여 전체 샘플수 2,220개로 함
 - 중앙부처 1,260개
 - 자치단체 960개

2. 분석 결과

2-1. 개요

- 공무원들의 일하는 방식에 대한 인지수준은 71점으로 그간의 『일하는 방식 개선』을 위한 노력의 결과로 다소 높아졌을 것으로 예상되지만 아직 더욱 향상되어야 할 지수값을 보임
 - 『일하는 방식 개선지침』이 제시된 2000년 7월 이전과 비교하여 회의.결재.보고가 효율적으로 되었느냐는 질문에 대해 73.3%가 긍정적으로 대답함
- 공무원의 만족도는 58점으로 2000년 12월에 실시한 서울특별시 서울소방방재본부의 소방관 만족도와 비슷한 수준이며, 만족하는 수준에 비해 열심히 일하고 있다는 것을 간접적으로 나타내고 있음
 - 조사 결과 공무원의 42.8%가 離職을 고려하고 있다고 응답하였으며, 이는 일을 많이 하고 있으나, 전혀 만족하지 못하고 있다는 것을 의미하며, 작금의 공무원들은 업무의 과중에서 헤어날 수 없다고 있다는 인터뷰 결과와 일치하고 있음



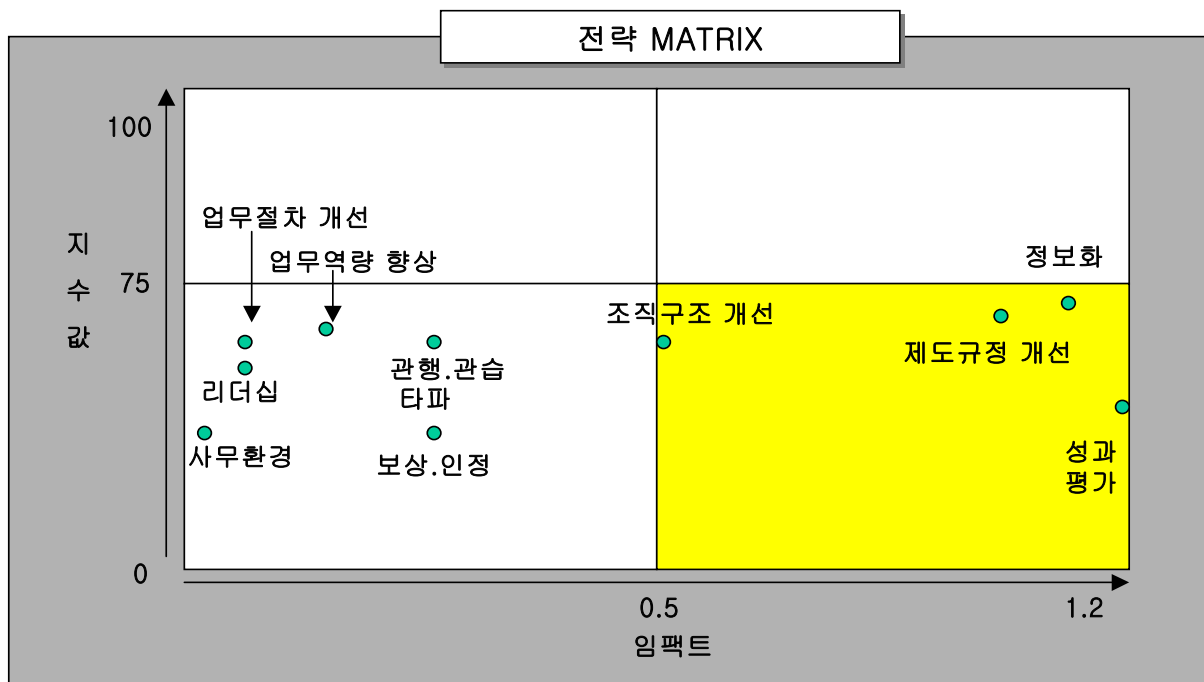
■ 『일하는 방식 개선』이 공무원의 업무효율성, 국민지향성, 투명성에 미치는 영향력은 공무원만족이 이 요인들에 미치는 영향력과는 비교가 안될 정도로 임팩트가 매우 큰 것으로 나타났으며, 이는 정부혁신의 목표인 공무원의 행동변수 향상에 『일하는 방식 개선』이 매우 중요한 요인임을 나타내고 있음

■ 일하는 방식의 효과적이며 전략적 개선방안은 『일하는 방식의 개선』에 미치는 영향력이 크고, 지수값이 낮아 지수값을 쉽게 올릴 수 있는 변수에 자원을 우선적으로 배분하는 것이며, 이를 표현한 것이 아래의 전략 매트릭스임

■ 분석 결과 공무원들의 『일하는 방식의 개선』을 위한 중요한 우선적 개선대상은

- ① 성과평가지시스템의 구축
- ② 불필요한 업무 축소를 위한 제도.규정의 정비
- ③ 정보의 공유, 유통을 중시하는 정보화
- ④ 조직간소화, 팀웍 구축, 커뮤니케이션 활성화를 위한 조직구조의 개선임

■ 구조방정식 모델의 적합도를 나타내는 GFI(Goodness of Fitness Index)가 0.9545로 나타나 모델의 적합도가 매우 좋은 것으로 평가됨



성과관리시스템 구축

- 측정 결과 공무원들의 일하는 방식의 개선을 위해 가장 시급한 것이 성과관리시스템의 구축임
 - 성과관리의 점수가 가장 낮고, 일하는 방식에 대한 영향력이 負로 나타났다는 것은 업무를 적극적이고, 성과지향적이고, 공직자의 자세를 중시하는 인재들이 평범한 사람들보다 기존의 성과평가에 대해 부정적인 것이라는 의미이며, 향후 성과관리의 임팩트가 正의 수치가 나올 때까지 개선이 이루어져야 함을 나타냄
 - 인터뷰 결과 현재 공무원들의 업무성과를 평가할 수 있는 방법은 4급 이상에서 실시하는 목표관리제가 있으나, 5급 이하의 공무원들은 연공서열에 의한 인사고과에 제안실적을 포함하는 정도의 성과관리방법 외에는 없다는 의견임
- 그 결과 성과에 맞는 보상을 하려고 해도 그 근거가 없으며, 또한 공무원의 보상은 많은 부분이 법률에 규정되어 있어 자유롭지 못함
 - 현재 사무경비의 절감, 인원축소에 의한 인건비 절감을 통해 예산을 절감한 경우 지급되는 보상이 1년으로 한정되고, 차후에는 절감된 금액을 기준으로 예산을 편성해야 하는 것으로 되어 있음
 - 그 결과 많은 공무원들은 실제 예산절감 방안을 알고 있어도 그러한 시도를 간부직들이 회피하고 있다는 의견임
- 결국 성과관리시스템의 부재는 성과에 대한 적절한 보상이나 승진과 같은 인사상의 혜택을 해주지 못해 공무원의 적극적인 행동, 성과지향적인 행동을 지원해주지 못하고 있으며, 이러한 현 문제점이 개선되지 않는다면 결국 공무원 행동변화로서의 일하는 방식의 개선은 한계에 부딪히게 될 것으로 예상됨
 - 현재의 일하는 방식 개선은 전통적인 上命下服 식으로 진행되어 공무원들의 자발적인 참여 및 유도를 이끌어내지 못하고 있으며, 혁신 활동의 정착을 위해서는 그들에게 동기를 제공해야 함

제도.규정의 정비

- 분석 결과 제도.규정의 정비는 임팩트가 크고, 점수가 높지 않아 우선개선대상 영역이며, 불필요한 업무 축소는 제도.규정의 정비와 연계되어 있는 문제임
 - 자치단체의 경우 민선기관장 시대라는 행정환경의 변화로 인해 과거에 없었던 새로운 행정의 수요가 증가하여 왔음
 - 민선 이후 주민들의 사회.복지관련 행정수요의 증가, 민원업무의 증가, 그리고 지방의회 업무의 증가 등으로 처리해야 할 업무가 누적적으로 증가하고 있음
 - 이러한 현상은 惡貨가 良貨를 驅逐하듯이 조직의 기본목적과 관련이 적은 불필요한 업무가 조직의 기본목적 달성에 필요한 업무를 밀어내는 형상이며, 이러한 현상이 지속되면 행정의 효율성이 떨어질 수 밖에 없게 됨

- 민간기업의 경우 업무가 많아지면 기존 업무 중 조직의 목적과 관련이 적은 불필요해진 업무부터 자동적으로 축소를 해나가나, 행정은 그 특성 상 일단 필요에 의해 발생한 업무는 특별한 경우가 아니면 폐지되지 않는 속성을 가지고 있음
 - 인터뷰 결과 행정사무의 경우에는 실제 불필요한 업무를 줄이려고 해도 어떤 업무가 불필요한 업무인지 판단이 쉽지 않으며, 불필요한 업무를 줄이려고 해도 중간관리자들이 없애는 것을 반대한다는 것임
 - 또한 각종 행정사무는 대개 상위법률이나 지침에 의해 발생된 것으로 불필요한 업무를 줄이려 하면 관련규정 및 지침을 개정하거나 없애야 함
 - 사례로 산하기관 방문 지도관리지침의 경우 하급기관에 피해를 입히는 경우를 방지하기 위해 만들어진 것으로 기초자치단체장도 민선으로 바뀐 지금은 아무 의미가 없어진 상태로 하급자의 폐지 건의에도 없어지지 않고 있다고 함

- 결국 불필요한 업무를 축소하기 위해서는 관련된 제도.규정이 개정되어야 하며, 특히 자치단체의 경우 상위기관에 의해 정한 법령이나 지침들이 현실에 맞게 개정되어야 함을 의미함

정 보 화

- 정보화는 현정부가 정부혁신을 이루기 위한 전략적 목표로 선정하여 추진하는 사업으로 그 중요성이 매우 큰 분야이며, 측정 결과 일하는 방식 개선에 대한 임팩트가 1.1로 가장 큰 것으로 나타나 그 의미가 더욱 강조되고 있음

- 공무원들은 정보화의 추진 방향 중 기관간, 그리고 기관 내 정보 공유에 대한 불만이 가장 크며, 그 다음으로 통신인프라에 대해 상대적으로 큰 불만을 나타내고 있음
 - 서울특별시의 경우 지방차량의 주차위반 시 車籍照會가 너무 힘들어 고지서 부과에 기간이 너무 오래 걸려 애를 먹는 등 차적조회시스템에 대해 불만을 표시함
 - 차적 D/B관리는 각 광역자치단체에서 하고 있으며, 지방차량조회는 건설교통부를 통한 네트워크를 활용하고 있는데 회선수가 너무 작고 속도가 느린데다가, 지방의 담당자가 퇴근하면 그나마 할 수 없는 형편이라 어느 경우에는 조회에만 1주일이 걸린다고 함
 - 자치단체 공무원들은 실제 정보화가 필요하고 수요가 많은 기관은 자치단체인데, 전자정부의 계획 수립 시 자치단체의 의견을 물어본 적이 없다고 전자정부의 방향에 대해 의구심을 표시함
 - 실제 현장 검증 결과 중앙과 자치단체간, 그리고 광역자치단체와 기초자치단체간 시스템의 호환성 부족으로 전자문서 유통이 안되고 있으며(일부광역자치단체는 시군구에 동일 시스템을 설치하도록 유도하여 전자문서유통을 하고 있음), 이로 인한 종이 낭비 등의 행정 비효율성이 나타나고 있음

- 실제 전자문서의 유통, D/B의 활용은 정책기획기관인 중앙부처보다 집행기관인 자치단체에서 더욱 필요한 것이 사실이며, 향후 전자정부의 청사진 작성 시 이러한 문제에 대한 보완이 이루어져야 할 것으로 보임

조직 구조의 개선

- 분석 결과 조직구조에 대한 개선은 공무원들의 인지수준에 대한 지수값이 낮으며, 임팩트가 상대적으로 커 우선개선대상에 포함되는 영역임
 - 공무원들은 팀웍, 커뮤니케이션, 그리고 조직 간소화에 대해 부정적인 견해를 보였으며, 인터뷰 결과 이러한 문제는 공무원 조직이 기본적으로 上命下服을 중시하는 조직이며, 多層的 조직구조를 그 특징으로 하기 때문에 발생하는 것임을 알게 됨

- 공무원들은 기본적으로 담당자가 담당하고 있는 업무를 전담하여 처리하고 있으며, 한 담당자가 분배받아 처리하는 업무의 종류가 평균 20-30개 정도가 되어 다른 사람의 업무를 알고, 그 업무를 지원하기가 어려운 현실로 같은 과내의 다른 동료와의 팀웍이라는 것이 존재하기가 어려워짐
 - 또한 공무원 조직은 여러 부서의 사람들이 합동하여 업무를 진행하는 태스크 포스(혹은 Cross Functional Team) 같은 경험이 별로 없어 다른 실과와의 업무협조나 동일한 업무에 대한 연계작업이 필요한 업무에 매우 서툰 현상을 보임
 - 사례로 『일하는 방식의 개선』을 위해서는 회의를 담당하는 총무과, 정보화를 담당하는 정보화담당관실, 그리고 주무부서인 자치행정과나 기획관실의 파트너십이 필요한데도 관련사항에 대한 상호유기적 업무협조관계가 매우 부족하였음

- 또한 자치단체의 경우 1개 과의 인원이 너무 많아 과장의 수평적 관리범위를 벗어나게 됨으로 부서 내 커뮤니케이션도 제대로 이루어지기 어려운 현실임
 - 통상 한 사람의 관리범위는 8명에서 12명 정도라는 것이 일반적인 견해임

- 향후 이 분야에서의 공무원의 일하는 방식 개선을 위해서는 기관 내 소그룹활동의 지원, 여러 기능들의 통합작업이 필요한 태스크 포스 활동의 장려를 통한 다른 기능들간의 업무협조 및 연계에 대한 훈련이 필요함

중앙부처와 자치단체의 비교 분석

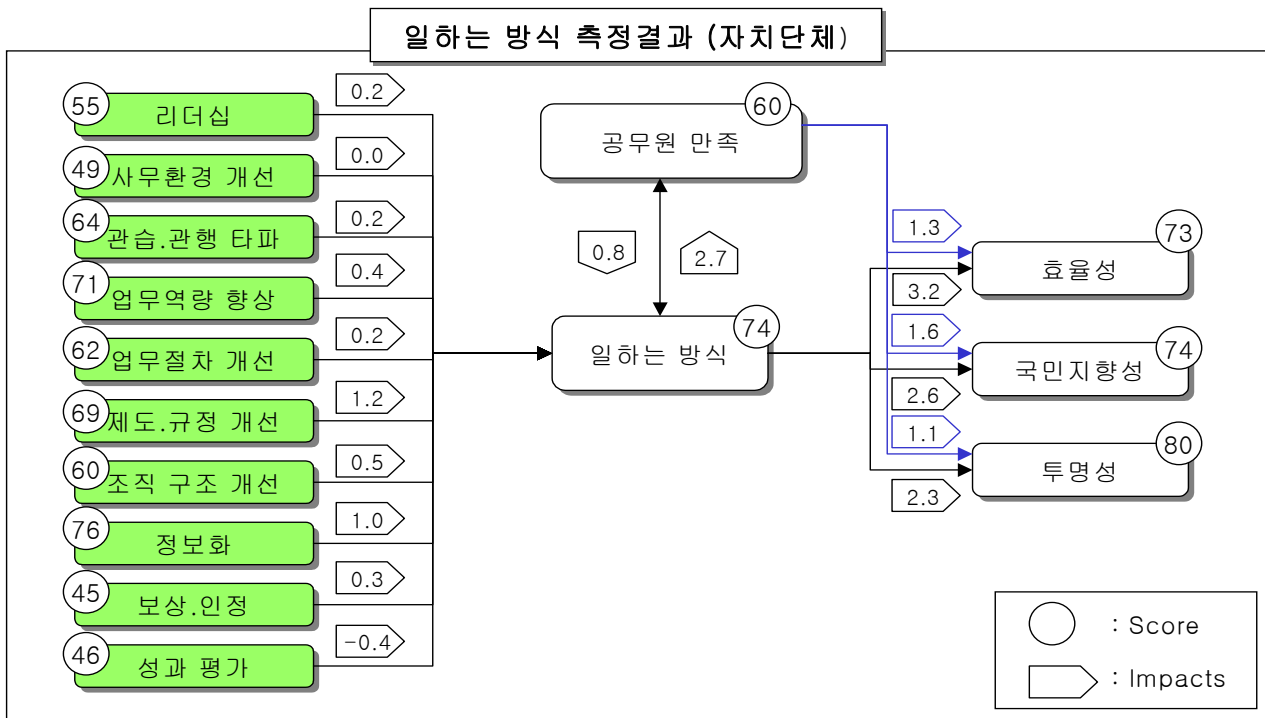
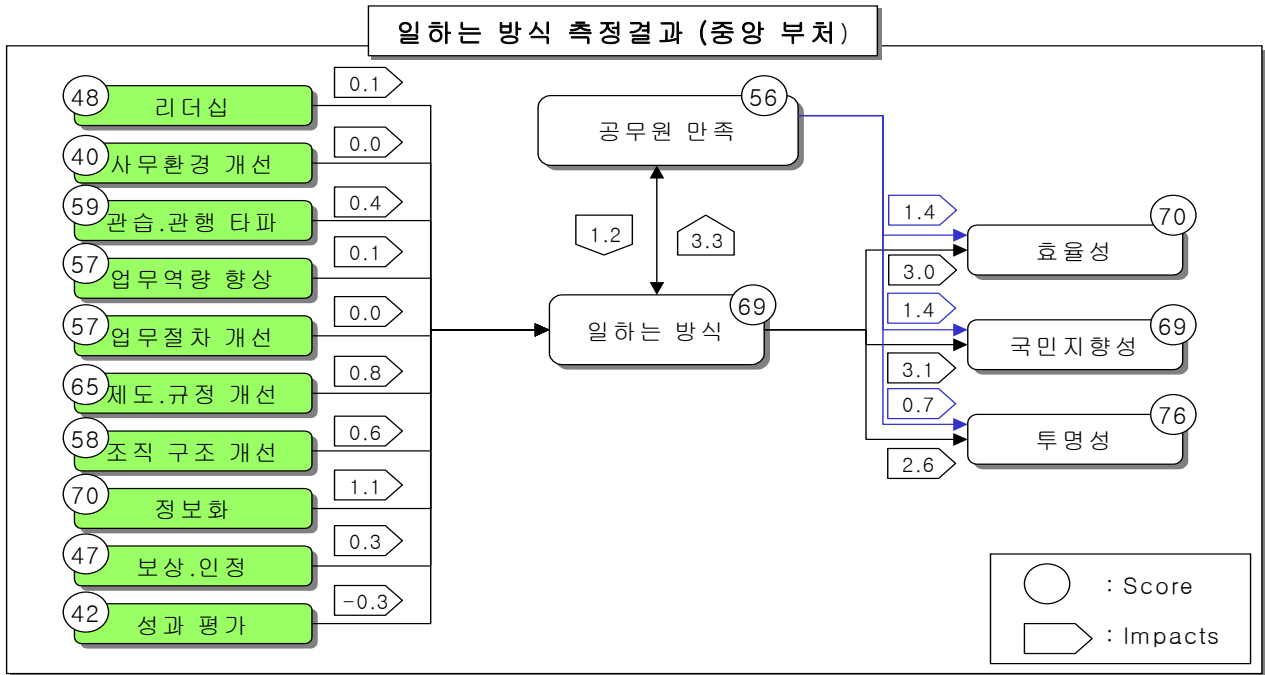
■ 측정 결과 계량적 평가에서와 마찬가지로 중앙부처는 자치단체에 비해 일하는 방식의 수준에 대한 인지에서 훨씬 뒤쳐지고 있음

- 이는 일하는 방식의 결정요인간 비교에서도 명확하게 나타나고 있음
 - 행정자치부의 개선지침의 목표인 관행.관습의 타파에서도 자치단체에 비해 5점 이상 차이가 날 뿐만 아니라, 보상.인정을 제외한 모든 부분에서 자치단체보다 열위에 있는 것으로 나타남
- 인터뷰 결과 중앙부처 공무원들은 개선지침이 집행기관을 중심으로 짜여져 있어 정책기관이라 할 수 있는 중앙부처는 평가에서 불리하며, 민선에 의해 선출되어 4년의 임기가 보장되는 광역자치단체에 비해 평균재임기간이 13.1개월밖에 되지 않는 장관들이 행정에 신경을 쓴다는 것이 불가능하다는 의견을 제시하고 있음
 - 실제 중앙부처의 회의효율화는 회의를 줄이는 것이 아니라, 제대로 토론을 할 수 있도록 회의실을 만들어 주거나, 부서에 회의용 탁자를 설치해 주는 것이 더 효과적이라는 의견임

구 분	중앙부처(A)	자치단체(B)	차 이(A-B)
일하는 방식	69	74	-5
리더십	48	55	-7
사무환경 개선	40	49	-9
관습.관행 타파	59	64	-5
업무역량 향상	57	71	-14
업무절차 개선	57	62	-5
제도.규정 개선	65	69	-4
조직구조 개선	58	60	-2
정보화	70	76	-6
보상.인정	47	45	2
성과관리	42	46	-4

《첨부 : 중앙부처와 자치단체 측정결과 비교》

■ 양 모델은 수치만 다소 차이가 있을 뿐 전체적으로 모델 상 유의미한 차이나 特長的인 차이가 없어 서비스 유형의 차이로 인한 개선전략의 구분은 의미가 없음



2-2. 표본 분포

■ 기관유형별

구 분	빈도수	%	유효 %
중앙부처	1,133	55.4	57.2
자치단체	848	41.5	42.8
(무응답 및 Error)	64	3.1	-
합 계	2,045	100.0	100.0

■ 성별

구 분	빈도수	%	유효 %
남	1,852	90.6	92.3
녀	154	7.5	7.7
(무응답 및 Error)	39	1.9	-
합 계	2,045	100.0	100.0

■ 직급별

구 분	빈도수	%	유효 %
4급 이상	242	11.8	12.1
5급	507	24.8	25.4
6급	693	33.9	34.8
7급	448	21.9	22.5
8급 이하	103	5.0	5.2
(무응답 및 Error)	52	2.6	-
합 계	2,045	100.0	100.0

■ 연령별

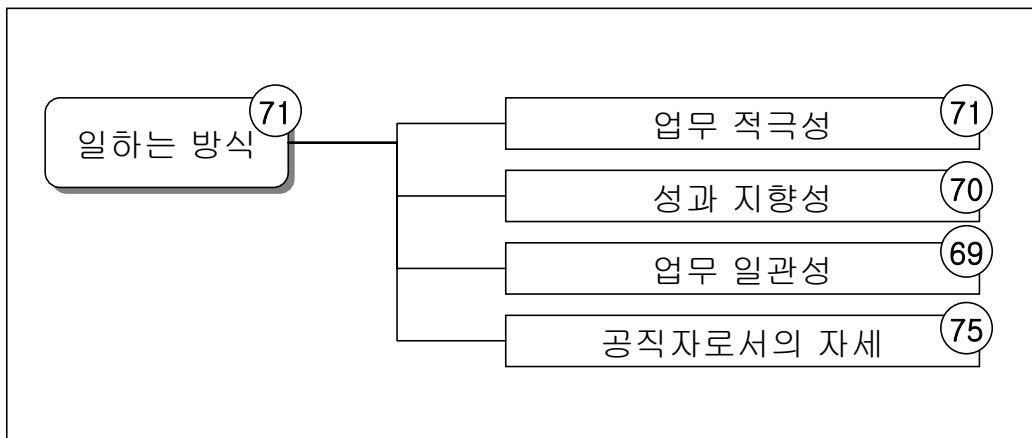
구 분	빈도수	%	유효 %
21세 - 29세	52	2.5	2.6
30세 - 39세	727	38.2	36.8
40세 - 49세	985	48.2	49.8
50세 이상	213	10.4	10.8
(무응답 및 Error)	68	0.7	-
합 계	2,045	100.0	100.0

2-3. 공무원 태도 및 행동양식 분석

2-3-1. 일하는 방식에 대한 認知

- 일하는 방식에 대한 인지수준은 일하는 방식이 좋은 공무원의 태도인 업무의 적극성, 성과지향성, 업무추진의 일관성, 공직자로서의 자세라는 4가지 설명변수에 의해 측정하였으며, 지수값이 71점으로 예상보다 높은 수준이나 추가적인 노력이 필요함
 - 이는 2000년 7월 이후 각 기관들이 『일하는 방식 개선지침』의 이행을 위해 전자결재시스템의 활성화, 위임전결규정의 개정 등의 노력을 한 결과로 예상됨
 - 설명변수 중 공직자로서의 자세에 대한 인지수준이 가장 좋으며, 업무추진의 일관성에 대한 인지수준이 상대적으로 가장 낮음

- 공무원 유형별 분석결과에 의하면 자치단체보다는 중앙부처, 남자보다는 여자, 40세 이상보다는 40세 이하, 4급보다는 5급 이하 실무자가 일하는 방식에 대한 인지가 부정적임



■ 공무원 유형별 세부요인 분석(일하는 방식)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
업무의 적극성	69	73	71	67	69	73	75	71
성과지향성	68	72	70	66	68	72	73	69
업무에의 일관성	67	72	69	63	66	71	73	68
공직자로서의 자세	73	76	75	69	71	78	78	74

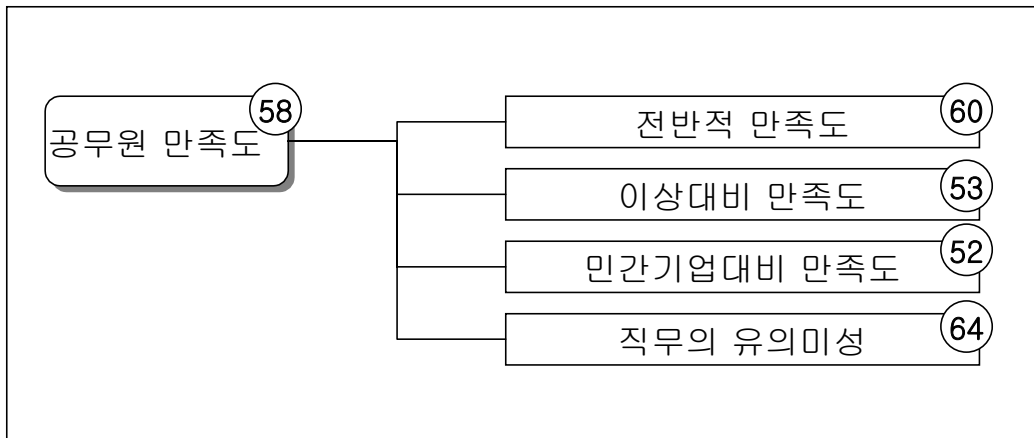
2-3-2. 공무원 만족도

■ 공무원의 만족도는 전반적 만족도, 理想대비 만족도, 민간기업의 직장인대비 만족도, 그리고 공직자로서의 직무의 有意味性 이라는 4가지 설명변수에 의해 측정되며, 측정값이 58점으로 2000년 서울소방방재본부의 소방관들의 만족도인 59점과 유사한 수준임

- 직무의 유의미성이 다른 변수들의 점수보다 높다는 것은 아직까지는 공무원들이 공직자라는 자신의 직무에 대해 자부심을 가지고 있다는 것을 의미하며, 이러한 자부심이 공무원의 만족도에 긍정적인 영향을 주고 있음을 의미함

■ 유형별 분석에서 보면 일하는 방식에 대한 공무원들의 인지와 같은 현상을 보이고 있음

- 이는 남자보다는 여자가, 그리고 40세 이상보다는 40세 이하가, 4급보다는 5급이하가 동일 현상에 대해 보다 비판적인 시각에서 평가하기 때문이라고 예상됨



■ 공무원 유형별 세부요인 분석(공무원 만족도)

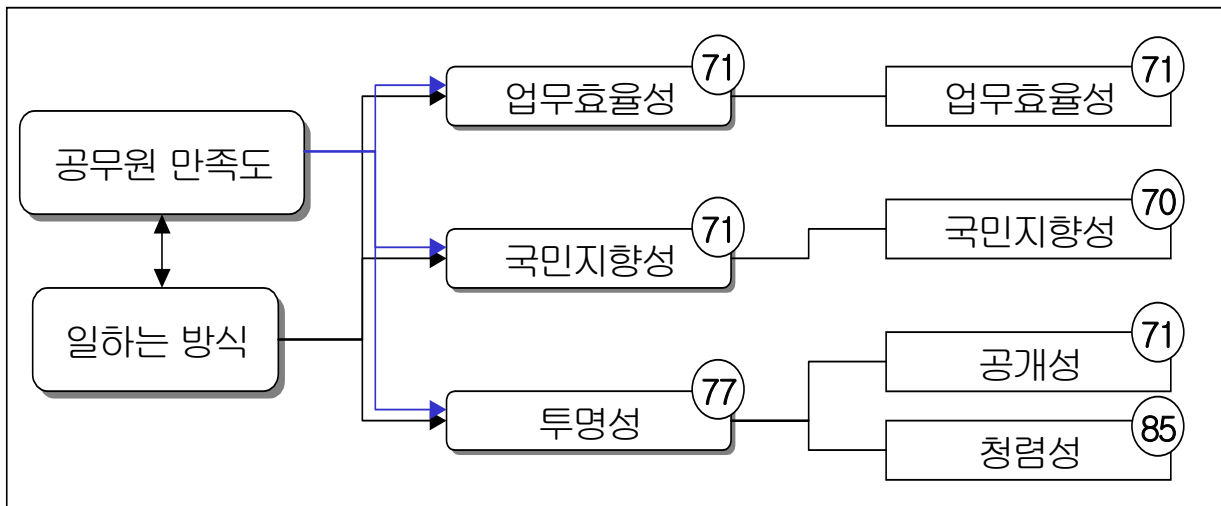
측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
전반적 만족도	58	62	60	54	56	63	68	59
이상대비 만족도	51	56	54	47	48	58	63	52
민간대비 만족도	50	54	52	49	48	55	60	50
직무의 유의미성	63	66	64	60	60	68	72	63

2-3-3. 공무원 행동

■ 공무원들은 자신들의 행동에 대한 평가 중 투명성, 그 중에서도 청렴성에 대해 가장 긍정적으로 답변함

- 이에 비해 효율성과 국민지향성, 정보 공개에 대해서는 상대적으로 부정적임
- 그러므로 향후 혁신의 노력은 효율성과 정보공개에 보다 중점을 둘 필요가 있으며, 그런 의미에서 일하는 방식의 개선은 정부혁신에 중요한 기능을 가짐

■ 공무원 유형별 분석결과에 의하면 자치단체보다는 중앙부처, 남자보다는 여자, 40세 이하보다는 40세 이상, 4급보다는 5급 이하 실무자가 공무원 행동에 대한 평가에 부정적임

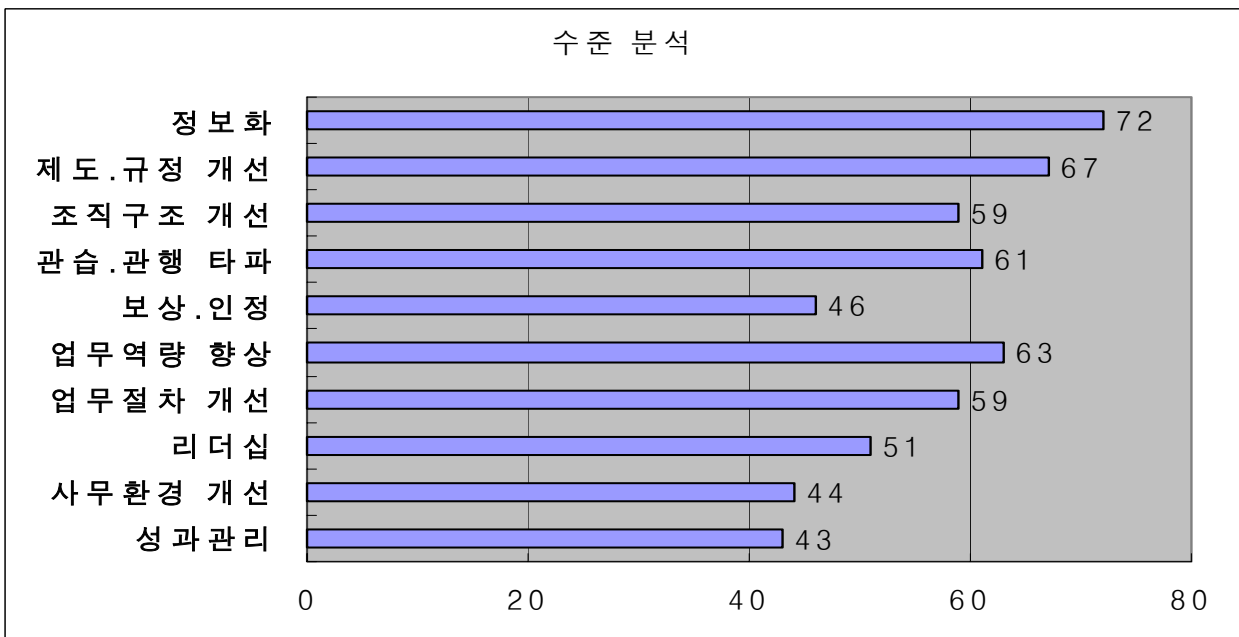
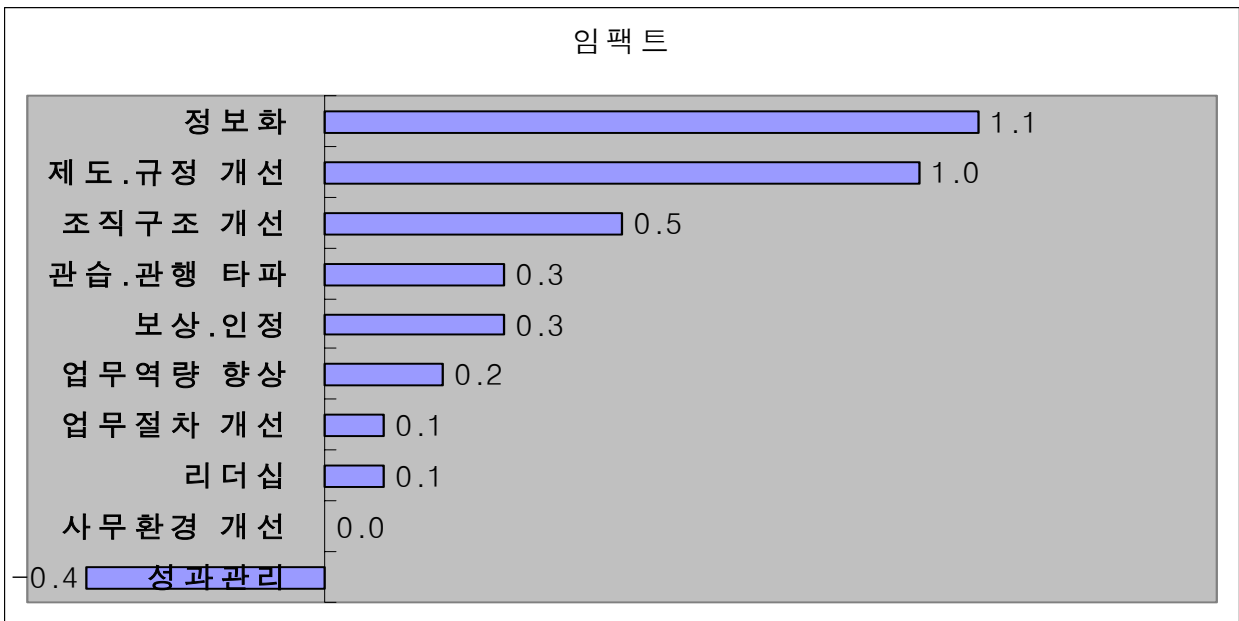


■ 공무원 유형별 세부요인 분석(공무원 행동)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
효율성	70	73	72	66	67	75	77	71
국민지향성	70	74	72	65	67	76	77	71
투명성	68	75	71	67	67	74	75	70
청렴도	85	86	86	83	84	87	89	85

2-3-4. 일하는 방식 결정요인

- 분석 결과 일하는 방식의 개선을 위한 우선적 개선대상은 임팩트가 큰 정보화, 제도.규정 개선, 조직구조 개선 및 성과평가임
 - 성과평가는 수준이 낮고 임팩트가 負로 나타나 신속히 正의 임팩트가 되도록 해야 하는 분야로 최우선적인 개선이 요구됨



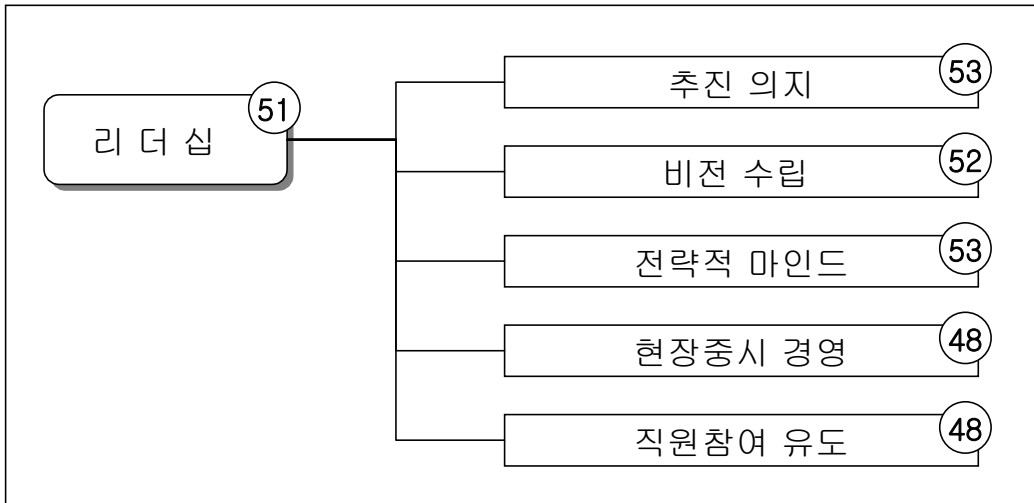
가. 리더십

■ 고위공직자들의 리더십은 5개 세부변수들로 측정되었으며, 측정 결과 51점으로 전체적으로 리더십에 대한 평가가 높지 않으며, 특히 현장을 중시하는 자세와 직원들을 자발적으로 참여하도록 유도하는 능력이 부족한 것으로 나타남

○ 이는 아직까지 지시적이며, 상명하복의 조직문화가 기관을 이끌어 가고 있다는 증거이며, 이로 인해 직원들의 리더십에 대해 불만을 가지게 되는 것으로 예상됨

■ 유형별 분석 결과 중앙부처보다는 자치단체가, 여자보다는 남자가, 그리고 나이가 많고 직급이 높을수록 리더십에 대해 긍정적인 것으로 나타남

○ 이는 자치단체의 경우에는 기관장의 책임경영의지가 반영된 때문인 것으로 예상되며, 연령이 젊을수록 지시적 리더십에 불만이기 때문인 것으로 생각됨



■ 공무원 유형별 세부요인 분석(리더십)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
추진 의지	50	57	54	48	49	57	58	53
비전 수립	49	56	53	46	47	57	58	52
전략적 마인드	49	57	54	46	48	58	58	52
현장중시경영	46	51	49	44	44	52	51	48
직원참여 유도	45	52	48	43	43	52	52	47

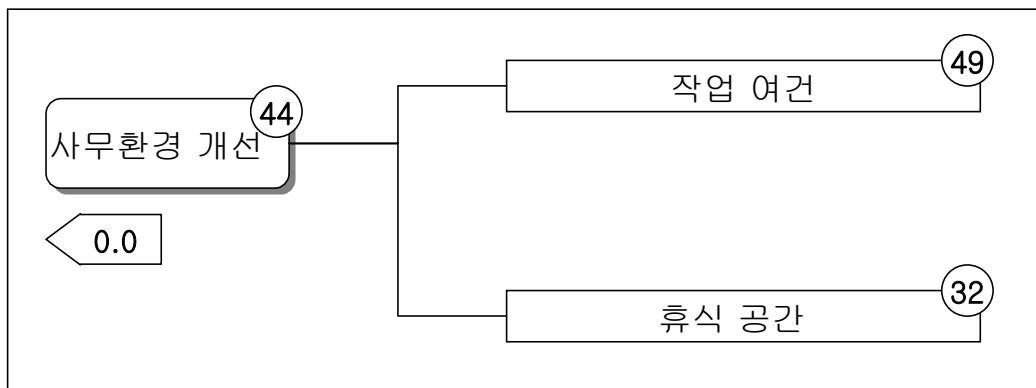
나. 사무환경 개선

■ 분석 결과 공무원들은 사무환경에 대해 매우 부정적인 견해를 나타냈으며, 그 중에서도 휴식 공간에 대해 더욱 불만을 나타냄

- 사무환경이 사무생산성과 밀접한 관련이 있다는 것은 주지의 사실인 바, 공무원들이 사무환경에 대해 강하게 불만을 표시하는 것은 현재 공무원들이 처한 현실을 보여주는 사례라 할 수 있음
- 그럼에도 사무환경이 일하는 방식에 영향력이 없다는 것은 공직에 있다는 것의 의미가 어떤 것인가를 나타내는 상징일 수 있음

■ 유형별 분석 결과는 특이한 사실을 보여주는데, 이는 남성이 휴식공간에 대해 여성보다 불만이 높다는 것임

- 이는 주민용과 여성휴게실은 별도로 설치되어 있으나 남성용 휴게실이 없다는 것이 그 원인인 것으로 예상됨

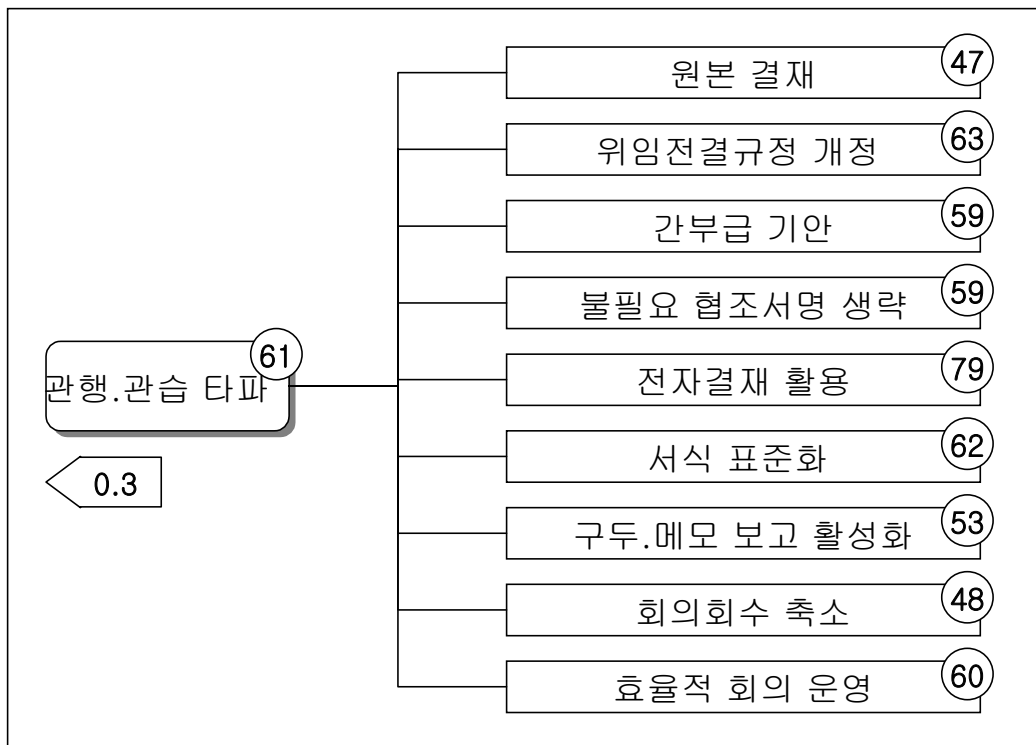


■ 공무원 유형별 세부요인 분석(사무환경 개선)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
작업여건	47	52	49	50	48	51	51	49
휴식공간	26	39	31	39	31	33	30	32

다. 관습, 관행 타파

- 개선지침과 관련되어 결재.회의.보고의 이행수준에 관한 결과는 원본결재, 간부급 기안, 구두.메모보고 활성화, 회의 회수 축소가 제대로 이행되고 있지 않은 것으로 나타났으며, 그 중에서도 원본결재와 회의회수 축소가 가장 안된 것으로 나타남
- 유형별 분석에서는 자치단체, 남성, 40세 이상, 4급 이상이 보다 긍정적으로 대답하였음



■ 공무원 유형별 세부요인 분석(관행.관습 타파)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
원본 결재	43	52	47	45	44	50	49	47
위임전결규정 개정	61	66	63	60	60	66	66	63
간부급 기안	58	60	60	54	57	61	62	59
불필요 협조서명 생략	56	61	59	55	55	62	61	58
전자결재 활용	76	82	79	75	76	81	79	79
서식 표준화	58	67	62	58	59	65	63	62
구두.메모보고 활성화	52	55	54	49	50	56	60	52
회의 회수 축소	45	51	48	44	45	51	51	48
효율적 회의 운영	58	63	60	59	57	62	62	60

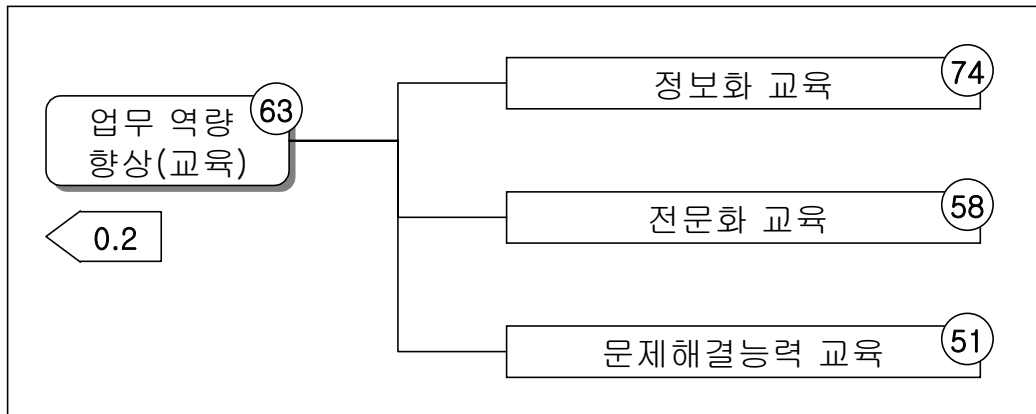
라. 업무역량 향상

■ 업무역량 향상에 대한 분석 결과 공무원들은 정보화교육에 대해서는 긍정적이나, 전문화교육이나 문제해결방법 향상을 위한 교육에 대해서는 불만을 표시하고 있음

- 특히 문제해결능력 교육에 있어서는 상대적으로 부정적 견해가 강해 향후 이 부문에 대한 교육의 질 향상에 노력해야 할 필요가 있음
- 문제해결능력 교육은 단순한 문제해결기법의 교육이 아니라 주민들과의 협상력, 설득력, 이벤트 행사와 같은 보다 실무에 도움이 되는 교육이 필요하다는 의견임

■ 유형별 분석에 의하면 중앙부처, 여성, 40세 이하가 부정적인 대답을 하였으며, 정보화 및 전문화교육에서는 특이하게 4급 이상의 간부들이 상대적 불만을 제기하고 있음

- 이는 4급 이상의 간부들에게 맞는 적절한 교육이 이루어지지 못하였음을 의미하며, 인터뷰 결과 실제 간부급들은 보다 장기적인 교육을 원하고 있음



■ 공무원 유형별 세부요인 분석(업무역량 향상)

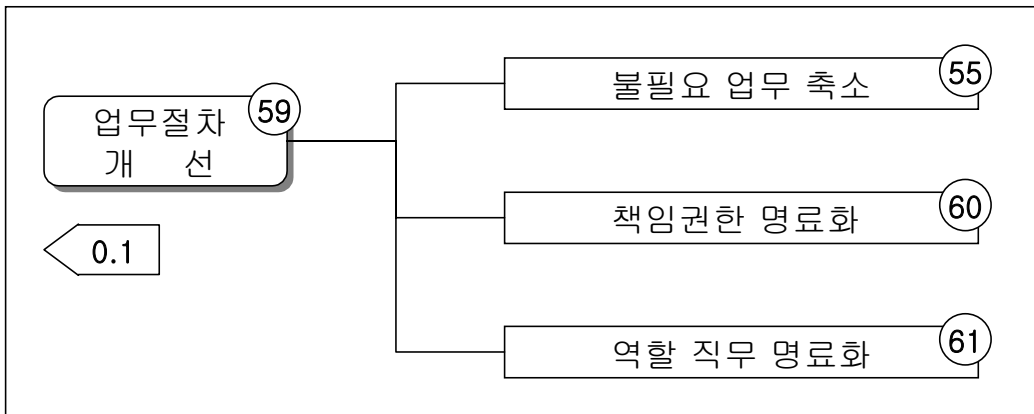
측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
정보화교육	69	81	74	72	71	77	73	74
전문화교육	48	70	58	59	54	61	56	58
문제해결방법	48	54	51	48	48	53	55	50

마. 업무절차 개선

■ 분석 결과 공무원들은 불필요한 업무 축소에 상대적으로 부정적인 견해를 제시하였음

- 인터뷰 결과 공무원들은 행정의 특성 상 한번 생긴 업무는 그 원인이 사라져도 업무자체가 사라지지 않는다는 것을 잘 알고 있었으며, 그렇게 불필요해진 업무를 없애려고 해도 간부진들이 반대를 하여 없애지 못하고 있다는 견해를 나타냄
- 또한 업무절차를 간소화하려고 하면 법령이나 지침에 의해 정해져 있는 경우가 많아, 실제 업무를 줄이고 간소화하려면 상위법령과 지침을 개선해야 하며, 그리고 너무 많은 보고 및 자료 요구를 하는 상위부처나 위원회의 행태가 먼저 바뀌어야 한다는 의견을 제시함

■ 유형별 분석 결과 중앙부처와 여자, 그리고 40세 이하, 5급 이하의 실무자가 업무절차 개선에 부정적 견해를 나타내고 있음

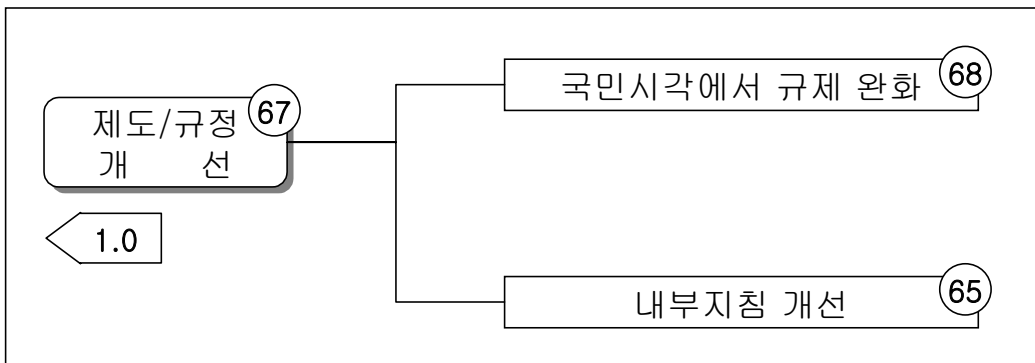


■ 공무원 유형별 세부요인 분석(업무절차 개선)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
불필요업무축소	51	60	55	54	51	58	58	54
책임권한 명료화	57	62	60	58	56	63	64	59
역할 직무 명료화	58	64	61	58	58	63	66	60

바. 제도.규정 개선

- 분석 결과 제도.규정 개선은 일하는 방식의 개선에 영향력이 큰 반면, 개선의 정도에 대해서는 다소 부정적인 견해를 보이고 있어 우선개선대상에 포함되어야 함
 - 공무원들은 국민 시각에서의 규제완화보다는 공무원들의 사무와 관련된 내부지침의 개선에 더욱 부정적인 견해를 보여주고 있으며, 이는 지금까지의 제도.규정 개선이 사무효율성보다는 국민지향적 시각을 더 중요하게 여겼다는 것을 의미함
 - 앞서서도 언급되었지만, 자체 규정이나 자치조례는 개정이 가능하나 조례의 상위 법령이나 상위부처의 지침으로 인해 업무절차를 개선하거나 불필요한 업무를 줄이기가 어려운 것이 민간기업과 행정의 근본적인 차이로 나타나고 있음
 - 즉, 업무절차개선과 제도.규정 개선은 서로 연계되어 있는 문제로 인식되어야 함
- 유형별 분석에 의하면 중앙부처, 여성, 40세 이하, 5급이하 실무자가 보다 부정적인 견해를 가지고 있음

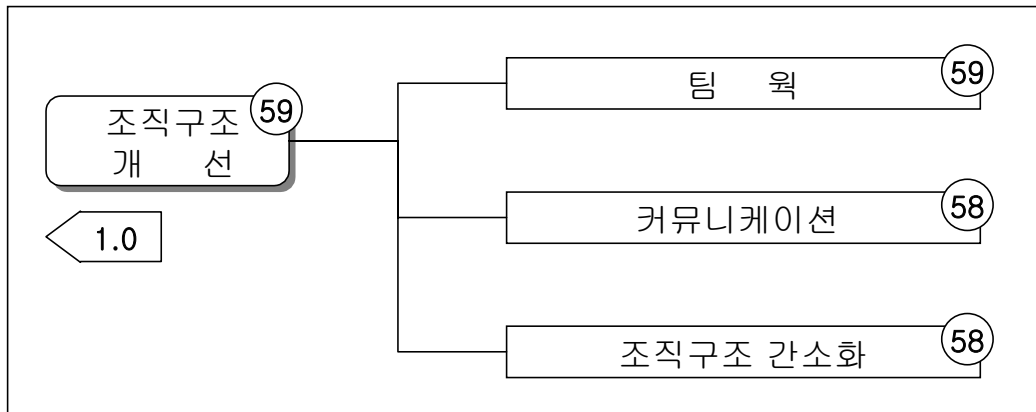


■ 공무원 유형별 세부요인 분석(제도.규정 개선)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
국민시각에서 규제완화	66	70	68	65	66	70	70	68
내부지침 개선	63	68	66	61	62	68	68	65

사. 조직구조 개선

- 분석 결과 응답자들이 조직구조 개선에 대해 다소 부정적인 견해를 나타내고, 일하는 방식에 대한 임팩트가 커 우선개선대상영역에 포함되어야 하는 것으로 나타남
 - 예상외로 팀웍과 커뮤니케이션에 다소 부정적인 견해를 나타내고 있는데, 민간기업의 경우에는 조직이 비대해지고 전문화되어 갈수록 이러한 현상이 나타나고 있는 것으로 미루어 보아 동일한 현상으로 짐작되나 실제 원인은 세부적인 조사가 필요한 것으로 판단됨
 - 조직구조 단순화에 대한 다소 부정적인 반응은 관료적 다층구조조직에서는 흔히 나타나는 현상임
- 유형별 조사 결과 전체적으로 40세 이하, 5급 이하 실무자들이 부정적 견해가 다소 강한 것으로 나타났으며, 팀웍의 경우에는 중앙부처나 자치단체가 동일한 수준으로 나타나고 있음

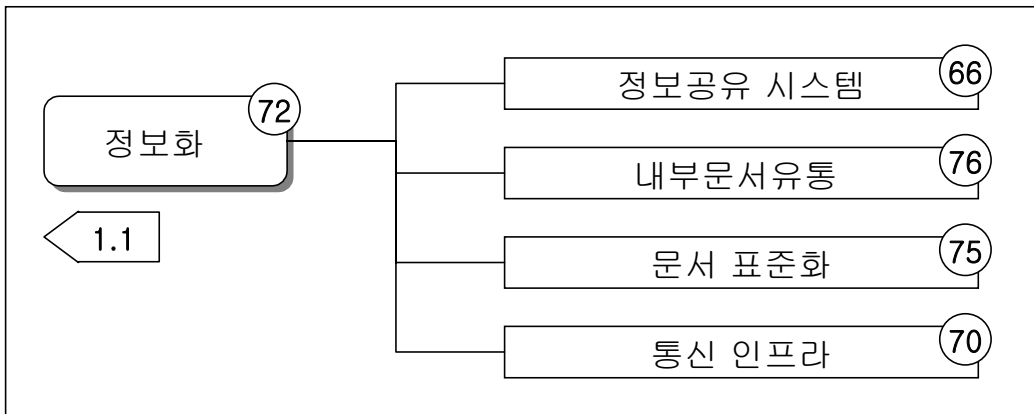


■ 공무원 유형별 세부요인 분석(조직구조 개선)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
팀웍	60	59	60	57	57	61	64	59
커뮤니케이션	57	59	58	56	55	61	62	58
조직구조 간소화	55	61	58	57	54	60	61	57

아. 정보화

- 분석 결과 정보화는 요인들 중에서는 가장 긍정적인 평가를 받고 있으나, 아직은 더욱 개선되어야할 수치를 보이고 있으며, 일하는 방식에 대한 임팩트도 커서 우선 개선대상영역에 해당됨
 - 그리고 설명변수 중 기관간, 부서간 동일한 D/B를 활용할 수 있는 정보공유 시스템이 상대적으로 부정적인 평가를 받고 있어 향후 이 부분에 대한 개선이 요망된다고 볼 수 있음
 - 인터뷰 결과 『일하는 방식 개선지침』의 내용 중 전자결재시스템의 활성화가 가장 공무원들이 성과를 인정하는 분야였으며, 검증 결과 이전에 비해 전자결재율이 많이 향상되었음
- 유형별 분석에 의하면 중앙부처, 여자, 40세 이하, 5급 이하 실무자들이 상대적으로 부정적인 견해가 강한 것으로 나타남

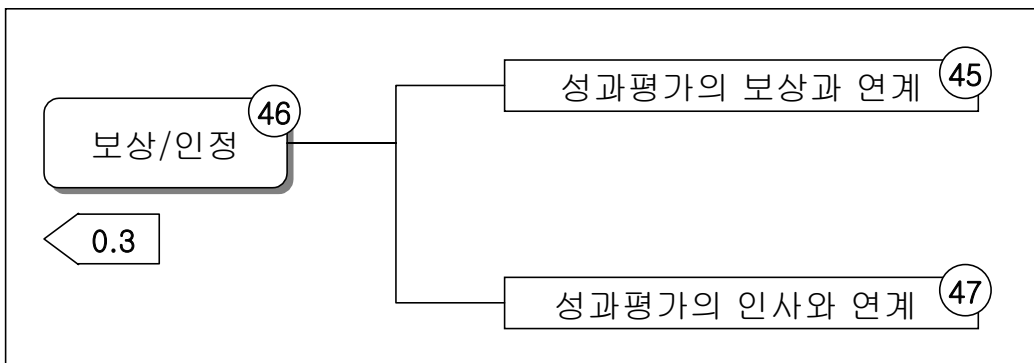


■ 공무원 유형별 세부요인 분석(정보화)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
정보공유시스템	65	68	66	64	63	69	70	66
내부문서 유통	74	78	76	72	73	78	77	76
문서표준화	71	80	75	71	72	77	75	75
통신인프라	67	75	71	68	67	73	73	70

자. 보상.인정

- 성과에 대한 적절한 보상(승진 포함)이 이루어지느냐의 질문에 대한 공무원들의 응답은 매우 부정적이며, 일하는 방식에 대한 임팩트도 상대적으로 낮음
 - 임팩트가 낮은 이유는 공무원들의 급여는 승진과 관련되어 있으며, 승진은 연공서열에 의해 이루어지는 것에 익숙해져 성과와 급여를 연계시키지 않기 때문인 것으로 예상됨
 - 현장점검 시 성과상여금에 대한 불만도 부정적 시각에 기여한 것으로 예상됨
- 유형별 분석에 의하면 특이하게 자치단체가 중앙부처보다 부정적이며, 직급별로는 5급 이하 실무자가 보다 부정적인데 그 차이가 6점 ~ 10점의 매우 큰 차이를 보이고 있음
 - 이는 자치단체의 5급 이하 실무자들이 자신들의 노력도나 업무성과에 비해 보상이 작다는 認識이 강해지고 있음을 나타내는 중요한 현상임

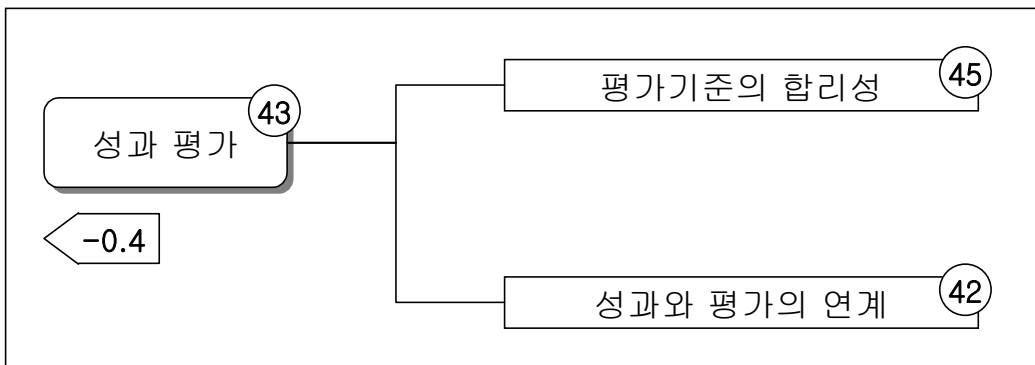


■ 공무원 유형별 세부요인 분석(보상/인정)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
성과의 보상과 연계	47	43	45	43	43	47	54	44
성과의 승진.인정과 연계	47	47	47	46	45	48	52	46

차. 성과평가

- 분석 결과 성과평가에 대한 認知水準이 가장 낮고, 일하는 방식에 대한 영향력이 負로 나타나 성과관리에 대한 개선이 없을 경우 추가적인 조직변화 노력은 결실을 맺기 어려울 것으로 예상됨
 - 지금까지는 혁신활동의 대부분이 기관장이나 상급기관의 지시에 따라 이루어져 왔지만 조직변화의 노력이 성공을 거두기 위해서는 조직변화가 조직 내부로 정착되어 조직원들의 자발적 협조에 의해 진행이 되어야 함
 - 일하는 방식의 개선이 단순한 사무개선활동이 아니라 조직문화의 혁신활동이라면 지속적인 개선을 위해서는 공무원의 변화에 대한 動機를 주어야 하며, 그것은 성과관리가 일하는 방식의 개선에 긍정적 영향을 주는 정상적인 수준에 도달해야 가능함
- 유형별 분석의 결과는 중앙부처, 여성, 40세 이하, 5급 이하 실무자가 상대적으로 부정적이며, 특히 직급별 분석에서는 관리자와 실무자간에 7 ~ 8점의 차이를 보일 정도로 인지의 수준이 달라 5급 이하가 성과평가에 대해 매우 부정적임을 나타냄



■ 공무원 유형별 세부요인 분석(성과평가)

측정변수명	기관유형별		성별		연령		직급	
	중앙부처	자치단체	남자	여자	40세이하	40세초과	4급이상	5급이하
성과/평가연계	43	47	45	42	43	47	51	44
평가기준 합리화	41	43	42	40	40	44	49	41

3 부

V. 『일하는 방식의 개선』을 위한 과제 도출

1. 개선지침에 의한 평가 분야

1-1. 문제점 도출

1-1-1. 공통사항

구 분	문 제 점	고려해야 할 사항
기관간 차이	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기관간 수준차이가 현격해 동일지표 적용 무리 <ul style="list-style-type: none"> - 우수기관은 총생산문서대비 전자결재율 90% 이상인 반면, 부진기관은 40% 이하 - 우수기관은 Web 기반에서 민원시스템과 홈페이지를 통해 민원자료를 전자문서화로 처리하는 반면, 부진기관은 전자결재시스템의 기본 S/W 이외에는 기능이 없음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 벤치마킹전략에 의한 혁신 노력의 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 부진기관은 국내우수기관 사례 제공 - 우수기관은 해외우수사례 경험의 기회 제공
기관 자체적 유지관리 기능	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사무혁신을 위한 성과관리체계 미흡 <ul style="list-style-type: none"> - Plan-Do-See사이클 관리능력 미흡 - 사무혁신 경험자 부재 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기관별 담당자의 교육 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 사무혁신기법 - 해외벤치마킹 등
평가방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 평가에 대한 기관들의 불평 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 우수사례 확산을 통한 자체 실적 보고 방안의 모색 <ul style="list-style-type: none"> - “칭찬합시다” 프로그램

1-1-2. 항목별 검토사항

구 분	문 제 점	고려해야 할 사항
위임전결규정 (혹은 사무전 결규칙)의 개 정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개정된 위임전결규정의 死文化 우려 <ul style="list-style-type: none"> - 기관장, 간부의 실천의지 문제 - 회계 등 관련규정과의 연계 미흡 ○ 개정수준이 미흡한 경우도 발생 <ul style="list-style-type: none"> - 규정과 개인업무분장이 불일치 - 전결업무의 구체화 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 위임전결규정의 실제이행 여부에 대한 점검 필요
전자결재 시스템	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기관장 및 간부진이 관행적으로 종이 문서 선호 <ul style="list-style-type: none"> - 모니터 화면 등 정보화 적용 어려움 ○ 전자결재율에만 치중하여 오히려 업무의 효율성 저해 우려 <ul style="list-style-type: none"> - 서면보고 후 전자결재 등 효율성 저해 사례 발생 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고위간부에 대한 정보화 유인책 검토 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 대형모니터 사용 ○ 전자결재율에 대한 문서 유형별 점검으로 전환 필요
결재방법의 다양화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 토의식 동시결재, 현장결재 등이 거의 이루어지지 않고 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 상명하복의 기존 행정조직문화 잔존으로 인해 시행에 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 행정풍토 상 문제로 장기적인 대책 필요
회의 회수 및 시간 단축	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회의수요의 지속적인 발생으로 회의 회수 축소의 어려움 가중 <ul style="list-style-type: none"> - 규제개혁위원회에서 관련회의를 많이 하라는 지침을 보내는 사례 등 ○ 회의통제부서와의 업무협조 어려움 <ul style="list-style-type: none"> - 자치행정과나 총무과에서 주로 회의 통제를 하나 업무협조가 잘안됨 ○ 회의축소도 중요하지만 토론문화의 정착도 중요한 문제임 <ul style="list-style-type: none"> - 특히 중앙부처의 경우 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 토론식 문화 정립에 대한 지원 검토 <ul style="list-style-type: none"> - 회의실 등

구 분	문 제 점	고려해야 할 사항
영상회의 시스템	<ul style="list-style-type: none"> ○ 설치 및 운영비용 과다 <ul style="list-style-type: none"> - 설치비 약 8억원 - 운영비 약 1억원/년 <div style="background-color: yellow; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center;">《사례: 충남도청》</p> <p>1. 설치비용: 828백만원</p> <p>2. 공사규모: 도청 및 15개 시군</p> <ul style="list-style-type: none"> ○도청: 영상회의실 및 시스템 <ul style="list-style-type: none"> - 120인치 스크린 2개 ○출장소 및 시군: 회의실형 시스템 <ul style="list-style-type: none"> - 53인치 프로젝션 TV 2개 </div>	<ul style="list-style-type: none"> ○ P/C 화상카메라를 통한 실무자 회의 확대방안 <ul style="list-style-type: none"> - 원격지와의 통신전송속도가 T1, E1급이면 충분함
위원회 정비	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자치단체 경우 위원회가 너무 많아 업무에 지장 초래(광역 시도별 70~80개) ○ 위원회 설치 및 위원장 임명 등 중요 사항은 주로 법령에 근거한 경우가 대부분임 <ul style="list-style-type: none"> - 자치단체 경우 유사위원회의 통합 등은 조례, 규칙의 개정만으로는 한계가 있음 ○ 상위부처의 편의주의적 행정 <ul style="list-style-type: none"> - 위원장을 하향조정하면 해당중앙부처에서 위원장 상향조정 요구 - 규제개혁위원회는 조례로 위원장이 기획관리실장으로 되어있으나 행정부시장으로 격상할 것을 요구함 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 위원회 관련 법률의 정비 <ul style="list-style-type: none"> - 유사위원회 통합 운영 허용 - 위원회 산하 실무위원회 구성 - 위원장 임명의 자율권 부여
전자문서의 활성화 및 On-line 보고	<ul style="list-style-type: none"> ○ 과거 전자정부 마스터플랜 부재 <ul style="list-style-type: none"> - 중앙부처와 시도, 시도와 시군구간 시스템 호환성 문제로 전자문서 유통의 애로 발생 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시스템 통합의 효율화방안의 검토 <ul style="list-style-type: none"> - 전자정부 청사진의 조속한 제시 필요

구 분	문 제 점	고려해야 할 사항
전자문서의 활성화 및 On-line 보고	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전자문서의 표준화 미흡 <ul style="list-style-type: none"> - 전자문서의 표준화는 업무표준화 차원에서 이루어져야 하나, 대부분 정보화담당관실에서 해당부서의 요구대로 전자문서화 함으로써 실제 효과를 거두지 못하고 있음 ○ 일부기관의 경우 중간간부진의 정보화 마인드 미흡 <ul style="list-style-type: none"> - 수정을 못해 반려처리하는 경우가 종종 발생하고 있음 - 정보화실 반려율 등 실적관리 및 통제 기능 부족 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부기관장 및 기획관리실장을 위원장으로 하는 「사무혁신추진위원회(가칭)」 검토 <ul style="list-style-type: none"> -실제는 주무부서가 추진 사무국 역할을 하고 -총무과, 정보화담당관실과의 태스크포스팀 구성을 통한 한시적 활동을 ○ 전자결재시스템의 기능 보완 필요 <ul style="list-style-type: none"> -반려에 대한 관리 -기타 관련통계처리
기타	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정보화 진전으로 인한 인간소외 문제 발생 <ul style="list-style-type: none"> - 과장이 30명의 전자결재를 해주다 보면 얼굴을 볼 기회가 없음 - 사이버 위원회의 운영으로 만나지 않고도 업무 처리 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 내부커뮤니케이션 활성화 유인책 검토 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 소그룹 활동 등

1-2. 문제해결을 위한 과제의 도출

■ Theme 1; 『일하는 방식 개선』의 성공을 위해서는 각 기관의 혁신주무부서의 역량과 위상을 강화해 주어야 함

- 대다수 기관들의 혁신주무부서들은 『일하는 방식 개선』의 추진을 위한 사전 준비 없이 업무를 담당하게 되어 경험부족으로 인해 효과적으로 추진을 하고 있지 못하는 경우가 많았음
 - 점검 결과를 보면 우수기관들은 이미 수년 전부터 사무혁신활동을 추진해본 경험들이 있었던 기관들이었으며, 미진한 기관들은 대개 사무혁신의 의미 및 목적, 그리고 추진방법에 대해 잘 모르는 경우가 대부분이었음
 - 또한 중앙부처의 경우 추진조직이 너무 힘이 없는 부서로 실제 관련부서들의 협조 및 지원을 거의 받지 못하는 상태로 추진되어 그 효과가 미흡하였음
- 사무혁신활동은 지속적인 유지관리를 필요로 하고, 정착이 되는데 최소한 2,3년이 걸리는 활동임을 이해해야 하며, 각 기관 내 추진조직의 역량강화방안을 마련해야 종국적으로 각 기관들의 주무부서가 자율적으로 혁신을 추진할 수 있음을 기억해야 함

■ Theme 2; 『일하는 방식 개선』의 향후 추진방안은 지금의 세부적인 개선지침 제시에서 우수사례에 대한 벤치마킹 전략으로 전환해야 할 필요가 있음

- 점검 결과 기관들간의 사무혁신의 수준차이가 현격해 동일한 지표를 적용 시 올해 미진했던 기관이 나름대로 노력을 해도 다음해에도 상대적으로 미진할 확률이 크다는 문제를 가지고 있음
- 또한 세부적인 지침을 놓고 눈에 잘 보이지 않는 사무혁신을 평가하는 현행 평가방법에 대한 기관들의 반발이 우려되는 현실임
 - 실제 회의 축소 및 회의시간 단축 실적 등은 이를 위해 별도의 자료가 준비되기 어려운 것이 현실임

- 이에 대한 대안으로 향후 추진방안을 각 기관별 수준에 맞는 벤치마킹 전략으로 전환하고, 분기별로 자체추진실적을 보고하도록 하여 우수기관에 대해 현장점검을 하고 그 결과를 바탕으로 우수기관에 대해 포상하는 방안을 제안함

■ Theme 3; 『일하는 방식 개선』의 효과적인 추진을 위해서는 정보화와 연계하여 추진해야 할 필요가 있음

- 점검 결과 가장 이행 실적이 좋았던 분야가 전자결재시스템 등 정보화와 관련된 분야였으며, 향후에도 사무혁신활동은 정보화의 도움을 받아야 효과적으로 추진될 수 있을 것임
 - 컴퓨터의 도입은 행정 효율성과 공개성, 그리고 성과의 관리에도 활용되는 것이 요즘 추세이며, 정부의 전자정부 구현의 목적과도 일치되는 방향이므로 이에 대한 폭넓은 접근이 필요함

■ Theme 4; 『일하는 방식 개선』의 효과적인 추진을 위해서는 조직문화에 대한 이해가 필요함

- 점검 결과 가장 이행 실적이 문제가 된 분야가 회의분야로 실제 회의방식 및 회의의 필요성이 그 기관의 기능별 성격에 따라 다르므로 향후 회의 분야는 각 기관의 기능별 성격과 회의를 하는 목적을 명확하게 규정하도록 한 후 접근하는 보다 효과적인 방안을 찾아야 할 필요가 있음
- 또한 『일하는 방식 개선』은 조직문화와 깊은 관련이 있음을 전제로 해야 함

■ Theme 5; 『일하는 방식 개선』의 확산과 분위기 유지를 위해서는 여론 및 시민단체와의 연계방안을 모색할 필요가 있음

- 『일하는 방식 개선』의 확산을 위한 전략적인 방안으로 우수사례의 여론을 통한 지속적인 홍보로 공무원들의 관심과 기존의 분위기 유지를 꾀할 필요가 있음
- 『일하는 방식 개선』의 성공을 위해서는 기관장들의 관심과 의지가 중요하므로 기관장이 관심이 많은 여론과 시민단체와의 연계는 훌륭한 방안이 될 수 있음

2. 종합측정모델에 의한 평가 분야

2-1. 문제점 도출

구 분	문 제 점	고려해야 할 사항
중양부처와 자치단체의 행정서비스 성격 차이	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사무의 성격 차이 <ul style="list-style-type: none"> - 중양부처는 정책기획기능 위주의 행정서비스 - 자치단체는 정책집행기능 위주의 행정서비스로 문제해결의 접근방식에 차이 존재 ○ 기관장의 의지 <ul style="list-style-type: none"> - 중양부처는 기관장의 재임이 짧아 행정에 대한 관심 부족 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 모델 상 큰 차이는 없으나 사무혁신방법에는 차이 인정 필요 ○ 기관장과 상관없는 혁신 추진 가능토록 하는 방안 모색 필요
리더십	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현장주의 경영에 대한 의지 빈약 <ul style="list-style-type: none"> - 중양부처 경우에는 외부지향성 - 자치단체 경우에는 행사중시 경향 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 행정문화적인 문제로 장기적인 과제로 추진 필요
사무 환경	<ul style="list-style-type: none"> ○ 작업여건에 대한 불만이 많으며, 특히 휴식공간에 대한 불만이 최저점수 <ul style="list-style-type: none"> - 32점 - 업무의 질적수준향상 유도와 배치되는 현상임 	<ul style="list-style-type: none"> ○ (임팩트가 낮아 개선대상에서 제외함)
관행.관습 타파	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개선지침 중 취약분야 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 원본결재(47점) - 회의 축소(48점) - 간부급 기안(59점) - 불필요한 협조 서명(59점) - 구두보고, 메모보고의 활성화(53점) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사무혁신활동 지원과 연계하여 검토 필요

구 분	문 제 점	고려해야 할 사항
업무역량 향상	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정보화교육에 대해서는 4급 이상 중간간부들의 불만이 큼 ○ 중앙부처는 전문화교육에 대한 불만이 상대적으로 큼 <ul style="list-style-type: none"> - 중앙부처는 전문성향상의 기회가 적은데 대해 불만이 높음 ○ 문제해결능력 교육에 대한 불만(51점) <ul style="list-style-type: none"> - 중앙부처 48점 - 자치단체 54점 - 요구되는 분야는 협상력, 갈등관리, 이벤트 기획 등 민원, 복지와 관련된 교육이나 이에 대한 공급 부족 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신지식인 육성 방안과 연계하여 검토 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 지식관리시스템 등의 중앙부처 우선 도입 등
업무절차개선	<ul style="list-style-type: none"> ○ 업무절차개선 중 불필요업무 축소에 대한 불만이 높음(55점) <ul style="list-style-type: none"> - 실제 불필요한 업무를 줄이려고 해도 어떤 업무가 불필요한 것인지 모름 - 불필요한 업무를 산정하여 기안을 해도 중간관리자들은 없애는 것을 반대 ○ 중앙부처의 쓸데없는 보고요구나 자료요청이 가장 불필요한 업무라는 의견도 제시됨 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일하는 방식 개선의 주요차기과제로 검토 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 전자문서의 기관간 유통 - 지침.규정의 정비 - 제도.규정개선과 연계 - e-PR <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>*. e-PR이란 업무절차재설계(BPR)를 정보화를 중심으로 구축하는 것을 말함</p> </div>
제도.규정개선	<ul style="list-style-type: none"> ○ 규제완화, 내부규정의 개선 중 기관간 관계에서의 제도.규정이 가장 큰 문제라는 의견이 제시됨 	

구 분	문 제 점	고려해야 할 사항
제도,규정개선	<ul style="list-style-type: none"> ○ 불필요한 업무를 줄이려면 관련규정 및 지침을 없애야 함 <ul style="list-style-type: none"> - 사례: 산하기관 방문 지도관리지침 ○ 상위기관의 조직이기주의가 문제임 <ul style="list-style-type: none"> - 중앙부처의 경우에는 청와대, 위원회의 관련자료요구 및 정책방향의 일관성 결여로 고유업무 수행 애로 - 지방위양추진위원회는 발굴사무에 대해 전부 부기관장 결재 요구 - 규제개혁위원회는 회의 회수를 가지고 기관 평가를 함 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 행정기관의 업무처리절차의 개선은 민간기업과는 달리 기관간, 그리고 기관내의 관련규정 및 지침의 개정을 통해서만 가능하다는 특성이 있음
정보화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정보화는 현재 수준에 대해 높게 평가하나, 임팩트가 큰 분야라 지속적인 유지관리가 필요함(72점) <ul style="list-style-type: none"> - 상대적으로 기관, 부서간 정보유통에 대한 불만이 가장 높음(66점) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ e-PR과 연계할 필요 ○ 정보화의 진행 시 기관간 문서유통 및 공유를 위한 시스템 통합에 대한 고려 필요
조직구조개선	<ul style="list-style-type: none"> ○ 조직구조개선에 대해 부정적임 <ul style="list-style-type: none"> - 팀웍 59점 - 커뮤니케이션 58점 - 조직구조 간소화 58점 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 팀웍 및 기관내 커뮤니케이션의 향상 방안을 인간소외문제와 연계 검토해야 할 필요
보상.인정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과에 대한 보상시스템에 매우 부정적인 견해를 보임(45점) <ul style="list-style-type: none"> - 특히 자치단체는 43점 	

구 분	문 제 점	고려해야 할 사항
보상.인정	<ul style="list-style-type: none"> - 성과상여금에 대한 불만 고조 ○ 성과에 맞는 보상을 하려고 해도 공무원의 보상은 많은 부분이 법령에 규정되어 있어 자유롭지 못함 <ul style="list-style-type: none"> - 사무경비의 절감, 인원축소에 의한 인건비 절감을 통해 예산을 절감한 경우 지급되는 보상이 1년으로 한정되고, 차후에는 절감된 금액을 기준으로 예산을 편성해야 함 - 그로 인해 실제 절감 가능성을 알고 있어도 시행하기를 회피함 ○ 성과평가와 관련된 인사관리시스템에 대한 부정적인 견해를 보임 <ul style="list-style-type: none"> - 47점 - 근무성적평정은 연공서열로 실제 성과평가와는 무관하며, MBO도 정착이 안되었다는 평가를 하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 보상 및 승진과 연계되는 성과관리시스템으로 제도혁신의 필요
성과평가	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과평가는 일하는 방식에 대해 제일 문제가 되는 변수라 할 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 평가기준의 합리성은 42점 - 성과와 평가의 연계에 대한 질문에는 45점으로 부정적인 견해를 보임 - 성과평가가 일하는 방식에 미치는 영향력이 負로 나오는 측정결과가 나옴 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 보상 및 승진과 연계되는 성과관리시스템으로 제도혁신의 필요

2-2. 문제해결을 위한 과제의 도출

■ Theme 1; 『일하는 방식 개선』의 성공적 추진을 위해서는 성과관리시스템의 구축, 업무절차재설계를 위한 제도.규정의 정비, 조직구조의 개선, 정보화가 전략적 우선개선대상업무로 상정되어 혁신을 위한 한정된 자원이 우선적으로 배분되어야 함

- 종합측정모델에서 제시된 4개 분야는 공무원의 행동목표인 효율성, 국민지향성, 투명성에 임팩트가 큰 『일하는 방식 개선』에 영향력이 큰 과제들로 이 부분에 대한 개선이 향후 성과를 좌우하게 될 것임
- 성과관리시스템이 개선되지 않으면 업무성과를 내는 공무원들이 제대로 평가를 받을 수 없으며, 그 결과 일하는 방식이 타인보다 뛰어나 업무에 적극적이며, 성과지향적인 공무원들이 합당한 보상을 받을 수 없게 되어 결국 일하는 방식의 개선이라는 혁신활동은 정착단계에 도달하지 못하고 실패로 끝나게 될 것임
- 현재 과중한 업무에 시달리는 공무원들은 조직의 기본목적에 필요한 기본업무에 소홀해지게 되며, 그 결과 행정의 효율성이 떨어지게 되면 이로 인한 정책 실패 및 오류로 인한 비용이 증가하게 될 것임
 - 이를 방지하기 위해서는 조직의 기본목적과 관련이 적은 불필요한 업무를 축소 시켜야 하나, 이를 위해서는 관련된 규정.제도를 개정 혹은 폐지해야 함
- 행정의 신속성과 즉각대응성이 중요시되는 작금의 현실에서 공무원조직은 아직도 관료적 다층구조조직으로 되어 있으며, 같은 기관 내 직원들과의 팀웍이나 상하간의 커뮤니케이션에서 불만을 느끼고 있음
- 정보화는 과거에 비해 많이 진척되었으나 아직도 정보의 유통 및 공유에서 매우 미약함

■ Theme 2; 정부혁신 담당부처들간의 파트너십이 필요함

- 정부혁신을 담당하고 있는 부처와 위원회들의 혁신의 추진방안 및 목표가 서로

달라 기관들은 업무의 혼선을 빚고 있는 실정임

- 행정자치부는 회의를 줄이라고 하고, 규제개혁위원회는 규제관련 회의수를 기관평가기준으로 잡고 있음
- 이러한 혼선을 방지하기 위해서는 최소한 『일하는 방식 개선』을 담당하는 부처들은 『일하는 방식 개선』에 대한 비전과 전략을 합의하고, 이를 통해 장기 마스터플랜을 수립해야 할 필요가 있음
 - 추진목표 및 예상성과에 대한 명확한 합의를 통한 일관성있는 혁신의 추진
 - 부처간 업무영역에 맞는 역할의 분담을 통한 시너지효과 창출
- 또한 현재 행정사무의 프로세스 개선이나 불필요한 업무 축소를 위해서는 업무와 관련된 법률, 규정, 상위부처가 쥐고 있는 지침의 폐지 및 개정이 필요하며, 이를 위해서는 담당부처들간의 상호 이해와 협조가 절대적으로 필요함

■ Theme 3; 『일하는 방식 개선』의 효과적인 추진을 위해서는 전자정부 구현을 위한 청사진을 속히 제시해야 함

- 정보화는 이제 정부혁신의 한 축을 담당하는 중요한 과제임에도 불구하고, 지금까지는 전체 방향에 대한 세부적인 밑그림이 그려져 있지 못하였음
 - 그 결과 자치단체들은 중앙부처, 그리고 지방자치단체와의 전자문서 유통이 시스템 호환성의 문제로 인해 차단되어 있는 등 정보화 담당부처에 대해 전자정부 추진에 자치단체의 의견을 전혀 반영하지 않은 졸속 행정이라는 비난을 하고 있는 실정임
- 향후에도 e-PR, 지식관리시스템(KMS), EDMS 등 전자정부 구현을 위한 각종 정보화 관련정책의 관련기관 간의 연계 추진이 없을 경우 업무 혼선, 시스템 호환상의 문제, 통신인프라의 수준과 같은 문제들이 지속적으로 발생할 것으로 예상되며, 이로 인한 정책오류 비용이 발생하게 될 가능성이 매우 큼

VI. 『일하는 방식 개선』을 위한 마스터 플랜 작성 제안

1. 마스터 플랜 수립 프로세스

■ 비전 및 기관별 임무(MISSION)의 수립

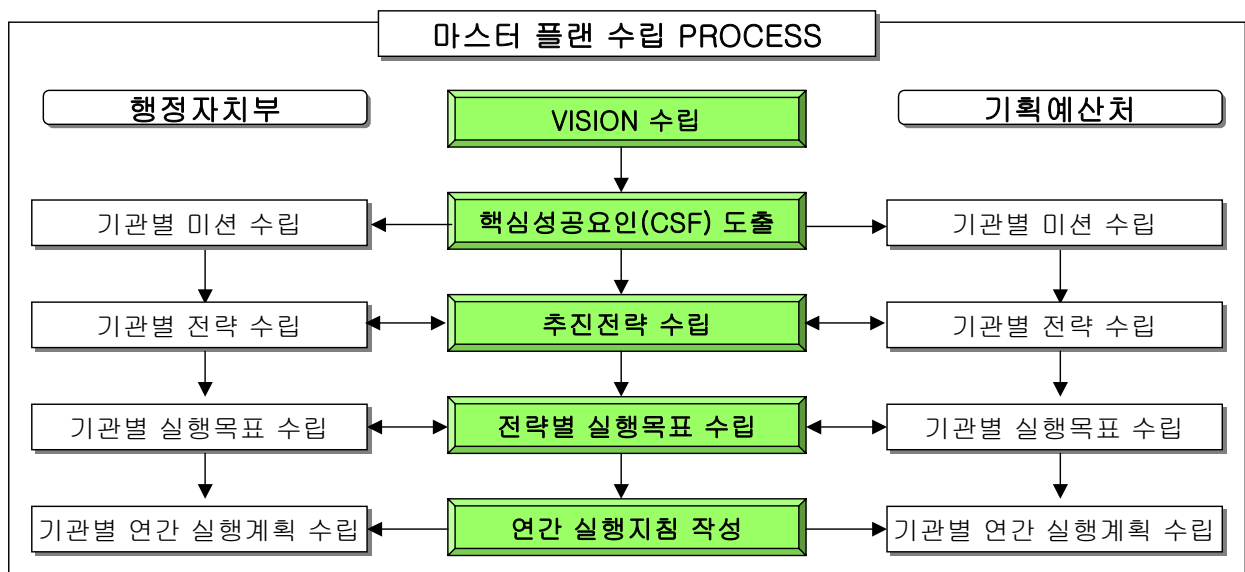
- 비전이란 달성가능한 미래의 바람직한 모습을 말하며, 비전의 도출을 통해 각 기관들이 수행해야 할 임무와 추진전략을 결정하게 됨
- 미션을 세워야 할 정부혁신담당기관의 범위는 행정자치부와 기획예산처로 한정함

■ 추진전략 수립 및 실행목표의 설정

- 전략별로 달성해야 할 실행목표를 설정하고, 이에 따른 기관별 전략 및 실행목표를 수립함

■ 연간실행계획의 수립

- 실행목표에 따른 연도별 실행지침의 작성 및 이를 위한 기간별 실행계획을 수립하고, 이를 실행함



2. 마스터 플랜의 수립

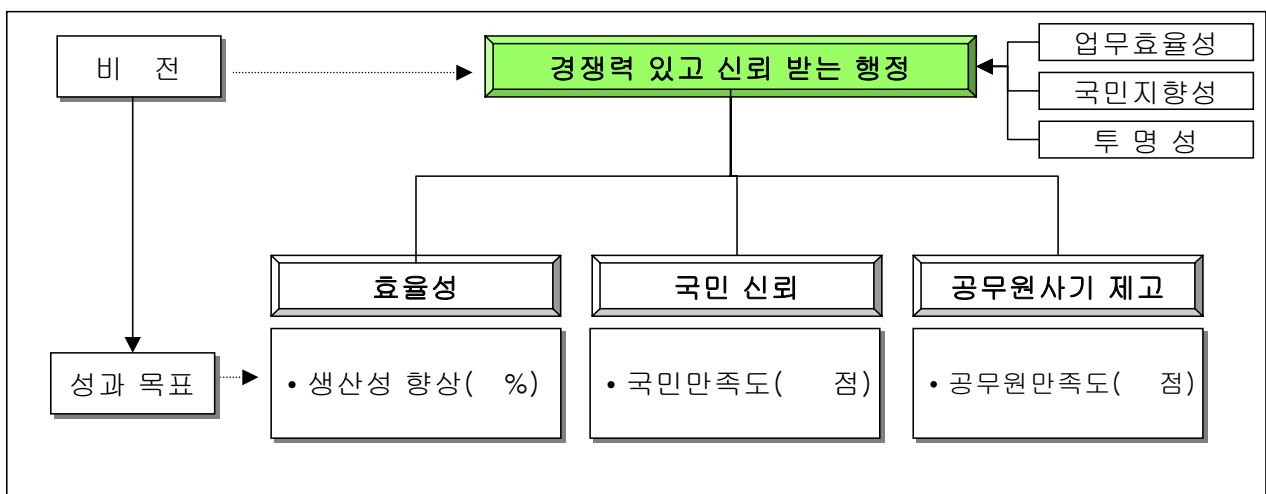
2-1. 비전 수립

■ 마스터 플랜의 수립 목적

- 『일하는 방식 개선』의 기본목표 및 추진전략에 대한 명확한 합의를 위한 것이며, 이를 통해 정책 및 업무의 일관성을 유지하게 됨
- 년차별 심화확대계획을 세워 구체적 활동계획을 제시하여 추진방향을 정립하고, 각 기관별 역할을 각자의 업무영역에 맞도록 제시하여 시너지 효과 창출

■ 비전의 수립(안)

- 『일하는 방식 개선』은 공무원의 행동 결과인 효율성, 국민지향성, 투명성에 긍정적인 영향을 미치게 되며, 그러한 영향은 효율성 증가를 통한 국가경쟁력의 향상, 그리고 국민지향성과 투명성의 향상으로 행정서비스의 품질 향상으로 국민의 행정에 대한 신뢰로 나타나게 될 것으로 예상되므로 경쟁력과 국민 신뢰를 비전 수립의 핵심주제(Key Words)로 할 것을 제안함
- 그리고 이러한 경쟁력 향상, 국민의 신뢰는 구체적 성과로 사무생산성 향상, 국민의 신뢰, 그리고 공무원만족도의 증가로 나타나게 될 것으로 예상되며, 이 부분을 비전달성의 성과목표로 제안함



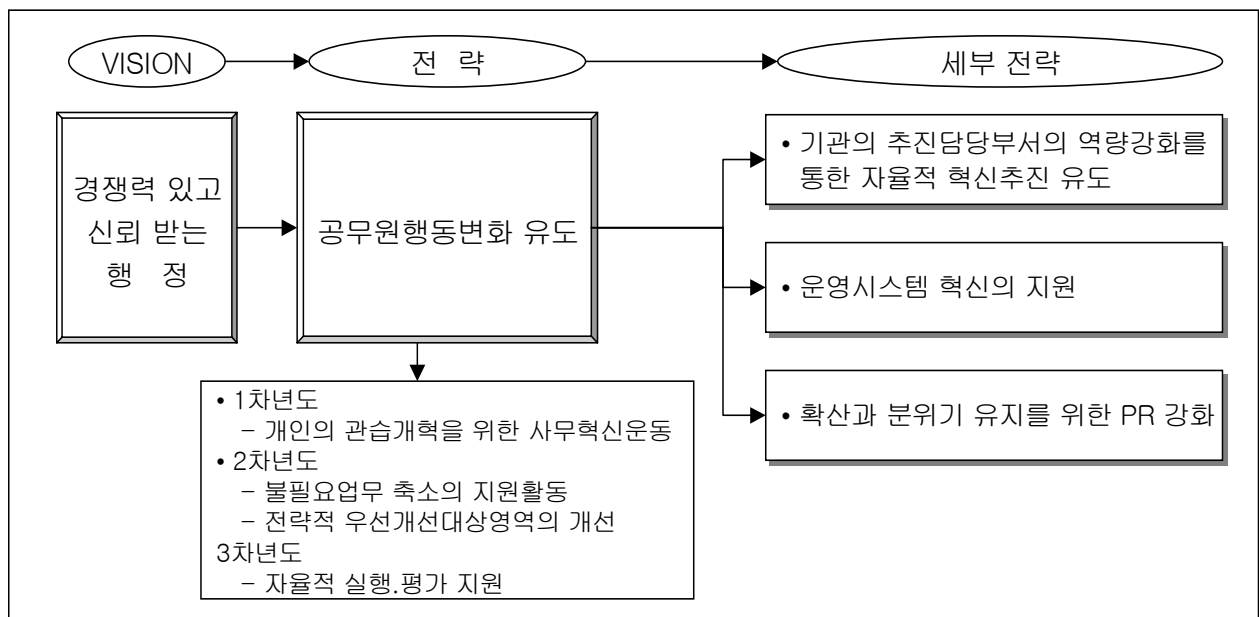
2-2. 추진전략의 수립(안)

- 기본적으로 『일하는 방식 개선』은 새로운 조직문화를 정립·정착하는 것이며, 기관의 역량들을 고려하여 년차별 심화확대계획을 세움
 - 1차 년도에는 경험도 있고, 비교적 쉬운 과제인 개인의 관습,관행 변화를 중심으로 하는 사무혁신운동을 위주로 전개함
 - 2차 년도에는 사무혁신활동의 최종목표인 불필요 업무 축소 및 이를 가로막는 관련 규정 및 지침 정비를 혁신추진대상으로 설정함
 - 3차 년도부터는 성과관리시스템 구축 및 보상시스템이 정비된 것으로 가정하여 기관 자체적인 혁신활동으로 전환하여 평가를 원하는 기관들을 대상으로 평가함
- 기존의 세부적인 체크리스트를 통한 평가방법이 아니라, 각 기관들이 이룩한 우수사례에 대한 평가를 중심으로 하는 평가방법으로 전환함
 - 1차 년도에는 우수사례의 평가 50%, 개선지침의 이행실적에 대한 평가 50%를 기준으로 각 기관을 평가함
 - ▶ 개선지침의 내용은 국내 및 해외의 우수사례 벤치마킹을 통한 내부역량 강화 실적 및 사무혁신관련 교육 실적을 포함함
 - ▶ 평가는 처음에 기관자체별로 개선계획을 기관장 결재를 득하여 제출하도록 하고, 분기별로 추진실적 보고서를 제출하도록 하고, 1년에 한번 현장검증을 하여 평가를 하기로 함
 - 2차 년도에는 우수사례의 평가 80%, 개선지침의 이행실적에 대한 평가 20%를 기준으로 각 기관을 평가함
 - 3차 년도에는 우수사례의 평가만으로 평가를 같음함
- 여론 및 시민단체와 연계하여 효과적인 『일하는 방식 개선』의 PR활동을 전개하여 지속적으로 혁신 분위기를 유도하도록 함

- 신문에 우수사례의 정례적인 소개 및 해외우수사례들을 연재하도록 하여 공무원들과 기관장의 관심을 유도하도록 함
- 필요 시 점검이나 평가를 시민연대와 연계하여 시행함

■ **기획예산처와 행자부는 각자의 업무 영역에서 지원할 수 있는 방안을 찾아 지원하도록 함**

- 기획예산처는 예산과 관련된 사항을 중심으로 기관들의 성과관리 및 성과에 대한 보상을 보다 효과적인 방법이 되도록 개선하거나, 전자정부의 구현을 위한 청사진을 제시하여 IT활용방안을 높이도록 함
- 행자부는 규제개혁위원회, 지방위양위원회 등의 기타 정부혁신추진 담당기관들과 불필요한 업무 축소를 위한 규정의 개정 및 폐지 협의 시 주도적인 역할을 하여 신속한 還流가 가능하도록 함
- 또한 해외의 우수사례 벤치마킹을 손쉽게 하기 위해 각 기관의 담당자와 벤치마킹 추진위원회(가칭)을 설립하여 해외 사례를 수집하고 벤치마킹이 가능하도록 벤치마킹 대상기관과 접촉할 수 있도록 함



2-3. 전략별 실행목표의 수립(안)

구 분	1차 년도	2차 년도	3차 년도
년도별 역점추진 사항	<ul style="list-style-type: none"> □ 관습개혁을 중심으로 하는 사무혁신 □ 우수사례 벤치마킹 	<ul style="list-style-type: none"> □ 불필요 업무 축소 및 프로세스 개선 	<ul style="list-style-type: none"> □ 기관별 자체혁신활동의 지원
기관별 담당부서 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> □ 국내외 우수사례 벤치마킹 □ 사무혁신 실무담당자 교육 <ul style="list-style-type: none"> - 5 BEST 운동 등 - 사무혁신성과관리 기법 □ 사무혁신추진반 구성 	<ul style="list-style-type: none"> □ 국내외 BPR 사례 벤치마킹 □ 해외 e-PR사례 벤치마킹 □ 사무혁신 실무담당자 교육 <ul style="list-style-type: none"> - BPR 교육 	<ul style="list-style-type: none"> □ 해외벤치마킹 □ 사무혁신 실무담당자 교육 <ul style="list-style-type: none"> - 성과관리.유지방안
운영시스템 혁신 지원	<ul style="list-style-type: none"> □ 사무혁신지침의 제공 □ 연말 평가 및 환류 □ 전자정부 청사진 	<ul style="list-style-type: none"> □ 불필요업무 축소지침의 제공 □ 연말 평가 및 환류 	<ul style="list-style-type: none"> □ 성과평가지시스템 □ 보상.인정시스템 □ 조직 구조 개선
PR전략	<ul style="list-style-type: none"> □ 국내기관 우수사례 홍보 □ 해외기관 우수사례 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> □ 국내기관 BPR우수 사례 홍보 □ 해외기관 BPR우수 사례 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> □ 기관혁신모델의 해외 홍보
비고	<ul style="list-style-type: none"> □ 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> - 우수사례 50% - 지침 50% 	<ul style="list-style-type: none"> □ 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> - 우수사례 80% - 지침 20% 	<ul style="list-style-type: none"> □ 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> - 우수사례 100%

VII. 結 語

- 일하는 방식 종합측정모델에서 밝혔듯이 『일하는 방식 개선』은 공무원행동의 혁신목표인 효율성, 국민지향성, 투명성에 영향력이 매우 큰 정책적으로 중요한 정부 혁신을 위한 전략적 목표임

- 본 보고서는 『일하는 방식 개선』 측정모델을 개발하였으며, 실제 측정 결과 공무원들의 일하는 방식에 대한 인지수준은 100점 만점에 71점으로 아직 더욱 향상되어야 할 지수값을 보임

- 공무원의 『일하는 방식 개선』을 위해서는 향후 개선해야 할 과제들이 있음
 - 향후 『일하는 방식 개선』의 추진방안은 기존의 지침의 제시 및 이행실적을 점검하는 평가방식에서 국내외 우수사례의 제공을 통한 기관의 자율적 혁신활동의 지원으로 전환하는 것이 필요함
 - 각 행정부처 및 자치단체들의 혁신활동을 이끌어 갈 혁신주무부서의 역량과 위상의 강화가 필요함
 - 『일하는 방식』 종합측정모델을 통해 우선적 개선대상영역으로 밝혀진 성과관리 시스템 구축, 제도·규정의 정비, 조직 구조의 개선, 그리고 정보 공유 및 유통을 중심으로 한 정보화 수준의 향상이 필요함
 - 그리고 과거의 정보화 분야에서의 혼선의 재발을 막기 위한 ‘전자정부에 대한 청사진’을 제시해야 함
 - 마지막으로 정부혁신을 담당하고 있는 부처들 간의 업무혼선을 방지하고, 부처들 간의 유기적 연계를 통한 시너지효과를 얻기 위해 파트너십을 형성해야 함

- 본보고서는 이러한 과제들을 해결하기 위해 『일하는 방식 개선』을 위한 마스터플랜을 제안함