



2015 공통교재  
**기획실무**



## 공무원 윤리 헌장

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 새 시대를 창조하는 역사의 주체가 된다.
- 우리는 겨레의 엄숙한 소명 앞에 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 공익우선의 정신으로 국리민복을 추구함으로써 복지국가를 실현하는 겨레의 기수가 된다.

## 공무원의 신조

1. 국가에는 헌신과 충성을
1. 국민에게는 정직과 봉사를
1. 직무에는 창의와 책임을
1. 직장에선 경애와 신의를
1. 생활에는 청렴과 질서를

# 목 차

## 제1편 기획의 일반이론

제1장	기획의 일반이론	3
제1절	기획의 의의	3
1.	기획의 개념	3
2.	기획의 효용과 역할	5
3.	기획의 유형	7
4.	성공적 기획의 결정요인	11
제2절	전략적 기획(Strategic planning)	14
1.	전략적 기획의 다양한 접근법	14
2.	전략적 기획의 효용과 관계	20
제3절	기획과정과 성과지표	23
1.	기획과정	23
2.	성과지표(Performance Indicator)	48
제4절	미래예측과 통계분석 기법	54
1.	미래예측의 범주	54
2.	미래예측기법의 유형	56
3.	기타 기획분석 기법	74
4.	미래예측기법의 선정	86

## 제2편 기획실무 경험하기

제2장	보고서 개관	91
제1절	보고서의 개요	91
1.	보고서의 의의	91
2.	보고서의 유형	91
3.	대표적인 유형별 보고서	92

4. 보고서의 필요성과 중요성 .....	93
5. 보고서의 내용 전개 순서 .....	94
6. 보고서 작성 과정 .....	96
7. 보고서의 요약 .....	99
<b>제2절 보고서 규격과 형식 .....</b>	<b>109</b>
1. 기본 규격 .....	109
2. 보고서 표지 규격 .....	110
3. 내용전개 형식 .....	111
4. 보고서 본문 규격 .....	112
<b>제3절 보고서 작성법 핵심사항 .....</b>	<b>114</b>
<b>제4절 보고서 작성의 기본요건 .....</b>	<b>118</b>
<b>제3장 칭찬받는 보고서와 꾸중 듣는 보고서 구분 .....</b>	<b>119</b>
<b>제1절 칭찬받는 보고서 .....</b>	<b>119</b>
1. 촌철살인형 보고서(간결이 생명) .....	121
2. 역지사지형 보고서(보고받는 자의 입장) .....	122
3. 목적과 방향제시형 보고서 .....	123
4. 명증형 보고서(정곡을 찌른 보고서) .....	124
5. 초지일관형 보고서(표현, 도형 등의 일관성 유지) .....	126
6. 신뢰형 보고서(객관적 통계자료 제시) .....	127
7. 논리형 보고서(설득력도 무기) .....	129
8. 균형 잡힌 보고서 .....	130
9. 때를 맞춘 보고서(적기형 보고서) .....	130
10. 충실형 보고서 .....	131
11. 유리형 보고서 .....	131
12. 입체형 보고서 .....	132
13. 고민형 보고서(정성과 혼을 쏟은 보고서) .....	136

14. 참신형 보고서 .....	139
15. 의문 해소형 보고서 .....	142
16. 결론형 보고서 .....	142
17. 읽기 편한 보고서(속도형 보고서) .....	143
18. 역동형 보고서(살아있는 보고서) .....	143
19. 분석형 보고서 .....	144
20. 객관성 있는 보고서 .....	146
21. 정확성이 있는 보고서 .....	146
22. 단어선택에 투쟁하는 보고서 .....	147
23. 현장 냄새가 나는 보고서 .....	148
제2절 꾸중듣는 보고서 .....	151
1. 초점 분산형 보고서 .....	151
2. 우물 안 개구리형 보고서 .....	152
3. 짜집기형 보고서 .....	152
4. 기본이 안 된 보고서(빵점 보고서) .....	153
5. 무미건조형 보고서(죽은 보고서) .....	154
6. 암호형 보고서 .....	154
7. 증언부언형 보고서(횡설수설형 보고서) .....	154
8. 핵심내용이 빠진 보고서 .....	154
9. 탁상형 보고서 .....	155
10. 고민이 빠진(없는) 보고서 .....	157
11. 빈약한 보고서(속 빈 강정형 보고서) .....	157
12. 불안한 보고서 .....	159
13. 오류투성이 보고서 .....	161
14. 숨 막히는 보고서(뻑뻑한 보고서) .....	165
15. 난삽형 보고서 .....	165
16. 그룹 핑하지 않는 보고서(나열형 보고서) .....	165
17. 학문적 이론형 보고서 .....	166
18. 상사 고통형 보고서(짜증나게 한 보고서) .....	167

19. 방향제시가 없는 보고서 .....	167
20. 질문과 궁금증을 유발시키는 보고서 .....	167
21. 시점이 틀린 보고서 .....	167
22. 장황하고 긴 보고서 .....	167
23. 무질서 형 보고서(무체계형 보고서) .....	169
24. 말과 글이 다른 보고서 .....	169
25. 장밋빛 보고서 .....	169
26. 나 몰라 형 보고서(무책임형 보고서) .....	170
27. 검증과 점검 없는 보고서 .....	170

**제4장 유형별 보고서 작성법** ..... 174

제1절 정책보고서 .....	174
1. 정책보고서 의의 .....	174
2. 정책보고서 작성 방법 .....	174
3. 정책보고서의 작성 서식 .....	178
4. 정책보고서의 실제 사례 .....	180
제2절 검토보고서 .....	238
1. 검토보고서 의의 .....	238
2. 검토보고서 작성 방법 .....	238
3. 검토보고서 작성 서식 .....	241
4. 검토보고서 실제 사례 .....	243
5. 검토보고서 작성 실습 .....	276
제3절 상황·동향보고서 .....	278
1. 상황·동향보고서의 의의 .....	278
2. 상황·동향보고서의 작성 방법 .....	278
3. 상황·동향보고서의 작성 서식 .....	283

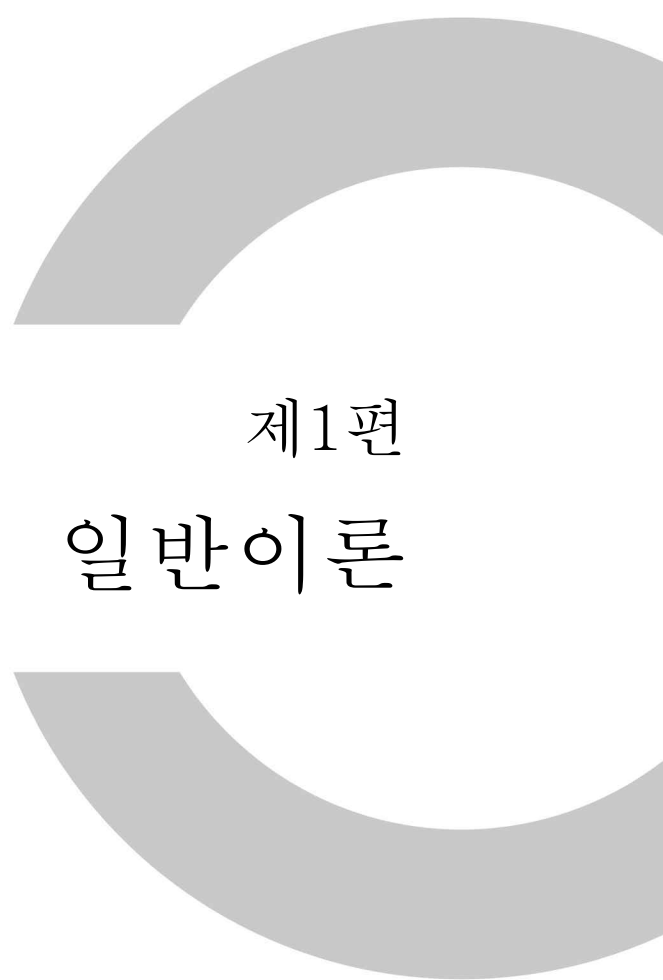
4. 상황·정보·동향보고서의 실제 사례 .....	284
5. 상황보고서 작성 실습 .....	287
<b>제4절 행사·회의보고서 .....</b>	<b>292</b>
1. 행사·회의보고서 의의 .....	292
2. 행사보고서 작성 방법 .....	292
3. 행사보고서 작성 서식 .....	297
4. 행사보고서 실제 사례 .....	299
<b>제5절 결과보고서 .....</b>	<b>311</b>
1. 결과보고서의 의의 .....	311
2. 결과보고서 작성방법 .....	311
3. 결과보고서 작성 .....	314
4. 결과보고서 작성사례 .....	316
<b>제6절 시기별 보고서 .....</b>	<b>372</b>
1. 주간(월간) 업무보고서 작성법과 실제 사례 .....	372
2. 연간(연두) 업무보고서 작성법과 실제 사례 .....	383
<b>제5장 보고서 작성 사례분석(잘된 점과 개선할 점) .....</b>	<b>429</b>
<b>제6장 말씀자료와 시나리오 작성법 .....</b>	<b>460</b>
<b>제1절 행사 말씀자료 작성법과 실제 사례 .....</b>	<b>460</b>
1. 경축사와 축사 .....	460
2. 기념사 .....	463
3. 치사 .....	464
4. 격려사 .....	466
5. 환영사 .....	467

6. 환송·송별사 및 답사 .....	468
7. 조사(弔辭)·추도 및 추모사 .....	472
8. 훈시 .....	474
9. 담화문 .....	476
제2절 시나리오 작성법과 실제 사례 .....	478
1. 행사진행 시나리오 작성법과 실제 사례 .....	478
2. 업무보고 시나리오 작성법과 실제 사례 .....	485
<b>제7장 의회답변서와 보도자료 작성법</b> .....	494
제1절 의회·국회답변서 작성법과 실제 사례 .....	494
1. 의회답변서 작성법과 실제 사례 .....	494
2. 국회답변서 작성법과 실제 사례 .....	499
제2절 보도자료 작성법과 실제 사례 .....	503
1. 보도자료 작성법과 실제 사례 .....	503
2. 설명자료 실제 사례 .....	525
3. 해명자료 실제 사례 .....	527
<b>제8장 인터뷰, 발표자료 및 서한문 작성법</b> .....	531
제1절 인터뷰 및 발표자료 작성법과 실제 사례 .....	531
1. 인터뷰 자료 작성법과 실제 사례 .....	531
2. 발표자료 작성법과 실제 사례 .....	543
제2절 서한문 작성법과 실제 사례 .....	546
1. 서한문 작성법 .....	546
2. 서한문 작성 실제 사례 .....	548

---

<부록 1> 직장 상사가 들려주는 보고서 작성법 .....	555
<부록 2> 선배 공직자의 쓰라린 경험 .....	559
<부록 3> 보고서를 바라보는 관리자의 시각 .....	562
참고문헌 .....	564

본 교재 내에 포함된 각종 보고서는 교육용으로 활용하기 위하여 수록한  
것임을 밝혀드립니다.



제1편  
기획의 일반이론



## 제 1 장 기획의 일반이론

### 제 1 절 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 부분을 강조하느냐에 따라 다양하게 설명할 수 있다.

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

두 번째로, 행정 또는 관리를 POSDCRB<sup>2)</sup> 라는 7단계 과정으로 설명하고 있는 고전적 조직이론에서는 기획을 첫 단계로 내세워 그만큼 중요시했고 Koontz와 O'Donnell<sup>3)</sup>의 경우 기획은 여러 대안 가운데 목표, 예산, 절차, 사업계획 등을 선택하는 관리자의 기능이라고 규정했다.

그리고, Waterston이나 Merriam<sup>4)</sup>과 같은 발전론자들은 기획을 사회변화 및 국가발

1) George Chadwick, *A Systems View of Planning*(Oxford : Pergamon Press, 1971), p.15.

2) POSDCRB란 기획(Planning), 조직화(Organizing), 인사(Staffing), 지휘(Directing), 조정(Coordinating), 보고(Reporting), 예산(Budgeting)의 약자임

3) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions* (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

전의 도구인 점을 강조했다.

또한, 정책학(policy science)의 태두이면서 기획의 개념을 정립하는데 크게 기여한 Y. Dror<sup>5)</sup>는 “기획이란 보다 나은 수단으로 목표를 달성하기 위하여 미래의 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.

##### 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 결정으로서 적용범위가 넓고 파급효과가 지속적인 결정을 의미하며, 주로 공권력이 포함된 행위의 지침을 말한다. 그에 비해 기획은 정책보다 특정성·구체성을 띠는 점에서 상대적인 차이가 있다.

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

## 2) 체제분석(system analysis)

기획과 체제분석·OR 등의 관리과학 사이에는 유사점이 많다. 근본적으로 과학적·합리적으로 문제를 해결해보자는 기본적인 접근방법면에서 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 예정표로서 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<sup>6)</sup>

### 가. 효과적인 문제대응과 체계적인 미래대비

현대사회는 “소용돌이의 장(turbulent field)”이라고 할 만큼 나날이 복잡·다변화하고 급변하는 상황에 직면하고 있다. 이러한 현실 속에서 기획은 마치 망망대해를 향해하는 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.

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

### 나. 조직을 효율적으로 지휘·통제하는 수단

조직은 기획과정을 통해 목표를 설정하고 가용자원·인력 등 제반요소(input)를 목표 달성에 기여하는 방향으로 동원하고 조직화하여 조정·관리를 수행해 나가게 된다. 특히 기획은 목표달성과과정에서 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 조직 내의 전반적인 업무수행상황이 파악됨으로써 효율적인 관리활동의 토대가 되며 조직 내 건설적인 일체성(constructive identification)과 조직이 가지는 잠재적 능력을 향상시키게 된다.

### 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<sup>7)</sup>

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

#### 바. 국가발전의 효과적인 수단<sup>8)</sup>

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 기획유형이 제시된다.

구분	기간	지역수준	대상분야	강제성 정도	고정성 여부	이용빈도	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

7) 김신복, 노화준, 전계서 p.14~15

8) 김수영, 전계서 p.21

## 가. 기간별 분류

### 1) 단기계획(Short-term plan)<sup>9)</sup>

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 단점이 있다.

전형적인 단기계획은 연차계획(annual plan)으로, 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 5개년 계획이 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 여러 개의 중기 또는 단기계획으로 세분하여 집행되는 경우가 많다. 장기계획의 예로는 네덜란드의 20년 계획(1950~1970), 옛 소련의 20년 계획(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.

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

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 있다.

##### 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 개발권 또는 기획권(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 계획으로서 가장 일반적이며 주로 경제개발, 사회개발, 국토개발 등에 중점을 둔다.

##### 4) 국제계획(International plan)

복수의 국가와 관련된 국제수준의 계획으로서 인더스강 유역 개발계획, 루르지역 석탄개발계획 등 여러 국가가 인근에 있는 지역의 공동개발을 위한 것과, 지역기구 또는 국제기구가 중심이 되어 회원국가들의 협력과 공동의 번영을 위한 계획을 수립하는 경우이다.

#### 다. 대상 분야별 분류

기획의 대상 분야에 따라 Pffner<sup>10)</sup>는 ①경제·사회기획(economic and social planning) ②물적 기획(physical planning) ③행정기획(administrative planning)으로 구분하고 있으며, Galloway는 ①자원기획(resource planning) ②경제기획 (economic planning) ③사회기획 (social planning) ④지역기획 (regional planning) ⑤방위기획(defense planning) 등 5개 분야로 구분하고 있다.

#### 라. 강제성 정도별 분류<sup>11)</sup>

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

##### 2) 연동계획(Rolling plan)<sup>12)</sup>

계획 집행상의 융통성을 유지하면서 지속적인 수정·보완을 위해, 장기계획 또는 중

10) 김수영, 전계서 p.24~27

11) 김수영, 전계서 p.123~126

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

기계화의 집행과정에서 매년 계획내용을 수정·보완하되 계획기간을 계속해서 1년씩 늦추어 가면서 동일한 연한의 계획을 유지해 나가는 제도이다. 예를 들면, 제4차 경제개발 5개년 계획(1977~1981)의 경우, 제1차 연도인 77년 말에 한 해 동안의 집행결과와 여건의 변동을 감안하여 계획을 수정하되 다시 1978년에서 1982년에 걸친 새로운 5개년 계획을 수립하였다.

그 후에도 매년도 종료일에 동일한 절차가 반복됨으로써 시작연도가 없어지는 대신 마지막 연도에 한 해가 추가되어 항상 5개년 계획이 유지되지만 계획기간은 연속적으로 이동하계(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. 성공적 기획의 결정요인

기획은 여러 가지 측면에서 국가나 사회의 발전을 촉진하는데 지대한 공헌을 한다. 그러나 실제로 개발계획을 수립·추진하는 데는 현실적인 어려움과 한계를 극복해야 한다. 성공적인 기획을 가능하게 하는 요인들을 살펴보면 다음과 같다.

##### 가. 미래예측의 정밀도 제고

기획은 미래에 대한 의사결정이기 때문에 미래에 대한 정확한 예측이 필수적인 요건이다. 하지만 미래는 본질적으로 불확실(uncertain)하고 가변적이기 때문에 미래를 정확히 예측한다는 것은 어려운 작업이라고 할 수 있다. 특히 미래를 결정하는데 영향을 미치는 관련 변수들이 너무 많고 이 중에는 통제할 수 없는(uncontrollable) 것들도 있어서 정확한 예측이 어려운 경우가 많다. 최근에는 계량적인 예측기법들이 일반화되고 정보기술이 발달함에 따라 컴퓨터 등을 이용하여 종래보다 훨씬 많은 변수들을 고려할 수 있게 되어 미래예측의 정확도가 많이 향상되고 있다. 보다 정확한 미래 예측에 기반한 기획 활동은 수립되는 계획의 타당성과 합리성을 재고하는데 결정적인 역할을 한다.

### 나. 자료 및 정보의 확보

장래에 관한 예측과 합리적인 정책결정을 위해서는 축적된 통계자료와 연구결과, 그리고 관련요인들에 관한 정보가 뒷받침되지 않으면 안 된다. 상황분석이 미래 예측 그리고 대안의 비교 및 선택 등 기획의 모든 단계에서 보다 정확한 의사결정을 하기 위해서는 관련된 자료와 정보가 충분하게 축적되어 있어야하며 동시에 효과적으로 활용이 가능하도록 관리가 되어져야 한다. 충분한 자료와 정보의 확보는 예측이나 결정이 주먹구구식의 판단이나 직관에서 벗어나 논리적 근거와 사실적 기반에 의하여 이루어질 수 있도록 한다.

### 다. 정치적 인식 및 행정적 지원의 확보

기획이 성공적으로 추진되려면 정치지도자 및 고위행정가들이 기획의 중요성을 충분히 인식하고 필요로 하는 행정적·재정적 지원을 아끼지 말아야 한다. 미래에 대한 준비로서의 기획은 현재의 시각에서는 중요성이 떨어지는 것처럼 보일 수도 있기 때문에 그 중요성이 소홀히 취급되고, 시급성에 있어서도 후순위로 밀릴 수 있다. 이러한 상황을 극복하기 위해서는 정치적인 지지와 행정적 지원을 충분하게 확보해야 한다.

### 라. 기획자의 능력

체계적으로 통합되고 실현 가능성이 높은 계획을 수립하자면 각 전문분야의 지식은 물론 기획의 과정 및 기법에 관한 소양을 갖춘 기획자를 필요로 한다. 기획의 중요성에 대한 인식이 낮고 우수한 인재들이 기획업무의 담당을 기피하게 되면 기획활동이 내실 있게 이루어질 수 없기 때문이다. 예측, 분석, 판단 등 기획의 제 단계에서 참여하는 인력의 전문성의 수준은 기획활동의 수준과 그 결과로 나오는 계획 내용의 수준을 결정하는 중요한 요인이다.

### 마. 예산 및 관리제도와와의 연계

계획이 효율적으로 수립·집행되려면 예산지원과 관리능력의 뒷받침이 있어야 한다. 계획이 실천에 옮겨지기 위해서는 예산의 지원이 유기적으로 이루어져야 하며 집행과

관련된 관리가 체계적으로 이루어져야 한다. 예산의 경직성, 투자재원의 상대적인 감소, 예산지출의 지연 및 과도한 통제, 예산기관과 기획부서와의 불협화음 등이 발생하게 되면 계획과 집행간의 괴리가 발생하기 때문이다. 우리나라의 경우 과거 기획예산처에서 기획과 예산을 함께 관장하였기 때문에 기획이 높은 성과를 발생하였다는 평가를 받고 있다.

#### 바. 충분한 자원의 투입

정밀한 자료 분석과 다양한 대안의 검토를 거쳐 계획이 수립되려면 충분한 시간적 여유와 재정지원을 필요로 한다. 기획활동은 미래에 대한 면밀한 분석과 심도 있는 논의를 바탕으로 논리적 일관성을 유지하는 미래에 대한 의사결정을 담고 있는 계획서를 만드는 작업이기 때문에, 현안에 대한 대응책을 결정하는 정책결정보다 충분한 시간과 자원을 투입할 필요가 있다. 따라서 단기간에 계획을 작성하여 조속히 성과를 내고 싶은 조바심이나 기획활동에 사용할 수 있는 자원의 제한성 등은 성공적인 기획활동에 장애 요인이 된다.

#### <토론해 봅시다>

1. 당신의 생활 속에서 기획이라는 의식 없이 기획과정을 거쳐 이루어진 일들에 대해 사례를 들어 발표해보자  
 ☞ 예시) 주부의 시아버지 생신 준비, 중고자동차 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 해보자. 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 완성되는 것이다.
5. 기획기간을 정함에 있어 고려해야 할 사항은 무엇인가?
6. 연동계획제도의 기본철학과 장·단점은 무엇인가?
7. 기획의 현실적 한계는 어디에 있다고 보는가?

## 제 2 절 전략적 기획(Strategic planning)<sup>13)</sup>

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 상호배타적이지 않다. 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 공공부문에 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 기회(external environmental threats and opportunities)를 분석하고 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 지도력을 제공하는데 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.

13) 김신복 발전기획론

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, 조연과 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.<sup>14)</sup> 한 조직이 갖고 있는 다수의 전략들을 통합된 하나의 큰 틀(integrated whole)로 인식하고 상호간에 유기적인 관계가 형성되어야 한다는 가정에 기초하여 모든 주요한 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 개인이

14) 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).

다<sup>15)</sup>. 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 평가하는지 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(stakeholder 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.

사부문에서는 주로 기업이나 산업수준의 상위수준에 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 관심

15) R. E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach(Boston: Pitman, 1984).

을 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 들면, 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.<sup>16)</sup>

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 활용하는지를 안다면 공급자는 소비자에게 더 가치가 있는, 다시 말하면 경쟁우위가 있는 재화나 서비스를 제공할 수 있다.

공공부문의 경우에도 위에서 언급한 다섯 가지 요소들의 대응물을 쉽게 찾을 수 있다. 국민은 공공서비스의 소비자로서 큰 영향력을 행사하고 있으며, 공공부문의 인력공급원 또는 민간계약자는 공공서비스가 가능하게 하는 중요한 자원을 공급하고 있다. 공공서비스 공급에 있어서의 경쟁자는 많지 않으나 비영리단체의 성장과 시장의 활성화는 점차 공공부문과 경쟁관계를 이루기 시작하였다. 공공부문에서도 다른 부처 간에 예산이나 업무를 둘러싼 경쟁은 항상 존재하여 왔다. 따라서 공공조직들도 자신들이 활동하고 있는 영역의 상황을 전략적으로 분석할 필요성이 높아지고 있는 것이다.

경쟁력 분석은 조직이 활동하고 있는 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.

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

### 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<sup>17)</sup> Quinn이 완성한 이 이론은 전략을 점증적으로 발전하고 처리하는 느슨하게 연결된 일련의 결정들로 보고 전략의 형성과 집행이 혼재되어 있는 상황을 가정하고 분석하고 있다.<sup>18)</sup> 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 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 특성의 조직형태, 조직의 분권화와 혁신성을 추구하는 비전의 강조, 그리고 기업가적 조직문화의 배양 등을 강조한다.

혁신의 틀은 중앙의 통제를 유지하면서 혁신과 기업가적 정신을 양양하는 데 그 주요 특징이 있다. 하지만 혁신과 기업가정신의 강조는 성공이 항상 보장되지 않으며

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

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

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 경우에도 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 의사결정과정이나 지나치게 복잡한 경우에는 부딪혀 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 계획의 수립과 실천을 보장하는 것은 아니다. 성공적인 활용을 위해서는 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 위해서는 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.<sup>19)</sup> 미래에 대한 예측은 현재의 분석에 기초하고 있는데 미래에 대한 불확실성이나 예측의 부정확성을 고려할 때 사전에 특정의 상황을 가정하고 계획을 수립한다는 것이 무의미할 수 있다는 점이다.

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.

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

공공부문의 특수성 때문에 전략적 기획이나 전략적 사고가 활용되기 어렵다는 주장도 있다.<sup>20)</sup> 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.

두 번째로는 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.

---

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

## 제 3 절 기획과정과 성과지표

### 1. 기획과정

#### 가. 의의

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.

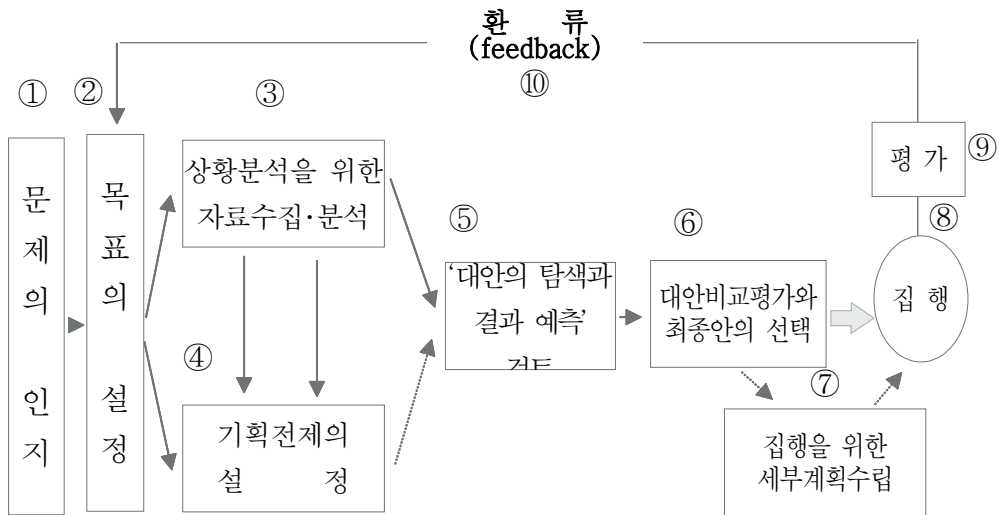
그리고 기획과정의 단계구분에 대해 G.B Galloway<sup>21)</sup>, E.C. Banfield, H. Koontz & C. O'Donnell 등 학자에 따라 다양한 견해가 제시되고 있는 바, 각 학자들의 견해를 바탕으로 기획과정에 관한 일반적이고도 보편적인 단계구분을 정리하면 다음과 같다.

- ① 사회 내에 존재하고 있는 문제를 인지한다.
- ② 목표를 설정한다.
- ③ 목표와 연관된 정보와 자료, 통계 등을 수집한다.
- 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.

21) 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 정책 결정 또는 선택, ⑤ 선정된 대안 또는 운영계획의 세부집행 등으로 단계를 구분했다.

- 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 미래 상황에 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.<sup>22)</sup>

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

예를 들면, 어느 도심지역이 극심한 교통체증에 있다고 하자. 다수의 공중이 관련되어 있으므로 공적인 사회문제이기도 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.

#### 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 50만으로 분석되었으며(현상파악), 이를 증축하여 연간 80만(바람직한 상태)으로 확대하려 하므로 증축목표는 그 차이인 30만이 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.<sup>23)</sup>

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

23) John D. Millett, "The Process and Organization of Gov't Planning" (NewYork : Columbia Uni. Press, 1947), p.44~46

상황분석에 있어 가장 먼저 할 일은 관련정보 및 자료의 수집이다.

정보 속에는 각종 통계와 간행물, 연구 논문 등에 제시된 과거의 추이와 현황, 미래 전망에 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.<sup>24)</sup> 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.<sup>25)</sup> 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 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.<sup>26)</sup>

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

25) '97년의 경우 대부분의 기업과 경제연구소들은 '97년 환율을 1불당 900원대 내외로 전제하였고 이를 토대로 경영계획을 수립하였으나, '97년 말 환율이 1,500원대로 폭등하면서 계획의 실패를 겪게 된 것은 대표적인 사례가 된다.

26) Daniel Bell, "Twelve Modes of Prediction - A Preliminary Sorting of Approaches in the Social Science"

- 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), 동적계획법(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 ① 도심도로 확장 ② 도시고속도로 설치 ③ 지하철 건설 등 3개 대안을 구상해 볼 수 있다.

정책대안을 탐색한다는 것은 정책대안들을 식별하는 것(identifying)과 창출하는 것(generating)을 포함하는 개념이다<sup>27)</sup>. 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 ① 기존의 제도나 정책 ② 과학·기술 ③ 주관적 판단 등 세 가지로 나누어 볼 수 있다<sup>28)</sup>.

in Warren G. Bennis and Others, The Planning of Change(N.Y. : Holt, Rinehart & Winston, 1969), p.532~551

27) 유희·김지원, 전계서 p.146~147.

## 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 사용 중인 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.<sup>29)</sup>

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 정책 관련자들의 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.

28) 유훈·김지원, 전계서 p.148~150.

29) 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.

## 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, 새로운 아이디어나 기발한 해결방안을 찾는 방법이다. 이에는 브레인스토밍(brainstorming)과 델파이(Delphi) 등이 자주 이용된다.<sup>30)</sup>

### 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 설치의 시속 15km로 개선 가능하나 5,000억 원의 사업비가 소요되며, 제3안인 지하철건설은 시속 20km로 개선이 가능하나 2조원의 사업비가 소요된다고 그 결과를 예측하는 것이 여기에 해당된다.

결과를 예측하는 방법에는 통상 ① 추세 연장적 예측 ② 이론적 예측 ③ 판단적 예측 등이 있다<sup>31)</sup>.

### 가) 추세 연장적 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.

30) 창조적인 발상기법은 본 교재의 제3장 참조

31) 결과예측방법의 구체적인 내용은 유훈·김지원의 전계서 p.151~184를 참조

## 나) 이론적 예측

이 방법은 독립변수(원인)와 종속변수(결과)의 관계를 모형화한 인과(因果)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, 50억 원 소요

제2안 ⇒ 낙후된 지역으로 4차선 도로 신설, 100억 원 소요

만약 경제적 능률성의 기준을 채택한다면 당연히 비용이 적게 소요되는 제1안을 채택하게 된다. 그러나 낙후지역의 개발촉진과 지역의 균형개발이라는 측면에서 형평성의 기준을 채택한다면 제2안을 선택할 수도 있게 된다.

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

### 1) 평가기준

평가기준에는 Dunn이 제시한 바와 같이 효과성, 능률성, 창조성, 형평성, 대응성, 적합성 등이 있고<sup>32)</sup>, 이밖에 합법성, 실현가능성, 정치적 가능성 등 여러 기준이 있으며, 통상 상황에 따라 복수의 기준을 결합하여 선택하게 된다.

#### 가) 효과성(Effectiveness)

효과성(Effectiveness)이란 시책이 주어진 목표를 얼마만큼 달성하느냐 하는 목표달성도(degree of goal achievement)를 의미하며, 달성된 목표와 설정된 목표 간의 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 군(郡)지역 쓰레기 위탁처리 등 3가지 방안을 검토한다고 하자. 연간 쓰레기 발생량은 50만이며, 각 대안의 투입비용과 쓰레기 처리량은 다음과 같다.

32) 유희·김지원, 전계서 p.201~208

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

위의 예에서 연간처리량/처리목표량을 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 비를 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 1억 원당 처리용량은 제1안(쓰레기매립장) 1만, 제2안(쓰레기 소각시설)이 0.3만, 제3안(인접지역 위탁처리)이 1.25만으로, 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 대안이 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.<sup>33)</sup>

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

### 다) 형평성(Equity)

형평성은 대안의 시행결과로 인해 자원이나 가치 등이 사회집단 간에 얼마나 공정하고 정당하게 배분되는가 하는 개념으로 일반적으로 사용되는 정의(justice)나 공정성(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.
- 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 평가하는 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.<sup>34)</sup>

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.

### 가) 부 합 성

가치와의 부합성, 기술과의 부합성, 조직과의 부합성, 기본적 목적과의 부합성, 기회요인과의 부합성, 위협요인에 대한 대처와의 부합성, 약점요인의 극복과의 부합성, 강점요인 개발과의 부합성 등

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

### 나) 실현가능성

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

### 다) 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 기재한, 어떠한 기준을 선정하느냐는 고려중인 대안의 성격에 따라 다르다.
- ② 첫 번째 난의 기준들에 그 중요도에 따라 가중치를 부여한다. 가장 중하지 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 수를 모두 합하여 대안별 총 점수를 구하여 가장 아래쪽 난에 적어 넣는다.
- ⑤ 아래 그림에서는 대안 C가 96점으로 선택된다. 마지막으로 도출된 결과들을 신중하게 살펴보고, 결과가 왜 그렇게 나왔는지 설명해 보는 민감도 측정을 해 본다.

## &lt;가중치화 및 순위화 분석기법 모델&gt;

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
실현 가능성	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
수용 가능성	8. 정치인의 수용가능성	5	4	1	5	20	5	25
	9. 이해자의 수용가능성	3	2	6	2	6	18	6
	10. 직원들의 수용가능성	2	6	2	2	12	4	4
총 점수			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 차질 없이 수행되고 있는지 중간평가를 하고 이를 토대로 시정조치를 취하거나 경우에 따라서는 계획을 수정하는 등의 조치가 필요하다.

계획이 효율적으로 집행되려면 언제, 누가, 어디서, 무엇을, 어떻게 수행해야 하는

지에 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)<sup>35)</sup>로써 사업계획의 평가 및 심사기법이라 할 수 있다. 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 앞으로 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, 단순히 집행실적만을 분석하는 것이 아니라 목표에 미달하는 경우 그 원인과 시정방안을 함께 분석하고, 심사평가의 결과는 향후 계획추진과 계획의 변경에 반영되어진다.

## 3) 총괄평가<sup>36)</sup>

계획집행이 끝난 다음 실시하는 총괄적 평가(overall evaluation)는 집행에 착수하기 전에 수립된 계획의 타당성을 미리 분석해 보는 사전평가(pre-evaluation)나 집행과정

35) PERT : 1958년, 미 해군 군수국 특수 프로젝트부에서 폴라라스 잠수함용 미사일의 개발진척 상황을 측정·관리하기 위하여 부츠알렌 앤드 해밀튼사가 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 방식의 관계기법이다.

36) 김수영, 전게서 p.153~155

에서의 중간평가와 달리 사후적(post facto)인 평가를 말하는데, 계획의 목표와 집행 실적을 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 및 운영방식에 이르기까지를 포괄적으로 평가하는 것이다.

<토론해 봅시다>

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

기 획 과 정	내 용
문제의 인지	예) 지역 언론과 의회의 문제제기
⋮	
⋮	
최적대안 선정	

2. 다음 페이지에 제시된 사례 1을 검토한 후, 설정된 목표 중 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.

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.

기획대안의 평가 및 최종안 선정 사례

사례 1 공중화장실 개선방안<sup>37)</sup>

I. 문제의 인지

- 한국방문의 해와 월드컵 대회를 앞두고 수십만 명의 외국인이 한국을 방문
- 그러나 공중화장실이 턱없이 부족하고, 기존 시설조차도 부실할 뿐만 아니라 관리 소홀로 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, 현지 확인(시설수준, 관리상태, 현지인 인터뷰 등), 설문조사(상인, 일반인, 외국인), 국내외 사례, 기존 연구결과 수집, 보도 등
- 법령 분석
  - 오수·분뇨 및 축산 폐수의 처리에 관한 법률, 공중위생관리법, 식품위생법시행규칙, 여객자동차터미널 구조 및 설비기준에 관한 규칙, 도시철도건설규칙 등
- 이해관계자 파악

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

- 부처(행자부, 문화체육관광부, 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<sup>38)</sup>

- 목표 ② 공중화장실의 보급·확대방안에 대한 대안을 탐색하기 위해 상황분석 자료와 브레인스토밍<sup>39)</sup>을 거쳐 다음과 같은 3가지 대안 도출<sup>40)</sup>
- 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

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

39) 브레인스토밍에 대해서는 제2장 기획실무에서 구체적으로 다룬다.

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

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 관련 산업의 활성화 예상으로 업계는 적극 찬성

대안 2) 기존 공중화장실 개방 촉진

- 건물주들이 사설 화장실을 개방함으로써 국가 전체적으로 비용 대폭 절감
- 사후관리 문제와 불결함에 대한 우려 때문에 건물주들의 개방 기피 가능성
- 화장실 관리비용 상승에 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 필요하므로 사후관리비용 증대
- 인사동과 같은 문화의 중심거리와 조화되게 설치하는 방안 필요
- 이동 화장실 제작 업체 활성화 기대

#### IV. 대안의 평가 및 결과분석

□ 평가절차<sup>41)</sup>

- 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

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

○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
서비스 질 확보정도	5	3	2	3	15	9	6
사후관리 문제	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
성공 가능성	3	5	2	4	12	20	8
기본목적과 부합	3	5	2	5	15	25	10
총 점 수	19	33	18	-	68	126	71

□ 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 앞서서와 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  
⇒ 대안 ② “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
  - 전담 인력의 배치
  - 관련예산의 우선적 배정
  - 적정보조금 수준 책정을 위한 조사·연구
  - 운영위원회의 구성
  - 화장실 문화 개선을 위한 활동

## 사례 2 경부고속철도의 경주노선 확정 관련<sup>42)</sup>

### 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

42) 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. 대안 내용과 장단점 분석

대안	내용	장점	단점
형산강 노선 지상화 (대안 1)	형산강을 따라 노선을 강둑 높이로 건설	·당초계획 유지로 추가비용 및 손실부담이 없음 ·지역개발, 주민편의 제고	·경주의 지장문화재 훼손 ·문화재 발굴에 따른 공기 지연 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 공기 지연 및 비용증가
건천-화천노선 (대안 4)	경주의 남산과 선도산 지역을 우회, 건천읍과 화천리를 통과하는 노선	·경관보호 및 문화재훼손 최소화 ·경주지역의 외곽지역 개발 ·형산강 노선에 비해 10km 단축	·실시설계 등 관련 절차에 따른 공기 지연 및 비용증가
외곽 경유노선 (대안 5)	·경주외곽으로 완전히 우회 ·포항-경주-울산 간 경전철 건설	·경관 및 문화재 보존 ·경주, 포항, 울산의 교통연계체계 구축	·실시설계 등 관련 절차에 따른 공기 지연 및 비용증가 ·경전철 건설 추가부담
대구-부산 직통노선 (대안 6)	경주통과는 백지화하고 대구-부산 간 직행노선	·경관 및 문화재 보호에 최적	·경주 및 인근지역 주민 반발 ·경주·포항지역 발전 저해

### Ⅳ. 대안의 평가

#### □ 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)

## □ 세부평가기준 및 가중치

평가기준	내 용	가중치
		(100)
○ 효과성	문화재 보호목적의 달성도	15
○ 능률성	새로운 비용부담 및 경제성	10
○ 대응성	국민, 지역주민의 요구 충족도	10
○ 일관성	고속철도 건설사업의 안정성	15
○ 형평성	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
○ 효과성	15	1	2	3	4	5	5
○ 능률성	10	5	4	2	2	1	4
○ 대응성	10	2	3	4	5	3	1
○ 일관성	15	5	5	2	2	1	1
○ 형평성	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
<b>합 계</b>	<b>&lt;100&gt;</b>	<b>250</b>	<b>335</b>	<b>295</b>	<b>340</b>	<b>210</b>	<b>210</b>
우선순위		4	2	3	1	5	5

## &lt;최적안 선정&gt;

- 340점인 건천 - 화천노선을 최선안으로 채택

## 2. 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 성과지표를 설정하기 어렵고,<sup>43)</sup> 설사 계량화하더라도 그 측정 또한 어렵다. 그 결과 평가결과를 놓고 항상 객관성 시비에 시달리는 것이 사실이다. 많은 유형의 평가가 산재되어 있고, 우수한 연구기관에서 성과지표를 개발하기 위한 부단한 노력들이 시도되고 있지만, 실제 업무에 적용 가능한 타당성 있는 성과지표를 제시하는 경우는 드문 일이다.

그러나 최근 중앙부처를 중심으로 기관의 비전 → 성과목표 → 정책수단 → 성과지표로 이어지는 연쇄 고리에 따라 행정업무를 평가하는 것이 큰 흐름이 되고 있다.<sup>44)</sup> 더 사실적으로 표현하면, 타당한 성과지표에 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 성과지표의 문제를 해결할 수 있는 근본적인 대책을 제시하지는 못하지만, 성과지표에 관한 기본지식을 습득할 수 있는 내용을 제공하고자 한다.

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

44) 2005년부터 중앙부처는 연초 대통령에게 하는 ‘연두업무보고’의 방식이 대폭 바뀌게 된다. 그 중 핵심은 업무계획 내용에 대한 성과측정이 가능하도록 성과지표와 측정방법을 제시하고, 이를 정부업무평가와 직접 연계하는 것이다.

## 나. 성과지표의 의의

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

## 다. 성과지표의 요건

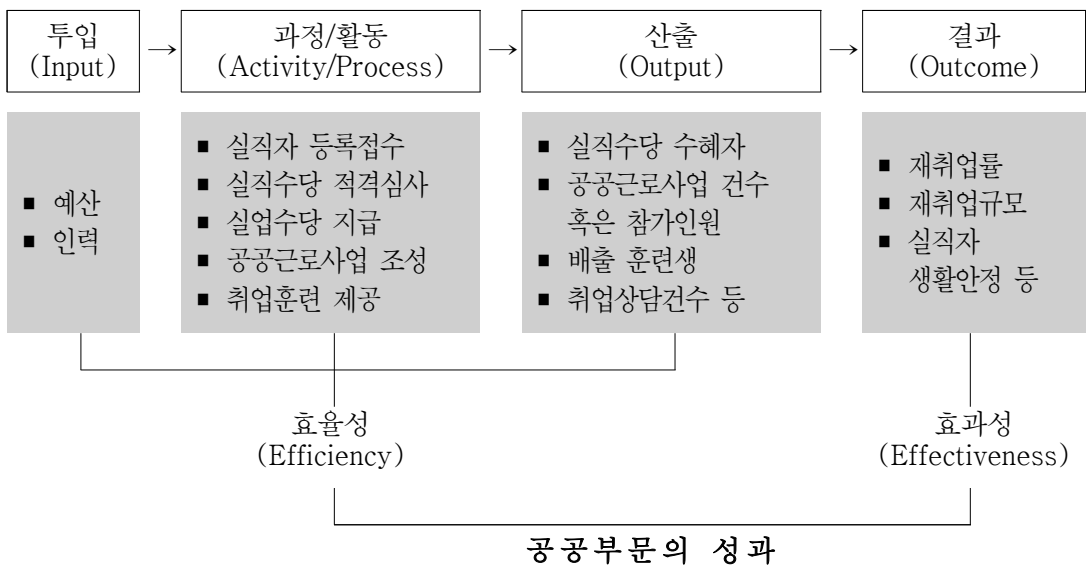
- ① 목표와의 연관성 : 지표는 사업이 달성하려는 목표와 뚜렷한 연관성을 가져야 한다.
- ② 왜곡 유인 지양 : 지표는 원치 않는 결과나 예산낭비 등 잘못된 유인을 회피할 수 있도록 개발되어야 한다. 즉, 성과측정이 조직목표의 달성에 역행하는 효과를 조장하는 것이 아니라 조직의 궁극적 목표달성과 연계되어야 한다.
  - <예시> 민원에 대한 회신 속도(×) → 회신의 질적 수준이 더 중요
  - <예시> 성과급을 치료 성공회수와 연계시킨다면 조직원은 소수의 어려운 치료보다는 다수의 쉬운 치료를 할 유인을 가짐
- ③ 인과관계의 파악 가능성 : 사업시행 주체의 활동이 지표측정 대상에 영향을 미칠 수 있어야 하며, 그 책임이 어디에 있는가가 분명해야 한다.
  - <예시> 지방정부 서비스에 대한 불평하는 수는 서비스의 수준뿐만 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 사용목적에 정확히 충족시켜야 하며 상황이 변화하더라도 유용성을 잃지 않아야 한다.
- ⑥ 비교가능성 : 지표는 과거의 지표나 다른 유사사업의 지표와 비교 가능해야 한다.

- ⑦ 검증가능성 : 지표는 분명한 근거자료를 바탕으로 검증될 수 있어야 하며 지표 측정 과정을 점검할 수 있어야 한다.
- ⑧ 자료수집 비용 : 현실적이고 실용적인 성과지표가 되기 위해서는 지표에 근거 하며 자료를 수집하여야 하며 분석에 소용되는 비용이 적절해야 한다.

라. 성과지표의 유형

성과지표는 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 자원과 인력이 계획대로 집행되었는지를 평가하는 지표이다. 예를 들면 예산 집행률, 사업계획에 따른 인력·자원 및 물자의 지원 여부 등을 들 수 있다. 이러한 투입지표는 예산집행, 사업추진 과정상의 문제점을 발견하는데 목적이 있다.

## &lt;투입지표 사례&gt;

사 업	투입지표
낙동강 하수처리시설 6개소 설치	예산집행률
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.

## &lt;과정지표 사례&gt;

사 업	과정지표
고속화도로건설	건설공정률(%)
인공위성발사	인공위성체 완성률(%)

## 3) 산출(output) 지표

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

## &lt;산출지표 사례&gt;

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 시한 내에 서비스를 제공하였는지 여부
- c. 질(정확성) : 결함 없는 서비스를 제공하였는지 여부
- d. 능률성 : 투입단위당 제공하는 서비스의 양(예: 연간 1인당 \*\*명의 여행자 처리)
- e. 재정목표충족 : 예산대, 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
고도정수처리시설 건설	수질개선(BOD, COD 등)
지방국도 건설	도로혼잡도 감소율(%)
납세서비스	민원인 만족도 증가율

#### 라. 성과지표 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 관계기관 간 회의 등을 몇 회 개최했는지 등에 대해서는 상대적으로 관심이 적다. 국민이 관심을 갖는 분야는 돈과 인력을 투입해서 어떤 결과를 낳았는지에 있다. 따라서 앞으로의 각종 보고서는 「최선 결과지표, 차선 산출지표」 방식으로 점차 바뀌어 가야 할 것이다. 즉 성과지표는 원칙적으로 결과지표여야 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 관리해야 할 지표중 하나일 것이다. 또한 과정지표를 사용하는 경우에도 사업이 완료된 뒤 기대되는 성과에 대한 산출과 결과지표도 함께 제시하는 것이 좋을 것이다.

### 마. 성과지표 검증방법 제시

성과지표에 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, 내부 자료인 경우에는 신뢰성이 있다는 사실을 입증할 필요가 있다.

#### <성과지표 검증방법 예시(미국 교통부)>

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

#### <토론해 봅시다>

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 성과지표 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.

## 제 4 절 미래예측과 통계분석기법<sup>45)</sup>

### 1. 미래예측의 범주

기획 과정의 각 단계에서는 다양한 기법들이 활용된다. 특히 통계학·경제학·경영학 등에서 개발한 예측 및 의사결정기법들을 기획과정에서 많이 활용하고 있다. 특히, 기획은 미래의 행동 대안을 강구하는 활동이기 때문에 정책분석이나 체제분석에 비해서 예측작업을 더 많이 하게 된다. 다양한 방법론은 상황에 따라 선택되어야 한다. 우선 쉽게 접할 수 있는 분석 상황을 유형별로 정리하고 적용 가능한 방법론을 검토해본다.

예측 방법의 범주는 대상 분야의 이론 정립 여부와 경험적 자료의 유무를 기준으로 4가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 즉 예측하려는 분야에서 변수간의 관계나 인과성에 관한 기초이론이 정립되어 있는가? 그리고 과거와 현재에 관한 경험적인 자료가 이용가능한가? 라는 질문에 대한 답에 따라 선택할 수 있는 예측방법이 제약을 받게 된다.

#### <미래예측방법의 범주>

구 분		이론 정립 여부	
		Yes	No
경험적 자료	Yes	범주 I	범주 II
	No	범주 III	범주 IV

#### 가. 범주 I

예측하려는 대상과 관련하여 이론들이 개발되어 있으며 동시에 과거와 현재의 경험적 자료도 축적되어 있는 상황이다. 이 경우 적합한 이론을 선택하여 모형을 설정하고 과거 및 현재의 자료를 대입하여 예측함수를 구할 수 있다. 과학적인 근거를 가지고 통계적인 예측이 가능한 경우로 인과분석에 의한 계량적인 기법들이 많이 활용된다. 인구증가나 경제성장 등의 예측이 그 전형적인 예라 하겠다.

45) 김신복 『발전기획론』 참조

### 나. 범주 II

두 번째 범주는 예측대상의 변화를 설명하는 이론은 정립되어 있지 않으나 과거로부터 현재에 이르는 경험적 자료들은 확보되어 있는 상황이다. 이론이 없기 때문에 인과 관계를 토대로 한 예측기법들은 사용하기 어려우나 축적된 자료를 활용한 예측은 가능하다. 주로 추세연장(trend extapolation)에 의한 시계열분석(time-series analysis)기법 등의 추세분석기법들을 사용하게 된다.

### 다. 범주 III

예측하려는 대상과 관련하여 변수들 간의 관계에 대한 이론은 정립되어 있으나 과거로부터의 추세 및 실태에 관한 경험적 자료들이 없는 경우이다. 이때에는 기존의 이론으로부터 연역적 방법에 따라 미래의 상황을 추론할 수밖에 없다. 이론에서 제시된 주요 명제들을 인과적 이론에 의해 연결시켜 나가는, 이른바 이론 구도화(Theory Mapping)는 그 전형적인 기법중의 하나이다.<sup>46)</sup>

### 라. 범주 IV

범주 IV는 대상을 설명하는 이론도 정립되어 있지 않고 추이나 현황에 관한 자료들도 구비되어 있지 않은 상황이다. 객관적인 자료나 이론적 설명에 근거에 입각한 예측이 거의 불가능하기 때문에 전문가적인 판단에 의한 질적인 예측방법에 의존할 수밖에 없다. 이 경우에도 가능한 한 체계적인 접근방법이 바람직하며 델파이(Delphi)기법이 그 예라 하겠다.

46) William N. Dunn, *Public Analysis: An Introduction* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981), p.171.

## 2. 미래예측기법의 유형

### 가. 질적 예측방법

미래를 예측하는 데 이용되는 비계량적·비통계적인 방법들을 통칭하여 질적 예측방법이라고 한다. 질적 예측방법은 계량적인 정보를 구할 수 없거나 불충분할 때 주로 인간의 판단과 질적인 정보에 의해서 장래의 상황을 예측하기 위한 방법이다. 따라서 어떤 의미에서는 예측(foresating)이라기보다는 예견(prediction)에 가까운 경우도 있을 것이다. 여기에 예측이란 어떤 지속적인 규칙성(regularities)이나 재현성(recurrence)에 기초를 두고 설명할 수 있는 근거에 입각해서 미래를 내다보는 것이며, 예견이란 주관적 통찰력이나 판단에 의해서 미래를 투시하는 형태를 말한다.<sup>47)</sup>

질적인 예측방법은 추정하려는 문제와 관련된 모든 정보와 판단을 종합적으로 고려할 수 있으며 이해가 용이하고 사용이 간편하다는 등의 장점이 있다. 그러나 주관이나 편견이 개입될 가능성이 많으며 어떤 규칙성에 입각한 객관적인 설명근거를 제시하기 어렵다는 약점이 있다. 질적인 예측방법에는 역사적 유추법, 위원회 토의법, 델파이방법 등이 있다.

#### 1) 역사적 유추법(historical analogy)

과거에 있었던 비슷한 사례를 참고하여 미래를 예측하려는 것이다. 즉 예측하려는 문제와 유사한 지난날의 사례를 비교·검토하여 앞으로도 유사하거나 같은 결과가 나타날 것으로 전망하는 방법이다. 사회적 제 현상의 발생이나 발전과정에는 일정한 규칙성이나 유형이 존재한다는 전제하에 미래 사태를 예측하려는 접근방법이다. 하지만 역사가 반드시 되풀이되는 것이 아니므로 이러한 예측은 상당한 오차의 가능성과 위험성을 내포하고 있다.

#### 2) 위원회 토의법(panel consensus)

예측하려는 문제의 전문가들이 상호토의를 통하여 중지를 모아 장래를 전망하는 방

47) Daniel Bell, *The coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting* (New York: Basic Books, Inc, 1976), p.3.

법이다. 한 사람의 지혜보다는 여러 사람의 지혜가 더 정확하고 합리적인 것이라는 원칙(n head rule)에 입각하여 대면적(face-to-face) 토의를 통해 신속히 짧은 시간 안에 의견을 종합하는 방식이다. 위원회 토의를 통한 예측은 관계 전문가집단을 활용하므로 고려되는 변인 및 동원되는 정보의 양이 많다는 장점이 있다. 그러나 대면적인 토의는 회의의 분위기나 몇 사람의 영향력에 의해서 결론이 크게 달라지는 경우가 흔히 있어 참여자들 간의 인간관계나 체면 때문에 합리적 판단이 왜곡될 우려가 있다.

### 3) 델파이방법

이론도 정립되어 있지 않고 경험적 자료도 축적되어 있지 않은 경우 다수의 전문가들에게 의견을 구하여 미래상황을 예측하는 방법 중 대표적인 것이 델파이방법(Delphi technique)이다. 델파이방법은 특정한 주제(topic)에 대하여 숙지된 판단(informed judgement)을 체계적으로 유도하고 정리하는 방법이다. 델파이방법은 어떤 문제를 예측·진단·결정함에 있어 의견의 일치를 볼 때까지 전문가집단으로부터의 반응을 반복적·체계적으로 도출하여 분석·종합하는 조사방법이다. 이 과정에서 의견을 제시하는 전문가들의 상호 대면 접촉은 배제되며 누가 어떤 의견을 제시하였는지는 전문가들에게 공개되지 않는다. 이 방법은 배심토의(panel)나 위원회와 같은 집단회의에서의 직접적인 토론을 체계적으로 구성된 일련의 설문으로 대치하여 정보와 의견을 교환할 수 있도록 고안된 것이다.

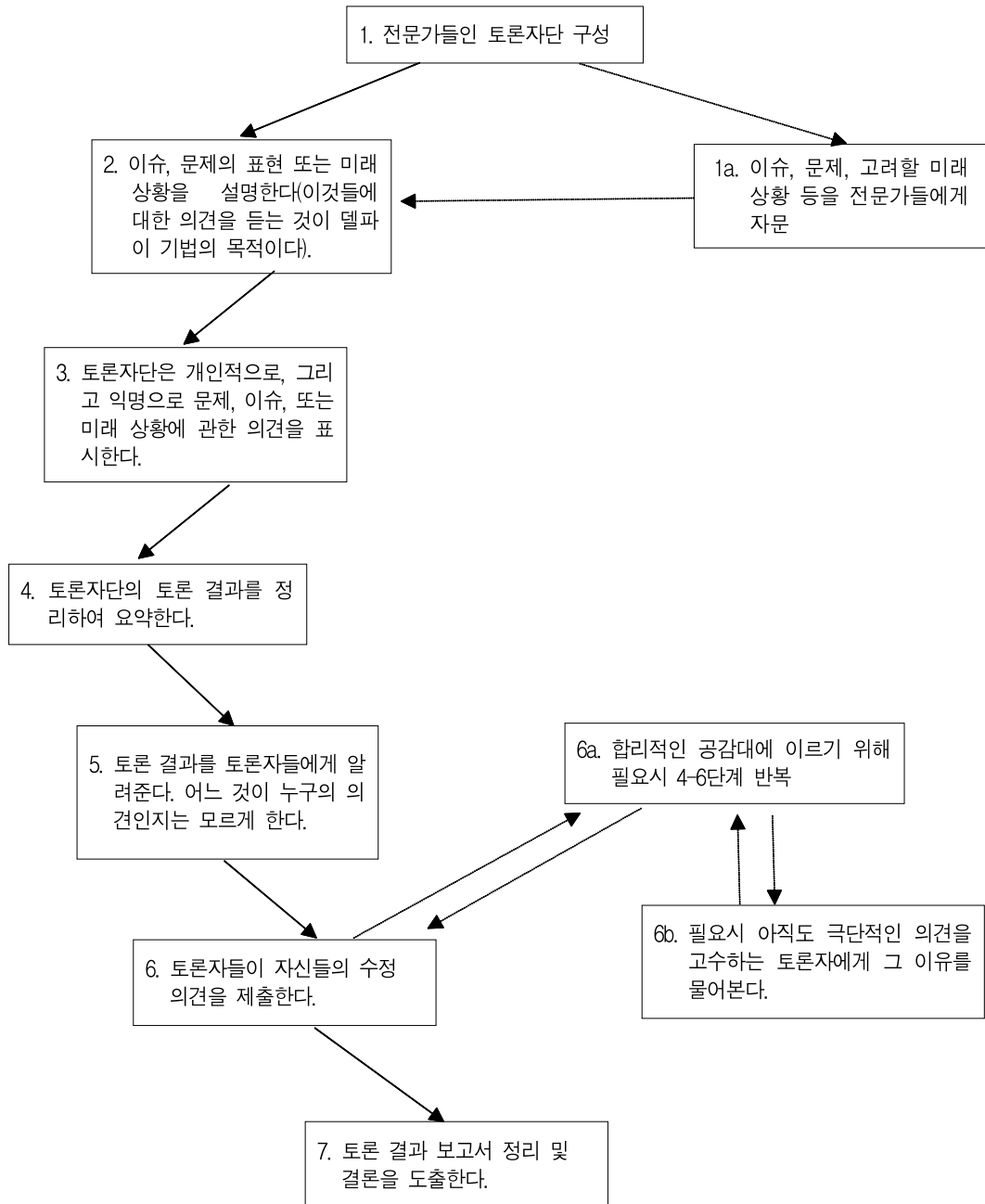
델파이방법은 본질적으로 한 사람보다는 여러 사람의 전문가에 의존하는 것이 정보의 양이나 판단의 신뢰성 면에서 유리하다는 전제하에 전문가집단의 의견을 종합하는 한 방식이다. 이러한 집단의견을 수렴하는 전통적인 방식은 위원회나 세미나 등 여러 형태의 회의였다. 하지만 회의 방식이 갖는 몇 가지 문제점들은 회의 방식의 효용성을 낮추게 한다. 우선 회의에서의 결론은 구성원간의 개인적인 역학관계(dynamics)에 의해 영향을 받기 쉽다. 흔히 달변가, 공격적인 사람, 연장자나 상급자들의 의견이 지배하는 경향이 있기 때문이다. 둘째로, 회의에서는 집단적인 압력이나 분위기에 휩쓸려 각 개인의 판단이나 의견과는 엉뚱하게 다른 결론에 도달하는 경우가 많다. 셋째로, 회의에서는 자기의 체면이나 타인에게 주는 인상(image)을 의식하여 진정한 의견을 감추거나 일단 표현한 의견을 고집하는 경향이 있다. 특히 중대하고 이해관계가 수반되는

사항일수록 의견표시를 꺼리거나 주장을 관찰하려는 사람이 많게 된다. 델파이는 이러한 회의를 통한 의견종합방식이 갖는 문제점을 개선하려는 시도에서 비롯된 것이다.

델파이 방식은 전문가들에게 개별적으로 설문을 받고 설문을 분석하여 종합된 결과를 다시 설문하는 과정을 반복함으로써 참여하는 전문가들의 대면접촉을 배제하게 된다. 그 결과 독립적이고 동등한 입장에서 의견의 접근을 구할 수 있게 된다. 델파이방법의 특징 내지는 장점을 요약하면 다음과 같다.<sup>48)</sup> 첫째로, 응답자들의 익명성(anonymity)이 유지되므로 외부적인 영향으로 결론이 왜곡되는 것을 방지할 수 있다. 둘째로, 통제된 환류(controlled feedback)과정을 반복함으로써 주제에 대한 지속적인 관심과 사고를 촉진할 수 있다. 셋째로, 각 개인의 반응은 균등하게 통계적으로 처리함으로써 부당한 영향력을 방지하고 주관적인 판단을 종합하여 비교적 객관적인 확률분포로 전환시킬 수 있다는 점이다.

48) Juri Pill, *The Delphi Method: Substance Context, A Critique and an Annotated Bibliography* (Toronto, Canada: System Research Group, 1970).

델파이방법의 과정은 대체로 다음과 같다.



## 나. 양적 예측 방법

### 1) 시계열 분석방법

질적인 예측방법들이 과거 경험이나 선례 그리고 전문가적인 판단과 통찰에 크게 의존하는 데 비해서 시계열분석방법은 이론적 설명이 충분하지 않은 경우 축적된 경험적 자료의 양적 추이(trend)를 토대로 추세연장(extrapolation) 방식에 의해 미래를 예측하는 방법이다. 시간의 경과에 따른 관심 대상 변수의 과거 변화경향(trend)을 분석하고 그 결과를 토대로 미래의 상태를 예측하려는 방법이다. 즉 시간을 독립변수로 하여 특정 현상의 과거로부터 현재에 이르는 변화를 분석함으로써 해당 현상의 미래 상태를 예측하려는 동태적(dynamic)인 분석방식인 것이다. 따라서 시계열분석은 동일시점에서 여러 사례를 비교분석하는 정태적인 횡단분석(cross-sectional analysis)과 반대되는 분석방법이라 할 수 있다.

시계열(time series)이란 시간경과에 따른 사상의 변동 상황을 발생순서에 따라 관찰·배열해 놓은 통계자료를 말한다. 시계열변동은 흔히 다음 네 가지 성분(component)으로 구성되어 있다고 보고 있다.

- ① **추세변동(secular trend)** : 경향변동 또는 계속변동이라고도 불리며 장기간에 걸쳐 변화양상을 관찰해 보면 연속성과 규칙성이 나타나는 경우를 말한다.
- ② **계절변동(seasonal variation)** : 1년을 주기로 하여 계절에 따라 정기적으로 같은 변화 경향을 나타내는 경우로서 농한기의 계절적 실업이나 성수기의 가격상승 등이 그 전형적인 예이다.
- ③ **순환변동(cyclical fluctuation)** : 수 개년을 주기로 하여 상승과 하강이 반복되는 변동을 가리키며 대체로 경기변동이 여기에 해당된다.
- ④ **불규칙변동(irregular movement)** : 일정한 경향을 발견하기 어려운 원인불명의 변동으로서 예측이 어려워 오차를 유발하기 쉬운 부분이다. 전반적인 시계열변동 중에서 위의 세 가지 변동요인을 제거한 부분으로 잔여변동(residual variation)이라고도 한다.

실제로 경제사회영역의 시계열변동에는 이상 네 가지 구성요소들이 몇 가지씩 복합된 경우가 대부분이다. 그러나 시계열분석에 있어서는 순환변동이나 계절변동을 제외한 장기적인 추세, 즉 추세변동을 측정하는 데 초점을 두게 된다.

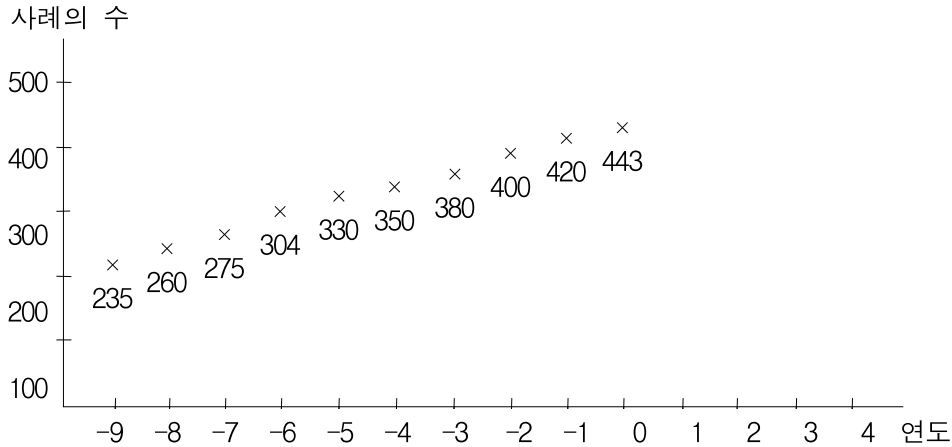
시계열분석은 과거의 변화경향을 파악하여 미래를 예측하려는 것이므로 그 변동경향을 가장 잘 나타내는 경향성(trend line)을 규명하는 것이 가장 중요하다. 경향선은 시계열변동의 증축을 따라 진행되는 동적 평균선으로서 경과도표(scatter diagram)상의 각 점을 가장 근사하게 통과하는 직선 또는 곡선이 된다. 여기서 경과도표란 시간의 경과에 따른 과거의 실적을 각각 점으로 표시한 것이다.

우선 우리 조직이 제공하는 서비스에 대한 국민들의(또는 시민들의) 수요가 과거에 어떻게 움직여 왔는지 살펴보는 것으로 시작해 보자. 아래 그림의 가상의 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.

경향선을 긋는(curve fitting) 데에 사용되는 방법을 흔히 평활기법(smoothing technique)이라고 부른다. 문자 그대로 이는 기복이 있는 변화경향을 둥글게 만들어 대표적인 경향성을 산출하는 방법이며 여기에는 가장 간단한 목측법으로부터 최소자승법에 이르기까지 여러 가지가 있다.



목측법(eye-measurement, free-hand method)은 경과도표상에서 여러 점들의 전반적인 경향을 잘 나타내도록 눈짐작으로 선을 긋는 방법이다. 주관적인 판단에 의한 것이므로 정확도는 낮지만 신속하게 대체적인 경향을 파악하는 데는 편리하다.

이동평균법은 각 시점을 중심으로 그 전후 몇 개 시점의 값들을 산출 평균하여 각각의 평균치들을 연결시켜 줌으로써 경향선을 긋는 방법이다. 이동평균법(moving average method)을 쓰면 예외적인 값들이 중화되어 대체적인 경향변동을 파악할 수 있게 된다. 실제 예측에 있어서는 시점 t까지 수개 실적치의 산술평균을 다음 시점(t+1)의 추정치를 사용한다. 이를 수식으로 나타내면 다음과 같다.<sup>49)</sup>

$$S_{t+1} = \frac{X_t + X_{t-1} + \dots + X_{t-N+1}}{N} = \frac{1}{N} \sum X_i$$

여기서 S는 추정치, X는 실적치, 그리고 N은 평균치산출에 포함된 사례수를 나타낸다. 실제 활용에 있어 중요한 결정사항은 N을 몇 개로 할 것인가이다. 일반적으로 시계열의 추세가 안정적인 경우에는 N을 크게 하고 기복이 심할 경우에는 적게 하는 것이 바람직하지만 자료의 축적 정도도 감안되어야 할 것이다.

이동평균법은 (i) 계산이 간편하고, (ii) 단기적인 우발변동(random variation)을 제거할 수 있으며, (iii) 시계열 전체를 하나의 직선 혹은 곡선방정식으로 나타내야 하는 불

49) Steven C. Wheelwright and S. Makridakis, *Forecasting Methods for Management* (New York: John Wiley & Sons, 1977), P. 33.

합리를 피할 수 있다는 등의 장점이 있다. 반면에 단점으로는 (i) 양쪽 끝이 평균치를 구할 수 없고, (ii) N에 따라 계산결과가 달라지며, (iii) 시계열에 계절변동이나 순환변동이 포함되어 있는 경우 중화되어 그 특징이 나타나지 않는다는 점 등이다.

다음은 지수평활법이다. 이동평균법에서는 각 시점의 실적치들을 같은 비중으로 처리하는 데 반하여 지수 평활법(Exponential Smoothing Method)은 최근에 가까운 실적치일수록 더 큰 비중을 두어 이동평균을 구하는 방식이다. 따라서 전자를 단순이동평균법(Simple Moving Average Method)이라 한다면 지수 평활법은 가중(weighted)이동평균법이라 할 수 있다. 이렇게 가중치를 부여하는 것은 최근 실적일수록 미래를 예측하는 데 더 중요하다는 가정에 입각한 것이다. 지수 평활법은 가중치  $\alpha$ 를 써서 다음과 같은 일반식으로 나타낼 수가 있을 것이다.<sup>50)</sup>

$$\begin{aligned} S_{t+1} &= \alpha x_t + (1-\alpha)S_t \\ &= \alpha x_t + (1-\alpha)[\alpha x_{t-1} + (1-\alpha)S_{t-1}] \\ &= \alpha x_t + \alpha(1-\alpha)x_{t-1} + \alpha(1-\alpha)^2 x_{t-2} + (1-\alpha)^3 x_{t-3} \end{aligned}$$

여기서 S는 예측치,  $x$ 는 실적치를 가리키며  $\alpha$ 는 어떤 시점의 예측치와 그 시점의 실적치 간의 차이를 할인하는데 사용되는 계수로서  $0 < \alpha < 1$ 의 값을 가진다. 따라서 최근의 실적치일수록 높은 가중치를 갖게 되어 예측치에 큰 영향을 미치게 되는 것이다. 이 때  $\alpha$ 값의 결정은 안정적인 상황일수록 작게 하고 최근의 단기변동을 증시할 때에는 크게 하는 것이 원칙이나 흔히  $\alpha = \frac{1}{N}$ 로 하는 경우가 많다.

지수 평활법은 (i) 최근의 실적치일수록 예측치와 높은 관련이 있으리라는 일반적인 통념에 부합되며, (ii) 실적치에 관한 자료가 축적되지 않은 상황에서도 이용할 수 있고, (iii) 계산이 비교적 간편하다는 등의 장점이 있다. 반면에 단점으로는 (i) 실제 변화 경향이 직선형(liner)인 경우에 누적적인 오차(error)가 생길 우려가 있으며,<sup>51)</sup> (ii)  $\alpha$ 를 합리적으로 결정할 수 있는 기준이 없다는 점 등이다.

50) *Ibid.*, P. 36.

51) 이러한 오차를 방지하기 위해 2차(second order) 지수평활법이 사용되기도 한다.

## 2) 인과분석방법

여러 변인들 간의 관계 특히 독립변인(들)과 종속변인 사이의 인과관계(casual relationship)를 분석하여 그 함수관계 내지 모형을 기초로 미래를 예측하는 방법이다. 이론적 설명이 충분하여 변수들 간의 관계를 설정할 수 있으며 동시에 경험적 자료도 축적되어 있어 통계적 기법의 적용이 가능한 경우 사용할 수 있는 방법이다. 따라서 인과분석방법은 예측의 타당성을 높여주는 가장 바람직한 방법이다.

인과분석에는 회귀분석(Regression Analysis)과 요인분석(Factor Analysis)등이 있다. 회귀분석은 종속변수의 변화를 설명하는 다양한 독립변수를 모형화하고 독립변수의 변화가 가져오는 종속변수의 변화를 측정하여 인과관계에 근거한 변수들 간의 관계를 분석해내거나 미래 상황을 예측하는 방법이다. 요인분석은 어떤 현상 속에 내재해 있는 규칙성을 찾아내려는 분석 방법으로 각 변수간의 상호의존성과 유형을 알아내는 데 이용되며, 어떤 체제(system)의 기본구조를 발견하고 가설을 검증하고 복합적인 현상 속에 내재한 미지의 영역을 탐색(explore)하는 데도 사용된다. 본래 심리학 분야의 측정 도구개발에 주로 쓰였으나 최근에는 다른 사회과학 분야에도 많이 활용되고 있다.

### 가) 회귀분석

회귀분석은 1개 혹은 그 이상의 독립변수들과 1개의 종속변수와의 관계를 파악하기 위한 통계적 기법이다. 즉, 종속변수에 영향을 미치는 여러 개의 변수들을 이용하여 다른 변수의 변화를 예측하는 방법으로 가장 대표적인 종속관계에 관한 분석기법이다. 회귀분석의 이러한 특징은 미래예측을 위한 방법으로 많이 활용된다. 회귀분석은 과거의 추세에 관한 시계열자료를 분석하여 변수들간의 함수관계를 나타내는 방정식을 도출한 후 그 함수식을 이용하여 이미 알고 있는 독립변수에 관한 전망을 토대로 종속변수의 추정치를 예측하는 방법이다. 즉, 원인을 나타내는 독립변수를 기초로 하여 결과를 나타내는 종속변수를 비교적 정확하게 예측하려는 방법이다.

원래 회귀분석은 영국의 유전학자 F. Galton이 1900년을 전후하여 부자간의 신장에 관한 분석을 하면서 발전시킨 개념이다. 그가 수집한 자료에 의하면 아들의 신장은 아버지의 신장과 달리 인간 전체의 평균에 되돌아가려는 경향이 있음을 발견하고 변수들간의 함수관계를 회귀(regression)라는 용어로 표현하였다고 한다.

회귀분석은 독립변수(들)의 변량(variance)이 달라질 때 종속변수에 미치는 효과를

분석하는 방법이므로 본래 생물학이나 자연과학에서 실험에 의한 관찰결과를 분석하는데 적용되었다. 그 후 사회현상, 특히 경제분야 변인들 간에 함수관계를 분석하여 수리모형을 작성하고 종속변수의 미래예측치를 산출하는 데 많이 활용되어 왔다. 특히 컴퓨터의 발달로 고려되는 변수가 증가되고 자료처리속도가 엄청나게 빨라짐에 따라 회귀분석모형의 활용범위는 훨씬 확대되었다.

#### □ 단순회귀(Simple regression)분석

각각 하나의 독립변수와 종속변수 사이에 함수관계를 분석하는 경우로서 대개  $y=ax+b$ 형태의 선형회귀방정식(linear regression equation)으로 나타난다. 이 회귀직선은 관찰된 변량간의 관계에 가장 적합한(best fitting) 것이라야 하며 따라서 통계적으로 모든 실적치로부터의 편차가 가장 적은 직선이어야 한다. 그러므로 회귀선(regression line)의 산출에 가장 많이 이용되는 것이 앞에서 살펴본 최소자승법이다. 최소자승법을 통해서 일단 회귀직선  $y=ax+b$ 의 계수들이 산출되면 독립변수  $x$ 값을 대입하여  $y$ 의 추정치를 얻을 수 있는 것이다.

우선 시계열분석에서 기술한 바와 같이 최소자승법에 의해서 다음 두 개의 정규방정식을 얻는다.

$$\begin{aligned}\Sigma Y &= na + b\Sigma X \\ \Sigma XY &= a\Sigma X + b\Sigma X^2\end{aligned}$$

위의 두 식에 의하여  $a$ 와  $b$ 를 구하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned}b &= \frac{\Sigma XY - \frac{1}{n}(\Sigma X)(\Sigma Y)}{\Sigma X^2 - \frac{1}{n}(\Sigma X)^2} \\ &= \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \\ a &= \frac{1}{n}(\Sigma Y - b\Sigma X)\end{aligned}$$

이렇게 산출된 a와 회귀계수(regression coefficient) b는  $Y = \alpha + \beta X + \epsilon$  의 관계에서  $\alpha$ 와  $\beta$ 의 불편추정치(unbiased estimate)이며 이 식을 통하여 Y를 추정할 때 그 표준오차(standard error of estimate)는,

$$S\epsilon = \sqrt{\frac{\Sigma(Y - Y_p)^2}{N - 2}}$$

여기서 Y는 종속변수의 실적치(observed value)이며  $Y_p$ 는 방정식에 의해서 산출된 추정치(predicted value), 그리고  $\epsilon$ 는 오차(error)를 나타낸다.

- 다중회귀(Multiple regression)분석

한 개가 아닌 여러 개의 독립변수를 토대로 종속변수를 추정하는 경우에 다중회귀방정식을 쓴다. 즉 독립변수  $X_1, X_2, \dots, X_n$  과 종속변수 Y의 관계를 나타내는 다음 일반모형에 의해서 Y를 추정하게 되는 것이다.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n (X_n)$$

예컨대 독립변수가 두 개인 방정식의 매개변수(parameter)들은 단순회귀분석에서와 마찬가지로 최소자승법에 의해서 다음 정규방정식을 풀어 구할 수 있다.

$$\Sigma Y = aN + b_1 \Sigma X_1 + b_2 \Sigma X_2$$

$$\Sigma (X_1 Y) = a \Sigma X_1 + b_1 \Sigma (X_1^2) + b_2 \Sigma (X_1 X_2)$$

$$\Sigma (X_2 Y) = a \Sigma X_2 + b_1 \Sigma (X_1 X_2) + b_2 \Sigma (X_2^2)$$

이러한 경우에 회귀함수  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$  는 3차원의 평면을 상징할 수 있으나 독립변수가 셋 이상이 되면 유형의 도식화는 곤란해지며 실제 계산도 컴퓨터를 이용하는 것이 불가피할 정도로 복잡해진다. 물론 어떤 경우는 이와 같은 선형방정식이 부적합하고 곡선형 함수관계를 설정하는 것이 타당할 때가 있으며 흔히 이용되는 것 중의 하나가 다음과 같은 곡선회귀모형이다.

$$Y = a + b_1 X + b_2 X^2$$

다중회귀방정식을 통한 추정의 표준오차(standard error of estimate)의 산출도 단순 회귀의 경우와 마찬가지로이다.

$$s_{\epsilon} = \sqrt{\frac{\sum dy \cdot x^2}{N-2}}$$

$$= \sqrt{\frac{\sum (Y - Y_p)^2}{N-2}}$$

#### □ 주요계수

시계열자료나 횡단적(cross-sectional) 자료를 이용하여 회귀방정식을 산출하게 되면 그 모형의 설명력과 변수들 각각의 비중을 나타내는 여러 가지 계수들이 도출된다. 특히 컴퓨터를 이용한 회귀분석패키지(package)를 써서 분석을 하는 경우에는 희망(option)에 따라 관련되는 모든 정보들이 제시되며 그 중 중요한 것은 다음과 같다.

##### ① 결정계수(coefficient of determination)

계수들 간의 상관 정도와 그 방향을 나타내는 상관계수(coefficient of correlation)는 관계의 유형에 따라 그 산출식이 달라지겠으나 선형관계(linear relationship)의 경우에 일반식은 다음과 같다.

$$r = \frac{N\sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N\sum(X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{N\sum(Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

상관계수  $0 < r \leq 1$  인 경우 순상관,  $-1 \leq r < 0$  인 경우는 역상관의 관계를 나타내는데 회귀함수관계에 있어서 상관계수의 제곱( $R^2$ )은 중요한 의미를 갖는다. 즉  $R^2$ 은 독립변수(들)에 의해서 설명되는 종속변수의 변량(explained variance)을 나타내며 결정계수라고 불린다. 반면에  $1 - R^2$ 은 독립변수(들)에 의해서 설명되지 못하는 Y의 변량(unexplained variance)으로 비결정계수(nonexplained variance)라고 한다.

컴퓨터에 의한 다중회귀분석에 있어서는 각 독립변수들과 종속변수들 사이에 단순 상관계수(simple correlation coefficient)가 높은 변수부터 차례로 회귀함수에 추가해 나가는 단계별 분석방법(stepwise analysis)을 적용하게 된다. 이 때 각 독립변수의 종속변수에 대한 결정기여도, 즉 설명력은 그 독립변수를 추가함에 따라 달라지는  $R^2$ 의 변화치로서 나타난다.

② 부분상관(partial correlation)

독립변수와 종속변수의 관계를 검토할 때 특정한 독립변수와 종속변수와의 관계만을 분석하고 다른 독립변수들의 영향을 통제한 경우를 말한다. 예컨대  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$  의 함수관계에서  $X_2$  등 기타 모든 독립변수들의 영향을 배제했을 때 Y와  $X_1$ 의 상관계수를 말한다.

③  $\beta$ 계수(beta coefficient)

각 변수들의 사용되는 척도단위가 다를 경우, 예를 들면 Y의 단위를 dollar,  $X_1$  은 pound,  $X_2$  는 percentage일 때 상호관계를 직접 비교하기는 곤란하다. 이와 같이 서로 상이한 척도를 비교할 수 있게 환원시킨 계수(coefficient)를  $\beta$  계수라고 한다. 즉 회귀계수(b)의 실질적인 모수치로서 각 독립변수가 종속변수의 값에 직접적으로 영향을 미치는 상대적인 비중을 가리키는 것이다.

□ 회귀분석의 성격과 한계

회귀분석은 통계적 예측모형설정에 있어 가장 많이 이용되며 따라서 기획기법으로서도 큰 비중을 차지한다. 그러나 회귀분석은 몇 가지 가정과 조건을 전제로 하며 이는 분석결과를 해석하고 활용하는 데 반드시 염두에 두어야 할 점들이다.

첫째로, 회귀분석에 의한 예측함수는 추세분석과 마찬가지로 기존의 실적자료를 토대로 한 것이므로 그러한 관계가 앞으로도 지속될 것이라는 전제를 바탕으로 한다. 물론 실제 예측에 있어 함수관계나 회귀계수들은 수정·조정할 수 있겠지만 거기에는 이미 가치판단과 목표의식이 내포되므로 회귀분석의 범주를 벗어나는 것이다.

둘째로, 회귀분석만으로 독립변수와 종속변수 사이에 인과관계가 통계적으로 입증되지 못한다는 것이다. 본래 회귀함수(regression function)는 독립변수와 종속변수간의 관련성(association)을 나타낼 뿐이며 인과성을 제시해 주는 것은 아니다. 변수들 간의 인과관계를 논리적 연역이나 이론적 분석을 통해 입증 또는 설명되어야 한다. 실제로 변수들 간의 인과관계 설정에는 시차(timelag)와 상호작용(interaction) 가능성 등이 면밀히 검토되지 않으면 안 된다.

셋째로, 다중회귀분석에 있어서 독립변수들 간에 상호관련성(multicollinearity)이 존재한다는 점이다. 이는 제 변수들 간의 단순상관행렬(simple correlation matrix)을 보면 쉽게 나타난다. 이러한 상호관련성은 경제나 사회현상들을 대상으로 하는 경우에 복잡적으로 연결되므로 특히 주의를 요한다.

넷째로, 회귀분석에서는 잔여 값(residual)이 서로 독립적이고 정상분포(normally distributed)되어 있다고 가정한다. 그러나 실제에 있어서는 잔여값들 사이에 연속적인 상관(serial correlation)이 존재하는 경우가 많다. 이러한 상관성을 규명하는 기법들이 개발되고 있으나, 일반적으로는 정상분포가 가깝도록 사례 수(N)를 크게(일반적으로 30개 이상) 하는 방식을 취하고 있다.

## 나) 요인분석

요인분석(factor analysis)은 다변량 통계기법 중의 하나로 다수의 변수들 간의 상관관계를 기초로 많은 변수들 속에 내재하는 체계적인 구조를 발견하려는 기법이다. 이를 통해 연구자에게 변수의 형태로 주어진 많은 정보를 쉽고 간단하게 보다 적은 수의 요인으로 제시해 주는 분석방법이다. 물론 이러한 과정에서 원래의 변수들이 갖고 있는 분산은 가능한 한 그대로 유지하여 정보의 손실을 극소화하여야 한다. 따라서 요인분석은 연구에 있어서 빈번히 발생하는 과다한 정보의 문제를 해결해 주고, 또한 전체적인 자료의 성격을 파악할 수 있게 함으로써 널리 이용되어지는 다변량 통계기법 중의 하나라 할 수 있다.

### □ 요인분석의 목적

요인분석은 변수들 간의 상관관계(interdependence)를 이용하여 서로 유사한 변수들끼리 묶어주는 방법이다. 상관관계가 높은 변수들끼리 동질적인 몇 개의 집단으로 묶어준다는 점에서 다음과 같은 목적에 사용된다.

- ① 일련의 변수 집합들 속에 내재해 있는 몇 개의 공통된 요인을 밝혀내고 변수들 내에 존재하는 상호 독립적 차원을 발견하는 데 이용된다. 예를 들면 신문 구독자들이 정기구독할 신문을 결정할 때 어떠한 요인들을 고려하는가를 알아보려고 하는 경우가 이에 해당된다. 이 경우 우선 응답자들에게 신문 정기

구독 결정시 고려하리라고 예상되는 신문의 가격, 명성, 기사내용 등 수십 개의 항목을 제시하여 주고 각 항목에 대하여 중요도를 평가하게 한다. 그리고 평가한 자료를 이용하여 요인분석을 실시함으로써 수십 개의 항목들을 몇 가지 동질적인 개념(요인)으로 묶어낸다. 요인분석에서는 이와 같은 방식을 R-type 요인분석이라고 하며, 이것은 자료의 요약 및 변수의 구조 파악에 주로 이용된다.

- ② 대상 응답자들내에 있는 상이한 특성을 갖는 개인들을 서로 동질적인 몇 개의 집단으로 나누는데 사용된다. 이는 군집분석과 유사한 방법으로서 Q-type 요인분석에 의해서 이루어진다. R-type 요인분석은 평가항목을 동질적인 몇 개의 집단으로 나누는 반면에, Q-type 요인분석은 평가자들을 동질적인 집단으로 묶어낸다는 점에서 차이가 있다.
- ③ 연구자가 어떤 개념을 여러 가지 변수를 사용하여 측정했다고 할 때 자료를 이용한 요인분석 결과에서 하나의 요인으로 묶여지는 변수들은 측정의 타당성이 있다고 볼 수 있으며 그렇지 못한 변수들은 상이한 개념을 측정하는 변수로 간주하여 다음 조사에서 제거할 수 있다.
- ④ 수많은 변수에 의해서 회귀분석이나 판별분석 등 추가적인 분석을 실시할 때 다중공선성과 같은 문제가 발생하여 분석기법사용에 어려움이 많으므로 이러한 추가적인 분석을 용이하게 하기 위해 여러 개의 변수들을 소수의 새로운 요인으로 축소시키며 각각의 요인들이 독립적(orthogonal)이 되게 하기 위해 요인분석을 이용한다. 예를 들면 특정신문의 이미지가 구독자가 신문을 선택하는데 영향을 미치는지를 알아보기 위해 신문 이미지를 형성하는 데 관련된 모든 변수들을 이용하여 회귀분석을 시행한다면 변수의 수가 너무 많아 비효율적일 뿐 아니라 그 많은 변수 중 몇 가지 변수를 골라낸다는 것이 무의미할 수 있다. 따라서 요인분석을 행하면, 분석이 용이해질 뿐 아니라 모든 변수를 사용하여 회귀분석을 행한 경우보다 의미가 있을 수 있다.

## □ 요인분석의 분류

일반적으로 요인분석은 크게 다음의 4가지 기준에 의해 분류된다.

- ① 상관관계 행렬(correlation matrix)과 분석대상에 따른 분류
- ② 회전(rotation)방법에 따른 분류
- ③ 요인의 추출모델에 따른 분류
- ④ 분석의 목적에 따른 분류

이하에서는 이러한 요인분석의 분류내용을 보다 상세히 살펴보기로 한다.

## ① 분석대상에 따른 분류

이는 요인분석을 실시하여 그 관계를 알려는 대상이 변수인가 혹은 표본인가에 따른 분류이다. 즉 변수들간의 상관관계를 이용하여 변수들을 요인으로 분류하느냐, 아니면 표본들을 일정한 기준에 따라 분류하느냐에 따라 나누는데 전자를 R-type 요인분석, 후자를 Q-type 요인분석이라고 한다. 이러한 Q-type 요인분석은 상관계수를 입력자료로 한 군집분석과 동일한 결과를 보여주게 되며 또한 다음과 같은 문제점을 갖고 있어 실제적으로는 군집분석이 더 선호되고 있다.

일반적으로 분석을 행할 때 변수의 수보다 표본의 수가 훨씬 많은 경우가 많으며, 요인분석은 분석대상자 수가 많아짐에 따라 변수간의 상관관계 산출시 훨씬 많은 과정이 요구되므로 많은 표본들을 대상으로 요인분석을 행할 경우 과도한 컴퓨터 CPU시간을 요하는 등의 불편을 겪게 된다. Q-type 요인분석시 얻어지는 요인이 표본의 변화에 따라 민감하게 변화됨으로써 요인의 일반화에 문제가 발생하게 된다.

## ② 회전방법에 따른 분류

변수들을 요인으로 묶어냄에 있어서 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 해를 개선하는 직각회전(orthogonal rotation)과 요인들 간의 상관관계를 어느 정도 가정하거나 요인들이 독립적이라고 보기 힘든 경우에 사용하는 비직각회전(oblique rotation)이 있다.

## ③ 요인의 추출모델에 따른 분류

요인분석 수행시 사용되는 모델에 따라 PCA(principal component analysis), PFA(principal factor analysis), ML(maximum likelihood), GLS(generalized least

square) 등의 방식이 있는데, 이 중 일반적으로 PCA와 PFA가 가장 많이 사용된다. PFA는 정보의 손실을 최대한으로 줄이면서 수많은 변수들을 가능한 한 적은 수의 요인으로 줄이는 데 목적이 있고, PFA는 변수들 간에 존재하는 구조를 파악하는 데 목적이 있는데, 계산절차상의 차이는 자료의 분산 중 어느 부분을 계산에 활용하느냐에 따라 다르다. 즉 PCA는 자료의 분산 중에 변수 고유분자(variable specific variance), 공통분산(common variance), 오차분산(error variance)을 모두다 분석에 사용하지만, PFA는 이들 중 공통분산만을 이용한다는 점이 다르다. 따라서 공통분산의 비중이 크고 오차분산이나 고유분산이 적을 때는 PFA를 사용하며 오차분산이나 고유분산이 크거나 또는 이에 대한 지식이 거의 없을 때는 PCA를 이용하는 것이 바람직하다.

#### ④ 분석목적에 따른 분류

요인분석은 분석의 목적에 따라 크게 탐색적(exploratory) 요인분석과 확인적(confirmatory) 요인분석으로 나누어진다. 우리가 보통 이용하는 요인분석은 대개가 탐색적 요인분석인데, 이는 원래의 방대한 자료를 가능한 한 줄여 중요한 요인들을 추출해 내는 데 목적이 있다. 확인적 요인분석은 요인들을 추출해 내기는 하지만 분석의 초점은 추출해 낸 요인들이 과연 원래의 모집단을 대표하고 있는가에 쏠리는 것이다. 그러므로 확인적 요인분석의 경우는 사전에 관련 문헌의 고찰 등을 통해서 모집단의 성격을 파악할 수 있어야 하는데, 앞의 요인분석의 목적에서 언급한 측정도구의 타당성, 검증도구의 타당성 검증의 예가 이 경우에 속한다고 볼 수가 있다

#### □ 요인분석 이용 상의 고려사항

본절에서는 요인분석을 이용함에 있어 연구자가 빈번히 직면하게 되는 문제점에 대해 고찰해 보기로 한다. 즉 요인분석을 이용하여 분석을 실시하는 과정에 있어서 연구자가 주관적으로 판단해야 하는 사항들이 몇 가지 있기 때문에 보다 객관적이고 의미 있는 분석을 실시하기 위해서는 다음과 같은 사항에 대한 고려가 있어야 한다.

##### ① 자료의 적합성 검증

요인분석의 경우는 변수들의 상관관계를 기초로 상관관계가 높은 변수들끼리 묶은 것이므로, 의미 있는 요인분석이 행해지기 위해서는 변수들 간의 상관관계가 일정수준 이상 되어야 한다. 즉 변수들 간에 상관관계가 거의 없다면 요인분석을 행하더라도 의미 없는 결과를 낳게 되므로, 분석 시행 전에 상관 행렬(correlation matrix)을 검토하여 자료의 적합성 여부에 대한 평가를 내려야 한다.

## ② 요인 수의 결정

요인의 수를 결정하기 위해서는 일반적으로 아이겐 값을 기준으로 결정하거나 요인이 설명하는 분산의 정도에 따라 결정하는 것이 보통이다. 그러나 변수가 많은 경우, 이 기준을 무조건 적용하는 것은 많은 문제를 가져올 수 있는데 요인의 수가 많아지면 의미 있게 나올 수 있는 하나의 요인이 의미 없는 여러 요인으로 분리되어 버릴 위험이 있다. 또한 요인의 수가 너무 적은 경우에는 요인구조(factor structure)에 문제가 생길 수 있기 때문에 기존 연구조사 등을 통해 요인 수에 대한 신중한 사전조사가 있어야 한다.

## ③ 상관관계의 문제

요인분석은 기본적으로 변수들 간의 상관관계수로부터 시작되므로 상관관계수의 문제인 정규성(normality), 범위(range), 분포(distribution) 등의 문제를 원천적으로 포함하게 된다. 정규성의 문제는 표본의 수가 증가함에 따라 해결될 수 있지만 범위나 분포의 문제는 분석에 앞서 설문지의 작성 단계와 자료 수집 단계에서부터 많은 주의를 기울여야 한다. 특히 변수들 간의 척도가 상이한 경우 분포상의 상이성으로 인해 낮은 상관계수를 갖게 되며, 요인구조에 많은 문제가 발생하게 되므로 세심한 주의가 요구된다.

## ④ 회전의 문제

일반적으로 회전방법으로는 직각회전(orthogonal rotation) 방법 중의 하나인 VARIMAX가 많이 이용되어진다. 그러나 요인분석은 분산을 모든 요인에 균등하게 배분하기 때문에 많은 변수들에 있어서 높은 요인적 재량을 갖는 현저한 변수가 있는 경우에는 VARIMAX가 적합하지 않게 된다. 또한 앞에서 언급하였듯이 요인 간에 완전히 독립적이라고 보기 힘든 경우는 비직각회전(oblique rotation)에 의한 분석도 이루어져야 한다.

## ⑤ 원자료의 정보유지

요인분석의 목표는 원자료의 정보손실을 최소로 유지한 가운데 가능한 한 자료의 양을 줄이는 것이므로, 원자료의 정보는 가능한 한 유지되어야 한다. 즉 이것은 커뮤날리티가 높아야 함을 말하는 것인데, 커뮤날리티가 낮은 경우 요인분석의 의미는 희박해지며, 더욱이 요인점수를 이용한 추가분석은 많은 문제점을 일으킬 수 있는 것이다.

## ⑥ 요인분석의 효율성

4~5개 정도의 변수를 2개의 요인으로 묶는 따위의 분석은 요인분석의 의미를 찾기 힘들므로 요인분석을 하지 않는 것이 낫다. 즉 컴퓨터를 이용한 요인분석을 실시하기 위해서는 효율성의 측면에서 보다 의미 있는 결과를 얻어 내야 함은 당연하다. 따라서 가능한 적은 요인에 의해 많은 변수가 대표될 수 있도록 요인구조를 결정하여야 한다.

### 3. 기타 기획분석 기법<sup>52)</sup>

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 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.

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

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

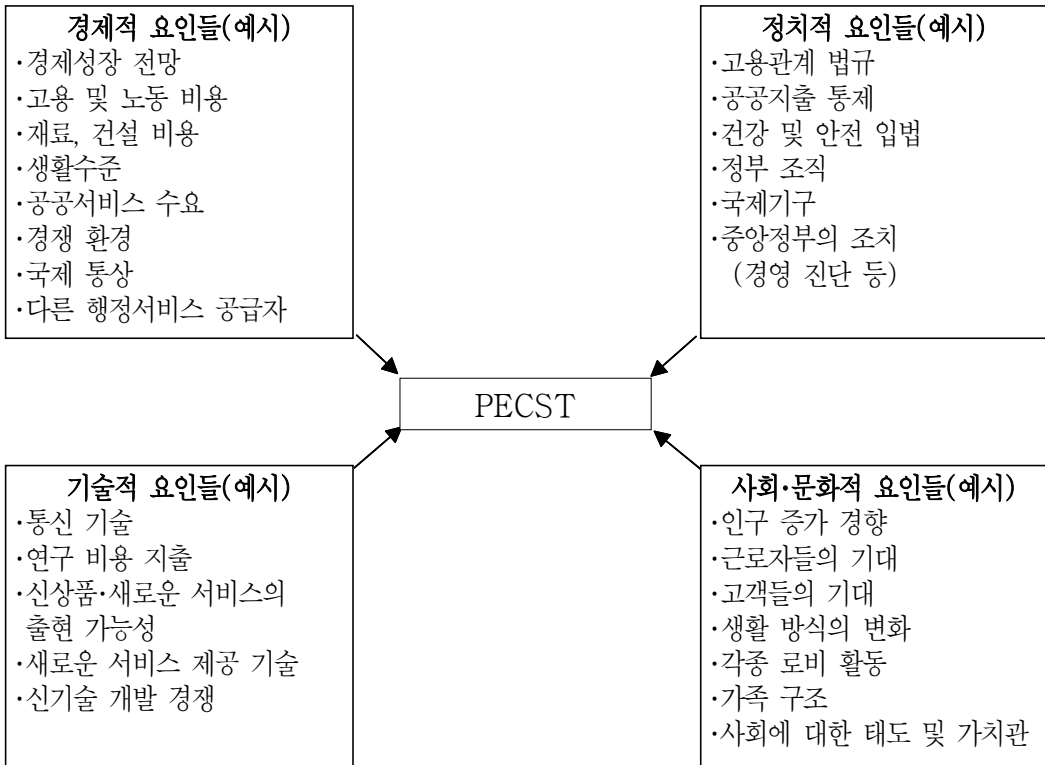
우리가 통상적으로 사용하는 대부분의 체크리스트처럼, 각 구성 요소들 밑에 적혀 있는 각 항목들이 중복될 수도 있다. 예를 들어서 공공 지출을 통제해야 한다는 이슈는 정치적 사안인가? 아니면 경제적 사안인가? 중요한 것은 이것이 논제로 채택되는 것이지 어떤 항목에 배치되어야 한다는 것이 아니다.

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>



나. 시장조사(Marketing Research)

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

그리고 행정 내부환경을 분석할 때에는 ① 우리 자신의 특정조직이 제공하고 있는 서비스에 관한 여론, ② 어떤 사람들이 그런 서비스를 좋아하고 또 싫어하는지, ③ 그 서비스를 그것의 대체수단과 비교하여 어떻게 보고 있는지, ④ 그 사람들이 우리에게 대

해 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 신문 보도 기사, 잡지에 우연히 실린 논문, 새로 나온 팸플릿이나 서적 등으로부터 나오는 경우도 많다. 특히, 대부분의 사람들은 자신들이 책임져야 하는 영역에 대한 여론의 최신 논조를 신문 스크랩서비스를 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.

#### 다. 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.<sup>53)</sup> 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 집단 간 합리적 토론을 유도하는 것을 의미한다. 집단 간 합리적 토론을 유도하기 위해서는 짜인 의사일정과 의제를 갖는 형식을 취하되 질문에 응답할 충분한 시간을 주는 형태가 바람직하다.

Focus라는 단어 자체가 그 구성원들이 어떤 공통적인 이해나 관심사를 가지고 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.

53) "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.

### 1) 특수한 전문가적 지식을 가진 집단

이 집단의 한 예로 과학자들을 들 수 있다. 또 각 부처에서 활용하고 있는 정책자문 위원회의 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 있을지 곰곰이 생각해 볼 필요가 있다. 극단적으로 말하면 Focus Group이라고 부르기조차 어려울지 모르지만 일반 대중들로부터 무작위로 표본을 추출하는 것이 옳을 수도 있다.

### 라. 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  
내용(Y)

업무처리 방식				
업무처리 과정				
비 재정적				
재정적				
	내부적	경쟁자	기능적	유사업무

벤치마킹  
상대방(X)

### <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, 성과를 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.

## 마. 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 토론하거나 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 보이거나 않을까 하는 두려움, 동료들·상관들·부하들과 한자리에 있다는 두려움 등이다. 모든 아이디어들이 나름대로 가치를 가지고 있음을 인정하는 것이 중요하다. 설불리 다른 사람의 아이디어에 점수를 매기려는 행태는 Brainstorming의 가장 큰 장애가 된다. 모든 아이디어는 다음 사람의 아이디어 유도에 큰 공헌을 하게 되므로 무엇이 됐든 간에 환영받아야 한다.<sup>54)</sup>

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

54) 예를 들어, ① 공원의 분위기를 재미있게 할 수 있는 사물을 자유롭게 연상해 나가는 경우와 ② 아이디어를 낼 때마다 판단을 내려 버리는 경우를 비교하여 보면

① 자유롭게 연상하는 경우

앉아서 이야기하는 벤치-강아지 로봇-자동 무지개 제조기-선형자동차-장난감시계-자동판매기-테이트하는 남녀... 등

② 그때마다 가부나 여부를 판단하는 경우

벤치(유쾌하게 보인다.)-강아지 로봇(시시하다)-자동무지개 제조기(경비가 많이 들겠지)-선형 자동차(차레가 금방 오지 않겠지)... 등

셋째, Brainstorming은 양을 추구한다. 양이 질을 지배하는 영역이다. 계속 아이디어를 끌어 모으고 그 사항을 기록해야 한다.<sup>55)</sup>

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 안 된다.

#### ◆ 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 10명 내외가 적당하다. 집단이 너무 크면 말할 기회를 얻지 못하거나 그냥 앉아 있기만 하는 사람들이 생겨난다. 집단이 너무 작아서 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 참가자

55) 미국의 Buffalo시의 항구에 세워진 새로운 다리의 이름을 작명하는데 있었던 일화인데, 다리 이름을 짓기 위하여 BS를 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.

들은 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 자금 확보 수단들을 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 안 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 터뜨리게 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.

#### 바. 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 시도로서, 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 비용 편익분석이 언제, 어디서 필요하게 될 것인지 생각하는 것이다.

#### 4. 미래예측기법의 선정

앞에서 열거한 여러 가지 예측방법들은 그 기본전제와 사용하는 데 필요한 요건(requirement)들이 다르고 또한 각각 장·단점을 가지고 있다. 따라서 예측방법으로 선정함에 있어서는 다음과 같은 여러 가지 요인들을 고려하여야 한다.

첫째로, 계획대상기간(planning period), 즉 예측의 시계(time horizon)이다. 그 계획이 장기계획이나 단기계획이나에 따라 예측을 필요로 하는 시계가 달라질 것이며 그에 적합한 예측기법도 달라진다. 일반적으로 장기에 걸친 예측에는 질적인 예측기법이 적합하고 단기적인 예측은 계량적·통계적 예측기법에 의존해도 무방하다고 보겠다.

둘째로, 계획대상체제의 복잡성과 역동성(dynamics) 정도를 감안하여야 한다. 체제의 구성이 비교적 단순하고 안정적인 경우는 추세의 연장(extrapolation)에 의한 예측만으로 충분하겠지만 반대의 경우는 관련요인의 규명 또는 전문가적인 판단에 의존할 수밖에 없을 것이다.<sup>56)</sup>

셋째로, 이용 가능한 자료의 형태(pattern)가 감안되어야 한다. 우선 시계열자료가 얼마나 축적되어 있는지 그리고 신뢰성이 있는지를 파악하여야 할 것이며 관련요인들에 관한 횡단적(cross-sectional) 자료들이 수집될 수 있는가를 조사하여야 할 것이다. 다음에 그 자료들의 대체적인 변화경향(trend pattern)을 파악하여 가장 적합한 분석 및 예측기법을 선정하지 않으면 안 된다.

넷째로, 계획 또는 예측에서 필요로 하는 정확성(accuracy)의 정도에 따라 기법선택

56) John C. Chambers *et al.*, "How to Choose the Right Forecasting Technique," *Harvard Business Review* (July-Aug. 1971).

을 달리하여야 한다. 예측내용이 극히 중요하고 큰 손익이 걸려 있는 경우는 이른바 오차의 허용한계(tolerance limits of error)가 매우 적을 것이며 예측에 있어서는 정교한 기법을 사용하지 않으면 안 된다.<sup>57)</sup> 각 기법은 정확성 내지 신뢰의 한계에 차이가 있으며 그 자체가 통계적 확률로 계산 될 수 있다. 물론 어느 예측에 있어서나 가능한 한 정확성이 높아야 하겠지만 자료의 가용성(availability) 등 여러 가지 현실적인 제약이 있기 때문에 정밀성을 요하는 예측은 아예 포기해야 할 경우도 있는 것이다.

다섯째로, 비용 및 시간의 소요를 감안하여야 한다. 일반적으로 예측기법을 활용하는 데는 개발(development), 축적(storage), 운영(operation)의 각 단계에서 시간과 비용이 소요된다.<sup>58)</sup> 아무리 정교하고 신뢰할 수 있는 예측기법이라도 과도한 비용과 지나치게 오랜 시간이 소요된다면 채택할 수가 없을 것이다.

마지막으로, 기술적인 측면에서 이용가능성(applicability)을 감안하여야 한다. 그러한 예측기법을 실제로 개발하고 분석·응용할 수 있는 자료처리능력(data processing capacity)과 전문가를 보유하고 있는지가 제약조건이 되기 때문이다. 물론 용역을 의뢰하거나 외부전문가에 의존할 수도 있겠지만 기획 담당자 혹은 정책결정자들이 예측방법의 실제과정을 충분히 파악하고 있어야만 그 결과를 올바르게 해석·활용할 수 있는 것이다.

특히 각각의 예측기법들이 전제하고 있는 기본가정과 한계성 등을 정확히 이해하는 것은 실제 작업을 담당하는 전문가는 물론 그 결과를 계획수립에 활용하는 인사들에게도 절실히 요청되는 과제이다.

57) Steven C. Wheelwright and Spyros Makridakis, *Forecasting Methods of Management* (New York: John Wiley & Sons, 1977), p.9.

58) *Ibid.*, p.9.





제2편  
기획실무 경험하기



## 제 2 장 보고서 개관

### 제 1 절 보고서의 개요

#### 1. 보고서의 의의

보고서란 사전적인 의미로는 ‘보고하는 글이나 문서’를 말한다. 영어로는 ‘a (written) report’이다. 행정기관의 보고서란 업무계획, 업무추진 상황 등을 논리적으로 설명하거나 설득하기 위해 작성한 문서이다.

#### 2. 보고서의 유형

행정부·입법부·사법부 등 각 기관의 업무성격에 따라 작성되는 보고서의 종류는 다양하다. 기업체, 민간단체 등 민간분야까지 그 대상을 확장하면 사용되는 보고서의 종류는 훨씬 다양해 질 것이다.

보고서는 성격에 따라 **상황을 전달하는 보고서와 판단을 구하는 보고서**로 나눌 수 있다. 전자는 객관적인 입장에서 육하원칙에 따라 내용을 전개하고, 속도와 정확성이 중요하다. 예를 들면, 현황보고서, 상황보고서 등이다. 후자는 보고받는 자의 입장에서 논리적인 목차 순서에 따라 내용을 전개하고, 논리와 이유를 명확히 제시하는 것이 중요하다. 예를 들면, 계획보고서, 대책보고서 등이다.

보고서는 용도에 따라 정보보고서와 관리보고서로 나눌 수 있다. 전자는 계획보고서 등 계획과정에서 작성하는 보고서를 말하고, 후자는 점검결과보고서 등 통제과정에서 작성하는 보고서를 말한다.

보고서는 내용에 따라 정책보고서, 계획보고서, 실시보고서, 결과보고서, 대책보고서, 현황보고서, 상황보고서, 동향보고서, 연구보고서, 조사보고서, 검토보고서, 방침보고서 등으로 나눌 수 있다.

보고서는 시기에 따라 수시보고·정기보고, 일보·주간업무보고·분기업무보고·월중업무보고·연중(연간)업무보고 등으로 나눌 수 있다.

### 3. 대표적인 유형별 보고서

앞에서 언급한 바와 같이 보고서는 그 분류기준에 따라 다양한 유형으로 분류될 수 있다. 그러나 여기서는 행정기관에서 자주 사용되는 보고서의 유형을 크게 정책보고서, 검토보고서, 상황·동향보고서, 행사·회의보고서, 그리고 결과보고서로 분류하여 설명하기로 한다.

#### 가. 정책보고서

정책보고서란 정책의 합리적 의사결정이나 정책목표 달성을 위한 구상·기획·대책 등의 내용을 담은 문서이다. 정책보고서는 그 목적에 따라 계획보고서, 대책보고서, 방안보고서 등의 유형으로도 세분할 수 있다.

#### 나. 검토보고서

검토보고서란 업무처리와 관련한 사실이나 주장을 비교·분석하여 정리한 후 그에 대한 의사결정 여부를 담은 문서이다. 정책계획·집행·성과 등 정책 전반에 대한 의사결정 내용을 다루는 측면에서 보면 부분적으로는 정책보고서와 유사하며, 내용을 분석하는 측면에서 보면 부분적으로는 상황보고서나 결과보고서와도 유사한 면도 있다.

#### 다. 상황·동향보고서

상황·동향보고서란 일의 추진 현황(상황), 정보 동향 등을 정리하여 보고하기 위해 작성하는 문서이다. 현재의 진행 상황, 최근의 동향 또는 미래의 동향을 예측하기 위한 사실 전달에 초점을 둔 보고서이다. 보고의 주된 목적과 초점에 따라 상황보고서, 현황보고서, 정보보고서, 또는 동향보고서로 사용할 수도 있다.

#### 라. 행사·회의보고서

행사·회의보고서란 다양한 행사나 회의를 추진함에 앞서 그에 관한 계획을 수립하거나 행사 추진과 관련한 진행 상황 및 결과를 정리한 문서이다. 일반적으로 ○○행사계획, □□회의개최계획 등으로 작성된다.

#### 마. 결과보고서

결과보고서란 정책(사업), 행사, 회의 등 다양한 업무의 추진결과를 정리한 문서이다. 넓게 보면 상황·동향보고서와 성격이 유사하다. 결과보고서는 일반적으로 □□점검결과 보고서, △△연구결과 보고서, ◎◎선정결과 보고서, ●●조치결과 보고서, ◇◇진단결과 보고서, ▲▲검토결과보고서 등의 명칭을 통해 다양한 업무분야에서 작성되고 있다.

### 4. 보고서의 필요성과 중요성

보고서 작성 부분은 일과 중 많은 비중을 차지한다. 어떻게 보면, “**행정기관의 업무는 보고서로 시작하여 보고서로 끝난다**”고 할 수 있다. 그만큼 보고서가 차지하는 비중이 크다. 공무원은 보고서를 떠나서는 행정업무를 수행할 수가 없다. 보고서 작성의 필요성과 중요성을 각각 살펴보고자 한다.

#### 가. 보고서 작성의 필요성

행정기관의 업무처리는 다양한 방법으로 이루어진다. 문서(보고서) 외에 구두보고, 토론 또는 회의 등을 통해서도 업무처리를 한다. 또한 전화를 통해 업무처리를 하기도 한다. 그러나 구두보고, 토론, 회의 또는 전화로 업무처리를 한 경우에도 공식적으로 기록(문서 또는 보고서)으로 남길 필요가 있는 경우가 있다. 따라서 대부분의 업무처리는 문서 또는 보고서를 통해 이루어진다고 볼 수 있다.

기관장, 부기관장 및 간부들은 하루하루가 매우 바쁜 일정을 보내므로, 신속한 정책 수립과 결정을 위해서 보고서 작성이 더욱 필요하다. 그리고 효율적인 정책집행, 올바른 정책평가를 위해서도 보고서 작성이 필요하다. 즉 정책의제화 단계(정책형성단계), 정책결정단계, 정책집행단계, 정책평가단계 및 정책 환류 단계에서 각각 이에 맞는 보고서 작성이 필요하다.

그리고, 현황 또는 진도를 파악하기 위해서, 사실을 확인·조사하기 위해서, 중요한 과제를 연구하기 위해서도 보고서 작성이 필요하다.

신속하고 효율적인 보고가 되기 위해서는 보고서가 논리적이고, 체계적이며, 분석적

이며, 충실해야 한다. 비대면 보고 시에도 오라 가라 하지 않고도 전자보고가 가능하도록 보고서를 작성해야 한다.

### 나. 보고서 작성의 중요성

보고서는 작성자의 얼굴이다. 특히 대외적인 보고서는 해당기관의 얼굴로 비춰지기 때문에 부처 간 업무능력 또는 보고서 작성능력 및 경쟁력의 판단기준이 될 수도 있다. 또한 보고서의 형식과 내용은 개인능력을 평가하는 잣대이다. 보고서는 형식상 그리고 내용상 흠이 있어서는 안 된다. 한 번 잘못 작성하거나 잘못 시행한 보고서는 돌이킬 수 없는 결과를 초래하므로, 보고서 작성에 유의하여야 한다. 잘 만든 보고서는 상급자가 작성자의 업무숙지도, 업무처리의 속도 등 업무능력을 평가하는 기준이 된다. 보고서가 간결하고 일목요연하다는 것은 작성자가 업무내용을 확실히 알고 보고서를 작성했다는 반증이 된다. 모든 보고서를 상사가 계속 고쳐주어야 하는 직원은 업무처리능력을 의심하게 되고, 업무성적 평가 시 좋은 평가를 받을 수 없게 될 것이다. 상사가 고쳐주는 일이 계속 지속이 된다면, 한번쯤 냉철하게 고민해 보아야 한다. 중요한 업무를 맡기지 않는 결과를 초래할 수도 있다. 근무경력이 오래되었음에도 불구하고 계속 단순반복인 업무, 집행적인 업무만 처리할 수도 있다. 이는 정말 비참한 것이다. 직장인은 수많은 보고서를 작성한다. 상사에게 보고하는 과정에서 ‘보고서가 부실하다’, ‘체계가 없다’, ‘너무 복잡하다’, ‘무슨 말인지 이해가 안 된다’ 등등 여러 가지 소리를 듣게 된다. 칭찬받는 보고서를 잘 작성하는 것은 직장인이면 누구나 바라는 일이다. 어떻게 하면, 칭찬받는 보고서를 작성할 것인가에 대하여 깊은 고민이 있어야 한다.

## 5. 보고서의 내용 전개 순서

보고서는 그 성격에 따라 내용전개(서술형식)가 조금씩 달라진다. 그러나 보고서도 설명문이나 논설문의 일종이므로 기본적인 전개내용은 서론, 본론, 결론의 완결된 구성을 갖추어야 한다. 즉 서론에 들어갈 항목, 본론에 들어갈 항목, 그리고 결론에 들어갈 항목을 미리 설계하여 기본적인 틀을 구성해야 한다.

보고서는 그 유형별로 일정한 틀을 갖추고 있다. 언제부터 그러한 틀로 작성되었는지는 알 수 없으나, 아마도 수많은 경험과 시행착오를 통해 보고받는 사람이 가장 선

호하는 형태로 유형화되었다고 본다. 따라서 이러한 보고서의 유형별로 기본적인 틀만 숙지하더라도 전반적으로 큰 무리 없이 논리적 흐름을 유지한 보고서를 작성할 수 있을 것이다.

이하에서는 이러한 보고서 작성 시 내용 전개에 도움을 주고자 앞서 제시한 보고서의 유형별로 가장 기본적인 전개 형태를 제시하였다. 그러므로 보고서를 작성하는 사람은 아래의 내용전개를 바탕으로 일부 전개항목을 통합·분류·증감을 통해 수정함으로써 보다 완성된 보고서를 작성할 수 있을 것이다.

구분	내용전개(서술형식)
정책보고서	제목, 보고의 목적(취지), 검토배경(목적), 현황 및 문제점, ○○개선방안(대책, 추진계획), 추진일정(향후계획)
검 토 보 고 서	제목, 검토배경, ○○현황, 과제별 검토의견, 향후 조치계획
상 황 · 동 향 보 고 서	제목, 보고의 목적(취지), 보고배경, 현 상황(최근 동향) 및 전망, 대응방안(조치계획)
행 사 · 회 의 보 고 서	< 기관장 보고용 > 제목, 보고의 목적(취지), 행사개요(회의개요), 시간계획, 기관장 하실 일 ※ 참고자료: 기관장 동선, 행동계획, 말씀자료 등  < 일반보고용 > 제목, 보고의 목적(취지), 행사개요(회의개요), 시간계획, 준비계획, 행정사항 ※ 참고자료: 기관장 동선, 행동계획, 행사진행 시나리오, 좌석배치도, 사회자 시나리오 등
결 과 보 고 서	제목, 보고의 목적(취지), ○○개요, ○○결과 분석, 주요성과 및 시사점, 향후 조치계획
시기별 보고서	보고주기에 따라 작성하는 보고서로서 내용전개 순서는 각각 다름.

## 6. 보고서 작성 과정

보고서를 어떻게 작성할 것인가에 대해서는 사람마다 다양한 의견이 있을 것이다. 이하에서는 보고서 작성에 있어 가장 공통되는 기본사항을 중심으로, 준비·작성·검토 단계로 임의 구분하여 서술한다.

### 가. 준비단계

준비단계의 주요내용은 전반적인 보고내용의 기본구상 및 자료수집·분석이다. 보고내용의 기본구상은 여기서 언급을 생략한다.

풍부한 보고서를 작성하기 위해서는 기초자료의 수집과 분류 및 분석에 신중을 기해야 한다. 충실한 자료 수집은 충실한 보고서 작성에 기본바탕이다. 그러므로 보고서 내용이 충실하지 못하다고 지적을 받는 경우는 대개 기초 자료가 부족한 경우가 많다. 자료는 타 행정기관 자료나, 민간자료 뿐만 아니라 시간을 투자하여 국외 자료도 수집한다면 더욱 좋을 것이다. 또한, 수집된 자료는 보고서의 내용에 맞게 분석, 가공하여 적재적소에 활용해야 한다. 풍부한 기초자료를 수집하였더라도 그 내용을 잘 분석하지 못한 채 단순히 나열하는 것은 오히려 성의없는 보고서를 작성한 것으로 비춰질 수 있으니 주의해야 한다.

### 나. 작성단계

작성단계에서 가장 기본적인 내용은 보고서의 유형을 결정하고, 보고서의 틀(골격)을 확정하는 것이다.

어떤 유형으로 보고서를 작성할 것인지를 보고 목적을 통해 명확히 결정해야 한다. 즉 정책보고서인지, 행사·회의보고서인지 등을 결정하고, 정책보고서라면 추진계획보고서인지 대책보고서인지 등을 결정해야 한다.

보고서의 유형이 결정된 다음에는 그 보고서를 어떻게 전개할 것인지 즉, 보고서의 틀(골격)을 어떻게 구성할 것인지를 고민하여 결정해야 한다. 특히, 이 부분이 초보자가 보고서를 작성할 때 가장 어려운 부분이다. 보고서 틀은 전체적인 논리 흐름에 어긋나지 않도록 하되, 세부 내용별로도 단순한 나열이 아닌 입체감이 있는 배치를 하여

야 전체적으로 완성도가 높은 보고서가 될 수 있다. 또한, 보고서의 가장 기본적인 논리흐름은 서론, 본론, 결론의 형태를 유지하는 것이므로 서론부분에 해당하는 추진배경, 성과 등 개요, 본론부분에 해당하는 문제점 및 해결방안, 결론에 해당하는 조치사항, 추진계획 등이 균형 있게 배분되어야 할 것이다. 이러한 논리흐름은 제6장 유형별 보고서 작성법 부분을 참고하면 많은 도움이 될 것이다.

다음으로 각 목차 내에서 어떻게 보고내용을 세부적으로 전개할 것인가를 결정해야 한다. 보고내용 간 우선순위를 고려해서 정해야 할 것이다. 이러한 우선순위를 판단하기 위해서는 사안별 중요성, 시급성, 실현가능성 등을 종합적으로 고려하여 결정한다. 아울러, 보고받는 사람이 평소 어떤 부분을 강조하였는지 등도 판단에 있어 참고할 사항이다.

본문과 참고자료(붙임, 첨부 등)의 내용도 잘 분리하여야 한다. 보고서 본문에 삽입할 것인지 참고 자료로 작성할 것인지에 따라 전체 보고서의 분량에 크게 영향을 미친다. 특히, 최근 선호되는 1쪽 보고서 등 짧은 분량의 보고서를 잘 작성하려면 본문과 참고자료에 각각 들어가야 할 내용을 잘 선별해야 한다. 보고의 목적을 염두에 두고, 보고내용 간 중요도와 우선순위 및 가치판단 내용과 사실전달 내용을 잘 구분하여 선별해야 할 것이다.

또한 각 문장도 보고 내용이 정확히 전달되도록 최적의 단어와 최소의 단어 수로 구성된 문장을 작성하는 것이 좋다. 그리고 구사한 문장이 어법에 맞지도 반드시 확인해야 한다. 잘 쓴 문장인 줄 알았는데 살펴보면 주어, 목적어, 서술어의 기본적인 어법에 어긋나는 경우도 많다.

보고서의 형식 준수도 중요하다. 일반적으로 긴 분량으로 작성된 보고서는 표지와 목차 부분을 별도로 구성한 후 본문을 작성한다. 또한 표지의 제목, 작성일자, 작성기관의 위치, 쪽수 매기기, 글씨 크기, 글씨체 등도 반드시 확인해야 할 부분이다.

#### 다. 검토단계

검토단계에서는 보고내용 및 형식의 적합성을 최종 확인하는 단계이다. 당초 의도한 대로 내용이 작성되었는가, 형식은 적합한가 등 전반적인 내용과 형식을 한 번 더 확인한다. 아울러 단어 선택이나 문장 구사, 맞춤법 등도 확인하고, 특히 통계 숫자(계수

등)를 꼭 재확인한다.

형식면과 내용면에서 검토할 주요 사항을 나열해 보면 다음과 같다.

구분	주요 검토사항
형식면	1) 법령의 형식요건을 구비하고 있는가? 2) 소관사항임에 틀림없는가? 3) 결재권자의 표시는 적정한가? 4) 협조부서의 합의는 거쳤는가? 5) 사무의 절차는 잘못이 없는가? 6) 수요자(보고받는 자) 또는 수신자(상대 행정기관, 법인, 단체, 민원인 등)의 입장을 고려한 것인가? 7) 『한글맞춤법』 등 어문규정에 어긋난 부분은 없는가? 8) 『법령제명 띄어쓰기 원칙』에 위배되지 않는가? 9) 통계 수치 등이 잘못 기입되지 않았는가?
내용면	<p><b>&lt;법률적 검토사항&gt;</b>                      가) 허가·인가·승인 등에 대한 법정요건은 무엇이며 그 요건을 충족하고 있는가?                      나) 의결기관의 의결사항은 아닌가 또는 의결을 거쳤는가?                      다) 법정의 경유기관은 거쳤는가?                      라) 법정의 기한, 조건 등이 붙어 있지 않은가 또는 그 기한, 조건 등을 충족하고 있는가?                      마) 시효와의 관계는 어떤가?                      바) 법령·예규·지시 등에 위배되지 않는가?</p> <p><b>&lt;행정적 검토사항&gt;</b>                      가) 공공복지와의 관계는 어떤가?                      나) 재량의 적부범위는 적합한가?                      다) 여론에 대한 영향은 어떤가?                      라) 관례나 선례는 어떻게 되어 있는가?                      마) 처리는 지연되지 아니 하였는가?                      바) 경과조치가 필요한 사항이 아닌가?                      사) 필요한 사항이 빠져 있지 않은가?</p> <p><b>&lt;경제적 검토사항&gt;</b>                      가) 과도한 경비투입을 요하는 사항이 아닌가?                      나) 예산상의 조치가 필요한 것이 아닌가?                      다) 경비를 보다 절약할 수 있는 다른 대안은 없는가?</p>

## 7. 보고서의 요약

보고서 요약도 중요하다. 많은 분량의 보고서를 1장에 요약하는 것도 하나의 기술이다. 많은 분량의 보고서를 1장에 담는 것은 매우 힘든 작업이다. 하지만, 부단한 노력을 하면, 모든 내용을 다 포괄할 수 있는 1장의 요약 보고서를 작성할 수 있다. 이것은 부단한 훈련과 노력으로 가능하다.

필자의 경우 21장의 보고서를 4장으로, 4장을 1장으로 줄이라는 국장의 지시가 있어 시도해 보았다. 정말 힘든 작업이었다. 국장은 처음에는 21장을 4장으로 압축하라고 하였다. 4장으로 압축한 보고서를 가지고 갔는데, 1장으로 압축하라고 하여 막막하였다. 많은 고민과 수정 작업 끝에 1장으로 압축했다. 국장은 1장의 보고서를 보고 마음에 든다고 하였다.

내용이 긴 보고서의 경우 요약의 역할은 크다. 읽는 사람으로 하여금 읽기 쉽게 하여 우선 요점을 파악하도록 한다. 그 다음에 정책(의사)을 결정하도록 하는 것이다. 상대방으로 하여금 '본문'까지 읽도록 하기 위해서는 요약문을 A4용지 1매 정도로 정리해 두는 것이 대단히 중요하다. 요약의 핵심은 다음과 같다.

1. 대표성이 있는 제목을 선정한다.
2. 보고의 목적을 분명히 한다.
3. 내용 전개에 중요도와 우선순위를 고려한다.
4. 보고서의 종류에 따라 문제점과 대책 등 필수항목이 누락되지 않도록 한다.
5. 가장 중요한 사항을 뽑아내 작성한다.
6. 주제어(키워드)를 추출한다.
7. 단락을 나누고 표제어를 붙인다.
8. 원칙적으로 설명부분은 생략한다.
9. 본문을 읽지 않아도 될 만큼 요약문을 압축적으로 작성한다.
10. 정책결정을 신속하게 내릴 수 있도록 작성한다.
11. 빠진 사항이 없도록 완벽하게 작성한다.
12. 질문사항과 궁금증이 없도록 작성한다.
13. 논리성, 일관성 및 객관성을 유지한다.
14. 결재권자가 선호하는 용어를 사용한다.

※ 원 보고서와 요약 보고서를 비교하여 살펴보자.

# - 고충민원 해소를 위한 - 현장중심의 민원서비스 제고방안

2013. 4.



행 정 자 치 부  
정책평가객담담당관

- 고충민원 해소를 위한 -  
**현장중심의 민원서비스 제고방안(요약보고서)**

사회적 이슈 및 취약계층 등의 고충민원에 대하여 민원현장을 직접 찾아가 민원인의 애환과 고충을 적극 해결하는 민원서비스 제공

□ **민원현장 방문을 통한 적극적 고충민원 해결**

○ 고충민원 기준 및 범위

- 사회적 이슈(언론보도, 생활안전 등) 및 취약계층의 생계형 민원, 다수인 공동 이해 관련 및 장기 미해결 민원 등

○ 고충민원 업무처리 프로세스

- 민원접수→고충민원 개요 파악→현장방문 착수검토 보고(체크리스트 작성 등)→민원현장 방문(민원인 면담 등)→민원처리결과 보고 등

□ **고충민원 효율적 관리를 위한 추진체계 구축**

○ 고충민원 전담부서 지정·운영(성과고객담당관실)

- 고충민원 상담 및 현지조사, 고충민원 처리상황 보고·관리, 민원조정실무협의회 운영 등

○ 고충민원 업무 협의체 구성·운영

- 우리부에 기 설치·운영 중인 '민원조정실무협의회' 활용

□ **고충민원 감축 등 제도개선**

○ 고충민원 제도개선 등을 위한 직원 간담회 개최

- 우리 부 민원현황 소개, 애로사항 청취, 건의사항 수렴 등

○ 고충민원 사례집 및 업무 메뉴얼 제작

- 고충민원 업무 메뉴얼 제작 및 사례집 발간·배포 등

- 고충민원 해소를 위한 -  
**현장중심의 민원서비스 제고방안**(원 보고서)

사회적 이슈 및 취약계층 대상 등의 고충민원에 대하여 민원현장을 직접 찾아가 민원인의 애환과 고충을 적극 해결하기 위한 「현장중심의 민원행정 서비스 제고 방안」을 검토·보고 드림

**I 추진배경**

- 대국민 민원행정 개선 및 해결 등 민원서비스 제고 노력에도 불구하고, 최근 4년간 우리 부 민원처리 건수는 매년 증가 추세

<최근 4년간 민원처리 현황>

구 분	총 계	2011년	2010년	2009년	2008년
합 계	76,633	39,645(130%↑)	17,248(72%↑)	10,005(3%↑)	9,735
온라인(국민신문고 등)	67,882(88.6%)	37,588	15,300	7,842	7,152
오프라인(방문·우편)	8,751(11.4%)	2,057	1,948	2,163	2,583

- 그 중, 온라인 민원이 전체의 88.6%를 차지하며, 특히 우리 부 CRM이 국민신문고로 통합('10.10월)되면서 민원처리 건수가 급증
- 유형별로는 법령해석 질의 및 업무관련 문의가 대부분(74%)이나, 업무관련 고충 및 정책개선 요구사항도 약 10% 정도 차지

※ 법령해석(36%), 업무상담(38%), 고충 및 정책개선(10%), 반복·중복(14%), 기타(2%)

- 우리 부는 고충민원의 적극적 처리·해결 등을 위해 「12년도 민원행정 제도개선 추진지침」을 마련·추진 중('12. 3)
- 저소득영세민 등 취약계층의 생계형 고충민원 현장조사 강화 등

※ 국민권익위원회 : 「고충민원 추진지침」 마련·시행('12. 2)

## II 추진방향

- ◇ 고충민원 현장 직접 방문·해결 등 적극적 민원행정 서비스 제공
- ◇ 고충민원의 책임성 제고를 위한 전담부서 지정·운영 등

### 1 고충민원 해결을 위한 현장조사 강화

- 사회적 이슈 및 취약계층의 생계형 고충민원 등에 대하여 민원현장을 직접 방문·해결 등 적극적 민원행정 서비스 제공

### 2 고충민원의 책임성 확보

- 고충민원의 책임성 확보를 위해 전담부서 지정·운영 및 공정한 고충민원 처리를 위해 관련 협의체 구성·운영

### 3 고충민원 제도개선

- 고충민원 감축 및 제도개선 등을 위한 민원담당 직원간담회 개최, 업무 메뉴얼 제작, 사례집 발간 등

## III 세부 추진계획

### 1 현장방문을 통한 적극적 고충민원 해결

#### 가. 고충민원 기준 및 범위

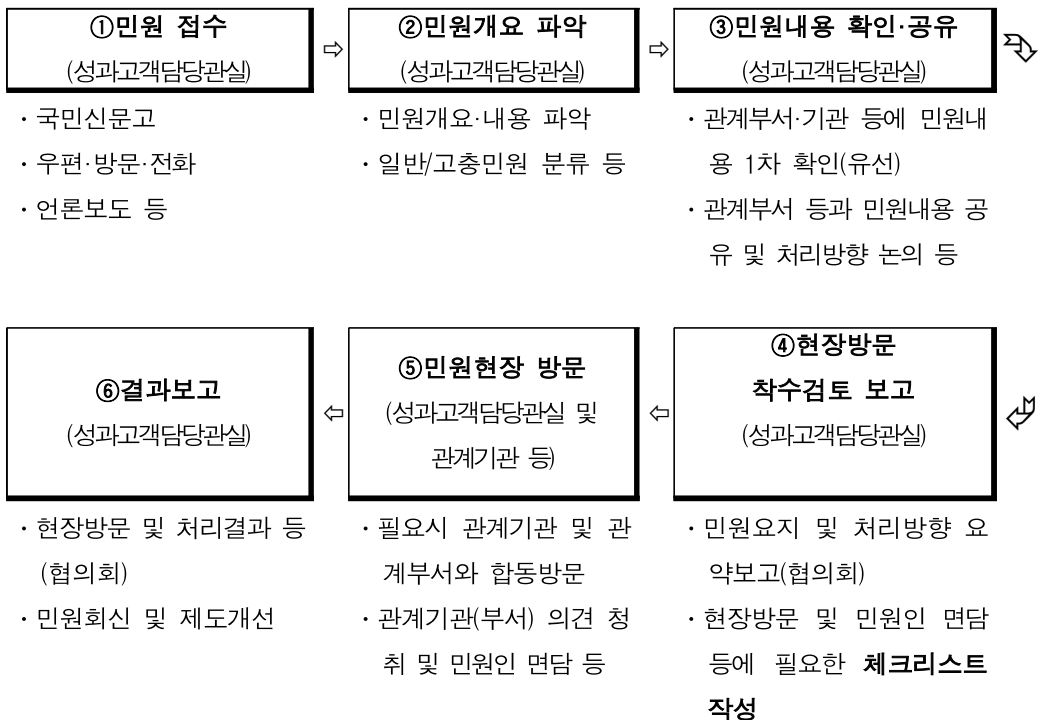
- ◆ 고충민원 개념(권익위 설치법 제2조)
  - 행정기관 등의 위법·부당하거나 소극적인 처분으로 권리 이익이 침해되거나 불편 또는 부담이 되는 사항
  - 불합리한 행정제도로 인하여 국민의 권리를 침해하거나, 국민에게 불편 또는 부담을 주는 사항

- ① **사회적으로 이슈화**(언론보도, 어린이·주민 생활안전 등) 되고 있는 민원
- ② **취약계층**(저소득·영세 상공인·다문화 가정 등)의 **생계형** 민원
- ③ **다수인**(5세대 또는 5인 이상) **공동 이해** 관련 민원
  - ※ 단, 지역현안 및 주민 숙원사업 해결을 위한 민원은 제외
- ④ **장기간** 동안 **미해결**되고 있는 민원
- ⑤ 기타 ‘민원조정실무협의회’에서 **고충민원**으로 심의·결정한 민원 등

**나. 고충민원 발굴방식**

- 우리 부 소관 업무 중, 방송·신문 등 **언론**에 **보도**된 중대 민원
- **국민신문고** 및 **우편·방문·전화** 등을 통해 우리부에 접수된 민원

**다. 고충민원 업무처리 프로세스**



## ② 고충민원 효율적 관리를 위한 추진체계 구축

### 가. 고충민원 전담부서 지정·운영

- 우리 부 고충민원의 책임성 확보를 위해 **전담부서 지정·운영** (기획조정실 성과고객담당관실 고객운영담당)
  - 민원조정실무협의회 운영, 고충민원 상담 및 현지조사, 고충민원 처리상황 보고·관리 등
    - ※ 다만, 개인비리 및 사정관련 민원사항은 조사담당관실 이첩

### 나. 고충민원 업무 협의체 구성·운영

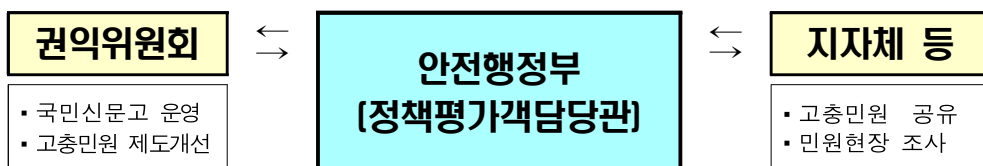
- 공정한 고충민원 처리 및 중요사항 논의 등을 위하여 관련 **협의체 구성·운영**
  - 관련 협의체는 기 구성·운영 중인 ‘**민원조정실무협의회**’ 활용

#### < 민원조정실무협의회 개요 >

- ▶ **근거** : 민원사무처리법시행령 제36조~제37조 및 '10년 우리부 민원행정 지침
- ▶ **구성** : 행정선진화기획관(주재), 성과고객담당관, 민원업무 관련 부서장
- ▶ **개최** : 필요시(성과고객담당관 직권 또는 민원업무 관련 부서장 요청 시)
- ▶ **주요 운영사항**
  - 반복민원 중 장기 미해결 민원 처리 및 **고충민원 해소대책** 논의
  - 복합민원 조정 및 다수인 관련 민원 불가분처분
  - 기타 고질민원 처리, 민원서비스 개선방안, 민원사무 간소화 검토, 민원처리 업무 담당자 고충 해결 등

### ○ 고충민원 업무협조 체계 구축

- 국민권익위원회·지자체 등 관계기관과 고충민원 내용 사전공유 및 현장방문 등 **유기적 업무협조체계** 구축



### ③ 고충민원 감축 등을 위한 제도개선

#### 가. 고충민원 제도개선 등을 위한 간담회 개최

- 고충민원 감축 및 제도개선 등을 위한 민원다수 부서 담당자 대상 간담회 개최
  - 시기/주재 : 연 2회 개최(반기별)/행정선진화기획관
  - 우리 부 민원현황 소개, 애로사항 청취, 건의사항 수렴 등

#### 나. 고충민원 사례집 및 업무 메뉴얼 제작

- 고충민원의 효과적 대응처리 등을 위한 업무 메뉴얼 제작
- 고충민원 사례집 발간·배포 등

## IV 추진일정

- 현장중심의 고충민원 해소방안 수립 : '12. 4월
- 고충민원 현장방문 조사(시범운영) : '12. 4월 ~ 12월
- 민원 다수부서 담당자 간담회 개최 : '12. 5월
- 고충민원 사례집 발간 : 12. 12월초
- 고충민원 업무 메뉴얼 제작 : '12. 12월말
- 민원조정실무협의회 개최 : 필요시

## 붙임 고충민원 처리사례(#1)

### □ 민원개요

- 민원인(염낙원)은 '12.3.27(화) 국민신문고를 통하여 우리부에 민원 신청
  - 조선총독부가 강탈한 부친 소유의 대지(철원 김화 읍내리 637, 714㎡)를 소유권 확인소송을 통해 최근 취득('08. 11)
  - 취득한 토지는 현재 도로가 없는 상태로서 지적도상의 도로 원상복구 또는 차량 통행 가능한 법적 도로 조성
- ※ 민원인은 독립유공자 염온동(廉溫東)의 장남으로, 광복회 이사로 재직 중
- ※ 민원인은 과거 청와대 초청 만찬 시, VIP객 동 민원사항 건의 고려

### □ 처리경과

- 민원내용 및 민원인의 특수성을 고려하여 관련기관에 이첩하지 않고 우리 부(성과고객담당관실)가 직접 수행
  - '12. 3. 27 : 국민신문고 민원 신청(염낙원)
  - '12. 3. 28 : 민원 접수(성과고객담당관실)
  - '12. 3. 28 : 해당 지자체(철원군)와 민원내용 공유 및 사실관계 확인(유선)
  - '12. 3. 30 : 민원현장 방문 및 관련 지자체와 처리방향 논의 등

### □ 조치결과

- '12. 4. 5 : 도로복구에 수반되는 관련 지자체의 현실적 어려움(예산 소요 등)과 민원인 요구사항에 대한 절충안 조정제시를 통하여 원만한 해결
  - ☞ (민원인) 사람 통행이 원활할 수 있도록 하천 도로(둑) 정비 요구
  - ☞ (철원군) 민원인 요구사항 수용

### □ 시사점

- 민원인 및 민원내용의 중요성을 인식하고, 이를 해당 지자체에 이첩하지 않고 우리 부가 직접 수행
- 관련 지자체와 사전 민원내용 공유 등 협조체계 유지, 현장방문 실시, 민원인과의 소통 등을 통하여 원만하게 해결

□ 처리담당자 : 성과고객담당관실 행정사무관 최명식

**붙임**      **고층민원 처리사례(#2)**

□ **민원개요**

- 민원인 : 이 복 숙(성남시 수정구 양지동94 주원파크빌)  
·고압선이 지나가는 고가도로 아래 지상에 성남시가 공영주차장을 운영하여 화재 시 대형 인명피해 우려되므로 주차장 폐쇄 요구
  - ※ 민원발생장소 : 성남시 양지동 고가교노상 공영주차장(수정구 양지동 880)
  - ※ 동 민원은 통합진보당 심상정 공동대표로부터 우리부로 이첩('11. 2월)

□ **확인결과**

- 동 민원은 성남시 남한산성 입구 교차로의 고가도로 밑 상판을 따라 설치된 15만 4천 볼트의 고압선 아래 공설주차장을 운영하여 시의회 지적 등 다수 민원이 제기된 곳임
- 위례신도시 계획에 의거 고가도로 철거 예정('14년 이후)
- 공영주차장을 계약기간 내 폐쇄할 경우, 민간위탁자에 대한 배상 또는 법률 분쟁 소지('09.10~'12.10, 3년간)

□ **조치내역(현장점검 및 관계기관 협의)**

- 한국전력공사 경기지역본부
  - 주차장 주변 교각기둥 중심으로 쉽게 인지 가능한 대형 위험표지판 보강
  - 주차장 주변 관찰 용이한 구역내 상설 모니터요원 운영(인근 음식점 등)
  - 주차장 운영 시간(09시 - 21시)대 이외 취약시간대 주중 점검 실시
- 성남시청(한전 경기본부 및 유관기관)
  - 도로 주변 시설물과의 피해성 감안 유관기관 합동 정밀진단 실시
  - 정밀진단결과에 따라 조치필요사항 발생 시 즉각 이행 조치 만전.

□ **처리담당자 : 재난대책과 행정사무관 정재환**

## 제 2 절 보고서 규격과 형식

보고서 작성 시 공통적으로 적용할 기본규격, 표지규격, 내용전개 형식 및 본문 규격을 알아보고자 한다. 이하의 보고서의 기본규격 및 서식은 참고사항이다. 따라서 보고서의 유형과 분량에 따라 적절하게 조절하여 사용할 수 있다.

### 1. 기본 규격

구 분	표준규격	비고
용 지	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 용지규격: A4 횡</li> <li>○ 여백: 위/아래 15mm, 좌/우 20mm, 머리말/꼬리말 10mm</li> </ul>	
제목 글상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 글자/문단/줄 간격: HY헤드라인 M 20~22p / 위·아래 0pt / 160%</li> <li>○ 글상자 테두리: 0.3mm</li> <li>○ 글상자 바탕색: 연한옥색</li> </ul>	
개요 글상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 글자/문단/줄 간격: 중고딕 15p / 위·아래 5pt·0pt / 160%</li> <li>○ 글상자 테두리: 위쪽 0.4mm, 위·아래 한줄 좌·우 없음</li> <li>○ 글상자 바탕색: 없음</li> </ul>	본문에 목적 또는 취지가 포함될 경우 생략 가능
본문 큰제목	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 글자/문단/줄 간격: 휴먼명조 16~18p / 문 단위 25pt, 문단아래 5pt / 160%</li> </ul>	줄 간격은 문서의 양에 따라 조정 가능
본문 작은 제목	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 글자/문단/줄 간격: 휴먼명조 15~16p / 문 단위 15pt, 문단아래 3pt / 160%</li> </ul>	
본 문	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 글자/문단/줄 간격: 휴먼명조 15~16p / 문 단위 5, 문단아래 0pt / 160%</li> </ul>	
참고사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 글자/문단/줄 간격: 중고딕 13~14p / 문 단위 3, 문단아래 0pt / 160%</li> </ul>	
주 석	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 글자/문단/줄 간격: 중고딕 12p / 문 단위 0, 문단아래 3pt / 130%</li> </ul>	

## 2. 보고서 표지 규격

'15. 12. 31. (요일) 정책평가담당관 000 (행정 0000, 000-000-0000)<sup>59)</sup>

---

# 보고서 제목

---

2015. 12



행정자치부  
정책평가담당관

---

59) 국장 보고서까지는 실무자, 실장 이상은 과장 또는 국장을 표기(기관장 보고 시는 국장 표기 원칙)

### 3. 내용전개 형식

'15. 12. 31. (요일) 정책평가담당관 000 (행정 0000, 000-000-0000)<sup>60)</sup>

## 보고서 제목

보고의 목적, 취지 또는 필요성 등 기재(중고덕 15)

I 추진 배경 (휴먼명조, 진하게, 17~18p)<sup>61)</sup>

II 현황 및 문제점

III 개선방안 또는 대책

IV 향후 계획

60) 국장 보고 시까지는 실무자, 실장 이상은 과장 또는 국장을 표기(장관 보고 시는 국장 표기 원칙)

61) 단락 구분을 위한 숫자 표기 시 본 형태의 모양을 사용 (모양 내 글씨 크기, 글씨체는 보고서에 따라 적절하게 조절)

#### 4. 보고서 본문 규격

### 보고서 제목 (HY헤드라인 M, 20~22p, 연한 옥색)

중고딕, 15p 보통, 글상자선 한 줄 테두리(위·아래)  
(본문에 보고의 목적 또는 취지 등이 포함될 시 본 글상자는 생략 가능)

#### □ 본문에 들어갈 기본 표기법

#### I. 첫째 항목 ○○○○ (칸 띄우지 않음): 휴먼명조, 17~18p

- 1. 둘째 항목 ○○○○○ (1칸 띄움): 휴먼명조, 15~16p
  - 가. 셋째 항목 ○○○○○○ (2칸 띄움): 휴먼명조, 15~16p
    - 1) 넷째 항목 ○○○○ (3칸 띄움): 휴먼명조, 15~16p
      - 가) 다섯째 항목 ○○○(4칸 띄움): 휴먼명조, 15~16p

#### <표기법>

- 숫자: 아라비아 숫자 [예시] 38(삼십팔로 쓰지 않음)
- 연호: 서기연호 사용
- 날짜: 숫자로 표기하되, 년, 월, 일의 글자는 생략하고 그 자리에는 점을 찍어 표시  
[예시] 오후 5시 30분 → 17:30

#### <표 그리기>

- 표 안의 글자체: 휴먼명조, 13~14p (본문글씨보다 작게)
- 셀 여백: 왼쪽, 오른쪽 3p, 위·아래: 임의설정

#### <문서서식>

- 글자체: 휴먼명조
- 줄 간격: 160%
- 문단간격: 임의설정
- 핵심단어나 중요한 내용: 진하게 표시

#### II. 둘째 항목 ○○○○ (칸 띄우지 않음): 휴먼명조, 16~18p

#### III. 셋째 항목 ○○○○ (칸 띄우지 않음): 휴먼명조, 16~18p

## &lt;쉬어가기 2&gt;

## 초임 공무원이 틀리기 쉬운 사항은?

보고서 작성 시 자주 틀리는 사항이 있어 여기에 소개하고자 한다. 이 부분을 개선하면, 칭찬받는 보고서를 작성할 수가 있다고 본다.

## ○ 기본사항을 지키지 않는다.

표지와 차례 누락, 표지의 작성연월 누락, 본문에 제목 누락, 전체 쪽수 누락, 표지·차례·본문간의 제목 불일치, 제목·작성연월·작성기관·차례의 위치 선정 부적절, 쪽수 잘못 매기기(본문부터 매겨야 함), 글씨 크기, 오·탈자, 글자 배열, 항목사용의 일관성 등 기본적인 체계를 지키지 않는다.

## ○ 중복이 너무 많다.

보고의 목적, 추진배경, 추진근거, 추진전략, 추진방침, 추진방향, 추진의 필요성, 추진내용, 추진실적, 기대효과의 내용이 중복으로 표현되어 있다. 항목간의 내용이 별 차이가 없다. 즉 거의 동일한 내용을 반복하여 표현하는 것에 불과하다. 각각의 항목에 대한 정확한 이해가 없이 작성하는 관계로 중복되어 있는지도 모른다. 스스로 작성한 보고서를 분석해 보라.

## ○ 해당 항목과 다른 내용을 작성한다.

추진배경에 기대효과를 쓴 경우, 현황 부분에 대책을 쓴 경우, 문제점 부분에 현황을 쓴 경우, 대책부분에 원인 또는 문제점을 쓴 경우 등 다양하다. 해당 항목에 맞는 내용을 기재해야 한다.

## ○ 궁금증과 질문을 하게 만든다.

상사가 물어보면, 자신도 대답을 못하는 경우가 있다. 상사가 궁금해 하고, 질문이 많은 보고서는 잘못 작성한 보고서이다. 한 번 시도해 보라. 자신이 만든 보고서를 상사의 입장에서 어떤 질문을 할 것인가를 생각해 보고, 이를 정리하여 점검표를 만들어 스스로에게 질문해 보라. 보고서 작성에 많은 도움이 될 것이다. 이런 과정을 거치면 보고서가 훨씬 더 충실해지고 완벽해진다. 반드시 시도해 볼 것을 강력히 권장한다.

### 제 3 절 보고서 작성법 핵심사항

지금까지는 보고서의 개요와 규격 및 형식에 대하여 개략적으로 살펴보았다. 이제 보고서 작성법에 대한 핵심사항(10계명)을 살펴보기로 한다.

#### 첫째, 행정업무환경 흐름을 입체적으로 파악하라.

보고서 작성 시 기본적인 행정업무환경 흐름을 파악해야 한다. 일반환경(정치적·법적·경제적·사회적·기술적·글로벌 환경 등), 공식적 환경(입법부·사법부·행정부 등), 비공식적 환경(언론·기관·국민·시민단체·정당·이익집단 등)을 고려하여 작성해야 한다. 업무흐름을 파악하지 않는 보고서는 균형이 잡히지 않고 핵심내용이 누락될 우려가 있다. 행정업무환경 흐름을 잘 파악하는 주요방법은 다음과 같다. 첫째, 거시적인 입장 또는 기관장의 입장에서 파악하는 능력을 배양한다. 둘째, 본인의 업무 외에 부서업무, 기관업무까지 파악하는 노력이 필요하다. 셋째, 더 나아가서는 유관 부처(기관)의 업무까지 파악하는 노력이 필요하다. 넷째, 주요신문·잡지·속독으로 배경지식을 통해 행정업무환경 흐름을 입체적으로 파악한다.

#### 둘째, 보고서 작성의 2대 축을 먼저 설정하라.

보고서 작성에 있어서 2대 축은 형식(틀)과 내용(자료)이다. 형식과 내용의 비중은 상사의 선호에 따라 1:9, 2:8, 3:7 등 다양하다. 보고서의 유형에 따라 형식과 내용이 달라진다. 먼저 작성하고자 하는 보고서의 유형을 고려한 다음 형식(틀)을 결정해야 한다. 즉 열개(전체적인 뼈대, 골격)를 잘 짜야 한다. 열개는 내용전개 순서(흐름)를 고려하여 작성한다. 다음은 그 보고서에 무엇을 채울 것인가 하는 내용을 결정해야 한다. 즉 보고서의 유형에 맞는 자료를 수집하여 내용을 작성해야 한다.

#### 셋째, 보고서의 유형을 결정하라.

어떤 유형의 보고서를 작성할 것인지를 먼저 결정해야 한다. 즉 정책보고서인지, 계획보고서인지, 대책보고서인지, 검토보고서인지, 결과보고서인지, 상황보고서인지, 행사보고서인지 등을 먼저 결정해야 한다. 왜냐하면, 보고서의 유형에 따라 내용전개 순서가 달라지기 때문이다.

### 넷째, 보고서의 틀을 잘 짜라.

보고서의 유형이 결정된 다음에는 그 보고서를 어떤 골격으로 구성할 것인지를 결정해야 한다. 이 부분이 가장 어려운 부분이다. 틀(골격)이 결정되면, 어떤 순서로 내용을 전개할 것인지를 고민해야 한다. 내용 전개 순서에는 논리적인 흐름이 있어야 한다. 이 부분만 잘 구성하면, 보고서의 작성이 훨씬 편해진다. 틀(골격)을 짤 때, 조심할 사항은 균형이다. 가끔 보면, 균형 잡히지 못한 보고서가 있다. 서론 부분, 본론부분, 결론부분에 들어갈 골격을 균형있게 배분하여야 한다. 보고서에는 서론, 본론, 결론이란 용어를 쓰지 않음에 유의하여야 한다.

### 다섯째, 보고서의 형식을 놓치지 말라.

1쪽 보고서는 표지와 차례 없이 제목 밑에 본문을 바로 작성한다. 보통 5쪽 이상의 보고서는 표지, 차례, 본문 등의 순서로 작성한다. 표지의 제목, 작성일자, 작성기관의 위치, 쪽수 매기기, 글씨 크기, 글씨체 등도 중요한 요소이다.

보고서의 형식은 한 눈에 들어와야 하고, 체계적이어야 한다. 즉, 표지, 제목, 차례, 본문, 붙임, 참고 등이 균형 있게 배열되어야 한다. 보고서의 내용도 충실하고, 형식도 균형이 잡히면 금상첨화이다. 그리고 보고서 작성 시 공통적으로 적용할 형식을 준수해야 한다. 즉, 기본규격(용지규격과 여백, 제목 글상자, 개요 글상자, 본문 큰 제목과 작은 제목, 본문, 참고사항, 주석 등), 표지규격(보고서 제목, 작성일자, 작성기관의 글자 크기 및 표시방법 등), 내용전개 순서(보고서의 유형별로 내용전개 순서가 달라짐), 본문규격(제목의 글자체와 크기, 본문에 들어갈 기본 표기법, 표 그리기, 문서서식, 큰 항목과 작은 항목의 글자크기와 글자체 등) 등을 준수해야 한다.

### 여섯째, 보고서의 내용을 충실하게 채워라.

‘보고서를 잘 작성한다’는 것은 ‘형식에 따라 내용을 잘 채운다’는 의미이다. 보고서의 유형과 형식에 맞는 내용으로 채우는 것은 기본이다. 즉, 밥그릇에는 밥을, 국그릇에는 국을 채우는 것과 같은 이치이다. 보고서의 내용이 충실하려면 수집된 자료가 충실해야한다. 수집된 자료는 체계적으로 의미 있게 분류분석해야 한다. 구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배이므로, 제2의 창작의 심정으로 분류분석해야 한다. 수집된 자료가 들어갈 위치를 잘 설정해야 한다. 즉, 본문, 붙임, 참고, 별지(서식) 중 어느 부분에 들어가는 것이 바람직한지를 먼저 결정하고 배치해야 한다. ‘본문에 들어갈 핵심내용이 붙임으로 처리된 경우도 있고 반대의 경우도 있다.

**일곱째, 자료의 수집과 분류 및 분석에 목숨을 걸어라.**

자료가 충실하게 수집되어야 보고서의 내용이 충실해진다. 가끔 보면, 보고서의 내용이 충실하지 못한 경우가 있다. 한 마디로 **성익이 없는 보고서**이다. 이런 보고서는 상사를 실망시킬 뿐만 아니라 담당자에 대하여 **성실성과 신뢰성 및 능력을 의심**하게 된다. 자료는 **국내자료, 민간자료, 국외자료** 등 관련 자료를 많이 수집하여야 한다. 수집된 자료는 보고서의 체계에 맞게 **잘 분류**하고 **의미 있게 분석**하여야 한다. 특히 주의할 사항은 해당 보고서에 **담아야 할 사항이 아닌 사항을 넣는 경우**이다.

**여덟째, 보고서의 작성 원칙을 지켜라.**

**공통적으로 지켜야 할 원칙**은 다음과 같다. 첫째, 초점 있게(보고의 목적과 방향을 뚜렷하게 제시), 둘째, 간결하게(같은 용어, 유사한 용어의 중복 금지), 셋째, 충실하게(보고내용이 알차고 핵심내용이 빠짐없이), 넷째, 알기 쉽게(지계꾼도 알 수 있도록), 다섯째, 명료하게(궁금증과 질문사항이 없도록), 여섯째, 체계적으로(보고서의 유형에 따라, 제목, 차례, 내용을 질서 있게 배열), 일곱째, 논리적으로(논리의 모순이나 비약이 없이 물 흘러가듯이), 여덟째, 정확하게(통계오류와 오타자가 없고, 어법 등에 맞게), 아홉째, 신뢰성 있게(객관적인 통계와 설문조사 결과 등 제시, 12배의 효과), 열째, 시각적으로(표, 그래프, 사진, 이미지 등 제시) 작성해야 한다.

그리고 **보고 전에 지켜야 할 원칙**에는 첫째, 체크리스트를 만들어 부족한 부분과 빠진 부분을 보완한다. 둘째, 작성 후 반드시 출력하여 읽어보고 수정한다. 셋째, 중요한 보고서는 동료직원에게 읽혀서 교정과 아이디어를 얻는다. 넷째, 문제의식 또는 점검자의 시각을 갖고 보고서를 재검토한다. 다섯째, 일관된 형식, 쪽수, 글자크기와 모양, 줄 간격 등 일치여부를 확인한다.

**아홉째, 본문, 붙임, 참고, 별지서식의 위치 선정을 잘 해라.**

작성할 내용이 어느 부분에 들어가는 것이 타당한지를 고민해야 한다. 이는 대단히 중요한 부분이다. 즉 **본문**에 넣을 사항인지, **붙임**으로 처리할 사항인지, **참고자료**로 넣을 사항인지, **별지서식**으로 처리해야 할 사항인지를 심사숙고해야 한다. **붙임, 별지서식**으로 처리해야 할 사항을 **본문**에 넣게 되면, 보고서가 답답해 보이고, 숨 막히게 된다. 반대로 **본문**에 넣을 사항을 **붙임**으로 처리하는 것도 큰 문제이다. 가끔 중요하고 강조할 부분이 보고서에 숨어있는 경우가 있다. 마치 보물을 찾는 것처럼.

열재, 칭찬받는 보고서를 작성하기 위해 부단히 훈련하라.

명품보고서, 칭찬받는 보고서는 하루아침에 이루어지지 않는다. 피나는 노력과 훈련이 필요하다. 좋은 보고서를 보고 벤치마킹하는 방법도 좋다. 가장 중요한 것은 도전 의식을 갖고 많은 유형의 보고서를 스스로 작성해 보는 것이다. 어느 정도 지나면, 보고서의 달인이 될 것이다. 보고서 작성을 피하지 말라. 두려워하지 말라. 즐겨라. 보고서의 달인 되기는 <쉬어가기 4>를 참조한다.

## 제 4 절 보고서 작성의 기본요건

직장 상사가 들려주는 보고서 작성법(<부록1>)을 기초로 하고 필자의 경험을 첨가하여 보고서 작성의 기본요건을 종합적으로 정리하면 다음과 같다.

1. 끊임없이 공부하고 학습해야 한다.
2. 해당분야에 대한 전문성을 갖추어야 한다.
3. 보고서 작성에는 열정이 필요하다.
4. 기본적으로 문법이 맞아야 한다.
5. 평소 큰 틀에서 생각하는 훈련을 길러야 한다.
6. 보고서 종류별로 기본적인 틀이 잘 구비되어야 한다.
7. 기관장의 스타일에 맞추어야 한다.
8. 기본적으로 소관 분야의 내용을 잘 숙지해야 한다.
9. 관련 사례에 대한 비교분석을 해야 한다.
10. 관계된 이해관계자(부처, 단체, 민원인 등)의 의견을 수렴해야 한다.
11. 제목에 핵심내용을 담아야 한다.
12. 기관장의 결심을 받을 사항이 제시되어야 한다.
13. 많은 기초자료를 수집하고, 분류하며, 분석해야 한다.
14. 관련 자료(관련법령, 외국사례, 민간사례, 전문가 의견, 면밀한 자료조사)가 풍부하게 제시되어야 한다.
15. 기본적인 통계를 본문에 제시해야 한다.
16. 구체적인 통계자료 등 입증자료가 제시되어야 한다.
17. 간단명료하게 쉽게 작성해야 한다.
18. 논리적, 체계적으로 작성해야 한다.
19. 지나친 도약이 있어서는 안 된다.
20. 핵심내용과 결론이 분명하게 제시되어야 한다.
21. 한 눈에 들어와야 한다.
22. 보기에도 좋아야 한다. 외관상 형식도 중요하다.
23. 포장을 잘해야 한다. 물건 값도 상승하는 것처럼.
24. 보고 또 보고(시간이 허락하는 한) 다듬어야 한다.
25. 보고서는 기본적 틀과 모양이 잘 갖추어야 한다.
26. 보고받는 사람이 판단할 수 있는 답이 있어야 한다.
27. 왜 작성하는지 그 이유와 목적이 분명해야 한다.
28. 심층 분석이 잘 되어야 한다.
29. 보지 않고도 말로 설명할 수 있어야 한다.
30. 논리에 모순이 있거나 논리의 비약이 있어서는 안 된다.

## 제 3 장 칭찬받는 보고서와 꾸중 듣는 보고서 구분

### 제 1 절 칭찬받는 보고서

행정기관의 부서는 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 즉 기획부서, 집행부서, 지원부서이다. 특히, 행정기관의 조직 중에서 기획(계획)을 가장 많이 하는 부서가 기획부서이다. 물론 집행부서 또는 지원부서가 집행하는 업무 또는 지원하는 업무만 수행하는 것은 아니다. 집행부서 또는 지원부서도 기획(계획)하는 업무가 있다.

공무원은 어느 부서에 근무하든 대부분 해당 업무에 대한 기획을 하게 된다. 다만, 정도의 차이가 있을 뿐이다. 보고서 또는 기획서를 잘 작성하는 것은 공무원이면 누구나 바라는 일이다. 어떻게 하면, 훌륭한 보고서 또는 기획서를 잘 작성할 것인가에 대하여 깊은 고민이 있어야 한다. 부단한 노력을 하여야 한다.

칭찬받는 보고서와 그렇지 못한 보고서를 정의하는 것은 매우 어렵다. 하지만, 여기서는 개략적으로 먼저 살펴보고, 자세한 것은 각 장에서 보고서 작성 방법과 실제 사례를 통해 설명하고자 한다.

칭찬받는 보고서는 **첫째 산뜻하다**. 이것은 간명하고, 깔끔하며, 시원하다는 뜻이다. **둘째 일목요연하다**. 이것은 체계적이고, 논리적이고 일관성이 있다는 뜻이다. **셋째 정곡을 찌른다**. 이것은 초점이 명확하고, 문제의 뿌리인 근본적인 원인을 찾아 진단과 처방을 잘 내린다는 뜻이다. **넷째 알차다**. 이것은 내용이 충실하여 올바른 결정을 내릴 수 있다는 뜻이다. **다섯째 정성이 깃들여 있다**. 이것은 최선을 다해 작성한다는 뜻이다. **여섯째 역동적이다**. 이것은 힘이 넘치고, 살아 움직인다는 뜻이다. **일곱째 이름답고 입체적이다**. 이것은 도표, 통계, 그래프, 사진, 신문보도 등 다양한 자료를 삽입하여 예술성을 띤다는 뜻이다. **여덟째 분명하다**. 이것은 궁금증이 없고, 질문사항이 없을 정도로 정확하며, 내용이 객관적이고 중립적이라는 뜻이다. **아홉째 상대를 배려한다**. 이것은 작성자의 입장이 아니라 보고를 받는 자의 입장에서 작성한다는 뜻이다. **열째 쓸모가 있다**. 이것은 보고서의 목적과 용도를 분명히 알고 작성한다는 뜻이다.

칭찬받는 보고서  
(보고의 목표와 목적이 분명해야 한다)

1. 보고서의 표지

- 가. 표지부터 눈에 쏙 들어오도록 작성한다. 보기 좋아야 한다.
- 나. 표지가 보고서의 얼굴이다. 첫 인상이 좋아야 한다.
- 다. 표지에 들어갈 구성요소가 빠지지 않아야 한다. 「행정업무의 효율적 운영에 관한 규정 시행규칙」상의 ‘간이기관문’의 표지의 구성요소를 기준으로 하여 작성한다.

2. 보고서의 제목

- 가. 제목만으로도 전체 내용이 들어오도록 작성한다.
- 나. 제목은 너무 길어도 안 되고 너무 짧아도 안 된다. 압축적으로 작성한다.

3. 보고서의 차례(순서)

- 가. 분량이 많은 보고서(보통 5쪽 이상)는 반드시 차례(순서)를 작성한다.
- 나. 차례만 보아도 전체 내용을 알 수 있도록 작성한다.
- 다. 차례(순서)를 나열할 때, 중요도와 우선순위를 고려하여 배열한다.
- 라. 상위항목과 하위항목을 잘 구분하여 배열한다.
- 마. 차례(순서) 전개는 보고서의 종류에 따라 달라지므로, 보고서의 종류를 잘 숙지한다.

4. 보고서의 내용

- 가. 보고내용이 생생하게 살아 움직이도록 작성해야 한다.
- 나. 보고내용이 유리알처럼 선명해야 한다.
- 다. 보고내용이 간명하고, 이해하기 쉬어야 한다.
- 라. 보고내용이 충실해야 하며, 전체적으로 균형이 잡혀야 한다.
- 마. 보고내용이 상세하고 구체적이어야 한다.
- 바. 보고내용 분석이 체계적이고 과학적이어야 한다.
- 사. 도입부분을 매력적으로 작성해야 한다.
- 아. 다음 페이지를 넘기고 싶은 충동이 일어나도록 작성해야 한다.
- 자. 결론이 도입부분에 있어야 하고, 본문 내용의 이해를 충분히 도와야 한다.
- 차. 주제어를 잘 선정하여 작성한다.

5. 보고서의 예술성

- 가. 보고서는 설명도 중요하지만, 도표, 그래프, 이미지(그림, 사진) 등을 적당히 삽입하여 시각적 또는 입체적으로 작성해야 한다. 가장 중요한 부분에만 삽입해야 한다.
- 나. 중요하고 핵심적인 부분은 진하게 하거나 밑줄을 치거나 글씨 모양을 바꾸거나 색깔을 달리하는 등의 방법으로 두드러지게 한다.
- 다. 설명과 함께 가능한 한 통계 숫자 등 객관적인 자료(data)를 활용한다.

6. 보고서의 음악성

- 독자가 읽을 때, 음악적 리듬에 따라 머리와 어깨를 움직이도록 작성한다.

7. 보고서의 논리성, 일관성 및 통일성

- 가. 보고서는 논리성, 일관성 및 통일성을 유지해야 한다.
- 나. 보고서는 물 흐르듯이 작성해야 한다.

8. 보고서의 어법 준수 등

- 「행정업무의 효율적 운영에 관한 규정」, 어문규정과 법령제명 띄어쓰기 등을 준수하여 작성하여야 한다.

## 1. 촌철살인형 보고서(간결이 생명)

보고서는 간결이 생명이다. 다른 내용이 추가되면 사족이 된다. 쪽 나열하면 초점이 분산된다. 보고서는 많은 항목을 쪽 나열하기보다는 범주화(그룹핑)하여 간결하게 작성해야 한다. 셰익스피어가 한 말이다. “간결은 지혜의 정신이다.” 처칠이 한 말이다. “보고서는 한 장으로 족하다.” 처칠은 옥스퍼드 대학 졸업식 축사에서 다음과 같이 세 마디의 간결한 연설을 하게 되었다.



처칠은 연단에 올라 입을 열었다. “절대로 포기하지 말라(Never Give-Up!)”. 그는 청중을 천천히 둘러보며 다시 한 번 더 큰 소리로 입을 열었다. “절대로 포기하지 말라(Never Give-Up!)”. 그는 주위를 다시 한 번 둘러보며 더욱 더 큰 소리로 입을 열었다. “절대로 포기하지 말라(Never Give-Up!)”.

### 연설의 공통점은 간결성

로마의 카이사르, 영국의 처칠, 미국의 링컨 등 위대한 연설자로 꼽히는 이들 연설의 공통점은 간결성이었다. 사실 위주로 구성해 주제가 간단명료하게 전달되고 대중을 강렬하게 설득할 수 있었던 것이다.

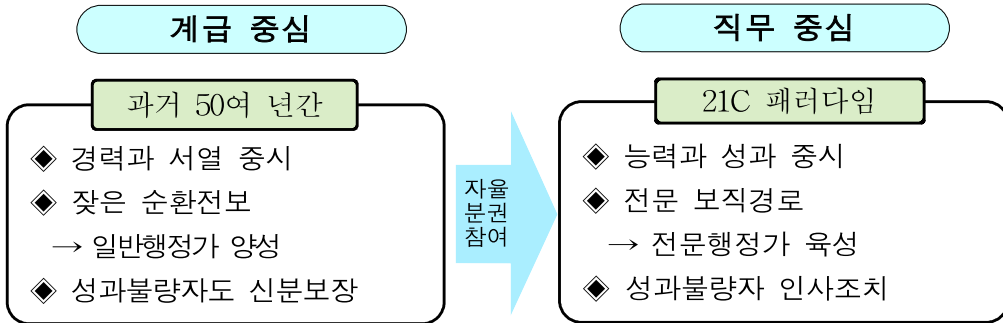
\* 출처: 세계일보(2005. 9. 26.)

### 보고서 간소화 등 관행 바뀌

[대전일보] 2006-12-28 2면

이영규 대전시 정무부시장(47)은 취임 5개월째 접어들면서 시정전반에 더욱 적극적인 행보를 보이고 있다. 특히 **직원들의 보고서 작성을 간소화** 시키는 등 **관습적인 행정의 틀을 바꾸어 놓았**다는 평가를 받고 있다

다음은 (구) 중앙인사위원회의 인사혁신의 기본방향의 한 부분이다. 매우 간결하다. 그리고 대비가 잘 되어 있다.



⇒ 인사개혁 로드맵을 통한 인사행정의 패러다임 혁신

## 2. 역지사지형 보고서(보고받는 자의 입장)

역지사지형 보고서란 보고받는 자의 입장에서 눈높이를 맞추는 보고서이다. 즉 시장, 장관, 대통령의 입장에서 보고서를 작성해야 한다. 자기의 직급의 범위 틀에서 벗어나야 한다. 이를 위해서는 부단한 노력을 하여야 한다. 보고받는 자의 취향은 다양하다. 개조식을 선호하는 경우도 있고 서술형 개조식을 선호하는 경우도 있다. 보고내용이 상세한 것을 선호하는 경우도 있고, 간략한 것을 선호한 경우도 있다. 사용하는 언어도 보고받는 자가 선호하는 용어를 사용하면 금상첨화이다. 특히 지시를 받았을 경우에 보고받는 자의 의중을 확실히 알고 작성해야 한다. ‘지피지기면 백전백승’이라는 한자성어도 있듯이 보고받는 자가 무엇을 원하는지, 어떤 단어를 선호하는지 등을 알고 작성해야 한다. 이 경우 가장 어려운 점은 중간관리자와 기관장의 입장이 다른 경우이다. 이 때 실무자는 어디에 초점을 맞추어야 하는가에 대해 갈등이 생긴다. 어려움이 있겠지만 최종 결재권자의 취향에 맞추는 것이 바람직하다. 따라서 실무자는 중간관리자에게 슬기롭게 대처해야 한다. 최종 결재권자가 이런 취향을 선호하고 있으니, 여기에 맞추어서 보고서를 작성했다고 중간관리자에게 미리 말씀을 드리는 것도 슬기롭게 처리하는 방법 중의 하나이다.

보고서는 보고받는 자 또는 정책결정권자의 의중을 깊이 헤아려 그에 맞게 작성해야 하는데, 그렇지 않아 재작성하는 경우가 많다. 결재권자의 눈높이에 맞추어 보고서를 작성하는 것이 시간을 단축할 수가 있고, 결재권자는 흡족해 한다.



“Black Like Me, 1961”이라는 책에 나오는 존 하워드 그리핀은 백인이지만 흑인이 되어보기로 결심한 후 분장을 하고 50일 동안 흑인으로 생활했다고 한다. 역지사지를 직접 몸으로 실천한 셈이다. 그는 백인으로 살 때에는 전혀 경험하지 못했던 이유 없는 차별과 증오를 처절하게, 실감나게 체험한 미국을 “이상한 나라”라고 평가하며 통탄했다고 한다. \*출처: <http://blog.daum.net/dfgijo/6078379>

### 3. 목적과 방향제시형 보고서

보고서는 목적과 결론이 분명해야 한다. 보고서는 보고하는 목적이 분명하지 않으면, 방향을 잃은 배와 같다. 실무자가 왜 보고하는 지 그 목적 또는 이유 및 필요성을 부각시켜야 한다. 그리고 보고서에는 기본방향이 제시되어야 한다. 보고의 목적과 기본방향이 먼저 제시되어야 핵심내용을 전개할 수가 있다. 물론 보고서를 작성할 때, 보고의 목적과 기본방향 및 핵심내용 간에 항상 우선순위가 있는 것은 아니지만, 보고의 목적과 기본방향을 정해놓고 핵심내용을 전개하는 것이 바람직하다. 그리고 난 다음에 시계열에 따라 주제 흐름이 서로 연계된 보고서를 작성해야 한다.

보고의 목적을 제시할 때에는 목표도 함께 제시하는 것이 바람직하다. 목표를 제시할 때에는 가급적 구체적인 지표를 제시하는 것이 좋다.

#### 보고의 목적(예시)

다음은 경기도 보고서 중의 일부이다. 보고서의 목적이 분명하다.

- ◆ 글로벌시대에 대응하고, 세계로 뻗어나는 미래 역동적 성장 주체로서 **「세계속의 경기도」** 이미지를 구축하기 위하여 지역성장을 촉진시킬 수 있는 독립적이고 차별화 된 『경기도 브랜드 개발』에 대한 종합추진 계획임.

### 보고의 기본방향( 예시)

다음은 안전행정부 보고서 중의 일부이다. 추진방안별로 기본방향을 설정한 예이다.

## 일하는 방식 추진계획의 기본방향

### III 중점 추진분야별 추진방안

창의실용, 소통활성화

#### 1 소통 강화를 통한 수평적 조직문화 조성

##### 기본방향

공직사회의 매너리즘을 혁파하고 창의적인 아이디어로 역동적으로 일할 수 있는 분위기를 조성하고 부서내 소통 활성화로 조직역량 제고

#### 4. 명중형 보고서(정곡을 찌른 보고서)

명중형 보고서란 초점이 분산되지 않고 정곡을 찌른 보고서이다. 이런 보고서는 하고 싶은 내용, 즉 핵심내용을 잘 정리한 보고서를 말한다. 마치 화살이 날아가 정중앙에 꽂힌 것처럼. 명이가 환자의 맥을 잡고 정확한 곳에 침을 놓은 것처럼. 보고의 목적과 기본방향이 설정되었으면, 핵심내용 중심으로 보고서를 전개해야 한다. 이 때 보고서 내용이 중심을 잃어 산만하고 지엽적인 것만 나열하는 일이 없도록 유념해야 한다. 자칫 잘못하면 이런 실수를 저지르기 쉽다. 문제의 본질 또는 핵심을 비껴가고 변죽만 울리는 보고서가 되지 않도록 항상 노력하여야 한다.

##### 본질은 두고 변죽만 울리는 개혁



대통령이 지적한 바와 같이 교육문제의 핵심은 학벌에 있고 사교육비는 학벌문제 때문에 발생하는 문제다. 학벌문제에 대한 대안이 마련되면 사교육비문제나 공교육의 정상화는 저절로 해결될 문제다. 문제의 원인을 덮어둔 채 사교육비만 줄이겠다는 것은 해결책이 아니다. (중략) 교육부는 문제의 본질을 두고 변죽만 울리는 대책으로 더 이상 국민들을 실망시키지 않기를 바란다. 2003.09.08 경남도민일보

### 핵심내용의 원칙

핵심내용은 보고서에서 가장 중요한 사항이다. 이는 신문기사의 제목과 같다. 핵심내용이 무엇인지를 먼저 결정하는 것은, 정책(사업)의 추진 방향에 대해 미리 결정하는 것이 된다. 다음은 구 행정안전부의 2011년도 연두업무계획상의 정책여건과 정책목표이다.

#### 2011년 정책여건 및 목표

##### 〈 2011년 정책여건(SWOT) 분석 〉

- **강점** : G20 성공으로 국가위상 강화, 정부출범 4년 차 안정적 국정기반
- **약점** : 중앙-지방간 갈등요인 상존, 지방재정 건전성 약화
- **기회** : 모바일 시대 도래, 선거 없는 해로 업무에 집중 가능
- **위협** : 서민경제의 불안 지속, 국가안전 위협요인 증대

#### □ 정책목표

- 안보위협, 재난, 범죄, 사고 등으로부터 **안전한 대한민국** 구현
- 지방자치 선진화와 지역경제 활성화로 **지방의 경쟁력 강화**
- 국정과제의 성공적 추진과 미래대비 선진행정 구현으로 **집권 4년 차 가시적 성과** 창출
- 국민이 체감하는 **공정사회** 구현, G20 성공을 토대로 **국격 제고**



#### 안전 대한민국, 국정성과를 창출하는 선진정부 구현

1. 안전 대한민국 구현	2. 지방자치 선진화와 지역경제 활성화
① 국가비상사태 대비태세 강화 ② 선제적 재난관리 강화 ③ 범죄·사고 예방 등 국민생활안전 확보	① 지방자치제도 선진화 ② 지방재정 건전성 제고 ③ 일자리 창출과 지역경제 활성화 ④ 지역 녹색성장 활성화
3. 국정성과를 창출하는 선진정부 구현	4. 공정하고 품격있는 사회 조성
① 국정과제 추진역량 강화 ② 세계 최고 수준의 스마트정부 구현 ③ 열심히 일하는 공직 분위기 조성 ④ 저출산·고령화 대비 근무여건 개선	① 따뜻한 공정사회 구현 ② 품격있는 사회, 글로벌 코리아

## 5. 초지일관형 보고서(표현, 도형 등의 일관성 유지)

보고서는 일관성을 갖고 작성해야 한다. 가끔 앞뒤가 맞지 않는 보고서가 있다. 단어·구·문장 등 표현도 일관성이 있어야 한다. 항목부호와 특수기호 및 도형도 앞뒤가 일관성이 있어야 한다.

### 일관성의 원칙

일관성이란 단어·구·절·문장이 서로서로 문맥상 앞, 뒤가 잘 연결이 되어 읽을 때, 의미상으로 결림이 없는 것을 말한다. 논리를 전개할 때에도 일관성을 유지해야 한다. 다음은 (구) 중앙인사위원회의 업무보고 중의 일부(일부 수정)이다. 단어 사용 등 일관성의 측면에서 검토해 보자.

#### ④ 여성·장애인·이공계 등 소수집단 공직임용 확대

- 관리직에서의 여성 고용률과 대표성 제고
  - 여성관리자 임용목표제(금년 목표 8.7%) 및 양성
- 장애인의 공직임용확대를 위한 지원시스템 구축
  - 장애인의 공무원 채용시험 응시연령 연장과 공직설명회 실시 및 장애인 수험생 DB 구축
- 과학기술 전문 인력 공직진출 확대
  - 기술직·이공계 전공자의 4급 이상 목표비율 달성

#### < 수정안 >

#### ④ 여성·장애인·이공계 등 소수집단 공직임용 확대

- 관리직에서의 여성 고용률과 대표성 제고
  - 여성관리자 임용목표제(금년 목표 8.7%) 및 양성
- 장애인의 공직임용확대
  - 장애인의 공무원 채용시험 응시연령 연장과 공직설명회 실시 및 장애인 수험생 DB 구축
- 이공계 공직진출 확대
  - 과학기술직 전문인력 등 이공계 전공자의 4급이상 목표비율 달성

#### < 수정이유 >

- ⇒ 단어 사용에 일관성이 있어야 한다. 따라서 상위 항목에서 여성·장애인·이공계란 단어를 사용하였으므로, 하위 항목에서도 같은 단어를 사용하여 일관성이 유지된다.
- ⇒ '장애인의 공직임용 확대를 위한 지원시스템 구축'에서 '지원시스템 구축'은 하나의 정보기술을 이용한 수단이므로, 상위 항목으로 대표성이 부족하다. 따라서 '장애인의 공직임용 확대'로 함이 바람직하다. 이것이 큰 제목의 '소수집단의 공직임용 확대'와도 일관성이 유지된다.

욕심을 부린다면 위 내용은 다음과 같이 구체적인 통계 숫자를 제시하는 것이 훨씬 바람직하다.

**④ 여성·장애인·이공계 등 소수집단의 공직진출 확대**

- 과장급 이상 고위직에 여성공무원 약진
  - ※ ('02) 152명 (3.5%) → ('03) 174명 (4.1%)
- 장애인 공직임용 확대
  - ※ ('02) 4,676명 (1.66%) → ('03) 5,108명 (1.81%)
- 고위직 및 핵심 국·과장에 이공계 공무원 진출 확대
  - ※ 국민의 정부 : 1급 6명 → 참여정부 : 장·차관 9명, 1급 10명

## 6. 신뢰형 보고서(객관적 통계자료 제시)

보고서는 객관적인 통계자료를 제시해야 신뢰성을 높일 수 있다. 또한 주장을 뒷받침할 근거가 제시되어야 한다. 보고서에서 보고의 내용을 뒷받침할 수 있는 것이 객관적인 통계 자료이다. 관리자는 보고의 핵심사항마다 관련 통계자료 등이 함께 제시될 때, 가장 흡족해 한다. 예를 들면, '국제 IT 지수 현황'이다. 2003년부터 2010년까지의 4개 평가지수에 대한 시계열을 알 수가 있어 신뢰성을 더욱 높여준다.

### 108 국제 IT지수 현황

지수명	작성 기관	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10
전자정부 발전지수	UN	13위 (191개국)	5위 (191개국)	5위 (191개국)	-	-	6위 (192개국)	-	1위 (192개국)
온라인 참여지수	UN	12위 (191개국)	6위 (191)	4위 (191)	-	-	2위 (192개국)	-	1위 (192개국)
네트워크 준비지수	WEF	14위 (82개국)	20위 (102개국)	24위 (104개국)	14위 (115)	19위 (122개국)	9위 (127개국)	11위 (134개국)	15위 (133개국)
ICT발전 지수	ITU	-	-	1위 (40개국)	1위 (180개국)	-	-	2위 (154개국)	3위 (159개국)

※ UN(United Nations) : 국제연합

WEF(World Economic Forum) : 세계경제포럼

ITU(International Telecommunication Union) : (유엔) 국제전기통신동맹

\* 출처: 2010년 안전행정부 주요통계집 자료(2010. 11) 중 일부

□ 지방분권의 가시적인 실적 거양

○ 이양사무의 적극적 발굴과 이행 독려로 지방이양 대폭 확대

- 참여정부 출범 직전인 '02년 160건→'05년 380건 이양 완료

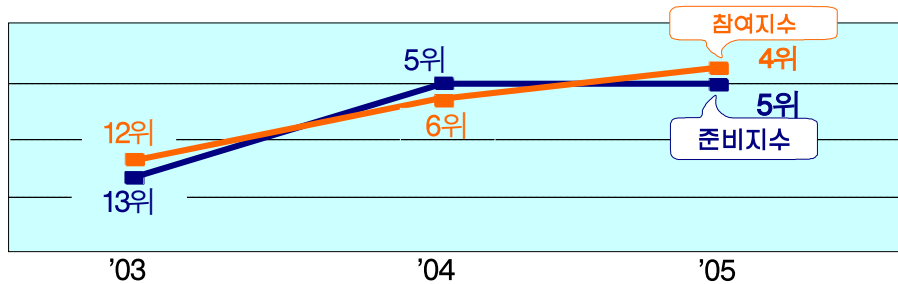
'00년	'01년	'02년	'03년	'04년	'05년
3건	77건	160건	182건	187건	380건

\* 출처: 2006년도 구 행정자치부 업무계획의 일부

Ⅱ 전자정부의 현 좌표

✓ UN 발표 전자정부 준비지수가 '03년 세계 13위에서 '05년 5위, 참여지수는 12위에서 4위로 상승, 세계 선도국가로 자리매김

■ 전자정부 발전 5단계 중 최고 수준인 통합처리 단계 진입률은 80%로 세계 2위



\* 출처: 2006년도 구 행정자치부 업무계획의 일부

**141** 중앙행정권한의 지방이양 현황('10. 9. 1 기준)

□ 총 2,660건을 지방이양 확정하고 1,440건(54.13%)을 이양완료

구분	계	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10.9
이양확정	2,660	185	176	251	478	53	203	80	88	54	697	395
이양완료	1,440	185	175	250	466	52	158	59	61	30	4	-
추진중	1,220	-	1	1	12	1	45	21	27	24	693	395

※ 실제 이양완료(법개정 완료)시까지 통상적으로 1~3년이 소요

\* 출처: 2010년 안전행정부 주요통계집 자료(2010. 11) 중 일부

## 7. 논리형 보고서(설득력도 무기)

보고서는 논리와 이유가 분명해야 한다. 논리의 비약과 모순이 있어서는 안 된다. 보고서는 논리가 있어야 설득력이 있다. 논리적인 흐름이 깨지면, 짜증이 나기 쉽다. 물이 자연스럽게 흘러가듯이 보고서도 논리적인 흐름에 따라 작성하여야 막힘이 없다. 보고서가 논리적인 흐름이 없으면, 목에 가시가 걸린 것처럼 상사에게는 고통이 되기도 한다. 따라서 보고서는 논리에 기반을 두어야 한다. 보고서의 논리성은 집의 기초석(基礎石)과 같다. 집의 기초석이 무너지면, 그 집은 붕괴하게 된다. 보고서도 마찬가지이다.

### 논리 훈련

내용이 물 흐르듯 자연스럽게 전개되려면 논리적 배열이 중요하다. 평소에 신문사설 또는 찬반토론 내용을 꾸준히 학습하면 논리력을 배양하는데 아주 도움이 된다. 배경지식은 문장을 논리적으로 전개하는데 많은 도움을 준다.



논리는 주장이 옳음을 증명할 때 필요하다.

논리는 주장이 옳고 그름을 밝힐 때 필요하다. 서로 다른 주장이 맞서는 경우에 어떤 주장이 옳은지 어떻게 가름할 수 있을까요? 논리적으로 조목조목 따져 증명할 수 있는 사람의 주장이 옳은 것이다.

오직 토끼 뿔이 있어야만, 나는 토끼 뿔을 구해 올 수 있다.

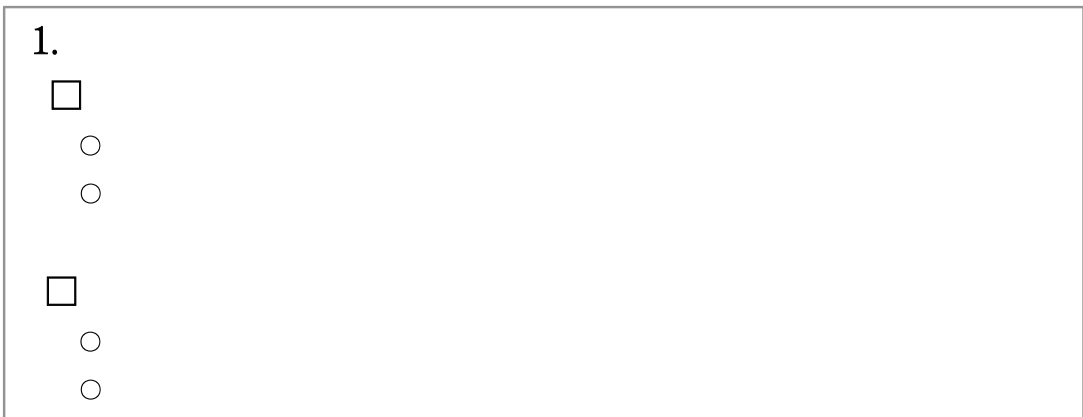
그런데 토끼 뿔은 없다.

그러므로 나는 토끼 뿔을 구해 올 수 없다.

## 8. 균형 잡힌 보고서

보고서는 형식과 내용이 어느 정도 균형이 있어야 한다. 어느 한 쪽으로 치우쳐도 안 된다. 보고서는 항목 간에도 균형이 있어야 한다. 단락 간에도 균형이 있어야 한다. 다음 쪽으로 넘어간 경우에 내용이 분리되어서는 안 된다. 마지막 쪽에서 분량이 1/2, 1/3, 1/4, 1/5의 수준에서 끝나면 외관상 불안하므로, 전체 내용을 줄이든지, 아니면 다른 내용을 더 추가하든지 하는 방식을 취하여 조절하는 것이 바람직하다.

보고서의 차례(목차)도 균형이 있어야 한다. 보고서의 차례(목차)는 균형을 갖추어야 한다. 이를 위한 가장 기본적인 것은 하위 차례(목차)의 수가 상위 차례(목차)의 수보다 많아야 한다는 것이다. 아래 박스에서 보는 바와 같이 “1”번 차례(목차) 아래에는 최소한 2개 이상의 “□” 차례(목차)가 있어야 한다. “□” 차례(목차) 아래에도 최소한 2개 이상의 “○” 하위 차례(목차)가 있어야 균형감을 갖춘 보고서라고 할 수 있다.



## 9. 때를 맞춘 보고서(적기형 보고서)

보고서는 타이밍이 중요하다. 기관장에게 보고하는 경우 보고시기에 임박해서 결재를 올린 경우에는 낭패를 보기 쉽다. 가끔 습관적으로 보고시기에 임박해서 보고를 올린 경우에는 충실하게 검토할 시간이 없기 때문에 오자, 탈자가 많은 뿐 아니라 상사가 질문한 경우 시원하게 대답도 하지 못하게 된다. 보고서를 완성하지 못한 경우에는 중간보고라도 하여야 한다.

## 10. 충실형 보고서

보고서는 올바른 정책결정을 할 수 있도록 충실한 내용으로 작성해야 한다. 보고서 내용이 충실해야 빠른 판단을 할 수가 있다. 보고서 내용이 충실하려면, 각종 통계자료, 해외사례, 민간사례, 설문조사, 이해관계자의 의견, 관련단체의 요구사항, 현장의 소리, 민원사항, 연구결과 등 풍부한 자료를 잘 정리하여 보고서에 담아야 한다.

보고서는 내용이 너무 많아도 문제이지만, 너무 없어도 문제이다. 내용이 부실하면 의사결정권자가 올바른 판단을 할 수가 없다.

## 11. 유리형 보고서

보고서는 유리알처럼 투명하여 질문과 궁금증이 없도록 작성해야 한다. 이를 위해서는 자신이 작성한 보고서에 대해 점검표를 만들어 하나씩 질문해 보면 부족한 점이 보이고, 누락된 부분도 보인다. 이를 보충하면 훨씬 보고서가 알차게 된다. 상사가 보고서에 대해 질문을 많이 하거나 무슨 말이라고 물어보는 보고서는 문제가 있다고 본다. 즉 안개 속에 갇힌 보고서와 같은 것이다.

### 명확성(명료성)의 원칙

보고서는 **명확**해야 한다. 구체적인 용어를 사용해야 한다. 보고하는 목적과 주된 내용이 무엇인지를 명확하게 제시해야 한다. 보고의 내용이 **명확성이 떨어지면 궁금증**이 생기고 질문하게 된다. 보고의 내용이 명확성(명료성)이 있으려면 **통일성, 일관성, 구체성**의 3가지 요건을 갖추어야 한다.

### 명확성(명료성)의 3가지 요건

글에 있어서 **통일성**이란 글을 구성하는 모든 단락들(paragraphs)이 글의 주제(subject)와 상호연관을 가지고 조리 있게 구성되고 그러한 단락들 또한 각각의 단락이 가지고 있는 소재(topic)와 연관되어 조리 있게 구성되어 있음을 말한다. **일관성**이란 단어, 구, 절, 문장이 서로서로 문맥상 앞, 뒤가 잘 연결이 되어 읽을 때, 의미상으로 결림이 없는 것을 말한다. 끝으로, **구체성**이란 글을 구성하는 각각의 단락이 가지고 있는 소재가 그 소재를 뒷받침하는 구체적인 내용으로 충분히 설명이 되어 있는 것을 말한다.

## 12. 입체형 보고서

보고서는 문장 외에 다양한 표현방식을 활용한 것이 좋다. 보고서는 도표, 그래프, 사진, 언론보도자료, 현장의 소리, 통계 표 등 시각적으로 작성하면 훨씬 이해속도가 빠르다. 그리고 표, 도형 등을 이용하면 훨씬 입체적이어서 이해가 더 빠르다. 평면형 보고서에서 벗어나야 한다. 각 표현방식의 장단점은 다음과 같다.

기법	장점	단점
문장 표현	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개념적인 설명에 적합하다.</li> <li>· 조목별로 간추려 쓰는 등 간결한 문장을 쓰면 내용을 정확하게 전할 수 있다.</li> <li>· 여타의 표현기법을 보강한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 문자나 열만으로는 임팩트가 작고, 이미지의 확대도 어렵다.</li> <li>· 글자의 크기, 서체를 구별하여 보이는 방법을 연구할 필요가 있다.</li> </ul>
차트 표현	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선, 도표 등을 사용하여 논리의 흐름을 명확하게 표현할 수 있다.</li> <li>· 도해화하여 복잡한 관계성도 용이하게 이해시킨다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 문자 스페이스가 좁고, 지수에 제약을 받기 때문에 표현이 딱딱하게 된다.</li> <li>· 정서적인 내용, 감각적인 정보를 전하는 것이 어렵다.</li> </ul>
데이터 사용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 그래프, 표 등을 사용하여 그 수치를 시각적으로 제시하기 때문에 상대방에게 용이하게 이해시킨다.</li> <li>· 기획자의 분석작업을 행하는 데에도 유효하다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 데이터와 접촉이 덜한 상대는 그 의미의 이해가 어려울 때가 있다.</li> <li>· 문장표현에 의한 설명, 요약을 반드시 첨부하는 것이 효과적이다.</li> </ul>
이미지 표현 (사진,그림)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 말만으로는 표현할 수 없는 미묘한 뉘앙스를 전할 수 있다.</li> <li>· 이미지 표현을 첨가하여 설명하면 리얼리티가 증가한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기획자의 주관, 좋아하는 것 등이 포함되기 쉬워 내용의 객관적인 전달에 적합하지 않다.</li> <li>· 적절치 못한 사진, 그림 사용시 자칫 인상을 훼손할 위험이 있다.</li> </ul>

## 차트표현(예시)

### ① 목 표

#### 전 공무원의 기획서 작성을 지원

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



### ② 강좌의 테마

#### 차트표현 기획서의 작성

- ① 문장표현으로부터 차트표현으로
- ② 논리성과 설득력을 강화
- ③ 프레젠테이션에서의 시각효과 향상



### ③ 전개의 포인트

#### 워드프로세서의 활용

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



### ④ 커리큘럼

#### 『비주얼 기획서 작성 강좌』

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



### ⑤ 효 과

#### 지면 출력의 Level up과 비주얼화

- ① 기획내용이 정확하고 미적 표현의 노하우 습득

보고서는 내용도 중요하지만, 형식도 중요하다. 속담에 “보기 좋은 떡이 먹기도 좋다”는 말처럼, 보고서도 보기에 좋아야 한다. 핵심 내용이 한 눈에 쏙 들어 올 수 있도록 한다. 시각은 청각보다 12배 정도의 강력한 힘을 발휘한다고 한다. 도표, 그래프, 언론보도, 사진, 그림을 사용하면 훨씬 이해하기가 쉽다. 그러나 너무 지나치면 좋지 않다.

사진 (예시)



2011. 4. 22. 평화로운 집 봉사활동

「주요 행사장면」



2011. 5. 20. 안행부장관 인사말씀



2011. 5. 20. 평가위원장 인사말씀

이렇게 하기 위해서는 문서편집을 잘 해야 한다. 이를 위해서는 정보기술능력을 함양하여 실력을 향상시켜야 한다. 보고서에 도표, 그래프, 중요 사진, 그림 등을 삽입하여 입체적으로 구성해야 한다. 그래야 보고를 받는 자가 “야, 정말 훌륭한 작품이구나!”하고 감탄할 것이다. 예를 들면 다음과 같다.

□ 생활불편신고 앱을 활용한 제보방법

① 생활불편 스마트폰신고서비스 앱 설치

- 아이폰 : 앱스토어(AppStore) 또는아이튠 (i-Tunes)
- 안드로이드폰 : 안드로이드 마켓(Market) 또는 통신사별 앱스토어(AppStore)에서 다운로드,설치



② 민원유형 선택

- 학교주변 청소년 유해업소 신고



③ 민원 내용을 등록

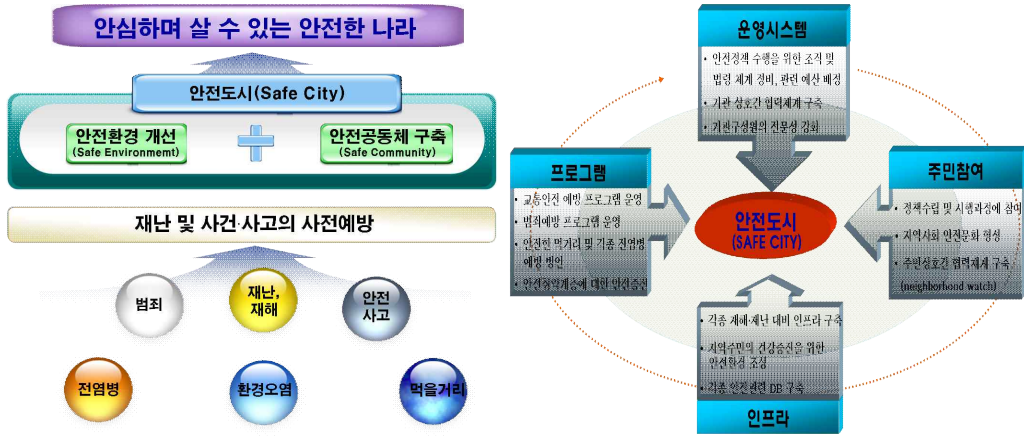
- 학교주변 불법·퇴폐업소 신고, 청소년 고용·출입 금지 의무 위반, 청소년에게 주류·담배 판매 등



④ 사진 및 위치정보와 함께 신고 (선택사항)

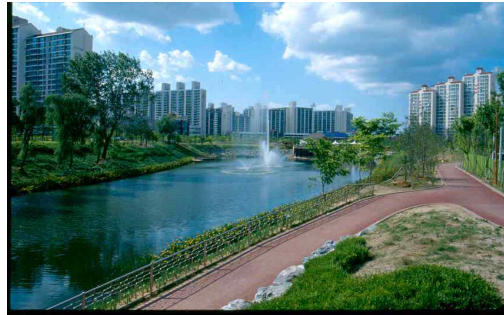
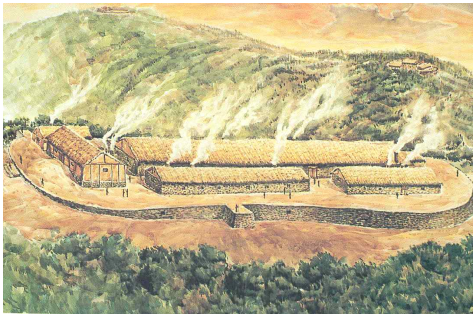


### □ 안전도시 비전 및 구성요소



\* 출처: 2011년 안전행정부 연두업무계획의 일부

### □ 동구릉 주변정비사업: 문화재 보수정비 국비지원 확정 후 추진



\* \* 출처: 강원도 생산문서

### 13. 고민형 보고서(정성과 혼을 쏟은 보고서)

보고서는 고민이 묻어나야 한다. 노력한 흔적이 보여야 한다. 보고서를 통해 그 사람이 성실한지를 알 수가 있다. 인격을 알 수가 있다.

보고서는 성실하게 작성해야 한다. “지성이면 감천이다”는 속담이 있듯이, 보고서에는 정성과 혼(魂)이 들어가야 한다.

## 李 “인수위 문서에 魂 들어가야”

### ■ 시무식서 ‘혼의 실용론’ 강조

새해 첫날부터 이명박 대통령 당선인이 대통령직 인수위를 바짝 조이고 나섰다. 1일 삼청동 인수위 사무실에서 가진 시무식에서 이 당선인은 그 어느 때보다 강도 높은 어조로 의식 개조와 애국심을 강조했다. 불도저라는 별명을 얻은 현대건설 회장 시절 최고경영자(CEO)의 모습을 연상케 했다는 평이다.

장황했지만 메시지는 분명했다. ‘이기심을 버리고, 나라 사랑하는 마음을 가지라.’는 말이었다. ‘소아병적인 발상을 버리라.’는 준엄한 경고 메시지를 던지기도 했다. 인수위원회와 직원들로서는 앞으로 50일간의 인수위 활동이 녹록하지 않을 것임을 예감케 했다.

이 당선인은 중국과 일본 등을 비교하면서 혼(魂)이 담긴 실용론을 강조했다.

20분 남짓 이어진 시무식 인사말에서 그는 ‘나라’를 14번, ‘대한민국’을 5번 언급했다. 그가 연설이나 강연 등을 통해 이처럼 국가와 애국심을 강조한 적은 드물다. 이 당선인은 “우리 후손들이 잘 사는 것만이 아니라 당대에 어떻게 좋은 나라를 만들 수 있을지 전력을 다해 달라.”고 거듭 당부했다.

이 당선인은 “과거에 자기가 소속된 일에 얽매이면 5년 전, 10년 전 인수위와 똑같다.”고 경고성 발언도 곁들였다.

이 당선인은 특히 공무원들의 ‘부처 이기주의’에 쉼기를 박는 데 많은 시간을 할애했다. “어느 부처에서 왔든지 내 부처를 냉정하게 생각해서 내 부처가 이 대로는 안 된다는 생각을 가져야 한다.”고 당부했다.

그는 “중요한 안(案)은 1월 안에 빨리 국회에 상정해서 의원들에게 설명하겠다. 그런 정신으로 일하라. 예전에는 안을 정해놓고 부처 이기주의에 입각해서 로비했다.”며 “이번에는 그렇게 하지 말라고 요구하고, 여러분 스스로 그렇게 바뀌어야 한다.”고 말했다.

특히 이 당선인은 “여러분이 만드는

### ■ 이명박 당선인 단배식·시무식 주요발언

어떤 경력이든, 어느 부처에서 왔든 자기도 버리고 소속 부처의 이익도 버리고 어떻게 하면 나라가 융성할지만 생각하라.

중국 국민들은 미국보다 강한 나라가 될 것이라는 희망을 갖고 있다. 우리도 10년 안에 세계 7대 강국이 될 것이라는 희망의 메시지를 국민에게 던져야 한다.

개인의 능력도 중요하지만, 지금은 생각을 바꿔야 한다. 문서 속의 문장을 들고 온 사람의 생각이 바뀌지 않았다. 그걸 보고 지도자들이 모두 속은 것이다. 그럼 5년 뒤에도 똑같은 나라가 된다.

인수위 여러분이 만드는 문서에는 혼이 들어가야 한다. 내가 그 문서 속에 들어가 있어야 한다.

인수위 다녀오더니 사람 달라졌다는 소리를 들어야 한다. 우리 부처(이익) 반영에 주지 않았다고 비난 받을까 두려워하는 사람은 필요 없다.

자율이라는 것, 굉장히 무섭다. 엄한 사람이 명령하는 질서는 효과가 없다. 스스로 지키는 자율적 질서, 이게 중요하다.

한나라당은 마을만 살짝 바꾸면 잘될 것 같다. 짐수를 갖고 정권을 연장하려 하면 안된다. 뒤에 숨어 수군수군대는 것은 없어졌으면 좋겠다.

문서에는 혼이 들어가야 한다.”라고 인수위원회와 전문위원들을 다잡았다.

이날 시무식에 참석한 한 인사는 “전에 없이 강한 어조였다. 이 당선인의 경의가 느껴졌다.”고 말했다.

이어 그는 “여러분 생각이 먼저 바뀌어야 한다는 거다. 그래야 문서가 실천에 옮겨진다. 문서만 잘 만들면 뭐하느냐.”며 보고를 위한 보고는 받지 않겠다는 뜻을 다시 한번 시사했다. 이어 이 당선인은 “지금부터 제대로 하면 우리는 10년 안에 일본을 따라갈 수 있고, 중국을 오히려 좋은 경쟁 파트너로 삼아 독자적인 존재가 될 수 있다.”고 역설했다.

이 당선인은 이날 국립현충원 참배와 한나라당 단배식에 이어 일찌감치 인수위로 출근, 시무식을 가진 뒤 구내식당에서 떡국으로 점심을 해결하는 등 발빠른 행보를 이어갔다.

김지훈기자 kjh@seoul.co.kr

\* 2008. 1. 2. 서울신문

李 “인수위 문서에 혼 들어가야”

당선인은 “여러분이 만드는 문서에는 혼이 들어가야 한다. 혼이 뭐냐. 내가 그 (문서)속에 들어가 특히 혼이 있어야 하는 것이다.”라고 인수위원과 전문위원들을 다잡았다. 이어 그는 “여러분 생각이 먼저 바뀌어야 한다는 거다. 그래야 문서가 실천에 옮겨진다. 문서만 잘 만들면 뭐하느냐.”며 보고를 위한 보고는 받지 않겠다는 뜻을 다시 한 번 시사했다. 이어 이 당선인은 “지금부터 제대로 하면 우리는 10년 안에 일본을 따라갈 수 있고, 중국을 오히려 좋은 경쟁 파트너로 삼아 독자적인 존재가 될 수 있다.”고 역설했다.

[서울신문] 2008-01-02

=====

그는 “두 달 동안 나라를 위해 몸을 던져야지, 권력 있는 사람과 인연 맺고 그 덕에 뭐가 잘되려는 생각을 가지면 안 된다”고 말했다. 그는 이어 “발상의 전환이 필요하다고 말을 많이 하고 보고서도 그렇게 만들지만 문서를 들고 온 사람의 생각이 바뀌지 않았다”며 “그런 보고서를 보고 지도자들이 모두 속은 거다. 그래서 5년 뒤에 똑 같은 나라가 된 거다”고 꼬집었다. 그는 그러면서 “여러분의 보고서에는 혼이 들어가야 한다. 몸소 실천할 수 있는 정신이 다 박혀야 한다”고 당부했다.

[한국일보] 2008-01-01

=====

이 당선인은 “여러분이 만드는 문서에는 혼이 들어가야 한다”며 “서류에 몸소 실천할 수 있는 정신이 박혀야 한다”고 주문했다. 그는 시무식을 마친 뒤 인수위원들과 함께 구내식당에서 떡국으로 아침식사를 했다.

[한겨레] 2008-01-02

## 14. 참신형 보고서

보고서는 새로운 정보를 제공해야 한다. 자주 반복되는 사업의 경우, 예를 들면, 교육운영실시 결과를 보고하는 경우에 월만 바꾸고, 숫자만 바꾸는 단계에서 벗어나서 교육에 임하는 교육생들의 전체적인 분위기, 학습에 임하는 태도 등을 보고서에 새롭게 담으면, 보고서가 훨씬 살아난다. 또 각종 회의를 한 후 결과보고서에 전체적인 회의분위기를 넣으면, 보고서가 살아난다. 다음 예시를 보자.

### '11년도 정부업무평가 대응전략 설명회 개최 결과의 일부

#### □ 전체 분위기

- 교육 전 성과관리담당관이 간단한 아이스브레이킹으로 한 바탕 웃음  
\* 붙임 사진 참조(제1차관, 국장, 과장 웃는 장면)
- 제1차관님께서 처음부터 마지막까지 참석하여 지대한 관심을 보이심.
- 자체 직원교육이 필요하므로, 교육자료를 보내달라는 등 적극적 관심 표명
- 주요핵심사항을 별도 노트에 기재하는 등 진지한 모습으로 교육 참관



2011. 3. 29. 정부 업무평가 설명회



2011. 3. 29. 정부 업무평가 설명회

### 창의성의 원칙

보고서는 **차별화된 창의성과 독창성**이 있어야 한다. 창의성과 독창성이 있어야 보고서가 참신하다. 옛날 보고서를 그대로 베껴 쓰거나, 다른 보고서의 내용을 그대로 옮겨 쓰면, 창의성이 떨어진다. 직장 윌레회 조희 시 ○○○ 안전행정부장관은 선진국이 되려면, 선진 공무원이 되려면 창의성이 있어야 한다고 강조하였다.

**‘아이디어 빈곤’에 시달리는 당신... 창의력은 충분하다, 깨우지 않았을 뿐**  
**[문화일보] 2009-04-27 22면 총03면 문화**

#### \*‘창의력 노트’서 배우는 발상의 기술

한국능률협회컨설팅(KMAC)에서 최근 국내 주요 기업 인사 담당자 100명을 대상으로 설문조사를 한 결과, 응답자의 49%가 변화 주도 역량을 갖춘 인재를 선호한다고 말했다. 조직 적합성이 24%로 뒤를 이었고 전문성은 22%에 그쳤다. 변화 주도적 인재가 되기 위해서 가장 필요한 것은 무엇인가. 바로 **창의력과 그에 기반을 둔 아이디어**다.

제임스 하킨스 미국 롤린스대 크러머 경영 대학원 교수는 저서 ‘창의력 노트’ (비즈니스북스)를 통해 “**모든 사람의 마음속에 이미 창의성이 존재하기 때문에 우리 안에 잠들어 있는 창의성을 깨울 수 있는 방법을 발견해야 한다**”고 말한다. 변화무쌍한 기업 환경에 적용하기 위해, 혹은 개인적인 문제 해결을 위해 창의적 아이디어 발상법을 익힐 필요가 있다는 것이다.

하킨스 교수는 기업이나 조직에 어떤 문제가 발생했을 때 창의적으로 해결하기 위해선 ‘**맨땅에 헤딩**’하지 말고 단계를 밟아야 한다고 지적한다. 즉 **문제가 일어난 환경을 분석하고, 문제의 내용을 정확히 인식한 후에 대안을 창출하며, 그 대안들 중 한 가지를 선택하고, 선택한 해결책을 실행하는 단계를 차근차근 진행시켜야 한다**는 것이다.

환경을 분석할 때 활용하는 창의적 기법의 첫 번째는 ‘벤치마킹’이며 다음은 ‘가까이 있는 사람을 활용하는 것’이다. 문제가 발생했을 때 다른 회사와 경쟁자들은 어떻게 하고 있는지, 고객들은 어떻게 반응했는지를 우선 살펴본다. 다음에 주변 사람들에게 당신은 어떻게 할 것인지를 물어 나오는 다른 시각의 의견을 얻는 게 바람직하다.

문제의 본질을 파악하는 접근 방법인 ‘생선 뼈 다이어그램’을 활용하는 것도 유효하다. 생선 뼈 모양의 그림을 그려놓고 가장 덜 복잡한 요인은 머리 쪽에, 가장 복잡한 요인은 꼬리 쪽에 열거하며 문제를 정리한다. 문제에 대해 ‘왜?’라는 질문을 던져 나온 몇 가지 요인에 관해 각각 또 ‘왜?’라는 질문을 해서 유추한 답을 배열하는 ‘왜-왜 다이어그램’의 응용도 효과적이다.

대안을 창출할 때는 마감 시한을 정하는 것이 중요하다. 하긴스 교수에 의하면, 창의적인 사람들은 어떤 압력이 가해졌을 때 일을 더 훌륭하게 해내곤 한다. 따라서 마감 시한을 못 박는 것은 대안을 창출하고 업무의 창조성을 높이는 데 탁월한 효과를 발휘할 수 있다. 마감 시한은 보통 심리적인 압박을 가하고 우뇌를 더 많이 사용하도록 자극한다.

대안 창출에서 ‘마인드맵(생각지도)’을 활용하는 것도 좋은 방법이다. 종이 한 가운데에 원을 그린 다음 그 안에 이뤄야 할 목표를 적은 후 그것과 관련해 떠오르는 생각들을 가지를 그려가면서 자유로이 적는 것이다. 새로운 아이디어를 창출하는 것뿐만 아니라 직관력을 개발하는 데도 많은 도움이 된다. 조직의 구성원들이 한 가지 문제를 놓고 자유롭게 거침없이 대안을 쏟아내는 ‘브레인스토밍’도 반드시 거쳐야 할 과정이다.

대안을 선택할 때는 ‘창의성’과 ‘혁신’ 면에서 구체적으로 점수를 매겨 최상의 아이디어를 채택하고, 이를 실행할 때는 기존 관행의 벽을 뚫고 가기 위해 ‘전사’처럼 강인한 의지력을 발휘해야 한다.

장재선기자 jejei@munhwa.com

## 15. 의문 해소형 보고서

보고서는 읽어가면서 막힘이 없어야 한다. 즉 읽어가면서 의문이 자연스럽게 해소되어야 한다. 예를 들면, 테마점검의 과제로 ‘소통 활성화를 위한 업무추진방식 개선 사례’란 내용이 있을 경우, 바로 아래에 그 사례와 점검기준이 함께 제시되는 경우이다. 그리고 작년과 대비하면 훨씬 좋다. 적절한 예시가 있으면 금상첨화이다.

### 우리 부 소통 활성화 추진성과 점검계획의 일부

#### ○ 점검과제 : 소통 활성화를 위한 업무 추진방식 개선 사례

- 현장점검, 융합행정, 홍보 개선 등 다양한 방식의 소통 활성화 노력

※ 사례1 : 찾아가는 인사행정(일선공무원과의 권역별 현장 토론회)

사례2 : 작지만 소중한 희망이야기(방송사와 합동으로 친서민 정책 기획홍보 추진)

사례3 : 개인정보보호 효율화 업무협약체결(안행부-방통위-경찰청 협의체 구성)

#### ○ 점검기준 : S(10%), A(80%), B(10%) 등급 평가하되, 창의성 및 추진성과를 중점 평가

※ 테마별 점검결과는 연말에 누적·평가(부서평가 5점)

## 16. 결론형 보고서

보고서는 결론을 먼저 제시해야 한다. 보고서를 전개하는 방식이 크게 두괄식과 미괄식이 있으나, 두괄식을 활용하는 것이 좋다. 상사는 바쁜 일정을 소화하기 힘들므로, 보고를 받을 때, “결론이 뭐냐?”라고 실무자에게 묻는 경우가 많다.

## 17. 읽기 편한 보고서(속도형 보고서)

보고서는 이해하기 쉽게 작성해야 한다. 읽기가 모른다고 생각하고 쉽게 작성해야 한다. 보고서는 읽기 편해야 빨리 읽을 수 있다. 보고서는 물 흐르듯이 자연스럽게 흘러가야 한다. 특히, 용어는 중학생이 이해할 수 있는 용어를 사용해야 한다. 전문용어나 기술용어는 풀어서 한글로 먼저 쓰고 괄호( )안에 병기하면 좋다. 내가 안다고 해서 상사가 다 안다고 생각하는 것은 착각이다.

### 용이성의 원칙

보고서는 쉽게 써야 한다. 알기 쉽게 써야 한다. 보고하고자 하는 내용을 한 눈에 쉽게 이해할 수 있도록 써야 한다. 이해하기 어려운 용어는 쓰지 않아야 한다. 불가피하게 전문용어를 쓰는 경우에는 용어 설명을 괄호 안에 하여야 한다. 예를 들면, BPR만 쓰는 것이 아니라, 업무절차개선(BPR: Business Process Reengineering)이라고 써야 독자가 곧바로 이해를 할 수 있다.

### 아내가 이해하지 못하는 글은?

정운찬 전 서울대 총장은 신문에 칼럼을 기고하기 전 반드시 부인에게 일독을 부탁한다. “아내가 이해 못하는 글은 독자에게 이해될 수 없고, 칼럼으로서 무의미하다”는 게 정 총장의 지론이다.

## 18. 역동형 보고서(살아있는 보고서)

보고서는 살아있는 보고서를 작성해야 한다. 보고서는 읽을 때, 생동감과 리듬이 있어야 한다. 이렇게 하기 위해서는 적절한 용어, 긍정적인 용어, 생산적인 용어를 선정하여 사용해야 한다. 용어 중에도 살아있는 용어가 있다. 예를 들면 ‘민원이 많이 증가했다’보다는 ‘민원이 기하급수적으로 증가했다.’가 훨씬 생동감이 있다.

## 19. 분석형 보고서

보고서는 **심층적으로 분석**을 하여 작성해야 한다. 심층분석을 잘해야 올바른 대책과 대안이 도출된다. 심층분석 없는 보고서는 신뢰성을 잃게 된다. 왜냐하면, 작성자의 주관이 들어갈 우려가 있기 때문이다. 객관적 사실(자료와 통계)을 가지고 **심층적으로 분석**해야 **올바른 대책과 대안**이 나온다.

### 李대통령 “분석 없이 대처하면 안 된다”

[동아일보] 2008-06-05 05면 총45면 종합

(앞부분 생략)

시종 무거운 분위기에서 진행된 회의에서 이 대통령은 “지금은 서로 자성하고 되돌아보는 귀중한 시간”이라며 쇠고기 파문과 관련해서도 “**분석 없이 대처하면 안 된다. 한미 자유무역협정(FTA) 등 여러 사안을 같이 고려해 대책을 세워야 한다**”고 역설했다고 한다.

박성원 기자 swpark@donga.com

### 입체적인 분석 사례

보고서는 **입체적인 분석**을 할 때, 근본적인 문제의식을 갖고 분석할 때, 그 빛이 더 난다. 정책의 추진 배경, 추진근거, 현황과 실태, 문제점과 대책, 기대효과, 개선방안, 대책, 활용방안 등에 대하여 **다각적인 분석**이 필요하다. 그리고 정책에 대한 근본적인 **문제**의식을 갖고 분석해야 한다. **근본적인 원인**을 찾아 **올바른 대책**을 마련하여 **해결**한 실제 사례를 소개하고자 한다.

미국의 토머스 제퍼슨 기념관의 대리석이 계속 부식되어 큰 문제가 되었습니다.

이 문제를 해결하기 위해 다양한 방법을 동원했다고 합니다. 그러나 해결되지 않았습니다.

기념관장이 이 문제를 해결하고자 전문가 의견수렴 등 다양한 방법을 강구한 끝에 심각한 문제가 해결되었다고 합니다. 바로 근본적인 원인을 찾아 이를 제거하니 쉽게 해결된 것입니다. 5가지 왜(why) 물음을 통해서 답을 찾았습니다.

첫째, 왜 기념관의 대리석이 부식될까요? (답) 청소직원이 물청소를 자주 해서/마모되고 화학제품으로 부식되어서

둘째, 왜 물 청소를 자주합니까? (답) 비둘기가 많아 똥을 많이 배설하니까

셋째, 왜 비둘기가 많습니까? (답) 비둘기가 좋아하는 거미가 많아서

넷째, 왜 거미가 많습니까? (답) 거미가 좋아하는 나방이 많아서

다섯째, 왜 나방이 많습니까? (답) 해질 무렵에 제퍼슨 기념관이 다른 건물보다 2시간 빨리 전등을 켜니까 나방이 많이 모여서

**근본적인 원인을 찾아 해결했습니다.**

**바로 다른 건물보다 전등을 2시간 늦게 켜었습니다.**

그러니까 나방이 모여들지 않았습니니다.

나방이 모여들지 않으니까 거미도 모여들지 않았습니니다.

거미도 모여들지 않으니까 비둘기도 오지 않았습니니다.

비둘기가 오지 않으니까 비둘기 똥이 없어졌습니니다.

비둘기 똥이 없어지니까 물청소를 할 필요가 없어졌습니니다.

물청소를 할 필요가 없어지니까 대리석을 그대로 보존할 수가 있었습니니다.

**문제의 근본적인 뿌리(원인)를 찾은 것입니다.**

의사가 제대로 진단하고 처방하며, 약사가 제대로 조제하는 것과 같다고 봅니다.

잘못된 진단과 처방은 개선할 점조제 결과를 가져옵니다.

올바른 진단과 처방은 올바른 조제 결과를 낳습니다.

결국은 환자가 건강을 회복하게 되고, 행복한 삶을 누릴 수 있게 됩니다.

보고서도 마찬가지다. 현황을 제대로 파악하고, 실태분석과 원인분석을 심층적으로 수행하여 문제점을 도출하였을 때, 그 문제점에 대한 올바른 대책을 수립하게 된다.

## 20. 객관성 있는 보고서

보고서는 주관성을 배제해야 한다. 보고서에 믿음을 주기 위해선 가능한 한 객관적인 사실을 숫자로 표기하거나 실제 경험한 내용이 들어가야 한다. 보고서는 객관성을 유지해야 공정성이 확보된다. 객관성이 약한 논리를 사용하지 않도록 해야 한다. 다음은 2012도 안전행정부 연두업무계획 상의 일부 내용이다. 구체적인 통계자료가 있다.

▶ 최근 4년간 어린이 교통사고 발생건수 14.5%, 사망자수 53.1% 감소  
 ※ 발생건수 : ('07) 15,642건 → ('11) 13,367건 / 사망자수 : ('07) 179명 → ('11) 84명

▶ 지난정부 대비 자연재해에 의한 인명피해 56.9%, 재산피해 78.0% 감소  
 ※ 연평균 인명피해 : ('03~'07) 58명 → ('08~'11) 25명 / 재산피해 : ('03~'07) 17,766억 → ('08~'11) 3,914억

▶ 행정정보 공동이용 확대('08년 4,199만건 → '11년 8,770만건) ⇒ 총 9,188억원 절감  
 ▶ 민원24 온라인 민원서비스 이용확대 : '08년 6,622만건 → '10년 8,872만건

▶ UN 전자정부평가 세계 1위('10년)  
 - UN 전자정부발전지수 : ('08년)6위 → ('10년)1위 / 온라인참여지수 : ('08년)2위 → ('10년)1위  
 ▶ 정보화마을·민원24의 「UN 공공행정상」수상('11년)

## 21. 정확성이 있는 보고서

보고서는 정확해야 한다. 내용뿐만 아니라 형식도 정확해야 한다. 내용상 하자(흠)가 있어서는 안 된다. 「행정업무의 효율적 운영에 관한 규정」상의 문서작성의 일반사항, 「국어기본법」상의 어문규범(한글 맞춤법, 외래어 표기법, 로마자의 표기법 등), 그리고, ‘법령제명 띄어쓰기 원칙’을 준수하여 작성해야 한다.

예를 들면, 이상과 이하, 초과와 미만, 전과 후, 이전과 이후를 구분하여 사용해야 한다. 오·탈자가 없어야 한다. **오·탈자**는 글의 가치를 떨어뜨리고 성의가 없어보이게 한다. **적절한 단어의 선택, 문장호응, 맞춤법** 등 사소한 것들이 글 전체의 인상을 좌우할 수도 있다. **한자(漢字)**를 사용할 경우, 반드시 해당 단어에 맞는 한자(漢字)를 확인하여 사용하여야 한다. 특히 **통계 숫자와 이름 및 주소**는 정확해야 한다. 다른 통계를 인용한 경우에는 해당 기관 또는 해당 부서에 확인하고 사용하여야 문제가 발생하지 않는다.

#### < 정확한 의미를 알고 용어를 사용해야 한다 >

정확한 의미를 알고 용어를 사용하는 것이 대단히 중요하다. 예를 들면, '이상'과 '초과'의 차이(20세 이상과 20세 초과의 차이), '이하'와 '미만'의 차이(20세 이하와 20세 미만의 차이), '이전'과 '전'의 차이(20세 이전과 20세 전의 차이), '이후'와 '후'의 차이(20세 이후와 20세 후의 차이), '과반수'와 '절반'의 차이, '%'와 '%포인트'의 차이, '다르다'와 '틀리다'의 차이, '매우'와 '너무'의 차이, '~(물결표)와 '-(붙임표)의 차이, '째'와 '번째'의 차이, 작은 따옴표(' ')와 쌍 따옴표(" ")의 차이를 알고 사용해야 한다.

## 22. 단어선택에 투쟁하는 보고서

보고서 작성에서 단어 선택이 대단히 중요하다. **핵심 단어(또는 주제어)**를 잘 선정해야 한다. 어떤 단어를 사용할 것인지를 고민해야 한다. 적절한 단어를 찾아내야 한다. **기술용어 등 전문용어**는 **풀어서** 사용해야 한다. 하나의 개념에 하나의 단어를 사용해야 한다.

## 23. 현장 냄새가 나는 보고서

보고서는 현장감이 있어야 한다. 현장에 한 번도 가보지 않고 작성한 보고서는 실현 불가능한 결과를 초래할 수도 있다. 대통령께서 책상에 앉아 있지 말고 현장에서 가서 보고 정책을 입안하라고 하셨다. 현장을 보고, 현장의 소리를 듣는 정책이 알찬 정책이 된다.

### 현장성의 원칙

보고서가 살아 있으려면 **현장감**이 있어야 한다. 현장에 가서 보고, 현장의 소리를 듣고 작성한 보고서는 훨씬 알차다. ○○○ 대통령께서 강조하신 사항이다. ○○○ 대통령께서는 2008. 9. 26. 예정에 없이 ○○청을 방문해서, 회의실에 앉자마자 책상에 있는 보고서들을 보고는 “공문 같은 것은 필요 없고 이야기를 들으러 왔으니, ○○청장에게 이야기해 보라고 하였다.” 바로 현장의 소리를 듣고자 물어보신 것이었다.

다음은 2008. 4. 14. 매일경제에 보도된 내용이다. **현장 냄새가 나는 자세한 보고**를 강조한 대목이 나와 있다.

## 김중수 경제수석의 불만

#### 재정부 워크숍서 “보고 제대로 해달라” 주문

“어설플 보고서는 바로 퇴짜 맞는다. 일선 부처가 고민 좀 해서 현장감 있게 보고서를 만들어 보고해 달라.”

김중수 청와대 경제수석(사진)은 12일 경기도 수원 모처에서 진행된 기획재정부 간부 워크숍에서 이명박 대통령에 대한 보고와 관련해 이같이 당부했다.

김 수석은 “요즘 수석이나 비서관들은 일하기 무척 힘들다”며 “대통령이 ‘디테일(자세한)’한 보고를 요구할 때가 많다”고 말했다. 어정쩡하게 보고했다가는 못하지 않은 지적에 당황할 때가 많다는 것이다. 그는 특히 “어려서 어렵다”는 식의 보고는 곤란하다”며 “현장 냄새가 묻어나는 자세한 보고를 자주 해 달라”고 거듭 당부했다.

경제수석실에서 독자적으로 하기에는 현장감이 많이 떨어지는 만큼 기획재정부 간부들이 적극 정책이슈를 풀로업 해 달라는 주문이다.

이 같은 김 수석 발언은 국정기획수석실 등 관련 수석실과의 보이지 않는 경쟁이 신경 쓰인다는ニュ앙스가 담겨 있는 것으로 해석된다. 또 경제수석실이 활성화돼야 재정부 등 경제부처도 일하는 보람을 느낄 것이라는 압력이 담겨 있다는 해석이다.

김 수석은 보고와 관련해 두 가지 사례를 들었다. 첫째는 한때 화제가 됐던 쌀곡수 대중화에 대해 ‘가공비용이 많이 들고 기술 문제로 어려울 것 같다’는 보고를 하자 이 대통령은 바로 쌀로 쌀가루를 만드는 것과 밀로 밀가루를 만드는



과정을 비교해 비용과 기술에 어떤 차이가 있는지 다시 알아 보라고 지시했다.

또 ‘밀가루 등 곡물 가격 폭등이 문제되고 있다’는 보고를 하자 ‘단순히 현상만 보지 말고 밀가루 가격이 오르기까지 원료인 밀 가격은 얼마나 올랐고 유통단계에 문제는 없는지 알아 보라’고 했다고 한다. 유통단계 문제를 알기 위해서는 직접 현장을 뛰지 않고는 불가능하다.

이날 워크숍에는 재정부 과장급 이상 간부 70여 명이 참가했으며 강만수 장관이 모두발언을, 김중수 수석과 박대연 티맥소프트 사장이 강연을 했다.

김태근기자

## 장·차관 현장행정

지난 23일 이명박 대통령이 신임 차관들에게 현장행정을 강조한 것과 관련, 각 부처 기관장들의 현장행정 실태를 파악한 결과, 대부분의 현장행정을 나름대로 충실히 하고 있었다.

서울신문이 24일 파악한 바에 따르면 장·차관 등 기관장들은 주간 단위 또는 월 단위로 현장을 찾고 있었다. 이돈구 산림청장은 25일 백두대간 산림훼손 복원지에 이어 27일에는 거제의 소나무 재선충 방제지, 다음달 1일에는 양양 낙산사 산불 조림지를 방문할 예정이다. 이주호 교육과학기술부장관은 24일 인천에서 학부모 특강을 하는 등 차관시절부터 해 온 주 1회 현장방문을 지금도 이어오고 있다. (중간생략)

기관장들의 이 같은 현장방문은 리더십의 변화로 비쳐지고 있다. 조직관리와 업무추진보다 행정 수요자인 국민의 소리를 직접 듣고 가려운 곳을 헤아려주는 ‘소통의 행정’으로 받아들여지고 있는 것이다.

이승종 서울대 행정대학원 교수는 “부처의 정책이 지자체 등 일선 행정 현장까지 100% 전달되지 않고 왜곡되는 경우가 많았는데, 정책 결정권자인 장·차관들이 직접 정책 현장을 챙기면 이러한 현상을 바로잡을 수 있다.”고 긍정 평가했다.

2011. 5. 25. 서울신문

□ 제12회 국무회의(3.13)시 대통령님께서 현장행정을 강조

### < 말씀 내용 >

▷ “장·차관을 비롯한 간부들이 현장에 많이 나가서 많은 얘기를 듣고 금년 1년 공직자들도 더 적극적으로 일할 수 있도록 해 달라”

## 안전행정부 전담 콜센터(2100-3399) 방문 계획

### 1. 현장방문 필요성

- 안전행정부 전담 콜센터 상담사들의 전화응대상황 등 현장 점검
- 우리 부 전담 상담사들의 노고 격려 및 애로사항 청취

### 2. 현장방문 개요

- 일시 및 장소 : 4.25(수) / 국민권익위원회 110 콜센터
- 참석대상
  - 우리 부 : 기획조정실장, 정책평가담당관 및 고객관리팀 담당자
  - 콜센터 : 110 콜센터 관리담당, 우리 부 전담 상담사 등(약 10명)
- 행사내용
  - 국민권익위원회 110 콜센터 내 우리 부 전담 콜센터 현장 점검
  - 우리 부 전담 상담사들의 노고 격려 및 애로사항 청취
- 시간계획

구분	시 간	내 용
소요시간 (90분)	11:30 ~ 11:50	콜센터 현장 점검 및 상담사 등 관계자 격려
	12:00 ~ 13:00	오찬 간담회

### 3. 실장님 역할

- 콜센터 시찰 및 우리 부 전담 상담사 등 관계자 격려 오찬

## 제 2 절 꾸중 듣는 보고서

모든 공직자는 칭찬받는 보고서를 작성하기를 원한다. 하지만 칭찬받는 보고서를 작성하기란 그렇게 쉽지 않다. 꾸중 듣는 보고서를 작성한 경우가 많다.

어떤 공직자는 잘못된 보고서 때문에 질책을 받아 쓰라린 경험을 하는 경우도 있다. 보고서 때문에 선배 공직자의 쓰라린 경험은 <부록2>를 참조하기 바란다.

이제 꾸중 듣는 보고서가 어떤 경우인지를 살펴보자.

### 1. 초점 분산형 보고서

보고서는 분량이 많으면 초점이 분산된다. 초점이 분산되면 읽분은 무엇을 보고하는지를 알 수가 없게 된다. 본문에 답을 내용인지, 붙임에 답을 내용인지를 구분하지 않는 것이 문제이다. 본문에 많은 사항을 담으려고 하면 초점이 분산되고, 핵심사항을 파악하는데 집중력을 떨어뜨리게 된다. 본문, 붙임, 참고, 별지서식을 잘 구분하여 본 보고서의 본문이 너무 산만하지 않도록 해야 한다. 본문에는 보고서의 핵심내용(통계자료의 경우는 총괄부분만 제시)을 담고, 보다 구체적인 내용(월별, 분기별, 연도별 통계자료, 상세한 분석자료 등)은 붙임에 넣어 작성해야 한다. 그리고 보고서를 보다 충실하게 이해하기 위해 참고자료를 별첨 다음에 배치하는 것이 좋다. 필요에 따라서는 참고자료를 본문에 넣어도 좋다. 별지서식은 맨 마지막에 각종 보고서 서식과 함께 작성방법을 제시하는 것이 좋다.

초점이 없는 보고서는 내용은 많으나, 어떻게 하겠다는 것을 알 수가 없는 보고서이다. 중요하지 않는 내용까지 담는 보고서도 이에 해당한다.

보고서에 담아야 할 내용은 보고서의 종류에 따라 다르다. 대책보고서의 경우 현황과 실태, 문제점과 대책은 반드시 보고서에 들어가야 한다. 또한, 회의보고서의 경우 회의개요(일시, 장소, 참석, 회의결과), 협의사항, 주요쟁점사항 등은 보고서에 들어가야 한다. 논의 또는 협의과정 상 쟁점사항 등이 들어가야 한다.

전직 ○○○ 대통령은 △△부 장관의 보고를 받은 뒤 “이 보고서를 누가 작성했느냐”, “양은 많은데 핵심이 빠져 있는 것 같다”면서 보고서가 지나치게 나열식으로 돼 있고 일목요연하지 못한 점 등을 조목조목 지적했던 것으로 19일 알려졌다. (중략) 전직 ○○○

대통령은 이어 “각 부처는 보고서 작성 시 요점이 부각되게 충실하게 쓰도록 노력해 달라”며 “**핵심 포인트**를 잡아 추세에 대한 **비교치나 지표** 등을 잘 활용하고, 목표도 명확히 해 달라”고 국무위원들에게 각별히 당부한 것으로 전해졌다. [강원도민일보] 2007-01-19

## 2. 우물 안 개구리형 보고서

자기중심으로 작성한 보고서이다. 자기입장에서만 바라보는 보고서이다. 자신이 속한 부서 범위 내에서 벗어나지 못한 보고서이다. 과장, 국장, 실장, 부기관장(차관 또는 부지사 등), 기관장(장관 또는 도지사 등)의 입장으로 돌아가서 보고서를 작성해야 한다. 더 나아가서는 우리나라의 입장에서 작성해야 한다.

### < 숲을 보지 못하고 나무만 본 경우 >

전체를 바라보지 못하고, 부문에만 치우쳐 보고서의 품위가 떨어지는 경우이다. 보고서를 작성할 때에는 전체에서 부분으로, 부분에서 전체로 보는 거시적인 안목과 미시적인 안목을 가져야 한다. 어느 한쪽으로 치우쳐서는 안 된다. 독수리가 하늘 높은 곳에서 먹이를 찾기 위해 멀리 바로 보고, 먹이를 발견한 후에는 오로지 그것을 향해 나아가는 것처럼, 보고서를 작성할 때에 큰 시각을 갖고 바라보면서, 동시에 어느 한 부분에서는 치밀하게 파고드는 자세를 겸비해야 한다.

\* **보고서를 바라보는 관리자의 시각(<부록 3>)**을 확대해야 한다.

## 3. 짜깁기 형 보고서

보고서를 짜깁기한 경우에 상사는 그냥 안다. 어딘가 모르게 맞지 않는 부분을 보게 된다. 짜깁기를 하면 글씨체, 글씨크기, 줄 간격, 서술방식 등이 일관성이 없게 된다. 짜깁기한 보고서는 논리성과 일관성 및 체계성이 없게 된다. 어딘가 모르게 영성하게 보인다. 논리도 안 맞다.

#### 4. 기본이 안 된 보고서(빵점 보고서)

제목부터 틀린 보고서, 차례와 쪽수가 빠진 보고서, 용어가 불일치한 보고서, 기본적인 틀도 맞지 않는 보고서, 좌측 여백이 불규칙한 보고서, 글씨체·글씨크기·장평·간격 등 기본적인 형식도 갖추지 못한 보고서, 엉뚱한 내용이 들어있는 보고서 등은 기본이 안 된 보고서 빵점 보고서이다. 기본적인 통계가 없는 보고서도 기본이 안 된 보고서이다.

기본이 안 된 보고서는 보고받는 자를 실망시킨다. 기본에 충실해야 한다.

##### < 한글맞춤법 등 어문규정을 지키지 아니한 경우 >

문법, 철자, 구두점 등 사소한 것도 (생명을 걸고) 지키는 것이 보고서의 성실도와 완성도를 높이게 된다. ‘이상’과 ‘초과’, ‘이하’와 ‘미만’의 차이를 모르고 사용한 경우, ‘전’과 ‘후’, ‘이전’과 ‘이후’의 차이를 모르고 사용한 경우 등 너무도 많다. 한 가지 예를 들면, ‘및’과 ‘과(또는 와)’의 차이를 모르고 사용한 경우이다.

틀린 사례: 현황 **및** 실태, 문제점 **및** 대책, 문장의 형식 **및** 내용에 대하여  
수정: 현황**과** 실태, 문제점**과** 대책, 문장의 형식**과** 내용에 대하여

‘과(또는 와)’는 두 단어 사이에 사용한다. ‘및’은 긴 병렬적인 문장에 사용하되, 문장의 맨 뒤에서 앞뒤를 연결한다.

“총무**과**와 행정**과**의 남자 **및** 여성**과**의 여자

##### < 법령제명 띄어쓰기 원칙을 지키지 아니한 경우 >

예를 들면, 본문에 법령명을 공공기관의정보공개에관한법률 또는 행정업무의효율적운영에관한규정으로 표시하면, 틀리다. 2005. 1. 1.부터 법령명을 표시할 때에는 **법령명 앞뒤로 낫표(「 )**를 사용하고, **띄어 써야 한다.** 따라서 다음과 같이 수정해야 한다.

「공공기관의 정보공개에 관한 법률」, 「행정업무의 효율적 운영에 관한 규정」

## 5. 무미건조형 보고서(죽은 보고서)

보고서가 오로지 글로만 작성된 경우이다. 사용하는 단어도 고민하지 않아 죽은 보고서가 된다. 도표, 그래프, 사진, 언론보도자료, 현장의 소리, 이해당사자의 요구사항 등이 있어야 보고서가 생동감이 있는데, 이런 것이 전혀 없으면, 죽은 보고가 된다.

## 6. 암호형 보고서

보고서에 사용하는 용어가 암호와 같아 이해할 수가 없는 경우가 있다. 상사가 한참 동안 집중해서 신경을 써서 이해를 해야 하고, 해석을 하는 보고서가 있다. 어떤 상사는 암호같은 보고서는 나쁜 보고서라고 한다.

## 7. 중언부언형 보고서(황설수설형 보고서)

동일한 단어, 비슷한 단어를 반복하는 보고서, 체계도 없고 논리도 없이 왔다갔다 하는 보고서를 말한다. 같은 말을 계속 반복하는 보고서가 주종을 이룬다. 보고의 목적과 필요성, 기대효과에도 거의 같은 표현으로 작성하는 경우도 이에 해당한다.

### 중복삭제의 원칙

동일한 단어가 반복되어서는 안 된다. 보고서를 작성한 후에 처음부터 끝까지 차분한 마음으로 읽어야 한다. 읽는 과정에 반복된 표현이나 유사한 표현을 발견하게 될 것이다. 관리자들은 보고서를 읽다가 반복 또는 중복되는 단어가 나오면 짜증을 낸다.

< 동일한 용어를 사용하지 않고 이것저것 중복 사용하는 경우 >

(예: 동절기 건강주의, 겨울철 건강주의)

## 8. 핵심내용이 빠진 보고서

핵심내용이 빠진 보고서는 노른자 없는 계란이나 앙꼬 없는 봉어빵이나 다름이 없다.

### 핵심내용 누락 여부 확인

보고서는 가능한 한 모든 것을 포괄해야 한다. 관련 자료를 사전에 많이 수집하고 분석하여야 한다. 국내 민간단체뿐만 아니라 국외기관 또는 국외 민간단체의 자료도 수집하여 분석하여야 한다. 많은 정보와 자료의 수집으로 보고서의 내용이 충실하고 풍부해야 한다. 특히, 보고서에 담아야 할 내용이 누락되어서는 안 된다. 마무리 단계에서 빠진 부분이 무엇인지를 곰곰이 다시 한 번 생각해 보아야 한다. 보고서를 가지고 중간관리층이나 최고관리 층에 보고하는 과정에 필자는 “아, 이것이 빠졌구나?” 하고 경험한 적이 많이 있었다. 보고를 받는 자가 보고자에게 무엇을 물어볼 것인가를 사전에 질문지를 만들어 점검해 보면, 많은 도움이 된다. 보고서를 읽고 궁금증이 없어야 한다. 질문이 없도록 작성하여야 한다. 이렇게 하기 위해서는 부단한 노력과 훈련을 해야 한다.

#### < 추진근거, 추진취지와 추진배경이 없는 보고서 >

보고서의 종류 또는 성격에 따라 필수적으로 담아야 할 사항(추진근거, 추진취지와 추진배경 등)이 있는데, 이것들이 빠진 경우이다. 예를 들면, 정책추진의 근거에 대한 명시도 없이 그냥 몇 줄만 제시한 경우이다.

#### < 대응방안이 빠진 보고서 >

보고서의 종류 또는 성격에 따라 대응방안이 필요한 경우, 이에 대한 구체적인 대응방안 제시와 추진일정 및 시행계획을 분명히 밝혀야 하는데, 이것들이 빠진 경우이다.

## 9. 탁상형 보고서

보고서가 **현장의 소리**를 담지 않는 보고서를 말한다. 실무자의 머릿속에만 있는 보고서를 말한다. 현장에 가면, 보고서를 어떻게 써야 한다는 답이 보이는 경우가 많다. 현장의 소리를 담으면, 보고서의 내용이 충실해지고, 신뢰성이 높아진다. 그러나 이를 소홀히 하면 그 보고서는 불완전한 보고서가 된다.

### “현장 목소리 빠진 백화점식 보고”

[○○일보] 2006-12-29 8면

28일 ○○시가 마련한 ○○경제발전 중장기계획 보고서를 둘러싸고 산·학계 인사들과 ○○시 공무원들 간 치열한 공방전이 벌어졌다. 이날 회의에서 일부 학계와 업계 관계자들은 시의 중장기계획에 대해 “현장의 목소리가 빠진 백화점식 보고서”라며 강력히 성토했고 이에 맞서 시 관계자들은 “어디까지나 장기계획인데 너무하다”는 반응을 보였다.

참석자들은 30여 분간 설전을 벌였으며 급기야 회의를 주재한 ○○○정무부시장까지 가세해 아슬아슬한 분위기를 연출하기도 했다. 이 과정에서 중장기계획 보고서와 요약 책자 간 사업예산계획이 서로 맞지 않아 ○○시측이 해명하기도 했다.

시의 보고가 끝나자 ○○○○○산업단지협회장이 포문을 열면서 분위기가 굳어지기 시작했다. ○ 회장은 “중장기계획이 백화점식으로 나열돼 있고 구체적으로 누가, 언제, 목표에 도달할 것인지 로드맵이 없다”면서 “남의 다리 굽는 것처럼 하지 말고 시는 기반시설을 구축하는데 힘써야 한다”고 포문을 열었다. (중간 생략)

학계에서도 시의 중장기계획에 대해 부정적으로 보는 시각이 많았다. ○○○○○대교수는 “기업과 시민들에게 와 닿지 않고 실현 가능성이 없는 것들을 나열했다”고 지적한 뒤 “현장의 목소리를 듣고 설문조사나 전문가 집단토론을 하는 과정을 거쳐야 한다”고 강조했다.

이에 대해 중장기계획을 마련한 ○○발전연구원 ○○○ 박사는 “비전을 강조하다 보니 실망스런 부분도 있겠지만 나름대로 실현가능성이 있다고 판단하고 계획했다”고 응수했다.

○○○○○○국장도 “물론 시가 산업용지를 미리 준비 못해 어려움을 겪고 있는 건 사실”이라며 “시가 기반시설 안 한다고 하는데 보고서를 보면 산업용지 100만평 조성 등 내용이 있다”고 말했다.

나아가 ○○○ 정무부시장은 “회의를 주재하는 사람이지만 한마디 해야겠다”면서 “요즘 경제학자들은 거시적 안목으로 보지 않고 미시적으로만 본다”면서 “중장기계획의 방향이 맞느냐 안 맞느냐를 따져야 하는데 근시안적으로 가면 안된다”고 맞받아쳤다.

<○○○ 기자>

## 10. 고민이 빠진(없는) 보고서

K 모 과장은 보고서는 몸부림쳐야 한다고 했다. 단어를 사용할 때에도 어떤 단어를 사용할 것인지에 대해 몸부림쳐야 한다고 했다. 보고서는 결국은 단어 사용의 싸움이라고 했다. 보고서를 어떤 체계로 작성할 것인지, 무엇을 채울 것인지, 이렇게 하면, 무엇이 좋아지는가에 대해 부단한 노력이 있어야 하는데, 이런 고민을 하지 않는 보고서가 있다.

## 11. 빈약한 보고서(속 빈 강정형 보고서)

보고서 중에는 아주 빈약한 보고서가 있다. 내용이 충실하지 못한 보고서를 말한다. 이런 보고서는 결정권자가 올바른 판단을 할 수가 없다. 내용이 빈약하므로 정책결정을 하는데 확신이 서지 않는 경우를 초래한다. 특히 대책보고서를 작성하는 경우에 그렇다. **대책보고서**를 작성할 때 가장 중요한 것은 **대책다운 대책**을 마련하는 것이다. 가장 문제가 되는 것은 **근본적인 문제점과 원인**을 제대로 **분석**하지 않아 **올바른 대책**을 내놓지 못한 경우이다. 실무자가 보고서를 올리면 직장 상사는 다양한 이야기를 한다. 아래는 그 예시이다.

현황 파악이 잘 안되어 있다. 실태분석과 원인분석이 제대로 안 되어 있다. 이것은 문제점이 아니다. 이것은 지엽적인 것이다. 문제점과 대책이 연계가 되어 있지 않다. 문제점은 있는데, 대책이 없다. 실현성이 없다. 추상적이다. 대책에 대한 향후 계획이 없다. 기대효과가 없다.

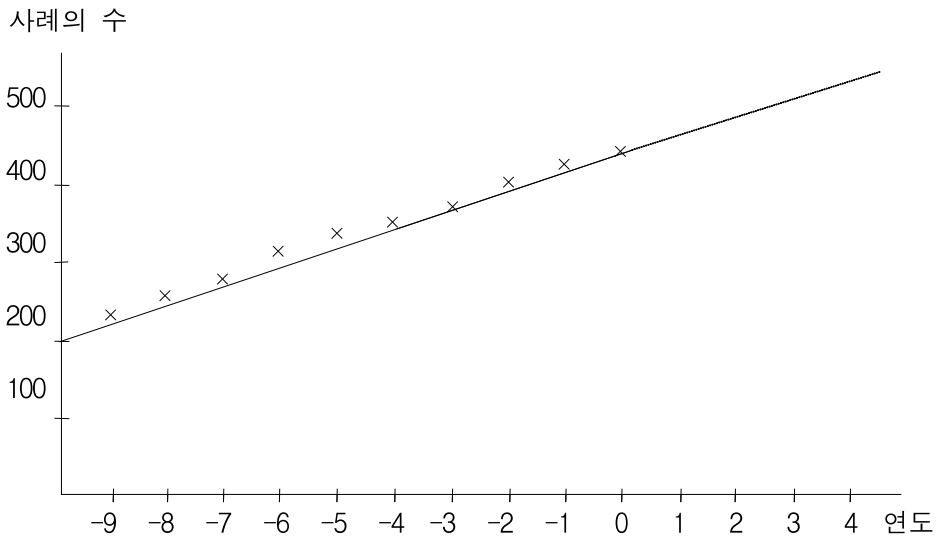
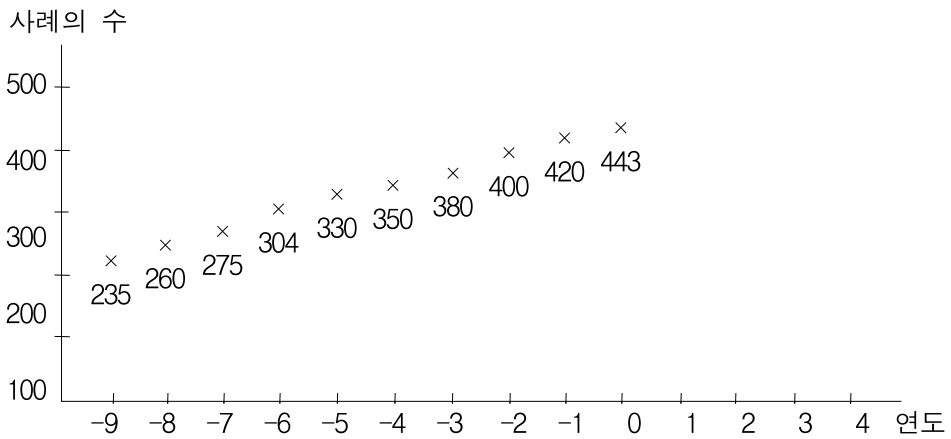
특히 중앙행정기관이나 지방행정기관이 대책을 마련하여 언론에 공개할 때, 다양한 보도내용을 볼 수가 있다. 아래는 그 예시이다.

재탕이다. 기존 것을 모아놓은 것에 불과하다. 기존정책을 재조합한 것에 불과하다. 백화점식 나열이다. 속빈강정이다. 새로운 것이 없다. 더디고 답답하다. 때를 놓쳤다. 미흡하다. 중요한 대책이 빠졌다. 공염불에 그칠 내용이 적지 않다. ○○층이 외면할 우려가 있다. 똑같은 대처방안이 되풀이 되고 있다. 총론적이고 원론적이다.

### 심층 분석 사례

현황과 실태, 문제점과 대책 또는 대응방안을 심층적으로 분석하지 않아 올바른 판단을 할 수 없는 경우이다. 그리고 대내외 환경분석을 해야 하는데, 이를 하지 않는 경우이다. 또한, **시기별 추세, 시계열 분석, SWOT 분석 등 심층분석이 없는 경우이다.** 다음은 시계열 분석과 SWOT 분석의 한 예이다.

(시계열 분석의 예)



### 시간의 경과에 따른 사례 수 증감의 경향 (SWOT 분석의 예)

\* 다음은 구 행정안전부의 정책여건을 SWOT분석으로 제시한 사례이다.

#### < 강 점 >

- 지방재정 조기집행 등 경제위기 극복기여
- 전국 자치단체와 긴밀히 연계된 국정지원 역량
- IT강국을 뒷받침하는 디지털정부 구축

#### < 약 점 >

- 공직비리, 불법노조 등 법질서 준수 의식 미흡
- 호화청사, 예산낭비 등 지방의 책임성 저하
- 글로벌 시민의식과 국제사회 기여 미흡

#### < 기 회 >

- 정부출범 3년차, 가시적 성과창출 기대
- 민선5기 지방자치 출범
- G-20 계기, 국가브랜드 제고

#### < 위 험 >

- 일자리 부족으로 서민생활 어려움 지속
- 재난·안전사고 위험 지속
- 정책갈등, 노사갈등 소지

\* 출처: 2010년 안전행정부 주요통계집 자료(2010. 11) 중 일부

#### < 원인에 대한 체계적인 분석이 없다 >

어떤 문제가 발생했을 때, 사건이 터졌을 때, 그 원인을 깊이 파고들어가서 분석해야 한다. 의사가 환자를 제대로 진단해야 올바른 처방을 하고, 그 처방전에 의해 약사가 조제할 수 있는 것처럼 정책담당자인 공무원들은 어떤 현상에 대한 원인을 근본적으로 분석해야 한다. **원인을 제대로 분석해야 올바른 대안과 대책이 나온다. 실현가능한 대책이 나온다.**

## 12. 불안한 보고서

보고서에 객관적인 통계자료, 증거자료 등을 제시하지 않으면, 상사는 불안하게 된다. 실무자의 주관을 담은 보고서인지, 제3자의 의견을 담은 보고서인지를 구분하지 못하게 된다. 다음과 같은 통계자료를 제시해야 상사는 안정감을 갖는다.

□ 온라인 민원서비스 확대 추진 계획

○ 추진현황

- 가능한 모든 민원사무의 온라인화 : 신청 3,000종, 발급 1,000종 구현

	'08년 말	'09년 말	'10년 말
• 신청	1,199종	1,820종	3,000종
• 발급	188종	500종	1,000종

- 생활민원 일괄서비스 20종 및 모바일 민원 서비스 10종 개시

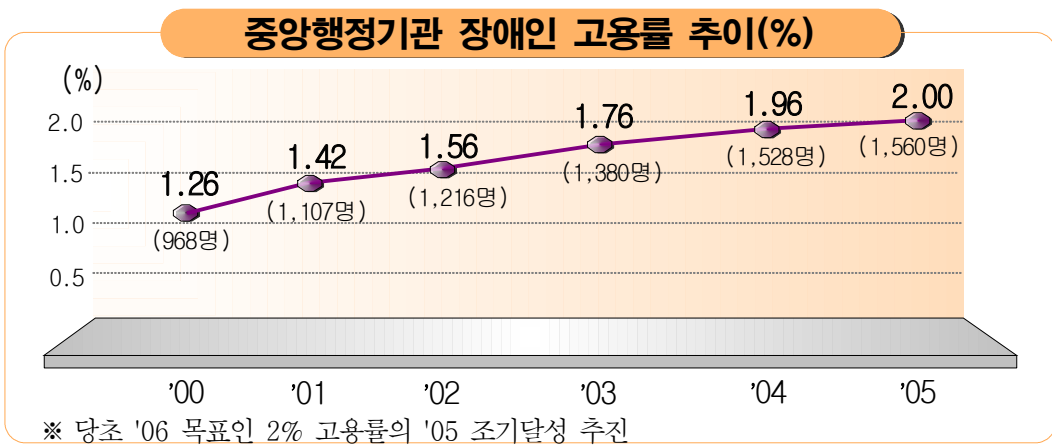
- 온라인민원 이용률 제고 : ('08) 25% → ('09) 32% → ('10) 40%

\* 출처: 2010년 안전행정부 주요통계집 자료(73쪽)의 일부

구 분	'04.12	⇒	'05.7	⇒	'05.12	현좌표
중앙부처 (4단계 이상)	38.8%		75.1%		81%	확산단계
자치단체 (3단계 이상)	2.0%		46.4%		75.6%	실행단계

\* 총 5단계 기준: 미착수 → 도입 → 실행 → 확산 → 내재화

\* 출처: 2006년도 구 행정자치부의 업무계획의 일부



## □ 장애인공무원 의무고용 현황

구 분		'06년	'07년	'08년	'09년
총인구(천명)		48,782	48,992	49,269	49,773
등록장애인 수(천명)		1,967 (4.07%)	2,105 (4.29%)	2,246 (4.55%)	2,429 (4.88)
장애인 고용현황 (명)	중앙행정 기 관	3,223	3,488	3,774	4,037
		1.95%	2.02%	2.18%	2.35%
	시·도	5,381	5,793	6,553	7,581
		2.26%	2.34%	(2.68%)	(3.12%)
	민 간	67,261	76,404	83,765	91,665
		1.24%	1.51%	1.70%	1.84%

\* 출처: 2010년 안전행정부 주요통계집 자료(43쪽)의 일부

## 13. 오류투성이 보고서

보고서의 생명은 정확성이다. 내용도 중요하지만, 통계숫자도 대단히 중요하다. 통계숫자나 계수를 잘못 표시하면, 엄청난 결과를 초래할 수가 있다. 그리고 성명과 주소 등을 잘못 기재하는 경우이다. 또한, 외국어를 잘못 기재하는 경우이다. 보고서에 오자, 탈자가 많은 보고서, 한자와 외국어가 잘못된 보고서, 관계법령 조항을 잘못 제시한 보고서, 통계숫자가 틀린 보고서, 논리적인 오류가 있는 보고서 등 오류가 많은 보고서가 있다. 오류가 많은 경우에는 대개 보고서를 빨리 작성하여 보고를 받을 때 자주 발생하는 경우이다. 삼성보고서의 생명은 오류가 없는 보고서이다. 특히 대외적으로 시행하는 보고서는 큰 낭패를 초래할 수가 있다.

## 오류 찾기의 원칙

이 부분은 종합적인 분석을 통해 오류를 찾아내야 한다. 즉 논리상 오류가 없는지, 일관성과 체계성을 갖추고 있는지를 살펴야 한다. 「행정업무의 효율적 운영에 관한 규정」상의 문서 작성 원칙을 지켰는지, 한글맞춤법 등 어문규범에 맞는지, 법령제명 띄어쓰기 원칙에 맞는지 등을 살펴야 한다. 통계숫자가 맞는지, 성명과 주소가 맞는지, 오·탈자가 없는지, 한자(漢字)가 맞는지를 살펴야 한다.

작성자 혼자서 오류를 찾아내는 것은 쉽지 않다. 특히 중요한 보고서는 다른 사람 또는 전문가에게 의뢰하여 오류를 찾아내야 한다.

### 법령조항을 잘못 적용한 사례

예를 들면, 보고서 본문에 법령의 근거를 「공공기관의 정보공개에 관한 법률」 제7조(비공개대상정보)로 명시한 경우이다. 정보공개 법령 제정 당시에는 비공개대상정보의 근거조항이 ‘제7조’이었으나, 현재는 ‘제9조’로 변경되었다. 따라서, 법령의 근거조항을 명시할 때에는 반드시 이를 확인하고 사용여야 한다. 법령의 조항은 수시로 신설·통합·폐지·변경되므로, 이를 현 시점에서 확인하여야 문제가 발생하지 않는다. 특히, 민원회신을 위한 검토 내용 중에 법령의 조항은 반드시 확인하고 기재하여야 한다.

오류란 ‘그릇되어 이치에 어긋나는 인식’을 말한다. 우리가 일상적으로 생각하고 말하는 가운데 많은 오류가 발생하는데, 이런 오류들은 언뜻 보기에는 그럴듯하면서도 논리적으로는 타당하지 못한 경우가 대부분이다. 그러나 오류에는 추론의 형식상 잘못을 저지르는 **형식적 오류**와 언어 사용이나 자료 사용의 잘못, 또는 심리적 요인에 의해 저지르게 되는 **비형식적 오류**가 있다. 어떤 말이나 글에 오류가 있는지 없는지를 판단하기 위해서는 다음의 절차에 따라 확인해 보는 것이 좋다.

### 언어 논리-오류의 종류

(1) **심리적 오류**: 논지에 대해 심리적으로 설득시키려 하면 오류를 저지르게 된다.

- ① **감정에의 호소**: 동정, 연민, 공포, 증오 등의 감정에 호소해서 논지를 받아들이게 하는 오류  
예) 내가 시키는 대로 하지 않으면 죽을 줄 알아!
- ② **사적 관계에의 호소**: 정 때문에 논지를 받아들이게 하는 오류  
예) 넌 나하고 제일 친한 친구잖아. 네가 날 도와주지 않는다면 난 누굴 믿고 이 세상을 살아갈 말이니?
- ③ **군중에의 호소**: 군중 심리를 자극하여 논지를 받아들이게 하는 오류  
예) 00 화장품은 세계의 여성이 애용하고 있습니다. 아름다운 여성의 필수품, 00 화장품을 소개합니다.

- ④ **부적합한 권위의 호소**: 논지와 직접적인 관련이 없는 권위자의 견해를 근거로 신뢰하게 하는 오류  
 예) 이 화장품이 얼마나 좋은 화장품인 줄 아니? 그 유명한 000란 여자 텔런트도 언제나 이 화장품만 쓴다는 말 들어 봤지?
- ⑤ **인신공격**: 주장하는 사람의 인품, 직업, 과거 정황을 트집 잡아 비판하는 오류  
 예) 저 사람의 말은 믿을 만한 게 못 돼. 저 사람은 전과자거든.
- ⑥ **피장파장(역공격)**: 비판받은 내용이 비판하는 사람에게도 역시 동일하게 적용됨을 근거로 비판에서 벗어나려는 오류  
 예) 오빠 뭐 잘했다고 그래? 오빠 더 하더라 뭐.
- ⑦ **원천 봉쇄의 오류(우물에 독약 치는 오류)**: 반론의 가능성이 있는 요소를 원천적으로 비난하여 봉쇄하는 오류  
 예) 애, 빨리 가서 자야지. 늦게 자는 어린이는 착한 어린이가 아니야.
- (2) **자료적 오류**: 자료(논거)에 대해 잘못 판단하면 오류를 저지르게 된다.
- ① **성급한 일반화의 오류**: 제한된 정보, 부적합한 증거, 대표성을 결여한 사례를 근거로 일반화하는 오류  
 예) 하나를 보면 열을 안다고, 너 지금 행동하는 걸 보니 형편없는 애구나.
- ② **잘못된 유추의 오류**: 비유를 부당하게 적용함으로써 발생하는 오류  
 예) 컴퓨터와 사람은 유사한 점이 많아. 그러니 컴퓨터도 사람처럼 감정을 느낄 거야.
- ③ **무지에의 호소**: 증명할 수 없거나 알 수 없음을 들어 거짓이라고 추론하는 오류  
 예) 귀신은 분명히 있어. 귀신이 없다고 증명한 사람이 이제까지 없었거든.
- ④ **논점 이탈(무관한 결론)의 오류**: 논점과 관계없는 것을 제시하여 무관한 결론에 이르게 되는 오류  
 예) 너희들 왜 먹을 것 갖고 싸우니? 빨리 방에 들어가서 공부나 해!
- ⑤ **우연(원칙 혼동)의 오류**: 상황에 따라 적용되어야 할 원칙이 다른데도, 이를 혼동해서 생기는 오류  
 예) 빌린 물건은 주인이 달라고 하면 언제든지 돌려주어야 하는 법 아닌가. 그러니 그 친구가 화가 나서 자기 아내를 죽이려는 걸 알았지만 난들 어떻게 하겠다. 자기 칼을 돌려달라니 돌려 줄 수밖에. ☞ 살인에 사용된 칼을 돌려 줘.
- ⑥ **의도 확대의 오류**: 의도하지 않은 결과를 의도가 있다고 판단하여 생기는 오류  
 예) 아니, 그 사람을 벌금 3만 원만 받고 풀어줘요? 그 사람을 피하려다가 차가 충돌해서 두 사람이나 죽었는데, 그런 살인자를 가만 놔두는 법이 어디 있어요?

- ⑦ **잘못된 인과 관계의 오류:** 단순한 선후 관계를 인과 관계로 추리하는 오류  
 예) 너 어제 희랑 데이트했지? 네가 뺑집에 들어간 지 10분쯤 뒤에 희가 그리로 들어가는 것을 내가 봤는데?
  - ⑧ **결합, 분해의 오류:** 부분의 속성을 전체도 가진다거나, 전체의 속성을 부분도 가진다고 추론하는 오류  
 예) 나트륨이나 염소는 유독성 물질이야. 그러니 염화나트륨도 유독성 물질이지. ⇔ 염화나트륨은 독성이 없어. 그러니 나트륨이나 염소도 독성이 없긴 마찬가지지.
  - ⑨ **흑백 논리의 오류:** 어떤 집합의 원소가 단 두 개밖에 없다고 여기고 추론하는 오류  
 예) 내 부탁을 거절하다니, 넌 나를 싫어하는구나.
  - ⑩ **복합 질문의 오류:** 수궁할 수 없거나 수궁하고 싶지 않은 것을 전제하고 질문함으로써 수궁하게 만드는 오류  
 예) 저한테 한 표를 던져 살기 좋은 나라를 건설해 보지 않으시겠습니까?
- (3) **언어적 오류:** 언어를 잘못 사용하면 오류를 저지르게 된다.
- ① **애매어의 오류:** 둘 이상의 의미를 가진 말을 애매하게 사용함으로써 생기는 오류  
 예) 모든 인간은 죄인입니다. 따라서 모든 인간은 감옥에 가야 합니다.
  - ② **은밀한 재정의의 오류:** 용어의 의미를 자의적으로 재 정의하여 사용함으로써 생기는 오류  
 예) 그 친구, 정신 병원에 보내야 하는 것 아냐? 요즘 세상에 뇌물을 마다하다니, 미치지 않 고서야 어떻게 그럴 수가 있어?
  - ③ **애매문의 오류:** 어떤 문장의 의미가 두 가지 이상으로 해석되는 오류  
 예) 그가 네 숭배자라니, 너는 숭배하는 사람도 있구나!  
 ☞ 숭배의 주체가 ‘그’와 ‘너’의 두 가지로 해석될 수 있음.
  - ④ **강조의 오류:** 문장의 어느 한 부분을 강조하여 발생하는 오류  
 예) “우리는 우리의 친구들에 대하여 험담해서는 안 된다.”  
 “그래요? 그러면 선생님에 대한 험담은 상관없겠네요?”
  - ⑤ **사용과 언급을 혼동하는 오류:** 사용한 말과 언급한 말을 혼동해서 생기는 오류  
 예) 고대사는 성경에 들어 있다. 성경은 두 글자로 된 말이므로, 고대사는 두 글자 안에 들어 있다.
  - ⑥ **‘이다’를 혼동하는 오류:** 술어적인 ‘이다’와 동일성의 ‘이다’를 혼동해서 생기는 오류  
 예) 신은 사랑이다. 그런데 진실한 사랑은 혼치 않으므로, 진실한 신도 혼치 않다.
  - ⑦ **범주의 오류:** 서로 다른 범주에 속하는 것을 같은 범주의 것으로 혼동하는 데서 생기는 오류  
 예) 운동장이랑 교실은 다 둘러봤는데, 그럼 학교는 어디에 있습니까?

## 14. 숨 막히는 보고서(빡빡한 보고서)

보고서가 내용이 너무 많아 답답한 보고서를 말한다. 글씨 크기가 너무 작고, 줄 간격도 너무 좁은 보고서도 숨 막히게 한다. 너무 빡빡한 보고는 상사를 답답하게 만든다. 아래 예시는 의도적으로 편집한 것이다.

### 추진 배경

- 우리 부에서 추진하고 있는 '따뜻한 정책'에 대하여 **쟁점사항 분석 및 정책고객의 의견수렴 등 만족도를 점검하고 개선사항을 환류**

- ▶ “앞으로 친서민 중도실용정책과 생활공감정책을 더욱 강화하여 공정한 사회가 뿌리내리도록 최선을 다할 것입니다.” (8.15 광복절 경축사)
- ▶ 대내·외 ‘따뜻한 정책’ 추진 지시 (8.9 간부회의 시, 장관님)

### 점검 대상

- 우리 부 '따뜻한 정책' 10개 분야 20개 과제 \* 과제목록 별첨
  - 정책의 파급효과와 사회적 관심이 큰 과제를 우선 선정

## 15. 난삽형 보고서

모 국장이 필자에게 한 말이다. “보고서가 난삽하다.” ‘난삽하다’는 의미를 정확하게 알지 못해 사전을 찾아보았다. 이는 ‘보고서가 매끄럽지 못하고 어지럽고 까다롭다’는 뜻이다. 보고서가 물이 흘러가듯이 가지 않고, 질서가 없다는 뜻이다.

## 16. 그룹핑 하지 않는 보고서(나열형 보고서)

많은 항목을 의미 없이 죽 나열한 보고서를 말한다. 이런 보고서는 한 눈에 들어오지 않는다. 다 읽어야 비로소 알게 된다. 핵심내용을 빨리 파악할 수 없게 된다. 아래 사례를 살펴보자.

< 수정 전 >

□ 내부평가

- 행정현장 사례 교재와 강사용 교안의 문제가 발생함.
- 교재 분량이 많아 교육과정 활용에 다소 문제 발생하여 축소할 필요가 있음.
- 현재 강사용 교안구성과 작성 방법이 다소 미비하여 교육효과가 저조함.
- 정책사례 교육효과 제고를 위해 보다 나은 표준적인 교안 개발할 필요가 있음.
- 교수기법 등 문제로 일부 정책사례 강사의 평가가 상대적으로 저조할 우려가 있음.
- 유능한 행정현장 사례교육 강사를 양성할 필요가 있음.
- 현재 개발된 행정현장 사례의 제한으로 교육과정에 활용이 미흡함.
- 다양한 분야와 유형의 행정현장 사례를 개발할 필요가 있음.
- 사례 관련 부처의 소극적 태도로 인해 사례내용 충실도가 떨어짐.
- 문책 등을 우려하여 정책담당자의 면담과 관련 자료 제공을 회피

< 수정 후 >

□ 내부평가

- 행정현장 사례 교재와 강사용 교안의 문제
  - 교재 분량이 많아 교육과정 활용에 다소 문제 발생 ⇒ 축소 필요
  - 현재 강사용 교안구성과 작성 방법이 다소 미비하여 교육효과 저조  
⇒ 교육효과 제고를 위해 보다 나은 표준적인 교안 개발 필요
- 교수기법 등 문제로 일부 정책사례 강사의 평가가 상대적으로 저조
  - 유능한 행정현장 사례교육 강사 양성 필요
- 개발된 행정현장 사례의 제한으로 교육과정에 활용 미흡
  - ⇒ 다양한 분야와 유형의 행정현장 사례개발 필요
- 사례 관련 부처의 소극적 태도로 인해 사례내용 충실도 저하
  - 문책 등을 우려하여 정책담당자의 면담과 관련 자료 제공 회피

## 17. 학문적 이론형 보고서

보고서에 학문적인 이론을 담은 보고서를 말한다. 특히 초임공무원에게서 많이 나타난 현상이다. 행정기관의 보고서는 이론에 기반을 하지만, 실무형 중심으로 작성해야

한다. 이론에 너무 치중하면 행정기관의 보고서로는 실용적인 가치가 떨어진다. 현학적으로 너무 어렵게 작성한 보고서도 이 범주에 속한다.

## 18. 상사 고통형 보고서(짜증나게 한 보고서)

어떤 보고서는 상사에게 고통을 주게 된다. 무슨 말인지 전혀 이해가 되지 않고, 형식과 내용이 모두 상사의 마음에 들지 않는 보고서를 말한다. 어떤 상사는 “네 보고서를 보니까 구토할 것 같다.”는 말을 하기도 한다.

## 19. 방향제시가 없는 보고서

보고서는 목적과 방향제시가 분명해야 하는데, 이 부분이 빠진 보고서를 말한다. 이런 보고서는 목적지를 잃은 배와 같다.

## 20. 질문과 궁금증을 유발시키는 보고서

보고서가 구체적으로 작성되지 않고, 구체적인 예시가 없어 질문과 궁금증이 생기는 보고서를 말한다. 상사가 오해하거나 해석을 달리하는 보고서도 이에 해당한다. 이런 보고서는 안개 속에 갇힌 보고서라고 할 수가 있다. 실무자가 하고 싶은 말이 투명하지 않아 무엇을 하겠다는 것인지를 알 수가 없는 보고서를 말한다.

## 21. 시점이 틀린 보고서

이는 표현상의 문제이다. 예를 들면, 보고서에 ‘○○평가위원회 3차 심의회 개최’라고 되어 있으면, 이미 개최한 것인지, 아니면, 앞으로 개최할 것인지가 불분명하다.

## 22. 장황하고 긴 보고서

상사가 싫어하는 보고서 중 하나가 보고서가 장황하고 긴 보고서이다. 장황하고 긴 보고서는 읽는 자의 시간을 많이 빼앗기게 한다. 무엇이 중요한지를 빨리 파악하지 못하게 된다.

내용이 너무 많아 초점이 분산되어 쓰는 사람과 읽는 사람의 시간을 빼앗는 경우이다. 핵심사항 위주로 내용을 전개하여야 하는데, 보고서에 담지 않아도 될 사항을 담는 경우이다.

**전의홍(칼럼니스트)**

[바튼소리] '10장짜리 보고서'와 '군것'에 관하여

[경남도민일보] 2008-01-22 636자

이명박 대통령 당선자가 호불호(好不好)하는 부하 인물의 모델에 관한 평가 기준들 가운데 '보고서 10장 쓰는 사람은 질색'이란 게 있어 옹구나 싶게 맘에 쏙 들었습니다. 군것진 것들이 후에 혹 불듯한 장문의 폐해를 'mb'가 얼마나 혐기해 왔나를 잘 알게 해 줬습니다.

'군것진은 없어도 좋은 것이 쓸데없이 있다는 뜻의 말 '군것지다가 바탕말입니다. 그 말에서 '~지다를 뺀 게 '군것' 즉 없어도 좋은 것, 쓸데없는 것이라는 뜻의 말입니다. 그래서 '군더더기'라는 말도 함께 있는 것입니다.

영국 철학자 오컴의 이론인 '불필요하게 실체를 늘이지 말라'를 아포리즘적으로 대변하는 말이 '오컴의 면도날'입니다. 이 말을 실용적 표현으로 바꾸자면 "군더더기 말(글)은 필요 없다. 간결한 약술(略述)만 하라"쯤 될 것입니다.

**“보고서가 10장이나 뭐 필요해”**

포스트 상세 정보

2008-01-16 04:15:13

◆“대신 써준 보고서 읽는 사람 질색”=당선인이 질색하는 스타일은 한마디로 ‘비효율적 인물’이다.

서울시장 초반 A4용지 10여 장에 ‘서론-본론-결론’ 형식의 보고서를 들고 온 직원 한 명이 혼쭐이 났다. “10장이나 뭐가 필요해? 이걸 종이 낭비야. 정책의 효과와 부작용만 간단히 써오면 되지, 왜 핵심을 못 찌르나”란 질책이 쏟아졌다. 이후 시장에게 올라가는 보고서는 A4용지 두세 장 분량으로 줄어들었다.

서승욱 기자

[J-HOT]

### 23. 무질서형 보고서(무체계형 보고서)

보고서가 앞뒤가 안 맞고 질서도 없으며, 체계가 없는 보고서를 말한다. 보고내용이 뒤엎혀 있는 경우를 말한다. 심지어 제목과 내용이 불일치한 경우도 있다. 제목은 ○ ○ 계획보고서인데, 본문내용은 대책보고의 내용으로 전개한 경우이다. 계획보고서인지, 대책보고서인지, 방침보고서인지를 구분하지 않고 작성하여 내용 전개 방식에 혼란을 초래하는 경우이다. 제목과 소제목 및 내용의 위치 또는 상하관계가 맞지 않는 경우도 있다.

### 24. 말과 글이 다른 보고서

보고할 때, 말과 실제로 작성된 보고의 내용이 다른 보고서를 말한다. 한 마디로 ‘말 따로, 글 따로’인 보고서를 말한다. 상사는 보고를 받으면서 지금 하는 말을 그대로 보고서에 담으라고 한다. 이런 경우가 많다.

### 25. 장밋빛 보고서

보고서에 휘황찬란한 미사여구를 많이 사용한 보고서를 말한다. 특히 형용사를 2개 이상 사용한 경우를 말한다. 어떻게 보면 알맹이가 없는 보고서가 된다.

#### "보고서, 장밋빛 청사진만 남발"

[○○일보] 2008-03-20

\\"기업하기 좋은 환경 조성이 중요\\"

대외경제정책연구원 주관으로 19일 오후 ○○상공회의소 5층에서 열린 \\FTA대응 산업경쟁력 강화방안 연구용역\\ 2차 공청회에서 지정 토론자들은 보고서가 현실성 없는 장밋빛 청사진만을 제시하고 있다고 지적했다.

첫 토론자로 나선 ○○○ 농협○○본부 부본부장은 \\감귤조수입 목표를 보면 현재 5천억 원에서 7천2백억 원으로 제시돼 있고 오는 2017년까지 산지거점유통센터 30개를 건립하는 것으로 돼 있다\\"며 \\이는 현실적으로 불가능하다\\"고 지적했다.

○ 부분부장은 이에 따라 "신정부의 농업정책과 공존하는 경쟁력 강화방안을 마련해야 하고 IT산업과 연계한 감귤가공산업 발전이 필요하다"고 주문했다.

○○○○대 무역학과 교수는 "도민소득이 1만 4천 달러인데 2030년까지 3배 올리는 것으로 돼 있고 2차 산업진흥방안을 보면 건강뷰티산업으로 현재 3%대인 2차 산업을 10%대로 올리겠다고 하는데 현실성이 전혀 없다"고 지적했다.

○ 교수는 이에 따라 "법인세 인하가 아니라 ○○전역을 면세화하고 기업하기 좋은 환경을 만들어 중국진출 기업을 제주로 유치해야 하고 대규모 국제무역항과 군사기지와 연관된 제조업체를 만들어야 제주발전을 기대할 수 있다"고 말했다.

○○○ (주)다음제주프로젝트실장은 "산업구조 발전방안이 백화점식 나열에 그쳐 (중간생략) "

○○○○○○의원은 "도내 피해 규모가 9백억 원에서 1천억 원으로 나와 있다"며 이는 "국내 전체 피해액을 ○○지역의 산업 비중으로 나눠 버렸기 때문"이라며 주먹구구식 피해 분석을 질타했다.

○ 의원은 이어 "과업지시서 내용을 제대로 반영하지 못해 도내 산업에 대한 면밀한 피해분석이 이뤄지지 않았고 7개 산업 육성시책을 제시하면서 분야별 구조조정방안은 전혀 제시하지 못하고 있다"고 지적했다.

(이하 생략)

## 26. 나 몰라 형 보고서(무책임형 보고서)

실무자가 대충 보고서를 작성해서 상사에게 올린 보고서를 말한다. 어떻게 보면, 상사가 알아서 하라는 보고서가 된다. 실무자는 이 정도면 되겠지 하는 생각에서 올리지만, 상사는 그렇게 생각하지 않는다. 이는 무책임형 보고서라고 할 수 있다. 실무자 수준에서는 이 정도면 되겠다는 생각에서 벗어나야 한다.

## 27. 검증과 점검 없는 보고서

각급기관에서 어떤 정책을 수립할 때, 정책형성단계부터 충분한 검증과정을 거쳐야 하는데, 이를 소홀히 하여 해당 정책이 보류되거나 표류된 경우도 많다. 사실상 정책추

진의 모든 단계(정책형성·정책결정·정책집행·정책평가 및 환류단계)에서 충분한 검증 과정과 충실한 논의과정을 거쳐야 한다. 그리고 행사계획을 결정할 때에는 결정할 사항과 고려할 사항이 많은 법이다. 따라서 적절한 회의체에서 충분한 논의를 거쳐 결정하고 이 과정이 보고서 상에 기록되어 있어야 한다.

어떤 계획을 세울 때, 미리 점검해야 할 목록(리스트)을 만들어야 하는데, 이를 이행하지 않고, 중요한 절차 또는 협의사항을 빠뜨린 경우이다. 특히, 관련부처, 관련기관 또는 관련부서 간의 사전 협의 등 절차상 하자가 있어서는 안 된다.

#### < 퇴짜를 맞는 보고서 >

퇴직한 모 공무원은 공무원 시절 보고서를 13번이나 퇴짜를 맞으면서도 불평하지 않고 보고서를 작성했다고 한다. 낙천적인 것은 좋으나, 한 번 씬 고민해 볼 사항이다. 모 과장은 대통령께 보고하는 보고서를 약 100번이나 퇴짜를 맞아 수정하였다고 했다. 다음은 정종계 행정자치부 안전정책국장이 쓴 저서(국장님의 서랍)에 나온 글이다. “나름대로 최선을 다해 보고서를 올려보지만 상사의 눈에 들기 어려운 게 현실이다. 그 결과 상사는 ‘무슨 보고서가 이렇게 미밋하냐? 보고서에 영혼이 없다’는 평가와 함께 퇴짜를 놓는다.”

<쉬어가기 3> 보고서 쓰는 요령 60가지 (공정거래위원회)

보고서 쓰는 요령 60가지(공정거래위원회, 2006. 2. 2.)

- ① 이슈를 정확히 추출하라.
- ② 전하고자 하는 메시지를 분명히 하라.
- ③ 당신이 쓰는 글의 고객(독자)이 누구인지 잘 생각하라.
- ④ 간단하게 글의 골격(outline)을 짜라.
- ⑤ 준비과정이 되었으면 주저 없이 써 들어가라. : 1차 초안부터 완벽한 페이지를 쓰려고 하지마라.
- ⑥ 쓰다가 막히면 잠시 다른 일을 하거나 다른 부분에 대하여 써라.
- ⑦ 재작성은 글쓰기에서 가장 중요한 과정이다. - 좋은 글의 관건
- ⑧ 재작성 단계에서는 필자(writer)의 입장에서 독자(reader)의 입장으로 전환하라.
- ⑨ 당신의 독자는 바쁘고(busy) 성질이 급한(impatient) 사람, 회의적인(skeptical) 사람, 그리고 주의 깊은(careful) 사람이다.
- ⑩ 독자의 입장에서 다음 7개 사항을 재점검하라.
- ⑪ 시간 여유가 있다면 잠시 다른 일을 한 후에 재점검을 시작하라.
- ⑫ 1차 초안에 있는 내용을 도려내는 것을 두려워 마라.
- ⑬ 처음에 생각했던 결론을 바꾸는 것을 두려워 마라.
- ⑭ 선결후론(先結後論)으로 써라.
- ⑮ 한 문장에 두 개의 메시지를 담지 마라.
- ⑯ 한 문장이 절대 3줄을 넘지 않게 하라.
- ⑰ 고등학생이 알 수 있게 써라.
- ⑱ 독자가 이미 알고 있는 내용은 과감하게 생략·축소하라.
- ⑲ 정확한 용어를 사용하라.
- ⑳ 단어 하나하나에 당신의 혼이 들어가야 한다.
- ㉑ 비슷한 내용이 반복(redundant)되지 않게 하라.
- ㉒ 중요하지 않은 수식어(구·절)는 과감히 없애라.
- ㉓ 주어, 동사, 목적어를 명확히 하라.
- ㉔ 가급적 수동태보다는 능동태를 사용하라.
- ㉕ 자동사와 타동사를 잘 구분하여 사용하라.
- ㉖ 문장을 중간에 Open시켜 놓지 마라.
- ㉗ 가급적 각 문단의 말머리에 그 문단의 주제가 무엇인지를 알 수 있도록 첫 문장을 쓰거나 소제목을 표시하라.
- ㉘ 가급적 한 문단은 한 가지 주제를 다루도록 하라.

- ②9 문장의 구성이 논리적 순서(logical sequence)에 맞는지 잘 점검하라.
- ③0 문단이 너무 길 경우에는 쪼개고 너무 짧을 경우(1~2문장)에는 합쳐라.
- ③1 보기 좋은 떡이 먹기도 좋다.
- ③2 한자나 볼드체는 한 줄에 2개 이상 쓰지 마라.
- ③3 강, 약, 중강 약 기조를 잘 살려라.
- ③4 제목에는 가급적 Numbering을 하라.
- ③5 표·그래프·그림·“< >”를 적절히 활용하라.
- ③6 문서에 낱짜와 페이지를 반드시 표기하라.
- ③7 접속사를 정확하게 사용하라.
- ③8 대뜸 초안부터 써 들어가지 마라.
- ③9 당신 고유의 언어(your own word)로 써라.
- ④0 가급적 Block copy는 하지 마라.
- ④1 절대 한 장을 넘어가지 마라.
- ④2 꼭 전달해야할 메시지 2-3개만 분명히 하라.
- ④3 가급적 쉬운 말로 구어체 용어를 써라.
- ④4 의사결정권자의 입장에서 작성하라
- ④5 보고서 서두에 어떤 이유, 어떤 맥락에서 이 보고서를 작성했는지 밝히는 게 좋다.
- ④6 어떤 주장을 하면 반드시 구체적 이유·관련 이론·통계·관례 등을 들어 당신의 주장이 옳다는 것을 입증하라.
- ④7 당신이 내리고자 하는 결론에 불리한 사실·정보를 숨기지 마라.
- ④8 다양한 관점을 반영하여 분석적·종합적으로 작성하라.
- ④9 의미 있는 대안을 모두 제시하고 각 대안의 장단점, 기대효과, 문제점을 철저히 분석·토론하라.
- ⑤0 당신이 건의하는 결론을 분명히 하라.
- ⑤1 육하원칙에 충실하라.
- ⑤2 사실관계에 법 규정을 적용하는 과정과 논리를 분명하게 설명하라.
- ⑤3 성급하게 결론으로 뛰어들지 마라.
- ⑤4 법적용의 핵심 4개 과정(fact, rule, application, conclusion)에 해당하는 사항들은 당사자가 알고 있는 것이라고 생략해 버리지 말고 다 써주어라.
- ⑤5 적용 법조를 써줄 때 법조문만 그대로 옮겨 적지 말고 구성요건을 분해하여 제시하라.
- ⑤6 Fact를 분석하여 그 결과를 하나하나 구성요건에 Match시켜라.
- ⑤7 양 당사자(심사관과 피심인)의 주장을 조목조목 분석한 뒤에 결론을 제시하라
- ⑤8 용어를 일관되게 사용하라.
- ⑤9 글 쓰는 기술만 가지고는 좋은 글이 나오지 않는다.
- ⑥0 고층빌딩을 지으려면 땅을 넓고 깊게 파야 한다.

## 제 4 장 유형별 보고서 작성법

### 제 1 절 정책보고서

#### 1. 정책보고서 의의

정책보고서란 정책의 합리적 의사결정이나 정책목표 달성을 위한 구상·기획·대책 등의 내용을 담은 문서이다. 정책보고서는 기획보고서, 계획보고서, 대책보고서, 방안 보고서 등의 유형을 포함한다. 정책보고서의 제목으로는 ○○ 추진계획, ○○ 추진(개선)방안, ○○ 대책, ○○ 분석 보고 등 다양한 형태로 쓰인다.

정책보고서는 정책과 관련된 현황 및 문제점을 정확하게 인식하고 올바른 의사결정을 할 수 있도록 하는데 그 의의가 있다.

정책보고서가 필요한 상황은 크게 다음과 같이 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째, 새로운 정책을 추진하고자 계획하는 경우, 둘째, 현재 추진하고 있는 정책을 개선하고자 하는 경우, 셋째, 정책현황을 진단·분석하고, 문제점에 대한 대책(방안)을 제시하는 경우 등이다.

#### 2. 정책보고서 작성방법

정책보고서는 한마디로 정책결정권자의 판단을 구하는 보고서이다. 따라서 정책결정권자의 입장에서 알아야 할 핵심 사항을 중심으로 구성해야 한다. 보고받는 사람이 다 읽고 나서도 “그래서, 내가 무엇을 해야 하는가?”라는 질문이 남아서는 안 된다. 실무자 입장에서의 너무 자세한 정보도 오히려 정책결정권자의 올바른 판단을 해칠 수도 있다. 실·국장 이상은 항상 시간에 쫓기기 때문에 핵심적인 내용을 파악하기 쉽도록 작성해야 한다.

접근방법에 있어서도 종합적이고 객관적인 접근이 필요하다. 이를 위해서는 국회, 언론, 관련 부처, 이해집단, 시민단체, 전문가 등의 의견을 광범위하게 조사하고 관련 통계를 수집하거나 때로는 정책현장 방문도 필요하다. 이렇게 수집된 자료를 관점별, 주제별, 대상별로 분류·정리하여 보고서에 담아야 한다.

정책보고서에 들어가야 할 기본적인 사항에 대하여 작성방법 과 주의사항을 알아보자.

### 가. 검토 배경(목적)

- 검토배경 부분에는 어떤 이슈·쟁점 또는 문제인식에서 출발하여 보고서를 작성하려고 하는지 그 사유 또는 필요성을 분명히 기술
- 검토목적은 기술하는 경우에는 어떤 정책을 결정하고자 하는 것인지, 어떤 정책을 시행하고자 하는 것인지, 대책이나 개선방안을 제시하고자 하는 것인지 등 그 목적을 기술
- 해당 정책이 국정과제, 대통령·국무총리·장관 지시사항, 국회 지적 또는 감사 지적에 따른 개선조치 등과 관련이 되어 있다면 이를 명시

### 나. 현황 및 문제점

- 현황 및 문제점은 정책보고서가 분석적이고 설득력을 갖추기 위해 반드시 필요한 부분
- 현황은 객관적인 사실에 기초하여 작성해야 하며, 도표·차트 등을 활용하여 변화 추이 등을 입체적으로 표현
  - 보고의 배경이 되는 현황 또는 국내외 통계 활용
  - 언론동향, 여론조사 결과, 이해관계자(민간단체, 집단, 지역 등) 의견, 관계부처·지자체 입장, 국회 의견 제시
  - 필요시, 민간 및 외국의 유사사례 분석 및 시사점 도출
  - 기존에 진행·조치된 사항이 있는 경우 그 추진경과 제시
- 문제점은 현황에 드러난 피상적인 차원뿐만 아니라 심층적인 분석을 통해 그 문제를 발생시키는 근본 원인을 파악하여 제시
  - 문제점 외에 쟁점사항이 있는 경우 쟁점분석도 병행
  - PECST분석, SWOT분석 등의 기법을 활용하여 문제점 도출
  - 기존 대책이 있었다면 제시하고 왜 실패하였는지 분석

※ PECST: Political, Economical, Cultural, Social, Technical

※ SWOT: Strength(강점), Weakness(약점), Opportunity(기회), Threat(위협)

구 분		외부환경요인	
		기회(Opportunity)	위협(Threat)
내부 역량 요인	강점 (Strength)	<b>SO(공격적 전략)</b> 기회요인을 이용하여 장점을 활용 하는 전략	<b>ST(다양화 전략)</b> 위협요인을 회피하기 위하여 장점을 활용하는 전략
	약점 (Weakness)	<b>WO(방향전환 전략)</b> 기회요인을 이용하여 약점을 극복 하는 전략	<b>WT(방어적 전략)</b> 약점을 최소화하고 위협을 회피하는 전략

< 각 관점별 판단기준 >

관 점	판단 기준
강 점 (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 장점이 무엇인가?</li> <li>• 조직이 제일 잘하는 것이 무엇인가?</li> </ul>
약 점 (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개선이 필요한 분야는 어디인가?</li> <li>• 조직내부에서 효율적(효과적)이지 못한 분야는 어디인가?</li> <li>• 조직내부에서 불필요한 부분은 어디인가?</li> </ul>
기 회 (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직에 변화와 개선의 기회를 제공하는 것은 무엇인가?</li> <li>• 조직에 흥미로운 추세는 무엇인가?</li> </ul>
위 협 (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직이 당면한 장애물은 무엇인가?</li> <li>• 경쟁이 발생하는 부분은 어디인가?</li> <li>• 기술적 변화가 조직의 '시장 점유율'을 변화시키는가?</li> <li>• 조직의 현금 유동성과 부채문제가 심각한가?</li> <li>• 조직의 미션과 생산품, 서비스의 규격이 변화하고 있는가?</li> </ul>

\* 출처: 「전략·경쟁분석」 (2003, 3mecca)

다. 개선방안(추진 계획)

- 개선방안은 앞에서 분석된 문제점과 상호연계가 되도록 작성
  - 피상적인 현상을 차단하는 것이 아니라 근본적인 원인과 문제점에 대한 해결책 필요
  - 정책결정자의 역할이 있는 경우 그 내용, 시기, 조치할 행동계획 등을 분명하게 제시
  - 영향도 분석(규제영향, 차별영향, 환경영향, 부패영향분석 등), 장·단점 분석, 비용

편익(B/C) 분석 등을 통해 다양한 대안에 대한 우열의 판단이 가능하도록 제시

\* 여러 가지 대안이 있는 경우 특정 안을 건의하는 형태로 작성하는 것이 바람직

- 추진계획은 주로 새로운 정책·사업을 추진하는 경우 작성
  - 기본방향, 추진전략, 세부사업내용, 추진체계(추진절차와 방법 등 포함) 등을 작성
  - 정책목표를 실현하기 위한 다양한 수단(법령개정, 추진체계, 조직 및 인력, 예산, 평가, 타 기관 협조 등)을 고려하여 작성
  - 정책 실행력을 확보하기 위한 점검·평가·모니터링·인센티브 제공 등의 계획도 함께 제시
  - 조직(행정)문화 및 관행 개선, 인식전환 등과 관련된 사항일 경우 교육계획도 제시 필요
  - 대국민 홍보가 필요한 경우 언론홍보계획도 반드시 포함
- 기대효과와 행정사항 기재(필요한 경우)
  - 정책집행으로 나타날 예상되는 기대효과(정책효과)를 기재
  - 긍정적 효과뿐만 아니라 예상되는 부작용 또는 문제점에 대한 대책과 해결방안도 함께 제시
  - 행정사항 부분에는 관계부처(부서)의 역할, 추진내용 및 추진시기 등을 제시

#### 라. 추진일정(향후 계획)

- 추진일정은 앞서 개선방안 또는 추진계획에 제시된 내용을 바탕으로 실천이 가능하도록 구체적으로 일정 제시
  - 필요시 단기, 중·장기 과제를 구분
- 개선방안에 제시된 모든 사항에 대한 일정을 제시하되, 구체적 내용이 확정되지 않은 경우에는 이에 대한 예상일정을 제시
- 실무선에서의 조치 사항과 정책결정자가 참여해야 할 계획 등 중요도를 고려하여 작성
- 필요한 경우 관련 회의 및 행사 계획, 조직·인력·예산 등 자원 투입 계획, 관계기관(부서)의 역할 등에 관한 사항도 포함

### 3. 정책보고서의 작성서식

#### 가. 기본서식

'15. 00. 00.(요일), △△△과명 ▲▲▲(행정 0000, 000-0000-0000)

## 보고서 제목 (HY헤드라인 M, 20~22p, 테두리선 0.3mm)

중고딕, 15p 보통, 글상자선 한 줄 테두리(위·아래)  
(본문에 보고의 목적 또는 취지 등이 포함될 시 본 글상자는 생략 가능)

### I 검토배경(목적) (휴면명조, 17~18p, 진하게)

- 검토배경, 보고 목적 (15~16p, 휴면명조, 보통)

### II 현황 및 문제점

- 현황
- 원인과 쟁점, 문제점 및 기존 대책 분석

### III ○○ 개선방안(대책, 추진계획)

- 기본방향, 추진전략
- 세부사업내용, 추진체계(추진절차와 방법 등 포함)
- 개선방안(대책, 추진계획)

### IV 추진일정(향후계획)

- 

<참고자료>

\* 예상문제점 및 대책, 홍보계획, 소요예산, 행정사항 등은 필요시 추가

## 나. 응용서식

보고서 차례 또는 내용전개 순서는 아래 사례를 활용하여 보고내용, 보고대상, 보고시기 등에 따라 탄력적으로 사용

기본서식	사례 A (대책·대안 제시형)	사례 B (계속 추진사업형)	사례 C (진단·분석형)
I. 검토배경(목적) ○ ○	I. 현황과 실태 ○ ○	I. 일반현황 ○ ○	I. 진단개요 ○ ○
II. 현황 및 문제점 ○ ○	II. 문제점 또는 쟁점 ○ ○	II. 성과와 반성 ○ ○	II. ○○현황진단(분석) ○ ○
III. 개선방안(대책) ○ ○	III. 대책(대안) ○ ○	III. ○○년 사업계획 ○ ○	III. 개선방안 ○ ○
IV. 추진일정(향후계획) ○ ○	IV. 향후계획 ○ ○	IV. 추진일정 ○ ○	IV. 향후계획 ○ ○
		V. 기대효과 ○ ○	

※ 항목은 통합·분리, 추가·삭제, 변경 등 다양한 방법으로 수정하여 사용

#### 4. 정책보고서의 실제 사례

##### 가. 사례 1

- 00 부 전체의 성과관리 극대화를 위한 -  
**'10년 테마별 점검 실시계획**

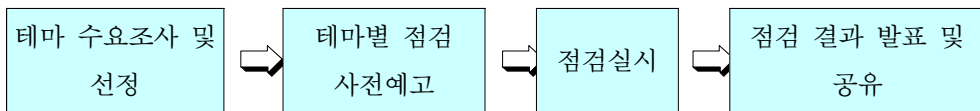
##### □ 추진 배경

- 보다 효과적인 성과창출을 위해 성과평가의 적시성 있는 환류(realtime feedback)의 중요성 인식 확산
- 외부 평가를 효과적으로 대처하기 위한 연중 성과관리 점검 필요

##### □ 추진 계획

- 주기적으로 테마 선정·이행점검 및 우수사례 발굴
  - 정부업무평가, 청렴도평가 등 각종 외부평가 대비를 위한 사전 점검
  - 기타 장·차관 지시사항 이행실적에 대한 우수 사례 공유

##### 《운영 절차》



- 연도 중 테마별 점검결과를 연말 부서평가에 반영 (5%)
  - 우수사례 선정 횟수 기준으로 3 ~ 5점 부여

##### ※ '10년 조직성과 평가

주요업무 성과	국민·고객평가	정책수행개선		부서관리 점검	장·차관 가감점
		테마별 점검	일하는 방식 개선		
65	20	5	10	-4점 이내	-2~+4점

##### □ 추진 일정

- 상반기 테마별 점검 실시
  - 4월 : '주요정책과제 계획수립 중간점검' ≡ 세부내용 : 【붙임1】 참조
  - 6월 : '연도업무보고 이행상황 점검'
- 하반기 테마별 점검 수요조사 실시 (7월중)

## 나. 사례 2

## 00부 ‘따뜻한 행정’ 구현과제 점검계획(안)

## □ 추진 배경

- 우리 부에서 추진하고 있는 ‘따뜻한 정책’에 대하여 쟁점사항 분석 및 정책고객의 의견수렴 등 만족도를 점검하고 개선사항을 환류

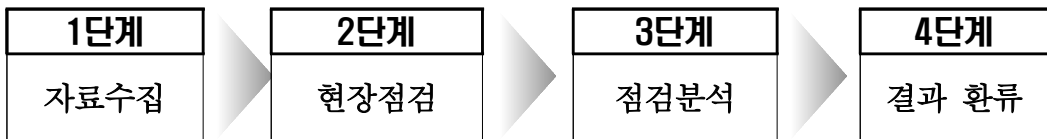
- ▶ “앞으로 친서민 중도실용정책과 생활공감정책을 더욱 강화하여 공정한 사회가 뿌리내리도록 최선을 다할 것입니다.” (8.15 광복절 경축사)
- ▶ 대내·외 ‘따뜻한 정책’ 추진 지시 (8.9 간부회의 시, 장관님)

## □ 점검 대상

- ○○ 부 ‘따뜻한 정책’ 10개 분야 20개 과제 \* 과제목록 별첨
  - 정책의 파급효과와 사회적 관심이 큰 과제를 우선 선정

## □ 점검 방법

- (정책 분류) 정책고객을 3개 그룹(취약계층, 일반국민, 공무원)으로 구분하고, 그룹별로 집중점검 실시



- (자료 수집) 과제 추진현황과 향후 추진계획, 제도 개선사항, 대내·외 지적사항 및 조치결과 등 서면자료 수집

- 언론 및 민원을 통해 제기되는 현장감 있는 의견 수렴
- 타 기관의 유사한 정책사례를 발굴, 비교분석을 통한 시사점 도출
- (현장 점검) 일반 고객, 전문가, 이해관계자, 일선 지자체 담당자 등과의 인터뷰, 설문조사 등을 통한 현장점검 실시
  - 지자체 등 현장 체감도 분석, 개선방안 실시후 효과 등 검토
- (점검 분석) 서면자료 및 대내·외 관련자의 의견을 종합하고, 사업부서와 정보를 공유하여 실질적인 분석 실시
- (분석결과 환류) 사업부서에서 제도의 개선 및 집행에 반영할 수 있도록 통보 및 공유

## □ 향후 계획

- 취약계층, 일반국민, 공무원 대상 우리부의 따뜻한 행정 정책 단계적 점검 실시(8월 말 ~ 9월 중)
  - 사회 각 분야의 대표성 있는 구성원으로 '제4기 CS 모니터 단' 구성하여 따뜻한 친서민 정책과제 발굴 및 지속적 점검 ('10. 9월 중)
- 구성분야 : 소외계층(장애인), 다문화가정, 주부, 학생, 기업인, 공무원(중앙·지방) 등
- 정책 점검시 발굴된 정책 고객을 CS 모니터 단으로 위촉하고, 정책 대상의 참여를 통한 따뜻한 행정 과제 지속적 발굴(Prosumer)
  - 수시·정기적 계층별 의견 수렴 및 소통의 시스템을 구축
- 관련 부서와 협의를 통해 점검 내용 및 새로운 시책 등에 대한 체계적 홍보도 병행 추진

## 다. 사례 3



등록번호	경제정책과-12049
등록일자	2013. 08. 09
결재일자	2013. 08. 09
공개구분	대국민 공개

주무관	전통시장지원 사무관	경제정책과장	경제산업본부장
			전결 08/09
협조자			

- 지역경제 및 전통시장 활성화를 위한 -

## 『부평깡통시장 야시장 운영』 지원계획

### 요 약

- 운영기간 : 2013. 9월 ~ 연중 상설 \*개장일자 별도 알림
- 운영장소 : 부평깡통시장 ▷ 2구간 아케이드 내 (L=110m)
- 운영시간 : 매일 (초기 금~토 시범 운영후 확대운영), 18:00~24:00
- 운영규모 : 기존 상가 활용 및 신규 매대 설치(30개소)
- 운영내용
  - 야시장 개장행사(9월초) : 축하공연, 경관조명 점등식, 야시장 순회 등
  - 먹거리(향토, 다문화) 판매, 상품판매, 문화공연 등
  - 문화공연 마당 운영 : 원데이·원타임 이벤트, 깡통파티 등
- 운영주최 : 부평깡통시장 상인회, 부평깡통시장 문화 관광형 시장 육성사업단

- 지역경제 및 전통시장 활성화를 위한 -

## 『부평강통시장 야시장 운영』 지원계획

- ◇ 부평강통시장을 관광, 먹거리, 쇼핑이 어우러진 관광명소로 야시장을 개발하여, 상인 수익창출 및 지속적인 국내·외 관광객 유치를 통한 지역경제 활성화를 촉진코자함

\* 대만, 중국, 동남아에서 활성화 되어있는 야시장을 우리문화와 여건에 접목하여 추진

### I 추진배경

- 침체된 전통시장 활성화를 위한 새로운 대안 마련 필요
  - 그간, 전통시장에 대한 시설현대화사업 등 시설지원 사업은 시장의 고유의 특색을 살린 시장으로 발전에 한계, 상인들의 자발적 참여를 통한 새로운 활성화 전략 마련 필요
- 지역문화·관광자원과 전통시장을 연계하여 국내·외 관광객들이 다시 찾고 싶어 하는 야간관광 명소로 개발 필요
  - 안전하게 밤 문화를 즐길 수 있는 세계수준의 야간 치안 장점을 활용하고, 부산의 특색 있는 전통관광 콘텐츠와 상품을 접목

### II 추진방향

- 기존 전통시장의 특성을 살려 추가 시설투자는 최소화하되, 초기 시행시 관련기관이 공동참여 지원
  - 부산시, 중구, 부산울산지방중소기업청, 부산지방경찰청, 안전행정부 등
- 시장 상인회, 문화 관광형 시장 사업단 등이 주축이 되어 민간주도로 운영 추진
- 볼거리, 즐길 거리, 살거리가 있는 지역 명소시장으로 육성
- ▣ **특화된 야시장 운영으로 야간관광 활성화, 상인 수익창출을 통한 지역경제 활성화**



- 친절교육, 위생관리교육 지속 실시, 유니폼 통일(조끼, 앞치마, 위생모 등)
- 다문화 음식 부스의 경우 조리인은 현지인으로 하며, 개막식 때는 전통복장 착용, 평상시에는 유니폼 착용

## IV 개장준비 추진

### □ 노점 매대 제작지원 ▷ 현재 제작중

- 사업추진 : (시)사업비 지원, (구)사업추진(제작 및 설치)
- 제작대수 : 30대 (제작안에 따라 대수 변경 가능)
- 의견수렴 : 시장 상인회와 디자인안 협의 제작
  - 매대 규격(기본구조), 색상, 선반유형 등 사용자(상인회)의 의견 반영
- 제작기간 : '13. 7~'13. 8
- 소요예산 : 80백만 원 (전통시장 노점 매대 개발 예산, 시설비)

#### 【노점 매대 관리】

- 관리주체 : 시설물 소유 ▷ 지자체(중구), 관리주체 ▷ 시장 상인회(대표자)
- 관리방법 : 구청과 상인회간 위탁관리 협약 체결 · 관리
- 관리내용 : 관리카드 비치 및 사용관리 지침 마련(상인회)
  - 노점 매대 별로 상인정보 명패 부착(분리형)
    - 예) 상점번호(부평-001 등), 상점주, 연락처, 판매물품, 노점사용 기간 등
  - 관리번호(상점번호) 부여로 상인회에서 체계적, 통합적 관리
- 훼손책임 : 양도, 분실, 훼손 등은 상인회(대표자)가 책임
  - 하자보증기간(1년) 내 하자는 제작업체 책임 보수, 하자보증기간이라도 분실, 사용상 부주의(사용자 책임) 등은 상인회 책임

### □ 야시장 고객지원시설 설치

- 사업추진 : (시)사업비 지원, (구)사업추진
- 설치대상 : 고객지원센터, 화장실, 노점 매대 보관소
- 설치기간 : '13. 5~'13. 11
- 소요예산 : 500백만 원 (특별교부금)

## □ 야시장 기반시설 설치

- 사업추진 : 부평깡통시장 문화 관광형 시장 육성사업단
- 설치대상 : 미리내길 경관조성(LED 조명), 디자인 캐릭터 설치
- 설치기간 : '13. 7~'13. 8
- 소요예산 : 94백만 원 (문화 관광형 시장 육성사업비)

## □ 운영상인 모집

- 주 관 : 부평깡통시장 야시장 추진위원회
- 신청접수 : '2013. 7.~ 8.
- 신청자격
  - 부평깡통시장 상인회 소속 상인 우선 모집
  - 상인 부족 시 중구 거주 부평깡통시장 대표상품 판매자 선정
    - \* 다문화음식은 (사)삼산 거주 외국인 지원협회와 협의 운영
- 선 정 : 자체 심사위원회 구성, 서류 및 상품심사를 거쳐 선정
- 위탁계약 ▷ 협약서 「붙임1」 참조
  - 매대 위수탁 계약 체결 : 기본 1년(협의하여 연장 가능)
  - 매대 고유번호 부여, 관리자명 부착, 관리카드 작성 등
  - 1인 1매대 원칙, 매대 임대 및 매매 금지
- 비용부과 : 관리와 운영 소요경비(전기료, 청소비)는 상호 협의 후 부담

## □ 야시장 운영 교육 등

- 교육실시 : 친절교육, 위생관리교육 지속적 실시
- 관리방안
  - 3진아웃제 실시 : 불친절, 불량음식판매, 손님과의 실랑이, 호객행위 등
  - 유니폼(조끼, 앞치마, 위생모 등) 통일 착용
  - 다문화 음식 부스의 경우 조리인은 현지인으로 하며, 개막식때는 전통복장 착용, 평상시에는 유니폼 착용
  - 시장 폐장 후 자율청소 실시

## □ 공연프로그램 준비 등

- 추진방향
  - 시장입구 및 시장 사거리 등에서 1일 2회 이상 공연 추진
    - \* 공연이 주가 되면 고객 쏠림현상으로 역효과 발생
  - 소음유발을 감안 소규모 공연위주 운영하고 시간은 18~22시로 제한
  - 지역내 다문화 예술단 등 특색 있는 공연 및 고객 참여마당 등 구성

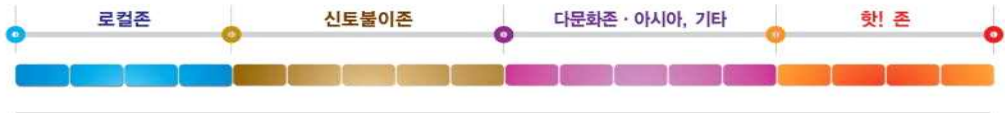
## V 세부 운영계획

### □ 야시장 개장행사

- 일 시 : 2013. 9월초(예정)
- 장 소 : 부평깡통시장 부평2길(미리내길) 아케이드 내
- 참 석 : 시장님, 국회의원, 시의원, 중구청장, 시민 등
- 행사내용 : 식전공연, 본 행사, 식후공연
  - 축하공연, 내빈소개, 인사말씀, 경관조명 점등식, 야시장 순회 등
- 주 최 : 부평깡통시장 문화 관광형 시장 육성사업단
  - ※ 행사계획 별도수립 추진

### □ 야시장 운영

- 먹거리 장터
  - 주요품목 : 부평깡통시장 대표 먹거리(어묵, 단팥죽, 유부전골 등), 다문화음식(룸피아, 짜요, 미고랭, 소롱포, 쉬쉬케밥 등) 등
  - 운영방식 : 상인회 주관 야시장추진위원회에서 상인 선정 운영



**로컬존**

- 부평시장의 대표 먹거리로 구성
- 어묵, 유부, 당면 등

**신도불이존**

- 부산의 대표 먹거리로 구성
- 구포국수, 동래파전, 밀면, 돼지국밥 등

**다문화존·아시아, 기타**

- 다문화 먹거리로 구성
- 중국, 일본, 베트남, 터키 등 음식

**핫! 존**

- 2030 취향의 핫한 먹거리
- 커피, 파스타, 케익, 디저트 등

○ 상품판매

- 주요품목 : 전통시장에서 생산·판매되는 상품, 수공예품 등
- ▷ 향후 사회적·마을기업제품, 예술장터 등 확대

**특색있는 문화공연 마당 운영**

**원데이·원타임 이벤트 개최**

- 행사장소 : 부평 강동시장 내 간이 무대
- 행사기간 : '13. 9~
- 행사내용
  - 공연, 퍼포먼스, 이벤트, 기타 행사 등 소규모 축제와 이용고객 참여형 행사 등
  - 1~2인 석고마임, 부강 캐릭터 퍼레이드, 거리의 악사, 7080콘서트, 상인악단 등 구성 진행
  - “맛 집을 찾아라”, “강동 맛 집 대결”, “라디오 DJ쇼” 등 시장 내 2~3곳 선정하여 고객들에게 경품 제공으로 행사참여 유도
  - 시장 이용객들의 스마트 폰 등 SNS 활용, 행사 홍보 및 참여 유도로 부평시장 내 친절왕, 맛집 등 선정
- 행사주관 : 부평강동시장 문화 관광형 시장 육성사업단
- 추진일정

원데이·원타임 이벤트	8월				9월					10월				11월				12월					비고
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	
퍼레이드·거리공연			■		■			■		■				■		■		■			■		
전시					■									■									
캔 아트 체험			■					■		■				■									
나의운명은?(타로·별점)				■	■		■		■	■			■	■			■						
그림자놀이									■								■						
에코오케스트라				■									■										
몸벌레와 led하품공연								■						■									
매직쇼(마술)					■				■														
*일정은 사정에 따라 변경 가능																							

## 강통파티 개최

- 행사장소 : 부평강통시장 주변
- 행사기간 : 중구 축제기간 중

축제행사	개최기간	축제행사	개최기간
자갈치축제	9~10월경	크리스마스트리축제	12~1월경
부산국제영화제	9~10월경	부산항 빛 축제	12월경
중구민의 날	9월경	광복로 패션아트페스티벌	4~5월경
40계단 문화축제	9월경	부산연등축제	4~5월경
보수동 책방골목축제	10월경	조선통신사 한일문화교류축제	5월경

- 행사대상 : 시장주변 방문 주민, 관광객
- 행사내용
  - 중구에서 개최되는 각종 축제와 연계, 방문객을 야시장으로 유도하는 공연 전개
  - 외국관광객, 20~30대, 지역주민(가족 단위)를 대상으로 다양한 프로그램을 마련하여 진행
  - 행사진행 시 안전요원 배치 및 동선 유도
- 행사주관 : 부평강통시장 문화 관광형 시장 육성사업단
- 추진 프로그램

구분	세부항목	세부내용	연계축제
강통 파티	• 럭셔리 강통데이	• 관광객 대상 클래식 · 퓨전국악공연	• 부산항빛축제 • 크리스마스문화축제
	• 웨이브 강통파티	• 불금강통데이-영댄스 페스티벌	• 부산국제영화제 • 부산자갈치축제
	• 테크노퓨전 강통파티	• 테크노무용단 · 전자바이올린	• 보수동책방골목축제 • 중구민의 날
	• 에코푸드 강통파티	• 시장특산물(어묵 · 유부주머니 등)을 활용한 먹거리 파티	• 40계단문화축제

## VI 홍보 및 지원계획

### 홍보계획

- 야시장 개장 및 프로그램 운영내용을 핵심으로 부각
- 방송사, 신문사, 잡지 등 다양한 매체와 방법을 최대한 활용, 단계별 홍보전략 추진
  - 지역 방송국 프로그램 제작·방영(KNN “으라차차 장터” 등)
  - 지역 일간지를 통한 기획 연재(부산일보, 국제신문)
- 인터넷, SNS, 블로그 등을 통한 사전홍보 및 시민 참여분위기 고조
- 인바운드 여행사와 연계, 외국인 관광객 방문 유도

#### <단계별 홍보 전략>

구분	매체홍보	온.오프라인홍보	유관기관 및 단체
1단계 준비단계 (13.8.10 ~16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 타겟매체 리스트 확보</li> <li>- 주요 5개 언론사 담당 기자 및 프로그램 제작자               <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 방송3사 : 부산kbs, 부산mbc, knn,</li> <li>▷ 신문 2사 : 부산일보, 국제신문</li> </ul> </li> <li>- 부산 및 전국언론사(부산상의 출입기자, 문화담당 기자 등)</li> <li>- 대안매체 리스트 확보(오마이뉴스, 뉴시스, 헬로TV 등)</li> <li>- 관련 잡지 및 전문지 매체 확보</li> <li>○ 1차 보도자료 발송(행사 알림)</li> <li>- 행사배경, 의의, 일정, 주요행사등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○포털사이트를 통한 홍보</li> <li>-네이버, 다음카페 등 포털사이트에 행사 알림 및 진행상황 게재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○유관기관 및 단체 홈페이지 행사 알림 등재</li> <li>○행사 참가자 협조 동시 진행</li> </ul>
2단계 사전홍보 (13.8.19 ~24)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 홍보(신문, 잡지, 전문지)기사 및 광고형 기획기사 게재</li> <li>○ 2차 보도자료 발송 (개장식 안내 상세 내용 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○SNS를 통한 홍보</li> <li>-부깡러블로거 단원모집과 연계</li> <li>-유튜브,블로그,트위터, 페이스북 등 노출</li> <li>○시장맵 제작.배포</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○유관기관 및 단체 임원진 섭외</li> <li>○협찬사 섭외</li> </ul>
3단계 집중홍보 (13.8.26~ 개최시)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 방송광고/특집방송 형태 방영</li> <li>○ 직접 취재 섭외/기획기사 및 TV특집 프로그램 제작 섭외진행</li> <li>○ 언론보도 내용 홍보자료 지속 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○행사진행 및 현황 업데이트</li> <li>○실시간 인터넷 중계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○부평시장맵과 홍보전단 배포</li> </ul>

## □ 교통 및 주차대책

- 부산지방경찰청 및 중구청 협조 추진
- 시민봉사단체(모범운전자회, 해병동지회, 구 청년연합회) 등 활용 질서 유지
  - 행사장 주변 교통소통 및 주차 안내
  - 간선도로 정비 및 불법 주정차 단속

## □ 청소대책

- 야시장 참가 상인 자율청소 실시
- 시장 환경관리원 활용 야시장 구간 최종 정리
- 중구청 청소과 협조 추진(도로변 쓰레기 등)

## □ 질서유지 및 안전대책

- 부산 중부경찰서(치안센터)의 협조를 통한 야간시간대 순찰 강화 등
- 시민봉사단체(모범운전자회, 해병동지회, 청년연합회) 등 활용 질서 유지

## □ 외부 잡상인 관리대책

- 노점 매대 운영시 사전 계약서 작성(운영자, 사용기간, 판매상품 등 기재)을 통하여 향후 불법 운영 차단
- 시장 상인회를 통한 야시장 주변 불법 노점상 발생관리 추진

## VII 유관기관(부서) 협조사항

관련기관(부서)	협 조 사 항	기 간
안전행정부	○ 전통시장 야시장 시범운영 시장으로 선정 협조	9월
부울 중소기업청, 시장경영진흥원	○ 문화 관광형 육성사업 지원 강화 및 운영 협조	8월~
시 홍보담당관	○ 중앙 및 지방 언론매체 보도자료 배포 ○ 바다TV, 부산시보 홍보	8월 중 8월~
시 관광진흥과	○ 관광안내소 홍보물 비치 및 배부 협조 (홍보물 별도 송부) ○ 인바운드 여행사 등 홍보	8월~
부산지방경찰청 중부경찰서	○ 야시장 안전통제 및 질서유지(순찰강화 등) ○ 야시장 주변 교통관리	9월~
한국관광공사	○ 홍보 및 마케팅 지원 (언론광고 등) ○ 외국 관광객 유치를 위한 업계연계, 외국 관광객 투어 코스 개발 ○ 홈페이지 홍보 및 해외지사를 통한 홍보	8월~
부산관광공사	○ 인바운드 여행사 연계를 통한 관광객 모집 홍보 ○ 외국 관광객 유치를 위한 업계연계, 외국 관광객 투어 코스 개발	8월~
중 구	○ 노점 매대 제작.설치 ○ 고객지원시설(고객지원센터, 화장실, 매대보관소 등) 조기 설치 ○ 홈페이지 및 구보 홍보 ○ 각종 홍보물 설치허가 협조 및 관리 ○ 개장행사 협조 - 개장식 무대설치 장소확보 : 설치기간 별도협의 ○ 유관단체 활용 야시장 주변 질서 유지 협조 - 해병동지회, 청년연합회, 부녀회, 새마을, 바르게 등 ○ 도로변 쓰레기 처리 협조	7월~
각 구군 공통	○ 대시민 홍보강화, 홈페이지 및 구.군보 홍보 등 ○ 야시장 홍보물 비치 및 배부(민원실, 주민센터 등)	8월~

라. 사례 4



- 2013년 5급 공채 수습사무관 -

---

# 지방실무수습 운영계획서

---



## - 2013년 5급 공채 수습사무관 - 지방실무수습 운영계획서

중앙부처에 근무예정인 수습사무관에게 지방수습기회를 부여함으로써, 정책현장에 대한 이해와 직무수행역량 제고 및 범정부적인 교류 협력체계 구축을 위해 실시하는 「2013년 5급공채 수습사무관」 지방실무수습 운영계획 입니다.

### 1 지방실무수습 개요

#### □ 추진근거

- 「공무원임용령」 제24조
- 공무원임용시험 및 실무수습 업무처리 지침(안행부 예규)

#### □ 수습대상 및 기간

- 대 상 : 5급 공채 수습사무관 15명(남 9, 여 6)
  - ※ 총 합격자 321명 (행정직 246, 기술직 75)
  - 합격직렬별 : 일반행정 7명, 재경 6명, 공업 1명, 농업 1명
  - 출신 대학별
    - 서울대 4, 고려대 4, 연세대 3, 성균관대 2, 한양대 1, 경북대 1
  - 출신 고등학교별
    - 충북과학고 2, 청주고 1, 금천고 1, 흥덕고 1, 은광여고 1, 협성고 1, 여수여자고 1, 대기고 1, 동원고 1, 영신고 1, 한영외국어고 1, 진명여자고 1, 백신고 1, 여수고 1
- 기 간 : 2013. 11. 1. ~ 2014. 4. 28. (약 6개월)
  - 도 : '13. 11. 1. ~ '14. 2. 28. / '14. 4. 1. ~ 4. 28(약 5개월)
  - 시·군 : '14. 3. 1. ~ 3. 31.(1개월)
  - 자료수집, 연구과제 보고서 작성 및 발표 : '13. 4월중

- 시·군 수습사무관 배치(안)

구 분	합 계	행정직	기술직	기 관	합 계	행정직	기술직
계	9명	7명	2명	계	6명	6명	
청 주	2	1	1	영 동	1	1	
충 주	2	1	1	증 평	1	1	
제 천	2	2		진 천	1	1	
청 원	1	1		괴 산	1	1	
보 은	1	1		음 성	1	1	
옥 천	1	1		단 양	1	1	

## 2 지방실무수습 운영방안

### □ 운영방법

- 지방행정의 실제 업무와 현장을 경험 할 수 있는 기회 부여
  - 광역·기초자치단체의 주요업무 및 집행 이해
  - 지방의회에 대한 이해 등
- 특별지방행정기관 방문체험
  - 중앙부처 및 특별지방행정기관의 업무특성에 대한 이해
- 지역현안 및 실제 업무수행 관련 연구과제 부여(1인당 2건 이상)
- 수습행정관 배치
  - 수습부서 : 합격직렬을 고려하여 배치하되, 실과배치는 실국에서 추진(수습부서 배치현황, 붙임 1)
  - 시·군 배치 : 거주지 또는 연고지, 본인 희망지 반영 후 배치
- 수습행정관 준수사항
  - 지방실무수습 기간 중 주 1회 수습일지 작성(참고 1)
  - 수습기관장의 직무명령 및 공무원 복무규정 준수
  - 공·사 생활에서의 품위유지
  - 애로·건의 사항 등은 수습지도관과 협의

## 3

## 실무수습 주요내용

## ① 행정실무 참여 및 직무학습의 기회 제공

- 공문서, 결재서류 공람으로 행정업무 처리능력 습득
- 일일회의 등 내부 회의, 외부인사 참여 회의 및 각종 행사 참석
- 일선, 중앙부처의 출장동행으로 현장 실상파악 및 경험 습득
- ※ 중앙부처와 관련되는 업무 중 예산지원 또는 행사 경우 필히 동행

## ② 다양한 현장체험 기회 제공

- 실·국별 직속기관 및 사업소 등 관내 주요 시설, 주요사업 현장 방문
- 지자체의 지리·문화적 환경 이해를 위해 문화산업현장 방문
- ※ 수습기간 중 2일간 도정현장 견학 계획(정책기획관실 주관)
- 지방의회 방청, 지방의원과의 대화를 통해 지방의회의 역할 및 위상, 지방의회와 지자체간의 관계 이해

## ③ 선배공무원과의 대화시간 운영

- 공직경험이 풍부한 선배공무원의 공직경험 등의 청취를 통해 하위직원에 대한 이해도 제고
- 도(道)에서 바라본 중앙부처의 지자체에 대한 시각 및 개선사항
- 주요 시책사업의 추진 배경과 중앙부처의 역할
- 도정 현안사업 관련하여 제기된 문제점 및 해결방안
- 신입사무관들의 원활한 수습을 위해 후견인 지정
  - 고시합격자로서 도청에 근무하는 선배공직자를 지정·운영

## 4

## 세부 추진계획

## ① 수습지도관 지정 및 지도내용

- 수습지도관 : 정책기획관

○ 주요 지도내용

- 근무태도 등 복무상황 지도·감독(수습일지 작성 관리)
- 월 2회 이상 면담 실시(건의사항 및 애로사항 청취)
- 실무수습 관련 근무성적평정\* 등
  - 평정자 : 실·과장(수습행정관 개인별 수습카드에 기재)
  - 확인자 : 수습지도관이 확인

☞ 연구과제 평가는 시·도 수습사무관 전체를 대상으로 상대평가  
(예 : 매우우수 20%, 우수 30%, 보통 40%, 미흡 10%)

② 실무수습 설명회

- 일 시 : '13. 11. 4(월) 10:00 (영상회의실)  
※ 행정부지사님 예방(15:00, 행정부지사실)
- 장 소 : 영상회의실(동관 2층)
- 내 용 : 실무수습 전반에 대한 오리엔테이션 등

③ 도내 현장견학

- 기 간 : 수습기간 중 2일간
- 대상지역 : 광역권 단위(북부권, 중부권, 남부권)로 현장견학 추진 ※ 현장견학 일정 별도수립
- 주요내용
  - 충북 IT, BT, 태양광산업을 대표하는 시설 방문
  - 지자체 지역개발현장 및 조성 운영 중인 문화예술시설 관람 등
- 소요예산 : 120만 원 정도(총 20명, 수행자 포함)
  - 개인당 여비명세(관용차량 이용) : 일비 1만원, 식비 2만원
    - \* 산출내역 : 20名×3만원(1인당 1일 여비)×2日=120만 원 정도
  - 예산과목 : 예산담당관실, 탄력적 재정운영, 국내여비(Pool)

**4 연구과제 발표회**

- 일 시 : '14. 4. 21(월) 9:30 ~ 11:00
- 장 소 : 소회의실(본관 2층)
- 참 석 : 수습행정관 전원, 연구과제 관련 부서 관계관 등

**5 수습종료 간담회**

- 일 시 : '14. 4. 25(금) 10:00 ~
- 장 소 : 지사님 집무실
- 주 재 : 지사님
- 참 석 자 : 수습행정관 전원
- 주요내용 : 지사님 격려 말씀 및 간담 등

**5 행정사항**

- 수습업무 추진에 따른 도 실·과 배치 : 실·국 주무과  
- 배치 및 사무관 멘토 지정결과 정책기획관실로 통보
- 시·군 수습업무 추진시 협조 : 자치행정과
- 수습행정관 좌석배치 등 근무여건 조성 : 수습부서
- 도내 현장견학 등 소요경비 지원 : 예산담당관실
- 도의회 참관 및 견학 협조 : 도의회사무처
- 컴퓨터, 전화기, 인터넷 등 설치 협조 : 정보화담당관실
- 수습일지 기록 지도, 실무수습 평정 : 수습부서  
※ 평정자(수습부서 실·과장), 확인자(정책기획관)
- 현안사업 추진 위한 출장시 수습사무관 동행조치 : 수습부서
- 자체 실무수습 운영계획 수립 및 실시 : 시·군, 특별지방행정기관
- ▣ 수습부서에서는 지방실무수습 표준매뉴얼에 따라 내실 있는 수습이 이루어질 수 있도록 적극 협조

마. 사례 5



# 2014년 『마을기업 박람회』 기본계획



## 2014년 『마을기업 박람회』 기본계획

- ❖ 마을기업 브랜드 인지도 확산을 통한 자립경영 기반마련
  - ❖ 마을기업 제품 홍보·마케팅 기회 제공 및 경영노하우 등 정보교류의 장 마련
- ⇒ **진주남강유등축제 연계를 통한 상품판매 촉진 및 박람회 효과 극대화**

### I 추진방향

- 문화체육관광부 지정 대한민국 대표 축제로 3년 연속('11~'13년) 선정된 '진주남강유등축제'와 연계하여 마을기업 브랜드 인지도 확산
- 다채로운 부대행사 및 이벤트 등 운영을 통한 관람객 관심유도로 마을기업 제품 판매촉진 강화

### II 행사개요

- 주 체(안)

**자립하는 마을기업, 잘사는 마을기업!**  
**(부제 : 함께해서 신명나는 우리동네 마을기업)**

- 기 간 : '14. 10. 3(금) ~ 10. 5(일)<3일간>  
※ '14년도 진주남강유등축제 : '14. 10. 1 ~ 10. 12
- 장 소 : 경남 진주시 칠암동 남강둔치
- 소요예산 : 320백만 원(국비 200, 지방비 120)
- 행사규모 : 전국 200여개 마을기업 참여
- 주요행사 : 식전공연, 개막식, 홍보·판매부스 운영, 부대행사 등
- 주 최 : 안전행정부, 한국마을기업협회
- 주 관 : 경상남도, 진주시, 경남마을기업협회, 중간지원기관

### Ⅲ 세부 추진계획

#### ① 개막식

- 일 시 : '14. 10. 3(금) 14:00
- 장 소 : 경남 진주시 남강둔치 야외무대
- 참석대상 : 500여명
  - 안전행정부장관, 경상남도지사, 진주시장
  - 지역 국회의원(도 및 시의원), 마을기업 대표 등
- 주요행사 : 식전행사, 테이프 커팅, 개막 퍼포먼스 등

#### ② 전시관 운영

- 지역별, 업종별 홍보·판매부스 운영
  - 관람객 참여가 용이하도록 부스 배치
- 마을기업 홍보·명품관 운영
  - 마을기업 정책 홍보 및 시도별 우수제품 명품관 운영
- 마을기업 컨설팅 부스 운영
  - 전문가 초빙 맞춤형 컨설팅 지원

#### ③ 부대행사 및 이벤트

- 마을기업 경쟁력 제고를 위한 부대행사 개최
  - 우수마을기업 경진대회, 분야별 우수제품 콘테스트
- 관람객 관심 유도를 위한 다양한 이벤트 마련
  - 체험마을 스탬프 투어, 우수제품 경매행사, 게릴라 콘서트

#### ④ 폐막식

- 일 시 : '14. 10. 5(일) 17:00
- 장 소 : 진주남강 야외무대
- 참석대상 : 300여명
- 주요내용 : 우수부스 운영상 시상, 폐막공연 등

## IV 홍보계획 및 제품판매 촉진방안

### 1 홍보계획

- 언론홍보 : TV, 라디오, 신문 등을 통한 적극적인 홍보
- 온 라 인 : 홈페이지, 블로그, SNS 등 온라인 매체 활용
- 인쇄홍보물 : 포스터, 팸플릿, 리플릿 제작·배부 등
  - ※ 진주남강유등축제와 연계하여 홍보효과 극대화

### 2 제품판매 촉진방안

- 홍보·체험부스 주변 게릴라 콘서트 수시 개최
- 가족단위 관람객이 다수임을 감안, 온가족 참여 가능 이벤트 실시
- 현장구매 상품권 증정으로 추가구매 유도 등

## V 추진체계 및 역할분담

- 안정행정부
  - 마을기업 박람회 기본계획 수립, 우수마을기업 경진대회 추진 등
- 한국마을기업협회 및 시도 마을기업협회
  - 박람회 참가 우수마을기업 발굴 등
- 박람회추진단 TF팀(경상남도, 진주시)
  - 마을기업 박람회 세부추진 계획 수립 및 행사 총괄 진행 등
- 대행업체
  - 홍보부스, 개막식장 등 행사장 설치, 부대행사 및 이벤트 운영 등

## VI 향후 추진일정

- 박람회 지방비 확보 : '14. 상반기
  - 도비 : 20백만 원 이상('14년 추경예산), 시비 : 100백만 원('14년 당초예산)
- 세부추진계획 수립 및 대행업체 선정 : '14. 7월초
- 박람회 참가기업 발굴 등 행사개최 준비 : '14. 7 ~ 9월

바. 사례 6

---

# 전자본인서명확인 시행에 따른 종합 홍보 추진계획

---

2013. 7



## 목 차

I. 홍보방향 .....	
II. 홍보개요 .....	
III. 홍보 주체별 세부 추진 계획 .....	
1. 기관별 역할 분담	
2. 안전행정부	
3. 광주광역시(자치구)	
IV. 행정사항 .....	
[ 붙임자료 ] .....	

## 전자본인서명확인 시행에 따른 종합 홍보 추진계획

- ◇ 인감증명서와 동일한 효력의 전자본인서명확인서가 8월 2일부터 발급됨에 따라 시민들이 편리하게 사용할 수 있도록 알리고자 함
- ※ 전자본인서명확인서는 민원인이 “민원24”를 접속하여 발급

### I

#### 홍보 방향

- 인감증명서 및 본인서명사실 확인서와 동일한 효력임을 강조하면서, 온라인 발급에 따른 안전성과 편리성 부각
- 정부와 자치단체간 홍보 역할 분담을 통한 전략적 홍보
  - 수요 계층에 맞는 홍보 Tool 및 채널 다양화
- 온라인 발급에 따른 중앙부처 및 자치단체 본부(청) 수요 기관에 대한 교육 및 홍보
  - 공무원에 대한 철저한 교육으로 제도의 안정적 운용 도모

### II

#### 홍보 개요

- 기 간 : 2013. 7. 1 ~ 9. 30
- 주 체 : 안전행정부, 시·도 및 시·군·구
  - 안 행 부 : 홍보 총괄, 홍보 콘텐츠 제작 및 제공
  - 자치단체 : 자체사정에 맞는 홍보 및 홍보물 제작
- 방 법 : 온라인과 오프라인 병행
- 내 용 : 전자본인서명확인서의 발급방법 및 절차 안내 등

### Ⅲ 홍보 주체별 세부 추진 계획

#### 1 기관별 역할 분담

구분		역할 분담	일정	비고
행정기관	안행부	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 종합 홍보계획 작성 및 시달</li> <li>- 홍보콘텐츠 기획.제작.배포(동영상, 리플릿 등)</li> <li>- 전국 자치단체 승인담당 및 수요처 공무원(중앙부처 포함) 교육교재 작성 및 교육.홍보</li> <li>- 정부매체(K-TV, SNS, 전광판 등)를 통한 홍보 추진</li> </ul>	6월 6~7월 6~7월 7~8월	
	광역(17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역방송 일간지, 인터넷 언론 대상 홍보 및 보도 추진</li> <li>- 다중집합장소 리플릿, 현수막, 입간판, 전광판 홍보</li> <li>- 자치단체 및 산하기관 인터넷 홈페이지 팝업 홍보</li> </ul>	7~9월 7~9월 7~9월	
	기초(227)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자치단체별 인터넷 홈페이지, 소식지, SNS 등에 홍보</li> <li>- 반상회, 주민설명회 및 각종 회의 시 홍보 실시</li> <li>- 다중집합장소 리플릿, 현수막, 입간판, 전광판 홍보</li> </ul>	7~9월 7~9월 7~9월	

#### 2 안전행정부 (홍보 총괄 : 종합계획 수립, 홍보 지원)

##### ① 홍보 콘텐츠 기획, 제작, 배포

###### ① 보도자료 배포

- 배포시기 : 7월 9일 (담당공무원 순회 교육 시작일) / 8월 2일 (시행일)
- 중점내용 : 본인서명사실 확인서의 온라인 발급으로 인한 편리성, 전자본인서명확인서 발급 방법 및 절차 안내 등
- 준비사항 : 대변인실과 긴밀히 협의 하에 보도자료 사전 제공

## ② 홍보 동영상 배포

- 수정 및 배포시기 : 7월중 \* 기 제작분 일부 수정
- 중점내용 : 인감증명 불편 해소, 글로벌 스탠더드 부합, 안전하고 편리한 (전자)본인서명사실 확인서 발급 및 사용
- 주요용도 : 담당 공무원 교육 및 홍보용(홈페이지 게시 민원실 상영 등)

## ③ 리플릿, 현수막, 안내문, 인터넷 등 홍보문안 제작·배포

- 제작기간/배포시기 : 6~7월 / 7월
- 제작수량 : 리플릿(200,000장)
- 배 부 처 : 발급기관 및 수요기관 (중앙부처, 시·도 및 시·군·구)
- ※ 붙임 : 홍보문안

## ② 정부매체를 통한 홍보

### ① 우리 부 매체를 활용한 홍보

- 대상매체 : 우리 부 홈페이지 및 SNS(페이스북, 트위터, 블로그)
- 중점내용 : 홍보 동영상을 활용하여 제도의 이해를 돕고 제도 시행에 따른 안전성과 편리성 강조
- 준비사항 : 대변인실과 긴밀히 협조하여 홈페이지 및 SNS 활용

### ② 문화부 매체를 활용한 홍보

- 대상매체 : 공감, KTV, 전광판 등
- 중점내용 : 보도자료 제공 및 홍보 동영상을 활용하여 제도의 이해를 돕고 제도 도입에 따른 안전성과 편리성 강조
- 준비사항 : 문화부(공감, 전광판) 및 KTV와 광고내용 시기 등 협의

### ③ 중앙부처 및 자치단체 담당 공무원 안내교육 및 홍보

#### ○ 교육개요

- 기간 : 7. 9(화) ~ 7. 25(목) 기간 중 8일
- 대상 : 전자본인서명확인서 승인 및 수요처 공무원 5,400여명
  - 시·군·구, 읍·면·동 및 출장소 승인 담당자
  - 중앙부처, 시·도청 및 시·군·구청 수요처 담당 공무원
- 방법 : 권역별 순회 교육
  - 권역별 1회씩 실시하되 교육장소와 인원을 고려, 서울은 2회 실시하고 제주는 교통여건 및 예산절감을 위하여 현지 출장 교육 실시

## 3 광주광역시 (자치구)

### ① 지역 언론(지역방송, 신문)대상 홍보 (7~9월)

#### ○ 보도자료 배포

- 인감증명서 및 본인서명사실 확인서와 동일한 효력의 전자본인서명확인서의 발급 및 사용방법 등을 중심으로 자료작성

### ② 인쇄물 이용 홍보 (7~9월)

#### ○ 리플릿, 현수막, 입간판 홍보

- 안행부에서 제작한 홍보물(리플릿)은 소 발급기관에 게시·비치
- 현수막과 입간판에 안내 및 홍보 사항 제작 게시

#### ○ 자치단체 발행 소식지 등에 안내문 게재

- 다중집합시설 및 아파트 등 공동주택 안내게시판 활용

**③ 인터넷 매체 활용 홍보 (7~9월)**

- 시 홈페이지 및 지역 내 유관 협회 홈페이지 등에 팝업존 또는 배너 홍보
- 지역 인터넷 신문 등에 기고 및 광고

**④ 자치단체 담당 공무원 안내교육 및 홍보**

- 교육개요
  - 일 시 : 7. 24(수) 13:00 ~ 18:00
  - 장 소 : 5·18기념문화센터 민주홀
  - 대 상 : 전자본인서명확인서 승인 및 수요처 공무원 844명
    - 광주, 전남, 전북 등 읍·면·동 및 출장소 승인 담당자
    - 광주, 전남, 전북 등 시·군·구청 수요처 담당 공무원

**⑤ 뉴미디어 매체 활용한 홍보 추진(7~9월)**

- 시, 자치구, 동 주민센터 홈페이지에 팝업존 또는 배너 홍보
- SNS(페이스북, 트위터(두드림광주), 블로그(광주사랑), 전광판
- 버스정류장, 지하철공사 등의 홍보 매체에 동영상 홍보
- 홍보내용
  - 홍보 동영상을 활용 인감증명 제도개선 이해와 제도 도입에 따른 안전성 및 편리성 홍보
- 준비사항
  - 대변인실과 긴밀히 협조하여 홈페이지, 전광판 이용
    - ※ 붙임 홍보콘텐츠 문안

**⑥ 기타 홍보**

- 엘리베이터, 1층 로비 등에 설치된 전광판에 동영상 홍보
- 반상회를 통한 안전하고 편리한 제도 안내 등 대면 홍보
- 시소식지(빛고을광주), 구소식지 등 활용한 홍보
- 주민 설명회, 반상회, 각종 교육 등에 안전하고 편리한 제도 안내
- 지역 케이블 티브이의 자막광고를 활용한 홍보

## IV

## 행정사항

## □ 관련 협회(중앙회)에 대한 안내 및 홍보

- 전국자동차매매사업조합연합회, 대한건축사협회, 한국외식업중앙회, 한국유흥음식업중앙회, 대한제과협회, 한국결혼중개업협회 등을 대상으로 협조공문 발송 또는 방문 추진

## □ 자치단체(자치구)

- 市종합 홍보계획에 따라 자체 홍보계획 수립·시행 및 제출 : 2013.07.11(목)

## 붙임

## 홍보콘텐츠 문안(案)

- \* 자치단체 별 사정에 따라 내용 변경 가능

## □ 홍보물

## ○ 현수막

**8월 2일부터 인터넷으로 인감증명서와 동일 효력의  
전자본인서명확인서 발급 개시**

**8월 2일부터 전자본인서명확인서 발급  
인감증명서, 본인서명사실확인서와 동일한 효력**

**8월 2일, 온라인으로 발급  
인감증명서보다 빠른 전자본인서명확인서 발급**

## ○ 입간판

**8월 2일부터**  
인디넷이로 인감증명서와 동일한 효력의  
전자본인서명확인서 발급 개시

**8월 2일부터** 전자본인서명확인서 발급  
인감증명서, 본인서명사실확인서와 동일한 효력

**8월 2일** 인감증명서를 온라인이로 발급  
인감증명서보다 빠른  
전자본인서명확인서 발급

## □ 홈페이지

### ○ 팝업존

#### 2013년 8월 2일, 인터넷으로 인감증명서와 동일한 전자본인서명확인서 발급

##### ◆ 인감도장, 이젠 가지고 다닐 필요가 없습니다.

지금까지 인감증명서를 발급받기 위해 인감도장을 제작하여 주소지 읍·면·동사무소에 신고해야 했고, 혹시 인감도장을 잃어버리는 경우에는 다시 만들어 신고해야 하는 불편함이 없어졌습니다.

##### ◆ 인터넷(민원24)을 통하여 발급 받을 수 있습니다.

전국 시·군·구청 및 읍·면·동사무소 등에서 주민등록증, 자동차운전면허증 등 신분증과 전자본인서명확인서 이용승인 신청서를 제출하시고 “민원24”를 이용하여 발급하시면 됩니다.

※ 단. 제출처가 중앙부처, 시·도 및 시·군·구청 본청만 해당 등기소는 2017년 시행

##### ◆ 인감증명서, 본인서명사실확인서와 선택·병행사용 됩니다.

인감증명서가 필요한 경우 본인서명사실확인서와 인감증명서 중 편의에 따라 선택하여 활용하시기 바랍니다.

[발급절차 보기](#)

사. 사례 7



---

# 주민자치회 시범실시 기본계획

---

전라남도  
[순천시 중앙동]

## 목 차

- I. 지역여건 및 실태 .....
- II. 그간 주민자치위원회 운영분석 .....
- III. 주민자치회 시범실시 추진방안 .....
- IV. 향후 추진계획 .....
- V. 추진일정 .....

참고: 순천시 주민자치회 시범실시 및 설치운영에 관한 조례(안)

## 순천시 중앙동 주민자치회 시범실시 기본계획

### I 지역 여건 및 실태

#### □ 기본현황

- 인구 : 4,455명 / 가구수 2,062세대
- 면적 : 0.5km<sup>2</sup> / 행정구역 : 3개 법정동 12통 43반

#### □ 지역여건 및 특징

- 상업지역과 주거지역이 혼합된 기존 도심의 중심지로 도심 정화 및 주민 편의 공간으로도 활용되고 있는 옥천 소하천 및 동천이 좌우로 있고, 전통시장 및 금융기관, 1,046개의 상가가 있으나
- 현재는 신도심에 밀려 급격히 쇠퇴하는 실정인어서 상인과 주민이 동고동락(同苦同樂)하는 마을 공동체 형성에 주력하고 있음.

### II 그간 주민자치위원회 운영분석

#### □ 현 주민자치위원회 현황

- 최초구성 : 2004. 1. 2 (현재 9기 주민자치위원회 구성/ 26명)
- 활동기간 : 2004. 1. ~ 2013. 6. 현재
- 예산 : 연 40백만 원(사업비 20백만 원 이내, 운영비 20백만 원)

#### □ 주요 활동내용

- 천태만상 마을축제 지속추진(2008년부터 추진/ 분기 1회)
  - 작고 아기자기한 거리공연과 시민단체, 주민 참여형 축제로 원도심에 활기를 불어넣고 젊음의 거리로 변화
- “천태만상 합창단”(중앙동 주민과 상인 21명), “원도심 상인 밴드”(원도심 상인 10명) 구성 경연대회, 마을축제 참여

- 마을의 버려지고 방치된 자투리땅 한 평 정원 조성(8개소)
  - 계절별 초화류 보식 및 물 관리 등 주민자치위원 책임 관리
- 마을지도, 공공디자인 마을 조성
  - 지역자원(급창골목, 지역상가)에 주민자치위원, 시민단체, 지역 예술가, 상인회가 참여하여 공공 디자인과 스토리 가미
- 커뮤니티비즈니스(도란도란 사업단) 추진 : 어머니 손바느질 공방

### III 주민자치회 시범실시 추진방안

#### □ 추진방향

- 정치적 중립을 기반으로 공동체 회복, 역량 강화로 생활 자치 정착시키고 행정과 공적책임을 함께 만들어가는 공민 육성하여 새로운 민과 관의 역할 분담 체계를 마련, 풀뿌리 자치 강화
- 지역복지형(마을기업 - 동네부엌, 게스트하우스), 안전마을형(범죄예방 디자인 프로젝트, 마을방범대 운영) 사업에 중점을 두고 도심 창조형으로 혼합 운영하여 주민자치회가 지역 내 정착하고 순천시 주민자치 제2의 도약 기회 마련

#### □ 세부추진계획

##### ① 조례제정계획

- 조례제정 추진계획 수립 : 2013. 7. 5
- 입법예고 : 2013. 7. 16 ~ 8. 5
- 조례규칙 심의회 : 2013. 8. 8
- 조례 의회 제출 : 2013. 8. 21
- 조례 공포 : 2013. 9. 10
- ※ 순천시 임시회 일정 : 2013. 8. 30 ~ 9. 10

## ② 성공모형별 추진계획

### <위탁> 동네 부엌 및 게스트 하우스 운영(지역복지형)

- 추진기간 : 2013. 7. ~ 2014. 7.
- 소요예산 : 80,000천원(시설비 및 재료비)
- 주요내용 : 아동급식 배달도시락 위탁, 게스트 하우스 운영 등
- 추진일정
  - 주민자치회 중심의 운영 인력(5명 이내) 구성 : 2013. 7월말
  - 「동네 부엌」 아동급식 대상 도시락 업무 위탁체결 : 2013. 8월
    - ※ 중앙동 거주 아동 급식 현황 : 월 40명/ 년간 예산액 38백만원
  - 아동급식 배달도시락 메뉴 개발 및 교육 : 2013. 9월 ~
  - 창조센터 건립 후 동네부엌 및 게스트하우스 운영 : 2013. 12월 ~
  - 어려운 이웃을 위한 「동네 부엌」 바자회 추진 : 월 1회
  - 「동네 부엌」 을 이용하는 부모 커뮤니티(맞벌이 부부, 상가) 활성화 : 연중

### <주민자치> 범죄예방 디자인 프로젝트(안전마을형)

- 추진기간 : 2013. 7. ~ 2014. 7.
- 소요예산 : 10,000천원(범죄예방 디자인)
- 주요내용 : 마을 내 우범지역 밝은 공공디자인 적용
- 추진일정
  - 범죄예방 디자인 프로젝트 추진단 구성(주민, 작가, 활동가) : 2013. 7월말
  - 마을 내 우범지역 조사 후 범죄예방 디자인 구간 선정 : 2013. 8월말
  - 범죄예방 디자인 프로젝트 실시 : 2013. 9월 ~
    - 마을 안전 「지킴이집」 선정(5개소) 및 디자인 : 2013. 10월말
    - 눈에 띄는 노란 대문, 비상벨, 사인 조명, IP카메라 설치 : 2013. 11월말
  - 마을 안전지도 제작 및 배부(어린이, 여성, 청소년) : 2013. 12월말

### <주민자치> 마을방범대 및 학교 보안관 운영(안전마을형)

- 추진기간 : 2013. 7. ~ 2014. 7.
- 소요예산 : 10,000천원(운영비)

- 주요내용 : 주민참여 마을방법대, 학교 보안관 모집 및 운영
- 추진일정
  - 주민 참여 방식 「마을 방법대」 및 「학교 보안관」 구성 : 2013. 8월
    - 직능단체, 주민자치회, 통반장, 상인회, 학부모회 대상 공개 모집
  - 마을 방법대 및 학교 보안관 운영 : 2013. 9월 ~
    - 마을방법대원, 학교보안관 활동 교육
    - 시민 명예경찰관 및 학교 보안관 임명(경찰서, 시 협조)
    - 참여자 특성에 맞는 역할 부여 (등하교길, 야간, 응급복구 등)
    - 안전, 재난, 재해 등에 신속히 대처 가능한 필수 요원 집적화
    - 안전하고 밝은 마을로 홍보

#### 〈위탁〉 천태만상(千態萬象) 창조센터 운영(도심 참조형)

- 추진기간 : 2013. 7. ~ 2014. 7.
- 소요예산 : 700,000천원(전액 지방비) \*토지 매입 및 건축비
- 주요내용 : 마을기업(동네부엌+게스트하우스)운영, 복합생활문화 공간 (교육, 사랑방), 마을예술창작소, 이웃의 정원 조성
- 추진일정
  - 천태만상 창조센터 조성(토지 매입, 건물 조성) : 2013. 7. ~ 12월
  - 천태만상 창조센터 운영위원회 구성 : 2013. 7월
  - 주민 설명회 개최 (공간 활용 등 의견 수렴) : 2013. 7월
  - 창조센터 천태만상(千態萬象) 운영계획 수립 : 2013. 8월
    - 공간 분리 계획(동네부엌, 게스트하우스, 생활문화 교육장, 마을 예술 창작공간, 이웃의 정원 등)
    - 마을기업 창업 준비(참여자, 출자금, 관리방법 등)
  - 창조센터 천태만상 준공 및 마을기업(동네부엌 등) 입주: 2013. 12월
    - 동네부엌, 게스트 하우스, 마을예술 창작소 입주 작가 임대 수입, 생활 문화교육 프로그램 수강료 수입 등으로 주민자치회 자생력 확보
  - 주민대상 생활문화 교육 프로그램 진행 : 2013. 12월 ~

- 디자인(그림, 목공예), 바느질, 정원, 화훼, 악기 등
- 옥상영화제(주1회/ 어린이 애니메이션, 가족 영화 등) 상시화
- 중앙동 천태만상 마을 축제 주민 참여 : 2014. 3월 ~
- 「천태만상(千態萬象) 마을 예술 창작 소」 구성(안)

공간구분	계 획		주요활동 및 프로그램
천태동	1층 (99m <sup>2</sup> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 동네부엌 - 66m<sup>2</sup></li> <li>&lt;방과 후 어린이 휴게실 병행&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 아동급식 대상 배달 도시락, 간식 제작</li> <li>- 맞벌이 부부, 상인 자녀 대상 간식 판매</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 마을 예술 창작소 - 33m<sup>2</sup></li> <li>&lt;공방 레지던스(residence)&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역 공예·예술가·정원 디자이너의 예술창작소 운영</li> <li>- 장기 거주 레지던스(1년~2년)</li> <li>- 단기 거주 레지던스(3개월~6개월)</li> <li>- 지역공동체 연계 문화예술프로그램</li> </ul>
	2층 (82m <sup>2</sup> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 복합생활문화공간 - 82m<sup>2</sup></li> <li>&lt;갤러리, 공연 등의 문화행사&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 주민참여 문화예술행사 개최</li> <li>- 주민자치 활동/사업 성과보고전시 등</li> <li>- 소공연(주제가 있는 콘서트) 등</li> <li>- 인문학 +생활경제학 강좌 등</li> </ul>
만상동	1층	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 게스트하우스 - 82m<sup>2</sup></li> <li>&lt;마당 깊은 사랑방&gt;</li> </ul>	- 중앙동 손님맞이방 게스트하우스
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 안심마을 상황실 - 66m<sup>2</sup></li> <li>&lt;주민자치회 사무실&gt;</li> </ul>	- 주민자치회 사무실 및 안심마을 상황실 운영
외부 (마당)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;이웃의 정원&gt;</li> <li>&lt;이웃의 텃밭&gt; 조성</li> </ul>		가드닝(정원 가꾸기), 도시텃밭 교육프로그램 등 * 담장 허물기 (현재 개인 정원 기 조성)
주차공간 옥상	다목적 공용 야외공간		* 1층 공간 프로그램과 연계된 다양한 행사개최 (벼룩시장, 옥상 영화제, 바자회 등)

### ③ 위원 선정 및 위촉계획

- 주민자치회 위원 선정 설명회 : 2013. 8. 21
- 기존 주민자치위원 승계 의사여부 확인 및 주민자치회 신규위원 추가 공개모집 : 2013. 8. 22 ~ 9. 6
- 주민자치회 위원선정위원회 구성 : 2013. 9. 10
- 기존 주민자치위원 승계 자격심사 및 신규위원 선정 : 2013. 9. 11
- 주민자치회 위원 위촉 : 2013. 9. 13

#### ④ 읍면동 행정기능 분석

##### ○ 협의업무

- 지역자원 활용 순천시 마을 만들기 사업(상가 공공디자인)
- 원도심 재생 전략수립
- 마을자원조사(마을유래, 역사, 문화, 스토리, 경관, 마을경제)
- 성동초 부근 교통안전 디자인, 캠페인
- 주민상훈추천 협의

##### ○ 위탁업무

- 마을기업 동네부엌 운영(아동급식 도시락배달)
- 마을기업 게스트하우스 운영
- 주민자치센터 운영(문화프로그램 운영 등)
- 방역소독 사업
- 독거노인 안부살피기 사업(취약계층 지원)

##### ○ 주민자치업무

- 천태만상 마을축제(분기 1회)
- 지역공동체 사업(나눔행사, 합창단, 옷장 활성화 프로그램)
- 커뮤니티비즈니스사업(손바느질 도란도란 사업단)
- 아름다운 한 평 가꾸기 사업(도심 자투리 공간 정원 가꾸기)
- 중앙동 주민자치회 백서 발간
- 자원봉사 활동(축제 지원, 노인의 날, 나눔 장터, 시민운동 등)
- 안심마을 시범사업(범죄예방 디자인, 안전먹거리 쿠폰, 안전마실 등)

#### ⑤ 주민참여방안

##### ○ 주민자치 시범실시에 따른 주민설명회

##### ○ 시범사업(동네부엌, 게스트하우스, 마을방범대, 학교보안관, 천태만상 창조센터) 운영 위원 공개모집, 구성

##### ○ 구성된 주민을 대상 역량강화 교육과(회계, 마케팅, 주민참여) 컨설팅 실시하여 함께 가는 공민(共民)\* 육성

\* 공민(共民) : 행정과 공적 책임을 함께 만들어 가는 시민

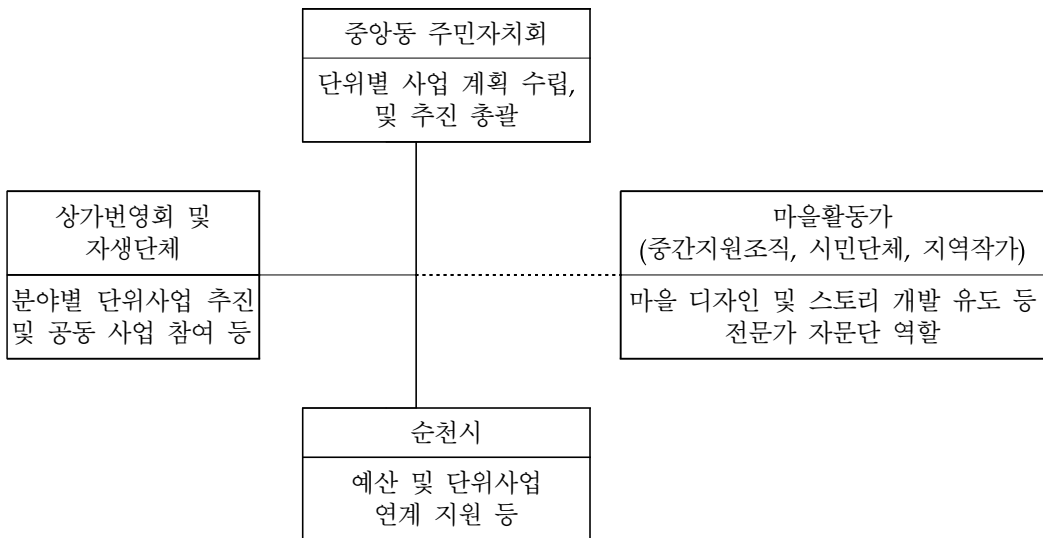
- 주민자치회가 지속가능하고 자생력 확보 가능한 시범사업 실시
  - 「동네부엌」, 「게스트 하우스」, 「마을 예술 창작 소」 입주 작가 임대 수입, 생활문화교육 프로그램 수강료 수입 운영
- 주민자치회 거점공간인 천태만상 창조센터는 이웃들에게 개방하여 동네 사랑방으로 이용 유도
- 주민대상 다양한 프로그램(옥상영화제, 생활문화 프로그램) 개설하고, 교육받은 주민이 마을축제에 직접 참여 유도

**⑥ 기존 주민자치위원회 간 관계설정**

- 중앙동 주민자치위원회는 상인과 주민이 동고동락하며 다양한 활동과 참여로 공동체가 잘 다져진 상태임.
- 기존 주민자치위원회가 승계하고 추가로 신규 위위를 위촉 보완 운영

**⑦ 지역사회 네트워크 구축계획**

- 지역주민이 중심이 되어 주민자치회-행정-마을활동가(지역작가, 시민단체, 중간지원조직) 협업 시스템을 구축하여 추진
- 추진체계도 및 역할



**⑧ 지방의회와 협조**

- 주민자치회 시범지역 도입에 행·재정적으로 적극 지원(추경 지방비 7억 확보, 조례 제정)하여 성공모델을 창출, 지역내 확산 협조

## ⑨ 시군구 본청과 읍면동 등 역할 분담

구 분	추진역할	비 고
순천시 시민소통과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주민자치회 시범실시 표준조례 제정</li> <li>- 주민자치회 시범실시 주민설명회</li> <li>- 천태만상 창조센터 건립</li> <li>- 주민자치회 참여 주민 역량강화교육</li> <li>- 유관기관(경찰서, 재난부서) 협조 체계 구축</li> </ul>	
순천시 중앙동	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주민자치회 위원 및 시범사업 운영위원 구성</li> <li>- 시범사업 대상지역 발굴(안전취약지역, 아동급식 위탁)</li> <li>- 시범사업 프로그램, 마을축제 주민참여 유도 및 홍보</li> </ul>	
주민자치위원회	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주민자치회 위원 승계</li> <li>- 주민자치회 새로운 공민(共民)으로 운영, 교육 참여</li> </ul>	
마을활동가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주민자치회 위원 역량강화 지원,</li> <li>- 시범사업 다양한 스토리, 아이디어 제공</li> <li>- 중간지원자로서 민-관 새로운 협업시스템 구축</li> </ul>	

## ⑩ 홍보계획(주민 관심도 제고방안)

- 주민자치회 시범실시 선정 및 활동내용 언론 홍보
- 주민자치회 주민설명회 개최, 지속가능하고 창의적인 프로그램개설로 주민참여 유도
- 마을축제, 위탁사업(동네부엌) 적극추진, 안전마을지도 제작 배부

## IV 향후 추진계획

- 지방비(창조센터 건립비 700백만 원) 추경 확보 : 2013. 7. 10
- 주민자치회 조례 제정 : 2013. 7월 ~ 9월
- 주민자치회 위원 위촉(시장) : 2013. 9월
- 주민자치회 운영에 따른 세부 계획 수립 : 2013. 8월
- 주민자치회 시범 실시 대상 지역 주민 설명회 : 2013. 9월
- 주민자치회 시범사업 추진위원 구성 및 교육 : 2013. 9 ~ 10월
- 주민자치회 시범사업 실시 : 2013. 9월 ~

- 천태만상 창조센터 준공 및 마을기업 입주 : 2013. 12월 ~
- 주민자치회 활동사항 중간점검 및 운영 보완 : 2014. 2월 ~
- 주민자치회 시범실시 자체평가대회, 성공사례 홍보 : 2014. 7월

**V 추진일정**

구분	일 정	추진 내용	담 당
사전 준비      시범 실시 추진	• '13. 6월	• 주민자치회 시범실시 기본계획 수립	시민소통과
	• '13. 7월	• 주민자치회 조례제정 추진계획 수립, 입법예고 • 주민자치회 위원 위촉 • 마을기업 운영인력 팀 구성 • 범죄예방 디자인 추진단 구성 • 천태만상 창조센터 운영위원회 구성,부지매입	시민소통과 중앙동
	• '13. 8월	• 주민자치회 조례규칙 심의회, 의회제출 • 아동급식 업무 위탁체결 • 범죄예방 디자인 사업구간 선정 • 마을방법대, 학교보안관 구성 • 천태만상 창조센터 실시설계	시민소통과 중앙동
	• '13. 8~10월	• 주민자치회 조례 공포 • 아동급식 배달도시락 메뉴개발, 교육 • 범죄예방 디자인 프로젝트 실시 • 마을방법대, 학교보안관 교육, 운영 • 천태만상 창조센터 공사 실시	시민소통과 중앙동
	• '13. 11~12월	• 마을안전지도 제작 • 천태만상 창조센터 준공, 마을기업 입주	시민소통과 중앙동
	• '14. 1월	• 동네부엌, 게스트하우스 정상 운영 • 주민대상 바자회, 프로그램 개설운영 • 마을방법대, 학교보안관 지속운영	시민소통과 중앙동
	• '14. 7. 31	• 시범실시 자체평가	시민소통과

## 아. 사례 8

## 2014인천AG·APG 해단식 및 제9회 자원봉사자의 날 기념 주요인사 축하영상 제작 계획

- **목적** : 제9회 자원봉사자의 날을 맞이하여 **메가 스포츠 행사\***를 성공적으로 견인한 자원봉사자의 노고 위로·격려

\* 메가 스포츠 행사 : 2014인천아시아경기대회, 2014인천장애인아시아경기대회

□ **제작개요**

- 축하영상 참여대상 : VIP, 주요 정부인사, 조직위원장, 홍보대사 등
  - VIP, 국무총리, 행정자치부장관, 문화체육관광부장관
  - 김영수 AG조직위원장, 김성일 APG조직위원장
  - 인천광역시장, 시의회 의장, 교육감
  - 박태환, 손연재, 최불암, 이시영, 현빈, JYJ
- 제작방법 : 기획사 방문 인터뷰 (필요시 자체제작 송부)
  - \* 문서발송 → 대면인실 또는 대상자
- 활용범위 : 자원봉사자의 날(12.9.) 상영, 자원봉사센터 홈페이지 게재

< 메가 스포츠 행사 참여 자원봉사자 : 총18,397명 >

- 인천A G[ 9.16(화)~10. 4(토) 19일간] 경기장 밖 자원봉사자 14,670명
- 인천APG[10.16(목)~10.24(금) 9일간] 경기장 밖 자원봉사자 1,919명
- ※ 전국장애인체육대회[11. 2(일)~11. 8(토) 7일간] 자원봉사자 1,798명

□ **축하 멘트 착안사항**

- 메가 스포츠 행사 자원봉사자 해단식 및 「자원봉사자의 날」 축하메시지 전달
- 메가 스포츠 행사를 성공적으로 이끈 자원봉사자의 노고 격려
- 자원봉사자의 단합된 역량을 결집, 시정발전의 동력으로 활용
- 자원봉사활동 수범 사례 및 발전 방안 제시 등
  - \* 축하멘트 유형 예시 ‘별첨’

□ **협조사항**

- 인천의 행복 자산인 93만 자원봉사자의 열정의 동력이 되어 주시길 당부 드림
  - \* R.S.V.P ⇒ 자원봉사팀 ☎ 032-440-2951~4

## 축하멘트 유형 예시

- Case1.** 아시안게임과 장애인아시안게임에서 보여준 자원봉사자 여러분의 열정과 희생정신은 아시아인의 가슴에 영원히 기억될 것입니다.  
‘새로운 인천, 행복한 시민’ 자원봉사자 여러분들이 만들어 가는 모습, 함께 하겠습니다. 대한민국의 중심, 인천을 기대합니다.
- Case2.** 자원봉사자 여러분! 수고 많으셨습니다. 여러분들의 열정과 희생정신은 행복한 인천을 열어가는 희망의 등불이 되어 주리라 믿습니다. 여러분의 가정에 만복이 깃드시길 기원 드립니다.
- Case3.** 먼저, 제9회 자원봉사자의 날을 진심으로 축하드립니다. 올해는 ‘인천의 꿈, 대한민국의 미래’를 열어나갈 시발점이 될 인천아시안게임과 장애인아시안게임을 성공적으로 이끌어 주신 우리 자원봉사자 여러분의 노고에 머리 숙여 감사드립니다. 자원봉사자 여러분! 수고 많으셨습니다.
- Case4.** 저는 45억 아시아인의 축제, 인천아시아경기대회와 장애인아시아경기대회를 모범적 사례로 훌륭하게 치러낸 인천의 저력을 보았습니다. 그리고 그 중심에는 남다른 희생정신으로 묵묵히 맡은바 소임을 다하는 자원봉사자 여러분들이 있었음을 기억합니다. 자원봉사자 여러분! 여러분을 존경하고 사랑합니다.
- Case5.** 45억 아시아인의 감동이 물결치는 대회, 북한을 비롯한 45개국 회원국들이 모두 참여한 퍼펙트 대회, 제17회 인천아시아경기대회 중심에는 자원봉사자 여러분들이 계셨음을 우리 모두가 기억할 것입니다. 자원봉사자 여러분! 수고 많으셨습니다.
- Case6.** 2014인천(장애인)아시아경기대회가 성공적으로 개최될 수 있었던 것은, 바로 여기 계신 자원봉사자 여러분들이 계셨기에 가능했다는 것을 우리 모두가 기억할 것입니다. 자원봉사자 여러분! 감사합니다!
- Case7.** 45개국 대표선수들은 16일 동안 열띤 경쟁을 통해 환희와 열정을 보여주었지만, 여기계신 자원봉사자 여러분들은 희생과 봉사정신으로 따뜻한 감동을 선사해 주셨습니다. 자원봉사자 여러분! 수고하셨습니다.
- Case8.** 금메달을 획득한 선수만큼이나 수고를 많이 하신 자원봉사자 여러분들께 금메달을 걸어드리고 싶어요. 자원봉사자 여러분 감사합니다!
- Case9.** 45억 아시아인의 축제, 인천아시아경기대회, 각국 대표선수들의 환희와 기쁨의 모습, 자원봉사자 여러분들 없이는 생각할 수 없었겠지요. 자원봉사자 여러분~ 사랑해요~

자. 사례 9

## 2013년 『신규임용자 과정(1,2기)』 운영계획

### 《 교육 목표 》

- 공직자로서 갖추어야 할 기본자세 및 공직관 확립
- 부산의 역사와 문화 및 시정 현황의 이해와 마인드 함양
- 기초 직무지식 습득으로 다양화되는 행정수요 대처능력 향상

### 1 교육개요

- 교육기간
  - 1기 : 2013. 11. 18. ~ 12. 6. (3주) ▷ 합숙 1주, 비합숙 2주
    - ※ 합숙교육 : 2013. 11. 18.(월) ~ 11. 22.(금) ▷ 4박 5일, 생활관
  - 2기 : 2013. 12. 9. ~ 12. 27. (3주) ▷ 합숙 1주, 비합숙 2주
    - ※ 합숙교육 : 2013.12. 9.(월) ~ 12. 13.(금) ▷ 4박 5일, 생활관
- 교육장소 : 인재개발원 대강당(2층)
- 교육대상 : 신규임용예정자 380명(1기 190명, 2기 190명)
- 과 정 장 : 교육운영과 교육운영1담당 양종식
- 퍼실리테이터(Facilitator) : 교육운영과 송정숙

### 2 중점교육방향

- 부산시 공무원으로서의 자긍심 고취, 비전과 가치 공유
- 부산의 역사와 문화, 시정 현황과 정책 및 도시비전의 이해
- 일선행정기관 실무자로서의 직무지식 습득 및 직무역량 배양

### 《 2013년도 교육운영 특징 》

- 국가관 확립, 글로벌시대 공직자의 역할 및 공직윤리와 청렴교육 등 공직가치 함양교육 강화
- 주요시책 소개, 직무분야 내부강사 활용으로 시정 이해 및 적응력 강화
- 시정 주요현장, 타시도 우수사례 현장학습 등 다양한 참여·실습위주 교육

## 3

### 교과편성

- 교과목 및 강사현황 : 붙임 1 참조
- 교육시간
  - 1기 : 총 141시간(직무110, 소양27, 행정4)
  - 2기 : 총 134시간(직무103, 소양27, 행정4) ※ 교육시간표 : 붙임참조
- 교육교재
  - 직무 : 전국시도 공통교재 활용
  - 기타 : 강사별 강의원고 취합 제작
- 교육평가 : 별도 세부계획 수립 (교육기획과)

## 4

### 사이버 학습

- 학습기간
  - 1기 : 2013. 11. 6.(수) ~ 11. 15.(금), 10일간  
※ 수강신청 : 2013. 11. 6.(수) 09:00 ~ 11. 8.(금) 18:00
  - 2기 : 2013. 11. 27.(수) ~ 12. 6.(금), 10일간  
※ 수강신청 : 2013. 11. 27(수) 09:00 ~ 11. 29.(금) 18:00
- 학습과목 : 4과목 ▷ 행정업무운영실무, 민원실무, 예산실무, 회계실무  
※ 사이버강좌 : 중앙공무원교육원, 지방행정연수원 콘텐츠 활용
- 학습시간 : 20시간(40차시) ▷ 과목당 10차시(5시간)
- 학습평가 : 학습 진도율 기준 평가점수 반영

## 5

## 행정사항

- 강사수송 협조 등 : 교육지원과
- 학습·연구과제 평가, 분임토의 발표, 설문 등 : 교육기획과
- 기타사항
  - ▷ 교육과정 및 입교안내 ▷ 홈페이지 게시
  - ▷ 별도 세부계획 수립 : 사이버교육, 합숙지도, 위탁운영교육, 시정현장방문, 타시·도 현장체험학습 등

- 붙임 1. 교과목 및 강사현황 각 1부(생략).
2. 교육시간표 각 1부(생략). 끝.

차. 사례 10

## 우리 부 소통문화 개선 브라운백 미팅 계획

관심 있는 부서·직원의 브라운백 미팅을 통해 부내소통 활성화를 위한 구체화 방안을 자유롭게 논의하고자 함

### □ 개요

○ 일 시 : '14. 12. 24.(수) 12:05 ~ 13:00

※ 참석자에게 초밥, 샌드위치, 생수 등 다과 제공

○ 장 소 : CS룸(1217호)

○ 논 의 : 부내 소통 활성화 방안

○ 참석자 : 각 실·국 참석 희망자

※ 기획재정담당관실, 정보통계담당관실, 운영지원과, 인사기획관

창조행정담당관실 등 관련 담당자 참석 요청

### □ 세부일정

시 간		내 용	비 고
12:05~12:10	5'	▪ 부내소통 활성화 방안 제안	정책평가담당관
12:10~12:50	40'	▪ 토 론 - 부내소통 활성화 방안 구체화	참 석 자
12:50~12:55	5'	▪ 마무리 말씀 및 폐회	정책평가담당관

## 논의사항

## 부내 소통 활성화 방안

### ① 자유로운 온라인 소통 공간 개설

▶ 창의적 아이디어 제안, 부내 중요사안 논의, 비정형적인 모임 활성화 등 다양한 온라인 소통 공간 마련

① 온라인 이슈방 ② 정책알림 및 제안 ③ 번개팅 게시판

\* (정보통계 협의사항) 온라인 이슈방, 번개팅 게시판 등 게시판 추가 가능 여부

#### ○ 온라인 이슈방

- (목적) 부내 중요 사안을 자유롭게 토론하는 공론의 장 마련, 합리적인 정책 의사결정 혹은 의견수렴이 가능토록 함
- (방법) 하모니 게시판 생성
  - \* 논의가 필요한 부서 혹은 개인은 먼저 이슈에 대해 발제

#### ○ 정책제안

- (목적) 개인의 혁신적 아이디어를 공개·공유
- (방법) 하모니 게시판에 있는 코너를 활성화시킬 필요
  - \* 하모니-소통마당-제안방-‘정책알림 및 제안 코너’ (실명 운영 중)
- (시상) 우수사례의 경우 Best MOGAHA상 수여(개인, 창의분야)
  - \* 모가하상의 경우, 추천 클릭이 많은 글 우선 검토
- (협의사항) ‘추천해요’ 기능을 추가(1인당 1번, 중복 방지)

#### ○ 번개팅 게시판

- (목적) 부서 간 호프미팅, 퇴근 후 공연관람 등 직원들간 즐거운 소통을 유도하기 위한 자유 게시판 마련
  - \* 예) 오늘 저녁 종로에서 ‘해리포터’ 영화 보실 분들! 로비에서 만나요

#### 하모니게시판 운영 현황

- (소곤소곤) 각종 아이디어 및 건의사항 게시 (익명)
- (장관님께 바란다) 건의사항 등을 자유롭게 게시 (익명, 실명 둘다 가능)
- (연구모임) 주소연구회, 건전노사문화연구회 등 13개 공식모임 활동 중
- (정책알림 및 제안) 부내 정책을 알리거나 개인의 아이디어 제안 (실명)

## ② 수평적 의사소통이 원활한 일터 만들기

▶ 업무고민 논의 및 업무관련 아이디어를 도출하는 우리 부 공식적 소통의 장 마련

- ① 직원 연찬회 ② 의견수렴 브라운백 미팅 ③ Cross 미팅  
\* (예산 협의사항) 연찬회, 브라운백 미팅 등 예산지원 가능 여부

### ○ 행자부 한마당 직원 연찬회 개최

- (목적) 우리 부 업무 관련하여 정부혁신, 지방자치 발전 등 **전체 방향을 설정·논의하고 공유하는 장 마련**
- (시기) 년 2회 (반기별) 1박 2일
- (방법) 부내 다양한 구성원이 참석하여 분임 토론 등 진행  
\* 주최부서는 실별로 돌아가면서 진행하여 다양성과 창의성 함양

### ○ 의견수렴 브라운백미팅 정례화

- (목적) **실·국·부서 차원의 고민**을 논의, 대안을 모색하는 장 마련
- (방법) 점심·저녁시간 계층별 횡적 직원 **라운드테이블** 소집  
\* 주제에 따라 관련 실·과장이 참석, 설명 후 의견수렴
- (참여) 관련 직원 혹은 희망자는 직급 관계없이 누구나 가능
- (지원) 국별 연2회 권고, 예산 지원(30만원 내, 총 840만원)

### ○ Cross-미팅 추진

- (목적) 타 부서에 대한 이해 제고 및 직원친목 도모  
\* 부서 간 업무소관을 재정리 또는 협업이 필요한 경우 미팅 실시
- (방법) 부서 간·국간·실간 미팅을 반기별 1회 이상 실시  
\* 국장급 이상은 가급적 관련실 미팅에 참여
- (지원) Cross-미팅의 주최부서에 대해 연간 30만원 범위 내 예산 지원 (실별 업무추진비)

### ③ 즐거운 소통이 가득한 일터 만들기

▶ 동료·상하 직원 간 격려하고 소통하는 즐거운 문화조성을 통해 즐거운 일터 마련

① 칭찬 릴레이 캠페인 ② 소통캠프 ③ 예술 등 체험활동 지원

#### ○ 칭찬 릴레이 캠페인 추진

- (목적) 업무협조, 친절, 나눔·실천, 효행, 건전한 취미생활 공유 등 다양한 사유로 칭찬하고픈 직원을 릴레이 형식으로 추천
- (방법) 매주 월요일 주인공(1명)을 ‘칭찬릴레이’ 게시판에 공지
  - \* 차관님이 1호 칭찬 주인공을 지정하는 글 게시 → 칭찬받은 주인공이 다음번 칭찬 주인공을 게시판에 릴레이 형식으로 지정
  - \* 게시글 형식 : 사진과 함께 PPT, UCC(동영상), 한글 등 자유
- (시상) 축하케익 및 장관카드 전달식 (해당실장실)
  - \* 축하케익(마이도시에서 주문) 예) ‘홍길동님, 칭찬합니다!’

#### ○ 소통캠프 등 프로그램 실시

- (목적) 타부서 직원 알기 및 친목 도모를 위한 소통캠프 및 호프미팅, 체육대회, 문화공연 관람 등 실시

구 분	소통 캠프	호프 미팅 등
기 간	반기별 1회 (2박3일, 회당 30명)	분기별 1회 (2~3시간)
참 여	모가하상 수상자, 칭찬릴레이 주인공 등	관련부서 직원 전체
내 용	즐거운 분임토의, 친목도모를 위한 미니 올림픽, 스트레스 해소를 위한 명상 및 요가, 계절 및 지역에 따른 체험활동 등	자 유 (실별 추진)

\* (청사 2층 마음나래센터 연계) 직원 스트레스 검사 및 필요시 심리치료 제공

#### ○ 예술 등 체험활동 지원

- (목적) 직원들의 다양한 취미, 활동을 지원하여 창조성을 향상
- (방법) 인근 문화센터, 세종문화회관 점심 강좌 등 단체할인 지원
  - \* 직원(5명 이상)이 운영지원과에 요청, 해당과에서 단체 할인 지원협의 추진
  - \* (문제점) 청사 인근 단체할인이 가능한 곳이 별로 없음

#### ④ ‘열린 귀’ 로 고민을 해결하는 일터 만들기

- ▶ 직원의 고충을 듣고 답변해주는 열린 수직적 소통문화 조성
- ① Hot 라인 설치 ② 장관님께 바란다 정례화 ③ 인사고충 해결
- \* (고민사항) 실시 방법 및 주기 등

##### ○ Hot 라인 설치

- (목적) 직원의 고충 및 건의사항을 직접 간부에게 전달하고 48시간 내에 답변해주는 직통 Hot 라인 설치
- (고민)
  - ① 실효성이 떨어질 수 있으나 중간 여과 없이 직접 간부에게 답변을 듣는다 것이 장점임
  - \* 소통편지함(운영지원과 주관, 익명의 편지를 직원·간부에게 대신 전달)을 1달간 운영 후 12월 3일 개봉해 보았으나 전달할 편지가 하나도 없었음
  - ② 방법의 문제 : 실별 온라인 게시판(실명, 암호)

##### ○ 장관님께 바란다 정례화

- (목적) ‘장관님께 바란다’ 이벤트를 분기별 혹은 반기별로 실시
- (방법) 온-오프라인을 통해 일정기간 동안 의견수렴·공개 후 각 부서별 추진계획의 주기적 점검과 월례조회시 장관님 답변 병행

##### ○ 인사고충 해결 : 인사신문고, 희망인사 제도화 등 인사기획관실 추진 중

- (인사신문고) 장·차관, 인사기획관실이 직접 열람하고 의견을 수렴하는 상시적 인사고충 해소 채널 마련
- (희망인사 제도화) 인사 전보 전 반드시 개인별 희망원을 접수

## ⑤ 소통문화 내실화를 위한 추진체계 구축

▶ 소통개선 노력이 1회성 이벤트에서 벗어나 지속적으로 이루어지도록 담당조직 설정 및 역할 재정립

① 소통활성화계 ② 정기적 조직문화진단 ③ 의견수렴 통로 상시화

### ○ 소통활성화 등 사기진작계 운영

- (목적) 소통에 대한 개선점을 조사, 발전방안 마련 후 실제로 잘 운영되고 있는지를 점검

- (방법)

① 전담 조직 주관으로 각 부서별 소통방안 운영실적 조사

\* 전담계 구성(행정5급 1명, 주사 6급 1명)/협업팀 구성(운영지원, 인사기획관)

② 기존 제도개선 사항에 대한 직원의 만족도 및 건의사항 파악

③ 소통관련 신규과제 발굴을 위해 월1회 직원 라운드테이블 개최

④ 소통문화 혁신 동아리 구성(\* 조직문화 혁신 선도기관 벤치마킹, 방문 등)

⑤ 우수 운영부서에 대한 포상 실시

\* Best MOGAHA상(부서) 중 소통상 개설 (상·하반기 각 1회)

### ○ 주기적 조직 소통문화 진단 실시

- (방법) 반기별 전직원 설문조사, 심층 인터뷰 등 소통문화 진단

\* 협업행정과의 정부조직문화지표 활용

#### 농촌진흥청의 조직문화진단

• 12년 이후 행복하고 창조적인 조직문화 조성을 위해 **꾸준한 변화관리 추진**

- 직원의 조직문화 개선 인식도 조사 결과 : ('12) 82.6% → ('13) 83.7%

• 우수제안 발굴 및 힐링 프로그램 꾸준히 운영 결과

- 13년 안행부 주관 중앙우수제안 포상 : **3명** (포장 1, 대통령1, 국무총리 1)

※ 매년 조직문화 진단을 통해, 상하소통뿐 아니라 직원들의 업무의욕, 업무피로, 재미, 공정문화 등 종합적으로 판단하여 개선점을 도출

## ⑥ 기타

- ① 연구모임 활성화
- ② Open Office 프로그램
- ③ 각종 회의실 등 소통 공간 확충

### ○ 연구모임의 연구성과 공유 및 지원책 강화

- (목적) 전문성 향상과 창의적 업무발전을 위한 자발적 모임 강화
- (방법) “아이디어 페스티벌” 및 연구모임 워크숍 개최
  - \* (아이디어 페스티벌) 모임별 연구실적 및 정책제안 기회를 마련하고 그 결과 대한민국 지식대상, 정보지식인대회 등 각종 성과발표회 참여 독려
  - \* (연구모임 워크숍) 모임 운영경험, 방식 및 우수활동 발표 등 공유
- (협약사항) 연구모임의 도서구입비 지원 등 우수 연구모임에 대한 인센티브 (예산 지원책) 확대
  - \* (인사기획관실) 현재 부내 10여개 연구모임에 대해 30~100만원을 차등 지원

### ○ Open Office 프로그램 실시

- (목적) 직원자녀들이 부모가 근무하는 직장을 체험하고 어떤 일을 하는지 알도록 직원자녀 초청 프로그램 실시
- (운영지원과 도입 검토 중) 자녀와 부모간 소통 강화 및 부모 직장에 대한 자긍심 강화를 위한 직장 프로그램 도입
  - \* 국세실, 국무회의장, 부모근무부서 등 방문

### ○ 각종 회의실, 직원 전용 휴게실 및 창의적 공간 등 마련

- (운영지원과 검토 중) ① 12월말 사무실 재배치를 통해 휴게실 2개소 확충 예정 ② 전망 좋은 곳에 휴식, 여가, 서 등 직원을 위한 창의적 공간 마련 검토 중

## 첨부

## 부내 소통 활성화 등 구성원 인식도 조사 결과

우리 부 소통의 현주소를 진단, 개선방안을 도출하기 위해 실시한 부내 소통 활성화 등 구성원의 인식도 조사 결과를 보고드립니다

※ 협업행정과의 '정부조직문화지수' 지표 활용

### □ 설문 개요

- (기 간) '14.12.4(목) ~ 12.10(수), 7일간
- (대상자) 본부 및 소속기관 전직원 (총 2,625명 중 응답자 541명\*)
  - \* 실장 1명, 국장 3명, 과장 42명, 4급이하 직원 474명
- (방 법) 하모니 캠페인 설문조사 기능 활용
- (내 용) 개방·소통문화, 협업·공유 정도, 의사소통 방안 등 13문항

### □ 설문 결과

- 우리부의 개방소통 문화는 전반적으로 저조한 수준이며, 특히 '자유로운 수평적 의사소통 문화'에 대해 가장 부정적으로 응답함(43%)
  - \* (자유로운 수평적 의사소통 문화) 형식적 의례적 상명하달식이 아닌 참여자 누구나 직급과 상관없이 자유로이 의견을 개진하고 수용하는 분위기
- 우리부의 공유·협업 정도는 심각히 낮은 수준으로, 특히 '협업요청의 용이성' 정도는 직원 과반수가 부정적으로 응답함(48%)
  - \* (협업요청의 용이성) 협업 부서의 의사결정이 필요한 사항에 대해 중간단계 없이 직접 업무담당자가 협업 부서장의 의사결정을 구할 수 있는지 여부
- 부내 가장 필요한 의사소통 유형은 수평적 의사소통(68%)이고 변화가 필요한 것도 수평적 의사소통(45%)임
  - \* 상향적 의사소통도 변화가 필요하다는 의견 다수(36%)
- 부내 의사소통을 위해 제시한 14가지 방안 중 ① 온라인 이슈토론포방 ② 각종 회의실 및 소통공간 확충 ③ 예술 등 창조력 향상을 위한 체험활동 ④ 정기적 조직문화 진단 ⑤ 소통캠프 순으로 응답

□ 향후 계획 : 부내 의사소통 활성화 구체화 방안 마련('14. 12월 중)

## 제 2 절 검토보고서

### 1. 검토보고서 의의

검토보고서란 업무처리와 관련한 사실이나 주장을 비교·분석한 후 그 의사결정 여부를 담은 문서이다. 일반적으로 검토보고서는 ○○ 검토보고, ○○ 검토의견 등의 제목을 붙인다. 그러나 정책의 계획·집행·성과 등 정책 전반에 대한 의사결정 내용을 다루는 측면에서 정책보고서와 유사한 부분도 있으며, 내용을 분석한 측면에서 결과보고서와도 유사한 부분도 있다.

검토보고서는 정책건의사항, 의원발의안, 국회수석(지방의회)전문위원 검토보고서, 의견조회, 인·허가 등 각종 민원사항, 지자체·민간단체 건의사항·애로사항, 쟁점사항, 제도도입, 언론보도, 정보공개청구, 국회(지방의회)요구사항, 예산심의사항에 대한 검토 등 다양한 형태가 있다.

검토보고서에는 대체로 업무에 대한 전문성이 강한 실무 담당자의 견해가 많이 반영되는 경향이 있으나 관리자에게 보고하고 향후 업무처리에 대한 기본적인 방향 또는 방침을 정한다는 의미를 간과해서는 안 된다.

### 2. 검토보고서 작성방법

검토보고서는 검토대상에 따라 다양한 작성방법이 있으나, 주로 검토배경, ○○현황, 과제별 검토의견 등을 기본적으로 포함한다.

검토보고서에 들어가야 할 기본적인 사항에 대하여 작성방법과 주의사항을 알아보자.

#### 가. 검토 배경(목적)

- 검토배경 부분에는 어떠한 문제제기와 문제인식에서 출발한 보고서인지 그 배경 또는 필요성을 기술
- 검토목적 부분에는 인·허가, 민원사항, 건의사항 등 어떠한 사안을 검토하기 위해서 작성한 보고서인지 그 목적을 기술
  - 현 시점에서 의사결정이 필요한 이유 또는 원인을 제시
- 주요 검토과제 부분에는 본론으로 들어가기 전에 핵심적인 검토사항을 요약하여 제시

## 나. ○○ 현황

- ○○현황 부분에는 검토대상과 관련되는 현황을 핵심내용 중심으로 기술
  - 검토개요 형식 등으로 기재하고, 필요한 경우 추진경과 제시
    - ※ ‘○○현황’이 필요한 경우 ‘검토개요’로 항목을 변경하여 사용 가능
  - 기 조치사항이 있는 경우 해당 조치사항 제시
- 각 사안을 검토하기 위해 필요한 사항과 객관적 사실을 설명
  - 정책현황, 관련법령, 통계, 예산현황, 이해당사자 현황과 기본입장
  - 국회(지방의회)·여론·언론동향, 여론조사결과, 관련부처(단체)의 의견 등

## 다. 과제별 검토 의견

- 과제별 검토 의견 부분에는 검토 대상별로 나누어 설명
  - 검토과제가 대안비교인 경우 장·단점과 기대효과 등 비교·분석하여 최적대안 도출
  - 검토과제의 사안이 복잡할 경우 먼저 핵심적인 부분을 제시
  - 쟁점사항인 경우 쟁점별, 이해당사자별로 찬반의견이 비교 가능하도록 표 등을 활용하여 작성
    - ※ 쟁점·대립사항에 대한 복수대안을 제시한 경우에는 각각 장·단점과 기대효과 등도 제시
- 이해당사자와 관련기관의 입장을 고려하여 균형 있게 검토
  - 객관적이고 일관된 판단기준에 따라 검토
  - 작성자의 입장이 분명히 드러나도록 검토 결과를 제시
- 검토의견의 타당성 확보 필요
  - 현황·통계, 현장조사결과, 여론조사결과, 연구결과 등 객관적인 자료를 근거로 제시하여 의견의 타당성 확보
- 필요한 경우 종합의견을 제시

라. 향후 조치계획

- 검토결과에 대한 조치계획이 있는 경우 제시
  - 제도개선계획, 조직·인력·예산 확보계획, 정보화 계획, 운영방식 개선계획 등
  - 국회(지방의회), 민원인, 타 기관 등 검토 요청자에 대한 검토결과 통보 계획(통보내용, 시기, 방법 등)도 포함
- 신규 정책이나 사업을 위한 사전 검토였다면 향후 추진계획 제시

## 3. 검토보고서 작성서식

## 가. 기본서식

'11. 00. 00.(요일), △△△과명 ▲▲▲(행정 0000, 000-0000-0000)

## 보고서 제목 (HY헤드라인 M, 20~22p, 테두리선 0.3mm)

중고딕, 15p 보통, 글상자선 한 줄 테두리(위·아래)  
(본문에 보고의 목적 또는 취지 등이 포함될 시 본 글상자는 생략 가능)

### I 검토배경 (17~18p 휴먼명조, 진하게)

- 검토배경 (15~16p, 휴먼명조, 보통)
- 주요 검토과제

### II ○○현황

○

### III 과제별 검토의견

- 검토대상과제 1에 대한 의견
- 검토대상과제 2에 대한 의견

### IV 향후 조치계획

○

<참고자료>

※ 필요한 경우 종합의견, 관련단체와 관련부처의 의견, 기 조치사항 등 추가

나. 응용서식

보고서 차례 또는 내용전개 순서는 아래 사례를 활용하여 보고내용, 보고대상, 보고시기 등에 따라 탄력적으로 사용

기본서식	사례 A (건의사항 검토형)	사례 B (제도개선 검토형)	사례 C (언론보도 검토형)
<b>I. 검토배경</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>I. 건의사항 개요</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>I. 현황과 문제점</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>I. 보도요지</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>II. ○○ 현황</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<b>II. 유관기관 의견</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>II. 사실확인 결과</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>III. 과제별 검토의견</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>II. 검토의견</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>III. 검토의견</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>III. 검토의견</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>IV. 향후 조치계획</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>III. 조치계획</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>IV. 향후계획</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>IV. 향후 조치계획</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

#### 4. 검토보고서 실제 사례

##### 가. 성과계획서 성과지표 재검토

### 2010년도 성과계획서(안) 성과지표 재검토 결과

#### □ 기획조정실장님 지시사항('09. 7.15)

- '08년도 성과보고서에서 일부 과제의 성과지표 중 목표 미달성 사례가 발생함
- 이러한 사례의 재발 방지를 위해 각 과제별 성과지표의 목표달성 가능 여부에 대해 재검토할 것

#### ※ '08년도 성과보고서 목표달성도

- 성과목표별 달성도 : 93%(총 80개 지표중 74개 달성)
- 관리과제별 달성도 : 94%(총 293개 지표중 274개 달성)

#### □ 성과지표 자체 검토결과

- 1차 검토(6.26~6.30)
  - 검토내용 : 목표치의 근거 여부, 지표의 대표성, 유사지표 통합 등
  - 검토결과 : 총 134개 지표중 93건 검토 ⇒ 67건 반영
- 2차 검토(7.15~7.16)
  - 검토내용 : 성과지표의 목표달성 가능여부
  - 검토결과 : 지표 삭제 2건, 목표치 수정 3건
  - ※ 붙임 : 2차 성과지표 검토결과

#### □ 향후계획

- 성과계획서에 대한 기재부 검토('09.7~8월) 및 예산안 협의 결과를 반영하여 수정·보완
- ※ '10년 목표치는 '09년 목표 추정치를 근거로 설정, 연말 실적확정 후 최종 보완

## 나. 도로법 일부 법률개정 건의사항 검토

### □ 건의사항 개요

- 도로법 상 고속국도, 국도, 국가지원지방도, 지방도의 경우 도로구역 결정 시 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」에 의한 도시관리 계획의 결정(녹지와 교통광장에 한함)을 의제처리하고 있는 바, 시도/군도/구도의 경우에도 의제처리가 가능하도록 도로법 개정요망

### □ 검토 의견 : 수용불가

- 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」에 의하면 시,군에서 녹지나 교통광장을 설치하고자 하는 경우, 시장·군수가 도시관리 계획을 입안하여 시·도의 심의를 거쳐 시·도지사가 결정하고 있음
- 도로법 제25조 제1항의 규정에 의하면 완충목적으로 설치하는 도시계획시설인 녹지와 교통광장에 한하여 도시관리 계획의 결정을 의제처리할 수 있도록 하고 있으나,
  - 의제처리사항도 동법 동조 제2항의 규정에 의거 관계 행정기관의 장(위 경우 시·도지사)에게 협의하도록 하고 있음
- 따라서 현행 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」에 의한 도시관리 계획을 결정하는 경우나 도로법 상 의제처리하는 경우 모두 시·도에서 처리할 사항이므로 도로법 개정의 실익이 없으므로 불수용

## 다. 대정부 정책건의사항 검토

## 대정부 정책건의사항 검토

### (첨단 의료복합단지 조성)

## □ 건의사항 개요

- 대구지역에 의료 인프라·고급인력, 전국 최대 한약제 생산 등 의료분야에서 타 지역보다 비교우위에 있음
- 의료산업 육성을 위한 임상시험센터, 양한방 협진센터, 모발이식센터, 시니어 퓨전체험관 등 설립
- 우수한 의료여건을 갖춘 대구를 「첨단의료복합단지」 조성지역으로 선정

## □ 검토 의견

- 정부의 첨단의료복합단지 조성사업은 의료산업을 신성장동력으로 육성할 목적으로 추진
- 현재 여러 자치단체가 단지유치를 희망하고 있으나, 입지선정은 시행령 등 하위 법령이 마련되는 '08.6월 이후에,
  - 「첨단의료복합단지 지정 및 지원에 관한 특별법」('08.6.28 시행)에서 정하는 절차와 요건에 따라,
  - 첨단의료복합단지위원회(위원장 : 국무총리) 심의 등의 절차를 거쳐 결정할 예정임

## □ 추진 상황

추진 계획	추진 실적
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 하위법령 제정('08.6)</li> <li>○ 첨단의료복합단지 입지 선정('08.12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 시행령·시행규칙 제정 추진 중</li> </ul>

라. 제도개선 검토보고

## (1) 음식물류폐기물 다량배출사업장 지정 기준 개선

(인천광역시 부평구 자원순환과 박상준, 032-509-6623)

인천광역시부평구 음식물류 폐기물 발생억제, 수집·운반 및 재활용에 관한 조례 개정 수용

### □ 현 황

- 음식물류 폐기물 다량배출사업장 지정시 폐기물 감량의무, 이행계획 신고, 관리대장 작성·비치 등 행정부담 발생
- 일부 지자체의 경우, 호프·카페 등은 음식물 쓰레기가 적음에도 다량배출사업장으로 지정되어 관련업체 불만 빈발

### □ 검토의견 : 수용

- 다량배출사업장의 범위를 현재 34㎡ 이상인 휴게음식점 및 일반음식점 ⇒ 200㎡ 이상인 휴게음식점 및 일반음식점으로 개정하여 완화
- 200㎡ 이하인 음식물류를 조리·판매하는 것을 주로 하지 않는 커피·주류 등의 전문점은 현재 조례에서도 예외규정을 마련하여 다량배출사업장에서 제외하여 시행하고 있음.

### □ 추진일정

- 인천광역시부평구 음식물류 폐기물 발생억제, 수집·운반 및 재활용에 관한 조례 개정 추진 : 2014년 하반기 개정

## [2] 상수도 원인자부담금 납부기한·방법 개선

(인천광역시 상수도사업본부 심현조, 032-720-2125)

- 중소기업의 공장 건축시, 대지매입, 신·증설 등 직접 비용 외 환경·입지 분야의 각종 부담금 납부에 따른 일시 비용부담 과중
- 상수도 원인자부담금 납부기한을 고지일로부터 15일→30일 이내로, 분할납부 횟수는 4회 이상으로 확대

### □ 현 황

- 수도급수조례시행규칙 제5조(급수공사승인)제2항
  - 급수공사 승인시 정액금 납부기한은 1차 20일 이내, 2차 10일 이내의 기간을 정하여 통지.
- 수도급수조례 제13조(공사비의 선납) 제4항, 제14조(계량기 및 시설분담금) 제1항
  - 국민기초생활 보장법에 의한 수급자의 가정용 수도전의 경우 공사비를 6월의 범위 내에서 분할하여 납부하게 할 수 있으며, 공사비의 분할납부자는 시설분담금도 분할납부 할 수 있음.

### □ 검토의견 : 수용

- 납부기한 연장 및 분할납부에 대하여 인천시 상수도 원인자부담금 조례제정 시 적용
  - ※ 세입부서에서는 분할납부에 따른 체납방지 방안검토 필요.

### □ 추진일정

- 2014년 상반기 원인자부담금 조례 제정

### [3] 액화석유가스 충전·판매사업 허가기준 조례 제정

(제주특별자치도 스마트그리드과 에너지정책담당 064-710-2531)

- 액화석유가스 충전소는 기피 시설로서 사업 허가시 뿐만 아니라, 사업 추진시에도 지역 주민들과의 마찰, 대립이 발생하고 있어, 의회와 도민들은 강력한 허가 기준을 원하고 있음

#### □ 현 황

- 「제주특별자치도 가스사업 등의 허가기준 고시」 운영
  - 제주특별자치도 고시 제2009 - 25호(2009.2.24)
- 도내 액화석유가스 충전사업 허가 관련 민원 현황
  - 2008년 이후 액화석유가스 충전소(자동차, 용기)허가에 대한 지역 주민들의 단체 반발 심화
  - ⇒ 신청 10여건 모두 지역주민이 반대하였고, 의회와 언론이 주민의견 동조
  - ⇒ 허가전 지역 주민들에게 사업설명회, 의견수렴을 요구하고 있음

#### □ 검토의견 : 불수용

- 액화석유가스 충전사업은 도내 반드시 필요한 사업이나, 주민들이 위험 시설로 인식하여 충전소 설치 지역주민들이 반대하고 있음에 따라 조례로 세부내용을 정하는 경우, 주민들이 요구하는 사전 의견 수렴, 사업설명회 등에 대한 수용 문제 제기 등으로 의회 통과가 어려움
- 사업 허가기준은 법령에 상세내용을 명시하는 것이 바람직함
  - ※ “제주특별자치도 도시계획조례” 개정시(‘13.5월) 도의회에서 가스충전시설, 가스배관 등에 대하여 도시계획시설 결정한 후 설치하도록 강화하는 내용으로 수정 가결

마. 정책제안과 건의사항

'13. 12월 행정부시장·부지사 회의(12.26)

2014년도 중앙정부  
**신규추진 정책 제안**

- 대포차와의 전쟁
- 모바일(NFC) 후불 교통카드 서비스

**울산광역시**

1

**모바일(NFC) 후불 교통카드 서비스**

- (서비스 내용) 교통 이용 요금을 NFC 기능이 탑재된 스마트폰을 이용하여 후불로 결제할 수 있도록 하는 서비스
- (대상) 울산광역시 시내버스 (총 780대, 시내 686, 지선56, 마을38)
- (참여기관) 울산광역시, 미래창조과학부, 국토교통부, KISA(한국인터넷진흥원), MOBIA(한국무선인터넷산업연합회), 이동통신사(SK플래닛, KT, LG U+), 신용카드사(신한, KB국민, BC, 롯데카드), 교통카드사(이비카드, 마이비) 등




□ 추진배경

- 국민 64.5%가 스마트폰을 사용하고 있고, 스마트폰 사용자 중 70.3%가 NFC 스마트폰을 보유(13. 3월 기준)하고 있어, 교통분야와 정보통신기술(ICT) 분야가 융합된 맞춤형 교통서비스 제공 필요
  - 모바일 카드의 사용률이 증가하고 있으나, 교통카드 기능이 없어 대중교통 이용시 별도의 교통카드를 소지해야 하는 불편 해소
- ※ NFC(near field communication) : 단말기 간 10cm 이내에서 양방향 통신할 수 있는 기술

□ 주요내용

- ※ 국토교통부 교통카드 국가표준을 기반으로 개발한 ‘코리아 NFC 표준화 포럼’ 표준을 적용하여 국가정책에 부합 추진
- ‘13. 1. 22. : ‘울산광역시-미래창조과학부-국토교통부’ 간 NFC 모바일 후불 교통카드 시범실시 협약 체결
- ‘13. 7. ~ 11. : 서비스 품질 테스트 및 인프라 적용
- ‘13. 9. 6. : 지방3.0 선도과제 선정 (안전행정부)
- ※ NFC 모바일 활용 교통서비스 추진(모바일 후불교통카드 서비스, 버스도착정보 안내 서비스, 택시안심귀가 서비스)
- ‘13. 10. 21. ~ 11. 30. : 체험단 운영
- ‘13. 11. 18. ~ 12. 12. : 모바일 후불 교통카드 결제기 점검
- ‘13. 12. 18. : 모바일 후불 교통카드 서비스 개통

## NFC 기반의 모바일 Smart-Life 서비스

< NFC 결제서비스 >	< NFC 응용서비스 >
	<h3 style="margin: 0;">버스도착정보 안내서비스</h3> 
<p><b>결제/계좌이체</b> : 모바일 결제, 대금 지불, 온라인 계좌이체 등</p>	<h3 style="margin: 0;">택시 안심귀가 서비스</h3> 
<p><b>※ 現 서비스 제공 중인 교통카드 종류</b></p>	
구분	내용
플라스틱 선불 교통카드	플라스틱 카드에 일정 금액을 미리 충전하고 해당 금액 내에서 사용
플라스틱 후불 교통카드	신용카드사에서 발급하는 신용카드에 교통카드 기능이 포함되어 사용
모바일 선불 교통카드	스마트폰에 일정 금액을 미리 충전하고 해당 금액 내에서 사용

### □ 기대효과

- 모바일 시대에 맞추어 대중교통 이용 시민들에게 'NFC 모바일 후불 교통카드 서비스'의 다양한 결제수단 제공
- 시민들이 일상생활에서 쉽고 편리하게 사용할 수 있는 생활밀착형 교통서비스(버스도착정보 안내서비스, 택시안심서비스) 및 유통분야에서 NFC 기반 응용서비스 확산

'13. 12월 행정부시장·부지사 회의(12.26)

주방용오물분쇄기 사용허용 관련 제도개선  
건의사항

울산광역시

## 1

**주방용오물분쇄기 사용허용 관련 제도개선 건의****[관련부처 : 환경부]**

- 공공하수도 보호와 음식물쓰레기 자원화를 위해 주방용 오물분쇄기 사용을 금지하였으나 최근 일정조건을 갖춘 분쇄기 사용 허용
- 사용금지를 원칙으로 하되 제한적으로 허용하는 하수도법 개정 건의

**□ 현황 및 문제점**

- 주방용오물분쇄기는 공공하수도 시설 보호와 음식물쓰레기 자원화정책에 역행 이유로 '95년부터 판매와 사용 금지되어 왔음
- 하수관거 개선 및 '13년 음식물쓰레기 해양투기 금지에 따른 분쇄기 사용 허용요구가 급증하여 '12년 10월 일정조건을 만족하는 분쇄기 사용 허용
- '13. 12월 현재 99개 제품이 인증을 받고 판매 유통중 대부분의 업체에서 인증제품을 2차 처리기 제거 등 구조변경을 통해 100% 배출되는 불법제품 판매('13. 8. 환경부 조사)
- 가정용 하수관경이 150mm이하로 되어 있어 주방용오물분쇄기 사용 시 관로 내 음식물찌꺼기 축적과 정체로 악취발생과 강우 시 하수 월류로 인한 공공하천 수질오염을 가중
- 음식물쓰레기를 태워 가스나 스팀 등을 생산하는 “음식물쓰레기의 자원화 가치 상실”

**□ 건의사항**

- 하수도법 제33조 개정
  - 주방용오물분쇄기 사용을 원칙적으로 금지하되 지방자치단체의 장이 환경부장관과 협의를 거친 지역은 제한적으로 허용

바. 정책건의 (1)

의안번호	<b>기초연금사업 국고보조율 상향 조정</b>
25 - ##	(서울특별시 복지건강실)

□ 기본현황 및 실태

- '14.7월 정부의 기초연금 시행에 따라 서울시 기초연금 소요금액은 '14년에 총 1조 229억 원이 소요되고, 이 중 서울시 지방비 부담액은 총 3,162억 원
  - 2014년도 소요예산 추계 : 1조 229억 원(상반기 6개월 기초노령연금 하반기 6개월 기초연금)
    - 국비 7,067억 원(69.1%), 시비 1,637억 원(16%), 구비 1,525억 원(14.9%)
    - 지방비 추가 부담액 : 1,310억 원(시비 680억 원, 자치구 630억 원)

□ 문 제 점

- 기초연금은 대통령공약사항으로 전 국민에게 지급되는 국가사업으로 기초노령연금에서 기초연금으로 변경 확대되어 지방비 부담액이 증가하였음에도 국고보조율 개선 등 지원 방안 없이 기초연금 시행
  - 기초노령연금제의 현행 비율 : 국비(69.1%) 지방비(30.9%-시비16%, 구비14.9%)
- '13년 서울시 복지예산은 총 6조285억 원, 이중 국고보조사업비는 70.7%차지
  - 기초생활보장 수급자급여, 의료급여사업 등 대규모 국고보조사업 성실히 시행
- 경기침체로 인해 지방세수가 감소하고, 재정여건이 악화되고 있는 상황에서 무상보육, 기초연금 시행 등으로 재정 부담과도
  - '15년에는 연간 1조 5,047억 원, 이 중 서울시 지방비 부담액은 총 4,650억 원
  - '13년 대비 추가 부담액은 2,798억 원(시 1,451억 원 자치구 1,347억 원)

## □ 건의사항

- 기초연금제도가 본격 시행되는 '15년 이후 기초연금 추가 소요재원(2,798억 원) 전액 국가에서 부담하거나 지방소비세율 대폭 인상 등 전향적 대책 필요
- 지속가능한 기초연금 시행을 위해 국고보조율 현행에서 10%씩 상향조정
  - 현행 국고보조율 50%(2개), 70%(23개) → 60%(2개), 80%(23개) 상향조정

## ※ 담당부서 및 담당자 연락처

제출 시도	시·도 : 서울특별시	부서 : 복지건강실 어르신복지과
	담당자 : 최 경 희	[☎ 02-2133-7421]
중앙부처	부처명 : 보건복지부	부서 : 기초노령연금과
	담당자 : 김 문 희	[☎ 2023 - 8379]
관계법령	기초노령연금법 시행령 제 16조 비용의 부담	

사. 정책건의의 (2)

- 민선 5기 4차년도 전국시장·군수·구청장협의회 (2013. 10월분) -  
**시·도 지역 협의회 정책건의사항**

□ 건 수 : 24건 (안전행정부 5, 기타 부처 19 / 중복부처 7)

- 기타부처 : 교육부 1(중복 1), 환경부 6(중복 1), 금융위원회 1, 문화체육관광부 1, 보건복지부 3, 산업통상자원부 1, 국무조정실 2(중복 2), 국토교통부 3(중복 3), 기획재정부 1(중복 1), 지역발전위원회 1(중복 1), 국세청 1(중복 1), 농림축산식품부 2(중복 1), 산림청 1(중복 1), 중소기업청 1

□ 건의내용

관리번호	건의기관	건의내용	소관부처
13-4-33	인천지역 협의회 (동구, 옹진군)	교육경비보조금 지원 사업 조정	교육부 안전행정부
13-4-34	대전지역 협의회 (서구)	기후변화 적응대책 세부시행계획 수립개선	환경부
13-4-35	" (서구)	통신사 변경 시(장애인단체 등) 후원약정 지속 연계 건의	금융위원회
13-4-36	경기지역 협의회 (용인시)	오토캠핑장 양성화방안 건의	문화체육관광부
13-4-37	" (용인시)	공설화장실 국비보조금(사용료 특례) 지원	보건복지부
13-4-38	" (평택시)	교통 벌금납부액 교통시설 개선사업비 지원	안전행정부
13-4-39	" (화성시)	공동형 종합장사시설 건립 국·도비 지원 현실화	보건복지부
13-4-40	" (파주시)	집단에너지사업 열공급규정 제도개선 건의	산업통상자원부
13-4-41	" (이천시)	자연보전권역 대학이전 규제 조속 해소	국무조정실 국토교통부
13-4-42	" (평택시)	누리과정 차액보육료 지원 사업 시스템 개선 건의	보건복지부

관리번호	건의기관	건의내용	소관부처
13-4-43	충남지역 협의회 (서천군)	수도권·지방의 상생발전 대책마련 촉구	기획재정부 국토교통부 지역발전위원회
13-4-44	전북지역 협의회 (전주시)	폐·공가 정비사업의 원활한 추진을 위한 양도소득세, 재산세 부과 관련 건의	안전행정부 국세청
13-4-45	- (남원시)	농기계임대사업 운영인력 총액인건비 반영 건의	안전행정부 농림축산식품부
13-4-46	- (진안군)	농공단지 공장설립제한지역 해제를 위한 수도법 개정 건의	환경부
13-4-47	경남지역 협의회 (사천시)	공공환경시설 기술진단	환경부
13-4-48	- (의령군)	생태계교란생물 지정(취덩굴)	환경부
13-4-49	- (남해군)	공원구역 내 산지전용 일원화	환경부 산림청
13-4-50	- (거창군)	택시 자율 감차를 위한 관련법 개정 건의	국토교통부
13-4-51	- (사천시, 남해군)	수도시설에 대한 기술진단	환경부
13-4-52	경기동부권 협의회 (성남시)	상권활성화구역 지정요건 완화 요구	중소기업청
13-4-53	- (이천시)	자연보전권역의 과도한 기업규제 해소	국무조정실 국토교통부
13-4-54	경기남부권 협의회 (오산시)	분남임대주택에 대한 연부취득 취득세 제외 건의	안전행정부
13-4-55	- (화성시)	남양호 준설 사업비 지원 건의	농림축산식품부
13-4-56	경기중부권 협의회 (의왕시)	개발제한구역 내 설치 가능 건축물의 범위 확대 건의	국토교통부

13-4-33	<b>교육경비보조금 지원사업 조정</b>				
건의기관	전국 시장·군수·구청장협의회 (인천 동구, 옹진군)	건의일자	2013. 10.	중앙소관부처 (부서명)	교육부 안전행정부
추진기간	2012 ~	소요예산	(국비, 지방비)		

## ■ 현 황

### ● 관련근거

- 지방교육재정교부금법 제11조 제6항
- 자치단체 교육경비 보조에 관한 규정 제3조(보조사업의 제한)

### ● 사업개요

- 지원대상 : 관내 유치원 및 초·중·고
- 지원사업 : 급식시설·설비, 학교 교육여건 개선사업 등

### ● 교육경비보조금 총괄 지원현황

(단위 : 백만원)

소 속	세입과목		인건비	지원대상 (학교수)	지원사업	지원금액	비 고
	개편전	개편후					
동 구	57,143	22,822	32,767	19개교	41개	1,099	'12년 결산기준
옹진군	54,717	23,041	32,140	23개교	63개	1,099	'12년 결산기준

### ● 2013년도 자체수입현황(2회 추경) - 옹진군

(단위 : 백만원)

회계별	계	지방세수입	세외수입	인건비	총당비율	비 고
합계	78,873	12,000	66,873	35,690	220%	
일반회계	54,987	12,000	42,987	35,690	154%	
특별회계	23,886	-	23,886	35,690	67%	

## 문 제 점

- 「2007년 교육경비지원 조례」 제정 후 2013년 현재까지 교육환경 개선 사업뿐 아니라 학생들의 교육수요 충족을 위한 다양한 프로그램 사업을 지원해왔으나, 2014년부터 잉여금 및 전년도 이월금 등이 별도 세입으로 신설 편성되는 세입과목 체계 개편으로 세외수입이 감소되어 교육경비보조 제한 지자체는 증가될 것이며 재정이 열악한 자치구의 경우 교육 환경은 더욱 악화될 것임
- 실질적인 세입규모는 변동이 없으나, 형식상의 세입 과목 개편으로 지원 사업이 중단되는 것은 바람직하지 않음

### [인천시 동구의 경우]

- 재정자립도는 인천시 전체에서 6위로 중위권에 위치하나 교육경비 지원 사업 가능여부의 산정기준인 지방세 및 세외수입은 2013년 기준 세입과목 개편 전 571억 원에서 개편 후 228억 원으로 절대적인 규모면에서 타구에 비해 현저히 낮아 인건비 327억 원에 턱없이 부족한 실정으로 향후 특별한 경우를 제외하고는 교육경비보조사업 재개는 불가능할 것임

### [용진군의 경우]

- 도서지역의 경우 열악한 교육환경 및 여건개선 사업의 지원과, 문화예술을 접할 수 없는 학생들의 욕구 충족 등 교육기관에서 미처 실행하지 못하는 다양한 프로그램 사업 지원 등 열악한 교육여건 개선을 위해 노력을 다하였으나, 2014년부터 세입과목 개편으로 교육경비 보조사업의 제한 규정에 따라 재정이 열악한 자치단체의 경우 교육환경은 더욱 악화 일로에 섬
- 또한, 특별회계의 세외수입이 238억으로 특정목적 지원만을 위한 회계로 구분하기 어려워 일반회계만을 기준금액으로 산정하는 것은 바람직하지 못함.
- 교육 경비 지원사업 산정기준인 일반회계의 지방세 및 세외수입을 수정하지 않을 경우 교육경비 보조사업 재개는 불가능할 것임

## 건의 내용

- 「지방자치단체의 교육경비 보조에 관한 규정」 제3조 보조사업의 제한 규정을 완화 시키는 개정 필요
- 「지방자치단체의 교육경비 보조에 관한 규정」 제3조 3항의 「일반회계세입」 문구를 「일반 및 특별회계세입」으로 개정(또는 삭제) 건의
- 법령에 의거 사업이 불가한 시·군·구를 대상으로 중앙 정부 차원에서 특별 교부세를 교부

### 「지방자치단체의 교육경비 보조에 관한 규정」

제3조 (보조사업의 제한) 시장·군수 및 자치구의 구청장은 다음 각호의 1에 해당하는 경우에는 보조금을 교부하여서는 아니된다. <개정 2000.12.27>

1. 지방채를 발행하여 보조사업에 대한 보조금의 재원을 마련하고자 하는 경우
2. 국고보조금 또는 특별시·광역시·도 보조금의 지원에 따라 법령 또는 조례의 규정에 의하여 시·군·자치구가 부담하여야 할 경비의 미부담액이 있는 경우
3. 당해연도의 일반회계세입에 계상된 지방세와 세외수입의 총액으로 당해 소속공무원의 인건비를 충당하지 못하는 경우

붙임 : 교육경비보조금 지원 제도 개선 건의서 1부.

작성 자	소속 : 인천 동구(기획감사실)	성명 : 추만식	전화 : 032) 770-6051
------	-------------------	----------	--------------------

## 교육경비보조금 지원 제도 개선 건의

지방자치단체는 관할구역 안에 있는 고등학교 이하 각급 학교의 교육에 소요되는 경비를 지원하여 각급 학교의 교육환경 개선사업 뿐 아니라 학생들의 교육수요 충족을 위한 다양한 프로그램 사업 지원을 통해 청소년들의 재능과 소질 개발, 지역 인재양성 도모와 학부모의 사교육비 부담을 완화시키는 긍정적 역할을 하였음.

그러나, 「지방세외수입금의 징수 등에 관한 법률」 제정으로 종전 세외수입에 포함되었던 잉여금 및 전년도이월금 등이 별도 세입과목으로 신설 편성됨에 따라 세외수입 등의 자체세입 규모 축소에 따라,

「지방자치단체의 교육경비보조에 관한 규정」 제3조에 의거 자치단체의 지방세와 세외수입의 총액으로 당해 소속 공무원의 인건비를 충당하지 못하는 경우 교육경비 보조금 지급 제한이 있어,

재정이 열악한 자치단체의 교육환경은 더욱 악화 될 처지에 놓여 있음.

인천시 동구의 경우 2012년 결산 기준 지방세와 세외수입은 세입과목 개편 전 571억원에서 개편 후 228억원으로 크게 줄어 인건비 327억원에 턱없이 부족한 규모로 나타나 이럴 경우 관련법에 의거 동구는 2014년 부터 교육경비 보조금 지원 사업을 할 수 없게 됨.

또한 용진군의 경우 도서지역의 열악한 교육환경과 문화 예술을 접할 수 없는 학생들의 욕구 충족 등 교육기관에서 미처 실행하지 못하는 다양한 프로그램 운영비 지원이 절실히 필요한 실정임.

전국적인 상황을 살펴보면 230개 기초단체 중 82개 기초단체가 교육 경비 보조금 지원이 불가능 하게 될 처지에 놓여 있어, 지역적인 교육 환경의 빈익빈 부익부 현상이 더욱 두드러질 것은 자명함.

이에 인천광역시 군수·구청장협의회에서는 다음과 같이 제도의 보완 및 개선을 요구합니다.

### 건의 내용

- 「지방자치단체의 교육경비 보조에 관한 규정」 제3조 보조사업의 제한 규정 완화 요구  
⇒ 제3조 제3항 삭제
- 법령에 의거 사업이 불가능한 시·군·구를 대상으로 중앙 정부 차원에서 특별 교부세를 교부

**인천지역 군수·구청장 협의회장**



13-4-34	<b>기후변화 적응대책 세부시행계획 수립개선</b>				
건의기관	전국 시장·군수· 구청장협의회 (대전 서구)	건의일자	2013. 10.	중앙소관부처 (부서명)	환경부
추진기간	2015 ~	소요예산	(국비, 지방비)		

#### □ 현 실 태

- 「저탄소 녹색성장 기본법 시행령」 제38조에 따라 환경부장관은 기후변화 적응대책을 관계 중앙행정기관의 장과의 협의 및 위원회의 심의를 거쳐 5년 단위로 수립시행하여야 하고, 관계 중앙행정기관의 장, 시도지사 및 시장·군수·구청장은 기후변화 적응대책에 따라 소관사항에 대하여 기후변화 적응대책 세부시행계획을 수립 시행하여야 함.

#### □ 문 제 점

- 자치구는 인구대비 면적이 좁고 대부분 동일 생활권을 형성하고 있으며 기후변화의 영향이 자치구별 차이가 없음. 또한, 광역시의 기후변화 적응대책 세부시행계획의 내용이 소속 자치구들을 대상으로 한 기후변화 적응대책 세부시행계획을 포함하고 있어 자치구별 별도의 세부시행계획 수립은 비효율적임

#### □ 법 개정시 : 「저탄소 녹색성장 기본법 시행령」 제38조 개정

현행	개정안
제38조(기후변화 적응대책의 수립·시행 등) ① (생략) ② 관계 중앙행정기관의 장, 시·도지사 및 <u>시장·군수·구청장(자치구의 구청장을 말한다. 이하 같다)</u> 은 제1항에 따른 기후변화 적응대책에 따라 소관 사항에 대하여 기후변화 적응대책 세부 시행계획을 수립·시행한다. ③ 환경부장관은 제2항에 따른 세부 시행계획 시행의 적정성 등을 확인하기 위하여 관계 중앙행정기관의 장, 시·도지사 및 <u>시장·군수·구청장</u> 에 대하여 매년 그 실적을 점검할 수 있다.	제38조(기후변화 적응대책의 수립·시행 등) ① (현행과 같음) ② _____ <u>시장·군수</u> 는 _____ _____ _____ ③ _____ _____ _____ <u>시장·군수</u> _____

현행	개정안
④ (생략) ⑤ 환경부장관은 제2항에 따른 세부 시행계획의 수립·시행 및 제3항에 따른 실적 점검을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 관계 중앙행정기관의 장, 시·도지사 및 시장·군수·구청장에게 필요한 자료의 제출을 요청할 수 있다.	④ (현행과 같음) ⑤ _____ _____ _____ 시장군수 _____

□ 건의사항

- 기후변화 적응대책 세부 시행계획 수립 대상에 자치구 삭제

작 성 자	소속 : 대전 서구 ( 환경과 )    성 명 : 이종권    전 화 : 042) 611 - 5552
-------	--

13-4-36	<b>오토캠핑장 양성화방안 건의</b>				
건의기관	전국 시장·군수· 구청장협의회 (경기 용인시)	건의일자	2013. 10. 4.	중앙소관부처 (부서명)	문화체육관광부
추진기간		소요예산	(국비, 지방비)		

## □ 개요 및 현황

- 가족중심의 레저활동 증가로 별도 투자시설 없이 유희농지 및 산지를 이용한 캠핑장 조성 증가
- 현재 시 관내 자동차 야영장업으로 정식 등록업체는 1개소이며, 기타 무등록 및 불법으로 캠핑장 운영 중(20여 곳 추정)
- 관광진흥법 상 처벌규정은 없는 실정으로 처벌규정이 각 개별법(농지법, 산지관리법, 건축법)으로 나누어져 있어 처벌권한의 일원화 필요

## □ 현행제도 주요내용

- 오토캠핑장은 「관광진흥법」 상 자동차 야영장업으로 등록할 수 있으며, 미등록 시 처벌조항 없음
- 자동차 야영장업 등록기준
  - ① 차량1대당 80㎡이상의 주차 및 휴식 공간 확보할 것
  - ② 수용인원에 적합한(상하수도, 전기, 통신, 공동화장실, 공동취사실)시설 갖출 것
  - ③ 진입로는 2차선 이상일 것
- 국토의 계획 및 이용에 관한 법률 상 캠핑장(자동차 야영장)에 대한 목적사업이 명시되어 있지 않아 농지, 산지 등의 전용 협의 및 허가가 까다롭고, 농지 및 산지의 타 용도 일시사용 대상에도 포함되지 않음

## □ 문제점 및 대책

- 농지 및 산지의 타 용도 일시사용 및 전용 허가 방법이 지난하고, 관광진흥법 상 등록기준 중 **진입로 기준(2차선 이상) 충족이 어려워 불법 캠핑장 양성**
  - ⇒ 농지법, 산지관리법의 타 용도 일시사용 허가 대상 확대 필요
  - ⇒ 국토의 계획 및 이용에 관한 법률 상 오토캠핑장에 대한 목적사업을 명시하여 인허가 협의대상에 포함
  - ⇒ 관광진흥법 상 자동차 야영장업 등록기준 완화 필요(진입로 규정)

- 미등록 자동차 야영장업에 대한 처벌기준과 자동 차야영장업 운영기준 및 행정처분 부재
- ⇒ 자동차 야영장업에 대한 처벌기준을 마련하여, 캠핑장을 제도권 안으로 수용하고, 운영기준을 마련하여 명확히 지도·관리 할 수 있도록 함

## □ 법령 개정 전의

구 분	현 행	개정안	개정사유
관 광 진흥법 시행령 별표1	<p>[별표1] 관광사업의 등록기준 (제5조관련)</p> <p>4. 관광객이용시설업 다. 자동차 야영장업 (1) 규모 차량 1대당 80제곱미터 이 상의 주차 및 휴식공간을 확보할 것 (2) 편의시설 주차야영에 불편함이 없도 록 수용인원에 적합한 상 하수시설, 전기시설, 통신 시설, 공중화장실, 공동취 사시설을 갖추고 있을 것 (3) 진입로 진입로는 <u>2차선</u> 이상으로 할 것</p>	<p>[별표1] 관광사업의 등록기준 (제5조관련)</p> <p>4. 관광객이용시설업 다. 자동차 야영장업 (1) 규모 좌동 (2) 편의시설 좌동 (3) 진입로 진입로는 <u>건축법 적용 과 차량교행이 가능한 4m이상 으로 할 것</u></p>	<p>▷ 자동차 야영장업 등록 부담 완화 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 관광·레저 수요 증가로 자동 차야영장업이 유행하고 있 으나,</li> <li>- 대부분의 입지여건은 자연 경관이 수려한 산이나, 계 곡 등 농촌·산림지역으로써 관광진흥법 상 등록기준(진 입로 <u>2차선</u> 이상)을 충족하 기에는 너무 과한 규제라 사료됨.</li> <li>- 이에, 농촌지역의 경제 활 성화 및 관광산업 육성을 위해,</li> <li>- 등록기준을 <u>건축법을 적용과 차량교행이 가능한 4m이상</u> 으로 하여 자동차 야영장업 등록 부담을 완화하여 주는 것이 타당하다고 사료됨.</li> </ul>
관 광 진흥법		<p>▷ 자동차 야영장업 운영 시 준수사항 신설</p> <p>▷ 자동차 야영장업 미등록 시 처벌조항, 운영 준수사항 위반 시 처벌조항 신설</p>	<p>▷ 캠핑장을 제도권 안으로 수용, 올바른 운영에 대한 지도·관리 필요</p>

구분	현행	개정안	개정사유
농지법	<p>제36조(농지의 타용도 일시사용허가 등) ① 농지를 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 용도로 일시 사용하려는 자는 ~ 종락 ~ 허가를 받아야 한다. ~ 종락 ~ 협의하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>「건축법」에 따른 건축허가 또는 건축신고 대상시설이 아닌 ~ 종락 ~ 농수산물의 간이 처리 시설을 설치하는 경우</li> <li>주(主)목적사업(해당 농지에서 허용되는 사업만 해당한다)을 위하여 현장 사무소나 부대시설, 그 밖에 이에 준하는 시설을 설치하거나 물건을 적치(積置)하거나 매설(埋設)하는 경우</li> <li>생략</li> </ol> <p>② ~ ④ 생략</p>	<p>제36조(농지의 타용도 일시사용허가 등) ① 농지를 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 용도로 일시 사용하려는 자는 ~ 종락 ~ 허가를 받아야 한다. ~ 종락 ~ 협의하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>「건축법」에 따른 건축허가 또는 건축신고 대상시설이 아닌 ~ 종락 ~ 농수산물의 간이 처리 시설을 설치하는 경우</li> <li>주(主)목적사업(해당 농지에서 허용되는 사업만 해당한다)을 위하여 현장 사무소나 부대시설, 그 밖에 이에 준하는 시설을 설치하거나 물건을 적치(積置)하거나 매설(埋設)하는 경우</li> <li>생략</li> <li>농지를 한시적으로 사용하는 야적장, 주차장, 캠핑장, 물건의 적치, 이동식컨테이너 등 지목변경이 수반되지 않는 시설</li> </ol> <p>② ~ ④ 생략</p>	<p>▷ <b>농지 타용도일시사용 대상 확대 필요</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>농지는 한시적으로 사용하다가 농지로 환원이 가능하므로, 농지면적 감소 차단(지목변경으로 인한 농지면적 감소)</li> <li>농지전용허가시 부담하는 농지전용부담금 등 농민들의 세금부담 완화</li> <li>농지불법 사전 차단 및 농지관리 효율성 향상</li> </ul>
산지관리법	<p>제12조(보전산지에서의 행위 제한) ① 임업용산지에서는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하기 위하여 산지전용 또는 산지일시사용을 하는 경우를 제외하고는 산지전용 또는 산지일시사용을 할 수 없다. &lt;개정 2012.2.22&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>~ 16. 생략</li> </ol> <p>② 생략</p>	<p>제12조(보전산지에서의 행위 제한) ① 임업용산지에서는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하기 위하여 산지전용 또는 산지일시사용을 하는 경우를 제외하고는 산지전용 또는 산지일시사용을 할 수 없다. &lt;개정 2012.2.22&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>~ 16. 생략</li> <li>「관광진흥법」에 따른 자동차 야영장업을 위한 시설의 설치 또는 이에 준하는 시설의 설치</li> </ol> <p>② 생략</p>	<p>▷ <b>보전산지에서의 전용 또는 일시사용허가제한 완화 필요</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>관광·레저 수용 증가로 인한 자동차 야영장업이 자연경관이 수려한 산이나 계곡을 주변으로 확대되고 있는 실정이며 이로 인한 불법산지훼손 등이 발생되고 있고 해당 지역 등은 대부분이 보전산지로서 자동차야영장 등은 행위제한 대상임.</li> <li>따라서, 산지관리법 개정을 통한 불법행위 사전차단 등 효율적인 산지관리가 필요한 시점임.</li> </ul>

구 분	현 행	개정안	개정사유
국 토 계획법	건축법 시행령 [별표 1] <b>용도별 건축물의 종류(제3조의4 관련)</b> 1. ~ 28. (생략)	건축법 시행령 [별표 1] <b>용도별 건축물의 종류(제3조의4 관련)</b> 1. ~ 28. (생략) ⇒ 제1종 근린생활시설 또 는 관광휴게시설에 오토 캠핑장 (자동차야영장) 신설	▷ <b>현행법령 상 오토캠핑장 적용 곤란</b>  - 적용가능 용도를 부여하여 법령상 인허가 가능하도록 제도화

※ 건축법상 도로(막다른 길)

막다른 도로의 길이	도로의 너비
10미터 미만	2미터
10미터 이상 35미터 미만	3미터
35미터 이상	6미터(도시지역이 아닌 읍면지역은 4미터)

작 성 자	소속 : 경기 용인시(문화관광과) 성명 : 김영길 전화 : 031) 324-3588
-------	--

13-4-37	<b>공설화장시설 국비보조금(사용료 특례) 지원</b>				
건의기관	전국 시장·군수· 구청장협의회 (경기 용인시)	건의일자	2013. 10. 4.	중앙소관부처 (부서명)	보건복지부 (노인지원과)
추진기간	매년	소요예산	297,000천원 (국비 100%)		

## □ 개요 및 현황

- 장사시 설명 : 「용인평온의 숲」
- 위        치 : 처인구 이동면 평온의숲로 77
- 시 설 개 장 : 2012년 12월 28일(접수 : 2013.01.02)
- 규        모 : 부지면적 602,239㎡, 건축연면적 27,983㎡
- 주 요 시 설 : 화장장(8,296㎡/화장로10기), 봉안당(12,385㎡/43,700구)  
                  자연장지(27,000㎡/13,000구), 장례식장(7,688㎡/12실)

- 나래원(화장장) 관외 이용현황

(단위 : 건수)

구 분	총계	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월
합 계	1,442	127	161	222	187	209	252	284
일 반	1,061	92	102	145	120	168	209	225
특례대상	381	35	59	77	67	41	43	59
비율 (%)	<b>26.4%</b>	27.5%	36.6%	34.7%	35.8%	19.6%	17.0%	20.8%

※ 특례대상 : 국민기초생활수급자, 국가유공자

## □ 주요내용

- 「장사 등에 관한 법률」 제23조의2(공설화장시설의 사용료에 대한특례) 규정 개정(2013.02.02)에 의거, 국민기초생활수급자·국가유공자의 사용료를 관내·외 지역 구분 없이 전액 면제하고 있음
- 나래원(화장장)의 관외(준 관내, 인접지역 포함) 사용자 중 국민기초생활수급자·국가유공자 이용율이 26.4%로 나타남

## □ 문제점 및 대책

- 「용인평온의 숲」은 초기 운영단계로 수익구조가 불안정하고, 화장시설 사용료 특례 대상인 관외지역 기초생활수급자·국가유공자 이용률 과다로 화장원가 보전도 어려울 뿐만 아니라 우리시 재정여건상 사용료 특례조항이 시설운영에 막대한 지장을 초래하고 있음
- 타 지방자치단체 국민기초생활수급자·국가유공자에게 국가를 대신하여 화장에 대한 수요를 충족시키고 있으므로 화장장 운영 지방자치단체에 대해 제도적으로 기본시설운영비 등 중앙정부의 적극적인 지원이 요구됨

## □ 건의사항

- 기본시설운영비 등 국비 보조금액 : 매년 297,000천원

※ 연간 무료 이용액(추정)

(단위 : 천원)

구 분	추정금액	산출내역	비 고
관외 면제 (준관내 포함)	297,000	450,000원×55건×12월	※ 건수 : 월평균

- 「장사 등에 관한 법률」 제36조(비용의 보조) 제1항 ‘국가는 공설묘지·공설화장시설·공설봉안시설 또는 공설자연장지의 설치·조성 및 관리에 드는 비용을 보조할 수 있다.’고 규정되어 있으므로 타지방자치단체 국민기초생활수급자 및 국가유공자에 대하여 화장시설 사용료를 전액 면제함에 따른 손실보전이 가능토록 국비보조금을 지원해 줄 것을 요구함.

작 성 자	소속 : 경기 용인시(노인장애인과) 성명 : 신충현 전화 : 031) 324-2460
-------	---

<b>13-4-46</b>	<b>농공단지 공장설립제한지역 해제를 위한 수도법 개정 건의</b>				
건의기관	전국 시장·군수· 구청장협의회 (전북 진안군)	건의일자	2013. 10.	중앙소관부처 (부서명)	환경부
추진기간		소요예산	(국비, 지방비)		

### □ 현황 및 개요

- 공장설립 제한·승인지역 고시 : 환경부 고시 제2011-175호(2011.11.19)
- 상수보호구역 상류지역이나 취수시설로부터 상류로 유하거리 7km이내인 지역의 공장설립을 제한하고, 15km이내인 지역의 공장설립을 승인
- 기존에 조성되어 운영중인 농공(산업)단지를 제외하지 않고 일괄적으로 제한·승인지역으로 지정하여 농공단지 내에 공장설립이 어려운 경우가 발생
- 공장설립 제한·승인지역 지정 이전에 기 조성되어 운영중인 농공(산업)단지에 신규공장이 설립될 수 있도록 수도법 시행령 부칙 개정이 필요함

### □ 문제점 및 대책

- 이미 조성되어 운영중에 있는 농공단지가 공장설립 제한지역으로 지정되어 신규공장 입지 불가로 기업활동 위축 및 민원 발생
- 공장설립 제한지역안에 기존 공장의 증설 및 변경이 가능하도록 수도법 시행령 부칙(제22506호) 제5조에 경과조치 규정이 있으므로, 이미 조성되어 있는 농공단지 및 공장부지 등도 경과조치 규정을 적용할 수 있도록 수도법 개정 필요

### □ 건의사항

- 공장설립제한지역 지정 이전에 기 조성되어 운영중인 농공단지 및 공장부지에 대하여도 경과조치 규정을 적용할 수 있도록 관련 법령 개정 건의

#### <관련법규>

- 수도법 제7조의2(상수원보호구역외의 지역에서의 공장설립의 제한)
- 수도법 시행령 부칙(제22506호) 제5조(공장설립이 제한되는 지역에 있는 기존 공장에 관한 경과조치)

작성자	소속 : 전북 진안군(환경보호과) 성명 : 백정심 전화 : 063) 430-2522
-----	--

13-4-47	<b>공공환경시설 기술진단</b>				
건의기관	전국 시장·군수· 구청장협의회 (경남 사천시)	건의일자	2013. 10. 15.	중앙소관부처 (부서명)	환 경 부 (생활하수과)
추진기간	2014 ~	소요예산	2,300백만원(지방비)		

## 현 실 태

- 하수도법 제20조에 의거 공공하수도관리청은 5년마다 소관 공공 하수도에 대한 기술진단을 실시하여 공공하수도의 관리 상태를 점검토록 규정(2012. 5. 15일 하수도법 시행규칙 개정)에 따라 하수관거도 기술진단 대상

## 문 제 점

- 우리시는 2014년 하수관거 진단대상이 총 하수관거 800km중 615km로서 기술진단 비용이 약18억 원이 소요되며, 또한 공공수역의 수질보전을 위하여 하수관거 정비사업이 확충되는 실정으로서 시비 부담 가중 (2019년 기술진단 재시행)

## 법령개정의 필요성

- 하수관은 예전에 비하여 재질이 우수하고, 반영구적으로서 5년 마다 기술진단하는 것은 바람직하지 않음.

## 건의사항

- 하수관의 우수성 등을 감안하여 기술진단 기간 연장(5→10년)
- 현행대로 기술진단 시는 하수도분야 보조금편성 및 집행관리 실무요령에 의거 하수관거 정비사업 신설 및 교체 수준인 국비 보조율(70%) 지원 필요

## ○ 법령 신·구 조문 대비표

현 행	개 정
<p>제20조(기술진단 등) ① 공공하수도관리청은 5년마다 소관 공공하수도에 대한 기술진단을 실시하여 공공하수도의 관리상태를 점검하여야 한다.</p> <p>②공공하수도관리청은 제1항의 규정에 따른 기술진단의 결과 관리상태가 불량한 공공하수도에 대하여는 개선계획을 수립하여 시행하여야 한다.</p> <p>③제1항의 규정에 따른 기술진단의 대상 및 내용 등에 관하여 필요한 사항은 환경부령으로 정한다.</p>	<p>제20조(기술진단 등)</p> <p>④환경부장관은 법 제20조제①항에 따라 기술진단 비용에 대하여는 70%를 보조한다.</p>

작 성 자

소속 : 경남 사천시(하수도사업소) 성명 : 정재화 전화 : 055) 831-5546

13-4-48	<b>생태계교란생물 지정(취덩굴)</b>				
건의기관	전국 시장·군수· 구청장협의회 (경남 의령군)	건의일자	2013. 10. 15.	중앙소관부처 (부서명)	환경부 (생물다양성과)
추진기간		소요예산	(국비, 지방비)		

## 현 실 태

- 산림 내 입목피해 - 피해목 고사율 100%
- 산림 외 지역 - 경관저해, 농작물 피해 발생 등
- 생태계교란생물 미 지정(가시박 등 11종 생태계교란식물 지정)

## 문 제 점

- 생태계교란생물로 취덩굴이 미 지정되어 체계적인 제거 방법 부재
- 사업 후 2~3년간 체계적인 사후관리 필요

## 법령개정의 필요성

- 외래도입종만 생태계교란생물로 지정->국내 생물 추가 필요
- 산림 내 입목의 체계적인 관리와 보호육성을 위해 취덩굴 제거 정책 마련  
절실
- 생태계교란 식물 지정 및 사후관리로 취덩굴 피해 예방 등

## 건의사항

- 취덩굴을 생태계교란식물로 추가 지정하여 방제사업 시행(환경부)
- 생물다양성 보전 및 이용에 관한 법률 개정

## ○ 법령 신·구 조문 대비표

현 행	개 정
<p><b>제23조(생태계교란 생물의 지정·고시)</b> ① 환경부장관은 외래생물 등에 대하여 생태계 등에 미치는 위해성을 평가할 수 있다.</p> <p>② 환경부장관은 제1항에 따른 위해성평가 결과에 따라 생태계 등에 미치는 위해가 큰 외래생물 등을 관계 중앙행정기관의 장과 협의하여 생태계교란 생물로 지정·고시하여야 한다.</p> <p>③ 변경 없음</p>	<p><b>제23조(생태계교란 생물의 지정·고시)</b> ① 환경부장관은 <b>생태계교란생물</b> 등에 대하여 생태계 등에 미치는 위해성을 평가할 수 있다.</p> <p>② 환경부장관은 제1항에 따른 위해성평가 결과에 따라 생태계 등에 미치는 위해가 큰 <b>생태계교란생물</b> 등을 관계 중앙행정기관의 장과 협의하여 생태계교란 생물로 지정·고시하여야 한다.</p>
<p><b>제24조(생태계교란 생물의 관리)</b> ① 변경 없음</p> <p>② 변경 없음</p> <p>③ 환경부장관은 생태계교란 생물의 관리를 위하여 필요한 경우에는 관계 중앙행정기관의 장 또는 지방자치단체의 장에게 생물다양성 및 생태계 보전을 위하여 방제 등 필요한 조치를 하도록 요청할 수 있으며, 관계 중앙행정기관의 장 또는 지방자치단체의 장은 특별한 사유가 없으면 요청에 따라야 한다. 이 경우 「수도법」 제7조제3항에 따른 상수원보호구역에서의 행위제한에도 불구하고 생태계교란 생물을 포획·채취하도록 할 수 있으며, 불가피할 때에는 다른 야생생물과 함께 포획·채취하도록 할 수 있다.</p> <p>④ 변경 없음</p>	<p><b>제24조(생태계교란 생물의 관리)</b> ① 변경 없음</p> <p>② 변경 없음</p> <p>③ 환경부장관은 생태계교란 생물의 관리를 위하여 필요한 경우에는 <b>생물다양성 및 생태계 보전을 위하여 방제 계획을 수립하여 관계 중앙행정기관의 장 또는 지방자치단체의 장에게 방제를 요청할 수 있으며</b>, 관계 중앙행정기관의 장 또는 지방자치단체의 장은 특별한 사유가 없으면 요청에 따라야 한다. 이 경우 「수도법」 제7조제3항에 따른 상수원보호구역에서의 행위제한에도 불구하고 생태계교란 생물을 포획·채취하도록 할 수 있으며, 불가피할 때에는 다른 야생생물과 함께 포획·채취하도록 할 수 있다.</p> <p>④ 변경 없음</p>

작성 자

소속 : 경남 의령군(산림녹지과) 성명 : 서상득 전화 : 055) 570-2660

## 5. 검토보고서 작성 실습

### 가. 언론보도 검토보고서 작성 실습

다음 신문 기사를 읽고 1장으로 검토보고서를 작성하여 보시오.

#### <신문기사 1>

##### '서울신문'

2014년 04월 07일 월요일 031면 사설/오피니언

### 정부3.0과 복지부동 공무원

#### ☐ 오늘의 눈



윤창수

정책뉴스부 기자 geo@seoul.co.kr

“누가 기자에게 이딴 걸 얘기했어?”

오전 8시 출근한 한 중앙부처 국장은 원하지 않는 내용의 신문기사가 보도된 신문 스크랩을 보고 직원들에게 호통을 친다. 하지만 오전 11시쯤이면 기자들에게 ‘정부3.0’ 관련 정책 브리핑을 하면서 장관이 결재한 서류도 모두 공개하겠다고 호언장담을 한다. 이게 박근혜 정부의 국정 기조인 정부3.0 정책이 실제 공무원들 사이에서 이뤄지는 단면이다.

개방, 공유, 소통, 협력이 4대 요소인 정부3.0은 공공 데이터와 정보를 공개하겠다는 법률까지 제정해 비즈니스와 일자리를 창출한다는 목표를 내세웠다. 하지만 진짜 핵심은 그동안 정보를 감추기에만 급급했던 공무원들의 사상개혁 운동이 바로 정부3.0이다. 그러나 아직도 모든 공무원들이 그 가치를 공유하지 못하고 있다.

지난 2일 서울신문은 공무원연금공단이 공공기관 경영정보 공개시스템인 ‘알리오’에 올린 결산보고서를 인웅해 100만 공무원 가운데 28만명 이상이 월급 500만원 이상을 받

으며, 퇴직 이후에는 공무원연금도 월 216만 원씩 받는다는 사실을 단독 보도했다. 그러자 공단의 상급 부처인 안전행정부는 어떻게 이런 내용이 보도됐느냐며 공단 측을 질책했다. 공단 측은 “결산을 알리오에 올리라는 기획재정부의 지적에 직원이 미처 국회 감사를 받지 않은 보고서를 공개했다”며 서둘러 알리오에서 내려버렸다.

이어 “숫자만 있는 재무제표만 몇 장 공개했어야 하는데 공무원연금 장기 전략에 대한 공단 측의 입장이 담긴 방대한 보고서가 직원의 실수로 노출됐다”며 곤혹스러워했다. 실제로 결산보고서는 이미 국민 혈세가 지난해 2조원 가까이 연금 적자 보전을 위해 투입됐음에도, 국가와 지방자치단체는 1~2년분 공무원연금 지출액 수준인 책임준비금을 20조원 정도 유지해야 한다고 주장했다.

안행부에서 정부3.0을 책임지고 추진 중인 고위공무원은 이렇게 털어놓았다. 예전에 국회의원들이 국정감사를 위해 A란 자료를 요구하면, B란 내용에 대해 떠드는 자료만 제출했다. 의원이 그냥 넘어가면 다행으로 여기는 것이 그동안 공무원이 일하는 방식이었다고. 그래서 백과사전보다 두꺼운 책이 몇 권에 이르는 국정감사 보고서는 대부분 무의미한 숫자의 나열에 불과했었다. 공무원들은 정보를 공개했을 때 나에게 미칠 화를 두려워하기보다는 다 터놓고 내놓았을 때 공동의 지혜가 모이고 마음도 편하다는 사실을 알아야 한다.

## &lt;신문기사 2&gt;

## 경남매일

2014년 04월 07일 월요일 018면 오피니언

구 지 보

## 시장 자율과 정부 규제

강한균

인제대국제경영학부 교수



나라 경제의 효율적인 경제활동을 위해서는 가능한 자유로운 시장 기능에 맡겨 두는 것이 좋을까. 아니면 정부의 적극적인 개입과 간섭이 바람직할까. 결론부터 말하면 이러한 논쟁은 200여 년의 자본주의 역사에서 끊임없이 지속돼 왔고 공방은 아직도 승패가 나지 않은 진행형이다.

1776년 아담 스미스는 국부론을 통해 정부는 최소한의 간섭만 하고 모든 것을 시장의 보이지 않는 손, 소위 가격 기능에 맡겨야 한다는 자유방임주의를 주창했다. 그러나 1929년 세계 대공황이 발발하면서 정부의 적극적인 개입을 통한 케인스 학파가 공황을 수습하는 공로를 인정받게 됐다.

하지만 1970년대 두 차례의 오일 쇼크를 맞이하고 불황 속 인플레이션이 발생하는 스테그플레이션 앞에서 케인스 학파는 무력해지고 시장의 효율성을 강조하는 시카고 학파가 다시 주목받게 됐다. 이들은 1980년대 레이건 대통령과 대처수상을 중심으로 정책화된 신자유주의를 통해 정부 규제철폐, 시장경쟁 원리 중시, 민영화, 반노조, 반복지를 외치게 된다.

세계화의 물결과 함께 거침없는 질주를 하던 신자유주의는 양극화, 빈부격차 등의 적지 않은 문제점을 잉태했고 월스트리트의 도덕적 해이까지 가세하면서 마침내 2008년 미국발 글로벌 금융위기를 초래했고 유럽의 재정위기로까지 이어지고 말았다.

시장 자율을 증시했던 시카고 학파들은 글로벌 금융위기 발생의 책임을 뒤집어쓴 채 물러났고 정부 역할을 중시하는 케인스 학파의 목소리가 다시 높아졌다. 하지만 물러나는 시카고 학파들도 미국의 금융위기의 책임을 정부의 과도한 규제 탓으로 돌리고 유럽의 재정위기는 정부 개입 실패의 좋은 본보기라고 맞섰다.

최근 박근혜 정부는 '규제는 암 덩어리, 처방해야 할 원수'로 규정하고 안 풀리는 규제는 대통령에게 가져오라며 규제개혁 골장토론을 7시간의 TV 생방송을 통해 방영했다. 중앙부처의 경제 규제 1만 1천건 중에서 10%를 올해 없애고 최소 20% 이상을 대통령 임기 중 철폐하겠다는 것이다. 정부는 규제를 푸는 중앙·지방공무원에 대해선 사후 책임을 묻지 않고 장관들의 평가는 규제개혁 실적으로 하겠다고 한다.

규제개혁에 목소리를 높이는 측은 이번 기회에 수도권 공장 설립 규제 완화와 같은 성역을 손 안 대면 골장 토론은 헛구호에 불과할 것이며 대통령 임기 중 적어도 규제의 50% 이상은 철폐되어야 한다고 주장한다.

모든 규제가 만들어질 때 그저 만들어진 것이 아니고 입법 당시의 나름대로의 이유는 있다. 모

든 규제를 암 덩어리로 간주하고 과도한 방선 치료를 하면 정상적인 세포를 너무 많이 죽여 또 다른 문제를 야기할 수도 있다.

부패업소가 반경 5km 이내의 재과점 빵만 사도록 거리를 제한한 것과 같은 규제는 시대적으로 분명히 맞지 않다. 골장 토론에서 중국인들이 국내 쇼핑몰에서 '별 그대' 주인공의 '천송이 코트'를 구매하기 위해 액티브 X를 깔기에 필요한 공인인증서가 암 덩어리 취급을 받았다. 외국인 구매를 위해 개선해야 할 또 다른 문제이지 공인인증서 자체를 암 덩어리로 간주해서는 안 될 것이다. 1억 건이 넘는 개인 정보가 유출되고 있고 지금도 인터넷 뱅킹이 불안한 마당에 공인인증서까지 없앤다면 과연 인터넷뱅킹을 믿어도 좋을까.

규제 전문가들은 최악의 규제로 경제민주화 이슈로 제정된 골목상권을 보호하기 위한 대형마트의 영업시간 제한을 꼽았다. 이번 기회에 대형마트들은 형평성을 들어 당연히 규제 철폐를 주장할 것이다.

규제개혁을 위한 정부의 의지는 높이 살만하다. 그러나 규제 목표 총량을 미리 정하고 서둘러 목표 달성을 공무원들에게 채근하는 것은 경계할 대목이다. 범국민 규제개혁 심의회를 만들어 시간이 걸리더라도 충분히 논의하고 현존하는 규제를 등급별로 분류해 규제개혁의 대상이 20%가 될지 50%가 될지를 그때 가서 정하는 것이 바람직하지 않을까. 성과에 급급해 서둘렀던 이명박 정부의 4대강 사업이 총체적 부실이라는 감사원 감사를 타산지석으로 삼아야 할 것이다.

## 제 3 절 상황·동향보고서

### 1. 상황·동향보고서의 의의

상황·동향보고서란 업무의 추진 현황(상황), 정보 동향 등을 보고하기 위해 작성하는 문서이다. 상황·동향보고서는 현재의 업무 진행 상황, 최근동향이나 미래의 동향을 예측하기 위한 사실 전달에 주로 초점을 둔 보고서이다. 상황보고서와 동향보고서를 구분하자면, 상황보고서는 현재의 진행(추진) 상황이나 사실적 관계를 파악하여 보고하는 형식이고, 동향보고서는 현재 추진하고 있는 정책(사업)에 대한 최근 동향 또는 미래의 전망을 예측하기 위하여 보고하는 형식이다.

상황·동향보고서의 제목 형식은 주로 ○○ 상황보고, ○○ 현황보고, ○○ 현안보고, ○○ 정보보고, ○○ 동향보고 등의 방식을 취한다. 여론·언론동향, 국회동향, 총리실 특정평가동향, 법령개정 추진상황 등을 보고하는 것이 그 예이다.

이러한 상황·동향보고서는 정책결정자에게 정확하고 간결하게 보고하는 것도 중요하지만, 적시에 신속하게 보고하는 것이 더 중요하다. 아무리 잘 쓴 보고서라도 수습할 수 없는 단계에서 뒤늦게 보고한다면 의미가 없을 것이다.

### 2. 상황·동향보고서의 작성방법

상황·동향보고서의 생명은 ‘신속·정확·간결’이다. 사실을 기술할 때는 가급적 육하원칙에 따라 명확히 표현한다. 보고서에는 반드시 시간을 명기해야 한다. 어휘를 선택할 때도 명료하면서도 경제적인 어휘를 선택해야 한다. 상황·동향보고서는 보고의 주제에 따라 내용전개 방식이 다양하나, 여기서는 보고배경, 현재 상황(최근동향 및 전망) 및 대응방안(조치계획)의 순서로 설명하고자 한다.

#### 가. 보고 배경

- 보고 배경 부분에는 상황·동향보고를 하게 된 그 배경(목적, 취지, 필요성)과 근거를 제시
  - 어떤 상황보고인지, 동향보고인지 그 핵심내용을 기재

- 보고 받는 자의 관심 유발 및 핵심과약을 위하여 가장 중요하고 흥미있는 내용을 요약하여 제시
- 국회·언론 등이 제기한 쟁점 및 (또는) 문제점이 있거나 이에 대한 대응책 마련이 필요한 경우 그 필요성을 기재
  - ※ 앞에서 기술한 정책보고서, 검토보고서의 검토배경(목적)과 상당 부분이 중복되므로, 유사한 내용은 생략함
- 보고의 심각성과 시급성 측면을 강조하여 제시

#### 나. 현재 상황(최근 동향 및 전망)

- 현재 상황 부분은 객관적인 사실에 입각하여 작성(상황보고의 경우)
  - 관련법령, 구체적인 통계자료, 언론보도자료, 관련기관과 단체의 의견, 여론조사 결과, 현장조사 결과 등을 함께 제시
  - 국회·언론, 관련부처·지자체·시민단체, 이해당사자 등이 제기한 쟁점이나 문제점과 관련된 현재의 상황을 기재
  - 국내·외 유사사례(민간사례, 정부기관 사례)가 있는 경우 제시
  - 기존 대응방안과 기 조치사항이 있는 경우 제시
  - 필요한 경우 추진경과(추진경위)도 제시
- 최근 동향 및 전망 부분은 종합적인 분석 필요(동향보고의 경우)
  - 최근 동향 부분은 해당 보고와 관련된 최근의 동향을 객관적인 통계자료와 함께 제시
    - 정책추진여건(대내·외적 유·불리한 여건)과 최근 동향을 함께 제시

< 주요국 고용률 및 실업률 비교 > (예시)

※ 주요국 고용률\*

(단위 : 원계열, %)

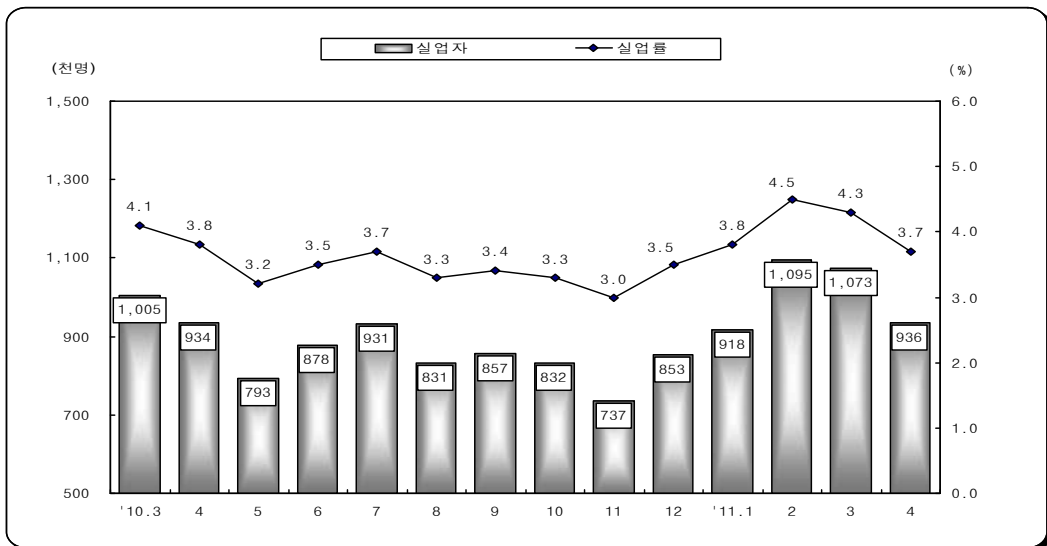
주요국	'10.4월	8월	9월	10월	11월	12월	'11.1월	2월	3월	4월
한국	63.5	63.4	63.4	63.7	63.8	63.2	62.3	62.4	63.1	63.9
미국	67.0	67.1	66.8	66.8	66.6	66.4	65.8	65.9	66.3	66.6
일본	70.0	70.3	70.6	70.4	70.2	70.1	69.9	70.1	69.7	-
호주	72.0	72.0	73.0	72.8	72.7	73.9	72.2	72.7	73.0	-

\* 15 ~ 64세(OECD비교기준)

※ 주요국 실업률

주요국 실업률	한국('11. 4월)	미국	호주	일본	독일	프랑스
· 실업률(%)	3.7	8.7	5.3	4.9	6.5	9.6
· 청년층(%)	8.7	16.5	12.1	10.6	8.9	20.2

< 실업자 및 실업률 추이 > (예시)



\* 자료: 통계청

- 전망 부분은 현재 정책(행정)환경을 BC분석, 시계열분석 등 다각적으로 분석한 후 향후 전개될 전망을 제시

#### 일자리창출과제 향후 전망 (예시)

- 수출호조 및 경제회복에 힘입어 **제조업·서비스업** 등을 중심으로 **고용 개선세가** 이어질 전망
- 글로벌 금융 위기 후 **경기회복 추세에도 불구하고** 경기양극화와 고용없는 회복으로 **지역경제 및 서민경제는 여전히 어려운 상태**

#### < KDI의 물가전망 > (예시)

구 분	2010년 연간	2011년				
		1/4	2/4	3/4	4/4	연간
소비자물가(%)	2.9	4.5	4.3	4.3	3.3	4.1
근월물가(%)	1.8	2.9	3.4	3.7	3.7	3.4

- 쟁점과 문제점이 있는 경우 이에 대한 종합적인 분석 필요
  - 필요한 경우 해당분야의 전문가 의견 수렴
  - 쟁점사항은 관련부처나 단체의 찬반양론이 팽팽하므로, 이를 조사하여 보고서에 답을 필요. \* 아래 예시 참조

#### 《 접경지역지원 특별법 추진 부처 간 쟁점내용 》

- ◆ **접경지역 범위** : 민통선 내부는 자연환경 우수 지역으로 보존이 우선, 접경지역 범위에서 삭제 (환경부)
- ◆ **남북교류협력지구** : 남북교류에 관한 법률과 상충, 삭제 (통일부)
- ◆ **군부대 작전 성 검토** : 계획 수립 시 관할 군 부대장 협의 필요 (국방부)
- ◆ **공장신설·학교이전 등 특례** : 수도권 정비계획과 상충 (국토해양부)

다. 대응방안(조치계획)

- 대응방안 부분에는 쟁점과 문제점이 있는 경우에 이에 대한 대응방안을 제시
  - 문제점과 대응방안(대책)은 상호연계가 되도록 작성
- 조치계획 부분에는 조치가 필요한 경우 실현가능한 조치계획을 추진일정과 함께 제시
  - 제도개선계획, 조직·인력·예산확보계획, 정보화계획, 운영방식 개선계획, 교육계획, 홍보계획 등
- 필요한 경우 조치의견, 고려사항, 정책제안 등도 제시

## 3. 상황·동향보고서의 작성서식

## 가. 기본서식

'11. 00. 00. 00:00(요일), △△△과명 ▲▲▲(행정 0000, 000-0000-0000)

## 보고서 제목 (HY헤드라인 M, 20~22p, 테두리선 0.3mm)

중고딕, 15p 보통, 글상자선 한 줄 테두리(위·아래)  
(본문에 보고의 목적 또는 취지 등이 포함될 시 본 글상자는 생략 가능)

### I 보고배경 (17~18p 휴먼명조, 진하게)

- 보고배경 (15~16p, 휴먼명조, 보통)

### II 현 상황(최근동향) 및 전망

- 

### III 대응방안(조치계획)

- 

- 

<참고자료>

## 나. 응용서식

※ 보고서 성격과 내용에 따라 작성

#### 4. 상황·정보·동향보고서의 실제 사례

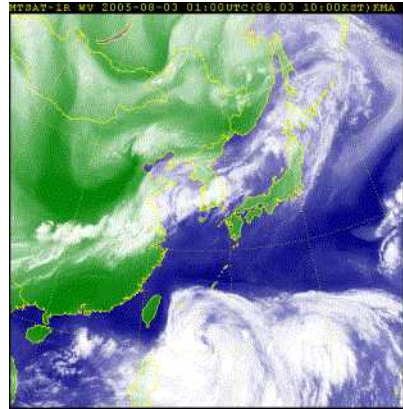
##### 가. 상황보고서

###### □ 호우상황

- 8월 2일~ 3일 사이 북태평양 고기압의 가장자리가 전라북도에 위치하면서 태풍으로부터 뜨겁고 습한 공기가 유입돼 집중호우 발생

###### ※누적강수량

- 줄포(부안) 354.5 전주279.5, 임실 248  
정읍170.0, 합천113, 장수125.5, 금산 128.5



###### □ 주요 피해현황(8.4 06:00 중앙재해대책본부 공식 집계)

- 인명피해 : 사망 7명(산사태매몰 5, 건물붕괴 2), 부상 6명
- 공공시설 : 도로 9, 교량 1, 하천 82, 사방 23, 기타 41개소
  - ※ 전북 진안·전주·무주·장수, 전남 영광, 충북 영동
- 사유시설 : 주택(파손 28동, 침수 1,874동), 차량 53대, 가축 97,178마리
- 교통통제 : 국도 2개소(전북 진안·장수), 대전-통영간고속도로 05:00 개통

###### □ 향후 조치계획

- 침수 주택 및 농작물 등 방제작업 실시 및 수해 쓰레기 처리
- 이재민 응급구호 및 피해시설 응급복구
- 공공시설 및 사유시설 정밀 피해조사

## 나. 정보보고서

## ○○○ 「코리아 코커스」 활동실태

○○○ 000 (05. 5. 6)

**활동실태 및 문제점**

- 「코리아 코커스」는 ○○○ 문제가 불거진후 한반도 문제에 대한 의회내 관심이 증대됨에 따라 2003.1 下院내 설치
  - \* 참여의원은 발족당시 00여명에 불과했으나, 현재 00 00등 00명으로 확대
- 그간 同단체는 우리 의원 방문시 면담·간담회등 상호 '의견교환의 場' 마련 정도의 활동만 했을뿐 주요현안에 대한 법안제출 추진등 실적은 별무

**평가 및 파급영향**

- ○○○내 「코리아 코커스」 활동 부진은
  - 소속 의원 대다수가 지역구를 의식하여 가입했거나 단순히 한국을 이해하는 場으로만 인식하는 등 뚜렷한 동기부여가 없는 데다
  - 의원들의 한반도 관련 의회 활동을 효율적으로 추진해 나가는 데 필요한 외부의 組織的·財政的 지원이 결여된 데 기인
- 이러한 활동부진이 지속될 경우 ○의회내 對韓 인식 제고·한반도 관련 의견 조율 등 同단체 창설 의의가 희석 될 우려

**고려 사항**

- 공동의장인 ○○ 의원 訪韓시(8.17-21) 同 코커스 활성화를 위한 적극적인 협력의사 전달
- 교포들의 정치활동을 장려, 기부금 납부 등 참여의원들의 활동을 간접 지원토록 독려
  - \* 00의 경우 민간단체인 00가 56개 지역사무소를 운영하면서 00코커스를 적극 지원
- 對外정책 결정을 주도하고 있는 上院내에도 유사한 단체를 창설, 兩院 협조하 관련 활동이 활성화되도록 유도하는 방안도 검토 [돌아가기](#)

다. 동향보고서

## '10년도 정부업무 특정평가 평가동향 보고

### □ 부처 업무설명회(11.5)시 지적사항

- 정보화를 통한 행정서비스 선진화 실현 (00대 000교수)
  - 전반적으로 3개 과제 간 융합·통합적 행정이 미흡, 행정서비스 선진화 실현을 위한 수단적 성격이 강함
- 성과창출형 정부시스템 구축 (00대 000교수)
  - (인사고충) 비밀보장이 가능한 시스템 구축, (인사교류) 교류기간 준수 및 복직 보장, 상호기관의 긍정적 이익에 대해 평가, (유연한 근무형태) 제도 활성화를 위해 의무적인 할당률 필요, (근무성적평정) 인사위원회 기능강화와 평정결과의 공개
- 지역경제 활성화 지원 (00대 000교수)
  - 단기적 성과를 나타내는 계량적인 수치 제출 요구
  - (친 서민 지역희망금융사업 추진) 일자리 창출, 자영업자 등 서민 소득수준 향상으로 성과 목표 설정, 자격요건 등 도덕적 해이 방지 요구
  - (지방자치의 발전적 정착 추진) 통합자치단체 모델의 성공사례 부각
- 정책관리역량 (000원 000사)
  - (정책이슈 선제적 발굴·대응) 사후적 대응으로 보임
  - (정책이해관계자 지지확보; 도로명 주소사업) 물류, 유통 등 민간 사업자와 협력한 사례 제시, 국민인지도 '09년도(47.9%) 결과에 대한 의견
  - (부처간 협력도; 선제적 재난안전) 지난해 추진실적과 별반 다르지 않음

⇒ 지적사항에 대한 보완 자료 제출(11.9)

### □ 총리실, 평가 동향

- 민간전문가 평가보고서 작성 및 총리실 제출(~11.10)
  - ※ (평가보고서) 부정적 언론보도사례, 국정감사 지적사항 등 참고하여 작성
  - ⇒ 과제별로 소관부서 국과장 등 적극적 대응 필요
- 향후 평가일정
  - ⇒ 평가결과 조정(~11.22), 정평위 심의의결(~11.30), 국무회의 보고(12월초)

## 5. 상황보고서 작성 실습

다음 신문기사 3건을 읽고 1장의 상황보고서를 작성하여 보시오.

### <신문기사 1>

# 연합뉴스

## 에쓰오일 유출 기름 이송작업 9일 완료 전망



에쓰오일 저장탱크에서 뿜어져 나오는 기름

(울산=연합뉴스) 김근주 기자 = 울산시 울주군 에쓰오일 온산공장의 석유 저장탱크 사고 발생 사흘째인 6일 기름이 유출되고 있다. 사진은 지난 4일 당시 유출 현장. 2014.4.6. <<지방기사 참조>> canto@yna.co.kr

(울산=연합뉴스) 김근주 기자 = 에쓰오일 온산공장 원유탱크에서 유출된 기름의 이송 작업이 오는 9일 마무리될 전망이다.

울산소방본부에 따르면 8일 오후 4시 현재 방유벽(기름이 공장 밖으로 유출되는 것을 막는 벽)에 남은 기름의 양은 144배럴 정도다.



소방방재청장 "에쓰오일 원유유출 2차사고 없어야"

(울산=연합뉴스) 남상호 소방방재청장(사진 오른쪽)이 6일 원유 탱크에서 기름이 대량 유출된 울산시 울주군 에쓰오일 온산공장을 찾아 "2차 사고가 없도록 방제에 만전을 기하라"고 지시했다. 2014.4.6 <<지방기사 참조. 울산소방본부>> young@yna.co.kr

방유벽 내 기름은 지난 6일 13만8천 배럴까지 찼지만 이후 양이 줄어들었고, 현재는 이송을 위해 가동했던 대형 펌프시설을 철수하고 소형 설비로 이송작업을 진행하고 있다. 소방본부 관계자는 "9일 오후까지 모든 이송 작업이 마무리될 것"이라고 말했다.



에쓰오일 기름유출...울산해경 '바다유출 막아라'

(울산=연합뉴스) 지난 4일 울산시 울주군 에쓰오일 온산공장에서 원유 탱크에서 기름이 유출되자 울산 해양경찰서가 바다에 기름이 흘러나오는 것을 막기 위해 오일펜스를 설치하며 예방 방제에 나섰다.2014.4.6 <<지방기사 참조 울산해양경찰서>> young@yna.co.kr

에쓰오일은 "철저한 육상 방제작업으로 2차 사고가 발생하지 않았다"며 "작업에 투입된 인원 중 부상자도 없다"고 설명했다.

울산시 울주군 에쓰오일 온산공장에서는 지난 4일 오후 3시 40분께 72만 배럴 규모의 원유 탱크에서 내부 기름을 섞어주는 '믹서기' 축이 이탈하면서 기름이 유출됐다.

canto@yna.co.kr

<저작권자(c) 연합뉴스, 무단 전재-재배포 금지>2014/04/

<신문기사 2>



## 에쓰오일 유출 기름 이송작업 9일 완료

대형펌프시설 철수, 소형설비로 마무리 작업 진행

김형석 기자 | khs84041@m-i.kr

[매일일보 김형석 기자] 지난 4일 에쓰오일 온산공장 원유탱크에서 유출된 기름 이송 작업이 오는 9일 마무리될 전망이다.

울산소방본부는 8일 오후 4시 현재 기름이 공장 밖으로 유출되는 것을 막는 방유벽에 남은 기름의 양은 144배럴이라고 밝혔다.

방유벽 내 기름은 지난 6일 13만8000배럴까지 올라갔지만 이후 양이 줄어 현재는 이송을 위해 가동했던 대형 펌프시설을 철수하고 소형 설비로 이송작업을 진행하고 있다.

이번 기름유출 사건은 울산시 울주군 소재 에쓰오일 온산공장에서 지난 4일 오후 3시 40분께 72만 배럴 규모의 원유 탱크에서 내부 기름을 섞어주는 '믹서기' 축이 이탈하면서 발생했다.

한편 에쓰오일은 “철저한 육상 방제작업으로 2차 사고가 발생하지 않았다”고 말했다.

승인 2014.04.08 18:34:39

<신문기사 3>

## 헤럴드경제 인터넷판

### 에쓰오일 CEO “기름 유출 사고 죄송, 재발방지 최선”

[헤럴드생생뉴스]나세르 알 마하서 에쓰오일 최고경영자(CEO)가 기름 유출 사고와 관련 사과와 함께 재발방지에 노력을 기울이겠다고 밝혔다.

그는 6일 오후 울산시 울주군 에쓰오일 온산공장 본관에서 기자회견을 열고 “뜻밖의 사고로 국민과 주민에게 심려를 끼쳐 사과드린다. 안전을 최우선으로 2차 사고 없이 신속하게 수습 작업을 진행 중이다”며 “사고가 난 저장탱크의 원유 이송 작업은 오후 9시께 완료될 예정”이라고 밝혔다.

그는 “사고 현장에 특수거품(폼)제를 계속 뿌리며 유증기가 바닥에 가라앉도록 조치하고 있다”며 “해상 오염 역시 없도록 오일펜스와 흡착포 방제벽을 설치해 대비했다”고 말했다. 또 “사고 수습이 끝나면 정확한 사고 원인을 분석해 관계 기관과 공유하고 재발 방지에 노력하겠다”고 덧붙였다.

사고 저장탱크에는 오전 11시 기준 5만1000 배럴의 원유가 남아있으며 방유벽(흘러나온 기름을 저장하는 곳)에 13만8000 배럴, 주변 저장시설로 이송된 원유는 38만1000 배럴로 추정된다고 에쓰오일은 전했다.

에쓰오일은 “방유벽에 모인 기름은 재사용이 가능하다”며 “공장은 이번 사고로 영향을 받지 않고 모두 정상 가동되고 있다”고 밝혔다. 기사입력 2014-04-06 15:26

## 제 4절 행사·회의보고서

### 1. 행사·회의보고서 의의

행사·회의보고서(이하 행사보고서는 일반적으로 행사와 회의를 포괄하는 의미로 사용함)란 일반적으로 다양한 행사 또는 회의를 추진함에 앞서 계획을 수립하거나 행사(회의) 추진과 관련한 진행 상황 또는 그 결과를 보고하기 위해 작성한 모든 문서를 가리킨다.

그러나 본 절에서 행사보고서라 함은 행사(회의)계획 작성보고서로 한정한다(행사 추진상황 보고나 회의결과 보고 등을 위한 해당 보고서 작성요령은 상황·동향보고서나 결과보고서 부분을 참조). 그리고 각종 국경일 기념행사 등 주요 정부행사와 같은 규모가 큰 행사계획을 수립하기 위한 보고서를 작성하는 경우에는 정부의전편람을 참고하면 도움이 될 것이다.

### 2. 행사보고서 작성방법

행사보고서는 크게 기본적인 행사계획과 이러한 행사를 준비하기 위한 사전 준비계획으로 구성된다.

기본적인 행사계획은 행사개요와 시간계획(진행계획)으로 나눈다. 행사개요는 행사 목적, 일시, 장소, 참석대상, 주요내용(요지) 등으로 구성된다. 그리고 시간계획(진행계획)은 주로 시간대별 주요 행사내용과 주관자를 담은 표의 형식으로 작성한다.

행사보고서 작성 시 기본적인 행사계획 만큼 중요한 부분이 행사의 사전준비계획이다. 이 부분은 행사목적을 성공적으로 달성하기 위해 꼼꼼하게 챙겨야 할 부분이다. 일반적으로 사전준비계획에 포함할 사항은 행사주빈(또는 기관장)의 역할, 행사 준비요원의 역할, 소요예산 집행계획, 행사(회의)자료 준비 안내사항, 행사장 통제계획, 주차계획, 행사장 배치도, 행사 시나리오 등을 들 수 있다.

특히 행사주빈(기관장 등)의 역할과 동선, 행사장 배치도, 시간계획 등을 일목요연하게 별도로 작성하여야 한다. 아울러 기관장의 말씀자료도 작성하여야 한다.

### 가. 행사개요

- 행사개요에는 일반적으로 행사목적, 일시, 장소, 참석자(및 주관자)를 간단히 언급
- 행사목적은 부각시키기 위해 행사목적과 행사개요를 각각 별도의 목차로 분리하여 작성하는 것도 효과적
  - ※ 행사 규모와 성격에 따라 제목 아래 글상자를 이용해 행사 목적을 간단히 언급한 경우에는 본문에서 생략 가능

### 나. 시간계획(진행계획)

- 시간계획(진행계획)은 행사진행 시간대별로 소요시간, 주요 행사내용 및 주관자를 명시하여 작성
- 시간계획(진행계획)은 단순한 경우에는 행사개요 부분에 간단한 형태로 포함하여 작성하고, 복잡한 경우에는 행사개요와 분리하여 별도 목차를 구성하여 아래와 같이 표로 처리하여 작성

<예시: ○○행사 시간계획을 표로 정리한 경우>

시 간	소요시간	행 사 내 용	비 고
10:00~10:02	(2분)	· 국민의례 등	사회 홍길동
10:02~10:07	(5분)	· 일정안내	사회 홍길동
10:07~10:17	(10분)	· 인사말씀	기관장 김삿갓
10:17~10:30	(13분)	· 환영사 등	기관장 김홍도
10:30~12:00	(90분)	· 특강(행정현장사례개발과 활용법)	○○대 ○○○교수
12:00~13:00	(60분)	* 중식	구내식당
13:00~13:50	(50분)	· 사례강의(의약분업 사례)	○○대 ○○○교수
13:50~14:00	(10분)	· 휴식	
14:00~15:00	(60분)	· 사례발표(외국인노동자관리대책사례)	○○대 ○○○교수
15:00~16:00	(60분)	· 질의응답 및 마무리	사회 홍길동

- 행사(회의) 내용이 여러 개로 구성된 경우 행사개요와 별도로 각 행사별 목차를 구성하여 내용 전개
- 기타 첨부사항(필요시 붙임 등으로 처리)
  - 행사(회의) 장소 안내를 위한 행사장(회의장) 방문 요령
  - 참석범위 등을 고려한 행사장 배치도 등

#### 다. 준비 계획

- 준비계획 부분은 다음 사항을 포함하여 작성
  - 행사(회의) 준비와 관련한 행사 전 일정별 세부 추진계획
  - 전달 사항(회의 자료 준비 등), 예산 집행 계획
  - 기관장·행사 주빈 역할, 행사준비 요원 차출 및 역할분담, 시나리오 등을 언급
- 준비계획은 행사규모와 사전 준비계획의 분량을 고려하여 단일 목차로 구성하거나 또는 주요 내용별로 별도 목차를 구성
  - 본문 분량을 줄일 필요가 있을 경우 본문의 준비계획은 개요 중심으로 작성하고, 세부 내용은 내용별로 각각 붙임 처리
  - 특히, 기관장이 참석하는 규모가 큰 행사일 경우 기관장의 역할을 부각하기 위해 기관장 역할 부분을 별도 목차로 작성
    - ※ 보고서 분량이 많을 경우 행사개요, 시간계획, 기관장 할 일 순으로 된 1장 분량의 별도 요약보고서로 작성하는 것이 효과적

#### 라. 행정사항

- 행정사항 부분에는 관련기관(관련부서)의 역할, 행사내용과 추진시기 및 협조사항 등을 명시

## &lt; 행사 추진 시 고려사항 &gt;

- ① 행사 개최일시 ☞ 오전 10시가 일반적
  - 행사준비와 외부인사의 참석 소요시간 등을 감안하여 필요한 경우에는 오전 11시 또는 오후 2시에도 가능
- ② 행사장소 ☞ 가급적 교통이용 등이 편리한 곳으로 선정, 사전 현지답사 필수
  - 행사장소를 답사하여 그 위치와 구조, 초청인사 수용가능 인원 및 입·퇴장로, 단상 구조 및 주변 입·퇴장로, 내부시설 상태(의자, 화장실, 음향시설, 휴게실), 주차장 확보 등의 사항에 대하여 면밀한 검토 필요
  - 필요한 경우에는 2개소 이상의 예비 장소를 선정하여 장·단점 등을 비교한 후 최종 선정도 가능
- ③ 초청 범위 ☞ 기존의 불참률을 감안하여 결정
  - 행사장의 수요 규모와 행사와의 관련 정도에 따라 결정
  - 일반적으로 초청을 받더라도 참석하지 못하는 사례가 있으므로 불참률 등을 감안하여 적정선에서 초청범위를 결정
- ④ 단상 인사 ☞ 행사의 중요성과 상징성 등을 감안하여 결정
  - 가급적 행사와 관련이 있는 공식적 지위에 있는 인사와 직능단체 대표 등을 우선적으로 선정
  - 지방행사의 경우에는 당해 지역의 대표성이 있는 인사를 포함
- ⑤ 행사내용 ☞ 행사의 성격에 따라 구성
  - 행사의 성격·규모 등을 감안하여 본 행사 외에도 식전행사, 식수행사 및 부대행사계획의 추가여부를 결정한 뒤 이를 시간대별로 정리, 행사계획을 수립
  - 행사전반을 한 눈에 파악할 수 있도록 행사장 배치도 등도 첨부
- ⑥ 주차계획 ☞ 행사준비 차량과 초청인사 차량으로 구분
  - 행사장 선정 시 수용가능 대수와 함께 차량의 입·퇴장로 등 검토
  - 일반 초청인사용 주차장과 단상인사용 주차장을 구분 가능
- ⑦ 초청작업 ☞ 초청범위 결정, 명단작성, 초청장 및 유인물 제작
  - 먼저 행사진행에 필요한 필수 행사요원과 외부 초청대상 범위 결정
  - 행사관련 인사를 고루 초청함으로써 행사의 대표성 제고 필요
  - 초청인사 명단은 '초청인사'와 '행사요원'으로 구분

- 초청장 상단에 ‘귀하’를 별도로 표기, 부부동반인 경우에는 ‘동령부인 귀하’라고 표기
  - 초청장에는 행사의 공식명칭·일시·장소 및 초청자를 명시하고, 초청장을 받은 사람의 도착시간·장소 등 필요한 사항을 별도 유인에 표기
  - 초청장 외에 입장증, 주차증, 안내문 등 유인물 제작 및 발송
- ⑧ 행사장 준비 ☞ 식장 구성, 식단 설치, 조감도 및 촬영대 설치, 가두장식 등 장식물 설치, 응급차·소방차 등 비상대비
- 식장은 행사의 성격과 규모, 참석 대상 인원 등을 감안하여 전체 공간을 최대한 활용하여 구성
  - 식단은 옥내행사와 옥외행사의 경우 별도로 설치 필요
  - 조감도 및 촬영대 설치하는 행사를 보다 의미있게 거행하는 것 못지않게 이러한 사실을 대외에 널리 홍보하는 것도 중요
  - 행사와 관련하여 현판 등 가두 홍보장식물은 식장 내·외에만 설치하는 것이 원칙, 다만, 옥외행사의 경우 적절한 장소를 선정하여 설치 가능
  - 응급차·소방차 등 비상대비로 불상사에 대비
- ⑨ 부수 행사준비 ☞ 본 행사 외에 부수행사 준비
- 헬리콥터 착륙장, 발파장, 현장 시찰, 다과회, 시삽, 기념탑 제막, 테이프 절단, 기념식수, 현판식 등 부수행사도 치밀하게 준비
- ⑩ 대외홍보 ☞ 홍보계획 수립, 보도자료 작성
- 대외적으로 널리 알리는 홍보가 행사자체에 못지않게 중요
  - 다양한 매체를 활용하여 홍보(신문, TV, 인터뷰, 정보기술이용 등)
- ⑪ 시나리오 작성 ☞ 모든 행사계획이 확정되면, 시나리오 작성
- ⑫ 초청인사 입장 및 안내 ☞ 적당한 위치까지 안내
- ⑬ 식순 등 식전 안내 ☞ 전체적인 진행순서, 주변환영 방법 등
- ⑭ 예행연습 ☞ 시나리오에 따라 행동요령 숙지

## 3. 행사보고서 작성서식

가. 기본서식(1): 기관장 요약보고용

'11. 00. 00.(요일), △△△과명 ▲▲▲(행정 0000, 000-0000-0000)

**보고서 제목** (HY헤드라인 M, 20~22p, 테두리선 0.3mm)

중고딕, 15p 보통, 글상자선 한 줄 테두리(위·아래)  
 (본문에 보고의 목적 또는 취지 등이 포함될 시 본 글상자는 생략 가능)

**I** 행사개요(회의개요) (17~18p, 휴먼명조, 진하게)

- 행사(회의)목적 (15~16p, 휴먼명조, 보통)
- 일시와 장소
- 참석대상, \* 행사(회의) 주관 명시
- 주요내용(요지)

**II** 시간계획

(표 형식)

**III** 기관장 하실 일

※ 참고자료: 기관장 동선, 행동계획, 좌석배치도, 말씀자료 등

가. 기본서식(2): 일반보고용

‘11. 00. 00.(요일), △△△과명 ▲▲▲(행정 0000, 000-0000-0000)

**보고서 제목** (HY헤드라인 M, 20~22p, 테두리선 0.3mm)

중고딕, 15p 보통, 글상자선 이중테두리(아래)  
(본문에 보고의 목적 또는 취지 등이 포함될 시 본 글상자는 생략 가능)

**I 행사개요(회의개요)** (17~18p, 휴먼명조, 진하게)

- 행사(회의)목적 (15~16p, 휴먼명조, 보통)
- 일시와 장소
- 참석대상, \* 행사(회의) 주관 명시
- 주요내용(요지)

**II 시간계획**

(표 형식)

**III 준비계획**

- 행사계획 통보, 행사장·회의장 준비, 행사·회의용품
- 소요예산, 추진체계, 추진일정, 홍보계획 등

**IV 행정사항**

- 각 부서 역할
- 협조사항 등

※ 참고자료: 기관장 행동계획, 행사진행 시나리오 등

나. 응용서식

※ 보고서의 성격과 내용에 따라 작성

## 4. 행사보고서 실제 사례

## 가. 사례1

문서번호	가정복지과-4383
보존기간	5년
결재일자	2009.02.05.
공개여부	공개

담당자	여성정책팀장	가정복지과장	주민생활지원국장	부구청장	구청장
협조	언론지원팀장 EBN운영팀장		교육운영팀장		



-☺ 여성이 행복한 은평 건설을 위한 ☺-

## 은평구 女幸포럼단 발대식 개최 계획

2009. 2. 4.



주민생활지원국  
(가정복지과)

# -☺ 여성이 행복한 은평 건설을 위한 ☺- 은평구 女幸福포럼단 발대식 개최 계획

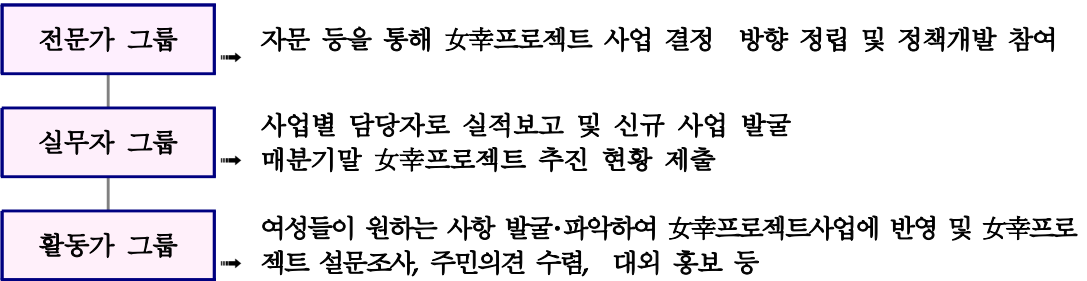
「女性이 幸福한 은평 건설」을 위한 각종 사업의 계획·입안 단계부터 시행·결과까지 참여하고 또한 女幸福프로젝트를 우리 구 전역에 전파·확산하는 『女幸福포럼단』을 구성, 본격적인 활동에 앞서 이해증진과 활동 다짐을 위한 발족 및 특강을 실시하여 여성이 살기 좋은 은평 만들기에 최선을 다하고자 함

## I 추진근거

- 서울시 여성정책담당관-10447호('08. 7. 29, 자치구 女幸福포럼 구성·운영 시행)
- 구청장방침(가정복지과-40423, 2008.12.22)

## II 구성 및 운영

### □ 기능 및 조직



### □ 구성

구분	계	전문가 그룹	실무자 그룹	활동가 그룹
인원	111명	20명	43명	48명
구성		❖ 공무원 : 9명 ❖ 구의원 : 3명 ❖ 복지분야 : 4명 ❖ 교통분야 : 2명 ❖ 기타 : 2명	❖ 담당공무원 : 43명	❖ 명예구청장 : 3명 ❖ 새마을부녀회 : 12명 ❖ 공개모집 : 33명

## □ 운영

- 정기적인 회의 및 권역별 소규모 모임으로 운영 활성화
  - 전문가 그룹 : 반기별 1회 이상 정책 및 아이템 결정
  - 실무자 그룹 : 분기별 1회 이상 실적보고 및 평가회
  - 실무자 그룹 : 월별 1회 이상 종합 토의

권역명	지 역	조 장	인원	비고
1	녹번, 용암, 역촌	박순덕 새마을부녀회장(前 용암1동)	28	
2	구산, 대조, 갈현	유옥경 바르게살기회장(前 불광2동)	28	
3	중산, 신사, 수색	정선희 새마을부녀회장(現 중산동)	28	
4	불광, 진관, 기타	김정희 새마을부녀회장(前 불광2동)	27	

- 활동가를 중심으로 女幸 프로젝트 설문조사 실시
- 그룹별 전문 교육실시(서울시 여성가족재단)

## Ⅲ 발대식 개요

- 일 시 — 2009. 2. 12(목) 14:00
- 장 소 — 은평문화예술회관 대회의실
- 참여인원 — 111명
- 행사내용

【14:00 ~ 15:30】

- 개 회 ..... 여성복지팀장
- 국민의례 ..... 다함께
- 격려말씀 ..... 구청장
- 위촉장 수여 ..... 다함께
- 선서문 낭독 ..... 다함께
- 女幸프로젝트의 이해 및 사례 ..... 장명선 박사  
※ 강 사 : 서울시 여성가족재단 정책개발실 전문강사
- 은평구 女幸포럼 운영방향 안내 ..... 여성복지팀장
- 폐회 ..... 여성복지팀장

□ 기대효과

- 여행 프로젝트의 정책 수립 및 집행과정에 참여, 자문 등 포럼 회원들이 직접 또는 회원 주변 지인(知人)등을 통해 우리구 여행 사업에 대한 모니터링 및 사업의 현장실태 조사
- 자유토론 등을 통한 아이디어 발굴 및 일상생활에서 여성의 불편·불안 사항을 발견하여 구정에 반영
- 여행 프로젝트사업 목적 등을 전파하여 주민고객 공감대 형성 주도
- 市의 여행 동반자 및 프로슈머와 Networking을 통한 여행 프로젝트 거버넌스 구축

**IV**    **소요 예산**

- 총 예산 : 974,500원
- 예산과목 : 가정복지과, 양질의보육서비스제공 및 여성복지증진, 여성의 능력개발 및 어려운 여성 지원

예산과목			지출내역		
세부사업	편성목	통계목	품명	산출내역	금액
합 계					974,500원
양성평등및 여성능력 개발강좌운영	일 반 운영비	행사운영비	플래카드 제작	·7.5m×0.8m×1	100,000원
			강사료	·250,000×1인	250,000원
			위촉장	·5,500원×59인	324,500원
여성정책 (여행프로젝 트2010) 추진	업 무 추진비	시 책 추 진 업무추진비	행사준비물 (다과, 간식)	·떡, 차, 음료, 물, 사탕 등	300,000원

**VI**    **행정 사항**

- 전문가, 실무자 포럼단 중 공무원 52명 교육시간 인정(명단 따로 붙임)  
- 교육인정시간 : 1시간
- 언론 및 지역방송 홍보, 동영상 및 사진촬영 - 관광공보담당관

□ 프랑카드 제작(안)



여성이 행복한 도시프로젝트



**은평 女幸 포럼단 발대식**

● 일시 : 2009. 2. 12(목) 14:00~15:30      ● 장소 : 은평문화예술회관 대회의실

- 붙임 1. 은평구 女幸 포럼단 명단 1부.  
2. 위촉장(안) 1부. 끝.

나. 사례2

## '10년 자체평가위원회 워크숍 계획

- ◆ '10년 자체평가위원회 활성화 및 역량강화를 위한 자체평가위원회 워크숍 계획임. ※ 자체평가 조정위원회(5.14) 의결

### □ 목 적

- 평가위원들의 우리 부 주요정책 및 평가방법에 대한 이해도 증진
- 평가위원과의 원활한 소통의 장을 마련하여 평가의 수용도 제고
- 내실 있는 자체평가 실시를 위한 위원회 활성화 및 지원

### □ 일시 및 장소

- 일시 : '10. 6. 24. (목) 09:00 ~ 16:00
- 장소 : 서울교육문화회관(서울 서초구 양재동)

### □ 참석대상 : 60여명

- 자체평가위원 : 30명  
※ 신규 위원의 위촉장 수여는 별도 실시(6.21일경)
- 1차관, 각 실·국장 및 주무과장, 행정지원 요원 등 30여명

### □ 주요 내용

- '10년도 정부업무평가 개요 설명(총리실 담당 국장)
- '10년도 자체평가계획 및 주요일정 소개
- 실·국별 주요정책의 업무 설명 및 분임 토의  
※ 분임 토의 : 총리실 지침에 따른 상반기 주요정책 이행상황과 성과지표 점검

## □ 진행 일정

시 간	소요	내 용	비 고
09:00~09:30	30′	▪ 등 록	한강홀
09:30~09:40	10′	▪ 개회 및 워크숍 일정소개 ▪ 평가위원 및 주요참석자 소개	성과고객담당관
09:40~09:50	10′	▪ 인사 말씀	1차관님, 위원장
09:50~10:30	40′	▪ '10년 정부업무평가 소개	총리실
10:30~10:40	10′	▪ 휴 식	
10:40~10:50	10′	▪ '10년 자체평가 계획 설명	성과고객담당관
10:50~12:00	70′	▪ 주요 정책 계획 및 실적 설명	실·국 주무과장
12:00~13:30	90′	▪ 중 식	
13:30~15:00	90′	▪ 실·국별 분임토의	분임장소로 이동
15:00~15:10	10′	▪ 휴 식	
15:10~15:50	40′	▪ 결과 보고 및 향후 계획 논의	각 분과위원장
15:50~16:00	10′	▪ 마무리 말씀	위원장

※ 당일 사정에 따라 일부 변경될 수 있습니다.

오시는 길 : 서울교육문화회관 별관 한강홀(본관 우측)



☎ 연락처 : 서울교육문화회관 02-571-8100, 안행부(000) 000-0000-0000

## 다. 사례3

## 지자체 합동평가 「실적검증 워크숍」 개최 계획

지자체 합동평가의 공정성 확보를 위해 합동평가 최초로 도입한  
평가단, 중앙부처, 지자체 합동 『실적검증 워크숍』 개최계획임

### 1 워크숍 개요

- 일 시 : '09. 4. 13.(월) ~ 4. 17.(금) (실적검증팀 구성 및 일정계획 : 붙임1)
- 장 소 : 지방행정연수원 (402, 103강의실)
- 참 석 : 273명(평가단 19, 지자체 144, 중앙부처 100, 사무국 10)

### 2 주요 내용

- 「합동실적 검증팀」 구성 : 9팀(9개 분야) 273명
  - 평가단 19, 지자체(시·도) 144, 중앙부처 100, 행자부(사무국) 10
  - ※ 시·도별 각 9명(9개 분야×1명)씩 검증인원 차출
- 평가지표별 증빙자료 실적검증 (실적검증 세부요령 : 붙임2)
  - 검증지표 : 시·도에서 VPS에 실적을 증빙한 지표 (325개 지표)
  - ※ 검증제외 : 중앙부처 자료 활용지표, 고객체감도 조사결과 반영지표, (130개 지표) 특수시책 정성평가지표, 현지점검결과 활용지표
  - 검증방법 : VPS입력 증빙자료 출력 후 전수 확인·조사
  - ※ 평가단(평가분야 검증), 시·도(시·도간 교차검증), 중앙부처(해당시책 검증)

### 3 행정사항

- 워크숍 준비(실적검증팀 구성, 검증요령 교육 등) 및 검증 : 4. 3. ~ 4. 17.
- 검증결과보고서 작성(실적수정 수치, 수정사유 등) : 4. 18.
- 검증결과 평가위원(온라인 평가팀) 제공, 평가자료 활용 : 4. 20.

라. 사례4

**「선진 지방의회 가이드북」 관련 간담회 개최계획**

「선진 지방의회 가이드북」을 제작하는데 있어 지방의회 실무 공무원의 의견을 수렴하고자 간담회 계획을 보고드립니다

□ 회의개요

- 일 시 : '11. 4. 18.(수) 10:00 ~ 11:30 \* 오찬예정
- 장 소 : 안전행정부 지역발전국 회의실(1314호)
- 대 상 : 집행부 의회협력 및 의회사무처 입법지원부서 공무원
- 내 용 : 가이드북 구성 및 제작 방향 관련 의견수렴  
※ 안건자료는 추후 배포 예정

□ 참석자 명단

- 광역 6명(집행부 3, 의회사무처 3), 기초 1명(집행부 1)

지 역	집행부		의회사무처	
	부서	성명	부서	성명
인 천	정책기획관	박시욱	입법정책담당관	황유경
대 전	정책기획관	김명옥	입법정책관	차상봉
경 기	-	-	입법정책담당관	박형규
강 원	기획관	박정실	-	-
마 포	총무과	조정규	-	-

□ 향후계획

- 가이드북 제작 관련 지속적인 의사수렴 및 자료수집 협조체계 구축

마. 사례5

## 제9회 「지방공기업의 날」 행사개최 계획

- 2012년 지방공기업 정책방향 발표
- 우수사례발표, 시상 등 지방공기업 발전 다짐의 장 마련

### I. 행사개요

- 일 시 : 2012. 1. 27.(금) 14:00~16:50
- 장 소 : 정부중앙청사(별관 2층 대강당/서울 종로구 세종대로 209)
- 참 석 : 장관님, 시도 기획관리실장, 공기업관계관 등 200명
  - 시도 기획관리실장(16명), 지방공사공단CEO(133명)
  - 한국경제신문사 사장, 지방공기업평가원이사장, 수상자 등
    - \* 시도 예산담당관, 지방공사·공단 관계관, 수행원등 별도 참석

### □ 주요행사내용

시 간	주요업무 및 행사내용	비 고
13:50	10' ○ 등록, 일정설명 등	* 사회자 (공기업과장)
14:00~	5' ○ 개회 및 국민의례, 참석자 소개	"
14:05~	10 ○ 지방공기업발전 유공자 및 기관 시상 * 계 16명(정부포상 12, 장관 등 4)	* 안전행정부장관 한국경제신문사장 지방공기업평가원이사장
14:15~	10' ○ 장관님 인사말씀	* 안전행정부장관
14:25~	5' ○ 한국경제신문사 사장 축사	* 한국경제신문사 사장
14:30~	5' (휴식)	
14:35~	20' ○ 한미FTA 홍보영상물 시청	
14:55~	30' ○ 2012년 지방공기업 정책방향 발표	* 지방재정세계국장
15:25~	5' (휴식)	
15:30~	60' ○ 지방공기업 경영혁신 우수사례 발표 * 4개 공기업(정부포상 3, 장관표창 1)	* 공사공단 CEO
16:30~	20' 마무리 말씀 및 폐회	* 차관보

## II. 세부추진계획

### 1. 시상식 (14:05~14:15)

○ 시상인원 : 총 16명

- 정부포상(12) : 기관 3, 개인 9

· 기관표창(3) : 대통령 1, 국무총리 2

· 개인표창(9) : 훈장 1, 포장 1, 대통령 3, 국무총리 4

- 장관표창 2, 한국경제신문사장 1, 공기업평가원이사장 1

※ 정부포상 및 특별상은 시상식에 전체 참석, 장관표창은 대표기관만 참석하고 미참석 대상은 전수조치 요망(수상대상명단 별도통보예정)

○ 기관 포상금 : 총 42백만 원

- 대통령(1) 10백만 원, 총리(2) 각 7백만 원, 장관 등(9) 각 2백만 원

※ 기관 포상금은 해당공기업에 계좌입금

### 2. 인사말씀 (14:15~14:30)

○ 장관님 인사말씀, 한국경제신문사장 축사

### 3. 사례발표 (14:35~16:50)

□ 한미 FTA 홍보(20분)

○ 방 법 : 「한미 FTA 바로알기」 홍보동영상 상영

○ 내 용 : 한미 FTA 주요내용 및 국가경제 기대효과 등

□ 공기업 정책방향 설명(30분)

○ 발표자 : 지방재정세제국장

○ 내 용 : 2012년 지방공기업 주요 정책방향 및 업무계획

□ 우수사례 발표(60분)

○ 발표자 : 4개 지방공사·공단 (이)사장

※ 평가 우수 : 대통령표창 1, 총리표창 2, 장관표창 1

○ 발표내용 : 경영평가 우수기관의 경영혁신 사례

○ 발표시간 : 공기업별 15분 정도

## 제 5 절 결과보고서

### 1. 결과보고서 의의

**결과보고서**란 정책(사업), 행사, 회의 등 다양한 업무의 추진 결과를 보고하는 문서이다. 일반적으로 ○○행사결과 보고, ○○회의결과 보고, ○○점검결과 보고, ○○연구결과 보고, ○○조치결과 보고, ○○진단결과 보고, ○○출장결과 보고 등 다양한 명칭으로 많이 작성되고 있다. 업무 추진 결과에 대한 정보를 전달하기 위한 목적으로 정리한다는 점에서 부분적으로는 상황·동향보고서와 성격이 유사한 측면도 있다.

결과보고서는 그 동안 추진해온 업무를 마무리 지음과 동시에 새로운 업무 추진하기 위한 가교의 역할을 하기도 한다. 그래서 공직사회에서 보고되는 다수의 결과보고는 결과내용을 토대로 향후 대책이나 조치계획과 같은 문제해결 방안도 함께 요구하는 경우가 많다. 그러므로 어떠한 업무 결과를 보고하기 위해 보고서를 작성하는 경우에는 그 보고서의 주된 성격을 업무 결과 정리로 할 것인지 또는 그 결과 정리를 토대로 한 문제 해결에 초점을 둘 것인지에 따라 가장 적합한 보고서의 유형을 결정해야 할 것이다.

### 2. 결과보고서 작성방법

결과보고서는 그 목적에 따라 다양한 형태로 작성되고 있으나, 이하에서는 이러한 다양한 결과보고서의 일반적인 작성방법을 설명하고자 한다.

결과보고서 작성방법은 먼저 전체 개요를 쓰고, 다음으로 추진결과를 토대로 분석을 하며, 그 추진결과로 나타난 주요성과와 시사점이 무엇인지를 제시하고, 향후계획을 언급하는 순서로 내용을 전개한다. 보고 목적이나 활용 등을 고려하여 결과 내용을 다각적으로 정리한 후 당초 기대한 효과에 대비한 성과평가가 함께 이루어지면 훨씬 더 좋을 것이다. 또한 그러한 성과를 도출하다보면 그 과정에서 수정이나 보완이 필요한 사항도 발견할 수 있다. 이러한 사항을 해결하기 위한 ○○대책 마련, △△추진계획 수립 등 향후 추진할 업무내용을 결과보고서 말미에 간단히 정리한다면 전체적으로 완성도가 높은 결과보고서를 작성할 수 있다.

가. ○○개요

- 정책·사업개요, 행사·회의개요 등의 형식으로 핵심내용을 간략히 기재
  - 결과보고서를 작성하게 된 배경(목적)을 기재
  - (정책·사업결과보고인 경우) 사업내용·사업기간·시행주체·소요예산 등을 기재
  - (행사·회의결과보고인 경우) 일시·장소·참석·주요내용 또는 회의안건 등을 기재
  - 필요한 경우 그 동안의 추진상황(추진경과) 등을 간단히 언급
  - 전체 개요가 길어질 경우 각 부분의 자세한 내용은 붙임 등 첨부자료로 별도 작성하는 것도 요령

나. ○○결과분석

- 결과분석 부분은 크게 총평과 분야별 추진결과로 나누어 분석
  - 하나의 업무 결과를 분석한 경우 전체결과(총평)와 세부결과내용을 한 목차 내에서 간단히 언급하는 형태로 내용을 전개
  - 여러 업무 결과를 종합 분석한 경우 총평과 세부결과내용을 각각 큰 목차로 분리하여 전체 보고서 균형을 유지
    - ※ 주요성과나 시사점은 ○○ 결과분석 부분에 제시할 수도 있으며, 별도의 항목으로 구분하여 제시할 수도 있음.
- 결과분석 부분은 크게 ○○결과와 결과분석으로 구분하여 작성할 수도 있음.
  - 먼저 ○○결과 부분에는 정책(사업)추진결과, 행사(회의)결과 주요내용을 작성
    - ※ 회의결과의 경우 쟁점사항 위주(발언자 포함)로 정리
  - 다음으로 결과분석 부분에는 ○○결과 부분을 토대로 하여 다양한 분석기법(시계열분석, 통계분석 등)을 통하여 분석한 내용을 기재
- 결과분석 부분은 결과에 대한 궁금한 사항이 없도록 작성
  - 그 업무 내용에 따라 보고 목적, 활용 등을 고려하여 입체적이고 심층적인 분석 필요
    - ※ 세부 통계자료 등 결과와 관련한 세부 정보자료는 붙임 등 첨부자료로 처리하여 보고서 전체 본문 분량을 최소화

#### 다. 주요성과 및 시사점

- 주요성과 부분에는 각종 점검, 진단, 조사, 연구 등의 업무추진 결과와 당초 기대한 효과 등을 비교 검토하여 도출한 성과를 언급
- 시사점 부분에는 분석된 결과내용이나 주요성과를 통해 향후 추진할 업무 방향을 언급
- 보고내용 및 분량에 따라 성과와 시사점을 통합·작성하여 전체 보고서를 균형 있게 구성하는 요령도 필요

#### 라. 향후계획

- 향후계획 부분은 성과 및 시사점을 통해 도출한 업무 추진방향을 토대로 향후 추진계획 또는 조치사항 등을 기간별(장·단기별)로 추진일정과 함께 제시

### 3. 결과보고서 작성서식

#### 가. 기본서식

'11. 00. 00.(요일), △△△과명 ▲▲▲(행정 0000, 000-0000-0000)

## 보고서 제목 (HY헤드라인 M, 20~22p, 테두리선 0.3mm)

중고딕, 15p 보통, 글상자선 한 줄 테두리(위·아래)  
(본문에 보고의 목적 또는 취지 등이 포함될 시 본 글상자는 생략 가능)

### I ○○ 개요 (17~18p, 휴먼명조, 진하게)

- (15~16p, 휴먼명조, 보통)

### II ○○ 결과 분석

- 총평
- 분야별 추진결과

### III 주요성과 및 시사점

- 
- 

### IV 향후 조치계획

- 

<참고자료>

## 나. 응용서식

기본서식	사례 A (행사결과 보고형)	사례 B (평가결과 보고형)	사례 C (설명회결과 보고형)
<b>I. ○○ 개요</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<b>I. 행사개요</b> <input type="radio"/> 일시와 장소 <input type="radio"/> 참석 <input type="radio"/> 주요내용	<b>I. 평가개요</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<b>I. 설명회 개요</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>II. ○○ 결과분석</b> <input type="radio"/> 총평 <input type="radio"/> 분야별 추진결과	<b>II. 행사주요결과</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<b>II. 평가결과</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<b>II. 설명회 결과</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>III. 주요성과 및 시사점</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			<b>III. 참석자 건의사항</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>IV. 향후 조치계획</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<b>III. 조치계획</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<b>III. 향후계획</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<b>IV. 향후계획</b> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

#### 4. 결과보고서 작성사례

가. 행사결과보고서 <사례1>



---

# 2009년 시 및 군·구 평가담당 Workshop 개최 결과 보고

---

2009. 5



## - 2009년 시 및 군·구 평가담당 - Workshop 개최 결과 보고

- ❖ 2009년 직무평가 및 PM제도 운영방향과 국정평가의 준비자세 등 직무수행 능력 향상을 위해 실시한 시 및 군·구 평가담당 Workshop 개최 결과를 보고함.

### I. Workshop 개요

1. 기 간 : 2009. 4. 30 ~ 5. 1(1박2일)
2. 장 소 : 대명리조트 (충북 단양)
3. 참 여 : 61명(시 45, 군·구 16)  
※ Workshop 참석자 명단 : <붙임 1>
4. 주요내용
  - 가. 성과관리 이해와 성과지표 개관
  - 나. 2009년도 직무평가 및 PM사업 운영 계획 설명
  - 다. 국정시책 합동평가제도의 이해 및 준비자세
  - 라. 자체평가 활성화 방안 분임토의

### II. Workshop 세부내용

1. 워크숍 참여자 현황 \* 자세한 내용은 생략
  - 부서·기관별
  - 직급 및 직렬별
  - 연령 및 성별
2. 주요 강좌 \* 자세한 내용은 생략
  - 1일차 - 4.30(木)
  - 2일차 - 5. 1(金)

### Ⅲ. Workshop 실시 결론

1. 사업별 성과에 직접적인 영향을 미치는 성과지표 설정능력 다소 미흡 ⇒ 성과지표의 여러 가지 유형 분석을 통해 바람직한 성과지표 설정방법 이해·습득의 기회
2. 기관·부서별 평가담당 공무원의 평가업무에 대한 중요성 인식 부족 ⇒ 성과관리 중요성에 대해 재차 강조함으로써 향후 성과관리를 통한 조직의 효율성 제고에 기여
3. 2009년 직무평가 및 PM제도의 운영방향과 자체평가제도 활성화 토론을 통해 실무자의 직무수행능력 향상
4. 국정시책 합동평가 제도의 이해 및 평가를 대비한 실무자의 준비자세 등 상세 설명을 통해 열심히 일하는 분위기 조성

### Ⅳ. 행정사항

- Workshop 참석자 상시학습시간 인정(7시간)
  - － 총무과 교육훈련팀 협조

〈사례2〉

## 2012년 자치단체 조사공무원 연찬회 결과보고

등록번호	조사담당관-	감찰 총괄반장	조사 담당관	감사관	제2차관
등록일자	'12.03				
결재일자	'12.03				
공개구분	비공개(5호)	협	조	자	차관보

# 2012년 자치단체 조사공무원 연찬회 결과보고

- ◆ 지난 2.28~29(1박2일)까지 개최된 “2012년 자치단체 조사공무원 연찬회” 결과보고입니다.
- 금번 연찬회를 통해 4.11 국회의원/재·보궐선거와 관련 조사담당공무원의 막중한 역할을 주지시켰고,
- 이에 필요한 실무교육을 실시, 조사능력을 배양시킴
- ◆ 건의사항은 내년 계획수립 시 적극 반영하여 보다 내실 있는 연찬회가 되도록 발전시켜 나가겠습니다.



**행정안전부**  
(조사담당관실)

## I. 총 평

- 금번 연찬회는 4.11국회의원/재·보궐선거를 앞두고 실시, 공직자의 선거개입 행위는 지위고하를 막론하고 一罰百戒 한다는 강한 정부의지 전달, 조사공무원의 막중한 역할 강조
- 지난 2.13일부터 운영하고 있는 「특별 감찰단」의 내실 있는 운영과 안행부와 시·도, 시·도와 시·군·구간 유기적인 공조 체계 구축을 통한 감찰실효성을 확보토록 당부하였고,
- 선거분위기에 편승하여 지방언론·의원·업체 등 토착세력과 결탁한 비위행위, 금품수수, 단체장 공석에 따른 복무기강 해이 등에 대해서도 감찰을 병행토록 시달하였음
- 본격적인 선거 집중감찰을 앞두고, 현장에 투입될 실무공무원을 대상으로 실전에 활용토록 사례위주 교육 중점
- 행자부·지자체 우수 조사·감찰사례(185건) 발굴·전파, 실무경험이 풍부한 감사원 수석감사관 초빙, 제2차관님 특강 등 경험이 적은 초보자(조사경력 1년 이하 48%)도 다양한 사례를 간접 경험토록 하여 조사능력을 배양시켰음.
- 대다수가 금번 연찬회가 매우 유익하였다는 의견이었으나, 직무교육은 물론 심도 있는 분임토의(사례발표)와 질의응답 등의 교육시간이 부족하여 아쉽고, 특히, 숙박시설이 노후 되고 비좁아 불편하였다는 목소리가 많았음.

## II 연찬회 개요

- 일시/장소 : '12. 2. 28. ~ 2. 29.(1박2일) / 충북 충주 수안보상록호텔
- 참석인원 : 320명
  - 행자부(19명) : 감사관 조사담당관 조사담당관실 15, 감사담당관실 2
  - 지자체(301명) : 시·도 각4명(감사관 포함), 시군구 각1명
    - ※ 충북 부지사, 충주시장 환영 방문
- 주요내용
  - 공직기강 확립 및 공직자로서의 정신자세 특강(제2차관)
  - 2012 조사·감찰 활동방향 및 운영계획 설명(조사담당관)
  - 정보수집기법 및 감찰사례(감사원 홍순범 수석감사관)
  - 총선 주요내용(선거의회과) 및 특별 감찰단 편성운영 설명(감찰총괄반장)
  - 조사·감찰사례 분임토의(지자체별 우수사례 발표·토론) 등

## III 주요성과

### 4.11 총선에 즈음한 조사감찰부서 역할 등 전달

- 4.11 총선에 대비한 「특별감찰단」의 내실 있는 운영 강조
  - 기간/구성 : '12. 2. 13. ~ 4. 11. / 65개 반 200명(안행부 5개 반, 지자체 60개 반)
  - 단계별운영 : 활동 강화 단계(3. 5. ~ 3. 16.), 집중감찰 단계(3. 22. ~ 선거일)
  - 주요 활동내용 :
    - 선거 기간중 공무원의 선거개입 차단에 역량 집중
    - 선거분위기를 틈탄 선심행정, 불법행위 방치 등과 토착비리 척결
- ⇒ 선거관련정보에 대한 안행부, 지자체간 유기적 공조체계 구축과, 특히, 선거개입 사례 징후포착 시 특별감찰단 투입 조기대응 강조

〈사례3〉

## 자체감사·조사 역량강화를 위한 연찬회 결과보고

### < 연찬회 개요 >

- 일 시 : '12. 7. 18.(수) ~ 7. 19.(목) 2일간
- 장소 및 대상 : 전남 광양시 커뮤니센터, 본부 및 지방 294명
- 연찬회 내용
  - 내부통제·일상감사 주요내용 및 '12년도 개선방향 설명사례 발표
  - 통합 상시 모니터링 시스템 구축방안 설명
  - 공감법 해설 및 자체감사기구 심사방향 특강(감사원)

### □ 연찬회 총평

- 공감법 시행('11. 7. 1)이후 자체감사 강화에 따른 지자체 상호간 업무연찬을 통해 중앙·지방간 수준 높은 감사역량 강화 의지 다짐
  - ※ 지자체 일상감사제도 운영 및 개선방향 사례에 대한 관심이 많았음
- 지방자치단체의 투명성·청렴성 제고를 위해 상시모니터링 등 IT기반을 활용한 자율적 내부통제 공감대 형성
- 연찬회 기간 중 중앙·지방간 업무공감대 형성과 철저한 사전 준비로 일상감사의 중요성을 인식했다는 반응

### □ 주제발표

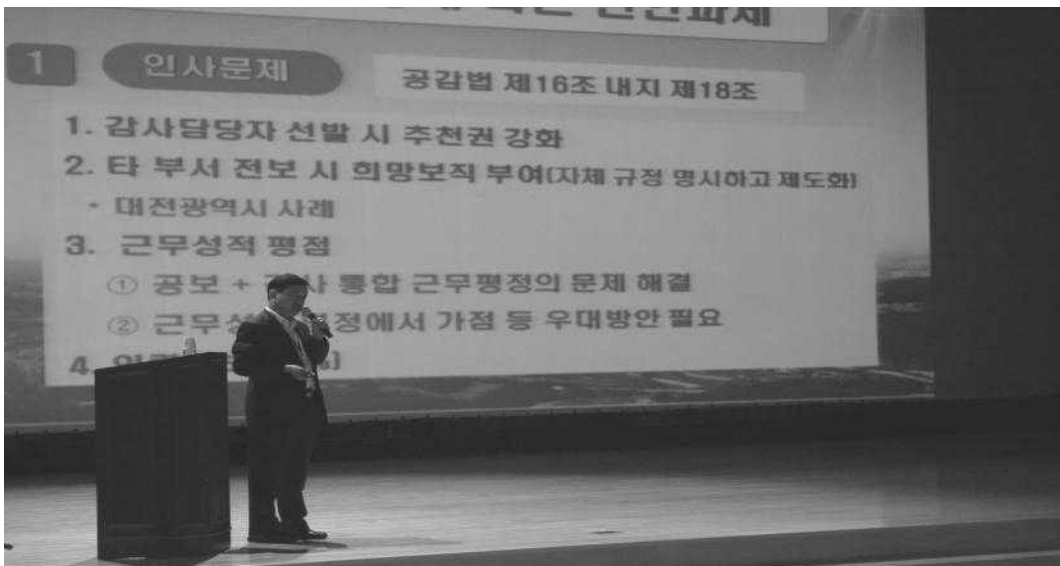
- 공감법 해설 및 자체감사기구 심사방향 특강(감사원)
  - 공감법 제정 취지와 주요내용 설명
  - 법률 시행에 따른 후속조치 등 설명
- 지방자치단체 자율적 내부통제 강화 방안 설명
  - 지방자치단체 비리실태 및 개선과제
  - 지방자치단체 내부통제 실태분석 및 내부통제시스템 구축방안
  - 지방자치단체 내부통제 확산 전략 등
- '12년 하반기 공직감찰 운영계획 설명
  - 집권 하반기 공직기강 확립을 위한 감찰 강화 방향 설명
  - 비리 취약분야 및 기강해이 사례에 대한 기획감찰

참 고

<감사·조사 연찬회 현장 분위기>



<역량강화를 위한 합동연찬회 인사말씀>



<일상감사제도 운영 및 개선방향 강의>

〈사례4〉

## 「자치단체 생산성지수 체계 고도화」 1차 워크숍 결과

올해 「제2회 지방자치단체 생산성 대상」 생산성지수 체계 개선을 위한 전문기관과의 워크숍 결과 보고임.

### □ 개 요

- 일 시 : '12. 2. 14.(화) 14:00~18:30
- 장 소 : 한국생산성본부 강의실 902호
- 참 석 : 6명 (안행부 2, 한국생산성본부 4)
  - (안전행정부) 지방경쟁력지원과 생산성 지원팀장, 주무관
  - (한국생산성본부) 경영컨설팅센터 공공서비스팀장, 연구원3
- 주요내용 : '12년 지자체 생산성지수 체계(지표) 고도화 개발
  - 자치단체 생산성지수 세부지표 개선 및 보완지표(안) 도출

### □ 회의결과 (세부지표 고도화 내역은 “첨부2” 참조)

- 지자체 생산성지수 체계 고도화 : 범주, 지표 수는 동일하게 유지
  - ⇒ 범주(용어변경 : 1개), 지표(신규 : 2개, 용어변경 : 2개, 삭제 : 2개)
  - (1분야) 범주명 변경(“지방정치의 안정성” → “지방자치의 안정성”) 등
  - (2분야) “청사관리 적절성” 지표 적용여부 재검토 필요
  - (3분야) “개인소득 증가” 지표 측정방법 추가협의 필요
  - (4분야) 녹지면적·공원면적 개념 명확화, 공공디자인 개선 지표 유지
  - (5분야) “체육활동 활성화”, “교통 환경개선”의 세부지표 신규 반영

### □ 향후계획

- (1차 워크숍 결과반영) 생산성지수 체계 검토 및 보완 : ~'12. 2. 24.(금)
- 지자체 공무원 참여 생산성지수 체계 고도화 2차 워크숍 : '12. 2. 27.(월)

〈사례5〉

## ‘13년(‘12년 실적) 지자체 합동평가 지표개발을 위한 중앙부처 담당자 및 지표개발 T/F위원 워크숍 결과 보고

### 1 회의개요

- 일시/장소 : ‘12. 2. 23.(목) ~ 24.(금) / 복지부회의실(9층), 해양회관
- 참석 : 171명(T/F위원 13, 지방경쟁력지원과장 등 6, 중앙부처 152)
- 주요내용 : ‘13년(‘12년 실적) 지자체 합동평가 평가시책(지표) 선정에 위한 토의 등

### 2 회의결과

- ① ‘13년 지자체 합동평가 평가시책(지표) 선정 계획을 설명
  - ※ 지표개발 T/F위원 및 중앙부처공무원 대상 지표개발 착안사항 설명
- ② ‘13년 지자체 합동평가 평가시책(지표) 선정에 위한 세부 평가 지표별 축조 검토를 통해 지표 수정·보완 및 대체지표 개발
  - 대표시책 : 39개 시책 123개 지표
  - 8개 분야별 세부시책별로 중앙부처공무원의 설명을 듣고 T/F위원 질의 등 종합 토론으로 평가지표의 이해도 제고
  - 워크숍시 논의된 세부 평가지표에 대한 지표개발 T/F위원의 지표조정 의견(지표수정, 삭제, 대체지표개발 등) 수렴·반영
- ③ 논의된 내용 중 T/F 위원이 제시한 평가지표 보완·수정 사항이나 추가 반영이 필요한 사항 (중앙부처, 3. 9.한 제출 조치)
  - ⇒ 국정 핵심시책 및 지방의 정책적 노력이 반영되는 방향으로 평가지표 선정

### 3 향후 추진일정

- 지자체 합동평가 「지표개발 T/F 전체회의(3차)」 : 3월 하순경
  - ※ 이와 병행, 관계부처와 분야별 T/F 회의 개최, 지표의 완성도 제고
- 중앙부처·지자체·T/F위원 「지표개발 합동워크숍」 : 4. 16. ~ 4. 20.

〈사례6〉

## ‘13년(‘12년 실적) 지자체 합동평가 지표개발을 위한 중앙부처·지자체·평가위원 『합동워크숍』 결과 보고

### 1 워크숍 개요

- 일시·장소 : ‘12. 4. 16. ~ 20(5일간) / 통계교육원(대강당, 국제회의장)
- 참석 : 총 2,226명(합평위원 4, 지표개발 위원 11, 중앙부처 194, 지자체 2,017)
- 내용 : 지자체의 다양한 의견수렴·지표조정 및 핵심 정책방향 설명 등

#### 【 합동워크숍 결과 총평 】

- ◇ 중앙부처·지자체 및 위원 간 치열한 토론 및 소통을 통해 평가지표의 수용성·완성도를 제고하고 국정운영의 추동력 확보 계기가 된 것으로 평가
- ◇ 합동평가가 성숙됨에 따라 지자체 정책역량이 향상되고 핵심 정책방향 등 공유로 국정의 성공적 수행 위한 공감대 형성·확산에 일조

### 2 워크숍 결과

- (대상) 8개 분야, 310개 세부 평가지표 (39개 정성평가지표 포함)
  - ※ 지표개발 T/F위원 및 중앙부처의 지표조정 의견을 바탕으로 평가지표 선정
- (진행) 지표개발 T/F위원 진행으로 8개 분야별·시책별 지표順으로 중앙부처공무원의 설명과 지자체공무원의 질의·토론 및 조정
  - ※ 워크숍 논의와 별도로 현장에서 평가지표별 지자체 의견수렴 : 총 156건
- (결과) 향후 논의가 필요한 평가지표의 수정·보완·삭제 및 대체지표 개발 등 지표 조정 방향 설정 (추후 별도보고)
  - ※ 중앙부처·지자체 합의로 삭제된 지표 : ‘의료급여 자격처리(취득, 상실)의 신속도’
  - ※ 워크숍 논의 시 지자체 특성 등을 감안한 유불리에 기반한 건의안에 대해서는 중립적·객관적 시각에서 검토, 지자체의 수용성을 제고하는 방향으로 추진

⇒ ‘13년 지자체 합동평가 시책 선정은 국정의 우선순위 및 워크숍 논의결과, 중앙부처 및 지자체 의견수렴 결과 등을 종합, 전략적 추진

### 3 향후 추진일정

- 「지표개발 합동워크숍」 시 수렴된 지자체 의견 부처 통보 : 4. 30限
- 부처에서 평가지표 삭제·보완·수정 및 대체지표 개발 : 5. 11限
  - ※ 지자체 의견에 대해 중앙부처에서 지자체 의견수렴 등을 거쳐 지표 조정
- 지표개발 T/F위원 전체회의 개최 : 5월 하순 경

〈사례7〉

## ‘12년 특수상황지역 지자체 담당공무원 워크숍 개최결과

### □ 개최개요

- 일 시 : 2012. 5. 17.(木) ~ 5. 18.(金) / 1박 2일
- 장 소 : 경기도 파주시 「통일동산 우체국 수련원」  
※ 경기도 파주시 탄현면 법흥로 13(통일동산 우체국 수련원) ☎ 031)949-8352
- 참 석 : 총 101명(중앙부처 6, 지자체 95)
  - 중 앙( 6명) : 행자부(5), 지역위(1)
  - 지자체(95명) : 시·도(16), 시·군(79)

### □ 주요내용

#### < 5.17 / 1일차 >

- (실무교육) ‘13년 특수상황지역 예산편성 가이드라인 설명(노형수 주무관)
- (실무교육) ‘13년 창조지역 및 연계협력사업 설명(지역위 이은복 과장)
- (성공사례) 통영시 연대 에코 아일랜드 성공사례(푸른 통영21 윤미숙 사무국장)

#### < 5.18 / 2일차 >

- (전문가 특강) “창조적 지역개발정책의 방향과 도전”(지역재단 유정규 박사)
- (전문가 특강) 마을기업 육성정책의 활성화 전략(한국농촌경제연구원 송미령 박사)
- 우수기관 및 유공공무원 표창 수여
- 우수사례집 배부(삶을 가꾸는 지역개발이야기)

### □ 건의사항

- 워크숍시 “성공사례 현장답사” 과정도 추가하여 잘된 점을 벤치마킹 할 수 있도록 추진하였으면 함.

▣ 앞으로 워크숍시 “성공사례 현장답사” 과정을 추가하도록 조치하겠음

### □ 향후계획

- ‘13년 특수상황지역개발사업 예산안 작성·제출 : 5. 30.

**참 고**      **워크숍 사진**

**【기관 및 개인표창 수여】**

<p>기관표창 시상</p>	<p>유공공무원 표창 수여 장면</p>

**【실무 / 교양 / 전문가 / 성공사례】**

<p>‘13년 창조지역 사업방향 설명(지역위 이은복 과장)</p>	<p>(성공사례) 통영시 연대도 에코 아일랜드(푸른통영 21 윤미숙)</p>
<p>(전문가특강) 창조적 지역개발정책의 방향과 도전(송미령 박사)</p>	<p>(전문가 특강) 마을기업 육성정책의 활성화 전략(유정규 박사)</p>

## 나. 평가결과보고서 &lt;사례1&gt;

## 2009년 상반기 역량다면평가 결과보고

### □ 평가개요

- 평가기간 : '09. 6. 22.(월) ~ 6. 30.(화), 9일간
- 평가대상 : 무보직 4급 이하 직원 1,895명
  - 당초 대상인원 1,930명 중 장기병가자, 중도 인사발령자 등 평가제외
  - ※ 지원근무 및 TF근무자(비상경제상황실 등) 의 경우 현 근무부서에서 평가
- 평가자 구성 : 피평가자 1인당 총 6명으로 구성
  - 상급자 : 소속 과장(1인)
  - 동료 : 소속 부서내 직원(5인)
- 평가항목 : 1인당 총 8개 항목
  - 공통역량(4항목) : 국민고객중심, 전문성, 열정, 협조성
  - 직무역량(4항목) : 부서별로 선택한 직무역량 \* 부서별 재조사 실시

### □ 평가결과

- 평가대상(1,895명) 100% 평가완료 ⇒ 성과관리시스템으로 이관 완료
- 평가의 관대화 및 엄격화 방지를 위해 보정(평균·표준편차방법 적용)

구 분		직상위자	동료	종합점수
직원급	최대	92.25	94.00	92.61
	최소	86.80	86.00	86.49
	편차	5.45	8.00	6.12
	평균	90.00	90.00	90.00
	표준편차	0.77	1.40	0.92

※ 연차별 비교를 위해 평균 및 표준편차를 전년도와 동일 적용

〈사례2〉

**재정위기 사전경보시스템 도입 이후 추진성과**

① 제도 도입 이후 재정건전화 성과

- 지방채 규모 감소('11) : 28.2조원(잠정) ('10년 28.9조, △0.7조원 감소)
- 예산대비 채무비율('11) : 12.7% ('10년 13.7%, △1%p 감소)
- 예산대비 채무비율의 기준초과(25%) 단체 : 9개('11.6) → 3개('12.6)  
(부산, 대구, 인천)

※ 동해(25.9% → 23.1%), 보령(28.3% → 22.2%), 시흥(42.3% → 20.4%), 김해(25.2% → 21.2%), 속초('11.627.3% → '12.624.4%), 익산('12.326.0% → '12.623.9%) 등

② 정상회복 단체의 재정위험 극복 성과

- (동해시) 하수종말처리장 채무(466억)로 채무비율 25% 초과했으나, 환경부와 협의하여 국비전액 조기상환 ('11.9, 56억, '13~'16년 371억)
- (보령시) '16년 채무 Zero 목표로 '11년 지방채 미발행, 민간보조금 조정, 분양수입(827억)과 감채기금(350억) 활용한 채무상환으로 정상(21.8%)
- (시흥시) 군자지구 개발(3,000억)로 채무증가, '11.3월 채무비율 20.4% 목표로 시범단지 매각대금 전액(2,003억)을 채무상환, 이자절감(153억)
- (연기군) 전의 제2산단(500억) 및 명학산단(430억)조성 등 지방채 발행, 산업단지 정상 분양으로 채무 조기상환(200억), 지방채 신규발행 자제로 세종시 출범에 따른 예산규모 현실화로 '12.7월 정상회복 가능
- (김해시) 경전철 사업(644억), 상하수도 사업(343억), 재해복구(214억) 등지방채 발행, 경전철사업 채무 일부 조기상환(92억), 정상 회복(22.5%)
- (속초시) 대포항 개발부지의 조기매각을 위한 어촌·어항법 개정을 통한 대포항 분양수입 증대(확정액 397억), 채무 조기상환('12.624.4%)

## 다. 연구용역결과보고서 작성사례

- 지방연구원 경영평가 지표개발 및 활성화 방안 -

**연구용역결과보고**

## □ 용역개요

- 과제명 : 지방연구원 경영평가 지표개발 및 활성화 방안 연구용역
- 용역기간 : '08. 1. 28. ~ 5. 27.(4개월)
- 계약금액 : 50,000천 원
- 수행기관 : (재)한국지방행정연구원

## □ 주요내용

- 2006년도 경영평가 결과 분석
- 2007년도 지방연구원 경영평가 지표 및 평가매뉴얼 개발
  - 평가지표 개념 정립 및 지표체계 설정, 가중치 선정 등
- 지방연구원 활성화 방안 제시
  - 지방연구원의 현황 및 문제점 분석
  - 선진국의 지방연구원 운영사례분석 및 벤치마킹
- 네트워크 강화 및 지방연구원 활용방안 제시
  - 지방연구원 협의회 활성화 등을 통한 지방연구원 간 네트워크 강화방안
  - 한국지방행정연구원 및 연구기관의 성격이 비슷한 정부 출연 연구기관과의 네트워크 활성화 방안

## □ 검토결과

- 용역기간 동안 지속적인 내용 검토 및 보완을 하였으며 성과품 검수 결과, 과업내용과 부합하며 이상 없음

라. 회의개최결과보고서 <사례1>

## 자체평가 조정위원회 개최결과 보고

### 1 회의 개요

- 일시/장소: '11. 1. 5.(수) 14:00 / CS Room(1217호)
- 참석: 자체평가위원장(주재), 자체평가위원 7명, 기획조정실장 등
- 진행: 주요정책과제 평가결과 조정여부 논의 등

### 2 논의 내용

#### 평가방법 관련

- 분과위원장의 평가비중(50%)은 영향력이 크므로 조정 필요  
※ 지표별 평가단 평가의 전문성 부족에 대한 보완 수단임
- 전문성과 평가부담 완화를 위해 평가과제 수 조정 필요  
- 전문성이 있는 2개군 정도로 분류하고, 평가과제 수 축소
- '10년도 '창의성' 지표 신설은 매우 좋은 시도였으나 실적이 미흡  
- 창의성에 대한 평가기준 및 방법의 구체적인 설정 필요
- 과제등급(가중치)이 평가결과에 영향 미치므로 활용 필요성 검토 필요  
※ 과제 가중치는 수용도 제고를 위해 '10년 신설, 결과에 큰 차 없음
- 5등급의 점수구간의 폭이 심하므로 합리적인 조정 필요  
- (예) 최저점수구간 상향(0~20점 ⇒ 0~60점)  
※ 최저 점수(0점 또는 기본점수 부여)는 수학적으로 차이 없으며, 등급 배분이 중요
- 개별 평가지표의 평가방법(4단계 배점)과 평가기준(5단계 강제배분) 연계 필요
- 평가지표 타당성 제고를 위해 계획수립 시부터 분과위 심의 및 전체토의로 확인 필요
- 지원과제평가를 위한 분과위원회 신설 필요

#### 평가결과 관련

- 평가기준(5단계 강제배분)을 준수하지 않은 점수(집행지표, 1명)는 평가에 산입하지 않음
- 분과 및 과제의 평가점수는 조정 없이 원안을 수용
- 평가결과(과제별 등급 및 순위)는 자체평가위원회 전체회의(1.12)에서 공개

### 3 조치 계획

- 평가방법에 대한 논의사항은 '11년도 주요정책부문 자체평가 계획 수립 시 반영
- 평가결과는 자체 평가 위원회 의결(1. 12.) 후 국무총리실 및 국회 제출  
- 자체평가 실태점검 대응(2월, 총리실 주관)

〈사례2〉

## 길 조성관련 부처 관계관 회의 개최결과

### □ 회의개요

- **일시·장소** : 2012. 3. 8(목) 14:00~16:00, 지역발전정책국 회의실
- **참석자** : 5개 부처(행자부, 문화부, 환경부, 국토교통부, 산림청) 담당과장 6명
- **회의내용** : 사업 중복방지, 협의회 구성 및 향후 협력방안 논의

### □ 회의내용

- **(사업 중복방지)** 각 부처 사업공모시기를 맞추고 부처 실무협의를 통해 각 노선을 철저히 비교·검토하여 중복방지 지속추진
  - 사업 중복에 대한 외부지적에 대해, 중복되지 않는다는 내용으로 각 부처별로 일관되게 대응하는 것이 중요
  - 길에 대한 국민적 수요가 크므로 중복은 피하되, 각 부처 특성에 맞는 길을 조성하고 지속적인 협력을 통해 상생하는 것이 바람직
- **(협의회 구성)** ‘관계부처 협의회’ 및 ‘실무 협의회’를 구성하고 월 1회 정례 협의회를 통해 주요사안 협의 추진
  - 협의회 공동위원장은 관계부처 국장, 위원은 담당과장으로 하고 부처별 순회개최를 통해 관심제고 및 활성화 도모
- **(홍보 및 이용활성화)** 홈페이지나 ‘앱’ 개발 시 부처 공동개발을 통해 체계적이고 일원화된 대국민 서비스 제공 필요
  - 홍보효과를 위해 ‘모바일앱’이 좋으나, 개발기간이 길고 지속적인유지관리 필요
  - 예산확보 시 길 홍보 및 이용활성화를 위한 경상비 확보가 중요

### □ 향후계획

- 2012년도 문화부, 국토교통부 공모사업 중복검토
- 부처별 길 조성 시 설계자문단 구성 및 효과적인 운영방안 협의

〈사례3〉

## 유관부처 및 지자체 녹색길 안전대책 회의 결과

### □ 회의개요

#### ○ 일시·장소

- 유관부처 : 2012. 7. 26(목) 15:00~16:30, 지역발전정책국 회의실
- 지자체 : 2012. 7. 27(금) 14:00~15:00, 감사관실 회의실

#### ○ 참석대상 : 5개 부처(행자·문광·환경·국토교통부, 산림청) 및 15개 지자체 담당

#### ○ 회의내용 : 제주 올레길 사고 관련, 녹색길 안전대책 등 논의

### □ 회의결과

#### ○ 유관부처 및 지자체 지킴이단과 관련단체 등 활용에 대해,

- 행자부·환경부 지킴이단, 산림청 길 해설사, 국립공원 산불감시원, 지역 방범단체, 길 관련 동호회 등의 공조체계 구축으로 취약지역 순찰 강화에 모두가 공감

#### ☞ 7. 26 제주도 자체 대책마련 토의 결과(제주도청 담당사무관)

##### ① 길 자체의 문제가 아닌 지역내 “치안” 문제로 집중 결론

##### ② CCTV는 전문가 및 올레길 사단법인 반대 등 상호 의견이 분분

#### ○ 안전 확보를 위한 CCTV 등 시설장비 보강에 대해,

- 수많은 사고 중 하나이고 전문가 등의 일부 자문을 토대로 한 것으로 근본적 치유책은 될 수가 없다는 의견임

### □ 향후 계획

#### ○ 지자체별 자체 안전대책 수립 및 조치계획

#### ○ 지역 민·관 가용인력을 최대한 동원, 경찰 등과 취약지역 순찰 강화

- 길 해설사, 산불 감시원·진화대, 공익근무요원 등 인력 최대한 활용
- 부실 안내판 재정비 등 적극 조치

#### ○ SNS, 트위터, 반회보, 지역방송, 안내센터 등을 활용한 집중 홍보

**붙임 : 회의 사진. 끝.**



유관부처 안전관련 대책회의 전경



지자체(15개 시·도) 안전관련 대책회의 전경

〈사례4〉

'14.7.18(금) 지방규제개혁추진단장 김광휘(3564)

## 제119차 정부업무평가위원회 회의 결과보고

### □ 회의 개요

- (일 시) '14. 7. 18(금) 16:00 ~ 18:00
- (장 소) 정부서울청사 19층 영상회의실
- (참 석) 정윤수 위원장 등 평가위원 9명, 행자부·기재부 기조실장
- (의결안건) 「2014년 지방규제 완화 추진실적 평가계획(안)」  
※ 제118차 정평위(6.27) 심의시 지적사항에 대한 보완계획(안) 위주로 보고
- (보 고 자) 지방규제개혁추진단장 김광휘

### □ 회의 내용

- (심의결과) “원안 의결”
- (주요내용)
  - ① 개별평가 지속 여부 : 금년은 개별평가로 진행하되, 정평위에서 매년 평가계획을 심의하여 개별평가 지속시행 여부 확인·심의
  - ② 유사·중복 등 평가지표 통합 : 38개 지표 → 32개 지표(감6)
  - ③ 지표별 배점 산정기준 마련 : 지방행정연구원 연구용역 반영
  - ④ 정성평가 지표 평가기준 마련 : 「평가기준 매뉴얼」 마련
  - ⑤ 중앙부처 평가참여 확대 : 추가반영 요청 의견 없음

#### 〈 위원회 심사 의견 〉

“평가계획(안) 지적사항”에 대한 보완계획을 안행부에서 심도 있게 반영하였다는 의견이었으며, 평가위원들의 추가 질의 및 보완 요구사항은 없었음

### □ 향후 추진계획

- 「'14년 지방 규제완화 추진실적 평가계획(안)」 지자체 통보(7월중)
- 「평가단」 구성(7월말) 및 워크숍(10월), 평가자료 취합·평가(11월~12월)

마. 점검결과보고서 <사례1>

## '09 총리실 성과관리 수준진단 결과 보고

### □ 진단 개요

- 대상 : 39개 중앙행정기관
- 점검방법
  - 수준진단 TF(전문가 포함)를 구성, 서면 및 현지실태 병행 실시
  - 4개 분야 8개 항목 평가(100점 만점)
  - 점검결과를 토대로 각 부처의 성과관리 수준진단 실시  
(5단계 : 진입 → 형성 → 확산 → 발전 → 성숙)

### □ 진단 결과

#### 1. 전 부처 공통

- 평균적인 성과관리 수준은 확산 단계(평균 76.5점)
  - 청단위 기관은 상대적 우수(81점), 부단위 기관은 대체적 낮음(72점)
- 기관별 관심과 수용도 수준에 격차가 큼(최고 99점, 최저 55점)
- '08년 대비 평균 소폭 상승('08년 71점→'09년 76.5점)
  - 우수 : 계획의 적절성 및 성과지표의 적절성 분야
  - 미흡 : 성과관리 문화 정착 및 점검·평가의 충실성 분야

#### 2. 우리 부 : 확산 단계(72.83점)

- 부단위 기관의 평균(72.01점)보다 약간 높은 수준임
- '08년 대비 1단계 상승 : '08년 형성(67.5) → '09년 확산(72.83)
- 평가 총평
  - 우수 : 점검·평가 체계의 내실 운영 및 성과급 반영 등 환류의 적절성
  - 미흡 : 성과관리 문화 확산 노력 등 제도 운영
  - 체계적 교육프로그램 운영 등을 통해 성과관리에 대한 인식제고 필요

구분	성과관리 역량	성과관리 문화	성과관리 리더십	계획의 적절성	성과지표 적절성	점검평가 충실성	환류 적절성	우수 사례	총점
안행부	11	6	7	12	7.5	7.5	12	4	72.83
부단위 평균	12.55	6.55	8.28	12.3	6.35	5.98	10.85	3.4	72.01

### □ 향후 계획

- △△△등 우수 기관 벤치마킹을 통해 '10년도 성과관리 수준 개선 추진

<사례2>

## '11년 찾아가고 싶은 섬 등 추진실태 점검 결과

❖ '11년 「찾아가고 싶은 섬」 및 「평화생태 마을」 조성 사업 추진실태를 점검결과를 보고드립니다.

### I 점검개요

□ 점검기간 : '12. 4. 16. ~ 4. 20.(5일간)

□ 대상사업 : 대상사업 : 15개 사업(도서 10, 접경 5)

<b>① 도서「찾아가고 싶은 섬」 - 10개 섬</b>
①강화군 교동도 ②옹진군 이작도 ③당진군 난지도 ④군산시 여청도 ⑤거제도 내도 ⑥사천시 신수도 ⑦보령시 장고도 ⑧여수시 개도 ⑨ 통영시 연대도 ⑩ 서귀포시 가파도
<b>② 접경「평화생태마을 조성」 - 5개 마을</b>
①동두천시(푸른숲 드라마세트장) ②춘천시(김유정 문학마을) ③화천군(만산동 산천어 생태마을) ④양구군(자연생태 치유) ⑤고성군(동트는 농촌체험관광)

□ 대상지역 : (접경) 15개 시·군 (도서) 19개 시·군·구 186개 도서

□ 점 검 자 : 사영배 사무관 외 1명, 강신겸 교수 외 3명

□ 중점 점검사항

- 당초 계획대로 사업추진 진행 및 예산집행 여부
- 기본계획에 의하여 세부사업이 기능별로 적절히 반영되었는지
- 토지 및 인허가 미협의로 미착공되어 사업추진 불투명
- 주민 소득증대 및 지역 일자리 창출과 연계 추진
- 마을규약 체결 여부 및 추진위원회 구성·운영
- 「마을기업」 및 「사회적기업」 설립 방안 등

## II

## 점검결과

## 【총 평】

### 금번 '11년 찾아가고 싶은 섬 및 평화생태마을 조성 사업 추진실태를 전문가 합동 현장 점검결과

- ❖ 일부 사업장은 토지보상 및 사전환경성 검토 등 인허가 미협의로 사업 착공이 지연되는 사례가 발생
- ❖ 또한, 당초 전문가 컨설팅 등 승인된 사업계획에 의하여 실시설계 등 사업을 추진하여야 하나, 지자체가 원하는 사업을 추진하여 본 사업 취지와 목적에 맞지않는 사례가 있었음
- ❖ 특히, 통영 연대도는 에코아일랜드란 트렌드로 태양열, 지열 등을 이용하여 전기를 사용하는 등 “푸른통영 21” 마을기업을 통해 특산물 판매, 폐교를 숙박, 세미나실, 식당 등을 이용하여 연간 2억원의 주민소득을 창출하여 지역경제활성화에 기여하고 있음

### 사업추진 실태

- 토지보상 및 사전환경성 검토 등 인허가 절차 등 미협의로 사업추진이 다소 지연되는 사례도 있음
  - 특히, 마을 공동 소득사업 부지는 마을 또는 국·공유지를 활용하는 것을 원칙으로 추진, 토지보상 비용이 과다하게 투자하는 사례가 발생 (여수시 개도, 사천시 신수도)
  - 사전 환경성 검토 등 각종 인허가 절차 미협의로 사업추진 지연(동두천시 푸른 숲 드라마세트장)
- 당초 전문가 컨설팅 등 확정된 기본계획이 아닌 지자체가 원하는 사업으로 추진
  - 당초계획에 따르지 않고 지자체가 자율적으로 사업내용 변경 추진(강화군 교동도, 사천시 신수도)

## □ 주민참여 및 마을공동체 구성운영

- 그동안의 **관 주도방식** 사업에 익숙했던 마을주민들은 공동체 **마을기업** 등을 마련하는데 **미숙한 점**이 있어 다소 혼란
- **마을리더 역량강화 교육과 선진마을 비교견학** 등을 통해 사업추진이 성공적으로 거둘 수 있도록 **기회 제공**
- 다만, **주민간의 갈등** 등으로 사업계획이 변질되는 우려가 있어 우선적으로 주민을 결집할 수 있는 **Leader-ship**배양을 위해 지속적인 **주민 역량강화 및 주민참여**가 필요할 것으로 봄

## □ 추진상 미비점 개선보완 방안

- ① 당초 사업계획이 공모선정을 위해 추상적인 계획으로 현장 여건에 맞지 않아 **부분 보완이 필요**
  - 부지 미확보, 주민의견 미반영 등 사업추진이 불가하여 지연되는 사례가 발생
  - 앞으로 당초 공모 시 사업계획과 추진 시 계획이 상이할 경우 패널티 적용(사업 중지 또는 다음연도 평가 반영)
- ② 기본계획 수립시 **전문가 컨설팅 미반영된 사업에 대해 보완**
  - 우리 부 승인 없이 지자체 자율적으로 사업추진이 쉬운 도로 등 기초인프라 위주 사업은 배제
- ③ **관·마을주민간 협약체결에 대한 보완이 필요**
  - 지자체와 마을주민이 상호협약을 체결토록 한 것은 상호 역할을 분담하고, 효과를 극대화 하고자 하는 것으로 사업의 성격을 구분하여 분명하게 정하여야 함
  - 일부지역에서는 협약을 체결하면서 상호 역할을 추상적이고 모호하게 설정함으로써 협약체결의 효과가 저하되거나 분쟁의 소지 우려가 다분함
- ④ **사업추진 예산 회계처리 및 관리에 대한 보완이 필요**
  - 대부분 시·군에서는 마을의 공공기반시설 사업예산을 시설비로 편성하여 자체 집행하고 있으나, 일부에서는 마을주민의 자율참여와 주도적 추진을 최대한 이끌어 내기 위해 민간에 대한 자본보조 예산으로 편성하여 집행
  - 민간보조사업으로 추진 시 사업의 명분에 부합하고 주민의사에 따라 신속한 사업추진이 될 수 있는 장점이 있으나, 회계처리 미숙에 따른 회계사과의 위험성과, 추진위원회 독단에 의한 예산집행 시 마을주민들의 갈등과 불만의 소지가 될 수 있다는 우려가 상존하고 있음

▶▶▶ 민간자본보조로 운영시에는 추진협의회에서 행하는 모든 사항(시행자 선정 및 사업비 집행 등)에 대하여 반드시 주민총회를 통해 집행토록하고, 해당 시·군에서는 보조금의 집행 및 관리에 관한 법률에 따라 집행전반에 대한 엄격한 관리를 실시하도록 함

#### ⑤ 주민참여를 지속시킬 수 있는 유지·관리 방안이 강구될 필요

- 본 사업은 주민소득 창출을 통해 마을주민들에게 혜택이 골고루 돌아갈 수 있도록 하는 것이 중요함
- 정부가 지원한 사업의 혜택이 일부 주민에게만 돌아갈 경우 소외주민들의 불만으로 주민공동체가 와해될 우려가 다분함

▶▶▶ 주민공동체에 마을규약을 제정하도록 하여 사업성과가 마을에 재분배가 될 수 있도록 하는 방안을 사전에 조치(마을장학금 지원, 노령자 생활보호, 마을공동편익 시설 확충 등)

#### ⑥ 모든 시설물 설치 시 주변 환경과 어울리게 친환경시설로 설치

- 시설물(건축물, 종합안내 표지판 등) 설치 시 주변 경관과 어울릴 수 있도록 경관디자인 전문가 자문을 받아 자연친화적으로 시설로 설치할 것

### III 향후 조치계획

□ 지적사항 보완 조치 완료 : '12. 5. 20.

- 지적사항에 대해 보완 완료 후 우리 부 승인

※ 기본계획 및 실시설계 보완 → 변경 승인(행자부) → 사업추진(지자체)

□ 우수 및 부진사업에 대해 '13년 예산반영 : '12. 5. 10.

- 우수 사업에 대해 '13년 예산 증액(당초 5억 → 7~10억)
- 부진 사업에 대해 '13년 예산 감액(당초 5억 → 1~3억)

〈사례3〉

## 지역공동체일자리사업 현장점검 결과보고서

### I 점검 개요

- 일 시 : '12. 3. 8.(목) ~ 3. 13.(화)
- 점검 대상 : 16개 시도, 32개 시군구
  - ※ 12개 시도 24개 시군구는 행자부 점검, 나머지는 시도 자체점검
- 점검 자 : 안전행정부 및 광역자치단체 담당자
- 점검 내용
  - '12년도 국비 매칭 지방비 확보현황
  - '12년도 예산 조기집행 계획 수립여부 및 적정성 등
  - 친수공간지역 사업추진상황
  - '12년도 상반기 대상사업 및 배치인원, 참여자 모집 및 선발 적정성
  - 사업 참여자에 대한 복무·안전관리 점검
  - 기타 운영상 문제점 및 개선사항, 애로사항 등

### II 현장점검 결과

#### 1. 총 평

- '12년도 상반기 지역공동체일자리사업의 추진을 위해 사업장 발굴, 참가자 모집 등을 추진 일정별로 차질 없이 추진 중
- 특히, 8대 중점사업을 중심으로 사업장을 발굴하고, 상반기 조기집행 목표액을 설정하는 등 사업추진에 적극적으로 임하고 있음
- 지역공동체일자리사업이 3월부터 본격 시행됨에 따라 조기집행 실적은 미흡하나, 재료비 우선 집행 등을 통해 조기집행을 적극 추진 중
- 작업 시작 전 안전교육 실시, 작업환경 등 안전상태 사전점검 및 안전의식 제고에 지속 노력중이며, 안전관리책임자 지정 및 안전관리 협의회 구성으로 안전사고 예방에 적극적임

## 2. 점검결과 및 조치사항

### ① 기관장 관심도

- 예산 추가확보 및 일자리사업 추진철저(수시업무보고) 지시 등 기관장의 관심이 높음
  - 특히, 기관장이 사업시작 발대식 참석 및 안전관리 교육 실시(영동, 단양)하는 등 사업 정상추진 독려

### ② 예산확보현황

- 전 지자체에서 국비 매칭 지방비를 확보하여 차질 없이 사업 추진 가능(지방비 미확보 기초단체 없음)
  - 지방비 총 214억 원 추가 확보(서울, 부산, 인천, 울산, 강원, 충남, 경북, 경남, 제주)

### ③ '12년도 예산 조기집행계획 수립 및 적정성

- 자치단체별로 예산 조기집행 계획을 수립하여 단체장(부단체장) 주재로 점검회의를 개최하는 등 관리를 강화하였으나,
  - 3월부터 본격 추진되는 사업의 특성상 3월 집행율은 총액 대비 9.7% 수준으로 저조함
  - ⇒ (조치사항) 향후, 지자체 지도점검을 강화하고, 재료비 우선 투입 등 조치를 통해 상반기 중 65% 이상 집행될 수 있도록 추진

### ④ 친수공간지역사업 추진

- 자치단체별로 친수공간 주변지역에 대해 발굴된 사업(77개 지자체, 102개 사업)에 대해 참여자 모집, 선발 등을 거쳐 사업 정상 추진 중

#### < 친수공간지역 사업 추진 현황 >

- 대상사업 : 102개 사업장(77개 지자체)
- 계획인원 : 1,370명(취약계층 1,326명, 전문인력 44명)
- 예 산 : 6,165백만 원(인건비 4,535백만 원, 재료비 1,630백만 원)
- 주요 사업내용 : 자전거도로 및 하천변 잡초, 잡목 제거, 쓰레기 수거, 외래 동식물 구제작업, 수변구역 식재 및 꽃길 조성 등 환경정비 및 조경관리

- ⇒ (조치사항) 월 1회 이상 현장 확인 실시 등 지속적이고 체계적인 사업장 관리를 통하여 사업 적극 추진

⑤ '12년도 상반기 대상사업 및 배치인원의 적정성

- 지자체별로 대상사업 발굴계획을 수립하고 이에 근거하여 전 실과 및 읍면동을 대상으로 사업을 발굴
  - 발굴된 사업에 대하여 지침의 8대사업에 부합여부 등에 대하여 자체 검토 등을 통해 사업 선정
- 인원은 대부분 7명 이상 배치하였으나, 일부 7명 미만 배치 시·군 존재함
  - ⇒ (조치사항) 생산적인 사업을 선정·추진하기 위하여 최소 7명 이상 인원을 배치토록 하였으나, 7명이 미달하는 사업장은 사업 생산성을 검토한 후 지속 추진할 수 있도록 지원

⑥ '12년도 상반기 참여자 모집 및 선발 적정성

- 일모아 시스템, 자체 홈페이지 및 읍면동 게시판 게시, 지역신문 모집공고, 현수막 및 반상회보 등을 활용하여 홍보를 통해 참여자 적극 모집
- 노인 일자리사업과의 중복 문제를 해결하기 위하여, 65세 이상 노령자 참여 비율을 27% 이내로 제한
  - 전남 함평, 경북 고령 등 노인인구가 다수를 차지하는 농촌지역의 시군의 경우 65세 제한 규정으로 인하여 참여자 모집에 어려움 겪고 있음
  - ⇒ (조치사항) 노인인구가 다수를 차지하는 농촌지역 시군(초고령사회)에 대하여, 65세 이상 노령자 참여비율 27% 제한규정을 완화 검토

⑦ 사업 참여자에 대한 복무·안전관리 지도·점검계획 수립

- 참여자 복무관리(1일 3인 확인제), 사업장별 안전관리책임자 지정, 안전관리위원회 구성하여 월 1회 운영 등 안전관리 지도·점검계획 수립
  - ⇒ (조치사항) 점검계획에 따른 사업장별 지도 및 일일 안전교육 강화

⑧ '11년도 지역공동체일자리사업 결산추진 현황

- 안전행정부 결산 추진계획에 맞추어 정산보고서 작성중
  - E-호조 지방재정프로그램의 재원별 집행현황과 D-브레인 예산집행현황을 비교하여 착오금액을 수정 조치 추진 중
  - ⇒(조치사항) 16개 시도에 매일 D-브레인 자료를 제공, 독려하여 조속히 결산 정산보고서가 작성될 수 있도록 조치

### 3. 사업장 현장방문 점검 및 조치 결과

#### □ 폐자원재활용사업(강원 철원)

- 참여인원 8명 / 소요예산 31,000천원
- 사업내용 : 재활용쓰레기 검사, 분류, 선발 및 대형폐기물 파쇄 등  
 ⇒ 작업환경 및 참여자에 대한 안전 교육 등 안전관리여부를 점검하였으며, 작업복, 장갑, 안전화 등을 착용하고 안전관리 기준을 준수하여 작업 추진토록 당부

#### □ 낙동강 둔치 친수시설 및 환경정비사업(경북 밀양)

- 참여인원 4명 / 18,000천원
- 사업내용 : 낙동강 둔치 체육공원 시설관리, 친수공간 주변지역 환경정비 실시, 유채꽃단지 정비사업 등  
 ⇒ 친환경적인 볼거리와 시민의 여가생활에 필요한 친수공간 체육시설 설치를 위한 사업으로, 근로자가 작업도구 사용 시 안전관리 주의가 필요하며, 근무태만이 되지 않도록 근로자 복무관리에 철저

#### □ 저소득 주민건강사업(충북 영동)

- 참여인원 4명 / 11,520천원
- 사업내용 : 치매선별검사 및 암 검진 사업 보조로 주민의 건강한 생활을 통한 삶의 질 향상  
 ⇒ 고령화로 인한 치매환자 급증에 따른 인력부족 문제 해소를 위한 사업으로서, 사업 참여자에 대한 철저한 사전교육 및 지도감독 철저히 실질적인 혜택이 제공될 수 있도록 추진

### III 개선 및 건의사항

개선 및 건의내용	검토결과	사 유
1. <b>65세 이상 참여율 27%</b> 제한에 따라 참여자 유치에 애로(충남, 충북)	반영 곤란	○ 복지부 노인일자리사업과 중복성 문제 발생 우려
2. <b>64세까지만 참여자격을 두어</b> , 생산적이고 안정적인 사업 추진 필요 (경남)	기 반영	○ 참여자 모집 공고시 단위사업별로 자격기준을 제시하여 모집 및 선발 가능
4. '11년 대비 근로시간 축소(주 40시간 ⇒주 30시간)로 신청자 감소가 예상되어 <b>근로시간을 주 40시간으로 확대</b> (강원, 경남, 충남) - 급여가 낮아 중도 포기자 다수 발생 예상 * 월 74만 원 정도(65세 미만)	반영곤란	○ 타 재정일자리사업의 임금 수준을 고려하여 조정되었음 *자활근로사업: 71~79만원 디딤돌일자리사업: 39~83만원 ○ 단위사업별 모집 절차를 이행 - 신청자에게 근로시간 및 임금 사항을 사전 설명하는 방법 등을 통해 중도 포기인원 최소화 필요

〈사례4〉

## 총리실 수시현안과제 이행실태 점검결과 보고

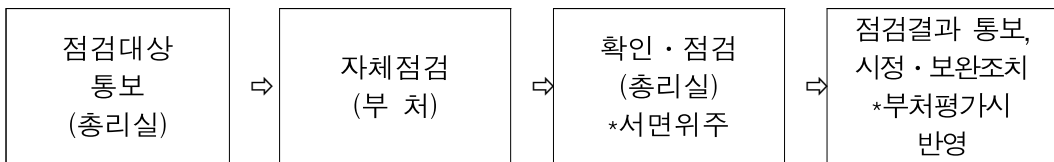
### I 개 요

#### □ 수시 현안과제 개념

- 분석대상 : 다수부처 관련, 국민적 관심도가 높은 정책, 사회적 파급효과가 큰 국가주요사업 등을 과제로 선정
- 분석방법 : 정평위 위원, 과제전문가 등으로 분석팀 구성하여 개선방안 마련, 연중 수시로 과제선정 및 기관통보
- 결과활용 : 국가정책조정회의, 국무회의 등 보고

#### □ 이행상황 점검

- 목 적 : 현안과제 분석결과에 따른 후속 조치사항에 대해 해당 기관별 이행상황을 점검, 미흡사항은 시정·보완
- 방 법 : 각 과제별 개선조치사항에 대한 이행여부 점검
  - 이행계획의 적절성, 조치기한 대비 일정준수 여부 등 점검
- 절 차



- '10년도 이행상황 점검대상
  - '09년 상반기 점검결과 미흡과제 : 2개 과제(개선사항 3건)
  - '08~'09년 분석과제 : 6개 과제(개선사항 26건)

II

**점검결과**

**총 평**

- 점검대상(총 29건) : 19건 추진완료('09년 미흡사항 3건 포함), 3건 정상추진, 7건은 우리 부 소관사항 아님
  - 우리 부 주관 과제 : 10건 완료(희망근로 프로젝트 분석·평가)
  - 타 부처 협조 과제 : 9건 완료, 3건 정상추진

계	업무소관별			추진상황별		
	우리부 주관	타부처 협조	해당 없음	추진 완료	정상 추진	해당 없음
29	10	12	7	19	3	7

- 대상과제에 대한 중점 관리 필요
  - 소관부서의 관심저조로 추진상황 관리 미흡, 철저한 사후관리 필요
  - 평가보고서 작성시기부터 적극적인 초기 대응 필요
  - 우리 부 소관과제의 경우 방문설명, 자료 제공 등 적극 대응
    - ※ 우리 부 소관이 명확히 아닌 경우 보고서 작성 시 사전 제외 조치  
(지자체와 관련된 경우 행자부로 분류한 경우가 많음)

**세부 과제별 점검결과 : 별첨**

III

**향후계획**

- 자체점검 결과의 평가시스템(입세스) 입력(7. 8)
- 총리실 확인·점검 대응(7.12~7.16)

바. 확인지도 결과보고서

## 2008년도 상반기 민원사무처리 현장 확인·지도 결과 보고

### □ 개 요

- 대상기관 : 15개 기관 (지방자치단체 11개 기관, 특별지방행정기관 4개 기관)
- 주요내용
  - 민원서류 접수·보완·반려·관계기관 협조 등 민원사무처리실태
  - 실무종합심의회, 민원조정위원회 등 민원 1회 방문처리제 운영실태
  - 민원담당공무원 교육 및 간담회 실시 등

### □ 확인결과

#### ○ 종합평가

- 민원의 접수·보완·지연·이의신청 등 미흡한 민원처리사례에 대해 해당 시군구에 개선 조치 요구하여 민원제도 이행강화 노력
- 미흡한 사례 재발방지를 위한 간담회, 광역자치단체 전파 및 민원담당 공무원 교육실시로 민원사무처리 역량배양
- 다만, 새올행정시스템, 세움터, 개별민원 등 수요기관의 다양한 민원행정에 대한 종합적인 컨설팅 제공에는 다소 부족

#### ○ 주요성과

- 미흡한 민원사무처리 확인지도 및 시정 조치 : 189건
- 민원담당공무원 역량 강화를 위한 교육 및 간담회 실시 : 526명
- 자치단체의 궁극한 사항에 대한 컨설팅 실시 : 16건
- 민원사무처리기준표 미정비 대상 발굴·정비 요구 : 66건
- 불합리한 제도개선 과제 발굴 및 의견수렴 : 45건
- 대국민 서비스 향상을 위한 민원 우수시책 발굴·전파 : 19건

※ 금년도 목표 총 15개 기관 중 7개 기관 상반기 완료

### □ 향후계획

- 8개 기관(지자체 4개 기관, 특별행정기관 4개 기관) 확인·지도 실시
- 미흡·우수사례 발굴·전파, 제도개선과제 발굴 및 해당부처 개선요구

사. 조사 결과보고서

## 각 부처 성과관리 운영현황 조사결과 보고

우리 부 성과관리 발전모델 정립을 위해 각 부처의 성과관리 운영 현황을 조사하여 그 결과를 보고 드립니다.

### □ 조사 개요

- 목적 : 각 부처의 성과관리 운영 현황을 조사·분석하여 우리 부 성과관리 모델 정립에 활용
- 대상 : 중앙행정기관 부단위 18개 부처
- 방법 : 부처별 성과관리 기본계획 검토 및 전화 문의·조사 (2008년도 성과관리 포럼 자료집 활용)
- 주요 조사항목
  - 정부업무평가 반영여부, 평가대상의 그룹화 여부, 직무성과계약 및 근무성적평정의 연계성, 조직성과 반영비율 및 평가시기
  - 기타 운영 현황 및 애로사항 등

### □ 주요 내용과 시사점

- 정부업무평가 반영여부 : 대부분 부처가 일정 비율 반영함.  
⇒ 국무총리실 지침 및 평가의 중복방지를 고려, 연계 강화 필요
- 평가대상 그룹화 여부 : 구분하지 않거나 부처특성에 따라 구분  
⇒ 우리 부 조직의 특성을 고려, 그룹화의 실익 판단 필요
- 직무성과계약과 연계 여부 : 별도 운영하되 연계 강화  
⇒ 평가의 중복방지 및 간소화를 위해 연계성 강화 및 통합관리 필요
- 근무성적평정과 연계 여부 : 별도 운영(성과급에만 일부 반영)  
⇒ 성과평가 규정과의 정합성 및 반영 비율 조정 등 검토 필요
- 평가시기 : 연 1회 실시(일부 연2회 실시)  
⇒ 평가 비용, 평가시기별 적정성 등 고려, 시기조정 필요

### □ 향후계획

- 2009년도 성과관리 기본계획 수립 시 검토사항 반영
- ※ 붙임 1 : 각 부처 성과관리 운영현황 분석결과 및 시사점
- 붙임 2 : 부처별 성과관리 운영현황 비교

## 아. 결과 분석보고서

'09. 4. 8(수), 17:00, 성과고객담당관실 전용배(행 3373)

## 2008년도 역량다면평가 결과분석 보고

### I 평가개요

- 평가대상 : 실·국장급이하 전직원(총 2,092명)
  - 무보직 4급 이하는 상·하반기 실시
- 평가항목 : 1인당 8개 항목 평가(직위별 역량항목 달리 설정)
- 평가자 구성 : 총 6인(직상위자 1인, 동료 또는 하급자 5인)
- 결과활용
  - 개인 역량개발을 위한 정보제공 및 직무능력평가 기초자료로 활용

### II 평가결과 분석 및 시사점

- 실·국장급 및 과장급
  - 높은 역량 : “열정”, “전문성”
  - 낮은 역량 : “협조성”, “부하지도육성”
  - 평가자그룹 공통으로 “열정”을 높게, “부하지도육성”을 낮게 평가함
  - ⇒ 조직의 목표달성을 위한 공동 책임과 부서간 협력, 코칭 등 부하직원의 역량육성을 위한 노력 필요
- 직원급
  - 높은 역량 : “협조성”, “목표달성능력”
  - 낮은 역량 : “문제제기 및 개선능력”
  - 평가자 및 상·하반기 평가 공통적으로 “협조성”을 높게, “문제제기 및 개선능력”을 가장 낮게 평가됨
  - 공통역량 중에서 가장 낮게 평가된 항목은 “전문성”임
  - ⇒ 지속적인 업무처리에 대한 창의적 개선, 전문가적 식견 및 정보습득 능력 향상을 위한 노력 필요

### III 향후계획

- 평가의 공정성 및 실효성 확보를 위한 평가체계 개선
  - 평가자 구성 및 반영비율 조정, 평가 왜곡현상 보정 강화

자. 교육결과보고서 <사례1>



**열린 마음. 큰 생각. 행복한 강진**

2013. 11. 08.

## 2013년 「다산공직관 학습 및 체험교육」 결과 보고 (제1기~20기)



 **전라남도 강진군**  
Team of Education, Gangjincity

## 2013년 「다산공직관 학습 및 체험교육」 결과 보고

전국 지자체 공직자를 대상으로 올바른 공직가치 확립과 자긍심 제고를 위한 2013년 ‘다산 공직관 학습 및 체험’ 교육 결과 분석.

### 1 교육개요

- 기간/장소 : '13. 3. 20. ~ 11. (1기~20기), 다산교육관(전남 강진군)
- 교육대상 : '12년도 지자체(7~9급) 신규자 포함 5급이하 공무원
  - 수료인원 : 1,331명(87.6%) / 신청자 1,519명
    - 상반기 878명 (3. 20. ~ 6. 21.) / 하반기 453명 (7. 3. ~ 11. 1.)
- 교육 내용
  - 현대 의미의 다산의 사상을 통해 확고한 공직관 확립
  - 21C 공직자의 역할, 다산의 청렴사상과 목민심서, 소통과 사회 통합으로 미래가치 창출, 국민행복(지역주민) 위한 창의교육
    - ※ 교육생 매 기수마다 시설 및 강사(강의) 만족도 설문 실시

### 2 교육결과 분석

#### 1. 종합의견

- 교육과정(교육프로그램+시설) 종합만족도는 83.6점으로 전년대비 2.4점 향상됨.

○ 만족도가 높은 교과목은

- 21세기 국민들은 공직자에게 무엇을 원할까?(87.2점)
- 다산은 강진에서 무엇을 보고 어떤 생각을 남겼을까?  
(현장체험 : 85.6점)

- 스티브잡스보다 더 훌륭한 다산의 창의적 사고법(84.4점)

○ 시설 및 후생에 관한 설문에서 “진행요원 친철도”(91.4점)

강진 한정식체험 89.2점으로 높았으며 생활관 시설 만족도(77.2점)는 다소 낮음.

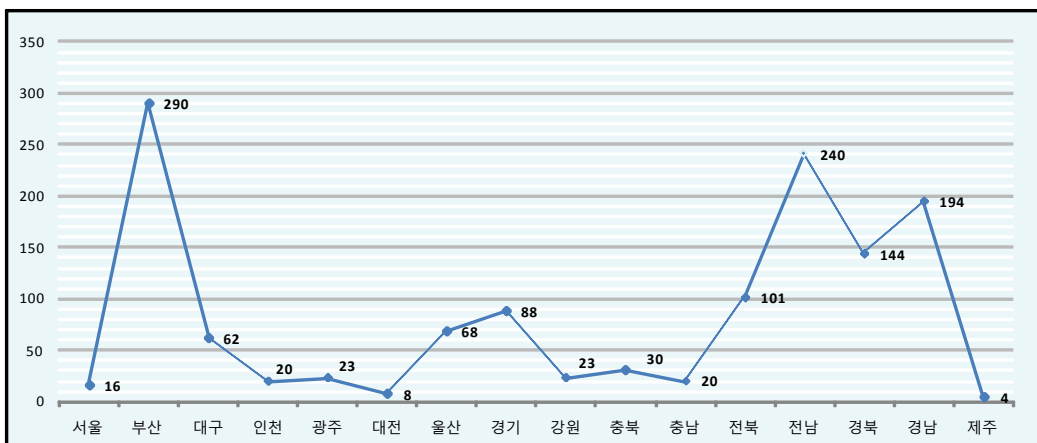
○ 전반적으로 신규 공직자의 공직관과 자긍심 제고 및 공직자로서 나아갈 방향 설정을 위한 유익한 시간으로 평가 함.

- 분임토의, 공직소명서 작성 등을 통한 가치관 정립 기회 제공

○ 지역별 자율적인 교육 참여로 교육대상자의 편차가 큼

- 부산(21.8%)·전남(18.0%)·경남(14.6%)·경북(10.8%)에서만 전체56.2% 참여

<서울16, 부산290, 대구62, 인천20, 광주23, 대전8, 울산68, 경기88, 강원23, 충북30, 충남20, 전북101, 전남240, 경북144, 경남194, 제주4>

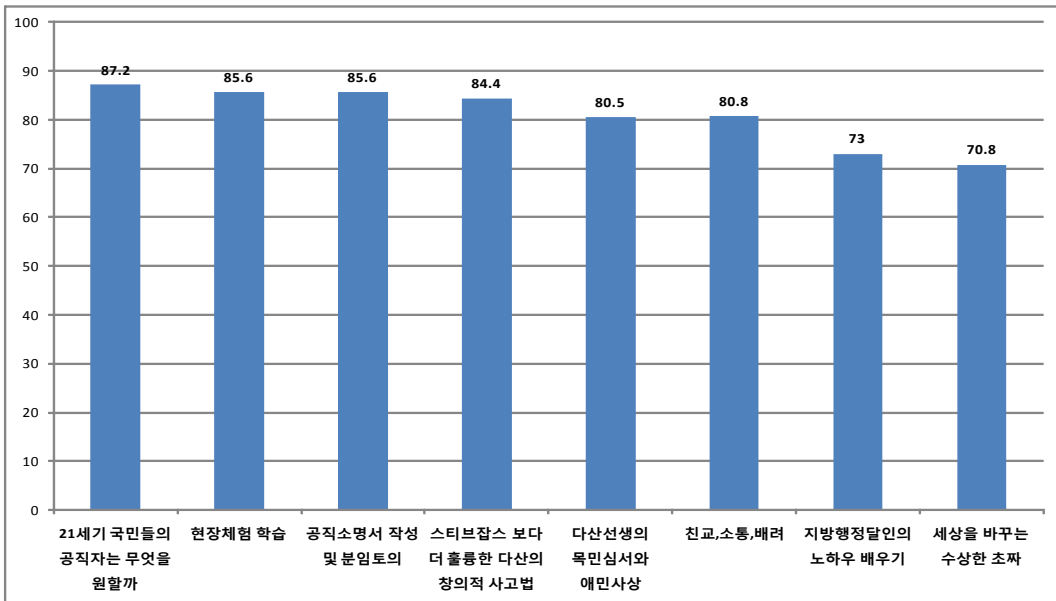


## 2. 분야별 설문결과 분석

### 가. 교육프로그램 만족도 평가

○ 교육프로그램 전체 만족도는 80.8점으로 전년대비 3.1점 향상됨.

- 만족도가 가장 높은 교과목은 21세기 국민들은 공직자에게 무엇을 원할까? ⇒ 87.2점, 현장체험 학습 ⇒ 85.6점, 공직소명서 작성 및 분임토의 ⇒ 85.6점, 스티브잡스 보다 더 훌륭한 다산의 창의적 사고법 ⇒ 84.4점, 다산 선생의 목민심서와 애민사상 ⇒ 80.5점, 친교, 소통, 배려 ⇒ 80.8점, 지방행정달인의 노하우 배우기 ⇒ 73점, 세상을 바꾸는 수상한 초짜 ⇒ 70.8점 순으로 전년도 대비 2~5점 향상됨.



- “분임토의”는 공직생활에 필요한 자세 및 가치관 정립으로 특히 ‘공직 소명서’(청자접시) 작성으로 자신을 되돌아보고 초심으로의 새로운 다짐 기회제공.

○ 가장 인상 깊은 교과목은 열정을 가지고 실천하는 21세기 국민들은 공직자에게 무엇을 원할까? 스티브잡스 보다 더 훌륭한 다산의 창의적 사고법을 뽑았음.

- 선배 공무원의 실무적인 경험담으로 공감증대 및 비전과 방향 제시
- 희망적이고 창의적인 공무원 한 사람의 생각이 대한민국의 미래와 지역발전 그리고 국민의 삶의 질 향상에 매우 중요함을 느낌.

#### 나. 시설 및 후생에 관한 평가

- 진행요원들의 서비스 만족도는 91.4점으로 가장 높았으며,
  - ‘강진군 한정식 체험’(89.2점), ‘수련원 식사(88점)’순으로 분석
- 생활관 시설 만족도는 77.2점으로 다른 문항에 비해 다소 낮음

#### 다. 강사별 강의 만족도 결과

- 만족도가 가장 높은 강사는 92.2점을 받은 행정의 달인 최덕림 순천만정원박람회관리본부장과 91.8점을 받은 21세기 국민들은 공직자에게 무엇을 원할까? 김유석 와이티티 대표로 높은 호응도를 보였음.

#### 라. 교육생 주요 의견

##### (잘 된점)

- ◆ 다산 정약용 선생을 통해 공무원이 갖추어야 할 덕목을 알게 되었으며, 공직자의 다부진 약속과 공직소명서 작성을 통해 공직에 임하는 자세를 생각하는 소중한 시간이었음
- ◆ 공직자로서 공직관 정립, 일에 대한 열정에 대해 다시금 되새겨 볼 수 있는 시간이었음
- ◆ 일상에서 벗어나 자신을 되돌아보는 여유와 현장체험으로 힐링하는 좋은 프로그램이었음.

##### (건의 사항)

- ◆ 참여식 강의와 현장체험의 기회가 더 많았으면 좋겠음.
- ◆ 대한민국 공직자가 갖추어야 할 덕목과 상은 다산의 가르침 속에 있다. 교육기간 확대 필요함(2박3일→3박 4일)
- ◆ 체육시설 보강 (휴식시간에 이용 가능한 농구대, 탁구대 등)
- ◆ 저녁 시간에는 교육생간 소통할 수 있는 다과의 장 마련

## 3

## 문제점 및 개선방향

- 활동적인 체험식·참여식 강의 발굴 확대
  - 참여식 교육 확대 등 교육방식 개선을 통한 교육만족도 제고
  - ※ 「다산현장 체험」, 「공직소명 작성」 등 인기과정은 지속 유지·확대
- 타 지역 공직자와 소통의장 마련 필요
  - 체육시설 보강(농구대, 탁구대 등), 개인소개 시간 및 레크레이션 편성 등을 통한 타 지역 공무원 간의 인적 네트워크 구축 강화.
- 교육과정 다양화
  - 신규공직자와 중견공직자 과정으로 구분하여 수요자 중심 교육실시.

## 4

## 향후 계획

- 2014년도 교육관 및 생활관시설 리모델링 실시(5~8억)
  - 교육관 영상장비 및 음향시설 교체
  - 생활관시설 리모델링으로 쾌적하고 안락한 공간 개선
  - 다산유물전시관 이전으로 분임토의실, 체육시설 공간 마련
  - 다산 성지 현장체험 스토리텔링 개발로 다양한 교육문화 확대

〈사례2〉

## '12년 마을기업 대표자 교육(수도권) 결과보고

### 1 교육개요

- 참석인원 : **157명** ('12. 4. 25. ~ 4. 26. / 비발디 파크(강원 홍천))
  - \* 마을기업 대표자 128, 담당공무원 29
- 주요내용
  - ① 마을기업 육성사업(행자부), 법인설립 절차 및 세무회계, 마케팅 특강
  - ② 마을기업 중간지원조직 역할, 「마을기업」 운영사례 발표
  - ③ 시도별 대표자 네트워크 형성을 위한 친교시간\* 제공
    - \* 4개 분임장 마련, 시도별 실시(마을기업 대표자+시도담당자+중간지원조직)

### 2 개최 결과

#### 【총 평】

- 교육 내용이 마을기업 운영에 큰 도움이 되었으며, 마을기업 대표자 친교시간을 통해 마을기업 간 정보교류 및 생산품 네트워크 장이 되어 의미 있는 시간이었다고 함

#### 【주요 건의】

- 마을기업 세무회계 처리에 관한 실무자 교육 및 지도 필요
- 정부지원 마을기업이라는 로고 표지판을 교부하여 자부심 등 고취 필요, 또한 마을기업 로고를 제품 포장지, 홍보물 등에 사용할 수 있는 방안 필요
- 마을기업의 안정적 정착과 자립을 위해서는 사업비 지원기간 연장 및 사업비 확대 필요(수용불가)

### 3 향후 계획

- 건의사항 반영 및 시도 마을기업 담당관 회의 개최(5.9) 시 내용 전달
  - 중간지원조직 및 재능 나눔 풀을 활용, 마을기업 실무자 세무회계 처리교육실시
  - 마을기업 로고 사용 홍보

〈사례3〉

## '12년 지방공공기관 에너지 절감교육 결과 보고

하절기 전력수급 여건악화에 적극 대응하기 위해 실시한 '12년 지방공공기관 에너지 절감 교육」 결과를 보고드립니다

### □ 교육 개요

- 일시/장소 : 7. 4.(수) 14:00~16:00/ 정부대전청사 후생동 대강당
- 주관 : 안전행정부 공기업과
- 참석대상 : 400여명(시도·시군구 및 지방공기업 에너지 담당자)

### □ 주요 내용

- 그간 온실가스·에너지 절감 추진 실적 및 향후 추진방향
  - '12년 온실가스·에너지 절감 목표인 9% 달성 적극 추진
- 전력 위기 단계별 세부 조치계획 설명
  - 하절기 에너지 절감 적극 추진 및 민간에 파급 유도
  - 전력 위기경보 발령시 즉각 대처할 수 있도록 준비 당부
- 에너지·기후시대의 에너지 관리정책(에너지관리공단)
  - 우리나라 에너지 소비 현황 및 에너지 관리 정책
- 건물 에너지 절약 실천방안(에너지관리공단)
  - 청사 신축 시 에너지 효율 1등급 인증
  - 시설개선 등을 통해 에너지 효율 상향

### □ 향후 계획

- 지자체 온실가스·에너지 절감 실적 조사 및 점검(분기별)
- 에너지 과소비청사 시설개선 권고 이행 실적 점검(분기별)

〈사례4〉

## 제1회 성과관리담당자 교육 개최 결과

『성과관리 목표체계 및 프로그램 예산체계의 연계강화 방안』을 주제로 실시한 제1회 성과관리담당자 교육 개최결과를 보고 드림.

### □ 개 요

- 주 제 : 성과관리 목표체계 및 프로그램 예산체계의 연계강화 방안
- 일시 및 장소 : 2009. 3. 18. (수) 15:00~17:30 / 별관 국제회의장
- 참석자 : 각부서 성과관리 또는 예산담당자 145명
- 강 사 : 한국조세연구원 김 진 박사
- 주요내용
  - 안전행정부 성과관리 목표체계 현황 설명(허남식 사무관)
  - 안전행정부 프로그램 예산체계 현황 설명(전용환 서기관)
  - 두 체계 간의 연계강화 방안 강의(한국조세연구원 김 진 박사)

### □ 주요 쟁점(문제)과 시사점

- 성과계획서상의 관리과제와 예산서상의 단위사업의 불일치 문제
- 관리과제가 기준 없이 설정됨에 따라 분류체계 간 불일치 문제
  - 현재 성과계획서 상 관리과제 설정기준은 없는 상태임.
  - 성과계획서 상 관리과제, 기능분류체계상 단위과제, 예산서 상 단위사업이 각각 달리 설정되어 운영되고 있음.
- 2008년 결산금액과 성과관리체계상 결산금액의 차이(26%만 일치)
  - 회계별 결산액 389,676억 원, 성과관리체계 상 결산액 101,011억 원
- 감사원에서 지적한 성과보고서의 주요 지적사항에 대한 인식
  - 국가재정운영계획과 전략목표, 성과목표, 성과지표간의 연계 부족
  - 국무총리실 연구결과 상 성과지표와 성과보고서 상 성과지표 연계 부족
  - 성과관리체계 상 관리과제 수와 예산서상 단위사업의 불일치
- 성과와 예산간 연계성 강화를 위한 방향성
  - 예산, 조직(기능), 기록(업무), 성과계획간의 일원화 및 연계 필요
  - 인건비 및 기본경비의 관리과제 설정 방법과 기준 제시 필요

### □ 향후계획

- 기능분류, 예산분류, 기록분류, 성과체계 담당자간의 회의 개최(수시)
  - 단위과제와 단위사업의 연계를 위한 현황 분석, 실무자 협의 등
- 합리적 방안을 마련하여 '10년 성과관리시행계획(안) 수립 시 적용

〈사례5〉

## 제3회 찾아가는 어린이 안전체험교육 운영결과 보고

### □ 운영결과









- 일시/장소 : 9. 15(토) 10:00~16:30/익산 중앙공원 및 청소년수련센터
- 참여현황 : 미취학 아동 및 어린이 950, 학부모 등 2,000여명

구분	계	어린이	학부모	관계자	봉사활동	비고
안전체험 참여 현황	1,997명	950명	890명	120명	37명	손목 체험띠 950번, 안전우산 9박스

※ 경남 김천, 경기도 동두천, 천안시 행사 관계자 견학 및 지자체 교육관계자

- 교육내용 : 재난안전, 소방안전(시도소방본부 협조), 교통안전, 자전거안전(자전거 안전 인증증 발급), 폭력예방 인형극 관람 및 놀이안전체험

※ SOS국민안심서비스, 통학차량 광각후사경, 스쿨존 30km 등 정책홍보 실시

체험프로그램		체험내용
	어린이안전체험	재난(지진, 화재) 및 신변(유괴, 성폭력) 안전 체험
	소방안전체험	고층건물 비상탈출, 연기체험, 화재시 대피 체험 (시도 소방본부 지원)
	자전거안전체험	새로운 자전거문화 및 올바른 자전거타기 체험
	교통안전체험	안전띠, 교통안전, 통학버스승하차 체험, 광각후사경체험
	놀이안전체험	에어바운스(슬라이드), 보행안전(안전우산만 들기)
	신변안전 인형극	“뽕글이와 통통이를 도와주세요” 11시, 14시 2회 운영
	어린이범죄예방 지문등록	어린이 범죄예방을 위한 지문등록 및 성폭력, 학교폭력 예방 활동 (경찰청 지원)
	정책홍보	SOS국민안심서비스, 통학차량 광각후사경, 승강기 안전 홍보 등

## □ 교육 총평

- 실제 체험을 통해 안전수칙을 배울 수 있어 많은 어린이들이 적극 참여, 학부모 관심 높음 (30분 연장 운영)
  - ※ 4시 이후 방문한 아이들에게는 양해와 함께 프로그램 및 투명안전우산 제공
- 세밀한 행사준비 및 지자체·경찰청 등 관계기관 협조로 성공적 운영
  - 보행안전우산만들기, 소방안전체험, 자전거안전체험, 교통안전체험, 놀이안전, 재난안전체험 順으로 어린이들이 집중
    - ※ 6개 이상 체험한 어린이들에게 투명안전우산을 지급하고 직접 꾸미도록 실시
  - 신변안전 인형극(전문극단 운영) “뽕글이와 통통이를 도와주세요”가 어린이·학부모 모두에게 인기있는 체험프로그램으로 각광 받음
  - 어린이 유괴, 성폭력 등 범죄대비 지문등록이 학부모에게 관심 높음
    - ※ 경찰청과 협의로 금년 계획에 없던 기초지자체 대상 서비스를 추진(8월)
  - 자전거안전운전체험으로 어린이들이 안전하게 자전거를 타고, 두발자전거를 타지 못한 어린이가 탈 수 있게 되어 학부모의 인기가 높음
    - ※ 5대 안전수칙 교육, 주행 및 수신호 안전 체험 후 ‘자전거 운전 인증증’ 발급
  - 어린이 팔목에 체험띠를 착용시키면서 체험교육 프로그램 안내(부모님 참여도 유도), 대학생 자원봉사자 운영으로 행사가 원활히 진행됨
    - ※ 체험띠 및 체험시간표 제작, 관계자 및 자원봉사자 업무 분담 실시
- 통학차량 운전자 95%가 안전교육이 이뤄져 통학버스 안전교육 미실시
  - ※ 현대차에서 지원받은 통학차량 광각후사경 50개만 별도 제공
- ‘SOS 국민암시서비스’, 스쿨존 30km 등 정책관련자료 부족으로 대국민 홍보가 곤란 ⇒ 해당부서의 정책 홍보자료 지원이 필요

## □ 향후 일정

- 10. 5. ~ 6. 경북 김천 (「2012 경북 안전문화체험 한마당」 포함 운영)
- 10. 13. 경기 광주, 10. 20. 전남 순천

참 고	제3회 어린이 안전체험교실 관련 보도 현황(익산)
-----	-----------------------------

연합뉴스	찾아가는 어린이 안전체험 교실 운영, 2012-06-29
------	---------------------------------

(서울=연합뉴스) 최윤정 기자 = 안전행정부와 현대자동차는 29일 안전체험 시설이 없는 지역에서 '찾아가는 어린이 안전체험교실'을 운영한다고 밝혔다.

토요일 체험프로그램 일환으로 오는 30일부터 11월 17일까지 충주, 이천·여주, 통영, 익산, 순천, 강릉, 동두천·의정부, 남양주, 김천, 천안 등 10개 지역을 순회한다.

체험시설을 설치해 화재가 났을 때 연기 속에서 피하는 훈련과 물소화기로 불끄기, 지진 체험, 승강기 안전체험 등을 하고 인형극을 통해 성폭력과 유괴예방 교육을 하며 자전거 안전 교육과 투명안전우산 꾸미기 등의 과정도 예정돼 있다.

참가를 희망하는 초등학교와 어린이집, 유치원, 학원 등은 해당 지자체나 안행부(☎02-2100-2904)로 문의하면 된다.

뉴스(6.29)	안행부-현대자동차, '찾아가는 어린이 안전체험교실' 운영
----------	---------------------------------

【서울=뉴스】 오종택 기자 = 안전행정부와 현대자동차는 30일부터 11월17일까지 어린이들의 안전한 생활습관과 안전사고예방을 위해 안전체험 시설이 없는 지역 초등학교·유치원·어린이집 어린이들을 대상으로 '찾아가는 어린이 안전체험교실'을 운영한다고 29일 밝혔다.

주요 교육내용은 교통·화재·자전거·신변안전 등 일상생활에서 반드시 알아야 할 안전수칙을 직접 체험할 수 있는 프로그램으로 마련했다.

안전교육시설을 갖춘 버스가 지역 현장에 직접 방문해 사례별 사고 예방법과 교통안전수칙 및 지진대피 방법 등을 자세히 알려준다.

차. 경과보고서

**'12년도 법령상 사무총조사 연구용역 경과보고**

□ 용역 개요

- 목적 : 제·개정 법령 반영 등 '09년부터 계속된 법령상 사무총조사 보완, 사무 입력 DB 시스템 고도화
- 기간 : '12. 3월 ~ 12월(10개월)
  - 사무조사 : 사무현황 및 이양대상 발굴(~10월), 보고서 작성 및 최종 보고(12월)
  - 시스템 고도화 : 사무DB 이관(8월), 오픈 및 안정화(9월)
- 연구 : 지방행정연구원 김필두 박사, DB업체 등
  - \* 사업비 : 지방행정연구원 출연금(9,153만원)
- 산출 : 법령상 사무 현황, 지방이양 대상 사무 발굴, 사무 DB 시스템 고도화\* 등
  - \* 제·개정 법령 반영 작업환경, 통계분석, 관리자화면 등 작업환경 개선, 웹호환성 확정 (IE 8, Google chrome 등), 사무 DB 이관·통합 등

□ 추진 경과

- 연구 용역 추진 체계 수립(~3월)
  - 업무분장, 추진일정, 정기적 실적 점검\* 등(착수보고회, 3.26)
    - \* 선거의회과 담당자, 행정연구원 연구진, DB업체 직원 등이 참석하는 실무회의를 격주로 개최(1차 4.12, 2차 4.25, 3차 5.11)
- 법령 입력 작업시스템 정비(~4월)
  - 작업환경 개선 수요조사, 정비를 위한 재설계
- 법령 및 중앙행정기관별 사무총조사 추진(~10월)
  - 대상 : 총 3,602개 법령('11. 9월~'12. 4월 제·개정 법령 1,700개)

중앙행정기관	법령(제개정)	중앙행정기관	법령(제개정)	중앙행정기관	법령(제개정)
경 찰 청	59(32)	기 획 재 정 부	212(92)	식 약 청	2(2)
고 용 노 동 부	104(72)	농 립 부	232(154)	여 성 가 족 부	50(34)
공 정 위	28(13)	농 촌 진 흥 청	6(3)	외 교 통 상 부	66(30)
관 세 청	3(1)	문 화 재 청	12(7)	조 달 청	20(4)
교 과 부	308(107)	문 화 부	126(48)	중 소 기 업 청	39(19)
국 가 보 훈 처	42(20)	방 위 사 업 청	3(2)	지 식 경 제 부	260(130)
국 방 부	236(48)	방 통 위	28(12)	통 계 청	11(2)
국 세 청	2(2)	법 무 부	286(87)	통 일 부	25(8)
국 토 해 양 부	447(195)	법 제 처	6(4)	특 허 청	36(25)
권 의 위	8(6)	병 무 청	4(5)	해 양 경 찰 청	13(8)
금 용 위	100(58)	보 건 복 지 부	258(137)	안 전 행 정 부	296(135)
기 상 청	11(4)	산 립 청	41(31)	환 경 부	135(90)
기 타 기 관	13(29)	소 방 방 재 청	74(44)	<b>총</b>	<b>3,602(1,700)</b>

- 법령 입력 : 국토부(법령 447개) 소관 완료하고, 고용부(법령 104개) 소관에 대해 입력 중

○ 제주특별자치도 등 특별법에 따른 사무의 처리권자 검토(~5월)

- 대상 : 총 15개 법령(제주특별자치도 관련 12개, 세종특별자치시 관련 2개, 통합창원시 관련 1개)

- 검토 : 특별자치도지사 등을 처리권자로 추가 여부

※ '11년도 법령상 사무총조사 연구 용역 결과에 따라 발굴된 재분류 대상 사무에 대한 분권위 심의 요청(3.13)

- 심의요청 : 총 1,217건(지방이양 1,184, 환원 33)

- 분권위 사전검토 결과(4.6) : 상정 114건, 미상정\* 1,103건

\* 국가사무로 분류되는 사무, 기 심의된 사무 등

## □ 향후 계획

○ 격주별로 실적 점검회의를 개최하여 계획된 일정 준수

○ 재분류 대상 사무를 발굴하여 지방이양 및 환원 추진

**참고**

**법령상 사무총조사 연구 결과('09년~'11년)**

□ 사무 현황 \* 입법부, 사법부, 선관위 등 제외

○ 국가사무와 지방사무 비율(원처리권자 기준)

- '11년도 : 69.1% / 30.9%
- '10년도 : 67.9% / 32.1%
- '09년도 : 80.0% / 20.0%

구분		'09년	'10년	'11년
계		42,316 (100%)	43,422 (100%)	42,947 (100%)
국가	소계	33,864 (80.0%)	29,493 (67.9%)	29,675 (69.1%)
	국가사무	30,325 (71.6%)	28,366 (65.3%)	28,644 (66.7%)
	위임사무	1,215 (2.9%)	1,098 (2.5%)	1,031 (2.4%)
	공동사무 (국가+지방)	2,324 (5.5%)	29 (0.1%)	0 (0.0%)
지방	소계	8,452 (20.0%)	13,929 (32.1%)	13,272 (30.9%)
	광역사무	3,854 (9.1%)	7,381 (17.0%)	7,013 (16.3%)
	기초사무	3,888 (9.2%)	6,541 (15.1%)	6,259 (14.6%)
	공동사무 (광역+기초)	710 (1.7%)	7 (0.0%)	0 (0.0%)

카. 완료보고서

## '12년 지자체 합동평가 시·도 실적 열람 및 이의신청 완료보고

2012년('11년 실적) 지자체 합동평가를 위해 지자체에서 VPS에 입력한 실적에 대한 열람 및 이의신청 완료 보고임

### 1 열람 및 이의신청 개요

- 기간 : '12. 4. 2. ~ 4. 5. (\*시도별 실적입력 : 3. 19. ~ 3. 30.)
- 대상 : 282개 평가지표(24개 부처, 9개 분야, 38개 시책)
- 이의신청 : 허위실적, 통계자료 불일치, 증빙자료 불충분 등

### 2 열람 및 이의신청 결과 ⇨ 이의신청 1,460건

- 지자체, 중앙부처, 평가위원이 VPS 입력실적 열람 및 이의신청 완료  
- 타 지자체 입력실적을 출력하여 비교분석하는 등 높은 관심표명
- 이의신청 1,460건(시·도 평균 91건)

총계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
1,460	38	84	49	42	69	37	57	169	91	108	158	109	131	129	124	65

- 市部는 부산이 84건, 道部는 경기도가 169건으로 이의신청이 가장 많았음
- 전반적으로 市部(평균 54건)에 비해 道部(평균 120건)에 대한 이의신청이 높았음

'증빙자료 표준매뉴얼 제공', '중앙부처 통계자료 확인·수정기간 부여 (17일)' 등으로 인해 전년 대비 이의신청건수는 25.7% 감소

※ ('09년) 4,226건 → ('10년) 3,226건 → ('11년) 1,964건 → ('12년) 1,460건

### 3 향후 추진일정

- VPS 온라인평가(합동평가단 평가위원, 4. 9. ~ 4. 15.)
- 이의신청 사항에 대한 시·도별 현지검증(4. 23. ~ 5. 11.) \* 별도보고
- 합동실적검증(5. 14. ~ 7. 13.), 최종검증(7. 16. ~ 7. 18.)
- 평가결과 보고(장관님, 합평위, 정평위) 및 결과 공개(8월 중)

타. 추진결과 보고서

## 하계 전력 위기극복을 위한 정부청사 에너지절약 캠페인 추진결과 보고

◇ 국가 전력 위기극복에 선도적으로 앞장서고, 정부청사 절전분위기 조성을 위한 『에너지절약 캠페인』 추진결과를 보고드립니다.

### □ 행사개요

- 일 시 : 2012. 6. 11.(월) 07:30 ~ 09:00
- 장 소 : 정부 6개청사 주요 출입구 등
- 참여인원 : 234명(정부청사135명, 농협99명)
  - ※ 중앙청사: 6개소 62명(본관 3개소 33명, 별관 2개소 20명, 창성동 1개소 9명)
- 홍보대상 : 6개 청사(중앙, 과천, 대전, 광주, 제주, 춘천) 입주공무원

### □ 행사내용

- 「에너지를 절약합시다!」 피켓, 어깨띠 착용 후 에너지절약 실천 권장
- 부채, 메모수첩 배포 (17,200개) 에너지절약 실천방법 적극 홍보

구 분	합 계	중앙	과천	대전	광주	제주	춘천
참여인원	234	62	52	54	20	19	27
부채배부	17,200	5,000	5,000	5,000	1,000	1,000	200
홍보장소	47	6	17	5	9	6	4

- 하계(6. 1. ~ 9. 21.) 피크시간대 냉방기 1시간 45분 가동중지 등 계도
- 배너(24개소), 전광판(31개소), IBS 팝업창 및 구내방송(1일3회) 홍보

### □ 향후계획

- 안정적 전력수급을 위한 입주공무원의 자발적인 절전 동참 유도
- 배너, 전광판, IBS 팝업창 및 구내방송 등 홍보 지속 실시

**붙임1** 여름철 에너지절약 캠페인 사진자료



정부중앙청사(본관)



정부중앙청사(별관)



정부과천청사



정부대전청사



광주지방합동청사



제주지방합동청사

**붙임 2** 여름철 에너지절약 캠페인 관련 언론보도 내용

헤드라인	언론사	비고
전국 6개 정부청사 '부채 나눔' 캠페인	연합뉴스	
정부청사, 무더위 날릴 부채 나눔 에너지절감 캠페인	뉴시스	
정부청사, 에너지절감 위해 부채 나눠줘	아시아 투데이	
무더위 부채로 날리자	경향신문	포토
안행부, 전국 6개 정부청사서 에너지절약 캠페인	헤럴드 경제	
전국 정부청사, 에너지 절약 위해 '부채 나눔' 캠페인	아시아 경제	
전국 정부청사, 에너지 절약 위해 '부채 나눔' 캠페인	아주경제	
정부청사, 에너지절약 위한 부채 나눔 캠페인	경제 투데이	
안행부, '올 여름 무더위 부채로 날려버리세요'	세정신문	

## 전국 6개 정부청사 `부채 나눔' 캠페인(연론보도)

(서울=연합뉴스) 문성규 기자 = 여름철 에너지 절약을 위해 정부청사에 방문하는 민원인에게 부채를 증정하는 캠페인이 펼쳐진다.



안전행정부 정부청사관리소는 11일 광화문 중앙청사를 비롯해 과천, 대전, 광주, 제주, 춘천 등 6개 정부청사에서 `부채 나눔' 캠페인을 벌인다.

캠페인에서는 청사에 근무하는 공무원과 방문객들에게 부채를 증정하며 냉방기 순차 운휴, 컴퓨터 절전, 가까운 층 계단 이용, 복장 간소화 등 에너지 절감 방안을 홍보한다.

정부청사에서는 에너지 절약을 위해 사무실 냉방온도 유지(평균 28도 이상), 승강기 4층 이하 운행 제한 등의 조치를 취했다.

감중훈 정부청사관리소장은 "이번 행사가 에너지절약 분위기가 확산하는 계기가 되기를 바란다"고 말했다. moonsk@yna.co.kr [아주경제 2011-05-17 11:14]

## 제 6 절 시기별 보고서

### 1. 주간(월간) 업무보고서 작성법과 실제 사례<sup>62)</sup>

#### <언제, 왜 필요한가?>

- ❖ 각 기관, 부서에서 주간 또는 월간단위의 계획서를 작성
  - 내주 또는 다음 달에 해야 할 일, 계획에 대한 점검, 확인에 필요
- ❖ 보고내용을 제목과 개요 정도로만 작성하여 보고하는 형식
  - 국, 과단위의 업무계획을 정리하고 주간, 월간일정 등 수립

#### 가. 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

#### 나. 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

62) 2009년 기획실무(행정안전부 지방행정연수원 발행) 중 일부내용을 인용함.

《주간업무보고서 작성사례》

# 주간업무계획

2012. 05. 07.(월) ~ 05. 11.(금)

 **전라남도**  
(정책기획관실)

## 【전주 추진실적】

- 여수시 CCTV 통합관제센터 개소식 : 4. 30.(월)
  - 사업추진 경과보고, 테이프 컷팅, 통합관제센터 시연 및 관람 등
- 제31보병사단 제57주년 창설기념일 행사 : 5. 1.(화)
  - 축전낭독, 유공자 포상, 기념사 등 창설기념식, 환담 등
- 여수경도 골프&리조트 콘도미니엄 개관식 : 5. 2.(수)
  - 도선시찰 및 시운전, 경과보고, 테이프 컷팅 및 기념식수, 콘도객실 시찰 등
- 2012여수세계박람회 준비상황 점검을 위한 현장체험 : 5. 2.(수)
  - 교통(버스, 승용차), 주차(환승주차장), 입장, 전시관 관람 등
- 여수세계박람회 대비 광주-전남 테러대책협의회 참석 : 5. 4.(금)
  - 대테러 안전 준비상황 평가, 분야별 준비상황 설명 등
- 2012년 제3차 소청심사위원회 개최 : 5. 4.(금)
  - 견책처분 취소청구 등 3건 심의

## 【금주 업무계획】

### ㉠ 2012여수세계박람회 개막식 개최

대한민국의 국제적 위상을 높이고, 여수박람회의 주제를 효과적으로 전달하며, 「축제의 시작」을 알리는 교류의 장을 마련

- 일시/장소 : '12. 5. 11.(금) 18:00 / Big-O해상무대 및 바다
- 참석 : 도지사, BIE의장, 조직위원장, 국회의원, 참가국 및 국제기구 대표 녹색성장 정상회의 참가국 정상 등 국내외 주요인사 2,400여명
- 주요내용 : 해상 퍼포먼스, 해양음악제, 개막선언, 테마뮤지컬(K-POP스타 합동공연, 관객참여 강강수월래), 빅오쇼, 불꽃놀이 등

## □ 개막식 연출 포인트

- ▷ (주 제) “꿈꾸는 바다(Dreaming Ocean)”
- ▷ (연출전략) 내해와 외해 전체를 활용한 해상 개막식

※ 개 장 식 : '12. 5. 12.(금) 08:50 / EDG입구광장

- 기존의 개장식 형식을 탈피하여 관람객이 함께 참여하는 행사로 간결하게 진행

## ② 2012년 행자부 정보화마을 운영평가 후속조치 추진

## ○ 평가개요

- 평가기간/대상기간 : '12. 1. ~ 4월 / '11. 1. ~ 12월
- 대 상 : 전국 정보화마을 350개소(道 48개소)
- 지 표 : 중앙 정량평가 70%(소득, 홍보 등) + 지자체 정성평가 30%  
(자립노력도 등)
- 평가결과 : 최우수 2(장흥 천관마을, 나주 봉황향토마을), 우수 1(순천 낙안배 이곡마을) 장려 2(나주 배꽃마을, 완도 개매기마을)
- ※ 우수마을 시상 및 상사업비 규모는 별도계획 수립 통보예정

## ○ 지금까지 추진상황

- 2012년 정보화마을 운영평가 기본계획 통보(행자부 → 도) : '12. 1. 16.
- 정보화마을 지자체 정성평가를 위한 위원회 개최 : '12. 3. 5.

## ○ 향후 추진계획

- 공무원 및 주민을 대상으로 역량강화 교육(마케팅전략, 정보화 등) : '12. 5. 7.부터
- 정보화마을별 중장기 발전계획(신규 소득사업 발굴 등) 수립 : '12. 5월말까지

## ③ 2012년 전남발전연구원 경영평가 실시

경영성과에 대한 객관적인 평가를 통해 경영혁신과 연구원의 정책개발 기능을 강화하고 책임경영체제를 구축

○ 평가개요

- 근 거 : 지자체 출연 연구원 설립 및 운영에 관한 법률 제19조 및 동법 시행령 제8조
- 대상기간/평가기간 : '11. 1. 1. ~ 12. 31. / '12. 6. ~ 7월
- 평가분야 : 경영분야, 연구분야, 고객만족도 분야(18개 평가지표, 47개 세부측정지표)
- ※ 연도별 평가결과: '11년(S등급), '10년(S등급), '09년(S등급), 08년(우수), '07년(우수)

○ 지금까지 추진상황

- 2012년 지자체 출연연구원 경영평가 실시지침 통보(행자부 → 도) : '12. 4. 4.
- 전남발전연구원 경영평가 실시계획 확정 : '12. 5. 1.

○ 향후 추진계획

- 평가기관 선정 및 경영평가 실시 : '12. 7월초까지
- 전남발전연구원 경영평가위원회 개최 및 평가결과 공개 : '12. 7월말까지

4] 주요 행사계획

○ 2012년('11년 실적) 정부합동평가 현지검증 실시

- 일시/장소 : '12. 5. 8.(화) 10:00 / 서재필실
- 참석 : 평가위원, 중앙부처 관계자 등 20여명
- 주요내용 : 관계기관 이의신청 검증목록에 대해 증빙자료 확인 등

○ 에너지분야 이전공공기관(전력거래소, 한전KDN, 한전KPS) 신사옥 합동 착공식

- 일시/장소 : '12. 5. 8.(화) 14:00 / 혁신도시 내 NH 홍보관 부지
- 참석 : 경제부지사, 나주시장, 배기운 국회의원 당선자, 지식경제부 2차관 등
- 주요내용 : 환영사(경제부지사), 기념사, 착공식 발파, 공사관계자 격려 등

○ 지역발전위원회 주관 「지역상생포럼」 창립총회 참석

- 일시/장소 : '12. 5. 10.(목) 14:00 / 대한상공회의소
- 참석 : 도지사(전국시도지사협의회장), 지역발전위원장, 국토연구원장 등 150여명
- 주요내용 : 창립선언문 및 경과보고, 주제발표 및 토론 등

# 주간업무계획

(2014. 8. 11. ~ 8. 16.)



**안전행정부**  
MINISTRY OF SECURITY AND PUBLIC ADMINISTRATION

## 1 정책평가담당관실

### ① 국정과제와 정부업무평가 대비

- 국정과제와 정부업무평가 추진로드맵 작성·배포
  - (목적) 주기적 진도관리·성과관리를 함으로써 정책성과 제고
  - (내용) 평가분야, 평가과제, 평가항목, 주요일정, 과제 주관부서
- 국정과제 주간 캘린더 및 전략보고서 작성·국조실 제출
  - (주간 캘린더) 8. 18.~9.14(8월3주~9월2주) 주간의 국정과제(브랜드과제)
  - (전략보고서) 추진실적·성과, 향후계획, 주요쟁점(잠재이슈) 및 조치계획

### ② '14년 상반기 우리 부 주요 성과 분석 결산

- 자체평가 상반기 점검 결과(우수사례 공유, 부진사례 개선방안) 및 실국별 부서성과 S지표, 모스파 상 등을 종합 고려, 상반기 성과 분석
  - \* 8월 확대 간부회의시 자료로 활용 예정
- 간부 및 직원 대상 성과평가 의견 설문 조사
  - 설문 내용 : 성과 평가 시 주요 고려사항 및 성과평가 결과 만족도 등
  - \* 향후 성과평가 제도 설계 시 활용

### ③ '신임 장관님께 바란다' 포스트-잇 이벤트 결과 보고

- 하모니 게시판, 건의함 등 직원 의견을 취합·분류하여, 장관님 보고 및 각 부서에 전달
  - \* (관련부서) 개선 대책 및 방안 마련 검토
  - \*\* (월례조회) '14.8.7(목) 2시 개최예정

### ④ '14년 하반기 정책연구용역 수요파악 및 과제선정

- (대상) 포괄 연구개발비로 추진할 정책연구과제 용역
  - \* '14년 예산 910백만 원(집행 액 699백만 원/ 잔액 211백만 원)
- (일정) 수요파악 및 과제선정을 위한 정책연구심의위 개최(8~9월초)

### ⑤ 고객관리시스템 향후 운영방안 검토·수립

- (개요) 고객관리시스템 기능이 대부분 국민신문고로 이관\*됨에 따라 예산절감 및 효율성을 위한 향후 고객관리시스템 운영방안 수립
  - \* 온라인 민원처리 : '10. 10월 이관 오프라인 민원처리 : '13.10월 이관
- (주요내용) 고객관리시스템 서비스 기능별 현황분석 및 향후 운영방안 마련, 장관과의 대화방·구 민원조회 기능 등 재설계
  - ※ 2014년도 행자부 홈페이지 통합 구축사업 및 하모니시스템 유지보수사업에 포함 추진(예정)

#### ⑥ 우리 부 민원처리 방식 개선 및 중요민원 관리 강화 추진

- (개요) 향후 고객관리시스템 기능 이관을 대비하여 '비영리 법인 설립허가' 업무의 국민신문고 서비스 전환방안 수립
- 국민신문고 접수 민원 중 중요민원에 대한 부서장 결재 등 관리강화를 위해 국민신문고와 하모니시스템 간 결재 연계기능 안내
- (일정) 관련 매뉴얼 작성·안내(8월 중), 시범실시(8~9월), 본격 서비스 전환(10월초~)

#### ⑦ '14년 7월 국민신문고 평가대비 민원 만족도 제고방안 강구

- (실태) 금년도 이슈민원 증가로 전년(77.7점)대비 만족도 저하(74.8점)
  - 주요원인 : 세월호, 도로명주소, 개인정보누출사고, 정부조직 개편 등
- (대책)
  - 불만족민원에 대한 추가답변 의무화(1개월 이내)
  - 민원처리담당자 1:1 컨설팅 실시(매일우편 통보, 면담)
  - 민원만족평가 결과 부서장에게 관심 촉구(주1회)

#### ⑧ 제2기 정책자문위원회 구성 추진

- (위원회 구성) 현 위원회 임기 만료(129명/13.8.27~14.8.26)에 따라 정부개혁 추진을 실질적으로 뒷받침하는 방향으로 위원회 구성
- (추진일정) 실·국별 위원 후보자 발굴·추천(8월 중), 정책자문위원 구성안 보고·확정(8월 말), 위촉장 수여 및 전체위원회 개최 (9월 초)

《월간업무보고서 작성사례》

# 1 정책평가담당관실

## ① 정부업무평가(특정평가) 대비

- '14년 정부업무평가 대응 전략회의 개최
  - 일시/장소(안) : 11월 2주간, 본부 회의실
  - 참석 : 제1차관 주재, 과제소관 국장
  - 세부 평가계획 전달, 평가대비 미진사항 점검 등 정부업무 평가에서 좋은 평가를 받기 위한 전략 논의
- 국정과제 및 정부업무평가 대응 담당자 설명회 개최
  - 일시/장소 : 11.7.(금), 별관3층 국제회의장
  - 세부 평가체계 및 일정, 실적보고서 작성 방안 등 전파
- '14.11월 기준 국정과제 추진실적 종합점검 및 보고
  - \* 1~11월 중 단위과제 계획대비 추진실적, 근거자료 입력현황 등 집행이행도 점검·보완

## ② 2014년 자체평가 전체회의 개최(11월 4주 예정)

- (내용) 성과관리시행계획상 관리과제(103개)의 연간 실적을 자체평가하기위한 세부 시행계획 논의 및 자체평가위원회 의결
- (일정) 자체평가세부시행계획 마련(11.14한) → 자체평가위원회 전체회의(11월4주 예정) → 과제별 추진실적서 작성(11.30한)
  - \* 12월 초 과제설명회 개최 및 평가위원별 자체평가 실시(12월 중순~)

## ③ 2014년 하반기 부내성과평가 세부계획 수립

- 조직·개인성과 평가 항목별 세부 내용 및 평가 일정 등 작성
  - 조직성과 : 주요업무성과, 고객관리 등 항목별 평가방법 등
  - 개인성과 : 고위직·4급 이상, 5급 이하 평가방법 및 평가 일정 등
- ※ 테마별 점검 등 평가운영 부서 내용 보완(11월 중순), 계획서 시달(11월말)

## ④ 고위공무원 성과계약서(변동내역) 정비

- 주요 내용 : 하반기 인사인동(대상자 변경) 및 실국내 업무 변경(계약내용 변경) 등 반영
- 추진 일정 : 계약서 제출(11월초), 계약 체결(11월중순), 시스템 등록(11월말)

**⑤ 2014년 우수성과자 워크숍 개최**

- (행사개요) 2014.11.12.(수)~14.(금)/ 전북 고창 일원
- (참석대상) MOSPA 우수직원·부서 및 민원처리 우수직원 약 60명
  - \* 2013년도 자체평가 우수기관선정에 따른 현장탐방(성과담당자 워크숍 9월 개최)
- (추진일정) 참석 대상자 및 프로그램 등 세부계획 확정(11.7한) → 우수성과자 워크숍 개최(11.12~14)
  - \* 세부일정 및 준비사항 등은 세부계획 확정 후 참석자별 안내예정

**⑥ 2015년 성과관리 시스템 유지보수 사업 계약 추진**

- 계약 내용 : 성과관리시스템의 안정적 운영을 위한 유지보수 사업
- 추진 일정 : 조달 계약의뢰 및 입찰공고(11월초), 계약 체결(11월말)

**⑦ 2014년 정책연구용역 관리현황 점검계획 수립**

- 기간/대상 : 2014.11.25 ~ 12.4(10일간) / '14년 발주 정책연구과제
- 내용 : 정책연구용역 추진과정의 투명성·공정성 제고 및 연구품질, 활용도 제고를 위한 관리현황 점검계획 마련
  - ※ 점검방식 : 자체점검(과제담당부서) → 종합점검(정책평가담당관실)

**⑧ 우리 부 「'14년 주요 만족도 조사」 실시****< 정책만족도 조사 >**

- (조사대상) 우리 부 핵심 국정과제 등(총 6개, 실국별 1개)
- (조사표본) 일반국민(3600명, 과제당 600명) 및 전문가(400명)
- (조사항목) 민주성, 노력도, 대응성, 효과성, 체감만족도, 기타의견 등
  - ※ 실국 의견수렴 회의(10.21)→설문조사(10월말~11월초)→ 전문가 심층조사(11월 중)

**< 고객만족도 조사 >**

- (조사대상) 우리 부 외부고객(기관고객,민원고객) 및 내부고객
- (조사방법) 설문조사, 표본조사 (이메일·웹, 전화, FAX 등 활용)
  - 외부고객 만족도 : 부서별 기관고객 및 일반(민원)고객 만족도
  - 내부고객 만족도 : 지원부서에 대하여 사업부서 직원들이 평가
- (조사항목) 업무민원 처리 신속정확성, 절차의 간편성, 담당자의 전문성, 친절성, 공평성, 신뢰성 및 업무개선 노력 등
  - ※ 기관고객명단취합(~10.22) → 설문조사(10.30~11월초) → 결과분석(11월)

㉑ **우리 부 전화녹취 제도 시범도입·운영 추진**

- (목적) 극소수 민원인의 폭언 전화로부터 민원 담당자를 보호하고 공정한 민원처리 풍토를 조성하기 위한 전화 녹취제도 시범 도입
- (주요 내용) 전화녹취 절차 및 운영방안, 녹취장비 설치 대상 부서 및 장비도입 방안, 녹취파일 보안관리 방안 등 수립
  - ※ 녹취 제도 운영원칙, 녹취요령, 녹취파일 관리방안 등 지침을 수립·통보
- (일정) 시범도입 계획수립(11월초), 녹취장비 구매 및 지침수립· 교육 실시(11월 중), 전화 녹취제도 시범도입·운영(12월초~)

㉒ **'14. 10월 민원처리현황 분석 및 만족도 저조부서 컨설팅 실시**

- '14. 10월 민원처리현황 분석 후 만족도 저조부서 대상 민원 답변내용 작성 등에 대한 컨설팅을 통한 민원서비스 만족도 향상 도모
- 컨설팅 부서 : 만족도 저조부서
- 컨설팅 내용 : 불만족민원 추가답변 제시, 민원답변가이드 준수, 충실한 답변 등 안내 및 협조요청

㉓ **민원담당공무원 친절 교육 실시**

- 민원담당자에게 고객을 감동시키는 민원 대응 요령 습득을 통해 고객만족 친절의식을 함양하기 위함
- 교육대상 : 각 실·과 민원담당자 100명 정도
- 시기/장소 : '14. 11월 말 / 19층 대회의실

㉔ **제2기 정책자문위원회 구성 및 위원 위촉 추진**

- (위원회 구성) 현 위원회 임기 만료에 따라 정부개혁 추진을 실질적으로 뒷받침하는 방향으로 위원회 구성
  - \* 적극적 활동이 가능한 소장그룹 중심으로 성별·소속분야별·지역별 고려 추천
- (추진일정) 실·국별 위원 후보자 발굴·추천(8월), 정책자문위원 구성안 보고(9월), 위원 위촉(11월)

## 2. 연간(연두) 업무보고서 작성법과 실제 사례63)

## &lt;언제, 왜 필요한가?&gt;

- ❖ 중앙부처, 시·도, 시·군 등 각 기관의 1년 단위 업무보고서 작성
  - 업무보고서는 연간 업무, 사업의 종합계획서의 성격
- ❖ 최근 정례적인 업무보고 기회 확대
  - 의회(행정사무감사 등), 초도순시, 기관방문, 기관장 부임 등 다양한 업무보고 수요 발생

## 가. 작성기법 및 착안사항

- 규격 : 대체로 A4종 좌편철(필요한 경우 횡으로도 사용)
  - ※ 대체로 50쪽 이상 분량의 종합보고서
- 아래의 8가지 요소로 작성하나 체계는 다를 수 있음

## &lt;작성 Point ■ 8요소&gt;

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

— 업무보고서와 사업계획서는 대체로 분량이 많으므로

— 필요 시 요약서(1~2매)를 별도로 작성하는 사례도 많음

→ 결재 시 보고시간 단축 및 결재권자를 이해시키고 설득하는 데 도움

63) 2009년 기획실무(행정안전부 지방행정연수원 발행) 중 일부내용을 인용함.

《연간(연두)업무보고서 작성사례》

**2014년 업무보고**

**더 안전한  
국민행복시대를 만들겠습니다**

2014. 2. 14 (금)



**안전행정부**

# || 목 차 ||

I. 2013년 성과와 평가 .....	
II. 주요 업무 추진계획 .....	
1. 현장중심의 안전 실천 .....	
2. 정부3.0의 구체적 성과 창출 .....	
3. 자율과 책임을 한층 높인 지방자치 .....	
III. 주요 정책 현안 .....	

---

# I . 2013년 성과와 평가

---

## 1 2013년 성과와 평가

안전행정부는 국민행복과 안전을 최우선으로 하여  
‘안전한 사회, 유능한 정부, 성숙한 자치’의 역점과제를 중점 추진

### 《 안전한 사회 》

- ◇ 국민안전종합대책 마련 등 통합적 안전관리체계를 구축하고 안전 관련 법령과 제도를 정비하여 국민안전의 기본 틀을 다짐
- ◇ 안전사고 사망자 감소, 4대 사회악 감축목표 달성 등 가시적 성과가 안전 분야 전반에서 나타남

#### □ 국민안전을 위한 총체적 재난·안전관리체계 강화

- ‘추진체계 마련 - 종합대책 수립 - 제도정비’ 등 범국가 차원의 총체적 재난·안전관리체계 구축
  - 「국민안전종합대책」 등 예방중심의 안전관리 대책 수립·시행(5월)
  - 범정부 안전정책 협의체인 「안전정책조정회의」 신설·운영
    - ※ 안전정책조정회의 10회, 안전정책조정실무회의 75회 개최
- 중앙·지방·공공기관에 안전책임관 지정, 지자체 안전전담부서 설치
- 「안전문화운동추진협의회」 발족(5월), 안전실천과제 캠페인 실시

#### □ 안전정책의 체계적 추진을 위한 법령·제도 정비

- 「재난 및 안전관리 기본법」 등 46개 안전 관련 법률 개정
  - 4대 사회악 근절, 통학차량, 체험캠프 등과 관련한 법·제도 정비
    - ※ 성폭력방지법, 학교폭력예방법, 도로교통법, 청소년활동진흥법 등 개정

#### □ 사고사망자 감소 및 4대 사회악 감축목표 달성

- 교통사고·산업재해·해양사고 등 안전분야 전반에서 사망자 감소
  - 지난 50년만에 처음으로 사망자가 10명이 넘는 사고가 단 한 건도 없었음
  - 풍수해·대설 재산피해가 지난 10년 평균 대비 1/10로 감소
  - ※ 지난 10년간 평균 피해액 1조 4,384억원 → '13년 피해액 1,565억원

구분	교통사고	산업재해	수난	해양사고	풍수해	승강기	폭염	화재
'12년	5,392	1,041	218	272	16	12	15	267
'13년	5,080	975	171	199	4	7	14	307
증 감	△312	△66	△47	△73	△12	△5	△1	40

- 당초 계획했던 4대 사회악 감축목표 초과 달성, '12년 대비 크게 개선

구분	2012년	2013년	구분	2012년	2013년
성폭력범 미검거율	15.5%	11.1%	가정폭력 재범률	32.2%	11.8%
학교폭력 피해경험률	9.6%	2.1%	식품안전 체감도	66.6%	72.2%

### 【 보안 · 발전방향 】

- 수치상의 개선에도 불구하고, 국민의 안전 체감도는 낮은 상황
  - 특히, 30~50대 여성의 안전 체감도가 낮음
    - ※ 정책만족도 조사(11월) : 안전정책 인지도 ('12년) 60% → ('13년) 69%
    - ※ 국민안전 체감도 조사 : '안전하다' 비율 (7월) 24.2% → (12월) 29.8%
    - ※ 여성의 '안전하다' 비율 : 30대 15.5%, 40대 21.5%, 50대 17.1%
- 일선 현장까지 안전 개선의 변화를 이끌어 내지 못한 한계
  - 청소년캠프(7월), 노량진 수몰사고(7월), KTX사고(8월), 헬기충돌(11월) 등 기 초적인 안전수칙 미준수에 따른 안전사고 지속 발생

⇒ 안전취약계층에 대한 정책을 강화하고, 현장에서 실천되는 체감형 안전정책을 추진

## 《 유능한 정부 》

- ◇ 개방·공유·소통·협력의 정부3.0 비전과 철학을 정부 내에 확산시키고 추진기반을 마련
- ◇ 공개와 협업의 분야별 성공사례 도출

### □ 국정외 새로운 패러다임으로서 정부3.0 추진기반 확립

- 「정부3.0 추진 기본계획」 확정('13.6월) 및 범정부적 추진체계 구축
- 정보공개법 개정, 공공데이터법 제정, 원문정보공개시스템 구축 등 법·제도 및 시스템 토대 마련
- 비전 선포('13.6.19) 이후, 개방·공유·소통·협력의 정부3.0 가치를 단기간에 범정부적으로 확산
  - ※ 중앙·지방·공공기관 대상 정부3.0 교육 실시(약 58만명), 정부3.0 경진대회를 통한 우수사례 1,400여건 발굴('13.12월) 등

### □ 정부3.0의 가치를 실현하는 분야별 성공사례 창출

- (투명한 정부) 공공정보 및 공공데이터 대폭 개방
  - 85,000여건의 사전 정보공개를 통해 국민 알 권리 제고
    - ※ 유치원 학부모 실제 부담금(교육부), 중고차 종합이력정보(국토부) 등
  - 누구나 편리하게 이용할 수 있도록 5,000여종 공공데이터 개방
    - ※ 스마트 택배 앱(국내 우편물 조회서비스 활용, 130만건 다운로드), 여행노트 앱(국문 관광정보서비스 활용, 15만건 다운로드) 등
- (서비스 정부) 통합형 민원 서비스 및 취약계층 맞춤형 서비스 제공
  - '민원24' 기반 생활정보 통합서비스 구축('13.12월)
  - 우체국 집배원 활용 농어촌 취약계층 대상 민원·복지서비스 제공 등

- **(유능한 정부)** 협업형 업무모델 제시 및 기관간 정보·시스템 연계
  - 중앙·지방 등 여러 기관이 연관된 현장단위 서비스 전달체계 개선
    - ※ 화학재난 합동방재센터('14.1월, 구미 등 6개), 고용복지 종합센터('14.1월, 남양주) 등
  - 국민불편 해소를 위한 기관간 330개 정보공유·연계 과제 발굴
    - ※ 운전면허 신체검사 시·청력 정보 연계(연 300만명이 검사비용 등 161억원 혜택)

□ **협업 촉진과 국정과제 실천을 뒷받침하는 인사 구현**

- 통합정원제 운영, 인사교류 활성화 등 협업 중심으로 인사 운영 개선
  - ※ 통합정원 재배치(626명) 및 인력감축(1,042명, '13.12월 기준)
  - ※ 인사교류 직위 대폭 확대(283개 → 690개) 및 인사교류자 인센티브 제공
- 시간선택제 공무원 신설로 일자리 창출과 여성 경력단절 방지를 뒷받침
- 지역인재·저소득층 채용 확대 등 소수자 배려를 위한 제도 개선

【 **보완·발전방향** 】

- 단기간에 많은 정보를 공개했지만, 국민이 원하는 정보는 부족
  - 공무원 시각, 기관 이기주의 등으로 공개에 소극적
  - 정부3.0 가치가 조직문화, 일하는 방식 등에 충분히 적용되지 못함
- 지자체·공공기관 등 국민 접점기관의 실천 저조, 국민 인지도는 낮음
  - 295개 공공기관 가운데 정보공개시스템 미등록 기관 55개(19%)
  - 정부3.0 인지도('13.11월) : 국민 34%, 공무원 99.5%, 전문가 92%

⇒ 기초적인 정보공개부터 철저히 재점검하고, 정부3.0의 구체적 성과를 확산

## 《 성숙한 자치 》

- ◇ 지방의 민생·복지 기능을 강화하고, 지방분권 추진체계를 재정비
- ◇ 지방재정 확충 기반을 마련하고, 재정 공개 확대

### □ 민생·복지 중심의 지방행정 기능 강화

- 촘촘한 서비스 전달체계 마련을 위한 복지·소방인력 보강
  - ※ '13년도 사회복지인력 1,505명, 소방인력 838명 확충
- 재외국민 주민등록증 발급 등 국민 편의를 제고하는 제도 개선
- 제1회 행정사 자격시험 실시를 통한 행정사 자격취득 국민 개방
- 생활자치 및 공동체 회복을 위한 읍면동 주민자치회(31개) 시범실시

### □ 지방 자주재원 확충 기반 마련

- 지방소비세 확대(부가가치세의 5% → 11%), 지방소득세 독립세화
- 영유아보육사업 국고보조율 15%p 인상('13년 평균 49% → '14년 64%)
- 분권교부세 3개사업 국고환원, 분권교부세율 현행 유지('15년 0.3조)
- 지방세 비과세·감면 대폭 정비(일몰 대상액 7,781억 중 2,726억 축소)
- 체납·과세자료 연계, 지방세외수입법을 제정하여 세외수입 관리 강화('15년 부터 약 1.1조 확충)

### □ 지방 지출관리 강화 및 재정정보 공개 확대

- 투자심사 확대(2천억미만 민자사업 추가), 격차 심한 행정경비(5종) 한도 설정
- 행사·축제성 경비 등을 절감, 재난안전·서민생활에 재투자(약 3,300억)
- 지역행사·축제의 원가공개(총 1,744건, 5,836억원)
- 지자체·지방공기업 재정공시(66 → 84건) 및 안행부 통합공시 항목 확대(9 → 17건)

## □ 동네규제 완화 및 일자리 창출

- 「지방규제개선위원회」를 신설·운영하여 기업투자 촉진을 위한 101개 법령 및 790개 조례·규칙 개선 추진
- 마을기업 육성, 지역공동체 일자리사업 등을 통하여 주민 소득기반을 조성하고 일자리 창출
  - ※ 자금 및 경영컨설팅 지원, 마을기업 1,162개 운영, 8,000여개 일자리 창출
- 생활물가 공개, 착한가격 업소 등을 통해 주민 체감물가 관리
  - ※ 30개 품목(지방공공요금 7, 개인서비스요금 13, 농축산물 10)
- 도서·접경지역 등 낙후지역의 생활인프라 개선 추진(139건, 1,635억원)

## □ 지방분권 추진체계 구축 및 자치역량 강화

- 「지방자치발전위원회」 출범으로 효율적 지방분권 추진체계 구축
  - ※ 「지방분권 및 지방행정체제 개편에 관한 특별법」 제정(5월)
- 국정과제 중심의 시·도 부단체장회의 등 중앙-지방간 소통·협력 노력
- 지방자치단체의 정부3.0 추진 확산을 통한 지방 경쟁력 제고
  - ※ 즉시 성과창출이 가능한 60개 선도과제 선정(9월) 및 전국확산 지원

## 【 보완·발전방향 】

- 방만한 재정운영, 지방공기업 부채 등으로 지방자치에 대한 주민들의 낮은 신뢰
  - ※ 지방공기업 부채 추이 : ('10년) 62.9조 → ('12년) 72.5조
- 지자체는 일할 수 있는 법·제도·재정적 기반이 부족하다고 호소

⇒ 민선 6기를 맞이하여, 지방의 자율성과 책임성을 한층 높일 필요

---

## II. 주요 업무 추진계획

---

## 2014년 정책 비전과 목표

“ 더 안전한 국민행복시대를 만들겠습니다 ”

### 현장중심의 안전 실천

- 어린이와 여성을 위한 안전정책 강화
- 현장에서 제대로 작동하는 안전관리체계 정착
- 근원적 안전위험요인 제거
- 국민과 함께 하는 안전문화 정착
- 국가 비상대비태세 강화

### 정부3.0의 구체적 성과 창출

- 국민중심의 공공정보 전면 공개
- 한번에 받는 맞춤형 서비스 정착
- 한 발 앞서가는 세계 1위 전자정부 실현
- 정부청사의 공간적 거리를 디지털 행정으로 극복
- 신뢰받는 공직사회 조성

### 자율과 책임을 한층 높인 지방자치

- 책임성과 투명성을 제도적으로 강화
- 제대로 일할 수 있는 권한과 자율성 확대
- 지역특성에 맞는 지역 경제 활성화와 일자리 창출
- 주민중심 행정서비스 제공 및 민선6기 출범 지원

## 【 안전한 사회 분야 】

### 현장에서 실천되는 체감형 안전정책을 더 강화하겠습니다.

- ① 어린이와 여성 안전 확보 (국정과제 74~77, 83)
- ② 현장 중심 안전관리체계 (국정과제 83)
- ③ 근원적 안전위험요인 제거 (국정과제 83)
- ④ 안전문화 정착 (국정과제 83)
- ⑤ 국가 비상대비태세 강화

## 1 어린이와 여성을 위한 안전정책 강화

◇ 안전취약계층인 어린이와 여성이 안심하며 생활할 수 있도록 생활밀착형 안전정책을 중점 추진

### □ 어린이 안전사고 사망자, 선진국 수준으로 감소

- '놀이시설, 통학차량, 스쿨존'에서 사고사망자가 발생하지 않도록 현장관리 강화, 어린이 안전사고를 분석하여 유형별로 대응
  - ※ 어린이 10만명당 안전사고 사망자 수 : '12년 4.3명→'14년 3명→'17년 2명대 - 외국의 경우('10년) : 영국 2.5명, 독일 2.6명, 프랑스 3.5명 등
- 유치원·초등학교 안전교육시간 준수 및 체험형 안전교육 인프라 확충
- 새롭게 발생하는 어린이 안전사고 위험요인을 분석, 연령별·활동공간별로 예방적 안전관리 강화
- 사고 잦은 어린이 통학로 등 생활권 이면도로 안전시설 정비·확충

### □ 여성이 안심할 수 있는 생활여건 조성

- 가정방문 서비스 유형별 안전대책으로 여성·주부의 불안감 해소
  - (택배) 공공장소 무인택배함 설치 및 지인간 택배 전달 활성화
  - (검침) 방문 사전안내 활성화 및 여성 자원봉사자 동행검침 추진
  - (수리·배달) 방문직원 사진 사전 전송 및 사후 안심콜 서비스 검토
- '여성 안심귀갓길'을 골목길까지 확대하고, 여성 1인 가구를 위한 원룸건물 방범인증제, 지역경찰 책임담당제 등 추진
  - ※ 현재 전국 2,600여개의 여성 안심귀갓길 선정(정류소·역 ~ 주거지)

### □ 성·학교·가정폭력, 불량식품이 없어질 때까지 역량 결집

- 시행 첫해 초과 달성한 4대 사회악 감축목표를 상향 재설정하고, 전담수사체계를 확립하여 지속 관리
  - ※ '17년 : 성폭력범 미검거율 9.1%, 가정폭력 재범률 10.4%, 학교폭력 피해경험률 1.7%
- 4대 사회악에 대한 국민안전 체감도를 주기적으로 모니터링, 체감도 향상을 위한 지속적인 보완·개선 추진

## 참고 여성안심귀갓길 · 가정방문서비스 대책

### □ 여성안심귀갓길 조성

성폭력에 대한 여성의 불안감 해소를 위해 취약지역 위주로 여성안심귀갓길 조성

- 범죄발생·지역특성·방범시설·주민요구 등 치안여건을 다각도로 분석, 정류소·역에서 주거지까지 골목길 위주 「안심귀갓길」 책정
  - ※ 관서별 치안수요를 고려, 1급지는 2~4개, 2급지는 1~3개, 3급지는 자율 선정
- 「안심귀갓길」내 순찰강화는 물론, 환경개선·대국민홍보 병행 추진
  - 경찰력과 협력방범단체 등 인력을 집중, 가시적 순찰 강화
  - 보안등·CCTV·벽화 등 환경개선 및 스마트 첨단 방범시스템 등 도입

- **안심귀갓길 도보자 네비게이션** : CCTV·보안등·편의점 등이 위치한 안심 안내하는 도보자용 네비게이션 개발 추진 중
- **택시안심 귀가서비스** : 스마트폰 앱을 활용, 택시 내에 부착된 태그를 터치 시 정보, 승·하차 시간, 경로 등을 보호자에게 문자로 송신

### □ 가정방문서비스 안전대책

택배, 검침원을 가장한 범죄가 증가함에 따라 이에 대한 사전차단 대책을 마련

- (택배) 지자체별 공공장소 무인택배함 설치, 지인간 택배전달 활성화 등
  - 주민 공동 이용공간, 거주지 인근 지역에 무인 택배보관함 설치를 유도하고, 이웃 주민들(고령퇴직자 등)이 택배를 전달하는 사업 활성화
  - \* (서울) 21개 자치구 50개소 대상 ‘여성안심택배’ 서비스 운영('13.6월~)
  - (부산) 택배회사가 고령은퇴자 등 입주민들에게 가구당 택배 전달 조건으로 건당 600여원의 비용을 지급하는 ‘안심이 택배’ 사업 시행('13.1월~)
- (검침) 방문 사전안내 활성화 및 동행검침 모델 검토
  - 가스·전기 등 공공 기관은 방문 사전안내 활성화 및 주민대상 홍보
  - \* 도시가스 안전점검 방문시, 신청자에게 SMS로 방문일정 사전안내(산업부, '13.6월~)
  - 검침기관 및 지자체 협약으로 여성 자원봉사자 동행 검침 추진

## 2 현장에서 제대로 작동하는 안전관리체계 정착

◇ 안전에 대한 개선의지가 구현되고 각종 안전제도와 정책의 실효성이 확보되도록 현장 중심의 안전관리 강화

### □ 생명을 구하는 「골든타임제(Golden Time)」 실시

- 재난발생시 인명·재산 피해 규모를 좌우하는 초기 대응시간을 줄이기 위해 출동·도착 한계시간을 설정·운영
  - ※ (예시) 화재 : 소방출동 지령 후 5분 이내 / 산불 : 신고접수 후 헬기 30분 이내
  - ※ 화재 시 5분 이내 도착률 제고 : '13년 58% → '14년 62% → '17년 74%
- 긴급차량의 출동 속도 개선을 위한 교통시설 투자와 범국민 협력 제고
  - 긴급차량의 신호등 무정차 통과 시스템 개발 설치 등 시설 투자
  - 주택가 소방도로 불법 주·정차 단속 강화, 소방차 길 터주기 및 양보운전 집중홍보 전개, 의용소방대 출동을 향상 등

### □ 현장의 안전지킴이로서 지역사회의 안전역량 강화

- 안전한 골목길을 만드는 「안심마을」(10개소) 사업 본격 추진
  - 범죄예방 환경디자인, 급경사길 안전난간 설치 등 주민 스스로 안전 위협요소를 찾아내 개선하는 주민주도형 생활시책 추진
- '14년 지자체 합동평가 시 선제적·예방적 지표를 보강하여 개편
- 안전수준을 한 눈에 볼 수 있는 「국가안전지수\*」와 「지자체 안전지수」를 개발하여 과학적으로 관리
  - \* 분야별 안전사고 사망자수, 재난 피해액 등이 망라된 종합지표로 국제적으로도 비교 가능한 지수로 활용
- 「생활안전지도」는 상반기에 15개 지자체 시범 제공하고, 하반기에 100여개 지자체로 확산

## 참고

## 재난관리 「골든타임제」 실시

재난 및 안전사고 발생 시 신속한 초기 대응으로 국민의 생명과 재산을 보호할 수 있도록 재난관리 「골든타임제(Golden Time)」를 추진

## □ 주요내용

5분 이내 화재현장 도착률 : '13년 58% → '14년 62% → '17년 74%

- (화재) 소방출동지령 후 5분 이내 초기 대응
  - 긴급출동차량에 대한 양보의식 홍보강화 및 교통신호체계·시스템 개선
  - 비상동원명령 후 30분 이내 응소 등 의용소방대원의 효과적 지원
- (산불) 신고접수 후 헬기 30분 이내 초기 대응
  - 산림청 헬기 출동을 위한 보고체계 개선(신고 접수 → 출동)
- (불산 등 유해화학물질) 사고접수 후 2시간 이내 전문가 현장 투입
  - 소방관서 및 지방환경청별로 전문가 인력풀 확보, 비상연락체계 유지
- (도로) 인터체인지(IC) 간 접근 불가능 지속상태를 24시간 미만으로 유지
  - 도로공사 등 관계기관 간 긴급복구지원 정보 공유 및 공동 활용 체계 구축
- (금융) 금융전산시스템 마비 상태를 12시간 미만으로 유지
  - 긴급복구시스템 구축 및 예비시스템 구비

## □ 실행계획

- (1분기) 관계기관\* 회의 개최, 「골든타임제」 확정 협의(부처별 목표치 포함)
  - \* 환경부, 국토교통부, 금융위원회, 소방방재청, 산림청, 경찰청 등
  - 긴급출동차량에 대한 양보의식 홍보 강화, 의용소방대원 응소(30분 이내) 근거규정 마련(소방방재청)
- (2~3분기) 목표치 달성 추진상황 점검, 문제점 분석 및 후속조치 마련
- (4분기) 목표치 달성 추진상황 점검, 부처별 종합 평가

## 참고 안전한 우리 동네 「안심마을」 추진

### □ 안심마을 표준모델 구축 및 전국 확산

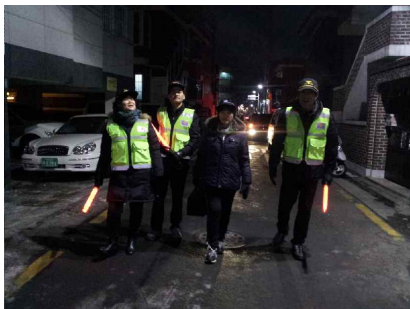
- 마을 단위로 안전수준 개선을 위한 주민주도형 민·관협업 모델 구축
- 주민 스스로 안전 위해요인 발굴 및 인프라 개선 사업 추진



< 안전 지킴이집 >



< 보도개설, 미끄럼방지 도로포장 >



< 밤길 범죄예방 순찰, 골목길 시설점검 >

### 3 근원적 안전위험요인 제거

◇ 같은 유형의 재난피해와 사고가 반복되지 않도록 근본적 원인 분석 및 해결대책 강구

#### □ 근원적 분석과 선제적 점검으로 동일 유형 사고의 재발 방지

- 민·관 전문가 합동으로 구성된 「재난원인 조사단」 본격 운영
  - 사고원인 및 대응과정을 철저히 조사
  - 조사결과 DB를 구축하고, 재발방지 및 사전 예방에 적극 활용
- 「재난원인 조사단」을 통해 위험요인을 선제적으로 점검·개선
- 현행 매뉴얼을 촘촘하게 정비, 예방중심의 새로운 매뉴얼 체계 정립

#### □ ICT 기술을 적극 활용한 스마트 재난·안전관리 확대

- 귀달린 CCTV와 같은 「지능형 CCTV」를 확대하여 생활안전 위해요소를 조기에 포착하고 현장 대응능력 제고
- 위성, SNS 등 분석, 재난상황을 모니터링 하는 「스마트 빅보드」 고도화
  - 일반국민도 볼 수 있게 지하철역사, 지하상가 등을 선정, 시범 설치
- 「CCTV 통합관제센터」를 확대 구축하고 지자체-경찰서-교육청 등 기관 간 정보공유 및 상시관제를 통하여 신속한 대응
  - '14년 28개 추가 구축, '17년까지 전국 모든 시·군·구에 목표
  - ※ 전용회선 활용, 관제요원 복무관리 강화 등 사생활 침해 관련 우려 최소화

#### □ 재난 취약계층의 생활주변 안전위험 요인 제거

- 쪽방촌 등에서 발생할 수 있는 화재·폭염·동파 등 위험요소에 대한 예방적 점검 강화
- 서민 주거 밀집지역의 배수로, 비탈면 등 위험시설 정비
- 야광조끼 보급 등 폐지 줍는 노인의 교통사고 감소 대책 마련

**참고**      **똑똑한 현장 모니터링 「지능형 CCTV」**

□ 이상음원 자동감지 서비스

- CCTV 주변의 차량 충돌음, 비명 등 이상음원 자동감지·분석으로 폭력, 도난, 파괴 등 이상 상황판별



□ 어린이 안전 위해 행동 자동감지 서비스

- 학교주변, 통학로, 공원 등 어린이가 많은 지역에서 위험한 횡단, 싸움, 추돌 등 문제상황을 자동 분석하여 관계기관에 신속 전달



## 4 국민과 함께 하는 안전문화 정착

◇ 사회 구석구석의 안전불감증을 해소하고, 안전규정과 절차 준수가 국민 생활 속에 정착되도록 안전문화운동 강력 추진

### □ 기초 안전수칙을 준수하는 안전문화운동 전개

- 생명을 보호하는 ‘안전띠, 안전모, 안전조끼’ 반드시 착용하기(3必着) 캠페인 대대적 실시
  - ※ (안전띠) 미착용 교통사고 사망률 3.4배 증가('12년)
  - (안전모) 산업재해 사망사고 중 41%가 안전보호구 미착용으로 발생('12년)
  - (안전조끼) 태안 청소년캠프('13.7)시 구명조끼 미착용으로 5명 사망
  - 여수 선박 화재·침몰('13.8)시 구명조끼 착용 승선원 19명 전원 구조
- ‘신호위반, 꼬리물기, 정지선 준수’ 등 기초질서 지키기 운동 전개

### □ 민간단체·기업과의 협력 활동 강화

- 기업의 사회공헌활동과 연계, 기업별 특성에 맞는 협력사업 추진
  - 생활안전 사례 온라인 홍보(포털업체), 쪽방촌 CCTV·가로등 확충(통신업체), 취약지역 무상의료서비스 제공(병원) 등
- 시기별로 자주 발생하는 사고유형을 분석하여 안전캘린더를 제작, 안전문화운동추진협의회와 합동 캠페인 전국적 전개
  - ※ 2·3월 개학기·어린이 안전, 4·10월 행락철 교통안전, 11·12월 성폭력 추방 등
- 안전 강조기간 설정·운영(5월 어린이 안전주간, 11월 안전문화 강조주간)

### □ 범지행위에 악용되는 각종 불법 물건을 일소

- 유통책 단속, 처벌근거 법제화 등으로 3대 대포물건(대포폰·통장·차량) 근절
- 신분증 온라인 진위확인서비스 확대(주민등록증 외 5종 추가)
  - ※ 현재 읍·면·동 사무소에서 주민등록증 진위확인 시스템 운영
- 불법물건 제보, 스마트폰·블랙박스 영상 신고 등 공익신고 활성화

## 5 국가 비상대비태세 강화

◇ 국지도발 등 안보위협 사태 시 즉각적으로 대응·조치할 수 있도록 사전점검 및 대비태세 강화

### □ 서해5도 등 접경지역 민방위경보시스템 및 주민보호계획 보강

- 경보시설 46개소 추가 설치(서해5도 16개소, 접경지역 30개소)  
※ 특교세 지원(740백만 원), 현재 장비 제작 중(서해 5 도지역 2월까지 설치 완료)
- 현지상황에 맞는 주민대피·이동·수용·구호계획을 점검·보완

### □ 위기관리상황실 운영 준비 및 관계기관 공조체계 유지

- 위기대응반 불시 소집, 팀별·개인별 세부조치사항 점검 등 훈련 실시  
※ (상황예상 시) 초동조치 I 단계 위기대응반(비상대비기획국장 등 11명) 운영  
(상황발생 시) 초동조치 II 단계 위기대응반(안전관리본부장 등 23명) 운영
- 관계공무원 및 관련기관의 비상연락망 정비 등

### □ 위기관리매뉴얼 보완 및 교육 강화

- 위기경보별 조치, 세부행동지침 및 유관기관 협조사항 등 매뉴얼 보완  
\* 연혁 : 제정('11.6.21), 개정(1차 : '12.2.12, 2차 : '12.12.5)
- 위기대응반 등 공무원 대상 위기관리 교육 확대

### □ 비상시 국민행동요령 홍보 활성화

- 스마트 폰 앱을 통한 대피소 위치 찾기 등 국민행동요령 홍보 강화
- 책자·리플릿·홈페이지, 소셜네트워크 등을 통한 다각적인 홍보 추진

## 【 유능한 정부 분야 】

**정부3.0,  
기초적인 정보공개부터  
철저히 재점검하여  
성과를 확산해 가겠습니다.**

- ① 공공정보 전면 공개 (국정과제 134)
- ② 맞춤형 서비스 정착 (국정과제 134)
- ③ 세계 1위 전자정부 (국정과제 133, 134, 135)
- ④ 공직사회 정상화 (국정과제 98, 138)
- ⑤ 정부청사의 공간적 거리 극복 (국정과제 135)

## 1 국민중심의 공공정보 전면 공개

◇ 정보공개 양적 확대와 질적 고도화를 추진하고, 민간의 공공데이터 활용 창업을 적극 지원

### □ 정보공개 실태를 수요자 관점에서 전면 재검토

- 정보공개 품질, 공개 방법, 수요자 편의성 등 반복적·집중적 점검
- 일자리, 복지, 재정 등 국민 관심분야는 상세하고 알기 쉽게 공개

### □ 사전 정보공개 대폭 확대 및 방법 개선

- 청구 없이도 결재문서가 바로 공개되는 원문정보 사전공개 본격 시행  
※ ('13년) 청구 공개 31만 건 → ('14년) 3.8억 건 → ('15년) 5.1억 건 → ('16년) 6.1억 건
- 기관별 사전 정보공표를 '정보공개포털(open.go.kr)'에서 통합 제공

### □ 공공데이터를 활용한 일자리 창출 적극 지원

- 공간·기상·교통·특허정보 등 파급효과가 큰 데이터 개방 확대  
※ 데이터 개방률 : ('13.10월) 16% → ('14년) 36% → ('17년) 60%  
※ 오픈API 25종 개발('14년) : 사회복지시설정보, 무역 및 내국 신용장 DB 등
- 유망기업 30개를 선정, 사업화를 지원하는 공공데이터 활용 '스타기업 육성 프로젝트' 추진
- 데이터 표준화 및 규제개선\*을 통한 데이터 활용 활성화  
\* 기상법·통계법 등 데이터 활용 제약 법령 상반기 중 개정, 창업기업 지원 절차 간소화

### □ 공개를 바탕으로 국민과 정부가 협업하는 민관 협치 강화

- 온라인 협업공간인 '제도개선 아이디어마당' 활용 확대
- 민관 협치 수준 측정을 위한 가칭 '민관 협치 활성화 지수' 개발

## 참고 공공데이터 활용 스타기업 육성 프로젝트

◇ 정부·공공기관이 제공하는 공공데이터를 활용하여 비즈니스로 발전시키기 위해, 유망기업 육성 프로젝트를 추진

○ 15대 전략분야 중심 유망기업(30개) 선정\*, 창업 및 중소기업 육성 등 사업화 집중 지원

\* 15대 전략분야 : 기상·교통·국토·식품의약·농업축산·문화관광·공공정책·조달·과학기술·환경·고용노동·재해안전·특허·해양수산·보건복지

- (유망업종) 맞춤형 의료정보 제공, 어린이 등 취약계층 안심서비스, 기상·문화정보를 융합한 감성 마케팅 등 인기업종 발굴\*

\* 공공데이터 민간 활용 수요 조사 실시('14.3월)

- (기업선정) 분야별 공공데이터 활용 1인 기업 및 중소기업 등 선정

※ 국가오픈데이터포럼 및 공공데이터전략위원회의 전문가 심의

- (사업지원) '산업생태계 협의체'를 구성, 부처별 지원사업 연계\* 및 인프라 지원(SW, HW, 네트워크) 등 대기업 협력 강화

\* 유망기업 지원을 위한 전문기관간 MOU 체결('14.3월) : 한국정보화진흥원, 창업진흥원 등 공공기관 및 대기업 등

- (기업인증) 공공데이터 활용 스타기업 인증\*

\* 공공데이터 법제도 전문위원회 등을 활용, 인증기준 등 제도 마련('14.7월)

○ 단계별 지원체계

단계 구분	① 인식 확산	② 창업 준비	③ 창업 초기	④ 사업 성장
대상	일반인/학생	예비창업자	초기창업자	중견기업 성공창업자
방향	관심 유발	사업화 유도	자립기반 지원	성공기반 지원
지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>창업교육</li> <li>성공 사례 전파</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>창업교육, 기술지원</li> <li>자금지원(엔젤투자, VC)</li> <li>공간지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>멘토링, 컨설팅</li> <li>자금지원, 커뮤니티</li> <li>유망기업 인증</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>판로 지원</li> <li>제도 / 법률</li> </ul>
효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>아이디어 도출</li> <li>창업여건 인식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업기회 탐색</li> <li>경험축적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>아이디어 사업화실현</li> <li>자금 및 기술 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업역량 강화</li> <li>매출 확대</li> </ul>

## 2 한번에 받는 맞춤형 서비스 정착

◇ 국민이 체감하는 성과를 낼 수 있도록 정부운영과 서비스 방식을 혁신하고, 국민 개개인의 수요를 존중하는 맞춤형 서비스 확대

### □ 문제해결형 협업으로 서비스 전달체계 개선

- 고용·복지·문화·창조경제 등 흩어진 서비스를 한 곳에서 원스톱 제공
  - 기본적으로 고용·복지는 통합, 문화·창조경제는 지자체 여건별로 연계
  - ※ ('14 상반기) 선도 지자체 10곳 선정·구축 → ('14 하반기) 전국 확산
- 문제 해결형 협업조직 구축을 위한 조직진단 및 인력 전환·재배치
- 기관 간 인사교류 '13년 대비 2배 확대 (690 → 1,325명)
- 맞춤형 서비스를 위한 범부처 정보시스템 연계·통합
  - 74개 행정서비스 영역 중, 취업정보·식품안전정보 등 우선 실시
  - 전자정부지원사업에 통합예산 배정, 시스템개발부터 사전연계·표준화

### □ 신청이 없어도 '미리 알아서 제공하는' 맞춤형 서비스로 전환

- 알지 못해 혜택 받지 못하는 일이 없도록, 행정서비스 목록 통합 제공
  - 약 17,000여개 수혜성 공공서비스를 임산부, 농어민 등 정책고객별로 유형화하여 안내·신청하는 통합시스템 시범 구축('14.12월)
- 건강, 연금, 자동차 등 '나'와 관련된 생활정보(20여 종)를 맞춤형으로 제공하는 「민원24」 기반의 생활정보 통합서비스 확대
- 서비스 사각지대가 없도록 취약계층 서비스 발굴·추진
  - ※ (예시) 시청각 장애인 민원방문 시 수화통역 및 음성변환 서비스 지원(안행부, 권익위)
- 단계별 원스톱 지원, 전담창구 확대 등 창업·기업 서비스 강화
  - ※ 중소기업지원사업 이력 관리를 위한 「중소지원 통합관리시스템」 확대 (중기청 전 시군구 50% 이상을 목표로 '허가민원 전담창구' 추가 확대(행자부, 지자체)

## 참고 남양주 「고용·복지 종합센터」 사례

◇ 현장 중심 서비스 개선을 위해 중앙·지방간 칸막이를 허무는 조직 진단 및 협업형 업무모델 정립

- (추진배경) 고용·복지 서비스를 기관별로 분산 제공함에 따라, 국민 불편 및 기관별 예산상 비효율 등의 문제 발생
  - 흩어진 고용, 복지 서비스를 받기 위해서는 일자리센터·자활센터 등 관련 기관들을 국민들이 각각 방문해야 하는 비용 초래
- (추진경과) 문제 해결형 조직진단 T/F 구성, 현장방문 및 국민의견 수렴을 통한 '고용·복지 종합센터' 체계 마련
  - 일자리 지원 기관과 복지서비스 기관이 함께 입주하여 협업 제고
  - 중복·공동업무는 조정·통합, 각 기관 고유기능은 유지·특화
    - ※ 고용센터(고용부), 일자리센터(남양주시), 새일센터(여가부), 지역자활센터(복지부), 복지지원팀(남양주시) 등이 참여

### <종합센터 개소 전후 비교>



- (효과) 기관 간 칸막이 해소를 통한 국민 중심의 고용·복지 연계서비스 전달 및 과제 해결형 협업조직의 성공사례 창출
  - 개인별 통합사례 관리, 취업박람회 등 공동사업 추진을 통한 시너지 제고, 민원인 편의 대폭 개선
    - ※ 센터 개소 후 일일 평균 400여명 방문

### 3 한 발 앞서가는 세계 1위 전자정부 실현

◇ 흩어져 있는 많은 정보를 수집·분석하고, 언제 어디서나 과학적으로 일하는 전자정부 환경을 마련

#### □ 개인 PC에서 공유·협업의 클라우드 업무환경으로 전환

- 전자결재·인사 등 공통 업무시스템부터 대폭 전환, 업무·정책 지식을 통합·축적하여 기관 간 공유 및 공동작업 가능하도록 지원
- 개방형 기술을 전면 도입하여 독자적 기술 확보 및 IT산업 성장계기 마련

#### □ 빅데이터 활용을 통한 능동적·과학적 정책관리 촉진

- 정책 전문가와 데이터 전문가가 참여, 정책수요 예측결과에 기반한 과학적 의사결정 및 선제적 행정 지원
- 클라우드·빅데이터 기반 「제3정부통합전산센터」 건립 검토
  - ※ 現 정보자원의 위치·HW 통합 수준 → 클라우드 기반 SW·서비스통합으로 발전

#### □ 세계 1위의 전자정부 등 행정한류의 전 세계적 확산

- 전자정부, 새마을운동, 정부3.0 등 행정한류 대표 콘텐츠 구축
  - ※ 전자정부 수출액 : ('10년) 1억 5,592만 불 → ('11년) 2억 3,771만 불  
→ ('12년) 3억 4,212만 불 → ('13년) 4억 1,928만 불
- 국제회의·행사를 성공 개최하여 행정한류 확산 계기로 활용
  - ※ 제1회 지구촌 새마을 지도자 대회(4월), UN 공공행정포럼(6월), 주민정보관리 국제컨퍼런스(9월) 등
- 사업 모델 수출, 전문인력 파견, 외국 공무원 연수 등과 연계

## 4 신뢰받는 공직사회 조성

- ◇ 변화된 행정환경과 국민의 눈높이에 맞춰 공직제도와 관행 개선
- ◇ 봉사문화 확산·소수자 배려를 통하여 신뢰받는 공직사회 구현

### □ 성과를 우선하고 능력을 존중하는 인사확립

- 국정과제 우수자 ‘올해의 공무원’ 선발 및 특별승진·승급 등 우대
  - ※ 「공무원임용령」 개정('14.1월) → 훈령제정('14.2월) → 올해의 공무원 시상('14.10월)
- 부처 특성에 맞는 개방형·공모직위 운영 및 과장급 공모직위 확대(5 → 10%)
- 직위·직렬별 특성에 따른 차별화된 보직관리로 공직 전문성 제고
  - ※ 전 부처 직위유형 분석('13년)→법령 정비('14.1월)→시범운영('14년)→전면도입('15년)
- 장기재직 공무원 자기개발 위한 '(가칭)자기주도 연수휴직' 도입 검토

### □ 배려하고 함께하는 따뜻한 공직 구현

- 시간선택제 공무원 채용, 대체인력 활성화 등 여성 경력단절 방지 지원
- 지역인재·장애인·저소득층에 대한 공무원 채용 확대
- 의사자(義死者) 유족 공직 진출 확대를 위해 공무원 채용 가점 도입
- 재능 나눔 활성화 및 봉사동호회 지원, 퇴직공무원 봉사 참여 확대 등

### □ 비리와 부정에 대해 엄격한 공직사회

- 비위공무원에 대한 엄격한 직위해제 처분 및 보수 감액 지급 추진
- 비리발생을 사전 예방하는 '청백-e 시스템' 확산 등 자치단체의 자율적 내부 통제 제도 정착 지원

## 5 정부청사의 공간적 거리를 디지털 행정으로 극복

◇ 정부청사의 공간적 분산을 ICT를 활용하여 극복하고, 원격·모바일 행정환경에 적합한 업무방식과 시스템, 행정문화 정착

### □ 디지털 행정문화 확산 강력 추진

- 국무회의, 차관회의 등 주요 국정회의체의 영상회의 원칙적 시행
- 영상회의 이용대상 확대(135개 → 200여 개) 및 의무 개최비율 상향(30% → 50%)
- 회의소집이 많은 종합 조정부처부터 솔선하여 영상회의 활용
  - 업무협의 등 소규모 회의는 출장 대신 PC 영상회의 활용
- 원격강의시스템 활용 확대 등 디지털 행정시스템 이용 교육 활성화

### □ 원격·모바일 행정시스템 고도화

- 청사 및 부처별 영상회의실 확대 설치 및 상호 운용성 개선
  - '14년 말까지 중앙 및 지자체 영상회의실(500여개)이 연계되도록 조치
- 업무공백 해소를 위한 출장형 스마트워크 센터 추가 설치(5개소 → 7개소)
- 원거리 기관 간 소통을 위한 「정부통합의사소통시스템(나라e음)」 고도화
  - 개인PC 간은 물론 공용 영상회의실과 연계, 원격회의, 협업과제 등 처리
- 스마트폰, 태블릿 PC 등을 이용한 모바일 업무시스템으로 출장·이동 공간 자체가 오피스가 되도록 발전
  - ※ 이용환경, 보안성 등을 고려, 메모보고·일정관리 → 결재로 단계적 기능 확대

### □ 차질 없는 세종청사 3단계 이전 추진

- 6개 기관 이전 대비 3단계 청사 적기 준공('14.11월) 추진
  - 공정률 52%로 정상 추진 중('14.1월말 기준), 금년 내 이전 마무리
- 1,2단계 이전 경험을 바탕으로 철저한 사전준비 이행 및 관계기관 간 긴밀한 협조체제 강화

**참고**

**정부통합의사소통시스템(나라e음)**

◇ 행정 효율성 향상을 위해, 대면보고나 출장 없이도 공무원 개인 PC에서 영상회의(보고)와 온라인 협업이 가능하도록 지원하는 시스템

- 부처 간 소통강화를 위한 ‘통합커뮤니케이션(UC) 메신저’ 도입
  - 개인 PC에서 기관 내, 기관 간 문자 대화 및 영상회의가 가능
    - ※ (PC영상회의) 동시사용 1,000명, 최대 60명까지 화면에 표출 / (메신저) 중앙부처 전 공무원 메시지 알림 및 실시간 SMS 통보
- 협업 활성화 지원을 위한 ‘온라인 협업공간’ 마련
  - 중요 시책, 다 부처 과제 등의 공동 실적관리 및 보고서 공동 작성, 일정 및 진도관리 지원
- 언제 어디서나 편리하게 일하는 ‘스마트 업무환경’ 제공
  - 스마트폰·태블릿 PC 이용 기관 간 메모보고, 협업현황 등 관리
    - ※ 이용환경, 보안 등을 고려하여 결재, 전자우편 등 단계적 기능 확대

< 참고 : 정부통합의사소통시스템 개념도 >



## 【 성숙한 자치 분야 】

**민선6기,  
지방의 자율성과 책임성을  
한층 높여 가겠습니다.**

- ① 책임성 · 투명성 강화 (국정과제 104)
- ② 권한 · 자율성 확대 (국정과제 104, 105)
- ③ 일자리 창출에 역량 집중 (국정과제 53, 105)
- ④ 국정의 동반자 역할 지원 (국정과제 44, 105, 138,)

## 1 책임성과 투명성을 제도적으로 강화

◇ 지출 및 부채관리 강화를 통해 재정운영의 건전성을 높이고, 조직·인사 운영의 책임성·투명성 및 지방의원의 윤리성 강화

### □ 주민서비스 중단 예방을 위한 파산제도 도입 추진

- 지자체의 재정책임성 제고와 재정기능 정지사태 예방
- 파산 자치단체의 지정기준, 절차 및 회생 방법 마련(공론화)
  - 행정기구·정원 감축, 지방채 발행 제한 등 회생특례 규정

### □ 지출·부채관리 강화를 통한 재정건전성 제고

- 지방공기업, 출자출연기관 부채까지 포함한 통합부채 관리체계 구축
  - 매년 재정건전성관리계획 수립, 자치단체별로 부채관리관 지정·운영
  - 지방채 발행 한도 산정 시 보증채무 등 우발채무 반영
- 대규모 지방재정사업\*과 법령 제·개정시 ‘지방재정영향평가제’ 도입
  - \* 국내·국제경기대회, 축제·행사 등의 유치 신청, 각종 공모사업 응모 등
- 결산검사위원 전원을 민간전문가로 선임하는 등 결산검사의 객관성·전문성 제고(지방회계법 제정)

### □ 지방공기업 및 출자·출연기관 경영 효율화

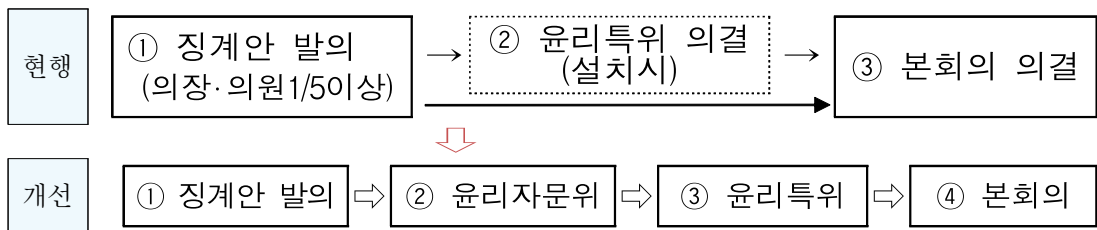
- 부채과다 공기업을 ‘건전화대상’으로 지정하고 사채발행기준 엄격 적용
  - \* 부채감축 5개년 계획 수립, 분기별로 부채감축 현황을 분석·공개 의무화
- 사업별 구분회계(‘15년), 연결재무제표 등 ‘국제회계기준’ 도입(‘16년)
- 우수인재 영입을 위해 전문성이 높은 중간관리자 직위에 개방형임용제 도입
- 불합리한 복리후생 개선, 노사 간 이면협약 근절, 경영평가 결과와 연계한 CEO 해임기준 엄격 적용
- 출자·출연기관의 채용, 회계, 계약 등 운영기준 마련, 경영평가 의무화

## □ 주민에 의한 통제 강화

- 책임성 확보에 필수적인 「주민관심 핵심정보·지표」 개발 및 공개
  - ※ (예시) 화재신고 접수 후 5분내 현장도착률, 단체장 업무추진비, 지방의원 의정비 등
  - 계약·조직정보 공개 의무화, 하도급 계약 등 공개범위 확대
  - 매년 실시되는 정부합동평가 결과 공개범위 확대
  - ※ ('13년) 9개 분야별 등급 공개 → ('14년) 36개 시책 등급 공개
- 주민소환제도의 실효성 제고를 위해 청구요건(청구권자의 10~20% 서명)을 강화하고, 개표요건(투표권자 1/3이상 투표) 완화 또는 폐지

## □ 지방의원 윤리제도 강화

- 윤리특별위원회 상설화 및 윤리심사자문위원회 신설
  - 민간위원으로 구성된 윤리심사자문위원회에서 징계에 관한 의견을 제출하고, 윤리특별위원회 의결을 거쳐 본회의 의결



## □ 지방 조직·인사운영 및 자체감사 책임성 확보

- 조직분석·진단 및 컨설팅 강화, 비효율적 조직운영 지자체에 대한 행·재정적 페널티 부여
  - ※ 지방행정연구원에 (가칭) 「조직분석·진단센터」 설치 추진
- 지방공무원 공로연수제 개선 (지방공무원임용령 개정)
  - ※ 의견 수렴을 통해 3개월 이내의 퇴직준비휴가 또는 사회적응 훈련 등 대안 제시
- 「감사위원회」 등 자체감사의 중립성·독립성 강화

## 2 제대로 일할 수 있는 권한과 자율성 확대

◇ 지방자치단체가 제대로 일할 수 있도록 지역여건에 따른 제도운영의 자율성과 다양성 제고

### □ 지역 여건에 맞는 행정기구·인력 운영

- 행정기구 및 직급기준 현실화 ('14.6월)
  - 지역특성을 반영하여 실·국 설치기준 조정
  - 인구 10만 이상 시·군·구의 부단체장 직급 조정
  - 효율적 업무수행을 위한 대규모 일반구의 구청장 직급 조정
- 총액인건비제를 폐지하고 기준인건비제\* 도입 ('14.2월)
  - \* 기준인건비 범위내에서 자율적으로 정원을 관리하되, 재정여건에 따라 인력 운영의 탄력성 부여

### □ 지방의회의 의정역량 강화

- 자치입법권 확대
  - 중앙부처 법령 제·개정시 지자체 등 관계기관의 사전 검토절차를 도입하여 조례로 정해야할 사무범위 확대
- 지방의회 의장에게 '의회 사무직원'의 임용권 부여

〈 현 행 〉		〈 변 경 〉	
직종	임용권자	직종	임용권자
일반직	단체장	광역 全 직종	의장 ※ 일반직 채용, 징계권 제외
임기제·별정· 舊기능직	의회 사무처장	기초 일반직 임기제·별정· 舊기능직	단체장 의장

- 광역의회 의정보좌 기능 강화 등 전문성 제고

## □ 지방이 체감하는 확실한 지방분권 추진

- 국가와 지방이 각각 더 잘할 수 있는 사무의 재배분 추진
  - 새로운 국가·지방사무 재 배분 기준에 따라 4만5천여 건의 법령상 사무 총 조사 및 사무 재 배분 ('14.2월)
  - 지방의견 수렴 등을 거쳐 이양사무 등 결정 ('14.5월~)
- 인구 100만 이상 대도시 행정수요 대응을 위한 특례 확대
  - 대도시 행정수행에 필요한 핵심사무에 대하여 추가 특례 부여
    - ※ 舊체제개편위에서 폐기물처리업 허가, 수도정비·하수도종합계획 협의권 등 7개 발굴
  - 100만 이상 대도시에 대한 소방 특례 부여방안 검토
- 지자체 공무원 직급·기관명칭에서 '지방' 삭제, 차별적 용어 개선
- 「지방자치발전위원회」와 함께 일반·교육자치 연계, 자치경찰제도 도입 등 핵심 분권과제 추진

## □ 과세제도 개선을 통한 자주재원 확충

- 지자체의 자체 세입관리 권한 강화
  - 지방세 비과세·감면 지속 축소 ('12년 21.8%→ '17년 15%)
  - 체납·과세자료 연계\*, 지방세 및 세외수입 징수관리\*\* 강화
    - \* 과세자료·체납정보 통합관리시스템 구축('13년 130종 연계완료, '14년 54종 신규연계)
    - \*\* 지방세징수법 제정 추진, 지방세외수입징수법 시행('14.8.7)
- 지방세 과세대상 확대 및 정액세율 개선
  - 지역 간 격차가 크고 장기간 미조정된 지방세율 개선
  - 지역의 부존자원, 지자체 유치시설 등에 대한 과세 확대
    - \* (예) 발전, 골재채취, 해저자원, 심층수, 폐기물, LNG시설 등
- 행정처리 비용에도 못 미치는 각종 요금 및 수수료 현실화
- 지방계약 발주 시 인지세 부과에서 지자체 수입증지로 전환

### 3 지역특성에 맞는 지역경제 활성화와 일자리 창출

◇ 동네규제 완화, 특성화된 발전전략 추진 및 지역별 맞춤형 마을기업 육성 등을 통해 지역 경제 활성화 및 일자리 창출

#### □ 기업투자 확대를 위한 동네규제 완화

- 「지방규제 지도정보」 시스템을 구축하여 지방규제 및 기업정책을 한눈에 파악할 수 있도록 함으로써 기업 투자환경 개선
  - ※ 애로 제기 빈도가 높은 지방규제를 선별, 해당 규제(조례) 기준을 지도에 색으로 표시
- 기업 입장에서 지역별 규제 환경, 투자유치 등 경제성과를 평가한 「기업활력지수」 측정·공표 ('14년 광역, '15년 전 지자체)
- 「지방규제 신고센터」 운영하여 현장과 수요자 관점의 규제 적극 발굴

#### □ 지역별 특성에 맞는 지역경제 활성화

- 옥외광고물 자유표시구역제 도입, 디지털 광고물 규제완화 등을 통한 광고산업 진흥 및 일자리 창출
- 지역별 특화 야시장\* 개발, 시·군의 중심상가 재디자인, 시설개선, 콘텐츠 제고, 각종 프로모션 등을 통하여 지역상권 재활성화
  - \* 부산 광통시장, 전주 남부시장 등을 비롯 5개 전통시장 야시장 선정

#### □ 마을기업 육성 및 지역공동체 일자리사업 추진

- 지역특화자원(향토자원, 전통기술 등)을 활용한 특화마을기업\* 육성 및 '대기업(중견기업)과 마을기업 자매결연' 등 판로 촉진
  - \* 지역 특성을 반영한 기술기반형, 유통형, 쪽방촌, 도시형 마을기업 등
- 생산적 지역공동체 일자리사업(1.4만개) 추진으로 취약계층 생활 안정
  - ※ 지자체(작업장 마련·임금 지급), 지역기업(일감제공·기술교육·채용), 취약계층(사업 참여) 등이 함께 참여하는 생산적 사업장 확대 운영

## 참고 생산적 지역공동체 일자리사업 추진

- 지역특화자원(특산물, 전통기술 등)을 활용하여 마을기업 등 생산적·지속적 일자리로 발전할 수 있는 사업으로 개편
- (생산적 일자리 추진) 3대 유형, 13개 사업 → 3대 유형, 16개 대상사업으로 개편, 일자리 사업 생산성 강화

### < 생산적 일자리 사업 추진사례 >

#### (경기 안양) 산림부산물 활용 사업단



- ▶ 사업기간 : '13.3월~11월, 1일 참여인원 5명
- ▶ 버려진 산림부산물을 활용하여 통나무 의자, 계단목 등 주민편의시설 제작
- ▶ '13년 통나무 의자 140개(5,600만 원 정도, 개당 40만 원 환산) 등을 제작하여 등산로 등에 설치
- ▶ 사업장 예산 2,800만 원 대비 2배 이상의 예산절감 효과

#### (충북 중평) 폐현수막 재활용 녹색마을만들기 사업단



- ▶ 사업기간 : '13.3월~11월, 1일 참여인원 5명
- ▶ 수거된 불법현수막을 가공하여 마대, 시장바구니 등 제작
- ▶ 폐현수막으로 제작한 마대를 낙엽수거용으로 활용(15,000매) ⇒ 약 27백만원의 예산절감(쓰레기봉투 1리터당 1,800원 기준)

- (지속적 일자리 연계) 중소기업 취업지원 강화, 공동작업장 운영사업 추진 등을 통해 지속적 일자리로 연계·발전
- ▶ 지자체(공동작업장 마련, 임금지급) + 지역기업(일감 제공 및 기술교육) + 취약계층(사업 참여)이 공동작업장 운영

### < 공동작업장 운영사례 >



- ① 기업 연계형 : 부산 해운대
  - 해물 다시마 팩포장, 약기 부품조립 등 공동작업장 운영
  - 수익창출 적립('12년 22명, 50백만 원 / '13년 26명, 28백만 원)
- ② 주민 자율형 : 경기 안양
  - 쿼트 생활용품 제작단(10명), 사랑의 문패 제작사업단(13명)

## 4 민선 6기 출범과 국정 동반자 역할 지원

◇ 민선 6기의 성공적 출범을 지원하고, 중앙-지방간 협력을 통해 국정의 원활한 추진 지원

### □ 민선 6기 지방자치의 성공적 출범 지원

- 6·4 지방선거의 공정·투명한 관리 및 차질 없는 법정 선거사무 수행
- 시·도지사 간담회, 시장·군수·구청장 「국정과제 설명회」 개최
- 초선 단체장·지방의원 리더십 교육 및 직무수행 가이드 북 발간 등

### □ 중앙과 지방간 소통·협력 강화

- 지역단위 국가-지방기관 간 협업강화를 위해 자치단체-특별지방행정기관 간 「(가칭) 정책협력회의」 설치·운영
- 국무총리 주재로 중앙부처 장관, 시·도지사가 참여하는 「중앙-지방협력회의」 구성 ※ 민선 6기 출범 이후 새로운 여건에서 법 제정 추진
- 지방 중심의 대한민국 제2회 지방자치박람회 개최(10월)

### □ 복지중심의 동(洞) 기능개편

- 인구 50만 이상 일반구 미설치 도시를 대상으로 대(大)동제 도입, 일반구 설치에 따른 비효율 방지 및 일선 복지기능 강화
- 민원·복지·자치 관련 기능분석을 거쳐 복지중심 개편방안 마련

### □ 지역공동체 활성화 및 주민생활 불편 해소

- 지역공동체 사업의 체계적이고 지속적인 지원을 위한 「지역공동체 활성화 지원법」 제정 추진 ('14년 하반기)
- 복합이용공간\*을 활용한 취약계층 거주지 「희망 공동체」 만들기 사업 확대를 통해 서민생활 안정 지원
  - \* 주민소통·휴식·문화공간, 사회복지시설, 수익사업 시설(공동작업장 등)
- 생활권과 행정구역 불일치로 인한 불편 해소를 위해 경계조정 활성화
  - ※ 조정기구, 조정기준 및 절차 마련 등 제도적 기반 구축

### □ 지구촌 새마을운동 사업 추진 (참고)

## 참고 지구촌 새마을운동 사업 추진

- 우리의 성공한 발전 경험과 노하우를 국제사회와 공유하여 단순한 물적 인프라 지원을 넘어 개도국의 실질적 자립역량을 제고
  - '09년부터 현지마을 지도자·공무원 대상 초청연수(약1,000명)와 개도국내 '새마을운동 시범마을' 조성사업을 중점 추진 중
  - ※ '09년 이후 미얀마 등 약 20여 개국에서 새마을운동 전수를 공식 요청

### < 지구촌 새마을운동 사업 추진 성과(사례) >

#### 새마을 초청연수사업 ⇨ 주민 자립의식 개혁



- ▶ (몽골) 교육 이수자들이 새마을회(약 2,500명 규모)를 설립  
⇒ 식목의 날 법정화와 그린 몽골리아 사업 추진에 주도적 역할
- ▶ (라오스) 주민총회에서 선발된 새마을지도자 중심의 공동농장 운영 등 주민 참여형 사업 전개, 자신감 고취  
⇒ ('08년) 가구소득 연 1,000불 → ('12년) 2~3,000불

#### 시범마을 조성사업 ⇨ 가시적 소득 증가



- ▶ (탄자니아) 농지개간과 기술보급으로 현지 주요 식량작물인 카사바의 생산량을 획기적으로 증대  
⇒ 자급율 : 20%→100%, 생산량의 2/3 판매로 신규 소득 창출
- ▶ (우간다) 시범마을의 가시적 성과로 인해 자체적으로 사업이 인근 10여개 마을로 확산, 현지정부의 관심 유도

- 지구촌 새마을운동의 국제적 파급효과 제고를 위한 노력 확대
  - 개도국 현장의 생생한 경험과 노하우 공유를 위한 국제적 소통의 장(場) 마련

### < 제1회 지구촌 새마을 지도자 대회 개최 추진 >

- ▶ 일시·장소 : '14.4.21~24, 새마을중앙연수원 및 지자체
- ▶ 참석 : 개도국 정부인사 및 새마을지도자, 국제개발전문가, 유학생 등 약 800여명
- ▶ 주요 내용 : 사례 공유 세미나, 지구촌 새마을운동 선언문 발표, 현장 견학 등

- 현지 새마을 지도자의 전문성과 공신력 제고를 위해 자격제 신설·운영
- 부처별 사업간 연계·통합, 사업규모와 파급효과 대폭 강화

---

## Ⅲ. 주요 정책 현안

---

## 1 「비정상적 정상화」 추진

- ◇ 공직부문 내 비정상적 관행을 국민 눈높이에 맞게 과감히 개선하여 기본이 바로 선 국가 구현의 토대를 마련
- ◇ 지방공기업의 방만 경영을 바로 잡아 합리적·효율적 경영 도모

### □ 공직 내 비정상적·불합리한 관행을 발굴하여 개선 추진

- 「공직부문 정상화 과제」 39건을 선정하여 개선
  - 국민 눈높이에 맞지 않는 특혜성 또는 불공정 관행 타파(7건)
    - ※ (사례) 퇴직 후 재취업 관행 개선, 지방공공기관 친·인척 특혜채용 근절, 불합리한 공로연수제도 개선, 부당한 시간외 수당 수령행태 개선 등
  - 비효율·불합리 제도 시정(23건), 법과 원칙의 공직문화 확립 등(9건)
    - ※ (사례) 지방에 대한 차별적 용어 개선, 비합법적인 공무원 노사행태 개선, 사회단체 보조금 부정사용 개선 등
- 속도감 있는 과제 추진으로 선도적 성공사례 창출에 주력
  - 꾸준한 동력 확보를 위한 내부 점검체계 마련 및 신규과제 지속 발굴

### □ 부채 감축, 경영평가 강화 등 지방공기업의 경영 정상화 도모

- 재무상태, 경영손익 등을 고려한 '건전화 대상 지방공기업' 지정, 부채감축목표제 실시 등 부채 구조조정 추진
- 성과 중심 경영평가 강화를 위한 재무성과, 부채감축 등 평가지표 보강, 불합리한 복지에 대한 페널티 부여 등 실시
- '지방재정 통합공개시스템' 구축 등 지방공기업 경영정보공개 확대
- 행자부 산하 공공기관에 대한 경영실적 평가, 경영공시 확대 등도 함께 추진
  - ※ 「지방공기업 부채감축 및 경영효율화 방안(13.12월 발표)」 이행 철저

## 2 지방선거의 공정한 관리

◇ '14.6월로 예정된 전국동시지방선거를 공명정대하게 실시함으로써 성공적 민선 6기 출범을 지원

### □ 선거 개요

- 선거일 : 2014. 6. 4.(수), 06:00 ~ 18:00
  - ※ 예비후보 등록(2.4), 후보 등록(5.15~16), 선거운동 개시(5.22), 사전투표(5.30~31)
- 실시대상 : 시·도지사, 교육감, 지방의회의원 등 3,952명

### □ 주요 내용

- 범정부적 공명선거 추진체계 구축
  - 행자부 공명선거대책단('13.12월~) 및 공명선거지원상황실(2~6월) 운영
  - 공명선거관계장관회의, 안행부·경찰청 연석회의 개최 등
- 공무원의 선거중립 및 공직기강 엄정 확립
  - 각종회의·교육 시 선거중립 강조, 공무원 행위기준 책자 발간·배포
  - 줄서기, 공직사회 편가르기, 금품수수 등 고질적 선거병폐 차단
    - ※ 행정자치부·시도 합동 공직기강 특별 감찰단 편성 운영('14.3~6월)
- 차질 없는 법정선거사무 수행
  - 선거인명부 작성, 부재자신고 처리 등 지자체 추진 지원
  - 투·개표사무원 확보, 투·개표소 안전관리 대책 마련
- 범사회적인 공명선거 분위기 조성
  - 지자체 등과 협조하여 공명선거·투표참여 홍보활동 적극 전개

### □ 향후 계획

- 공명 지방선거 추진계획 수립 및 지자체 지침 시달(2월)
- 전국선거담당공무원 교육(3~4월) 및 지자체 추진상황 점검(4~5월)

### 3 개인정보보호 강화

◇ 카드사 개인정보 유출사고 계기, 개인정보 보호 강화를 위한 종합대책 추진

#### □ 개인정보보호 관련 법·제도 개선

- 개인정보 유통경로 투명화, 개인정보처리 수탁자 관리 강화, 간편한 개인정보 삭제·처리정지 요구 등 개인정보보호법 관련 제도 개선
- 개인정보 관련 법률간 불일치·모순되는 규정을 정비하고, 유사 위반행위에 대한 각 법률간 제재수준 일관성 유지
  - ※ 위법행위로 인한 사회적 파급효과 등을 고려하여 법적 제재수준 정비

#### □ 개인정보 유출·침해 예방을 위한 관리 강화

- 전 공공기관 개인정보보호 관리실태 일제 점검 및 병원, 마트 등 국민생활 밀접 분야 중심 집중 점검 실시
- 행정처분을 강화하고 처분 결과 공표 및 위반·처분 사례 전파
  - ※ 주민등록번호 유출시 과징금 처분('14.8월 시행)
- 공무원증 신분정보 보호 강화를 위해 금융기능(현금카드) 삭제 추진

#### □ 주민등록번호 보호 대책 마련

- 8월부터 법령에 근거 없는 주민번호 수집 금지
- 금융·정보통신 등 관련 법령 정비 : 수집정보 폐기기간, 처벌규정 보완 등
- 주민번호 대체 식별수단 활성화 및 다양한 근본대책 검토
- 정부 내 개인정보보호 추진체계 정비

## 4 도로명주소의 안정적 정착

◇ 국민 불편사항의 신속한 처리로 도로명주소의 초기 정착

### □ 추진 현황

- (공공) 공적장부 전환이 완료되어 업무 전반에 사용 중
  - 각 부처·시도별 상황실 운영 등 범정부적 비상대응체계 운영(13.12.17~)
- (민간) 활용도 제고를 위한 사용 환경 조성, 기업 주소전환 지원
  - 내비게이션·인터넷 검색 개선, 전 세대 대상 전면사용 안내문 배부
  - 40개 선도 기업 중 28개 기업이 주소전환 완료·활용 중

### □ 향후 추진계획

- 국민 불편사항 적극 개선 추진
  - 도로명에 동 명칭·지명 등 지역의 역사·전통을 반영할 필요가 있는 경우, 지역주민과 논의를 거쳐 변경 추진
  - 훼손·멸실·미 부착 안내시설물에 대한 점검 및 즉각 정비
- 택배·내비게이션·인터넷쇼핑 등 생활 밀접분야 활용 여건 중점 조성
  - (택배) 원활한 배송 지원을 위해 안내도 보급, 현장 애로사항 청취, 도로명 주소를 활용한 새로운 배달구역·경로 개발 지원
  - (내비게이션) 도로명주소 사용방법 안내, 업그레이드하기 캠페인, 검색 기능 지속 개선
  - (인터넷쇼핑) 회원가입·배송지에 도로명주소를 사용할 수 있도록 시스템 개선 지원
- 대국민 홍보 강화 및 민간분야 활용도 제고
  - 배달업계 안내도 보급, 취약계층 방문설명 등 맞춤형 홍보
  - 기업 및 각종 모임·단체 주소전환 컨설팅 및 지원

(이하 내용은 분량관계로 생략)

<쉬어가기 4>

## 보고서의 달인 되기 장인의 정신과 예술가의 혼으로 작성하자.

이 세상에는 각 분야의 달인(達人)이 많다. 최근에는 ‘생활의 달인’, ‘우리말의 달인’, ‘지방행정  
의 달인’과 같이 ‘달인’이란 말을 흔히 접하게 된다. 그러나 달인은 아무나 쉽게 되는 것이 아니  
다. 달인이 되려면 끊임없는 노력이 필요하다. 산고(産苦)의 과정을 거쳐야 한다.

그렇다면 공무원에게 있어 ‘보고서의 달인’은 어떤가? 공무원이 작성하는 보고서는  
행정에서 ‘산소’와 ‘혈액’ 같은 역할을 한다. 많은 경우, 공직에서 보고서를 잘 쓰는 공무  
원은 ‘일을 잘한다.’, ‘능력이 있다.’는 평가를 받는다. 그래서 모든 공무원은 보고서의  
달인이 되기를 원한다. 보고서의 달인이 되려면 부단히 연구하고 노력하는 장인의 정신  
이 필요하다. 자신의 혼(魂)을 담아 예술작품을 만드는 예술가의 정신이 필요하다. 공무  
원이 장인과 예술가의 정신을 갖고 보고서를 작성하면 반드시 ‘명품 보고서’가 탄생하게  
될 것이다.

‘본인이 작성한 보고서가 예술작품이다’라는 생각을 마음에 품고 상상해 보면 도움이  
많이 된다. 계속 보고서를 다듬어 가게 된다. 더 아름다워진다. 더 풍성해진다. 결국은  
찬사를 받게 된다. 다음은 어느 공직자의 얘기이다. 보고서도 예술작품임을 깨달았다.

거의 10여년 모시던 과장님이 생각한다. 지시를 받아 급히 4~5쪽 보고서를 만들어 한 번 읽  
어 보았더니 영 맘에 들지 않았다. 내용이나 품질보다는 스피드와 타이밍이 중요하다고 판  
단해 과장님께 그냥 올렸는데, 1분도 채 안 되어 5~6개 글자를 고쳐 주셨는데, 돌아와 수정  
해 놓고 보니 스스로 볼 때, 70점 보고서가 95점 이상으로 향상되었다. 순간 과장님께서 마  
술을 부린 것도 같고 “보고서를 만들고 다듬는 과정이 예술 활동과 다를 바 없다”는 감동을  
받았다.

## 제 5 장 보고서 작성 사례분석(잘된 점과 개선할 점)

보고서 작성 실제 사례를 학습함으로써 오류를 줄일 수 있다. 실제 작성된 보고서를 분석해 보고 잘된 점과 개선할 점은 무엇인지를 구분하는 능력을 함양하여 보자. 아래 보고서를 먼저 분석해 보고 잘된 점과 개선할 점을 찾아보시오.

### 1. <사례 1>

#### ◆ 보고서 작성 실제 사례(수정 전 초안)

**12년 정부업무평가(특정평가) 추진상황 보고**

**평가목적**

○ 「정부업무평가기본법」에 따라 중앙행정기관의 주요정책 및 관리역량을 평가함으로써 국정 운영의 책임성 제고 및 국정성과 창출 유도

**평가대상기관 : 41개 중앙행정기관**

**평가대상과 방법**

○ (평가대상) 국무총리가 국정의 통합적 관리를 위해 핵심과제 등 7개 부문\*에 대한 추진성적을 평가  
 \* ① 핵심과제(서민생활안정과제 포함), ② 일자리 창출 과제, ③ 녹색성장 과제, ④ 정책관리역량, ⑤ 규제개혁, ⑥ 정책홍보, ⑦ 국민(정책·민원) 만족도

○ (평가방법) 7개 부문별 민간평가단\*이 추진실적자료를 토대로 평가  
 - 필요 시 현장조사 병행, 기관별 등급(최우수·우수·보통·미흡) 도출  
 \* 총리실 정부업무평가위원회(강근복 위원장 등 11명), 민간전문가, 총리실 관계관 등

**평가시기**

○ 분기별 점검, 중간점검(7월) 및 최종평가(11~12월)

**평가결과 활용**

○ 평가보고회 개최, 국무회의 보고, 우수기관 포상, 정책개선 활용(12월)

**< 그 간 추진경과 >**

○ 총리실 지침 송부(12.1), 일자리 과제(1개), 녹색성장과제(2개) 선정 및 추진계획 총리실 제출(12.2~3), 핵심과제(53개) 선정 협의 중(12.3)

※ 녹색성장 : 공공기관 온실가스 감축, 친환경 생활공간 조성·지방녹색성장 추진 강화  
 ※ 일자리 : 지역공동체 일자리 사업(마을기업 육성 포함)  
 ※ 핵심과제 : 3개 대과제, 53개 세부과제(총리실과 협의 중)

**향후계획 : 12년 정부업무평가 대응계획 수립(4월)**

◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서에 대한 분석내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

◆ 보고서 실제 사례(수정 후)

### '12 정부업무평가(특정평가) 추진상황 보고

**□ 평가개요**

- (평가목적) 「정부업무평가기본법」에 따라 중앙행정기관의 주요정책 및 관리역량을 평가함으로써 국정운영의 책임성 제고 및 국정성과 창출 유도
- (대상기관) 41개 중앙행정기관
- (평가대상) 국무총리가 국정의 통합적 관리를 위해 핵심과제 등 7개 부문\*에 대한 추진성과를 평가
  - \* ① 핵심과제(서민생활안정과제 포함), ② 일자리 창출 과제, ③ 녹색성장 과제, ④ 정책관리역량, ⑤ 규제개혁, ⑥ 정책홍보, ⑦ 국민(정책·민원) 만족도
- (평가방법) 7개 부문별 민간평가단\*이 추진실적자료를 토대로 평가
  - 필요 시 현장조사 병행, 기관별 등급(최우수·우수·보통·미흡) 도출
  - \*총리실 정부업무평가위원회(000 위원장 등 11명), 민간전문가, 총리실 관계관 등
- (평가시기) 분기별 점검, 중간점검(6월) 및 최종평가(11~12월)
- (평가결과 활용) 평가보고회 개최, 국무회의 보고, 우수기관 포상(12월), 정책개선 활용(다음 해)

**□ 추진경과**

- (총리실) '12 정부업무평가기본계획 부처 송부(12.1.26)
- (우리 부) 일자리과제(1개, 세부2개) 선정·추진계획 총리실 제출(12.2~3)
- (우리 부) 녹색성장과제(2개, 세부6개) 선정·추진계획 총리실 제출(12.2~3)
- (우리 부) 핵심과제 선정(3개, 세부53개)에 대해 총리실 협의 중(12.3)
  - ※ 일자리 : 지역공동체 일자리 사업(마을기업 육성 포함)
  - ※ 녹색성장 : 공공기관 온실가스 감축, 친환경 생활공간 조성·지방녹색성장 추진 강화
  - ※ 핵심과제 : 3개 대과제, 53개 세부과제(12년 성과관리시행계획상의 관리과제)

**□ 향후계획 : 우리 부 '12 정부업무평가 대응계획 수립(4월)**

- 총리실 평가 설명회(3. 30)와 세부시행계획(4월)을 반영하여 수립
- 일자리창출과제 1/4분기 점검 대응(지역희망일자리추진단)

◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 추진경과를 추진개요와 병렬적으로 전개한 점이 체계상 균형이 잡혔다.
- ② 평가개요로 묶어서 평가전반에 대하여 일목요연하게 제시하여 이해하기가 쉽다.
- ③ 향후계획을 보다 세분화하여 개선하였다.
- ④ 추진경과가 수정 전보다 훨씬 더 구체적이다.

## 2. &lt;사례 2&gt;

## ◆ 보고서 실제 사례

## 우리 부 ‘따뜻한 행정’ 구현과제 점검계획

**□ 추진 배경**

- 우리 부에서 추진하고 있는 ‘따뜻한 정책’에 대하여 **쟁점사항 분석 및 정책고객의 의견수렴 등 만족도를 점검하고 개선사항을 환류**

▶ “앞으로 **친서민 중도실용정책과 생활공감정책을 더욱 강화하여** 공정한 사회가 뿌리내리도록 최선을 다할 것입니다.” (8.15 광복절 경축사)

▶ **대내·외 ‘따뜻한 정책’ 추진 지시** (8.9 간부회의 시, 장관님)

**□ 점검 대상**

- 우리 부 ‘따뜻한 정책’ 10개 분야 20개 과제 \* 과제목록 별첨
  - 정책의 파급효과와 사회적 관심이 큰 과제를 우선 선정

**□ 점검 방법**

- (정책 분류) 정책고객을 3개 그룹(취약계층, 일반국민, 공무원)으로 구분하고, 그룹별로 집중점검 실시

1단계	2단계	3단계	4단계
자료 수집	현장 점검	점검 분석	결과 환류

- (자료 수집) 과제 추진현황과 향후 추진계획, 제도 개선사항, 대내·외 지적사항 및 조치결과 등 서면자료 수집
  - 언론 및 민원을 통해 제기되는 현장감 있는 의견 수렴
  - 타 기관의 유사한 정책사례를 발굴, 비교분석을 통한 시사점 도출
- (현장 점검) 일반 고객, 전문가, 이해관계자, 일선 지자체 담당자 등과의 인터뷰, 설문조사 등을 통한 현장점검 실시
  - 지자체 등 현장 체감도 분석, 개선방안 실시 후 효과 등 검토
- (점검 분석) 서면자료 및 대내·외 관련자의 의견을 종합하고, 사업부서와 정보를 공유하여 실질적인 분석 실시
- (분석결과 환류) 사업부서에서 제도의 개선 및 집행에 반영할 수 있도록 **통보 및 공유**

### □ 향후 계획

- 취약계층, 일반국민, 공무원 대상 우리부의 따뜻한 행정 정책 단계적 점검 실시(8월 말~9월 중)
  - 사회 각 분야의 대표성 있는 구성원으로 '제4기 CS 모니터 단'을 구성하여 따뜻한 친서민 정책과제 발굴 및 지속적 점검 ('10.9월 중)
- 구성분야 : 소외계층(장애인), 다문화가정, 주부, 학생, 기업인, 공무원(중앙지방) 등
- 정책 점검 시 발굴된 정책 고객을 CS 모니터 단으로 위촉하고, 정책 대상의 참여를 통한 따뜻한 행정 과제 지속적 발굴(Prosumer)
  - 수시·정기적 계층별 의견 수렴 및 소통의 시스템을 구축
- 관련 부서와 협의를 통해 점검 내용 및 새로운 시책 등에 대한 체계적 홍보도 병행 추진

### ◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서에 대한 분석내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

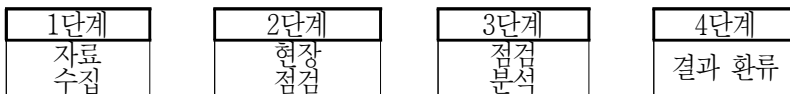
### ◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 점검 일정이 8월 말 ~ 9월 중으로 제시되어 있으나, 자료수집, 현장점검, 점검분석 등 점검단계별로 좀 더 세분화가 필요하다.
- ② 점검단계 항목을 먼저 제시하고, 그 아래에 4단계 항목을 제시하는 것이 더 바람직하다.

<작성 예시>

### □ 점검 단계

- 점검 단계는 다음 4단계로 구성



- ③ 정책분류에 점검단계 항목을 배치하는 것은 잘못된 배치이다.
- ④ 점검 4단계의 항목과 그 아래의 항목이 순서대로 일관성 있게 배열되어 있다.
- ⑤ '향후계획'에서 '계층별 의견수렴'을 '정책고객별(또는 그룹별) 의견수렴'으로 표현하는 것이 용어사용에 있어서 일관성을 유지한다.

3. <사례 3>

◆ 보고서 작성 실제 사례

(수정 전 초안)

(수정 후)

**『스마트워크 활성화』 현안진단 결과**

**1. 현안진단 개요 (1쪽)**

- 목적
- 추진 경과

**2. 스마트워크 활성화 추진현황 (4쪽)**

- '10.7월 대통령 보고 이전
- '10.7월 대통령 보고 이후
- 각 실별 추진 현황

**3. 사안별 진단결과 (12쪽)**

- ① 정책추진 체계
- ② 제도·문화적 측면
  - 공공영역
  - 민간영역
- ③ 인프라측면 검토
- ④ 스마트워크센터 시범운영 방안

**4. 유사사례 분석 (1쪽)**

**5. 향후 정책 제언 (2쪽)**

- ① 추진체계 구성
- ② 제도·문화적 기반 조성
- ③ 스마트워크센터 시범운영 방안

**『스마트워크 활성화』 현안진단 결과**

**1. 현안진단 개요 (1쪽)**

- 진단 목적
- 추진 경과

**2. 스마트워크 사업 추진 경과 (1쪽) ←②표현 수정**

- '10년 이전
- '10.1월 '스마트오피스 계획'
- '10.7월 '스마트워크 추진전략'

**3. 실별 업무추진 현황 (2쪽)**

**4. 스마트워크 사업 추진상황 진단 (9쪽) ←①분량축소**

- ① 추진 체계
- ② 목표설정 및 접근방법 ←②표현 수정
  - ※ 접근방법으로 인해 활성화가 안 된 유사사례
  - ←③위치 조정
- ③ 스마트워크센터 구축사업 ←②표현 수정
- ④ 스마트워크 민간 확산 ←②표현 수정
- ⑤ 정보통신기술 측면 ←②표현 수정

**5. 향후 정책 제언 (4쪽) ←④내용 보강**

- ① 우리부 추진체계 정비 ←②표현 수정
- ② 스마트워크 성공사례 창출 ←②표현 수정
- ③ 스마트워크 개념 및 접근방법 정립 ←②표현 수정

◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서에 대한 분석내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

<p>1. 잘된 점</p> <p>①</p> <p>②</p>	<p>2. 개선할 점</p> <p>①</p> <p>②</p>
----------------------------------	-----------------------------------

◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 수정안에서 유사사례 분석 부분을 삭제한 것은 다소 아쉬운 점이다.
- ② 수정안은 수정 전 초안보다 표현을 보다 이해하기 쉽도록 다듬었다.
- ③ 수정 전 초안은 스마트워크 활성화 추진현황으로 되어 있었으나, 수정안은 사업 추진경과와 추진현황으로 나눔으로써 혼동이 되지 않도록 했다.
- ④ 추진상황 진단 부분을 보다 구체화하여 진단의 범위를 바로 이해할 수 있다.

#### 4. <사례 4>

### ◆ 일부 보고서 중 추진실적에 대한 사례분석

□ 추진실적

**《전략적 인사관리를 통한 정부 인력의 효율적 운영》**


- 행정환경변화에 탄력적으로 대응하는 인사제도 개선
  - 공직사회 경쟁력 강화를 위한 직무중심의 인사제도 개선
 

- ◆ 별정직 성과우수자는 공모 없이 상위직급 재임용(5.23, 별정직 규정 개정)
    - ◆ 본래 업무를 병행하지 않는 전담 직무대리 허용(6.7, 직무대리규정 개정)
    - ◆ 부처별 전문직위 실태 조사(7월) 및 전문직위 관리 강화방안 마련(9.28)
  - 육아휴직 활성화를 위한 제도 개선(5.23, 국가공무원법 개정공표)
    - ※ 육아휴직 대상 확대(만6세→만8세), 육아휴직 결원 출산휴가일 부터 총원
  - 유능한 인재의 공직 유치를 위한 「공직채용박람회」 개최(5.12~14)
    - ※ PSAT 예제풀이, 1:1 모의면접, 선배공무원 멘토링, 부처별 상담 등
  - 공무원 사기진작을 위해 6급 근속승진제\* 실시(3.7, 임용령 개정) 및 기능10급 폐지(5.23, 국공법 개정)
  - 불합리한 인사제도 개선 추진(7개 과제 개선 완료)
    - ※ 초과현원 부처 간 전보 허용, 고공단 인사심사 생략범위 확대 등


**《국가선진화를 위한 지식정보사회 구현 선도》**

- 스마트워크 인식 제고를 위한 교육·홍보활동 강화
  - 교과목 개설(5월), 국제 컨퍼런스 개최(9월), 정책포럼 등 다양한 채널 활용


국제 컨퍼런스




포럼




세미나




방송 출연



패널 출연



사이버 교육



### ◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서에 대한 분석내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
① ②	① ②

### ◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 대부분 실적마다 구체적인 일정과 통계를 함께 제시한 점은 우수한 점이다.
- ② 스마트워크의 인식제고를 위한 교육강화 부분을 6개의 주제별로 구분하고 이를 종합하여 입체적으로 제시한 점은 우수한 점이다.

- ③ 6급 근속승진제에 대한 구체적인 보충설명이 없는 점이 아쉬운 점이다.  
 ④ 불합리한 인사제도 개선 추진 일정이 구체적으로 제시되지 않는 점이 아쉬운 점이다.

## 5. <사례 5>

### ◆ 보고서 작성 실제 사례

#### 우리부 직원 사이버 안전교육 실시 계획

##### □ 교육계획

- 교육명 : '생활 속 안전 길잡이'  
 (※중공교 사이버교육센터에서 운영)
  - 「안전교육 표준교재」를 활용하여 분야별 안전수칙을 20차시로 구성
  - 안전정보·수칙 습득으로 안전생활 실천 및 사고 대응역량 강화
- 교육대상 : 과장급 이하 전 직원
- 교육시기 : 본부 및 소속기관 대상으로 순차적 실시 (※ 교육센터 서버용량 관계)
  - 1차(2.6~2.25) : 재난안전실 직원
  - 2차(3.6~3.25) : 본부 1차관 소속 직속관 및 각 실국
  - 3차(4.6~4.25) : 본부 2차관 소속 직속관 및 각 실국
  - 4차(5.7~6.26) : 소속기관 직원 (\* 참여저조시 하반기 부내 교육과정으로 운영)
 ※ 중공교·지방행정연수원·기록원·청사관리소·통합전산센터·소청심사위 (기타 자율 실시)
- 상시학습 : 10시간 인정
- 교육방법 : 중공교 사이버교육센터(<http://cyber.coti.go.kr>)  
 수강신청 후 학습
- 1기(2.6~2.25) 운영결과, 455명 수강신청 → 427명 수료 (※정원 확대·운영)  
 < 중공교 사이버교육센터 교육과정 설문조사 결과 >

참여 동기	역량강화 69%, 상시학습 32%	업무 관련	도움 98%
교육 만족	만족이상 80%, 보통 18%	추천 여부	교육 추천 97%

**□ 향후계획**

- 타 부처 및 지자체 공무원 안전교육 활성화 추진 (하반기)
  - 중공교-지방행정연수원·지식경제공무원교육원 등 교육기관과의 콘텐츠 연계로 타 부처 및 지자체 공무원까지 안전교육 기회 확대

**◆ 보고서 스스로 분석하기**

위 보고서에 대한 분석내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

**◆ 잘된 점과 개선할 점**

- ① ‘교육계획’보다는 ‘교육개요’로 표현하는 것이 더 바람직하다.
- ② ‘교육목적’이 큰 제목으로 설정되지 아니했다.
- ③ ‘교육명’ 밑에 ‘교재 구성’과 ‘교육목적’을 하위 내용으로 표현하는 것은 체계상 맞지 않다.
- ④ ‘교육결과’ 또는 ‘운영결과’는 별도의 큰 제목으로 설정하는 것이 바람직하다.
- ⑤ ‘향후계획’의 추진일정이 하반기로만 표현되어 있어 구체성이 없다.

6. <사례 6>

**◆ 보고서 작성 실제 사례**

**2011년 우리부 ‘찾아가는 아버지 교육’ 계획**

---

자녀와의 소통방법 등 아버지 역할 및 기능에 대한 학습기회를 제공하고자 ‘찾아가는 아버지 교육’을 운영하고자 함

**□ 필요성**

- 일과 가정의 균형과 가족친화적인 직장환경 조성을 위해서 아버지의 의식과 역할 재정립, 이를 위해 아버지교육 필요성에 대한 요구 증가

### □ 교육 개요

- (일시/장소) '11.8.31.(수) 16~18시, 정보화교육센터(플래티넘 빌딩)
- (대상) 우리부의 자녀가 있는 남성 공무원 26명
- (강사) △△△ 대표(○○○연구소)
- (내용) 가족사랑의 날 소개, 일과 가정의 균형, 아버지 역할의 중요성 등

### □ 프로그램

시간	주 제	내 용
20분	들어가기	<b>가족사랑의 날 소개</b> -우리가족 생각해 보기 -일과 가정의 균형의 필요성 찾기
40분	일과 가정의 균형	<b>일과 가정의 균형</b> -은퇴시기, 은퇴이후 생활 생각해 보기 -나의 핵심 가치 알아보기 -중요하지 않은 것 가지치기로 개인시간 확보하기 등
10분	쉬는 시간	
50분	아버지-자녀 들의 행복건축가	<b>아버지 역할의 중요성</b> -전통적인 아버지/ 사회가 요구하는 아버지 상의 변화 -아버지가 자녀에게 미치는 영향 -자녀들과의 소통법(스킨십, 공감, 지지, 표현 등)

### ◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서에 대한 분석내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

### ◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① ‘찾아가는 아버지 교육 계획’ 보고서의 목적은 ‘자녀와의 소통방법 등 아버지 역할 및 기능에 대한 학습기회를 제공하는데 있다. 보고서의 목적이 분명하다.
- ② 보고서의 목적에서는 아버지 역할 및 기능이라고 명시되어 있으나, 프로그램 내용에서는 아버지의 기능에 대한 내용은 없고, 아버지 역할의 중요성만 제시되어 불일치한 면이 있다.

- ③ 아버지의 의식과 역할을 재정립하기 위해 아버지 교육의 필요성에 대한 요구가 증가한 것으로 제시하고 있는데, 교육의 목적과 필요성을 구분한 점이 우수하다.
- ④ 보고서의 목적에는 ‘아버지 역할 및 기능’으로 명시되어 있으나, 보고서의 필요성에는 ‘아버지 의식과 역할’로 명시되어 있어, 불일치한 면이 있다.

《주의》 일부 보고서는 보고의 목적과 필요성 부분을 작성하는 경우 정확한 개념을 이해하지 않고 작성하여 내용이 중복되거나 거의 같은 내용을 기재하거나 반대의 내용을 기재하는 경우도 있으므로 주의해야 한다.

### 7. <사례 7>

#### ◆ 보고서 작성 실제 사례

### 2008년도 상반기 민원사무처리 현장 확인·지도 결과 보고

- 개요
  - 대상기관: 15개 기관 (지방자치단체 11개 기관, 특별지방행정기관 4개 기관)
  - 주요내용
    - 민원서류 접수·보완·반려·관계기관 협조 등 민원사무처리실태
    - 실무종합심의회, 민원조정위원회 등 민원 1 회방문처리제 운영실태
    - 민원담당공무원 교육 및 간담회 실시 등
- 확인결과
  - 종합평가
    - 민원의 접수·보완·지연·이의신청 등 미흡한 민원처리사례에 대해 해당 시군구에 개선 조치 요구하여 민원제도 이행강화 노력
    - 미흡한 사례 재발방지를 위한 간담회, 광역자치단체 전과 및 민원담당 공무원 교육실시로 민원사무처리 역량배양
    - 다만, 새울행정시스템, 세움터, 개별민원 등 수요기관의 다양한 민원 행정에 대한 종합적인 컨설팅 제공에는 다소 부족
  - 주요성과
    - 미흡한 민원사무처리 확인지도 및 시정 조치 : 189건

- 민원담당공무원 역량 강화를 위한 교육 및 간담회 실시 : 526명
- 자치단체의 궁금한 사항에 대한 컨설팅 실시 : 16건
- 민원사무처리기준표 미정비 대상 발굴·정비 요구 : 66건
- 불합리한 제도개선 과제 발굴 및 의견수렴 : 45건
- 대국민 서비스 향상을 위한 민원 우수시책 발굴·전파 : 19건

※ 금년도 목표 총 15개 기관 중 7개 기관 상반기 완료

#### □ 향후계획

- 8개 기관(지자체 4개 기관, 특별행정기관 4개 기관) 확인·지도 실시
- 미흡·우수사례 발굴·전파, 제도개선과제 발굴 및 해당부처 개선요구

#### ◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서에 대한 분석내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하십시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

#### ◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 주요내용 부분에서는 ‘민원서류 접수보완반려’라고 표현하고 있으나, 종합평가 부분에서는 ‘민원의 접수보완반려’라고 표현하는 것은 용어사용의 불일치라고 볼 수 있다.
- ② 대상기관에서는 ‘지방자치단체’ 11개 기관으로 표현하고 있으나, 향후계획에서는 ‘지자체’ 4개 기관으로 표현하는 경우도 용어사용의 불일치라고 볼 수 있다.
- ③ 개요부분에 확인·지도 기간이 누락되어 있다.
- ④ 주요성과 다음에 있는 내용(※ 금년도 목표 총 15개 기관 중 7개 기관 상반기 완료)은 개요부분의 대상기관 다음 부분에 배치하는 것이 바람직하다.
- ⑤ 보고서 제목에서 ‘확인·지도’라고 표현했으므로, 내용에서 ‘확인결과’보다는 ‘확인·지도결과’로 표현하여 용어사용을 일치시켜야 한다.

8. <사례 8>

◆ 보고서 작성 실제 사례

○○연구용역 심의 3차 소위원회 개최계획

2007년도 ○○연구용역심의 2차 소위원회에서 확정된 소형과제(수의계약) 4건에 대한 연구용역 수행기관을 선정하고, 2007년도 ○○연구용역 기본계획을 보고하기 위하여 ○○연구용역심의 3차 소위원회를 개최하고자 합니다.

- 일시: 2007. 5. 18. (금) 10:00~14:00
- 장소: 소회의실
- 참석대상: 11명
  - 위원장: ○○○부장
  - 외부위원: ○○○ 서울대 교수, ○○○ 경희대 교수, ○○○ 총리실 국장 등 3명
  - 내부위원: ○○○단장, ○○○, ○○○, ○○○, ○○○ 등 5명
  - 간사: ○○○과장
  - 서기: ○○○팀장
- 회의안건: 2건(보고 1, 심의 1건)
  1. 연구용역 기본계획(보고안건)
  2. 소형과제 연구용역 수의계약 수행기관 선정(심의안건)
- ※ 선정기준(대상기관)
  - 사례개발 관련 전공이 있는 교수 등이 속한 기관
  - 2006년도 ○○사례개발에 참여한 교수 등이 속한 기관(이하 생략)

◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

◆ **잘된 점과 개선할 점**

- ① 회의안건 2건을 보고안건 1건, 심의안건 1건으로 명확하게 구분했다.
- ② 회의 참석대상을 구체적으로 명시했다.
- ③ 회의목적은 체계적으로 잘 제시하지 못했다. 즉 회의목적은 연구용역 기본계획을 먼저 보고하고, 이어서 연구용역 수행기관을 선정하는 것이 올바른 순서인데, 이 보고서는 그 순서가 뒤바뀌어 있다. 따라서 회의안건 중 보고안건인 연구용역 기본 계획 보고사항을 먼저 기술하고, 다음에 심의안건인 연구용역 수의계약 수행기관 선정을 위한 심의사항을 기술하는 것이 바람직하다. 수정하면 다음과 같다.

2007년도 ○○연구용역 기본계획을 보고하고, 2007년도 ○○연구용역심의 2차 소위원회에서 확정된 소형과제(수의계약) 4건에 대한 연구용역 수행기관을 선정하기 위하여 ○○연구용역심의 3차 소위원회를 개최하고자 합니다.

- ④ 회의장소를 구체적으로 제시하지 못했다. 즉 0층 0호가 누락되어 있다.

## 9. &lt;사례 9&gt;

◆ **보고서 작성 실제 사례**

## I. 정부인사 혁신의 기본방향

계급중심에서 직무중심의 인사패러다임으로 전환

인사혁신의 기본방향

- ◆ 과거 50여년간 공직인사의 기본이 되어온 **계급제**는 일부 장점도 있으나 **각종 문제점의 근본원인**으로 작용
- ◆ 참여정부 출범 후 계급제가 효과적인 일부 직종을 제외하고는 **직무·성과중심**으로 인사시스템을 혁신
- ⇒ **인사개혁로드맵을 통해 단계적·체계적으로 추진 중**

□ **계급중심 인사제도의 한계**

○ **계급제의 특징**

- 까다로운 직무수행요건이 전제되지 않고 정해진 계급대로만 관리하면 되므로 **통제위주**의 인사운영에 용이
- 군인·경찰 등 일사불란한 지휘명령 체계가 요구되는 **제복근무 직종에 적합**

○ **계급제로 인한 문제점**

- **경력과 서열중시** 인사로 행정의 폐쇄성과 경쟁력 저하
  - ※ 공직개방을 승진적체 요인으로 인식하여 진입장벽 강화
- **짙은 순환전보**가 불가피하여 전문행정이 육성에 한계
  - ※ 승진예정 직위를 향하여 초임직위부터 연쇄적인 보직이동
- 성과관리의 기반이 취약하여 **성과불량자도 신분보장**
  - ※ 업무성과와 능력평가보다는 연공 위주의 인사관리

□ **직무중심의 인사패러다임으로 전환**

○ **능력과 성과중심**의 인사로 공직의 경쟁력 제고

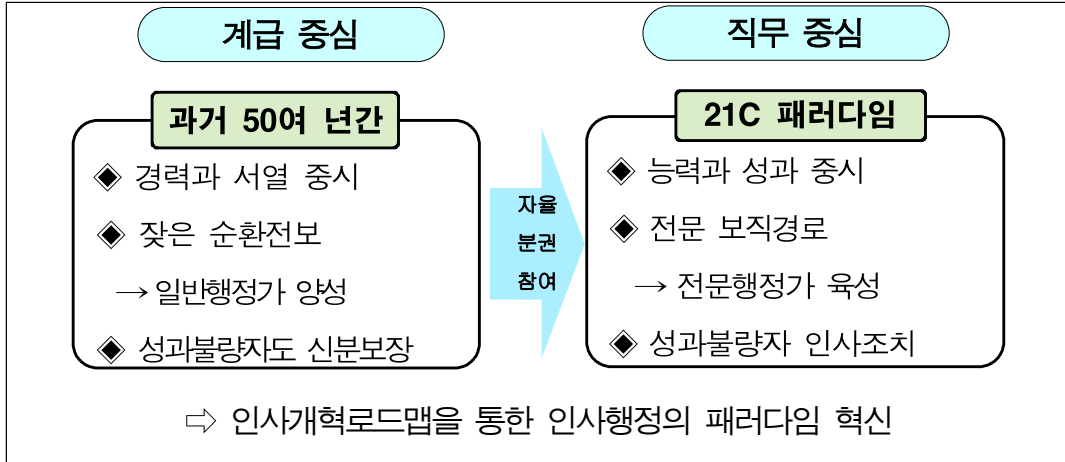
- 공직 진입장벽 완화 및 공무원 성과관리 내실화
  - ※ **충원경로 다양화, 성과주의 인사관리 확립** 등

○ **전문행정이 육성을 위한 인사관리시스템 개선**

- 보직관리 방식 개편 및 전문 보직경로 설정운영
  - ※ **Z형 → I형 보직관리, 경력개발프로그램(CDP) 도입** 등

○ 엄격한 성과평가를 통해 **성과불량자는 인사조치**

- 공무원 평가제도 개편 및 업무성과 실시간 기록관리
  - ※ **고위직공무원 적격성 평가, 성과관리카드제 도입** 등



◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하십시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
① ②	① ②

◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 인사혁신의 기본방향을 큰 틀에서 명확히 제시하였다.
- ② 인사혁신의 기본방향을 핵심사항 위주로 명확히 제시하였다.
- ③ 계급중심에서 직무중심으로의 인사의 기본방향을 명확히 제시했다.
- ④ Z형 → I형 보직관리, 경력개발프로그램(CDP) 이라는 용어는 제3자가 이해하기 어려운 용어이므로 ( ), 주석 등으로 용어 풀이를 해주는 것이 바람직하다.  
(예) Z형(순환전보형), I형(전문보직형), CDP: Career Development Program

10. <사례 10>

◆ 보고서 작성 실제 사례

### ○○도 건의사항 검토결과

---

◇ '08. 4.15 ●●도지사 장관님 예방시 건의내용에 대한 검토결과  
보고임

---

08-71	<b>지방재정력 강화 위한 교부세 제도 개선</b>		
건의기관	●●남도	협조부서 (부처)	보건복지부
추진기간	'08.4~12	소요예산	생략

**건의사항 개요**

- '09년 만료되는 분권교부세의 대안으로 복지교부세 신설 또는 일부사업의 국고보조사업으로 환원
- 보통교부세 산정방식의 개선
  - 낙후지역 수요 비중향상, FTA 신규수요 등을 반영
- 지역발전교부세 도입시 별도재원 마련, 각 시도의 재정력 지수, 노령인구 비율 등 반영
- 거래세 인하에 따른 세수결함 보전을 위해 지방교부세 법정교부율 인상(2% 인상 : 19.24→21.24%)

**검토 의견**

- 복지교부세 신설 : **수용**
  - '09년 분권교부세 운영기한이 만료되고, '10년 보통교부세에 통합 시 사회복지사업의 일부를 국고보조사업으로 환원 추진
    - ※ '07년 감사원 감사결과 처분지시에도 일부 사회복지사업의 경우 국고보조사업으로 환원 권고
  - 사회복지사업 중 국고보조사업 환원은 국정과제로 보건복지가족부 등 관계부처와 긴밀히 협의하여 추진
- 보통교부세 산정방식 개선 : **수용**
  - 매년 낙후지역에 대한 수요 비중 향상 추진
    - ※ 낙후지역수요 : 1,219억 원 ('06년) → 1,575억 원 ('07년) → 1,755억 원 ('08년)

- FTA 관련 신규수요(경지·축산·수산 등)를 '08년 신규 반영
  - ※ FTA수요(신규) : 1,254억 원(농업 645, 수산 350, 축산 259)
- 앞으로 낙후지역에 대한 수요를 확대하고, FTA관련 신규 수요 발생시 반영 추진
- 지역발전교부세 도입 시 지역여건 반영 : **일부수용**
  - 지역발전교부세 재원은 내국세 증가에 따른 교부세 자연증기분율(약 2조원) 활용하기 때문에 지방교부세 축소 없음
    - ※ 보통교부세 3년 평균 증가액 : 1조 8,819억 원
  - 지역소득·고용창출 등 지역경제 활성화를 효과적으로 추진할 수 있도록 지역의 특성과 여건을 충분히 반영, 객관적으로 재원을 배분할 계획
- 지방교부세 법정교부율 인상 : **중기검토**
  - 교부세 법정률 인상은 국가재원 변동과 연계되어 있으므로, 관계부처와 적극 협의하여 나갈 계획
    - ※ 지방교부세 법정률을 '04년 15%에서 '05년 19.13%, '06년 19.24%로 인상

#### □ 추진 상황

추진계획	추진실적
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지방교부세 제도개선안 마련(4.30)</li> <li>▪ 관계부처 및 자치단체 의견수렴(5.15)</li> <li>▪ 지방교부세법개정안 국회제출(6.30)</li> <li>▪ 지방교부세법시행령 및 시행규칙개정(12.31)</li> </ul>	생략

#### ◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

#### ◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 건의사항 개요와 검토의견이 1:1 대응관계에 있다.
- ② 건의사항 개요와 검토의견의 내용전개 순서가 일치한다.
- ③ 검토의견 결과가 '수용', '일부수용', '중기검토'로 명확하다.
- ④ 검토의견에 대한 구체적인 근거자료, 통계(시계열) 등 객관적인 자료를 제시했다.
- ⑤ 향후계획(일정)이 제시되지 않는 점이 아쉬운 점이다.

11. <사례 11>

◆ 보고서 작성 실제 사례

**00도 건의사항 검토결과**

---

◇ '00. 00. 00. 00지사 장관님 예방시 건의내용에 대한 검토결과 보고임

---

**중 합: 총 7건**

- 수용 5건(지방교부세 제도 개편, 국고보조사업 지방비 부담비율 차등화 등)
- 중기검토 2건(00 공공디자인 명품도시 지정 등)

**건의사항 세부내역**

건의주체	건의내용	소관부서	검토결과
00도	국고보조사업 지방비 부담비율 차등 적용	재정정책과	수 용 '08. 4 (관계부처와 협의 추진)
〃	지방재정력 강화 위한 교부세 제도 개선	교부세과	일부수용 '08.4 (개선안 마련)
〃	경제 부시장·부지사 제도 신설 등 지방공무원 인사운영 활성화 협조	자치분권제도과	수 용 '08.6 (관련법안 국회 제출)
〃	자치단체 우수인력 확충을 위한 제도 개선	지방공무원과	중기검토 '08.6 (개선안 마련)
〃	00 공공디자인 명품도시 지정 및 국비지원 협조	생활공간개선과	중기검토 '08.5 (기본계획 수립)
〃	00 종합사격장 기반시설 국비지원 협조	교부세과	수 용 (지자체 공식 건의시 일부 지원)
〃	0000센터 진입도로 국비지원 협조	교부세과	수 용 (지자체 공식 건의시 일부 지원)

**조치계획**

- 금일(4. 24. 목) 중 000도에 통보 예정

'08. 4. 22. 000부 000과

08-70	<b>국고보조사업 지방비 부담비율 차등 적용</b>		
건의기관	000도	협조부서(부처)	000부
추진기간	지속	소요예산	

**건의사항 개요**

- 국고보조사업에 대해 재정력을 기준으로 지방비 부담 차등 적용
- 각종 공모사업 선정시 낙후지역 우선 배려 및 지방비 매칭도 재정력에 따라 차등 적용

□ 검토 의견: 수용 \*여기서는 분량 관계로 1개 사례만 제시

- 자치단체별 재정력에 따라서 국고보조율 차등적용이 활성화될 수 있도록 기획재정부 등 관계부처와 적극 협의
  - ※ '07.12월 보조금법 시행령 개정으로 국고보조율 차등적용 활성화를 위한 근거가 마련되었으며, 이에 따라 '08년부터 기초생활보장 및 영유아 보육사업에 대하여 차등보조율이 적용중
- 각 중앙부처의 공모사업 시행에 대해서도 종합적으로 현황을 파악
  - 재정력이 낮은 자치단체에 불리하게 적용되는 사례가 발생하지 않도록 하고, 지방비 매칭 차등적용도 활성화될 수 있도록 협의

□ 추진 상황

추진계획	추진실적
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 국고보조율 차등적용, 집행잔액 반납 제도 등 국고보조금 제도 전반에 대해 관계부처와 협의('08. 4~12)</li> <li>▪ 중앙부처 공모사업 사례조사, 문제점 파악 및 협의 추진('08. 5~12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 국고보조율 차등적용 근거규정 정비</li> <li>- 보조금의 예산 및 관리에 관한 법률 시행령 개정(재정부 '07.12)</li> <li>- 지방자치단체 경비부담 기준 규칙 개정(행자부 '07.12)</li> </ul>

◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 중간에 배치된 '건의사항 개요'를 맨 앞으로 배치하는 것이 더 바람직하다.
- ② 일부수용인 경우, 그 수용부분을 제시하는 것이 바람직하다.
- ③ 종합 총 7건 중 수용 5건과 건의사항 세부 내역 중 수용 4건, 일부수용 1건은 불일치하므로 종합 총 7건 중 수용 4건, 일부수용 1건으로 구체적으로 제시하는 것이 바람직하다.
- ④ 종합 총 7건 중 수용 5건, 장기검토 2건의 ( ) 예시는 건의사항 세부내역의 순서와 같이 먼저 나온 내용으로 배치하는 것이 더 바람직하다.

- 수용 5건( 국고보조사업 지방비 부담비율 차등화, 지방교부세 제도 개편 등)
- 중기검토 2건(자치단체 우수인력 확충을 위한 제도 개선 등)
- ⑤ 추진계획 대비 추진실적이 1:1 대응관계가 되어있지 않다.
- ⑥ 향후계획(일정)을 제시하는 것이 바람직하다.

## 12. <사례 12>

### ◆ 보고서 작성 실제 사례

#### 발코니 제도개선 추진현황과 계획

**1. 추진현황**

- 발코니는 생활방식의 변화에 따라 일부 거실이나 침실로 불법 구조변경되고 있는 실정(전체 아파트의 40%)
  - 불법 발코니 확장은 구조안전피난방화 등 고려 없이 시행되어 입주민의 안전을 위해 적절한 기준설정 필요
- 따라서 입주민 안전조치를 강구하는 ‘발코니 제도개선’을 당정협의를 거쳐 발표(‘05.10.13)
 

**\* 발코니 제도개선 주요 발표내용**

  - 발코니를 입주자필요에 따라 사용하고 너비는 1.5m로 통일
  - 단열창호 설치높이 1.2m 난간 설치등 안전기준을 마련
    - ‘92.6.1 이전 주택은 전문가의 구조안전점검 필요
  - 구조변경 비용을 분양가와 별도 제시하여 입주민 선택가능
- 당정협의 시 건축법 시행령 개정작업 과정에서 관계부처 협의와 입법예고를 하겠다는 내용을 포함
  - 발표와 동시에 관계부처에 협의공문을 발송(10.13) 하였고, 이에 대해 소방방재청은 10.25일경 피난·방화문제 제기
  - 우리 부는 전문가 및 관계기관과 충분히 협의하겠다는 내용을 보도자료에 포함하여 입법예고(10.26)
  - 전문가회의(10.26), 공청회(10.28) 등을 거쳐 소방방재청 협의완료(10.31)

**2. 주요 쟁점 검토**

**【 소방방재청 협의 관련 】**

- 소방방재청 문제제기에 대해서는 그간 충분한 협의를 거쳐 다음과 같이 합의(10.31)
  - 초고층 주택관련 자료, 일본 동경도 건축안전조례, 미국 창문간 수직거리 규정 등을 토대로 대책을 마련

◆ 소방방재청과 협의하여 마련한 대책

- 2방향 피난을 위하여 발코니 구조변경 여부와 관계없이 내화구조로 **방화구획된 별도의 대피공간(2m×1m)**을 발코니에 설치
- 신축건물 발코니는 **스프링클러 살수범위**에 속하도록 하고 기존건물은 **자동화재탐지기 및 불연성 바닥 마감재료 사용**
- 화재의 수직 확산 방지를 위해 발코니 끝부분에 **90cm의 화염차단턱**을 만들거나 **방화유리** 설치
- \* 화염차단턱은 조적조 구조 또는 알루미늄판 등 불연재료 사용

발코니 제도개선은 향후 **입법과정**에서 관계기관, 시민단체 등의 **의견을 지속적으로 수렴**하여 반영할 계획

**【조기시행 사유】**

조기에 개정시행할수록 많은 입주민이 **혜택**을 볼 수 있다는 판단에 따라 결정한 것으로 **여론에 의한 것은 아님**

- \* 금년 입주예정 아파트가 88천 세대(11월 10천, 12월 78천 세대)
- 발코니 제도개선은 설문조사 결과 **대다수가 찬성**
  - \* 연합뉴스 설문조사(10.4~10.10) : 84.4% 찬성(498명)
  - \* 우리 부 설문조사(10.17~10.26) : 77% 찬성(72명)
- 우리 부는 **언론보도, 민원접수 전부터** 법제처, 규제개혁위원회 등과 **협의하여 개정일정을 단축**
  - 입법예고기간 단축 및 규제심사 생략을 통해 당초 내년1월부터 시행예정이었던 것을 **11월말로 앞당긴 것임**

3. 향후 조치계획

**예정대로 입법절차를 진행하여 11월말까지 개정·시행**

- 법제처 심사 : '05.11.10 ~ 11.22
- 국무회의 : '05.11.29

◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

◆ 잘된 점과 개선할 점

- ① 발코니 제도개선 주요 발표내용을 박스 처리하여 제시한 점이 우수하다.
- ② 주요쟁점이 구체적으로 제시되지 않아 아쉽다.
- ③ 국토교통부가 관련부처(소방방재청)와 협의한 내용(박스 처리한 부분)을 구체적으로 작성하였다.

- ④ 소방방재청에서 제기한 문제를 피난방화문제로만 표시하고 구체적으로 제시하지 아니한 점이 아쉽다.
- ⑤ 입법예고(10.26)의 주요내용, 전문가회의(10.26), 공청회(10.28) 등 주요결과가 제시되지 않아 발코니 제도개선 과정을 전반적으로 알 수가 없는 점이 아쉽다.

13. <사례 13-1>

◆ 보고서 작성 실제 사례

軍 關 련 業 務 調 整	
I. 背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 문학산(봉재산) 군사시설 이전 및 패트리엇 미사일 배치 계획과 관련하여 시민사회단체에서는 패트리엇 미사일 배치계획 철회 및 문학공원 조성 운동을 전개하고 있으나,</li> <li>◆ 군 관련 협의 채널(부서) 및 對시민 지원 창구 부재(기피)로 원활하고 효율적인 업무추진 至難 ⇒ 군 관련 업무 조정 긴급요</li> </ul>
II. 現實態	<p>1. 부서(기관)별 군 관련분장사무</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 총무과                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 규칙상 분장사무: 군 관계 지원에 관한 사항</li> <li>- 실질적 사무처리: 통합방위협의회 운영</li> </ul> </li> <li>○ 도시계획과                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 규칙상 분장사무: 군사시설보호구역에 관한 사무</li> <li>- 실질적 사무처리: 토지이용계획확인서 발급에 관한 사항</li> </ul> </li> <li>○ 항만공항지원과                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 규칙상 분장사무: 특수지역의 군부대 관련 사업에 관한 사항</li> <li>- 실질적 사무처리: 접경지역 지원사업</li> </ul> </li> <li>○ 경제자유구역청(송도개발과)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 규칙상 분장사무: 없음</li> <li>- 실질적 사무처리: 미사일기지 이전사업</li> </ul> </li> <li>○ 검단개발사업소                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 규칙상 분장사무: 군사시설 협의 및 기타 보상관련 사항</li> <li>- 실질적 사무처리: 검단지역 내 도시개발사업 관련 협의</li> </ul> </li> </ul> <p>2. 문학산 군사시설 이전 관련 업무추진 경과</p>

- ① 송도 매립공사 착공을 위한 합의각서 체결
  - 추진부서: 도시계획과
  - 기 간: '91.4 ~ '94.8
- ② 송도 홍보관 건립 등을 위한 기본합의 체결
  - 추진부서: 도시계획과
  - 기 간: '97.1 ~ '99.10
- ③ 군사시설 이전사업 추진을 위한 업무분장
  - 문서번호: 도계 58400-249(1999.11.5)
  - 분장내용
    - 도시계획과: 기본합의 및 부서간 협의 총괄
    - 도시개발본부(현, 경제자유구역청 승계)
      - 합의각서 체결
      - 예산 조치 및 사업시행
    - 예산담당관실: 예산(안) 편성 및 배정
    - 회계과: 재산처리(기부 및 양여)
- ④ 군부대 관련 對의회 시정질문 답변
  - 답변부서: 도시계획과
  - 시정질문 내용
    - 군사시설(남구 용현5동 627-133 일원) 관련 대책
      - 제85회 임시회('00.11.22) 박창규 의원
    - 부평미군부대 이전과 재배치 대책
      - 제92회 정례회('01.6.26) 손석태 의원
    - 부평미군부대 이전 대책후 활용방안
      - 제106회 임시회('02.9.3) 김덕희 의원
    - 백운공원 군부대 이전 대책 방안
      - 제116회 임시회('03.10.1) 고진섭 의원

### Ⅲ. 問題點

1. 군사시설보호구역의 설정·변경 및 해제에 관한 사항은 군사시설보호법에서 정하는 절차에 따라 국방부장관 또는 관할부대장 소속하에 있는 군사시설보호구역심의위원회에서 결정되는 사안으로
  - 군작전상의 필요에 의해 중앙부처와 국방부 관련 공무원 및 지자체가 참여하는 군사시설보호구역심의위원회는 **위원회의 일반 의결정족수(과반수 출석, 과반수 찬성)에 의거 결정**됨.
  - 따라서, 군사시설이 위치한 **관할 지자체의 의견이 실질적으로 반영되어지기는 매우 어려운 실정**이며,

- 그로인해, 군사시설보호구역 관련 업무에 대한 **소극적·제한적인 접근과 다수 민원 발생 등으로 인해 업무의 기피현상이 두드러짐.**

2. 사무분배의 체계상 중앙정부의 소관업무라 할지라도 종합행정을 수행하는 지방정부의 성격상 다양하고 점고하는 시민의 의사나 행정욕구를 외면하지 못하는 상태임

IV. 業務調整(分掌)

**군사시설보호구역 및 군부대 이전 등 군 관련 대외협력에 관한 주무부서를 도시계획과로 하고 기타 총무과, 항만공항지원과, 검단개발사업소는 현행 업무체계 유지**

**< 주무부서 지정의 이유 >**

- 군사시설보호구역의 설정·변경·해제가 비록 국방부 및 관할부대의 일방적 의사에 의해 주도되고 있다고는 하나,
  - 군사시설보호구역심의위원회에 참여하여 시의 입장과 의견을 개진하고 실질적으로 협의하는 창구가 도시계획과이고
  - 군사시설의 이전에 따른 대체부지 모색 또한 도시계획과의 업무에 해당됨.
- 인천광역시 행정기구 설치 조례 시행규칙 제14조 제3항 22호 「군사시설보호구역에 관한 사무」에 도시계획과 업무로 규정
- 송도 매립공사 및 문학산(봉재산) 군사시설 이전과 관련하여 '91년 이후 소관 업무로 추진하였고, '99년 11월 5일에는 시장님의 방침을 득하여 **군사시설 이전사업을 도시개발본부(현 경제자유구역청 승계)로 하고 기본합의 및 부서간 협의 총괄을 도시계획과로 정하였음.**  
또한, 군사시설과 관련한 시의회의 시정질문을 도시계획과에서 작성·답변 해오고 있어 업무의 전문성과 일관성 유지 필요

**◆ 보고서 스스로 분석하기**

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

**◆ 잘된 점과 개선할 점**

- ① 문제점 부분에 문제점이 아닌 사항(군사시설보호구역심의위원회의 의결사항 등)이 포함되어 있다.
- ② 지자체의 구체적인 의견이 현 실태부분에 명시되어 있지 아니하다.
- ③ 문제점 부분에 다수민원의 구체적인 내용이 빠져 있다.

- ④ 至難, 점고 등 어려운 용어를 사용한 점이 아쉽다. 행정용어 순화가 필요한 부분이다.
  - ⑤ 보고서의 형식(틀)이 일관성이 없어 아쉽다.
  - ⑥ 보고서는 간략이 생명인데, 너무 복잡하여 한 눈에 들어오지 않아 아쉽다.
  - ⑦ 문제점 부분에 시민의 의사나 행정욕구가 무엇인지가 제시되어 있지 않았으며, 이 부분은 현 실태 부분으로 배치하는 것이 바람직하다.
  - ⑧ 문제점 부분에 ‘위원회의 일반 의결정족수(과반수 출석, 과반수 찬성)’ 표현은 정확한 내용으로 수정할 필요가 있다.
- (예) 위원회의 의사정족수(과반수 출석)과 의결정족수(과반수 찬성)

### 13. <사례 13-2>

#### ◆ 보고서 작성 실제 사례

<b>청년실업의 원인 분석 보고</b>	
'04.7.6 국무회의 후 <b>청년실업의 근본적 원인</b> 에 대한 분석·보고를 지시하셨는 바, 그 내용을 보고 드림	
사회정책(노동비서관실, '04.8.6)	
<b>1. 청년실업 현황</b>	
<input type="checkbox"/>	'04.6월 현재 청년(15~29세) 실업자 수는 387천명(전체실업자의 50.7%), 실업률은 7.8%(전체 실업률 3.2%의 2.4배 수준)
<input type="checkbox"/>	○ 청년실업률은 '98년 12.2%까지 상승하였다가 '02년 6.6%까지 하락하였으나, 최근 경기위축으로 다소 상승
	* 청년실업률 추이(%) : 12.2('98) → 7.6('00) → 6.6('01) → 7.7('03)
<input type="checkbox"/>	○ 지표상으로는 청년실업 문제가 <b>예년에 비해, 또는 여타 선진국에 비해</b> 심각한 수준이라고 보기는 어려움
<input type="checkbox"/>	○ 청년실업률이 높은 것은 OECD 국가들에 나타나는 공통된 특징
	* '03년 OECD 평균 전체 실업률 7.1%, 청년(15~24세) 실업률 13.3%
<input type="checkbox"/>	○ 그러나 지표상보다 <b>체감실업률은 훨씬 높다</b> 고 할 수 있는 바,
<input type="checkbox"/>	○ 이는 적극적 구직활동을 하지 않아 실업자로 분류되지는 않지만 취업 준비를 하는 <b>"청년층 비경제활동인구"</b> 가 다수 존재하기 때문

- **청년취업 애로층**을 공식실업자(387천명)외에 취업준비 비경제활동인구(306천명)까지 포함하면 693천명(100명 중 6.8명)으로 증가
- \* 취업을 위해 학원·직업훈련기관에 다니거나 개별적인 취업준비를 하는 “취업준비 비경제활동인구”외에, 특별한 활동 없이 쉬는 “유휴 비경제활동인구”도 241천명(생산가능인구의 2.4%) 존재

◆ **보고서 스스로 분석하기**

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

◆ **필자가 분석한 내용**

**I. 잘한 부분**

- ① **구체적인 통계숫자를 제시하여 객관성과 신뢰성 유지**  
⇒ “글”만 쓰는 것보다는 “글”과 함께 “통계숫자”를 함께 제시하는 것이 돋보임.
- ② **인과관계를 잘 표현함.**  
⇒ (예시) 지표상보다 체감실업률이 훨씬 높은 이유를 구체적으로 제시(취업 준비를 하는 “**청년층 비경제활동인구**”가 다수 존재하기 때문 표현 부분)
- ③ **이해하기 쉽게 표현하고 체계적임.**  
⇒ 제3자가 읽더라도 쉬운 용어를 사용하고, 내용전개가 일관성이 있고 체계적임.
- ④ **청년실업과 전체실업 현황을 함께 제시**  
⇒ 청년실업률 7.8%, 전체실업률 3.2%
- ⑤ **시계열 분석을 한 점**  
⇒ 1998년부터 2003년까지 청년실업률 추이를 분석한 점
- ⑥ **현황 부분을 크게 3가지로 분석한 점이 돋보임.**  
⇒ 청년실업의 통계상 실업률, 선진국과 비교, 체감실업률로 구분하여 전체를 조망할 수가 있음.

**II. 미흡한 부분과 아쉬운 부분**

- ① **현황부분에 실태분석을 함께 제시**  
⇒ 현황부분에 실태를 포함하여 작성할 수 있으나, 현황과 실태를 구분하는 것이 바람직함.  
\* **현황부분은 객관적인 사실(자료와 통계)**을 기재하고, **실태부분은 현황을 기초로 하여 분석하는 부분**임.  
예를 들면, **민원통계(현황 부분)**를 기초하여 “**민원접수량의 점진적 증가**”(실태분석)
- ② **청년실업률의 추이에서 내용 설명과 구체적인 통계 숫자가 일부 일치하지 않음.**  
⇒ 본문에는 ‘02년 6.6%로 명시하였으나, 연도별 추이에는 6.6%('01)임. \*오타('02년⇒'01년)인지 아니면, '02년 부분이 누락된 것인지 불확실함.

## ③선진국의 실업률 추이 부분은 상세화 필요

⇒ 한국과 대비하여 비교분석이 가능하도록

## ④상위/하위 항목 설정의 재설정 필요

⇒ “o 청년취업 애로층(밑에서 7번째 줄) 이하” 부분은 별도 항목보다는 “o 이는 적극적 구직활동” 부분에 대한 구체적인 예시 또는 하위 항목으로 설정하는 것이 바람직함.

## ⑤시계열 분석에서 향후(2004년 이후) 경향치 미 제시

※ 청년실업률은 (중간생략) “최근 경기위축으로 다소 상승” 표현 부분은 적합한지?

⇒경기위축으로 실업률이 상승할 수 있는지?

## 【 문제 】 청년실업의 원인 분석 보고에 대한 다음 설명 중 틀린 것은?

- ① 청년실업의 외국 사례( OECD)를 한 가지만 제시한 것이 아쉽다.
  - ② 청년층 비경제활동인구와 유휴 비경제활동인구로 분석한 점은 우수한 분석이다.
  - ③ 청년기준을 한국은 15~29세, OECD는 15~24세로 구체적으로 표현하여 궁금증과 질문사항이 없도록 하였다.
  - ④ 지표상보다 체감실업률이 훨씬 높은 이유를 구체적으로 제시하지 아니했다.
- 《해설》 정답 ④ “청년층 비경제활동인구” 다수 존재하기 때문으로 제시했다.

## 14. &lt;사례 14&gt;

## ◆ 보고서 작성 실제 사례

## 청년실업의 원인 분석 보고

1. 청년실업 현황 ☞ 사례 13 참조

2. 청년실업의 원인

1) 수요 측면

□ 청년 일자리의 상대적 감소

o 우리경제의 성장속도가 둔화되고 이에 따라 고용흡수력도 저하

\* 우리나라 잠재성장률 : '80년대 7.8% '90년대 6.3% '03~'12년 4.8~5.2%(KDI, 「한국의 경제성장률 전망」, 2003)

- 또한 경제성장 속도에 따라 일자리가 늘어나는 규모도 하락

\* 고용계수(GDP 1억원 당 취업자 수) : 6.2명('92년)→4.2명('02년)

- 이러한 상황은 노동시장 신규진입자인 청년층에 가장 큰 영향

o 노동력 활용도의 직접적 지표라 할 수 있는 청년층 고용률(취업자/생산가능인구)도 '96년 46.2%에서 '03년

<p>44.4%로 감소하여 청년층 일자리가 상대적으로 감소하고 있음을 증명</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 전체 취업자 중 청년층 비율은 '97년 40.6%에서 '04년 31.0%로 감소</li> <li>○ 주요기업(30대 대기업 집단, 공기업, 금융업)의 취업자수도 '97년 1,581천명에서 '04년 1,301천명으로 271천명 감소             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 즉, 청년층이 선호하는 “괜찮은 일자리(decent job)”가 크게 감소</li> </ul> </li> </ul> <p>□ <b>경력직 우선채용 관행의 확산</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 주요 기업들이 채용 시 <b>신규 졸업자보다 즉시 활용 가능한 경력 근로자를 채용</b>하는 경향이 크게 증가             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 경력자 채용 비중(%) : 39.6('96) → 61.9('98) → 77.0('00) → 79.0('04)</li> </ul> </li> <li>○ 경력직 채용 경향은 모든 학력에서 나타나며, 특히 <b>대졸이상인 경우 경력중시형 채용구조로의 변화</b>가 가장 크게 나타남</li> </ul> <p>□ <b>청년층 일자리의 질적 저하</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 청년층 일자리가 상대적으로 감소하는 가운데 <b>고용의 질도 악화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 300인 이상 대기업에서 청년층이 차지하는 비중은 점차 감소                     <ul style="list-style-type: none"> <li>* 300인 이상대기업의 청년층 비중(%) : 36.7('96) → 28.8('00) → 25.2('03)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ 청년층 임금근로자 중 <b>임사일용직 비중도 크게 증가</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 청년층 임시·일용근로자 비중 : 41.7('96) → 54.4('00) → 49.7('03)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2) 공급 측면</b></p> <p>□ <b>고학력화와 숙련불일치(학교와 노동시장의 괴리)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대학진학률이 급격한 증가하여 '95~'03년간 대졸자 18만명 증가             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 대학 진학률(%) : 27.2('80) → 68.0('00) → 79.7('03)</li> <li>- 반면, 학교교육이 노동시장의 수요변화를 따라가지 못해 <b>인력수급의 양적·질적 불일치 발생</b></li> </ul> </li> <li>○ 이러한 학교교육과 노동시장의 괴리에 따라 <b>학교 - 노동시장의 이행이 장기화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 학교교육 종료 후 첫 일자리 취업할 때까지 소요기간은 평균 11개월</li> <li>* 청년층 취업경험자 중 67.4%만이 6개월 이내 첫 일자리 취업, 13.4%는 2년 이상 장기미취업 상태 경험</li> </ul> </li> </ul> <p>□ <b>너무 높은 구직자의 눈높이</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 구직자가 <b>희망하는 임금과 실제 시장임금 간에 상당한 격차 존재</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 전체 구직자의 희망임금은 131만원인 반면, 청년 임금근로자 실제 평균임금은 116만원 수준(노동연구원, 「한국노동패널」, 2002)</li> </ul> </li> <li>○ 청년실업 문제가 심각한 반면, <b>중소기업 인력난은 여전히 지속</b></li> </ul>
--

- \* 중소기업 인력부족률(%) : 3.98('01) → 9.36('02) → 6.23('03) → 5.31('04)
- 이는 중소기업과 대기업 간 임금·근로조건 격차 등 노동시장의 이중구조에서도 기인
- \* 대기업 대비 중소기업 임금은 66%, 법정 외 복리비는 56%인 반면, 신재율은 20배

#### □ 청년층의 가족 의존성

- 우리나라 특유의 가족의존 전통도 청년층의 미취업을 야기하는 주요한 요인의 하나
- 부모와 함께 거주하는 청년층(가구원)의 취업률이 분가하여 독립한 청년층(가구주)의 취업률에 비해 낮게 나타남
- \* 미혼남자 취업률 : 가구주 87.2%, 가구원 68.4%(통계청, 경제활동인구조사)

#### 3) 진로지도, 직업안정 기능의 취약

- 청년층 취업알선을 위한 공공·민간 직업안정기관과 학교의 제도적 기능이 취약
- 청년층 취업경험자의 주된 취업경로는 연고에 의한 경우가 50.6%, 그 중에서도 가족친지의 소개에 의한 취업이 27.6%
- 청년층의 주된 구직경로는 신문인터넷 등을 통한 응모(68.3%) 등으로 자구적 방식이 대부분

### ◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

### ◆ 필자가 분석한 내용

#### I. 잘한 부분

1. 청년실업의 원인 부분을 크게 3개로 분류한 점
2. 원인 부분을 2~3개로 세분화하여 설명한 점
3. 상위항목과 하위항목을 잘 균형 있게 배분한 점
4. 구체적인 통계를 제시하여 이해를 도모한 점
5. 연도별 추세치와 비교분석 자료를 제시한 점
6. KDI 등 객관적인 근거자료를 제시한 점

#### II. 미흡한 부분 또는 아쉬운 점

1. 도표, 그래프 등 입체성이 없어 답답한 점
2. 부분적으로 진학을 급증, 일자리 감소 이유 등을 제시하지 못한 점

**【 문제 】 청년실업의 원인 분석 보고에 대한 설명 중 틀린 것은?**

- ① 청년실업의 원인분석 항목을 잘 선정하였다.
- ② 객관적인 통계자료 제시로 신뢰성이 있다.
- ③ 입체성이 제시되어 있다.
- ④ 시계열 분석을 하였다.

《해설》 정답 ③ 도표, 그래프, 사진, 언론보도 자료 등 입체성이 없어 무미건조한 느낌이 든다.

15. <사례 15>

◆ 보고서 작성 실제 사례

<b>상반기 중소기업 현장체험단 활동실적 및 향후 계획</b>
<p><input type="checkbox"/> (추진배경) 중소기업 현장을 방문 애로사항을 발굴·해결함으로써 행정 서비스를 혁신하고 중소기업 실상에 대한 인식 제고</p> <p><input type="checkbox"/> (상반기 실적) 산자부에서는 05. 6월까지 5차 체험기간 동안 196개 중소기업에 대해 총 506명의 중기체험단을 파견</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 작년에는 산자부, 중기청 중심이었으나, 금년에는 재경부, 공정위 등 17개 부처, 가신보 등 12개 유관기관(67명), 삼성전자 등 10개 대기업(15명) 및 감사원으로 참여범위가 확대</li> <li>○ 총 488건 현장애로를 발굴하여 369건 해결(76%), 48건 종결처리, 71건은 처리중-애로분석 결과 자금부문(100건), 인력·교육(74건), 판로(67건) 등이 가장 큰 애로로 분석</li> </ul> <p style="padding-left: 20px;">* (해결사례) 경기도 ○○전자는 준농림지를 공장용지로 변경, 공장 증축할 계획이었으나, 용역기관의 잘못된 회신 받고 공장증축 포기 → 체험단이 지구단위 계획수립 없이 허가 가능함을 확인후 업체 통보</p> <p><input type="checkbox"/> (향후 계획) 금년 하반기에도 11월까지 5차에 걸쳐 약 150~200개 중소기업에 500여명을 파견할 계획</p> <p><input type="checkbox"/> (평가) 중기 체험단은 정부부처, 유관기관 등 다양한 기관 관계자로 구성되어 있어 애로사항을 해결하는 효과가 크고, 앞으로 대기업 참여 확대 시 상생협력 활성화에도 상당히 기여할 것으로 평가</p>

\* 상반기 파견한 10개 기업에서 감사서한을 발송  
 ⇒ (조치계획) 정책실에서 중기체험단이 지속 활성화 되도록 추진상황을 점검 관리

### ◆ 보고서 스스로 분석하기

위 보고서를 보고 분석한 내용(잘된 점, 개선할 점)을 아래 박스 안에 먼저 기재하시오.

1. 잘된 점	2. 개선할 점
①	①
②	②

### ◆ 필자가 분석한 내용

#### I. 잘한 부분

1. 활동실적 중 총괄부분을 압축적으로 작성한 후 세부내용을 설명한 점
2. 활동실적을 작년과 비교한 점
3. 참여범위를 확대한 내용을 보여 준 점
4. 구체적인 통계숫자와 비율을 표시한 점
5. 평가와 조치계획까지 담은 점

#### II. 미흡한 부분(개선할 부분)

1. 현황과 실태 부분 추가(추진배경 다음에): 현장체험단 개요(5차 현장체험의 개략적인 내용) 파악 목적
2. 애로사항의 구체적인 내용: 별지 참조 형식으로 안내 필요
3. 중소기업의 실상(문제점 등)을 좀 더 알 수 있는 내용을 본문에 담으면 더욱 생동감이 있을 것임.
4. 대표적인 '미해결사례' 1개 정도 제시 필요

#### 【문제】 위 보고서에 대한 다음 설명 중 틀린 것은?

- ① 중소기업의 구체적인 실상을 알 수가 없다.
- ② 글 위주로 작성하여 입체성이 없다.
- ③ 5차 체험기간과 중소기업이 각각 명시되어 있다.
- ④ 애로사항의 구체적인 내용을 알 수가 없다.

《해설》 정답 ③ 5차 체험기간(본문에 명시 필요)과 중소기업(별지에 목록 제시 필요)이 명시되어 있지 않다.

## 제 6 장 말썬자료와 시나리오 작성법

### 제 1 절 행사 말썬자료 작성법과 실제 사례

각종 행사에는 기관장의 인사말썬 등이 대부분 들어가게 된다. 행사준비와 함께 인사말썬 등을 작성하는 일도 대단히 중요하다. 이는 행사의 중요한 의사를 대외적으로 표시하는 것이기 때문이다.

각종 행사에 사용되는 인사말썬 등 말썬자료 작성 방법<sup>64)</sup>을 소개하고자 한다.

#### 1. 경축사와 축사

##### 가. 경축사의 의의

경축사는 경축의 의미가 담긴 행사에서 사용되는 말이다. 우리나라에서는 주로 5대 국경일 중 광복절, 제헌절, 개천절, 한글날 경축식에서 대통령, 국회의장 등이 관행적으로 경축사를 해오고 있다. 3·1절은 경축이라기보다는 기념적 성격이 강하므로, ‘기념사’라고 하고 있다. 따라서 ‘경축사’는 일반적으로 ‘축사’보다 격식을 갖춘 형태라 볼 수 있다.

##### 나. 축사의 의의

축사는 축하하는 말로서 경사스런 행사에서 사용되는 말이다. 우리 생활 주변에 경사스런 행사에 많이 사용되고 있다. 주로 개청식, 개관식, 개통식, 개막식, 시상식, 체육대회, 전시회 등에서 사용된다.

##### 다. 작성 방법

- 1) 행사의 의의와 과정, 요망 사항, 각오와 인사말을 함께 쓰도록 한다.
- 2) 정중하게 예의를 갖추고, 지나친 수식이나 과장을 피하도록 한다.
- 3) 너무 길게 쓰지 않고, 낭독하기 좋도록 쓴다.

64) 행정안전부. 2009. “정부의전편람” 참조.

## 라. 실제 사례

제69주년 광복절 경축사(대통령)  
(2014년 8월 15일)

존경하는 국민 여러분, 재외동포와 국가 유공자 여러분, 그리고 자리를 함께 하신 내외 귀빈 여러분.

오늘 제69주년 광복절과 대한민국 정부수립 66주년을 맞이하여 온 국민과 함께 이 뜻깊은 날을 경축합니다.

대한민국이 자유민주주의를 지키고 오늘날의 발전을 이룰 수 있었던 것은 나라를 되찾기 위해 희생하신 순국선열과 나라를 세우기 위해 헌신하신 애국지사들이 계셨기 때문입니다.

광복절을 맞이하여 다시 한 번 그 분들께 감사와 경의를 드립니다. 독립유공자와 유가족 여러분께도 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

국민 여러분.

오늘 우리가 누리고 있는 자유와 평화, 번영은 많은 분들의 숭고한 희생과 헌신이 있었기에 가능했습니다.

우리 선조들은 일본 제국주의 지배로부터 나라를 되찾고, 자유민주적 기본질서의 토대 위에 나라를 세우고, 북한의 남침에 맞서 나라를 지키고자 피와 땀과 눈물을 바쳤습니다. (중략)

국민 여러분.

우리의 새로운 도전은 자기혁신과 변화로부터 시작해야 합니다.

지금까지는 앞선 국가들을 추격하는 발전의 길을 걸어왔다면, 이제는 지난 시절의 성과에 대한 진지한 성찰을 바탕으로 과거의 잘못된 것들을 바로 세우고, 새로운 혁신과 변화의 길로 나아가야 합니다. (중략)

존경하는 국민 여러분.

저의 꿈은 모든 국민이 행복한 희망의 새 시대를 여는 것입니다. (중략)

우리 모두가 마음을 모으고 힘을 합쳐서 청사에 길이 남을 위대한 대한민국의 역사를 써 갑시다.

감사합니다.

## 「지방발전 전략포럼」 축사

(2014. 10. 29.)

오늘 포럼에 참석해 주신 심대평 지방자치발전위원장님, 이원종 지역발전위원장님  
감사합니다.

아울러, 뜻 깊은 포럼을 준비해 주신 YTN 배석규 사장님을 비롯해 발표·토  
론을 맡아주신 분들에게도 감사드립니다.

금년은 민선 6기가 출범함에 따라, 지난 20여년간 시행된 지방자치의 성과를  
평기해보고, 지방자치의 패러다임 전환을 고민해야하는 중요한 시기입니다.

그런 의미에서 이번 포럼은 지방분권, 행정체제개편부터 규제완화, 지역경제  
활성화 등 주민생활과 밀접한 분야까지 지방자치의 전반을 다시금 되돌아보고,  
미래발전 전략을 모색해보는 뜻 깊은 자리라고 생각합니다.

행정자치부는 지방자치를 담당하는 주무부처로서 지방자치 발전을 위해  
늘 고민하고 노력하고 있습니다.

이렇게 지방자치단체·학계·전문가 뿐 아니라 지역경제 현장에 계신 분들까지 한  
자리에 모여 지방자치 발전을 위한 방안을 함께 논의하는 것이 저희에게는 매우  
든든하고 큰 힘이 됩니다.

'현장에 답이 있다'라는 말처럼 지방자치 현장에 계신 여러분들이 뜻을 모은다면,  
우리 지방자치가 한층 더 성숙해지고 국민행복을 실현하는 방법을 찾을 수  
있을 것이라고 믿습니다.

행정자치부도 이번 포럼에서 논의되는 개선방안들이 실제 제도개선으로 이어져,  
역동적이고 건전한 지방자치 실현될 수 있도록 아낌없이 지원하고 노력하겠습니다.

참석하신 여러분 모두의 건승과 행복을 기원합니다.

감사합니다.

## 2. 기념사

### 가. 기념사의 의의

기념사는 국가와 사회, 기관·단체 등이 기념할 일을 맞아 기념의 뜻을 표하는 말이다. 주로 행사 주최기관 또는 단체의 장(長)이 하고 있다. 3·1절 기념식, 창립 기념식, 창간 기념식, 개원 기념식 등에서 주로 사용한다.

### 나. 작성 방법

- 1) 기념식의 역사적 의의와 과정, 우리의 각오, 요망 사항, 인사말을 쓰도록 한다.
- 2) 그 행사와 관련된 인물 등에 대한 공헌과 함께 그 노고를 기리는 말을 담도록 한다.
- 3) 지나친 수식이나 과장을 피하고, 낭독하기 좋도록 쓴다.

### 다. 실제 사례

#### 3·1절 기념사(대통령)

(2014. 3. 1.)

존경하는 국민 여러분,  
700만 해외동포와 북녘 동포 여러분,  
그리고 독립유공자와 내외 귀빈 여러분.

오늘 우리는 뜻깊은 제95주년 3·1절을 맞이했습니다.

오늘날 우리 대한민국이 존재할 수 있고 세계 속에서 우뚝 선 나라가 될 수 있었던 것은 조국의 독립을 위해 개인의 삶을 바치신 애국지사과 순국선열들의 희생이 있었기 때문입니다.

오늘 3·1절을 맞아 그분들의 영전에 고개 숙여 경의를 표합니다.(중략)

이제 우리 모두 서로의 손을 굳게 잡고, 국민행복의 새 시대, 희망찬 내일로 힘차게 나아갑시다.

감사합니다.

### 3. 치사

#### 가. 치사의 의의

치사란 치하의 뜻을 나타내는 말이다. 잘한 일에 대한 치하, 공로에 대한 위로, 업적에 대한 찬양의 말이다. 주로 주관기관보다 그 상위기관의 장(長)인 귀빈 또는 외빈(외부 손님)이 하며, 창립기념식, 준공식, 개청식, 개통식 등에서 사용한다.

#### 나. 작성 방법

- 1) 치사에는 인사말, 잘한 일에 대한 치사, 공로에 대한 위로, 업적에 대한 찬양 등의 내용이 들어가야 한다.
- 2) 예의를 갖추고 이해하기 쉬우며 과장이나 수식을 피하도록 한다.

#### 치사의 내용전개 순서

- 참석자에 대한 인사
- 행사(수상자)에 대한 감사말씀
- 해당분야 핵심 치적 및 부작용 등 긍정·부정 측면 언급
- 이를 해결하기 위한 앞으로의 과제 제시
- 과제 해결을 위해 다함께 합심하여 나가자는 각오 언급
- 해당 분야 종사자의 노력 및 정부의 지원 제시
- 마무리 인사(무궁한 발전과 행복을 기원)

## 다. 실제 사례

68주년 경찰의 기념식 치사(대통령)  
(2013. 10. 21.)

존경하는 국민 여러분,  
대한민국 경찰관 여러분,  
그리고 자리를 함께하신 내외 귀빈 여러분!  
제68회 ‘경찰의 날’을 진심으로 축하합니다.

(중략)

앞으로도 맡은 바 소임에 최선을 다해서 국민행복을 지키는 수호천사가 되어주시기 바랍니다.

여러분 모두의 무궁한 발전과 건승을 기원합니다.

감사합니다.

## 경부고속도로 개통 40주년 도로의 날 기념 치사 (2010. 7. 7.)

존경하는 국민 여러분!  
그리고 내외 귀빈을 비롯한 도로교통 관계자 여러분,

경부고속도로 개통 40주년과 19번째 도로의 날을 진심으로 축하드립니다.

도로교통 발전을 위해 헌신하신 도로 교통인 여러분께도 깊은 감사와 격려의 말씀을 드립니다.

오늘 불혹을 맞은 경부고속도로는 온갖 어려움과 위기, 장애들을 극복하며 오늘의 번영에 이룬 우리 대한민국의 성장과 성취의 역사를 상징하고 있습니다. (중략)

여러분의 건강과 행복을 기원합니다. 감사합니다.

## 4. 격려사

### 가. 격려사의 의의

격려사란 격려를 하기 위한 말이다. 장도에 오르는 선수나 대회 참석자의 사기를 북돋우게 하는 데 주로 사용한다. 주로 내부만의 행사시에는 기관장이 하고, 외부 인사가 참석할 경우 식사 또는 대회는 기관장이 하고, 격려사는 초청귀빈이 하는 것으로 역할을 분담한다. 출정식, 발대식, 체육대회, 경기대회, 창립기념식 등에서 사용하고 있다.

### 나. 작성 방법

- 1) 격려사는 인사를 하고, 한 일에 대한 감사와 앞으로 할 일에 대한 당부를 한 다음 끝인사를 마무리한다.
- 2) 지나친 수식을 피하고 간명하게 쓴다.
- 3) 핵심을 잃지 말고 격려할 말을 쓰고 전·후 인사말을 잊지 않도록 한다.

### 다. 실제 사례

「대한민국학술원」 개원 60주년 기념식 격려사(대통령)  
(2014. 5. 14.)

존경하는 권숙일 회장님과 대한민국학술원 회원 여러분,  
뜻 깊은 자리에 함께 하신 내외 귀빈 여러분!

대한민국학술원 창립 60주년을 진심으로 축하드립니다.

1954년 학술원이 출범했을 당시 우리나라는 6.25 전쟁의 상흔으로 전 국토가 폐허와 다름없었습니다. (중략)

다시 한 번 학술원 개원 60주년을 축하드리며, 함께 하신 모든 분들의 건승과 발전을 기원합니다.

감사합니다.

## 5. 환영사

### 가. 환영사의 의의

환영사는 대표단 방문, 대회 개최시 타 지역 또는 외국선수나 참석 인사 등에 대해 환영의 뜻을 표하는 말이다. 주로 주최자나 개최지 기관장이 하며, 대표단 방문, 체육 대회, 세미나, 설명회 등에서 사용한다.

### 나. 작성 방법

- 1) 참여에 대한 환영과 감사·격려와 건강 등에 대한 축원을 표명한다.
- 2) 예의를 갖추고 이해하기 쉬우며 길지 않으며 낭독하기 좋게 쓴다.
- 3) 지나친 수식을 피하고 핵심을 잃지 않게 하며, 전·후 인사말을 잊지 않도록 한다.

### 다. 실제 사례

#### 프란치스코 교황 환영사(대통령)

(2014. 8. 14.)

프란치스코 교황님, 그리고 내외 귀빈 여러분,  
대한민국 국민들이 오랫동안 고대해 온 교황님의 방한을 진심으로 환영합니다.

전 세계 12억 가톨릭의 최고 지도자이신 교황님의 방한은 한국 천주교와 우리 국민들에게 큰 축복입니다. (중략)

다시 한 번 프란치스코 교황님의 방한을 환영하며, 성좌(Sancta Sedes)를 중심으로 카톨릭 교회가 일치하고 더욱 발전하기를 기원합니다.

감사합니다.

## 6. 환송·송별사 및 답사

### 가. 의의

송별회나 졸업식, 출정식 등에서 재직자 또는 학생대표 등이 석별의 정을 표하는 말이다. 주로 송별회, 졸업식, 정년(명예) 퇴임식, 국군장병이나 선수 출정식 등에서 사용한다.

### 나. 작성 방법

- 1) 환송(송별)사의 내용은 인사말, 공로의 찬양, 석별의 정, 자신들의 각오 또는 이의 건강과 행복을 축원하는 것을 골자로 쓴다.
- 2) 출정식 등에서는 석별의 정은 물론 축하의 내용이 포함되어야 한다.
- 3) 예의를 갖추고 알기 쉽게 쓰되, 너무 길게 쓰지 않도록 하며, 읽기 쉽게 쓴다.

### 다. 실제 사례

#### 1) 환송사



월남파병환송 국민대회 환송사

(1965년 2월 9일)

친애하는 월남파병장병 여러분! 내외귀빈, 그리고 반공애국시민 여러분!  
오늘 우리 국민 전체가 지대한 관심을 가지고 있고, 또 전 세계가 주시하고 있는 가운데

자유월남으로 떠나는 국군장병 여러분들의 장도를 축복하고, 무운을 빌면서, 여러분을 환송 하는 우리들의 심정은 헤아릴 수 없는 감회에 가득차 있습니다.

건국 이래 처음으로 있게 되는 이 월남파병의 역사적 장거에 즈음하여 우리 정부나 온 국민은 우리 장병들이 오직 조국의 명예나 반공의 대의를 위하여, 그 맡은 바 책임을 충실히 완수해 줄 것을 기대해 마지않는 바입니다.

일찌기 정부는 중공의 지원을 받은 월맹 게릴라의 악랄한 침공에 직면하여 힘겨운 반공 투쟁을 계속하고 있는 자유월남 공화국으로부터 군사지원 요청을 받은 바 있었습니다. 여기에 대하여 정부로서는 월남전쟁이 지니는 성격을 대국적인 시야에서 예의검토했던 끝에, 우리의 국가 안전을 더욱 공고히 하며, 자유우방의 결속된 반공 노력에 크게 기여하겠다는 견지에서, 그 요청을 받아들일기로 결정하고, 헌법에 규정된 절차에 따라 국회에 그 동의를 요청하였던 것입니다. 다행히 국회의 동의를 얻어 이제 월남파병은 우리의 국가의사로 확 정되기에 이른 것입니다.

새삼스럽게 말할 필요도 없이 우리 정부와 국회가 이와 같은 결정을 내리게 된 이유는, 첫째로, 이것이 전자야아세아 집단안전보장예의 도의적 책임의 일환이라는 판단과, 둘째로는, 만약에 월남이 공산화하는 경우에는 아세아지역 전체에 미칠 공산위험의 증대는 필연적인 사실이므로, 월남을 지원하는 것은 바로 우리의 간접적인 국토방위가 된다는 확신, 그리고 세째로는, 과거 6.25공산침략을 당했을 때, 미국을 비롯한 16개국 자유우방의 지원을 받아 위기일발에서 조국의 운명을 구출한 우리의 입장에서는 다른 우방이 공산침략의 희생 이 되는 것을 피안의 화재처럼 방관할 수 없다는 공동운명의식과 정의감에 입각한 우리의 대의명분인 것입니다.

나는 이러한 우리의 판단과 결의가 지극히 정당하다는 것으로 확신 하는 바이며, 또 앞으로의 역사가 반드시 우리의 이 숭고한 결심을 의롭고도 영광스러운 처사였다고 증명해 줄 것을 확신해 마지 않습니다.

물론 지금과 같이 국내외로 당면한 여러 문제가 매우 어렵고 중대한 시기에 있어서, 우리의 가장 귀중한 한국의 아들들을 생명의 위험을 무릅쓰게 될 월남전선에 파견하는 것은 두 말할 것도 없이 우리에게 있어서는 물심양면으로 크나큰 걱정과 부담이 되지 않을 수 없는 것입니다.

그러나 이것은 오늘날 자유세계의 일원으로서의 응당 지녀야 할 도의적인 책임이요, 또한 의무라는 것을 결코 잊어서는 안 될 것입니다.

6.25동란 때 수많은 우방의 젊은이들이 낯선 이 땅에 와서 아까운 청춘과 고귀한 생명을 아낌없이 바쳐가면서, 우리를 위해서 싸웠습니다. 그들은 자유를 수호하기 위한 십자군 이었습니다.

오늘날 월맹 게릴라를 뒤에서 조종하고 지원하고 있는 것은 중공입니다.  
6.25 동란 때 북괴를 뒤에서 조종하고 지원한 것은 바로 중공이었다는 것을 우리는 역력히 기억 하고 있습니다. 중공은 월남에서 꼭 같은 불장난을 저지르고 있습니다.

지금 자유월남은 우방의 도움을 바라고 있습니다.  
그들을 도와주지 않으면 그들 국민은 용기를 상실할 것입니다.  
우리는 지체없이 그들을 도와서 그들의 용기를 북돋아 주어야 합니다.  
여러 우방들이 그들을 도와서, 그들이 결코 외롭지 않다는 것을 알게 될때, 그들 국민은 용기백배할 것입니다. 그들이 공산주의와 싸우는데 용기를 잃지 않는다면, 이는 곧 승공의 제1 보라는 것을 나는 확신합니다. 월남사태 해결의 관건은 바로 여기에 있습니다.

역사는 항상 되풀이합니다.  
다시 한번 6.25 때 우리의 처지를 회상해 봅시다.  
초기에 적이 남침을 개시하자 우리는 후퇴에 후퇴를 거듭했습니다. 유엔군의 선봉으로 미 24사단이 즉각 출병을 했으나 초기에는 전세불리하여 한국군과 같이 낙동강 전선까지 후퇴를 했습니다.  
한때는 우방 국가들 중에도 한국 사태를 거의 절망적이라고 보는 때도 있었습니다.  
그러나 우리 국군과 우리 국민들은 조금도 용기를 잃지 않고, 용감하게 싸웠습니다.  
왜? 유엔 16개국 우방군이 계속 참전을 하여 우리를 돕고 우리가 외롭지 않다는 것을 알기 때문에, 우리는 용기를 상실하지 않았던 것입니다.  
6.25 때 공산침략을 막을 수 있었던 근본 원인은 우방의 지원과 우리 국민의 용기였던 것입니다.

출정 장병 여러분!  
여러분들은 6.25 때 우리를 도와준 자유우방의 전우들과 꼭 같은 자유수호를 위한 십자군이라는 것을 자부하십시오.  
침략자를 막고 선량한 우방을 도우러 가는 것입니다.  
5천년 역사를 통해서 우리 민족은 수많은 외적으로부터 침략을 당했습니다.  
그러나 우리가 남을 침략한 일은 단 한번도 없었습니다.  
그러기 때문에 우리는 침략자를 누구보다도 증오하는 민족입니다.  
그러기 때문에 <의>로운 일이라면 남보다 앞장서겠다는 드높은 기개를 가진 민족이란 것을 자랑하고 싶습니다.

이웃집에 강도가 침입한 것을 보고 그대로 방치해 둔다면, 이웃집을 털고는 다음에 우리 집에 침입할 것은 뻔한 일이 아닙니까?  
자유월남의 반 공전선은 우리의 휴전선과 바로 직결하고 있는 것입니다.

출정장병 여러분!

여러분들 양 어깨에는 조국의 명예와 2천7백만 민족의 한결같은 기대가 걸려 있다는 것을 명심하십시오.

그리고 여러분은 국군 중에서 선발된 가장 정예라는 긍지를 가지십시오.

여러분에게 부여된 임무를 훌륭하게 성공적으로 완수하고, 군기엄정하고 용감무쌍한 국군의 전통을 더욱 빛나게 해 주실 것을 당부합니다.

여러분을 떠나보낸 우리 국민들은 여러분의 노고를 결코 헛되이 하지 않도록 더욱 분발해서 경제건설에 총력을 기울일 것입니다.

하느님은 자유의 십자군인 여러분의 장도에 반드시 가호가 있을 것이며, 영광을 베풀어 주실 것입니다.

끝으로 여러분의 건투와 무운장구를 기원하는 바입니다.

### 정년퇴임사 (전 소청심사위원)

자, 돌아가자 눈발이 목어가는데 내 어찌 돌아가지 않으랴  
스스로 마음을 몸의 부림을 받게 하였으니 어찌 근심하며 슬퍼할 것 있으리... 지난날~~~

관리생활을 떠나 고향으로 돌아가는 심경을 노래한 「도연명」의 「귀거래사」가 갑자기 생각나 몇 마디 읊조려 보았습니다. 벌써 30년이란 세월이 흘렀습니다. 강원도 어느 계곡 샘터에서 발원한 한강 물줄기가 산과 계곡과 들과 시내를 굽이굽이 돌고 돌아 바다어귀에 다다른 느낌입니다.

누군가 流水는 不爭先 이라 했던가...

그 샘물은 시냇물이 되어 때로는 돌부리를 만나 돌아가기도 했고 어느 깊은 못에서는 소용돌이를 치기도 했지만 앞을 다투지 않고 먼 길을 달려왔습니다. 공직에 입문한 후 고난도 괴로움도 많았지만 한편, 보람과 즐거움도 많았습니다. 그러나 어려울 때는 신념과 지혜로, 때로는 원칙과 소신으로 어려움을 극복하기도 했습니다.

그동안 대과 없이 공직을 마무리 할 수 있게끔 도와주신 하느님, 부처님, 천지신명님께 감사드립니다. 그리고 주위에서 늘 관심을 갖고 보살펴 주시고 애정으로 이끌어주신 선배님, 동료, 후배님들께 진심으로 감사드립니다.

재직 중 하고 싶은 일도 많았지만 다하지 못한 일 아쉬움으로 남지만 후배들 몫으로 남기

고 갑니다. 후배 여러분께서는 「공직의 의미」를 다시 한 번 되새겨 보시고 공무원 인사제도가 한 단계 upgrade되고 공직사회가 한 단계 발전하여 우리나라가 선진국으로 발돋움하는데 큰 역할을 해주시기를 바랍니다.

첨언하면, 인사제도를 좀 거시적인 안목에서 큰틀에서 봐주시기를 당부드립니다. 이제 공직을 떠나 출가분하나 또한 못 다한 많은 일들이 나를 기다리고 있으니 무슨 일부터 할 것인가는 잠시 쉬면서 생각해 보겠습니다.

그동안 인연 소중히 간직하고 갑니다.

인연이 있으면 대양에서 만날지... 강어귀에서 또 만날지...

여러분의 건투를 기원합니다.

감사합니다.

2007. 9.28 소청심사위원 드림

## 7. 조사(弔辭) · 추도사·추모사 및 추념사

### 가. 의의

조사는 장례식 등에서 조상(弔喪)하는 말이다. 고인의 죽음을 애도하고, 생전의 업적을 기리며 명복을 비는 내용이 담긴다. 추도사는 고인의 기일(忌日)을 맞아 제사의식이나 비석 제막식 등에서 하거나 현충일, 추념식 등에서 사용하는 말이다. 추모사는 추도사와 거의 비슷한 의미로 사용한다. 추념사는 추념하는 말이다. 추념사는 추모사와 거의 비슷한 뜻으로 사용한다.

### 나. 작성 방법

- 1) 조사의 내용은 대체로 고인의 죽음을 애도, 고인의 업적을 기리며, 명복을 비는 내용으로 구성한다.
- 2) 이 가운데 고인의 따뜻했던 인간성, 기대했던 장래성, 재주·공적과 슬픈 자기의 심정을 나타내도록 하되, 어려운 구절이나 감동적인 어구를 너무 많이 쓰지 않는다.

## 다. 실제 사례

### 하와이독립당의 김구 선생 추도사

오! 슬픈 소식이 들어왔습니다. 우리의 심장을 놀라게 하는 모질고 쓰라린 소식, 6월 26일 김구(金九)선생께서 악한의 흉탄을 맞아 돌아가셨단 웬 말씀이요, 웬일이요. 70여성상(星霜) 선생의 생활은 오로지 조국의 독립을 위하여 주림과 목마름을 견디고 참으시면서 남북만주 거친 뜰과 위험지대 중국방면에서 비풍참우를 무릅쓰시고, 만리이역에서 동분서주하시며 기핍역진하시어도 적의 포로된 적 없이 선생의 영용한 전책과 비상한 활동으로 민족의 정기가 세계에 표현되더니 악하다, 동족 악한 흉탄 일성에 선생의 생명을 ……

### 유엔 참전용사 추모사(대통령)

(2013. 7. 22)

존경하는 국민 여러분,  
참석해 주신 내외 귀빈 여러분.

오늘 우리는 대한민국의 자유와 평화를 지키다 숨진 유엔 참전용사들의 고귀한 희생을 기리기 위해 이 자리에 모였습니다.

올해는 6.25전쟁 정전 60주년이 되는 해입니다.

저는 방금 전, 캐나다 군으로 6.25전쟁에 참전했던 허시 형제 등이 잠들어있는 묘소에 헌화를 하고 왔습니다. (중략)

오늘 이 자리가 대한민국의 평화와 자유를 위해 헌신하신 분들의 뜻을 기리고 대한민국과 세계가 평화와 번영의 미래를 약속하는 소중한 자리가 되기를 기대합니다.

다시 한 번 유엔 참전국과 참전용사 여러분께 깊이 감사드립니다.

제59회 현충일 추념사(대통령)

(2014. 6. 6.)

존경하는 국민 여러분,  
국가유공자와 유가족 여러분!

오늘 제59주년 현충일을 맞이하여 조국을 위해 목숨을 바치신 순국선열과 호국영령들의 영전에 머리 숙여 명복을 빕니다.

조금 전 10시, 우리는 1분간 순국선열과 호국영령에 대한 묵념을 드렸습니다.

그 묵념을 순국선열들과 유가족에게 드리는 우리 국민들의 존경심입니다. (중략)

국민 여러분께서 힘과 지혜를 모아주시기 바랍니다.

다시 한 번 순국선열과 호국영령의 명복을 빌며, 국가유공자와 유가족 여러분께 깊이 감사드립니다.

감사합니다.

## 8. 훈시

### 가. 의의

훈시는 직무상 가르침이나 주의사항을 아랫사람에게 하는 말이다. 직원회의, 결의대회, 교육, 수련회, 워크숍 등에서 주로 사용한다.

### 나. 작성 방법

- 1) 훈시는 먼저 인사를 하고, 격려나 칭송의 말을 한 후, 권고와 훈유를 한 다음 마무리 인사를 한다.
- 2) 쉬운 말로 간명하게 쓰고, 지나친 수식어나 과장을 피하여 쓴다.

## 다. 실제 사례

## 2014. 12. 22. 대통령 훈시사항

- 경제부총리, 사회부총리를 비롯한 여러 부처 장관들께서는 오늘 제안된 내용들을 리스트업해서 충분히 검토해서 내년 4월에 국가재정전략회의 개최 시 그 내용들을 보고할 것.
- 내년에는 반드시 성과를 내도록 모두가 다시 한 번 힘을 모아주시고 그래서 반드시 우리경제가 활력을 되찾을 수 있도록 모두 혼신의 힘을 기울여주시기 바람.

## 2014. 12. 23. 대통령 훈시사항

- 앞으로 정책평가도 정책의 집행여부와 함께 국민이 정책에 대해서 얼마나 알고 있고, 얼마나 많은 국민이 이용해서 혜택을 얻었는지에 대해서도 평가의 상당 부분이 할애되도록 할 것.

## 2014. 6. 10. 국무회의시 대통령 훈시사항

## □ 지시제목 : 국정공백 방지 및 주요 정책과제 적극 추진

## □ 지시내용

- 국정 운영의 긴요한 축은 경제혁신 3개년 계획의 성공적 추진과 그동안 추진해 온 중요한 국정과제들의 성과를 내는 것임. 그동안 쌓여 온 비정상과 부정 부패를 척결하고 공직혁신, 안전혁신을 통해서 반듯한 나라를 만들어 갈 수 있도록 정부역량을 집중해야 하겠음.
  - 각 부처별로 추진해야 할 과제 가운데 미진한 것, 기대한 성과가 나지 않는 것은 보완책을 강구하여 추진함으로써 가시적 성과가 나오도록 할 것
- 정부조직법 개정안, 재난관리기본법 개정안을 비롯한 법안들이 하루 빨리 국회에서 통과되어 국민안전이 강화될 수 있도록 할 것

2013. 7. 1. 국무총리 훈시사항

- '고용률 70% 로드맵'은 수립보다 실행이 더욱 중요하므로 국민이 직접 체감할 수 있는 고용률 성과로 이어질 수 있도록, 각 부처의 철저한 이행 및 관리를 당부합니다.

2013. 7. 15. 국무총리 훈시사항

- 최근 집중호우로 절개지 산사태와 침수 등 피해가 많이 발생하고 있습니다.
- 일반적으로 호우로 인한 피해는 사고가 발생한 곳에서 반복해서 발생하는 경향이 있으므로 금번 피해지역은 물론, 지난해 피해지역에 대해서도 복구를 조속히 마무리하여 재발되지 않게 해 주시고,
- 이제 장마와 태풍이 본격적으로 시작되는 시기인 만큼 취약 지역 및 시설에 대한 사전점검을 강화하는 등 피해 예방에 철저를 기해 주시기 바랍니다.

행정자치부장관 지시사항

- 장관님 대면보고시, 결재판에 보고서를 끼워서 가져오지 말고, 보고서만 가지고 와서 보고해 주기 바람.
- 보고서는 1쪽 이내로 작성할 것.
- 가족사랑의 날을 확대할 것. 수요일과 금요일 2회로 확대
- 주말 대기근무를 폐지할 것
- 토론식 회의 개최 시에는 보고서를 작성하지 말고 할 것
- 해외연수 시 개인연가를 사용하도록 추진해 볼 것

9. 담화문

가. 의의

담화문이란 공적인 자리에 있는 사람이 어떤 문제에 대한 견해나 태도를 밝히기 위하여 공식적으로 발표하는 글이다. 즉 담화문이란 주로 정부당국에서 국민들에게 상황이나 취지를 알리고 이해와 협조를 촉구하기 위하여 발표하는 글이다. 질서 확립, 공명선거, 사회적 물의를 야기한 사건처리 등에서 사용한다. 담화문은 결의를 표명하는 결의문과 다르며, 자기의 주장을 관철하기 위한 성명서와도 다른 것이다.

## 나. 작성 방법

- 1) 어디까지나 사실의 정확한 발표로서 이해와 납득을 촉구하기 위한 글이어야 한다.
- 2) 정중하고 일반인이 알기 쉽게 쓰며, 어려운 용어나 외래어는 가급적 피한다.
- 3) 내용을 구체적으로 명시하되, 이해와 협조를 구하는 만큼 오해의 소지가 없도록 써야 한다.

## ‘북한 주민들에게 위로의 뜻’ 정부 담화문

정부는 김 위원장의 사망과 관련해 북한의 주민들에게 위로의 뜻을 전합니다. 북한이 조속히 안정을 되찾아 남북이 한반도의 평화와 번영을 위해 협력할 수 있기를 기대합니다. (중략)

국민 여러분은 의연하게 대처하면서 정부의 방침에 적극 협조해 주시기 바랍니다. 이어 조문단 방북에 관한 통일부 방침을 말씀드리겠습니다.

정부는 공식조문단을 보내지 않기로 했으며, 고 김대중 대통령과 고 정몽헌 현대그룹 회장의 유족에 대해서는 북측의 조문에 대한 답례로 방북조문을 허용할 방침입니다.

## 대국민 담화문(대통령)

(2013. 3. 4.)

존경하는 국민 여러분, 오늘 새 정부가 출범한 지 일주일째 되는 날입니다. 산적한 현안과 국민의 삶을 챙겨야 할 이 시기에 저는 오늘 참으로 안타깝고 송구스러운 마음으로 국민 여러분 앞에 섰습니다. (중략)

하루 빨리 정부조직 편안이 국회를 통과할 수 있도록 국민 여러분께서도 힘을 모아 주실 것을 부탁드립니다.

앞으로 국민들께 희망과 꿈을 안겨드리는 새 정부가 될 수 있도록 최선을 다하겠습니다. 감사합니다.

## 제 2 절 시나리오 작성법과 실제 사례

행정기관의 업무처리와 관련하여 시나리오를 작성하는 경우가 많다. 주로 행사진행과 관련하여 시나리오를 작성하는 경우이다. 그 외에 업무보고를 할 때, 시나리오를 작성하는 경우도 있다.

공무원 중에는 시나리오를 잘 작성하여 능력이 있다고 칭찬을 받는 경우도 있고, 그렇지 못해 꾸중을 받는 경우도 있다. 시나리오를 잘 작성하게 되면, 행사진행 또는 업무보고를 원활하게 할 수가 있다. 여기서 업무보고는 대내적으로는 주로 기관장이나 부기관장 또는 실·국장에 업무보고를 하는 경우이고, 대외적으로는 중앙정부(지방정부)가 국회(지방의회)에 업무보고를 하는 경우이다. 물론 주간업무, 월중업무, 반기업무보고를 하는 경우에도 시나리오를 작성하여 보고하는 경우도 있다.

시나리오 작성은 행사진행(또는 업무보고)과 관련하여 많은 도움을 준다. 첫째, 행사진행(또는 업무보고) 전에 리허설을 함으로써 부족한 부분을 보충하는 계기가 된다. 둘째, 행사진행(또는 업무보고) 중에는 당황하지 않고 행사진행(또는 업무보고)을 원활하게 할 수 있다. 셋째, 행사진행(또는 업무보고) 후 사후관리를 함으로써 미흡한 부분을 찾아 개선하게 된다.

이제 시나리오 작성법과 실제사례에 대하여 살펴보고자 한다.

### 1. 행사진행 시나리오 작성법과 실제 사례

#### 가. 행사진행 시나리오 작성법

모든 행사계획이 확정되면, 행사진행 시나리오를 작성한다. 이 시나리오는 행사를 진행하는 사회자가 미리 행사진행 내용과 행사 역할자의 행동 등을 감안하여 작성한다. 행사 진행에 따른 모든 상황은 이 시나리오에 따라 진행되므로 사전에 행사 진행 상황을 철저히 파악한 후 신중하게 작성하여야 한다. 시나리오가 실제 진행 상황과 일치하는지 여부를 반복하여 확인한다. 일반적인 작성법은 다음과 같다.

- 1) 표현 : 문맥은 부드럽고 보통 말하듯이 서술식으로 작성한다.
- 2) 언어 : 존칭어, 즉 적당한 경어(높임말)를 사용한다.

- 3) 직위(직급) : 모든 직위(직급)는 공식 명칭을 사용한다.
- 4) 분량 : 행사진행 또는 회의진행 시간에 따라 조정한다.
- 5) 체계 : 표지와 본문으로 구분하여 작성한다.
  - 가) 표지 : 행사명과 장소 및 시간이 들어가도록 작성한다.
  - 나) 본문 : 인사, 자기소개(직위 또는 직급 및 성명), 당부사항, 시나리오 본문(행사진행 핵심부분), 마무리(맺는 말씀)의 순서로 작성한다. 여기서 주의할 것은 3가지 요소가 일치하도록 작성한다. 즉 시나리오 본문, 실제 진행상황(행사 역할자의 행동, 참석자의 행동 등) 및 행사요원의 행동요령이다.
- 6) 리허설을 통해 일치 : 시나리오와 실제 행사진행 과정이 정확하게 일치하도록 작성한다. 시간대별로, 상황별로 정확하게 일치하는지 여부를 확인하여야 한다. 특히 시상식 시나리오의 경우, 수상자의 좌석배치, 나오는 순서와 위치, 시상 순서, 상장의 순서와 부상품 여부 등을 확인하여야 한다. 특히 주의할 사항은 시상 순서가 맞지 않았을 경우에 대처하는 요령도 배워서 행사가 매끄럽게 진행되도록 하여야 한다.
- 7) 반복적인 행사 : 전년도에 행사 진행 시나리오를 확인하고, 부족한 점, 미흡한 점, 실수한 점 등 사후관리를 기록으로 남긴 경우에는 이를 반드시 확인하여 실수하지 않도록 해야 한다.

#### 나. 정부행사 표준 시나리오 작성법<sup>65)</sup>

정부행사 표준 시나리오는 다음과 같다. 행사 성격에 따라 다소 차이가 있을 수 있다. 이 시나리오는 크게 2가지로 나눌 수 있다. 사전 안내말씀과 본 행사 시나리오(실제 상황)이다. 개략적으로 살펴보면 다음과 같다.

65) 행정안전부. 2009. “정부의전편람” 참조.

## 정부 행사 표준 시나리오 (개요)

### □ 사전 안내 말씀 ☞ 정부 행사 시작 전

- 인사, 본인소개
- 행사참석자에게 감사를 드리고, 진행순서 소개
- 행사진행과 관련하여 협조사항 부탁
- 끝으로 휴대폰 전원 차단 요청
- 잠시 기다려 주시도록 안내와 감사 표현

### □ 본 행사 시나리오 ☞ 행사별로 실제 상황에 맞게 작성

- 3·1절 기념식 식순 : 중앙기념식과 지방기념식 구분
  - 중앙(행자부 주관), 지방(시·도별 자체실정에 따라 다름)
- 제헌절 경축식 식순(국회사무처 주관)과 관련행사
  - 관련행사 : 제헌 국회의원 초청연회와 위로, 철도무임차권 발급 등
- 광복절 경축식 식순과 관련행사(경축연회) : 중앙과 지방
  - 중앙(행자부 주관), 지방(시·도별 자체실정에 따라 다름)
- 개천절 경축식 식순 : 안전행정부 주관
  - 시·도 단위 행사는 생략하고, 지역단위문화예술행사 거행 권장
- 현충일 추념식 식순 : 중앙추념식과 지방추념식
  - 중앙(국가보훈처 주관), 지방(해당 자치단체 주관)

정부행사 표준 시나리오를 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

#### 1) 사전 안내말씀(정부행사 시작 전)

가) 인사 : 안녕하십니까?

나) 본인소개 : 행정자치부 ○○실장 홍길동입니다.

다) 참석자에게 감사 : 바쁘신 중에도 불구하고 오늘 제○○회 ○○○날 기념식 행사에 참석해 주신 내외 귀빈 여러분께 진심으로 감사드립니다.

- 라) 진행순서 안내 : 오늘 행사진행 순서를 간략히 말씀드리겠습니다.
- 마) 기념식 식순 : 잠시 후 거행될 기념식 식순은 ① 국민의례, ② 경과보고, ③ 식사에 이어 ④ ○○○ 유공자에 대한 포상 및 ⑤ 치사가 있고, 마지막에 ⑥ ○○○ 노래 제창 순으로 약 ○○분간 진행되겠습니다.
- 바) 협조말씀 : 식 진행과 관련하여 내빈 여러분께서 협조해 주실 사항을 몇 가지 말씀드리겠습니다. 먼저, ○○○(주빈)께서 입장하실 때에는 모두 일어나서 박수로 맞아 주시고, ○○○께서 자리에 앉으실 때 내빈께서도 함께 착석하여 주시기 바랍니다.
- 사) 국기에 대한 경례 : ‘국기에 대한 경례’ 시에는 정면에 있는 국기를 향해 주시고,
- 아) 애국가 합창 : ‘애국가’는 합창단과 함께 4절까지 힘차게 불러 주시기 바랍니다.
- 자) ○○○노래 : ‘○○○노래’도 합창단과 함께 내빈 여러분께서 함께 부르시면 되겠습니다. 가사는 안내 팸플릿을 참고하시기 바랍니다.
- 차) 공연안내 : 기념식이 끝나면, 휴식시간이 없이 바로 ○○공연이 약 ○○분간 있겠습니다(식후 행사로 공연이 있을 경우). 공연내용은 안내 팸플릿 맨 뒷면을 참고하시기 바라며, 내빈 여러분께서는 다함께 공연을 감상하여 주시기 바랍니다.
- 카) 당부말씀 : 끝으로 내빈 여러분께서는 행사진행 중에는 휴대폰을 사용할 수 없으니, 지금 바로 전원을 꺼주시기 바랍니다.
- 타) 대기 안내 : 곧 기념식이 시작될 예정이오니 잠시 기다려 주시기 바랍니다.
- 파) 마무리 인사 : 감사합니다.

## 2) 본 행사 시나리오(실제 상황)

- 가) 주빈 입장 : 주빈의 모습이 보이면,

지금, ○○○께서 식장에 입장하고 계십니다.

나) 입장곡 연주와 환영 : 주빈 입장곡 연주와 함께 참석자들은 박수로 환영한다.

모두 자리에 앉아 주시기 바랍니다.

다) 주빈 착석과 함께 연주 중지 : 주빈께서 입장 후 착석하시면 연주를 중지한다.

라) 장내 정리 : 장내가 정리된 후(약 10초 소요) 기념식 시작 멘트를 한다.

지금부터 제○○회 ○○○날 기념식을 시작하겠습니다.

마) 팡파르 연주와 함께 국기에 대한 경례 : 팡파르 연주가 끝나면(20초),

먼저, ‘국기에 대한 경례’가 있습니다.

모두 일어 나서서, 정면에 있는 국기를 향하여 주시기 바랍니다.

바) 전원 기립 : 전원 기립하여 국기를 향하여

국기에 대하여 경 - 례 !

사) 경례곡 연주 : 악단이 연주한다.

나는 자랑스러운 태극기 앞에 / 자유롭고 정의로운 대한민국의  
무궁한 영광을 위하여 / 충성을 다할 것을 / 굳게 다짐합니다.

아) 경례곡 연주 후 : 경례곡 후반부에(약 18초 경과 후) (12초 소요) 경례곡이  
끝난 후

바 - 로 !

자) 애국가 제창 안내 : 애국가를 합창할 때는 전주곡(前奏曲)을 연주한다.

다음은 ‘애국가 제창’이 있습니다.

○○시립교향악단의 반주에 맞춰 4절까지 다함께 불러주시기 바랍니다.

▶ ‘국기에 대한 경례’와 ‘애국가 제창’을 사회자 안내로 하나로 묶어서 진행  
할 수도 있다

(예 : 먼저, ‘국기에 대한 경례’와 ‘애국가 제창’이 있습니다.

모두 일어 나서서, 정면에 있는 국기를 향하여 주시기 바랍니다.)

차) 목념 안내 : 애국가(4절) 제창이 끝난 후 선 채로 순국선열과 호국영령에 대한 목념 안내

이어서 순국선열과 호국영령에 대한 목념이 있겠습니다.  
일동 / 목 - 념 !

카) 목념곡 연주(약 1분간) : 목념곡 연주 없이 구도로 진행할 경우 약 20초 경과 후

바 - 로 !  
모두 자리에 앉아 주시기 바랍니다.

타) 경과보고 안내 : 연주가 끝난 후 모두 착석한 것을 확인한 후

먼저 ○○부 ○○실장의 ○○○○에 대한 경과보고가 있겠습니다.

파) 식사(式辭) 안내 : 경과보고가 끝나면

이어서 '○○○(성명) '○○○(직위)의 식사(式辭)가 있겠습니다.

하) 경과보고(식사) 끝난 후 :

다음은 ○○○(주빈)께서 ○○발전 유공자에 대한 포상을 하시겠습니다.  
호명되신 유공자께서는 단상으로 나와 주시기 바랍니다.

거) 수상자 일렬 배치 : 수상자들이 주빈을 향하여 일렬로 서고, 이어 주빈께서 수상자 중앙에 서시면, 대표 수상자가

·홍조근정훈장  
홍길동, 김○○  
·대통령 표창  
강△△, 조△△, 송△△, ……  
이상 ○○명입니다.

(사회자가 구령하는 경우도 있다)

일동 / 차 - 렷, 경 - 례 ! 바 - 로 !

너) 훈장증 내용 낭독 : 경례가 끝난 후 사회자가 훈장증 내용 낭독

**훈 장 증**

안전행정부 이사관  
홍길동

귀하는 공무원으로서 맡은 바 직무에 전력하여 국가사회 발전에 이바지한 바 크므로 대한민국 헌법의 규정에 의하여 홍조근정훈장을 수여함.

2008년 12월 31일  
대 통 령(친수가 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.)

더) 대표 수상자 경례 : 주빈께서 마지막 수상자 포상 수여 후 다시 수상자 앞 중앙에서시면 대표 수상자가

일동 / 차 - 렷, 경 - 례 ! 바 - 로 !

러) 수상자 경례 후 : 수상자들은 돌아서도록 안내

참석 내빈들을 향해 수상자들은 돌아서 주시기 바랍니다.

머) 돌아선 상태를 확인한 후

참석, 내빈들께 경 - 례 ! 바 - 로 !

버) 수상자 이동 : 수상자가 경례한 후 자리로 이동하도록 안내

수상자들께서는 자리로 돌아가 주시기 바랍니다.

서) 주빈 치사 : 마지막 수상자가 단상에서 내려가는 것을 확인한 후  
(주빈은 바로 연설대로 이동하여 정위치)

이어서 ○○○께서는 ‘치사(致辭)’를 하시겠습니다.

※ 치사 중간에 그 내용에 공감이 가는 부분이 있으면 박수를 치며, 끝난 후에도 박수

어) 노래 제창 : 치사 후 주빈께서 돌아가시며

끝으로 『노래 제창』이 있겠습니다.

모두 일어 나서서 힘차게 불러 주시기 바랍니다.

저) 행사 종료 안내 : 노래가 끝나면 선 채로

이상으로 제○○회 ○○○날 기념식 행사를 모두 마치겠습니다.

대단히 감사합니다.

(출구가 혼잡하오니 내빈 여러분께서는 천천히 퇴장하여  
주시기 바랍니다. : 필요시)

처) 팡파르 취주 후 주빈 퇴장 안내 : 주빈께서 단상인사와 악수를 나누고 내빈들  
을 향하여 손을 흔드실 때

지금 ○○○(직위)께서 식장을 떠나고 계십니다.

※ 초청 인사들이 퇴장할 때에는 밝고 경쾌한 음악을 연주하는 것이 행사 분위기 조  
성을 위해 좋다.

## 2. 업무보고 시나리오 작성법과 실제 사례

### 가. 업무보고 시나리오 작성법

업무보고의 종류는 다양하다. 따라서 업무보고의 시나리오는 보고를 받게 될 대상  
에 따라 여러 가지로 나눌 수 있다. 즉 대통령, 국무총리, 기관장, 부기관장, 실국장 또  
는 국회(지방의회)를 대상으로 하는 시나리오로 나눌 수 있다. 일반적인 작성법은 다  
음과 같다. 행사진행 시나리오와 비슷하나 약간의 차이가 있다.

- 1) 표현 : 문맥은 부드럽고 보통 말하듯이 서술식으로 작성한다.
- 2) 언어 : 존칭어, 즉 적당한 경어(높임말)를 사용한다.
- 3) 직위(직급) : 모든 직위(직급)는 공식 명칭을 사용한다.
- 4) 분량 : 업무보고 시간에 따라 조정한다.
- 5) 체계 : 표지와 본문으로 구분하여 작성한다.
  - 가) 표지 : 업무보고명과 장소 및 시간이 들어가도록 작성한다.
  - 나) 본문 : 인사, 자기소개(직위 또는 직급 및 성명), 시나리오 본문(업무보고 핵심부분), 마무리(맺는 말씀)의 순서로 작성한다. 여기서, 업무보고의 종류에 따라 인사를 생략하는 경우도 있고, 자기소개를 하지 않고 담당부서만 소개하는 경우도 있다. 본문은 핵심사항 위주로 보고한다.
- 6) 리허설을 통해 일치 : 시나리오와 실제 보고진행 과정이 정확하게 일치하도록 작성한다. 시간대별로, 상황별로 정확하게 일치하는지 여부를 확인하여야 한다.
- 7) 반복적인 업무보고 : 전년도의 업무보고 시나리오를 확인하고, 부족한 점, 미흡한 점, 실수한 점 등 사후관리를 기록으로 남긴 경우에는 이를 반드시 확인하여 실수하지 않도록 해야 한다.
- 8) 작성방식 : 보고자의 취향에 따라 다음 두 가지 중에서 선택하여 작성한다. 하나는 시나리오를 별도로 작성하는 방식이고, 다른 하나는 보고서 상에 직접 작성하는 방식이다.

나. 업무보고 시나리오 실제사례

국무회의 보고자료

대국민 행정서비스 확대계획에 대하여  
설명드리겠습니다.

2004. 2. 17

행 정 자 치 부

- 지난 2월2일, 생활민원·박물관·보건소·도서관· 운전면허 등 국민의 생활과 직결되는 행정서비스의 연장·확대방안을 검토하여 국무회의에 보고하라는 대통령의 지시가 있으셨으며 (\*수석보좌관 회의시)
- 이에 따라 그간 2차례에 걸쳐 관계부처 회의를 개최, 행정서비스 확대를 위한 기본방향, 대상분야, 세부추진방안 및 일정 등을 논의하여
  - 이를 종합한 「대국민 행정서비스 확대계획」을 보고드리겠습니다

## I. 문제 제기

- 현재 국민의 일상생활과 밀접한 행정서비스를 제공하는 기관중 각급 기관에 설치되어 운영 중인
  - 민원실, 박물관·미술관 등 문화·예술기관, 보건소 등 의료·복지기관 등의 운영시간이 공무원의 근무시간으로 09:00~18:00 (동절기 17:00) 제한되어 있어
    - \* 24시간 교대 근무하는 경찰·소방·철도·세관 등 제외
    - 정부 내 24시간 교대 근무인력 / 총 95,210명 (2교대 : 경찰, 우정, 철도, 3교대 : 세관, 출입국, 검역 등)
- 직장인은 일과 후에 각종 생활민원 및 문화서비스를 받을 수 없는 등 생활불편과 여타 국민과의 서비스 형평성 문제가 제기되고 있는 실정입니다.
  - \* '03. 12. 현재 임금근로자(5인 이상 사업체) / 14,624천명

## II. 다음, 행정서비스 확대계획입니다.

- 앞서 설명드린 국민생활과 직결되는 행정서비스를 확대하기 위하여는 ① 운영시간 연장, ② 다양한 야간프로그램의 운영, ③ 시설의 신·증설 등이 검토될 수 있으나,
- 우선적으로 국민생활과 밀접한 연관이 있고 이용도가 높은 기관을 중심으로
  - 운영시간 연장 및 프로그램 운영확대를 통해 직장인의 수혜폭을 확대하기 위해
  - 필요한 경우 인력과 예산을 적극 지원할 계획입니다.

1. 이를 위한 세부추진계획으로 각급기관 민원실 운영시간 연장
  - 첫째, 중앙부처, 시·도, 시·군·구에 설치된 민원실의 근무시간을 週1~2회 오후 9시까지(09:00~18:00 → 09:00~21:00) 연장하여 직장인이 일과 후에도 민원을 처리할 수 있도록 지원하되
    - 민원이 많은 중앙부처(예 : 건교부, 복지부, 국세청 등) 및 일선기관 위주로 우선 시범운영토록 하겠습니다.
    - 허가 등 유기한 민원의 접수, 창구즉결 민원 등 처리
    - \* 현재 인터넷민원 신청(350종) 및 처리(5종), 무인민원발급기(40종, 961대), 현장민원실(역·터미널 등에 23개소 설치) 운영 중
  
2. 둘째, 국민생활과 밀접한 공공기관의 경우도, 근무시간 연장
  - 운전면허시험의 주말 실시 확대차원에서 토요일 오후 특별시험을 월 1회 실시토록 하고
    - 주5일 근무제 전면 시행 시 토요일 전일 특별시험 실시(월1회)
    - \* 현재 26개 시험장별로 일요일 면허시험 실시 중(월1회)
  - 범규위반자 등에 대한 특별교통안전교육도 확대 실시함과 동시에
    - 범규 위반자 안전교육 : 주1회 일과 후 4시간
    - 교통사고 야기자 안전교육 : 월1회 공·일요일 6시간
  - 국가가 지원하는 창업·법률·가정 등 각종 분야의 야간상담 확대 등 근무시간 연장을 통해 내실화를 추진해 나가겠습니다.
    - \* 소상공인지원센터(60), 청소년상담원, 법률구조공단 등
  
3. 문화·체육·교육시설 운영시간 조정 및 이용 활성화
  - 셋째, 박물관·미술관 등 문화예술기관의 개관시간 연장 및 (09:00~18:00 → 10:00~22:00) 야간 문화예술프로그램 운영을 확대하며

- 서울시 역사박물관, 시립미술관의 경우 '03. 4월 이후 1일 3시간 연장 운영 중으로 월평균 야간관람객이 4천 여명에 달함

구분	합계	박물관	미술관	문예회관	문화의집
국가	14	13	1	-	-
자치단체	312	55	9	113	135

- \* 외국사례 : 영국 대영박물관 / 목~금, 10:00~20:30,  
미국 메트로폴리탄박물관 / 금~토, 09:30~20:45
- 5대 궁중 창경궁·덕수궁의 개방시간도 18:00에서 22:00까지 4시간 연장하고
  - \* 경복궁(경호), 창덕궁(세계문화유산), 종묘(위패)는 일부 공개제한지역이므로 연장개방 곤란
- 자치단체와 협조하여 공공체육시설의 야간개방과 활성화 추진
  - 우수시설에 대한 홍보 및 시설사업비 지원 등 인센티브 제공
  - \* 운동장(288), 체육관(237), 국민체육센터(19) 등
- 도서관(열람실과 자료실) 개관시간 연장(22:00까지) 및 지역주민에 대한 적극적인 개방도 적극 추진해 나가도록 하겠습니다.
  - \* 국립중앙도서관(1), 공공도서관(460), 대학도서관(국립57), 학교도서관(총9,080개중 디지털 자료실 349) 등

#### 4. 넷째, 의료·복지분야에서는 관련 행정서비스 확대

- 보건소(245개)의 야간진료 서비스 확산을 통해
  - 병원응급실 이용이 부담스러운 경증 환자 및 저소득층의 보건소 이용을 활성화하기 위해
  - 시·도별로 1개 보건소를 대상으로 우선 실시한 후 확대해 나갈 계획이며
  - \* 서울 서초구 보건소는 '03.3월부터 관내 의사·간호사 자원봉사로 야간진료(22:00까지) 실시 중(1일 기준 5~6명이용)으로 주민 호응이 높음

- 시·군·구 단위 복지상담 및 서비스 기능도 보강해 나가겠습니다.
  - 위기가정에 대한 24시간 SOS 상담전화(1688-1004) 설치
  - 일과 후, 공휴일중 복지대상자 실태조사 및 가정방문 서비스 실시

■ 또한, 이상 보고 드린 실시계획이 국민이 체감하는 실질적인 행정서비스의 확대로 이어지도록 적극적인 홍보를 통한 이용률 제고에도 초점을 두어 추진할 예정입니다.

\* 행자부가 종합적인 홍보를 추진하되, 부처별로 별도 홍보계획 수립 시행

### Ⅲ. 끝으로, 추진 일정입니다.

- 부처 간 합의된 기관을 중심으로 3월중 우선 실시하고,
  - 충분한 대국민 수요조사, 우선 실시기관의 운영결과 등을 종합적으로 평가하여 7월부터 본격 실시하며,
  - 추후 공단 등 제3섹터에도 확산을 추진하는 방안을 통해 순차적으로 추진해 나감과 동시에
- 중기적으로 공무원의 근무형태를 근본적으로 혁신하는 새로운 패러다임의 적용을 모색해 나가겠습니다.
  - \* 24시간 대민서비스기관의 3조3교대제를 4조2교대제로 전환하는 방안 등
  - 3조3교대제 : 주간조(12)-야간조(12)-비번조,
  - 4조2교대제 : 주간조(12)-야간조(12)-비번조-교육조

※ 세부사항은 붙임자료를 참고해 주시기 바랍니다.

※이상 보고를 마치겠습니다.

<쉬어가기 5>

## 직장 상사로부터 지시를 받았을 때, 처리요령

조직에서 상당 부분의 업무는 지시에 의해 시작된다. 지시는 일을 실행에 옮기는 실마리이므로 상사로부터 지시를 받을 때에는 그 내용을 정확하게 파악하는 것이 가장 중요하다.

의문점이 있음에도 자기 나름대로 이해하려는 생각으로 질문이나 확인을 하지 않고 업무에 임하게 되면, 나중에 모처럼 실행한 일이 불필요해지거나 수정해서 처음부터 다시 시작해야 하는 불상사를 초래할 수도 있다.

지시받을 때의 자세에 관한 요령을 터득하고 있는 사람은 업무도 원만하게 진행시키며, 주위 사람들로 부터 신뢰를 받게 된다.

상사로부터 지시를 받을 때에는 다음과 같은 점에 유의한다.

- 상사가 당신을 호명하면 바로 “네.”라고 대답한 후 메모지(또는 수첩, 일지 등)와 필기구를 가지고 상사에게로 다가가서 “부르셨습니까?”라고 말하고 지시를 기다린다. 하던 일이 있어도 상사를 기다리게 해서는 안 된다.
- 요점을 간결하게 메모하면서 상사의 설명을 끝까지 잘 듣도록 하며, 의문점은 상사의 지시가 끝났을 때 물어보도록 한다. 특히 일의 목적과 처리방침은 무엇보다도 중요한 점이므로 주의 깊게 들어야 한다.
- 의문점, 불분명한 점은 충분히 이해할 수 있을 때까지 물어서 확인한다.
- 자기 업무의 입장에서 의견을 진술한다. 상사의 명령이나 지시가 자신의 생각과 맞지 않을 때에는 자기 생각이나 의견을 솔직히 제시한다.
- 상사의 지시가 끝났을 때에는 내용을 요약해서 되뇌는다. 이 때, 상사가 하는 말을 그대로 하는 것이 아니라 자신이 요약한 것을 말하게 되면 오해의 소지를 해결할 수 있다.
- 지시대로 실행하기가 불가능할 경우에는 불가능한 이유를 솔직하게 설명하고, 그 다음 상사의 지시를 받도록 한다. 이 때 단지 불가능하다고만 말할 것이 아니라, 겸손한 자세로 언제까지라면 가능한지, 또는 어떻게 하면 가능해지는지를

정확히 제시함으로써 상사의 지시를 존중하도록 한다. 끝으로 “네, 알겠습니다.” 또는 “명심하겠습니다.”라고 상사의 지시를 확실히 받았음을 표현한다.

- 자신이 소속되어 있는 부서 이외의 상사로부터 지시를 받은 경우에는 반드시 직속 상사에게 보고하여 양해를 얻도록 한다.
- 다른 일과 겹쳤을 때, 예를 들어 과장으로부터 일을 지시받은 상태에서 국장으로부터 다른 지시를 받아 일이 겹쳤을 때에는 상사의 직위고하를 불문하고 나중에 지시한 상사에게 사정을 말하고 조정해 지시를 받도록 하면 된다. 결코 자기 마음대로 우선순위를 정해서는 안 된다. 시급성을 따지는 경우에는 지시한 상사들의 완급조정을 받도록 한다.
- 지시받은 일을 기일 내에 끝마칠 수 없을 때, 지시받을 당시에는 어려움이 없을 것 같았는데, 막상 실제로 시작해 보면 뜻밖의 어려움이 생기게 된다. 이때에는 늦어지는 원인은 무엇인지, 얼마만큼 늦어질 것인지, 어떻게 대처할 것인지 등의 세 가지 사항에 대하여 명확하게 정리해서 보고해야 한다.

## 제 7 장 의회답변서와 보도자료 작성법

### 제 1 절 의회·국회답변서 작성법과 실제 사례

#### 1. 의회답변서 작성법과 실제 사례<sup>66)</sup>

<언제, 왜 필요한가?>

- ❖ 업무보고, 도정(시정·군정) 질문, 예산심의, 행정사무감사 등 의회에 대한 답변서 작성기회 확대
- ❖ 체계적이고 충실한 의회답변서 작성을 통해 집행부와 의회 간에 정책추진에 대한 이해협조를 구하고 원만한 협력관계 유지

#### 가. 답변서 분량 및 체계

- 분량 : 질문건별 가능한 1~2매가 넘지 않도록 작성

<작성 Point ▶ 3요소>

①질문 의원명

②질문요지

✓주로 박스 내에서 작성

③답변내용(본문)

#### 나. 작성기법 및 착안사항

1) 의 원 명 : ○○○ 의원 ✓성명을 잘못 쓰는 일이 없도록 유의

2) 질문요지 : 핵심사항을 요약 정리

— 질문요지는 직원상호 간 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

66) 2009년 기획실무(행정안전부 지방행정연수원 발행)에서 일부내용을 인용함.

- 3) **답 변 서** : 3항목으로 구분 **✓간결하되, 질문내용에 초점을 맞추어 작성**
- (가) 서두부분 : 질문에 대한 공감, 관심표명에 대한 감사
- (나) 답변핵심 : 질문사항에 대한 현 상황/ 추진정도/ 문제점/ 향후계획
- (다) 마무리 : 문제점은 개선하고 계획은 적극 추진한다는 의지표명
- ✓ 답변서의 보충, 참고자료는 첨부**

———— <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, 일괄답변 시 답변서 작성에 여유를 가질 수 있음
- ✓답변에 대한 사전 구상은 질문내용이 약간 달라도 응용이 가능

◆ **질문내용이나 요지를 잘 알지 못하는 경우**

- 반드시 직원들 상호 간 기록이나 내용을 비교 종합해 보는 것 중요
- 의견일치가 어려울 경우, 질문을 한 의원에게 직접 확인할 것

◆ **답변서 작성에 있어**

- 가능한 긍정적인 기초, 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 박스처리하여 답변서의 신뢰성을 높일 것

**예문) ▶ 2004년도 강원도 내 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.

《의회 질문·답변자료 작성사례 1》

○○○ 의원

◇ 청소년 문화공간 확충과 관련

- 청소년들의 문화공간을 확보하여 젊고 발달하며, 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

- 우리 도에서는 매년 문화공간 확충과 청소년의 건전육성을 도모하기 위하여
  - 「공공 청소년수련시설 관리운영지침」에 따라 시·군을 대상으로 수요조사를 실시하고 청소년 문화공간 시설을 조성해 오고 있음.
- 현재 도내에는 수련관, 수련원, 문화의집, 공부방 등 94개소의 청소년 문화 공간 시설이 운영되고 있으며,
  - 금년도에는 수련관 등 8개 시설(수련관5, 야영장2, 여가문화시설1)을 조성 중에 있고
  - 2007년에도 신규사업으로 8개 시설(수련관2, 여가문화시설5, 문화의집1)을 계획 중에 있음.

《청소년 문화공간 시설 : 94개소》

- 청소년수련관7   ▪ 문화의 집16   ▪ 야영장13   ▪ 수련원14
- 유스호스텔15   ▪ 공부방28   ▪ 여가문화시설1

⇒ 그러나, 아직까지 놓여촌 청소년들에게 문화공간 시설 이용을 충족시키기에는 미흡한 실정이므로 국비지원 등을 통해 연차적으로 청소년 문화공간 시설이 확대될 수 있도록 지속적인 노력을 다해 나가겠음. 《끝》

## 《의회 질문·답변자료 작성사례 2》

## ○○○ 의원

◇ **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·재난업무의 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 있습니다.

□ **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 자연적 재난을 불문하고 사전안전 확보기능과 사후구호복구기능 등 기능별로 추진하여 업무영역의 이견과 누수를 방지하고, 재난 관리에 효율성을 높일 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》

## 2. 국회답변서 작성법과 실제 사례

### 가. 예결위 서면질의 답변서 사례

2010년도 예산안심사  
(종합정책질의 및 부별심사)

예산결산특별위원회  
(2009.12.7~12.11)

# 제284·285회 국회(정기·임시회) 예결위 '10예산안심사 서면답변

2009. 12. .



행정안전부

《국회 서면질의·답변서 작성사례》

\_\_\_\_\_ 의원

질의번호 : \_\_\_\_\_

## 서 면 답 변 서

( '09년 월 일 예결위 ○차회의 서면질의→서면답변)

안 전 행 정 부

1. 지방조직개편을 추진하지만 일자리 창출과 농가소득 향상을 위해 지역특화작목시험장 인력증원은 필요하다고 보는데 장관의 견해는?

- 금번 지방조직개편은 반드시 줄이기만 하는 것이 아니며 불필요한 업무·기능을 없애 지역경제살리기 등 신규수요로 전환·보강토록 하는 취지입니다.
- 따라서 자치단체 여건·특성에 따라 기능쇠퇴 인력을 줄여 농가소득 향상을 위한 분야로 투입하는 것이 바람직할 것으로 판단됩니다.
- ※ 자치단체의 인력은, 총액인건비 범위 안에서 자치단체장이 필요한 분야로 자율적으로 배치하는 것이 원칙입니다

나. 국회 일반질의답변서 작성사례

○○○ 의원

(○○○당, 경기 ○○)

(0 0 0과장 0 0 0, 4132)

1\*. 사회복지분야 67개 사업은 국고보조 사업으로 환원해야 한다고 보는데?

\* 답변서 작성 시 의원질의서 상에 표기되어 있는 연번을 반드시 표기

- 국가차원에서 모든 국민에게 최소한의 기본적 서비스(National Minimum)를 보장할 필요가 있는 사회복지분야 67개 사업은 국고보조로 환원되어야 한다고 생각함.
  - ※ 이동급식대상 확대('05년 5만명→'06년 23만명), 노인요양시설 증가(연 100개소) 등
  - ※ '05년 이후 지방이양 복지사업수요는 연평균 20%, 분권교부세는 약 10% 증가
- 이 문제는 국가재원 배분의 조정이 필요한 사항이기 때문에 지방소득·소비세 신설 등을 포함한 전면적인 지방재정지원제도의 개편방안을 관계부처와 협의·추진해 나가겠음.

<b>참고1</b>	<b>분권교부세 제도 개요</b>
------------	--------------------

**□ 도입배경**

- 국고보조 149개 사업(9,581억 원)을 지방에 이양하고, 필요재원을 합리적으로 보전해주기 위해 분권교부세제도 신설('05년부터 시행)
  - 분권교부세 신설 : 내국세의 0.83%(8,454억 원-이양금액의 88.2%)
  - 담배소비세 인상분 : 1,127억 원(부족분에 충당)
- 현행 분권교부세 법정률 : 내국세 총액의 0.94%
  - 법정률 상향조정('06년) : 내국세의 0.83%에서 0.94%로 0.11%p 인상  
(1,178억 원)

**□ 제도의 의의**

- 지방이양사업의 안정적인 운영을 도모하기 위한 재원이전의 통로 역할

**□ 재원의 성격** : 지방자치단체의 일반재원

- 분권교부세는 보통·특별교부세와 함께 지방교부세에 속함
- 예산의 편성과 운영은 자치단체 자율성에 기초하여 운영하는 일반재원

**□ 운용기한** : '05~'09(5년간) - 2010년 이후는 보통교부세로 통합

**□ 재원규모** : 1조 3,328억 원(내국세 총액의 0.94%)

구분	'05년	'06년	'07년	'08년	'09년	비고(증감)
재원규모(억 원)	8,454	10,065	11,387	13,784	13,328	'08 당초대비733(5.8%증)
법정률	0.83%	0.94%				-

- ※ '09 내국세 규모(추정) : 141조 7,833억 원
- ※ '08 분권교부세(당초)대비 5.8%증가('08년 12,595억/'09년 13,328억)

## 제 2 절 보도자료 작성법과 실제 사례

### 1. 보도자료 작성법과 실제 사례

#### 가. 보도자료 작성법

#### 보도자료(정확히는 신문기사) 작성요령

보도자료를 만들 때에는 아래의 사항에 주의하시기 바랍니다.

##### 가. 간명하고 함축적인 제목

- 보도자료에서 가장 중요한 것은 제목
  - 독자는 보도자료의 제목만 보고 이 글을 읽을 지 여부를 결정
  - ※ 보통 신문의 제목은 길어야 20글자이므로 제목은 짧아야 합니다.

##### 나. 문어체 보다는 구어체로 작성

- 말을 하듯 글을 쓰는 것이 중요
- 문어체 작성은 내용이 어렵고, 생생하게 전달되지 않음

##### 다. 사건의 의미와 중요성 강조

- 보도자료를 쓰는 이유 : 대중과 언론이 알아야 할 어떤 사건이 발생
- 사실의 전달도 중요하지만, 사건에 대해 주변 사람들이 왜 관심을 가져야하는지에 대하여 충분한 설명이 있는지 확인

##### 라. 첫 문장은 완결성을 지녀야

- 리드(lead)만 읽어보아도 전체의 내용이 한눈에 들어오도록 작성
- 독자는 전체 내용에 대하여 감을 잡고 다음 문장을 읽을 지 결정
- 그러나 기획성 보도자료의 경우 전체 내용을 함축한 첫 문장 대신 독자의 호기심을 이끌어내는 첫 문장을 도입하는 것도 가능
- ※ 리드(lead) : 기사의 첫 문장

##### 마. 본문은 역 피라미드 형식으로

- 보도자료는 반드시 역 피라미드 형식으로 작성
- 가장 중요한 정보를 앞부분에 쓰고 뒤로 갈수록 덜 중요한 내용을 나열하는 방식
- 보도자료나 기사가 긴 경우 언론인이나 편집자는 기사를 뒤부터 자르게 됨. 독자 역시 제목과 기사의 앞부분을 읽다 흥미를 느끼지 못하면 다른 기사를 보게 됨.

**바. 과장하지 말고 진실에 충실해야**

- ‘최고의’ ‘혁명적인’ ‘최초의’ 같은 형용사나 수식어(×)

**사. 독자의 입장에서 쉽게 작성**

- “이 글이 대중의 삶과 어떤 관련이 있고 어떤 영향을 미칠 것인지 제대로 알려주고 있는가?”를 계속해서 되묻기 바람
- ※ 특히 난해한 전문 용어는 대중의 관심에서 멀어지는 지름길

**아. 6하 원칙에 따라 핵심내용 요약**

**자. 핵심이 무엇인지 분명히 해야**

- 할 얘기가 많아도 무엇이 핵심내용인지 분명히!

**차. 문장은 짧아야**

- 신문 기사의 경우 한 문장의 평균 글자수가 60자 정도
- 한 문장에 한 개의 아이디어만 담는다고 생각, 두개의 아이디어를 하나의 문장에 담는 복문은 피해야 함.

**카. 긴 보도자료는 본문과 해설로 분리**

- 보도자료의 본문은 A4용지 한 페이지

**타. 코멘트는 신뢰성을 높여**

- 보도자료에 “ ” 같은 인용 부호를 넣어 사장, 임원, 개발책임자, 기관장의 코멘트를 넣으면 언론인과 독자는 내용에 신뢰
- 이름을 밝히지 않고 OO업체 관계자 같은 용어를 쓰는 것은(×)

**파. 사진도 뉴스가치를 평가함**

- 지금은 비주얼 시대
- 원리를 알기 쉽게 설명한 그래픽이나 연도별 추세를 나타낸 그래프나 도표를 준비하면 의미가 더 명확하게 전달

**하. 평범한 텍스트 파일이 바람직**

- 보도문은 이메일 프로그램에서 첨부파일을 열지 않아도 메일의 본문에서 바로 볼 수 있도록 하는 것이 가장 좋은 방법

**거. 문의처, 회사소개, 웹주소 기재**

- 보도자료에는 반드시 발표 담당자 이름, 전화번호(이메일) 기재

**너. 키워드를 보도자료에 삽입**

- 대중이 잘 사용하는 적절한 키워드를 사용하는 것이 검색에 유리

## &lt; 보도자료 표준 형식 사례 &gt;

뉴스와이어, 야후 뉴스에 ‘보도자료 속보’ 제공

제휴 포털과 언론사 15곳으로 늘어나

서울, 2005년5월4일-코리아뉴스와이어(대표 고미재)는 야후코리아(대표 이승일)와 제휴해 야후 뉴스 코너에 보도자료 속보를 제공한다고 4일 발표했다.

이번 제휴로 야후의 이용자들은 기업과 정부부처, 단체 등이 뉴스와이어를 통해 발표하는 하루 300-400개의 보도자료를 발표 즉시 쉽게 볼 수 있게 됐다. 또한 야후의 검색엔진을 통해 보도자료를 쉽게 검색할 수 있게 됐다.

보도자료는 기업이나 기관이 보도를 요청하면서 언론인에게 배포하는 언론 발표문이다. 뉴스와이어는 이 발표문을 원문 그대로 뉴스 서비스하기 때문에 신속하고 정확한 뉴스 속보를 제공한다. 또한 지면과 시간의 제약 때문에 신문, 방송에 보도되지 않거나 내용 중 일부만 보도됐던 뉴스도 그대로 보여주기 때문에 홍보에 도움이 된다.

코리아뉴스와이어 고미재 대표는 “한국의 대표적인 포털사이트인 야후가 보도자료 원문 뉴스 서비스를 시작함으로써 보도자료 원문 뉴스가 새로운 뉴스의 장르로 확고히 인정을 받게 됐다”고 말했다.

미국의 야후, MSN, 구글, AOL 등 주요 포털도 뉴스와이어와 같은 보도자료 통신사와 제휴해 보도자료 뉴스 속보를 제공하고 있다.

야후와의 제휴로 뉴스와이어를 통해 보도자료 뉴스를 제공받는 포털은 파란, 네이트, 드림위즈 등 4곳으로 늘어났다. 또한 뉴스와이어에 게재되는 보도자료는 구글, 엠파스의 검색엔진에도 자동 등록된다. 뉴스와이어는 또한 중앙일보, 매일경제, YTN 등 9개 언론사와도 제휴해 보도자료 서비스를 제공하고 있다.

고미재 대표는 “뉴욕타임스는 전체 기사의 60%, 월스트리트저널은 전체 기사의 70%가 보도자료를 인용해 뉴스를 생산하고 있다”며 “보도자료는 가장 정확한 뉴스 소스여서 국내 언론사의 경우도 보도자료를 인용한 뉴스의 비중이 갈수록 높아지고 있다”고 말했다.

※ 아래 보도자료 표기 원칙(구 국정홍보처 작성)은 현재 시점에 맞게 일부 내용을 수정한 것임을 밝혀둡니다.

	<b>보 도 자 료</b>	작성과	○○○○과
		담당자	사무관 홍길동
	2011년 월 일 조건부터 보도하여 주시기 바랍니다.		e-mail
		연락처	2100-0000

**제 목** → (휴먼명조 20, 진하게)  
**- 부제목** → (휴먼명조 18, 진하게)

○ 전 문(리드) → (휴먼명조 15, 보통)

○ 본 문 → (휴먼명조 15, 보통)

## 보도자료 표기 원칙

- ‘정확한 보도’를 위해 보도자료 작성 시 혼동하기 쉬운 표기 방식을 정리하였습니다.
- 특히 각 실·과 홍보담당자는 내용을 숙지하셔서 보도자료 표기의 통일성이 유지될 수 있도록 협조하여 주시기 바랍니다.

## < 목 차 >

1. 인 명 과 호 칭
  - 우리나라 사람의 경우
  - 외국인의 경우
2. 지 명
3. 기 관 · 단 체 명
4. 숫 자
5. 계 량 단 위
6. 시 간
7. 문 장 부 호 및 약 물
8. 기 타

## 보도자료 표기 원칙

### 목 적

- ◆ 정부내 보도자료 작성 시에 나타나는 표기의 불일치성 개선을 통해 보도내용의 정확성 및 홍보의 신뢰성 제고

※ 출처: 「국정 브리핑 스타일 북」(구 국정홍보처)

## 1) 인명과 호칭

### <우리나라 사람의 경우>

- 우리나라 사람의 인명은 한글만 쓴다. 동명이인 등 부득이한 경우에만 괄호 안에 한자를 써준다.
- 직함은 소속기관과 함께 이름 뒤에 붙여 쓴다.  
※ 예: ○○○ 안전행정부 장관은……
- 두 명 이상의 이름을 나열할 경우에는 맨 마지막 이름 뒤에 호칭을 붙인다.  
※ 예: 이한국, 김대한, 박나라 씨를 비롯하여……

### <외국인의 경우>

- 중국 및 일본사람의 이름은 현지음을 한글로 외래어 표기법에 맞게 쓰고 괄호 안에 한자를 쓴다. 한자가 확인이 안 될 경우에는 현지음만 쓴다.  
※ 예: 고이즈미 준이치로(小泉純一郎) 일본 총리
- 기타 외국인의 이름은 현지발음을 외래어 표기법에 맞게 한글로 적고 성과 이름 사이를 띄어 쓴다.  
※ 예: 버락 오바마 대통령(○) Barack Obama 미국 대통령(×)

## 2) 지명

- 장소를 나타내는 국내 지명은 광역시·도→시·군·구→동·읍·면·리 순으로 표기한다.  
※ 예: 서울 강남구 삼성동 COEX에서 개막된 이 행사는 강원도 홍천군 화촌면에 자리 잡은 김씨의 농장에서는……
- 시·도명은 줄여서 쓴다.  
※ 서울특별시→서울 대구광역시→대구 경상남도→경남
- 자치단체명은 ‘서울시’ ‘대구시’ ‘경기도’ ‘전남도’ 등으로 적는다.  
※ 예: 경남도는 내달부터…시행키로 했다고 밝혔다.(○)  
경남도청은 내달부터…시행키로 했다고 밝혔다.(×)
- 중국과 일본 지명은 현지음을 한글로 외래어 표기법에 맞게 쓰고 괄호 안에 한자를 쓴다.(확인이 안 될 경우엔 현지음, 한자중 택일)

※ 예: 베이징(北京) 주재 외교관들은...

쓰촨성(四川)성 청두(成都)에서 열린 이번 회담에서.....

○ 외국 지명의 번역명이 통용되는 경우 관용에 따른다.

※ 예: Pacific Ocean → 태평양 Black Sea → 흑해

### 3) 기관·단체명

○ 기관이나 단체 이름은 처음 나올 때는 정식 명칭을 적고 약칭이 있으면 괄호 안에 넣어주되 행정부처 등 관행화 된 것은 넣지 않는다. 두 번째 표기부터는 약칭을 적는다.

※ 예: 노래를 찾는 사람들(노찾사)의 정기 공연이..... 노찾사는.....

행정자치부는..... 행자부 관계자에 따르면.....

○ 기관이나 단체명에 대표 이름을 써야할 필요가 있을 때는 괄호 안에 표기한다.

※ 예: 민주사회를 위한 변호사 모임(민변회장 이석태)

○ 외국의 행정부처는 ‘부’, 부처의 장은 ‘장관’으로 표기한다. 단 한자권 지역은 그 나라에서 쓰는 정식명칭을 따른다.

※ 예: 미국 국무부(국무장관), 일본 외무성(외상), 중국 외교부(외교부장)

○ 국제기구나 외국 단체의 경우 처음에는 한글 명칭과 괄호 안에 영문 약어 표기를 쓴 다음 두 번째부터는 영문 약어만 표기한다.

※ 예: 제37차 아시아개발은행(ADB) 연차총회가 오는 13일부터 17일까지 제주 국제컨벤션센터에서 개최된다. 이번 ADB 연차총회는.....

○ 언론기관 명칭은 AP, UPI, CNN 등 잘 알려진 경우는 영문을 그대로 사용하되 잘 알려지지 않은 기관은 그 앞에 설명을 붙여 준다.

※ 예: 이란 관영통신 IRNA

○ 약어 영문 이니셜이 우리말로 굳어진 것은 우리말 발음대로 표기한다.

※ 예: 유엔, 유니세프, 유네스코

#### 4) 숫자표기

- 숫자는 다음 예와 같이 **만단위**로 표기한다. 그 이하는 풀어 쓴다.
  - ※ 예: 1조 7689억 3000만 원, 12억 5785만 원
  - \* 7백89억 원, 1천2백34억 원, 123천 원 등으로 적지 않는다.
- 날짜가 계속되는 경우는 다음과 같이 쓴다.  
같은 달일 경우는 **4월 11~20일**, 달이 넘어갈 경우는 **5월 28일~6월 3일**
- 일정한 돈의 범위를 나타낼 때 수사를 생략할 수 없다.
  - ※ 예: 3억~4억 원(3~4억 원으로 표기하면 3원에서 4억 원까지임)
- 수의 범위를 나타낼 때는 ~ 를 사용하며 단위는 뒤에만 붙인다.
  - ※ 예: 20~30% 30~40명
- 분기는 **1분기, 4분기** 등으로 표기한다. 1/4분기, 3/4분기 등으로는 쓰지 않는다.

#### 5) 계량단위

- 외국 화폐는 한글로 적고 우리 돈으로 환산한 금액을 적을 때는 괄호 안에 넣어준다.
  - ※ 예: 5000만 달러(한화 약 600억 원)
  - \*불(弗)로 쓰지 않고 반드시 '달러'로 표기

#### 6) 시간

- 시간은 크게 하루의 전반은 '오전', 후반은 '오후'로 구분해 표기한다.
  - ※ 예: 오전 7시, 오후 5시, 오전 0시20분 등
- 정오에서 오후 1시 사이의 시간대는 '낮'으로 표기한다.
  - ※ 예: 낮 12시40분
- 자정(밤 12시)은 오전 0시로 표기한다.
  - ※ 예: 오전 0시 20분
- 시간이 불명확한 경우에는 '께' '무렵' 등으로 표기하고 한자어인 '경(頃)'은 쓰지 않는다.

※ 예: 오후 2시께, 오전 11시 무렵

- 해(年)는 1999년까지는 ‘지난 98년’ ‘99년 세입세출 예산’등 뒤 2자리 연도만 표기하며 2000년부터는 4자리 모두 쓴다. 연도의 반복으로 문맥에 혼란을 줄 우려가 있을 경우에는 ‘올해’ ‘지난해’ ‘내년’ 등으로 표기한다.

#### 7) 문장부호 및 약물

- 따옴표는 “ ” ‘ ’를 사용한다. 『 』 「 」 는 쓰지 않는다.
  - ① “ ”는 대화, 직접 따온 말 등에 쓴다.
  - ② ‘ ’는 따온 말 가운데 따온 말, 짧은 인용구, 강조하고 싶은 부분, 작품명, 표제나 제목, 성명서 등의 제목 등에 사용한다.
    - ※ 예: ‘맞춤형’ 서비스, ‘고유가 위협’
- 제호 ‘국정브리핑’을 기사 중에 표기할 때는 강조하기 위해 < > 를 사용한다.
  - ※ 예: 맹 장관은 15일 <국정브리핑> 과 가진 인터뷰에서……

#### 8) 기타

- %포인트는 ‘△△%P’나 ‘△△p%’로 표기하지 않고 ‘△△%포인트’라고 써준다. 제목에서는 ‘△△%p’로 표기한다.
- 법률이나 정책명, 전문 용어 등은 독자들의 가독성을 위해 띄어쓰기를 해준다.
  - ※ 예: 일제강점하강제동원피해진상규명등에관한특별법  
→ 「일제 강점하 강제동원 피해 진상 규명 등에 관한 특별법」

나. 보도자료 실제 사례

1) 지방행정기관 보도자료 실제 사례

<b>보도 자료</b>	제공 일자	2009. 12. 31
	제공 부서	관광진흥과 관광기획
	담 당	○○○
	전 화 번 호	○○○-○○○○

**눈과 함께 찾아온 귀한 손님... 재두루미**

- 순천만 두루미들과 함께 희망찬 새해 시작

2009년 12월 31일 세밑에 귀한 손님이 찾아 들었다.

이른 아침 전봇대가 사라진 순천만 농경지에서 열심히 벼짚을 헤치며 먹이를 찾고 있던 재두루미 13마리가 바로 그 주인공이다. 천연기념물 203호인 재두루미는 전 세계에 약 5,500~6,500마리 정도 생존되고 있는 것으로 추정되는 국제 보호조이고 멸종 위기종이다. 한강·임진강하구와 철원지역에서 주로 월동하는 겨울철새로 혹한기에는 일부 남쪽으로 이동하기도 한다.

현재, 국내 최대 흑두루미 월동지인 순천만에는 370여 마리의 흑두루미와 재두루미들이 월동하고 있다.

시 관계자는 “한 해를 마무리하는 날 재두루미들의 도래는 기쁘고 특별한 일로 행운을 가져다 주는 두루미와 함께 희망찬 새해를 맞이하길 바란다”고 말했다.



<h1 style="margin: 0;">보도자료</h1> <p style="margin: 0;">(10.1.14 기자설명회)</p>	제공부서	경 제 정 책 과
	담 당 자	노사실업담당
	연 락 처	(033)249-2414

강원도!, 2010년 일자리 2만3천개 창출에 모든 행정력 집중키로  
- 이와 별도로 희망근로 2,762명, 1.13~1.22 신청접수 -

강원도에서는 경기침체에 의한 일자리 감소, 노동시장 불안, 고용 없는 성장이 지속됨에 따라 강원도적 일자리 만들기 2만 3천개를 목표로 도정의 모든 사업을 일자리창출에 초점을 맞추어 강력하게 추진해 나가기로 했다.

강원도의 일자리 2만3천개(경제적 12, 사회적 11) 창출계획에 따르면, 기업유치와 투자유치, 관광시설 유치, 알펜시아·신재생에너지·기업도시 및 혁신도시 조성 등 대형 프로젝트 추진과 공공부문 인력, 주택단지 조성, 사회적기업 육성 등에 의한 근본적이고 안정적인 경제적 일자리 12,043개에 총력을 기울인다는 계획이다.

- 기업유치 100개 업체 5,000개
- 대형프로젝트(신재생에너지, 폐광지 개발, 혁신도시 등) 4,018개
- 호텔·콘도, 골프장·스키장 등 관광레저 815개
- 공공인력 채용, 대형아파트단지, 직업개념 노인일자리 등 2,210개

특히, 청년층이 가장 선호하는 공공인력(공무원)은 도 지방공무원 약 400명(인원 미확정) 선발할 예정으로 5월중 9급 및 소방직 공채에 이어 10월초 2차 시험을 거쳐 하반기 채용하게 된다.

또한 정부를 비롯한 지방자치단체 차원의 사회적일자리 사업으로 5개분야 36개 사업에 총 1,266억 원의 재정을 투입하여 10,910개의 일자리를 제공한다는 계획이다. 이는 숲 가꾸기, 노인 돌봄·아이 돌봄 서비스, 환경감시대, 전통시장 안전요원 배치 등 사회서비스 향상과 일자리 제공이라는 두 가지 목적을 수행

하도록 할 계획이다.

이와 별도로, 「희망근로 프로젝트」는 총 158억 원을 투입하여 3월부터 4개월간 차상위 계층 약 2,762여명에게 한시적이거나 일자리를 제공하게 되고, 친서민적·생산적 사업에 중점을 두어 추진하게 된다.

희망근로는 취약계층 생계지원과 지역경제 활성화를 위해 지난해 정부 추경에 의해 도입되어 지역상권 회복 등에 많은 성과를 거둔바 있으나, 2010년 약 5%의 경제성장 전망에 따라 대폭 축소(전년대비 30%)하여 4개월간 운영됨에 따라 최저생계비 120%이하인 취약계층에게 실질적인 혜택이 돌아가도록 선발에 만전을 기한다는 방침이다.

특히, 도내 18개 시군에서는 1.11일 일제히 모집공고를 낸 바 있고 1월13일부터 22일까지 신청접수를 받고 있어 참여를 희망하는 분은 주소지 읍면동사무소에 소정의 서류를 구비하여 신청하면 된다.

\* 구비서류 : 신청서, 건강보험증 사본, 금융정보제공 동의서 등


또한, 도에서는 인력의 미스매치 해소와 청년실업대책 추진을 위해 전략산업 기술인력 양성, 강원 마이스터 양성, 수요자 맞춤형 직업훈련, 사회적기업 육성, 청년층 취업지원활동, 청년인턴제 등 다양한 사업을 추진할 계획이다.

이러한 일자리 사업들의 가시적 성과를 도출해 내기 위해 「조 용」 정무부지사를 총괄 콘트롤 타워로 하는 일자리창출 TF팀(도 국장 및 과장급 26명)을 운영하면서 정례적(분기별) 추진상황 점검 회의 등을 개최하고, 한편으로는 노동위기 극복을 위해 고용정책협의회 등 도내 유관기관 협력적 네트워크를 구축하는 등 사회 통합적 참여분위기를 확산시켜 나가기로 했다.

조광수 도 산업경제국장은 “일자리창출”은 대통령에서부터 도지사까지 가장 역점을 두는 현안으로 도에서 목표한 2만3천개의 일자리 만들기를 조기에 달성하도록 최선을 다하고, 경상비 절감 등 가용재원을 최대한 활용하여 추가적인 일자리 사업을 발굴해 나갈 계획이라고 밝혔다.

## 2) 중앙행정기관 보도자료 실제 사례

## 경계의 틀을 바꾸면 미래가 달라집니다

	<h1>보도자료</h1>	작성과	스마트서비스과
		담당자	과장장한 사무관 최영호
	2014년 12월 29일(월) 조간 (12.28. 12:00 이후)부터 보도될 수 있도록 협조 부탁드립니다.	연락처	02-2100-1660 02-2100-1676

## “공무원끼리 업무관련 대화는 「바로톡」 이용한다”

- 공무원 전용 SNS 「바로톡」, 12월 30일부터 시범운영 개시 -

기획재정부 박 사무관은 국장이나 과장이 서울 출장으로 자리를 비웠을 때 문자 메시지나 카카오톡으로 보고자료를 사진으로 찍어 보고하는 경우가 많았다. 그러던 중 뉴스를 통해 민간 메신저 서버에 정부주요 자료들이 떠다니는 기사를 접하게 되었다. 처음엔 대수롭지 않게 생각했지만 카톡을 통해 업무자료를 주고받는 빈도가 잦아지다 보니 슬슬 걱정이 되기 시작했다. 보안규정상 공무원들은 민간 문자메시지나 메신저를 통해 업무자료를 주고받는 것이 금지되어 있다고 들었기 때문이다. 그렇다고 해도 마땅한 대안이 없어 찝찝한 마음이 들었지만 카톡 등 민간 메신저 서비스를 계속 이용하던 와중에 행정자치부에서 이번에 공무원 전용 모바일 메신저 '바로톡' 서비스가 실시된다는 소식을 접하게 되었다. 게다가 민간 모바일 메신저에 비해 보안이 한층 강화되었다고 하니 앞으로는 안전하고 편리하게 업무관련 자료를 공유할 수 있게 되어 한결 마음이 가벼워졌다.

- 행정자치부(장관 정종섭)는 모든 공무원들이 업무관련 대화와 자료공유에 이용할 수 있는 모바일 메신저서비스 '바로톡'을 개발하여 12월 30일부터 시범운영에 들어간다고 밝혔다.

- 이번 시범운영에는 행정자치부와 세종청사 입주기관인 기획재정부, 산업통상자원부, 대전청사에 소재한 통계청 등 중앙부처와 함께 충남도청, 종로구청 등 지방자치단체 공무원들도 참여하게 된다.
- 행정자치부에서 이번에 '바로톡'을 개발한 것은 공무원들이 이동·출장 중에도 스마트폰을 통해 긴급한 보고서나 업무연락 자료 등을 공유하여 언제, 어디서나 실시간으로 소통하고 일할 수 있는 모바일 행정시스템을 구축하기 위한 것이다.
  - 지금까지는 민간기업의 메신저를 통해 업무자료를 주고받을 경우 정보 유출 등 보안사고 우려가 있었지만, 이번에 보안성이 있는 공무원 전용 메신저 서비스를 개발하게 되어 이러한 걱정 없이 편리하게 이용할 수 있게 됐다.
- 바로톡서비스 이용자들의 정보보안과 사생활 보호를 위해 행정전자서명(GPKI) 인증서를 통해 공무원만 이용토록 하는 한편, 통신구간과 서버 암호화로 개인정보와 대화내용이 철저히 보호될 수 있게 하였으며,
  - 또한 스마트폰 분실시에는 인터넷PC에서 바로톡 회원가입을 탈퇴하면 모든 대화내용이 삭제되어 정보유출을 방지할 수 있도록 하였다.
- 바로톡서비스에는 공무원간 1:1대화, 1:다수 대화, 사진 및 파일 송수신 기능뿐만 아니라 공무원간 동호회 등 소모임 활동을 지원하는 기능, 미 가입 회원을 초대할 수 있는 회원초대 기능 등이 포함되어 있다.
- 행정자치부는 12월 30일부터 내년 3월말까지 시범서비스를 통해 중앙행정기관 및 지방자치단체 공무원들이 이용 시 제기한 문제점·개선사항을 보완하여 내년 4월부터 전 행정기관 공무원을 대상으로 모바일 메신저 '바로톡' 서비스를 확산해 나갈 계획이다.
- 정재근 행정자치부차관은 "바로톡서비스를 통해 부처 간에 소통과 협업이 좀더 수월해지고 정부부처의 세종시 이전 등으로 나타난 행정비효율을 개선할 수 있게 되어 정부3.0의 대표적인 협업모델로서 활용될 것으로 기대된다"고 말했다.

**붙임 1****공무원 모바일 메신저 '바로톡' 보급계획****< 추진배경 >**

- ◇ 이동·출장 중에 업무관련 정보의 실시간 소통 및 자료 공유 등이 가능한 공무원 전용 모바일 메신저(바로톡) 개발
  - ※ 보안규정상 민간 메신저를 통한 업무자료 유통금지(정보보안기본지침 제42조)

**□ 추진 현황**

- '공무원 전용 모바일 메신저 계획' 수립('14.4) 및 개발 착수('14.7)

**<< 바로톡 서비스 내용 >>**

주요기능	주요내용
바로톡(카톡)	1:1 대화, 1:N 대화, 직원검색, 파일 송수신 등
소모임(밴드)	소모임 만들기, 글쓰기, 댓글, 파일첨부 등
회원초대	미가입자 회원가입 초대
환경설정	나의 프로필, 잠금암호 설정, 알림설정 등

- ※ 전 행정기관 공무원 대상 서비스 명칭공모를 통해 「바로톡」 선정

- 공무원 모바일 메신저 '바로톡' 개발 완료('14.12)

**□ 정보보안 및 사생활 보호 대책**

- 통신구간 암호화 및 대화내용 암호화 저장
  - 대화방에서 나갈 시 대화내용 등 송수신 자료 즉시 삭제
- 욕설이나 비방 등으로 품위손상 시 회원자격 박탈
- 스마트폰 분실시 PC에서 바로톡 탈퇴하여 자료삭제 등 정보유출 차단


**□ 향후 계획**

- 행자부 등 6개 기관\* 공무원 대상 시범서비스('14.12.30)
  - 시범서비스시 문제점 및 개선사항 도출, 즉시 보완
    - \* 행자부, 기재부, 산업부, 통계청, 충남도청, 종로구청 등
- 중앙부처 및 지자체 등 행정기관 공무원 대상 본 서비스('15.4월)
  - 3개월 계도기간을 거친 후 민간 메신저를 통한 업무자료 소통 금지

**붙임 2**      **공무원 모바일 메신저 '바로톡' 서비스 화면**

<p><b>실행 아이콘</b></p>	<p><b>초기 화면</b></p>	<p><b>바로톡</b></p>

<p><b>소모임</b></p>	<p><b>프로필</b></p>	<p><b>환경설정</b></p>

 <b>행정자치부</b>	<b>보 도 자 료</b>	작성과	운영지원과
	<b>2014년 12월 25일(목) 조간          (12.24. 14:00) 이후부터 보도될 수          있도록 협조 부탁드립니다.</b>	담당자	과 장 김화진 서기관 장동욱
		연락처	02-2100-3233


## 정종섭 행정자치부 장관이 백사마을을 다시 찾은 이유는

- 12월 급여 전액 기부해 소외계층에 연탄·내의 선물 -

- 겨울의 차가운 공기가 코끝을 시리게 하는 12월 24일 정종섭 행정자치부 장관은 서울시 노원구 백사마을을 찾았다. 이곳은 '서울 시내에서 몇 안 남은 달동네'로 불릴 만큼 주거환경이 열악한 곳이다.
- 정 장관이 이곳을 찾은 이유는 이곳에 거주하는 어르신들과의 약속을 지키기 위해서다. 지난달 11월 10일 노원구 백사마을을 찾아 연탄배달 봉사활동을 한 바 있는 정 장관은 봉사 당시 만난 어르신들로부터 "경기가 좋지 않아서 그런지 과거에 비해 후원이 많이 줄어 겨울을 힘겹게 날 것 같다."는 말을 전해 들은 뒤, "올해가 가기 전에 꼭 다시 들르겠다."고 약속했다. 이번 백사마을 방문은 겨울철 소외된 이웃을 보듬어 안음과 동시에 당시 어르신들과의 약속을 지킨다는 차원에서 이뤄진 것이다.
- 특히 정 장관은 이번 방문에 앞서 12월 급여 전액(8,242천원)을 봉사활동 경비로 기부했다. 봉사활동이 의례적인 보여주기가 아닌 진정으로 어려운 이웃을 생각하는 마음에서 우러나오는 실천이라는 소신 때문이다.
- 이렇게 내놓은 기부금에 행정자치부 직원들의 월급 우수리로 마련한 '행복드림기금'을 더해 정 장관은 행정자치부 「행복드림봉사단」 50여 명과 함

계 12월 24일 백사마을에서 봉사활동을 펼쳤다.

- 앞서 봉사단은 이날 오전에 남대문 쪽방촌을 찾아 100가구에 도시락과 난방용 부탄가스 2,800개를 전달했다. 이어 오후에는 정 장관이 동참한 가운데 백사마을에서 연탄 7,000장을 배달하고 겨울용 내의 80벌과 쌀(10Kg) 80포를 전달했다.
  - 특히 정 장관은 백사마을의 높은 언덕과 좁은 골목길을 누비면서 독거노인, 장애인 가정 등에 쌀과 내의를 전달했고, 연탄배달을 할 때는 직접 손수레를 끌고 지게를 졌다.
- 이날 봉사를 마친 정종섭 장관은 “힘은 좀 들었지만 직원들과 함께 보람된 땀을 흘릴 수 있는 소중한 시간을 갖게 되어 감사하다.”며 “이러한 봉사활동이 일회성으로 끝나지 않고, 도움이 필요한 어려운 이웃들을 늘 돌아보고 이들을 위해 작은 힘이 될 수 있도록 지속적으로 추진해 나가겠다.”고 밝혔다.
- 정 장관은 이어 “작은 나눔·봉사활동이 사회 각계각층으로 널리 퍼져나가 어려운 이웃에게 희망을 주고 모든 국민이 따뜻하고 행복한 대한민국이 실현되길 바란다.”고 덧붙였다.

 <b>안전행정부</b>	<b>보도자료</b>	담당 부서	<b>운영지원과</b> 과 장 정경택 사무관 박종국 02-2100-3232 02-2100-3270
	2013년 12월 25일(수) 조간 (12.24. 12:00 이후)부터 보도될 수 있도록 협조 부탁드립니다.		<b>국가기록원</b> 과 장 강성천 연구관 김양희 042-481-6375 042-481-6396

## 정부수립 이후 정부와 행정의 역사를 한 눈에!

- 안전행정부, 『정부행정역사관』 개관 -

- 안전행정부는 정부세종청사 2단계 이전으로 정부세종청사 시대가 본격 개막되는 시점을 맞아 12. 26일(목) 정부서울청사 1층 로비에서 「정부행정역사관」 개관했다.
- 「정부행정역사관」은 정부수립(1948년) 이후 정부와 행정의 변천에 관한 각종 정책 및 기록물의 전시를 통해 공직자의 역사의식을 고취하고 봉사하는 공직자상을 정립하기 위한 전시물로 구성되어 있다.
- 대한민국 정부수립(1948) 이후 백년(2047)의 미래상을 보여주는 시대별 주요정책(100년 달력), 정부청사의 변천과정과 공직자들의 일상(테마로 보는 행정) 등 약 150여점이 전시됐다.
  - 100년 달력 : 정부수립(1948) 이후 정부와 행정의 기틀을 마련하고, 성장과 발전 단계를 거쳐 행정 한류와 선진 대한민국을 이끌어 온 모습을 시기별로 나누어 소개하고 있다. 또한 100년 달력을 통해 정부수립 100주년에는 더 행복하고 발전된 대한민국을 만들겠다는 비전과 약속을 담아내고 있다.

- **테마로 보는 행정** : 1948년 정부수립 이후 정부청사, 1960년대 중앙청 복구공사 완료 및 정부 신청사 신축, 1970년대 정부서울청사 시대부터 2000년대 정부세종청사 시대까지의 정부청사의 변천, 공무원 임용 및 교육, 일상 등 공직생활 기록물을 전시하고 있다.
- 「정부행정역사관」은 청사 내 근무하는 공직자뿐만 아니라, 청사 방문자들에게 공직생활을 간접 경험하고 정부 행정과 역사를 한 눈에 파악할 수 있는 공간으로 활용될 예정이다.
- 유정복 장관은 “정부행정역사관이 공직자들에게는 선배 공무원들의 발자취를 돌아보고 보다 미래지향적인 공직생활을 다짐하는 장으로, 국민들에게는 정부와 행정의 역사를 체험할 수 있는 교육의 장으로 역할을 할 것으로 기대한다.”고 말했다.


## 붙임

## 정부행정역사관 주요 전시물 목록

기록물	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>(좌) 정부조직법(1948)</b> 대한민국 초기 정부의 조직과 범위를 규정한 최초의 법률로 당시 정부의 행정조직체계는 11부 4처로 구성되었다.</li> <li>● <b>(우) 국가공무원법(1949)</b> 정부수립 후 최초로 만들어진 국가공무원법이다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>대한민국 정부 초대내각 첫 국무회의(1948)</b> 이승만 대통령 주재로 1948년 8월 5일 중앙청 대통령실에서 열린 첫 국무회의 모습으로 대통령, 국무총리를 비롯한 11부 4처 각 장관 전원이 출석하였다</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>괴산 수력발전소 준공(1957)</b> 전후 전력수급이 심각해지자 소규모 수력발전소를 건립 전력복구를 계획하였다. 괴산 수력발전소는 1952년 착공하여 1957년 준공되었다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>제1차 경제개발 5개년계획 시안(1961)</b> 제1차 경제개발 5개년 계획은 우리나라 최초의 종합적인 경제개발계획으로 본 계획의 성공적인 수행으로 우리나라 경제는 유례가 드문 고도성장을 이룩할 수 있었다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>수출 100억 달러 수출기념식 (1977)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>경제협력개발기구에 관한 협약 (1996)</b> 1961년 출범한 경제협력개발기구(OECD)는 선진 회원국 간의 경제사회발전을 공동으로 모색하기 위한 정책연구 협력기구로 한국은 1996년 OECD 회원국이 되었다.</li> </ul>

기록물	내 용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>내무부 청사(1953)</b> 을지로2가 195번지 구 신한공사 건물에 청사를 마련하였다. 1970년 세종로에 정부종합청사가 완공되면서 종합청사로 이전하였다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>정부종합청사(현 정부서울청사) 건축공사(1969)</b> 정부종합청사는 1967년 7월 29일 착공하여 1970년 12월 23일 준공되었다. 규모는 부지 23,428㎡, 연면적 80,526㎡, 지하 3층 지상 19층으로 건물 최고높이 84m이다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>공무원증 양식(1960년대)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>중앙청 공무원 시무식(1964)</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>국립공무원훈련원 수료식(1955)</b> (서울시 종로구 경운동 소재)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>서울대에서 열린 고등고시 시험장 전경(1955)</b></li> </ul>

## 2. 설명자료 실제 사례

 <b>행정자치부</b>	<h1>설 명 자 료</h1>	작성과	지방세특례제도과
		담당자	과 장 조영진
		연락처	02-2100-1400

12월 15일(월) 파이낸셜 뉴스에 보도된 「임시국회 새로운 뇌관으로 떠오른 '지방세특례제한법」 기사와 관련해 다음과 같이 설명합니다.

## □ 보도 주요내용

- 세수 확대 차원의 일몰제 정비 탓에 기업투자 유인책이 뒷전으로 밀렸다는 지적 등

## □ 설명 내용

- 지방세특례제한법 개정안에 따르면, 산업단지 사업시행자에 대한 지방세 감면율이 보도된 내용과 일부 사실이 다름.

- (보도내용) 산업단지 개발 시 취득세는 100% 면제 → 35% 감면, 재산세는 50% 감면 → 35% 감면으로 개정되며, 이는 원가 2% 상승, 기업의 입주비용 부담증가로 대규모 미분양사태 발생

- (사실내용) 국회 행자위를 통과한 지방세특례제한법 개정안을 보면, 산업단지 개발사업자에 대해 취득세는 100% 면제 → 60% 감면(법률 35%, 조례 25%)으로, 재산세는 비수도권의 경우 100% 면제 → 60% 감면, 수도권은 50% 감면 → 35% 감면으로 개정되었음. 아울러, '원가 2% 상승'이라는 보도는 원가에 미치는 요인이 지방세 이외에는 없다는 가정 하에 취득세와 재산세 감면을 종료했을 경우에 가능한 수치인데, 개정안은 개발사업자에 대해 최대 60%까지 감면혜택을 부여하고 있으므로 이 또한 사실과 다름\*. 특히 이로 인해 대규모 미분양 사태까지 발생할 것이라는 예상은 과도한 논리임.

\* 개발사업자에 대해 최대 60%를 감면하고 있어 이를 그대로 반영하더라도 0.8% 상승효과에 불과

- 아울러, 중소기업이 많은 산업단지 입주기업에 대해서는

- 취득세를 최대 75%(법률 50%, 조례 25%)까지 감면하며, 재산세는 75%(수도권은 35%) 감면토록 하여 주로 대기업이 많은 사업시행자보다 더 높은 감면율을 적용하도록 개정되었음.

※ 산업단지에 대한 지방세 감면 개정 현황('14.12.4, 안행위 통과)

감면대상	감면율(%)	
	현행	개정안
① 사업시행자 - 산단조성용, 분양·임대용 - 직접사용(재산세 5년간 감면)	취득세 100	취득세 60 (법률35, 조례25)
	재산세 수도권 50 비수도권 100	재산세 수도권 35 비수도권 60
② 입주기업 * 재산세 : 5년간 감면	취득세 100	취득세 75 (법률 50, 조례25)
	재산세 수도권 50 비수도권 100	재산세 수도권 35 비수도권 75

○ 한편, 산업단지에 대한 감면 유지의 필요성은 인정되나, 지방재정에 미치는 영향, 조세 형평성 등을 감안할 때 일부 조정은 불가피함.

- 산업단지에 대하여 '82년부터 32년간 감면혜택을 제공하여 그 활성화에 기여하는 등 감면 목적을 충분히 달성하였으며, 그 감면액이 과다(7,300억 원)하여 지방재정에 심각한 부담으로 작용하고 있음.

- 아울러, 전액면제는 지자체의 과세권을 심각히 침해할 뿐만 아니라, 유사한 집적시설\*과의 형평성 측면에도 부합하지 않음. 특히, 입주기업에 대한 25% 과세는 최소한의 납세의무를 부여하는 것인데, 이마저도 다른 분야와 비교하면 여전히 높은 감면혜택이라는 점을 설명드릴.

\* 지식산업센터(아파트형 공장) : 취득세 50%, 재산세 37.5%


\* 벤처기업육성촉진지구 : 취득세 37.5%, 재산세 37.5%

\* 신기술창업직접지역 : 취득세 50%, 재산세 50% (개정안)

※ 산업단지 입주기업 감면율 현황 및 취지

취득세·재산세 75% 감면	25% 과세
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업투자 촉진 및 경제 활성화 지원</li> <li>· 중소기업 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지방재정 확충</li> <li>· 지자체 과세권 확보</li> <li>· 조세 형평성 확보</li> </ul>

## 3. 해명자료 실제 사례

 <b>행정자치부</b>	<h1>해명자료</h1>	작성과	공기업과
		담당자	과장 김주이 사무관 손연석
		연락처	02-2100-3901 02-2100-4171

12월 12일(금), 한국경제신문에서 보도한 「지방공기업 개혁, 말로만 요란...‘복지축소’ 노사합의 거의 없어」에 대해 다음과 같이 해명합니다.

### □ 주요 보도 내용

- 지방공기업의 개혁이 속도를 내지 못하고 있음
- 행자부는 지난 2월 140개 지방공기업에 대하여 12개 항목의 과도한 복리후생제도 정상화 가이드라인을 제시하였으나, 상당수 지방공기업은 가이드라인 위반사항을 제대로 신고하지 않고, 행자부는 이를 파악조차 못함
- 복리후생관련 임단협 타결 기관은 거의 없음
- 지방공기업 부채감축도 '17년말까지 11.8조를 줄이겠다고 지난달 말 발표했지만, 성과 없이 1년째 계획만 세운 셈

### □ 해명 내용

1. (보도내용)행자부는 지난 2월 140개 지방공기업에 대하여 유가족 특별채용, 영유아보육비 지급금지 등 12개 항목의 과도한 복리후생제도 정상화 가이드라인을 제시하였으나,
  - 가이드라인 위반사실을 제대로 신고하지 않은 지방공기업이 상당수이지만 행자부는 이를 제대로 파악하지 못하고 있음. 일례로 영유아 보육료를 예산에서 지급하는 것은 가이드라인 위반이지만 서울메트로나 SH공사 등 상당수 지방공기업은 위반사항을 행자부에 신고하지 않음.

- (해명내용) 서울메트로, SH 공사는 영유아 보육료 지급을 과다 복리후생제도에 포함시켜 행자부에 신고하였고, 서울메트로는 '14.12.9자 단체협약 개정 완료(내년부터 폐지), SH 공사는 현재 노사 간 협의 중으로 금년말까지 단체협약 개정(내년부터 폐지) 예정
  - 행자부는 지방공기업평가원과 합동으로 복리후생 진단반을 구성하여 '14.10.20 ~ '14.11.14간 정상화부진 총29개 기관 대상 방문, 정상화 추진 상황 점검 및 현장컨설팅 실시
2. (보도내용) 행자부는 140개 지방공기업이 방만경영 가이드라인 위반 사실을 시정했다고 했으나, 이와 관련해 노사합의를 이룬 지방공기업은 일부에 불과
- (해명내용) 임단협 시기가 대부분 연말이고, '14. 12. 12 현재 140개 지방공사·공단 중 48개 기관이 노사합의 후 단체협약 개정을 완료했고, 다른 공기업도 노사 간 협의를 활발히 진행 중이며 12월말까지 정상적으로 타결 예정
  - 행자부는 연말까지 복리후생 정상화가 완료되지 않은 기관에 대해 서는 경영평가 시 불이익을 부여할 예정임
3. (보도내용) 지난달 24일 행자부는 “지방공기업 부채를 2017년까지 11조 8000억 줄인다”는 부채감축 계획을 발표함. 지난해 12월과 지난 2월에 내놓은 부채감축 대책과 큰 차이가 없는 내용임. 큰 성과 없이 1년째 “계획”만 세운 셈.
- (해명내용) 지난해 12월에는 2017년까지 부채비율을 200% 이하로 줄이겠다는 목표를 발표하였고, 금년 2월 부채감축 중점관리 26개 기관을 선정하고 감축지침을 마련하여 지자체와 개별공기업에 통보함
  - 이후 각 공기업별로 부채감축을 위한 세부 실행계획을 마련하면서 부채감축을 진행해왔고, 지난주 기관별로 금년도 부채감축 추정치를 파악한 결과, '13년말 기준 대비 **1.4조원이 감축**될 것으로 예상됨

4. (보도내용) 일부 지방공기업은 근무연수에 따라 해외 배낭여행 보내주는 등  
방만 경영

→ (해명내용)

- 대구도시철도 노조창립일 유급 휴일 정해놓고 수당 지급  
→ 유급 휴일은 사실이지만 수당 지급은 사실 무근
- 서울메트로, 서울도시철도공사, 농수산식품유통공사 등 보육료 보조 → 서울메트로 12. 9자 단체협약 개정 완료(내년부터 폐지), 다른 공기업 노사간 협의중, 연말까지 타결 예정(내년부터 폐지 예정)
- 경기도시공사 감사연봉(성과급 포함) 4억3800만원 지급  
→ ‘13년도 경기도시공사 감사연봉(성과급 포함) 9,850만원 / 4억3800만원은 사장 1명, 이사 2, 감사 1명 연봉 총액으로 추정

<쉬어가기 6> 직장 상사로부터 지시를 받았을 때, 메모요령

또렷한 기억보다 희미한 기록이 낫다.  
(鈍筆勝聰 = 聰明不女鈍筆)

- ① 鈍筆勝聰: 둔한 붓으로 기록하는 것이 총명하게 기억하는 것보다 낫다.
- ② 聰明不女鈍筆: 총명하게 기억하는 것이 둔한 붓으로 기록한 것과 같지 않다.

상대가 말하는 내용을 모두 정확하게 기억한다는 것은 어려운 일이다. 아무리 정확하게 기억했다 해도 시간이 지나면 잊혀져버리는 법이다. 간단한 내용이므로 충분히 기억할 수 있다고 생각하여 메모해 놓지 않으면 나중에 잊어버렸을 때는 낭패를 당하게 된다. 또한 숫자나 사람 이름 등을 잘못 기억하고 있다면 이 역시 큰 일이 아닐 수 없다.

메모를 해두면 이러한 곤란한 일은 예방할 수 있다. 또한 메모를 함으로써 불분명한 점이나 의문점이 명확해진다. 지시받을 때에는 항상 메모하는 습관을 갖도록 한다. 정확하고 바르게 메모하는 것은 지시받을 때뿐만 아니라 계획을 세우거나 실행에 옮길 때에도 도움이 된다. 지시받을 때에 내용을 정리하면서 메모하면 듣는 도중에 빠뜨리거나, 확인을 잊거나 하는 일이 없어진다.

메모는 5W1H의 원칙에 의하여 작성하는 것이 정확하다.

- 누가(WHO): 자신·협력자; 자기 혼자서? 누구와 협력해서? 등
- 언제(WHEN): 기일·시간; 언제 시작해서 언제까지 끝나는가?
- 어디서(WHERE): 장소·선행지; 어디에서 행하는가?
- 무엇을(WHAT): 목적·요건; 무엇을 할 것인가?
- 어떻게(HOW): 처리방법·수속; 어떠한 방법으로 할 것인가?
- 왜(WHY): 이유·중요성; 어떠한 이유에서 행하는가?

이상의 6가지 사항 외에 3가지를 추가할 수 있다. 즉 얼마에(HOW MUCH), 얼마동안(HOW LONG), 몇 개(HOW MANY)가 그것이다.

## 제 8 장 인터뷰, 발표자료 및 서한문 작성법

### 제 1 절 인터뷰 및 발표자료 작성법과 실제 사례<sup>67)</sup>

#### 1. 인터뷰자료 작성법과 실제 사례

————— <언제, 왜 필요한가?> —————

- ❖ 최근 각종 시책의 홍보, 공지, 사회적 이슈에 대한 인터뷰나 토론방송 기회 확대
- ❖ 라디오, TV, 잡지 등 인터뷰나 방송대담 요청 증가

#### 가. 자료작성 분량 및 체계

- 분량 : 가급적 건별 1매로 작성

————— <작성 Point ■2요소> —————

① 질문요지 ✓주로 박스내에서 작성

② 인터뷰 자료(본문)

- 1) 주제에 대한 추세, 중요성 언급 → 2) 질문에 대한 현황, 진행상황  
→ 3) 향후계획, 결과, 비전제시 → 4) 마무리(당부/협조사항)

#### 나. 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

67) 지방행정연수원 기획실무(2009년) 중 내용 발췌

## 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, 비주얼(시각)화 할 것
- 주요항목은 최소한 글자를 15포인트 이상 크기로
- 종결부분에 주제와 관련한 부연설명, 당부사항으로 마무리 할 것

### 《TV대담자료 작성사례 1》

**【질문1】** 우리 도는 한국 관광의 1번지라고 할 만큼 다양한 볼거리, 먹을거리 등 관광도시로서의 면모를 갖춘 지역입니다.  
앞으로 관광진흥 전략은 무엇인지요?

#### □ 현재의 관광현황 및 여건은

- 연간 7,500만 명의 관광객이 찾는 곳
  - ✓관광산업이 지역 총생산의(GRDP)의 35.6%를 차지
- 국민들이 「가장 가보고 싶어 하는 관광지」
  - '04년 국가균형발전위, 관광공사 발표 - 국민여행선호지역(1위)
- 전국 최대의 관광객 규모, 전국 최고의 관광객 증가율
  - 관광객 : '05년 기준 7,069만 명(내국인 6,986, 외국인 143)
  - 증가율 : 최근 5년 전 대비 66.4%증가(연 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 → 특색 관광상품 개발
- ② 도민 주도의 수용태세의 획기적 개선 → 시설고급화, 관광마인드 제고
- ③ 국내외 홍보마케팅을 통한 브랜드 파워 강화 → 차별화·특성화 마케팅
- 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

《TV대담자료 작성사례 2》

**【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 24억 원을 투자, 상가 리모델링 등 용역완료(14억),

장기대책으로 공원계획변경 등 기본계획 용역(10억)

- 2006년도에는 부족재원 24억 원 확보 등 사업마무리 계획

③ 설악산 광고(2005. 10. 10. ~ 12. 31.(3개월)) → 집중적으로 실시중

▶ TV방송사(20초) : 총 407회 117백만 원

- 아리랑TV : 총 360회(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 앞으로 도 차원의 활성화 대책을 지속 추진**

## 《인터뷰자료 작성사례 1》

### 서울신문 인터뷰 질문지

1. 얼마 전에는 지난 해 정부 업무평가에서 받은 성과금의 대부분인 2억 5천만 원을 어려운 이웃에게 기부하기로 했는데, 그렇게 하게 된 배경은 무엇인지요? <성과고객담당관실>

<답변>

- 정부업무평가 포상금 사용 방안에 대한 의견수렴을 해보았더니,
  - 어려운 계층을 돕자는 의견, 직원 역량개발·후생복지에 투자하자는 의견 등 다양한 의견들이 나왔는데, 많은 안행부 직원들의 생각은 이 포상금을 좀 더 '의미 있게' 쓰자는 것이었습니다.
  - \* '11년 정부업무평가 2개 부문 최우수 획득 : 정책관리역량, 정책홍보
  - \* 평가 포상금 : 총 2억 7천만 원
- 이에 따라, 많은 논의 끝에 자라나는 꿈나무들에게 희망과 용기를 주고자, 포상금의 대부분을 다문화가정·조손가정·새터민 등 취약계층 어린이들에게 장학금으로 지급하기로 결정하고, 현재 대상자 선정 과정에 있습니다.
- 이번 기회를 통해 우리 사회에 나눔과 배려의 문화가 더욱 확산되고, 나아가 안전행정부가 국민들에게 더 친근감있게 다가가는 계기가 되기를 기대합니다.
- 아울러, 이러한 의미 있는 결정을 해준 행자부 직원들에게도 매우 고맙게 생각합니다.

《인터뷰자료 작성사례 2》

**YTN 「조심조심 코리아」 1분 릴레이 캠페인 인터뷰 말씀자료**

- 촬영일 : 2011. 5. 24. 15시, 방송일 : 6.6일 ~ 6.12일(28회) -

어린이는 우리의 희망이고 미련입니다.  
그런데 많은 어린이들이 어른들의 무관심과 실수로  
목숨을 잃거나 다치고 있습니다.  
해마다 어린이 만 8천여 명이 교통사고를 당합니다.  
이 가운데 160여명이 채 피지도 못하고 목숨을 잃습니다.  
우리의 희망과 미래가  
그 만큼 상처를 입고,  
그 만큼 어두워지는 것이지요.

날로 늘어나고 있는 어린이 교통사고,  
특히 학교 주변 어린이 보호구역에서  
교통사고가 빈발하고 있습니다.  
어린이 보호구역은 우리 아이들이  
학교 주변에서는 마땅히 보호 받아야 할  
안전 배려 지역입니다.  
아이들이 언제 어디서든 뛰어 나올 수 있기 때문에  
조심운전이 반드시 필요합니다.

스쿨존에서는 시속 30km 그 이하로  
천천히 운전해 주시기 바랍니다.  
꿈나무를 안전하게 지키는 첫 걸음,  
스쿨존 30km 서행으로  
우리의 미래를 우리의 희망을 지킵시다.

## 《인터뷰자료 작성사례 3》

**[ 6 ] 이번 남한강 자전거길은 4대강 살리기 사업의 일환인 국토종주 자전거 노선의 일부라고 들었습니다. 국토종주 자전거 노선이 어떻게 조성되고 언제쯤 개통이 완료되는지 궁금합니다.**

- 국토종주 자전거길은 경인 아라뱃길에서 출발하여
  - 기존 한강자전거도로와 이번에 개통한 남한강 자전거길을 지나, 새재 자전거길을 넘어서 낙동강 을숙도까지 총 702km를 조성하는 것으로
  - 이 중에서 중앙선 폐철도 27km를 재활용한 남한강 자전거길이 10월 8일 가장 먼저 개통되었습니다.
- 이어서 경인 아라뱃길, 금강, 영산강, 한강~낙동강을 잇는 새재 자전거길과 낙동강 자전거길이 연말까지 개통되면 총 연장 1,692km의 국토종주 4대강 자전거길이 완성됩니다.
  - 국토종주 자전거노선은 4대강의 자전거길을 활용하여 조성(국토부)하고 있으며, 다만 구간 구간 끊어져 연결하기 힘든 지역은 안전행정부와 지방자치단체가 맡아서 자전거길을 만들고 있습니다.
  - ※ 1,692km = 4대강 정비 1,187km + 기 구축 190km + 단절구간 우회 315km
- 이번에 개통되는 국토종주 4대강 자전거길은
  - 4대강 주변의 아름다운 산과 강, 명소 등 국토의 속살을 달리면서 즐기고 감상할 수 있다는 점에서 커다란 의미가 있고
  - 특히, 1,692km에 이르는 국토종주 4대강 자전거길은 세계적으로도 흔치 않아 국내 동호인은 물론 외국인에게도 각광받는 세계적 명소가 될 것입니다.
  - 아울러, 기름 한 방울 나지 않는 우리 현실에서 자동차 중심에서 대표적 녹색 교통수단인 자전거 중심으로 전환하는 한편, 자전거 레저문화 확산에 획기적인 계기가 될 것으로 기대하고 있습니다.

《인터뷰자료 작성사례 4》

취임 100일 이달곤 행정안전부 장관 (09.06.16 / 주간조선)

이달곤 장관 인터뷰

[인터뷰] 취임 100일 이달곤 행정안전부 장관

“사람 많다고 일 잘하나... 정부조직 계속 수술 인권위원회 정면 반발은 부처 이기주의일 뿐”



▲ photo 이상선 조선영상미디어 기자

“이제 인터뷰를 끝내야 할 것 같습니다. 6시 퇴근 시간이 다 돼 가네요.” 인터뷰 도중 이달곤 행정안전부 장관이 불쑥 꺼낸 말에 좀 당황스러웠다. 장관이 비교적 이른 시간인 오후 6시에 대놓고 퇴근하는 이유가 뭘까.

매주 수요일은 행자부가 자체적으로 정한 ‘자기 계발의 날’이라고 한다. 지난 2월 원세훈 국정원장의 후임으로 취임한 이 장관은 취임 직후부터 모든 직원에게 매주 수요일 ‘6시 칼퇴근’을 주문해 왔다. 개인의 사생활을 보호하고 자기 계발을 독려하기 위해서였다. 이 장관은 “장관이 서둘러 퇴근하지 않으면 ‘자기 계발의 날’이 제대로 정착되지 않는다”면서 “청사관리소장은 앞으로 6시가 되면 전기를 차단하겠다고 하더라”는 농까지 던졌다.

물론 행자부는 평소 정시에 퇴근할 만한 여유가 없는 곳이다. 정부 핵심 부처로 일상적 업무가 많은 데다, 이 장관의 ‘일 욕심’까지 더해져 업무 강도가 강해졌기 때문이다. 하지만 자율성을 보장해 주는 대신 업무 효율을 극대화하려는 이 장관의 스타일 때문인지 행자부의 각종 태스크포스(TF)팀은 이 장관 취임 100일 만에 성과를 하나씩 내놓고 있다. 특히 이명박 정부가 중점 추진해온 정부기관 조직개편과 인원 조정에서 성과를 올리고 있다.

이 장관은 인터뷰에서 “35개 정부기관에 대한 조직개편이 순차적으로 진행돼 업무 중첩과 기능조정 작업이 대부분 마무리됐다”고 밝혔다. 이 장관은 조직개편 과정에서 적지 않은 갈등을 빚은 국가인권위에 대해서도 “인권위의 반발은 부처 이기주의에 불과하다”며 조직개편의 필요성을 강조했다.

**행자부 장관에 취임한 지 100일이 지났다.** “경제가 어려운 시기에 중책을 맡았다. 정부기관 조직개편 등을 맡아 취임 후 쉴 틈 없이 달려왔다. 그 결과 저소득층을 위한 대책, 지방행정체제 개편, 민원서비스 선진화 등을 위한 각종 TF팀이 어느 정도 결과물을 만들어냈다. 앞으로 경제살리기 등 국정 과제를 차질 없이 수행해 나갈 수 있는 토대를 만드는 데 앞장설 계획이다.”

**올해 핵심 사업에는 어떤 게 있나.** “저소득층 일자리 창출을 위한 ‘희망근로 프로젝트’, 지자체 통합, 총비용관리(Total Cost Management·TCM) 등 크게 3가지 사안을 올해 핵심사업으로 추진 중이다. 희망근로 프로젝트는 경기 침체에 따른 민생안정 대책의 일환으로 취약 계층의 생계를 지원하기 위한 사업이다. 행자부가 현재 가장 역점을 두고 추진 중인 사업이다. 과거 소일거리 위주의 공공근로와 달리 재해예방사업, 지역 공공시설물 설치 등 보다 생산적인 사업 위주로 업그레이드했다.”

**TCM 방식의 정부 운용은 과거의 구조조정과는 다른 개념인 것 같다.** “기업 운용은 주로 이익을 최대화하는 데 초점이 맞춰진 반면 정부는 인력, 에너지, 자원 등을 적절하게 운용해야 하는 과제를 안고 있다. TCM 방식은 그 동안 개혁이라는 이름하에 공무원 수를 일방적으로 줄이고 조직을 축소했던 것과는 다르다. 인사·조직·성과 평가 등에서 불필요한 비용을 계량적으로 측정해 반영함으로써 효율성을 높이는 제도개선 방법이다. ‘무조건 줄이고 보자’는 식의 전시행정이 아니라 실효성이 낮은 사업 분야를 찾아내 축소하고 불필요한 업무를 버림으로써 각 부처마다 성과를 극대화하자는 것이다. 인감제도 개혁이 적절한 사례다. 그 동안 정부는 인감제를 유지하기 위해 엄청난 비용을 투입해 왔다. 국민들의 불편함도 컸고 최근에는 보안문제까지 발생하고 있다. 그래서 인감제 개선을 위한 TF팀을 운영, ‘폐지하는 게 낫다’는 결과를 도출해낸 상태다.”

**행자부가 추진해온 정부기관 조직개편은 마무리 됐다.** “작년 초부터 35개 정부기관에 대한 조직개편이 순차적으로 진행돼 왔다. ‘위원회 공화국’을 방불케 했던 지난 정부와 달리 인사위원회 등 일부 위원회는 아예 폐지했고 기재부, 통일부, 금융위 등의 부처는 평균 15% 안팎의 인력을 감축했다. 업무 중첩과 기능 조정 작업도 대부분 마무리됐다. 업무 추진의 효율성을 극대화하겠다는 현 정부의 강력한 의지가 투영된 결과다.”

《인터뷰자료 작성사례 5》

世界日報 취재인터뷰 관련 답변자료

□ 질문 1 기록 관리 혁신업무의 기본방향은?

- 국민과 함께하는 선진 기록문화 국가를 구현하기 위하여 범국가적으로 추진하고 있는 기록 관리 혁신 업무는 다음 네 가지 기본방향을 설정하여 진행 중임.
  - 첫째, 기록 관리를 표준화하고 기록 관리 프로세스를 효율적으로 재설계하여 업무혁신을 도모
  - 둘째, 기록을 철저하게 관리하고 핵심기록의 생산을 의무화하여 책임행정 구현
  - 셋째, 기록정보 공개를 확대하고 통합 검색체계 구축 하여 행정의 투명성 확보 및 국민 참여 촉진
  - 넷째, 국가기록 보존을 강화하고 관련 인프라를 구축하여 기록유산의 후대 전승

□ 질문 2 기록관리 실태 점검결과 미흡한 기관에 대한 계획은?

- 정부에서는 지난해 대통령비서실 등 123개 기관에 대한 기록 관리 실태조사에서 나타난 제반 문제점을 중심으로 기록 관리 혁신을 위한 개선방안을 마련하고 있음.
- 한편, 기록관리가 미흡한 기관에 대하여는 관계기관과 공동으로 지속적인 지도·점검을 강화할 계획이며,
- 그동안 국가 기록 관리가 체계적이지 못했던 것은 기록 관리 중요성에 대한 인식부족과 이에 따른 시설·장비·인력과 같은 관련 인프라의 미비로 인한 것으로 판단됨.
- 따라서 선진문화를 정착시키기 위해서는 기록 관리 전문교육 강화를 통한 지속적인 의식개혁과 함께 관련 인프라에 대한 중·장기재정투자 및 행정적 지원이 병행되어야 함.

전자신문

2012년 09월 17일 월요일 03면 기획시리즈

# “전쟁폐허 60년만에 ‘전자정부 1등’ 세계가 감탄”

“부러워라. 전자정부 1등 한국은 전쟁 1회로 기복했다. 세계 최고로 안정된 전자정부 수출을 적극 지원할 계획이다.” 행정안전부 장관은 전자신문 기자에게 이렇게 말했다. 전자정부 수출 확대를 위해 적극 지원하겠다고 밝혔다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다. 전자정부 수출 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

## 맹행규 행정안전부 장관

“우리나라 전자정부 1등 국가로 인정받고 있다. 세계 최고로 안정된 전자정부 수출을 적극 지원할 계획이다.” 행정안전부 장관은 전자신문 기자에게 이렇게 말했다. 전자정부 수출 확대를 위해 적극 지원하겠다고 밝혔다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.



## 올해만 59개국 고위 인사방한 '성공 스토리'에 비상한 관심

## 국가별 수출전략지도 만들어 맞춤형 컨설팅 펼쳐 나갈 것

“우리나라 전자정부 1등 국가로 인정받고 있다. 세계 최고로 안정된 전자정부 수출을 적극 지원할 계획이다.” 행정안전부 장관은 전자신문 기자에게 이렇게 말했다. 전자정부 수출 확대를 위해 적극 지원하겠다고 밝혔다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

행정부는 전자정부 수출 지원 물량을 2013년 1000만 달러에 달해 작년보다 100% 증가할 것으로 예상하고 있다.

전자신문 창간 30주년 행정안전부장관 인터뷰 자료(2012. 9. 17.)

# UN이 인정한 경쟁력... '한류 대표 브랜드'로



행정안전부 관계자들이 지난달 몰도바를 방문해 전자정부 관련 협력을 체결했다. 서필언 행안부 1차관(맨 왼쪽) 등 관계자들이 몰도바 전자정부 관계자들과 회의를 하고 있다.

전자정부가 한국 대표 브랜드로 자리 잡았다. 우리나라 전자정부가 UN 평가 2회 연속 1위를 차지하면서 세계에서 우수성을 인정받고 있다. 행정안전부 등 정부부처도 전자정부 수출을 위해 두 팔을 걷어붙였다. 삼성SDS·LG CNS·SK C&C·현대정보기술 등 주요 IT서비스기업도 국내에서 전자정부를 구축한 경험을 기반으로 해외시장 공략에 적극 나섰다. 정부와 민간이 적극적으로 전자정부 수출에 나서면서 작년 실적은 지난 2002년 대비 2300배 증가하는 엄청난 성과를 거뒀다. 전자정부 수출 분야도 과거보다 다양해졌다. 전자정부 수출을 위한 정부 간 협력도 강화되고 있다. 그러나 전자정부 수출이 양적으로뿐 아니라 질적으로도 성장하려면 해결해야 할 과제들이 있다.

○전자정부 수출 10년 만에 2300배 증가  
우리나라 전자정부 수출 실적은 2011년 기준 2억3566만 달러다. 지난 2002년 10만달러를 기록했던 것에 비하면 엄청난 규모로 확대된 셈이다. 우리나라 전자정부 구축이 활발해진 2007년에 비해서도 24배나 증가했다. 올해는 3억달러가 목표다.

전자정부 수출이 수직만 늘어난 것은 아니다. 과거 일부 전자정부 시스템에 국한됐던 수출이 최근 들어 여러 분야로 다변화됐다. 관세·조달·특허 등 국제적으로 범용성이 있고 표준화 가능한 분야는 전자정부 핵심 품목으로 자리 잡았다. 정부 전산센터·출입국관리·재난관리 등은 새로운 수출영역으로 부상했다. 이외에 행정안전부-지방정부-국세-국가 물류 정보시스템 등 다양한 영역에서 수출이 이뤄지고 있다.

수출지역도 다변화됐다. 과거 베트남 등 일부 동남아시아에 한정됐던 전자정부 수출 대상국이 인도네시아·필리핀 등 동남아시아 전반으로 확대됐다. 도미니카공화국·에콰도르·코스타리카 등 중남미 국가도 전자정부 수출의 주력 대상 지역이다. 말리·모잠비크·모로코 등 아프리카에도 수출이 늘어났다. 최근에는 불가리아 등 EU 가입 국가로도 확대하고 있다.

정부는 수출이 활발한 전자정부 10대 브랜드를 선정했다. 10대 브랜드는 △국세청 종합국세시스템 △조달청 전자조달시스템 △특허청 인터넷특허시스템 △관세청 전자통관시스템 △행정안전부-경찰청 SOS 국민안심서비스 △행정안전부 정부통합전산센터 △우정사업본부 우편물류통합정보시스템 △기획재정부 디지털예산회계시스템 △소방방재청 국가재난관리정보시스템 △법무부 출입국심사시스템이다. 이들 10대 브랜드의 수출비중은 전체 전자정부 중 66%에 해당된다.

○IT서비스 기업, 협력 역할 '특목'  
전자정부 수출은 정부 지원을 받아 IT서비스 기업이 적극

## 중남미·아프리카로 다변화 출입국·재난관리 새 영역 부상

## 현지에 맞는 서비스역량 강화 '공적개발원조' 사업비중 낮춰야

수행하고 있다. 삼성SDS·LG CNS·SK C&C 등 대형 IT서비스 기업의 해외 매출은 큰 폭으로 늘어났다. 늘어난 해외 매출에는 전자정부 수출이 한 몫하고 있다.

삼성SDS는 베트남·몽골·코스타리카에 전자조달시스템을 구축, 완료한 데 이어 최근 튀니지에서도 시범사업을 진행하고 있다. 철도 역무자동화(AFC) 수출도 활발하다. 지난 2002년부터 중국 광저우를 시작으로 베이징·우한·톈진·청다오 사업을 수행했다. 인도 델리와 뭄바이, 자이푸르에도 AFC를 구축한 데 이어 말레이시아 쿠알라룸푸르 사업도 수주했다. 스리랑카 전자정부 시스템도 구축했다.

LG CNS는 서울시 교통카드시스템 구축 경험을 기반으로 뉴질랜드 웰링턴과 오클랜드 사업을 완료했다. 말레이시아 쿠알라룸푸르와 콜롬비아 보고타 사업도 수주했다. 몽골 울란바토르 긴급구조망(EIN)시스템과 지식재산권 현대화시스템 구축 사업도 수행했다. 중동지역 전자정부 수출도 이어졌다. 바레인 전자정부형이 발주한 법인등록·인허가시스템(BLS) 구축 사업을 진행하고 있다. 모로코 사이버안전센터 구축 사업을 수주해 최초로 아프리카 공공보안 시장에도 진출했다.

SK C&C는 인도네시아 쓰니마 조기 재해 정보시스템 구축 사업을 수주한 데 이어 필리핀 재해방지 조기경보 및 대응시스템 구축 사업도 진행했다. 몽골 관세청 전자무역시스템과 국가등록정보 관리사업, 방글라데시 통계청 시스템 등 사업도 진행했다. IT서비스 불모지인 카자흐스탄의 우편물류시스템과 아제르바이잔 지능형교통시스템(ITS)도 구축했다. 키르기스스탄 우편 물류 현대화 컨설팅 사업과 아제르바이잔 주소등록정보시스템 구축 사업도 전자정부 수출 사례다.

현대정보기술도 베트남 정부 데이터센터사업 수주를 위해 적극 노력하고 있다. 지난해 11월 베트남 정보통신부 관계자가 현대정보기술 데이터센터를 벤치마킹했다. 베트남 다낭 시 전자정부 수주를 필두로 하노이, 호찌민 등 지방정부 사업 수주도 추진하고 있다.

○자기개발 인증 벗어나 중·유럽 공략술 필요야  
큰 폭으로 전자정부 수출이 늘어나고 있지만, 질적 성장을 위해 아직 해결해야 할 과제가 많다. 우선 공적개발원조(ODA) 사업에 치중돼 있는 전자정부 수출을 다양화해야 한다.

해당 국가 정부 예산이나 세계은행 등 자금 지원으로 발주되는 사업 수주를 위해 전자정부 홍보 및 IT서비스 기업의 경쟁력이 제고돼야 한다. 바레인의 BLS 구축 사업이 대표적인 사례다. 이 사업은 바레인 정부 자체 예산으로 발주된 사업으로 LG CNS가 16개 글로벌 기업과 경쟁해 수주했다.

자기개발 국가에 편중된 수출지역도 질적으로 다변화시켜야 한다. 특히 우리나라 전자정부 수출 불모지인 중동지역과 유럽 시장 공략을 강화해야 한다.

중동 지역은 세계를 강타한 글로벌 금융위기의 영향이 없는 유일한 지역이다. 최근 유가 상승으로 부가가 확대되는 추세여서 한국 전자정부 수출이 기대된다. 뒤늦게 EU에 가입한 동유럽 국가도 전자정부 수출 대상이다. 이들 국가는 서유럽 국가에 비해 전자정부 구현이 쉽다. 더욱이 EU 수준으로 정보화 체계를 갖추어 하는 상황이라서 전자정부 사업이 잇따를 것으로 예상된다.

해외 현지에 맞는 전자정부 커스터마이징 역량도 필요하다. 국내 구축된 전자정부를 기반으로 다양하게 적용할 수 있는 연구가 이뤄져야 한다.

표준화할 수 있는 영역은 표준화 체계를 갖춰 매년 새로 개발하는 불필요한 비용 및 시간을 줄여야 한다.

신혜경기자 hks@etnews.com

## 2. 발표자료 작성법과 실제 사례

### <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

### 가. 자료의 분량 및 체계

- 분량 : 주어진 토론시간에 맞추어, 토론에서의 역할, 통역방법 등을 고려하여 작성

### <작성 Point 2요소>

- ① 표지 ※포함내용 : ✓토론일시 ✓장소 ✓제목(부제) ✓작성기관(부서)
- ② 목차(전개순서 및 페이지)
- ③ 본문(토론내용)

### 나. 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) 본 문: 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, 뭉 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

《발표자료 작성사례》

	
	 <p><b>1. 마을개요</b></p> <p>● 위치 및 접근성</p> <p>※ 인덕면 약 1.5km / 5분 소요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 위치 : 서귀포시 인덕면 화순리 일원</li> <li>· 규모 : 법정리(1개리), 행정리(1개리), 자연마을(2개)</li> <li>· 면적 : 539.14ha (농경지 : 202.01, 임야 : 209.31, 기타 : 127.82) 임야 - 38.8%, 농경지 - 37.5%</li> <li>· 인구 및 가구 : 993호 2,462명 (남:1,259명, 여:1,203명)</li> </ul>

 <div data-bbox="457 492 486 533" style="background-color: #4a7ebb; color: white; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">II</div> <h3 style="margin: 0;">마을자원</h3> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 마을내 자원</li> <li>2. 마을외 자원</li> </ol>	<h3 style="margin: 0;">1. 마을내 자원</h3> <p>• 문화관광현황 주요 사진</p> 
<h3 style="margin: 0;">2. 마을외 자원</h3> <p>• 문화관광현황 주요 사진</p> 	 <div data-bbox="998 1003 1028 1044" style="background-color: #4a7ebb; color: white; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">III</div> <h3 style="margin: 0;">마을사업 추진현황</h3> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 거점면 소재지 개발사업 방향</li> <li>2. 해수욕장 발전 육성사업</li> <li>3. 화순꽃자왈 생태탐방숲길 조성</li> <li>4. 신재생에너지 관련사업</li> </ol>

## 제 2 절 서한문 작성법과 실제 사례68)

### 1. 서한문 작성법

<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

#### 가. 작성 분량 및 형식

- 분량 : 가능한 1~2매 이내로 작성

<작성 Point ➡ 4요소>

- ① 수신자 명(○○○ 님께)
- ② 서한 본문
- ③ 발송일자(년/월/일)
- ④ 발송자 직명(장관, 도지사, 시장, 군수 등) 및 친필 서명

#### 나. 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)

- 시작 : 날씨, 절기의 도래, 건강 등 안부인사 \*희망, 긍정의 메시지  
평소 도정, 시정, 군정발전 지원에 대한 특별한 감사

68) 지방행정연수원 기획실무(2009년) 중 내용 발췌

- 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
- 마무리 : 가정화목, 건강기원, 지속적인 도움과 협조 당부

3) 발신 연월일 표기(※대체로 연·월까지만 표기하는 경우가 많음)

4) 발송자 직명(△△시장 ○○○, △△군수 ○○○ )

✓서명은 반드시 친필로 작성 - **김 서 명**

## 2. 서한문 작성 실제사례

### 가. 감사의 마음을 전하는 서한문

# 서한문

△△△△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 해외마케팅 분야에 특별한 식견과 노하우를 갖고 계신 우수한 인재와 함께 일할 수 있도록 도와주신 **사장님께** 특별히 고맙다는 말씀을 드립니다.

앞으로 우리 도의 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.

2011. 2.

발신자 직 · 성명

---

---

나. 건의문 서식의 서한문

## 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, 청정 환경의 보존지로 부상하고 있는 우리 도는

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,

이에 따라 6개 지역 60만 명의 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 하기 위한 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 부칙 제2조의 개정을 통한 강릉지원 행정재판부 설치
1. 춘천고등법원 설치

2006. 4.

발신자 직 · 성명

다. 대통령이 행정자치부 직원에게 보낸 서한문(한가위)

**행정안전부 직원 여러분!  
한가위를 맞아 인사드립니다.**

행정안전부 직원 여러분!  
안녕하십니까, 대통령입니다. 한가위를 맞아 인사드립니다.

전대미문의 경제위기 극복에 공직자 여러분의 역할이 대단히 컸습니다.

여러분의 희생과 헌신을 보며 우리 공직자들에 대한 저의 자부심이 훨씬 커졌습니다. 특히 정부의 성공과 선진일류국가의 창조를 위해 새벽부터 밤늦게까지 일하고 있는 행정안전부 직원 여러분께 감사의 말씀을 드립니다. 외국 정상들을 만날 때마다 저는 경제위기 극복의 주역으로 대한민국 공직자들을 자랑스럽게 말하고 있습니다. 우리 공직자들은 높은 긍지와 자신감을 가질 자격이 충분합니다.

우리는 세계에서 가장 빠르고 성공적으로 경제위기를 극복하고 '더 큰 대한민국' 을 향해 나아가고 있습니다. 우리 스스로의 평가보다 세계가 오히려 우리를 높게 평가하고 있습니다.

G20서울정상회의와 핵안보정상회의를 성공적으로 마치면 우리나라의 세계적 위상은 한층 높아질 것입니다. 이럴 때 조금 더 노력해서 세계로부터 존경받는 나라를 만들어야 하겠습니다.

우리는 무역의존도가 높은 데다 분단 비용도 적지 않기 때문에 여건이 좋은 나라보다 조금 더 열심히 해야 합니다. 또한 선진일류국가가 되려면 우리 사회를 한 단계 더 끌어올려야 합니다.

'공정한 사회' 는 그 견인차입니다.  
공정한 사회는 서민들에게 희망을, 국민 모두에게 더 많은 기회를 주자는 것입니다.

저는 이달 초 구리농수산물도매시장에 다녀왔습니다. 그곳에서 만난 한 아주머니는 "저는 견딜 만합니다. 저보다 더 어려운 사람을 도와주세요" 이렇게 말씀하셨습니다. 어려운 사람이 더 어려운 이웃을 걱정하는 모습을 보고 제 마음이 저렸습니다. 이런 분들이 "이제 괜찮아요. 정말 살 만합니다" 라고 할 때까지, 저부터 노력하겠습니다.

국민 한 사람 한 사람이 보름달처럼 환하게 웃을 수 있도록 우리가 조금 더 힘을 냅시다.

이번 연휴엔 오랜만에 꼭 쉬면서 가족들에게도 정수를 댔으면 합니다. 고향에서 좋은 시간 가지시고, 추석 잘 쇠시기 바랍니다. 태풍과 집중호우로 피해를 입은 고향아이를 위로하고 함께 정(情)을 나누면 더욱 넉넉한 명절이 될 것입니다.

국민의 편의와 안전을 위해 고향에 가지 못하는 분들과 그 가족께는 깊은 감사와 위로의 말씀을 전합니다.

여러분의 가정에 늘 건강과 행복이 가득하길 기원합니다.

고맙습니다.

2010년 9월, 추석을 앞두고  
이승만 이만우

라. 행정자치부장관(맹형규)이 직원에게 보낸 서한문(소방관의 기도)

이 시는 스모키 린(Smokey Linn)이라는 미국 캔자스주의 한 소방관이 1958년 화재현장에 출동하여 불 속에 갇힌 세 명의 어린이를 구하지 못하게 되자 그 비극을 막지 못한 괴로움을 이기기 위해 작성한 시라고 합니다.

이 시에는 힘든 공무(公務)지만 물리섬 없이 임하고자 하는 공직자의 자세, 우리 이웃에 대한 무한한 헌신과 사랑, 그리고 소홀할 수밖에 없는 가족에 대한 미안함, 이 모두가 포함되어 있다고 생각합니다.

저는 장관 취임 후 첫 방문지인 중앙119구조대에서 이 시를 접하게 되었습니다. 시를 읽으며 가슴이 뭉클해졌던 그 감동을 여러분과 함께 나누고자 소개해 드립니다.

모두의 건강과 행복을 기원하며 이 시로 취임 인사를 갈음합니다. 아울러, 조국을 수호하다 전사한 천안함 46용사들의 명복을 빌며 유족들에게 더할 수 없는 위로의 말씀을 전합니다.


감사합니다.

2010. 4. 26

행정안전부 장관

맹형규



 행정안전부 직원여러분께

**어느 소방관의 기도**

신이시여!  
제가 부름을 받을 때는  
아무리 강한 화염 속에서도  
한 생명을 구할 수 있는 힘을 주소서

너무 늦기 전에 어린 아이를 감싸 안을 수 있게 하시고  
공포에 떠는 노인을 구하게 하소서

저는 언제나 안전을 기할 수 있게 하시어  
가냘픈 외침까지도 들을 수 있게 하시고  
신속하고 효과적으로 화재를 진압하게 하소서

저희 업무를 신속하고 효과적으로 수행케 하시고  
제가 최선을 다할 수 있게 하시어  
저희 모든 이웃의 생명과 재산을 보호하고  
지키게 해 주소서

그리고 신의 뜻에 따라 저의 목숨을 잃게 되면  
신의 은총으로  
저의 아내와 가족을 돌봐주소서

마. 행정자치부 차관(정재근)이 직원에게 보낸 서한문

**연말 전에 건강검진 대상 직원들이 조기에 검진 받을 수 있도록 국·과장님께  
서 직접 살펴주시기 바랍니다.**

우리 행정자치부가 지난 11.19일 새로운 출범을 맞이하여 정부운영의 중심부처로서의 역할을 다하고자, 불철주야 수고가 많으신 여러분께 격려의 말씀을 드립니다.

이제 연말이 바로 앞에 다가왔습니다. 지난 일 년 간 추진했던 사업도 마무리해야하고, 새로운 해에 추진할 사업 계획도 세워야 하는 지금 시기에 자칫 일 때문에 미루어 놓았던 건강검진을 놓치지 않는까 염려됩니다.

건강검진은 악화될 수 있는 질병을 예방할 수 있고 자신의 상태를 알 수 있는 좋은 기회이나, 11월 현재 우리 부 검진대상자 817명 중 413명이 검진(51%)한 상태입니다.

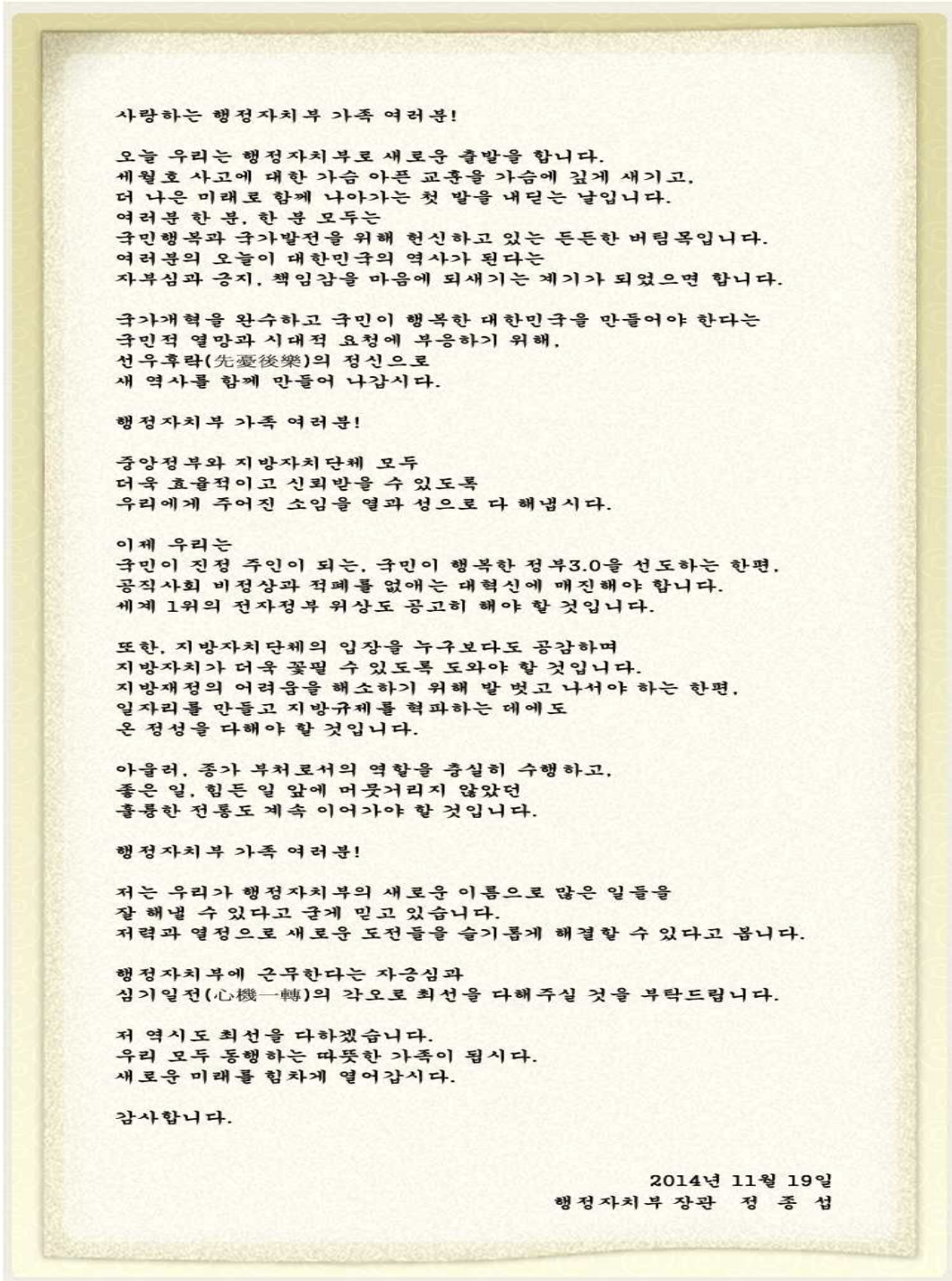
부서장들께서는 일도 중요하지만 소속직원들 중 건강검진 대상자가 조기에 건강검진을 받을 수 있도록 특별한 관심을 갖고 공가 조치 등 적극 살펴주시기 바랍니다.

아울러, 우리부에서는 여러분들의 건강을 위해 청사 내에 건강 지원센터와 양·한의원, 치과 등을 운영하고 있으니 수시로 이용하여 건강을 챙기시길 당부 드립니다.

2014년 11월 20일

행정자치부 차관 정 재 근

바. 행정자치부장관(정종섭)이 직원에게 보낸 서한문



## <부록 1> 직장 상사가 들려준 보고서 작성법

공직생활을 하면서 많은 상사를 만난다. 다양한 성격의 상사를 만난다. 보고서의 취향도 상사마다 다양하다. 가끔 상사간의 보고서 작성법에 대한 의견이 다를 때도 있다. 어떤 상사는 아주 간명한 개조식 보고서를 선호하고, 어떤 상사는 설명이 가미된 개조식 보고서를 선호하기도 한다. 이 때, 실무자는 매우 난처하다. 어느 상사에게 맞추어서 보고서를 작성할 것인가에 고민이 생기기도 한다. 여기서는 직장 상사가 들려주는 보고서 작성 조언, 보고서 에피소드 및 보고서 명언에 대하여 살펴보고자 한다.

### 1. 직장 상사가 들려주는 보고서 작성 조언

#### 가. 前 행정안전부 A 차관

보고서를 작성할 때, 자신이 작성한 보고서를 다른 사람에게 보여 주어 수정해 보도록 하는 것도 좋다. 왜냐하면, 자신은 부족한 부분이 무엇인지를 스스로 알 수가 없기 때문이다. 다른 사람이 보아야 부족한 것을 쉽게 찾아낼 수가 있다.

또한 보고서를 작성할 때, 많은 사업내용을 의미 없이 쪽 나열하는 것이 아니라 크게 그룹핑하여(묶어) 분류하는 것이 좋다. 예를 들면, 15개 정도의 사업내용이 있을 경우 보고서에는 이를 1번부터 15번까지 쪽 나열하는 것보다는 3~4개 정도 크게 분류한 다음 그 아래에 세부적으로 분류하는 것이 좋다. 분류하는 기준은 같은 성질끼리 묶는 것이다.

또한, 한 가지를 더 추가하면, 항목을 나열할 때, 순서 없이 나열하는 것이 아니라 중요한 것을 먼저 배치시키고, 덜 중요한 것을 뒤로 배치시키며, 우선순위에 따라 배치시키는 것이 좋다. 즉 항목을 배열할 때, 중요도와 우선순위에 따라 배열하는 것이 바람직하다.

#### 나. 前 ○○○위원회 A 사무처장

보고서를 작성할 때, 국내·외 현황 자료가 충실해야 하고, 심층적인 분석이 잘 되어

야 한다. 내용이 풍부하고, 객관적인 증거자료가 충실하게 제시된 보고서는 기관장이 정책적인 판단을 할 때, 올바른 판단을 할 수가 있다. 그러한 보고서는 신뢰가 된다.

자신이 근무한 기관의 전반적인 업무에 대한 문제점을 알고, 중장기적인 발전방안을 내놓을 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 이를 위해서는 자기가 근무한 기관에 대한 애정을 갖고 항상 문제의식을 가지고, 어떻게 해결하는 것이 좋은지를 고민해야 한다. 이런 고민을 거친 보고서가 살아있는 보고서가 된다.

#### 다. 前 행정안전부 A 국장

보고서는 쉽게 써야 한다. 중학생이 이해할 수 있는 용어를 사용해야 한다. 보고서는 읽는 자가 궁금증과 질문사항이 없도록 작성해야 한다. 보고서는 물이 흘러가듯이 막힘이 없어야 한다. 문서 또는 보고서는 운동장 또는 도화지다. 왜냐하면, 운동선수가 마음껏 뛰어놀 수 있는 곳이 운동장이고, 화가가 마음껏 그릴 수 있는 것이 도화지이기 때문이다. 즉 업무담당자가 문서 또는 보고서에 자신이 구상한 것을 마음껏 쓸 수 있다. 운동장과 도화지와 같은 보고서에 무엇을 담아 보고할 것인가는 업무담당자의 몫이다.

또한 보고서에는 고민한 흔적이 있어야 하고, 충실하게 작성해야 한다. 어떤 공무원은 오래 근무하였음에도 불구하고, 신규 공무원보다 보고서를 잘 작성하지 못하는 경우도 있다. 또한, 어떤 직원은 대충 작성해서 상사가 고쳐주기를 바라는 경우도 있다. 반대로 어떤 직원은 상사가 고쳐주지 않아도 될 만큼 완벽한 보고서를 작성하기도 한다. 보고서를 보면 그 사람의 정신 자세를 알 수가 있다.

## 2. 보고서 에피소드

#### 가. 前 안전행정부 A 국장

1984년도에 보고서 제목에 글자 한 자가 누락되어 가슴이 조마조마한 경우가 있었다. ‘새마을운(동) 활성화 방안’ 보고서에서 ‘동’자가 빠져 혼이 난 적이 있다.

또, 00기관의 기관장을 00市長이라고 작성해야 하는데, 00市場으로 한자를 잘못 표

기하여 창피를 당한 공무원도 보았다.

나. 前 안전행정부 B 국장

장관 앞에서 보고할 때, 다행이 장관의 눈에는 띠지 않았지만 잘못된 부분이 내 눈에 보여 당황한 적이 있다. 내용이 충실하더라도 형식상 오·탈자가 있어 신뢰를 잃게 되는 경우가 있었다. 열심히 작성한 보고서가 조그마한 실수로 헛수고하였을 때, 허탈하다.

다. 前 안전행정부 C 국장

‘○○○○법 제·개정’이 틀린 것이라고 주장한 국장을 본 적이 있다. 왜냐하면 제정(制定), 개정(改正)에서 ‘정’의 한글은 같으나, 한자(漢字)가 다르므로 같이 쓸 수 없고 제정·개정으로 나누어서 사용해야 한다는 것이다.

라. 前 안전행정부 D 국장

모 보고서 표지에 대통령의 이름을 잘못 표기한 경우가 있었다. 고 노무현 대통령의 이름이 노태우 대통령으로 표기되어 있었던 것이다.

어떤 사무관이 작성한 보고서인데, 모든 정보가 다 들어 있었다. 형식적으로는 다소 미흡했지만, 내용은 아주 훌륭했다. 모든 정보가 다 들어있어서 검토한 다음 체계만 다 들어준 적이 있었다.

마. 前 안전행정부 A 과장

사무관 때 모시던 과장은 결재문서를 가지고 올라가면, 좌우여백, 줄 간격, 글자크기, 용어사용 선택, 토씨(은/이/가), 띄어쓰기 등을 치밀하게 보았다. 내용수정도 직접 해 준 경우도 있었다. 보고서는 근거자료를 제시해야 한다면서 보완을 요청하였다. 이때 제대로 배워 공직생활을 하면서 보고서 작성에 많은 도움이 되었다.

또 하나의 사례가 있다. 前 ○○○차관은 균형 있는 보고서를 강조하였다. 사이버교육훈련제도 도입 시 보고서를 작성하여 정제되지 않은 용어를 그대로 가지고 올라가서 결재를 받는 과정에 심하게 혼이 난 적이 있었다.

### 3. 직장 상사가 말하는 보고서 명언

인터뷰에 응해준 많은 상사들에게 “보고서를 한마디로 표현하면 무엇이냐 하겠습니까? 라고 물었더니 다음과 같이 대답했다.

- 보고서는 작성자의 얼굴이요, 그 기관의 얼굴이다.
- 보고서는 그 사람의 인격, 성실성, 마음을 나타내는 것이다.
- 보고서는 정책의 기본이념과 정신을 담은 그릇이다.
- 보고서는 대화(Conversation)요, 언어(Language)이다.
- 보고서는 **신언서판(身言書判)**<sup>69)</sup>이다.
- 보고서는 결재권자와의 대화하는 창구이다.
- 보고서는 간결성과 논리성이 생명이다.
- 보고서는 보기 좋고 맛도 좋은 음식 차림이다.
- 보고서를 보면 그 사람의 능력을 절반 정도는 평가할 수 있다.
- 실무·초임 관리직 능력의 50%는 보고서에 의해 표출된다.
- 보고서는 용어선택과의 싸움이다.
- 보고서는 작성자가 아니라, 보고받는 사람과 제3자가 보는 것이다.
- 보고서는 글로 하는 의사소통이다.

김문수 경기도지사는 보고서에 대해 다음과 같이 말했다. “왜 청와대는 늘 민심과 동떨어진 발언을 할까? 그곳에서 **각종 보고서**는 받겠지만 **현실**은 굉장히 다르다. **현실**은 살아있는 생선이지만 **공무원의 보고서**는 잘 다듬어진 **회 한 조각**이다. 회 100조각을 모은다고 살아있는 생선이 되지 않는다.”<sup>70)</sup>

69) 신언서판(身言書判): 중국 당나라 때 관리를 등용하기 위하여 인물평가의 기준으로 삼았던 4 가지 표준. 즉 신수, 말씨, 글씨, 그리고 판단력이다. 신수는 사람의 품채와 용모를, 말씨는 사람의 언변을, 글씨는 문필, 필적을, 판단력은 사물의 이치를 깨닫는 문리를 뜻한다.

70) 이는 2012. 7. 12. 으라차차차(albachan)가 블로그에 올린 글이다.

## <부록 2> 선배 공직자의 쓰라린 경험

보고서 때문에 선배 공직자들이 겪은 쓰라린 경험들이 많이 있다. 보고서를 작성하여 관리자에게 올렸을 때, 여러 가지의 소리를 듣게 된다. “신규 공무원보다 능력이 떨어진다.”, “공무원 생활을 몇 년 하였느냐?”, “이게 고민한 보고서냐?”, “고민한 흔적이 전혀 없다.”, “대충해서 보고를 올린 것 같은데, 상사가 알아서 고치라고 이렇게 올린 것이냐?”, “집에 가서 얘기나 봐라.”, “○○○는 보고서를 잘 만들었는데, 벤치마킹해 보라.”, “보고서 능력이 떨어지니, 다른 부서로 가라. 소속기관으로 가라.”, “도대체 무슨 말인지 모르겠다.”, “난삽(難澁)하다. 복잡하다.”, “체계가 없다. 질서가 없다.”, “숨이 막힌다. 답답하다.”, “네 보고서를 보니, 토할 것 같다.”, “기본이 안 되어 있다.”

여기에 실제 사례 두 가지를 소개하고자 한다. 첫째는, 보고서를 잘못 작성하여 ○○○장관으로부터 호되게 질책을 받고 퇴직한 어느 국장의 사례이다. 둘째는, 연두업무보고를 기관장에게 할 때, 기관장이 마음에 들지 않아 ○○○과장을 제외시키고 직원이 업무보고를 한 사례이다.

### 1. 잘못 작성한 보고서 때문에 퇴직한 사례

중앙행정기관에 근무했던 ○○○국장의 사례이다. ○○○국장은 공직에 입문했을 때, 고시를 합격하여 사무관으로 공직을 시작했다. 사무관으로 근무하다가 과장이 되고, 국장까지 올라갔다. 중앙행정기관에서 국장의 자리이면 대단한 위치에 있는 자리이다. 장차 차관도 바라보고, 장관도 바라볼 수 있는 자리이다. 그런데, ○○○국장은 잘못 작성한 보고서 때문에 결국은 퇴직하고 말았다. 좀 더 상세하게 설명하면, ○○○국장이 보고서를 작성하여 장관에게 보고하였을 때, 장관은 크게 실망하여 호되게 질책하였다. 장관은 화가 풀리지 않아 바로 ○○○국장을 인사 조치했다. 한직(지방)으로 물러나게 했다. 한직으로 물러난 ○○○국장은 견딜 수가 없어서 결국은 그 좋은 국장의 자리에서 사직서를 쓰고 퇴직하게 되었던 것이다. 도대체 어떤 보고서를 작성하였으며,

보고서 중 어느 부분을 잘못 작성하여 퇴직하게 된 것인가 하는 궁금증이 생길 것이다. 그 보고서는 바로 신문광고 기획 보고서였다. 그런데, 보고서에 들어갈 가장 중요한 요소인 주어를 빠뜨리고, 문장이 아닌 표현을 사용하였다. 이것이 장관으로 하여금 화를 나게 한 것이다.

○ ○국장의 사례를 통해서 대외적으로 나가는 보고서는 세심하게 살펴보아야 한다는 교훈과 시사점을 얻을 수 있다. 특히 기본적인 사항을 지키지 않아 문제가 크게 발생한 것이다. 평소에 문서 또는 보고서 작성 시 기본적인 작성법을 학습하지 않으면, 그것은 무덤까지 간다. 그러므로 한글맞춤법, 문장부호의 사용법 등 기본적인 사항을 학습하여야 한다. 그런데, 대부분의 공무원들은 이를 무시하고 현안업무에만 매달려 산다. 오자와 탈자가 있어도 넘어가고, 주어와 술어관계가 맞지 않아도 넘어간다. 이는 잘못된 관행이고 문화이므로 고쳐 나가야 한다. 대외적으로 시행하는 문서 또는 보고서는 세심하게 살펴보아야 한다. 특히, 국가 간의 계약, 조약 또는 협약 등을 체결함에 있어서는 대단히 중요한 사항이다. 이것은 국익과 관련된 사항이다. 국가 간 계약, 조약 또는 협약을 체결할 때, 내용을 세심하게 살펴보지 않아 엄청난 피해를 입었다는 국장(퇴직)의 얘기를 들은 적도 있다. 외국어를 사용하므로, 전문가의 도움을 반드시 받아야 한다. 자만에 빠지면 큰 낭패를 당하게 된다.

## 2. ○ ○과장을 제외시키고 직원이 업무보고한 사례

각급 행정기관은 매년 연두업무계획을 수립하여 보고를 한다. 먼저 각 부서별로 연말에 신년도 업무계획을 수립하고, 이를 취합하여 실·국별로 조정하여 업무계획을 수립하며, 기획담당부서에는 실·국의 업무계획을 취합하여 그 기관의 업무계획을 수립하여 기관장에게 보고하게 된다. 이 때, 각 기관마다 사정은 다르나, 대체로 과별로, 실·국별로 자체적으로 업무보고를 하게 된다. 이 경우 과별, 실·국별로 작성한 업무계획을 직근 상사에게 보고할 때, 보고자는 많은 스트레스를 받게 된다. 이 업무계획은 다음 해 1년 동안 수행할 업무계획이므로, 충실하게 작성하여 보고를 하여야 한다. 그러나 충실하게 업무계획을 수립하는 것이 쉽지가 않다.

실제 사례 한 가지를 소개하고자 한다. 이 사례는 ○○기관장이 소속직원에게 실제로 들려준 이야기이다. “여러분이 보고서를 작성할 때, 기본적으로 담아야 할 사항이 있다. 보고서의 종류에 따라 담아야 할 항목이 다르니, 이를 숙지하여 칭찬받는 보고서를 작성해야 한다.”, “특히, 계획보고서나 대책보고서를 작성할 때, 이 보고서에 들어갈 항목이 무엇인지를 알고 작성하여야 한다. 대안비교 분석 사례, 민간사례, 외국사례 등은 보고서를 훨씬 빛나게 만든다.”, “연두업무계획은 1년 농사를 짓는 청사진의 계획서가 되어야 한다. 어떻게 하면, 농사를 잘 지어 풍성한 열매를 맺게 할 것인가의 농부의 심정처럼, 연두업무계획서도 그런 심정으로 작성해야 한다.”

그 기관장은 뼈아픈 사례를 소개했다. 한 번은 과장들이 연두업무계획을 작성해서 돌아가면서 기관장에게 보고를 하였는데, ○○과장이 작성한 보고서의 내용은 부실했다. 또한 보고하는 방법도 미숙했다. 그래서 다시 작성해서 보고하라고 하였다. 그런데, 다시 작성한 보고서를 보니, 별로 나아진 것이 없었다. 그래서 다시 작성해서 보고하라고 하였다. 다시 받아본 보고서는 역시 실망스러웠다. 할 수 없어서 그 ○○과장을 제외시키고, 그 ○○과장 밑에 있는 직원을 시켜서 다시 작성하라고 하였다. 이것은 슬픈 일이다. 평소에 보고서 작성 능력을 함양시키지 않으면, 이런 낭패를 당할 수가 있다. 여러분은 지금부터라도 스스로 보고서 작성 능력을 길러 칭찬받는 보고서를 작성해야 한다. 이를 위해서는 부단한 노력을 해야 한다.

이 사례를 통해서 배울 교훈이 있다. 평소에 보고서 작성을 많이 하는 부서를 피하는 것보다는 오히려 이런 부서를 선호해야 한다. 적극적으로 도전해 보는 것이 장차 본인에게 도움이 된다. 어떤 공무원은 계속 지원부서 또는 단순 집행부서마다 돌아다니다가 보고서 작성 능력이 떨어져 승진의 기회가 왔을 때, 그 승진 반열에 들어가지 못하는 경우도 있다. 현재 편하다고 좋아할 일은 아니다. 언젠가는 눈물겨운 좌절을 맛볼 수가 있다. 따라서 미리 대비해야 한다. 이를 위해서는 보고서 작성법을 스스로 터득하여 연습을 많이 해야 한다. 부서에서 상사의 지시가 떨어졌을 때, 눈치만 보지 말고 스스로 자원하여 내가 보고서를 작성해서 보고하겠다고 적극적인 자세를 보여야 한다. 보고서를 작성하여 매를 맞더라도 도전적으로 업무를 수행해야 한다. 이런 과정을 거쳐야 모난 돌이 조약돌이 되는 것처럼 보고서는 칭찬받는 보고서, 빛나는 보고서가 된다.

## <부록 3> 보고서를 바라보는 관리자의 시각

통상적으로 관리자는 실무자보다 시야가 넓고 균형된 감각을 갖고 업무에 임한다. 관리자는 더 넓은 관할 범위와 상대적으로 많은 정보를 접하기 때문이다. 보고서의 초안을 작성하는 실무자는 이러한 점을 염두에 두고 일을 시작해야 한다. 이제 기관장과 중간관리자가 보는 시각을 각각 살펴보고자 한다.

### 1. 기관장이 보는 시각

업무담당자가 보고서를 작성하여 기관장에게 보고할 때 기관장의 시각이 남다르다는 것을 깨닫게 된다. 기관장은 해당 기관의 업무에 대하여 전반적으로 알고 있으므로, 보고서에 대하여 어느 부분에 흠이 있고 부족한지를 안다. 기관장은 기관 내의 상황뿐만 아니라 기관 외의 상황도 알고 있다. 기관장은 다른 기관 또는 관련단체의 사정도 알고 있다. 기관장은 독수리처럼 거시적으로 보는 안목도 있다.

따라서 업무담당자는 기관장의 입장에서 바라보는 시각을 갖도록 노력하여야 한다. 이를 위해서는 자신이 근무하는 기관이 수행하는 업무 전반에 대한 관심과 이해가 필요하다. 그 한 방법으로서 기관 업무 전반을 이해할 수 있는 각종 업무계획(연간, 월간, 주간, 일일)을 꼼꼼히 읽으면서 자기 업무와의 관련성을 생각해 보는 것이 좋다. 나아가, 다른 부서에서 하고 있는 일들을 파악함으로써 자신의 업무를 발전시킬 수 있는 좋은 아이디어를 얻을 수도 있다. 또한, 각 부서에서 발표하는 보도자료, 국무회의·차관회의 안건자료, 국회 현안보고 자료, 예산사업 계획서, 평가보고서, 간부들의 주요일정 등 중요한 정보를 담고 있는 자료들을 구해서 읽는 습관을 평소에 들이는 것이 좋다.

기관장의 시각을 갖추기 위한 또 다른 방법은 그 기관에 영향을 미치는 외부의 시각과 평판을 수시로 접하고 반응하는 것이다. 이를 위해서는 그 기관과 관련된 신문보도 기사를 빠짐없이 읽는 것, 국회 인터넷 의사중계를 시청하는 것, 위원회 및 외부 세미나·토론회 등에 참여하는 교수나 민간단체 관계자들의 의견을 청취하는 것 등 다양한 방법을 활용할 수 있다.

신입 직원의 경우에는 그 기관의 업무 전반에 대한 기본적인 이해부터 필요할 것이다. 이를 위해서는 법령에 의하여 그 기관에 부여된 고유 업무를 전체적으로 이해한 후, 직제 상 부서별로 분장된 업무를 숙지해야 할 것이다. 나아가, 각 부서의 업무분장표를 수집하여 숙지하면 금상첨화이다. 업무분장표는 아주 상세하게 담당자별로 업무가 분장되어 있고, 현행화되어 있으므로 살아있는 정보이다.

## 2. 중간관리자가 보는 시각

중간관리자(부기관장, 실장·국장, 과·팀장 등)가 보는 시각도 업무담당자에 비하여 넓다. 과장·팀장이 보는 시각, 실장·국장이 보는 시각, 부기관장이 보는 시각이 다소 다를 수 있다. 실장·국장, 과장·팀장은 해당 부서의 업무를 관장하므로 해당 부서의 업무를 상세하게 알고 있다. 중간관리자는 많은 정보를 갖고 있다. 그러나 업무담당자는 대부분 자신의 업무만 수행하므로, 같은 과·팀에서 수행하고 있는 업무를 모르는 경우가 많다. 같은 실·국의 업무도 모르고 자신의 업무만 수행하는 경우가 대부분이다. 이렇게 자신의 업무만 수행하고, 다른 과·팀의 업무, 같은(다른) 실·국의 업무를 모르는 상태에서 수행하다 보면, 자신이 작성한 보고서에 여러 가지 흠과 부족이 발생한다. 예를 들면, 업무담당자가 보고서를 작성하여 결재를 올렸을 때, 중간관리자가 다른 부서의 회의일정과 중복되므로 확인해 보라는 일, 다른 부서와 협의·논의과정이 누락되어 있으니, 이 과정을 거친 후에 다시 결재를 올리라고 하는 일 등 다양하다.

업무담당자는 평소에 자신의 업무뿐만 아니라 다른 직원의 업무, 다른 부서의 업무도 어느 정도 알고 있도록 노력하여야 한다. 그리고 다른 업무의 일정 등도 알고 있어야 한다. 업무담당자는 평소에 중간관리자의 입장에서 바라보는 시각을 갖고 있어야 한다. 이를 위해서는 자신이 작성한 보고서를 가지고 중간관리자가 어떻게 수정할 것인가, 무슨 질문을 할 것인가, 어떤 궁금증을 가질 것인가 등 질문점검표를 만들어 점검해 보기 바란다. 이 점검표를 통해 자신이 작성한 보고서가 어느 부분이 흠이 있는지, 부족한 지, 누락되어 있는지 등 알게 된다. 점검표에 따라 수정하게 되면 훨씬 더 보고서가 충실하게 된다. 한 번 시도해 보기 바란다. 실제로 적용해 보면, 많은 도움이 될 것이다.

## 참고문헌

- 신문주. 2000. “정책기획연습”.
- 신문주. 2006. “보고서 작성법”.
- 행정안전부. 2009. “정부의전편람”.
- 대통령비서실. 2006. “보고서 작성 매뉴얼”.
- 행정자치부 지방혁신인력개발원. 2007. “공공기관 보고서 작성 스킬업”.
- 행정안전부 지방행정연수원. 2009. “기획실무”.

