

민원행정업무 프로세스 재설계에 관한 연구 (A Study on IT-Enabled Restructuring Strategy for the Public Administration Processes)

김상욱*, 오명륜*

*충북대학교 교수, *충북대학교 대학원 박사과정

Sang W. KIM*, Myoung Ryun, OH*

Dept. of Management Information Systems, Chungbuk Nat'l University

요 약

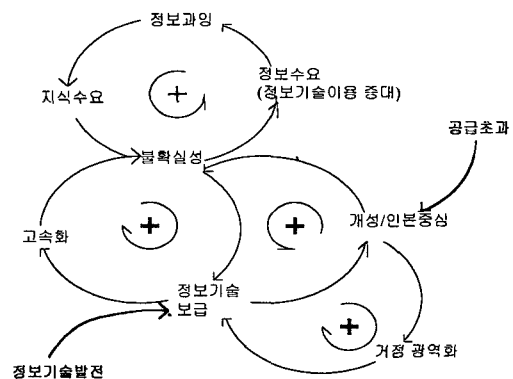
정부의 대민 서비스의 대부분을 차지하는 민원행정조직의 근본적인 문제점을 지적하고, 민원행정 프로세스를 재구축하기 위한 전략을 제시함으로써 작금 정부가 추구하는 전자정부의 구현에 일조하고자 함에 본 연구의 목적이 있다. 본 소고에서는 민원행정의 중요성 및 우리나라 민원행정의 문제점을 살펴보고, 정보기술(IT)을 기반으로 한 프로세스 재설계 방안에 대해 개념적인 차원에서 제시한다. 아울러 민원창구의 혁신을 위한 방안으로 케이스 관리(Case Management) 개념을 제안하고, 궁극적으로 민원행정이 지향하는 원-스톱, 논-스톱 서비스를 실현하기 위한 요건을 언급한다.

1. 변경변화와 전자정부의 출현 배경

1) 변화의 역동성

흔히 정보사회의 특성으로 고속·다변화, 고객·개성중심, 거점 광역화 등을 지적한다. 이러한 정보화시대의 환경적 특성 간 상호 관련성을 거시적 관점에서 개념화하면 아래의 [그림 1]과 같이 설명될 수 있다. 각 특성별 상호 관계가 양의 극성을 띤 3개의 피드백-고리(positive feedback loop)가 서로 맞물려 작용하고 있음을 알 수 있다. 이러한 positive feedback loop에서는 각 요소간 상호작용이 각 요소의 수준을 확대 재생산시키는 결과를 가져오게 되며, 이는 결국 정보화사회가 더욱 가속될 것임을 시사하는 것이다. 나아가 이러한 인과관계는 정보의 과잉 현상을 낳게되어, 정보의 여과와

정보의 결합을 통한 지식 창출의 중요성을 낳게 된다.



[그림 1] 환경변화 메커니즘의 역동성

2) 전자정부의 출현 배경

수평적 관계가 긴밀해짐에 따라 사회를 구성하는 각 주체의 역량은 타 주체와 긴밀한 결속에 의해 결정된다. 특히 민간 부문의 경쟁력은 각종 인허가를 책임지고 있는 공공기관과의 긴밀성을 유지할 때 획득될 수 있다. 피터 드러커(P. Drucker)는 이러한 중요성을 지적하면서 “측면경영(management of lateral relationship)”을 강조하고 있다.[1]

결국 국가의 경쟁력은 민간부문의 자생 노력과 공공부문의 신속한 행정 서비스가 상승효과를 도모할 때 이루어지게 된다. 이러한 이유 때문에 우리나라 정부도 작지만 강력하고 효율적인 정부로 거듭나려는 시도를 다각적으로 지속하고 있다. 1977부터 1986년까지 10년간 1, 2차 행정전산화 5개년 사업을 추진하였으며, '87년부터 '96년까지 1, 2차 행정전산망(행망) 사업을 수행한 바 있다. 이어서 1988년에는 행정개혁위원회 설치하였으며, 1996년에는 행정정보화촉진기본계획을 수립하였다. '98년 5월 제1차 정보화전략회의에서 전자정부의 필요성이 부각되기에 이르렀으며, '98년 9월 제2차 정보화전략회의 이후 전자정부 실천과제로서 시·군·구 행정종합정보화 사업이 본격화되기 시작하였다.

그러나 이러한 정부의 노력에도 불구하고 성과는 극히 미미한 실정이며, 오히려 국제적 경쟁력은 더 저하되고 있다. IMD 발표에 따르면 우리 나라의 국가 경쟁력은 고비용-저효율 구조로 인해, 해마다 하락하고 있다. 예컨대, '95년에 세계 18위였던 국가 경쟁력은 '96년 33위, '97년 32위, '98년에는 34위로 처졌다. 그 원인은 행정개혁과 행정정보화를 병행하지 못한 관계로 조직의 축소와 부서간 통폐합을 넘어선 행정업무의 전면적 재설계와 서비스 전달체계의 혁신을 이루지 못했기 때문이다.[2] 대국민 서비스 개선을 위한 업무처리절차의 개선 보다는 조직의 재편에 치중해 왔으며, 부처간 연계 및 정보공유를 위한 행정개혁이 아니라 부처별 단위업무별 추진이 주류를 이루어 온데 기인하는 것이다. 이러한 단편적이며 외향적인 변화 추구는 일선행정기관 중심이 아닌 중앙부처 중심으로 추진됨에 따라서 오히려 일선 행정업무의 가중과 실사용자로부터의 사용기피를 초래하기까지 하였다.

전자정부란 모름지기 단순한 비용절감이나 규모 축소의 차원을 넘어 대국민 서비스의 질적 향상을 추구하는 새로운 정부개혁운동으로 해석되어야 마땅하다.[3] 환언컨대, 전자정부는 정보기술을 바탕으로 4ANY(Anyone, Anyway, Anywhere, Anytime), 4R(Right Information to the Right Users in Right form at Right Time)을 실현함으로써 '범위의 경제(Economies of Scope)' 및 '연결의 경제(Economies of Networking)'를 확보하여 환경변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 저비용-고효율 구조로 전환된 정부조직을 의미한다.

따라서 4ANY, 4R을 구현하기 위한 정부의 노력은 정보의 최종 출납 창구인 시·군·구 민원행정 서비스의 근본적 개선으로부터 출발할 필요성이 제기된다.

2. 자치단체 민원행정 프로세스

1) 민원행정의 중요성

전자정부 구현을 위해 민원행정이 차지하는 비중은 다음과 같은 측면에서 강조될 수 있다.

첫째, 전자정부의 최종 가치 구현점으로 대국민 서비스 만족도에 직결된다. 시·군·구 민원서비스 창구는 국민과 정부 사이의 연결고리의 역할을 하는 전자정부의 Front-End로서 행정개혁과 행정정보화의 최종 시험대이다.

둘째, 자치단체 행정업무의 약 65%는 민원관련 업무이며, 대부분의 업무영역이 민원사무와 관련되어 있다. 가령 주민업무의 경우 주민등록 관련 민원업무를 수행함과 동시에 주민관리 행정인 주민

총주시	2,416	1,552(64.2%)	864(35.8%)
남제주군	1,529	1,034(67.6%)	495(32.4%)

통계 및 주민대장관리 등을 수행하고 있다.

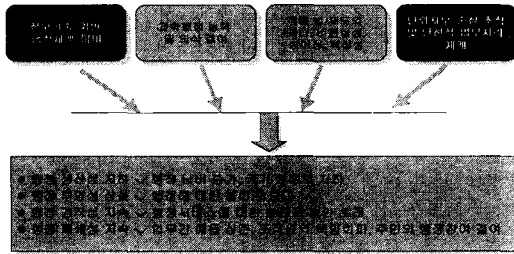
셋째, 중앙정부 및 광역시도로부터의 업무 위양이 지속적으로 증가하고 있다. 예컨대, '91년부터 '96년말까지 총 781건(연평균 약 130건)의 단위사무가 위양되었다.

이렇듯 민원행정은 전자정부 구현의 핵심 인프

라로 작용하고 있다해도 과언이 아니다.

2) 우리나라 민원행정의 문제점

그간 정부의 지속적인 노력에도 불구하고 우리나라 민원행정은 행정생산성 저하, 행정의 투명성 결여, 행정의 경직성, 행정의 폐쇄성 등으로 요약될 수 있다. 이러한 문제점들은 [그림 2]에서 보는 바와 같이 정보기술 기반 행정체계 미비, 과학행정 능력 및 의식 결여, 적용 법/제도의 과다 및 비현실성, 단위사무 중심 조직구조 및 그에 따른 단선적 업무처리체계 등이 복합적으로 작용하여 빚어낸 결과라 할 수 있다.



[그림 2] 우리나라 민원행정의 특성 및 문제점

■ 행정생산성 저하 : 정보기술 기반 행정체계가 제대로 갖추어져 있지 못한 데에 주로 기인하는 것으로서, '87년 1차 행방사업 이외의 대부분 업무가 수작업으로 이루어져 상당한 시간 지연이 발생하고 있다. 예컨대, 공장 설립 시 25개 법, 40개 조항의 인허가 요구를 처리하여야 하며, 개인별 인허가 역시 과다서류 제출에 따른 기간과 비용이 소모되고 있다. 특히 자료 공유 및 자료 연계의 미흡으로 기관내, 기관간 업무의 중복이 발생하고 있다.

■ 행정 투명성 결여 : 수기대장 및 비과학적인 업무처리 관행으로 즉시 확인 조회가 불가하여 세무비리와 같은 행정비리를 촉발하는 온상이 되고 있다.

■ 행정 경직성 지속 : 이는 주로 법/제도 적용의 문제에서 비롯되는 것으로, 업무처리를 위해 적용되는 법/제도의 비현실성, 상이성, 복잡성 등으로 과다서류 소요 및 처리절차의 복잡도를 증대시키고 있다. 예컨대, 각 시·군·구에서 처리하는 99개 복합민원의 경우 평균 적용 법수는 4.7개, 법처리 절차는 약 9.6개로 조사된 바 있다.[4] 주민정보와

같이 행정기관 자체적으로 확인할 수 있는 정보도 민원인이 직접 제출하는 등 불필요한 서류가 과다하게 요구되고 있다(주민등록 등초본 요구 사무 : 22개 부처 135개 사무, 인감증명 요구 : 22개 부처 145개 사무).

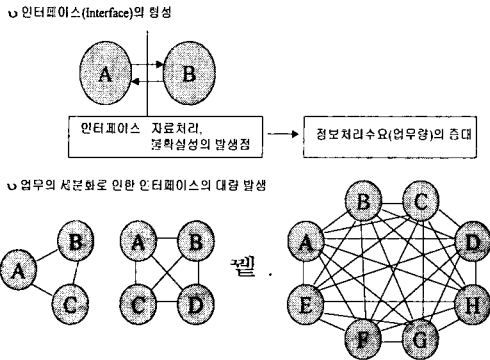
■ 행정 폐쇄성 지속 : 단위업무 중심의 기능조직 체계 및 단선적 업무 처리방식 때문에 업무간, 기관간 유기적 협조체계가 극히 미흡한 상태이다. 공문서 기반의 수직적 문서유통, 제출 요구 서류의 중복 등으로 인해 민원인이 해당기관을 중복 방문하여야 하는 경우가 빈번히 발생한다. 실 예로, 국가 전체 복합민원 135개중 99개(73.3%)가 시·군·구에서 접수, 처리되는데, 민원인의 기관 방문회수는 평균 3.3회로 보고된 바 있다.[4] 또한 수직적 문서유통 관행으로 기관간은 물론 기관내 부서간 수평적 정보흐름이 차단되어 있으며, 이는 주민과의 의사소통 채널 및 정보공개의 걸림돌로 작용하고 있다.

3. 피라미드형 관료제 조직의 문제

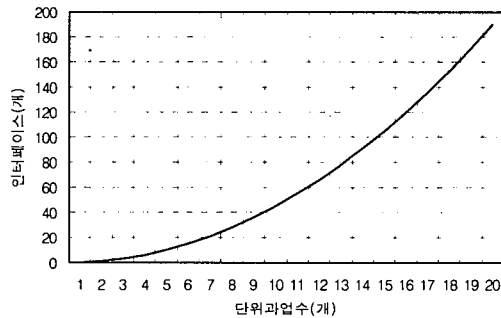
사회학자 막스 베버(Marx Weber)가 간파한 바와 같이 조직이 커지게 되면 관료제 조직이 된다. 규모의 경제가 전략적 초점이 되어 왔던 산업사회의 각 조직은 공식화, 계층화, 집권화라는 특성을 갖는 관료제 조직을 구성하여 조직 운영의 효율성을 추구하게 되었다. 관료제 조직은 계층분화로 이루어지는 피라미드형의 구조적 특성을 지니게 되며 이러한 형태의 조직 운영에 필수적인 공식화는 결국 조직활동에 있어 규칙과 절차를 강제하게 되어 다음과 같은 심각한 문제에 봉착하게 된다.

더욱이 기능 중심의 분업화는 업무간 인터페이스의 수를 기하급수적으로 증폭시켜 결국 조직내 불확실성 및 그에 대응하는 업무량의 폭발적 증가를 초래하여 결국 조직의 경직성과 업무처리의 시간적 지연을 낳게된다[그림 3]. n개의 단위과업으로 분화된 프로세스의 경우, $\sum_{i=1}^n (i)$ 개의 인터페이스가 발생하게 되어 그 만큼 정보처리수요(업무량)의 폭증을 낳게된다. 이를 그래프로 보면 [그림 4]

와 같다.



[그림 3] 업무분장 중심의 기능식 조직의 문제



[그림 4] 과업의 분화도와 인터페이스 발생관계

이상과 같은 속성을 갖는 피라미트 관료제 조직은 다음과 같은 본원적인 문제를 안고 있다.

■ 문제 1 : 조직 계층의 분화가 심화됨에 따라 조직의 명령 및 보고계통(communication line)이 상당히 길어지고 있다. 모든 행정조직에서 이용되고 있는 품의제도는 여기서 유래한 것으로서 긴 사슬 모양이 되어 경우에 따라서는 10여 개 이상의 도장을 받아야 최종 의사결정이 이루어지게 되는 사례까지 발생하게 된다. 이러한 상황에서 권한은 최고의 사결정권자에게 집중될 수밖에 없다.

■ 문제 2 : 환경변화에 대응한 조직의 탄력적 적응력이 상실되고 있다. 조직의 비대화는 조직의 경직성을 강화하게 되고 조직의 경직성은 의사결정 효율성의 저하를 촉진하며 정보의 원활한 흐름을

저해하게 된다. 이는 결국 조직의 활력과 혁신의욕의 쇠퇴, 구성원의 소속감 저하를 강화하는 결과를 낳고 있다.

■ 문제 3 : 조직 내부 정보의 흐름과 물질의 흐름간 불일치가 심화되고 있다. 조직 생존에 필요한 흐름을 정보류(情報流)와 물류(物流)로 대별할 때, 보고 등 정보의 흐름은 기능부서 중심의 수직적 흐름이 주류를 이루고 있는 반면, 실제 업무처리 과정 등 물리적 흐름은 기능부서를 횡단하는 수평적 흐름에 의해 이루어지고 있다. 원론적으로 볼 때, 정보의 흐름과 물질의 흐름은 동전의 양면과 같은 것으로서 같은 방향으로 이전되어야 할 것이나, 기능 중심의 분업형 관료제 조직에서는 양자가 전혀 다른 방향으로 흐르고 있다는 데에 문제가 있다.

■ 문제 4 : 조직의 기능적 분업이 심화됨에 따른 총체적 효율이 저하되고 있다. 아담 스미스의 분업화 이론과 테일러리즘(Taylorism)에 입각한 과학적 과업관리는 업무의 효율화 내지 최적화를 추구해 왔으며 실제 대량생산체제 하의 효율성 제고에 결정적인 기여를 해 온 것이 사실이다. 더욱이 정보기술이 조직에 도입, 응용되면서 각 업무는 효율의 극대화를 실현할 수 있었다. 그러나 관련 업무들의 집합체인 프로세스의 측면에서 볼 때, 총체적인 효율성이 기대 수준을 미치지 못하고 있음이 드러나게 되었다. 이는 조직의 기능적 세분화와 계층적 세분화가 심화됨에 따라 업무와 업무간의 연결점이 많아지게 되며 동시에 이러한 연결점은 프로세스의 총체적 효율을 저해하는 요소로 작용하고 있기 때문이다.

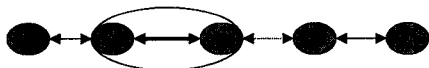
■ 문제 5 : 가치창조를 위한 업무의 비중이 지나치게 낮다. 미국의 「DEC 컨설팅」의 조사 결과에 따르면 실제 업무의 70-80%는 가치를 창출하지도 못하고 업무 그 자체 혹은 업무물 수행하는 자신을 위하여거나 낭비적인 일로 소모되며, 단지 20-30% 정도의 노력만이 가치를 창출하는 일을 하고 있다고 한다.[5] 가치창조는 업무가 연계가 원활히 이루어질 때 가능한 것인데 반해 분업화에 의한 단절은 업무의 중복과 반복적 수행을 강화하고 있다.

4. 경영행정조직 패러다임으로 이행

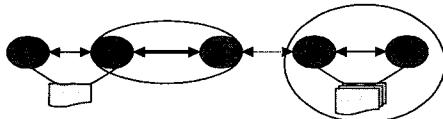
지금까지 논의한 기능식 관료제 조직의 문제점은 결국 세 가지로 축약될 수 있다. 인터페이스(연결점)의 폭증에 따른 불필요한 업무량의 증가 및 처리 지연, 보고 및 명령계통의 긴 사슬 형성으로 인한 조직 탄력성 상실, 조직의 주요 흐름(물질의 흐름과 정보의 흐름)간 불일치 심화 등이 바로 그것이다. 이러한 본원적 문제들을 해결하기 위한 방안을 제시하면 다음과 같다.

■ 인터페이스 폭증 문제의 해결방안 : 조직의 기능적, 계층적 분화가 심화됨에 따라 업무와 업무간의 연결점이 많아지게 되며 동시에 이러한 연결점은 프로세스의 총체적 효율을 저해하는 요소로 작용하고 있다. 업무의 세분화는 단위업무간 교류의 필요성을 증대시키고 그 만큼 불확실성을 증폭시키는 인터페이스의 수가 증대되는 결과를 낳기 때문이다. 업무처리의 관점에서 볼 때, 인터페이스는 업무간 흐름을 저해하는 매듭으로 해석되며 업무의 협조를 위해 새로운 자료 발생이나 교환 등 업무의 증대를 의미하게 된다. 결국 이에 대한 일차적인 해결책은 단위업무간 연결점을 최적화 함으로서 인터페이스의 수를 경감시킬 수 있다. 업무간 통폐합을 통해 업무간 연결점(인터페이스)의 수를 줄이는 방법으로는 첫째, 상호 교류가 빈번한 업무간 결합, 둘째, 자료의 공유정도가 높은 업무간 결합, 셋째, 기능적으로 유사한 업무간 결합 등을 생각해 볼 수가 있다 [그림 5].

* 상호 교류가 빈번한 업무(closely coupled functions)간 결합



* 자료의 공유정도가 높은 업무간 결합

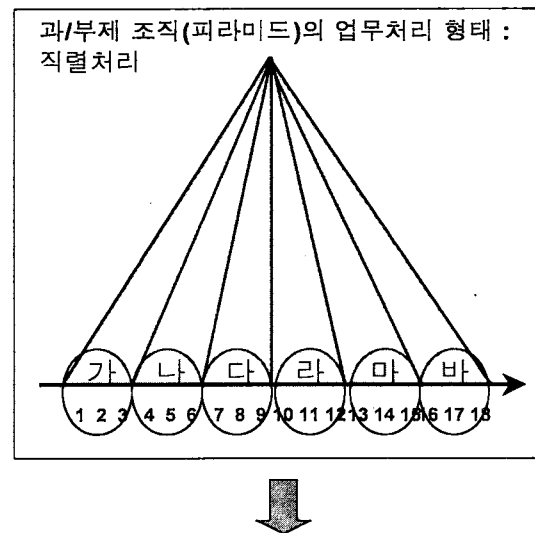


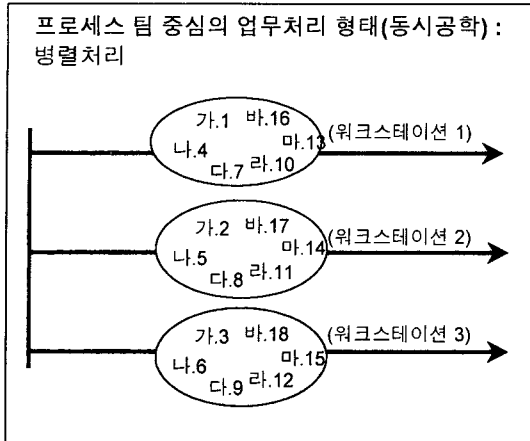
[그림 5] 업무간 연결점 최적화

■ 보고 및 명령계통의 긴 사슬 단축방안 : 선진 민간조직에서 도입되고 있는 임원정보시스템(EIS), 자동보고시스템(ARS) 등과 같은 정보기술(IT)을

이용한 수직적 통합으로, 조직의 집행부와 현장을 온-라인으로 연결함으로써 의사소통의 직결과 의사결정의 신속성을 기할 수 있으며, 표준화를 통한 결재권의 대폭 위양으로 상하 계층간 정보처리 수요를 경감시킬 수 있다. 중간관리자를 거쳐 이루어지는 의사결정은 신속성을 결여하기가 쉬우며 급변하는 환경 하에서 의사결정의 지연에 따른 업무 집행의 지연은 치명적인 결과를 초래하기 때문이다. 이러한 정보시스템은 결국 연결자로서의 중간 관리자의 역할을 약화시킬 가능성이 높다.

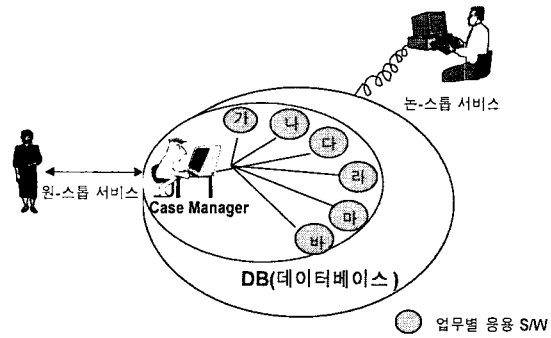
■ 조직의 주요 흐름(물질의 흐름과 정보의 흐름)간 불일치 해소 방안 : 업무의 직렬처리 방식에서 동시공학에 입각한 병렬처리로의 전환으로 상당 부분 해소될 수 있다. 분업화 조직에서는 단위업무간 상호작용으로 이어지는 전체 공정(프로세스)을 직렬처리 방식에 의존할 수밖에 없었다. 그러나 각 단위업무에 특화된 요원들을 차출하여 작업을 이루게 될 경우 인터페이스의 제거는 물론이요, 병렬처리로 인한 전체 공정의 효율성을 제고할 수 있다. 가령 어느 민원 처리과정이 6개의 단위업무로 구성되어 있고, 각 단위업무에 3명씩 배정되어 있다고 가정할 때, 아래의 [그림 6]과 같이 단일의 처리과정이 3개의 병렬처리 스테이션(station)으로 재구성됨으로서 특정 시점 t에서 한 개의 업무만이 처리되던 것이 세 개의 동일한 업무가 동시에 병행 처리될 수 있다.





[그림 6] 직렬방식에서 병렬처리방식에서의 이전

나아가 데이터베이스와 응용 S/W, 정보통신망의 구축으로 스테이션에 배정된 6개 단위업무 수행 인력을 1-2명의 인력(이를 "Case Manager"라 함)으로 6개의 단위업무를 수행하는 것이 가능하다. 여기서 Case Manager는 단위업무의 수행자 혹은 단편적인 정보처리자가 아니라 단위업무간 가치연쇄를 통괄 혹은 정보간 결합을 통해 부가가치 정보를 만들어 내는 경영행정의 새로운 지식인이다. 요컨대, 필자가 제안하는 Case Manager는 기존의 「단기능인력(Uni-functional Worker)」이 아니라 다기능인력(Multifunctional Worker)을 의미하



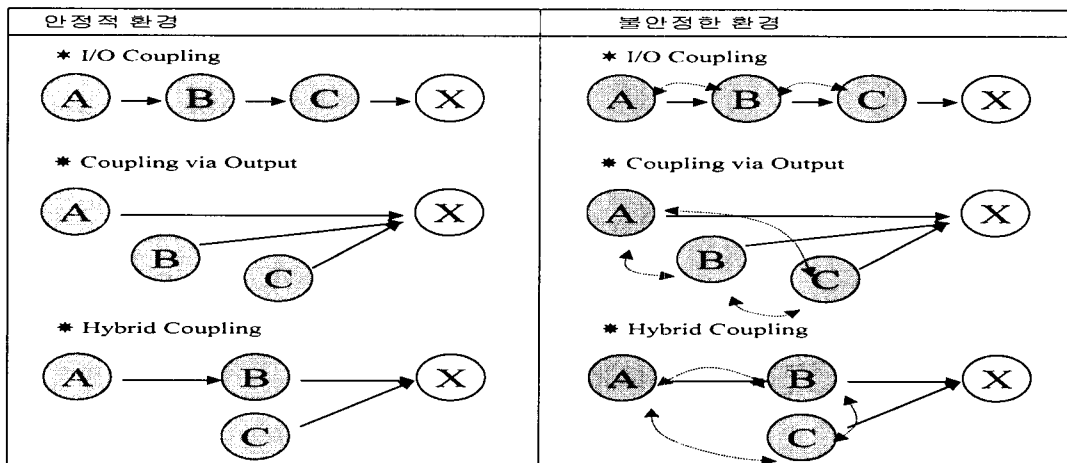
[그림 7] 케이스 관리자 운영 개념도

는 것으로서, 기능중심의 업무분장제도에서 벗어나 서비스 중심의 프로세스 재구축에 핵심이 될 수 있다 [그림 7].

Case Manager제도의 도입은 조직의 경량화와 변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 유기적 조직체제로의 이행, 그리고 공시공학에 입각한 정보처리의 신속성과 지식행정 구현에 필수적인 학습조직 구성에 결정적인 역할을 하게 될 것으로 기대된다.

5. IT기반 민원행정프로세스 재구축 전략

프로세스란 부가가치 산출물을 얻어내는데 관여되는 단위업무들간의 가치연쇄로 이루어진 일련의 처리과정을 말한다. 민원행정에서 이루어지

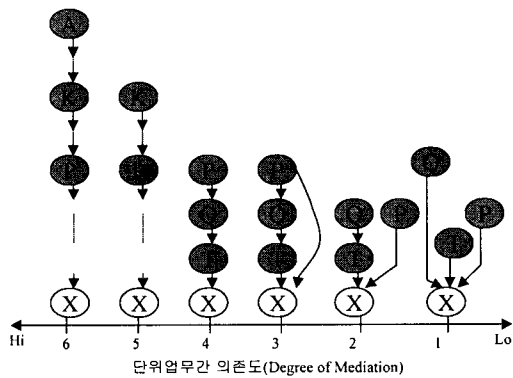


[그림 8] 단선적 업무처리방식에서의 인터페이스 유형

고 있는 단선적 업무처리 방식의 단위업무간 인터페이스 유형을 살펴보면 [그림 8]과 같이 세 가지 유형으로 대별된다.

안정적 환경에서는 한 업무의 산출물이 확인이나 조회 절차를 거치지 않고 그대로 다음 업무의 입력 자료로 활용되어 업무간 협력의 긴밀도(collaboration)는 낮은 것이 보통이다. 그러나 불안정한 환경 하에서는 선행 업무의 산출에 대한 재확인 및 조정, 조회를 필요로 하게 되므로 업무간 협력의 긴밀도는 높아지게 되며, 이에 따른 부수적인 정보처리 수요가 발생하게 된다.

한편 환경의 안정성 여부에 관계없이 Coupling 형태에 따라서 단위 업무간 의존도에 변화가 발생하게 되어 프로세스 전체의 안정성에 영향을 끼칠 수 있다. 예컨대, 아래의 [그림 9]와 같이 업무처리의 단선도(linearity)가 높을수록, 즉 처리 단계가 많이 개입될수록 전체 프로세스는 취약성을 드러내게 된다. 그 이유는 프로세스에 개입되어 있는 한 업무에서 어떠한 오류가 발생하게 되면 그 이후의 업무는 모두 오류를 나타내게 되기 때문이다.

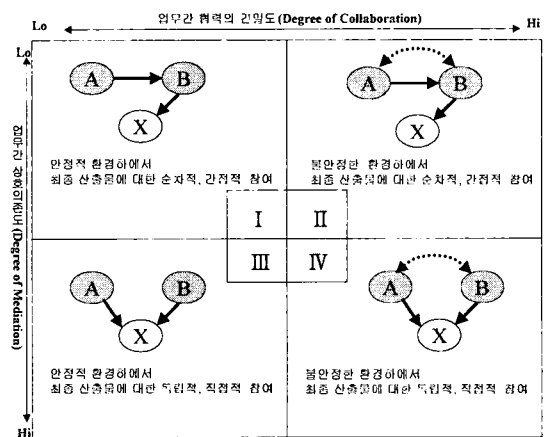


[그림 9] 인터페이스 유형별 단위업무간 의존도

이상의 논의에서 알 수 있는 바와 같이, 프로세스 재구축시 고려되어야 할 2개의 기본 축은 업무간 긴밀도(Degree of Collaboration)를 높이고, 업무간 상호 의존도(Degree of Mediation)를 낮추는 것이다. 환경의 안정성 정도에 따라 업무간 상호

교류(자료 및 정보 교환 활동)의 경중이 결정된다. 따라서 요즘같이 환경이 불안정 할 수록 업무간 교류는 심화되므로 정보기술을 이용하여 이들 상호간 결속을 강화하는 것이 필요하다. 한편 업무간 상호 의존도는 최종 산출물을 내기까지 소요 업무들의 참여형태에 따라 달라지게 된다. 따라서, 가장 이상적인 프로세스 재편 방향은 업무의 독립성을 높이고 처리단계를 축소하는 한편 상호 교류는 정보기술로 자동화하는 것이다. 결국 이상적인 프로세스 재편은 업무의 자족적 기능을 수행함으로써 타 업무와의 의존성을 낮추는 방향으로 이루어지는 것이다.

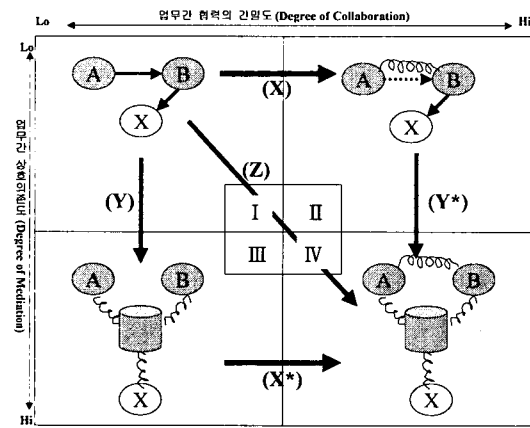
아래의 [그림 10]은 업무간 긴밀도와 의존도에 의해 결정되는 가장 대표적인 경우를 나타내고 있다. 이 그림에서 보듯이 프로세스의 이상적인 형태는 일차적으로 처리 단계가 축소되는 것이며 (I, II → III, IV), 환경이 불안정할수록 업무간 긴밀도를 높이는 것이다(I, III → II, IV). 결국 환경 변화가 심한 정보사회의 특성을 감안 할 때 가장 이상적인 프로세스의 형태는 제IV 분면이 될 것이다. 그러나 이는 환경이 불안정할 경우를 전제로 하는 것이므로, 프로세스의 성격에 따라서는 차이가 있을 수 있다. 다만 한가지 분명한 것은 프로세스에 개입되는 처리단계를 축소하고 업무간 독립성을 최대한 높임으로서 업무간 상호 의존성을 낮추는 것이다.



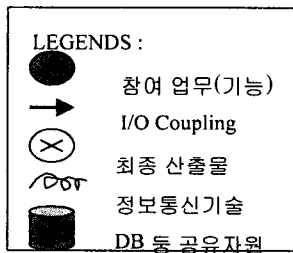
[그림 10] 프로세스의 유형별 분류

이것을 시스템적인 관점에서 보면 긴밀히 couple된 업무들을 decouple시키고, 업무간 공유자원을 확대하는 것이 프로세스 재설계의 핵심전략이 됨을 알 수 있다. 즉, 업무간 decouple은 일차적으로 통합하는 것이며, 민원행정의 경우처럼 제도적으로나 여타한 이유로 통합이 어려울 경우 DB와 같은 공유자원을 매개로 하여 I/O Couple을 Decouple 시키는 것이 필요하다. 한편 업무간 결속도를 높이기 위해서는 정보통신기술을 이용하여 업무간 상호 교류를 신속히 하는 것이 요구된다.

아래의 [그림 11]은 지금까지의 논의를 바탕으로, 정보기술을 기반으로 하여 민원행정업무 프로세스의 재편을 추진할 수 있는 기본방향을 제시하고 있다.



[그림 11] 프로세스 재구축 방향



■ 프로세스 재구축 방향 :

① X축으로의 진행(I → II, III → IV) : E-Mail, Groupware 등 정보통신기술을 도입하여 업무간 상호 교류를 신속하게 처리.

② Y축으로의 진행(I → III, II → IV) : DB 등 공유자원을 도입하여 업무간 독립성 확보 및 처리절차 단축

③ Z축으로의 진행(I → IV) : 정보통신기술과 데이터 공유 기술을 함께 도입하여 업무 절차를 단축하고, 업무간 협력의 긴밀도 향상.

6. 결론 및 향후 연구방향

지금까지 진행되어 온 행정조직 개편은 문제에 대한 근본적인 인식이 없이 피상적으로 이루어져 왔다. 단순히 기구 중심의 축소·통폐합이 아니라 관리행정에서 지식을 기반으로 한 경영행정으로 이행될 수 있는 체제를 구축하여야 마땅하다. 그렇기에 획일적인 감량이 아니라 경우에 따라서는 일부 기능의 확장도 필요할 것이다. 조직이란 설정된 전략을 달성하기 위한 자원 전개 메커니즘이며, 전략이란 환경변화에 대응하기 위해 수립된 계획이다.[6] 따라서 환경이 변화하면 조직의 형태도 변화해야 마땅하다. 지역의 경쟁력을 좌우하는 자치행정 조직은 지역가치의 극대화에 궁극적인 목표를 두고 이를 달성할 수 있는 조직 재구축에 나서야 한다. 수동적 관리행정에서 능동적 경영행정으로, 경직된 관료조직에서 유기적 학습조직으로 이행되어야 한다.

본 소고에 제시된 민원행정 프로세스 재구축은 프로세스의 특성과 처해 있는 환경에 따라 다소의 차이는 있으나 궁극적으로는 조직전체의 변화를 유도하게 된다. 따라서 재구축 과정에서 필히 수반되는 저항을 불식시키고 능동적 수용환경을 조성하는 것은 프로세스 재구축의 핵심 성공요건이 된다.

본 연구는 이론적 차원에서 민원행정 프로세스 재구축의 기본 틀을 제시함으로써, 행정 개혁의 올바른 방향 설정에 일조하고자 하였다. 그러나 지나치게 관면적이고 이론적 범주에서 벗어나고 있지 못하기 때문에 민원행정의 현장에 적용하기에는 적지 않은 어려움이 따를 것으로 예상된다. 향후에는 본 연구의 이러한 한계를 보완하기 위해서 실제 민원업무들을 본 연구에서 제시된 프로세스 재구축에 관한 개념적 틀에 대응시켜

봄으로서 현행 프로세스가 어떻게 바뀌어야 할 지에 관한 구체적인 예시를 제공할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- [1] Venkatraman, N., "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition," Sloan Management Review, 35(2), 1994, pp.73-87.
- [2] 한국정보문화센터, 『정보화로 가는 길』 20, 1998. 12, p.20-21.
- [3] 정신량, "미국 정부의 정보기술 활용전략과 그 시사점," 정보통신정책연구, 정보통신정책연구원, 1998. 2
- [4] 행정자치부, 「시군구행정종합정보화사업 정책 토론회」 자료집, 1998. 11. 17, pp.Ⅲ-1~Ⅲ-9.
- [5] 이상문, 『글로벌 시대의 초일류 기업』 명진출판, 1994, p.155.
- [6] 김상욱, "초고속정보통신 시대를 대비한 산업조직 재설계," 정보통신학술연구보고서, 1996. 3