

# 주요 분야 협업 프로세스 및 네트워크 진단 연구용역

## -최종보고서-

서울대학교 산학협력단

연구책임자 : 서울대학교 행정대학원 교수 엄석진



# 제출문

본 보고서를 '주요 분야 협업 프로세스 및 네트워크 진단' 연구용역의 보고서로 제출합니다.

2019. 12.

▶연구책임자: 엄석진(서울대학교 행정대학원 교수)

▶공동연구원: 김기훈(㈜사이람 대표이사)

김동욱(서울대학교 행정대학원 교수)

윤지웅(경희대학교 행정학과 교수)

강혜진(서울대학교 정보지식정책연구소 연구원)

김준형(서울대학교 한국행정연구소 연구원)

고영진(㈜사이람 책임연구원)

김태령(㈜사이람 과장)

▶연구보조원: 황한찬(서울대학교 행정대학원 박사과정)

최한별(서울대학교 행정대학원 박사과정)

라소영(서울대학교 행정대학원 박사과정)

손정연(서울대학교 행정대학원 석사과정)

서울대학교 산학협력단



# 목차

<b>I</b>	<b>서론</b> .....	1
<b>II</b>	<b>이론적 배경 및 선행연구 검토</b> .....	9
<b>III</b>	<b>분석 설계</b> .....	41
<b>IV</b>	<b>일자리 분야 협업 네트워크 분석</b> .....	77
<b>V</b>	<b>돌봄 분야 협업 네트워크 분석</b> .....	159
<b>VI</b>	<b>진단 결과 종합 및 활용</b> .....	245
<b>부록 1</b>	<b>협업행정 매뉴얼(안)</b> .....	293
<b>부록 2</b>	<b>협업행정에 관한 인식조사</b> .....	389
<b>부록 3</b>	<b>인터뷰 결과 요약 및 정리</b> .....	449





## I 서론

II 이론적 배경 및 선행연구 검토

III 분석 설계

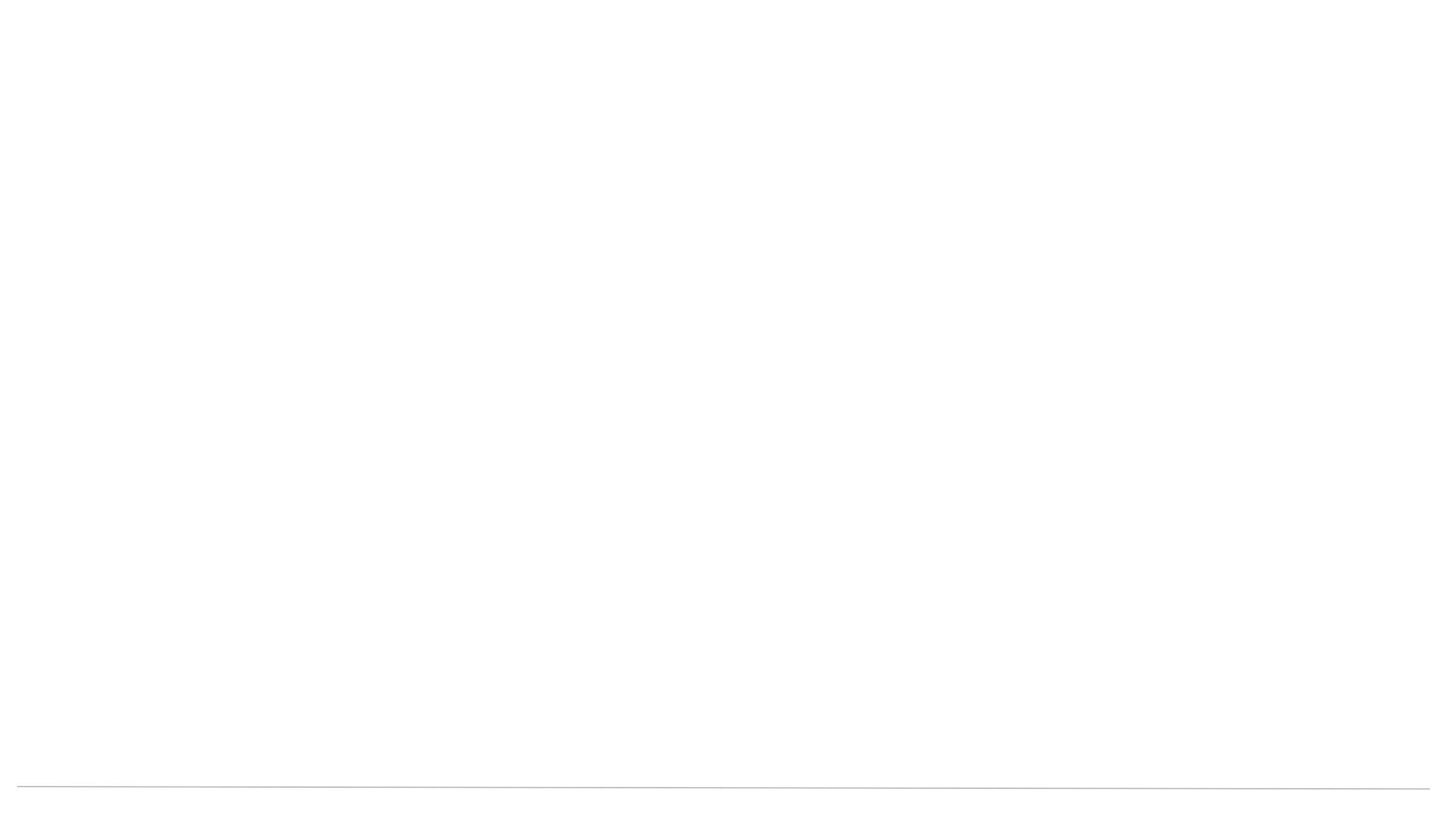
IV 일자리 분야 협업 네트워크 분석

V 돌봄 분야 협업 네트워크 분석

VI 진단 결과 종합 및 활용

## I. 서론

1. 연구 배경 및 목적
2. 연구 범위 및 방법





**부처간 협업의 필요성 증대**

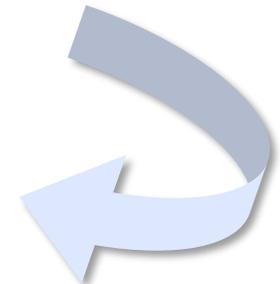
- 저출산·고령화, 저성장·양극화 등 단일 부처가 해결하기 어려운 사회문제가 증가하고 있음 (김윤권·김형성, 2014)
- 이에 공공조직 구조도 부서별로 독립성을 띠는 계층적(hierarchical) 구조를 가진 전통적 관료제에서, 공유된 목표·과정·시스템을 갖는 구조로, 나아가 네트워크 거버넌스로서 네트워크 협업 구조로 변화하고 있음(Fountain, 2013)
- 선진 각국의 정부도 기관 간 협업을 증진시키기 위한 다양한 제도적·정책적 노력을 기울이고 있음



**낮은 단계의 협업 수준과 인지도**

- 협업의 필요성이 증대함에도 불구하고, 협업에 대해 잘 모르거나 전혀 들어본 적이 없는 공무원이 존재하는 등 행정조직 및 정책과정에서 실질적인 협업 수준은 여전히 낮은 단계인 것으로 평가됨 (한국행정연구원, 2013)
- 공무원들은 협업의 저해요인으로 부처 이기주의, 기간 단위 사업 수행, 정보공유 문제, 원활하지 않은 의사소통, 기관 간 인력·재정 교류 부족, 주관부처 위주의 성과평가, 부처 간 갈등, 상이한 담당업무 등을 인식하고 있음

협업의 활성화를 위해 협업수준에 미치는 영향요인에 대한 실증적 분석과 제도적·관리적 개선방안 마련, 그리고 협업 촉진을 위한 도구들이 필요함





### 1) 협업 프로세스 분석 및 개선방안 도출

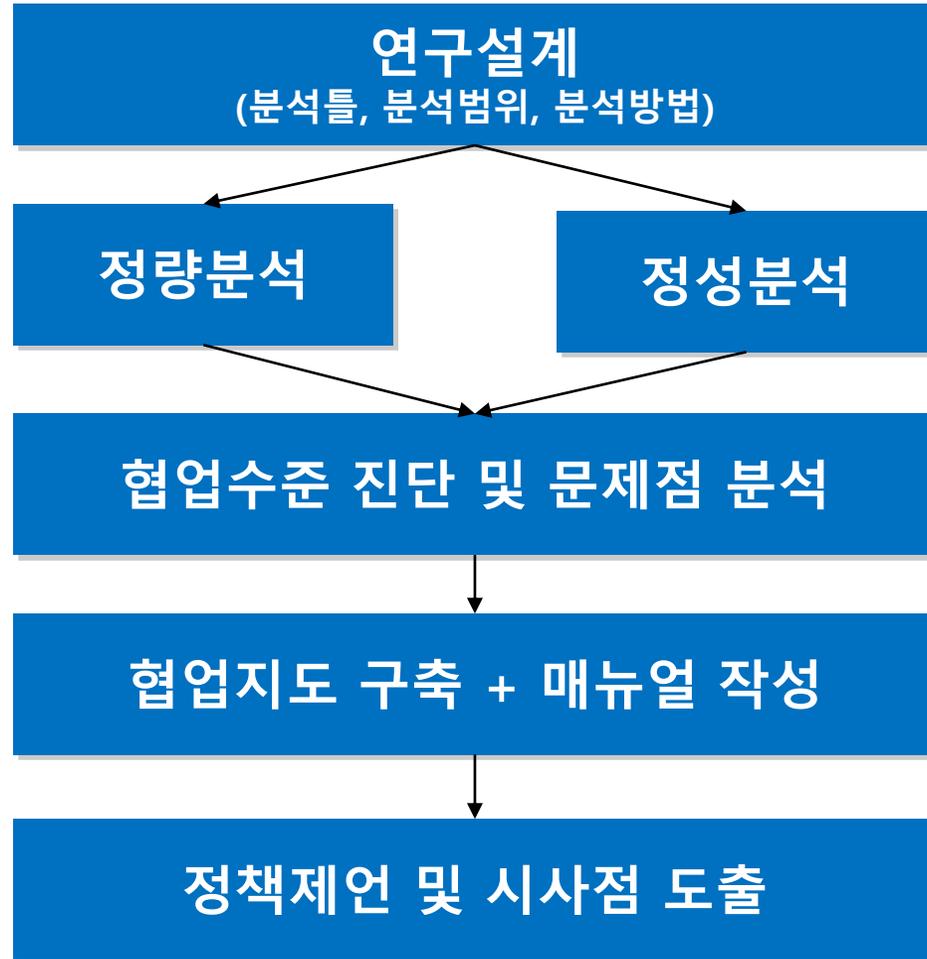
- 분석 분야 및 과제별 협업프로세스 현황, 협업 진행 정도 등을 분석하여 협업 수준 진단
- 협업 프로세스 상 문제점 파악 및 협업 촉진요인 도출 및 제도적, 관리적 개선방안 마련

### 2) 과제별 협업지도 도출

- 사회연결망분석기법 등 정량·정성분석방법을 적용하여 과제별 조직과 조직간의 연결(tie)로 구성된 '협업지도' 구축
- 협업 As-Is와 To-Be 비교, 예산·법령상 병목지점 도출, 협업 활발·저조 부서 발견 및 협업 제도와 운영 간 일치 여부 등 다목적 활용이 가능한 협업지도 구축 및 분석

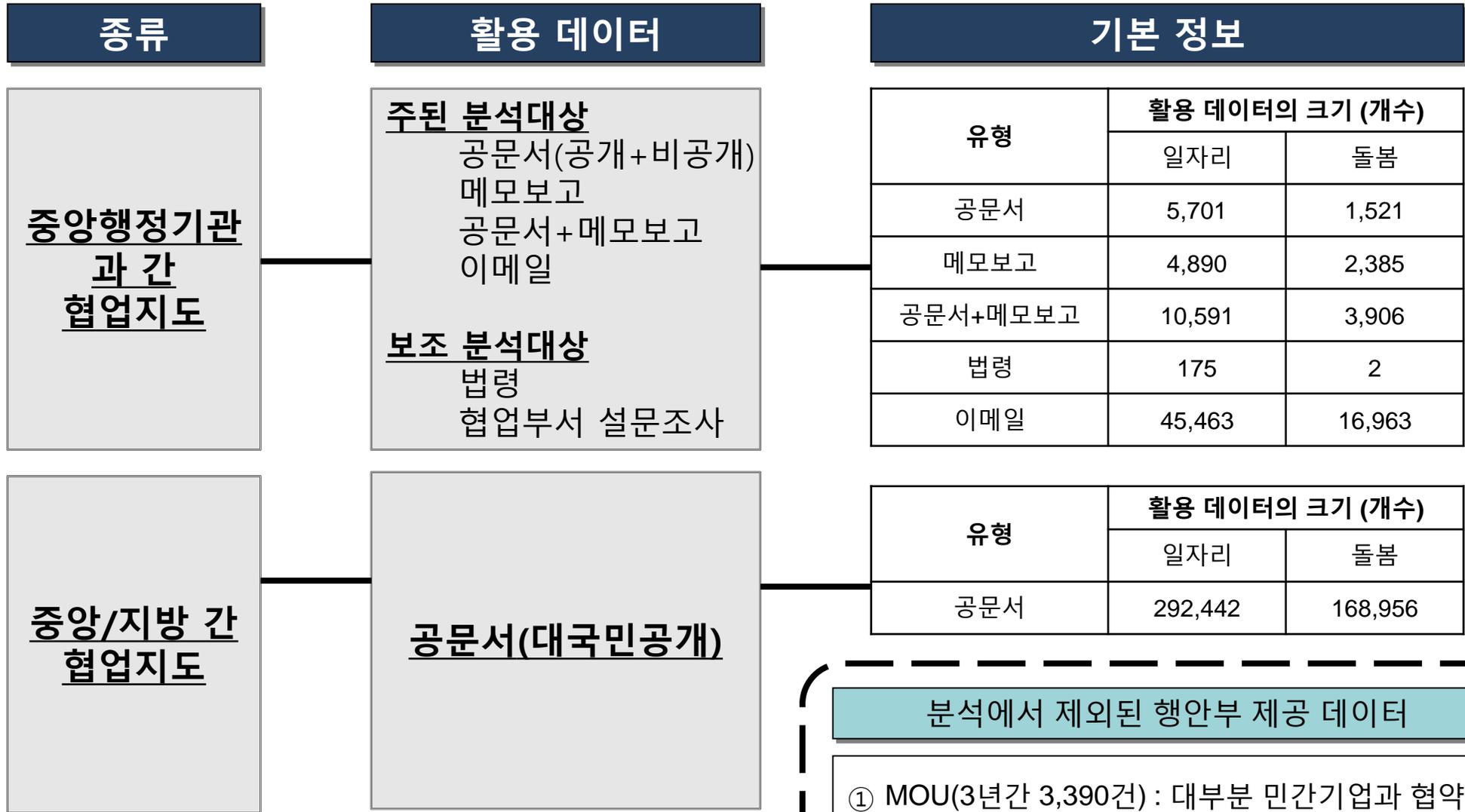
### 3) 표준 협업프로세스 및 매뉴얼 작성

- 위 분석을 바탕으로, 협업 촉진요인 활성화 방안과 장애요인에 대한 개선방안 제시
- 범정부적으로 활용할 수 있는 협업표준프로세스 설계 및 협업 매뉴얼 작성



- 문헌조사
- 사례연구
- 전문가 회의
- 관계자 인터뷰
- 설문조사
- 분석프로그램

정량분석  
(일자리 분야)  
(돌봄 분야)



분석에서 제외된 행안부 제공 데이터

- ① MOU(3년간 3,390건) : 대부분 민간기업과 협약임
- ② 협업블로그(2년간 851개) : 실질적인 활동 없음

**정성분석  
(일자리 분야)  
(돌봄 분야)**

문헌 분석

- 연구논문 및 국책연구기관의 보고서
- 국정감사자료, 감사원 및 국회 입법지원기관 등의 감사 및 평가보고서
- 관련 정책에 대한 언론 보도

인터뷰

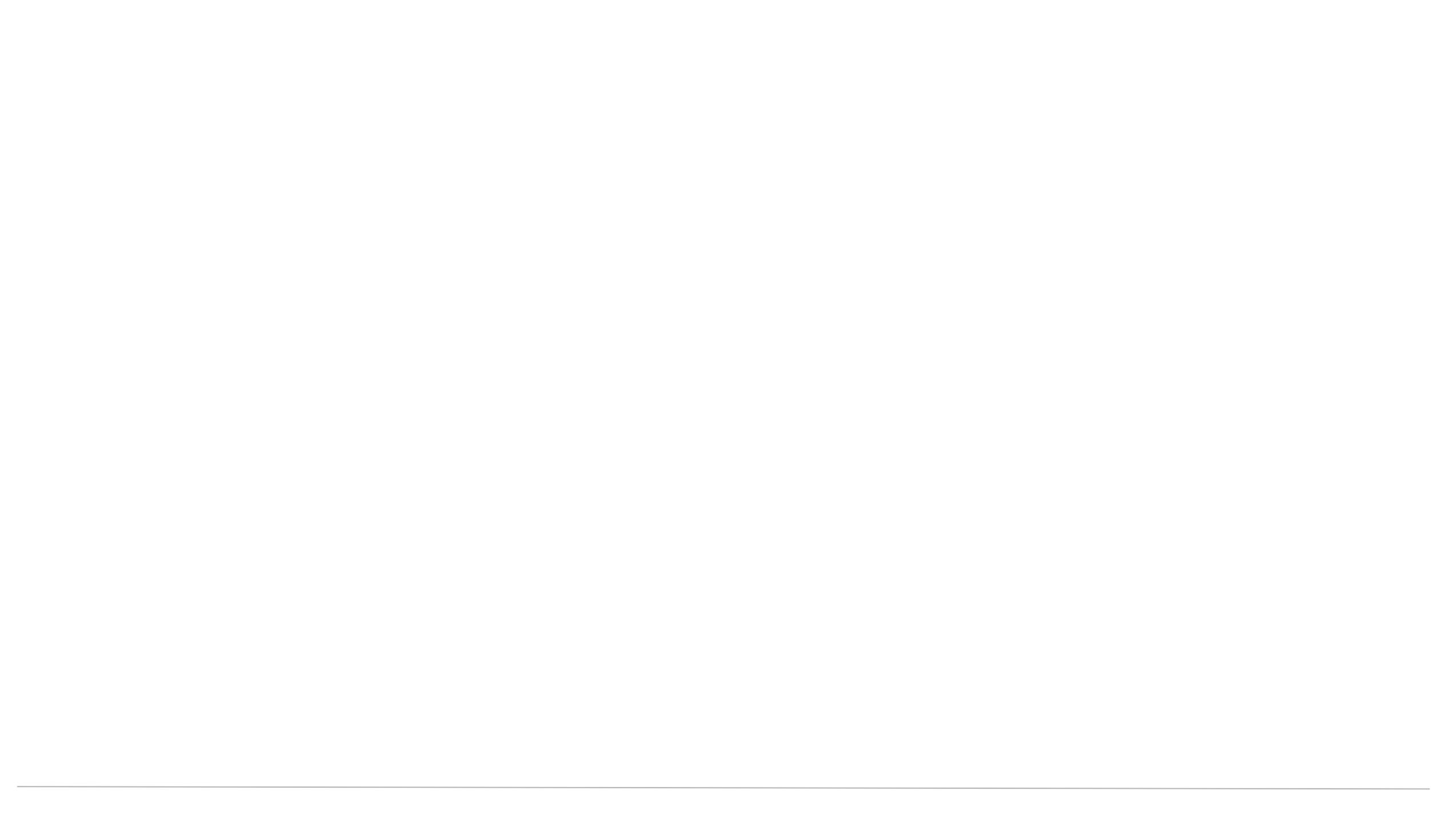
분야	총 대상인원	대상자
일자리	6명	고용노동부 A과(과장, 서기관), 고용노동부 B과(서기관), 기획재정부 A과(서기관), 일자리위원회 A단(부단장), 한국고용정보원 A실(연구위원)
돌봄	3명	교육부 A과(과장, 사무관, 주무관)

설문조사

분야	총 대상인원	대상자
일자리	137명	일자리 분야 관련 중앙행정기관 소속 공무원
돌봄	105명	돌봄 분야 관련 중앙행정기관 소속 공무원

사례 분석

- 남양주 고용복지플러스센터
- 과학기술정보통신부 R&D 다부처 공동사업





I 서론

II 이론적 배경 및 선행연구 검토

III 분석 설계

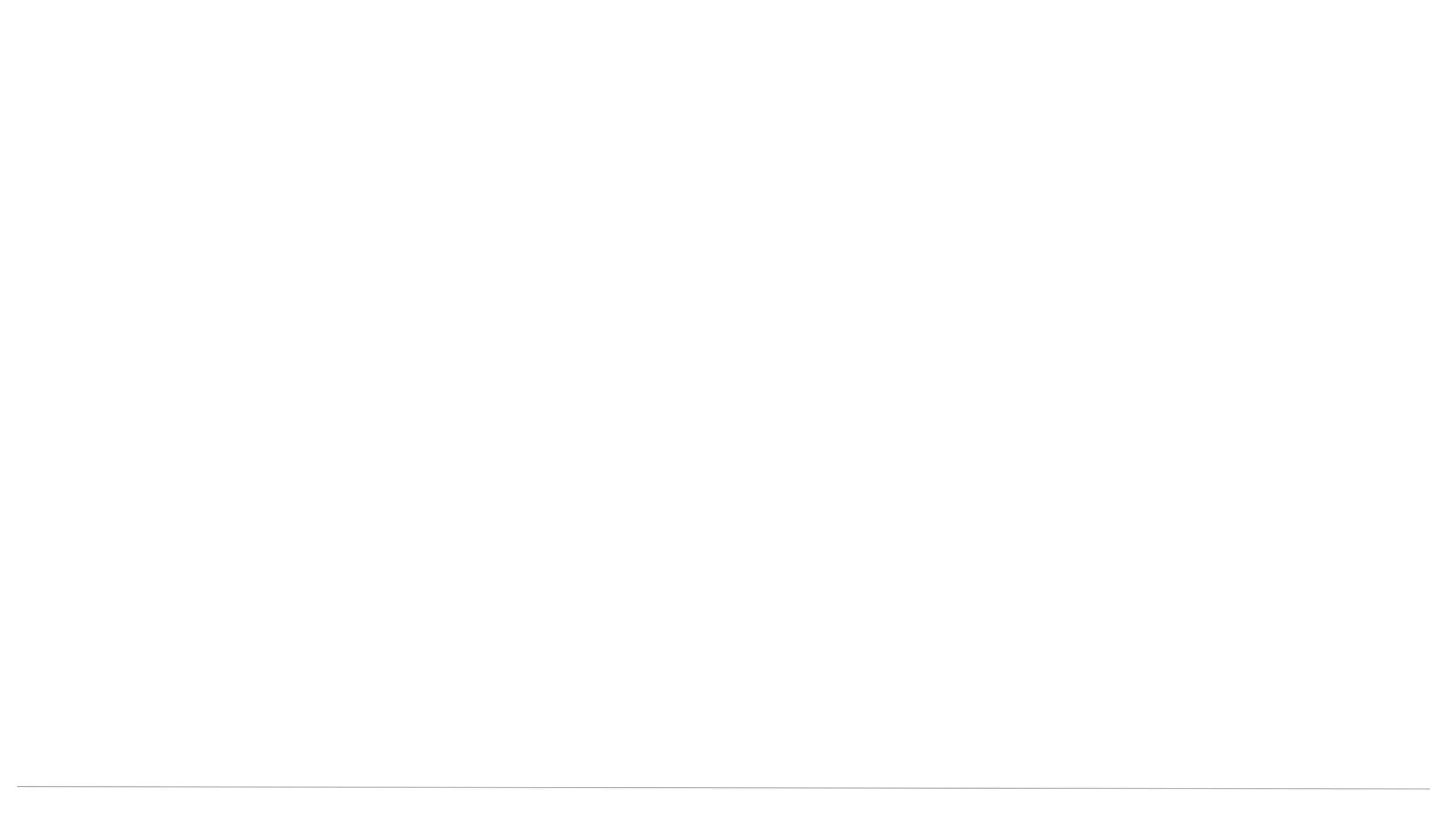
IV 일자리 분야 협업 네트워크 분석

V 돌봄 분야 협업 네트워크 분석

VI 진단 결과 종합 및 활용

## II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

1. 협업의 개념 및 유형
2. 선행연구 검토
  - 2.1. 협업의 제약요인
  - 2.2. 일자리 현황과 문제점



### 2.1.1. 협업의 개념 (1/8)

#### 협업의 개념 (선행연구 정의)

- 협업은 공동의 상호의존(mutual interdependence)과 공동행동(joint action)을 양육하기 위한 "높은 강도(high intensity)"의 상호작용 형태(Keast et al, 2007)
- 협업은 참여자들이 함께 문제를 해결하기 위해 상호 협력하는 것(Lai, 2011)
- 협업은 "공유된 규칙, 규범, 조직구조를 사용하는 자율적인 행위자들이 문제를 해결하고, 합의를 도출하고, 공동으로 행위를 하고, 자원(정보, 자원, 인력 등)을 공유하기 위해 개입하는 상호 작용의 과정"(Imperial, 2004)
- 협업은 다수 행위자가 공동의 목표를 달성하기 위해 자원과 전문성·역량을 공유하여 상호 이익을 창출하는 집합적 행위(김윤권·김경호, 2017)

#### 협업의 개념 (연구진 정의)

- 협업은 둘 이상의 행위자가 공동의 목적을 달성하기 위해 자원과 노력을 투입하는 행위

### 2.1.1. 협업의 개념 (2/8)

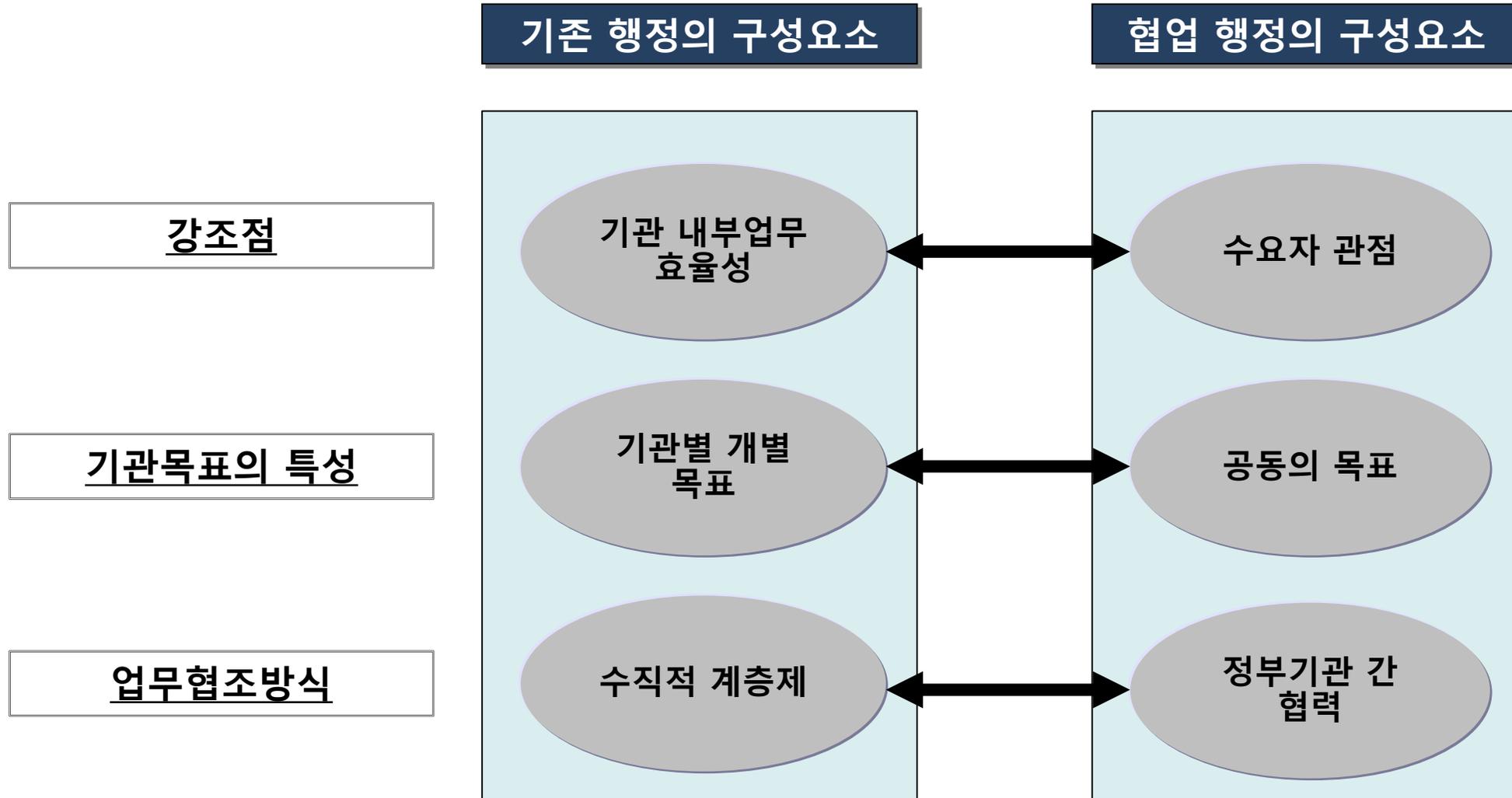
#### 협업 행정의 개념 (선행연구 정의)

- 협업 행정은 "자율적인 정부부처 간, 중앙과 지방 간, 공공부문과 민간부문 간에 적극적인 상호작용을 통하여 정보 및 다양한 재원을 공유하고, 이를 통해 사회문제를 해결하며, 나아가 공공가치를 추구하는 것"(금창호, 2013)
- "협업과 유사개념으로는 의사소통, 네트워킹, 협력, 협동, 연합 등"이 있으며, 협업 행정은 이러한 개념들을 폭넓게 포괄하는 것(박경돈, 2013)
- ☞ 여러 가지 논의가 있으나 결국 협업 행정은 정부기관 간의 협업을 통해 공동의 문제해결을 추구하는 것

#### 협업 행정의 개념 (연구진 정의)

- 협업 행정은 두 개 이상의 정부기관이 공동의 목적을 달성하기 위해 협업을 하는 업무처리방식

2.1.1. 협업의 개념 (3/8)



2.1.1. 협업의 개념 (4/8)

수요자 관점

- 협업 행정의 업무처리방식은 어느 특정한 기관의 업무 관할과 권한에 구속받기보다는 수요자 관점에서 각 기관이 어떤 업무를 수행하는 것이 적절한지를 파악하는 것임  
(↔ 기존 행정의 업무처리방식은 각 기관별로 업무와 기능이 할당되고 각 기관은 할당된 기능과 업무를 효율적으로 수행하는 데 초점을 맞춤)

공동의 목표

- 협업 행정의 업무처리방식은 관련된 기관들 간에 공동의 목표를 설정하는 데 있음. 그리고 이와 같은 공동의 목표 설정은 관련 기관들 간에 해결해야 하는 문제 상황에 대한 인식의 공유에서 출발함  
(↔ 기존 행정의 업무처리방식은 각 기관이 고유한 기능과 긴밀하게 결부된 별개의 목표를 전제함)

정부기관 간 협력

- 협업행정의 업무 처리방식은 서로 다른 자원을 가진 기관들 간에 비교적 대등하고 수평적인 방식으로 협력하는 것을 지향함  
(↔ 기존 행정의 업무처리는 계층제를 따르는 수직적인 지시와 명령에 기초함)

2.1.1. 협업의 개념 (5/8)

협업 행정의 사례

미국 사례:  
오바마  
행정부의  
GPRAMA  
Of 2010

- 2010년 협의 및 지식 공유부터 공동정책결정·운영에 이르기까지 기관간 협업을 촉진하는 법률{The Government Performance and Results Act Modernization Act (GPRAMA) of 2010}을 시행함
- GPRAMA of 2010은 기존의 GPRA를 확장하는 법안으로서 범정부차원의 목표의 설정과 부처 간 조정 및 협력의 필요성을 강조함
- GPRAMA of 2010은 전통적인 관료제에 기반한 정부운영방식과는 다르게 정부의 계획, 우선순위, 정책목표의 선정에 있어서 부처간 협력과 조정이 우선되어야 함을 강조함
- 이와 같은 범정부차원의 협력 활동을 의회가 승인함

### 2.1.1. 협업의 개념 (6/8)

#### 협업 행정의 사례

**한국 사례:  
문재인 정부  
'기관 간·  
기관 내  
칸막이를  
허무는  
협업' 강화**

- 2019년 문재인 정부는 '기관 간·기관 내 칸막이를 허무는 협업 강화'를 정부혁신 6대 역점 추진분야 중 하나로 확정하였음(2019. 02. 26. 보도자료 '2019년 정부혁신 6대 역점 추진분야 확정').
- '기관 간·기관 내 칸막이를 허무는 협업 강화'의 첫 번째 과제는 범정부 협업 과제(국정과제 중 협조 부처가 있는 협업 과제(182개 실천과제) 대상 중요도 등을 고려하여 선정) 중심으로 협업 관계망 및 협업 수준을 진단하고, 협업 표준 프로세스를 마련하여 범정부 협업을 촉진하는 것임
- '기관 간·기관 내 칸막이를 허무는 협업 강화'의 두 번째 과제는 부처 간 긴밀한 정책협력·조율이 필요한 분야에 인력을 상호 파견하는 협업정원제(2019년 18개 협업분야, 24개 부처, 40명을 협업정원에 반영)를 본격 운영하고, 협업 특전(협업 주관기관뿐만 아니라 협업 조력기관도 동등하게 우대하는 등의 인센티브 시스템)을 강화하는 것임

2.1.1. 협업의 개념 (7/8)

협업 행정의 사례

남양주 고용복지플러스센터 설립배경

남양주  
고용복지  
플러스센터

- 고용과 복지에 대한 수요가 증가함에 따라 고용과 복지 분야의 연계가 강조되어 왔음. 하지만 부처 중심의 정책 집행은 담당 부처 간 연계·협조 체계 부재와 프로그램 간의 단절을 야기하였고 이로 인해 예산 중복 지출과 같은 자원 배분의 비효율성 등의 문제가 발생하였음. 뿐만 아니라 전달체계가 다원화되어 있어 정책 담당자와 대상자가 서로 닿지 못해 발생하는 보호 사각지대가 지속적으로 발생하였음
- 이에 정부는 지난 2014년 1월 고용복지플러스센터 개소와 함께 **고용과 복지 관련 부처 및 지방자치단체, 그리고 민간부문 및 관련 전문가의 협력을 도모하여 고용과 복지가 연계된 원스톱 통합 서비스**를 시작하였음

서민금융통합지원센터

새일 여성새로일하기센터  
여성가족부 · 고용노동부 지정

국가보훈처  
재대군인지원센터

이천시지역자활센터  
Icheon Self-Sufficiency Promotion Center

노사발전재단  
중장년일자리  
희망센터  
중장년 당신의  
유望과 동행합니다.

고용노동부  
Ministry of  
Employment and Labor

MIND JOB  
NEW LIFE  
국방취업지원센터

대학  
일자리  
센터

중장년층 및 경력단절여성과 함께하는  
2015 구로구 내일(JOB)을  
향한 일자리박람회

취직하고 싶다고  
SIGN을 보낼래  
우리지역 일자리센터 에서  
내일, 내일로 미루지 말고 지금 찾아요!

보건복지부

채용박람회

2.1.1. 협업의 개념 (8/8)

협업 행정의 사례

남양주 고용복지플러스센터 성공요인

남양주  
고용복지  
플러스센터

남양주 센터는 개소 이래 2017년 6월 말까지 총 354,531명이 방문하였고 총 46,855명에게 취업을 지원하였으며, 행정안전부가 주최한 대한민국 행정 홍보 대전에서 '일자리 시책 확산 우수 기관'으로 선정되면서 협업 성공 사례로 타 기관에 귀감이 되고 있음

- 1) 여러 기관 간 '협업' : 예) 동두천 센터의 경우 강원도 철원과 경기도 연천, 동두천 지역을 동시에 관할하고 있어 참여기관들간 서비스 제공 범위가 서로 상이했던 반면, 남양주 센터의 경우 핵심 참여 기관들간 서비스 지역 범위가 상당히 유사함
- 2) 자치단체장의 리더십 : 예) 前 남양주 시장이 민간회사와 협력하여 주식회사형 사회적 기업인 (주)희망센터를 설립해 기초수급 시민들의 일자리 확충에 기여하였음( 민간과의 성공적인 협력 주도)
- 3) 센터 내 상주 기관들 간의 정보 연계와 협업이 원활하게 이루어지고 있음
- 4) 지방자치단체 및 민간부문과의 협력이 활발하게 이루어지고 있음

2.1.2. 협업의 유형 (1/4)

**Hager & Curry (2009)**

완전통합모형	• 두 개 이상의 조직이 하나의 조직으로 활동과 목표를 합칠 때 나타남
부분통합모형	• 협업에 참여하는 각 조직의 브랜드를 포기하지 않는 범위 내에서 결합함
공동프로그램 부서 모형	• 복수의 조직이 전체적인 노력을 강화하기 위한 목적으로 하나 이상의 프로그램에서 연합함
공동 프로젝트 개발 및 수행을 위한 공동 파트너십 형성 모형	• 다수의 비영리조직에 의한 공동 프로젝트의 개발 및 수행은 '공동 파트너십'의 가장 대표적인 유형임
이슈 옹호를 위한 공동 파트너십 형성 모형	• 사회의 조직들은 때때로 하나의 목소리를 낼 필요가 있을 때 형성됨
새로운 공식조직의 설치 및 공동파트너십 형성 모형	• 두 개 이상의 조직이 독립적인 조직을 따로 설치하는 한편, 공동 프로그램을 운영하기로 결정하는 경우에 나타남
공동관리 부서와 지원부서의 활동 모형	• 공동 프로그램 부서를 통해 자신들의 프로그램의 일부를 능률적으로 개선함
연합 모형	• 미국의 각 주는 독자적으로 운영되는 동시에 연방 전체의 일부로서 존재함

2.1.2. 협업의 유형 (2/4)

**Blickstead(2008)**

<p><b>조직 중심 통합</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 통합을 통해 일어나는 협업은 전형적으로 관리(활동)나 예산 형성의 통합을 포함함</li> </ul>
<p><b>프로그램 중심 통합</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공식적인 차원과 비공식적인 차원에서 모두 가능함                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 비공식적인 통합은 일반적으로 정보·자원·장소 등을 공유하는 것을 포함함</li> <li>② 공식적인 통합 협업은 같은 장소에 배치하기, 정보체계의 공유·연계, 자원공유, 공동 자원 마련, 계획 활동, 혹은 프로그램 마련하기 등을 의미함</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>고객 중심 통합</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>채용 절차, 위탁, 또는 사례 관리 등 고객과 관련된 업무 과정의 공식적인 협업을 포함함</li> </ul>



2.1.2. 협업의 유형 (4/4)

**선행연구 검토 결과**

- 기존의 연구들에서의 협업의 유형은 사례 중심의 귀납적 방식으로 분류되어 정교하지 못하거나(Hager & Curry, 2009), 정부 기관 간의 협업을 단순히 통합의 문제로만 이해하는 문제(Blickstead, 2008)가 있음
- Sullivan & Skeltcher(2002)의 연구는 지배구조 등을 고려하여 협업의 유형을 분류하여 유용하나, 동일한 지배구조 하에서도 협업의 수준은 다를 수 있음을 간과함

**협업 유형(연구진 정의)**

- 연구진은 협업 수준을 기준으로 협업을 5단계로 유형화하였으며, 이를 정량·정성 분석에 활용함

협업 수준		정의
0단계	협업 없음	협업 없이 단순한 알림·통보와 같은 문서행위를 통해 상호작용이 일어나는 단계 (공문서 예: 「○○법 시행규칙」○○정책 예비평가 결과 알림)
1단계	정보공유	구체적인 협업의 내용·형식 없이 업무처리 또는 법령상의 규정에 따라 정보공유가 일어나는 단계 (공문서 예: ○○계획 ○○년 시행계획 실적 확인 요청(○○부))
2단계	공동의사결정	회의, 공청회 등을 통해 공동의 의사결정이 추진·진행되는 단계 (공문서 예: ○○회의 참석 요청)
3단계	공동행동	공동의사결정이 실질적인 행동으로 이행되면서 실행·집행되는 단계 (공문서 예: ○○사업 관련 업무 협조 요청)
4단계	공동조직구성	공동으로 조직·기구를 구성하여 협업을 유기적으로 실행하는 단계 (공문서 예: ○○TF ○○차 회의 참석 요청)

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (1/10)

#### 개인 수준의 제약요인

- 리더나 관리자의 무관심
- 협업 담당자의 협업에 대한 선행 경험 부족
- 협업 파트너의 성향, 의지, 업무 경험
- 관계적 역량(공감 능력, 의사소통 능력, 유연하고 신속적인 대응능력)의 부족
- 협업 추진에 따른 추가적인 업무 부담 발생

#### 제도 수준의 제약요인

- 불명확한 책임관계
- 협업 관련 예산·기금제도 결여
- 협업에 따른 인센티브 결여
- 조정기구(컨트롤타워)나 협업체계의 부재
- 법제도적 미비

#### 조직 수준의 제약요인

- 기관 간 목표/우선순위의 상이함
- 협업 관련 비용(인적·물적 자원 소요)
- 정보공유의 단절

#### 협업 운영/관리 수준의 제약요인

- 중복 기능 및 업무의 존재
- 협업 과정에서의 갈등 조정 체결 노력의 부재
- 협업 홍보의 부재

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (2/10)

#### 개인 수준의 제약요인

##### 리더나 관리자의 무관심

- 선행 연구
  - 과제에 큰 영향을 미칠 수 있는 고위급 간부들이 다른 중요한 일들로 인해 과제에 충분한 관심을 보낼 수 없는 경우 또는 해당과제의 중요성을 전혀 인식하고 있지 않은 경우(Linden,2010; 김영록, 2014에서 재인용)

##### 협업추진에 따른 추가적인 업무부담 발생

- 선행 연구
  - 행정 협업이 또다른 업무 가중이라는 부정적 인식 팽배 (한국법제연구원, 2015)
  - 협업과 관련한 업무 외에 자신이 속한 조직의 업무도 수행해야 하므로 협력 참여의 기회비용 발생(한국행정연구원, 2015)

#### 시사점

- 협업에 대한 리더의 관심과 역할 수행이 협업을 성공시킬 수 있기 때문에 리더나 관리자가 협업을 촉진하고 유지할 수 있도록 하는 방안을 마련할 필요가 있음

- 협업이 기존에 수행하던 업무에 추가되는 것으로 인식되면 협업을 수행하려고 하지 않을 것이기 때문에 기존업무를 수행하는 방식의 전환이지 새로운 업무가 추가되는 것이 아니라는 인식을 가질 수 있도록 교육과 업무배분 조정 등의 노력이 필요함

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (3/10)

#### 개인 수준의 제약요인

##### 협업담당자의 경험 부족

- 정부기관 지적사항
- [고용노동부] 일자리 통합관리시스템 관리자 및 담당자의 정보관리 부적정(주의·통보)(20180615, 감사원)
- [고용노동부] 평생학습계좌제 활성화를 위한 부처간 협조 미흡(20150413, 감사원)

##### 관계적 역량 부족

- 정부기관 지적사항
- 실질적인 고용 창출원을 발굴하기 위하여 지역맞춤형 일자리 지원사업이나 노동·훈련·고용 통합 거버넌스와 같은 새로운 고용서비스를 제공할 것 (2017, 국정감사자료)

#### 시사점

- 관리자의 무관심이나 협업담당자의 경험 부족은 협업의 저해요인으로 작용함

- 협업담당자의 관계적 역량 강화 및 협업 업무에 대한 유연하고 신속적인 대응능력 보완을 위해 교육 프로그램을 마련하여 운영할 필요가 있음
- 이와 같은 교육 프로그램은 공무원 상호간 학습 및 협업 관련 경험 공유의 기회가 될 수 있음

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (4/10)

#### 조직 수준의 제약요인

#### 정보공유의 단절

- 선행 연구
  - 협업에 필요한 타 기관에 대한 업무 정보 부족 등 부처간 칸막이 존재 (한국법제연구원, 2015)
  - 기관 간 정보교류가 잘 이루어지지 못하고 있는 실정임(한국고용정보원, 2016)
- 언론 보도
  - 중기부와 코트라가 협업할 아무런 법적 근거가 없다 해도 '혈세 낭비'라는 지탄에서 자유롭지 않다. 부처 간 중구난방식 해외 스타트업 진출 사업에 대한 정리가 하루빨리 이뤄져야 한다는 지적이다(20190903, IT조선)
- 정부기관 지적사항
  - [고용노동부] 실종자 정보연계-공유 및 활용 부적정(20171013, 감사원)
  - [고용노동부] 직업능력개발사업 수행기관 간 정보공유 체계 미흡(20161025, 감사원)
  - [고용노동부] 시스템 미연계로 인한 훈련수당 지급 부적정(20161025, 감사원)

#### 시사점

- 협업 과정에서 필요한 정보를 공유할 수 있도록 협업채널을 구축하여 운영하는 등의 노력이 필요함
- 협업지원 정보시스템의 구축, 관련 정보공유 확대 및 환류 등 촉진 방안 마련이 필요함

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (5/10)

#### 조직 수준의 제약요인

#### 협업 관련 비용(인적 · 물적 자원소요)

- 선행 연구
  - 협업은 기존의 조직 운영 방식과는 다른 형태의 조직 운영 방식을 요구하기 때문에 효율적인 협업체계 구성 및 운영의 시간과 비용의 문제(한국행정연구원, 2015)
- 언론 보도
  - 부처 간 역할 분담과 협력체계를 구축해 사업 성과를 높이고, 유사·중복으로 인한 예산 낭비를 막기 위해서 다 부처 간 융합예산 편성을 확대하였다(20190829, 연합뉴스)

#### 시사점

- 협업은 기존의 조직 운영 방식과는 다른 형태의 조직 운영 방식을 요구하기 때문에 시간과 비용이 소요됨
- 협업 관련 비용문제를 해소하기 위해 효율적인 협업체계 구성, 추가 협업비용 확보 및 운영을 위한 노력이 필요함

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (6/10)

#### 조직 수준의 제약요인

#### 기관간 목표/우선순위의 상이함

- 정부기관 지적사항
- 장애인 고용률 통계 관리방식이 고용노동부와 장애인고용공단 사이에 차이가 있음(2018, 국정감사자료)
- 정부의 여러 부처에서 특화하여 제공하고 있는 직업능력개발사업과 복지서비스, 지방자치단체 고용지원서비스 및 복지지원서비스를 통합적으로 제공할 것(2016, 국정감사자료)

#### 시사점

- 협업을 성공적으로 추진하기 위해서는 서비스를 제공하고 있는 각 기관이 가지고 있는 목표나 우선순위에 존재하는 차이를 줄이기 위한 노력이 필요함

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (7/10)

#### 제도 수준의 제약요인

#### 법제도적 미비

- 선행 연구
  - 협업 가이드라인 부재(한국법제연구원, 2015)
  - 전 부처에 적용될 수 있는 법제도적 기반의 한계(한국행정연구원, 2016)
- 정부기관 지적사항
  - [고용노동부] 학자금 이중수혜방지 관리체계 부적정(20150708, 감사원)
  - 고용센터 간 서로 다른 행정지도 및 업무매뉴얼 해석을 일원화할 것(2016, 국정감사자료)

#### 시사점

- 각 협업기관 간에 발생할 수 있는 특정 현상에 대한 해석의 차이, 협업절차의 미비로 인한 혼란 등을 해소할 수 있도록 법제도를 마련하여 운영하고 필요하면 교육훈련을 통해 법제도를 습득할 수 있도록 할 필요가 있음

2.2.1. 협업의 제약요인 (8/10)

제도 수준의 제약요인

불명확한 책임관계

- 언론 보도
- 일자리 개선 폐쇄적 소통 방식... 컨트롤타워 역할 못했다 [성과없는 일자리쫓](20190520, 파이낸셜뉴스)

조정기구나 협업체계의 부재

- 언론 보도
- "일자리위가 세미나만 열고, 정작 주요 과제는 고용부가 하니, 일자리위가 유명무실해지고 있다. 기대가 컸지만 결국 이름 뿐인 위원회로 전락하고 있다"고 비판했다.(20190520, 파이낸셜뉴스)
- 정부기관 지적사항
- [고용노동부] 장애학생에 대한 직업능력평가 업무 협력 필요(20170309, 감사원)
- [고용노동부] 정보보호 투자 활성화를 위한 관계기관 협의 추진 부적정(20160418, 감사원)

시사점

- 협업기관들은 각 기관별 특성에 따라 보유하고 있는 역량에 차이(A기관은 예산, B기관은 전문인력 등)가 있기 때문에 각 기관이 가지고 있는 역량이 극대화될 수 있도록 역할과 책임을 구체적으로 제시할 필요가 있음

- 협업을 통해 업무를 추진하는 과정에서 각 기관이 가지고 있는 특성으로 인해 갈등이 발생할 수 있는 바, 이를 조정할 수 있는 조정기구나 협업체계를 구축하여 운영하는 것이 협업을 성공으로 이끌 수 있을 것임

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (9/10)

#### 협업 운영/관리 수준의 제약요인

#### 협업 과정에서의 갈등 조정 해결 노력의 부재

- 선행 연구
- 협업을 추진하게 된 본래의 취지나 목적, 필요성, 상대 부처 사업에 대한 합의 또는 공감의 미형성으로 인해 이후 협업 과정에서 불필요한 마찰 발생(양혜원 · 현재은, 2013)

#### 협업관련 예산, 기금제도 결여

- 언론 보도
- 부처 간 역할 분담과 협력체계를 구축해 사업 성과를 높이고, 유사·중복으로 인한 예산 낭비를 막기 위해서 다부처 간 융합예산 편성을 확대(20190829, 연합뉴스)

#### 시사점

- 협업과정에서 기관간 목표의 차이와 이해관계 등으로 인해 협업기관 간 다양한 형태의 갈등이 발생할 수 있음
- 사전에 갈등을 조정할 수 있는 기구나 체계를 마련하여 갈등발생 시 적극적으로 해소될 수 있도록 노력이 필요함

- 협업을 통하여 특정 사업이나 업무 등이 추진되어야 하는 경우 재정이 지원되어야 목표를 달성할 수 있기 때문에 자원 확보는 매우 중요함
- 예산이나 기금 제도를 통하여 충분한 예산을 지속적으로 확보할 수 있도록 노력하여야 할 것임

### 2.2.1. 협업의 제약요인 (10/10)

#### 협업 운영/관리 수준의 제약요인

#### 중복기능 및 업무의 존재

- 선행 연구
  - 업무시스템 재설계 없이 협업을 수행하는 경우 중복업무 및 가외적 업무가 발생하여 협업기관 간 갈등이 발생할 가능성(한국행정연구원, 2016)
- 언론 보도
  - 정부 '직접 일자리사업', 민간취업률은 고작 17%...고용부도 '일자리 사업' 중복 부실 인정(20190507, 조선일보)
  - 노인 일자리냐, 고령자 일자리냐...의미는 같은데 급여는 6배 차이(20190808, 한국경제)
  - 중소벤처기업부 해외 스타트업 진출거점 사업, 코트라 사업과 중복 논란(20190903, IT조선)
- 정부기관 지적사항
  - 현재 주요 사회적 경제 기업에 대한 지원체계가 부처·지자체별로 분산되어 있음에 따라 불필요한 행정비용 유발, 정책 연계성 저조, 민관 협업 부족 등의 문제가 발생한다는 지적이 있어 왔다(20180814, 국회예산정책처)
  - 취업성공패키지 사업에서 자활사업과 중복되는 문제가 있으므로, 이를 개선할 것(2016, 국정감사자료)

#### 시사점

- 업무시스템 재설계 등의 사전 고려없이 협업을 통하여 특정 사업이나 업무를 추진할 경우 예산낭비와 비효율이 초래되는 바, 협업 성과평가제도 도입 등을 통하여 지속적으로 전반적인 협업을 평가 및 관리할 수 있도록 노력하여야 할 것임

### 2.2.1. 소결

#### 시사점 종합

- 협업에 대한 리더의 관심과 역할 수행이 협업을 성공시킬 수 있기 때문에 리더나 관리자가 협업을 촉진하고 유지할 수 있도록 하는 방안을 마련할 필요가 있음
- 협업이 기존에 수행하던 업무 이외에 추가되는 것으로 인식되면 협업을 수행하려고 하지 않을 것이기 때문에 기존 업무를 수행하는 방식의 전환이지 새로운 업무가 추가되는 것이 아니라는 인식을 가질 수 있도록 교육과 업무배분 조정 등의 노력이 필요함
- 관리자의 무관심이나 협업담당자의 경험 부족은 협업의 저해요인으로 작용함
- 협업담당자의 관계역량 중 협업에 대한 유연하고 신축적인 대응 능력을 보완할 수 있는 프로그램을 마련하여 운영할 필요가 있으며, 이는 공무원 상호간 학습기회 마련과 협업에 대한 경험 기회 부여와 연계될 수 있을 것임
- 협업 과정에서 필요한 정보를 공유할 수 있도록 협업 채널(협업지원 정보시스템의 지원, 관련 정보공유 확대 및 환류 등)을 구축하여 운영하는 등의 노력이 필요함
- 협업은 기존의 조직 운영 방식과는 다른 형태의 조직 운영 방식을 요구하기 때문에 시간과 비용이 소요되는 바, 이러한 문제를 제거할 수 있도록 효율적인 협업체계 구성 및 운영을 위한 노력이 필요함
- 협업을 성공적으로 추진하기 위해서는 서비스를 제공하고 있는 각 기관이 가지고 있는 목표나 우선순위에 존재하는 차이를 줄이기 위한 노력이 필요함
- 각 협업기관 간에 발생할 수 있는 특정 현상에 대한 해석의 차이, 협업 절차의 미비로 인한 혼란 등을 해소할 수 있도록 법제도를 마련하여 운영하고 필요하다면 교육훈련을 통해 법제도를 습득할 수 있도록 할 필요가 있을 것임
- 협업기관들은 각 기관별 특성에 따라 보유하고 있는 역량에 차이(a기관은 예산, b기관은 전문인력 등)가 있기 때문에 각 기관이 가지고 있는 역량이 극대화될 수 있도록 역할과 책임을 구체적으로 제시할 필요가 있음
- 협업을 통해 업무를 추진하는 과정에서 각 기관이 가지고 있는 특성으로 인해 갈등이 발생할 수 있는 바, 이를 조정할 수 있는 조정기구나 협업체계를 구축하여 운영하는 것이 협업을 성공으로 이끌 수 있을 것임
- 협업 과정에서 당초 협업을 추진한 이유 등을 망각하는 등의 현상으로 인해 협업기관 간 다양한 갈등이 발생할 수 있는 바, 사전에 갈등을 조정할 수 있는 기구나 체계를 마련하여 갈등발생 시 적극적으로 해소될 수 있도록 노력이 필요함
- 협업을 통하여 특정 사업이나 업무 등을 추진하여야 하는 경우 필요한 재정이 지원되어야 성과를 높일 수 있기 때문에 재원의 확보는 매우 중요함 바, 예산이나 기금 제도를 통하여 충분한 예산을 지속적으로 확보할 수 있도록 노력해야 함
- 업무시스템 재설계 등의 사전 고려없이 협업을 통하여 특정 사업이나 업무를 추진할 경우 예산 낭비와 비효율이 초래되는 바, 협업 성과평가제도 도입 등을 통하여 지속적으로 전반적인 협업을 평가 및 관리할 수 있도록 노력하여야 할 것임

#### 주요 시사점

##### 1) 협업 리더의 관심과 지원

- 협업에 대한 리더의 관심과 역할 수행이 협업을 성공시킬 수 있기 때문에 리더나 관리자가 협업을 촉진하고 유지할 수 있도록 하는 방안을 마련할 필요가 있음

##### 2) 협업에 필요한 재원의 확보

- 협업을 통하여 특정 사업이나 업무 등을 추진하여야 하는 경우 필요한 재정이 지원되어야 성과를 높일 수 있기 때문에 재원의 확보는 매우 중요한 바, 예산이나 기금 제도를 통하여 충분한 예산을 지속적으로 확보할 수 있도록 노력하여야 할 것임

##### 3) 협업 교육 프로그램의 실시

- 협업담당자의 관계적 역량 중 협업에 대한 유연하고 신축적인 대응 능력을 보완할 수 있는 프로그램을 마련하여 운영할 필요가 있으며, 이는 공무원 상호간 학습기회 마련과 협업에 대한 경험 기회 부여와 연계될 수 있을 것임

##### 4) 협업 역량 극대화를 위한 권한과 책임의 명시

- 협업기관들은 각 기관별 특성에 따라 보유하고 있는 역량에 차이가 있기 때문에 각 기관이 가지고 있는 역량이 극대화될 수 있도록 역할과 책임을 구체적으로 제시할 필요가 있음

##### 5) 성과평가제도를 통한 협업의 체계적 관리

- 업무시스템 재설계 등의 사전 고려없이 협업을 통하여 특정 사업이나 업무를 추진할 경우 예산 낭비와 비효율이 초래되는 바, 협업 성과평가제도 도입 등을 통하여 지속적으로 전반적인 협업을 평가 및 관리할 수 있도록 노력하여야 할 것임

### 2.2.2. 일자리 분야의 현황과 문제점 (1/3)

#### 노인 관련 일자리정책

##### • 중장년 일자리희망센터 운영

제한된 시간과 인력으로 인해 중·장년층 구직자의 특성을 반영하지 않은 고용서비스를 제공하고 있는 실정임(한국고용정보원, 2017)

##### • 일자리 관련 전달체계 재구축

각 주체별 역할(중앙정부, 광역자치단체, 기초자치단체 그리고 민간부문)이 분명하게 정립되어 있지 않음(한국사회서비스연구원, 2017)

#### 취약계층 관련 일자리정책

##### • 취약계층에 대한 고용정책 추진

전국 고용센터에서 실업급여 수급자와 취업지원의 연계, 구직자에 대한 직업 훈련 안내, 취업 패키지 프로그램, 구직자에 대한 적성검사 유도정책을 추진(한국고용정보원, 2017) → 고용센터가 독단적으로 추진하는 프로그램의 성과는 높지 않을 수 있음, 유관기관간 상호 연계형 프로그램 운영이 필요함

##### • 지원기구 구축 및 운영

중앙정부와 지방자치단체 모두 총괄 기능을 수행하는 컨트롤타워가 필요한 바 기구 신설이 필요함(한국고용정보원, 2016)  
→ 일자리사업의 총괄 기능 부재가 사업이 효율적으로 진행되지 못하는 1차 요인이라고 볼 수 있는 바, 컨트롤타워 신설이 필요함

#### 제4차 산업혁명 관련 일자리정책

##### • 제4차 산업혁명의 특성을 반영한 정책 추진

제4차 산업혁명 시대의 특성을 고려한 일자리정책 추진이 필요함(한국고용정보원, 2017)

: 급속한 고령화, 제4차 산업혁명, 세대 간 문화격차 등 노동시장 변화 요인별 정책 방안 수립이 필요함(한국노동연구원, 2017)

→ 제4차 산업혁명 시대에도 정부는 과거와 같이 목표를 정하고 이끌려고 하는 역할을 수행하려고 하고 있음

→ 정부는 목표를 추구하는 민간 주체가 당면하는 장벽을 해소해주고 조율해 주는 방식으로 정책기조를 바꾸어야 함

#### 여성 관련 일자리정책

##### • 여성창업지원기구 운영

새일센터를 중심으로 창조경제혁신센터, 여성기업 종합지원센터 등을 연계하여 여성창업을 지원함(한국노동연구원, 2016)

→ 여성창업을 지원하기 위한 기구들이 연계하고 있다고는 하는 실질적인 효과 창출은 부족한 수준임

##### • 여성친화형 정책 추진

노동시장 참여 과정에서 공간적 제약을 받고 있기 때문에 지역 내 여성 노동시장 권역을 형성할 수 있도록 추진해야 함(한국노동연구원, 2018)

기업이 여성친화적 인사 및 임금제도의 도입과 기업문화 개선을 추진하도록 정부의 역할 강구가 필요함(한국노동연구원, 2014)

2.2.2. 일자리 분야의 현황과 문제점 (2/3)

**지역 관련 일자리정책**

• **지역고용 관련 위원회 운영**

지역고용심의회라는 이름으로 지역의 고용정책기본계획을 마련하고 주요 고용정책을 심의하는 지방자치단체는 없어 지역고용심의회는 사실상 유명무실한 상황이며, 현 시점에서 지역고용심의회 이름 복원과 역할 수행을 기대하기도 어려움  
→ 노사민정협의회 사무국 설치 지자체 수(8개)가 적으며, 직원은 1명에 불과하여 전문적 운영이 곤란함(일자리위원회, 2019)

• **협업수행 관련 장애요인 발굴 및 개선안 마련**

협업 과정에서 발생하는 장애요인을 발굴하여 개선 대안을 마련하고 있으나, (장애요인을 종합하여 연구한 결과는 존재) 이를 반영한 정책의 추진은 미흡한 수준임(한국정책학회, 2015)

• **고용위기지역의 고용정책 추진**

해외사례 분석을 통한 대안 마련(한국노동연구원, 2016), 지방 소멸 위험을 막기 위하여 지역의 고용률을 높이기 위한 정책을 추진하는 등 많은 노력을 하고 있으나 실효성이 크지 않음(한국노동연구원, 2019)

• **기관 간 협업을 통한 지역고용 추진**

지역 내 지식집단, 사업자단체, 근로자단체, 시민단체, 훈련공급기관 등 많은 주체들과 연계하여 지역고용을 추진함(한국노동연구원, 2019)  
→ 지역 내 대다수의 기관이 참여하는 네트워크를 구축하지 못하고 있고, 실효성 있게 운영되지 않음

**청년 관련 일자리정책**

• **외국의 청년 관련 일자리 정책**

EU의 청년고용정책은 이해당사자들 사이의 파트너십을 구축한 후 접근함(한국고용정보원, 2018)  
→ 한국의 청년고용정책은 이해당사자들 간의 협력체계를 구축하기 위한 노력이 부족함  
스웨덴은 중앙정부와 지방정부 간 새로운 협력모형 구축을 통해 청년고용을 추진함(한국고용정보원, 2018)  
→ 청년고용을 위하여 필요한 원스톱서비스가 구축되어 있지 않음

• **청년고용지표와 성과분석 및 평가**

인력 공급의 측면, 인력수요의 측면, 노동시장의 측면으로 구분하여 청년고용지표 체계화(한국고용정보원, 2017)  
청년층 노동시장정책 평가 및 지원방안 마련(한국노동연구원, 2017)  
취업성공패키지 성과 분석 및 민간위탁 발전대안 마련(한국고용정보원, 2016) → 체계적이고 종합적으로 청년고용정책을 평가하거나 특정 프로그램에 대한 성과를 분석하기 위한 노력이 다소 부족함

• **청년 관련 일자리정책 벤치마킹**

서울은 서울형 청년고용정책을 추진 중이나, 청년일자리 관련 우수사례를 벤치마킹하는 등 확산시킬 수 있는 대책이 충분하지 않음(청년기본조례, 청년정책추진 전담기구, 청년회의, 청년정책 네트워크, 청년허브, 청년정책위원회 등)(이상아, 2018)

2.2.2. 일자리 분야의 현황과 문제점 (3/3)

내용 요약

- 일자리정책은 정책영역의 특성상 일자리위원회, 고용노동부 등 소관부처 뿐만 아니라, 산업부처를 비롯한 모든 중앙 행정기관, 광역 및 기초지방자치단체, 공공기관 등이 상호 긴밀히 협업해야만 함
- 또한 민간기업, 나아가 취업을 희망하는 국민 등 다양한 이해관계자나 정책고객이 존재하기 때문에 각 정책고객의 특성에 부합하는 맞춤형 정책 및 프로그램이 요구되며, 이로 인해 특정 부처가 독점적으로 추진할 수는 없음
- 일자리정책과 관련된 협업의 실태를 파악한 결과, 구직자와 구인자 간 정보 미공유로 인한 미스매치, 구직자의 특성을 고려하지 않은 서비스 제공, 협업주체 간 불분명한 역할로 인한 갈등 발생 및 조정기제(컨트롤타워) 미구축, 협업기관 간 네트워크 미구축 등의 문제가 나타나고 있음이 확인됨
- 일자리정책 추진에 있어서 기관 간 협업 수준을 높일 때, 일자리 분야에서 나타나고 있는 문제점들이 해소되고 일자리정책의 성과 또한 높아질 것으로 기대됨

2.2.3. 돌봄 분야의 현황과 문제점 (1/4)

**보육·양육에 대한 사회적 책임강화**

● 추진체계

- 주관 부처: 보건복지부
- 협조 부처: 여성가족부, 고용노동부, 교육부

● 주요 내용

- 보육의 공공성 강화
- 보육체계 개편
- 보육서비스 품질 향상
- 부모 양육지원 확대

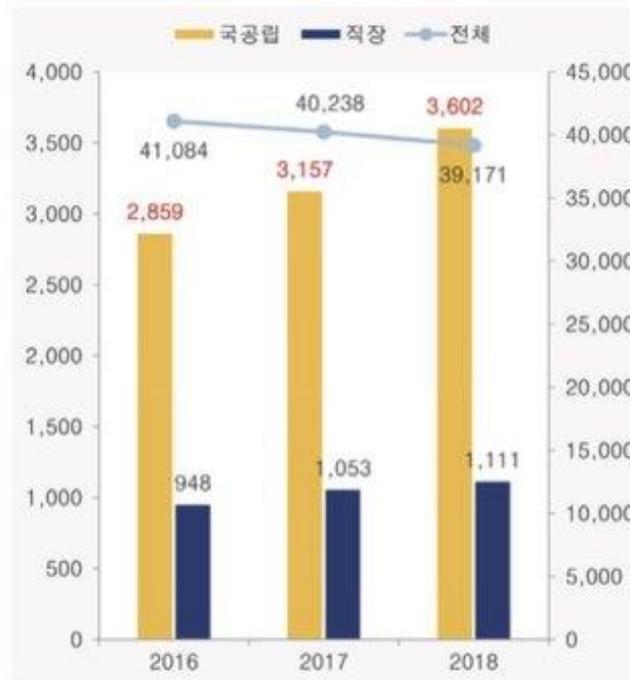
● 주요 이슈

**국공립 어린이집 및 직장어린이집 설치 확충 문제**

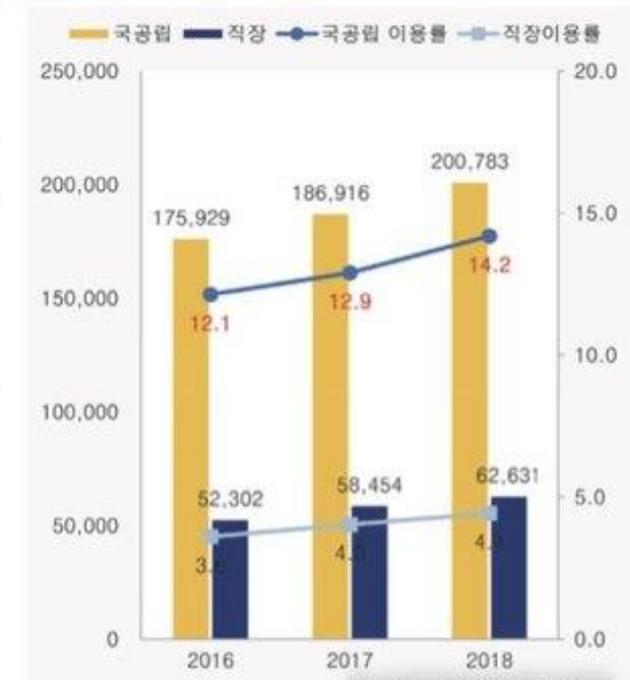
→ 지역간 불균형과 국공립 어린이집 충원율이 하락하고 있음  
 → 지방정부의 재정여건과 공공보육 확충 정책에 대한 관심 정도에 따라 불균형이 발생한다는 점에서 중앙의 보육 이슈와 지방자치단체 간의 협업의 중요성이 제기되는 지점이 될 수 있음

**누리과정 관련 예산 배분의 문제**

전국 시·도교육감협의회는 2019년도 유아교육지원특별회계 예산에서 어린이집 누리과정 담당 교사 처우개선비 713억원을 교육세에서 부담하는 것을 수용할 수 없다는 입장을 발표함(육아정책 Brief, 2019. 2. 21)



[그림 1] 국공립, 직장 어린이집 수



[그림 2] 어린이집 이용 아동수·이용률

2.2.3. 돌봄 분야의 현황과 문제점 (2/4)

**유아교육 국가책임 확대**

● **추진체계**

주관 부처: 교육부

협조 부처: 보건복지부, 기획재정부

● **주요 내용**

- 국공립 유치원 확대를 통한 국가책임 강화(국정과제)
- 건전한 사립유치원 육성 지원을 통한 공공성 강화
- 희망사다리 복원을 통한 실질적 교육기회 제공(국정과제연계)

● **주요 이슈**

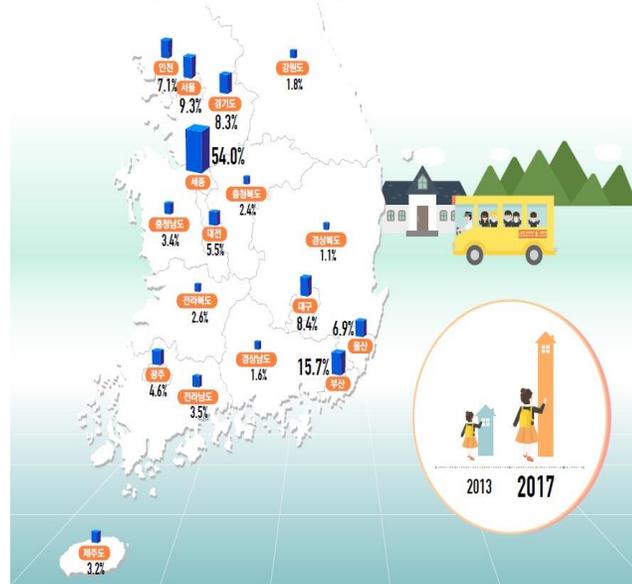
**국공립 유치 확충 문제**

→ 지역별 편차가 나타난다는 점에서 지방정부와의 협업 측면에서 차이를 살펴볼 필요성이 제기됨

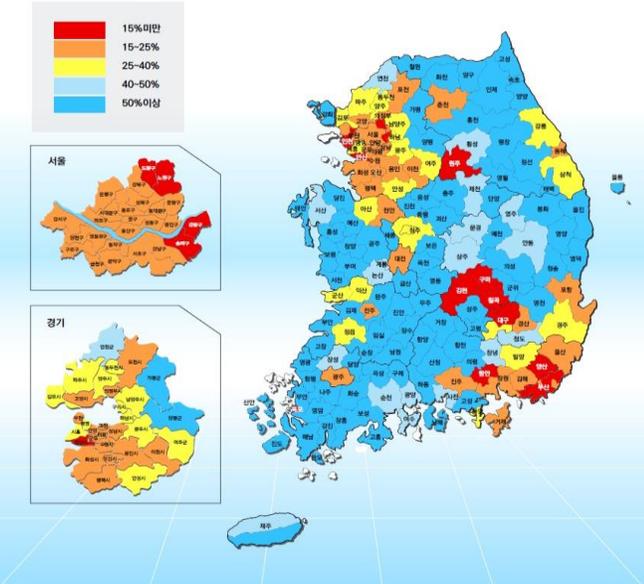
**어린이집 누리과정 국고 편성 문제**

**국공립 유치원의 지역별 편차 문제**

'13~'17 국공립 유치원 학급 연평균 증가율



'17년 지역별 국공립 유치원 취원 현황



2.2.3. 돌봄 분야의 현황과 문제점 (3/4)

**온종일돌봄 체계 구축**

● **추진체계:**

주관 부처: 교육부

협조 부처: 여성가족부, 보건복지부, 행정안전부

● **주요내용**

온종일 돌봄은 정규교육과정 이후, 돌봄이 필요한 초등학생에게 돌봄서비스 이용 환경을 위해 운영기관 간 연계 협력을 강화

● **주요 이슈**

**온종일돌봄체계현장지원단의 구성 및 운영**

→ 교육부와 관련 부처, 각 지방자치단체, 교육청 등과의 협업이 원활하게 이루어져서 국민들의 수요에 부응할 필요가 제기

**'온종일 돌봄 생태계 구축 선도사업' 선정 운영**

→ 교육부(부총리 겸 교육부장관 김상곤)와 관계부처(복지부, 행안부, 여가부)는 '온종일 돌봄 생태계 구축 선도사업' 지원 지역으로 서울 구로구, 노원구, 성동구, 성북구, 대전 서구, 경기 시흥시, 오산시, 충남 홍성군, 전남 광양시(총 9개 지역)를 선정  
→ 지자체교육청(학교) 협력을 통하여 지속적으로 확충될 때 사업의 성공여부가 결정될 수 있음

**부처별 돌봄서비스 현황**

구분	교육부	보건복지부		여성가족부	
사업명	초등돌봄교실	다함께 돌봄	지역아동센터	청소년방과후 아카데미	
지원 대상	초 1~6학년	만 6~12세 미만	만 18세 미만	초 4~중 3학년	
지원기준 (소득기준)	맞벌이 가정 중심 (없음)	맞벌이 가정 중심 (없음)	취약계층 중심 (중위소득 100% 이하)	취약계층 우선지원 (중위소득 150% 이하)	
지원 형태	무상 (간식비 등 일부 자부담)	이용료 자부담	무상 (소득별 이용료 5만원 이내 부담)	무상	
운영 시간	학기	방과 후 ~ 17시 (일부 저녁돌봄 운영)	여건에 따라 자율	14 ~ 19시	방과 후 ~ 21시
	방학	여건에 따라 자율	"	12 ~ 17시	여건에 따라 자율
운영 규모 (18.)	12,398실 261,287명	17개소 320명	4,107개소 총 11만명 (초등 9.6만명)	260개소 총 1만명 (초등 5천3백명)	
'19년 계획	13,000여실 29만명	167개소 5,000명	4,135개소 총 11만3천명 (초등학생 10만명)	280개소 총 1만명 (초등학생 5천4백명)	

2.2.3. 돌봄 분야의 현황과 문제점 (4/4)

내용 요약

- 문재인 정부 출범 이후 영유아 보육과 교육, 초등 돌봄에 대한 사회적 책임이 강조되면서 국공립 어린이집, 국공립 유치원, 온종일 돌봄이 중요한 국정과제로 등장하였음
- 지금까지 국공립 어린이집과 유치원은 전체 비율이 10%를 넘지 못하는 상황에서 이에 대한 국민들의 요구가 높아지고 있었으며, 국민들의 요구와 정부 서비스 공급 사이의 불일치가 나타나는 대표적인 영역으로 평가받아왔음
- 이러한 돌봄 이슈는 서비스 전달이 지방정부 단위에서 이루어지고 있기 때문에 지방정부와의 연계가 중요한 정책 이슈가 되었음
- 특히 유치원과 온종일 돌봄의 경우 교육부와 함께 교육자치단체인 지방교육청 단위의 조직이 협업을 하는 구조로 나타남
- 따라서 각 이슈별 주무부처인 보건복지부, 교육부와 주요 협조부처인 여성가족부, 기획재정부 사이의 협업과 지방자치단체/교육자치단체 사이의 원활한 협업이 요구되는 상황임



I 서론

II 이론적 배경 및 선행연구 검토

III 분석 설계

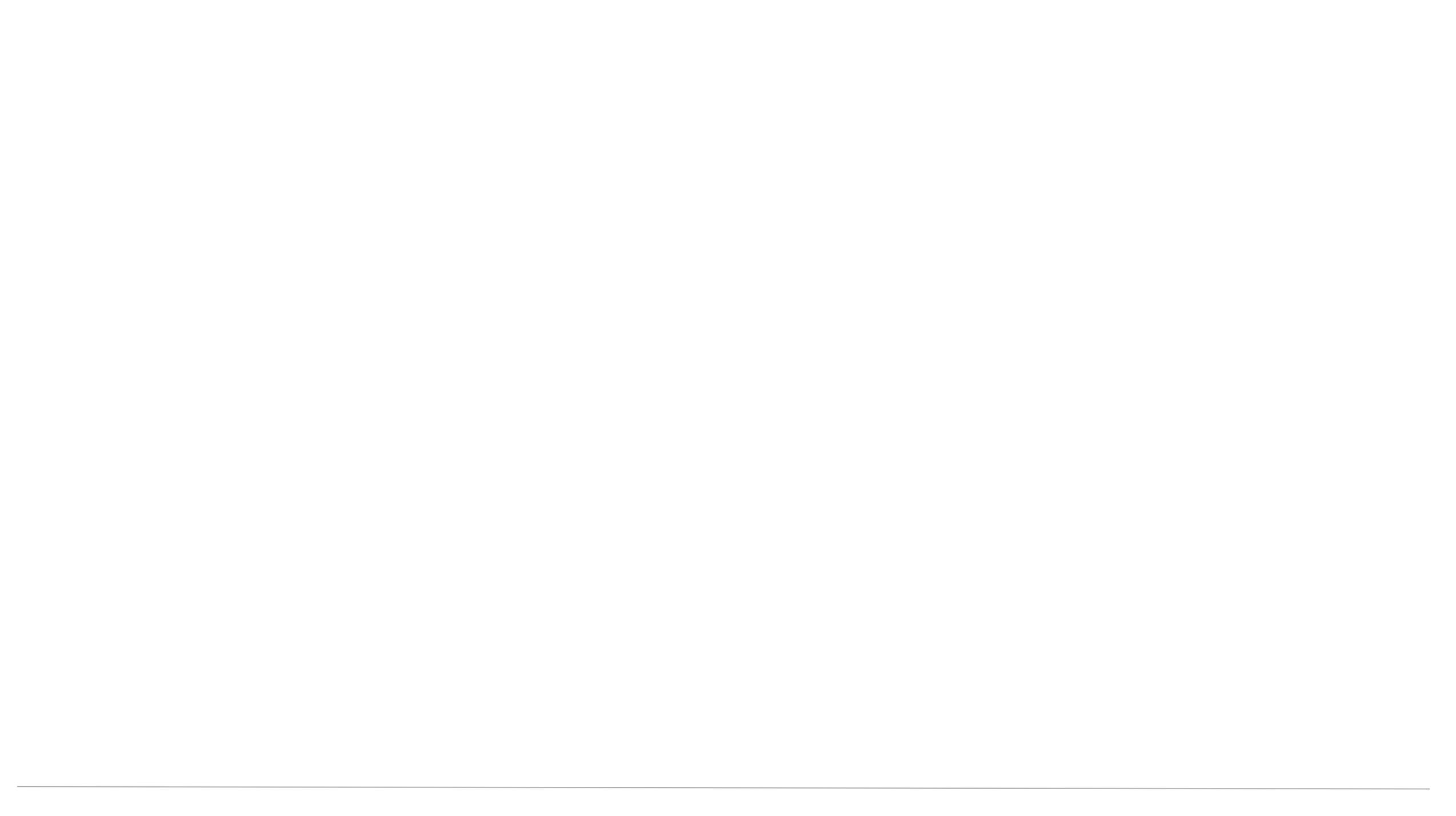
IV 일자리 분야 협업 네트워크 분석

V 돌봄 분야 협업 네트워크 분석

VI 진단 결과 종합 및 활용

## III. 분석 설계

1. 연구대상 협업 분야 및 과제
2. 분석 범위 및 방법



3.1.1. 연구대상 협업 분야

연구대상 협업 분야 선정 기준

협업과제의 다부처 연관성

- 협업과제가 다양한 중앙행정기관 및 지방자치단체와 연관되는 과제

협업과제에서의 협업의 중요성 혹은 필요성

- 협업과제의 성공을 위하여 관련 기관 간 유기적인 연계가 필수적인 과제

협업과제의 성과 저해 요소로서의 낮은 수준의 협업

- 관련 기관 간 낮은 수준의 협업이 성과 저해 요소로 작용하는 과제

협업과제의 성과 촉진 요소로서의 높은 수준의 협업

- 관련 기관 간 높은 수준의 협업이 성과 촉진 요소로 작용하는 과제



일자리 분야

돌봄 분야

☞ 여러 대상과제 중 "일자리" 및 "돌봄" 분야를 분석 대상으로 선정함

☞ "일자리" 및 "돌봄" 분야에 대한 정량분석을 실시하며, "일자리" 분야에 초점을 맞추어 정성분석 실시

3.1.2. 연구대상 협업과제 (1/2)

**일자리 분야 협업 과제의 주관부처 및 협조부처**

4개 국정과제		10개 실천과제	주관부처	협조부처
16	국민의 눈높이에 맞는 좋은 일자리 창출	16-2. 공공부문 일자리 81만 개 창출	기재부	고용부, 복지부, 인사처, 행안부
17	사회서비스 공공인프라구축과 일자리확충	17-1. 공공부문 사회서비스 일자리 34만 개 창출	복지부	범부처
		17-3. 찾아가는생활밀착형보건·복지서비스지원체계구축	복지부	행안부
		17-4. 생애주기별 사회서비스 보장체계구축	복지부	고용부, 교육부, 문체부, 여가부
18	성별, 연령별 맞춤형 일자리 지원 강화	18-1. 청년, 좋은 일자리 확대	고용부	기재부, 중기부, 특허청, 행안부
		18-2. 청년, 구직활동지원과 채용 관행 개선	고용부	기재부, 행안부
		18-4. 신중년, 인생3모작 지원과 사회안전망 강화	고용부	복지부
		18-5. 여성, 경력단절 극복 및 당당한 재출발 지원	여가부	고용부
19	실직과 은퇴에 대비하는 일자리 안전망 강화	19-3. 공공취업 지원서비스 확충	고용부	보훈처, 금융위, 복지부, 여가부, 행안부
		19-4. 4차산업혁명에 대비한 직업능력 개발체계 구축	고용부	교육부

3.1.2. 연구대상 협업 과제 (2/2)

**돌봄 분야 협업 과제의 주관부처 및 협조부처**

2개 국정과제		3개 실천과제	주관부처	협조부처
48	미래세대 투자를 통한 저출산 극복	48-3. 돌봄·양육에 대한 사회적책임 강화	복지부	여가부, 고용부, 교육부
49	유아에서 대학까지 교육의 공공성 강화	49-1. 유아교육 국가책임 확대	교육부	복지부, 기재부
		49-2. 온종일 돌봄체계 구축	교육부	여가부, 복지부, 행안부

3.2.1. 분석 범위 (1/2)

일자리 분야의 분석범위

- 노드수는 분석 대상 기관('과'단위) 수를 의미함
- 최종 분석 대상은 in/out degree와 문서 수(weight)를 고려한 in/out degree 총 4가지 기준으로 순위를 부여
- 최종 분석대상은 일자리 분야 국정과제 담당과를 포함한 중앙행정기관 본청 소속 과 (발주처와 협의)

	중앙행정기관 본청				중앙행정기관+ 광역 및 기초자치단체	
	노드 수	공문서 수	메모보고 수	이메일 횟수(합계)	노드 수	공문서 수
전처리 이전 데이터	1,581	21,414	4,874(기관 내) 112(기관 간)		26,029	401,905
전처리 결과(3차)	1,414	15,117	4,874(기관 내) 16(기관 간)		21,511	296,427
최종 분석 대상	77	5,701	4,890	45,463	20,955	292,442

3.2.1. 분석 범위 (2/2)

**돌봄 분야의 분석범위**

- 노드수는 분석 대상 기관('과'단위) 수를 의미함
- 최종 분석 대상은 in/out degree와 문서 수(weight)를 고려한 in/out degree 총 4가지 기준으로 순위를 부여
- 최종 분석대상은 돌봄 분야 국정과제 담당과를 포함한 중앙행정기관 본청 소속 과 (발주처와 협의)

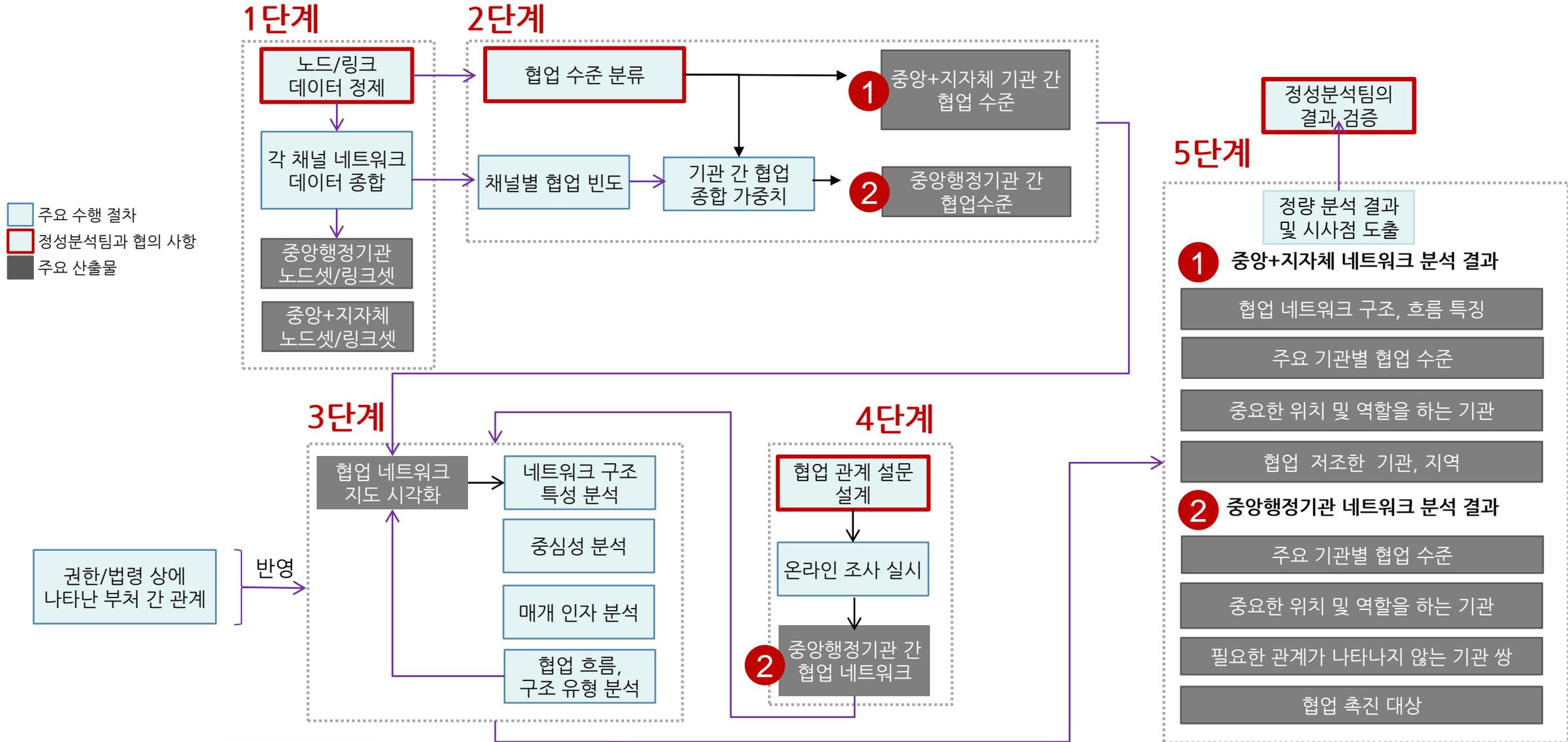
	중앙행정기관 본청				중앙행정기관+ 광역 및 기초자치단체	
	노드 수	공문서 수	메모보고 수	이메일 횟수(합계)	노드 수	공문서 수
전처리 이전 데이터	315	1,098	2,352(기관 내) 194(기관 간)		15,807	317,985
전처리 결과(3차)	259	802	2,352(기관 내) 33(기관 간)		11,835	169,305
최종 분석 대상	55	1,521	2,385	16,963	11,739	168,956

3.2.2. 정량 분석 방법 (1/19)

정량분석 개요

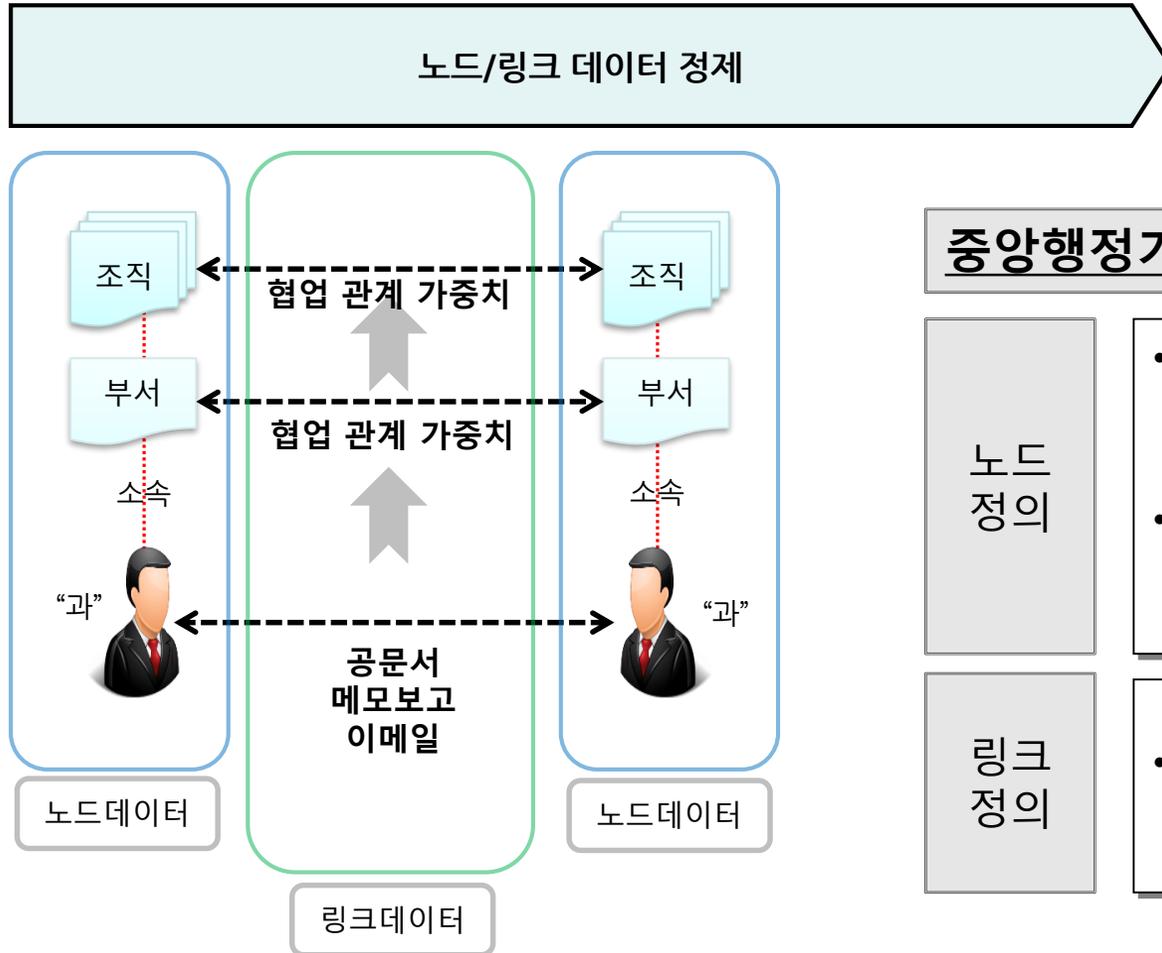


3.2.2. 정량 분석 방법 (2/19)



3.2.2. 정량 분석 방법 (3/19)

1단계. 데이터(공문서, 메모보고 등) 정제

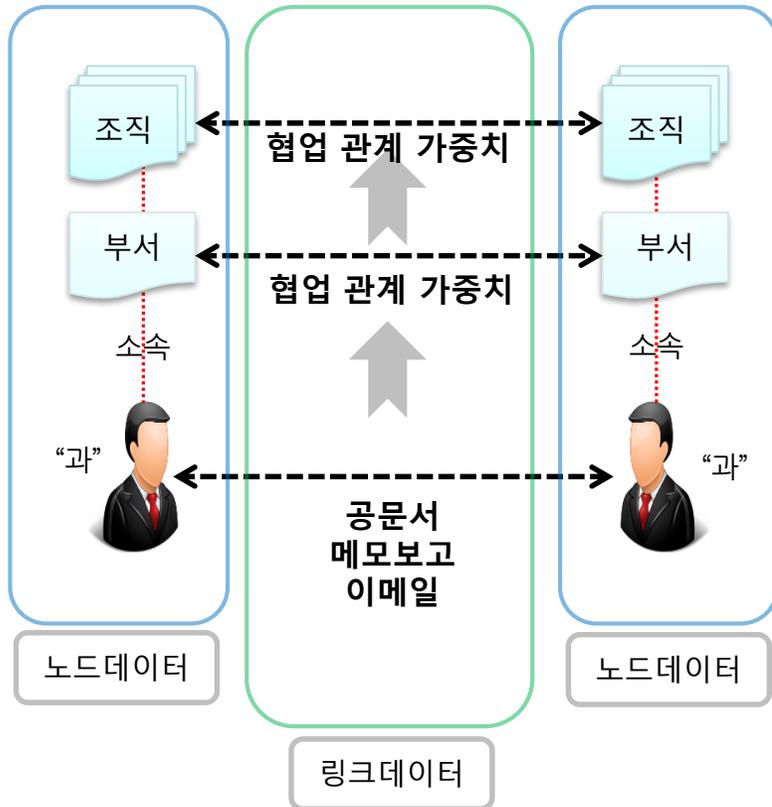


중앙행정기관+지방자치단체 간 공문서 데이터	
노드 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>과 단위 기관의 상위 소속기관을 판별하여 과 단위 기관의 속성으로 정리함 (예시: 서울특별시 감사위원회 조사담당관(과 단위 기관) - 서울특별시(소속 기관))</li> <li>중앙행정기관을 제외하고 지방자치단체에 대해 지역을 판별하여 소속기관의 속성으로 정리함 (예시: 서울특별시(소속기관) - 서울특별시(지역))</li> </ul>
링크 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>일자리, 돌봄 분야와 내용상 관련없는 공문서 제외 (필터링 기준은 정성분석팀이 담당)</li> </ul>

3.2.2. 정량 분석 방법 (4/19)

1단계. 데이터(공문서, 메모보고 등) 정제

노드/링크 데이터 정제



중앙행정기관 간 공문서, 메모보고, 이메일, 법령 데이터

노드 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관명을 '부처/청/위 + 과'의 형식으로 정리</li> <li>• 기관명이 변경된 경우 최근 명칭 중심으로 통일</li> </ul>
링크 정의	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 공문서 데이터             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 분석대상(일자리77개, 돌봄 55개) 기관 간 수발신한 데이터만 추출</li> <li>• 일자리, 돌봄 분야와 내용상 관련 없는 공문서 제외</li> </ul> </li> <li>2) 메모보고 데이터             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부처 간 메모보고와 부처 내 메모보고 종합</li> <li>• 일자리, 돌봄 분야와 내용상 관련 없는 메모보고 제외</li> </ul> </li> <li>3) 이메일 데이터             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일자리 분야 과 간 수발신한 것과 돌봄 분야 과 간 수발신한 것 별도로 분리</li> </ul> </li> <li>4) 법령 데이터             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 법령과 소관 부서로 구성된 데이터에서 분석 대상 과가 법령에 함께 소관 부서로 등장하는 링크 데이터 추출</li> </ul> </li> </ol>

3.2.2. 정량 분석 방법 (5/19)

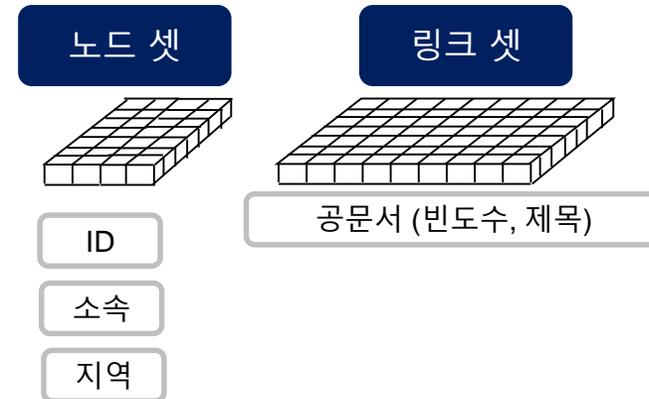
1단계. 데이터(공문서, 메모보고 등) 정제

각 채널 네트워크 데이터 종합

중앙행정기관 협업 네트워크



중앙+지자체 협업 네트워크



✗ 표시된 데이터는 과 단위 관계가 나타나지 않아 정량 분석에 활용이 불가능했음

3.2.2. 정량 분석 방법 (6/19)

2단계. 협업 관계 내용, 빈도 분석

협업 수준 분류

- 협업 내용을 담은 문서에 대해 텍스트 분석을 하여 협업의 수준(강도)에 대한 특징을 발견하고, 협업 수준(강도)별로 분류 시도

중앙행정기관  
협업 네트워크

공문서 (제목)

메모보고 (제목)

자활사업 대상자「취업성공패키지」의뢰(2019-38)
양주시청소년상담복지센터 취업자에 대한 범죄경력 조회 의뢰
2019년 옥정지구 공원 관리원 고용 산재 보험 가입 의뢰(오*철,지*일)
양주시청소년상담복지센터 재직자 및 취업자에 대한 범죄경력 조회 의뢰
2019년 슬금조성관리원 사회통합보험 가입의뢰(고용,산재)
2019년 공공산림기구기사업 사회통합보험 가입의뢰(고용,산재), 추가 병해충방제원 고용 산재 보험 가입 의뢰(정세환외 1명)
2019년 옥정지구 공원 관리원 고용 산재 보험 가입 의뢰(김*선,안*진)
2019년 생활권수목병해충방제원 사회통합보험 가입의뢰(고용,산재)
2019년 산사태 현장예방단사회통합보험(고용,산재) 가입의뢰
자활사업 대상자「취업성공패키지」의뢰(2019-34)
자활사업 대상자「취업성공패키지」의뢰(2019-32)
2019년 옥정지구 공원 관리원 고용 산재 보험 가입 의뢰(최*순)
자활사업 대상자「취업성공패키지」의뢰(2019-27)
2019년 양주시건강가정지원센터 아이돌봄비 채용 등에 따른 범죄경력 조회 의뢰
2019년 수목원포디네이터 사회통합보험 가입의뢰(고용,산재)
2019년 임도관리원 사회통합보험 가입의뢰(고용,산재)
자활사업 대상자「취업성공패키지」의뢰(2019-23)

정성분석팀이 직접  
분류 기준 마련 및  
분류 작업 시행

분류 기준

0단계 : 협업없음

1단계 : 정보공유

2단계 : 공동의사결정

3단계 : 공동행동

4단계 : 공동기구

분류 결과 (예시)

제목	협업수준
지역일자리 사업 자율성 확대 TF회의 참석 요청	4
지역주도형 청년일자리 사업 관련 업무 협조 요청	3
일자리구조통계 개발을 위한 전문가 및 관계부처 회의 참석 요청	2
산업단지 일자리 현황 자료 송부	1
2017년도 고용영향평가 과제 관련 검토결과 통보	0

중앙+지자체  
협업 네트워크

정답 세트

분류 결과

테스트 세트

공문서 (제목)

중앙행정기관 공문서  
분류 결과를 정답 세트로  
활용하여 분류 시도

단어 빈도 분석

딥러닝

텍스트마이닝 및 기계학습  
결과가 유효하지 않음

중앙행정기관 분류  
기준을 적용

3.2.2. 정량 분석 방법 (7/19)

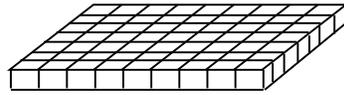
2단계. 협업 관계 내용, 빈도 분석

협업 강도(가중치) 측정 지표 고안

기관 간 협업 수준 정의

- 중앙행정기관+지방자치단체 기관 간 협업 관계는 공문서를 낮은 빈도로 수발신하는 기관 간 관계를 제외한 후 앞서 정의한 협업 수준 점수를 활용
- 일자리 및 돌봄 주요 행위자로서의 중앙행정기관 간 협업 관계는 공문서와 메모보고 협업 관계를 종합한 협업 가중치를 고안하여 하나의 연속적인 점수로 표현

중앙행정기관  
협업 네트워크

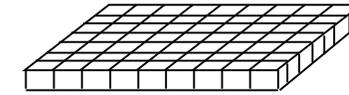


공문서(빈도수, 협업수준)



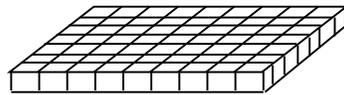
낮은 빈도로 공문서를 수발  
신하는 관계 제외(Cut-off)

중앙+지자체 기관 간 협업 수준

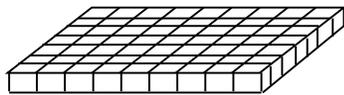


평균 협업수준

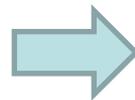
중앙+지자체  
협업 네트워크



공문서(빈도수, 협업수준)



메모보고 (빈도수, 협업수준)

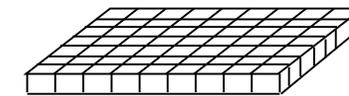


종합 가중치 부여

종합 협업 가중치 측정 알  
고리즘 고안



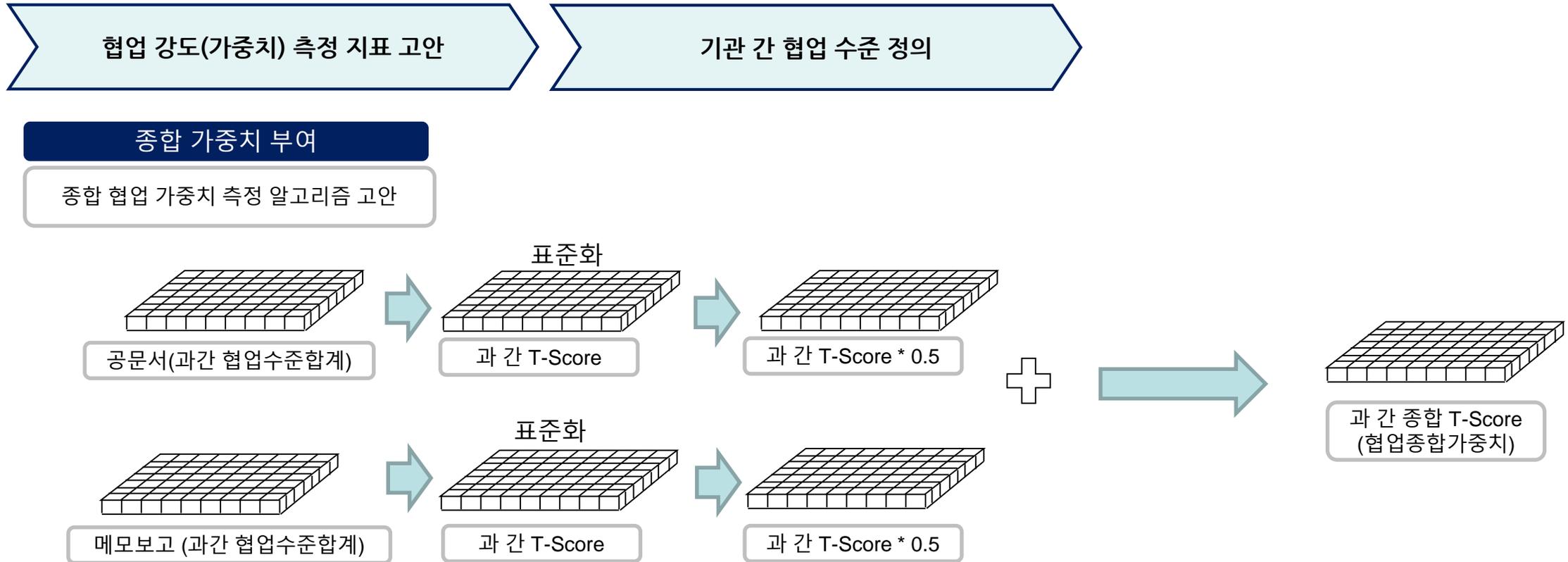
중앙행정기관 간 협업 수준



협업종합강도(score)

3.2.2. 정량 분석 방법 (8/19)

2단계. 협업 관계 내용, 빈도 분석



- T-score 산출식 :  $50 + Z\text{-score} * 10$
- Z-score 산출식 : 과 간 협업수준 합계 값에 대해 (실측값-평균값) / 표준편차
- 평균값 산출은 과 간 협업수준 합계값이 없는 과쌍도 포함하여 모든 과 간 관계에 대해서 수행

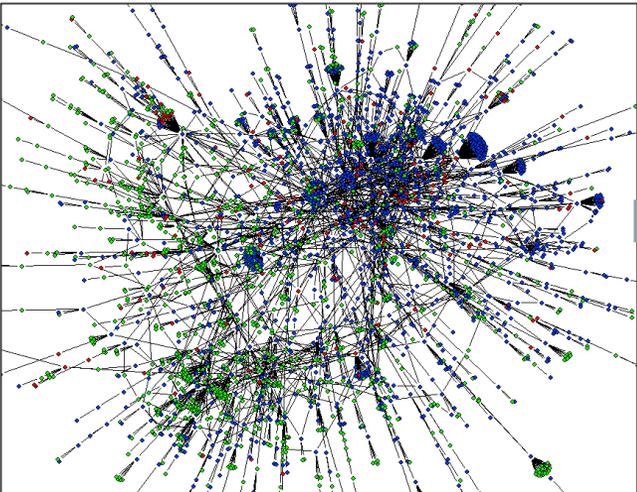
3.2.2. 정량 분석 방법 (9/19)

3단계. 협업 네트워크 분석

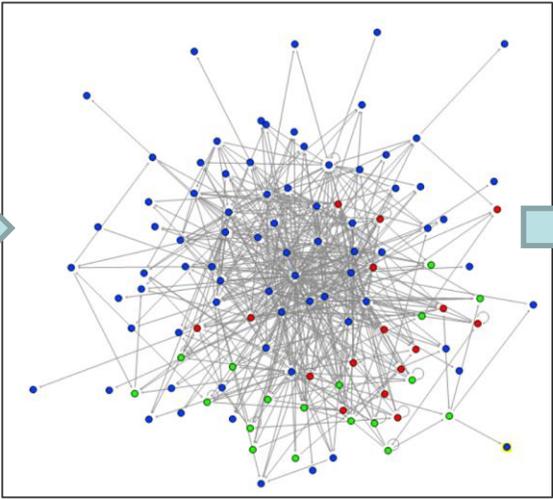
협업 네트워크 지도

- “과“ 단위의 협업 관계를 “기관” 단위의 협업 관계, 특정 기능이나 역할 단위의 협업 관계로 묶어서 표현함
- 노드의 색으로 부처(청, 위)별, 기관 종류를 구분하고, 협업 관계의 빈도나 가중치를 노드 사이의 링크 굵기로 표현함
- 협업지도를 통해 기관 간 협업 관계의 현황을 직관적으로 파악할 수 있음

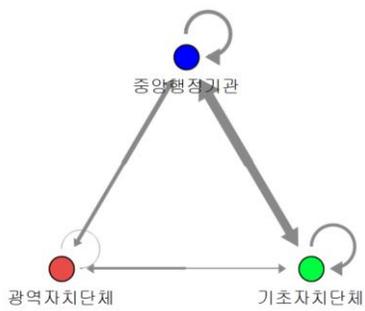
“과” 단위 협업 관계



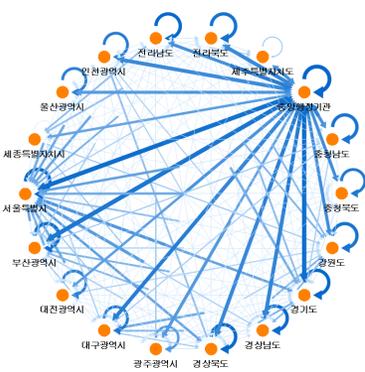
소속기관 단위 협업 관계



기관 종류 단위 협업 관계



지역 단위 협업 관계



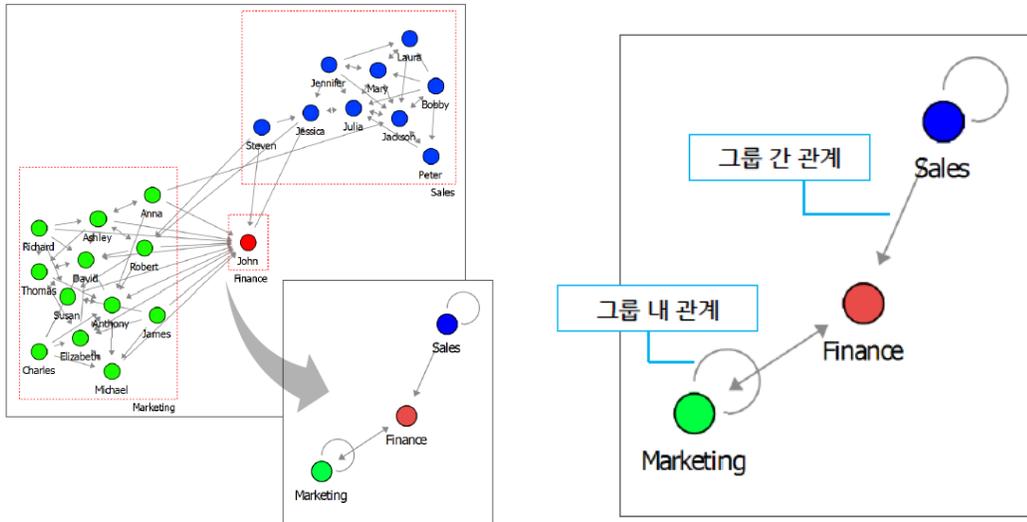
3.2.2. 정량 분석 방법 (10/19)

3단계. 협업 네트워크 분석

협업 네트워크 지도

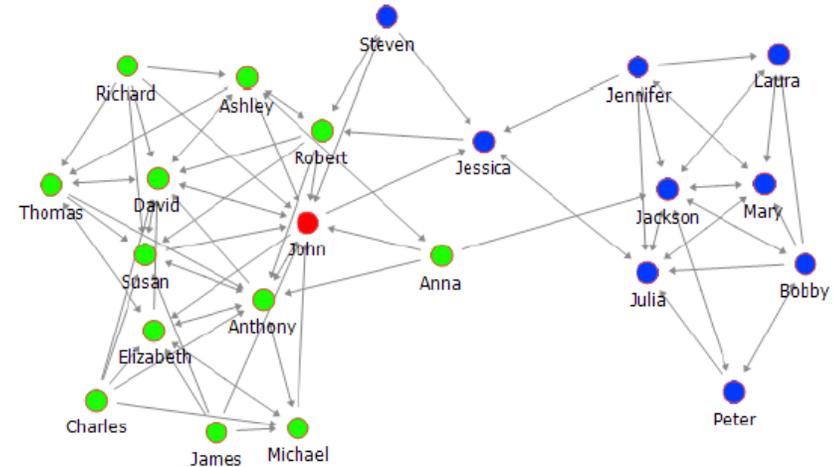
블록모델링

- 과 단위 기관 간 관계를 소속기관 간 관계로 묶어서 요약하는 분석 방법이 블록모델링(Block Modeling)
- 예를 들어, A와 B 간에 주고받은 '문서 수'와 같은 빈도가 존재한다면 A의 소속기관, B의 소속기관 간에는 빈도를 합산한 값, 평균치, 빈도의 총합 계 비율 등을 이용하여 관계를 요약해줄 수 있음



스프링 맵

- 노드 사이에 가상의 스프링을 장착시켜 끌어당기는 힘과 밀어내는 힘을 통해 노드를 배치하는 시각화 레이아웃 알고리즘
- 인접한 노드들은 일정한 간격으로 가까이 위치하고, 노드의 중복이나 링크의 교차가 적어지도록 시각화함



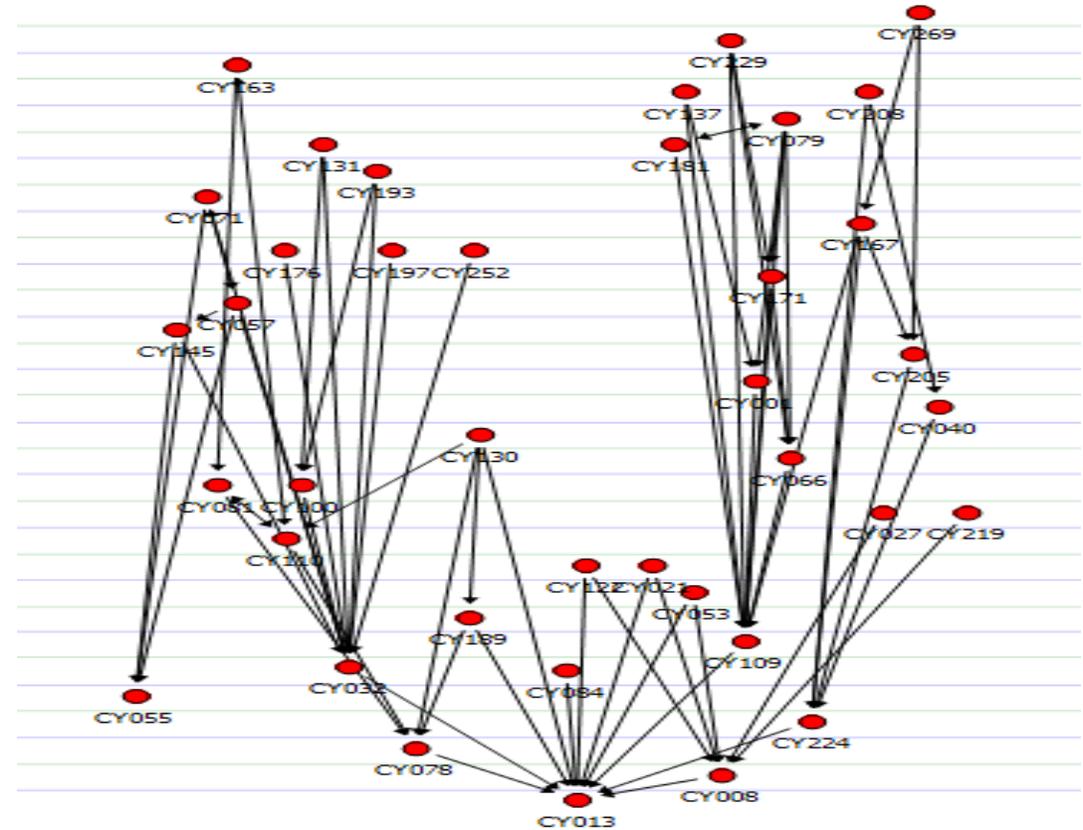
3.2.2. 정량 분석 방법 (11/19)

3단계. 협업 네트워크 분석

협업 네트워크 지도

레이어드 맵

- 레이어드(layered)형은 맵에서 흐름을 보여줄 수 있도록 링크의 방향을 따라 노드가 위에서 아래로 배치되도록 함
- 레이어드 맵에 구현되어 있는 시각화 알고리즘은 Dig-CoLa임



3.2.2. 정량 분석 방법 (12/19)

3단계. 협업 네트워크 분석



- 중앙+지자체 협업 네트워크와 중앙행정기관 간 협업 네트워크를 분석하여 네트워크의 구조적인 특징, 중요한 위치에 놓여진 기관, 협업이 집중되면서 병목이 나타나는 기관, 협업 관계에 미치는 영향력, 협업에서의 특정 기능이나 역할을 파악함
- 기관별로 협업의 특징이 도출됨

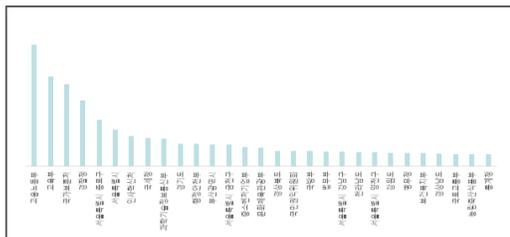
분석의 목표

중요한 위치 및 역할을 하는 기관 파악

관계 조정이 필요한 기관 파악

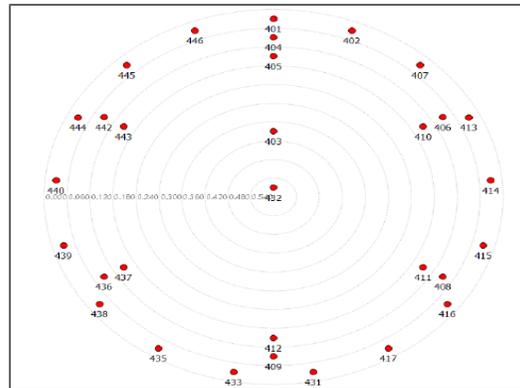
협업 활성화 분석

- 기관 협업 활성화: 각 기관의 협업이 활발한 정도를 해당 기관과 협업하고 있는 대상 기관의 수로 측정
- 기관 간 협업: 기관 내외 협업 흐름 비율을 측정하여 기관 경계를 넘는 다양한 대상과의 협업 실시 여부 파악



협업 집중도 분석

- 소수 기관에 협업이 쏠리는 중앙 집중적인 구조인지, 분산되어 있는 구조인지 파악함

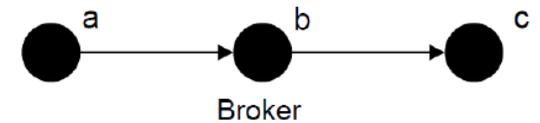


협업 영향력 분석

- 위세 중심성 분석: 협업을 주도적으로 수행하는 핵심 기관 파악
- 매개 중심성 분석: 협업 관계를 전반적으로 조정하는 영향력을 발휘할 수 있는 기관 파악

중개자 역할 분석

- 기관 간 협업에서 기관 사이 경계를 넘어서 매개하는 역할을 담당하는 기관을 파악함



3.2.2. 정량 분석 방법 (13/19)

3단계. 협업 네트워크 분석



데이터 전처리

중앙+지자체  
협업 네트워크

- 블록모델링 방법을 활용하여 과 단위 기관 간 관계를 소속 기관 간 관계로 합산하여 주로 소속 기관 간 네트워크에 대해 분석 수행
- 이 때 소속 기관 내부, 즉 동일 소속 기관 간에 나타난 링크는 제외하고 분석했음
- 또한 중요한 역할을 하는 소속기관 판별을 정확하게 하기 위하여 소속 기관 간에 수발신한 문서 수의 분포를 살펴보고 cut-off 기준을 정하여 낮은 빈도(일자리 분야 7개 미만, 돌봄 분야 5개 미만)로 공문서를 주고받았던 소속 기관 간 관계는 제외했음

중앙행정기관  
협업 네트워크

- 과 내부, 즉 동일 과 간에 나타난 링크는 제외하고 분석했음
- 종합 가중치 점수를 부여한 종합 협업 네트워크 분석에서 중요한 역할을 하는 과를 정확하게 판별하기 위하여 과 간에 나타나는 종합 가중치 점수의 분포를 살펴보고 cut-off 기준을 정하여 낮은 가중치(일자리 분야 23.5 미만, 돌봄 분야 22.7)로 협업 가중치가 나타나는 과 간 관계는 제외했음

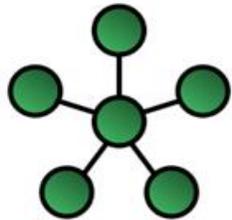
3.2.2. 정량 분석 방법 (14/19)

3단계. 협업 네트워크 분석

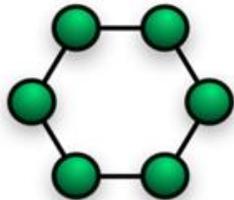


관계 집중도 분석

- 집중도는 0%~100% 사이의 비율로 표현되며, 100%에 가까울수록 소수 기관 관계가 쏠려있는 협업 구조를 나타내고, 0%에 가까울수록 기관들이 협업 중인 대상의 수가 비슷하게 나타나게 됨
- 가장 높은 집중도를 나타내는 관계망은 아래 그림 왼쪽의 스타형 관계망임. 모두가 중앙의 한 개체와만 관계를 맺고 있어서 주변 개체들 간에는 직접적인 연결이 불가능함. 중심에 놓인 개체는 다른 개체들을 통제할 수 있는 영향력을 갖게 됨. 반면, 오른쪽 그림은 집중도가 가장 낮은 원형 관계망임. 모두 동일하게 2개의 개체와 연결되어 있음



집중도 = 1



집중도 = 0

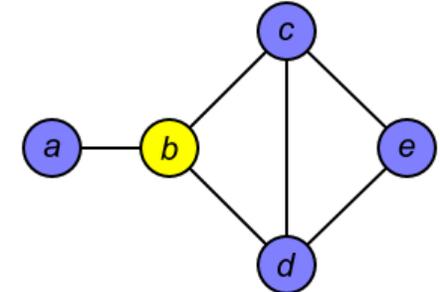
위세 중심성 (Eigenvector Centrality)

- 협업하고 있는 대상 수가 많은 기관들과 협업할 수록 중심성(중요도)이 높아지는 측정 방법임
- 전체 협업 네트워크에서 핵심적으로 협업 관계를 형성하는 기관을 파악하는 것이 가능함



매개 중심성 (Betweenness Centrality)

- 기관 간 협업을 매개하는 빈도로서 중심성을 측정하며 네트워크 전체에서 조정하는 위치에 있는 기관을 파악함
- 매개중심성이 높은 기관은 정보 흐름에 대한 통제력을 가지는 것으로 볼 수 있음. 이 기관이 협업관계에서 존재할 경우 네트워크 전체 연결과 흐름에 큰 영향을 미칠 수 있음



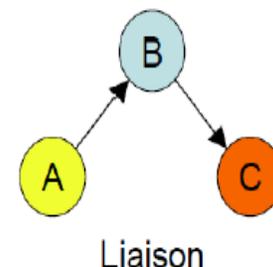
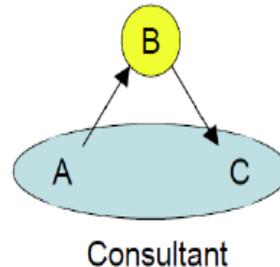
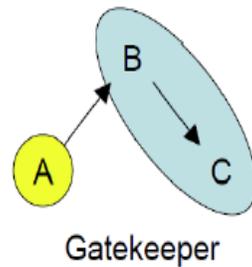
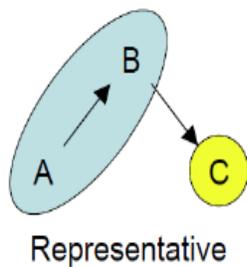
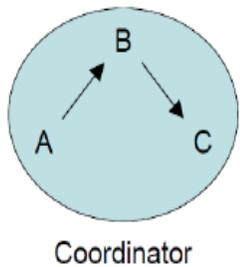
3.2.2. 정량 분석 방법 (15/19)

3단계. 협업 네트워크 분석



중개자 역할 분석

- 방향이 있는 관계에서 직접 연결이 없는 두 노드 사이에 위치한 노드를 중개자로 정의하며, 그룹을 경계로 하는 중개자 역할의 노드의 행동에 초점을 맞춤
- 서로 다른 소속의 기관 간 협업에 있어서 중개 역할을 하는 기관을 파악하는 것이 가능함
- 조정자(Coordinator): A에서 C로 직접 연결된 링크가 없을 때 소속 그룹 내 A로부터 링크를 받고 그룹 내 B에게 링크를 보내는 패턴이 많이 나타나는 유형
- 대표자(Representative): 소속 그룹 내 A로부터 링크를 받고 타 그룹 B에게 링크를 보내는 패턴이 많이 나타난 유형
- 문지기(Gatekeeper): 타 그룹 A로부터 링크를 받고 소속 그룹 내 B에게 링크를 보내는 패턴이 횟수가 높게 나타나는 유형
- 컨설턴트(Itinerant): 타 그룹 A로부터 링크를 받고 동일한 타 그룹 B에게 링크를 보내는 패턴이 많이 나타나는 유형
- 연락자(Liaison): 각 노드가 타 그룹 A로부터 링크를 받고 다른 타 그룹 B에게 링크를 보내는 패턴이 많이 나타나는 유형



3.2.2. 정량 분석 방법 (16/19)

3단계. 협업 네트워크 분석

협업 흐름, 유형 분석

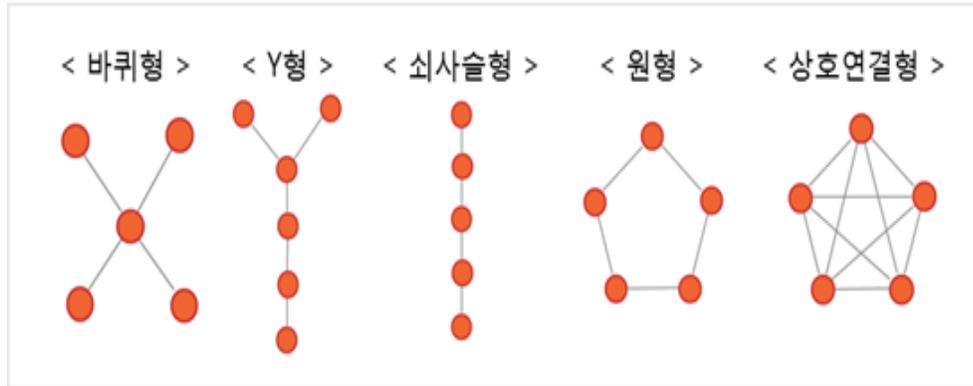
- 중양행정기관의 과 단위 네트워크를 소속기관 간의 네트워크로 단순화시켜, 소속 기관 간 협업의 흐름이 특정한 패턴이 나타나는지 확인

분석의 목표

협업 네트워크 구조, 흐름 특징 파악

협업 흐름 요약, 의사소통 유형 파악

예시



자료: 황상재, 2006

바퀴형	<ul style="list-style-type: none"> <li>바퀴형은 커뮤니케이션이 중심인물에 집중되어 있는 패턴임. 중심인물이 정보를 수집하기 때문에 문제 발생시 상황파악과 신속한 해결이 가능하다는 장점이 있음</li> </ul>
Y형	<ul style="list-style-type: none"> <li>Y형은 바퀴형과 유사한 형태인데, 커뮤니케이션의 중심을 맡은 리더와 그 중심 집단, 그리고 하위 집단으로 구성되어 있음</li> <li>바퀴형과 Y형의 경우 중심 부서가 있다는 것이 가장 큰 특징이며, 해당 부서에 대한 의존도가 크기 때문에 병목 현상을 유의하는 것이 중요함</li> </ul>
쇠사슬형	<ul style="list-style-type: none"> <li>쇠사슬형은 커뮤니케이션이 단계적으로 진행되는 패턴임</li> </ul>
원형	<ul style="list-style-type: none"> <li>원형은 쇠사슬형과 유사한데 중심인물 없이 목적과 방향없이 자유방임적으로 나타나는 커뮤니케이션 패턴임</li> <li>쇠사슬과 원형의 경우 다자 간의 순차적인 업무 연계가 이루어짐. 따라서 업무 정보가 손실되지 않고 잘 전달되는 것이냐가 관건임. 특히 이 경우 중간 과정에서 문제가 발생해도 이를 인지하기가 쉽지 않기 때문에 이슈 관리에 유의해야 함</li> </ul>
상호연결형	<ul style="list-style-type: none"> <li>상호연결형은 구성원들 사이의 커뮤니케이션이 완벽하게 이루어진 패턴임. 다대다 협업 유형으로, 협업에 참여한 모든 부서 간의 관계가 활성화되어 있어 의사결정의 지연이 발생하기 쉬움</li> </ul>

3.2.2. 정량 분석 방법 (17/19)

4단계. 중앙행정기관 협업 설문조사

설문 문항 설계

<협업관계 조사 문항>

번호	항목	문항
1	현행 협업관계	일자리 분야 업무와 관련하여 다양한 수단(공문서, 메모보고, 회의, 전화, 대면 등)을 통해 <b>긴밀하게 협업하는 과를</b> 최대 5개까지 선택해 주시기 바랍니다. (본인의 소속과를 제외한 <b>타 과 선택, 타 부처의 과 선택 가능</b> , 선택할 대상이 없다면 다음 문항으로 진행해주시기 바랍니다)
1-1	협업의 긴밀한 정도	협업의 긴밀한 정도에 따라 아래와 같이 1~5점으로 점수를 매긴다면, 해당 과와의 협업의 긴밀한 정도는 어느 정도라고 생각하십니까? ① 1점 : 간헐적으로 필요가 있을 때 협업 ② 2점 ③ 3점 ④ 4점 ⑤ 5점 : 상호간 매우 긴밀하게 협업
2	협업 필요관계	일자리 분야 현안 해결을 위하여 <b>1)협업하고 있지만 더 많은 협업이 필요하거나, 2)협업이 거의 이루어지지 않지만 향후 협업이 필요하다고 생각하</b> <b>는 과를</b> 최대 5개까지 선택해주시기 바랍니다. (본인의 소속 과를 제외한 <b>타 과 선택, 타 부처의 과도 선택 가능</b> , 이전 문항에서 선택한 <b>과도 선택 가</b> <b>능</b> , 선택할 대상이 없다면 다음 문항으로 진행해주시기 바랍니다)
2-1	협업이 필요한 정도	협업이 필요한 정도에 따라 아래와 같이 1~5점으로 점수를 매긴다면, 해당 과와의 협업이 필요한 정도는 어느 정도라고 생각하십니까? ① 1점 : 간헐적으로 필요함 ② 2점 ③ 3점 ④ 4점 ⑤ 5점 : 매우 필요함

3.2.2. 정량 분석 방법 (18/19)

4단계. 중앙행정기관 협업 설문조사



관계조사 전문 설문시스템(OrgX-ray)

- 온라인 설문조사
- 기간 : 12월 3일(화) ~ 18일(수)
- 대상 : 일자리 분야 중앙행정기관 77개 과, 돌봄 분야 중앙행정기관 55개 과, 각 과의 적절한 구성원이 응답할 수 있도록 로그인 인증번호를 6개씩 전달했음
- 설문에 적합한 부서를 지목하는 방식으로 응답할 수 있음 (대상범위의 부서 선택 가능)

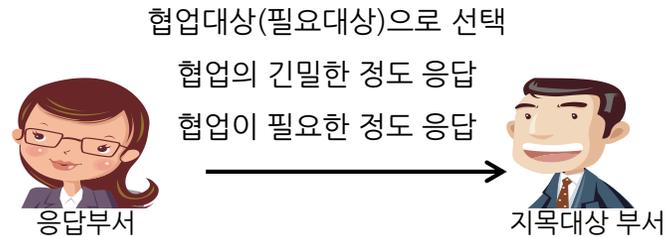
**[필수응답]**

2. 귀하는 업무와 관련해 팀 내에서 누구와 가장 자주 소통하고 있습니까? 같은 팀 내 1~7명까지 자유롭게 선택할 수 있습니다. (선택순서 무관)

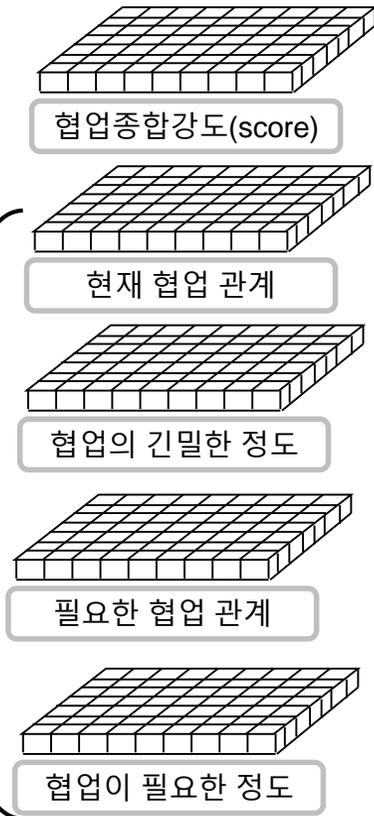
(1)	<input type="text"/>	검색	삭제
(2)	<input type="text"/>	검색	삭제
(3)	<input type="text"/>	검색	삭제
(4)	<input type="text"/>	검색	삭제
(5)	<input type="text"/>	검색	삭제
(6)	<input type="text"/>	검색	삭제
(7)	<input type="text"/>	검색	삭제

다음

부서 검색 후 선택



중앙행정기관 간 협업 네트워크



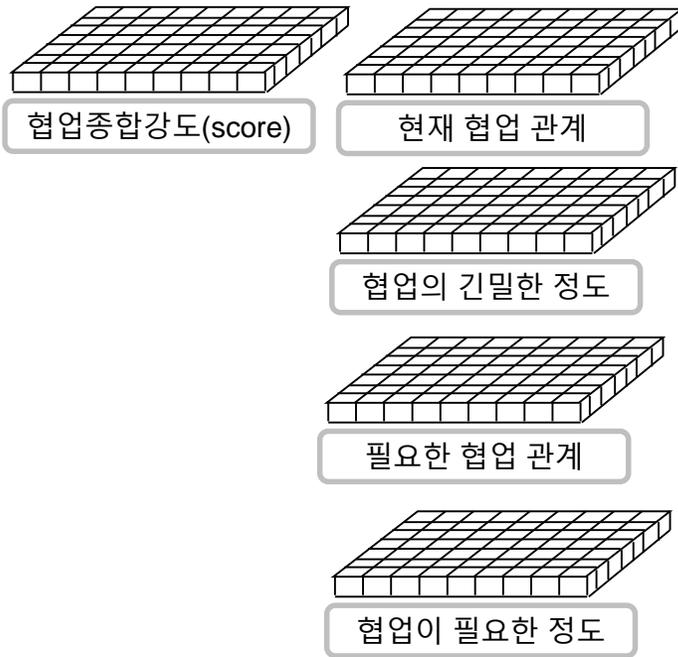
3.2.2. 정량 분석 방법 (19/19)

4단계. 중앙행정기관 협업 설문조사

협업 네트워크 분석

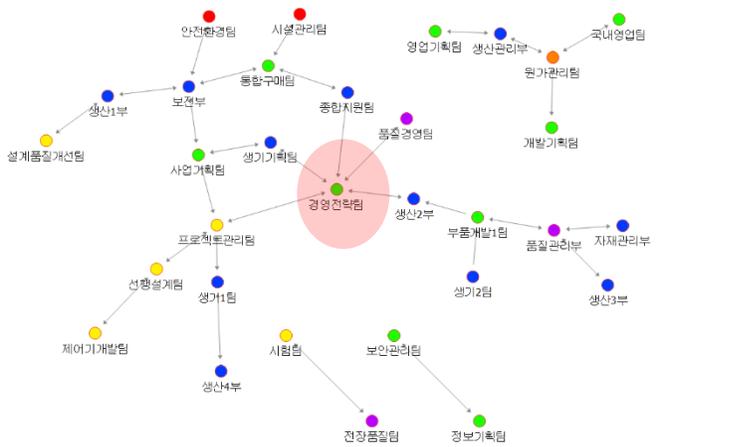
- 설문에서 나타난 협업관계를 추가적으로 분석하여 종합 협업 네트워크 분석 결과에서 중요하지 않았는데 중요하게 나타나거나, 필요가 있는 협업대상, 또는 필요한 정도에 비해 현행 협업이 저조한 대상을 발굴하여 협업촉진 대상으로 추가함

중앙행정기관 간 협업 네트워크

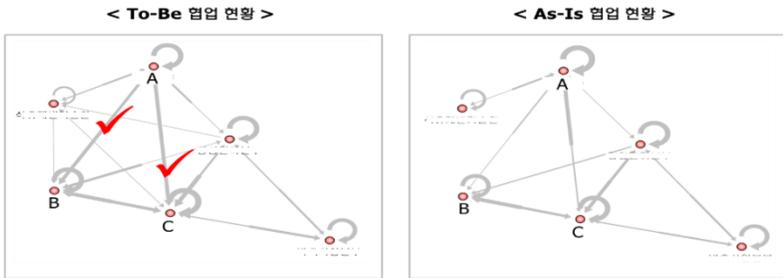


협업 촉진 대상

공문서와 메모보고 협업에서 나타나지 않았던 중요 기관 발견



필요 정도 대비 현행 협업 저조 기관 쌍



< 협업의 질 개선이 시급한 협업 관계 >

협업 요청 부서		협업 부서		수행 현황	
본부명	팀명	본부명	팀명	협업 팀원 수	협업의 질
대표이사 직할	팀명	본부	팀명	5명	2.8점
대표이사 직할	팀명	기획개발본부	팀명	4명	3.0점
본부	부	기획개발본부	팀명	3명	2.9점
기획개발본부	팀명	본부	팀명	3명	3.0점
본부	팀명	기획개발본부	팀명	2명	2.4점
본부	팀명	연구소	팀명	2명	2.4점
경영지원본부	교육문화팀	경영지원본부	팀명	2명	3.0점
기획개발본부	팀명	경영지원본부	팀명	2명	3.0점
...	...	...	...	...	...

3.2.3. 정성 분석 방법 (1/10)

정성분석 개요

<b>과업1</b>	선행연구 검토를 통한 협업의 제약/촉진요인에 대한 분석틀 구성
<b>과업2</b>	선행연구 검토를 통한 협업 수준에 대한 기준 설정
<b>과업3</b>	기관명 및 기관 수준 정리
<b>과업4</b>	협업으로 간주되기 어려운 문서 키워드 추출
<b>과업5</b>	인터뷰를 통한 일자리 분야 협업 행정의 실태 파악을 위한 탐색적 조사
<b>과업6</b>	인터뷰를 통한 정량분석 결과에 대한 이해 및 해석
<b>과업7</b>	설문조사를 통한 정량분석 결과에 대한 이해 및 해석
<b>과업8</b>	전문가회의를 통한 협업표준프로세스에 관한 매뉴얼 작성

3.2.3. 정성 분석 방법 (2/10)

과업1: 선행연구 검토를 통한 협업의 제약/촉진요인에 대한 분석틀 구성

검토 대상 문헌

- 국내·외 학술지 논문
- 국내·외 연구기관 보고서
- 국내·외 언론보도 자료
- 감사 및 정책평가보고서

결과 활용

- 협업의 제약·촉진요인에 관한 학술적·실무적 지식 습득
- 인터뷰 질문지 및 설문조사 문항 구성을 위한 지침 및 참고

<협업의 제약요인 및 촉진요인에 대한 분석틀 예시>

차원	제약요인	촉진요인
개인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더나 관리자의 무관심</li> <li>• 적절한 파트너 결여</li> <li>• 경쟁적 정신</li> <li>• 의사소통 결여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업을 촉진·지원하는 리더십</li> <li>• 적절한 파트너 및 전문적 역할</li> <li>• 타협 능력</li> <li>• 개방성과 공개적이고 빈번한 의사소통</li> </ul>
조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 명확한 비전과 목표의 결여</li> <li>• 협업 관련 비용(인적·물적 자원 소요)</li> <li>• 협업에 필요한 ICT 활용 능력 부족</li> <li>• 혁신과 개선 촉진의 결여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구체적이고 달성 가능한 목적과 목표 공유</li> <li>• 충분한 기금, 직원, 자원, 시간</li> <li>• 협업을 위한 ICT 이해 및 활용 능력</li> <li>• 유연성, 신속성, 적응성 강화</li> </ul>
제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불명확한 책임관계</li> <li>• 협업에 따른 승진, 보수, 인센티브 등 결여</li> <li>• 협업 수행 규약 미정립</li> <li>• 법적(법령, 법규, 규제 등) 제약</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업 역할과 책임성 확보 방안 수립</li> <li>• 협업 성과에 인센티브(승진, 보수 등) 구축</li> <li>• 협업 관련 규정 및 매뉴얼 수립</li> <li>• 협업을 촉진시키는 정책, 법률, 규제 정비</li> </ul>
문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁을 통한 성과평가 중시 문화</li> <li>• 계서적(계층적) 행정문화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업이 내재화된 조직문화(문화, 가치, 습관)</li> </ul>
환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공동체 내에서의 협업에 대한 정당성 결여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업집단의 정당성 있는 리더로서의 간주 여부</li> <li>• 유리한 정치적·사회적 분위기</li> </ul>

3.2.3. 정성 분석 방법 (3/10)

과업2: 선행연구 검토를 통한 협업 수준에 대한 기준 설정

검토 대상 문헌

- 국내·외 학술지 논문
- 국내·외 연구기관 보고서
- 국내·외 언론보도 자료
- 감사 및 정책평가보고서

협업수준에 대한 기준

협업 수준		정의
0단계	협업 없음	협업 없이 단순한 알림·통보와 같은 문서행위를 통해 상호작용이 일어나는 단계
1단계	정보공유	공식적인 협업 내용·형식 없이 단순한 정보공유가 일어나는 단계
2단계	공동의사결정	회의, 공청회 등을 통해 공동의 의사결정이 추진·진행되는 단계
3단계	공동행동	공동의사결정이 실질적인 행동으로 이행되면서 실행·집행되는 단계
4단계	공동조직구성	공동으로 조직·기구(예: 기획단)를 구성하여 협업을 유기적으로 실행하는 단계



결과 활용

- 일자리 분야 협업에 대한 전반적인 학술적·실무적 지식 습득
- 정량분석시 협업 수준의 측정을 위한 근거 및 기준 제공
- 협업 내용을 담은 문서에 대해 텍스트 분석을 하여 협업의 수준(강도)에 대한 특징을 발견하고, 협업 수준(강도)별로 분류 시도

3.2.3. 정성 분석 방법 (4/10)

과업3: 기관명 및 기관수준 정리

정리 대상 자료

- 일자리 분야 공문서, MOU, 메모보고, 이메일
- 돌봄 분야 공문서, MOU, 메모보고, 이메일

기관수준 예시

- 중앙행정기관 기관수준 정리 예시
  - 「부/처/청」 - 「본청/소속기관」 - 「협력관/비서실/과」
  - 예 1: 「감사원」 - 「본청」 - 「감사결과이행관리과」
  - 예 2: 「교육부」 - 「경기도교육청」 - 「복지법무과」
- 지방자치단체 기관수준 정리 예시
  - 「광역자치단체」 - 「기초자치단체」
  - 예: 「경기도청」 - 「수원시청」



결과 활용

- 정량분석을 위한 데이터 전 처리 지원

3.2.3. 정성 분석 방법 (5/10)

과업4: 협업으로 간주되기 어려운 문서 키워드 추출

정리 대상 자료	예시
<ul style="list-style-type: none"> <li>일자리 분야 공문서, MOU, 메모보고, 이메일</li> <li>돌봄 분야 공문서, MOU, 메모보고, 이메일</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>일자리 분야 제외 키워드: 총 215개               <ul style="list-style-type: none"> <li>기관 키워드: 132개 (사법부(법원), 검찰, 입법부(국회) 관련 키워드)</li> <li>문서 키워드: 83개 (인사이동업무, 문서이동업무, 수직일방향업무, 비협업업무, 정보공개청구 업무, 내부인사업무, 내부사업업무, 내부일상업무, 외부협조업무 관련 키워드)</li> </ul> </li> <li>돌봄 분야 제외 키워드: 총 323개               <ul style="list-style-type: none"> <li>기관 키워드: 84개 (검찰, 행정부 관련 키워드)</li> <li>문서 키워드: 239개 (사업내용, 인사업무, 문서이동업무, 수직일방향업무, 비협업업무, 행정처분, 외부대응 및 기타 관련 키워드)</li> </ul> </li> </ul>



결과 활용
<ul style="list-style-type: none"> <li>정량분석을 위한 데이터 전 처리 지원</li> </ul>

3.2.3. 정성 분석 방법 (6/10)

과업5: 인터뷰를 통한 일자리 및 돌봄 분야 협업 행정의 실태 파악을 위한 탐색적 조사 (1/2)

인터뷰 대상자

- 국내 공공부문(중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 국책연구기관 등)의 일자리 분야 협업 행정 관련 현업종사자 및 전문가

<일자리 및 돌봄 분야 협업 행정에 관한 인터뷰 대상자>

- 일자리 및 돌봄 분야 정책결정 · 조정 담당자 및 관계자
  - 기획재정부, 고용노동부, 교육부, 일자리위원회, 한국고용정보원 등의 현업종사자 및 전문가
- 일자리 및 돌봄 분야 현업종사자 및 전문가

성명	소속	직급	분야
a	고용노동부 A과	과장	일자리
b	고용노동부 A과	서기관	일자리
c	고용노동부 B과	서기관	일자리
d	기획재정부 A과	서기관	일자리
e	일자리위원회 A단	부단장	일자리
f	한국고용정보원 A실	연구위원	일자리
g	교육부 A과	과장	일자리
h	교육부 A과	과장	돌봄
i	교육부 A과	과장	돌봄

※ 인터뷰 대상자의 성명과 소속은 인터뷰 대상자의 요청에 따라 익명으로 처리하였음

3.2.3. 정성 분석 방법 (7/10)

과업5: 인터뷰를 통한 일자리 및 돌봄 분야 협업 행정의 실태 파악을 위한 탐색적 조사 (2/2)

질의내용 예시

- 일자리 및 돌봄 분야 행정에서의 협업의 실태
  - 일자리 및 돌봄 분야 협업 행정의 기관유형별 · 지역별 · 세부과제별 현황
- 일자리 및 돌봄 분야 협업 행정의 주요 이슈
  - 최근 한국의 일자리 및 돌봄 분야 협업 행정의 학술적 · 실무적 이슈 혹은 쟁점
- 일자리 및 돌봄 분야 협업의 제약/촉진요인
  - 개인 · 조직 · 제도 · 문화 · 환경 차원의 협업의 제약요인

※ 자세한 사항은 <협업의 제약요인 및 촉진요인에 대한 분석틀 예시> 참조

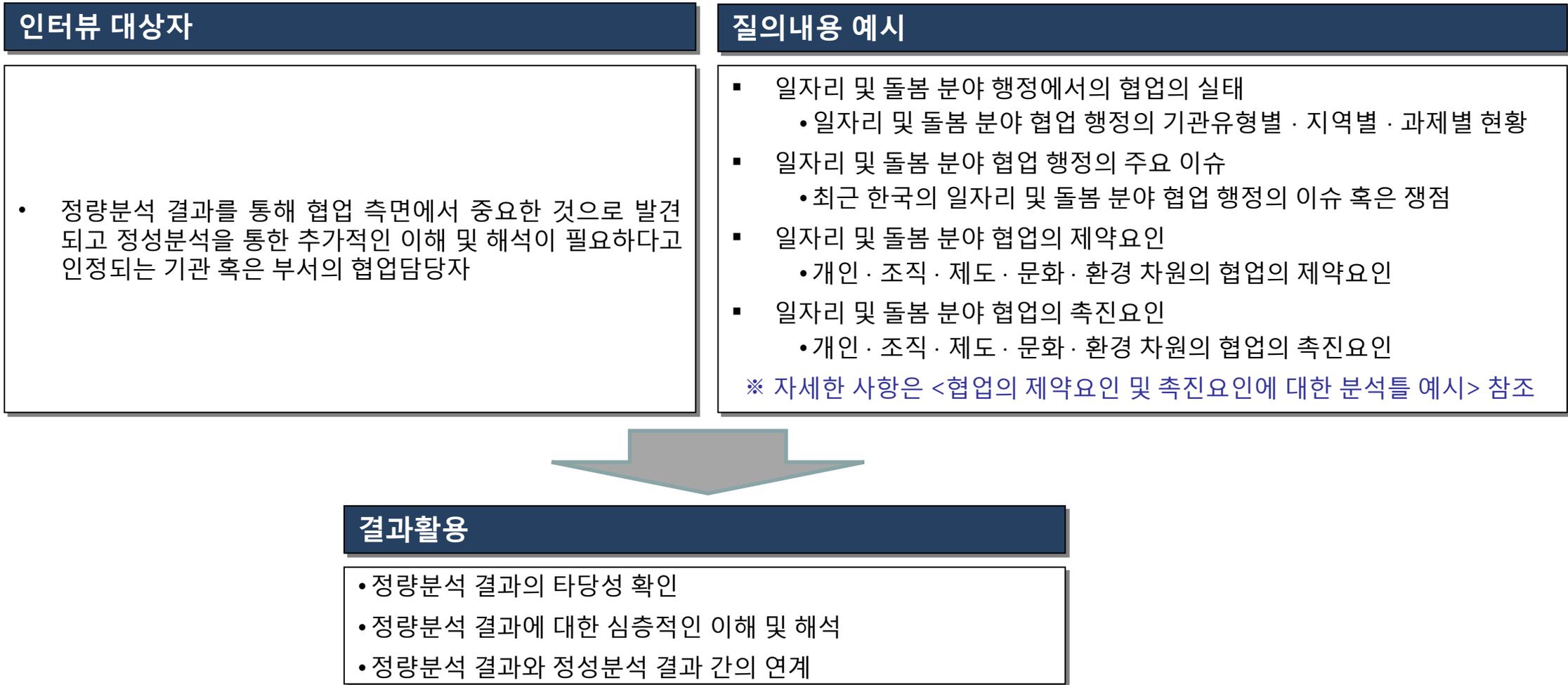


결과 활용

- 최근 한국의 일자리 및 돌봄 분야 협업 행정의 현황에 대한 학술적 · 실무적 정보 습득
- 정량분석을 위한 데이터 전처리에 유용한 협업 유형의 분류 기준 제공
- 인터뷰 질문지 및 설문조사 문항 구성을 위한 지침 · 참고자료

3.2.3. 정성 분석 방법 (8/10)

과업6: 인터뷰를 통한 정량분석 결과에 대한 이해 및 해석



3.2.3. 정성 분석 방법 (9/10)

과업7: 설문조사를 통한 정량분석 결과에 대한 이해 및 해석

설문 대상자

- 일자리 및 돌봄 분야 관련 중앙행정기관 소속 공무원

질의내용 예시

- 행정부처 간 협업 실태
  - 귀하는 협업을 위한 행정부처 간 정보공유가 현재 얼마나 잘 이루어지고 있다고 생각하십니까?
  - 귀하는 행정부처 간 협업 활동을 저해하는 가장 큰 요인은 무엇이라고 생각하십니까?
- 행정부처 간 협업 경험
  - 최근 1년간 타 부처와 협업 활동을 한 경험이 있다고 응답하신 경우, 경험하신 협업 활동에 귀하의 소속기관을 포함하여 어떠한 유형의 기관이 참여하였습니까?(복수응답)
- 행정부처 간 협업 활성화 방안
  - 귀하는 행정부처 간 협업 활동을 활성화시키기 위한 가장 효율적인 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

결과활용

- 정량분석 결과의 타당성 확인
- 정량분석 결과에 대한 심층적인 이해 및 해석
- 정량분석 결과와 정성분석 결과 간의 연계

3.2.3. 정성 분석 방법 (10/10)

과업8: 전문가회의를 통한 협업표준프로세스에 관한 매뉴얼 작성

자문 요청 대상자

- 국내 공공부문(중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 국책연구기관 등)의 협업 행정 관련 현업종사자 및 전문가
- 국내 민간부문(영리단체, 비영리단체 등)의 협업 행정 관련 현업종사자 및 전문가

자문 내용

- 정량분석 결과 및 정성분석 결과, 전문가 검토(서면회의) 및 현업 공무원 검토를 토대로 행정안전부 「협업행정 매뉴얼」 수정·보완 및 업데이트

※ 전문가회의 참여 전문가 명단

윤영근 박사 (한국행정연구원)	김윤권 박사 (한국행정연구원)
최태현 교수 (서울대학교)	성욱준 교수 (서울과기대)
이광훈 교수 (강원대학교)	김경아 교수 (전북대학교)



결과활용

- 협업 활성화를 위하여 실질적으로 활용될 수 있는 도구(tool kit) 마련



I 서론

II 이론적 배경 및 선행연구 검토

III 분석 설계

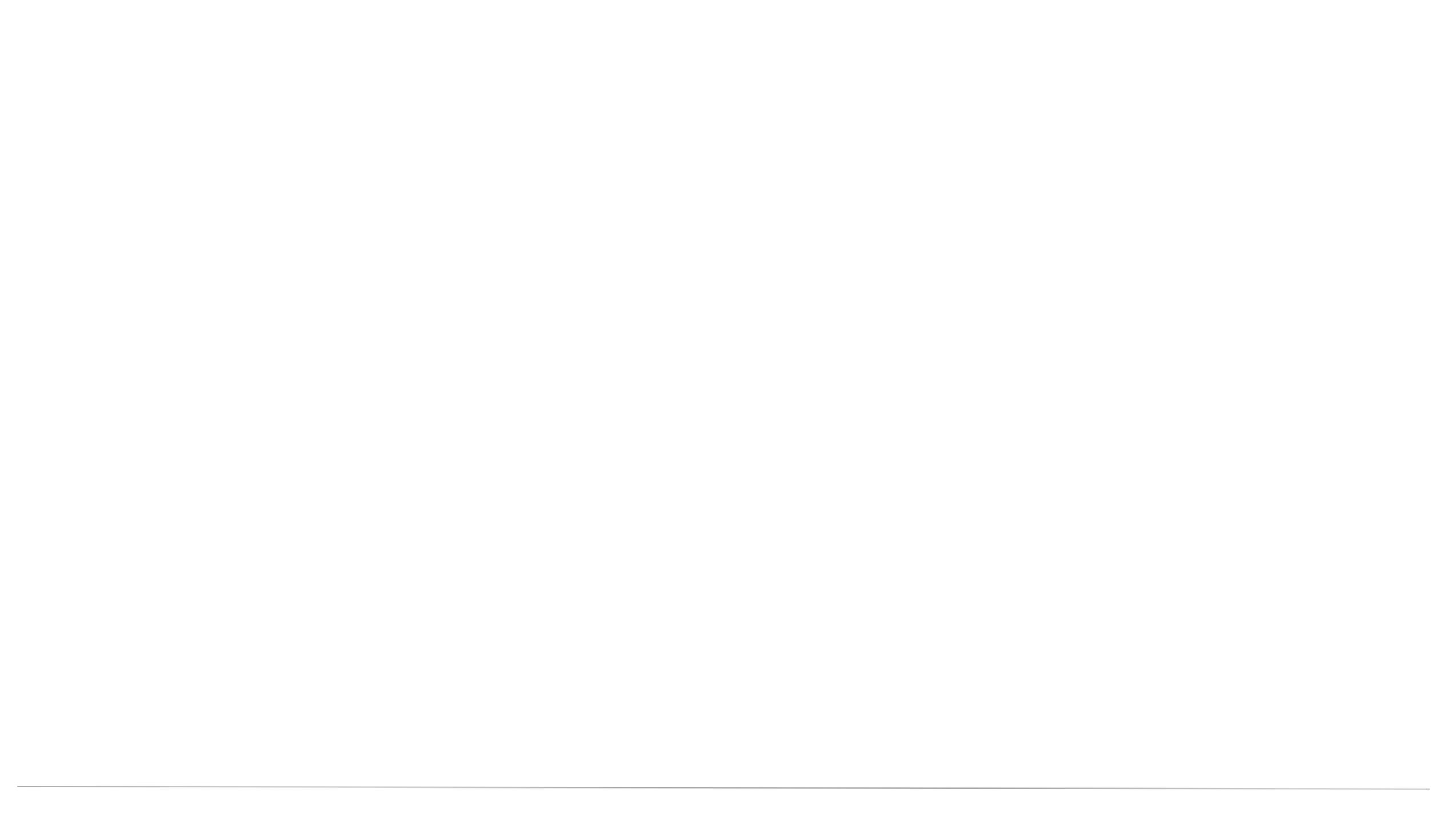
**IV 일자리 분야 협업 네트워크 분석**

V 협업 분야별 협업지도 분석

VI 진단 결과 종합 및 활용

## IV. 일자리 분야 협업 네트워크 분석

1. 중앙행정기관 협업 네트워크
2. 중앙/지방 협업 네트워크
3. 설문조사/인터뷰 결과



4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (1/27)

일자리 분야

중앙행정기관 협업 네트워크 분석

분석대상

중앙행정기관 일자리 관련 '과'

분석대상

주된 분석대상

공문서

메모보고

공문서  
+  
메모보고

보조 분석대상

이메일

법령

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (2/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 기관 현황

No	부/처/청/위원회	대상 과 수	비율
1	고용노동부	22	29%
2	과학기술정보통신부	1	1%
3	교육부	2	3%
4	국가보훈처	2	3%
5	국민권익위원회	2	3%
6	국토교통부	1	1%
7	기획재정부	4	5%
8	법무부	1	1%
9	법제처	2	3%
10	보건복지부	4	5%
11	산림청	1	1%
12	산업통상자원부	1	1%
13	여성가족부	3	4%
14	외교부	1	1%
15	인사혁신처	10	13%
16	일자리위원회	1	1%
17	저출산고령사회위원회	1	1%
18	중소벤처기업부	9	12%
19	통계청	3	4%
20	특허청	1	1%
21	해양수산부	1	1%
22	행정안전부	4	5%
	총합계	77	100%

### 내용 요약

- 일자리 분야와 관련이 있는 중앙행정기관 77개 과이 소속된 상위 기관의 수를 살펴본 결과, 총 22개로 나타남
- 전체 77개 과의 소속 부처 현황을 보면 고용노동부 소속 과가 전체의 약 30%를 차지하고, 다음으로 인사혁신처 13%, 중소벤처기업부 12% 순으로 비중이 높게 나타나고 있음

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (3/27)

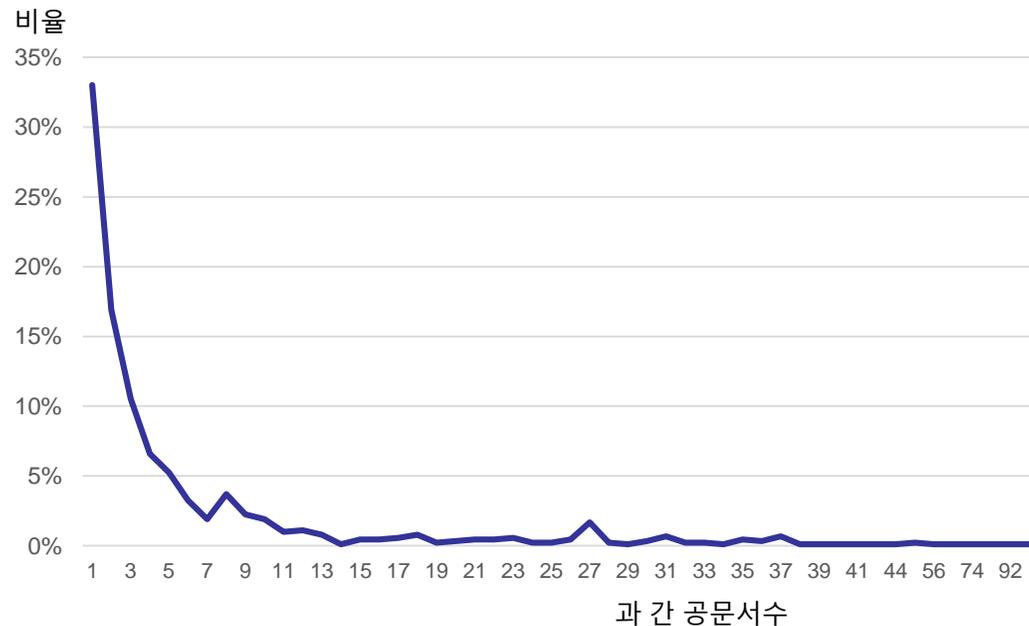
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

#### 기초통계

공문서 수 합계	5,701
과 간 수발신한 공문서 수 평균(표준편차)	6.4 (10.2)
과 간 수발신한 공문서 수 최대값	105
과 간 수발신한 공문서 수 최소값	1

※ 동일 과 간 수발신한 공문서 수 88건(1.5%)을 포함한 수치임



#### 내용 요약

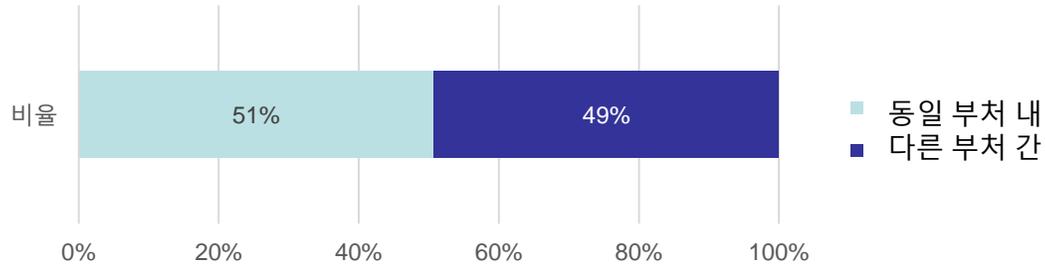
- 분야에서 중앙행정기관 77개 과 간에 주고 받은 공문서는 총 5,701건임
- 문서의 빈도수 측면에서 과 간 수발신한 최대 문서 수는 105건 이었고, 과 간 수발신한 최소 문서 수는 1건임. 평균적으로는 과 간에 6개 정도의 공문서를 수발신했음
- 공문서 수의 분포를 보면 대부분의 과들이 서로 적은 문서를 수발신했으며, 빈번하게 문서를 서로 수발신했던 경우는 적다는 것을 알 수 있음
- 과 간 관계 중에서 1~2개의 공문서만을 수발신했던 관계가 전체 관계 중에서 50%를 차지함

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (4/27)

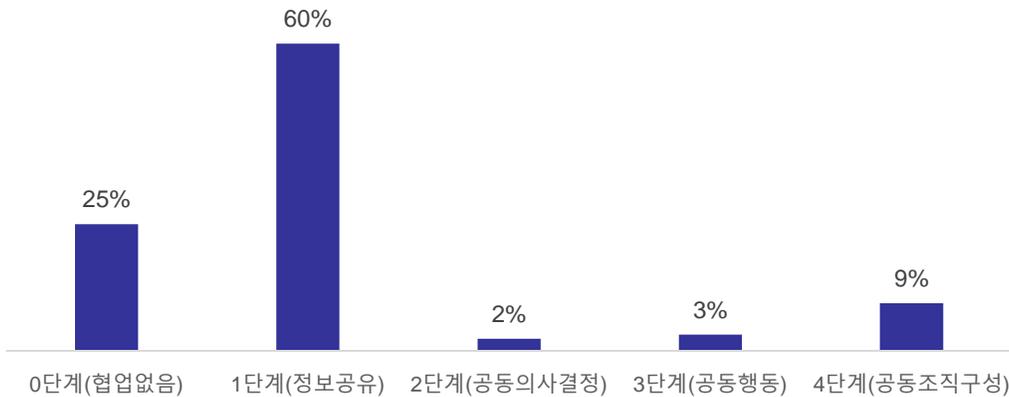
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

공문서 수발신 부처 내외 비율



공문서 협업 수준 분포



협업 수준 점수 평균	1.12
협업 수준 점수 표준편차	1.11

### 내용 요약

- 과 간 수발신한 공문서는 동일한 부처(청, 위) 내부에서 수발신하는 비율이 51%로 다소 높고, 나머지 49%는 다른 부처 소속 과들 간에 수발신한 공문서임
- 협업 수준 점수는 평균적으로 1.1, 비율로 살펴봐도 1~2점 사이인 경우가 가장 높았음. 0~2미만이 약 85%를 차지하는 것이므로 단순 알림이나 정보공유 정도로 공문서를 통한 협업이 이루어지고 있음을 알 수 있음

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (5/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

네트워크 특성	
구분	'과' 단위 네트워크
기관 수	77
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	894
네트워크 밀도	0.15
평균 연결 기관수	11.4
단절된 그룹 수	2
양방향 기관 쌍 비율	43%
평균 연결 단계(거리)	2.2
연결이 없는 기관 수	1

내용 요약

- 과 간 연결의 수는 894개임. 네트워크 밀도 수치를 보면 과 간에 존재할 수 있는 전체 관계 중에서 약 15%의 관계가 나타남
- 평균 연결 기관 수는 각 과가 평균적으로 공문서를 수발신하는 대상의 수를 의미하며, 평균적으로 약 11개 기관과 공문서를 수발신하였음
- 단절된 그룹의 수는 서로 간에 연결이 완전히 분리된 그룹의 개수를 의미하며, 공문서 협업 네트워크에서는 두 개의 단절된 그룹이 있음
- 동일한 대상과 공문서를 발신하기도하고 수신하기도 했을 때 그 대상과 양방향 관계를 이루게 되는데, 과 간 관계에서 이러한 양방향 관계의 비율이 43%임
- 평균 거리는 소속기관 간에 공문서의 정보가 흘러갈 때 평균적으로 몇 단계를 거쳐서 모두에게 도달될 수 있는가를 측정한 것임. 과 간 관계에서는 어떤 과가 임의의 어떤 다른 과에 도달하기 위해서는 평균적으로 2.2단계가 필요함의 의미함

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (6/27)

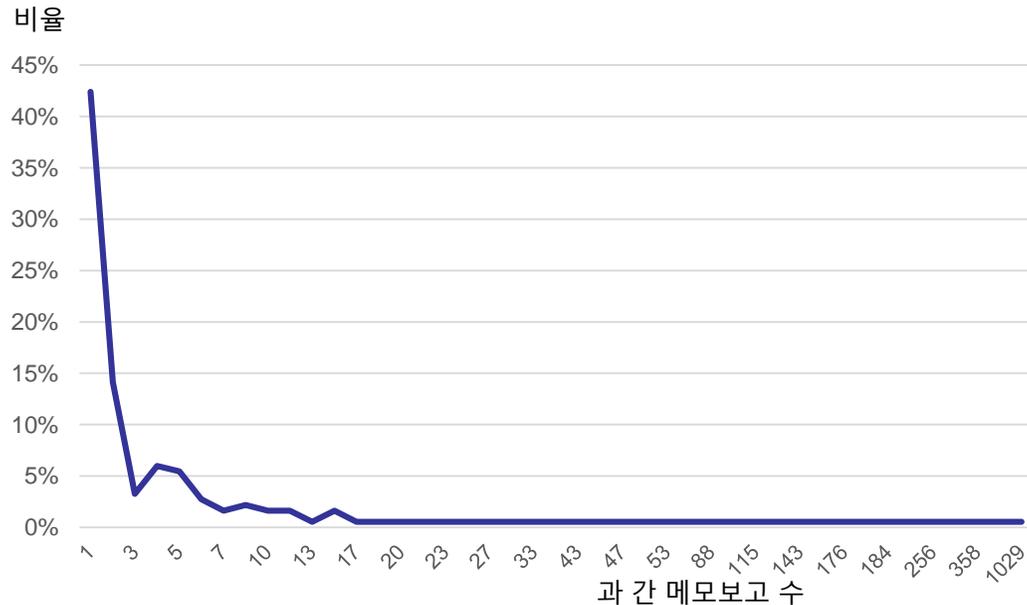
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 메모보고 데이터 현황

#### 기초통계

메모보고 수 합계	4,890
과 간 수발신한 메모보고 수 평균(표준편차)	26.6 (95.6)
과 간 수발신한 메모보고 수 최대값	1,029
과 간 수발신한 메모보고 수 최소값	1

※ 동일 과 간 수발신한 메모보고 수 3,398건(69%)을 포함한 수치임

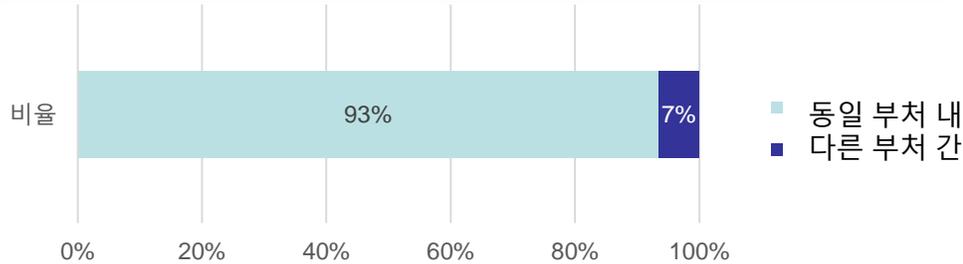


### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (7/27)

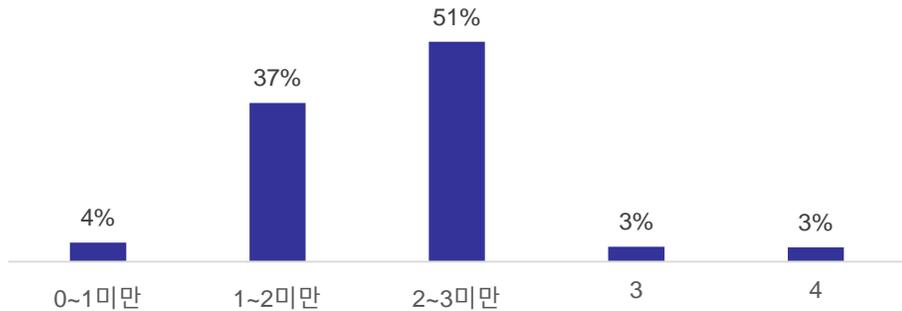
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 메모보고 데이터 현황

메모보고 수발신 부처 내외 비율



메모보고 협업수준 분포



협업수준 점수 평균	1.74
협업수준 점수 표준편차	0.72

### 내용 요약

- 과 간 수발신한 메모보고는 동일한 부처(청, 위원회) 내부에서 수발신하는 비율이 93%로 매우 높고, 나머지 7%는 다른 부처 소속 과들 간에 수발신한 메모보고임
- 메모보고는 부처 내 협업 관계의 수단이라고 할 수 있음
- 협업 수준 점수는 평균적으로 1.7, 비율로 살펴보면 2~3점의 비율이 51%로 가장 높았음. 1~2점 또한 37%로 나타나, 정보 공유를 넘어 공동으로 의사결정이 진행되는 수준의 내용을 주로 담고 있음을 알 수 있음

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (8/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 메모보고 데이터 현황

네트워크 특성	
구분	'과' 단위 네트워크
기관 수	77
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	184
네트워크 밀도	0.022
평균 연결 기관수	1.7
단절된 그룹 수	26
양방향 기관 쌍 비율	33%
평균 연결 단계(거리)	2.1
연결이 없는 기관 수	11

내용 요약

- 과 간 연결의 수는 184개임. 네트워크 밀도 수치를 보면 과 간에 존재할 수 있는 전체 관계 중에서 약 2%의 관계가 나타났음
- 평균 연결 기관 수는 각 과가 평균적으로 메모보고를 수발신하는 대상의 수를 의미하며, 약 2개 기관과 메모보고를 수발신하고 있음
- 단절된 그룹 수는 끊어짐이 없이 연결되어 있는 그룹을 수를 의미하며 과 간 관계에서는 연결이 없는 11개 과가 존재하며 총 26개의 연결되지 않고 단절된 그룹이 나타났음
- 동일한 대상과 공문서를 발신하기도하고 수신하기도 했을 때 그 대상과 양방향 관계를 이루게 되는데, 과 간 관계에서 이러한 양방향 관계의 비율이 33%로 나타나고 있음. 양방향 관계는 상호간에 협업 상대로 인지하는 관계로 긴밀한 협업을 의미함
- 평균 거리는 소속기관 간에 메모보고를 통해 정보가 흘러갈 때 평균적으로 몇 단계를 거쳐서 모두에게 도달될 수 있는가를 측정한 것임. 과 간 관계에서는 평균 2.1단계임

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (9/27)

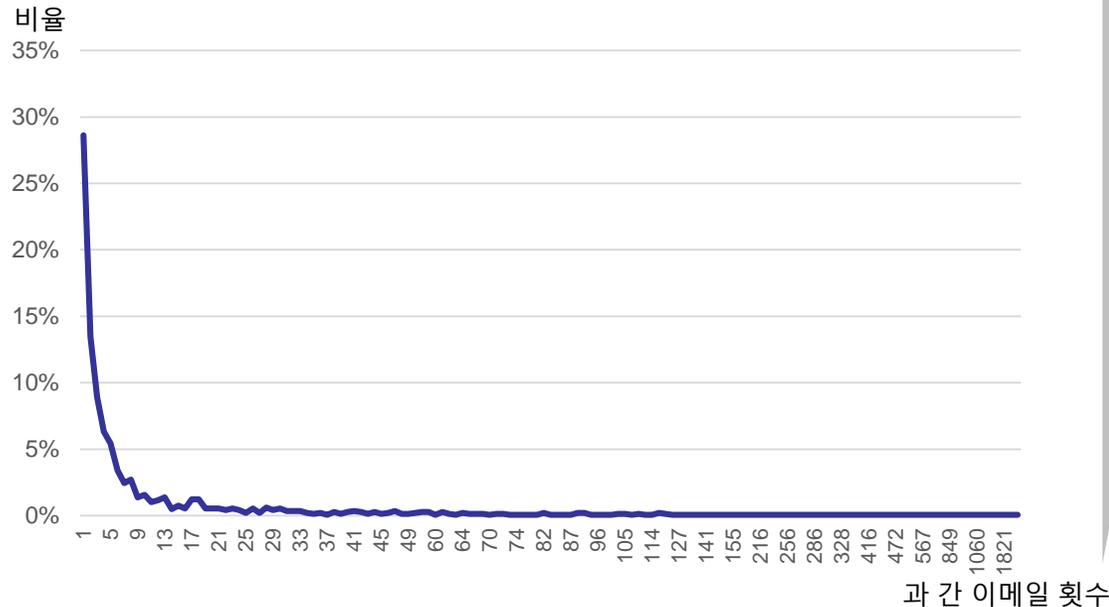
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 이메일 데이터 현황

#### 기초통계

이메일 횟수 합계	45,463
과 간 이메일 횟수 평균 (표준편차)	31 (163.3)
과 간 이메일 횟수 최대값	3,655
과 간 이메일 횟수 최소값	1

※ 동일 과 간 수발신한 이메일은 없었음



#### 내용 요약

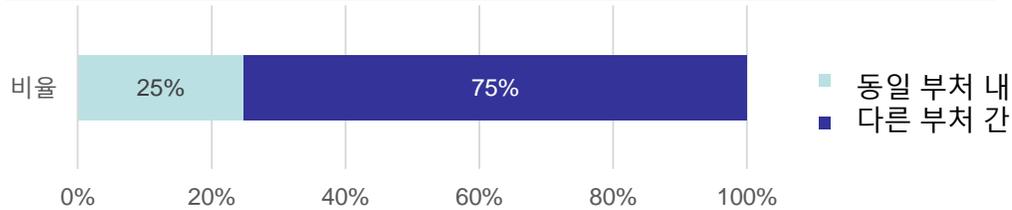
- 일자리 분야에서 중앙행정기관 77개 과 간에 주고 받은 이메일 수는 총 45,463건임
- 이메일의 빈도수 측면에서 과 간 수발신한 이메일 횟수가 가장 많았던 경우는 3,655건이었고, 가장 적었던 경우는 1건임. 평균적으로는 과 간에 31개 정도의 이메일을 수발신했음
- 이메일 횟수의 분포를 보면 과 간에 적은 수의 이메일을 수발신한 경우가 많고, 빈번하게 이메일을 수발신한 과 간 관계는 적다는 것을 알 수 있음

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (10/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 이메일 데이터 현황

이메일 수발신 부처 내외 비율



네트워크 특성

구분	'과' 단위 네트워크
기관 수	77
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	1,471
네트워크 밀도	0.251
평균 연결 기관수	19.1
단절된 그룹 수	2
양방향 기관 쌍 비율	66%
평균 연결 단계(거리)	1.8
연결이 없는 기관 수	1

### 내용 요약

- 과 간 수발신한 이메일은 동일한 부처(청, 위) 내부에서 수발신하는 비율이 25%로 높은 편이고, 나머지 75%는 다른 부처 소속 과들 간에 수발신한 이메일임
- 네트워크 밀도 확인결과, 과 간에 존재할 수 있는 전체 관계 중에서 약 25%의 관계가 실제로 나타났음. 이메일은 여러 가지 수단 중 가장 활발한 의사소통이 이루어지는 수단임
- 각 과는 평균적으로 약 19개 기관과 이메일을 수발신하고 있음
- 과 간 관계에서 양방향 관계의 비율은 66%로 나타나고 있음. 공문서나 메모보고보다 일방적인 관계 비중이 적음
- 평균 거리는 과 간 관계에서는 평균 1.8 단계임

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (11/27)

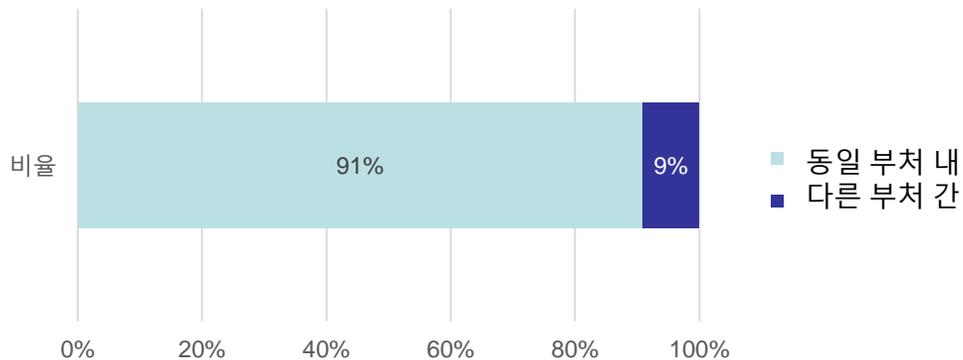
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 법령 데이터 현황

#### 기초통계

법령 동시등장 과 쌍 수	11
과 간 법령 동시등장 횟수 평균(표준편차)	2.5 (0.8)
최대값	3
최소값	1

#### 법령 동시 등장 부처 내외 비율



#### 내용 요약

- 77개 과 중에서 법령 소관 부서로 나타난 과는 37개 과였으며, 이 과들과 관련된 법령의 개수는 175개임. 이 중 1개 이상의 법령에 소관부서로서 함께 등장하는 기관 쌍에 대한 통계 수치임
- 과 쌍이 동시에 소관 부서로 등장하는 법령의 수로 나타내면 과 간 최대 등장 법령 수는 3건이었고, 최소 등장 법령 수는 1건임. 평균적으로는 과 간에 2.5개 법령에 등장했다고 볼 수 있음
- 총 11쌍 중에서 동일 부처간 쌍의 수는 10개(91%), 1개는 다른 부처 소속 과 쌍임

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (12/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 법령 데이터 현황

법령 동시 등장 과쌍 상세

과 이름 1	과 이름 2	법령 수	법령 내용
고용노동부 고용보험기획과	고용노동부 고용정책총괄과	3	고용보험법, 고용보험법시행령, 고용보험법시행규칙
고용노동부 고용보험기획과	고용노동부 고용지원실업급여과	3	고용보험법, 고용보험법시행령, 고용보험법시행규칙
고용노동부 고용보험기획과	고용노동부 여성고용정책과	3	고용보험법, 고용보험법시행령, 고용보험법시행규칙
고용노동부 고용정책총괄과	고용노동부 고용지원실업급여과	3	고용보험법, 고용보험법시행령, 고용보험법시행규칙
고용노동부 고용정책총괄과	고용노동부 여성고용정책과	3	고용보험법, 고용보험법시행령, 고용보험법시행규칙
고용노동부 고용지원실업급여과	고용노동부 여성고용정책과	3	고용보험법, 고용보험법시행령, 고용보험법시행규칙
고용노동부 여성고용정책과	여성가족부 경력단절여성지원과	3	경력단절여성등의경제활동촉진법, 경력단절여성등의경제활동촉진법 시행령, 경력단절여성등의경제활동촉진법 시행규칙
중소벤처기업부 창업정책총괄과	중소벤처기업부 투자회수관리과	3	중소기업창업지원법, 중소기업창업지원법시행령, 중소기업창업지원법시행규칙
인사혁신처 인사혁신기획과	인사혁신처 인재정책과	2	국가공무원법, 공무원임용령
교육부 교육일자리총괄과	교육부 중등직업교육정책과	1	산업교육진흥및산학협력촉진에관한법률시행령
중소벤처기업부 벤처혁신정책과	중소벤처기업부 투자회수관리과	1	벤처기업육성에관한특별조치법시행령

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (13/27)

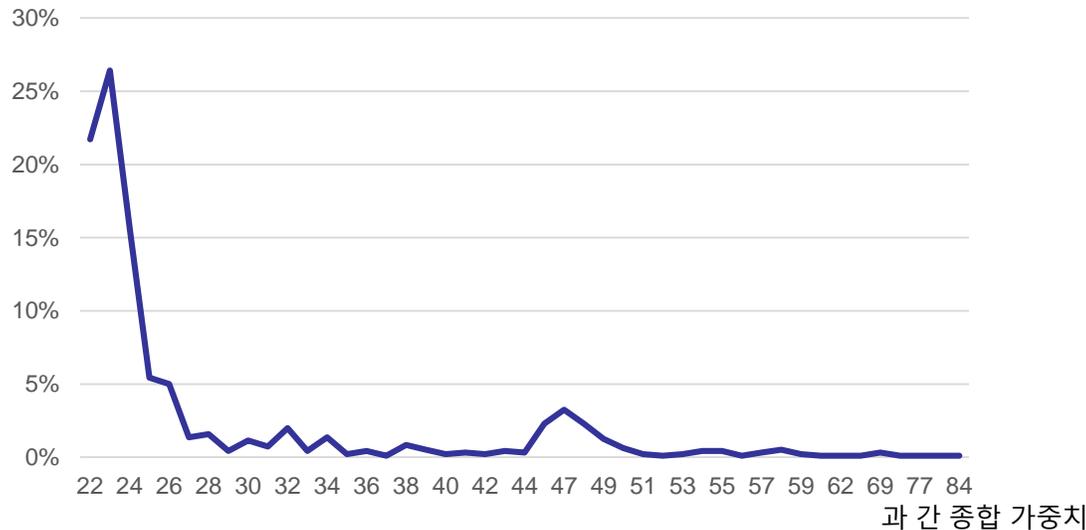
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서+메모보고

기초통계	
종합 가중치 합계	26,950
과 간 종합 가중치 평균(표준편차)	28.2 (9.9)
과 간 종합 가중치 최대값	83.9
과 간 종합 가중치 최소값	22.2

※ 동일 과 간 링크 59개(6%)를 포함한 수치임

과간 관계 비율



### 내용 요약

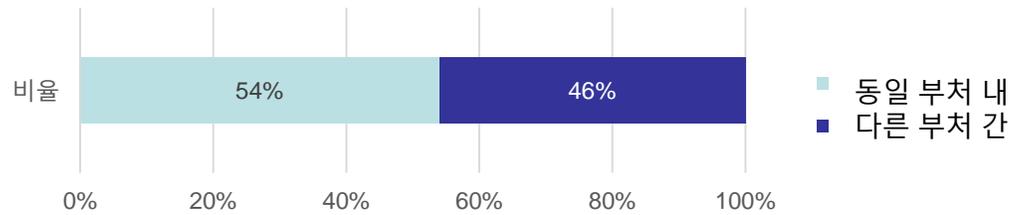
- 공문서와 메모보고 각각의 빈도 분포와 협업 수준 분포를 모두 고려하여 두 데이터를 합산, 표준화하여 종합 가중치를 도출하였으며, 이 가중치의 합계는 26,950임
- 과 간 협업 가중치로 살펴보면 과 간 최대값은 83.9이고, 최소값은 22.2, 평균은 28.2임
- 종합 협업 가중치의 분포를 보면 낮은 가중치 값을 갖는 과 간 관계의 비율이 높고, 높은 가중치를 갖는 과 간 관계의 비율은 매우 낮게 나타남
- 22~23점의 값을 갖는 과 간 관계가 전체의 48%를 차지함
- 가중치의 분포와 평균연결수 감소가 둔해지는 지점, 고립 노드 발생 정도 등을 살펴보고 cut-off 기준을 정하여 낮은 가중치값을 갖는 과 간 관계를 제외함

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (14/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서+메모보고

종합 가중치 부처 내외 비율



네트워크 특성

구분	'과' 단위 네트워크
기관 수	77
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	957
네트워크 밀도	0.153
평균 연결 기관수	11.7
단절된 그룹 수	2
양방향 기관 쌍 비율	45%
평균 연결 단계(거리)	2.2
연결이 없는 기관 수	1

### 내용 요약

- 종합협업네트워크에서 과 간 관계는 동일한 부처(청, 위) 내부 과 간 관계 비율이 54%, 나머지 46%는 다른 부처 소속 과들 간 관계임
- 과 간 연결의 수는 957개이며, 네트워크 밀도 수치를 분석한 결과, 모든 존재 가능한 관계 중에서 약 15%의 관계가 네트워크에서 나타남
- 각 기관은 평균적으로 약 12개 기관과 협업하고 있음
- 단절된 그룹은 끊어짐이 없이 연결되어 있는 그룹을 의미하며 과 간 관계에서는 연결이 없는 1개 과가 존재하여 총 2개의 단절된 그룹이 나타났음
- 과 간 관계에서 양방향 관계의 비율이 45%임
- 각 과는 평균적으로 2.2단계의 거리를 가짐

## 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (15/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계

## 정리 및 시사점

- 일자리 분야 관련 과들 간의 공문서 및 메모보고 수발신 활용 내용을 비교해본 결과, 공문서는 5,701개이고, 메모보고는 4,890개여서 공문서가 메모보고보다 1.16배 많음
- 공문서는 상대적으로 타 부처 과들 간의 협업을 위하여 활용되고, 메모보고는 상대적으로 더욱 높은 수준의 협업을 위해 활용됨
- 공문서의 경우 동일 부처 내 수발신 비율이 약 70%인 반면, 메모보고의 경우 동일 부처 내 수발신 비율이 약 99%임
- 공문서의 경우 협업수준이 주로 0단계와 1단계에 해당하는 반면, 메모보고의 경우 협업수준이 주로 1단계와 2단계에 해당함
- 이메일의 경우 동일 부처 내 수발신 비율이 약 70%인 반면, 법령의 경우 동일 부처 내 과들의 동시 등장 비율이 약 90%임

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (16/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

협업수준

협업 수준		정의
0단계	협업 없음	협업 없이 단순한 알림·통보와 같은 문서행위를 통해 상호작용이 일어나는 단계 (공문서 예: 「○○법 시행규칙」○○정책 예비평가 결과 알림)
1단계	정보 공유	구체적인 협업의 내용·형식 없이 업무처리 또는 법령상의 규정에 따라 정보공유가 일어나는 단계 (공문서 예: ○○계획 ○○년 시행계획 실적 확인 요청(○○부))
2단계	공동의사결정	회의, 공청회 등을 통해 공동의 의사결정이 추진·진행되는 단계 (공문서 예: ○○회의 참석 요청)
3단계	공동행동	공동의사결정이 실질적인 행동으로 이행되면서 실행·집행되는 단계 (공문서 예: ○○사업 관련 업무 협조 요청)
4단계	공동조직구성	공동으로 조직·기구를 구성하여 협업을 유기적으로 실행하는 단계 (공문서 예: ○○TF ○○차 회의 참석 요청)

과 간 공문서 또는 메모보고 빈도

발신 과명	수신 과명	협업수준
A	B	2
A	B	1
A	B	4



발신 과명	수신 과명	빈도
A	B	3

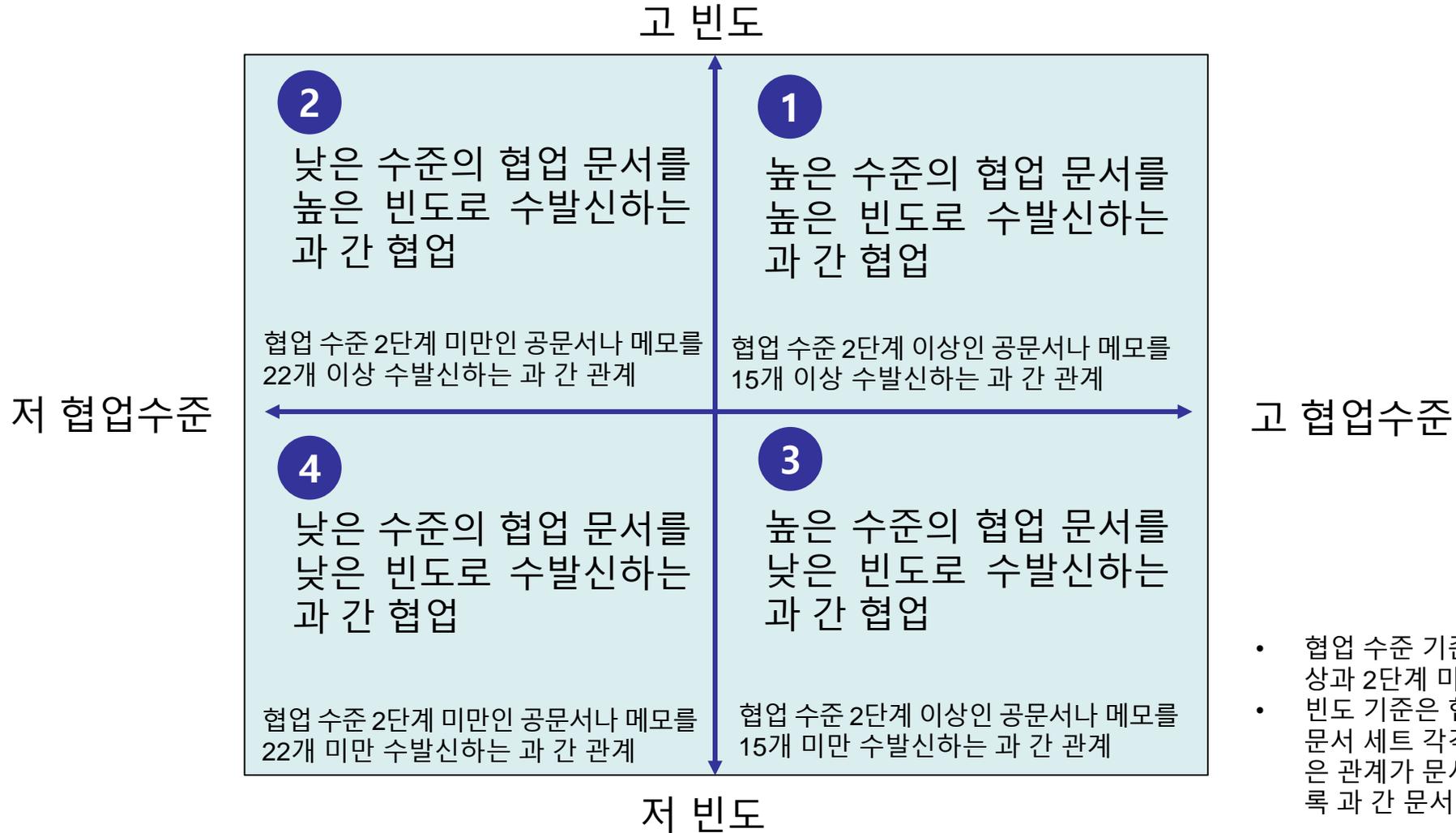
문서 제목 키워드 분석

- 공문서와 메모보고의 제목에서 '명사' 단위의 키워드를 추출함
- 유형 내에서 등장한 키워드의 등장 횟수(빈도수)와 대표성(TF-IDF) 점수를 도출했음
- 유형 대표성(TF-IDF)점수는 협업 수준과 문서 빈도에 따라 과 간 관계를 구분한 4가지 유형 각각을 대표하는 단어일수록 높은 점수를 갖도록 측정함. 4개 유형에 모두 빈번하게 등장하는 단어는 점수가 낮고, 각 유형에만 집중하여 등장하는 단어는 점수가 높게 측정됨

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (17/27)

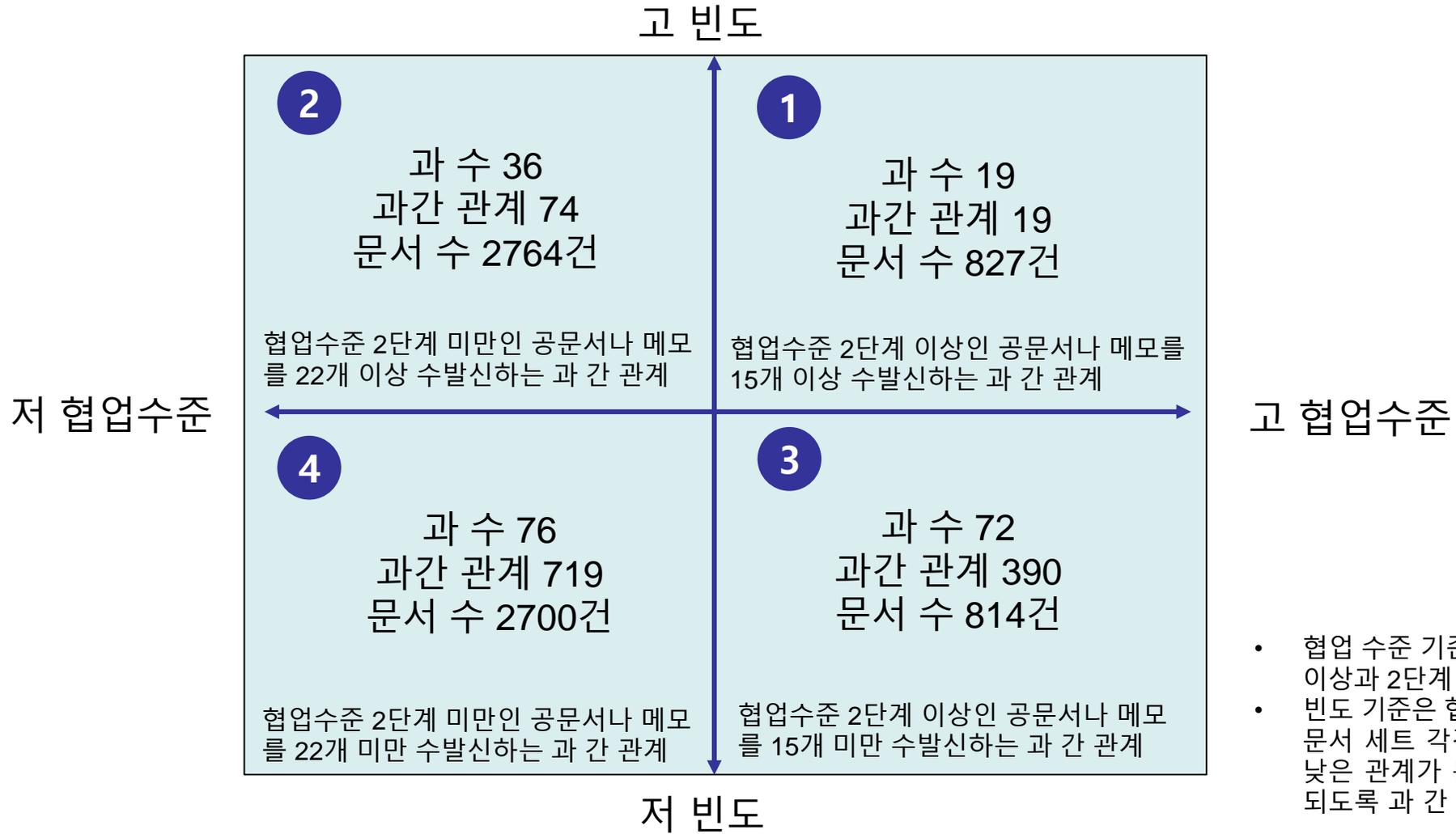
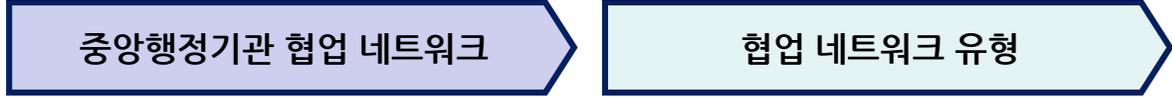
중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형



- 협업 수준 기준 : 2단계(공동의사결정) 이상과 2단계 미만으로 분할함
- 빈도 기준은 협업수준 기준으로 분할한 문서 세트 각각을 빈도가 높은 관계와 낮은 관계가 문서 비율이 50%씩 분할되도록 과 간 문서 수 중앙값을 사용함

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (18/27)



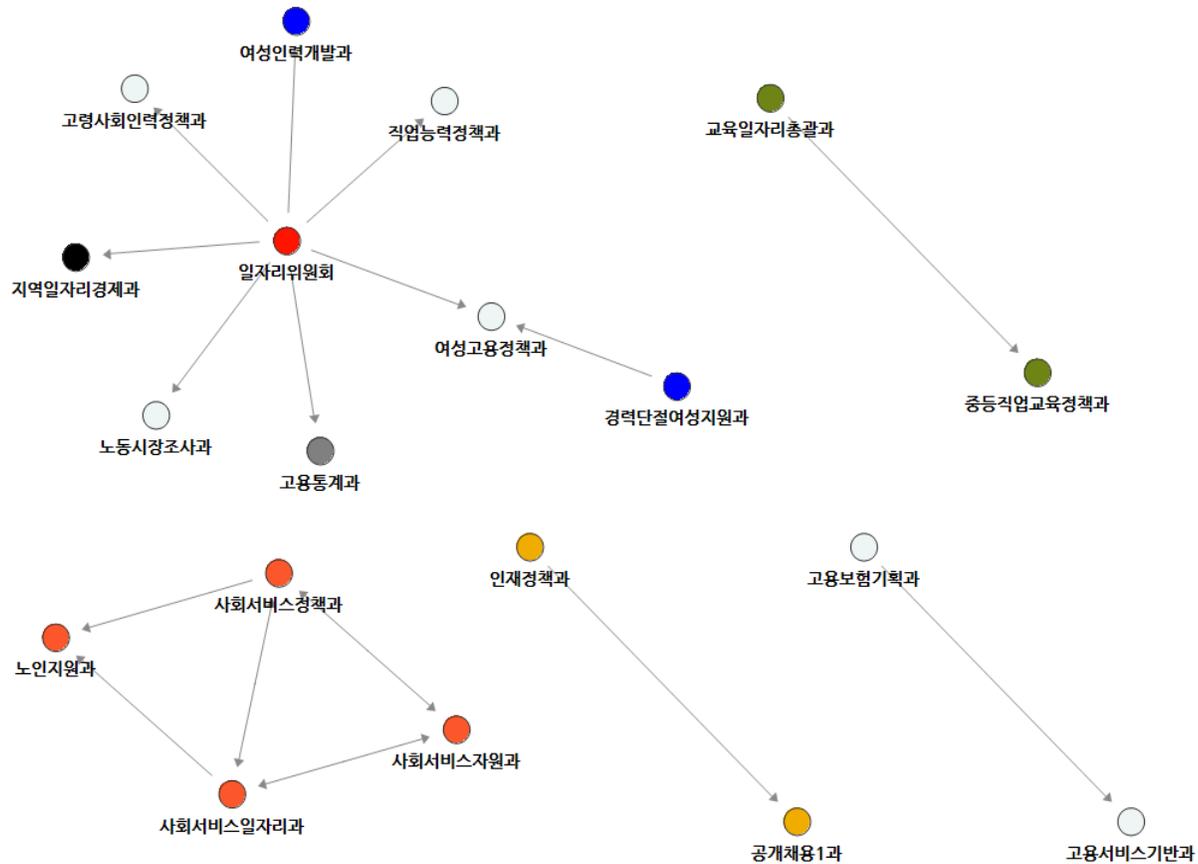
- 협업 수준 기준: 2단계(공동의사결정) 이상과 2단계 미만으로 분할함
- 빈도 기준은 협업 수준 기준으로 분할한 문서 세트 각각을 빈도가 높은 관계와 낮은 관계가 문서 비율이 50%씩 분할 되도록 과 간 문서 수 중앙값을 사용함

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (19/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

- 1** (고 협업수준, 고 빈도 유형) 높은 수준의 협업 문서를 높은 빈도로 수발신하는 과 간 협업  
 협업수준 2단계 이상인 공문서나 메모를 15개 이상 수발신하는 과 간 관계



부처	과 수
○ 고용노동부	6
● 교육부	2
● 보건복지부	4
● 여성가족부	2
● 인사혁신처	2
● 일자리위원회	1
● 통계청	1
● 행정안전부	1
총 합계	19

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (20/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

- 1** (고 협업수준, 고 빈도 유형) 높은 수준의 협업 문서를 높은 빈도로 수발신하는 과 간 협업  
 협업수준 2단계 이상인 공문서나 메모를 15개 이상 수발신하는 과 간 관계

문서 제목 키워드 분석

단어	빈도수	유형 대표성
회의	123	0.1735
심사위원회	21	0.1560
일자리위원회	33	0.0675
요청	137	0
참석	127	0
심리	12	0.0632
전문가	11	0.0634
통계	37	0
개선	35	0
개최	35	0

분석 결과 종합

- 협업 수준이 높은 공문서나 메모보고를 자주 수발신했던 관계는 일자리위원회를 중심으로 교육부, 보건복지부, 인사혁신처, 고용노동부 소속 과 간 관계인 것으로 나타남
- 이 유형에서 이루어지는 협업의 내용은 주로 일자리 관련 ‘회의’와 ‘위원회’ 참석에 대한 것임을 알 수 있음

[참고] 빈도수와 유형 대표성을 종합적으로 고려하여 10개 선정 (유형 대표성은 그 단어가 그 유형에서 주로 쓰인 단어인지 가리킴)

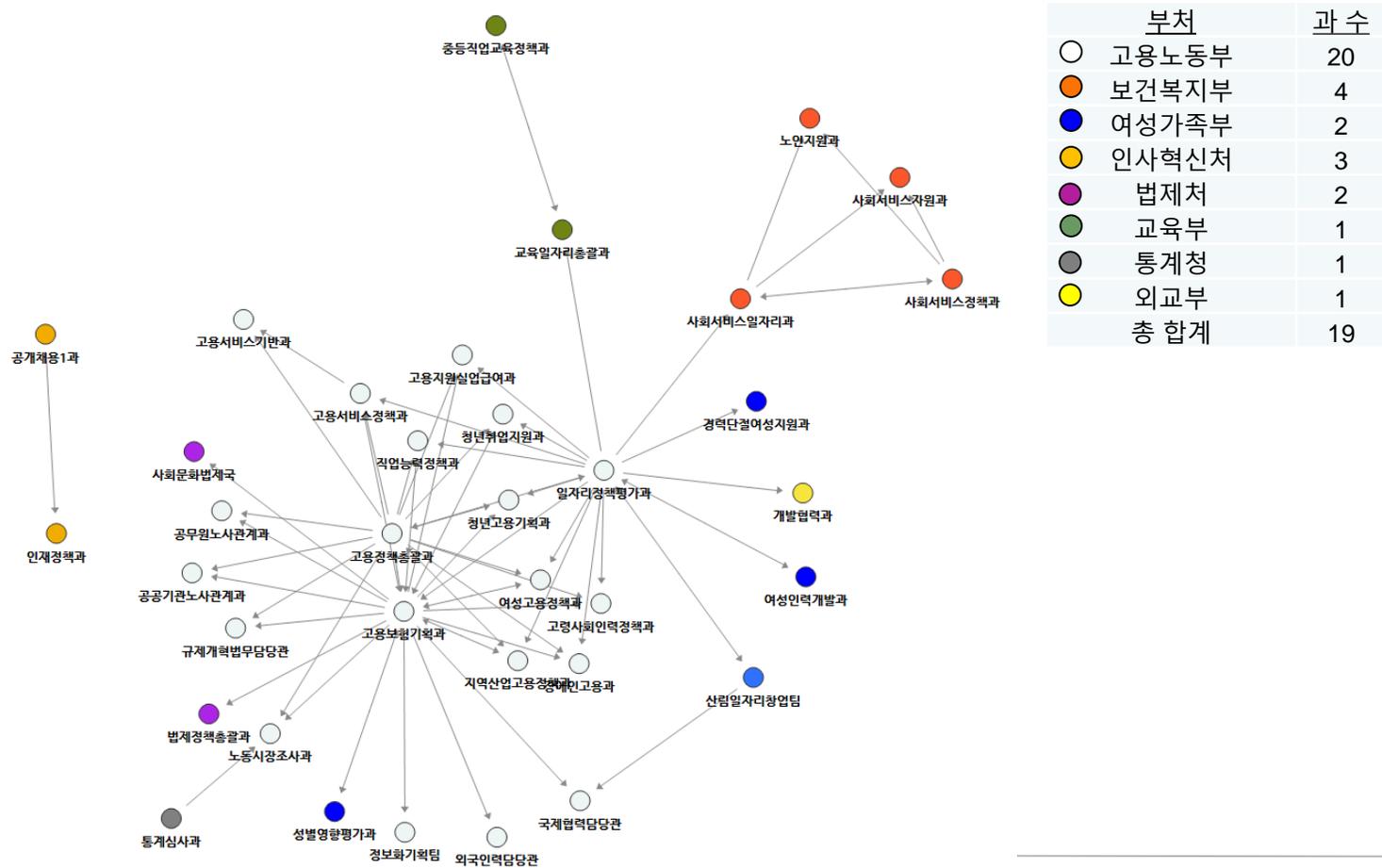
4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (21/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

2 (저 협업수준, 고 빈도 유형) 낮은 수준의 협업 문서를 높은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 미만인 공문서나 메모를 22개 이상 수발신하는 과 간 관계



4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (22/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

**2** (저 협업수준, 고 빈도 유형) 낮은 수준의 협업 문서를 높은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 미만인 공문서나 메모를 22개 이상 수발신하는 과 간 관계

문서 제목 키워드 분석

단어	빈도수	유형 대표성
장려금	434	0.2102
고시	258	0.2009
산재	165	0.1732
징수법	165	0.1732
조회	501	0.0937
개정령	377	0.0840
개정	368	0.0835
시행령	251	0.0806
지급	309	0.0801
규칙	302	0.0797

분석 결과 종합

- 협업 수준이 낮은 공문서나 메모보고의 수발신은 고용노동부 소속 과들 중심으로 이루어짐
- 장려금, 산재, 징수법 등 법령이나 규정에 대하여 ‘고시’, ‘조회’하는 내용임

[참고] 빈도수와 유형 대표성을 종합적으로 고려하여 10개 선정 (유형 대표성은 그 단어가 그 유형에서 주로 쓰인 단어인지 가리킴)

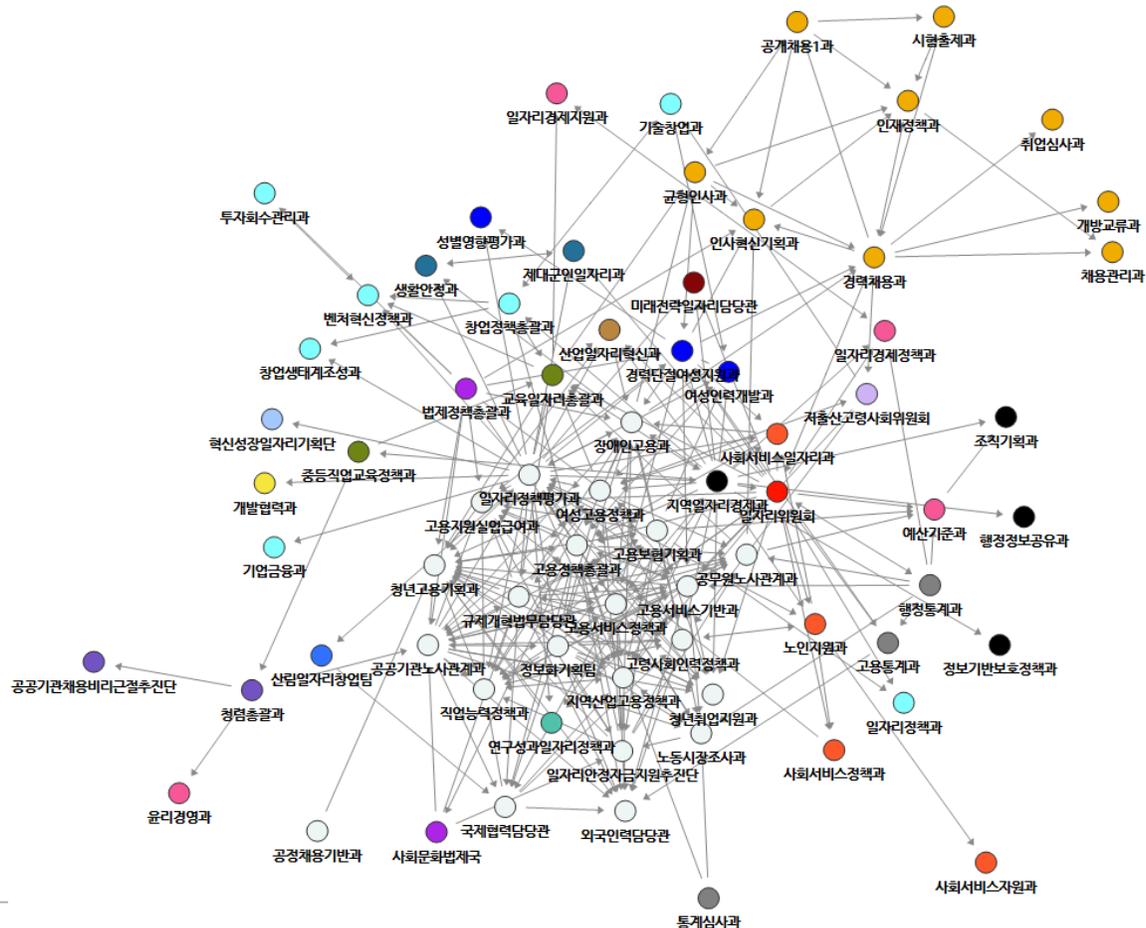
4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (23/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

3 (고 협업수준, 저 빈도 유형) 높은 수준의 협업 문서를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 이상인 공문서나 메모를 15개 미만 수발신하는 과 간 관계



부처	과 수
○ 고용노동부	22
● 인사혁신처	9
○ 중기부	7
● 보건복지부	4
○ 기획재정부	4
● 행정안전부	4
● 통계청	3
기타	19
총합계	72

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (24/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

**3** (고 협업수준, 저 빈도 유형) 높은 수준의 협업 문서를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 이상인 공문서나 메모를 15개 미만 수발신하는 과 간 관계

문서 제목 키워드 분석

단어	빈도수	유형 대표성
추진단	60	0.3175
회의	167	0.1735
구성	60	0.1588
조회	108	0.0937
규정	100	0.0750
운영	359	0.0724
제정	58	0.0717
일자리위원회	88	0.0675
요청	359	0
계획	198	0

분석 결과 종합

- 협업수준이 높은 공문서나 메모보고를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 관계에서 일자리위원회와 고용정책총괄과가 핵심 기관임
- 수발신하는 문서의 내용은 일자리 관련 '추진단'과 '회의' 참석에 대한 것과 '규정'의 제정에 대한 의견을 '조회'하는 성격임을 알 수 있음

[참고] 빈도수와 유형 대표성을 종합적으로 고려하여 10개 선정 (유형 대표성은 그 단어가 그 유형에서 주로 쓰인 단어인지 가리킴)

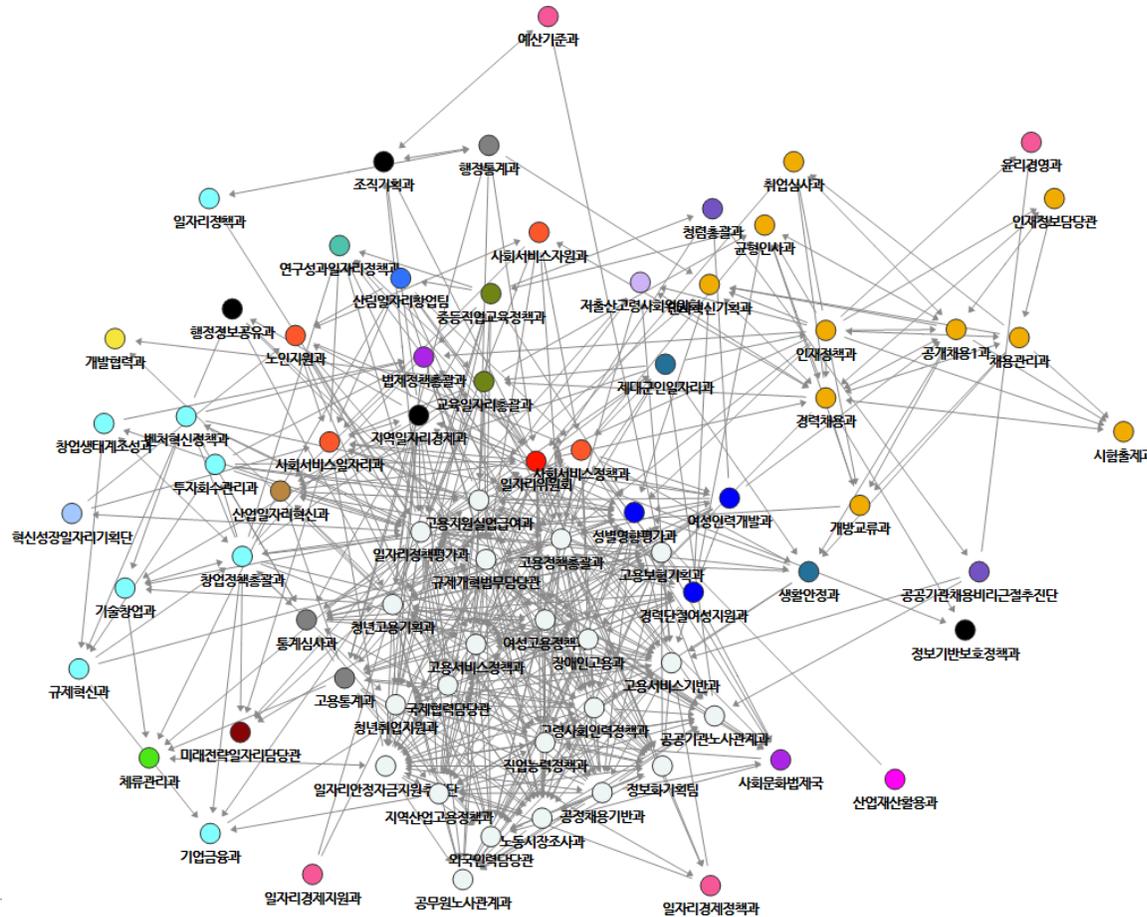
### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (25/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

#### 4 (저 협업수준, 저 빈도 유형) 낮은 수준의 협업 문서를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 미만인 공문서나 메모를 22개 미만 수발신하는 과 간 관계



부처	과 수
○ 고용노동부	22
● 인사혁신처	10
○ 중기부	8
● 보건복지부	4
○ 기획재정부	4
● 행정안전부	4
● 통계청	3
기타	21
총합계	76

4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (26/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

**4** (저 협업수준, 저 빈도 유형) 낮은 수준의 협업 문서를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 미만인 공문서나 메모를 22개 미만 수발신하는 과 간 관계

문서 제목 키워드 분석

단어	빈도수	유형 대표성
조례	117	0.3332
장려금	116	0.2102
고시	366	0.2009
현황	131	0.1685
개정령	270	0.0840
개정	285	0.0835
채용	323	0.0809
시행령	318	0.0806
지급	113	0.0801
규칙	234	0.0797

분석 결과 종합

- 협업 수준이 낮은 공문서나 메모보고를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 관계에 있어서는 일자리 분야 대부분의 과들이 등장함
- 협업 수준이 낮으면서 낮은 빈도로 수발신하는 문서 네트워크에서 핵심적인 단어는 '조례'나 '장려금', '개정령' 등의 '현황'에 관한 것임

[참고] 빈도수와 유형 대표성을 종합적으로 고려하여 10개 선정 (유형 대표성은 그 단어가 그 유형에서 주로 쓰인 단어인지 가리킴)

### 4.1.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (27/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

#### 유형1. 고 협업 수준, 고 빈도 유형

##### 중요행위자: 일자리위원회

- 일자리위원회가 타 부처 과들 간 정보 흐름의 중심에 있음
- 공공서비스 혁신, TF, 일자리 통계 개선 관계 기관 회의 등 상대적으로 높은 수준의 협업에 해당하는 공문서를 발신함
- 일자리위원회는 타 부처 혹은 타 부처 내 과들 간의 관계를 조율하는 성격의 문서를 상대적으로 많이 수발신함
- 일자리위원회에 대한 실질적인 권한 부여는 현재 연결되어 있지 않은 일자리위원회의 컨트롤타워로서의 역할을 강화하고 일자리 분야 협업을 촉진시키는 계기가 될 수 있음

#### 유형3. 고 협업 수준, 저 빈도 유형

##### 중요행위자: 고용노동부 고용정책총괄과

- 고용노동부 고용정책총괄과는 고용노동부 내부에서 과들 간의 정보의 흐름의 중심에 있음
- 고용정책총괄과는 높은 수준의 협업에 해당하는 공문서들을 낮은 빈도로 수발신함(예: 일자리 관련 위원회/추진단 설치 관련 규정 의견 조회)
- 고용정책총괄과는 다른 부처 과들이 고용노동부 과들에게 발산하는 문서의 매개 역할을 함
- 고용정책총괄과가 타 부처 과들과 더욱 많이 연결된다면 협업을 촉진시키는 계기가 될 수 있음

#### 유형2. 저 협업 수준, 고 빈도 유형

##### 중요행위자: 고용노동부 일자리정책평가과

- 고용노동부 일자리정책평가과는 고용노동부 과들이 다른 부처 과들에게 발신하는 문서의 매개 역할을 함
- 일자리정책평가과는 높은 매개중심성에도 불구하고 낮은 협업 수준의 공문서를 주로 매개함("일모아시스템 DB활용에 대한 업무협조 요청")
- 일자리정책평가과가 다른 과들과 높은 수준의 협업을 실시한다면 협업을 더욱 촉진시킬 수 있음

#### 유형4. 저 협업 수준, 저 빈도 유형

##### 중요행위자: 고용노동부 고용보험기획과

- 고용노동부 고용보험기획과는 주로 고용노동부 내 과들과 문서 수발신을 많이 실시함
- 고용보험기획과는 특히 고용노동부 매개 역할에 있어서 두드러지는 반면 주로 낮은 협업 수준의 공문서를 낮은 빈도로 수발신함
- 고용보험기획과가 다른 과들과 높은 수준의 협업을 실시하거나 타 부처 과들과 더욱 많이 연결된다면 협업을 촉진시키는 계기가 될 수 있음

4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (1/19)

일자리 분야

중앙행정기관 협업 네트워크 분석

분석대상

중앙행정기관 일자리 관련 '과'

분석대상

주된 분석대상

공문서

메모보고

공문서  
+  
메모보고

보조 분석대상

이메일

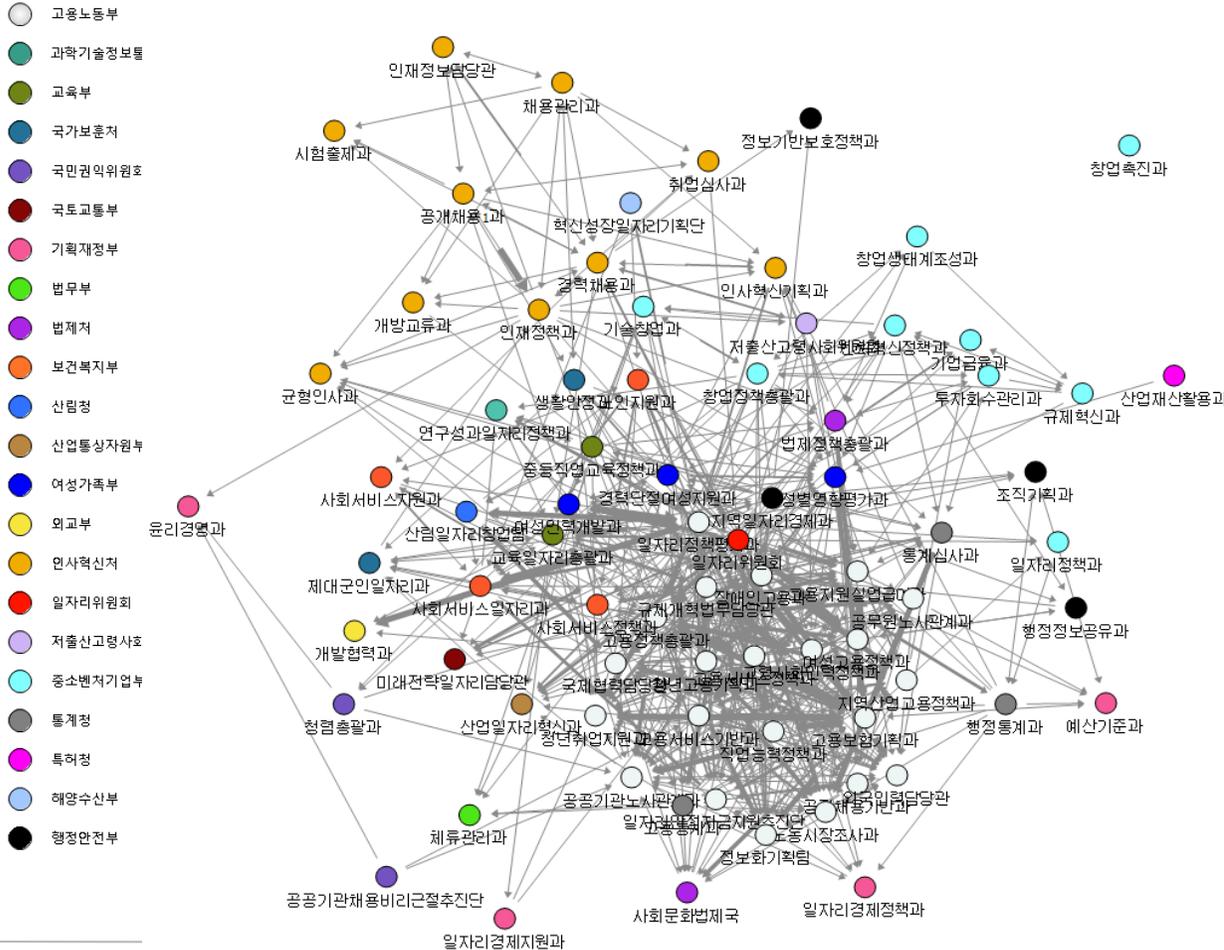
법령

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (2/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

공문서 네트워크

‘과’ 단위 기관 협업 네트워크 지도



### 내용 요약

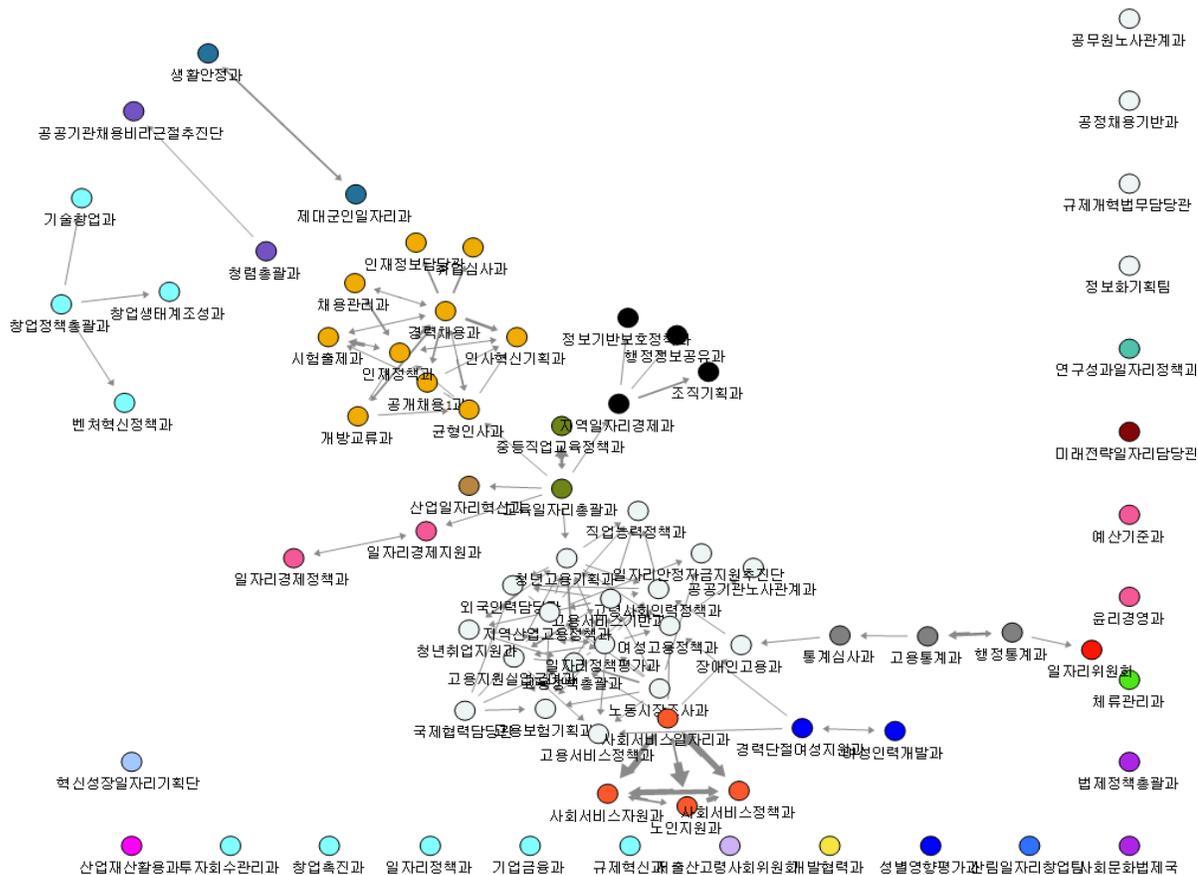
- 과 단위 기관의 협업 지도와 상위 소속 기관 간의 협업으로 통합하여 표현한 맵으로, 과 간 협업지도에서 선의 굵기는 공문서의 수를 의미함
- 고용노동부 소속 과들 간에 많은 공문서 흐름이 나타나고 있고, 소속 기관 간 협업지도에서도 고용노동부를 중심으로 다른 부처들과 공문서 흐름이 나타남

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (3/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

메모보고 네트워크

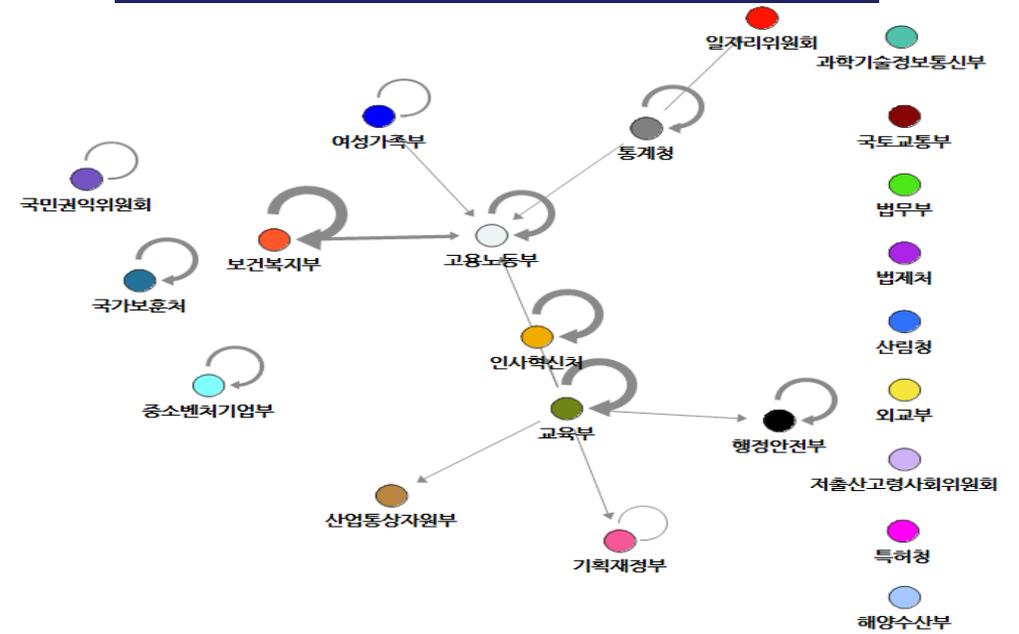
'과' 단위 기관 협업 네트워크 지도



### 내용 요약

- 메모보고는 다른 부처 간 관계는 저조하고, 동일 부처 중심으로 관계를 맺는 모습이 나타남

(참고)상위 기관 협업 네트워크 지도

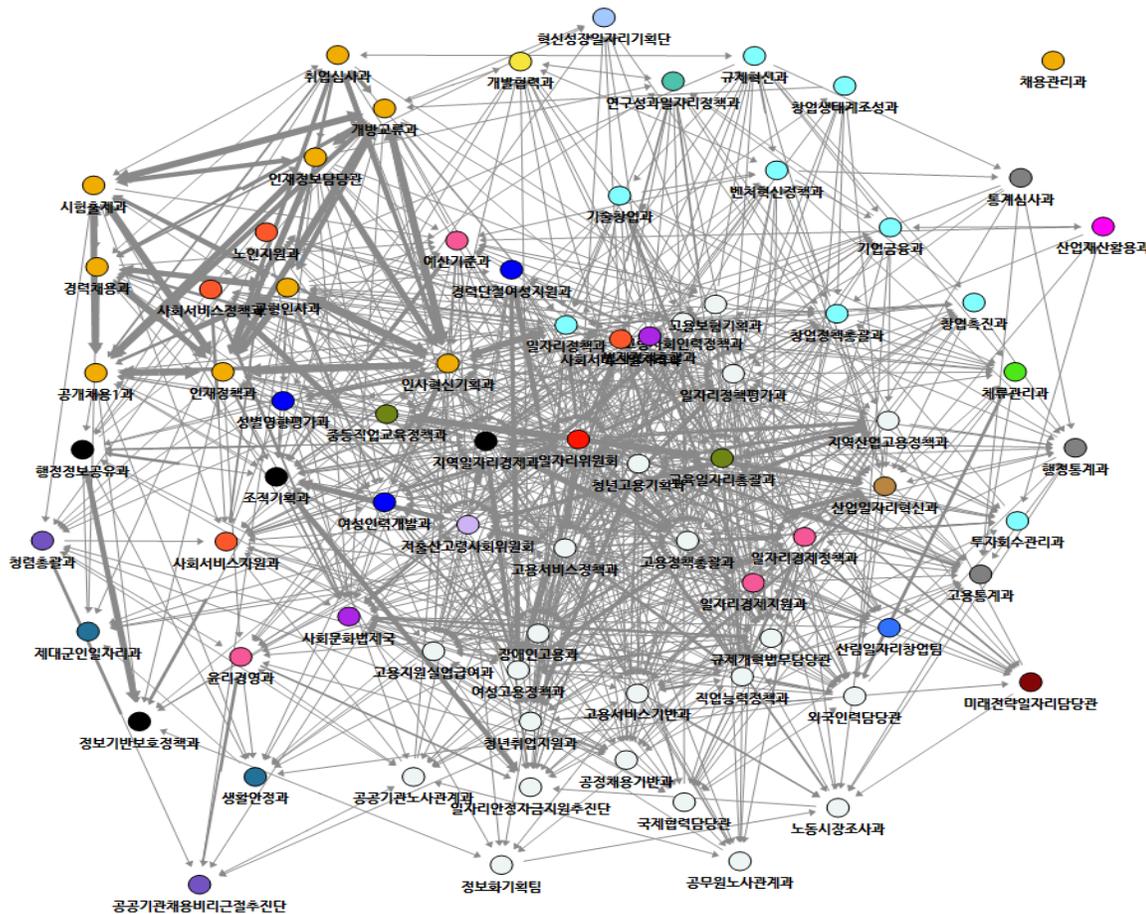


### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (4/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

이메일 네트워크

‘과’ 단위 기관 이메일 협업 네트워크 지도



### 내용 요약

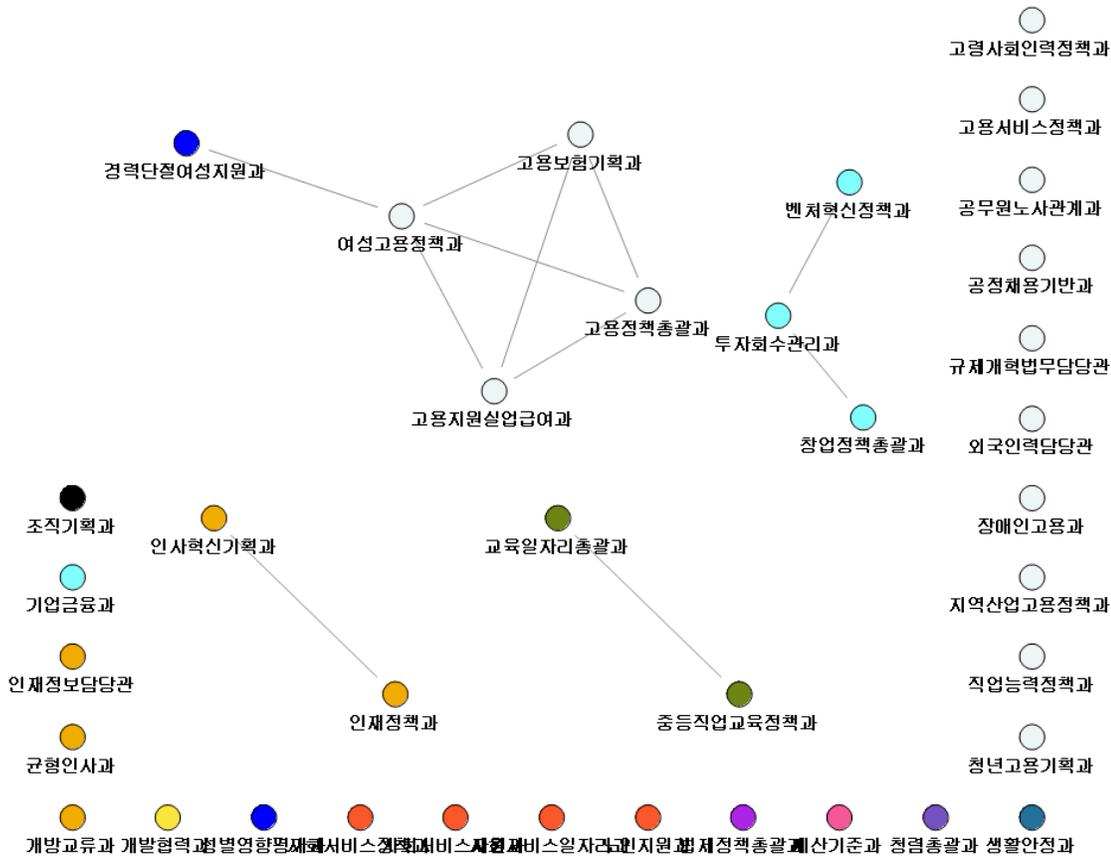
- 이메일 수발신 네트워크 지도는 정확히 일자리와 관련되어 있는지를 알 수는 없으나 일자리와 관련된 과 간의 평소 커뮤니케이션 양상을 보여줌
- 일자리위원회, 고용노동부, 보건복지부, 기획재정부, 행정안전부가 이메일 네트워크의 중심에 등장하고 있고, 인사혁신처는 부처 내부에서 수발신한 이메일이 많이 나타나고 있음

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (5/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

법령 네트워크

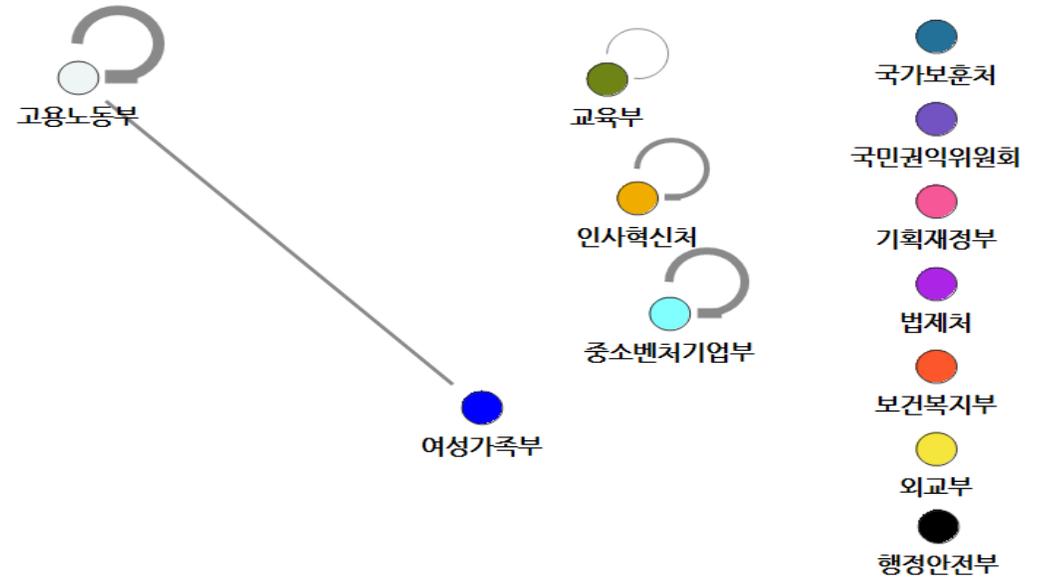
‘과’ 단위 기관 법령 협업 네트워크 지도



### 내용 요약

- 법령에 소관부서로 등장하는 과들 중에서 1개 이상의 법령에 함께 등장하는 과간 관계를 네트워크로 표현한 지도이며, 매우 느슨하게 연결되어 있음

(참고)상위 기관 법령 네트워크 지도



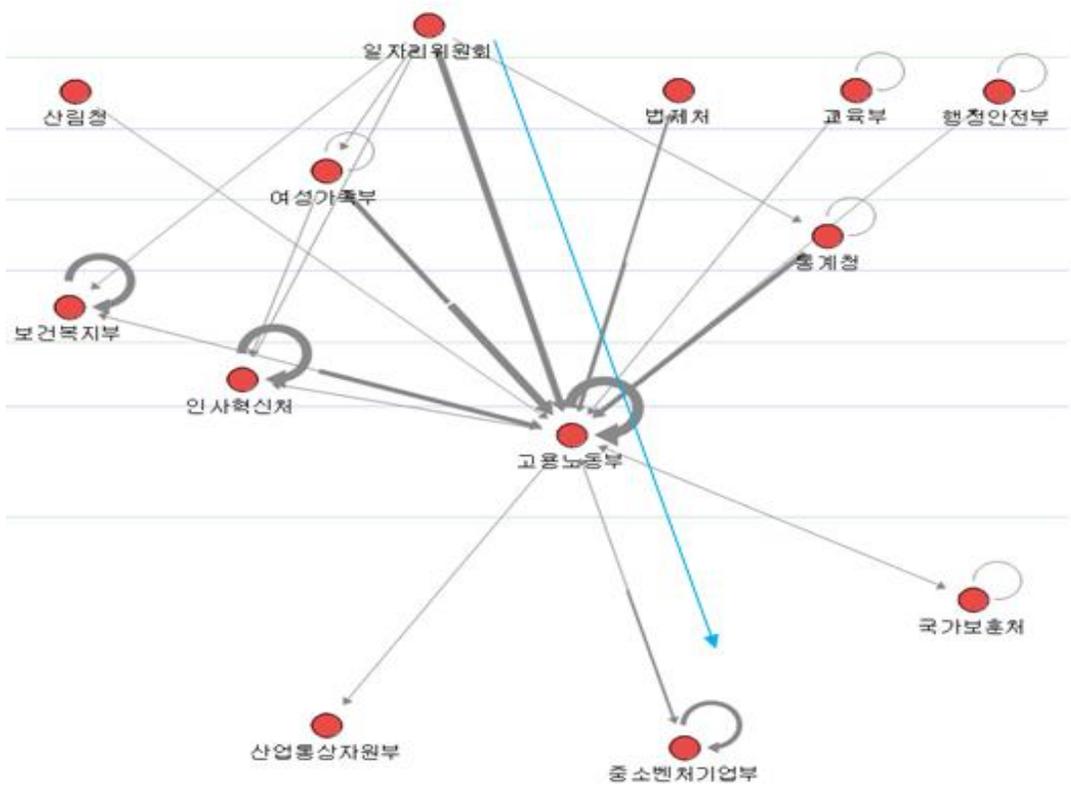


4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (7/19)

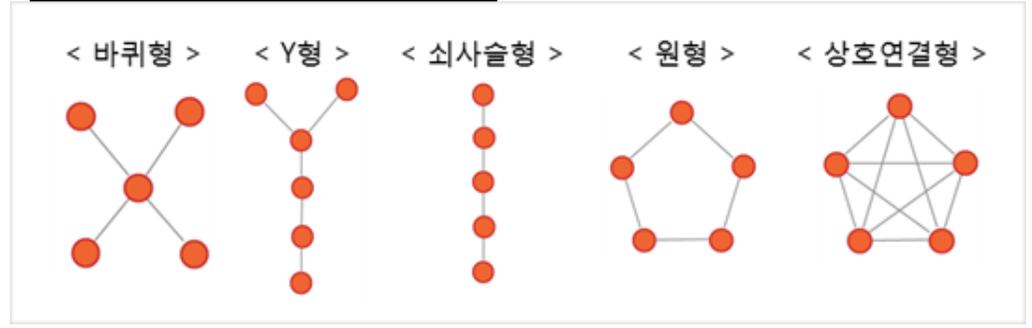
중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 흐름 분석

부처 간 협업 레이어드맵



<참고> 협업 흐름의 유형



시사점

- 고용노동부를 중심으로 한 바퀴형 구조가 나타나고, 일자리 위원회를 중심으로 한 작은 바퀴형 구조도 상단에 나타남
- 방향에 따라 위에서 아래로 향하도록 정렬해보면 일자리위원회 - 고용노동부- 기타 기관의 흐름도 나타나고 있음

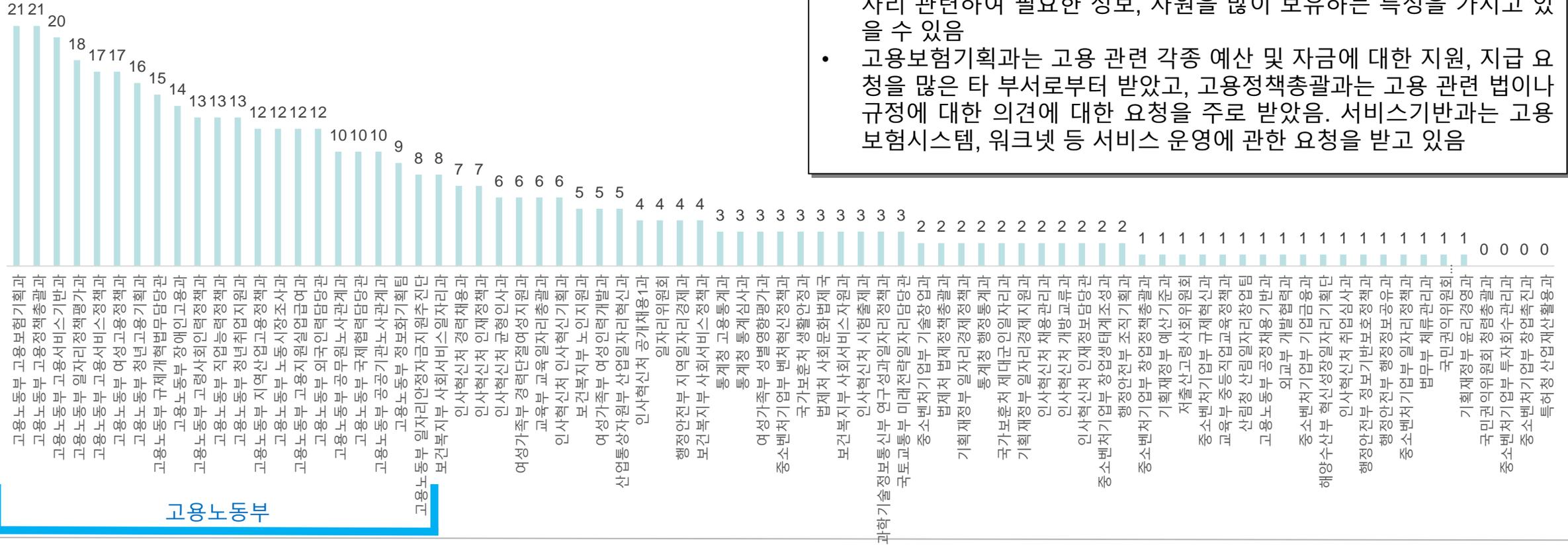
4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (8/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석-협업 활성화도

협업관계: 수발신이 많으면 협업이 활성화된 과

협업관계 수신 과 수



- 다양한 소속의 다수의 과와 협업하고 있을수록 협업이 활성화되어 있다고 볼 수 있으나, 고용노동부 소속 과들 간의 관계가 많으므로 다양한 대상과 협업하고 있다고 보기는 어려움
- 다수의 과로부터 협업을 수신하는 과는 요구, 요청을 많이 받거나 일자리 관련하여 필요한 정보, 자원을 많이 보유하는 특성을 가지고 있을 수 있음
- 고용보험기획과는 고용 관련 각종 예산 및 자금에 대한 지원, 지급 요청을 많은 타 부서로부터 받았고, 고용정책총괄과는 고용 관련 법이나 규정에 대한 의견에 대한 요청을 주로 받았음. 서비스기반과는 고용보험시스템, 워크넷 등 서비스 운영에 관한 요청을 받고 있음

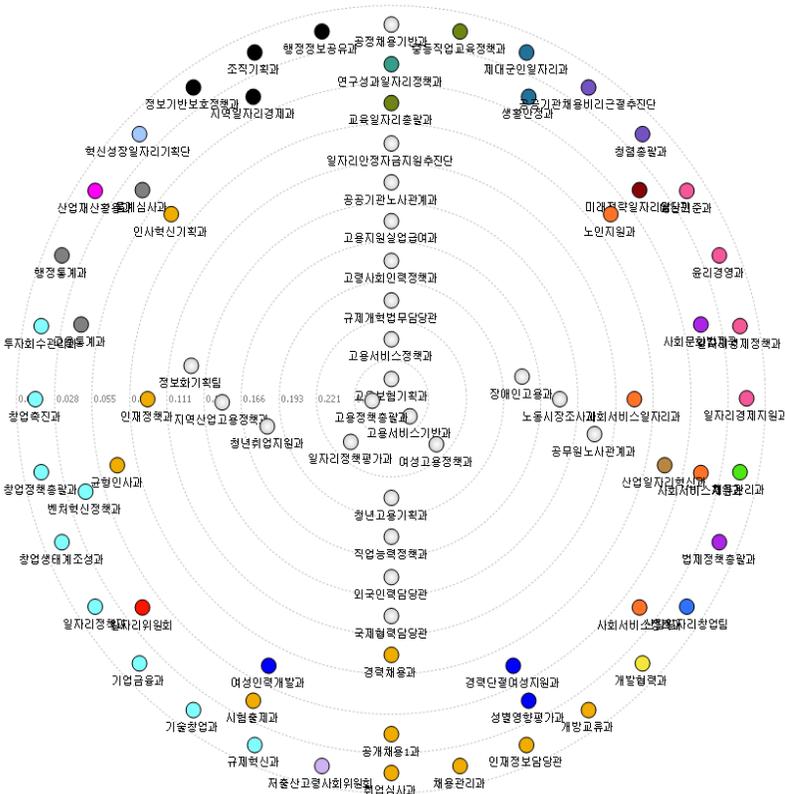


## 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (10/19)

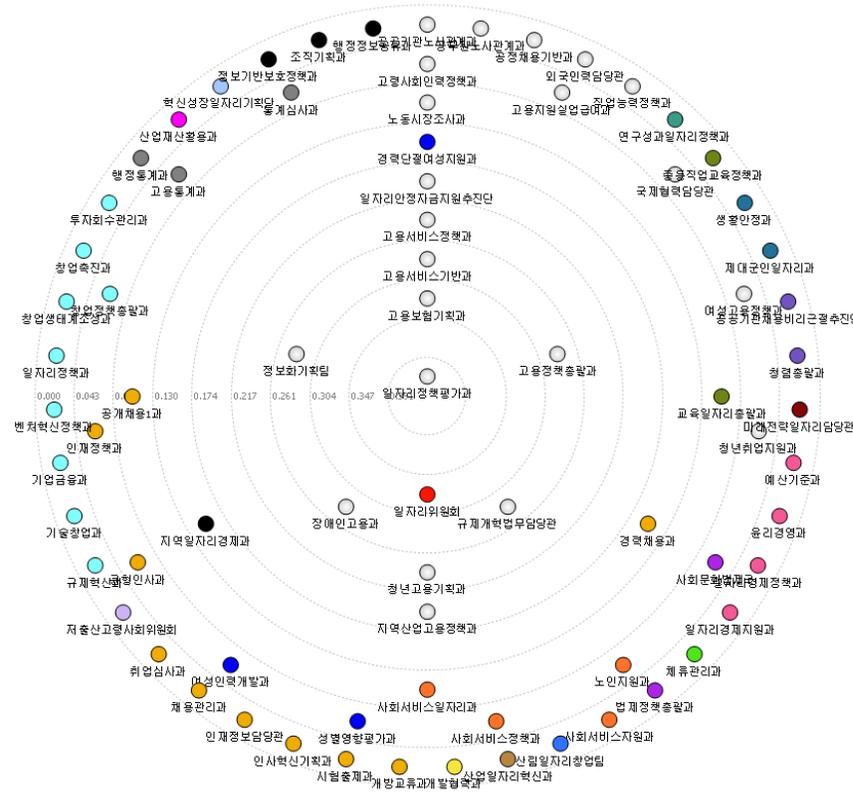
중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석-협업 집중도

수신관계 집중도 20.4%



발신관계 집중도 36.4%



### 시사점

#### Key point: 집중도 해석

- 집중도는 네트워크에서의 협업 관계를 1개 과가 독점하는지 아니면 그러한 협업 관계가 전반적으로 분산되어 있는지를 알려줌

100% : 1개 과가 협업 관계 독점  
 50% : 2개 과가 협업 관계 과점  
 0% : 모든 과에게 협업 관계 분산됨

- 일자리 분야의 경우 수신과 발신 모두 협업 관계의 집중도는 낮은 편임
- 수신보다는 발신하는 협업이 집중도가 높은 점에서 상위 과의 독점 정도가 다소 높다고 할 수 있음

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (11/19)

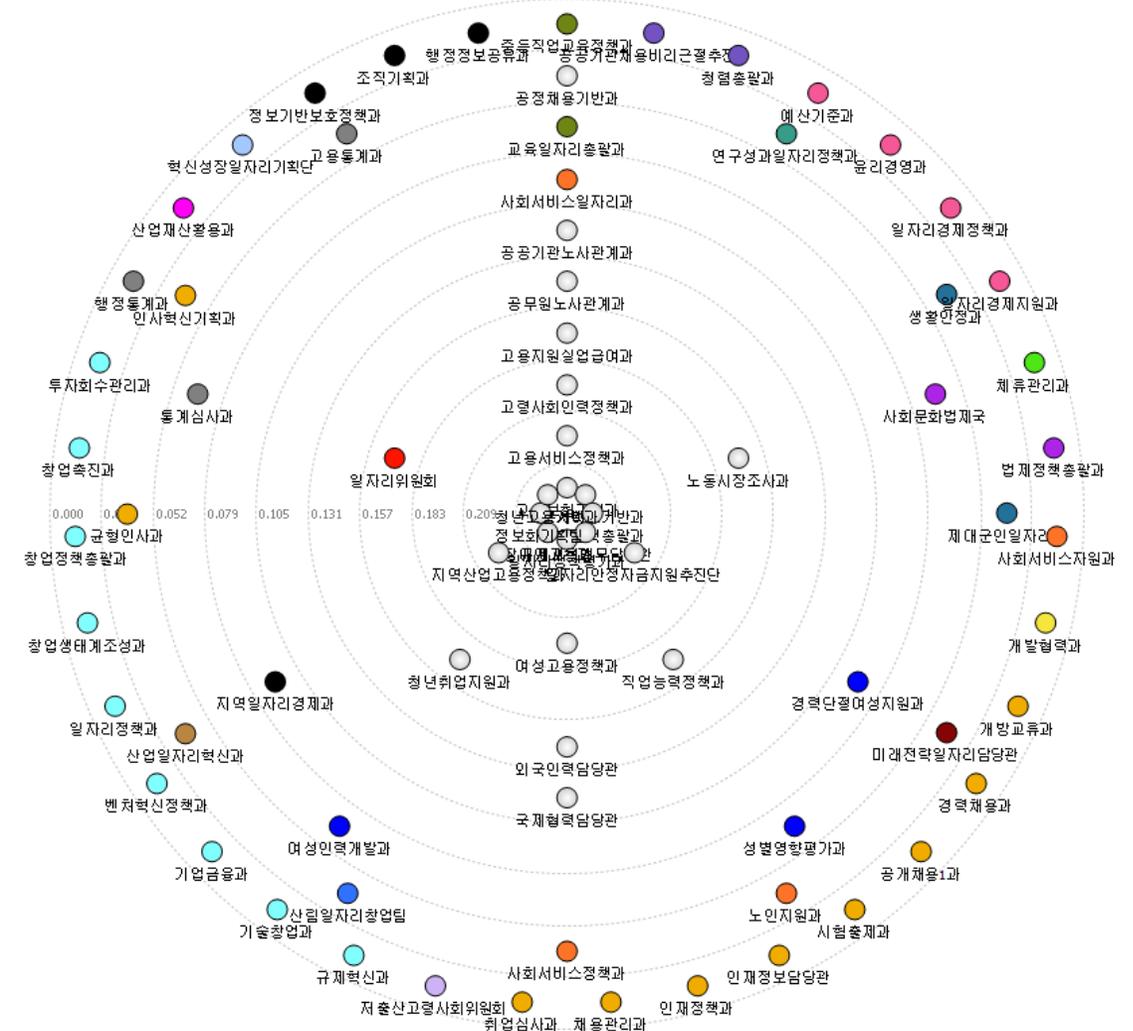
중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석-협업 영향력

#### ① 위세중심성(Eigenvector Centrality)

- 위세중심성이 높게 나타나는 과들은 일자리 분야 협업을 주도하는 중심적인 과들로 볼 수 있음
- 상위권에 고용노동부 소속 과들이 대부분 위치하고 있다는 것은 협업이 주로 고용노동부 소속 과들 간에 이루어지고 있음을 나타냄
- 일자리정책평가과, 고용정책총괄과, 장애인고용과, 고용서비스기반과, 고용보험기획과 등이 핵심적인 역할을 함

순위	과명	위세중심성
1	고용노동부 일자리정책평가과	0.261716
2	고용노동부 고용정책총괄과	0.260261
3	고용노동부 장애인고용과	0.252692
4	고용노동부 고용서비스기반과	0.251394
5	고용노동부 고용보험기획과	0.24804
6	고용노동부 규제개혁법무담당관	0.24403
7	고용노동부 정보화기획팀	0.240899
8	고용노동부 청년고용기획과	0.237849
9	고용노동부 고용서비스정책과	0.225447
10	고용노동부 지역산업고용정책과	0.219468



4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (12/19)

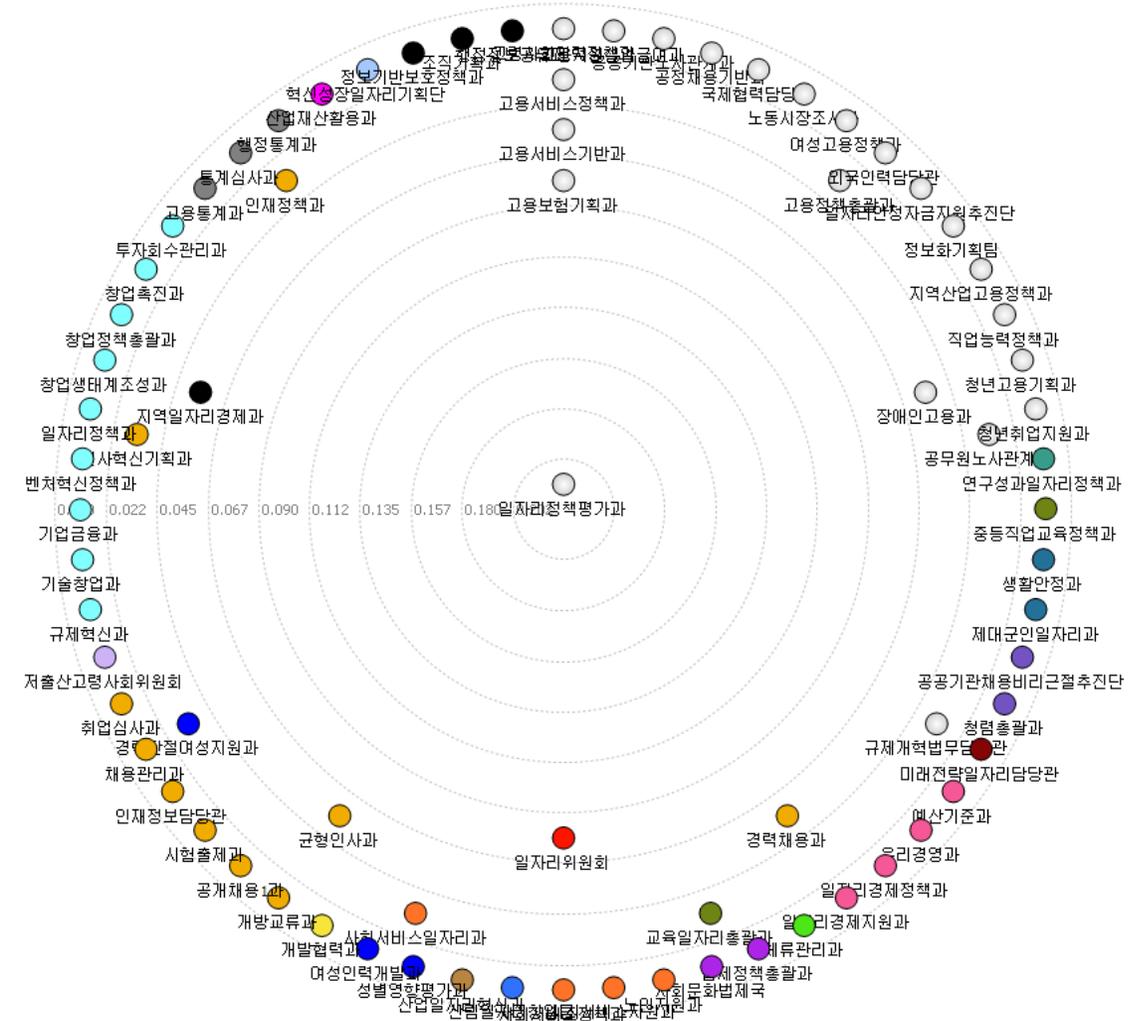
중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석-협업 영향력

② 매개중심성(Betweenness Centrality)

- 매개중심성이 높게 나타나는 과들은 일자리 분야 협업에 관련되어 있는 부서 전체에 영향을 미치는 중요한 역할을 하는 과로 볼 수 있음
- 상위에 나타나는 과가 협업 네트워크 전반에 걸쳐 일자리 관련 정보의 흐름을 매개하고 있음
- 일자리정책평가과가 독보적으로 높은 영향력이 나타남

순위	과명	매개중심성
1	고용노동부 일자리정책평가과	0.224844
2	일자리위원회	0.088248
3	고용노동부 고용보험기획과	0.074621
4	인사혁신처 균형인사과	0.062351
5	인사혁신처 경력채용과	0.061508
6	고용노동부 장애인고용과	0.058998
7	고용노동부 고용서비스기반과	0.0548
8	행정안전부 지역일자리경제과	0.053781
9	고용노동부 규제개혁법무담당관	0.0443
10	교육부 교육일자리총괄과	0.043012

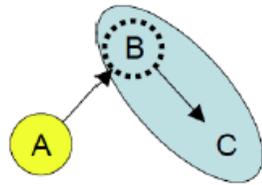


4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (13/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 중개자 역할

문지기(Gatekeeper)

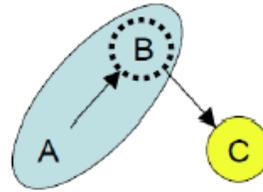


부처 외부 → 내부 중요한 역할

- 타 부처로부터 협업 요청을 받고 있으며 외부 이슈를 내부에 전달하는 역할을 할 가능성이 높음

과명	Gatekeeper 패턴 수
고용노동부 일자리정책평가과	111
고용노동부 고용정책총괄과	97
고용노동부 규제개혁법무담당관	90

대표자(Representative)

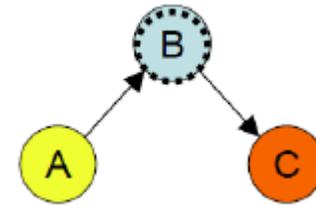


부처 내부 → 외부 중요한 역할

- 타 부처에 협업 요청을 하고 있으며 소속 부처 내부 이슈를 외부에 전달하는 역할을 할 가능성이 높음

과명	Representative 패턴 수
고용노동부 일자리정책평가과	174
고용노동부 고용보험기획과	81
고용노동부 공무원노사관계과	29

연락자(Liaison)



부처와 부처를 연결하는 중요한 역할

- 타 부처로부터 협업 요청을 받고 다른 타 부처에 협업 요청을 하고 있으며 서로 다른 부처들의 정보 흐름을 매개하는 역할을 할 가능성이 높음

과명	Liaison 패턴 수
고용노동부 일자리정책평가과	129
일자리위원회	91
여성가족부 경력단절여성지원과	23

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (14/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 활발 부서

일자리 분야 협업 활발 부서 Top 20

순위	부처	부서	이메일관계 중요도순위	협업관계특징
1	고용노동부	일자리정책평가과	4	협업활발
2	고용노동부	고용보험기획과	37	공문서, 메모보고 관계에서만 협업활발
3	고용노동부	고용정책총괄과	1	협업활발
4	고용노동부	장애인고용과	14	
4	고용노동부	고용서비스기반과	28	
6	고용노동부	고용서비스정책과	11	
6	고용노동부	규제개혁법무담당관	32	
8	고용노동부	청년고용기획과	10	
8	고용노동부	여성고용정책과	17	
10	인사혁신처	경력채용과	30	
11	보건복지부	사회서비스일자리과	5	
12	여성가족부	경력단절여성지원과	51	
13	교육부	교육일자리총괄과	8	협업활발
14	일자리위원회	일자리위원회	12	협업활발
15	고용노동부	정보화기획팀	71	
16	고용노동부	지역산업고용정책과	29	
17	행정안전부	지역일자리경제과	13	
18	고용노동부	일자리안정자금지원추진단	39	공문서, 메모보고 관계에서만 협업활발
19	고용노동부	노동시장조사과	62	
20	고용노동부	공무원노사관계과	67	

### 시사점

- 협업 활성화, 영향력, 중개자 역할 모두 종합하여 중요한 정도를 살펴본 결과 고용노동부 소속 과 들이 일자리 분야에서 협업을 활발하게 하고있다고 판단할 수 있음
- 과 간 이메일 관계에 대해서도 동일한 요소를 활용하여 중요도 순위를 도출하여 비교해본 결과 고용보험기획과, 여성가족부 경력단절여성지원과, 고용노동부 정보화기획팀, 노동시장조사과, 공무원노사관계과 등은 이메일에서는 중요도 순위가 하위권으로 나타나 확인이 필요할 수 있음
- 또한 향후 협업 관계 설문 결과에서 판단한 중요도와 차이 많이 나는 경우도 함께 고려하여 협업 관계의 중요한 대상을 종합적으로 판단해야 함

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (15/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 활발 부서

#### 일자리 분야 협업 저조 부서 Bottom 20

순위	부처	부서	이메일 관계 중요도 순위	협업관계 특징
76	중소벤처기업부	창업촉진과	66	일자리 분야와 업무적 연관이 높다면 협업 촉진 대상
76	특허청	산업재산활용과	75	
74	기획재정부	윤리경영과	40	
74	국민권익위원회	공공기관채용비리근절추진단	55	
73	법무부	체류관리과	61	이메일 관계에서는 중요한 편이므로 확인 필요
72	인사혁신처	취업심사과	31	
71	중소벤처기업부	투자화수관리과	62	일자리 분야와 업무적 연관이 높다면 협업 촉진 대상
69	행정안전부	행정정보공유과	41	
69	행정안전부	정보기반보호정책과	59	
68	중소벤처기업부	일자리정책과	17	이메일 관계에서는 중요한 편이므로 확인 필요
67	인사혁신처	인재정보담당관	34	
66	국민권익위원회	청렴총괄과	53	일자리 분야와 업무적 연관이 높다면 협업 촉진 대상
65	행정안전부	조직기획과	7	이메일 관계에서는 중요한 편이므로 확인 필요
62	해양수산부	혁신성장일자리기획단	73	일자리 분야와 업무적 연관이 높다면 협업 촉진 대상
62	중소벤처기업부	기업금융과	70	
62	외교부	개발협력과	65	
61	인사혁신처	채용관리과	75	
59	인사혁신처	개방교류과	16	이메일 관계에서는 중요한 편이므로 확인 필요
59	기획재정부	예산기준과	48	일자리 분야와 업무적 연관이 높다면 협업 촉진 대상
58	중소벤처기업부	창업생태계조성과	64	

### 시사점

- 협업 활성화, 영향력, 중개자 역할 모두 종합하여 중요한 정도를 살펴보고 하위 20개 과의 목록을 제시함
- 인사혁신처 취업심사과, 중소기업부 일자리 정책과, 인사혁신처 인재정보담당관, 행정안전부 조직기획과, 인사혁신처 개방교류과 등은 이메일 관계에서는 상위권에 나타나고 있어서 공문서나 메모로 협업이 저조하지만 다른 채널을 통해 협업에 참여하는 것은 아닌지 확인이 필요함
- 공문서나 메모보고로도 협업이 저조하고, 이메일 상에서도 관계가 저조하며, 설문결과 상으로도 저조하다면 일자리 분야에서의 업무 연관성이나 필요도 정도를 고려하여 협업을 촉진해야 하는 대상이 될 수 있음

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (16/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 활발 부서

#### 일자리 분야 협업 활발 과 쌍 Top 40

순위	과1	과2	협업종합 가중치	동시출현 법령수	이메일평균 횟수
1	고용노동부 고용보험기획과	고용노동부 지역산업고용정책과	61.2	0	4.5
2	고용노동부 고용서비스기반과	고용노동부 고용서비스정책과	60.7	0	8.5
3	교육부 교육일자리총괄과	교육부 중등직업교육정책과	56.1	1	522.5
4	보건복지부 사회서비스일자리과	보건복지부 사회서비스정책과	56.0	0	2
5	인사혁신처 공개채용1과	인사혁신처 인재정책과	55.3	0	1803.5
6	고용노동부 고용보험기획과	고용노동부 고용서비스정책과	55.2	0	25.5
7	보건복지부 노인지원과	보건복지부 사회서비스일자리과	54.5	0	2.5
8	고용노동부 청년고용기획과	고용노동부 청년취업지원과	53.1	0	89.5
9	보건복지부 사회서비스일자리과	보건복지부 사회서비스지원과	53.0	0	19
10	보건복지부 사회서비스지원과	보건복지부 사회서비스정책과	52.5	0	37
11	고용노동부 일자리정책평가과	고용노동부 청년고용기획과	52.4	0	1.5
12	고용노동부 고용보험기획과	고용노동부 고용서비스기반과	51.0	0	0
13	인사혁신처 경력채용과	인사혁신처 인재정책과	50.7	0	634.5
14	고용노동부 고용서비스기반과	고용노동부 고용지원실업급여과	50.6	0	0
15	보건복지부 노인지원과	보건복지부 사회서비스정책과	50.5	0	2
16	여성가족부 경력단절여성지원과	여성가족부 여성인력개발과	49.6	0	2
17	고용노동부 고용서비스기반과	고용노동부 노동시장조사과	48.6	0	1
18	고용노동부 고용보험기획과	고용노동부 고용정책총괄과	48.4	3	1
19	인사혁신처 경력채용과	인사혁신처 시험출제과	47.6	0	75
20	인사혁신처 경력채용과	인사혁신처 채용관리과	47.5	0	0

#### 시사점

- 협업 관계 과 쌍에 대해서는 종합 협업 가중치가 높은 순으로 협업이 활발하게 이루어지는 과 쌍 20개를 제시함
- 법령에 동시에 출현하면서 협업 강도도 강하고, 이메일도 자주 주고받는다면 협업이 활발하게 이루어지고 있는 과 쌍으로 볼 수 있음. 또한 법령상에 함께 등장하지 않더라도 공문서나 메모보고, 이메일을 통해 관계가 나타나는 과 쌍도 역시 활발하게 협업하는 것으로 볼 수 있음
- 협업 설문결과를 통해서도 협업이 활발하지만 필요가 더욱 나타나고 있거나, 현행에 비해 필요는 상대적으로 적은 편은 아닌지 판단해보고자 함

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (17/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 활발 부서

#### 일자리 분야 협업 저조 과 쌍

구분	순위	과명1	과명2	협업종합가중치	동시출현법령수	이메일평균횟수
법령에 동시에 등장하지만 협업 저조하므로 협업 촉진 필요 우선 대상	517	중소벤처기업부 창업정책총괄과	중소벤처기업부 투자회수관리과	11.2	3	1
	436	고용노동부 고용지원실업급여과	고용노동부 여성고용정책과	11.4	3	0
	323	중소벤처기업부 벤처혁신정책과	중소벤처기업부 투자회수관리과	12.9	1	0
	102	고용노동부 고용정책총괄과	고용노동부 여성고용정책과	27.8	3	0
	623	고용노동부 고령사회인력정책과	국토교통부 미래전략일자리담당관	0	0	0
공문서, 메모 협업수준 이메일 모두 저조하므로 일자리분야와의 업무 연관성을 고려하여 협업 촉진 필요	623	고용노동부 고용보험기획과	중소벤처기업부 창업생태계조성과	0	0	0
	623	고용노동부 고용서비스기반과	중소벤처기업부 규제혁신과	0	0	0
	623	고용노동부 고용정책총괄과	해양수산부 혁신성장일자리기획단	0	0	0
	623	고용노동부 고용지원실업급여과	통계청 고용통계과	0	0	0
	623	고용노동부 공공기관노사관계과	산업통상자원부 산업일자리혁신과	0	0	0
	623	고용노동부 공정채용기반과	행정안전부 지역일자리경제과	0	0	0
	623	고용노동부 노동시장조사과	여성가족부 여성인력개발과	0	0	0
	623	고용노동부 장애인고용과	국토교통부 미래전략일자리담당관	0	0	0
623	고용노동부 직업능력정책과	외교부 개발협력과	0	0	0	

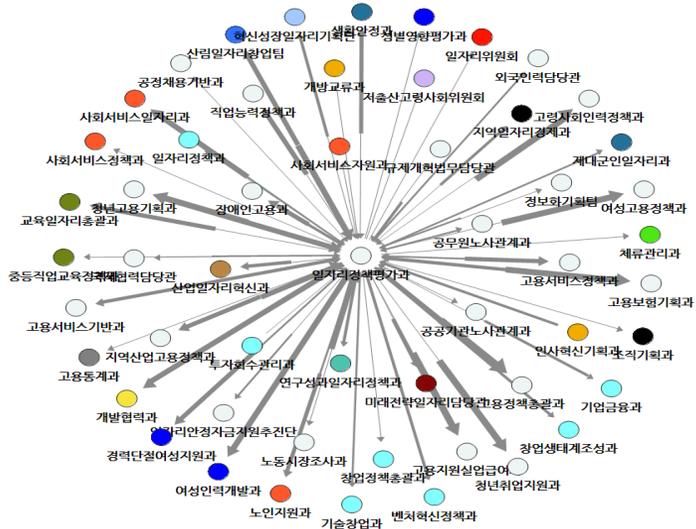


- 종합 협업 가중치가 낮은 순으로 협업을 저조하거나 나타나지 않는 과쌍을 제시함
- 법령에는 함께 나타나고 있지만 공문서나 메모보고, 이메일을 모두 관계가 저조한 과 쌍이 가장 우선적으로 협업을 촉진해야 할 대상으로 제시할 수 있으며, 이는 협업관계 설문 결과를 종합하여 다시 판단해볼 예정임
- 그 다음으로 공문서, 메모보고, 이메일 모두 관계가 전혀 나타나지 않는 쌍 중에서 일자리 분야와 관련이 있거나, 협업 설문결과에서 협업 필요가 나타난다면 협업 촉진 대상으로 제시함

### 4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (18/19)

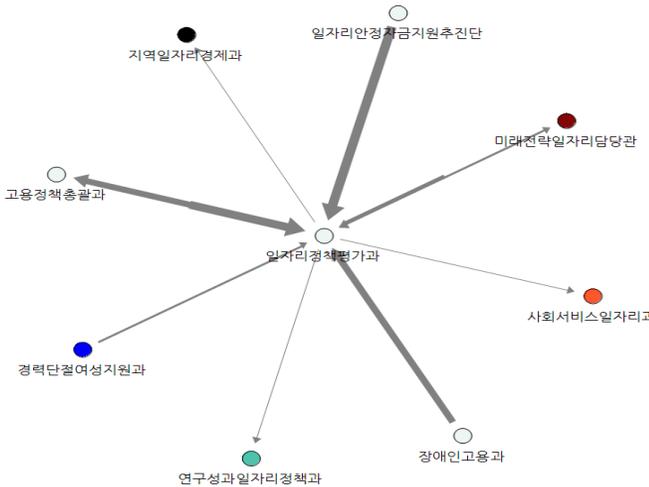
#### 고용노동부 일자리정책평가과

#### As-Is ① : 종합 협업 네트워크



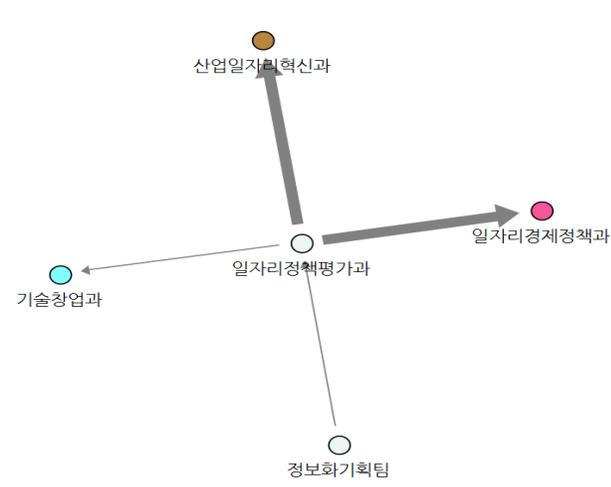
#### 중앙행정기관 협업 네트워크

#### As-Is ② : 현행 협업 네트워크



#### 종합 협업 네트워크 분석- 'As-Is'와'To-Be'

#### To-Be : 필요 협업 네트워크



- 고용노동부
- 과학기술정보통신부
- 교육부
- 국가보훈처
- 국민권익위원회
- 국토교통부
- 기획재정부
- 법무부
- 법제처
- 보건복지부
- 산림청
- 산업통상자원부
- 여성가족부
- 외교부
- 인사혁신처
- 일자리위원회
- 저출산고령사회위원회
- 중소벤처기업부
- 통계청
- 특허청
- 해양수산부
- 행정안전부

- 고용노동부 일자리정책평가과의 경우 일자리 분야와 관련한 동일 부처 내 과들 및 타 부처 과들과 공문서 및 메모보고를 수발신하고 있고, 주로 타 부처 과들보다는 동일 부처 내 과들과 상대적으로 더욱 활발한 공문서 및 메모보고를 수발신하고 있음
- 두드러지는 특징은 필요 협업 네트워크에 나타나는 부서들(기술창업과, 산업일자리정책과, 일자리경제정책과, 정보화기획팀)이 현행 협업 네트워크에는 전혀 나타나고 있지 않다는 점임
- 고용노동부의 현행 협업 네트워크와 필요 협업 네트워크 간의 비교는 고용노동부 일자리정책평가과가 현재 협업을 진행하고 있지 않은 동일 부처 내 과들 및 타 부처 과들과 협업을 진행하는 경우 협업을 촉진시키는 계기로 작용할 수 있음을 시사함

4.1.2. 일자리 분야 협업지도 분석  
(19/19)

중앙행정기관 협업 네트워크

정리 및 시사점

**정리 및 시사점**

**정리1. 고용노동부 소속 과들은 타 부처 과들 간의 협업보다는 동일 부처 내 과들 간의 협업을 실시하는 것으로 나타남**

- 고용노동부 소속 과들은 공문서, 메모보고, 이메일, 법령을 통해 주로 동일 부처 내 과들 간의 협업을 함
- 특히 고용노동부 고용정책총괄과와 일자리정책평가과는 고용노동부 내부에서 정보의 흐름의 중심에 있음

**정리2. 고용노동부 주요 과들(고용정책총괄과, 일자리정책평가과 등)이 다른 타 부처 과들과 더욱 많이 연결된다면 협업을 촉진시키기는 계기가 될 수 있음**

- 고용정책총괄과는 고용노동부 내에서 일자리 관련 업무의 중심적인 역할을 담당함
- 일자리정책평가과는 고용노동부 과들이 다른 부처 과들에게 발신하는 문서의 매개 역할을 담당함(상대적으로 낮은 협업 수준 문서 발신)
- 고용정책총괄과와 일자리정책평가과가 타 부처 과들과 더욱 많이 연결된다면 고용노동부 내 과들과 타 부처 과들 간의 협업을 증폭시키는 계기로 작용할 수 있음

**정리3. 일자리위원회는 동일 부처 내 과들 간의 협업보다는 타 부처 과들 간의 협업을 실시하는 것으로 나타남**

- 일자리위원회는 공문서, 메모보고, 이메일, 법령을 통해 주로 타 부처 과들 간의 협업을 실시함
- 일자리위원회는 고용노동부 뿐만 아니라 여성가족부, 교육부 등과 함께 협업을 실시함
- 일자리위원회가 더욱 많은 타 부처 과들과 더욱 많이 연결된다면 협업을 촉진시키는 계기가 될 수 있음
- 현재 일자리위원회는 대통령의 리더십과 추진의지를 제외하면 실질적인 권한(인사, 조직, 예산, 법령상 권한)을 가지고 있지 않음
- 일자리위원회에 대한 실질적인 권한 부여는 현재 연결되어 있지 않은 작은 네트워크들을 연결함으로써 협업을 촉진시키는 계기가 될 수 있음

**정리4. 현행 협업(As-Is) 네트워크와 필요 협업(To-Be) 네트워크 간의 비교는 현재 협업을 진행하고 있지 않은 동일 부처 내 과들 및 타 부처 과들과 협업을 진행하는 경우 협업을 촉진시키는 계기로 작용할 수 있음을 시사함**

- 고용노동부의 현행 협업 네트워크와 필요 협업 네트워크 간의 비교는 고용노동부가 일자리 분야 업무를 집행하기 위해 필요한 행정자원(조직과 인력의 수급에 관한 업무) 및 정책(직업교육정책, 창업정책, 인재정책, 정보기반보호정책, 사회서비스정책, 기술창업정책, 산업일자리정책)에 관한 협업을 동일 부처 내 과들보다는 타 부처 과들과 실시하는 경우 협업이 촉진될 수 있음을 시사함

4.2.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (1/5)

일자리 분야

중앙행정기관 + 광역, 기초 지자체 공문서 협업 네트워크 분석

분석대상

중앙/지방 일자리 관련 기관  
(중앙: 부처 단위)  
(지방: 단체 수준)

분석대상

주된 분석대상

공문서

4.2.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (2/5)

중앙/지방 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

구분	속성	'과'단위 기관		상위 기관	
		개수	비율	개수	비율
기관 종류	중앙행정기관	8,601	41%	65	21%
	광역자치단체	2,790	13%	17	5%
	기초자치단체	9,564	46%	228	74%
지역	중앙행정기관			65	21.0%
	서울특별시			26	8.4%
	인천광역시			11	3.5%
	대전광역시			6	1.9%
	대구광역시			9	2.9%
	광주광역시			6	1.9%
	울산광역시			6	1.9%
	부산광역시			17	5.5%
	세종특별자치시			1	0.3%
	경기도			32	10.3%
	강원도			19	6.1%
	충청북도			12	3.9%
	충청남도			16	5.2%
	전라북도			15	4.8%
	전라남도			23	7.4%
	경상북도			24	7.7%
	경상남도			19	6.1%
	제주특별자치도			3	1.0%
		합계	20,955	100%	310

내용 요약

- 기초자치단체인 기관들의 비중이 74%이고, 중앙행정기관인 기관들의 비중은 21%이며, 광역자치단체인 기관들의 비중은 5%임
- 중앙행정기관들을 제외하고, 상위 소속기관들의 지역을 구분해본 결과 경기도 지역 소속기관이 10%로 가장 많았고, 다음으로 서울특별시가 8%를 차지했음

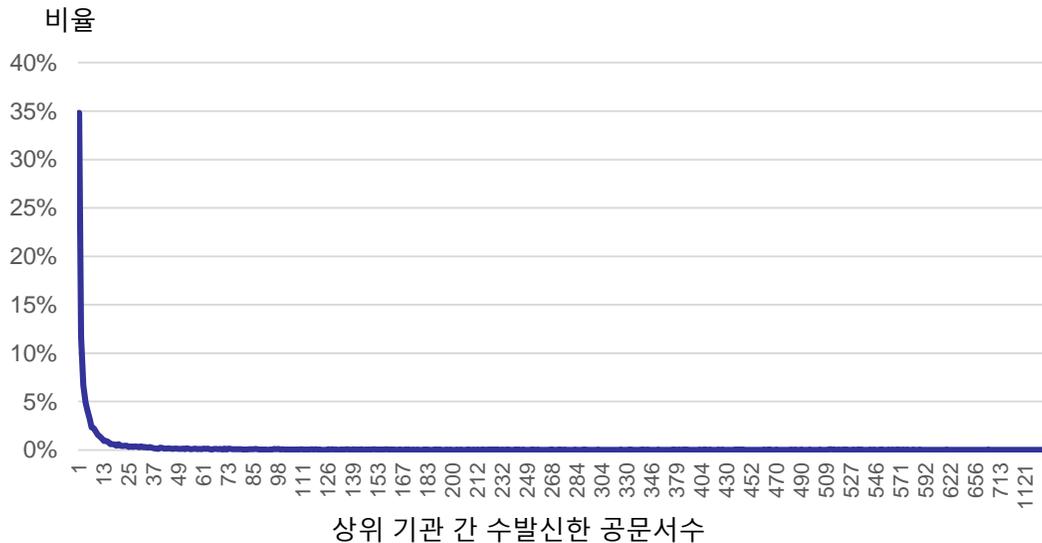
4.2.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (3/5)

중앙/지방 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

기초통계

공문서 수 합계	292,442
상위 기관 간 수발신한 공문서 수 평균(표준편차)	33.9(113.4)
상위 기관 간 수발신한 공문서 수 최대값	2,692
상위 기관 간 수발신한 공문서 수 최소값	1



내용 요약

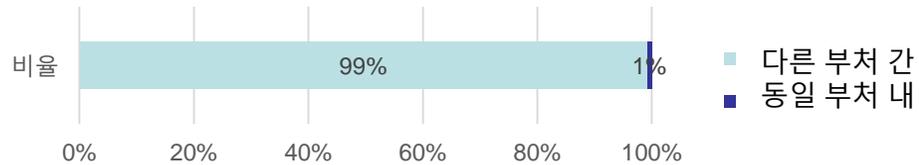
- 일자리 분야에서 중앙행정기관과 지방자치단체 간에 주고 받은 공문서는 총 292,442건임
- 이를 기관 간에 주고받은 문서의 빈도수로 합산해보면 기관 간 최대 문서수가 나타나는 경우는 2,692건이었고, 최소 문서수는 1임. 평균적으로는 기관 간에 34개 정도의 공문서를 수발신했음
- 기관 간 수발신한 공문서수의 분포를 보면 많은 기관들이 서로 공문서를 빈번하게 수발신하지 않음을 알 수 있음
- 1~2개 공문서를 수발신하는 관계는 전체의 46%를 차지함

### 4.2.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (4/5)

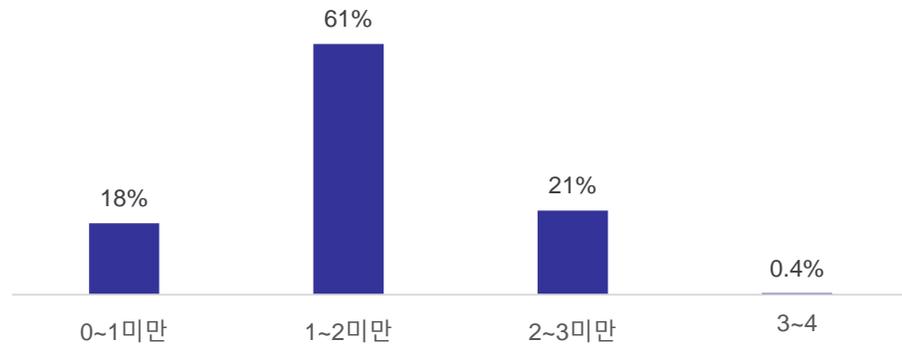
중앙/지방 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

공문서 수발신 상위기관/기관종류/지역 내외 비율



공문서 빈도/협업수준 분포



협업수준 점수 평균	1.2
협업수준 점수 표준편차	0.6

### 내용 요약

- 일자리 분야에서 중앙/지방 협업 네트워크에서 각 기관은 기관 내부에서 수발신하는 양이 매우 적고, 대부분 다른 기관 간에 수발신했음
- 협업 수준 점수는 평균적으로 1.2, 비율로 살펴봐도 1~2점 사이인 경우가 가장 높았음. 0~2미만이 약 80%를 차지하는 것이므로 단순 알림이나 정보공유 정도로 공문서를 통한 협업이 이루어지고 있음을 알 수 있음

4.2.1. 일자리 분야 협업프로세스 분석 (5/5)

중앙/지방 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

내용 요약

네트워크 특성	
구분	상위 기관 네트워크
기관 수	310
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	8,630
네트워크 밀도	0.089
평균 연결 기관수	27.5
단절된 그룹 수	1
양방향 기관 쌍 비율	35%
평균 연결 단계(거리)	1.9

- 일자리 분야와 관련이 있는 20,955개의 과 단위 관계를 소속 기관 간의 관계로 통합한 네트워크의 관계망 특성을 분석함
- 공문서 수발신 관계로 나타나는 전체 연결의 수는 8,630개이고 '밀도' 수치를 보면 이는 기관 간에 존재할 수 있는 전체 관계 중에서 약 8%의 관계가 나타난 것임
- 평균적으로 하나의 기관은 약 26개 기관과 공문서를 수발신하고 있음
- 단절된 그룹은 없음
- 전체 공문서 수발신 네트워크에서 양방향 관계의 비율이 35%로 나타나고 있음
- 평균 거리는 기관 간에 공문서의 정보가 흘러갈 때 평균적으로 몇 단계를 거쳐서 모두에게 도달될 수 있는가를 측정한 것임. 소속기관 간에 공문서 관계는 1.9단계 즉 모두가 2개 정도의 기관을 거치면 도달할 수 있는 거리에 있다는 의미임

4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (1/12)

일자리 분야

중앙행정기관 + 광역, 기초 지자체 공문서 협업 네트워크 분석

분석대상

중앙/지방 일자리 관련 기관  
(중앙: 부처 단위)  
(지방: 단체 수준)

분석대상

주된 분석대상

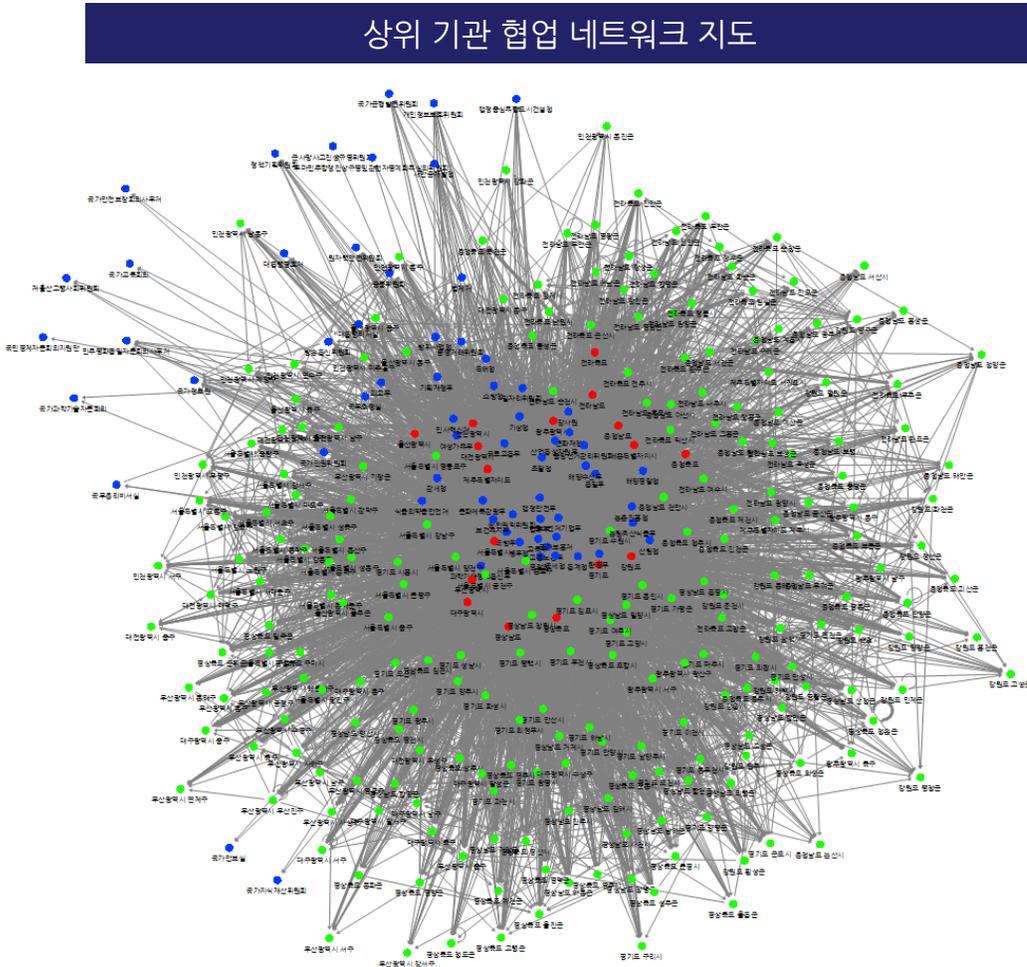
공문서

### 4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (2/12)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 네트워크 지도

상위 기관 협업 네트워크 지도



- 광역자치단체
- 기초자치단체
- 중앙행정기관

### 내용 요약

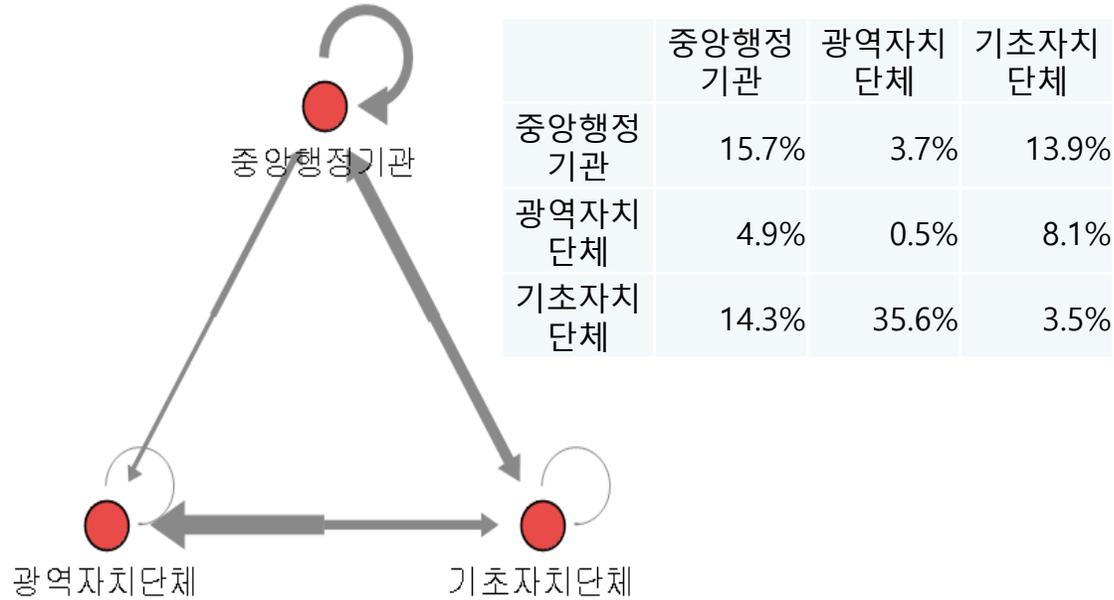
- 네트워크 지도의 중심부에 중앙행정기관 일부와 광역 기초자치단체가 위치하고 있음

### 4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (3/12)

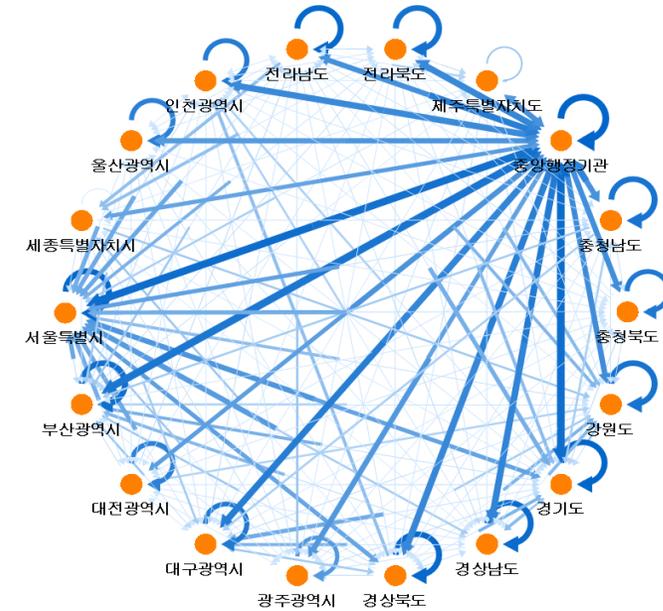
중앙/지방 협업 네트워크

협업 네트워크 지도

기관 종류 간 협업 네트워크 지도



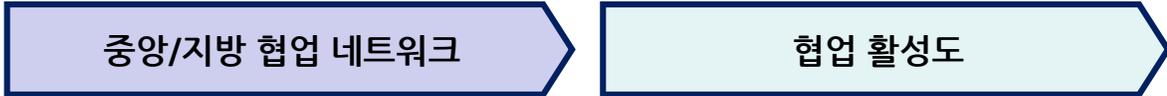
지역 간 협업 네트워크 지도



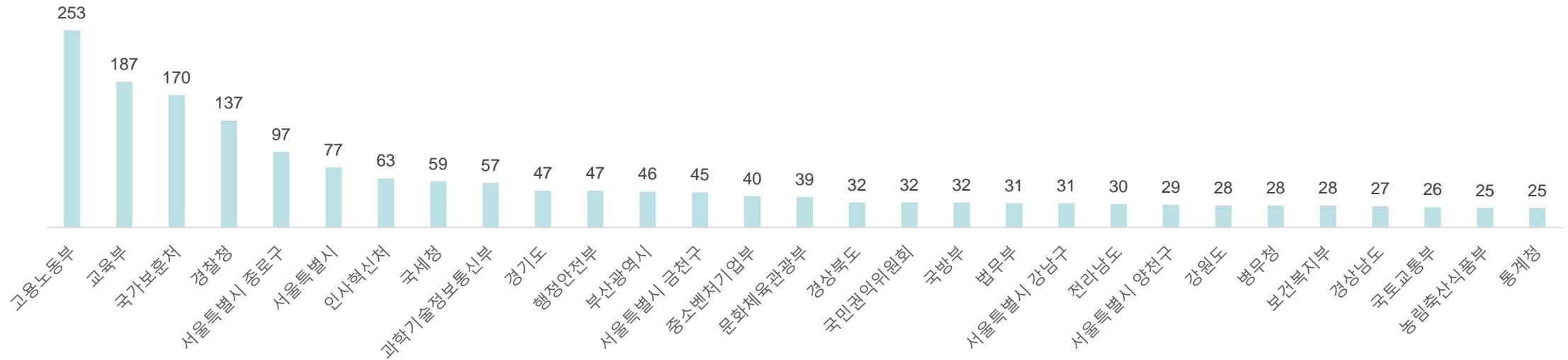
- 선의 굵기는 전체 공문서에서 차지하는 비율을 의미함
- 기초자치단체가 광역자치단체에 보내는 공문서 비중이 가장 높고, 중앙행정기관 내부에서 수발신하는 문서의 비중이 다음으로 높음. 광역자치단체 간 문서 흐름은 거의 나타나지 않았음
- 중앙행정기관 기관 간 문서 흐름이 활발한 반면, 광역자치단체 간, 기초자치단체 간 흐름은 저조함

- 선의 굵기와 음영은 전체 공문서에서 차지하는 비율을 의미함
- 중앙행정기관이 가장 비중 높게 타 지역들과 문서 수발신을 하고 있음. 다음으로 서울특별시, 부산광역시, 경기도가 많은 지역들과 비중이 높게 문서 흐름이 나타남
- 각 지역 안에서의 문서 흐름 또한 활발함

4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (4/12)



협업수신 기관수 Top 30

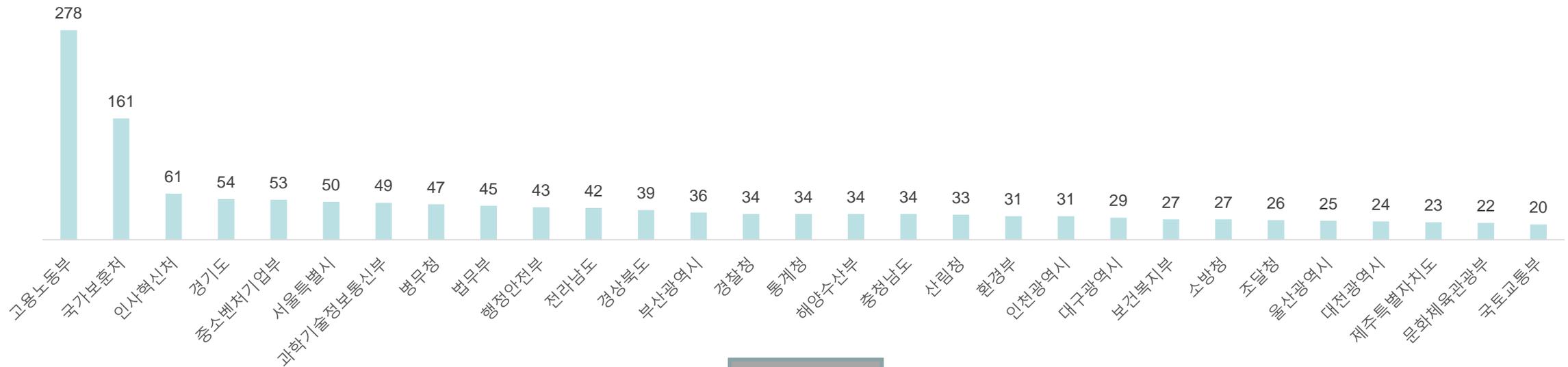


- 협업 요청이나 정보제공 요청을 하는 많은 대상과 공문서 협업을 진행하는 소속기관들을 협업이 활성화되어 있다고 할 수 있음
- 특히 수신 기관수가 많은 것은 해당 기관이 정보나 자원을 많이 보유하고 있어서 요청이나 요구를 많이 받는 기관일 가능성이 있음
- 중앙행정기관인 고용노동부, 교육부, 국가보훈처, 경찰청이 협업 요청 대상으로 많이 나타나고 있고, 기초지자체는 '서울특별시 종로구', 광역지자체 중에는 '서울특별시'가 상위에 나타났음
- 일자리 분야이기 때문에 고용노동부가 협업 요청을 받는 대상 수에 있어서 독보적임

4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (5/12)



협업발신 기관수 Top 30



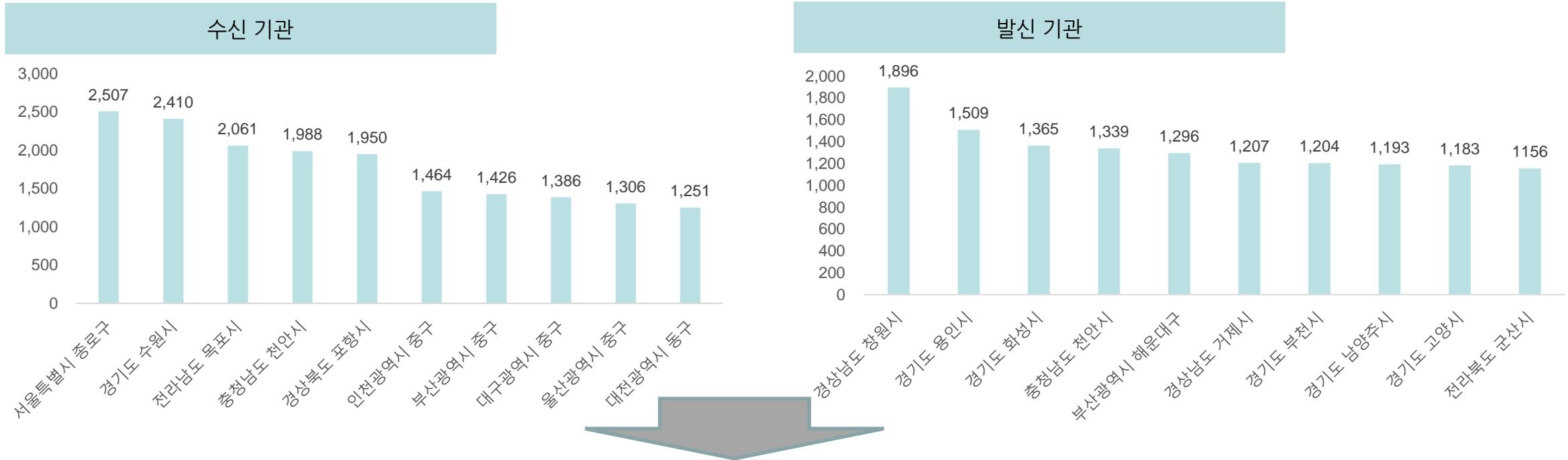
- 다수의 기관에 정보를 알려주고 협업 요구를 해야 하는 기관 또한 협업이 활성화되어 있는 기관임
- 발신 기관 수가 많은 것은 공유해야 할 정보가 많거나, 협조를 구해야 할 일이 많다는 것이기 때문에 협업에 있어서 주도적인 역할을 하는 기관일 가능성이 있음
- 고용노동부가 압도적으로 발신하는 대상 수가 많은 것으로 나타났음

4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (6/12)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 활성화

협업 문서 수발신 수 (기초자치단체)



- 기초자치단체의 경우 협업 문서 수신 수가 많은 기관은 서울특별시 종로구, 경기도 수원시, 전라남도 목포시 순으로 많았음
- 기초자치단체의 경우, 협업 문서 발신 수가 많은 기관은 경상남도 창원시, 경기도 용인시, 경기도 화성시 순으로 많았음
- 협업 문서 수신 수가 많은 기관과 협업 문서 발신 수가 많은 기관이 상이함

4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (7/12)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 집중도

수신관계 집중도 79.1%

발신관계 집중도 87.2%

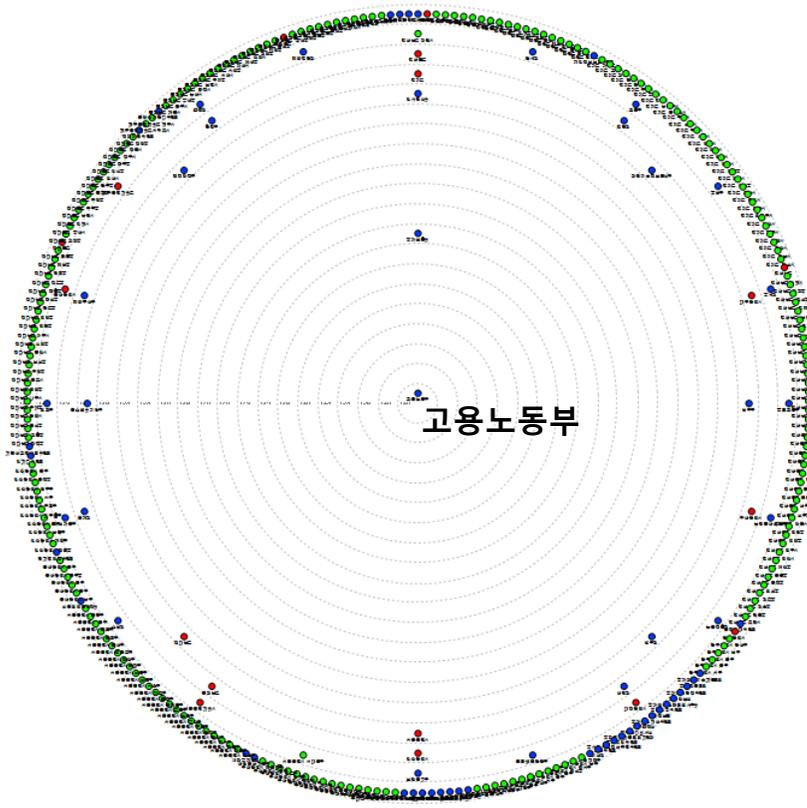
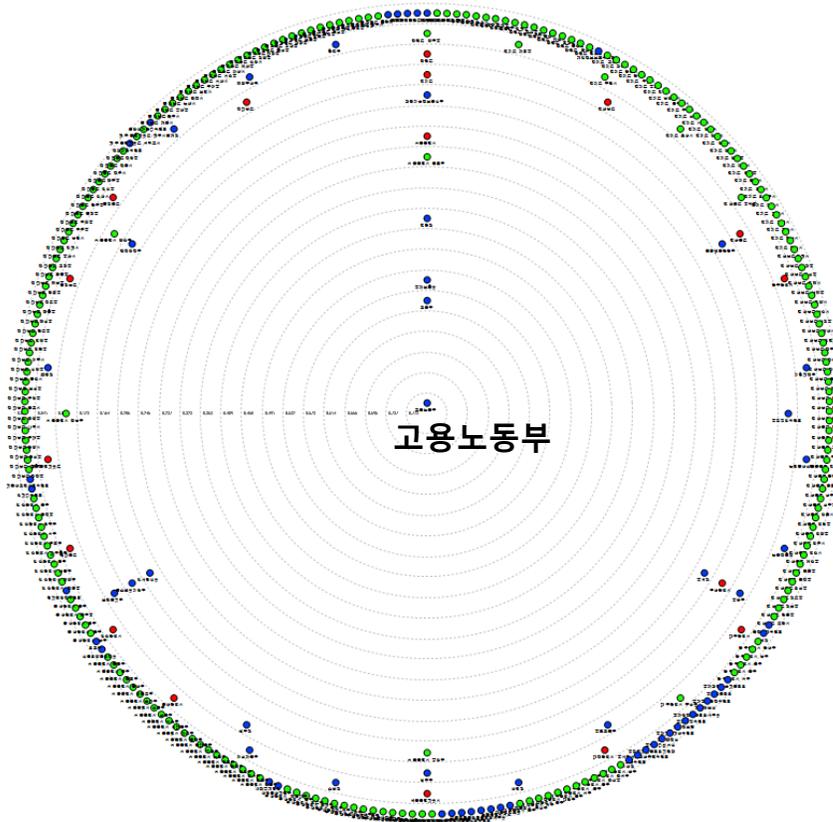
시사점

Key point: 집중도 해석

- 집중도는 네트워크에서의 협업 관계를 1개 과가 독점하는지 아니면 그러한 협업 관계가 전반적으로 분산되어 있는지를 알려줌

100% : 1개 과가 협업 관계 독점  
 50% : 2개 과가 협업 관계 과점  
 0% : 모든 과에게 협업 관계 분산됨

- 공문서 수신 관계와 발신 관계 모두 집중도가 매우 높게 나타남. 수신 관계는 고용노동부에 79%가 집중되고 있고, 발신 관계는 고용노동부에 87%가 집중되고 있는 것으로 나타남
- 중앙행정기관과 지방자치단체 간 일자리 분야에서의 정보의 흐름은 고용노동부를 통해 나타나고 있고, 허브의 역할을 하고 있다고 볼 수 있음



4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (8/12)

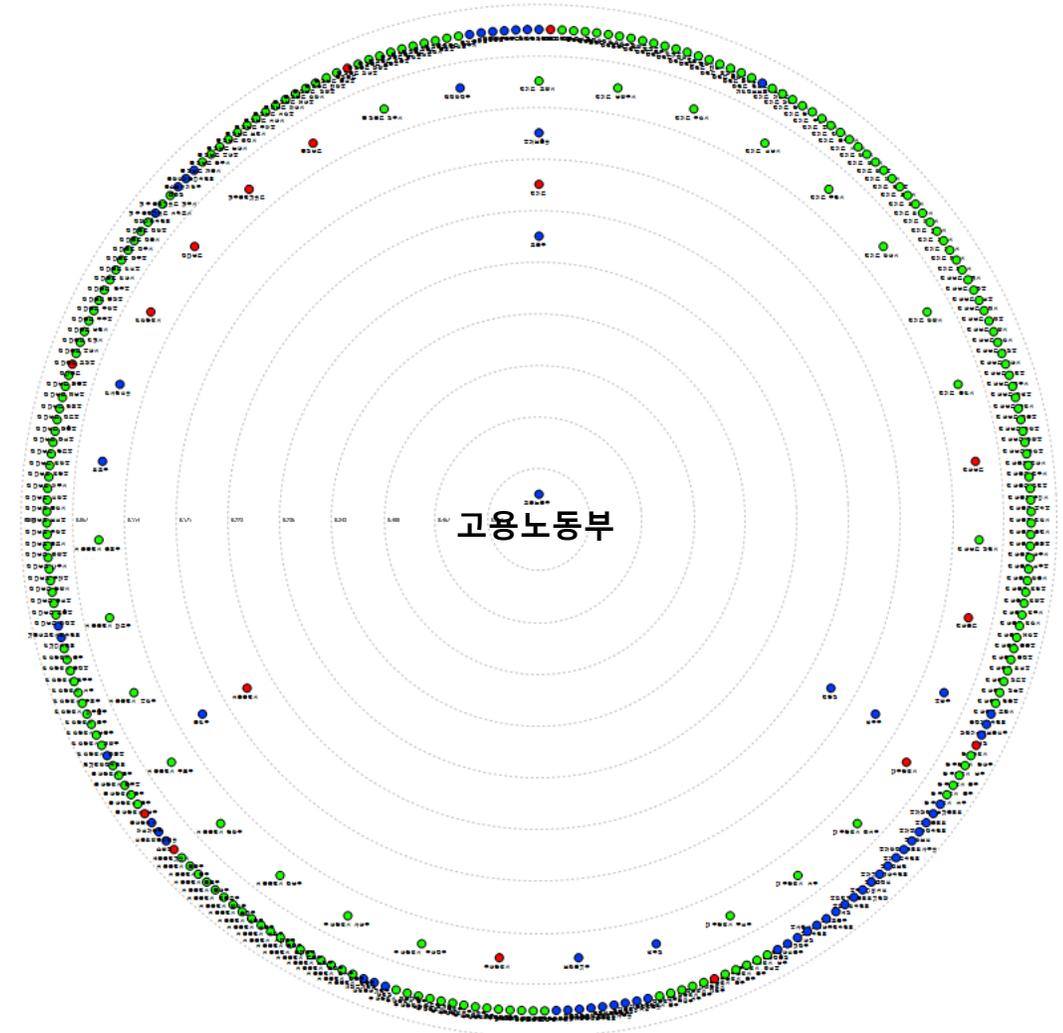
중앙/지방 협업 네트워크

협업 영향력

① 위세중심성(Eigenvector Centrality)

- 공문서를 통한 소속 기관 간 협업에서 핵심적인 역할을 하며 네트워크 전체에 미치는 파급효과가 크게 나타나는 기관도 역시 고용노동부인 것으로 나타남
- 다음으로 중앙행정기관인 교육부와 경찰청, 광역자치단체인 경기도가 비슷하게 중요한 역할을 하는 것으로 나타남

소속기관	위세중심성
고용노동부	0.5709
교육부	0.2783
경찰청	0.2256
경기도	0.2224
서울특별시	0.1779
통일부	0.1694
국가보훈처	0.1582
법무부	0.1546
경기도 성남시	0.1083
제주특별자치도	0.1081
부산광역시	0.1077



4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (9/12)

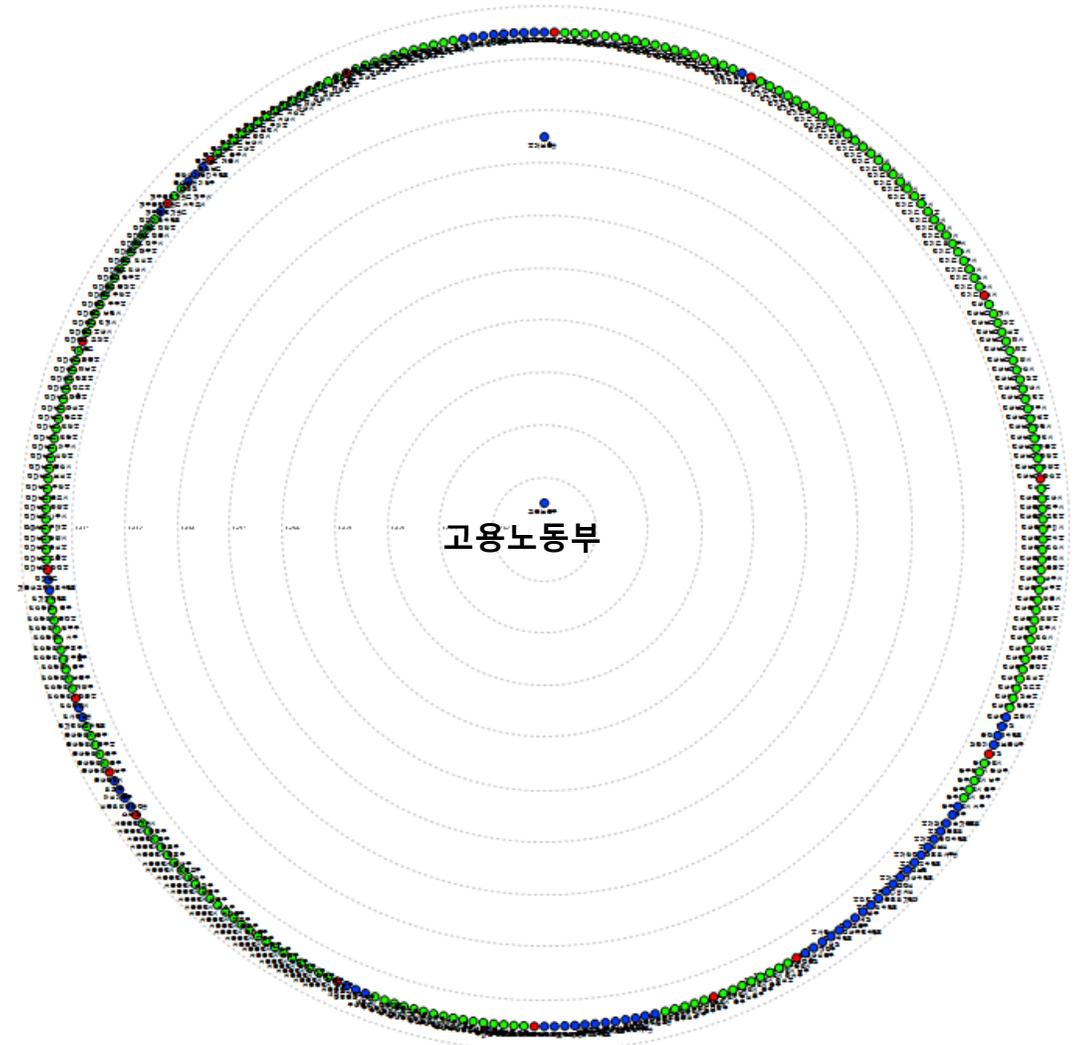
중앙/지방 협업 네트워크

협업 영향력

② 매개중심성(Betweenness Centrality)

- 공문서를 통한 소속 기관 간 협업에서 전체 네트워크 상 정보의 흐름을 매개하며 영향력을 미치는 기관 또한 고용노동부인 것으로 나타남
- 매개 중심성 정도가 매우 압도적으로 높게 나타나고 있음
- 다음으로 매개 역할을 하는 기관은 인사혁신처임

소속기관	매개중심성
고용노동부	0.5358
국가보훈처	0.1238
인사혁신처	0.0387
경찰청	0.0140
경상북도	0.0134
서울특별시	0.0132
교육부	0.0108
과학기술정보통신부	0.0083
경기도	0.0071

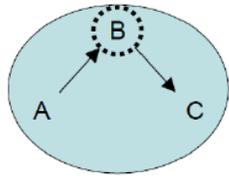


4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (10/12)

중앙/지방 협업 네트워크

중개자 역할 분석

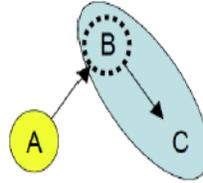
내부 조정자(Coordinator)



기관종류 내부 중요한 역할

- 동일한 종류의 기관들 사이에서 직접적으로 협업이 없는 기관들을 매개하는 역할을 할 가능성이 높음

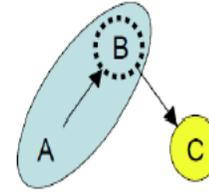
문지기(Gatekeeper)



기관종류 외부 → 내부 중요한 역할

- 다른 종류의 기관으로부터 협업 요청을 받고 있으며 다른 종류의 기관의 이슈를 동일 종류의 기관에 전달하는 역할을 할 가능성이 높음

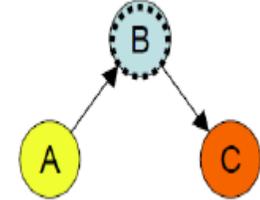
대표자(Representative)



기관종류 내부 → 외부 중요한 역할

- 다른 종류의 기관에 협업 요청을 하고 있으며 동일한 종류 기관의 이슈를 다른 종류 기관에 전달하는 역할을 할 가능성이 높음

연락자(Liaison)



기관종류 간 연결하는 중요한 역할

- 다른 종류 기관으로부터 협업 요청을 받고 또 다른 종류 기관에 협업 요청을 하고 있으며 기관 종류 간 정보 흐름을 매개하는 역할을 할 가능성이 높음

과명	Coordinator 패턴 수
인사혁신처	1,807
고용노동부	1,150
행정안전부	535

과명	Gatekeeper 패턴 수
고용노동부	8,476
국가보훈처	4,370
교육부	1,894

과명	Representative 패턴 수
고용노동부	9,006
국가보훈처	3,178
경찰청	501

과명	Liaison 패턴 수
고용노동부	5,635
국가보훈처	3,281
서울특별시	1,319

- 중앙행정기관, 광역지자체, 기초지자체 3가지 기관 종류 테두리를 기준으로 각 기관 종류 내에서 기관들을 중개하는 역할은 인사혁신처가 하는 것으로 나타남. 즉 일자리 분야 공문서 협업에서 기관 종류 내부 관계 비중이 높았던 중앙행정기관 내에서는 고용노동부보다는 인사혁신처가 중앙행정기관 간 공문서의 흐름을 중개하고 있다고 할 수 있음
- 지자체로부터 협업 요청을 받고 중앙행정기관 내에서 정보전달을 하거나, 반대로 중앙행정기관으로부터 정보전달 또는 협업 요구를 받아서 광역이나 기초 지자체로 전달하는 역할, 광역과 기초 지자체를 매개하는 역할 모두 고용노동부가 가장 많은 패턴 수를 나타냈음

### 4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (11/12)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 활발/저조 기관

협업 활발 기관 Top 15

종합순위	소속기관	기관종류	지역	수신기관수	발신기관수	위세중심성	매개중심성	Coordinator	Gatekeeper	Representative	Liaison
1	고용노동부	중앙행정기관	중앙행정기관	253	278	0.5709	0.5358	1,150	8,476	9,006	5,635
2	국가보훈처	중앙행정기관	중앙행정기관	170	161	0.1582	0.1238	507	4,370	3,178	3,281
3	경찰청	중앙행정기관	중앙행정기관	137	34	0.2256	0.0140	115	1,127	501	345
4	인사혁신처	중앙행정기관	중앙행정기관	63	61	0.0941	0.0387	1,807	527	430	70
5	서울특별시	광역자치단체	서울특별시	77	50	0.1779	0.0132	17	105	316	1,319
6	교육부	중앙행정기관	중앙행정기관	187	19	0.2783	0.0108	139	1,894	70	509
7	행정안전부	중앙행정기관	중앙행정기관	47	43	0.0754	0.0050	535	256	247	33
8	법무부	중앙행정기관	중앙행정기관	31	45	0.1546	0.0036	295	119	357	45
9	부산광역시	광역자치단체	부산광역시	46	36	0.1077	0.0051	6	45	130	577
10	병무청	중앙행정기관	중앙행정기관	28	47	0.0626	0.0026	82	161	243	150
11	중소벤처기업부	중앙행정기관	중앙행정기관	40	53	0.0453	0.0049	383	325	375	138
12	경기도	광역자치단체	경기도	47	54	0.2224	0.0071	1	65	68	919
13	과학기술정보통신부	중앙행정기관	중앙행정기관	57	49	0.0359	0.0083	264	676	489	130
14	국방부	중앙행정기관	중앙행정기관	32	16	0.0701	0.0016	95	74	25	8
15	보건복지부	중앙행정기관	중앙행정기관	28	27	0.0639	0.0006	42	109	80	19

- 협업 활성화, 영향력, 중개자 역할 모두 종합하여 중요한 정도를 살펴본 결과 고용노동부, 국가보훈처, 경찰청, 인사혁신처, 서울특별시 등의 기관이 협업을 활발하게 하고 있는 것으로 나타남
- 상위 15개 기관에서 중앙행정기관이 가장 많았고, 다음으로 광역 지자체가 활발한 것으로 나타남

4.2.2. 일자리 분야 협업지도 분석 (12/12)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 활발/저조 기관

협업 저조 기관 Bottom 15

종합순위	소속기관	기관종류	지역	수신기관수	발신기관수	위세중심성	매개중심성	Coordinator	Gatekeeper	Representative	Liaison
299	국무총리비서실	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	국가교육회의	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	국가과학기술자문회의	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	국가안전보장회의사무처	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	국가균형발전위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	국가지식재산위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	정책기획위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	민주평화통일자문회의사무처	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	저출산고령사회위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	부마민주항쟁진상규명및관련자명예회복심의위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	국민경제자문회의지원단	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
299	국가안보실	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
298	경상북도 울릉군	기초자치단체	경상북도	0	1	0.0027	0.0000	0	0	0	0
297	제주특별자치도 제주시	기초자치단체	제주특별자치도	1	0	0.0001	0.0000	0	0	0	0
296	군사망사고진상규명위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	1	0	0.0001	0.0000	0	0	0	0

- 위 기관은 공문서를 통한 협업에 거의 참여하지 않는 협업중요도 하위 15개 기관임
- 일자리 분야와의 연관성을 고려하여 협업 기회가 있는지 찾아볼 필요가 있음
- 기초지자체의 경우 수도권에서 멀리 위치한 기관들이 많이 등장했음



## 개요

- 내용: 협업 실태 및 협업 촉진·제약요인 등에 관한 인식조사  
※ 한국행정연구원(2014)의 협업 실태조사 설문지를 본 연구목적에 맞추어 일부 수정
- 기간: '19. 11. 13. ~ 12. 19. (5주간)
- 방식: 온라인 설문참여, 구조화된 설문지(Structured Questionnaire) 사용  
※ '19. 12. 19. 18:00 기준 일자리 분야 137명, 돌봄 분야 105명 답변

## 의의

- 일자리 및 돌봄 분야에서 주요한 역할을 하고 있는 협업 관련 부서(주요 국정과제 추진 부서) 소속 공무원을 대상으로 한 실증조사를 통해 **협업행정의 성과에 미치는 영향요인**에 관해 분석함
- 정량분석 결과의 타당성** 확인과 심층적인 이해와 해석, **정량분석 결과와 정성분석 결과의 연계**를 확인하는 보충적 자료로 활용함

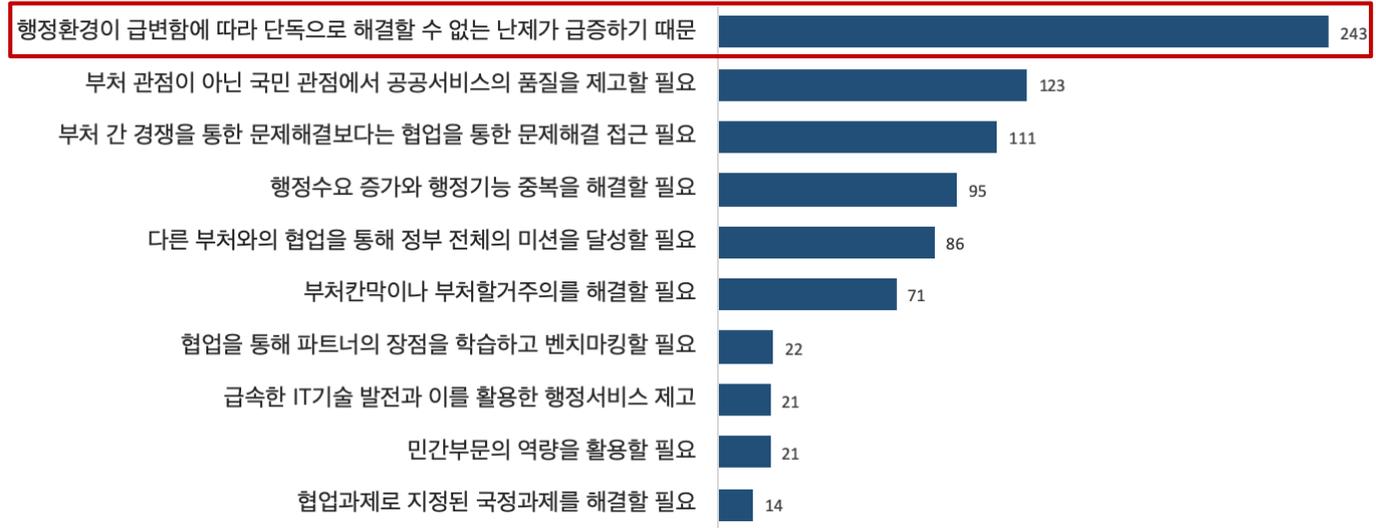


## 인구통계학적 특성

변수	구분	일자리분야	
		빈도	비율
성별	남성	70	51.1%
	여성	66	48.2%
	무응답	1	0.7%
직급	4급 이상	13	9.4%
	5급	45	32.8%
	6급	11	26.3%
	7급	29	21.2%
	8급 이하	7	5.1%
	기타(특정직,공무직 등) 및 무응답	6	4.4%
합계		137	



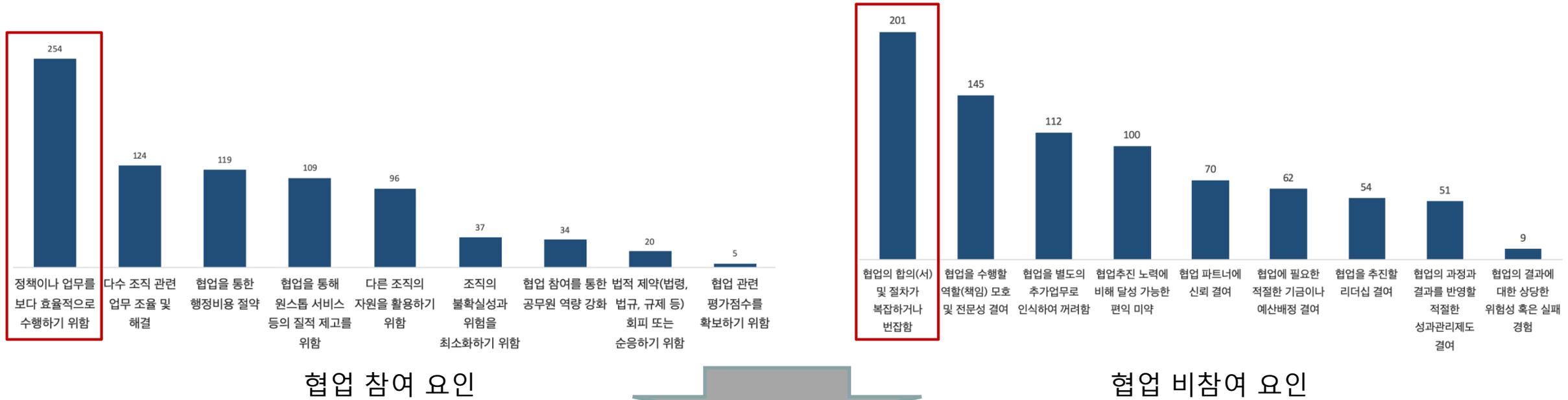
### 1-1. 일자리 분야 협업의 필요성



### 내용 요약

- 일자리 분야 공무원들은 행정환경 변화로 인하여 단독으로 해결할 수 없는 난제가 급증했다는 이유를 가장 중요하게 인식함
- 인터뷰에서 공무원들은 대개 협업 자체에 대한 인식은 필요성은 인식하고 있으나, 협업 자체에 대해서 크게 인식하고 업무를 하고 있지 않는 것으로 분석됨

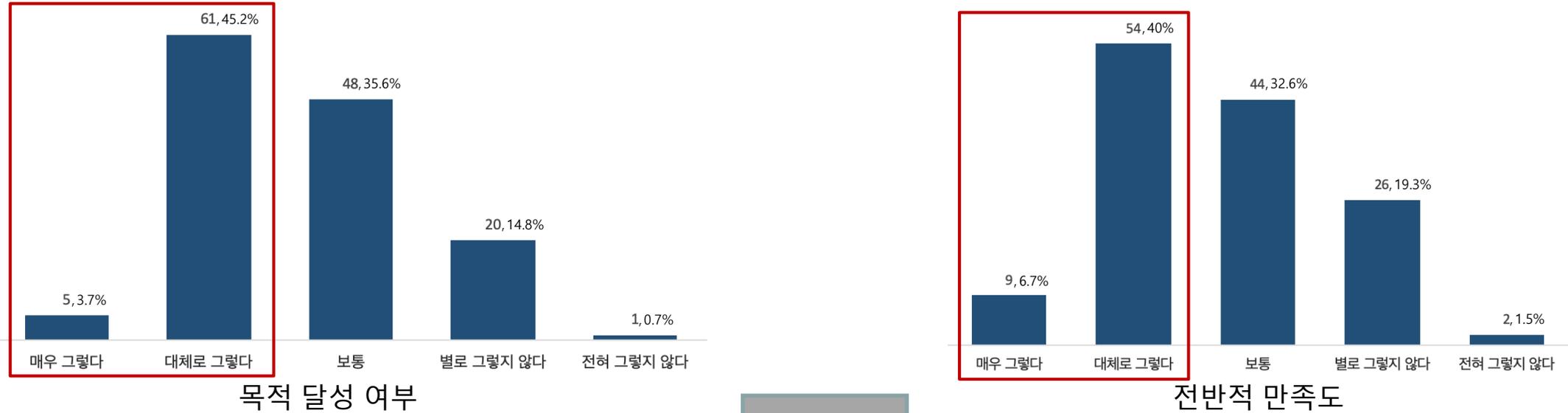
1-2. 일자리 분야 협업에 참여/비참여 하는 요인



내용 요약

- 많은 공무원들은 업무를 보다 효율적으로 하기 위해 협업이 필요하다고 인식함
- 반면, 협업에 대한 합의(consensus)와 절차가 복잡하고, 역할과 책임의 모호함, 전문성이 결여된 점 때문에 협업에 참여하지 못한다고 인식함

1-3-1. 일자리 분야 협업에 대한 만족도

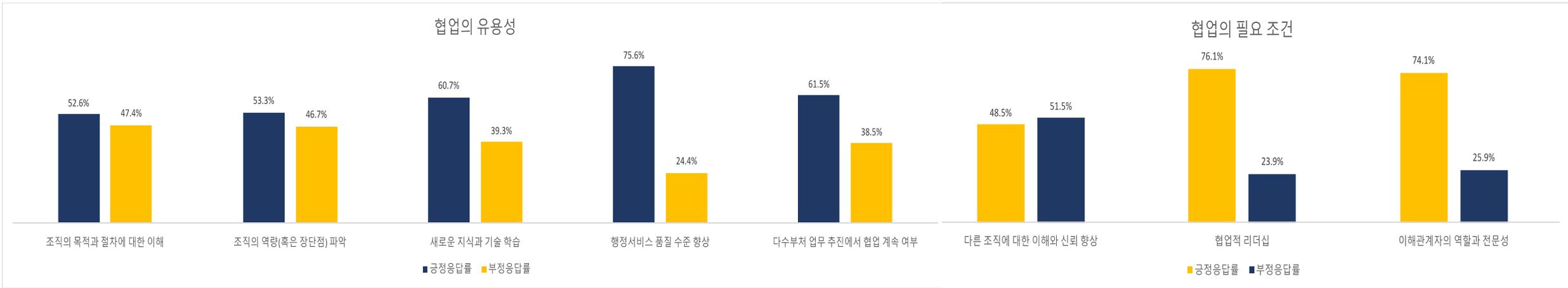


내용 요약

- 응답자 중 과반 정도(48.9%)가 협업의 목적을 달성했다고 응답함
- 과거 협업 업무 경험을 비추어 보았을 때, 응답자 중 절반(46.7%) 정도만이 협업 경험을 만족스럽게 여김



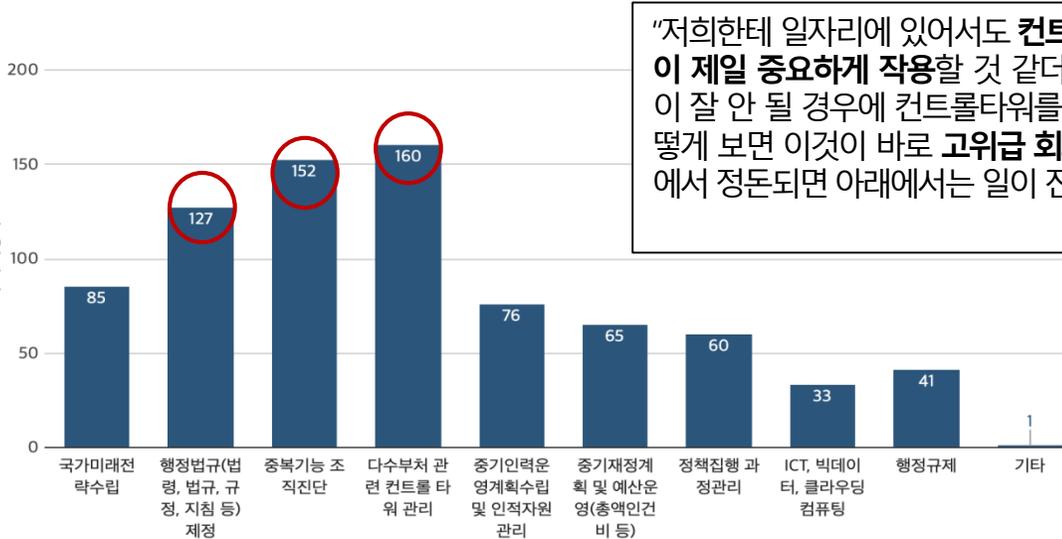
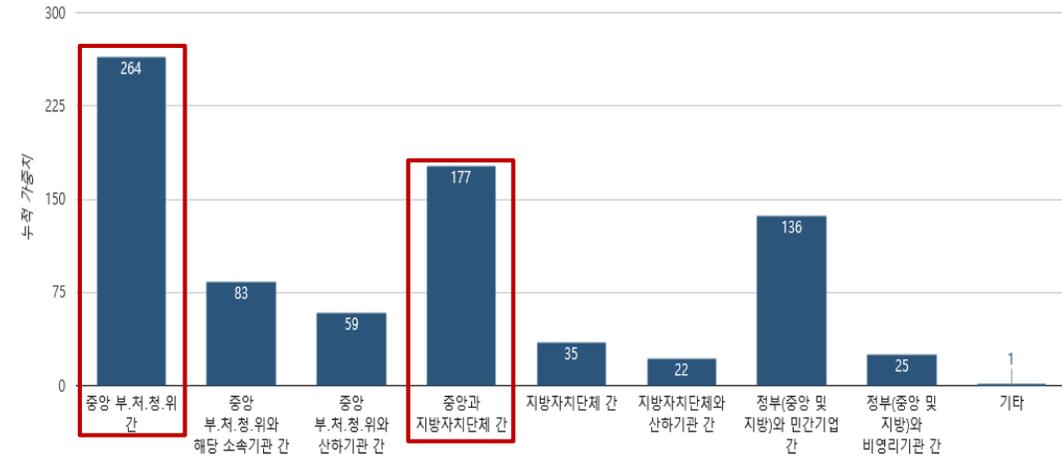
1-3-2. 일자리 분야에서 협업의 유용성에 대한 인식



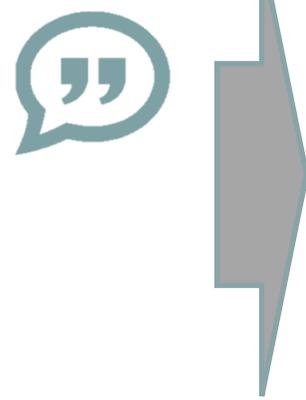
**내용 요약**

- 응답자 대다수가 협업에 대해 긍정적으로 인식하며 협업의 유용성에 동의하고 있음
- 협업에 대한 필요 조건으로 리더십, 타 조직에 대한 이해(신뢰), 전문성을 꼽음

2-1. 일자리 분야에서 협업을 필요한 분야



“저희한테 일자리에 있어서도 **컨트롤타워 구성이 제일 중요하게 작용할 것** 같더라고요. 협업이 잘 안 될 경우에 컨트롤타워를 구성해서 어떻게 보면 이것이 바로 **고위급 회의체**죠. 여기에서 정돈되면 아래에서는 일이 진행됩니다.”  
-고용노동부



내용 요약

- 일자리 분야 공무원 대다수가 중양부처, 청, 위원회 간, 그 다음으로 중양과 지방자치단체 간에 협업을 필요하다고 봄
- 협업이 가장 필요한 분야로 다수 부처 관련 컨트롤 타워 관리, 중복기능 조직 진단, 행정법규 제정 등이 나타남
- 이러한 결과는 정량분석에서 문서 수발신 중 법령에 대한 질의와 회신이 많은 점과 인터뷰에서 공무원 다수가 강조하는 '컨트롤 타워'의 중요성과 일맥상통함



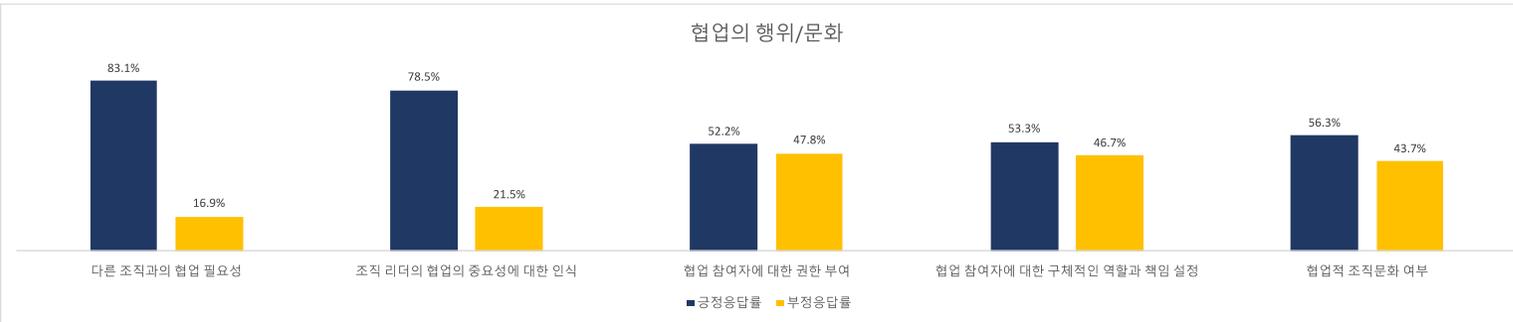
### 2-2. 일자리 분야에서 협업의 실태

#### 내용 요약

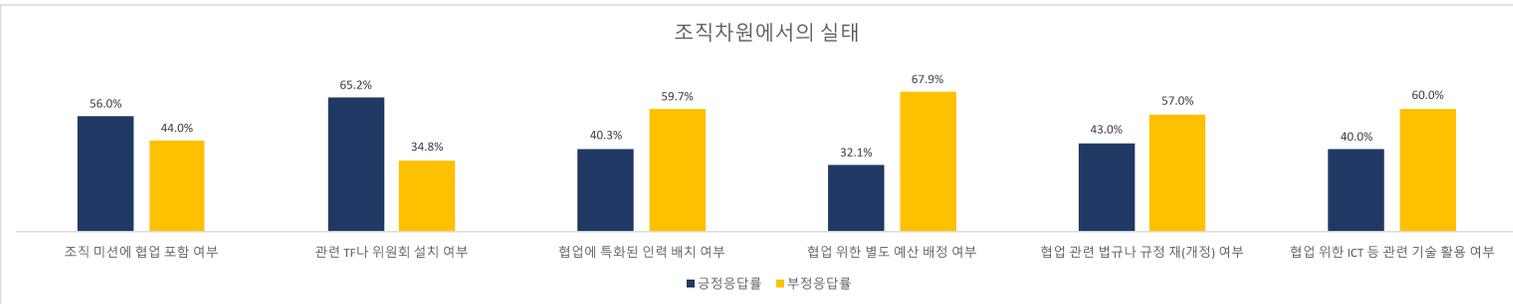
- 전반적으로 협업 행위와 문화에 대한 개인 차원의 필요성 등에 높게 인식하고 있음
- 조직 관점에서 협업을 위한 인력배치나 예산, 법규, ICT활용 등이 잘 이루어지지 않고 있다고 인식함
- 이는 협업에 대한 인식과 실제 조직 내 업무와의 괴리를 보여줌
- 법령, 인사제도, 인센티브, 평가제도와의 연계, 정보공유 규정, 갈등해결제도 등 제도적인 부분이 잘 갖춰져 있지 않다고 인식하고 있음



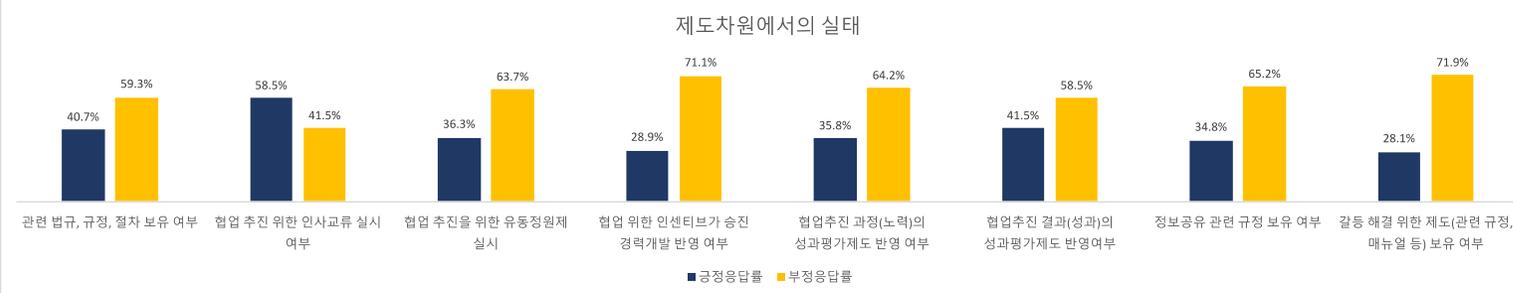
협업의 행위/문화



조직차원에서의 실태

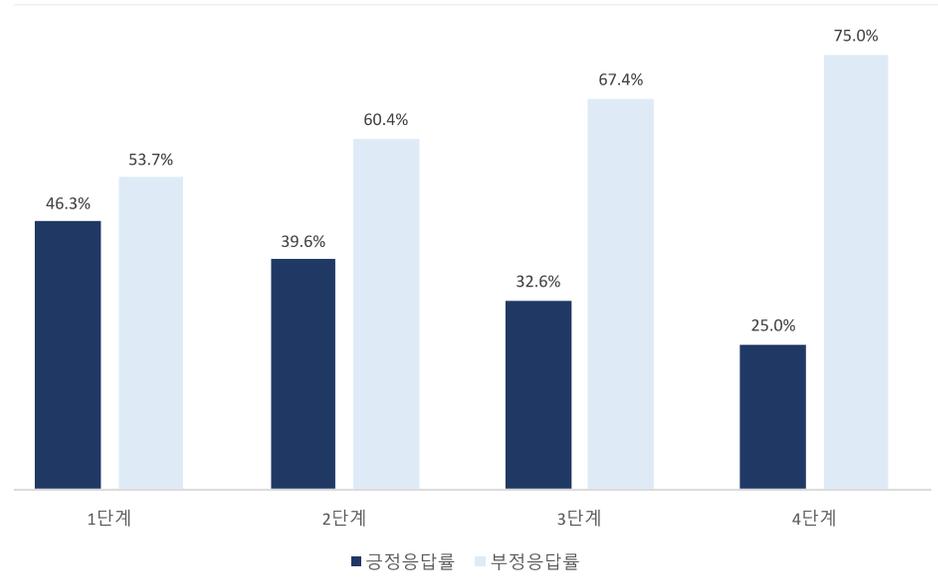
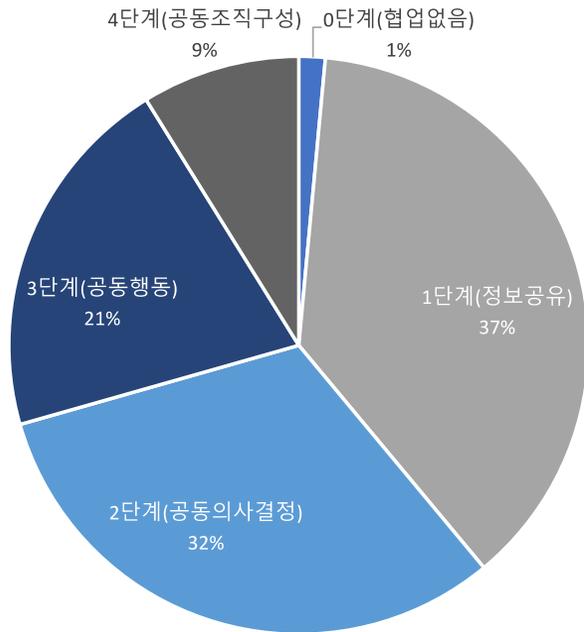


제도차원에서의 실태





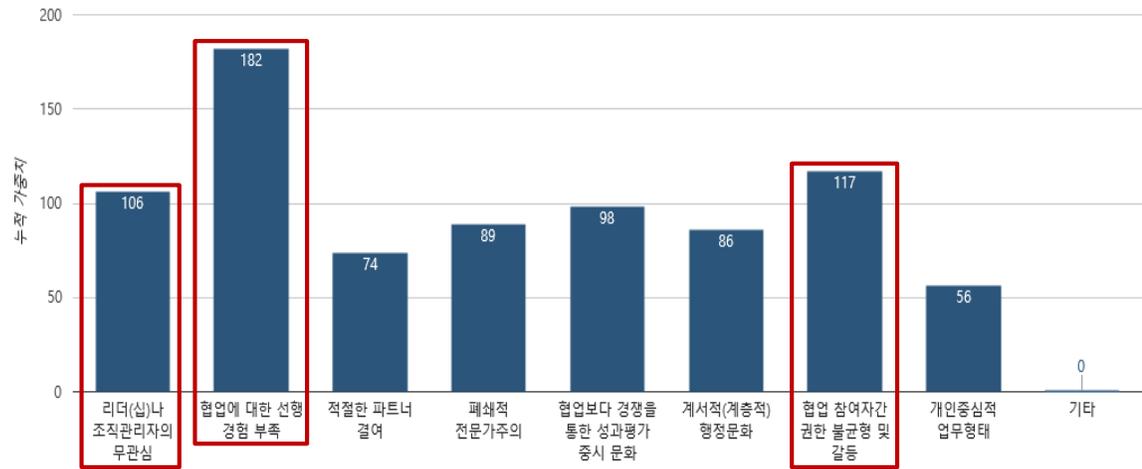
3. 일자리 분야에서의 협업 수준/강도



내용 요약

- 협업 수준/강도를 단계별로 분류
- 공무원들이 인식하는 협업 수준은 1 단계 > 2단계 > 3단계 > 4단계 순으로 높은 것으로 나타남
- 각 단계별로 협업을 잘되고 있는가에 대해서는 단계가 올라갈수록 잘 이루어지 않는다고 인식하고 있음

4-1. 일자리 분야에서의 협업 제약요인: 개인(행태), 문화 차원



“부처간 일을 안 해본 사람들이 힘들어 하긴 해요”  
-고용노동부

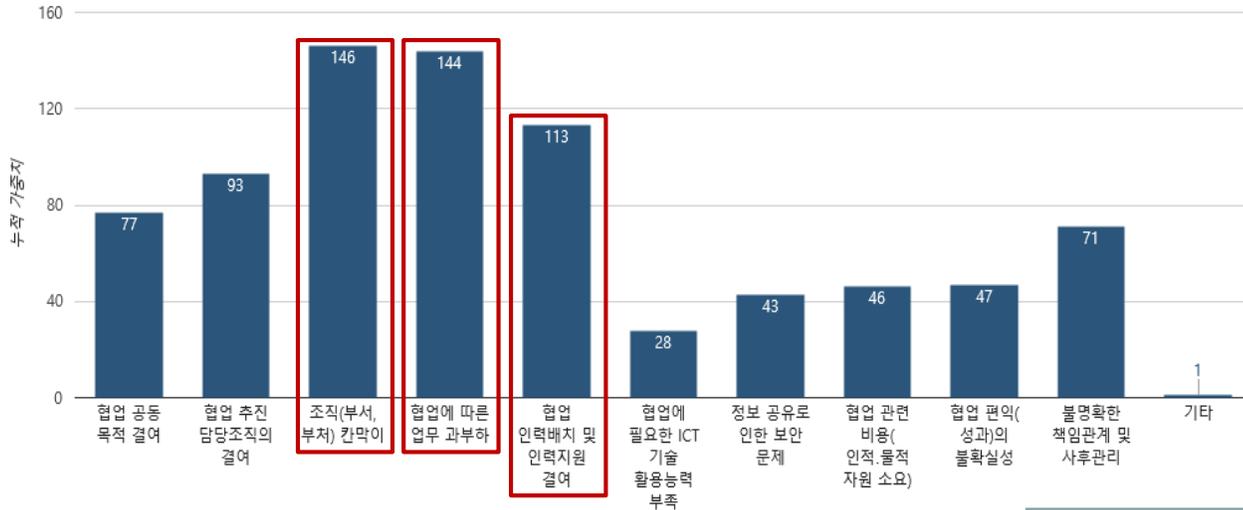
“일단 개인적으로는 적절한 파트너가 없는 부분이 가장 힘든 부분인 것 같습니다.”  
-고용노동부

내용 요약

- 개인(행태), 문화 차원에서 제약요인은 협업에 대한 경험 부족이 가장 높게 나타났으며, 협업 참여자간 권한 불균형 및 갈등, 리더(십)나 조직관리자의 무관심이 그 다음 높은 순위로 나타났음
- 인터뷰에서도 부처 간 일을 해보지 않은 공무원들이 상대적으로 협업에 대해서 힘들어한다는 이야기가 나왔고, 적절한 파트너가 없다는 부분이 힘들다는 지적도 나왔음



4-2. 일자리 분야에서의 협업 제약요인: 조직 차원



“중앙부처 간의 제약요인은 일단 ‘귀찮은 것’인 것 같습니다...**업무과부하**도 큼니다. 저희도 요구자료를 많이 뿌리는데, 있는 자료를 주시는 것이 아니라 자료를 만들어야 합니다.”  
-고용노동부

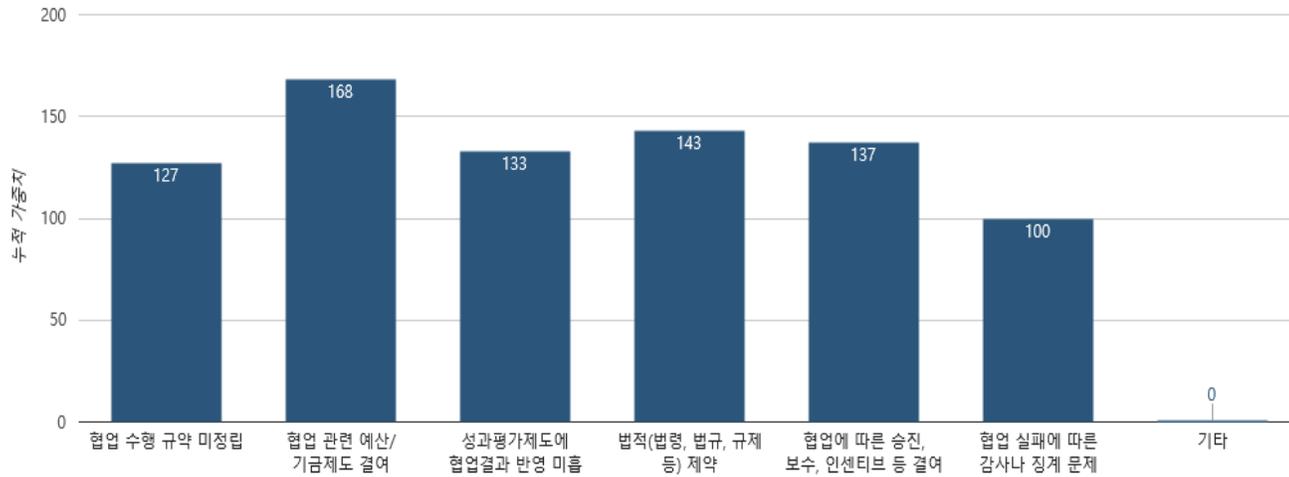
“부처에서 기밀로 가진 경우가 있을 수 있고 이런 것들을 공유하기는 어려울 수 있습니다... **협업은 보안과 충돌될** 거예요. 앞으로 보안이 협업의 이슈가 될 것 같아요. 보안과 협업이 대립되어요.”  
-고용노동부

내용 요약

- 조직 차원의 제약요인은 조직(부서, 부처) 칸막이, 협업에 따른 업무 과부하, 협업 인력배치 및 인력지원 결여가 높은 순위로 나타남
- 인터뷰에서도 협업을 추가의 일, 귀찮은 일로 인식하고, 업무과부하가 크다는 지적이 있었으며 보안상 서로 정보를 공유하지 않는 문제도 언급됨



4-3. 일자리 분야에서의 협업 제약요인: 제도 차원



“사업에서 예산의 일부가 복지부에 있거나 할 수는 있지만 같이 예산을 공동으로 따지는 않습니다.”  
-고용노동부

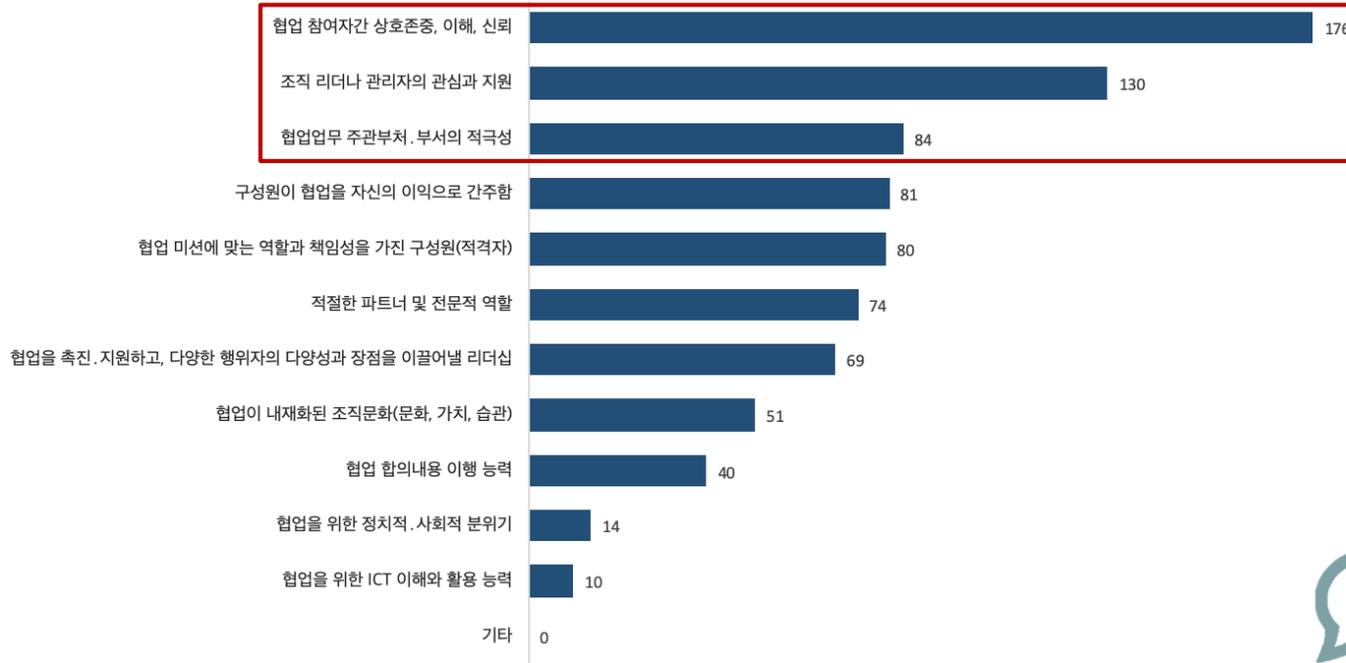
“행안부에서 영상회의의 횟수를 평가합니다. 몇 번 했는지를 평가합니다. 실적에 포함됩니다. 협업한다고 말씀하시는데 실제로는 이런 일을 하게 될까봐 우려하는 것입니다.”  
고용노동부



내용 요약

- 제도 차원의 제약요인은 개인/조직 차원에 비해 모든 항목에 대해 비슷하게 나타남. 협업 관련 예산/기금제도의 결여, 법적 제약, 협업에 따른 승진, 보수, 인센티브의 결여 등이 상대적으로 높게 나타남
- 인터뷰에서도 인센티브 결여에 관한 내용이 언급되었으며, 따로 협업 관련 예산이 늘어나지 않는 것으로 조사됨

### 5-1. 일자리 분야에서의 협업 촉진요인: 개인(행태), 문화 차원



“주관부서가 적극적으로 나서고 협조를 하려고 한다면 그만큼 소통의 결과가 좋습니다. 어디에서 나서야 소통이 되는 것인지 다 같이 가만히 있다면 소통이 제대로 되지 않습니다.” -고용노동부

“고위급에서 이것을 추진해야 한다고 기한을 정하면 일 추진이 빠르게 됩니다. 리더나 관리자의 관심과 지원이 필요할 것 같아요. 우리나라는 특히 대통령중심주의 국가다 보니까 대통령 의지가 있으면 다 되는 것 같아요. 핵심 이슈가 정해지면 모든 국무위원들이 몰두하기 때문에 자연스럽게 갈등요소가 해결되거든요” -고용노동부

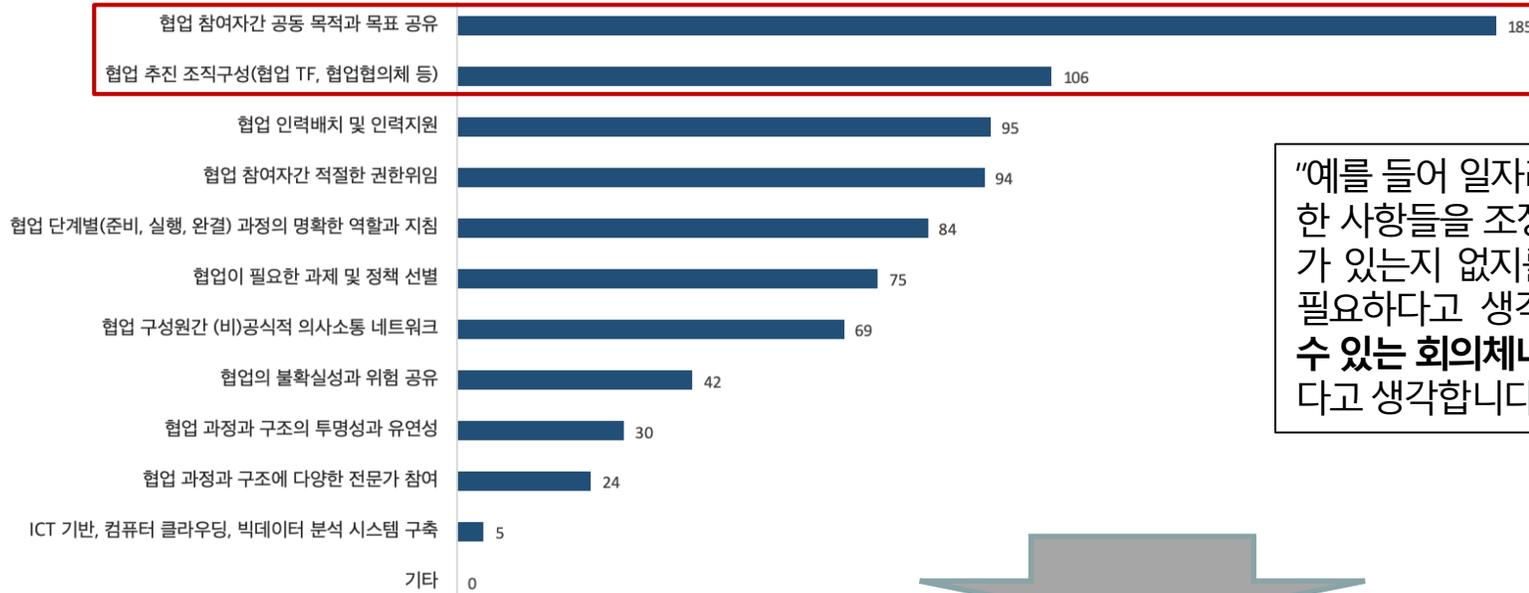
“적절한 파트너를 각자 잘 유지하는 것이 필요해요. 파트너끼리 만나다 보면 서로 간에 신뢰가 쌓입니다. 그러다 보면 정보 공유가 빨라지죠” -고용노동부

### 내용 요약

- 개인(행태), 문화 차원에서 촉진요인은 협업 참여자 간의 상호존중, 조직 리더나 관리자의 관심, 주관부처나 부서의 적극성이 중요한 요인으로 도출됨
- 인터뷰에서도 적절한 파트너를 각자 잘 유지하면서 서로 신뢰를 쌓아가는 것의 중요성이 언급되었으며, 리더나 관리자들에 관심이 있을 때 일에 대한 추진이 더 빨리 된다고 함
- 또한 주관부처가 적극적으로 나서서 협조를 하려고 하면 소통의 결과가 좋다는 내용도 언급되었음



5-2. 일자리 분야에서의 협업 촉진요인: 조직 차원



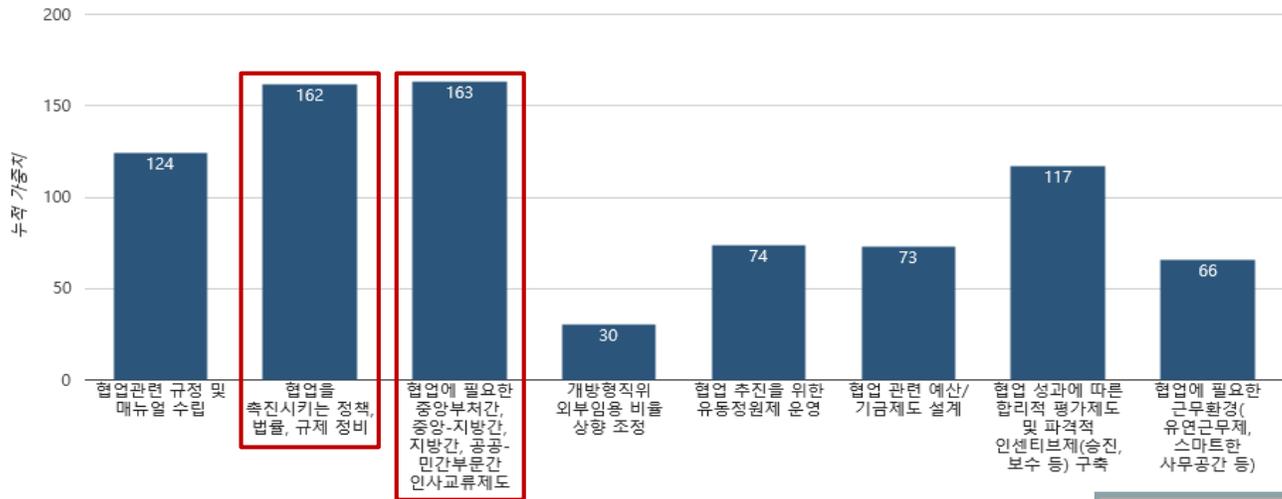
“예를 들어 일자리라고 하면, 일자리위원회에서 관련한 사항들을 조정하고 TF를 만들어서 부처별로 성과가 있는지 없지를 확인하는 등의 그런 식의 체계는 필요하다고 생각합니다. **일자리위원회처럼 통제할 수 있는 회의체나 운영체계가 있다는 것이 바람직하다고 생각합니다.**”  
-고용노동부



내용 요약

- 조직 차원에서 촉진요인은 협업 참여자간 공동목적과 목표 공유가 가장 높은 응답으로 나타났으며, 그 다음으로 협업 추진 조직인 TF나 협업협의체 등에 대한 응답이 그 다음으로 높았음
- 인터뷰에서도 일자리위원회와 같은 TF를 만들어서 관련 회의체나 운영체계가 있는 것이 바람직하다는 의견이 제시됨

5-3. 일자리 분야에서 협업 촉진요인: 제도 차원



“인사교류를 하면 상호 간에 이해를 할 수 있는 것 같기도 하고 사실 조직문화가 달라서 이해 못하는 부분이 있습니다.”  
-고용노동부

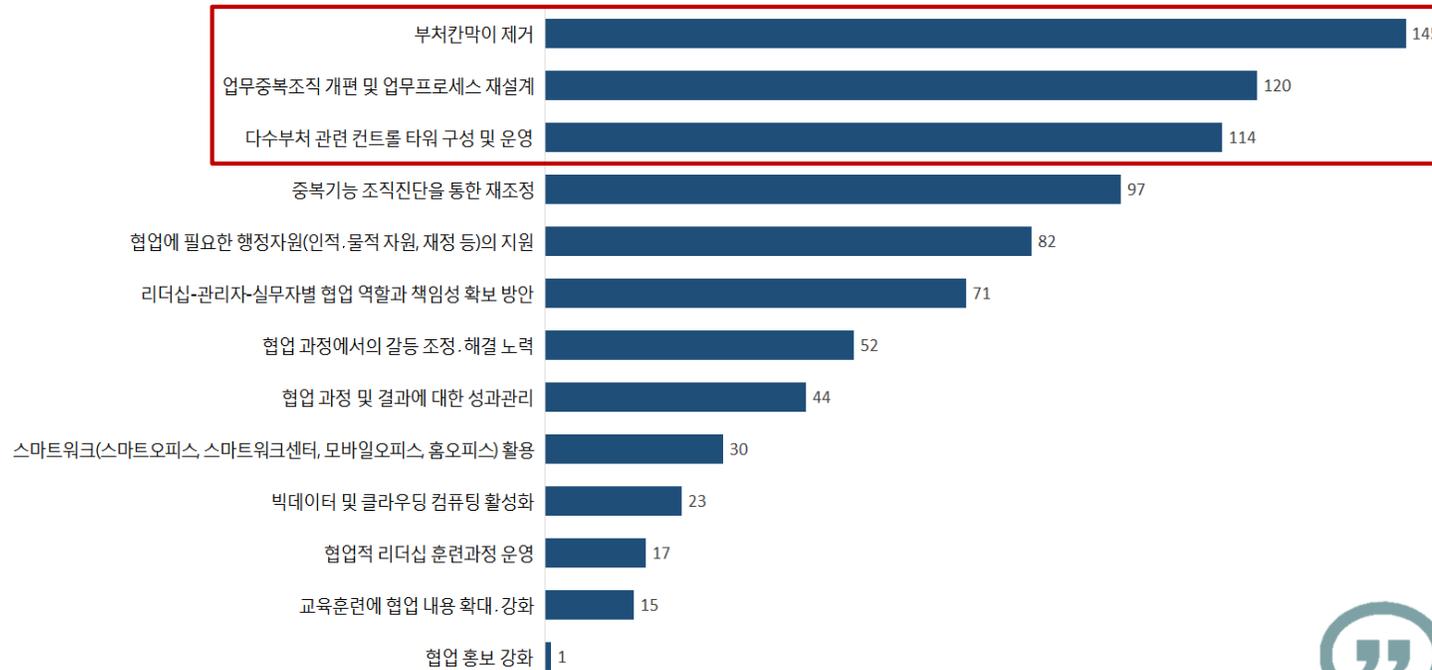
“정부 관련 일에서 인센티브 설계를 어떻게 만들 수 있을지 고려하면 좋을 것 같더라고요. 저희는 패널티가 있습니다. 우리는 안 주면 최하평가 부여와 같이 페널티를 주도록 되어있어서 취합이 수월합니다. 이것이 없었다면 힘들었을 것입니다. 제도설계가 어떻게 되어있는지가 중요합니다.”  
-고용노동부

내용 요약

- 제도 차원에서 촉진요인은 협업에 필요한 중앙부처 간, 중앙-지방 간, 공공-민간 부문 간 인사교류제도, 협업을 촉진시키는 정책, 법률, 규제를 정비, 협업 관련 규정 및 매뉴얼 수립, 평가제도와 인센티브제 등이 주요 내용으로 제시되었음
- 인터뷰에서도 인사교류의 필요성, 협업매뉴얼의 필요성 등이 언급됨



### 5-4. 일자리 분야에서의 협업 촉진요인: 운영 및 관리 차원



### 내용 요약

- 운영 및 관리 차원에서 촉진요인은 부처칸막이 제거, 업무중복조직 개편 및 업무 프로세스 재설계, 다부처 관련 컨트롤 타워 구성 및 운영이 높은 응답을 보였음
- 앞서 언급한 조직 차원에서 TF 등의 컨트롤 타워 구성에 대한 이야기와 비슷한 맥락으로, 설문에서는 높게 나타나지 않았으나 인터뷰에서 협업 매뉴얼 등에 대한 홍보가 강화되어야 한다고 지적되었음

“부처들 간의 의사소통에 있어서도 익숙하지 않은 분들이 꽤 있기는 하거든요. 행안부에서 하는 것이 협업에 대한 기초적인 지식이 부족한 사람들이 있을 수 있고 이에 대해 도움을 주려고 가이드라인을 만드는 것은 도움이 될 수 있습니다. 다만, 홍보가 중요합니다. 정말 처음 들어봤거든요. 매뉴얼이 있는지도 몰랐습니다.”  
-고용노동부



## 6. 소결

## 내용 요약

- 일자리 분야 공무원들은 행정환경 변화로 인하여 단독으로 해결할 수 없는 난제가 급증했다는 이유 등으로 협업을 중요하게 생각하나, 협업 자체에 대해서 크게 인식하고 업무를 하고 있지 않는 것으로 분석됨
- 응답자 대다수가 협업에 대해 긍정적으로 인식하며 협업의 유용성에 동의함. 전반적으로 협업 행위와 문화에 대한 개인 차원의 필요성 등에 높게 인식하고 있음
- 공무원들은 중앙부처, 청, 위원회 간, 그 다음으로 중앙과 지방자치단체 간에 협업이 필요하다고 인식하고 있음. 또한 다수 부처 관련 컨트롤 타워 관리, 중복기능 조직진단, 행정법규 제정 등 제도 설계의 필요성을 강조함
- 조직 관점에서 협업을 위한 인력배치나 예산, 법규, ICT활용 등이 잘 이루어지지 않고 있다고 인식함. 이는 협업에 대한 인식과 실제 조직 내 업무와의 괴리를 보여줌
- 공무원들은 낮은 수준의 협업이 이루어진다는 것에 동의하지만 높은 수준의 협업이 이루어지지 못한다고 인식함. 높은 수준의 협업을 이루기 위해서는 개인/조직/제도 차원의 다각적인 접근이 필요함



I 서론

II 이론적 배경 및 선행연구 검토

III 분석 설계

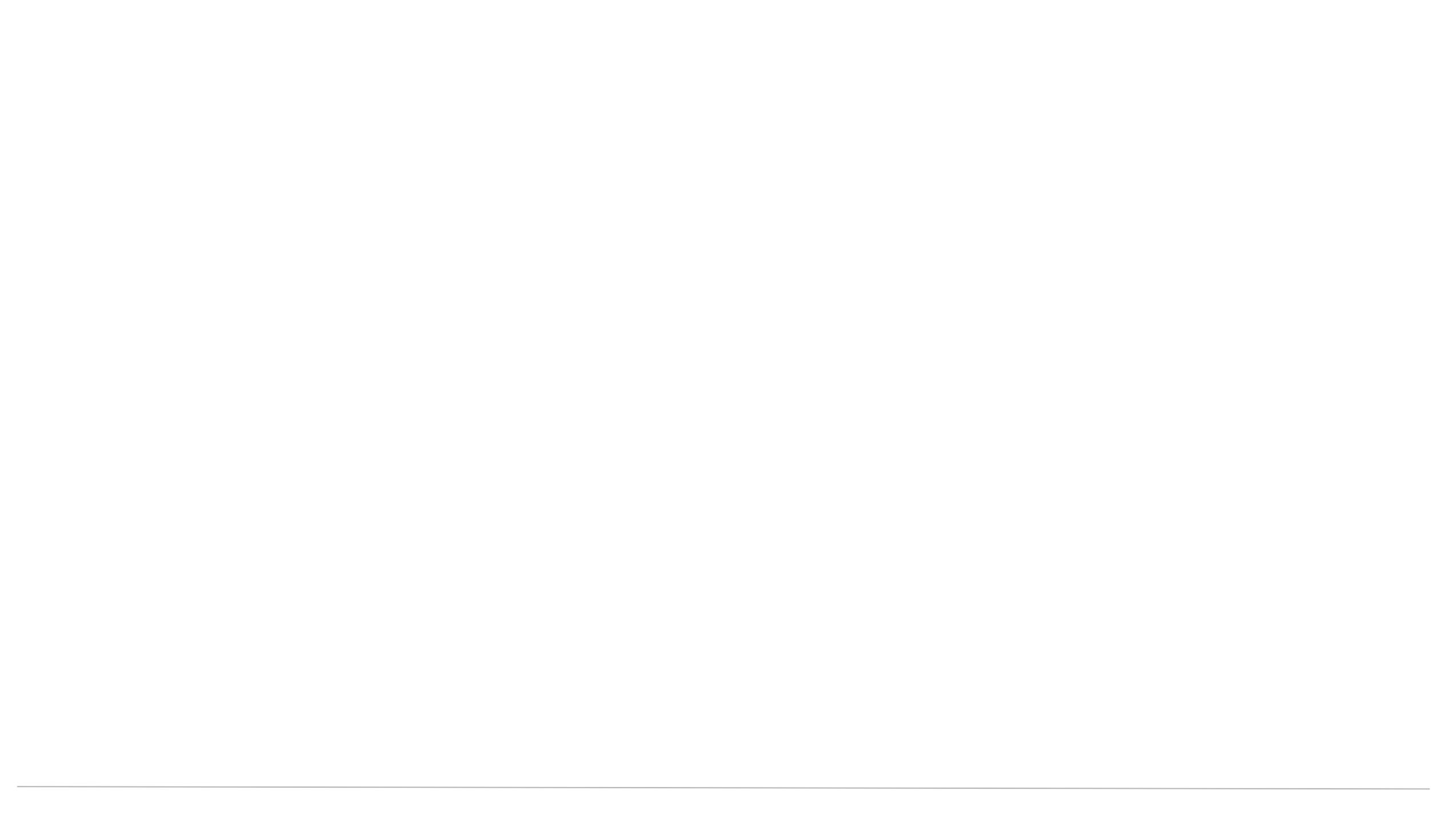
IV 일자리 분야 협업 네트워크 분석

**V 돌봄 분야 협업 네트워크 분석**

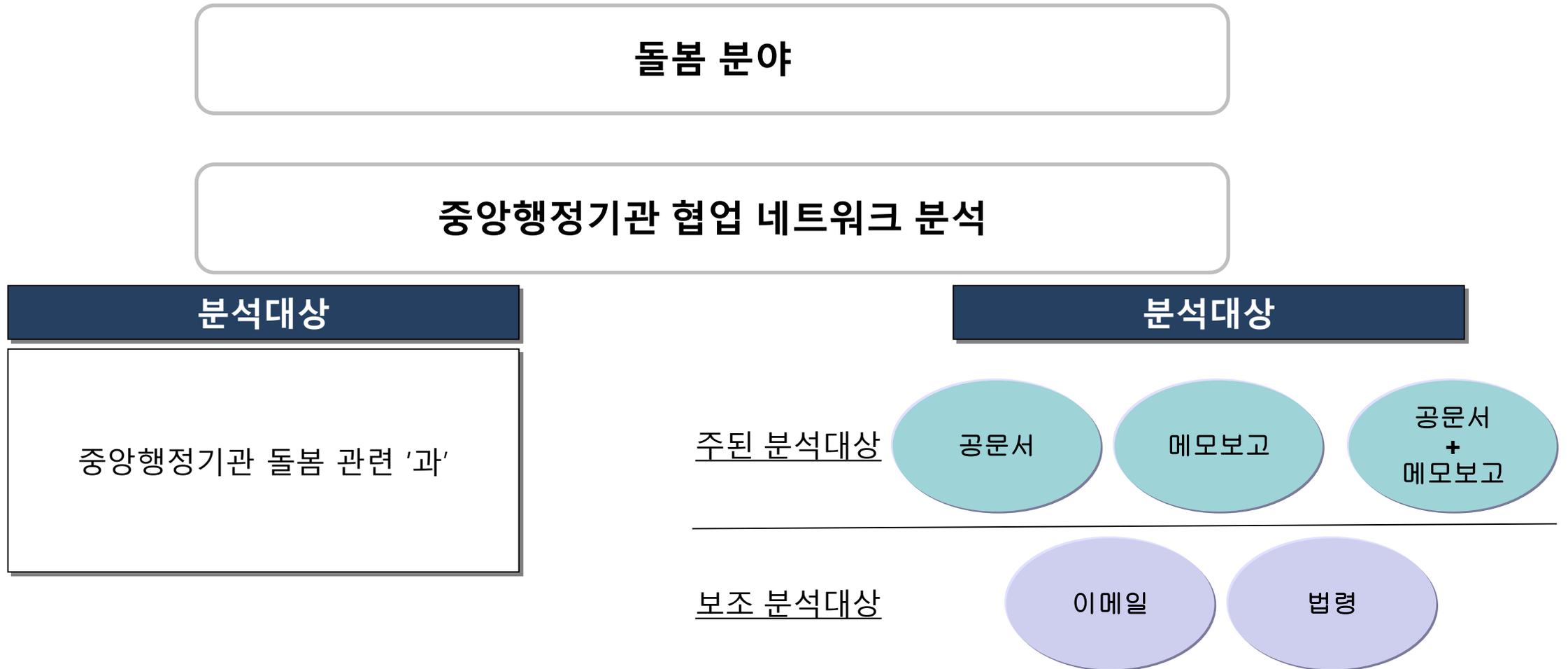
VI 진단 결과 종합 및 활용

## V. 돌봄 분야 협업 네트워크 분석

1. 중앙행정기관 협업 네트워크
2. 중앙/지방 협업 네트워크
3. 설문조사/인터뷰 결과



5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (1/27)



5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (2/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 기관 유형

No	부/처/청/위원회	대상 과 수	비율
1	보건복지부	15	27.3%
2	교육부	8	14.5%
3	기획재정부	6	10.9%
4	여성가족부	6	10.9%
5	법제처	3	5.5%
6	국토교통부	2	3.6%
7	통계청	2	3.6%
8	국무조정실	2	3.6%
9	소방청	2	3.6%
10	행정안전부	2	3.6%
11	고용노동부	1	1.8%
12	국가인권위원회	1	1.8%
13	식품의약품안전처	1	1.8%
14	공정거래위원회	1	1.8%
15	국민권익위원회	1	1.8%
16	농림축산식품부	1	1.8%
17	조달청	1	1.8%
총합계		55	100%

내용 요약

- 돌봄 분야와 관련이 있는 분석대상 기관은 17개 중앙행정기관 55개 과임
- 전체 55개 과의 소속 부처 현황을 보면 보건복지부 소속 과가 27.3%를 차지하고, 다음으로 교육부 14.5%, 여성가족부, 기획재정부가 10.9% 순임
- 이러한 결과는 돌봄 분야와 관련하여 누리과정 이슈, 어린이 집 이슈 등과 함께 등장하는 영유아 보육과 관련 재정에 대한 논의가 활발한 상황을 반영하는 것으로 보임

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (3/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

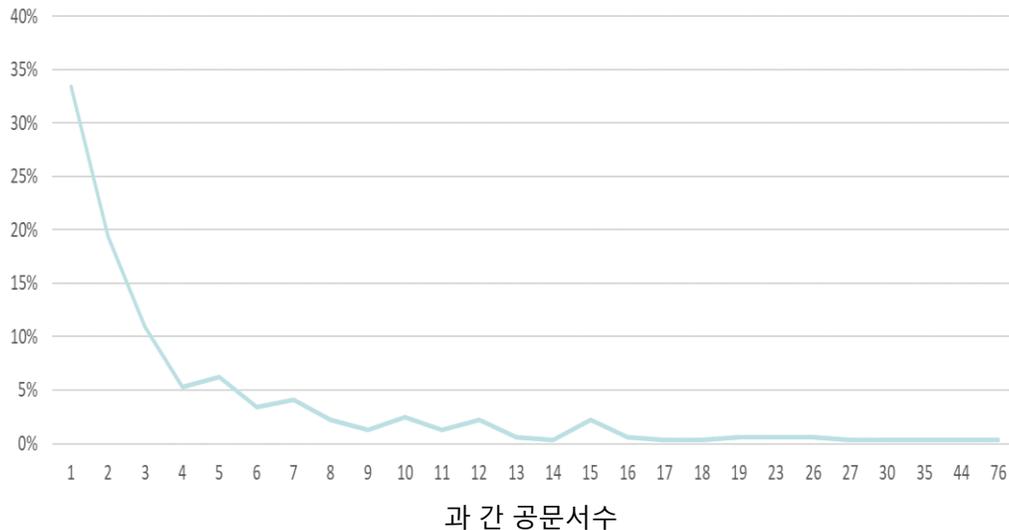
기초 통계 - 공문서 데이터 현황

기초통계

공문서 수 합계	1,521
과 간 수발신한 공문서 수 평균(표준편차)	4.8 (6.9)
과 간 수발신한 공문서 수 최대값	76
과 간 수발신한 공문서 수 최소값	1

※ 동일 과 간 수발신한 공문서 수 14건(0.9%)을 포함한 수치임

비율



### 내용 요약

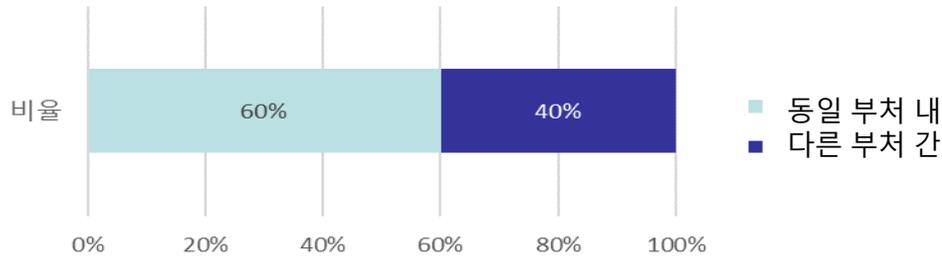
- 돌봄 분야에서 중앙행정기관 55개 과 간에 주고 받은 공문서는 총 1,521건임
- 과 간에 주고받은 공문서의 빈도수로 나타내 보면 76개의 공문서를 주고 받은 경우가 최대값이고, 평균적으로는 과 간에 5개 정도의 공문서를 수발신했음
- 1~2개 공문서만을 수발신하는 관계는 전체의 53%를 차지함 (일자리 분야에 비해 다소 높음)
- 공문서 수의 분포를 보면 문서를 적게 수발신했던 경우가 많았고, 빈번하게 수발신했던 경우는 적다는 것을 알 수 있음

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (4/27)

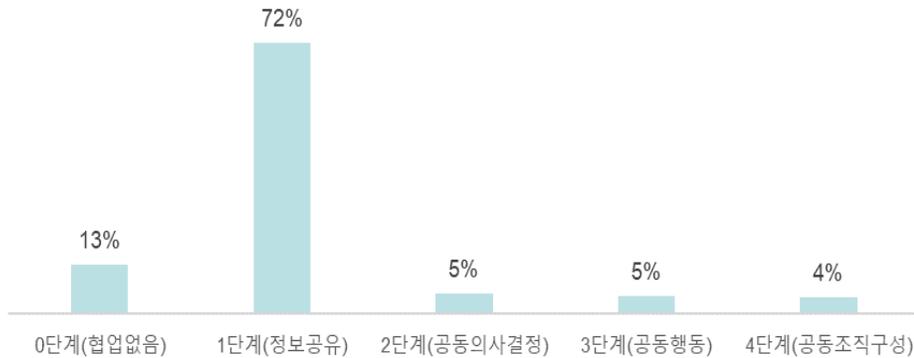
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

공문서 수발신 부처 내외 비율



공문서 협업수준 분포



협업수준 점수 평균	1.15
협업수준 점수 표준편차	0.87

내용 요약

- 과 간 수발신한 공문서는 동일한 부처(청, 위) 내부에서 수발신 하는 비율이 60%이고(일자리 분야에서의 비율보다는 낮음), 나머지 40%는 다른 부처 소속 과들 간에 수발신한 공문서임
- 협업 수준 점수는 평균적으로 1.15이고, 비율로 살펴보아도 1~2 점 사이인 경우가 가장 높았음
- 0~2 미만이 약 85%를 차지하는 것이므로 단순 알림이나 정보 공유 정도로 공문서를 통한 협업이 이루어지고 있음을 알 수 있음(일자리 분야와 비슷함)

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (5/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

네트워크 특성	
구분	'과' 단위 네트워크
기관 수	55
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	320
네트워크 밀도	0.11
평균 연결 기관수	5.73
단절된 그룹 수	1
양방향 기관 쌍 비율	33%
평균 연결 단계(거리)	2.30
연결이 없는 기관 수	0

내용 요약

- 과 간 연결의 수는 총 320개임
- 네트워크 밀도 수치를 보면 과 간에 존재할 수 있는 전체 관계 중에서 약 11%의 관계가 나타났음
- 각 기관은 평균적으로 약 6개 기관과 공문서를 수발신함 (일자리 분야보다 다소 낮음 - 일자리 분야는 약 11.4개 기관과 공문서를 수발신함)
- 분석대상에 있는 모든 과는 하나의 연결된 그룹으로 존재함
- 과 간 관계에서 양방향 관계의 비율이 33%임(일자리 분야에 비해 다소 낮음, 일자리 분야 43%). 양방향 관계는 상호간에 협업 상대로 인지하는 관계로 긴밀한 협업을 의미함
- 네트워크에 있는 하나의 과가 다른 과에 도달하는 데 평균적으로 2.3단계가 필요함(일자리 분야와 비슷함)

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (6/27)

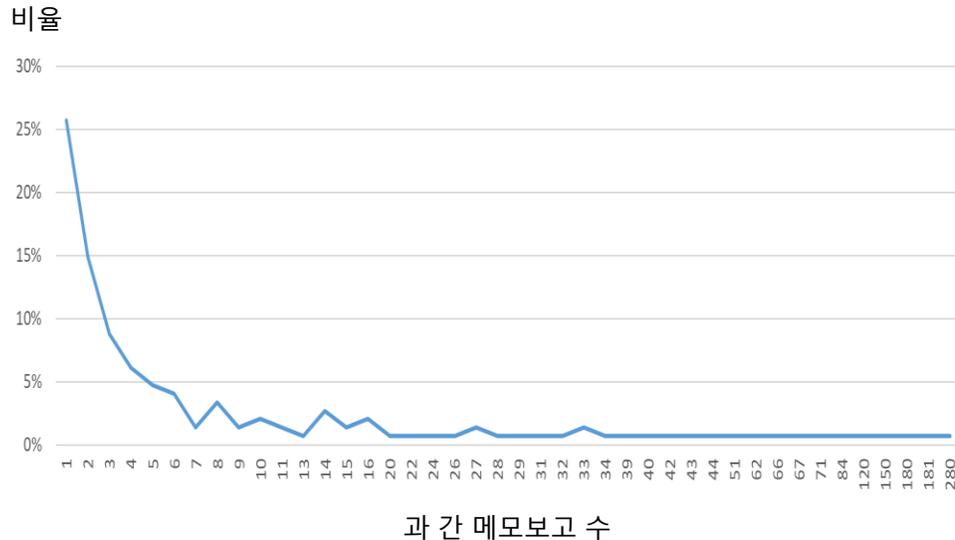
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 메모보고 데이터 현황

#### 기초통계

메모보고 수 합계	2,385
과 간 수발신한 메모보고 수 평균(표준편차)	16.1 (36.1)
과 간 수발신한 메모보고 수 최대값	280
과 간 수발신한 메모보고 수 최소값	1

※ 동일 과 간 수발신한 메모보고 수 950건(40%)을 포함한 수치임



#### 내용 요약

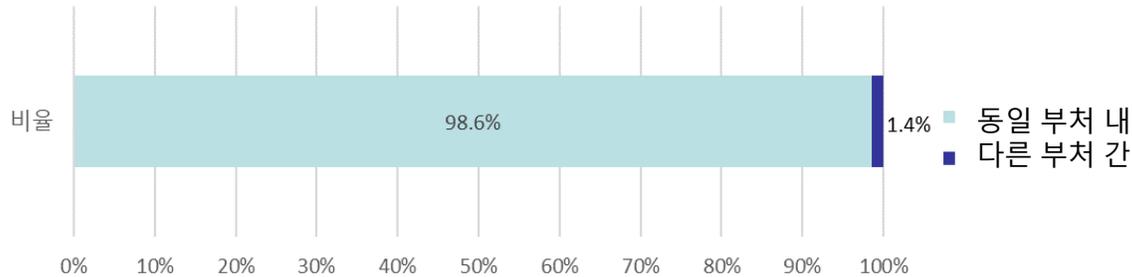
- 돌봄 분야에서 중앙행정기관 55개 과 간에 주고 받은 메모보고 수는 총 2,385건임
- 과 간에 메모보고 수가 가장 많이 수발신된 경우를 살펴보면, 280건의 수발신이 있었고, 가장 적게는 1건의 수발신이 있는 경우도 있음
- 평균적으로는 과 간에 16개 정도의 메모보고를 수발신했음
- 메모보고 수의 분포를 보면 적은 수의 메모보고를 수발신한 과 간 관계가 많고, 빈번하게 메모보고를 수발신한 과 간 관계는 적음
- 1~2개만의 메모보고를 수발신하는 관계가 전체의 40%를 차지하며(일자리 분야보다는 낮음), 공문서 협업 네트워크에서보다 이러한 관계 비중이 다소 높음

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (7/27)

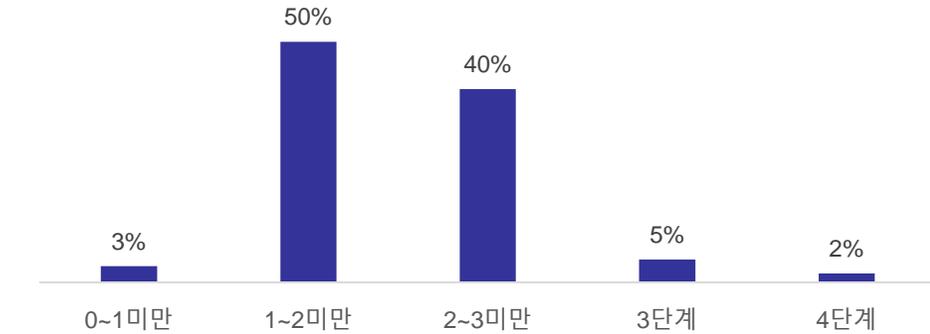
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 메모보고 데이터 현황

메모보고 수발신 부처 내외 비율



메모보고 협업수준 분포



협업수준 점수 평균	1.66
협업수준 점수 표준편차	0.67

### 내용 요약

- 과 간 수발신한 메모보고는 동일한 부처(청, 위) 내부에서 수발신 하는 비율이 98.6%로 매우 높음(이는 일자리 분야와 비슷함)
- 메모보고는 부처 내에서 사용하는 협업 수단이라고 할 수 있음
- 협업 수준 점수의 평균은 1.7이고, 비율로 살펴보면 1~2단계의 비율이 50%로 가장 높았음(일자리 분야 보다 높음)
- 2~3단계 또한 40%로 다음으로 높았음(일자리 분야보다 낮음)

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (8/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 메모보고 데이터 현황

네트워크 특성

구분	'과' 단위 네트워크
기관 수	55
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	148
네트워크 밀도	0.04
평균 연결 기관수	2.24
단절된 그룹 수	26
양방향 기관 쌍 비율	40%
평균 연결 단계(거리)	2.32
연결이 없는 기관 수	18

내용 요약

- 과 간 연결의 수는 총 148개임
- 네트워크 밀도 수치를 보면 과 간에 존재할 수 있는 전체 관계 중에서 약 4%의 관계가 연결된 것으로 나타남(일자리 분야보다 다소 높음 - 일자리 분야의 경우 2.2%)
- 각 과는 평균적으로 약 2개 기관과 메모보고를 수발신하고 있고, 소속기관 간에는 평균 0.5개 기관과 메모보고를 수발신함(일자리 분야와 비슷함)
- 단절된 그룹 수는 분리된 집단의 수를 의미하고 과 간 관계에서는 분리된 총 26개의 단절된 그룹이 나타났음
- 과 간 관계에서 양방향 관계의 비율이 40%(일자리 분야에 비해 다소 높음 - 일자리 분야의 경우 33%)
- 평균적으로 과 간 관계에서는 하나의 과가 임의의 다른 과에 도달하는데 평균 2.3단계가 필요함(일자리 분야와 비슷함 - 일자리 분야 2.1단계)

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (9/27)

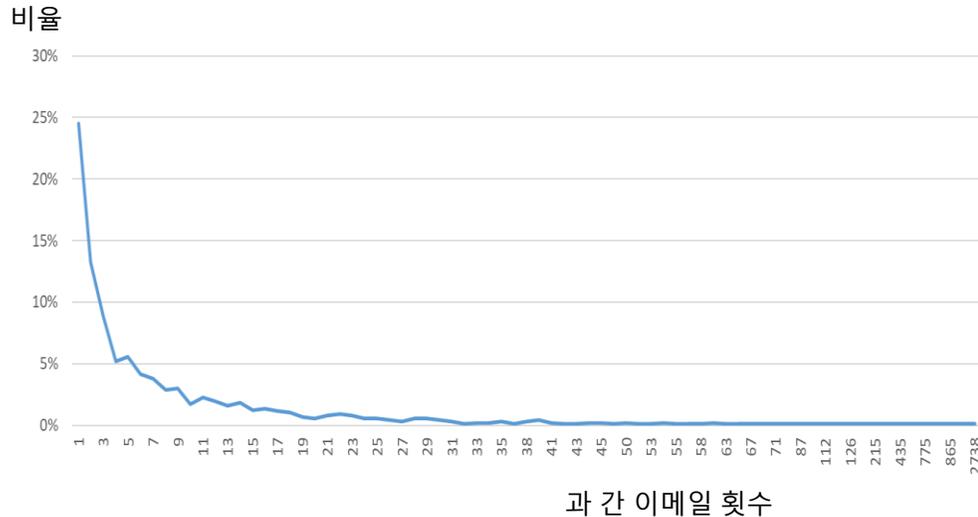
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 이메일 데이터 현황

#### 기초통계

이메일 횟수 합계	16,963
과 간 이메일 횟수 평균 (표준편차)	19.6 (129.8)
과 간 이메일 횟수 최대값	2,738
과 간 이메일 횟수 최소값	1

※ 동일 과 간 수발신한 이메일 횟수 865(5%)을 포함한 수치임



#### 내용 요약

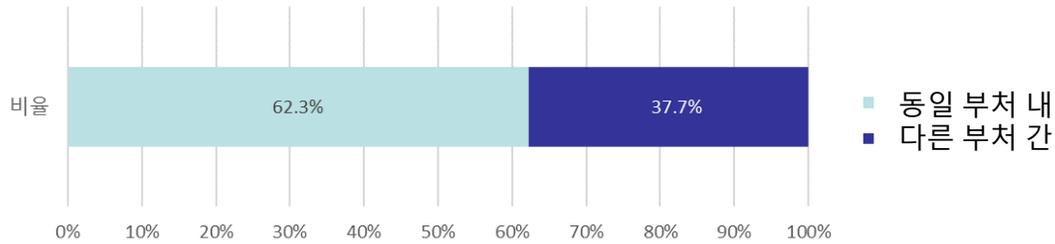
- 돌봄 분야에서 중앙행정기관 55개 과 간에 주고 받은 이메일 수는 총 16,963건임
- 과 간 이메일 수발신을 가장 많은 주고 받은 과 간에 주고받은 이메일 수가 총 2,738건, 가장 적게 주고 받은 경우는 이메일 수가 1건임
- 평균적으로는 과 간에 20개 정도의 이메일을 수발신했음
- 이메일 횟수의 분포를 보면 적은 횟수의 이메일을 수발신한 과 간 관계는 많고, 빈번한 횟수로 수발신한 과 간 관계는 적다는 것을 알 수 있음
- 1~2개 이메일을 수발신하는 관계는 전체의 38%를 차지하며 (일자리 분야에 비해 다소 낮음), 공문서나 메모보고보다 비중이 다소 낮음

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (10/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 이메일 데이터 현황

이메일 수발신 부처 내외 비율



네트워크 특성

구분	'과' 단위 네트워크
기관 수	55
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	865
네트워크 밀도	0.29
평균 연결 기관수	15.71
단절된 그룹 수	3
양방향 기관 쌍 비율	68%
평균 연결 단계(거리)	1.75
연결이 없는 기관 수	2

### 내용 요약

- 과 간 수발신한 이메일은 동일한 부처(청, 위) 내부에서 수발신하는 비율이 62%로 높은 편이고(일자리 분야 보다는 낮음), 다른 부처 소속 과들 간에 수발신한 비율이 38%임
- 네트워크 밀도 수치를 보면 과 간에 존재할 수 있는 전체 관계 중에서 약 29%의 관계가 나타남(일자리 분야보다 다소 높음 - 일자리 분야 25.1%)
- 평균적으로 하나의 기관은 약 16개 기관과 이메일을 수발신함
- 공문서나 메모보고보다도 과 간에 가장 활발한 의사소통이 이루어지는 수단임
- 단절된 그룹 수는 서로 간에 연결이 완전히 분리된 그룹의 수를 의미하고 총 3개의 단절된 그룹이 나타났음
- 과 간 관계에서 양방향 관계의 비율이 68%(일자리 분야와 비슷 - 일자리 분야는 66%). 공문서나 메모보고보다 일방적인 관계 비중이 적음
- 과 간 관계에서 평균 연결 단계는 1.8 단계임(이는 일자리 분야와 비슷함 - 일자리 분야 1.8단계)

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (11/27)

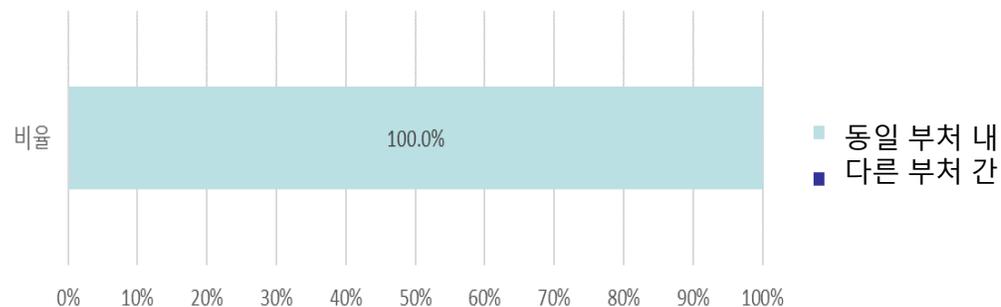
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 법령 데이터 현황

#### 기초통계

법령 동시등장 과 쌍 수	2
과 간 법령 동시등장 횟수 평균(표준편차)	3 (0)
최대값	3
최솟값	3

#### 법령 동시 등장 부처 내외 비율



#### 내용 요약

- 55개 과 중에서 법령 소관 부서로 나타난 과는 33개 과였으며, 이 과들과 관련된 법령의 개수는 211개임. 이 중 1개 이상의 법령에 소관부서로서 함께 등장하는 기관 쌍에 대한 통계 수치임
- 과 쌍이 동시에 소관부서로 등장하는 법령의 수로 나타내면 과 간 최대 등장 법령 수는 3건이었고, 최소 등장 법령 수도 3건임. 평균적으로는 과 간에 3개 법령에 등장했다고 볼 수 있음
- 총 2쌍 모두 동일 부처간 쌍이었음

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (12/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 법령 데이터 현황

법령 동시 등장 과쌍 상세

과 이름 1	과 이름 2	법령 수	법령 내용
국토교통부 주택건설공급과	국토교통부 주택정책과	3	주택법, 주택법시행령, 주택법시행규칙
보건복지부 건강증진과	보건복지부 재정운영담당관	3	국민건강증진법, 국민건강증진법시행령, 국민건강증진법시행규칙

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (13/27)

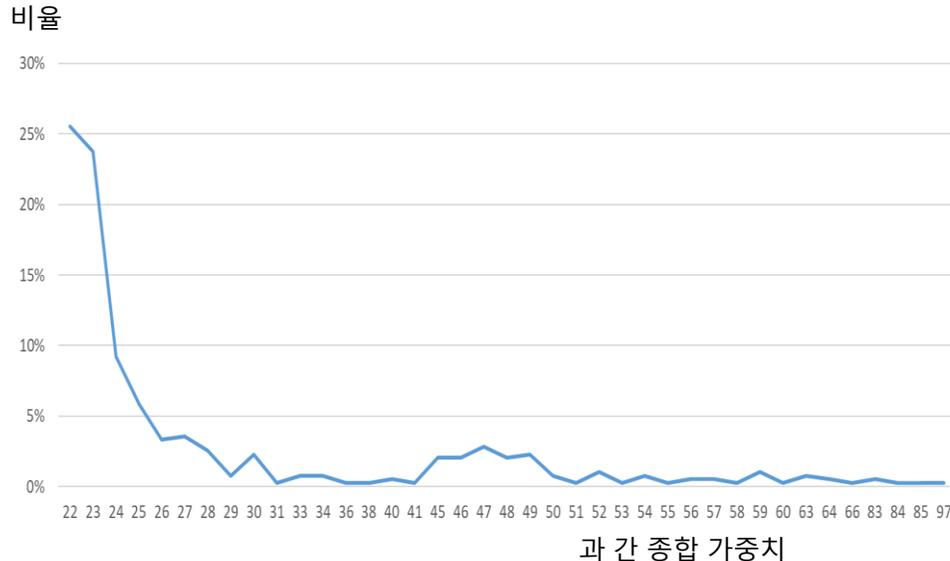
중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서+메모보고

#### 기초통계

종합 가중치 합계	11,702
과 간 종합 가중치 평균(표준편차)	29.9 (12.8)
과 간 종합 가중치 최대값	97.4
과 간 종합 가중치 최소값	21.8

※ 동일 과 간에 나타난 링크 822건(7%)를 포함한 수치임



#### 내용 요약

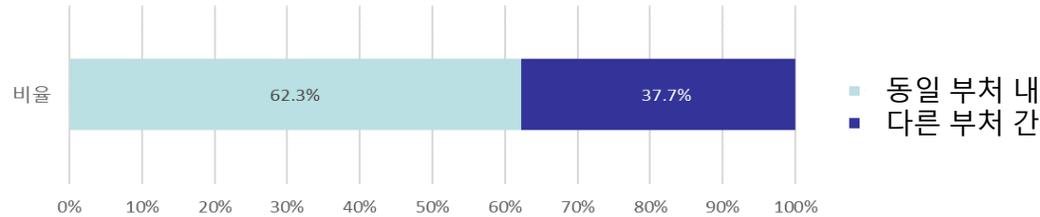
- 공문서와 메모보고 각각의 빈도분포와 협업수준 분포를 모두 고려하여 두 데이터를 합산, 표준화하여 종합 가중치를 도출하였으며, 이 가중치의 합계는 11,702임
- 과 간 협업 가중치로 살펴보면 과 간 최대값은 97.4이고, 최소값은 21.8, 평균은 29.9임
- 종합 협업 가중치의 분포를 보면 낮은 가중치 값을 갖는 과 간 관계의 비율이 높고, 높은 가중치를 갖는 과 간 관계의 비율은 매우 낮게 나타남
- 22~23점의 값을 갖는 과 간 관계가 전체의 49%를 차지함
- 네트워크 분석에서는 가중치의 분포와 평균연결수 감소가 둔해지는 지점, 고립노드 발생 정도 등을 살펴보고 cut-off 기준을 정하여 낮은 가중치 값을 갖는 과 간 관계를 제외함

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (14/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서+메모보고

종합 가중치 부처 내외 비율



네트워크 특성

구분	'과' 단위 네트워크
기관 수	55
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	391
네트워크 밀도	0.12
평균 연결 기관수	6.64
단절된 그룹 수	1
양방향 기관 쌍 비율	40%
평균 연결 단계(거리)	2.20
연결이 없는 기관 수	0

### 내용 요약

- 종합 협업네트워크에서 과 간 관계는 동일한 부처(청, 위) 내부 과 간 관계 비율이 62%(일자리 분야 보다 다소 높음- 일자리 분야 54%), 나머지 38%는 다른 부처 소속 과들 간 관계임
- 과 간 연결의 수는 391개임. 네트워크 밀도 수치를 보면 과 간에 존재할 수 있는 모든 관계 중에서 약 12%의 관계가 나타남(일자리 분야에 비해 낮음- 일자리 분야 15.3%)
- 평균 연결 기관 수는 각 과가 평균적으로 협업하는 대상의 수를 의미하며, 약 7개 기관과 협업함(일자리 분야의 경우 평균적으로 11.7개 기관과 협업함)
- 어떤 기관도 다른 집단들과 완전히 분리되지 않음
- 과 간 관계에서 양방향 관계의 비율이 40%임(일자리 분야와 비슷함- 일자리 분야의 경우 45%)
- 평균 연결 단계는 과 간에 협업 영향력이나 정보가 흘러갈 때 평균적으로 몇 단계를 거쳐서 모두에게 도달될 수 있는가를 측정한 것이며, 평균 2.2 단계임(일자리 분야와 비슷함- 일자리 분야의 경우 2.2 단계)

## 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (15/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

기초 통계

## 정리 및 시사점

- 공문서의 경우 돌봄 분야의 주요 이슈를 담당하는 보건복지부, 여성가족부, 교육부와 재원과 관련된 기획재정부 사이에 문서가 활발하게 오간 것으로 나타남
- 공문서의 경우 동일 부처 내 수발신 비율이 약 60%인 반면, 메모보고의 경우 동일 부처 내 수발신 비율이 약 98.6%임(일자리 분야와 비슷한 패턴)
- 메모보고의 경우 동일부처 내부에서 주고받은 것이 대부분을 차지함(이메일의 경우 동일 부처 내 수발신 비율이 약 62.3%)
- 법령을 통한 협업에 대한 규정이 전혀 나타나지 않음(일자리 분야와 다른 부분)

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (16/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

협업수준

협업 수준		정의
0단계	협업 없음	협업 없이 단순한 알림·통보와 같은 문서행위를 통해 상호작용이 일어나는 단계 (공문서 예: 「○○법 시행규칙」○○정책 예비평가 결과 알림)
1단계	정보 공유	구체적인 협업의 내용·형식 없이 업무처리 또는 법령상의 규정에 따라 정보공유가 일어나는 단계 (공문서 예: ○○계획 ○○년 시행계획 실적 확인 요청(○○부))
2단계	공동의사결정	회의, 공청회 등을 통해 공동의 의사결정이 추진·진행되는 단계 (공문서 예: ○○회의 참석 요청)
3단계	공동행동	공동의사결정이 실질적인 행동으로 이행되면서 실행·집행되는 단계 (공문서 예: ○○사업 관련 업무 협조 요청)
4단계	공동조직구성	공동으로 조직·기구를 구성하여 협업을 유기적으로 실행하는 단계 (공문서 예: ○○TF ○○차 회의 참석 요청)

과 간 공문서 또는 메모보고 빈도

발신 과명	수신 과명	협업수준
A	B	2
A	B	1
A	B	4



발신 과명	수신 과명	빈도
A	B	3

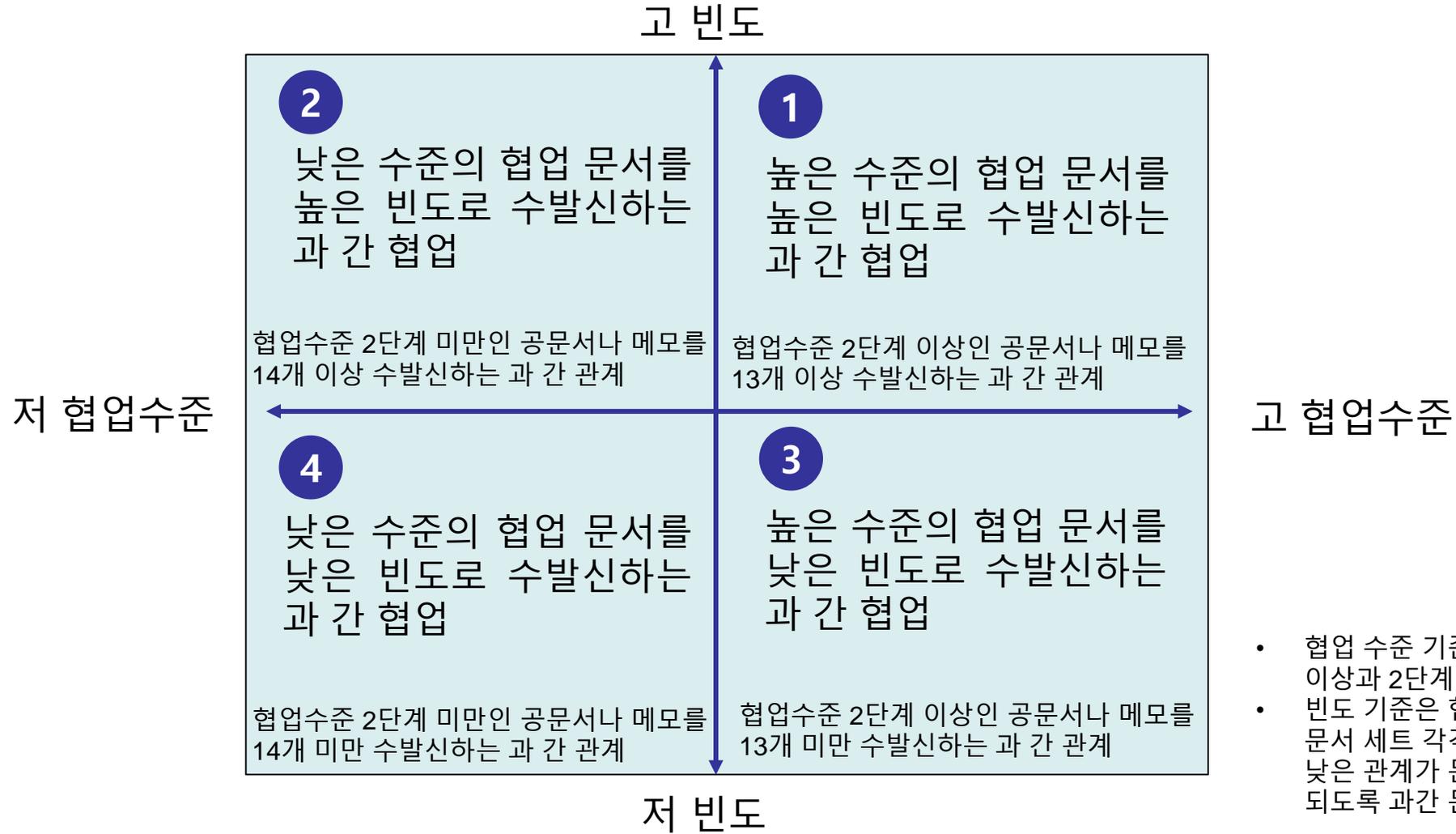
문서 제목 키워드 분석

- 공문서와 메모보고의 제목에서 '명사' 단위의 키워드를 추출함
- 유형 내에서 등장한 키워드의 등장 횟수(빈도수)와 대표성(TF-IDF) 점수를 도출했음
- 유형 대표성(TF-IDF)점수는 협업 수준과 문서 빈도에 따라 과 간 관계를 구분한 4가지 유형 각각을 대표하는 단어일수록 높은 점수를 갖도록 측정하였음
- 4개 유형에 모두 빈번하게 등장하는 단어는 점수가 낮고, 각 유형에만 집중하여 등장하는 단어는 점수가 높게 측정됨

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (17/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형



- 협업 수준 기준: 2단계(공동의사결정) 이상과 2단계 미만으로 분할함
- 빈도 기준은 협업수준 기준으로 분할한 문서 세트 각각을 빈도가 높은 관계와 낮은 관계가 문서 비율이 50%씩 분할 되도록 과간 문서 수 중앙값을 사용함

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (18/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형



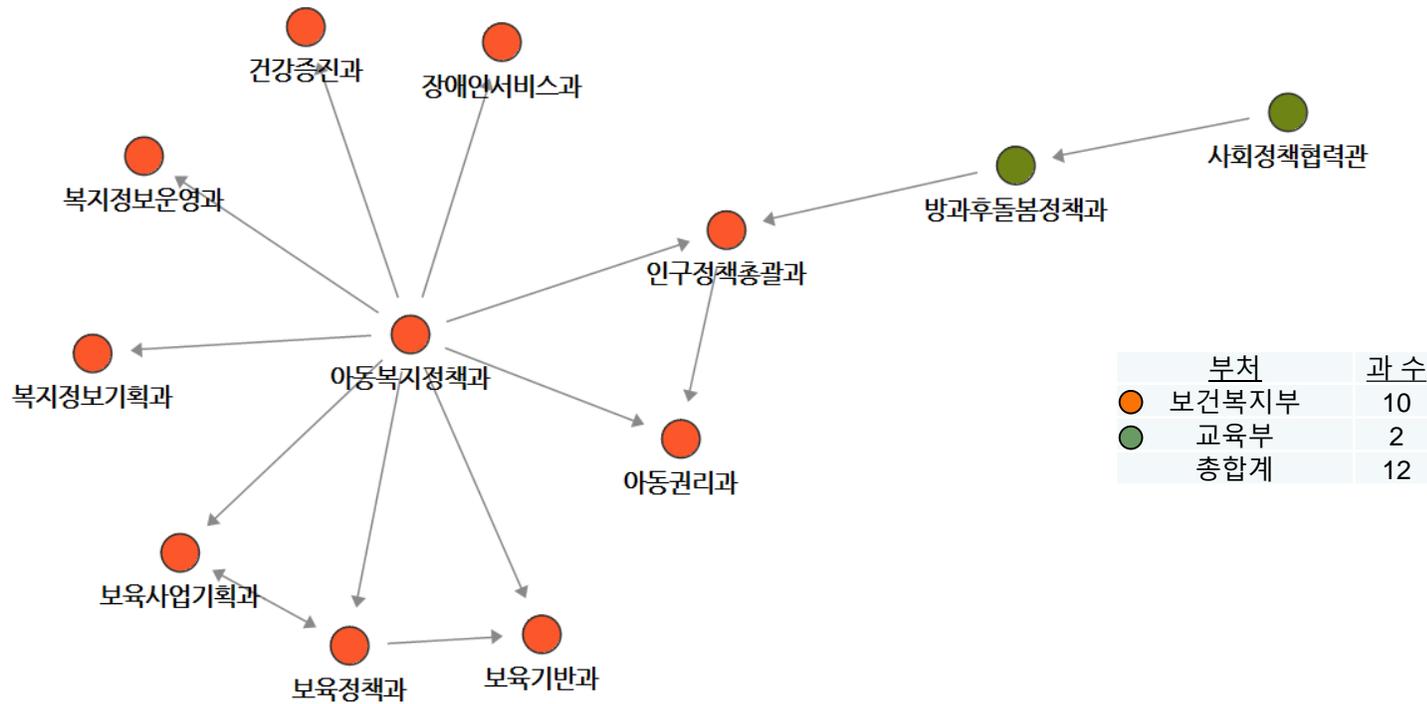
- 협업 수준 기준: 2단계(공동의사결정) 이상과 2단계 미만으로 분할함
- 빈도 기준은 협업수준 기준으로 분할한 문서 세트 각각을 빈도가 높은 관계와 낮은 관계가 문서 비율이 50%씩 분할 되도록 과간 문서 수 중앙값을 사용함

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (19/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

- 1 (고 협업수준, 고 빈도 유형) 높은 수준의 협업 문서를 높은 빈도로 수발신하는 과 간 협업  
 협업수준 2단계 이상인 공문서나 메모를 13개 이상 수발신하는 과 간 관계



5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (20/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

**1** (고 협업수준, 고 빈도 유형) 높은 수준의 협업 문서를 높은 빈도로 수발신하는 과 간 협업  
 협업수준 2단계 이상인 공문서나 메모를 13개 이상 수발신하는 과 간 관계

문서 제목 키워드 분석

단어	빈도수	유형 대표성
온종일	13	0.0750
구축	13	0.0739
합동	6	0.0678
협의회	5	0.0669
조정	7	0.0640
안건	6	0.0638
안내	19	0
개최	15	0
정책	15	0
돌봄	14	0

분석 결과 종합

- 돌봄 분야에서 공동의사결정이나 공동행동이 나타나는 공문서나 메모를 자주 주고받는 과 간 협업 관계임
- 보건복지부 소속 과 간 관계가 대부분이고 주로 아동복지정책과에서 보내는 관계가 많이 나타남
- 보건복지부의 인구정책총괄과와 교육부의 방과후돌봄정책과를 통해서 보건복지부와 교육부가 연결되고 있음
- 협업의 내용은 주로 '온종일돌봄체계' 구축에 대한 '실무'적인 '안건', '협의회', '위원회' 개최에 대한 것임

[참고] 빈도수와 유형 대표성을 종합적으로 고려하여 10개 선정 (유형 대표성은 그 단어가 그 유형에서 주로 쓰인 단어인지 가리킴)

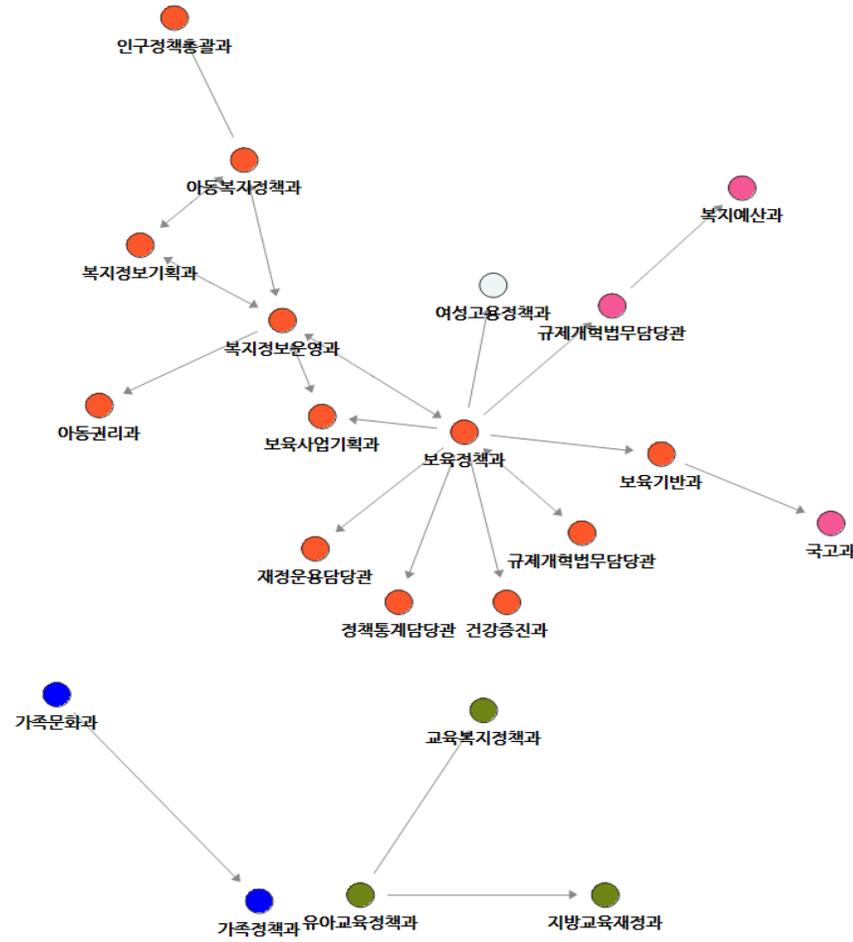
5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (21/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

2 (저 협업수준, 고 빈도 유형) 낮은 수준의 협업을 높은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 미만인 공문서나 메모를 14개 이상 수발신하는 과 간 관계



부처	과 수
보건복지부	12
교육부	3
기획재정부	3
여성가족부	2
고용노동부	1
총합계	21

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (22/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

**2** (저 협업수준, 고 빈도 유형) 낮은 수준의 협업 문서를 높은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 미만인 공문서나 메모를 14개 이상 수발신하는 과 간 관계

문서 제목 키워드 분석

단어	빈도수	유형 대표성
소요	39	0.3431
환수	32	0.3356
개정령	77	0.2244
시행령	56	0.2163
수당	64	0.2147
규칙	56	0.2050
명단	34	0.1689
영유아	228	0.1249
법	155	0.1178
보육	236	0.1153

분석 결과 종합

- 정보 공유나 단순 알림의 낮은 협업 수준의 문서를 자주 수발신하는 과 간 관계는 보건복지부 소속 과들이 많이 등장하고 있고, 여성가족부와 교육부는 각각 소속 과들끼리만 연결된 채 분리된 형태가 나타나고 있음
- ‘개정령’, ‘시행령’ 등 법령에 대한 것과 ‘수당’, ‘환수’ 등 예산에 대한 내용이 공유되고 있음을 알 수 있음. 돌봄 대상으로 ‘영유아’가 많이 등장했음

[참고] 빈도수와 유형 대표성을 종합적으로 고려하여 10개 선정 (유형 대표성은 그 단어가 그 유형에서 주로 쓰인 단어인지 가리킴)

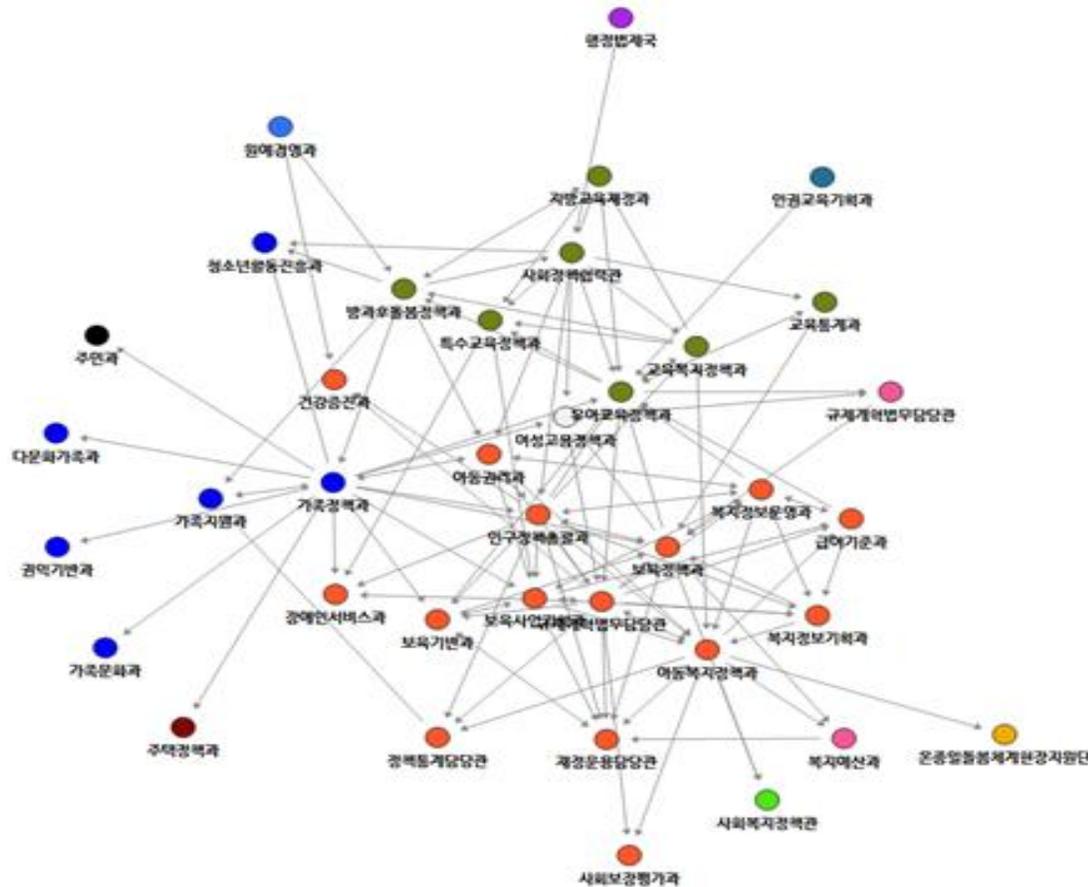
5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (23/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

3 (고 협업수준, 저 빈도 유형) 높은 수준의 협업 문서를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 이상인 공문서나 메모를 13개 미만 수발신하는 과 간 관계



부처	과 수
보건복지부	15
교육부	7
기획재정부	4
여성가족부	6
온종일지원단	1
기타	7
총합계	42

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (24/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

**3** (고 협업수준, 저 빈도 유형) 높은 수준의 협업 문서를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 이상인 공문서나 메모를 13개 미만 수발신하는 과 간 관계

문서 제목 키워드 분석

단어	빈도수	유형 대표성
건강	65	0.1856
영유아	39	0.1249
보육	21	0.1153
시행	56	0.0902
계획	122	0.0898
협조	29	0.0898
보안	71	0.0784
기본	66	0.0772
가정	65	0.0770
온종일	56	0.0750

분석 결과 종합

- 협업 수준이 높은 공문서나 메모보고를 저빈도로 수발신하는 과 간 관계에는 교육부, 보건복지부, 여성가족부 3개 부처의 과들이 많이 등장하고 있음
- 핵심적인 역할은 교육부 유아교육정책과, 사회정책협력관, 여성가족부 가족정책과 등 다수가 나타나고 있음
- 주요 내용은 건강가정기본계획, 영유아보육 등이 나타남

[참고] 빈도수와 유형 대표성을 종합적으로 고려하여 10개 선정 (유형 대표성은 그 단어가 그 유형에서 주로 쓰인 단어인지 가리킴)

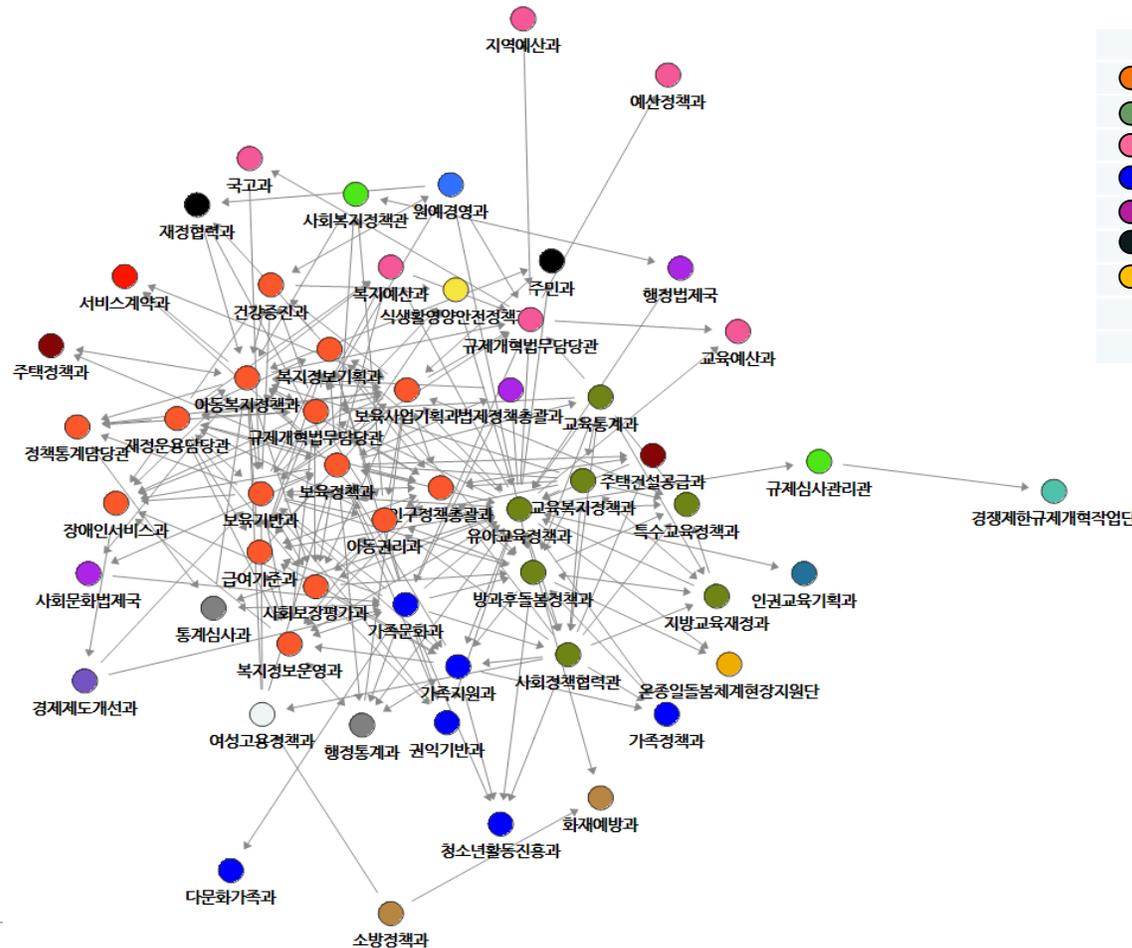
5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (25/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

4 (저 협업수준, 저 빈도 유형) 낮은 수준의 협업을 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 미만인 공문서나 메모를 14개 미만 수발신하는 과 간 관계



부처	과 수
보건복지부	15
교육부	7
기획재정부	6
여성가족부	6
법제처	3
행정안전부	2
온종일지원단	1
기타	7
총합계	55

5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (26/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

4 (저 협업수준, 저 빈도 유형) 낮은 수준의 협업 문서를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업

협업수준 2단계 미만인 공문서나 메모를 14개 미만 수발신하는 과 간 관계

문서 제목 키워드 분석

단어	빈도수	유형 대표성
교육법	139	0.2255
개정령	137	0.2244
시행령	122	0.2163
수당	119	0.2147
규칙	101	0.2050
고시	89	0.1985
기준	71	0.1888
아이	60	0.1829
대상	50	0.1775
시설	46	0.1753

분석 결과 종합

- 협업 수준이 낮은 공문서나 메모를 낮은 빈도로 주고받는 과 간 관계로 구성된 협업 네트워크에 돌봄 관련 55개 과가 모두 등장함
- 보건복지부 소속 과들이 핵심적인 위치에 놓여 있음. 보육정책과와 아동복지정책과가 중요한 역할을 하고 있음
- ‘교육법’에 대한 내용이 많이 등장(다른 유형에서 나타나지 않은 내용)하는데, 교육법 관련한 개정령, 시행령 등에 대한 회신 등이 이에 해당함

[참고] 빈도수와 유형 대표성을 종합적으로 고려하여 10개 선정 (유형 대표성은 그 단어가 그 유형에서 주로 쓰인 단어인지 가리킴)

### 5.1.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (27/27)

중앙행정기관 협업 네트워크

협업 네트워크 유형

#### 유형1. 고 협업 수준, 고 빈도 유형

**중요행위자:** 보건복지부 아동복지정책과, 인구정책총괄과

- 보건복지부 소속 과 간 관계가 대부분이고 주로 아동복지정책과에서 보내는 관계가 많이 나타남
- 보건복지부의 인구정책총괄과와 교육부의 방과후돌봄정책과를 통해서 보건복지부와 교육부가 연결되고 있음
- 주로 돌봄 분야의 협업수준이 높은 문서들은 '온종일돌봄체계' 구축에 대한 안건 논의, 협의회, 위원회 활동을 위한 내용들이 등장하고 있음
- 공동의사결정을 하는 활동을 중심으로 나타난다는 특징을 보임

#### 유형2. 저 협업 수준, 고 빈도 유형

**중요행위자:** 보건복지부 보육정책과, 교육부 아동교육정책과, 여성가족부 가족정책과

- 협업수준이 낮으면서 빈도가 많이 나타나는 루틴화된 업무는 대체로 주무부처의 주요 과 사이에서 나타나고 있음
- 보건복지부(보육정책과, 보육기반과, 보육사업기획과), 교육부(유아교육정책과), 여성가족부(가족정책과)를 중심으로 함
- 주요 정책부서들이 루틴화된 업무를 많이 하고 있어서 향후 이들 과의 협업 수준을 높이기 위한 대책이 필요함을 시사함

#### 유형3. 고 협업 수준, 저 빈도 유형

**중요행위자:** 교육부 유아교육정책과, 사회정책협력관, 여성가족부 가족정책과

- 건강가정기본계획, 영유아 보육과 관련한 업무를 담당하면서, 몇 년에 한번 하는 범부처 계획을 수립하는 협업 수준이 높은 업무를 담당하고 있는 것으로 나타남
- 사회정책협력관은 사회정책 총괄 및 조정과 사회관계장관회의 운영, 사회정책 맞춤형 현장소통단 운영 등의 업무를 수행하는 과로서 협업 수준이 상대적으로 높은 문서를 주고 받은 것으로 해석이 가능함
- 온종일돌봄현장지원단의 경우 돌봄 분야의 컨트롤타워로 신설되었으나, 그 기간이 오래되지 않아 네트워크에서 두드러지지 않는 것일 수 있음

#### 유형4. 저 협업 수준, 저 빈도 유형

**중요행위자:** 보건복지부 보육정책과, 아동복지정책과

- 협업 수준이 낮은 공문서나 메모보고를 낮은 빈도로 수발신하는 관계들에 대한 네트워크에서는 법령 개정령 등에 대한 의견조회 등이 많은 비중을 차지하고 있음

5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (1/21)

돌봄 분야

중앙행정기관 협업 네트워크 분석

분석대상

중앙행정기관 돌봄 관련 '과'

분석대상

주된 분석대상

공문서

메모보고

공문서  
+  
메모보고

보조 분석대상

이메일

법령

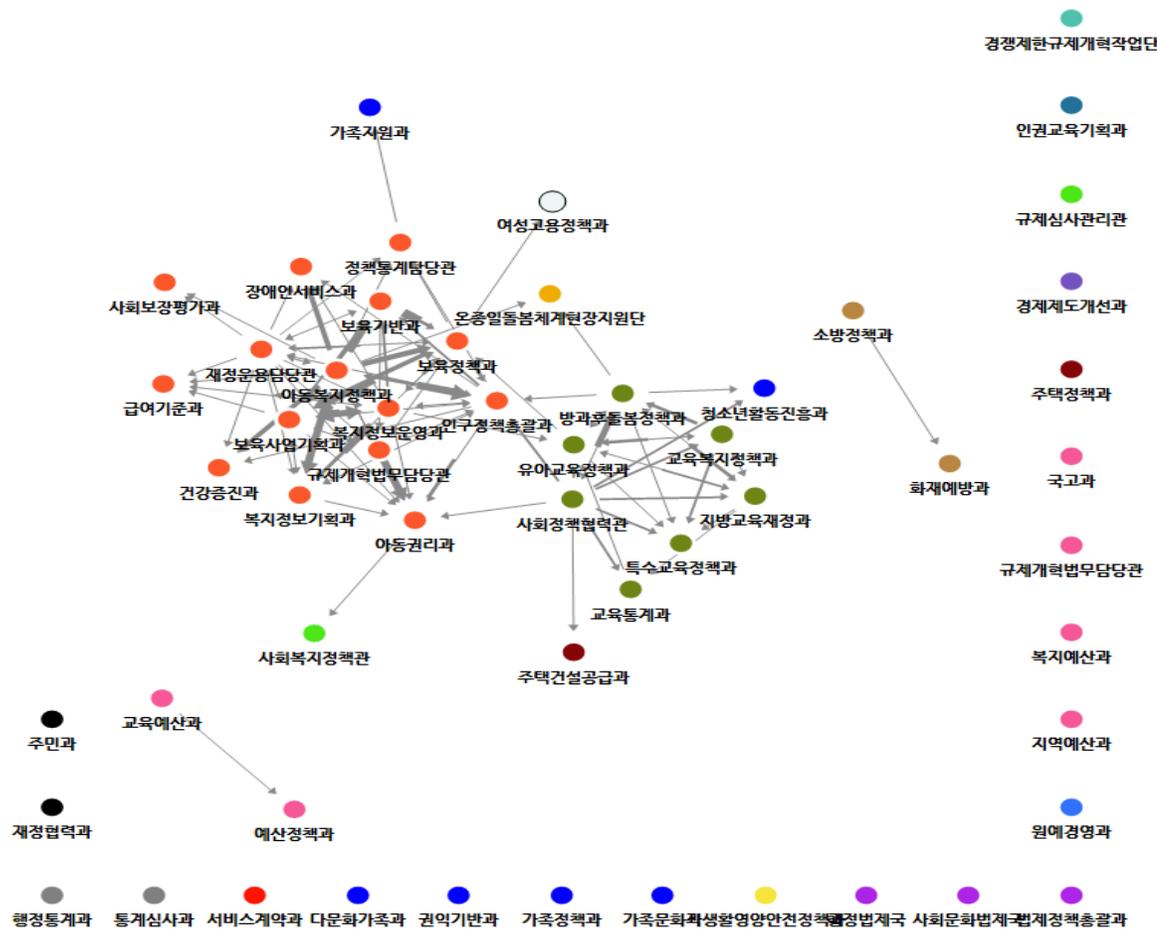


5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (3/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

메모보고 네트워크

‘과’ 단위 기관 협업 네트워크 지도



내용 요약

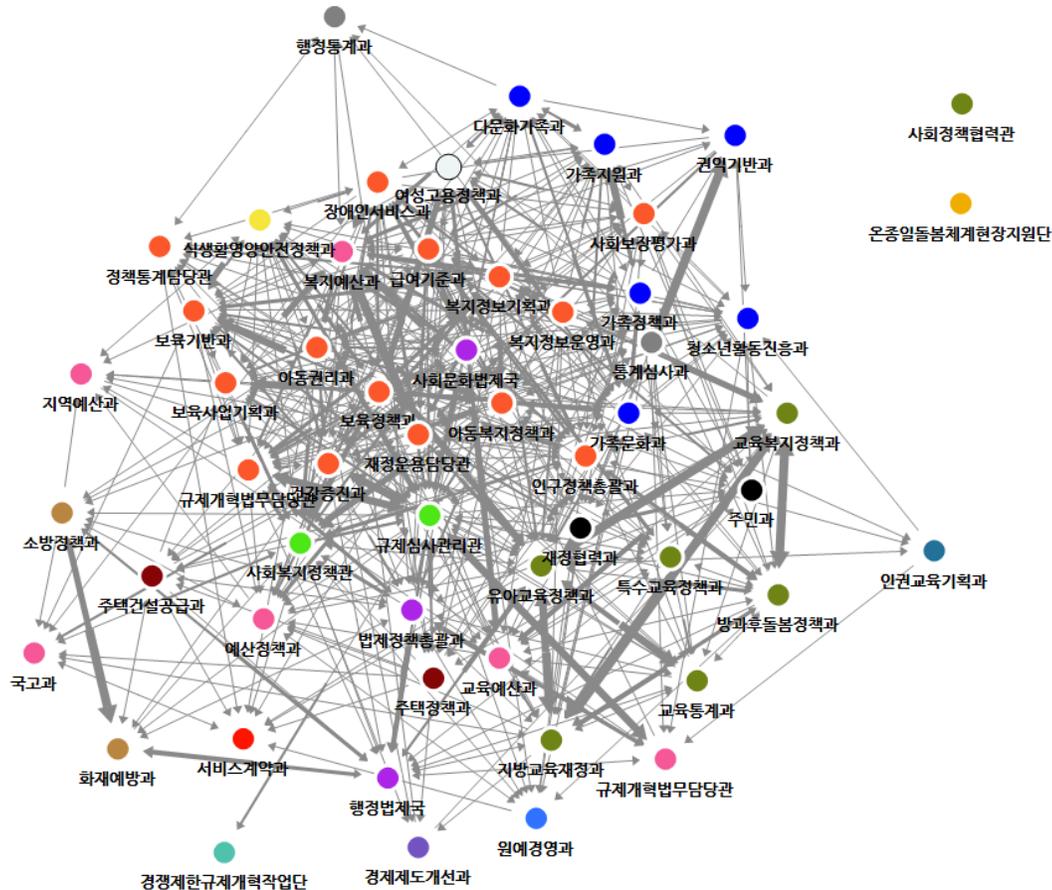
- 메모보고는 동일 부처 중심으로 관계가 나타나면서도 보건복지부와 교육부 간에는 과간 메모보고가 이루어지고 있음

5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (4/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

이메일 네트워크

‘과’ 단위 기관 이메일 네트워크 지도



내용 요약

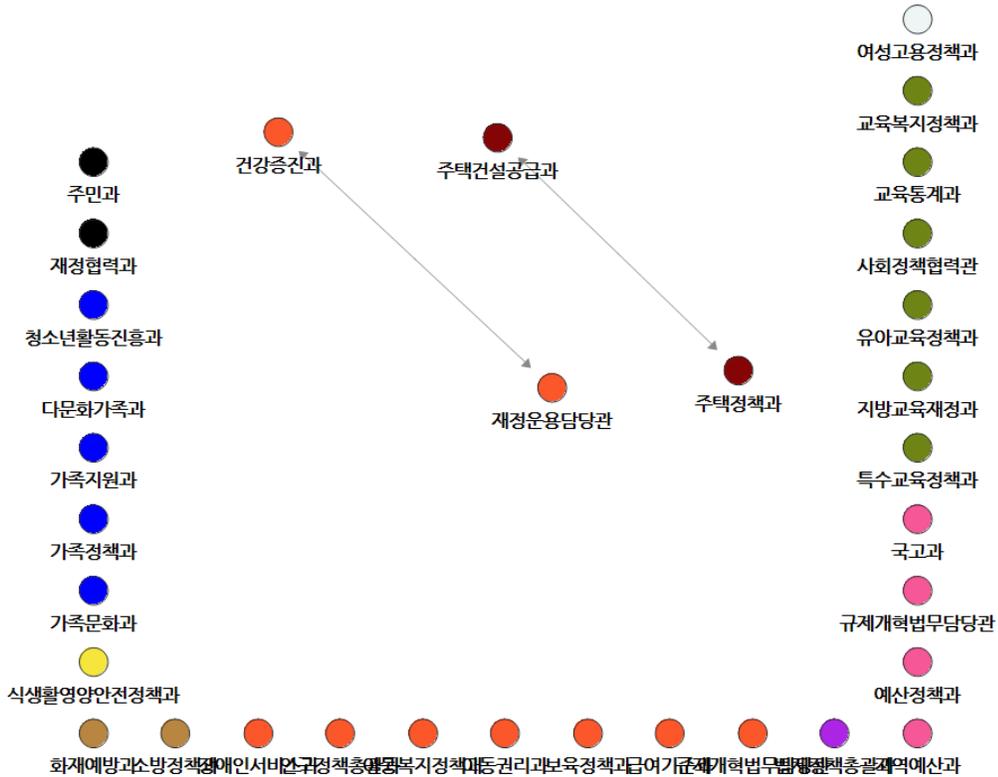
- 이메일 수발신 네트워크 지도가 정확히 돌봄과 관련되어 있는지를 알 수는 없으나 돌봄 분야 유관 과 간의 평소 커뮤니케이션 양상을 보여줌
- 보건복지부와 법제처, 국무조정실, 여성가족부, 교육부의 과들이 서로 활발하게 이메일을 수발신함

5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (5/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

법령 네트워크

‘과’ 단위 기관 법령 네트워크 지도



내용 요약

- 법령에 소관부서로 등장하는 과들 중에서 1개 이상의 법령에 함께 등장하는 과간 관계를 네트워크로 표현한 지도
- 보건복지부 건강증진과와 재정운용담당관 사이, 국토교통부 주택건설공급과와 주택정책과에 대한 법령만이 드러나고 있음

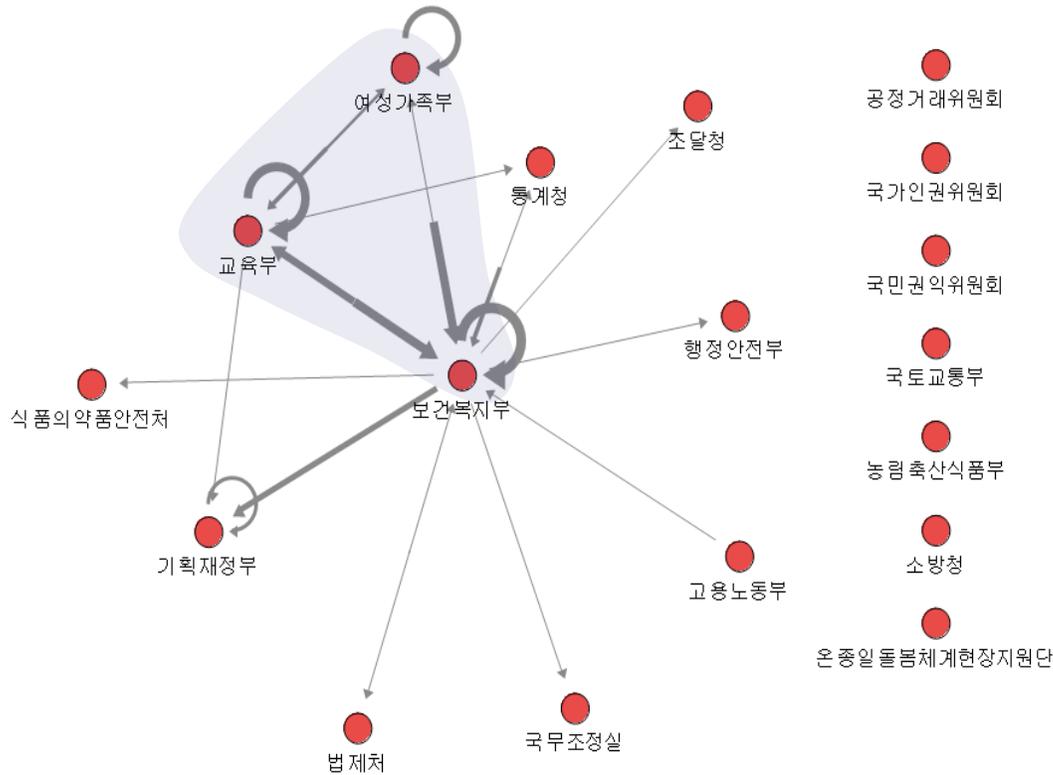


5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (7/21)

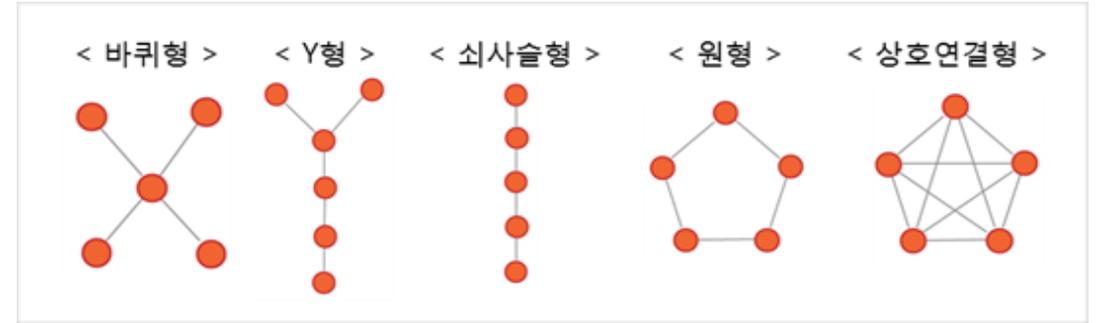
중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 흐름 분석

부처 간 협업 스프링맵



<참고> 협업 흐름의 유형



시사점

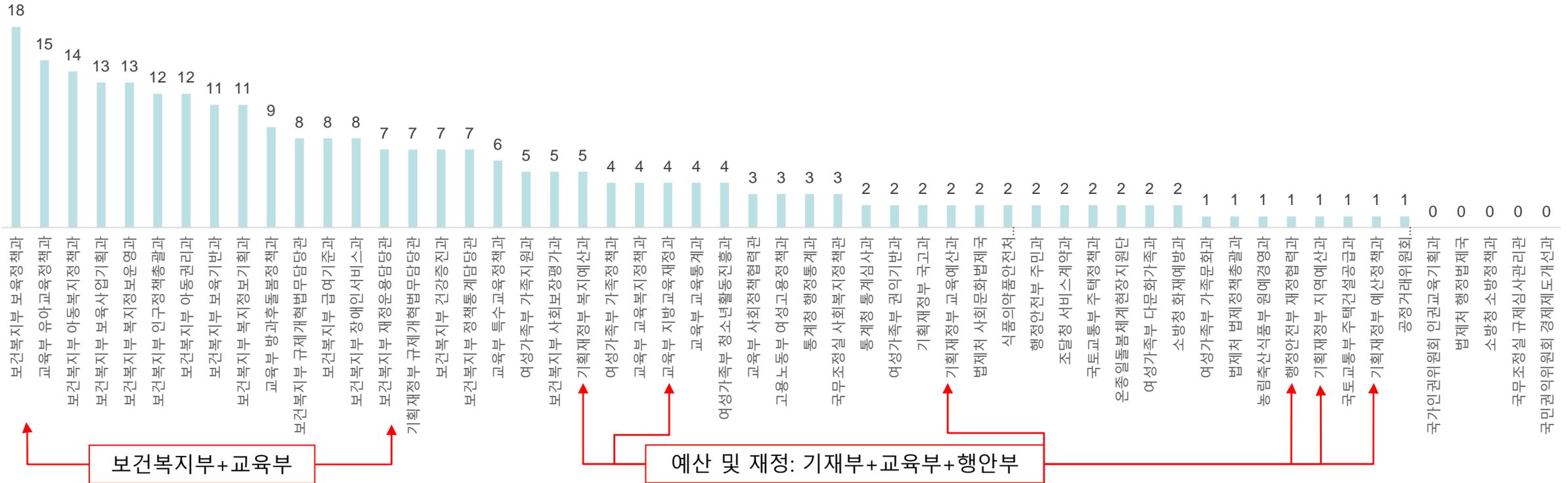
- 보건복지부를 중심으로 바퀴형 구조가 나타나고, 교육부-여성가족부-보건복지부가 원형 구조를 이루고 있음
- 특히 교육부, 여성가족부, 보건복지부는 부처 안에서의 과간 관계가 두드러짐
- 일자리위원회가 컨트롤타워 역할을 하는 일자리 분야와는 달리, 돌봄 분야는 어린이집, 유치원, 온종일 돌봄이라는 세 가지 이슈가 혼재되어 있어 위와 같은 협업구조가 나타남

### 5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (8/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석-협업 활성화도

#### 협업관계 수신 과 수



보건복지부+교육부

예산 및 재정: 기재부+교육부+행안부

- 다수의 과로부터 협업을 수신하는 과는 요구, 요청을 많이 받거나 돌봄 분야 관련하여 필요한 정보, 자원을 많이 보유하는 특성을 가지고 있을 수 있음
- 일자리 분야와는 달리 기재부, 교육부, 행안부의 예산 및 재정 담당과들이 협업관계에 나타나고 있음



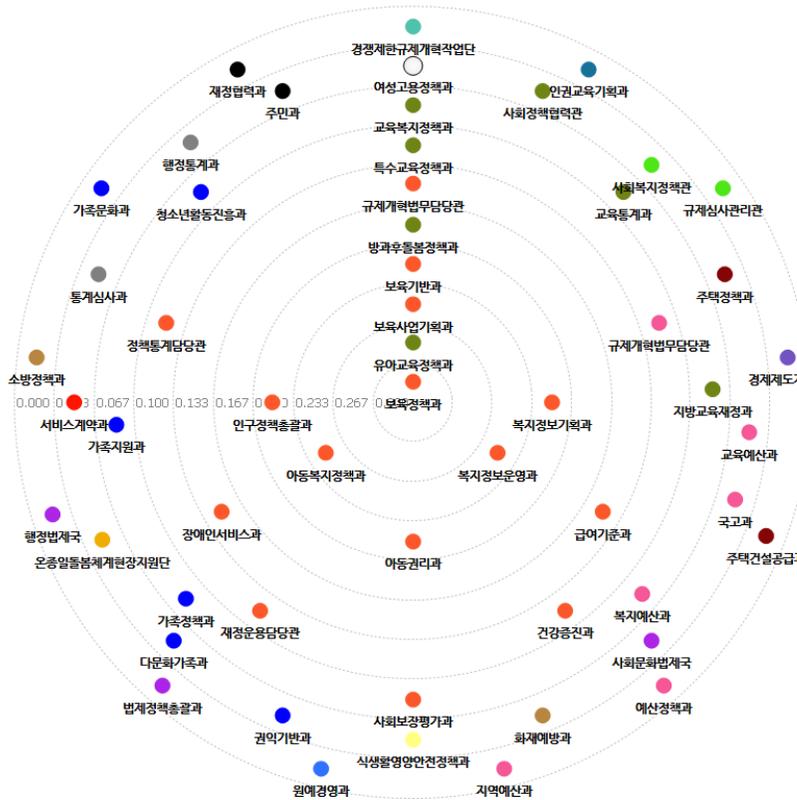
5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (10/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

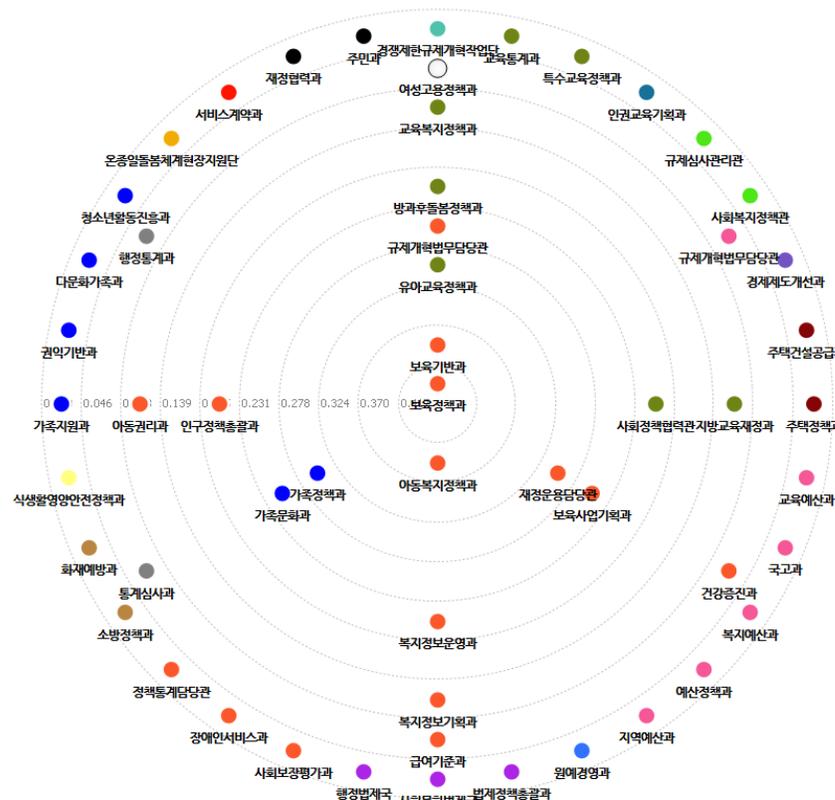
종합 협업 네트워크 분석-협업 집중도

2.1.2. 협업 집중도

수신관계 집중도 24.9%



발신관계 집중도 38.1%



시사점

Key point: 집중도 해석

• 집중도는 네트워크에서의 협업 관계를 1개 과가 독점하는지 아니면 그러한 협업 관계가 전반적으로 분산되어 있는지를 알려줌

100% : 1개 과가 협업 관계 독점  
 50% : 2개 과가 협업 관계 과점  
 0% : 모든 과에게 협업 관계 분산

• 수신과 발신 모두 협업 관계의 집중도는 낮은 편

• 발신하는 협업 집중도가 수신하는 협업에 비해 다소 높게 나타남

• 수신보다는 발신하는 협업이 상위 과의 독점 정도가 다소 높음

### 5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (11/21)

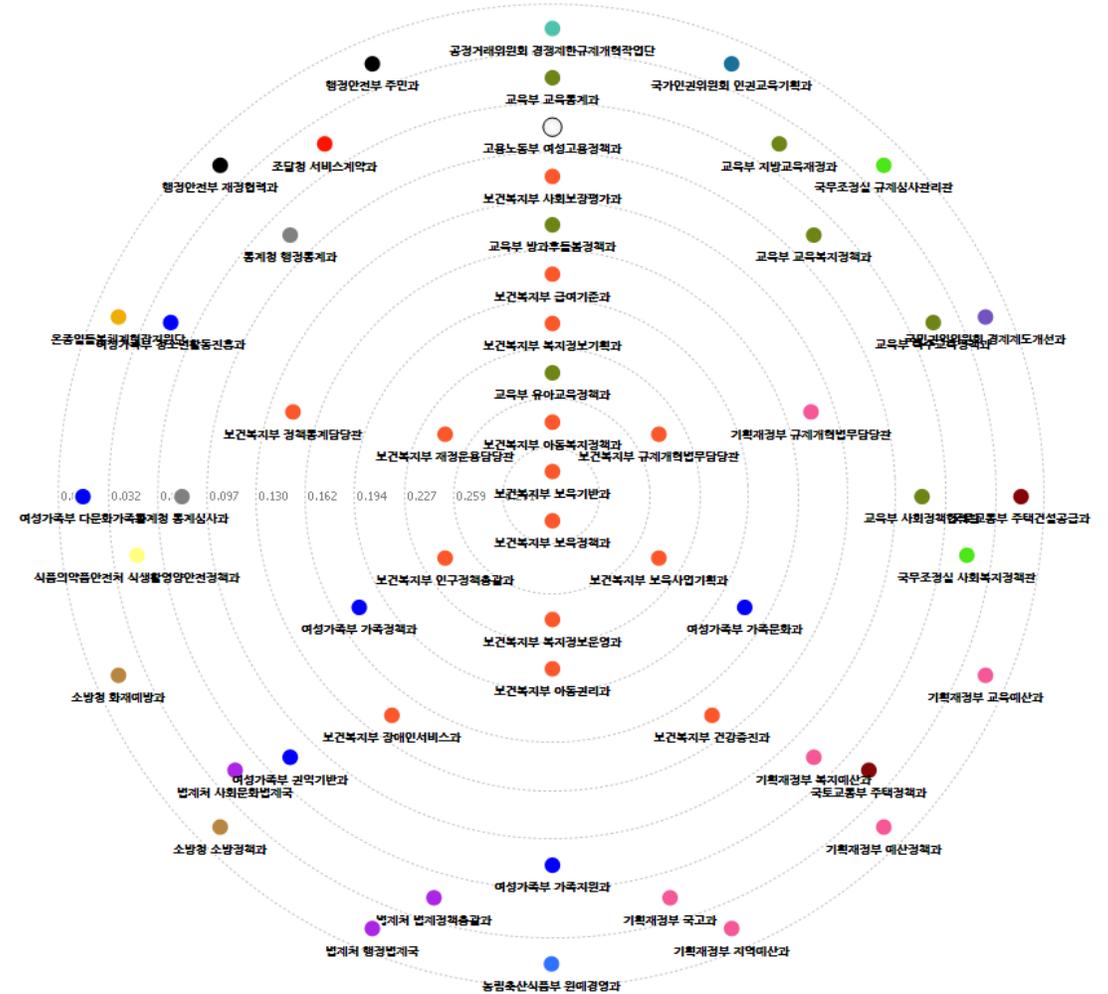
중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석-협업 영향력

#### ① 위세중심성(Eigenvector Centrality)

- 협업이 주로 보건복지부 내 과들과 교육부, 여성가족부 과 들 간에 활발하게 이루어지고 있음을 의미함
- 보육정책과, 보육기반과, 아동복지정책과 등이 핵심적인 역할을 하고 있음을 의미함
  - 보육정책과, 보육기반과 등은 어린이집, 아동수당 등과 관련한 문서를 타부처 타과와 주고받고 있음
  - 아동복지정책과는 아동정책조정위원회, 아동정책시행계획 등 과 관련한 협업을 교육부 교육복지정책과 등과 협업을 진행함

순위	과명	위세중심성
1	보건복지부 보육정책과	0.323787
2	보건복지부 보육기반과	0.306087
3	보건복지부 아동복지정책과	0.274267
4	보건복지부 규제개혁법무담당관	0.251802
5	보건복지부 보육사업기획과	0.243654
6	보건복지부 인구정책총괄과	0.238601
7	보건복지부 복지정보운영과	0.237301
8	보건복지부 재정운용담당관	0.236439
9	교육부 유아교육정책과	0.234602
10	보건복지부 복지정보기획과	0.222018



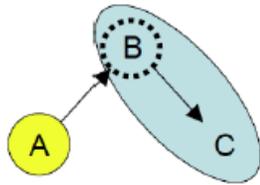


5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (13/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석-중개자 역할

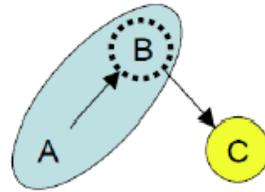
문지기(Gatekeeper)



부처 외부 → 내부 중요한 역할

- 타 부처로부터 협업 요청을 받고 있으며 외부 이슈를 내부에 전달하는 역할을 할 가능성이 높음

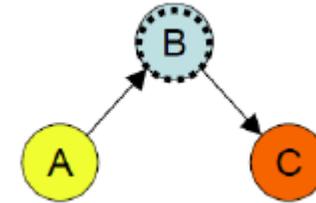
대표자(Representative)



부처 내부 → 외부 중요한 역할

- 타 부처에 협업 요청을 하고 있으며 소속 부처 내부 이슈를 외부에 전달하는 역할을 할 가능성이 높음

연락자(Liaison)



부처와 부처를 연결하는 중요한 역할

- 타 부처로부터 협업 요청을 받고 다른 타 부처에 협업 요청을 하고 있으며 서로 다른 부처들의 정보 흐름을 매개하는 역할을 할 가능성이 높음

과명	Gatekeeper 패턴 수
보건복지부 보육정책과	107
교육부 유아교육정책과	55
보건복지부 아동복지정책과	53

과명	Representative 패턴 수
보건복지부 보육정책과	85
보건복지부 아동복지정책과	71
교육부 유아교육정책과	54

과명	Liaison 패턴 수
보건복지부 보육정책과	80
교육부 유아교육정책과	68
보건복지부 아동복지정책과	29

### 5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (14/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 활발 부서

#### 돌봄 분야 협업 활발 부서 Top 20

순위	부처	부서	이메일 관계 중요도 순위	시사점
1	보건복지부	보육정책과	1	협업활발
2	보건복지부	아동복지정책과	4	
3	교육부	유아교육정책과	2	
4	보건복지부	보육기반과	23	-
5	보건복지부	보육사업기획과	29	-
6	보건복지부	복지정보운영과	10	협업활발
7	보건복지부	인구정책총괄과	12	
8	여성가족부	가족정책과	26	-
9	교육부	방과후돌봄정책과	25	-
10	보건복지부	아동권리과	17	협업활발
11	보건복지부	규제개혁법무담당관	19	
12	보건복지부	복지정보기획과	3	
13	보건복지부	재정운용담당관	11	
14	기획재정부	규제개혁법무담당관	36	공문서, 메모보고 관계에서만 협업활발
15	보건복지부	건강증진과	15	협업활발
16	교육부	사회정책협력관	52	공문서, 메모보고 관계에서만 협업활발
17	보건복지부	급여기준과	5	협업활발
18	보건복지부	정책통계담당관	41	공문서, 메모보고 관계에서만 협업활발
19	교육부	교육복지정책과	7	협업활발
20	여성가족부	가족문화과	5	

#### 시사점

- 협업 활성화, 영향력, 중개자 역할 모두 종합하여 중요한 정도를 살펴본 결과임
- 보건복지부 소속 과들이 돌봄 분야에서 협업을 활발하게 하고 있다고 판단할 수 있음
- 과 간 이메일 관계에 대해서도 동일한 요소를 활용하여 중요도 순위를 도출하여 비교해본 결과 기획재정부 규제개혁법무담당관, 교육부 사회정책협력관, 보건복지부 정책통계담당관은 이메일에서는 중요도 순위가 하위권으로 나타나 확인이 필요할 수 있음

5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (15/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 저조 부서

돌봄 분야 협업 저조 부서 Bottom 20

순위	부처	부서	이메일관계중요도 순위	시사점
55	국민권익위원회	경제제도개선과	52	돌봄 분야와 업무적 연관이 높다면 협업 촉진 대상
54	공정거래위원회	경쟁제한규제개혁작업단	50	
53	<b>기획재정부</b>	<b>예산정책과</b>	<b>37</b>	이메일 관계에서는 중요한 편이므로 확인 필요
52	국무조정실	규제심사관리관	13	
50	소방청	소방정책과	44	돌봄 분야와 업무적 연관이 높다면 협업 촉진 대상
50	국토교통부	주택건설공급과	48	
49	<b>기획재정부</b>	<b>지역예산과</b>	<b>49</b>	
48	<b>행정안전부</b>	<b>재정협력과</b>	<b>34</b>	
47	법제처	행정법제국	14	이메일 관계에서는 중요한 편이므로 확인 필요
46	국가인권위원회	인권교육기획과	52	돌봄 분야와 업무적 연관이 높다면 협업 촉진 대상
45	소방청	화재예방과	43	
44	여성가족부	다문화가족과	29	
43	<b>온종일돌봄체계현장지원단</b>		<b>52</b>	
42	농림축산식품부	원예경영과	47	
41	국토교통부	주택정책과	35	
40	법제처	법제정책총괄과	32	
39	조달청	서비스계약과	51	
38	행정안전부	주민과	42	
37	여성가족부	청소년활동진흥과	33	
36	국무조정실	사회복지정책관	20	이메일 관계에서는 중요한 편이므로 확인 필요

시사점

- 협업 활성화, 영향력, 중개자 역할 모두 종합하여 중요한 정도를 살펴보고 하위 20개과의 목록을 제시함
- 국무조정실 규제심사관리관, 법제처 행정법제국, 국무조정실 사회복지정책관 등은 이메일 관계에서는 상위권에 나타나고 있어서 공문서나 메모로 협업이 저조하지만 다른 채널을 통해 협업에 참여하는 것은 아닌지 확인이 필요함
- 공문서나 메모보고로도 협업이 저조하고, 이메일 상에서도 관계가 저조하며, 설문결과 상으로도 저조하다면 돌봄 분야에서의 업무 연관성이나 필요도 정도를 고려하여 협업을 촉진해야 하는 대상이 될 수 있음

### 5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (16/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 관계 쌍

#### 돌봄 분야 협업 활발 과 쌍 Top 20

순위	부처	부서	협업종합 가중치	동시출현 법령수	이메일평균 횟수
1	보건복지부 보육사업기획과	보건복지부 복지정보운영과	73.9	0	1.5
2	교육부 교육복지정책과	교육부 유아교육정책과	72.4	0	1416.5
3	보건복지부 보육기반과	보건복지부 보육정책과	67.0	0	38
4	보건복지부 보육사업기획과	보건복지부 보육정책과	65.6	0	41
5	보건복지부 복지정보운영과	보건복지부 아동복지정책과	57.3	0	3.5
6	보건복지부 규제개혁법무담당관	보건복지부 보육정책과	56.4	0	14.5
7	보건복지부 보육정책과	보건복지부 복지정보운영과	55.1	0	7.5
8	교육부 유아교육정책과	<b>교육부 지방교육재정과</b>	53.8	0	93.5
9	보건복지부 보육사업기획과	보건복지부 아동복지정책과	50.9	0	2
10	보건복지부 복지정보운영과	보건복지부 아동권리과	50.1	0	0
11	보건복지부 복지정보운영과	보건복지부 인구정책총괄과	49.1	0	0.5
12	보건복지부 보육기반과	보건복지부 보육사업기획과	48.5	0	1
13	보건복지부 규제개혁법무담당관	보건복지부 보육기반과	48.3	0	0.5
14	교육부 방과후돌봄정책과	교육부 사회정책협력관	47.9	0	0
15	보건복지부 규제개혁법무담당관	보건복지부 보육사업기획과	47.2	0	0.5
16	보건복지부 급여기준과	보건복지부 복지정보운영과	47.0	0	13
17	<b>고용노동부 여성고용정책과</b>	<b>보건복지부 보육정책과</b>	46.1	0	47
18	보건복지부 보육사업기획과	보건복지부 복지정보기획과	45.7	0	9.5
19	보건복지부 보육정책과	보건복지부 아동복지정책과	43.6	0	20.5
20	보건복지부 복지정보기획과	보건복지부 아동복지정책과	43.5	0	21

#### 시사점

- 협업 관계 과 쌍에 대해서는 종합 협업 가중치가 높은 순으로 협업이 활발하게 이루어지는 과 쌍 20개를 제시함
- 법령에 동시에 출현하면서 협업 강도도 강하고, 이메일도 자주 주고받는다면 협업이 활발하게 이루어지고 있는 과 쌍으로 볼 수 있음. 또한 법령상에 함께 등장하지 않더라도 공문서나 메모보고, 이메일을 통해 관계가 나타나는 과 쌍도 역시 활발하게 협업하는 것으로 볼 수 있음

5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (17/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 협업 관계 쌍

돌봄 분야 협업 저조 과 쌍

	순위	과명1	과명2	협업종합가중치	동시출현법령수	이메일평균횟수
법령에 동시에 등장하지만 협업 저조하므로 협업 촉진 필요 우선 대상	174	보건복지부 건강증진과	보건복지부 재정운용담당관	11.5	3	4.5
	264	국토교통부 주택건설공급과	국토교통부 주택정책과	0.0	3	1
공문서, 메모, 협업수준, 이메일 모두 저조하므로 일자리분야와의 업무 연관성을 고려하여 협업 촉진 필요	264	<b>교육부 방과후돌봄정책과</b>	<b>국무조정실 사회복지정책관</b>	0.0	0	0
	264	<b>교육부 유아교육정책과</b>	<b>기획재정부 지역예산과</b>	0.0	0	0
	264	<b>국무조정실 사회복지정책관</b>	<b>온종일돌봄체계현장지원단</b>	0.0	0	0
	264	국토교통부 주택건설공급과	보건복지부 아동복지정책과	0.0	0	0
	264	<b>기획재정부 교육예산과</b>	<b>보건복지부 보육기반과</b>	0.0	0	0
	264	기획재정부 국고과	여성가족부 가족정책과	0.0	0	0
	264	<b>기획재정부 복지예산과</b>	<b>온종일돌봄체계현장지원단</b>	0.0	0	0
	264	법제처 법제정책총괄과	보건복지부 보육사업기획과	0.0	0	0
	264	보건복지부 아동권리과	행정안전부 주민과	0.0	0	0
	264	보건복지부 아동권리과	행정안전부 주민과	0.0	0	0

- 돌봄 분야에서 예산 지원과 관련된 기획재정부 예산정책과, 지역예산과, 행정안전부 재정협력과는 협업이 저조한 것으로 나타나서 이들과의 관계에서 협업이 촉진될 수 있도록 할 필요성이 제기됨
- 즉, 기획재정부 복지예산과와 온종일돌봄체계현장지원단 간의 관계 저조는 협업 촉진을 위한 방안이 모색될 필요가 있음
- 돌봄 분야에서 국무조정실의 협업 수준이 낮은 것으로 분석되어 국무조정실의 돌봄 관련 정책 방향에 대한 검토가 필요함

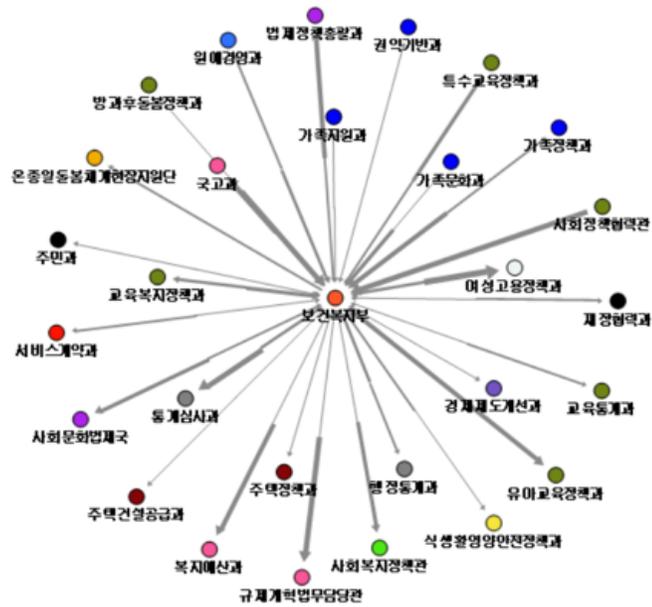
5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (18/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

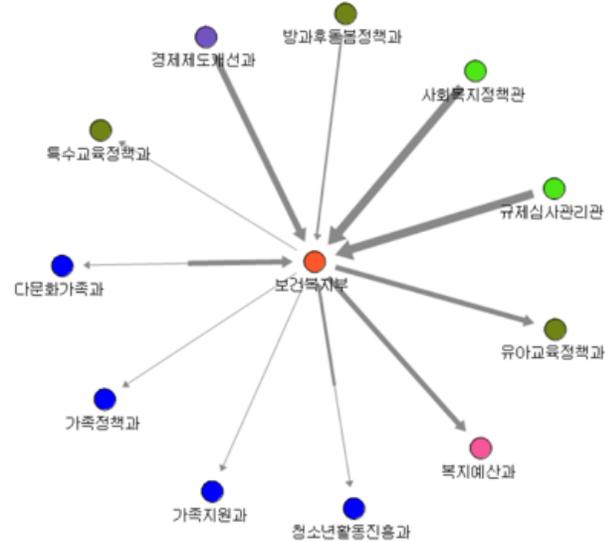
종합 협업 네트워크 분석- 'As-Is'와'To-Be'

보건복지부

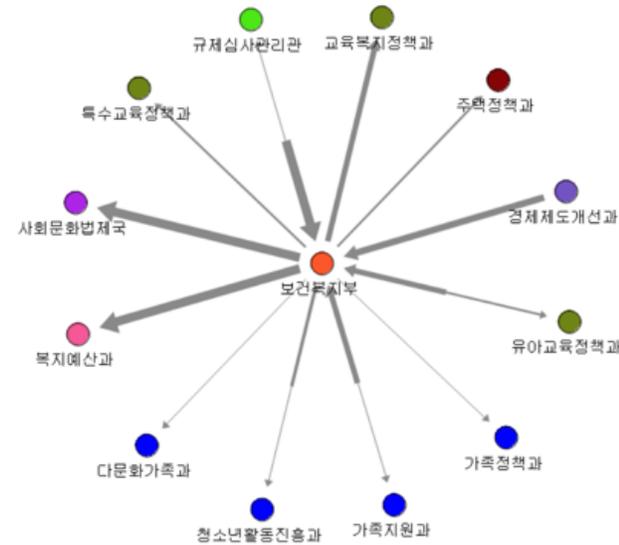
As-Is ① : 종합 협업 네트워크



As-Is ② : 현행 협업 네트워크



To-Be : 필요 협업 네트워크



- 고용노동부
- 과학기술정보통신부
- 교육부
- 국가보훈처
- 국민권익위원회
- 국토교통부
- 기획재정부
- 법무부
- 법제처
- 보건복지부
- 산림청
- 산업통상자원부
- 여성가족부
- 외교부
- 연사혁신처
- 일자리위원회
- 저출산고령사회위원회
- 중소벤처기업부
- 통계청
- 특허청
- 해양수산부
- 행정안전부

- 보건복지부가 교육부 유아교육정책과로 발신을 많이 하는 관계로 나타나고, 이것이 현행의 인식조사를 통한 협업 네트워크에서도 나타남
- 필요한 협업 네트워크에서는 유아교육정책과에서 보건복지부로 가는 것이 더 강화될 필요성이 있음이 제시됨
- 교육부 방과후돌봄정책과와 보건복지부의 관계는 방과후 돌봄정책과에서 보건복지부로 공문서나 메모보고가 가는 형태이고, 현행 관계도 그런 것으로 인식하고 있지만 필요한 협업 네트워크 상에는 등장하지 않음





5.1.2. 돌봄 분야 협업지도 분석  
(21/21)

중앙행정기관 협업 네트워크

종합 협업 네트워크 분석- 'As-Is'와'To-Be'

정리 및 시사점

- 돌봄 분야의 경우, 보건복지부-교육부를 중심으로 여성가족부가 협업 네트워크를 이루며 정책을 추진하고 있는 상황으로 각 부처에 해당하는 업무를 담당하는 과들이 주요 행위자로 도출됨
- 매개중심성 측면에서는 일자리 분야와의 차이는 돌봄 분야의 업무의 성격이 다른 세가지 이슈가 함께 포함되어 있어서 각각에 해당하는 업무를 담당하는 기관(보건복지부, 교육부, 여성가족부)이 주요 과로 도출됨
- 중개자 역할을 하는 부처 및 부서는 보건복지부 보육정책과와 아동복지정책과, 교육부 유아교육정책과로 나타났으며, 이는 유아보육(어린이집, 아동수당 등), 유아교육(유치원) 관련 업무를 담당하는 주요 부처와 과가 그러한 역할을 하는 것으로 나타남
- '온종일돌봄' 이슈와 관련한 관계로 인한 협업 네트워크의 재형성이 필요하다는 것이 제시되었음
  - 구체적으로 현재 상황에서는 드러나지 않지만 온종일돌봄과 관련한 이슈에서 주택정책과와 주택건설공급과, 행안부 재정협력과와 주민과와의 협업의 필요성이 강조되고 있음
  - 이는 온종일돌봄체계를 마련하는 것이 지방정부와의 연계가 중요하고, 또한 초등학생들을 모아두고 온종일 돌봄을 할 건물, 이에 대한 재정 지원이 필요하다는 측면에서 요구되는 부분이라고 판단됨
  - 다만, 온종일돌봄체계현장지원단의 경우, 출범한지 얼마 되지 않은 상태여서 해당 부서의 역할에 대해서는 아직 판단하기 이른 상황임
- 여성가족부의 다문화가족과와 유아교육정책과의 관계가 협업 필요 네트워크로 도출된 것은 최근 다문화가정이 늘어나면서 이들의 자녀들에 대한 유아교육이나 유아교육기관의 다문화교육과 관련한 이슈 때문에 등장하는 것으로 보임

5.2.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (1/5)

돌봄 분야

중앙행정기관 + 광역, 기초 지자체 공문서 협업 네트워크 분석

분석대상

중앙/지방 돌봄 관련 기관  
(중앙: 부처 단위)  
(지방: 단체 수준)

분석대상

주된 분석대상

공문서

5.2.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (2/5)

중앙/지방 협업 네트워크

기초 통계 - 기관 유형

구분	속성	'과'단위 기관		상위 소속기관	
		개수	비율	개수	비율
기관 종류	중앙행정기관	1402	12%	51	16%
	광역자치단체	1160	10%	17	5%
	기초자치단체	5570	47%	228	73%
	교육자치단체	3607	31%	17	5%
지역	중앙행정기관			51	16.3%
	서울특별시			27	8.6%
	인천광역시			12	3.8%
	세종특별자치시			2	0.6%
	대전광역시			7	2.2%
	광주광역시			7	2.2%
	대구광역시			10	3.2%
	울산광역시			7	2.2%
	부산광역시			18	5.8%
	경기도			33	10.5%
	강원도			20	6.4%
	충청남도			13	4.2%
	충청북도			17	5.4%
	전라북도			16	5.1%
	전라남도			24	7.7%
	경상북도			25	8.0%
	경상남도			20	6.4%
	제주특별자치도			4	1.3%
		합계	11,739	100%	313

내용 요약

- 중앙/지방 협업 네트워크에서 분석대상 기관들의 비중을 살펴 보면, 기초자치단체가 73%이고, 중앙행정기관은 12%임

5.2.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (3/5)

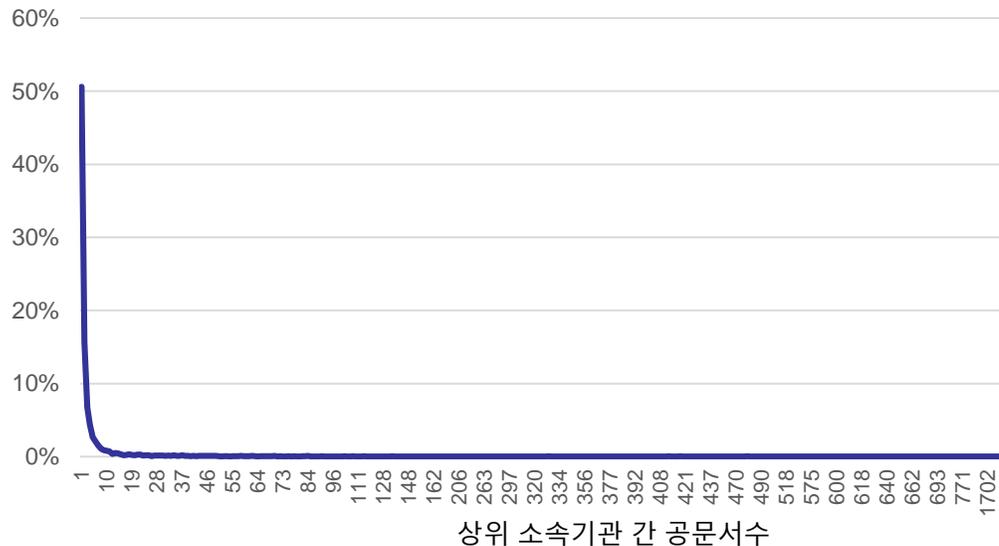
중앙/지방 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

기초통계

공문서 수 합계	168,956
상위 소속기관 간 수발신한 공문서 수 평균(표준편차)	23.8 (109.9)
상위 소속기관 간 수발신한 공문서 수 최대값	2,420
상위 소속기관 간 수발신한 공문서 수 최소값	1

상위 소속기관  
간 관계 비율



내용 요약

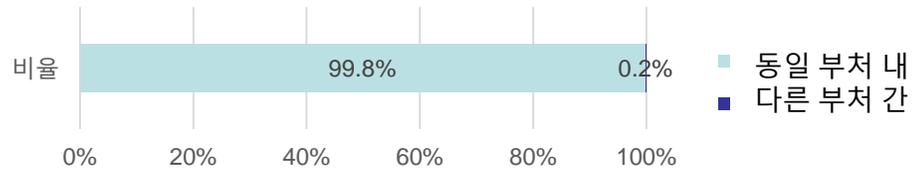
- 돌봄 분야에서 중앙행정기관과 지방자치단체 간에 주고 받은 공문서는 총 168,956건임
- 상위 소속기관 간 문서 수 연결의 최대치는 2,420이었고, 최소치는 1임. 평균적으로는 상위 소속기관 간에 24개 정도의 공문서를 수발신했음
- 공문서 수의 분포를 보면 적은 문서를 수발신한 상위 소속기관 간 관계는 많은 반면, 빈번하게 문서를 수발신한 소속기관 간 관계는 적다는 것을 알 수 있음
- 1~2개 공문서만을 수발신하는 관계가 전체의 66%를 차지함 (일자리 분야보다 높음- 일자리 분야의 경우 46%)

5.2.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (4/5)

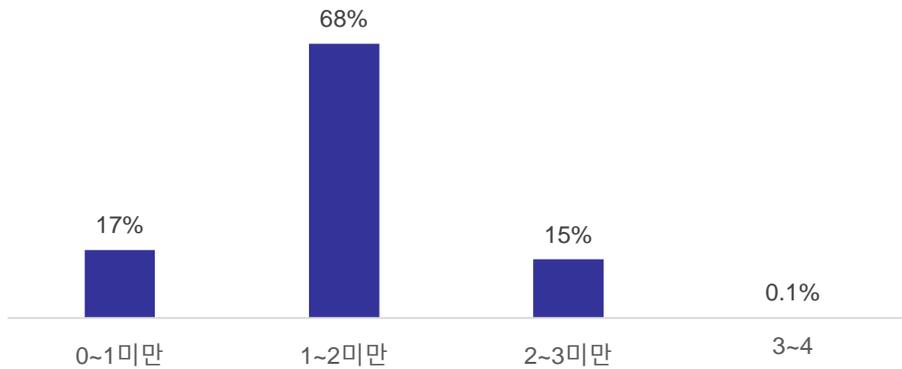
중앙/지방 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

공문서 수발신 상위기관/기관종류/지역 내외 비율



공문서 빈도/협업수준 분포



내용 요약

- 돌봄 분야에서 중앙/지방의 상위 기관들 간 수발신한 공문서는 상위 기관 내부에서 이루어지는 양이 매우 적고, 대부분 다른 상위 기관 간에 수발신하는 형태로 나타남
- 협업 수준 점수는 평균적으로 1.1, 비율로 살펴봐도 1~2점 사이인 경우가 가장 높았음. 0~2미만이 약 85%를 차지하는 것이므로 단순 알림이나 정보공유 정도로 공문서를 통한 협업이 이루어지고 있음을 알 수 있음

5.2.1. 돌봄 분야 협업프로세스 분석 (5/5)

중앙/지방 협업 네트워크

기초 통계 - 공문서 데이터 현황

네트워크 특성	
구분	상위 기관 네트워크
기관 수	313
기관 간 연결의 수 (1개 이상의 공문서 수발신 기관 쌍 수)	7,085
네트워크 밀도	0.072
평균 연결 기관수	22.4
단절된 그룹 수	1
양방향 기관 쌍 비율	25%
평균 연결 단계(거리)	2.1

내용 요약

- 상위 기관 간에 나타난 링크의 수는 7,085개이고, 네트워크 밀도 수치를 보면 상위 기관 간에 존재할 수 있는 모든 관계 중에서 약 8%의 관계가 나타남(일자리 분야의 경우 8.9%)
- 각 상위 기관은 평균적으로 22개 기관과 공문서를 수발신함(일자리 분야의 경우 27.5)
- 전체 공문서 수발신 네트워크에서 양방향 관계의 비율이 25%로 나타남 (일자리 분야 보다 낮은 편- 일자리 분야 35%). 양방향 관계는 상호간에 협업 상대로 인지하는 관계로 긴밀한 협업을 의미함
- 평균 연결 단계는 어떤 특정한 상위 기관이 임의의 다른 상위 기관과의 거리를 가리키며, 돌봄 분야 중앙/지방 협업 네트워크의 경우 2.1단계, 즉 2개 정도의 기관을 거치면 도달할 수 있는 거리에 있음(일자리 분야의 경우 1.9단계)

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (1/13)

돌봄 분야

중앙행정기관 + 광역, 기초 지자체 공문서 협업 네트워크 분석

분석대상

중앙/지방 돌봄 관련 기관  
(중앙: 부처 단위)  
(지방: 단체 수준)

분석대상

주된 분석대상

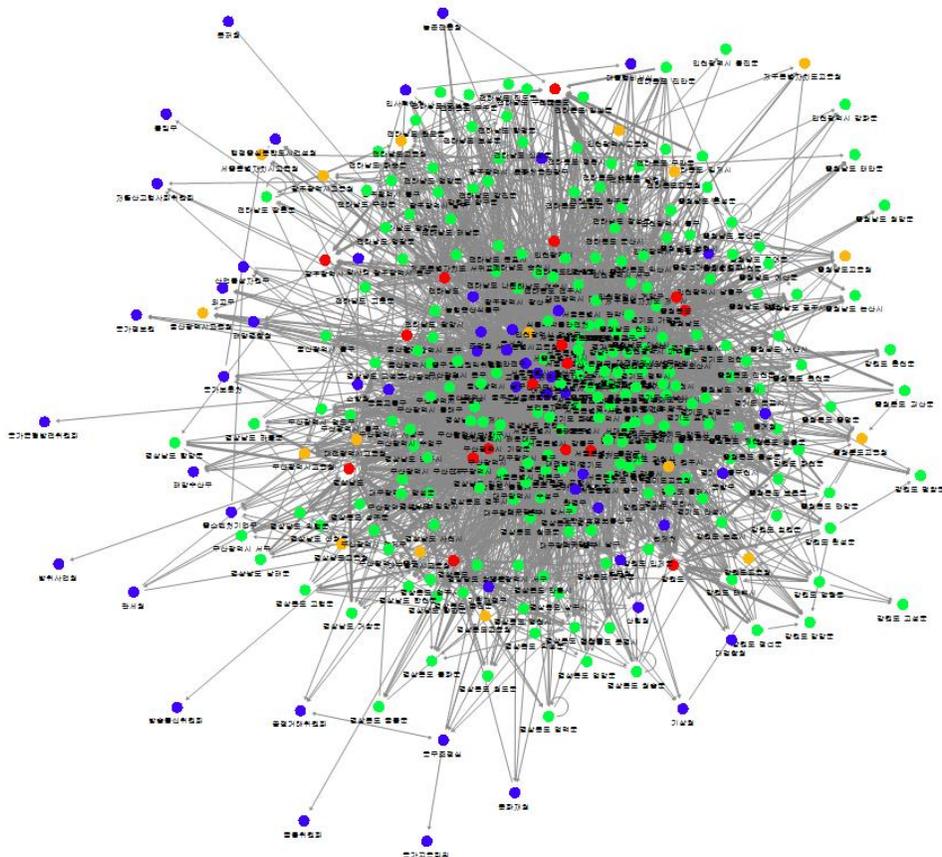
공문서

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (2/13)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 네트워크 지도

상위 기관 협업 네트워크 지도



- 광역자치단체
- 교육자치단체
- 기초자치단체
- 중앙행정기관

내용 요약

- 과 단위 기관의 공문서 협업 지도를 상위 소속 기관 간의 협업으로 통합하여 표현한 지도
- 협업지도의 중심부에 광역자치단체와 기초자치단체가 많이 나타나고, 교육자치단체가 고르게 분산되어 있음 (일자리 분야에 비해 기초와 광역이 중심부에 많은 편임)

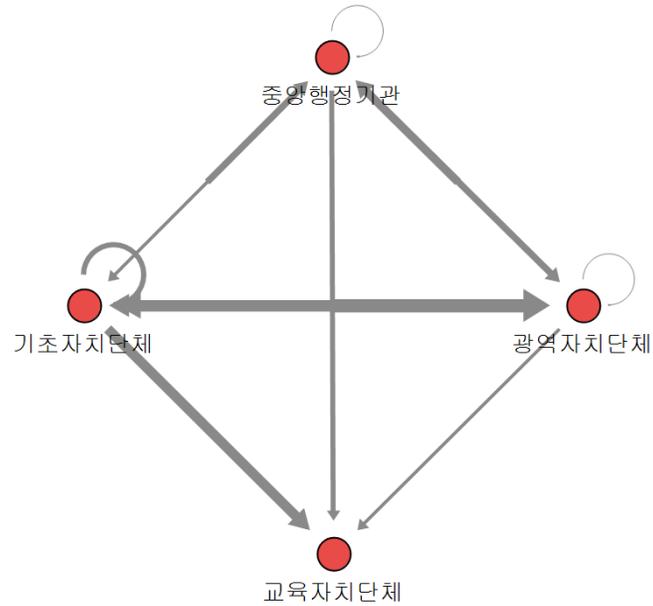
5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (3/13)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 네트워크 지도

기관 종류 간 협업 네트워크 지도

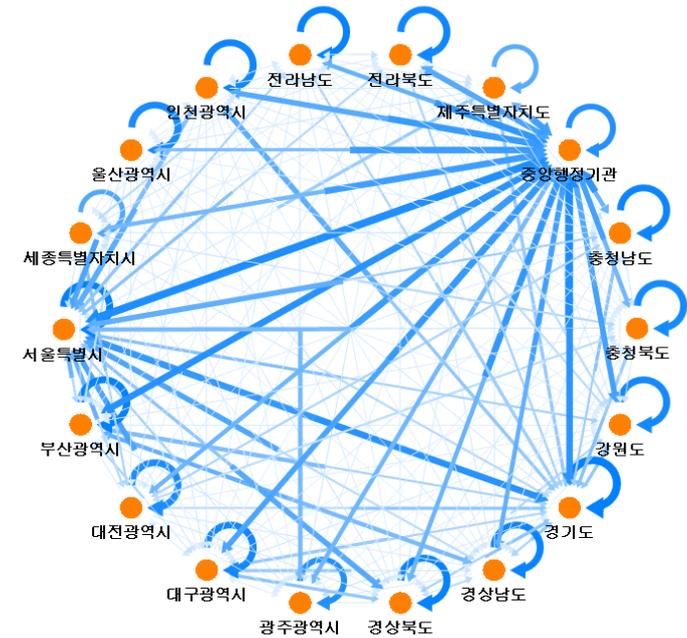
지역 간 협업 네트워크 지도



기관 종류 간 문서수 비율

	중앙행정 기관	광역자치 단체	기초자치 단체	교육자치 단체
중앙행정 기관	0.6%	1.9%	0.7%	0.9%
광역자치 단체	3.8%	0.2%	17.4%	0.7%
기초자치 단체	3.3%	56.4%	6.3%	7.8%
교육자치 단체	0%	0%	0%	0%

- 선의 굵기는 전체 공문서에서 차지하는 비율을 의미함
- 기초자치단체가 광역자치단체에 보내는 공문서 비중이 가장 높고, 다음으로 광역자치단체가 기초자치단체에 보내는 공문서 비중이 높게 나타남
- 각 기관 종류 내부 흐름은 적고, 기초→광역, 광역→기초, 기초→교육 흐름이 강함
- 교육자치단체는 수신만 하고 있음



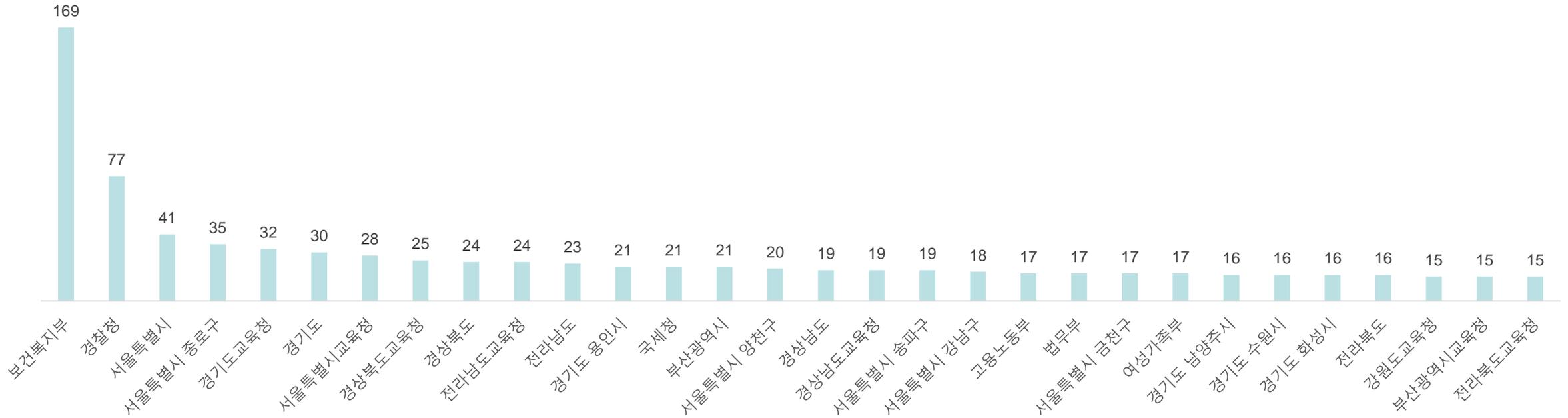
- 선의 굵기와 음영은 전체 공문서에서 차지하는 비율을 의미함
- 중앙행정기관이 가장 비중 높게 타 지역들과 문서 수발신을 하고 있음. 다음으로 서울특별시가 많은 지역들과 비중이 높게 문서 흐름이 나타남
- 각 지역 안에서의 문서 흐름 또한 활발함

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (4/13)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 활성화도

협업수신 기관수 Top 30



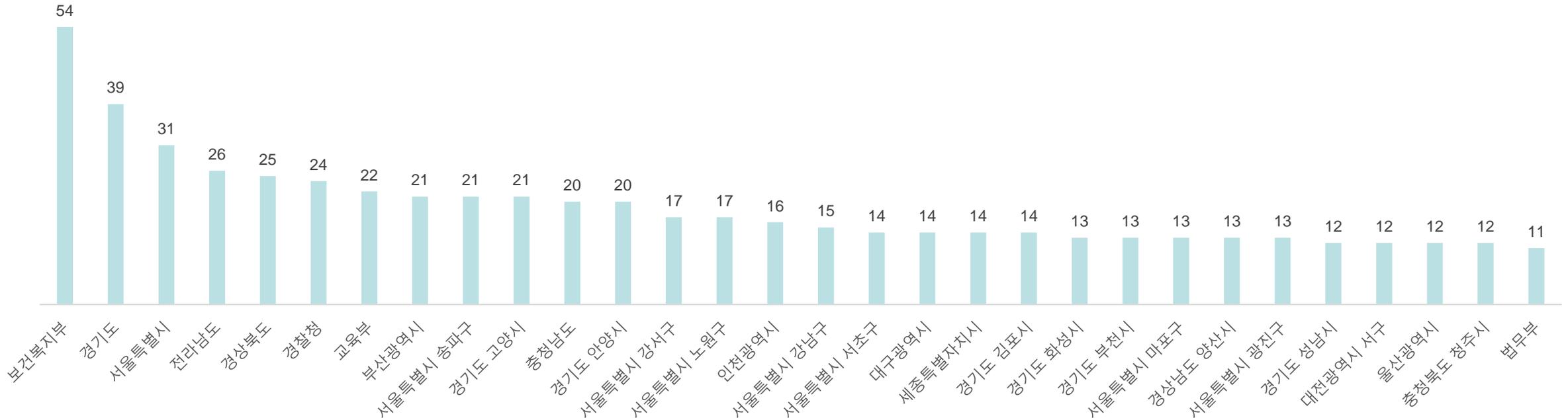
- 협업 요청이나 정보제공 요청을 하는 많은 대상과 공문서 협업을 진행하는 소속기관들은 협업이 활성화되어 있다고 할 수 있음
- 특히 수신 기관 수가 많은 것은 해당 기관이 정보나 자원을 많이 보유하고 있어서 요청이나 요구를 많이 받는 기관일 가능성이 있음. 교육자치단체인 지방교육청은 수신만 하고 있기 때문에 정보나 자원을 보유하기보다는 협업 요청을 많이 받고 있다고 볼 수 있음
- 중앙행정기관인 보건복지부에 많은 기관들로부터 협업 요청을 받고 있고, 광역지자체 중에는 '서울특별시'가, 기초지자체는 '서울특별시 종로구'가, 교육자치단체 중에는 '경기도교육청'이 상위에 나타났음

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (5/13)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 활성화도

협업발신 기관수 Top 30



- 다수의 기관에 정보를 알려주고 협업 요구를 해야 하는 기관 또한 협업이 활성화되어 있는 기관임
- 발신 기관 수가 많은 것은 공유해야 할 정보가 많거나, 협조를 구해야 할 일이 많다는 것이기 때문에 협업에 있어서 주도적인 역할을 하는 기관일 가능성이 있음
- 보건복지부가 발신하는 대상 수가 가장 많은 것으로 나타났고, 다음으로 경기도, 서울특별시 순으로 상위에 나타남

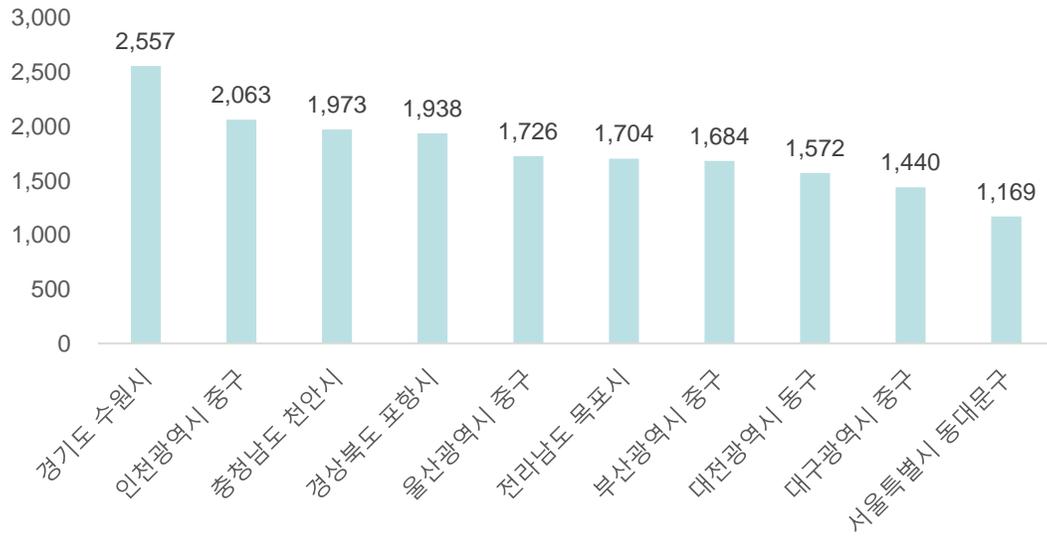
5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (6/13)

중앙/지방 협업 네트워크

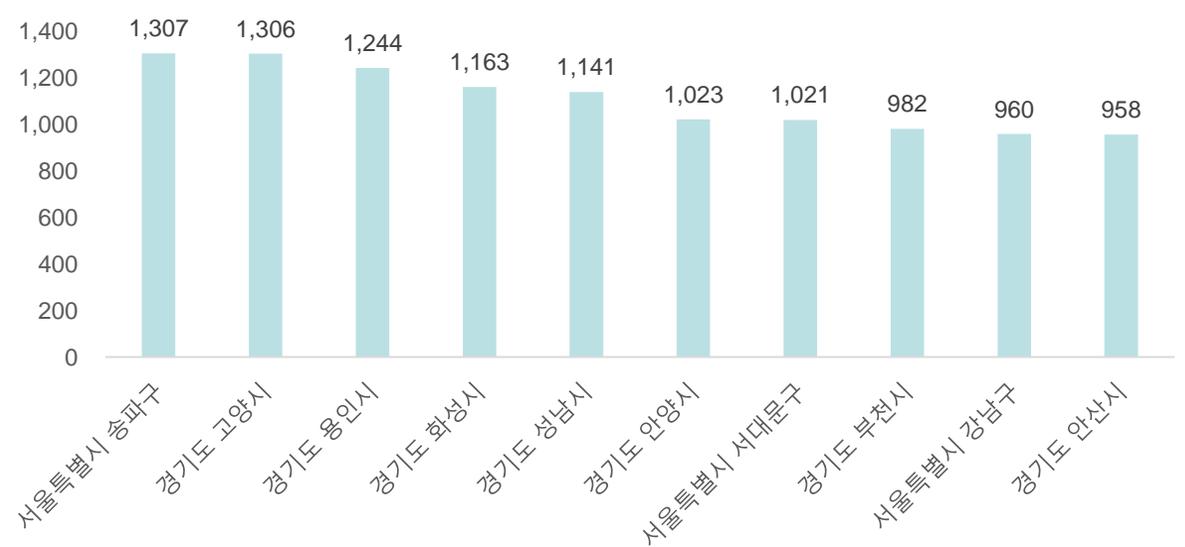
협업 활성화도

협업 문서 수발신 수 (기초자치단체)

수신 기관



발신 기관



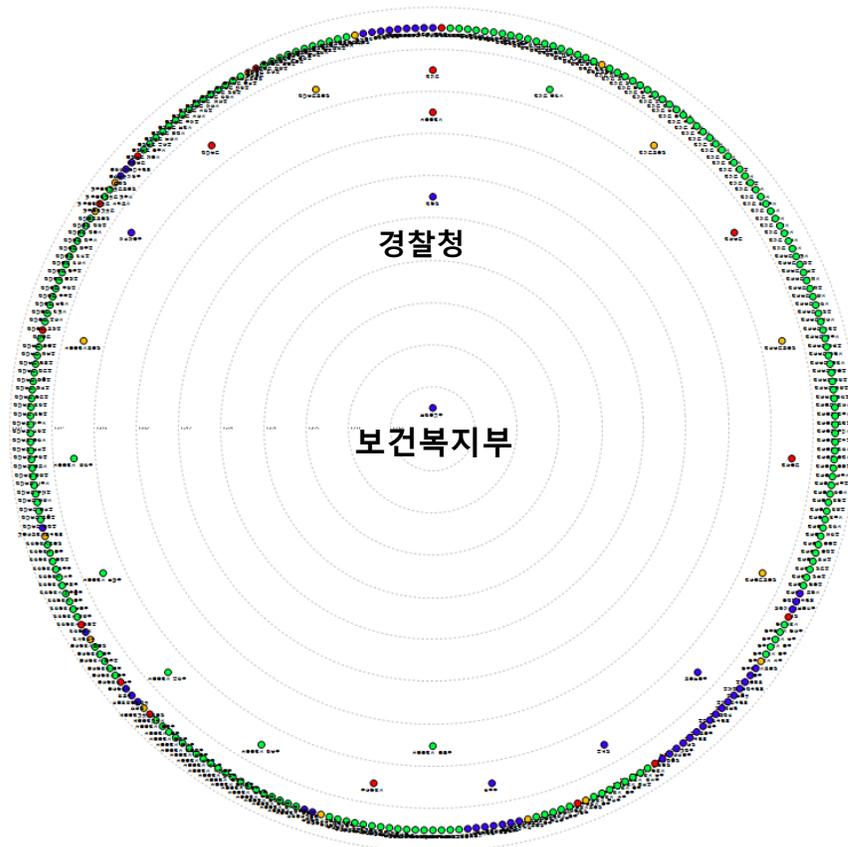
- 기초자치단체의 경우 협업 문서 수신 수가 많은 기관은 경기도 수원시, 인천광역시 중구, 충청남도 천안시 순으로 많았음
- 기초자치단체의 경우, 협업 문서 발신 수가 많은 기관은 서울특별시 송파구, 경기도 고양시, 경기도 고양시 순으로 많았음
- 협업 문서 수신 수가 많은 기관과 협업 문서 발신 수가 많은 기관이 다름

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (7/13)

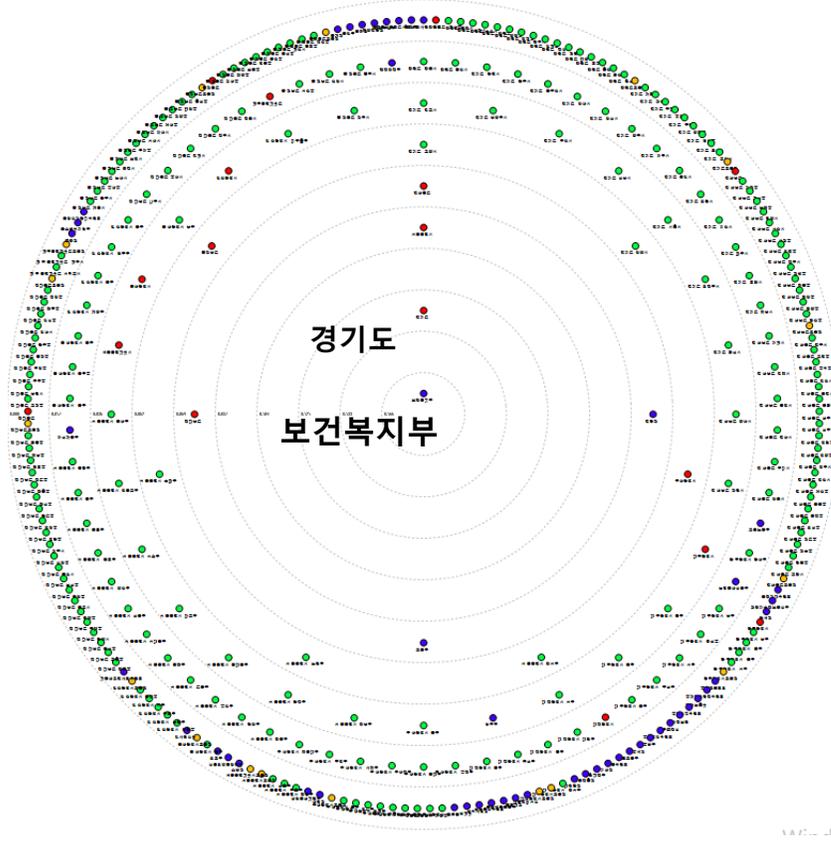
중앙/지방 협업 네트워크

협업 집중도

수신관계 집중도 52.7%



발신관계 집중도 15.7%



시사점

Key point: 집중도 해석

- 집중도는 네트워크에서의 협업 관계를 1개 과가 독점하는지 아니면 그러한 협업 관계가 전반적으로 분산되어 있는지를 알려줌  
 100% : 1개 과가 협업 관계 독점  
 50% : 2개 과가 협업 관계 과점  
 0% : 모든 과에게 협업 관계 분산

- 공문서 수신 관계의 집중도가 높게 나타났음. 수신관계는 보건복지부에 53%가 집중되고 있고, 발신관계는 보건복지부에 16%가 집중되고 있는 것으로 나타남
- 경찰청은 영유아교육법 위반자 고발 건이 많음
- 경기도는 산하 기초단체가 다른 광역에 비해 많은 특징

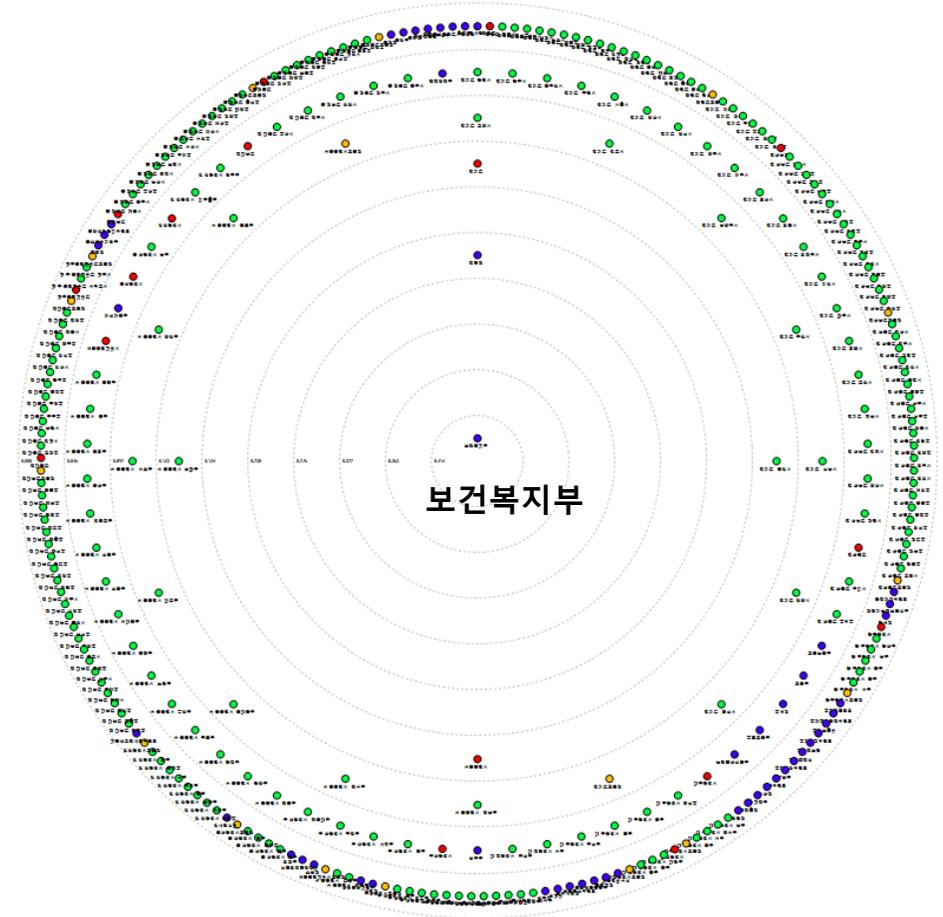
5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (8/13)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 영향력

① 위세중심성(Eigenvector Centrality) – 공문서 수 고려 안함

소속기관	위세중심성
보건복지부	0.4596
경찰청	0.2648
서울특별시	0.1657
서울특별시 송파구	0.1465
경기도 용인시	0.1464
경기도	0.1421
서울특별시 강남구	0.1370
서울특별시교육청	0.1307
서울특별시 종로구	0.1284
경기도 고양시	0.1276
서울특별시 서초구	0.1267
경기도 화성시	0.1239
경기도교육청	0.1189
서울특별시 강서구	0.1180
서울특별시 동대문구	0.1156



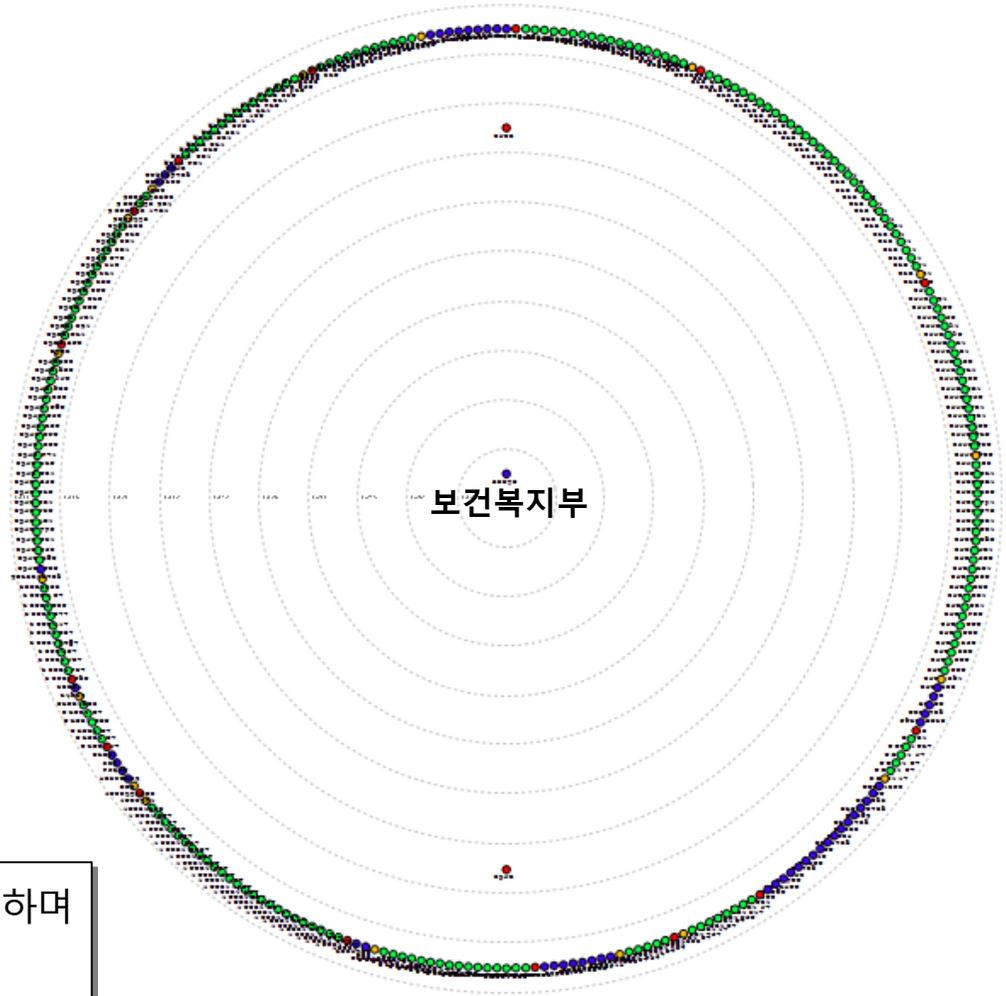
5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (9/13)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 영향력

② 매개중심성(Betweenness Centrality)

소속기관	매개중심성
보건복지부	0.3553
전라남도	0.0723
경상북도	0.0718
충청남도	0.0349
경찰청	0.0346
서울특별시	0.0336
부산광역시	0.0330
경기도	0.0306
교육부	0.0226
인천광역시	0.0177
대구광역시	0.0160
고용노동부	0.0139
여성가족부	0.0129
세종특별자치시	0.0128
울산광역시	0.0120



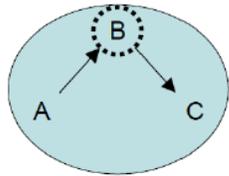
- 공문서를 통한 소속 기관 간 협업에서 전체 네트워크 상 정보의 흐름을 매개하며 영향력을 미치는 기관은 보건복지부인 것으로 나타남
- 보건복지부의 매개 중심성 정도가 매우 높게 나타나고 있음

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (10/13)

중앙/지방 협업 네트워크

중개자 역할 분석

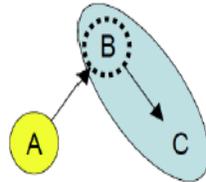
내부 조정자(Coordinator)



기관종류 내부 중요한 역할

- 동일한 종류의 기관들 사이에서 직접적으로 협업이 없는 기관들을 매개하는 역할을 할 가능성이 높음

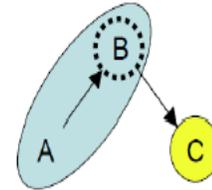
문지기(Gatekeeper)



기관종류 외부 → 내부 중요한 역할

- 다른 종류의 기관으로부터 협업 요청을 받고 있으며 다른 종류의 기관의 이슈를 동일 종류의 기관에 전달하는 역할을 할 가능성이 높음

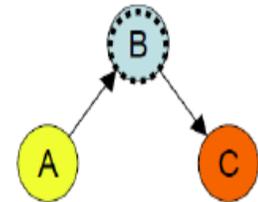
대표자(Representative)



기관종류 내부 → 외부 중요한 역할

- 다른 종류의 기관에 협업 요청을 하고 있으며 동일한 종류 기관의 이슈를 다른 종류 기관에 전달하는 역할을 할 가능성이 높음

연락자(Liaison)



기관종류 간 연결하는 중요한 역할

- 다른 종류 기관으로부터 협업 요청을 받고 또 다른 종류 기관에 협업 요청을 하고 있으며 기관 종류 간 정보 흐름을 매개하는 역할을 할 가능성이 높음

과명	패턴 수
보건복지부	289
서울특별시 송파구	165
서울특별시 강남구	140

과명	패턴 수
보건복지부	3,088
경찰청	78
여성가족부	43

과명	패턴 수
보건복지부	469
교육부	84
서울특별시 종로구	67

과명	패턴 수
보건복지부	2,548
서울특별시	327
경기도	222

- 중앙행정기관, 광역지자체, 기초지자체 3가지 기관 종류 테두리를 기준으로 각 기관 종류 내에서 기관들을 중개하는 역할은 보건복지부가 하는 것으로 나타남. 기초지자체 내에서는 송파구와 강남구에서 내부 매개역할 횟수가 높았음
- 지자체로부터 협업 요청을 받고 중앙행정기관 내에서 정보전달을 하거나, 반대로 중앙행정기관으로부터 정보전달 또는 협업 요구를 받아서 광역이나 기초 지자체로 전달하는 역할, 광역과 기초 지자체를 매개하는 역할 모두 보건복지부가 가장 많은 패턴 수를 나타냈음

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (11/13)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 활발/저조 기관

협업 활발 기관 Top 30

종합순위	소속기관	기관종류	지역	수신기관수	발신기관수	위세중심성	매개중심성	Coordinator	Gatekeeper	Representative	Liaison
1	보건복지부	중앙행정기관	중앙행정기관	169	54	0.2152	0.3553	289	3,088	469	2,548
2	경기도 고양시	기초자치단체	경기도	13	21	0.1287	0.0035	115	30	24	5
3	서울특별시 송파구	기초자치단체	서울특별시	19	21	0.0372	0.0045	165	26	55	6
4	경기도 화성시	기초자치단체	경기도	16	13	0.1274	0.0048	65	11	37	5
5	경기도 남양주시	기초자치단체	경기도	16	11	0.1164	0.0029	35	8	49	7
6	경찰청	중앙행정기관	중앙행정기관	77	24	0.0188	0.0346	1	78	36	138
7	서울특별시 강남구	기초자치단체	서울특별시	18	15	0.0305	0.0034	140	11	24	1
8	경기도 부천시	기초자치단체	경기도	8	13	0.1141	0.0016	29	8	19	4
9	서울특별시	광역자치단체	서울특별시	41	31	0.1712	0.0336	0	0	54	327
10	서울특별시 양천구	기초자치단체	서울특별시	20	10	0.0267	0.0042	89	8	38	2
11	경기도 시흥시	기초자치단체	경기도	9	11	0.1024	0.0032	22	15	5	4
12	경기도 김포시	기초자치단체	경기도	8	14	0.1024	0.0016	38	9	7	2
13	서울특별시 동대문구	기초자치단체	서울특별시	12	11	0.0440	0.0014	42	5	16	4
13	경기도 성남시	기초자치단체	경기도	9	12	0.1228	0.0007	21	7	13	4
15	경기도 용인시	기초자치단체	경기도	21	10	0.1268	0.0018	53	0	49	5
16	전라남도	광역자치단체	전라남도	23	26	0.0295	0.0723	0	22	0	99
17	서울특별시 강서구	기초자치단체	서울특별시	9	17	0.0276	0.0012	51	17	4	2
18	부산광역시	광역자치단체	부산광역시	21	21	0.0731	0.0330	0	0	17	117
19	여성가족부	중앙행정기관	중앙행정기관	17	10	0.0208	0.0129	2	43	6	37
20	교육부	중앙행정기관	중앙행정기관	6	22	0.0087	0.0226	11	1	84	16
20	대전광역시 서구	기초자치단체	대전광역시	8	12	0.0037	0.0065	19	11	14	6
22	경기도	광역자치단체	경기도	30	39	0.6654	0.0306	0	0	0	222
23	서울특별시 은평구	기초자치단체	서울특별시	10	9	0.0304	0.0006	14	5	20	4
24	경기도 의정부시	기초자치단체	경기도	5	11	0.1057	0.0010	13	8	3	2
25	서울특별시 서초구	기초자치단체	서울특별시	11	14	0.0269	0.0011	71	1	8	1
26	서울특별시 금천구	기초자치단체	서울특별시	17	7	0.0293	0.0036	19	0	65	2
27	경상북도	광역자치단체	경상북도	24	25	0.0352	0.0718	0	0	0	126
28	경기도 하남시	기초자치단체	경기도	7	10	0.0985	0.0003	13	4	10	2
29	경기도 안양시	기초자치단체	경기도	3	20	0.1054	0.0020	12	12	1	2
30	서울특별시 종로구	기초자치단체	서울특별시	35	6	0.0212	0.0051	102	1	67	0

- 협업활성도, 영향력, 중개자 역할을 종합하여 중요한 정도를 살펴본 결과 보건복지부, 고양시, 송파구 등의 기관이 협업을 활발하게 하고 있는 것으로 나타남
- 상위 30개 기관에서 기초자치단체가 가장 많았음

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (12/13)

중앙/지방 협업 네트워크

협업 활발/저조 기관

협업 저조 기관 Top 30

종합순위	소속기관	기관종류	지역	수신기관수	발신기관수	위세중심성	매개중심성	Coordinator	Gatekeeper	Representative	Liaison
286	강원도 고성군	기초자치단체	강원도	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	강원도 평창군	기초자치단체	강원도	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	관세청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	광주광역시 서구	기초자치단체	광주광역시	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	국가교육회의	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	국가균형발전위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	국가보훈처	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	국가인권위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	국가정보원	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	금융위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	기상청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	농촌진흥청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	대검찰청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	대통령비서실	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	문화재청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	방위사업청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	병무청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	산림청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	산업통상자원부	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	인사혁신처	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	저출산고령사회위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	제주특별자치도 제주시	기초자치단체	제주특별자치도	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	중소벤처기업부	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	중앙선거관리위원회	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	통일부	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	특허청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	해양경찰청	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
286	해양수산부	중앙행정기관	중앙행정기관	0	0	0.0000	0.0000	0	0	0	0
281	강원도 동해시	기초자치단체	강원도	0	2	0.0000	0.0020	0	0	0	0
281	강원도 영월군	기초자치단체	강원도	0	2	0.0000	0.0020	0	0	0	0

- 위 기관은 공문서를 통한 협업에 거의 참여하지 않는 협업중요도 하위 30개 기관이며, 중앙행정기관이 대부분이었음
- 돌봄 분야와의 연관성을 고려하여 협업 기회가 있는지 찾아볼 필요가 있음

5.2.2. 돌봄 분야 협업지도 분석 (13/13)

중앙/지방 협업 네트워크

정리 및 시사점

정리 및 시사점

보건복지부의 중심적인 역할

- 공문서 수발신의 집중도가 높은 곳은 보건복지부인데, 이것은 지역을 기반으로 한 복지서비스를 관할하는 보건복지부의 역할을 반영하는 결과임
- 행정안전부가 지방자치단체와 교육부와 관계에서 매개 역할을 하는 것은 아닌 것으로 나타남
- 문서, 이메일, 메모보고 등을 통한 협업에서는 행안부가 지자체에 대한 연결고리 역할을 못하고 있는 상황임

교육부와 지방자치단체 간의 관계

- 보건복지부와 달리 교육부는 중앙부처에서 지방과의 문서를 통한 협업이 크게 나타나지 않음
- 첫째, 교육자치의 영향으로 인해 중앙정부 정책의 전반적인 방향성을 설정하지만, 이를 광역이나 기초자치단체와 직접적인 협업을 하는 경우는 많지 않기 때문인 것으로 해석이 가능함
- 둘째, 교육부가 지방자치단체와의 돌봄 분야 협업과 관련하여 역할을 제대로 하고 있지 않을 가능성이 있음. 다만 이 경우에는 온종일돌봄현장지원단이 출범한 이후로 지방자치단체와의 직접적인 협업이 활성화되었을 가능성이 있어서 이 부분은 향후 추이를 분석해야 할 것으로 보임

## 개요

- 내용: 협업 실태 및 협업 촉진·제약요인 등에 관한 인식조사  
※ 한국행정연구원(2014)의 협업 실태조사 설문지를 본 연구목적에 맞추어 일부 수정
- 기간: '19. 11. 13. ~ 12. 19. (5주간)
- 방식: 온라인 설문참여, 구조화된 설문지(Structured Questionnaire) 사용  
※ '19. 12. 19. 18:00 기준 일자리 분야 137명, 돌봄 분야 105명 답변

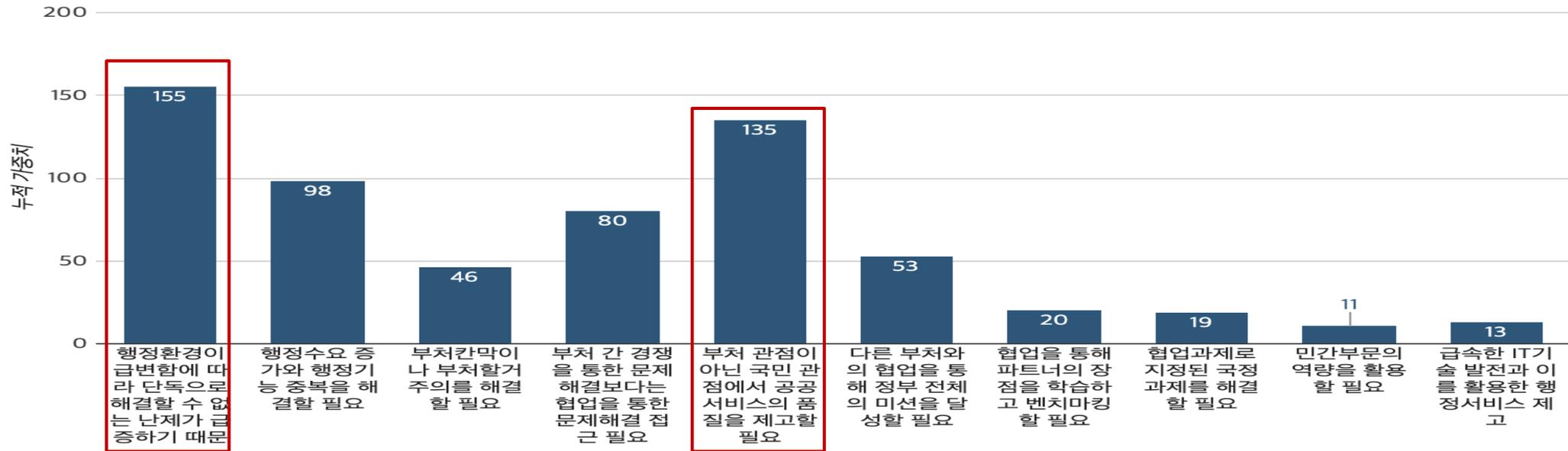
## 의의

- 일자리 및 돌봄 분야에서 주요한 역할을 하고 있는 협업 관련 부서(주요 국정과제 추진 부서) 소속 공무원을 대상으로 한 실증조사를 통해 **협업행정의 성과에 미치는 영향요인**에 관해 분석함
- 정량분석 결과의 타당성** 확인과 심층적인 이해와 해석, **정량분석 결과와 정성분석 결과의 연계**를 확인하는 보충적 자료로 활용함

## 인구통계학적 특성

변수	구분	돌봄분야	
		빈도	비율
성별	남성	48	45.7%
	여성	56	53.3%
	무응답	1	1.0%
직급	4급 이상	6	5.8%
	5급	31	29.5%
	6급	36	34.3%
	7급	19	18.1%
	8급 이하	6	5.8%
	기타(특정직,공무직등) 및 무응답	5	4.8%
합계		105	

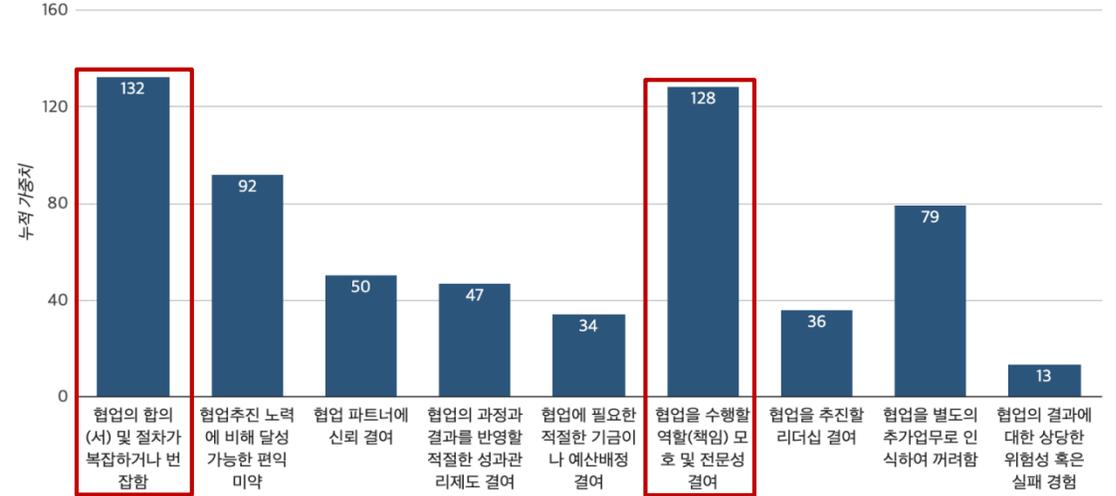
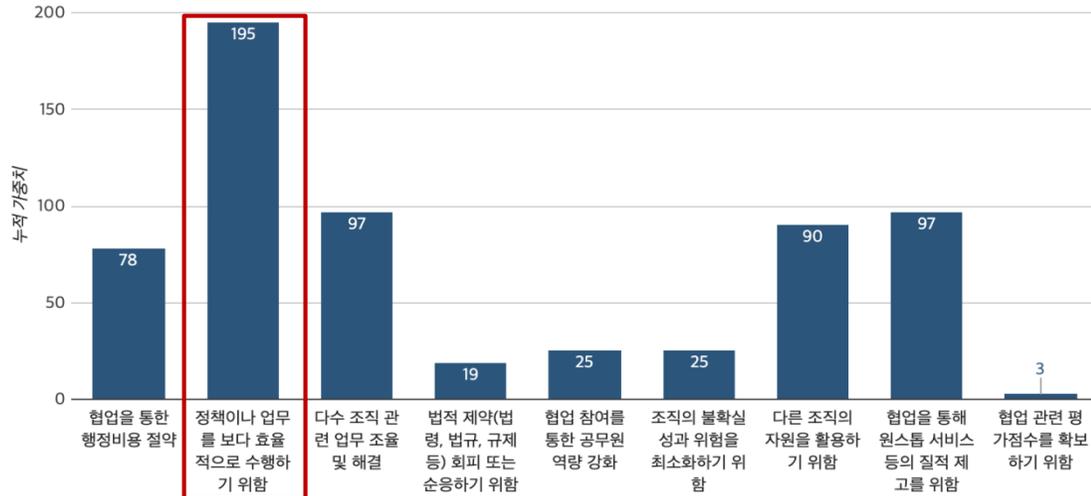
1-1. 협업의 필요성



내용 요약

- 돌봄 분야 공무원들은 행정환경이 급변함에 따라 단독으로 해결할 수 없는 난제가 급증했다는 이유를 가장 중요하게 인식함
- 그 다음으로 부처 관점이 아닌 국민 관점에서 공공서비스의 품질을 제고할 필요성을 중요하게 인식함

1-2. 협업에 참여/비참여 하는 요인



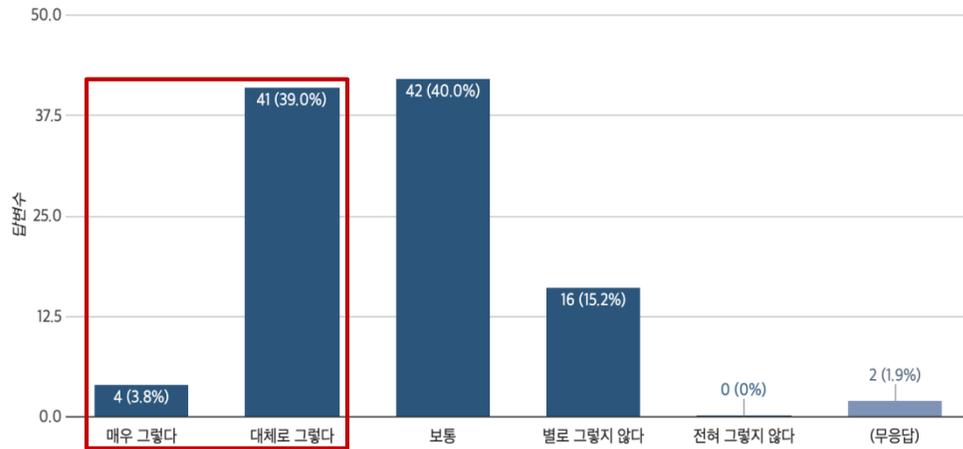
협업 참여 요인

협업 비참여 요인

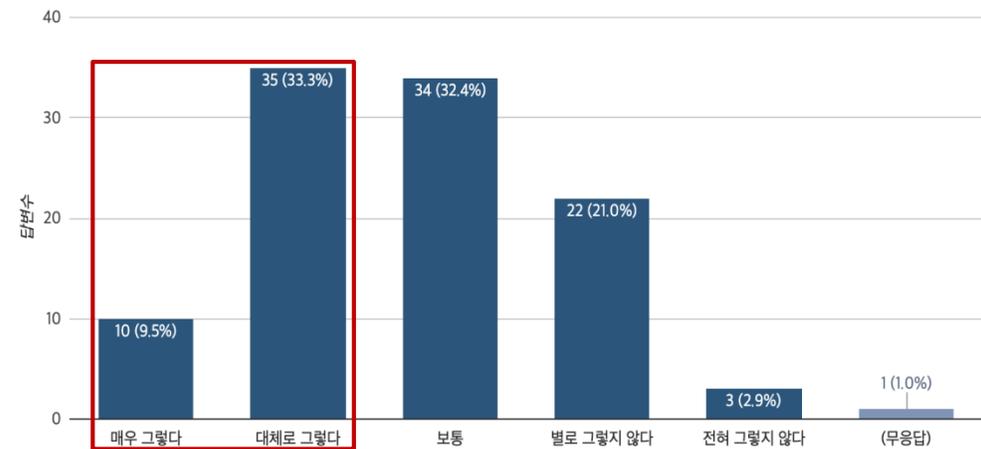
내용 요약

- 돌봄 분야 또한 일자리 분야와 마찬가지로 정책이나 업무를 보다 효율적으로 수행하기 위함이라는 답변이 가장 높았음
- 일자리 분야와 마찬가지로 협업에 대한 합의(consensus)와 절차가 복잡하고, 역할과 책임의 모호함, 전문성이 결여된 점 때문에 협업에 참여하지 않는다고 인식함. 그러나 일자리 분야에 달리 1위와 2위 응답 차이가 다소 적은 것으로 나타남

1-3-1. 돌봄 분야 협업에 대한 만족도



목적 달성 여부

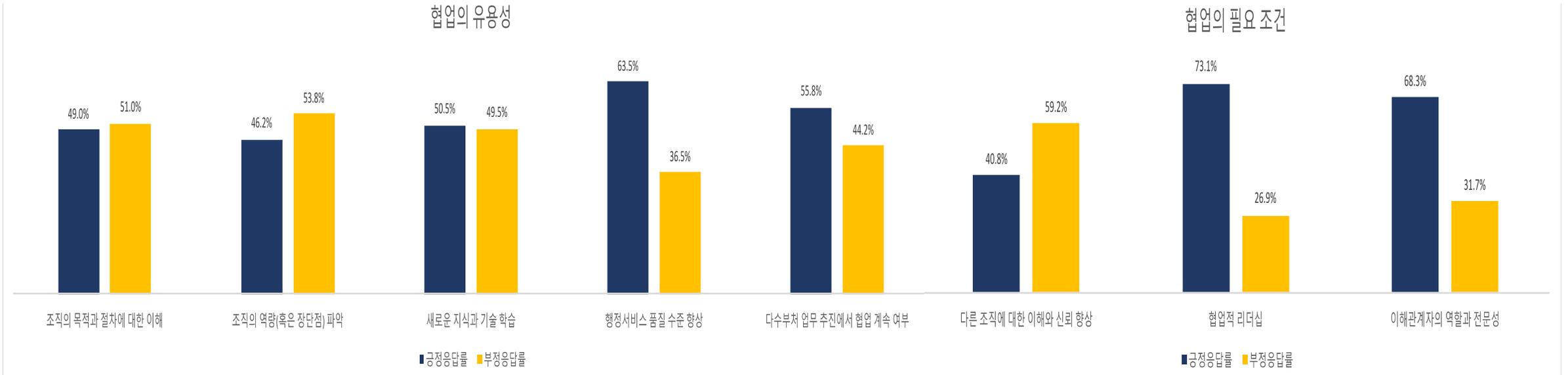


전반적 만족도

내용 요약

- 응답자 중 42.8%가 협업의 목적을 달성했다고 응답함
- 과거 협업 업무 경험을 비추어 보았을 때, 응답자 중 42.8%만이 협업 경험을 만족스럽게 여김
- 목적 달성 및 전반적 만족도 모두 일자리 분야 보다 낮은 것으로 나타남

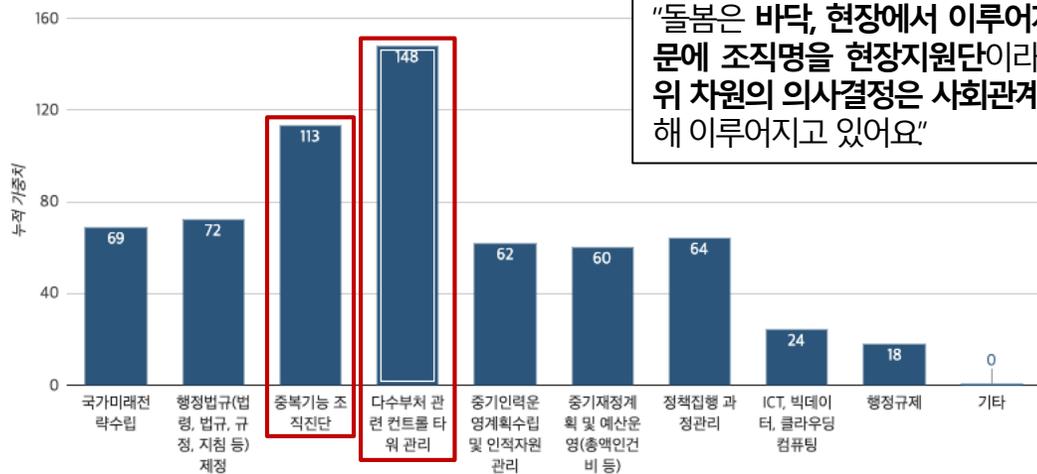
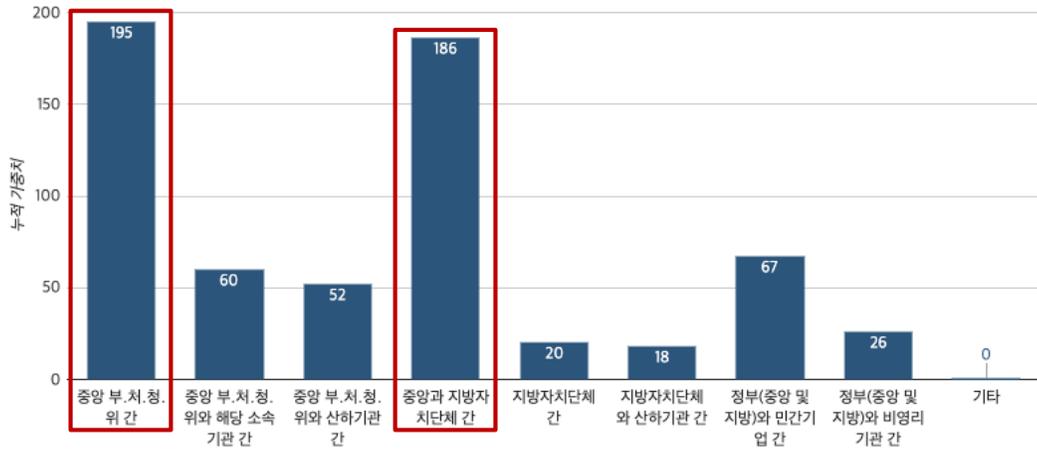
1-3-2. 돌봄 분야에서 협업의 유용성에 대한 인식



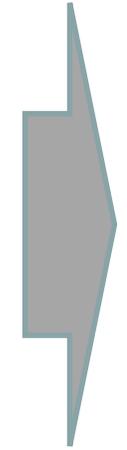
내용 요약

- 응답자 대다수가 협업에 대해 긍정적으로 인식하며 협업의 유용성에 동의하고 있음
- 협업에 대한 필요 조건으로 리더십, 전문성, 타 조직에 대한 이해와 신뢰를 높게 인식함

2-1. 돌봄 분야에서 협업이 필요한 분야



“돌봄은 바닥, 현장에서 이루어지는 것이기 때문에 조직명을 현장지원단이라 한 것이고, 상위 차원의 의사결정은 사회관계장관회의를 통해 이루어지고 있어요”  
-교육부

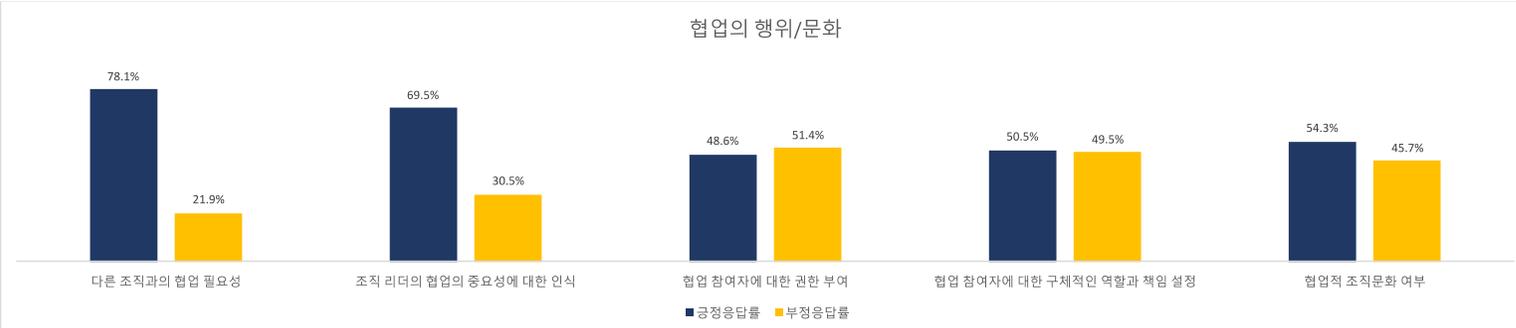


내용 요약

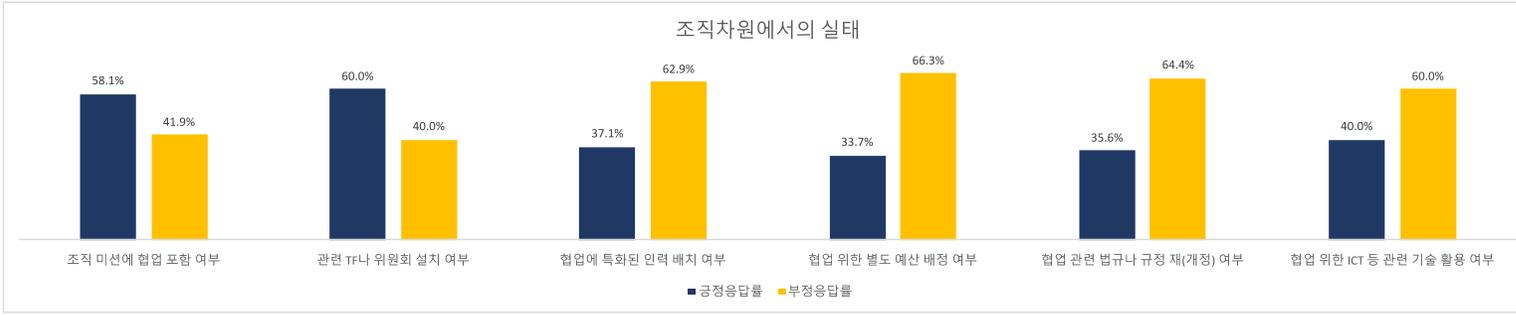
- 일자리 분야와 마찬가지로 돌봄 분야 역시 중양부처, 청, 위원회 다음으로 중앙과 지방자치단체 간에 협업이 필요하다고 인식하고 있음
- 가장 협업이 가장 필요한 분야로 다수부처 관련 컨트롤 타워 관리, 중복기능 조직진단 등을 꼽음
- 이러한 결과는 정량분석에서 문서 수발신 중 법령에 대한 질의와 회신이 많다는 점과 일치함
- 인터뷰에서 현장에서의 컨트롤 타워로서의 온종일돌봄현장지원단의 존재와, 상위차원의 의사결정으로서 사회관계장관회의가 언급됨

2-2. 돌봄 분야에서 협업의 실태

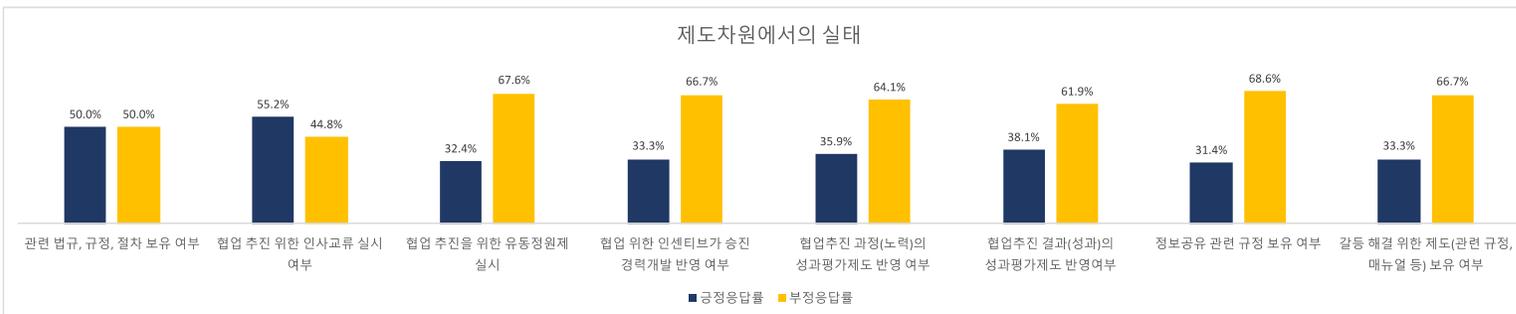
협업의 행위/문화



조직차원에서의 실태



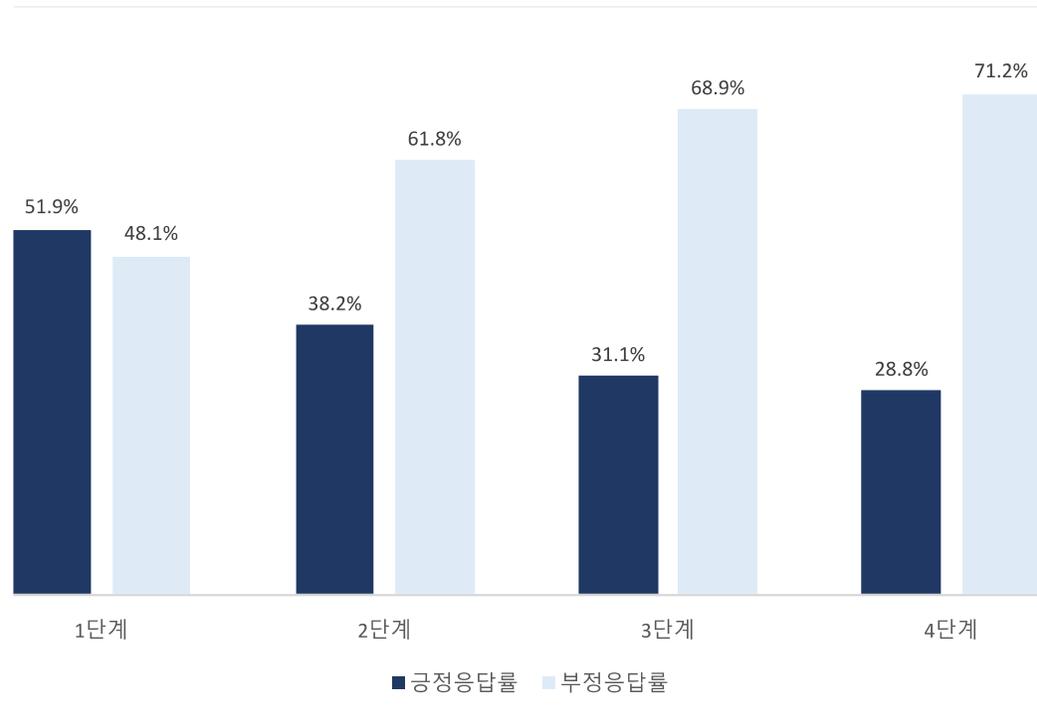
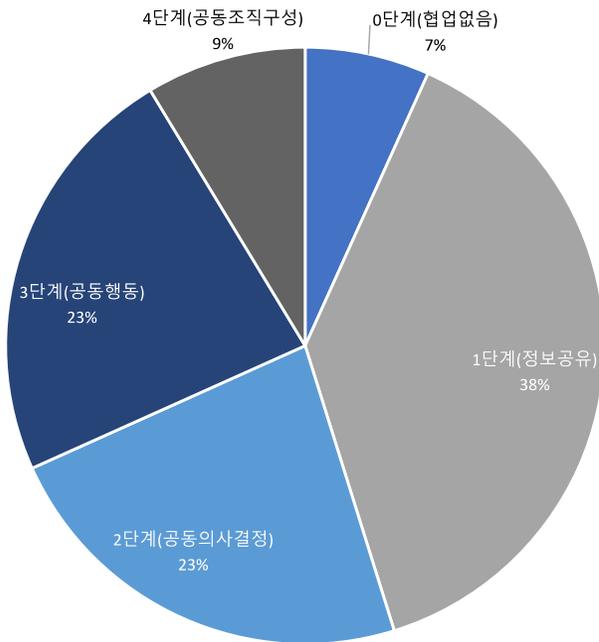
제도차원에서의 실태



내용 요약

- 전반적으로 일자리 분야와 비슷한 결과를 보였으며, 협업 행위와 문화에 대한 개인 차원의 필요성 등에 높게 인식(50% 이상)하고 있음
- 조직 차원의 협업에 대한 인력배치나 예산, 법규, ICT활용 등에 대해서는 그렇다고 응답한 비율이 상대적으로 낮음
- 제도 차원에서도 법령, 인사제도, 인센티브, 평가제도와 연계, 정보공유 규정, 갈등해결 제도가 있는가에 대해서도 그렇다고 응답한 비율이 상대적으로 낮다는 것이 확인 가능함

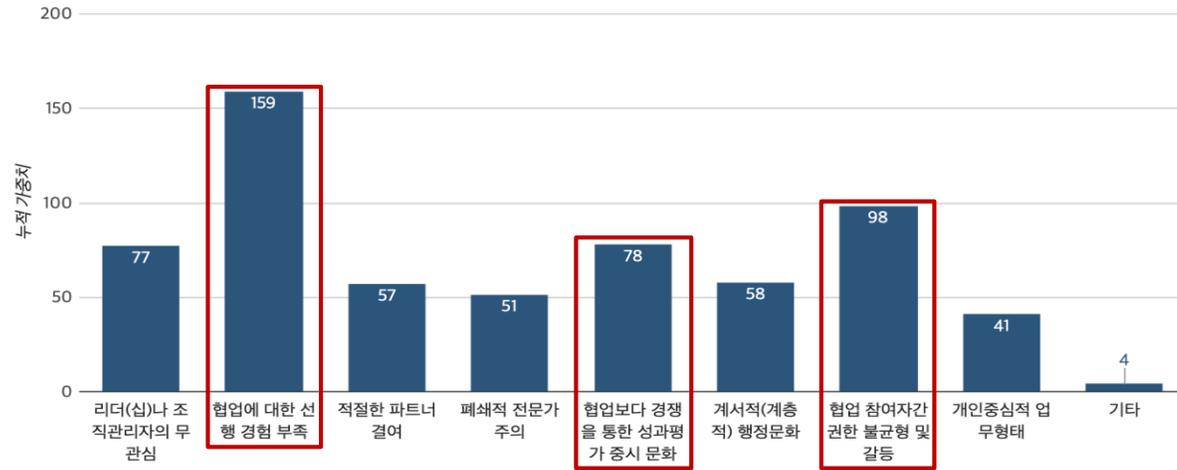
3. 돌봄 분야에서의 협업강도/수준



내용 요약

- 돌봄 분야에서도 협업수준/강도에 대한 응답은 1단계>2단계>3단계>4단계 수준으로 많은 것으로 나타남
- 각 단계별로 협업이 잘 되고 있는가에 대해서는 단계가 올라갈수록 잘 이루어지 않는다고 인식하고 있음

4-1. 돌봄 분야에서의 협업 제약요인: 개인(행태), 문화 차원



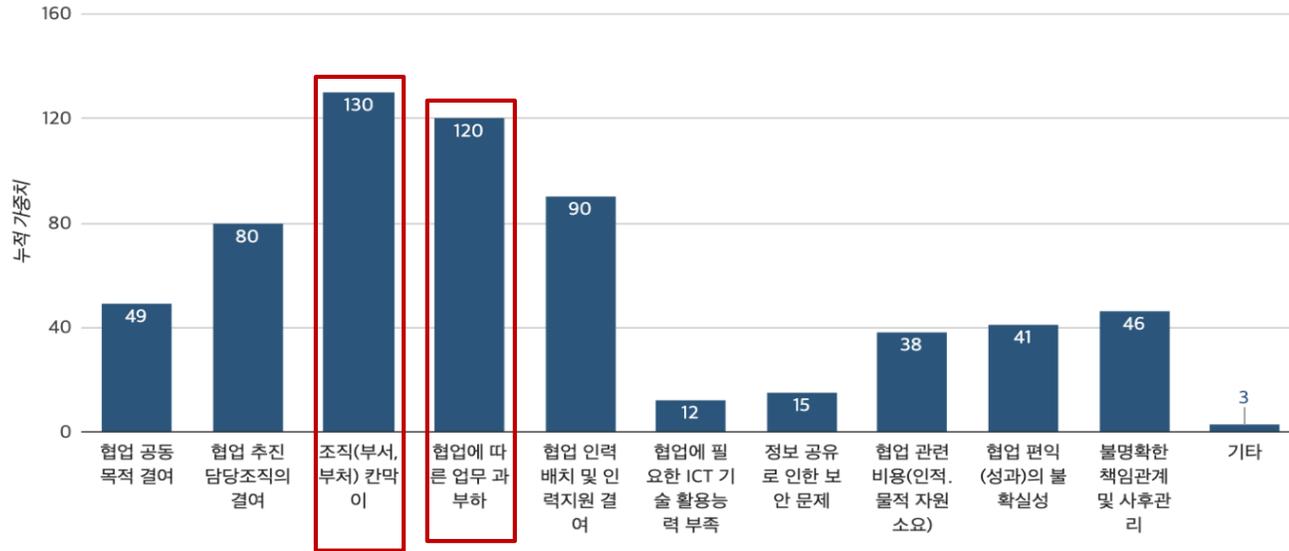
“협업의 문제는 부처간 파워게임이 잠재되어 있어요. 기재부와 행안부는 힘 있는 부처이지 않습니까? 힘센 부처가 이끌어가는 협업은 오래 가지 않아요. 협업은 수평적인 관계에서 시작되어야 한다고 생각하는데 그동안 보면 힘있는 부처들이 협업을 이끌어왔단 말이에요. 이 부분이 근본적인 장애요인이라 생각해요.”  
-교육부

“협력문화를 만드는 게 중요하지 제도를 만들어서 제도를 따르라고 하는 것은 역효과만 낳아요.”  
-교육부

내용 요약

- 돌봄 분야에서 개인(행태), 문화 차원에서 제약요인은 협업에 대한 선행경험 부족이 가장 높게 나타났으며, 협업 참여자간 권한 불균형 및 갈등, 협업보다 경쟁을 통한 성과평가 중시 문화가 그 다음 높은 순위로 나타났음
- 이와 관련해서 인터뷰에서는 협업 참여자 간의 수평적 관계에 대한 중요성이 언급되었음

4-2. 돌봄 분야에서의 협업 제약요인: 조직 차원



“부처마다 보이지 않게 또는 대놓고 **경쟁관계**가 있고 서로 **각자의 고객**이 있는 것 같아요. 고객의 이해관계에서 벗어나서 큰 틀에서의 협업이 어려운 것 같습니다.

-교육부

“**행정지휘계통 아래 교육청과 지자체 사이의 칸막이가 협력에 있어서 어려움**이라 할 수 있겠죠. 조직의 구조설계, 지휘체계의 문제가 어려운 과제 중 하나입니다.”

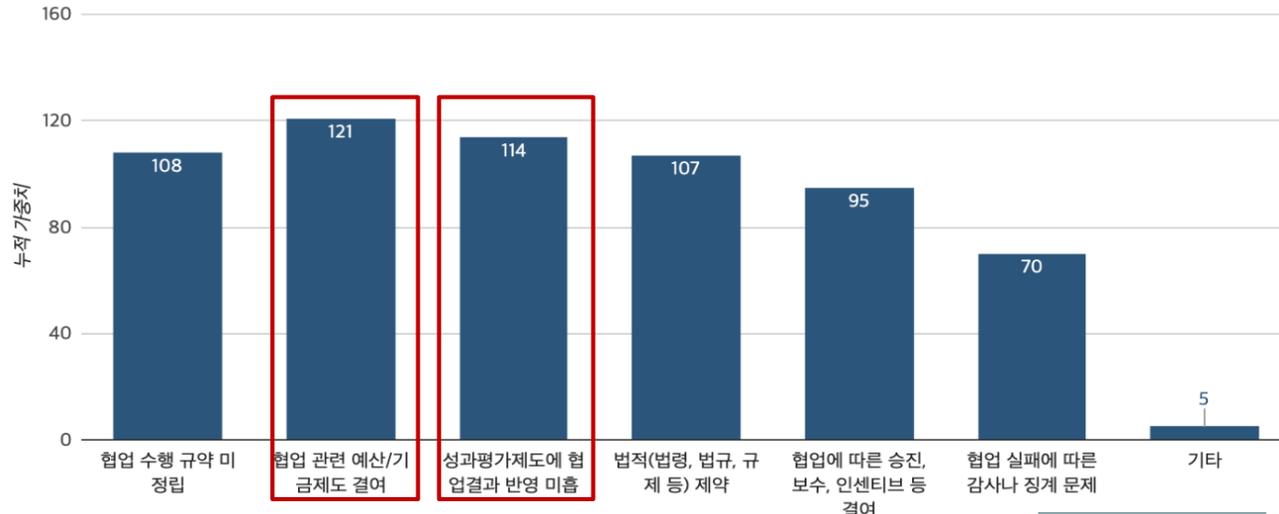
-교육부



내용 요약

- 조직 차원의 제약요인은 조직(부서, 부처) 칸막이, 협업에 따른 업무 과부하 등이 주요 요인으로 도출되었음
- 부처 칸막이, 부처 간 경쟁관계로 인한 제약에 이야기는 인터뷰에서도 나타나 설문조사 결과를 뒷받침하고 있다고 볼 수 있음

4-3. 돌봄 분야에서의 협업 제약요인: 제도 차원



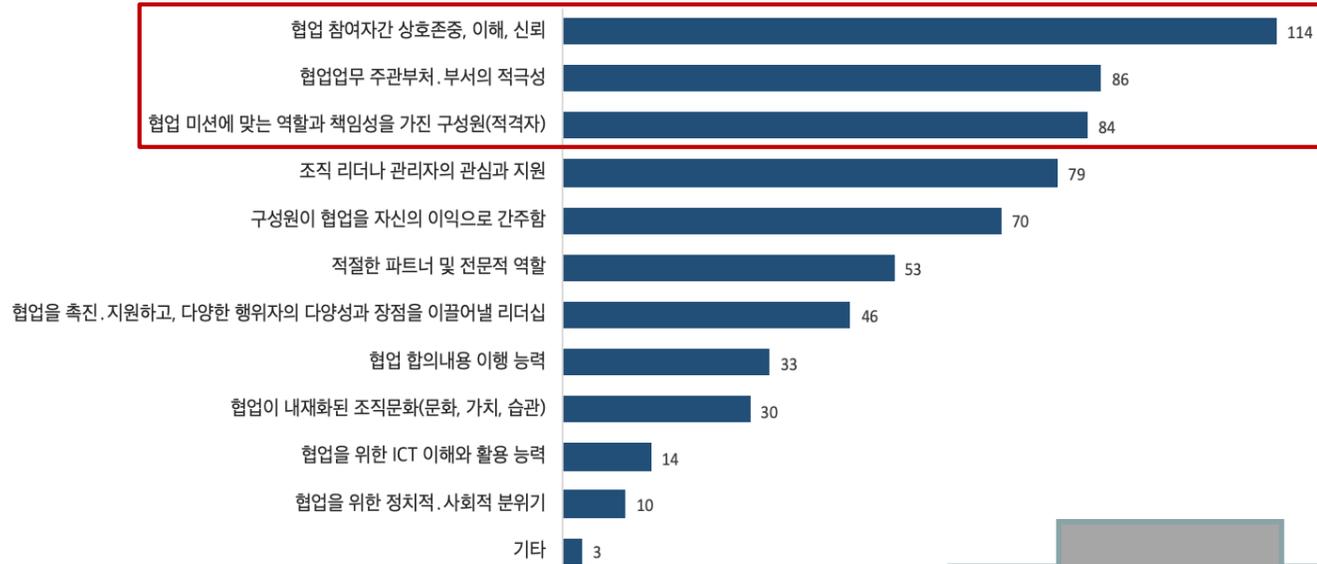
“기재부도 예산에 있어서 협업과제에 우선적으로 배정해야 하고, 감사원도 협업과제에 적극면책조항을 적용해서 감사를 완화시키는 등 제도적으로 힘센 부처가 해주어야 할 역할을 하면서 협업을 하라고 해야죠” -교육부

“평가한다는 게 평가를 위한 평가가 되고... 당초 의도한 효과를 내고 있는지 근본적인 회의감이 들 때가 많아요. 협업 평가가 협업을 해야 한다는 인식을 준다는 장점이 있지만 과도하게 성과와 연계하다 보면 여러 가지 부작용이 있어요” -교육부

내용 요약

- 제도 차원에서의 제약요인 역시 일자리 분야와 비슷하게 모든 항목에서 골고루 응답이 나왔으며, 협업관련 예산/기금제도의 결여, 성과평가제도에 협업결과 반영 미흡, 법적 제약 등이 높게 나타났음
- 인터뷰에서도 예산에 대한 미지원, 과도한 감사원 감사에 대한 지적이 언급되었으며, 평가가 자체가 당초의 의도한 효과를 내고 있는지에 대한 비판과 과도하게 협업과 성과를 연계할 때의 부작용이 제시됨

5-1. 돌봄 분야에서의 협업 촉진요인: 개인(행태), 문화 차원



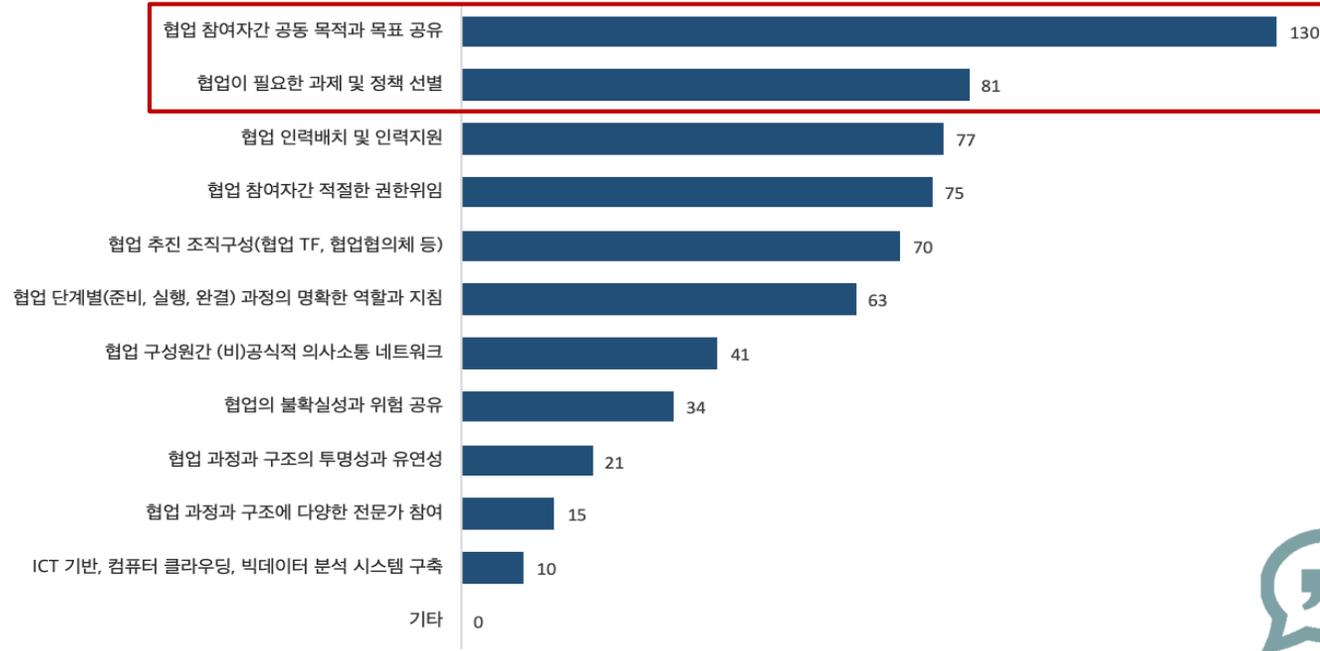
“협업을 추진하는 계기가 되는 주관 부처의 경우에는 사업을 추진하는 과정에서 타 부처와 **의견수렴이 잘 되고 소통이 잘 되면 되거든요**. 그런 부분에 있어서 자연스럽게 소통하고 협력할 수 있는 **협력문화를 만드는 게 중요하지.**”  
-교육부



내용 요약

- 개인, 문화 차원의 촉진요인은 협업 참여자 간의 상호존중, 협업업무 주관부처, 부서의 적극성, 협업 미션에 맞는 역할과 책임성을 가진 구성원(적격자) 등이 중요한 요인으로 도출됨
- 인터뷰에서는 협업에 대한 의견수렴과 소통을 통해 자연스럽게 협력할 수 있는 문화를 만드는 것이 중요하다는 지적이 제기되었음

5-2. 돌봄 분야에서의 협업 촉진요인: 조직 차원



내용 요약

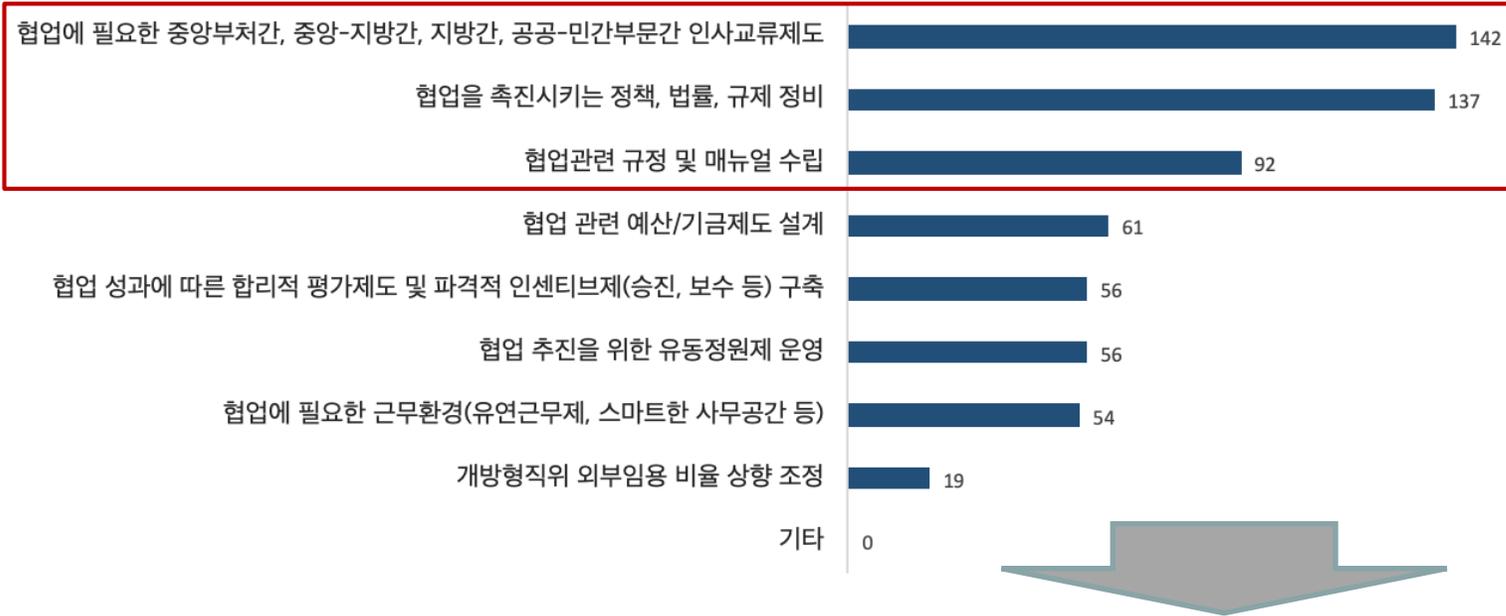
- 조직 차원의 촉진요인은 협업 참여자간 공동 목적과 목표 공유, 협업이 필요한 과제 및 정책 선별 등이 중요한 요인으로 도출되었음
- 인터뷰에서도 협업의 추진 전 단계에서 협업에 대한 목표와 필요성을 공유하는 작업과 이후 협업이 필요한 정책을 선정하는 것이 중요하다는 지적이 있었음
- 또한 컨트롤 타워 역할을 하는 지원단의 구성에 대한 긍정적인 언급도 제시되었음

“현장지원단은 워낙 컨트롤타워 역할을 할 수 있는 조직이 필요하다는 공감대가 높았기 때문에 행안부, 여가부, 복지부가 협조해서 만들어지긴 한 거죠. 앞으로 운영과정에서 협업도 중요하게 되겠죠”  
-교육부

“저희가 하는 일이 다 협업이지 않습니까? 조금 수준을 높여서 국민이 정말 체감할 수 있는 과제를 선정해야 한다고 봐요. 그런 점에서 돌봄이 정말 협업과제라고 생각하고, 이런 과제 중심으로 선정해서 집중적으로 아웃풋을 낼 수 있도록 지원, 관리하는 것이 필요하다고 봅니다. 과제 선정부터 각 부처가 인식과 목적을 공유할 수 있도록 하는 것이 중요하다고 봅니다.”  
-교육부

“협업 프로세스뿐만 아니라 협업이 시작되는 계기에서부터 부처간 공감대가 있는 것이 중요하다고 생각합니다.”  
-교육부

5-3. 돌봄 분야에서의 협업 촉진요인: 제도 차원



“대표적인 우수 협업 사례를 발굴해서 어떤 과정을 거쳤고 어떤 성과가 있었는지 사례분석 방식으로 보여주는 것이 저희에게 더 효과가 있을 것 같아요. 우리가 막혔을 때 그 사례들을 보면서 어떻게 뚫었는지 볼 수 있었으면 좋겠어요.”  
-교육부

내용 요약

- 제도 차원의 촉진요인은 협업에 필요한 중앙부처간, 중앙-지방간, 공공-민간부문간 인사교류제도, 협업을 촉진시키는 정책, 법률, 규제 정비, 협업관련 규정 및 매뉴얼 수립이 높게 나타났음
- 협업 관련 매뉴얼 등에 대해서 인터뷰에서는 우수사례(Best Practice)에 대한 필요성을 제시하는 의견이 있었음

5-4 돌봄 분야에서의 협업 촉진요인: 운영 및 관리 차원



“인센티브나 인력 지원이라든가 명확하게 보충 되면 위원회나 단이 아니더라도 협업 과제를 추진하는데 도움이 되지 않을까 싶어요. 기존 인력으로만 운영하기엔 업무 외적인 부분이 더 생기기 때문에 인력이라든지 인센티브라든지 적극적 행정에 대한 면책이 있었으면 좋겠어요”  
-교육부

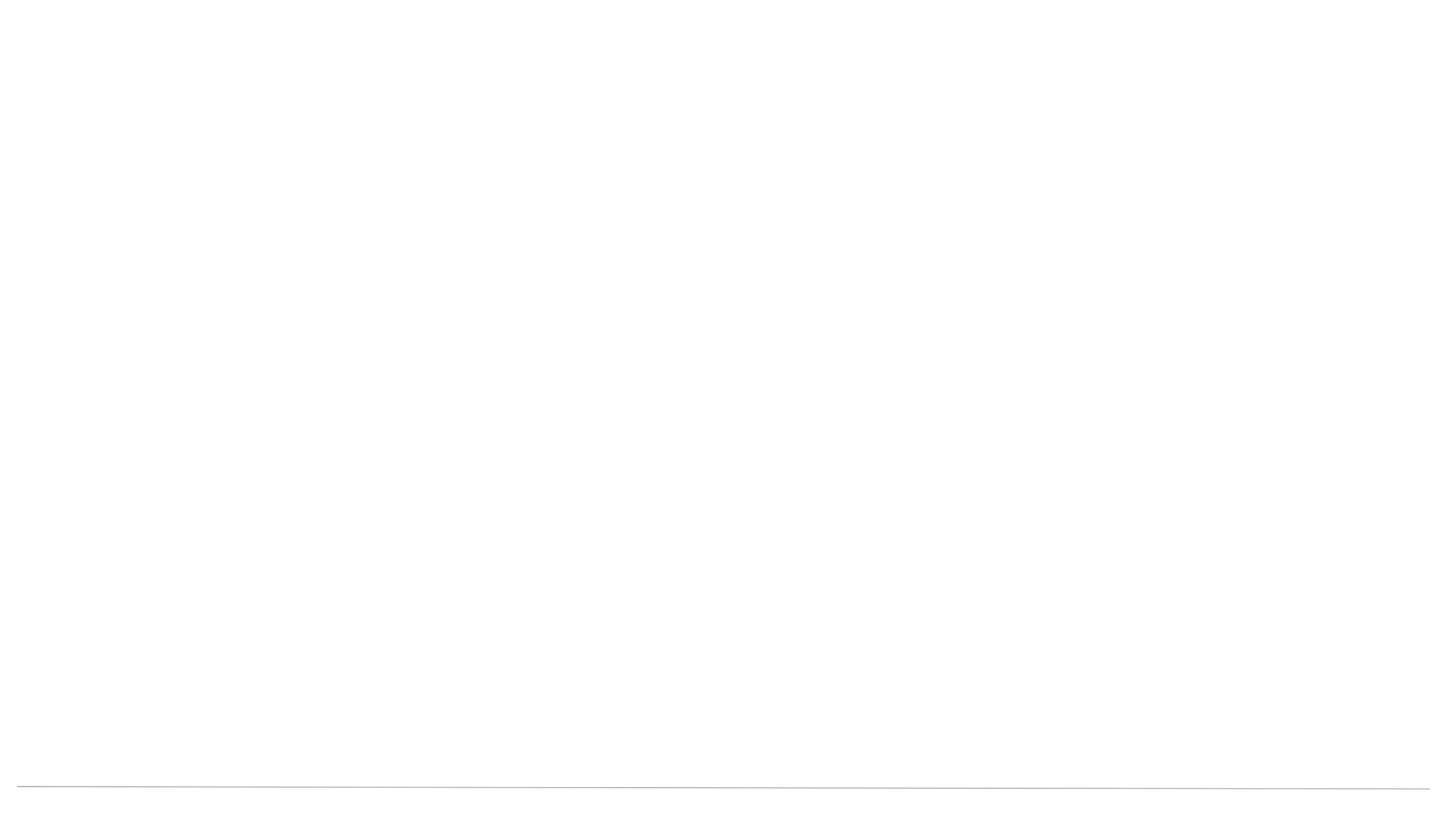
내용 요약

- 운영 및 관리 차원의 촉진요인은 업무중복조직 개편 및 업무 프로세스 개편, 다부처 관련 컨트롤 타워, 부처 칸막이 제거 등이 주요 요인으로 도출되었음
- 인터뷰에서는 기존 인력만으로 운영하기에는 한계가 있기 때문에 협업을 위한 자원 제공, 적극 행정에 대한 면책이 필요하다는 내용이 제시되었음

## 6. 소결

## 내용 요약

- 돌봄 분야 공무원들 역시 일자리 분야 공무원과 마찬가지로 행정환경 변화로 인하여 단독으로 해결할 수 없는 난제가 급증했다는 이유 등으로 협업을 중요하게 인식함
- 응답자 중 과반이 넘는 수가 협업 경험에 불만족하다고 응답한 점과 협업목적 달성 및 전반적 만족도가 모두 일자리 분야 보다 낮다는 점, 협업의 제약요인 1위로 선행 경험 부족이라고 인식한다는 것은 그동안 돌봄 분야의 협업 경험이 부족하였다는 점을 시사함
- 협업 참여자 간의 상호존중, 협업업무 주관부처, 부서의 적극성, 협업 미션에 맞는 역할과 책임성을 가진 구성원(적격자)이 협력할 수 있도록 하는 개인, 문화 차원의 촉진요인이 필요함
- 협업 참여자간 공동 목적과 목표 공유, 협업이 필요한 과제 및 정책 선별, 컨트롤 타워 등이 조직 차원뿐만 아니라 협업에 필요한 중앙부처간, 중앙-지방간, 공공-민간부문간 인사교류제도, 협업을 촉진시키는 정책, 법률, 규제 정비, 협업 관련 규정 및 매뉴얼 수립 등 제도적 차원의 접근이 요구됨

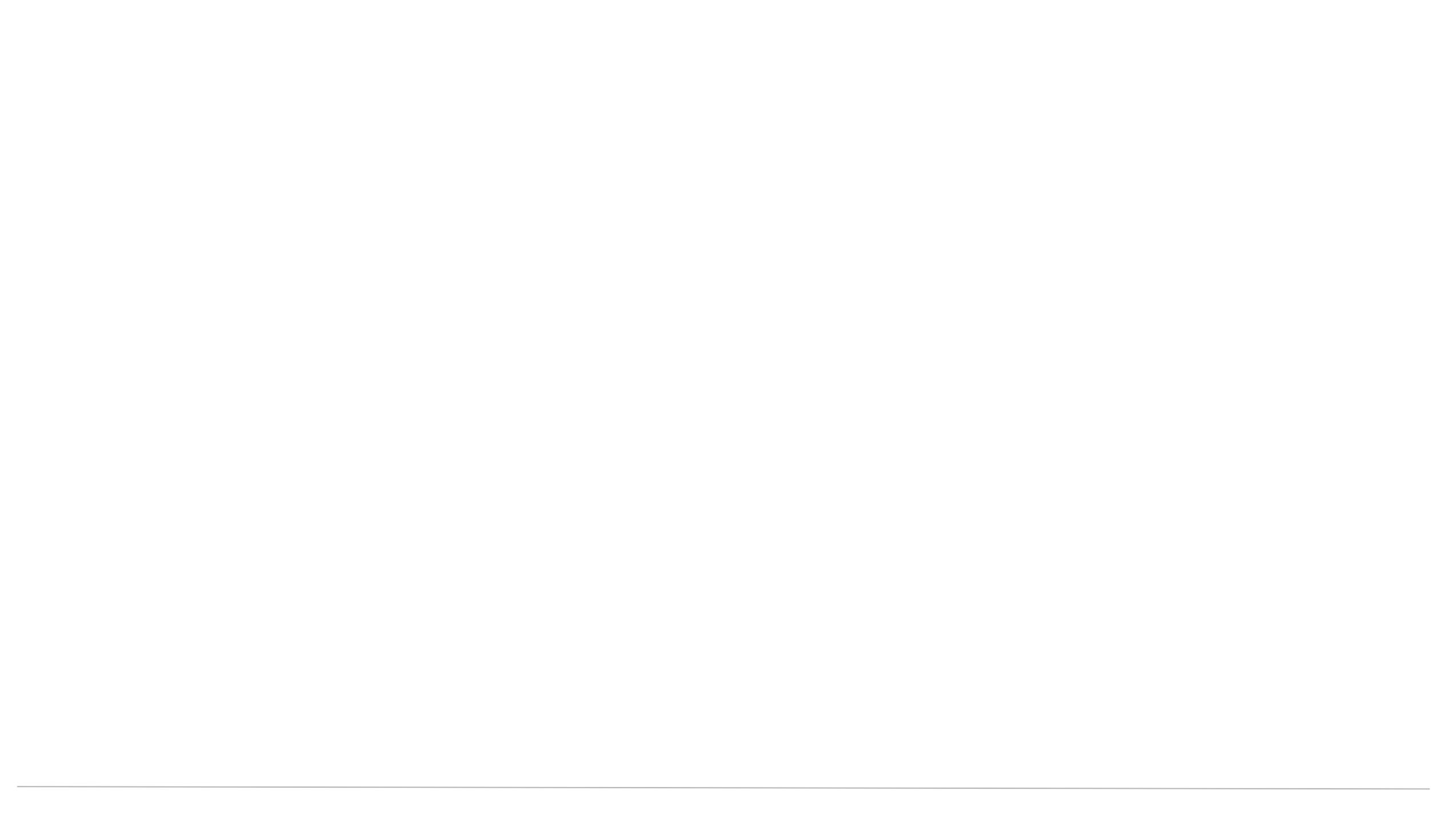




- I 서론
- II 이론적 배경 및 선행연구 검토
- III 분석 설계
- IV 일자리 분야 협업 네트워크 분석
- V 돌봄 분야 협업 네트워크 분석
- VI 진단 결과 종합 및 활용**

## VI. 진단 결과 종합 및 활용

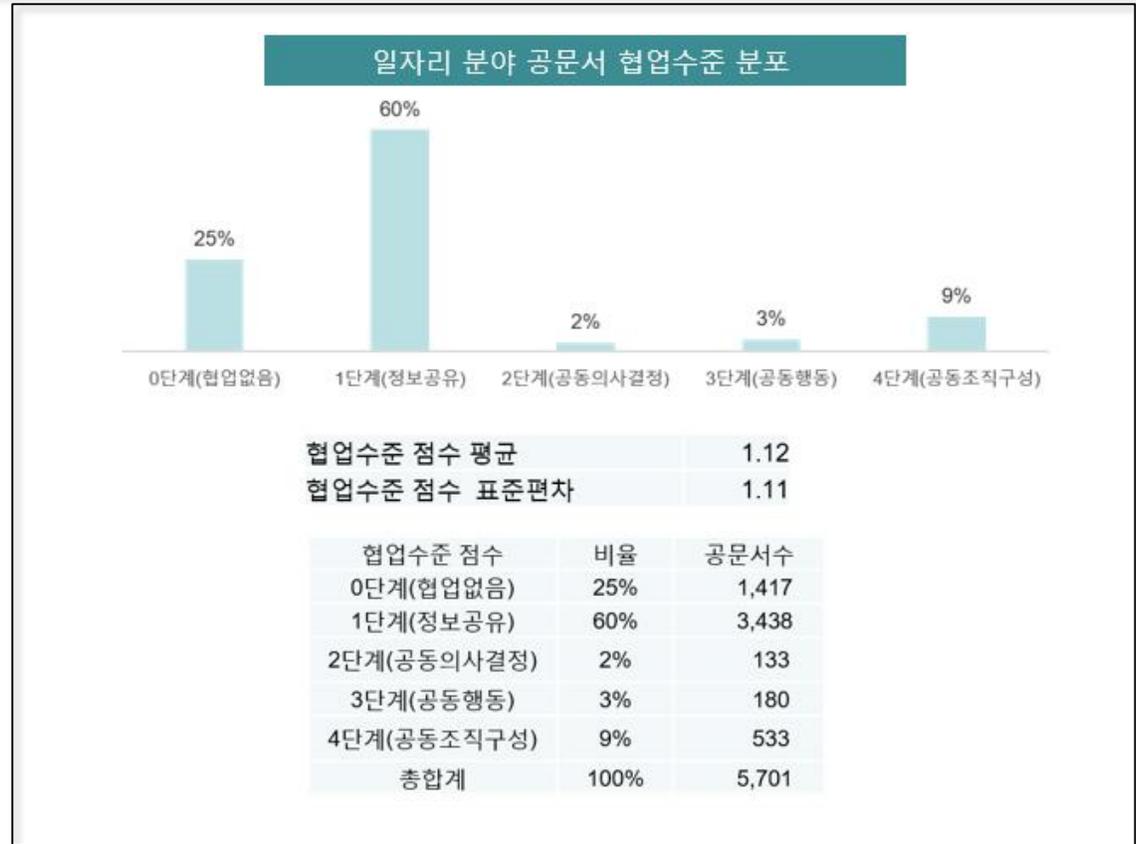
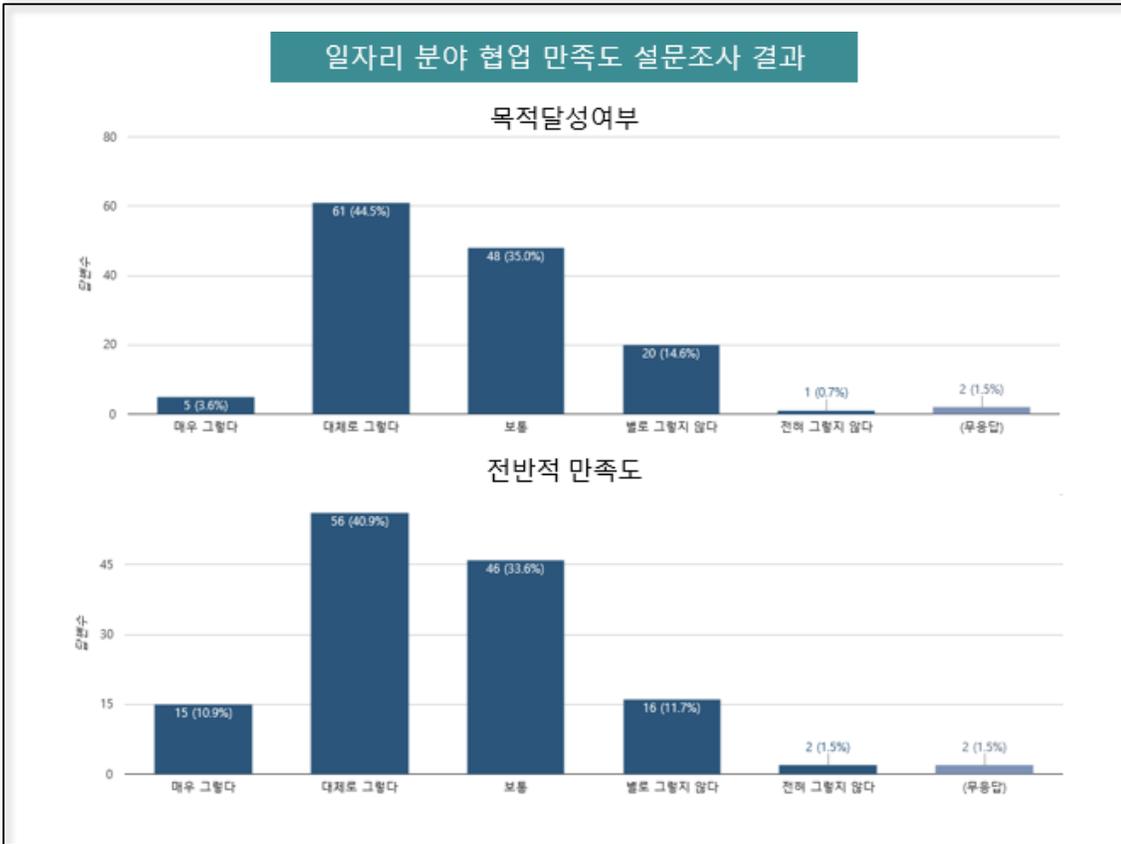
1. 분석 결과 종합
2. 시사점 및 정책적 제안





- 협업에 대한 인식과 실제에 차이가 있음. 협업에 대한 필요성과 만족도에 대한 인식은 높지만, 문서나 메모, 이메일을 통해 이루어지는 협업의 수준은 낮은 것으로 분석됨

✓ 일자리 분야에서 협업의 목적 달성 여부에 대해서는 대체로 그렇다 이상이 48.1%, 추진하거나 했던 협업에 대한 만족도는 대체로 그렇다 이상이 51.8%를 차지하고 있음  
 ✓ 하지만 실제 공문서를 통한 협업 수준은 협업이 이루어지고 있지 않거나 1단계(정보공유) 수준에 머무르고 있는 것으로 조사됨  
 ✓ 협업에 대한 기대수준과 인식이 낮기 때문에 협업을 제고할 유인이나 의지가 부족할 수 있어 협업촉진정책의 효과성이 낮을 가능성이 높음

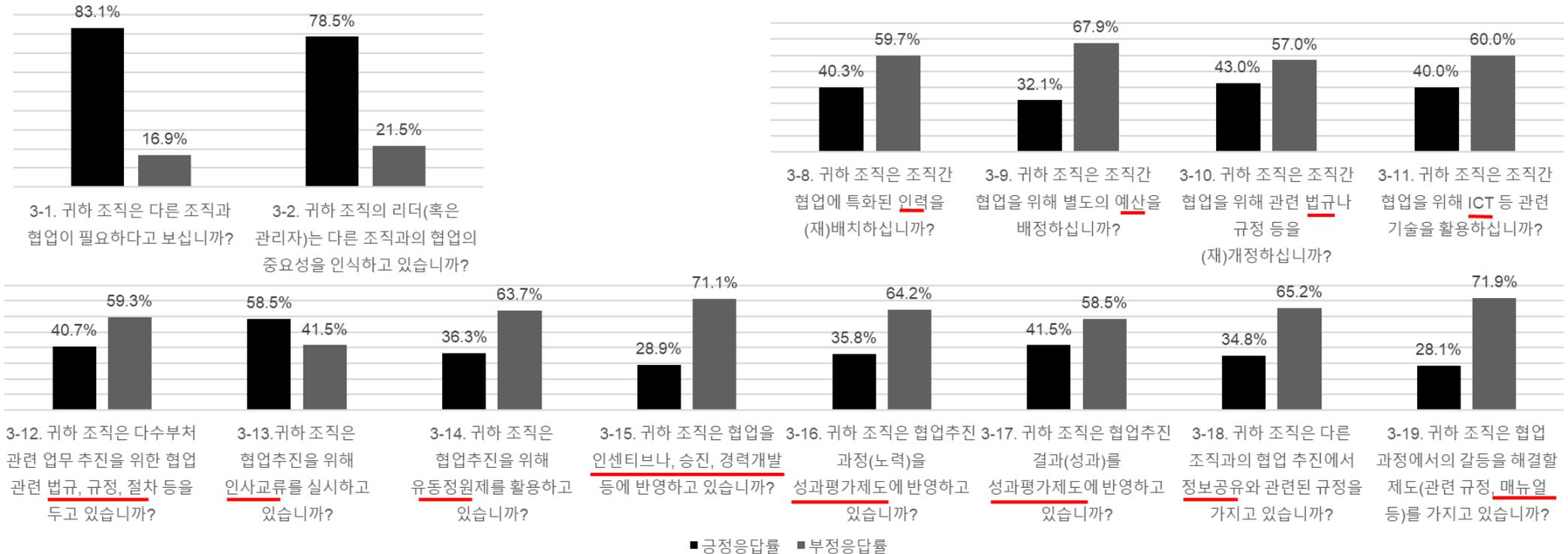




- 협업의 필요성에 대한 인식은 높은 반면, 협업의 동인 중 제도적 요인에 대해 낮게 평가하고 있는 것으로 나타남. 특히, 협업매뉴얼 배포, 협업추진을 위한 규정, 협업 정원 및 예산, 협업을 위한 IT 시스템 등의 필요성을 높게 인식하고 있음

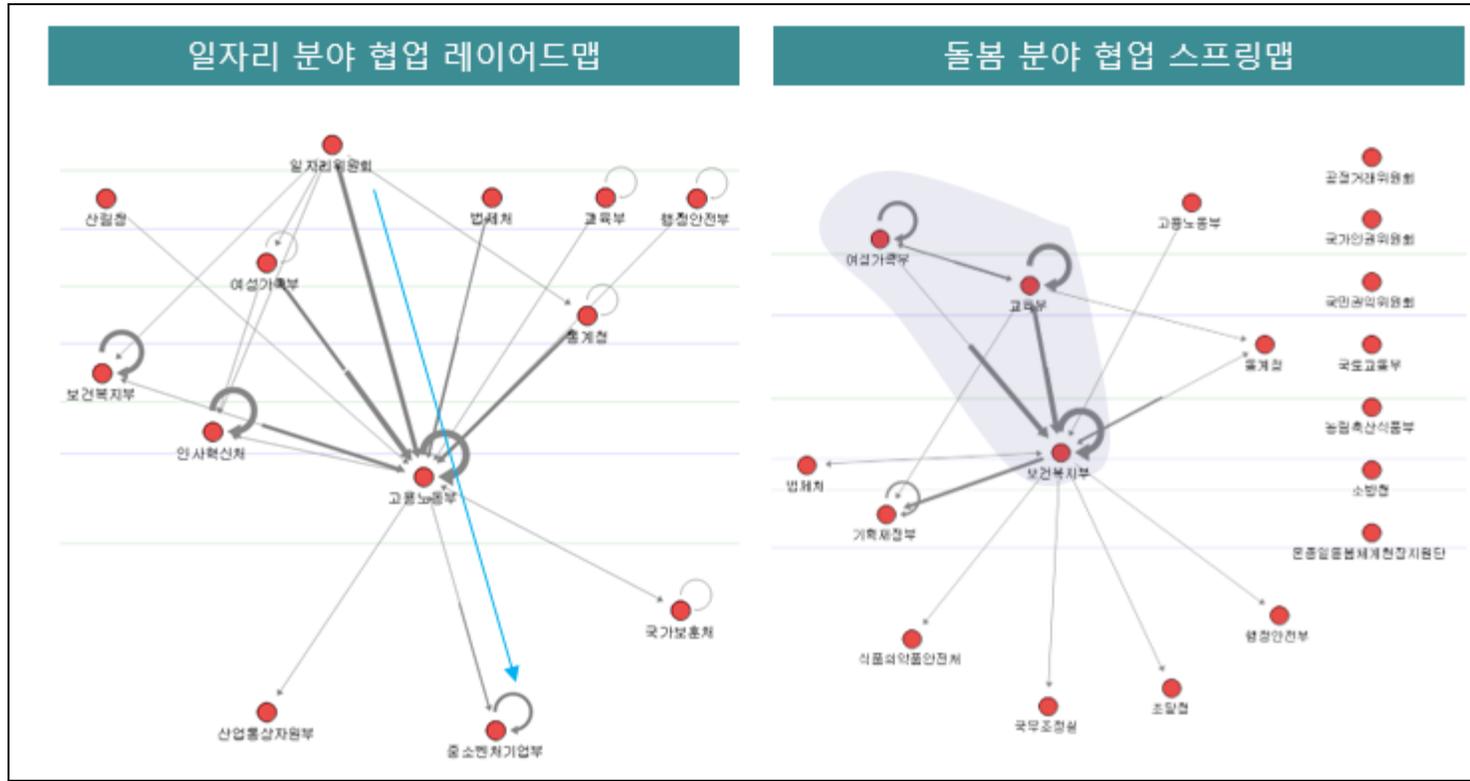
✓ 협업에 대한 필요성과 조직리더의 인식은 매우 긍정적으로 인식되고 있음  
 ✓ 하지만 협업을 촉진하기 위한 인사, 예산, 규정, 성과평가, 정보공유 및 IT 시스템, 매뉴얼 등에 대해서는 긍정응답률이 상대적으로 낮음. 이에 대한 정책적 대응이 필요함

일자리 분야 협업 만족도 설문조사결과





- 같은 사회서비스 영역이지만 일자리 분야와 돌봄 분야가 확연히 다른 특성의 네트워크를 보이고 있는 것으로 볼 때, 획일적이고 일반적인 협업추진정책보다는 정책영역별 협업 구조에 부합하는 적실성 있는 분야별 맞춤형 협업추진정책이 요구됨



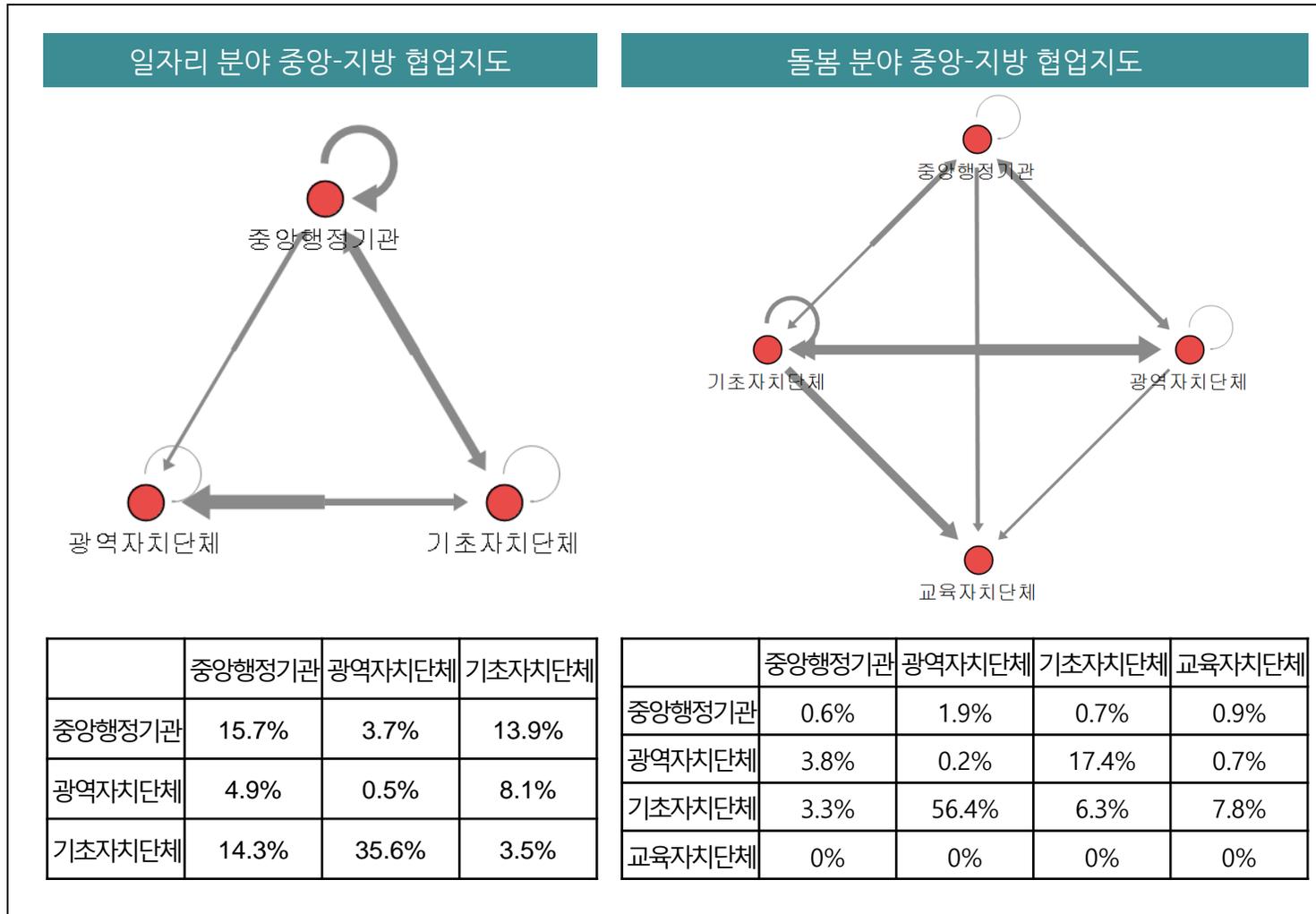
### 시사점

1. 두 분야의 정책집행구조가 다름. 컨트롤타워 조직의 유무 또는 정책부서와 집행부서간 관계의 차이, 정치적 지원 강도의 차이에 기인한 것으로 보임
2. 정책영역별로 기관간 연결구조가 달라, 협업의 구조 및 내용 측면에서도 차이가 있을 것으로 판단됨
3. 이와 같은 기관간 협업구조의 차이를 고려하지 않은 획일적인 협업 추진정책은 자칫 협업추진정책의 형식화 또는 효과성 저하로 이어질 가능성이 있음
4. 협업추진정책을 추진함에 있어 정책영역별 특성에 따른 맞춤형 접근이 요구됨

- ✓ 일자리 분야의 경우, 일자리위원회-고용노동부기타 기관으로 이어지는 하향식 네트워크의 흐름이 나타남
- ✓ 돌봄 분야의 경우, 보건복지부를 중심으로 교육부-여성가족부-보건복지부의 원형 구조를 이루고 있음
- ✓ 특히 교육부, 여성가족부, 보건복지부는 부처내과간 관계가 두드러짐
- ✓ 일자리 분야는 일자리위원회라는 컨트롤타워를 중심으로 하향식 정책결정 및 집행이 이루어지는 반면, 돌봄 분야는 어린이집, 유치원, 온종일 돌봄이라는 세가지 이슈가 혼재되면서 세 부처가 수평적으로 연결되어 있음



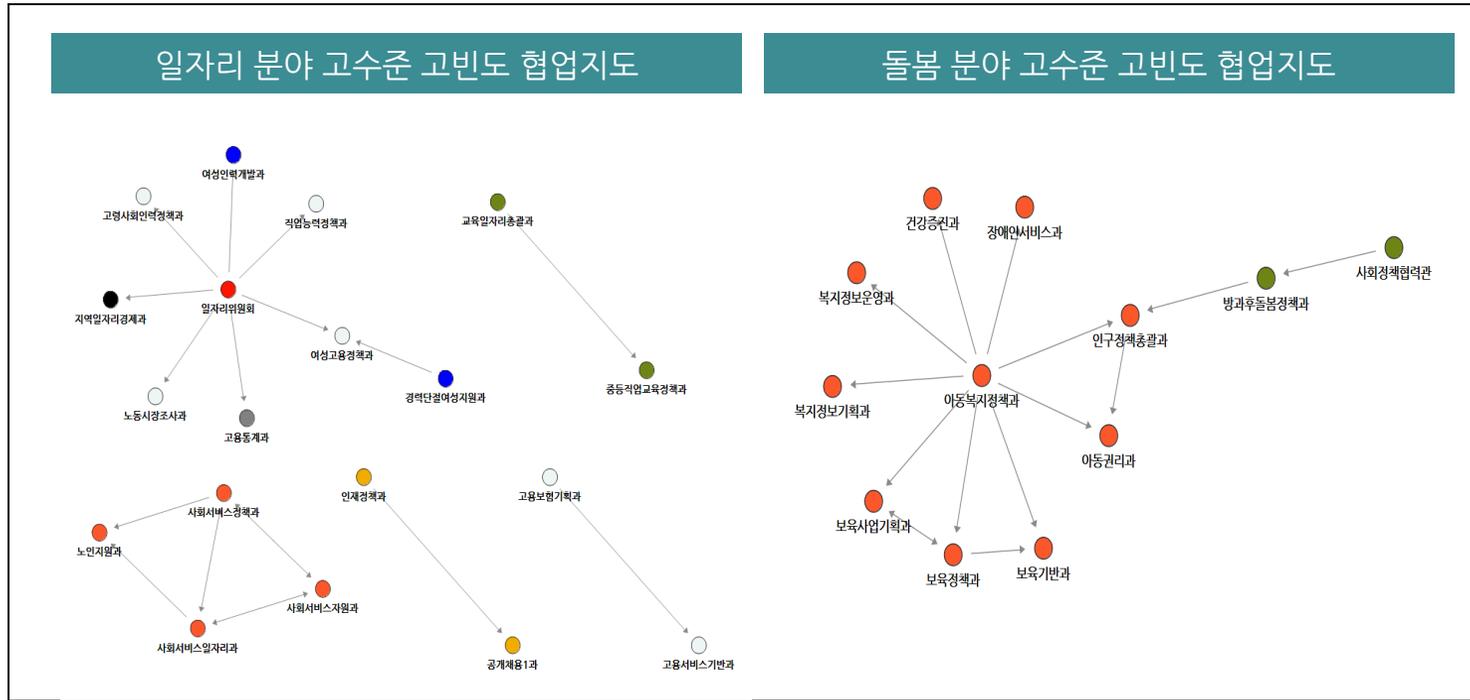
- 돌봄 분야는 일자리 분야에 비해 광역 및 기초지방자치단체와 교육자치단체의 역할이 크고 그들간의 협업이 활발한 것으로 분석됨. 돌봄 분야의 경우 협업촉진정책이 지방수준에서 및 교육자치제도의 특성을 고려하여 이루어져야 함을 시사함



- ### 시사점
1. 돌봄 분야의 경우, 기초자치단체와 광역자치단체 간의 공문서 비중이 가장 높고  
기초자치단체→교육자치단체의 공문서 흐름이 강함
  2. 일자리 분야는 기초자치단체가 광역자치단체와 중앙행정기관에 보내는 공문서 비중이 가장 높음
  3. 일자리 분야의 경우, 중앙행정기관 소속 지방청과 기초자치단체간의 협업의 중요성이 강조되는 반면, 돌봄 분야는 광역과 기초, 그리고 교육자치단체간의 3자 협업이 강조되어야 함



- 두 분야에서 나름의 협업 프로세스가 작동 중이지만, 세부적으로는 서로 다른 클러스터들이 개별적으로 작동하고 있음을 고려하여, 각 분야의 중심행위자를 파악하고 이들과의 파트너십이 우선적으로 고려되어야 할 것으로 판단됨



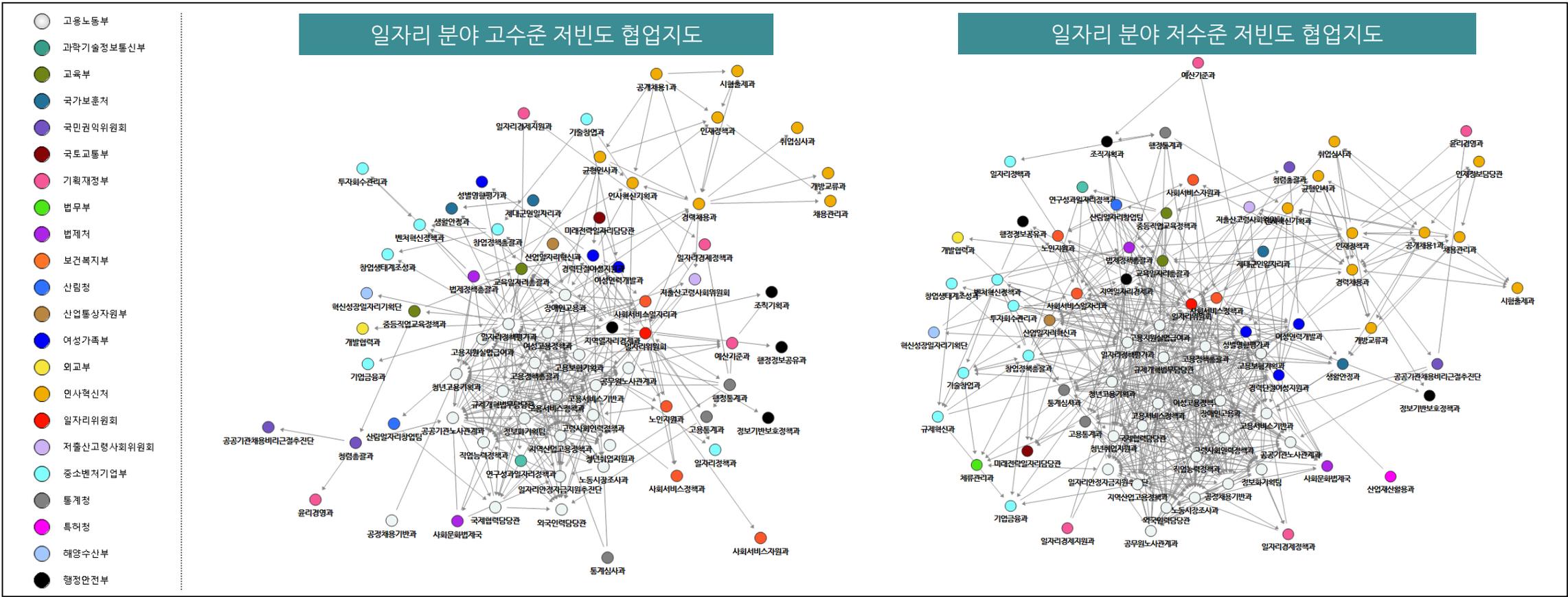
### 시사점

1. 협업촉진정책을 수행함에 있어, 미시적, 거시적 관점에서 차별적인 접근이 필요함
2. 미시적으로 볼 때, 일자리위원회와 보건복지부 아동복지정책과가 중심행위자로서 활동하고 있으며 이들이 협업촉진정책의 주요 파트너가 될 수 있을 것으로 판단됨
3. 거시적으로 보면, 일자리위원회 중심의 클러스터와 복지부, 인사처, 교육부 클러스터들이 연결될 수 있는 협업촉진정책이 필요할 수도 있음
4. 일자리위원회 등 컨트롤타워 기관들이 협업의 수준이 높은 것으로 나타나고 있어 컨트롤타워를 중심으로 한 협업 촉진 전략과 이에 대한 제도적 지원이 요구됨

- ✓ 일자리 분야의 경우, 일자리 위원회를 중심으로 고용부, 여성부, 행안부간의 협업이 강하게 나타나며, 이 클러스터의 협업 메커니즘은 주로 일자리 관련 '회의'와 '위원회' 참석을 통해 이루어짐
- ✓ 이 클러스터는 사회서비스를 중심으로 한 복지부 클러스터, 공공부문 채용, 고용보험, 교육분야 등의 클러스터와는 분절되어 있음
- ✓ 돌봄 분야의 경우 보건복지부 소속 과간 관계가 대부분이고 주로 아동복지정책과에서 보내는 관계가 많이 나타남. 보건복지부의 인구정책총괄과와 교육부의 방과후돌봄정책과를 통해서 보건복지부와 교육부가 연결되고 있음
- ✓ 협업의 내용은 주로 '온종일돌봄체계' 구축에 대한 '실무적인 안건', '협의회', '위원회' 개최에 대한 것임

- 일자리 분야는 고용노동부 중심의 협업네트워크가 작동하고 있지만, 시장에서의 일자리 창출을 지원하는 산업 부처의 일자리 관련 과들과는 협업 수준 및 빈도가 약한 것으로 분석됨. 일자리 분야 협업촉진정책의 주요 이슈로 제기될 수 있음

- ✓ 일자리 분야의 경우, 산업부처들의 일자리 관련 과들은 일자리위원회 및 고용노동부의 관련 과들과 협업의 빈도가 낮은 것으로 나타남
- ✓ 고수준의 협업의 경우, 일반적인 회의참석 관련 사항이며, 저수준의 경우에는 '조례나 장려금, 개정령' 등의 현황' 등에 대해 단순알림의 문서들이 대부분임
- ✓ 실제 일자리 관련 정책이 민간의 일자리 창출을 지원하는 산업부처에까지 영향을 미치지 못하고 있을 가능성이 있으며 이에 대한 검토가 필요함





- 현재 진행하고 있는 협업 파트너와 향후 협업을 희망하는 협업 파트너 간에 불일치(mismatch)가 존재하는 경우가 있으며, 이의 해소를 위한 방안이 마련될 필요가 있음

- ✓ 고용노동부 일자리정책평가과의 경우, 필요 협업 네트워크에 나타나는 과들(기술창업과, 산업일자리정책과, 일자리경제정책과, 정보화기획팀)이 현행 협업 네트워크에는 전혀 나타나고 있지 않음
- ✓ 돌봄 분야의 교육부의 경우, 현재의 협업파트너 외에도 건설교통부, 행정안전부, 보건복지부와의 협업 강화를 희망하고 있음
- ✓ 현행 협업 네트워크와 필요 협업 네트워크 간의 불일치는 실제 협업파트너와 희망 협업파트너 간의 차이 및 적절한 협업파트너의 탐색 및 관계 구축을 지원하기 위한 협업도구 도입의 필요성을 보여줌

### 일자리 분야: 고용노동부 일자리정책평가과

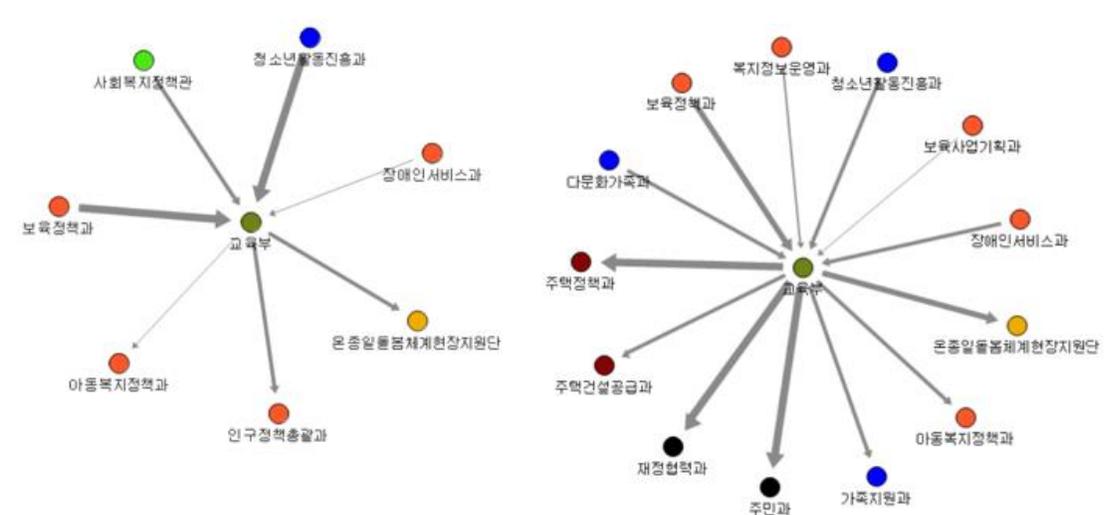
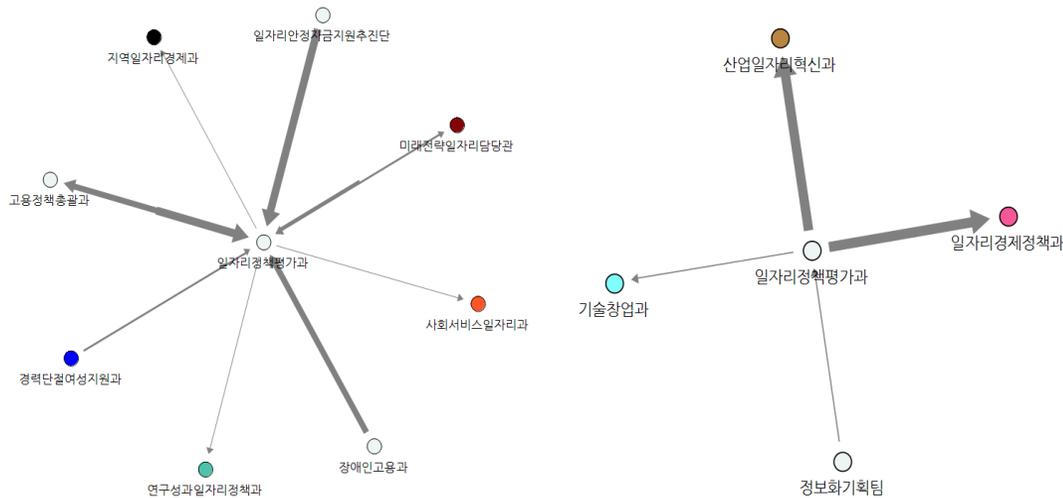
### 돌봄 분야: 교육부

#### As-Is : 현행 협업 네트워크

#### To-Be : 필요 협업 네트워크

#### As-Is : 현행 협업 네트워크

#### To-Be : 필요 협업 네트워크





현황 및 필요성

1

협업 파트너 탐색을 위한  
정보의 부재는 협업의 주요한 제약요인임



“일단 개인적으로는 적절한 파트너가 없는 부분이 가장 힘든 부분인 것 같습니다. ... 그리고 일단은 타 부처랑 소통을 안 좋아하는 사람도 꽤 있으십니다.”  
- 고용노동부

“협력 부서들의 담당자들이 순환보직으로 계속 바뀝니다. 이쪽에서도 바뀐지 얼마 안 되었고 저쪽에서도 마찬가지로 업무 협조가 잘 안 될 수 있습니다.” - 기획재정부

2

협업 파트너가 존재한다 하더라도  
협업 파트너와 원활한 소통이  
이루어지지 않는 경우도 있음



“담당자가 불성실한 사람이라거나 업무에 대해 관심이 적으면 아무래도 저희가 대응이 늦거나 업무에 충실하지 않은 과장아요.” - 고용노동부

“다 연락을 드리면 아예 전화를 안 받으실 때도 있는데 정말 끝까지 안 받으십니다. 아예 전화를 안 받으시는데 당연히 공문도 안 보시겠죠?”  
- 고용노동부

3

협업 파트너 탐색을 위한  
정보의 부재는 협업의 주요한 제약요인임

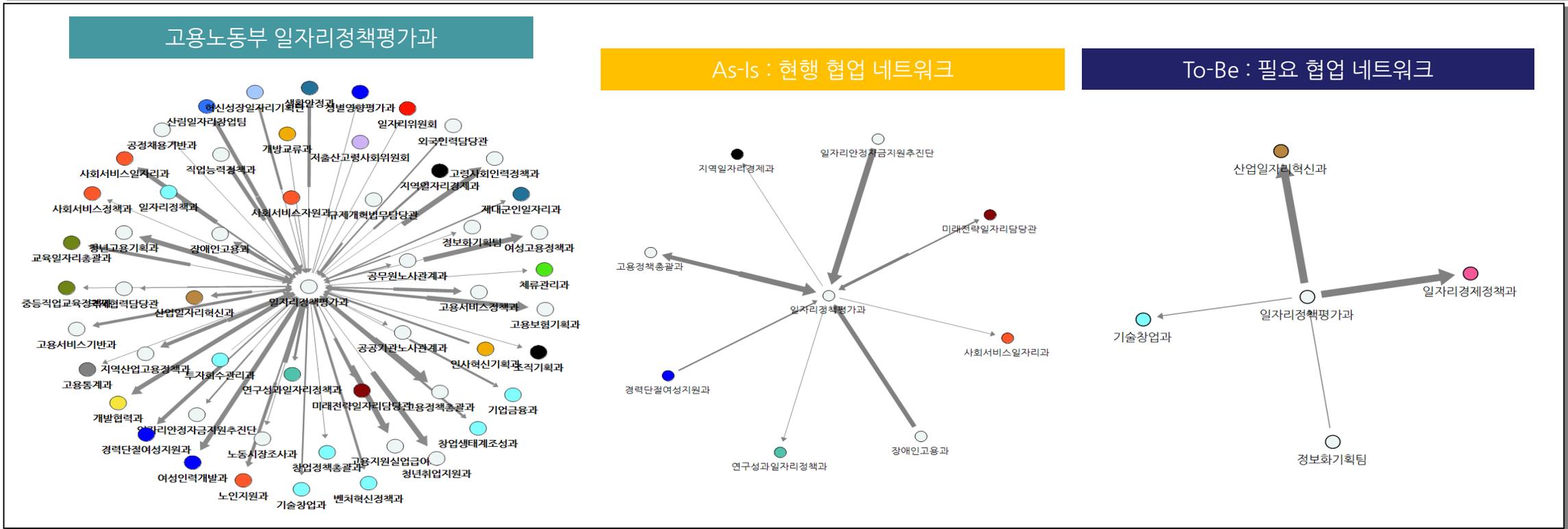


“뒤에 받침이 되어 주어야 하는 것이 협업을 잘하기 위해서 뭐가 필요하냐, 사람들에 대한 정보가 필요합니다. ... 내부적으로 쉽게 찾을 수 있도록 하는 시스템이 필요하다는 굉장히 실무적인 어려움이 있는 것 같습니다. 저희 부나 타 부처 모두 마찬가지인 상황입니다.”  
- 고용노동부

#### 현황 및 필요성

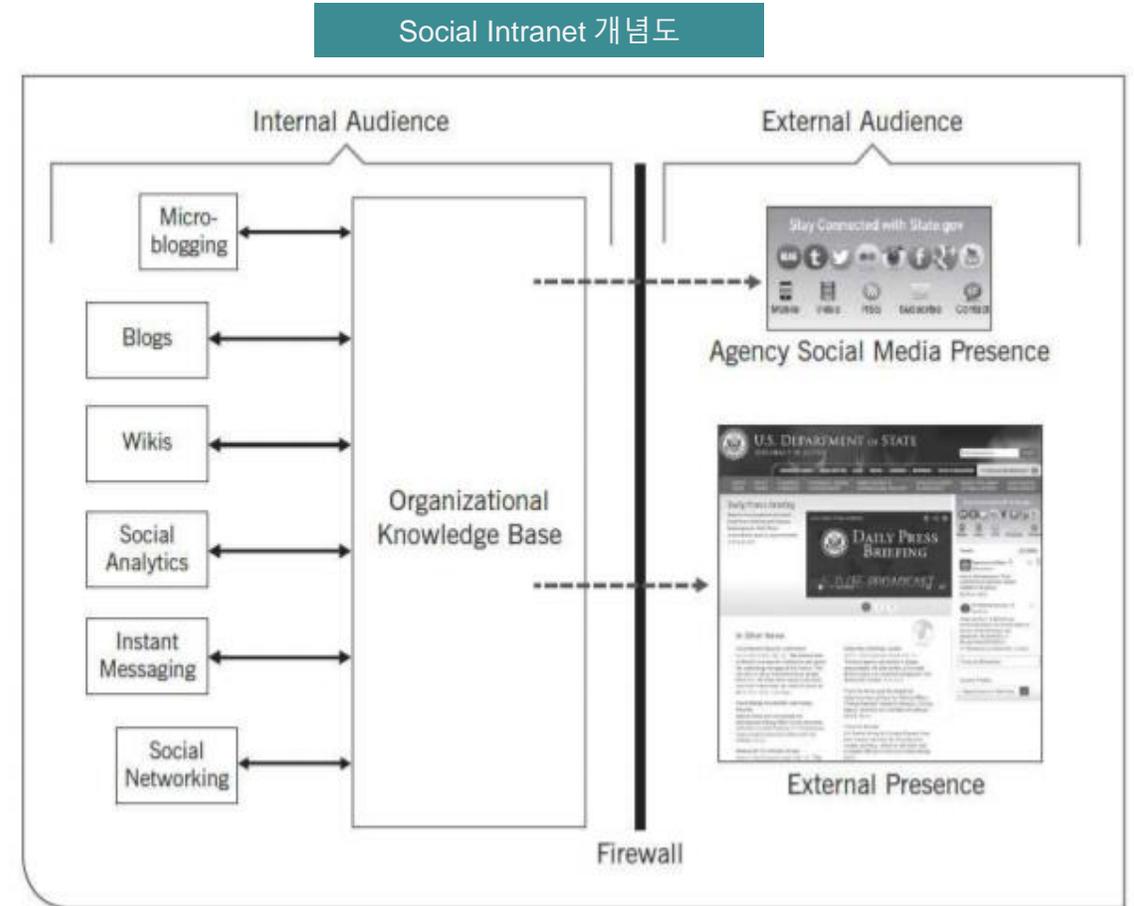
• 협업 파트너 탐색을 위한 정보의 부재는 현행 현업 네트워크와 필요 협업 네트워크 간의 차이에서도 확인됨

- ✓ 고용노동부 일자리정책평가과의 경우, 필요 협업 네트워크에 나타나는 과들(기술창업과, 산업일자리정책과, 일자리경제정책과, 정보화기획팀)이 현행 협업 네트워크에는 전혀 나타나고 있지 않음
- ✓ 고용노동부 일자리정책평가과의 사례에서 나타나는 현행 협업 네트워크와 필요 협업 네트워크 간의 차이는 적절한 협업파트의 탐색 및 관계 구축의 필요성을 보여줌



#### 국내외 사례: Social Intranet

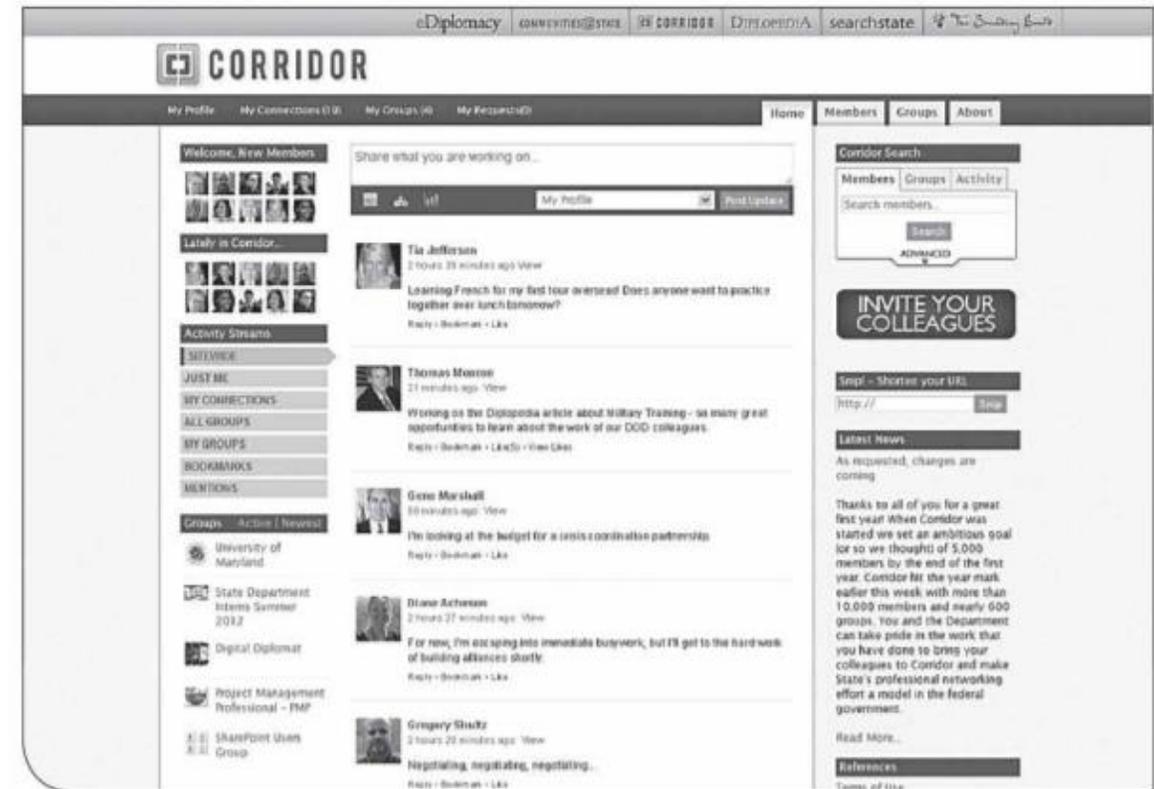
- Social Intranet의 개념
  - ✓ newsfeed, wikis, chat, blog 등의 기술을 활용하여 조직 구성원 간 참여/소통/협력 기회를 창출하는 것
- Social Intranet 기술의 공통 특성
  - ✓ 온라인 프로필 작성
  - ✓ 다른 구성원들의 업데이트 확인
  - ✓ 특정 주제에 대한 정보의 자동적인 취득
  - ✓ 협력적인 지식 창출
- 정부에서의 Social Intranet을 통한 네트워크 형성
  - ✓ 유사한 주제에 관심을 가지고 있는 조직 구성원 간의 소통 기회를 창출하여 구성원들이 조직의 지식 기반에 협력적으로 기여할 수 있도록 유도
- Social Intranet의 구성요소
  - ✓ Wikis: 협력적 지식 창출 저장소로서 최종 상태에 대해 사람들이 동의할 때까지 수정 및 추가 가능
  - ✓ Microblog: 트위터와 유사한 짧은 메시지 게시 및 공유 기능 제공
  - ✓ Tagging and bookmark: 키워드 추가를 통해 비슷한 주제에 관심 있는 다른 사용자들이 해당 키워드의 탐색 가능
  - ✓ Social networking: Facebook과 유사한 온라인 프로필 작성 및 친구 맺기 기능 제공



### 국내외 사례: Social Intranet

- 개요
  - ✓ 지식 교환을 촉진하고 조직 내 지식 칸막이(knowledge silo) 간 구성원 상호 연계성을 강화하기 위해 고안된 협력 도구 묶음
- 핵심요소
  - ✓ **정보와 기술의 발견:** 소속 부처, 동일 직무 종사 여부에 관계없이 공통된 관심을 가지고 있는 구성원, 자신에게 필요한 정보 혹은 기술을 가지고 있는 구성원을 검색할 수 있는 능력을 강화하고, 직무기술서에 드러나지 않는 구성원 전문기술까지 드러내도록 유도
  - ✓ **사회적 정보 공유:** 공식적인 경로를 통해 발견되거나 소통되지 않았을 정보 공유
- 특징
  - ✓ 구성원들의 개인적인 관심을 바탕으로 하향식 연결과 대화가 이루어지도록 하고, 이를 통해 직무 관련 지식 공유를 포함하는 전문적인 교환이 이루어지도록 유도
  - ✓ 직무와 무관한 주제(음식, 여행 등)에 관한 비공식적인 지식이 공유되도록 하고, 이를 통해 구성원 간의 연계 형성 및 직무 관련 지식 공유 유도

Corridor 홈페이지 화면



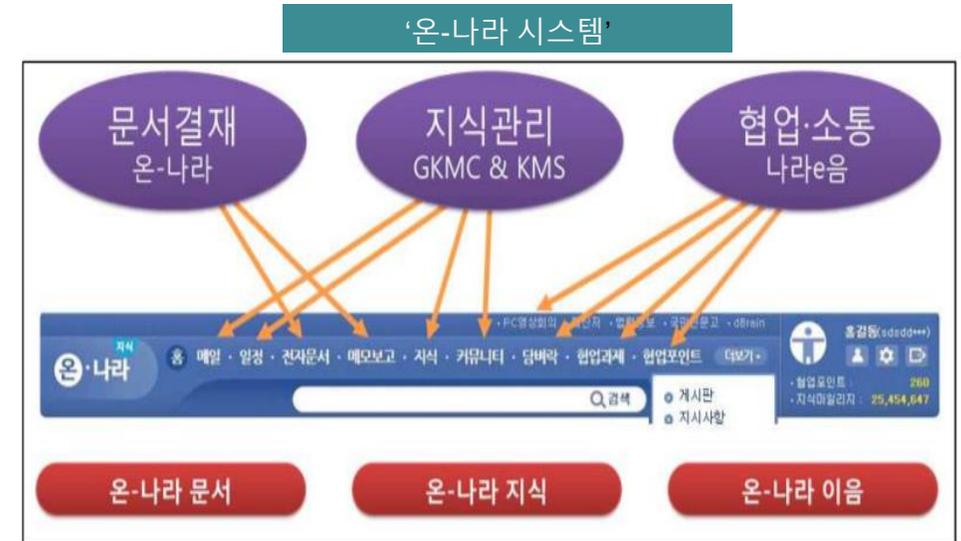
#### 문제점

- 협업 파트너 탐색을 위한 정보의 부재는 협업 담당자를 식별하고 접근하기 위한 정보 및 시스템의 부족으로 초래됨



*“직접 검색을 해봐야 하는데 검색 결과가 잘 안 나오고 찾기가 힘듭니다... 이름만 알고 있는 경우는 외부망, 내 부망으로 나누어져 있으니 산자부 홈페이지에 가서 하나하나 눌러서 찾아보고 누구인지 추측해서 찾고 전화해서 확인해야 하는데 전화도 잘 안 받으시고, 확인될 때까지 계속 전화를 드려야 하니까 시간도 너무 많이 들고 확인하기도 힘듭니다.” - 고용노동부*

- Social Intranet과 유사한 기능을 수행하는 '온-나라 시스템'은 사람과 정보를 연결하는 기능이 미비함
  - ✓ 개방성(openness) 기능의 미비
    - '온-나라 메일'의 경우 지정된 수신자 외 다른 구성원들의 접근가능성에 제약이 있고 논의의 흐름이 공개되지 않음
    - 협업 파트너에 대한 식별 및 탐색에 도움을 줄 수 있는 구성원들 간의 개방적인 교류 및 공유 활동에 대한 지원이 부족함
  - ✓ 사회(social) 기능의 미비
    - Social Intranet을 통한 구성원들 간의 연결과 교류는 추후 협업 파트너에 대한 식별 및 탐색과 협력적 지식 축적과 공유의 기회로 작용할 것으로 기대됨
    - '온-나라 시스템'의 경우 이러한 사회(social) 기능에 대한 고려가 부족함



#### 개선방안

- 한국형 범정부 Social Intranet 구축
  - 협업 촉진을 위한 COLLABO 기능

- Communication: 일상적이고 편리한 의사소통 도구 지원
- Open sharing: 개방적인 교류 및 공유 활동 지원
- Liaison: 유사 개인/업무에 따른 구성원 추천 및 연결 지원

#### 지식 공유의 장으로서 협업 플랫폼

- 협업 문제를 상담하는 익명게시판 운영
- 소셜 태깅(social tagging) – 원하는 정보 검색 쉽도록 만들기
- 문서 공유 (+ “좋아요” 및 “답글” 기능 허용)
- 블로그, 온라인 메시지, 문자, 오픈채팅방
- 플랫폼 내에서 공무원 간 친구관계 맺기

- Layered business information: 유형별 사업 및 담당자 현황 지원
- Authentic operation information: 실제 사업 운영 현황 지원
- Business map: 사업 간 관계 현황 지원
- Operation map: 사업 운영 간 관계 현황 지원

#### 업무 정보의 장으로서의 협업 플랫폼

- 공문서 네트워크 통해 대략적인 해당 기관의 협업 관계 파악
  - ego network에 자신의 과와 오랫동안 협업 관계를 맺은 과가 있으면, 협업의 주선을 요청할 수 있음
  - 알아야 했는데 미처 몰랐던 협업 대상기관을 추가로 식별
  - 협업 대상 과장의 직급명세서를 통해 협업 필요성과 협업을 통한 편익에 대한 명확한 판단 가능
- ⇒ 더욱 빠르고 편리하게 협업 필요 및 방법에 대한 판단 가능

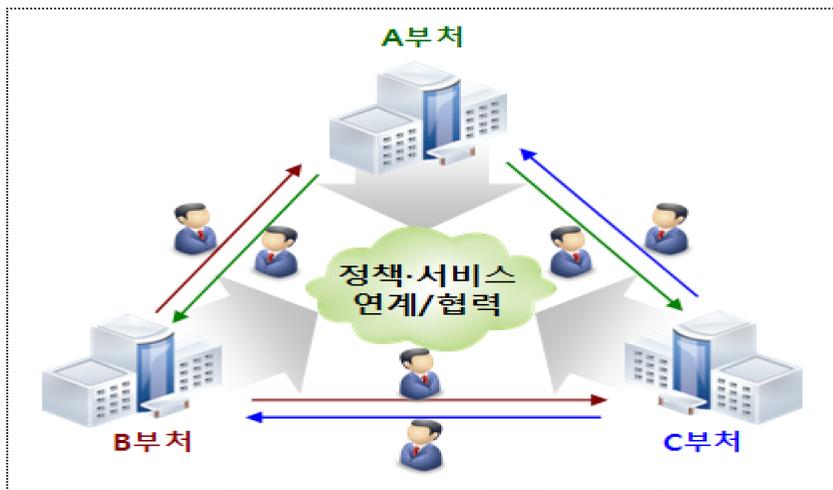
### 현황 및 필요성

- 협업 촉진을 위한 방안으로서 계획 및 실행되고 있는 정책도구들이 효과적으로 작동될 수 있도록 노력해야 함
- 협업촉진을 위한 정책도구 1: 협업정원제

- 개념
  - 업무상 칸막이를 제거하기 위하여 정책대상/기능이 유사하여 연계/협력이 필요한 2개 이상의 부처에 상호 파견/배치하는 인력

- 절차
  - 협업부처 간 상호 협의하여 공동으로 직제개정 요구

협업정원 개념도



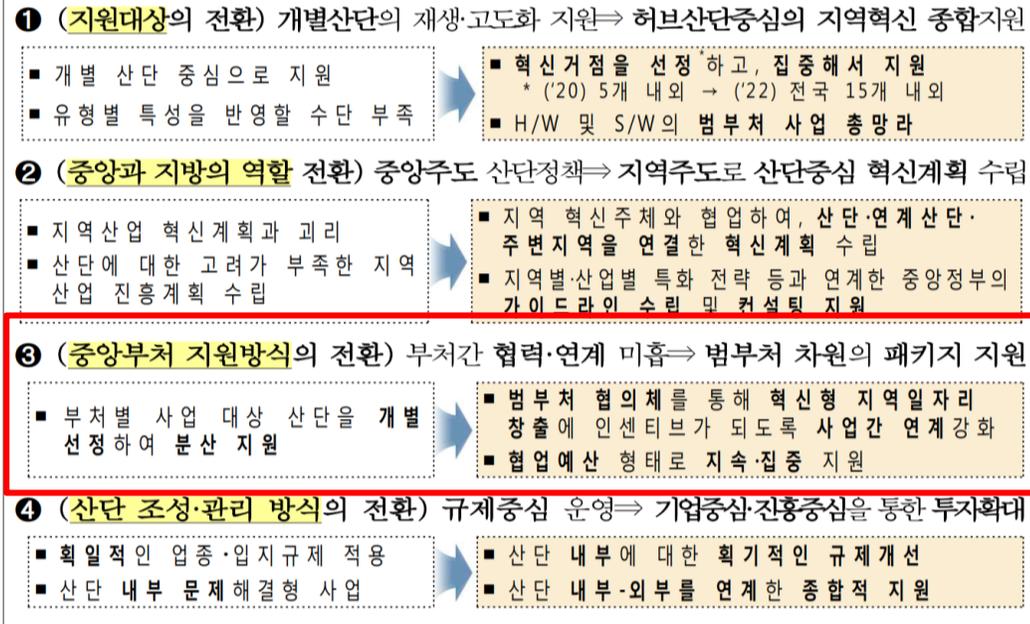
협업정원 운영절차

준비단계	사전 협의
	협업 워크숍
	협업 계획 수립
운영단계	직제 개정 요청
	직제 개정
	인력 배치
평가단계	협의체 운영
	정책 협업 추진
	협업 성과 제출
	협업 성과 평가
	직제 개정

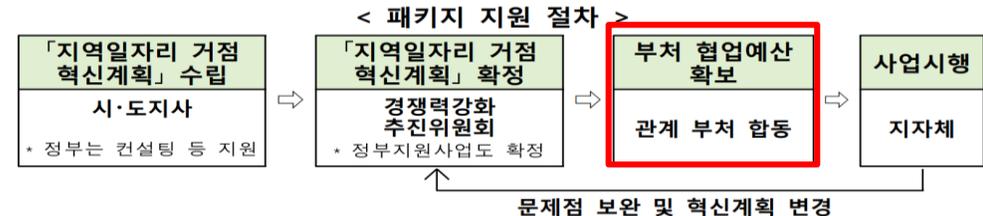
### 현황 및 필요성

- 협업촉진을 위한 정책도구 2: 협업예산제
  - 취지: 협업예산을 통한 부처 간 협력 및 연계 강화
  - 사례: 일자리 창출과 제조업 혁신을 위한 산업단지 대개조 계획(안)

#### < 산업단지 지원방식 4대 전환 >



“최근에 13차 위원회에서 지난주에 발표한 것은 굉장한 의미가 있어요. 9개 부처 28개 사업을 통합해서 하나로 관리해나갈 것이거든요. 협업예산이라고 해서 예산도 함께 짜요. 이런 경우는 없었죠. ... 중기재정계획에도 반영을 하고 예산이 집행이 되면 그 집행에 대한 평가도 함께 받고. 대신 인센티브를 주죠.” - 일자리위원회



#### 현황 및 필요성

- 협업추진을 위한 정책도구 3: 협업포인트
  - 협업포인트의 개념, 운영방식, 성과평가, 규정
- 개념
  - 협업포인트는 업무 과정에서 협업을 한 경우 협업한 직원에게 보내는 포인트를 의미함
  - 직원들은 1인당 매월 200포인트씩 배정받아 협업 상대방에게 1회 10포인트씩 감사메시지와 함께 보낼 수 있음
- 운영방식
  - 행정안전부 협업포인트 운영자는 혁신행정담당관으로 함
  - 협업포인트 운영자는 개인 협업포인트와 부서 협업포인트를 운영·관리하고 특별협업포인트를 정하여 부여함
  - 협업포인트 운영자는 협업 추진에 도움이 되는 유사한 인센티브와 협업포인트 실적을 통합하여 인센티브로 활용할 수 있음
- 성과평가
  - 협업포인트 운영자는 정책평가담당관과 협의하여, 협업포인트 성과를 인사혁신처 '공무원 성과평가 등에 관한 지침'에서 정하는 바에 따라 과장급 직무성과계약 지표로 반영할 수 있고, 부내성과평가 중 부서평가 등에 반영할 수 있음
  - 인사기획관은 제1항에서 정한 사항 외에도 인사혁신처장이 정하는 각종 지침에 따라 협업포인트를 근무성적평정 중 가점평가, 특별승급 기준 등으로 반영할 수 있음
- 규정
  - 협업포인트는 “행정안전부 협업포인트 운영규정”(행정안전부훈령 제70호, 시행 2019년 1월 1일)에 의거하여 실행되고 있음

### 현황 및 필요성

- 협업추진을 위한 정책도구 4: 협업 성과평가제도
  - 협업 관련 정부혁신 평가지표

#### ✓ 정책 협업/조정

부처 내 협업/조정		부처 간 협업/조정	
구분	평가지표	구분	평가지표
장관급	부처 내 칸막이 해소 노력	장관급	주요 협업/조정 과제 성과
차관급	부기관장 주재 정책점검회의 운영실적	차관급	협업/조정과제 발굴/점검/관리 및 주요 성과
	실/국간 횡적 정책현안 TF 운영실적		

#### ✓ 협업 성과

##### 대국민서비스의 질 향상 및 업무 효율성 제고

구분	평가지표
노력도	협업추진을 위한 전체적인 준비 및 자원 투입 여부
효과성	협업을 통해 국민생활 개선, 행정서비스의 질 향상 및 업무효율성 제고 등에 기여했는지 여부
확산가능성	협업 방안이 타 부서 및 타 기관 등으로 확산 가능한지 여부, 실제 타 기관에서의 벤치마킹 실시 여부 등

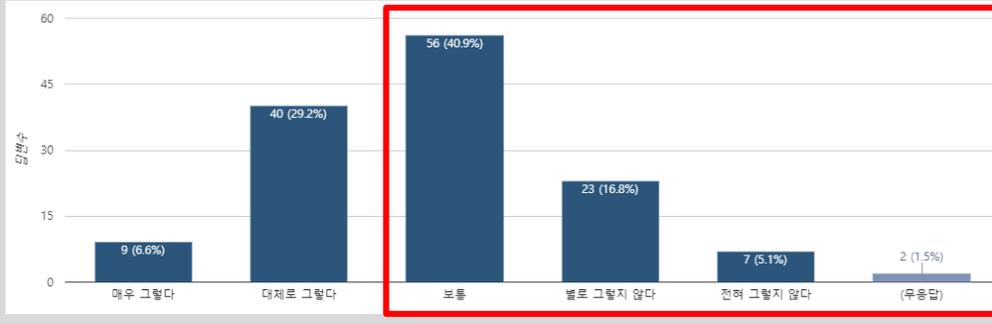
##### 협업 인센티브 운영실적

구분	평가지표
협업 우수자, 부서 인센티브 실적	기관 간/부서 간 협업 또는 민관협업을 주관하거나 조력한 우수 부서/개인에 대한 기관장 표창, 상금지급, 근무성적평정 가점 부여 등 인센티브 부여 실적
협업실적 부내 평가 반영 등 제도화 실적	기관 간/부서 간 협업 또는 민관협업을 주관하거나 조력한 우수 부서/개인의 협업 실적을 부내성과평가 규정에 반영하는 등 제도화 실적

### 문제점

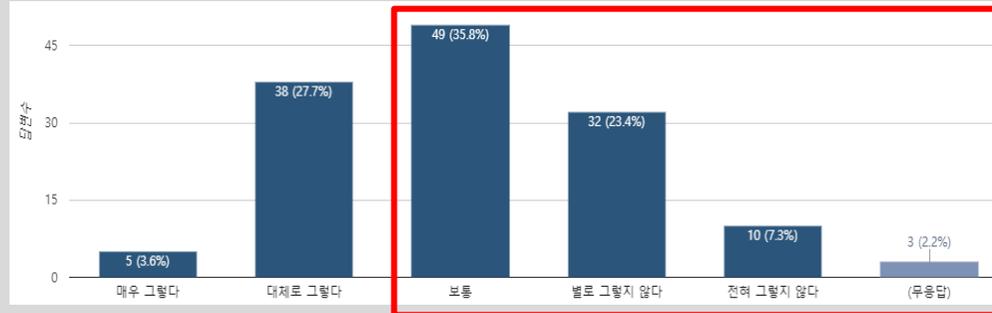
- 협업정원제의 실질화 및 활성화에 대한 불확실성

귀하 조직은 협업추진을 위해 유동정원제를 활용하고 있습니까? (일자리 분야)



- 협업예산제의 실질화 및 활성화에 대한 불확실성

귀하 조직은 조직간 협업을 위해 별도의 예산을 배정하십니까? (일자리 분야)



- 협업포인트와 성과 간의 연계에 관한 우려

“금년도부터 혁신행정담당관실에서 협업마일리지를 통해 각 과별로 협업 과제 적격성 평가를 해요. ... 저는 이것조차도 반대예요. 공무원조직 평가가 어려운 게 칼로 무 자르듯이 자를 수 있지 않아요. 협력해서 하는 일들이 많은데 이를 평가한다는 게 평가를 위한 평가가 되고... 당초 의도한 효과를 내고 있는지 근본적인 회의감이 들 때가 많아요.”  
- 교육부

- 협업예산제의 실질화 및 활성화에 대한 불확실성

“행안부에서 영상회의의 횟수를 평가합니다. 몇 번 했는지를 평가합니다. 실적에 포함됩니다. ... 의미 있는 협업이 되면 좋겠는데 실적으로 영상회의를 몇 번 했다고 하는 것은 크게 중요하지 않은 것 같습니다. 타 부처들 간에 메신저를 모아서 형식적으로 영상회의를 하기도 했습니다.”  
- 고용노동부

### 개선방안

- 협업도구의 실질화

### 현황 및 필요성

- 인터뷰를 통하여 도출된 내용 중에서 협업 예산의 필요성을 제시한 경우가 많았음
- 현재는 관여된 부처에서 각각 해당 사업에 일반 예산의 형태로 들어가 있지만, 이를 협업 예산의 형태로 구성하며 협업의 활성화에 기여할 수 있을 것임
- 2020년 예산안의 세입세출예산사업별 설명서를 기준으로 볼 때 협업이라는 명칭이 들어간 예산이 제시된 경우는 국무조정실과 농림축산식품부의 경우만 찾아볼 수 있음

### 일자리위원회의가 제시한 “협업예산”

- 올해 11월 19일 일자리위원회에서 산업단지 지원방식을 협업예산 형태로 지속적·집중적으로 전환할 것을 제시하였음
- 이것이 2021년 예산안으로 편성되게 되면 2021년부터 시행될 수 있을 것이지만 이것을 실질화할 수 있는 움직임을 행정안전부 협업정책과 차원에서 시도하여야 할 필요성이 있을 것임

### 협업예산 tool의 실질화

- 행정안전부 협업정책과가 기획재정부 예산실과 협의해서 주요 협업 사업에 필수적으로 협업 예산을 편성할 수 있도록 예산안편성지침에 해당 내용을 추가하는 것을 고려할 수 있음
- 각 주요 협업 사업에 협업 예산을 두면서도, 협업정책과의 예산 편성에서도 협업 예산을 예비비처럼 주요 협업사업 예산의 예기치 못한 상황이나 추가지원을 위한 용도로 마련하는 것도 고려할 수 있음

#### 현황 및 필요성

- 협업은 일부 공무원들에 의해 귀찮은 것

“중앙부처 간의 제약요인은 일단 ‘**귀찮은 것**’인 것 같습니다. ... 우리 과의 성과가 아니고 타 부처의 성과이기 때문에 이런 것들과 관련하여 논란이나 문제가 생기는 게 무의미하게 느껴지는 경향이 있다는 것, 이것이 가장 큰 문제인 것 같습니다.”  
- 고용노동부

- 협업을 위한 마인드는 협업을 촉진시키기 위한 필수적인 선결조건

“저는 제일 중요한 것이 **협업마인드와 리더십**이라고 생각합니다. 어떤 사람들은 열린 마음으로 같이 고민해봅시다 하면서 양보도 하고 자존심도 접고, 대승적인 차원에서 같이 대책을 만들고...”  
- 일자리위원회

“(부처에서 협업을 활성화시키기 위해서 이것만큼은 뭔가 고치거나 시도해봤으면 좋겠다고 생각하는 것은) **마인드**예요, 제가 볼 때는. 일단 **협업을 하는 것이 귀찮고 시간이 걸리는** 것이거든요. 그런데 마인드를 조금 바꾸어야 하죠.”  
- 일자리위원회

- 공직 시작부터 협업 마인드 고양

“어찌 보면 **신임교육**은 소양교육이라고 생각을 하거든요. 그 과정에서 **소양교육을 할 때 사례 중심으로** 되면 꽤 도움이 되지 않을까 싶어요. 총괄적인 필요성을 이야기 하고 사례 중심으로 하면 꽤 도움이 되지 않을까 싶어요.”  
- 일자리위원회

- 5급 신임사무관 교육에서의 협업 교육의 유용성

“7급과 9급은 부처별로 교육을 하지만 **5급은 모아서 교육을 하잖아요**. 행정고시 합격한 사람들은 다 모아서 강의하고 그 사람들이 결국 다 흩어지잖아요. 그래서 **그 사람들에게 대한 교육은 대단히 유용하죠**. 그래서 **실질적으로 협업을 할 때 가장 중요한 사람들은 사무관 이상인 사람들이잖아요**. 그럼 이 사람들이 마인드를 가지고 임하는 것이 대단히 중요하죠.”  
- 일자리위원회

#### 국내외 사례

- 한국협업진흥협회 표준 협업 교육 프로그램

구분	리더	팀원 (실무자)	
		시니어	주니어
조직문화		시너지 창출을 위한 협업과 소통	
		팀 내 협업 촉진 시크릿 - Collaboration in Team	
		콜라보레이션 4.0	
		4차 산업혁명의 시대, 창의적 융합 활성화 과정	
		[워크숍] 협업 활성화를 위한 과제 도출	
		[워크숍] 협업을 통한 신규가치 창출	
리더십	협업조직구축과 관리 (임원 이상)		
	협업적 의사결정 과정	우리 모두를 위한 협업 · 소통 리더십	
	협업적 성과관리   협업적 코칭 리더십	프로세스를 통해 배우는 단계별 협업 실무 에센스	
	팀장 승진자 과정	협업 시니어 승진자 과정	Collabo 신입사원 과정
스킬	전략적 협업매니지먼트 과정		
	협업 프로젝트 관리 과정		
	협업을 유도하는 퍼실리테이션 스킬		
	협업적 커뮤니케이션 강화를 위한 전략		
	협업적 갈등관리를 위한 팀 매니지먼트 스킬		
	협업 시너지 창출을 이끄는 회의운영스킬		
		창의를 이끌어내는 협업 시뮬레이션 과정	
		[워크숍] 협업 문제해결 워크숍	



- 한국협업진흥협회는 공공부문과 민간부문을 아우르는 고객들에게 (추후 맞춤형 설계가 가능한) 표준 협업 교육 프로그램을 제공함
- 표준 협업 교육 프로그램은 협업의 주체(리더, 시니어 실무자, 주니어 실무자)와 차원(조직문화, 리더십, 스킬)을 고려하여 구성됨
- 세부적으로 협업역량강화 프로그램, Working Smarter Together 과정, 협업리더십 프로그램, 소통/감사 프로그램이 운영됨

## 국내외 사례

- 한국협업진흥협회 주제별 교육 프로그램

### COLLABO 신입사원 과정

Module	교육내용	시간	선택(예시)
COMMUNICATION 협업적 커뮤니케이션	<b>[We 커뮤니케이션]</b> - 나와 나 우리를 알기(커뮤니케이션 스타일) - 조직에서 발생하는 소통의 오해와 진실 - 협업을 위한 소통방법	8H	✓
OPEN MIND 협업적 마인드	<b>[생각은 넓게 마음은 깊게]</b> - 나 중심의 사고에서 우리 중심의 사고로 전환 - 신입사원으로서 겪게되는 어려움 극복하기 (회복탄력성)	8H	✓
Life Plan 나의 비전수립	<b>[나 그리고 우리를 위한 계획]</b> - 나와 조직의 가치관 찾기 - 나의 강점과 조직의 강점 연결하기 - 전문가로 성장하기 위한 실천 계획수립	8H	
Link 협업 네트워크	<b>[너와 나의 연결고리]</b> - 나의 네트워크 점검하기 - 약한연결, 강한연결의 힘 - 네트워크 확장을 위한 꿀팁	4H	✓
Attitude 직장예절 및 태도	<b>[예의바르지만 개성있게]</b> - 직장예절의 변천사 - 꼭 지켜야 할 직장예절 - 예의바르지만 개성있는 신입사원 되기	4H	
Biz skill 협업을 위한 업무 기술	<b>[조직의 언어로 함께 일하기]</b> - 직장에서 사용하는 문서 커뮤니케이션 - 기획을 통해 좀 더 설득력 있게 - 문서작성과 보고법(프레젠테이션)	24H	
Original 나만의 독창성	<b>[내가 바로 오리지널]</b> - Frame 벗어나기(관심의 전환) - 자유롭게 상상하고, 함께 만들어보기 (창의제품 만들기)	8H	✓

### 승진자 교육 과정

Module	교육내용	시간
매력을 발산하는 이미지 메이킹 [자기관리]	<b>매력적인 리더가 다른 1%</b> - 팔색조, 역할에 따라 변화하는 그들 - 이미지를 결정짓는 요소들 - 내가 가지고 있는 이미지 Vs. 내가 가지고 싶은 이미지 - 나에게 맞는 이미지 만들기(이미지컨설팅)	4H
내면에서 드러나는 리더의 품격 [성품]	<b>내 팀원에게 따뜻한 리더</b> - 명단공개, 미담 폭발 연예인 - 나 이런 사람이야 - 미담을 만들기 위한 조건, 꾸준한 관심 - 우리 팀원들에 대한 모든 것	6H
이름 석자만으로도 빛나는 리더 [역량]	<b>천만관객? 전석매진? 믿고 찾는 리더</b> - "000" 이름 석자만으로 인정받는 그들 - 실무자 Vs. 리더, 갖춰야 할 전문성의 차이 - 리더를 더욱 특별하게 만드는 키워드, 협업적 리더십	6H

### 협업관리자 양성 과정

구분	주제	시간	
1일차 6/17 (월) (09:00~17:30)	오리엔테이션	[오리엔테이션] - 협업 팀빌딩, 네트워크를 구축하라	0.5
	협업 인사이드	[협업 관리자, 트렌드를 주도하라] - 협업 패러다임의 이해 - 제4차산업혁명과 협업 패러다임	1.5
	조직 구축	[협업적 조직관리] - 협업관리의 이해와 관리 요소 - 협업적 조직의 네트워크 관리	1.5
	협업 스킬	[협업을 촉진하는 퍼실리테이션의 기술] - 협업 퍼실리테이션의 중요성 - 협업 시의 회의 기법 및 협업 촉진을 위한 퍼실리테이션 핵심 스킬	2.0
2일차 6/18 (화) (09:00~18:00)	조직 구축	[협업적 조직 구축을 위한 협업 진단과 평가] - 협업 진단모델 및 평가관리 기법 - 국내 주요기업 협업진단 사례 분석	2.0
	협업 스킬	[코칭으로 협업을 리더하라] - 협업적 코칭 리더의 역할 - 최고의 협업 성과를 이끌어내는 코칭	2.0
	협업 커뮤니케이션	[협업 강화를 위한 갈등관리] - 효과적인 협업 갈등관리 커뮤니케이션의 중요성과 방법 - 독특한 갈등관리를 통한 협업 성공 사례	2.0
	협업 전략	[구글로 보는 협업 성공 사례] - 협업적 조직의 대표적인 구글의 협업 성공 사례	2.0
	협업 커뮤니케이션	[협업 조직의 커뮤니케이션 시크릿] - 협업적 소통과 긍정마인드, 실천 원칙 - 시뮬레이션을 통한 협업 커뮤니케이션 매커니즘 이해	2.0

- 한국협업진흥협회는 표준 협업 교육 프로그램과 별도로 주제별 협업 교육 프로그램을 제공함
- COLLABO 신입사원 과정은 신입사원들을 위한 협업 커뮤니케이션, 마인드, 네트워크, 업무기술 등에 대한 프로그램으로 구성됨
- 승진자 교육 과정은 승진자에게 필요한 협업 태도, 문제해결능력, 파트너십 등에 대한 프로그램으로 구성됨
- 협업관리자 양성 과정은 협업관리자에게 협업을 위한 전략, 커뮤니케이션, 조직 구축 등에 대한 프로그램으로 구성됨

#### 국내외 사례

- 미국 캔자스주립대학교 관리자 리더십 훈련(SLT) 프로그램

#### SLT 프로그램의 개요 및 주제

#### Course Detail: SLT - Supervisory Leadership Training

This 3-day class is practical, engaging, and relevant for new supervisors and for experienced leaders seeking to update and refresh their skills.

Participants attend class with supervisors from other public service organizations in a classroom structured to support learning not just from the instructors, but also from one another. This course is designed to make sure participants walk away with enhanced skills and new strategies to manage staff effectively, whether they're new to a supervisory role or have held those responsibilities for years.

#### Concepts and topics include:

Coaching and Motivation • Delegation • Managing Conflict • Leading Diverse Teams • Leadership Styles • Performance Management and Evaluation •

Transitions and Changes • Human Resources Policies for Supervisors • Managing Up • Customer Service in the Public Sector

- SLT 프로그램은 개별 리더십 개발(리더십 스타일 포함)과 기존 조직 과제(분쟁 관리, 코칭, 성과 평가 등)를 포함하여 관리자의 협업과 관련된 다양한 주제의 커리큘럼을 제공함
- SLT 프로그램은 이러한 협력적 역량을 중심으로 지역사회 리더십에 초점을 맞춘 중급 리더십 프로그램으로서 상황 평가, 이해관계자 분석 및 업무(engagement), 그룹 소통, 집단 의사결정 및 창의성에 관한 모듈들이 SLT 프로그램의 핵심임
- 이러한 능력의 개발은 지역 정부, 지역사회 가치 및 사회적 형평성의 변화된 성격의 맥락 속에서 설계되고, 참가자가 강점과 개선이 필요한 영역을 식별할 수 있도록 돕기 위해 공동체 리더십 역량에 대한 360도 평가(참가자와 그 동료의 작성)를 활용함

#### 문제점

- 공무원 교육에 있어서 협업을 명시한 프로그램이 별도로 마련되어 있지 않음

국가공무원인재개발원 5급 신입관리자과정(공채) 교과과정

분야	주요 교육 내용 (교과목)	교육 시간				
		계	강의	이러닝	참여	기타
계		731	120	45	514	52
국정철학· 공직가치	• 국정철학·국정과제	63	51		12	
	• 공직자세 확립 합숙교육	56			53	3
	• 공직자세 심화학습	99	3		90	6
	• 공직자세 e-러닝 사전학습	27		27		
직무·전문성	• 공통직무	26	24			2
	• 유형별 보고서 작성 실습	30	4		14	12
	• 정책기획 실습	93	4		76	13
	• 정보화 마인드 및 실습	12			12	
	• 직무 맞춤형 심화학습	121	12		107	2
	• 직무·전문성 e-러닝 사전학습	18		18		
	• 관리자 리더십 실습	18			18	
공직 리더십	• 핵심역량 개발 실습	15	3		12	
	• 수요맞춤형(선택형) 심화학습	40			40	
	• 직무분야별 심화학습	9			9	
	• 글로벌 마인드 및 국제업무 실무	27	16		11	
글로벌 역량	• 해외정책연수	77	3		60	14

◎ 중점 교육내용

- 국정철학·국정과제 이해, 공직가치 내재화 및 공직자세 확립
- 기초직무 및 문제해결적 사고에 기초한 정책기획 역량 강화
- 협력·조정 위한 소통능력 및 변화관리 등 리더십 함양
- 국제정세 변화에 대한 이해 및 국제실무역량 배양

국가공무원인재개발원 5급 신입관리자과정(경채) 교과과정

분야	주요 교육 내용 (교과목)	교육 시간				
		계	강의	이러닝	참여	기타
계		380	110	37	207	26
국정철학/ 공직가치	• 헌법·국정철학·국정과제	35	25		9	1
	• 국가관·공직관·윤리관	31			28	3
	• 공직자세 심화학습	40			37	3
	• e-러닝	12		12		
직무 전문성	• 기초직무	23	21			2
	• 정책기획	62	21		35	6
	• 유형별 보고서 작성·실습	24	4		11	9
	• 정보화 실습	6			6	
	• 직무심화	45	3		42	
	• e-러닝	25		25		
	• 리더십 역량	23	6		15	2
공직 리더십	• 정책설명 및 소통	12	6		6	
	• 리더십 심화 학습	19	9		10	
	• 국제정세 이해	20	15		5	
글로벌 역량	• 국제업무 실무	3			3	

◎ 중점 교육내용

- 국정철학·국정과제 이해 및 공직가치 내재화
- 기초직무 습득 및 전문성에 기초한 정책기획 역량 강화
- 대내·외 의사소통능력 및 변화관리 등 리더십 함양
- 국제정세 변화에 대한 이해 및 국제실무역량 배양

- 주요 교육 내용(교과목)에서 협업을 명시한 교육 내용(교과목)은 발견되지 않음
- 중점 교육내용으로서 “협력/조정 위한 소통능력 함양” 과 “대내외 의사소통능력 함양”이 있지만 협업을 중점적으로 다루지 않음

개선방안

- 개선된 협업매뉴얼을 기반으로 한 협업 교육 프로그램 구축

공무원 협업 교육 프로그램(안)

분야	주요 교육내용	세부 교육내용
협업행정의 이해	협업행정의 논의 배경	협업행정의 대두 배경: 문제해결을 위한 협업의 필요성, 단일 부처가 해결하기 어려운 사회문제의 등장 협업행정의 예시: 일자리 분야 국정과제의 주관부처 및 협조부처 현황
	협업행정의 개념	협업행정의 개념: 둘 이상의 행위자가 공동의 목적을 달성하기 위해 자원과 노력을 투입하는 행위 협업행정의 핵심 구성요소: 수요자 관점에서의 문제 해결, 공동 목표 설정, 수평적인 기관 간 협력 네트워크
	협업행정의 대상	주체 측면에서의 협업행정의 대상: 공동의 문제 해결을 위하여 필요한 사람, 조직, 그리고 기관 업무 측면에서의 협업행정의 대상: 공동의 문제 해결을 위하여 필요한 업무
협업행정의 제약요인과 개선방안	협업행정의 제약요인	제도 요인: 불명확한 책임 관계, 법적 근거의 미비, 협업 인센티브의 부족 등 조직 및 개인 요인: 기관 간 목표의 상이함, 업무 파트너의 성향 등
	협업행정의 개선방안	협력적인 역량 제고: 공감 능력, 의사소통 능력, 유연하고 신속적인 대응 능력 등 협력적인 절차 형성: 공통의 목표 설정, 합의의 공식화, 공유된 운영방식 형성 등
협업행정의 추진절차	이슈발굴 단계	협업행정의 필요성 제기 및 검토: 협업행정의 대상과 범위에 대한 필요성 제기 및 검토 협업행정의 타당성 검토: 협업 대상기관 검토, 관계기관 의향 타진, 협업 추진 여부 결정
	계획 및 실행 단계	협업행정과제 계획 수립: 협업 문제에 대한 정의와 협의, 관계자 간 의사소통 채널 마련 등 협업행정과제의 실행: 추진주체 구성/운영, 제도적 지원 활용 등
	사후관리 및 평가 단계	성과분석: 미국 GAO의 협업평가 체크리스트를 참고로 하는 협업행정과제 추진 성과 분석 환류 및 확산: 성과에 따른 보상 실시, 미비점에 대한 보완책 마련, 대국민 공감대 확산
협업행정의 추진사례	사례 분석	다부처 R&D 공동기획 사업에서의 협업행정의 개요 및 세부내용 분석
	협업행정의 추진절차	협업행정의 추진절차에 따른 다부처 R&D 공동기획 사업에 대한 분석

#### 개선방안

- 협업매뉴얼을 바탕으로 구성된 교육 프로그램을 통해 이론과 사례가 적절하게 조화된 협업 교육 실시

#### 협업 교육 프로그램 실시 사례



전라남도 지방공무원교육원(원장 배유레)에서 도-시·군 간 소통을 통한 협업체계 구축 기반에 의거 전남의 창조적인 변화를 선도할 핵심인재 양성 목적으로 개설한 도-시·군 업무협업 과정이 성공적 마무리를 앞두고 있다.

도-시·군 업무협업 과정은 도시재생, 도시농업, 미래 환경정책, 어촌뉴딜300, 에너지산업 5개 과정을 개설하여 지난 3월부터 이달까지 도-시·군 관련부서 팀장, 실무자를 선발해 168시간의 교육을 했다.

교육체계는 도정시책 담당 주무부서장(실과장)이 총괄담당관 역할을 수행하면서 분야별 최고 전문가를 지도교수로 위촉해 조율하게 해 집합교육 → 일터학습 → 현장 사례연구 → 일터학습 → 집합교육의 순환구조식으로 했다.

<뉴스웨이. '전남공무원교육원, 도-시·군업무협업과정 성공적 마무리, 2019년 12월 5일>

- 협업매뉴얼에 대한 적극적인 홍보 및 컨설팅 제공
  - 협업매뉴얼에 대한 공무원들의 인식도는 전반적으로 낮은 것으로 확인됨
  - 협업매뉴얼의 유용성에 대한 공무원들의 평가는 대체로 긍정적인 것으로 확인됨
  - 협업매뉴얼의 실용적이고 사례 중심적인 콘텐츠를 광범위하게 홍보하고 필요와 요청이 있는 경우 컨설팅을 제공할 필요가 있음



“부처들 간의 의사소통에 있어서도 익숙하지 않은 분들이 꽤 있기는 하거든요. 행안부에서 하는 것이 협업에 대한 기초적인 지식이 부족한 사람들이 있을 수 있고 이에 대해 도움을 주려고 가이드라인을 만드는 것은 도움이 될 수 있습니다. 다만, 홍보가 중요합니다. 정말 처음 들어봤거든요. 매뉴얼이 있는지도 몰랐습니다.”

- 고용노동부



#### 개선방안

- 중앙정부-지방자치단체-민간단체 협력의 우수사례 전도사 선정 및 교육

#### 현황 및 필요성

- 온종일 돌봄 이슈는 중앙정부 사이의 협업 연결고리가 작동하지 않고 있고, 중앙-지방 사이의 연결 역시 협업지도에서 드러나지 않고 있음

#### 경기 오산 온종일 돌봄 '함께 자람센터' 사례

- 경기도 오산의 '함께 자람센터'는 지난해 7월 교육부와 관계부처가 공동으로 추진하는 '온종일 돌봄 생태계 구축 선도사업'에 선정된 이후 성공적으로 중앙-지방-민간 사이의 협업으로 성과를 이룬 사례임
- 다른 지방자치단체에서 벤치마킹을 하러 오는 경우가 많고, 이를 통한 성과의 확산이 이루어지고 있는 것으로 평가됨
- 돌봄전담팀 신설, 조례 제정 등 지방자치단체 역할과 아파트 커뮤니티 내 공간의 활용을 통한 민간(마을공동체)이 중요한 행위자로 역할을 함

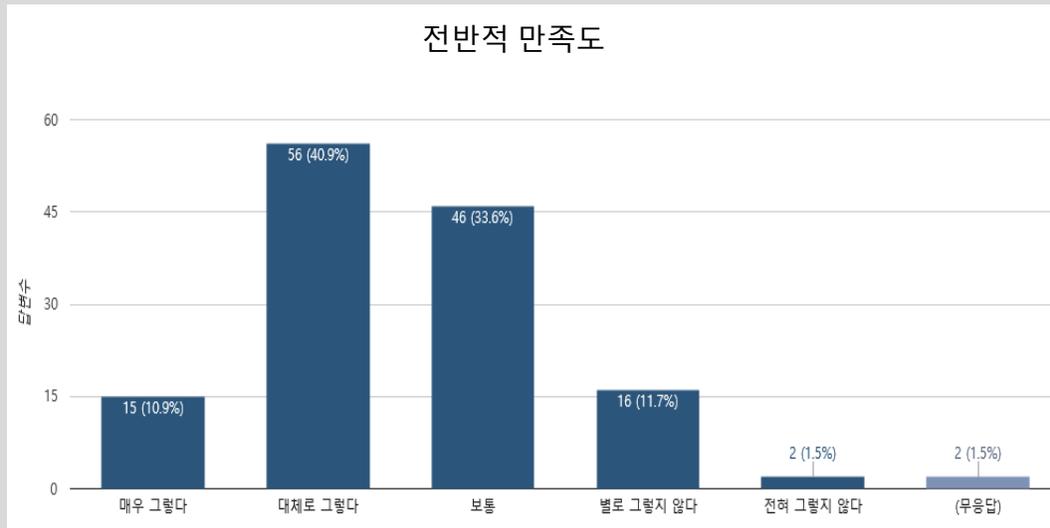
#### 협업 우수사례 전도사 선정 및 교육

- 3자 사이의 협력은 특히 어려운 만큼 성공사례의 경우 이를 벤치마킹하고자 하는 요구가 많으며, 현재는 그 지역을 찾아가서 배우는 방식으로 확산이 되고 있음
- 이러한 우수사례에 대해서는 성공 기관에서 사례를 전파시킬 수 있는 담당자를 두는 것을 고려해볼 수 있음
- 협업정책과에서 각 협업별 우수사례 전도사를 선정하여 이들이 협업의 성공요인을 효과적으로 전수할 수 있도록 교육하고 필요한 사업에 파견하는 것을 고려할 수 있음

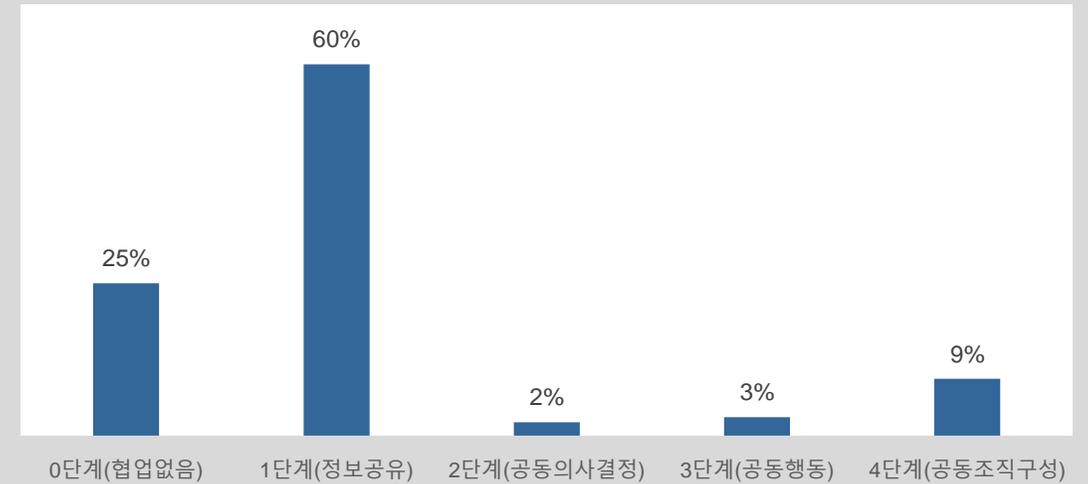
#### 현황 및 필요성

- 협업에 대한 인식과 실제 간의 차이 및 협업에 대한 낮은 기대수준

일자리 분야 협업 만족도 설문조사 결과



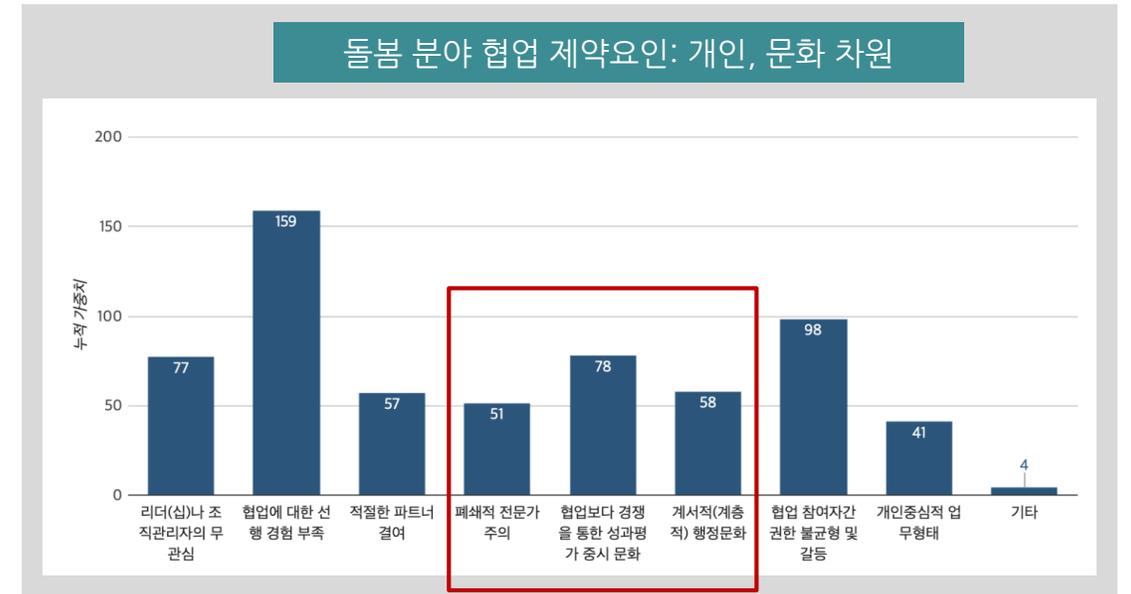
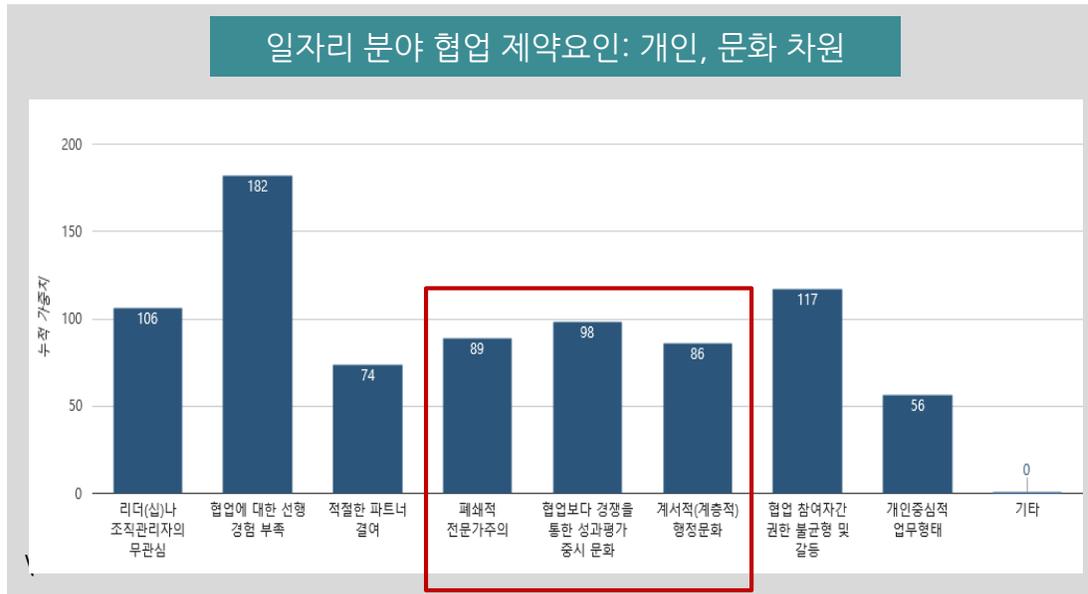
일자리 분야 공문서 협업 수준 분포



- 공무원들의 협업에 대한 만족도는 대체로 높은 것으로 인식됨(협업에 대하여 매우 만족: 10.9%, 협업에 대하여 대체로 만족: 40.9%)
- 하지만 공무원들이 실제로 주고받은 공문서의 협업 수준은 대체로 낮은 것으로 분석됨(0단계: 25%, 1단계: 60%)
- 이러한 결과는 공무원들은 주로 낮은 수준의 협업을 실시하고 있고 공무원들이 이러한 협업에 대하여 대체로 만족함을 시사함
- 이와 같은 협업에 대한 인식과 실제 간의 차이는 공무원들의 협업에 대한 낮은 기대수준으로부터 비롯되었을 가능성이 있음

#### 현황 및 필요성

- 협업을 수행하기 위한 문화 조성의 필요성



- 일자리 및 돌봄 분야 공무원들은 모두 문화 차원의 요소들(협업보다 경쟁을 통한 성과평가 중시 문화, 계서적(계층적) 행정문화, 폐쇄적 전문가주의 등)을 협업의 제약요인으로서 인식하고 있음
- 조직 내 및 조직 간 교류와 소통을 가로막는 협업문화는 공무원들로 하여금 낮은 수준의 협업에 만족하도록 만들고 그들의 협업에 대한 기대수준을 감소시키는 계기로 작용할 수 있음
- 조직 내 및 조직 간 교류와 소통을 유도하고 활성화시키는 협업문화를 조성하고 이를 통해 공무원들의 협업에 대한 기대수준을 향상시킴으로써 공무원들이 높은 수준의 협업을 수행하고 이에 대하여 만족하도록 만드는 방안이 필요함

### 국내외 사례

- 광주광역시 협업문화 조성 계획

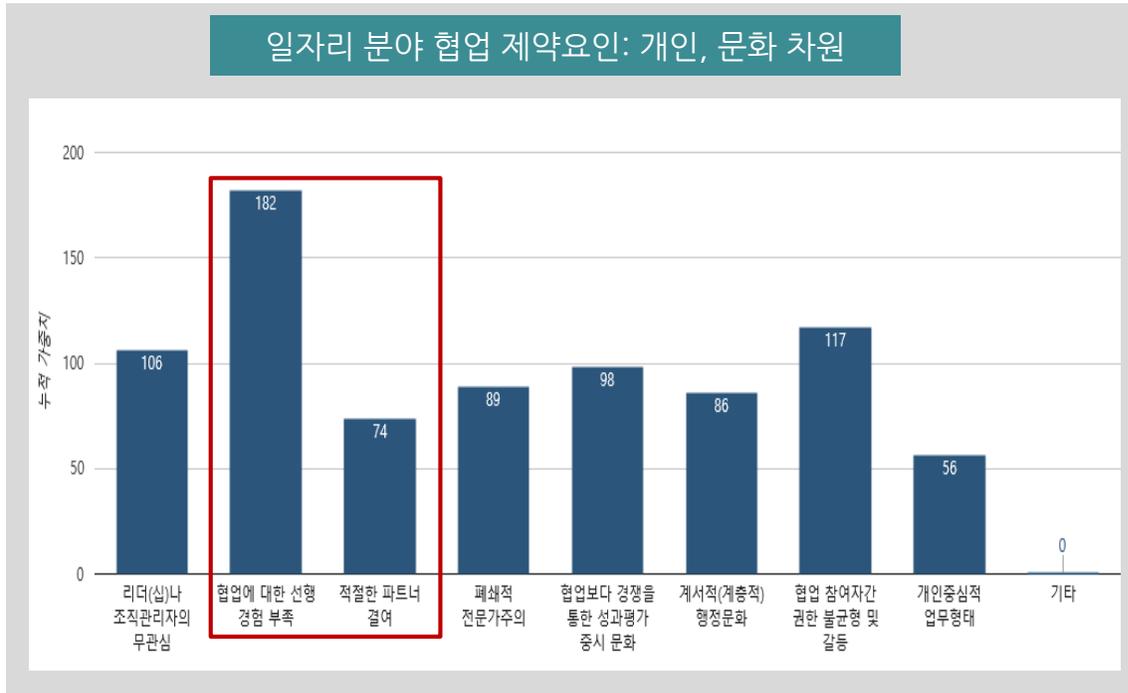
#### 광주광역시(민선 6기) 협업 조직문화를 통한 광주시정 혁신 계획



- 광주광역시(민선 6기)는 협업 추진과제를 발굴한 후 해당 협업 추진과제에 직간접적으로 관련 있는 부서와 담당자가 모두 참여하는 협업조직을 구성함
- 협업조직은 각 부서에 분산되어 있는 자원을 통합하고 수시로 모여 토론과 현장 방문 등을 통해 사업이나 정책을 실행하게 되고, 과제별로 책임관, 코디네이터, 간사를 지정해 운영함

#### 문제점

- 협업을 경험하기 위한 개인적인 기회의 부족



“담당자가 불성실한 사람이라거나 업무에 대해 관심이 적으면 아무래도 저희가 대응이 늦거나 업무에 충실하지 않은 과장아요. ... 그리고 일단은 타 부처랑 소통을 안 좋아하는 사람도 꽤 있으십니다.”

- 고용노동부

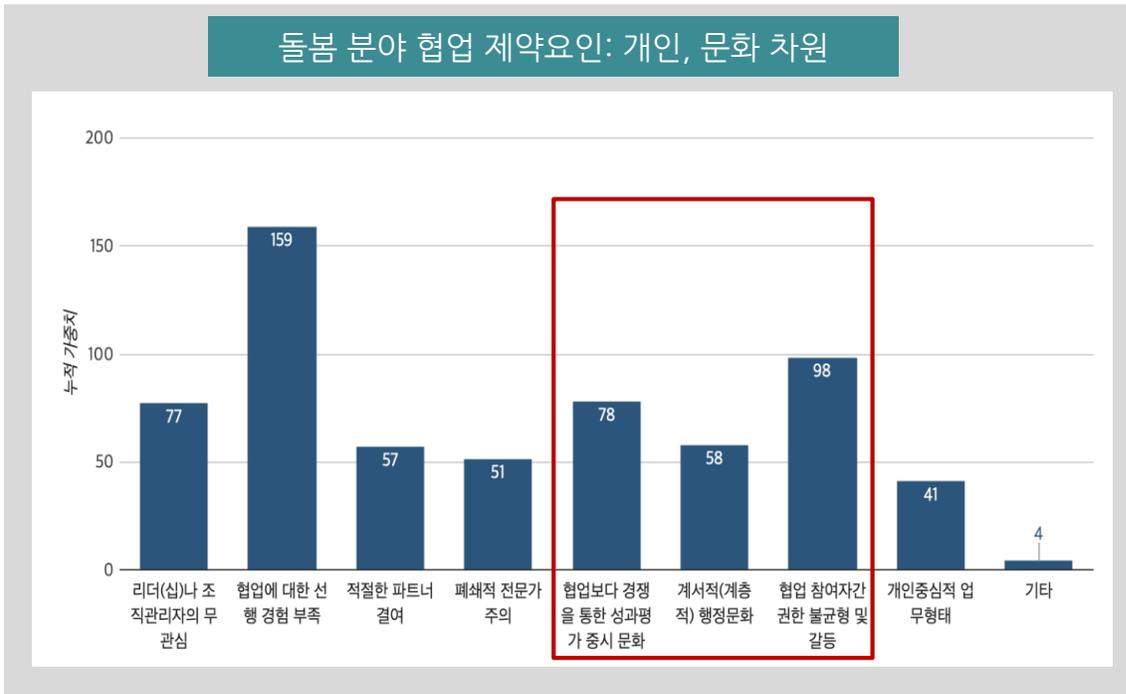
“부처간 일을 안 해본 사람들이 힘들어 하긴 해요. 보훈처 같은 경우는 이런 걸 안 해봤기 때문에 힘들어 할 수도 있어요. ... 누가 stakeholder인지 key부처인지 모르는 거죠.”

- 고용노동부

- 일부 공무원들은 협업에 대한 선행경험 부족, 적절한 파트너의 결여를 협업의 제약요인으로 인식하였음
- 협업에 대한 선행경험 부족, 적절한 파트너의 결여는 협업을 경험하기 위한 개인적인 기회의 부족을 의미함
- 협업을 경험하기 위한 개인적인 기회의 부족은 구성원들의 협업 기대수준 향상을 위한 협업문화 조성의 걸림돌로 작용할 수 있음

#### 문제점

- 협업에 대한 제도 중심적인 접근



“협업의 문제는 **부처간 파워게임**이 잠재되어 있어요. 기재부와 행안부는 힘 있는 부처이지 않습니까? 힘센 부처가 이끌어가는 협업은 오래 가지 않아요. **협업은 수평적인 관계에서 시작**되어야 한다고 생각하는데 그동안 보면 **힘있는 부처들이 협업을 이끌어왔단 말이에요.** 이 부분이 근본적인 장애요인이라 생각해요.” -교육부

“**협력문화를 만드는 게 중요**하지 제도를 만들어서 제도를 따르라고 하는 것은 역효과만 낳아요.” -교육부

- 일부 공무원들은 협업에 대한 제도 중심적인 접근을 협업의 제약요인으로 인식하였음
- 협업 관련 제도로 인한 수평적/자연발생적 협업의 부족은 협업에 대한 제도 중심적인 접근을 의미함
- 협업에 대한 제도 중심적인 접근은 구성원들의 협업 기대수준 향상을 위한 협업문화 조성의 걸림돌로 작용할 수 있음

### 개선방안

- 해커톤을 통한 조직 내 및 조직 간 소통과 교류 활성화

### 현황 및 필요성

- 해커톤(hackathon)은 해킹(hacking)과 마라톤(marathon)의 합성어로서 특정 장소에서 시간을 정해놓고 아이디어를 현실로 구현하는 것을 일컫음
- 해커톤은 소프트웨어 개발 분야의 프로그래머나 관련된 그래픽 디자이너, 사용자 인터페이스 설계자, 프로젝트 매니저 등이 집중적으로 작업을 하는 소프트웨어 관련 프로젝트의 이벤트로부터 비롯되었음
- 해커톤과 같이 소통과 교류를 일상화 및 활성화하기 위한 이벤트가 공공부문의 협업문화를 조성하고 협업 수준을 높이기 위한 시발점이 될 수 있음

### Facebook의 해커 광장(Hacker Square) 사례

- Facebook은 해커 광장이라는 이름의 공개 회의실을 통해 서로 다른 프로젝트를 진행하는 팀들의 직원들로 하여금 소규모 그룹을 결성하여 주된 프로젝트가 아닌 다른 일에 매진하는 기회를 부여함
- Facebook은 한편으로 전담 프로젝트 팀을 구성하면서도 다른 한편으로는 해커 광장에서의 해커톤을 활용하여 이 팀들이 자기 일에만 매몰되지 않도록 유도함으로써 일상적인 부서의 경계를 무너뜨리고자 함

### 해커톤을 통한 소통과 교류 활성화

- 직급과 소속기관에 얽매이지 않은 공무원들을 대상으로 하는 정책 아이디어 제시 및 구체화를 위한 해커톤은 협업에 대한 개인적인 경험의 기회를 제공하고 수평적이고 자연발생적인 협업을 유도함
- 공공부문에서 해커톤은 조직내부 업무처리 방식 개선, 대국민 행정서비스 제공 방식 개선을 포함한 다양한 공공문제의 해결책을 위한 각급 공무원들의 아이디어 제시 및 구체화의 장으로 활용될 수 있음
- 직급과 소속기관에 관계없이 특정한 공공문제의 대처 및 해결을 위하여 모이는 공무원들 간의 소통과 교류는 수평적이고 자연발생적인 협업문화를 조성하는 데 기여하고 이를 통해 공무원들의 협업 기대수준을 향상시키는 데 기여할 수 있음

#### 개선방안

- 해커톤을 통한 조직 내 및 조직 간 소통과 교류 활성화

#### 공공부문 해커톤 실시 사례



행안부는 7, 8일 충남 천안 우정공무원교육원에서 60개 중앙행정기관과 광역시도 공무원 등 99명과 해커톤을 개최했다.

해커톤에서는 먼저 '정부 혁신을 망치는 노하우'라는 제목 아래 기존 관행을 살폈다. '평가를 위한 혁신' '불필요한 일 만들기' '실패를 먼저 생각하는 복지부동' '형식적인 국민 참여' 같은 주제에 맞는 사례들을 소개했다. 이후 예닐곱 명씩 팀을 이뤄 미세먼지 대책, 공무원 성과 평가, 대국민소통 활성화 등의 주제를 놓고 팀별 토의를 했다.

공무원들은 "짧은 시간에 무엇을 할 수 있을까 걱정했는데 정보를 공유할 수 있어 좋았다"며 해커톤에 긍정적이었다.

<동아일보. '공무원 조직문화 바꾸자' 공직사회에 변화의 바람이 분다, 2018년 2월 26일>



광주광역시는 27일 빛가람혁신도시 한국농어촌공사에서 광주시 공직자 100여 명이 참석한 가운데, 일하는 방식 개선 등 다양한 혁신 아이디어를 발굴하기 위한 '혁신 해커톤'을 개최했다.

... 이어 경직된 토론방식을 탈피하기 위한 '마음열기' 프로그램이 진행됐다. '마음열기' 프로그램은 참석한 공무원들이 간단한 게임을 통해 자기소개, 근무소감, 혁신에 대한 생각 등을 밝혔다.

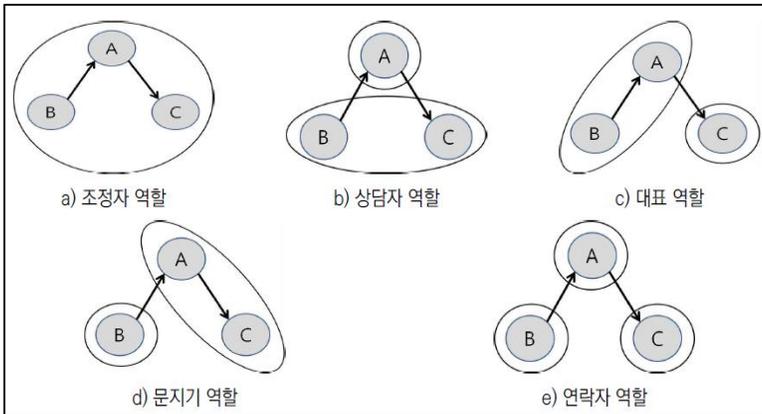
또 '공감 토론'에서는 10명 내외로 7개 팀을 이뤄 ▲시민이 주인인 광주에서 '시민의 삶의 질 향상을 위한 방안' ▲일하는 방식 개선 등 조직 내부 혁신방안 등 2개의 주제에 대한 의견을 자유롭게 교환하고 공감하는 시간을 가졌다.

<아시아경제. '광주광역시, 혁신 해커톤 개최', 2018년 3월 28일>

#### 협업에 대한 중개자(mediator)로서의 역할

- 협업정책과의 역할이 동일 부처 혹은 타 부처 현장 협업 업무에 필요한 인력, 예산, 법령 등에 대한 정보를 연결하고 지원하는 중개자로서 재정의될 필요가 있음

#### 5가지 유형의 중개자 역할



- 조정자: 자신이 속한 집단의 행위자들을 중개
- 상담자: 자신이 속하지 않은 동일한 집단에 속하는 행위자들을 중개
- 대표: 자신이 속한 집단의 행위자와 속하지 않은 집단의 행위자를 중개
- 문지기: 자신이 속하지 않은 집단의 행위자로부터 자신이 속한 집단의 행위자들에게 들어가는 정보를 통제
- 연락자: 자신이 속하지 않은 각기 다른 집단에 속하는 행위자들을 중개

- 전략적 행동으로서의 협업: 협업은 쉽게 이루어지지 않으며 협업 촉진을 위해서도 전략과 전술이 필요함
- 범정부 차원에서 협업의 인프라 및 제도 개선, 공무원 개인의 인식 개선 및 역량 강화, 각 기관의 협업 촉진을 위한 맞춤형 전략 구성 및 컨설팅을 수행하는 기관이 필요함
- 협업정책과가 협업의 협업 bridging hub로서 협업 플랫폼 구축, 교육, 협업촉진 정책도구 실질화, 협업 교육 프로그램 실시를 위한 자원관리 및 지원 등을 담당해야 함

#### 협업에 대한 최고관계책임자(CRO: Chief Relationship Officer)로서의 역할

- 협업정책과의 역할이 동일 부처 혹은 타 부처 협업 업무에 실제로 혹은 잠정적으로 관여되어 있는 사람들(조직들)과 폭넓은 관계를 맺고 이러한 관계를 협업의 성공을 위한 자원으로 활용하는 최고관계책임자로서 재정의될 필요가 있음

#### 현황 및 필요성

- 현재 협업 자체에 대한 인식과 홍보가 공무원들 사이에서 충분히 이루어지지 않고 있으며, 협업을 할 때 어떤 방식으로 기관 간에 계약을 맺거나 파트너십을 형성하는지에 대한 인식이 부족함

#### 미국 Indianapolis Enterprise Development Unit의 Skip Stitt 사례

- 1990년대 중반 Stitt는 CRO로 재임하면서 시가 그동안 유지해 온 공공-민간 경쟁, 아웃소싱, 내부 리엔지니어링 노력과 파트너십에 대한 전반적인 관계에 대한 포트폴리오를 점검하였음
- 또한 성과 측정 방식과 실제 성과를 비교 분석하여 현재의 성과 측정 방식에 대한 적절한 변화 방식을 제안하였음

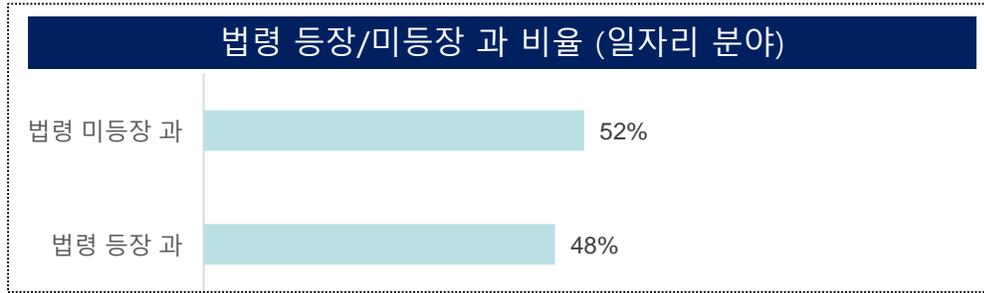
#### CRO로서의 협업정책과

- 동일 부처 혹은 타 부처의 많은 계약, 파트너십과 네트워크의 성과를 향상시키는 기회를 지속적으로 탐색하고 실행하는 역할
- CRO로서의 업무
  - ✓ 참여하는 부처와 부서별 파트너십, 사업의 성과를 평가하는 방식 등을 점검 및 개선
- CRO의 운영 방식
  - ✓ 1안-협업정책과를 중심으로 하여 주요 협업 사업별 CRO 공모 및 운영
  - ✓ 2안- 협업정책과를 중심으로 하여 협업 사업별 관계 부처 구성원들로부터 CRO 기능을 하는 위원회 운영

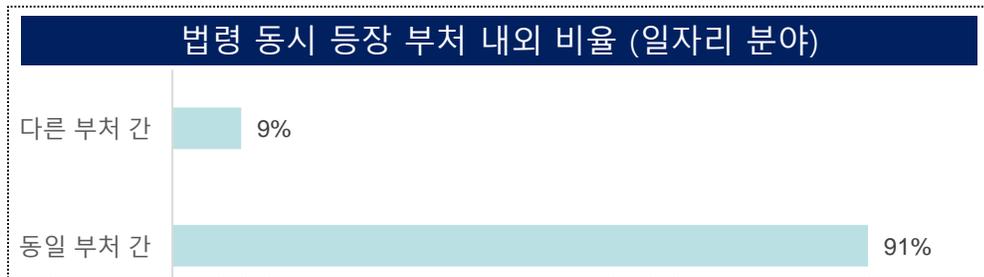


### 분석결과의 시사점

- 특정 부서를 소관부서로 규정하는 법령의 미비
  - 법령 소관부서로 등장하지 않은 과의 비율이 법령 소관부서로 등장한 과의 비율에 비해 높음



- 다른 부처 간의 협업을 규정하는 법령의 미비
  - 동일 부처 간의 협업을 규정하는 법령의 비율이 다른 부처 간의 협업을 규정하는 법령의 비율에 비해 압도적으로 높음





## 개선방안

- 특정 부서를 소관부서로 규정하는 법령 마련을 위한 노력이 필요함



### 특정 부서를 소관부서로 규정하는 법령의 예시

고용보험법



**고용보험법**

[시행 2020. 8. 28.] [법률 제16557호, 2019. 8. 27., 일부개정]

고용노동부 (고용보험기획과 - 고용보험제도) 044-202-7352  
 고용노동부 (인적자원개발과 - 사업주 및 근로자 직업능력개발 훈련지원) 044-202-7317  
 고용노동부 (여성고용정책과 - 모성보호) 044-202-7476  
 고용노동부 (고용지원실업급여과 - 피보험자 관리) 044-202-7380  
 고용노동부 (고용정책총괄과 - 고용촉진지원금, 고용유지지원금 등) 044-202-7218  
 고용노동부 (고용지원실업급여과 - 실업급여) 044-202-7376

**제1장 총칙**

**제1조(목적)** 이 법은 고용보험의 시행을 통하여 실업의 예방, 고용의 촉진 및 근로자의 직업능력의 개발과 향상을 꾀하고, 국가의 직업지도와 직업소개 기능을 강화하며, 근로자가 실업한 경우에 생활에 필요한 급여를 실시하여 근로자의 생활안정과 구직 활동을 촉진함으로써 경제·사회 발전에 이바지하는 것을 목적으로 한다.

### 다른 부처 간의 협업을 규정하는 법령의 예시

- 다른 부처 간의 협업을 규정하는 법령을 마련하기 위한 노력이 필요함



경력단절여성등의 경제활동 촉진법



**경력단절여성등의 경제활동 촉진법 (약칭: 경력단절여성법)**

[시행 2020. 5. 27.] [법률 제16621호, 2019. 11. 26., 일부개정]

여성가족부 (경력단절여성지원과) 02-2100-6202  
 고용노동부 (여성고용정책과) 044-202-7479

**제1조(목적)** 이 법은 경력단절여성등의 경제활동 촉진을 통하여 여성의 경제적 자립과 자아실현 및 국가경제의 지속적 발전에 이바지함을 목적으로 한다.

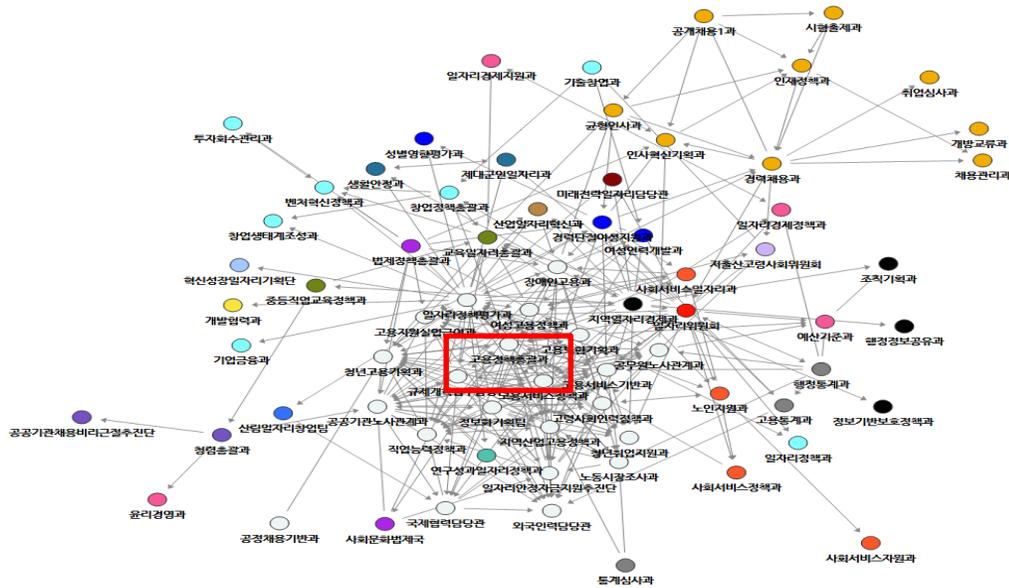


## 분석결과의 시사점

- 협업 네트워크 상에서 조정/조율 기능을 수행하는 조직의 중요성

사례: 고용노동부 고용정책총괄과

높은 수준의 협업 문서를 낮은 빈도로 수발신하는 과 간 협업 네트워크 (고 협업수준, 저 빈도 유형)



"... 주무과는 고용정책총괄과예요. 그 과가 일을 하기 위해서는 당연히 총괄조정기능을 발휘하지 않을 수 없는 거예요. 어찌 보면 조직의 미션도 되게 중요해요. 기능과 미션이 되게 중요하다고 보구요.

고용정책총괄과 같은 경우 고용정책기본법을 관장을 해요. ... 고용노동부 전체에 적용되는 굉장히 중요한 기능을 하고, 장관이라든지 굉장히 힘을 실어주고 있기 때문에 과 단위이지만 중요한 기능을 할 수 있는 거죠."

- 일자리위원회

- 고용노동부 고용정책총괄과는 고용노동부 내부에서 과들 간의 정보의 흐름의 중심에 있음
- 고용노동부 고용정책총괄과는 다른 부처 과들이 고용노동부 과들에게 발신하는 문서의 매개 역할을 담당함

#### 개선방안

- 컨트롤타워에 대한 실질적인 권한 부여
  - 조정/조율 기능 조직에 대한 실질적인 권한 부여는 컨트롤타워로서의 역할을 강화하고 협업을 촉진시키는 계기가 될 수 있음

- 현재 일자리위원회는 대통령의 리더십과 추진의지를 제외하면 실질적인 권한(인사, 조직, 예산, 법령상 권한)을 보유하지 않음

“저희는 예산권도 없고 조직권도 없습니다. 그러니까 딱 하나 힘을 쓸 수 있다면 최고지도자의 의지이구요. 그 의지를 받아서 임명된 부위원장과 같은 힘이 있는 것이구요.”  
- 일자리위원회

- 일자리위원회에 대한 실질적인 권한 부여는 현재 연결되어 있지 않은 작은 네트워크들을 연결하여 협업을 촉진시키는 계기가 될 수 있음

“법령 또는 법령에 없더라도 그 조직의 기능 또는 미션이 그 기능을 부여받았을 때 가장 기능을 잘 할 수 있는 것이고. 또 하나는 그 조직의 예산권이라든지 조직권이 있으면 더더욱 힘을 발휘할 수 있다고 저는 생각합니다.”  
- 일자리위원회

- 행정안전부 협업정책과의 컨트롤타워 지원
  - 행정안전부 협업정책과가 각 분야에 컨트롤타워를 만들거나 기존의 각 부처의 컨트롤타워에 실질적인 권한을 부여하는 것은 어려움
  - 대신 행정안전부 협업정책과가 기존의 각 부처의 부분적인 컨트롤타워를 대상으로 누구에게 어떠한 과정으로 협업 자원과 권한을 부여해야 효과적인지에 대하여 컨설팅하고 제안하는 역할을 수행할 수 있음

#### 분석 결과의 시사점

• 인센티브 시스템 구축 및 설계는 협업에 중요한 영향을 미치는 요인으로 확인됨



“제약요인은 말 그대로 **담당자에게 인센티브가 없다는 것**이라고 생각합니다. ... 이 부분은 여러 가지 법률을 규정하거나 타 기관장이 협업을 하도록 규정한다든지 제도적으로 접근하지 않으면 개개인이 다 자기 업무로 바쁘는데 협업을 할 환경이 되지 않을 것 같습니다.”  
- 고용노동부

• 협업을 위한 파지티브 인센티브(예: 승진, 보수)의 구축 및 설계는 상대적으로 어려운 것으로 확인됨



“정부 관련 일에서 인센티브 설계를 어떻게 만들 수 있을지 고려하면 좋을 것 같더라고요. ... **네거티브 인센티브 구성하는 것은 쉬운데 포지티브 인센티브 구성하는 것은 쉽지 않아요.** 어떻게 보면 고위급 회의체도 네거티브 인센티브인 것 같습니다. 이런 것은 해주면 좋을 것 같아요.”  
- 기획재정부

• 협업을 위한 네거티브 인센티브(예: 성과 평가 반영)의 구축 및 설계는 상대적으로 용이한 것으로 확인됨

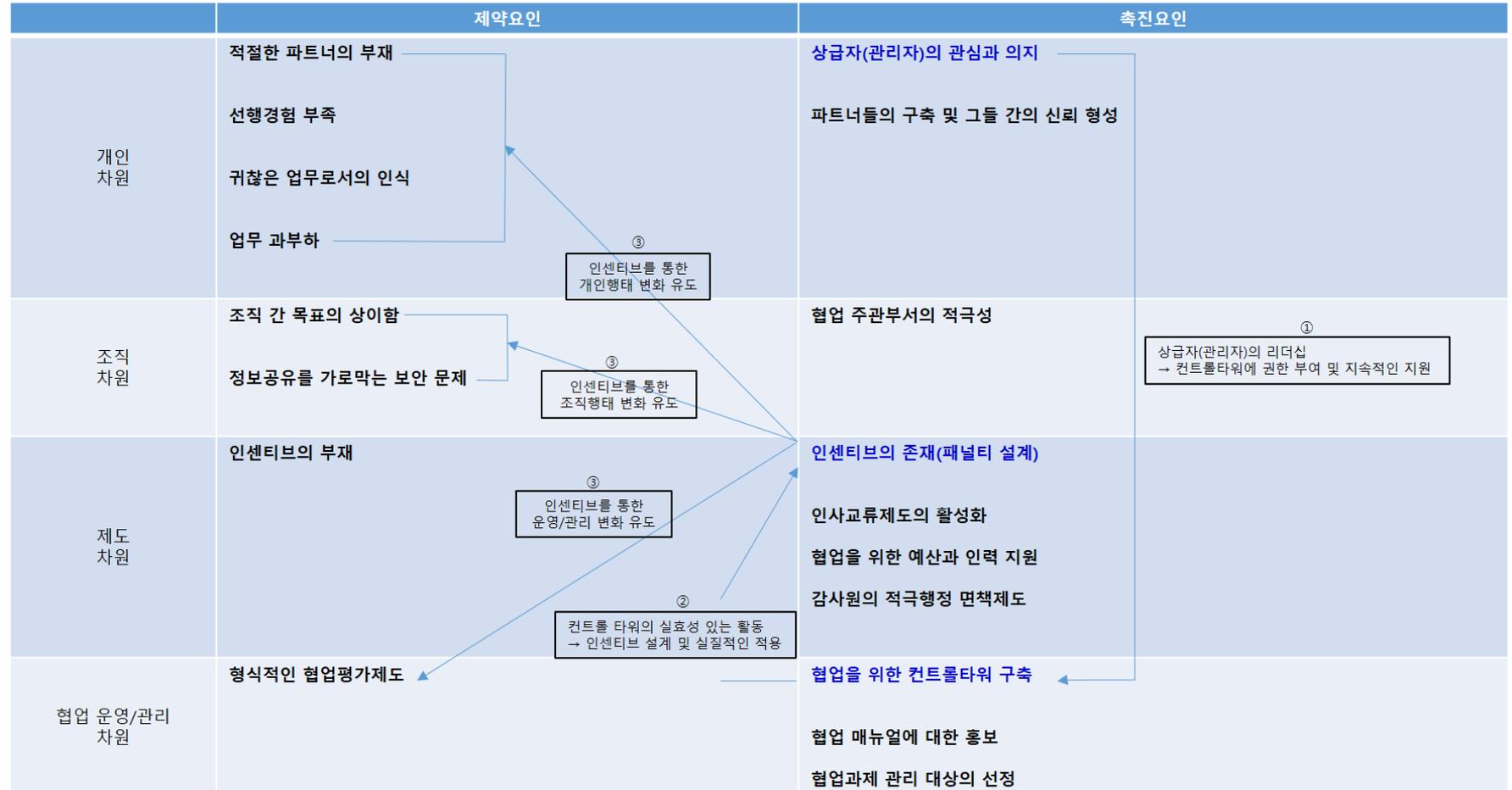


“제도적으로 강제로 제출하도록 하는 것입니다. 제출하지 않으면 페널티를 주도록 하는 것입니다. **저희는 패널티가 있습니다.** 우리는 안 주면 **최하평가 부여와 같이 페널티를 주도록 되어 있어서 취합이 수월합니다.** 이것이 없었다면 힘들었을 것입니다. 제도설계가 어떻게 되어있는지가 중요합니다.”  
- 고용노동부

#### 개선방안

- 상급자의 강력한 리더십 → 컨트롤타워에 대한 실질적인 권한 부여 및 지속적인 지원 → 컨트롤타워의 실효성 있는 활동 → **네거티브 인센티브 설계 및 실질적인 적용** → 인센티브를 통한 개인/조직/제도/협업 운영관리 차원의 제약요인에 대한 변화 유도

#### 네거티브 인센티브 실질화 방안





## 국내 문헌

감사원 감사결과보고서.(2015). "평생학습계좌제 활성화를 위한 부처간 협조 미흡", 4월 13일  
 감사원 감사결과보고서.(2015). "학자금 이중수혜방지 관리체계 부적정", 7월 8일  
 감사원 감사결과보고서.(2016). "시스템 미연계로 인한 훈련수당 지급 부적정", 10월 25일  
 감사원 감사결과보고서.(2016). "정보보호 투자 활성화를 위한 관계기관 협의 추진 부적정", 4월 18일  
 감사원 감사결과보고서.(2016). "직업능력개발사업수행기관간 정보공유체계 미흡", 10월 25일  
 감사원 감사결과보고서.(2017). "실종자 정보연계·공유 및 활용 부적정", 10월 13일  
 감사원 감사결과보고서.(2018). "일자리 통합관리시스템 관리자 및 담당자의 정보관리 부적정(주의·통보)", 6월 15일  
 감사원 감사결과보고서.(2017). "장애학생에 대한 직업능력평가 업무 협력 필요", 3월 9일  
 국회예산정책처.(2018). "NABO 브리핑 일자리정책 재정사업 분석", 제 34호  
 금창호.(2013). 협업행정의 개념과 성공요인. 자치발전, 7월호: 22~28.  
 김영록.(2014). 사례분석을 통한 협업추진 표준절차 개발 및 적용. 현대사회와 행정, 24(1): 119-144.  
 김윤권, & 김형성.(2014). 국정·협업과제 지원을 위한 조직진단 과제1: 산학연 연계정책 기능수행체계 개선 방안 연구. KIPA 연구보고서 2014-36.  
 김윤권, & 이경호.(2017). 협업행정의 성과에 미치는 영향요인에 관한 연구. 한국행정학보, 51(2), 123-155.  
 박경돈.(2013). 창조경제를 위한 행정협업연구:협업행정의 성과지표 구축방안. 경제·인문사회연구회 협동연구사업.  
 양혜은, & 현재은.(2013). 문화가치의 사회적 확산을 위한 협력과제 발굴. 문화체육관광부.  
 연합뉴스.(2019). "[2020예산] 국민참여예산 1천억원대로...다부처 융합예산도 늘어", 8월 29일  
 이상아, & 이승윤.(2018). 지역고용정책은 청년실업 해소의 대안일 수 있는가? 서울시 청년고용정책의 한계와 가능성. 노동정책연구, 18(2), 27-59.  
 조선일보.(2019). "정부 '직접 일자리사업, 민간취업률은 고작 17%...고용부도 '일자리 사업' 중복·부실 인정", 5월 7일  
 파이낸셜뉴스.(2019). "일자리 개선 폐쇄적 소통 방식... 컨트롤타워 역할 못했다[성과없는 일자리쫓]", 5월 20일  
 한국고용정보원.(2016). 자치단체와의 일자리사업 협업 강화방안.  
 한국고용정보원.(2017a). 청년고용활성화를 위한 청년지표 체계화 및 수요자 맞춤형 전달 방안.  
 한국고용정보원.(2017b). 일자리사업 추진에서 국가와 자치단체 역할 연구.  
 한국경제.(2019). "노인 일자리냐, 고령자 일자리냐...의미는 같은데 급여는 6배 차이", 8월 8일  
 한국노동연구원(2014). 고용서비스 민간위탁조건의 국제비교와 시사점  
 한국노동연구원.(2016). 고용위기 지역의 지역고용전략 해외사례연구  
 한국노동연구원.(2017). 공공부문 비정규직화 쟁점과 과제  
 한국노동연구원(2018). 공공부문 민간위탁의 직접고용과 고용관계 성과: 서울시 120다산콜센터의 사례와 함의  
 한국법제연구원.(2015). 행정협업 관련 법제 제정방안 연구.  
 한국사회서비스연구원(2017). 노인일자리 전달체계 개선방안 연구  
 한국행정연구원.(2013). 행정협업제도 마련을 위한 연구.  
 한국행정연구원.(2015). 협업행정 활성화를 위한 조직진단에 관한 연구.  
 한국행정연구원.(2016). 협업지향적 조직운동을 위한 제도 개선 방안 마련 연구.  
 행정안전부. 보도자료.(2019). "2019년 정부혁신 6대 역점 추진분야 확정" 2월 26일  
 IT조선.(2019). "중기부 해외 스타트업 진출거점 사업, 코트라 사업 '복불' 논란", 9월 3일



## 국외 문헌

Blickstead, R., Lester, E. & Shapcott, M. (2008). Collaboration in the Third Sector: From co-opetition to impact driven cooperation. Wellesley Institute.

Fountain, J. (2013). Implementing cross-agency collaboration: A guide for federal managers. IBM Center for the Business of Government.

H. Sullivan & C. Skelcher. (2002). Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services. Palgrave.

Hager, M. A. & Curry, T. (2009). Models of Collaboration. ASU Lodestar Center.

Imperial, M. T. (2004). Collaboration and performance management in network settings: lessons for three watershed governance efforts. IBM Center for the Business of Government, Washington, D.C., USA.

Lai, E. R. (2011). Collaboration: A Literature Review. Pearson.

Linden, Russell M. (2010). Leading across boundaries: Creating collaborative agencies in a networked world. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Mandell, M., & Keast, R. (2007). Evaluating network arrangements: Toward revised performance measures. Public Performance & Management Review, 30(4), 574-597.

The Government Performance and Results Act Modernization Act <https://obamawhitehouse.archives.gov/omb/performance/gprm-act>

# 부록1

협업행정 매뉴얼(안)



## 목 차

<b>제1장 협업행정의 이해</b> .....	<b>299</b>
제1절 협업행정의 논의배경 .....	299
제2절 협업행정의 개념 .....	303
제3절 협업행정의 대상 .....	306
<b>제2장 협업행정의 제약요인과 개선방안</b> .....	<b>308</b>
제1절 협업행정의 제약요인 .....	308
제2절 협업행정의 개선방안 .....	314
<b>제3장 협업행정의 추진절차</b> .....	<b>322</b>
제1절 개요 .....	322
제2절 이슈발굴 단계 .....	325
제1항 개요 .....	325
제2항 협업행정의 필요성 제기 및 검토 .....	325
제3항 협업행정의 타당성 검토 .....	326
제3절 계획 및 실행 단계 .....	329
제1항 개요 .....	329
제2항 협업행정과제 계획 수립 .....	329
제3항 협업행정과제의 실행 .....	333

제4절 사후관리 및 평가 단계 .....	335
제1항 개요 .....	335
제2항 성과분석 .....	335
제3항 환류 및 확산 .....	338
<b>제4장 협업행정의 추진사례 .....</b>	<b>339</b>
제1절 사례 개요: 다부처 R&D 공동기획 사업 .....	339
제2절 협업행정의 추진절차 .....	341
제1항 이슈발굴 단계 .....	341
제2항 계획 및 실행 단계 .....	343
제3항 사후관리 및 평가 단계 .....	346
<b>참고문헌 .....</b>	<b>348</b>
붙임1. Q&A: 협업행정에 대해 궁금한 사항 .....	349
붙임2. 행정의 효율과 협업 촉진에 관한 규정 .....	352
붙임3. 다수부처 공동 직제개정 운영지침 .....	379
붙임4. 협업정원 세부 운영지침 .....	382

## 표 목차

<표 1> 일자리 분야 국정과제 협업사례 예시(부처 단위 협업관계) .....	300
<표 2> 협업행정과 기존 행정의 업무처리방식 비교 .....	305
<표 3> 협업이 필요한 항목 (공무원 인식조사) .....	306
<표 4> 협업수준에 따른 협업 분류 .....	307
<표 5> 협업행정의 추진절차 .....	322
<표 6> 협업행정의 대상 .....	326
<표 7> 협업과제의 등록 .....	332
<표 8> 협의체 구성, 조직 설치 등 .....	333
<표 9> GAO(2012)의 협업평가 체크리스트 .....	336
<표 10> 다부처 R&D 사업의 협업행정 관련 주요 법령 및 내용 .....	339
<표 11> 『다부처공동기획사업 운영지침』 주요 내용 .....	340
<표 12> 과거 다부처공동사업 사례 .....	342
<표 13> 다부처공동기획사업 추진일정 .....	343

## 그림 목차

<그림 1> 조직구조의 모형: ① 독립된 구조 .....	301
<그림 2> 조직구조의 모형: ② 중첩된 구조 .....	301
<그림 3> 조직구조의 모형: ③ 네트워크구조 .....	301
<그림 4> 일자리 분야 공문서 수발신 네트워크 .....	302
<그림 5> 협업행정의 핵심 구성요소 .....	303
<그림 6> 협업행정의 추진절차 .....	324
<그림 7> 다부처공동기획사업 운영체계 .....	344
<그림 8> 추진단계별 주요 기관의 역할 .....	345

---

## 제1장 협업 행정의 이해

---

### 제1절 협업 행정의 논의배경

- 정부의 공무원들은 현장에서 지속적으로 정책 수립 및 업무관리 등 업무 수행의 전반에 걸쳐서 다른 기관의 공무원들과 협업을 하고 있음(Fountain, 2013)
  - 따라서 공무원들에게 다른 기관의 공무원들과 협업을 한다는 것 자체는 일상적인 것일 수 있음

<참고> 협업행정에 대한 중앙부처 공무원의 인식

“협업을 어떻게 해야 하는지는 다른 업무를 하다보면 자동적으로 체득하게 되는 경우가 많습니다. 저희 같은 경우에는 워낙 협업이 일상이고 익숙하니까요.”

- 일자리 분야 중앙부처 공무원 A 인터뷰 중 -

“우리 부서는 특성상 다른 기관 및 부서와 의사소통과 업무협조를 충분히 하고 있습니다. 우리 부서는 협업을 잘 하고 있는 부서라고 생각합니다.”

- 일자리 분야 관련 중앙부처의 부서장 B 인터뷰 중 -

- 그러나 협업이 일상적인 것이라고 하더라도 그러한 협업이 각 기관의 전략과 목표를 달성하고 이를 통해 문제해결을 달성할 수 있도록 체계적으로 이루어지는 것은 쉽지 않음
- 또한, 단일 부처가 해결하기 어려운 사회문제들에 대한 부처 간 협업의 필요성이 증대되고 있음(김윤권·김형성, 2014)
  - 저출산·고령화, 저성장·양극화, 에너지 고갈·환경오염·기

후변화를 포함하는 사회적 난제들이 증가하고 있음

- 이러한 사회적 난제들의 범위 혹은 파급력은 하나의 기관의 관할권과 일치하지 않으며, 이로 인해서 전통적인 관할권 경계 내에서 이러한 사회적 난제를 해결하는 것은 거의 불가능에 가까움
- 사회적 난제들을 성공적으로 해결하기 위해서는 다양한 조직이나 기관의 자원과 노력을 함께 동원해야 함
- <표 1>에서 일자리 분야 국정과제 중 ‘성별, 연령별 맞춤형 일자리 지원 강화’는 5개의 실천과제를 가지고 있으며, 그 중에서 ‘신중년, 정년까지 일자리 보장’을 제외하고는 모든 서로 다른 부처들 간에 협업을 해야 함

<표 1> 일자리 분야 국정과제 협업사례 예시(부처 단위 협업관계)

실천과제		주관부처	협조부처
18-1	청년, 좋은 일자리 확대	고용노동부	기획재정부, 중소벤처기업부 특허청 행정안전부
18-2	청년, 구직활동 지원과 채용 관행 개선	고용노동부	기획재정부, 행정안전부
18-3	신중년, 정년까지 일자리 보장	고용노동부	-
18-4	신중년, 인생 3모작 지원과 사회연결망 강화	고용노동부	보건복지부
18-5	여성, 경력단절 극복 및 당당한 재출발 지원	여성가족부	고용노동부

- 한편, 구체적으로 과 수준에서 실제 실천과제를 수행하는 것을 들여다보면, 주관부처 내 담당자도 세분화되며, 협업관계는 더욱 복잡한 양상을 띠게 됨

○ 예를 들어, 과제번호 18-2 ‘청년, 구직활동 지원과 채용 관행 개선’의 경우에 청년 구직 활동 지원금을 관장하는 고용노동부 공정채용기반과와 한국형 실업부조를 관장하는 고용지원실업급여과가 해당 실천과제의 담당기관이 됨

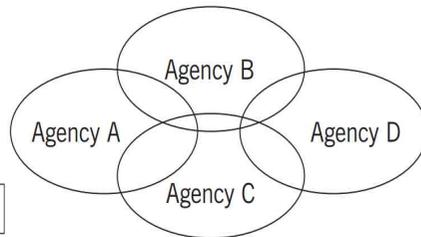
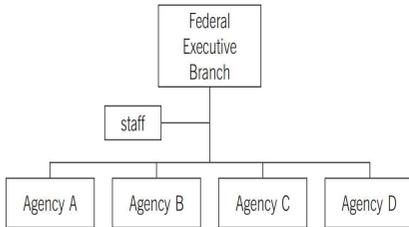
□ 위와 같은 협업행정의 등장에 따라 공공부문에서의 조직구조도 변화하는 모습을 보이고 있음

○ <그림 1>의 부서별로 독립성을 띠는 계층적(hierarchical) 구조를 가진 전통적 관료제에서 <그림 2>의 공유된 목표·과정·시스템을 갖는 구조로, 나아가 <그림 3>과 같이 네트워크 거버넌스로서 네트워크 협업구조로 변화하고 있음 (Fountain, 2013)

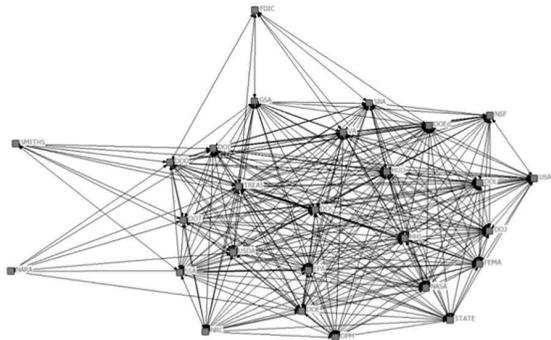
<그림 1> 조직구조의 모형: <그림 2> 조직구조의 모형:

① 독립된 구조

② 중첩된 구조



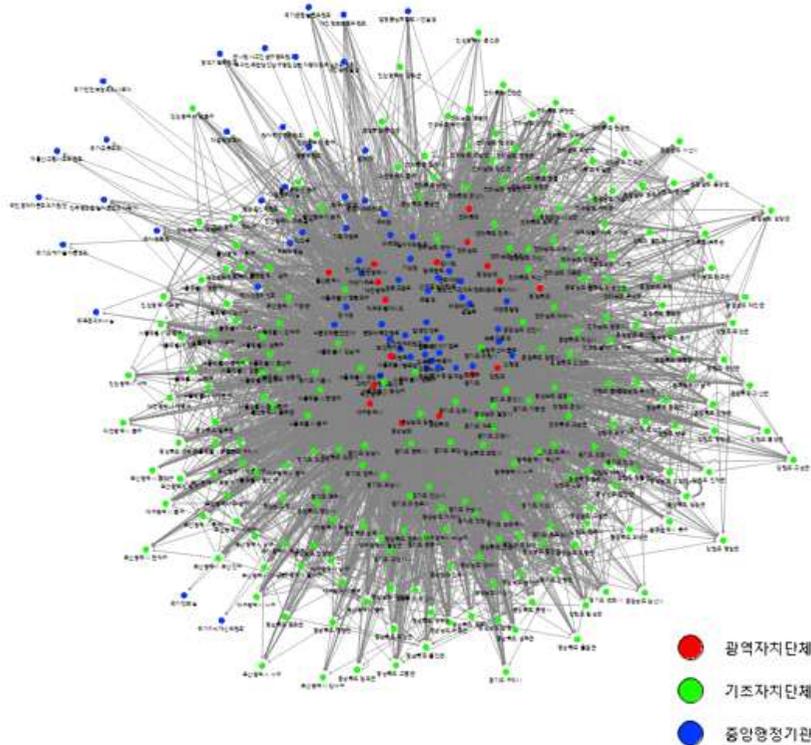
<그림 3> 조직구조의 모형: ③ 네트워크구조



\* Fountain(2013)

- <그림 4>는 실제 일자리 분야 국정과제 담당부처가 일자리 분야의 공문서를 다른 중앙행정기관, 광역자치단체 및 기초자치단체와 주고받은 네트워크를 보여줌
  - 특정 국정과제를 수행하기 위해 수많은 기관이 복잡하게 얽혀 있음을 알 수 있음

<그림 4> 일자리 분야 국정과제 담당부처의 중앙행정기관 및 지방자치단체 공문서 수발신 네트워크



- 본 매뉴얼에서는 이러한 복합적인 협업 관계 속에서 공무원들이 협업을 통해서 자신의 과업을 효율적으로 수행하기 위해 배양할 필요가 있는 역량과 행동요령을 제시하였음

## 제2절 협업 행정의 개념

- 협업은 둘 이상의 행위자가 공동의 목적을 달성하기 위해 자원과 노력을 투입하는 행위로 이해할 수 있으며, 협업행정은 두 개 이상의 정부기관이 협업을 하는 업무처리방식을 지칭함

<그림 5> 협업행정의 핵심 구성요소



\* 행정안전부 (2012)

- 협업행정의 핵심 구성요소를 다음과 같이 기존 행정의 업무처리 방식과 비교할 수 있음

### ① 수요자 관점에서의 문제해결 (↔ 기관 내부업무 효율성)

- 협업행정의 업무처리방식은 어느 특정한 기관의 업무 관할과 권한에 구속받기보다는 수요자 관점에서 각 기관이 어떤 업무를 수행하는 것이 좋은지를 살피는 것임
- 반면에 기존 행정의 업무처리방식은 각 기관별로 업무와 기능이 할당되고 각 기관은 할당된 기능과 업무를 효율적으로 수행하는 데 초점을 맞춤

<참고> 수요자 중심의 협업행정의 필요성

“취업지원서비스의 경우 지자체에서도 하고 부처에서도 하면서 여러 군데에서 하고 있습니다. 여러 지역에서 개별적으로 서비스를 제공하다 보니까 참여자 입장에서는 어디에서 하는 서비스가 자신에게 필요한지 알기 어렵습니다. 어디로 가야 하는지도 모릅니다. 그래서 통합조정 서비스 제공기관이 있으면 좋을 것 같습니다.”

- 일자리 분야 중앙부처 공무원 C 인터뷰 중 -

② 공동의 목표 설정 (↔ 기관별 별개의 목표 설정)

- 협업행정의 업무처리방식은 관련된 기관들 간에 공동의 목표를 설정하는 데 있음. 그리고 이와 같은 공동의 목표 설정은 관련 기관들 간에 해결해야 하는 문제 상황에 대한 인식의 공유에서 출발함
- 기존 행정의 업무처리방식은 기관 간에 자신만의 별개의 독립적인 목표를 가지고 있고, 이러한 목표는 기관의 핵심 기능과 결부되면서 기관의 존재 이유와 밀접히 연결되어 있음
- 결국, 협업행정에서 강조하는 공동의 목표 설정은 기관 간에 협업을 저해하는 핵심적인 이유 중의 하나인 상충하는 기관 목표를 해결하도록 도움

<참고> 공동의 목표 설정의 필요성

“조직 차원에서 서로 간에 우선순위가 다르고 서로 각 부처의 이름으로 나가는 대책을 만들고 싶은 경우에 서로 이를 공유하지 안 하기도 합니다.”

- 일자리 분야 중앙부처 공무원 D 인터뷰 중 -

③ 수평적인 기관 간 협력 네트워크 (↔ 수직적인 계층제)

- 협업행정에서의 업무 처리방식은 서로 다른 자원을 가진 기관들 간에 비교적 대등하고 수평적인 방식으로 협력하는 것을 지향함
- 반면에, 기존 행정의 업무 처리방식은 특정한 기관이 주무 기관으로서 다른 기관에 대해 수직적인 지시와 명령을 내리는 수직적인 계층제에 기반하였음

<표 2> 협업행정과 기존 행정의 업무처리방식 비교

구분	기존 행정	협업행정
가치	• 내부업무 효율성	• 수요자 만족 지향
조직	• 수직적 계층제/기관간 단절	• 수평적 네트워크/기관간 협력
의사소통	• 단방향/상의하달	• 쌍방향, 다방향/하의상달

### 제3절 협업 행정의 대상

- 협업행정의 대상은 사실상 기관 간에 공동의 문제해결을 위하여 협업을 필요로 하는 모든 업무임
  - 2019년에 실시한 공무원들에 대한 인식조사에서 협업이 필요한 항목으로 도출한 것을 정리한 것이 <표 3>임
  - 공무원들은 ‘다수부처 관련 컨트롤타워 관리’, ‘행정법규(법령, 법규, 규정, 지침 등) 제정’, ‘중복기능 조직진단’에 있어서 특히 협업이 필요한 것으로 인식하였음

<표 3> 협업이 필요한 항목 (공무원 인식조사)

답변	집계결과
다수부처 관련 컨트롤타워 관리	308
중복기능 조직진단	240
행정법규(법령, 법규, 규정, 지침 등) 제정	224
국가미래전략수립	154
중기인력운영계획수립 및 인적자원관리	138
중기제정계획 및 예산운영(총액인건비 등)	127
정책집행 과정관리	124
행정규제	59
ICT, 빅데이터, 클라우드 컴퓨팅	57
기타	1

- \* 2019. 11.13. ~ 12.18.까지 중앙행정기관 공무원 242명을 대상으로 진행한 설문조사 중 협업이 가장 필요한 항목이 무엇인 지에 대한 답변결과
- \* 가장 필요한 항목 3개를 뽑아서 1순위 3점, 2순위 2점, 1순위 1점을 부여하여 집계한 결과임

- 한편, 협업은 가장 낮은 단계의 협업이라고 할 수 있는 정보공유의 단계에서 가장 높은 수준의 협업인 공동조직의 단계까지 수준의 정도와 강도를 나누어 살펴볼 수 있음
  - (1단계) 구체적인 협업의 내용과 형식없이 업무처리 또는 법령상의 규정에 따라 ‘정보공유’가 일어나는 단계
  - (2단계) 회의, 공청회 등을 통해 공동의 의사결정이 추진·진행되는 ‘공동의사결정’ 단계
  - (3단계) 공동의사결정이 실질적인 행동으로 이행되면서 실행·집행되는 ‘공동행동’ 단계
  - (4단계) 공동으로 조직·기구를 구성하여 협업을 유기적으로 실행하는 ‘공동조직구성’ 단계

<표 4> 협업수준에 따른 협업 분류

협업 수준		정의
0단계	협업없음	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업 없이 단순한 알림·통보와같은 문서행위를 통해 상호작용이 일어나는 단계 (공문서 예: 「○○법 시행규칙」 ○○정책 예비평가 결과 알림)</li> </ul>
1단계	정보공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구체적인 협업의 내용·형식없이 업무처리 또는 법령상의 규정에 따라 정보공유가 일어나는 단계 (공문서 예: ○○계획 ○○년 시행계획 실적 확인 요청(○○부))</li> </ul>
2단계	공동의사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회의, 공청회 등을 통해 공동의 의사결정이 추진·진행되는단계 (공문서 예: ○○회의 참석 요청)</li> </ul>
3단계	공동행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공동의사결정이 실질적인 행동으로 이행되면서 실행·집행되는단계 (공문서 예: ○○사업 관련 업무 협조 요청)</li> </ul>
4단계	공동조직구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공동으로 조직·기구를구성하여 협업을 유기적으로 실행하는 단계 (공문서 예: ○○TF ○○차 회의 참석 요청)</li> </ul>

## 제2장 협업 행정의 제약요인과 개선방안

### 제1절 협업 행정의 제약요인

- 협업행정을 적극적으로 유도하는 일반적인 법적 근거가 이미 마련되어 있으나, 업무현장에서 협업행정을 하는 것은 여전히 어려움
  - ‘행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정’은 협업행정을 통한 업무수행의 기본적인 법적 근거가 될 뿐만 아니라, 협업을 위한 방법들도 제시하고 있음
  - 기관들은 협업을 일상적으로 하고 협업에 대한 법적 근거가 있으나, 기관들 간의 협업은 종종 어려운 상황에 놓이기 때문에, 협업 행정의 제약요인들을 식별하는 것은 중요함

<참고> 협업행정의 근거: 행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정

**제41조(행정협업의 촉진)** ① 행정기관의 장은 업무의 효율성을 높이고 행정서비스에 대한 국민의 만족도를 높이기 위하여 다른 행정기관과 공동의 목표를 설정하고 해당 행정기관 상호간의 기능을 연계하거나 시설·장비 및 정보등을 공동으로 활용하는 방식의 행정기관 간 협업(이하 "행정협업"이라 한다)을 촉진하고 이에 적합한 업무과제(이하 "행정협업과제"라 한다)를 발굴하여야 한다. 이 경우 행정기관의 장은 발굴한 행정협업과제 수행을 위하여 노력하여야 한다.

**제44조(행정협업과제의 점검·관리 및 지원)** ① 행정협업과제를 수행하는 행정기관은 관련 행정기관과 협조하여 그 진행 상황을 지속적으로 점검하여야 한다.

② 행정기관의 장은 그 행정기관의 행정협업과제의 수행 성과를 평가·분석하고 체계적으로 관리하여야 한다.

③ 행정안전부장관은 필요하다고 인정하거나 관련 행정기관이 요청한 경우에는 행정협업과제의 수행에 필요한 지원을 할 수 있다.

**제45조(협의체 구성 및 업무협약 체결)** 행정기관은 행정협업과제의 효율적인 수행을 위하여 필요한 경우 관련 행정기관과 협의체를 구성하거나 행정협업과제의 목적, 협력 범위 및 기능 분담 등에 관한 업무협약을 체결할 수 있다.

- 협업의 상황에 놓인 공무원의 시선에서는 제도나 조직 차원에서의 제약요인과 같이 본인이 쉽게 해결할 수 없는 것부터 개인 차원에서의 제약요인과 같이 자신의 노력과 관심에 따라 해결의 실마리를 찾을 수 있는 것도 있음
- 그러나 공무원 수준에서 쉽게 해결할 수 있는 것이든 그렇지 않든 협업이 제약되는 상황을 이해하기 위한 여러 가지 노력이 필요함
- 협업의 상황에 놓인 공무원은 협업의 제약요인을 반면교사(反面教師)로 삼아 성공적인 협업을 설계할 수 있음
- 그러한 점에서 본질에서는 협업의 제약요인을 3가지 차원에서 정리하였음

#### 1. 제도 차원에서의 제약요인

- 정부 관료제는 기본적으로 잘 정의된 관할권과 책임, 그리고 명확한 명령계통의 구조를 가졌으나, 그러한 구조를 더욱 구체적이고 명확하게 하려고 노력해왔음
- 그럼에도 불구하고, 불명확한 책임 관계는 여전히 존재하고, 법적 제약들(법령/법규의 미비 혹은 기존의 법령/법규와 현실의 충돌 등)도 존재함
- ① 제도적 제약 1 : 불명확한 책임 관계
  - 불명확한 책임 관계는 특정 업무의 협업에 대한 기관의 책임 의무를 약화시키고 상호 간의 업무의 우선순위의 뒤편으로 미루는 문제를 야기함
  - 기관 책임에 대한 기본적인 아이디어는 기관별로 하나의 명확한 핵심업무를 가지고 있고, 그에 대해 그 기관이 명확한 책임을 가진다는 것임
  - 그러나 정부의 모든 기관을 나열하고 다른 한편으로 정부의 업무를 나열하나 하나씩 완전하게 매칭하는 것은 현실에서 가능하지 않음
  - 설령 특정 시점에서 그러한 매칭을 완벽하게 성공했다고

하더라도 시간이 지나면 정부의 업무는 정부가 직면한 환경과 행정수요의 변화에 따라 변화해야 하기 때문에 그 완벽한 매칭은 다시 완벽하지 않은 것이 됨

- 따라서 협업을 필요로 하는 업무에서 상시적으로 불명확한 책임 관계가 발생하고 업무의 회피나 관심도 저하의 문제에 직면할 수 있음

### ② 제도적 제약 2 : 법적 근거의 미비

- 협업행정에 대한 일반적인 법적 근거는 있으나 협업과 관련된 업무별로 협업이 적극적으로 이루어지도록 돕는 법적 근거가 갖추어져 있지는 않음

#### <참고> 협업 관련 법적 근거 미비의 사례

중앙부처 간 고용서비스 역할분담 및 협업에 대해서 고용정책기본법, 직업안정법, 사회보장법에 관련 규정이 있다. 이러한 법들에서는 공공고용서비스기관의 설치 및 운영에 대해서 고용노동부 장관이 주무부처 장관으로서 관장하게 하면서 관계 중앙부처 간에 협업을 의무화하고 있다. 그러나 2014년부터 중앙-지방-민간의 협업에 의해 융합형 원스톱 고용복지 서비스 센터로 설치 및 운영되고 있는 고용복지센터에 대한 설치근거나 운영에 대해서는 아무런 법적 규정이 없다. (한국노동경제학회, 2018)

### ③ 제도적 제약 3 : 협업 인센티브의 부족

- 협업행정의 제약요인에 대한 기존 연구들에서 공통적으로 지적하는 것 중 하나는 관련 기관들이 협업을 지속할 인센티브가 없다는 점임
- 제도적인 차원에서 협업 인센티브가 부여되지 않는 경우에는 단순히 개개인의 소명감이나 헌신과 같은 선의에 크게 의존하게 됨
- 또한, 선의에 의해 협업을 하려고 마음먹은 개인에게도

과중한 업무 부담 속에서 그러한 협업을 필요로 하는  
업무의 우선순위는 자연스럽게 뒤로 밀리게 됨

<참고> 협업 인센티브의 부재

“제도적으로 접근하지 않으면 개개인이 다 자기 업무로 바쁘데 협업을 할 환경이 되지 않을 것 같습니다. 제도적으로 받침이 안 되어있는데 선의에 의해서 협업을 하게 한다는 것은 현실성이 부족하지 않을까 하는 생각입니다.”

- 중앙부처 공무원 E 인터뷰 중 -

## 2. 조직 차원에서의 제약요인

- 기관 간 협력을 저해하는 조직과 관련된 요인들도 고려해야 함
  - 각 조직은 자신만의 고유의 업무영역, 권한, 목표, 전략, 독자적인 업무를 이해하는 자신만의 독특한 시각 등을 가지게 되며, 그로 인해서 조직 간의 협력은 저해될 수 있음

### ① 조직적 제약 1 : 기관 간 목표의 상이함

- 각 기관은 각자 자신만의 고유한 조직목표를 가지기 때문에 그러한 조직목표의 달성 간의 충돌에 따른 협업 저하에 취약함

<참고> 기관 목표의 상이함에 따른 협업 저해 가능성

“조직 간에 목표다 다르다 보니까 사업의 설계도 다르잖아요. 그 부처에서 설계할 때 일자리 사업으로 들어와 있기는 하지만 저희는 일자리 취약계층에 대한 취업 지원을 중심으로 보는 것이고 부처에서는 사업 간에 달성하려는 목표가 따로 있고 하다보니까 갈등이 표출될 수 있습니다.”

- 중앙부처 공무원 F 인터뷰 중 -

② 조직적 제약 2 : 정보의 공유 및 의사소통의 문제

- 기관 간 협업을 위해서는 상이한 자원, 목표, 전략에 대한 상호 간의 이해를 높이기 위해 정보의 공유 및 의사소통이 지속적으로 이루어져야 함
- 그러나 표면적으로는 협업을 위한 상호작용을 하더라도 실질적인 정보공유 및 의사소통을 촉진하는 기관들의 이해관계의 차이가 존재하거나, 혹은 보안 문제와 같은 현실적인 제약요인이 존재하기도 함

<참고> 기관 간에 정보의 공유 및 의사소통에서 나타나는 문제

“부처에서 기밀로 가진 경우도 있을 수 있고 이런 것들을 공유하기는 어려울 수 있습니다. 조직의 특성상 어쩔 수 없는 부분이 있을 것입니다.”

- 중앙부처 공무원 G 인터뷰 중 -

“협업은 보안과 충돌될 거예요. 앞으로 보안이 협업의 이슈가 될 것 같아요. 보안과 협업이 대립되어요. 타 부처에 어디까지 공개할지 노출되었을 때 사회적 파장은 없는지 생각하면 상대방은 이것을 문턱이라 생각할 수도 있고 때로는 보안이 아닐 때도 있겠죠.”

- 중앙부처 공무원 H 인터뷰 중 -

3. 개인 차원에서의 제약요인

- 설령 협업의 제도적·조직적 측면의 요인들이 잘 갖추어져 있어도 개인 수준에서 담당 공무원들의 특성들이 협업을 잘 이끌어가는 데 어려움을 유발할 수도 있음
- 협업을 실제로 진행하는 것은 결국 담당 공무원들이기 때문에 제도적 제약이나 조직적 제약이 있어서 이들이 어떻게 생각하고 행동하는지에 따라 그 결과는 달라질 수밖에 없음
- 따라서 협업을 저해하는 개인 차원에서의 요인들을 식별하는 것은 큰 의미를 가짐

- ① 개인적 제약 1 : 업무 파트너의 성향, 의지, 업무 경험
- 현실적으로 담당 공무원들의 시선에서 협업을 진행하는데 있어 다른 기관의 업무 파트너의 성향이나 의지, 업무 경험 등은 큰 제약요인으로 작동함
  - 예를 들어, 다른 기관의 업무 파트너가 관련 업무 경험이 전혀 없거나 순환보직으로 인해 오랫동안 신뢰관계를 구축한 협업 파트너가 다른 기관으로 이동하는 경우에 업무 진행에 어려움을 겪을 수 있음

<참고> 업무 파트너의 성향, 의지, 업무 경험

“담당자가 불성실한 사람이라거나 업무에 대해 관심이 적으면 아무래도 저희가 대응이 늦거나 업무에 충실하지 않게 되잖아요. …(중략)… 그리고 일단은 타 부처랑 소통을 안 좋아하는 사람도 꽤 있으십니다.”

- 중앙부처 공무원 I 인터뷰 중 -

“부처 간 일을 안 해본 사람들이 힘들어 하긴 해요. 보훈처 같은 경우는 이런 걸 안 해봤기 때문에 힘들어 할 수도 있어요. 누가 이해관계자인지 핵심부처인지 모르는거죠”

- 중앙부처 공무원 J 인터뷰 중 -

- ② 개인적 제약 2 : 협업 추진에 따른 추가적인 업무 부담 발생 우려
- 각 공무원은 상당히 많은 업무를 수행하며, 그로 인해서 상시적으로 업무 과부하 문제에 직면함
  - 2018년 한국행정연구원이 공무원 4000명을 대상으로 실시한 공직생활실태조사에 따르면, 공무원들은 평소 업무량의 수준에 대해 44.3%는 ‘많은 수준이다’, 14.5%는 ‘많은 수준이다’라고 응답하여, 0.3%의 ‘매우 적은 수준이다’, 1%의 ‘적은 수준이다’와 대비되었음. 업무량에 대한 부담을 많이 느끼고 있음을 알 수 있음. 또한, 평소 업무량이 많은 이유에 대해 48%는 ‘소속부서(국/과등)의 인력부족’을 꼽았음

<참고> 업무 파트너의 성향, 의지, 업무 경험

“업무과부하도 큼니다. 저희도 요구자료를 많이 뿌리는데, 있는 자료를 주시는 것이 아니라 (각 담당자가 새롭게) 자료를 만들어야 합니다. 그런데 이에 대한 담당자가 한 명이니 힘들 수 있습니다”

- 중앙부처 공무원 K 인터뷰 중 -

③ 개인적 제약 3 : 리더나 관리자의 무관심

- 각 공무원은 리더나 관리자의 명령통제를 받으면서 업무 성과에 대한 평가도 이들로부터 받으므로, 업무 수행에 있어서 리더나 관리자가 자신의 업무 중에 어떤 부분에 관심을 가지는지에 민감함
- 협업 업무의 경우에는 당장 그 기관의 성과로 평가되지 않을 수 있기 때문에 리더나 관리자 차원에서 다소 적은 관심을 가진 채, 담당 공무원이 적절한 수준에서 해결 해주길 바랄 수 있음

## 제2절 협업 행정의 개선방안

- 이상에서 살펴본 협업 행정의 제약요인들의 어려운 도전들에 직면한 채 공무원들은 협업 행정을 추진해야 함
- 각 공무원이 협업 행정을 추진하기 위해 고민할 필요가 있는 두 가지 유형의 개선방안을 제시하고자 함

### 1. 공무원의 협력적인 역량 제고

- 협업이 원활하게 수행되기 위해서는 무엇보다도 공무원들의 다른 공무원들을 상대하고 친밀하게 대하고 의사소통을 하는 관계적인

역량을 발전시켜야 함. 그러나 공무원이 개별적으로 자신의 협력적 역량을 제고하는 것이 쉽지 않음

- 또한, 그러한 관계적인 역량은 개인의 공유한 성격과 깊이 관련된 것일 수도 있으며, 때로는 조직에서 자연스럽게 체득하는 조직문화와 관련된 것일 수도 있음
- 또한, 공무원들이 일반적으로 협업에 대해 가지고 있는 기본적인 태도 역시 중요할 수 있음. 그러한 의미에서 장기적인 차원에서는 공무원의 신입 교육이나 정기 교육에서 협업에 대한 집중교육을 마련하는 것이 필요함

<참고> 공무원의 관계적 역량 형성의 필요성

“(기관 간 협업을 활성화시키기 위해서 필요한 것은 공무원의) 마인드예요. 제가 볼 때는 일단 협업을 하는 것이 귀찮고 시간이 걸리는 것이거든요. 그런데 마인드를 조금 바꾸어야 하죠. 그것을 공무원 교육을 할 때 신입교육을 할 때 요즘 5급이든 7급이든 9급이든 다 교육을 하잖아요. 그때 협업에 대한 것을 아예 강의를 하는 것죠.”

- 중앙부처 공무원 L 인터뷰 중 -

- 그러나 문제는 설령 협업에 대한 마인드를 갖추려고 노력하면서 변화하려고 하는 공무원들에게조차 어떠한 관계적 역량을 갖추어야 하는지에 대한 아이디어가 정립되지 않았다는 점임
- 이제 공무원이 기존 행정의 업무수행방식이 아니라 협업행정 업무수행방식에 적응할 준비를 하도록 핵심적인 관계적 역량을 구체화하는 것이 필요함
  - ① 핵심적인 관계적 역량 1 : 공감 능력
    - 협업행정을 가능하게 하기 위해서는 공유된 문제의식과 공유된 목표를 형성해야 하며, 이를 위해서는 상대방의 상황과 문제에 대해 이해하고 공감하는 능력이 요구됨
    - 상대방의 상황에 대해 이해하지 않고 자신의 요구사항

- 만을 강조하는 경우에 협업이 제대로 이루어지지 어려움
- 이를 위해서 기본적으로 적극적인 청취 능력이 요구됨

② 핵심적인 관계적 역량 2 : 의사소통 능력

- 협업행정을 위해서는 담당자들 간에 정확한 의사소통이 이루어져야 함
- 정확한 의사소통은 상호 간에 요구하는 바나 의도하는 바를 정확하게 상대방이 이해하도록 전달하고 반대의 경우에는 정확하게 수신하는 것을 전제로 함
- 각 담당자는 자신이 속한 기관에 있는 자신의 상급자나 동료와 의사소통을 해야 하고, 다른 한편으로 자신의 협업 상대 기관의 담당자와도 의사소통을 해야 함
- 이와 같은 의사소통 채널들은 서로 복잡하게 얽혀 있기 때문에, 하나 또는 두 개의 의사소통 채널에 문제가 생기더라도 전반적인 의사소통에 큰 지장이 있을 수 있음

③ 핵심적인 관계적 역량 3 : 유연하고 신축적인 대응 능력

- 협업행정에서 공무원들은 공유된 문제와 목표를 형성하고 이에 기반하여 의사소통 및 상호작용을 하면서 문제를 해결하게 됨
- 그러나 시간의 흐름에 따라 여러 가지 조건들과 환경의 변화로 인하여 공유된 문제와 목표에 대한 인식은 변화할 수 있음
- 이럴 때 필요한 것이 공무원의 유연하고 신축적인 대응 능력임. 이는 공무원이 새로운 조건과 환경에 부합하는 새로운 최적의 대응방식이 무엇인지 유연하게 생각하고 제안할 수 있는 능력임
- 만일 중요한 조건의 변화에도 불구하고, 기존의 합의만을 고집스럽게 강요하는 사람이 있다면, 협업행정은 관리 및 운영상의 효율성을 크게 약화시킬 것임

- 이러한 공무원의 관계적 역량은 일종의 암묵적인 지식으로서 중앙부처 수준의 공무원들은 갖추고 있는 경우도 많이 있음

<참고> 중앙부처 공무원들이 관계적 역량을 형성하는 방식

“제가 자동적으로 (협업하는 방법을) 습득하는 것을 말씀드린 것은 제가 처음에 00국에 들어오다 보니까 처음에는 제가 조정 업무를 하지는 않고 자동적으로 어떻게 흘러가는지 프로세스를 봅니다. 선배들이 하는 프로세스를 보고 이제 고위급 회의를 하다 보면 옆에서 서포트하는 과정에서 배우게 되요. 다른 부처와는 어떻게 연락하는지, 이 부처와 갈등이 있는 경우에는 보통 중앙행정기관의 경우 청와대가 조정 역할을 하고 국무조정실에서 역할을 하는 경우도 있는데 어디에 연락하면 되는지, 이런 것을 그렇게 배우게 되는 것 같아요.”

- 중앙부처 공무원 M 인터뷰 중 -

- 그러나 그러한 암묵적인 지식을 공무원들이 상호 간에 학습할 수 있는 인적 교류나 학습기회를 지속적으로 만드는 것이 중요함
  - 결국, 아무리 좋은 청취능력을 가지고 있더라도 때로는 직접 경험 해보는 것만 못할 수 있음

<참고> 중앙부처 공무원들 간 인력 교류 현황

“인력 교류는 많지 않습니다. 내부이동은 활발하게 이루어지기는 하는데 부처 간에는 많지 않은 것으로 알고 있습니다.. …(중략)… 제가 봤을 때는 인사교류도 많은 도움이 되거든요. 인사교류를 하면 상호 간에 이해를 할 수 있는 것 같기도 하고 사실 조직문화가 달라서 이해 못하는 부분이 있습니다. 이 정도면 괜찮겠지 싶었는데 상대에서 보면 아닌 경우도 있고 하잖아요. 이런 문제들에 있어서 그 사람이 다른 곳에서 실제 근무를 해보면 아는 경우가 많이 있습니다.”

- 중앙부처 공무원 N 인터뷰 중 -

- 다른 한편으로, 회의 등을 통한 지속적인 대면접촉은 상호 간에 관계적 역량을 향상시킬 수 있는 좋은 기회를 제공함. 대면접촉은 상대방을 이해하고 공감하는 부분을 확장시킬 수 있도록 도움

<참고> 대면접촉의 효과

“저는 대면이 정말 좋은 것 같습니다. 전화로는 아무래도 의사소통이 안 되는 경우가 많이 있는데 실제 만나서 얘기를 하다보면 훨씬 낫더라고요. 화상보다도 실제 회의를 통한 협업이 좋은 것 같습니다.”

- 중앙부처 공무원 O 인터뷰 중 -

## 2. 협업 지향적인 절차의 형성

- 기관 간 협업을 촉진하는 협업 지향적인 절차를 형성을 통해 협업 행정을 촉진할 수 있음

### ① 핵심적인 협업 과정 1 : 명시적인 공통의 목표 설정

- 기관들이 협업을 진행하는 데 있어서 명시적인 공통의 목표를 형성할 수 있으면, 이것이 협업 업무 진행을 안내하기 때문에 큰 도움을 줌
- 기관들 간에 서로 양보할 수 없는 목표와 유연하게 할 수 있는 목표를 식별하여 공통의 목표를 형성할 수 있음
- 대통령의 국정과제와 같이 상급기관 수준에서 명확하게 설정된 우선순위는 기관들 간에 공통의 목표를 설정하는 데 도움을 줄 수 있음
- 이때 공통의 목표는 반드시 구체적인 것은 아니더라도 추상적인 수준에서 설정하는 것으로도 의미가 있으며, 그러한 추상적인 수준에서의 목표는 구체적인 문제현장에서 공무원들 간의 협력 속에서 구체적인 실천목표로 연쇄적으로 만들어져야 함

② 핵심적인 협업 과정 2 : 역할과 책임의 구체화

- 각 기관은 서로 다른 자원과 강점과 약점을 가지고 있음
- 어떤 기관은 협업 수행을 위한 예산을 충분히 배정받았고, 어떤 기관은 협업 수행에 필수적인 핵심 정책지식을 보유하고 있고, 어떤 기관은 이해관계자들의 특성과 관심에 대한 정보를 가지고 있고, 어떤 다른 기관은 법률적인 자문을 할 수 있는 역량을 가지고 있을 수 있음
- 이 경우 각 기관은 서로 역할과 책임의 부여를 통해서 자신들의 역량을 극대화할 수 있음
- 또한, 이러한 역할과 책임의 명확화는 상호 간에 기대를 형성하도록 도움으로써 지속적인 협업을 유발함

③ 핵심적인 협업 과정 3 : 합의의 공식화

- 협업을 진행하는 과정에서 기관들 간에 과업, 책임, 역할 등에 대해 합의를 형성하는 경우에, 이에 대해 공식화하는 장기적인 협업 관계를 위해 유용함
- 이때 합의의 공식화는 문서 수발신, MOU 체결 등을 포함함
- 그러나 합의의 공식화는 때로 환경의 변화에 따라 합의의 변동 가능성이 높은 경우 자칫 경직성을 유발할 수 있고, 더 심각한 문제로서 합의의 공식화에 대한 부담으로 기관들 간에 서로 합의에 도달하는 것을 주저하게 되는 나쁜 인센티브를 제공할 수 있음
- 그러한 점에서 합의의 공식화는 유용하지만 이를 강제해서는 안 되고, 기관 간에 장기적으로 변동 가능성이 낮고 상호 간에 장기적인 유지를 위한 구속력을 만들어야 할 필요성에 동의하는 경우에 한하는 것이 좋음

④ 핵심적인 협업 과정 4 : 공유된 운영방식의 형성

- 협업을 어떻게 운영해나갈 것인지에 대한 구체적인 업무 수행방식들에 있어서 공유하는 부분들을 넓혀가는 것이 필요함

- 협업 진행을 위해 어떤 협업 채널(예를 들어, 대면 회의, 메모보고, 협업블로그, 화상회의, 전화, 이메일 등)을 이용할 것인지, 얼마나 자주 협업을 할 것인지 등 협업을 운영해나가는 방식에 대한 공통의 이해를 계속해서 형성하는 것이 중요함
- 만일 이에 대한 공유된 운영방식을 만드는 데 어려움을 겪는다면, 다음과 같은 질문들을 담당자들이 해보는 것이 도움이 될 수 있음
  - ㉠ 우리가 해결해야 하는 문제는 무엇인가?
  - ㉡ 우리의 계획은 무엇인가?
  - ㉢ 우리는 모든 관련된 기관과 프로그램을 수용할 행동 계획을 형성할 것인가?
  - ㉣ 우리의 정책대상집단은 우리로부터 무엇을 필요로 하는가?
  - ㉤ 업무의 중요한 데드라인과 사건은 무엇이 있는가?

⑤ 핵심적인 협업 과정 4 : 협업 촉진을 위한 리더의 역할

- 다양한 행위자가 동등한 위치에서 협력에 의해 추진되는 협업행정은 기존의 지휘 통제(command and control) 또는 공식적 법적 지위와 권위에 기반한 거버넌스가 아닌, 협력적 거버넌스 체계에서 효과적으로 활용됨
  - 협력적 거버넌스 체계에서는 명확한 규정이나 지침만으로는 거버넌스 운영이 충분하지 못하기 때문에 전통적 거버넌스에서 통용되는 리더십과는 다른 리더십의 특성과 수단이 활용되어야 함
- 협력적 거버넌스 체계에서 리더십은 ‘다른 거버넌스 참여자로 하여 이전에는 잠재되어있는 필요, 요구, 잠재력의 명확히 인식하고 이것들이 실현되도록 서로 협력하게 만드는 기술이나 기법’으로 재정의될 수 있으며, 이는 권력이나 지위 중심에서 벗어나 다양한 행위자나 조

직, 집단, 네트워크상에서 나타나는 과정으로 이해할 수 있음

- 협력적 거버넌스에서 리더십은 일반 시민을 포함한 다양한 참여자의 협력을 강화시키면서 예상치 못한 문제와 환경변화, 그리고 한가지 기준으로는 해결하기 힘든 윤리적 문제까지 해결하면서 참여자들 간 지속적인 상호작용과 상호이해를 이끌어야하는 중요한 역할을 함
- 이처럼 협업행정의 복잡한 네트워크와 환경 속에서 효과적인 협업행정을 위해서는 협력적 거버넌스에서 네트워크 행위자 간 협업을 촉진하고, 유지하는 리더의 이해와 역할이 중요하게 부각됨

## 제3장 협업행정의 추진절차

### 제1절 개요

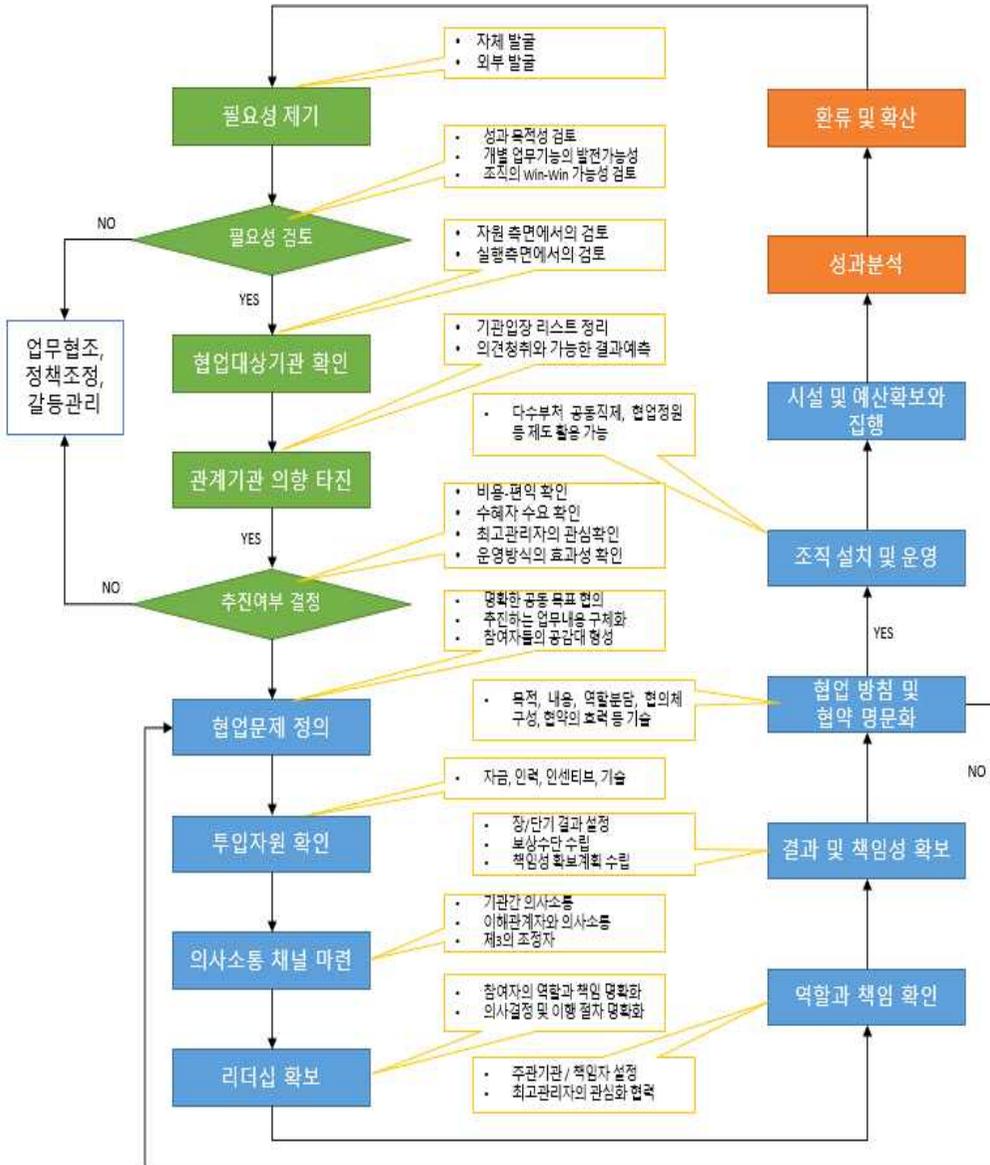
- 본 장에서는 협업행정을 크게 이슈발굴, 계획 및 실행, 사후관리 및 평가의 3단계로 살펴보았음
- 행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정 등 현업에서 사용하고 있는 협업 절차와 GAO(2012), Fountain(2013), 한국행정학회(2013), 한국행정연구원(2014) 등에서 제시한 협업 추진절차의 공통요소를 검토 및 분류하는 방식으로 세부 추진절차를 도출함
- 위 3단계의 세부 절차를 6개로 분류하고, 17개 세부 활동절차(activity)로 나타내었음
- 이를 요약하면 <표 5> 및 <그림 6>와 같음

<표 5> 협업행정의 추진절차

단계	분류	활동절차(activity)	내용
이슈 발굴	필요성 제기	필요성 제기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체발굴</li> <li>• 외부발굴</li> </ul>
		필요성 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 Win-Win 가능성</li> <li>• 개별 업무기능의 발전가능성</li> <li>• 성과 목적</li> </ul>
	타당성 검토	협업 대상기관 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자원 측면</li> <li>• 실행 측면</li> </ul>
		관계기관 의향 타진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 입장 리스트 정리</li> <li>• 의견 청취와 가능한 결과예측</li> </ul>
		추진여부 결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비용-편익</li> <li>• 수혜자 수요</li> <li>• 최고관리자의 관심</li> <li>• 운영 방식과 효과성</li> </ul>

단계	분류	활동절차(activity)	내용
계획 및 실행	계획 수립	협업문제 정의	• 명확한 공동 목표 협의
			• 추진하는 업무 내용 구체화
			• 참여자들의 공감대 형성
		의사소통 채널 마련	• 기관 간 의사소통
			• 이해관계자와 의사소통
		리더십 확보	• 제3의 조정자
			• 주관기관 또는 책임자 명확화
			• 최고관리자의 관심과 협력
		역할과 책임	• 참여자의 역할과 책임 명확화
			• 의사결정 및 이행 절차 명확화
	투입 자원	• 자금, 인력, 인센티브, 기술 • 협업정원, 다수부처공동직제 등 제조적 지원 활용	
		결과 및 책임성 확보	• 단/장기 결과 설정
	• 보상수단 수립		
	• 책임성 확보계획 수립		
협업방침 및 협약의 명문화	• 목적, 내용, 역할분담, 협의체 구성, 협약의 효력 등		
	실행	조직 설치 및 운영	
시설 및 예산확보와 집행		• 다수부처 공동직제 • 협업정원	
사후 관리 및 평가	성과 분석	성과 분석	• 참여자 요구 충족 여부 • 진척도 진행 여부 • 예상치 못한 갈등관리 여부 • 의사소통의 원활성 • 관리가능성 정도
	환류 및 확산	환류	• 현황 관리 • 우수사례 발굴, 홍보 및 포상 • 보완 및 대안 마련
		공감대 확산	• 사례 공유 및 홍보

<그림 6> 협업행정의 추진절차



## 제2절 이슈발굴 단계

### 제1항 개요

- 협업행정 추진의 필요성을 확인하고, 협업행정 대상기관 스스로 협업 가능성에 대한 개괄적 검토를 수행하는 단계
- 세부적으로는 ① 협업행정 과제 필요성 제기 ② 협업행정 과제 타당성 검토로 구성됨

### 제2항 협업행정의 필요성 제기 및 검토

- 필요성 제기
  - 협업행정의 필요성은 행정기관이 자체적으로 발굴 혹은 외부적 요인에 의해서 제기될 수 있음
    - 자체발굴 계기: 회의, 보고, 대외협력 과정 등
    - 외부발굴 계기: 국회, 언론, 감사의 지적 등
- 필요성 검토
  - 협업행정 필요성이 대내·외에서 제기되면, 자체검토·회의 등 의견수렴과정을 통해 필요성을 검토함
  - 협업행정 추진으로 각 주체의 제도·조직·기능·예산 등 측면에서 상생(win-win)할 수 있는지 검토함
    - 제도적으로 다른 기관의 협조, 인가, 승인이 없으면 문제해결이 어려운 지 확인
    - 행정업무 처리에 소요되는 자원(인력, 예산)을 공유하여 중복 및 낭비요인을 제거할 수 있는지 확인
    - 사안이 다부처와 관계되어 있으나 개별 기관 단위로는 문제해결이 어려우며, 다른 부처의 협력이 필요한 지 확인
  - 개별 업무 기능의 발전 가능성을 검토함
    - 협업을 통해 개별 고유한 기능이 유지 및 발전될 수 있는지 검토

- 협업을 통해 각자의 기능에 얽매이지 말고 새로운 기능과 역할을 개발할 수 있는 지 검토
- 협업을 통해 대상 업무영역의 미래 수요를 예측할 수 있는 지 검토
- 협업이 실적을 위한 것인지, 성과를 위한 것인지 확인함
  - 협업 자체가 목적이 아닌 수단임을 확인할 수 있어야 함

### <표 6> 협업행정의 대상

<참고> 행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정

• 제41조 제2항에 따른 행정협업과제의 대상

- ✓ 다수의 행정기관이 공동으로 수행할 필요가 있는 업무
- ✓ 다른 행정기관의 행정지원을 필요로 하는 업무
- ✓ 법령에 따라 다른 행정기관의 인가·승인 등을 거쳐야 하는 업무
- ✓ 행정기관 간 행정정보의 공유 또는 제46조의4에 따른 행정정보시스템의 상호 연계나 통합이 필요한 업무
- ✓ 그 밖에 다른 행정기관의 협의·동의 및 의견조회 등이 필요한 업무

### 제3항 협업행정의 타당성 검토

□ 협업 대상기관 검토

- 협업행정이 필요한 사항이라고 판단되면 추진하려는 업무의 정책 목적, 수혜대상자 등 관점에서 중첩되는 기관을 검토함
  - 즉, 각 기관의 공통의 관심사를 확인함
- 예산, 시설, 인력, 장비, 정보 등 협업을 가능한 기관을 검토함
  - 각 기관이 협업을 위해 어떤 자원을 투입할 수 있는지 검토함
  - 협업 대상기관이 보유한 공동활용 가능 자원, 연계 가능한 기능들을 구체적으로 나열하고 이를 바탕으로 협력 사안의 내용을 목록화함

- 협업이 적극적으로 실행될 수 있도록 다양한 측면에서 참여가 가능한 기관을 검토함
  - 각 기관이 목적달성을 위해 어떤 역할을 할 수 있는지 확인함
  - 사안별 협업 추진 시 발생 가능한 시너지 효과를 국민(고객) 관점에서 분석하고 이에 대한 우선순위를 설정함
  - 과거 추진사례 및 예상되는 장애요인 파악함

□ 관계기관 의향 타진

- 협업 대상기관이 검토되면, 대상기관에 참여여부 및 가능성 확인
- 협력 사안 목록을 협업행정 대상기관과 검토하여 의견을 청취함
  - 사안별 기관의 명확한 입장을 정리한 리스트를 작성함
  - 기관의 입장에서 가능한 결과를 예측하여 협업행정의 필요성, 성공 가능성 등을 확인함

□ 협업 추진여부 결정

- 수집된 정보를 바탕으로 필요성, 추진 시기, 기대효과, 성공 가능성을 확인하여 협업행정 결과를 예측하고 내부 의사결정 과정을 통해 추진여부를 결정함
- 협업의 비용(costs)이 편익(benefits)을 초과하는지 확인함
  - 협업의 비용은 재정적 측면, 정치적 측면, 시간적 측면, 그리고 과제를 담당할 구성원들이 협업과정에서 느끼게 되는 좌절 등을 모두 포함함
- 수혜자 수요를 확인함
  - 해당 과제의 추진을 통해 혜택을 입을 고객들이 막상 그 과제에 큰 관심이 없거나, 해당 과제를 통해 충족될 수 있는 니즈(needs)보다 훨씬 더 시급한 니즈를 가지고 있는지 확인함
  - 이를 위해 협업행정의 수혜자가 될 수 있는 국민에 대한 면담 및 관련 현장방문을 통해 해당 업무의 현재 문제점과 정확한 수요(Needs)를 파악하는 것이 좋음
  - 다만, 이때 현장방문은 각 기관이 개별적으로 실행할 수도 있으나,

협업을 함께 진행할 수 있는 관련되는 기관이 합동으로 방문하는 것이 각 기관의 공감대 형성에 유리

- 협업행정의 성공적 실행을 위해 최고관리자 계층의 지속적인 관심과 지지를 가지고 있는 지 확인함
  - 목표와 대상기관이 정부 국정과제로 선정된 경우 우선적으로 협업대상이 됨
  - 과제에 큰 영향을 미칠 수 있는 고위급 간부들이 다른 중요한 일들로 인해 과제에 충분한 과제를 보낼 수 없는 경우 또는 해당 과제의 중요성을 전혀 인식하고 있지 않은 경우 등을 포함함
- 협업행정 방식 및 효과성을 검토함
  - 각 기관이 보유한 자원을 공동 활용하는 유형인지, 기관 간 정책 연계형인지 등에 따라 개괄적인 추진방향 및 대안 등을 검토
  - 현황분석 후 해당 과제가 협업을 추진할 만한 가치가 있는지를 연계하여 성과 효과성 측면에서 판단
  - 협업행정 추진기준을 적용하여 연계성과 효과성이 높다고 판단되는 경우 과제로 선정함

### 제3절 계획 및 실행 단계

#### 제1항 개요

- 관련 기관과 본격적인 협의 등을 통해 협력내용을 계획하고 실행하는 단계
- 세부적으로는 ① 협업행정 과제 계획 수립 ② 협업행정 과제 실행으로 구성됨

#### 제2항 협업행정과제 계획 수립

- 협업행정과제 추진에 대해 긍정적 가능성이 확인되면, 일정·담당자별 역할·기대산출물·대안 등 협업행정 과제 수행을 위한 계획을 수립함
  
- 협업 문제에 대한 정의와 협의
  - 협업행정의 성공을 위해서는 협업문제에 대한 명확한 정의와 협의를 통해 이해 도모가 필요함
  - 공동으로 추구하는 업무 및 사업의 내용이 무엇인지를 정확하게 정의함
    - 공동으로 추구하는 결과를 명확히 정의하고 제시함
    - 관련된 구체적인 이슈들을 분류하고, 구체적인 이슈 간의 우선순위를 배열함
  - 대상 협업행정과제 현황에 대한 분석을 통해 명확한 공동목표를 협의함
    - 협업과제 이행방안 마련 시 이행방안별·기관별로 예상되는 장애요인을 분석하고 이를 해결할 수 있는 극복 방안도 함께 검토함
  - 참여자들 역시 협업을 잘 이해할 수 있도록 함
    - 참여자들이 효과성에 대한 공감대를 형성할 수 있도록 함
    - 사안에 대한 참여자들의 관계를 명확히 이해할 수 있도록 함

- 관계자 간 의사소통 채널 마련
  - 기관 간 의사소통 채널 마련
    - 구체적인 협력 대안을 논의하기 위해 필요시 관련 기관이 참여하는 T/F, 협의체 등을 구성하여 추진
  - 이해관계자와의 소통
    - 협업행정의 실행주체 뿐 아니라 이를 통해 간접적으로 영향을 받는 이해관계자(타 부처, 지방자치단체, 이익단체 등)와의 소통을 통해 정보교환은 물론 적극적 협력 도출
  - 제3의 조정자 필요성 확인
    - 필요에 따라 협업행정과제 실행 중 이견 발생 시 적극적인 조정자 역할을 수행 할 수 있는 주체를 선정하여 각 기관의 이해관계를 조정할 수 있도록 함
  
- 리더십 확보
  - 협업을 추진하는 데 있어 주관기관(lead agency) 또는 책임자를 선정함
    - 다수의 기관이 공동으로 주관하는 경우라면, 역할 및 책임에 관한 명확한 정의와 합의를 해야 함
  - 최고위 수준(의회, 대통령, 장관 등)의 관심과 협력 확보를 확인함
    - 국정과제 실행계획과 연계를 통해 관심과 협력을 확보함
  - 협업을 담당하는 인사들의 연속성(continuity) 확보함
  
- 역할 및 책임의 명확화
  - 협업에 참여하는 각각의 기관이 협업 참여자(개인 수준)의 역할과 책임을 명확하게 하도록 함
  - 협업에 참여하는 기관 간 의사결정 및 이행을 위한 절차를 명확히 하고 이에 합의하도록 함
  - 모든 적절한 참여자들이 협업 과정에 포함되도록 하고, 협업에 참여하는 인사들은 아래의 요건들을 갖추고 있는 지 확인함

- 소속기관 내 가용자원에 관한 정보
- 협업을 위해 이러한 자원을 동원·활용할 수 있는 능력
- 협업 활동에 주기적으로 참여할 수 있는 능력
- 협업과제 관련 지식, 기술, 능력

□ 투입자원 명시화

- 협업 추진을 위한 자금은 어떻게 마련할 것인지 확인함
  - 기관 간 자금조달이 이루어지는 경우라면 이를 적절히 관리할 수 있는 표준화된 절차가 마련되어 있는지 확인함
- 협업 추진을 위한 인력은 어떻게 확보할 것인지 확인함
- 협업을 이끌어낼 인센티브는 마련되어 있는지 확인함
- 참여 기관 간에 상호 호환 가능한 기술적 시스템을 갖추고 있는지 확인함
  - 협업을 지원하는 온라인 도구 또는 자원이 갖추어져 있는지 확인함

□ 결과 및 책임성 확보

- 협업과제를 통해 성취하고자 하는 단기(short-term) 및 장기(long-term) 결과를 명확히 설정함
  - 이때, 협업과제의 단기 및 장기 결과를 달성한 정도를 추적·감시할 수 있는 체계를 갖출 수 있도록 함
- 협업과제에 참여하고 있는 기관들은 협업의 성과를 제대로 인정하고 보상할 수 있는 수단을 제대로 갖추고 있도록 함
- 조직 수준에서 결과 및 책임성 확보 계획 수립
  - 협업에 참여하는 기관들 간에 공통으로 추구하는 결과를 명확하게 정의하고 구체적으로 제시함
  - 협업을 통한 결과를 모니터링·평가·보고할 수 있는 시스템을 갖추
  - 기관 성과계획 및 성과보고서에 협업에 관한 사항을 포함·명시함으로써 협업에 관한 개별 기관의 책임성을 제고함
- 개인 수준에서 결과 및 책임성 확보 계획 수립

- 성과관리시스템을 정교화하여 협업에 대한 개인의 책임성을 강화함

□ 협업 방침 및 협약의 명문화

- 추진계획의 검토사항을 반영하여, 참여기관 간에 협업방식에 관한 합의사항을 명문화함
- 합의 사항에는 다음과 같은 내용이 포함되도록 함
  - 협업과제의 목적
  - 협력의 내용
  - 역할분담
  - 협의회 구성 및 운영
  - 협약의 변경 및 해지
  - 협약의 효력

<표 7> 협업과제의 등록

<참고> 행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정

**제42조(행정협업과제의 등록)**

① 행정기관의 장은 제41조제1항 전단에 따라 발굴한 과제를 행정안전부장관이 정하는 바에 따라 제46조의2에 따른 행정협업시스템에 등록·관리하여야 한다. 이 경우 행정기관의 장은 등록하려는 행정협업과제를 공동으로 수행할 관련 행정기관의 장과 사전에 협의하여야 하며, 협의를 요청받은 행정기관의 장은 협조하여야 한다.

② 행정기관의 장은 제1항에 따라 행정협업과제를 행정협업시스템에 등록하려는 경우에는 다음 각 호의 사항을 포함하여 등록하여야 한다.

1. 행정협업과제의 주관부서 및 과제담당자와 협업부서 및 담당자
2. 행정협업과제와 관련된 다른 행정기관의 단위과제
3. 행정협업과제의 이력, 내용 및 취지
4. 그 밖에 행정안전부장관이 정하는 사항

### 제3항 협업행정과제의 실행

#### □ 추진주체 구성·운영

- 추진주체를 구성하여 기관간 역할정립은 물론 정보 및 자원의 교류를 위한 네트워크를 구축하고 필요한 경우 실행조직(지원단, 작업반 등)을 편성함
- 추진주체 네트워크 혹은 실행조직은 다음과 같은 역할을 함
  - 인적교류, 기술·정보 교류, 업무지침 및 실행매뉴얼 공동 제작
  - 실행과정에서의 공동연구개발, 운영실태 공동점검, 공동활용 시스템 구축
  - 협업행정과제 실행을 위한 제도개선, 장비·자원·인프라 활용
  - 원활한 협업을 위한 법령 제·개정, 조정(조직, 기능, 인력, 예산 등)

#### <표 8> 협의체 구성, 조직 설치 등

##### <참고> 행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정

**제45조(협의체 구성 및 업무협약 체결)** 행정기관은 행정협업과제의 효율적인 수행을 위하여 필요한 경우 관련 행정기관과 협의체를 구성하거나 행정협업과제의 목적, 협력 범위 및 기능 분담 등에 관한 업무협약을 체결할 수 있다.

##### **제46조(협업책임관)**

- ① 행정기관의 장은 소속 기획조정실장 또는 이에 준하는 직위의 공무원을 해당 행정기관의 행정협업에 관한 업무를 총괄하는 책임관(이하 "협업책임관"이라 한다)으로 임명하여야 한다.
- ② 협업책임관의 업무는 다음 각 호와 같다.
  1. 해당 행정기관의 행정협업 과제 발굴 및 수행의 총괄
  2. 해당 행정기관의 행정정보시스템의 다른 행정기관과의 연계 및 효율적 운영에 관한 총괄 관리
  3. 해당 행정기관의 행정협업 촉진을 위한 행정업무 절차, 관련 제도 등의 정비·개선

4. 해당 행정기관의 행정협업과제 수행과 관련된 다른 행정기관과의 협의·조정
5. 해당 행정기관의 공공기관, 기업, 단체 등과의 협업 추진에 관한 업무를 총괄하는 부서의 지정·운영
6. 그 밖에 행정협업의 촉진을 위하여 필요한 업무

③ 행정기관의 장은 제1항에 따라 협업책임관을 임명한 경우에는 행정안전부장관이 정하는 바에 따라 그 사실을 제46조의2에 따른 행정협업시스템에 등록하여야 한다.

#### 제46조의5(행정협업조직의 설치)

① 행정기관의 장은 다수의 행정기관이 수행하는 사무의 목적, 대상 또는 관할구역 등이 유사하거나 연관성이 높은 경우에는 관련 기능, 업무처리절차 및 정보시스템 등을 연계·통합하거나 시설·인력 등을 공동으로 활용하는 등 협력하여 업무를 수행하는 조직(이하 "행정협업조직"이라 한다)을 설치·운영할 수 있다. <개정 2016. 4. 26.>

② 제1항에 따라 행정협업조직 설치·운영에 참여하는 관계 행정기관의 장은 해당 행정협업조직의 운영을 위하여 필요한 공동운영규정을 제정할 수 있다.

□ 협업과제 실행시 관련 제도적 지원을 최대한 활용함

○ 다수부처 공동직제

- 행정안전부는 개별 부처 요구 중심의 칸막이형 직제관리를 탈피, 다수부처 공동으로 사회·정책문제를 해결하는 협업형 조직관리 도입을 위해 “다수부처 공동직제” 개정을 지원하고 있음 (2019년 정부조직관리지침)

○ 협업정원

- 행정안전부는 업무상 칸막이를 제거하기 위해 정책대상·기능이 유사하여 연계·협력이 필요한 2개 이상의 부처에 상호(교차) 파견·배치하는 “협업정원” 제도를 지원하고 있음 (2019년 정부조직관리지침)

## 제4절 사후관리 및 평가 단계

### 제1항 개요

- 협업행정이 실행된 후 성과를 측정, 홍보 및 협업행정 실행의 지속적 추진 등 관리단계
- 세부적으로는 ① 성과분석 ② 환류 및 확산으로 구성됨

### 제2항 성과분석

- 협업행정과제 추진 성과분석
  - 협업행정과제에 대한 지속적인 사후관리를 위하여 협업 추진에 따른 국민 만족도 증가, 예산절감, 업무효율성 제고 등을 주기적으로 실태를 확인하고 평가를 실시함
  - 성과분석 내용에는 다음과 같은 사항이 포함됨
    - 참여자들의 요구를 충족시켰는가?
    - 계획한 사업의 진척도에 따라 진행되고 있는가?  
(그렇지 않다면, 해결책이 예상된 그리고 적절한 시기에 도출되었는가?)
    - 절차상 예상치 못한 갈등이 많았는가?  
(사업이 원활하게 진행되지 않을 경우 해결할 대안을 마련하였는가?)
    - 참여자들 간의 의사소통은 원활했는가?
    - 협업시 개인적 요인이 많이 작용했는가?
    - 유사한 협업이 요구된다면 관리 가능한가?

<표 9> GAO(2012)의 협업평가 체크리스트

<p>1. 결과 및 책임성</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업과제를 통해 성취하고자 하는 단기 및 장기 결과를 명확히 설정하였는가?</li> <li>• 협업과제의 단기 및 장기 결과를 달성한 정도를 추적·감시할 수 있는 체계를 갖추고 있는가?</li> <li>• 협업과제에 참여하고 있는 기관들은 협업의 성과를 제대로 인정하고 보상할 수 있는 수단을 제대로 갖추고 있는가?</li> </ul>
<p>2. 조직문화</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업에 참여하는 기관들의 미션과 조직문화를 충분히 이해하고 있는가?</li> <li>• 참여기관들의 미션과 조직문화간에 공통점이 발견되는가? 협업에 방해가 될 수 있는 요인들로는 어떤 것들이 존재하는가?</li> <li>• 협업에 참여하는 기관들이 조직경계선을 넘어 함께 일할 수 있는 방식을 개발하였는가?</li> <li>• 용어의 통일 등 원활한 협업을 위한 기반이 마련되어 있는가?</li> </ul>
<p>3. 리더십</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업을 추진하는데 있어 주관기관 또는 책임자를 선정하였는가?</li> <li>• 만약 다수의 기관이 공동으로 주관하는 경우라면, 역할 및 책임에 관한 명확한 정의와 합의가 이루어졌는가?</li> </ul>
<p>4. 역할 및 책임의 명확화</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업에 참여하는 각각의 기관은 협업 참여자의 역할과 책임을 명확하게 하였는가?</li> <li>• 협업에 참여하는 기관들은 의사결정 및 이행을 위한 절</li> </ul>

	<p>차를 명확히 하고 이에 합의하였는가?</p>
5. 참여자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 적절한 참여자들이 협업과정에 포함되었는가?</li> <li>• 협업에 참여하는 인사들은 아래의 조건들을 갖추고 있는가? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 소속기관내 가용자원에 관한 정보</li> <li>✓ 협업을 위해 이러한 자원을 동원·활용할 수 있는 능력</li> <li>✓ 협업활동에 주기적으로 참여할 수 있는 능력</li> <li>✓ 협업과제 관련 지식, 기술, 능력</li> </ul> </li> </ul>
6. 자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업을 가동하기 위한 자금을 어떻게 동원할 것인가?</li> <li>• 기관간 자금조달이 이루어지는 경우라면 이를 적절히 관리할 수 있는 표준화된 절차가 마련되어 있는가?</li> <li>• 협업가동을 위한 인력은 어떻게 확보할 것인가?</li> <li>• 기관 및 기관인사들이 협업에 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하는 인센티브가 마련되어 있는가?</li> <li>• 참여기관들간에 상호호환가능한 기술적 시스템을 갖추고 있는가?</li> <li>• 협업을 지원하는 온라인 도구 또는 자원이 갖추어져 있는가?</li> </ul>
7. 협업 방침 및 협약의 명문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여기관들간에 협업방식에 관한 합의사항을 명문화하였는가?</li> <li>• 명문화된 협약은 리더십, 책임, 역할 및 책임, 자원과 같은 요소를 포함함</li> </ul>

### 제3항 환류 및 확산

#### □ 환류

- 협업행정 관련 각 기관의 현황 및 통계관리, 협업행정 이행상황 점검, 우수 사례 발굴·홍보, 협업행정 포상 등 협업 추진상황을 종합적으로 관리
- 주기적 성과분석 결과에 따라 계획의 보완, 대안마련, 대상의 확장 등 후속 조치를 마련·시행
  - 주요 협업과제의 성공 사례를 모아서 추가적인 협업과제의 발굴을 지원함
  - 실패사례의 문제점을 파악하여 반면교사로 삼을 수 있어야 함

#### □ 공감대 확산

- 대국민 서비스 품질 및 행정효과성 제고 사례 등에 대한 공유 및 언론 홍보를 통해 협업행정 추진에 대한 공감대 확산
  - 가능한 다양한 사례의 시사점을 파악 후 전파 및 확산해야 함
- 협업 추진에 따른 성과(대국민 행정서비스 만족도 제고, 예산 절감, 업무처리의 신속성 등)가 나타난 경우 다각적인 홍보(언론, 홈페이지, 관련 세미나 개최 등) 방안을 활용하여 대국민 홍보를 실시함
  - 협업을 통한 성과가 나타난 경우 다각적인 방식으로 대국민 홍보를 통해 향후 추가적인 협업의 도입을 도모함
  - 필요시 홍보협의체를 구성하여 참여기관이 공동으로 홍보함
  - 협업기관의 성과에 초점을 맞추지 말고 국민에게 주는 편익을 홍보함

## 제4장 협업 행정의 추진사례

### 제1절 사례 개요: 다부처 R&D 공동기획 사업

- 다부처 R&D 사업은 기존 개별부처 중심의 R&D 수행만으로는 급변하는 과학기술의 수요 증가에 적절히 대응하기 어려운 한계를 극복하기 위해 2000년대 후반에 도입됨(이명화 외, 2019)
  - 이 사업은 부처별·연구개발 단계별 칸막이식 추진으로 인한 R&D 투자 포트폴리오 중복, 사업화 단절 등으로 인한 투자 비효율성 해소, 융합을 통한 새로운 부가가치 창출, 사회문제 해결을 통한 국민 편익 증진 등을 목적으로 하고 있음(유현지·이현익, 2018)
  
- 다부처 R&D 사업의 경우 협업행정을 위한 기본적인 법적 근거들을 갖추었으며, 법적 근거의 미비로 인한 협업 추진의 문제를 겪지 않음
  - 다부처 R&D 사업은 『과학기술기본법』 및 동법 시행령, 『국가연구개발사업의 관리 등에 관한 규정』, 『다부처공동기획사업 운영지침』 등에 근거하여 부처 간 협력을 추진함

<표 10> 다부처 R&D 사업의 협업행정 관련 주요 법령 및 내용

관련 법제명	조항	주요내용
과학기술기본법	제17조 (협동·융합 연구개발의 촉진)	① 정부는 기업, 교육기관, 연구기관 및 과학기술 관련 기관·단체 간 또는 이들 상호간의 협동연구 개발을 촉진하고 복돋우기 위한 시책을 세우고 추진하여야 한다. ② 정부는 민·군 간의 협동연구개발을 장려하고 민·군 기술협력을 촉진하기 위한 시책을 세우고 추진

관련 법제명	조항	주요내용
		<p>하여야 한다.</p> <p>③ 과학기술정보통신부장관은 국가적으로 중요한 연구개발과제의 협동·융합연구개발을 위하여 필요하다고 인정하면 관련 기관의 장의 요청에 따라 협동·융합연구개발 관련 기관 간에 과학기술인이 서로 교류하는 것을 권고하거나 알선할 수 있다.</p> <p>④ 정부는 신기술 상호간 또는 신기술과 학문·문화·예술 및 산업 간의 융합연구 개발을 촉진하기 위한 시책을 세우고 추진하여야 한다.</p>
과학기술기본법 시행령	제25조 (국가연구개발사업의 공동기획)	<p>① 과학기술정보통신부장관은 법 제17조제1항에 따른 협동연구개발을 촉진하고 연구개발투자 효율성을 높이기 위하여 2개 이상의 중앙행정기관과 관련된 국가 연구개발사업 중 관계 중앙행정기관 간 공동기획이 필요한 사업(이하 “공동기획사업”이라 한다)을 관계 중앙행정기관의 장과 협의하여 지정할 수 있다.</p> <p>② 관계 중앙행정기관의 장은 제1항에 따라 지정된 공동기획사업에 대하여 사업추진계획을 공동으로 기획하여야 한다.</p>

○ 나아가서는 『다부처공동기획사업 운영지침』에서 다부처 협력 R&D의 기획과 추진 및 관리·활용에 대한 사항을 상세히 다룸

<표 11> 『다부처공동기획사업 운영지침』 주요 내용

구분	주요내용	근거
다부처 공동기획 사업	- 과학기술정보통신부장관이 지정하여 2개 이상의 관계 중앙행정기관의 장이 공동으로 신규 다부처공동사업의 발굴·시행 등을 위해 수요조사, 사전기획연구, 공동 기획연구 등을 실시하는 사업	제2조 (정의)

구분	주요내용	근거
다부처 공동사업	- 공동기획사업을 거쳐 2개 이상의 관계중앙행정기관이 기획·수행·관리·평가 등 전 주기에 걸쳐 공동으로 실시하는 국가연구개발사업	
적용범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 『과학기술기본법』 시행령 제25조에 따라 과학기술정보통신부장관이 관계중앙행정기관의 장과 협의하여 지정한 공동기획사업</li> <li>- 『국가연구개발사업의 관리 등에 관한 규정』 제4조 제3항에 따라 과학기술정보통신부장관 또는 국가과학기술자문회의 심의회의로부터 부처 간 공동기획의 필요성이 제시되어 부처 간 협의를 거쳐 공동으로 기획하는 사업</li> <li>- 기타 관계중앙행정기관의 장이 공동기획사업으로 추진할 필요가 있다고 판단하여 관계부처 협의를 거쳐 과학기술정보통신부장관에게 공동기획사업으로 지정을 요청한 사업</li> </ul>	제3조 (적용범위)

- 여기에서는 R&D 사업과 관련된 다부처공동기획사업을 중심으로 협업행정의 추진절차를 살펴봄

## 제2절 협업행정의 추진절차

### 제1항 이슈발굴 단계

- 필요성 제기 및 검토
  - 과학기술정보통신부의 성장동력기획과는 혁신성장과 사회문제 해결을 위해 다부처 공동기획사업을 착수한다고 발표함(2019. 4. 26.)
  - 과학기술정보통신부는 공모를 통해 다부처공동기획사업을 위한 다부처 R&D 주제를 최종적으로 선정하기로 하였음

- 그리고 과학기술정보통신부는 다부처공동기획사업을 운영하는 데 있어 공동기획 단계에서부터 관계부처들의 참여 및 역할을 강화하기로 계획함
- 이 사업의 경우에는 국가과학기술자문회의 심의회 산하 특별위원회인 다부처특위 주도로 추진되면서 예비타당성 조사 및 예산 심의와 연계를 확대하고, 기존 사업과 유사·중복성 검토 강화함
- 선정되는 사업의 공모를 통해 협업 파트너가 먼저 자발적으로 지원하는 방식을 취하는 만큼 협업 파트너의 협업에 대한 의지는 높았음

<표 12> 과거 다부처공동사업 사례

사업명	내용
실감 미디어를 위한 개방형 조립식 콘텐츠 저작 기술 개발 ('14. 6 선정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 맞춤형 문화 IT 융합 콘텐츠 서비스를 위한 개방형 유통 환경 구축 및 실감 콘텐츠 제작도구 개발</li> <li>- 과기정통부, 문체부(공동주관)</li> <li>- 총 400억원('15~'18)</li> </ul>
신재생 하이브리드 이용 미래에너지 저장기술 개발 ('15. 5 선정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신재생 하이브리드(풍력+태양열 등)를 이용한 열 및 전기 생산 기술과 전기 형태로 재공급하는 미래형 에너지저장 기술 개발</li> <li>- 과기정통부(주관), 산업부, 환경부</li> <li>- 총 420억원('16~'20)</li> </ul>

\* 자료: 과학기술정보통신부 보도자료(2019. 4. 26.), p.4

## 제2항 계획 및 실행 단계

- 다부처공동기획사업을 실제로 시행하기 위해 우선 사업이 다부처 공동기획사업을 착수하고 그에 따른 세부 시행계획을 수립함

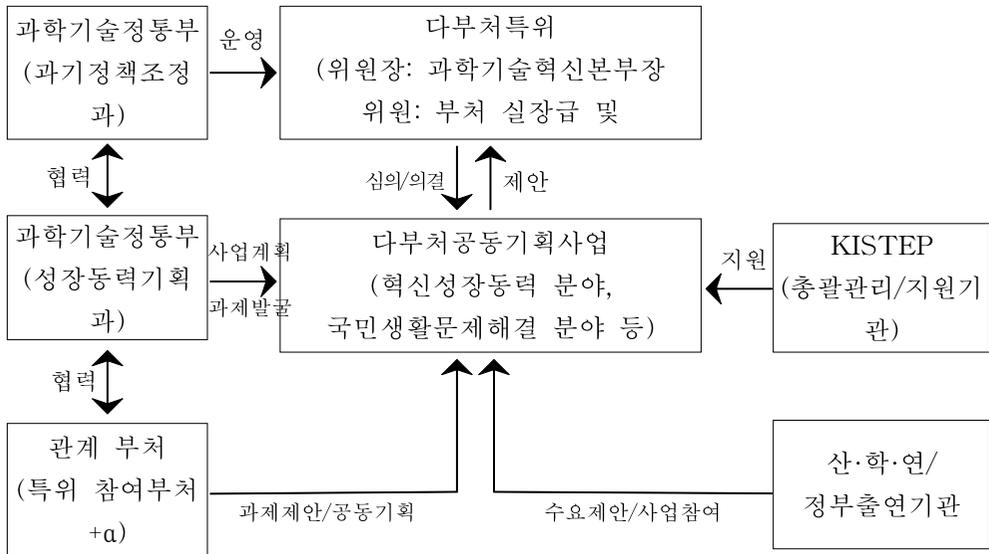
<표 13> 다부처공동기획사업 추진일정

기간	단계	주요 내용
4. 26.~ 5. 27.	과제공모	정부부처, 지자체, 연구자들로부터 다양한 기획과제 신청을 접수
6월	1단계 선정	전문가 평가를 통해 사전기획 대상 과제 선정
7월~ 8월중순	사전기획	동향분석, 다부처 R&D 사업 추진 필요성, 사업추진방향 등을 중심으로 기획
8월말	2단계 선정	사전기획 과제, 패스트트랙 신청에 대한 전문가 평가를 통해 본기획 대상과제 선정 ※ 패스트트랙: 정부부처가 충분한 자체 기획연구를 거쳐 신청하는 사업
9월~ 12월	본기획	사업내용을 상세하게 마련하며 이 과정에서 중간컨설팅 및 공청회를 개최하여 기획완성도를 높이고 이해관계자 의견을 수렴
'20. 1월	최종선정	본기획 평가결과를 토대로 다부처공동사업 대상 선정여부를 결정 ※ 다부처공동사업으로 선정 시 예산배분조정 등에서 우대

자료: 과학기술정보통신부 보도자료(2019. 4. 26.), p.4

- 과학기술정통부는 다음과 같이 운영체계를 확정하고 이후에 결정되는 사업선정에 따른 협업 파트너와 함께 이러한 운영체계 속에서 협업행정을 통한 업무 수행을 추진함

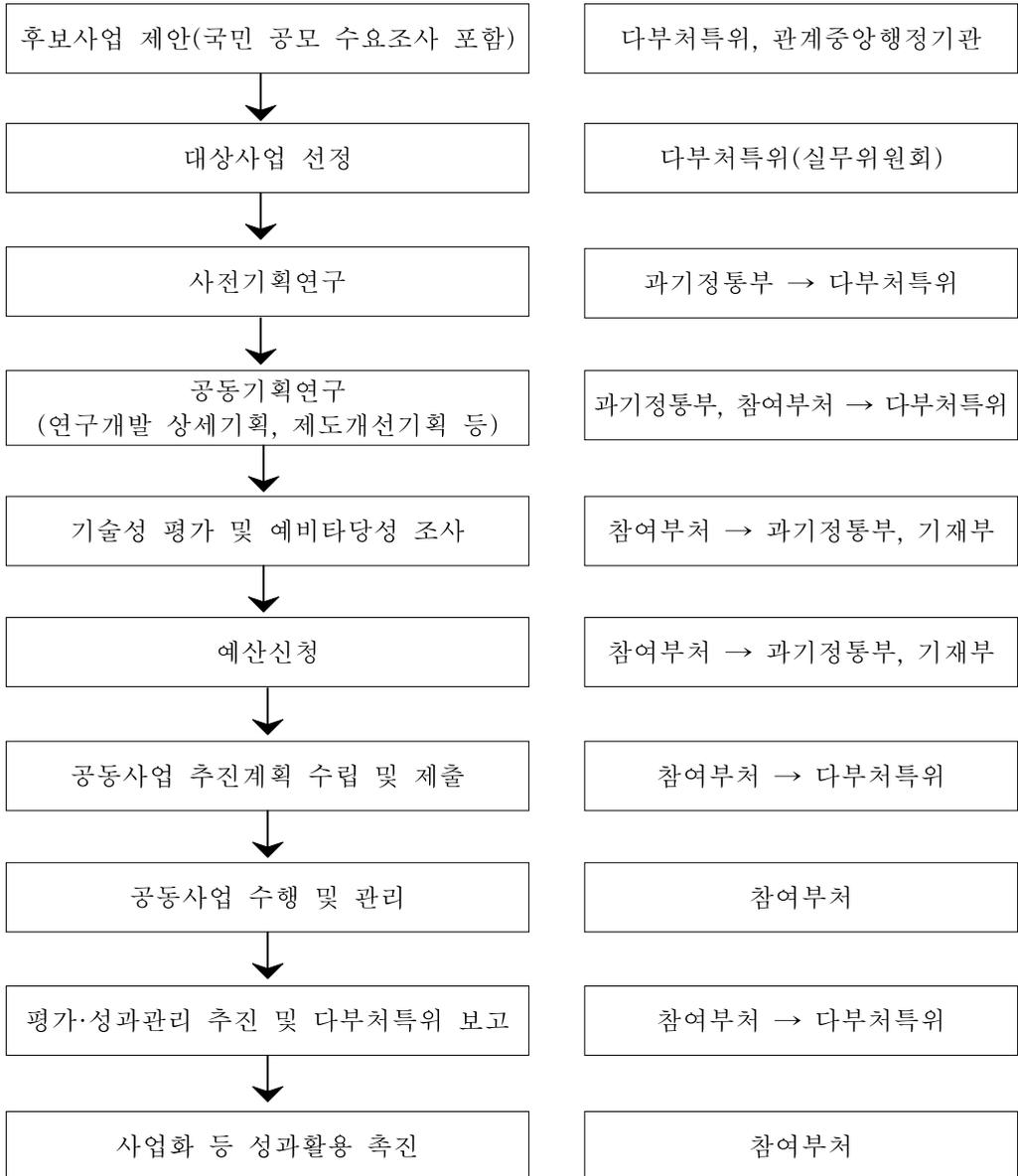
<그림 7> 다부처공동기획사업 운영체계



자료: 김윤정 외(2018), p.5

□ 나아가서는 협업문제의 원활한 수행을 위하여 참여하는 기관의 역할을 명확히 하려고 노력하였음

<그림 8> 추진단계별 주요 기관의 역할



- 이와 같이 각 단계별로 기관들이 갖는 역할과 책임을 명확하게 정하려고 노력하는 것은 협업의 진행을 위해 도움을 줌
  - 특징적인 부분은 다부처특위가 컨트롤타워 역할을 하면서 추진 단계의 전반에 걸쳐서 업무를 주도한다는 점임
  - 다부처특위는 협업 대상기관들 간의 공동의 목표에 근거하여 움직이면서 그러한 공동의 목표가 추진단계 전반에 걸쳐서 달성될 수 있도록 노력함
  - 협업 대상기관들 간에 이견이 존재하는 경우에도 다부처특위의 주도 하에 조정될 수 있음
  - 이처럼 공동의 목표, 문제를 선정하고, 이를 잘 반영하고 유지할 수 있는 협업 컨트롤타워를 잘 만들어주는 것이 유용할 수 있음

### 제3항 사후관리 및 평가 단계

- 협업 대상업무에 대해 성과분석을 하고 그 추진상황에 대해 지속적으로 평가 및 환류하는 것은 중요함
- R&D 다부처 공동기획사업 사례에서 사후관리 및 평가를 거쳐 계획을 변경했던 사례가 있음
  - 2014년에 시행된 공동기획사업에서는 사업 공모에 따라 오로지 상향식으로 지원한 사업들을 대상으로만 진행했었음(이명화 외, 2019)
  - 그런데 이런 방식으로 선정된 사업들이 당초 기획보다 확보한 사업 예산이 적어 사업 목표 달성에 어려움을 겪음. 또한, 당초 제안하면서 발굴하게 된 사업 수요에 대해 제한된 사업범위로 설정됨에 따라 대형 사업 발굴이 미흡한 문제가 있었음
  - 그 외에도 부처별로 생산적인 형태의 정보통합을 하는데 한계를 겪었으며, 관계부처의 공동기획과 연구수행 준비과정에서의 구체성 부족, 참여 기관들의 형식적인 참여나 무관심, 다른 사업과의 연계 부재 등의 문제점이 제기됨(조용래 외, 2018)

- 이러한 문제를 극복하기 위해 우선 2019년 사업에서는 상향식으로 공모하도록 하는 것에 그치는 것이 아니라 다부처특위에서 필요 사업을 하향식으로 판단하는 방식을 같이 활용함
- 이러한 사후관리, 평가 및 환류 노력은 계속해서 더 나은 협업 행정을 하기 위해서는 지속적으로 더 나은 과정을 발견하기 위해 노력해야 함을 시사함
- 대부분의 사업은 1회성으로 그치는 것이 아니라 이름은 변경 되더라도 연속적인 사업취지를 담은 형태로 이루어지며, 협업 행정은 시행착오로부터 얻는 교훈의 축적과 반복적 학습을 통해서 더욱 발전할 수 있음

## 참고문헌

- 과학기술정보통신부 보도자료(2019. 4. 26.)
- 김윤권, 김형성. (2014). 「국정 협업과제 지원을 위한 조직진단 과제1: 산학연 연계 정책 기능수행체계 개선 방안 연구」. 서울: 한국행정연구원.
- 김윤정 외. (2018), 「2017년 다부처공동기술협력특위 운영」, 한국과학기술기획평가원·과학기술정보통신부.
- 유현지,이현익. (2018). “2017년도 국가연구개발사업 다부처사업 현황”, 「KISTEP 통계브리프」, 제22호, 한국과학기술기획평가원.
- 이명화 외. (2019). 「R&D 정책 시너지를 위한 부처 간 협력의 새로운 접근」, 과학기술정책연구원.
- 조용래 외. (2018). 「제8차 다부처공동기획사업 기술규제 최종보고서」, 과학기술정책연구원.
- 한국행정연구원. (2013). 「행정협업 제도 마련을 위한 연구」. 서울: 한국행정연구원.
- 한국행정학회. (2013). 「공공기관 협업 추진 방안 연구」. 한국행정학회.
- 행정안전부. (2012). 「칸막이 없는 “유능한 정부” 구현을 위한 협업행정 매뉴얼」. 행정안전부.
- Fountain, Jane. (2013). *Implementing Cross-Agency Collaboration: A Guide for Federal Managers*. IBM Center for The Business of Government.
- Government Accountability Office. (2012). *Managing for Results: Key Considerations for Implementing Interagency Collaborative Mechanisms* (GAO 12-1022). Washington, D.C.: U.S. GAO.

## <Q&A> 협업행정에 대하여 궁금한 사항

- ‘협업행정’이란?
  - ‘협업행정’이란 행정기관 간, 민·관간 협력을 통해 시설·정보 등을 공유하고 기능을 연계하여 새로운 가치를 창출하는 업무처리방식을 뜻함
    - 수요자 관점에서의 업무 처리, 공동의 목표 설정, 수평적인 기관 간 협력이라는 측면에서 기존 행정과 차이가 있음
  
- 정부에서 ‘협업행정’ 개념이 등장한 배경은?
  - 최근 저출산·고령화, 저성장·양극화, 에너지 고갈·환경오염·기후변화를 포함하는 사회적 난제들이 증가하고, 최근 과학·기술, 경제, 문화 등 각 분야별 융합이 가속화되는 등 사회문제가 복잡해짐에 따라 기관간 협력을 통한 문제해결의 필요성이 증대됨
  - 복잡한 행정환경 하에서 국민의 새로운 요구 충족을 위해서 정부 내부의 행정기관간, 정부와 민간간 경계를 넘는 협력 필요성 대두됨
  - 기관단위의 기구·인력 관리뿐만 아니라 기관간 협력을 통한 효율성·고객 만족도 제고 필요
  
- 일반적인 ‘업무협조’와의 차이점은?
  - ‘업무협조’는 한 기관이 자신의 목적달성을 위해 다른 기관의 도움을 받는 것이고,
  - ‘협업행정’은 다수 기관이 공동의 목적을 달성하기 위해 상호협력하는 것임

- 국무조정실이 수행하는 기관간 ‘정책조정’과는 무엇이 다른지?
  - 정책조정이란, 국정과제 수준의 국가 주요정책에 대한 관계 기관간 기능 및 역할조정 등을 의미하고,
    - (예) 과학기술 발전이 선도하는 4차 산업혁명 정책추진, 노동 존중·성평등을 포함한 차별없는 공정사회 정책추진
  - 협업행정은, 상대적으로 낮은 수준의 정책과제에서 관계기관의 기능조정 없이 상호간의 능동적 협력을 지칭
    - (예) 법무부·행정안전부·국세청·관세청 등 4개 부처 공동 외국인 세금체납 확인을 통한 세수 정상화 추구, 방사청·법무부 협업으로 민간이 입찰을 기피하는 방위사업 필요 조달물품 조달
  
- 협업행정 과제는 어떤 식으로 발굴되는지?
  - 행정기관 자율적으로 협업행정 과제를 발굴하여 다른 관련 기관과 협력을 추진하는 것을 원칙으로 하고,
  - 국민 및 민간 전문가로부터 과제 제안을 받거나, 언론 등을 통해 대두되는 현안사항을 대상으로 함
  - 행정안전부에서는 현안과제 중 비교적 단기간에 실행이 가능하고, 일상생활과 밀접하거나 기관 내부의 일하는 방식개선에 과급효과가 큰 과제를 선도과제로 선정하여 추진
  
- ‘협업행정’이 기관 간 이기주의 해소를 위한 대안이 될 수 있는지?
  - 협업행정은 개별기관의 이해관계보다 수요자인 국민의 관점에서 공동목표를 정하고 대안을 마련하는 것으로서,
  - 협업의 성공모델을 창출하고 이를 모든 정부기관에 확산시킨다면 기관간 이기주의 문제해결에 크게 기여할 것으로 기대

□ 부처간 이기주의 해소는 조직개편 혹은 부처 통폐합과 같은 근본적인 기능정비가 더 효과적이지 않은지?

- 조직개편 등은 하드웨어(H/W)적 접근으로보다 근본적인 대안이 될 수 있으나 조직안정성 문제 등 빈번히 활용하기 어려운 점이 있는 반면,
- 협업행정은 소프트웨어(S/W)적 접근으로 기존의 조직과 기능·재원 등을 보다 효과적으로 활용하는 방안임

□ 협업행정을 지원책은 어떤 것이 있나요?

- 행정안전부는 협업행정을 지원하기위해 다수부처 공동직제, 협업정원제도, 협업포인트 제도 등을 운영하고 있음
  - 개별 부처 요구 중심의 칸막이형 직제관리를 탈피, 다수부처 공동으로 사회·정책문제를 해결하는 협업형 조직관리 도입을 위해 “다수부처 공동직제” 운영을 지원하고 있음(“붙임3.”)
  - 업무상 칸막이를 제거하기 위해 정책대상·기능이 유사하여 연계·협력이 필요한 2개 이상의 부처에 상호(교차) 파견·배치하는 “협업정원” 운영을 지원하고 있음(“붙임4.”)
  - 협업 잘하는 공무원을 우대하고 협업을 활성화하기 위해 “협업포인트”를 운영하고, 성과가 우수한 직원 및 부서를 선정하여 포상 및 홍보를 하고 있음 (행정안전부훈령 제70조)

붙임2.

## 행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정

[시행 2018. 11. 27] [대통령령 제29305호, 2018. 11. 27, 일부개정]

### 제1장 총칙

**제1조(목적)** 이 영은 행정기관의 행정업무 운영에 관한 사항을 규정함으로써 행정업무의 간소화·표준화·과학화 및 정보화를 도모하고 행정기관 간 협업을 촉진하여 행정의 효율을 높이는 것을 목적으로 한다. <개정 2016. 4. 26.>

**제2조(적용범위)** 중앙행정기관(대통령 직속기관과 국무총리 직속기관을 포함한다. 이하 같다)과 그 소속기관, 지방자치단체의 기관과 군(軍)의 기관(이하 "행정기관"이라 한다)의 행정업무 운영에 관하여 다른 법령에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 이 영에서 정하는 바에 따른다.

**제3조(정의)** 이 영에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다. <개정 2014. 2. 18.>

1. "공문서"란 행정기관에서 공무원 작성하거나 시행하는 문서(도면·사진·디스크·테이프·필름·슬라이드·전자문서 등의 특수매체기록을 포함한다. 이하 같다)와 행정기관이 접수한 모든 문서를 말한다.
2. "전자문서"란 컴퓨터 등 정보처리능력을 가진 장치에 의하여 전자적인 형태로 작성되거나 송신·수신 또는 저장된 문서를 말한다.
3. "문서과"란 행정기관 내의 공문서를 분류·배부·보존하는 업무를 수행하거나 수신·발신하는 업무를 지원하는 등 문서에 관한 업무를 주관하는 과(課)·담당관 등을 말한다.
4. "처리과"란 업무 처리를 주관하는 과·담당관 등을 말한다.
5. "서명"이란 기안자·검토자·협조자·결재권자[제10조에 따라 결재, 위임전결 또는 대결(代決)하는 자를 말한다. 이하 같다] 또는 발신명의인이 공문서(전자문서는 제외한다)에 자필로 자기의 성명을 다른 사람이 알아볼 수 있도록 한글로 표시하는 것을 말한다.
6. "전자이미지서명"이란 기안자·검토자·협조자·결재권자 또는 발신명의인이 전자문서상에 전자적인 이미지 형태로 된 자기의 성명을 표시하는 것을 말한다.
7. "전자문자서명"이란 기안자·검토자·협조자·결재권자 또는 발신명의인이 전자문서상에 자동 생성된 자기의 성명을 전자적인 문자 형태로 표시하는 것을 말한다.
8. "행정전자서명"이란 기안자·검토자·협조자·결재권자 또는 발신명의인의 신

원과 전자문서의 변경 여부를 확인할 수 있도록 그 전자문서에 첨부되거나 결합된 전자적 형태의 정보로서 「전자정부법 시행령」 제29조에 따른 인증기관으로부터 인증을 받은 것을 말한다.

9. "전자이미지관인"이란 관인의 인영(印影)을 컴퓨터 등 정보처리능력을 가진 장치에 전자적인 이미지 형태로 입력하여 사용하는 관인을 말한다.
10. "전자문서시스템"이란 문서의 기안·검토·협조·결재·등록·시행·분류·편철·보관·보존·이관·접수·배부·공람·검색·활용 등 모든 처리절차가 전자적으로 처리되는 시스템을 말한다.
11. "업무관리시스템"이란 행정기관이 업무처리의 모든 과정을 제22조제1항에 따른 과제관리카드 및 문서관리카드 등을 이용하여 전자적으로 관리하는 시스템을 말한다.
12. "행정정보시스템"이란 행정기관이 행정정보를 생산·수집·가공·저장·검색·제공·송신·수신하고 활용할 수 있도록 하드웨어·소프트웨어·데이터베이스 등을 통합한 시스템을 말한다.
13. "정보통신망"이란 「전기통신사업법」 제2조제2호에 따른 전기통신설비를 활용하거나 전기통신설비와 컴퓨터 및 컴퓨터의 이용기술을 활용하여 정보를 수집·가공·저장·검색·송신 또는 수신하는 정보통신체제를 말한다.
14. "정책실명제"란 정책의 투명성과 책임성을 높이기 위하여 행정기관에서 소관 업무와 관련하여 수립·시행하는 주요 정책의 결정 및 집행 과정에 참여하는 관련자의 실명과 의견을 기록·관리하는 제도를 말한다.

## 제2장 공문서 관리 등 행정업무의 처리

### 제1절 공문서의 작성 및 처리

**제4조(공문서의 종류)** 공문서(이하 "문서"라 한다)의 종류는 다음 각 호의 구분에 따른다.

1. 법규문서: 헌법·법률·대통령령·총리령·부령·조례·규칙(이하 "법령"이라 한다) 등에 관한 문서
2. 지시문서: 훈령·지시·예규·일일명령 등 행정기관이 그 하급기관이나 소속 공무원에 대하여 일정한 사항을 지시하는 문서
3. 공고문서: 고시·공고 등 행정기관이 일정한 사항을 일반에게 알리는 문서
4. 비치문서: 행정기관이 일정한 사항을 기록하여 행정기관 내부에 비치하면서 업무에 활용하는 대장, 카드 등의 문서
5. 민원문서: 민원인이 행정기관에 허가, 인가, 그 밖의 처분 등 특정한 행위를

요구하는 문서와 그에 대한 처리문서

6. 일반문서: 제1호부터 제5호까지의 문서에 속하지 아니하는 모든 문서

**제5조(문서의 전자적 처리)** 행정기관의 장(법령에 따라 행정권한을 위임받거나 위탁받은 자를 포함한다. 이하 같다)은 문서의 기안·검토·협조·결재·등록·시행·분류·편철·보관·보존·이관·접수·배부·공람·검색·활용 등 처리절차를 전자문서시스템 또는 업무관리시스템 상에서 전자적으로 처리하도록 하여야 한다.

**제6조(문서의 성립 및 효력 발생)** ① 문서는 결재권자가 해당 문서에 서명(전자이미지서명, 전자문자서명 및 행정전자서명을 포함한다. 이하 같다)의 방식으로 결재함으로써 성립한다.

② 문서는 수신자에게 도달(전자문서의 경우는 수신자가 관리하거나 지정한 전자적 시스템 등에 입력되는 것을 말한다)됨으로써 효력을 발생한다.

③ 제2항에도 불구하고 공고문서는 그 문서에서 효력발생 시기를 구체적으로 밝히고 있지 않으면 그 고시 또는 공고 등이 있는 날부터 5일이 경과한 때에 효력이 발생한다.

**제7조(문서 작성의 일반원칙)** ① 문서는 「국어기본법」 제3조제3호에 따른 어문규범에 맞게 한글로 작성하되, 뜻을 정확하게 전달하기 위하여 필요한 경우에는 괄호 안에 한자나 그 밖의 외국어를 함께 적을 수 있으며, 특별한 사유가 없으면 가로로 쓴다.

② 문서의 내용은 간결하고 명확하게 표현하고 일반화되지 않은 약어와 전문용어 등의 사용을 피하여 이해하기 쉽게 작성하여야 한다.

③ 문서에는 음성정보나 영상정보 등이 수록되거나 연계된 바코드 등을 표기할 수 있다.

④ 문서에 쓰는 숫자는 특별한 사유가 없으면 아라비아 숫자를 쓴다.

⑤ 문서에 쓰는 날짜는 숫자로 표기하되, 연·월·일의 글자는 생략하고 그 자리에 온점을 찍어 표시하며, 시·분은 24시각제에 따라 숫자로 표기하되, 시·분의 글자는 생략하고 그 사이에 쌍점을 찍어 구분한다. 다만, 특별한 사유가 있으면 다른 방법으로 표시할 수 있다.

⑥ 문서 작성에 사용하는 용지는 특별한 사유가 없으면 가로 210밀리미터, 세로 297밀리미터의 직사각형 용지로 한다.

⑦ 제1항부터 제6항까지에서 규정한 사항 외에 문서 작성에 필요한 사항은 행정안전부령으로 정한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제8조(문서의 기안)** ① 문서의 기안은 전자문서로 하는 것을 원칙으로 한다. 다만, 업무의 성질상 전자문서로 기안하기 곤란하거나 그 밖의 특별한 사정이 있으면 그러하지 아니하다.

② 문서의 기안은 행정안전부령으로 정하는 기안문으로 하여야 한다. 다만, 관계 서식이 따로 있는 경우에는 그 내용을 관계 서식에 기입하는 방법으로 할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

③ 둘 이상의 행정기관의 장의 결재가 필요한 문서는 그 문서 처리를 주관하는 행정기관에서 기안하여야 한다.

④ 기안문에는 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 발의자(기안하도록 지시하거나 스스로 기안한 사람을 말한다)와 보고자를 알 수 있도록 표시하여야 한다. 다만, 다음 각 호의 문서에는 발의자와 보고자의 표시를 생략할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

1. 검토나 결정이 필요하지 아니한 문서
2. 각종 증명 발급, 회의록, 그 밖의 단순 사실을 기록한 문서
3. 일상적·반복적인 업무로서 경미한 사항에 관한 문서

**제9조(문서의 검토 및 협조)** ① 기안문은 결재권자의 결재를 받기 전에 보조기관 또는 보좌기관의 검토를 받아야 한다. 다만, 보조기관 또는 보좌기관이 출장 등의 사유로 검토할 수 없는 등 부득이한 경우에는 검토를 생략할 수 있으며, 이 경우 검토자의 서명란에 출장 등의 사유를 적어야 한다.

② 기안문의 내용이 행정기관 내의 다른 보조기관 또는 보좌기관의 업무와 관련이 있을 때에는 그 보조기관 또는 보좌기관의 협조를 받아야 한다.

③ 보조기관 또는 보좌기관이 제1항에 따라 기안문을 검토하는 경우에 그 내용과 다른 의견이 있으면 기안문을 직접 수정하거나 기안문 또는 별지에 그 의견을 표시하여야 한다.

④ 보조기관 또는 보좌기관이 제2항에 따라 협조하는 경우에 그 내용과 다른 의견이 있으면 기안문 또는 별지에 그 의견을 표시하여야 한다.

**제10조(문서의 결재)** ① 문서는 해당 행정기관의 장의 결재를 받아야 한다. 다만, 보조기관 또는 보좌기관의 명의로 발신하는 문서는 그 보조기관 또는 보좌기관의 결재를 받아야 한다.

② 행정기관의 장은 업무의 내용에 따라 보조기관 또는 보좌기관이나 해당 업무를 담당하는 공무원으로 하여금 위임전결하게 할 수 있으며, 그 위임전결 사항은 해당 기관의 장이 훈령이나 지방자치단체의 규칙으로 정한다.

③ 제1항이나 제2항에 따라 결재할 수 있는 사람이 휴가, 출장, 그 밖의 사유로

결재할 수 없을 때에는 그 직무를 대리하는 사람이 대결하고 내용이 중요한 문서는 사후에 보고하여야 한다.

**제11조(문서의 등록 등)** ① 행정기관은 문서를 생산(제6조제1항에 따라 문서가 성립된 경우를 말한다. 이하 같다)하였을 때에는 지체 없이 「공공기록물 관리에 관한 법률 시행령」 제20조에 따라 생산등록번호(이하 "생산등록번호"라 한다)를 부여하고 등록하여야 한다.

② 제4조제1호부터 제3호까지의 규정에 따른 문서에는 생산등록번호 외에 행정안전부령으로 정하는 번호를 부여한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제12조(시행문의 작성)** ① 결재를 받은 문서 가운데 발신하여야 하는 문서는 행정안전부령으로 정하는 시행문으로 작성하여 발신한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

② 시행문의 수신자가 여럿인 경우 그 수신자 전체를 함께 표시하여 시행문을 작성·시행할 수 있다. 다만, 수신자의 개인정보 보호 등을 위하여 필요할 때에는 수신자별로 작성·시행하여야 한다.

**제13조(발신 명의)** ① 문서의 발신 명의는 행정기관의 장으로 한다. 다만, 합의제기관의 권한에 속하는 문서의 발신 명의는 그 합의제기관으로 한다.

② 제1항에도 불구하고 행정기관 내의 보조기관 또는 보좌기관 상호간에 발신하는 문서는 해당 보조기관 또는 보좌기관의 명의로 한다.

③ 발신할 필요가 없는 내부결재문서는 발신 명의를 표시하지 아니한다.

**제14조(관인날인 또는 서명)** ① 제13조제1항 본문 또는 단서에 따라 행정기관의 장 또는 합의제기관의 명의로 발신하는 문서의 발신 명의에는 관인(전자이미지관인을 포함한다. 이하 이 조에서 같다)을 찍는다. 이 경우 제13조제1항 본문에 따라 행정기관의 장의 명의로 발신하는 문서의 발신 명의에는 행정기관의 장이 관인의 날인(捺印)을 갈음하여 서명(전자문자서명과 행정전자서명은 제외한다)을 할 수도 있다.

② 제13조제2항에 따라 행정기관 내의 보조기관 또는 보좌기관 상호 간에 발신하는 문서의 발신 명의에는 보조기관 또는 보좌기관이 서명을 한다.

③ 관보나 신문 등에 실리는 문서에는 관인을 찍거나 서명하지 아니하며, 경미한 내용의 문서에는 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 관인날인 또는 서명을 생략할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

④ 관인을 찍어야 할 문서로서 다수의 수신자에게 동시에 발신 또는 교부하거나 알리는 문서에는 관인의 날인을 갈음하여 관인의 인영을 인쇄하여 사용할 수 있

다. 이 경우 실제 규격대로 인쇄하기 어려운 경우에는 관인의 실제 규격보다 축소하여 인쇄할 수 있다.

**제15조(문서의 발신)** ① 문서는 직접 처리하여야 할 행정기관에 발신한다. 다만, 필요한 경우에는 행정조직상의 계통에 따라 발신한다.

② 하급기관이 바로 위 상급기관 외의 상급기관(바로 위 상급기관에 대한 지휘·감독권을 가지는 상급기관을 말한다)에 발신하는 문서 중에서 필요하다고 인정되는 문서는 그 바로 위 상급기관을 거쳐 발신하여야 한다.

③ 상급기관이 바로 아래 하급기관 외의 하급기관(바로 아래 하급기관의 지휘·감독을 받는 하급기관을 말한다)에 발신하는 문서 중에서 필요하다고 인정되는 문서는 그 바로 아래 하급기관을 거쳐서 발신하여야 한다.

④ 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 해당 문서를 생산한 처리과의 장의 승인을 받아 이미 발신한 문서의 수신자를 변경하거나 추가하여 다시 발신할 수 있다.

1. 결재권자나 해당 문서를 생산한 처리과의 장의 지시가 있는 경우
2. 수신자의 명칭이 변경된 경우
3. 착오로 인하여 수신자를 누락하였거나 잘못 지정한 경우
4. 해당 업무와 관련된 기관의 요청이 있는 경우

**제16조(문서의 발신방법 등)** ① 문서는 정보통신망을 이용하여 발신하는 것을 원칙으로 한다.

② 제1항에도 불구하고 업무의 성질상 제1항에 따른 발신방법이 적절하지 아니하거나 그 밖의 특별한 사정이 있으면 우편·팩스 등의 방법으로 문서를 발신할 수 있으며, 내용이 중요한 문서는 등기우편이나 그 밖에 발신 사실을 증명할 수 있는 특수한 방법으로 발신하여야 한다.

③ 행정기관이 아닌 자에게는 행정기관의 홈페이지나 행정기관이 공무원에게 부여한 전자우편주소를 이용하여 문서를 발신할 수 있다.

④ 행정기관의 장은 문서를 수신·발신하는 경우에 문서의 보안 유지와 위조, 변조, 분실, 훼손 및 도난 방지를 위한 적절한 조치를 마련하여야 한다.

⑤ 결재권자는 비밀사항이거나 누설되면 국가안전보장, 질서유지, 경제안정, 그 밖의 국가이익을 해칠 우려가 있는 내용의 문서를 결재할 때에는 그 문서 내용의 암호화 등 보안 유지가 가능한 발신방법을 지정하여야 한다.

**제17조(결재받은 문서의 수정)** 결재를 받은 문서의 일부분을 삭제하거나 수정할 때에는 재작성하여 결재를 받아야 한다. 다만, 종이문서의 경우로서 삭제하거나 수정하려는 사항이 명백한 오류의 정정 등 경미한 사항인 경우에는 행정안전부령

으로 정하는 바에 따라 삭제하거나 수정할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제18조(문서의 접수·처리)** ① 문서는 처리과에서 접수하여야 하며, 접수한 문서에는 접수일시와 「공공기록물 관리에 관한 법률 시행령」 제20조에 따른 접수등록번호(이하 "접수등록번호"라 한다)를 전자적으로 표시하되, 종이문서인 경우에는 행정안전부령으로 정하는 접수인을 찍고 접수일시와 접수등록번호를 적는다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

② 제1항에도 불구하고 문서과에서 받은 문서는 문서과에서 접수일시를 전자적으로 표시하거나 적고 지체 없이 처리과에 배부하여야 한다. 이 경우 처리과는 배부받은 문서에 접수등록번호를 표시하거나 적는다.

③ 행정기관은 문서의 접수 및 배부 경로에 관한 정보를 「공공기록물 관리에 관한 법률 시행령」 제20조에 따른 등록정보로 관리하여야 한다.

④ 처리과에서 문서 수신·발신 업무를 담당하는 사람은 접수한 문서를 처리담당자에게 인계하여야 하고, 처리담당자는 행정안전부령으로 정하는 문서인 경우에는 공람할 자의 범위를 정하여 그 문서를 공람하게 할 수 있다. 이 경우 전자문서를 공람하였다는 기록이 업무관리시스템 또는 전자문서시스템 상에서 자동으로 표시되도록 하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

⑤ 제4항에 따라 공람을 하는 결재권자는 문서의 처리기한과 처리방법을 지시할 수 있으며, 필요하면 조직 관계 법령 또는 제60조에 따라 업무분장된 담당자 외에 그 문서의 처리담당자를 따로 지정할 수 있다.

⑥ 행정기관의 홈페이지나 행정기관이 부여한 공무원의 전자우편주소 등 정보통신망을 이용하여 행정기관이 아닌 자로부터 받은 문서는 제1항부터 제5항까지의 규정에 따라 처리한다. 이 경우 해당 문서에 대한 위조·변조 방지 조치 등으로 인하여 접수일시와 접수등록번호를 표시할 수 없으면 그 문서에 표시하지 아니할 수 있고 발신자의 주소와 성명 등이 불분명할 때에는 접수하지 아니할 수 있다.

**제19조(문서의 쪽 번호 등 표시)** 2장 이상으로 이루어진 문서가 제1호 각 목의 어느 하나에 해당하는 경우에는 제2호 각 목의 구분에 따라 쪽 번호 또는 발급번호를 표시하거나 간인(間印) 등을 하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

1. 대상 문서

- 가. 문서의 순서 또는 연결 관계를 명백히 할 필요가 있는 문서
- 나. 사실관계나 법률관계의 증명에 관계되는 문서
- 다. 허가, 인가 및 등록 등에 관계되는 문서

## 2. 표시 방법

- 가. 전자문서인 경우: 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 전자적 방법으로 쪽 번호 또는 발급번호를 표시한다.
- 나. 종이문서인 경우: 관인 관리자가 관인을 이용하여 간인한다. 다만, 민원서류나 그 밖에 필요하다고 인정하는 종이문서에는 간인을 갈음하여 천공(穿孔)방식으로 표시할 수 있다.

**제20조(외국어로 된 문서 등에 대한 특례)** 외국어로 된 문서에는 제7조, 제13조, 제14조, 제17조 및 제19조를 적용하지 아니할 수 있고, 법규문서 중에서 법률에 관한 문서는 이 영의 적용을 받지 아니하는 기관에서 다른 관행이 있는 경우에는 그 관행에 따를 수 있다.

## 제2절 업무관리시스템의 구축·운영

**제21조(업무관리시스템)** ① 행정기관의 장은 업무처리의 모든 과정을 효율적으로 관리하기 위하여 업무관리시스템을 구축·운영하여야 한다. 다만, 업무의 성질상 업무관리시스템의 구축·운영이 곤란하거나 그 밖의 특별한 사유가 있는 경우에는 그러하지 아니하다.

② 중앙행정기관, 지방자치단체 또는 지방교육행정기관의 장은 제1항 본문에 따라 업무관리시스템을 구축·운영하는 경우에 그 소속기관 등을 포함하여 구축·운영할 수 있다.

③ 행정안전부장관은 제1항과 제2항에 따른 업무관리시스템의 구축·운영을 지원하기 위한 계획을 수립·시행할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제22조(업무관리시스템의 구성 및 운영)** ① 업무관리시스템에는 행정기관 업무의 기능별 단위 과제에 담당자·내용·추진실적 등을 기록·관리하기 위한 카드(이하 "과제관리카드"라 한다)와 문서의 작성·검토·결재·등록·공개·공유 등 문서처리의 모든 과정을 기록·관리하는 카드(이하 "문서관리카드"라 한다) 등이 포함되어야 한다. 이 경우 문서관리카드는 다음 각 호의 사항을 포함하여야 한다. <개정 2014. 2. 18.>

1. 기안 내용
2. 의사결정 과정에서 제기된 의견, 수정 내용과 지시 사항
3. 의사결정 내용

② 제1항과 제2항에서 규정한 사항 외에 업무관리시스템의 구성 및 운영 등에 필요한 세부사항은 행정안전부령으로 정한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19.,

2017. 7. 26.>

**제23조(업무관리시스템 등과 행정정보시스템 간의 연계·운영)** ① 행정기관의 장은 효율적인 업무수행을 위하여 업무관리시스템 또는 전자문서시스템을 기능분류시스템(행정기관의 업무를 기능별로 분류하고 관련 행정정보를 연계하여 전자적으로 관리하는 시스템을 말한다. 이하 같다) 등 행정정보시스템과 연계하여 운영하여야 한다. 다만, 업무의 성질상 연계하여 운영하는 것이 적합하지 아니하거나 그 밖의 특별한 사유가 있는 경우에는 그러하지 아니하다.

② 행정기관의 장은 업무관리시스템으로 관리한 업무실적 등을 효과적으로 활용하도록 노력하여야 한다.

**제24조(업무관리시스템 등의 표준 고시)** ① 행정안전부장관은 다음 각 호의 표준을 정하여야 한다. 다만, 「산업표준화법」에 따른 한국산업표준이 제정되어 있는 사항은 그 표준을 따른다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

1. 업무관리시스템의 규격에 관한 표준과 업무관리시스템을 이용한 전자문서 등의 유통에 관한 표준
2. 전자문서시스템의 규격에 관한 표준과 전자문서시스템을 이용한 전자문서 등의 유통에 관한 표준
3. 업무관리시스템 또는 전자문서시스템과 행정정보시스템 간 연계를 위한 표준

② 행정안전부장관은 제1항에 따른 규격·유통 및 연계에 관한 표준을 정하였으면 그 내용을 관보에 고시하고 인터넷에 게시하여야 한다. 그 표준을 변경하는 경우에도 또한 같다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

③ 행정기관의 장은 특별한 사유가 없으면 제2항에 따라 고시된 표준과 「공공기록물 관리에 관한 법률」 제39조에 따른 표준에 적합한 업무관리시스템이나 전자문서시스템을 구축·운영하여야 한다.

**제25조(정부전자문서유통지원센터)** ① 행정안전부장관은 전자문서의 원활한 유통을 지원하기 위하여 행정안전부에 정부전자문서유통지원센터(이하 이 조에서 "센터"라 한다)를 둔다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

② 센터는 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 전자문서의 원활한 유통을 위한 지원과 유통 및 연계에 관한 표준 등의 운영
2. 전자문서의 효율적인 유통을 위한 프로그램의 개발 및 보급
3. 전자문서의 유통 시 발생하는 장애를 복구하기 위한 지원
4. 유통되는 전자문서의 위조·변조·훼손 또는 유출을 방지하기 위한 보호대책 마련

③ 제1항 및 제2항에서 규정한 사항 외에 센터의 운영에 필요한 세부 사항은 행

정안전부령으로 정한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

### 제3절 서식의 제정 및 활용

**제26조(서식의 제정)** 행정기관에서 장기간에 걸쳐 반복적으로 사용하는 문서로서 정형화할 수 있는 문서는 특별한 사유가 없으면 서식으로 정하여 사용한다.

**제27조(서식 제정 방법)** ① 다음 각 호의 서식은 법령으로 정하여야 한다. 다만, 법령에서 고시 등으로 정하도록 한 경우와 그 밖의 특별한 사유가 있는 경우에는 고시·훈령·예규 등으로 정할 수 있다.

1. 국민의 권리·의무와 직접 관련되는 사항을 기재사항으로 정하는 서식
2. 인가, 허가, 승인 등 민원에 관계되는 서식
3. 행정기관에서 공통적으로 사용하는 서식 중 중요한 서식

② 제1항에 따른 서식 외의 서식은 고시·훈령·예규 등으로 정할 수 있다.

**제28조(서식 설계의 일반 원칙)** ① 서식은 글씨의 크기, 항목 간의 간격, 적어 넣을 칸의 크기 등을 균형 있게 조절하여 서식에 적을 사항을 쉽게 알 수 있도록 하여야 한다.

② 서식에는 누구나 쉽게 이해할 수 있는 용어를 사용하고, 불필요하거나 활용도가 낮은 항목을 넣어서는 아니 된다.

③ 서식은 특별한 사유가 없으면 별도의 기안문과 시행문을 작성하지 아니하고 그 서식 자체를 기안문과 시행문으로 같음할 수 있도록 생산등록번호·접수등록번호·수신자·시행일 및 접수일 등의 항목을 넣어야 한다.

④ 법령에서 서식에 날인하여야 한다고 정하고 있지 아니하면 서명이나 날인을 선택할 수 있도록 하여야 한다.

⑤ 서식에는 가능하면 행정기관의 로고·상징·마크·홍보문구 등을 표시하여 행정기관의 이미지를 높일 수 있도록 하여야 한다.

⑥ 민원서식에는 민원인의 편의를 도모하기 위하여 그 민원업무의 처리흐름도, 처리기간, 전자적 처리가 가능한지 등을 표시하여야 하며, 음성정보나 영상정보 등을 수록하거나 연계한 바코드 등을 표기할 수 있다.

⑦ 서식에는 용지의 규격과 지질을 표시하여야 한다.

⑧ 제1항부터 제7항까지에서 규정한 사항 외에 서식 설계에 관한 세부 기준은 행정안전부령으로 정한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제29조(서식의 승인 등)** ① 중앙행정기관이 제27조제1항 각 호 외의 부분 본문에 따라 법령으로 서식을 제정하거나 변경하려는 경우에는 제28조에 따라 설계하여

야 한다. 이 경우 서식을 제정하려는 경우에는 행정안전부장관의 승인을 받아야 하며, 서식을 변경하려는 경우에는 해당 중앙행정기관의 장은 제28조에 따른 원칙과 기준에 따라 자체심사를 하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2015. 8. 3., 2017. 7. 26.>

② 중앙행정기관의 소속기관이 서식을 정하거나 변경하려는 경우에는 제28조에 따라 설계하여 소속 중앙행정기관의 장의 승인을 받아야 한다.

③ 제1항 및 제2항에 따라 승인된 서식을 업무관리시스템, 행정정보시스템 등에서 그대로 사용할 수 없는 경우에는 서식의 주요 내용을 변경하지 아니하는 범위에서 기재항목 또는 형식 등을 변경할 수 있고, 필요한 경우에는 단순히 자구, 활자크기, 용지의 지질 등을 변경하여 사용할 수 있다. 이 경우 제1항 및 제2항에도 불구하고 사후통보로 승인을 갈음할 수 있다.

④ 서식을 제정한 기관은 그 서식을 폐지하였을 때에는 지체 없이 그 서식을 승인한 기관에 그 사실을 통보하여야 한다.

⑤ 제27조제1항 각 호 외의 부분 본문에 따른 서식 외에 지방자치단체의 장이나 지방교육행정기관의 장은 소관 업무의 수행을 위하여 필요한 서식을 제28조에 따라 정할 수 있다.

**제30조(서식 승인의 신청)** ① 중앙행정기관은 해당 법령의 입법예고와 동시에 제29조제1항에 따른 서식 승인의 신청을 하여야 한다.

② 둘 이상 기관의 업무에 관계되는 서식은 관계 기관 간의 사전 협의를 거쳐 승인을 신청하여야 한다.

**제31조(서식의 제공)** 행정기관의 장은 정보통신망을 이용하여 소관 업무와 관련된 서식을 제공하여 국민이 편리하게 그 서식을 사용할 수 있도록 노력하여야 한다.

**제32조(서식에 해당 국가 언어의 병기 등)** 재외공관의 장은 재외공관에서 사용하는 서식에 그 국가의 언어를 병기(併記)하여 사용하게 하거나 그 국가의 언어로 번역한 서식을 사용하게 할 수 있다.

## 제4절 관인의 관리

**제33조(관인의 종류 및 비치)** ① 관인은 행정기관의 명의로 발신하거나 교부하는 문서에 사용하는 청인(廳印)과 행정기관의 장이나 보조기관의 명의로 발신하거나 교부하는 문서에 사용하는 직인(職印)으로 구분한다.

② 각급 행정기관은 다음 각 호의 구분에 따라 관인을 가진다.

1. 합의제기관은 청인을 가진다. 다만, 행정기관의 소관 사무에 관한 자문에 응하

- 기 위하여 설립된 합의제기관은 필요한 경우에만 청인을 가진다.
2. 제1호 외의 기관은 그 기관장의 직인을 가진다.
  3. 「정부조직법」 제6조제2항에 따라 보조기관이 위임받은 사무를 행정기관으로서 처리하는 경우에는 그 사무 처리를 위하여 직인을 가진다.
  4. 합의제기관의 장이 법령에 따라 합의제기관의 장으로서 사무를 처리하는 경우에는 그 사무 처리를 위하여 직인을 가질 수 있다.
- ③ 각급 행정기관은 전자문서에 사용하기 위하여 전자이미지관인을 가진다.

**제34조(특수 관인)** ① 행정기관의 장은 유가증권 등 특수한 증표 발행, 민원업무 또는 재무에 관한 업무 등 특수한 업무 처리에 사용하는 관인을 따로 가질 수 있다.

② 세입징수관, 지출관, 회계 등 재무에 관한 업무를 담당하는 공무원의 직인은 기획재정부장관이, 국립의 각급 학교에서 사용하는 관인은 교육부장관이, 외교부와 재외공관에서 외교문서에 사용하는 관인은 외교부장관이, 검찰기관에서 사용하는 관인은 법무부장관이, 군 기관에서 사용하는 관인은 국방부장관이 각각 그 규격과 등록 등 관리에 필요한 사항을 정한다. <개정 2013. 3. 23.>

**제35조(규격)** 관인의 모양은 별표의 규격을 초과하지 아니하는 범위에서 행정기관의 장이 정한다.

**제36조(등록)** ① 행정기관은 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 관인의 인영을 그 행정기관의 관인대장에 등록하여야 하며, 전자이미지관인의 인영은 그 행정기관의 전자이미지관인대장에 등록하여야 한다. 다만, 부득이한 경우에는 그 행정기관의 바로 위 상급기관에 등록할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

- ② 행정기관은 제1항에 따라 등록하지 아니한 관인을 사용할 수 없다.
- ③ 행정기관의 장은 관인을 위조·변조하거나 부정하게 사용하지 못하도록 필요한 조치를 하여야 한다.

**제37조(재등록 및 폐기)** ① 행정기관이 분실, 마멸, 그 밖의 사유로 관인을 갱신할 때에는 제36조에 따라 등록한 행정기관에 갱신한 관인을 등록(이하 "재등록"이라 한다)하여야 한다.

② 행정기관이 관인을 폐기할 때에는 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 관인대장에 관인 폐기일과 폐기 사유 등을 적고, 그 관인을 제39조에 따른 관인폐기 공고문과 함께 「공공기록물 관리에 관한 법률」에 따른 영구기록물관리기관에 이관하여야 한다. 이 경우 영구기록물관리기관은 폐기된 관인이 사용되거나 유출되지 아니하도록 하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

- ③ 전자이미지관인을 사용하는 기관은 관인을 폐기하거나 재등록한 경우 즉시 사용 중인 전자이미지관인을 삭제하고, 재등록한 관인의 인영을 전자이미지관인으로 재등록하여 사용하여야 한다.
- ④ 전자이미지관인을 사용하는 기관은 사용 중인 전자이미지관인의 인영의 원형이 제대로 표시되지 아니하는 경우 전자이미지관인을 재등록하여 사용하여야 한다.
- ⑤ 제3항과 제4항에 따라 전자이미지관인을 폐기하거나 재등록하는 경우 전자이미지관인대장에 그 사유를 적어야 한다.

**제38조(전자이미지관인의 제출 및 관리)** ① 둘 이상의 행정기관이 공동으로 사용하는 행정정보시스템을 구축·운영하는 행정기관의 장(이하 이 조에서 "행정정보시스템 운영기관장"이라 한다)은 그 행정정보시스템에 전자이미지관인을 전자입력하기 위하여 그 행정정보시스템을 사용하는 행정기관의 장에게 전자이미지관인을 제출하게 할 수 있다.

② 제1항에 따라 전자이미지관인을 제출한 행정기관의 장은 제37조에 따라 전자이미지관인을 재등록하거나 폐기하려는 경우에는 그 사실을 지체 없이 행정정보시스템 운영기관장에게 통보하여야 한다.

③ 제37조에 따라 전자이미지관인을 재등록하거나 폐기한 행정기관의 장은 공동으로 사용하는 행정정보시스템에 재등록한 전자이미지관인을 전자입력하거나 폐기한 전자이미지관인을 삭제하여야 한다. 다만, 직접 전자이미지관인을 전자입력하거나 삭제할 수 없는 경우에는 행정정보시스템 운영기관장이 제37조에 따라 재등록된 전자이미지관인을 제출받아 전자입력하거나 폐기된 전자이미지관인을 삭제할 수 있다.

**제39조(공고)** 제36조에 따른 등록기관은 관인을 등록 또는 재등록하거나 폐기하였을 때에는 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 그 사실을 관보에 공고하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제40조(공인)** 지방자치단체의 기관에서 사용하는 공인(公印)에 관하여는 이 절의 규정에도 불구하고 그 지방자치단체의 조례로 정하는 바에 따른다.

### 제3장 행정업무의 효율적 수행

#### 제1절 행정협업의 촉진 <개정 2016. 4. 26.>

**제41조(행정협업의 촉진)** ① 행정기관의 장은 업무의 효율성을 높이고 행정서비스에 대한 국민의 만족도를 높이기 위하여 다른 행정기관과 공동의 목표를 설정하

고 해당 행정기관 상호간의 기능을 연계하거나 시설·장비 및 정보 등을 공동으로 활용하는 방식의 행정기관 간 협업(이하 "행정협업"이라 한다)을 촉진하고 이에 적합한 업무과제(이하 "행정협업과제"라 한다)를 발굴하여야 한다. 이 경우 행정기관의 장은 발굴한 행정협업과제 수행을 위하여 노력하여야 한다. <개정 2016. 4. 26.>

② 행정협업과제는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 업무를 대상으로 한다. <신설 2016. 4. 26.>

1. 다수의 행정기관이 공동으로 수행할 필요가 있는 업무
2. 다른 행정기관의 행정지원을 필요로 하는 업무
3. 법령에 따라 다른 행정기관의 인가·승인 등을 거쳐야 하는 업무
4. 행정기관 간 행정정보의 공유 또는 제46조의4에 따른 행정정보시스템의 상호 연계나 통합이 필요한 업무
5. 그 밖에 다른 행정기관의 협의·동의 및 의견조회 등이 필요한 업무

③ 행정안전부장관은 행정협업을 촉진하기 위한 계획을 수립·시행할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2016. 4. 26., 2017. 7. 26.>

④ 행정안전부장관은 필요하다고 인정하는 경우 국무조정실장에게 행정협업의 촉진에 필요한 지원을 요청할 수 있다. <신설 2016. 4. 26., 2017. 7. 26.>

[제목개정 2016. 4. 26.]

[제44조에서 이동, 종전 제41조는 삭제]

**제42조(행정협업과제의 등록)** ① 행정기관의 장은 제41조제1항 전단에 따라 발굴한 과제를 행정안전부장관이 정하는 바에 따라 제46조의2에 따른 행정협업시스템에 등록·관리하여야 한다. 이 경우 행정기관의 장은 등록하려는 행정협업과제를 공동으로 수행할 관련 행정기관의 장과 사전에 협의하여야 하며, 협의를 요청 받은 행정기관의 장은 협조하여야 한다. <개정 2017. 7. 26.>

② 행정기관의 장은 제1항에 따라 행정협업과제를 행정협업시스템에 등록하려는 경우에는 다음 각 호의 사항을 포함하여 등록하여야 한다. <개정 2017. 7. 26.>

1. 행정협업과제의 주관부서 및 과제담당자와 협업부서 및 담당자
2. 행정협업과제와 관련된 다른 행정기관의 단위과제
3. 행정협업과제의 이력, 내용 및 취지
4. 그 밖에 행정안전부장관이 정하는 사항

[본조신설 2016. 4. 26.]

[종전 제42조는 제46조의2로 이동 <2016. 4. 26.>]

**제43조(행정협업과제의 추가 발굴 등)** ① 행정안전부장관은 행정협업을 촉진하기 위하여 제41조제1항 전단에 따라 행정기관의 장이 발굴한 행정협업과제 외의 행

정협업과제를 추가로 발굴할 수 있다. <개정 2017. 7. 26.>

② 행정안전부장관은 제1항에 따라 행정협업과제를 추가로 발굴하기 위하여 필요한 경우에는 행정기관, 국민, 공공기관, 민간 기업 또는 단체 등을 대상으로 다음 각 호의 사항과 관련된 행정협업의 수요, 현황 및 애로사항 등을 조사할 수 있다.

<개정 2017. 7. 26.>

1. 목표달성을 위하여 다수의 행정기관이 함께 협력할 필요가 있고 구심적 역할을 수행하는 행정기관이 필요한 정책 또는 사업
2. 행정기관 간 협력을 통하여 비용 또는 예산을 절감할 수 있는 정책 또는 사업
3. 행정기관 간 이해상충 가능성이 높아 이견에 대한 협의·조정이 필요한 정책 또는 사업
4. 그 밖에 관련 행정기관과의 협의 결과 행정협업과제 발굴을 위하여 필요하다고 인정하는 사항

③ 행정안전부장관은 제2항에 따른 조사의 전문성 및 효율성을 높이기 위하여 필요한 경우에는 행정안전부장관이 정하는 바에 따라 관련 학회 등 연구단체, 전문기관 또는 민간 기업에 제1항 각 호의 사항의 전부 또는 일부에 관한 조사를 의뢰할 수 있다. <개정 2017. 7. 26.>

④ 행정안전부장관은 제2항에 따른 조사 결과로 발굴된 행정협업과제를 관련 행정기관과의 협의를 통하여 확정한다. <개정 2017. 7. 26.>

⑤ 행정안전부장관은 제4항에 따라 확정된 행정협업과제를 제46조의2에 따른 행정협업시스템에 등록·관리하여야 한다. <개정 2017. 7. 26.>

⑥ 제5항에 따른 행정협업과제의 등록 사항에 관하여는 제42조제2항을 준용한다.

[본조신설 2016. 4. 26.]

[중전 제43조는 제46조의3으로 이동 <2016. 4. 26.>]

**제44조(행정협업과제의 점검·관리 및 지원)** ① 행정협업과제를 수행하는 행정기관은 관련 행정기관과 협조하여 그 진행 상황을 지속적으로 점검하여야 한다. <개정 2016. 4. 26.>

② 행정기관의 장은 그 행정기관의 행정협업과제의 수행 성과를 평가·분석하고 체계적으로 관리하여야 한다. <개정 2016. 4. 26.>

③ 행정안전부장관은 필요하다고 인정하거나 관련 행정기관이 요청한 경우에는 행정협업과제의 수행에 필요한 지원을 할 수 있다. <개정 2016. 4. 26., 2017. 7. 26.>

④ 행정안전부장관은 행정협업과제의 발굴 및 수행 과정에서 관련 행정기관 간 이견이 발생하는 경우 제46조제1항에 따라 임명된 관련 행정기관의 협업책임관

간의 회의 등을 통하여 원활한 협의가 이루어질 수 있도록 필요한 지원을 할 수 있다. <신설 2016. 4. 26., 2017. 7. 26.>

[제목개정 2016. 4. 26.]

[제46조에서 이동, 종전 제44조는 제41조로 이동 <2016. 4. 26.>]

**제44조의2[제44조의2는 제46조의4로 이동 <2016. 4. 26.>]**

**제44조의3[제44조의3은 제46조의5로 이동 <2016. 4. 26.>]**

**제45조(협의체 구성 및 업무협약 체결)** 행정기관은 행정협업과제의 효율적인 수행을 위하여 필요한 경우 관련 행정기관과 협의체를 구성하거나 행정협업과제의 목적, 협력 범위 및 기능 분담 등에 관한 업무협약을 체결할 수 있다. <개정 2016. 4. 26.>

**제46조(협업책임관)** ① 행정기관의 장은 소속 기획조정실장 또는 이에 준하는 직위의 공무원을 해당 행정기관의 행정협업에 관한 업무를 총괄하는 책임관(이하 "협업책임관"이라 한다)으로 임명하여야 한다.

② 협업책임관의 업무는 다음 각 호와 같다. <개정 2017. 10. 17.>

1. 해당 행정기관의 행정협업 과제 발굴 및 수행의 총괄
2. 해당 행정기관의 행정정보시스템의 다른 행정기관과의 연계 및 효율적 운영에 관한 총괄 관리
3. 해당 행정기관의 행정협업 촉진을 위한 행정업무 절차, 관련 제도 등의 정비·개선
4. 해당 행정기관의 행정협업과제 수행과 관련된 다른 행정기관과의 협의·조정
5. 해당 행정기관의 공공기관, 기업, 단체 등과의 협업 추진에 관한 업무를 총괄하는 부서의 지정·운영
6. 그 밖에 행정협업의 촉진을 위하여 필요한 업무

③ 행정기관의 장은 제1항에 따라 협업책임관을 임명한 경우에는 행정안전부장관이 정하는 바에 따라 그 사실을 제46조의2에 따른 행정협업시스템에 등록하여야 한다. <개정 2017. 7. 26.>

[본조신설 2016. 4. 26.]

[종전 제46조는 제44조로 이동 <2016. 4. 26.>]

**제46조의2(행정협업시스템의 구축·운영)** ① 행정안전부장관은 행정협업이 원활하게 수행되도록 실시간 의사소통이 가능하고 공동작업 및 실적관리가 필요한 업무를 등록·관리할 수 있는 전자적 협업지원시스템(이하 "행정협업시스템"이라 한다)을 구축하여야 한다. <개정 2014. 2. 18., 2014. 11. 19., 2016. 4. 26., 2017. 7. 26.>

② 행정기관의 장은 행정협업시스템을 이용하여 행정협업을 수행하도록 노력하여야 하며, 행정협업시스템을 이용하여 행정협업을 요청하거나 요청받은 행정기관은 관련문서 등을 행정협업시스템을 통하여 공동으로 이용할 수 있도록 하여야 한다. 다만, 업무의 성질상 행정협업시스템을 통하여 공동으로 이용하는 것이 곤란하거나 그 밖의 특별한 사정이 있는 경우에는 그러하지 아니하다. <개정 2016. 4. 26.>

③ 제1항 및 제2항에서 규정한 사항 외에 행정협업시스템의 구축·운영 등에 필요한 세부 사항은 행정안전부장관이 정한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2016. 4. 26., 2017. 7. 26.>

[제목개정 2016. 4. 26.]

[제42조에서 이동 <2016. 4. 26.>]

**제46조의3(행정협업시스템의 활용 촉진)** ① 행정기관의 장은 소관 업무 중 행정협업시스템을 이용하여 업무를 수행한 실적 등 행정협업시스템 활용 실태를 평가·분석하고 그 활용을 촉진하여야 한다. <개정 2016. 4. 26.>

② 행정안전부장관은 각급 행정기관의 행정협업시스템 활용 실태를 점검·평가하고 필요한 지원을 할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2016. 4. 26., 2017. 7. 26.>

[제목개정 2016. 4. 26.]

[제43조에서 이동 <2016. 4. 26.>]

**제46조의4(행정정보시스템의 상호 연계 및 통합)** ① 행정협업과제를 수행하는 행정기관의 장은 행정협업과제의 원활한 추진을 위하여 행정기관 간 행정정보시스템의 상호 연계나 통합을 적극적으로 추진하여야 한다. <개정 2016. 4. 26.>

② 행정안전부장관은 행정협업과제의 수행을 위하여 필요하다고 인정되거나 관련 행정기관의 지원 요청이 있는 경우 행정정보시스템의 연계·통합에 필요한 지원을 할 수 있다. <개정 2014. 11. 19., 2016. 4. 26., 2017. 7. 26.>

[본조신설 2014. 2. 18.]

[제44조의2에서 이동 <2016. 4. 26.>]

**제46조의5(행정협업조직의 설치)** ① 행정기관의 장은 다수의 행정기관이 수행하는 사무의 목적, 대상 또는 관할구역 등이 유사하거나 연관성이 높은 경우에는 관련 기능, 업무처리절차 및 정보시스템 등을 연계·통합하거나 시설·인력 등을 공동으로 활용하는 등 협력하여 업무를 수행하는 조직(이하 "행정협업조직"이라 한다)을 설치·운영할 수 있다. <개정 2016. 4. 26.>

② 제1항에 따라 행정협업조직 설치·운영에 참여하는 관계 행정기관의 장은 해당 행정협업조직의 운영을 위하여 필요한 공동운영규정을 제정할 수 있다. <개정

2016. 4. 26.>

[본조신설 2015. 8. 3.]

[제목개정 2016. 4. 26.]

[제44조의3에서 이동 <2016. 4. 26.>]

**제46조의6(행정협업 관련 시설 등의 확보)** ① 행정기관의 장은 행정협업의 효율적 수행을 위하여 필요한 경우 공동시설·공간·설비 등을 마련하여 다른 행정기관에 제공할 수 있다.

② 행정안전부장관은 「전자정부법」 제32조에 따라 전자적 행정업무 수행을 위하여 정부가 설치한 시설이 행정협업 관련 시설로 활용되거나 연계되도록 노력하여야 한다. <개정 2017. 7. 26.>

[본조신설 2016. 4. 26.]

**제46조의7(행정협업문화의 조성 및 국제협력 등)** ① 행정안전부장관은 행정협업에 대한 인식을 높이고, 행정협업문화를 조성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 추진할 수 있다. <개정 2017. 7. 26., 2017. 10. 17.>

1. 행정협업 우수사례의 발굴·포상 및 홍보
2. 행정협업 활성화를 위한 자문 등 전문인력 및 기술지원
3. 행정협업 활성화를 위한 포럼 및 세미나 개최
4. 행정협업 활성화를 위한 교육콘텐츠의 개발·보급
5. 행정협업 활성화를 위한 정책연구 및 제도개선 사업
6. 행정협업 활성화를 위한 사무공간 혁신 등 조직문화 조성
7. 그 밖에 행정협업의 활성화에 필요한 사업

② 행정안전부장관은 행정협업의 참고사례 발굴 및 우수사례의 전파, 전문인력의 양성 및 교류, 관련 전문기술의 확보 등을 위하여 국제협력을 적극적으로 추진하여야 한다. <개정 2017. 7. 26.>

③ 행정기관의 장은 행정협업이 원활하게 수행될 수 있도록 조직 내 활발한 소통을 유도하는 사무공간을 마련하는 데 노력하여야 한다. <신설 2017. 10. 17.>

[본조신설 2016. 4. 26.]

**제46조의8(행정협업우수기관 포상 및 홍보 등)** ① 행정안전부장관은 행정협업성치가 우수한 행정기관을 선정하여 포상 또는 홍보할 수 있다. <개정 2017. 7. 26.>

② 행정기관의 장은 행정협업에 이바지한 공로가 뚜렷한 공무원 등을 포상하고 인사상 우대조치 등을 할 수 있다.

[본조신설 2016. 4. 26.]

### 제3절 지식행정의 활성화

**제47조(행정기관의 지식행정 활성화)** ① 행정기관의 장은 해당 기관의 행정정보(「전자정부법」 제2조제6호에 따른 행정정보를 말한다), 행정업무 수행의 경험 및 업무에 관한 지식(이하 "행정지식"이라 한다)의 공동이용 등을 통하여 정책과 행정서비스의 질을 높이는 방식의 행정(이하 "지식행정"이라 한다)을 활성화하도록 노력하여야 한다. <개정 2014. 2. 18.>

② 중앙행정기관, 지방자치단체 및 지방교육행정기관의 장은 다음 각 호의 사항을 포함하는 지식행정활성화계획을 매년 수립·시행하여야 한다. 다만, 「전자정부법 시행령」 제35조제1항에 따른 행정지식관리시스템(이하 "행정지식관리시스템"이라 한다)을 구축·운영하지 아니하는 경우에는 제4호의 사항은 제외할 수 있다. <개정 2016. 4. 26., 2017. 10. 17.>

1. 지식행정의 목표 및 활용 전략
2. 지식행정 담당자의 지정
- 2의2. 연구모임에 관한 사항
- 2의3. 지식정보의 수집·관리·활용 방안
3. 지식행정 활성화를 위한 평가·보상 방안
4. 행정지식관리시스템의 관리자의 지정 및 운영에 관한 사항
5. 그 밖에 지식행정 활성화를 위하여 필요한 사항

③ 행정기관의 장은 특별한 사유가 없으면 전자문서시스템, 업무관리시스템, 행정지식관리시스템 등 각종 행정정보시스템과 「전자정부법 시행령」 제35조제3항에 따라 행정안전부장관이 구축·운영하는 행정지식의 공동 활용을 위한 시스템(이하 "정부통합지식행정시스템"이라 한다)을 연계하여 행정지식이 범정부적으로 활용·관리되도록 하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 2. 18., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제48조(정부지식행정활성화계획)** 행정안전부장관은 행정기관의 지식행정 활성화를 위하여 다음 각 호의 사항을 포함하는 정부지식행정활성화계획을 매년 수립·시행하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26., 2017. 10. 17.>

1. 정부 지식행정 활성화 추진 전략
2. 행정지식관리시스템과 정부통합지식행정시스템의 운영 및 활용 실태의 점검·평가에 관한 사항
3. 지식행정 우수사례 발굴·포상에 관한 사항
4. 분야별 전문가가 질의에 답변하는 운영방식 등 전문지식 활용 촉진에 관한 사항

5. 그 밖에 정부 지식행정 활성화를 위하여 필요한 지원 등에 관한 사항

#### 제4절 정책연구의 관리

**제49조(정책연구)** 중앙행정기관(그 소속기관을 포함한다. 이하 이 절에서 같다)의 장은 정책의 개발 또는 주요 정책현안에 대한 조사·연구 등을 목적으로 정책연구를 수행할 자(이하 "연구자"라 한다)와의 계약을 통하여 정책연구를 하게 할 수 있다.

**제50조(정책연구심의위원회 설치)** ① 중앙행정기관의 장은 제49조에 따른 계약을 통한 정책연구(이하 "정책연구"라 한다)에 관한 다음 각 호의 사항을 심의하기 위하여 정책연구심의위원회(이하 이 절에서 "위원회"라 한다)를 둔다.

1. 연구과제와 연구자의 선정에 관한 사항
2. 연구결과의 평가에 관한 사항
3. 연구결과의 활용상황 점검 및 공개 등에 관한 사항
4. 그 밖에 정책연구의 체계적인 관리를 위하여 필요한 사항

② 위원회는 위원회의 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 필요하면 소위원회를 둘 수 있으며, 제1항 각 호의 사항 중에서 연구과제의 선정을 제외한 사항에 대한 심의를 소위원회에 위임할 수 있다. 이 경우 위원회는 소위원회의 심의 내용을 확인·점검할 수 있다.

③ 위원회나 소위원회의 위원은 본인 또는 본인의 배우자, 4촌 이내의 혈족, 2촌 이내의 인척 또는 그 사람이 속한 기관·단체와의 정책연구 계약에 관한 사항의 심의·의결에 관여하지 못한다.

④ 제1항부터 제3항까지에서 규정한 사항 외에 위원회와 소위원회의 구성·운영 등에 필요한 사항은 행정안전부령으로 정한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제51조(연구과제와 연구자의 선정)** ① 중앙행정기관의 장은 공정하고 투명하게 정책연구가 이루어지도록 위원회의 심의를 거쳐 연구과제를 선정하여야 하며 연구과제별로 담당부서의 과장급 공무원을 과제담당관으로 지정하여야 한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 위원회의 심의를 거치지 아니한다.

1. 제2항 각 호에 따라 위원회의 심의를 거치지 아니하고 연구자를 선정하여 정책연구를 하는 경우 중 긴급하게 정책연구를 할 필요가 있어 연구과제를 선정하는 경우
2. 예산의 편성에 따라 특정 사업 수행의 일부로 정책연구 사업이 정해진 경우로서 그 사업을 주관하는 부서의 장이 그 사업의 내용에 따라 연구과제를 선정하

는 경우

② 중앙행정기관의 장은 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」에 따른 계약의 방법으로 연구자를 선정하되, 같은 법에 따라 계약상대자를 결정하기 전에 연구자 선정에 관하여 위원회의 심의를 거쳐야 한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 위원회의 심의를 거치지 아니한다.

1. 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」 제7조 본문에 따른 일반경쟁 방식으로 연구자를 선정하는 경우
2. 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령」 제13조에 따른 입찰참가 자격 사전심사를 하는 경우
3. 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령」 제43조제1항에 따라 제안서를 제출받아 평가하는 경우

**제52조(연구결과의 평가 및 활용)** 중앙행정기관의 장은 정책연구가 종료된 후 그 정책연구결과를 평가하여야 하며, 정책연구 종료일부 6개월 이내에 정책연구결과 활용상황을 점검하여야 한다. 이 경우 정책연구결과 평가 및 활용상황 점검에 관한 사항은 위원회의 심의를 거쳐야 한다.

**제53조(정책연구관리시스템의 구축·운영)** 행정안전부장관은 중앙행정기관이 전자적으로 정책연구과정을 관리하고 정책연구결과를 공동으로 이용할 수 있도록 정책연구관리시스템을 구축·운영하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제54조(정책연구의 공개)** ① 중앙행정기관의 장은 다음 각 호의 사항을 그 공개가 가능한 때에 지체 없이 정책연구관리시스템을 통하여 공개하여야 한다. <개정 2014. 2. 18.>

1. 정책연구의 계약 체결 내용
  2. 정책연구결과 및 그 평가 결과
  3. 정책연구결과 활용상황
  4. 그 밖에 중앙행정기관의 장이 필요하다고 인정하는 정책연구에 관한 사항
- ② 지방자치단체의 장은 정책연구가 종료된 후 제1항제2호에 따른 정책연구결과를 해당 지방자치단체의 조례로 정하는 바에 따라 정책연구관리시스템을 통하여 공개하여야 한다. <신설 2014. 2. 18., 2017. 10. 17.>
- ③ 「공공기관의 정보공개에 관한 법률」 제9조에 따른 비공개 대상 정보에 대해서는 제1항 및 제2항을 적용하지 아니한다. <신설 2014. 2. 18.>

**제55조(기관별 성과점검 등 관리)** ① 중앙행정기관의 장은 매년 기관의 정책연구 추진과정, 연구결과의 공개 및 활용상황 등을 점검하여야 한다.

② 행정안전부장은 제1항에 따른 기관별 점검사항을 종합하여 정책연구의 성과를 점검할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

③ 행정안전부장은 제2항에 따른 종합점검 결과를 해당 중앙행정기관의 장, 기획재정부장관 및 감사원장에게 통보할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

④ 기획재정부장관은 제3항에 따라 행정안전부장관으로부터 통보받은 점검결과를 다음 해 예산을 편성할 때에 반영할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제56조(다른 법령에 따라 관리되는 정책연구 등)** 중앙행정기관이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 연구 또는 조사를 하는 경우에는 이 절의 규정을 적용하지 아니한다. <개정 2012. 1. 20., 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

1. 「과학기술기초법」 제11조에 따른 국가연구개발사업의 연구
2. 「학술진흥법」에 따른 학술연구
3. 「국민건강증진법」 제19조에 따른 건강증진사업 관련 조사·연구
4. 기술·전산·임상 연구, 그 밖의 단순 반복적인 설문조사
5. 대가로 지급하는 금액이 1천만원 이하인 조사·연구
6. 그 밖에 다른 법령에 따라 관리되고 있는 연구로서 행정안전부장이 정하는 연구

## 제5절 영상회의의 운영

**제57조(영상회의실의 설치·운영 및 지정)** ① 행정기관의 장은 다음 각 호의 회의를 개최하기 위하여 영상회의실을 설치·운영할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 2. 18.>

1. 국무회의 및 차관회의
2. 장관·차관이 참석하는 회의
3. 둘 이상의 정부청사에 위치한 기관 간에 개최하는 회의
4. 정부청사에 위치한 기관과 지방자치단체 간에 개최하는 회의
5. 그 밖에 원격지(遠隔地)에 위치한 기관 간 회의

② 행정안전부장은 제1항 각 호의 회의를 개최하기 위하여 정부영상회의실을 설치·운영하거나 행정기관이 공동으로 사용할 수 있는 영상회의실을 지정할 수 있다. 이 경우 행정안전부장은 원활한 공동사용을 위하여 필요한 지원을 할 수 있다. <개정 2014. 2. 18., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

③ 행정안전부장이 제2항에 따라 지정한 영상회의실을 운영하는 행정기관의 장

은 다른 기관이 영상회의실 사용을 요청하면 적극 협조하여야 한다. <개정 2014. 2. 18., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

④ 제1항부터 제3항까지에서 규정한 사항 외에 영상회의실 및 정부영상회의실의 설치·운영, 지정 등에 필요한 사항은 행정안전부령으로 정한다. <개정 2014. 2. 18., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

⑤ 삭제 <2014. 2. 18.>

[제목개정 2014. 2. 18.]

**제58조(영상회의시스템의 구축 및 연계·운영)** ① 행정기관의 장은 영상회의시스템을 구축하는 경우에 특별한 사유가 없으면 행정안전부장관이 정하는 기술규격에 적합하도록 하여 다른 행정기관 등의 영상회의시스템과 연계하여 운영할 수 있도록 하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 2. 18., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

② 행정안전부장관은 영상회의실의 연계를 원활히 하고, 이용 편의를 높이기 위하여 공통기반 및 통합 이용 시스템을 구축·운영할 수 있다. <신설 2014. 2. 18., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제59조(영상회의시스템 이용 활성화)** ① 행정기관의 장은 원격지에 위치한 기관간에 회의를 개최하는 경우 영상회의를 우선적으로 활용하여야 한다.

② 행정안전부장관은 영상회의를 활용하여야 하는 주요 회의와 이용 목표를 정하여 행정기관의 장에게 영상회의를 적극 활용할 것을 요청할 수 있다. 이 경우 행정기관의 장은 특별한 사유가 없으면 요청에 따라야 한다. <개정 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

③ 행정안전부장관은 행정기관의 영상회의 활용실적을 정기적으로 점검·평가할 수 있다. <개정 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

④ 행정기관의 장은 해당 기관의 영상회의를 총괄적으로 관리하기 위하여 영상회의 책임관과 영상회의 전담부서를 지정하여야 한다.

⑤ 영상회의 책임관은 해당 기관의 영상회의 현황 및 영상회의 실적관리, 영상회의 활성화 계획의 수립·이행 등의 임무를 수행한다.

⑥ 행정안전부장관은 행정기관의 영상회의 활성화를 위하여 영상회의 이용 홍보 및 교육, 영상회의 책임관 회의 개최, 행정기관별 영상회의 활용 우수사례 발굴·공유 및 우수기관 포상 등을 할 수 있다. <개정 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

[전문개정 2014. 2. 18.]

## 제4장 행정업무의 관리

**제60조(업무의 분장)** 각 처리과의 장은 업무를 효율적으로 처리하고 책임소재를

명확하게 하기 위하여 소관 업무를 단위업무별로 분장하되, 소속 공무원 간의 업무량이 균형을 이룰 수 있도록 하여야 한다.

**제61조(업무의 인계·인수)** ① 공무원이 조직개편, 인사발령 또는 업무분장 조정 등의 사유로 업무를 인계·인수할 때에는 해당 업무에 관한 모든 사항이 구체적으로 나타나도록 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 업무관리시스템이나 전자문서시스템을 이용하여 인계·인수하여야 한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

② 행정기관의 장은 제1항에 따른 인계·인수가 원활하게 이루어질 수 있도록 기능분류시스템의 자료를 최신의 정보로 유지하여야 한다.

**제62조(업무편람의 작성·활용)** ① 행정기관이 상당 기간에 걸쳐 반복적으로 하는 업무는 그 업무의 처리가 표준화·전문화될 수 있도록 업무편람을 작성하여 활용하는 것을 원칙으로 한다.

② 업무편람은 다음 각 호의 구분에 따라 행정편람과 직무편람으로 구분한다.

1. 행정편람: 업무처리 절차와 기준, 장비운용 방법, 그 밖의 일상적 근무규칙 등에 관하여 각 업무담당자에게 필요한 지침·기준 또는 지식을 제공하는 업무지도서 또는 업무참고서 등
2. 직무편람: 제60조에 따라 분장하는 단위업무에 대한 업무계획, 업무현황 및 그 밖의 참고자료 등을 체계적으로 정리한 업무 자료철 등

③ 행정기관의 장은 행정편람을 발간할 때 필요하면 그 기관의 공무원이나 관계 전문가에게 자문할 수 있다.

**제63조(정책의 실명 관리)** ① 행정기관의 장은 주요 정책의 결정이나 집행과 관련되는 다음 각 호의 사항을 종합적으로 기록·관리하여야 한다.

1. 주요 정책의 결정과 집행 과정에 참여한 관련자의 소속, 직급 또는 직위, 성명 과 그 의견
2. 주요 정책의 결정이나 집행과 관련된 각종 계획서, 보고서, 회의·공청회·세미나 관련 자료 및 그 토의내용

② 행정기관의 장은 주요 정책의 결정을 위하여 회의·공청회·세미나 등을 개최하는 경우에는 일시, 참석자, 발언내용, 결정사항, 표결내용 등을 처리과의 직원으로 하여금 기록하게 하여야 한다.

③ 행정기관이 언론기관에 보도자료를 제공하는 경우에는 그 보도자료에 담당부서·담당자·연락처 등을 함께 적어야 한다.

**제63조의2(정책실명제 책임관 지정)** ① 행정기관의 장은 해당 기관의 정책실명제를 효율적으로 운영하기 위하여 기획조정실장 등 해당 기관의 기획 업무를 총괄

하는 직위에 있는 공무원을 정책실명제 책임관으로 지정하여야 한다.

② 정책실명제 책임관은 다음 각 호의 임무를 수행한다.

1. 해당 기관의 정책실명제 활성화 계획 수립 및 시행
2. 해당 기관의 정책실명제 대상사업 선정 및 추진실적 공개
3. 자체 평가 및 교육
4. 그 밖에 해당 기관의 정책실명제 운영을 위하여 필요한 업무

[본조신설 2014. 2. 18.]

**제63조의3(정책실명제 중점관리 대상 선정)** ① 행정기관의 장은 다음 각 호의 사항 중에서 정책실명제 중점관리 대상사업을 선정하여 관리하여야 한다. <개정 2018. 11. 27.>

1. 주요 국정 현안에 관한 사항
2. 대규모 예산이 투입되는 사업
3. 일정 규모 이상의 연구용역
4. 법령 또는 자치법규의 제정·개정 및 폐지
5. 제63조의5제1항에 따라 행정안전부장관이 정한 절차에 따라 국민이 신청한 사업
6. 그 밖에 중점관리가 필요한 사업

② 행정기관의 장은 제1항에 따른 정책실명제 중점관리 대상사업 선정을 위하여 자체 세부 기준을 마련하고, 심의위원회를 구성하여 심의를 거친 후 대상사업을 선정하여야 한다.

③ 행정기관의 장은 정책실명제 중점관리 대상사업의 추진실적을 해당 기관의 인터넷 홈페이지 등을 통하여 공개하여야 한다. 다만, 「공공기관의 정보공개에 관한 법률」 제9조에 따른 비공개 대상 정보에 해당하는 경우에는 그러하지 아니하다.

[본조신설 2014. 2. 18.]

**제63조의4(정책실명제 평가)** 행정안전부장관은 정책실명제의 활성화를 위하여 필요한 경우 각 행정기관의 정책실명제 추진실적 등을 평가할 수 있다. <개정 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

[본조신설 2014. 2. 18.]

**제63조의5(정책실명제 세부 규정)** ① 정책실명제 중점관리 대상사업 선정, 심의위원회의 구성, 정책실명제 추진실적 평가기준 및 그 밖에 정책실명제 운영을 위하여 필요한 세부 사항은 행정안전부장관이 정한다. <개정 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

② 이 영에서 규정한 사항 외에 지방자치단체에서 운영하는 정책실명제의 대상 및 범위 등에 관하여 필요한 세부 사항은 해당 지방자치단체의 조례로 정할 수 있다. <개정 2017. 12. 29.>

[본조신설 2014. 2. 18.]

**제64조(업무개선 및 행정효율성진단)** ① 행정기관의 장은 국민에 대한 서비스의 질을 향상시키고 행정의 효율성을 높이기 위하여 지속적으로 해당 기관의 행정업무의 수행절차 및 방법을 개선하여야 한다.

② 행정안전부장은 업무개선을 촉진하기 위하여 행정기관이 참여하는 행정업무개선 우수사례 경진대회 등을 개최할 수 있으며, 우수사례에 대해서는 포상할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

③ 행정안전부장은 행정기관의 업무 효율성 향상을 위하여 행정업무 수행의 절차와 방법, 수행체계 및 관련 제도 등을 분석하고 재설계하는 행정효율성진단을 하고 이에 따라 업무개선을 권고할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

④ 행정안전부장은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 진단 등을 할 때에 제3항에 따른 행정효율성진단 결과를 활용하게 할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26., 2018. 3. 30.>

1. 「전자정부법」 제48조에 따른 행정기관의 업무 재설계
2. 「행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙」 제32조에 따른 조직진단

⑤ 행정안전부장은 행정효율성진단을 하는 경우 해당 분야에 대한 경험이나 전문능력을 가진 각급 행정기관 소속 공무원이나 관계 전문가의 지원을 받을 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

## 제5장 보칙

**제65조(행정업무 운영에 관한 교육)** 행정기관의 장은 소속 공무원에 대하여 매년 1회 이상 행정업무의 효율성 증진을 위한 교육을 하여야 한다.

**제66조(행정업무 운영에 관한 감사)** 행정안전부장이 필요하다고 인정하면 국무총리의 명을 받아 각급 행정기관에 대하여 이 영에서 규정하는 업무운영에 관한 감사를 할 수 있다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2017. 7. 26.>

**제67조(문서 미등록자 등에 대한 조치)** 행정기관의 장은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 공무원에게 징계나 그 밖에 필요한 조치를 하여야 한다.

1. 결재받은 문서를 등록하지 아니한 사람

2. 제10조제2항에 따라 훈령이나 규칙으로 정한 결재권자를 상향 또는 하향 조정하여 기안하거나 검토·결재를 한 사람
3. 관인을 부당하게 사용한 사람
4. 업무협조 지연의 책임이 있는 사람
5. 공무가 아닌 목적으로 업무관리시스템이나 전자문서시스템을 이용한 사람

**제68조(대통령 또는 국무총리 명의로 시행하는 문서에 관한 특례)** 법령에 따라 대통령 또는 국무총리 명의로 시행하여야 하는 문서의 형식 및 처리 방법에 관한 사항은 법령에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 대통령훈령으로 정한다.

**제69조(국가정보원의 업무운영에 대한 특례)** ① 제8조제3항에 따라 국가정보원이 아닌 행정기관에서 문서를 기안할 경우 국가정보원 소관 사항은 국가정보원에서 따로 기안할 수 있다.

② 국가정보원에서 작성하는 시행문에는 기안자, 검토자, 협조자, 결재권자의 직위 또는 직급과 서명 및 연락처 등을 표시하지 아니할 수 있다.

③ 국가정보원장은 제39조에도 불구하고 관인공고 절차를 생략하거나 제63조제3항에 따른 보도자료를 비실명으로 제공할 수 있다.

**제70조(권한의 위임)** 행정안전부장관은 정부영상회의실의 관리·운영에 관한 권한을 정부청사관리본부장에게 위임한다. <개정 2013. 3. 23., 2014. 11. 19., 2016. 12. 27., 2017. 7. 26.>

**부칙** <제29305호, 2018. 11. 27.>

이 영은 공포한 날부터 시행한다.

## 다수부처 공동 직제개정 운영지침

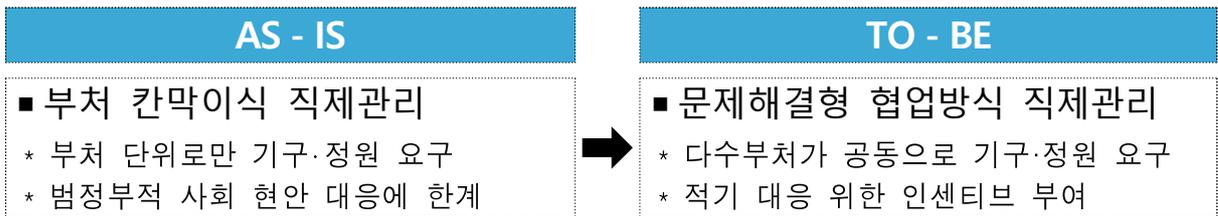
### 1. 개요

#### □ 추진 배경

- 개별 부처가 해결하기 어려운 국가적 과제(일자리 창출, 안전, 환경, 복지 서비스 등)해결을 위해 범부처 통합 대응 필요성 증대
  - 칸막이식 직제관리로는 복합적 사회 현안에 종합적 대응 곤란
    - \* 정책현안 발생 시 개별 부처가 소관 사항에 대해서만 직제개정을 요구, 체계적 대응 한계

#### □ 주요 내용

- 개별 부처 요구 중심의 칸막이형 직제관리를 탈피, 다수부처 공동으로 사회·정책문제를 해결하는 협업형 조직관리 도입



- 관계부처 공동으로 기구·정원 요구절차를 신설하여 정부 기능을 종합적으로 검토, 적시에 반영하는 프로세스 정립

#### < 직제 개정 절차별 유형 >

직제 구분	요구 주체	요구 요건	비 고
①개별부처 소요 정원	각 중앙행정기관	· 차년도 기구, 정원 조정 소요시	기 존
②개별부처 수시 직제		· 긴급한 기구, 정원 조정 필요시	
③다수부처 직제 개정	행정안전부	· ①+② 중 주관부처 불분명	
④다수부처 직제 개정	관계 중앙행정기관	· ①+② 중 관계부처 공동대응 필요시	신 설

- 정책대안, 업무프로세스 개선 등 문제해결형 진단과 연계, 기구·정원 우선 반영 등 인센티브 부여

## 2. 적용 예시

- 선도 사례 발굴·확대로 다수부처 공동 조직관리 모델 정착 지원

### < 다수부처 공동 조직관리 유형 예시 >

유 형	적용 가능 분야	관계 부처
① 국정·사회 이슈	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 일자리, 저출산, 재난, 제4차산업혁명 준비, 식품안전<sup>1)</sup> 등 다수부처 복합 과제</li> </ul>	다수부처 1)식약처, 농식품·해수부 등
② 협업조직 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 고용·복지+센터<sup>2)</sup>, 다문화·이주민+센터<sup>3)</sup>, 화학재난합동방재센터<sup>4)</sup> 등 협업기관</li> </ul>	2)고용·복지부 등 3)법무·여가·고용부 등 4)환경·고용·산업부, 소방청 등
③ 업무연계 기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 출입국 등 C.I.Q.<sup>5)</sup> 및 다수 부처 기능연계 사항</li> <li>▪ 협업정원 운영 등</li> </ul>	5)법무·복지·농식품부, 관세청

## 3. 공동 직제개정 절차

### 1 현안과제 도출

- 행안부와 각 부처는 국정과제 수행, 사회현안 문제 해결 등을 위해 다수부처의 공동 대응이 필요한 과제 발굴\*

\* 부처 공동요구(Bottom-Up)와 사회이슈 진단(Top-Down) 병행

### 2 관련부처 협력체계 구축

- 관련부처로 협의체 구성, 주관·협력부처 선정\* 등 협력체계 구축

\* 주관부처는 현안과제 제안부처, 과제해결을 위한 주요기능 수행부처 중에서 관련 부처 협의 하에 선정하고, 그 외에 관계부처는 협력부처로 지정

### 3 종합대책 수립

- 관련부처 협의체를 통해 원인 분석, 법·제도 및 업무프로세스 개선 방안, 기능수행체계 효율화 방안 등을 포함한 종합대책\* 마련

\* 이 경우 지자체·민간(공공기관) 업무 상호 연계 및 협력·지원 방안도 포함 가능

#### ④ 다수부처 공동 직제개정 요구

- 주관부처에서 관계부처 기구·정원 사항 등을 포함하여 직제개정 요구\*하되, 반드시 종합대책을 직제개정 요구안에 포함
- \* (관계부처) 합의된 개별부처 직제요구 사항을 공문으로 주관부처로 송부 → (주관부처) 직제요구(종합대책 포함) 공문으로 행안부 주관부처 담당부서로 송부

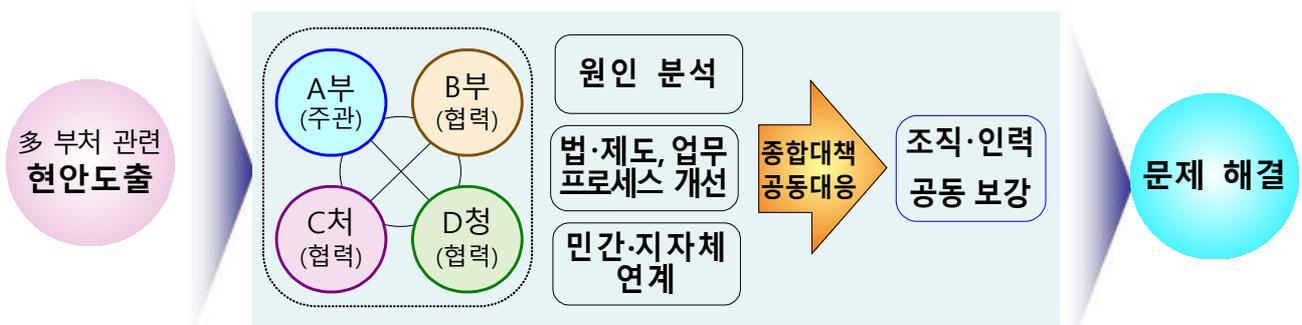
#### ⑤ 관계부처 직제 최우선 반영

- 행안부 주관부처 담당부서에서 종합 검토하여 관계부처 직제를 일괄 개정하여 적기에 기구·인력 보강

#### ⑥ 문제해결 및 사후관리

- 문제해결 성과, 후속조치 사항 등을 지속적으로 모니터링\*하고, 필요 시 추가 직제개정도 검토
- \* 과제별로 중장기적(2~5년)으로 직제 반영이 필요한 사항은 지속 관리

#### < 다수부처 협업형 조직관리 체계 >



## 4. 기 타

- 행정안전부는 다수부처의 공동 직제개정 요구를 우선 검토하여 필요한 사항을 적극 지원하고,
- 기능 간 상호 연계 및 직제 개정의 효과 제고를 위해 관계부처에 공동 직제개정 절차를 거치도록 권고할 수 있다.

## 협업정원 세부 운영지침

### 1. 개요

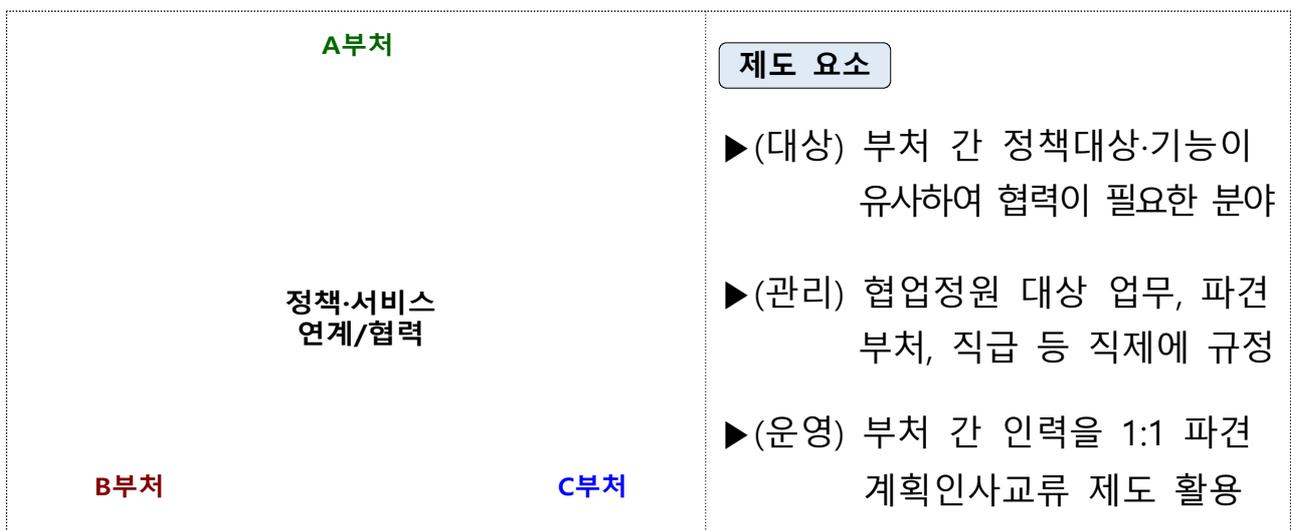
#### □ 추진 배경

- 단일 부처 차원에서 해결하기 어려운 사회적 난제가 증가하여 부처 간 긴밀한 협업 필요성 증대
- 부처 간 칸막이를 해소하는 협업형 정원관리 방식을 도입하여 복잡·다양한 다수부처 국정·사회현안에 효과적으로 대응할 필요
  - \* 국민관점에서 체감도 높은 정책·서비스 기획·제공 및 정책문제 종합적 해결 역량 강화

#### □ 개념

- 업무상 칸막이를 제거하기 위해 정책대상·기능이 유사하여 연계·협력이 필요한 2개 이상의 부처에 상호(교차) 파견·배치하는 인력
  - \* 기존 파견정원 제도를 여러 부처 간 쌍방 적용하여 확대한 것으로, 단순히 전문기술 지원·활용 수준을 넘어서 정책·서비스 융합을 목표로 한다는 점에서 차이

#### 【 협업정원 개념도 】



## 2. 주요 내용

### □ 대상 분야

- (연계성) 부처 간 업무 관련성이 높아 공동 정책개발 등 서로 협력·제휴가 필요한 多부처 관련 국가정책 및 사회현안 업무
  - \* 조직·인사·예산 등 행정관리 분야는 제외, 정책(기획)업무 중심
- (유사성) 정책·서비스의 목적·대상이 유사하여 관련 부처의 다양한 관점이 정책수립·집행 과정에 반영될 필요가 있는 업무

《예시》 산업·시장 수요에 부합하는 대학생 창업지원 및 교육프로그램 개발 분야 정책협력을 위해 교육부(교육일자리총괄과)와 중기부(기술창업과) 상호 간 인력 파견

### □ 운영 방식

- (요구절차) 협업부처 간 상호 협의하여 공동으로 직제개정 요구
  - \* 정책협업을 위해 행정안전부장관이 필요하다고 인정하는 경우 협업정원 활용 권고
- (관리) 협업정원 대상 업무분야, 파견부처, 직급 등을 직제에 규정
  - 협업부처 간 직제에 인력을 서로 동일하게 반영(1:1)하는 방식으로 협업정원 내용(분야, 부처, 직급 등)을 명시
  - 협업정원은 한시(2년 범위)로 운영하고, 성과를 진단·평가하여 정규화 여부 결정
- (운영) 요구부처는 정원협의 시 부처 간 업무협약(MOU), 정기적인 업무협약체(과장급 이상) 운영 등 협업 활성화 계획을 제시하고,
  - 효율적 운영을 위해 우수인력 파견, 파견인력 우대 등 필요한 조치 병행(인사처 계획인사교류 제도 활용 가능)

## □ 협업정원 운영절차 (※ 협업정원이 소요정원에 반영 확정된 이후)

준 비 단 계	사 전 협 의	▶ 협업정원 운영 준비를 위한 기초협의 실시
	('18.12월) ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 부처 간 향후 협업정원 운영 및 정책·서비스 협업추진 준비를 위해 필요한 사항 등을 사전에 협의하는 회의 실시(Kick-off meeting)</li> <li>✓ 부처 상호 파견인력 선발기준 및 인사상 우대방안, 협업추진계획 수립 및 업무협약(MOU) 체결일정, 상시적 업무협의체 구성·운영방안, 협업워크숍 개최일정 등 협의</li> <li>✓ 부처별 조직담당부서, 인사담당부서, 협업직무부서 관계자 등이 참석하여 내실 있는 사전협의 진행</li> <li>✓ 협업정원 운영목적에 맞는 우수인력을 상호 파견하기 위해 각 부처 인사담당부서와 사전 협의·협조 필수(중요★)</li> </ul> <p>※ 파견인력의 협업직무 분야 근무경력자격기준 등 마련(기준은 부처 간 협의로 정함)</p>
	협 업 위 크 슝	▶ 협업추진계획 수립을 위한 협업직무 분야별 협업워크숍 개최
	('19.1월) ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 부처합동 협업추진(실행)계획에 담을 정책협업의 성과목표(전략체계) 및 세부 협업내용, 추진일정(분기별), 정기협의체 구성·운영방식, 파견인력 운영방안, 성과관리방안 등 협업추진(실행) 구체화를 위한 워크숍 실시</li> </ul>
협 업 계 획 수 립	▶ 부처합동으로 세부적인 협업추진계획 수립 및 확정	
('19.1월) ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 협업부처(부서) 간 사전협의, 협업워크숍 등을 통해 조율된 협업추진(실행)계획*을 구체화하여 최종 확정(부처 공동결재 방식)</li> <li>* 각 부처의 통상적 업무계획·사업계획 서식에 따라 작성(지정 양식 없음)</li> <li>✓ 부처합동 협업추진계획의 공식성·책임성 제고를 위해 부처합동 업무협약(MOU)* 체결, 정책홍보(보도자료) 등 병행 추진하고 결과를 행안부로 제출</li> <li>* 협업직무의 중요성·파급효과 등을 고려하여, 부처의 실/국 간 수준 이상에서 체결</li> </ul>	
직 제 개 정 요 청	▶ 협업정원 직제 반영을 위한 직제 개정 요청	
('19.1월) *직제 개정 시점에 따라 유동적 ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 각 협업부처는 '19년도 소요정원 중 협업정원분 직제 반영을 위해 행안부로 직제 개정 요청</li> <li>✓ 직제 개정 요구 시 부처합동으로 ①협업추진계획, ②업무협약(MOU) 등을 붙임자료로 함께 제출(수신처: 조직정책관 직제담당부서, 조직기획과, 조직진단과)</li> <li>※ 행안부(직제담당부서)는 부처가 제출한 협업추진계획(업무협약 포함) 확인 후 미흡한 경우 보완 요청</li> </ul>	

운영 단계	<b>직 제 개 정</b> ('19.2월) ↓	<b>▶ 협업정원을 반영한 각 부처 직제 개정</b> ✓ 해당 부처 직제에 협업직무, 파견부처, 직급 등 규정(직제상 파견정원 방식) ✓ 협업정원은 한시(2년 범위)로 운영하고, 행안부(조직정책관)는 협업성과를 진단·평가하여 정규화 여부 결정(전문가 참여 성과평가심의회 구성)
	<b>인 력 배 치</b> ('19.1분기~) * 직제 개정 이후 ↓	<b>▶ 협업정원 직무분야에 부처 상호 간 인력 파견 및 배치</b> ✓ 부처 간 사전협의한 협업인력 자격기준에 따라 협업정원제 운영목적에 부합하고 협업성과 달성에 기여할 수 있는 인력을 상호 파견·배치(부처 간 사전협의) ✓ 협업정원 파견인력에 인사처 계획인사교류에 따른 인사보수상 인센티브 부여 가능(인력파견 시 인사처(개방교류과)와 협의 요망)
	<b>협 의 체 운 영</b> ('19.1분기~) ↓	<b>▶ 부처 간 정책협업 추진을 위한 정기적 협의체 구성·운영</b> ✓ 협업추진 과정에서 필요한 사항을 토론·협의 정책협업 성과관리를 위한 협의체를 구성하여 정기적으로 운영 ✓ 사안에 따라 관련 전문가를 참여시켜 정책협업의 전문성 제고
	<b>정 책 협 업 추 진</b> ('19.1분기~) ↓	<b>▶ 부처합동 협업추진계획에 따라 정책협업 진행 및 성과관리</b> ✓ 부처합동 협업추진계획을 통해 합의된 정책협업 성과목표 및 세부내용 등을 계획된 일정에 따라 추진 ✓ 부처 간 협업이 당초 계획대로 추진되도록 상시적 부처협의 및 성과관리 철저 ✓ 정책협업 추진과정에서 달성하는 단계적 성과는 부처합동으로 정책추진계획 및 협업성과 등 발표, 정책홍보(보도자료, 세미나 등) 추진 ✓ 정책협업 추진과정에서 협의가 필요한 사항은 협의체에서 상시 논의 ✓ 행안부(조직진단과)는 부처 정원감사 시 협업정원 운영 및 협업실태 등 점검 예정
	평가 단계	<b>협업 성과 제출</b> (정원만료 4개월 전) * 2020년 10월말 ↓
<b>협업 성과 평가</b> (정원만료 3개월 전) * 2020년 11월말 ↓		<b>▶ 부처 간 협업정원 운영성과를 평가하여 정규화 여부 판단</b> ✓ 협업정원 운영성과는 행안부 직제담당부서가 1차 평가하고, 전문가 등이 참여하는 행안부 '협업정원 성과평가심의회(가칭)' 에서 종합 검토 ✓ 부처 및 협업직무별 성과평가를 통해 협업성과가 우수한 경우는 정규화하고, 협업성과가 미흡한 경우는 기간종료에 따라 감축 조치
<b>직 제 개 정</b> (정원만료 당월) * 2021년 1분기		<b>▶ 협업정원 성과평가 결과를 직제에 반영</b> ✓ 협업정원 성과평가 결과(정규화, 기간연장, 감축)를 반영하여 해당부처 직제 개정

## 【서식1】 협업정원 요구서

### 협업정원 요구명

\* (예시) 대학 창업지원정책 협력을 위한 협업정원

※ 제출부처(부서) : ○○○부(○○○○과)

#### 【 요구내용 】

▶ 협업정원(직급) : +0명(행정○급, 시설○급)\*

\* 우리부처로 파견 오는 상대부처 인력의 수 및 직급을 기재

▶ 협업직무(○○○과)\* : \* 협업직무명 및 우리부처 소관부서를 기재

▶ 협업부처(부서) : ○○○부(○○○○과)\*, ○○○부(○○○○과)\*

\* 우리부처와 협업을 하는 상대부처(부서)를 기재

### 1. 요구이유

○ 부처 간 정책·서비스 협력을 위해 협업정원이 필요한 이유, 운영 목적 등을 기술

○

### 2. 협업직무 주요내용

○ 부처 간 인력을 상호 파견하여 추진할 협업직무의 현황, 주요내용 등을 일목요연하게 구체적으로 기술

-

○

-

### 3. 관계부처

○ 협업정원이 필요한 협업직무 관련 부처(부서)의 현황 및 업무관계성 등을 구체적으로 기술하여 협업정원 신설 필요성을 명확히 제시

- 부처 상호 간 파견인력 활용계획(수행업무·역할 등)을 구체적으로 기술

**【 파견인력 활용계획 】**

(A부처) 파견인력 업무내용	(B부처) 파견인력 업무내용
▶ 인력을 파견 받아 어떠한 임무를 부여할 것인가?	▶ 인력을 파견 보내 어떤 역할을 수행할 것인가?
▶	▶
▶	▶

**4. 기대효과**

- 협업정원을 활용하면 부처 간 정책협업을 통해 현재(as-is)의 어떤 문제점을 개선할 수 있으며, 향후(to-be) 기대할 수 있는 성과 등을 상세히 기술
- 

**【 기대효과(요약) 】**

현재(As-is) : 협업정원 운영 전	향후(To-be): 협업정원 운영 후
▶	▶
▶	▶
▶	▶

**5. 협업 활성화 계획**

- 협업정원 배정 이후 관계 협업부처와 상호 인력을 파견하여 정책·서비스 협업을 어떻게 추진할 것인지를 상세히 기술
  - 부처 간 업무협약(MOU) 체결, 정기적인 업무협의체(과장급 이상) 운영, 파견인력 인사상 우대방안 등 협업 활성화 계획을 제시



# 부록2

협업행정에 관한 인식조사



# 목 차

<b>제1장 설문조사 개요</b> .....	<b>397</b>
제1절 설문조사의 의의 .....	397
제2절 설문조사의 대상과 방법 .....	398
제3절 설문조사의 항목 .....	399
<b>제2장 설문조사 결과분석</b> .....	<b>401</b>
제1절 일자리 분야 .....	401
제1항 협업의 동인 .....	401
제2항 협업 가능분야 .....	405
제3항 협업행정의 실태 .....	407
제4항 협업의 수준 혹은 강도 .....	412
제5항 협업 제약요인 .....	414
제6항 협업활성화 방안 .....	417
제7항 조직관리의 효과성 .....	422
제2절 돌봄 분야 .....	424
제1항 협업의 동인 .....	424
제2항 협업 가능분야 .....	425
제3항 협업행정의 실태 .....	427
제4항 협업의 수준 혹은 강도 .....	429
제5항 협업 제약요인 .....	430
제6항 협업활성화 방안 .....	431
제7항 조직관리의 효과성 .....	434
<b>설문지</b> .....	<b>435</b>

## 표 목차

<표 1> 설문응답자의 인구통계학적 특성(일자리 분야) .....	398
<표 2> 설문응답자의 인구통계학적 특성(돌봄 분야) .....	398
<표 3> 설문조사에서 조사한 주요 내용 .....	400

## 그림 목차

<그림 1> 협업이 대두된 중요한 요인 (일자리 분야) .....	401
<그림 2> 협업이 대두된 중요한 요인 (일자리 분야/사업부처 - 정책부처 비교) .....	402
<그림 3> 협업에 참여하는 목적 (일자리 분야) .....	403
<그림 4> 협업에 참여하는 목적 (일자리 분야/사업부처 - 정책부처 비교) .....	403
<그림 5> 협업에 참여하지 않는 이유 (일자리 분야) .....	404
<그림 6> 협업에 참여하지 않는 이유 (일자리 분야/사업부처 - 정책부처 비교) .....	404
<그림 7> 협업이 필요한 영역 (일자리 분야) .....	405
<그림 8> 협업이 필요한 영역 (일자리 분야/사업부처 - 정책부처 비교) .....	405
<그림 9> 협업 필요 여부 (일자리 분야) .....	406
<그림 10> 조직관리에서 협업이 필요한 항목 (일자리 분야) .....	406
<그림 11> 조직관리에서 협업이 필요한 항목 (일자리 분야/사업부처 - 정책부처 비교) ..	407
<그림 12> 협업의 행위·문화 (일자리 분야) .....	407
<그림 13> 협업의 행위·문화 (일자리 분야 / 정책부처) .....	408
<그림 14> 협업의 행위·문화 (일자리 분야 / 사업부처) .....	408
<그림 15> 조직차원의 협업실태 (일자리 분야) .....	409
<그림 16> 조직차원의 협업실태 (일자리 분야 / 정책부처) .....	409
<그림 17> 조직차원의 협업실태 (일자리 분야 / 사업부처) .....	409

<그림 18> 제도차원의 협업실태 (일자리 분야) .....	410
<그림 19> 제도차원의 협업실태 (일자리 분야 / 정책부처) .....	410
<그림 20> 제도차원의 협업실태 (일자리 분야 / 사업부처) .....	410
<그림 21> 협업추진 과정 전반에 대한 인식 (일자리 분야) .....	411
<그림 22> 협업추진 과정 전반에 대한 인식 (일자리 분야 / 정책부처) ·	411
<그림 23> 협업추진 과정 전반에 대한 인식 (일자리 분야 / 사업부처) ·	411
<그림 24> 협업수준 혹은 강도(일자리 분야) .....	412
<그림 25> 협업수준 혹은 강도(일자리 분야 / 정책부처) .....	412
<그림 26> 협업수준 혹은 강도(일자리 분야 / 사업부처) .....	412
<그림 27> 단계별 협업수준에 대한 인식 (일자리 분야) .....	413
<그림 28> 단계별 협업수준에 대한 인식 (일자리 분야 / 정책부처) ·	413
<그림 29> 단계별 협업수준에 대한 인식 (일자리 분야 / 사업부처) ·	413
<그림 30> 행태(개인), 문화 차원의 제약 (일자리 분야) .....	414
<그림 31> 행태(개인), 문화 차원의 제약(일자리 분야/사업부처 - 정책부처 비교) ·	414
<그림 32> 조직 차원의 제약 (일자리 분야) .....	415
<그림 33> 조직 차원의 제약 (일자리 분야/사업 부처 - 정책부처 비교) ·	415
<그림 34> 제도 차원의 제약 (일자리 분야) .....	416
<그림 35> 제도 차원의 제약 (일자리 분야/사업 부처 - 정책부처 비교) ·	416
<그림 36> 협업반대자를 참여할 수 있는 조건 (일자리 분야) .....	417
<그림 37> 협업반대자를 참여할 수 있는 조건(일자리 분야/정책부처 - 사업부처 비교) ·	417
<그림 38> 행태(개인)·문화 차원에서 협업 활성화 조건 (일자리 분야)·	418
<그림 39> 행태(개인)·문화 차원에서 협업 활성화 조건(일자리 분야/ 정책부처 - 사업부처 비교) ·	418
<그림 40> 조직 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (일자리 분야) ·	419
<그림 41> 조직 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건(일자리 분야/정책부처 - 사업부처 비교) ·	419

<그림 42> 제도 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (일자리 분야) · 420	
<그림 43> 제도차원에서 협업이 성공하기 위한 조건(일자리 분야 정책부처-사업부처 비교) · 420	
<그림 44> 협업 운영 및 관리 차원에서 협업 성공 조건 (일자리 분야) 421	
<그림 45> 협업 운영 및 관리 차원에서 협업 성공 조건(일자리 분야 정책부처-사업부처 비교) · 421	
<그림 46> 조직관리의 효과성(일자리 분야 1) .....	422
<그림 47> 조직관리의 효과성(일자리 분야 1 / 정책 부처) .....	422
<그림 48> 조직관리의 효과성(일자리 분야 2 / 사업 부처) .....	422
<그림 49> 조직관리의 효과성(일자리 분야 2) .....	423
<그림 50> 조직관리의 효과성(일자리 분야 2 / 정책 부처) .....	423
<그림 51> 조직관리의 효과성(일자리 분야 2 / 사업 부처) .....	423
<그림 52> 협업이 대두된 중요한 요인 (돌봄 분야) .....	424
<그림 53> 협업에 참여하는 목적 (돌봄 분야) .....	424
<그림 54> 협업에 참여하지 않는 이유 (돌봄 분야) .....	425
<그림 55> 협업이 필요한 영역 (돌봄 분야) .....	425
<그림 56> 협업 필요 여부 (돌봄 분야) .....	426
<그림 57> 조직관리에서 협업이 필요한 항목 (돌봄 분야) .....	426
<그림 58> 협업의 행위·문화 (돌봄 분야) .....	427
<그림 59> 조직차원의 협업실태 (돌봄 분야) .....	427
<그림 60> 제도차원의 협업실태 (돌봄 분야) .....	428
<그림 61> 협업추진 과정 전반에 대한 인식 (돌봄 분야) .....	428
<그림 62> 협업수준 혹은 강도 (돌봄 분야) .....	429
<그림 63> 단계별 협업수준에 대한 인식 (돌봄 분야) .....	429
<그림 64> 행태(개인), 문화 차원의 제약 (돌봄 분야) .....	430
<그림 65> 조직 차원의 제약 (돌봄 분야) .....	430

<그림 66> 제도 차원의 제약 (돌봄 분야) .....	431
<그림 67> 협업반대자를 참여할 수 있는 조건 (돌봄 분야) .....	431
<그림 68> 행태(개인)·문화 차원에서 협업 활성화 조건 (돌봄 분야) ..	432
<그림 69> 조직 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (돌봄 분야) .....	432
<그림 70> 제도 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (돌봄 분야) .....	433
<그림 71> 협업 운영 및 관리 차원에서 협업 성공 조건 (돌봄 분야) ·	433
<그림 72> 조직관리의 효과성(돌봄 분야 1) .....	434
<그림 73> 조직관리의 효과성(돌봄 분야 2) .....	434



# 제1장 설문조사 개요

## 제1절 설문조사의 의의

본 연구는 일자리 및 돌봄 분야에서 주요한 역할을 하는 협업 관련 부처(주요 국정과제 추진부처) 소속 공무원을 대상으로 한 설문 조사를 통해 협업행정의 성과에 미치는 영향요인에 관해 분석하였다.

설문조사는 2014년 한국행정연구원에서 개발한 문항(김윤권, 2014)을 일자리 및 돌봄 분야의 주요 국정과제 추진부처를 대상으로 조사한다는 취지에 맞추어 일부 수정하여 적용하였다. 이에 더하여 공문서 수발신 등 네트워크를 활용하는 본 연구의 특성을 반영하여, 협업의 수준 혹은 강도에 관한 질문을 추가·개발하여 조사하였다. 이에 따라 설문조사는 협업의 동인, 협업 가능 분야, 협업행정의 실태, 협업의 수준 혹은 강도, 협업 제약요인, 협업 활성화 요인, 조직관리의 효과성에 관해 공무원들의 인식을 묻는 항목으로 구성하였다.

본 설문조사 결과는 정량분석 결과의 타당성 확인과 함께 정량분석 이면에 있는 협업행정에 관한 심층적인 이해와 해석에 활용되었다. 또한, 정량분석 결과와 정성분석 결과의 연계를 확인하는 보충적 자료로 활용되었다.

## 제2절 설문조사의 대상과 방법

본 설문조사의 대상은 일자리 및 돌봄 분야의 주요국정과제 추진부처 소속 공무원이다. 기획재정부, 고용노동부, 보건복지부 등 관련 중앙행정기관 공무원을 대상으로 하였으며, 일자리 분야 및 돌봄 분야를 별도로 조사하였다. 행정안전부(협업정책과)의 협조를 얻어 주요국정과제 추진부처에 협조공문을 발송하고(2019년 11월 12일), 인트라넷 메일, 웹 메일을 통한 홍보를 병행하였다. 2019년 11월 13일부터 12월 18일까지 일자리 분야 137명, 돌봄 분야 105명이 응답하였다. 조사방법은 온라인 설문조사로 진행하였으며, 구조화된 설문지(Structured Questionnaire)를 적용하였다.

<표 1> 설문응답자의

인구통계학적 특성(일자리 분야)

<표 2> 설문응답자의

인구통계학적 특성(돌봄 분야)

변수	구분	빈도 (명)	비율 (%)
성별	남성	70	51.1
	여성	66	48.2
	무응답	1	0.7
직급	4급 이상	13	9.4
	5급	45	32.8
	6급	36	26.3
	7급	29	21.2
	8급 이하	7	5.1
	기타(특정직, 공무원직 등) 및 무응답	7	5.1
합계		137	100

변수	구분	빈도 (명)	비율 (%)
성별	남성	48	45.7
	여성	56	53.3
	무응답	1	1.0
직급	4급 이상	6	5.8
	5급	31	29.5
	6급	36	34.3
	7급	19	18.1
	8급 이하	6	5.8
	기타(특정직, 공무원직 등) 및 무응답	7	6.7
합계		105	100

### 제3절 설문조사의 항목

설문조사는 2014년 한국행정연구원에서 개발한 문항(김윤권, 2014)을 일자리 및 돌봄 분야의 주요 국정과제 추진부처를 대상으로 조사한다는 취지에 맞추어 일부 수정하여 적용하였다. 위 문항은 우리나라 정부운영 및 조직관리 현실 등을 고려한 주요 문헌의 검토를 통해 구성되었다(이병하 외, 2012; 김주애·권혁빈, 2013; Goldstein, 2007; Hocevar et al., 2012; Bryan, 2011; Rinehart et al., 2001; Parents Reaching Out, 2009). 위 설문문항은 행정학 분야의 권위있는 학술지인 한국행정학보 연구논문(김윤권·이경호, 2017)을 통해 정부조직의 협업을 촉진하는 제도적 기반과 협업적 성과 간의 인과관계 구조 및 두 개념 사이에서 작용하는 조직몰입의 조절효과에 대한 이론적·실무적 이해를 높이는 데에도 사용되었다.

이에 더하여 연구진은 공문서 수발신 등 네트워크를 활용하는 본 연구의 특성을 반영하여, 협업의 수준 혹은 강도에 관한 질문을 개발하여 추가하였다. 본 연구진은 협업 관련 주요 부처(과 단위)의 공문서를 분석하여 협업 없이 단순히 알림·통보 수준의 문서 행위부터 구체적인 내용과 형식이 없거나 법령상 규정에 의한 단순 정보공유, 회의·공청회를 통한 공동의사결정, 공동의사결정이 실질적인 행동으로 이어지는 공동행동, 공동 조직·기구 구성을 통한 실행단계 등 5단계로 구분하였다. 설문조사에서는 위 협업 수준 혹은 강도를 공무원 인식조사를 통해 확인하고자 하였다.

본 설문지는 협업을 “둘 이상의 조직들 혹은 기관들이 관련된 정책과 업무가 수행될 때 이러한 조직들 혹은 기관들이 자료·정보·기술을 포함하는 다양한 수단을 활용하여 서로 상호작용하는 행정”으로 정의하였으며, 문재인 정부 출범 이후(2017년 5월)부터 현재 시점(2019년 11월)까지를 기간으로 하였다. 한편, 설문지에서 물어보는 협업의 대상은 일자리 분야 설문지의 경우, “일자리 관련 정책 및 행정서비스 제공에 관한 업무”로 보면서, “국민의 눈높이에 맞는 좋은 일자리 창출” 등 4개 국정과제와 10개 실천과제를 예시로 제시하였다. 한편, 돌봄 분야 설문지의 경우, 협업의 대상을 “돌봄 관련 정책 및 행정서비스 제공에 관한 업무”로 보면서, “미래세대 투자를 통한 저출산 극복” 등 2개 국정과제와 3개

실천과제를 예시로 제시하였다.

설문조사에서 확인한 문항의 주요 영역 및 세부항목은 다음과 같다.

<표 3> 설문조사에서 조사한 주요 내용

주요영역	세부 항목
협업 동인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업이 대두된 가장 중요한 요인</li> <li>• 협업에 참여하는 목적</li> <li>• 협업에 참여하지 않는 이유</li> </ul>
협업 가능 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업이 가장 필요한 영역</li> <li>• 정부 기능별 협업이 가장 필요한 분야</li> <li>• 조직관리에서 협업이 가장 필요한 분야</li> </ul>
협업행정의 실태	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업의 행위·문화</li> <li>• 조직 차원의 협업 실태</li> <li>• 제도 차원의 협업 실태</li> <li>• 협업 추진 과정 전반</li> </ul>
협업의 수준 혹은 강도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업의 수준 혹은 강도의 정도</li> <li>• 각 단계(1~4단계)별 협업 수준의 인식</li> </ul>
협업 제약요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행태(개인)·문화 차원의 제약</li> <li>• 조직 차원의 제약</li> <li>• 제도 차원의 제약</li> </ul>
협업 활성화 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업 반대자를 협업에 참여시킬 조건</li> <li>• 행태(개인)·문화 차원에서 협업을 활성화하기 위한 조건</li> <li>• 조직 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건</li> <li>• 제도 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건</li> <li>• 협업 운영 및 관리 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건</li> </ul>
조직관리의 효과성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업을 통한 조직관리의 효과성 등에 관한 항목</li> </ul>

## 제2장 설문조사 결과분석

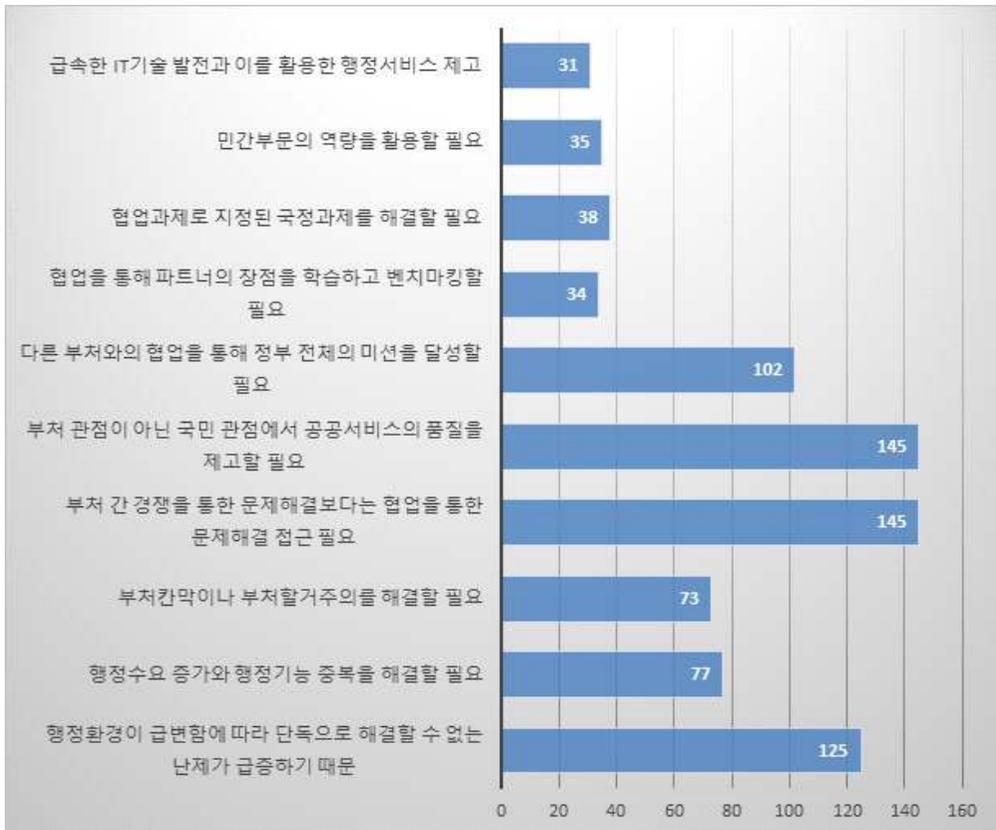
### 제1절 일자리 분야

일자리 분야 설문조사의 경우, 전반적인 설문조사 결과를 제시함과 동시에 이 분야의 정책 기획·조정 기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부, 국무조정실)과 사업 집행 기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 외 다양한 부처) 소속 공무원을 대상으로 한 조사를 비교하였다.

#### 제1항 협업의 동인

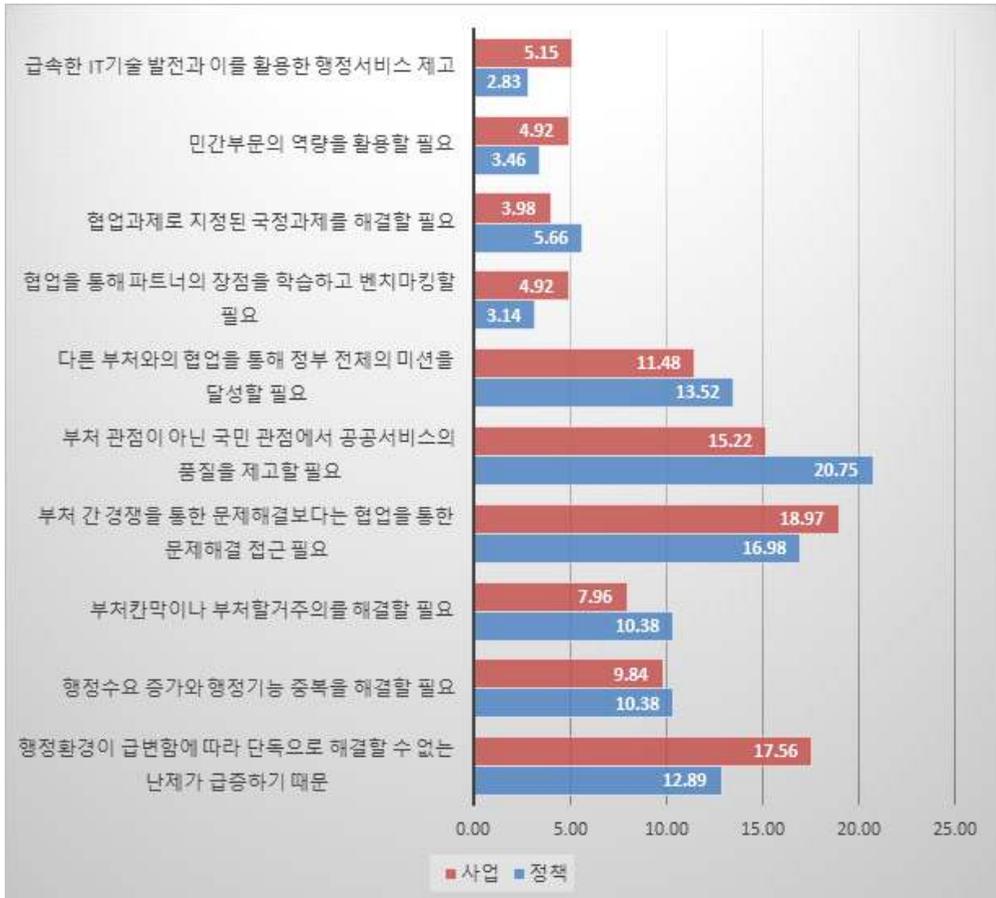
##### 1. 협업이 대두된 중요한 요인

<그림 1> 협업이 대두된 중요한 요인 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

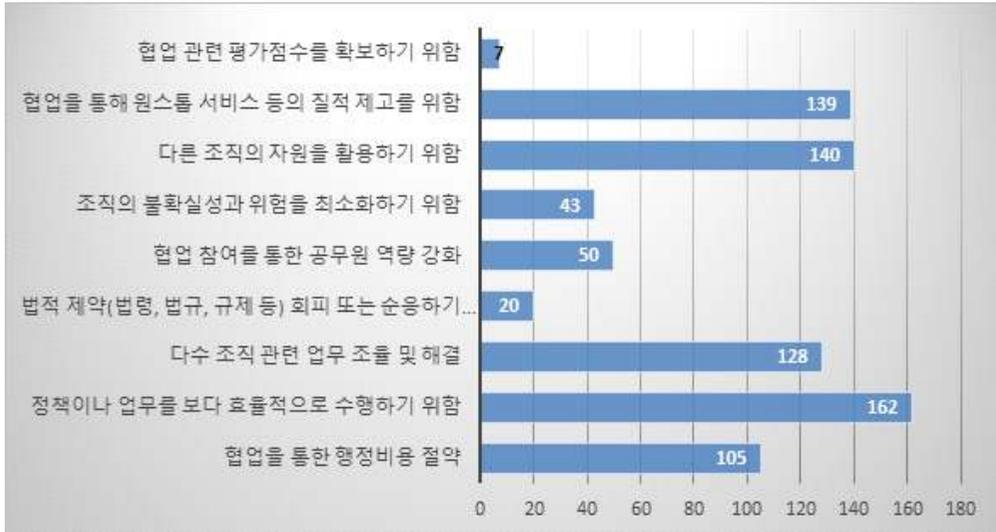
<그림 2> 협업이 대두된 중요한 요인 (일자리 분야/사업부처 - 정책부처 비교)



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관 (고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

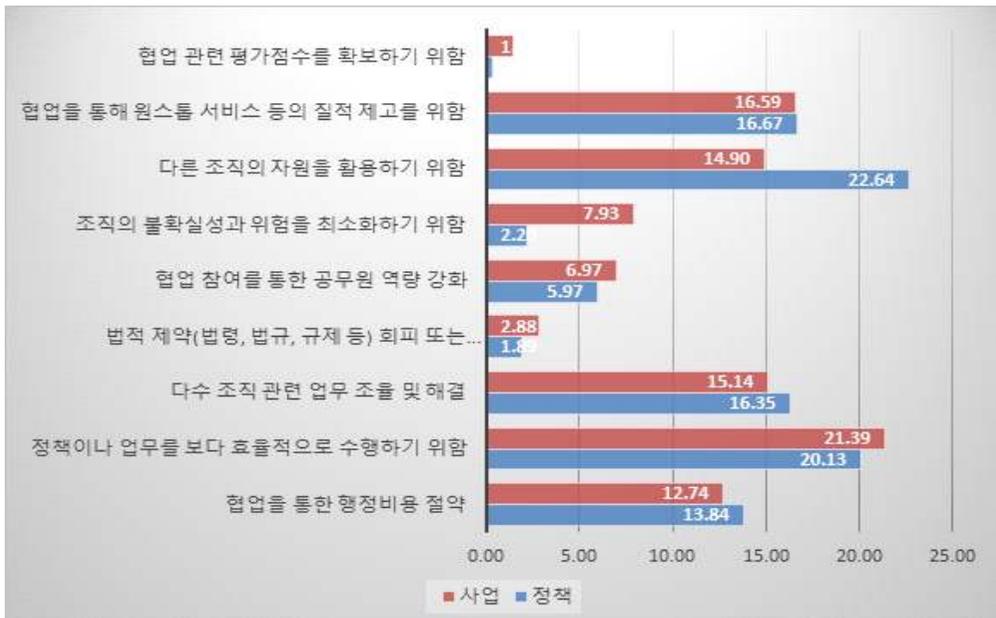
## 2. 협업에 참여하는 목적

<그림 3> 협업에 참여하는 목적 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

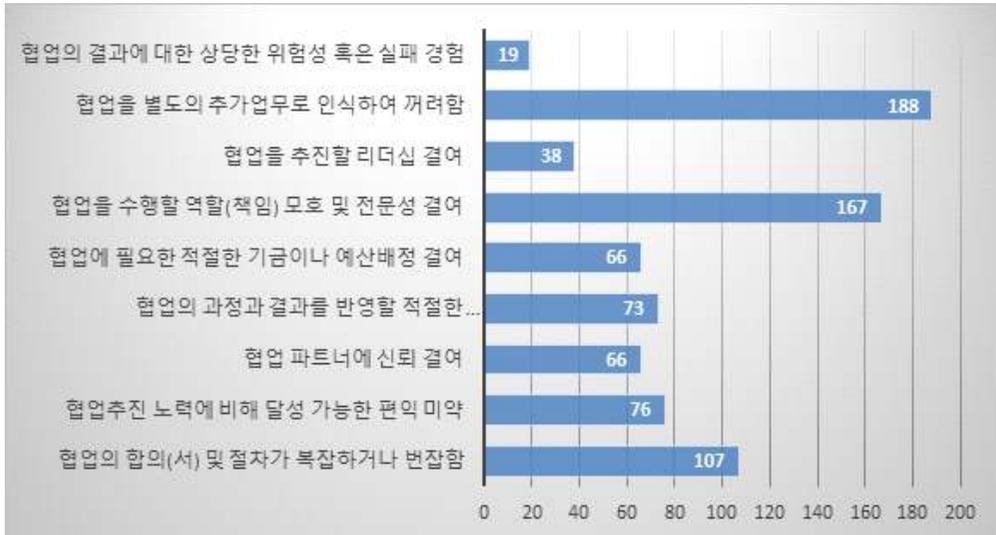
<그림 4> 협업에 참여하는 목적 (일자리 분야/사업부처 - 정책부처 비교)



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

### 3. 협업에 참여하지 않는 이유

<그림 5> 협업에 참여하지 않는 이유 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

<그림 6> 협업에 참여하지 않는 이유 (일자리 분야사업부처 - 정책부처 비교)



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

## 제2항 협업 가능분야

### 1. 협업이 필요한 영역

<그림 7> 협업이 필요한 영역 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

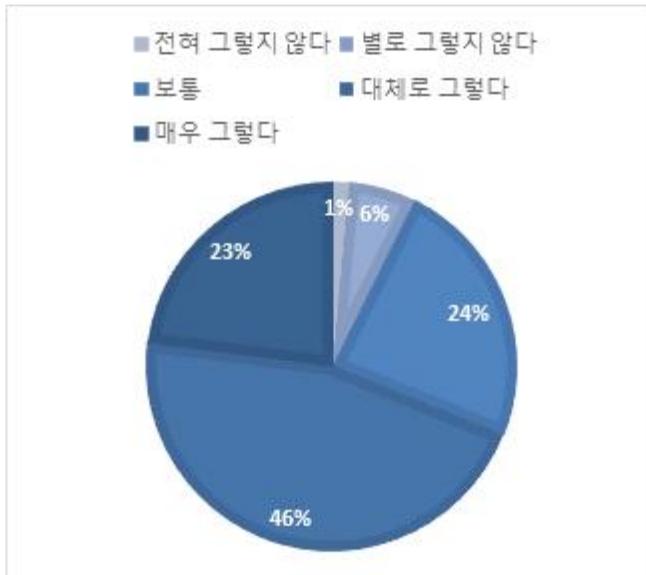
<그림 8> 협업이 필요한 영역 (일자리 분야)사업부처 - 정책부처 비교



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

2. 일자리 부분 협업 필요 여부

<그림 9> 협업 필요 여부 (일자리 분야)



3. 조직관리에서 협업이 필요한 항목

<그림 10> 조직관리에서 협업이 필요한 항목 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

<그림 11> 조직관리에서 협업이 필요한 항목 (일자리 분야)사업부처 - 정책부처 비교

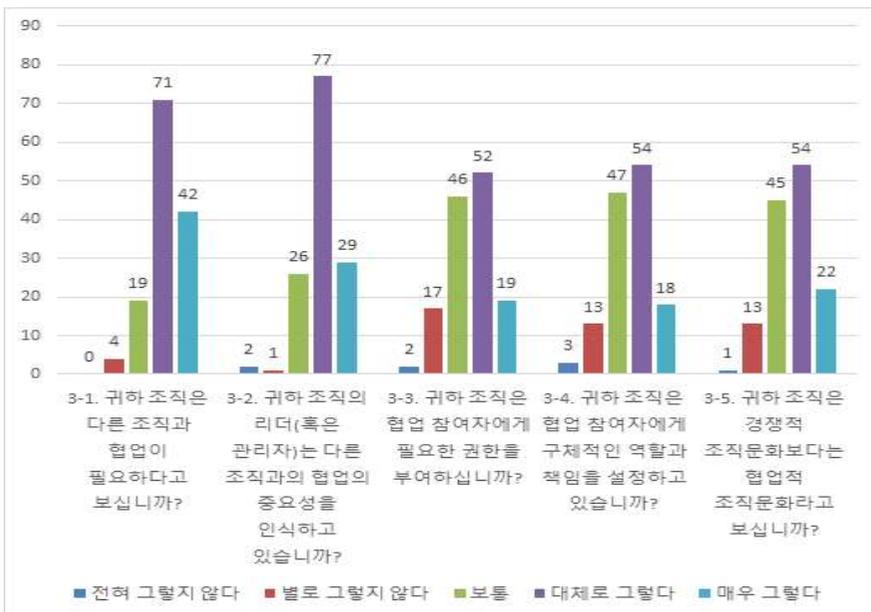


\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

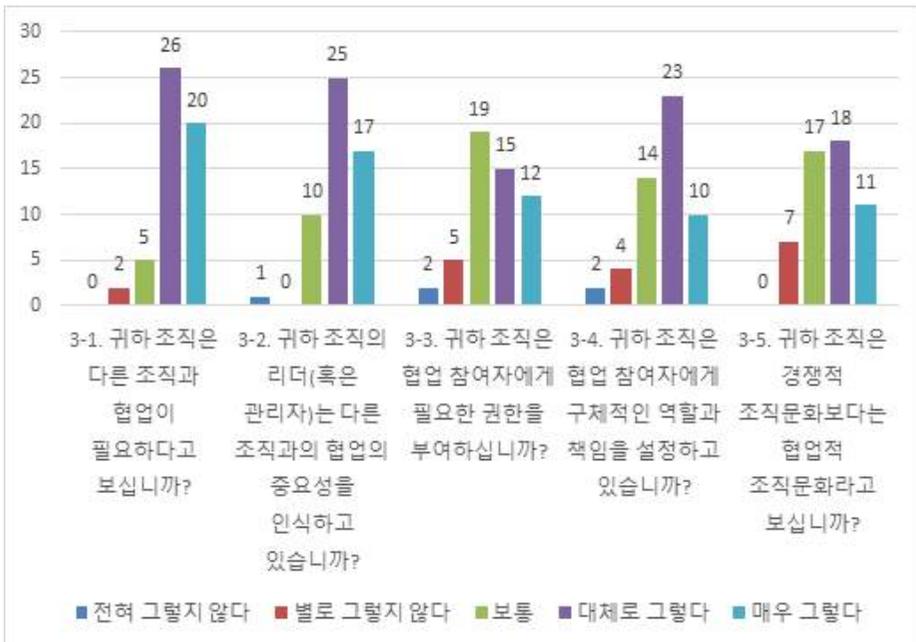
### 제3항 협업행정의 실태

#### 1. 행위·문화에 관한 항목

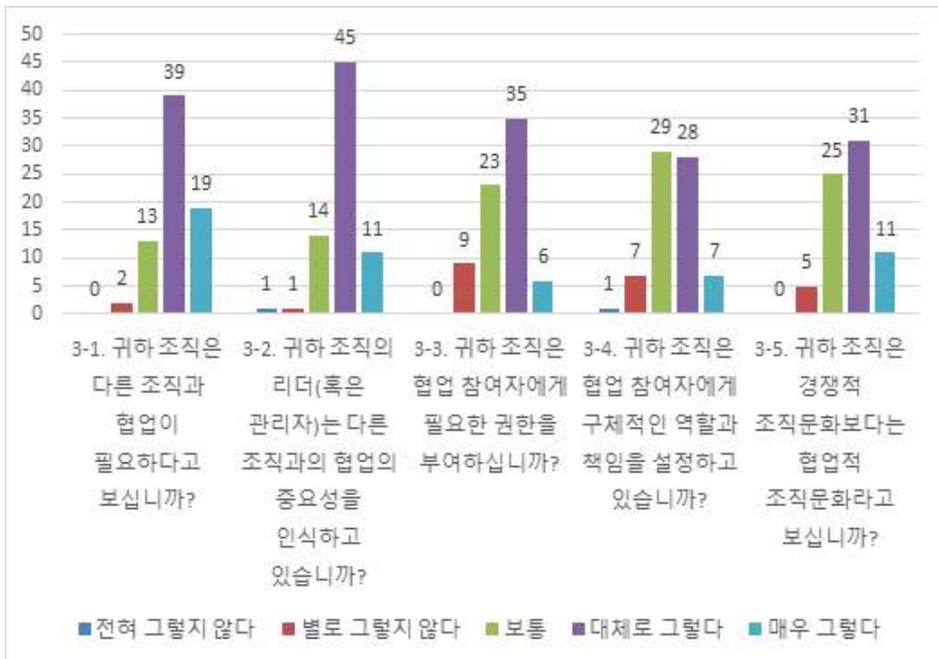
<그림 12> 협업의 행위·문화 (일자리 분야)



<그림 13> 협업의 행위·문화 (일자리 분야 / 정책부처)

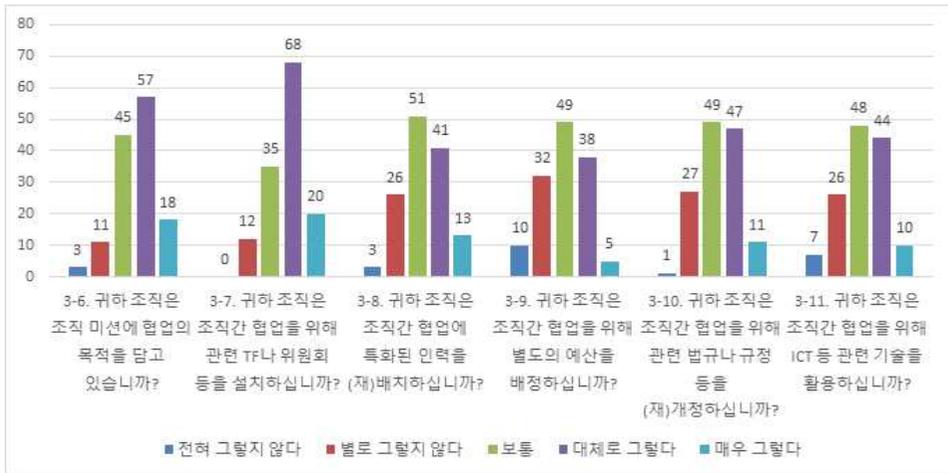


<그림 14> 협업의 행위·문화 (일자리 분야 / 사업부처)

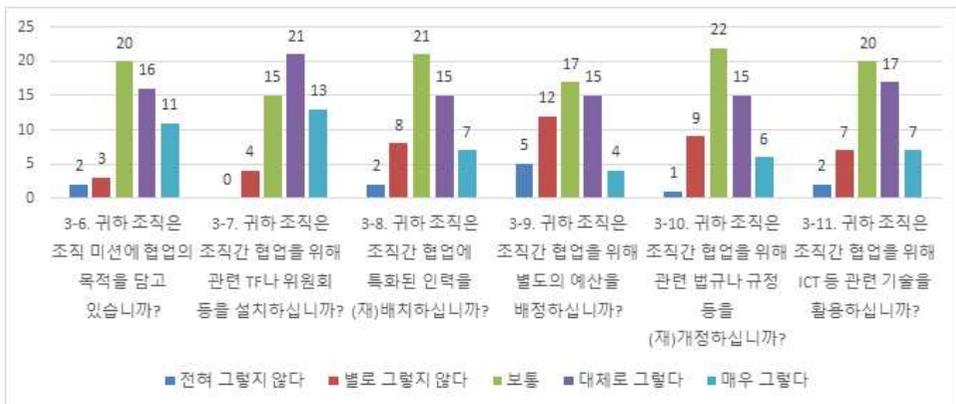


## 2. 조직 차원의 협업 실태에 관한 항목

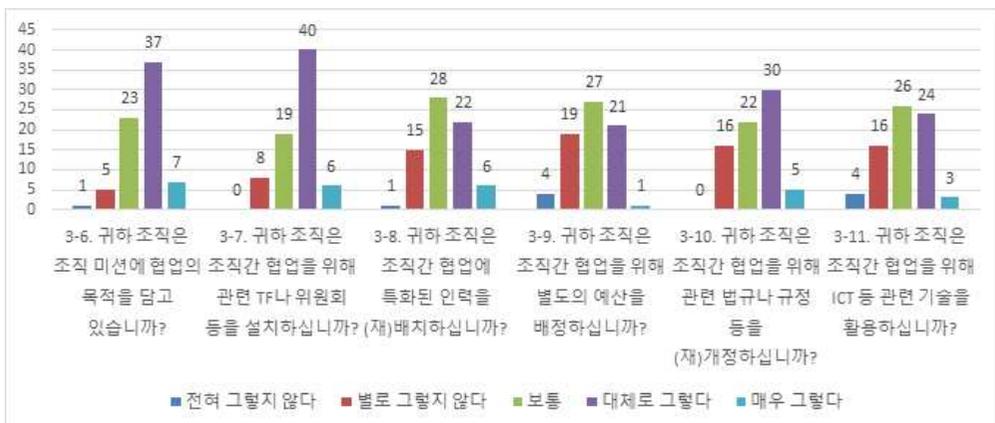
<그림 15> 조직차원의 협업실태 (일자리 분야)



<그림 16> 조직차원의 협업실태 (일자리 분야 / 정책부처)

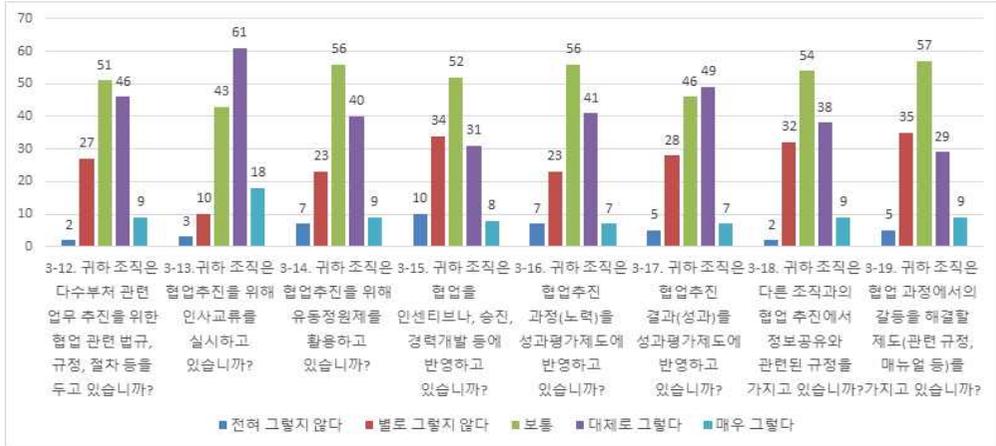


<그림 17> 조직차원의 협업실태 (일자리 분야 / 사업부처)

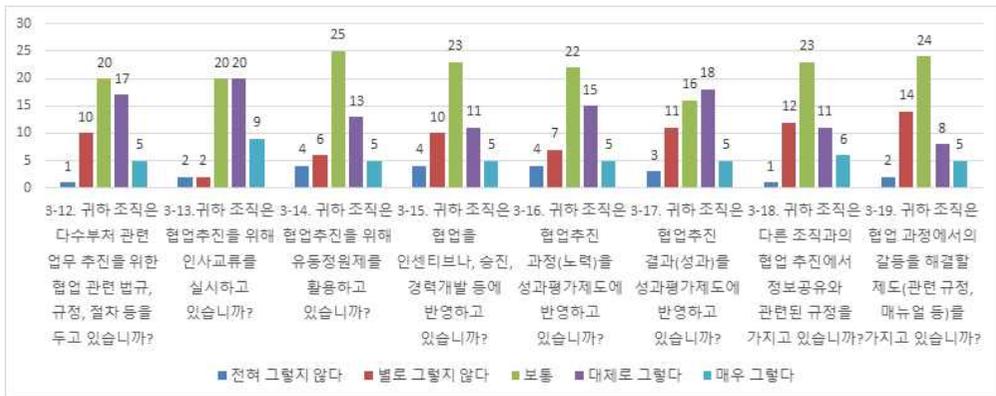


### 3. 제도 차원의 협업실태

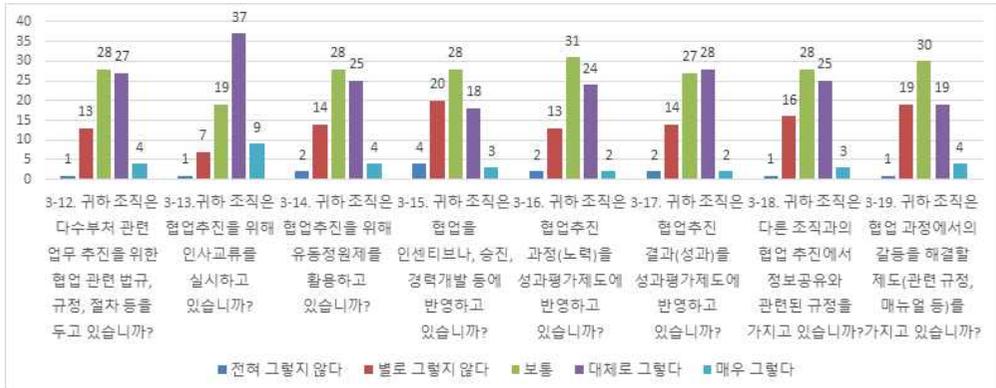
<그림 18> 제도차원의 협업실태 (일자리 분야)



<그림 19> 제도차원의 협업실태 (일자리 분야 / 정책부처)

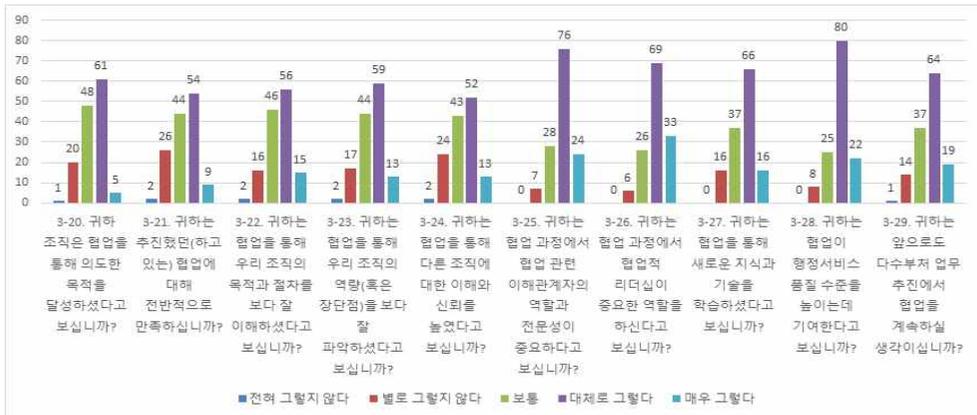


<그림 20> 제도차원의 협업실태 (일자리 분야 / 사업부처)

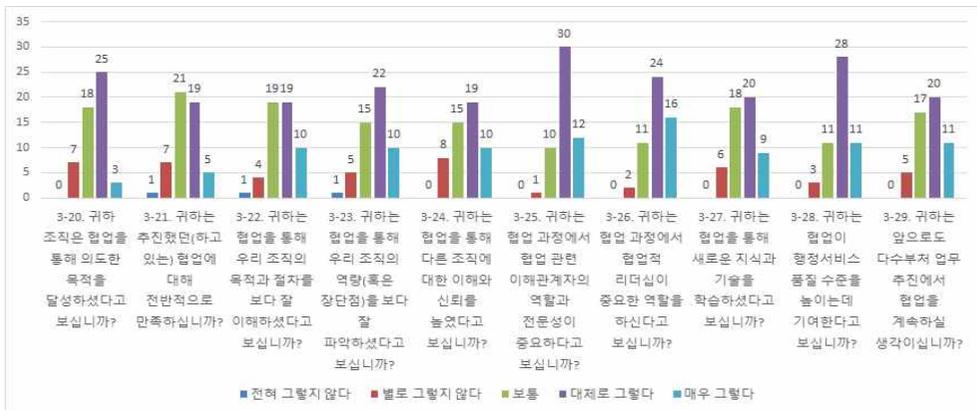


#### 4. 협업추진 과정 전반에 대한 인식

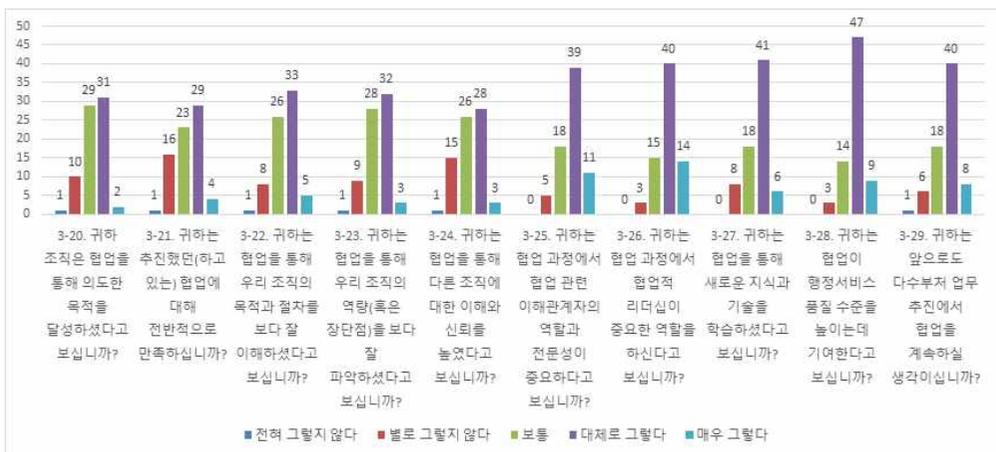
<그림 21> 협업추진 과정 전반에 대한 인식 (일자리 분야)



<그림 22> 협업추진 과정 전반에 대한 인식 (일자리 분야 / 정책부처)



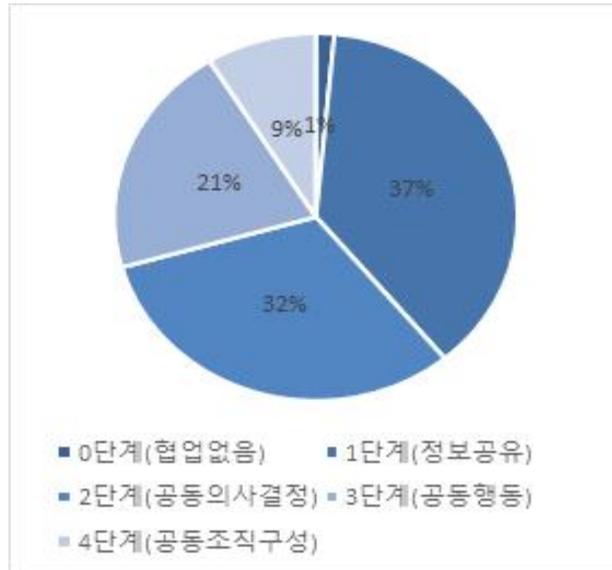
<그림 23> 협업추진 과정 전반에 대한 인식 (일자리 분야 / 사업부처)



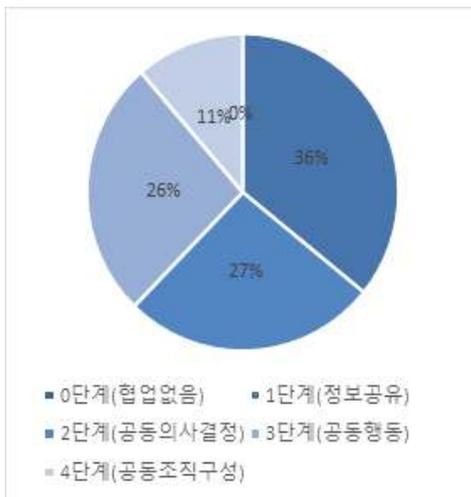
#### 제4항 협업의 수준 혹은 강도

□ 조직에서 이루어지는 일자리 분야 협업의 수준 혹은 강도는 전반적으로 어느 단계에 있는지

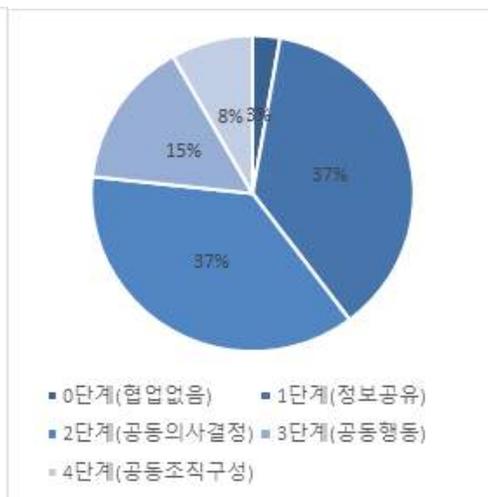
<그림 24> 협업수준 혹은 강도(일자리 분야)



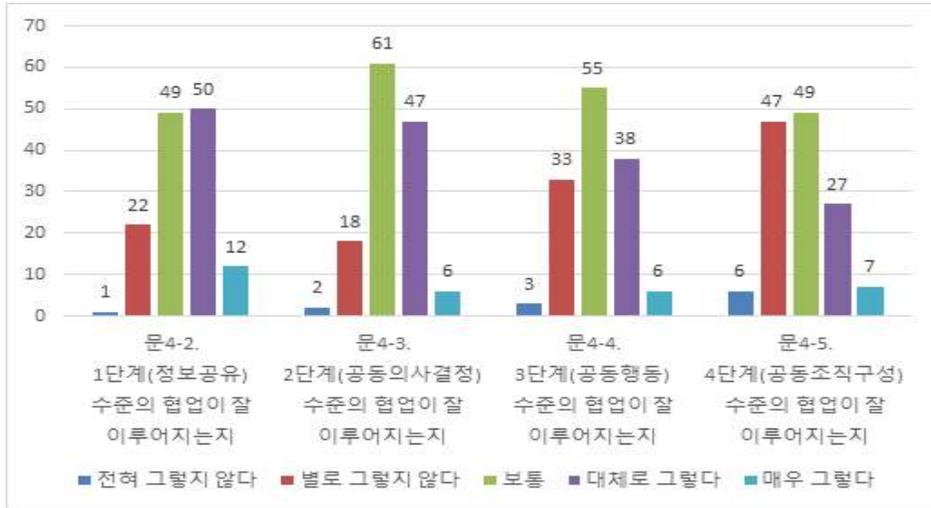
<그림 25> 협업수준 혹은 강도(일자리 분야 / 정책부처)



<그림 26> 협업수준 혹은 강도(일자리 분야 / 사업부처)



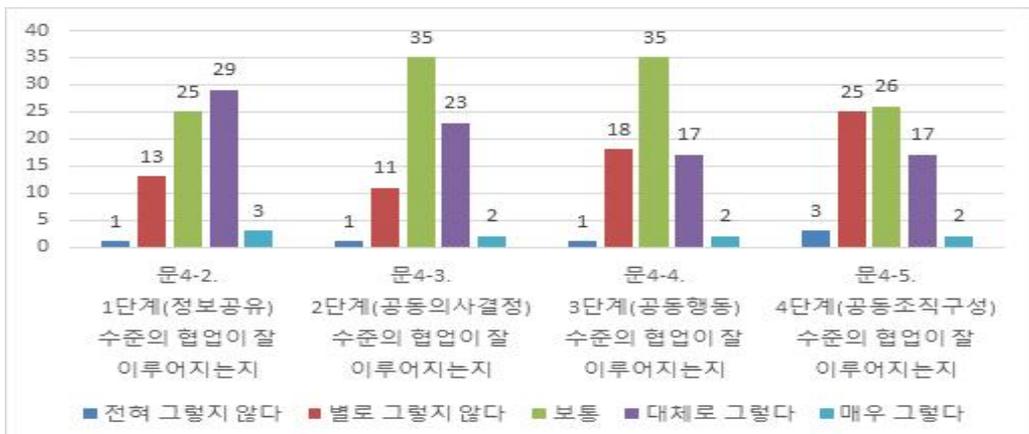
<그림 27> 단계별 협업수준에 대한 인식 (일자리 분야)



<그림 28> 단계별 협업수준에 대한 인식 (일자리 분야 / 정책부처)



<그림 29> 단계별 협업수준에 대한 인식 (일자리 분야 / 사업부처)



## 제5항 협업 제약요인

### 1. 행태(개인), 문화 차원의 제약

<그림 30> 행태(개인), 문화 차원의 제약 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

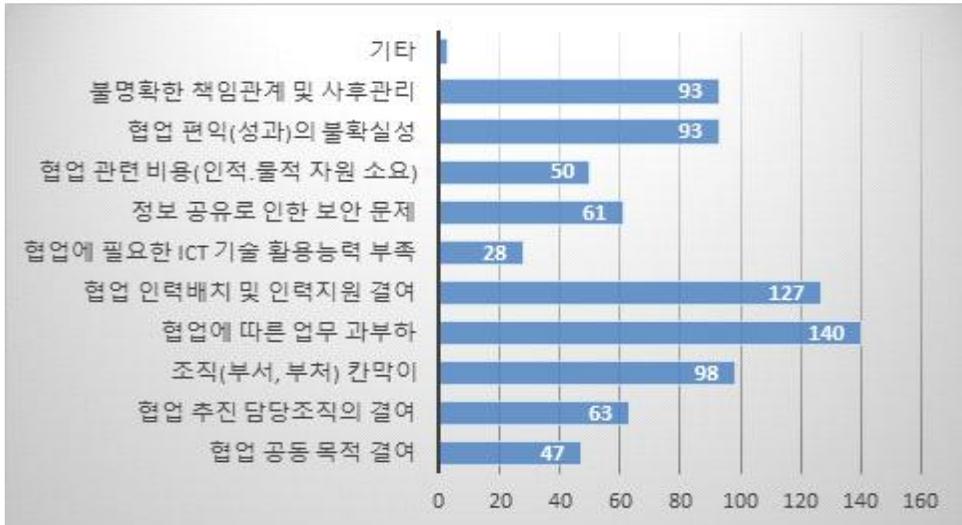
<그림 31> 행태(개인), 문화 차원의 제약 (일자리 분야/사업 부처 - 정책부처 비교)



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

## 2. 조직차원에서의 제약

<그림 32> 조직 차원의 제약 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

<그림 33> 조직 차원의 제약 (일자리 분야/사업 부처 - 정책부처 비교)



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

### 3. 제도 차원에서의 제약

<그림 34> 제도 차원의 제약 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

<그림 35> 제도 차원의 제약 (일자리 분야/사업 부처 - 정책부처 비교)

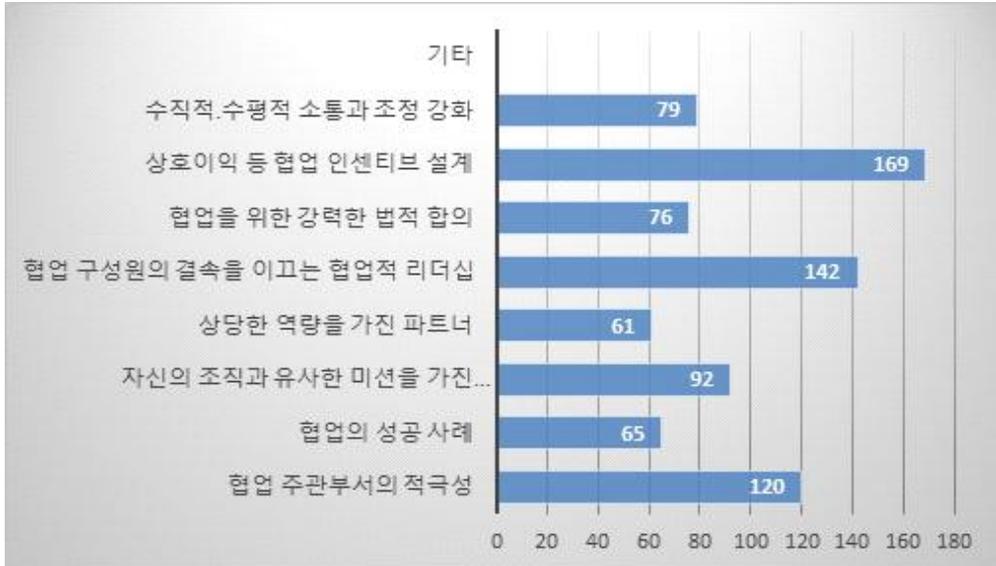


\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

## 제6항 협업활성화 방안

### 1. 협업반대자를 참여할 수 있는 조건

<그림 36> 협업반대자를 참여할 수 있는 조건 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

<그림 37> 협업반대자를 참여할 수 있는 조건 (일자리 분야) 정책부처 - 사업부처 비교



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

## 2. 행태(개인)·문화 차원에서 협업 활성화 조건

<그림 38> 행태(개인)·문화 차원에서 협업 활성화 조건 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

<그림 39> 행태(개인)·문화 차원에서 협업 활성화 조건 (일자리 분야/  
정책부처 - 사업부처 비교)



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

### 3. 조직 차원에서 협업 성공 조건

<그림 40> 조직 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

<그림 41> 조직 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (일자리 분야/정책부처 - 사업부처 비교)



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

#### 4. 제도 차원에서 협업 성공 조건

<그림 42> 제도 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

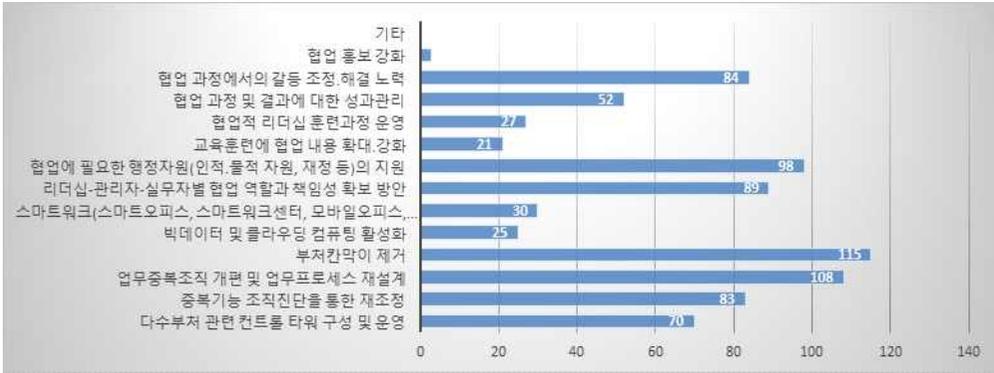
<그림 43> 제도 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (일자리 분야/  
정책부처 - 사업부처 비교)



\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

## 5. 협업 운영 및 관리 차원에서 협업 성공 조건

<그림 44> 협업 운영 및 관리 차원에서 협업 성공 조건 (일자리 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

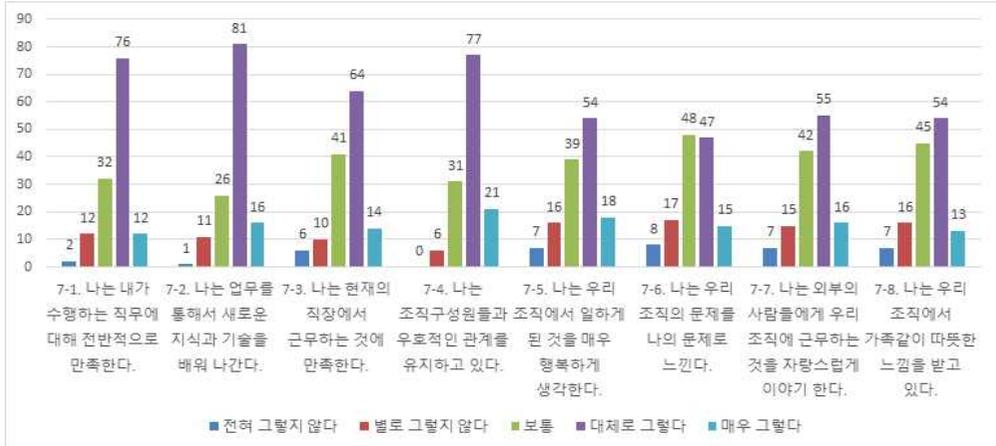
<그림 45> 협업 운영 및 관리 차원에서 협업 성공 조건 (일자리 분야/ 정책부처 - 사업부처 비교)



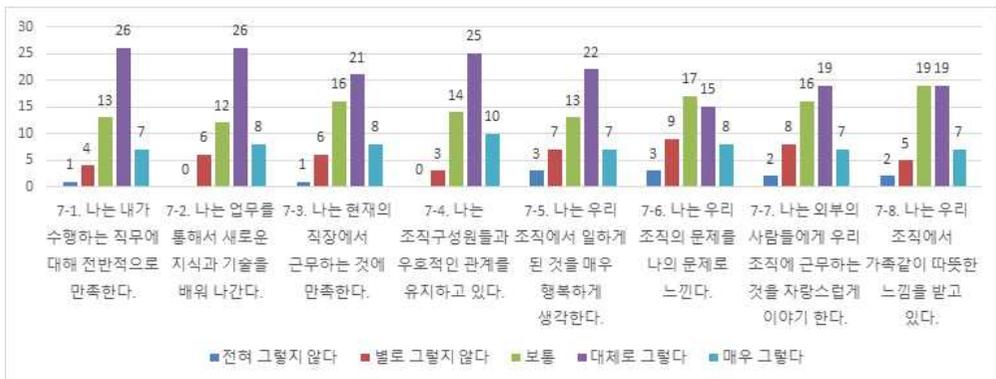
\* 사업 집행기관(산업통상자원부, 중소벤처기업부 등) 소속 73명과 정책 기획·조정기관(고용노동부, 기획재정부, 행정안전부 등) 53명을 대상으로 한 결과를 %로 환산한 값임

## 제7항 조직관리의 효과성

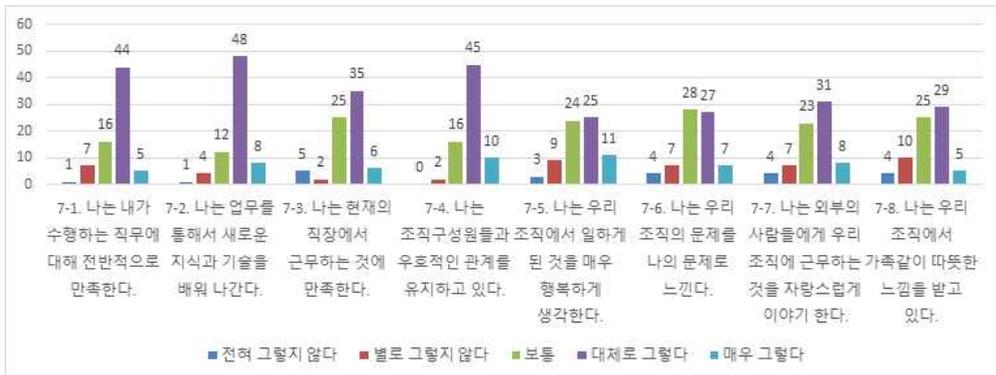
<그림 46> 조직관리의 효과성(일자리 분야 1)



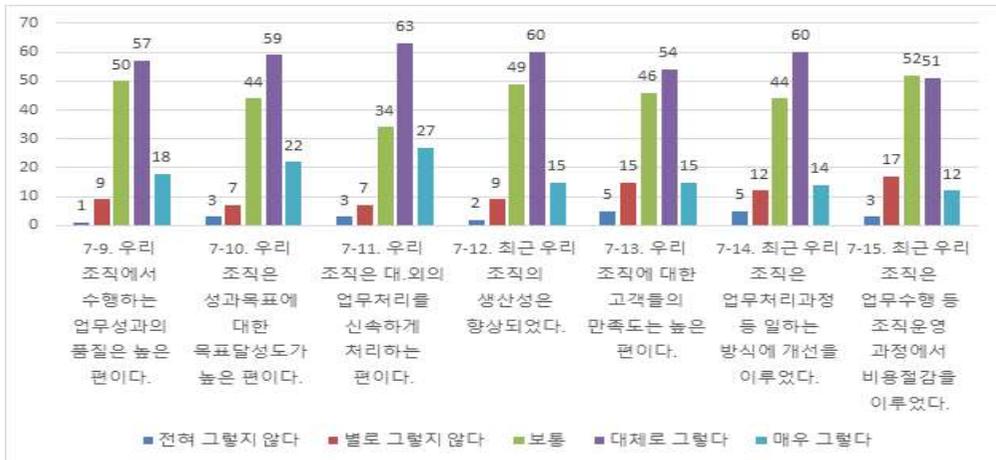
<그림 47> 조직관리의 효과성(일자리 분야 1 / 정책 부처)



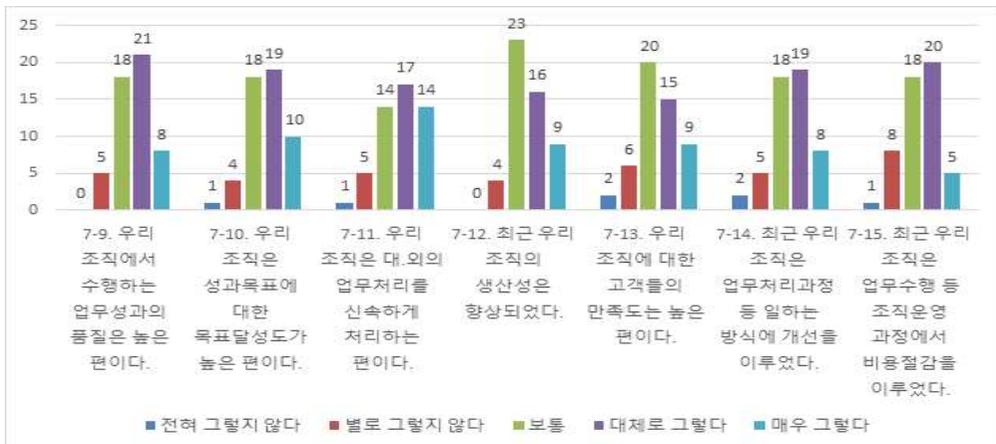
<그림 48> 조직관리의 효과성(일자리 분야 2 / 사업 부처)



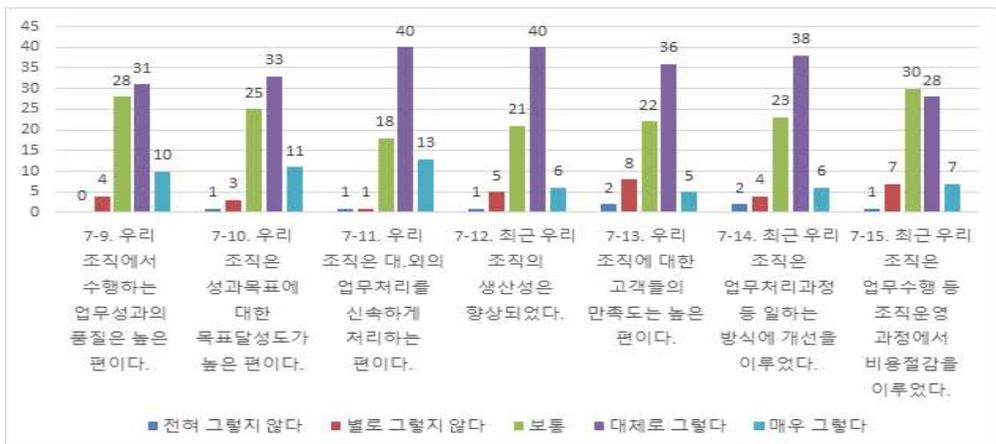
<그림 49> 조직관리의 효과성(일자리 분야 2)



<그림 50> 조직관리의 효과성(일자리 분야 2 / 정책 부처)



<그림 51> 조직관리의 효과성(일자리 분야 2 / 사업 부처)

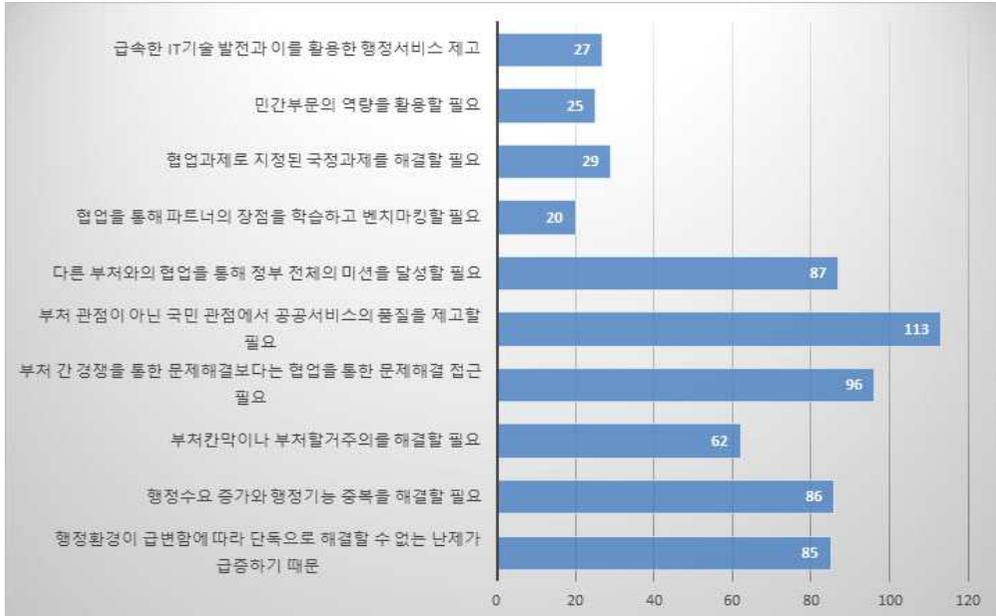


## 제2절 돌봄 분야

### 제1항 협업의 동인

#### 1. 협업이 대두된 중요한 요인

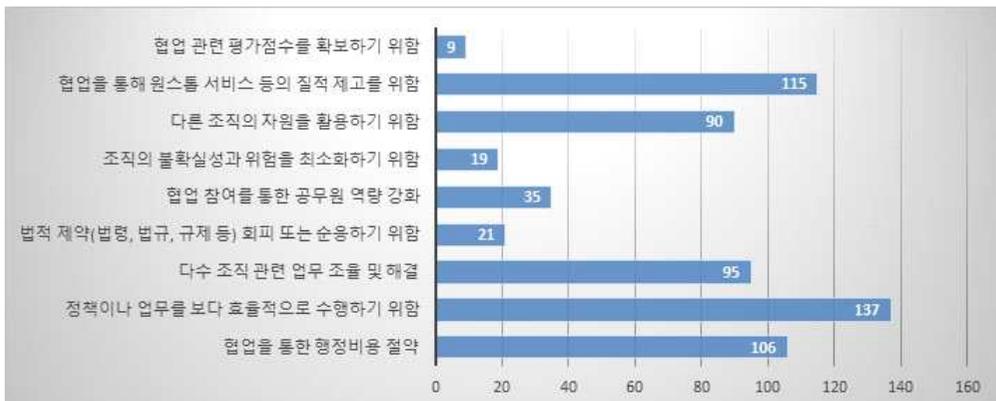
<그림 52> 협업이 대두된 중요한 요인 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

#### 2. 협업에 참여하는 목적

<그림 53> 협업에 참여하는 목적 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

### 3. 협업에 참여하지 않는 이유

<그림 54> 협업에 참여하지 않는 이유 (돌봄 분야)

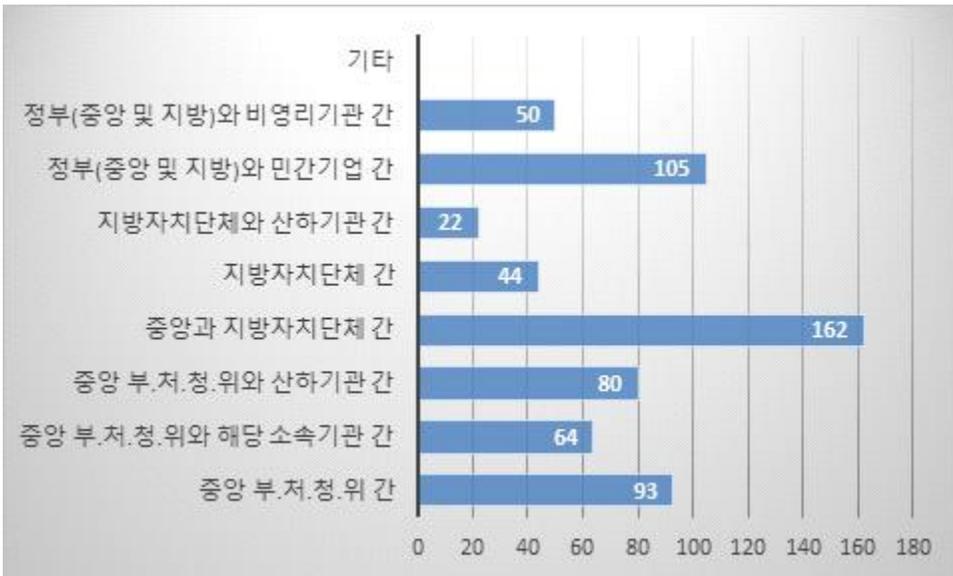


\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

## 제2항 협업 가능분야

### 1. 협업이 필요한 영역

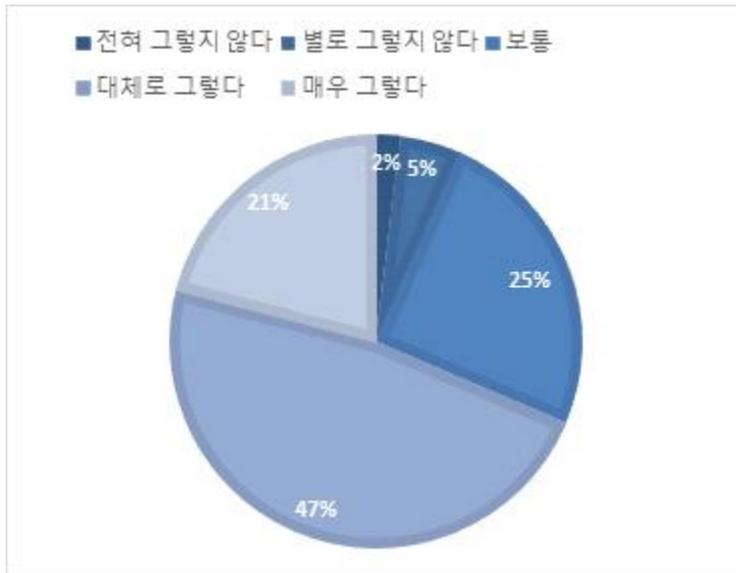
<그림 55> 협업이 필요한 영역 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

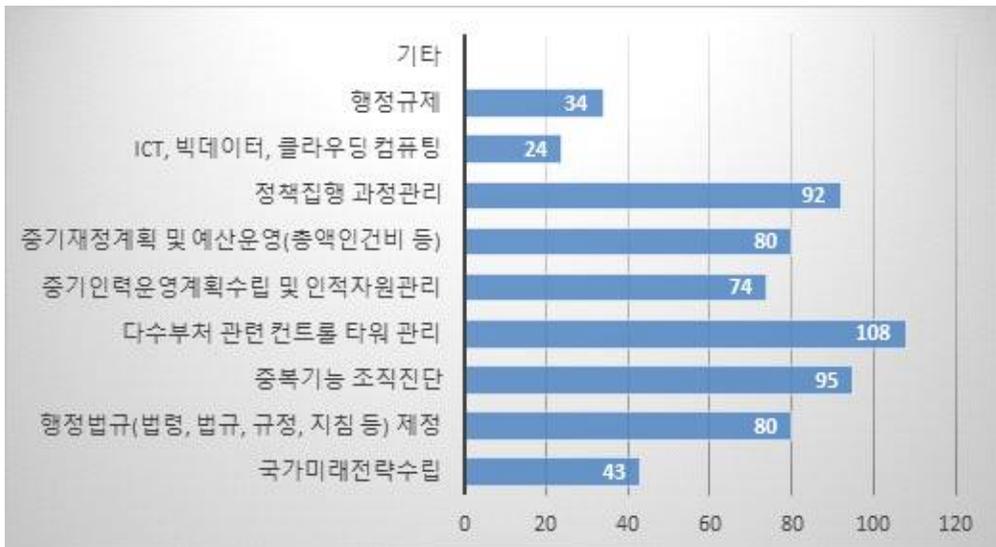
2. 돌봄 부분 협업 필요 여부

<그림 56> 협업 필요 여부 (돌봄 분야)



3. 조직관리에서 협업이 필요한 항목

<그림 57> 조직관리에서 협업이 필요한 항목 (돌봄 분야)

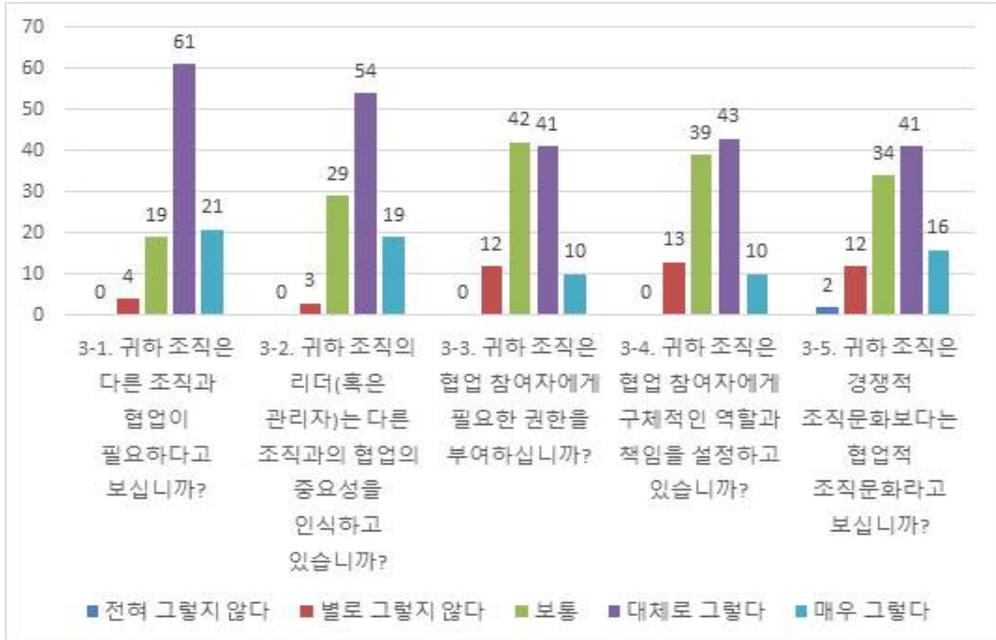


\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

### 제3항 협업행정의 실태

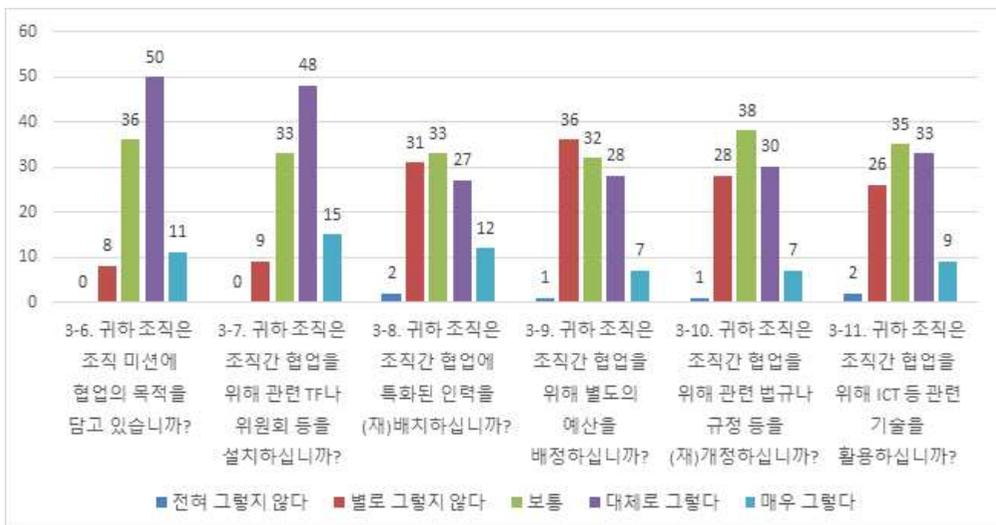
#### 1. 행위·문화에 관한 항목

<그림 58> 협업의 행위·문화 (돌봄 분야)



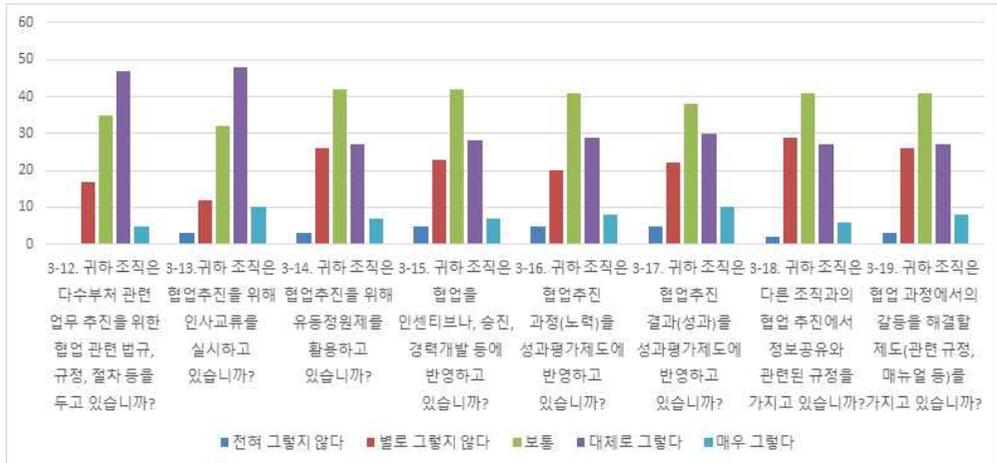
#### 2. 조직 차원의 협업 실태에 관한 항목

<그림 59> 조직차원의 협업실태 (돌봄 분야)



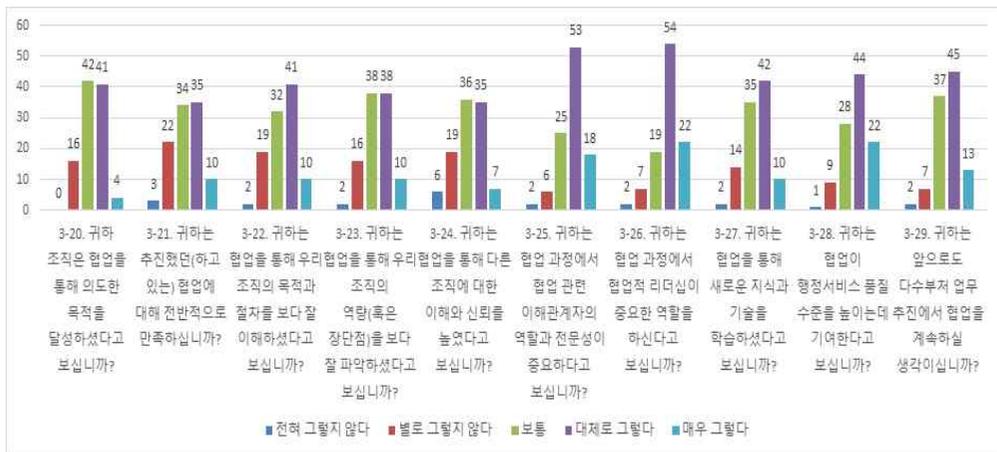
### 3. 제도 차원의 협업실태

<그림 60> 제도차원의 협업실태 (돌봄 분야)



### 4. 협업추진 과정 전반에 대한 인식

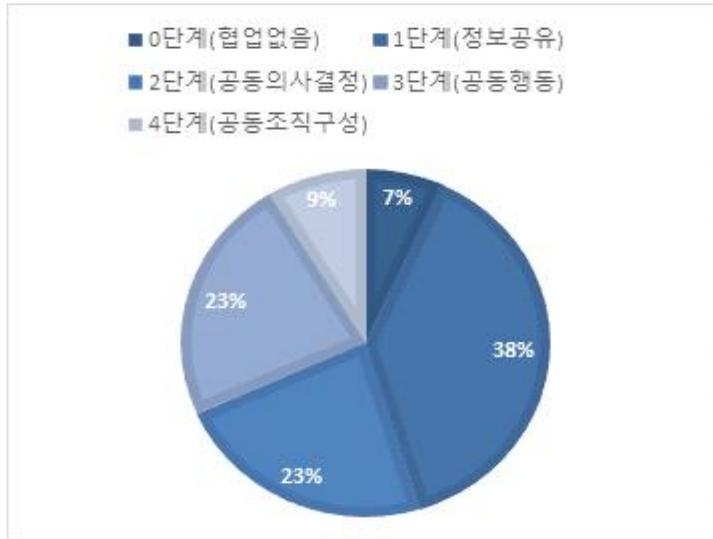
<그림 61> 협업추진 과정 전반에 대한 인식 (돌봄 분야)



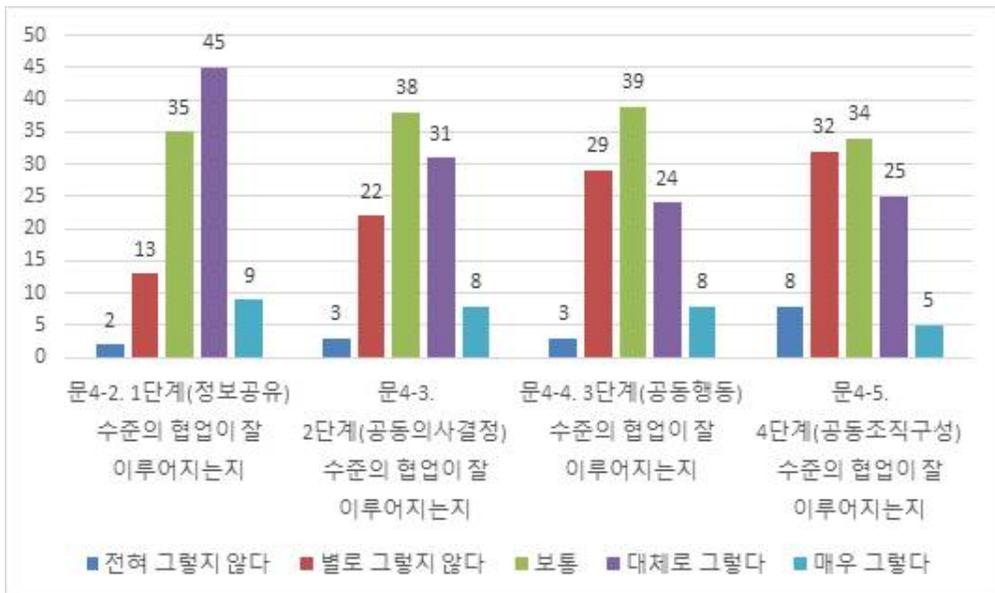
## 제4항 협업의 수준 혹은 강도

□ 조직에서 이루어지는 돌봄 분야 협업의 수준 혹은 강도는 전반적으로 어느 단계에 있는지

<그림 62> 협업수준 혹은 강도 (돌봄 분야)



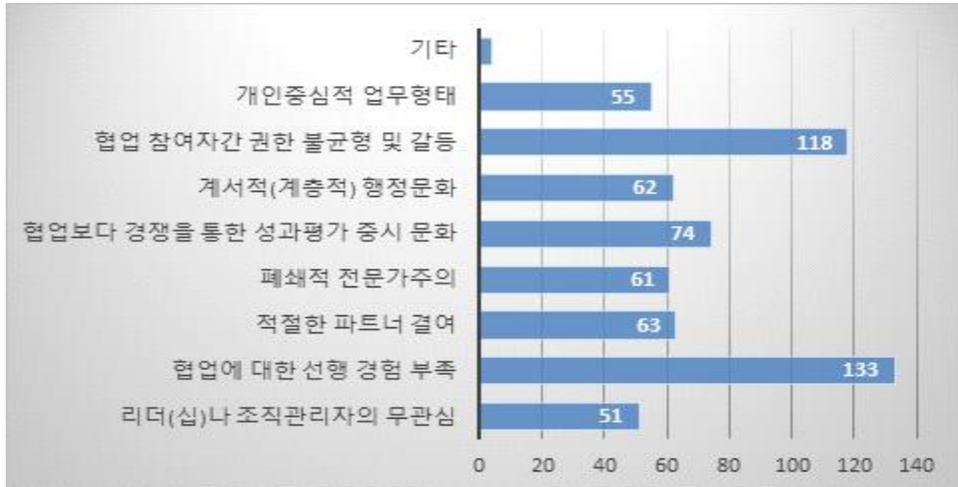
<그림 63> 단계별 협업수준에 대한 인식 (돌봄 분야)



## 제5항 협업 제약요인

### 1. 행태(개인), 문화 차원의 제약

<그림 64> 행태(개인), 문화 차원의 제약 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

### 2. 조직차원에서의 제약

<그림 65> 조직 차원의 제약 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

### 3. 제도 차원에서의 제약

<그림 66> 제도 차원의 제약 (돌봄 분야)

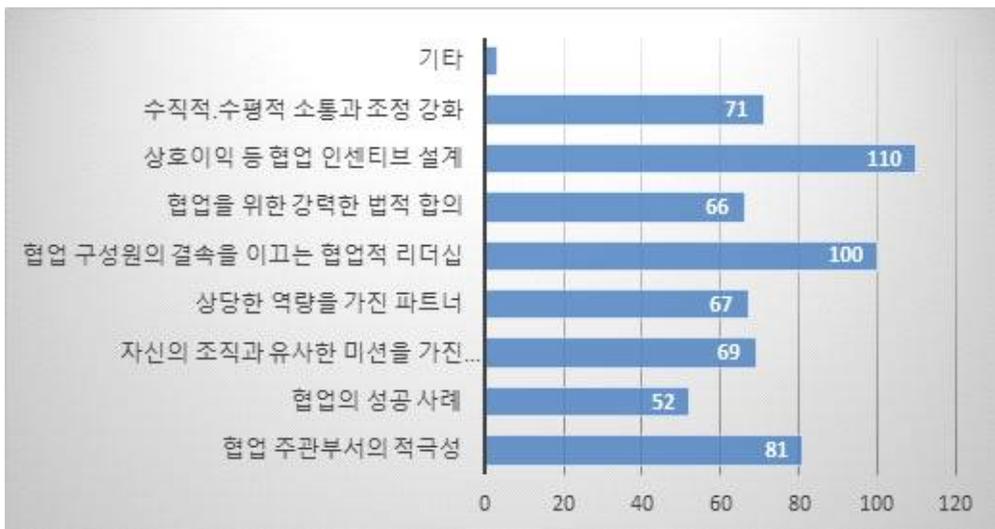


\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

### 제6항 협업활성화 방안

#### 1. 협업반대자를 참여할 수 있는 조건

<그림 67> 협업반대자를 참여할 수 있는 조건 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

## 2. 행태(개인)·문화 차원에서 협업 활성화 조건

<그림 68> 행태(개인)·문화 차원에서 협업 활성화 조건 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

## 3. 조직 차원에서 협업 성공 조건

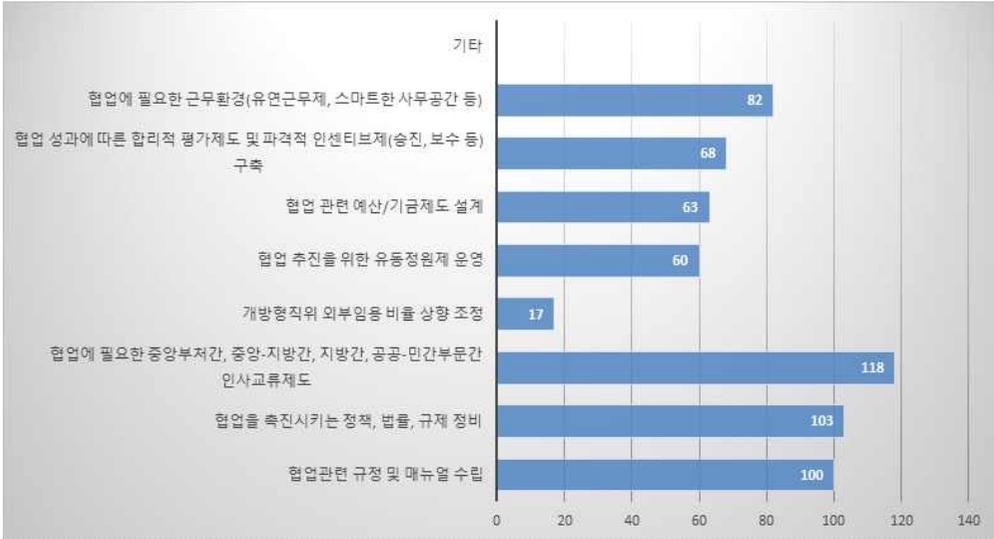
<그림 69> 조직 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

#### 4. 제도 차원에서 협업 성공 조건

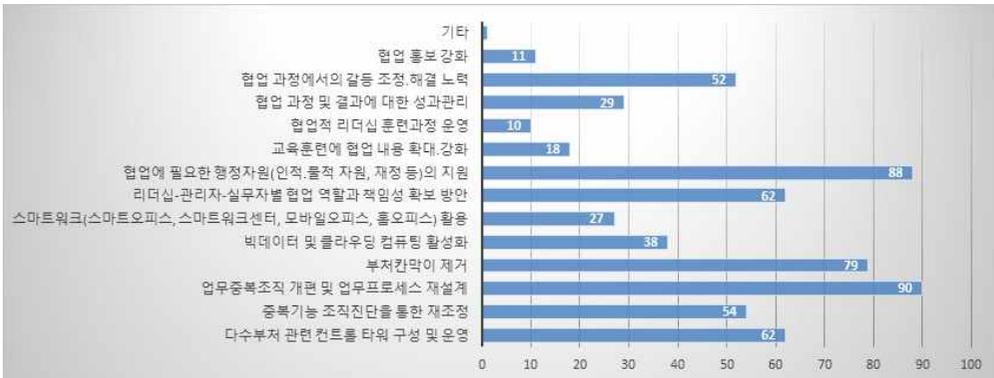
<그림 70> 제도 차원에서 협업이 성공하기 위한 조건 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

#### 5. 협업 운영 및 관리 차원에서 협업 성공 조건

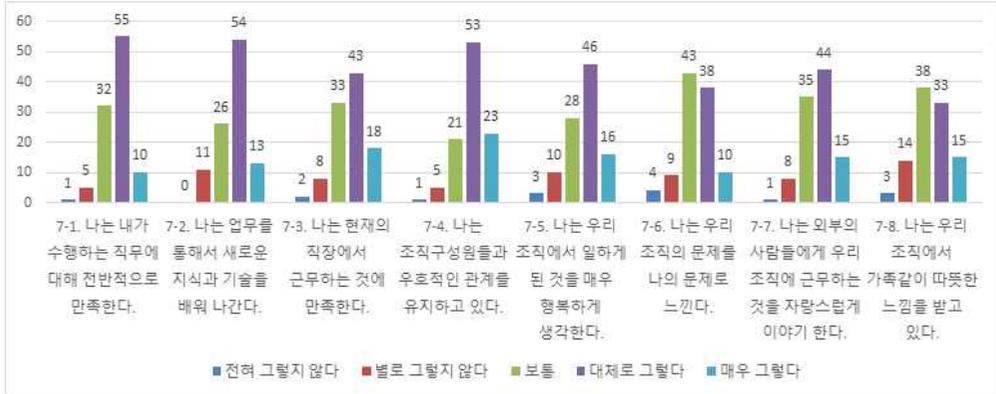
<그림 71> 협업 운영 및 관리 차원에서 협업 성공 조건 (돌봄 분야)



\* 가장 높은 순위 항목 3개를 선택하는 설문에서 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 하여 합산한 수치임

## 제7항 조직관리의 효과성

<그림 72> 조직관리의 효과성(돌봄 분야 1)



<그림 73> 조직관리의 효과성(돌봄 분야 2)



일자리 분야 협업 프로세스 및 네트워크 진단에 관한 설문지

안녕하십니까?

올해 서울대학교는 행정안전부 주관 아래 일자리 분야 협업 프로세스 및 네트워크 진단을 통해 협업의 병목지점과 사각지대를 파악하고 협업을 활성화할 수 있는 방안을 도출하기 위한 연구를 수행하고 있습니다.

여러분의 의견은 협업의 병목지점과 사각지대를 파악하고 협업을 활성화할 수 있는 방안을 도출하는 데 중요한 기초자료가 될 것입니다. 공사 업무로 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 설문에 응하여 주시기를 부탁드립니다.

설문에 응답하신 결과는 「통계법 제33조(비밀의 보호)」에 의해 익명으로 통계 처리되며, 조사의 분석결과는 오로지 순수한 연구 목적을 위해서만 사용됩니다. 다시 한 번 여러분의 고견을 부탁드립니다. 건강과 행복이 가득하시기를 기원합니다. 감사합니다.

2019년 11월

연구주관기관: 행정안전부 협업정책과, 서울대학교 행정대학원

연구책임자: 엄석진 서울대학교 행정대학원 교수

본 조사에 관한 문의사항은 아래

연구주관기관 담당자에게 연락주시기 바랍니다.

- 주관연구기관: 행정안전부 협업정책과, 서울대학교 행정대학원

• 연 락 처 :

행정안전부 협업정책과

이소민 사무관

- EMAIL: cantablesm@korea.kr

- TEL: 044-205-2244

서울대학교 행정대학원 정보지식정책연구소

강혜진 박사

- EMAIL: arahan78@nate.com

- TEL: 010-5436-6245

서울대학교 행정대학원 한국행정연구소

김준형 박사

- EMAIL: jh5451@snu.ac.kr

- TEL: 010-9602-5007

설문 응답에 귀한 시간을 내어주심에 대한 감사의 의미로 커피교환권(5,000원 상당)을 보내드립니다. 교환권 받으실 연락처(휴대전화)를 부탁드립니다.

연락처는 오직 커피교환권을 전달 드리는 용도로만 사용됩니다.

\* 커피교환권 받으실 연락처 : ( )

※ 협업의 의미

본 설문지에서 협업이란 “둘 이상의 조직들 혹은 기관들이 관련된 정책과 업무가 수행될 때 이러한 조직들 혹은 기관들이 자료·정보·기술을 포함하는 다양한 수단을 활용하여 서로 상호작용하는 행정”을 의미합니다.

※ 협업의 기간

본 설문지에서 협업의 기간은 문재인 정부 출범 이후(2017년 5월)부터 현재 시점(2019년 11월)까지입니다.

※ 협업의 대상

본 설문지에서 협업의 대상은 일자리 분야(일자리 관련 정책 및 행정서비스 제공에 관한 업무)입니다. 참고로 일자리 분야와 관련된 국정과제 및 실천과제는 아래 표에 제시되어 있습니다.

<일자리 분야 국정과제>

국정과제	실천과제	주관부처	협조부처	
16	국민의 눈높이에 맞는 좋은 일자리 창출	기재부	고용부, 복지부, 인사처, 행안부	
17	사회서비스 공공인프라 구축과 일자리 확충	17-1. 공공부문 사회서비스 일자리 34만개 창출	복지부	범부처
	17-3. 찾아가는 생활밀착형 보건·복지서비스 지원체계 구축	복지부	행안부	
	17-4. 생애주기별 사회서비스 보장체계 구축	복지부	고용부, 교육부, 문체부, 여가부	
18	성별, 연령별 맞춤형 일자리 지원 강화	18-1. 청년, 좋은 일자리 확대	고용부	기재부, 중기부, 특허청, 행안부
	18-2. 청년, 구직활동 지원과 채용관행 개선	고용부	기재부, 행안부	
	18-4. 신중년, 인생 3모작 지원과 사회안전망 강화	고용부	복지부	
	18-5. 여성, 경력단절 극복 및 당당한 재출발 지원	여가부	고용부	
19	실직과 은퇴에 대비하는 일자리 안전망 강화	19-3. 공공취업지원서비스 확충	고용부	보훈처, 금융위, 복지부, 여가부, 행안부
	19-4. 4차산업혁명에 대비한 직업능력개발체계 구축	고용부	교육부	

문1-1. 거시적 차원에서 일자리 분야 협업이 대두된 가장 중요한 요인은 무엇이라 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- ① 행정환경이 급변함에 따라 단독으로 해결할 수 없는 난제가 급증하기 때문
- ② 행정수요 증가와 행정기능 중복을 해결할 필요
- ③ 부처간막이나 부처할거주의를 해결할 필요
- ④ 부처 간 경쟁을 통한 문제해결보다는 협업을 통한 문제해결 접근 필요
- ⑤ 부처 관점이 아닌 국민 관점에서 공공서비스의 품질을 제고할 필요
- ⑥ 다른 부처와의 협업을 통해 정부 전체의 미션을 달성할 필요
- ⑦ 협업을 통해 파트너의 장점을 학습하고 벤치마킹할 필요
- ⑧ 협업과제로 지정된 국정과제를 해결할 필요
- ⑨ 민간부문의 역량을 활용할 필요
- ⑩ 급속한 IT기술 발전과 이를 활용한 행정서비스 제고

문1-2. 귀하의 경우, 만일 일자리 분야 협업에 참여하려고 한다면, 그 이유는 다음 중 어느 것이라 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- ① 협업을 통한 행정비용 절약
- ② 정책이나 업무를 보다 효율적으로 수행하기 위함
- ③ 다수 조직 관련 업무 조율 및 해결
- ④ 법적 제약(법령, 법규, 규제 등) 회피 또는 순응하기 위함
- ⑤ 협업 참여를 통한 공무원 역량 강화
- ⑥ 조직의 불확실성과 위험을 최소화하기 위함
- ⑦ 다른 조직의 자원을 활용하기 위함
- ⑧ 협업을 통해 윈스톱 서비스 등의 질적 제고를 위함
- ⑨ 협업 관련 평가점수를 확보하기 위함

문1-3. 귀하의 경우, 만일 일자리 분야 협업에 참여하지 않으려고 한다면, 그 이유는 다음 중 어느 것이라 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- ① 협업의 합의(서) 및 절차가 복잡하거나 번잡함
- ② 협업추진 노력에 비해 달성 가능한 편익 미약
- ③ 협업 파트너에 신뢰 결여
- ④ 협업의 과정과 결과를 반영할 적절한 성과관리제도 결여
- ⑤ 협업에 필요한 적절한 기금이나 예산배정 결여
- ⑥ 협업을 수행할 역할(책임) 모호 및 전문성 결여
- ⑦ 협업을 추진할 리더십 결여
- ⑧ 협업을 별도의 추가업무로 인식하여 꺼려함
- ⑨ 협업의 결과에 대한 상당한 위험성 혹은 실패 경험

**II****협업 가능 분야에 관한 질문**

문2-1. 귀하는 우리나라 공공-민간부문 행위자간 일자리 분야 협업이 가장 필요한 영역은 무엇이라 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| ① 중앙 부·처·청·위 간        | ② 중앙 부·처·청·위와 해당 소속기관 간 |
| ③ 중앙 부·처·청·위와 산하기관 간  | ④ 중앙과 지방자치단체 간          |
| ⑤ 지방자치단체 간            | ⑥ 지방자치단체와 산하기관 간        |
| ⑦ 정부(중앙 및 지방)와 민간기업 간 | ⑧ 정부(중앙 및 지방)와 비영리기관 간  |
| ⑨ 기타 ( )              |                         |

문2-2. 귀하는 담당하고 있는 일자리 관련 업무 중에서 일자리 분야 협업이 필요하다고 생각하십니까?

- |             |             |
|-------------|-------------|
| ① 전혀 그렇지 않다 | ② 별로 그렇지 않다 |
| ③ 보통        | ④ 대체로 그렇다   |
| ⑤ 매우 그렇다    |             |

문2-3. 귀하는 조직관리에서 일자리 분야 협업이 가장 필요한 항목은 무엇이라 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| ① 국가미래전략수립               | ② 행정법규(법령, 법규, 규정, 지침 등) 제정 |
| ③ 중복기능 조직진단              | ④ 다수부처 관련 컨트롤 타워 관리         |
| ⑤ 중기인력운영계획수립 및 인적자원관리    |                             |
| ⑥ 중기재정계획 및 예산운영(총액인건비 등) |                             |
| ⑦ 정책집행 과정관리              | ⑧ ICT, 빅데이터, 클라우드 컴퓨팅       |
| ⑨ 행정규제                   | ⑩ 기타 ( )                    |

### Ⅲ 협업의 실태에 관한 질문

문3. 귀하는 우리나라 일자리 분야 협업의 실태에 관한 다음 항목들에 대해 어떻게 생각하십니까? 해당 부분에 √를 표시해 주십시오.

항 목		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
<b>일자리 분야 협업의 행위·문화</b>						
3-1	귀하 조직은 다른 조직과 협업이 필요하다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
3-2	귀하 조직의 리더(혹은 관리자)는 다른 조직과의 협업의 중요성을 인식하고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-3	귀하 조직은 협업 참여자에게 필요한 권한을 부여하십니까?	⑤	④	③	②	①
3-4	귀하 조직은 협업 참여자에게 구체적인 역할과 책임을 설정하고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-5	귀하 조직은 경쟁적 조직문화보다는 협업적 조직문화라고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
<b>조직 차원의 일자리 분야 협업 실태</b>						
3-6	귀하 조직은 조직 미션에 협업의 목적을 담고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-7	귀하 조직은 조직간 협업을 위해 관련 TF나 위원회 등을 설치하십니까?	⑤	④	③	②	①
3-8	귀하 조직은 조직간 협업에 특화된 인력을 (재)배치하십니까?	⑤	④	③	②	①
3-9	귀하 조직은 조직간 협업을 위해 별도의 예산을 배정하십니까?	⑤	④	③	②	①
3-10	귀하 조직은 조직간 협업을 위해 관련 법규나 규정 등을 (재)개정하십니까?	⑤	④	③	②	①
3-11	귀하 조직은 조직간 협업을 위해 ICT 등 관련 기술을 활용하십니까?	⑤	④	③	②	①
<b>제도 차원의 일자리 분야 협업 실태</b>						
3-12	귀하 조직은 다수부처 관련 업무 추진을 위한 협업 관련 법규, 규정, 절차 등을 두고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-13	귀하 조직은 협업추진을 위해 인사교류를 실시하고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-14	귀하 조직은 협업추진을 위해 유동정원제를 활용하고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-15	귀하 조직은 협업을 인센티브나, 승진, 경력개발 등에 반영하고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-16	귀하 조직은 협업추진 과정(노력)을 성과평가 제도에 반영하고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-17	귀하 조직은 협업추진 결과(성과)를 성과평가 제도에 반영하고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-18	귀하 조직은 다른 조직과의 협업 추진에서 정보공유와 관련된 규정을 가지고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
3-19	귀하 조직은 협업 과정에서의 갈등을 해결할 제도(관련 규정, 매뉴얼 등)를 가지고 있습니까?	⑤	④	③	②	①
<b>일자리 분야 협업추진 과정 전반에 대한 인식</b>						
3-20	귀하 조직은 협업을 통해 의도한 목적을 달성하셨다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①

항 목		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
3-21	귀하는 추진했던(하고 있는) 협업에 대해 전반적으로 만족하십니까?	⑤	④	③	②	①
3-22	귀하는 협업을 통해 우리 조직의 목적과 절차를 보다 잘 이해하셨다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
3-23	귀하는 협업을 통해 우리 조직의 역량(혹은 장단점)을 보다 잘 파악하셨다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
3-24	귀하는 협업을 통해 다른 조직에 대한 이해와 신뢰를 높였다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
3-25	귀하는 협업 과정에서 협업 관련 이해관계자의 역할과 전문성이 중요하다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
3-26	귀하는 협업 과정에서 협업적 리더십이 중요한 역할을 하신다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
3-27	귀하는 협업을 통해 새로운 지식과 기술을 학습하셨다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
3-28	귀하는 협업이 행정서비스 품질 수준을 높이는 데 기여한다고 보십니까?	⑤	④	③	②	①
3-29	귀하는 앞으로도 다수부처 업무 추진에서 협업을 계속하실 생각이십니까?	⑤	④	③	②	①



문4-5. 귀하의 조직에서 이루어지는 일자리 분야 4단계(공동조직구성) 수준의 협업이 잘 이루어지고 있다고 생각하십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다
- ③ 보통
- ⑤ 매우 그렇다

- ② 별로 그렇지 않다
- ④ 대체로 그렇다



## VI 협업의 활성화 방안에 관한 질문

문6-1. 귀하는 일자리 분야 협업 반대자를 협업에 참여할 수 있도록 하는 조건 중 다음 중 어느 것이 중요하다고 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- ① 협업 주관부서의 적극성                      ② 협업의 성공 사례
- ③ 자신의 조직과 유사한 미션을 가진 파트너(개인 또는 조직)
- ④ 상당한 역량을 가진 파트너              ⑤ 협업 구성원의 결속을 이끄는 협업적 리더십
- ⑥ 협업을 위한 강력한 법적 합의          ⑦ 상호이익 등 협업 인센티브 설계
- ⑧ 수직적·수평적 소통과 조정 강화
- ⑨ 기타 ( )

문6-2. 행태(개인)·문화 차원에서 일자리 분야 협업을 활성화(성공)하기 위한 조건 중 어느 것이 중요하다고 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- ① 협업 참여자간 상호존중, 이해, 신뢰
- ② 구성원이 협업을 자신의 이익으로 간주함
- ③ 조직 리더나 관리자의 관심과 지원
- ④ 적절한 파트너 및 전문적 역할
- ⑤ 협업 미션에 맞는 역할과 책임성을 가진 구성원(적격자)
- ⑥ 협업을 위한 ICT 이해와 활용 능력
- ⑦ 협업을 촉진·지원하고, 다양한 행위자의 다양성과 장점을 이끌어낼 리더십
- ⑧ 협업 합의내용 이행 능력
- ⑨ 협업업무 주관부처·부서의 적극성
- ⑩ 협업이 내재화된 조직문화(문화, 가치, 습관)
- ⑪ 협업을 위한 정치적·사회적 분위기
- ⑫ 기타 ( )

문6-3. 조직 차원에서 일자리 분야 협업이 성공하기 위한 조건 중 어느 것이 중요하다고 생각하십니까? 가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- ① 협업 참여자간 공동 목적과 목표 공유
- ② 협업의 불확실성과 위험 공유
- ③ 협업 구성원간 (비)공식적 의사소통 네트워크
- ④ 협업 추진 조직구성(협업 TF, 협업협의체 등)
- ⑤ 협업 참여자간 적절한 권한위임
- ⑥ 협업이 필요한 과제 및 정책 선별
- ⑦ 협업 인력배치 및 인력지원
- ⑧ 협업 단계별(준비, 실행, 완결) 과정의 명확한 역할과 지침
- ⑨ 협업 과정과 구조의 투명성과 유연성
- ⑩ 협업 과정과 구조에 다양한 전문가 참여
- ⑪ ICT 기반, 컴퓨터 클라우딩, 빅데이터 분석 시스템 구축
- ⑫ 기타 ( )

문6-4. 제도 차원에서 일자리 분야 협업이 성공하기 위한 조건 중 어느 것이 중요하다고 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- ① 협업관련 규정 및 매뉴얼 수립
- ② 협업을 촉진시키는 정책, 법률, 규제 정비
- ③ 협업에 필요한 중앙부처간, 중앙-지방간, 지방간, 공공-민간부문간 인사교류제도
- ④ 개방형직위 외부임용 비율 상향 조정
- ⑤ 협업 추진을 위한 유동정원제 운영
- ⑥ 협업 관련 예산/기금제도 설계
- ⑦ 협업 성과에 따른 합리적 평가제도 및 파격적 인센티브제(승진, 보수 등) 구축
- ⑧ 협업에 필요한 근무환경(유연근무제, 스마트한 사무공간 등)
- ⑨ 기타 ( )

문6-5. 협업 운영 및 관리 차원에서 일자리 분야 협업이 성공하기 위한 조건 중 어느 것이 중요하다고 생각하십니까?

가장 높은 순위로 3개 항목 선택 : 1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

- ① 다수부처 관련 컨트롤 타워 구성 및 운영
- ② 중복기능 조직진단을 통한 재조정
- ③ 업무중복조직 개편 및 업무프로세스 재설계
- ④ 부처간막이 제거
- ⑤ 빅데이터 및 클라우드 컴퓨팅 활성화
- ⑥ 스마트워크(스마트오피스, 스마트워크센터, 모바일오피스, 홈오피스) 활용
- ⑦ 리더십-관리자-실무자별 협업 역할과 책임성 확보 방안
- ⑧ 협업에 필요한 행정자원(인적·물적 자원, 재정 등)의 지원
- ⑨ 교육훈련에 협업 내용 확대·강화
- ⑩ 협업적 리더십 훈련과정 운영
- ⑪ 협업 과정 및 결과에 대한 성과관리
- ⑫ 협업 과정에서의 갈등 조정·해결 노력
- ⑬ 협업 홍보 강화
- ⑭ 기타 ( )

**VII 협업을 통한 조직관리의 효과성 등에 관한 질문**

문7. 귀하는 조직이 일자리 분야 협업을 추진한 결과 기대할 수 있는 다음과 같은 효과들에 대해 어떻게 생각하십니까? 해당 부분에 √를 표시해 주십시오.

항 목		매우 그렇다	대체로 그렇다	보통	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
7-1	나는 내가 수행하는 직무에 대해 전반적으로 만족한다.	⑤	④	③	②	①
7-2	나는 업무를 통해서 새로운 지식과 기술을 배워 나간다.	⑤	④	③	②	①
7-3	나는 현재의 직장에서 근무하는 것에 만족한다.	⑤	④	③	②	①
7-4	나는 조직구성원들과 우호적인 관계를 유지하고 있다.	⑤	④	③	②	①
7-5	나는 우리 조직에서 일하게 된 것을 매우 행복하게 생각한다.	⑤	④	③	②	①
7-6	나는 우리 조직의 문제를 나의 문제로 느낀다.	⑤	④	③	②	①
7-7	나는 외부의 사람들에게 우리 조직에 근무하는 것을 자랑스럽게 이야기 한다.	⑤	④	③	②	①
7-8	나는 우리 조직에서 가족같이 따뜻한 느낌을 받고 있다.	⑤	④	③	②	①
7-9	우리 조직에서 수행하는 업무성과의 품질은 높은 편이다.	⑤	④	③	②	①
7-10	우리 조직은 성과목표에 대한 목표달성도가 높은 편이다.	⑤	④	③	②	①
7-11	우리 조직은 대·외의 업무처리를 신속하게 처리하는 편이다.	⑤	④	③	②	①
7-12	최근 우리 조직의 생산성은 향상되었다.	⑤	④	③	②	①
7-13	우리 조직에 대한 고객들의 만족도는 높은 편이다.	⑤	④	③	②	①
7-14	최근 우리 조직은 업무처리과정 등 일하는 방식에 개선을 이루었다.	⑤	④	③	②	①
7-15	최근 우리 조직은 업무수행 등 조직운영 과정에서 비용절감을 이루었다.	⑤	④	③	②	①

## 응답자 특성

1. 귀하의 성별은?

- ① 남성      ② 여성

2. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?

- ① 고졸 이하   ② 2년제 대졸   ③ 4년제 대졸   ④ 대학원 석사 졸업   ⑤ 대학원 박사 졸업

3. 귀하의 소속은?

(                    )부 (                    )과

4. 귀하의 직종은?

- ① 일반직(행정직, 기술직, 연구지도직)    ② 특정직      ③ 정무직  
④ 별정직      ⑤ 기타(                    )

5. 귀하의 공무원 직급은?

- ① 고위공무원    ② 3급      ③ 4급      ④ 5급      ⑤ 6급  
⑥ 7급      ⑦ 8급      ⑧ 9급      ⑨ 기타(                    )

6. 귀하의 공무원 근무경력은? (                    )년

▣ 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ▣

# 부록3

인터뷰 결과 요약 및 정리





	제약요인	촉진요인
개인 차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더나 관리자의 무관심</li> <li>• 협업에 대한 선행 경험 부족</li> <li>• 적절한 파트너 결여</li> <li>• 협업 행위를 취할 핵심 인물의 결여</li> <li>• 의사소통 결여 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더나 관리자의 관심과 지원</li> <li>• 적절한 파트너 및 전문적 역할</li> <li>• 상호 존중, 이해, 신뢰, 관심</li> <li>• 협업의 자기 이익으로의 간주 여부</li> <li>• 개방성과 공개적이고 빈번한 의사소통 등</li> </ul>
조직 차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 간 우선순위의 상이함</li> <li>• 협업 관련 비용(인적·물적 자원 소요)</li> <li>• 새로운 아이디어 유입 및 참여를 차단하는 칸막이</li> <li>• 협업에 따른 업무 과부하</li> <li>• 정보공유로 인한 보안 문제 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구체적이고 달성 가능한 목적과 목표 공유</li> <li>• 충분한 기금, 직원, 자원, 시간</li> <li>• 칸막이 제거</li> <li>• 협업 주관부서의 적극성</li> <li>• 상이한 조직들의 이해관계의 수용성 등</li> </ul>
제도 차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불명확한 책임관계</li> <li>• 협업 관련 예산·기금제도 결여</li> <li>• 협업에 따른 인센티브 결여</li> <li>• 협업 실패에 따른 감사나 징계 문제</li> <li>• 법적(법령, 법규, 규제 등) 제약 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더-관리자-실무자별 협업 역할과 책임성 확보 방안 수립</li> <li>• 상호이익 등 협업 인센티브 설계</li> <li>• 협업에 필요한 중앙·지방·민간 간 인사교류제도</li> <li>• 협업 성과에 따른 평가제도 및 인센티브 구축</li> <li>• 협업을 촉진시키는 정책, 법률, 규제 정비 등</li> </ul>
협업 운영/관리 차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다수부처 관련 컨트롤 타워의 부재</li> <li>• 중복 기능 및 업무의 존재</li> <li>• 업무 중복 조직의 존재</li> <li>• 협업 과정에서의 갈등 조정, 해결 노력의 부재</li> <li>• 협업 홍보의 부재 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다수부처 관련 컨트롤 타워 구성 및 운영</li> <li>• 중복기능 조직진단을 통한 재조정</li> <li>• 업무중복조직 개편 및 업무프로세스 재설계</li> <li>• 협업 과정에서의 갈등 조정, 해결 노력</li> <li>• 협업 홍보 강화 등</li> </ul>

- 개인 요인: 협업에 영향을 미치는 개인의 행동 및 소수의 개인들 간의 상호작용에 관한 요인
- 조직 요인: 협업에 영향을 미치는 조직의 행동, 자원(예: 인력, 예산), 목표에 관한 요인
- 제도 요인: 협업에 영향을 미치는 정책, 법률, 규제, 인센티브에 관한 요인
- 협업 운영/관리 요인: 협업에 영향을 미치는 조직 간 관계 및 이의 조정/운영/관리에 관한 요인



	제약요인	촉진요인
개인 차원	<p>적절한 파트너의 부재 - 고용노동부, 기획재정부</p> <p>선행경험 부족 - 고용노동부</p> <p>귀찮은 업무로서의 인식 - 고용노동부</p> <p>업무 과부하 - 고용노동부</p>	<p>상급자(관리자)의 관심과 의지 - 기획재정부, 고용노동부</p> <p>파트너들의 구축 및 그들 간의 신뢰 형성 - 기획재정부</p>
조직 차원	<p>조직 간 목표의 상이함 - 고용노동부, 기획재정부, 교육부</p> <p>정보공유를 가로막는 보안 문제 - 고용노동부, 기획재정부, 교육부</p>	<p>협업 주관부서의 적극성 - 고용노동부</p>
제도 차원	<p>인센티브의 부재 - 고용노동부</p>	<p>인센티브의 존재(패널티 설계) - 고용노동부, 기획재정부</p> <p>인사교류제도의 활성화 - 고용노동부</p> <p>협업을 위한 예산과 인력 지원 - 교육부</p> <p>감사원의 적극행정 면책제도 - 교육부</p>
협업 운영/관 리 차원	<p>형식적인 협업평가제도 - 고용노동부, 교육부</p>	<p>협업을 위한 컨트롤타워 구축 - 고용노동부, 기획재정부, 교육부</p> <p>협업 매뉴얼에 대한 홍보 - 고용노동부</p> <p>협업과제 관리 대상의 선정 - 교육부</p>



	제약요인	촉진요인
<p style="text-align: center;">개인 차원</p>	<p><b>적절한 파트너의 부재</b> - 담당자가 불성실한 사람이라거나 업무에 대해 관심이 적으면 아무래도 저희가 대응이 늦거나 업무에 충실하지 않은 과장이에요. ... 그리고 일단은 타 부처랑 소통을 안 좋아하는 사람도 꽤 있습니다. - 고용노동부</p> <p>- 협력 부서들의 담당자들이 순환보직으로 계속 바뀝니다. 이쪽에서도 바뀐지 얼마 안 되었고 저쪽에서도 마찬가지면 업무 협조가 잘 안 될 수 있습니다. - 기획재정부</p> <p><b>선행경험 부족</b> - 부처간 일을 안 해본 사람들이 힘들어 하긴 해요. 보훈처 같은 경우는 이런 걸 안 해봤기 때문에 힘들어 할 수도 있어요. ... 누가 stakeholder인지 key부처인지 모르는 거죠. - 고용노동부</p> <p><b>귀찮은 업무로서의 인식</b> - 일단 그걸 안 했을 때 실무자의 입장에서는 타 부처의 지원을 하고 하는 것이 우리 과의 성과가 아니고 타 부처의 성과이기 때문에 이런 것들과 관련하여 논란이나 문제가 생기는 게 무의미하게 느껴지는 경향이 있다는 것, 이것이 가장 큰 문제인 것 같습니다. - 고용노동부</p> <p><b>업무 과부하</b> - 업무과부하도 큼니다. 저희도 요구자료를 많이 뿌리는데, 있는 자료를 주시는 것이 아니라 자료를 만들어야 합니다. 그런데 이에 대한 담당자가 한 명이니 힘들 수 있습니다. - 고용노동부</p>	<p><b>상급자(관리자)의 관심과 의지</b> - 우리나라는 특히 대통령중심주의 국가다 보니까 대통령 의지가 있으면 다 되는 것 같아요. ... 중요성은 대통령 리더십과 추진의지가 가장 큰 것 같아요. - 고용노동부</p> <p>- 고위급의 리더십이 영향을 미칩니다. ... 고위급에서 이것을 추진해야 한다고 기한을 정하면 일 추진이 빠르게 됩니다. ... 리더나 관리자의 관심과 지원이 필요할 것 같아요. - 기획재정부</p> <p><b>파트너들의 구축 및 그들 간의 신뢰 형성</b> -적절한 파트너를 각자 잘 유지하는 것이 필요해요. 파트너끼리 만나다보면 서로 간에 신뢰가 쌓입니다. 그러다 보면 정보 공유가 빨라지죠. - 기획재정부</p> <p>-협력문화를 만드는 게 중요하지 제도를 만들어서 제도를 따르라고 하는 것은 역효과만 낳아요. 서로 받아줄 것 받아주고 이해할 것 이해해주는 협업문화가 조성되면 일이 잘 되는 것 같아요. 협업문화 조성으로 접근하는 게 좋을 것 같아요.- 교육부</p>



	제약요인	촉진요인
조직 차원	<p><b>조직 간 목표의 상이함</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 간에 목표가 다르다 보니까 사업의 설계도 다르잖아요. 그 부처에서 설계할 때 일 자리 사업으로 들어와 있기는 하지만, 저희는 일자리 취약계층에 대한 취업 지원을 중심으로 보는거고 부처에서는 사업 간에 달성하려는 목표가 따로 있고 하다보니까 갈등이 표출될 수 있습니다. - 고용노동부</li> <li>- 조직 차원에서는 서로 간에 우선순위가 다르고 서로 각 부처의 이름으로 나가는 대책을 만들고 싶은 경우에 서로 이를 공유 안 하던지 하는 문제가 있을 것 같아요. - 기획재정부</li> <li>- 부처마다 보이지 않게 또는 대놓고 경쟁관계가 있고 서로 각자의 고객이 있는 것 같아요. 고객의 이해관계에서 벗어나서 큰 틀에서의 협업이 어려운 것 같습니다. 그러다 보니 마이너한 수준의 협업은 잘 이루어져도 정책 방향과 같은 혁신적인 협업은 어렵다고 생각합니다. - 교육부</li> </ul> <p><b>정보공유를 가로막는 보안 문제</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부처에서 기밀로 가진 경우가 있을 수 있고 이런 것들을 공유하기는 어려울 수 있습니다. 조직의 특성상 어쩔 수 없는 부분이 있을 것입니다. - 고용노동부</li> <li>- 부처의 숫자 말고 대책 같은 경우에도 기재부를 통해서 발표하는 경우가 아니라 그 부처에서 발표하고 싶은 경우도 있거든요. 이때 대책을 공유 안 해주거나 하는 문제가 있을 수 있습니다. - 기획재정부</li> <li>- 더 문제는 산자부인데, ... 산업위기 지역을 어떤 기준에 따라 분류하고 자료를 수집하고 있는지 정보를 공유해달라고 요청을 한 적이 있는데 기각된 적이 있습니다. 고용위기 지역과 산업위기 지역은 굉장히 밀접한 제도임에도 불구하고, 관련한 정보가 공유되지 않는다는 부분이 어렵습니다. - 고용노동부</li> <li>- 협업은 보안과 충돌될 거예요. 앞으로 보안이 협업의 이슈가 될 것 같아요. 보안과 협업이 대립되어요. 타 부처에 어디까지 공개할지 노출되었을 때 사회적 파장은 없는지 생각하면 상대방은 이것을 문턱이라 생각할 수도 있고 때로는 보안이 아닐 때도 있겠죠. - 고용노동부</li> <li>- 관계부처 합동이라고 해도 주관을 누가 하느냐, 컨트롤타워 역할을 누가 할 것인지, 협의한다고 자리를 마련해도 부처간 칸막이 때문인지 무엇 때문인지 몰라도 자료공유 부분에 한계가 있다 보니까 적극적인 협업이 잘 이루어지지 않는 것 같더라고요. - 교육부</li> </ul>	<p><b>협업 주관부서의 적극성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 주관부서가 적극적으로 나서고 협조를 하려고 한다면 그만큼 소통의 결과가 좋습니다. 어디에서 나서야 소통이 되는 것이지 다 같이 가만히 있다면 소통이 제대로 되지 않습니다. - 고용노동부</li> </ul>



	제약요인	촉진요인
<p>제도 차원</p>	<p><b>인센티브의 부재</b>                      - 제도적으로 강제로 제출하도록 하는 것입니다. 제출하지 않으면 페널티를 주도록 하는 것입니다. 저희는 페널티가 있습니다. 우리는 안 주면 최하평가 부여와 같이 페널티를 주도록 되어있어서 취합이 수월합니다. 이것이 없었다면 힘들었을 것입니다. 제도설계가 어떻게 되어있는지가 중요합니다. - 고용노동부</p> <p>- 제도적으로 접근하지 않으면 개개인이 다 자기 업무로 바쁘는데 협업을 할 환경이 되지 않을 것 같습니다. ... 제도적으로 받침이 안 되어있는데 선의에 의해서 협업을 하게 한다는 것은 현실성이 부족하지 않을까 하는 생각입니다. - 고용노동부</p>	<p><b>인센티브의 존재(패널티 설계)</b>                      - 제도적으로 강제로 제출하도록 하는 것입니다. 제출하지 않으면 페널티를 주도록 하는 것입니다. 저희는 페널티가 있습니다. 우리는 안 주면 최하평가 부여와 같이 페널티를 주도록 되어있어서 취합이 수월합니다. 이것이 없었다면 힘들었을 것입니다. 제도설계가 어떻게 되어있는지가 중요합니다. - 고용노동부</p> <p>- 정부 관련 일에서 인센티브 설계를 어떻게 만들 수 있을지 고려하면 좋을 것 같더라구요. ... 네거티브 인센티브 구성하는 것은 쉬운데 포지티브 인센티브 구성하는 것은 쉽지 않아요. 어떻게 보면 고위급 회의제도 네거티브 인센티브인 것 같습니다. 이런 것은 해주면 좋을 것 같아요. - 기획재정부</p> <p><b>인사교류제도의 활성화</b>                      - 제가 봤을 때는 인사교류도 많은 도움이 되거든요. ... 인사교류를 하면 상호 간에 이해를 할 수 있는 것 같기도 하고 사실 조직문화가 달라서 이해 못하는 부분이 있습니다. 이 정도면 괜찮겠지 싶었는데 상대에서 보면 아닌 경우도 있고 하잖아요. 이런 문제들에 있어서 그 사람이 다른 곳에서 실제 근무를 해보면 아는 경우가 많이 있습니다. - 고용노동부</p> <p><b>협업을 위한 예산과 인력 지원</b>                      실무하는 입장에서 협업을 할 때마다 위원회나 단이 꾸려질 수 없기 때문에 관계부처 누가 주관을 해야 하잖아요. 그래서 인센티브나 인력 지원이라던가 명확하게 보충되면 위원회나 단이 아니더라도 협업 과제를 추진하는데 도움이 되지 않을까 싶어요. - 교육부</p> <p><b>감사원의 적극행정 면책제도</b>                      -기재부도 예산에 있어서 협업과제에 우선적으로 배정해야 하고, 감사원도 협업과제에 적극면책조항을 적용해서 감사를 완화시키는 등 제도적으로 힘센 부처가 해주어야 할 역할을 하면서 협업을 하라고 해야지 저희 같이 힘없는 부처들이 그나마 협업을 할 수 있어요. - 교육부</p>



	제약요인	촉진요인
<p>협업 운영/관리 차원</p>	<p><b>형식적인 협업평가제도</b> -행안부에서 영상회의의 횟수를 평가합니다. 몇 번 했는지를 평가합니다. 실적에 포함됩니다. ... 의미 있는 협업이 되면 좋겠는데 실적으로 영상회의를 몇 번 했다고 하는 것은 크게 중요하지 않은 것 같습니다. 타 부처들 간에 메신저를 모아서 형식적으로 영상회의를 하기도 했습니다. - 고용노동부</p> <p>-금년도부터 혁신행정담당관실에서 협업 마일리지를 통해 각 과별로 협업 과제 적격성 평가를 해요. 주관 부처에게는 마일리지 50%를 주고 협조부처는 나머지 50%를 나눠 갖게 해서 이 마일리지를 부서 평가와 연동시켰어요. 저는 이것조차도 반대예요. 공무원조직 평가가 어려운 게 칼로 무 자르듯이 자를 수 있지 않아요. 협력해서 하는 일들이 많은데 이를 평가한다는 게 평가를 위한 평가가 되고... 당초 의도한 효과를 내고 있는지 근본적인 회의감이 들 때가 많아요. 협업 평가가 협업을 해야 한다는 인식을 준다는 장점이 있지만 과도하게 성과와 연계하다 보면 여러 가지 부작용이 있어요 - 교육부</p>	<p><b>협업을 위한 컨트롤타워 구축</b> - 저희한테 일자리에 있어서도 컨트롤타워 구성이 제일 중요하게 작용할 것 같더라고요. 협업이 잘 안 될 경우에 컨트롤타워를 구성해서 어떻게 보면 이것이 바로 고위급 회의체죠. ... 여기에서 정돈되면 아래에서는 일이 진행됩니다. - 기획재정부</p> <p>- 일자리라고 해서 노동부만 하는 것도 아니고 각각 사업은 되게 복잡화되기 때문에 중복될 수밖에 없는데 이걸 담당자의 선의에 맡겨서 조절하는건 naive한 생각이고, 이를 묶어서 조절하고, 총괄하는 조직이 필요합니다. ... 일자리위원회처럼 통제할 수 있는 회의체나 운영체계가 있다는 것이 바람직하다고 생각합니다. - 고용노동부</p> <p>- 지금 우리 같은 경우에는 일자리 수석 주재로 일자리TF 있고, 일자리위원회 주재로 매달 회의하고, 매달 대통령 주재로 국무회의 석상에서 일자리 이슈가 올라가기 때문에 이슈가 있으면 다 올라가게 되어있어요. 부처 교류를 하든 말든 협업을 안 할 수 없는 구조예요. - 고용노동부</p> <p>-협업을 유도할 수 있는 컨트롤타워 역할을 하는 조직이 만들어졌다는 게 중요한 부분인 것 같아요. 저희도 작년까지 그런 부분에 문제가 있었고 컨트롤타워를 만들어야 한다는 필요성 때문에 현장지원단이 만들어졌고, 지금은 지원단이 그 역할을 하면서 협업을 해가고 있어요. -교육부</p> <p><b>협업 매뉴얼에 대한 홍보</b> - 부처들 간의 의사소통에 있어서도 익숙하지 않은 분들이 꽤 있기는 하거든요. 행안부에서 하는 것이 협업에 대한 기초적인 지식이 부족한 사람들이 있을 수 있고 이에 대해 도움을 주려고 가이드라인을 만드는 것은 도움이 될 수 있습니다. 다만, 홍보가 중요합니다. 정말 처음 들어봤거든요. 매뉴얼이 있는지도 몰랐습니다. - 고용노동부</p> <p><b>협업과제 관리 대상의 선정</b> -정말 협업과제라고 생각하고, 이런 과제 중심으로 선정해서 집중적으로 아웃풋을 낼 수 있도록 지원, 관리하는 것이 필요하다고 봅니다. 과제 선정부터 각 부처가 인식과 목적을 공유할 수 있도록 하는 것이 중요하다고 봅니다. - 교육부</p>