

정부 및 지방행정혁신의 지속적 성과향상 방법

- 조직개발과 업무혁신 변화관리 실행 매뉴얼 -

Research on Continuous Improvement in Productivity for The Central and Local Government Administration

김진규* 신동주** 김형기***

목 차

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| I. 서론 | 2. 정부 및 지방행정혁신과 공직자의 의식혁신 |
| 1. 연구개발의 필요성 | 3. 조직진단과 혁신방법 |
| 2. 연구개발의 목적 | 4. 정부 및 지방행정 업무혁신 절차와 방법 |
| II. 정부 및 지방행정혁신 환경과 대응전략 | IV. 정부 및 지방행정혁신 성과지표의 지속적 향상방법 |
| 1. 시대변화의 대응 | 1. 지속적 혁신과 과정평가 중시 관리 |
| 2. 행정혁신 목적과 혁신과제 | 2. 혁신활동 실적평가 방법 |
| III. 정부 및 지방행정혁신의 추진방법 | V. 결론 |
| 1. 정부 및 지방행정혁신 촉진활동을 위한 GK-1010운동 전개 | |

Key Words: 조직혁신(OD-10), 행정업무혁신(PBPR-10), 지속적 혁신과 성과지표 향상 관리

Abstract

This research is about continuous improvement in productivity for the central and local government administration. It is a comprehensive execution manual that summarizes from preparation to completion of this task.

If you follow the process described in this research, you will achieve the following.

1. You will motivate the innovators.
2. You will spare yourself of many trial and errors and risks thus increasing the effectiveness.
3. You will eliminate the obstacles to innovation.
4. You will continue to innovate and will be able to assess the results through visible index.

* (재)한국산업혁신개발원 원장, kiidi@kiidi.or.kr, (02)587-2501, 016-211-4210

** (재)한국산업혁신개발원 이사, master@kiidi.or.kr, (02)587-2501, 010-9872-0193

*** (재)한국산업혁신개발원 차장, master@modapts.or.kr, (02)587-2502, 011-741-8884

I. 서론

1. 연구개발의 필요성

국가는 정부혁신을 위하여 대통령 직속으로 정부혁신과 지방분권위원회를 두고 행정자치부에는 정부혁신, 지방분권 추진단을 설치하여 국민과 함께 '효율적 정부'를 건설하고 있다. 1986년 행정정보화 전산망 보급 이후 현재에는 행정의 전자정부 구현 등 혁신의 실적을 많이 남겼다고 볼 수도 있겠지만 필자의 관점에서 볼 때, 이제 30%의 수준을 넘어섰다고 본다.

따라서 정부와 지방자치단체는 조직개발과 업무효율이 지속적인 성과향상으로 이어지도록 모든 조직(팀)이 함께 참여할 수 있으며 자발적으로 혁신할 수 있는 혁신절차와 방법을 모색해야 한다. 또한 혁신성과의 조기 기대관리에서 눈높이 맞춤형의 단계적 추진으로 국민 모두에게 혁신 성과를 만족시킬 수 있는 정부혁신 실행 프로그램 개발이 절박하다고 본다.

2. 연구개발의 목적

현재 정부와 지방행정은 혁신활동의 일환으로 지방행정혁신 표준매뉴얼 활용(행정자치부)과 혁신 컨설팅을 실시하고 있으며 지속적 교육훈련을 통한 혁신제안, 팀제운영 등으로 혁신 사례가 도출되고 있다.

혁신선도 지방자치단체와 공기업의 경우 지속적 성과관리 실현을 위하여 시스템 구축을 통한 성과지표(BSC) 개발을 위해 벤치마킹과 목표관리(MBO)제도를 도입하는 단계에 있다.

본 연구목적은 우리나라 기업의 조직진단 및 업무개선 방법과 절차를 활용하여 정부 및 지방행정

혁신 효율향상에 기여하고자 한다.

II. 정부 및 지방행정혁신 환경과 대응전략

1. 시대변화의 대응

1) 우리 사회의 6대 조류와 8대 한계상황

이미 우리나라도 선진국처럼 시대의 흐름에 따라서 6대 조류가 찾아와 8대 한계상황에 진입되었다고 본다. 이는 50년의 산업사회가 지나는 동안 사회환경은 개벽되었지만 유독 인간의 생각은 변화하지 못한 연유에서 비롯되었다고 본다.

(1) 6대 조류

- ① 전기, 전자, 반도체 개발로 첨단 기술화의 시대
- ② 컴퓨터, 통신기술의 정보화 시대
- ③ 영토분쟁 및 무역수지 불균형에 따른 국경 없는 국제화 시대
- ④ 물질보다 더 중시되는 소프트화 시대
- ⑤ 의료기술 발전과 저출산 지향에 따른 고령화 시대
- ⑥ 물질의 풍요 속에서 정신적 풍요를 원하는 인간 가치관의 다양화 시대

상기의 6대 조류의 출현으로 아무리 유능한 인재라 할지라도 일거에 해결할 수 없는 8대 한계상황으로 이어진 것이다.

(2) 8대 한계상황

- ① 국제관계의 한계상황
- ② 산업구조의 한계상황

- ③ 조직과 고용의 한계상황
- ④ 시장의 한계상황
- ⑤ 행정의 한계상황
- ⑥ 도시의 한계상황
- ⑦ 교육의 한계상황
- ⑧ 개인의 한계상황

이러한 8대 한계상황을 돌파하기 위해서는 6대 조류에 대응할 새로운 통념의 창출이 되어야 한다. 그러기 위해서는 국민 각자의 사고를 변화시켜야 해결할 수 있을 것이다. 국민 각자의 사고가 변하지 않는 이상 과거 50년간의 고정관념으로는 해결하기가 어렵다고 본다.

2) 8대 한계상황 내용

한계상황 사례 중 행정 부문에 대한 요인은 다음과 같다.

(1) 국제관계의 한계상황

시장개발 압력, 무역 마찰, 국제간 영토분쟁 및 경제 협력, 외국인 근로자 고용

(2) 산업구조의 한계상황

국내 산업의 공동화, 첨단 기술 상품화 난이, 고용유지 난이, 사회의 투기화

(3) 조직과 고용의 한계상황

사회활력 저하, 세수 감소, 모자 가정과 부자 가정 증가, 이혼 및 자살 증가

(4) 시장의 한계상황

내수 확대 어려움, 세수의 감소, 기업 경쟁력 약화, 연구 개발비 증가, 소프트웨어 비용 증가

(5) 행정의 한계상황

재정, 서비스 비용증가, 재정적자 및 내수확대 정체, 규제 완화와 권한축소, 지방 활성화 한계

(6) 도시의 한계상황

도시 집중화, 저출산, 주거환경 악화, 지가 상승

으로 공공사업 어려움, 출퇴근 전쟁 및 대기, 식수 오염 및 소음 등의 한계

(7) 교육의 한계상황

폭행, 낙오, 자살, 비행 및 교육비 증가, 몰개성화, 인격 상실, 천재 부족, 사기 저하, 교사의 셀러 리맨화, 국제화 대응 인재부족, 유학 증대, 교내 폭력증가, 창조력 쇠퇴

(8) 개인의 한계

사회 불안증대, 의료 및 복지비 증대, 전통지역 문화 쇠퇴, 노후생활 불안, 여성 사회 진출, 가정의 공동화, 향락 지향, 애국심과 애사심 저하, 인사관리의 다양화, 독신주의 증대 및 이혼 증가

상기와 같은 한계상황을 타개하기 위하여 정부 및 지방행정 자치단체는 혁신에 더욱 박차를 가하고 있다. 하지만, 국민의 생각을 변화하지 않은 채 혁신을 추진한다면 쉽게 해결될 수 없을 것으로 본다.

우리가 당면한 8대 한계상황을 해결하기 위해서는 우리나라 공직자와 기업 종사자가 5대 국민 신통념 창출이라는 새로운 무장을 해야만 해결의 실마리가 풀릴 것이다.

5대 국민 신통념이란 ① 미래 발전을 위한 전략의 신통념은 시장점유율 확대에서 환경기반 구축으로 ② 자산의 신통념은 재테크 경영에서 지식축적 경영으로 ③ 조직의 신통념은 매트릭스 조직에서 원심적 조직으로 ④ 제도의 신통념은 제도의 완화에서 제도의 재정비로 ⑤ 시장의 신통념은 서비스의 소유권을 고객으로 이전함을 말하며

이는 과거 규모제일에서 현재에 와서는 영역확대로 미래로 가면서 관계확장이라는 환경대응형 사회로 진입해야만 잃었던 사회에서 새로운 가교가 되어 한계상황이 타개되는 것이다.

3) 5대 국민 신통념 창출과 한계상황 타개

5대 국민 신통념 중 조직 및 제도의 신통념 창출 내용과 필요성은 다음과 같다.

(1) 조직의 신통념(New paradigm) 창출

1970년대는 구성원을 학연, 지연 등으로 채용하여 연공서열, 정년제 등으로 조직운동을 규모의 효과추구를 통한 구심적 조직으로 만족하였다. 그러나 현재에 이르러 기술혁신과 고도성장에 대응할 수 있는 인재의 다각적인 활용을 위하여 매트릭스 조직 도입을 통한 인적자원 관리에 최선을 다하고 있으나 기업 내 실업증대, 고용불안, 기업공동화, 계열기업 판로상실, 공무원 평가제와 정년제도 및 필요한 인재부족과 미확충 등의 한계상황이 초래되고 있다.

이러한 한계상황을 타개하고자 연공서열의 무시나 지나친 충성심보다는 도전력 및 추진력 중시, 학연, 지연, 혈연 등의 코드화를 파괴하고 언제 어디서라도 필요한 시점에 인재 활용이 가능한 원심적 조직으로 사고가 변해야 한다.

(2) 제도의 신통념 창출

과거 우리사회는 법과 제도가 통제중심 형태로 운영되었으나 현재에 와서는 새로운 산업환경에 대응하고자 제도의 통제에서 규제의 완화로 변화하고 있는데 이 과정에서 적지 않은 문제가 발생되고 있다.

규제완화가 행정 또는 관련조직에 대해 비효율을 초래하여 이를 해결할 새로운 제도가 요구된다. 이를 제도의 재정비라고 하며 규제완화에 따른 시행착오를 해결하게 한다.

또한 행정, 기업, 개인의 혁신활동이 활성화되기 위해서는, 변화를 가로막는 ① 스스로 형성한 속박의 조건과 관습에 대한 인식의 벽을 깨야 하고 ② 타인 및 타 조직으로부터 지적, 비판, 권고를 받기 싫어하는 감정의 벽을 허물어야 하며 ③ 변화의 방향, 주제, 방법 및 자신감 등에 영향을 주는 문화의 벽을 깨트려야만 한다.

따라서 사무직 공무원부터 기관장, 이사관에 이

르기까지 21세기에 처한 5대 국민 신통념 창출이 선행되어야 정부, 지방행정 및 기업혁신에 관한 식별력, 발전력, 실행력, 인내력 및 통합력 부문에 정확한 전략 및 전술 수립이 가능하여 8대 한계상황에서 탈출할 수 있는 실마리를 찾게 될 것이다.

2. 행정혁신 목적과 혁신과제

1) 목적본질의 사고와 행동

기업경영의 업무활동을 분석하면 목적보다는 수단을 위한 사고와 행동이 주류를 이룬다. 겉으로 보기에는 대단한 혁신활동으로 보이나 실제로는 내실 없는 혁신활동이 대부분이다.

물론 여러 가지의 원인이 있을 수 있겠지만 가장 큰 이유는 기업의 현 수준을 망각한 체 정책적 제도에만 연연한 혁신활동의 수행 결과라고 보며, 전략 부문에 있어서 큰 틀을 보지 못한 원인도 크다고 본다.

일찌기 1980년도부터 중소기업 경쟁력 강화를 위하여 계열화를 탈피하고 전문기술 업종의부품 입국을 목표로써 산업정책을 추진했다면 오늘날과 같은 대량 실업은 발생되지 않았을 것이다.

기업의 혁신활동은 매출증대 또는 정부의 유무상 지원 특혜를 받기 위한 형식적 경영개선 및 혁신에 치중하거나 시상(훈, 표창), 정부 및 모기업에 물품(용역)거래 요건을 확보하기 위한 수단으로서의 혁신활동이 대부분이다. 이러한 혁신활동을 수행함으로써 어느 정도는 기여 되었을지 모르나 경쟁력을 확보할 수 있는 시간과 비용낭비의 손실은 실로 막대하다고 본다.

고객 만족을 위한 기업, 공기업 및 정부 관련 단체에 업무상 통화를 해야 할 경우, 근래에 들어 상당 부분 개선되었지만 ARS(Automatic Response Service)로 인한 통화 제한, 시간지연 및 불친절 통화의 태도는 여전하다.

언제 어디에서나 고객(소비자)의 요구를 즉시 해결할 수 있는 시스템을 구축하는 일이 바로 목적을 위한 혁신이다. 따라서 이제는 서비스 소유권(공급자)을 고객(소비자)에게 이전해 주어야 고객만족 경영이 이루어질 것이다.

행정혁신은 해당 조직이 원하는 미래상(VISION)을 설정하고 실현 할 수 있는 목표를 수립해야 하며 목적 달성을 위하여 수단이 아닌 목적 본질의 사고와 행동으로 변화 관리될 때 비로소 올바른 혁신활동이 실현된다.

우리나라도 기업, 행정단체 만의 업무의 특수성 및 구성원의 능력과 관리제도에 따른 혁신 방법이 있을 것이다. 그 방법은 분명 실행할 수 있는 것이어야 하며 성과향상이 보증되는 방식이어야 한다.

이제는 원론적 입장의 보고용 문서나 형식적인 활동내용 등의 혁신활동은 지양해야 할 것이다. 혁신이라 함은 추진 기간이 경과 될수록 성과지표가 향상되어야 한다. 특히 년간, 월간 실적변화 그래프에서 지속적으로 상승하는 그래프가 그려져야 진정으로 진단, 혁신의 변화관리가 이루어 질 수 있다.

2) 행정혁신과 변화관리의 추진 방향

기업혁신의 올바른 방향은 경영활동의 이익 증대 및 고객만족의 극대화에 있다. 이와 마찬가지로 행정혁신의 방향도 고객만족 극대화에 있으며 고객의 가치향상에 투입되는 비용(예산)을 최소화하여 국민이 지불하는 세금을 줄이는 일이다.

따라서 저비용 고효율을 실현한다면 고객만족 경영은 달성되었다고 본다.

다음은 행정의 병적 징후들이다. 이들을 혁신대상으로 생각한다면 혁신의 주제 및 세부혁신내용은 쉽게 도출될 것이다.

(1) 행정의 병적 징후

- 제도, 절차, 규정만능의 무능력병
- 인력, 예산 부족의 탓으로 돌리는 책임회피형
- 제도 맹종 충실에 따른 유연성 상실병
- 가만히 있으면 중간이라는 복지부동병
- 목적보다 수단 중시의 요령친화병
- 자기 부처와 조직의 예산인력확대 중시병
- 귀고리 코고리 제도제정 양심불량병
- 내가 아니면 안된다는 다망물입병
- 무원칙 벌칙금액 제도 제정으로 낭비, 범죄촉진병
- 선거 승리요령의 선심, 가시행정중시병
- 고정관념 집착의 혁신기피병
- 떡고물 안묻히는 무사안일병
- 배치전환 기간 단축의 저효율 촉진병
- 부조리 밀착 탈피 지연병
- 임자 없는 예산통제 상실병
- 회계감사 대비 비능률병
- 학연, 지연, 혈연 코드의 줄서기병

Ⅲ. 정부 및 지방행정혁신의 추진방법

1. 정부 및 지방행정혁신 촉진활동을 위한 GK-1010 운동 전개

우리나라 기업은 1975년부터 1995년까지 20년 동안 임금 인상률이 연평균 16.9%로 29개 경쟁국 중에서 최상위 수준으로 고도성장을 지속해왔다.

반면, 생산성 향상은 미국 및 일본에 비해 50% 수준에 머물러 있다. 이러한 사실로 미뤄볼 때 수많은 기업들이 생산의 거점을 해외로 이전할 수 밖

에 없는 기업의 공동화 초래는 당연한 결과임을 짐작할 수 있다. 청년 실업과 정년 단축에 따른 실업의 증가는 국민소득 20,000만불 달성 조차 어렵게 하고 있다.

뿐만 아니라 우리나라의 국가 경쟁력 수준도 1995년 세계화 평가점수에서 100점 만점 중 18점으로 27위에 머무는 낮은 수준으로 기록되었다.

경쟁력 평가 세부내용을 보면, 경제면 40%, 문화면 15%, 사회면 10%, 정치면 5%로 정치적인 면에서 경쟁력이 가장 취약하다.

다행히 2005년도에는 27위였던 국가 경쟁력이 18위로 대폭 향상되었다. 이는 참여정부의 지속적인 정부혁신과 산업정책 중 10대 핵심 첨단산업에 대한 과감한 전략 수립과 경제발전의 원동력인 10대 대기업을 포함한 프레스, 사출공장 등 힘겹게 제조 산업을 키워온 중소기업의 임직원들의 노력에 대한 결실이 대한민국 브랜드 가치를 올려준 결과라고 본다.

앞으로 우리나라가 목적본질의 국가경영을 지속적으로 추진한다면 2015년 국민소득 35,000불의 국민 총생산액(GDP) 달성으로 세계 10위권 이내의 선진국으로써 인류의 시조국가 진입도 실현할 수 있을 것이다. 다만, 반드시 그 목적을 달성하려면 우리가 하고 있는 일(업무)을 우리 부서(팀) 또는 나를 위한 업무 추진이 앞으로는 조직 전체와 국가발전에 어떻게 기여될 수 있는가를 항상 염두해 두고 업무를 추진해야 한다. 이를 실천했을 때 기업이든 행정이든 국가 전반에 걸친 혁신과 변화는 걱정할 필요가 없다.

과거 6.25 사변 이후 반세기가 지나는 동안, 모든 기업 및 행정 조직에 재건국민운동, 새마을 운동, 가나안농군학교, 기업의 각종 교육, 물리적 훈련 및 해병대 특수훈련 등 수많은 노력을 경주했지만 지속적인 성과로는 이어지지 못했다.

아직 늦지는 않았다. 필자는 모든 국민과 기업

및 행정이 함께하는 가치 GK-1010 ('Governance Korea (한국 정부혁신)로 2010년 세계 10대 강국 달성!'을 약칭) 국민 운동의 전개를 제안하고자 한다. GK-1010 국민 운동에 전략 수립과 실행계획이 구현된다면 대한민국은 명실공히 세계 5대 강국으로 불리워져 국가의 영광은 물론 국민행복과 인류진보에 이바지 될 것이다.

상기와 같은 국민운동이 정부가 원하는 혁신의 비전과 전략 달성이라고 보며, 무분별한 외국의 기법 도입 보다는 현재 안고있는 현상을 명확히 분석하고 대응하는 일이 무엇보다 중요하다고 본다.

2. 정부 및 지방행정혁신과 공직자의 의식혁신

정부가 추진하고 있는 행정혁신 활동의 기대성과는 매우 클 것으로 보며 반드시 이루어 지기를 바라는 마음이다. 그 이유는 국가 최고 수반인 노무현 대통령의 정부혁신을 선봉으로 강한 리더십 발휘와 행정자치부 오영교 장관의 강력한 혁신변화관리 조직으로 중앙정부와 지방행정자치단체 및 공기업까지 일사분란하게 정부혁신을 추진하고 있기 때문이다.

그러나 국내 기업의 경영혁신 활동을 보면, 단기간의 성과 기대를 목적으로 1970년대부터 좋다는 경영기법 이라면 어떠한 것이든 도입했지만, 실제 우리나라 중소기업의 경영활동 평가는 평균 30점 수준으로 기업경쟁력 확보에는 실패했다고 본다. 정부혁신도 마찬가지로 단기간의 성과 기대를 목적으로 추진한다면 예외는 아닐 것이다. 선진국의 정부혁신 대부분은 20~30년간 수많은 시행착오 끝에 얻어진 결과이다.

이러한 상황을 교훈삼아 우리 정부도 말단 공무원에서 이사관, 관리관까지 의식이 변화되어 행정관리와 제도확립으로 진정한 개선과 혁신변화가 이루어 지도록 혁신의 원점인 공직자의 의식혁신

의 중요성을 일깨우고자 한다.

1) 의식혁신의 본질

첫째, 공직자 자신의 사고 변화

지금까지 살아온 인생의 생활방식과 업무 방식을 스스로 변화하여 인간사회 생활과 공직자의 일상적 업무수행 자세에 새로운 대응 능력이 구비될 수 있는 두뇌를 확보하는 일이다.

둘째, 수단에서 목적에 의한 행동의 변화

우리는 수단에 의한 업무(가치(노동)생산성이 낮은) 수행에 익숙해 있다. 이는 우리 생활이 철저한 개인주의가 아닌 집단주의의 조직 구성원으로써 합리적이며 기능적인 면이 부족하기 때문이다.

과거의 조직은 수단에 의한 행동으로도 유지 존속할 수 있었으나 이제는 불허하게 되었다.

이러한 시대흐름 및 환경을 알고도 행동에 변화를 인식하지 못하는 것이 오늘날 실상이다. 의식의 변화가 힘든 이유는, 현재 내가 할 수 있는 것이 가장 편하고 자신 있기 때문에 불안과 좌절 및 갈등을 받기 싫어하고 또한 나를 낮추고 상대를 높여야 내가 변화될 수 있는데 나를 죽이지 못하므로 빚어진다.

2) 의식혁신의 방법

지금까지 의식개혁을 위한 방법으로 목표관리(MBO), 능력개발, 문제해결 교육, 물리적인 의식 변화 훈련 등 많은 노력을 했으나 성과는 기대하기 어려운 실상이다. 문제는 자기 스스로 변화하려는 자기혁신의 의지가 필요한 것이다.

이를 위해 필자가 제안하고 싶은 의식혁신 방법으로는 다음과 같다.

첫째, 아무리 좋은 제도와 업무절차와 방법이라도 「현상을 부정하라」

둘째, 업무는 「주지만 말고 빼앗아라」

셋째, 현상을 부정하려면 「과거를 단절하라」

넷째, 의식혁신의 시점은 「현상을 부정하는 순간이다」

상기의 의식혁신방법을 실천한다면 의식 변화는 반드시 일어날 것이다.

3. 조직진단과 혁신방법

공무원 모두가 의식혁신이 이루어진다 해도 조직의 혁신 없이는 고효율 저비용의 행정업무 실현과 대국민과 기업이 요구하는 서비스 만족경영은 기대하기 힘들 것이다.

구성원의 의식혁신 단계가 정착되면 업무의 수행단계로써 사람과 사람, 팀과 팀 우리조직과 타부처 및 관련 단체와 협력하여 일을 추진하게 된다. 이처럼 조직은 협력이 필요하다.

1) 조직진단 및 개발방법

조직개발 훈련을 통하여 조직활성도가 향상되면 ① 제도 및 구조적으로 해당 조직의 업무수행이 활성화 ② 이상적 조직문화의 풍토 조성 ③ 구성원의 행동능력 확충 ④ 구성원의 욕구 충족으로 충성심과 조직에 대한 귀속의식 강화로 신바람 나는 조직이 조성된다.

조직개발이 이루어지면 조직 활성화 향상으로 생산성(업적)이 극대화 된다. 많은 관련 교육 단체에서 조직활성화 훈련을 실시해 왔지만 기대 성과는 미흡하다. 경영혁신활동에 가장 큰 장애 중 하나가 바로 조직의 문제이며 이를 근본적으로 해결해 주는 프로그램은 찾아보기 힘들다.

조직활성도 향상은 쉬운 일은 아니라고 본다. 필자는 이러한 사항들을 중시하고 조직개발(OD-10) 훈련 프로그램을 개발하여 기업 내 교육 및 지도를 실시한 결과 조직개발의 핵심인 자기변화와 Open-mind를 실현해 주는 조직개발(OD-10) 훈련 프로그램을 소개한다. 프로그램의 특징은 자료

분석과 개발진단 내용을 10개의 회합으로 조직개발을 실현하는 조직개발 방법의 제 5세대 이다. 교육훈련 후 조직활성도가 낮은 항목에 대한 문제해결에 조직의 리더인 경영자(기관장)가 관심을 갖는다면 조직활성도의 만점인 5점 만점에서 4.5점 이상을 달성할 수 있게 되어 신바람 나는 직장을 조성하게 된다. 조직활성도가 향상된다면 행정업무 혁신(PBPR)은 추진 절차와 방법만 숙지하여 실천한다면 혁신목표는 조기 달성 될 수 있다.

2) 우리나라 행정의 조직진단 현황

다음은 우리나라 지방행정의 조직진단 설문서 작성 자료이다. 세부 분석 보고서 내용은 지면 상

생략하였다.

조직 활성도는 평균 3.2점으로 준거집단 수준인 3.0을 상회하고 조직형태는 내부 적응형과 능력구조 불균형 형태이다. 기업의 조직형태는 2.9점(평균)으로 관리부재 및 제도 취약형이 대부분이다. 행정의 경우는 조직활성도가 기업보다 양호한 편이다. 반대로 평가점수가 3.5점 이상이면 혁신활동을 추진하는데 있어서 장애는 적을 것이다. 단, <표1>의 자료는 충청남도 지방 공무원 전체인원 중에서 28명을 대상으로 한 자료이므로 각 지방자치단체 부서(팀)의 설문으로는 평가될 수 없다. 조직진단 분석은 다음과 같이 조직활성도 설문서에 따라 분석을 하여야 한다. (<표1> 참조)

<표1> 조직활성도 비교 분석표

순서	요인 항목	구분 (팀 명)					
		도	시	군	면	평균	순위
1	조직 구성원의 욕구 만족도	3.5	3.0	3.4	2.9	3.2	3
2	조직 구성원의 능력 발휘도	3.5	3.6	3.7	3.3	3.5	1
3	행정업무 추진방식 납득도	3.4	3.1	3.3	3.0	3.2	3
4	행정업무 방식과 능력 일치도	3.5	3.0	3.4	3.0	3.2	3
5	기관장 방침과 팀 목표 전개도	3.1	3.2	3.4	2.9	3.1	4
6	조직 구성원의 조직 귀속감	3.4	3.5	3.4	3.1	3.3	2
	평균	3.4	3.2	3.4	3.0	3.2	
	순위	2	3	1	4		

자료 : (재)한국산업혁신개발원「충남지방공무원 조직활성도 평가」, 2005.10.

4. 정부 및 지방행정 업무혁신 절차와 방법

1) 업무혁신 기본자세

의식혁신과 조직혁신이 이루어지면 업무 및 제도혁신도 효율적으로 추진되어 우리나라가 벤치마킹 대상으로 하고 있는 네덜란드, 미국, 뉴질랜드, 영국, 독일, 일본과 같은 선진국의 혁신성과를 따라갈 수 있을 것이며 선진국의 혁신사례 보다 더 훌륭한 제도의 발굴과 국민에게 놀라운 서비스도 제공할 수 있을 것이다.

그러나 우리나라 행정 및 자치단체는 의식 및 조직혁신이 활성화 단계에는 못 미친다. 행정보다 먼저 혁신을 추진한 기업의 경영혁신도 의식 및 조직혁신이 활성화 되지 못하여 컨설팅 및 교육연수 기관에 도움을 받아 이를 해결하기 위한 노력 단계에 있다.

이제는 외국 기법의 사례에만 연연하기 보다는 대한민국의 역사와 지역문화 특징 및 구성원의 능력수준 등에 맞는 혁신활동 지침서를 개발하여 정부 및 지방자치단체가 자체적으로 향상할 수 있는 성과지표를 만들어 활용할 수 있도록 해야 한다.

모든 일을 효율적으로 시행하려면 반드시 절차와 방법이 있어야 한다. 그 절차와 방법은 어떠한 행정조직에서든지 실행할 수 있는 프로그램으로써 어느 시점의 평가 기준이 아닌 단계적이며 지속적으로 성과지표를 향상할 수 있는 방식이어야 한다. 이를 외면한다면 수단 중심의 혁신으로 오히려 저효율 고비용 관리로 전락될 수도 있다.

2) 정부 및 지방행정 업무의 문제발생 요인

지구상 어느 국가라도 문제의 발생 요인은 제도나 사람에 있다고 본다. 제도와 사람 중에서도 하나를 선택하라면, 단연 사람이다. 그 중에서도 관리자가 제일 중요하다.

따라서 개인 및 조직이 혁신이 안되면 아무리 좋

은 제도(System)를 제정한다 해도 문제는 발생하기 마련이다.

그러므로 사람이 변해야 합리적인 제도가 제정되며 갈등 없이 효율을 향상할 수 있다. 필자의 추정으로는 우리나라가 시행하는 법의 50%는 개정되어도 무리 없다고 보며 20%는 국민의 권익을 위한 법으로 새롭게 제정되어야 할 것이다.

행정과 기업의 구성원 중 현상을 부정하는 공직자가 30% 이상 된다면 추진하고 있는 정부 및 지방행정혁신은 반드시 성공할 것이며 기업의 경쟁력 강화도 확보될 것이다.

3) 정부 및 지방행정 업무혁신 절차

(1) 업무혁신 절차 요약

자신이 하고 있는 업무를 정확히 작성한 다음 업무분석, 개선착안, 개선안 작성, 개선 및 혁신안 실시계획 수립, 개선 및 혁신활동 실시단계를 통하여 추진한다.

그 후 담당자, 추진팀, 관리자, 외부 지도사 등이 각자 주어진 업무의 역할과 기능을 수행하도록 한다.

- 구성원 각자가 일일업무기록표를 작성하여 (15~30일) 관리자(팀장)에게 제출한 후 추진팀과 인터뷰를 실시를 하고 개선안을 정리한 후 개선명세서를 작성하여 추진팀에 제출한다. 추진팀에서 검토한 개선안은 혁신과제로 정하여 실행한다.

- 추진팀(혁신담당)은 해당 팀에 인터뷰 실시, 개선안 정리, 종합 검토, 인터뷰 보완, 개선안을 작성하여 혁신 담당자에 송부한다. 활동이 완료되면 성과발표회를 개최한다.

- 관리자(해당 팀장)

업무체계표(업무기능전개표)를 작성한 후 자주개선안을 추진팀에 제출하고 개선 착안점을

정리하여 추진팀에 보낸다. 추진팀은 개선안을 보고 자주개선계획서를 작성하여 실행한다.

- 외부지도사는 관리자의 업무체계표 정리 분석, 추진팀과 관리자 대상 교육 실시, 개선안의 검토 및 조정시 관리자와 인터뷰 실시, 과점평가 지도, 실적관리 및 문제점 등을 기관장에게 보고한다. 추진활동의 세부 내용은 지면상 생략하도록 한다.

(2) 정부혁신 목적과 업무혁신의 원점

‘우리는 목적의 본질에서 일하고 있는가?’ ‘수단의 본질에서 일하고 있는가?’ 를 명확히 하고 만약 지금하는 일이 수단의 본질로 진행이 되고 있다면 그 업무는 중단해야 할 것이다.

- 지금하고 있는 일이 목적의 본질을 망각한 것이 아닌가?
- 지금하고 있는 일이 목적의 본질을 착각한 것이 아닌가?
- 지금하고 있는 일이 목적의 본질을 지나친 것이 아닌가?
- 지금하고 있는 일이 목적의 본질에 불필요한 것이 아닌가?
- 지금하고 있는 일이 목적의 본질에 미달된 것이 아닌가?
- 지금하고 있는 일이 목적의 본질이 아님을 알고 행하는 것이 아닌가?

지금 나의 생각, 말, 행동이 국가 이익과 대국민 요구사항에 기여하고 있는 공직자라면 자기혁신은 물론 변화 관리자로 애국의 선봉에서 자랑스러운 공직자가 된 것이다.

(3) 정부 및 지방행정 혁신의 기본과 효율극대화

① 관행제도와 업무의 재설계(재정비)

우리기업은 1970년대부터 목표관리(MBO)를 도

입하여 왔으나 여전히 목표관리(MBO)가 정착된 기업은 극소수라고 본다. 이는 기업의 관리자가 경영관리를 명확하게 모르고 있으며 경영자 역시 혼자 일을 다하려고 하기 때문이다.

예나 지금이나 TV 또는 신문지 상에 문제가 발생되어 원인을 물으면 변명의 태반이 예산타령 아니면 인원이 부족하여 법과 제도가 없어 처벌 규정이 없다거나 현장에 가서 확인할 시간이 없었다는 궁색한 변명일 뿐이다.

우리나라는 IT 산업발전에 따른 전자정부의 구현으로 과거 수작업과 몸으로 수행하던 업무를 기계화 하려고 산간 오지에도 전산 시스템이 구축되는 등 정말 놀라운 사무 혁명이 전개되며 성과도 크다고 본다. 반면에 행정업무시스템 설계시 업무제도의 미흡으로 전산 시스템이 의도하는 성과를 보장하기는 어렵다고 본다.

이제는 지금까지의 업무처리 방법에 대한 과거의 규정인 관행을 깨트리는 노력이 필요하다.

업무의 재설계는 소극적 방법으로 조금씩 변화하는 것이 아니고 불확실한 미래에 대한 효율을 모두 보증 받을 수 있는 혁신활동으로 추진해야 한다. 업무의 재설계를 업무처리 자동화에서 정보기술의 촉진인 정보생산 효율화에 초점을 두어야 한다고 본다. 기업의 전산프로그램(ERP) 중 과연 몇 %나 운영이 되고 있으며 성과가 얼마나 되는지 솔직하게 생각해볼 일이다.

- 업무의 삭감과 재설계를 왜? 기피하는가

재설계의 원칙은 직무보다 성과에 기준을 두고 조직을 설정해야 하며 업무수행은 1인이 수행하는 것을 원칙으로 한다.(오리발 제거) 업무가 수행되는 조직은 반드시 의사 결정권을 부여하고 업무수행 상 계획, 조정 및 통제 기능과 역할이 실행되어야 한다. 그러기 위해서는 직무설계, 조직구조, 관리제도 등 통합적 개선이 이루어져야 한다.

이 경우 혼동, 좌절, 조직분열 등이 유발되지 않

도록 기관장의 확고한 혁신의지가 필요하다. 조직의 95% 이상은 일반적으로 재설계를 원치 않는다. 원하는 5%의 조직은 능력이 출중하거나 소외된 구성원일 것이다. 이 때에 간소화로 인한 흡수인력은 성과예측이 명확한 신전력화 사업에 투입한다.

또한 신규사업 업무, 관리가 취약한 업무, 서비스 향상업무, 퇴직 후 결원의 충원 및 신규 채용시 흡수인력을 대체하여 고용의 불안에 따른 문제를 사전에 예방하여 인적자원을 전략화 한다.

② 업무의 재평가와 삭감

어느 조직이든 본래의 비용(예산)은 늘어나기 마련이므로 사전에 비용 억제책을 강구하지 않으면 안된다.

이러한 상황에 대응하기 위해서 해마다 10% 이상의 비용절감을 목표로 설정하여 실행한다. 그리고 현재 하고있는 업무를 3년 주기로 재분석(평가)하고 폐기 또는 재정비를 하거나 필요한 규정을 제정해야 한다.

업무의 삭감을 통하여 여력 인원을 줄이는 것 보다 더 중요한 일은 군살을 붙이지 않는 것이다. 일단 조직에 군살이 있으면 빼기는 힘든 법이다. 여분의 비용은 여분의 군살을 의미한다. 공직자든 산업체 근로자든 비용삭감을 위한 인원절감은 원하지 않는다. 비용 절감과 인원흡수는 공직자와 기업 근로자의 몫이다.

행정업무에 군살 역시 현재 근무하고 있는 공직자가 더 잘 알고 있으나 행정 각 부처, 지자체에서 사전적인 비용 규제를 하지 않으면 공직자가 혁신 업무에 열의와 지지를 보내지 않을 것이다.

이 점이 기업이나 정부혁신 과제 상 혁신에 어려움을 주게 되는 것이다.

비용억제 여지는 무한하다고 본다. 단, 조직이 생존하는 날까지 지속되어야 실효를 볼 수 있을 것이다.

따라서 업무혁신은 사무원에서 관리관까지 자발적으로 추진하는 것이 옳다. 혁신활동 회의석상에서 정부조직의 기관장과 기업의 경영자들은 '과연 이 질문이 옳은 질문인가?' '그릇된 질문인가?' 라는 질문들을 할 때, 대부분 옳은 질문이라고 답할 것이다. 그러나 이 질문은 잘못된 질문이다. 이유는 전혀 해야 할 필요성이 없는 일을 어떻게든 추진하려는 노력만큼 비 생산적인 일이 없기 때문이다.

(4) 업무혁신 추진방법

업무혁신 추진방법은 14~18시간의 교육훈련에서 시작한다.

본 연구에서는 세부 활동내용을 생략하고 요약 설명으로 가름한다.

- ① 혁신활동 대 구분의 1단계는 업무혁신 대상의 공동업무조사와 핵심요소를 규명하는 작업으로 6개월의 기간이 소요되고 2단계는 해당 조직의 혁신활동 추진으로 2개월에서 6개월간의 기간을 정하여 추진한다.
- ② 혁신활동 업무분석은 업무의 현상 파악부터 실시한다.

1단계 업무처리 절차는,

- ① 업무분석, 활동분석, 작업분석, 업무체계표 작성
- ② 1일업무기록표 작성
- ③ 월, 년별 업무관리표를 통하여 현재의 직무를 조직체계분석, 제도분석, 역할분석, 절차분석, 동작분석, 부하 분담분석, 장표분석, 포트폴리오분석, 다변량분석을 사용하여 분석하도록 한다.

2단계 업무처리 절차는 혁신기획의 업무로, 혁신의 필요성과 목적수립, 추진계획 입안 부문이며 혁신의 추진 절차와 계획을 수립하고 교육훈련을 실시하여 1단계 업무분석시 업무삭감 및 재설계를 입안하여 업무개선 및 혁신활동을 추진한다.

(5) 행정업무혁신활동 자체평가표
다음은 필자가 개발한 정부혁신(PBPR) 자체평가(성과지표) 기준표와 분석 자료이다.

- ① 자체평가표 10개 항목 중 3, 6항목임 (<표2> 참조)

〈표2〉 정부혁신(PBPR-10) 자체평가 기준표

정부혁신(PBPR-10) 자체평가 기준표		
3. 업무제도 개선과 사무능률 관리		
점수	평가항목 및 실천단계	체크
2	업무관리 표준이 제정되어 있으며 업무수행시간이 작성관리 된다.	
1 단계	① 내부규정 및 고객에 관한 제도 및 계약 등은 모두 제정되어 있다. ② 제정된 표준은 구성원 전원에게 제시되고 일부 구성원은 인지하고 있다. ③ 고객 및 개인업무 수행시간이 작성되며 표준시간은 실적 시간으로 관리한다. ④ 업무시간 단축을 위한 업무개선에 대한 의욕이 높다. ⑤ 업무는 규정대로 실시하고 있으며 부적합이 발생되면 시정노력을 한다.	
2	업무수행 표준이 15% 이상 개정되며 업무시간 단축이 실행되고 있다.	
2 단계	① 규정은 필요시 제정되며 고객의 제도 재정비가 원활하다. ② 신규제정 및 개정된 표준 제도는 반드시 게시되며 회람 난에 서명한다. ③ 업무수행 표준시간이 제정되며 고객 대기행렬시간 단축이 15% 이상이다. ④ 업무수행시간 단축을 위한 개선활동 결과가 월별 비교작성 평가를 한다. ⑤ 업무수행 표준제정 및 개정 건수가 15% 이상이다.	
2	업무표준관리가 준수되고 업무시간 단축이 30% 이상이다.	
3 단계	① 업무수행 표준관리 부적합 발생율이 30% 이상 절감된다. ② 업무수행시간 단축을 위한 개선활동이 지속적으로 평가되고 있다. ③ 업무수행 표준 개정에 따른 유무형 효과 금액이 작성관리되고 있다. ④ 고객과 갈등해결을 위한 대책이 실시되고 있다. ⑤ 업무표준시간 단축이 30% 이상이며 대기행렬도 30% 이상 단축된다.	
2	업무관리 표준은 구축되고 업무시간 단축이 50% 이상이다.	
4 단계	① 업무표준 개정은 고객의 요구 이전에 재정비되고 있다. ② 업무 표준시간 단축은 연간 3회 이상 개정을 실시한다. ③ 고객 대기행렬이 50% 이상 단축된다. ④ 업무시간 단축이 유무형 효과로 월별, 년도별로 작성된다. ⑤ 혁신성과지표가 사실적으로 지속적 향상이 추진된다.	
2	업무운영 표준은 정착되고 업무수행시간 단축이 70% 이상이다.	
5 단계	① 정부혁신(PBPR-10)의 평가항목 중 9개 항목이 모두 8점 이상이다. ② 업무시간단축 방법 및 사무기기 구비가 완벽하며 사용효율이 95% 이상이다. ③ 업무규정에 얽매이지 않으며 유연성 있는 업무수행이 정착되어 실행된다. ④ 업무표준 개정을 사전에 예방하고 업무수행 시간이 70% 이상 단축된다. ⑤ 업무수행 표준은 부적합이 없으며 고객 업무대기시간은 "0"이다.	
비고		평점

정부혁신(PBPR-10) 자체평가 기준표

6. 고객감동 경영과 고객소유 서비스 관리		
점수	평가항목 및 실천단계	체크
2	고객 서비스는 상식적 수준으로 관리되고 있다.	
1 단계	<ul style="list-style-type: none"> ① 구성원간 인간관계를 원활히 하려고 단합대회, 교육 등을 실시한다. ② 고객에 관련된 자료는 정리 보관 및 저장 수준이다. ③ 고객에 대한 정보 미흡으로 문제 발생시 조사하는 수준이다. ④ 고객을 위한 별도의 서비스 규정은 없으나 불만해결에 관심이 높다. ⑤ 고객서비스에 대한 관심이 높고 실천할 준비단계에 있다. 	
2	고객서비스 관리를 중시하고 불만해결에 대한 기반구축 단계이다.	
2 단계	<ul style="list-style-type: none"> ① 구성원간 인간관계는 대체적으로 양호하며 고객중시 인식이 팽배하다. ② 서비스 실적자료는 반드시 작성되는 수준이다. ③ 고객서비스 관련 정보조사 장표는 작성 및 보관하는 상태이다. ④ 고객서비스 관리는 조직방침으로써 채택하고 있으며 관리가 준수된다. ⑤ 고객서비스업무 전담조직이 구성되어 체제를 갖추고 있다. 	
2	내부서비스 및 업무관리를 확립하여 고객만족 경영이 구축된 상태이다.	
3 단계	<ul style="list-style-type: none"> ① 구성원간의 인간관계가 원활하며 '자신의 급여는 고객이 준다'고 인식한다. ② 서비스 업적관리가 부문별 업적평가제나 원가계산 체제의 상태이다.. ③ 고객서비스는 사실적 정보로 분석관리되며 담당조직의 역할기능이 발휘된다. ④ 고객서비스 문화 향상에 단기적 투자예산은 확립되어 운영하는 상태이다. ⑤ 고객서비스는 원스톱 방식으로써 고객이 불편함이 없는 상태이다. 	
2	고객서비스 관리가 정착되고 고객감동 경영수준이다.	
4 단계	<ul style="list-style-type: none"> ① 구성원간 업무추진 팀웍은 최상이며 고객 중심의 서비스를 구현한다. ② 서비스 관리가 구축되어 고객에게 서비스 소유권 이전이 50% 이상이다. ③ 고객정보의 활용으로 부적합 발생시 전 부서(팀)가 즉시 해결하는 상태이다. ④ 고객서비스 문화가 구축되었으며 차별화된 서비스가 실시되고 있다. ⑤ 고객의 칭찬 건수가 증가하며 업무수행 부적합 및 시정조치 항목이 8점 이상이다. 	
2	행정 중심의 서비스를 고객에게 서비스 소유권이 이전되어 고객탄복 경영수준이다.	
5 단계	<ul style="list-style-type: none"> ① 고객 서비스 만족을 위하여 기존의 법, 제도 및 계약이 80% 이상 개정된다. ② 서비스 관리가 예측 관리되며 서비스조직 구축이 정착 상태이다. ③ 고객의 지속적인 모니터링 실시로 잠재불만을 사전에 제거하는 상태이다. ④ 고객서비스 문화가 정착되고 신규 서비스의 연구개발이 지속된다. ⑤ 고객에 90% 이상 서비스 소유권을 이전하여 고객은 탄복수준이다. 	
비고		평점

자료 : (재)한국산업혁신개발원「정부혁신(PBPR-10) 매뉴얼」, 2004.1.

② 정부혁신(PBPR-10) 자체평가표 분석 자료는 충청남도 지방 공무원 '도, 시, 군, 면' 을 대상으로 종합한 자료이다. (<표3> 참조) 고과에 반영한다면 모두가 참여하는 혁신활동으로 추진된다. 그렇지 않으면 한방향으로의 추진은 어렵다.

〈표3〉 정부혁신(PBPR-10) 자체평가표

정부혁신(PBPR-10) 자체평가표									
조직명: 충남지방공무원			작성일자: '05.10.13		작성자:		검토:		승인:
업무 경쟁력 강화 관리항목					정부혁신(PBPR-10)실천 비교그래프				
순서	항목	평가('05)	1차('06)	2차('07)	비교그래프				
1	사업전략과 기관장 방침관리	1.4	2.4	3.4					
2	조직인사제도와 업무체제관리	1.5	2.5	3.4					
3	업무제도 개선과 사무능력관리	1.3	2.4	3.4					
4	업무개선활동 및 지속적 성과관리	1.7	2.5	3.4					
5	업무수행 부적합 및 시정조치관리	1.4	2.3	3.4					
6	고객감동 경영과 고객소유 서비스관리	1.8	2.5	3.4					
7	업무시설 확충과 사용효율 향상관리	1.9	2.5	3.4					
8	인적자원 효율화와 업적평가관리	0.9	2.3	3.4					
9	업무수행 태도와 고객응대관리	0.8	2.3	3.4					
10	사업목표 달성률과 예산운영 효율관리	1.2	2.3	3.4					
합계		14.0	24.0	34.0	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <p>인당 서비스 이익률(% 권)</p> <p>기업/행정발전</p> <p>목적성</p> </div> <div> <p>고객감동 향상률(% 권)</p> <p>인간행복화</p> <p>신뢰성</p> </div> <div> <p>인간행복화</p> <p>고객감동</p> <p>신속성</p> </div> <div> <p>목적성</p> <p>신뢰성</p> <p>신속성</p> <p>친절성</p> <p>편리성</p> <p>효율성</p> </div> </div> <p>사업전략 인적자원 조직제도 관리체제 고객지향 효율경영</p>				

자료 : (재)한국산업혁신개발원「충남지방공무원 혁신활동 자체 평가」, 2005.10.

IV. 정부 및 지방행정혁신 성과지표의 지속적 향상방법

1. 지속적 혁신과 과정평가 중시 관리

업무혁신 활동을 지속적으로 추진 하려면 혁신 과정 평가제도를 도입하고 혁신활동 결과를 인사

이 경우 기관장(관리관)의 리더십 발휘가 중요하다. 혁신관리가 취약하다면 의식과 조직혁신이 이루어진 경우는 과정평가시스템도 무용지물이 된다.

기업의 경우 과정평가와 실적평가를 정확히 실시하면 지속적 성과향상이 실행되며 각 부서(팀) 및 조직 전체가 자발적으로 혁신활동에 참여하게 된다. 또한 경영혁신활동 성과지표는 월별, 년도별로 평가 작성되며 경영활동 자체평가 점수를 단계적으로 80점 이상 향상시켜 혁신선도행정 및 초우량 행정 단체를 실현할 수 있다.

2. 혁신활동 실적평가 방법

혁신활동 추진팀은 조직의 각 팀 별 업무혁신 방향설정표와 방침설정표에 따른 업무의 세부 혁신 일정계획표, 조직활성도 향상 일정계획표 및 부적합 시정조치 실적관리표에 따라 주간별 평가, 월간 평가, 분기별 평가를 실시하며 개인별 업무혁신 목표관리카드를 작성하여 과정평가지 반기별로 규정에 따라 실시한다.

또한 연말에 1년간의 추진 실적을 부서(팀)별, 개인별로 업적을 평가하여 인사고과에 반영한다.

1) 혁신활동 평가자료관리 사례

지속적 성과 향상을 위한 평가 절차와 방법은 다음과 같다.

- ① 업무혁신(PBPR-10) 계획 및 실적표에 혁신활동 내용을 작성한다.
- ② 주간업무혁신(PBPR-10) 보고서에 주간실적을 작성하여 주간별로 승인을 받도록 한다.
- ③ 각 국, 실, 과(팀)의 평가내용을 혁신팀에서 업무혁신(PBPR-10) 주간활동 실적 내용을 평가표에 작성하여 실적결과 순위를 집계한다. 이러한 정보들을 경영혁신 뉴스 및 게시판에 공유하여 혁신활동을 촉진하게 한다.

이에 대한 자료의 일부는 다음과 같다. (〈표4〉 〈표5〉 참조)

〈표4〉 행정혁신(PBPR-10) 팀별 주간활동 평가표

행정혁신(PBPR-10) 주간활동 평가표														결	작성	검토	승인		
부서명 : _____ 작성일자 : _____년 _____월 _____일														재					
부서명	KD-0980						행정활동계획						조직개발		부적합		계획건수	완료건수	실적표 제출(누계)
	계획항목수	완료건수	진행건수	주완료건수	미착수건수	달성률(%)	계획항목수	완료건수	진행건수	주완료건수	미착수건수	달성률(%)	계획건수	완료건수	계획건수	완료건수			
총무부	37	31	2	2	2	84.0%	14	11	0	1	2	83.0%	12	7 (58%)	15	6 (40%)	78	55.0	70.5
생산부	43	36	1	1	3	89.0%	12	10	1	0	1	85.0%	13	6 (46%)	20	14 (70%)	96	66.0	76.7
광무부	35	28	1	1	5	80.0%	11	9	0	0	2	82.0%	8	5 (62%)	15	7 (46%)	69	49.0	71.0
O A부	38	32	3	1	2	86.0%	25	22	1	0	2	89.0%	9	4 (44%)	25	16 (64%)	97	74.0	76.3
관리부	49	40	4	1	4	83.0%	30	25	1	1	3	85.0%	12	7 (58%)	18	9 (50%)	109	81.0	79.3
무역부	45	36	3	1	5	80.0%	9	7	1	0	1	82.0%	10	6 (60%)	15	11 (13%)	79	60.0	75.9
영업부	54	44	2	2	6	82.0%	10	8	1	0	1	84.0%	10	6 (60%)	20	13 (65%)	94	71.0	75.5
경리부	36	28	1	2	5	79.0%	8	6	1	0	1	82.0%	8	5 (62%)	15	9 (60%)	67	48.0	71.5
계	337	276	17	11	32	83.0%	119	98	6	2	13	84.0%	82	46 (56%)	143	85 (51%)	611	504.0	73.9

자료 : (재)한국산업혁신개발원「경영혁신 컨설팅 매뉴얼」, 2004.1.

〈표5〉 주간 행정혁신(PBPR-10) 실적 보고서

주간 행정혁신 (PBPR-10) 보고서					결 재	작성	검토	승인
부서명 : ○○ 혁신팀 작성 일자 : 200 년 월 일								
1. 지속적 개선 / 혁신 및 성과 부문								
구분	구분	계획 항목수	완료 건수	진행 건수	주완료 건수	미착수	달성율	
1. 주간 행정혁신 (PBPR-10) 내용		46	25	16	2	3	54.3%	
2. 환경개선활동 실천 내용		44	24	11	1	7	54.5%	
3. 조직활성도 향상 내용		16	8	2	2	6	50.0%	
4. 부적합/시정 조치 내용		35	14	4	3	18	40.0%	
5. 행정혁신 (PBPR-10) 계획 / 실적표		90	54	8	3	28	60.0%	
2. 주간 업무혁신 (PBPR-10) 보고서						평균	51.7%	
순서	실천내용						성과금액	
1	전화내용 전달 부적합 개선조치						무형	
2	장표개선 (7건 → 2건으로 조정)						2,730,500원	
3	문서보관 대 레이아웃 개선						1,260,000원	
4	대기행렬 단축 개선으로 효율 향상						360,000 원	
5	대민고객 접점 업무방법 개선						399,800 원	
3. 주간 업무혁신 (PBPR-10) 실천상 문제점 및 건의사항								
문제점				건의사항				
1. 고유업무에 시달려 개선활동이 부진함				1. 일반행정 담당자는 업무혁신 방법이 미흡하 로 3시간의 교육실시 요망 (CC팀장) 2. 현재의 업무를 30% 줄이는 작업 실시요망				
4. 기관장 / 팀장(실,국장) / 과장의 협력 사항 기록 란								
기관장		팀장(실,국장)			과장			
1. 경영 컨설턴트에게 5시간의 교육을 실시할 것 (팀장, 과장 포함)		1. 전화내용 전달 부적합 발생 시정조치로 유형성과 도출 요망						

자료 : (재)한국산업혁신개발원「행정혁신(PBPR-10) 컨설팅 매뉴얼」, 2004.1.

상기와 같은 자료<표4><표5>를 활용하여 혁신 활동의 지속화와 성과지표 향상을 위하여 지속적인 성과관리 규정 및 인사고과 규정을 제정·운영하여 정부 및 지방행정 치단체의 혁신으로 국가 경쟁력을 확보한다.

V. 결 론

필자는 기업경영혁신 절차와 방법을 개발하여 추진성과가 검증된 개선 및 혁신활동의 경험을 정부와 지방행정의 지속적인 혁신성과 향상에 기여될 수 있기를 바라는 마음으로 접근했다. 다행히 충청남도공무원교육원에서 지방자치발전과정 교육 중「행정 생산성 향상」강의를 불러준 교육운영과 김현경님의 덕분에 살아있는 자료를 제시할 수 있었다.

결론적으로 정부 및 행정도 기업과 비교해 볼 때 혁신과 변화관리 추진 방법은 동일하다고 본다. 절

차와 방법이 반드시 준수되어야만 성과가 실현될 수 있다.

정부 및 행정이 기업과 구별되는 가장 큰 특징은 공익성이라는 특수한 측면을 목표의 성과로 설정하는 데에 있다. 이러한 특징을 명확히 인식하고 추진한다면 절차와 방법이 증명된 기업경영혁신 틀을 채택해도 무리가 없다고 확신한다.

본 논문에서 언급한 정부 및 지방행정혁신의 지속적인 성과향상 방법은 추진하기 어려운 전문적 기법이 아닌 원점 관리로써 한국에 맞는 혁신방법이며 1970년대부터 현재까지 경영 컨설팅을 수행해 오면서 기업경영혁신의 시행착오를 장기간 검토 연구한 끝에 완성된 방법이다.

앞으로의 연구방향은 정부 및 지방행정혁신에 대한 충분한 사례와 성과구현을 보증할 수 있는 정보를 생산하여 본 연구 논문의 방향과 일치하는 폭넓은 연구자료를 제시하여 정부와 지방행정혁신에 일조가 되도록 배전에 노력을 경주할 것이다.

참 고 문 헌

1. 행정자치부, 지방행정혁신 표준매뉴얼, 2005.
2. (사)한국디지털정책학회, 충남지역혁신연구회, 행정자치부 저, 지방행정혁신 2차 워크샵 교재, 2005.
3. 김진규, (사)한국컨설팅협회, (재)한국산업혁신개발원, 경영혁신(BI) 컨설팅 매뉴얼, 2004.
4. 김진규, (재)한국산업혁신개발원, 제조력 3배 향상(FI-20) 실천 지침서, 2002.
5. G.C Heyde, 김진규 저, 한국MODAPTS협회, 생산성 3배 향상(MODAPTS) 기법, 1984.
6. 김진규, (재)한국산업혁신개발원, 조직력 3배 향상(OD-10) 교재, 1984.
7. 김진규, (재)한국산업혁신개발원, 관리력 3배 향상(MI-10) 교재, 2002.
8. 윤성식, 주식회사 연린책들, 정부개혁의 비전과 전략, 2004.
9. 손위진 외, 과학기술정책연구원, 국가혁신체제발전방안 연구, 2004.
10. 노규성, (사)한국디지털학회, 디지털정책연구, 2005.
11. 이계식, 고영선 저, 박영사, 정부개혁, 1999.
12. 행정자치부, 정부조직진단매뉴얼[1~7(변화관리)], 2004.
13. 행정자치부, 진단·변화관리 세부추진계획, 2004.
14. 김진규, (재)한국산업혁신개발원, 지속적 개선과 성과 향상, 2002.
15. 권순복, (사)지방행정연구소, 월간 자치행정, 2005.
16. NIR 연구소(노무라 연구소(日本)) 뉴패러다임, 1987.