2008 공통교재

기획실무

시·도 공무원교육원

기 획 실 무

시 · 도 공무원교육원

공 무 원 윤 리 헌 장

우리는 영광스러운 대한민국의 공무원이다.
오늘도 민족중흥의 최일선에 서서 겨레와 함께 일하며 산다.
이 생명은 오직 나라를 위하여 있고, 이 몸은 영원히 겨레위해 봉사한다.
충성과 성실은 삶의 보람이요. 공명과 정대는 우리의 길이다.
이에 우리는 국민 앞에 다하여야 할 숭고한 사명을 민족의 양심으로 다지며, 우리가 나가야 할 바 지표를 밝힌다.

우리는 민족사적 정통성 앞에 온 신명을 바침으로써 통일 새시대를 창조하는 역사의 주체가 된다.

우리는 겨레의 엄숙한 소명앞에 솔선 헌신함으로써 조국의 번영을 이룩하는 민족의 선봉이 된다.

우리는 창의적 노력으로 최대의 능력을 발휘함으로써 민주한국을 건설하는 국가의 역군이 된다.

우리는 불의를 물리치고 언제나 바른 길만을 걸음으로써 정의사회를 구현하는 국민의 귀감이 된다.

우리는 공익 우선의 정신으로 국리민복을 추구함으로써 복지국가를 실현하는 겨레의 기수가 된다.

공 무 원 의 신 조

1. 국 가 에 는 헌 신 과 충 성 을
1. 국 민 에 겐 정 직 과 봉 사 를
1. 직 무 에 는 창 의 와 책 임 을
1. 직 장 에 선 경 애 와 신 의 를
1. 생 활 에 는 청 렴 과 질 서 를

목 차

들 어 가 며 ····· 3

제1장 기획의 일반이론 ····· 5

제1절 기획의 의의 ····· 5

1. 기획의 개념 ····· 5
2. 기획의 효용과 역할 ····· 8
3. 기획의 유형 ····· 10
4. 기획의 한계 ····· 14

제2절 기획의 발달 ····· 18

1. 기획의 발달배경 ····· 18
2. 기획에 대한 찬반이론 ····· 22

제3절 전략적 기획 ····· 25

1. 전략적 기획의 다양한 접근법 ····· 25
2. 전략적 기획의 효용과 한계 ····· 33

제4절 기획과정과 기획분석기법 ····· 36

1. 기획과정 ····· 36
2. 기획분석기법 ····· 66
3. 성과지표 ····· 86

제2장 기획실무 ····· 94

제1절 기획의 노하우(Know-how) ····· 94

1. 기획발상 ····· 95
2. 기획보고서(Report)의 작성 ····· 100
3. 기획서 제안(Presentation) ····· 116
4. 노하우 +플러스 ····· 118

제2절 기획의 실제 사례 ····· 127

1. 메모(쪽지)보고서 ····· 129
2. 반쪽 보고서 ····· 131
3. 1매 보고서 ····· 133
4. 주간(월간) 계획보고서 ····· 136
5. 업무보고서(년간) ····· 157
6. 정책(단위사업) 추진보고서 ····· 213
7. 출장결과 보고서 ····· 238
8. 의회답변서 ····· 241
9. 언론 보도자료 ····· 246
10. 인터뷰 및 대담자료 ····· 254
11. 토론회 발표자료 ····· 257
12. 서한문(감사, 협조, 건의문) ····· 265
13. 축사, 격려사 ····· 269
14. 시나리오(행사진행, 업무보고) ····· 277
15. 축전 · 조전문 ····· 300

들 어 가 며

우리는 “모든 것이 기획”이라 할 만큼 일상생활에서부터 사회경제적 행위, 국가발전에 이르기까지 기획이 보편적이고 기본적인 행위양식으로 존재하는 “企劃의 時代”에 살고 있다.

예를 들면, 개인이 TV를 한 대 구매하는 경우에도 값싸고 질 좋은 TV를 구매한다는 목표를 설정하고, 이를 위해 인터넷의 관련사이트를 검색하거나 잡지 구독 또는 대리점 방문 등을 통해 조사를 하게 되며 여러 가지 종류의 TV를 놓고 성능의 장·단점과 가격 등을 꼼꼼하게 비교·평가하여 가장 마음에 드는 TV를 선택하게 된다. 이와 같이 일상의 작은 행위 하나를 하는데 있어서도 우리는 거의 무의식적으로 일련의 기획과정을 거친다. 그렇다면, 사회를 구성하고 있는 크고 작은 조직과 단체, 행정기관이 어떤 의사결정을 하는 데 있어서 기획의 개념을 사용하지 않을 수 없다는 사실은 너무나도 당연하다.

특히, 민간부문의 규제·조정·지원을 통하여 제한된 자원의 효율적인 배분과 사회적 가치를 창출하는 행정에 있어서 기획의 역할과 그 중요성에 대해서는 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 연말에 다음 년도의 신규시책을 개발하여 사업계획을 마련하는 일에서부터, 연초에 세부시행계획을 수립하고 직접 업무를 수행하는 일, 그리고 주변환경으로부터 아이디어를 얻어 무엇인가 개선해야 할 일을 찾아내는 일 등에 이르기까지 끊임없이 반복적으로 기획과 관련된 행위를 하지 않을 수 없는 것이다.

또한, 우리가 속한 조직의 기관장 또는 국·과장의 지시에서 비롯되었든, 지방자치단체장의 공약 또는 지시사항에서 비롯되었든, 아니면 국회나 지방

의회, 시민단체나 언론 등의 압력에서 비롯되었든 상관없이 무엇을 해야 할 것인가와 그것을 어떻게 수행해야 할 것인가를 보고서의 형태로 만들어 상관들에게 제시해야 할 상황을 자주 맞이하게 된다.

이와 같이 기획은 결코 기획담당 부서에서만 이루어지는 것이 아니라 모든 부서에 걸쳐 광범위하게 그리고 공통적으로 일어나는 행정과정의 일부분이다. 따라서 기획능력은 공무원으로서 제 역할을 다하기 위해서 누구나 갖추어야 할 기본소양의 하나라고 할 것이다.

이 교재는 바로 이러한 문제인식 즉 “어떻게 하면 실무적인 기획능력을 제고시킬 수 있는가”라는 문제의식을 갖고 기획에 관한 일반이론을 먼저 살펴본 뒤 기획에 관한 발상을 하고 이를 보고서로 표현하며 실제로 상관에게 보고(표현)하는 실무기획 능력의 향상에 초점을 맞춰 작성하였다.

제1장 기획의 일반이론

제1절 기획의 의의

1. 기획의 개념

가. 기획의 정의

기획은 조직사회에서나 생활주변에서 널리 활용되고 있음에도 불구하고 정확한 의미와 개념에 대해 충분한 합의가 이루어지지 못한 상태에 있다. 기획이라는 말보다는 계획이 친숙하기 때문에 두 용어를 구분하지 않고 부르는 경우가 흔하다. 완전한 합의가 이루어진 것은 아니지만 일반적으로 계획을 하는 과정을 기획이라고 본다. 이는 plan을 계획으로, planning을 기획으로 번역하는 경우이다. 즉, 기획은 계획을 수립·집행하는 과정이며 계획은 기획을 통해 산출(output)된 결과(end-result)라는 것이다.

보다 구체적으로 기획에 대한 올바른 정의는 무엇인가? 지금까지 정책학, 행정학 등 관련분야에서 수많은 정의가 내려졌으며 기획을 어떤 차원에서 볼 것이냐, 어떤 부문을 강조하느냐에 따라 다양하게 설명할 수 있다.

먼저, 일반적·개인적 차원에 중점을 두어 기획을 단순히 문제해결의 과정으로 보는 견해로 예를 들면 Chadwick[1]의 경우에는 장래에 관해 미리 사고(forethought)하는 과정으로 규정했다.

두 번째로, 행정 또는 관리를 "POSDCORB"[2] 라는 7단계 과정으로 설명하고 있는 고전적 조직이론에서는 기획을 첫 단계로 내세워 그만큼 중요시

---

1) George Chadwick, A Systems View of Planning(Oxford : Pergamon Press, 1971), p.15.
2) POSDCORB란 기획(Planning), 조직화(Organizing), 인사(Staffing), 지휘(Directing), 조정(Coordinating), 보고(Reporting), 예산(Budgeting)의 약자임

했고 Koontz와 O'Donnell[3]의 경우 기획은 여러 대안 가운데 목표, 예산, 절차, 사업계획 등을 선택하는 관리자의 기능이라고 규정했다.

그리고, Waterston이나 Merriam[4]과 같은 발전론자들은 기획을 사회변화 및 국가발전의 도구인 점을 강조했다.

또한, 정책학(policy science)의 태두이면서 기획의 개념을 정립하는데 크게 기여한 Y. Dror[5]는 "기획이란 보다 나은 수단으로 목표를 달성하기 위하여 장래의 행동에 관해 일단의 결정을 준비하는 과정"이라고 정의하고 있다.

Dror의 기획에 관한 정의를 토대로 기획이 내포하고 있는 본질적인 요소를 추출하여 종합해 보면 다음 7개 요소로 집약된다.

① 기획은 하나의 과정(process), 즉 계속되는 활동이다.

② 기획은 준비하는(prepare) 과정이다.

③ 기획은 일단의 복합적인 결정(a set of decisions)을 대상으로 한다.

④ 기획은 행동지향적인(action or execution-oriented) 활동이다.

⑤ 기획은 미래지향적(future-oriented) 활동이다.

⑥ 기획은 목표를 성취하기 위한 활동이다.

⑦ 기획은 최적의 수단을 강구하는 과정이다.

나. 기획과 유사개념

기획과 비슷한 의미를 갖고 있어 실제 사용상 혼동을 빚고 있는 대표적인 개념으로는 정책, 예측, 체제분석(system analysis), 예산 등이다.

---

3) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management : An Analysis of Managerial Funtions(N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1959), p.453.

4) Charles E. Merriam, "The National Resources Planning Board", in George B. Galloway and Associates, *Planning for America* (New York : Henry Halt & Co., 1941), p.489

5) Yehezkel Dror, "The Planning Process : a Facet Design, "*International Review of Administrative Sciences*, vol.XXIX, No.1(1963), p.46~58.

1) 정책(policy)

기획과 정책의 관계는 양자가 갖는 본래의 의미를 어떻게 이해하느냐에 따라서 달라질 수 있다. 우선 정책은 계획된 행동과정을 말하며 공익을 달성하기 위해서 주로 정부기관에 의해 복합적 사회집단의 상호조정을 거쳐 도달해야 할 결정으로써 적용범위가 넓고 파급효과가 지속적인 결정을 의미하며, 주로 공권력이 포함된 행위의 지침을 말한다. 그에 비해 기획은 정책보다 특정성·구체성을 띤다는 점에서 상대적인 차이가 있다.

2) 체제분석(system analysis)

기획과 체제분석·OR 등의 관리과학 사이에는 유사점이 많다. 근본적으로 과학적·합리적으로 문제를 해결해보자는 기본적인 접근방법 면에서 공통성을 갖고 있다. 하지만 일반적으로 체제분석은 단기적이고 교정적이며 일원적인 문제를 대상으로 하는 반면, 기획은 복합적이며 장기적인 문제를 다룬다는데 상대적인 차이가 있다.

3) 예산(budgeting)

예산은 1년간의 수입·지출의 예정표로써 화폐 단위로 표현한 것이다. 기획과 예산은 상호 보완적인 관계에 있으며 기획 없는 예산은 자원낭비에 불과하고, 반대로 예산의 뒷받침 없는 기획은 비현실적인 미래예측에 불과하다고 할 수 있다.

4) 예측(forecasting)

기획은 미래의 상황이 예측 가능하다는 것을 전제로 하고 있다. 그러나, 예측은 기획을 위한 필수적인 하나의 요소라는 점에서 기획과 구별된다.

2. 기획의 효용과 역할[6)]

가. 효과적인 문제대응과 체계적인 미래대비

현대사회는 “소용돌이의 장(turbulent field)”이라고 할만큼 나날이 복잡·다변화하고 급변하는 상황에 직면하고 있다. 이러한 현실 속에서 기획은 마치 망망대해를 항해하는 배의 ‘키’와 같은 역할을 하게 된다. 즉, 현재의 문제에 대해 효과적으로 대처하고, 국가와 사회를 바람직한 미래를 향해 체계적으로 이끌어 가는 ‘준거틀(reference tool)’로서 작용하게 되는 것이다. 경제사회개발 5개년 계획, 국토개발계획 등 정부의 각종 종합계획 등이 이러한 기능을 수행하는 계획들이다.

나. 조직을 효율적으로 지휘·통제하는 수단

조직은 기획과정을 통해 목표를 설정하고 가용자원·인력 등 제반요소(input)를 목표달성에 기여하는 방향으로 동원하고 조직화하여 조정· 관리를 수행해 나가게 된다. 특히 기획은 목표달성과정에서 부서나 개인의 실적을 평가하고, 그 결과를 반영하여 보완·개선하는 환류(feedback)를 통해 조직의 제반 활동이 계획과 일치되도록 통제해 나가는 등 유용한 관리수단이 된다.

또한 기획에 의해 조직내의 전반적인 업무수행상황이 파악됨으로써 효율적인 관리활동의 토대가 되며 조직내 건설적인 일체성(constructive identification)과 조직이 가지는 잠재적 능력을 향상시키게 된다.

---

6) 기획의 효용과 역할에 대해서는 Preston P. le Breton & Dale A, Henning, P.3~13. 참조

다. 효율적인 가용자원 사용으로 자원의 낭비 방지

기획은 여러 가지 대안 중 인적·물적 낭비를 최소화하는 방안을 선택하게 함으로써 비용을 절약하고 자원을 효율적으로 사용할 수 있게 하는 기능을 한다. 또한 기획은 개별적 또는 단편적 활동보다 종합적 활동을 촉진시켜 업무의 흐름을 보다 전체적인 효율성 하에서 적절히 배분하고, 집행에 있어서 오류와 시행착오를 줄여준다.

즉, 즉흥적인 판단에 의한 위험성을 배제하고 계획성 있는 행동 및 그 행동의 지속성을 확보한다. 뿐만 아니라 초기의 계획수립을 위한 경비는 물론, 의도하는 활동에 소요될 경비 전액을 통틀어 고려할 수 있는 능력을 키워준다.

라. 정책수행과 행정의 안정화에 기여

행정에 있어서 시행착오를 배제하고 일관성 있는 정책을 지속적으로 수행해 나가려면 장기적인 전망 아래 수립된 계획이 요청된다. 기획을 통하여 뚜렷한 발전목표와 방향을 견지한다면 조령모개(朝令暮改)식의 정책변경이나 방침변경은 일어나지 않을 것이다. 또 확정·공표된 계획이 있다면 최고정책결정자가 경질된다 하더라도 마음대로 정책이나 방침을 변경하기가 곤란하여 정책의 안정성을 높이는 역할을 하게 된다.

마. 변화와 개혁을 촉진하는 계기[7)]

여건의 변동에 따라 수동적으로 대응책을 강구하는 것이 아니라 변화를 미리 예견하여 능동적으로 대처하고, 나아가서는 변화를 기획함으로써 발전을 촉진하는데 기여한다.

---

7) 김신복, 노화준, 전게서 p.14～15.

바. 국가발전의 효과적인 수단[8)]

지난 '60～'70년대 국가개발계획을 통해 우리나라가 고도의 압축성장을 할 수 있었던 것처럼 종합적인 개발계획은 효과적인 국가사회발전의 수단이 된다. 2차 세계대전 이후 많은 신생국가들은 인적·물적 자원이 부족한 여건에서 급속한 근대화를 추구하게 되었는데, 이 과정에서 중·장기적인 국가종합개발계획을 수립하여 강력히 추진해 오고 있다.

3. 기획의 유형

기획은 그 대상이나 업무목적, 성질 또는 기간의 장단 등에 따라 그 유형을 달리한다. 기획유형을 분류함에 있어 원칙이나 기준 자체가 매우 유동적이라고 생각되나 여기서는 일반적으로 적용되고 있는 기획유형을 제시한다.

구분	기간	지역수준	대상분야	강제성 정도	고정성 여 부	이용 빈도	계층(차원)별
종류	단기 중기 장기	지방 지역 국가 국제	경제 사회 물적 방위	중앙집권적 경쟁적 사회주의 민주적 경쟁유도 유도, 예측	고정 연동	단용 상용	정책기획 전략기획 운영기획

가. 기간별 분류

1) 단기계획(Short-term plan)[9)]

일반적으로 단기계획은 3년 미만의 계획을 가리키는데, 계획과 현실과의 괴리가 적기 때문에 실현가능성(feasibility)이 높다는 장점이 있는 반면, 장기적인 조망 아래 구조적인 변동이나 획기적인 발전을 기대하기 힘들다는

8) 김수영, 전게서 p.21
9) 권영찬, 「기획론」(서울 : 법문사, 1985), p.109～113

단점이 있다.

전형적인 단기계획은 연차계획(annual plan)으로, 연차계획은 대체로 중·장기계획을 집행하기 위한 운영계획(operative plan)의 성격을 띠며, 예산과 연결된 구체적인 실천계획의 역할을 한다.

2) 중기계획(Medium-term plan)

중기계획이란 3년 내지 7년을 대상기간으로 하는 계획으로 5개년계획이 가장 일반화되어 있으며, 장기계획을 위한 실제적인 목표를 설정하고 단기계획에 대한 기준이나 지침을 제공한다. 정부나 지방자치단체의 중기 지방재정계획이 여기에 해당된다.

3) 장기계획(Long-term plan)

장기계획은 대체로 10년 내지 20년에 걸친 계획기간을 가지며, 실제로는 계획이라기보다 전망(perspective)의 성격이 강하고 기본방향과 지침을 제시하는데 더 큰 의의가 있다. 그러므로 장기계획은 여러개의 중기 또는 단기계획으로 세분하여 집행되는 경우가 많다. 장기계획의 예로서는 네덜란드의 20년계획(1950~1970), 옛 소련의 20년계획(1961~1980), 이탈리아의 바노니(Vanoni)계획(1955~1964) 등이 있다.

장기계획은 장기적인 발전전망과 비전(vision)하에 구조적인 변화와 지속적인 개발을 추진할 수 있다는 장점이 있는 반면, 구체성이 결여되어 집행계획으로서의 실용성(practicality)이 약하고 계획기간이 경과함에 따라 실제와 괴리되기 쉽다는 문제점이 있다.

그런데 단기·중기·장기계획 등의 경우 실제로 계획기간을 몇 년으로 설정할 것인지에 대해서는 국내·외적인 상황과 여건, 계획대상의 투자 회수기간(payback period), 미래예측의 기법개발과 타당하고 정확한 장기계획을

수립할 수 있는 기획역량, 계획의 수립목적과 용도 등을 감안하여 결정하여야 한다.

나. 지역수준별 분류

계획의 지리적 대상(geographical coverage)에 따른 분류도 여러 가지로 제시되고 있으나, 대체로 다음과 같은 순위에 따라 구분할 수 있을 것이다.

1) 지방계획(Local plan)

도시 또는 농촌의 지역사회(community)단위 즉, 시·군 단위의 계획으로 통상의 도시계획 및 농어촌개발계획이 대부분 여기에 속한다.

2) 지역계획(Regional plan)

지역간의 균형적·중점적 발전을 위해 국토를 일정한 기준에 의해 수개의 권역으로 나누어 開發圈 또는 企劃圈(planning region)을 설정할 수 있다. 지역계획은 이와 같이 설정된 권역들을 대상으로 한 개발계획이며 낙후지역의 개발, 특정지역의 전략적인 개발 등을 목적으로 한 국가계획의 하위계획이라고 할 수 있다.

3) 국가계획(National plan)

국가 전체를 지역적 대상으로 하는 계획으로 가장 일반적이며 주로 경제개발, 사회개발, 국토개발 등에 중점을 둔다.

4) 국제계획(International plan)

복수의 국가와 관련된 국제수준의 계획으로 인더스강 유역 개발계획, 루르

지역 석탄개발계획 등 여러 국가가 인근에 있는 지역의 공동개발을 위한 것과 지역기구 또는 국제기구가 중심이 되어 회원국가들의 협력과 공동의 번영을 위한 계획을 수립하는 경우이다.

다. 대상분야별 분류

기획의 대상분야에 따라 Pfiffner[10]는 ①경제·사회기획(economic and social planning) ②물적기획(physical planning) ③행정기획(administrative planning)으로 구분하고 있으며, Galloway는 ①자원기획(resource planning) ②경제기획 ③사회기획 ④지역기획 ⑤방위기획(defense planning) 등 5개 분야로 구분하고 있다.

라. 강제성 정도별 분류[11]

계획이 중앙에 의해서 어느 정도 일방적으로 수립되고 집행되는가 하는 강제성 정도에 따라 ①중앙집권적 강제기획 ②경쟁적 사회주의기획 ③민주적 경쟁기획 ④유도기획 ⑤예측기획 등으로 구분된다.

마. 고정성 여부별 분류

계획기간을 집행이 끝날 때까지 고정시키느냐 또는 집행과정에서 변경하느냐에 따라 고정계획과 연동계획으로 나눌 수 있다.

1) 고정계획(Fixed plan)

대부분의 개발계획들은 계획기간을 고정시키고 있으며, 우리나라의 제1차

10) 김수영, 전게서 p.24~27
11) 김수영, 전게서 p.123~126

(1962～1966)・제2차(1967～1971)・제3차(1972～1976) 5개년 계획들이 전형적인 예이다.

2) 연동계획(Rolling plan)[12]

계획 집행상의 융통성을 유지하면서 계속적인 수정・보완을 위해, 장기계획 또는 중기계획의 집행과정에서 매년 계획내용을 수정・보완하되 계획기간을 계속해서 1년씩 늦추어 가면서 동일한 연한의 계획을 유지해 나가는 제도이다. 예를 들면, 제4차 경제개발 5개년계획(1977～1981)의 경우, 제1차년도인 77년말에 한 해 동안의 집행결과와 여건의 변동을 감안하여 계획을 수정하되 다시 1978년에서 1982년에 걸친 새로운 5개년계획을 수립하였다.

그 후에도 매년도 종료일에 동일한 절차가 반복됨으로써 시작년도가 없어지는 대신 마지막 연도에 한 해가 추가되어 항상 5개년 계획이 유지되지만 계획기간은 연속적으로 이동하게(roll forward) 되는 것이다.

연동계획은 장기적인 비전과 미래설계 속에서 구조적인 변화를 기할 수 있는 장기계획의 장점과, 계획의 실현 가능성(feasibility)과 타당성이 높은 단기계획의 장점을 결합시키려는 시도라 할 수 있다.

4. 기획의 한계

기획은 여러 가지 측면에서 국가나 사회의 발전을 촉진하는데 지대한 공헌을 한다. 그러나 실제로 개발계획을 수립・추진하는 데는 몇 가지 현실적인 어려움과 한계에 직면한다. 그 대표적인 제약요인들을 살펴보면 다음과 같다.

---

12) 김신복, 「발전기획론」(서울 : 박영사, 1986) p.147

가. 미래예측의 한계성

미래는 본질적으로 불확실(uncertain)하고 가변적이다. 따라서 미래를 정확히 예측한다는 것은 사실상 불가능한 일이다. 최근에 계량적인 예측기법들이 일반화되고 컴퓨터를 이용하여 종래보다 훨씬 많은 변수들을 고려할 수 있게 되었지만 관련되는 변수들이 너무 많고 대부분이 통제할 수 없는(uncontrollable) 것이어서 예측은 더욱 어려워진다. 개발기획은 이러한 예측들을 토대로 이루어지는 것이기 때문에 부정확한 예측은 곧 수립되는 계획의 타당성과 합리성을 저하시키게 된다.

나. 자료 및 정보의 부족

장래에 관한 예측과 합리적인 정책결정을 위해서는 축적된 통계자료와 연구결과, 그리고 관련요인들에 관한 정보가 뒷받침되지 않으면 안 된다. 그러나 실제에 있어서는 체계적으로 수집·정리된 자료와 정보가 부족할 뿐 아니라 구비된 자료도 신뢰성이 낮은 경우가 많다. 따라서 예측이나 결정이 주먹구구식의 판단이나 직관에 의해서 행해지는 경우가 많게 된다.

다. 정치적 인식 및 행정적 지원의 부족

개발기획이 성공적으로 추진되려면 정치지도자 및 고위행정가들이 기획의 중요성을 충분히 인식하고 필요로 하는 행정적·재정적 지원을 아끼지 말아야 한다. 그러나 대부분의 경우에 기획의 중요성이 소홀히 취급되고, 시급성에 있어서도 후순위로 밀리는 등 인식과 지원이 부족하며 계획도 모양 갖추기 차원에서 형식적으로 이루어지는 경우가 많다.

라. 기획자의 능력부족

체계적으로 통합되고 실현 가능성이 높은 개발계획을 수립하자면 각 전문분야의 지식은 물론 기획의 과정 및 기법에 관한 소양을 갖춘 기획자를 필요로 한다. 그러나 기획의 중요성에 대한 인식이 낮고 우수한 인재들이 기획업무의 담당을 기피함으로써, 결과적으로 능력이 부족한 기획자들에 의해서 계획이 수립되며 불합리한 기획방법에 의해서 실현 가능성이 낮은 개발계획들이 작성되고 있다.

마. 예산 및 관리제도의 비효율성

개발기획이 효율적으로 수립·집행되려면 예산지원과 관리능력의 뒷받침이 있어야 한다. 그러나 예산의 경직성, 투자재원의 상대적인 감소, 예산지출의 지연 및 과도한 통제, 예산기관과 기획부서와의 불협화음 등으로 개발기획을 효율적으로 지원하지 못하고 있다. 오히려 예산이 기획의 우위에 서서 계획을 형식화하고 무의미하게 하는 결과를 초래하기도 한다.

바. 시간과 비용의 제약

정밀한 자료분석과 다양한 대안의 검토를 거쳐 계획이 수립되자면 충분한 시간적 여유와 재정지원을 필요로 한다. 그러나 최단기간에 계획을 작성하여 조속히 성과를 내고 싶은 조바심이나 기획활동에 사용할 수 있는 자원의 제한성 때문에 불성실한 계획이 수립된다.

◀ 토론해 봅시다 ▶

1. 당신의 생활 속에서 기획이라는 의식없이 기획과정을 거쳐 이루어진 일들에 대해 사례를 들어 발표해 보자

   ☞ 예시) 주부의 시아버지 생신 준비, 중고 자동차 구입 등

2. "정책은 기획의 상위개념이다"라는 정의에 대해 당신의 견해를 펼쳐 보자

3. 당신은 기획의 미래가 어떻다고 생각하는가, 미래의 사회에서 기획이 수행할 수 있는 역할을 설명하고, 기획이 일상화되고 관료(행정가)의 활동으로 전환되고 있는 부문은 어떤 분야들인가?

4. 다음에 제시된 기획의 정의 가운데 옳지 않은 것은?

   (1) 기획이란 무엇을 할 것인지 사전에 결정하거나 수행해야 할 과정 또는 방법을 구상하는 것이다.

   (2) 기획은 일련의 선택을 함으로써 미래의 행동을 결정하는 과정이다.

   (3) 기획이란 전문화된 기능으로써 전문적인 지식과 기술을 요하는 제도이다.

   (4) 기획이란 시행착오를 거쳐 완성하는 것이다.

5. 기획기간을 정함에 있어 고려해야 할 사항은 무엇인가?

6. 연동계획제도의 기본철학과 장·단점은 무엇인가?

7. 기획의 현실적 한계는 어디에 있다고 보는가?

제2절 기획의 발달

1. 기획의 발달배경

엄밀하게 말하면 국가의 존재와 더불어 어떤 형태로든 계획을 수립하고 집행하는 활동은 있었을 것이므로 기획의 역사는 곧 국가의 역사와 같다고 할 수 있다. 특히 고대 그리스, 로마시대 국가의 각종 도시계획들은 그 규모나 수준이 결코 근대적인 계획에 뒤떨어지지 않았던 것으로 평가되고 있다.

그러나 기획이 하나의 공인된 제도로서 그 가치를 평가받기 시작한 것은 18, 19세기로 사회주의 사상의 등장이 이에 상당한 역할을 하였다.

사회주의를 반대했던 근대민주주의시대 초기에는 기획제도가 발전할 수 없었으나, 1890년대에 접어들면서 자유방임사조가 지나친 자유경쟁을 불러 일으켰고, 그 결과로 무질서와 낭비가 심해지자 기획의 필요성이 대두된다. 또한, 1930년대의 경제 대공황은 정부를 비롯한 행정기능의 적극적인 역할을 요구하였고, 제2차 세계대전을 거쳐 오늘에 이르는 동안 정치적·경제적·사회적으로 기획은 중요한 의의를 갖게 되었다.

가. 도시기획의 발전

도시기획은 인류사회와 더불어 시작되었고 고대 계획도시로는 기원전 3000년경 이집트의 피라밋 건설 때 동원된 노동자들을 수용하기 위해 만들어진 집단주거단지를 비롯하여 옛 그리스 집회광장 아고라(agora)와 중국·인도·한국 등 여러 나라의 수도 등에서 그 모습을 볼 수 있다.

근대 이후의 도시기획은 도시미화를 목적으로 하는 단계에서 도시기능을 강화하는 단계로, 그 후 토지이용기획을 확정하는 단계로 발전하여 왔다. 르 코르부제(Le Corbusier)[13]의 파리계획(1922~1925), 아버크롬비(L.P. Abercrombie)

의 대런던계획(1944)[14], 피츠버그의 Golden Triangle계획[15], 파리의 데팡스(Defense)계획 등이 그 좋은 예이다.

나. 산업혁명과 사회주의 사상

18세기 중엽 영국을 중심으로 산업기술상의 혁신을 가져온 산업혁명과 Adam Smith의 이른바 "보이지 않는 손(invisible hand)"에 의한 자본주의 경제의 자동조절기능을 통한 경제발전은 전대미문의 사회적 변동과 근대산업문명을 가져오는 역사적인 계기가 되었다. 그러나 이에 못지 않게 인구의 도시집중, 빈부의 격차, 실업자의 양산 등 자본주의경제의 폐단이 드러나면서 Karl Marx를 시작으로 사회주의 사상은 체계적인 이론으로 자리잡기 시작했다.

이어서 1917년 볼셰비키 혁명에 의해 수립된 옛 소련은 국민경제의 계획화를 통하여 모든 시설과 생산수단을 국유화하기에 이르렀으며, 국가기획위원회(GOSPLAN)를 설치하여 1926년부터 제1차 5개년 계획을 수립하였다. 그 후 중국 등 다른 공산국가들도 중앙기획기구를 설치하고 경제개발계획을

---

13) 1887~ 1965, 스위스 랴쇼드퐁 출생의 프랑스 건축가로 많은 저술과 도시계획 및 실제 작품을 통해서 국제적인 합리주의 건축사상의 기수가 됨. '집은 살기 위한 기계'라는 슬로건으로 상징되는 신선한 기계 미학이 일관되게 모든 작품에 투영됨. 주요 저술로는 〈건축을 향하여〉, 〈도시계획〉 등이 있으며 한국인 제자로는 김중업(金重業)이 있음

14) 1944년, 도시계획가이며 건축설계가인 런던대학교의 L.P. Abercrombie 교수에 의해 작성된 계획으로 제2차 세계대전 때 심한 폭격을 입은 런던을 복구하기 위해 아래를 주요내용으로 하는 대런던계획을 작성. ①런던의 중부에서 반경 30마일 이내의 지역을 시가중심지·교외지대·녹지대·주변지대의 4개 지구로 나누고, ②중심부에 집중되어 있는 인구와 산업을 녹지대 밖의 신도시로 분산. 이러한 계획을 실천하기 위해 영국은 1945년에 '공업배치법(Distribution of Industry Act)'을 제정·공포. 이에 따라 런던 교외에 여러 개의 신도시가 건설되어 해마다 인구와 산업을 유치하고 있으나, 이로 인해 런던의 중심 시가지는 인구유출로 인한 공동화 현상과 세수 기반의 상실이라는 문제점을 야기

15) 미국 펜실바니아주 서쪽에 있는 대표적 철강도시인 피츠버그시의 엘러세니강과 머난거힐라강, 그리고 오하이오강 등 3개의 강이 한 곳에서 만나는 상업중심지구를 이르는 용어로 전통적 공업지역의 탈산업화와 서비스산업, 첨단산업으로의 산업구조조정을 통한 지역혁신(regional renewal) 계획을 말하는데, 특히 추진 과정에 있어 민관협력(private-public partnership)의 성공적인 사례로 꼽힘

실시하게 되었다. 이러한 이유로 한때 기획은 사회주의의 전유물로 이해되기도 하였다.

다. 자유방임주의의 반성

19세기 경제적 개인주의를 바탕으로 한 자유방임주의시대에는 국가의 역할이 이른바 '최소의 행정이 최선의 정부(Government is best when governing least)' 라는 말로 표현되듯이 사회질서 유지와 재산보호, 국토방위로만 제한되고 개인생활 영역에는 일절 간섭을 하지 못하였다.

그 결과 1890년대에 접어들면서 시장경제는 무제한의 자유경쟁상태로 몰입되었고, 이는 곧 무기획으로 인한 자원의 낭비를 유발시켰던 것이다. 이러한 상황에서 국가가 사회질서를 바로잡으면서 적정수준의 국민생활을 유지하고 복지국가를 실현해 나가기 위해 기획 제도의 확립이 절실히 필요해졌다.

라. 대공황 수습의 필요성

1929년의 주가폭락을 시작으로 미국경제는 깊은 대공황에 빠져들었다. 수많은 공장이 도산하고 농산물 가격이 폭락하였으며, 무역량이 격감하고 급기야 은행조차 파산하는 지경에 이르렀다.

이러한 사태에 직면하자 미국정부는 자유주의적 방임주의를 포기하고 경제회복을 위한 획기적인 조치들을 취하면서 적극적으로 관여하기 시작하였는데 본격적인 공황의 수습활동은 1933년 Roosevelt대통령 취임과 더불어 시작되었다. 미국은 그 유명한 뉴딜(New Deal)정책에 따라 대대적인 국토개발사업을 전개하였으며, 국가기획위원회(National Resources Planning Board) 등 각종 정부기구를 설치하여 공공사업부문에 관한 계획수립을 담당하였다. 이와 같이 자유주의 이념에 배치되는 공식적인 국가기획기구를

두었다는 것은 정부의 경제에 대한 적극적인 관여 및 계획의 필요성을 인정한 것이며, 자유방임주의 및 야경국가적인 정부관의 큰 변화를 의미하는 것이었다.

마. 제1 · 2차 세계대전의 경험

세계 제1차대전(1914～1918)을 계기로 미국은 전시산업위원회(War Industries Board)를 설치하여 전쟁에 필요한 생산자원을 계획적으로 동원하였다. 그리고 세계 제2차대전(1939～1945) 당시 루즈벨트대통령이 국방계획(Defense Plan)을 촉진시키고자 1941년에 국방촉진법(Act to Promote the Defense of the United States)을 제정하고 연합국에 대한 군사원조를 강화하였는데, 이 과정에서 현대적 의미의 기획제도가 발전하게 되었다.

바. 각국의 경제개발계획 추진

오늘날 대부분의 국가들은 인구 증가, 교육의 양적 · 질적 변화, 급격한 산업화 및 도시화, 국제적인 긴장고조와 그에 따른 국방비 증액 등 나름대로의 어려움과 위협 요인들에 직면해 있다.

이러한 상황에서 오늘날 행정국가들은 정부의 선도적인 역할을 통해 정치 · 사회적인 문제들을 해결하고 경제수준을 향상시킨다는 목표 아래 각종 경제개발계획을 강력히 추진하고 있다. 특히, 저개발국가들의 경우 이것이 하나의 필수적인 제도로 인식되고 있으며 제2차 대전 후에 대부분의 국가가 기획제도를 사용하고 있다는 점에서, Waterston이 지적한 바와 같이 오늘날 국가기획은 국가 · 국기와 함께 주권과 근대화의 상징으로 간주되고 있다고 할 수 있다.

2. 기획에 대한 찬반이론

가. 기획반대론

기획에 관하여 반대이론을 주장한 학자들로는 하이에크(F.A. Hayek), 리프만(Walter Lipmann), 미제스(Ludwig Elder Von Mises) 등을 들 수 있다.

대표적인 기획반대론자인 오스트리아 출신의 자유주의 경제학자 하이에크(F.A. Hayek)는 1944년 출간한 "노예로 가는 길(The Road to Serfdom)"[16]이란 논문을 통해 국가기획은 대중을 교묘하게 조종하여 획일주의를 강요하는 수단이며 개인의 자유를 억압하고 노예로 인도하는 길이라고 주장하였다. 그는 자유주의 국가들이 계획경제체제를 채택하여 사회주의 색채를 띠어가는 경향을 경고하면서 기획은 획일성·전체주의, 자유방임은 다원성·민주주의라는 극단적인 입장을 제시했다.

나. 기획찬성론

기획에 관하여 찬성론을 주장한 학자로는 파이너(Herman Finer), 프롬(Erich Fromm), 테리(George Terry), 갤로웨이(George B. Galloway), 밀레(J.D. Millett), 랑게(Osker Richard Lange) 등 많은 사람들이 있다.

1945년 파이너는 "반동으로의 길(The Road to Reaction)[17]"을 발표하여 하이에크의 모순점을 지적하면서, 기획이 개인의 자유를 침해한다고 하는 하이에크의 주장은 자유의 개념을 곡해한 데서 나온 것이라고 주장했다. 하이에크는 가치관 및 생활양식의 다양성이 보장된 사회에서의 생활이 민주적 생활이고 획일성과 간섭이 배제된 상태가 자유로운 생활이라고 주장하나,

---

16) Friedrich A. Hayek, "The Road to Serfdom"(Chicago : The University of Chicago Press, 1944).
17) Herman Finer, The Road to Reaction(Boston : Little Brown and Co., 1945).

설사 그의 말대로 자유의 개념을 개인이 자기 뜻대로 생활을 영위할 수 있는 상태라고 규정한다 하여도 기획으로 인하여 개인적 자유가 침해되는 것은 아니며 오히려 기획은 그러한 개인적 자유를 보다 많이 확보할 수 있도록 도와주는 기능을 수행한다는 반대논리를 폈다.

다. 오늘날의 기획론

이러한 기획에 대한 찬·반 양측의 공방도 복잡한 현대 사회에 와서는 기획이 당연시되는 풍토가 조성됨에 따라 논의 그 자체가 불필요하게 되었다. 자유민주주의를 지향하는 국가에서조차도 사회문제 해결을 위한 기획체제가 완전히 정착됨으로써 기획은 행정관리과정 중 중요한 위치를 차지하게 된 것이다.

그 이유로 ①정부기능이 질적으로 고도화되고 양적으로 확대되었을 뿐만 아니라 과거의 단순한 야경국가로부터 이제는 복지국가·행정국가로 변모했고 이러한 현상은 국민과 국가의 공동번영과 복지를 위하여 국가기획제도의 발전이 절실히 요청되고 있다는 점, ②대부분의 민주국가들이 경기변동에 대한 대책 수립과 완전고용의 유지를 위하여 자유방임보다는 정부의 선도적 역할이 중요하다는 것을 자각하게 된 점, ③경제정책의 수립에 있어서 단기경기대책 보다는 국가목표의 다원적 추구를 위하여 장기경기대책이 더욱 필요하게 되었다는 점, ④국민경제의 각종 지표에 대한 지식이 발달하여 국민소득의 계산을 통한 경제의 순환기능이 명백하게 됨으로써 이미 기획화의 과정을 밟게 된 점 등을 들 수 있다.

특히 오늘날 우리 행정은 정책을 둘러싼 이해관계가 심각하게 상충되는 갈등의 시대에 처해 있다. 정치적 절충에 의한 각 집단의 이해조정이 필요한 바, 당위적 가치판단에 의한 목표 선택이라는 규범적 기획의 중요성이 점점 더 커지고 있다.

따라서 오늘날의 일반적인 추세는 기획이 필요하냐 불필요하냐 혹은 자유와 부합되느냐 않느냐와 같은 논쟁을 넘어, 어떤 기획방안이 보다 효과적이냐 하는 점을 해결하는 데 있다고 할 것이다.

◀ 토론해 봅시다 ▶

1. 기획이 발달하게 된 배경은 무엇인가?

2. 기획과 민주주의의 관계를 논하라?

제3절 전략적 기획 (Strategic planning)[18]

전략적 기획의 접근법들은 강조점에 따라 여러 가지로 분류될 수 있으나 모든 접근법들은 공통적으로 상황에 맞는 적절한 전략을 찾아내고 이를 전략적으로 집행한다면 조직을 더욱 효과적으로 만드는 데 활용될 수 있다. 여기서 소개하고 있는 전략적 기획의 접근법들은 각기 독자적으로 개발되었지만 실제 활용에서는 상호배타적이 아니다. 하나의 접근법만 활용해도 되지만 상황에 따라서는 각각의 장·단점을 보완하는 방식으로 다른 접근법과 함께 활용될 수도 있다. 또한 사부문의 충분한 경험은 언제 어떤 접근법이 가장 효과적일 수 있는가에 어느 정도 합의를 본 상태이며 이 중 상당부분이 공공부문에도 적용될 수 있다.

1. 전략적 기획의 다양한 접근법

가. 하버드 정책모형(Havard policy model)

하버드 정책모형은 1920년대부터 Harvard대학의 경영학 과정의 일부로 개발된 것으로 공공부문에 가장 많은 영향을 미친 전략적 기획접근법이라고 할 수 있다. SWOT로 요약될 수 있는 Harvard model의 주된 목적은 조직과 그 조직이 처한 환경과 사이에 가장 적합한 상태를 형성하는 것이다(develop best fit between organization and its environment). 조직은 우선 자신의 장점 및 약점(internal strength and weakness)과 환경으로부터의 위협 및 기획(external/environmental threats and opportunities)을 분석하고

18) 김신복 발전기획론

확인한다. 이러한 분석에 기초하여 조직은 최적의 전략을 수립한다. 전략이 수립되면 이를 집행하는데 가장 적합한 조직구조, 과정, 각 부문 간의 관계, 그리고 구성원의 역할을 설계하고 집행에 필요한 지도력의 제공에 초점을 맞추게 된다.

사부문의 경우 전략업무단위(Strategic Business Unit)에 가장 적합한 접근법으로 평가되고 있으며, 공공부문의 경우에는 부·처·청과 같이 근본적으로 비슷한 문제를 다루기 위하여 구성된 하위조직에서 활용하기 좋은 모델이다. 상위의 조직 전체에서 적용하기 위해서는 분산투자접근법(portfolio approach)이나 전략적 이슈관리(strategic issue management) 등과 함께 활용하는 것이 바람직하다.

SWOT analysis가 Harvard Policy Model의 핵심이라고 할 수 있는데 이 접근법의 장점은 전략형성과 집행간의 연계의 필요성에 중점을 둔다는 점이다. 하지만 하버드 정책모형은 SWOT analysis를 통하여 어떻게 전략적 이슈를 찾아내고, 조언과 전략을 개발하는가에 관하여는 상세한 언급이 없다는 점이 단점이다.

나. 전략기획체제(strategic planning systems)

전략기획체제는 논자에 따라 다양한 형태를 갖고 있지만 그 핵심은 조직 전반에 걸친 중요한 문제에 대하여 전략을 형성하고 집행하며 필요한 자원의 분배와 통제를 할 수 있는 포괄적인 체제라는데 있다.[19] 한 조직이 갖고 있는 다수의 전략들을 통합된 하나의 큰 틀(integrated whole)로 인식하고 상호간에 유기적인 관계가 형성되어야 한다는 가정에 기초하여 모든 주요한

19) H. L. Boschken, Strategic Design and Organizational Change(Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1988); J. M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations(San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995); P. Lorange, Corporate Planning: An Executive Viewpoint(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1980).

의사결정영역을 포괄하려고 한다. 이러한 전략기획체제가 성공하기 위해서는 전략의 형성과 집행이 합리적이며 예측적이어야 하며 목표 및 성과를 명확하게 하고 이를 측정하기도 용이하여야 한다.

이러한 특징을 가진 전략기획체제는 조직 전체적인 시각으로 전략을 형성하고 집행함으로써 다른 수준의 조직과 기능간의 전략의 형성과 집행을 조정하기 용이하다. 반면에 지나치게 포괄적이고 통제 지향적인 접근은 mission, 전략, 그리고 조직구조 등 다른 중요한 변인들에 대한 관심을 갖기 어렵게 만드는 요인으로 작용하기도 한다.

어떠한 형태의 조직이든지 중앙에서 각 하위부문의 의사결정을 조정하는 것이 필요하기 때문에 전략기획체제는 공공부문에서도 활용될 수 있다. 그러나 높은 수준의 포괄성과 통제지향성은 조직이 복잡할수록 달성하기 어려운 가치이기 때문에 전면적인 적용을 어렵게 만든다.

다. 이해관계자 관리(Stakeholder management)

이해관계자는 조직의 미래에 영향을 받거나 영향을 미칠 수 있는 조직이나 개인이다[20]. 사부문 조직의 예를 들자면 고객, 피고용자, 자원공급자, 정부 및 금융기관 등이 주요 이해관계자가 될 수 있다. 이들은 조직의 성장과 번영에 결정적인 영향력을 행사할 수 있는 개인이나 집단이기 때문에 조직은 이들 주요 이해관계자들의 수요를 충족할 수 있어야 한다. 따라서 효과적인 전략은 주요 이해관계자들의 특성을 파악하고 그들을 만족시킬 수 있는 내용이어야 한다.

이해관계자 관리(stakeholder management)는 조직이 고려해야 하는 주요 이해관계자들을 확인하고 각 이해관계자가 조직을 어떠한 기준을 갖고 평가

20) R. E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approcah(Boston: Pitman, 1984).

하는지 알아보는 것을 주요 내용으로 한다. 이러한 분석을 기초하여 각각의 이해관계자를 대하는 전략을 수립할 수 있다.

조직의 생존과 성장은 그 조직의 주요 이해관계자를 얼마만큼 만족시키는가에 달려 있다. 하지만 문제는 그리 간단하지 않다. 주요 이해관계자들은 자신이 선택한 기준을 갖고 조직을 평가하며 조직에서 제시한 기준에 맞추어 평가하지 않기 때문이다. 따라서 조직의 전략이 성공적인가의 여부는 주요 이해관계자의 다양한 요구들을 얼마만큼 만족시키는가에 비례한다.

주요 이해관계자들을 확인하고 그들의 평가기준에 기초하여 이들을 만족시킬 수 있는 전략이 필요하다는 사실을 지적했다는 것이 이해관계자 관리(statkeholder management)의 중요한 공헌이라고 할 수 있다. 하지만 주요 이해관계자의 상충되는 기대를 어떻게 처리하는가 또는 그러한 기대를 만족시키는 전략은 어떻게 수립해야 하는가 등의 문제에는 충분한 해결책을 제시하고 있지는 않다.

사부분에서는 주로 기업이나 산업수준의 상위수준의 조직에서 주로 활용이 되었으나 공공부문의 경우 다양한 조직수준에서 활용이 가능하다고 판단이 된다. 단 이 접근법이 공공부문에서 효과적이기 위해서는 주요 의사결정자들이 누가 중요한 이해관계자인가에 대한 합의를 할 수 있어야 한다.

라. 전략적 이슈관리(Strategic issues management)

독자적으로 활용되기보다는 전략적 기획과정의 한 부분으로 많이 활용되는 전략적 이슈관리 접근법(strategic issues management)은 전략적 이슈들의 확인과 해결에 관심을 두는 기획접근법이다. 전략적 이슈는 현재 발생하고 있거나 가까운 미래에 발생할 것으로 판단되는 사건 중 조직의 생존과 성장에 중대한 영향을 미치는 문제들이며 조직이 그 목표를 달성하려면 반드시

관리되어야 하는 사항들이다.

SWOT분석 또는 환경스캐닝 등을 통하여 현상과 미래의 예측을 한 다음, 전략을 개발하기 전에 중요한 전략적 이슈를 파악해야 그 문제를 해결할 전략을 개발할 수 있으며 문제해결 가능성이 높아지게 된다. 다른 접근법과 함께 활용이 가능하며 특히 중요한 이슈중심으로 전략을 수립하기 때문에 실제 현재 문제가 되는 사안에 대하여 신속하게 대처할 수 있다.

전략적 이슈관리는 공공부문에서도 활용할 필요성이 매우 높다. 조직이 직면한 중요한 문제를 중심으로 전략을 수립하기 때문에 조직이 전략적으로 해결해야 할 문제의 확인을 용이하게 한다.

마. 포트폴리오 모델(Portfolio models)

투자자가 위험부담을 줄이고 수익을 극대화하기 위하여 주식투자를 분산하는 것처럼 기업이 여러 사업부문(business)들을 유형에 따라 구분하고 그에 따라 상이한 전략을 구상하는 것을 포트폴리오 모델이라고 한다. 각 사업부문별로 시장의 성장가능성과 기업의 능력 등을 고려하여 투자수준, 판매전략 등과 관련된 전략을 수립할 때 전체기업의 성과와의 관련성을 고려하는 것이다.

예를 들자면, 각 사업부문들을 다양한 기준을 갖고 평가한 후 그 결과에 따라 각 부문별 전략을 어떻게 수립하고 운영할 것인가에 대한 계획을 수립하고 그러한 과정에서 각 전략들이 전체기업의 성과에 어떻게 영향을 미치는가를 고려하여 부문별 전략을 결정한다는 것이다. 결과적으로 각 사업부문의 전략들은 전체기업의 성과를 향상시키는데 기여할 수 있도록 하려는 것이다.

조직의 여러 가지 기능 및 역할들을 다양한 전략적 기준으로 평가할 수

있는 장점이 있으나 상이한 부문들을 일관성 있게 평가할 수 있는 기준을 만드는 것에 대한 논의가 불충분한 편이다. 또한 다른 접근법에 비하여 공공부문에 적용될 확률도 낮은 편이라고 할 수 있다.

바. 경쟁력 분석(Competitive analysis)

조직이 처해 있는 환경을 분석하여 조직이 실천할 수 있는 가장 경쟁력 있는 전략을 선택하는 기법이다. Porter에 의하여 산업분석기법으로 처음 개발된 이 접근법은 소비자의 영향력, 원료공급자의 영향력, 대체재의 위협, 신참자의 위협 및 기존참여자간의 경쟁 등 다섯 가지 측면에서 산업을 분석하고 이를 기초로 경쟁의 정도를 파악한 후 적절한 전략을 선택한다는 것이 주요 내용이다.[21)]

Porter는 경쟁우위(competitive advantage)와 가치연쇄(value chain)의 두 가지 중요한 개념을 소개하였다. 경쟁우위는 기업이 소비자에게 비용 이상의 가치를 제공하는 경우를 의미하며 가치연쇄는 개개의 독립적인 생산 활동이 소비자가 구매하고자 하는 가치를 창조하는 일련의 과정으로 연결이 된다는 것을 의미한다. 예를 들어, 공급자가 제공한 재화나 서비스를 이용하여 소비자가 어떤 가치연쇄를 갖고 활용하는가를 안다면 공급자는 소비자에게 더 가치가 있는, 다시 말하면 경쟁우위가 있는 재화나 서비스를 제공할 수 있다.

공공부문의 경우에도 위에서 언급한 다섯 가지의 요소들의 대응물을 쉽게 찾을 수 있다. 국민은 공공서비스의 소비자로 큰 영향력을 행사하고 있으며, 공공부문의 인력공급원 또는 민간계약자는 공공서비스가 가능하게 하는 중요한 자원을 공급하고 있다. 공공서비스 공급에 있어서의 경쟁자는 많지 않

21) M. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors(New York: Free Press, 1980)

으나 비영리단체의 성장과 시장의 활성화는 점차 공공부문과 경쟁관계를 이루기 시작하였다. 공공부문에서도 다른 부처간에 예산이나 업무를 둘러싼 경쟁은 항상 존재하여 왔다. 따라서 공공조직들도 자신들이 활동하고 있는 영역의 상황을 전략적으로 분석할 필요성이 높아지고 있는 것이다.

경쟁력분석은 조직이 활동하고 이는 환경을 체계적으로 분석하고 이에 근거한 전략을 수립할 수 있다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다. 그리고 공공부문에 직접적으로 적용하는 경우에는 공공부문이 활동하고 있는 영역이 무엇인가 하는 문제와 공공의 문제를 해결하는 경우에는 협동관계가 더 바람직한 경우도 있다는 점에서 한계가 있다고 할 수 있다.

사. 논리적 점증주의(Logical incrementalism)

논리적 점증주의는 포괄적이며 합리성을 강조한 전략적 기획체제(strategic planning systems)와는 반대의 시각에서 전략적 기획을 이해하고 있다. Lindblom의 점증주의에 기초하여[22] Quinn이 완성한 이 이론은 전략을 점증적으로 발전하고 처리하는 느슨하게 연결된 일련의 결정들로 보고전략의 형성과 집행이 혼재되어 있는 상황을 가정하고 분석하고 있다.[23] 그 결과 전략은 의식적으로 개발되는 것이 아니라 분리되고 단절적인 활동들이 진행되면서 점차적으로 나타나는 것(strategy emerges)으로 이해한다.

논리적 점증주의는 복잡성과 변화를 비교적 용이하게 다룰 수 있으며 정치적인 요인까지 고려하면서 공식적인 과정과 함께 비공식적인 과정도 다루고 있는 접근법이라는 점이 장점이 될 수 있다. 그러나 단절적이고 점증적으로 만들어진 전략들이 조직 전체의 성과를 향상시키는 전반적인 전략적

---

22) C. E. Lindblom, "The Science of Muddling through," Public Administration Review 19(1959), pp. 79-88.

23) J. B. Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism(Homewood, Ill.:Irwin, 1980).

지향과 일치한다는 가정은 비현실적일 수도 있다.

논리적 실증주의는 공공부문에 비교적 쉽게 적용될 수 있는 전략적 기획 접근법으로 완벽하지는 않지만 비교적 다수가 합의할 수 있는 거시적인 전략적 틀이 있다면 활용이 가능하다고 할 수 있다.

아. 혁신의 틀(Framework for innovation)

전략적 기획체제(strategic planning systems)를 비롯하여 몇몇의 전략적 기획기법들은 지나치게 전략의 완결성을 추구하여 혁신적인 사고의 여지를 없애는 경우가 종종 있다. 이러한 점에 착안하여 혁신의 틀(framework for innovation) 접근법은 SWOT분석이나 포트폴리오 분석 등을 활용하여 혁신 그 자체를 전략으로 강조하고 있다. 이와 함께 혁신적 전략을 추진하기 위한 특정의 조직형태, 조직의 분권화와 혁신성을 추구하는 비전의 강조, 그리고 기업가적 조직문화의 배양 등을 강조한다.

혁신의 틀은 중앙의 통제를 유지하면서 혁신과 기업가적 정신을 앙양하는데 그 주요 특징이 있다. 하지만 혁신과 기업가정신의 강조는 성공이 항상 보장되지는 않으며 이는 조직의 책무성(accountability)이라는 측면에서 제한을 받게 된다. 이러한 점에서 보면 실패의 사회적 파급효과가 크고 책무성이 강조되는 공공부문에는 그 적용이 용이한 기법은 아닌 것으로 보인다.

2. 전략적 기획의 효용과 관계

가. 전략적 기획의 효용

전략적 기획은 올바르게 활용한다면 다음과 같은 효용을 기대할 수 있다. 먼저 전략적 기획은 조직 전체의 적극적인 참여를 필요로 하기 때문에 조직 내의 참여를 증대하고 의사소통을 원활하게 할 수 있다는 장점이 있다. 많은 참여는 다양하고 많은 양의 정보 수집을 가능하게 한다. 이를 통하여 다양한 이해관계와 가치를 조직의 전략에 반영할 수 있다. 다양한 전략적 가능성을 검토하고 가장 적합한 전략 혹은 전략적 계획을 채택하기 때문에 조직 행동의 우선순위 결정에 도움을 주며 이는 성공적인 집행을 보다 용이하게 한다. 궁극적으로 전략적 기획은 중요한 문제와 도전에 관심을 두기 때문에 조직의 성과와 부응성(responsiveness)이 향상되며 이는 조직의 경쟁력 증대와 직결된다고 할 수 있다.

그러나 전략적 기획이 어느 경우에나 필요한 것은 아니다. 전략적 기획을 하는데 필요한 비용이 그 결과로 생기는 편익보다 클 경우에는 사용할 이유가 없다. 조직의 지도자가 전략적으로 뛰어난 직관을 갖고 있는 경우에도 조직 전체가 참여하는 전략적 기획은 비효율적일 수도 있다. 또한 조직의 의사결정과정이 지나치게 복잡한 경우에는 부딪쳐 뚫고 나가는 방식(muddling through)만이 유일한 대안일 수도 있다. 마지막으로 위기에 처한 조직의 경우 전략적 기획은 올바른 선택이 아닐 수 있다. 전략적 기획을 위한 능력, 자원과 적극적 후원이 충분할 수 없기 때문이다.

나. 전략적 기획의 성공요인

전략적 기획과정 및 접근법의 적용이 항상 성공적인 전략 혹은 전략적 계

획의 수립과 실천을 보장하는 것은 아니다. 성공적인 활용을 위하여는 다음과 같은 사실을 잘 이해하고 있어야 한다.

우선, 전략적 기획의 핵심은 전략적 사고와 행동이다. 전략적 기획과정을 거쳤다고 해서 혹은 좋은 전략적 접근법을 활용했다고 해서 최선의 전략적 계획이 만들어지는 것은 아니다. 참여자와 의사결정자가 전략적으로 사고하지 않는다면 공식적인 절차의 진행은 무의미해질 수 있다.

두 번째로, 의사결정자들이 전략적 기획을 올바르게 이해하고 있어야 한다. 전략적 기획은 개념과 절차로 이루어진 도구이다. 모든 도구는 어떻게 쓰이느냐에 따라 그 효용이 결정된다. 따라서 전략적 기획의 성공은 특정한 이슈와 조직상황에 맞게 선택되고 활용되어야 한다.

마지막으로, 전략적 기획은 많은 노력과 자원이 필요하다. 따라서 구성원의 노력을 뒷받침할 기술, 능력, 자원 및 협조자세가 충분하지 않다면 전략적 기획은 성공적인 결과를 가져오기 힘들다.

다. 활용상 주의점 및 한계

전략적 기획은 그 자체로서의 한계와 공공부문에 적용할 경우의 한계가 있다. 전략적 기획의 성공적인 활용을 위하여는 그 한계를 명확하게 인식하는 것이 중요할 것이다.

Mintzberg는 세 가지 점에서 전략적 기획의 문제점을 지적하고 있다.

우선, 전략적 기획이 미래예측에 기반을 두고 이루어진다는 점을 지적하고 있다.[24] 미래에 대한 예측은 현재의 분석에 기초하고 있는데 미래에 대한 불확실성이나 예측의 부정확성을 고려할 때 사전에 특정의 상황을 가정하고 계획을 수립한다는 것이 무의미 할 수 있다는 점이다.

24) H. Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning(New York: The Free Press, 1994), pp. 221-322.

두 번째로는 전략적 기획이 수립되기 위해서는 조직관리자들 혹은 기획가들이 일상의 업무로부터 떨어져서 상황을 분석해야 하는데, 이 경우 계획과 그 실천이 유기적으로 연계되기 어렵다는 점을 지적하고 있다.

마지막으로는 전략적 기획이 많은 경우 직관적이며 공식화하기 어려운 내용을 담고 있어 반복되기 힘들다는 것을 지적하고 있다. 공식화되기 어렵다면 조직에서 활용할 수 있는 도구로서 의미가 줄어든다는 것이다.

공공부문의 특수성 때문에 전략적 기획이나 전략적 사고가 활용되기 어렵다는 주장도 있다.[25] 공공조직 특히 가장 공공성이 크다고 할 수 있는 정부조직에서는 조직이 처한 특수한 상황 때문에 전략적 기획이나 전략적 관리 등 사부문에서 도입된 관리기법의 활용이 어렵다는 입장이다.

우선, 의사결정에 있어서 견제와 균형의 원칙 때문에 조직의 장이 독자적으로 결정을 내릴 수 있는 범위가 제한되어 있다는 점을 지적하고 있다.

둘째로는 공공조직의 경우 전략의 효과성을 측정할 수 있는 성과지표가 없다는 사실이 전략적 기획의 유용성을 제한한다는 점이다. 또한 예산, 인사 및 조직구조의 경직성은 조직의 관리자가 전략을 성공적으로 집행하는 데 제약조건으로 작용한다. 이러한 공공조직의 특성은 전략과정을 더 복잡하고 불확실하게 만들어 전략적 기획의 적용가능성을 줄인다고 한다.

---

25) N. C. Roberts, "Limitations of Strategic Management in Public Bureau," In Bozeman, B.(ed.), Public Management(San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

제4절 기획과정과 기획분석기법

1. 기획과정

가. 의 의

행정활동 중 어디까지를 기획과정으로 볼 것이냐 하는 것은 학자의 관점에 따라 달라 정해진 통설은 없으나, 대체적으로 넓은 의미로 보는 견해는 기획을 동태적·계속적(dynamic & continuous) 과정으로 보아 계획의 수립·집행은 물론 통제와 환류(feedback)까지를 포함하는 것으로 해석하고 있는 데 반해 좁은 의미로 보는 견해는 기획과정을 단지 계획의 수립과정만을 지칭하는 것으로 본다.

기획과정을 넓은 의미로 해석할 경우 기획이 행정과정 전체를 포괄하는 것이 아닌가 하는 의문이 생길 수 있다. 실제로 기획과정은 넓은 의미의 활동을 포함하고 있으나 기획과정의 중점은 어디까지나 계획의 수립단계에 두어야 할 것이다.

그리고 기획과정의 단계구분에 대해 G.B Galloway[26], E.C. Banfield, H. Koontz & C. O'Donnell 등 학자에 따라 다양한 견해가 제시되고 있는바, 각 학자들의 견해를 바탕으로 기획과정에 관한 일반적이고도 보편적인 단계구분을 정리하면 다음과 같다.

① 사회내에 존재하고 있는 문제를 인지한다.

② 목표를 설정한다.

③ 목표와 연관된 정보와 자료, 통계 등을 수집한다.

---

26) George B. Galloway는『Planning for America』(N.Y. : Holt. Rinehart & Winston, Inc., 1945)에서 기획과정은 ① 추구해야 할 목표의 결정, ② 문제를 해결하기 위한 자료수집, ③ 대안의 탐구, ④ 대안중에서 정책결정 또는 선택, ⑤ 선정된 대안 또는 운영계획의 세부집행 등으로 단계를 구분했다.

④ 기획의 전제(planning premises)를 설정하는 단계로서 여기는 사태의 개연성·예측 또는 전망 등을 포함한다.

⑤ 목표달성을 위하여 필요한 모든 대안을 모색해 본다.

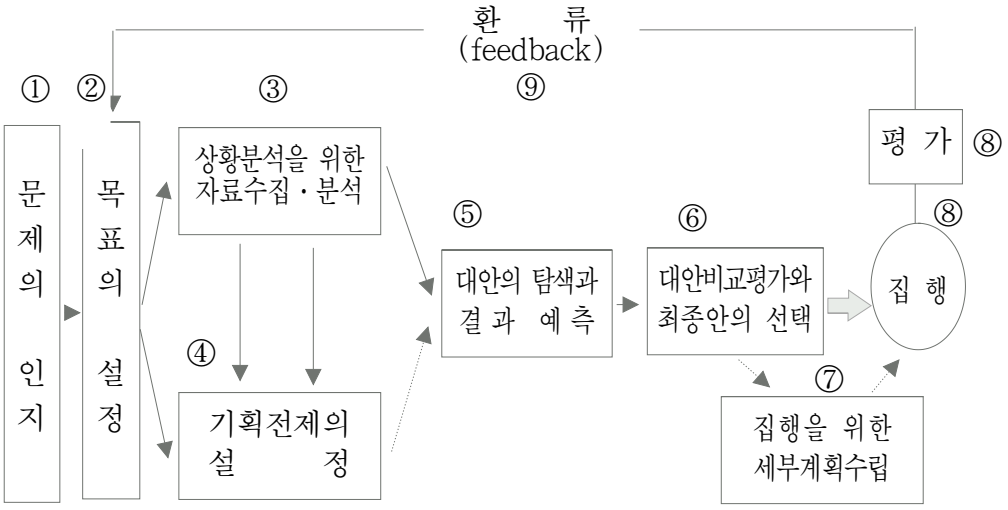
⑥ 이 대안들의 장·단점 및 문제점을 분석하고 이들을 비교·검토한 후 가장 바람직한 대안, 즉 최선의 방안을 선택·결정한다.

⑦ 선택된 최선안을 중심으로 효과적인 집행을 하기 위한 세부계획을 수립하고 기타 집행에 필요한 준비를 한다.

⑧ 세부계획에 예산이 책정되면 상부에서 내리는 기획의 해석에 따라 지시와 조정 및 통제과정을 거치면서 집행을 하게 된다.

⑨ 사업이 진행되거나 집행이 완료되면 심사·분석 등에 의하여 계획을 평가하며 평가에서 나타난 결과는 시정조치로 이어짐과 아울러 목표로 환류된다.

이러한 기획의 단계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



나. 문제의 인지

문제의 인지단계는 기획과정이 시작되는 첫 단계이며 기획의 질을 결정하는 중요한 단계이다. 문제는 "바람직한 미래상황에 비추어 볼 때 바람직하지 못하여 기획을 통해 해결·개선해야 하는 현재의 상황"이며, "기획을 통해 달성할 수 있는, 아직 실현되지 않은 가치나 욕구 또는 개선기회"라고 정의할 수 있다.

그런데 행정이 접하는 문제는 수없이 많으나, 이들 모두가 기획의 대상이 되는 것은 아니다. 이 중 공적인 성격의 사회문제(social problem)가 사회적으로 이슈화(social issue)되어 논란이 벌어지거나 사회적 관심이 증폭되면서 통상 공식적인 권한을 가진 행정기관이 적극 검토하기로 하는 등 공식적인 기획의제(agenda)로 발전되면서 비로소 기획의 대상이 된다.[27]

예를 들면, 어느 도심지역이 극심한 교통체증에 있다고 하자. 다수의 공중이 관련되어 있으므로 공적인 사회문제이기는 하나 사회적 관심을 끌지 못하는 한 교통체증이라는 사실에 불과할 뿐이다. 그러나 이 문제에 대해 언론이 보도를 통해 문제점을 지적하면서 사회적 관심이 증폭되고 이슈로 부각되어 권한을 가진 행정관청이 그 해결책을 적극 검토하기로 한다면 이 시점에서부터 이 문제는 비로소 기획문제로 등장하게 된다.

Ackoff가 "문제해결에 실패하는 것은 정확한 문제에 대해 잘못된 해답을 내기 때문이 아니라 오히려 잘못된 문제를 풀려고 하기 때문"이라고 말한 것처럼 문제의 인지단계는 기획과정의 첫 단계이면서 전체 과정에 영향을 미치므로 문제의 성공적인 해결은 바로 문제를 정확히 파악했느냐 못했느냐에 달려 있다 해도 과언은 아니다.

---

27) Robert Eyestone은 이를 ① 사회문제, ② 사회적 이슈, ③ 공중의제, ④ 정책의제의 4단계 과정으로 설명하고 있다.

다. 목표의 설정

목표는 “기획을 통하여 달성하고자 하는 바람직한 미래상태(desirable future state)”로 정의될 수 있다. 앞에서 문제를 “공공행위를 통하여 달성할 수 있는, 아직 실현되지 않은 가치나 욕구 또는 개선기회”로 정의하였는데 정책문제를 해결한다는 것은 바로 정책목표를 달성하는 것이나 마찬가지이므로 문제를 정의하는 것과 목표를 설정하는 것은 표리의 관계에 있다고 할 수 있다.

즉, 앞의 교통체증사례에서 극심한 교통체증이 기획의 문제라면, 목표는 교통체증의 해소 또는 원활한 교통을 유지하는 것이며, 구체적으로 계량적 목표를 설정한다면 “현재 시속 10km를 3년 후에는 시속 20km로 개선하겠다”는 것이 목표가 된다.

목표는 기획과정의 모든 단계에서 중요한 역할을 수행한다. 우선 정책대안의 탐색단계에서는 설정된 목표를 달성할 수 있는 구체적 대안들을 모색하게 되며, 정책대안의 선택단계에서도 각 대안들의 예측되는 결과가 추구하는 목표에 얼마나 부합되는지를 비교·평가하여 최선의 대안을 선택하게 된다. 또한 집행단계의 경우 기획이 성공적으로 집행되기 위해서는 정책목표가 정책집행자에게 제대로 명확하게 전달되어야 하며, 평가단계에서도 공식적인 목표가 무엇인지 확인되어야 평가를 진행할 수 있게 된다.

이러한 목표의 설정과정은 다음과 같다

① 현상의 파악 : 목표를 설정하기 위해서는 우선 현상을 파악하여야 한다. 즉, 자원을 얼마나 보유하고 있는지 실제로 얼마나 가동할 수 있는지 등을 파악하여야 한다.

② 바람직한 상태 : 기획을 통하여 도달하고자 하는 바람직한 상태를 규정하여야 한다. 다시 말해서 바람직한 상태와 현재 상태간의 차이

(gap)를 파악하여 그 차이를 줄이는 것을 목표로 설정하는 것이다.

③ 저해원인 : 도달하려는 상태가 확인되면 그곳에 도달하는 것을 저해하는 요인들을 찾아내야 한다. 목표달성을 저해하는 요인을 제약조건(constraint)으로 보고 면밀히 분석하는 것은 목표설정에서 중요한 과정이 된다.

④ 다른 기관과의 관계 : 다른 기관이나 환경으로부터 받을 수 있는 지원이 어떤 것인가를 확인하는 것으로, 특히 자치단체의 경우 중앙정부로부터 받을 수 있는 지원의 종류와 규모를 미리 식별하여야 적절한 목표설정이 이루어질 수 있다.

예를 들면, 분뇨처리시설의 증축이 요구되는 상황을 가정해 보자. 현재 분뇨처리시설의 처리용량은 연 50만t으로 분석되었으며(현상파악), 이를 증축하여 연간 80만t(바람직한 상태)으로 확대하려 하므로 증축목표는 그 차이인 30만t이 된다. 저해원인은 비용조달문제와 인근 주민의 반대이며, 국비지원은 비용의 50%까지 가능한 것으로 파악되었다(다른 기관과의 관계).

라. 상황 분석

목표가 설정된 후 현재 및 미래의 상황을 파악하여 목표를 달성하는데 예상되는 장애요인과 문제점을 규명하는 단계가 상황의 분석이다. 물론 목표설정 과정에서 문제점 분석 등 어느 정도 상당한 분석은 이루어졌지만 상황분석단계에서는 보다 정밀한 분석이 있어야 한다. 이때 필수적으로 분석되어야 할 점은 기존의 문제점 및 예상되는 문제점, 목표를 달성하는데 관련되는 요인 등이다.[28)]

---

28) John D. Millett, “The Process and Organization of Gov’nt Planning” (NewYork : Columbia Uni. Press, 1947), p.44~46

상황의 분석과 판단을 위해서는 우선 목표와 관련된 정보자료를 수집·분석하고 이를 바탕으로 장래의 가능한 상태를 예측할 수 있어야 한다.

상황분석에 있어 가장 먼저 할 일은 관련정보 및 자료의 수집이다.

정보 속에는 각종 통계와 간행물, 연구 논문 등에 제시된 과거의 추이와 현황, 미래전망에 관한 제반지식과 통계, 연구결과 등이 모두 포함되며, 현장조사(field survey)를 통하여 원자료(raw data)를 수집할 수도 있다. 현장조사에는 면접, 관측, 설문지 등을 이용하게 된다. 미래상황의 분석을 위해서는 우선 예상되는 장래에 대한 추정작업이 필요한데 여기에는 여러 가지 미래예측방법들이 활용될 수 있다.

마. 기획전제의 설정

기획전제(planning premises)란 계획을 수립하는 과정에서 토대로 삼아야 할 주요한 가정(assumption) 또는 전망(forecast)을 말한다.[29] 기획은 본래 장래에 전개될 행동노선에 관한 것이므로 필연적으로 향후 시행시점에서 야기될 조건 또는 미래 환경을 예견하지 않으면 안 된다. 만약 미리 예견을 하고, 이를 고려한 방안이 검토되지 않는다면 그 기획은 실패할 수밖에 없게 된다.[30] 따라서 장래가 지니는 불확실성을 감소시키고 기획의 효율성과 실행가능성을 확보하기 위해서는 장래에 무엇이 어떤 방법으로 작용하여 어떤 현상이 현저히 나타날 것이며, 어떤 상태가 소멸될 것인가 하는 따위의 가정이 필요한 것이다.

예컨대, 정부의 경제정책 수립시 환율과 국제금리, 국제유가동향 등 일정한

---

29) Harold Koontz & Cyril O'Donnell, "Principles of Management"(N.Y.: McGraw-Hill Inc., 1984), p.15～30, p.107～134

30) '97년의 경우 대부분의 기업과 경제연구소들은 '97년 환율을 1불당 900원대 내외로 전제하였고 이를 토대로 경영계획을 수립하였으나, '97년말 환율이 1,500원대로 폭등하면서 계획의 실패를 겪게 된 것은 대표적인 사례가 된다.

예측이 전제되어야 하며, 관광개발계획 수립시에도 향후 관광객의 증가추세 및 관광패턴 변화 등을 사전에 예측하고 일정한 수준을 설정하게 된다.

앞의 교통체증 사례에서 본다면, 목표기간인 3년 후에 자동차수 증가, 유동인구의 증가, 운행패턴의 변화, 교통을 유발하는 대형시설·건물의 건축, 대중교통수단의 구축 등은 얼마나 되고 어떻게 변화될 것인지를 미리 가정하는 것이다.

이러한 기획 전제를 설정하기 위해서는 미래 조건이나 상황에 대한 예측의 기술이나 방법의 활용이 필요한데 다음과 같은 예측기법이 활용될 수 있다.[31)]

① 예측기법 : 인과분석모형(causal analysis model), 시계열분석(time series analysis), 회귀분석(regression analysis), 정성적 기법(qualitative technique)

② 전략기법 : 게임이론(game theory)

③ 운영기법 : 재고관리법(inventory), 대기이론(queuing theory)

④ 계획기법 : 선형계획법(linear programming), 동적 계획법(dynamic programming)

⑤ 조정통제기법 : PERT(Program Evaluation and Review Technique)

바. 대안의 탐색과 결과예측

1) 대안의 탐색

대안의 탐색은 설정된 목표를 달성할 수 있는 가능한 복수의 대안을 찾아내고 분석하는 과정이다. 앞의 교통체증 사례에서 예를 든다면 교통체증 해소라는 목표달성을 위해 ①도심도로 확장 ②도시고속도로 설치 ③지하철 건

31) Daniel Bell, "Twelve Modes of Prediction - A Preliminary Sorting of Approaches in the Social Science" in Warren G. Bennis and Others, The Planning of Change(N.Y. : Holt, Rinehart & Winston, 1969), p.532~551

설 등 3개 대안을 구상해 볼 수 있다.

정책대안을 탐색한다는 것은 정책대안들을 식별하는 것(identifying)과 창출하는 것(generating)을 포함하는 개념이다[32]. 정책대안의 식별은 비교적 소극적인 과정으로서 기존 대안 등 손쉽게 이용 가능한 대안이나 조직 내부에서 제시된 대안을 검토하는 과정이며, 정책대안의 창출은 대안을 적극적으로 찾아내는 과정을 말한다.

효과적인 기획을 수립하느냐 여부는 얼마나 좋은 대안들이 많이 탐색되고 적절히 분석되느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니므로 정책의 합리성을 제고하기 위해서는 대안탐색에 보다 많은 노력을 기울여야 한다. 따라서 새롭고 참신한 정책대안을 탐색하기 위한 체계적이고 적극적인 노력이 있어야 한다.

Simon은 대안탐색을 기계적인 사고보다는 독창적인 사고를 요구하는 활동으로 보고 있으며, Dror도 새로운 대안을 발견하려면 창의력이 필요하다고 주장한다. 그러면 정책대안들은 어디서 찾아낼 것인가? 이를 대안탐색의 원천(source)라고 하는데 크게 ①기존의 제도나 정책 ②과학·기술 ③주관적 판단 등 세 가지로 나누어 볼 수 있다[33].

가) 기존의 제도나 정책

기존의 제도나 정책은 정부가 과거에 사용했던 제도나 정책은 물론이고 현재 시행중인 제도나 정책도 포함되며, 외국의 정부 혹은 국내의 다른 기관이나 지방자치단체에서 사용했거나 사용중인 제도나 정책과 더 나아가 민간부문에서 비슷한 문제를 다루는 데 사용하는 행동방안도 포함한다. 특히, 정부나 자치단체가 과거에 사용한 경험이 있는 제도나 정책은 중요한 대안의 원천이 된다.[34]

---

32) 유훈·김지원, 전게서 p. 146~147.
33) 유훈·김지원, 전게서 p. 148~150.

기존의 정책을 이용하는 대안탐색은 몇 가지 장점을 갖고 있다.

① 정책결정자가 정책대안의 결과를 비교적 쉽게 예측할 수 있다.

② 특정 대안이 선택되는 과정이나 집행되는 과정에서 나타날 수 있는 정책관련자들의 행태를 쉽게 예측할 수 있다.

③ 정책집행에 필요한 활동, 자원, 그리고 발생할 수 있는 문제점 등을 식별하고 대처하는데 유리하다.

그러나 기존의 정책은 문제의 성격이 유사하거나 처해있는 환경이 비슷해야 유용하며, 문제의 성격이나 환경이 크게 바뀌었는데도 그대로 과거의 정책을 답습하는 것은 매우 위험한 일일 수밖에 없다. 특히 외국이나 다른 기관의 정책을 이용할 때에는 정치적·경제적·사회적·문화적 환경의 차이를 신중히 고려하여야 한다.

나) 과학·기술

과학이나 기술 분야에서 산출한 각종 이론이나 지식은 주로 인과관계에 관한 것으로 새로운 대안의 창출에 기여할 수 있다. 예를 들어 원자력에 관한 이론이나 지식은 에너지 정책의 여러 가지 대안들을 제시할 수 있다. 경제이론에 속하는 가격이론으로부터 물가안정에 이바지할 수 있는 대안들을 찾을 수도 있을 것이다.

다) 주관적 판단

정책대안을 탐색할 때 유사한 기존의 정책을 찾아내기가 쉽지 않고, 또 이용할 수 있는 적절한 이론이나 지식도 부족하며 특히 과거에는 보지 못했던 새로운 문제를 해결해야 할 경우가 있는데, 이런 경우에 동원할 수 있는 방법은 주관적 판단에 근거하여 여러 사람들의 지식이나 통찰력 등을 활용,

---

34) 민선이후 지방자치단체가 창의적으로 개발·시행하고 있는 많은 시책들은 정부의 새로운 정책이나 시책개발에 주요한 원천이 되고 있다. 예를 들어, 감사청구제(서울시), 정보공개제, 친절시책 등은 지방자치단체의 경험이 중앙차원의 시책으로 채택된 것들이다.

새로운 아이디어나 기발한 해결방안을 찾는 방법이다. 이에는 브레인스토밍(brainstorming)과 델파이(Delphi) 등이 자주 이용된다.[35]

2) 결과예측

여러 가지 정책대안들이 탐색·발굴된 후 대안 하나 하나에 대한 결과를 예측하는 것이 필요하다. 결과가 예측되어야 그 대안들을 비교· 평가하고, 이를 토대로 최선의 대안을 찾는 것이 가능해진다.

앞에서 본 교통체증 사례에서 제1안인 도심도로 확장의 경우 시속 15km로 향상시킬 수 있으나 1조원의 사업비가 소요되고, 제2안인 도시고속도로 설치는 시속 15km로 개선 가능하나 5,000억원의 사업비가 소요되며, 제3안인 지하철건설은 시속 20km로 개선이 가능하나 2조원의 사업비가 소요된다고 그 결과를 예측하는 것이 여기에 해당된다.

결과를 예측하는 방법에는 통상 ①추세연장적 예측 ②이론적 예측 ③판단적 예측 등이 있다[36].

가) 추세연장적 예측

추세연장(extrapolation)이란 과거로부터 현재까지의 자료를 토대로 과거에 관찰된 추세를 미래로 연장하여 미래상태를 예측하는 것이다. 예를 들면, 과거부터 현재까지 5년간 노인인구가 5%였다면, 앞으로 5년간 5%로 추정하는 방식이다. 추세연장의 방법으로 가장 많이 이용되는 방법은 '선형동향추정' 방식이다.

나) 이론적 예측

이 방법은 독립변수(원인)와 종속변수(결과)의 관계를 모형화한 인과(因

35) 창조적인 발상기법은 본 교재의 제3장 참조
36) 결과예측방법의 구체적인 내용은 유훈·김지원의 전게서 p.151~184를 참조

果)모형을 동원하여 현재의 상태(독립변수)를 근거로 미래의 상태(종속변수)를 예견하는 것으로, 통상 '회귀분석'(Regression analysis)이 활용된다.

다) 판단적 예측(델파이기법)

판단적 예측기법은 판단자의 창조력과 통찰력, 직관 등 주관적 요소에 근거하여 미래를 예측하는 것으로서 예를 들면, 농정시책결과 농어민 소득변화를 예측하는 경우 관련 전문가들이 모여 토론(델파이)을 거쳐 추정하는 방식이다. 여기에는 '델파이기법', '정책델파이', '교차영향분석', '실현가능성 평가' 등이 있다.

사. 대안의 비교평가와 최종안의 선택

복수의 대안들이 탐색되고, 그 결과들이 예측되면 각 대안의 결과를 비교·평가하여 목표를 가장 잘 충족시킬 수 있는 최적의 대안을 선택하게 된다. 이때 어떤 대안이 가장 적절한 대안인가를 판단하는데 사용할 일정한 기준이 필요한데, 이를 평가기준(evaluation criteria)이라고 한다. 어떠한 기준을 채택하느냐에 따라 대안의 선택도 달라지므로 적절한 기준 설정이 필요하다.

예를 들면 A지점에서 B지점까지 4차선 도로를 신설하는 두 가지 대안이 있다고 하자.

> 제1안 ⇒ 기존 2차선 도로를 확·포장, 50억원 소요
> 제2안 ⇒ 낙후된 지역으로 4차선 도로 신설, 100억원 소요

만약 경제적 능률성의 기준을 채택한다면 당연히 비용이 적게 소요되는 제1안을 채택하게 된다. 그러나 낙후지역의 개발촉진과 지역의 균형개발

이라는 측면에서 형평성의 기준을 채택한다면 제2안을 선택할 수도 있게 된다.

앞의 교통체증 사례에 있어서도, 효율성만 따진다면 시속 20km라는 목표 달성이 가능한 지하철 건설(제3안)이 채택되나 경제적 능률성 기준에서 본다면 비용이 가장 적게 드는 도시고속도로 건설(제2안)이 선택된다. 그러나 제1안인 도심도로 확장이 도심재개발에 기여한다면 형평성 기준에서 제1안이 선택될 수도 있게 된다.

1) 평가기준

평가기준에는 Dunn이 제시한 바와 같이 효과성, 능률성, 창조성, 형평성, 대응성, 적합성 등이 있고[37], 이밖에 합법성, 실현가능성, 정치적 가능성 등 여러 기준이 있으며, 통상 상황에 따라 복수의 기준을 결합하여 선택하게 된다.

가) 효과성(Effectiveness)

효과성(Eeffectiveness)이란 시책이 주어진 목표를 얼마만큼 달성하느냐 하는 목표달성도(degree of goal achievement)를 의미하며, 달성된 목표와 설정된 목표간의 비율로 나타낼 수 있다.

$$\text{효과성} = \frac{\text{달성된 목표}}{\text{설정된 목표}}$$

효과성을 평가기준으로 정책대안들을 비교·평가할 때에는 각 대안의 효과성을 계산하여 그 중 가장 큰 효과성이 기대되는 대안을 최선의 대안으로 선택한다.

예를 들면, ○○시에서 대규모 APT 단지가 들어섬에 따라 급증하는 쓰레기 발생에 대비하여 ①자체 쓰레기매립장 신축 ②쓰레기 소각시설 건설 ③인접

37) 유훈·김지원, 전게서 p.201~208

군(郡)지역 쓰레기 위탁처리 등 3가지 방안을 검토한다고 하자. 연간 쓰레기 발생량은 50만t이며, 각 대안의 투입비용과 쓰레기 처리량은 다음과 같다.

구 분	① 자체쓰레기 매립장 신축	② 쓰레기 소각시설 건 설	③ 인접지역 위탁처리
투입비용(억원) * 운영비용 포함	100억원	150억원	20억원
연간 처리량(t)	100만	50만	25만
처리 목표량(t)	50만	50만	50만
효 과 성	2	1	0.5

위의 예에서 연간처리량/처리 목표량을 비교해 볼 때, 제1안(쓰레기매립장 신축)의 효과성이 그 중 가장 높은 것으로 나타났으므로, 효과성 기준으로 본다면 쓰레기매립장 신축방안이 선택되게 된다.

나) 능률성(Efficiency)

능률성(Efficiency)은 산출(output)과 투입(input)간의 比를 의미한다.

$$\frac{\text{산출}}{\text{투입}} = \frac{\text{효과}}{\text{비용}} = \frac{\text{편익}}{\text{비용}}$$

산출은 정책대안의 시행결과 예상되는 효과(결과)이며, 투입을 화폐가치로 나타내면 비용이 되며, 효과를 화폐가치로 나타내면 편익이라고 할 수 있다. 결국 능률성이란 효과·비용의 비율 또는 편익·비용의 비율을 가리키는 것이라고 할 수 있다.

앞의 예에서 본다면, 비용 1억원당 처리용량은 제1안(쓰레기매립장) 1만t, 제2안(쓰레기 소각시설)이 0.3만t, 제3안(인접지역 위탁처리)이 1.25만t으로, 능률성의 기준으로 할 경우 인접지역 위탁처리가 가장 높은 것으로 나타나게 된다. 요컨대, 능률성 기준에 따르면 동일한 비용으로 최대의 효과를 얻을 수 있는 대안이나 동일한 효과를 얻기 위해서 최소의 비용이 드는 대안

이 최선의 대안이 되는 것이다.

능률성 기준은 형평성 등을 고려하지 못하는 약점이 있으나 경제적 합리성을 제고시킬 수 있다는 측면에서 가장 많이 이용되는 평가기준이며, 대표적인 능률성 분석기법으로 '비용편익분석'이 있다.[38]

다) 형평성(Equity)

형평성은 대안의 시행결과로 인해 자원이나 가치 등이 사회집단간에 얼마나 공정하고 정당하게 배분되는가 하는 개념으로 일반적으로 사용되는 正義(justice)나 公正性(fairness)과 관련이 깊으며, 정치적·경제적 약자의 보호나 부의 재배분 등을 위한 사회복지, 환경보호, 보건·위생, 지역균형개발 등의 분야에 주로 적용된다.

이 기준에 따르면 효과적이고 능률적인 대안도 공평하게 배분되지 못한다면 바람직한 대안이 될 수 없다. 예를 들어 앞의 예에서 제3안인 인접지역 위탁처리방법이 경제적 측면에서 가장 바람직한 대안이나, 이 방법이 상수원의 오염을 가중시키거나 인근 지역의 지하수 오염을 가중화 할 우려가 있다면 채택되기 어려울 것이다.

라) 충족성(Adequacy)

충족성은 시책의 효과가 욕구나 가치, 혹은 개선기회를 어느 정도 만족시키는가 하는 것을 의미한다. 충족성의 기준은 각 정책대안이 문제해결에 얼마나 이바지하는가를 측정하는 기준이다. 충족성은 4가지 상황으로 나누어 고려될 수 있다.

① 비용은 고정되어 있고 효과가 가변적일 때에는, 고정된 비용의 한계 내에서 목표달성도가 가장 큰 대안이 선택될 것이다.

---

38) 비용편익분석의 구체적인 내용은 유훈·김지원의 전게서 pp.208~226, 김신복·노화준 전게서 pp.215~251 참조

② 효과가 고정되어 있고 비용이 가변적일 때에는, 고정된 효과의 수준을 성취하는데 가장 적은 비용이 드는 대안이 선택될 것이다.

③ 비용도 가변적이고 효과도 가변적일 때에는, 효과/비용 비율(편익/비용 비율)이 가장 큰 대안이 선택될 것이다.

④ 비용도 고정되어 있고 효과도 고정되어 있는 경우에는, 고정된 비용과 고정된 효과에 가장 근접하는 대안이 선택될 것이다.

마) 합법성, 실현가능성, 대응성 등

대안을 선택하는 기준의 하나로 합법성(legitimacy) 즉 법령에 적합한지 또는 위법한지 하는 것은 실제 업무처리에 있어 중요한 기준이 된다. 능률성과 효율성이 아무리 높다고 하더라도 위법적 요소가 있다면 받아들이기 어려운 것임은 두말할 나위가 없다.

아울러 예산의 확보여부, 기술적 가능성, 소요인력과 자재 확보 등의 현실적인 실현 가능성과 의회, 정당, 시민단체 등 관련 정치집단의 지지와 수용여부와 같은 정치적 가능성도 현실적으로 중요한 기준이 된다.

대응성(responsiveness)이란 어떤 정책이 특정집단의 요구, 선호, 가치를 얼마나 만족시켜 주느냐의 정도를 말한다. 대응성의 기준은 매우 중요한 의미를 갖는데, 이는 하나의 정책이 다른 모든 기준(효과성, 능률성, 충족성, 형평성)을 만족시키는 것일지라도 그 정책으로부터 편익을 받기로 한 집단의 실제 필요에 부응하지 못하면 아무 소용이 없는 경우가 있기 때문이다. 즉 대응성의 기준은 효과성, 능률성, 충족성, 형평성 등의 기준이 특정집단의 요구, 선호, 가치를 얼마나 반영하느냐를 판가름하는 기준이라고 할 수 있다.

2) 평가기법

여러 가지 대안들 중에서 최종 대안을 선택하는 기법중 하나인 “가중치화

및 순위화 기법(weighting and ranking)을 소개하고자 한다.[39]

이 기법은 주관적 판단의 필요성을 인정하되, 그것이 명확하고 신중한 판단이 되도록 유도하는 방향으로 설계된다. 이 기법은 많은 대안들을 다양한 평가기준들과 차례대로 대비시켜 평가하고 점수를 부여한 후 그 점수들을 합산하여 결과를 도출하는 것이다. 여기서 중요한 것은 사용할 평가기준을 정하는 것이다.

이 기법에서 사용되는 평가기준은 앞에서 설명한 평가기준을 응용하여 크게 부합성(Suitability), 실현가능성(Feasibility), 수용가능성(Acceptability)으로 분류할 수 있다. 예를 들면 다음과 같다.

○ 부합성

가치와의 부합성, 기술과의 부합성, 조직에의 부합성, 기본적 목적과의 부합성, 기회요인과의 부합성, 위협요인에 대한 대처와의 부합성, 약점요인의 극복에의 부합성, 강점요인 개발에의 부합성 등

○ 실현가능성

필요한 자금 획득, 서비스의 질 확보, 경쟁자와 그 경쟁적 대응 돌파, 의도했던 만큼의 변화 관리, 소요되는 투입자원 획득, 태도변화 성취 등

○ 수용가능성

기관장, 서비스 수혜자, 로비집단, 조직원, 재정적 위험 수준, 연관된 서비스를 제공하는 다른 조직 등

평가절차를 보면,

① 위에서 제시한 평가기준들을 결정해서 아래 그림 첫 번째 난에 기재한다. 어떠한 기준을 선정하느냐는 고려중인 대안의 성격에 따

39) 중앙공무원교육원, 「정책기획연습」 2000, p.194～199 참조.

라 다르다.

② 첫번째 난의 기준들에 그 중요도에 따라 가중치를 부여한다. 가장 중요하지 않다고 간주되는 기준에 가장 낮은 가중치를 부여하고, 가장 중요한 기준에 가장 큰 가중치를 부여한다.

③ 대안들 중 어느 것이 그 기준을 가장 잘 충족시켜 주는지를 파악하여, 각각의 기준에 10점을 준 후, 이 점수를 대안 수로 나눈다.

④ 가중치화 된 점수를 얻기 위하여 각 기준에 대한 각각의 대안들에게 주어진 점수에 그 기준의 가중치를 곱한다. 그리고 각 대안별로 가중치화된 점수를 모두 합하여 대안별 총 점수를 구하여 가장 아래쪽 난에 적어 넣는다.

⑤ 아래 그림에서는 대안 C가 96점으로 선택된다. 마지막으로 도출된 결과들을 신중하게 살펴보고, 그 결과가 왜 그렇게 나왔는지 설명해 보는 민감도 측정을 해 본다.

의사결정 기준		가중치	가중되지 않은 점수			가중된 점수		
			대안A	B	C	대안A	B	C
부합성	1. 기본목적과의 부합	2	5	3	2	10	6	4
	2. 가치와의 부합	2	4	4	2	8	8	4
	3. 기술과의 부합	1	3	4	3	3	4	3
실현가능성	4. 새 기술 구축 용이성	2	1	6	3	2	12	6
	5. DCF 분석의 결과	2	4	2	4	8	4	8
	6. 자금활용 가능성	4	2	3	5	8	3	20
	7. 성공의 기회	4	1	5	4	4	20	16
수용가능성	8. 정치인의 수용가능성	5	4	1	5	20	5	25
	9. 수혜자의 수용가능성	3	2	6	2	6	18	6
	10. 직원들의 수용가능성	2	6	2	2	12	4	4
총 점 수			32	36	32	81	93	96

아. 계획의 집행 및 평가

좁은 의미의 기획과정에 있어서는 최종안의 선택단계에서 기획과정이 종료되나 넓은 의미의 기획과정이라 하면 수립된 계획을 집행하고 그 결과를 평가하여 환류(feedback)시키는 일련의 순환과정이 모두 포함되는 것으로 본다. 기획의 과정을 제대로 분석하고 고찰하기 위해서는 기획수립-집행-평가에 이르는 전 과정을 다루어야 하나 여기서는 집행과정의 점검, 심사분석, 평가 등 통제과정에 관해서만 개괄적으로 검토해 보기로 한다.

1) 집행과정의 점검

계획의 효율적인 집행을 위해서는 계획에 제시된 목표와 구체적인 사항들이 차질없이 수행되고 있는지 중간평가를 하고 이를 토대로 시정조치를 취하거나 경우에 따라서는 계획을 수정하는 등의 조치가 필요하다.

계획이 효율적으로 집행되려면 언제, 누가, 어디서, 무엇을, 어떻게 수행해야 하는지에 관한 상세한 실천계획과 부수적인 행정조치가 마련되어 있어야 한다. 실천계획은 구체적인 일정을 포함한 세부목표(target)와 주관부서가 명시되어야 하며, 행정조치 속에는 관계법령의 정비, 인원의 배정, 재정지원 및 예산조치 등이 포함된다. 이러한 세부집행계획을 토대로 계획의 추진상황과 제기되는 문제들을 파악하여 필요한 조치를 취하게 되는 것이다.

최근 집행과정의 통제(control)를 효율화하기 위한 전략과 기법들이 많이 개발·활용되고 있는데, 그 대표적인 것이 PERT(Program Evaluation and Review Technique)[40]로서 사업계획의 평가 및 심사기법이라 할 수 있다.

---

40) PERT : 1958년, 미 해군 군수국 특수 프로젝트부에서 폴라라스 잠수함용 미사일의 개발진척 상황을 측정·관리하기 위하여 부츠알렌앤드해밀튼사가 개발하였다. 계획내용인 프로젝트의 달성에 필요한 전 작업을 직업관련 내용과 순서를 기초로 하여 이벤트(내용), 액티비티(실행) 및 시간으로 구성된 네트워크상으로 파악한다. 최장 시간경로인 크리티컬패스(critical path)를 단축하는 방

PERT는 사업계획을 집행하는 과정에서 작업의 지연·중단 및 충돌을 최소한으로 줄이고 사업 전반에 걸친 점검과 조정을 효율적으로 실시함으로써 소요시간과 경비를 절약하려는 관리기술이다. 이러한 기법들은 과거에 경험한 바 없고 앞으로도 다시 반복될 가능성이 별로 없는 과업들을 대상으로 하기 때문에 계획집행에 대한 가장 효과적인 통제수단이 된다.

2) 심사평가

심사평가란 계획에서 설정해 놓은 목표와 집행실적을 비교하여 진도와 성과를 파악하는 활동을 말한다. 심사분석은 계획기간이 완전히 종료된 후 뿐만 아니라 집행과정에서도 정기적으로 실시된다.

심사평가에서는 계획집행의 진도분석과 재정분석, 집행의 효율성을 파악하는 능률분석 등을 아울러 실시하게 되며, 또 단순히 집행실적만을 분석하는 것이 아니라 목표에 미달하는 경우 그 원인과 시정방안을 함께 분석하고, 심사평가의 결과는 향후 계획추진과 계획의 변경에 반영되어진다.

3) 총괄평가[41]

계획집행이 끝난 다음 실시하는 총괄적 평가(overall evaluation)는 집행에 착수하기 전에 수립된 계획의 타당성을 미리 분석해 보는 사전평가(pre-evaluation)나 집행과정에서의 중간평가와 달리 사후적(post facto)인 평가를 말하는데, 계획의 목표와 집행실적을 비교하는 평가에 그치지 않고 계획 자체의 타당성과 기획과정 및 체제(planning system) 전반에 관한 재검토를 하는 것이다. 즉, 계획목표가 합리적으로 설정되었으며 수단은 효율적이었는지, 그리고 계획의 수립·집행·통제과정에서의 인적 구성과 조직

식의 관계기법이다.

41) 김수영, 전게서 p.153~155

및 운영방식에 이르기까지를 포괄적으로 평가하는 것이다.

이러한 총괄평가의 결과는 차기의 기획과정에 환류(feedback) 되어야 한다. 환류는 기획과정의 각 단계에 걸쳐 이루어진다. 즉, 목표설정, 상황분석, 기획전제의 설정, 대안탐색 및 비교선택 등 여러 과정에서 이전 기획의 경험과 교훈을 반영하게 되는 것이다. 결국 총괄평가의 결과는 기획체제(planning system) 전반을 재검토하고 새로 설계하는데 중요한 정보를 제공한다고 하겠다.

◀ 토론해 봅시다 ▶

1. 자신이 담당하고 있는 업무 중 사례(case)를 선정하여, 본 교재가 제시 하고 있는 기획과정에 따라 다음 양식에 구체적으로 기술하라

기 획 과 정	내 용
문제의 인지	예) 지역언론과 의회의 문제제기
: :	
최적대안 선정	

2. 다음 페이지에 제시된 사례 1을 검토한 후, 설정된 목표중 ③ "공중화장실 시설 및 의식수준 개선방안"에 대한 대안모색, 평가, 채택의 과정을 실제로 해 보자

3. 기획문제의 중요성을 설명하고, 사회문제가 기획문제로 전이되는 과정을 설명하라.

   ☞ 예시) 대형 화재사건 발생으로 다수의 소방관이 순직하는 사고가 발생하자, 소방력을 확충해야 한다는 사회적 이슈가 형성되어 의무소방대설치법이 제정됨

4. 정책대안의 원천(source)에 관해 본 교재에서 제시된 것 외에 자신이 가진 노하우를 발표해 보자

5. 자신이 담당하고 있는 업무 중 평가기준이 서로 어긋난 경우의 사례를 들어, 어떤 애로를 겪었으며 어떻게 극복했는지 발표해 보자

   ☞ 예시) A시는 적법한 내용과 절차를 거쳐 건축허가를 하였다.
   그러나 지역 주민들이 이에 대해 집단적으로 반발하고 있다.

기획대안의 평가 및 최종안 선정 사례

사례 Ⅰ : 공중화장실 개선방안[42]

Ⅰ. 문제의 인지

○ 한국방문의 해와 월드컵 대회를 앞두고 수 십만 명의 외국인이 한국을 방문

○ 그러나 공중화장실이 턱없이 부족하고, 기존 시설조차도 부실할 뿐만 아니라 관리소홀로 외국인에게 한국의 저급한 화장실 수준을 보여줄 우려

○ 또한 국민의 생활수준과 문화수준 향상으로 편리하고 청결한 화장실에 대한 관심 증대

※ 이러한 문제에 대해 언론과 시민단체를 중심으로 지속적·집중적으로 제기되면서 사회적 이슈화됨에 따라 관련기관에서 공식적인 기획의제로 채택

Ⅱ. 상황분석 → 목표의 설정

□ 현황 파악

○ 공중화장실 수 및 수준 파악

- 통계, 현지확인(시설수준, 관리상태, 현지인 인터뷰 등), 설문조사(상인, 일반인, 외국인), 국내외 사례, 기존 연구결과 수집, 보도 등

42) 본 사례는 기획과정을 살펴보기 위해, 중앙공무원교육원 신임관리자 과정의 정책기획연습의 일환으로 교육생들이 제출한 자료를 참조하여 재구성한 것임.

○ 법령 분석

- 오수분뇨및축산폐수의처리에관한법률, 공중위생관리법, 식품위생법 시행규칙, 여객자동차터미널구조및설비기준에관한규칙, 도시철도건설규칙 등

○ 이해관계자 파악

- 부처(행자부, 문화관광부, 환경부 등), 자치단체, 지방의회 의원, 시민단체, 언론, 건물주, 화장실 관리자, 인근주민 등

□ 문제점 도출 및 목표설정

① 공중화장실 관련법규의 혼재로 소관부서가 불명확하여 체계적인 유지 관리 곤란

→ 어디에서 공중화장실 업무를 맡을 것인가(담당부서 명확화)

② 공중화장실 수 부족

→ 어떻게 보급·확대할 것인가(보급·확대)

③ 공중화장실 시설 및 의식수준 저급

→ 어떻게 개선해 나갈 것인가(시설 및 의식수준 개선)

Ⅲ. 대안의 탐색[43]

○ 목표 ② 공중화장실의 보급·확대방안에 대한 대안을 탐색하기 위해 상황분석 자료와 브레인스토밍[44]을 거쳐 다음과 같은 3가지 대안 도출[45]

43) 본 교재에서는 목표②의 대안탐색과 대안의 비교평가 등 기획과정에 대해 기술 하고자 한다. 목표①과 ③은 여러분이 직접 해 보시기 바람.

44) 브레인스토밍에 대해서는 제2장 기획실무에서 구체적으로 다룬다.

45) 본 교재에서는 "기획의 일반과정"에서 목표설정 후 상황분석을 위한 자료수집·분석을 하는 것으로 되어 있으나, 그 일련의 과정은 상호보완적으로 진행된다. 여기서는 이미 전단계에서 자료수집·분석을 거쳤다. 그러나 대안의 탐색단계에서도 부족한 자료는 지속적으로 보완해야 한다.

○ 대안의 제시

- 대안 1 : 공중화장실의 신축 확대
- 대안 2 : 기존 공중화장실 개방 촉진
- 대안 3 : 이동화장실 설치 확대

○ 대안의 분석

대안 1) 공중화장실 신축 확대

- 이용자 편익이 가장 직접적으로 증대되나, 부지확보 등 신축비용이 막대하여 예산확보에 어려움 예상
- 관련기관에서는 이 사업을 추진하기 위해 기구의 확대개편이 가능
- 일반국민의 입장에서 이용자 편익증진과 문화수준 향상이 기대되나, 예산으로 추진되는 사업이므로 세부담 증가 우려
- 정화조업체 및 화장실 관련산업의 활성화 예상으로 업계는 적극 찬성

대안 2) 기존 공중화장실 개방 촉진

- 건물주들이 사설 화장실을 개방함으로써 국가전체적으로 비용 대폭 절감
- 사후관리 문제와 불결함에 대한 우려 때문에 건물주들의 개방 기피 가능성
- 화장실 관리비용상승에 따라 일정부분 정부보조 필요
- 관련부처에서는 화장실의 질 확보를 위한 행정지도 필요성 제기

대안 3) 이동화장실 설치 확대

- 신규화장실 설치와 같이 상당한 예산이 수반
- 이동화장실은 철저한 사후관리가 요망되므로 사후관리비용 증대
- 인사동과 같은 문화의 중심거리와 조화되게 설치하는 방안 필요
- 이동 화장실 제작 업체 활성화 기대

Ⅳ. 대안의 평가 및 결과분석

□ 평가절차[46)]

- 1단계 : 평가기준 결정 및 나열
  자치단체의 예산절감 등 7개의 평가기준 선정, 평가표에 나열
- 2단계 : 평가기준들의 중요도에 따른 가중치 부여
  기준별 가중치를 최소치 2, 최대치 5로 부여
- 3단계 : 대안들의 평가기준 만족도에 따른 점수 부여
  기준별 10점을 3가지 대안에 배분
- 4단계 : 대안들에 부여된 점수에 가중치를 곱하여 가중화된 점수 산출
- 5단계 : 결과의 분석 및 최적대안 선택

□ 평가결과

평가기준	가중되지 않은 점수			가중치	가중된 점수		
	대안1	대안2	대안3		대안1	대안2	대안3
자치단체의 예산절감	0	7	3	5	0	30	15
서비스질 확보정도	5	3	2	3	15	9	6
사후관리문제	3	5	2	2	6	10	4
수혜자들의 수용가능성	3	5	2	4	12	20	8
로비집단의 수용가능성	2	3	5	4	8	12	20
성공가능성	3	5	2	4	12	20	8
기본목적과부합	3	5	2	5	15	25	10
총 점 수	19	33	18	-	68	126	71

46) 평가기준, 가중치 부여, 기준별 배분점수 등은 기획자가 판단·결정.

□ 채 택

- 가중치화 및 순위화 분석기법을 이용하여 분석한 결과 **'대안 2 : 개방 화장실의 증대'**가 채택

Ⅴ. 기존 공중화장실 개방 촉진 방안

○ 공중화장실 개방 촉진을 위한 구체적인 대안을 찾기 위해 앞에서와 같은 기획과정(대안 창출, 평가, 채택)을 전개

○ 대 안

① 법적 의무화

② 보조금 지급 또는 세제혜택 부여

③ 유료 화장실로 변경

④ 비금전적 유인책

○ 각 대안의 장·단점 분석

○ 가중치 부여 및 순위화 기법에 따라 최적대안 도출 및 채택

⇒ 대안2) "보조금 지급 또는 세제혜택 부여" 채택

Ⅵ. 최적대안의 구체적 시행방안

○ 법적인 측면

- 보조금 관련 규정을 법률에 명시
- 조례를 통한 구체적 규정

○ 행정적인 측면

- 정책결정자의 의지
- 전담인력의 배치
- 관련예산의 우선적 배정
- 적정보조금 수준 책정을 위한 조사·연구
- 운영위원회의 구성
- 화장실문화 개선을 위한 활동

사례 2 : 경부고속철도의 경주노선 확정 관련[47]

Ⅰ. 관련상황

○ 정부는 경주(경상북도)도심을 통과하는 경부고속철도의 경주노선 확정('92. 6)

- 이 노선은 경주시내 형산강변을 따라 건설될 예정임

○ 시민단체, 종교계, 학계는 경주의 문화재 및 자연경관 훼손을 이유로 노선변경 요구

○ 이러한 상황에서 경부고속철도의 경주통과에 따른 문화재 및 자연경관의 보호를 위해 노선변경 방안을 모색

Ⅱ. 대안 탐색

○ 경주의 문화재 및 자연경관을 보호할 수 있는 대안을 탐색

○ 가능한 대안 · · · · 6가지

- 대안 1 : 형산강 지상노선
- 대안 2 : 형산강 지하노선
- 대안 3 : 건천 노선
- 대안 4 : 건천 - 화천 노선
- 대안 5 : 외곽 경유노선
- 대안 6 : 대구 - 부산 직통노선

---

47) 위 사례는 대안의 비교평가 및 최적안 선정의 과정을 살펴보기 위해 경부고속철도의 경주노선 통과라는 상황에 6가지 대안을 가정하여 예시로 작성한 것임
- "행정사례연구"(중앙공무원교육원, '96.4) 참조

Ⅲ. 대안내용과 장단점 분석

대 안	내 용	장 점	단 점
형산강 노선 지상화 (대안 1)	형산강을 따라 노선을 강뚝 높이로 건설	· 당초계획 유지로 추가비용 및 손실부담이 없음 · 지역개발, 주민편의 제고	· 경주의 지장문화재 훼손 · 문화재 발굴에 따른 공기지연 및 비용증가
형산강 노선 지하화 (대안 2)	형산강 노선의 주요 구간을 지하로 건설	· 도심지 경관훼손 방지 · 지역개발, 주민편의 제고	· 공사비용 과다
건천노선 (대안 3)	도심외곽의 건천읍 지역으로 노선 우회	· 경관 및 지장문화재 보존 · 1안에 비해 노선단축 · 관련단체 비판 최소화	· 실시설계 등 관련 절차에 따른 공기지연 및 비용증가
건천-화천노선 (대안 4)	경주의 남산과 선도산 지역을 우회, 건천읍과 화천리를 통과하는 노선	· 경관보호 및 문화재 훼손 최소화 · 경주지역의 외곽지역 개발 · 형산강 노선에 비해 10km 단축	· 실시설계 등 관련 절차에 따른 공기지연 및 비용증가
외곽 경유노선 (대안 5)	· 경주외곽으로 완전히 우회 · 포항-경주-울산간 경전철 건설	· 경관 및 문화재 보존 · 경주, 포항, 울산의 교통연계체계 구축	· 실시설계 등 관련 절차에 따른 공기지연 및 비용증가 · 경전철 건설 추가부담
대구-부산 직통노선 (대안 6)	경주통과는 백지화하고 대구-부산간 직행 노선	· 경관 및 문화재 보호에 최적	· 경주 및 인근지역 주민 반발 · 경주 · 포항지역 발전 저해

Ⅳ. 대안의 평가

가. 평가방법

○ 효과성 등 9개 평가기준 선정, 기준별 가중치 부여(100점 만점)

○ 기준별 5단계 척도를 적용하여 점수부여, 각각의 점수에 가중치를 곱한 후 평정점수 종합 산출

※ 5단계 척도 : 가장 바람직(5점), 바람직(4점), 보통(3점), 곤란(2점), 매우 곤란(1점)

나. 세부평가기준 및 가중치

평가기준	내 용	가중치
		(100)
○ 효 과 성	문화재 보호목적의 달성도	15
○ 능 률 성	새로운 비용부담 및 경제성	10
○ 대 응 성	국민, 지역주민의 요구 충족도	10
○ 일 관 성	고속철도 건설사업의 안정성	15
○ 형 평 성	지역발전 등 수혜자의 범위	10
○ 정치적 가능성	국회, 지방의회 및 정치권의 수용 가능성	15
○ 경제적 가능성	경제적 부담 능력	5
○ 행정적 가능성	관련기관의 협조, 수용 가능성	5
○ 사회·문화적 가능성	국민, 관련단체, 지역주민의 수용 검토	15

Ⅴ. 대안별 평가 결과

평가기준	가중치	대안1	대안2	대안3	대안4	대안5	대안6
○ 효 과 성	15	1	2	3	4	5	5
○ 능 률 성	10	5	4	2	2	1	4
○ 대 응 성	10	2	3	4	5	3	1
○ 일 관 성	15	5	5	2	2	1	1
○ 형 평 성	10	3	3	4	4	2	1
○ 정치적 가능성	15	1	4	3	3	1	2
○ 경제적 가능성	5	5	4	3	3	1	2
○ 행정적 가능성	5	1	4	3	4	2	1
○ 사회·문화적 가능성	15	1	2	3	4	2	1
합 계	〈100〉	250	335	295	340	210	210
우선순위		4	2	3	1	5	5

〈최적안 선정〉

○ 340점인 건천 - 화천노선을 최선안으로 채택

2. 기획분석기법[48)]

기획과정 중 상황분석, 기획전제의 설정, 대안의 탐색 및 대안의 비교평가, 최종안의 선택 등 주요 단계마다 다양한 분석 및 예측기법들을 활용할 수 있다. 특히, 통계학, 경제학, 경영학 등에서 개발된 의사결정기법들이 기획과정에서도 공통적으로 이용된다.

이곳에서는 다양한 분석기법 중 전문적인 지식 없이도 이해할 수 있고 행정업무를 처리하는 과정에서 저렴하게 많이 이용되는 것들 위주로 살펴볼 것이다.

다만 각각의 기법은 기획과정의 단계별로 유형화하여 적용하는 것이 바람직하다.

문제의 인지 및 상황분석 단계에서 내·외부 환경요인 분석시에는 PECST기법, 시계열분석, 시장조사법, Focus Groups, Delphi기법, 벤치마킹기법이 주로 사용되며, 대안의 탐색단계에서는 브레인스토밍(Brainstorming)기법을 주로 사용한다. 최종안의 선택 단계에서는 비용편익분석기법을 적용할 수 있다.

가. PECST분석

PECST는 정치적(Political), 경제적(Economic), 문화적(Cultural), 사회적(Social), 기술적(Technological)이란 영어 단어들의 머리글자를 의미하며, 해야 할 일들을 조목조목 목록으로 만들어 보는 정도의, 어떤 면에서 보면 단순한 기획기법 중의 하나라 할 수 있다.

PECST분석의 기본적 접근방법은 5가지 구성요소들 각각을 차례대로 꺼내어, 우리의 조직에 영향을 줄 수 있을 것으로 보이는 흐름이나 경향들을

48) 여기에 기술한 기획분석기법은 『정책기획연습』(중앙공무원교육원)에 서술된 내용이 실무와 밀접하게, 쉽게 설명되어 있어서 주로 참고

확인하고, 그것들 중에서 어떤 흐름이나 경향들이 가장 강력한 영향을 줄 것인지 탐색하며, 우리가 현재의 전략을 그대로 계속 고수해 갈 경우 그 흐름이나 경향들이 우리 조직에 어떤 모습으로 영향을 미치게 될 것인지를 숙고해 보는 것이다.

다음 그림은 PECST분석의 5가지 구성요소들과 관련하여 숙고할 필요가 있는 주요 영역들을 몇몇 예시하고 있다.

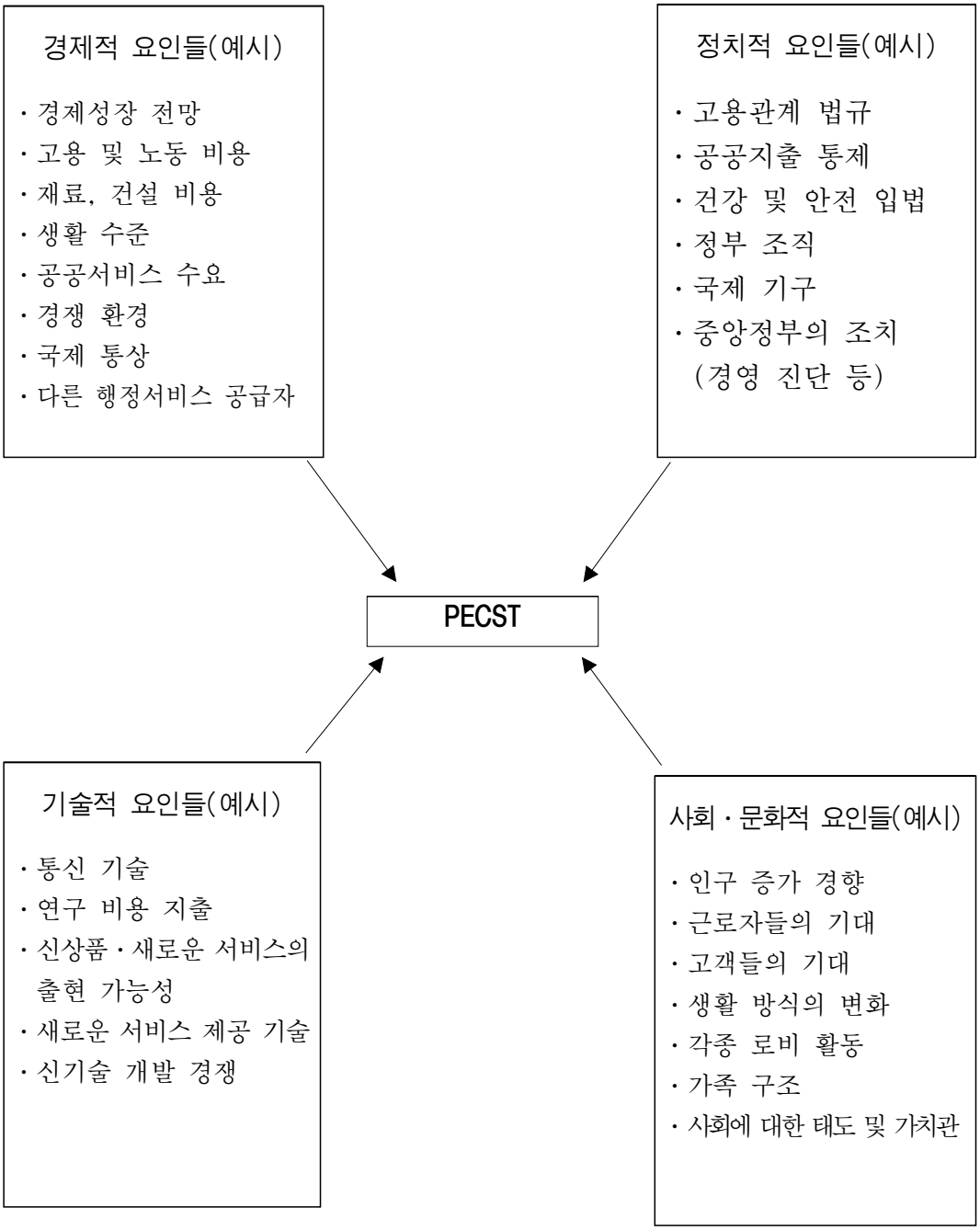
우리가 통상적으로 사용하는 대부분의 체크리스트처럼, 각 구성 요소들 밑에 적혀 있는 각 항목들이 중복될 수도 있다. 예를 들어서 공공 지출을 통제해야 한다는 이슈는 정치적 사안인가? 아니면 경제적 사안인가? 중요한 것은 이것이 논제로 채택되는 것이지 어떤 항목에 배치되어야 한다라는 것이 아니다.

이 그림처럼 PECST 분석의 첫걸음은 주어진 상황과 요인을 면밀히 검토하여 자신의 조직에 가장 알맞다고 생각되는 리스트를 만들어 내는 일이라 할 수 있다.

그러면 PECST 분석에는 누가 참여해야 하는가?

관리자 그룹은 물론 적극적으로 참여해야 하지만, 참여그룹이 보다 넓어지는 것이 바람직하다. 특히 실무자 집단의 참여는 아주 바람직한데, 이들에게는 행정서비스 수혜자들과의 접촉으로부터 나오는 다양한 시각이 있을 수 있고 또한 보다 폭넓은 정치적, 경제적, 사회·문화적, 기술적 경향들이 내포하고 있는 의미를 이해관계에 얽매이지 않고 보다 중립적 견지에서 최고 관리층에 경고해 줄 수 있기 때문이다.

PECST 모형

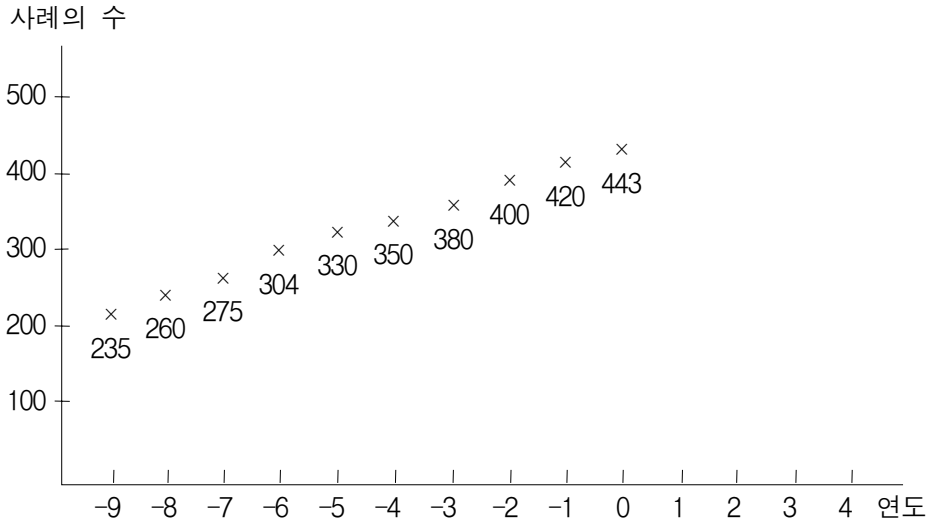

경제적 요인들(예시)
· 경제성장 전망
· 고용 및 노동 비용
· 재료, 건설 비용
· 생활 수준
· 공공서비스 수요
· 경쟁 환경
· 국제 통상
· 다른 행정서비스 공급자
정치적 요인들(예시)
· 고용관계 법규
· 공공지출 통제
· 건강 및 안전 입법
· 정부 조직
· 국제 기구
· 중앙정부의 조치
(경영 진단 등)
PECST
기술적 요인들(예시)
· 통신 기술
· 연구 비용 지출
· 신상품 · 새로운 서비스의
출현 가능성
· 새로운 서비스 제공 기술
· 신기술 개발 경쟁
사회 · 문화적 요인들(예시)
· 인구 증가 경향
· 근로자들의 기대
· 고객들의 기대
· 생활 방식의 변화
· 각종 로비 활동
· 가족 구조
· 사회에 대한 태도 및 가치관

나. 시계열분석(Time Series Analysis)

우선 우리 조직이 제공하는 서비스에 대한 국민들의(또는 시민들의) 수요가 과거에 어떻게 움직여 왔는지 살펴보는 것으로 시작해 보자. 아래 그림의 가상적인 그래프를 보자. 금년을 0년이라고 하면, 사례의 수가 9년 전 235건에서 금년 443건으로 증가해 왔음을 알 수 있다.

데이터를 점으로 찍어 표시해 보면 대충 직선의 형태로 비스듬히 올라가는 선이 도출되고 이를 통해 사례의 수가 점증하고 있음을 미루어 알 수 있다. 데이터가 나타내는 점을 아주 정확히 표시할 필요는 없고 자를 이용하여 직선을 긋는 것으로 족하므로 전문적인 통계적 지식을 요하는 것도 아니다. 또한 높은 수준의 수학 지식이 없이도 그래프를 보고 매년 평균 23건 정도씩 사례가 증가되고 있음을 쉽게 알 수 있다.

사실 통계학자들 같으면 아래 그림보다는 상당히 정밀하게 그림을 그리고 계산해 낼 수 있을 것이다.

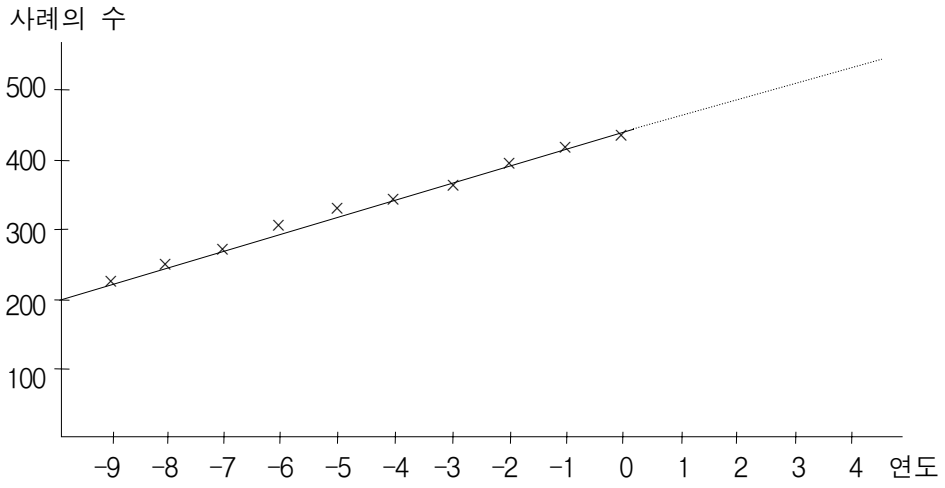


그런 작업은 데이터가 가리키는 점들을 가장 정확하게 나타내는 통계적 방법(회귀분석), 즉 직선의 방정식을 이용하여 개산(槪算)하는 것으로, 그 선이 그 점들을 표시하는 정확도 수준까지 측정하는 것도 가능하다. 만일 통계학자들이 그런 과정을 거쳐 방정식을 도출해 냈다면 아래와 같이 권고안을 제시할 것이다.

「만일 지금까지의 경향이 앞으로도 계속된다면, 귀하께서 5년 후에는 540건 내지 610건을 처리하게 될 가능성이 95%이다」

이것은 우리가 자를 이용하든 아니면 통계수치를 이용하든 간에, 관계식을 적용하여 미래를 살펴보면 아래 그림의 점선으로 표시된 부분이 보여주는 바와 같이 과거에 관찰된 증가 현황과는 상이한 연간 증가 현황을 가져올 요인이 발생하지 않는다는 개괄적인 가정을 알 수 있다.

이런 분석을 할 때 통계 전문가는 꼭 직선만을 만들도록 제약을 받지 않는다. 2차원, 3차원 곡선이나 S자 곡선, 기타 다른 유형의 모양을 그리는 것도 있을 수 있는 것이다.



시간의 경과에 따른 사례 수 증감의 경향

위의 예시는 아주 단순한 것으로 시계열분석이 얼마나 큰 잠재적 가치를 가지고 있는지를 보여주지 못하고 있다.

즉 과거의 자료들에 대한 철저한 통계적 분석을 해 보면, 미래에도 거의 흡사하게 되풀이될 가능성이 큰 유형들을 탐지할 수도 있다. 예를 들면 월별 또는 분기별 계절적 유형, 규칙적인 주기, 대략 2-3년 주기, 사례들 중 어떤 것들은 마치 과거 사례의 갱신판인 것처럼 현재가 과거 특정 시점에서 일어났던 것에 크게 의존하고 있는 경우가 있다.

실례로, 여권 발급 수요의 계절적 유형을 파악하여 알게 되면 여권발급 행정서비스의 처리속도가 계절적인 인력활용에 의해 얼마나 상쇄될 수 있는지를 보여줌으로써 여권 발급 업무의 인력활용방안에 대한 기획에 도움을 줄 수 있는 것이다.

다. 시장조사(Marketing Research)

시장조사기법은 행정 외부환경과 내부환경을 분석하는데 다 사용할 수 있는 기법이다. 행정 외부환경을 분석하는데 주의를 기울여야할 부문은 ①우리가 제공하고 있는 행정서비스 수요의 전체 수준의 동향, ②통계 작업을 통해 파악된 행정 서비스 수요의 주요 인자들의 움직임, ③행정서비스의 어떤 면이 중요도가 커지고 있고 어떤 면이 적어지고 있는지, ④행정서비스를 대신할 수 있는 대체수단에 대한 여론, ⑤경쟁자들의 행동과 그에 대한 다른 상대방들의 태도 등이다.

그리고 행정 내부환경을 분석할 때에는 ①우리 자신의 특정조직이 제공하고 있는 서비스에 관한 여론, ②어떤 사람들이 그런 서비스를 좋아하고 또 싫어하는지, ③그 서비스를 그것의 대체수단과 비교하여 어떻게 보고 있는지, ④그 사람들이 우리에 대해 들어 알고 있는지와 우리가 무엇을 하고 있는지를 이해하고 있는지의 여부 등에 중점을 두어야 한다.

어떤 특정한 공공서비스를 독점적으로 제공할 권한을 가지고 있고, 그 서비스를 대체할 다른 서비스나 경쟁자들도 없는 공공 조직의 경우에 시장 조사의 외부적·내부적 요소들의 구별이 불가능할 수도 있다.

여기서는 무엇을 대상으로 하여 시장조사를 할 것인지 즉, 시장조사의 목적물에 관한 것에 대해 알아보고자 하는데, 흔히 시장조사라고 하면 여론조사와 같이 유명한 회사의 용역을 생각하기 쉬운데 여기에서는 값싸고 손쉬운 방법을 살펴보기로 한다.

1) 통계간행물

다양한 분야에서 아주 많은 통계들이 정부와 협회, 민간 기업들에 의하여 정기적으로 발간되고 있다. 상업적 혹은 준상업적 조직들 중 어떤 조직들은 심지어 미래에 대비하여 주요 변수들을 예측하기도 한다. 많은 경우에 이런 통계들을 정기적으로 읽고 또 재검토해야 하는 필요성은 명백하고 또 당연시되고 있다. 만일 노동부의 고용담당 부서에 근무하고 있는 사람은 실업통계나 여러 가지 경제적 예측집단들이 만들어 내는 경제예측에 관심을 갖는 것은 당연하다. 다만, 실제로 수집된 정보가 개개의 조직이 필요로 하는 것과 늘 조화를 이룰 수는 없다는 점을 염두에 두어야 한다.

2) 도서관이나 정보서비스를 이용한 자료검색

대부분의 우리나라 도서관은 자료가 제대로 구비되어 있지도 않고 특히 최신자료가 부족하여 활용하기에는 한계가 있으나 그래도 가장 손쉽게 관련자료를 수집할 수 있는 곳이다. 어떤 조직이 필요로 하는 정보는 정기적으로 발간되는 통계 자료 보다는 신문보도 기사, 잡지에 우연히 실린 논문, 새로 나온 팜플렛이나 서적 등으로부터 나오는 경우도 많다. 특히, 대부분의 사람들은 자신들이 책임져야 하는 영역에 대한 여론의 최신 논조를 신문 스

크랩서비스를 통해 많이 접한다. 특히, 요즘 인터넷을 통해 관심 분야에 대한 자료나 최신 소식만을 전문적으로 제공해주는 서비스가 널리 확산되고 있는 만큼 필요한 자료 검색이 예전에 비해 훨씬 손쉽게 이루어진다.

3) 정규 사회조사를 하는 경우 일부 문항 삽입 활용

시장조사를 위한 사회조사는 돈이 많이 들고 조사가 대면 인터뷰를 필요로 할 경우 특히 그러하다. 만일 물어 볼 질문 문항이 몇 개에 그친다면 인터뷰 당 고정 비용이 아주 비싸지게 된다. 큰 규모의 조사를 정기적으로 수행하는 시장조사 회사들이 조사를 할 때 조사표나 질문지의 일정 문항을 돈을 주고 삽입하여 필요한 정보를 획득할 수 있는 것이다.

라. 공공서비스 품질검증 고객집단(Focus Groups)

미래에 대한 계획을 세울 때 외부적 환경을 고려할 필요가 있는데, 이러한 외부적 환경에 대한 분석은 폭이 넓어야 하고(broad), 객관성(objectivity)이 있어야 한다.[49] Focus Groups는 조사 대상이 되는 사람들의 의견, 전문가들의 범위를 확대함으로써 폭 넓음(breadth)의 확보에 기여한다.

Focus Groups는 효과적인 인적 구성과 이의 효율적인 활용이라는 두 가지 절차로 운용된다. 인적 구성은 정책을 둘러싼 다양한 집단 중에 조직이 처한 특수한 환경이나 여건에 비추어 보아 가장 효과적인 Focus Groups를 설정하는 것이고, 효과적인 활용이란 집단간 합리적 토론을 유도하는 것을 의미한다. 집단간 합리적 토론을 유도하기 위해서는 짜여진 의사일정과 의제를 갖는 형식을 취하되 질문에 응답할 충분한 시간을 주는 형태가 바람직하다.

Focus라는 단어 자체가 그 구성원들이 어떤 공통적인 이해나 관심사를 가

49) "폭 넓다"는 것은 적합한 자료는 전부 다 모아야 함을 의미한다. 또한 "객관성"이 있으려면 자료를 신중히 분석함으로써 자료 그 자체가 의미하는 바를 밝혀내야 한다.

지고 있어야 함을 암시해 준다. 이 관심사 또는 이해(interests)는 특정한 전문가적 지식, 특정한 공통 경험, 특정한 주제에 있어서의 공통적인 이해, 관심사, 조직 내에서의 공통적인 이해, 관심사 등으로 나누어 볼 수 있다.

1) 특수한 전문가적 지식을 가진 집단

이 집단의 한 예로 과학자들을 들 수 있다. 또 각 부처에서 활용하고 있는 정책자문위원회의 각 분과위원회 위원들을 들 수도 있다. 만일 어떤 과학적 성격을 띠는 사안에 대해 조사하기 위한 조사위원회가 학술적 연구의 경향에 관해 생각해 보고자 할 경우 그 위원회는 자문을 받기 위해 명망 있는 과학자들을 불러 모으는 것이 바람직할 것이다.

2) 공통적인 경험을 가진 사람들

예를 들면, 특정한 유형의 압력단체가 벌이는 반대운동에 부딪혀 본 사람들, 또는 어떻게 하면 민간으로부터의 기부금품 모집을 늘릴 수 있을까 하고 고민해 본 적이 있는 사람들을 들 수 있을 것이다.

3) 특정한 주제에 있어서의 공통적 이해 · 관심사

환경운동단체의 대표자들, 혹은 어린이 보호를 위해 헌신하고 있는 자원봉사조직들이 그 좋은 예에 해당될 수 있을 것이다.

4) 조직 내에서의 공통적인 이해 · 관심사

여기에 해당되는 Focus Group은 조직의 전체 근로자, 고객 혹은 조직의 주요 이해관계자들의 대표자들을 들 수 있다.

조직의 최고 관리자들과 정책 입안자들은 자신들의 조직이 처한 특수한

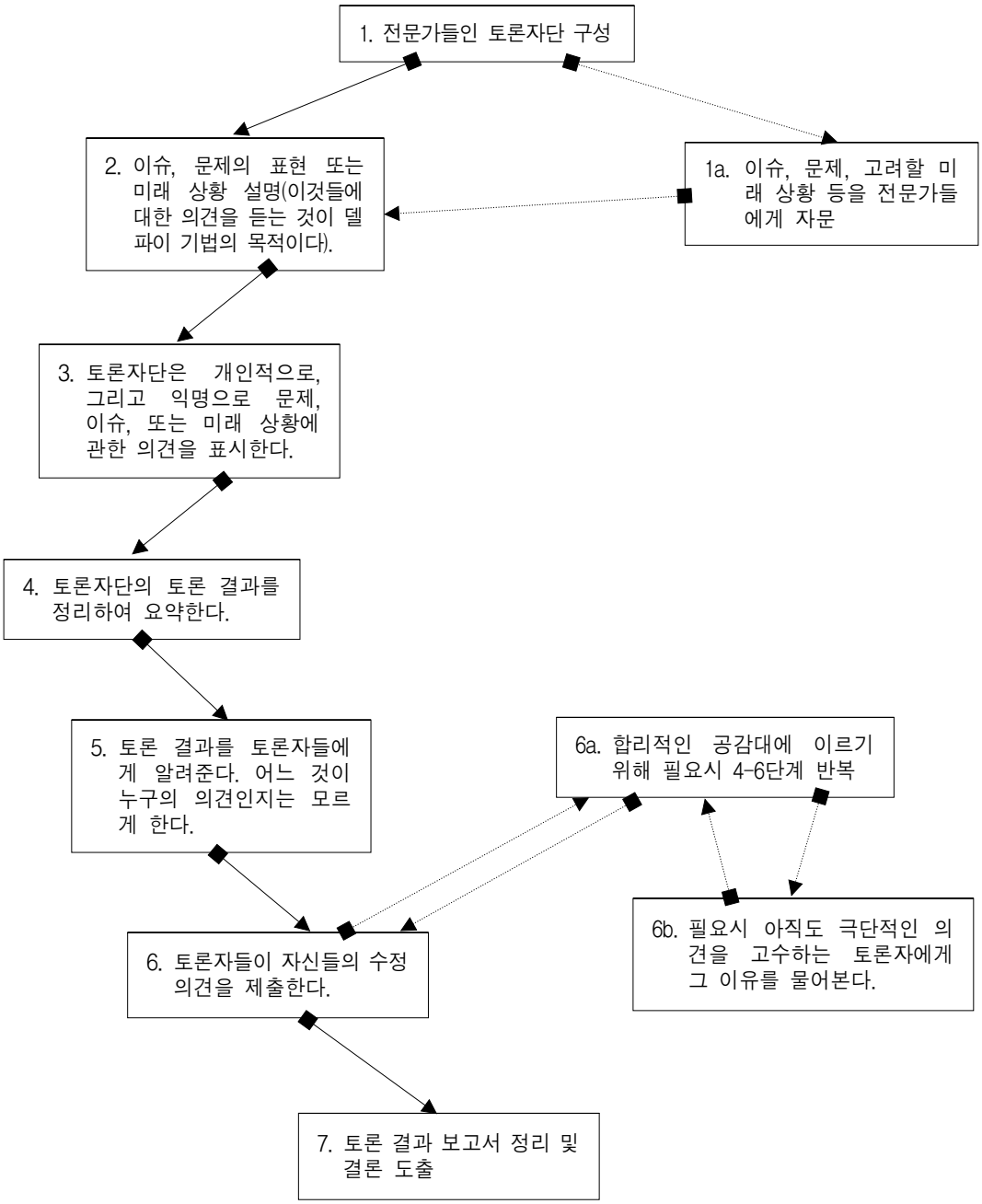
환경이나 여건에 비추어 볼 때, 어떤 유형의 Focus Group이 가장 유용하게 쓰일 수 있을 지 곰곰이 생각해 볼 필요가 있다. 극단적으로 말하면 Focus Group이라고 부르기조차 어려울지 모르지만 일반 대중들로부터 무작위로 표본을 추출하는 것이 옳을 수도 있다.

마. Delphi 기법

델파이 기법은 1950년대에 Santa Monica의 RAND 연구소에서 개발되었다. 원래 Delphi기법은 국방에 응용하기 위한 것이었으며, 어떤 질문에 대한 답변이 판단작용을 크게 요하는 경우 전문가들 사이에 어느 정도의 공감대를 형성하고자 하는데 그 목적이 있었다. 이 기법은 당초에 기술적 예측에 특히 사용되어 왔으나 최근에는 강조하는 바가 달라졌다. 현재 델파이 기법은 미래를 예측할 때, 과거의 경험이 그리 큰 도움이 되지 못하거나 이미 확정되어 있는 정보들을 이용해서는 그리 큰 도움을 받기가 어려울 때에 많이 이용된다.

델파이 기법을 사용하는 목적은 하나의 통제된 방법으로 어느 정도 합리적인 공감대에 이르기 위한 것이다. 원래의 순수한 델파이 기법 형태에서는 아래 그림에서 설정된 연속 과정을 볼 수 있다. 그 주요한 특징을 들어보면 익명성(Anonymity), 통제된 Feedback, 의견을 수정할 기회 부여 등이다.

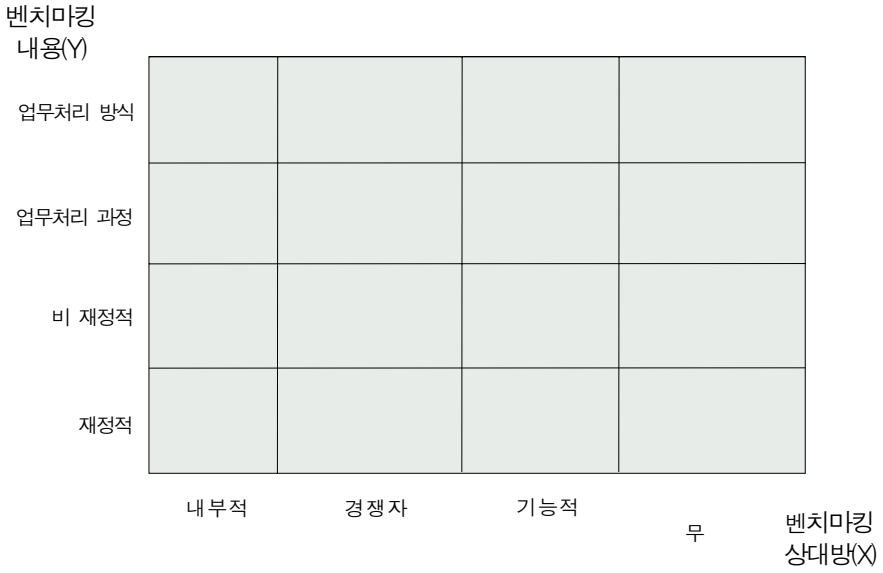
델파이기법의 과정은 대체로 다음과 같다.



바. 벤치마킹(Benchmarking)

벤치마킹은 나 또는 우리 조직의 행위나 성과를 다른 조직의 행위나 성과와 비교하기 위한 체계적인 노력이라고 할 수 있는데 특히, 나 또는 우리가 어디서, 어떤 지점에서 우리의 행위나 성과를 개선할 수 있으며 개선해야 하는지를 명확히 하기 위하여 최상의 행위나 성과를 지닌 조직과 비교하는데 중점을 둔다.

벤치마킹의 유형들은 아래 그림과 같이 두 가지 차원 선상에서 생각해 볼 수 있다. 수평축(X축)은 우리의 벤치마킹 상대방이 누가 되어야 하느냐에 관계되어 있고, 수직축(Y축)은 비교·평가되어야 하는 대상물, 즉 행위나 성과의 측면과 관계되어 있다.



< 벤치마킹 격자 >

벤치마킹의 상대방에 따라 벤치마킹을 유형화하면 다음과 같다.

1) 내부적 벤치마킹(Internal Benchmarking)

여러 가지 점에서 보아 내부적 벤치마킹(Internal Benchmarking)은 가장 솔직하고 정직한 방법이다. 만일 어떤 조직 내에서 똑같은 유형의 행위나 일들이 서로 다른 여러 사람 또는 집단들에 의하여 행해지고 있다면, 집단 또는 개인들의 행위나 일, 성과는 서로 비교해 볼 수 있게 된다.

이것은 관련된 집단이나 개인들에게는 위협적인 것으로 보일 수도 있겠지만, 그 목적은 다른 집단 또는 개인들의 경험으로부터 배운다는 의미에서 건설적인 목적이 되어야 한다. 즉 비밀주의 등에 빠질 수 있는 치열한 경쟁보다는 건전한 경쟁정신과 건설적인 토론을 가져오기 위한 업무관리방식(management style)이 매우 중요하다.

2) 경쟁자들과의 벤치마킹(Competitors Benchmarking)

경쟁자들과의 벤치마킹(Competitors Benchmarking)은 만일 어떤 조직이 경쟁적 우위를 확고히 다지기 위하여 노력하고 있는 상황일 경우에 많은 잠재적인 장점이 있게 된다. 행정기관과 같은 공공 조직들이 일련의 다른 서비스 공급자들과 완전한 경쟁 상태에 있는 모습은 드물기 때문에 경쟁자들과의 벤치마킹이 흔하지는 않다.

이 경우에 나타나는 애로사항은 경쟁자가 자기를 따라 잡을까봐 벤치마킹에 필요한 자료를 보여주지 않으려 한다는 것이다. 따라서 경쟁자들과의 벤치마킹 가능성은 발간된 자료나 간접적으로 또는 추측에 의하여 얻을 수 있는 자료에 한정되는 경향이 있는 것이다.

3) 기능적 벤치마킹(Functional Benchmarking)

다른 사업영역에 종사하는 조직과 자기 조직과의 동질적 행위를 찾아 그것을 비교함으로써 시사점을 찾는 방법이다. 예를 들면 직원들에게 급료를 주는 것, 직원들에게 기숙사를 제공하는 것, 건물 청소하기, 구내식당 운영, 통근차량서비스, 인사관리 기능 등 사기업의 좋은 사례를 공공분야에서 참고할 수 있다.

4) 유사한 조직과의 벤치마킹(Parallel Benchmarking)

유사한 조직의 벤치마킹은 기능적 벤치마킹보다 정확성 측면은 좀 떨어지는 경향이 있다. 여기서 비슷한 조직(Parallel Organization)이란 우리의 조직과는 얼마간 공통적인 일반적 특성을 갖는 조직을 말한다. 예를 들어서, 우리가 많은 예약업무를 취급해야 한다면 항공사나 여행사 안내부서를 벤치마킹해 볼 필요가 있다. 만일 우리가 많은 정보를 많은 사람들에게 나눠주는 업무를 해야 한다면 광고업에 종사하는 회사를 벤치마킹해 보는 것도 가치 있는 일이다.

사. 브레인스토밍(Brainstorming)

브레인스토밍(Brainstorming)을 경험해 보지 않은 사람은 거의 없을 것이다. 우리는 사무실에서 일하면서 한 자리에 모여 소위 난상토론이라는 것을 하는 경우가 무척 많다. 자기도 모르게 우리 모두 일종의 Brainstorming을 하고 있는 셈이다. 브레인스토밍이란 말을 굳이 정의해 본다면, “짧은 시간에, 일단의 사람들로부터, 많은 아이디어들을 얻어내는 수단”이라고 할 수 있겠다.

Brainstorming의 목적은 아이디어를 창출하는데 있지 무엇에 관해 토론하

거나 그것들을 평가하는 것이 아니다. 그러므로 짧은 시간에 많은 것을 얻는다는 점을 강조하게 되는 것이다.

1) 브레인스토밍의 규칙(Rules)

효과적인 Brainstorming 활동의 규칙을 요약해 보면, 평가하지 않고, 양을 중시하며, 짜임새를 추구하지 않고, 그 자체가 창의적 아이디어만을 고집하지는 않는다는 것이다.

첫째, Brainstorming을 할 경우 평가를 하지 않는다는 것이 이 기법의 가장 기본적인 규칙이다. 우리들이 창의성을 발휘할 수 없도록 가로막고 있는 가장 큰 장벽은 어리석게 보이지나 않을까 하는 두려움, 동료들·상관들·부하들과 한자리에 있다는 두려움 등이다. 모든 아이디어들이 나름대로 가치를 가지고 있음을 인정하는 것이 중요하다. 섣불리 다른 사람의 아이디어에 점수를 매기려는 행태는 Brainstorming의 가장 큰 장애가 된다. 모든 아이디어는 다음 사람의 아이디어 유도에 큰 공헌을 하게 되므로 무엇이 됐던 간에 환영받아야 한다.[50]

둘째, Brainstorming에서는 사고를 의도적으로 조직화하거나 구조화하려고 애쓸 필요가 없다. 서로 협조해야 하는 요소가 있긴 하지만 논리의 비약도 환영받아야 하고, 나아가 장려되어야 한다.

셋째, Brainstorming은 양을 추구한다. 양이 질을 지배하는 영역이다. 계속 아이디어를 끌어 모으고 그 사항을 기록해야 한다.[51]

---

50) 예를 들어, ①공원의 분위기를 재미있게 할 수 있는 사물을 자유롭게 연상해 나가는 경우와 ②아이디어를 낼 때마다 판단을 내려 버리는 경우를 비교하여 보면
① 자유롭게 연상하는 경우
앉아서 이야기하는 벤치-강아지 로봇-자동 무지개 제조기- 선형자동차-장난감시계-자동판매기-데이트하는 남녀... 등
② 그때마다 가부나 여부를 판단하는 경우
벤치(유쾌하게 보인다.)-강아지 로봇(시시하다)-자동무지개 제조기(경비가 많이 들겠지)-선형자동차(차례가 금방 오지 않겠지)... 등

끝으로, Brainstorming은 다른 사람의 아이디어 위에 자기의 것을 얹어 놓는다는 생각으로 한다. 다른 사람의 생각에 조금 덧붙여서 자기의 생각으로 말하는 것이다. 경우에 따라서는 다른 사람의 아이디어를 표절하는 것도 막아서는 안된다

◈ 브레인스토밍의 4가지 원칙

1. 비판을 엄격히 금함
   - 다른 사람의 의견을 부정적으로 비평하지 않는다.
2. 자유분방
   - 비상식적인 의견도 환영한다.
3. 질보다 양(대량발상)
   - 발언의 질에 신경을 쓰지 않고 일단 말한다.
   - 일정한 시간 안에 낼 아이디어 개수를 정한다.
4. 결합과 개선
   - 다른 사람의 아이디어를 토대로 새로운 아이디어를 내놓거나 그 아이디어를 개선한다.

2) 브레인스토밍(Brainstorming)의 절차

Brainstorming에 참여하는 집단의 크기는 어느 정도이어야 하는가?

일반적으로 12명 내지 20명이 적당하다. 집단이 너무 크면 말할 기회를 얻지 못하거나 그냥 앉아 있기만 하는 사람들이 생겨난다. 집단이 너무 작

51) 미국의 Buffalo시의 항구에 세워진 새로운 다리의 이름을 작명하는데 있었던 일화인데, 다리 이름을 짓기 위하여 BS을 시행한 결과 무려 3,800가지의 아이디어가 나왔다고 한다.
3,800가지가 되니 그 중에서 가장 좋은 이름을 선택하면 된다는 것이다. BS에서는 가급적 많은 양의 아이디어 제시가 대원칙으로 되어 있다.

아서 6명 내지 7명도 안되면 다양한 아이디어들이나 반응을 끌어 모으기가 어렵게 된다.

어떤 사람들을 참여집단으로 해야 하는가?

토의 주제에 관해 친숙함을 느낄 수 있어야 보다 좋은 아이디어를 내놓게 된다. 참가자가 토의 주제에 관해 문외한이라면 토의요령설명 시간 등을 활용하여 토의 주제에 관한 정보 등을 알려 주는 것이 좋다. 그러나 토의 주제에 관해 너무 잘 아는 참가자들은 오히려 그 주제에 관해 더 잘 안다는 사실로 인해 폭 넓은 아이디어를 내놓지 못할 수도 있음을 알아야 한다.

Brainstorming을 하려면 어느 정도는 신중한 사전 준비가 필요하다. Brainstorming에서 나오는 아이디어와 사고들은 조직화되거나 구조화될 필요가 없지만, 이 작업을 주관하는 사람은 작업 과정을 어느 정도 조직화할 필요가 있는 것이다.

Brainstorming은 토의 주제의 주인이나 진행자에 의한 주제 설명으로 시작하게 된다. 그리고는 모든 참가자들에게 소위 "문제"를 명확히 알려 주기 위하여 토론, 질문, 그리고 답변하는 시간이 있어야 한다. 그러나 이 단계에서 지나치게 상세하게 하지는 말아야 한다.

국민들에게 무료로 법률 서비스를 제공하는 공공단체(예; 법률구조공단)가 있다고 하자. 이 단체는 정부로부터 예산 지원도 받고 경우에 따라서 그 외의 자금확보수단들을 활용한다고 하자.

① 문제(problem) : 현재 기관을 제대로 운영할 수 있는 자금이 부족하다.

② 대안 탐색을 위한 질문(restatements)

○ 어떻게 비용(costs)을 줄일 것인가?

○ 어떻게 기부금(contributions)을 늘릴 것인가?

○ 어떻게 새로운 자금원(sources of fund)을 찾아 낼 것인가?

○ 어떻게 무료 서비스를 줄일 것인가?

○ 어떻게 자금(funds)을 늘릴 것인가?

○ 어떻게 타 기관들로 하여금 그 서비스 업무를 맡게 할 것인가?

③ 최종적으로 선택한 질문(selected restatement)

: 기관은 얼마나 많은 방법으로 자금을 늘릴 수 있는가?

아이디어가 다 나온 것 같으면 Brainstorming을 마쳐야 하는데, 그 후에 그 아이디어들을 평가(evaluation or appraisal)하여야 한다. 그러나 Brainstorming을 끝내고 바로 평가를 해서는 아니 된다. 먼저 아이디어들을 깨끗이 타이핑해서 아이디어 목록을 만들어 며칠 후에 평가에 참가할 사람들에게 나누어주는 것이 좋다. Brainstorming에 참여했던 사람들도 평가 작업에 참가할 수 있다.

◀ 브레인스토밍 실제운영을 위한 절차 ▶

브레인스토밍 기법의 효과를 극대화하기 위해서 다음과 같은 몇 가지 운영상의 기본원칙과 절차를 준수한다.

① 인원은 5~10명이 적합하며, 이중 전문적 평가를 피하고 발상을 자유롭게 하기 위해 테마와 관련된 전문가는 절반이하로 한다.

② 테마는 구체적으로 정하는데, 예를 들면 '교통사고를 감소시키기 위하여' 보다는 '안전벨트를 착용케 하려면' 등으로 구체화한다.

③ 리더는 테마와 관련하여 자유롭게 발언시키고 테마와 idea 등 모든 것을 큰 종이에 기록한다.(서기를 지정)

④ 회의시간은 1시간 정도(100여건 발굴가능) 하고, 2시간은 휴식을 취한다.

⑤ 도출된 idea에 대한 평가는 하루정도 지난 후 최초참가자의 반 이상이 포함된 평가멤버를 별도 구성하여 평가하되, 평가 시 독자성과 실현가능성, idea의 결합·개선에 중점을 둔다.

⑥ 큰 테마를 먼저 터프하게 발상하고, 그 후 중요 포인트를 선택, 세부적인 수준의 테마로 낮추고, 만족스런 대안이 나올 때까지 브레인스토밍을 반복한다.

⑦ 자유로운 대안탐색을 위해 반드시 "룰(Rule)"을 지키도록 한다.

아. 비용편익분석기법(cost-benefit analysis)

비용편익분석은 대체 가능한 여러 사업 활동으로부터 나타나는 비용과 편익을 평가하여 사회자본에 관한 투자기준을 마련하기 위해 고안된 분석도구의 하나이다.

이 기법은 특정한 정책, 사업계획, 전략 등이 수입의 흐름이나 비용 절감의 흐름을 만들어 내지 못할 지라도 그것들이 가져오는 편익에 대해 화폐적 가치를 부여하려는 시도로써, 특정한 행정서비스가 제공되어야 하는 것인지, 혹은 폐지되어야 하는지에 관한 정책 결정 맥락에서 사용되곤 한다.

비용편익 분석은 아래와 같은 사안들이 가져오는 편익에 대해 화폐적 평가를 하는데 활용될 수 있다.

① 국도나 지방도 포장결과, 여행 시간 절약

② 교통사고 발생 감소로 인한 경제적 절약

③ 공기가 좋은 시골에 산림욕장을 개설하여 여가생활을 할 수 있게 한 경우의 가치

④ 보다 맑아진 공기의 혜택

⑤ 교육의 경제적 혜택

이 밖에도 많은 예를 들 수 있는데 이런 일의 대부분은 극히 복잡하여 전문가들의 도움이 필요하다.

우리들이 해야 할 일은 전략적 정책기획과정에서 핵심적 의사결정을 함에 있어 비용편익분석이 언제, 어디서 필요하게 될 것인지 생각하는 것이다.

3. 성과지표(Performance Indicator)

가. 문제의 제기

오늘날 기획의 주요쟁점 중 하나는 그 기획이나 제안의 추진과정이나 최종 결과물의 성과를 어떻게 측정할 것인가 하는 것이다. 그러나 사업이나 시책을 평가하기 위한 성과지표를 어떻게 설정할 것인가 하는 '방법론'에서 대부분의 실무자들이 어려움을 겪고 있다.

행정은 민간기업과 달리 시장가격이 형성되지 않아 매출액이나 이윤 등과 같은 계량화된 평가지표를 설정하기 어렵고[52], 설사 계량화하더라도 그 측정이 또한 어렵다. 그 결과 평가결과를 놓고 항상 객관성 시비에 시달리는 것이 사실이다. 많은 유형의 평가가 산재되어 있고, 우수한 연구기관에서 평가지표를 개발하기 위한 부단한 노력들이 시도되고 있지만, 실제 업무에 적용 가능한 타당성 있는 평가지표를 제시하는 경우는 드문 일이다.

그러나 최근 중앙부처를 중심으로 기관의 비전→성과목표→정책수단→성과지표로 이어지는 연쇄 고리에 따라 행정업무를 평가하는 것이 큰 흐름이 되고 있다.[53] 더 사실적으로 표현하면, 타당한 평가지표에 근거한 평가는 선택이 아니라 필수가 되고 있는 것이다. 이젠 "행정업무를 측정하는 것이 가능한가"라는 회의적 시각은 소모적 논쟁이 되고 있다. 다시 말해, 논쟁의 단계를 넘어, "어떻게 하면 행정업무를 측정할 수 있을 것인가"라는 연구·실천의 단계로 들어서고 있는 것이다.

본서에서 평가지표의 문제를 해결할 수 있는 근본적인 대책을 제시하지는

---

52) 이외에도 행정업무의 복잡·다양성, 활동과 효과간 인과관계 규명의 어려움, 평가에 수반되는 금전적·시간적 비용, 평가에 대한 불신 등이 계량화를 어렵게 하는 요인들이다.

53) 2005년부터 중앙부처는 연초 대통령에게 하는 "연두업무보고"의 방식이 대폭 바뀌게 된다. 그 중 핵심은 업무계획 내용에 대한 성과측정이 가능하도록 평가지표와 측정방법을 제시하고, 이를 정부업무평가와 직접 연계하는 것이다.

못하지만, 평가지표에 관한 기본지식을 습득할 수 있는 내용을 제공하고자 한다.

나. 평가지표의 의의

평가지표는 '목표의 달성여부를 판별하기 위한 척도'이다. 평가지표에 의해 객관적이고 정확하게 목표의 달성수준을 측정할 수 없는 경우에는 성과관리제도의 목적을 달성할 수 없기 때문에 성과지표는 성과관리제도의 가장 중요한 요소라 할 것이다.

다. 평가지표의 요건

① 목표와의 연관성 : 지표는 사업이 달성하려는 목표와 뚜렷한 연관성을 가져야 한다.

② 왜곡 유인 지양 : 지표는 원치 않는 결과나 예산낭비 등 잘못된 유인을 회피할 수 있도록 개발되어야 한다. 즉, 성과측정이 조직목표의 달성에 역행하는 효과를 조장하는 것이 아니라 조직의 궁극적 목표달성과 연계되어야 한다.

- <예 시> 민원에 대한 회신 속도(×) → 회신의 질적 수준이 더 중요
- <예시> 성과급을 치료 성공회수와 연계시킨다면 조직원은 소수의 어려운 치료보다는 다수의 쉬운 치료를 할 유인을 가짐

③ 인과관계의 파악 가능성 : 사업시행 주체의 활동이 지표측정 대상에 영향을 미칠 수 있어야 하며, 그 책임이 어디에 있는가가 분명해야 한다.

- <예 시> 지방정부 서비스에 대한 불평하는 수는 서비스의 수준뿐

만 아니라 특정 서비스 사용자들의 성향(불평의 정도)에도 영향을 받음

④ 명확성 : 지표를 명확하게 정의함으로써 자료가 일관되게 수집되며 지표가 쉽게 이해·사용될 수 있도록 해야 한다.

⑤ 신뢰성 : 지표는 사용목적을 정확히 충족시켜야 하며 상황이 변화하더라도 유용성을 잃지 않아야 한다.

⑦ 비교가능성 : 지표는 과거의 지표나 다른 유사사업의 지표와 비교가능해야 한다.

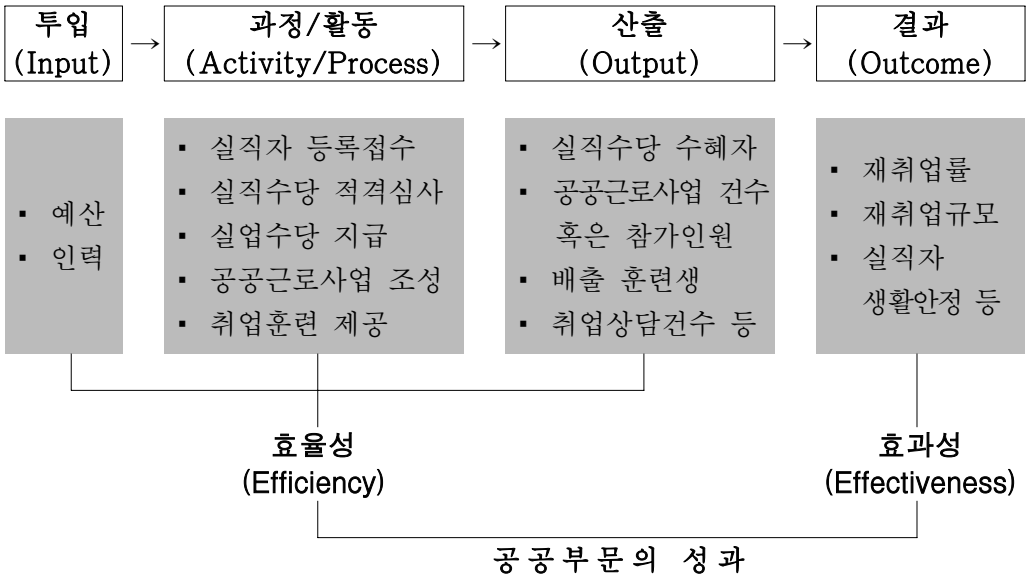
⑧ 검증가능성 : 지표는 분명한 근거자료를 바탕으로 검증될 수 있어야 하며 지표측정 과정을 점검할 수 있어야 한다.

⑨ 자료수집 비용 : 현실적이고 실용적인 성과지표가 되기 위해서는 지표에 근거한 자료수집과 분석에 소용되는 비용이 적절해야 한다.

라. 평가지표의 유형

평가지표는 ① 투입지표 ② 과정지표 ③ 산출지표 ④ 결과지표 등 통상 4가지 유형이 있다.

<성과지표 측정의 4가지 측면(실업대책 사업의 사례)>



① 투입(input) 지표

필요한 재원과 인력이 계획대로 집행되었는지를 평가하는 지표이다. 예를 들면, 예산집행률, 사업계획에 따른 인력·재원 및 물자의 지원 여부 등을 들 수 있다. 이러한 투입지표는 예산집행, 사업추진 과정상의 문제점을 발견하는데 목적이 있다.

〈투입지표 사례〉

사 업	투입지표
낙동강 하수처리시설 6개소 설치	예산집행율
법제실무인력의 전문성 향상	세미나 및 연구모임의 개최 실적
임업기능인 양성	임업기능인 훈련시설 확충

② 과정(Activity/Process) 지표

사업추진을 단계적으로 나누어, 각 단계의 목표달성 여부를 평가하는 것이다. 과정지표는 사업의 최종산출을 회계연도 말까지 얻을 수 없는 경우 또는 사업의 최종완료까지 사업의 효과가 나타나지 않는 경우에 사용된다. 이는 사업추진의 중간점검을 목적으로 한다.

〈과정지표 사례〉

사 업	과정지표
고속화도로건설	건설공정율(%)
인공위성발사	인공위성체 완성율(%)

③ 산출(output) 지표

사업이 목표한 최종산출을 달성했는지를 평가하는 것이다. 이는 예산과 인력 등의 투입에 비례하여 목표한 최종산출이 이루어졌는가를 평가하는 데 목적이 있다.

〈산출지표 사례〉

사 업	산출지표
고도정수처리시설	○○개소의 고도정수처리시설 건립
국악의 대중화 및 관광자원화를 위한 상설공연 개최	○○회 공연 개최

a. 수량 : 서비스 제공건수
b. 질(적시성) : 규정된 시한내에 서비스를 제공하였는지 여부
c. 질(정확성) : 결함없는 서비스를 제공하였는지 여부
d. 능률성 : 투입단위당 제공하는 서비스의 양(예: 연간 1인당 **명의 여행자 처리)
e. 재정목표충족 : 예컨대, 운영수익을 일정하게 유지하였는지 여부
f. 시민만족도

④ 결과(outcome) 지표

사업의 최종산출을 통해서 궁극적으로 얻으려는 성과의 달성여부에 대한 평가를 하는 것이다. 사업의 시행을 통하여 달성하고자 하는 최종 효과를 측정하기 위한 지표이며, 물질적인 산출이 없는 사업의 경우, 사업의 결과와 산출이 동일한 경우가 많다 할 것이다.

<결과지표 사례>

사 업	결과지표
고도정수처리시설건설	수질개선(BOD, COD 등)
지방국도건설	도로혼잡도감소율(%)
납세서비스	민원인 만족도 증가율

라. 평가지표 개발시 유의점

공무원이 작성한 각종 보고서를 보면, 대부분 투입지표나 과정지표 중심으로 작성되어 있다. 그러나 국민들이 행정의 성과를 판단할 때는 돈과 인력을 얼마를 투입하였는지, 워크숍이나 공청회 또는 관계기관간 회의 등을 몇 회 개최했는지 등에 대해서는 상대적으로 관심이 적다. 국민이 관심을 갖는 분야는 돈과 인력을 투입해서 어떤 결과를 낳았는지에 있다. 따라서 앞으로서 각종 보고서는「최선 결과지표, 차선 산출지표」방식으로 점차 바뀌어 가야 할 것이다. 즉 평가지표는 원칙적으로 결과지표이어야 하며, 2차적·보완적으로 산출지표를 사용해야 한다는 것이다.

다만, 결과가 기대했던 것과 다른 방향으로 나왔거나, 기대에 미치지 못한 경우, 그 원인을 분석·개선하기 위하여 과정지표가 사용되기도 한다. 따라서 과정지표는 내부적으로 관리해야할 지표중 하나일 것이다. 또한 과정지표를 사용하는 경우에도 사업이 완료된 뒤 기대되는 성과에 대한 산출과

결과지표도 함께 제시하는 것이 좋을 것이다.

마. 평가지표 검증방법 제시

평가지표에 따른 성과가 유관기관 통계자료, 사업보고서, 활동보고서 등 신뢰할 만한 근거자료에 의해 측정될 수 있는 방법을 제시하여야 한다. 외부자료인 경우에는 자료의 원천(예 : xx기관 '03년 통계자료)을 표시하고, 내부자료인 경우에는 신뢰성이 있다는 사실을 입증할 필요가 있다.

<성과지표 검증방법 예시(미국 교통부)>

목 표	평가지표	성과지표 검증방법
■ 고속도로 교통사고 사망자 및 부상자 감소	▪ 여행거리 1억마일당 고속도로 교통사고 사망자수 ▪ 여행거리 1억마일당 고속도로 교통사고 부상자수	▪ NHTSA(National Highway Traffic Safety Administration)의 사망자·부상자 분석자료 ▪ HPMS(Highway Performance Monitoring System)에 의한 고속도로 여행거리 측정자료

◀ 토론해봅시다 ▶

1. 자신이 담당하고 있는 업무 중 사례(case)를 선정하여 PECST분석을 실시해 보라.

2. 저렴하고 손쉽게 활용할 수 있는 시장조사(marketing research)방법으로는 어떤 것들이 있는지 설명하라.

3. Delphi기법에 대해 설명하라.

4. 벤치마킹의 유형 중 내부적 벤치마킹(Internal Benchmarking), 기능적 벤치마킹(Functional Benchmarking), 유사한 조직의 벤치마킹(Parallel Benchmarking)이 어떻게 다른지 사례를 들어 설명하라.

5. 성공적인 브레인스토밍(Brainstorming)을 위하여 지켜야 할 규칙들은 무엇이라고 생각하는가?

6. 국방, 교육, 환경 등 정부 산출물(government output)에 대한 "정의와 측정"이 어려운 이유를 설명하라.

7. 여러분 각자가 수행하고 있는 업무를 대상으로 그 목표가 무엇이며, 성과측정에 필요한 평가지표 및 검증방법 등을 제시해 보자.

8. 여러분이 연말에 작성·제출한 각종 실적보고서가 투입지표·과정지표·산출지표·결과지표 등 4가지 유형 중에서 각각 차지하는 비중을 도출해 보자.

제2장 기획실무

제1절 기획의 노하우(Know-how)

많은 공무원들이 소관업무를 추진하는 과정에서 수시로 여러 가지 기획 상황에 부딪치게 되며, "어떻게 하면 제대로 된 기획을 할 수 있을 것인가"에 대해 많은 고민을 하게 된다. 그렇지만 기획에 대한 구체적이고 명확한 모델이 존재하지 않고, 정형화된 것도 아니며 법제화된 제도도 없는 실정이어서 실제 기획과정에 있어 여러 가지 어려움을 겪게 된다.

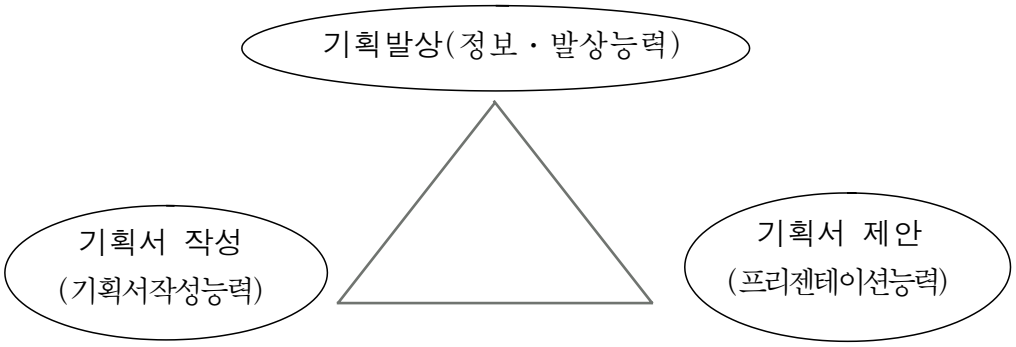
따라서 이 절에서는 이러한 점을 착안하여, 양질의 기획이 가능토록 실제 기획과정에 있어서의 기획력 향상을 위한 일반적인 원칙과 작성요령(테크닉) 등을 설명토록 하겠다.[54)]

지금까지 살펴본 바와 같이, 기획의 과정은 통상 ①문제의 인지 ②목표의 설정 ③정보 수집·분석 ④대안의 탐색과 최적안 선택 등을 거쳐 기획과정(협의)이 종료되며 ⑤다시 이를 기획서로 작성하고 ⑥의사결정자 등에 보고(프리젠테이션)하는 과정을 거쳐 시행되는 단계를 거치게 된다.

그런데 이중 가장 중요한 부분은 대안을 탐색하고 최적안을 선택하는 단계인 '기획발상'과 그리고 이를 문서 등으로 표현하는 '기획서 작성', 작성된 기획서를 보고하는 '기획서 제안' 등 3가지이다. 이 세 요소 중 어느 하나라도 미흡하면 그 기획은 성공하지 못하므로 기획담당자들은 세 요소와 관련된 능력을 구비하는 것이 필요하다.

---

54) 이하 구체적인 내용은 "기획관리의 이론과 실제" (이영진, 전진출판사), "정책기획연습"(중앙공무원교육원), "행정실무강의"(김기인, 형설출판사), "기획의 노하우"(한치규, 신세대), "2000년대를 향한 기획포인트"(미타니코우지외 1인, 더난출판사) 등 참조



<기획의 3요소>

1. 기획발상

기획발상은 문제가 인지되고 달성해야 할 목표가 설정된 후 적절한 해결 대안을 탐색하고 발굴하는 단계로서, 새로운 idea를 창출하는 창조적 과정에 속한다.

가. 정보능력과 발상능력

창조적인 기획발상을 위해서 기획자는 필수적으로 '정보능력'과 '발상능력'을 구비해야 한다.

'정보능력'이란 정보수집력과 가공력, 과제탐색력, 분석력, 선견력 등을 말한다.[55]

① 정보수집력: 필요한 정보를 빠짐없이 수집, 그 본질을 파악하는 능력

② 정보가공력: 수집 정보를 평가・분석, 2차 정보로 가공・생산하는 능력

③ 과제탐색력: 과제를 탐색하고 발굴하는 능력

④ 분석력: 테마, 목표, 니즈(Needs)를 정확하게 파악하는 능력

55) 한치규, 전게서 p.156~158

⑤ 선견력: 장래를 전망하고 미래의 전개를 예측하는 능력

'발상능력'이란 착안력, 창조력, 발상력 등을 말한다.

① 착안력: 목적달성(문제해결)을 위하여 해결방안을 착안하는 능력으로 직감력, 판단력, 실행력이 복합된 것

② 창조력: 새로운 가치있는 생각, 방법, 물건 등을 만들어 내는 힘

③ 발상력: 목적달성(테마해결)을 위하여 기존개념에 사로잡히지 않고, 자기 나름대로 수단, 방법을 발견하는 능력

나. 양질의 발상을 얻기 위한 원칙과 단계

1) 양질의 발상을 얻기 위한 원칙

훌륭한 발상을 얻기 위해서는[56]

① 발상을 얻기 위한 목적 또는 의도를 의식적으로 명확히 한다.

② 질이 좋은 정보를 될 수 있는 한 많이 수집하고 축적한다.

③ 타이밍에 알맞게 외부정보를 입력하는 기술과 방법을 구비한다.

④ 축적된 정보를 목적에 따라 자유롭게 출력하여 아이디어를 가공, 변형, 조합하는 방법을 숙달한다.

2) 발상의 단계

통상 idea 발상은 다음의 5단계를 거쳐 이루어진다.[57]

① '자유롭게 연상한다' : 이것은 글자 그대로 제한을 두지 않고, 자유롭게 연상의 고리를 넓히면서 문제해결의 힌트 또는 아이디어를 얻으려는 것이다.

---

56) 한치규, 전게서 p.94

57) 미타니 코우지외 1인, 전게서 p.51~60

② '다른 것과 결합한다' : 이것은 사물이나 사고를 다른 것과 결합하는 방법이다.

③ '나누어 하나 하나를 체크한다' : 이것은 사물을 그 구성요소까지 분할하고 그 요소가 가지는 기능을 하나하나 검토해 나아가는 방법이다.

④ '나누고 다시 짠다' : 분해한 구성요소를 앞 단계와는 다른 방법으로 다시 짜고 전혀 새로운 기능을 만들어 내는 방법이다.

⑤ '유비(類比)에 의하여 새로운 것을 만들어 낸다' : 이것은 현존하는 어떤 것이라고 하더라도 유추와 비유의 방법으로 새롭게 창조하는 것이다.

다. 발상의 기법

발상의 기법은 "문제를 해결하는데 필요한 방안을 탐색하는데 사용되는 기법"으로, 기획담당자의 기획발상을 돕기 위해 현재 사용되고 있는 기법은 300여 가지에 이르고 있으며,[58] 대상과 주체, 적용단계, 적용분야에 따라 적절한 기법이 동원되고 있다.

이중 가장 많이 사용되는 기법은 브레인스토밍(BrainStorming)과 생선뼈 만들기 기법(Fish-boning)인데, 브레인스토밍은 앞서 소개한 바 있으므로, 여기서는 생선뼈 만들기 기법을 소개한다.

브레인스토밍은 문제의 해결 방법으로 비교적 많은 대안이나 가능성이 있을 것 같을 때에 특히 유용한 기법인데 반하여, 만일 대안이나 가능성이 그렇게 많이 나올 것 같지 않다면, 생선뼈 만들기 기법을 고려해 볼 만하다.[59]

---

58) 대표적인 기법으로는 브레인스토밍, 카드브레인스토밍(CBS), 침묵발상법(BW), 결점・희망적 열거법, Input・Output법, 속성열거법, Checklist법, 형태분석법, 메트릭스법, 시멕틱스법(Symectics), 고든법 등이 있다.

59) 중앙공무원교육원, 정책기획실무, 2001. 참조.

이 방법은 아이디어들을 질서 정연한 생선뼈처럼 구조화된 모양으로 표현할 수 있다는 장점이 있다. 아이디어들을 짜임새 있게 구조화 해 놓으면, 어떤 아이디어들을 선정할 것인지, 어느 부분을 집중적으로 평가해야 하는지 결정하는데도 도움이 된다.

예를 들어, "내가 수시모집 대학에 실패했는데 나에게 어떤 대안이 있는가"라는 문제(Problem)를 갖고 있다고 하자. 수학능력 시험 성적이 정시모집 대학에 들어가기에는 충분한데 다른 길은 없을까 생각해 보고자 하는 것이다. 이 때 무슨 대안(Options)이 있겠는가? 다음 쪽 그림과 같은 생선뼈를 그려서 생각해 보자. 그림 중 4개의 큰 뼈는 뼈의 끝 직사각형 안에 쓰여 있는 주요대안을 나타내는 것이다. 이 대안은 예시일 뿐 그 밖에도 자격증을 취득한다든지, 세계일주 여행을 간다든지, 그럭저럭 인생을 살아간다든지, 독학 학위 취득을 시도한다든지, 통신대학에 입학한다든지 등 여러 가지가 있을 수 있다.

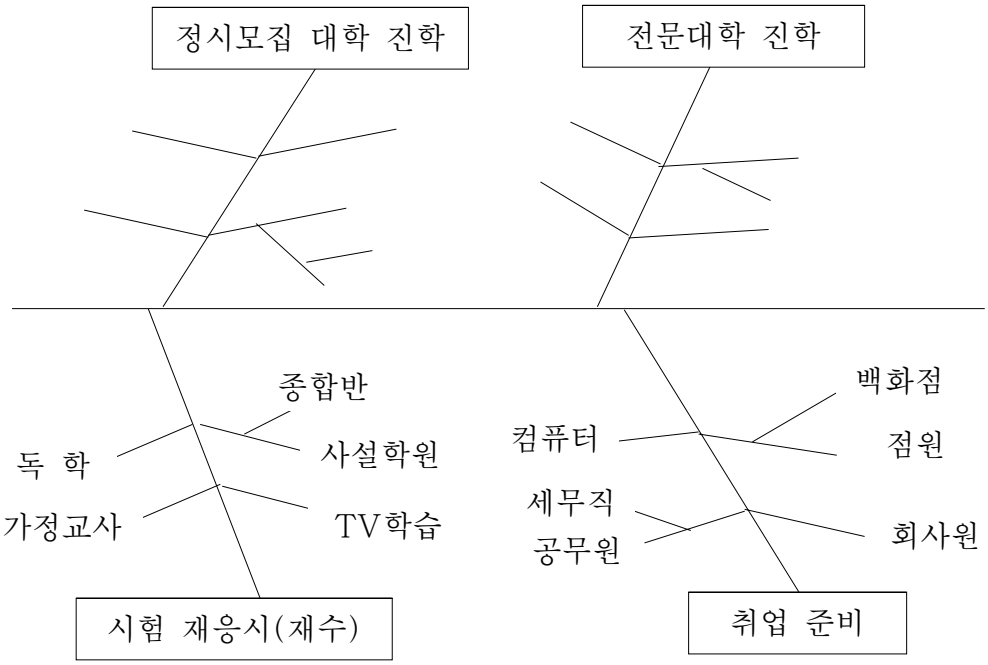
생선뼈 모형은 어떻게 아이디어들을 질서 정연하게 주요대안(Main-Options) - 하위대안(Sub-Options) - 차하위대안(Minor-Options) 등의 형태로 구조화하는지를 보여주는데 목적이 있다. 그림에서 4개의 큰 뼈로부터 갈라져 나온 뼈들은 주요대안의 범위 내에서 분류되는 하위대안들을 나타내며, 그 뼈들로부터 갈라져 나온 가는 뼈들은 각각 차하위대안을 나타내는 것이다. 물론 차하위대안의 차하위대안도 생각해 볼 수 있을 것이다.

주요대안, 하위대안, 차하위대안 등을 구상함에 있어 주요대안을 먼저 생각해 낸 다음 순서대로 하위대안, 차하위대안을 만들어 가는 경우가 있고 그 반대의 순서로 구상할 수도 있다.

또 브레인스토밍과 혼용하여, 우선 브레인스토밍을 통해 무작정 아무 아이디어나 있는 대로 다 끌어낸 다음, 나중에 굵고 가는 생선뼈들에 하나하나씩 대응시켜 나가는 방법도 있을 수 있다.

◀ 생선 뼈 만들기 기법 ▶

문제 : 내가 수시모집 대학에 실패했는데 나에게 어떤 대안이 있는가?



2. 기획보고서(Report)의 작성

기획발상단계를 거쳐 문제해결을 위한 대안이 결정되면, 기획보고서를 작성하게 된다. 기획보고서는 기획내용을 상대방이 알 수 있도록 문장형태로 통합 정리한 것으로, 기획한 내용이 채택되고 실행되기 위한 유일한 판단자료이다. 따라서 기획의 내용이 아무리 좋다하더라도 제대로 된 기획서가 뒷받침되지 않는다면 기획은 전달되지 못하고 결국 실패할 수 밖에 없게 된다.

특히, 전통적으로 보고서(문서)를 중시하는 행정부문의 경우에 있어, 보고서가 차지하는 비중은 클 수밖에 없고, 심지어는 "공무원은 보고서로 말하고, 보고서를 위하여 존재한다"는 속어가 존재할 만큼, 많은 공무원들은 보고서 작성에 많은 어려움과 고민을 겪게 된다.

그러나 보고서를 작성하는 방법에는 일정한 정형(定形)이나 model이 있는 것이 아니어서 더욱 혼란스러울 수밖에 없는데, 보고서는 "기획의 수만큼 있다"라는 말처럼 내용과 상황, 기획종류에 따라 천차만별일 수밖에 없으므로 적정하게 판단하여 작성하는 수밖에 없다.

다만, 여기서는 보고서를 작성하는 일반적인 원칙과 주의사항, 피해야할 사항 등 보고서 작성의 공통적인 요령(테크닉)을 기술하여 양질의 보고서 작성에 도움을 주고자 한다.

가. 기획보고서의 기능

① 기획의 목적, 방안, 효과 등 내용을 명확히 하는 수단이 된다.

② 기획서는 그 자체가 목적이 아니며, 기획을 실현하고 실행시키기 위해 의사결정자나 관련자에게 내용을 전달하고 설득하는 커뮤니케이션의 수단이 된다. 기획내용이 아무리 훌륭하더라도 관심을 끌지 못하고 제대로 설득되지 못한다면 그 기획은 제대로 성공할 수 없

는 것이다.

③ 기획서 작성으로 기획실행은 시작되고 종결되며, 그 후 성과가 좌우된다.

④ 기획내용을 기록하고 보존하는 수단이 되며, 법적·행정적 책임의 근거가 된다.

나. 기획서의 구성체제 및 작성 요령

기획서는 기획내용과 종류에 따라 구성체제가 달라지므로 일반적으로 정형화 할 수는 없겠으나 각종 보고서의 최소공배수(least common multiples)를 간추려 보면 통상 다음과 같이 구성된다고 할 수 있다.

①표지 ②목차 ③요약 ④배경(필요성) ⑤목표(목적) ⑥기본방향(방침) ⑦기획의 내용 ⑧문제점 ⑨예산·인력·조직 등 추진체계 ⑩추진일정 ⑪기타 행정사항 ⑫참고자료 등 첨부

1) 표지의 작성

표지는 기획서를 읽는 사람이 기획서와 처음 접촉하는 페이지로서 기획서의 얼굴이라고 할 수 있다.

기획서 표지는 다음과 같은 역할을 한다.

① 알맹이를 감춘다는 의미의 표지

② 표제타이틀을 기재한 보통의 표지

③ 내용을 전하는 최초의 페이지로서의 표지

표지에는 ①제목 ②문서의 종류(기획서, 제안서, 보고서), 서브타이틀 ③기획자 성명·소속 ④제출일·작성일·회의일자 ⑤관리번호 ⑥비밀의 구분·정

도 등이 포함되며, 상황에 따라 취사선택될 수 있다.

한편 제목의 표현에는 ①문자만으로 표현하는 경우 ②그 문자를 괘선 등으로 강조하는 경우 ③기획내용에 알맞는 사진, 그림 등을 활용하여 강조하는 경우 등이 있다.

2) 목차의 작성

목차는 ①편리한 검색시스템이며 ②기획서의 인덱스이며, 기획서에 대한 예비지식을 제공하고 ③기획서의 논리구조, 전개의 순서를 명시하며 ④기획서의 논리구조, 임팩트의 강약을 체크할 수 있고 ⑤기획서 구성상의 미스를 체크할 수 있는 등 많은 기능이 있으므로 목차를 가볍게 생각해서는 안되며, 통상 3~4매 이내인 경우에는 생략해도 좋다.

목차는 기획자와 기획서를 읽는 사람과의 인식의 엇갈림을 방지하고, 내용의 이해를 원활하게 하는데 유용하며, 일반적으로 다음 사항으로 구성된다.

①기획의 명칭(페이지의 상부에) ②목차의 표시 ③목차와 페이지 번호 ④별첨, 자료집 등이 있을 때에는 각각의 목차를 만들고 그것을 명기한다. 목차는 큰 목차와 세부목차를 적절히 구분 사용하며, 목차를 표지 페이지에 기재하는 경우도 있다.

3) 요약의 작성

요약은 통상 보고서 분량이 많을 경우 보고서의 핵심내용을 간추려 일목요연하게 이해하기 쉽도록 하기 위한 것이며, 가급적 번거롭고 장황한 문장보다는 목표나 flow chart 등 도면활용이 바람직하다.

요약의 작성요령은 ①가급적 1매 이내로 하고, 요약기술방식은 '5W 1H'[60] (六何)원칙을 준수하며 ②각 항목마다의 결론을 '언제, 어디서, 누가, 무엇을,

60) 『5W 1H』란 When, Where Who, What, Why, How를 말한다.

어떻게, 했다'라는 것처럼 간결하게 정리하도록 한다. ③모든 것은 '주어+술어'로 축약시킨다. ④기획의 배경, 기획의 전제, 현상분석 등은 생략해도 좋으며, 지시자가 알고 싶어 하는 사항을 선택하여 기재하면 바람직하다.

4) 배경(필요성)

배경은 기획을 하게 된 사유와 동기, 지시자의 지시내용(예 : 시장, 군수의 지시사항 등), 기획의 필요성 내지 문제제기 등 기획배경을 기술하는 것이며, 가급적 1매 이내로 작성하는 것이 바람직하다.

5) 목표(목적)

기획이 지향하는 도달점을 개념적으로 표현한 것이 목적이고, 이 목적을 구체적 수치로 표현한 것이 목표이다. 목표설정은 기획자가 분석력을 발휘하여 행하는 논리화작업의 결론을 제시하는 부분이며, 기획서 전단부분의 클라이막스가 된다. 여기에서는 기획의 당위성과 기획이 수행하는 역할을 명확히 하게 되며, 또한 현상분석이 기획의 출발점이라고 하면 목표설정은 기획의 도달점이 된다.

6) 기본방향(방침)

목표를 효과적으로 달성할 수 있는 기획내용의 주요 point와 전제, 추진상의 기본방향 등을 기술하도록 한다.

7) 기획의 내용

기획의 최초 현상과 최후의 목적을 이어주는 부분으로서 기획서의 가장 중요한 부분이므로 여러 가지 표현수법을 동원하여 가장 효과적인 방법을

사용하는 것이 좋다. 요컨대, 최종목적에 도달하기 위해서는 “어떻게 하면 좋은가”가 결국 상대가 가장 알고 싶은 부분이다. 그러므로 어떻게 한다는 의문에 확실히 대답하는 것이 최대의 포인트다.

물론 분량은 기획의 규모에 따라 달라지며, 그림과 사진, 그래프 등을 풍부하게 사용하여 페이지를 꾸미는 것이 효과적이고, 숫자의 표시도 단순히 숫자의 계산뿐만 아니라 문장에 의한 해설을 첨가하면 더욱 좋다.

8) 문제점(한계)의 기술

기획이 성공하기 위해서 지켜야 할 전제조건을 명확히 하거나 기획의 추진과정에서 예상될 수 있는 문제점과 한계를 기술함으로써 기획의 실효성과 가능성을 높여 나가도록 한다.

9) 기타 작성사항

기획의 추진에 필수적인 예산과 인력·조직 등의 추진체계, 그리고 개시시기 및 최종일, 사업별 소요일수 등 추진일정을 작성한다.

그리고 기획서 작성단계에서 수집한 조사자료나 통계자료, 참고문헌 리스트 등을 기획서와는 별도로 정리하여 제시하는 것이 참고자료이다. 참고자료를 첨부하는 목적은 기획의 신빙성을 표시하는 연출물의 하나로서 “이 기획서는 이만큼의 자료를 근거로 작성되었다”는 것을 제시하는데 있다.

참고자료는 권말에 첨부하거나 별책으로 첨부한다. 다만 불필요한 자료까지 세세히 하는 경우 오히려 기획의도를 흐리게 하므로 유의하여야 한다.

다. 기획서 작성 시 검토사항[61)]

1) 형식면 검토사항

○ 법령의 형식요건을 구비하고 있는가
○ 소관사항임에 틀림없는가
○ 결재권자의 표시는 적정한가
○ 협조부서의 합의는 거쳤는가
○ 사무의 절차는 잘못이 없는가
○ 수신자 및 발신자 등의 표시는 착오가 없는가

2) 내용면 검토사항

가) 법률적 검토

○ 허가·인가·승인 등에 대한 법정요건은 무엇이며 그 요건을 충족하고 있는가
○ 의결기관의 의결사항은 아닌가 또는 의결을 거쳤는가
○ 법정(法定)의 경유기관은 거쳤는가
○ 법정(法定)의 기한, 조건 등이 붙어 있지 않는가 또는 그 기한, 조건 등을 충족하고 있는가
○ 시효와의 관계는 어떤가
○ 법령·예규·지시 등에 위배되지 않는가

나) 행정적 검토

○ 재량의 여부
○ 관례나 선례는 어떻게 되어 있는가
○ 처리는 지연되지 아니 하였는가
○ 경과조치가 필요한 사항이 아닌가

61) 김기인, 전게서 P. 35~36.

다) 경제적 검토

○ 과다한 경비투입을 요하는 사항이 아닌가

○ 예산상의 조치가 필요한 것이 아닌가

○ 경비를 보다 절약할 수 있는 다른 대안은 없는가

라. 기획서의 표현방법

기획서는 문장만으로 표현하는 것은 아니며, 문장표현 외에 chart 표현, 데이터 사용, 이미지 표현(사진, 그림) 등이 있으며, 기획자가 전달하려는 내용에 따라 적절하게 선택하여 효과적으로 결합하는 것이 중요하다. 각 표현방법의 장점과 단점은 다음과 같다.[62]

기 법	장 점	단 점
문장 표현	· 개념적인 설명에 적합하다. · 조목별로 간추려 쓰는 등 간결한 문장을 쓰면 내용을 정확하게 전할 수 있다. · 여타의 표현기법을 보강한다.	· 문자나 열만으로는 임팩트가 작고, 이미지의 확대도 어렵다. · 글자의 크기, 서체를 구별하여 보이는 방법을 연구할 필요가 있다.
차트 표현	· 선, 도표 등을 사용하여 논리의 흐름을 명확하게 표현할 수 있다. · 도해화하여 복잡한 관계성도 용이하게 이해시킨다.	· 문자 스페이스가 좁고, 자수에 제약을 받기 때문에 표현이 딱딱하게 된다. · 정서적인 내용, 감각적인 정보를 전하는 것이 어렵다.
데이터 사 용	· 그래프, 표 등을 사용하여 그 수치를 시각적으로 제시하기 때문에 상대에게 용이하게 이해시킨다. · 기획자의 분석작업을 행하는데에도 유효하다.	· 데이터와 접촉이 덜한 상대는 그 의미의 이해가 어려울 때가 있다. · 문장표현에 의한 설명, 요약을 반드시 첨부하는 것이 효과적이다.
이미지표현 (사진,그림)	· 말만으로는 표현할 수 없는 미묘한 뉘앙스를 전할 수 있다. · 이미지 표현을 첨가하여 설명하면 리얼리티가 증가한다.	· 기획자의 주관, 좋아하는 것 등이 포함되기 쉬워 내용의 객관적인 전달에 적합치 않다. · 적절치 못한 사진, 그림 사용시 자칫 인상을 훼손할 위험이 있다.

62) 한치규 전게서 p.84

1) 문장표현방법

이 방법은 기획서 작성에 있어 가장 대표적인 표현수단이 된다. 문장표현으로 기획서를 작성할 경우에는 조목별로 간추려 쓰고 간결하게 알기 쉬운 문장으로 써야 한다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 기획서는 읽힘으로써 이해와 지지를 구한다는 점을 인식, 상대가 '읽고 싶어하는' 기획서가 되도록 유의하여야 한다.

가) '읽히는 기획서'가 되기 위한 표현방법[63]

① 읽는 사람 입장에서 알고 싶어하는 정보를 포함한다.

② 요점만을 읽어도 전체를 파악할 수 있도록 쓴다. 결론에 해당되는 부분은 기획내용의 요약을 먼저 쓰고, 상세한 내용은 뒤로 돌린다.

③ 결재하는 사람, 관계자를 염두에 두고 쓴다.

④ 조목조목 간추려 쓰고 사례나 판례 등을 인용한다.

⑤ 간결하면서도 명확·평이한 용어를 사용하고 한자, 외래어, 전문적인 기술용어는 가급적 피하도록 한다.

⑥ 쓰는 타이밍, 즉 어느 시기에 제출하면 좋은지를 생각한다.

⑦ 페이지는 얇게 하되 내용은 풍부하고 핵심적이 되도록 한다.

나) 문장의 표현에 있어 정확성과 명쾌성, 명료성을 준수

① 단문의 원칙을 지켜 알기 쉽게, 간결하게 쓴다.

통상 훌륭한 문장, 알기 쉬운 문장, 간결한 문장은 필연적으로 단문이 된다. 장문은 주어와 술어의 대응이 어렵고 뜻을 파악하기

63) 한치규, 전게서 p.85~86

가 어렵다.

구체적으로 말하면 one sentence는 30자를 기준으로 하여 최대 50~60자 전후 이내가 적당하다. 만일 100자를 넘기면 알기 어려운 문장이 된다.[64]

② 가급적 작은 표제를 많이 사용하도록 한다.

작은 표제는 글의 중심이 되며 작은 표제가 뚜렷이 구성되어 있으면 훌륭한 기획서가 된다.

③ 기타 다음사항을 유의하도록 한다.

○ 정서적인 표현, 접속사 등은 가급적 쓰지 않는다.

○ 여러 가지로 이해될 수 있는 말이나 용어를 쓰지 않는다.

○ 타이틀 등은 인상적인 용어를 사용한다.

○ 정중한 용어를 쓴다.

○ 오자, 탈자는 발생하지 않도록 한다.

○ 수치가 길 때는 단위(억,만)를 사용한다.

○ 애매한 표현(약, 거의) 이나 같은 의미를 가진 용어, 어구는 피한다. (예 : 잘못 오해한, 약10명 정도 등)

○ 중간에 끝나는 보고서는 가급적 피한다.

다) 문장의 내용을 구성하는 방법

이에는 '미괄법', '두괄법', '쌍괄법'의 3가지 방법이 있으며, 통상적인 보고서의 경우 두괄법을 사용하는 것이 바람직한 경우가 많다.[65]

---

64) 일반적으로 출판계에서는 책의 종류와 독자의 계층에 따라 다음과 같이 sentence의 길이를 정해두고 있다.
영어 : 18단어(번역하면 35~45자), 아동잡지 : 30자, 주간지 : 35자, 종합지 : 45자

65) 한치규, 전게서 p.106~109

① 미괄법(尾括法) 문장

결론이 끝부분에 오는 문장이다. 일반적으로 미괄법의 문장은 3단락으로 구성되어 있다.

제1단락은 서론부분, 제2단락은 본론부분, 그리고 제3단락이 결론으로 구성된다. 그런데 미괄법의 문장은 문제제기, 상세한 배경, 사정설명, 그리고 결론으로 이어지는 등 무리없는 문장의 흐름이 되나, 끝까지 읽지 않으면 필자의 주장을 알 수 없으며 매우 희미한 인상만을 준다는 문제점이 있다.

② 두괄법(頭括法) 문장

두괄법이란 글자 그대로 문장의 서두에 결론이 오는 형태이다. 대표적인 것은 신문기사, 특히 뉴스기사는 이 두괄법이다.

두괄법의 특징은 대충의 내용은 앞부분을 읽으면 즉각 알 수 있다는 점이다. 먼저 포인트를 인식시키고 이의 근거가 될 조건을 뒤에서 관련시켜 설명해 나가는 수법으로 가장 중요한 사항을 강조하는 최선의 방법이 된다.

③ 쌍괄법(雙括法) 문장

문장의 서두와 최후의 두 곳에 결론이 놓여 있는 문장의 형태를 쌍괄법이라고 한다. 주제를 되풀이하여 설명하는 것은 그렇지 않은 것보다 상대에게 강력한 임팩트를 준다. 따라서 쌍괄법은 읽는 사람에게 강렬한 인상을 주는 방법이라고 할 수 있다.

라) 문자의 비쥬얼(Visual)화 적극 활용

문자(글자)는 비쥬얼화하여 기획서의 시각적 효과를 높이는 것이 바람직하며 이에는 ①레이아웃(Lay-out) ②문자를 강조처리하는 방식 등이 있다.

① 레이아웃 처리로서는

○ 강조하고 싶은 부분에 언더라인을 긋는다.

○ 긴 문장을 몇 개의 블록으로 나누거나, 블록마다 작은 표제를 붙인다.

② 문자의 비쥬얼 처리로서는

○ 글자에 網(음영)을 치거나, 두드러지게 나타낸다.

○ 중요한 부분은 다른 글체로 처리하거나 확대한다.

문장의 비쥬얼화 (예시)

레이아웃처리수법

1. 강조하고 싶은 쪽에 언더라인을 긋는다.
   교통체증이 심각하므로 지하철 건설을 추진

2. 문장을 몇 개의 블록으로 나눈다.

교통체증은 구조적 문제이다.	해결책으로 지하철 건설이 필요하다	10년간 2조원을 투입해야 한다

3. 작은 표제를 붙인다.
   (1) 교통의 구조적 문제 (2) 지하철 건설 추진

문자처리수법

4. 글자에 망을 친다.
   지하철 건설

5. 글자를 두드러지게 한다.
   지하철 건설

6. 중요한 부분은 상이한 글체로 한다.
   주머니글자 **지하철 건설**
   평체 지하철 건설

7. 중요한 부분은 확대한다.
   지하철 건설

2) flow chart 방식에 의한 표현[66]

chart는 사각 속에 중요한 요소를 써넣고 이것에 화살표로 연결하여 논리의 흐름을 표시하는 방법으로 '읽는 문서'를 '보는 문서'로 하는 방법이며, 문서에 의한 방식보다는 훨씬 간결하고 시각적인 효과가 있다.

기획서의 chart 표현은 심플하게 표현하기 위해 가급적 1테마를 1페이지에 작성하며 chart를 사용한 논리표현은 左에서 右로, 上에서 下로 흐르도록 구성한다. chart로 표현하려고 하면 문장으로 표현할 때보다 수용량이 한정되어 있으므로 chart 표현에서는 문장을 어떻게 요약할 수 있는가에 주의하여야 한다.

다음은 문장표현에 의한 기획서를 chart표현에 의한 기획서로 변환한 것을 사례로 든 것이다.

문서표현에 의한 기획서 (예시)

1. **목 표** : 전 공무원의 기획서 작성을 지원한다.
   공무원 기획능력 배양을 위해, 세미나를 개최하고, 기획서 작성을 지원한다.
2. **강좌의 테마** : chart표현의 기획서를 작성한다.
   문장을 나열한 기획서로부터 chart를 사용한 비쥬얼한 기획서로 전환을 도모한다. 기획서의 논리성과 설득력을 강화하고 프리젠테이션에서의 시각효과를 향상시킨다.
3. **전개의 포인트** : 기획서 작성에 워드프로세서를 활용한다.
   기획서 작성의 기본기능을 이해하고 실천한다. 그리고 기획서 작성에 도움이 되는 부가기능을 이해하고 응용한다. 기획서 작성의 간략화도 실현한다.
4. **커리큘럼** : 5차에 걸쳐 비쥬얼 기획서 작성 강좌를 한다.
   제1차 포맷(서식)의 통일, 제2차 기획서의 chart화, 제3차 chart작성의 실제, 제4차 비쥬얼 요소의 응용, 제5차 기획서의 디자인
5. **효 과** : 지면출력의 Level up과 비쥬얼화를 완성
   5회에 걸친 강좌를 통하여 기획내용을 표현하는 노하우를 습득한다.

66) 한치규, 전게서 p.118~119

Chart 표현에 의한 기획서(예시)

1 목 표

전 공무원의 기획서 작성을 지원

① 기획서의 고도화와 작성기회의 일상화가 배경
② 공무원을 대상으로 한 세미나를 개최

2 강좌의 테마

chart표현 기획서의 작성

① 문장표현으로부터 차트표현으로
② 논리성과 설득력을 강화
③ 프리젠테이션에서의 시각효과 향상

3 전개의 포인트

워드프로세서의 활용

① 기본기능을 이해, 실천
② 부가기능을 이해, 응용
③ 기획서 작성의 간략화를 실현

4 커리큘럼

『비쥬얼 기획서작성 강좌』

① 포맷(서식)의 통일 ② 기획서의 차트화 ③ 차트작성의 실제
④ 비쥬얼요소의 응용 ⑤ 기획서의 디자인

5 효 과

지면 출력의 Level up과 비쥬얼화

① 기획내용이 정확하고 미적 표현의 노하우 습득

3) 데이터 표현의 방법

기획서에 있어서 수치는 기획서 내용의 객관성, 정당성, 확실성을 뒷받침하는 중요한 데이터이다. 기획서에 수치를 기재하는 경우에는 목적에 알맞는 적절한 그래프 형태를 선택하는 것이 중요하다.

기획서에서 사용되는 대표적 그래프와 그 특징은 다음과 같다.

① 막대그래프 : 수치의 대소를 비교하거나 시간적 변화를 판별하는데 적합

② 원그래프 : 구성의 비율을 보는데 적합

③ 절선그래프 : 수치의 시간적 변화를 보거나 복수의 요소를 비교하는데 적합

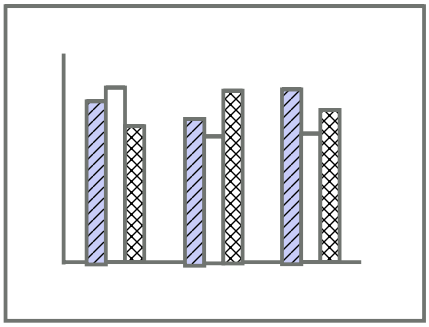
④ 면적그래프 : 수치의 면적비 환산에 적합

⑤ 산포도 : 수치를 점좌표로 표현하고 전체의 분포를 읽는데 적합

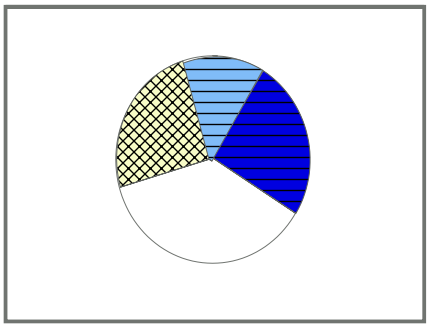
⑥ 띠그래프 : 구성 비율을 보거나 시간적 변화를 비교하는데 적합

대표적인 그래프의 예

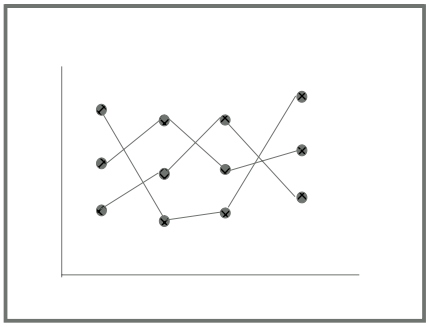
① 막대 그래프



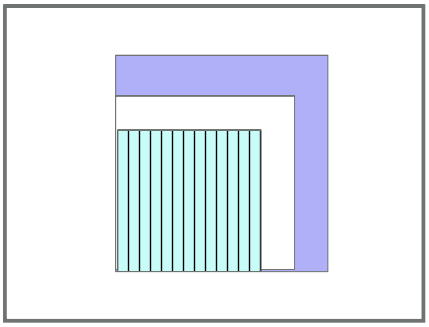
② 원그래프



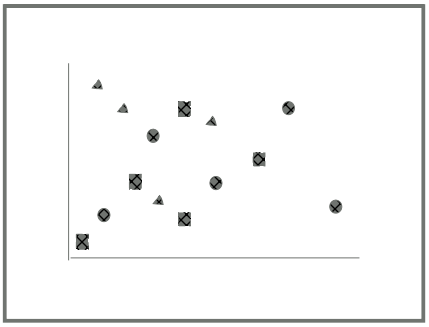
③ 절선그래프



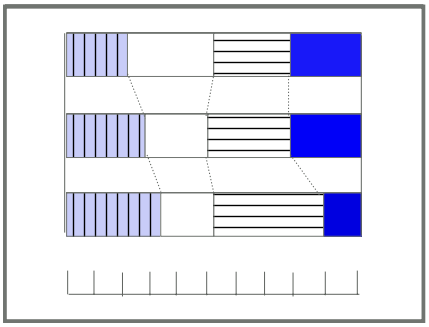
④ 면적그래프



⑤ 산포도



⑥ 띠그래프



4) 이미지 표현

오늘날과 같은 비쥬얼 시대에 있어서는 프리젠테이션의 최대 효과를 얻기 위해 비쥬얼 표현에 노력해야 하는데 특히 이미지표현을 적극 활용토록 한다.

정보의 전달방식이 "문자표현으로부터 비쥬얼 표현"으로 중점이 이동된 오늘날에 있어 이미지 표현은 중요한 역할을 담당하며, 이미지표현의 질이 나쁘면 기획내용이 뛰어나더라도 평가가 나빠질 위험이 있다. 따라서 이미지 품질관리는 기획서 표현의 중요한 포인트가 될 수 있으며 이를 제대로 활용하면 보는 사람에게 깊은 인상을 줄 수 있고, 경합된 프리젠테이션 등에 있어 유리하게 된다.

이미지 표현의 종류를 살펴보면 다음과 같다.

① 설명도판(圖版)을 사용하는 방식으로, 기획서에 설명도판을 넣으면 한층 알기 쉽게 이해를 도울 수 있으며, 만화형의 설명도판을 쓰는 것도 효과적이다.

② 복사기에 의한 상품의 카피방법으로, 기획서에 상품사진을 기재하는 경우 사진이 없으면 그 상품을 복사기 등으로 카피하여 사용한다.

③ 잡지 등에서 오려낸 적절한 사진을 이미지사진으로 활용한다.

④ 심벌마크를 사용하는 방법으로, 워드프로세서 등에 내장되어 있는 그림문자를 이용하여 표현이미지로 적절히 활용한다.

⑤ 사진에 글자를 넣는 방식으로 컴퓨터, 복사기를 간단하게 조작하여 작품을 만들어 사용한다.

⑥ 원근법, 투시도, 양식도 등을 제작 활용한다.

◀ 우수한 기획서의 공통점 ▶

○ 도입부가 매력적이며, 페이지를 넘기고 싶은 기분을 가지게 한다
○ 결론이 서두에 위치하고, 본문내용의 이해를 돕는다
○ 논리의 흐름이 매끄럽고, 페이지의 연결이 좋다
○ 내용에 과부족이 없고 구성상의 밸런스가 잡혀 있다
○ Lay-out가 세련되어 시각적으로 읽기 쉽다
○ 표기가 간결하며, 내용이 알기 쉽고 분명하다
○ 데이터 및 이미지가 효과적으로 사용되고, 강약 장단이 있다
○ 기획서의 볼륨이 기획의 내용과 규모에 알맞다
○ 독자의 입장에서 볼 때 내용을 효율적으로 이해할 수 있도록 궁리되어 있다

3. 기획서 제안(Presentation)

기획서 제안이란 기획 담당자가 의사결정자와 관련자에게 문서나 차트, 슬라이드 또는 컴퓨터 등 전달수단을 통해 자기의 의사를 표명하는 행위(presentation)이다.

기획담당자가 뛰어난 착상을 통해서 훌륭한 기획작품을 완성하였더라도 제안과정에서 결정·채택되지 않는다면 자원낭비 또는 지적에너지의 소모에 지나지 않는다. 따라서 완성된 기획작품을 제안할 경우에는 다음과 같은 자세와 요령을 필히 구비해야 한다.

① 기획서를 채택하는 의사결정자의 의식, 정서 등을 파악한다.

○ 공감대 형성 및 기획제안의 타이밍을 고려해서 상대방의 의식성향, 습관, 정서적 분위기 등을 사전에 파악해 둘 필요가 있다.

② 예상문답을 사전에 작성하고 간단한 리허설을 해 본다.

○ 예상문답 작성과정에서 계획수립시에 간과한 문제점, 기획내용상의 내부모순, 기타 미처 깨닫지 못한 점 등을 발견할 수 있다.

○ 제안설득을 위한 도구를 준비한다.

○ 대화나 글로써 설명하기 어려운 상황에 대비하여 차트, 슬라이드 등 시청각적 도구의 힘을 빌리는 것도 필요하다. 즉, 기획전체의 흐름을 차트화하여 기획서에 포함시켜 활용하면 결정권자를 이해시키는데 도움이 된다.

○ 전체의 이미지를 머리속에 그려보면서 간단한 리허설을 해본다.

③ 제안과정에서는 자신있는 자세로 설명을 한다.

○ 보고내용과 시간을 적절하게 안배하고, 쉬운 용어를 사용한다.

○ 보고주제는 최초에 명확하게 부각시키는 게 좋다.

○ 주요한 내용의 개요와 목차는 가급적 암기해 두는 것이 좋다.

○ 순서 있는 전개는 point 강조를 통해서 진행한다.

○ 맺음말은 간단하고 인상깊게 핵심을 찌르는 말로 맺는다.

④ 부정적·비판적 의견에는 구체적인 설득을 한다.

○ 새로운 사고방식이나 창조적인 안에 대해서는 비판적인 반론이 제기될 가능성이 많다. 그러한 경우에 대비하여 어떻게 설득할 것인가를 사전에 대응자료를 준비하고, 특히 비판의견에 추상적인 반론이나 감정적인 대응은 삼간다.

⑤ 자신이 있다면 기획안이 거부당해도 다시 제안한다.

○ 처음부터 완벽한 기획안을 마련하기란 쉽지가 않다. 거절당할 때 다시 시작한다는 자세로 포기해서는 안 되며 지시내용, 비판내용을 수정보완해서 계속 제안하는 끈기가 필요하다.

⑥ 기타 고려사항으로는

○ 주관적인 억측을 하지 않고 상사가 요구하기 전에 보고한다.

- 모르는 것은 모른다고 확실히 이야기하는 것도 중요한 보고이다.
- 많은 시간이 필요한 업무는 가급적 중간보고를 한다.
- 긴급사태 보고는 사실뿐만 아니라 원인도 함께 보고한다.

○ 보고여부 판단은 보고자 임의로 결정하지 말고, 보고는 정확을 기한다.

- 문제가 없을 경우에도 문제없음을 보고한다.
- 애매한 내용은 보고서 내용을 애매하게 하므로 가급적 피한다.

○ 정보의 혼란을 피하고 상대에게 알기 쉽게 전한다.

- 보고는 지시한 상사에게 함을 원칙으로 한다.
- 전달 여부가 중요한 문서는 반드시 전했는가를 확인한다.
- 보고에 어느 정도 시간이 소요됨을 미리 전한다.
- 복잡한 보고일지라도 중요 point는 3가지 이내로 압축 보고한다.

4. 노하우 +플러스

가. 보고서의 모양새

(1) 균형 감각을 갖춘 목차

보고서의 목차는 균형을 갖추어야 한다. 이를 위한 가장 기본적인 것은 하위 목차의 수가 상위 목차의 수보다 많아야 한다는 것이다.

아래 박스에서 보는 바와 같이 “ 1 ”번 목차 아래에는 최소한 2개 이상의 “ □ ” 목차가 있어야 한다. “ □ ” 목차 아래에도 최소한 2개 이상의

“ ○ ” 하위 목차가 있어야 균형감각을 갖춘 보고서라고 할 수 있다.

1. □ ○ ○ □ ○ ○

(2) 여백이 있는 보고서

보고서는 글자크기 16포인트 기준으로 한 면당 17~18줄 정도가 적정하다. 부득이한 경우라 하더라도 최대 20줄 이내에서 작성하도록 노력한다. 20줄이 넘을 경우 보고를 읽는 사람들이 답답해 할 수 있으며, 핵심내용을 파악하기도 어렵다. 특히, 지방자치단체장 등 기관장과 같이 바쁜 일정을 소화해야 하는 분들이 현안사항이나 업무추진 상황을 담은 보고서 내용을 단숨에 파악할 수 있도록 해야 한다.

보고서의 목차와 본문은 글자 크기, 글꼴 등 모양을 서로 구분하여 작성한다. 또한 통계, 수치, 사례 등과 같이 본문의 내용을 보완할 사항이 있는 경우 관련 문장 바로 밑에 ※, *, ☞와 같은 특수문자를 사용하고 글자모양도 휴면고딕 또는 중고딕 등으로 구분한다. 특히 본문에서 핵심단어(Key word)는 **굵게(bold)**하거나 <u>밑줄</u>을 그어 핵심단어만 읽어도 보고서 전체 내

용을 이해할 수 있도록 차별화할 수도 있다. 보고서의 여백을 좌우하는 또 하나의 기법은 문단간격을 활용하여 문장 간 위·아래로 충분히 공간을 확보하는 것이다.

나. 간결하고 통일된 문장

(1) 문장은 간결하게 쓴다.(50자-2줄)

사람이 한 눈에 읽을 수 있는 문장은 글자가 50자 미만일 때이다. 서술·개조식 보고서에서 대략 2줄 정도로 이해하면 쉽다. 필자는 보고서를 쓸 때 절대로 2줄 이상을 넘지 않도록 하고 있다. 모든 정보는 효과적인 분류와 목차 나누기를 통해 2줄 이내에 담을 수 있다.

(2) 불필요한 어구는 피한다.

하나의 문장에 중복어구가 들어가면 논점이 흐트러지게 된다. 따라서 보고서를 교정할 때 불필요한 표현이나 어구가 없는지 반드시 점검하여야 한다. 중복어구를 피하면 보고서는 핵심 위주로 간결해 진다.

유사한 표현의 반복도 피한다. 언뜻 보면 틀린 곳이 없다. 하지만 자세히 살펴보면 문법에 어긋나거나 장황하거나 이미 단어 속에 포함된 뜻의 단어를 반복해 사용하는 경우가 종종 있다.

(3) 긴 문장은 짧게 끊는다.

서술식 보고서에서 긴 문장은 짧게 끊는다. 필요에 따라 '그리고', '그러나', 아울러', '또한'과 같은 접속사를 붙인다. 그러나 접속사를 너무 많이 쓰면 조잡하게 느껴지므로 문장을 나눈 다음 전체적으로 읽어 보고, 접속사가

없더라도 의미가 통하는 경우 그 접속사는 없앤다.

(4) 단어의 선택에 유의한다.

긍정적인 단어를 적극적으로 활용하여 보고자가 긍정적인 자세를 갖고 있음을 보여준다. 약하고 수동적인 단어 대신에 강하고 능동적인 단어를 사용하기 위해 노력하여야 한다. 부정적·수동적인 문장 구성은 보고서를 읽는 고객으로부터 신뢰감을 얻기 어렵다.

- 주민투표제와 주민소송제가 국회를 통과하지 못하면 주민참여를 위한 새로운 제도 도입의 기회를 놓치게 된다.(부정적·수동적 단어)
- 주민투표제와 주민소송제가 국회를 통과하게 되면, 우리나라도 주민참여를 위한 선진적 제도를 갖추게 된다.(긍정적·능동적 단어)

공무원 보고서는 실행을 목적으로 하는 것이므로 '판매' 용어가 아닌 논리와 이점으로 설득하여야 한다. 근거도 없이 허무맹랑한 광고나 미사여구, 최상급의 용어를 사용했는지 꼼꼼히 살펴보아야 한다.

- 최고의 주민참여 온라인 시스템
- 가장 효과적인 징세 수단
- 주민으로부터 가장 사랑받는 자치단체

또한 불명확하거나 자신이 없는 경우 애매모호한 표현을 사용하기 보다는 나중에 발생할 수 있는 문제를 피하려고 하는 경향이 있다. 확실하고 단정한 표현을 사용하여야 한다.

(5) 용어 표기는 통일시킨다.

올바른 표기라도 하나의 문서에서 다른 표현이 나오면 혼란을 줄 수 있다. 특히 숫자(금액단위, 날짜 등)나 한자 용어에 그런 사례가 많으므로 작성한 문서를 재검토할 때 주의 깊에 볼 필요가 있다.

‖ 용어가 통일되지 않은 예 ‖

○ 시・도 18개 공통업무의 정보시스템 개발을 완료(2005.5/200백만 원)하여 5개 지역에 대한 시범적용 중이며, '05. 6월부터 나머지 지역 확산 중
○ 기존 시군구 행정정보시스템의 고도화를 위한 BPR/ISP 완료(6월/2억 원), 후속사업 추진('05.10～2006.6)

* 통일되지 않은 날짜 표기 예 : 2005.5, '05.6월, 6월

* 하나의 보고서에서 통일되지 않은 금액단위 표기 예 : 200백만 원, 2억 원

다. 설득력을 갖는 요소 가미

(1) 통계 · 수치 등을 적재적소에 활용한다.

추상적인 설명에 비해 구체적인 수치는 설득력이 훨씬 강하다. 추상적인 제안이라도 그 밑에 통계나 수치가 뒷받침될 경우 그 추상적인 표현의 문제를 보완할 수 있다. 따라서 업무를 수행하면서 자기 업무와 관련하여 타당한 통계를 발굴·수집하고, 그 통계를 적극적으로 관리하려는 노력이 필요하다.

‖ 추상적 설명 ‖

○ 자치단체의 관심이나 투자 소홀로 공무원 교육훈련이 형식화 ○ 지방공무원 교육훈련 혁신방안 마련 필요

○ 계층간 임금격차가 확대되고 소득 불평등도 심화

‖ 수치화한 설명 ‖

○ 자치단체의 관심이나 투자 소홀로 공무원 교육훈련이 형식화 ☞ 인건비 대비 교육훈련비 평균('04년) : 0.45%(광역 0.97%, 기초 0.24%) ○ 지방공무원 교육훈련 혁신방안 마련 필요

○ 계층간 임금격차가 확대되고 소득 불평등도 심화 ☞ 지니계수(임금소득) : 0.280('98년) → 0.312('03년)

(2) 현장의 생생한 목소리를 담는다.

치밀한 이론과 정확한 현상을 분석하고 거기에 생생한 목소리를 덧붙이면 설득력이 훨씬 강해진다. 기획서와 관련된 주요 고객의 제안이나 비판 등을 구체적으로 제시한다. 또한 기관장의 지시 등이 있는 경우 기관장의 말씀을 그대로 보고서에 제시하는 것도 하나의 방법이다. 다만, 생생한 목소리가 너무 많으면 진부해지므로 중요한 부분에만 사용하여 강조한다.

○ 고객관리시스템(CRM) 평가 결과 중 우리 조직에 대한 격려가 담긴 고객의 소리가 증가하고 있다. - ○○○ 관련 질의 응답을 이용하면서 명쾌한 답을 얻었습니다. 과거에 서면과 직접 방문 등 번거로운 절차를 밟았던 시절을 상기하면서 새삼 발전된 오늘을 실감할 수 있었습니다.(홍길동, lib00@hanmail.net)

(3) 사례 · 판례 등을 포함한다.

보고서에 사례나 판례 등을 집어넣으면 설득력이 강해진다. 특히 아이디어나 새로운 정책을 도입하고자 할 경우 중앙부처, 타 자치단체, 민간기업 등에서 이미 실시하고 있는 사례를 적절히 덧붙일 경우 그 보고서는 채택될 가능성이 높다.

(4) 외국의 사례 등과도 비교한다.

현황이나 대안 등을 제시하면서 외국에 유사사례나 관련통계 등이 있는 경우 외국과의 비교자료 등을 담으면 고급 보고서라는 이미지를 줄 수 있다.

> ○ 선진국에 비해 현저히 높은 **자영업자 비중(34.9%)**으로 기존 근로자 중심의 임금소득정책에 한계
>
> ☞ 자영업자 비중(%) : 일본 15.9%, 호주 13.8%, 독일 10.0%, 미국 7.2%

(5) 출처를 명시한다.

보고서에 기존 데이터나 아이디어를 활용하면 좋은 효과를 얻을 수 있다. 그런 자료들을 직접 인용할 때는 출처를 분명하게 밝혀야 한다. 출처가 없는 데이터는 믿을 만한 내용인지 상사나 고객이 판단하기 어렵다.

> 2003년 4월 인터넷에 접속할 수 있는 휴대전화의 계약 건수는 6,327만건에 달했다.
>
> ☞ 출처 : <휴대전화, IP 접속 서비스, PHS, 무선호출 계약 건수>, 전기통신사업자협회

◀ 토론해 봅시다 ▶

1. 다음 예문을 가지고 『브레인스토밍』을 거쳐 『생선뼈 만들기』를 이용해 기획의 발상을 연습해 보자

   예문1) 자율적인 지방자치가 정착되기 위한 선결과제인 지방재정의 건전한 운영 방안을 도출하라.

   예문2) 서양인들이 우리나라 개고기 문화를 비판하고 있다. 이에 대한 대응 논리를 개발하라.

2. '생선 뼈 만들기'를 이용하여 단체장 또는 지방의회 의장의 "신년사" 초안을 만들어 보자.

3. 본 교재의 기획서 작성요령을 염두에 두면서, 실제 기획서를 만들어 보자.

   예문1) A시는 침체된 지역경제의 활로를 찾기 위해 해외시장 개척강화와 통상교류를 확대하려고 하나, 현재 여러 부서에 관련 기능이 분산되어 있으며, 담당자도 전문성이 부족한 실정이다. 통상교류 조직의 효율적인 개편방안을 작성하라.

   예문2) 일중심의 성과주의 조직관행 정착을 위해 국장급이상은 연봉제를, 과장급이하는 성과상여금제를 시행하고 있으나, 온정주의적 운영으로 '나눠먹기'식의 형식적 운영으로 될 가능성이 크다는 문제점이 지적되고 있다. 성과급제도의 운영개선방안을 마련하라.

제2절 실무 기획보고서 작성의 실제 사례

✔실무기획의 중요성

① 기획은 선택이 아닌 「필수적 기능」
② 기획력은 「퍼스널 브랜딩(가치)」을 가늠하는 척도
③ 기획력은 업무능력 평가의 기준
④ 기획력을 갖추면 모든 업무추진에 자신감
⑤ 기획력 향상노력은 새로운 지식을 추구하는 동기 부여

✔실무 기획력 향상을 위한 노력 및 훈련

① 항상 관심과 재미를 붙여라 (✓즐거운 마음으로 시작하자)
② 타인의 기획서를 벤치마킹해라 (✓반드시 배울 점이 있다)
③ 자기만의 독특한 기획유형을 만들어라 (✓기획서는 정답이 없다)
④ 새로운 과제, 업무에 대해 도전해라 (✓지식을 쌓는 동기가 된다)
⑤ 추세, 변화, 새로운 지식을 추구하라 (✓변화의 흐름을 읽는다)
⑥ 아이디어는 즉시 메모해라
(✓아이디어맨은 머리가 좋은 사람이 아니라, 메모를 잘하는 사람이다.)
⑦ 사설, 칼럼을 많이 읽어라 (✓함축적, 논리적 전개의 모델이다)
⑧ 분석기법, 통계수치를 적극 활용하라 (✓기획서의 신뢰를 높인다)
⑨ 문서작성 능력을 지속 유지하라 (✓기획의 가장 기본적 무기다)
⑩ 외국어 보다 국어표기에 집중하라 (✓기획의 시작이자 바탕이다)
(✓가능한 보편적이고 쉬운 문장, 단어를 구사하는 것이 좋다.)

목----차

❶ 메모(쪽지) 보고서/

❷ 반쪽 보고서/

❸ 1매 보고서/

❹ 주간(월간) 업무보고서/

❺ 업무보고서(년간)/

❻ 정책(단위사업) 추진보고서/

❼ 출장결과 보고서/

❽ 의회답변서/

❾ 언론 보도자료/

❿ 인터뷰 및 대담자료/

⓫ 토론회 발표자료/

⓬ 서한문(감사, 협조, 건의문)/

⓭ 연설문(축사/격려사/환영사)

⓮ 시나리오(행사진행, 업무보고)/

⓯ 축전 · 조전문/

The Planning Power 1

메모(쪽지) 보고서 작성

◀언제, 왜 필요한가?▶

- ❖ 제목 또는 결론 정도로만 간략한 보고가 필요한 경우
- ❖ 보고받는 상사가 회의나 행사 참석 등으로 인해 직접대면이나 전화, 구두보고가 어려운 경우
- ❖ 긴급한 상황발생으로 보고에 신속성이 요구되는 경우

▢ 보고서 체계 및 작성 포인트

○ 메모지, A4지 등 사용가능한 보고서 용지 활용

✍작성 Point ➠3요소

①수신자(과장님께, 국장님께, 군수님께, 시장님께, 도지사님께)
②보고내용 ~ 보고의 핵심내용
③보고자(직·성명/연락처 : 행정전화번호 또는 휴대폰 번호)

▢ 작성기법 및 착안사항

① **수신자** : 보고받는 자가 누구인지 직·성명을 정확히 기재

예) 강원도지사님께, 경주시장님께, 영월군수님께
○○○자치지원국장님께, ○○○총무과장님께

② **보고내용** : 제목 정도로만 상황을 간략히 메모

예1) 실국장 긴급회의 개최(금일 15:00, 5층 대회의실)
예2) 2012년 여수세계박람회 개최 확정
예3) 2008년 행정자치부 혁신업무 추진 최우수기관으로 우리군(시) 선정
예4) 14:00경, △△지역 산불 발생-현재 진화반 긴급 투입중

③ **보고자** : ○○○○과장(○○담당) 김 보 고

《❶메모보고서-사례1》 ⇝ 실국장회의 개최관련 메모보고(예시)

○ ○ ○ 자치지원국장님께

긴급 간부(실국장) 회의 개최
-금일 15:00, 5층 대회의실
※긴급 현안사항 협의 관련

보고자 : 총무과장 김 자 치(전화 : 1234)

《❶메모보고서-사례2》 ⇝ 긴급상황발생 보고를 위한 메모보고(예시)

시장(군수)님께

금일 14:00경, △△지역 산불 발생
-현재 진화반 긴급 투입 및 상황파악 중

보고자 : 재난방재과장 김 방 재(HP : 011-123-4567)

The Planning Power ❷

반쪽 보고서 작성

◀언제, 왜 필요한가?▶

❖ 총괄내용에 대한 개요 또는 요점을 압축·요약 보고하는 경우
-결론, 최종 결정사항, 방침 등 주요 결과의 보고

❖ 보고의 핵심 또는 내용의 흐름만 간단히 보고하는 경우

▢ 보고서 체계 및 작성 포인트

○ A4용지 반쪽분량으로 작성

○ 주요상황 등 보고내용을 서술, 개조식으로 작성

- 보고의 개요, 최종결정사항, 방침확정, 추진결과 등

✍작성 Point ➠2요소

① 제목

② 보고내용(본문)

✔작성포인트 1) → 첫 단락에 보고의 개요 또는 취지 설명

✔작성포인트 2) → 보고의 핵심내용

✔작성포인트 3) → 향후계획 또는 조치계획

▢ 작성기법 및 착안사항

① 보고제목

-보고내용을 가장 잘 알 수 있게 함축적으로 표현

예1) 기관내 「불필요한 일 버리기」 추진

예2) 공직자 재산등록 자동검색 프로그램 개발 완료

② 보고서 내용의 전개 및 중점

1) 서두부분 - 보고내용의 개요, 취지

2) 중간부분 - 보고의 핵심사항(보고의 중점)

3) 말미부분 - 본 내용에 대한 조치사항, 향후추진계획 등

《❷반쪽보고서-사례1》 ⇝ 행정자치부의 "불필요한 일 버리기" 반쪽보고서 사례

❖ 제 목 : 기관내 「불필요한 일 버리기」 추진

(✓서두부분) ~ 보고내용 개괄, 개요

○ **정부혁신·지방분권 추진의 역량**을 높이기 위해 불필요한 일을 과감히 폐기, 잔여인력을 핵심기능에 재배치

- 조직 구성원의 토론, 자치단체 의견 등을 반영하여 과제 발굴

(✓본문부분) ~ 중점 보고내용

○ 1단계로 지난 5월, **조직 내 낭비적·비생산적 행태 738건을 발굴**, 추가 검토가 필요 없는 사항은 즉시 폐기

* 관행 191건, IT 미활용 134건, 요식행위 100건, 중복 79건 등 발굴

- 2단계로 6월중 **법·제도상** 폐지·위임·이관 등이 필요한 과제 집중 발굴

(✓말미부분) ~ 본 계획의 향후계획

○ 향후, 업무량 조정을 통해 **부내 인력을 재배치**하고, 추진방식과 성과를 **범정부 차원으로 확산**

《❷반쪽보고서-사례2》 ⇝ 행정자치부의 "부내 영상대화시스템 구축" 반쪽보고서 사례

❖ 제 목 : 부내 영상대화시스템 구축

○ **비대면 전자결재**는 대기시간 축소 등 편리성이 있으나, 결재자의 **정확한 업무 이해, 충분한 커뮤니케이션, 현장감 등의 기회 상실**

○ 전자결재와 대면결재의 장점을 살린 **쌍방향 영상대화시스템 구축**

- 시간과 공간의 제약없이 사무실 근무자·이동 근무자간 영상회의 및 전자결재 시 결재 관련자간 영상대화 가능

* 비대면식 전자결재 ⇒ 온라인 대면식 전자결재로 전환(8,280만원 소요)

○ 현재 **부내 과장급 이상 간부(100여명)를 대상으로 실시 중**이며, 정착 단계에 도달하면 타 기관 및 전 직원까지 확대

The Planning Power ③

1매 보고서 작성

◀언제, 왜 필요한가?▶

❖ 단위사업, 현황, 계획을 1매로 요약, 압축보고
  * 일상적으로 가장 많이 작성하는 보고서
❖ 짧은 시간에 현황, 문제점, 대안을 보고하고 이해시키는 목적
❖ 분량이 많은 종합계획 등의 방침결정 또는 중간보고

▢ 보고서 체계 및 작성 포인트

○ 규격 : A4종(필요한 경우 횡으로도 사용)

○ 보고 내용을 핵심사항 중심으로 1매로 요약·압축
  다만, 주요내용이 누락되지 않도록 할 것

✍작성 Point ➠4요소

① 보고서 제목

◇보고자 : ○○과장, ○○담당

② 보고취지, 배경 등 *주로 박스 내에 작성

③ ✔보고개요, 현실태(현황)
✔추진상황
✔현황분석 또는 문제점

④ 향후계획 또는 대책(대안)

◇작성자 : 직·성명/(전화번호)

▷별첨 - 참고, 설명자료 등

▢ 작성기법 및 착안사항

①제목(부제) : 제목만으로 보고서의 전체 내용과 성격을 알 수 있게 가능한 1줄로 작성하며, 핵심적인 사항을 표현

②보고개요/취지 : "보고내용이 무엇인지?" "취지가 무엇인지?"를 설명
✔주로 박스내에 작성하며, 서술·개조식으로 간결하게 작성

③본문(보고내용) : 현 실태 및 문제점, 대안분석, 사례, 전망 등 필요한 내용을 중요도, 우선순위에 따라 기술

④마무리 : 결론, 대안, 건의사항, 조치계획 등을 기술 ※참고자료-첨부

《❸1매 보고서 – 사례1》 ⇝ 행정자치부 공무원제안관련 1매 보고서 사례

공무원제안 담당자 워크숍 개최 계획

◇ 전면 개정된 제안규정 및 제도운영에 필요한 세부사항 교육을 통해 개선된 공무원 제안제도의 조기정착 및 원활한 운영 도모

◇ 일선 기관 담당자들의 제안업무에 대한 전문성 강화 및 제안 시스템 활용 등 제안활성화 전략 수립

❑ 개최개요

○ 일　　시 : 2006.7.20(목), 14:00 ~ 18:00(4시간)

○ 장　　소 : 정부중앙청사 별관 2층 강당

○ 참석대상 : 중앙 및 지자체 공무원제안 담당자 약 200명

❑ 주요내용

○ 전면 개정된 공무원 제안제도 교육

- 제안규정 주요 개정내용 및 종전/개정 규정 비교
- 세부 실무운영 방법 (※ 실무요령 책자 배부)
- 질의응답

○ 제안관리시스템 소개

- 전 부처 확산을 위해 2005.11월부터 행자부내에 구축·운영하고 있는 공무원 제안관리시스템 시연

※제안관리시스템 : 제안 등록·심사·사후관리 등 제안 처리과정을 온라인으로 구현

○ 외부전문가 초청 특강 : 제안제도 이해 및 제안활성화 전략

▷강　　사 : 한국제안활동협회 연구소장

▷내　　용

- 제안의 기본개념, 필요성 등 제안제도에 대한 이해
- 제안활동 활성화를 위한 추진전략 제시

❑ 홍보계획 – 행자부 e-Newsletter·홈페이지 등에 행사계획 게시 등

담당자 : 직·성명 (☎ 1111)

《❸1매 보고서-사례2》 ⇝ 강원 경제포럼개최계획 1매보고서 사례

「江原經濟포럼」2次 定期포럼 開催

❖ 강원4대포럼(강원경제)에서는 강원경제의 어려운 현실을 직시하고 미래의 청정 강원경제의 도약을 위해 ❖ 전문가들의 의견을 집약하고 활성화의 발판을 마련 하고자 강원경제포럼 제2차 정기포럼을 개최함

□ 行事概要

○ 일　　시 : 2008. 12. 4(화) 14:30 ~ 18:00
○ 장　　소 : 춘천 라데나콘도 에메랄드홀
○ 참석대상 : 100명 내외
○ 주　　제 :「강원경제의 내일은 있다」

□ 進行計劃 – 사회 : 구정모 강원대학교 경제무역학부 교수

○ 발제자1 : 강원발전연구원 조계근 실장
　　-「강원도 경제자유구역의 기본계획」
○ 발제자2 : 한림대학교 경영학부 변용환 교수
　　-「강원도 기업유치 기초환경 개선방안」
○ 토론자 : 6명

▷강원도 산업경제국 김상표 국장
▷한국산업단지공단 산업입지연구센터 김인중 소장
▷강릉대학교 지역개발학과 윤경호 교수
▷강원대학교 경제무역학부 지해명 교수
▷산업자원부 지역산업균형발전기획관 진　홍 국장
▷강원전략산업기획단 한승호 단장

□ 協調行事 -행사안내·홍보 및 다수 직원들이 참석하도록 유도

보고자 : 직 · 성명 (☎1234)

The Planning Power 4

주간(월간) 업무보고서

◀언제,왜 필요한가?▶

❖ 각 기관, 부서에서 주간 또는 월간단위의 계획서를 작성
-내주 또는 다음달에 해야 할 일, 계획에 대한 점검, 확인에 필요

❖ 보고내용을 제목과 개요 정도로만 작성하여 보고하는 형식
-국, 과단위의 업무계획을 정리하고 주간, 월간일정 등 수립

▢ 보고서 체계 및 작성 포인트

○ 분량 : 주간업무보고서는 3~4매 또는 5~6매 정도로 요약

✔분량은 부서나 팀의 수, 업무량에 따라 분량은 달라질 수 있음

✍작성 Point ➠2요소

① 표지(보고서명, 작성일, 작성부서)

② 보고내용(본문)

-제목, 행사·업무계획개요(일시, 장소, 내용, 기타 특이사항 등)

※실국의 경우 과별, 팀별로 직제 순으로 구분하여 작성

▢ 작성기법 및 착안사항

○ 표지

-제목 → 총무과 주간(월간) 업무보고

-기간 → 2008.11.26~11.30

-작성부서 → 총무과, 자치지원국, 기획관실 등

○ 보고내용 작성요령

-각 실국이나 과의 주·월간단위 업무, 행사계획이 무엇인지 알 수 있게 제목과 개요정도만 작성

-계획의 요점을 서술 · 개조식으로 작성

✔ 참고 될 만한 자료 중 분량이 많은 경우는 첨부로

週 間 業 務 計 劃

('07. 11. 26 ~ 12. 1)

自 治 行 政 局

週 間 業 務 計 劃

(자치행정국 : 11.26 ~ 12.01)

총 무 과

1. '07년도 소방공무원 승진시험 후속조치

○ 채점, 승진대상자 확정(11.30) ⇨ 소방본부 인계 ⇨ 승진자 발표(12월초)

2. 지방기능직공무원 제한경쟁특별임용시험 추진

○ 3명 선발(의회사무처 통신9급, 서울사무소 전기8급, 감자원종장 운전10급)

○ 원서접수(12.3~12.5) ⇨ 서류전형(12.6~12.10) ⇨ 면접시험(12.13)

3. 중앙인사위원회 주관 채용업무 관계관「연찬회」참석

○ 11.27~11.28, 대전 스파피아호텔, 시·도 고시담당사무관 및 담당자

○ 2008년도 지방공무원 채용시험 문제출제 세부시행방안 토론 등

4. '07년도 제2기「신규임용후보자」과정 입교

○ 11.26~12.21(4주, 합숙), 공무원교육원, 144명(2·3회 공채 합격자)

5. '07년도 보건의료인「위생사」시험 지원

○ 12.2(일) 09:00~13:30, 원주 학성중학교, 482명 출원

○ 시험관리관(원주시 34명) 지원 및 시험집행

6. 청사 외부창호 교체공사

○ 본관·신관창호(376개소) 철거 및 신설 / 10 ~ 11월

※ 업무에 지장이 없도록 휴일과 야간에 작업진행

7. 실과 및 소속기관 기술지원

① DMZ박물관 남북교류타운 신축공사 업무연락관 지원
② 종합청사 신축공사감독
③ 강릉의료원현대화 및 도립노인전문병원 건립사업 설계용역감독
④ 영월 마차 탄광문화촌 조성사업 관련 지원업무
⑤ 한국혁신분권센터 공사감독
⑥ 도의회 의사당 건립공사감독
⑦ 전특작 시험포장 기반조성공사 감독
⑧ 해안농업시험장 청사방수공사 감독
⑨ 홍천 내면119지역대 증축공사 감독
⑩ 공무원교육원 조경 및 포장공사 감독

자치지원과

1. 시·도 행정부시장·부지사 회의개최

○ 일시·장소 : 11. 27(화) 16:00 ~ 17:50, 정부중앙청사 19층 영상회의실
○ 주　　재 : 행정자치부 장관
○ 참　　석 : 행정부지사
○ 주요내용 : 제17대 대통령선거의 공정한 관리 등 당면현안사항

《 부시장·부군수 전달회의》

- 일시·장소 : 11. 30(금) 10:30, 도청 본관회의실
- 주　　재 : 행정부지사
- 참석대상 : 시·군 부시장·부군수(18명), 도 관련 실국장(3~4명)
- 주요내용 : 행정부지사 당부말씀, 실국별 현안사항·일반 협조사항 전달

2. 제17대 대통령선거(12.19)대비 업무추진

○ 부재자신고인명부 확정 : 11.26
- 부재자신고 및 접수 : 11.21 ~ 11.25

○ 선거인명부 열람 및 이의신청 : 11.26 ~ 11.28 (3일간)

○ 선거인명부 누락자 등재신청 : 11.29 ~ 12.11 (12일간)

○ 후보자 등록 : 11.25 ~ 11.26 (2일간)

3. 2008 주민자치센터 운영실태 현지평가

○ 기　　간 : 11.28 ~ 11.30

○ 대　　상 : 우수 주민자치센터 7개소　※ 대상 센터 선정중

○ 평가결과 조치사항
- 우수기관 도지사 표창 및 시상금 지급(총 15,000천원)
  → 최우수(1) : 5,000, 우수(2) : 각 3,000, 장려(2) : 각 2,000
- 주민자치센터 담당 유공공무원 표창(12월 말)

4. 도암댐 관련 「제4차 고위급T/F회의」 개최

○ 일시·장소 : 11.26(월) 14:00, 산업자원부 회의실

○ 참　　석 : 道(행정부지사), 산자부(본부장), 한수원(사장)

○ 회의내용 : 도암댐 방류수 최종 처리방안 및 비용부담 주체 결정

5. 민주평통 강원지역회의 자문위원 워크숍 개최

○ 일시·장소 : 11.27 ~ 11.28(2일간), 보광 휘닉스파크(평창)

○ 참석인원 : 100명(시군 지역협의회 자문위원)

○ 주요내용 : 특강, VTR 상영, 토론의 시간 등

6. 이달(11월)의 으뜸봉사자 심사·선정

○ 일시·장소 : 11. 29(목) 14:00, 도 자원봉사센터회의실

○ 선정인원 : 2명(시 1, 군 1)　※10월말 현재실적 : 13명 선정

○ 선정방법 : 시군별 자원봉사 월 활동실적 및 내용 기준으로 선정

○ 향후계획 : 인증패 수여, 소식지·언론 등에 홍보

※ 도 : 자치지원과장 참석

7. 민방위 담당공무원 업무혁신 연찬회 개최

○ 일시·장소 : 11.26 ~ 11.27(2일간), 설악파인리조트(속초 노학동)

○ 대　　상 : 57명 내외(도 3명, 시군 36명, 읍면동18)

○ 내　　용

-민방위업무 전반에 대한 대처능력 제고 및 개선방안 토의

-시·군담당공무원 의견수렴, 당면사항 협조요청(정부합동평가대비 등)

8. 민방위효율성제고 지자체 공무원과의 토론회 참석

○ 일시·장소 : 11.29 ~ 11.30(2일간), 국립방재교육연구원

○ 주　　관 : 소방방재청 민방위팀

○ 참　　석 : 2명(도 및 시군담당자)

○ 내　　용

- '07년 민방위 편성, 교육, 훈련업무의 성과와 반성 공유

- '08년 업무 추진방향(지침개정 등) 및 향후 개선·발전방향 토론

9. 『과거사정리 활동평가와 향후 과제 등』 토론회 참석

○ 일시·장소 : 11.28(수) 10:00 ~ 17:00, 백범기념관(서울 용산구)

○ 주　　최 : 과거사정리위원회 등 5개 위원회

○ 참석대상 : 도 및 시·군 과거사정리 담당자 중 희망자

○ 주　　제 : 과거사정리 활동평가와 향후 과제 등

10. 제38차 일제강점하 강제동원피해 실무위원회 서면심의 준비

○ 준비기간 : 11.26 ~ 12.10(2주간)

※심의자료 검토·제작(12.13한), 심의자료 송부(위원 13명) : 12.14

○ 심의절차 : 사실조사결과 검토·보완조사, 실무위원회 상정·심의의결

⇒ 실무위원회 심의의결 후 의견서를 작성하여 중앙위원회 송부

■ 중앙위원회 송부실적(11.23현재) : 7,602건 중 3,764건(49.5%)

세 무 회 계 과

1. 지방세무조사.체납정리 혁신 우수사례 발표대회 참가

○ 일　　시 : 11. 27(화) ~ 28(수)

○ 장　　소 : 전라남도(중흥골드스파리조트)

○ 참　　석 : 우리도 25(도 2, 시·군 23)

○ 내　　용 : 지방세무조사·체납정리기법 우수사례 발굴 및 공유

※ 도 출품과제 : 대포차량 체납정리를 위한 '서울에서 김서방 찾아보자 !!'(홍천군)

2. 지방세 법인세무조사 실시

○ 조사기간 : 11. 26 ~ 11. 30

○ 조사대상 : 한솔개발(원주시 소재) 외 3개 법인

○ 조 사 자 : 세무지도담당 외 2

○ 조사내용 : 지방세 성실 신고납부 여부 등

3. 2008년도 강원도제증명등수수료징수조례 개정 추진

○ 개정대상 : 의료기관개설허가수수료 외 7종

※ 자치단체간 전국적 통일이 필요한 수수료 등

○ 추진일정

- 대상 수수료 의견 조회 및 방침 결정 : 12. 05한
- 조례안 작성 및 입법예고 : 12. 10한
- 조례심사 및 조례규칙 심의 : '08. 1월
- 도의회 심의 및 조례공포 : '08. 2월

4. 도유재산(소규모보존부적합토지) 매매계약 체결

○ 계약기간 : '07. 11. 26 ~ 11. 28(3일간)

○ 매각재산 : 춘천시 삼천동 267-3(답, 24㎡) 외 29필지 / 11,377.9㎡

○ 매 수 자 : 춘천시 삼천동 정덕수 외 14명　* 수의계약

5. 지방재정관리시스템 지출분야 실습교육(행자부 주관)

○ 기간·장소 : 11. 20 ~ 12. 28 / 도 전산교육장(신관)
○ 교육대상 : 도 및 시군 시스템 사용자(650명) * 매회별 26명
○ 내　　용 : 일반 지출 및 계약업무 실습 등

6. 복식부기 담당공무원 워크숍 참석

○ 일시·장소 : 11. 29 ~ 11. 30 / 강릉 현대호텔
○ 참　　석 : 우리도 43(도 2, 시·군 41)
○ 내　　용 : 복식부기 제도운영상황 등 점검 및 개선 방안 토의 등

체육청소년과

1. 2008년도 전국(소년)체전 운영개선평가회 참석

○ 기　　간 : 11. 29(목) ~ 11. 30(금)
○ 장　　소 : 전라남도 나주시
※ 도체육회 사무처장 외 5명 참석

2. 2008년도 체육정책평가회 참석

○ 기　　간 : 11. 29(목) ~ 11. 30(금)
○ 장　　소 : 전라남도 목포시
※ 체육진흥담당 참석

3. 도청 실업팀 대회 참가

팀 명	대회명	기 간	장 소	참가인원
펜 싱	2008 싱가폴 국제펜싱 선수권대회	11. 23(금) ~ 11. 29(목)	싱가폴	이두성 감독 외 8명
테니스	2008 용진배 한국실업 마스터즈대회	12. 2(일) ~ 12. 7(금)	광주	이정명 감독 외 2명

4. 도청 실업팀 전지훈련

팀 명	기 간	장 소	참가인원
수 영	11. 23(목) ~ 11. 28(수)	태국	이택원 감독 외 15명

5. 강원도체육회관 리모델링공사 추진(현재 85%)

○ 추진계획 : 옥상 드레인 시공, 1층 피로연장 벽체 철거 및 칸막이 설치, 전면광장 칼라아스콘시공

○ 공사기간 : 9. 10 ~ 12. 08(90일간)

6. 강원도 중장기여자청소년쉼터 운영위원회

○ 일　　시 : 11. 29(목) 15:00

○ 장　　소 : 중장기여자청소년쉼터(원주 학성동)

○ 대　　상 : 운영위원 6명　　※ 도 참석 : 체육청소년과장(당연직)

○ 내　　용 : 2008 사업실적 및 상반기 예산 결산 보고

7. 「2008 청소년창작영상제」 시상식

○ 일시·장소 : 12. 1(토) 10:00 / 강원도청소년수련관

○ 참석대상 : 수상자 등 300명

○ 내　　용 : 심사평 및 수상작품 상영, 시상, 격려사, 기념촬영

❍ 주　　최 : 강원도·KBS춘천방송총국 공동
❍ 주　　관 : 강원도청소년수련관(GIBC강원청소년인터넷방송국)
❍ 후　　원 : 강원도교육청
❍ 영상종류 : 영화,다큐,에니메이션,CF,드라마,뮤직비디오 등
❍ 작품접수 : 9. 17 ~ 11. 19 (출품작 접수 : 106편)
❍ 시　　상 : 7개부문 9팀(도지사상 3편)

※ 도 참석 : 자치행정국장

등록번호	재정기획관-
등록일자	2008. 11 . 26.
공개구분	부분공개 제5호

주 간 업 무 계 획

(2008.11.26 ~ 11.30)

행 정 자 치 부

순 서

1. 정책홍보관리실 ····· 1
2. 정부혁신본부 ····· 2
3. 전자정부본부 ····· 3
4. 지방행정본부 ····· 4
5. 지방재정세제본부 ····· 5
6. 균형발전지원본부 ····· 6
7. 혁신기획관 ····· 7
8. 감사관 ····· 8
9. 조직진단센터 ····· 9
10. 의정관 ····· 10
11. 안전정책관 ····· 11
12. 홍보관리관 ····· 12
13. 윤리복지정책관 ····· 13
14. 공무원노사협력추진단 ····· 14
15. 조직혁신단 ····· 15
16. 혁신컨설팅단 ····· 16
17. 지방행정혁신관 ····· 17
18. 지방세제관 ····· 18
19. 지방혁신인력개발원 ····· 19
20. 국가기록원 ····· 20
21. 정부청사관리소 ····· 21
22. 지방분권지원단 ····· 22
23. 주민서비스혁신단 ····· 23
24. 자치경찰추진단 ····· 24
25. 전자정부교육센터 ····· 25
26. 인사혁신/운영지원 ····· 26

① 정책홍보관리실

< 주요현안 보고 >

1 주요 법률안에 대한 행자위 심사(11.28~29) 대응

○ 행자위 법안소위(11.28~29 10:00)
- 지방자치법, 지방분권특별법 등 6개법안 공청회 및 심사

○ 행자위 전체회의(11.29 14:00) : 소위 통과법안 의결 등
⇒ 우리부 소관 주요법안의 통과를 위해 적극 대응

2 제3차 MENA 각료회의 참석 관련 국외출장

○ 11.27~12.2, 이집트(카이로) 및 터키, 제1차관 참석

○ MENA-OECD 국가간 협력강화 및 우리부 우수정책 국제적 위상 제고

※ 주요 협력의제 : 전자정부, 정부혁신 등

3 FTA활용 박람회 "지자체관" 설치·운영

○ 11.28~12.1, COEX 컨벤션홀, FTA 국내 및 민간 대책위 주최

○ FTA 시대 지방정부의 역할 및 투자유치잠재력 제고에 관한 콘텐츠 구성

< 기타 업무추진 계획 >

○ 몽골 내각사무처 IT팀장 바트에르데네 등 19명 방문지원(11.27)

○ 참여정부 「행정자치부 정책보고서」발간 준비
(7대 주요정책별 내용 및 디자인 검토 마무리, 12월 중순 발간예정)

② 정부혁신본부

< 주요현안 보고 >

1 정부혁신 관련 위원회 합동워크숍 개최

○ ‘07.11.26(월) 17:00~19:30, 그랜드힐튼H 컨벤션센터3층
○ 장관, 제1차관, 혁신관리수석, 혁신관리·혁신평가단·브랜드 위원 등 약100명
○ 정부혁신 관련 위원회 활동성과 평가 및 지속가능한 정부혁신 전략 수립
○ 위원회 활동성과 및 발전방향, 정부혁신 미래전략 보고
○ 지속가능한 정부혁신 평가모형 보고 및 혁신유공자 포상 등

2 2008년도 정부혁신관리평가 현장실사 및 면담 실시

○ 평가대상기관(50개) 부기관장 대상, 혁신리더십 면담(11.20~30)
- 기관장 및 기관의 혁신철학 청취, 질의·응답, 혁신소신 피력 등
○ 혁신역량·문화 및 혁신성과평가 현장실사(11.20~30)
- 부처브리핑, 질의·응답, 평가결과 종합토의 등
○ 면담·실사평가(11.20～30), 결과검증 및 보고서 작성(12월)

3 정보공개법 개정(안) 기관협의 추진(11.22~12.3)

○ 정보공개강화 TF 다수의견을 기초로 법 개정안 마련
- 합 의 : 사전 정보공개 확대, 비공개 대상 정보 구체화 등 17개 사안
- 미합의(다수의견) : 안보기관 특례 삭제, 정보공개위 행정심판기능 부여 및 상임화, 고의적 비공개 등에 처벌규정 신설 등 3개 사안
○ 기관 의견 수렴 후 제8차 TF회의 개최, 개정안 수정, 입법예고 추진(12월)

< 기타 업무추진 계획 >

○ 「공공관리 개혁과 정책혁신」 국제세미나 참석(11.30, 가톨릭대)
○ 시·군·구 민원행정 추진상황 종합평가 실시(11.12~28, 시·도주관 자체평가)
○ 온-나라시스템 사용자 만족도 조사 추진(11.26~12.7)
○ ‘07년 하반기 혁신교육·학습 추진실태 조사 실시(11.26~12.7)
○ ‘07년 정부혁신 우수사례집 및 공모전 수상 작품집 발간 추진

③ 전자정부본부

< 주요현안 보고 >

1 유비쿼터스 도시계획 및 건설법안 제정관련 관계부처 협의

○ 법제처 심사안은 국조실 최종조정(9.13) 결과를 미반영

○ 법안내용 중 지역의 유비쿼터스 도시계획에 관한사항은 행자부 계획을 반영하도록 협의 추진

※ 11.26(월) 17:00 국조실 기획차장 주재, 관계부처 조정회의 개최

2 『전자정부서비스 이용자 권한관리 규정(행자부 훈령)』 제정 추진

○ 내부자에 의한 정보유출방지를 위한 훈령 제정안 마련

- 인증 및 접근권한관리체계, 정보이용자 관리방안, 서비스 이용에 대한 내부통제 및 사후검증방안 등

○ 관계전문가, 중앙부처 및 지방자치단체 의견 수렴

※『2008 전자정부서비스 보안대책』의 일환으로 12월중 제정완료 추진

3 행정정보DB 구축사업 성과점검 보고(11.27)

○ '05년 사업은 DB이용율 조사를 통한 시계열분석

○ '06년 사업은 업무성과, 고객성과, 기술성과를 중심으로 분석

○ 향후 성과제고를 위한 개선방안 마련

< 기타 업무추진 계획 >

○『전자정부 기반서비스』이용설명회 개최(11.29, 별관 2층)

- 전자정부통합망 그간의 구축성과, 발전전략 등

○ 정부원격근무지원서비스(GVPN) 이용자 설명회 개최(11.29, 별관 2층)

- GVPN서비스 개요, 개선내용 등

○ 지역정보화 발전을 위한 토론회 개최(11.26, 별관 2층)

- u-지역정보화 추진과제, 미래 지향적 정보화마을 추진방향 등 논의

④ 지방행정본부

< 주요현안 보고 >

1 시·도 행정부시장·부지사회의 개최

○ 11.27(화) 16:00, 영상회의실/ 장관(주재), 시·도 부단체장(16)

○ 「제17대 대통령선거의 공정한 관리」 등 당면사항 전달 및 토의

※ 토의안건 : 시군구 및 읍면동 주민생활서비스 기능강화방안, 새주소 홍보강화 및 생활화 촉진방안

2 제31회 청백봉사상 시상

○ '07.11.28(수) 10:00, 백범기념관 컨벤션홀, 수상자 13명 등 250명

○ 공직사회에 모범이 되는 우수공무원 발굴시상(중앙일보사 공동 주관)

※ 장관님 참석(치사), 수상자 특전 : 대상/시상금 5백만원, 본상/2백만원

3 지방의회 의정비 결정관련 대응(계속)

○ 현지실태 점검결과 및 지자체 최종 보고 분석

○ 후속조치 및 제도개선방안 등 검토 보고

4 지방공무원 평정·시험제도 관련 법령 개정 추진

○ 지방공무원임용령·지방연구·지도직규정 : 차관회의(11.29)

○ 지방공무원 평정규칙 법제심사 대응

5 주민센터 명칭변경 추진

○ 자치단체별 현판·유도간판 교체 미완료 지역 추진 독려

○ 업무추진 유공자 포상 추진

< 기타 업무추진 계획 >

○ '07. 상생협력·갈등관리 우수지자체 선정

- 접수된 우수사례(60건)에 대한 서면평가(11월말)

○ 「세종특별자치시」 설치법 입법 추진

- 공청회 진술인 섭외 등 행정자치위원회 차원의 개최 지원

○ '07 지자체 교육훈련업무 추진실태 점검(11.26~12.5, 서면)

- 교육훈련실적(시·도), 예산편성실태(시·도 및 시·군·구)

⑤ 지방재정세제본부

< 주요현안 보고 >

1 '07년 불우소외계층에 대한 정부연말선물 지급 추진

○ '81년부터 매년 연말 불우소외계층 등에 사기진작 및 격려 차원에서 대통령 명의로 선물 지급('07년 23억원, 총 113,637명)

- 소년소녀가장 MP3(11,922개), 양로원, 100세이상 노인 동내의(37,484벌), 환경미화원 등 후라이팬 세트(64,231세트)

○ 품목별 조달청 계약(11.23), 업체별 추진상황 점검과 종합 수송계획 수립, 대통령 선거이후 지급 완료

2 '08년도 분권교부세 산정

○ '08년 분권교부세 규모(잠정) : 1조 2,579억원('07년 1조 1,387억원)

○ 경상적수요 13개 산정항목별·자치단체별 증감 분석

- 통계(41개)량 비교, 전년대비 감소 단체의 재정수요액 비중 분석

○ 특정수요 소관부처별 수요조사 결과 분석·조정

- 노인·장애인시설운영비가 전년 대비 감소 시, 소관부처와 협의·조정

※ '08년 분권교부세 산정 1차보고(12월초)

3 부동산소유권 이전등기 등에 관한 특별조치법 이행 마무리

○ 시도 담당자 대상 마무리 철저 및 대민홍보 독려

- 민원사무처리에 관한 법률 이행 철저 및 시행기간 내('07.12.31) 신청대상자 전수 신청할 수 있도록 대민홍보

4 '07년 새주소사업 인지도 조사

○ 전화조사(조사표본 1,000명)로 새주소 인지·활용실태, 만족도 및 개선에 대한 의견 수렴(매크로게이트코리아, 11.29~30)

※ 새주소 인지도 : 27.1%('01) → 29.4%('05) → 31.9%('06)

< 기타 업무추진 계획 >

○ 전국 미등록 섬 지적등록 계획 선포식 개최(11.26)

○ 복식부기 담당공무원 워크샵 및 정부회계학회 세미나 개최(11.29~30)

⑥ 균형발전지원본부

< 주요현안 보고 >

1 전국 지역혁신협의회 토론회 개최

○ 11.29(목) 10:30/청주 라마다H/장관·지역혁신협의회 위원 등 400여명

○ 분권과 균형발전에 관한 학술행사(지방자치학회)와 연계 향후 균형발전정책 방향에 대한 공감대 형성 모색 등

※ 장관님 하실 일 : 인사말씀

2 「지방공기업 경영정보 공개시스템」 대국민 서비스 실시

○ 일반현황, 인사정보, 사업성과・재무현황 등 6개 분야 30여개 항목

○ 언론브리핑 실시(11.27, 11:00, 2차관), 대국민 공개(12. 3예정)

※ 시스템 명칭 : 지방공기업 클린아이(Clean-Eye),
도메인명 : www.cleaneye.go.kr
캐치프레이즈 : "열린 지방공기업, 주민이 주인입니다!"

3 「전국 방방곡곡 대한민국 지역홍보센터」 개관 후속조치 지원

○ 홍보센터 개관 안내 지속적 홍보 및 운영 협조(시도, 시군구)

- 지역행사의 날, 고향장터 등 지자체 적극 참여 유도 등

○ '07・'08 출연금 예산편성 현황 파악(11.30한)

4 「세계화장실협회 창립총회」 개최 후속조치 추진

○ 「KBS 라디오 박인규 집중인터뷰」 준비(장관, 일정 조율중)

- 내 용 : 총회 의의 및 국내화장실 발전방안 마련 등

○ 창립총회 결과보고서 작성 및 유공자 표창 계획 수립 등

< 기타 업무추진 계획 >

○ '08년 지역혁신발전시행계획 수립지침 균형위 심의, 시도 통보(11.30)

○ 살기좋은 지역만들기 관계관 간담회 개최(11.26, 16:00)

○ 불법광고물 일정 정비・단속 추진 마무리(11.5～11.30)

○ 지방공기업 경영혁신 학술세미나 개최(11.30, 출판문화회관)

○ 제1회 온천주간행사(12.21～27, 울진 백암·덕구지구) 준비

⑦ 혁 신 기 획 관

< 주요현안 보고 >

1 고객서비스 마인드 제고를 위한 『고객응대 매뉴얼』 제작

○ 우리부의 체계화된 고객응대 표준과 고품질의 차별화된 고객 접점별 서비스 기법을 매뉴얼로 제작・보급

○ 수록내용 : 고객만족, 서비스 마인드, 상황별 고객응대, 불만고객 응대요령 등

○ 구성방향 : 이해・습득이 용이토록 고객접점에 따른 사례 및 삽화 등을 활용한 테마별・단계별 구성

※ 우리부 직원, 중앙부처 및 자치단체 등에 3천부 배부 및 홈페이지 게시(12월중)

2 직제 개정에 따른 성과평가방안 마련

○ 신설 팀 및 팀원에 대한 4/4분기 성과평가 적용방안 검토

- 신설 팀은 일정관계상 조직평가는 실시하지 않되, 개인평가만 실시
- 팀원의 경우 기존 팀장의 의견을 참고하여 신설팀장이 평가 등

※ 팀장 : 기존 팀 점수 100% 반영, 팀원 : 기존 팀 점수 70% + 팀장 평가점수 30%

3 '07년 하반기 부내 정보화교육 실시

○ 11.26~12.14 / 프리젠테이션 활용 등 10개 과정, 150여명 내외

○ 정보화부문 정부업무평가에 대비하고 정보기술 이용능력 제고

- 평가기준 : 4급이상 20%(현재 10%,미달), 5급이하 30%(30%,충족)

※ 우리부 자체 팀별 성과평가 기준인 30% 미만 팀 : 52개

○ 교육과정은 설문조사(10월말) 결과를 바탕으로 수립

- 프리젠테이션 활용(44% 희망), 최신 IT트랜드 이해(25% 희망)

< 기타 업무추진 계획 >

○ '07년도 정부혁신관리평가 실사

- 일시/장소 : '07.11.27(화) 10:00~18:00 / 혁신역량·문화(1105호), 혁신성과(711호)
- 혁신성과 → 혁신문화 → 혁신역량 순으로 진행되며, 혁신성과 3시간(오전 10시~13시), 혁신역량·문화 4시간(오후 14시~18시) 소요

※ 평가분야별 실적검증자료 확인 등

⑧ 감 사 관

< 주요현안 보고 >

1 지자체 방재·감사관계관 합동 워크숍 개최

○ 기간/장소 : 11.28~11.29(2일간) / 강원도 속초

○ 주최/주관 : 행자부, 소방방재청 / 강원도

○ 참석 : 300여명(방재·감사분야 공무원, 명예시민 감사관 등)

※ 우리부 : 제2차관, 감사관, 방재관리본부장, 강원도 행정부지사, 속초시장 등

○ 수해복구 실태 감사결과 설명, 위기대응 및 교훈 발표, 현장답사, 관계전문가 주제발표 및 패널 토의 등

2 국가기록원 정기감사 실시(마무리)

○ 기간/감사반 : 11.19~11.27(7일간) / 감사총괄팀장 등 10명

○ 기록물 보존의 적정여부 등 기록물 관리 전반

3 대선관련 지자체 공직감찰 활동(계속)

○ 공무원의 정치적 중립 및 행정공백 방지

○ 행정기밀 유출, 선거캠프 방문 등「중점감찰 5개 유형」중심

< 기타 업무추진 계획 >

○ 감사원,「정부위원회 운영실태」예비감사 수감 계속(11.19~11.30)

※ 본감사 : '07.12.10~12.24(10일간) / '08.1.7~1.18(10일간)

○ 지자체 기획감찰 및 정부합동감사 결과처분

- 사회복지분야 기획감찰(10.18~11.2) : 11. 30
- 대전광역시 정부합동감사(8.30~9.14) : 12. 3
- 울산광역시 정부합동감사(10.25~11.9) : '08. 1월중

⑨조직진단센터

< 주요현안 보고 >

1 「주요 선진국의 행정 및 조직운영 동향 분석」 진단

○ 5대 권역(북미, 북유럽, 아시아, 영연방, EU권) 총 12개 국가 분석

- 대상 국가의 중앙행정기관 조직·기능·인력 운영현황 분석

- 공공부문(중앙부처-지자체-공공기관) 기능배분체계 연구 등

2 「국가균형발전사업 관련 다수부처 중복기능 합리적 조정」 진단

○ 국가균형발전 지원사업 소관부처간 기능중복 및 예산 중복 투자 등 현황 분석을 통해 부처간 기능조정방안 마련

※ 한국지방자치학회와 협업진단('07.11월~'08.2월)

< 기타 업무추진 계획 >

○ 국립중앙박물관(문화관광부) 조직진단 추진

- 부서·개인별 직무분석을 통한 기능 및 인력 재설계방안 마련

- 현재 부서간 기능 조정을 위한 설문조사 결과 분석 중

※ 설문조사 : '07.11.19~11.23(5일), 박물관 직원 300명 대상, 축소·강화 기능 발굴 등

○ 「센터 출범 후 추진성과 및 향후 추진방향」 국정브리핑 홍보(11.26)

- 기고 제목 : 효율적 정부 위해 상시 건강검진 하는 조직진단센터

⑩ 의 정 관

< 주요현안 보고 >

1 국무총리 BIE총회(프랑스 파리) 참석 환영식

○ 11.28(수) 08:15, 인천국제공항(3층 귀빈실)

○ 국무조정실장, 행정자치부제2차관, 인천공항공사사장 참석

※ 2012 여수세계박람회 유치결정시(11.27, 03:00경 발표) 초청인사 규모 등 환영행사 확대방안 검토

2 2008년 정부포상업무지침 개정안 검토

○ 포상추천제한기준 기준 정비(선고유예, 벌금형, 불문경고 등)

○ 산재율(명단공포) 적용대상 기업체에 한정

○ 퇴직자의 재직기간산정시 육아휴직기간 포함 여부 등

3 정부포상 실링제 개선방안 검토

○ 현행 실링제의 문제점 보완 위해「계획포상제」로 전환하는 방안

○ 연초 포상건에 대한 사전 심의·결정 후 규모는 행사시기에 맞춰 협의

○ 확대, 현행유지, 축소, 통폐합 분야에 대한 기준 검토

< 기타 업무추진 계획 >

○ 제50회 국무회의 : 11.27(화) 09:30, 청 와 대

○ 제47회 차관회의 : 11.29(목) 14:00, 중앙청사

○ 제17대 대통령 취임식 행사장 후보지 사전답사

○ 제44회 무역의 날 포상 친수행사(11.30)

○ 국가고시업무 유공 등 15개 부문 포상협의 및 추천

○ 국무회의「영예수여안」상정(11.27) : 우호증진 외국인 등 12개부문(43명)

○ 12월 일반퇴직자 및 군 퇴직자 포상자료 검토(계속)

이하생략

The Planning Power 5

년간 업무보고(계획)서

◀언제, 왜 필요한가?▶

❖ 중앙부처, 시·도, 시·군 등 각 기관의 1년단위 업무보고서 작성
-업무보고서는 년간 업무, 사업의 종합계획서의 성격

❖ 최근 정례적인 업무보고 기회 확대
-의회(행정사무감사 등), 초도순시, 기관방문, 기관장 부임 등 다양한 업무보고 수요 발생

▢ 작성기법 및 착안사항

○ 규격 : 대체로 A4종 좌편철(필요한 경우 횡으로도 사용)
※대체로 50쪽 이상 분량의 종합보고서

○ 아래의 8가지 요소로 작성하나 체계는 다를 수 있음

✍작성 Point ➠8요소

①표지 : 보고일자(일시)/ 제목/ 기관명(부서명)
②목차 : 주요 항목(타이틀)/ 페이지/ 첨부물 명
③일반현황 : 부서, 기관의 기구, 인적사항 등
④목표 및 시책방향(전략)
⑤본문 : 주요업무계획
⑥추진체계(인력/ 조직/ 예산확보 대책 등)
⑦당면 현안사항(시급하거나 특별히 관심을 가지고 추진할 사항)
⑧기타 행정사항(현황/ 문제점/ 건의사항/ 협조요청사항)

-업무보고서와 사업계획서는 대체로 분량이 많으므로
-필요시 요약(1~2매)서를 별도로 작성하는 사례도 많음
→결재 시 보고시간단축 및 결재권자를 이해시키고 설득하는 데 도움

【✍ 년간 업무계획서 작성 ➠ 플러스 Point 】

① 표지에 표함되는 내용

- 문서의 종류(기획,제안,보고)/ 제목(서브타이틀)/ 작성일, 회의일자/ 관리번호/ 비밀의 구분/ 기획자(부서명)

② 목차의 기능

- 검색기능/ 기획서에 대한 예비지식 제공/ 논리전개 순서명시/ 기획서 구성의 오류 등 전체내용 체크기능/ 페이지 기재

③ 일반현황의 내용

- 기관 또는 부서의 기구, 인력, 예산 등 일반적 현황을 간략히 작성

④ 목표 및 시책방향

- 장·단기적 비전이나 달성하고자 하는 지표의 함축적 표기
- 기획의 당위성과 수행하는 역할의 명확화
- 기본방향(방침)
- 기획내용의 주요 포인트와 전제, 추진상의 기본방침을 기술

⑤ 업무계획(본문)

- "~무엇을 어떻게 하겠다" 는 마스터플랜
- 각종 업무계획에 대한 추진계획과 달성할 목표제시
- 각 단위 사업에 대한 추진방법, 목표치 등의 구체화, 계량화

⑥ 현안사항(과제)

- 당면한 또는 시급히 해결하고 처리해야 하는 과제

※주로 민원관련이나 복잡한 이해관계로 특별히 관심을 갖고 추진할 사항

⑦ 기타 행정사항

- 추진부서 및 인력, 예산 등 타 부서의 협조나 지원이 필요한 사항

⑧ 참고자료 : 본 계획에 참고할 사항 또는 부피가 큰 자료를 별도첨부

第172回 江原道議會 臨時會
教 育 社 會 委 員 會

2008年度

業 務 報 告

江原道地方公務員教育院

報 告 順 序

▢ 일반현황 3

▢ 교육훈련 목표와 방향 7

▢ 2008 교육훈련 추진계획 8

❖ 2008년도 교육훈련 계획(총괄) 23

一 般 現 況

▢ 沿 革

○ 1961.12. 21 「강원도공무원교육원」 개설(춘천농대 구내)

○ 1962. 2. 19 **교육훈련 개시**

○ 1963. 5. 31 「강원도지방공무원교육원」으로 명칭 개칭

○ 1964. 1. 8 청사신축 이전(춘천시 석사동)

○ 1992. 1. 25 **현 청사 신축 이전**(춘천시 동면 만천리)

▢ 機 能

○ 강원도 소속 공무원에 대한 교육훈련 실시

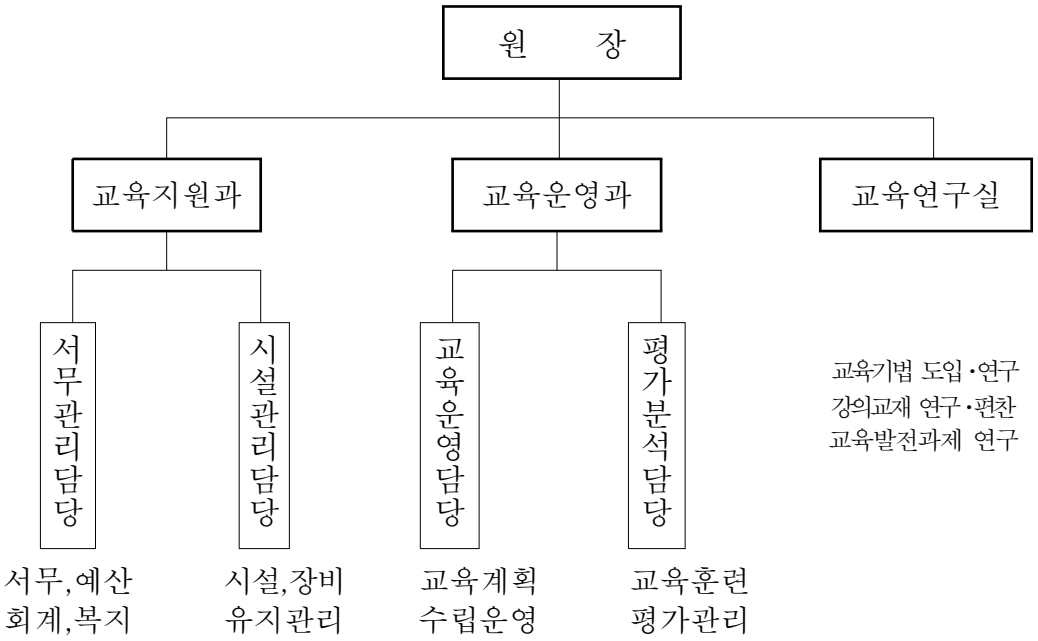
○ 공무원교육훈련에 관한 정보·자료 수집

○ 공무원교육훈련 발전방안 및 교육프로그램 연구·개발

○ 교육훈련 교재개발 · 편찬

▢ 機 構 · 人 力

— 2과 1실 4담당, 정원 30명(현원 29) —



구분	계	일 반 직							계약직 (가급)	별정직 (6급)	기능직
		소계	3급	4급	5급	6급	7급	8급			
정원	30	20	1	3	4	7	4	1	2	1	7
현원	30	21	1	3	4	7	4	2	1	1	7
과·결원								과원1	결원1		

□ 施設 · 裝備 現況

○ 부지면적 ····· 121,499㎡(36,753평)

· 대지 38,736㎡(11,718평) · 임야 82,763㎡(25,035평)

○ 건물규모 ····· 7동 14,934㎡(4,518평)

· 본 관	:	1동	8,321㎡(2,517평)
· 생 활 관	:	2동	4,782㎡(1,447평)
· 식 당	:	1동	1,431㎡(433평)
· 관 리 동	:	3동	400㎡(121평)

○ 강의실 ····· 8실(동시 최대수용 760명)

· 일 반 강 의 실(大)	:	2실	450명(149평)
· 일 반 강 의 실(小)	:	4실	210명(135평)
· 전 산 강 의 실	:	1실	60명(63평)
· 어 학 강 의 실	:	1실	40명(36평)

○ 도서실 : 장서 16,650권(행정 5,580 /과학 4,633 /기타 6,437)

○ 체육시설 : 5종목 10개소

· 운동장 1, 테니스장 2, 배구장 1, 체력단련실 2, 탁구대 4

○ 교육장비 ····· 33종 331대

· 전산기자재 : 10종 140대 · 어학장비 : 3종 91대

· 시청각장비 : 13종 40대 · 종합조정실기자재 : 7종 60대

目標와 方向

目　　標

- 교육원의 보편적 가치 + 강원도의 특별한 가치 -

□ 「강원도 사람」을 만들고 키우는 교육훈련

□ 「강원도 정신」을 익히고 기리는 교육훈련

□ 「강원도 미래」를 가꾸고 펼치는 교육훈련

- 方　　向 -

○ 일류행정인 양성을 위한 최고화·전문화 구현

○ 도민적 교육수요에 부응하는 사회성·다양성 추구

○ 시대흐름을 간파하는 지방주의·세계주의 지향

2008 推進計劃

제1아젠다

「강원도공무원교육원의 새로운 반세기 준비」의 원년

중점시책

— 총 5개 분야 14개 시책 —

① 수요자 · 고객중심의 교육훈련 실시

② 도민참여 교육프로그램의 확대

③ 거버넌스 네트워킹 구축

④ 평가 및 사후관리기능 강화

⑤ 교육역량 강화를 위한 시설 · 환경 개선

需要者 · 顧客中心의 敎育訓練 實施

1 新規 公職者를 위한「基本敎育」實施

❖ 신규 공직자가 갖추어야 할 기본적 소양과 자질함양 주력
❖ 직무수행에 필요한 현장실무 중심의 필수지식 배양

▢ 敎育重點 및 方向

○ 공무수행을 위한 실무이론 등 현장중심의 기초 직무지식 배양
○ 다양한 상황대처 능력 및 팀웍, 조직적응 능력 함양

▢ 推進計劃

○ 과정운영 : 2개 과정 6회 575명(합숙)
- 일반직 신규자과정 : 5회 550명 / 4주
- 기능직 신규자과정 : 1회 25명 / 2주

○ 교과편성 : 소양교과 30~40%, 직무교과 60~70%
- 소양분야
  · 공직관 확립 및 행정마인드 함양
  · 지식정보화사회의 변화대응, 21C성공적 자기변화 관리 등
- 직무분야
  · 행정이론 및 실무기초 : 민원실무, 지방자치제도, 예산·회계 등
  · 정보화능력 배양 : 엑셀, 프레젠테이션 등
- 종합실무수련 : 봉사활동, 현장학습, 조직력강화, 감수성훈련 등

《2008새로운 시책》

• 주민을 위한 고객서비스 정신교육 시간 확대
• 봉사활동, 현장학습, 조직력강화 등 종합실무능력 향상프로그램 강화

❷ 職務分野別 多樣한「專門敎育」推進

❖ 직무분야별 업무능력 향상을 통한 실무 전문인력 양성
❖ 시대흐름과 변화에 부응한 지식, 경험, 역량강화

▢ 敎育重點 및 方向

○ 각 분야별 전문지식 습득 및 실무능력 향상 교육
○ 간부공무원 역할 재정립교육 강화

▢ 推進計劃

①「전문교육」과정 운영

○ 과정운영 : 56개 과정 81회 3,500명(비합숙)
- 2주 과정 : 11개 과정 16회 500명
  · 일반, 농림, 건설, 보건, 복지, 전산행정, 수화, 산림GIS 등
- 1주 과정 : 37개 과정 54회 1,730명
  · 회계실무, 지방의회실무, 행정마케팅, 엑셀, 프레젠테이션 등
- 3일 과정 : 8개 과정 11회 1,270명
  · 치매관리, 영농설계, 주민생활지원, 고충상담, 맨토링 활성화 등

○ 교과편성 ⇒ 소양교과 10~30%, 직무교과 70~90%
- 소양분야 : 균형발전과 혁신시대의 공무원 역할, 도정시책구현
- 직무분야 : 분야별 직무 전문이론, 관련법규, 행정사례
- 실무 및 참여식 교육 : 현장학습, 자유토론, 실무사례, 실습 등

② 간부공무원 리더쉽교육과정 강화 : 협상능력 향상, 경영마인드기법 등

③ 우수강사 확보를 위한 DB구축 : 출강 및 추천강사 전원

《2008새로운 시책》

• 실무능력 향상을 위한 전문교육과정 신설 : 14개과정 605명
  - 지방의회, 세정, 지적관리, 도시계획, 이미지메이킹, 멘토링 활성화 등
• 간부공무원을 위한 리더쉽교육 강화 : 협상능력향상, 경영마인드기법 등

3 地域 核心리더 養成을 위한「中堅管理者敎育」强化

❖ 지역발전을 선도하는 전문행정인 및 핵심 중견리더 양성
❖ 변화 촉진적 리더십 함양과 현안해결 관리능력 향상

▢ 敎育重點 및 方向

○ 지방자치시대를 주도하고, 지역여건에 맞는 행정을 구현할 중견 리더 육성 및 전문가적 행정관리능력 배양

○ 현장활용이 가능한 맞춤형 실무사례중심의 참여식 교육을 통한 문제해결 능력 함양 *중견관리자교육 : 금년도가 4년차

▢ 推進計劃

○ 교육기간 : 2008. 2.12~12.14(44주)

○ 교육인원 : 60명(도·시군 6급 공무원)

○ 교과편성 : 6개 분야 158과목 1,470시간

- 국·도정목표 및 기본소양 : 국정이념, 도정역점시책, 기본소양 등
- 직무 전문지식 : 지역경제, 관광정책, 지역개발, 직무기초이론 등
- 변화관리·행정관리 능력 : 행정관리, 행정혁신, 리더십, 정책개발 등
- 능력개발·자기관리 : 감수성훈련, 조직력강화, 체력단련, 취미교과중점

○ 교과중점

- 과제중심의 참여식 과정운영, 사례연구, 문제해결을 위한 토의
- 현장체험을 통해 실무행정에 접목할 수 있는 성과물 도출
- 중견관리자로서 경쟁력확보를 위한 정보화·외국어 실습교육 강화

《2008새로운 시책》

- 실무, 사례중심의 교과목 확대 편성으로 현장, 상황대처능력 향상
- 팀웍 및 멤버쉽 함양을 위한 합숙기간 확대(3주 → 5주)
- 경기영어마을 입소 등을 통한 어학실무능력 배양

4 需要者 中心의 敎育選擇權 强化

❖ 지금까지는 공급자 중심, 주입·전달식 강의교육 방식에 치중 ❖ 앞으로는 수요자 중심의 체험·참여식 교육으로 전환

▢ 推進方向

○ 과정신설에 따른 현장 실무의견수렴 확대 및 심의강화

○ Cyber 교육 활성화를 통한 상시 자택학습 분위기 조성

▢ 事業計劃

① 전문교육과정 수강희망 신청제 실시

○ 개인별 업무형편 감안, 교육희망과정 사전신청 접수 : 2월중

- 과정별 총 수요인원의 80% 사전확정, 20%는 교육직전 확정

② 교육과정신설 의견수렴 확대 및 심의기능 도입

○ 현장적용 가능한 교육과정 신설 의견수렴 확대 : 9~11월

- 수요조사, 과정별 설문조사, 고객만족도, 자체 성과평가 등
- 교육·훈련발전 및 개선방안 의견수렴 성과분석시스템 구축운영

○ 일선 현장근무자 의견수렴을 위한 워크숍 개최 : 10월중

- 도·시군 교육담당자, 당해년도 교육과정 수료생 대표

○ 외부 교육전문가 중심「교육운영심의위원회」설치·운영 : 11월중

- 교육훈련계획 및 과정개설 심의기능 강화로 교육효율화 도모
- 민·관교육기관간 협력네트워크 구축과 연계추진

③ Cyber「Home Schooling제」운영

○ 주요 교육과정 및 교재를 홈페이지에 게재 : 연중

- 교육과정별로 달라진 직무교과 내용 및 신설과정 교재내용 등

※ 기본교육 + 전문교육 + 장기교육과정 이수자 대상

《2008새로운 시책》

- 개인별 업무형편을 고려한 전문교육과정 사전신청제 운영(과정의 80%)
- 외부교육전문가 중심「교육운영심의위원회」설치·운영
- Cyber「Home Schooling제」운영- 교육과정 및 교재내용 연중 게재

「道民 參與 敎育프로그램」擴大

❶ 地域社會發展을 위한 맞춤식「道民敎育」實施

❖ 2008년 국·도정 주요시책에 대한 올바른 이해 도모
❖ 도민이 필요로 하고 도움이 되는 다양한 교육 실시

▢ 敎育重點 및 方向

○ 예측 가능한 정책방향 제시를 통한 도민의 행정참여 유도
○ 실생활과「도민의 삶의 질」향상에 도움을 주는 교육

▢ 推進計劃

– 총 10개과정 13회 1,557명 –

○ 도민이 참여하는 교육과정 개설

① 국·도정시책 홍보과정 : 3과정 5회 912명
- 시군간부공무원시책교육, 주민자치위원교육, NGO행정협력과정

② 민간인 전문가 양성과정 : 4과정 5회 560명
- 전도민관광요원화 과정, 문화관광해설사양성 과정
- 재해대비 전문가양성 과정, 보조단체회계실무자 교육과정

○「도민의 삶의 질」향상 교육과정 운영

① 도민의 실생활에 도움을 주는 교육 : 1과정 1회 30명
- 고령화 사회에 대비한 전문상담인 및 요양인 육성

② 공무원시험대비 장애우교육 과정 : 1과정 1회 30명
- 공무원취업희망 도내 거주 장애우 대상(5주, 합숙)

③ 퇴직공무원을 위한 사회적응 과정 : 1과정 1회 25명
- 퇴직예정공무원 대상, 제2의 인생설계 지원(창업, 여가 등)

《2008새로운 시책》

• 도민의 생활에 실질적 도움을 주는 교육과정 신설 - 6개과정 435명
→재해대비 전문가양성, NGO전문가교육, 사회단체회계실무자 교육 등

❷ 體驗 中心의「英語敎育센터」運營

❖ 교육원내에서 체험 중심의 무료 영어학습장 시범운영 ❖ 도민의 국제화 마인드 제고 및 자율적 어학학습 분위기 조성

▢ 推進方向

○ 영어에 대한 자신감, 학습동기 부여를 위한 체험 영어시설 운영

○ 교육비수기를 활용하여 한시적·시범적으로 운영 후 확대도입

▢ 事業計劃

○ 운영시기 : 7~8월/ 12~2월중(동·하절기 각 1개월)

○ 시설구성 : 체험시설(입국장, 병원, 편의점, 식당, 강의실)

○ 운영횟수 : 8회(동·하절기별 각 4회)

○ 대　　상 : 일반주민 + 초·중등 학생

- 일반주민 : 단순 시설견학 및 체험
- 초·중등 학생 : 1박 2일과정(기별 40명) 체험학습

※방학기간 중 식사지원사업과 연계, 저소득층 학생 실비지원

○ 운영경비 : 영어센터 운영관련 경비일체, 교육원부담(강사료,식비 등)

▢ 推進日程

○ 기본계획 수립 및 소요예산 확보(추경) : 2~4월한

○ 영어체험시설 준비 : 5~6월

- 체험프로그램 개발, 시설부착물 제작
- 입교생 배부 교육소품 준비(패스포트, 스탬프, 홍보지, 일정표 등)

○ 원어민교사 확보 및 시설운영 교육 : 4~6월

○ 영어시설 운영홍보(홈페이지, 도·시군정 홍보지 등) : 4~7월

國內·外 敎育機關과의 네트워크 擴大

1 民·官 敎育機關間 協力體系 構築

❖ 민·관 교육기관간 교류협력 강화를 위한 네트워크 구축
❖ 교육훈련 의무시간제 도입에 따른 교육수요 대응 및 충족

▢ 推進方向

○ 교육자료·정보교류 활성화를 통한 교육효율화 토대구축
○ 교육의 질 향상 도모를 위한 교육인프라 구축

▢ 事業計劃

① 민·관 교육기관간 협력체계 구축

○ 구축대상 : 도내 대학+타 시·도 교육원+민간교육원(삼성, SK)
○ 구축시기 : 2008. 3월까지
○ 교류내용 : 교육기관간 교류협약서 체결 및 협의체 구성

구 분	우리 원	시·도 교육원	도내 대학	민간교육기관
기관별 교 류 방 안	· 원내강사 교환 · 외래강사 추천 · 강의자료 제공 · 시설사용 협조 · 교육생 위탁교육	· 강사교환 강의 · 외래강사 추천 · 강의자료 제공 · 교육생 위탁교육	· 강사교환 강의 · 교육생 위탁교육 · 교육과정 이수 학생 학점인정	· 강사교환 강의 · 위탁교육실시 (직원, 교육생) · 교육자문

② 대학과의 상호교류 활성화를 통한 전문교육 강화

○ 특정학과(교과과정) 이수자에 대한 학점(교육점수) 인정제 도입
- 공무원교육 → 교육점수, 협력대학 → 학점인정
※ 학점(교육점수) 인정이 가능한 전문교육과정 사전 조사확정

○ 협력적 네트워크 구축과 연계하여 추진(협약체결)

《2008새로운 시책》

• 민·관 교육기관간 협력체계 구축 : 강사교환강의, 교육위탁시행 등
• 대학과의 협약으로 교육원에서 강의받은 과목 학점인정제 시행

❷ 敎育運營 關聯 硏究機能 補强

❖ 교육훈련 목표달성을 위한 새로운 프로그램 개발
❖ 수요자 중심의 맞춤형 교육훈련시스템 구축 및 기법 도입

▢ 事業槪要

○ 전문성을 갖춘 교육훈련 전담인력 확보
○ 개인 눈높이에 맞는 체계적인 교육훈련시스템 구축
○ 문제해결능력 향상을 위한 다양한 교육기법 개발

▢ 推進計劃

○ 공무원교육훈련 혁신업무 전담 전문인력 보강
- 지방전임계약직 “나급” 2명(교육공학 1, 행정학 1), 상반기중

○ 교육훈련 프로그램 연구·개발
- 교과목 편성·교육교재의 개발 및 교재 연구편찬
- 새로운 교육기법의 도입·연구 및 교육발전과제 연구
- 교육운영 평가·성과 측정기법 및 지방공무원의 역량진단기법 개발
- 액션 러닝 등 문제해결형 교육기법 진행

○ 타 기관 벤치마킹 및 프로그램 개발 협력체제 구축

▢ 期待效果

○ 교육훈련혁신 업무를 전담 할 자체 연구인력 확보
○ 차별화된 교육프로그램 연구·개발로 교육수준, 효과의 제고

《2008새로운 시책》

• 전문성을 갖춘 교육훈련 연구 전담인력 확보 : 계약직(나급) 2명
• 차별화, 경쟁력 제고를 위한 교육훈련기법 연구·개발 활성화

評價 및 事後管理 機能 强化

1 評價시스템 構築 및 多元化

❖ 교육훈련평가를 단순표기방식에서 실질적 평가기법으로 전환
❖ 공정한 평가를 통한 교육생의 학습동기 유발 및 사후관리 활용

▢ 推進方向

○ 현행 평가방식 개선을 통한 교육의 질적 향상 도모
○ 교육이수제 도입 취지에 부합하는 다양한 참여식 평가방식 도입

▢ 事業概要

○ 평가대상 : 9과정 17회 960명(기본교육/전문교육/중견관리자교육)

○ 평가항목 : 3항목(학습평가, 강사평가, 효과평가)

▢ 推進計劃

① 평가방식의 다원화

○ 교육생 평가(교육원 주관) : 복합평가방식
- 논술평가, 현장학습평가, 실습·실기평가, 토론평가, 근태평가

○ 강사 평가(교육생 주관) : 교육생 반응도 및 현장활용 가능성
※ 우수강사는 연말포상 및 해당과정 우선 초빙(DB자료 구축)

○ 효과 평가(교육생 및 교육원 주관) : 설문조사에 의한 교육효과측정

② 평가시스템 구축 및 고도화 추진

○ 교육행정 프로그램개발 및 홈페이지 개편(6~8월)
- 교육계획관리, 교육생 및 강사관리, 시험평가(채점) 등

《2008새로운 시책》

• 교육생 평가방식의 다양화 : 현장학습, 실기, 토론, 논술, 근태 등
• 교육효과측정 강화, 우수강사에 대한 연말포상제 시행

❷ 敎育修了生 人的네트워크 構築

❖ 교육수료생들의 인적네트워크 구축으로 사후관리 강화
❖ 만남의 시간을 통한 친목·화합과 교육원 발전방안 모색

▢ 事業槪要

○ 초청대상 : 중견관리자양성반 수료생 등 180여명

○ 시기·장소 : 2008. 9월, 공무원교육원

○ 행사내용 : 친목·화합·교류의 장 마련(간담회 및 체육행사 등 실시)

▢ 推進計劃

○ 참석대상 희망 인원 사전파악(우편엽서 발송 : 2008. 7월중)

○「만남의 날」행사 세부계획 수립 : 2008. 8월중

○ 교육수료생 등 초청「만남의 날」행사 운영 : 2008. 9월중
- 역대원장, 교육수료생, 교육원 근무직원 간담회 개최
- 교육원 시설 견학 및 한마당 체육행사 실시 등

▢ 期待效果

○ 선·후배 공직자간의 친목과 화합 도모로 소속감, 공동체의식 부여

○ 교육수료생간의 정보교환, 교육과정 운영개선방안 모색을 통한 교육효과의 제고

《2008새로운 시책》

• 중견관리자반 수료생(1~3기) 「만남의 날」행사 마련
  - 체육대회 등을 통한 친목과 화합의 기회 제공
• 역대 교육원장 초청, 교육원 발전방안 협의

敎育力量 强化를 위한 施設·環境 改善

1 敎育生 便宜增進을 위한 討論會 定例化

❖ 교육원 운영에 관한 직원아이디어 발굴 정례토론회 개최
❖「교육생 제1주의」실천을 위한 다양한 시책 발굴·추진

▢ 事業槪要

○ 교육생 편의증진을 위한 다양한 아이디어 발굴·추진
- 교육원 직원들의 아이디어 발굴토론회(월1회) 및 워크숍(분기1회) 정례화
- 워크숍, 브레인스토밍을 통한 직원 아이디어, 의견제시 기회 부여

○「적은비용으로, 효과는 큰」 교육생 사기진작시책 발굴·추진
- 교육생들의 교육시간 이후의 레크레이션 공간조성·제공

▢ 推進計劃

○ 합숙 교육생「생일축하 이벤트」실시
- 생일축하 현수막 게첨 및 특식제공(미역국, 특별간식 등)

○ 다용도 어울림방 시설 개선 및 운영프로그램 확대
- 요가, 스포츠댄스, 노래연습하기 등 다양한 취미활동공간 활용

○ 생활관, 강의실, 식당, 체력단련실 등 운영개선을 통한 편의증진

▢ 期待效果

○ 편안하고 쾌적한 교육환경 분위기 조성으로 학습효과 제고

○ 교육생들을 위해 노력하는 모습으로 교육생과 직원간 일체감 조성

❷ 시대흐름에 맞는 敎育生 體育施設 擴充

❖ 교육생 중심의 다양한 취미·여가 활동공간 마련
❖ 여가시간 활용과 시대흐름에 맞는 현대적 체육시설 조성

▢ 事業槪要

○ 사업내용 : 실내 골프연습장 설치 및 인조잔디 운동장 조성
- 실내 골프연습장 6타석(13m × 18m / 234㎡)
- 인조잔디 운동장 1면(105m × 68m / 7,140㎡)

○ 사업기간 : 2008년~2009년

○ 사 업 비 : 1,516백만원(실내골프연습장 62/ 잔디운동장 1,454)

▢ 推進計劃

《실내 골프연습장 설치》

○ 규　　모 : 6타석 규모(13m×18m, 234㎡), 지하1층 공간활용
- 그물망, 인조잔디, 타석, 락커, 휴게실 등 설치

○ 사업기간 : 2008. 4~6월

○ 사 업 비 : 62백만원(2008년 1회추경 반영)

《인조잔디운동장 조성》

○ 2008년도 추경시 부지매입비(1,000여평, 654백만원) 확보추진

○ 잔디운동장 조성사업비 2008년 당초예산확보 추진(800백만원)

▢ 期待效果

○ 환경변화와 시대흐름에 맞는 현대식 체육시설 확보

○ 합숙 교육생들의 여가시간 활용을 위한 다양한 레포츠공간 제공

■ 3 生活館 및 大講義室 施設改善

❖ 합숙생활 등 교육생들의 편의증진을 위한 생활관 환경개선
❖ 강의실 내부환경 개선으로 교육생들의 편의제고

▢ 事業概要

○ 생활관(율곡관) 내부시설 환경개선 : 1개동 25실

○ 대강의실(창조실) 의자교체

▢ 推進計劃

《생활관 내부시설 개선》

○ 대상숙소 : 율곡관 25실(1층, 4~5층)

○ 사업내용 : 침대 등 가구설치, 도배·장판 교체, 전기설비 개선

○ 사업기간 : 2008. 1~3월

○ 소요예산 : 60,000천원

※ 잔여시설 40실(다산관) 개선은 연차적 예산확보

《대강의실 의자교체》

○ 대　　상 : 창조실(203석)

○ 사업내용 : 협소하고 낡은 의자를 현재 체형에 맞는 것으로 교체

○ 사업기간 : 2008. 4~5월

○ 소요예산 : 50,000천원

▢ 期待效果

○ 노후 된 가구·벽면 등 내부환경을 교체·보수하여 쾌적하게 조성

○ 교육생들의 생활에 불편함이 없도록 개선하여 학습효과 거양

4 敎育生 休息·餘暇空間 造成

❖ 노후된 중앙화단 및 산책로를 정비하여 휴식공간으로 활용
❖ 교육생 중심의 편리하고 쾌적한 교육환경조성으로 학습효과 거양

▢ 事業槪要

○ 중앙화단 노후·부식된 목재를 자연석으로 교체(150m)
- 꽃나무 식재 등 4계절 아름다운 정원으로 조성, 휴식공간 활용

○ 교육원 뒤편에 조성되어 있는 산책로를 재정비, 편의제공

▢ 推進計劃

《중앙화단 정비》

○ 사업내용 : 중앙화단 목재 구조물 교체

○ 사업규모 : 방부목재 테두리 150m

○ 사업기간 : 2008. 5월 *소요예산 : 20,000천원

《산책로 조성》

○ 사업내용 : 교육원 주변 산책로 정비

○ 사 업 량 : 3개 코스 5km

- A코스 : 차고후면 → 산책로 전구간 → 운동장(2km)
- B코스 : 차고후면 → 산책로 중간 → 차고후면(1.5km)
- C코스 : 연수생주차장 → 산책로 중간 → 차고후면(1.5km)

○ 사업기간 : 2008. 5월, *소요예산 : 3,000천원

▢ 期待效果

○ 노후된 시설 개선추진으로 편안하고 쾌적한 교육환경 조성

○ 효율적인 시설보수 및 유지관리로 안전한 교육시설 제공

* 향후 기존시설의 공간재배치, 정비 등으로 휴식공간 지속확충

— 2008년도 교육훈련계획(총괄) —

구 분			교 육 대 상	교육 기간	기당 인원	교육 회수	연 간 총인원	교육일정
총 계			69과정			101회	5,692	
기본 교육		소 계	2과정			6회	575	
기본 교육		일반직신규자	일반직 신규임용자	4주	110	5	550	3. 5 ~ 3. 30 4. 16 ~ 5. 11 6. 11 ~ 7. 6 8. 27 ~ 9. 21 10. 8 ~ 11. 2
기본 교육		일반직신규자	일반직 신규임용후보자	2주	25	1	25	11. 5 ~ 11.16
기본 교육		기능직신규자	기능직 신규임용자	2주	25	1	25	11. 5 ~ 11.16
전문 교육	소 계		56과정			81회	3,500	
전문 교육	2주	계	11과정			16	500	
전문 교육	2주	일 반 행 정	6급 이하	2주	40	5	200	3. 5 ~ 3. 16 5. 7 ~ 5. 18 8. 20 ~ 8. 31 9. 10 ~ 9. 21 10.22 ~ 11. 2
전문 교육	2주	농 림 행 정	"	"	25	1	25	11.12 ~ 11.23
전문 교육	2주	건 설 행 정	"	"	25	1	25	3. 26 ~ 4. 6
전문 교육	2주	보 건 행 정	"	"	25	1	25	6. 11 ~ 6. 22
전문 교육	2주	복 지 행 정	"	"	25	1	25	7. 2 ~ 7. 13
전문 교육	2주	전 산 행 정	"	"	25	1	25	10. 8 ~ 10.19
전문 교육	2주	재해피해 합동조사	"	"	25	1	25	4. 16 ~ 4. 27
전문 교육	2주	수화습득(초급)	"	"	25	1	25	11.26 ~ 12. 7
전문 교육	2주	산림관리GIS	"	"	25	1	25	9. 3 ~ 9. 14
전문 교육	2주	Auto CAD(초급)	6급이하(위탁)	"	30	2	60	3. 19 ~ 3. 30 9. 3 ~ 9. 14
전문 교육	2주	파워포인트 (초·중급)	6급이하	"	40	1	40	10. 8 ~ 10.19

구 분			교 육 대 상	교육 기간	기당 인원	교육 회수	연 간 총인원	교육일정
전문교육	1주	계	37과정			54	1,730	
		회계실무	6급 이하	1주	30	3	90	4. 9 ~ 4. 13 6. 18 ~ 6. 22 10.15 ~ 10.19
		복식부기실무	"	"	25	3	75	4. 16 ~ 4. 20 9. 17 ~ 9. 21 11.12 ~ 11.16
		세정실무	"	"	25	1	25	4. 9 ~ 4. 13
		지방의회실무	"	"	25	1	25	5. 28 ~ 6. 1
		지적관리실무	"	"	25	1	25	5. 14 ~ 5. 18
		도시계획실무	"	"	25	1	25	6. 11 ~ 6. 15
		건축행정실무	"	"	25	1	25	4. 2 ~ 4. 6
		건설품질관리	"	"	25	1	25	3. 19 ~ 3. 23
		관광기획관리	"	"	25	1	25	4. 30 ~ 5. 4
		재난재해관리	"	"	25	1	25	3. 26 ~ 3. 30
		국제교류	"	"	25	1	25	5. 28 ~ 6. 1
		기록물 관리	"	"	25	1	25	10.29 ~ 11. 2
		팀리더양성	"	"	25	1	25	11.19 ~ 11.23
		스피치& 프리젠테이션	"	"	30	3	90	4. 23 ~ 4. 27 8. 27 ~ 8. 31 10.22 ~ 10.26
		리더십역량향상	6급	"	30	1	30	9. 3 ~ 9. 7
		행정마케팅	6급이하	"	25	1	25	6. 11 ~ 6. 15
		기획능력향상	"	"	30	2	60	5. 7 ~ 5. 11 8. 20 ~ 8. 24
		인간관계향상	"	"	30	1	30	10. 8 ~ 10.12
		창의력향상	"	"	25	1	25	11.26 ~ 11.30
		자기혁신 역량개발	"	"	30	1	30	5. 14 ~ 5. 18

구 분			교 육 대 상	교육 기간	기당 인원	교육 회수	연 간 총인원	교육일정
전문교육	1주	여성리더쉽혁신	6급이하(여성공무원)	1주	25	1	25	10. 8 ~ 10.12
		현안해결 및 갈등관리	6급이하	"	30	1	30	6. 25 ~ 6. 29
		상담 및 협상 능력향상	"	"	30	1	30	9. 17 ~ 9. 21
		스포츠마케팅	"	"	25	1	25	10.22 ~ 10.26
		전시컨벤션실무	"	"	25	1	25	7. 9 ~ 7. 13
		지역브랜드개발 및 마케팅	"	"	25	1	25	9. 10 ~ 9. 14
		엑셀 초급	"	"	40	4	160	2. 12 ~ 2. 16 4. 16 ~ 4. 20 6. 18 ~ 6. 22 8. 27 ~ 8. 31
		엑셀 중급	"	"	40	2	80	4. 30 ~ 5. 4 12.10 ~ 12.14
		엑셀 VBA	"	"	40	1	40	10.29 ~ 11. 2
		웹 디자인	"	"	40	1	40	11. 5 ~ 11. 9
		포토샵	"	"	40	2	80	5. 7 ~ 5. 11 7. 2 ~ 7. 6
		파워포인트 초급	"	"	40	5	200	3. 5 ~ 3. 9 4. 9 ~ 4. 13 5. 28 ~ 6. 1 6. 25 ~ 6. 29 9. 17 ~ 9. 21
		파워포인트 중급	"	"	40	2	80	7. 9 ~ 7. 13 12. 3 ~ 12. 7
		자료마을	"	"	40	1	40	11.19 ~ 11.23
		플래시	"	"	40	1	40	8. 20 ~ 8. 24
		컴퓨터활용능력	"	"	40	1	40	6. 11 ~ 6. 15
		디지털이미지편집	"	"	40	1	40	11.26 ~ 11.30

구 분			교 육 대 상	교육 기간	기당 인원	교육 회수	연 간 총인원	교육일정
전문교육	3일	계	8과정			11	1,270	
		치매관리자	6급 이하	3일	25	1	25	10. 15 ~ 10. 17
		새해영농설계 전문강사요원	"	"	90	1	90	11. 27 ~ 11. 29
		사업별예산제도	"	"	40	1	40	4. 30 ~ 5. 2
		고객만족전략 (규제개혁)	"	"	30	1	30	5. 21 ~ 5. 23
		성희롱고충상담	"	"	25	1	25	4. 2 ~ 4. 4
		이미지메이킹	"	"	30	1	30	4. 16 ~ 4. 18
		멘토링활성화	"	"	30	1	30	6. 18 ~ 6. 20
		주민생활지원 서비스	"	"	250	4	1,000	3. 5 ~ 3. 7 3. 26 ~ 3. 28 6. 11 ~ 6. 13 6. 18 ~ 6. 20
장기교육		중견관리자양성	6급	44주	60	1회	60	2. 12 ~ 12.14
기타 교육		소 계	10과정			13회	1,557	
		시·군간부공무원 시책교육	5급이상 공무원	2일	229	3	687	2. 20 ~ 2. 21 2. 22 ~ 2. 23 2. 26 ~ 2. 27
		주민자치위원회 역량강화	주민자치위원	1일	200	1	200	2. 28.
		NGO행정협력	NGO 대표	2일	25	1	25	5. 21 ~ 5. 22
		전도민 관광 요원화	도내 서비스업	2일	200	2	400	3. 19 ~ 3. 20 3. 22 ~ 3. 23
		문화관광 해설사양성	문화관광해설사	1주	30	1	30	4. 23 ~ 4. 27
		보조단체회계 실무자	국·도비 보조 단체 회계관계자	1일	100	1	100	3. 12.
		재해대비	재난재해민간 자원봉사자	2일	30	1	30	3. 5 ~ 3. 6
		공무원시험대비 장애우교육	공무원 취업 희망 장애우	5주	30	1	30	2. 12 ~ 3. 16
		고령화대비	노인요양시설 근무 민간인	2일	30	1	30	6. 4 ~ 6. 5
		퇴직예정공무원 사회적응	퇴직예정공무원	3일	25	1	25	5. 21 ~ 5. 23

2008년도 업무계획

행정자치부

목 차

Ⅰ. 지금까지 정책성과 평가 및 현 좌표 / 1

1. 정책성과 평가와 현 좌표
2. 반성과 시사점

Ⅱ. 2008년 정책 추진체계 / 13

1. 정책 추진방향
2. 정책 목표체계

Ⅲ. 주요정책 추진계획 / 19

1. 정부혁신으로 세계 10위권의 정부효율성 구현
2. 국민과 함께하는 전자정부 세계 선도국가 실현
3. 자율·책임·협력·통합의 선진 지방자치 실현
4. 주민으로부터 신뢰받는 건전한 지방재정 구현
5. 개성있고 활력있는 지역균형발전 구현
6. 활기차고 신뢰받는 공직사회 구현
7. 선진국 수준의 재난·안전관리체계 확립

Ⅳ. 주요 혁신과제 / 93

1. 온-나라시스템(On-nara BPS) 활성화
2. 주민생활지원서비스 전달체계 혁신
3. 대통령기록물 이관·관리체계의 혁신

Ⅰ. 지금까지 정책성과 평가 및 현 좌표

1. 정책성과 평가와 현 좌표

2. 반성과 시사점

1. 정책성과 평가와 현 좌표

정부혁신 분야

□ 지속가능한 정부혁신 인프라 구축

○ 업무처리 전 과정을 전자화·기록화한 **온-나라 시스템(On-nara BPS)**을 **개발·확산**('07.1)

○ **정부혁신 진단·컨설팅을 통한 혁신 지원**

- **정부혁신지수(GII)** 개발, 상시적·자율적 혁신진단 체계 구축

  ※ 496개 중앙, 자치단체, 지방교육청 등 대상 정기·수시 진단 실시

- 혁신수준이 낮은 부처·지자체에 대한 컨설팅 지원('05년 이후 56개)

○ **자율과 책임이 조화되는 정부조직 운영**

- 중앙부처 **팀제**(22개) 및 **총액인건비제**(8개) **도입, 책임운영기관**(45개) 확대
- 조직진단센터 발족('06.7)으로 상시적 조직진단시스템 구축

○ **기록관리 선진화**를 위한 제도 및 인프라 구축

- 기록관리혁신 로드맵 및 종합실천계획 완성('06.2 국무회의 보고)
- '공공기록물 관리에 관한 법률' 전면 개정('06.9), '대통령기록물관리에 관한 법률' 제정 추진(법사위 계류)
- 기록관리시스템 구축('06.12), 성남서고 신축('06년말 54% 공정)

□ 국민이 체감할 수 있는 혁신성과 창출

○ 국민 체감도가 높은 **우수 혁신시스템의 브랜드화 추진**

- 57개 브랜드 발굴, 10대 혁신브랜드 및 3대 국제공인브랜드 선정

※ KISS(법무부), 홈택스(국세청), UNIPASS (관세청), 전자민원G4C (행자부) 등

- 지자체 46개 브랜드사업을 선정, 전국으로 확산

※ 관급공사 품질관리 OK(서울 영등포구), 의약품나눔 Pharm Bank (경기도) 등

○ **국민과 고객 입장에서 새로운 서비스 창출**

- 연말정산절차 간소화, 영사콜센터, 중소기업 SPi-1357 등

□ 정부혁신 선도국가로서의 국제적 위상 강화

○ 정부혁신 성과에 대한 **세계적 혁신상 수상**

- 정부혁신지수 : '06 UN 공공행정상 / 나라장터 : '06 WCIT 최우수상, 정보화마을 : '06 세계전자정부포럼상

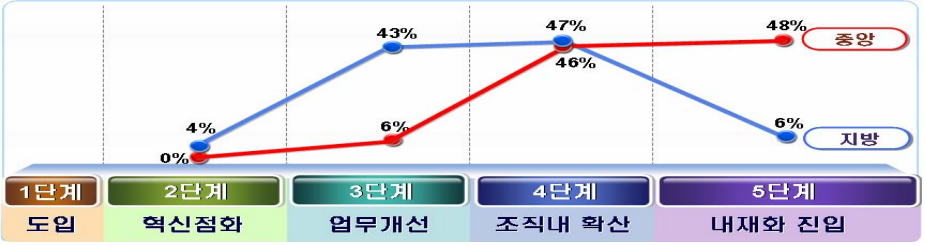
○ **정부혁신 글로벌 공조체계를 구축**하여 상호 학습·공유

- 정부혁신세계포럼 개최('05.5), UN 거버넌스센터 개원('06.9)
- 멕시코('05.9)·독일('06.5)·베트남('06.12)과 정부혁신 MOU 체결

■ 정부혁신의 현 좌표

✓ 중앙부처·자치단체 모두 매년 혁신수준이 지속적으로 상승중

✓ 중앙부처는 5단계 이상 48%, 자치단체는 4단계 이상 52%



전자정부 분야

□ 전자정부 사업의 차질없는 추진

○ **31대 로드맵과제 마무리단계 진입**(진척율 : '05년 63%→ '06년 81%)

○ 행정정보의 디지털화를 위한 DB 구축사업 확대('06년까지 58개사업)

○ 중앙·지방간 통계 등 온라인 보고 확대('05년 270종 → '06년 665종)

□ 국민에게 다가가는 전자정부서비스 확대

○ 인터넷 민원 발급('05년 20종 → '06년 29종)

※ 토지대장, 주민등록등본, 건축물대장 등 29종(이용율 : '06년 1,056만건)

○ 행정정보공유를 통한 민원구비서류 감축('05년 24종 → '06년 34종)

※ 호적등본, 병적증명서, 국가기술자격증 등 34종

※ 연간 3천만건 감축으로 사회적비용 1천 8백억원 절감('06)

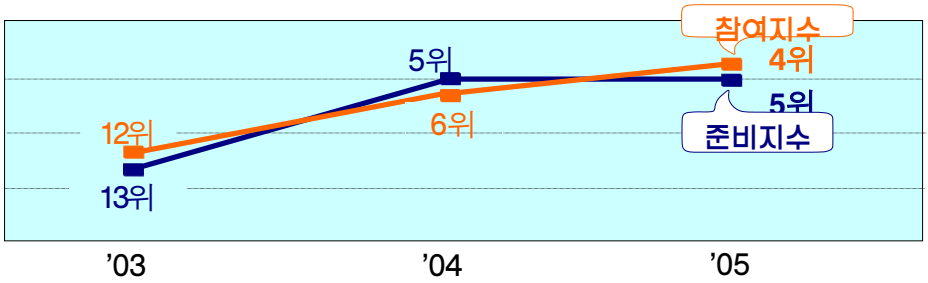
□ 전자정부 보안체계 강화

○ 전자비밀문서의 안전한 유통을 위한 **암호이용체계 구축**('06.2)

○ 전자정부통합망 해킹, 바이러스 등 침입차단 및 예방시스템 강화 ('06.11)

▪ 전자정부의 현 좌표

✔ **UN**의 전자정부 수준평가 **2년 연속**('04~'05) **세계 5위**(191개국 대상)



✔ **미국 브라운대** 전자정부평가 **세계 1위**('06.8, 198개국 대상)

지방자치 분야

□ 지방분권의 가시적 성과 거양

○ **47개 지방분권과제 중** 지방분권특별법 제정, 주민참여제도 확충, 제주특별자치도 설치, 지방채 총액한도제 도입 등 **31개 과제 완료(66%)**

○ 이양대상 사무의 지속적 발굴 및 이양 추진을 통해 **1,056건 완료, 참여정부 이후 816건 이양(전체의 77%)**

□ 자율 · 분권에 걸맞는 자치역량 제고

○ **총액인건비제 도입**으로 자율적 조직·인력운영 기반 마련

- 18개 지자체 시범운영('05년 10개 → '06년 18개), 전면시행('07.1)

○ 인사위원회 개선, 교육투자 확대 등 **지방인사·교육훈련시스템 혁신**

○ 중앙-지방간 협력 강화 및 인적역량 제고를 위한 **인사교류 추진**

- 중앙-지방간 인사교류 매년 증가 추세('05 : 128명 → **'06 : 174명**)

○ 사업예산제도·복식부기회계제도 시범운영, 지방재정관리시스템 개발 등 **재정운용시스템 선진화 기반 마련**

□ 지방행정 · 재정의 투명성 · 책임성 확보

○ **주민의 자율적 참여**를 통해 지방행정의 **책임성 강화**

- 주민투표제('04)·주민소송제('05)·주민소환제('06) 도입

○ **지방의회의 자율성·전문성 강화**를 통해 집행부 견제기능을 보강

- 의원 유급제, 회기 자율화, 전문위원 확충('05 : 588명 → **'06 : 852명**) 등

○ 주민참여예산제·지방재정공시제도 및 Clean 카드제 도입, 수의계약내역 공개 등 **재정운영의 책임성·투명성 확보**

□ 지방재정 · 세제 혁신 추진

○ **지방재정법 체계를 4개 분야로 전문화·세분화**(‘05)

- 지방재정법(전문개정), 지방계약법·기금법·공유재산법(제정)

○ **자주재원 확대** 및 **부동산가격 안정화 추진**

- 원전과세 도입, 지하자원의 세율현실화, 주행세율·담배소비세율 인상
- 부동산투기 억제 등을 위해 **보유세 강화, 거래세 완화** 추진(‘05)
- 종합부동산세 도입에 따른 **부동산교부세제도 신설**(‘06)

○ **지방교부세 재원확충** 및 제도 혁신

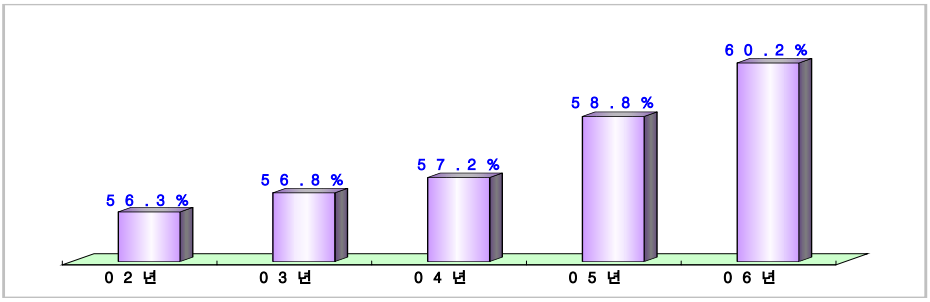
- 법정교부세율 인상, 분권교부세(0.94%) 신설

※ 교부세율 : 15%(‘00년)→18.3%(’04년)→19.13%(‘05년)→19.24%(’06년)

- 사회적 약자와 저소득층 지원 강화, 낙후지역 개발수요 비중 확대 등을 위한 **보통교부세 산정방식 변경**

■ 지방자치의 현 좌표

✔ 지방분권 수준 : 56.3%(‘02) → **60.2%**(’06)



✔ 국가 총재정 중 지방 재정사용율 : 48.5%(‘02, 94조) → **54%**(‘06, 130조)

✔ 지방자치단체의 재정자주도 향상 : 75.1%(‘02) → **80.2%**(’06)

균형발전 분야

□ 균형발전의 제도적 기반 구축

○ 국가균형발전위원회 설치('03), 균특법 제정('04), 균특회계 신설('05) 등 **균형발전의 획기적 전기 마련**

○ **종합적 균형발전**을 위해 **추진체계 보강**('06~)

- 지역개발분야 행자부의 총괄지원·조정 기능 강화
- 행자부의 농어촌지역개발사업 중 일부 관련부처 이관

※ 농림부 이관(3개) : 신활력사업, 오지종합개발사업, 농어촌주거환경개선
환경부 이관(1개) : 농어촌마을하수도정비사업

□ '살기좋은 지역만들기' 성공적 추진기반 마련

○ 살기좋은 지역만들기 비전과 주요과제 정립 및 모델 개발(9개)

○ 지자체 **30개 우수계획** 공모(126개 접수) 및 협력지원체제 구축

※ 균형위와 협력, 건교·농림·문광부 시범사업 등 총괄조정기능 강화

○ **살기좋은 지역 DB구축**을 위한 지역자원 발굴 및 경연대회('06.11)

○ **지역생활여건 종합개선**을 위한 **7대 생활서비스 실태조사**('06~)

□ 낙후 · 특수지역 개발사업 적극 추진

○ 도서·소도읍 등 낙후지역의 기초생활 인프라 확충

○ 접경지역 정주여건 개선 및 평택지역 발전기반 조성

■ 균형발전의 현 좌표

✔ 균특회계 예산규모 증가 : 5.5조('05) → 5.9조('06) → 6.8조('07)

✔ 지역내 총생산(GRDP) 중 비수도권 비중 : 51.3%('02) → 52.6%('05)

✔ 수출 중 비수도권이 차지하는 비중 : 60.9%('02) → 67.2%('05)

공무원 윤리복지 분야

□ 건전한 노사관계 정립을 위한 기틀 마련

○ 공무원노조법 시행(‘06.1)으로 **합법노조 설립**(76개, 61천명)

○ **불법단체의 합법전환** 및 불법관행 시정

※ 사무실 폐쇄 등으로 불법단체 규모 감소 : 103천명(‘06.1) → 70천명(’06.12)

○ 단체교섭팀 신설 및 직무교육(3,000여명) 등 **정부 단체교섭 역량 배양**

□ 재정 안정화를 위한 공무원연금 개혁 추진

○ 소득심사제 도입(‘05.5), 비리공무원 퇴직급여 제한(’05.7) 등 제도개선 추진

○ **근본적인 연금제도 개혁방안 마련**을 위해 각계 전문가로 구성된 ‘연금제도발전위원회’ 구성·운영

□ 공직윤리 확립을 위한 제도적 기반 확충

○ 주식백지신탁제(‘05.11), 퇴직후 취업시 직무관련성 사전심사제(’06.1) 도입

○ 부동산 등 주요재산의 변동가액신고제, 고지거부 사전허가제, 재산형성과정 소명제 도입(‘06.12)

□ 활기차고 편안한 근무환경 조성

○ 행정기관 **주5일 근무제** 도입·정착(‘04.7 월2회, ‘05.7 전면실시)

○ 건강관리지침 제정(‘06.7) 및 다양한 여가·취미활동 프로그램 개발·지원

재난 · 안전관리 분야

□ 재난관리시스템 기반 강화

○ 소방방재청 출범(‘04.6)이후 제도운영상 미비점을 보완한 재난

및 안전관리기본법 개정(’06.12)

- 국가기반핵심시설보호와 인력·장비 등 대체자원확보 법적근거 마련
- 재난사태선포 시 위급한 경우 先 선포, 後 위원회 승인

○ 중앙재난안전대책본부(본부장, 행자부장관)의 **대형재난 효율적 대처**

- 태풍에위니아 및 집중호우시 정부의 신속하고 적정한 대응

□ 국가기반보호기능의 차질없는 수행

○ **국가기반보호상황실 개통**(‘05.1) 이후 관리시스템 지속보강

- ‘06년도 송유관공사 등 3개 상황정보시스템 연계추가(현재, 총20개 운영)

○ **재난관리책임기관 진단** 실시, 재난대응태세 점검(‘06년 4개)

○ 국가기반재난시 정부합동 지원으로 **조기 수습, 피해 최소화**

- 화물연대 광주파업 사태(‘06.3), 철도노조 전면파업(’06.3), 한국산업발전노조파업(‘06.9), 익산 등 조류독감(AI)발생 (’06.11~12) 등

2. 반성과 시사점

□ **기관간 혁신격차 및 혁신 지속성에 대한 확신 미흡**

○ 정부혁신의 성공적인 추진에도 불구하고 일부 기관의 혁신수준이 여전히 저조하고, 혁신 지속성에 대한 확신이 다소 부족

⇨ 혁신부진기관의 혁신수준 향상, 정부혁신의 지속성 제고에 역점

□ **전자정부 구축에 따른 역기능 대책 등 미흡**

○ 개별 시스템 개발에 치중, 개인정보보호 등 정보화 역기능 방지가 미흡하고 표준화·정보자원관리 등 중복투자 방지를 위한 기반 취약

⇨ 전자정부의 신뢰성 확보 및 표준화 등 제도적 기반 확충에 역점

□ **지방자치의 책임성과 상생 · 협력이 부족**

○ 분권성과의 체감효과가 미흡하고, 자치단체 스스로 자치역량 및 책임성을 제고하려는 노력 부족

○ 지역간 다양한 이해관계의 합리적 조정, 국가정책의 원활한 추진 등 중앙-지방간 상생·협력이 성숙단계에 이르지 못함

⇨ 실질적 지방분권의 구현과 함께 이에 걸맞는 자치역량 및 투명성 제고, 중앙정부와 지방정부간 국정운영 동반자로서의 관계 정립

□ **지역균형발전에 대한 종합적 접근이 미흡**

○ 개별부처 단위사업추진으로 유사중복문제 발생, 경제·산업공간 위주의 균형발전단계에 머무름

⇨ 지역특성·사업별 우선순위를 고려한 종합적 조정 및 주민 삶의 질을 고려한 균형발전정책 필요

Ⅱ. 2008년 정책 추진체계

1. 정책 추진방향

2. 정책 목표체계

1. 정책 추진방향

□ **정부혁신의 성공적 마무리, 지속가능한 정부혁신 추진**

○ 시스템 중심의 일하는 방식 정착, 국민체감형 혁신과제 추진, 혁신성과의 체계적 정리 등

○ 부처 자율혁신을 뒷받침하는 맞춤형 혁신지원 확대 및 지속가능한 정부혁신을 위한 제도·시스템 구축

□ **세계 최고수준의 전자정부 구현**

○ 로드맵 과제 성과 거양을 위해 시스템간 통합·연계를 확대

○ 개인정보보호, 인프라시스템 고도화 등 전자정부 인프라 보강

□ **자율 · 책임 · 협력 · 통합의 선진 지방자치 실현**

○ 중앙권한의 획기적 지방이양 등 지방분권을 내실있게 추진하고, 확대된 권한에 걸맞는 자치역량 강화와 책임성 확보

○ 다양한 사회적 갈등을 합리적으로 조정·관리하는 여건을 마련하여 사회적 통합 기반 구축

□ **삶의 질 중심의 지역균형발전 추진**

○ 지역균형발전정책의 실효성 확보 및 중앙·지방 연계기능 강화

○ 살기좋은 지역만들기와 지역생활여건 개선의 성공적인 추진

□ **안정속에 신뢰받는 공직사회 구현**

○ 직무에 전념할 수 있는 근무여건 조성 및 상생과 협력의 건전한 노사문화 구축

○ 공직윤리 확립으로 깨끗하고 투명한 공직사회 구현

2. 정책 목표체계

임 무

정부혁신을 선도하고 세계 일류 전자정부를 구현하며,
선진 지방자치와 건전한 지방재정 및 균형발전을 실현한다.

비전 / 전략목표

전략목표 / 성과목표

	전략목표		주요 성과목표
Ⅰ	정부혁신으로 세계 10위권의 정부효율성 구현	1	지속가능한 자율혁신기반 강화
		2	대국민 민원행정서비스 품질 제고
		3	정부혁신 성과의 공유 및 확산
		4	자율과 성과 중심의 정부조직 관리
		5	범 정부적 기록관리 혁신체제 정착
Ⅱ	국민과 함께하는 전자정부 세계 선도국가 실현	1	차세대 전자정부 추진전략 수립
		2	성과중심의 전자정부 사업 추진
		3	국민에게 다가가는 전자정부 서비스 확대
		4	안전하고 신뢰받는 전자정부 구축
		5	전자정부 발전 인프라 강화
Ⅲ	자율 · 책임 · 협력 · 통합의 선진 지방자치 실현	1	지방분권의 정착 · 발전
		2	분권을 뒷받침하는 자치역량 강화
		3	자율에 걸맞는 지방행정의 투명성 · 책임성 제고
		4	참여 · 협력 · 통합의 뉴거버넌스 구현
		5	주민과 성과중심의 지방행정혁신 추진

	전략목표		주요 성과목표
Ⅳ	주민으로부터 신뢰받는 건전한 지방재정 구현	1	재원의 불균형 개선과 지방재정 확충
		2	재정운영의 투명성 · 효율성 · 책임성 제고
		3	편리하고 효율적인 지방재정 운용인프라 혁신
		4	주민에게 유용한 생활기반정보 서비스 제공
		5	지방재정의 효율적 운용 지원
Ⅴ	개성있고 활력있는 지역균형발전 구현	1	지역균형발전 총괄지원 · 조정 강화
		2	살기좋은 지역만들기의 성공적 추진
		3	지역의 종합적 생활여건 개선
		4	지역경제 활성화 및 지방공기업 혁신
		5	낙후지역개발사업의 효율적 추진
		6	행정중심복합도시 정부청사 건립의 정상 추진
Ⅵ	활기차고 신뢰받는 공직사회 구현	1	건전한 공직노사문화 조성
		2	직무에 전념할 수 있는 근무여건 마련
		3	공직윤리제도의 실효성 강화
Ⅶ	선진국 수준의 재난 · 안전관리 체계 확립	1	국민 수요에 부응한 안전관리 제도화
		2	국가기반체계의 보호관리시스템 발전

Ⅲ. 주요정책 추진계획

전략목표Ⅰ. 정부혁신으로 세계 10위권의 정부효율성 구현

전략목표Ⅱ. 국민과 함께하는 전자정부 세계 선도국가 실현

전략목표Ⅲ. 자율 · 책임 · 협력 · 통합의 선진 지방자치 실현

전략목표Ⅳ. 주민으로부터 신뢰받는 건전한 지방재정 구현

전략목표Ⅴ. 개성있고 활력있는 지역균형발전 구현

전략목표Ⅵ. 활기차고 신뢰받는 공직사회 구현

전략목표Ⅶ. 선진국 수준의 재난 · 안전관리체계 확립

전략목표 Ⅰ 정부혁신으로 세계 10위권의 정부효율성 구현

◇ 정책여건

○ 정부혁신의 성과가 **온-나라 시스템(On-nara BPS) 중심의** 시스템 혁신으로 융합

○ 사람·경험에서 시스템·지식 중심으로 공직사회가 변화하고, 통제에서 자율·책임으로 정부조직관리의 방식이 전환

○ 정부혁신 종합성과에 대한 내·외부적 관심과 비판이 혼재되고 **정부혁신의 지속가능성이 결정**되는 중요한 시기

◇ 추진방향

○ 새로 도입되는 온-나라 시스템(On-nara BPS) 등 시스템 혁신을 **일하는 방식과 문화로 조기정착**

○ 정책현장과의 소통, 대국민 민원행정서비스의 품질 제고를 통해 **국민이 체감하는 혁신 가속화**

◇ 주요성과목표

- 지속가능한 자율혁신기반 강화
- 대국민 민원행정서비스 품질 제고
- 정부혁신 성과의 공유 및 확산
- 자율과 성과 중심의 정부조직 관리
- 범 정부적 기록관리 혁신체계 정착

주요성과목표 Ⅰ-1 지속가능한 자율혁신기반 강화

온-나라 시스템(On-nara BPS)』의 조기 정착과 부처 자율혁신 지원을 강화하여 **국민체감의 혁신성과를 창출**

□ '온-나라 시스템(On-nara BPS)'의 성공적 정착

○ **시스템 정착을 위한 학습과 지원 강화**

- 기관장학습, e-러닝프로그램 개발, 신규직원 교육과목 개설
- Help-desk 운영, 주기적 현장방문 등 장애요인 해소
- 부처별 시스템 사용현황 점검 및 국무회의 보고

○ **'온-나라 시스템'과 관련 시스템과의 차질 없는 연계**

- 기록관리시스템('07.4) → 국정관리시스템('07.5) → 전자통합평가시스템('07.6) → 지식관리시스템('07.10)
- 연계시스템들이 활성화될 수 있도록 관련 규정 정비

※ 시스템연계추진협의회 구성('07.3)

○ **'온-나라 시스템'의 대외 홍보 강화**

- 제7차 정부혁신세계포럼('07.6, 비엔나), 국제행정학회 등 소개
- 세계전자정부포럼상 출품('07.8)

< 온-나라 시스템 연계도 >

□ **소통과 협력 중심의 혁신과제 추진**

○ **대국민 파급효과가 큰 부처간 연계 혁신과제 중점 추진**

- 중앙부처간, 중앙-지방간 연계와 협력을 통해 고객입장에서 발굴·해결

○ **'온-나라 시스템' 활성화를 위한 부처 공통의 혁신과제 추진**

- 시스템을 통한 의제관리, 단위과제 분류의 적정성 제고 등

□ **부처 자율형 혁신에 대한 지원 강화**

○ **국민생활분야 혁신컨설팅 집중 실시**

- 민원 접점기관 대상으로 혁신 전 과정에 걸쳐 컨설팅 실시('07.2~10)

○ **부처 수준에 맞는 풍부한 혁신방법론·사례 제공**

- 정부혁신지수(GII) 모형과 지표체계 재설계 등 고도화('07.1~6)
- GII 전용서버 구축으로 부처제공 분석결과의 수준 제고('07.2~12)

○ **자율과 성과중심의 혁신평가 실시**

- 지난 5년간 부처별 혁신성과의 종합평가 및 평가제도 개선

※ 평가지표의 통합·단순화, 평가결과의 순위제 → 등급제 전환 등

□ **현장과 문제해결 중심의 혁신 교육·학습 지원**

○ **혁신리더의 혁신역량 강화 및 혁신전문가 양성**

- 기관장·혁신기획관 특별과정 운영 및 혁신컨설턴트 등 양성('07.3~8)

○ **상호학습 활성화로 범정부적 혁신 수준의 동반 상승 추진**

- 중앙부처간 상호학습을 위한 혁신컨퍼런스 개최('07.3) 및 혁신교육 실태조사 및 학습성과 분석·공유('07.7, 12)

주요성과목표 Ⅰ-2 대국민 민원행정서비스 품질 제고

전자 민원시스템 고도화 및 정보공개제도 개선 등을 통해 민원행정의 품질을 개선하고 투명행정을 정착

□ 국민을 우선하는 민원행정 · 제도개선 확대

○ 민원구비서류 감축 및 제도개선 발굴원의 다양화

- 구비 서류 감축 등 민원사무 처리실태 중점 조사·개선

※ 공장등록증 · 선박원부 등 민원사무 구비서류 80건 이상 감축

- 국민접점 자치단체 중심의 민원·제도개선 과제 발굴 확대

○ 국민제안제도 활성화 및 정책반영도 제고

- 온라인 참여포털에 접수된 창의적 국민제안의 포상 및 시책화

□ 전자민원시스템 고도화 및 이용 활성화

○ 서비스 고도화로 고객 이용불편사항의 개선

- 신용카드 등을 통한 본인 확인절차 도입 및 수수료 감면 등

※ 전자민원G4C 시스템 3단계 확대 구축사업('06.10～'07.5) 추진

○ 안정적 서비스 제공을 위한 노후 장비 교체('07.2~7)

□ 투명한 행정을 위한 정보공개의 확대 및 행정절차의 개선

○ 정보공개법 개정('07.상반기)으로 공개 정보의 범위 확대

- 공개대상 정보의 자발적 공개 의무화 및 비공개정보에 대한 공개 재분류 절차의 제도화, 정보목록 범위 확대 등

○ 전자공청회 근거마련, 공청회 절차의 구체화 등 행정절차법 개정

중간생략

Ⅳ. 주요 혁신과제

1. 온-나라시스템(On-nara BPS) 활성화

2. 주민생활지원서비스 전달체계 혁신

3. 대통령기록물 이관 · 관리체계의 혁신

그간의 혁신추진 성과 및 '07년 추진방향

◇ 그간의 혁신추진 성과

○ 정부기관 최초로 **팀제** 전면도입('05.3), 업무처리 신속화

	팀제 도입 이전		팀제 도입 이후
조직구조	·계층제/국-과-계	⇒	·수평조직/본부-팀
결재단계	·부서장-국장-과장-계장-직원(5단계)	⇒	·본부장-팀장-팀원(3단계)
위임전결	·과장 이하 전결권 51%	⇒	·팀장 이하 전결권 85%

※ 문제해결형 자율팀 및 PM(Part Manager)제도 도입 등 지속적인 변화관리

○ **균형성과표(BSC)**에 근거한 **성과관리제도** 도입 운영('05.7)
- 연공서열 중심 ⇒ 성과 중심으로 조직문화 전환

○ **고객만족행정** 도입으로 직원 마인드를 고객위주로 전환
- 민원처리일수 단축 : 9.3일('05) → 3.1일('06)
- 민원고객만족도 상승 : 64.8점('05) → 73.8점('06)

○ **하모니시스템**(통합행정혁신시스템) 구축·운영('05.7)
- 과제관리·업무관리·성과관리·고객관리시스템 등을 연계하여 하나의 포탈로 구현, **시스템에 의한 혁신 도모**

◇ '07년 추진 기본방향

우리 부 혁신의 성공적 마무리와 정착·확산 추진

○ **혁신시스템·일·직원**이 **하나처럼 움직이는 조직문화** 조성
- 온-나라시스템 등 혁신시스템의 활용 극대화

○ 그동안의 혁신을 바탕으로 **찾아가는·도와주는·지켜주는·앞장서는 행자부를 구현**하여 국민과 함께하는 혁신 완성

혁신과제 1 온-나라시스템(On-nara BPS) 활성화

□ 시스템 구축 및 활용현황

○ 시스템 연계구축 현황

- 온-나라시스템을 기반으로 **고객관리 및 성과관리시스템을 연계**한 '통합행정혁신시스템'(Hamoni) 구축 · 운영('05.7)

○ 과제분류 및 관리현황

- 행자부가 수행하는 업무를 **기능별 분류**와 **목적별 분류**로 나누어 관리

<기능별 분류> ('06.12.31 현재)

정책분야	2
정책영역	4
대기능	14
중기능	71
소기능	467
단위과제	1,615
단위과제카드	4,260

<목적별 분류> ('06.12.31 현재)

임무	1
전략목표	5
성과목표	25
관리과제	70
관리과제카드	80

○ 시스템 활용현황

- 문서관리카드와 메모보고 등 **문서관리기능의 활용도**는 높고
- 문서관리카드상 **의견제시, 문서수정** 등은 상대적으로 미흡

구 분	문서관리카드	메모보고	일정 · 일지
2006년 실적	42,555건	39,158건	124,572건

□ 활성화 계획

○ **온-나라 시스템 활용교육** 및 **학습동아리 운영**으로 편의성 제고

- 사용자 문의에 대응, **Help Desk 설치** 및 **맞춤형 방문교육**
- 시스템 활용 **학습동아리** 구성, 보완사항을 지속적 발굴·개선

○ **과제카드 및 문서관리카드 활용의 내실화**

- 단위과제카드와 문서관리카드의 정합성 제고
- 과제카드 내용 및 취지 작성, 실적·계획관리부의 입력 충실화
- 문서관리카드상 **의견제시** 및 **문서수정** 활성화

○ **주기적으로 실태점검 및 활용 우수자 인센티브 제공**

- **월별**로 문서관리카드·일정관리 등 시스템 활용 **실태 점검**
- **반기별**로 각 팀별 과제분류 및 과제정보 등 **실태 점검**
- **성과반영** 및 우수자 해외연수 기회 등 **인센티브 부여**

○ **관련 시스템간 연계체계 지속 구축**

- 기록관리시스템, 국정관리시스템 등 관련 시스템을 온-나라 시스템과 추가로 연계하여 '정부 디지털 신경망' 구축

○ '07 상반기 : 기록관리시스템, 국정관리시스템
○ '07 하반기 : 정부업무평가, 디지털예산회계시스템 등

혁신과제 2 주민생활지원서비스 전달체계 혁신

□ 추진배경

○ **복지 · 고용 · 주거 등** 주민생활지원서비스 전달체계를 수요자 중심의 **One-stop 통합체계**로 혁신, 맞춤형 선진복지 서비스 제공

□ 주요내용

○ **시 · 군 · 구의 행정 조직개편 및 통합서비스 제공**

- 전국 232개 시 · 군 · 구청에 **주민생활지원국** 및 전담부서 설치, 읍 · 면 · 동 사무소에 **주민생활지원담당** 설치

<단계별 조직개편 개요>

1단계(53개 시·군·구) 시범실시('06.7)

2단계(129개 시·군·구) 시행('07.1)

※ 일부지역 조직진단 등으로 '07.3월까지 조직개편 완료 예정

3단계(50개 시·군) 조직개편 지침시달('07.3) 및 시행('07.7)

- 전국 3,583개 읍면동에 상담실 설치, 쾌적한 상담실에서 심층 상담 및 신속한 조사 · 방문을 통해 찾아가는 서비스 강화
- 주민서비스 마인드 제고 및 직무능력 향상을 위한 교육훈련 강화

○ **주민서비스 통합정보시스템 개통**

- 주민생활 8대 서비스에 대한 종합정보 제공, 온라인 서비스 신청 ·자격 조회 등을 통한 **주민 편의 증**진(대국민 포털 개통, '07.7)
- 민간·공공의 서비스를 체계적으로 연계, 종합 관리할 수 있는 **통합 업무처리 환경 제공**(행정지원 포털 개통, '07.11)

○ 중앙부처 서비스 조정

- 관계 중앙부처에서 제공하는 주민생활지원 서비스를 **주민 입장에서 합리적으로 조정**하여 자원활용의 효율성 도모

  ※'07.1월 현재 중앙부처 서비스 실태조사 결과(236건) 분석중

- **부처간, 중앙-지방간 유사 서비스 조정방안** 마련 및 확정 ('07.5~11)

○ 민·관협력 네트워크 구축

- 지역별 자원조사를 토대로 민간자원의 조직화 및 네트워크화
- 지역 실정과 여건을 고려하여 수혜대상별, 서비스 분야별로 단계별 발전추진

※ 지역별 다양성을 살린 민·관협력 발전 모델 개발, 시군구 전파('07.2)

<4대 중점과제>

<통합서비스 제공체계도>

대통령님 참석, 주민생활지원서비스 전달체계 국정보고회 개최(07.4)

혁신과제 3 대통령기록물 이관 · 관리체계의 혁신

□ 추진배경

○ ‘e지원시스템’ 구축 등 참여정부 업무혁신 성과에 부합하는 전자기반의 기록물 영구관리시스템 구축으로 **대통령기록물의 이관 및 관리 체계 혁신**

□ 주요내용

○ **프로세스 재설계를 통한 대통령기록관리시스템 구축**

- 참여정부 업무 · 기록관리 혁신을 반영한 **프로세스 재설계를 통하여 혁신적 대통령기록관리시스템 구축**
- 이행절차 : e지원시스템 등 대통령기록물 생산체계 분석 → 기록관리 필수요건 도출 → 시스템 설계 및 구축 완료(‘07.7)
- 대통령기록물 **전자적 통합 관리체계의 시스템화**

※ ‘07년도는 이관에 필수적 기능을 우선 개발 후 향후 고도화

○ **대통령 기록물의 이관 · 관리 체계 혁신 이행**

- 대통령비서실, 국정과제위원회 등 주요 대통령기록물 전반에 대한 **시스템 기반의 이관 · 관리 체계 수립**
- 추진일정 : 기본계획 수립(‘07.2) → 현황 조사 · 분석(’07.3) → 이관 실무지원(‘07.3~7) → 기록 검수 및 인수(’07.8~‘08.2)

The Planning Power 6

정책(단위사업)추진보고서 작성

◀언제, 왜 필요한가?▶

❖ 각 기관, 부서별 특수사업, 고유시책에 대한 단위사업이나 정책 추진계획의 수립 ✔가장 중요하고도 비중있는 업무 임
→ 정책의 추진방향, 문제해결, 목표치 등을 구체화하는 데 필요

❖ 하나의 프로젝트, 사업, 정책에 대해
-"왜 이 사업을 하는지?, 목표는?, 추진과정은 어떻게 하겠다"는 정보전달, 의사전달, 정책비전 제시의 실행계획서

▢ 보고서 규격 및 체계

○ 보고서 분량 : 사업계획, 정책보고서의 유형이나 내용에 따라 분량이 달라질 수 있음(※대체로 20쪽 이상 분량)

○ 정책보고서의 기본 틀

1)문제제기(동기분석)→2)비전과 방향설정→3)과제의 제기→4)과제해결방안

✍작성 Point ➠6요소

①표지 : 보고일자(일시)/ 제목/ 기관명(부서명)

②목차 : 주요 항목(타이틀)/ 페이지/ 첨부물 명

③본 사업의 추진배경(목적/문제제기) 및 목표

④추진방향 및 비전과 전략

⑤세부추진계획(과제에 대한 해결방안)

⑥행정사항
-인력/ 조직/ 예산확보 대책, 협조요청사항 등
-추진결과의 피드백 계획 등

==========*==========*==========*==========

※단위사업 추진계획서의 일반적 작성체계는

-대체로 위의 6가지 요소와 순서에 의거 수립되지만, 프로젝트 내용이나 보고서의 성격에 따라 전개순서나 유형, 틀은 다양하게 작성될 수 있음

【✍ 단위사업(정책)추진보고서 작성 ➠ +플러스 Point 】

◆ **사업추진의 의미와 배경을 잘 부각시킬 것**

-대부분의 단위사업, 정책, 프로젝트에 대한 계획서는 우선 추진배경과 의미를 설득력 있게 작성하고 사업추진의 당위성과 필요성을 잘 언급할 것

※숨어있고 내재되어 있는 의미를 찾아 부각시키는 것 중요

《결재자를 설득하고 보고서의 신뢰도를 높이는 방법》

✔관련통계자료를 적절히 가미시킬 것

✔유사한 사례(국내·외)를 소개할 것

✔관련되는 현장의 상태, 실태에 대해 정확히 파악하고 답변할 것

◆ **사업계획의 목표는** → 지향하는 목표나 달성하고자 하는 성과제시

◆ **계획실행의 전략은** → 사업추진의 방안, 실천전략의 제시

◆ **「세부추진계획」 작성과 관련하여**

《▶공통적으로 꼭 염두에 둘 사항》

-실현가능성이 있는 계획, 대안인가?

-법적, 제도적 측면에서 저촉되는 점은 없는지?

-타부서의 업무와 중복성은 없는가?

-도움부서의 협의가 생략되지는 않았는지?

-실행에 필요한 기구, 인력, 예산은 확보 가능한지?

《▶전개·작성방법》

-세부추진계획의 큰 항목(대분류)을 설정한 후

→각각의 대분류 항목에 세부 시행방안을 고안하여 작성할 것

*예)겨울철 월동종합대책을 수립할 경우	
✔큰항목(대분류)	✔세부 시행항목(소 카테고리)
1)연료수급대책 2)안전사고대책 3)폭설 및 교통대책 4)농작물피해대책 5)생활민원해소 대책 6)이재민 소외계층대책	1)연료수급대책 → 3개 카테고리 -연탄의 차질없는 생산·공급 대책 -가스의 안정공급과 안전사고예방 -유류의 가격안정과 정상적 공급 2)안전사고대책 - - 3) 폭설 및 교통대책

◆ **행정사항** → 타부서에 도움, 협조를 받아야 할 사항은 그 내용을 구체적으로 언급하고 가능여부를 확인 할 것

「공정하고 청렴한 공직자상」 구현을 위한

2006年 公職紀綱確立 推進計劃

국무총리 지시(제2006-2호)에 따른
우리도의 공직기강확립 세부실천계획임

監 査 官 室

目 次

Ⅰ. 評價 및 與件診斷/ 2

□ ´05년 추진실적 평가/ 2

□ ´06년 추진여건/ 3

Ⅱ. 公職紀綱確立 推進方向/ 4

□ 목　　표/ 4

□ 중점 추진방향/ 4

Ⅲ. 細部 推進計劃/ 5

□ 내실있는 점검활동 및 엄정한 처벌관행 확립/ 5

□ 취약분야 제도개선으로 구조적 부조리·부패 사전예방/ 8

□ 추진기반 강화 및 일하는 공직분위기 조성/ 10

□ 행정감사규정의 철저한 이행/ 13

Ⅳ. 行政事項/ 15

2006年 公職紀綱確立 推進計劃

Ⅰ. 評價 및 與件診斷

《 ´05년 추진실적 평가 》

□ 지난해에는

○「참여정부」출범 중반기 국정개혁 과제의 성공적인 추진과 민선 3기 도정방침 구현을 위해

- 공무원의 자발적인 참여를 통한 "공무원행동강령"의 실천과 공직비리 예방활동을 강화하고
- 취약시기 및 부조리 취약업무 분야 등에 대한 공직기강 감찰 활동을 강도 높게 전개하는 등 공직기강 확립을 위하여 부단한 노력을 기울인 결과,

○ 공직사회 저변에 공정하고 청렴한 공직사회 구현의지와 그 필요성에 대한 인식의 확산을 도모하고

- 공무원노동조합 등 공직자의 자율적이고 자발적인 참여와 신상필벌 확행 등 공직기강 확립을 위한 확고한 실천의지를 통하여

⇨ 도민에게 신뢰받는 공정하고 투명한 공직사회로 가는 기반을 다진 한해로 평가할 수 있음.

□ 그러나 공직기강 확립을 위한 다각적인 노력에도 불구하고

○ 일부 공직자의 권위적인 업무처리 행태 등 특권의식과 도덕불감증으로 인해

○ 도민들로부터 신뢰를 저버리는 크고 작은 비리행위가 잔존하고 있는 것으로 나타남.

《 ´06년 추진여건 》

□ **금년은 참여정부 및 도정 민선3기 출범 후반기가 되는 해로 그동안 추진해온 역점과제를 정착 · 마무리해야할 시기로써**

○ 「혁신과 개혁」을 통한 **"공무원행동강령"을 실천**하고, 청렴하고 깨끗한 공직사회가 정착될 수 있도록 **기강확립 및 개혁 동참 노력**이 더욱 요구되고

○ 한편으로는, 5. 31 전국동시 지방선거의 시행으로 사회전반의 불안정이 지속되고 **공직사회도 이완된 분위기에 편승**하여 줄서기, 눈치보기, 버티기 등 공직기강 해이가 우려되므로

- 공직자들의 엄정한 정치적 중립유지 및 선거를 틈탄 각종 **공직 기강 이완현상의 철저한 예방**과
- 공정한 법질서 및 **공직기강의 엄정한 확립**이 그 어느 때 보다도 긴요함.

□ **이에 따라, 공직사회의 신뢰구축을 위해**

○ 구조적 부조리 개선을 위한 개혁활동에 모든 공직자들의 **자발적인 참여와 솔선수범을 유도**하고

- 공직기강 확립을 위한 효율적인 업무수행 체제 구축과 고질적 부조리 · 관행 타파를 위한 특단의 대책을 마련하는 등

⇨ **공직사회의 "변화와 혁신"을 구체화하고 실천하는 공직기강 확립을 추진해 나가고자 함**

Ⅱ. 公職紀綱確立 推進方向

목 표

◇ 공직사회의 **변화와 혁신·부패척결 및 엄정한 공직기강 확립**을 통해 **민선3기 도정구현의 성공적인 완수** 및 **사회 안정의 토대**를 마련

○ **혁신과 변화에 적극 동참**하는 공직분위기 조성

○ **자율기강 확립 정착** 및 **엄정한 책무성 확립**

○ **고질적 관행 타파** 및 **부정·비리 공직자 엄단**

중점 추진방향

○ **내실 있는 점검활동 및 엄정한 처벌관행 확립**

- 취약분야에 대한 실효성 있는 감찰활동 추진
- 제4회 전국동시지방선거 대비 엄정 공직기강 확립
- 비위공무원에 대한 징계양정기준 강화

○ **취약분야 제도개선으로 구조적 부조리·부패 사전예방**

- 취약분야 선정 및 집중적·체계적 부조리 점검
- 제도개선에 대한 사후관리 강화로 효과 제고

○ **추진기반 강화 및 일하는 공직분위기 조성**

- 자체 감사역량의 확충 및 전문성 강화
- 숨은 우수공무원 발굴·포상 등 사기앙양대책 추진

○ **행정감사규정의 철저한 이행**

Ⅲ. 細部 推進計劃

1 내실있는 점검활동 및 엄정한 처벌관행 확립

○ 부조리·근무기강 해이에 대한 원인분석을 수시로 평가·피드백 하고 불법행위 적발시 엄중한 처벌을 확행
⇨ 비위공직자가 지속 발생하는 악순환을 근원적으로 차단

① 취약분야에 대한 실효성 있는 감찰활동 추진

□ ´05년 추진실적

○ 비위공직자 적발실적

구분	계	부정부패			공직기강 해이				
		소계	금품수수	공금유용	소계	업무부당처리	복무규정위배	품위손상	기타
계	1,686	32	23	9	1,654	1,159	194	202	99
도	78	8	8		70	60	1	9	
시군	1,608	24	15	9	1,584	1,099	193	193	99

○ 원인분석

- 부조리 취약분야 업무(회계, 토목·건축 등)담당 공무원의 공금횡령 및 향응과 금품수수 등 관행적인 업무행태 잔존
- 관련 법규의 미숙지, 소극적 업무처리 행태 등으로 인해 업무 부당처리 사례가 지속됨
- 복무관리 감독 소홀 및 공무원의 정신자세 이완으로 직무태만, 무단이석 등 공직기강 해이 사례 발생
- 일부 공직자의 특권의식과 도덕 불감증으로 인해 주민에게 위화감을 주는 등 공무원의 품위를 손상하는 사례 등

※ 주요사례

- 면장직위를 이용한 비위행위(산지·국유재산 불법점용, 건축물불법증축)

□ ´06년 추진계획

가. 구조적 부조리의 근원적 방지대책 지속추진

○ 「**명예감사관**」,「**애향파수관**」과 각종 연찬회, 워크샵, 세미나 개최 등을 통한 다양하고 적극적인 의견수렴

○ 「**이동민원상담실**」을 이용해 실제적 현장감 있는 근원적 부조리 원인을 찾아 취약업무로 선정된 분야는 제도적 방지대책 마련

○ 「**다수인진정민원**」에 대한 발생원인을 심도있게 검토 · 분석하여 분야별 행정예고제 강화 및 해당부서 참여를 적극 권고

○ 「**공무원부조리 신고센터**」등 도 홈페이지에 게재된 내용을 분석 하여 각종 부조리 대책 마련

나. 부조리방지 제도개선 노력 강화

○ 인 · 허가규제 등 각종 행정규제의 지속적인 완화 개선

○ 민원처리 온라인 시스템의 확대 및 운영 내실화

○ 행정정보의 적극적인 공개로 도민의 알권리 보장 및 행정의 투명성 · 신뢰성 제고

다. 고질적 부조리 취약분야 · 시기에 대한 불시점검

○ 「**기동감찰반**」구성, 연중 상시운영(3개팀 23명, “붙임 1”참조)

○ 부조리 발생 10대 취약분야 집중 점검
(인사, 회계, 건설, 토지, 보건, 위생, 환경, 세무, 소방, 산림)

○ 명절, 휴가철, 연말연시 등 취약시기 금품수수 관행 등 공직감찰실시

○ 특히, 신설기관 · 비리 다발기관 · 기관장 부재기관 · 오지기관 등에 대하여 중점 감찰

라. 부조리 및 비위공무원 적발시 엄중처벌

○ 금품수수 등에 대한 징계처벌기준 준수로 온정처벌 지양

② 제4회 전국동시지방선거 대비 엄정 공직기강 확립

금번 선거는 기초의원 정당공천제, 지방의원 유급화 등으로 조기과열 · 공직기강 이완이 우려되므로 범정부적 조기대응 체제를 구축하여 적극 대처

○ **사전선거운동 예방점검 철저**

- 나눠 먹기식 예산배분 등 선심행정, 비리유착 및 이권개입 관련 사전선거운동 행위가 발생하지 않도록 감시활동 전개
- 관내출장 · 순찰 등 업무핑계를 통한 주민접촉 엄금 및 각급 기관장 근무기강 확립

○ **암행감찰반 운영** : 1개반 (기 편성된 기동감찰반 활용)

○ **특별 공직감찰 실시**

- 감찰기간 : '06. 5월중(5일간)
- 대상 및 인원 : 시군 및 도사업소, 2개조 8명

○ **공무원의 정치적 중립 등 엄정한 기강확립**

- 특정후보 줄서기, 특정 정당후보지지 등 정치적 중립성 훼손행위 금지
- 선거분위기에 편승한 불법 집단행동에 대해 예방적 · 능동적 대처

○ **중점 감찰대상 행위**

- 선거 전후 직무태만 및 공직비리 행위
  · 인 · 허가 민원처리 지연 및 단속업무 소홀, 특혜적 행정처분 등
- 정보유출 비리 행위
  · 특정인을 위한 인적정보 제공, 유권자 성향분석 제공, 유권자 참석유도 등
- 선거기획서 작성 등 후보자 지원활동
- 선심성 사업전개 및 홍보행위
  · 예산확보 불가한 사업계획 남발 및 공사진행 불가능한 사업의 기공식 거행 등
- 공무원 및 단체의 정치관여 행위

③ 비위공무원에 대한 징계양정기준 강화

○ 반부패 및 청렴유지 등을 위한 동참분위기 조성

- 전 직원 대상 직장교육실시 : 상반기 중 (부패방지 교육 연계)
- 공직 윤리의식 제고를 위한「공무원교육과정」운영 : 10개과정 400명

○ 주요 사건·사고에 대한 조사 및 처벌강화

- 복지부동, 무사안일 등 기강해이로 사회문제를 야기한 주요 사건·사고에 대해 경위조사 철저, 관련 공무원 처벌 강화
- 문제야기 공무원에 대해 미온적·온정적으로 처벌할 경우 기관장 경고 등 엄중조치

○ 불법·부당한 행정처분을 한 공직자 책임강화

- 공무원이 자신의 권한을 부당하게 축소 또는 확대하여 주민에게 피해를 초래하는 행위에 대해 적극적인 구상권 행사 등 민·형사상 책임 철저히 규명
- 다만, 적극적·헌신적인 근무자세로 업무수행 중 발생하는 경미한 사항 및 불가피한 법규정 오류 등은 불문처리

○ 공직자「클린신고센터」운영 활성화

- 직무수행과정에서 불가피하게 금품을 받게된 경우 선의의 공직자 보호를 위한「상담실(행동강령책임관인 감사관실)」설치·운영
-「공무원의 청렴유지 등을 위한 행동강령」철저 이행

○ 단속·점검업무 등에 관련 민간단체 참여확대

- 주민 옴브즈맨(감사관)제도 확대 실시
  - ·주민감사 청구사항에 대한 감사, 시정조치 및 권고
  - ·「애향파수관제」적극 활용, 각종 생활불편·민원사항 수렴하여 신속히 해결될 수 있도록 조치하여 도정에 대한 신뢰성 확보
- 민생분야 업무의 민·관 합동단속 확대 실시
  - ·교통·위생·식품·환경·소방 등 민생분야의 민·관 합동단속을 실시
  - ·「명예감사관」실지감사 활용 확대로 투명성과 공정성 확보

2 취약분야 제도개선으로 구조적 부조리 . 부패 사전예방

○ 부패에 취약한 분야를 선정, 현장점검과 제도개선을 병행 하여 집중적이고 체계적인 부조리 개선 도모 ⇨ 공직사회 구조적인 관행과 유사사례의 재발방지

① 취약분야 선정 및 집중적·체계적 부조리 점검

○ **부조리 10대 취약분야에 대한 집중 관리**

- 10대 취약분야 : 인사·회계·건설·토지·보건·위생·환경·세무·소방·산림
- 기동감찰반(3개팀,23명) 연중 상시운영 집중점검 및 적발시 엄정조치
- 비리발생빈도, 부조리 체감도, 시급성 등을 종합적 분석, 제도개선

○ **제도개선의 시스템적 추진**

- 인사운영 시스템의 지속적 개선대책 추진
  · 성과중심의 인사관리 우대, 승진심사 다면평가제 확대 시행
  · 하위직 공무원 애로·건의 인사고충처리제도 운영 다양화 등
- 회계분야「예산집행 및 자금관리」정례감사(도 본청 · 사업소)
-「청렴계약제」,「전자입찰제」등 각종 계약업무의 투명성 확보
-「건설행정 취약분야」성과검사 실시(연2회)
-「종이 없는 건축허가시스템」운영으로 건축 허가민원 불편 해소 및 부조리 인식의 사전차단
- 건축·토목공사장에 대한 현장「실명제」운영으로 현지공사 처리의 투명성 확보
- 소방민원「모니터링제」시행 및 소방행정업무 수행과정에서 NGO 등 주민참여 확대
- 위생 및 환경분야 지도단속 활동시 주민·민간단체 참여확대
  · 민간 환경단체 및 명예감시원과 합동지도 및 점검 실시

중간 생략 (생략분량~8쪽)

Ⅳ. 行政事項

□ 2006년 공직기강확립 세부계획 수립·시행

○ 도 관련부서 및 시·군에서는 자체 실정에 맞는 구체적인 세부 추진계획을 마련하여 시행

○ 도 실·과 및 시·군에서는 분기별 추진상황을 분기말 익월 5일까지 기일엄수 감사관실에 제출

- 제출대상 : 실·과별 협조사항【붙임 2】
- 제출양식 : 실과【붙임 3】, 시·군【붙임 4】

□ 공직기강 특별감찰활동 지속적 전개

○ 시·군에서는 기추진중인 자체감찰계획에 따른 점검활동을 철저히 이행하고, 부조리 취약분야에 대한 특별감찰활동 수시전개

□ 공직기강 확립 추진상황 점검·관리 철저

○ 국무조정실 주관 반기별 점검·평가대비 철저

- 추진의지, 감찰활동 실적 등 주요 추진상황
- 우수기관은 공직기강 담당공무원 포상 추천 등

○ 분기별 추진상황에 대한 자체점검 및 평가실시

【 붙임 1 】

2006년 공직기강확립 실과별 협조사항

분 야 별	추 진 할 사 항	추진부서
계	4개분야 25개 시책	
내실있는 점검 활동 및 엄정한 처벌관행 확립	○ 명예감사관, 애향파수관제 운영 활성화	감사관실
	○ 이동민원실 운영, 부조리 방지대책 마련	감사관실
	○ 다수인진정민원 원인분석 및 해당부서 권고	감사관실
	○ 공무원부조리 신고센터 홈페이지 자료분석	감사관실
	○ 인·허가 규제 등 행정규제 지속적 완화개선	자치행정과
	○ 민원처리 온라인 시스템 확대 및 운영 내실화	총무과
	○ 행정정보의 적극 공개, 주민신뢰 확보	총무과
	○ 공직기강 점검 및 특별감찰활동 전개	감사관실
	○ 공직자 클린신고센터 상담실 운영	감사관실
취약분야 제도 개선으로 구조적 부조리· 부패 사전 예방	○ 인사운영시스템 제도개선 추진	총무과
	○ 회계분야 정례감사 실시(도 본청,사업소)	감사관실
	○ 각종 “계약업무” 투명성 확보	세무회계과
	○ 건설행정 취약분야 성과감사 실시	감사관실
	○ 종이없는 건축허가 시스템 운영	주택지적과
	○ 건축·토목공사 현장 실명제 실시	주택지적과
	○ 소방민원 전화 모니터링제 실시	소방행정과
	○ 지도·단속업무 민간단체 참여확대	맑은물보전과 보건위생과
	○ 주민소송제도 시행에 따른 주민감사실시	감사관실

공용차량의 관리·운영 개선계획

2006. 6.

행 정 자 치 부

목 차

Ⅰ. 추진배경 ····· 1

Ⅱ. 추진경과 ····· 1

Ⅲ. 전용차량 관리·운영 개선 ····· 2

1. 운영현황 ····· 2

2. 개선계획 ····· 3

Ⅳ. 공용차량 경차전환 확대 ····· 5

1. 경차 보유현황 ····· 5

2. 개선계획 ····· 6

Ⅴ. 행정사항 ····· 7

〈붙 임〉 중앙행정기관 용도별 차량보유 현황 ····· 8

공용차량의 관리·운영개선 계획

Ⅰ. 추진배경

○ 고유가 시대가 장기화 되면서 정부기관이 사회양극화 해소와 예산절감에 솔선수범할 수 있도록

○ 장·차관급 전용차량의 관리운영 개선과 공용차량의 경차 확대 계획을 마련·시행함

※ 언론(3.16/3.17) 및 국회(3.21, 민주노동당 이영순의원) 등의 전용차량 대형화 및 고유가 시대에 공용차량 경차비율에 대한 지적이 있었음

Ⅱ. 추진경과

○「공용차량 관리규정」개정('06. 3. 29)

- 112 순찰차 내구연한 단축(4년→3년), 전용차량 재활용근거 마련 등

○ 전용차량 관리·운영 실태조사('06. 4월)

- 전용차량 운영현황 파악, 전용차량 운영기준 의견수렴 등

○「공직사회 에너지절약 추진대책」 국무회의 보고('06. 5. 23) 및 각급 기관 통보('06. 5. 29)

- 5개 추진과제 중 "정부기관 업무용 승용차량의 경차 전환 확대" 과제에서 전용차량 운영개선 및 경차확대 기본방향을 제시

►전용차량의 내구연한(5년) 준수 및 차량 대형화 자제
-차량교체시 장관급 3,300cc, 차관급 2,800cc 수준으로 자율 조정

► '08년까지 업무용승용차의 경차비율을 20% 수준으로 확대
-현행 67대(2.8%)→'07년 240대(10%)→'08년 480대(20%)

~1~

Ⅲ. 전용차량 관리·운영 개선

1. 운영현황

○ ‘06. 3. 31일 현재, 중앙행정기관이 보유한 전용승용차는 210대

- 평균배기량은 2,631cc, 평균구입가는 3,640만원이며, 보유형태는 구입 110대, 임차 100대임

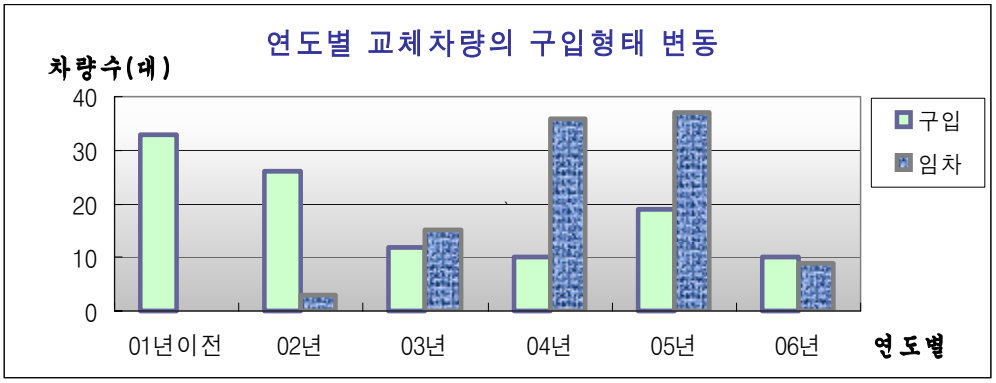
《전용차량 운영현황》

전용차량 보유현황 (대)					평균 배기량 (cc)			평균 구입가격 (만원)		
전체	장관급	차관급	구입	임차	전체	장관급	차관급	전체	장관급	차관급
210	70	140	110	100	**2,631**	2,992	2,450	**3,640**	4,143	3,265

※ 대통령비서실, 대통령경호실, 국가정보원, 일부 대통령소속 위원회, 일부 독립위원회 미포함 (‘05년 말 57기관 202대 → ’06. 3월 65기관 210대, 8기관 8대 증가)

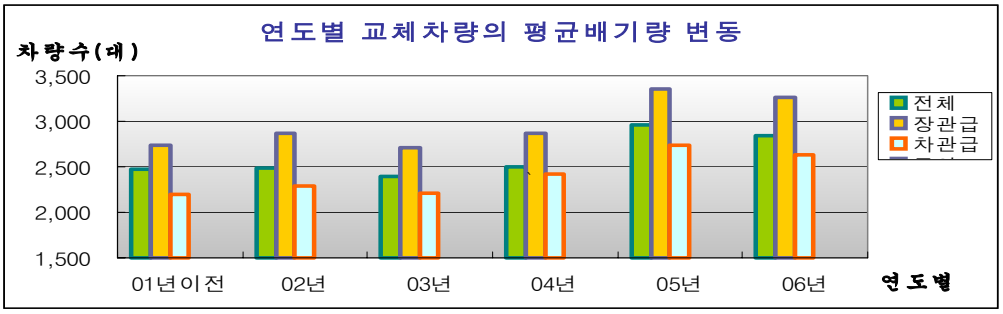
○ 최근 임차차량의 증가와 함께 차량이 대형화·고급화 추세

▷종전에는 일부기관에서 임차차량을 사용하였으나 최근 임차가 늘고 있음

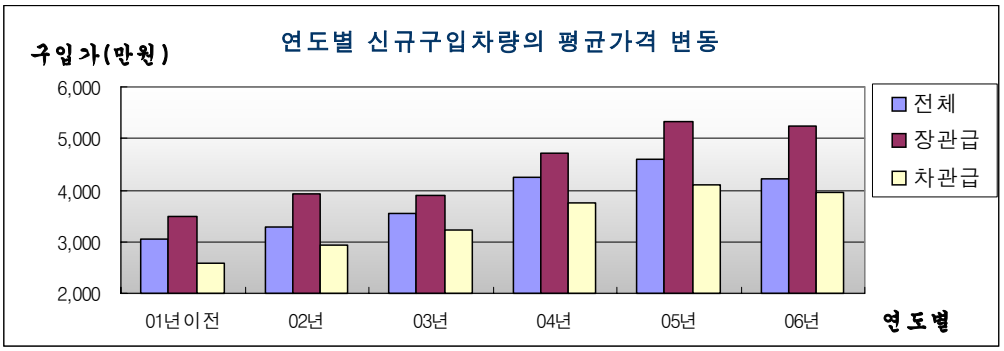


~2~

▷ ’01년 교체차량 평균배기량 2,475cc → ‘05년 2,959cc



▷ ’01년 구입차량 평균가격 3,043만원 → ‘05년 4,611만원



2. 개선계획

1 전용차량 배기량 기준

○ 전용차량 배기량 기준에 대한 부처 의견수렴 결과, 기관간 균형을 위해 기준을 마련할 필요는 있으나, 국내의 자동차 생산현황 등을 고려할 필요가 있다는 의견

- 직급별 배기량 기준을 정하여 차량의 지나친 대형화를 억제
- 국내 자동차 생산현황을 고려, 차량교체시 **장관(급) 3,300cc, 차관(급) 2,800cc 수준**으로 자율 조정

⇒ 매년초 전용차량 운용현황을 인터넷과 언론 등에 공표

※「공직사회 에너지절약 추진대책」에 포함, 각급 기관에 기 통보(‘06.5.29)

~3~

《국내 생산 대형승용차 배기량 현황》

차종별	기본형	중간형	고급형	비 고
A	2,656 cc	**3,342 cc**	3,778 cc	
B	**3,342 cc**	3,778 cc	4,498 cc	
C	2,799 cc	**3,199 cc**	3,199 cc	
D	2,656 cc	**2,972 cc**	3,778 cc	

2 전용차량 임차의 적정운영

○ 전용차량 임차에 대한 의견수렴 결과, 찬성의견은 기관특성 고려, 유지보수의 편리성 등이 많았고 반대의견은 임차비용 과다 등이 있었음

⇒ 전용차량의 임차여부는 기관 특성을 반영하여 자율적으로 결정하되, "전용차량 배기량 기준"을 준수하고 빈번한 차량교체 자제 등 예산을 절감할 수 있도록 운영

3 전용차량 재활용

○「공용차량관리규정」개정으로 기한(5년)이 경과한 전용차량을 업무용으로 재활용할 수 있는 근거 마련('06. 3. 29)

- 전용차량의 재활용 방안 및 재활용 수요를 조사한 결과, 의전·행사·세무정보수집 등 특수업무분야의 수요가 파악됨

* 차량크기나 유지·운용비용 때문에 일반업무용 사용은 곤란

⇒ ① 전용차량의 재활용 분야는 "현재 대형 및 중형승용차를 배정하고 있는 특수업무분야"로 하며, ② 조달청 재활용센터 등을 활용, 기관간 관리전환 활성화

~4~

4 전용차량 최소 관리항목 운영

○ 전용차량 "관리대장" 신설에 대한 의견을 수렴한 결과, 별도 서식 신설에는 반대의견이 많았으며, 많은 기관에서 관리가 이루어지고 있는 것으로 나타남

⇒ "관리대장" 신설 없이, 최소 관리항목(월별 유류비 · 수리내역 세금 · 보험 등 유지비용)을 관리

※ 현재 업무용 승용차량에 대하여는 집중관리부서를 지정하여 공용차량관리대장, 차량정비대장, 유류수불대장, 차량운행일지, 배차신청서 및 승인서를 비치·운용토록 하고 있으며, 승합·화물·특수용 차량도 업무용 차량의 관리방법을 준용(임의규정)

Ⅳ. 공용차량 경차전환 확대

1. 경차 보유현황

○ 정부의 경차(배기량 800cc이하) 보유 비율은 5.1%(전국 6%)이며

- 용도별로는 승용 0.68%(전국 6.72%), 승합 0.14%, 화물 18.87%임

《전국 등록차량 및 공용차량의 경차비율 비교》

구분		계	승용	승합	화물	특수
전국 ('06.4)	전체	15,577,873	11,307,039	1,110,063	3,112,516	48,255
	경차	940,473	759,717	63,000	117,730	26
	경차비율	6.0%	6.72%	5.68%	3.78%	0.05%
정부 ('05.12)	전체	19,193	9,794	4,177	4,800	422
	경차	979	67	6	906	0
	경차비율	5.10%	0.68%	0.14%	18.87%	0%

※ 중앙행정기관 공용차량 보유현황 : [붙임]

~5~

2. 개선계획

1 경차전환 대상 및 목표치

○ 차량용도 및 기관특성에 따라 경차 전환대상 선정

- 승합용 · 화물용 · 특수용 자동차 및 승용 중 전용차량 제외
- 승용업무용 차량 중 경호·순찰·의전용 특수업무용차량 제외

⇒ 약 2,400대의 일반업무용 승용차량을 대상으로 경차전환 추진

· 업무용 승용 9,592대 - 7,191대 (경호·순찰·의전) = 2,401대
- 경호·순찰·의전 : 경호 83대, 의전 10대, 순찰 7,098대

○ 2008년까지 업무용 승용차의 경차비율을 20% 수준으로 확대

2007년 현재		2008년		2009년
2.8% (67대)	⇨	**10%** (240대)	⇨	**20%** (480대)

※ 「공직사회 에너지절약 추진대책」에 포함, 각급 기관 기 통보 ('06.5.29)

2 추진방법 및 기준

○ 기관별로 자체계획에 따라 경차전환 추진

- 기관별 일반업무용 승용차량(소형 및 경형) 정수('05. 12월 기준, 2,610대)를 기준으로 경차전환 목표치를 산정·추진

《기관별 경차전환 목표치 산정기준》

일반업무용 정수	경차전환 목표	'08년	'09년	비고
2 ~ 3대	**1대 이상**	1대		
4 ~ 6대	**2대 이상**	1대	1대	
7 ~ 8대	**3대 이상**	2대	1대	
9 ~ 11대	**4대 이상**	2대	2대	
12대 이상	**40% 이상**	20%이상	20%이상	

※ 대통령경호실, 국가정보원, 경찰청 등은 자율적으로 경차전환을 추진하고, 기관별로 기 보유하고 있는 경차는 경차전환 목표치에 포함

~6~

○ 전환대상 차량의 내구연한 경과 후, 차량교체시 경차로 전환

○ 환경부에서 추진하는 하이브리드 차량 보급계획과 상충하는 경우 경차전환 추진목표 달성의 예외 인정

- 하이브리드 차량과 경차의 보유수가 일반업무용 차량수의 50%에 이르는 기관은 경차전환 목표치를 달성한 것으로 간주

※ '04~'05년 보급된 하이브리드 차량은 177대, '06년 57대 보급 예정임

○ 경차전환 추진과 연계, 승용차량의 차형축소(예: 중형→소형, 1,500→1,300cc)에 대한 추진실적은 별도 관리할 계획임

Ⅴ. 행정사항

○ 중앙행정기관

- 전용차량의 배기량 기준 준수, 임차차량의 운영 효율성 제고, 최소관리항목 기록·관리 등 전용차량 적정 운영

- 기관별 "공용차량 경차전환 확대계획" 수립·추진

○ 행정자치부

- 매년 초 각급 기관의 공용차량 관리·운영실태 점검·공표

* 각급 기관의 공용차량 경차전환 확대계획 포함

~7~

【붙 임】

중앙행정기관 차형별 차량보유 현황

(기준일 : '05. 12. 31)

구 분	전 체	승 용		승 합 용 (경형)	화 물 용 (경형)	특수용
		전용	업무용(경형)			
57개기관	**19,193**	**202**	**9,592 (67)**	**4,177 (6)**	**4,800 (906)**	**422**
대통령비서실	**59**		44	11	4	
대통령경호실	**101**		83	16	2	
감사원	**29**	8	13	7	1	
중앙인사위원회	**14**	3	8	3		
중소기업특별위원회	**2**		2			
국가청렴위원회	**6**	3	2	1		
국가인권위원회	**10**	4	6			
민주평화통일자문회의	**4**	2	1	1		
국민경제자문회의	**1**		1			
국가과학기술자문회의	**2**	1	1			
정부혁신지방분권위원회	**2**	1	1			
국가균형발전위원회	**2**	1	1			
고령화및미래사회위원회	**1**	1				
국무조정실	**11**	3	8			
국무총리비서실	**11**	2	9			
기획예산처	**7**	2	2 (1)	3		
법제처	**4**	2	1	1		
국정홍보처	**14**	2	5	5		2
국가보훈처	**73**	2	65	6		
공정거래위원회	**9**	1	7	1		
금융감독위원회	**2**	1	1			
국민고충처리위원회	**4**	1	3			
비상기획위원회	**4**	1	2	1		
청소년위원회	**4**	1	2	1		
재정경제부	**12**	3	7 (1)	2		
교육인적자원부	**366**	46	80 (4)	187	52	1

~8~

구 분	전 체	승 용		승 합 용 (경형)	화 물 용 (경형)	특수용
		전용	업무용(경형)			
과학기술부	**19**	3	12	4		
통일부	**29**	2	15	12		
외교통상부	**40**	6	29	5		
법무부	**1,251**	46	528 (6)	430	195	52
국방부	**33**	2	11	9	11	
행정자치부	**48**	8	19 (1)	10	6	5
문화관광부	**77**	4	28	32	13	
농림부	**402**	2	73	140	187	
산업자원부	**28**	3	17	6	2	
정보통신부	**2,797**	2	138 (16)	55	2,601 (854)	1
보건복지부	**107**	2	38 (2)	35 (1)	30 (1)	2
환경부	**164**	2	81 (3)	52	28	1
노동부	**110**	5	78	27	0	
여성가족부	**4**	2	1	1	0	
건설교통부	**437**	3	85 (1)	87	244	18
해양수산부	**188**	2	91	51	44 (8)	
국세청	**271**	1	212 (5)	16 (5)	42 (42)	
관세청	**230**	1	175 (12)	35	13	6
조달청	**34**	1	17	2	14	
통계청	**62**	1	10	51	0	
기상청	**68**	1	34	29	4	
병무청	**58**	1	21 (1)	23	13	
경찰청	**11,028**	2	7,098	2,647	988	293
소방방재청	**47**	1	14 (1)	10	13	9
문화재청	**34**	2	14	5	12	1
농촌진흥청	**114**	1	28	36	45	4
산림청	**390**	1	154	48	184	3
중소기업청	**30**	1	16	3	10	
특허청	**11**	1	6	4	0	
식품의약품안전청	**45**	1	26 (13)	9	9 (1)	
해양경찰청	**283**	1	168	57	33	24

The Planning Power 7

출장결과보고서 작성

◀언제,왜 필요한가?▶

❖ 관내, 타지역, 외국 등 다양한 출장업무 수행기회 확대
- 현장확인, 회의참석, 견학, 자료수집 등

❖ 출장결과에 대한 체계적인 정리와 조치, 활용에 대한 보고

▢ 보고서 분량 및 체계

○ 분량 : 주로 1~2매내외

✍작성 Point ➠4요소

①제목 : ~ 출장결과 보고서 ※결재를 위한경우 표지 작성

②출장개요(일시/ 출장지/ 출장자/ 목적 등) ✓박스안에 작성

③출장결과(본문)

④향후 조치계획 또는 건의사항

▢ 작성기법 및 착안사항

○ 제목은 출장의 주요 목적에 맞추어서 가장 함축적으로

○ 출장개요는 누가, 어떤 목적으로 출장을 다녀왔는지 알 수 있게

○ 출장결과는 요점과 결론, 핵심사항 위주로 작성

○ 지휘부의 지시사항, 관심사항에 대한 조치결과

○ 조치계획은 출장결과의 후속조치, 관리에 대한 계획을 명기

《출장의 사전준비 및 실행》

○ 출장의 사전 준비

-출발 전 철저한 준비(명함, 일정확인, 참석자 현황, 기타준비물 등)

-필요한 경우 사전에 자료부탁 등 현지 협조요청

○ 출장현지에서 충분한 자료수집(회의서류 등)

-출장보고서 작성을 위해서는 다양한 자료수집이 필수

-필요한 것은 무엇이든 메모하여 자료로 활용

-출장지에서 교환한 명함 관리 철저(인상착의 등을 명함여백에 메모)

○ 결과보고서는 지속적 활용을 위해 관련 자료의 첨부 및 관리 철저

《❼출장 보고서-사례1》 ⇝ 기업체방문 업무협의 출장보고서 작성 사례

설악동 주민 민원해결을 위한

현대아산본사 방문결과 보고

2006.10.13(목)

《현지 출장배경》

❖ 그동안 설악동 주민의 민원사항과 관련,

- 행정부지사가 10.6일 현대아산(주)과 사전협의
- 설악동 번영회와 현대아산이 원만한 합의에 이름(10.11)

※주요 합의사항

· 설악동에서 1박하는 "설악·금강산 연계관광상품 개발"
· 금강산 관광 홍보물에 "설악산 관광을 포함"
· 설악동에 현대아산의 "모객 대리점 개설" 등

❖ 이어 도 실무차원에서 현대아산을 방문, 설악권 활성화 협의(10.13)

- 참석 : 도(관광정책과장), 현대아산(관광사업본부 이사)

□ 실무협의와 관련, 도에서는 다음과 같은 사항을 요구

① 설악·금강권 연계개발사업에 "현대그룹 차원"에서 적극 참여
- 양양 하조대 관광단지 개발, 속초 하버시티 조성, 화진포 개발 등

② 백두산관광 시행시 "양양국제공항을 거점공항"으로 지정·협조
- 현대측(안) : 인천·김포공항~(평양 순안공항)~백두산 삼지연공항

□ 이에 대한 현대아산측 반응은 우호적

① 설악·금강권 연계개발사업 참여 → 현대산업개발 등과 논의·검토

② 양양국제공항의 거점공항화 → 경유대상 공항에 관한 지속협의

③ 특산품 판매장 "운영주체가 지역주민"이라면 → 긍정 검토 등

□ 이에 따라 지속적으로 실무차원의 노력을 경주하겠음. 아울러, 지휘부 차원에서 직접 협의를 요청드림

작성자 : 직 · 성명 (☎1234)

《❼출장 보고서-사례2》 ⇝ 교육시설 현지방문 출장보고서 작성사례

어학학습 교육프로그램 개발을 위한

경기영어마을 현지출장결과 보고

《출장개요》

- 일　　자 : 2008. 11. 22(목)
- 대　　상 : (재)경기영어마을 파주캠프
- 조 사 자 : 교육운영과장 외 1명
- 조사내용 : 시설 및 교육현황, 교육과정, 강사 확보현황 등

▢ 시설현황

○ 소 재 지 : 경기도 파주시 탄현면 법흥리 1779 외 2필지

○ 면　　적 : 대지 278,253㎡(84,176평), 연면적 36,539㎡(11,053평)

○ 건물동수 : 47개동(강의실, 숙소, 전시관, 공연장, 체육시설 등)

○ 수용인원 : 학생 500명, 연수생 50명

▢ 교육운영현황

○ 교육운영과정 : 총 4개 과정

- 정규교육과정 : 주중반, 주말반, 방학반
- 일반인 과정 : 교사연수반, 공무원과정, 특별프로그램
- 지역사회과정 : 군장병반, 복지시설 어린이반, 지역사회어린이반

○ 교육실적(개원이후) : 29,118명 ⇒ 평균 1,100명/일

▢ 실무자 의견

⇒ 경기영어마을은 시설이나 원어민 강사 확보실태가 양호하여 교육생 입학 프로그램 개발에 매우 적합한 것으로 판단 됨

The Planning Power 8

의회답변서 작성

◀ 언제,왜 필요한가? ▶

❖ 업무보고, 도정(시정·군정) 질문, 예산심의, 행정사무감사 등 의회에 대한 답변서 작성기회 확대

❖ 체계적이고 충실한 의회답변서 작성을 통해 집행부와 의회간에 정책추진에 대한 이해협조를 구하고 원만한 협력관계 유지

▢ 답변서 분량 및 체계

○ 분량 : 질문건별 가능한 1~2매가 넘지 않도록 작성

✍작성 Point ➠3요소

①질문 의원명

②질문요지 ✔주로 박스 내에서 작성

③답변내용(본문)

▢ 작성기법 및 착안사항

① **의 원 명** : ○○○ 의원님 ✔성명을 잘못 쓰는 일이 없도록 유의

② **질문요지** : 핵심사항을 요약 정리

- 질문요지는 직원상호간 비교·검토과정을 통해 명확히 할 것
  ※질문요지가 틀리면 질문과 전혀 다른 내용, 다른 방향의 답변서가 됨
- 요점위주로 작성하되 질문의 내용이 누락되지 않도록 작성
  ※한사람의 의원이 2~3개의 관련 질문을 동시에 하는 경우 동시답변

③ **답변서** : 3항목으로 구분 ✔간결하되, 질문내용에 초점을 맞추어 작성

(1)서두부분 : 질문에 대한 공감, 관심표명에 대한 감사

(2)답변핵심 : 질문사항에 대한 현 상황/ 추진정도/ 문제점/ 향후계획

(3)마 무 리 : 문제점은 개선하고 계획은 적극 추진한다는 의지표명

✔ 답변서의 보충, 참고자료는 첨부로

【 ✍ 의회답변서 작성 ➠ +플러스 Point 】

◆ 질문이 나올 것에 대비, 철저한 사전대비 필요

- 최근 민원발생, 현안사항 대두, 언론보도 사항 등이 있을 경우
  → 사전에 답변서를 작성하거나 답변을 위한 자료를 준비할 것

≪답변서 사전 준비의 필요성≫

✔현안 업무에 대해 숙지하는 기회

✔일괄질문, 일괄답변시 답변서 작성에 여유를 가질 수 있음

✔답변에 대한 사전 구상은 질문내용이 약간 달라도 응용이 가능

◆ 질문내용이나 요지를 잘 알지 못하는 경우

- 반드시 직원들 상호간 기록이나 내용을 비교 종합해 보는 것 중요
- 의견일치가 어려울 경우, 질문을 한 의원에게 직접 확인할 것

◆ 답변서 작성에 있어

- 가능한 긍정적인 기조, 유연한 표현을 사용 할 것

> 예문) ▶의원님의 생각은 사실과 전혀 맞지 않습니다.
> → 그 사항에 대해서는 의원님과 다소 의견이 다르다는 말씀을 드립니다.

※오해나 서로의 감정적 대립으로 가지 않도록 용어선택, 표현의 신중

- 의원이 "어떤 의도나 목적으로 질문했는지"를 염두에 둘 것
- 유사질문이 반복되는 경우와 조치사항에 대한 질문이 많으므로
  → 전에 작성한 답변서의 내용을 잘 확인 할 것(일관성 유지)
- 답변서 작성에 있어 간단한 통계자료나 수치를 박스처리로 가미하여 답변서의 신뢰성을 높일 것

> 예문) ▶2004년도 강원도내 고등학교 진학률 : 84.2%
> ▶2004년도 강원도 교사 1인당 학생수 : 15.8명

◆ 답변 또는 답변서 전달에 앞서

- 사전에 충분한 설명이나 이해가 필요한 경우는 해당 의원을 직접 대면하여 상세히 설명을 할 것

※추가·보충질문의 번거로움을 줄이는 효과가 있음

○ ○ ○ 의원님

◇ 청소년 문화공간 확충과 관련

- 청소년들의 문화공간을 확보하여 젊고 발랄하며, 생기있게 성장 발전할 수 있는 여건조성과
- 청소년들에게 더불어 사는 공동체 문화 의식이 형성될 수 있도록 하기 위한

⇒ 청소년의 문화공간 확대 방안은 있는지?

□ 청소년의 문화공간 확대 방안과 관련

○ 우리도에서는 매년 문화공간 확충과 청소년의 건전육성을 도모하기 위하여

-「공공 청소년수련시설 관리운영지침」에 의거 시·군을 대상으로 수요조사를 실시하고 청소년 문화공간 시설을 조성해 오고 있음.

○ 현재 **도내에는** 수련관, 수련원, 문화의집, 공부방 등 94개소의 청소년 문화공간 시설이 운영되고 있으며,

- 금년도에는 수련관 등 8개 시설(수련관5, 야영장2, 여가문화시설1)을 조성 중에 있고
- 2006년에도 신규사업으로 8개 시설(수련관2, 여가문화시설5 문화의집1)을 계획중에 있음.

《청소년 문화공간 시설 : 94개소》

▪ 청소년수련관7 ▪ 문화의 집16 ▪ 야영장13 ▪ 수련원14
▪ 유스호스텔15 ▪ 공부방28, ▪ 여가문화시설1

⇒ 그러나, 아직까지 농어촌 청소년들에게 문화공간 시설 이용을 충족시키기에는 미흡한 실정이므로 국비지원 등을 통해 연차적으로 청소년 문화공간 시설이 확대 될 수 있도록 지속적인 노력을 다해 나가겠음. 《끝》

○ ○ ○ 의원님

◇ **건설방재국 소관업무인 재해、재난업무의 효율적 운영과 관련하여**

① 인적 재해와 자연적 재해를 통합한 업무의 일원화로 효율성 있는 재난행정을 추진할 필요성과

② 민방위사무의 인원부족으로 과부하가 발생하고 있는데 향후 조치계획은 무엇인지에 대해 질문을 주셨습니다.

□ 먼저, 답변을 드리기 전에 평소 **재해·재난업무**의 효율적 운영에 대해 관심과 애정을 가져 주시는데 감사드리며

□ **재해·재난과 관련한 업무담당 부서는**

- 사회적 재해는 자치지원과「국가기반보호담당」에서 관리하고
- 인적재해는「재난관리과」에서, 자연적 재해는「방재복구과」에서 중점적으로 담당하고 있음을 말씀드립니다.

□ **재난관리과와 방재복구과의 기능분담에 대하여는**

- 재난관리과는 재난상황 총괄관리와 사전대비 및 도민안전 확보 기능 등을 수행하고
- 방재복구과는 피해시설관리와 긴급구호, 복구계획 및 집행 등을 담당하도록 업무를 명확히 구분하되
- 재해에 신속한 대처와 효율적인 복구관리를 위하여

「방재정책관」책임하에 현장에 대응하는 추진체계로 운영하도록 조치하고 있습니다.

- 아울러, 산불 등 인적재난과 태풍 등 자연적재난을 불문하고 사전안전 확보기능과 사후구호복구기능 등 기능별로 추진하여 업무영역의 이견과 누수를 방지하고, 재난관리에 효율성을 제고할 계획입니다.

□ **민방위업무 담당부서의 인력부족과 관련해서는**

- 비상사태관리·전시관련업무 등의 비상대책분야는 자치지원과 「국가기반보호담당」과 통합하여 운영하고
- 인력동원·주민 신고망 관리 등 민방위분야만 재난관리과 「민방위담당」으로 이관하여 3명의 정원으로 관리하도록 조치한 것입니다만,
- 앞으로 각종 재해·재난의 통합관리체계 및 인력의 효율적 배분도 면밀히 검토하도록 하겠습니다. 《끝》

The Planning Power 9

언론보도자료 작성

◀언제,왜 필요한가?▶

❖ 우리 행정기관이 추진하는 여러가지 각종 시책, 계획의 대 주민 홍보 필요성 증대에 따라 보도자료 작성

❖ 언론보도를 통해 주민에 대한 협조, 공감대 조성, 캠페인 등 전개

▢ 보도자료 분량 및 체계

○ 분량 : 주로 1~2매 내외

✍작성 Point ➠3요소

①작성자 정보 ✔상단에 주로 박스처리

②보도자료 제목

③보도내용(본문) : 결론→ 추진배경 → 주요내용 → 마무리

▢ 작성기법 및 착안사항

① 작성자(부서) 정보

-기관명/ 담당부서(과단위)/ 담당자(직명)/ 보도개시일(희망일)
담당자 전화번호 (※담당자가 직접받는 전화)

② 제 목

-보도내용을 함축적으로 담는 표현으로 짧게, 관심을 유발하게

예) ►우리 도 관광객 7천만 시대 도래
►道 연고 프로축구단 창단계획 가시화

③ 보도내용(본문)

-기사형식으로 작성하되, 가급적 결론을 서두에 기술(1~2줄로 압축)

-주제와 초점을 강조하여 부각, 보도내용의 공감대 조성

-마무리 부분에 보도내용과 관련한 부연설명, 특이사항, 향후계획 언급

-보도내용과 관련한 그래픽, 통계표, 사진자료 등 준비 제공

【✍ 언론보도자료 작성 ➠ +플러스 Point 】

◆ 작성자 표기

-언론사에서 궁금한 사항이 있을 시
바로 확인할 수 있도록 담당부서, 담당자 전화번호를 기재

◆ 보도자료 제목 만들기

-제목은 그 기사내용을 나타내는 대표적·함축적 표현으로 할 것(1줄로)

-사실적으로 표현하되, 가능한 읽는 사람으로 하여금 관심과 흥미를 가질 수 있는 표현

◆ 본문작성

-보도자료 작성은 그 사안에 대한 주민홍보가 주요 목적임에 착안하여 초점을 잘 맞추어 작성

-보도자료 제공은 모든 내용을 공개한다는 것이므로 기사화 된 이후 예상되는 파장이나 문제점도 생각할 것
(이해관계, 이익을 얻는 주민이 있으면 불이익을 느끼는 주민도 있음)

-보도자료는 충분한 시간적 여유를 갖고 작성할 것
(내용, 문구 등을 꼼꼼히 반복해서 검토하여 오류를 방지)

◆ 보도자료 제공과 관련

-언론사에서 원하는 시간대에 제공해 줄 것(늦지않게)

-자료제공 대상을 잘 염두에 둘 것
(지역신문, 중앙신문, 방송사, 잡지사 등)

-필요시 보도방향 및 내용에 대해 언론사와 사전에 협의할 것
→ 보도의 목적, 필요성, 당위성, 보도방향 및 지면 등

-때때로 행정기관의 보도 의도나 내용과 다르게 기사화되는 경우가 있음을 생각할 것

예시문) ▶관광활성화 추진계획 홍보목적이
→ 관광 활성화 노력 미흡, 문제점으로 보도되는 사례

◆ 기사화된 보도자료는

-신문스크랩, 녹취 등의 자료를 잘 보관하여 지속적으로 활용

= 오보방지 노력 및 대응 =

✔사실에 근거한 기사를 제공하고 용어사용의 신중, 정확한 표현
→오보가 있을 경우, 잘못된 내용에 대한 정정기사 게재를 요구

《❾보도자료-사례1》 ⇝ 행정자치부에서 작성한 보도자료문 사례

행정자치부 Ministry of Government Administration and Home Affairs	보 도 자 료	작성팀	행자부 조직기획팀 기획처 재정기준과 인사위 급여후생과
		담당자	사무관 ○ ○ ○
	2006년 12월 26일 석간부터 보도하여 주시기 바랍니다		urinara@mogaha.go.kr
		연락처	02-2100-3494

'07년 중앙부처 총액인건비제도 전면도입

□ 정부는 **각 기관에 조직·정원, 보수, 예산 운영의 자율성을 부여, 성과 중심의 조직운영체제를 확립**하기 위해 **'07년부터 전 중앙행정기관**에 대해 **총액인건비제도를 전면 시행**하기로 하였다.

○ '05년 7월 처음 도입한 총액인건비제도는 현재 8개 부처 44개 책임운영기관에서 시범실시 중에 있는데, **'07년도부터 전 중앙행정기관에 확대 도입**할 계획이다.

○ **총액인건비제도란** 각 부처별로 성과향상과 기관목표달성을 위해 **총인건비 한도내**에서 인력의 직급별 규모, 기구설치, 인건비 배분에 대한 자율성을 확대·부여하는 제도이다.

- **조직운영측면**에서 각 부처는 대통령령에 규정된 총정원의 **일정범위 안에서 정원을 자율적으로 추가증원**할 수 있고, 계급별 정원도 자유로이 정할 수 있게 된다.

- **보수, 예산운영측면**에서는 각 기관에서 **인건비 예산절감**을 통해 형성된 **여유재원을 각종 수당이나 성과급 등에 활용할 수 있게 된다.**

○ 각 기관은 인력 및 재원의 탄력적 활용을 통해 긴급한 현안에 적절히 대처, **행정서비스 수준**을 높일 수 있게 되고,

- 또한, 성과금의 확대 등으로 **각 기관장의 성과중심의 조직운영이 탄력**을 받게 될 것으로 기대된다.

□ **그간의 성과를 바탕으로 내년도 전면도입을 위한 기반 마련에 충실, "일 잘하는 정부" 구현에 일조**

○ **그간 시범운영**('05~'06년)**의 성과**를 살펴보면,

- 초창기 제도에 대한 이해 부족으로 하위직에 대한 구조조정의 수단으로 활용할 것이라는 일부 구성원들의 불안감이 있기도 하였으나,
- 총액인건비제도가 조직 내부의 **건전한 경쟁**을 **유도**하고, **조직운영의 자율성** 증대, **예산 집행상의 낭비요인 제거** 등 긍정적 측면이 대두되어 점차적으로 확대시행의 분위기가 정착되어 가고 있다.
- 또한, 상위직 남설 등 인사적체 해소수단이 될 수 있을 것이라는 우려에 대해서는 **상위직에 대한 적정 상한 비율 관리**를 통해 해결해 나갈 예정이다.

○ **'07년도 전 중앙행정기관**에 대한 **성공적인 도입·정착**을 위해서

- 주관부처인 **행정자치부, 중앙인사위, 기획예산처**는 그간의 운영에 대한 경험을 토대로 새로 시행하는 기관에 지속적인 정보제공 등을 통해 **제도의 조기 정착에 만전을 기하여**
- **총액인건비제도가 성과중심의 조직운영의 도구**로서 **"일 잘하는 정부" 구현**에 일조하도록 할 계획이다.

<참고>	총액인건비제도 개요 및 주요내용

1 도입 목적

○ 총액인건비내에서 조직·정원관리 및 인건비 배분을 기관특성에 맞게 운영할 수 있도록 각 기관에 **조직·보수·예산상의 자율권 부여**

○ 각 기관은 **업무특성을 고려하여 조직·보수 제도**를 성과향상을 위한 **효율적 인센티브**로 활용, **성과중심의 정부조직** 운영

> ※추진경과
> · '정부혁신 지방분권 로드맵' 과제로 선정('03.7월)
> · 8개 부처 23개 책임운영기관 대상 시범실시('05.7월)
> - 행자부, 인사위, 예산처, 노동부, 농림부, 조달청, 통계청, 특허청 등
> · '06년도 총액인건비 시범운영 확대 실시(8개 부처 44개 책임운영기관)
> · 전 중앙행정기관 및 책임운영기관을 대상으로 전면시행예정('07.1월)
> · '07년 세부운영지침 시행 및 시행기관 대상 교육실시('07.1월)

2 주요 내용

예산 분야

○ **인건비, 운영경비**를 총액인건비 대상경비로 하여 이들 경비간의 '전용'은 각 총액인건비 시행기관의 장에게 위임

○ 총액인건비 대상경비내에서 발생한 **여유재원의 사용에 대해 각 기관의 재량권 확대**

예) 특근매식비나 사업집행 방식 등의 개선을 통한 예산 절감액을 성과상여금으로 사용가능

◀ 총액인건비 대상경비 ▶

구 분	중 앙 행 정 기 관
①인건비	보수, 기타직 보수, 직급보조비
②운영경비	기타직 보수, 일용임금, 특근매식비, 운영수당, 복리후생비, 기타운영비, 직무수행경비

보수 분야

○ 인건비를 **기본항목**(인사위 종합관리)과 **자율항목**으로 구분, **자율항목**은 **부처 자율로 지급대상이나 요건**을 **정함**

예) 자율항목내의 연가보상비 등을 적절히 절감, 성과금 등으로 지급 가능

◀ 총액인건비제하에서의 인건비 분류체계 ▶

구 분		세 부 내 역
인건비	기본항목	봉급, 대우공무원수당, 정근수당(가산금), 가족수당, 자녀학비보조수당, 육아휴직수당 명절휴가비, 가계지원비, 관리업무수당
	자율항목	성과상여금, 특수지근무수당, 위험근무수당, 특수업무수당(기술업무수당 등 27종), 업무대행수당, 초과근무수당, 연가보상비, 정액급식비, 교통보조비

조직 · 정원 분야

○ 총액인건비 범위내에서 직제(대통령령)상 부처 총정원의 3%까지 부처 자율(시행규칙)로 인력을 추가증원할 수 있음

예) A부처의 정원이 100명인 경우 부처 자율로 3명까지 증원가능

○ 3·4급이하 정원을 통합하여 규정함으로써 실무인력의 직급별 배정을 각 부처가 자율적으로 조정할 수 있음.

- 단, 상위직의 무분별한 증설방지 및 계급간 적정 비율 유지를 위해 **상한비율 설정**

※ 3·4급 정원은 4급 정원의 1/3, 4·5급 정원은 5급 정원의 1/3 상한 설정

◀ 총액인건비제 시행 전후 비교 ▶

구 분	총액인건비제 시행 前	총액인건비제 시행 後
부처 정원규모	■ 정원 1인 증감에도 행자부 승인 필요	■ 행자부는 각부처 정원상한 관리 ■ 실제 정원규모는 총액인건비 재원 범위내에서 총정원의 3%범위까지 부처 자율적으로 증원가능
계급별 정원배정	■ 행자부 승인	■ 3·4급이하 정원에 대해 부처 자율 결정
기구 설치	■ 국단위 이상 기구는 직제로 규정 ■ 과단위 기구 총수 통제	■ 국장급 이상 기구는 현행대로 관리 ■ 과단위 기구는 부처 자율 설치

《❾보도자료-사례2》 ⇝ 행정자치부에서 작성한 보도자료문 사례

행정자치부	보 도 자 료	작성팀	정보자원관리팀장
		담당자	서기관 ○○○
	2006년 12월 5일 조간부터 보도하여 주시기 바랍니다		E-mail :
		연락처	2100-3603

= 영상회의시스템 이용 활성화로 일하는 방식의 혁신 =

공직내부의 회의문화가 변하고 있다!

○ 행정자치부(장관, 이용섭)는 행정기관간 신속하고 능률적인 업무 협의 및 정책결정을 위해 중앙, 과천, 대전 등 3개 정부청사와 16개 시·도간의 영상회의시스템을 구축하여 관리·운영하고 있다.

《 영상회의시스템 시설현황 》

구 분		중앙청사	과천청사	대전청사	시 · 도청
좌석 규모	라운드	23석	21석	14석	10～30석
	배 석	23석	19석	12석	-

○ 그동안 공직사회에 대면회의 선호관행과 영상회의에 대한 인지도가 낮아 영상회의 활용실적이 미흡했으나, 이용활성화 지침을 수립하여 독려하고, 사용자 매뉴얼 제작·보급 및 각 부처 회의관리자에 대한 시연회 개최 등 영상회의 활성화에 많은 노력을 기울인 결과, 지난 5월까지 월평균 1회 정도에서 4회로 이용도가 크게 증가하였다.

○ 또한, 김남석 전자정부본부장은 중앙~시도간 영상회의 활성화를 위해 불가피한 경우를 제외하고는 지방자치단체를 대상으로 하는 각종 보고회 및 설명회를 영상회의로 개최하도록 하였다. 이로부터 공직사회에 영상회의 문화를 확산시키고, 아울러 대면회의에서 오는 비용과 시간절약에 크게 기여할 것으로 기대된다.

○ 앞으로, 영상회의 활성화를 위해 일부 전용회의실과 인력이 미비된 자치단체에 대한 독려와 지속적인 홍보활동 등을 통해 정부내 영상회의 문화가 정착될 수 있도록 강구할 예정이라고 밝혔다.

The Planning Power 10

인터뷰 및 대담자료 작성
(라디오,TV 등)

◀언제,왜 필요한가?▶

❖ 최근 각종 시책의 홍보, 공지, 사회적 이슈에 대한 인터뷰나 토론방송 기회 확대

❖ 라디오, TV, 잡지 등 인터뷰나 방송대담 요청 증가

▢ 자료작성 분량 및 체계

○ 분량 : 가급적 건별 1매로 작성

✍작성 Point ➠2요소

①질문요지 ✔주로 박스내에서 작성

②인터뷰 자료(본문)

1)주제에 대한 추세, 중요성 언급 →2)질문에 대한 현황, 진행상황 → 3)향후계획, 결과, 비전제시 → 4)마무리(당부/협조사항)

▢ 작성기법 및 착안사항

① 인터뷰 요청 및 질문요지 확인

-방송사에서 사전에 인터뷰 내용이나 질문서를 받을 것

-질문항목 중 적합하지 못한 내용 또는 미확정된 사항은 수정 또는 조정하는 협의 단계를 거칠 것

-가능한 질문요지를 정확히 받아서 충분한 자료를 준비할 것

✔질문요지대로 인터뷰하지 않거나, 순서를 바꾸는 경우가 있음을 유의

② 인터뷰자료 작성

-요점위주로 작성하되, 질문요지에 잘 맞추어 작성할 것

-작성하는 사람은 인터뷰 당사자의 생각, 입장에서 작성할 것

-형식은 서술, 개조식으로 → 대담자가 이야기하기 쉽도록 작성

-주요 답변항목은 잘 보이도록 **강조**, **비쥬얼(시각)화** 할 것

-주요항목은 최소한 글자를 15포인트 이상 크기로

-종결부분에 주제와 관련한 부연설명, 당부사항으로 마무리 할 것

《⑩인터뷰 및 대담자료-사례1》 ⇝ TV대담자료 작성사례

[질문1] 우리 도는 한국 관광의 1번지라고 할 만큼 다양한 볼거리, 먹을거리 등 관광도시로서의 면모를 갖춘 지역입니다. 앞으로 관광진흥 전략은 무엇인지요?

□ 현재의 관광현황 및 여건은

○ 년간 7,500만명의 관광객이 찾는 곳

✔관광산업이 지역 총생산의(GRDP)의 35.6%를 차지

○ 국민들이 「가장 가보고 싶어하는 관광지」

▪ '04년국가균형발전위, 관광공사 발표 - 국민여행선호지역(1위)

○ 전국 최대의 관광객 규모, 전국최고의 관광객 증가율

▪ 관광객 : '04년기준 7,069만명(내국인 6,986, 외국인 143)

▪ 증가율 : 최근 5년전 대비 66.4%증가(년 평균 13.2%- 전국최고)

○ 천혜의 자연경관, 풍부한 문화관광자원, DMZ, 그린투어리즘 등

→ **명실상부한 「한국관광의 1번지」**

□ 그러나 해결해야 할 과제도 많음

→ 국내·외적 관광환경의 변화에 대응, 주변의 치열한 경쟁, 기본 인프라 확충 등

▪ 기본적으로 관광인프라의 취약, 관광객의 계절별 편중현상
▪ 교통체증, 음식·숙박시설의 부당한 요금
▪ 1차 산업형 관광상품의 → 부가가치를 높여야함(놀거리, 볼거리 등)

□ 이러한 현실에서 앞으로 우리 도에서는

장·단기적 관광진흥 전략을 수립 추진중에 있음

① 인프라 확충 및 테마형 관광상품의 집중육성 →특색관광상품 개발

② 도민 주도의 수용태세의 획기적 개선 → 시설고급화, 관광마인드제고

③ 국내외 홍보마케팅을 통한 브랜드 파워 강화→ 차별화·특성화 마켓팅

④ 관광역량 극대화를 위한 국내외 협력체계 구축 → 관광정책 포럼 등

⑤ 투자유치 및 특화개발을 통한 관광매력의 증진→ 도민소득증대 노력

→ **「한국관광의 1번지」에서 「동아시아의 관광허브」 도약 노력**

《⑩인터뷰 및 대담자료-사례2》 ⇝ TV대담자료 작성사례

[질문2] 도에서는 최근 설악산과 관련해서 홍보에 적극적으로 임하고 있다고 들었습니다. 설악산관광 활성화가 주 내용일 것 같은 데 소개해 주시겠습니까?

□ **설악산은** → 우리 도 관광자원의 대표성, 상징적 의미를 가진 곳임

○ 가장 선호하는 수학여행지, 국민들의 추억이 담긴 곳

○ 1982년 유네스코에 의해 한국 최초로 「생물권보전지역」지정

○ 희귀동식물의 서식지, 우리나라의 가장 아름다운 가을단풍관광지

□ **그러나 최근, 정부차원의 금강산 관광사업이 부각**

→ 상대적으로 설악산 관광객 감소에 대한 우려의 목소리

□ **이에 도에서는**→ 설악산 관광활성화를 위한 다각적인 노력전개

① 설악~금강 연계관광 개발 및 활성화(2박3일 코스중 설악산 1박)
※ 2005.10 현대아산과 협의

② 설악동 집단시설지구 정비 및 활성화 대책 추진

- 2005년까지 24억원을 투자, 상가리모델링 등 용역완료(14억), 장기대책으로 공원계획변경 등 기본계획 용역(10억)
- 2006년도에는 부족재원 24억원 확보 등 사업마무리 계획

③ 설악산 광고(2005.10.10~12.31, 3개월) → 집중적으로 실시중

▶TV방송사(20초) : 총 407회 117백만원

- 아리랑TV : 총360회(10.10~11.9)
- SBS : 총 9회(10.13~11.7)
- MBC : 총 4회(10.12~10.24)
- KBS2 : 총 4회(10.14~10.23)
- YTN : 총 30회(10.12~11.11)

▶옥외전광판(30초) : 10개소, 1일 360회(10.14~12.31)
→ 서울4, 부산,대구,목포,춘천,원주,속초 각1개소

▶지하철PDP(30초) : 4개소, 1일 160회(10.14~12.31)
(강남, 여의도, 석계, 천호역PDP)

⇒ **설악산은 동해안 관광의 연계·파급효과와 잠재력이 매우 큰 만큼 앞으로도 도 차원의 활성화 대책을 지속 추진**

The Planning Power 11

토론회 발표자료 작성

◀언제,왜 필요한가?▶

❖ 최근 다양한 분야의 사회문제 해결을 위해 시민단체 등 각계각층의 여론과 의견수렴의 요구, 수요가 증대되고 있음
-각종 정책방향 확정, 사회문제 해결 등을 위한 토론회 기회 확대

❖ 행정기관의 정책수립, 집행에 대한 계획이나 상황을 적극 홍보하고
→ 토론의 효과를 극대화 할 수 있는 발표자료 작성 필요

▢ 자료의 분량 및 체계

○ 분량 : 주어진 토론시간에 맞추어, 토론에서의 역할, 통역방법 등을 고려하여 작성

✍작성 Point ➠3요소

①표지 ※포함내용 : ✔토론일시 ✔장소 ✔제목(부제) ✔작성기관(부서)
②목차(전개순서 및 페이지)
③본문(토론내용)

▢ 작성기법 및 착안사항

○ 토론자료 작성 전 발표자(국장 등)의 사전지침을 받는 게 중요

○ 본문의 전개순서

1)시작하면서 → 토론자 자신의 소개 및 인사
2)서두부분 : 토론주제에 대한 현상, 배경설명
3)본문 : 주제에 대한 생각, 주장, 의견을 집중·축약 발표

✔긍정적 측면에서 비전,희망,기대효과 언급/ 문제점 및 대안제시
✔향후 추진방향 및 기대효과 등 언급

4)마무리(당부 또는 협조사항, 붐 조성 등)

○ 주제에 대한 범위를 크게 벗어나지 않도록 작성
-발표자, 토론자, 청중에 따라 토론내용을 적합하게 작성

○ 국제토론의 경우 통역방법에 따라 배정된 시간에 맞도록 분량조정

✔통역 방법(순차 또는 동시통역) 등 고려, 가급적 간략히

《⓫토론회 자료-사례1》 ⇝ 단오제 세계화방안 토론회자료 작성사례

단오제의 세계화방안 토론회
2006.2.23(13:00~16:00)

단오제의 전국화·국제화 방안

≡ 세계적 관광·축제상품화를 중심으로 ≡

관 광 문 화 국

단오제의 전국화·국제화 방안

— 세계적 관광·축제상품화 측면 —

《전개순서~》

1. 단오제가 지닌 관광적 측면의 특별한 의미
2. 유네스코 무형문화재 등록과 관광자원의 관계
3. 관광상품으로서의 전국화·국제화 방안
   -단오제의 관광자원으로서의 현 위치
   -향후 전국화·국제화 방안
4. 맺는 말

◇ 여러분 반갑습니다.
관광문화국장 ○○○입니다.

■ 1 단오제의 관광적 측면의 특별한 의미

❶ 단오제는 「가장 한국적」 **민속축제이자 놀이축제**

- 우리민족의 내부에 깊이 새겨져 있는 「**한**」의 문화가 아닌
  →「**흥**」과 「**신명**」을 바탕으로한 가장 고유의 전통축제

> ⇒ 남녀노소, 신분의 귀천을 떠나 누구나 참여하고 즐기고
> 공동체 의식을 키우는 민중의 축제, 화합의 축제

❷ 천년의 역사성·정체성을 지닌「유일한· 종합적」**관광자원**

- 정통성을 지닌 한국문화의 종합적·함축적 문화 관광자원
- 축제의 구성이 각종 제례의식, 무용, 노래, 놀이 등 종합적 성격
  ※관노가면극, 단오 굿, 고유한 제례의식 등

❸ 단오제는 관광의 가장 중요한 요소인 「체험적 요소」**로 구성**

- 단오제는 전통사회의 생활문화를 체험, 전승하는 형식으로 전개
  ※단오부채 만들기, 솟대깎기, 관노가면극 탈 그리기, 단오제 신주 음복하기, 창포물 머리감기, 단오부적 써서 받기 등

❹ 단오제는 절기명절로서 매년 시행할 수 있는「영원성의 관광자원」

- 단오제는 농경, 자연환경적 성격에다 종교적 요소를 가미하면서
- 절기명절로 매년 즐길 수 있는 끝나는 시기가 없는 관광자원

❷ 단오제의 유네스코 무형문화재 등록과 관광자원의 관계

- ■ 등록일시 : 2005.11.25(금) 14:00 UNESCO사무총장 공식발표(프랑스 파리)
- ■ 엄정하고 까다로운 등록절차 이행
  - ◆ 유네스코 사무국 행정심사(2004.11~2005.2)
  - ◆ 신청서에 대한 NGO의 평가작업(2005.3~2005.9)
  - ◆ 국제심사위원회 회의(2005.11)
  - ◆ UNESCO사무총장의 제3차 선언에서 발표(2005.11.25)

❶ 「무형문화유산 도시, 역사적 관광도시」**로 세계에 각인됨**

- 세계무형문화유산 보유도시로서 시민의 자긍심 고취

  ※유네스코 등록 - 우리나라 총 3건에 불과

  → 종묘제례 및 종묘제례악('01년), 판소리('03년), 강릉단오제('05년)

- 문화관광자원을 활용한 국제적인 전통문화도시로서의 지역발전 연계 가능

❷「관광산업발전의 큰 교두보」 **확보 의미**

- 단오제의 유네스코 등록은

  → 다양한 관광산업발전을 유도하고 「시너지효과」를 기대

- 유사분야의 전문가 학술회의 개최, 공연, 연주회 등 활성화
- 외국과의 무형문화제 국제협력 네트워크 구축 가능

  → 도시 간 국제협력 사무국 구성, 무형문화제 홈페이지 구축운영 등

❸ **단오제를**「세계적인 명품 축제」**로 키워나가야 하는 사명감 공유**

- 단오제의 특별하고 차별화된 문화적 요인

  → 명품축제로 발전시킬 수 있는 가능성과 잠재력 확인

❹ **한국을 찾는 외국인 관광객,** 「강릉이 필수코스」**홍보강화**

- 세계가 단오제의 가치, 고유의 문화자원을 인정하고 보호하는 계기가 되었으므로 국내외 관광객 유입의 큰 요인

  ※유네스코 등록목록 대상에 포함된 것만으로도 외국인에게 큰 홍보

❺ **문화관광 관련 인프라 확충의 당위성을 확보**

- 문화유산 전승, 보전관, 공연관, 상품관 등 → 국가차원의 투자유도

3 관광상품/ 축제상품으로서의 「전국화·국제화」 방안

▶단오제의 관광자원으로서의 현 위치

❶ 음력 5월 5일, 수릿날의 전통을 계승한 절기축제로 인식

- 주민들의 공동체 의식을 바탕으로한 한국의 고유문화 축제로만 인식하는 단계에 있음 → 관광객 유입효과는 년간 약 1백만명 정도

※단오제 관광객(행정사무감사자료-○○시 작성)
- 2004년도(6.11~6.27) : 1,731천명
- 2005년도(6. 9~6.13) : 1,100천명

❷ 상설 공연상품이 있으나 널리 알려지지 않음.

- 관노가면극 등 매주 공연프로그램이 있으나, 상설공연 상품 부족

※현재 상설공연(해수욕장 야외무대)
▷매주 토요일 : 17:00~18:00 단오 굿
18:00~19:00 관노가면극
▷매주 일요일 : 11:00~12:00 관노가면극

❸ 여행사들의 여행상품개발 관심 미흡

- 절기축제로서의 시기성으로 인해 년중 상품개발 실적은 많지 않음 → 현재까지 10여개 여행사(일본8, 중국1, 대만1) 정도

※단오제의 국제관광민속제 연계 관광상품 개요
- 상 품 명 : 국제관광민속제와 함께하는 강원도 매력
- 운항일시 : 2004.6.11(금), 기타큐슈 출발(20:10)~양양도착(21:40)
- 여 행 사 : 니혼료코(일본), 한나라관광(국내 인바운드), 100명

❹ 관광홍보물 등 on-off라인상의 홍보자료 제작 빈약

- 관광홍보물 또는 홈페이지 등 소개자료 보완필요
- 연계관광의 추진 미흡 및 제한성

▶향후 단오제의 전국화 · 국제화 방안

❶ 국가차원의 체계적·적극적인 홍보를 유도하고 추진

- 애국가 영상, 국정홍보 등 국가차원의 한국대표 홍보물(비디오 등)에 수록

▷유네스코등록 사실, 공연장면, 인근지역의 관광자원 소개 등

- 관광관련 유관기관 등 홈페이지 게재를 통해 적극 홍보
  ※문화관광부, 한국관광공사, 국립박물관, 관광연구원, 대학 등

❷ 관광홍보전략에 우선순위 배정

-향후 강원도의 「관광홍보 비디오」제작 시, 홍보화면 확대
  → 다양한 관광홍보물에 단오제 관련내용 포함 확대

-각국 공연단 참가유도 및 국제학술회의 개최 등

-국제관광 민속제를 통한 단오제 홍보 확대
  → 각국 공연단 참가유도 및 국제학술회의 개최 등

-2014년 동계올림픽유치 홍보활동 기회를 적극 활용
  → 외국인들의 방문기회 확대 및 해외 유치활동 등

-지역주민 소득증대를 위한 다양한 관광자원 홍보, 상품판매 연계

❸ 「세계적 명품축제」로 육성하고 홍보

- 강릉 단오제의 차별성, 고유성, 전통문화성을 부각
- 새로운 즐길거리, 관광객 참여형, 체험형의 이벤트 지속 개발
- 관광상품과 관련한 해외공연, 정기적 국외공연활동 확대 지원

▷동북아 지사·성장회의 등 국제행사 기회 연계 활용
▷인류문화 유산 걸작품 초청 및 유네스코 196개 회원국 교류공연 지원(단오제의 우수성 적극 홍보)

❹ 체험위주의 다양한 단오축제·공연 여행상품개발

- 지역의 다양한 관광자원과 연계한 상품개발 활성화

※체험상품 : 선교장 스테이→ 단오공연→ 전통한과 만들기 연계

- 야간공연(단오굿, 관노가면극 등) 및 다양한 엔터테인먼트 개발
- 양양공항 활성화 노력과 연계
  →일본, 중국 등을 대상으로 양양 전세기 운항을 통한 상품개발
- 개발 상품은 강원도, 여행사, 관광공사홈페이지에 올려 적극 홍보
  →이와 병행하여 국제관광교역전, 팸투어 등 외국홍보 병행

❺ 단오제 원형보존을 위한 관광문화 전문기구 설치, 인력양성

- 문화유산 전승자들의 안정적 지원을 위해
  →「강릉무형문화유산지원조례」를 충실하게 제정하고
  「상설전담 부서」설치를 검토해야함
- 단오제 관련 전문해설사, 세계적 권위자, 전문가 육성→ **인적인프라 확충**
- 전통 기능·예능 교육의 체계화 및 지원강화(특기자 대학특례입학 추진)

《강릉의 무형문화재 현황》

▷중요 무형문화재(국가지정) : 단체2종(강릉단오제, 강릉농악)
- 보유자4, 후보3, 조교2

▷무형문화재(도지정) : 단체1종, 개인1종(강릉사천답교놀이, 강릉학산오독떼기)
- 보유자4, 보조자4, 전수장학생4

❻ 단오제 활성화를 위한「인프라 및 기반시설 확충」지원

- 기반시설 확충 : 무형문화재의 전수관 건립 등 →**물적 인프라 확충**
- 단오문화관을 중심으로한 「단오타운」을 체계적 운영, 활성화
  ※그동안 4개 전수관 건립(도비 10억원)
  →강릉농악/ 강릉단오제/ 강릉학산오독떼기/ 강릉사천 하평답교 놀이

▷총 57개사업 1,977억원(국비 710, 도비 355, 시비 837, 민자 75)

4 맺는 말

○ 이제 「단오제」는 시, 도, 우리나라를 넘어
전 세계인의 축제로 발돋움하는 원동력, 추진력을 얻게 되었음

→ 이것을 어떻게 홍보하고, 상품화하고, 가장 독특한 세계인의 축제로 발전시킬 것인가는 우리의 몫

○ 앞으로 시민이 주축이 되고, 도민이 하나가 되어

→ 단오축제가 한국인의 가장 소중한 문화유산,
세계인의 축제가 될 수 있도록 함께 노력해 주시길 당부.

○ 지금까지 진지하게 경청해 주신 점 감사드림. (End)

The Planning Power 12

서한문(감사,당부,협조) 작성

◀언제, 왜 필요한가?▶

❖ 대·내외에 서한발송(✔감사인사 ✔당부 ✔협조요청 등) 기회 증가

❖ 특정인, 단체 등을 일일이 방문하지 않고 서한을 통해 의미와 마음을 담은 인사, 의사전달이 가능

▢ 작성 분량 및 형식

○ 분량 : 가능한 1~2매 이내로 작성

✍작성 Point ➠4요소

①수신자 명(○○○ 님께)
②서한 본문
③발송일자(년/월/일)
④발송자 직명(장관, 도지사, 시장, 군수 등) 및 친필 서명

▢ 작성기법 및 착안사항

① 수신자 명 : ○○○회장님, ○○○통장님, ○○○위원님, ○○○님

✔가능한 직·성명을 함께 써 주는 것이 좋고
✔다수를 대상으로 할 경우, 직·성명이 틀리지 않도록 세심하게 확인

② 본문전개 방식(3단계로 구분하여 작성)

1)시작 ~ 날씨, 절기의 도래, 건강 등 안부인사 *희망, 긍정의 메시지
~ 평소 도정, 시정, 군정발전 지원에 대한 특별한 감사

2)본문 ~ 본 서한문을 보내게 된 배경,
~ 서한문의 목적(예-인사,감사,협조,당부 등)에 따라 내용을 전개하고
~ 마음에 와 닿게, 정중하고 예의를 지키는 표현과 용어 선택

3)마무리(가정화목, 건강기원, 지속적인 도움과 협조 당부)

③ 발신 연월일 표기(※대체로 년·월까지만 표기하는 경우가 많음)

④ 발송자 직명(△△시장 ○○○, △△군수 ○○○)

✔서명은 반드시 친필로 작성 - 김 서 명

서 한 문

△△△△공사 ○○○사장님께

어느 듯 절기상 봄의 문턱에 들어선다는 입춘과 우수가 지났습니다.

이제 머지않아 봄의 은은한 향기와 따스함이 대지위에 많은 새 생명들을 만들어 내고, 우리들은 일상의 분주함 속에서도 새로운 계절에 대한 기대와 설레임을 갖게 됩니다.

늘 우리 도에 대한 각별하신 애정과 도정발전에 많은 도움을 주시는 고마움을 잊지 않고 있습니다.

특히 금년도에「뉴-스타트 운동」과 함께 도정에 정책기능을 보강하고 전문적인 현장경험의 접목을 위해 추진하게 된 **관광자문·정책관**에 ○○○ 팀장님을 선뜻 저희 도에 보내 주셔서 감사합니다.

또한 관광분야의 전문성과 함께 다년간 해외지사 등에서 근무하여 관광홍보와 해외마켓팅 분야에 특별한 식견과 노하우를 갖고 계신 우수한 인재와 함께 일할 수 있도록 도와주신 **사장님**께 특별히 고맙다는 말씀을 드립니다.

앞으로 우리도의 대·내외 관광마케팅 활성화와 관광객유치를 위한 노력에 많은 도움을 기대하며

저희 도의 관광산업 진흥과 발전을 위해 정책관들과 마음과 지혜를 모으고 함께 고민할 생각입니다.

이번 관광정책관 구성에 훌륭한 인재를 보내 주신 데 대해 거듭 고맙다는 말씀을 드리며, 앞으로도 지속적인 성원과 지원을 부탁드립니다.

감사합니다.

2006. 2.

발신자 직 · 성명

《⓬서한문-사례2》 ⇝ 건의문 형식의 서한문사례

서 한 문

수신 : 법무부장관, 대법원장, 국회 법제사법위원회위원장 귀하

국민에게 믿음과 희망을 주고 사회정의가 바로 서는 선진 법치국가 실현에 헌신하고 계신 데 대하여 경의를 표하며 감사드립니다.

21세기 들어, 환경과 문화, 삶의 질을 중시하는 패러다임의 변화로 한국관광의 1번지, 신산업의 요충지, 청정환경의 보존지로 부상하고 있는 우리도는

지리적으로 백두대간의 큰 줄기를 사이에 두고 영서내륙과 동해안 지역으로 떨어져 있고, 넓은 면적 곳곳에 인구가 산재되어 있으며, 최근 교통여건의 개선에도 불구하고 왕래에 많은 시간이 소요되고 있습니다.

이와 관련하여 도민들의 오랜 숙원으로 제기되어 왔던「강릉지원행정재판부 설치」와 「춘천고등법원 설치」를 바라는 도민들의 여론이 날이 갈수록 더욱 확산되고 있어, 이에 대한 건의를 드리고자 합니다.

먼저, 「춘천지방법원 강릉지원의 행정재판부 설치 건의」입니다.

최근, 지방자치와 지방분권의 큰 흐름으로 자치행정의 영역이 더욱 넓어지고, 지역주민들의 생활은 행정과 더욱 밀접한 관계를 유지할 수밖에 없는 여건 속에서 행정의 부당성 또는 제약에 대한 개선을 요구하는「행정재판의 수요가 크게 증가」하고 있습니다.

지금까지, 우리 도에서 발생하는 모든 행정재판은 법원조직법부칙 제2조의 규정에 의거, 오직「지방법원 본원이 소재한 춘천에서만 가능」하고,

이에따라 6개지역 60만명의 동해안지역주민들이 행정소송을 제기하기 위해서는 생업을 접어두고 수백리나 떨어진 춘천까지 왕복해야 하는 어려움과 불편함을 감내해 오고 있으며, 시간과 경제적 부담 때문에 아예 소송을 포기하는 사례도 늘어나고 있습니다.

지난해 춘천지방법원에 접수된 행정재판이 약 300여건에 이르고 있고, 이중 33%가량이 동해안지역 거주 주민들이 제기하였다는 통계수치를 보더라도 동해안 지역에 「행정재판부의 설치는 시급하고도 꼭 필요한 지역주민의 숙원사업」이라 하겠으며,

지난 2001년 1월, 정부에서 법원조직법의 개정과 함께 강릉지원에 민·형사 항소부를 설치하여 주신 것도 이러한 특수성을 이해하고 배려하여 주신 덕분임을 잘 알고 있습니다.

다음은「춘천고등법원 설치 건의」를 드립니다.

현대사회의 복잡·다변화에 비례하여 사인 간 또는 공·사간 이해관계는 더욱 복잡해지고 도민들이 판결에 불복하여 고등법원에 항소 건수가 2002년에 191건, 2003년 256건으로 전년대비 34%나 증가되었습니다.

그러나 도민들이 고등법원을 이용하려면 부득이 서울까지 왕래하여야 하고, 특히, 동해안 지역의 주민들은 왕복 7~8시간 내·외가 소요되는 관계로 생업에 지장을 받는 등 고충이 큰 점을 헤아려 주시어 춘천고등법원 설치를 적극 추진하여 주실 것을 요청드립니다.

「춘천지방법원 강릉지원에 행정재판부의 설치」및「춘천고등법원 설치」는 도민들이 생활권역내에서 신속하고 편리한 사법 서비스를 받을 수 있도록 하기위한 오랜 숙원사항의 해결임은 물론,

국가적 과제인 지방분권과 정부의 균형발전 정책을 실현하는 일임을 감안하시어, 행정재판부 및 고등법원 설치를 소망하는 도민들의 간절한 염원이 이루어 질 수 있도록 적극 도와주실 것을 간곡히 건의 드립니다.

□ 건의사항

1. 법원조직법 부칙제2조의 개정을 통한 강릉지원 행정재판부 설치
1. 춘천고등법원 설치

2006. 4.

발신자 직 · 성명

The Planning Power 13

연설문(격려사/환영사/축사) 작성

◀언제, 왜 필요한가?▶

❖ 각종 행사(기념식, 대회, 세미나 등) 개최에 따른 인사말씀 작성
❖ 축하와 격려, 기념의 의미를 참석자들에게 전달하는 방법으로 연설문 작성의 중요성 증대

▢ 작성분량 및 체계

○ 분량 : 가급적 1~1.5매 정도의 분량을 유지 할 것

✍작성 Point ➠3요소

①서두 : 행사축사/참석귀빈에 대한 감사인사 등
②본문 1)본 행사를 개최하게 된 배경, 의미, 본 행사의 중요성
2)향후 본 행사의 발전방안
③마무리 : 지속적 관심과 도움, 행사 결실 및 마무리 기원

▢ 작성기법 및 착안사항

○ 전개순서 및 구성 내용 - 서술식으로 작성(존칭)

1)서두 : 내외귀빈에 대한 호칭, 참석해 주신데 대해 감사함 표현
본 행사개최를 축하

2)본문 : 격려사, 환영사, 축사, 폐회사 등 유형에 따라 내용을 전개

✔행사개최의 의미, 배경, 중요성 등 언급
*행사종료 후 연설일 경우, 성과·실적 등을 표현
✔현재의 어려운 점, 문제점
✔향후의 발전방안, 문제의 대안 제시
✔협심단결, 지원과 도움을 주문하고 요청

3)마무리 : 본 행사에 대한 지속적 관심과 도움을 요청
행사의 성황리 개최 및 성과기대감 표명

○ 참석자, 내빈 소개시 성명, 참석여부 등 필히 확인 후 소개 멘트
○ 시간상으로 가급적 4~5분이 넘지 않도록 간략하게 작성
○ 읽기에 편하게 줄 간 간격을 적정하게 유지할 것

환 영 사

교육발전을 위한 국제세미나
'07.12.12(수) 10:30, 창조실

안녕하십니까, 강원도공무원교육원장 **진 연 진**입니다.

오늘 구봉산 정기를 가득 담고 있는 이곳 우리 공무원교육원에서 「교육발전을 위한 국제세미나」를 개최하게 된 것을 매우 뜻 깊고 기쁘게 생각합니다.

그리고 여러 가지 바쁜 일들을 뒤로 미루시고 오늘 이 행사에 참석해 주신 내·외 귀빈 여러분 정말 고맙습니다.

먼저, 멀리서 우리 강원도를 방문해 주신 중국 길림성 행정학원 **리-쑈우핑**원장님, **자오-귀즈핸** 주임님, **왕-리친** 처장님, **정지핑** 부주임님, **공링귀** 처장님께 감사를 드리며, 일본에서 참석하실 **시이카와 시노부** 자치대학장님께도 진심으로 환영의 뜻을 표합니다.

또한 본 세미나를 개최할 수 있도록 준비 단계부터 함께 애써 주신 모든 분들과 특히, 오늘 기조강연을 맡아주실 **남궁 근 한국행정학회장님께** 감사의 인사 말씀을 드립니다. 그 외에도 각 대학의 교수님, 연구원님, 시·도 공무원교육원장님 여러분께도 환영의 뜻과 함께 감사를 드립니다.

평소 교육원 발전과 원활한 운영을 위해 물심양면 지원과 성원을 다해 주시는 도의회 교육사회위원회 **김기남** 위원장님을 비롯한 의원님들께도 이 자리를 빌어 심심한 감사의 인사를 드립니다.

우리는 오늘 거창하지는 않지만 참으로 의미 있는 만남을 준비하고 있습니다. 화려하게 보이지는 않지만 우리들에겐 너무나 소중한 일들에 대해 이야기 하려고 합니다.

그것은 바로 공직자와 교육훈련에 관한, 그리고 우리 고장의 인재양성에 대한 이야기입니다. 더 나아가 바로 나 자신과 우리가 오랫동안 함께 고민하고 걱정해 온 공통분모이기도 합니다.

최근 행정환경 변화가 그 속도와 높이와 폭을 더해가고 있습니다. 그러한 환경변화는 우리 지역과 주민의 미래를 책임지고 있는 "지역 공무원들에 대한 혁신과 변화를 요구" 하고 있습니다.

맡은 바 일에 대해서는 「최고의 전문성」을, 행동에 있어서는 「신속한 상황대처 능력」을, 그리고 정신에 있어서는 지역발전을 선도할 「프로의식」을 갖추도록 요구하고 있습니다.

그 해결책은 바로 여러분이 잘 알고 계신 것처럼 바로 「교육」입니다.

세계적인 미래학자 **피터 드러커**는 "한국이 지난 50년간 이룩한 것들 가운데 가장 돋보이는 일은 바로 고도로 교육받은 그리고 성취능력이 뛰어난 지식 근로자를 창출한 것"라고 이야기 했습니다.

그러면서 그것은 한국의 미래를 위한 최선의 준비였다고 강조 했습니다.

미래인재로서의 공무원을 키우는 데 여러분들이 바로 그 중심이 되셨고 앞으로도 그 역할을 해 주셔야 합니다. 또한 오늘의 이러한 노력은 바로 "어제보다는 오늘, 오늘보다는 내일의 희망"을 키울 수 있는 디딤돌이 되리라 확신합니다. 그런 점에서 오늘 이 자리가 갖는 의미는 더 크다 하겠습니다.

아무쪼록 이번 세미나가 우리 공무원교육훈련의 미흡한 부분을 넓게 진단해보고 한발 한발 앞으로 나아 갈 수 있는 대안모색과 고민을 하는 소중한 계기가 되도록 최선을 다하고자 합니다.

다시한번 참석해 주신 내·외 귀빈 여러분들을 환영하면서, 머무시는 동안 즐겁고 보람된 시간이 되시기를 기원합니다. 감사합니다.

강원도공무원교육원장

격 려 사

2008 중견관리자양성과정 수료연
'08.12.13(목) 18:00 강원문화웨딩센터

여러분 다시 만나게 되어 반갑습니다.

매일 교육원에서 얼굴을 보다가 오늘 이렇게 별도의 장소에서 좋은 의미로 만남의 시간을 갖게 되니 분위기가 색다르고 더 반가운 것 같습니다.

먼저, 이런 좋은 만남, 의미 있는 자리를 마련해 주신 **이 남 선** 학생회장님을 비롯한 여기 계신 모든 분들께 치하와 격려를 드립니다.

오늘 이 자리는 2008년도 중견관리자양성과정의 가족으로 함께하고 계신 여러분들께서 "동기회 창립행사"의 일환으로 자리를 마련하신 것으로 알고 있습니다. 이 모임은 누가 시켜서가 아니라 스스로 의견을 모으고 결집하여 이런 좋은 시간을 마련하였다는 점에서 정말 가슴 뿌듯하고 흐뭇한 마음입니다.

여기계신 여러분들이 개인으로 보면 각각 59명이지만 이처럼 마음을 하나로 묶어, 동기회를 창립하고 인연을 소중히 하려는 노력은 참으로 아름다고 의미 있는 것이라 생각합니다. 그 결과와 앞으로의 운영방안이 어떠하든 간에 이런 좋은 만남, 소중한 모임을 결성코자 생각을 한 그 자체가 열린 마음, 함께하는 마음이 없이는 불가능하기 때문입니다.

저는 오늘 이 모임의 의미를 생각하고 이곳으로 오는 중에도 개인적으로 왠지 설레는 마음을 감출 수 없었습니다. 저도 2003년도에 지금의 지방혁신인력개발원에서 운영하는 "고위간부양성반"에 입교하여 1년 과정을 공부했던 경험을 가지고 있습니다.

그때의 경험과 기억이 살아나고 지금도 그때 함께했던 교육동기생들과의 지속적인 유대는 물론 좋은 추억들을 소중히 간직하고 있기 때문입니

다.

우리는 이 세상을 살아가면서 여러 유형의 만남과 사람과의 관계를 유지하고 있습니다. 그러한 여러 가지 유형의 만남 가운데 여러분들처럼 오늘의 이런 모임과 만남이야말로 가장 즐겁고 편안한 시간이 될 수 있습니다.

이는 어떤 주제, 어떤 문제에 대해서도 서로 공감하고 이해해 줄 수 있기 때문이며, 가족애와 같은 동질감을 만끽할 수 있기 때문이라고 생각합니다.

이제 내일이면 1년여 동안의 긴 교육생활을 마치고 새로운 환경, 또 다른 근무여건에서 일해야 하는 입장에서 오늘 같은 동기생들의 만남의 시간은 한층 더 마음의 여유와 자긍심, 자신감을 갖게 하는 동기가 되리라 확신합니다.

앞으로 여러분들의 동기회 발족이 시간이 갈수록 더욱 더 돈독하고 친밀한 친목 도모는 물론, 직장에서 가정에서 또는 개인적으로 항상 끈끈한 연결고리의 역할을 하는 모임으로 정착되기를 기대합니다.

논어 계씨편(季氏篇)에 **익자삼우(益者三友)**의 이야기가 나옵니다. 즉 사귀어 유익한 3가지 유형의 친구 즉,「정직한 친구, 신의가 있는 친구, 지식이 많은 친구」를 말하는데 여러분들은 이 중에서도 신의를 소중하게 생각하는 그런 친구사이가 되었으면 좋겠습니다.

여러분들이 4기차 중견관리자 교육과정을 이수했지만, 그 어느 기수보다도 동기생들 간에 화합하고 단합하는 여러분들의 모습은 지난 선배기수뿐만 아니라 앞으로의 후배 기수들에게도 수범적으로 비춰질 것입니다.

다시 한번 여러분들의 동기회 발족행사를 마련해 주신데 대해 치하와 격려의 말씀을 드리며 여기계신 모든 분들의 가정과 직장에서 큰 발전과 성취가 있으시길 기원 드립니다.

여러분 고맙습니다.

강원도공무원교육원장

수 료 사

2008중견관리자반 수료식
'08.12.14(금) 14:00, 신의실

중견관리자 여러분! 반갑습니다.

먼저, 지난 2월 초순에 출발해 바로 오늘, 수료식이라는 목적지를 향해 쉼 없이 달려오고 무사히 도착하신 여러분들께 경의를 표하며 영광스러운 2008년중견관리자양성과정 수료를 진심으로 축하드립니다.

이와 함께 각 분야별로 영예로운 수상을 하신 교육생 여러분들께도 진심으로 축하의 박수를 보내 드립니다. 그렇지만 저는 이곳에 계신 59명 모두가 수상자라고 생각합니다. 수고 많으셨고 애 많이 쓰셨습니다.

지금 여기 계시는 여러분 각자의 머릿속에는 지금까지 달려오신 긴 여정의 그림자 끝자락으로 큰 보람과 즐거운 추억과 행복했던 많은 순간들이 주마등처럼 이어 질 것입니다. 또 다른 한편으로는 진한 아쉬움과 회한의 작은 기억들도 배어 있을 줄 생각됩니다.

이 모든 것들이 여러분 인생의 소중한 한 페이지를 장식할 것입니다.

사랑하는 중견관리자 여러분!

저는 교육원의 원장으로서 이곳에 부임한 지 얼마 되지 않았지만, 그동안 여러분들이 얼마나 열심히 뛰어왔는지, 얼마나 뜨거운 열정과 정성을 가지고 지난 교육시간들을 이어 왔는지에 대해 잘 알고 있습니다.

이제 여러분들을 각자 소속 기관으로 떠나보내는 현 시점에서 심정은 "다 키운 딸자식을 멀리 시집보내는 부모의 마음" 처럼 큰 아쉬움을 느낍니다.
그렇지만 그동안 여러분들이 쏟아 부은 열정이 있기에, 열심히 갈고 닦

은 실력이 쌓여 있기에 큰 믿음과 든든함으로 그 아쉬움을 달래고자 합니다.
여러분들은 어떤 마음가짐으로 처음 이곳에 오셨습니까?
그리고 지금은 얼마나 변화된 마음과 성숙된 가슴을 가지고 계십니까?

정도의 차이는 있을지언정, 여러분 모두 다, 1년 전과 비교해 큰 성장과 발전의 모습과 동력으로 가득 차 있을 것으로 믿습니다.

여러분들은 오늘 또 다른 출발의 시점에 서 있습니다. 이러한 출발의 시점에서 원장으로서 여러분들에게 몇 가지만 주문을 드리고자 합니다.

첫째는 여러분 모두 개인적으로 또 하나의 목표와 지향점을 설정하시면 좋겠습니다. 여러분들이 처음 이곳에 입교할 때 마음가짐과 목표가 있었듯이 이제 한 단계 더 높이 오를 수 있는 새로운 목표를 설정하시면 좋겠습니다. 그것이 무엇이든지 다 좋습니다. 여러분 스스로 선택하십시오.

두 번째는 여러분들은 스스로 여러분들의 위치를 굳건히 하십시오. 여러분 모두는 소속기관에서 가장 중요한 위치에 있습니다. 최고의 지성인들이고 모두들 그렇게 생각하고 인정하고 있습니다. 그러니 만큼 여러분들이 맡게 될 일과, 리더쉽과 자존심에 있어 여러분들에게 걸 맞는 위치를 늘 지켜주시길 당부드립니다.

세 번째는 조직에 있어 꼭 필요한 사람이 되어 주시면 좋겠습니다. 지금의 여러분들의 위치는 어느 조직에서나 중간의 위치에 놓여 있을 것입니다. 여러분들이 챙겨주고 배려해야 할 하위직, 함께 움직이는 동료 그리고 보필해야할 상사가 있습니다.

여러분들은 이제 어느 조직에서나 위치와 역할에 있어 그 중심에 있습니다. 조직원들은 여러분들을 기다리고 있습니다. 여러분의 배려심을, 여러분의 리더쉽을, 그리고 여러분의 도움과 조언을 기다리고 있습니다.
어느 상황 어떤 어려움에 직면해도 여러분이 바로 이곳에서 배우고 익히신 배려와 리더쉽과 협력의 자세를 발휘하신다면 모두가 좋게 매듭지어지고 마무리 될 수 있을 것으로 저는 확신합니다.
마지막으로, 어제 여러분들께서 자발적으로 동기회창립행사를 가졌습니다만, 인연을 소중히 여기는 지혜롭고 인간미 넘치는 여러분이 되셨으면 좋

겠습니다.
여기계신 59명, 아니 고인이 되셨지만 여러분들의 영원한 교육동기생인 **송재훈 계장님**을 포함한 60명은 진정 한 배를 탄 여러분의 팀원이자 가족입니다. 여러분들이 이곳에서 맺은 인연과 끈끈한 정을 한순간도 잊지 마시고 계속 이어 가시면 좋겠습니다. 아마도 여러분들의 앞날에 서로서로 큰 힘이 되고 힘겨울 때 후원자, 조언자, 버팀목이 되어 줄 것입니다.

사랑하는 중견관리자 여러분!

여러분들은 오늘 교육원을 떠나 가족의 품으로, 또 소속된 각자의 팀원으로 돌아갑니다.
어쩌면 여러분들이 이곳에 오기 전 보다 훨씬 더 조직의 변화와 구성원들이 바뀌어 있을 수 있습니다. 가능한 빨리 새로운 환경에 적응하시고 매일매일, 한순간, 한순간 최선을 다하는 모습 보여주시기 바랍니다. 여러분 자신과 가족과 주민들을 위한 일에 매진하여 주시기 바랍니다.

우리는 헤어짐에 있어 늘 "**회자정리**" 란 단어를 떠올리곤 합니다. 오늘의 아쉬운 헤어짐이 있어 또 다른 만남을 약속할 수 있고 기약할 수 있습니다.

또 다른 희망을 안고, 새로운 만남의 시간과 순간을 만들고 준비합시다.
그동안 여러분들이 우리 교육원에 있어 정말 행복했습니다.
이제 여러분들의 회귀는 가족과 직장동료들에게 또 다른 행복을 선사할 것입니다.

여러분의 건강과 건승을 기원합니다.
감사합니다.

강원도공무원교육원장

The Planning Power 14

시나리오 작성
(행사진행/업무보고)

◀언제, 왜 필요한가?▶

❖ 각종보고, 행사 등의 순조롭고 매끄러운 진행을 위해 시나리오 작성은 반드시 필요함

❖ 행사의 전반적 준비상황, 진행순서 등의 확인·점검에도 도움

▢ 시나리오 분량 및 체계

○ 분량 : 규정한 분량이나 매수가 없이

-행사진행 : 회의·행사의 유형이나 진행시간에 맞추어

-업무보고 : 보고서 분량 및 진행순서에 맞추어

✍작성 Point ➠2요소

①표지(행사/ 보고서명/ 보고일자/ 장소)

②본문 1)자기소개 및 인사

2)시나리오 본문(업무보고, 행사진행 등)

3)마무리(종결, 맺는 말씀)

▢ 작성기법 및 착안사항

○ 행사진행 시나리오 구성

1)인사 : 직·성명(~과장○○○입니다, ~국장○○○입니다)

✔사전 안내 말씀(행사진행 순서 등)

✔당부사항 멘트 : 좌석, 핸드폰 전원 등 정리

2)본문 : 지금부터 ~행사를 시작하겠습니다

-행사 진행순서에 의거(예-경축식의 경우)

✔국민의례 ✔애국가 제창 ✔순국선열 및 호국영령에 대한 묵념

✔기념사 ✔경축행사노래제창 ✔폐식------ ✔식후행사

-행사진행 3가지 요소가 일치하도록 작성

→시나리오/ 진행상황/ 행사요원 움직임

3)마무리 : ~이상 ~기념식을 마치겠습니다. 기타 안내사항

○ 시나리오 작성은 보고순서나 행사흐름도 등을 철저히 파악 후 작성

【 ✍ 시나리오 작성 ➠ +플러스 Point 】

◆ 행사진행 시나리오

1)행사, 회의진행 시나리오는 업무보고 보다 더 세밀하고 복잡함
-왜냐하면 참석자 소개, 시상, 다양한 이벤트가 병행되고
-시나리오와 실제 행사 진행과정이 시간별·상황별로 정확히 일치 해야 하기 때문임

2)이벤트성 행사의 경우 리허설을 통해
-시나리오와 실행과정이 일치하는지 반드시 확인해야 함

3)특히 시상식 시나리오의 경우
-시나리오, 수상자 좌석배치, 나오는 순서, 시상순서, 부상품 내역 등이 정확히 일치하는 지를 반복 확인해야 함

4)반복적인 행사나 회의는 전년도의 시나리오와 비교해 볼 것

5)진행자가 직접 발언하지 않는 사항은 (괄호)내에 표기하여 진행에 참고하도록 배려할 것

✔중요한 참고사항은 적색 등 다른 색으로 표기하여 강조해 주는 것도 좋은 방법임

◆ 업무보고 시나리오

1)업무보고는 흔히 전체 행사의 앞부분에 배정되며, 시간이 한정되어 있음을 인식할 것(예-10분, 15분, 20분 등으로 제한)
→ 즉, 시간배정에 맞는 분량의 시나리오 작성이 필요.

2)보고 전에 충분한 시간을 갖고 작성하여 보고자가 실제 시나리오로 연습을 할 수 있도록 할 것
-보고하는 국장 또는 과장이 수정할 수 있는 기회를 주어야 함

3)업무보고 시나리오 작성방식은 보고자의 취향에 따라
(1안)시나리오를 별도 작성하는 방법
(2안)보고서상에 직접 작성하는 방식 중 1개를 선택

4)시나리오 완성 후 보고자가 1차 검토한 이후 자필로 수정한 사항에 대하여는 가급적 새로 워드작업으로 수정하지 말 것.
※수기록 상태가 읽기에 편하고 눈에 익숙한 이점이 있음

◀ 정부행사 표준시나리오 ▶

☑ 사전 안내말씀 ⇒ 식 시작 5~10분전

❖ 안녕하십니까? 행정자치부 △△본부장(팀장) ○○○입니다.

❖ 바쁘신 중에도 불구하고 오늘 제 ○○회 ○○○기념식 행사에 참석해 주신 내빈 여러분께 진심으로 감사드리며, 오늘 행사진행 순서를 간략히 말씀드리겠습니다.

❖ 잠시 후 진행 될 기념식 식순은
-국민의례, 경과보고, 식사에 이어
-○○○유공자에 대한 포상 및 치사가 있고
-마지막에 ○○○노래 제창 순으로 약 ○○분간 진행되겠습니다.

❖ 식 진행과 관련하여 내빈 여러분께서 협조해 주실 사항을 몇 가지 말씀드리겠습니다.
-먼저, ○○○(※주빈)께서 입장하실 때에는 모두 일어나셔서 박수로 맞아 주시고, ○○○께서 자리에 앉으실 때 내빈께서도 함께 착석하여 주시기 바랍니다.

❖ '국기에 대한 경례'시에는 정면에 있는 국기를 향하여 주시고

❖ '애국가'는 합창단과 함께 4절까지 힘차게 불러 주시기 바랍니다.

❖ '○○○노래' 도 합창단과 내빈 여러분께서 함께 부르시면 되겠습니다.
-가사는 안내 팜플릿을 참고하시기 바라며
(식후행사로 공연이 있을 경우)

❖ 기념식이 끝나면 휴식시간 없이 바로 ○○○공연이 약 ○○분간 있겠습니다.
-공연내용은 안내팜플릿 맨 뒷면을 참고하시기 바라며
-내빈 여러분께서는 다함께 공연을 감상하여 주시기 바랍니다.

❖ 끝으로 내빈 여러분께서는
-행사진행 중에는 휴대폰을 사용하실 수 없으니 지금 바로 전원을 꺼 주시기 바랍니다.

❖ 기념식이 곧 시작될 예정이오니 잠시만 기다려 주시기 바랍니다.

☑ 본 행사 시나리오(실제상황)

《주빈입장》

❖ 주빈의 모습이 보이면 지금,

✔ ○○○ 께서 식장에 입장하고 계십니다.

❖ 주빈입장곡 연주와 함께 참석자들은 박수로 환영한다.

✔ 모두자리에 앉아 주시기 바랍니다.

❖ 주빈께서 입장 후 착석하시면(연주중지)
-장내가 정리된 후(약 10초 소요)

✔ 지금부터 제○○회 (　　)날 기념식을 시작하겠습니다.

❖ 팡파르 연주(20초), 팡파르가 끝나면 먼저,

✔ 국기에 대한 경례가 있겠습니다.
모두 일어 나셔서, 정면에 있는 국기를 향하여 주시기 바랍니다.

❖ 전원 기립하여 국기를 향하면

✔ 국기에 대하여 경-례!

❖ 경례곡 연주(악단)

✔ 나는 자랑스러운 태극기 앞에
자유롭고 정의로운 대한민국의 무궁한 영광을 위하여
충성을 다할 것을 굳게 다짐합니다.

❖ 애국가를 합창할 때는 전주곡(前奏曲)을 연주

❖ ‘국기에 대한 경례’와 ‘애국가 제창’을 사회자 안내로 하나로 묶어서 진행할 수 있다(예 ; 먼저 국기에 대한 경례와 애국가 제창이 있겠습니다. 모두 일어나셔서, 정면에 있는 국기를 향하여 주시기 바랍니다)

❖ 애국가(4절) 제창이 끝난 후 선채로

✔ 이어서 순국선열 및 호국영령에 대한 묵념이 있겠습니다.
일동/ 묵 - 념!

❖ 묵념곡 연주(약 1분)
묵념곡 연주없이 구두로 진행할 경우 약 20초 경과 후

✔ 바 - 로!
모두 자리에 앉아 주시기 바랍니다.

❖ 연주가 끝난 후
모두 착석한 것을 확인한 후

✔ 먼저, ○○부 기획관리실장의 ○○○○에 대한 경과보고가 있겠습니다.

❖ 경과보고가 끝나면

✔ 이어서 ○○○(성명), ○○○(직위)의 식사가 있겠습니다.

❖ 식사가 끝난 후

✔ 다음은 ○○○(주빈)께서 ○○발전유공자에 대한 포상을 하시겠습니다. 호명되신 유공자께서는 단상으로 나와 주시기 바랍니다.

❖ 수상자들이 주빈을 향하여 일렬로 서고, 이어 주빈께서 수상자 중앙에 서시면, 대표수상자가

✔ 황조근정훈장 ○○○, ○○○
대통령 표창 ○○○, ○○○, ○○○
이상 ( )명입니다.

❖ 경과보고가 끝나면

✔ 일동/ 차 - 려, 경 - 례! 바 - 로!

❖ 경례가 끝난 후 사회자가 훈장증 내용 낭독

✔ 훈 장 증
행정자치부 이사관
홍길동
귀하는 공무원으로서 맡은 바 직무에 진력하여 국가사회
발전에 이바지한 바 크므로 대한민국 헌법의 규정에 의하여
홍조근정훈장을 수여함
2008년 12월 31일
대 통 령(전수가 아닐 때는 성함 포함)

❖ 훈장증은 제1번 수상자의 훈장증 내용만 대표로 낭독
❖ 시상 실시(연주단이 있을 경우 '방아타령', '고향의 봄' 등 밝고 경쾌한 음악을 연주하는 것이 좋다)
❖ 주빈께서 마지막 수상자 포상 수여 후 다시 수상자앞 중앙에 서시면 대표수상자가

✔ 일동/ 차 - 려, 경 - 례! 바 - 로!

❖ 수상자가 경례한 후

✔ 참석 내빈들을 향해 수상자들은 돌아서 주시기 바랍니다.

❖ 돌아선 상태를 확인한 후

✔ 내빈들께 경 - 례! 바 - 로!

❖ 수상자가 경례한 후

✔ 수상자들께서는 자리로 돌아가 주시기 바랍니다.

❖ 마지막 수상자가 단상에서 내려가는 것을 확인한 후
(주빈은 바로 연설대로 이동하여 정 위치)

✔ 이어서 ○○○께서 '치사(致辭)'를 하시겠습니다.

❖ 치사 중간에 그 내용에 공감이 가는 부분이 있으면 박수를 치며, 끝난 후에도 박수
(주빈께서 자리로 돌아가시면)

✔ 끝으로 '○○○노래' 제창이 있겠습니다.
모두 일어나셔서 힘차게 불러 주시기 바랍니다.

❖ '○○○노래' 제창
❖ 노래가 끝나면 선 채로

✔ 이상으로 제 ○○회 ○○○날 기념식 행사를 모두
마치겠습니다. 대단히 감사합니다.
(출구가 복잡하오니 내빈 여러분들께서는 천천히 퇴장하여
주시기 바랍니다 : 필요시)

❖ 팡파르 취주
❖ 주빈께서 단상인사와 악수를 나누시고
❖ 내빈들을 향하여 손을 흔드실 때

✔ 지금 ○○○(직위)께서 식장을 떠나고 계십니다.

❖ 초청인사들이 퇴장할 때에는 밝고 경쾌한 음악을 연주하는 것이 행사분위기 조성을 위해 좋다.

《❶행사진행 시나리오-사례2》 ⇝ 행사진행 시나리오 사례

2008. 1. 2(월) 10:00
신관 대회의실

2008년도 시무식
진 행 시 나 리 오

○ 자기소개
- 총무과장 △△△입니다.

안 내 말 씀

○ 잠시, 안내말씀 드리겠습니다.

○ 먼저, 휴대하고 계시는 휴대폰을 정리하여 주시면
고맙겠습니다 **(잠시대기)**

○ 오늘 시무식이 끝나면 이 자리에서
도지사님께 신년하례를 드리도록 하겠습니다.

○ 전직원께서는 앞줄부터 출입문으로 나가시면서
도지사님께 신년하례를 하여 주시기 바랍니다.

(도지사님께서 입장하시면)
▢ 모두 자리에서 일어나 주시기 바랍니다.

(도지사님께서 단상의 자리에 서시면)
▢ 일동~차렷! (과장님만 경례)

▢ 지금부터 『**2008년도 시무식**』을 거행하겠습니다.

▢ 먼저, 국기에 대한 경례가 있겠습니다.

모두 단상의 국기를 향하여 주시기 바랍니다.

(도지사님께서 국기를 향하시면)

▢ 국기에 대하여 경례 !

(녹음반주중 처음 저음연주가 나올 때)

(국기에 대한 맹세)
나는 자랑스러운 태극기 앞에
자유롭고 정의로운 대한민국의 무궁한 영광을 위하여
충성을 다할 것을 굳게 다짐합니다.

(국기에 대한 경례곡이 끝나면)

▢ 바로 !

▢ 다음은 애국가 제창이 있겠습니다.

녹음반주에 맞추어 1절을 불러주시기 바랍니다.

(애국가 제창이 끝나면)

▢ 이어서 순국선열과 호국영령 및 순직공무원 영령에 대한 묵념이 있겠습니다.

▢ 일동～묵념 !

(묵념곡이 완전히 끝나면)

▢ 바　로 !

▢ 다음은 기획관리실장께서 공무원윤리헌장을 낭독하겠습니다.

(공무원 윤리헌장 낭독이 끝나면)

▢ 모두 자리에 앉아 주시기 바랍니다.

(좌석이 정돈되면)

▢ 다음은 도지사님께서 신년사를 하시겠습니다.

(도지사님께서 발언대로 나오시면)

▢ 일동～차렷 !
(과장님만 경례)

▢ 쉬　　어 !

(신년사가 끝나면)

▢ 다음은 우리 도의 노래제창이 있겠습니다.
모두 일어나셔서 녹음반주에 맞추어 2절까지
힘차게 불러주시기 바랍니다

(노래제창이 끝나면)

▢ 일동～차렷 ! (과장님만 경례)

▢ 이상으로 『**2008년도 시무식**』을 모두 마치겠습니다.
"감사합니다"

▢ 도지사님께서
실국장님을 비롯한 직원여러분의 신년하례를
받으시겠습니다.

실국장님부터 앞으로 나와 주시기 바랍니다. 끝.

《❶업무보고 시나리오-사례3》 ⇝ 업무보고서에 직접 작성한 시나리오 사례

보고 시나리오[1] : '03 행정자치부 연두업무보고(일부)

기획관리실장이

2003年 主要業務 報告 드리겠

도 을

~~2003. 3. 24~~

~~行政自治部~~

다음쪽 입니다.

1) 보고자(기획관리실장 등 간부)의 편의를 위해 실무부서에서 시나리오를 써 주는 것이 관행이나, 최근 들어, 보고자가 실무부서에 의존하지 않고 본인이 직접 시나리오를 작성·보고하는 경우가 있다. 이는 매우 바람직한 현상이라 할 것이다.

報 告 順 序는

□ 施策方向,

□ 當面 懸案課題,

□ 主要 爭點課題,

그리고

□ 核心 戰略課題 가 되겠습니다.

1 쪽입니다.

Ⅰ. 施策方向입니다

◇ 저희 행정자치부는 『참여정부』의 핵심 국정과제인 "정부혁신, 과 지방분권, 및 국가균형발전" 그리고 과 "국민의 생명·안전보호" 업무의 총괄지원 및 추진본부로서 개혁의 선도적 역할을 수행하고자

◇ ~~이를 위하여~~ 행정자치부의 **기능·기구** 및 **인사**를 **일대 쇄신**하는 등 개혁역량을 강화 하겠습니다.

〈 改編의 方向 〉은

○ '자율과 분권'의 국정원리에 맞도록 중앙행정기관과 자치단체에 대한 **'통제·관여'** 중심의 기능을 **'지원·서비스'** 위주로 전환하고자

- 각 부처의 조직 및 인사관리의 자율권을 대폭 확대하고
- 지방의 시각에서 행정자치부의 기능을 전면 재검토토록 하겠습니다

○ 국정과제의 효율적 추진 지원을 위해 **『정부혁신·지방분권기획단』**을 구성·운영하고, 중앙정부와 자치단체에 대한 **'도우미 부처'**에 걸맞도록 **기구를 개편**하며

~~(例) 자치행정국 → 지방분권국, 인사국 → 공무원서비스국 등~~

○ 적재적소의 원칙하에 **과감한 발탁인사**로 조직내 개혁분위기를 확산시켜 나가겠습니다

— 1 —

다음쪽 입니다

Ⅱ. 當面 懸案課題를 보고드리겠습니다.

첫째 Ⅰ. 公務員 敎育訓練의 全面 刷新입니다.

◇ ~~『참여정부』의 국정철학과 지도이념에 대한 일체감 형성~~

◇ ~~국정개혁의 효과적 추진을 위해 교육훈련 내용·방법·체제 전면혁신~~

먼저 □ **개혁공감대 확산을 위한 공직자 특별교육을 조기에 ~~추진~~** 실시하겠

○ 3~4월중 차관급 워크샵과 실·국장급 공무원 및 산하단체장 등에 대한 **대통령과의 「대화 및 토론의 장」을** 마련하고

○ 4월중 실무공무원 및 산하단체 임·직원 전파교육을 실시하겠습니다

~~※ 행정자치부 직원연찬회 실시(3.21~3.22, 중앙공무원교육원)~~

그리고 □ **12대 국정과제 관련 전문교육 프로그램을 개발·운영토록** 하겠습

○ 민관합동『프로그램 추진위원회』를 구성, 과제선정·교육방법·성과평가의 효율성을 높이고 ~~등에 민간참여 확대~~

교육방법도 ○ 토론과 ~~국내외 개혁성공사례 벤치마킹~~, 현장체험 등 다양한 방법을 ~~교육방식~~ 도입

현행 ☑ **교육훈련체제를 혁신 ~~추진~~** 하여

○ ~~『공급자 중심』에서~~ **『수요자 중심』**으로 교육훈련체제를 재편하

○ 교육기관도 ~~정부교육기관 위주에서~~ 민간교육기관 등으로 ~~교육훈련 공급체계~~ 다양화

○ 사이버 교육을 ~~사이버 교육 등~~ 전자정부 시대에 부응한 ~~e-learning~~ 활성화하

※ 각급 교육훈련기관의 운영실태 분석을 통해 개선방안 마련

○ 사이버교육 실적

- 2,334명('00) 21,184명('01) 37,405명('02)

2. 國家 綜合災難管理시스템의 構築

◇ 현행 ~~재난관리시스템~~(재해·재난·민방위·소방·비상대비 등)을 전면 재검토하여 효율적인 체계 및 종합대책 마련

□ 災難管理시스템 改編은

○ 자연재해와 인위재난으로 이원화되어 있는 **정책총괄조정기구 통합**

- ~~재해대책위원회 + 중앙안전대책위원회 →~~ **『국가안전관리위원회』**로 일

○ 부처별로 분산되어 있는 **재난관리체계 정비**하여

- 평시 재난예방·복구기능 : 소관부처에서 계속 담당하되
- 비상대비·수습기능 : **『재난관리청』**(가칭) 신설·일원화하며

○ 중앙계획과 연계, 자치단체의 재난관리시스템 동시 보강

※ 상반기중 **「재난관리기본법」**을 제정 ~~관련법령과의 연계성 강화~~

□ 根源的 災難防止 綜合對策 推進

○ **예방위주의 방재제도 도입**을 위해

- 각종 시설물의 안전기준 강화 및 **『재난관리실명제』** 도입
- 지역별 수해방지대책과 다중이용시설 재난대비계획 수립 의무화

~~※ 관련 공무원, 민간시설 관리책임자, 주민에 대한 비상대비훈련 강화~~

- 사유시설 피해보상을 위한 **『자연재해보험제도』** 도입 ~~추진~~

○ 취약분야에 대한 재난예방 투자를 확대하여

- 소하천, 재해 예·경보시설, ~~투자 확대('07년까지, 11조 8,100억)~~

- 재난취약 지역 과 및 시설을 ~~(1,431개소) 재선대책 추진('07년까지 3조 8,841억)~~ 개선토록 하겠습니다.

○ 신속한 현장 대응능력을 강화하기 위하여

- 재난유형별 매뉴얼을 개발 및 하고 현장통제관에게 실질적 지휘권을 부여하여

- ~~실시간 상황파악·분석·지휘통제를 위한~~ **『재난정보통신체제』**를 구축하고

· ~~전기·가스·환경 등 모든 긴급재난신고를 「119」로 일원화~~

~~「소방력보강5개년계획('03~'07)」을 추진~~, 소방인력 과 및 장비 도대폭 보강하여

*소방공무원 17,000명 충원, 소방서 29개신설, 노후소방차 2,354대 교체등

○ 재난전문인력 육성 및 국민의 안전의식 함양을 위해

- 안전직렬을 신설, 하고 국가안전전문연구기관 설립을 추진하며 (국립방재연, 소방학교 등

- 『생활안전체험관』 설치 및 등 민간주도의 안전문화운동을 지원하고

- ~~재난관련 제도개선·위험신고 등을 전담하는~~ "재난신고센터"도 설치·운영하겠

*국가재난관리시스템 기획단
-행자부차관을 단장으로, 건교부등 12개부처 53명

□ 推進戰略

이를 위해

○ ~~『국가재난관리시스템기획단』 설치·운영~~

지난3월17일 건교부 등 관련부처와 학계·시민단체 등 민간전문가로 구성된 국가재난관리시스템 기획단을 설치하였습니다.

- ~~주요 정책사항 조율을 위해 국장급, 차관급, 장관급 정책협의회 운영~~

앞으로

○ **『재난관리청』**은 4월까지 정부시안을 마련, 하여 8월 개청을 목표로 추진하고

~~공청회 등 국민여론 수렴을 거쳐 상반기 중 입법조치 완료~~

○ 재난방지종합대책은 7월말까지 확정, 시행토록 하겠습니다 ~~법령개정 조치 연내 완료~~

다음

3. 新行政首都 建設 推進 支援 하겠습니다.

을적극

□ 行政自治部 推進課題는

저희 의

○ ~~위원회 · 자문위 · 기획단 등~~ 추진조직 체제의 설치 · 운영 지원,

○ ~~이전대상 · 사기선정 등~~ 행정기관 이전계획 수립,

○ 청사신축, ~~및 공무원의 주거 · 복지공간 마련~~

○ ~~행정수도의 법적근거 마련 및 행 · 재정상 특례 부여~~

○ 도시 방재정책 수립 및 시설 완비 등이며

이 업무는 저희 행정자치부를 비롯한 8개 부처가 연관을 맺고 있습니다.

※ 主要 關聯部處 推進課題

▪ 건설교통부	· 입지선정, 도시 · 교통 · 물류계획 수립 등
▪ 환 경 부	· 상 · 하수도, 폐기물 처리
▪ 산업자원부	· 전기 · 가스
▪ 정보통신부	· 정보통신망시설, 도시정보체계
▪ 교 육 부	· 교육기관
▪ 문화관광부	· 문화 · 체육시설
▪ 보건복지부	· 의료 · 사회복지시설
▪ 기획예산처	· 재원확보, 단계별 투자계획 등

□ 推進戰略

앞으로

○ ~~대통령소속~~ 『신행정수도건설추진위원회』의 활동과 연계, ~~추진~~

○ ~~건설교통부 등~~ 관련부처와 유기적인 협조체제를 구축, 하여 ~~일정에 맞추어~~ 차질없이 지원, ~~및~~ 추진토록 하겠습니다.

[illegible]

다음

Ⅲ. 主要 爭點課題를 보고드리겠습니다.

1. 公務員團結權 問題의 早速한 處理입니다.

□ 推進現況

그동안

○ 노사정위의 논의(~~41~~차례)를 거쳐 작년 02.10월 『공무원조합법(안)』을 국회 제출하여 행자위에 계류중이며

현재

※ 공무원단체 주장이 반영된 2건의 의원입법안은 환경노동위에 계류중 와

□ 主要 爭點事項을 보고드리면

*직협설립 및 가입현황 ('03. 3)
-설립대상 2,423기관, 29만명중
497개기관(21%), 13만 2천명가

○ **법 형식**은

- 공무원조합법 제정/공무원노동조합법 제정/노동조합법 개정

○ **단체명칭**은

- 공무원조합/공무원노동조합 (조합 또는 노동조합을 할것인지)

또한

○ **권리범위**는

- 단결권과 단체교섭권만 인정하는 방안과/완전한 노동3권을 보장하는 방안 입니다

~~※ 교원노조 : 단결권, 단체교섭권 중 협약체결권 인정(법령 · 예산 · 조례 관련 사항 효력 제외)~~

○ **시행시기**는

- 일정기간 준비 후 시행하는 방안과/입법즉시 시행하는 방안이 있습니다.

□ 向後 推進計劃 앞으로

○ **노조명칭 허용, 권리범위, 시행시기 조정** 등을 전향적으로 검토

- 조속한 시일내에 노동부 등 관련기관 협의와 공무원단체와의 대화 및 국민여론 수렴을 거쳐 국회 입법과정에 반영토록 하

○ ~~특별자방행정기관의~~ 이들 기관의 역할과 기능을 전면 재검토하여, **지방이양**,하거나 **민간위탁, 책임운영기관화**하고 **계층단계**도 **축소**, 해 나가겠습니다 ~~**광역화** 추진~~

다음은 ③ **정부위원회의 대폭정비** 입니다.

○ 법률에 설치근거를 두고 있는 **행정위원회**(~~35개~~)는 『정부혁신 · 지방분권위원회』와 연계하여 정비 추진하고

○ **자문위원회**(~~330개~~)는 민관합동의 평가위원회와 전담 T/F를 구성, 연내에 일제 정비토록 하겠습니다.

□ **部處의 政策機能**을 **補强**하고 **및 組織**과 **· 人事**의 **自律權**을 **擴大**하겠습니다

① **장관의 정책보좌기능 강화**를 위하여

○ 부처별로 2~3인의 **정책보좌관**을 신설하고

~~- 소관부처 주요정책에 대한 전문적 보좌~~

~~- 외부전문가 · 시민단체 등의 국정참여 촉진 및 의견수렴 기능 수행~~

~~※ 4.1(화) 국무회의에 『정책보좌관제운영규정』과 각 부처 직제개정안 상정~~

또한 ② **자율과 책임을 바탕으로 한 조직관리체제로 전환**하여

○ 각 부처장관에게 기구와 정원의 총범위내에서 **국장급 이하 기구편성**과 **정원 운영**의 **자율권**을 부여하겠습니다.

~~- 부처실정에 맞도록 팀 · 기획단 등 다양한 하부조직을 설치, 개혁과제 수행~~

(중간생략)

□ **國家均衡發展 및 地域別 特性化 積極支援**하겠습니다.

○ 중앙의 시각에서 거점개발방식 정책추진으로 수도권과 비수도권간의 **격차 심화** 및 지방의 자생적 성장기능 취약한 실정입니다.

○ **「국가균형발전위원회」**에 지방의 적극적인 참여 지원하기 위하여

- 시도별 균형발전협의회의 구성·운영을 통해 지방의 애로 및 건의사항 등을 관련부처 및 위원회에 전달·반영토록 하겠습니다.

※ SOC 투자확대, 지역특화산업 육성, 교육·문화 기능 강화 등

○ 지역단위 발전역량 결집을 위한 **자치단체의 Think-Tank 확충**을 위하

- 시군단위 상공회의소 육성, 시도출연 연구원 정책개발능력 강화하고

- 지방대학, 연구기관 참여 및 자치단체별 지역경제계획 수립토록 하

○ 자치단체의 **균형발전시책 추진 지원**을 위해

- 재정지원시 사업공모방식을 통한 선택과 집중 투자 확대

접경지역, 소도읍, 오지면, 낙후도서 등 낙후 소외지역에 대한 개발도 중점추진토록 하겠습

〈 낙후·소외지역 개발 중점 추진 〉

· 접경지역(3개시·도, 15개시군) : '12년까지 5조 1,278억 투자(14개부처)

· 소도읍(194개) : '12년까지 총 12조원(민간부문 5조8천억 포함) 투자

· 오지면(399개)·낙후도서(410개) 등 : '03년, 6,287억 투입

다음쪽 입니다

끝으로 에 대한 을

□ **自治團體 評價시스템 構築** 하겠습니다.

○ 지방의 분권과 자율 및 재정지원을 확대하는 한편, 자치단체의 행·재정 운영성과에 대한 **사후 평가기능** 을 **강화**하기 위해

- 과학적·객관적 평가기법 과 지표 개발 등 **정부합동평가제도** 를 개선하고

- 행정자치부와 지자체의 평가전담기능 을 강화, 하며 중·장기적으로 **『지방평가원』** 설립 을 추진하겠습니다.

또한 지방대학·민간단체 등이 참여하는 **자치단체 자율평가시스템** 도 구축하고 평가결과에 대한 정책 환류체계를 확립하여 평가의 실효성을 확보해 나가겠습니다.

○ ~~평가결과에 대한 **정책 환류체계 확립**으로 평가의 실효성 확보~~

~~국가재정 차등지원, 평가결과 주민공개, 제도개선 및 각종 시책개발에 반영 등~~

□ ~~**推進戰略**~~ 앞으로

○ 대통령소속 **『정부혁신·지방분권위원회』**와 **『국가균형발전위원회』**의 활동과 연계 추진하되

- **『지방분권특별법』** 을 연내 제정, 하고 중·단기과제로 구분 추진하겠습니다

• ~~단기과제 : 주민투표·소환제 도입, 자치 입법·조직·인사권 강화 등~~

• ~~중기과제 : 지방교부세 법정률 인상, 지방소비세 신설 등~~

또한 ○ **대통령 주재 시·도지사회의, 시장·군수·구청장 대표회의** 를 **정례화** 하여 국정과정에 대한 지방의견수렴 을 제도화해 나가겠습니다

이상으로 보고를 마치겠습니

The Planning Power 15

축전 · 조전 메시지 작성

◀언제, 왜 필요한가?▶

❖ 각 기관에서 대내·외적으로 「축하」 또는 「위로」해야 할 일들이 일상에서 일어나고 축·조전 발송 기회가 늘어남

-축전 : 큰 성공, 업적을 기리거나 축하의 마음을 전달할 때

-조전(위로문) : 애도, 위문, 위로의 마음을 전달할 때

※여기에서의 축전/조전문은 정형화된 문구가 아닌 별도 문안작성의 경우임

▢ 메시지 작성 체계

○ 분량 : 축하 또는 애도의 깊은 뜻을 전달하는 문구(7~8줄)

✍작성 Point ➠4요소

①수신자(축전 : 직·성명/ 조전 : 故○○○ 유가족님 귀하)
②본문(축하전문/ 애도전문)
③보내는 날짜
④보내는 사람

▢ 작성기법 및 착안사항

○ 축하전문

- 축하내용(대상)에 대한 기쁨과 축하인사
  ※축하하는 마음과 기쁨을 함께 나누는 의미를 담는 문구로 작성
- 앞으로 더 큰 성취와 발전, 진전을 기원

○ 애도전문

- 정중하고 깊은 애도(위로)의 뜻을 전달하는 문구로 작성
  ※모든 도민, 시민, 군민의 애도하는 마음과 의미 전달
- 아픔을 함께하고, 쾌유기원과 용기를 주는 마음 전달

✔축전/조전문은 도착예정일 등을 확인하여 시기에 늦지 않도록 유의

《⓫축하 전문-사례1》 ⇝ 기업체, 회사 창간일 축하전문 사례

축 전(기념일)

발신일시	2008. 4. 1	도착일시	2008.4.2 오전중
수 신	▪ 주소 : (전화번호) ▪ 수신자 직·성명		
내 용	지역사회 발전과 홍보를 위해 힘차게 달려온 △△△△사의 창간 8주년을 진심으로 축하드립니다 특히 어려운 여건속에서도 지역홍보와 언론발전을 위해 헌신해 오신 ○○○사장님을 비롯한 임직원, 관계자 여러분의 노고에 다시 한번 감사와 경의를 표하며, 앞으로도 도정과 지역홍보를 위해 적극 협조하여 주시기를 기대하면서, 귀사의 무궁한 발전과 관계자 여러분의 건승을 기원합니다. 2008. 4. 2 (직 명) ○ ○ ○ 드림		

※종류 : 꽃초롱 포토

《⓫축하 전문-사례2》 ⇝ 남극점 정복 축하전문 사례

축 전(남극점 정복 축하)

발신일시	2003.1.12	도착일시	2003.1.13 오전중
수 신	▪ 주소 : (전화번호) ▪ 수신자 직·성명		
내 용	강인한 도전정신과 불굴의 정신력으로 남극점을 밟은 박영석 탐험대장과 원정대원들의 노고를 치하하며, 이 자랑스러운 쾌거를 온 도민과 함께 축하합니다. 이번 성공은 그 동안 흘린 많은 땀과 노력이 이뤄낸 결실이기에 더욱 값진 것이라 생각합니다. 앞으로도 보다 정진해서 세계 최초의 산악인 '그랜드슬램'을 달성하고, 이를 통해 대한민국의 위상을 드높여주시길 바랍니다. 2003. 1. 13 (직 명) ○ ○ ○ 드림		

《ⓜ추도전문－사례3》 ⇝ 추념제 추모전문 사례

추도전문(추념제)

발신일시	2008. 3. 1	도착일시	2008.3.2 오전중
수　　신	▪ 주소 :　　(전화번호) ▪ 수신자 직·성명		
내　　용	제55주년 녹전전투 순국경찰관 추념제전을 뜻깊게 생각하면서 나라와 겨레를 위해 장렬히 산화하신 24위의 호국영령들의 넋을 추모하며 영면을 기원드립니다. 오늘 이 추념제전을 통하여 영령들의 숭고한 호국정신이 후대에 영원히 이어지기를 바라면서, 열과 성을 다해 행사를 준비해 주신 ○○○서장님과 ○○○경우회장님을 비롯한 관계자 여러분과 유족분들께 심심한 애도와 추모의 뜻을 전합니다. 2008. 3. 2 (직　　명) ○ ○ ○ 드림		

《ⓜ개인조문－사례4》 ⇝ 개인에 대한 조전문 사례

조　　문(개인 조문)

발신일시	2008. 3. 1	도착일시	2008.3.2 오전중
수　　신	▪ 주소 :　　(전화번호) ▪ 수신자 직·성명		
내　　용	삼가 고인의 영전에 머리 숙여 명복을 빕니다. 평생을 지역발전을 위해 애쓰시다가 유명을 달리하셨다는 비보에 안타깝고 애석한 마음 금할 길이 없습니다. 무엇보다도 사랑하는 사람을 가슴속에 묻어야 하는 유가족 여러분께 깊은 위로와 격려의 말씀을 드립니다. 고인께서 남기신 고귀한 뜻을 가슴깊이 새기면서 다시 한 번 고인의 영면을 빕니다. 2008. 3. 2 (직　　명) ○ ○ ○ 드림		

기 획 실 무

2008년 2월 일 인쇄
2008년 2월 일 발행

편 집 : 지방혁신인력개발원 기획지원부

집 필 : 이화여자대학교 행정학과 교수 이근주
강원도인재개발원 교수요원 김길수

교 정 : 대 구 광 역 시 박 노 길
대 구 광 역 시 이 대 영

인 쇄 : 한국보훈복지의료공단 신생인쇄조합
TEL : (02) 426-4415
FAX : (02) 429-9562

※ 이 책자의 전문(全文)은 지방혁신인력개발원 홈페이지 (www.logodi.go.kr)에 게재되어 있습니다. ≪**비매품**≫

2008 공통교재

기획실무