

## 협업정부 구현을 위한 행정공유서비스센터 도입방안 연구 - 정부 공유서비스센터 선진국 사례연구를 기반으로 -

홍길표\*, 정충식\*\*, 김판석\*\*\*

**요약** 본 연구에서는 협업정부를 실현하는 방법의 하나로 행정공유서비스센터(Public Shared Service Center)를 우리나라 정부 및 공공부문에 도입하는 방안을 연구하고 있다. 이를 위해 우선 공유서비스 및 공유서비스센터(SSC)의 개념 및 기능에 대해 소개하였다. 이어서 일찍부터 정부 내 SSC를 도입해 운영하고 있는 미국과 영국의 사례를 연구하고, 그 정책적 시사점을 도출하였다. 도출된 시사점은 다음과 같다. 우선 종합적이고 장기적인 전략적 계획이 필요하다. 복수의 SSC 경쟁체제로 시작하지만 중장기적으로는 다원거점으로 통합이 필요하다. 정부 내 SSC 도입의 기대효과에 대한 현실적인 눈높이 조정이 필요하다. 정부 내 SSC 도입과 함께 공직문화 혁신작업이 반드시 병행되어야 한다. 그리고 정부 내 SSC 실행의 기술적 기반에 대한 정교한 검토와 함께 단축경로 모색이 필요하다. 마지막으로 우리나라의 정부조직 및 행정 현실, 국가정보화의 기술적 기반 특성 등을 고려한 단계별 PSSC 도입방안을 제안하였다. 즉 1단계로 안전행정부 내 한국형 PSSC를 시범 도입해 운영하고, 그 운영성과를 평가하면서 단계적으로 추진해야 한다. 시범 도입 시 인력 외의 관리요소를 집중 위탁하는 것에 중점을 두고 도입 효과를 극대화할 수 있도록 규모의 경제와 전문성의 강화효과를 가져올 수 있는 부분에 한정하는 것이 필요하다. 이어서 본격적 추진을 위해서는 창조정부조직실 및 전자정부국의 총괄기획 및 지원노력과 함께 이를 전담할 수 있는 정부 조직체계가 필요하다는 점을 제안하였다.

주제어: 공유서비스, 공유서비스센터(SSC), 행정공유서비스센터(PSSC), 협업정부

## Public Shared Service Centers for Collaborative Government: A Case Study of the United States and the United Kingdom

Kil Pyo Hong, Choong Sik Chung, Pan Suk Kim

**Abstract** Public Shared Service Centers (PSSC) consolidate functions such as human resources, information technology, financial management or accounting into one office to serve an organization. A prominent example from the United States is the Federal Information Technology Shared Services Strategy. It supports mission, administrative, and infrastructure-related IT functions through providing organizations in the Executive Branch of the Federal Government (Federal Agencies) with policy guidance on the full range and lifecycle of intra- and inter-agency information technology (IT) shared services. This study looks at the Federal Information Technology Shared Services Strategy in order to draw lessons for fostering collaborative government through the use of PSSC. It finds the following factors are critical for success when implementing IT shared services: (1) agency leadership must be solidly behind their IT shared service plan, or the needed changes will not happen at the business unit, program, or system levels; (2) there must be a move away from internally-centered, program-specific thinking, and a move toward a paradigm of consuming and providing IT shared services with multiple groups whenever possible; and (3) successfully managing "loss of control" issues is central, and optimizing business processes is essential to move from stove-piped workflows to processes that work across the agency enterprise and beyond. Therefore, the study suggests that a Korean model of PSSC implementation be introduced, and that good IT Governance is a crucial component of PSSC strategies.

Keywords: shard service, shard service center(SSC), public shard service center(PSSC), collaborative government

2014년 5월 7일 접수, 2014년 5월 9일 심사, 2014년 6월 17일 게재확정

\* 백석대학교 경상학부 교수(kphong@bu.ac.kr)

\*\* 교신저자, 경성대학교 법정대학 행정학과 교수(cschung@ks.ac.kr)

\*\*\* 연세대학교 정경대학 글로벌행정학과 교수(pankim@yonsei.ac.kr)

## I. 서론

박근혜정부는 정부 운영의 새로운 패러다임으로 정부3.0을 추진하고 있으며, 이는 부처들 간의 칸막이를 제거하는 협업형 정부(Collaborative Government)를 통해 달성될 수 있다. 최근에 미국, 영국 및 싱가포르 등 해외 정부들도 협업형 정부 개념을 적극적으로 도입하고 있다.

미국 오바마 행정부는 출범이후 열린 정부(Open Government)정책을 강력히 추진하여 상당한 성과를 거두고 있다. 열린정부 정책은 연방정부의 투명성, 참여, 그리고 협업 증대를 추구하고 있다. 이중 협업은 다자간 협업 네트워크 구축을 통한 협력도모형 정부 구현을 목표로 삼고 있다. 즉 복잡하고 다양한 정책현안 해결을 위해 정부 내외의 이해관계자 및 전문가로 구성된 협업 네트워크 구축으로 정책결정과 집행역량 강화를 추구한다는 것이다(박선주, 2011).

한편 영국 정부에서는 연계정부(Joined-up Government) 개념을 중시하는 협업 노력이 시도되고 있다. 마약사범 등 약자계층의 사회적 배제(Social Exclusion) 등 다루기 힘든 문제를 해결하기 위해 토니 블레어 정부는 연계정부(Joined up Government) 개념을 강조하였다. 한편 싱가포르는 2011년에 새로운 국가정보화 정책인 'eGov2015'를 발표하였다. 이 전략은 정부가 민간 및 기업에게 일방적으로 서비스를 전달하던 방식에서 벗어나, 정부와 민간 및 기업이 상호작용하고 협업할 수 있는 환경을 조성하여 ICT를 통한 협업 정부(Collaboration Government)의 비전을 실현하고자 하는 것이다(최승훈 외, 2011).

미국 및 영국과 같은 선진국, 더 나아가 캐나다,

호주 등의 연연방국가들은 협업정부를 실현하는 핵심방안의 하나로 10여 년 전부터 정부 내 공유서비스센터(SSC: Shared Service Center)를 도입해 확산하는 노력을 기울이고 있다. 당초 공유서비스 또는 SSC의 개념 및 운영모형은 민간부문을 중심으로 발전했지만, 영국·캐나다·호주 등 연연방 국가 및 미국을 중심으로, 아시아 지역에서는 싱가포르가 정부 및 행정부문에 공유서비스 및 SSC를 도입해 확산하는 추세를 보이고 있다. 특히 미국과 영국은 정부 내 SSC를 재정비해 중앙정부는 물론 관련 공공기관으로 확산하는 클라우드 기반 차세대 SSC 추진전략을 선도하고 있다(Executive Office of the President, 2012; HM Government, 2012). 이와 같이 미국이나 영국 등 선진국을 중심으로 협업정부 구현을 위한 핵심전략으로 정부 내 SSC 도입 및 확산을 적극 추진하고 있음에 비해, 우리나라에서는 이에 대하여 행정학 및 전자정부 분야에서의 논의가 매우 미흡한 상태이다.<sup>1)</sup>

최근의 미국 자료에 의하면 항공우주국(National Aeronautics and Space Administration Shared Services Center), 에너지부(Department of Energy's Office of Environmental Management Consolidated Business Center) 및 국토안보부(Department of Homeland Security) 등에서 2013년에 공유서비스센터를 통하여 성공적인 운영 성과를 거둔 것으로 자체평가하고 있다(Deloitte, 2014).

우리나라 정부도 그동안 다양한 방식으로 부처 간 협업체계를 구축하기 위한 시도를 해 왔으며, 2011년 3월 스마트 전자정부 추진방안에도 이와 관련된 내용이 일부 반영되어 있다.<sup>2)</sup> 스마트 전자정부 추진

1) 정부내 SSC를 다룬 학술논문으로는 홍길표·박용성(2011)의 '행정공유서비스센터 개념과 지방자치단체에의 적용가능성에 대한 연구'가 있다. 전자정부와 관련해서는 한국정보화진흥원에서 SSC관련 개념 및 동향을 부분적으로 소개하는 보고서가 다수 있었지만, 단일주제로 연구한 보고서는 찾기 어렵다. 한편 2012년말 공동저자들은 SSC가 포함된 스마트 컴퓨팅 시대의 정부조직 운영방안에 대해 연구하였다(홍길표·김판석·정충식, 2012).

2) 행정안전부(현 안전행정부)는 2011년 3월 스마트 전자정부(Smart Gov) 추진계획을 발표하였다(행정안전부, 2011). 여기서 스마트정부는 '진화된 ICT기술과 정부 서비스 간 융·복합을 통해 언제 어디서나 매체에 관계없이 자유롭게 국민이 원하는 정부 서비스를 이용하고, 국민의 참여·소통으로 진화하는 선진화된 정부'를 지칭한다. 이 계획에는 ①세계 최고의 모바일 전자정부 구현, ②안전하고 따뜻한 사회 구현, ③일과 삶의 조화를 위한 스마트워크 활성화, ④소통기반의 맞춤형 대국민서비스 제공, ⑤기초가 탄탄한 전자정부 인프라 구현 등의 추진내용을 담고 있다.

계획에는 통합과 협업을 중요한 추진전략으로 제시하고 있지만, 구체적인 추진방안 수준에서 본다면 특정 정책분야나 정보시스템 차원에서 논의되고 있으며, 범정부 차원에서 체계적·포괄적으로 추진된다는 평가를 받기는 힘들 것이다. 그 이유 중의 하나로 정부의 스마트 전자정부 추진계획이 향후 전자정부 및 정부서비스가 발전해 나가야 할 방향을 제시했다는 점에서는 매우 중요한 의미를 갖지만, 이에 따른 정부조직 운영방안과 관련된 구체적 실행방향을 함께 제시하지 못했다는 한계를 지니기 때문이다. 그동안 우리나라의 전자정부 추진계획은 주로 정부 정보화 차원에서 정보화 담당조직에서 이를 주도해 왔다. 이로 인해 정보화의 확산이 정부 조직관리 및 관련 제도의 변화를 함께 이끄는 노력, 예를 들어 정부 내 행정공유서비스를 도입하고 확산하는 노력은 상대적으로 부족했다고 볼 수 있다. 한편 안전행정부는 정부 내 협업을 촉진하기 위해 2012년 융합행정 가이드북을 발간하는 등 협업을 촉진하려는 노력을 기울이고 있지만, 여기서 강조되는 대다수 협업과제들은 회의체를 통한 대면 협업행동을 통해 수행되는 한계를 보이고 있다. 결과적으로 정부 내 협업의 추진이 한편으로는 부분적인 전자적 연계를 통해, 다른 한편으로는 회의체를 통한 대면 협업행동을 통해 추진되고 있지만 양자가 잘 연계된 전방위적인 업무협업체계가 구축·운영되지는 못하고 있다. 여기에 대다수 정부3.0정책이나 융합행정 과제들도 국가적 이슈를 해결하기 위한 부처 간 협업문제를 다루고는 있지만, 정부 내 SSC 도입과 같이 정부 내 행정서비스의 질을 향상시키고 효율성을 크게 증대할 수 있는 부처 간 업무공유체계를 수립하는 단계에 이르지 못하고 있다. 최근에 다시금 시도되고 있는 정부조직 개편에서도 정부 부처의 기능만을 재배열하여 부처를 통폐합하는 오려 붙이기식의 조직 개편이 논의되고 있다. 그러나 이제 정보사회 더 나아가 스마트사회의 정부조직 개편은 단순히 부처의 기능 통폐합이 아니라 협업정부를 구현하는 공유서비스 센터의 관

점에서 추진되어야 한다. 따라서 이러한 관점에서 본 연구에서는 협업정부를 실현하는 방법의 하나로 행정공유서비스센터(PSSC: Public Shared Service Center)를 우리나라 정부 및 공공부문에 도입하는 방안을 연구하고자 한다. 이를 위해 아직은 많은 연구자들이나 정책결정자들에게 낯선 공유서비스 및 SSC의 개념 및 기능에 대해 먼저 소개하고자 한다. 다음으로 10여 년 전부터 정부 내 SSC를 도입해 왔고 최근 들어와 차세대 추진전략을 구상하고 있는 미국과 영국의 사례를 연구하고, 우리나라 정부에 주는 정책적 시사점을 도출한다. 마지막으로 우리나라의 정부조직 및 행정 현실, 국가정보화의 기술적 기반특성 등을 고려한 한국형 PSSC 도입방안을 제안하고자 한다. 그러므로 이 연구는 정보기술을 활용한 행정혁신의 측면에서 매우 실제적인 의미를 지니고 있다.

## II. 행정공유서비스의 개념과 공유서비스센터의 기능

정부3.0은 클라우드 컴퓨팅을 기반으로 하여 부처 간의 협업을 활성화하고 협치와 소통을 강화하는 내용을 담고 있다. 이러한 정부3.0을 제대로 구현하기 위해서는 다양한 정책들이 필요하지만 가장 중요한 것은 행정정보의 공유 및 협업일 것이다. 현재 우리 정부도 행정정보공유추진센터를 운영하고 있으나 이것은 주민등록번호를 중심으로 하여 행정데이터를 공유하는 것이다. 이제는 행정정보의 공유단계를 넘어서 행정업무 및 서비스의 공유 수준까지 고도화시켜야 정부3.0을 제대로 추진해 나갈 수 있을 것이다.

### 1. 공유서비스센터의 등장배경 및 특징

행정공유서비스(Shared Services in Public Sector)란 행정조직 내에 산재해 있는 유사한 기능을 한곳에 집중하여 제공함으로써 중복성을 제거하

면서 효율적·통합적으로 행정서비스를 제공하며 이를 통해서 행정기관은 본연의 핵심업무에 역량을 기울일 수 있도록 지원하는 개념이다(홍길표 외, 2011). 공유서비스는 민간부문에서 먼저 제기된 개념이라 할 수 있지만, 오늘날 정부조직은 물론 지방자치단체, 공공기관 등에 공유서비스 공급방식을 적용할 필요성이 제기되고 있다.

### 1) 공유서비스(Shared Services)의 개념 및 도입효과

공유서비스센터(Shared Services Center: SSC)는 다양한 조직에서 각기 수행하던 공통된 업무나 서비스를 통합해 전문적 서비스로 제공함으로써 업무 효율성과 비용 절감을 획기적으로 개선할 수 있는 독립적 조직을 일컫는다. SSC는 각 조직 및 하부 조직 단위로 분산된 공통 업무들, 즉 인사업무, 회계 및 재무업무, 정보시스템관리업무, 자산관리업무 등을 하나의 사업단위에 집결하여 핵심 비즈니스 조직으로 운영하는 것이며, 이 조직은 각 부처 및 하부조직과 고객관계를 형성한다.

당초 공유서비스 또는 SSC의 개념 및 운영모형은 민간부문을 중심으로 발전했다. 미국에서는 민간부문의 대기업, 특히 다국적 글로벌기업에 SSC 개념이 도입되면서 본격적으로 SSC가 확대 적용되었다(Price Waterhouse Coopers & Lusk, 1999). 미국 등 선진국의 민간부문에서는 공유서비스를 활용한 다양한 형태의 기업혁신이 시도되고 있으며, 특히 글로벌 대기업에 의한 SSC가 활성화되어 있다. 2007년을 기준으로 미국 포춘 500대 기업 중 30% 이상이 SSC를 도입했거나 이를 활용하고 있다(Gould, et al., 2007).<sup>3)</sup> 2010년대를 넘어가면서 민간부문에서의 SSC는 더욱 확대되어 2011년 기준 미국 포춘 500대 기업 중 75% 이상이 SSC를 활용하

고 있는 것으로 나타나고 있으며(HP, 2012), 최근에 들어와서는 비용절감 목적의 1세대 SSC모형이나 통제 및 과정효율성 목적의 2세대 SSC를 넘어서 글로벌 차원에서의 전략적 사업파트너로서의 3세대 SSC 모형으로 진화하고 있다(Santosh, 2013).

민간부문에서도 초기에는 IT, 회계, 인사, 자산관리 등 일부 기능에만 한정된 SSC를 도입했지만, 최근에 들어와서는 매우 다양한 기능을 글로벌 차원에서 SSC 또는 GBS(Global Business Services)를 통해 공급받고 있다(금창근 외, 2008). McKinsey, et al.(2004) 연구에서는 SSC를 통해 얻을 수 있는 잠재적 비용절감 효과를 지리적 절감 효과(Geographic Saving), 규모의 이익(Scale Benefit), 그리고 프로세스 리엔지니어링(Process Reengineering)으로 제시한다. 즉 지리적 절감 효과는 임대료, 인건비, 세금 등을 보다 싼 값으로 제공 받을 수 있는 지역에서 비즈니스를 수행함으로써 얻을 수 있는 비용절감 효과를 의미한다. 규모의 이익은 시스템 플랫폼, 관리구조, 인력 활용의 최적화, 생산성 향상 등으로부터 발생한다. 마지막으로 프로세스 리엔지니어링은 프로세스의 단순화 및 자동화, 불필요한 프로세스 및 병목구간 제거 등으로부터 비용절감 효과를 달성할 수 있다. 최근에 들어와 SSC는 규모의 경제 효과나 위치의 경제(Economies of Location) 효과는 물론 탁월한 운영능력, 새로운 기술의 빠른 적용, 정확한 성과관리 측면에서 가치공헌도를 인정받고 있다(HP, 2012).

우리나라의 경우, 앞에서 살펴본 것처럼 대기업들은 공유서비스센터 보다는 별도의 IT관련 자회사의 설립을 선호하고 있다. 현재 삼성SDS의 경우, 삼성그룹 대부분의 IT관련 업무를 대행하고 있다. LGCNS는 빅데이터와 클라우드 시대 환경에 대응하

3) 외국에 비해 국내 민간부문의 SSC 도입은 상대적으로 비활성화 되어 있다. SSC 개념과 일맥상통하는 BPO(Business Process Outsourcing)의 국내 현황을 살펴봐도 다른 선진국에 비해 그 빈도나 규모가 크지 않다. 한국의 민간기업에서 SSC의 개념이 활성화되지 못한 이유 중의 하나는 한국 재벌기업의 기업지배구조 특성에 기인한다. 한국의 경우에는 각 그룹의 SI 계열사(예를 들어 삼성 SDS, LG CNS, SK C&C 등)처럼 SSC 개념 보다는 관련 분야의 계열사를 설립하는 방식을 선호한다.

여 서울 상암DMC와 부산 강서구 미음산업지구에 초대형 데이터센터를 건립하여 그룹 전체의 IT 업무 처리를 지원하고 있는 실정이다.

## 2) 공공부문에서의 공유서비스(Shared Services) 활용

민간부문에서는 일찍부터 내부고객을 대상으로 한 서비스 개념이 발전했지만, 공공행정 분야에서는 내부고객을 대상으로 한 서비스 개념이 익숙하지 않은 것으로 보인다. 통상 공공행정 분야에서는 외부고객(지역주민 및 국민)을 대상으로 한 서비스를 행정서비스로 인식하고 내부고객을 대상으로 한 서비스는 일종의 행정업무로 인식하는 경향이 나타나고 있다. 이에 비해 SSC에서 논의하는 행정서비스는 일차적으로 내부고객을 대상으로 발전했고 이후 이를 기반으로 외부고객에 대한 공유서비스 제공방안이 모색되고 있다.

행정부문에서의 ‘공유서비스(Shared Services)’의 개념은 1990년대 중반부터 유럽통합과 더불어 유럽연합에서 구현되기 시작하였고, 특히 정부를 비롯한 공공부문에의 도입은 영국, 호주 등 영연방 국가들이 선도해 오고 있다.

다른 나라보다 앞서 공공부문 SSC 도입을 선도해 온 영국정부는 SSC로 정의되기 위해 다음과 같은 다섯 가지 요건을 갖추는 것이 필요하다고 지적한다(NAO, 2007). 첫째, 복수의 조직에 운영적 측면의 서비스 전달에 주력하는 구분되는 조직(Distinct Governance). 둘째, 표준화된 과정. 셋째, 독자적으로 행해지던 활동과 프로세스의 집중을 통한 규모의 경제효과. 넷째, 명확한 성과지표 점검 및 구체적 서비스 조건 실현에 주목하는 고객지향성. 다섯째, 효율성과 서비스수준 향상을 동시에 기하기 위한 지속적인 프로세스 개선 등을 그 요건으로 삼고 있다. 영국의 공공부문 SSC의 개념적 요건을 통해 보듯 고객의 유형보다는 어떤 방식으로 공유서비스를 제공할 것인가에 중점을 두고 있다.

따라서 공공부문에서 채택할 수 있는 SSC 유형은

거버넌스 지배구조와 조직화 유형에 따라 다음의 네 가지 모델로 나누어 볼 수 있다(Gould, et al., 2007).

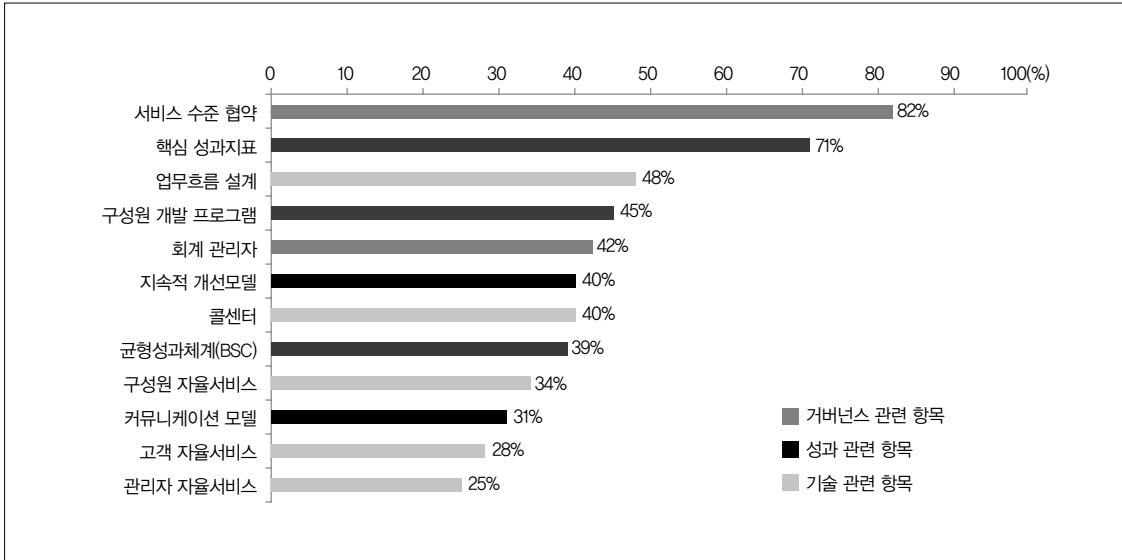
① 정부기관업무운영형(COE: Government Center of Excellence): 정부기관 내부에 복수의 기능을 수행하는 행정SSC를 설치하는 방안을 들 수 있다. 정부기관 내부조직으로 편제하고 있는 정보화담당관실, 인사담당관관실, 예산담당관실의 기능인 재무, 인사, 정보화, 조달기능을 행정공유서비스 대상업무로 삼는다. 미우주항공국의 조달 기능을 수행하는 NASA SSC가 대표적인 예이다.

② 정부 공유서비스제공형(GSSP: Government Shared Services Provider): 행정기관 내부고객 또는 외부의 특정정책고객에게 특정한 기능을 제공하는 행정공유서비스센터의 유형을 들 수 있다. 행정기관 내부는 물론 외부 고객기관에 재무관리 서비스를 제공하고 있는 미국 교통부(Department of Transportation)의 ESC(Enterprise Services Center)가 대표적인 예라고 할 수 있다.

③ 민간기업제공형(CSSP: Commercial Shared Services Provider): 민간기업이 공공부문 고객을 대상으로 특정한 행정공유서비스를 제공하는 유형이라고 할 수 있다. IBM의 공공부문 SSC(Shared Services Center)가 있고 2008년에 호주 Queensland 주정부와 IBM간 인적자원관리부문에 SSC설립이 그 대표적인 예이다.

④ 민관협력파트너십형(PPP: Public Private Partnership): 정부와 민간이 합작방식으로 SSC를 설립해 공공부문을 대상으로 행정공유서비스를 제공하는 방식이다. 미국 내부부(Department of Interior)에서 국가비즈니스센터(National Business Center)의 일부 기능을 민관협력파트너십의 방식으로 제공하고 있는 것이 대표적인 예이다.

그러므로 공공부문은 도입하고자 하는 SSC의 사업목적 및 범위에 따라 그에 적합한 지배구조와 조직화 유형을 선택할 필요성이 있다. SSC를 도입함으로써



출처: "Shared Services: The Evolution of Higher Performance", Accenture 2004

〈그림 1〉 성공사례에서 벤치마킹하기 쉬운 영역

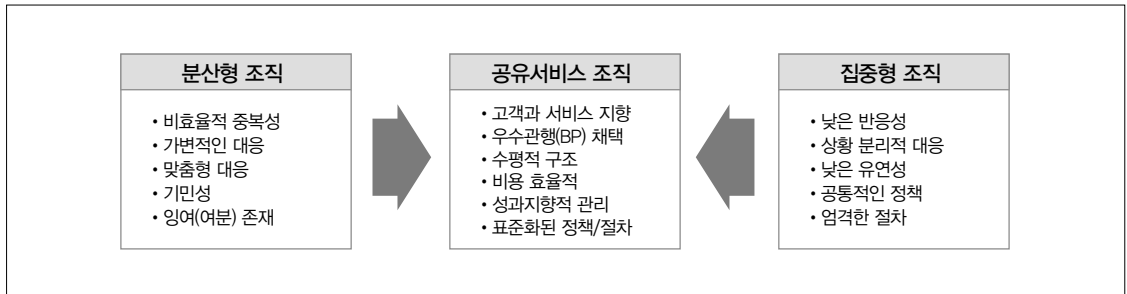
써 얻게 되는 효익은 공공부문에서도 유사하게 제시된다. 영국의 NAO(2007)는 공공부문에 SSC를 도입함으로써 기대되는 효과로 ① 규모의 경제 효과 및 단순화·표준화에 따른 효율성 향상에 기초한 비용 절감, ② 시설 및 기자재 등의 공동 활용을 통한 낮은 투자비용, ③ 신뢰성·풍부성·일관성을 지닌 정보와 자료의 산출 및 관리, ④ 상향조정된 성과기준에 따른 고객서비스 향상, ⑤ 전문성에 기초한 업무 프로세스의 효율성 향상 등을 들고 있다.

한편 민간부문의 SSC 도입 및 운영사례를 통해 볼 때, 서비스수준협약이나 핵심성과지표 등은 SSC 도입시 쉽게 벤치마킹 할 수 있는 것으로 나타났다. 따라서 공공부문에서 SSC를 새롭게 도입할 경우에도 SSC 성공사례로부터 이와 같은 부문을 벤치마킹할 수 있을 것이다. 민간부문에서 공유서비스의 성공사례에서 벤치마킹을 하기 쉬운 영역들은 다음 〈그림 1〉과 같이 나타낼 수 있다(Accenture, 2004).

## 2. 공유서비스센터의 조직화방안

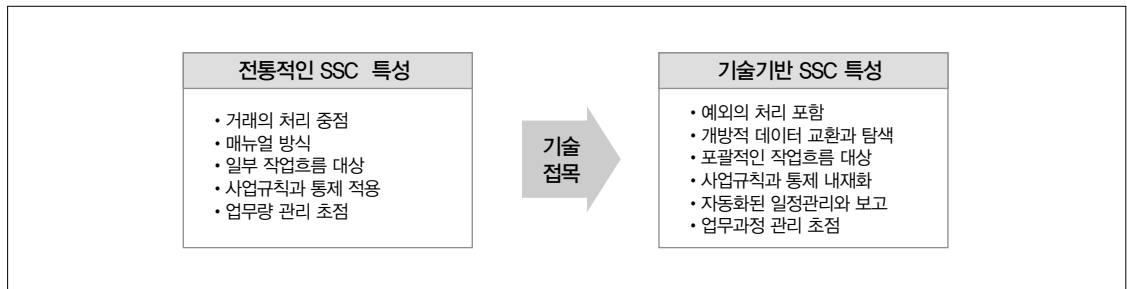
공유서비스 모형의 대안으로 각 조직마다 필요한 기능과 활동을 각자 운영하는 분산형 모형을 고려할 수 있다. 정책고객의 니즈 및 급변하는 환경 여건에 대응하기 위해 분산형 서비스전달 조직이 필요하다는 주장이 제기되고 있지만, 그 결과 시스템 전체의 운영 효율성이 저하되고, 중앙조직의 기준 일관성을 유지하기 어려워지는 문제점이 나타난다. 이에 일부 논자는 중앙집중형 통제를 강화하는 서비스 전달체계, 즉 공통적인 기준과 절차를 기반으로 중앙조직의 통제를 강화하는 대응책을 주장하고 있지만, 급변하는 환경 속에서 대응성과 서비스의 질 저하가 우려된다. 이에 분산적 대응을 요구하는 환경에서 비용 효율성과 함께 서비스 질을 유지해 나가기 위해 공유서비스를 제공하는 전달체계, 즉 SSC로의 발전이 필요하다는 주장이 제시된다(Church, 2007).

공유서비스 모형은 〈그림 2〉와 같이, 규모와 효율성은 높지만 서비스와 반응성 수준은 낮은 집중형 모



자료 : Church, K.(2007)

〈그림 2〉 서비스 전달조직의 유형별 특징



자료 : Church, K.(2007)

〈그림 3〉 공유서비스센터의 발전 추세

형의 단점과 반대로 서비스와 반응성 수준은 높지만 규모와 효율성은 낮은 분산형 모형의 단점을 동시에 극복할 수 있는 대안으로 평가받고 있다.

한편 SSC의 조직화 방안과 관련해 낮은 업무통합 수준의 전략적 외주(Strategic Outsourcing: SO) 기반의 SO\_SSC와 높은 수준의 업무통합을 제공하는 전사적 아키텍처(Enterprise Architecture: EA) 기반의 EA\_SSC로 구분해 볼 수 있다. 전략적 외주기반의 SSC와 사업 아키텍처 기반의 SSC의 중간 유형으로 업무프로세스외주(Business Process Outsourcing: BPO) 기반 BPO\_SSC를 추가로 고려해 볼 수 있다.

과거에는 전략적 외주 기반 SO\_SSC가 일반적이었지만, 오늘날에는 높은 업무통합 수준을 유지하는 엔터프라이즈 아키텍처 기반의 EA\_SSC가 부각되고 있다. Church(2007)는 발전단계 관점에서 전통적

인 SSC와 기술기반 SSC를 다음의 그림과 같이 구분하고 있다. 이를 통해 볼 때 EA\_SSC는 〈그림 3〉과 같이 기술기반 SSC의 특성을 지니는 방향으로 발전하고 있다.

### Ⅲ. 해외 정부 및 공공부문의 공유서비스센터 도입 · 운영사례

행정부문에서의 공유서비스(Shared Services) 또는 공유서비스센터(Shared Services Center: SSC)는 영국, 캐나다, 호주 등 영연방 국가들이 선도해 오고 있으며, 아시아 지역에서는 싱가포르가 도입에 적극적이다. 한편 미국은 유럽과 달리 전사적 아키텍처(Enterprise Architecture: EA)라는 정보체계를 기반으로 연방정부는 물론 주정부가 주도적으로 SSC를 도입해 운영하고 있다. 최근 들어와 미

국 연방정부는 관리예산처(Office of Management & Budget: OMB) 주도로 SSC를 행정혁신의 주요한 수단으로 적극적으로 활용하고 있으며, 2011년 영국의 내각사무처(Cabinet Office)는 중앙정부 공유서비스를 위한 새로운 비전을 발표하고 이를 적극 추진하는 추세이다.

이처럼 SSC가 영국과 미국을 중심으로 발전한 이유는 영국과 영연방국가들에서 시장기능과 효율성을 중시하는 신공공관리론(NPM: New Public Management)이 발전했고, 이를 1990년대 중반에 미국이 도입했기 때문이다. 따라서 정부 및 공공부문의 SSC를 강조하고 있는 미국과 영국의 도입·운영 사례를 연구하고 그 정책적 시사점을 도출한다.

이러한 사례 연구 방법론에 기초한 연구 분석의 틀은 미국과 영국의 SSC 도입 환경에 대한 특수성에 두고자 한다. 이것은 미국과 영국에서 운영되는 제도들이 우리나라에 도입되는데 가장 중요한 시사점을 제공해 줄 것이다.

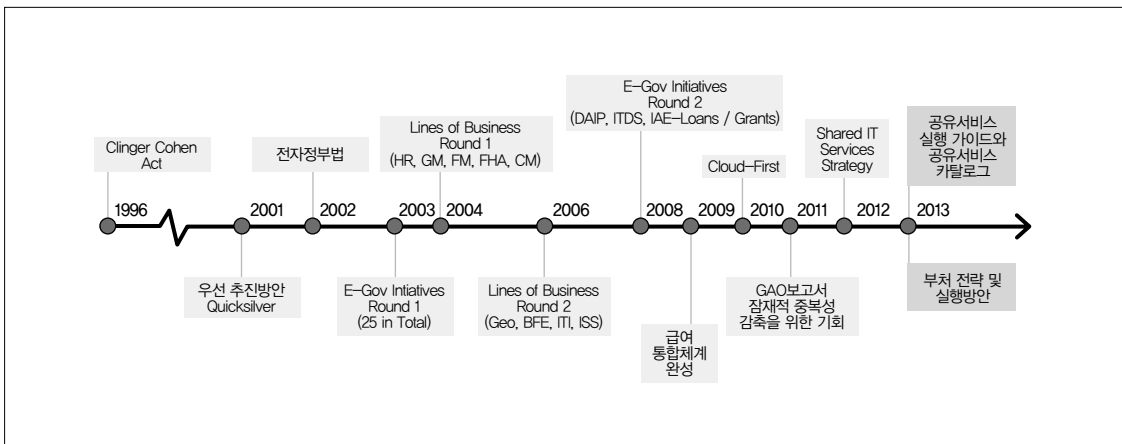
### 1. 미국 연방정부의 공유서비스센터 도입 및 운영 사례

미국 연방정부의 SSC 도입 시기는 매우 빠르지만,

전자정부 사업이 본격화되면서 활발해 졌고, 최근에 들어와 도입성과를 평가하면서 그 적용영역을 크게 확대하고 있다(CIO Council, 2012).

미국의 경우, 대통령 행정개혁의제(President's Management Agenda)를 실현하기 위해 관리예산처가 연방정부 기관을 대상으로 기능 통합 및 공유서비스를 제공하는 사업라인(LOB: Lines of Business)을 지정했다. 관리예산처는 LOB를 활용해 사업성과 향상을 위해 행정서비스 측면에서의 비용절감과 대국민 서비스 향상을 기하고자 하였으며, 2005년 5개, 2007년 9개로 지정된 사업라인에는 재무, 인사, 법률소송, IT 등 9개 기능이 포함되어 있다. 2007년에는 기존 업무표준화나 단순 기능통합 단계를 넘어섰고, 공유서비스 경제효과를 창출하고 있는 기능은 재무관리, 인사관리, 정보시스템 보안 등 3개 부문에 머물렀지만, 다른 기능들 역시 발전하고 있는 중이다(Gould, et al., 2007). 이와 같은 미국 연방정부의 공유서비스 도입 과정은 <그림 4>와 같이 정리해 볼 수 있다.

미국 방문조사 과정에서 관리예산처(OMB) 담당자와의 면담을 통하여 확인할 수 있었던 점은 미국 연방정부 내에서 SSC가 크게 활성화된 계기는 미국 연



자료: CIO Council(2012)

<그림 4> 미국 연방정부의 공유서비스센터 도입 과정



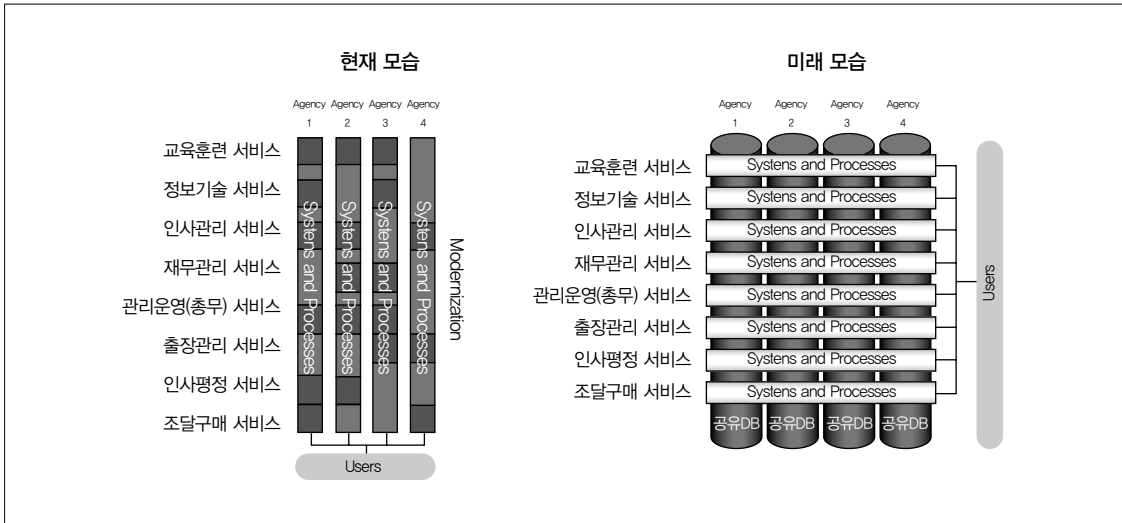
방정부의 재정위기가 크게 작용했다는 것이다. 특히 2011년 GAO에 의해 연방정부 내 SSC 적용확대를 통해 정부비용을 줄여야 한다는 방침이 결정된 이후, 미국 연방정부는 그간 발전시켜 온 SSC 적용확대를 적극적으로 추진하고 있다.

따라서 미국의 연방정부는 사업라인(LOB) 개념과 FEA(Federal Enterprise Architecture)에 근거해 추진 중인 SSC를 통해 각 기관에서 독자적으로 수행하던 기능을 NBC(National Business Center)와 같은 SSC 조직에 의해 전문성을 기반으로 효율적으로 수행되도록 계획하였다(NBC, 2008). 이와 같이 SSC가 연방정부로 확산되면서, 정부기능의 제공체계는 아래의 <그림 5>와 같이 변화할 것으로 전망된다.

미국 연방정부는 확장된 사업라인(LOB) 개념에 입각해 공유서비스를 물품, 지원 및 사명서비스로 분류하고 있다. 물품서비스(Commodity Service)는

가장 기초적인 공유서비스로 물품, 기자재, 네트워크, 소프트웨어 등을 대상으로 다양한 분야의 물품 구매 및 관리, 전산장비 및 네트워크 운영 등을 연방 공유서비스로 제공하는 부문이다. 지원서비스(Support Service)는 조직을 운영하는데 필요한 공통기능으로 LOB로 지정된 자산, 재무, 인사, IT, 보안 등과 관련된 공유서비스를 제공하는 부문이다. 공유서비스는 이 단계를 거치면서 본격적으로 확산되는 발전단계를 거친다.

마지막 단계는 사명서비스(Mission Service)를 공유서비스로 제공하는 단계로 본원적 사명달성과 관련된 고유 특화기능을 그 대상으로 삼고 있다. 예를 들어 GIS, 기후, 재해대응, 식품안전 등과 관련된 기능을 연방정부내 공유서비스로 제공하는 것이다. 현지방문조사를 통해 볼 때, 미국의 연방정부는 2012년에 들어 GIS기능이나 기후기능 등의 분야에서 시범적인 사명서비스를 제공하는 체계를 갖추고 있었다.<sup>4)</sup>



<그림 5> 공유서비스센터 도입 전후의 정부기능 제공체계의 변화

4) OMB 방문조사 과정에서 연방정부 공무원만 접속해 볼 수 있는 연방공유서비스 포털을 소개받았다. 이 과정에서 시범 적용을 준비 중인 기후서비스에 대한 설명을 들을 수 있었다. 예를 들어 기후정보는 기상청 외에 국방부, 농림부, 교통부, 관련 공공기관 등 다양한 기관에서 매우 중요한 정보이며, 해당 부처 및 기관의 고유기능과 결합 시 새로운 행정서비스를 창출할 수 있다는 설명이다. 미국의 경우는 정보공유가 아닌 공유서비스로서 필요로 하는 공공부문에 기후서비스나 GIS서비스를 제공한다는 계획을 추진 중인 것으로 확인했다. 우리나라의 경우, 3년전부터 안전행정부 조직실에서 협업을 준비하고 있으며, 이 과정에서 기상정보의 부처 간 공유가 가장 크게 부각되고 있다.

또한 미국의 경우에는 공유서비스 제공체계가 <그림 6>과 같이 클라우드 컴퓨팅을 그 기반으로 하고 있다는 점도 유의해야 할 대목이다.

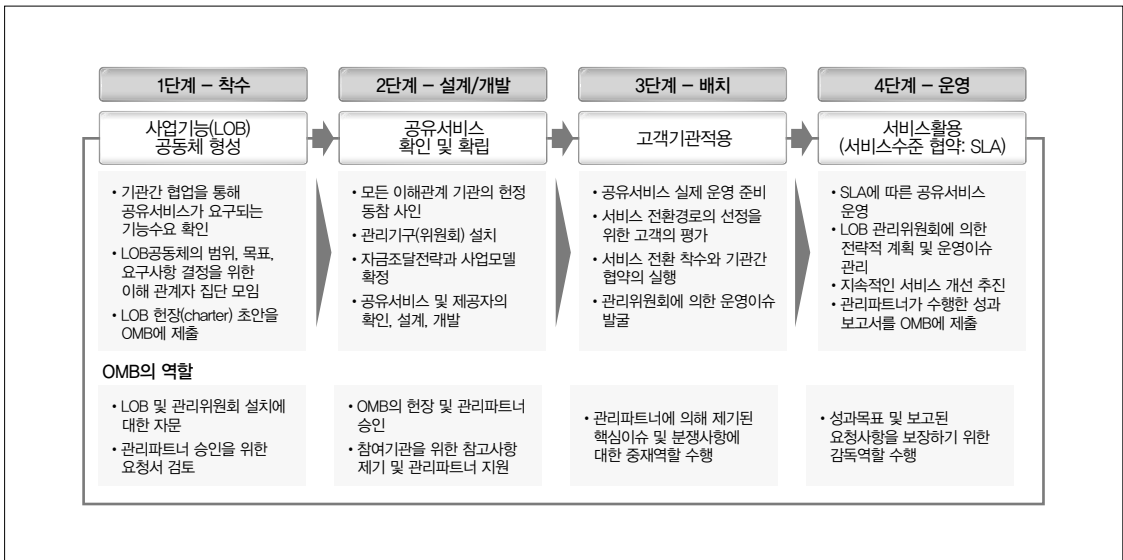
2012년 관리예산처(OMB)에 속해 있는 고위정보화책임관협의회(CIO Council)에서는 연방공유서비

스와 관련된 매뉴얼을 발간했다. 이 자료에 따르면 미국의 연방공유서비스(FSS)의 적용과정은 <그림 7>과 같이 필요한 공유서비스를 LOB로 정의하는 단계로부터, 공유서비스의 설계, 대상기관으로의 이전, 실제 운영의 과정을 거치는 것으로 나타났다.



자료: CIO Council(2012)

<그림 6> 미국 연방정부의 공유서비스 제공체계



자료: CIO Council, 2012.

<그림 7> 미국 연방공유서비스(FSS)의 개발 및 운영과정

한편 적용기관의 입장에서의 연방공유서비스(FSS) 도입과정은 도입여부 결정, 공유서비스 제공 기관 선택, 운영자금 확보, 도입계획 체결 및 실제 운영의 단계를 거치는 것으로 나타난다.

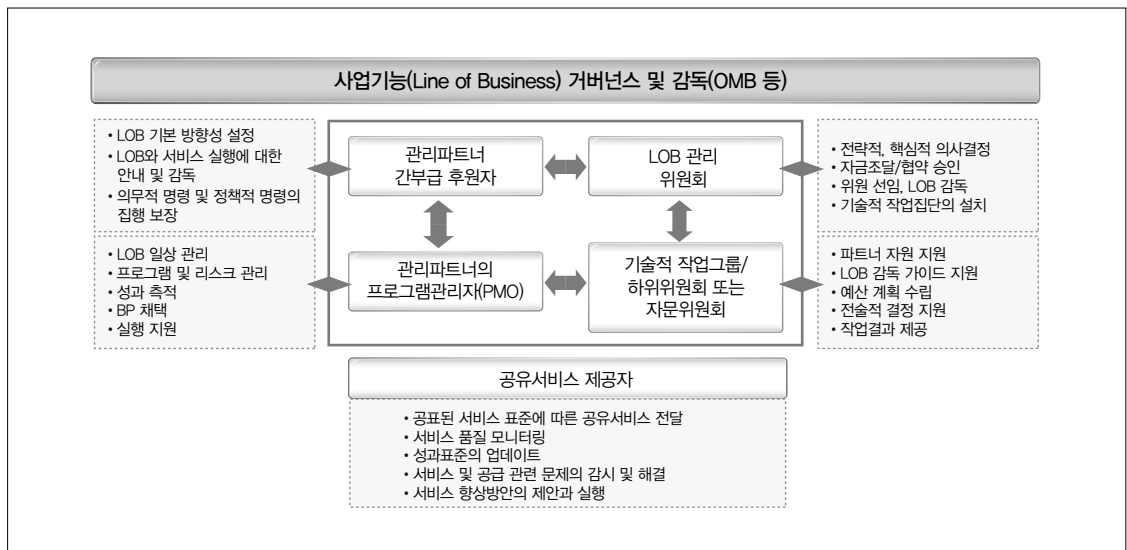
따라서 미국의 연방공유서비스(FSS) 거버넌스 구조는 실제 공유서비스 제공자를 비롯해 LOB 위원회 및 기술적 운영그룹, 관리파트너 및 프로그램 관리자 등이 참여해 <그림 8>과 같이 구성되어 운영되고 있다.

미국의 연방공유서비스(FSS)는 연방정부 내 경쟁적 제공체계를 구축하고 있으며, SSC별 관리파트너 부처를 지정해 운영하고 있다. 연방정부 내에서 경쟁적 제공체계를 구축한 이유는 독점에 따른 관료적 비효율성을 경쟁을 통해 상쇄한다는 목적도 있었지만, 현지조사 결과 공유서비스를 제공해야할 연방정부 조직이 방대하기 때문에 특정기관 하나가 이를 감당하기 어렵다는 현실적 이유 또한 있는 것으로 판단된다. 한편 OMB는 서비스별로 SSC 성과평가를 시행하고 그 결과를 이를 이용하고자 하는 기관들에게 공개해 우수 SSC를 육성한다는 계획을 추진 중인 것으로 확인되었다. 미국의 연방정부 내 연방공유서비스

(FSS)를 제공하고 있는 기관은 현재 9개 기관에 이르고 있다.

미국 연방정부가 주도하는 연방 SSC 중에서 가장 부각되고 있는 것은 내무부(Department of Interior) 소속 국가비즈니스센터(NBC: National Business Center)라 할 수 있다. 현지 방문조사를 통해볼 때, NBC는 2012년 현재 150여개 연방정부 기관에 급여지급과 같은 인적자원관리(HR)와 재무관리(FM)를 핵심 공유서비스로 제공하고 있는 가장 큰 연방SSC로 부각되고 있다.

한편 70여개의 연방정부 기관을 대상으로 공유서비스를 제공하고 있는 ARC(Administrative Resource Center)는 공공부채청(Bureau of Pubic Debt)에 소속된 SSC로 일반적인 공유서비스 외에 소속부처의 특성을 살리는 선진재무관리와 투자회계를 공유서비스로 제공하고 있으며, 특이하게 여행지원(Travel Support)을 공유서비스로 제공하고 있었다. 그 밖에 다른 SSC 등도 HR이나 FM과 같은 공통적인 공유서비스 외에 자신이 소속된 부처의 특성을 살리는 특화된 공유서비스를 제공하고 있



자료: CIO Council, 2012.

<그림 8> 미국 연방공유서비스(FSS)의 거버넌스 구조

는 것으로 나타났다.

미국 연방정부의 SSC 확대 적용의 목적은 당초 제정압박에 따른 비용절감이었지만, 실제 체감효과는 서비스 증진과 협력증대, 효율성의 증대 및 비용절감 등으로 나타나고 있다. SSC 도입의 당초 목적으로 비용절감과 효율성제고가 우선적으로 부각되지만, 도입이후의 체감 효과는 비용절감과 효율성 증대의 효과도 있지만 이 보다는 증진된 서비스수준과 협력 증진, 표준화된 서비스 등이 부각되는 것으로 나타났다.

2012년 가을 NBC 현지방문 조사를 통해서도 위 조사결과와 유사한 도입효과에 대한 설명을 들을 수 있었다. 추가적인 질문-답변을 통해 적용조직의 인력절감과 같은 가시적 성과가 창출되었는지를 문의해 보았는데, 해당 기능의 인력절감이 일부 발생할 수도 있지만, 통상 새로운 신규인력 요구에 전환대응하기 때문에 전체적인 기관의 인력은 크게 줄지 않았다는 설명을 들을 수 있었다. NBC의 경험을 통해 볼 때 미국의 SSC는 인력절감보다는 표준화된 서비스 수준의 향상, 정부 내 협력 증대, 비용절감, 효율성 제고 등의 효과를 창출한 것으로 파악된다. 이 점은 우리나라에서 정부 내 SSC를 도입할 경우에 반드시 참조해야 할 사항으로 고려해야 할 것이다.

또 하나 미국의 사례에서 얻을 수 있는 중요한 시사점은 연방정부의 SSC 도입은 연방정보자원관리(FEA: Federal Enterprise Architecture)에 바탕을 두고 추진되었다는 점이다. 이것은 향후 우리나라에서 SSC를 도입할 경우, 정보자원관리(EA)가 미약한 현실에서 중요한 문제점으로 부각될 수 있을 것이다.

## 2. 영국 정부의 공유서비스센터 도입 및 운영 사례

영국 정부는 변혁적 정부(Transformational Government)를 실현하고자 하는 노력의 일환으로 다양한 분야에서 SSC를 도입해 활용하고 있다. 정부 및 공공부문에서의 공유서비스의 채택과 광범위한 활용은 당시 영국정부가 추구하던 변혁적 정부의 핵

심영역 중 하나로, Gershon Review(2004), Varney Report(2006) 등을 통해 SSC를 통해 공공 부문이 얻을 수 있는 혜택(20~50%의 서비스 전달 효율성 향상 등)이 강조되면서 도입되었다. 특히 2003년에 시작해 2004년 7월에 발표된 Gershon Review는 영국정부의 정부지출에 대한 효율성 검토(Efficiency Review)를 기반으로 부처횡단 공유서비스를 포함한 다양한 비용 절감방안을 제시했다. 이후 시민서비스조정위원회(Civil Service Steering Board) 주도 하에 내각사무처(Cabinet Office)는 Gershon Review의 권고를 지지하며, 부처들에게 자체적으로 공유서비스를 위한 담당기관 설립을 권장하였다(김건수 외, 2006).

영국 정부는 2004년부터 중앙정부를 중심으로 공유서비스 기능을 통해 재무 및 인사, 조달서비스 부문의 관리비용을 줄이려는 노력을 시도했다(HCCPA, 2012). 2004년부터 2011년 사이에 영국의 DWP, HMRC, DfT, DEFRA, HMPS 등 중앙부처들은 총 8개의 다양한 SSC를 설립해 운영하고 있다. 2011년 7월에 내각사무처는 중앙정부 공유 서비스를 위한 새로운 비전을 발표했으며, 2012년에는 차세대 SSC를 위한 전략적 계획을 발표했다(HM Government, 2012).

영국정부의 경우 2010년 기준으로 재정, 인사, 조달 업무관련 80% 이상의 공무원들이 공유서비스 솔루션 지원을 통해 업무를 수행하고 있다(HM Government, 2010). 예를 들어 노동연금국(DWP: Department for Work and Pensions) 소속 SSC는 다양한 인사, 재무 기능을 부처, 청, 정부기관에 공유서비스로 제공함으로써 2008-09 회계 연도에 약 1억 파운드에 달하는 비용 절감 효과를 보였다. 또한 내각(Cabinet Office)은 노동연금국 소속 SSC로부터 일단위로 재무, 인사, 조달 지원을 받고 있으며, 이 기관의 ERP(Enterprise Resource Planning) 플랫폼을 공유하고 있다. 한편 보건국(Department of Health)과 민간 IT 기업인 스텔리

아(Sterea)와 조인트벤처 형식으로 설립한 건강보험 관리공단(National Health Service: NHS) SBS(Shared Business Service)는 100개 이상의 건강 관련 서비스를 유사서비스 대비 20-30% 절감된 비용으로 제공하고 있다. 또한 이 회사의 공유서비스를 경험했던 고객의 90% 이상이 이를 추천하고 있다. 또한 영국의 국무조정실, 내무부, 이민국 등은 공유서비스 센터로부터 다양한 정보를 공급하고 서비스를 제공받으며 플랫폼을 공유하고 있다(HM Government, 2010).

이와 같이 영국 정부 내 공유서비스 도입이 크게 확산되었지만, 이것의 성과를 둘러싼 논란이 최근 제기되고 있다. SSC의 도입초기에는 문제점보다는 그 도입효과를 부각시키는데 주력했다. 예를 들어 런던 시 교통국(Transport for London)은 SSC를 통해 도입 첫해 약 30% 정도의 인적자원비용을 절감했다고 보고했다. 노동연금부(Department for Work and Pension)는 2006년 고객 대상 지급 서비스부터 11만 명에 이르는 내부구성원 대상 서비스까지 다양한 현업업무를 담당하는 SSC를 도입해 운영하고 있다(HM Government, 2006). 이러한 도입성과를 바탕으로 2007년 기준 공공부문 SSC 도입을 통해 약 £1.4 billion의 비용절감을 달성한 것으로 보고된 바가 있다(NAO, 2007).

이러한 성과보고를 기반으로 정부 내 SSC 확산에 주력했지만, 최근 들어와 당초의 기대효과를 충분히 달성하지 못했다는 자성의 목소리가 나타나고 있다. 영국의 감사원에 해당하는 NAO는 2012년 3월에 정부 부처들 간 백오피스 기능을 공유서비스로 제공하는 SSC 도입방안의 성과에 대한 종합적인 감사보고서를 발표하였다.<sup>5)</sup> 이 보고서는 운영 중인 8개 SSC 중 5개 센터들에 대해 비용대비 가치를 평가하여 그 결과 및 권고사항을 제시한 것이다. 조사결과 5개 센

터는 처음에 구축비용으로 9억 파운드가 소요될 것으로 예상하였으나, 실제로는 14억 파운드가 소요되었으며, 5개 센터들을 통해 2010-2011년 말까지 1억 5,900만 파운드를 절감(정부자체 추정치)할 것으로 예상했으나, 1개 센터만이 손익분기점에 도달해 기대에 미치지 못했다. 또한 SSC가 제공하는 서비스들이 개별 부처의 요구를 충족시키기 위해 많은 시스템과 프로세스를 운영하는 방식으로 과도하게 맞춤형화되어 있어 효율성 개선 능력이 제한적일 수밖에 없으며, 5개 센터 중 3곳은 예상했던 고객들을 유치하지 못했으며, 2곳은 감당할 수 있는 고객의 50% 밖에 유치하지 못했다고 지적하였다.

이와 같은 성과분석에 기초해 NAO는 다음과 같은 권고사항을 제안했다(한국정보화진흥원, 2012). 첫째, 내각사무처는 모든 옵션들을 고려하여 프로젝트 전체 기간을 연장하거나 백오피스 서비스를 위한 추가적 조달 프레임워크를 수립함으로써 위험성이 낮은 솔루션이 보다 높은 비용대비 가치를 제공하는지 여부를 평가해야 한다. 둘째, 내각사무처는 공유서비스 전략과 그 이행을 명령할 수 있는 적절한 권한을 모색해야 한다. 셋째, SSC들은 독립적 업무부서로 운영되어야 하지만, 이익을 달성하고 성과를 모니터링하기 위해 고객기관들과 협업을 해야 한다. 넷째, SSC들은 공유서비스로 인한 이익과 비용을 분명히 정의해야 한다.

NAO 권고를 참고해 내각사무처(HM Government)는 2012년 차세대 공유서비스 전략적 계획(Next Generation Shared Services: The Strategic Plan)을 발표했다. 이 발표안의 전략적 지향성은 우선 비용을 절감할 수 있는 가장 확실한 방법으로 규모의 경제를 실현해야 한다고 판단했다. 이 경우 25~40% 수준의 부문간 거래비용을 줄일 수 있을 것으로 예상했다. 다음으로 SSC의 고객지향성을 강화할

5) 영국 NAO(National Audit Office)는 'SSC를 통한 정부사업기능의 효율성과 개혁(Efficiency and reform in government corporate functions through shared service centres)' 보고서를 통해 영국정부의 공유서비스 개혁방안에 대한 평가를 행하였다(NAO, 2012)

필요성이 있는데, 부처에 소속된 SSC보다는 독립 SSC(Independent SSC)가 더 효과적일 것으로 판단했다.

이에 따라 8개로 운영되던 정부 내 SSC를 최대 5개 정도의 SSC 운영목표로 수정하고, 이중 2개를 독립SSC(ISSC)로 운영하는 방안을 채택했다. 이에 따라 첫번째인 ISSC1은 교통부(Department for Transport: DfT)의 SSC를 민간의 외부공급자(Outsourced Provider)로 대체하기로 했다. 두 번째 ISSC2는 노동연금부(Department for Work and Pension: DWP)의 SSC에 타부처의 SSC를 통합해 규모의 경제를 실현하는 방식으로 발전시키기로 했다.<sup>6)</sup> 한편 국방부(the Ministry of Defence: MoD), 국세·관세청(HM Revenue and Customs: HMRC), 법무부(the Ministry of Justice: MoJ)의 SSC는 독자 SSC로 유지하기로 했다. 이와 함께 내각에 의해 주도되는 감시기능(Crown Oversight Function)을 크게 강화했다. 또한 한편 시스템 측면에서는 각기 부처별로 운영되던 복수 Oracle ERP 운영체제를 우선 단일 Oracle ERP 플랫폼체제로 전환할 예정이다(HM Government, 2012). 이후 2020년 경에는 정부 공유서비스를 G-앱스토어(Government Applications Store)와 G-클라우드(Government Cloud)를 통해 제공할 예정이다(HM Government, 2010).

이러한 영국의 SSC도입 사례는 일찍부터 아시아 국가인 싱가포르가 벤치마킹하였다(Accenture, 2005). 싱가포르는 SSC를 도입하여 정부조직을 탄력적으로 운용할 뿐만 아니라, 2013년에는 이를 발전시켜서 클라우드 기반의 SSC를 완공하였다. 이러한 클라우드 SSC를 바탕으로 싱가포르는 2010-2013년까지 아마존 웹서비스센터, IBM 아·태 클라

우드센터 및 구글 데이터센터 등을 유치하는 성과를 올리고 있다.

### 3. 선진국 사례연구의 정책적 시사점

이러한 선진국 행정공유서비스센터의 사례연구에서 도출된 시사점들은 다음과 같이 다섯 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫째, 행정공유서비스센터(PSSC)에 대한 종합적이고 장기적인 전략적 계획이 필요하다. 미국의 경우 정부 내 SSC 아이디어는 2000년대 초반에 나타났지만, 본격적인 시작은 사업라인(LOB: Lines of Business)의 개념이 확립된 2004년부터라 할 수 있다. 미국은 FEA(Federal Enterprise Architecture)나 LOB 등을 포함한 중장기 로드맵에 따라 교육훈련서비스나 정보기술서비스와 같은 공유서비스를 제공하는 초기 단계로부터, 인적자원관리·재무관리·관리운영서비스 등 관리지원서비스를 제공하는 단계, 최근에 들어와서는 사명서비스(Mission Service) 등으로 그 수준을 높여가는 단계적 확대전략을 채택하고 있다. 영국의 경우에도 2004년을 기점으로 정부 내 SSC를 도입했으며, 2007년 NAO 성과점검을 계기로 2차 확대를, 그리고 2011년 NAO의 엄격한 성과감사 결과를 반영해 2012년 차세대 SSC 추진전략을 채택했다. 우리나라의 경우에도 선진국의 단계적 도입·확대방안을 참고해 한국형 행정공유서비스센터(PSSC) 도입 및 확산방안에 대한 장기적이고 종합적인 추진계획을 수립할 필요가 있다.

둘째, 도입 초기에는 복수의 SSC 경쟁체제를 시도하지만, 중장기적으로 이를 다원거점으로 통합하는 작업을 계획할 필요가 있다. 미국의 연방공유서비스(FSS)는 연방정부 내 경쟁적 제공체제를 구축하고

6) 노동연금부(DWP) SSC에 the Department for Environment, Food and Rural Affairs, the Environment Agency, the Department for Business, Innovation and Skills and Research Councils UK(RCUK)의 서비스센터를 통합해 대형 ISSC를 설립하기로 했으며, 영국정부는 2013년 11월 민간기업인 스테리아(Steria)와 25:75의 출자비율로 조인트벤처 형식으로 설립한 Shared Services Connected Ltd.(SSCL)를 통해 향후 10년간 공유서비스를 제공하기로 계약했다.

있으며, SSC별 관리파트너 부처를 지정해 운영하고 있다. 영국의 경우에도 2004년부터 2011년 사이에 중앙부처 및 산하기관이 주관하는 8개의 다양한 SSC를 설립해 운영해 왔다. 정부 내 공유서비스의 경쟁적 제공체계를 구축한 이유는 독점에 따른 관료적 비효율성을 경쟁을 통해 상쇄한다는 목적이 크다. 다만 만들어진 복수의 경쟁체제를 그대로 운영하는 것이 아니라, 사전에 기획된 성과평가 및 성과비교 등을 바탕으로 통폐합 및 기능조정 과정을 거쳐 다윈 거점으로 통합하는 작업을 양국 모두 추진 중에 있다. 우리나라의 경우에도 행정공유서비스와 관련해 집중형 운영모형을 넘어서 정부 내 경쟁적 제공체제를 도입하는 방안을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 또한 복수의 SSC 경쟁체제를 운영함에 있어 각 SSC의 독립성을 유지하는 것이 핵심성공요인임을 고려해야 한다.

셋째, 정부 내 SSC 도입의 기대효과에 대한 현실적인 눈높이 조정이 필요하다. PSSC 도입의 기대효과로 초기부터 투자대비 비용절감 효과를 지나치게 강조하는 것은 바람직하지 않다. 물론 SSC 도입의 최종적 목적이 공공행정의 효율성 향상인 것은 맞지만, 이를 단기목표로 추구할 경우에 영국의 사례를 통해 보듯 실패할 가능성이 높다. 공공행정의 효율성 증대를 정부 내 SSC의 중장기 목표점으로 추진하는 것은 옳바르지만, 이를 년도별 Milestone으로 삼을 경우 오히려 부작용이 발생할 수 있다. 초기 단계에서는 비용절감이라는 효율성의 관점보다는 미국의 경험을 통해 보듯 전문성에 기초한 공유서비스의 질 향상, 보다 좋은 서비스를 통한 만족도 증대 등에 중점을 둘 필요성이 있다.

넷째, 정부 내 SSC 도입에 대한 공감대 형성 및 공직 관행 개선 등 공직문화 혁신작업이 반드시 병행되어야 한다. 영국의 사례를 통해 배울 수 있듯이 정부 SSC 도입성고가 당초의 기대에 못 미치는 주요한 이유 중의 하나로 공직사회의 소극성을 들고 있다. 각 부처 공무원들이 기존에 사용해오던 구식 프로세

스를 고수하려는 움직임이 보이면서 새로운 공유서비스 도입 및 활용에 적극성을 보이지 않았다는 것이다. 따라서 부처 간 의사소통 부재를 하루속히 해결하고, 기존의 기능 및 관행들을 SSC를 통한 새로운 서비스 활용 및 업무증진을 할 수 있도록 공직문화 혁신을 위한 강력한 리더십이 필요하다는 것이다.

다섯째, 정부 내 SSC 실행의 기술적 기반에 대한 정교한 검토와 함께 선진국의 경험을 활용해 그 단축경로를 모색할 필요성이 있다. 미국의 연방정부는 LOB 개념과 FEA 전략에 근거해 10년여의 단계적 추진과정을 통해 정부 및 공공기관을 아우르는 SSC를 확산했으며, 최근 이를 G-Cloud 기반으로 전환하고 있다. 한편 영국의 경우에도 2004년부터 도입을 추진해 전정부 차원으로 확산하고 있지만, 미국과는 달리 EA가 아닌 ERP(Enterprise Resource Planning) 기반으로 구축했다. 개별부처별로 구축된 ERP를 기반으로 SSC를 도입했기 때문에 상대적으로 빠르게 도입했지만, 전정부차원의 연계통합성이나 운영효율성은 높지 않은 것으로 보인다. 영국의 경우에도 2020년을 목표로 G-Cloud 기반 전환계획을 수립했다. 우리나라는 미국만큼 EA기반이 확립되어 있지 못한 상태에서 최근 G-Cloud를 도입한다는 계획을 수립했다. 따라서 EA나 ERP 기반 SSC단계를 거치기보다는 다각적인 기술적 검토과정을 바탕으로 바로 G-Cloud 기반 SSC로 도약하는 단축경로를 모색할 필요성이 있다.

#### IV. 한국형 행정공유서비스센터(PSSC)의 도입 및 운영 방안

앞에서 살펴본 것처럼 미국과 영국 정부는 오래전부터 정부 및 공공부문에 SSC를 도입해 지금은 본격적인 공유서비스 전달 및 그 성과를 점검하고 있다. 비록 미국이나 영국이 정부 내 SSC를 먼저 도입했지만, 이러한 미국이나 영국의 SSC 운영모형 및 방법론을 그대로 우리나라에 접목하는 것은 쉽지 않을 것

이다. 각국마다 행정시스템이나 조직운영 원리가 다르며 전자정부의 기술적 기반 및 수준 역시 다르기 때문이다. 따라서 우리나라의 행정현실을 반영한 한국형 PSSC를 도입해 운영할 필요가 있다.

### 1. 국내 행정공유서비스의 운영 현황

국내에는 공식적으로 행정공유서비스제도가 도입되지는 않았지만, 부분적으로 행정공유서비스를 제공하는 전담기관 및 기능 등을 이미 두고 있다. 정부 조달 및 구매와 관련된 조달청은 정부 내 서비스 전담부처 기능을 담당하고 있으며, 안전행정부도 공무원 인사와 관련된 일부 기능을 부처대상 정부 내 서비스로 제공하고 있다. 예를 들어 조달청이 운영하는 나라장터는 구매 및 조달서비스를 전정부 차원에서 공유서비스로 제공하는 대표적인 운영사례이다. 이 밖에도 서울시 120센터처럼 주민 및 일반 국민을 대상으로 한 광역단위 통합콜센터(Call Center) 운영 등을 들 수 있다.

이와 같이 SSC 개념과 유사한 성공사례가 존재함에도 불구하고, 이러한 공유서비스의 개념 및 기능을 다른 기능부서로 확장해 적용하는 데는 소극적이었다. 또한 정부내 서비스를 제공하고 있다는 점에서 유사한 측면도 존재하지만, 앞서 서비스 전달조직의 유형별 특징을 통해 살펴보았듯이 공유서비스 유형

(Shared Service Form)이라기보다는 집중형 서비스(Centralized Service Form)에 근접한 한계를 보인다. 한편 전자정부 분야에서도 정부통합전산센터 도입이나 행정정보공동이용 정책은 추진되고 있지만, 행정공유서비스 정책은 아직 구체화되지 못한 상태이다(정충식, 2008).

따라서 하루빨리 행정공유서비스센터를 도입하여 IT서비스 기반을 공유하여 행정의 효율성을 높여야 한다. 그리고 이를 통하여 정권교체 시마다 반복되고 있는 정부조직 개편에 대하여 보다 탄력적으로 대응할 수 있을 것이다. 따라서 행정공유서비스센터의 도입은 단순히 정부 내에 센터 하나를 설치하는 것에서 그치지 않고 우리나라 향후 정부 조직 개편에 커다란 방향성을 제시할 수 있을 것이다.

미국 정부의 공유서비스 분류체계에 따라 우리나라 정부의 공유서비스 운영현황을 평가하면 다음의 <표 1>과 같이 전반적으로 미활성화 되어있다. 물품 서비스와 관련해 조달청 공공구매포털, 안전행정부 통합전산센터 등 일부 분야에 한정된 공유서비스 지원이 집권형 서비스방식으로 제공되고 있다. 지원서비스와 관련해서는 청사관리(건물관리, 경비) 등 초보적인 수준의 공유서비스가 운영 중에 있다. 마지막으로 사명서비스와 관련해 행정정보 공유는 추진되고 있지만, 공유서비스 개념에는 도달하지 못한 것으로 평가할 수 있다.

<표 1> 우리나라 정부의 행정공유서비스의 운영 현황

공유 서비스 지원 수준	Commodity Service (물품 서비스)	Support Service (지원 서비스)	Mission Service (사명 서비스)
	물품, 기자재, 네트워크, 소프트웨어 등 대상	조직을 운영하는 데 필요한 공통기능 등 대상	본원적 사명달성과 관련된 고유특화기능 대상
미국 현황	- 다양한 분야의 물품 구매 및 관리, 전산장비 및 네트워크 운영 등에 적용	- LOB로 지정된 자산, 재무, 인사, IT, 보안 등과 관련된 공유서비스 본격 확산	- GIS, 기후, 재해대응, 식품안전 등과 관련된 기능을 공유서비스로 시도
국내 현황	- 조달청 공공구매포털, 안행부 통합전산센터 등 일부 분야에 한정된 공유서비스 지원	- 청사관리 (건물관리, 경비) 등 초보적인 수준의 고유 서비스 운영	- 행정정보공유는 추진되고 있지만, 공유서비스 개념에 도달하지는 못함



## 2. 행정공유서비스센터의 단계적 도입 전략

SSC 제도는 다른 선진국가들의 사례를 통해 보듯 정부 및 공공부문에 적용이 가능하다. 특히 과거에 비해 클라우드를 비롯한 스마트 컴퓨팅이 활성화되는 단계에서는 정부내 다양한 기능분야에서의 공유서비스의 도입 및 적용확대가 가능해지고 있다.

우리나라의 정부 및 공공부문에 행정공유서비스 및 행정공유서비스센터 제도를 도입함에 있어 단계별 도입전략을 적용할 필요가 있다. 미국의 경우에도 중장기적 로드맵에 따라 교육훈련서비스나 정보기술 서비스와 같은 공유서비스를 제공하는 초기 단계로부터, 인적자원서비스, 재무관리서비스, 관리운영서비스, 최근에 들어와서는 사명서비스(Mission Service) 등으로 그 수준을 높여가는 단계적 확대전략을 채택하고 있다. 영국에서도 적용 대상 업무 및 대상기관을 단계적으로 확대하는 전략을 택하고 있다.

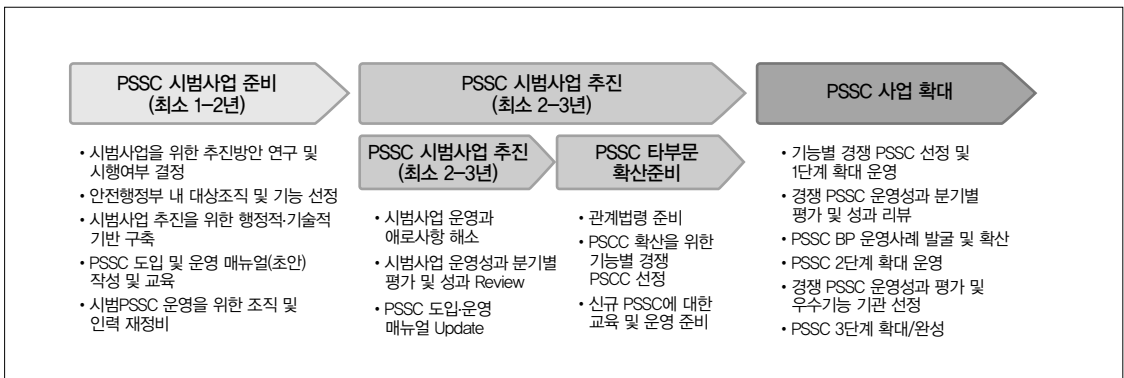
단계적 도입이 불가피한 이유는 무엇보다 행정공유서비스를 전면적으로 도입하기 위해서는 관계법령(행정공유서비스제도 운영에 관한 법률) 제정과 함께 공유서비스 표준화, 관련 정보기술기반 구축, PSSC 기관설립, 대상기관과의 업무협약 및 기능이관 등의

도입여건을 조성해야 하기 때문이다. 또한 PSSC 도입에 따라 해당 업무를 수행하는 방식이 근본적으로 변경됨으로 인하여 발생할 수 있는 실패 및 부작용을 예방하기 위해서는 사전 철저한 준비와 제도 정비가 필요하다.

외국의 도입 사례를 참조하여 우리나라에 적합한 PSSC의 단계적 도입방안을 구상하면, 다음 <그림 9>와 같이 3단계로 나누어 추진할 필요가 있을 것이다.

우선 1단계로 안전행정부의 행정관리 범위내 조직 및 기능을 대상으로 한국형 PSSC를 시범 도입해 운영하고, 운영성과 평가 및 사업확대 준비 등을 기하는 단계적 추진이 필요할 것이다.

먼저 공유서비스의 대상 업무범위를 선정함에 있어 한국의 현실적 제약요인을 고려할 필요성이 있다. 우리나라도 선진국처럼 인사와 재무 업무부문에 행정공유서비스센터를 도입할 경우 그 기대효과가 클 것으로 예상되지만, 현재의 정부정책 및 행정 업무관행 상 신속한 도입은 어려울 것으로 판단된다. 인사와 재무 업무의 경우 부분적인 업무 외부위탁은 가능하겠지만, 중장기 투자가 요구되는 EA와 같은 정보기반<sup>7)</sup>이 부족한 상태에서는 전반적인 기능위탁은 효과적이지 못하며 행정 업무관행상 부작용도 예상된다.



<그림 9> 행정공유서비스센터(PSSC)의 단계적 도입방안 구상

7) 반 전자적 아키텍처(EA)는 IT 공유서비스를 원활하게 지원하기 위한 공유인프라로 상호운용성이 보장된, 안전하고 편리한 서비스의 제공과 활용을 지원하는 시도내 공유서비스의 유통과 관리 기반을 구축하는 것을 주요 내용으로 한다. 이를 위해 국가정보자원(데이터, 업무, SW, HW 등)들을 조직 간에 활용이 용이하도록 표준화된 형태로 개방한 서비스기반을 구축하는 것이 중요하다.

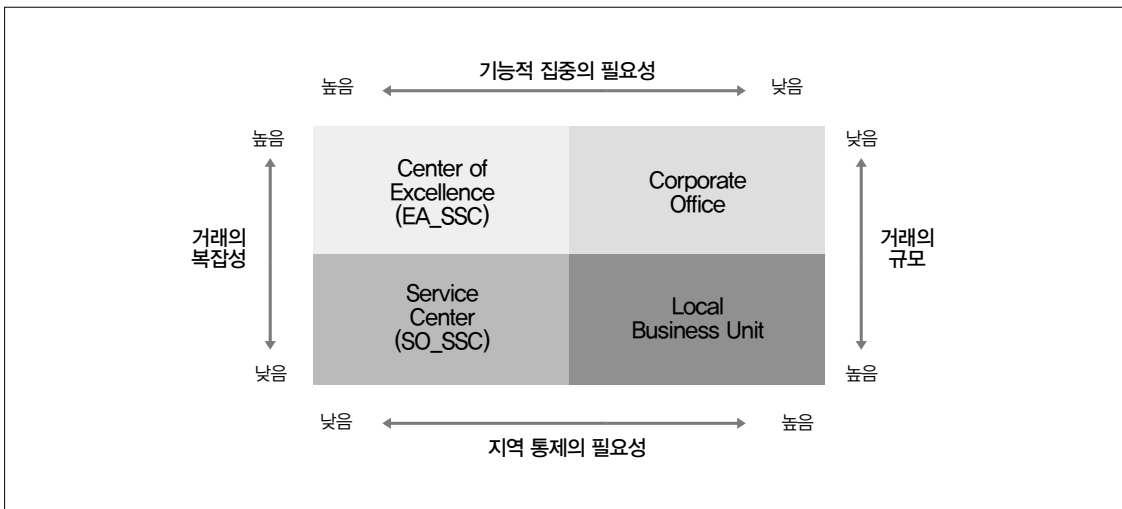
따라서 현단계 중앙행정 부문에서 PSSC 도입방안은 인력 외의 관리요소를 집중 위탁하는 것에 중점을 두고, PSSC의 도입 효과를 극대화할 수 있도록 규모의 경제와 전문성의 강화효과를 가져올 수 있는 부분에 한정하는 것이 필요하다. 특히 우선 도입이 가능한 PSSC는 EA라는 특별한 정보기반 없이도 운영될 수 있는 SSC로 주로 전략적 외주(SO: Strategic Outsourcing)에 기반을 둔 것들이다.

〈그림 10〉은 네 가지의 상황조건에 따른 적합성을 기준으로 운영모형을 선정하는 틀이다(Church, 2007). 이 틀에 근거해 볼 때 거래의 복잡성이 낮지만, 기능 집중에 따른 규모의 경제 효과를 향유할 수 있는 영역인 전략적 외주기반 SSC(SO\_SSC)를 우선적으로 선정해 도입할 필요성이 있다. 구체적으로 낮은 수준에서의 PSSC 도입 성과를 점검하면서, 동시에 그 기대효과가 큰 공무원 인사나 재무 부문으로 단계적 확대를 해 나갈 필요성이 있으며, 이를 기반으로 클라우드 컴퓨팅 및 EA 기반 SSC(EA\_SSC)를 준비해 나가는 것이 효과적일 것이다.

우선적으로 고려해 볼 수 있는 공유서비스는 IT 분야라 할 수 있는데 이는 이미 정부통합전산센터를

중심으로 추진되고 있으므로 이를 확대해 나가는 것이 유용할 것이다. 특별한 정보화기반이 없이도 규모의 경제와 전문성의 강화효과를 거둘 수 있는 분야가 바로 청사관리를 비롯한 정부자산관리와 서울시 120센터와 같은 사례에서 보듯 콜센터 분야라 할 수 있다. 특히 청사관리는 이미 집중관리가 실시되고 있지만, 여기에 영국의 자산관리부 사례를 통해 볼 수 있듯이 스마트워크 확산에 따른 스마트오피스를 추가해서 관리해 나갈 필요성이 있다. 더 나아가 최근 들어 민간부문에서도 중시되고 있는 자산관리(Asset Management) 기능을 고도화시켜 공유서비스로 제공할 필요가 있다.

한편 지원서비스 측면에서는 중앙정부 행정업무의 관행을 고려해 우선적으로 접목이 가능한 분야부터 단계적으로 그 적용영역을 확대해 나갈 필요성이 있다. 우선 미국의 ARC(Administrative Resource Center) 사례를 통해 볼 수 있듯이 여행지원(Travel Support) 서비스를 공유서비스로 제공하는 방안을 강구해 볼 수 있다. 중앙부처의 세종시 이전에 따라 공무원들의 국내출장이 크게 증대하고 있으므로 우선 국내출장서비스부터 시작하되, 해외출장서비스로



자료 : Church(2007)의 유형화를 저자가 일부 보완함

〈그림 10〉 행정공유서비스센터(PSSC)의 대상업무 선정모형

그 적용영역을 확장해 나갈 수 있다. 여행지원서비스를 공유서비스로 제공할 경우, 해당 기관의 출장관리 업무부담이 크게 줄어들 수 있을 뿐만 아니라 출장신청-처리프로세스를 효율화시킬 수 있고, 더 나아가 출장비용과 관련된 투명성도 제고할 수 있다.

다음으로 캐나다의 공공업무정부서비스부(PWGSC)<sup>8)</sup> 사례를 통해 볼 수 있듯이 통번역서비스를 공유서비스로 제공하는 것이 가능할 것이다. 통번역서비스를 SSC로 집중해 제공할 경우, 비용의 효율성을 제고할 뿐만 아니라 행정분야의 특수성과 전문성을 살리는 품질 높은 통번역서비스를 제공해 줄 수 있을 것이다. 여기에 PWGSC 사례에서 보듯 각종 출판 및 인쇄서비스를 공유서비스로 추가할 수도 있을 것이다. 한편 법률지원서비스도 통번역서비스와 유사한 차원에서 행정공유서비스로 제공할 수 있을 것이다.

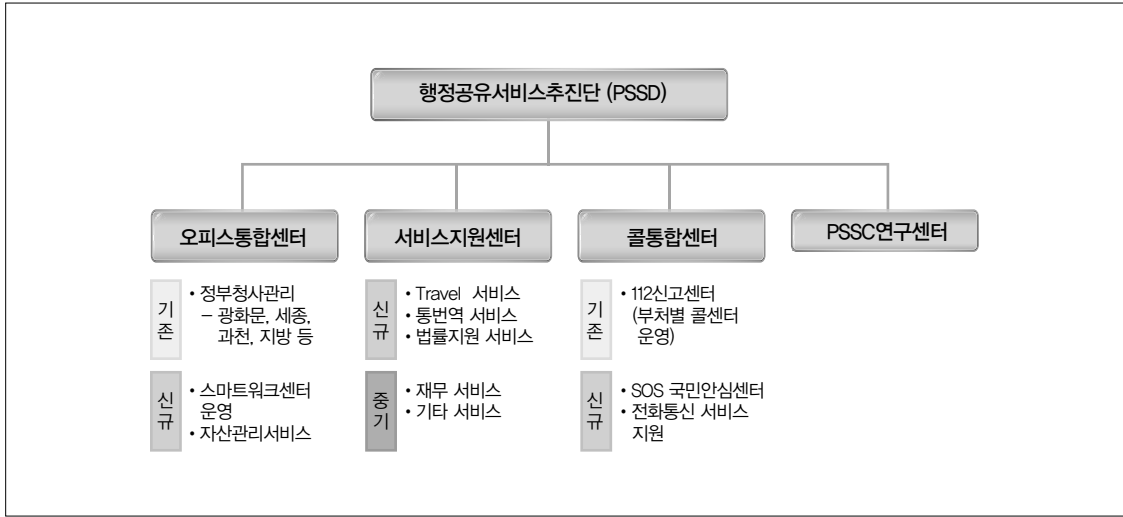
우리 정부 내에 PSSC 도입을 위한 구체적인 방안은 다음과 같다. 정부 내에서 PSSC 시범사업 시 공유서비스 제공 대상기관의 범위는 다음의 <그림 11>을 통해 볼 수 있는 안전행정부 소속기관과 산하기관 등에 우선 한정할 필요가 있을 것이다. 아직은 관련 법령이 제정되지 않은 상태이기 때문에 의무적 활용을 강제할 수는 없으므로, 조직의 규모 및 보유역량에 따라 중소형 조직에 대한 공유서비스 우선 실시를 권고할 수 있을 것이다. 이 경우에 현재의 조직현황에 비추어볼 때 10개 이상의 조직이 공유서비스를 통해 보다 질 높은 서비스를 제공받을 수 있을 것으로 예상된다.

행정부 내 이미 공유서비스 기능을 수행하고 있는 기능을 중심으로 PSSC를 구축하고, 신규 행정공유서비스를 안전행정부 소관 정부기관 및 공공기관 등을 대상으로 단계적으로 확대해 나가기 위해서는 이



<그림 11> PSSC 시범도입 시의 잠재적인 고객조직 현황

8) 캐나다의 공공업무정부서비스부(PWGSC: Public Works and Government Services Canada)는 각급 정부 부서 및 기관 업무 환경 최적화 및 국민 대상 일반 공공서비스 제공을 위한 정부온라인(GOL) 이행 주관부처로의 역할을 담당하며 양질의 공공서비스와 건전한 재정관리를 담당하고 있다. PWGSC의 주된 기능은 조달업무 관리, 공직자 급여 및 연금 관리, 국가소유 부동산 및 건물관리, 국가보안 및 정보서비스, 산업보안 계획(민감한 정부자산, 통제 제화 관리, 국내 체류 외국인 보안 평가), 캐나다 정부 출판전달, 영어와 불어 양대 공용어는 물론 100개 언어 통번역 서비스 등을 제공하고 있다. 여기에 2011년 8월에 설립된 Shared Services Canada는 정부부서들의 이메일전송, 데이터 센터, 네트워크 서비스와 같은 자원과 기능을 통합관리하기 위한 기관으로 PWGSC 산하에 있으면서, 정부 전체 데이터 센터, 이메일, 네트워크 등을 감독·관리하는 역할을 담당하고 있다(홍길표 외, 2012).



〈그림 12〉 행정공유서비스추진단의 초기 조직도 구성

를 담당할 추진조직이 필요하다. 초기단계 PSSC 기능을 담당할 행정공유서비스추진단의 초기 조직도를 구상해 보면 〈그림 12〉와 같다.

PSSC 도입에 따라 해당 업무를 수행하는 방식이 근본적으로 변경됨으로 발생할 수 있는 실패 및 부작용을 예방하기 위해서는 사전에 철저한 준비와 제도 정비 필요하다. 이와 관련하여 SSC 도입에 적극적인 영국의 경험에 비추어 볼 때, 다음과 같은 협업적 실행기반 구축이 필요하다(HM Government, 2005).

첫째, 공공서비스 조직은 업무를 표준화하고 다른 기관과 서비스를 공유함으로써 비용 대비 서비스 가치를 제공할 수 있다는 점을 인식해야 한다. 둘째, PSSC 기관장은 다양한 공공부문을 아우르는 서비스 공유화를 촉진해야 함은 물론, 관련 행정부서 및 지방정부 지역공유센터와 협력 하에 공유서비스를 위한 표준체계 수립에 주력하는 것이 필요하다. 셋째, PSSC 담당부처(미국의 경우 OMB, 영국의 경우 HM Treasury)는 관련부처는 물론 공공서비스 전달 조직과 함께 서비스 공유화를 위한 거버넌스 및 자금 조달에 관한 가이드라인 수립을 위해 협력해야 한다.

여기에는 책무성 규정, 제공해야 할 서비스 조항, 성과측정 문제들이 포함되어야 한다. 이와 더불어 관련된 정부조직 모두 서비스 공유화를 위한 명확한 정책을 수립해야 한다.

## V. 결론

전자정부(e-Government)의 선두권을 달리는 우리나라가 유독 정부 내 공유서비스센터(SSC in Government) 측면에서는 미국이나 영국 등 선진국에 비해 뒤쳐진 이유가 과연 무엇일까? 정부 내 SSC를 도입할 필요성을 못 느낄 정도로 한국 정부조직의 효율성이 높거나 관련 전자정부 기능이 발전해서일까? 아니면 정부 내 SSC 도입의 필요성을 강력하게 제기하고 이것을 적극적으로 추진해나갈 담당조직과 전문인력이 부재하기 때문일까? 본 연구진은 전자가 아닌 후자 측면에서 더 큰 주된 원인이 있는 것으로 판단한다.

정부 내 SSC는 미국이나 영국의 사례를 통해 보듯 전자정부 기능과 정부조직관리 기능, 그리고 예산관리 기능이 복합적으로 작동되어야 성공할 수 있는 가

장 대표적인 정부 내 초대형 협업과제라 할 수 있다. 미국의 경우에는 이러한 초대형 협업과제를 대통령 직속기구로 강력한 권한을 지닌 관리예산처(OMB: Office of Management and Budget)가 주도하고 있으며, 영국의 경우에도 수상과 내각을 지원하는 총괄기구인 내각사무처(Cabinet Office)가 이를 주도하고 있다. 우리나라의 경우에는 미국이나 영국과는 달리 전자정부, 정부조직관리, 예산관리 등을 통합조정하면서 정부개혁 과제를 추진해 나갈 수 있는 총괄 조직이 없는 실정이다.<sup>9)</sup>

정부 직제상으로 전자정부와 정부조직관리는 안전행정부로, 예산관리는 기획재정부로 분리되어 있으며, 국무총리실에 통합조정기능이 부여되어 있지만 현재의 제약적 대통령제하에서 국무총리실의 권한과 기능은 한정되어 있다. 그나마 정부3.0정책을 총괄하여 추진할 책임이 안전행정부에 있지만, 안전행정부내 조직관리 기능과 전자정부 기능은 다소 분절적인 업무수행 관행을 유지하고 있다.<sup>10)</sup> 따라서 정부 내 SSC를 본격적으로 도입하기 위해서는 정부 내 초대형 협업과제를 책임지고 추진해 나갈 수 있는 권한과 전문역량을 지닌 담당조직을 설치해야 한다. 현 정부직제 하에서는 정부3.0정책을 총괄추진하고 있는 안전행정부가 정부 내 SSC를 시범도입해 볼 수 있는 가장 적합한 부처로 판단된다.<sup>11)</sup> 다만 시범도입 이후 정부는 물론 관련 공공부문으로 이를 확대하기 위해서는 관련 법령의 제정과 함께 책임추진조직을 설치해야 할 것이다.

정부 내 SSC 제도는 다른 선진국가들의 사례를 통해 보듯 정부 및 공공부문에 적용이 가능하다. 특히

과거에 비해 클라우드를 비롯한 스마트 컴퓨팅이 활성화되는 단계에서는 정부 내 다양한 기능분야에서의 공유서비스의 도입 및 적용확대가 필수적인 상황이다. 이에 우리나라도 정부 및 공공부문에 행정공유서비스 및 행정공유서비스센터(PSSC) 제도를 단계별 도입전략을 통해 적용할 필요가 있다. 특히 1단계로 안전행정부의 행정관리 범위 내 조직 및 기능을 대상으로 한국형 PSSC를 시범 도입해 운영할 필요성이 있으며, 그것의 운영성과 평가 및 사업확대 준비 등을 토대로 단계적 추진을 해나가야 할 것이다.

현 단계 중앙행정 부문에서 PSSC 시범 도입방안은 인력 외의 관리요소를 집중 위탁하는 것에 중점을 두고, PSSC의 도입 효과를 극대화할 수 있도록 규모의 경제와 전문성의 강화효과를 가져올 수 있는 부분에 한정하는 것이 필요하다. 또한 시범사업시 공유서비스 제공 대상기관의 범위는 안전행정부 소속기관과 산하기관 등에 우선 한정할 필요가 있을 것이다. 초기단계 시범사업으로서 PSSC 기능을 담당할 행정공유서비스추진단의 설치가 필요할 것이다. 이와 함께 전정부 차원에서의 협업정부와 융합정부, 통합서비스를 성공적으로 추진하기 위해서는 창조정부 조직실 및 전자정부국의 총괄기획 및 지원노력과 함께 이를 전담할 수 있는 정부 조직체계가 필요하다.

이 논문은 이제까지 국내에서 거의 연구되지 않았던 행정공유서비스센터의 도입 방안을 다루었다. 따라서 이 연구를 바탕으로 향후 정부조직 개편 시에 이러한 행정공유서비스센터를 도입할 수 있다면, 정권교체 시에 되풀이 되는 정부조직 개편의 규모를 최소화할 수 있는 실제적 방안이 마련되는 것이다. 또

9) 이명박정부 때의 행정안전부는 그나마 국가정보화전략위원회를 통해 전정부차원의 초대형 협업과제를 주도할 수 있는 가능성이 있었다. 그러나 박근혜정부 출범이후 국가정보화전략위원회가 폐지되고 국가정보화기능은 미래창조과학부로 전자정부는 안전행정부로 이원화됨에 따라, 전정부차원의 초대형 ICT 협업과제를 주도할 부처가 없는 실정이다.

10) 현재 안전행정부내에서 정부3.0을 추진하는 창조정부조직실과 전자정부국의 기능은 여전히 다소 분리되어 독자적으로 운영되는 경향을 보이고 있다. 따라서 정부관리의 핵심기능이라 할 수 있는 조직관리 측면에서 스마트정부화, 행정정보공유 및 업무공유 확대, 클라우드 컴퓨팅 도입 등 전자정부의 발전추세를 적극적으로 수용하지 못하는 업무형태를 보이고 있다.

11) 이 논문의 투고와 심사의 과정에서 새로이 정부조직 개편에 대한 논의가 제기되었다. 현재의 안전행정부에서 인사 기능을 분리하여 앞으로 설립될 (가칭)인사혁신처로 이관하고, 기존의 안전행 정부는 행정자치부로 전환되는 안이 도출되었다. 이러한 변화의 과정을 거치더라도 전자정부와 정부통합전산센터 및 조직 기능을 관장하는 부처에서 행정공유서비스센터를 설립하여 운영하는 것이 적절할 것이다.

한 기존의 정부 부처들의 규모를 줄여서 부처별로 분야의 기능에 전념할 수 있는 작고 효율적인 정부를 구현할 수 있는 기반을 제시하였다.

## ■ 참고문헌

- 금창근·이선규 (2008). "IT 웨어드서비스 도입에 관한 영향요인 연구: 국내 금융기관을 중심으로." 「Information Systems Review」, 10(1): 21-45.
- 김건수·김찬수·정제련 (2006). "정부부문의 효율성 제고를 위한 성과관리 개선 방향." 한국정책분석평가학회 학술대회발표논문.
- 박선주 (2011). "스마트사회 실현을 위한 新 국가정보화 전략 분석 ④ - 미국", 「IT & SOCIETY」, 제6호. 서울: 한국정보화진흥원.
- 정충식 (2008). "행정정보 공동 이용을 통한 민원 창구의 업무 처리 혁신 사례분석: 업무 처리 절차의 개선을 위한 정책방안을 중심으로" 「Entrue Journal of Information Technology」, Vol 7.
- 최승훈·문정욱 (2011). 「싱가포르의 국가정보화 전략 및 시사점: 'eGov2015 Masterplan' 을 중심으로. 정보통신정책연구원 연구보고서.
- 한국정보화진흥원 (2012). IT Issues Weekly(2012. 03.29).
- 행정안전부 (2011). "국민과 하나되는 세계 최고의 전자정부 구현을 위한 스마트전자정부 (Smart Gov) 추진 계획(안)". 2011년 3월.
- 홍길표·김판석·정충식 (2012). 「스마트 컴퓨팅 시대의 정부조직 운영방안. 안전행정부 정책연구용역보고서.
- 홍길표·박용성 (2011). "행정공유서비스센터(shared services center) 개념과 지방자치단체의 적용 가능성에 대한 연구." 「한국지방자치학회보」, 23(1): 173-192.
- Accenture (2004). "Shared Services: The Evolution of High Performance" The Government Executive Series.
- Accenture (2005). Driving High Performance in Government: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services. The Government Executive Series.
- Church, K. (2007). The Shared Services Journey. Parson Consulting. *Knowledge at Work*, 9(3): 1-8.
- CIO Council (2012). Federal Shared Services Implementation Guide. *Strategy and Planning Committee Shared Services Subcommittee(Version 1.0)*. US OMB.
- Deloitte. (2014). *HELPING GOVERNMENT DELIVER: Transforming Mission and Support Service*. February, 2014. Partnership for Public Service.
- Executive Office of the President (2012). *Federal IT Shared Services Strategy*. Executive Office of the President of the U.S.
- Gershon, Sir Peter (2004). Releasing resources to the front line. *Independent review of public sector efficiency*. HM Treasury.
- Gould, K. & Magdieli, A (2007). Optimizing Government Effectiveness Through Shared Services: Perspectives from IBM Corporation. *IBM Report*.
- HCCPA (2012). Efficiency and reform in government corporate functions through shared service centres: Third Report of 2012-13. HCCPA(House of Commons Committee of Public Accounts) (<http://www.publications.parliament.uk>).
- HM Government (2012). Next Generation Shared Services: The Strategic Plan. UK Cabinet Office. ([www.cabinetoffice.gov.uk](http://www.cabinetoffice.gov.uk)).
- HM Government (2010). Government ICT Strategy: Smarter, cheaper, greener. UK Cabinet Office. ([www.cabinetoffice.gov.uk](http://www.cabinetoffice.gov.uk)).
- HM Government (2006). Transformational Government: Enabled by Technology, UK TSO(The Stationery Office Limited) (<http://www.paisdigital.org/documentos>).
- HP (2012). Get the greatest value: Choosing between internal shared services and BPO. Hewlett-Packard Development Company, L.P.
- McKinsey & J.P. Morgan (2004). Moving Towards

- Global Shared Services Centers, *JPMorgan Treasury Services*. May 2004.
- NAO (2012). Efficiency and reform in government corporate functions through shared service centres. *UK National Audit Office Report*.
- NAO (2007). Improving corporate functions using shared services. UK NAO(National Audit Office) Report (<http://www.nao.org.uk/publications>).
- NBC (2008). The National Business Center Strategic Plan FY 2008-FY 2012. The National Business Center (<http://www.nbc.gov/organization>).
- Santosh, K.P. (2013). Shared Services Center Optimization: From Cost Reduction to Strategic Partnership. GENPACT White Paper ([www.genpact.com](http://www.genpact.com)).
- PriceWaterhouse Coopers & Lusk, J.S (1999). Shared Services. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 프라이스워터하우스쿠퍼스 FCM팀 역. (2000). *쉐어드서비스: 가치창조의 e-조직전략*. 서울: 21세기 북스.
- Varney, D. (2006). Service transformation: A better service for citizens and businesses, a better deal for the taxpayer. UK HM Treasury (<http://www.hm-treasury.gov.uk>).