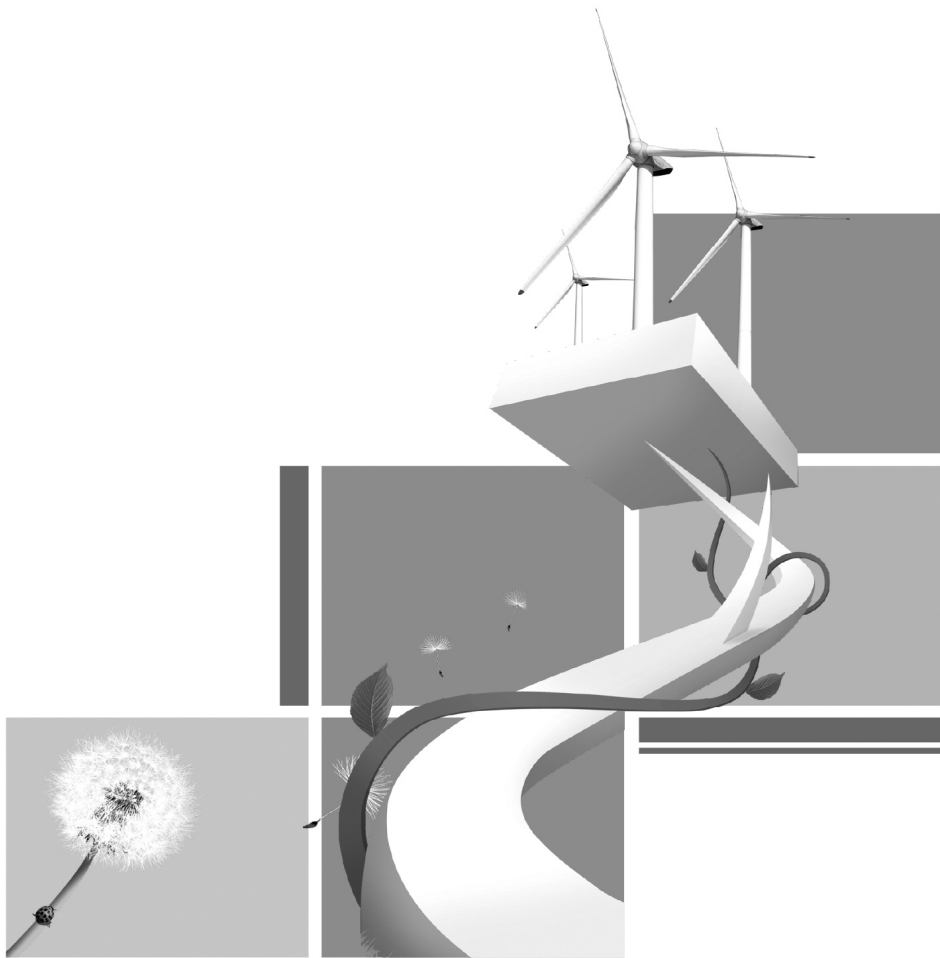


2010 공통교재

기획실무



시·도 공무원교육원

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 공익 우선의 정신으로 국리민복을 추구함으로써 복지국가를 실현하는
겨레의 기수가 된다.

공무원의 신조

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

들 어 가 며

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

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

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

또한, 우리가 속한 조직의 기관장 또는 국·과장의 지시에서 비롯되었든, 지방자치단체장의 공약 또는 지시사항에서 비롯되었든, 아니면 국회나 지방의회, 시민단체나 언론 등의 압력에서 비롯되었든 상관없이 무엇을 해야 할 것인가와 그것을 어떻게 수행해야 할 것인가를 보고서의 형태로 만들어 상관들에게 제시해야 할 상황을 자주 맞이하게 된다.

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

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



목 차

Part 1 기획의 일반이론

제 1 장	기획의 일반이론	3
제1절	기획의 의의	3
1.	기획의 개념	3
2.	기획의 효용과 역할	5
3.	기획의 유형	7
4.	기획에 대한 찬반이론	11
5.	성공적 기획의 결정요인	13
제2절	전략적 기획 (Strategic planning)	16
1.	전략적 기획의 다양한 접근법	16
2.	전략적 기획의 효용과 관계	22
제3절	기획과정과 성과지표	25
1.	기획과정	25
2.	성과지표(Performance Indicator)	50
제4절	미래예측과 통계분석기법	56
1.	미래예측과 통계분석	56
2.	기타 기획분석기법	66
3.	예측 기법의 선정	78

Part 2 기획실무 경험하기

제 2 장 기획실무 경험하기(공유하기) 83

제1절 관리자가 보는 시각 알기 83

1. 기관장이 보는 시각 83

2. 중간관리자가 보는 시각 84

제2절 선배 공직자의 쓰라린 경험 85

1. 잘못 작성한 보고서 때문에 퇴직한 사례 85

2. ○○과장을 제외시키고 직원이 업무보고한 사례 86

제3절 대통령께서 칭찬(질책)한 보고서 88

1. 대통령께서 칭찬(질책)한 보고서 88

제4절 정부의 부처 업무보고 방식 90

1. 정부의 부처 업무보고 방식 90

제5절 기관장이 칭찬(질책)한 보고서 95

1. 장관이 칭찬(질책)한 보고서 95

2. 차관이 칭찬(질책, 훈시)한 보고서 98

3. 시장(도지사)이 칭찬(질책)한 보고서 103

제6절 직장 상사가 들려준 보고서 작성 노하우 104

1. 사무처장이 들려준 보고서 작성 노하우 104

2. 국장들이 들려준 보고서 작성 노하우 104

3. 과장들이 들려준 보고서 작성 노하우 107

제7절 사무관 승진시험은 보고서와 보도자료로 대체(환경부) 109

제 3 장 기획실무 기초 다지기 113

제1절 글쓰기의 기본 지키기 113

제2절 보고의 개요 118

제3절 보고의 일반사항 120

제 4 장	기획실무 이해하기	123
제1절	보고서 작성 시 준수사항 알기	123
1.	보고서 작성 시 유의사항	123
2.	보고서 작성 시 검토사항	126
3.	보고서 작성 시 준수사항	127
제2절	보고서 작성의 필요성·중요성 인식하기	130
제3절	훌륭한(칭찬받는) 보고서 만들기	131
제4절	보고서 작성 개관하기	134
1.	보고서의 의의	134
2.	보고서의 종류	134
3.	내용에 따른 보고서의 정의	135
4.	보고서의 내용전개 순서	135
5.	보고서 작성 과정	146
제5절	보고서 작성 시 기본원칙 지키기	146
제6절	보고서 작성 시 자주 범하는 오류 유형 알기	159
제7절	보고서의 요약	171
제 5 장	유형별 보고서 작성법과 실제 사례	173
제1절	정책보고서 작성법과 실제 사례	173
1.	정책보고서의 작성원칙과 작성방법	173
2.	정책보고서의 점검표	175
3.	정책보고서의 실제 사례	176
제2절	계획보고서 작성법과 실제 사례	183
1.	계획보고서의 의의	183
2.	신규 계획보고서 작성법과 실제 사례	183

제3절 대책보고서 작성법과 실제 사례	183
1. 대책보고서의 의의	222
2. 신규 대책보고서 작성법과 실제 사례	222
3. 계속 추진 대책보고서 작성법과 실제 사례	234
제4절 행사보고서 작성법과 실제 사례	244
1. 행사보고서의 의의	244
2. 주요 정부행사 계획보고서 작성법과 실제 사례	244
3. 일반 행사보고서 작성법과 실제 사례	276
제5절 행사보고서 말씀자료 작성법과 실제 사례	291
1. 경축사와 축사	291
2. 기념사	293
3. 치사	294
4. 격려사	295
5. 환영사	296
6. 환송·송별사 및 답사	297
7. 조사(弔辭)·추도 및 추모사	301
8. 훈시	302
9. 담화문	305
제6절 시나리오 작성법과 실제 사례	306
1. 행사진행 시나리오 작성법과 실제 사례	307
2. 업무보고 시나리오 작성법과 실제 사례	316
제7절 검토보고서 작성법과 실제 사례	322
1. 검토보고서 작성법	322
제8절 방침보고서 작성법과 실제 사례	337
제9절 쪽지보고(메모보고) 작성법과 실제 사례	342

제10절 결과보고서 작성법과 실제 사례	346
1. 결과보고서 작성법	346
2. 결과보고서 실제 사례	350
제11절 상황·정보·동향 보고서 작성법과 실제 사례	376
1. 상황·정보보고서 작성법과 실제 사례	376
2. 동향보고서 작성법과 실제 사례	381
제12절 시기별 보고서 작성법과 실제 사례	382
1. 주간(월간) 업무보고서 작성법과 실제 사례	382
2. 연간(연두) 업무보고서 작성법과 실제 사례	391
제13절 의회·국회답변서 작성법과 실제 사례	429
1. 의회답변서 작성법과 실제 사례	429
2. 국회답변서 작성법과 실제 사례	434
제14절 보도자료 작성법과 실제 사례	439
1. 보도자료 작성법과 실제 사례	439
2. 설명자료 실제 사례	449
3. 해명자료 실제 사례	450
제15절 인터뷰 및 발표자료 작성법과 실제 사례	451
1. 인터뷰자료 작성법과 실제 사례	451
2. 발표자료 작성법과 실제 사례	454



기획의 일반이론

제 1 장 기획의 일반이론

제 1절 기획의 의의

1. 기획의 개념

가. 기획의 정의

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

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

먼저, 일반적·개인적 차원에 중점을 두어 기획을 단순히 문제해결의 과정으로 보는 견해로 예를 들면 Chadwick¹⁾의 경우에는 장래에 관해 미리 사고(forethought)하는 과정으로 규정했다.

두 번째로, 행정 또는 관리를 “POSDCORB”²⁾ 라는 7단계 과정으로 설명하고 있는 고전적 조직이론에서는 기획을 첫 단계로 내세워 그만큼 중요시했고 Koontz와 O'Donnell³⁾의 경우 기획은 여러 대안 가운데 목표, 예산, 절차, 사업계획 등을 선택하는 관리자의 기능이라고 규정했다.

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

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

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

그리고, Waterston이나 Merriam⁴⁾과 같은 발전론자들은 기획을 사회변화 및 국가 발전의 도구인 점을 강조했다.

또한, 정책학(policy science)의 태두이면서 기획의 개념을 정립하는데 크게 기여한 Y. Dror⁵⁾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 결정으로써 적용범위가 넓고 파급효과가 지속적인 결정을 의미하며, 주로 공권력이 포함된 행위의 지침을 말한다. 그에 비해 기획은 정책보다 특정성·구체성을

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

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

된다는 점에서 상대적인 차이가 있다.

2) 체제분석(system analysis)

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

3) 예산(budgeting)

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

4) 예측(forecasting)

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

2. 기획의 효용과 역할⁶⁾

가. 효과적인 문제대응과 체계적인 미래대비

현대사회는 “소용돌이의 장(turbulent field)”이라고 할만큼 나날이 복잡·다변화하고 급변하는 상황에 직면하고 있다. 이러한 현실 속에서 기획은 마치 망망대해를 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 목표달성에 기여하는 방향으로 동원하고 조직화하여 조정·관리를 수행해 나가게 된다. 특히 기획은 목표달성과정에서 부서나 개인의 실적을 평가하고, 그 결과를 반영하여 보완·개선하는 환류(feedback)를 통해 조직의 제반 활동이 계획과 일치되도록 통제해 나가는 등 유용한 관리수단이 된다.

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

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 계기⁷⁾

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

바. 국가발전의 효과적인 수단⁸⁾

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

3. 기획의 유형

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

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

7) 김신복, 노화준, 전계서 p.14~15.

8) 김수영, 전계서 p.21

가. 기간별 분류

1) 단기계획(Short-term plan)⁹⁾

일반적으로 단기계획은 3년 미만의 계획을 가리키는데, 계획과 현실과의 괴리가 적기 때문에 실현가능성(feasibility)이 높다는 장점이 있는 반면, 장기적인 조망 아래 구조적인 변동이나 획기적인 발전을 기대하기 힘들다는 단점이 있다. 전형적인 단기계획은 연차계획(annual plan)으로, 연차계획은 대체로 중·장기계획을 집행하기 위한 운영계획(operative plan)의 성격을 띠며, 예산과 연결된 구체적인 실천계획의 역할을 한다.

2) 중기계획(Medium-term plan)

중기계획이란 3년 내지 7년을 대상기간으로 하는 계획으로 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 여러개의 중기 또는 단기계획으로 세분하여 집행되는 경우가 많다. 장기계획의 예로서는 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 있을 것이다.

1) 지방계획(Local plan)

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

2) 지역계획(Regional plan)

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

3) 국가계획(National plan)

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

4) 국제계획(International plan)

복수의 국가와 관련된 국제수준의 계획으로 인더스강 유역 개발계획, 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. 대상분야별 분류

기획의 대상분야에 따라 Pfiffner¹⁰⁾는 ① 경제·사회기획(economic and social planning) ② 물적기획(physical planning) ③ 행정기획(administrative planning)으로 구분하고 있으며, Galloway는 ① 자원기획(resource planning) ② 경제기획 ③ 사회기획 ④ 지역기획 ⑤ 방위기획(defense planning) 등 5개 분야로 구분하고 있다.

라. 강제성 정도별 분류¹¹⁾

계획이 중앙에 의해서 어느 정도 일방적으로 수립되고 집행되는가 하는 강제성 정도에 따라 ① 중앙집권적 강제기획 ② 경쟁적 사회주의기획 ③ 민주적 경쟁기획 ④ 유도기획 ⑤ 예측기획 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)¹²⁾

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

10) 김수영, 전계서 p.24~27

11) 김수영, 전계서 p.123~126

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

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

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

4. 기획에 대한 찬반이론

가. 기획반대론

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

대표적인 기획반대론자인 오스트리아 출신의 자유주의 경제학자 하이에크(F.A. Hayek)는 1944년 출간한 “노예로 가는 길(The Road to Serfdom)”¹³⁾이란 논문을 통해 국가기획은 대중을 교묘하게 조종하여 획일주의를 강요하는 수단이며 개인의 자유를 억압하고 노예로 인도하는 길이라고 주장하였다. 그는 자유주의 국가들이 계획경제체제를 채택하여 사회주의 색채를 띠어가는 경향을 경고하면서 기획은 획일성·전체주의, 자유방임은 다원성·민주주의라는 극단적인 입장을 제시했다.

나. 기획찬성론

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

1945년 파이너는 “반동으로의 길(The Road to Reaction)”¹⁴⁾을 발표하여 하이에크의 모순점을 지적하면서, 기획이 개인의 자유를 침해한다고 하는 하이에크의

13) Friedrich A. Hayek, “The Road to Serfdom”(Chicago : The University of Chicago Press, 1944).

14) Herman Finer, The Road to Reaction(Boston : Little Brown and Co., 1945).

주장은 자유의 개념을 곡해한 데서 나온 것이라고 주장했다. 하이에크는 가치관 및 생활양식의 다양성이 보장된 사회에서의 생활이 민주적 생활이고 획일성과 간섭이 배제된 상태가 자유로운 생활이라고 주장하나, 설사 그의 말대로 자유의 개념을 개인이 자기 뜻대로 생활을 영위할 수 있는 상태라고 규정한다 하여도 기획으로 인하여 개인적 자유가 침해되는 것은 아니며 오히려 기획은 그러한 개인적 자유를 보다 많이 확보할 수 있도록 도와주는 기능을 수행한다는 반대논리를 폈다.

다. 오늘날의 기획론

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

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

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

따라서 오늘날의 일반적인 추세는 기획이 필요하냐 불필요하냐 혹은 자유와

부합되느냐 않느냐와 같은 논쟁을 넘어, 어떤 기획방안이 보다 효과적이냐 하는 점을 해결하는 데 있다고 할 것이다.

〈토론해 봅시다〉

1. 기획이 발달하게 된 배경은 무엇인가?
2. 기획과 민주주의의 관계를 논하라?

5. 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 기획은 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 이중에는 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 제고하는데 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. 상황분석

이, 미래 예측 그리고 대안의 비교 및 선택 등 기획의 모든 단계에서 보다 정확한 의사결정을 하기 위해서는 관련된 자료와 정보가 충분하게 축적되어져 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 관리제도와의 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 수립되자면 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 의식없이 기획과정을 거쳐 이루어진 일들에 대해 사례를 들어 발표해 보자
 예시) 주부의 시아버지 생신 준비, 중고 자동차 구입 등
2. “정책은 기획의 상위개념이다”라는 정의에 대해 당신의 견해를 펼쳐 보자
3. 당신은 기획의 미래가 어떻다고 생각하는가, 미래의 사회에서 기획이 수행할 수 있는 역할을 설명하고, 기획이 일상화되고 관료(행정가)의 활동으로 전환되고 있는 부문은 어떤 분야들인가?
4. 다음에 제시된 기획의 정의 가운데 옳지 않은 것은?
 - (1) 기획이란 무엇을 할 것인지 사전에 결정하거나 수행해야 할 과정 또는 방법을 구상하는 것이다.
 - (2) 기획은 일련의 선택을 함으로써 미래의 행동을 결정하는 과정이다.
 - (3) 기획이란 전문화된 기능으로써 전문적인 지식과 기술을 요하는 제도이다.
 - (4) 기획이란 시행착오를 거쳐 완성하는 것이다.
5. 기획기간을 정함에 있어 고려해야 할 사항은 무엇인가?
6. 연동계획제도의 기본철학과 장·단점은 무엇인가?
7. 기획의 현실적 한계는 어디에 있다고 보는가?

제 2 절 전략적 기획 (Strategic planning)¹⁵⁾

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)을 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 지도력의 제공에 초점을 맞추게 된다.

사부문의 경우 전략업무단위(Strategic Business Unit)에 가장 적합한 접근법으로 평가되고 있으며, 공공부문의 경우에는 부·처·청과 같이 근본적으로 비슷한 문제를 다루기 위하여 구성된 하위조직에서 활용하기 좋은 모델이다. 상위의 조직

15) 김신복 발전기획론

전체에서 적용하기 위해서는 분산투자접근법(portfolio approach)이나 전략적 이슈관리(strategic issue management) 등과 함께 활용하는 것이 바람직하다.

SWOT analysis가 Harvard Policy Model의 핵심이라고 할 수 있는데 이 접근법의 장점은 전략형성과 집행간의 연계의 필요성에 중점을 둔다는 점이다. 하지만 하버드 정책모형은 SWOT analysis를 통하여 어떻게 전략적 이슈를 찾아내고, 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.¹⁶⁾ 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.

16) 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. 이해관계자 관리(Stakeholder management)

이해관계자는 조직의 미래에 영향을 받거나 영향을 미칠 수 있는 조직이나 개인이다¹⁷⁾. 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.

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

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

라. 전략적 이슈관리(Strategic issues management)

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

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

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

마. 포트폴리오 모델(Portfolio models)

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

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

조직의 여러 가지 기능 및 역할들을 다양한 전략적 기준으로 평가할 수 있는 장점이 있으나 상이한 부문들을 일관성 있게 평가할 수 있는 기준을 만드는 것에 대한 논의가 불충분한 편이다. 또한 다른 접근법에 비하여 공공부문에 적용될 확률도 낮은 편이라고 할 수 있다.

바. 경쟁력 분석(Competitive analysis)

조직이 처해 있는 환경을 분석하여 조직이 실천할 수 있는 가장 경쟁력 있는 전략을 선택하는 기법이다. Porter에 의하여 산업분석기법으로 처음 개발된 이 접근법은 소비자의 영향력, 원료공급자의 영향력, 대체재의 위협, 신참자의 위협 및 기존참여자간의 경쟁 등 다섯 가지 측면에서 산업을 분석하고 이를 기초로 경쟁의 정도를 파악한 후 적절한 전략을 선택한다는 것이 주요 내용이다.¹⁸⁾

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

공공부문의 경우에도 위에서 언급한 다섯 가지의 요소들의 대응물을 쉽게 찾을 수 있다. 국민은 공공서비스의 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 부처간에 예산이나 업무를 둘러싼 경쟁은 항상 존재하여 왔다. 따라서 공공조직들도 자신들이 활동하고 있는 영역의 상황을 전략적으로 분석할 필요성이 높아지고 있는 것이다.

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

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

사. 논리적 점증주의(Logical incrementalism)

논리적 점증주의는 포괄적이며 합리성을 강조한 전략적 기획체제(strategic planning systems)와는 반대의 시각에서 전략적 기획을 이해하고 있다. Lindblom의 점증주의에 기초하여¹⁹⁾ Quinn이 완성한 이 이론은 전략을 점증적으로 발전하고 처리하는 느슨하게 연결된 일련의 결정들로 보고전략의 형성과 집행이 혼재되어 있는 상황을 가정하고 분석하고 있다.²⁰⁾ 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 기획기

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

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

법들은 지나치게 전략의 완결성을 추구하여 혁신적인 사고의 여지를 없애는 경우가 종종 있다. 이러한 점에 착안하여 혁신의 틀/framework for innovation 접근법은 SWOT분석이나 포트폴리오 분석 등을 활용하여 혁신 그 자체를 전략으로 강조하고 있다. 이와 함께 혁신적 전략을 추진하기 위한 특정의 조직형태, 조직의 분권화와 혁신성을 추구하는 비전의 강조, 그리고 기업가적 조직문화의 배양 등을 강조한다.

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

2. 전략적 기획의 효용과 관계

가. 전략적 기획의 효용

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

그러나 전략적 기획이 어느 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 의사결정과정

지나치게 복잡한 경우에는 부딪쳐 뚫고 나가는 방식(muddling through)만이 유일한 대안일 수도 있다. 마지막으로 위기에 처한 조직의 경우 전략적 기획은 올바른 선택이 아닐 수 있다. 전략적 기획을 위한 능력, 자원과 적극적 후원이 충분할 수 없기 때문이다.

나. 전략적 기획의 성공요인

전략적 기획과정 및 접근법의 적용이 항상 성공적인 전략 혹은 전략적 계획의 수립과 실천을 보장하는 것은 아니다. 성공적인 활용을 위하여는 다음과 같은 사실을 잘 이해하고 있어야 한다.

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

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

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

다. 활용상 주의점 및 한계

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

Mintzberg는 세 가지 점에서 전략적 기획의 문제점을 지적하고 있다.

우선, 전략적 기획이 미래예측에 기반을 두고 이루어진다는 점을 지적하고 있

다.²¹⁾ 미래에 대한 예측은 현재의 분석에 기초하고 있는데 미래에 대한 불확실성이나 예측의 부정확성을 고려할 때 사전에 특정의 상황을 가정하고 계획을 수립한다는 것이 무의미 할 수 있다는 점이다.

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

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

공공부문의 특수성 때문에 전략적 기획이나 전략적 사고가 활용되기 어렵다는 주장도 있다.²²⁾ 공공조직 특히 가장 공공성이 크다고 할 수 있는 정부조직에서는 조직이 처한 특수한 상황 때문에 전략적 기획이나 전략적 관리 등 사부문에서 도입된 관리기법의 활용이 어렵다는 입장이다.

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

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

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

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

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

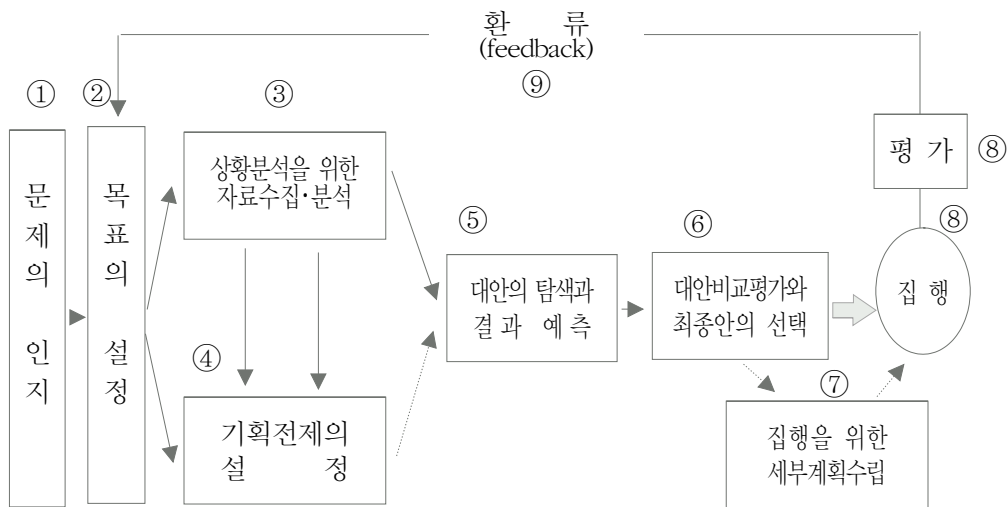
그리고 기획과정의 단계구분에 대해 G.B Galloway²³⁾, E.C. Banfield, H. Koontz & C. O'Donnell 등 학자에 따라 다양한 견해가 제시되고 있는바, 각 학자들의 견해를 바탕으로 기획과정에 관한 일반적이고도 보편적인 단계구분을 정리하면 다음과 같다.

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

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

- 고 기타 집행에 필요한 준비를 한다.
- ⑧ 세부계획에 예산이 책정되면 상부에서 내리는 기획의 해석에 따라 지시와 조정 및 통제과정을 거치면서 집행을 하게 된다.
 - ⑨ 사업이 진행되거나 집행이 완료되면 심사·분석 등에 의하여 계획을 평가하며 평가에서 나타난 결과는 시정조치로 이어짐과 아울러 목표로 환류된다.

이러한 기획의 단계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



나. 문제의 인지

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

그런데 행정이 접하는 문제는 수없이 많으나, 이들 모두가 기획의 대상이 되는 것은 아니다. 이 중 공적인 성격의 사회문제(social problem)가 사회적으로 이슈화(social issue)되어 논란이 벌어지거나 사회적 관심이 증폭되면서 통상 공식적인 권한을 가진 행정기관이 적극 검토하기로 하는 등 공식적인 기획의제(agenda)로 발전되면서 비로소 기획의 대상이 된다.²⁴⁾

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

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

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 집행단계

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

의 경우 기획이 성공적으로 집행되기 위해서는 정책목표가 정책집행자에게 제대로 명확하게 전달되어야 하며, 평가단계에서도 공식적인 목표가 무엇인지 확인되어야 평가를 진행할 수 있게 된다.

이러한 목표의 설정과정은 다음과 같다

- ① 현상의 파악 : 목표를 설정하기 위해서는 우선 현상을 파악하여야 한다. 즉, 자원을 얼마나 보유하고 있는지 실제로 얼마나 가동할 수 있는지 등을 파악하여야 한다.
- ② 바람직한 상태 : 기획을 통하여 도달하고자 하는 바람직한 상태를 규정하여야 한다. 다시 말해서 바람직한 상태와 현재 상태간의 차이(gap)를 파악하여 그 차이를 줄이는 것을 목표로 설정하는 것이다.
- ③ 저해원인 : 도달하려는 상태가 확인되면 그곳에 도달하는 것을 저해하는 요인들을 찾아내야 한다. 목표달성을 저해하는 요인을 제약조건(constraint)으로 보고 면밀히 분석하는 것은 목표설정에서 중요한 과정이 된다.
- ④ 다른 기관과의 관계 : 다른 기관이나 환경으로부터 받을 수 있는 지원이 어떤 것인가를 확인하는 것으로, 특히 자치단체의 경우 중앙정부로부터 받을 수 있는 지원의 종류와 규모를 미리 식별하여야 적절한 목표설정이 이루어질 수 있다.

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

라. 상황 분석

목표가 설정된 후 현재 및 미래의 상황을 파악하여 목표를 달성하는데 예상되는 장애요인과 문제점을 규명하는 단계가 상황의 분석이다. 물론 목표설정 과정에서 문제점 분석 등 어느 정도 상당한 분석은 이루어졌지만 상황분석단계에서

는 보다 정밀한 분석이 있어야 한다. 이때 필수적으로 분석되어야 할 점은 기존의 문제점 및 예상되는 문제점, 목표를 달성하는데 관련되는 요인 등이다.²⁵⁾

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

상황분석에 있어 가장 먼저 할 일은 관련정보 및 자료의 수집이다.

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

마. 기획전제의 설정

기획전제(planning premises)란 계획을 수립하는 과정에서 토대로 삼아야 할 주요한 가정(assumption) 또는 전망(forecast)을 말한다.²⁶⁾ 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.²⁷⁾ 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 관

25) John D. Millett, "The Process and Organization of Gov't Planning"

(NewYork : Columbia Uni. Press, 1947), p.44~46

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

27) '97년의 경우 대부분의 기업과 경제연구소들은 '97년 환율을 1불당 900원대 내외로 전제하였고 이를 토대로 경영계획을 수립하였으나, '97년말 환율이 1,500원대로 폭등하면서 계획의 실패를 겪게 된 것은 대표적인 사례가 된다.

광패턴 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.²⁸⁾

- 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(queueing theory)
- ④ 계획기법 : 선형계획법(linear programming), 동적 계획법(dynamic programming)
- ⑤ 조정통제기법 : PERT(Program Evaluation and Review Technique)

바. 대안의 탐색과 결과예측

1) 대안의 탐색

대안의 탐색은 설정된 목표를 달성할 수 있는 가능한 복수의 대안을 찾아내고 분석하는 과정이다. 앞의 교통체증 사례에서 예를 든다면 교통체증 해소라는 목표달성을 위해 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 개념이다²⁹⁾. 정책대안의 식별은 비교적 소극적인 과정으로서 기존 대안 등 손쉽게 이용 가능한 대안이나 조직 내부에서 제시된

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

29) 유훈·김지원, 전계서 p. 146~147.

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 있다³⁰⁾.

가) 기존의 제도나 정책

기존의 제도나 정책은 정부가 과거에 사용했던 제도나 정책은 물론이고 현재 시행중인 제도나 정책도 포함되며, 외국의 정부 혹은 국내의 다른 기관이나 지방자치단체에서 사용했거나 사용중인 제도나 정책과 더 나아가 민간부문에서 비슷한 문제를 다루는 데 사용하는 행동방안도 포함한다. 특히, 정부나 자치단체가 과거에 사용한 경험이 있는 제도나 정책은 중요한 대안의 원천이 된다.³¹⁾

기존의 정책을 이용하는 대안탐색은 몇 가지 장점을 갖고 있다.

- ① 정책결정자가 정책대안의 결과를 비교적 쉽게 예측할 수 있다.
- ② 특정 대안이 선택되는 과정이나 집행되는 과정에서 나타날 수 있는 정책관련자들의 행태를 쉽게 예측할 수 있다.
- ③ 정책집행에 필요한 활동, 자원, 그리고 발생할 수 있는 문제점 등을 식별하고 대처하는데 유리하다.

그러나 기존의 정책은 문제의 성격이 유사하거나 처해있는 환경이 비슷해야

30) 유훈·김지원, 전게서 p. 148-150.

31) 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.

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

나) 과학·기술

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

다) 주관적 판단

정책대안을 탐색할 때 유사한 기존의 정책을 찾아내기가 쉽지 않고, 또 이용할 수 있는 적절한 이론이나 지식도 부족하며 특히 과거에는 보지 못했던 새로운 문제를 해결해야 할 경우가 있는데, 이런 경우에 동원할 수 있는 방법은 주관적 판단에 근거하여 여러 사람들의 지식이나 통찰력 등을 활용, 새로운 아이디어나 기발한 해결방안을 찾는 방법이다. 이에는 브레인스토밍(brainstorming)과 델파이(Delphi) 등이 자주 이용된다.³²⁾

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 도시고속도로로 설치하는 시속 15km로 개선 가능하나 5,000억 원의 사업비가 소요되며, 제3안인 지하철건설

32) 창조적인 발상기법은 본 교재의 제3장 참조

은 시속 20km로 개선이 가능하나 2조원의 사업비가 소요된다고 그 결과를 예측하는 것이 여기에 해당된다.

결과를 예측하는 방법에는 통상 ① 추세연장적 예측 ② 이론적 예측 ③ 판단적 예측 등이 있다³³⁾.

가) 추세연장적 예측

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

나) 이론적 예측

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

33) 결과예측방법의 구체적인 내용은 유훈·김지원의 전거서 p.151~184를 참조

데, 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 도심재개발에 기여한다면 형평성 기준에서 제1안이 선택될 수도 있게 된다.

1) 평가기준

평가기준에는 Dunn이 제시한 바와 같이 효과성, 능률성, 창조성, 형평성, 대응성, 적합성 등이 있고³⁴⁾, 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.

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

34) 유훈·김지원, 전계서 p.201~208

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 ① 자체 쓰레기매립장 신축 ② 쓰레기 소각시설 건설 ③ 인접군(郡)지역 쓰레기 위탁처리 등 3가지 방안을 검토한다고 하자. 연간 쓰레기 발생량은 50만이며, 각 대안의 투입비용과 쓰레기 처리량은 다음과 같다.

구 분	① 자체쓰레기 매립장 신축	② 쓰레기 소각시설 건 설	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/처리 목표량을 비교해 볼 때, 제1안(쓰레기매립장 신축)의 효과성이 그 중 가장 높은 것으로 나타났으므로, 효과성 기준으로 본다면 쓰레기매립장 신축방안이 선택되게 된다.

나) 능률성(Efficiency)

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

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

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

앞의 예에서 본다면, 비용 1억 원당 처리용량은 제1안(쓰레기매립장) 1만t, 제2안(쓰레기 소각시설)이 0.3만t, 제3안(인접지역 위탁처리)이 1.25만t으로, 능률성

의 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.³⁵⁾

다) 형평성(Equity)

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

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

라) 충족성(Adequacy)

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

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

- 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 판가름하는 기준이라고 할 수 있다.

2) 평가기법

여러 가지 대안들 중에서 최종 대안을 선택하는 기법중 하나인 “가중치화 및 순위화 기법(weighting and ranking)을 소개하고자 한다.³⁶⁾

이 기법은 주관적 판단의 필요성을 인정하되, 그것이 명확하고 신중한 판단이 되도록 유도하는 방향으로 설계된다. 이 기법은 많은 대안들을 다양한 평가기준들과 차례대로 대비시켜 평가하고 점수를 부여한 후 그 점수들을 합산하여 결과를 도출하는 것이다. 여기서 중요한 것은 사용할 평가기준을 정하는 것이다. 이 기법에서 사용되는 평가기준은 앞에서 설명한 평가기준을 응용하여 크게 부합성(Suitability), 실현가능성(Feasibility), 수용가능성(Acceptability)으로 분류할 수 있다. 예를 들면 다음과 같다.

○ 부합성

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

○ 실현가능성

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

○ 수용가능성

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

평가절차를 보면,

- ① 위에서 제시한 평가기준들을 결정해서 아래 그림 첫 번째 난에 기재한다. 어떠한 기준을 선정하느냐는 고려중인 대안의 성격에 따라 다르다.
- ② 첫 번째 난의 기준들에 그 중요도에 따라 가중치를 부여한다. 가장 중요하지 않다고 간주되는 기준에 가장 낮은 가중치를 부여하고, 가장 중요한 기준에 가장 큰 가중치를 부여한다.
- ③ 대안들 중 어느 것이 그 기준을 가장 잘 충족시켜 주는지를 파악하여,

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

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 가중치화 된 점수를 모두 합하여 대안별 총 점수를 구하여 가장 아래쪽 난에 적어 넣는다.
- ⑤ 아래 그림에서는 대안 C가 96점으로 선택된다. 마지막으로 도출된 결과들을 신중하게 살펴보고, 그 결과가 왜 그렇게 나왔는지 설명해 보는 민감도 측정을 해 본다.

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

아. 계획의 집행 및 평가

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

1) 집행과정의 점검

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

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

최근 집행과정의 통제(control)를 효율화하기 위한 전략과 기법들이 많이 개발·활용되고 있는데, 그 대표적인 것이 PERT(Program Evaluation and Review Technique)³⁷⁾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 앞으로도 다시 반복될 가능성이 별로 없는 과업들을 대상으로 하기 때문에 계획집행에 대한 가장 효과적인 통제수단이 된다.

2) 심사평가

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

심사평가에서는 계획집행의 진도분석과 재정분석, 집행의 효율성을 파악하는

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

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

3) 총괄평가³⁸⁾

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

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

38) 김수영, 전계서 p.153~155

〈토론해 봅시다〉

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

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

2. 다음 페이지에 제시된 사례 1을 검토한 후, 설정된 목표중 ③ “공중화장실 시설 및 의식수준 개선방안”에 대한 대안모색, 평가, 채택의 과정을 실제로 해 보자
3. 기획문제의 중요성을 설명하고, 사회문제가 기획문제로 전이되는 과정을 설명하라.
 - ☞ 예시) 대형 화재사건 발생으로 다수의 소방관이 순직하는 사고가 발생하자, 소방력을 확충해야 한다는 사회적 이슈가 형성되어 의무소방대설치법이 제정됨
4. 정책대안의 원천(source)에 관해 본 교재에서 제시된 것 외에 자신이 가진 노하우를 발표해 보자
5. 자신이 담당하고 있는 업무 중 평가기준이 서로 어긋난 경우의 사례를 들어, 어떤 애로를 겪었으며 어떻게 극복했는지 발표해 보자
 - ☞ 예시) A시는 적법한 내용과 절차를 거쳐 건축허가를 하였다.
그러나 지역 주민들이 이에 대해 집단적으로 반발하고 있다.

기획대안의 평가 및 최종안 선정 사례

사례 I : 공중화장실 개선방안³⁹⁾

I. 문제의 인지

- 한국방문의 해와 월드컵 대회를 앞두고 수 십만 명의 외국인이 한국을 방문
 - 그러나 공중화장실이 턱없이 부족하고, 기존 시설조차도 부실할 뿐만 아니라 관리소홀로 외국인에게 한국의 저급한 화장실 수준을 보여줄 우려
 - 또한 국민의 생활수준과 문화수준 향상으로 편리하고 청결한 화장실에 대한 관심 증대
- ※ 이러한 문제에 대해 언론과 시민단체를 중심으로 지속적·집중적으로 제기되면서 사회적 이슈화됨에 따라 관련기관에서 공식적인 기획의제로 채택

II. 상황분석 → 목표의 설정

□ 현황 파악

- 공중화장실 수 및 수준 파악
 - 통계, 현지확인(시설수준, 관리상태, 현지인 인터뷰 등), 설문조사(상인, 일반인, 외국인), 국내외 사례, 기존 연구결과 수집, 보도 등
- 법령 분석
 - 오수·분뇨 및 축산 폐수의 처리에 관한 법률, 공중위생관리법, 식품위생법시행규칙, 여객자동차터미널 구조 및 설비기준에 관한 규칙, 도시철도건설규칙 등

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

- 이해관계자 파악
 - 부처(행안부, 문화체육관광부, 환경부 등), 자치단체, 지방의회 의원, 시민단체, 언론, 건물주, 화장실 관리자, 인근주민 등

□ 문제점 도출 및 목표설정

- ① 공중화장실 관련법규의 혼재로 소관부서가 불명확하여 체계적인 유지관리 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 탐색⁴⁰⁾

- 목표 ② 공중화장실의 보급·확대방안에 대한 대안을 탐색하기 위해 상황 분석 자료와 브레인스토밍⁴¹⁾을 거쳐 다음과 같은 3가지 대안 도출⁴²⁾
- 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 막대

40) 본 교재에서는 목표②의 대안탐색과 대안의 비교평가 등 기획과정에 대해 기술 하고자 한다. 목표 ①과 ③은 여러분이 직접 해 보시기 바람.

41) 브레인스토밍에 대해서는 제2장 기획실무에서 구체적으로 다룬다.

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

하여 예산확보에 어려움 예상

- 관련기관에서는 이 사업을 추진하기 위해 기구의 확대개편이 가능
- 일반국민의 입장에서 이용자 편익증진과 문화수준 향상이 기대되나, 예산으로 추진되는 사업이므로 세부담 증가 우려
- 정화조업체 및 화장실 관련산업의 활성화 예상으로 업계는 적극 찬성

대안 2) 기존 공중화장실 개방 촉진

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

대안 3) 이동화장실 설치 확대

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

IV. 대안의 평가 및 결과분석

□ 평가절차⁴³⁾

- 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

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

- 4단계 : 대안들에 부여된 점수에 가중치를 곱하여 가중화된 점수 산출
- 5단계 : 결과의 분석 및 최적대안 선택

□ 평가결과

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

□ 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

Ⅶ. 최적대안의 구체적 시행방안

- 법적인 측면
 - 보조금 관련 규정을 법률에 명시
 - 조례를 통한 구체적 규정
- 행정적인 측면
 - 정책결정자의 의지
 - 전담인력의 배치
 - 관련예산의 우선적 배정
 - 적정보조금 수준 책정을 위한 조사·연구
 - 운영위원회의 구성
 - 확장실문화 개선을 위한 활동

사례 2 : 경부고속철도의 경주노선 확정 관련⁴⁴⁾

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 노선 변경 요구
- 이러한 상황에서 경부고속철도의 경주통과에 따른 문화재 및 자연경관의 보호를 위해 노선변경 방안을 모색

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

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

Ⅲ. 대안내용과 장단점 분석

대안	내용	장점	단점
형산강 노선 지상화 (대안 1)	형산강을 따라 노선을 강폭 높이로 건설	·당초계획 유지로 추가비 용 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 공기지연 및 비용 증가
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 공기지연 및 비용 증가
외곽 경유노선 (대안 5)	·경주외곽으로 완전히 우회 ·포항-경주-울산간 경전 철 건설	·경관 및 문화재 보존 ·경주, 포항, 울산의 교통연계체계 구축	·실시설계 등 관련 절차에 따른 공기지연 및 비용 증가 ·경전철 건설 추가부담
대구-부산 직통노선 (대안 6)	경주통과는 백지화하고 대구-부산간 직행노선	·경관 및 문화재 보호에 최적	·경주 및 인근지역 주민 반발 ·경주·포항지역 발전 저해

IV. 대안의 평가

가. 평가방법

- 효과성 등 9개 평가기준 선정, 기준별 가중치 부여(100점 만점)
- 기준별 5단계 척도를 적용하여 점수부여, 각각의 점수에 가중치를 곱한 후 평정점수 종합 산출

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

나. 세부평가기준 및 가중치

평가기준	내 용	가중치
		(100)
○ 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
합 계	<100>	250	335	295	340	210	210
우선순위		4	2	3	1	5	5

<최적안 선정>

- 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 어렵고⁴⁵⁾, 설사 계량화하더라도 그 측정이 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.⁴⁶⁾ 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.

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

46) 2005년부터 중앙부처는 연초 대통령에게 하는 “연두업무보고”의 방식이 대폭 바뀌게 된다. 그 중 핵심은 업무계획 내용에 대한 성과측정이 가능하도록 성과지표와 측정방법을 제시하고, 이를 정부 업무평가와 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.

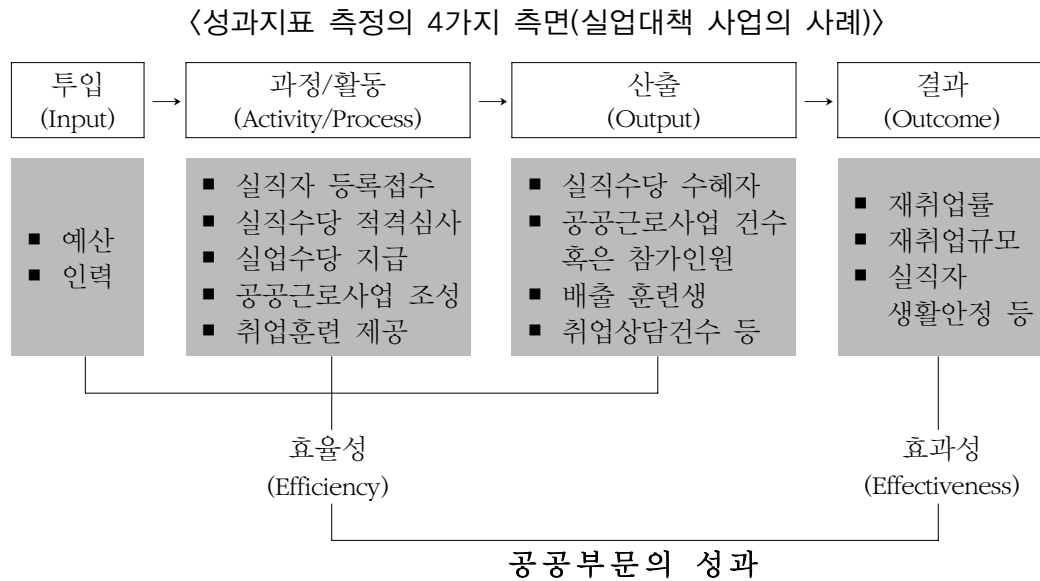
다. 성과지표의 요건

- 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(x) → 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 지표측정 과정을 점검할 수 있어야 한다.

- ⑧ 자료수집 비용 : 현실적이고 실용적인 성과지표가 되기 위해서는 지표에 근거한 자료수집과 분석에 소용되는 비용이 적절해야 한다.

라. 성과지표의 유형

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



① 투입(input) 지표

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

〈투입지표 사례〉

사 업	투입지표
낙동강 하수처리시설 6개소 설치	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.

〈과정지표 사례〉

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

③ 산출(output) 지표

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

〈산출지표 사례〉

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

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

④ 결과(outcome) 지표

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

〈결과지표 사례〉

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

라. 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 관계기관간 회의 등을 몇 회 개최했는지 등에 대해서는 상대적으로 관심이 적다. 국민이 관심을 갖는 분야는 돈과 인력을 투입해서 어떤 결과를 낳았는지에 있다. 따라서 앞으로는 각종 보고서는 「최선 결과지표, 차선 산출지표」 방식으로 점차 바뀌어 가야 할 것이다. 즉 성과지표는 원칙적으로 결과지표이어야 하며, 2차적·보완적으로 산출지표를 사용해야 한다는 것이다.

다만, 결과가 기대했던 것과 다른 방향으로 나왔거나, 기대에 미치지 못한 경우, 그 원인을 분석·개선하기 위하여 과정지표가 사용되기도 한다. 따라서 과정지표는 내부적으로 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, 내부자료인 경우에는 신뢰성이 있다는 사실을 입증할 필요가 있다.

〈성과지표 검증방법 예시(미국 교통부)〉

목 표	성과지표	성과지표 검증방법
<ul style="list-style-type: none"> ■ 고속도로 교통 사고 사망자 및 부상자 감소 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 여행거리 1억마일당 고속도로 교통사고 사망자수 ■ 여행거리 1억마일당 고속도로 교통사고 부상자수 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NHTSA(National Highway Traffic Safety Administration)의 사망자·부상자 분석자료 ■ 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

1. 미래예측과 통계분석⁴⁷⁾

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.

가. 예측 방법의 범주

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〉

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

1) 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. 과학

47) 김신복 『발전기획론』 참조

적인 근거를 가지고 통계적인 예측이 가능한 경우로 인과분석에 의한 계량적인 기법들이 많이 활용된다. 인구증가나 경제성장 등의 예측이 그 전형적인 예라 하겠다.

2) 범주 II

두 번째 범주는 예측대상의 변화를 설명하는 이론은 정립되어 있지 않으나 과거로부터 현재에 이르는 경험적 자료들은 확보되어 있는 상황이다. 이론이 없기 때문에 인과관계를 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.

3) 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 의해서 미래의 상황을 추론할 수밖에 없다. 이론에서 제시된 주요명제들을 인과적 이론에 의해 연결시켜 나가는 이른바 이론구도화(Theory Mapping)는 그 전형적인 기법중의 하나이다.⁴⁸⁾

4) 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.

나. 미래예측기법의 유형

일반적으로 예측방법은 질적 또는 정성적(qualitative) 방법과 통계적 또는 정량적(quantitative) 방법으로 크게 구분할 수 있다.

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

1) 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(predsiction)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.⁴⁹⁾

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.

가) 역사적 유추법(historical analogy)

과거에 있었던 비슷한 사례를 참고하여 미래를 예측하려는 것이다. 즉 예측하려는 문제와 유사한 지난날의 사례를 비교·검토하여 앞으로 유사하거나 같은 결과가 나타날 것으로 전망하는 방법이다. 사회적 제현상의 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.

나) 위원회 토의법(panel consensus)

예측하려는 문제의 전문가들이 상호토의를 통하여 중지를 모아 장래를 전망하는 방법이다. 한 사람의 지혜보다는 여러 사람의 지혜가 더 정확하고 합리적

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

인 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 참여자들간의 인간관계나 체면 때문에 합리적 판단이 왜곡될 우려가 있다.

다) 델파이방법

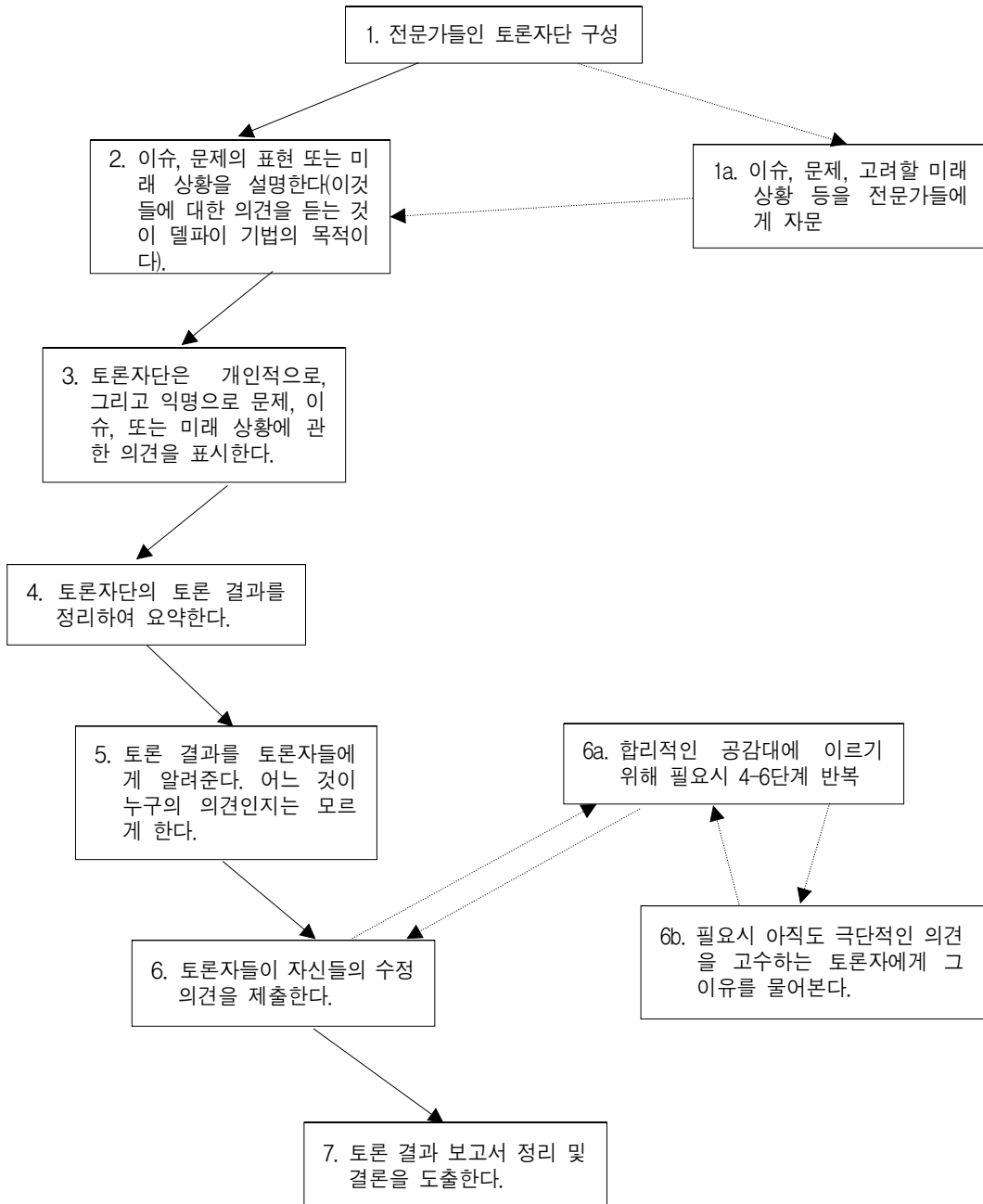
이론도 정립되어 있지 않고 경험적 자료도 축적되어 있지 않은 경우 다수의 전문가들에게 의견을 구하여 미래상황을 예측하는 방법 중 대표적인 것이 델파이 방법(Delphi technique)이다. 델파이방법은 특정한 주제(topic)에 대하여 숙지된 판단(informed judgement)을 체계적으로 유도하고 정리하는 방법이다. 델파이 방법은 어떤 문제를 예측·진단·결정함에 있어 의견의 일치를 볼 때까지 전문가 집단으로부터의 반응을 반복적·체계적으로 도출하여 분석·종합하는 조사방법이다. 이 과정에서 의견을 제시하는 전문가들의 상호 대면 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.⁵⁰⁾ 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.

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

델파이기법의 과정은 대체로 다음과 같다.



2) 양적 예측 방법

가) 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 변화경향을 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.

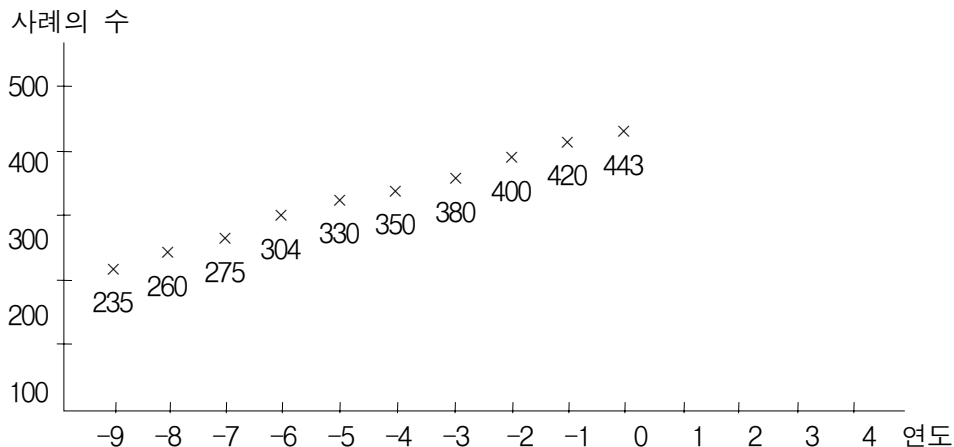
실제로 경제사회영역의 시계열변동에는 이상 네 가지 구성요소들이 몇 가지씩 복합된 경우가 대부분이다. 그러나 시계열분석에 있어서는 순환변동이나 계

절변동을 제외한 장기적인 추세, 즉 추세변동을 측정하는 데 초점을 두게 된다. 시계열분석은 과거의 변화경향을 파악하여 미래를 예측하려는 것이므로 그 변동 경향을 가장 잘 나타내는 경향성(trend line)을 규명하는 것이 가장 중요하다. 경향선은 시계열변동의 중축을 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 가상적인 그래프를 보자. 금년을 0년이라고 하면, 사례의 수가 9년 전 235건에서 금년 443건으로 증가해 왔음을 알 수 있다.

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

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



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 산출평균하여 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 산술 평균을 다음 시점 (t+1)의 추정치를 사용한다. 이를 수식으로 나타내면 다음과 같다.⁵¹⁾

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

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 불합리를 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 않

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

는다는 점 등이다.

다음은 지수평활법이다. 이동평균법에서는 각 시점의 실적치들을 같은 비중으로 처리하는 데 반하여 지수평활법(Exponential Smoothing Method)은 최근에 가까운 실적치일수록 더 큰 비중을 두어 이동평균을 구하는 방식이다. 따라서 전자를 단순이동평균법(Simple Moving Average Method)이라 한다면 지수평활법은 가중(weighted)이동평균법이라 할 수 있다. 이렇게 가중치를 부여하는 것은 최근 이 실적치일수록 미래를 예측하는 데 더 중요하다는 가정에 입각한 것이다. 지수평활법은 가중치 α 를 써서 다음과 같은 일반식으로 나타낼 수가 있을 것이다.⁵²⁾

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

여기서 S는 예측치, x는 실적치를 가리키며 α 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 α 값의 결정은 안정적인 상황일수록 작게 하고 최근의 단기변동을 중시할 때에는 크게 하는 것이 원칙이나 흔히 $\alpha = \frac{1}{N}$ 로 하는 경우가 많다.

지수평활법은 (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 변화경향이 직선형(liner)인 경우에 누적적인 오차(error)가 생길 우려가 있으며,⁵³⁾ (ii) α 를 합리적으로 결정할 수 있는 기준이 없다는 점 등이다.

52) *Ibid.*, P. 36.

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

나) 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), 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 분석방법으로 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 심리학분야의 측정도구개발에 주로 쓰였으나 최근에는 다른 사회과학분야에도 많이 활용되고 있다.

2. 기타 기획분석기법⁵⁴⁾

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.

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

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

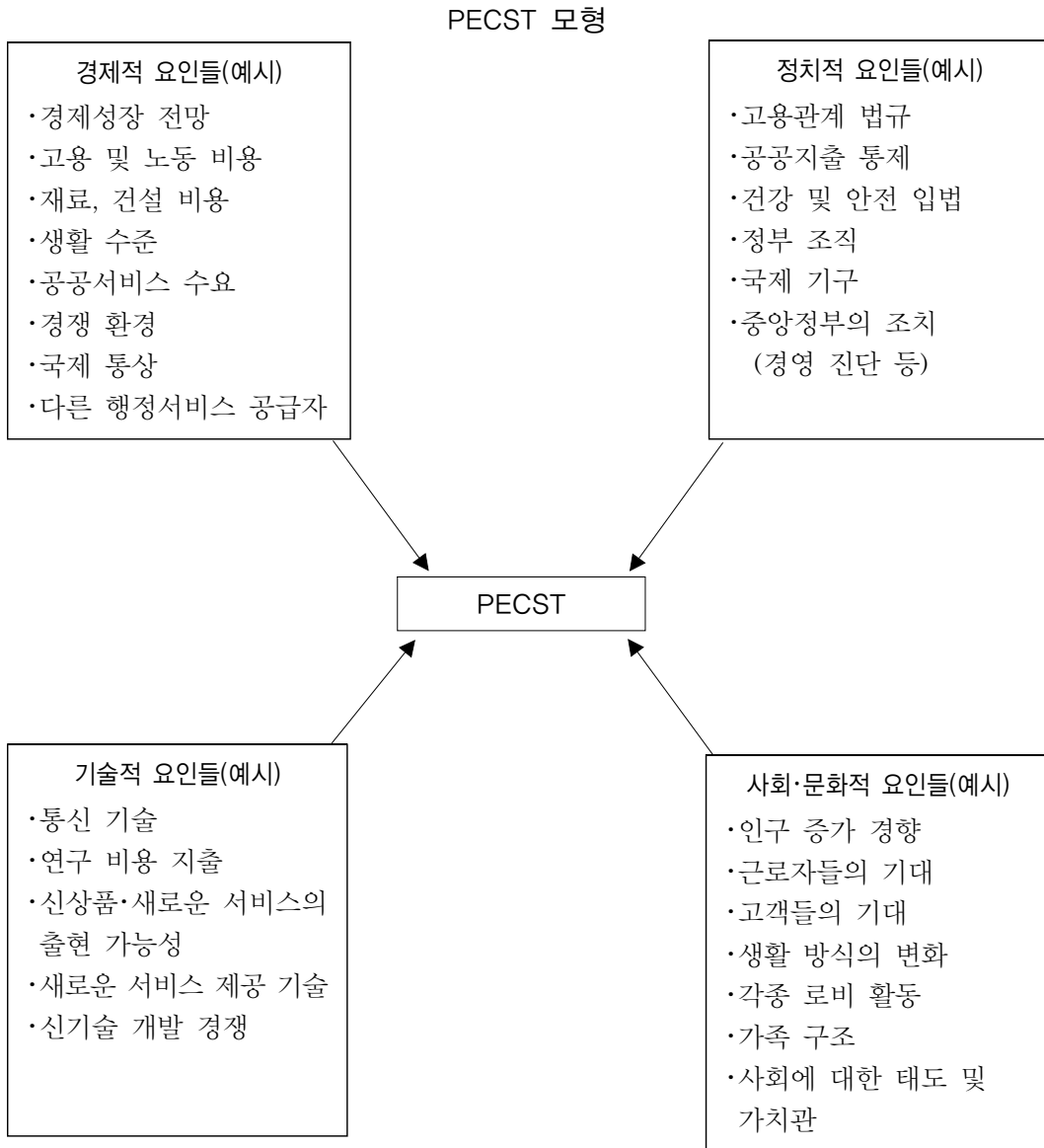
우리가 통상적으로 사용하는 대부분의 체크리스트처럼, 각 구성 요소들 밑에 적혀 있는 각 항목들이 중복될 수도 있다. 예를 들어서 공공 지출을 통제해야 한다는 이슈는 정치적 사안인가? 아니면 경제적 사안인가? 중요한 것은 이것이 논제로 채택되는 것이지 어떤 항목에 배치되어야 한다면 하는 것이 아니다.

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 의미

를 이해관계에 얽매이지 않고 보다 중립적 견지에서 최고관리층에 경고해 줄 수 있기 때문이다.



나. 시장조사(Marketing Research)

시장조사기법은 행정 외부환경과 내부환경을 분석하는데 다 사용할 수 있는 기법이다. 행정 외부환경을 분석하는데 주의를 기울여야할 부문은 ① 우리가 제

공하고 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 대해 들어 알고 있는지와 우리가 무엇을 하고 있는지를 이해하고 있는지의 여부 등에 중점을 두어야 한다.

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

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

1) 통계간행물

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

2) 도서관이나 정보서비스를 이용한 자료검색

대부분의 우리나라 도서관은 자료가 제대로 구비되어 있지도 않고 특히 최신 자료가 부족하여 활용하기에는 한계가 있으나 그래도 가장 손쉽게 관련자료를 수집할 수 있는 곳이다. 어떤 조직이 필요로 하는 정보는 정기적으로 발간되는 통계 자료 보다는 신문보도 기사, 잡지에 우연히 실린 논문, 새로 나온 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.⁵⁵⁾ 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 것이

55) “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.

고, 효과적인 활용이란 집단 간 합리적 토론을 유도하는 것을 의미한다. 집단 간 합리적 토론을 유도하기 위해서는 짜여진 의사일정과 의제를 갖는 형식을 취하되 질문에 응답할 충분한 시간을 주는 형태가 바람직하다.

Focus라는 단어 자체가 그 구성원들이 어떤 공통적인 이해나 관심사를 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.

1) 특수한 전문가적 지식을 가진 집단

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

2) 공통적인 경험을 가진 사람들

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

3) 특정한 주제에 있어서의 공통적 이해·관심사

환경운동단체의 대표자들, 혹은 어린이 보호를 위해 헌신하고 있는 자원봉사 조직들이 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 부르기도 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	유사업 무	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, 성과는 서로 비교해 볼 수 있게 된다.

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

2) 경쟁자들과의 벤치마킹(Competitors Benchmarking)

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

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

3) 기능적 벤치마킹(Functional Benchmarking)

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

4) 유사한 조직과의 벤치마킹(Parallel Benchmarking)

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

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 사람들로 부터, 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 보이지나 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 됐던 간에 환영받아야 한다.⁵⁶⁾

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

셋째, Brainstorming은 양을 추구한다. 양이 질을 지배하는 영역이다. 계속 아이디어를 끌어 모으고 그 사항을 기록해야 한다.⁵⁷⁾

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.

56) 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-데이트하는 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

57) 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.

2) 브레인스토밍(Brainstorming)의 절차

Brainstorming에 참여하는 집단의 크기는 어느 정도이어야 하는가?

일반적으로 12명 내지 20명이 적당하다. 집단이 너무 크면 말할 기회를 얻지 못하거나 그냥 앉아 있기만 하는 사람들이 생겨난다. 집단이 너무 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 참가자들은 오히려 그 주제에 관해 더 잘 안다는 사실로 인해 폭 넓은 아이디어를 내놓지 못할 수도 있음을 알아야 한다.

Brainstorming을 하려면 어느 정도는 신중한 사전 준비가 필요하다. Brainstorming에서 나오는 아이디어와 사고들은 조직화되거나 구조화될 필요가 없지만, 이 작업을 주관하는 사람은 작업 과정을 어느 정도 조직화할 필요가 있는 것이다. Brainstorming은 토의 주제의 주인이나 진행자에 의한 주제 설명으로 시작하게 된다. 그리고는 모든 참가자들에게 소위 “문제”를 명확히 알려 주기 위하여 토론, 질문, 그리고 답변하는 시간이 있어야 한다. 그러나 이 단계에서 지나치게 상세하게 하지는 말아야 한다.

국민들에게 무료로 법률 서비스를 제공하는 공공단체(예; 법률구조공단)가 있다고 하자. 이 단체는 정부로부터 예산 지원도 받고 경우에 따라서 그 외의 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 터프하게 발상하고, 그 후 중요 포인트를 선택, 세부적인 수준의 테마로 낮추고, 만족스런 대안이 나올 때까지 브레인스토밍을 반복한다.
- ⑦ 자유로운 대안탐색을 위해 반드시 “룰(Rule)”을 지키도록 한다.

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 시도으로써, 특정한 행정서비스가 제공되어야 하는 것인지, 혹은 폐지되어야 하는지에 관한 정책 결정 맥락에서 사용되곤 한다.

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

- ① 국도나 지방도 포장결과, 여행 시간 절약
- ② 교통사고 발생 감소로 인한 경제적 절약
- ③ 공기가 좋은 시골에 산림욕장을 개설하여 여가생활을 할 수 있게 한 경우의 가치
- ④ 보다 맑아진 공기의 혜택
- ⑤ 교육의 경제적 혜택

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

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

3. 예측 기법의 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 단기계획이냐에 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 안정적일 경우는 추세의 연장(extrapolation)에 의한 예측만으로 충분하겠지만 반대의 경우는 관련요인의 규명 또는 전문가적인 판단에 의존할 수 밖에 없을 것이다.⁵⁸⁾

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 기법 선택을 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.⁵⁹⁾ 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.⁶⁰⁾ 아무리 정교하고 신뢰로운 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

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

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

60) *Ibid.*, p. 9.

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. 그러므로 계획수립단계에서 많이 쓰이는 주요 예측기법들의 개념과 특징 등을 이어서 소개하고자 한다.



기획실무 경험하기

제 2 장 기획실무 경험하기(공유하기)

제 1 절 관리자가 보는 시각 알기

업무담당자가 보고서를 작성하여 관리자(중간관리자 또는 기관장)에게 보고하는 경우 관리자가 보는 시각은 다르다. 특히, 보는 시각이 넓다. 큰 틀에서 보므로 균형감각이 있다. 업무담당자는 이것을 알고 보고서를 작성하여 올려야 한다. 기관장과 중간관리자가 보는 시각을 각각 살펴보고자 한다.

1. 기관장이 보는 시각

업무담당자가 보고서를 작성하여 기관장에게 보고를 할 때, 기관장은 보는 시각이 다르다는 것을 깨닫게 된다. 기관장은 해당 기관의 업무에 대하여 전반적으로 알고 있으므로, 보고서에 대하여 어느 부분이 흠이 있고 부족한지를 안다. 기관장은 기관 내의 상황뿐만 아니라 기관 외의 상황도 알고 있다. 기관장은 다른 기관 또는 관련단체의 사정도 알고 있다. 기관장은 국제적인 안목도 있다. 기관장은 독수리처럼 거시적으로 보는 안목이 있다. 그러나 업무담당자는 이를 모르고 보고를 올리는 경우가 많다. 따라서 업무담당자는 기관장의 입장에서 바라보는 시각을 갖도록 노력하여야 한다. 이를 위해서는 자신이 근무한 기관이 수행하는 업무에 대한 전반적인 이해가 필요하다. 먼저 헌법과 법령에 의하여 그 기관의 고유업무를 전체적으로 이해하고, 다음은 직제(직제시행규칙) 상 부서별로 분장받은 업무에 대하여 숙지를 하여야 한다. 중앙행정기관은 위임전결규정(지방자치단체는 사무전결처리규칙)에 의하여 단위업무(세부업무)를 상세하게 파악하고 있어야 한다. 좀 더 욕심을 부리면, 각 부서의 업무분장표(사무분장표)를 수집하여 숙지하면 금상첨화이다. 이 업무분장표(사무분장표)는 아주 상세하게 업무담당자별로 업무(사무)가 분장되어 있고, 현행화되어 있으므로 살아있는 정보이다. 평소에 다른 부서의 업무도 관심을 갖고 이해하여야 한다. 언젠가는 그

업무도 담당할 것이라는 기대를 갖고 애정을 갖고 숙지해야 한다.

더 나아가서는 평소에 신문 등을 통해 다양한 지식을 습득하여야 한다. 국내·외 사정도 알고 있어야 한다. 그러면, 보고서를 작성할 때 균형적인 감각이 되살아나 보고서의 내용이 균형이 잡히고 중요한 사항이 누락되지 않는다.

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.

제 2 절 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 질책하셨다. 장관은 화가 풀리지 않아 바로 ○○○국장을 인사조치했다. 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 작성

하여 퇴직하게 된 것인가 하는 궁금증이 생길 것이다. 그 보고서는 바로 신문광고 기획보고서였다. 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 답아야 할 사항이 있다. 보고서의 종류에 따라 답아야 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 제외키시고, 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 집행 부서마다 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 때를 맞

더라도 도전적으로 업무를 수행해야 한다. 이런 과정을 거쳐야 모난 돌이 조약돌이 되는 것처럼 보고서는 칭찬받는 보고서, 빛나는 보고서가 된다.

제 3 절 대통령께서 칭찬(질책)한 보고서

현직(전직) 대통령께서 보고서에 대하여 칭찬하고 질책한 내용이 무엇인지를 알아보자. 매년 중앙행정기관은 대통령에 연두업무보고를 한다. 각 중앙행정기관의 장은 대통령에게 칭찬을 받고자 업무보고에 사활을 건다. 사전에 연습을 많이 한다. 하지만, 대통령은 보고받은 연두업무보고에 대하여 칭찬을 하기도 하고, 질책을 하기도 하며, 아무 반응을 보이지 않는 경우도 있다. 현직(전직) 대통령께서 어떤 보고서를 칭찬하고 질책하였는지를 각각 살펴보자.

1. 대통령께서 칭찬(질책)한 보고서

먼저 대통령께서 칭찬한 보고서의 내용을 보자. 2008. 3. 19. 법무부의 업무보고에 대하여 흑백 인쇄를 칭찬했고, 내용도 알차다고 칭찬했다고 한다. 대통령의 실용주의 정신을 엿볼 수 있는 대목이다.

부처별 업무보고에서 공무원들의 무사안일을 매섭게 질타하던 대통령께서 법무부를 극찬한 것으로 21일 알려져 관심을 모으고 있다.

이 대통령은 지난 19일 정부과천청사에서 김경한 법무부 장관으로부터 업무보고를 받으면서 “보고서 용지가 컬러로 작성된 다른 부처와 달리 흑백으로 인쇄 돼있어 좋다”고 칭찬했다. 이에 소병철 기획조정실장은 “컬러로 인쇄를 하면 한 부당 2만원이 들어 비용을 아끼기 위해 흑백으로 인쇄했다”고 말했다.

그러자 이 대통령은 “바로 그 점을 말하려고 하는 것이다. 법무부가 실용적으로 잘 했다”고 거듭 칭찬했다. 허례를 싫어하는 MB식 실용주의를 드러내는 대목이다.

대통령의 칭찬은 업무보고 내용으로도 이어졌다. 이 대통령은 “업무보고 내용이 아주 알차게 되었다고 본다. 보고를 받으면서 법무부의 긍정적인 측면을 많이 찾았다. 내가 생각한 것보다 검찰이 더 많은 변화를 가져오려고 노력하고 있어 매우 다행스럽게 생각한다”고 말했다.

* 문화일보, 2008. 3. 21.

다음은 대통령 당선인이 인수위 시절에 보고를 받고 혼썰을 낸 사례이다. 바로 보고서에 예산안, 전문가 의견, 해외사례가 없으면 질책하였다고 한다.

✓ 예산안 ✓ 전문가 의견 ✓ 해외사례

MB보고서 “이것 빠지면 퇴짜”

최근 이명박 대통령 당선인은 하루 30건 이상의 ‘보고(報告)’를 받는다. 비서실 내 정책기획팀에서 수합하는 인수위 분과별 보고서까지 합치면 무려 50~60건에 달하는 막대한 분량이다. 하지만 측근들은 “당선인이 이 중 절반가량은 소관부서로 되돌려보낸다”고 말했다.

당선인의 스타일과 취향을 몰라 혼썰이 나는 경우가 비일비재하다는 설명인데, 이 당선인이 가장 싫어하는 보고 유형이 전문가 의견, 예산안, 해외사례가 빠진 것이라고 한다.

◆ 꼭 챙겨야 할 전문가 의견
이 당선인은 얼마 전 평창동계올림픽 유치 재추진과 관련해 측근들에 “굵직한 세계적 이벤트를 유치하는데 지자체가 왜 이렇게 좁은 물에서 허덕이나. 지자체에 파견하는 국제자문대사의 역할을 강화하고 해외전문가들의 의견을 빠짐없이 다시 챙겨라”고 지시했다.

국민적 정서에 기대어 ‘평창 프로젝트’를 무턱대고 적극 지원한



라고 꼭 물어본다는 것이다. 프로젝트의 전면 수정을 예고한 새만금 개발계획이 대표적이다.

인수위 새만금TF 관계자는 새만금 내 농지 비율을 30%로 줄이고 산업용지를 70%로 늘리는 큰 틀의 방향을 세워 당선인에게 보고했다가 해외사례가 거의 없어 본전도 못 건졌다.

특화산업단지를 만들 때 물류·관광·산업분야를 어떻게 조밀하게 배분할지 ‘벤치마킹’ 사례를 좀 더 찾아보라는 따끔한 훈계였다. 일부 지역을 금융경제특구로 지정, 외국기업 면세지역을 설치하고 해외송금을 자유화하는 방안도 검토됐지만, 당선인은 두바이나 케이맨군도 같은 해외사례를 참고해 국내 사업에 적용할 것은 없는지 재차 주문했다는 후문이다.

인수위 핵심인사는 또 “예산안 없이 지역개발사업을 들이댔다가는 ‘정신나간 사람’으로 취급받기 일쑤”라고 말했다.

이준혁 기자/ainbow@hankyung.com

다 발표하지 말고, 해외 성공사례를 분석하고 필요할 경우 이미 동계올림픽을 유치한 국가의 공무원과 전문가들을 빠짐없이 만나보라며 역정을 낸 것이다. 비서실 관계자는 “무엇이 왜 잘못됐는지, 다른 나라는 어떻게 성공할 수 있었는지들 현실적으로 접근해야 뒤따라 없다”고 귀찮았다.

◆ 예산안·해외사례 지침 필수
인수위 외교분과 박진 간사는 “당선인에게 보고할 땐 해외사례와 예산을 반드시 챙겨가라는 얘기가 있다”고 전했다. “해외에선 어떻게 해?” “돈은 어떻게 할 거야?”

한국경제, 2008. 1. 25.

제 4 절 정부의 부처 업무보고 방식

현 정부와 지난 정부의 부처 업무보고 방식이 다르다. 무엇이 다른지 각각 살펴보자.

1. 정부의 부처 업무보고 방식

2010년 정부 부처 업무보고 방식의 주요 특징은 첫째, 지난해는 ‘경제위기 극복’을 화두로 삼았다면, 금년은 ‘일자리 창출’에 방점을 찍었다는 점, 둘째, 지난해는 부처별 합동보고가 ‘단순 묶음’이었다면, 금년은 ‘테마별 분류’로 진행되었다는 점, 셋째, 관련 있는 부처들을 함께 모아 토론하고 논의하면서 상호 이해의 폭을 넓혔다는 점, 넷째, 처음으로 일반 국민을 토론에 대거 참석케 하여 정책 수요자들의 다양한 목소리를 듣고 정책방향이 이들의 바람이나 요구와 일치하는지 파악하도록 했다는 점, 다섯째, 서민과 현장을 중시했다는 점(구체적인 내용은, 서민정책의 핵심이 일자리 창출이라고 보고, 전체 업무보고 7회 중 5회에 걸쳐 일자리와 관련된 각 부처의 과제 및 계획을 보고 받았다는 점, 또 이번 업무보고는 현장에서 진행하는 것을 원칙으로 하여, 7회중 4회를 해당 분야와 관련한 현장에서 실시했다는 점), 여섯째, 대통령께서 직접 경험한 이야기나 실화에 기초하여 스토리텔링 방식으로 진행했다는 점, 일곱째, 에너지와 자원의 절약형 업무보고를 진행했다는 점(구체적인 내용은, 청와대 영빈관 온도계는 18도에 맞춰져 업무보고 참석자들에게는 내복과 조끼를 입도록 했다는 점, 업무보고 오찬 때는 ‘잔반저울’을 활용해 남은 음식 줄이기에 나섰다는 점, 지방(대전) 업무보고 때는 대중교통(KTX·전세버스)을 이용하여 탄소발생 감축을 실천하였다는 점)이다.

2010 정부 부처 업무보고 결산

2009-12-31



지난해 이맘때 정부부처 업무보고가 ‘경제위기 극복’을 화두로 삼았다면 이번에는 ‘일자리 창출’에 방점을 찍었습니다. 경제체질을 강화해 서민생활을 안정시킨다는 목표 아래 진행됐습니다. 연초에 곧바로 국가고용전략회의를 개최하는 것도 같은 맥락입니다.

지난해 합동보고가 부처별 ‘단순 묶음’ 형식이었던 반면 이번에는 ‘테마별 분류’로 진행됐다는 점이 이채롭습니다. 서민·고용, 경제금융·기업활동, 산업·중소기업, 교육·과학·문화, 법·질서, SOC·지역경제, 외교·안보 분야의 7개 테마로 나뉘었습니다.

효율적 정책집행을 위해 부처 간 칸막이를 없앤다는 방침은 이번에도 그대로 적용됐습니다. 공통 토론주제 선정이라는 원형을 그대로 유지하되, 내용은 더욱 밀도 있게 구성됐습니다.

대통령은 첫 업무보고를 시작하면서 “융합의 시대이므로 관련 있는 부처들을 함께 모아 토론하고 논의하면서 상호 이해의 폭을 넓히려 한다”고 취지를 밝혔습니다.

1. ‘국민과 함께’- 실수요자 전진 배치



처음으로 일반 국민을 토론에 대거 참석케 했습니다. 정책 수요자들의 다양한 목소리를 듣고 정책방향이 이들의 바람이나 요구와 일치하는지 파악하기 위해섭니다. 무엇보다 “공급자(정부) 중심에서 벗어나야 한다”는 이 대통령의 메시지가 반영된 결과입니다.

정책 수요자들은 취업준비생, 주부, 학생, 자영업자, 종교인, 스포츠인, 연극인, 교수 등으로 다양하게 꾸려졌습니다. 특히 한국에 거주하는 결혼이주자, 외국인근로자도 초청됐습니다. 이 대통령은 업무보고 중 다문화에 대한 배려와 이해를 여러 차례 강조했습니다. 그것이 곧 국격이라고 말했습니다.

이 대통령은 업무보고 때마다 정책 수요자들에게 “각본에 얽매이지 말고 하고 싶은 말 다하라”고 주문했습니다. 궁금한 것은 즉석에서 질문하기도 했습니다.

이들을 대통령 옆자리에 배치한 것도 이례적입니다. 낮은 자세로 국민의견을 경청하겠다는 의미입니다. 이 대통령은 지난 16일 경제·금융·기업 활동 분야(기재부·금융위·공정위) 업무보고 때는 모두(冒頭)에 이들을 일일이 호명하며 직접 소개하기도 했습니다. 대통령 옆에 앉아 있던 상인회 회장, 주류업체 대표 등 당시 참석자들은 적잖이 당혹한 표정이었습니다.

주제 토론에 앞서 일반인들을 인터뷰한 동영상을 보여준 것도 인상적이었습니다. 토론의 집중도를 높이고 활력을 더하는 효과가 있었습니다. 이 대통령은 바로 앞에 놓인 모니터를 통해 이들의 육성을 들었습니다.

이 대통령은 지난 23일 법·질서 분야(법무부 국민권익위, 법제처) 업무보고 때 가락동 농수산물 시장의 박부자 할머니가 동영상에 등장하자 활짝 웃으며 옆좌석의 정운찬 총리와 담소하기도 했습니다.

16일 업무보고 때 미소금융 수혜자들이 동영상 인터뷰에서 하나 같이 “큰 도움이 됐고 가게 운영 방향에도 도움이 됐다”고 칭찬 일변도로 발언하자 이 대통령은 “전부 사전에 짠 것 아니며”며 우회적으로 꼬집기도 했습니다.

2. 서민과 현장 중시

이 대통령은 서민·고용분야(보건복지가족부, 노동부, 여성부, 국가보훈처) 업무보고를 가장 먼저 진행하도록 했습니다. “내년에는 서민 복지와 고용 대책을 최우선한다”는 의지의 반영입니다.

서민정책의 핵심이 일자리 창출이라고 보고, 전체 업무보고 7회 중 5회에 걸쳐 일자리와 관련된 각 부처의 과제 및 계획을 보고 받았습니다.

업무보고 릴레이가 시작되기 직전인 지난 12일 김윤옥 여사와 함께 대선 당시 자신의 선거광고에 출연한 욕쟁이 할머니의 지하 포장마차를 깜짝 방문한 것은 어려운 서민경제를 챙기겠다는 의지를 반영한 것입니다.

재래시장 카드 수수료 문제가 토론 이슈로 등장했을 때는 이 대통령도 토론에 활발하게 참여했습니다. 정부 측 설명과 상인대표 측 주장이 엇갈리자 “나는 상인대표 쪽 입장”이라고 편들었습니다. 그러면서 “중소상인들을 위해서는 100원 단위 정책이 필요하다”고 일갈했습니다.

또 이번 업무보고는 현장에서 진행하는 것을 원칙으로 했습니다. 7회중 4회를 해당 분야와 관련한 현장에서 실시했습니다. 현장의 상징성이 두드러지지 않거나(법·질서 분야), 기상악화로 교통문제가 발생한(SOC·지역경제 분야) 경우에는 청와대 영빈관에서 진행했습니다.

3. ‘스토리텔링’-대통령 메시지의 힘

이 대통령은 이번 업무보고 때 자신이 직접 경험한 이야기를 자주 들려줍니다. 실화를 통해 메시지를 효과적으로 전달하기 위해섭니다. 요즘 기업 마케팅에서 자주 거론되는 이른바 ‘스토리텔링’ 기법과도 통합니다.

이 대통령은 ‘나눔’을 역설할 때는 어느 40대 부부의 이야기를 잔잔하게 전했습니다. 가난하지만 정기적으로 기부하는 이들의 삶을 이야기하면서 “우리도 국제사회에서 책임을 다 할 줄 아는 나라가 되어야 한다”고 역설했습니다.

또 기후변화, 에너지 절약을 강조할 때(22일)는 최근 방문한 덴마크 코펜하겐의 한 숙소를 예로 들기도 했습니다.

“코펜하겐에서 묵었던 호텔에는 대통령께서 묵는 숙소인데도 비누가 하나도 없더라. 아무 것도 안 가져 갔는데 처음엔 난감했다. 나중에 보니 욕실

벽에 재활용해서 쓸 수 있는 물비누 비닐 봉지 2개가 붙어 있더라”(22일 교육과학기술문화관광 분야 업무보고)

“훌륭한 스토리텔러라는 것은 그만큼 소통과 설득에 능하다는 뜻”(이동관 홍보수석)이며 동시에 현장에 강하다는 의미이기도 합니다.



4. 에너지·자원 절약

한나라당 법사위 간사 자격으로 참석한 장운석 의원은 본 발언에 앞서 “청와대가 춥다고 해서 내복 입고 왔는데 역시 춥긴 춥다”고 했다. 지난 23일 법질서 분야 업무보고가 열린 영빈관을 두고 한 말입니다.

기후변화 대응에 선도적으로 대응하기 위해 정부는 솔선수범하고 있습니다. 실내온도를 낮추는 것은 작은 실천 방안입니다.

영빈관 온도계는 18도에 맞춰져 있습니다. 공간이 넓어 체감 온도는 더 낮습니다. 업무보고 참석자들에게는 내복과 조끼를 입도록 했습니다. 외부에서 진행될 때도 실내 온도는 변함없이 18도를 유지하도록 했습니다.

첫 업무보고 장소였던 서울여성프라자의 경우 외풍 탓에 실내가 설정온도보다 훨씬 추웠습니다. 의전팀은 하는 수 없이 중간에 온도를 조금 높일 수밖에 없었습니다.

업무보고 오찬 때는 ‘잔반저울’을 활용해 남은 음식 줄이기에 나섰습니다. 잔반저울은 지난 10월말 청와대 총정관 식당에 처음 등장했습니다. 총정관 식당은 이 잔반저울 덕에 지난 한달 2,400만원 비용절감 효과를 봤습니다.

지방(대전) 업무보고 때는 대중교통(KTX·전세버스)을 이용했습니다. 탄소발생 감축을 실천하기 위해섭니다.

* 청와대 홈페이지에 게재된 청와대 뉴스의 내용을 발췌한 것임.

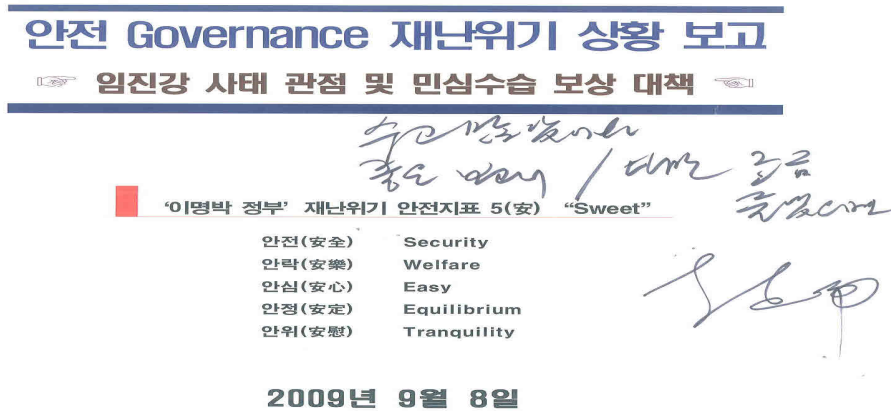
제 5 절 기관장이 칭찬(질책)한 보고서

중앙행정기관이든 지방행정기관이든 중요한 보고서는 기관장(부기관장)에게 보고를 하게 된다. 이 때 기관장(부기관장)이 보고받은 보고서에 대하여 칭찬 또는 질책하기도 한다. 기관장(부기관장)에게 보고서를 통해 칭찬받기란 쉽지가 않다. 기관장(부기관장)이 어떤 보고서를 칭찬하고 질책하였는지를 각각 살펴보자.

1. 장관이 칭찬(질책)한 보고서

다음은 ○○○장관이 칭찬한 보고서의 표지이다. “좋은 보고서”라고 칭찬하고, “다만, 조금 줄였으면”이라고 옥에 티를 지적하였다.

잘사는 국민 따뜻한 사회 강한 나라



재난위기종합상황실

△환기권 시장경제 △인재 대국 △성숙한 세계국가 △능동적 복지 △섬기는 정부

다음은 행정안전부장관이 취임사 또는 직원 월례조회 시 보고서에 대해 질책한 내용을 요약한 것이다.

〈장관님 취임사(2009. 2. 20)〉

총전의 지시를 통해서 문제를 해결하는 방법보다는 좀 더 진전해야 한다. 예를 들면, 자전거 타기, 녹색사회를 전하는 방법, 어떤 방법으로 하면 정말로 주민들이 행복을 느끼며 살 것인가? 고민을 좀 해야 한다. 그저 종전에 만들었던 보고서를 들고 온 사람은 저 방에서 상당히 혼이 날 줄 알아야 한다.

전문성을 쌓아야 한다. 체계적인 전문성, 사실에 근거한 정책, 실증에 근거한 행정을 해야 한다. 과거의 데이터를 체계적으로 분석해서 그래서 앞으로 이렇게 하겠다는 방식으로 결재를 올려야 한다. 이런 부분이 안 된 결재서류는 앞으로 고향소리가 종종 있을 것이다. 그러나, 여러분을 믿습니다.(중략)

라이온 킹에 나오는 ‘하구타 마타나’처럼 달려나갑시다. 감사합니다.



2009. 4. 6. 직원 월례조회(선진공무원)

선배 공직자들은 외국의 원서를 보고 자기분야에 전문적이고 정통한 저널을 읽었다. 그런데 요즘 읽는 사람, 거의 없다. 상대적으로 보면, 큰 퇴보이다. 이래가지고는 선진국 공무원이 되기 어렵다. 자전거는 우리 부가 주무부처이다. 우리 부에 자전거 도사가 나와야 한다. 적어도 자기가 못하면, 자전거 도사가 누가 있는지를 알아야 한다.

또 지자체 안에서도 10년 전에 썼던 논리가 그대로 보고서에 써 있다. “무엇은 국가의 100년대계라”. 100년대계가 어디 있습니까? 100년대계가 있습니까? 10년 앞을 내다보지 못하는데, 무슨 100년을 내다볼 수 있습니까? 앞 사람이 했던 것을 그대로 다운해서 쓰고 있다. 좀 더 고민해야 한다. (중략) 선진국(공무원)이 되려면 정통한 논리를 따라가야 한다.

2009. 9. 8. 직원 월례조회(선진정부)

현장을 정확하게 알아야 한다. 시장이 해야 할 일을 우리 부가 해서는 안 된다. 전국적인 관점에서 우리 부가 해야 할 일을 찾아야 한다.

현실을 모르고 보고한 경우가 많다. 오늘 아침에 보고서를 하나 받았다. 어떤 공무원이 지방을 돌아보았다. 외국 사람이 많이 근무한 지역에 대한 서비스 실태를 파악하였다. 번역을 요구하는 사항이 가장 많았다고 했다. 이런 것은 국제교류팀(협력팀)에서 먼저 보고서가 나와야 한다. 현장을 파악해서 우리 부가 어떻게 지방에 있는 외국인을 도와야 하는 생각을 하는 공무원이 있는가 하면, 그렇지 않는 경우도 있다.

봄에 서해오도 사태가 심각했을 때, 민간정보에 의하면, 지방의 피신시설이 아주 낙후되었다는 것이다. 그런데, 몇 달이 되어도 우리 부에서는 이에 대한 보고가 하나도 들어오지 아니했다. 그래서 내 제자 중 하나가 연평도에 근무하고 있어서 연평도와 백령도의 실상을 잘 알게 되었다. 우리 부의 ○○과장에게 지시를 하여 현장을 갔다 와서 보고를 하라고 하였다. 그러나 내가 알고 있는 정보에서 더 나은 것이 없었다.

2009. 11. 2. 직원 월례조회 시(국민생활 안전)

공무원은 현장에 가서 무엇이 빠져 있다는 것을 알아야 전문가이다. 현장의 소리를 듣고 보고 판단하는 능력이 있어야 한다. 예를 들면, 읍단위 여성회관, 면단위 여성회관이 몇 개나 있는지 현장에 가 보아야 한다. 보고할 때에는 구체적인 통계가 있어야 한다.

보고서를 어떻게 쓰느냐, ‘국민의식 개혁이 필요하다. 대규모의 국민운동을 전개해야 한다.’ 이렇게 결재가 올라온다. 그런 수준은 안 된다. 그것은 아무 것도 안 하겠다는 얘기이다. 이제 그런 접근에서 한 걸음 더 나가야 한다. 쉽게 말하면, 텔런트를 써야 할 것인가 하는 유의 생각을 할 수 있어야 한다. 의식개혁을 어떻게 합니까? 의식개혁을 할 수 있는 수단을 찾아야 한다.

보고서를 보면, 안전에 있어서 ‘선제적 조치를 통해서 국민생활의 안전을 기하고자 한다. 안전수단을 획기적으로 강화하는 조치가 필요하다.’ 무슨 조치를 해야 하겠다는 것인지? 어떻게 하란 말인가? 이것은 연구소의 인턴사원이 쓰는 방식이다. 여러분은 이론가가 아니다. 실무자이다. 실질적인 수단을 제시해야 한다.

2. 차관이 칭찬(질책, 훈시)한 보고서

다음은 행정안전부 1차관이 칭찬한 보고서이다. 차관은 아래 보고서를 보고 깔끔하게 정리가 잘 되어 있다고 하셨다.

부처평가 대응체계 강화방안

2009. 12.



기 획 조 정 실
행정선진화기획관

부처평가 대응체계 강화방안 보고

국무총리실 등 외부의 우리 부 업무평가에 대한 대응체계가 미흡하여 이에 대한 강화 방안을 보고드립니다.

1 평가 현황

- 우리 부 주요 평가 중 일부는 작년대비 다소 미흡

(예) 정부업무평가(특정 평가: 핵심과제), 청렴도 평가, 민원처리 실태

※ 주요 평가 : 언론 공개 및 국민 관심이 높아 중점관리가 필요하다고 판단되는 평가

평가 내용		평가 기관	평가 시기	소관 부서	행안부 평가결과		
					'08년	'09년	
정부 업무 평가	자체평가	총리실	12~1월	기획재정담당관	미흡	-	
	재정사업평가	기재부	1~5월	기획재정담당관	보통	-	
	행정관리역량평가	행안부	12~1월	행정관리담당관	우수	-	
	특 정 평 가	핵심 과제	총리실	7~9월 (상)	기획재정담당관	-	우수 1, 보통 2
		정책관리 역량			기획재정담당관	-	보통
		정책소통·홍보		홍보담당관	우수	우수	
		규제 개혁		규제개혁법무담당관	보통	보통	
		정책 만족도		핵심과제 부서	보통	미흡	
민원 만족도	성과고객담당관	우수	우수				
성과관리 수준진단 점검		총리실	9~11월	성과고객담당관	형성	확산	
정보보안실태평가		국정원	10~12월	정보화담당관	최우수	최우수	
보안업무평가		국정원	11월	운영지원과	-	우수	
정보공개평가		행안부	1월	운영지원과	보통	-	
부패방지시책 평가		권익위	6~7월 11~12월	감사담당관	보통	-	
공공기관 청렴도 측정		권익위	9~11월	감사담당관	3위	7위	
국민 신문고	온라인 민원 처리실태	권익위	분기	조사담당관	보통	미흡	
	국민제안 운영 실적평가	권익위	12월	성과고객담당관	보통	-	

2 문제점

□ '외부평가'와 '부내성과평가' 간 연계 부족

- 외부평가결과가 부내 성과평가에 직접적으로 반영되지 않아 외부평가에 대한 적극적인 대처가 이루어지고 있지 않음.

※ 우리 부 정부업무평가 반영률: 10%

※ 타 부처 반영률: 70%(농림부, 지경부, 보가부), 50%(교과부), 40%(통일부, 환경부)

□ 외부평가에 대한 관심 부족 및 대응 소홀

- 외부평가에 대한 무관심으로 실적 중간점검 없이 현안업무에만 집중
- 평가결과에 대해 상급자 보고를 생략하고 주로 실무자 선에서 대응

□ 체계적인 총괄관리 기능 부재

- 소관 부서에서 산발적으로 평가에 대응할 뿐, 평가 총괄관리 부서 부재
- 정부업무평가 등 주요 평가가 국회·예산 등으로 바뀐 9~12월에 집중되어 소관 부서(기획재정담당관 등)의 적극적인 대처 곤란

※ 타 부처는 정책(성과)관리부서에서 정부업무평가 담당(12개 부처, 60%)

3 대응방안

□ '외부평가'와 '부내성과평가'의 유기적 연계 강화

- 장관가점제를 장관가감점제로 개편
- 정부업무평가 반영비율을 성과평가항목에 확대(現10% ⇒ 50%)
- 외부평가방법과 유사한 고객만족도 평가 횟수 축소(연 2회 ⇒ 연 1회)

⇒ 소관 부서에서 외부 평가에 능동적으로 대응하도록 유도

□ 외부평가에 대한 부서장의 관심 제고 및 점검회의 운영

- 1차적으로 소관업무별로 부서장(과장, 국장) 책임하에 평가관리
- '주요평가 점검회의'를 상시 운영하고, 실적을 분기별로 관리

⇒ 차관 또는 기초실장 주재로 소관부서장(과장, 국장)이 참석
 ⇒ 점검결과, 미진 사항은 적극적인 대책 강구

□ 평가 총괄전담 부서 지정·운영

- 외부와 내부의 정책(성과)평가를 총괄하는 전담부서 지정·운영

⇒ 평가전담부서: 성과고객담당관
 ⇒ 총괄부서는 평가관련 회의체 운영, 평가기관 및 PCRМ 등 대내외 협력 사항, 평가실적과 연도별 누적 관리 등 담당
 ⇒ 상징성있는 외부경영대상 수상 추진

- 업무기능의 원활화를 위한 업무조정

⇒ 정부업무평가: 기획재정담당관 → 성과고객담당관

4 향후 계획

- 평가 총괄전담부서 지정·운영(~2010. 1월, 직제 개정 要)
 - '10년도 성과관리 및 평가관리 개선방안 수립 및 보고 (~2010. 2월)
- 다음은 행정안전부 1차관이 **보고**에 대해 당부(훈시)한 내용이다.

제 1 차 관 당 부 사 항

- '09. 1. 22, 실국장 회의 -

이명박 정부 2년차인 올해는 '비상경제정부체제'입니다. (중략)

비상상황에는 「신속한 행정」, 「명확한 목표 설정」, 「정책의 현장적응성 확보」라는 3대 원칙이 필요합니다.

우선, 신속한 행정을 실천해야 합니다. 지시사항에 대해서 늦어도 24시간 이내에 1차 보고를 통해 진행상황에 대한 응답(Response)을 하고, 지시사항의 실천과정을 1·3·5일 단위로 신속하게 보고하시기 바랍니다.

그리고, 의사결정체계를 수평화(flat)·간소화해야 합니다. 중요한 사항들을 실무선에서 모두 결정한 뒤 나중에 보고하기 보다는, 초기단계부터 신속한 보고를 통해 목표를 명확히 하고 방향성을 갖추어 나가야 합니다. 모든 보고는 전자보고시스템(Hamoni)을 통해 하는 것을 원칙으로 합니다. 아침 간부회의는 메모보고 등을 통해 이미 보고된 사항을 다시 보고하는 것이 아니라, 전자보고 이후 변화된 사항이나 관련 쟁점사항 및 정책방향에 대해 논의하는 자리가 되어야 합니다.

또한, 특히, 긴급한 보고사항이 있는 경우 휴대폰 문자서비스(SMS)를 통해 이를 제때에 알려주어야 합니다. 차관회의 참석 등 전화통화가 곤란하다고 급한 보고를 중단하지 말고, 휴대폰 문자메시지를 보내는 등 스피드 행정을 최우선으로 실천해 주시기 바랍니다.

각종 보고서에 추진일정을 日 단위로 구체화하고 막연하게 '연말', '분기'와 같이 모호하게 표현하는 것은 지양해야 합니다. (중간생략)

행정안전부 제1차관

2.14(토) 1차관 주재 회의 시 훈시사항

□ 스피드 행정이 중요

- 타이밍이 중요하므로 급한 보고는 휴대폰 문자를 적극 활용
 - * 1차관 : ○○○-○○○○-○○○○ / 2차관 : ○○○-○○○○-○○○○
- 각종 회의 자료는 회의 참석자가 충분한 시간을 가지고 검토할 수 있도록 미리 보고
- 의사결정 과정은 수평적으로 이루어지는 것이 바람직
 - 비상 시기인 만큼 보조기관의 존재는 상위 보조기관을 보좌하는 것이 아니라 정책 결정자를 보좌한다는 인식 필요(상명하복의 품의제, 수직적 조직문화가 아니라 네트워크 개념의 유연하고 창의적인 조직문화 필요)

3. 시장(도지사)이 칭찬(질책)한 보고서

다음은 ○○도지사가 간부들에게 질책한 내용의 일부이다. 보고서 분량이 많아진 것에 대해 질책한 것이다.

- § “간부회의 자료가 점점 늘어간다”며 “보고서가 많고 긴 것이 좋은 게 아니다”고 장황한 보고에 또 역정을 냈다.
- § “한 줄이라도 반드시 파악해 보고하면 된다”며 “보고서를 늘리지 말라”고 강조했다.
- § 간부들이 수 차례 지적에도 불구하고 줄이는 시늉만 할 뿐이다. (○○신문, 2004. 4. 26.)

제 6 절 직장 상사가 들려준 보고서 작성 노하우

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 난처하기도 한다. 어느 분에 맞추어서 보고서를 작성할 것인가에 고민이 생기기도 한다. 여기서는 직장 상사가 들려준 보고서 작성법에 대한 내용 중 공통적인 사항을 선별하여 살펴보고자 한다.

1. 사무처장이 들려준 보고서 작성 노하우

김○○사무처장은 보고서를 작성할 때, 국내·외 현황 자료가 충실해야 하고, 심층적인 분석이 잘 되어야 한다고 하였다. 내용이 풍부하고, 객관적인 증거자료가 충실하게 제시된 보고서는 기관장이 정책적인 판단을 할 때, 올바른 판단을 할 수가 있다고 하였다. 그러한 보고서는 신뢰가 된다고 하였다. 사무처장은 자신이 근무한 기관의 전반적인 업무에 대한 문제점을 알고, 중장기적인 발전방안을 내놓을 수 있는 능력을 갖추어야 한다고 하였다. 이를 위해서는 자기가 근무한 기관에 대한 애정을 갖고 항상 문제의식을 갖어야 하며, 어떻게 해결하는 것이 좋은 지를 고민해야 한다고 하였다. 이런 고민을 거친 보고서가 살아있는 보고서가 된다고 하였다.

2. 국장들이 들려준 보고서 작성 노하우

김○○국장은 보고서를 작성할 때, 자신이 작성한 보고서를 다른 사람에게 보여 주어 수정해 보도록 하는 것도 좋은 방법이라고 하였다. 왜냐하면, 자신은 부족한 부분이 무엇인지를 알 수가 없기 때문이라고 하였다. 다른 사람이 보아야 부족한 것을 그냥 알 수가 있다고 하였다. 한 번은 필자가 작성한 보고서를 실제로 다른 여러 직원에게 주어 수정하도록 요청하였다. 그런데, 놀라운 사실은 필자가 미처 발견하지 못한 부분을 찾아내어 수정해 주었다. 정말, 필자가 작성한 보고서는 계속 보아도 어느 부분이 잘못 되어 있는지를 몰랐지만, 다른 사람

은 빨리 찾아낸 것을 보고, 그 후에는 상당기간 필자가 작성한 보고서를 다른 사람에게 보여 주어 수정하도록 요청하였다. 어느 정도 숙달된 이후에는 스스로 제3자적인 입장에서 필자가 작성한 보고서를 보고 점검표를 만들어 수정해 보았다. 정말 많은 도움이 되었다.

또한 김○○국장은 보고서를 작성할 때, 많은 사업내용을 의미없이 쭉 나열하는 것이 아니라 그룹핑하여 분류하는 것이 좋다고 하였다. 예를 들면, 15개 정도의 사업내용이 있을 경우 보고서에는 이를 1번부터 15번까지 쭉 나열하는 것보다는 3~4개 정도 크게 분류한 다음 그 아래에 세부적으로 분류하는 것이 좋다는 것이다. 분류하는 기준은 같은 성질끼리 묶는 것이다. 김○○국장은 또한, 한 가지를 더 말씀하셨다. 항목을 나열할 때, 순서없이 나열하는 것이 아니라 중요한 것을 먼저 배치시키고, 덜 중요한 것을 뒤로 배치시키며, 우선순위에 따라 배치시키는 것이 좋다고 하였다. 즉 항목을 배열할 때, 중요도와 우선순위에 따라 배열하는 것이 바람직하다는 것이다.

황○○국장은 보고서 서류 없이도 설명할 수 있을 정도로 보고서에 대해 자신이 있어야 한다고 하였다. 실제로 황○○국장은 보고서 서류를 보지 말고 작년과 올해의 보고서의 차이점은 무엇인지를 물어보았다. 그리고 황○○국장은 매년 동일한 사업에 대해 계획보고서를 작성할 때, **지난 해 계획보고서와 다음 해 계획보고서는 분명한 차별성이 있어야 한다고** 하였다. 이는 계획보고서의 내용 전개 순서가 작년과 동일해서는 안 된다는 의미이다. 즉 신규 계획보고서와 계속 추진하는 계획보고서의 내용전개 순서가 달라야 한다는 의미이다. 적어도 동일한 사업에 대한 계획보고서인 경우에 다음 해부터 작성하는 계획보고서에는 **지난해부터 추진한 사업의 추진경위(추진경과), 추진한 사업에 대한 평가와 반성, 추진 상 장애와 애로사항 및 이의 극복방법, 추진 상 문제점과 해결방법 등이 포함되어 있어야 한다고** 하였다. 또한 황○○국장은 보고서의 내용에는 **사업의 목표를 확실하게 설정하여야 하고, 핵심과제, 중점과제(또는 관리과제, 역점과제)를 선정하여** 담아야 하며, 각 과제별로 **평가할 수 있는 평가지표**를 설정하여야 한다고 하였다. 황○○국장은 보고서를 작성할 때, 상당수의 공무원들이 **사업내용** 부분, **중점과제** 부분, **추진일정별 사업내용** 부분이 거의 비슷한 내용 또는 동일한 내용으로 작성되어 읽는 자로 하여금 짜증을 나게 하는 경우가 많다고 하였다. 이 부분이 용어상 중복되지 않고 각 항목에 맞게 표현을 정리하여

잘 작성해야 한다고 하였다. ○○국장은 보고서 작성에 대한 열의가 대단하였다. **최고의 보고서**를 만들어야 한다고 하였다. 이를 위해서는 고민해야 한다고 하였다.

최○○단장은 보고서는 **타이밍이 중요**하다고 하였다. 아무리 잘 작성한 보고서라도 타이밍, 즉 **시간을 놓치면 무용지물**이라고 하였다. 기간 내에 보고서를 완성하지 못할 때에는 **중간보고**라도 하여야 한다는 것이었다. 보고서에는 **용어 선정**도 중요하다고 하였다.

“보고의 시기가 가장 중요하다. 며칠 밤을 새워 작성한 보고서도 보고의 때를 놓치면 무용지물이다”. 실제 한 직원이 며칠 밤을 새워 보고서를 작성하여 단장에게 보고를 하였으나, 단장이 하는 말은, 지금 가지고 오면 어떻게 하나?, 이미 때는 지났는데, 정말 한심하다. 이런 사례가 있었다. 현재 직장에서 보고의 시기를 놓쳐 개인에게는 인사상 불이익을 당하는 경우도 있고, 해당 기관의 이미지를 크게 손상시키는 사례도 많다. 정말 보고의 시기가 중요하다.

다음은 보고서의 시기를 놓친 사례이다.

2002. 7. 전 ○○○ 서울특별시장이 간부에게 “태풍이 코 앞에 닥쳤는데, 왜 재해 대책보고가 없느냐”고 질타하신 적이 있었다. 전 ○○○ 서울특별시장이 “공직사회의 안정이 중요하지만 생각을 바꾸지 않는 간부는 함께 할 수 없다”고 밝혀 참석자들을 긴장시킨 것으로 알려졌다고 한다.
간부회의시 ○○○ 시장은 담당 국장에게 ‘북상중인 태풍의 이름을 알고나 있나요?’ 하고 물었다고 한다. 이 때, 일부 간부들은 식은 땀을 흘리기도 했다고 한다.

신○○국장은 보고서는 **쉽게 써야** 한다고 하였다. 중학생이 이해할 수 있는 용어를 사용해야 한다고 하였다. 보고서는 읽는 자가 **궁금증과 질문사항이 없도록** 작성해야 한다고 하였다. 보고서는 **물이 흘러가듯이 막힘이 없어야** 한다고 하였다. **문서 또는 보고서는 운동장 또는 도화지**라고 표현하였다. 왜냐하면, 운동선수가 마음껏 뛰놀 수 있는 곳이 운동장이고, 화가가 마음껏 그릴 수 있는 것이 도화지이기 때문이다. 즉 업무담당자가 문서 또는 보고서에 자신이 구상한 것을 마음껏 쓸 수 있다는 것이다. 운동장과 도화지와 같은 보고서에 무엇을 담아 보고할 것인가는 업무담당자의 몫이라는 것이다.

여러 유형의 공직선배들의 삶을 보면서 느낀 것(신○○국장)

인생에는 전반전만 있는 것이 아니라 후반전이 있다는 것
공직생활은 인생의 1/2, 전반전에 불과하다는 것
후반전에 승리해야 진정한 승리하는 것

교훈(신○○국장)

- ① 75세까지 일 할 의무가 있다.
- ② 일거리 준비는 내 책임이다.
- ③ 60이면 안 늙었고 안 늦었다.
- ④ 철저한 자기진단이 출발점이다.
- ⑤ 지금, 이 자리에서 시작해야 한다.

박○○기획관은 보고서는 체계가 있어야 한다고 하였다. 내용도 중요하지만 형식도 중요하다고 하였다. 좋은 보고서를 벤치마킹하여 칭찬받는 보고서를 작성해야 한다고 하였다. 보고서는 그 기관의 얼굴이므로 고민해서 작성해야 한다고 하였다. 보고서는 무슨 말인지를 바로 알 수 있도록 작성해야 한다고 하였다. 중요한 부분이 부각되도록 해야 하는데, 가끔 보고서를 보면 중요한 부분이 숨어 있어서 보고서가 죽는 보고서가 된다고 하였다.

정○○기획관은 보고서는 난잡하면 안 된다고 하였다. 중요한 보고서는 때로는 핵심부분에 칼라가 필요할 때도 있다고 하였다. 여백과 간격도 세심하게 살필 필요가 있다고 하였다.

3. 과장들이 들려준 보고서 작성 노하우

이○○과장은 보고서는 간결성이 생명이라고 하였다. 필자가 작성한 보고서를 직접 고쳐 주시면서 비교해 보라고 하였다. 정말 필자가 작성한 보고서와 과장이 작성한 보고서를 비교해 보니 간단명료하고 깔끔했다. 보고서는 많이 쓴다고 좋은 것이 아니라고 하였다. 하고 싶은 말을 핵심사항 위주로 쓰되, 구술로 설명하기 쉽도록 쓰는 것이 좋다고 하였다. 많은 내용을 압축하는 기술도 보고서 작

성법의 하나라고 하였다.

오○○과장은 보고서는 논리적이며 체계적이어야 하고, 복잡해서는 안 된다고 하였다. 보고서를 보면, 기본이 안 된 보고서가 있다고 하였다. 가장 실수한 부분이 대부분의 공무원들이 많은 내용을 쓴다는 것이었다. 그러다 보니 논리도 안 맞고 체계도 없다는 것이었다. 필자가 한 번은 중요한 보고서를 작성하여 과장에게 보고하였는데, 너무 복잡하다고 다시 작성하라고 하여 많은 고민 끝에 수정하여 보고하였는데, 그래도 복잡하다, 질서가 없다고 하시면서 다시 작성하라고 하였다. 정말 숨이 막혔다. 최대한 줄인 것인데, 과장은 복잡하고 질서가 없다고 하니, 얼굴이 뜨거웠다.과의 많은 직원들이 이 광경을 보고 있었다. 또 다시 보고서를 온 힘을 다하여 수정·압축하여 보고를 드렸는데, 과장은 보고서를 보고 결재판을 당기면서 ‘내가 할 까요’하셨다. 필자는 다시 수정해서 보고를 올리겠다고 하였으나, 과장은 직접 자신이 작성할 터이니, 필자의 자리로 가라고 하였다. 이 때, 정말 얼굴이 화끈거렸다. 부끄러웠다. 왜냐하면,과의 모든 직원들이 이 광경을 다 지켜보고 있었기 때문이다. 이런 일이 지난 후 과장은 필자를 불러 과장이 직접 고친 보고서를 보라고 하였다. 수정된 보고서를 보고, 감탄했다. 정말 보고서가 간결하고 깔끔하게 정리가 잘 되었다. 필자는 그 때부터 보고서 작성법에 대하여 부단한 노력을 하였다. 피나는 노력을 하였다.

신○○과장은 보고서는 고민한 흔적이 있어야 하고, 충실하게 작성해야 한다고 하였다. 어떤 공무원은 오래 근무하였음에도 불구하고, 신규 공무원 보다 보고서를 잘 작성하지 못한 경우도 있다고 하였다. 또한, 어떤 직원은 대충 작성해서 상사가 고쳐주기를 바라는 경우도 있다고 하였다. 반대로 어떤 직원은 상사가 고쳐주지 않아도 될 만큼 완벽한 보고서도 있다고 하였다. 보고서를 보면 그 사람의 정신 자세를 알 수가 있다고 하였다.

제 7 절 사무관 승진시험은 보고서와 보도자료로 대체(환경부)

환경부는 2004년부터 6급에서 5급 사무관 승진자는 중견간부로서 갖추어야 할 필수 능력검정시험으로 선발하고 있다. 자세한 내용은 다음과 같다.

환경부 보도자료	
----------	--

- 2005. 3. 배포
- 사진 없음
- 총 5쪽

기획관리실	○○○ 과 장	전 화	
혁신인사 기획관실	○○○ 서기관	(메일)	

환경부, 사무관 승진제도 획기적 개선

- ◇ 정책보고서 및 보도자료 작성 등 중견간부로서 갖추어야 할 필수능력 검증시험을 실시, 우수인력 과감히 발탁
 - 지난 2월 25명 사무관승진 인사에서 24%인 6명을 발탁
- ◇ '06년 고위공무원단제 도입 등 정부인사혁신 흐름에 부응하여 환경부 공무원의 경쟁력을 높이는 제도로 정착시켜 나갈 계획
 - 환경부내에서도 열심히 일하면 발탁된다는 희망을 갖는 등 일하는 분위기 조성에 큰 도움이 된다는 직원들 반응

- 환경부는 6급에서 5급 사무관으로의 승진심사 제도를 종전 경력에 따른 승진서열 명부에 의존하던 방식에서 과감히 벗어나
 - 정책보고서와 보도자료 작성 등 중간 관리자인 5급 사무관으로 필수적으로 갖추어야 할 업무능력을 검증하는 「5급 승진 능력검증시험」을 실시하여
 - 일정 수준에 도달하지 못할 경우 관리직 간부로의 승진에서 제외시키는 한편
 - 경력이 짧아 승진서열 내에 들지 못해도 능력이 뛰어난 직원은 발탁승진을 시키는 방식으로 심사 제도를 혁신적으로 개선했다.
- 환경부가 이번에 간부공무원 승진 인사제도를 개선하게 된 것은
 - 정부혁신, 정책품질 제고 및 고위공무원단체 도입 등 급변하는 정책 환경 속에서 능동적으로 대응, 우수부처로 발전하기 위해서는
 - 조직 중간관리자로서 핵심역할을 담당하고 있고 장래 국·과장급으로의 승진후보자들인 5급 사무관들의 자질과 역할이 매우 중요하다는 판단을 하였기 때문이다.
- 한편 제도 개선후 지난 2.5(토) 검증시험이 처음 실시되었는데
 - 시험 1주일전 환경부 국과장급 간부중 「시험문제 출제·평가단」(단장 : 국장급 1인, 위원 : 4 이상의 과장급 6명)을 구성하여
 - 1주일간의 합숙을 통해 자료수집, 출제기준 마련, 모의시험 실시 등 까다로운 과정을 거쳐 문제를 출제하였고
 - 총 87명의 승진후보자가 컴퓨터로 작성한 답안을 제출하는 등 시험 전 과정을 엄정하게 관리하였다.
- 당초 「능력검증시험」이 도입되면 과거와 같이 시험에 대비한 별도의 노력과 시간이 필요할 것이라는 일부 우려가 있었으나
 - 평소 업무능력이 인정되는 직원은 시험에 대비한 별도의 준비를 하지 않고도 무난히 승진하였을 뿐 아니라,
 - 그동안 4~5급 계장급이 대부분 맡아왔던 보고서 및 보도자료 작성을 6급 실무급 직원들이 먼저 맡아하는 등 검증시험제도가 도입됨으로써 일하는 분위기 조성에 크게 기여했다는 것이 내부직원들의 평가이다.
- 또한 하위직 공무원들이 고위직으로의 승진기회를 보다 많이 갖게 되었다는 평가도 받고 있다.
 - 지금까지 7급 공무원으로 입사하게 되면 4급까지 승진하는데 평균 25여년

정도 소요되고 있음을 고려할 때 비 고시 출신 직원들의 국장급까지 승진이 쉽지 않았으나

- 이젠은 본인 노력과 능력에 따라서는 국장급까지의 승진도 상대적으로 빠른 기간 내에 가능해졌다고 할 수 있다.
- 앞으로 환경부는 정부혁신, 정책품질관리 등을 통해 **일 잘하는 환경부, 국민으로부터 신뢰받는 환경부**를 만들기 위해
 - 상호 경쟁을 통한 조직성원의 역량을 강화하여 국가의 핵심인력으로 양성하고,
 - **실적과 능력주의에 입각한 인사원칙**을 지속적으로 확립하여 성실하고 열심히 일하는 직원이 정당하고 합당한 대우를 받을 수 있도록 노력해 나갈 계획이다.

〈참고자료 1〉

주제유형별 예시

□ 보도자료 작성

예시) 환경부는 급변하는 21세기 환경행정수요에 적극적이고 능동적으로 대처할 수 있는 환경전문가를 확보하기 위하여 8급 및 9급 환경직원을 공개 채용할 계획이다.

제공된 시험공고문을 참고하여 유능하고 젊은 인재들이 많이 응모할 수 있도록 보도자료를 3쪽 이내로 작성하여 주시기 바랍니다.

□ 일반보고문서(요약서) 작성

예시) 제공된 책자는 “환경분야에서의 시민단체의 역할과 환경정책추진과정에서의 참여활성화 방안(가칭)”에 대한 연구보고서입니다.

보고서를 장관님까지 보고하신다고 가정하여 그 내용을 3쪽 이내로 작성하여 주시기 바랍니다.

□ 언론보도 내용 분석 및 대안 작성

예시) 제공된 자료는 ○○년 ○월 ○일자 ○○신문에서 우리부의 주요업무계획에 대하여 논평한 기사입니다. 기사내용의 문제점을 분석하고 기사내용에 대하여 올바른 대안을 3쪽 이내로 제시하여 주시기 바랍니다.

□ 국회답변서 작성

예시) 김아무개 의원께서는 환경정책에 대한 비전과 기본원칙의 부재를 지적하면서 환경분야는 국민들의 자발적인 참여와 협조가 있을 때 원활히 추진될 수 있기 때문에 남녀노소에 상관없이 국민 누구라도 쉽게 이해하고 공감할 수 있는 목표 설정과 비전이 있어야 한다고 말씀하셨습니다. 제공된 자료를 참고하여 서면으로 답변서를 3쪽 이내로 작성하여 주시기 바랍니다.

제 3 장 기획실무 기초 다지기

제 1 절 글쓰기의 기본 지키기

문서이든 보고서이든 글쓰기의 기본이 있다. 짙은 기초가 튼튼하지 않으면 언젠가는 큰 폭풍우를 만나 무너질 때가 있다. 마찬가지로 보고서도 기본이 튼튼하지 않으면 언젠가는 큰 낭패를 당할 수가 있다. 글쓰기의 기본은 보고서 작성 시 기본이기도 한다. 이제 글쓰기의 기본을 살펴보고자 한다.

1. 간결해야 한다.

복잡하고 긴 문장은 상사를 괴롭게 하고, 숨막히게 하며, 지루하게 만든다. 복잡하고 긴 문장은 빨리 그 뜻을 파악하기도 힘들고 시간이 많이 든다. 전달하고 싶은 내용을 간단명료하게 제시해야 한다.

2. 논리적이고 체계적이어야 한다.

문장은 너무 간결하게 작성하다 보면, 또는 너무 압축하다 보면, 놓치기 쉬운 것이 논리성과 체계성이다. 문장은 논리성과 체계성이 있어야 막힘이 없다. 즉 물이 흘러가듯이 자연스럽게 흘러간다. 특히 논리의 비약이 있어서는 안 된다. 논리력을 개발하려면, 신문사설 등을 많이 읽어야 한다. 특히 찬반토론의 내용을 많이 읽어야 한다. 그래야 자기의 주장이 확실하다. 또한 글은 체계가 없으면, 글이 질서가 없어 보인다.

3. 주어, 술어, 목적어 관계가 분명해야 한다.

문장은 기본적으로 주어, 술어, 목적어 관계가 분명해야 한다. 특히 주술관계가 틀린 경우가 많다. 가끔 문장을 보면, 주어 따로, 술어 따로, 목적어 따로 있는 경우가 있다. 또한 주어, 술어, 목적어는 호응관계가 되는 용어를 사용해야

한다. 한 마디로 궁합이 맞는 용어를 사용해야 한다는 것이다. 서로 맞지 않는 용어를 사용하면, 어딘가 이상하고 매끄럽지 않다.

4. 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.

5. 쉬운 용어를 사용해야 한다.

공직사회에는 문서나 보고서를 작성할 때, 아직도 어려운 용어를 사용하고 있다. 어려운 용어를 사용하면, 국민들은 이해할 수가 없다. 공직 내부에서는 서로 통하기 때문에 넘어갈 수가 있으나, 국민들은 짜증을 내는 경우가 있다. 어떤 국민은 공문서가 암호같다는 표현을 한 경우도 있다. 딱딱하고 어려운 용어를 청산하고 쉬운 용어를 쓰도록 노력해야 한다.

6. 한글을 원칙으로 삼아야 한다.

세종대왕이 한글을 창조하셨다. 공무원은 한글 쓰기에 앞장서야 한다. 영어 등 외국어를 많이 쓰면 큰 문제이다. 만일에 세종대왕이 다시 태어나서 공문서를 보고 외국어가 많다는 것을 보면, 한탄할지도 모른다. 뜻을 분명하게 하기 위하여 한자어나 외국어를 쓰는 경우에는 한글을 먼저 쓰고 그 다음에 괄호()하여 병기하는 것이 바람직하다. 예를 들면, 정보전략계획(ISP: Information Strategy Planning)과 같이 써야 한다.

7. 내용이 명확해야 한다.

단어, 구, 절, 문장은 궁금증과 질문사항이 없도록 명확해야 한다. 따라서 용어 선정이 중요하다. 유리알처럼 명료하게 작성해야 한다. 이를 위해서는 내용이 통일성이 있고, 일관성이 있고, 구체성이 있어야 한다.

8. 독자(보고를 받는자)를 고려하여 작성해야 한다.

글은 상대를 위한 글이 많다. 자기 혼자만 보기 위해서 작성한 글은 거의 없다. 따라서 독자(보고를 받는자)를 고려하여 눈높이를 맞추어 작성해야 한다. 초등학교 1학년생에게 민원 회신을 할 경우, “양지하기 바람”이라고 쓰면 곤란하다. “넌리 이해하여 주기를 바란다.” 정도로 써야 한다.

9. 독창성이 있어야 한다.

글은 창의성, 참신성, 창조성이 있어야 한다. 즉 글은 독창적인 개성을 살려야 한다. 이를 위해서는 많은 책을 읽어야 한다. 그리고, 신문사설을 많이 읽어야 한다.

10. 일관성이 있어야 한다.

글은 단어, 구, 절, 문장 모두가 일관성을 유지해야 한다. 특히 앞뒤의 문맥 상 일관성을 유지해야 한다. 비슷한 단어 또는 문장을 쓸 때, 혼동을 줄 우려가 있다. 먼저 비슷한 단어 사용의 예를 들면, 앞부분에서는 ‘효율성’이란 단어를 쓰고, 뒷부분에서는 ‘능률성’ 또는 ‘효과성’ 등을 쓰는 경우를 말한다. 다음 비슷한 문장의 예를 들면, 앞부분에서는 ‘행정의 생산성을 제고하여 국가경쟁력을 향상시켜야 한다.’란 문장을 쓰고, 뒷부분에서는 ‘행정의 효율성을 제고하기 위하여 정부경쟁력을 향상시켜야 한다.’란 문장을 쓰는 경우이다.

11. 오자와 탈자가 없어야 한다.

글에 오자와 탈자가 있으면, 신뢰가 떨어진다. 더 이상 읽고 싶은 마음이 생기지 않다. 특히 기관에서 대외적으로 발송하는 문서(보고서)에 오자와 탈자가 있으면 그 기관의 이미지를 떨어뜨리게 된다. 대그룹 중 ○○회사의 보고서는 오자와 탈자가 없도록 세심한 주의를 기울인다고 한다.

12. 한글맞춤법을 지켜야 한다.

글을 쓸 때에는 기본적으로 한글맞춤법을 지켜야 한다. 직접 한글맞춤법을 찾아서 읽어야 한다. 슬프게도 한글맞춤법을 한 번도 읽지 않고 글을 쓰는 사람이 많다. 국립국어원 홈페이지(www.korean.go.kr)에 접속하여 한글맞춤법의 상세한 내용을 학습해 보기 바란다.

13. 균형이 있어야 한다.

글을 쓸 때에는 전체적으로 균형이 있어야 한다. 글의 종류에 따라 내용 전개 순서가 다르다. 어느 한 부분에 치중해서는 안 된다. 예를 들면, 서론, 본론, 결론이 있는 경우에 서론과 본론 및 결론에 적당하게 배분하여 글을 써야 한다.

14. 한 문장에는 한 뜻, 한 문단에는 한 주제를 담아야 한다.

글을 쓸 때에 한 문장에는 한 뜻을, 한 문단에는 한 주제를 담아야 이해하는데 혼동을 주지 않는다. 가급적 한 문장에는 한 뜻을 담도록 문장을 끊어서 써야 한다. 그리고, 한 문단에도 한 주제가 흘러가도록 해야 한다.

15. 목적이 분명해야 한다.

글을 쓸 때, 그 글의 목적이 분명하도록 써야 한다. 글의 목적이 분명하지 않으면, 방향을 잃은 배 또는 비행기와 같다. 글을 쓸 때, 일반적인 순서는 먼저 글

의 목적이다. 목적이 분명해 올바른 글을 쓸 수 있다. 그 다음에는 주제와 주장이 있어야 하고, 근거와 방법이 있어야 하며, 증명이 되어야 하며, 마지막에는 주제와 주장을 다시 강조하는 순서로 글을 쓰면 된다. 아래 내용은 임재춘 교수가 제안한 ‘글쓰기 요점’의 ‘하이파이브’ 방법이다.



16. 객관성이 있어야 한다.

글은 주관성을 배제하여야 한다. 주로 독자(보고받는 자)를 위한 글이므로, 자신의 주장이나 의견이 들어가면 안 된다. 객관성을 유지하기 위해서는 객관적인 통계자료 등을 제시하여야 하고, 증명할 수 있는 객관적인 자료를 함께 제시하여야 한다. 객관적인 자료나 근거가 없이 주장하거나 논리를 전개해서는 안 된다.

17. 생동감이 있어야 한다.

글이 생동감이 있게 하려면, 글을 쓰는 사람이 살아있어야 한다. 즉 글을 쓰는 사람이 직접 체험하거나, 현장에 가서 보고 듣고 피부로 느꼈을 때, 그 글은 매우 생동감이 넘친다. 한 마디로 현장감이 넘친다. 상사에게 보고할 때에도 자신감이 넘친다.

18. 유용성이 있어야 한다.

글은 쓸모가 있어야 한다. 본인뿐만 아니라 독자(보고를 받는자)에게 도움이 되어야 한다. 요즘의 말로 표현하면, 실용성이 있어야 한다.

19. 입체성이 있어야 한다.

글을 작성할 때, 입체성을 부여하면 훨씬 돋보이고 이해가 빠르다. 즉 글과 함께 도표, 통계, 그래프, 신문보도자료, 사진, 그림 등을 중요한 부분에 삽입하면, 글의 가치가 높아진다. 독자(보고를 받는 자)가 감탄하게 된다.

제 2 절 보고의 개요

보고서를 작성하기 전에 보고의 의의·목적·기능·필요성 등 보고의 개요를 먼저 살펴보고자 한다.

1. 보고의 의의

각급 행정기관을 비롯하여 조직 내의 업무는 한마디로 보고의 연속이다. 보고란 조직 구성원 간(상하계층 간) 또는 기관 상호 간(상하급기관 간) 그 직무에 관하여 법령의 규정 또는 지시나 명령에 의하여 구두, 메모, 전화·전신, 서면 또는 정보통신망 등을 통하여 일정한 의사나 정보를 전달하는 것을 말한다. 즉 보고란 정책결정자 또는 의사결정자 및 관련자에게 보고서(a written report) 등 다양한 전달수단을 통해서 의사를 표명하거나 정보를 전달하는 행위(presentation)를 말한다.

2. 보고의 목적

- 가. 관리 층의 정책결정과 방침설정을 위한 상황을 파악하기 위함이다.
- 나. 사업추진 상황을 확인하여 합리적인 통제와 조정을 하기 위함이다.

3. 보고의 기능

- 가. 각종 정보제공 기능
- 나. 업무처리상 문제점 발견과 시정계기 기능
- 다. 인간적인 유대관계 강화와 조직 활성화 기능

4. 보고의 필요성

- 가. 정책수립을 위하여
- 나. 사업지원을 위하여
- 다. 사업결과 평가를 위하여
- 라. 사실 확인을 위하여
- 마. 진도파악을 위하여
- 바. 업무의 독려와 촉구를 위하여
- 사. 통계자료의 활용 등 단순참고를 위하여
- 아. 업무의 협조를 위하여

제 3 절 보고의 일반사항

보고서를 작성하기 전에 보고의 원칙·시기·방법·종류 등 보고의 일반사항을 살펴보고자 한다.

1. 보고의 원칙

- 가. 필요성의 원칙: 용도를 분명하게 제시하여 불필요한 보고를 억제해야 한다. 이용목적에 합치해야 한다.
- 나. 완전성의 원칙: 철저한 정보수집으로 관련사실을 완전하게 정리하여야 한다. 그리고 책임한계를 명확히 해야 한다.
- 다. 적시성의 원칙: 보고는 타이밍이 중요하다. 실기(失機)하면 보고서는 무용지물이 된다.
- 라. 정확성의 원칙: 공정한 판단, 독단과 편견을 배제한다. 객관적인 입장을 취해야 하고 업무에 정통해야 하며, 정보수집·분석·판단능력도 있어야 한다.
- 마. 경제성의 원칙: 비용효과분석에 의한 보고를 하여야 한다. 보고의 종류와 빈도를 최소화하여야 한다.
- 바. 유효성의 원칙: 관리통제나 방침결정에 활용가치가 있어야 한다.
- 사. 간결성의 원칙: 내용이 간결한 형식을 취해야 한다. 어려운 용어나 불필요한 사항을 배제하여야 한다.

2. 보고의 시기

- 가. 보고의 시기를 놓쳐서는 아니 된다.
- 나. 상사에게 보고하는 경우
 - 1) 지시받은 업무가 끝났을 때
 - 2) 장기간이 소요되는 업무에 대한 중간보고가 필요한 때

- 3) 현재 진행하고 있는 일의 추진 방법에 변경이 필요할 때
- 4) 업무에 관련되는 정보를 입수했을 때
- 5) 업무에 유익한 새로운 의견이 있을 때
- 6) 사정변경 등으로 업무추진에 장애가 발생했을 때

3. 보고의 방법

가. 구두(口頭)에 의한 보고

- 1) 지시(명령)한 사람에게 보고한다.
- 2) 타이밍(Timing)을 중요시한다.
- 3) 결론부터 말한다.
- 4) 요점을 포착해서 요령있게 이야기한다.
- 5) 객관적 사실과 주관을 확실히 구분해야 한다.
- 6) 실수도 망설임 없이 보고한다.

나. 문서에 의한 보고

- 1) 결론을 먼저 쓴다.
- 2) 문장은 가급적 간단·명료해야 한다.
- 3) 간이 기안문을 많이 사용한다.
- 4) 오·탈자 등이 없도록 한다.
- 5) 통계 숫자, 성명, 주소 등은 정확해야 한다.
- 6) 도표, 색 표시 등을 한다.
- 7) 문서등록란과 결재란을 작성하여 보고한다.

등록번호	성과고객담당관2
등록일자	2010. 1. 7.
결재일자	2010. 1. 7.
공개구분	공개

행정주사	행정사무관	성과고객담당관	행진선진화기획관
김홍도	홍길동	김삿갓	전결 01/7 김정호
협조사	행정관리담당관 김천석		

4. 보고의 종류

구분	종 류
용도	① 정보보고(Information reports): 계획과정에서의 보고 ② 관리보고(Control reports): 통제과정에서의 보고
형식	① 구두보고: 면담에 의한 보고, 전화·전신에 의한 보고 ② 서면보고: 문장에 의한 보고, 통계표 또는 도표에 의한 보고 ③ 정보통신망에 의한 보고: 전자우편보고 등
내용	① 계획보고 ② 실시보고 ③ 결과보고 ④ 대책보고 ⑤ 현황보고 ⑥ 연구보고 ⑦ 조사보고 ⑧ 검토보고 ⑨ 방침보고 등
시기	① 정기보고: 즉보, 일보, 주보(7일), 순보(10일), 반월보(15일), 월보, 기보(3월, 6월, 9월, 12월 기준), 반년보(6월, 12월 기준), 년보 * 정기보고는 법령, 「사무관리규정(사무관리규정 시행규칙)」 또는 훈령에서 정한 정기보고를 말함. ② 수시보고: 수시로 하는 보고 * 수시보고는 중앙수시보고 또는 자체수시보고를 말함. * 중앙수시보고: 행정기관의 장이 수시보고를 받고자 하는 경우 행정자치부장관의 심사를 받는 보고를 말함. * 자체수시보고: 상급기관의 장이 하급기관으로부터 수시보고를 받고자 하는 경우 자체적으로 심사(보고업무를 담당하는 부서의 장의 심사)를 받는 보고를 말함.

제 4 장 기획실무 이해하기

제 1 절 보고서 작성 시 준수사항 알기

보고서를 작성할 때, 기본적으로 유의해야 할 사항과 검토해야 사항 및 준수해야 할 사항이 있다. 이 세 가지에 대하여 각각 살펴보고자 한다.

1. 보고서 작성 시 유의사항

보고서(문서) 작성 시 **어문규범(국어기본법 제14조의 규정에 의한 어문규범: 한글맞춤법, 표준어규정, 외래어표기법, 국어의 로마자 표기법 등 국어사용에 필요한 사항)**과 **법령제명 띄어쓰기 실시안내의 내용** 등을 잘 지켜야 한다. 보고서(문서)의 구성은 법령이나 규칙에 정해진 서식에 따라 형식을 갖추면 될 것이나, 문장의 표현은 일정한 형식이 없으므로 다음과 같은 사항에 유의하여 작성하여야 한다.

가. 정확성(바른 글)

- 1) 내용, 설명, 기록이 틀리지 않도록 한다.
- 2) 필요한 내용이 빠지지 않도록 한다.
- 3) 문장부호를 정확하게 사용한다.

문장부호란 문장 각 부분 사이의 논리적 관계를 분명히 하거나 글의 정확한 의미를 전달하기 위하여 표기법의 보조수단으로 쓰이는 부호를 말한다. 문장부호는 문맥을 명확히 함으로써, 문장을 읽는 사람으로 하여금 뜻을 정확히 파악하도록 해 준다. **‘문장부호의 이름과 그 사용법’**을 숙지해야 한다. 특히 주의할 사항은 쌍점(:), 줄표(—), 줄임표(……), 붙임표(-), 물결표(~), 빗금(/), 가운데점(·), 괄호 [()] 등의 표시방법이다.

4) 용어를 정확하게 사용한다.

가) '이상', '이하', '초과', '외' 등의 용어를 정확히 사용하도록 한다.

- '이상'과 '이하'는 그 숫자를 포함한다. 즉 “시속 80km 이하로 제한한다.”고 하는 경우에는 시속 80km가 포함된다.
 - '미만'이나 '초과'는 그 숫자를 포함하지 않는다. 즉 “20세 미만 출입 금지”라고 하면, 20세는 출입할 수 있으나, 19세까지는 출입할 수 없다는 뜻이다.
 - '외'는 표시 숫자를 포함한다. 예를 들어, “홍길동 외 10명”하면, 사람 수는 전부 11명이다.
- * 유의할 사항은, “홍길동 등 10명”은 모두 10명이다.

나) '이전', '이후', '전', '후' 등의 용어를 정확히 사용하도록 한다.

- '.....이전', '.....이후', '.....이래' 등은 표시된 일시를 포함한다. 예를 들면, “3월 31일 이전까지 지급하시오.”하는 경우에 3월 31일이 포함된다.
- '전'과 '후'는 표시된 일시를 포함하지 않는다. 예를 들면, “4월 1일 전에 간부회의가 소집될 예정입니다.”고 하는 경우, 4월 1일은 포함되지 않고 3월 31일까지만 포함된다.
- '과' 또는 '와'와 '및'의 사용을 정확히 해야 한다.
 - ▶ '과' 또는 '와'는 두 단어 사이에서 사용된다. 즉 “문장의 형식과 내용에 대하여”와 같은 경우이다.
 - ▶ '및'은 '과'나 '와'보다는 긴 병렬적인 문자에 사용되며, 문장의 맨 뒤에서 앞뒤를 연결한다. 즉 “총무과와 행정과의 남자 및 여성과의 여자”와 같은 경우이다.

나. 명확성(구체성이 있는 글)

- 1) 6하 원칙을 적용하여 내용을 구체적으로 작성한다.
- 2) 구체적이며 개별적인 표현을 쓴다.
- 3) 적극적인 표현을 쓴다.
- 4) 애매한 표현이나 과장된 표현을 피한다.

『광복절기념행사에 직원 2명을 참석하도록 하시기 바랍니다.』

〈의문사항〉

- 직원 2명의 성별 및 직급 불분명
- 각과에서 2명인지, 국 전체에서 2명인지 불분명
- 직원 2명이 참석자인지, 행사지원요원인지 불분명

다. 신속성(이해가 빠른 글)

- 1) 문장은 짧게 끊어서 개조식으로 쓴다.
- 2) 가급적 먼저 결론을 쓰고 그 다음에 이유 또는 설명을 쓴다.
- 3) 한 문장 한 뜻의 짧은 글로 표현한다.

라. 용이성(쉬운 글)

- 1) 읽기 쉽고 알기 쉬운 말을 쓴다.
- 2) 어구의 표현을 간략하게 한다.
- 3) 한자나 어려운 전문용어는 피한다.
- 4) 받는 사람의 이해력과 독해력을 고려하여 쓴다.
- 5) 다루기 쉽게 1건 1매주의(1매 BEST)로 한다.

마. 경제성(효율성이 있는 글)

- 1) 일상 반복적인 업무는 표준 기안문을 활용한다.
- 2) 용지의 규격·지질을 표준화한다.
- 3) 서식을 통일한다.
- 4) 문자를 부호화하여 활용한다.

바. 성실성(호감이 가는 글)

- 1) 성실성은 문서를 성의있고 진실되게 작성함으로써 상대방에게 호감과 친근감을 심어 줄 수 있게 한다는 것이다.

- 2) 문장은 과장하지 말고 진실하게 표현한다.
- 3) 적절한 경어를 사용한다.
- 4) 상대방을 무시하는 표현이나 감정적·위압적인 과격한 표현을 쓰지 않는다.

2. 보고서 작성 시 검토사항

가. 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?

나. 내용면

- 1) 법률적 검토
 - 가) 허가·인가·승인 등에 대한 법정요건은 무엇이며 그 요건을 충족하고 있는가?
 - 나) 의결기관의 의결사항은 아닌가 또는 의결을 거쳤는가?
 - 다) 법령의 경유기관은 거쳤는가?
 - 라) 법령의 기한, 조건 등이 붙어 있지 않은가 또는 그 기한, 조건 등을 충족하고 있는가?
 - 마) 시효와의 관계는 어떤가?
 - 바) 법령·예규·지시 등에 위배되지 않는가?

2) 행정적 검토

- 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?

3) 경제적 검토

- 가) 과도한 경비투입을 요하는 사항이 아닌가?
- 나) 예산상의 조치가 필요한 것이 아닌가?
- 다) 경비를 보다 절약할 수 있는 다른 대안은 없는가?

3. 보고서 작성 시 준수사항

가. 「사무관리규정」과 「국어기본법」 준수사항

보고서 또는 문서는 「사무관리규정」 제10조, 「국어기본법」 제11조와 제14조의 규정을 준수하여 작성하여야 한다. 이것은 **기본사항**이다.

1) 「사무관리규정」 제10조의 내용

- 가) **글자**: 문서는 「국어기본법」 제14조의 규정에 의한 어문 규범에 맞게 한글로 작성하되, 쉽고 간명하게 표현하고, 뜻을 정확하게 전달하기 위하여 필요한 경우에는 괄호 안에 한자 그 밖의 외국어를 넣어 쓸 수 있으며, 특별한 사유가 있는 경우를 제외하고는 가로로 쓴다.

〈예시〉 법규문서는 조문형식(條文形式)에 의하여……

- 나) 숫자: 아라비아 숫자로 쓴다.
- 다) 연호: 서기연호를 쓰되, “서기”는 표시하지 않는다.
- 라) 날짜: 숫자로 표기하되 년, 월, 일의 글자는 생략하고 그 자리에 온점을 찍어 표시한다. <예시> 2010. 1. 11. * 일의 자리에도 온점을 찍어야 한다.
- 마) 시분: 24 시각제에 따라 숫자로 표기하되, 시·분의 글자는 생략하고 그 사이에 쌍점(:)을 찍어 구분한다.
<예시> 오후 3시 20분 → 15:20

2) 「국어기본법」제11조와 제14조의 내용

가) 「국어기본법」제11조

문화체육관광부장관은 제13조의 규정에 의한 국어심의회회의 심의를 거쳐 **어문규범**을 제정하고, 그 내용을 관보에 고시하여야 한다. 이를 개정하는 경우에도 또한 같다.

* **어문규범: 한글맞춤법, 표준어규정, 표준어발음법, 외래어표기법, 국어의 로마자 표기법 등 국어사용에 필요한 규범**

제13조의 규정에 의한 국어심의회회의 심의를 거쳐 제정한 **한글맞춤법, 표준어규정, 표준어발음법, 외래어표기법, 국어의 로마자표기법 등 국어사용에 필요한 규범**을 말한다(국어기본법 제3조제3호).

나) 「국어기본법」제14조

- ① 공공기관등의 공문서는 어문규범에 맞추어 한글로 작성하여야 한다. 다만, 대통령령이 정하는 경우에는 괄호 안에 한자 또는 다른 외국문자를 쓸 수 있다. <개정 2009. 3. 18.>
- ② 공공기관등이 작성하는 공문서의 한글사용에 관하여 그 밖에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다. <개정 2009. 3. 18.>

나. 법령 제명 띄어쓰기 준수사항

보고서를 작성할 때, 보고서 본문에 법령 명을 표기할 때, 법령 제명 띄어쓰기 원칙을 준수해야 한다. 이 부분은 많이 놓치는 부분이다.

법령제명의 붙여 쓰기는 법제처의 “법령입안 심사기준” 과 국회의 “국회법률안입안기준”에서 한글 맞춤법의 예외로 인정하여 붙여 쓰도록 하고 있으나, 법령명에 포함된 조사, 어미, 부사 및 의존명사에 이르기까지 모든 내용을 붙여 쓰고 있어 **어문규범의 일반원칙에 어긋나고 가독성(可讀性)이 현저히 떨어져 일반 국민들에게 불편을 초래하고 있으므로, 법제처에서는 2005. 1. 1.부터 제·개정되는 법령부터 그 제명을 띄어쓰기로 표기하기로 하고 다음과 같이 법령제명의 띄어쓰기 기준을 마련하였다.** 아울러, 일반국민이 이해하기 힘든 개정법령의 명칭 표기 기준을 개선하여 시행하고자 한 것이다.

* 자세한 것은 부록 참조

법령의 본문 중에서 법령명을 인용하고 있는 경우에는 법령명 앞 뒤에 낫표(「」)를 사용하여 본문의 다른 부분과 구별할 수 있도록 한다. 그리고 띄어쓴다.

예시) 「민법」 「증권거래법」 「도로교통법」

예시) 실화책임에관한법률 → 「실화책임에[∨]관한[∨]법률」

좋은 보고서 체크리스트	
정확성	1. 정확한 자료의 수집을 하고 있는가? 2. 자료의 출처는 정확한가? 3. 자료의 선택·정리는 좋은가? 4. 용어는 적적하며, 틀리기 쉬운 표현은 없는가? 5. 문법적으로 잘못된 부분은 없는가? 6. 지나친 수식이나 과장은 없는가? 7. 객관적인 기술로 되어 있는가? 8. 오·탈자는 없는가? 9. 통계 숫자는 정확한가?
간결성	1. 한 문장, 한 뜻의 짧은 글인가? 2. 결론이 먼저 쓰여져 있는가? 3. 단락을 나누어 개조식으로 되어 있는가? 4. 행 바꿈, 단락 나눔 등은 적당한가?
경제성	1. 5W1H, 5W2H(5W3H)로 작성되어 쉽게 이해되는가? 2. 요약문은 1매로 모아지는가? 3. 도표 등을 사용하여 읽기 쉽게, 이해하기 쉽게 하고 있는가? 4. 서식화하고 있는가?

* 5W 1H(육하원칙): when, where, what, why, how

* 5W 2H(칠하원칙): when, where, what, why, how, how much

* 5W 3H(팔하원칙): when, where, what, why, how, how much, how long

제 2 절 보고서 작성의 필요성·중요성 인식하기

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.

1. 보고서 작성의 필요성

행정기관의 업무처리는 다양한 방법으로 이루어진다. 문서(보고서) 외에 구두 보고, 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 정책수립과 결정을 위해서 보고서 작성이 더욱 필요하다. 그리고, 효율적인 정책집행, 올바른 정책평가를 위해서도 보고서 작성이 필요하다. 즉 정책의제화 단계(정책형성단계), 정책결정단계, 정책집행단계, 정책평가단계 및 정책환류단계에서 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, 분석적이며, 충실해야 한다. 비대면 보고 시에도 오라 가라 하지 않고도 전자보고가 가능하도록 보고서를 작성해야 한다.

2. 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. 훌륭한 보고서를 잘 작성하는 것은 직장인이면 누구나 바라는 일이다. 어떻게 하면, 훌륭한 보고서를 작성할 것인가에 대하여 깊은 고민이 있어야 한다. 이 부분은 다음 제3절에서 설명하고자 한다.

제 3 절 훌륭한(칭찬받는) 보고서 만들기

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.

훌륭한 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.

훌륭한 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, 아름답고 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.

훌륭한 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. 「사무관리규정 시행규칙」상의 ‘간이기 안문’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 보고서는 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.
- 나. 중요한 부분은 진하게 하거나 밑줄을 치거나 글씨 모양을 바꾸는 등의 방법으로 두드러지게 한다.
- 다. 설명과 함께 가능한 한 통계 숫자 등 데이터를 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

- 「사무관리규정」, 어문규정과 법령제명 띄어쓰기 등을 준수하여 작성하여야 한다.

제 4 절 보고서 작성 개관하기

1. 보고서의 의의

보고서란 사전적인 의미로는 “보고하는 글이나 문서”를 말한다. 영어로는 “a (written) report”이다. 보고서란 일반적으로 일상적인 사항, 현안 사항, 긴급한 사항, 특정 사건에 관한 현황, 전문적인 연구, 검토결과 등을 보고하거나 건의하고자 할 때 작성하는 문서이다. 또한, 처리방침을 받거나 계획을 수립하거나 대책을 마련하기 위하여 또는 수립된 계획과 마련된 대책을 시행하기 위하여 보고하는 문서이다.

2. 보고서의 종류

보고서의 종류는 다양하다. 행정부·입법부·사법부 등 국가기관마다 보고서의 종류가 다양하다. 행정부 간에도 보고서의 종류가 다양하다. 일반 기업체, 법인, 단체 등 조직도 보고서의 종류가 다양하다.

보고서는 용도, 형식, 내용, 시기 등 분류기준에 따라 종류가 다양하다.

여기서는 일반적으로 사용하는 보고서, 용도와 내용에 따른 보고서로 한정하여 설명하고자 한다. 용도에 따른 보고서는 정보보고서와 관리보고서이다. 그리고 내용에 따른 보고서는 정책보고서, 계획보고서, 대책보고서, 검토보고서, 실시보고서, 결과보고서, 현황보고서, 연구보고서, 조사보고서 및 행사보고서 등이다.

3. 내용에 따른 보고서의 정의

내용에 따른 보고서의 정의를 간략히 살펴보고자 한다.

구분	정의
일반적인 보고서	공공기관에서 특정한 형태가 아닌, 일반적으로 사용하는 보고서를 말한다.
정책보고서	의사결정을 위한 보고서이다. 구체적으로 정책보고서란, 수요자가 정책과 관련한 상황과 문제점을 정확하게 인식하고 의사결정을 할 수 있도록 관련 사실과 대책 또는 참고 사항을 제시한 보고서를 말한다.
계획보고서	앞으로 할 일의 절차, 방법, 규모 따위를 미리 헤아려 작성하는 보고서이다.
대책보고서	어떤 일에 대처할 계획이나 수단을 강구하는 보고서이다.
검토보고서	어떤 사실이나 내용을 분석하여 따지는 보고서이다.
실시보고서	실제로 시행하는 보고서이다. 공공기관에서는 실제로 시행계획, 집행계획, 실행계획 등으로 많이 사용된다.
현황보고서	현재의 상황을 보고하는 문서이다. 공공기관에서는 때로는 상황보고서로 사용되기도 한다.
연구보고서	어떤 일이나 사물에 대하여서 깊이 있게 조사하고 생각하여 진리를 따져 보기 위하여 작성하는 보고서이다.
조사보고서	사물의 내용이나 어떤 현황을 명확히 알기 위하여 자세히 살펴보거나 찾아보기 위하여 작성하는 보고서이다.
행사보고서	어떤 일을 시행하기 위하여 작성하는 보고서이다.

4. 보고서의 내용전개 순서

보고서의 종류에 따라 보고서의 기술형식이 달라진다. 그리고 보고서의 기술 형식(내용 전개 방식)은 보고서의 성격이나 내용 또는 개인적인 취향에 따라 다르다. 또한, 각급기관과 조직에 따라 조금씩 다르다.

그러나 그 종류나 성격이 다를지라도 보고서는 일정한 틀을 요한다. 즉 보고서마다 요구하는 사항이 있다. 그 요구하는 사항이 무엇인가를 확실히 파악하여

그 사실을 기록하고, 문제의식을 가지고 향후 대책을 제시하는 등의 보고서의 형태에 맞추어 간단명료하고 확실하게 기재하는 것은 모든 보고서의 공통된 사항이라 할 수 있다.

법령에서 요구하는 보고서의 작성요령은 그 법령이 명시한 대로 작성하면 된다. 법령에서 요구하는 보고서는 별지 서식으로 정형화되어 있으며, 대부분 보고서 작성방법이 구체적으로 명시되어 있다. 여기서는 법령에서 정하지 않는 보고서에 대해서만 한정하여 설명하기로 한다.

아래에 제시하는 보고서는 유형별로 기본적인 항목만을 다룬 것이다. 따라서 보고서의 유형에 따라 일부 항목을 증감하거나 삭제 또는 변경하여 사용할 수 있다. 여기서는 편의상 보고서의 표지와 차례는 생략하고, 보고서의 서론, 본론 및 결론 부분만을 가지고 설명하고자 한다. 일반적으로 보고서는 다음과 같은 순서에 따라 내용을 전개한다.

구분	내용 전개 순서(기술형식)
일반적인 보고서	제목, 보고개요 (내용요약 또는 보고배경, 보고목적과 필요성, 보고경과 등), 보고 내용 본문 (현황과 실태, 추진경과(경위), 문제점 또는 쟁점, 국내외 사례 분석, 대안 비교·분석 등), 결론부분 (대책·대안 또는 개선방안 제시, 기대효과, 향후계획 (향후 추진계획과 추진일정, 예산조치사항, 관련부처 협의사항, 법령개정사항 등), 건의사항 * 참고자료 첨부 가능, * 작성일자, 작성지(작성부서) 표시(이하 동일)
정책보고서	제목, 보고개요 (보고 목적과 필요성, 진행경과), 현황과 문제점 (문제의 현황과 실태, 원인분석, 지금까지 대응사례, 국내·외사례 등 참고자료), 정책수단과 대안 (정책의 대상(고객)과 소요자원, 문제를 해결하기 위한 정책대안, 기대(예상)효과), 추진계획 (정책집행계획: 인적·물적 활용계획 / 정책홍보관리 계획 / 정책품질관리계획: 정책점검과 평가계획), 건의 및 제안
계획보고서	제목, 보고개요 (보고의 목적과 필요성, 보고경위 또는 경과 등), 보고 본문 내용 [현황과 실태, 추진경과(기 추진계획인 경우에만 표시), 성과와 반성(기 추진계획인 경우에만 표시), 계획내용, 추진체계(추진조직과 역할, * 체계도), 추진방법과 절차, 결론부분 (기대효과), 향후계획 (추진계획과 일정, 예산·물자 등의 소요와 그 확보방법 등)

구분	내용 전개 순서(기술형식)
대책보고서	제목, 보고개요 (보고의 목적과 필요성, 보고경위 또는 경과 등), 보고 본문 내용 (현황과 실태, 추진경과(경위), 문제점 또는 쟁점, 현 상태와 문제점 또는 쟁점의 원인분석, 지금까지의 대책 분석(기 대책보고를 한 경우), 국내외 유사사례분석, 대안 검토·분석 등) , 결론 부분 (해결방안, 해소방안, 개선방안, 대안 또는 대책 제시, 기대효과), 향후계획 (추진계획과 추진일정, 조치사항 등), 건의사항과 제안 등 * 사안에 따라 항목 가감 가능
검토보고서	제목, 검토개요 (검토배경 또는 검토목적 등), 검토내용 (현황과 실태, 문제점 또는 쟁점, 대안 비교분석), 검토결과 (대안 또는 개선방안 제시), 건의 등
실시보고서	제목, 실시목적, 계획내용요지, 추진상황, 계획 대 실적의 비교·평가, 향후계획
결과보고서	제목, 목적, 사업(계획)개요, 사업추진내용, 계획 대 실적의 비교와 평가, 향후계획
현황보고서	제목, 목적, 사업계획개요, 추진상황, 문제점, 전망과 추세, 대책, 향후계획
연구보고서	제목, 연구목적, 연구내용(현황, 문제점 등), 대책, 기대효과, 향후계획, 참고자료(연구활동 경과와 부속자료 등)
조사보고서	제목, 조사목적, 조사기간, 조사대상, 조사방법, 조사항목(사건내용), 조사결과분석·평가, 향후대책
행사보고서	

가. 일반적인 보고서의 내용전개 순서

일반적인 보고서 제목

(2010. 1. 11. (월), ○○○과)

▶ 목적 등 ……하기 위하여 …… 강화방안을 보고드립니다.

- 서론 부분: 보고개요
 - 내용요약 또는 보고배경
 - 보고목적과 필요성(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
 - 보고경과
- 본론 부분: 보고내용 본문
 - 현황과 실태
 - 추진경과(경위)
 - 문제점 또는 쟁점
 - 국내·외 사례분석
 - 대안 비교·분석
- 결론 부분: 보고결과
 - 대책·대안 또는 개선방안 제시
 - 기대효과
- 향후 계획: 향후 추진계획과 추진일정, 조치사항 등 기재
 - 향후 추진계획과 추진일정
 - 예산조치사항, 관련부처 협의사항, 법령개정사항 등
- 건의사항 등

나. 정책보고서의 내용전개 순서

정책보고서 제목

(2010. 1. 11. (월), ○○○과)

▶ 목적 등 ……하기 위하여 …… 강화방안을 보고드립니다.

- 서론 부분: 보고개요
 - 보고목적과 필요성(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
- 본론 부분: 현황과 문제점 등
 - 문제의 현황과 실태
 - 원인분석
 - 지금까지의 대응사례
 - 국내·외 사례 등 참고자료
- 결론 부분: 정책수단과 대안
 - 정책의 대상(고객)과 소요자원
 - 문제를 해결하기 위한 정책대안
 - 기대(예상)효과
- 추진 계획: 향후 추진계획과 추진일정 기재
 - 정책집행계획: 인적·물적 활용계획
 - 정책홍보관리계획
 - 정책품질관리계획
 - 정책점검과 평가계획
- 건의 및 제안

다. 계획보고서의 내용전개 순서

계획보고서 제목

(2010. 1. 11. (월), ○○○과)

▶ 목적 등 ……하기 위하여 …… 계획을 보고드립니다.

- 서론 부분: 보고개요
 - 보고목적과 필요성(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
 - 보고경위(경과)(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
- 본론 부분: 보고본문 내용
 - 현황과 실태
 - 추진경과(기 추진계획인 경우에만 표시)
 - 성과와 반성(기 추진계획인 경우에만 표시)
 - 추진체계: 추진조직과 역할, * 체계도
 - 추진방법과 절차
- 결론 부분: 기대효과
- 향후 계획: 향후 추진계획과 추진일정 기재
 - 추진계획과 일정
 - 예산소요와 확보방법
 - 물자소요와 확보방법

라. 대책보고서의 내용전개 순서

대책보고서 제목

(2010. 1. 11. (월), ○○○과)

▶ 목적 등 ……하기 위하여 …… 대책을 보고드립니다.

- 서론 부분: 보고개요
 - 보고목적과 필요성(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
 - 보고경위(경과)(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
- 본론 부분: 보고내용 본문
 - 현황과 실태
 - 추진경과(경위)
 - 문제점 또는 쟁점
 - 현 상태와 문제점 또는 쟁점의 원인분석
 - 지금까지의 대책분석(기 대책보고를 한 경우에만 표시)
 - 국내외 유사사례 분석
 - 대안 검토·분석
- 결론 부분: 해결·해소·개선방안, 대안 또는 대책 제시 등
 - 해결·해소·개선방안
 - 대안 또는 대책 제시
 - 기대효과
- 향후 계획: 향후 추진계획과 추진일정 기재
 - 추진계획과 추진일정
 - 조치사항 등
- 건의사항과 제안 등

마. 검토보고서의 내용전개 순서

검토보고서 제목

(2010. 1. 11. (월), ○○○과)

▶ 목적 등 ……하기 위하여 ……을 보고드립니다.

- 서론 부분: 검토개요
 - 검토배경 또는 목적(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
- 본론 부분: 검토내용 본문
 - 현황과 실태
 - 문제점 또는 쟁점
 - 대안 비교·분석
- 결론 부분: 검토결과
 - 대안 또는 개선방안 제시
- 건의 등

바. 실시보고서의 내용전개 순서

실시보고서 제목

(2010. 1. 11. (월), ○○○과)

▶ 목적 등 ……하기 위하여 ……을 보고드립니다.

- 실시 목적
 - 실시 목적(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
- 계획내용 요지
 - 실시계획 내용을 핵심사항 위주로 기재
- 추진상황
 - 추진현황과 실태
 - 추진경과
- 계획 대 실적의 비교·평가
 - 단순한 실적 나열이 아니라 분석을 통한 비교·평가
- 향후계획

사. 결과보고서의 내용전개 순서

결과보고서 제목

(2010. 1. 11. (월), ○○○과)

▶ 목적 등 ……하기 위하여 ……결과를 보고드립니다.

- 목적
 - 목적(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)

- 사업(계획)내용 개요
 - 사업(계획) 내용을 핵심사항 위주로 기재

- 계획 대 실적의 비교·평가
 - 단순한 실적 나열이 아니라 분석을 통한 비교·평가

- 향후계획

아. 현황보고서의 내용전개 순서

현황보고서 제목

(2010. 1. 11. (월), ○○○과)

▶ 목적 등 ……하기 위하여 ……현황을 보고드립니다.

- 목적
 - 목적(보고서 제목 밑에 쓰지 않는 경우만 표시)
- 사업(계획)내용 개요
 - 사업(계획) 내용을 핵심사항 위주로 기재
- 추진상황
 - 추진현황과 실태
 - 추진경과
- 문제점
 -
- 전망과 추세
 -
- 대책
 -
- 향후계획

5. 보고서 작성 과정

가. 준비단계

준비단계의 주요내용은 크게 보고내용의 확인과 보고서 작성계획 수립이다.

나. 작성단계

작성단계의 주요내용은 자료수집·분석, 형식결정 그리고 보고서 작성이다.

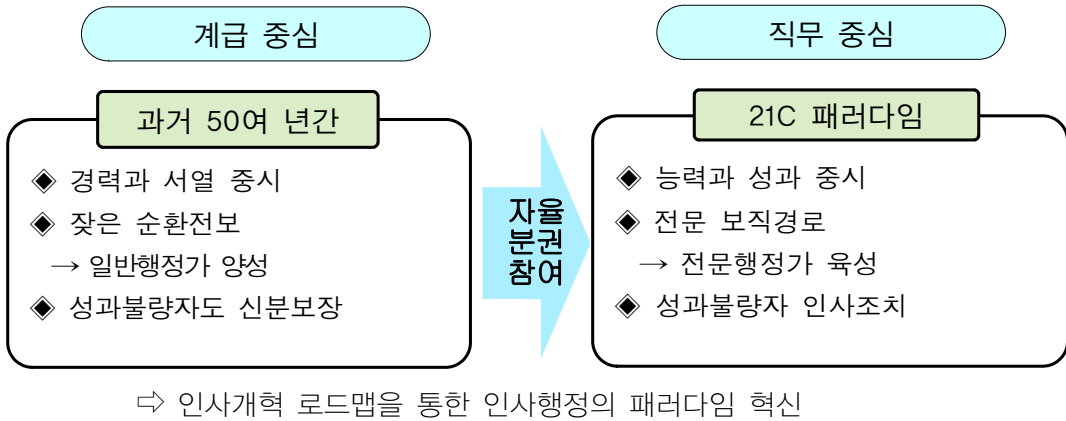
다. 검토단계

검토단계에서는 보고내용 및 형식을 검토하는 단계이다. 당초 의도대로 보고내용이 작성되었는가, 형식은 적합한가 등을 검토한다. 그리고, 문장구성, 통계의 숫자(계수 등)를 확인한다.

제 5 절 보고서 작성 시 기본원칙 지키기

1. 간결성의 원칙

보고서 작성에서 가장 중요한 원칙이다. 보고서는 간결해야 한다. 산뜻해야 한다. 세익스피어가 한 말이다. “간결은 지혜의 정신이다.” 처칠이 한 말이다. “보고서는 한 장으로 족하다. 더 긴 것은 비서가 곧장 쓰레기통으로 보낼 것이다.” 문장이 길어지면 내용 이 애매모호(曖昧模糊)하거나, 문장도 정확하지 않은 비문(非文)이 되기 쉽다. 다음은 (구) 중앙인사위원회의 인사혁신의 기본방향의 한 부분이다.



간결성

로마의 카이사르, 영국의 처칠, 미국의 링컨 등 위대한 커뮤니케이터로 꼽히는 이들 연설의 공통점은 **간결성**이었다. **사실 위주**로 구성해 주제가 간단명료하게 전달되고 대중을 강렬하게 설득할 수 있었던 것이다.

* 출처: 세계일보(2005. 9. 26.)

2. 목적성의 원칙

보고서는 목적이 분명해야 한다. 목적이 분명해야 올바른 보고서를 작성할 수 있다. 보고서를 쓰기 전에 목적을 생각해야 한다. 다음은 경기도 보고서 중의 하나이다. 보고서의 목적이 분명하다.

◆ 글로벌시대에 대응하고, 세계로 뻗어나는 미래 역동적 성장주체로서 『세계속의 경기도』 이미지를 구축하여 지역성장을 촉진시킬 수 있는 독립적이고 차별화 된 『경기도 브랜드 개발』을 위한 종합추진계획임.

3. 핵심내용의 원칙

핵심 내용은 보고서에서 가장 중요한 사항이다. 이는 신문기사에서의 제목과 같다. 핵심 내용이 무엇인지를 먼저 결정하는 것은, 정책(사업)의 추진 방향에 대해 미리 결정하는 것이 된다.

4. 성실성의 원칙

보고서는 성실하게 작성해야 한다. 지성이면 감천이라는 속담이 있듯이, 보고서에는 정성과 혼(魂)이 들어가야 한다.

추 “인수위 문서에 魂 들어가야”

■ 시무식서 ‘혼의 실용론’ 강조

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

상황했지만 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 “나라를 14년, 대한민국을 5년 언급했다. 그가 연설이나 강연 등을 통해 이치런 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 열매이면 5년 전, 10년 전 인수위와 똑같다.”고 경고성 발언도 곁들였다.

이 당선인은 특히 공무원들의 ‘부처 이기주의’에 체기를 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 말라”고 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 흥성할지만 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. 부서 속의 문장을 들고 온 사람의 생각이 바뀌지 않았다. 그걸 보고 지도자들이 모두 속은 것이다. 그럴 5년 뒤에 또 같은 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(이와) 환경에 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 마음만 살짝 바꾸면 잘될 것 같다. 감수를 갖고 정권을 연장하려 하면 안된다. 뒤에 숨어 수군수군대는 것은 없었으면 좋겠다.

문서에는 혼이 들어가야 한다.”라고 인수위원회와 전문위원들을 다잡았다.

이날 시무식에 참석한 한 인사는 “전에 없이 강한 어조였다. 이 당선인의 결의가 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 날빠른 행보를 이어갔다.

김지훈기자 kjh@seoul.co.kr

2008.1.1. 서울신문

5. 현장성의 원칙

보고서가 살아있으려면 현장감이 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 보고를 강조한 대목이 나와 있다.

김중수 경제수석의 불만

재정부 워크숍서 “보고 제대로 해달라” 주문

“어실픈 보고서는 바로 퇴짜 맞는다. 일선 부처가 고민 좀 해서 현장감 있게 보고서를 만들어 보게 해 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 뜻하지 않은 지적에 당황할 때가 많다는 것이다. 그는 특히 “‘이래서 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 플로업 해 달라는 주문이다.

이 같은 김 수석 발언은 국정기획수석실 등 관련 수석실과의 보이지 않는 경쟁이 신경 쓰인다는 뉴앙스가 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

6. 창의성의 원칙

보고서는 차별화된 창의성과 독창성이 있어야 한다. 창의성과 독창성이 있어야 보고서가 참신하다. 옛날 보고서를 그대로 베껴 쓰거나, 다른 보고서의 내용을 그대로 옮겨 쓰면, 창의성이 떨어진다. 2. 직장 월례회 조희시 ○○○ 행정안전부장관은 선진국이 되려면, 선진 공무원이 되려면 창의성이 있어야 한다고 강조하였다.

7. 실용성의 원칙

보고서는 쓸모가 있어야 한다. 활용가치가 높은 보고서를 작성해야 한다. 열정과 끈기로 작성한 보고서가 무용지물이 되어서는 안 된다.

李대통령 “바로 이거야 !” 법무부 극찬

***업무보고서 흑백인쇄에 “실용적... 내용도 흡족”**

부처별 업무보고에서 공무원들의 무사안일을 매섭게 질타하던 대통령께서 법무부를 극찬한 것으로 21일 알려져 관심을 모으고 있다.

이 대통령은 지난 19일 정부과천청사에서 김경한 법무부 장관으로부터 업무보고를 받으면서 “보고서 용지가 컬러로 작성된 다른 부처와 달리 흑백으로 인쇄돼 있어 좋다”고 칭찬했다. 이에 소병철 기획조정실장은 “컬러로 인쇄를 하면 한 부당 2만원이 들어 비용을 아끼기 위해 흑백으로 인쇄했다”고 말했다.

그러자 이 대통령은 “바로 그 점을 말하려고 하는 것이다. 법무부가 실용적으로 잘 했다”고 거듭 칭찬했다. 허례를 싫어하는 MB식 실용주의를 드러내는 대목이다.

대통령의 칭찬은 업무보고 내용으로도 이어졌다. 이 대통령은 “업무보고 내용이 아주 알차게 되었다고 본다. 보고를 받으면서 법무부의 긍정적인 측면을 많이 찾았다. 내가 생각한 것보다 검찰이 더 많은 변화를 가져오려고 노력하고 있어 매우 다행스럽게 생각한다”고 말했다. (중간생략)

[문화일보] 2008-03-21 08면 총03면 사회

김세동기자 sdgim@munhwa.com

8. 분석성의 원칙

보고서는 심층적으로 분석을 하여 작성해야 한다. 심층분석을 잘 해야 올바른 대책과 대안이 도출된다. 심층분석없는 보고서는 신뢰성을 잃게 된다. 왜냐하면, 작성자의 주관이 들어갈 우려가 있기 때문이다. 객관적 사실(자료와 통계)을 가지고 심층적으로 분석해야 올바른 대책과 대안이 나온다.

李대통령 “분석없이 대처하면 안 된다”

[동아일보] 2008-06-05 05면 총45면 종합

(앞부분 생략)

시중 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

9. 명확성(명료성)의 원칙

보고서는 명확(명료)해야 한다. 구체적인 용어를 사용해야 한다. 보고하는 목적과 주된 내용이 무엇인지를 명확(명료)하게 제시해야 한다. 보고의 내용이 명확성(명료성)이 떨어지면 궁금증이 생기고 질문하게 된다. 보고의 내용이 명확성(명료성)이 있으려면 통일성, 일관성, 구체성의 3가지 요건을 갖추어야 한다.

명확성(명료성)의 3가지 요건

글에 있어서 통일성이란 글을 구성하는 모든 단락들 (paragraphs)이 글의 주제 (subject)와 상호연관을 가지고 조리 있게 구성이 되고 그러한 단락들 또한 각각의 단락이 가지고 있는 소재 (topic)와 연관되어 조리 있게 구성이 되어 있음을 말한다. 일관성이란 단어, 구, 절, 문장이 서로서로 문맥상 앞, 뒤가 잘 연결이 되어 읽을 때, 의미 상으로 결림이 없는 것 끝으로, 구체성이란 글을 구성하는 각각의 단락이 가지고 있는 소재가 그 소재를 뒷받침하는 구체적인 내용으로 충분히 설명이 되어 있는 것을 말한다.

10. 용이성(平易성)의 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 괄호안에 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.

11. 포괄성의 원칙

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 꼼꼼히 다시 한번 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 부단한 연습을 하는 것도 대단히 유용하다. 보고서를 읽고 궁금증이 없어야 한다. 질문이 없도록 작성하여야 한다. 이렇게 하기 위해서는 부단한 노력과 훈련을 해야 한다.

12. 객관성의 원칙

보고서는 주관성을 배제해야 한다. 보고서에 믿음을 주기 위해선 가능한 한 객관적인 사실을 숫자로 표기하거나 실제 경험이 들어가야 한다. 보고서는 객관성을 유지해야 공정성이 확보된다. 객관성이 약한 논리를 사용하지 않도록 해야 한다.

13. 논리성의 원칙

보고서는 논리가 있어야 한다. 논리적 모순이 없어야 한다. 논리의 비약은 금물이다. 객관성이 약한 논리를 전개해서는 안 된다. 잘못된 논리 하나가 보고서 전체의 신뢰를 떨어뜨린다. 내용이 물 흐르듯 자연스럽게 전개되려면 논리적 배열이 중요하다. 평소에 **신문사설 또는 찬반토론 내용**을 꾸준히 학습하면 논리력을 배양하는데 아주 도움이 된다. **배경지식**은 문장을 논리적으로 전개하는데 많은 도움을 준다.

14. 일관성의 원칙

일관성이란 단어, 구, 절, 문장이 서로서로 문맥상 앞, 뒤가 잘 연결이 되어 읽을 때, 의미 상으로 결림이 없는 것을 말한다. 논리를 전개할 때, 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 전문인력 공직진출 확대
 - 기술직·이공계 전공자의 4급이상 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 공직임용확대를 위한 지원시스템 구축’에서 ‘지원시스템 구축’은 하나의 정보기술을 이용한 수단이므로, 상위 항목으로 대표성이 부족하다. 따라서 ‘장애인의 공직임용확대’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

15. 중복삭제의 원칙

동일한 단어가 반복되어서는 안 된다. 보고서를 작성한 후에 처음부터 끝까지 차분한 마음으로 읽어야 한다. 읽는 과정에 반복된 표현이나 유사한 표현을 발

견하게 될 것이다. 관리자들은 보고서를 읽다가 반복 또는 중복되는 단어가 나오면 짜증을 낸다.

16. 정확성의 원칙

보고서는 정확해야 한다. 내용뿐만 아니라 형식도 정확해야 한다. 내용상 하자(흠)가 있어서는 안 된다. 「사무관리규정」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·탈자는 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 주소는 정확해야 한다. 다른 통계를 인용한 경우에는 해당 기관 또는 해당 부서에 확인하고 사용하여야 문제가 발생하지 않는다.

17. 단어 선택의 원칙

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 전문용어는 풀어서 사용해야 한다. 하나의 개념에 하나의 단어를 사용해야 한다. 다음은 (구) 중앙인사위원회의 업무보고 중 일부이다. 어떤 단어를 잘 선택했는지 분석해 보자.

=====

④ 여성·장애인·이공계 등 소수집단 공직임용 확대

=====

18. 반복 점검의 원칙

보고서는 **반복점검이 생명**이다. 반복점검을 통해 **추가할 부분, 수정할 부분, 빠진 부분**을 찾을 수가 있으며, **중대한 오류**를 찾을 수가 있다.

빈틈없이 작성된 보고서를 대할 때에 그 내용에 **신뢰감**을 갖게 되며, 그 보고서에 포함된 제안은 **설득력**을 갖게 된다. 필자는 사소한 것이지만, 보고서에 페이지 번호를 넣지 않아서 보고서의 내용 전체에 대한 신뢰도를 잃게 된 경험이 있음을 밝혀 둔다.

법제처 ○○국장이 하는 말이 있다. 법령개정안을 국장들이 큰 소리로 읽을 때, 법제처장은 눈을 감고 듣다가 잘못된 부분을 찾아낸다고 한다. 따라서 작성된 보고서는 큰 소리로 수없이 읽어보아야 한다. 그러면, 어느 부분이 매끄럽지 못한지, 어법 상 맞지 않는지를 알 수가 있다.

19. 오류 찾기의 원칙

이 부분은 **종합적인 분석**을 통해 오류를 찾아내야 한다. 즉 논리상 오류가 없는지, 일관성과 체계성을 갖추고 있는지를 살펴야 한다. 「사무관리규정」 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.

20. 예술성의 원칙

보고서는 내용도 중요하지만, 형식도 중요하다. 속담에 “**보기에 좋은 떡이 먹기에도 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. 그

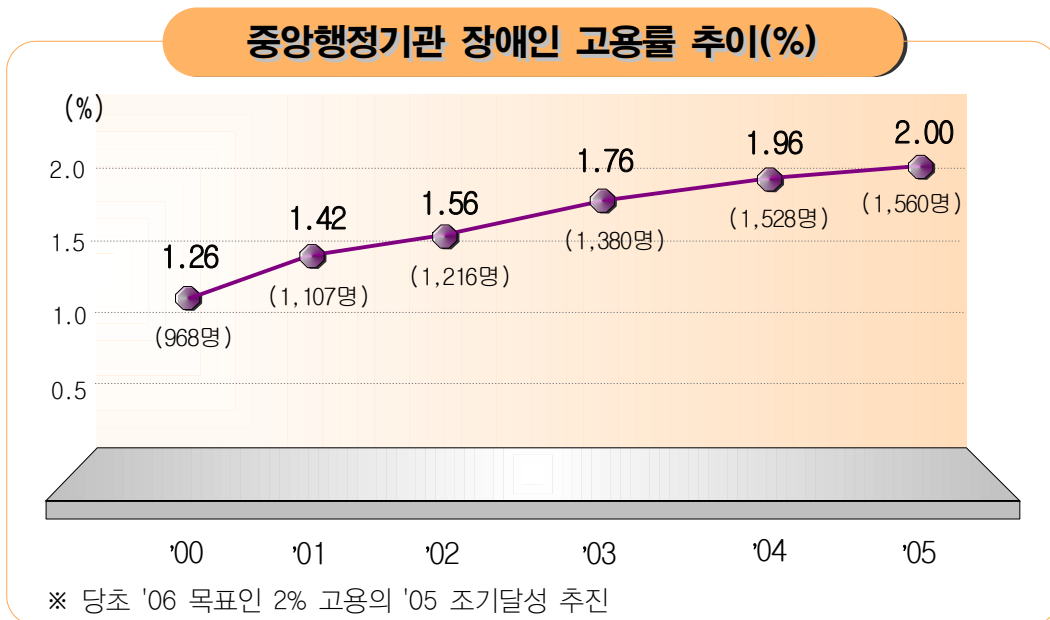
러나 너무 지나치면 좋지 않다.

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

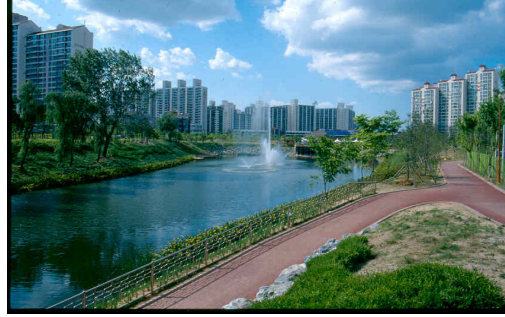
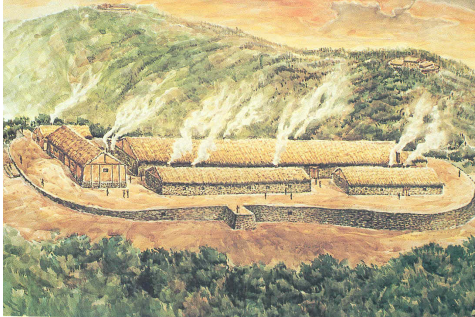
구 분	'04.12	⇒ '05.7	⇒ '05.12	☞ 현좌표
중앙부처 (4단계 이상)	38.8%	75.1%	81%	<u>확산단계</u>
자치단체 (3단계 이상)	2.0%	46.4%	75.6%	<u>실행단계</u>

* 총 5단계 기준: 미착수 → 도입 → 실행 → 확산 → 내재화

* 출처: 2006년도 구 행정자치부의 업무계획의 일부



□ 동구릉 주변정비사업: 문화재 보수정비 국비지원 확정 후 추진



보고서 작성의 일반 원칙 설정

(대통령비서실 보고서 품질향상 연구팀)

일부 내용은 위에서 설명한 원칙과 중복되지만, 대통령비서실 「보고서 품질향상 연구팀」에서 설정한 보고서 작성의 일반원칙을 소개하면 다음과 같다.

1. 원칙 1: 보고서의 목적이 명확해야 한다.

보고서를 읽는 사람이 어떻게 해 주기를 바라는 것인지 서술해야 한다.

2. 원칙 2: 보고서는 수요자의 입장에서 작성해야 한다.

작성자의 선입견을 배제하고 수요자의 정확한 판단에 도움이 되도록 작성해야 한다.

3. 원칙 3: 보고서를 효율적으로 작성해야 한다.

작성하는 사람과 읽는 사람의 시간을 아껴줄 수 있어야 한다.

4. 원칙 4: 보고서는 그 자체로서 완결성을 가져야 한다.

다시 질문하는 사항이 없도록 만들어야 한다.

5. 원칙 5: 기본적인 보고서 형식을 준수해야 한다.

잘된 보고서 등을 연구하여 보고서 수준을 향상시켜야 한다.

삼성형 보고서의 특징

1. 첫 장에서 승부를 보라. 제목을 잘 뽑아야 한다.
2. 결재권자가 선호하는 핵심 용어를 사용하라.
3. 오·탈자가 없어야 한다. 정성과 신뢰도의 기준이다.
4. 한 장에 하나의 주제를 담는다.
5. 옷을 잘 입혀라. 보기 좋아야 한다.

글쓰기의 생명

글쓰기의 생명은 글쓴이의 자유롭고 창의적이며 심층적인 사고력(=생각하는 힘)과 일관성 있는 논리 전개 능력, 개성적이고 독창적인 문장 표현력에 있다.

제 6 절 보고서 작성 시 자주 범하는 오류 유형 알기

1. 목적이 불분명하다.

제목과 본문내용을 보고 이 보고서를 왜 작성했는지가 명확하지 않는 경우이다.

2. 일관성이 없다.

일관성이란 단어, 구, 절, 문장, 단락이 서로 문맥상 앞, 뒤가 잘 연결이 되어 읽을 때, 의미 상 결림이 없는 것을 말한다. **다음은 어느 보고서의 목적부분이다. 표현상 일관성이 없는 부분이 있다. 수정안을 보기 전에 한 번 스스로 찾아 수정해 보자.**

「풍수해보험법」 시행에 따라 풍수해로 인한 주민의 재산피해를 신속하고 공정하게 보상하고 **방재의식 제고를 위하여** 풍수해보험 시범사업을 실시하고자 함.

〈수정안〉

「풍수해보험법」 시행에 따라 풍수해로 인한 주민의 재산피해를 신속하고 공정하게 보상하고 **방재의식을 제고하기 위하여** 풍수해보험 시범사업을 실시하고자 함.


* 수정 이유: 문장 표현 상 일관성 유지가 필요함. 즉 목적어와 동사의 표현을 일관성 있게 유지해야 함.

3. 논리상 오류가 많다.

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 범하는 **형식적 오류**와 언어 사용이나 자료 사용의 잘못, 또는 심리적 요인에 의해 범하게 되는 **비형식적 오류**가 있다. 어떤 말이나 글에 오류가 있는가 없는가를 판단하기 위해서는 다음의 절차에 따라 확인해 보는 것이 좋다.

언어 논리-오류의 종류(1)

- (1) **심리적 오류**: 논지에 대해 심리적으로 설득시키려 하면 오류를 범하게 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 살아가란 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 권위에의 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 범하게 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 **무지예의 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 하겠나. 자기 칼을 돌려달라니 돌려 줄 수밖에.  살인에 사용된 칼을 돌려 줘.

언어 논리-오류의 종류(2)

- 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 빵집에 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. \Leftrightarrow 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 질문

- 함으로써 수궁하게 만드는 오류
- 예) 저한테 한 표를 던져 살기 좋은 나라를 건설해 보지 않으시겠습니까?
- (3) 언어적 오류: 언어를 잘못 사용하면 오류를 범하게 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 않고서야 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?

4. 중요한 내용(핵심내용)이 빠져 있다.

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.

5. 통계숫자, 성명, 주소, 외국어 등을 잘못 기재한다.

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.

6. 한글맞춤법 등 어문규정을 지키지 않는다.

문법, 철자, 구두점 등 사소한 것도 (생명을 걸고) 지키는 것이 보고서의 성실도와 완성도를 높이게 된다. ‘이상’과 ‘이상’, ‘초과’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 문자에 사용하되, 문장의 맨 뒤에서 앞뒤를 연결한다.

“총무**과와** 행정**과의** 남자 **및** 여성**과의** 여자

7. 법령제명 띄어쓰기 원칙을 지키지 않는다.

예를 들면, 본문에 법령명을 공공기관의정보공개에관한법률 또는 사무관리규정으로 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」, 「사무관리규정」

8. 법조항의 근거를 잘못 표시한다.

예를 들면, 보고서 본문에 법령의 근거를 「공공기관의 정보공개에 관한 법률」 제 7조(비공개대상정보)로 명시한 경우이다. 정보공개법령 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.

9. 내용이 부실하여 의사결정권자가 판단을 할 수 없다.

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

10. 내용이 너무 많아 읽는 자의 시간을 빼앗는다.

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

11. 다각적인 분석이 없고 문제의식이 없다.

보고서는 입체적인 분석을 할 때, 근본적인 문제의식을 갖고 분석할 때, 그 빛이 더 난다. 정책의 추진배경, 추진근거, 현황과 실태, 문제점과 대책, 기대효과, 개선방안, 대책, 활용방안 등에 대하여 다각적인 분석이 필요하다. 그리고 정책에 대한 근본적인 문제의식을 갖고 분석해야 한다.

12. 기본이 안 된 보고서가 있다.

기본이 안 된 보고서는 보고받는 자를 실망시킨다. 어떤 보고서는 기본적인 틀 등 형식조차도 갖추어져 있지 않다. 기본에 충실해야 한다.

13. 별첨사항과 참고사항을 본문에 넣어 중요도를 떨어뜨린다.

본문에 담을 내용인지, 별첨에 담을 내용인지를 구분하지 않는 것이 문제이다. 본문에 많은 사항을 담으려고 하면 초점이 분산되고, 핵심사항을 파악하는데 집중력을 떨어뜨리게 된다.

14. 정책이력이 없다.

보고서 중 정책보고서는 정책이력이 소상하게 제시되어야 하는데, 그렇지 못한 경우가 많아 올바른 정책판단을 하기가 어렵다. 즉 정책의 발전과정, 정책문제와 그 원인, 정책대상과 환경에 대한 분석, 정책의 영향평가와 갈등관리평가 등이 반영되어야 하는데, 그렇지 못한 경우이다.

15. 충분한 검증과정과 논의과정이 없다.

각급기관에서 어떤 정책을 수립할 때, 정책형성단계부터 충분한 검증과정을 거쳐야 하는데, 이를 소홀히 하여 해당 정책이 보류되거나 표류된 경우도 많다. 사실상 정책추진의 모든 단계(정책형성·정책결정·정책집행·정책평가 및 환류단계)에서 충분한 검증과정과 내실있는 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.

16. 추진근거, 추진취지와 추진배경이 없다.

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

17. 대응방안이 빠져 있다.

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

18. 구체적인 통계자료가 없다.

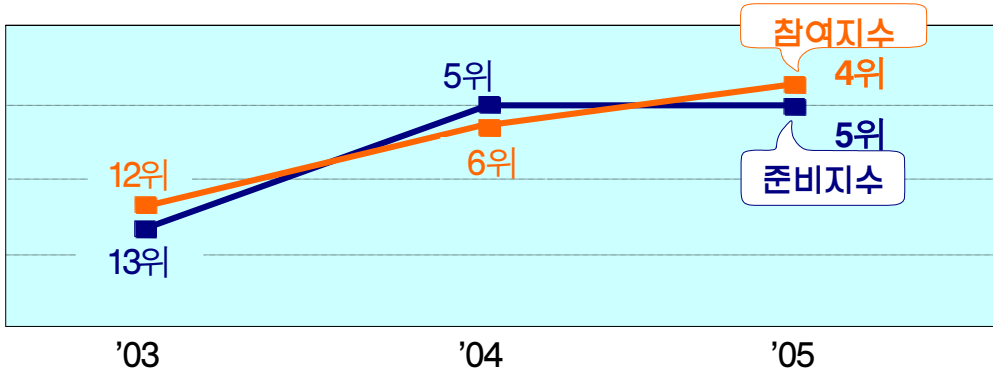
보고서에는 보고의 내용을 뒷받침할 수 있는 것이 객관적인 통계자료이다. 관리자는 보고의 핵심사항마다 관련 통계자료 등이 함께 제시될 때, 가장 흡족해 한다. 다음은 구체적인 통계자료가 제시된 경우이다.

□ 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

|| 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 세계2위



* 출처: 2006년도 구 행정자치부 업무계획의 일부

19. 심층분석이 없다.

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 등 심층분석이 없는 경우이다. 다음은 시계열 분석의 한 예이다.

20. 원인에 대한 체계적인 분석이 없다.

어떤 문제가 발생했을 때, 사건이 터졌을 때, 그 원인을 깊이 파고들어가서 분석해야 한다. 의사가 환자를 제대로 진단해야 올바른 처방을 할 수 있는 것처럼 정책담당자인 공무원들은 어떤 현상에 대한 원인을 근본적으로 분석해야 한다. 원인을 제대로 분석해야 올바른 대안과 대책이 나온다.

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.

21. 사전에 충분한 점검을 하지 않는다.

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.

22. 결정권자의 의중을 모르고 작성한다.

보고서는 보고받는 자 또는 정책결정권자의 의중을 깊이 헤아려 그에 맞게 작성해야 하는데, 그렇지 않아 재작성하는 경우가 많다.

23. 숲을 보지 못하고 나무만 본다.

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.

24. 제목과 내용이 일치하지 않는다.

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 경우이다.

25. 현장감이 떨어진 보고서를 작성한다.

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

“현장 목소리 빠진 백화점식 보고”

[○○일보] 2006-12-29 8면

28일 ○○시가 마련한 ○○경제발전 중장기계획 보고서를 둘러싸고 산·학계 인사들과 대전시 공무원들간 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 30여분간 설전을 벌였으며 급기야 회의를 주재한 ○○○정무부시장까지 가세해 아슬아슬한 분위기를 연출하기도 했다. 이 과정에서 중장기계획 보고서와 요약책자간 사업예산계획이 서로 맞지 않아 대전시측이 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 것 들을 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 산업용지 미리 준비 못해 어려움을 겪고 있는 건 사실”이라며 “시가 기반시설 안한다고 하는데 보고서를 보면 산업용지 100만평 조성 등 내용이 다 있다”고 말했다.

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

26. 장미빛 보고를 한다.

희황찬란한 미사어구를 사용하고, 실현불가능한 정책을 그럴듯하게 포장해서 보고를 해서는 안 된다.

"보고서, 장미빛 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 장미빛 청사진만을 제시하고 있다고 지적했다.

첫 토론자로 나선 ○○○ 농협○○본부 부분부장은 ☞감귤조수입 목표를 보면 현재 5천억원에서 7천2백억원으로 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 1만4천달러인데 2030년까지 3배 올리는 것으로 돼 있고 2차산업진흥방안을 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 9백억원에서 1천억원으로 나와 있다☜며 이는☞국내 전체 피해액을 ○○지역의 산업비중으로 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)

27. 요약문의 완성도가 떨어진다.

보고서의 분량이 많아 요약문을 작성하여 보고하는 경우 실수하기 쉬운 부분은 그 내용이 본문에 있다고 할 때이다. 그것은 요약문을 잘못 작성하는 것을 스스로 인정하는 것이 되므로, 요약문도 본문처럼 완전성(완결성, 포괄성)을 지녀야 한다. 압축된 요약문을 작성하는 것이 대단히 중요하다. 요약문 1장으로 승부를 걸만큼 최대한 압축하고, 함축적인 용어를 사용하여야 한다.

제 7 절 보고서의 요약

보고서 요약도 중요하다. 많은 분량의 보고서를 1장에 요약하는 것도 하나의 기술이다. 많은 분량의 보고서를 1장에 담는 것은 엄청난 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. 본문이 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.

제 5 장 유형별 보고서 작성법과 실제 사례

제 1 절 정책보고서 작성법과 실제 사례⁶¹⁾

1. 정책보고서의 작성원칙과 작성방법

가. 정책보고서의 작성 일반원칙

- ① 정책결정권자의 입장에서 알아야 할 핵심사항 중심으로 작성
 - 보고자는 자신이 알고 있는 정보를 장황하게 나열하지 말고, 정책 결정권자가 한 번에 이해할 수 있도록 **보고요지를 명확하게 작성**
- ② 다양한 관점을 반영하여 분석적·종합적으로 작성
 - 정책보고서는 특정이해집단, 특정관점이 아닌 전체적 입장에서 각각의 내용을 분석하여 이를 **종합적으로 균형있게 작성**되어야 함
- ③ 문제에 대한 근원적 해결방안을 제시
 - 문제의 1차적 원인만 찾아서는 곤란하며, 원인의 원인을 찾아 **문제의 핵심을 파악**하여 실효성 있게 해결방안을 제시해야 함
- ④ 정책결정권자가 조치해야할 일을 분명히 기술
 - ‘그래서, 내가 무엇을 해야 하는가?’ 하는 의문이 생기지 않도록 **정책결정권자가 조치해 주기를 바라는 사항을 명확히 제시**토록 함

나. 정책보고서의 작성방법

- ① 보고 개요 ② 현황과 문제점 ③ 정책수단과 대안 ④ 추진계획 ⑤ 건의와 제안

- ① 보고 개요
 - 어떠한 문제의식에서 비롯하여 정책을 기획하려고 하는지 등 **보고의 목적을 분명히 기술**되어야 함
 - 해당 정책이 어떤 국정운영 방향, 전략과 연계되어 있으며, 이를 어떻게 실천하기 위한 것인가를 **목적 지향적 설명**이 요구됨
 - 또한, 보고서가 어떤 **과정과 토론**을 거쳐서 현재의 보고서를 만든 것인지 한

61) 2007년 대통령비서실 보고서 품질향상 연구팀에서 발간한 「청와대 비서실의 보고서 작성법」의 내용을 요약한 것임.

눈에 보이도록 자세하게 경과를 밝혀야 함

② 현황 및 문제점

- 올바른 의사결정이 이뤄지기 위해서는 현재 상태에 대한 정확한 인식이 꼭 필요하므로 현황이 어떠한지를 객관적이고 구체적 사실에 기초하여 다각적으로 기술할 필요가 있음
 - 구체적 통계, 여론조사 결과, 현장조사 결과 등 입증할 수 있는 자료를 병행 제시
- **현황과 실태를 기술한 후** 이러한 상태가 발생하게 된 원인에 대해 단순히 문제점을 나열하는 수준이 아니라 **근본원인을 파악**
- 원인 분석 후 지금까지 **정부의 대응사례를 분석**
 - 최초 정책과 후속 정책의 결정과정 및 담당자, 정책수혜자의 만족도, 소외된 정책고객 등 파악
- 해당정책과 관련하여 민간이나 해외에서의 **유사 사례 및 효과를 분석하여 적용방안 마련**

③ 정책 수단·대안 분석

- 정책을 시행할 경우 어떤 고객이 해당 정책으로 인해 혜택 또는 불이익을 받게 될 정도를 검토하는 단계
- 정책목표, 사회적 비용, 소요예산 실행 가능성 등을 고려하여 **최적의 정책대안을 제시**해야 함
- **정책시행으로 인하여 어떠한 변화가 일어날 것이며** 현재 수준과 얼마만큼 달라질 수 있는지를 **예측하여 기재**함
 - 긍정적 효과이외에 발생할 수 있는 부작용, 문제점도 면밀히 사전 점검하고, 그 해결방안도 제시토록 함

④ 추진 계획

- 정책을 효과적으로 관리·집행하기 위하여 필요한 조직체계, 인적자원, 예산, 일정 등을 충분히 검토해 정책실행력을 확보
- 홍보 주요목표, 홍보대상별 전략, 홍보 방법 등 홍보 계획을 수립함
 - 홍보시 주요 메시지와 국정목표·방향과의 연계성 고려해야 함
- 정책수립시 진행과정 및 사후 평가계획, 평가요소를 점검하여 정책고객, 이해관계자 등의 의견을 모니터링하는 계획을 마련함

⑤ 건의 및 제안

- 정책결정권자가 어떠한 의사결정을 하기를 원하는지, 무엇을 조정해 주기를 원하는지를 명확히 서술해야 됨

2. 정책보고서의 점검표

(’06. 2.27. 0000, 00비서관실)

○○ 사업 기본계획 보고

보고 취지 및 개요

<ul style="list-style-type: none"> □ 보고 개요 <ul style="list-style-type: none"> ○ 보고 목적 및 필요성 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ ○ 진행 경과 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ 	<ul style="list-style-type: none"> · 보고 목적(정책 의제화의 이유)은 명확한가 · 그간의 진행 경과가 잘 정리되었는가
<ul style="list-style-type: none"> □ 현황과 문제점 <ul style="list-style-type: none"> ○ 실태 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ ○ 원인분석 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ ○ 지금까지의 대응 사례 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ 	<ul style="list-style-type: none"> · 문제의 현황과 실태는 어떠한가 · 문제의 원인은 무엇인가 · 지금까지 정부는 어떻게 대응해 왔는가 · 국내·외 유사 사례 등 참고자료는 제시되었는가
<ul style="list-style-type: none"> □ 정책수단과 대안 <ul style="list-style-type: none"> ○ 정책의 대상 및 소요자원 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ ○ 정책대안 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ ○ 예상 효과 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ 	<ul style="list-style-type: none"> · 명확한 정책대상(고객, 자원)이 결정되었는가 · 문제를 해결하기 위한 정책대안이 제시되었는가 · 정책을 통해 기대되는 효과가 제시되었는가
<ul style="list-style-type: none"> □ 추진계획 <ul style="list-style-type: none"> ○ 정책집행계획 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ ○ 정책홍보관리계획 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ ○ 정책품질관리계획 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ 	<ul style="list-style-type: none"> · 인적·물적자원 활용계획은 포함되었는가 · 향후 추진전략과 추진일정표가 제시되었는가 · 정책홍보계획과 방법이 제시되었는가 · 정책점검과 평가계획 등 정책품질관리 방법이 제시되었는가
<ul style="list-style-type: none"> □ 건의 및 제안 <ul style="list-style-type: none"> - ○ ○ ○ ○ 	<ul style="list-style-type: none"> · 수요자에게 건의 또는 제안하고 싶은 사항이 요약되었는가

3. 정책보고서의 실제 사례

가. 문제점과 원인분석을 잘한 정책보고서

청년실업의 원인 분석 보고

'04.7.6 국무회의 후 청년실업의 근본적 원인에 대한 분석·보고를 지시하셨는 바, 그 내용을 보고 드림

사회정책(노동비서관실, '04.8.6)

1. 청년실업 현황

- '04.6월 현재 청년(15~29세) 실업자 수는 387천명(전체실업자의 50.7%), 실업률은 7.8%(전체 실업률 3.2%의 2.4배 수준)
 - 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)
- 지표상으로는 청년실업 문제가 예년에 비해, 또는 여타 선진국에 비해 심각한 수준이라고 보기는 어려움
 - 청년실업률이 높은 것은 OECD 국가들에 나타나는 공통된 특징
 - * '03년 OECD 평균 전체 실업률 7.1%, 청년(15~24세) 실업률 13.3%
- 그러나 지표상보다 체감실업률은 훨씬 높다고 할 수 있는 바,
 - 이는 적극적 구직활동을 하지 않아 실업자로 분류되지는 않지만 취업 준비를 하는 "청년층 비경제활동인구"가 다수 존재하기 때문
 - 청년취업 애로층을 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 활동없이 쉬는 "유휴 비경제활동인구"도 241천명(생산가능인구의 2.4%) 존재

2. 청년실업의 원인

1) 수요 측면

□ 청년 일자리의 상대적 감소

- 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
- 노동력 활용도의 직접적 지표라 할 수 있는 **청년층 고용률**(취업자/생산가능인구)도 '96년 46.2%에서 '03년 44.4%로 감소하여 청년층 일자리가 상대적으로 감소하고 있음을 증명
 - * 전체 취업자 중 청년층 비율은 '97년 40.6%에서 '04년 31.0%로 감소
- 주요기업(30대 대기업 집단, 공기업, 금융업)의 취업자 수도 '97년 1,581천명에서 '04년 1,301천명으로 271천명 감소
 - 즉 청년층이 선호하는 “괜찮은 일자리(decent job)”가 크게 감소

□ 경력직 우선채용 관행의 확산

- 주요 기업들이 채용시 신규 졸업자보다 즉시 활용 가능한 경력 근로자를 채용하는 경향이 크게 증가
 - * 경력자 채용 비중(%) : 39.6('96) → 61.9('98) → 77.0('00) → 79.0('04)
- 경력직 채용 경향은 모든 학력에서 나타나며, 특히 **대졸이상인 경우** 경력중시형 채용구조로의 변화가 가장 크게 나타남

□ 청년층 일자리의 질적 저하

- 청년층 일자리가 상대적으로 감소하는 가운데 **고용의 질도 악화**
 - 300인 이상 대기업에서 청년층이 차지하는 비중은 점차 감소
 - * 300인 이상 대기업의 청년층 비중(%) : 36.7%('96) → 28.8('00) → 25.2('03)
- 청년층 임금근로자 중 **임시·일용직 비중도 크게 증가**
 - * 청년층 임시·일용근로자 비중 : 41.7%('96) → 54.4('00) → 49.7('03)

2) 공급 측면

□ 고학력화와 숙련불일치(학교와 노동시장의 괴리)

- 대학진학률이 급격한 증가하여 '95~'03년간 대졸자 18만명 증가
 - * 대학 진학률(%) : 27.2('80) → 68.0('00) → 79.7('03)
- 반면, 학교교육이 노동시장의 수요변화를 따라가지 못해 **인력수급의 양적·질적 불일치 발생**
- 이러한 학교교육과 노동시장의 괴리에 따라 **학교 - 노동시장의 이행이 장기화**
 - * 학교교육 종료 후 첫 일자리 취업할 때까지 소요기간은 평균 11개월
 - * 청년층 취업경험자 중 67.4%만이 6개월 이내 첫 일자리 취업, 13.4%는 2년 이상 장기미취업 상태 경험

□ 너무 높은 구직자의 눈높이

- 구직자가 받기를 **희망하는 임금과 실제 시장임금** 간에 상당한 격차 존재
 - * 전체 구직자의 희망임금은 131만원인 반면, 청년 임금근로자 실제 평균임금은 116만원 수준(노동연구원, 『한국노동패널』, 2002)
- 청년실업 문제가 심각한 반면, **중소기업 인력난**은 여전히 지속
 - * 중소기업 인력부족률(%) : 3.98('01) → 9.36('02) → 6.23('03) → 5.31('04)
- 이는 중소기업과 대기업간 **임금·근로조건 격차 등 노동시장의 이중구조**에서도 기인
 - * 대기업 대비 중소기업의 임금은 66% 수준, 법정외 복리비는 56% 수준인 반면, 산재율은 2.0배 수준

□ 청년층의 가족 의존성

- 우리나라 특유의 **가족의존 전통**도 청년층의 미취업을 야기하는 주요한 요인의 하나
- 부모와 함께 거주하는 청년층(가구원)의 취업률이 분가하여 독립한 청년층(가구주)의 취업률에 비해 낮게 나타남
 - * 미혼 남자의 취업률을 비교해 보면, 가구주인 경우는 87.2%, 가구원인 경우는 68.4%(통계청, 『경제활동인구조사』)

3) 진로지도, 직업안정 기능의 취약

- **청년층 취업알선**을 위한 공공·민간 직업안정기관과 학교의 제도적 기능이 취약

- 청년층 취업경험자의 주된 취업경로는 연고에 의한 경우가 50.6%, 그 중에서도 가족·친지의 소개에 의한 취업이 27.6%
- 청년층의 주된 구직경로는 신문·인터넷 등을 통한 응모(68.3%) 등으로 자구적 방식이 대부분

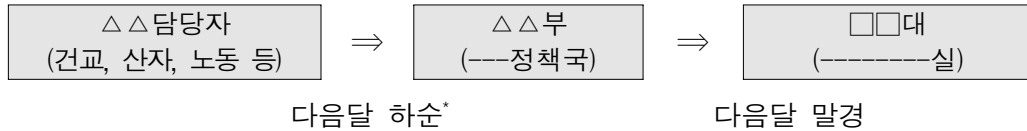
- 이상에서와 같이 청년층 실업문제는 경제상황, 인력수급의 불일치, 개인적 측면, 노동시장 인프라 미비 등이 복합적으로 작용
- 따라서 청년실업대책은 일자리 창출과 더불어 학교-노동시장의 원활한 연계, 노동시장 인프라 확충 등을 종합적으로 추진할 필요
- 노동부장관은 현재 진행중인 「청년구직자 대상 실태조사」 결과를 포함, 보다 구체적인 청년실업 원인 분석 및 대책을 연말에 보고드릴 계획

나. 보고서 형식을 잘 구비한 정책보고서

○○ 시스템 실효성 제고방안

금년 1월부터 정식 운영중인 ○○시스템의 운용현황을 평가하고 그간 드러난 운용상 미비점(속보성이 떨어지고 국지적 시장불안상황 반영 미흡 등)을 개선하기 위한 방안을 검토·보고드립니다

1. ○○ 시스템 구축 및 운용 현황
 - 04.1.30일 정책협의회에서 -----사전 대응하기 위한 종합적·체계적 위기관리 시스템을 구축키로 결정
 - 이에 따라 04.9월 ○○ 시스템을 구축
 - * '99년에 기 구축된 부문 외에 기타 부문을 추가
 - 04.9~12월간 모형의 유의성 검증 과정을 거쳐 금년 1월부터 정식 운영중
 - ○○ 시스템의 운용현황
 - 대외, 금융, 원자재, 부동산, 노동 등 5개 부문을 대상으로 하여 매월 하순경에 직전 월의 상황을 점검



- * 고용동향 등 각종 지표가 다음달 중순이후 발표되는 점을 감안
- 점검결과 △△지수의 수준에 따라 상황을 5단계(정상-관심-주의-경계-심각)로 구분

2. ○○ 시스템 운용상의 평가

□ 그간 운용과정에서 나타난 미비점을 꾸준히 보완해 오고 있으나

* 그간의 보완내역

- (—산업) 당초 분기별 모형을 월별 모형으로 전환
- (—관계) 춘투·하투 등 계절적 요인에 따라 지수가 크게 등락하는 문제를 보완
- (—부문) 위기등급 임계치 수준을 점검결과를 바탕으로 현실성있게 조정
- 모형이 포괄성과 정확성 위주로 구축·운영됨에 따라 **속보성이 떨어지고 국지적 시장불안상황을 반영하지 못하는 등 문제점이 노정**
 - ① **속보성**: ---에 의한 점검결과가 약 한달 후에나 취합·보고됨으로써 경제 위기 가능성에 대한 신속한 대응이라는 -- 본래의 취지가 퇴색
 - ② **국지적·특정부문별 시장불안상황의 반영이 미흡**
 - △△ **부문**: 현재 전국 시장을 기준으로 모형이 구축되어 있어 강남, 분당, 용인 등 국지적인 가격 급등현상 미반영
 - * 부동산시장은 그 특성상 지역별로 가격 등락의 편차가 큰 만큼 강남 및 수도권과 같이 불안요인이 크면서도 다른 지역으로의 파급효과가 높은 지역을 대상으로 보다 세밀하게 점검할 필요
 - △△ **산업**: 상호저축은행, 신협 등 건전성 및 유동성 문제가 제기되는 부문의 위협요인 및 수준을 별도 점검할 필요

3. 개선방안 (건의)

① ○○의 적시성(속보성) 제고

- △△에 의한 상황 점검을 현재의 익월 하순에서 익월 첫 번째 주로 앞당겨 실시 (약 20일 단축)
 - 그 기간 내에 모형의 점검지표중 일부가 미 발표된 경우
 - i) 속보치가 있으면 이를 우선 활용
 - ii) 속보치가 없으면 대용변수(proxy) 사용
 - iii) 여의치 않을 경우 회귀·추세분석을 통한 추정치 활용
 - * (사례1) 고용시장의 경우, 도소매판매(익월 말경 발표)와 실업자수(익월 중순 발표)가 점검변수로 포함되어 있는데, 그 대용변수(proxy)로 각각 백화점·할인점 매출, 실업급여청구건수(주간)를 활용 가능
 - * (사례2) 대외·부동산 부문의 경우, 마땅한 대용변수가 없는 산업생산지수(익월 말경 발표)는 회귀분석 등을 통한 추정치를 활용

② △△ 분야의 부문별 지수 개발

- (- 부문) 지역별 지수를 편제 추진
 - 용역발주를 통해 지역별 ○○지수를 9월말까지 개발하여 10월부터 모의 운용, 연말까지 최종 완료
 - 지역별 ○○지수 개발 이전까지는(7~9월) 주요지역의 가격상승률, 지표 점검위원회(교수, 연구원, 전문가 등 외부인사 7명 참석, 매월 20일 전후), 전문가 설문조사(매월 40명 대상) 등을 통해 보완하여 운용
- (-산업) 상호저축은행, 신탁 등 서민금융기관에 대한 별도의 ○○경수를 편제하여 8월말부터 시험운용

③ △△모형의 예측력 제고

- 발생 가능성의 구체적 사전예측이 가능하도록 선행성이 큰 변수를 추가하고 각 등급별 리스크를 계량화하는 방향으로 모형을 보완

* 부문별로 「향후 12개월내 발생확률」을 측정하는 방안을 검토

④ △△에 의한 위기등급 등 세부 점검결과의 대외공표

- 현재 부동산 및 석유 등 일부 부문에서 대외 발표가 이루어지고 있는 점을 감안하여
- 추후 모형의 유의성 수준 등을 보아가면서 5개 부문 전체에 대한 위기등급 등을 단계적으로 대외공표하는 방안을 적극 검토

4. 향후 추진계획

□ △△부 중심으로 관계부처 합동의 개선방안 마련 및 추진

- ① △△의 적시성 제고 (△△부 주관, 관계부처 공동)
 - 8월 점검부터 시행
- ② —시장의 지역별 △△지수 개발 (—부)
 - 9월말 개발, 10월부터 운용 개시

제 2 절 계획보고서 작성법과 실제 사례

1. 계획보고서의 의의

계획보고서란 앞으로 할 일의 절차, 방법, 규모 따위를 미리 헤아려 작성하는 보고서이다. 작성법과 실제 사례를 살펴보자.

2. 신규 계획보고서 작성법과 실제 사례

가. 내용전개 순서와 작성방법

계획보고서 제목 ☞ 압축, 함축 작성

☞ 표지가 없는 경우만 기재 (2008. 4. 24. (목), ○○○과)

……을 하기 위하여 ……계획을 보고드립니다.☞ 보고의 목적 등

- 현황과 실태 ☞ 충실하게 기재 [가장 핵심부분임]
 - 현황 ☞ 객관적 사실(자료와 통계)을 작성
 - 실태 ☞ 객관적 사실에 기초하여 분석 내용 작성
- 추진계획 내용 ☞ 신규 사업의 추진계획 작성
 -
 -
- 추진체계와 방법 및 절차 ☞ 추진조직(체계도)과 역할, 추진방법과 절차
 - 추진체계 ☞ 추진조직과 역할 [추진체계도 작성)
 - 추진방법과 절차 ☞ 구체적인 추진방법과 절차 작성
- 기대효과 ☞ 질적, 양적 기대효과를 구체적으로 작성
 -
 -
- 향후 추진일정 ☞ 추진계획 내용과 일정을 구체적으로 작성
 -
 -
- 소요 예산과 확보방법
 - 소요예산 ☞ 예산·물자 등의 소요 내역을 작성
 - 확보방법 ☞ 예산편성 내역 또는 향후 예산확보계획 작성

나. 실제 사례

- 1) 기본계획(신규)(중앙행정기관)

- 녹색 성장국가전략 실천을 위한 -
저탄소 녹색성장 추진계획

2009. 4



행정안전부
지역활성화과

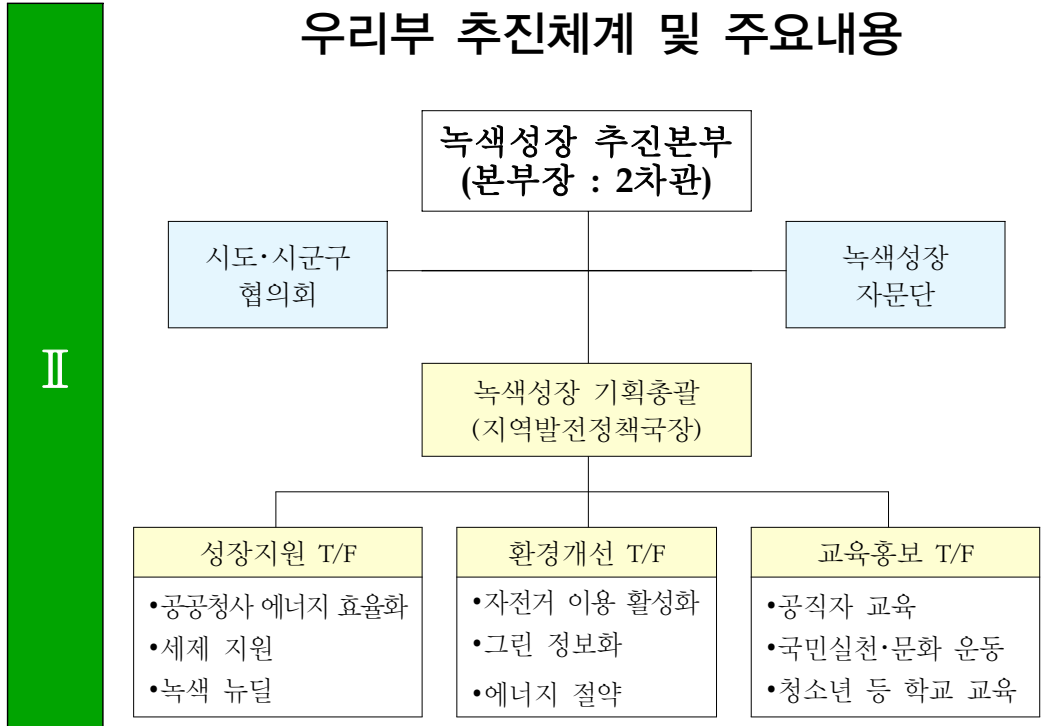
I 추진배경

- 전세계적 경기침체를 극복하고 기후변화와 에너지 위기시대 극복방안으로 저탄소 녹색성장을 최선의 유일한 돌파구
- 미국, 일본, EU 등 선진국에서도 자원의 효율적 이용과 환경 오염을 최소화하는 녹색산업·기술의 성장동력화에 국력 집중
 - 일본 : 후쿠다 비전('08.6) 발표에서 2020년까지 CO2 현재 대비 14% 감축, 2050년까지 60~80% 감축
 - 미국 : 오바마 대통령 Blueprint에서 향후 10년간 청정에너지 산업에 1,500억 달러 투자, 탄소배출권거래제 도입, 2020년까지 1990년 수준 감축 등
- 우리나라의 경우, 70년대 이후의 요소투입형 성장위주의 발전전략에서 성장과 환경이 조화되는 국가발전전략으로 전환 시급
 - 녹색기술의 산업 적용과 국민생활·의식 속에 내면화 추진

〈녹색성장 관련 VIP 말씀〉

- ◆ 대한민국 건국 60년을 맞는 오늘, “저탄소 녹색성장을 새로운 비전의 축”으로 제시하고자 함(2008년 8.15 경축사)
- ◆ 가도 되고 안가도 되는 길이 아니라, 가야만 하는 길이고 이미 가고 있다.(2008. 8. 29)

□ 추진체계



□ 추진사항

- 우리 부 녹색성장 계획수립·추진
 - 저탄소 녹색성장 추진기반 구축(녹색성장 기획관 지정 등)
 - 부내 저탄소 녹색성장 사업 발굴 추진(에너지 이용 효율화 등)
 - 저탄소 녹색성장 추진 자문단 구성(시민단체, 전문가 등)
- 정부 녹색뉴딜사업 추진 및 지원
 - 자전거 이용 활성화, 그린 정보화, 4대강 살리기 사업 등
 - 저탄소 녹색성장 교육·홍보
 - 저탄소 녹색성장 범국민 생활화 등
- 지자체 저탄소 녹색성장 추진 지원
 - 지자체 추진기반 구축, 지자체 녹색성장 추진계획 수립 유도

Ⅲ

향후 추진일정 및 협조사항

□ 추진일정

- 부내 녹색성장 전담조직 설치 및 추진체계 구축 : 4월 중순
 - 녹색성장기획관 지정 및 지역녹색성장과 신설 등
- 지자체 저탄소 녹색성장 추진 가이드 라인 통보 : 4. 30
- 행안부 녹색성장 자문단 구성 : 4. 30
- 우리 부 녹색성장 추진 종합계획 수립 : 4. 30
- 저탄소 녹색성장 표준조례안 작성 : 4. 30
- 국민, 공직자 교육 및 On/Off-line 홍보 : 4월 이후 계속

□ 협조사항

- 실국 주무계장 회의 참석 : 4. 2(목) 16:00~17:30 / 발전국 회의실(810호)
- 우리 부 저탄소 녹색성장 추진계획 수립을 위한 성과별 추진계획 및 사업발굴
 - 붙임 서식에 의거 실국 주무과에서 취합 제출 : 4. 15한
 - ※ 4월말경 실·국별 저탄소 녹색성장 추진계획 보고 예정
- 저탄소 녹색성장 추진단 적극 참여
 - 추진단 T/F팀장 및 팀원은 팀별 추진계획 이행 등
- 부내 각종 회의 등 계기행사시 저탄소 녹색성장 필요성, 내용, 기대효과 등에 대한 적극 홍보

(작성서식)

총괄표

〈실국명 : 〉

연 번	사업명	3대 분야	10대 정책	소관실과
1	녹색뉴딜사업	Ⅱ	5	지역활성화과
2				
3				
4				

(작성서식)

개별 사업명 :

3대 분야	<i>(붙임 1을 참조하여 해당분야 기입)</i>
10대 정책방향	<i>(붙임 1을 참조하여 해당분야 기입)</i>
담 당 과	
담 당 자	

1. 사업목표

□

2. 추진배경(필요성)

□

3. 세부 사업내용

□ 사업기간

○

□ 사업내용

○

4. 추진현황

□

5. 향후계획

□

6. 연차별 소요예산/일자리 수

구분		합계	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년 이 후
소요 예산 (억원)	국 비						
	지방비						
	민 간						
	총계						
일자리 수 (취업유발계수 : 건설업)							

※ 추진계획서, 참고자료 등이 있는 경우 함께 제출

(예시) 녹색뉴딜사업 추진

3대 분야	삶의 질과 환경 개선
10대 정책방향	일자리 창출
담당 과	지역활성화과
담당 자	박상범

1. 사업목표

- 중앙과 지방의 긴밀한 연계와 협력을 통한 녹색뉴딜사업 추진으로 선진녹색국가 달성
- 5대 분야, 16개 사업 4년간('09-'12) ○○조원을 투입하여 ○○만개의 일자리 창출

2. 추진배경(필요성)

- 세계는 글로벌 경제·고용·환경위기 극복의 탈출구로 녹색뉴딜에 주목
- * (미국) 향후 10년 동안 청정에너지개발에 1,500억달러(225조, 1500원/달러 기준)

기준를 투자, 500만개의 일자리를 창출할 계획

* (일본) '환경비즈니스' 시장을 2015년까지 100조엔(160조, 16원/엔 기준) 규모로 키우고 동 분야의 고용인력을 220만명으로 확대('09.1)

□ 우리나라도 '녹색뉴딜'을 범국가적 전략으로 채택하고

○ 9개 핵심사업과 27개 연계사업에 4년간('09~'12) 50조원 투입, 약 96만개 일자리 창출 계획

□ 그러나, 고속철 등 국가사업 및 4대강 주변에 대규모 투자가 편중된 중앙녹색뉴딜사업을 보완·연계하기 위해서 지역특성에 맞는 녹색 뉴딜사업을 발굴·추진하여 사업의 실효성 및 파급효과 극대화 필요

3. 세부 사업내용

□ 사업기간 : 2009~20012

□ 사업내용

○ 지역녹색뉴딜사업은 고속철, 4대강 정비 등 대규모 인프라의 **중앙녹색뉴딜사업**을 보완, 주민이 체감할 수 있는 생활속의 녹색뉴딜사업을 적극 발굴·추진

전략과제

○ 지방재정을 추가투입, 중앙녹색뉴딜사업이 **확대·확충**되어 신속하게 전국에 확산 되도록 지원

-

-

○ 지역녹색뉴딜사업이 중앙녹색뉴딜사업과 유기적으로 **연계**되도록 지자체의 공감·참여를 적극 독려

-

4. 추진현황('09.3월 현재)

-
-

5. 향후 계획

〈2009년〉

- 수범적 사업사례를 전 시도로 확산하는 방향으로 구상한 사업에 대한 주무부처와 협의 ('09.5)
- 전문가 집단, 재정부T/F, 관련부처와 협의, 사업 및 예산규모 확정('09.6)

〈2010년 이후〉

-

6. 연차별 소요 예산 /일자리 수

구분		합계	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년 이 후
소요 예산 (억원)	국 비						
	지방비						
	민 간						
	총계						
일자리 수 (취업유발계수 : 건설업)							

* 국비 소요예산은 중기재정계획에 반영된 내용을 우선 기재하되, 중기재정계획에 없을 경우에는 실국 추정액을 기입하고 괄호 표시(예시: (700))

* 2013년 이후는 2015년까지로 한정하여 사업비 표기

* 일자리 수는 지역활성화과에서 “사업별 취업유발계수”를 적용하여 기재할 예정

〈붙임 1〉 3대 분야 10대 정책방향

3대분야	신성장 동력 확충 (Ⅰ)	삶의 질과 환경 개선 (Ⅱ)	국가위상 정립 (Ⅲ)
10대 정책방향	1. 온실가스를 줄이는 저탄소 정책 2. 녹색기술·산업의 신성장동력화 3. 고도의 융합기술 정책 4. 기업의 경쟁력강화	5. 새로운 일자리 창출 6. 국토와 도시, 건축 및 교통개조 7. 친환경 세제정책	8. 생활혁명 9. 녹색교육 문화정책 10. 국가브랜드를 높이는 외교정책 11. 기타

※ 실국에서 추진사업과 추가로 발굴된 사업을 고려하여 재분류 예정

〈붙임 2〉 본문 작성방법

- 용지여백
 - 위쪽, 아래쪽 15mm / 머리말, 꼬리말 10mm / 왼쪽, 오른쪽 20mm
- 글자체 등
 - (제목) HY 헤드라인 19
 - (내용)
 - 1. 사업목표, 2. 추진배경(필요성) 등 : 휴먼명조 17 진하게
 - ○ 등 내용 : 휴먼명조 16

「대한민국 선진화」 뒷받침을 위한
범국민 안전문화 선진화 실천 기본계획

2008. 3

행정안전부 · 소방방재청

범국민 안전문화 선진화 실천 기본계획

- ◇ 대통령께서 천명하신 「대한민국 선진화」실현을 위해서는 무엇보다도 선진 안전문화를 통한 뒷받침 필요
- ◇ 이를 위해 각급 민간단체를 비롯 국민 각계각층이 참여한 가운데 안전문화 선진화를 중점 추진

I. 현황 및 실태

- 우리나라의 산업재해와 교통사고 등 각종 안전사고율이 OECD 국가중 높은 수준으로 국가의 이미지 실추 및 대외 신인도 저하
 - 안전사고 사망률 2위(인구 10만명당 67.5명), 교통사고 사망률도 평균치 이상 높은 수준(13.2명)
- 최근 태안앞바다 기름 유출사고를 비롯 승례문 방화, 이천 냉동창고 화재 등 안전불감증에 의한 재난안전사고 발생 증가
 - '07 국민 안전의식 조사결과 “안전불감증이 심각”한 것으로 평가(75.5%)
- 저출산·고령화 사회의 진전에 따른 사회적 취약계층 증가로 사회·경제적 비용 부담 등 경제발전의 걸림돌로 작용
 - 외국에 비해 어린이 안전사고 사망률(8.3명)이 높고, 전체 사망중 안전사고 비중 1위(12.4%), 안전사고에 따른 사회·경제적 부담 과다(27조2천억원, GDP의 3.2%)

II. 안전문화 선진화 필요성

- 대통령께서 선포하신 「대한민국 선진화」원년을 계기로 범국민적 선진 안전문화를 통한 사회 안전망 확보 및 경제 활력 뒷받침
- 각종 재난으로부터 안전한 사회 조성 등 안전문화의 선진화를 통한 국가의 대외 부정적인 이미지 쇄신
- 미래의 성장동력인 어린이, 청소년 안전보호 및 국민들의 삶의 질 향상 등 안전 복지를 위한 범국민적 운동으로 승화 발전

III. 선진 안전문화 실천계획

- 추진목표(안)
 - 각종 안전사고율을 향후 5년 이내 OECD 국가 평균수준으로 저감
 - 교통사고 사망률(인구10만명당) 13.2명 ⇒ 8.8명
 - 어린이 안전사고 사망률(인구10만명당) 8.3명 ⇒ 7.3명
 - 전체 안전사고 사망률 2위(67.5명) ⇒ 12위(41.5명, 일본)

- 자동차 사망자수(1만대당) 3.2명 ⇒ 1명(일본)
- 제조업 부문 중대재해 발생률 23% ⇒ 4%(미국)
- **안전문화 정착을 위한 국민 개개인의 교통질서 및 안전수칙 생활화**
 - 교통안전 : 교통신호 지키기, 어린이 보호구역 규정 준수하기 등
 - 산업안전 : 개인보호구 착용, 작업장 안전통로 및 안전망 확보 등
 - 소방안전 : 소방차 길터주기, 비상구 찾기, 전기·가스 안전점검 등
 - 행락안전 : 유도선, 위락시설, 유원지, 등산안전 등

□ **기본방침**

- 범국민적 안전문화운동을 정부에서 뒷받침하기 위하여 행정안전부장관과 국민대표(1인)를 공동위원장으로 하는 협의회 및 추진본부 구성·운영
- 안전문화 조성을 위한 기초의식 변화를 역점 추진
 - ※ 통상 사회적 문제해결은 변화를 유도하는 최초 20%인원이 성패를 좌우
- 모체(근본이 되는 집단) 교육을 통한 안전의식 확산방안 마련
 - 예) 어머니 의식이 자녀에게 전달
- 안전문화운동이 일회성이 아닌 장기 지속과제 임을 감안하여 단계별 추진 전략 수립 시행
- 각급 민간단체를 비롯 어린이, 청소년과 주부, 노인층 등 국민 각계각층의 참여가 필요함을 감안하여 오프라인과 온라인 행사 병행 추진
- 국민의 안전의식을 제고하기 위해 교육훈련기관을 통한 안전교육·훈련 확대 및 언론매체를 통한 다각적인 홍보 강화
- 중앙과 지역단위 재난관리책임기관 등의 적극적인 참여가 필요함을 감안하여 정례적 평가를 통한 표창 등 인센티브 부여

□ **중점 업무추진계획(안)**

1 | 안전문화 선진화 기반체계 확립

1. 안전문화 선진화 협의회 구성·운영

- **기본방향**
 - 안전문화운동의 효율적 추진을 위하여 중앙과 지자체 단위별로 구성·운영(이 부분 생략)
- **추진계획(이 부분 생략)**

2. 안전문화 선진화 추진본부 구성·운영

- **기본방향**
 - 안전문화운동 시책추진 총괄지원 기구로서 중앙과 시·도 및 시·군·구 단위별로 구성·운영(이 부분 생략)
- **추진계획(이 부분 생략)**

2 선진 안전문화 실천 분위기 점화

1. 「범국민 안전문화 선진화 실천결의」행사 개최

○ 기본방향

- 안전문화 선진화를 새롭게 출발하는 의미에서 종전의 봄맞이 안전기원 걷기행사와 병행하여 범국민 안전문화 선진화 실천 결의

○ 추진계획

- 일시·장소 : '08. 4. 26(토) 14:00~17:00 / 서울 월드컵공원(난지순환길)
- 참가인원 : 3천여명(일반시민, 학생, 안전관련 기관·단체 회원 등)
- 주최·주관 : 소방방재청, 한국재난안전네트워크, 서울신문(행정안전부 후원)
※ 행정안전부 장관과 국민대표 1인 참석(축사 등)
- 행사내용(생략)

(중간 생략)

IV. 협조사항

□ 기관·단체별 안전문화 선진화 실천계획 수립·제출

- 안전문화 선진화 실천계획을 수립하여 '08. 4. 10한 제출
- “범정부 안전문화 선진화 실천계획”을 수립

HRD·사례발굴 및 활용 극대화를 위한 토론회 계획

2009. 1.

중앙공무원교육원
연구개발센터

HRD·사례발굴 및 활용 극대화를 위한 토론회 계획보고

목적

'09년 HRD 콘텐츠 및 행정사례 업무계획안을 중심으로 원내교수 및 내부직원간의 토론을 통한 사례발굴의 아이디어 발굴 및 결과활용 극대화 방안 마련

- ▶ '09년 HRD 콘텐츠 연구방향에 대한 자문 및 의견수렴
- ▶ '09년 행정사례 과제선정, 교재개발방법, 결과물 활용방안 등 토론

I 토론회 개요

- 일시 및 장소 : '09.1.30.(금)~1.31.(토), 1박2일간, 청평풍림리조트
- 참가대상 : 11명 내외
 - 원내교수 : 6명(황인표, 강영규, 김영규, 천대운, 정용진, 신용일)
 - 연구개발센터 : 연구개발과장 및 직원 4명
- 주요내용
 - ① 2009년도 HRD컨텐츠 개발 연구방향
 - 국정운영에 맞는 창조적 실용행정 과제 연구 및 방향 토론
 - 공무원 교육의 실효성 확보를 위한 토론 및 연구
 - ② 2009년도 행정현장사례개발 종합계획 토론
 - 행정현장사례개발 연구과제 선정
 - 행정현장사례개발 심의회 및 연구용역 처리절차 준수
 - 행정현장사례개발 보고서의 실효성 제고
 - 결과물 활용 극대화 방안, 성과측정지표의 단순화
 - 사례개발 연구원의 역할강화 등

Ⅱ 토론회 진행순서

1. 제1세션 : 2009년 HRD 콘텐츠 개발 연구방향
 - 2009년 목표 및 국정운영 맞는 창조적 실용행정 과제 연구
 - 교육현장에서의 직접 활용 등을 통한 실효성 제고방안 연구
2. 제2세션 : 2009년도 행정현장사례개발 종합계획 토론
 - 행정현장사례개발 연구과제 선정
 - 실수·실패사례 효율적 발굴방안(자체 또는 기관의견수렴)
 - 창의·실용적 업무추진을 통하여 획기적인 성과를 얻은 사례
 - 행정현장사례개발 심의회 및 연구용역 처리절차 준수
 - 연구용역심의회·연구용역평가 전문위원 운영, PRISM 등록 등
 - 행정현장사례개발 보고서의 실효성 제고
 - 연구보고서 제출 종수, 분량 조정, 실용적인 교안 발굴 방안 등
 - 결과물 활용 극대화 방안, 성과측정지표의 단순화
 - 사례개발 연구원의 역할강화 등

Ⅲ 토론회 진행 시간계획(안)

1. 【 첫째 날 】 < '09. 1. 30, 금 >

시 간		주요 내용	비 고
1. 제1세션 : '09년 HRD 콘텐츠 개발 연구방향			
13:00~15:00	120'	워크숍 장소 이동	
15:00~15:30	30'	숙소배정 및 회의장 정리	
15:30~15:40	10'	진행일정 안내	사회자
15:40~15:50	10'	인사말씀	연구개발과장
15:50~16:10	20'	'09년 HRD콘텐츠 개발 연구방향 설명	김정남
16:10~17:00	50'	토론 및 합의점 도출	
2. 제2세션 : '09년 행정현장사례개발 종합계획 토론			
17:10~17:40	30'	'09년 행정현장사례개발 종합계획안 설명	사례담당

17:40~18:10	30'	토 론 ○ 행정현장사례개발 연구과제 선정 ○ 사례개발 심의회 및 연구용역 처리절차	
18:10~18:20	10'	휴 식	
18:20~19:10	50'	토 론 ○ 행정현장사례개발 보고서의 실효성 제고	

2. 【 둘째 날 】 < '09. 1. 31, 토 >

시 간		주요 내용	비고
~09:00		조 식	
09:00~11:00	120'	토 론 ○ 결과물 활용 극대화 방안, 성과지표 단순화 ○ 사례개발 연구원의 역할강화방안	
11:00~12:00	60'	휴 식	
12:00~13:00	60'	오찬 및 출발	

※ 행사 세부내용은 변경될 수 있음

IV 소요예산

□ 분야별 담당자 준비사항

- 토론 기초자료
 - 2009년도 HRD컨텐츠 개발 연구방향
 - 2009년 행정현장사례개발 종합계획
- 분야별 논의내용 기록 및 정리 준비

□ 기타 준비사항

- 회의장 비치 비품 및 소모품
 - 노트북 1대(회의장), 빔프로젝트 1대(스크린 포함), 다과, 음료수 등

2009년도 국민신문고 중앙부처 민원처리실태 평가계획

2009. 4.



국민권익위원회
Anti-corruption & Civil Rights Commission

인터넷신문고과

목 차

I. 평가개요

1. 평가목적
2. 평가방향
3. 평가대상

II. 평가계획

1. 개선·보완사항
2. 평가지표
3. 측정방법

III. 행정사항

‘09년도 국민신문고 민원처리실태 평가계획

I 평가개요

1. 평가목적

- 범정부 온라인 국민참여포털인 국민신문고를 통해 처리된 민원처리실태 비교·평가를 통하여 기관 상호간 선의의 경쟁으로 민원만족도 향상을 도모
- 민원처리 우수사례를 발굴·전파하여 민원서비스 질적 개선 유도

2. 평가방향

- 정부 정책의 최종 고객인 국민의 민원만족도 향상을 위하여 기관의 민원처리실태 서비스 개선성과 중심으로 평가
- 정부업무평가 주기 및 평가결과 활용 등을 고려하여 평가주기를 년 1회로 조정(상반기는 중간점검)

3. 평가대상

- 대상기관 : 38개 중앙행정기관(15부, 3위원회, 2처, 18청)
- 대상민원 : '09. 1. 1. ~ 10. 31 국민신문고를 통해 처리된 민원
- ※ 평가근거
 - 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」제12조 동법 시행령 제12조(민원, 국민제안의 분석·평가 및 처리결과에의 사후관리)

Ⅱ 평가계획

1. 개선·보완사항

○ 평가횟수 및 평가시기를 조정

- 민원처리실태 평가결과를 기관의 자체 내부평가에 활용할 수 있도록 정 부업무평가와 같이 평가주기 조정
- 평가횟수 : 년 1회(1. 1.~10. 31.)
- 평가발표 : 12월(참고자료로 활용토록 7월 중간점검)

○ 평가 등급비율 변경

- 우수(30→25%), 보통(50→60%), 미흡(20→15%)
- * 정부업무평가 기준과 같이 조정

○ 평가지표 추가 및 개선

- 민원감축 노력도 점수배점 조정
 - 법령제도 개선실적(50→40%), 빈발민원 감축실적(30→40%)
 - FAQ 등록실적 → 주요민원 동향 관리실적(20%)
- 주요민원 동향 관리실적 평가에 반영(20% 적용)
 - 사회적 관심과 정책 고려 등이 필요한 주요민원 중점관리
- 민원답변 성실도 점수 상향조정(10점→15점)
 - 법령조항 지정 및 답변 내용을 상세하고 이해하기 쉽게 작성하도록 답변내용 의 적절성에 대한 배점기준을 상향조정

○ 시범평가(2개 지표) 실시

- 민원신청 시 민원처리사례(FAQ) 자동제공에 따른 민원발생 예방실적을 평가
 - 민원신청 시 유사민원 처리사례 제공으로 사전 민원발생 감축
- 불만족 민원 개선 노력도를 평가
 - 불만족 민원에 대한 사후관리를 강화하여 민원만족도 향상 유도

2. 평가지표

평가항목	평가지표	측정산식	측정방법
I. 민원 만족률 개선 노력도	1. 만족률 향상정도	<ul style="list-style-type: none"> · 만족률이 전년대비 증가된 경우 $\frac{('09년\ 만족률 - '08년\ 만족률)}{(1 - '08년\ 만족률)} \times 100$ · 만족률이 전년대비 감소된 경우 $\frac{('09년\ 만족률 - '08년\ 만족률)}{('08년\ 만족률)} \times 100$ 	국민신문고 시스템 통계자료 (만족률 향상, 감소에 따라 가중치 차등 적용)
	2. 불만족률 감소정도	<ul style="list-style-type: none"> · 불만족률이 전년대비 감소된 경우 $\frac{('08년\ 불만족률 - '09년\ 불만족률)}{('08년\ 불만족률)} \times 100$ · 불만족률이 전년대비 증가된 경우 $\frac{('08년\ 불만족률 - '09년\ 불만족률)}{(1 - '08년\ 불만족률)} \times 100$ 	국민신문고 시스템 통계자료 (불만족률 향상, 감소에 따라 가중치 차등 적용)
II. 민원처리 성실도	3. 민원처리 예정기간 준수정도	$\frac{\text{민원처리 예정기간내 처리건수}}{\text{기간내 처리건수(기간초과 처리건수)}} \times 100$	국민신문고 시스템 통계자료
	4. 민원답변 성실도	기관별로 50건씩 추출하여 평가 <ul style="list-style-type: none"> · 도입부 : 인사말(5점) · 전개부 : 답변내용의 적절성(15점) · 종결부 : 담당자 안내 등(5점) 	기관별 50건 표본추출 평가 50건 미만일 경우 전수조사
III. 민원감축 노력도	5. 민원감축 노력도	법령제도 개선실적(40%) <ul style="list-style-type: none"> · 법령제도 개선실적(30%) · 민원처리건수 대비 개선 비율(10%) 	법령제도 개선실적 - 기관제출 자료
		빈발민원 감축대책 실적(40%) <ul style="list-style-type: none"> · 빈발민원 감축대책 추진실적(30%) · 민원처리건수 대비 실적 비율(10%) 	빈발민원 감축실적 - 기관제출 자료
		주요민원 동향 관리실적(20%) <ul style="list-style-type: none"> · 동향민원 지정율(10%) · 동향보고 채택율(10%) 	주요민원 관리실적 - 국민신문고 통계자료

※ 평가등급 : 우수(25%), 보통(60%), 미흡(15%)

※ 5개 평가지표별 가중치는 균등 배분

※ 국민신문고 통계지표 추출결과 비교 가능한 결과치가 나오지 않는 기관은 해당지표에서 제외되며 일부지표 변경될 수 있음

3. 측정방법

1 민원 만족률 향상정도

○ 측정산식

- 전년대비 향상된 경우

$$\cdot \text{만족률 향상정도} = \frac{(\text{'09년 만족률} - \text{'08년 만족률})}{(1 - \text{'08년 만족률})} \times 100$$

- 전년대비 감소된 경우

$$\cdot \text{만족률 향상정도} = \frac{(\text{'09년 만족률} - \text{'08년 만족률})}{(\text{'08년 만족률})} \times 100$$

○ 측정방법

- 국민신문고 만족도 통계자료 확인(매우만족, 만족 지정건수)

- 전년 대비 만족률이 향상 및 감소되었을 경우에 따라 가중치(분모) 차등적용

※ 만족도 조사 응답건수가 30건 미만인 기관 제외

2 민원 불만족률 감소정도

○ 측정산식

- 전년대비 감소된 경우

$$\cdot \text{불만족률 감소정도} = \frac{(\text{'08년 불만족률} - \text{'09년 불만족률})}{(\text{'08년 불만족률})} \times 100$$

- 전년대비 증가된 경우

$$\cdot \text{불만족률 감소정도} = \frac{(\text{'08년 불만족률} - \text{'09년 불만족률})}{(1 - \text{'08년 불만족률})} \times 100$$

○ 측정방법

- 국민신문고 만족도 통계자료 확인(매우불만, 불만 지정건수)

- 전년 대비 불만족률이 향상, 감소되었을 경우에 따라 가중치(분모) 차등적용

※ 만족도 조사 응답건수가 30건 미만인 기관 제외

3 민원처리 예정기간 준수정도

- 측정산식
= $\frac{\text{민원처리 예정기간내 처리건수}}{(\text{예정기간내 처리건수} + \text{기간초과 처리건수})} \times 100$
- 측정방법
 - 국민신문고에서 접수 처리된 민원의 통계자료

4 민원답변 성실도

- 측정산식
 - 도입부 : 인사말 (5점)
 - 전개부 : 답변내용의 적절성 (15점)
 - 종결부 : 담당자 안내 등 (5점)
- * 민원답변 성실도 점검기준 : 붙임
- 측정방법
 - 기관별 50건씩 표본 추출, 「민원답변 성실도 점검기준」에 의거 평가
 - 처리된 민원이 50건 이하 기관은 전체 민원을 평가
 - 채점결과 25점을 100점으로 환산하여 평가

□ 민원답변 성실도 평가기준

점 검 항 목	배 점					비고
	아주 우수 (5)	우수 (4)	보통 (3)	약간 미흡 (2)	미흡 (1)	
<p>1. 도입부 : 인사말을 하였는가?(5점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 존경어를 사용하여 인사말을 제대로 한 경우(5) - 존경어를 사용하지 않고 인사말을 한 경우(3) - 인사말이 전혀 없는 경우(1) 						()는 점수
<p>2. 전개부 : 민원답변내용이 적절한가?(15점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 법령조항을 제대로 지정하였고 답변내용이 상세하고 이해하기 쉽게 작성한 경우(5) - 답변내용이 미흡하여 이해하기 어려운 경우(3) - 민원취지와 상이하거나 타 기관 이송사실만 안내한 경우 (1) 						가중치 적 용 (배점*3)
<p>3. 종결부 : 기타 질문에 대비한 안내를 하였는가?(5점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 담당자(소속, 전화번호, e-mail) 관련정보 등을 모두 제공하고 인사말을 한 경우(5) - 인사말이나 담당자 및 관련정보 안내가 일부 미흡한 경우(3) - 담당자 및 관련정보 안내가 전혀 없고 인사말도 하 지 않은 경우(1) 						

5 민원감축 노력도

□ 세부 평가지표

- ① 법령제도 개선실적(40%)
- ② 빈발민원 감축대책 실적(40%)
- ③ 주요민원 동향 관리실적(20%)

□ 세부 평가기준

- ① 민원관련 법령제도 개선실적(40%)

○ 측정산식

- 법령제도 개선실적(30%) = 법령제도 개선실적 건수
- 민원처리건수 대비 법령제도 개선 비율(10%)
= $\frac{\text{법령제도 개선실적}}{\text{민원처리 건수}} \times 100$

○ 측정방법

- 법령제도 개선실적(30%)
 - 기관에서 제출한 법령제도 개선실적 중 법제처 법령정보시스템에서 확인 가능한 것만 인정(법, 시행령, 시행규칙, 행정규칙 등)
 - 법령제도 개선은 국민신문고를 통해 제기된 민원과 관련된 내용(실적 제출시 관련 민원신청번호 반드시 표시)
 - * 행정규칙 개정시 법제처 법령정보시스템에 반드시 추가 등록하고 민원처리 시 관련 법령조항 지정
- 민원처리건수 대비 법령제도 개선 비율(10%)
 - 기관별 민원처리건수 대비 법령제도 개선 실적 비율

② 빈발민원 감축대책 실적(40%)

○ 측정산식

- 빈발민원 감축대책 실적(30%)
 - 법령개정 추진 : 1건당 5점
 - 업무개선 실적 : 1건당 2점
 - 설명회,사례집 배포 : 1건당 1점
 - 처리사례(FAQ) 게시 : 1건당 0.5점
- 민원처리건수 대비 감축대책 추진 비율(10%)

○ 측정방법

- 빈발민원 감축대책 실적(30%)
 - 빈발민원에 대한 법령·제도개선 추진대책 및 홍보실적을 평가
 - 법령개정 추진 : 1건당 5점
 - 업무개선 실적 : 1건당 2점
 - 설명회,사례집 배포 : 1건당 1점
 - 처리사례(FAQ) 게시 : 1건당 0.5점
- * 실적 측정 : 분기별 감축대책 추진실적 제출자료에 의함
- 민원처리건수 대비 감축대책 추진 비율(10%)
 - 기관별 민원처리건수 대비 감축대책 추진 비율

③ 주요민원 동향 관리실적(20%)

○ 측정산식

- 동향민원 지정율(10%) = $\frac{\text{동향지정 건수}}{\text{전체민원 건수}} \times 100$

- 동향보고 채택율(10%) = $\frac{\text{주간동향 보고 채택 건수}}{\text{동향지정 건수}} \times 100$

○ 측정방법

- 국민신문고 시스템 통계자료, 기관제출 자료 확인
- '09. 5. 1일부터 평가 적용
- 동향민원 지정율(10%)
 - 국민신문고를 통해 접수 처리된 전체민원 중 주요민원에 대한 동향민원 지정비율(2% 이상 만점 처리)
 - 단, '08년 기준 민원 1만건 이상 기관은 1% 이상 지정으로 만점처리

※ 주요민원 동향지정 대상

- 정책제언 및 제도개선 건의
- 사회문제화 예상민원
- 주요 정부정책에 대한 찬반의견 등

- 동향보고 채택율(10%)
 - 동향민원으로 지정된 민원을 『국민의 소리 주간동향 보고서』에 얼마나 채택되었는지에 대한 비율

6 시범평가

① 민원처리사례(FAQ) 운영실적

○ 평가배경

- 민원신청 시 유사민원 처리사례(FAQ) 제공으로 민원을 사전에 인지하여 민원을 발생단계에서부터 감축 유도
- 민원신청을 포기토록 하여 불필요한 행정력 낭비를 예방

○ 측정산식

$$\text{- FAQ 표출율} = \frac{\text{민원신청 시 유사사례(FAQ) 표출 건수}}{\text{민원신청 시도 건수}} \times 100$$

$$\text{- 민원신청 포기율} = \frac{\text{민원신청 포기 건수}}{\text{민원신청 시 유사사례(FAQ) 표출 건수}} \times 100$$

○ 측정방법

- 국민신문고 시스템 통계자료(이송·이첩 건수는 통계에서 제외)
 - '09. 5. 1일부터 적용 예정
- FAQ 표출율 (40%)
 - 민원인이 민원신청 시에 유사민원사례(FAQ)가 얼마나 표출되었는지에 대한 비율
- 민원신청 포기율(60%)
 - 민원인이 민원신청 시에 표출된 유사민원사례(FAQ)를 보고 얼마나 민원신청을 포기하였는지에 대한 비율

※ 상반기 시범 실시 결과에 따라 '09년 평가지표 추가여부 검토
(실적현황은 정기적으로 별도 통보)

② 불만족민원 개선 노력도

○ 평가배경

- 불만족 민원에 대한 사후관리를 강화하여 민원만족도 향상
- 정부 정책의 최종 고객인 국민의 민원만족도 향상으로 정부 신뢰도 제고

○ 측정산식

$$\text{- 불만족민원 개선 노력도} = 1 - \frac{\text{2차 불만족 지정 건수}}{\text{'한마디 더'를 제기한 민원건수}}$$

○ 측정방법

- 불만족 민원에 대하여 민원인이 ‘한마디 더’를 입력한 경우
추가답변을 하도록 하고 이에 대한 2차 만족도를 조사하여 만족도 변화를 측정

* 2차 만족도 지정을 위한 시스템 개선 중('09. 8월 예정)

※ '09년에는 시범평가로 실시하고 '10년 평가부터 반영

Ⅲ

행정사항

- 2009년 민원처리실태 평가계획 통보 : 4월중
- 상반기 실적 중간점검 통보 : '09. 7월
- 법령제도 개선실적 자료제출 : '09. 11. 10일까지
- 평가결과 발표 : '09. 12월

『생활공감 녹색기술』 발굴·확산을 위한
제1회 『생활공감 녹색기술 대전』 추진계획

2009. 4.

- ◇ (목적) 생활공감형 녹색기술을 발굴·확산하고 개발성과를 전시·홍보함으로써 농식품 생명산업의 희망과 비전 제시
- ◇ (기간·장소) '09. 4. 30~5. 2(3일간), 농촌진흥청
- ◇ (주요내용) 개막식, 전시, 사례발표, 학술행사, 특별공연 등

제1회 『생활공감 녹색기술 대전』 추진계획

우리 생활주변에서 개발·활용하고 있는 생활공감형 녹색기술을 발굴 확산하고 저탄소 녹색성장의 기반인 녹색기술 개발성과를 전시·홍보함으로써 농식품 생명산업의 새로운 희망과 비전 제시

1 추진배경 및 방향

□ 추진배경

- 지난해 8.15 경축사에서 대통령은 국가경영의 핵심가치를 「개인의 행복」에 두겠다고 선언
 - * 각 부처에 생활공감형 정책아이디어를 적극 발굴하여 실행할 것을 지시('08. 9. 5)
- 국민의 휴양, 관광, 생활공간으로서의 깨끗한 농촌환경 조성 및 녹색성장을 선도하기 위해 「생활공감 녹색기술」 발굴 확산 필요

생활공감 녹색기술이란 농업·농촌이 지닌 무한한 가치를 국민생활과 연결하여 삶의 질을 향상시키는 기술을 말함

☞ 전통 농업기술·식품, 농업인 부담경감, 농촌자원 소득화, 농촌환경 개선 등

□ 기본방향

- (발굴) 우리 일상생활 또는 주변에서 활용되고 있거나 활용될 수 있는 녹색기술을 적극 발굴
 - ☞ 국민제안 공모, 경연대회 개최 등

“정책프로슈머(Policy Prosumer)시대를 열어 나가자. 국민의 지혜를 정부가 받아 들여 정책에 반영하는 방식이 가장 실용적인 국민 소통이다”

(대통령, '08.12.29, 생활공감정책 아이디어 시상식에서)

- (확산) 생활공감형 녹색기술을 전시·홍보함으로써 대국민 공감대 확산 및 실용화 촉진

- ☞ 녹색기술 비전선포식, 우수기술 전시 및 체험, 영상물 제작·홍보 등
- (개발) 녹색기술 개발방향 설정과 효율적인 추진전략 모색
 - ☞ 녹색기술개발 종합계획 수립, 학술행사 개최 등

2

추진계획

□ 추진개요

- 기 간 : '09. 4. 30(목)~5. 2(토), 3일간
- 장 소 : 농진청 대강당, 잔디광장 등
- 참석대상 : 농업인, 관련기관·단체 및 소비자 등 2,000여명
- 주요내용 : 개막식, 전시·홍보, 사례발표, 학술행사, 공연 등
 - 녹색기술 비전/푸른농촌 희망찾기 운동 선포식
 - 우수 녹색기술 및 연구 성과 전·연시, 사례발표, 체험행사
 - 녹색기술 관련 심포지엄 등 학술행사
 - 친환경농산물 및 지역 농특산물 판매, 특별공연 등

□ 분야별 주요 추진내용

개막식

- 일시 및 장소 : 4. 30(목) 15:00, 농진청 대강당
- 초청대상 : 농업·농촌 관련 각계 인사 1,000명 내외
 - 정부, 국회·정당, 지방자치단체 및 지방농촌진흥기관
 - 학계, 농업인·소비자단체, 유관기관 및 단체, 언론계
 - 경연대회 우수기술 및 제안공모 입상자 등
- 주요내용
 - 개식사, 격려사, 축사, 영상물 상영
 - 비전선포(녹색기술 비전/푸른농촌 희망찾기 운동)
 - * 개막식 후 전시장 개장(테이프 컷팅) 및 시찰

특별공연 '우리농촌 우리국악'

- ◇ 일시 및 장소 : 4. 30(목) 19:00~20:40, 농진청 잔디광장(야외무대)
- ◇ 참석 : 농업인, 소비자, 일반국민 등 700여명
- ◇ 공연내용 : 관현악, 타악, 민요, 무용 등(중앙대 국악대학)

녹색기술 전시·홍보

- 기간 및 장소 : 4. 30(목)~5. 2(토), 농진청 잔디광장
- 주요내용 : 녹색기술 전시 및 연시, 체험행사 및 이벤트
 - 국민제안공모 과제 중 향후 활용 가능성이 높은 제안 기술
 - 중앙 및 도 단위 경연대회를 통해 선발된 우수 녹색기술
 - 청의 녹색기술 성과, 녹색성장을 통한 농업·농촌의 비전
 - * 농촌에서 개발한 농산물가공품, 지역 농특산물 함께 전시
 - * 시연이 가능한 기술은 연시 및 체험을 통해 홍보효과 극대화

<p>국민 제안 공모</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 방법 : 국민신문고, 우편, 팩스 ■ 분야 : 전통농업기술·식품 등 생활주변 녹색기술 8분야 ■ 심사 : 3단계의 엄격한 심사를 통해 우수기술 선정 * 최우수상(상금 3백만원), 우수상 2점(상금 각 1백만원), 장려상 50점 ■ 일정 : 공모(2.16~3.13), 1~3차 심사(3.19~4.9), 발표(4.10)
<p>경연 대회</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 방법 : 해당 시군 농업기술센터에 접수 ■ 분야 : 생산, 유통, 농기계, 농식품 등 생활공감형 녹색기술 ■ 심사 : 시군센터 추천 → 1차평가(도원) → 2차평가(농진청) * 대상(상금 10백만원), 최우수상 8점(상금 각 5백만원), 우수상 16점(상금 각 2백만원), 장려상 24점(상금 각 1백만원) ■ 일정 : 접수(3.9~27), 심사(3.30~4.28)
<p>개발 성과</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 대상 : 농진청에서 개발한 녹색기술 ■ 구성 : 녹색기술 비전, 바이오 신소재, 에너지, 기후변화 대응, 수출/로열티 대응, 한식세계화 등

- 친환경농산물 및 지역 농특산물 판매행사 병행(농업인단체 협조)

우수 녹색기술 사례발표

- 일시 및 장소 : 4. 30(목) 10:00~12:00, 농진청 제3회의실
- 발표대상 : 경연대회 중앙단위 평가에서 선발된 우수 녹색기술
- 발표내용 : 개발경위, 적용범위, 활용기법 등

주요 학술행사

가 녹색기술개발 전략·발전방안 심포지엄

- 일시 및 장소 : 4. 30(목) 16:00~18:50, 농진청 국제회의장
- 주제 : 신성장동력 창출을 위한 녹색기술개발 전략
- 주요내용 : 녹색성장을 위한 녹색기술 개발 방향 및 농업분야 녹색기술 개발 현황과 전망

나 녹색기술과 농업문화 발전과정 심포지엄

- 일시 및 장소 : 5. 1(금) 09:30~17:00, 농진청 농경회의실
- 주제 : 녹색기술과 농업문화 발전과정/전통식품의 역사·문화적 고찰
- 주최 : 농진청·한국농업사학회 공동
- 주요내용 : 전통 농식품의 정책연계 연구방향 등 8주제 발표 및 토론

3 홍보 계획

- 녹색기술 개발보급의 중요성, 분야별 우수기술 등 중점 홍보
- 방송, 일간지, 전문지 기자단 초청설명회 등 사전 언론 홍보
- 언론매체, 인터넷, 인쇄물, 시설물 등 다양한 홍보채널 활용
- 기획보도, 가두기, 애드벌룬, 전광판, 홈페이지, 뉴스레터 등

참고	행사 일정
-----------	--------------

가	일정별 행사내용
----------	----------

	1일차(4. 30, 목)	2일차(5. 1, 금)	3일차(5. 2, 토)
의 전	<ul style="list-style-type: none"> ■ 개막식 (15:00, 대강당) ■ 전시장 시찰 (15:30, 잔디광장) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 폐 막 (15:00, 잔디광장)
전시·홍보	<ul style="list-style-type: none"> ■ 생활공감형 녹색기술 전시 및 연시, 체험행사 (잔디광장) ■ 친환경농산물 및 지역 농특산물 판매(잔디광장) 		
사례발표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 우수 녹색기술 사례 발표 (10:00, 제3회의실) 		
학술행사	<ul style="list-style-type: none"> ■ 신성장동력 창출을 위한 녹색기술개발 전략 심포지엄 (16:00, 국제회의장) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 녹색기술과 농업문화 발전과정 심포지엄 (09:30, 농경회의실) ■ 농업 비즈니스 성공모델 워크숍 (10:30, 국제회의장) ■ 녹색기술 신지식개발 간담회 (11:00, 제3회의실) ■ GAP발전방안 토론회 (14:00, 국립농업과학원) 	
공 연	<ul style="list-style-type: none"> ■ 특별공연 '우리 농촌 우리국악' (19:00, 잔디광장 야외무대) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 즉석 노래자랑, 공연 등 이벤트 (행사기간 중, 잔디광장) 	

나	개막식 세부일정(안)
----------	--------------------

시 간	분	내 용	비고
14:00~14:30	30	일반참가자 입장, 행사안내	
14:30~14:50	20	식전공연	
14:50~15:00	10	장내정리 및 내빈 입장	
15:00~15:05	5	개식선언 및 국민의례	
15:05~15:10	5	영상물 상영	
15:10~15:15	5	개식사(농촌진흥청장)	
15:15~15:20	5	축 사 (농림수산식품부장관/ 국회 농림수산식품위원회 위원장)	
15:20~15:25	5	격려사(한승수 국무총리)	
15:25~15:30	5	녹색기술 비전/푸른농촌 희망찾기 운동 선포	
15:30~16:00	30	전시장 개장 및 시찰(잔디광장)	

※ 특별공연 ‘우리농촌 우리국악’(19:00~20:40, 중앙대 국악대학)

제 3 절 대책보고서 작성법과 실제 사례

1. 대책보고서의 의의

어떤 일에 대처할 계획이나 수단을 강구하는 보고서이다. 어떤 일을 추진하다가 문제가 발생한 경우에 주로 작성하는 보고서이다.

2. 신규 대책보고서 작성법과 실제 사례

가. 내용전개 순서와 작성방법

대책보고서 제목 압축, 함축 작성

☞ 표지가 없는 경우만 기재 (2008. 4. 24. (목), ○○○과)

……을 하기 위하여 ……대책을 보고드립니다. 보고의 목적 등

- 현황과 실태** **총실하게 기재 [가장 핵심부분임]**
 - 현황 객관적 사실(자료와 통계)을 작성
 - 실태 객관적 사실에 기초하여 분석 내용 작성
- 추진경과(경위)** **기 추진 사업의 추진경과(추진) 작성(필요한 경우 작성)**
 -
- 문제점 또는 쟁점** **문제점과 쟁점을 잘 구분하여 작성**
 - …… 문제점 또는 쟁점의 근본적인 원인분석 1
 - …… 문제점 또는 쟁점의 근본적인 원인분석 2
- 국내외 유사 사례 분석** **있는 경우에만 작성**
 - 다른 기관 또는 민간 유사 사례 분석
 - 외국 국가 또는 외국 민간 유사 사례 분석
- 대안 등 검토 분석** **대안 대책 개선사항 비교 분석 작성**
 - 비교분석 1
 - 비교분석 2 등
- 대책 등 제시** **대안 대책 해결·해소·개선방안 작성**
 - 대책 1
 - 대책 2 등
- 기대효과** **질적, 양적 기대효과를 구체적으로 작성**
 - …… 보고의 목적 또는 필요성과 구분하여 작성
 - ……
- 향후 계획** **향후 추진계획과 일정, 조치사항 등을 구체적으로 작성**
 - 향후 추진계획과 일정
 - 조치사항
- 건의사항 등** **건의사항, 제안 등 작성**
 - 건의사항
 - 제안 등

나. 작성 사례

문서번호	교통행정과-915
보존기간	3년
결재일자	2009.01.09.
공개여부	공개

★담당자	교통행정팀장	교통행정과장	건설교통국장	부구청장
협	연론지원팀장			
	인사팀장	총무과장		
조	예산팀장	기획예산과장		
	도로관리팀장	교통지도과장		

2009. 설 연휴기간 중 특별교통대책

2009. 1.

건설교통국
(교통행정과)

2009. 설 연휴기간 중 특별교통대책

우리 민족의 고유명절인 설날을 맞이하여 귀성·귀경 및 성묘객의 교통 수요가 증가할 것으로 예상됨에 따라 설날연휴 특별교통대책을 수립·시행하여 안전하고 원활한 수송체계 구축에 철저를 기하고자 함

I 추진 개요

- 설날 연휴기간 : 2009. 1. 24(토) ~ 1. 27(화), 4일간
※ 설날 : 2009. 1. 26(월)

- 상황실 운영(6일간) : 1. 23(금) 18:00 ~ 1. 28(수) 09:00

← 설날 연휴기간 →					
1. 23(금)	1. 24(토)	1. 25(일)	1. 26(월) 설날	1. 27(화)	1. 28(수)

- 추진근거

- 2009 설 연휴기간 중 특별교통대책(시 교통정책담당관-538, 2009.1.8)
- 2009 설날종합대책 수립지침(기획예산과-10017, 2008. 12. 26)

II 기본 방향

- 시민고객을 위한 대중교통 수송능력 증대

- 고속·시외버스 증강 운행 및 개인택시 부제해제
- 지하철, 시내버스 심야 연장운행으로 귀경객 이용편의 도모
- 성묘객 밀집시간대 시내버스 집중배차 등 탄력운영

- ▣ 질서유지를 통한 대중교통의 소통 원활화
 - 터미널, 주요 역 주변 불법 주·정차 및 택시 승차거부 특별 지도단속
- ▣ 시민고객 교통이용 편의를 위한 정보제공 및 홍보 추진
 - 시내버스, 지하철 연장 운행 등 사전 홍보
- ▣ 겨울철 교통안전대책 강화
 - 강설대비 제설대책 등 겨울철 교통안전대책과 병행 추진
 - 지하철, 사업용자동차 겨울 안전점검 등 행정지도 강화
- ▣ 교통대책 상황반 운영

III 세부추진계획

1. 시민고객을 위한 대중교통 수송능력 증대

- ▣ 고속·시외버스 증강 운행
 - 1일 평시운행 : 4,996회, 81,060명 수송
 ⇒ 1일 수송력 증강 : 5,994회, 155,050명 수송능력 확보
 ※ 운행회수 998회(20.0% ↑), 수송인원 73,990명(91.3% ↑)

터미널명	평시운행(1일평균)		증회운행(1일평균)		수송증가내용 (회수/인원)	
	운행회수	수송인원	운행회수	수송인원		
계	4,996	81,060	5,994	155,050	998	73,990
서울고속터미널	1,270	23,000	1,651	29,900	381	6,900
센트럴시티터미널	1,057	12,900	1,267	52,000	210	39,100
동서울터미널	1,790	31,900	2,105	54,000	315	22,100
상봉터미널	146	1,260	148	1,350	2	90
서울남부터미널	733	12,000	823	17,800	90	5,800

▣ 지하철 연장 운행

- 일 시 : '09. 1. 26(월) ~ 1. 27(화) 익일 02:00까지 연장 운행
 - ※ 종착역 도착시간 기준
- 운행시격 : 24시 이후 12~30분 간격
- 증회운행 : 총 186회 (한국철도공사 구간 별도)

서울메트로	도시철도공사
□ 증회횟수 : 기간 중 150회/2일 ※ 75회/1일 - 1호선 13회, 2호선 34회 - 3호선 14회, 4호선 14회 ※ 2호선 성수, 신정지선 포함	□ 증회횟수 : 기간 중 36회/2일 ※ 18회/1일 - 5호선 5회, 6호선 4회 - 7호선 5회, 8호선 4회 ※ 구간 연장 18편성, 비상대기 6편성

▣ 시내버스 연장 운행

- 일 시 : '09.1.26(월) ~ 1.27(화) 익일 02:00까지 연장운행
 - ※ 주요 역, 터미널에서 종점방향 막차 통과시간 기준
- 운행대상 : 133개 노선 3,104대
- 우리구 경유버스 막차시간 연장운행 현황 : 10개노선 225대

연번	노선번호	운수업체	기점	종점	운행대수	주요 경유지
1	720	제일여객	기자촌	답십리	29	청량리역
2	750A	신촌교통	덕은동차고지	서울대학교	16	서울역, 용산역
3	750B	유성운수	은평차고지	서울대학교	15	서울역, 용산역
4	751	선진운수	구산동	상도동	35	서울역, 용산역
5	752	선진운수	구산동	노량진	22	서울역, 용산역
6	7011	유성운수	은평차고지	중구청	20	서울역
7	7013	유성운수	은평차고지	남대문시장	16	서울역
8	7016	유성운수	은평차고지	상명대학교	32	서울역
9	7017	보광교통	은평차고지	롯데백화점	22	서울역
10	7022	선진운수	구산동	서울역	18	서울역
	계				225	

▣ 개인택시 부제해제

- 기 간 : '09. 1. 23(금) 04:00 ~ 1. 27(화) 24:00까지, 5일간
- 해제대상 : 1일 약 15,000여대

▣ 성묘객 수송대책

- ◇ 대상지역 : 3개소(용미리1·2묘지, 망우리)
- ◇ 성묘예상 : 연인원 48,400명, 차량 13,080대 (시설관리공단 추정)

시내버스

- 일 시 : '09. 1. 25(일) ~ 1. 27(화), 3일간
- 운행대상 : 6개 노선 142대
- 운행조정 : 608회(휴일) → 764회(평일 수준), 증 156회
 - 용미리 시립묘지 : 1개 노선 114회 → 147회 (증 33회)
 - 망우리 시립묘지 : 5개 노선 494회 → 617회 (증 123회)

순환버스

(용미리 묘지 내)

- 일 시 : '09. 1. 25(일) ~ 1. 27(화), 07:30~18:00, 3일간
- 운행댓수 및 구간
 - 용미리1묘지 : 옥미교 ↔ 왕릉·벽식 추모의집 (2대)
 - 용미리2묘지 : 혜음령식당 ↔ 건물식 추모의집 (2대)

▣ 묘지 운행내역

- 용미리 시립묘지 - 1개 노선, 25대

연 번	노선번호	업 체 명	운 행 구 간	운행대 수	당 초 운행횟수	조 정	증 가
1	703	신성교통	광탄~서울역	25	114	147	33

2. 질서유지를 통한 대중교통의 소통 원활화

▣ 불법 주·정차 특별 지도·단속

- 단속기간 : 2009. 1. 24(토) ~ 1. 27(화)
- 단속지역 : 서부터미널, 정류소, 지하철역 주변, 취약지역
- 단속방법 : 가급적 계도위주, 소통장애시 단속·견인조치
- 단속반 운영(1일 2명)

근무일자	근 무 자				비 고
	직 급	성 명	직 급	성 명	
2009.1.24(토)		○ ○ ○		○ ○ ○	
2009.1.25(일)		○ ○ ○		○ ○ ○	
2009.1.26(월)		○ ○ ○		○ ○ ○	
2009.1.27(화)		○ ○ ○		○ ○ ○	

▣ 택시 승차거부 등 지도·단속

- 단속기간 : '09. 1. 23(금) ~ 1. 28(수) 5일간,
 ※ 설날(1.26)은 제외
- 단속인력 : 교통지도과 자체계획에 의거 단속
- 단속지역 : 서부터미널, 녹번역, 불광역 등 교통취약지역
- 중점 단속내용 :
 - 승차거부, 중도하차, 합승, 부당요금징수
 - 일정한 장소에서 정차하며 여객을 유치하는 행위
- 단속방법 : 승객 태워주기 위주 현장 계도를 실시하되,
 승차거부자에 대해서는 행정처분 확행

3. 시민고객 교통이용 편의를 위한 정보제공 및 홍보 추진

■ 시내버스·지하철 연장 운행 등 사전 홍보(서울시)

- 홍보기간 : '09. 1. 19 ~ 1. 27
- 홍보내용 : 시내버스·지하철 막차시간 및 연장운행
- 홍보방법

구 분	홍보내용 및 방법
시내버스	• 시내버스 내부 및 정류소에 막차시간 및 연장 운행 안내문 부착
지하철	• 승강장, 대합실 등 고객 소통이 많은 장소에 막차시간 및 연장운행 안내문 부착 • 역구내, 열차내 막차시간 및 연장운행 안내방송 실시(1일 10회 이상)
교통방송	• 「2009 설날 교통특집방송 “tbs와 함께”」 프로그램을 통해 시내버스·지하철 막차시간 사전안내
도시교통본부 홈페이지	• 도시교통본부 홈페이지에 시내버스·지하철 막차시간 및 연장안내문을 게시하여 사전 안내
120 다산콜센터	• 120 다산콜센터를 통해 문의하는 시민고객에게 시내버스·지하철 막차시간을 친절히 안내

■ 교통방송 전일 생방송 실시

- 일 시 : '09. 1. 23(금) 12:00 ~ 1. 28(수) 05:00, 6일간
- 프로그램 : 「2009 설날 교통 특집방송 107시간 연속 생방송 “TBS와 함께”」
- 방송계획
 - 1일 24시간 생방송체제 운영으로 국도 교통상황 전달
 - 주요 도로와 성묘길 방송통신원 현장 배치
 - ▶ 10개 국도(고속도로 진출·입로 4개소 포함)
 - ▶ 성묘길 : 벽제, 망우리, 광주(설날 당일 10:00 ~ 18:00)

■ 도로전광표지 이용 고속도로 소통정보 제공

- 기 간 : '09. 1. 23(금) 12:00 ~ 1. 27(화) 12:00
- 제공구간
 - 경부고속도로 : 한남대교 ~ 신갈JC 부산방향
 - 중부고속도로 : 토평IC ~ 하남JC ~ 호법JC 대전방향
 - 영동고속도로 : 신갈JC ~ 호법JC 강릉방향

4. 겨울철 교통안전대책 강화

**기
상
전
망**

2009. 1월 하순 기상은 평년과 비슷하겠음

- ◇ 날 씨 : 맑은 날이 많겠음
- ◇ 기 온 : 평년(평균기온 $-8^{\circ}\text{C} \sim -6^{\circ}\text{C}$)과 비슷하겠음
- ◇ 강수량 : 평년($5\text{mm} \sim 27\text{mm}$)과 비슷하겠음

■ 중점 추진사항

- 초동 제설체계 유지 및 비상연락체계 확립
- 제설대책상황실 보강근무 시행 (지휘역량 보강)
- 성묘객을 위한 공원묘지 주변도로(통일로, 망우로 등) 우선 제설 실시

■ 설 연휴기간 중 단계별 근무지침 및 수송대책

- 제설대책본부 상황실 근무인력 보강
 - 은평구 : 1명 보강근무 시행
 - 토목과 자체계획에 의거 시행
- 강설시 : 단계별 비상 근무기준에 따라 근무

단계 구분	보 강	1 단 계	2 단 계	3 단 계
내 용	강수확률 30%이상으 로서 기온 2°C 미만	강설예보 (적설량 3cm내외 예보시)	대설주의보 (적설량 5cm이상 예보시)	대설경보 (적설량 20cm이상 예보시)
근무기준	상황 및 제설요원 최소인력 (최소작업 인력대기)	상황 및 제설요원 전체의 1/4	상황 및 제설요원 전체의 1/2	상황 및 제설요원 전체의 1/2 ※ 필요시 전직원

- 고속·시외버스터미널, 터미널 연계 지하철역, 버스정류소 주변 등
우선 제설 조치

▣ **공원묘지 및 주변도로 책임 제설 시행**

- 대 상 : 벽제·용미리, 망우리, 내곡리(진접) 공원묘지
- 노선별 제설 책임기관

공원묘지	대 상 노 선	책 임 기 관
용 미 리 · 벽 제	진입로 및 내부도로	서부도로교통사업소
	지방도(78·387번)	서부도로교통사업소, 고양시 덕양구청
	북한산길, 통일로	은평구청, 고양시 덕양구청
	39번 국도(통일로 분기점~송추)	의정부국도유지건설사무소
망 우 리	진입로 및 내부도로	성동도로교통사업소
	망우로	중랑구청
내곡리(진접)	47번 국도	의정부국도유지건설사무소

▣ **제설대책 비상근무 요령**

- 성묘객을 위해 용미리, 벽제 등 공원묘지 연결도로 제설기관은 특별 제설대책 수립·시행 (서부·성동도로교통사업소, 은평구, 중랑구)

5. **교통대책 상황반 운영**

▣ **설치운영 개요**

- 기 간 : '09.1. 23(금) 18:00 ~ 1. 28(수) 09:00, 6일간
- 장 소 : 교통행정과 사무실
 - ※ 야간은 종합상황실에서 임무수행
- 근무인원 : 1일 4명 (단속반 2명 포함)
- 전화번호 : ○ ○ ○ - ○ ○ ○ ○ (FAX ○ ○ ○ - ○ ○ ○ ○)

▣ **근무요령**

- 추진상황보고 : 서울시 교통대책 상황실 팩스송부

- 보고일시 : 매일 1회(18:00)
- 보고내용 : 터미널, 역, 시장 등 다중집합장소의 단속실적 등

□ 근무자명단

근무일자	근무자				비고
	직급	성명	직급	성명	
2009. 1. 23(금)	6급	○○○	7급	○○○	
2009. 1. 24(토)	7급	○○○	계약직	○○○	
2009. 1. 25(일)	7급	○○○	7급	○○○	
2009. 1. 26(월)	계약직	○○○	7급	○○○	
2009. 1. 27(화)	7급	○○○	7급	○○○	
2009. 1. 28(수)	6급	○○○	9급	○○○	

- 근무자 급량비 등 지급

IV 행정사항

▣ 부서별 협조사항

관련부서	협조사항	비고
총무과	○ 종합상황실 기능유지	
기획예산과	○ 교통대책반 및 단속반 운영에 따른 예산지원 - 소요예산 : 432,000원	
관련부서	협조사항	비고
관광공보담당관	○ 구소식지 및 지역언론 등을 활용한 주민홍보 ○ 구홈페이지 게시	

교통행정과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교통대책상황반 운영 및 총괄 - 서울시 상황보고(1일 1회 18:00) ○ 지하철, 시내버스 등 연장운행 안내 ○ 대중교통 안전대책 수립추진 - 서부터미널 시설물 유지관리 	
토 목 과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자체 제설대책수립·시행 	
동주민센터	<ul style="list-style-type: none"> ○ 각종 직능단체 회의시 자료 게재 ○ 주민홍보 	

▣ 교통대책반 휴일근무자 특별휴무실시

- 근 거 : 서울특별시은평구지방공무원복무조례 제15조 제2항
- 대 상 : 16명(교통행정과 8, 교통지도과 8)
- ※ 2009. 1. 24 ~ 1. 27 기간 중 휴무일 근무자만 적용
- 특별휴무일 : 2009. 2월 중 본인 희망일 1일 대체휴무 실시

【별첨 1】 설 연휴 교통대책 추진상황 보고서식 1부.


【별첨 2】 관계기관 상황실 연락처 1부.













3. 계속 추진 대책보고서 작성법과 실제 사례

가. 내용전개 순서와 작성방법

대책보고서 제목 압축, 함축 작성

 표지가 없는 경우만 기재 (2008. 4. 24. (목), ○○○과)

……을 하기 위하여 ……대책을 보고드립니다.  보고의 목적 등

- 현황과 실태  충실하게 기재 (가장 핵심부분임)
 - 현황  객관적 사실(자료와 통계)을 작성
 - 실태  객관적 사실에 기초하여 분석 내용 작성
- 추진경과(경위)  기 추진 사업의 추진경과(추진) (필요한 경우 작성)
 -
- 문제점 또는 쟁점  문제점과 쟁점을 잘 구분하여 작성
 - …… 문제점 또는 쟁점의 근본적인 원인분석 1
 - …… 문제점 또는 쟁점의 근본적인 원인분석 2
- 지금까지의 대책 분석  기 대책보고의 대책 분석 작성
 - …… 현재 상태에서 기존의 대책보고서 내용 확인후 작성
- 국내외 유사 사례 분석  있는 경우에만 작성
 - 다른 기관 또는 민간 유사 사례 분석
 - 외국 국가 또는 민간 유사 사례 분석
- 대안 등 검토 분석  대안, 대책, 개선사항 비교 분석 작성
 - 비교분석 1
 - 비교분석 2 등
- 대책 등 제시  대안, 대책, 해결·해소·개선방안 작성
 - 대책 1
 - 대책 2 등
- 기대효과  질적, 양적 기대효과를 구체적으로 작성
 - …… 보고의 목적 또는 필요성과 구분하여 작성
- 향후 추진계획과 일정  구체적으로 기재
 -
- 건의사항 등  건의사항, 조치사항, 제안 등 작성
 -

나. 실제 사례

차관회의 보고자료

종이컵 등 1회용품 줄이기 활성화 대책

2009. 5. 21



- ▶ “1회용품 사용억제·무상제공 금지” 규제개선(‘08.6.30) 이후 그 사용현황을 분석하여 보완대책을 마련하였습니다.

- ▶ “시장의 자율적 기능”에 의해 1회용품 사용을 줄이고, 불가피하게 사용된 1회용품의 회수 및 재활용을 촉진해 나가고자 합니다.

- ▶ 자원을 절약하고 재활용을 촉진하는 자원순환형 사회구축에 “각 부처”가 솔선수범하여 줄 것을 부탁드립니다.

보 고 순 서

I. 추진배경

II. 규제개선 이후 사용량 평가

III. 개선대책

IV. 협조요청 사항

I 추진배경

◇ “1회용품 사용억제·무상제공 금지” 규제개선(‘08.6.30)* 이후 종이 재질 1회용품 사용현황을 분석하여 보완대책을 마련함으로써
⇒ 자원을 절약하고, 재활용을 활성화하는 자원순환형 사회 구축을 위한 대국민 실천운동으로 승화시키고자 함
* 신정부 공약사항 : 불합리한 1회용품사용 규제완화 및 자율화

□ ‘08년 1회용품 규제개선 주요내용(재촉법시행규칙 개정 ‘08.6.30)

① “1회용 종이컵”을 사용억제 대상에서 제외하고 “컵 보증금제” 폐지

- 식품접객업, 집단급식소에서 1회용종이컵 사용 허용(6.30)

- “자발적 협약”에 의해 운영되던 1회용종이컵 보증금제도* 폐지(3.20)

* 보증금제도 : 한불을 전제, 커피전문점 50원/개, 패스트푸드점 100원/개

② “종이로 된 봉투·쇼핑백”을 무상제공 금지 대상에서 제외(6.30)

- 순수 종이재질에 대해 대규모 점포와 도·소매업소 무상제공 허용

□ 1회용품 사용증가에 따라 공공기관의 솔선수범, 재활용 활성화 등 보완 대책 강구 필요

○ 공공기관 “1회용품 줄이기 추진(‘05.1~)”현황 파악, 자율적 실천운동으로 추진

※ 1회용품 사용자제 및 분리수거 등 관계기관 협조요청(환경부, ‘08.4)

○ 커피전문점, 패스트푸드점 등 1회용 컵 다량사용 업종의 시장기능에 의한 자율적 회수체계 구축 지원 등

☞ 목차로

II 규제개선 이후 사용량 평가

- ◇ 규제개선에 따른 보완대책 추진에도 불구하고 사용량 증가
- ‘공공기관 다회용 컵 사용권장(환경부, ’08.4)’, ‘종이컵 회수대 설치 시범사업’(’08.10~12) 추진, ‘1회용 비닐봉투 없는 점포’ 시범운영 등
- ⇒ 1회용 종이컵 20~50%증가, 종이쇼핑백 30~200% 증가
- * 잠실역 등 77개 지점 설치, 이물질 혼입·회수대내구성 등 관리문제 노출

1 1회용 종이컵

□ 사용량 증가추이

- 패스트푸드점·커피전문점 : 약 20 ~ 50% 증가(’08년 1/4분기 대비)
 - ※ 맥도날드 33%(13백만개→18백만개), 스타벅스 53%증가(4.5백만개→7백만개)
- 공공기관 : 사용량증가 추정(1회용품사용 행사사례 언론보도)
 - ※ 월평균 발생량(’08년 기준) : 과천시청사 68kg(17,000개), 중앙공무원교육원 28kg(7,000개), 서울대학교 250kg(62,500개), 대법원 320kg(80,000개) 등

□ 종이컵 회수 및 재활용 현황

- 패스트푸드점·커피전문점 : “처리비용 지불”
 - 판매점에서 재활용사업자에게 수집·운반비용 지불(’08년 약 9억원)
 - ※ 롯데리아(264백만원), 맥도날드(118백만원), 스타벅스(159백만원) 등
- 공공기관 : 일부 기관만 선별 후 “매각”(재활용)
 - 대부분 소각 처리, 일부 기관은 선별 후 우유팩 수집업자에게 매각
 - 서울대 30만원/년, 대법원 1백만원/년(처리비용 포함시 3백만원 수익효과)
 - ※ 종이컵 및 우유팩은 천연펄프로서 120~250원/kg에 매각(1kg은 종이컵 약 250개)

☞ 목차로

② 종이로 된 봉투·쇼핑백

□ 사용량 증가추이 : 30%~200% 증가

- 업소별 고객마케팅전략에 따라 차이가 있으나, 무상제공 전·후('08년 상·하반기) 사용량 비교결과 약 30% 이상 증가
 - 백화점업계(신세계, 현대백화점)는 30~50%, 대형 할인마트 중 신세계이마트 219%, GS리테일 95% 증가
 - ※ 언론보도('09.3, KBS 소비자고발센터 등) : 대형할인마트 무상 종이봉투 제공 소극적

□ 1회용봉투 줄이기 우수사례

- 대형 할인마트의 1회용 쇼핑백 대용 “쓰레기종량제 봉투” 판매
 - 하나로마트 등 전국 6개 유통업체의 전국매장에서 종량제봉투를 판매 합의('09.3)
 - ※ 다만, 서울지역은 구청마다 종량제봉투가 상이한 문제점 개선 후 판매예정
- “신세계 이마트”의 “1회용 비닐봉투 없는 점포” 시범운영
 - 장바구니 판매, 쓰레기 종량제봉투 유상판매(양재점·남양주점 등 2개 점포, '09.3.19~5.24)
 - 시범운영 결과 비닐쇼핑백(34.6→ 0%), 장바구니(29.8→ 47.6%), 빈 BOX(10.3→ 20.5%) 등 긍정적 성과 도출
- “(주)코스트코리아”의 “쇼핑봉투 없는 점포” 운영 기 정착('02~)
 - '02년부터 전국 6개 지점 모두 '비닐봉투'와 '종이봉투' 없는 점포로 운영 중(회원제 운영)
 - 빈 BOX와 묶음 줄을 제공, 고객 약 70~80%가 장바구니 이용

☞ 목차로

Ⅲ 개선대책

추진 방향

- ◇ 공공기관의 1회용품 줄이기 실천수법
 - “1회용품 줄이기 실천수칙” 마련 및 추진실적 평가
- ◇ “시장기능”에 의한 자율적 사용억제 및 회수체계 구축
 - 쓰레기종량제 봉투, 장바구니 사용 등 활성화
 - 패스트푸드점, 커피전문점의 다회용 컵 사용유도(협약체결)
 - 종이컵 회수체계 마련 등 재활용 여건 조성

1 공공기관 1회용품 줄이기 대책

- 공공기관 “1회용품 줄이기 실천수칙” 마련·시행(‘09.6월)

【 공공기관 1회용품 줄이기 실천수칙(안) 】

- ▶ 직장 내에서 개인별 다회용 컵(머그 컵) 사용을 활성화 한다.
- ▶ 각종 회의 및 행사시 1회용품이 아닌 다회용 컵·접시·용기 등을 적극 사용하고, 특히 병입 음료수 사용시 1회용 컵 사용을 자제한다.
- ▶ 구내매점, 현금매장 등에서 장바구니 사용을 권장(장바구니 대여제 시행 등)하고, 1회용 봉투·쇼핑백 사용을 자제한다.
- ▶ 불가피하게 발생하는 1회용 종이컵은 분리배출 및 자체 선별하여 재활용이 되도록 한다.

※ 종이컵 1개 생산시 CO₂ 11g 배출, 종이컵 1톤 생산시 20년생 나무 20그루 소요

☞ 목차로

□ “1회용품 줄이기 실천수칙” 추진실적 평가

○ 대상기관 : 중앙부처, 지방자치단체, 기타 공공기관

- 연수기관 및 대학교, 정부종합청사, 연금매장 등 포함

○ 시민단체와 공동으로 이행여부 평가(년 1회), 우수기관 포상 및 우수사례 확산·전파

② 시장기능에 의한 자율적 사용억제 및 회수체계 구축

□ 1회용 종이컵 회수 및 재활용체계 구축 지원

○ 공공기관의 수집된 종이컵 “유상 판매체계” 마련

- 종이컵 다량발생기관(예: 100kg/월 이상)을 (사)종이팩재활용협회(환경부 인가) 등의 수거체계를 활용, 회수 및 재활용 촉진

○ 커피전문점 등 다회용 컵 사용고객에 대한 가격할인(100~500원/개)

※ 커피전문점, 패스트푸드점과 자발적 협약체결 예정('09.5, 16개사)

○ 식품접객업소의 수집된 1회용종이컵을 유상으로 전담회수

- (사)종이팩재활용협회 등과 연계

- 판매 수익(연간 약 10억원 추정)은 환경보전 목적에 사용 추진

※ 종이컵 판매금액 약 175백만원, 처리비용 절감액 약 900백만원(16개사)

□ “쓰레기 종량제봉투”의 쇼핑백 대응 활성화 추진

○ 손잡이 달린 봉투 제작, 재질강화 및 규격 확대, 봉투겉면 할인매장 표시 허용 등 종량제봉투 개선(지자체 협의)

○ 유통업체에 쇼핑백 대응 쓰레기종량제 봉투 비치 확대

☞ 목차로

□ “1회용 비닐봉투 없는 점포” 전국 확산

- 대형할인점은 ‘09년 하반기부터 전국으로 확대(자발적 협약)
 - 신세계이마트(‘09.6~), 기타 대형할인점 10개사(‘09년말 까지)
 - ※ 1회용비닐봉투 판매 중단, 쓰레기 종량제봉투 유상판매, 장바구니 사용권장(유상판매, 대여제 등)
- 편의점, 슈퍼마켓, 재래시장을 대상으로 연차별 감축목표 설정 및 실적 관리(‘09 하반기 중 자발적 협약 체결 예정)

IV 협조요청 사항

□ “공공기관의 1회용품 줄이기 실천” 숭선수범

- 각 부처별 1회용품 줄이기 실천방안 마련·시행
 - “공공기관의 1회용품 줄이기 실천수칙(안)” 통보(‘09.5, 환경부→ 각 부처)
 - 소속·산하기관 전파, 연수기관 등 다량발생기관 우선 실시(‘09.6)
 - ※ 특히, 종이컵 100kg/월 이상 발생기관은 분리수거 및 선별 의무화
- 실천수칙 이행실적 평가(‘09.12, 시민단체 합동)
- 우수기관 포상 및 우수사례 확산·전파(‘09.12)

□ 1회용종이컵 “유상 회수체계” 마련 및 재활용 촉진

- 전국 “종이팩 수거·운반업체 현황” 통보(‘09.5, 환경부→ 각 부처)
- 종이팩 수거·운반업체와 협의, 수집 및 매각(각 부처)

□ 연금매장, 구내매점 등 “1회용 비닐봉투 줄이기” 추진

- 쓰레기 종량제봉투 비치 확대, 장바구니 사용 권장 등

☞ [목차로](#)

제 4 절 행사보고서 작성법과 실제 사례

1. 행사보고서의 의의

어떤 일을 시행하기 위하여 작성하는 보고서이다. 작성법과 실제사례를 살펴 보자.

2. 주요 정부행사 계획보고서 작성법과 실제 사례

가. 주요 정부행사 계획보고서 작성법

행사계획 제목 ☞ 압축, 함축 작성

☞ 표지가 없는 경우만 기재 [2008. 4. 24. (목), ○○○과]

……을 하기 위하여 ……계획을 보고드립니다.☞ 보고의 목적 등

- 행사개요 ☞ 일시, 장소, 주빈 및 참석인원, 진행순서, 부대상황 등
 - 일시
 - 장소
 - ……
- 세부 진행순서 ☞ 행사개요의 진행순서에 따라 작성
 - ……
- 초청인사 내역 ☞ 국내외 등 구분하여 작성
 - ……
- 단상인사 개별 좌석배치도 ☞ 현장 파악 후 작성
 - ……
- 일반초청인사 식장배치도 ☞ 현장 파악 후 작성
 - ……
- 초청인사 행사장 입장 시 안내계획 ☞ 별도계획
 - ……
- 주차장 배치도 ☞ 입·퇴장로 포함
 - ……
- 약천후 시 예비계획 ☞ 별도계획, 기상예보 예의주시
 - ……
- 주빈 및 기관(단체)장께서 하실 일 ☞ 행동계획 작성
 - ……

나. 주요 행사별 사례

<3·1절 기념식>

국권회복을 위해 민족자존의 가치를 드높였던 선열들의 위업을 기리고, 3·1독립정신을 계승·발전시켜 민족의 단결과 애국심을 고취

1) 중앙기념식

- 일시 및 장소 : 매년 3월 1일 오전10시, 세종문화회관 대극장
- 주 관 : 행정자치부
- 참석대상(약 3,000명)
 - 3부 및 헌법기관의 주요인사(차관급 이상), 정당대표
 - 독립유공자 및 유족, 3·1운동 희생선열 유족
 - 수훈자 및 가족, 각계대표, 참석 희망시민 등
- 식 순

· 개식선언	광파르
· 국기에 대한 경례	경례곡
(‘국기에 대한 맹세’ 포함)	
· 애국가 제창(1~4절)	애국가
· 순국선열 및 호국영령에 대한 묵념	묵념곡
· 3·1운동 경과보고	광복회고문
· 독립선언서 낭독	광복회장
· 독창 및 합창	성악가, 합창단
· 독립유공자 포상(필요시)	행사주빈
· 기념사	행사주빈
· ‘3·1절 노래’ 제창	참석자전원
· 만세삼창(선창 : 국회의장)	참석자전원
· 폐식	광파르

- 행사요원 참여
 - 교향악단 60인조, 합창단 120명(성인합창단, 이화여고 합창단 각 60명)
 - ※ 이화여고는 유관순 열사의 모교로서 매년 행사 참여
 - 성악가(단독 또는 남·여 2인)
- 특이 사항
 - 독립유공자 및 그 유족에 대한 예우에 중점
 - ‘기념사’를 통해 국가 주요정책이 발표되기도 함

2) 지방 기념식

- 일시 : 매년 3월 1일 오전 10시
- 장소 : 시·도별 자체실정에 따라 따름
- 주관 : 광역시·도 단위(서울특별시는 중앙행사에 참여)
- 참석대상
 - 시·도 단위 기관장 및 단체대표
 - 독립유공자 및 유족, 3·1운동 희생선열 유족
 - 수훈자 및 가족, 각계대표, 청소년·시민대표 등

<제헌절 경축식>

자유민주주의를 기본이념으로 한 대한민국 헌법의 제정을 온 국민이 함께 경축하고 그 이념수호를 다짐하며, 준법정신을 함양

1) 경축식

- 일시 및 장소 : 매년 7월 17일 오전10시, 국회의사당 중앙홀
- 주관 : 국회사무처
- 참석대상(약 1,000명)
 - 생존 제헌국회의원, 3부요인, 국회의원
 - 대한민국헌정회 및 전직 국회주요인사
 - 재경 헌법학자, 각계 대표 등
- 식순

- 개 식
- 국기에 대한 경례 경례곡
(‘국기에 대한 맹세’ 포함)
- 애국가 제창 애국가
- 순국선열 및 호국영령에 대한 묵념 묵념곡
- 경축사 국회의장
- 기념사 제헌의회의장
- 제헌절 노래 제창 참석자 전원
- 폐 식

- 행사요원 참여 : 교향악단 10인조, 합창단 20명
※ 시·도별 지방행사는 생략

2) 관련 행사

- 제헌 국회의원 초청연회(국회의장 주최)
- 제헌 국회의원 위로(청와대, 국회사무처)
 - 대통령·국회의장 명의 위로금 및 기념품 증정
- 철도 무임승차권 발급(철도청)
 - 제헌국회의원 및 그 동반가족 1인 대상
- 전가구·전직장 국기 및 가로기 게양 등

<광복절 경축식>

잃었던 국권의 회복과 대한민국정부수립을 온 국민이 함께 경축하고 자주 독립정신의 계승을 통한 국가발전을 다짐

1) 중앙경축식

- 일시 : 매년 8월 15일 오전 10시
- 장소 : 독립기념관 겨례의 집(또는 세종문화회관 대극장)
 - ※ 1995, 2005년의 경우, 광복 50, 60주년 경축행사를 ‘서울 광화문 앞 광장’에서 대규모로 거행
- 주관 : 행정자치부
- 참석대상(약 2,000명)
 - 3부 및 헌법기관의 주요인사(차관급 이상)
 - 독립유공자 및 유족, 정당대표 및 간부
 - 주한외교단, 재외동포, 대전·충청지역 주요인사
 - 각계 대표, 청소년 대표
 - 수훈자 및 가족, 자발적 참여희망 시민 등
- 식순

• 개식	광파르
• 국기에 대한 경례	경례곡
• (‘국기에 대한 맹세’ 포함)	
• 애국가 제창(1~4절)	애국가
• 순국선열 및 호국영령에 대한 묵념	묵념곡
• 기념사	광복회장
• 축가(독창 및 합창)	성악가
• 독립유공자 포상	행사주빈
• 경축사	행사주빈
• 광복절 노래 제창	참석자전원
• 만세삼창(선창 : 국회의장)	참석자전원
• 폐식	광파르

- 행사요원 참여
 - 교향악단 : 60인조
 - 합창단 : 200명내외
(대전·청주·천안시립합창단 및 천안여고 합창단 등)
 - 국악단 : 40명(국립국악원 연주단)
 - 성악가(단독 또는 남·여 2인)
- 특이 사항
 - 광복절의 의의를 고려하여 '독립기념관'에서 거행
 - 독립유공자 및 유족 등을 위한 '경축연회' 병행
 - '경축사'를 통해 국가 주요정책이 발표되기도 함

2) 경축연회

- 일시 : 매년 8월 15일 중앙경축식 후
- 장소 : 독립기념관 겨례의 집 뒷마당
- ※ '95년의 경우, 광복 50주년 경축연회를 '경복궁 경회루'에서 거행
- 주관 : 행정자치부
- 참석대상 : 중앙경축식 참석자 전원(약 2,000명)
- 진행순서

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">◦ 초청인사 입장◦ 칵테일 및 환담◦ 주빈 입장◦ 헤드 테이블(H·T)인사와 환담◦ 주빈 퇴장 |
|--|

- 준비사항
 - 식음료 담당 호텔업자 선정 및 메뉴 결정
 - 병풍 및 음향시설 설치
 - 헤드 테이블(H·T) 인사 선정
 - 햇빛 차단(또는 우천시 대비) 대형 천막 설치
 - 노약자를 위한 간이의자 배치 등

3) 지방 경축식

- 일시 : 매년 8월 15일 오전 10시
- 장소 : 시·도별 자체실정에 따라 다름
- 주관 : 광역시·도단위(서울특별시는 중앙행사에 참여)

- 참석대상
 - 시·도단위 기관장 및 단체 대표
 - 독립유공자 및 유족, 각계 대표
 - 수훈자 및 가족, 청소년·시민대표 등

<개천절 경축식>

홍익인간의 개국이념을 계승하고 유구한 역사와 전통을 지닌 문화민족으로서의 자긍심을 고취하며, 자손만대의 무궁한 번영을 기원

1) 경축식

- 일시 : 매년 10월 3일 오전 10시
- 장소 : 세종문화회관 대극장
- 주관 : 행정자치부
- 참석대상(약 4,000명)
 - 3부 및 헌법기관의 주요인사(차관급 이상)
 - 정당대표 및 간부
 - 주한외교단, 재외동포
 - 단군관련단체 등 각계 대표, 청소년 대표
 - 자발적 참여희망 시민 등
- 식순

• 개식	광파르
• 국기에 대한 경례	경례곡
(‘국기에 대한 맹세’ 포함)	
• 애국가 제창(1~4절)	애국가
• 순국선열 및 호국영령에 대한 묵념	묵념곡
• 개국기원 소개	국사편찬위원장
• 경축사	행사주빈
• 개천절 노래 제창(1~3절)	참석자 전원
• 만세삼창(선창 : 국회의장)	참석자 전원
• 폐식	광파르
• 식후공연(문화관광부 주관)	

- 행사요원 참여
 - 국악단 : 60인조(국립국악원 연주단)
 - 성인 합창단 : 약 100명
- 특이 사항
 - 1919년 상해임시정부에서 최초로 ‘개천절’을 국경일로 정함

- 전통문화의 계승·발전 차원에서 모든 경축식의 행사음악을 ‘국악’으로 연주
- 시·도 단위 지방경축행사는 생략하는 대신 지역단위 문화예술행사 거행 권장

<현충일 추념식>

현충일과 호국·보훈의 달(6월)을 맞이하여 국가를 위해 헌신하신 선열들의 희생을 기리고, 이를 온 국민의 애국심으로 승화시켜 국민역량을 결집

1) 중앙추념식

- 일시 : 매년 6월 6일 오전 9시55분
 - ※ 전국적으로 동시에 실시되는 묵념시간(10:00)과 보조를 같이 하기 위하여 시 작시간을 조정
- 장소 : 동작동 국립묘지('99년도에는 대전국립묘지)
- 주관 : 국가보훈처
- 참석대상(약 5,000명)
 - 3부 및 헌법기관의 주요인사(차관급 이상)
 - 독립유공자 및 유족, 정당대표 및 간부
 - 각계 대표, 청소년 및 학생대표 등
- 식순

- 개식
- 국기에 대한 경례 경례곡
(‘국기에 대한 맹세’ 포함)
- 애국가 제창(1~4절) 애국가
- 순국선열 및 호국영령에 대한 묵념 묵념곡
(조포 21발)
- 헌화 및 분향 참석내빈
- 추념사 행사주빈
- 헌시 낭송
- 현충일 노래 제창 참석자 전원
- 폐식

- 행사요원 참여
 - 국방부 조악대(弔樂隊), 조포대(弔砲隊), 의장대
 - 여고 합창단, 헌시 낭송자 등
- 특이 사항
 - 현충일 추모 헌시를 매년 대국민 공모방식으로 선정, 낭송하고 있음
 - 10시 정각에 전국적으로 일제 묵념 실시

2) 지방추념식

- 일시 : 매년 6월 6일 오전10시
- 장소 : 시·도, 시·군·구 단위 현충탑
- 주관 : 해당 지방자치단체
- 참석대상
 - 지역단위 기관장 및 단체장
 - 독립유공자 및 유족
 - 청소년 및 학생대표, 일반 시민 등

제4대 민선 지방자치단체장 취임행사 기본계획

I. 기본 추진방향

- 행사의 기본 추진방향의 설정
 - 행사 준비와 그 추진과정에 있어서 가장 중요한 단계
- 행사를 통해 달성하고자 하는 목적과 함께
 - 행사의 주빈을 누구로, 행사 규모를 얼마로 하느냐 등
 - 행사 추진방향을 먼저 설정한 후 개최일시·장소·초청 인사 범위·진행 절차 등에 관한 기본적인 사항 검토
- 행사거행에 필요한 소요예산 확보와 함께
 - 행사에 영향을 줄 수 있는 외적 변수에 대비책 수립
 - ※ 여름철과 겨울철의 옥외 행사인 경우 날씨 등

□ 취임행사 기본방향

- 취임식에는 각계각층 인사를 고르게 초청하여 주민화합과 축제분위기 조성
- 참석인사의 불편을 최소화하고 참석인사 모두가 공감하는 취임행사 준비
- 취임행사는 검소하고 품위 있는 내용으로 구성하여 주민의 호응과 신뢰를 높일 수 있도록 기획
- 취임준비의 차질 없는 수행을 위해 취임준비위원회를 구성하여 기능별로 분담추진
- 취임식 세부계획은 기본계획 확정 즉시 수립하여 차질 없이 추진

□ 취임행사 주제선정

- 주민참여를 통한 주민대화합,
- 개혁을 통한 발전적 변화,
- 새로운 시대에 대한 희망 등을 의미하고
- 자치단체장 공약사항을 압축표현 할 수 있게 선정

□ 행사 전개방향

- 보다 많은 주민이 참여 할 수 있는 행사
- 기존 행사의 장점을 계승하여, 전통을 만들어 나가는 행사
- 의미의 부여를 통해 내실을 다지는 행사
- 행사에 참여하지 못한 다수의 주민을 배려한 지역 방송연출

□ 행사별 중점추진사항

- 식전 행사
 - 희망, 통합, 참여의 의미를 다양한 공연을 통해 전달
- 본 행사
 - 자치단체장의 비전과 주민에 대한 약속을 엄숙하게 표현하는 의식
- 식후 행사
 - 자치단체장과 주민, 주민과 주민의 어울림을 통해 주민 대통합의 새로운 시대를 상징적으로 표출

□ 행사 개최일시

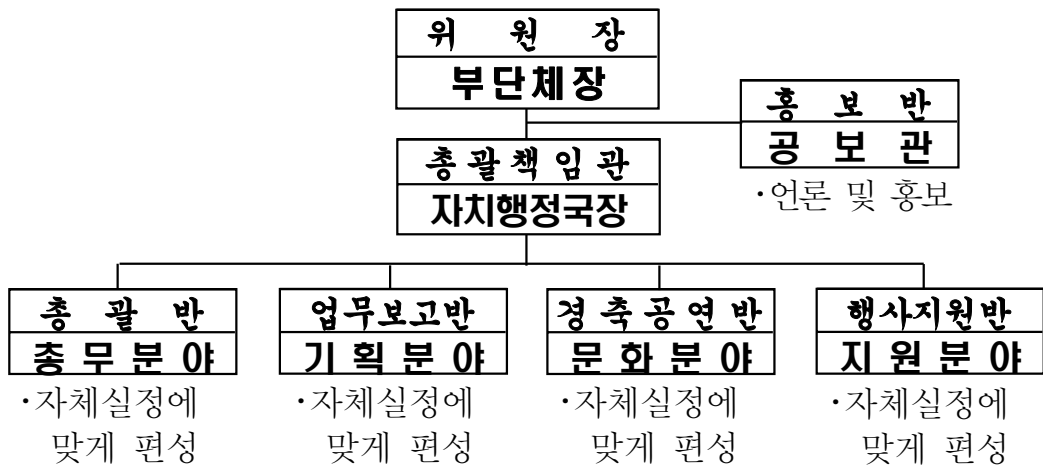
- **행사일자가 공휴일에 해당하는 경우에는** 행사의 성격이나 중요성을 등을 등을 감안, **전날 또는 다음날에 거행**
- 이·취임식 등 일자의 변경이 가능한 행사에 있어서 초청인사의 일정을 **감안하여 행사 일시를 조정**
- 행사의 시간은 하루의 일과를 상쾌한 마음으로 시작하는 오전 10시로 하는 것이 일반적, 행사의 준비와 외부인사의 참석소요시간 등을 감안, **오전11시 또는 오후2시에 거행**
 ※ 하루 중에 기를 가장 많이 받을 수 있는 시간이 10시라 함.

□ 행사 장소

- 행사주관 당해 기관의 소재지를 기준으로
 - 먼 거리에 위치한 경우와 인근지역에 위치한 경우
- 행사 본연의 의의를 높이기 위하여
 - **행사와 연관이 있는 장소**거행
 - 연관이 있는 장소가 여러 곳일 경우에는 그 가운데 한곳
- 행사와는 특별히 연관이 있는 장소가 없는 경우
 - 자체 보유시설(회의실·강당 등)을 이용
 - 자체시설이 없는 경우, 교통이 편리한 다른 공공시설 활용
- 행사장 선정시 유의사항
 - 실무책임자가 현지를 답사하여 그 위치와 구조, 초청인사 수용 가능인원 및 입·퇴장로, 단상 구조 및 주변 입·퇴장로, 내부시설 상태(의자, 화장실, 음향 시설, 휴게실 등), 주차장 확보 등의 사항 면밀히 검토
 - 2개소 이상의 **예비장소**를 선정한 후 상호 장단점 등을 비교한 후 최종 선정

Ⅱ. 취임행사 추진기구

□ 구 성



□ 임 무

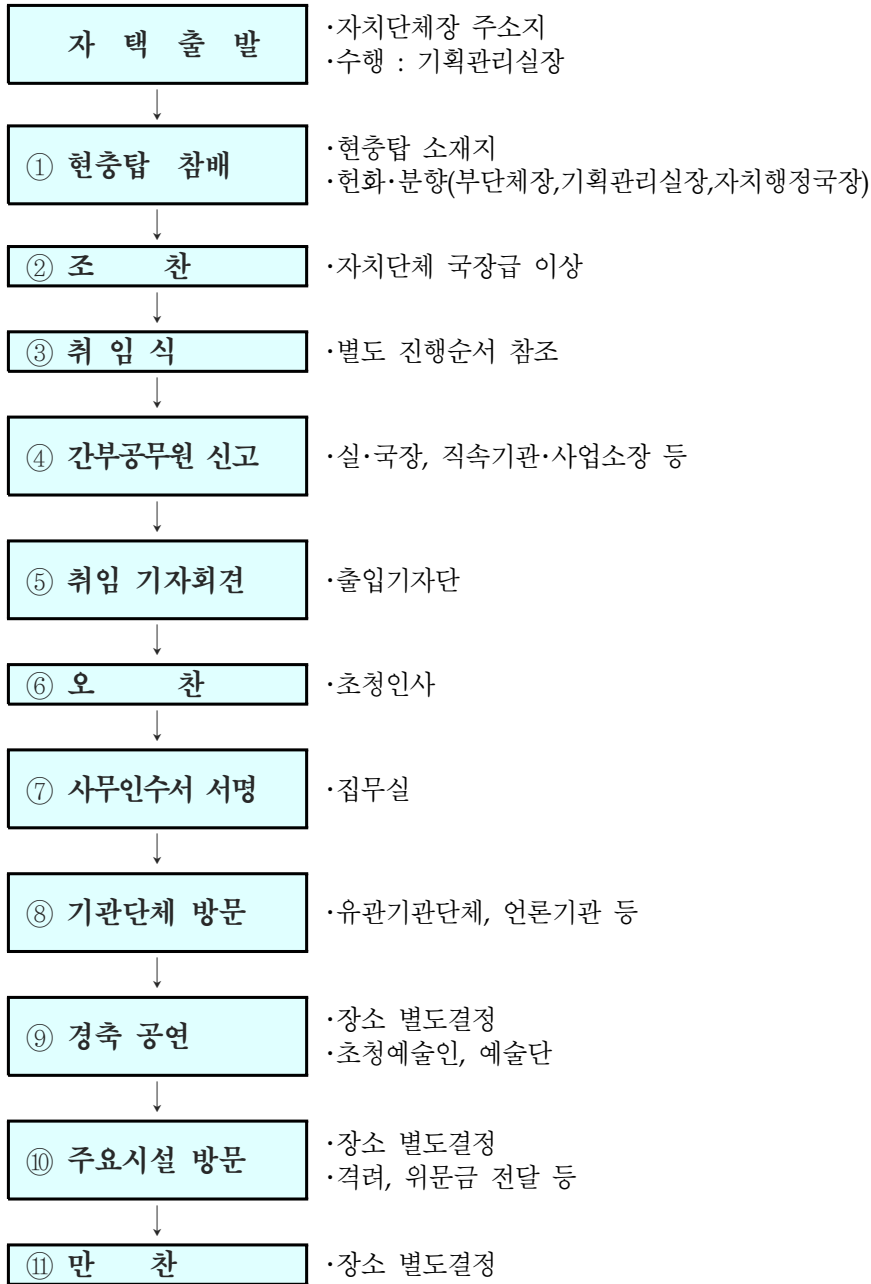
구 분	담 당 임 무	비고
총괄반	·취임행사 총괄 ·취임식 준비 및 진행(식장준비, 외빈초청, 취임식 등) ·취임축하연, 사무인계인수서 작성, 간부신고 ·취임식장 주차관리 대책 및 초청인사관리	
홍보반	·취임홍보, 행사촬영(사진, VTR) ·취임 기자회견 (자료준비 등)	
업무보고반	·업무보고 준비 및 취임사 작성, 인사말씀(취임축하연)	
경축공연반	·경축공연 프로그램 작성 및 추진 - 축하, 악단, 합창단, 예술단, 초청예술인 등	
행사지원반	·행사장 설치 및 집기지원, 행사장 주변 환경정리 ·현충탑 참배, 사회복지시설 방문	

□ 세부 준비계획

구 분	세 부 내 용	일정	담당 (책임자)	비고
행사총괄	○ 행사총괄 및 준비계획 수립 · 행사흐름 및 개요 확정			
충혼탑 참배	○ 충혼탑참배 사전 준비 · 화환, 향로, 향, 장갑 10켄레 · 충혼탑 참배후 조찬계획 ○ 충혼탑참배 안내			
등청 및 휴식	○ 축하행진곡 준비 ○ 꽃다발, 가슴꽃, 이벤트물 준비 ○ 환영 도열 (정문 → 현관) · 전직원 참여 유도, 환영手旗 배부			
취 임 식	○ 초청인사 선정 및 초청장 발송 · 초청장 발송대상자 실국 협조 ○ 참석여부 확인 ○ 취임식 사전 준비 · 사회시나리오, 약력소개문 작성 · 취임선서문 작성 ○ 도 및 시·군기 입장 준비 · 도·시·군기 및 기 받침대 확보 · 가수단 섭외 ○ 취임사 준비 · 취임사 유인 및 좌석 배부 ○ 취임축하 해외 영상메시지 준비 · 자매결연 단체장의 취임 축하 영상메시지 수령 및 VTR 편집 ○ 교향악단 및 국악단 지원 협조 · 취임식 행사 전반 연주 · 축하(축가자 남녀 각 1명 선정) · 축하음악연주 등 ○ 합창단 지원 협조 ○ 화동(남여 각1명, 한복차림) 협조			

항 목	세 부 내 용	일정	담당 (책임자)	비고
취 임 식	<ul style="list-style-type: none"> ○ 취임식장 내부 정리 <ul style="list-style-type: none"> • 좌석배치도 작성 및 행사장 배치 • 내부화분 및 증정용 꽃다발 준비 ○ 취임식장 음향시설 설치 <ul style="list-style-type: none"> • 사회석, 연대 등 ○ 취임식장 내부 청소 및 환경정비 ○ 취임식 홍보물 제작 <ul style="list-style-type: none"> • 행사 팸플렛 제작 • 취임식 경축 현수막 제작 <ul style="list-style-type: none"> - 정문, 본관, 취임식장 • 취임식 경축 배너기(수기) 제작 ○ 초청인사 안내 <ul style="list-style-type: none"> • 대기·휴게실 운영 • 자치단체장 가족 안내 <ul style="list-style-type: none"> - 행사장 사전입장 안내 ○ 주차 안내 <ul style="list-style-type: none"> • 행사일 직원차량 통제 협조(방송) • 주차 안내 ○ 취임식준비 실무(각 담당) 회의 			
취임경축연	<ul style="list-style-type: none"> ○ 행사장 환경 정비 ○ 행사장 장내정리 ○ 경축연회장 음향시설 설치 ○ 행사장 음식물 준비 			
출입기자단 오찬 간담	<ul style="list-style-type: none"> ○ 출입기자 통지 및 참석여부 확인 ○ 오찬장준비 및 진행 			
주요 기관 단체 방문	<ul style="list-style-type: none"> ○ 방문기관 단체(간부) 현황 작성 ○ 방문일정 협의 및 시간계획 통보 <ul style="list-style-type: none"> • 방문 당일 기관 단체와 상호연락 			

Ⅲ. 취임당일 일정



IV. 세부 시간계획

시 간	행 사 내 용	비 고
충혼탑 참배 (10분)		
7:30~07:40	○ 헌화 및 분향	※ 안내 : 자치행정국장
등 청 (25분)		
자체 계획	○ 등 청	○ 현관영접 - 영접 : 국장급이상 간부 - 축하 꽃다발 전달(직원대표) - 가슴 꽃 패용(비서실 여직원)
09:20~09:50	○ 식전행사	○ 자치단체별로 기획운영
취 임 식 (45분)		
09:58~	○ 행사장 도착 ○ 식장 단상으로 입장	※ 영접 : 부단체장, 자치행정국장 “우리의 소원은 통일” 연주
10:00~	◆ 개 식 선 언	※ 사회자 (총무과장) * 광과래(교향악단 연주)
10:01~	◆ 국민 의례 - 국기에 대한 경례 - 애국가 제창(1~4절) - 순국선열 및 호국영령에 대한 묵념	○ (선택로) 정면의 국기를 향하여 경례 ○ 애국가 제창 ○ 묵념 후 자리에 착석
10:06~	◆ 자치단체기 입장	
10:11~	◆ 약력소개	○ 자치행정국장
10:14~	◆ 취임선서	○ 연대에서 오른손을 들고 청중을 향하여
10:15~	◆ 취임사	○ 취임사 사전 유인 및 참석자 배부
10:16~	◆ 축하 꽃다발 증정	○ 취임사를 종료하고 자리에 앉은후
10:17~	◆ 대통령 축하 메시지 낭독	○ 기획관리실장 낭독
10:19~	◆ 취임 축하 영상 메시지	○ 해외 자매결연 자치단체장 등 영상
10:21~	◆ 축하	○ 지역출신 성악가
10:26~	◆ 축하음악 연주	○ 자치단체 합창단 및 교향악단
10:40~	◆ 자치단체 노래합창	○ 자치단체 합창단 협조
10:45~	◆ 폐식선언	○ 퇴장곡 “방아타령” 연주
경축 연회 (60분)		
11:00~	◆ 취임 경축연회	○ 자치단체별로 별도운영

V. 취임식장 배치

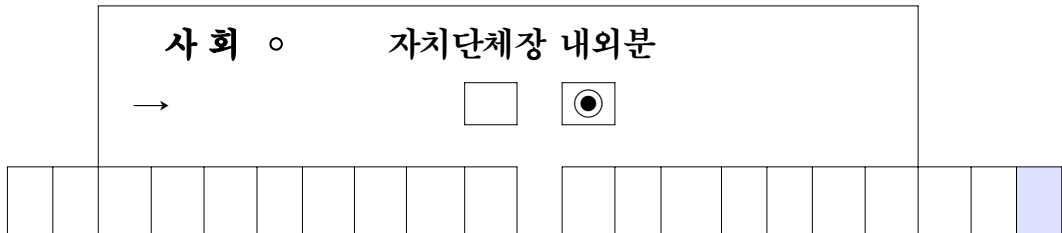
<단상인사 좌석배치>

- **행사의 중요성과 상징성 등을 감안**
 - 행사와 관련이 있는 공식적 지위에 있는 인사와 직능단체 대표, 지역의 대표성이 있는 인사 포함
- **단상시설이 없는 옥외 행사의 경우**
 - 주요 인사들을 단하의 가장 앞 열에 일반 참석자들과 나란히 배치, 단상으로 나아가 역할수행 후 단하위치

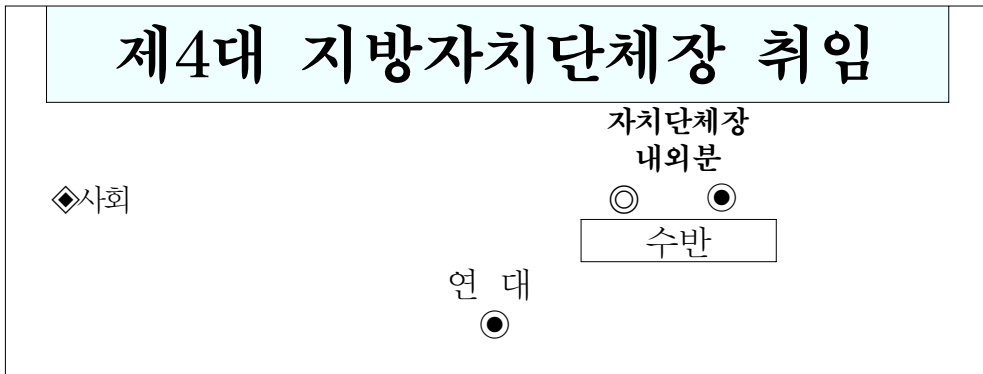
<장 점>

- 단상에 연설대만이 위치, 식단을 검소하게 제작
- 단상과 단하의 구별을 없앴으로써 권위주의 요소배제

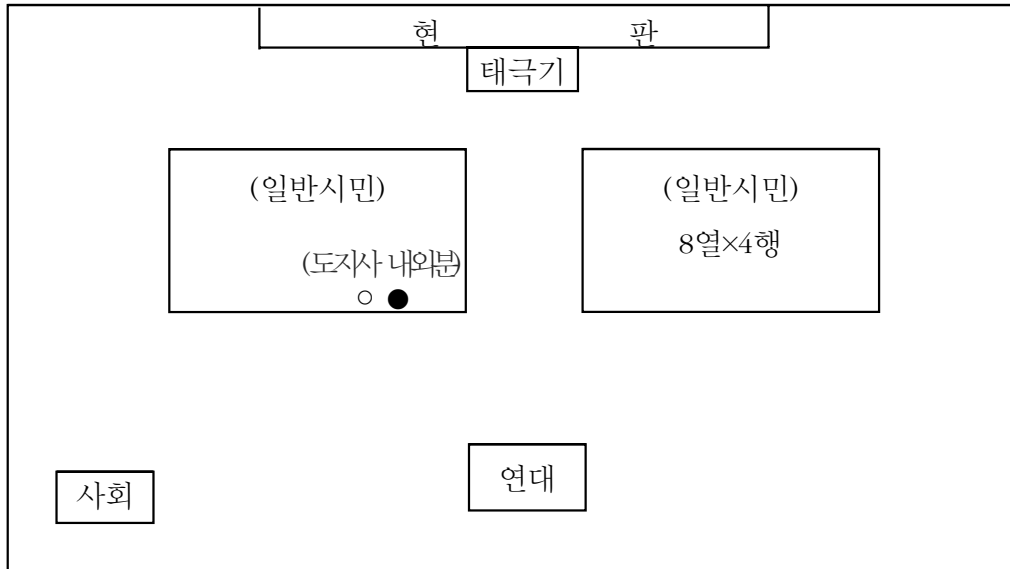
- 제 1안 : 주변내외분 및 주요인사 좌석을 단상에 배치
 - 무대장식이 웅장하고 화면구성 상 짙 찬 분위기 표출



- 제 2안 : 주변내외분만 단상에 좌석배치
 - 무대구성 및 화면구성 상 쓸쓸한 분위기 표출



- 제 3안 : 주변내외분 및 초청인사 단하에 좌석배치
 - 화면구성상 텅 빈 분위기 표출



VI. 초청인사 관리

□ 초청 범위

- 행사장의 수용 규모, 관련정도에 따라 불참율을 감안하여 결정
- 초청범위를 정할 때는
 - 가급적 행사와 관련정도가 높은 분야의 종사자
 - 미래지향적 측면에서 상호 협조가 필요한 분야의 인사
 - 행사와는 직접 관련이 없는 지역 주민과 학생 등을 동원 좌석을 채움으로써 종종 물의가 야기되는 사례 지양
- 만찬 등과 같이 좌석이 지정되는 행사는 초청장에 사전 참석 여부를 통보하도록 명기

- 초청대상자는 취임준비단 측 초청자와 각 실·국에서 추천한 지자체 단체장, 유관기관장, 장애인, 중소기업인, 미화원, 여성봉사단체 등 일반주민을 고르게 선정
- 초청 선례

- 기관·단체장
 - 전현직 국회의원
 - 광역기관단체장
 - 시장출마자
 - 유관기관단체장
 - 시의원당선자
 - 전·도·시의원
 - 교육위원
 - 정 당 인
 - 기초의원당선자
 - 언론사대표
 - 국민운동단체
 - 국정홍보위원
 - 시민단체
 - 전시장, 구청장
 - 출입기자
 - 경제단체
 - 노동단체
 - 농어민단체
 - 직능단체
 - 환경단체
 - 사회봉사단체
 - 보훈단체
 - 장애인단체
 - 여성단체
 - 의료단체
 - 위생단체
 - 체육단체
 - 예술·종교단체
 - 청소년단체
 - 사회봉사단체
 - 전직 간부공무원

※ 구청장·군수 당선자
- 각계각층 시민
 - 노인회
 - 장 애 인
 - 소년소녀가장
 - 환경미화원
 - 국민기초수급세대
 - 모범근로자
 - 농 어 민
 - 영세상인
 - 민방위교육강사
 - 모범통리장
 - 택시운전원
 - 가정주부
 - 효자효부
 - 기 업 체
 - 모·부·자세대
 - 기타 시정협조인사
- 공 무 원(민원부서 및 필수요원을 제외한 전직원)

※ 각부서 의견수렴 초청인사 증감 조정

□ 취임식 구성

공식초청인사 위주의 기존 취임행사 초청자와 차별화,
주민과 함께하는 취임식으로 구성



초청자의 규모 및 선정

- 단상인사만 공식초청, 단하개방
 - 단상인사
 - 국민
 - 단상인사
 - 주민대표 및 소외계층,
국회의원, 외빈, 특별초청
- 공식초청규모를 최소화
 - 국가기관, 정당 등의 최소인원 공식초청
- 합리적 근거에 의한 공식 초청원칙 견지
 - 정부기관 + 소외계층배려 + 정당배려

일반국민 입장방식

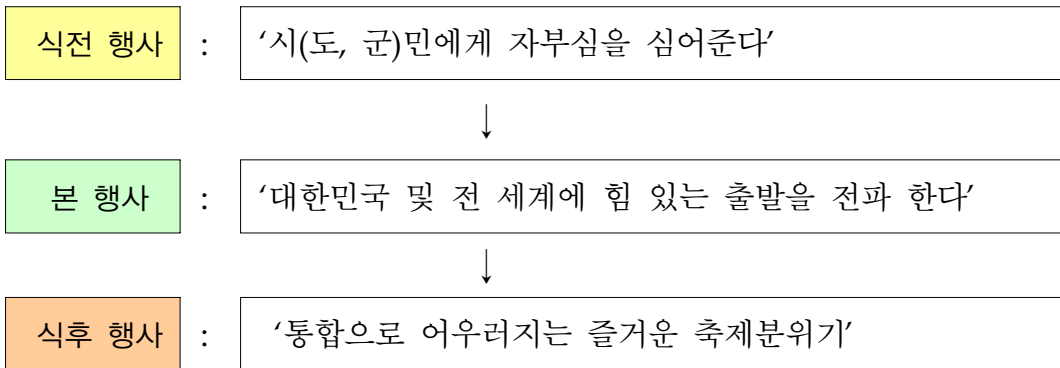
- 초청장 발송
 - 신청접수→추첨→초청
 - 지정 좌석이외 구역개방
- 초청장 발송
 - 신청없이 선착순 입장

VII. 행사 프로그램

프로그램 기획 시 고려할 사항

- 먼저 취임식의 전체 주제를 선정하고, 이를 단계별(식전행사, 본행사 식후행사) 小주제를 통해 취임식의 핵심 메시지 전달

- 예) - 전체 주제 : “광복60주년 새로운 시작, 飛翔의 축제”
- 식전행사 주제 : ‘영광과 고난의 역사, 자랑스런 한국인’
- 본 행사 주제 : ‘세계와 소통하는 힘 있는 출발’
- 식후행사 주제 : ‘하나 된 대한민국의 축제’
- 각 단계별 목표를 설정하여 취지에 맞는 프로그램 편성



- 각 지방자치단체 고유의 상징성을 내포하는 고유의 프로그램 기획

□ 식전행사 : “자랑스런 00시(도, 군)”

- 참석자들이 직접 참여하는 프로그램
 - 약속의 나무: 참석자들의 축하 글과 지역발전의 소망을 담은 문구를 상징 조형물에 직접 부착
 - 우리가 주인이에요 : 어린이들의 미래 꿈을 담은 그림을 판넬에 붙여 전시 하고, 지자체장이 입장 시 서명
 - 태극 소고 : 함께 흔들고, 함께 두드리며 취임식에 동참
- 공연 프로그램
 - 영상 퍼포먼스 : 지자체의 역사를 담은 영상을 배경으로 어린이합창단의 율동과 노래로 지역에 대한 자긍심 고취
 - 크로스 오버 공연: 퓨전타악 및 국악과 양악의 협연을 통해 전통과 국제화 시대의 교류를 상징화
 - 지자체 출신의 문화예술인 공연

- 연합합창단(청소년, 주부, 노인)의 지역노래 합창 메들리, 북의 대합주, 터벗음 전통 공연 등
- 식전행사와 연계 프로그램
 - 지자체 청소년 깃발단 지역 순례 후 행사장 입장
- 본 행사 : 약속으로 여는 새 시대
 - 주민과 함께 자치단체장 입장
 - 지자체장 무대 앞 하차, 단상의 주민대표와 함께 입장
 - 지자체 청소년 깃발 순례단과 동시 입장 등
 - “주민과 함께하는 출발”의 상징적 의미
 - 축 가
 - “취임행사 주민아이디어 접수”에 개선된 의견반영, 가수선정
 - 밝은 미래를 상징하는 청소년 합창단과 연합합창단
 - 현재와 미래의 만남을 상징하는 민요가수와 신세대가수 협연
 - 지역주민과 함께하는 자치단체장
 - 지역주민 대표(소외계층, 일선관계자, 청·장년 등)와 함께 좌석을 배치하여 권위를 배격하고, 주민이 주인이라는 메시지 전달
- 식후행사 : 손을 잡고, 희망을 잡고
 - 자치단체 전통의장대 또는 군, 경찰, 관내 공공기관 깃발단 통과
 - 자치단체장의 약속 : 약속의 나무 등을 지역대표와 기념식수
 - 자치단체장, 주민 통합 대축제에 자연스럽게 참여(풍물패 등)
 - 지자체 민속놀이, 전통공연
 - 지자체 특산물 전시, 판매
 - On - Line접수를 통한, 아마추어 가수/댄스팀 등의 공연
 - 자치단체장, 주민과 걷기대회 참가(지역별로 1km정도 선정)

주요 착안사항

- 행사규모 : 성격, 목적, 주빈 및 예산확보 등을 종합 고려, 결정
- 행사일시 : 일요일에 해당되는 경우, 전날 또는 다음날로 택일
- 행사장소 : 옥내 또는 옥외 여부, 수용 가능인원, 기존 단상구조, 참석 주빈, 휴게실, 주차장 수용능력 등 감안
- 초청규모 : 수용규모와 불참율을 감안, 행사의 성격과 관련 있는 인사를 우선 초청
- 편의조치 : 수송, 음료 제공, 화장실 등 각종 편의 조치 방안 강구
- 예비계획 : 악천후시를 대비한 예비 행사공간 확보 및 계획 수립
- 부대행사 : 본행사 이외에 리셉션, 축하공연, 기념식수, 현장시찰
- 소요예산 : 시설물 설치, 초청장 발송, 유인물 제작 등 예산 대책

VII. 취임식 예비계획

① 옥외행사 불능기준

- 기 온 : 체감온도 영하 10℃ 이하
- 바 람 : 초속 9m 이상
- 강 우 : 시간당 1mm 이상
- 적 설 : 적설량 5cm 이상 (교통소통에 지장이 있을 경우)
- 강 설 : 시간당 1cm 이상
- * 바람 1m/s 증가는 체감온도 1℃ 하강

② 예비 계획

- 일 시: 2006. 0. 00(0) 00:00
- 장 소: 0 0 0
- 진행순서: 취임식만 거행 (식전 및 식후행사 생략)
- 초청인원: 축소거행
 - 당초 계획상 단상인사 전원만을 초청

- 단상없이 선서 및 취임사
- 행사요원: 교향악단 및 합창단

③ 행사전환 결정시점

- D-1일, 16:00
- * 관계기관, 기상청 등과 사전 협의

IX. 기 타 사 항

- ① 취임선서문
- ② 초청장(안)
- ③ 취임식 초청대상 선정내역
- ④ 경축홍보물 설치(안)
- ⑤ 취임준비위원회 구성(안)
- ⑥ 기타방침
- ⑦ 소요예산 검토

① 취임선서문

선 서

나는 법령을 준수하고 도(시,군)민의 복리증진 및 지역사회의 발전과 국가시책의 구현을 위하여 도지사(군수, 시장)로서의 책임을 성실히 수행할 것을 엄숙히 선서합니다.

2006년 월 일

지방자치단체장 0 0 0

② 초청장(안)

초 청 장

제4대 0 0 0 지자체장 취임식을 다음과 같이 거행하오니 참석하시어 자리를 빛내 주시면 감사하겠습니다.

- 일 시 : 2006. 0. 0 (0) 00:00
- 장 소 : 0 0 0

2006년 월 일

제4대 0 0 0 자치단체장 취임준비위원회

※ 취임식 20분 전부터 식전공연이 있으니 00:00까지 입장하여 주십시오
※ 행사안내는 전화번호, 담당자에게 연락바랍니다.

③ 취업식 초청대상 선정내역

<지자체 선정>

구 분	인 원	구 분	인 원
총인원 : 000명			
○ 직능단체		○ 상공인	
○ 노동조합 단체		○ 국회의원	
○ 도정관련위원		○ 안보·국방	
○ 기관장		○ 정부투자기관	
○ 관광업계		○ 교육청 교육위원	
○ 장애인		○ 법률자문관	
○ 지방자치단체 투자기관		○ 지구당위원장(3당)	
○ 사회단체(장)		○ 예술단체(인)	
○ 민방위강사		○ 의용소방대	
○ 여성계		○ 환경미화원	
○ 환경단체(인)		○ 사회복지시설	
○ 기업인		○ 농업(임업,축산업)인(단체)	
○ 민원모니터		○ 자원봉사자단체	
○ 종교인		○ 아동·청소년계	
○ 역대도지사		○ 언론계	
○ 노인단체		○ 금융계	
○ 체육계		○ 시장·군수 당선자	
○ 대학 총·학장		○ 시·도의원 당선자	
○ 모범공무원		○ 주한외교사절	

〈단상초청대상〉

분야별	내용	인원	담당실과
계			
장애인	·휠체어 장애인		장애인복지과
환경미화원	·모범적인 환경미화원		환경자원과
모범근로자	·산업평화상 수상자		고용안정과
우수기능인	·장인메달 수상자		“
모범운전자	·모범운전자 회원		교통과
모범청소년	·청소년대상 수상자		청소년과
운동선수	·전국체전 입상자		체육진흥과
여성상수상자	·여성상 수상자		여성정책과
우수농어민	·농어민대상 수상자		농업정책과
모범공무원	·모범공무원		자치행정과
119구조대	·119 구조대원		소방행정과
보훈대상자	·보훈대상 수상자		사회복지과
자원봉사자	·자원봉사센터 선정		자치행정과
국민운동단체	·새마을, 바르게살기, 자유총연맹 등		“
우수중소기업인	·중소기업대상 수상자		중소기업지원과
노인회원	·지역노인회원		가정복지과
NGO단체	·경실련, 환경운동연합 등		자치행정과
효자효부	·효자효부 수상자		가정복지과
예술인	·모범예술인		문화정책과

④ 경축홍보물 설치

- 취임식장에 설치하는 현관외에 경축분위기 조성을 위하여 축하연장, 식장외부, 주요교차로 등에 홍보물 제작 설치
- 설치내용 : 총 00개소
 - 취임축하 프랑카드 : 00개소
 - 자치단체 : 개소
 - 취임식장밖 : 개소
 - 축하연장 : 개소
 - 시내 : 개소
 - 기타 : 개소
 - 홍보탑 설치 : 개소

⑥ 기타 방침

- ① 사회자(취임식, 경축공연) → 전문MC 별도(취임식 남 1, 공연 여 1)
 - 취임식 사회자는 전문MC로 결정
- ② 축하 → 성악가 :
- ③ 합창단 → 000 시립합창단
- ④ 반주음악 → 000 교향악단
 - 장엄하고 활기찬 행사분위기 연출을 위해 취임식 반주는 000 교향악단이 연주
- ⑤ 꽃다발 증정 → 남녀 화동 (2명)
 - 취임식장에서 지자체장 내외분에 대한 꽃다발은 화동(10~13세)이 증정
- ⑥ 행사참석자(일반주민) 편의제공 → 차량, 중식비
- ⑦ 주차관리(월드컵구장 임시주차장 이용, 셔틀버스 운행)
 - 장애인차량, 행사차량, 주요내빈 등 주차장 이용 (주차증 발급)

7 소요예산 검토

구 분		소 요 예산액	예산확보	잔 액	비 고
계					
일반 운영비	o 취임식 준비물, 홍보물, 차량임차 등				
일반 보상금	소 계				
	o 취임축하연				
	o 취임식 출연자 사례금				
	o 취임식 참석자 중식비)				
	o 행사준비 예비비				

〈소요경비 내역〉

구 분	소요경비	산 출 내 역	비 고
계			
1. 현판 및 홍보물		·식장현판(개소) ·식장밖 현수막(개소) ·프랑카드(개소) ·홍보답(개소)	
2. 행사용꽃		·헌화용 조화(조) ·꽃사지(150×3) ·꽃수반(취임식장, 축하연장) ·꽃다발(60×3개)	
3. 취임 축하연		·축하연	
4. 차량(버스)임차		·취임식 참석자 수송	
5. 인쇄물 제작		·초청장 ·행사안내	
6. 안내표지판		·행사장 안내 ·주차장 안내	
7. 전문MC 및 합창단 등 사례금		·합창단(단체) ·예술단(단체) ·MC(1명) ·수화자(1) ·통역사(2)	
8. 참석자중식비		·취임식 참석자 중식비	
9. 예 비 비		·행사준비 예비비	

지자체장 취임식 시나리오

[본 행사]

《주빈 입장》

- '입장곡' 연주(교향악단)

방금 지자체장내외분께서 식장에 도착하셨습니다.

지금 000 지자체장내외분께서 주민대표들과 함께 단상에 오르고
제십니다.

- '입장곡' 연주 계속
- 참석자 기립박수
- 영접자 주민대표와 함께 입장/등단
- 주단상 인사와 악수교환 후 착석

1. 지금부터 제4대 지자체장 취임식을 거행하겠습니다.

- 팡파르(교향악단) -

2. 먼저 '국기에 대한 경례'가 있겠습니다.

모두 일어나셔서 정면에 있는 국기를 향하여 주시기 바랍니다.

- 전원 기립하여 국기를 향한 후

국기에 대하여 경례!

- 경례곡 연주 (교향악단)
- 지휘자의 신호에 따라
- 경례곡 중간에 (약18초 경과 후)

나는 자랑스런 태극기 앞에 조국과 민족의 무궁한 영광을 위하여
몸과 마음을 바쳐 충성을 다할 것을 굳게 다짐합니다.

(12초 소요)

※ 경례곡이 끝난 후

바 로!

3. 다음은 애국가 제창이 있겠습니다. 애국가는 1절만 부르시겠습니다.

4. 이어서 순국선열 및 호국영령에 대한 묵념이 있겠습니다.

일동 묵념!

- 묵념곡 연주 (교향악단)
- 연주가 끝난 후

바 로!

모두 자리에 앉아 주시기 바랍니다.

- 모두 자리에 앉으신 후

5. 다음은 자치단체기 입장이 있겠습니다.

- 자치단체기가 입장하는 동안 박수
- 박수가 끝난 후

6. 다음은 자치행정국장님이 자치단체장 약력소개를 하겠습니까.

7. 다음은 000 자치단체장님께서 취임선서를 하시겠습니까.
내빈께서는 모두 자리에서 일어나 주시기 바랍니다.

나는 법령을 준수하고
도민의 복리증진 및 지역사회 발전과 국가시책의 구현을 위하여
자치단체장으로서의 책임을 성실히 수행할 것을 엄숙히 선서합니다

- 지자체장께서는 참석인사에게 손을 들어 답례후 착석

모두 자리에 앉아주시기 바랍니다.

※ 서신체로

8. 다음은 지자체장님께서 취임사를 하시겠습니까.

- 취임사가 끝난 후 박수
- 박수가 끝난 후

9. 다음은 축하 꽃다발 증정이 있겠습니까.

- 축하 꽃다발 증정이 있을 후

10. 다음은 000 자치단체장 취임을 축하하는 000 대통령님과
000 행정안전부장관의 축하 메시지를 기획조정실장이 낭독하겠습니다.

11. 다음은 자치단체장 취임을 축하하기 위한 축하와 자치단체노
래가 있습니다.

12. 이상으로 제4대 자치단체장 취임식을 모두 마치겠습니다.

13. 지금 자치단체장내외 분께서 내빈여러분들을 만나시기
위해 중앙통로로 향하고 계십니다.

14. 장시간동안 수고 많으셨습니다. 안녕히 가십시오.
감사합니다.

3. 일반 행사보고서 작성법과 실제 사례

가. 내용전개 순서와 작성법

행사계획 제목 압축, 함축 작성

표지가 없는 경우만 기재 (2008. 4. 24. (목), ○○○과)

……을 하기 위하여 ……계획을 보고드립니다. 보고의 목적 등

행사개요 **일시, 장소, 주관, 참석자 등 작성**

- 일시
- 장소
- 주관
- 참석자
- :

행사내용 **핵심사항 위주로 작성**

-
-

진행순서

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
10:07~10:22	(15분)	· 인사말씀	시장 김삿갓
10:22~10:32	(10분)	· 환영사 등	도지사 김홍도
10:32~12:00	(88분)	· 특강(행정현장사례개발과 활용법)	서울대 ○○○교수
12:00~13:00	(58분)	* 중식	구내식당
13:00~14:00	(60분)	· 사례강의(의약분업 사례)	연세대 ○○○교수
14:00~15:00	(60분)	· 사례발표(외국인노동자관리대책사례)	고려대 ○○○교수
15:00~16:00	(60분)	· 질의응답	
16:00~	(60분)	· 귀가	

※ 보고서 종류와 성격에 따라 행사 시나리오를 특성있게 작성

나. 실제 사례

－ 국정철학 공유·확산 및 직원화합을 위한 －

직원 워크숍 실시계획

2008. 04



행 정 안 전 부
기 획 조 정 실

**- 국정철학 공유·확산 및 직원화합을 위한 -
직원 워크숍 실시계획**

□ 목 적

- 새정부의 국정철학을 공유하고 국정 운영 방향을 이해할 수 있는 기회를 제공하고,
- 조직통합·개편, 사무실 이전 등 최근 일련의 변화에 대한 구성원의 심리적 안정과 조직화합에 대한 공감대를 형성하며,
- 우리부의 새로운 역할에 대한 인식과 창의·실용으로 선진 일류국가 건설을 다짐하는 직원 워크숍을 개최

□ 참석 대상

- 약 1,500여명 : 4.5급이하 본부 및 소속기관 전직원
- 기능직의 경우, 청사방호, 보육 등의 사유로 참석이 어려운 직원 제외가능
- 국가기록원, 정부통합전산센터, 대전청사관리소, 국과수분소 등 지방소재 소속기관은 대전에서 국가기록원장 책임하에 실시

□ 일시/장소

그룹	일자	장소	대상 인원
A	4.19(토)	서울시 인재개발원	375
B	4.20(일)	서울시 인재개발원	375
C	4.26(토)	서울시 인재개발원	375
D	4.27(일)	지방행정연수원(수원)	375

□ 주요 내용

- 동영상 시청(50분)
 - 외부 특강(90분) : 이명박정부의 국정철학과 국정 운영방향
 - 토론 및 발표
 - 분임토의(100분, ※토의주제는 별지1참조)
 - 발표 및 토론(120분)
- ※ 워크숍 시간표는 별지2 참조

□ 행정 사항

- 운영체제
 - 강사섭외 및 교육운영 : 창의혁신담당관실
 - 시설지원 : 서울시 인재개발원, 지방행정연수원
- 식비 : 해당 실·국 및 소속기관별 입금(1인당 5,000원)
 - ※ 식비관련 별도 안내 예정
- 워크숍 진행경비(혁신사업예산) : 980만원
 - 강사료(원고료·강사여비) : 200만원(50만원 x 4회)
 - 인쇄비 : 440만원(2,200부 - 지방소속기관포함 x 2천원)
 - 교육 관련 수용비 : 100만원(명찰 및 소모품 등)
 - 다과류 준비 : 200만원(50만원 x 4회)
 - 현수막 : 40만원(4개 x 10만원)

- 국가기록원, 대전청사관리소, 정부통합전산센터, 국립과학수사연구소 남·서·중부 분소는 국가기록원장 책임 하에 기관간 직원을 혼합하여 **별도교육 실시 후 5월 2일까지 결과보고 바람.**
- 실·국 및 소속기관에서는 참석자를 일자별로 나누어 **4. 16(수)까지 창의혁신 담당관실로 제출(메모보고, 흥미가 주사 수신)**
 - 작성서식(엑셀 작성)

000실	날짜	000과	직급	이름	前소속부서
					행자부 '행', 인사위 '인', 비기위 '비' 정통부 '정'으로 표시

- 참석자 상시학습 8시간 인정
- 복장 : 자유복(간소복) 착용
- 교통 : 대중교통을 이용 개별출근
- ※ 교육장 장소는 별지3 참조

■ 별지 1 : 분임 토의

[주 제]

제1주제 : 새정부와 행정안전부의 변화 방향

- 선진일류국가 실현과 행정안전부의 역할
- 행정안전부 어떻게 변화해야 하는가?
- 행정안전부의 실용정부 구현 선도 방안

- 국정·통합성 강화를 위한 중앙-지방간 관계 재정립 방안

제2주제 : 조직화합 · 조직문화 · 일하는 방식 개선

- 바람직한 행정안전부人像은 무엇인가?
- 변화·실용·화합의 조직문화 만들기
- 우리주위(업무관련)에 실용적인 것 과 비실용적인 것
- 긍정적 생각과 행동, 그리고 섬기는 자세로의 일하는 방식개선

※ 전체 분임을 가·나그룹으로 나누어 각각 제1·2주제 중 선정

[분임 편성]

- 15~20명으로 편성
 - 분임편성시 前 소속부처, 본청/소속기관 등을 고려하여 혼합 편성
- ※ 분임은 교육당일 편성 게재함

[운영 방안]

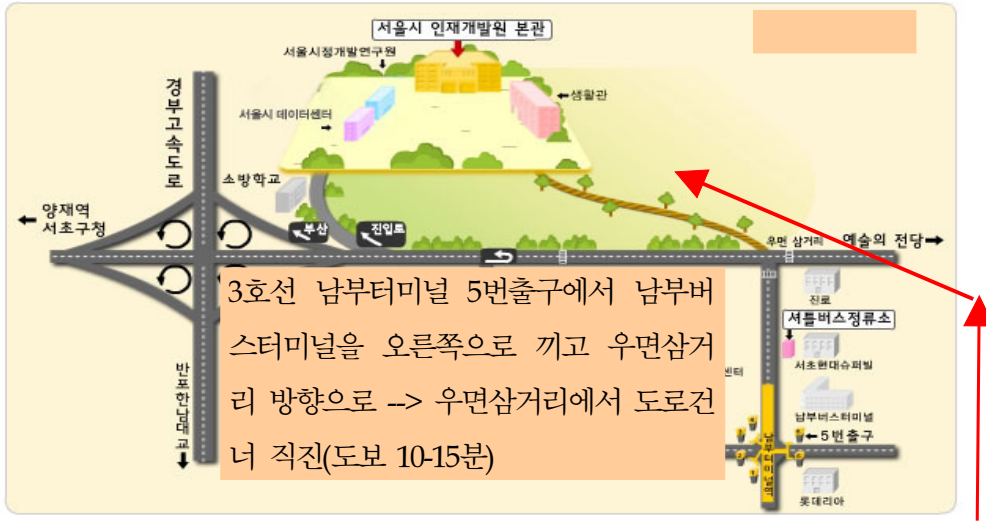
- 분임별 자율적으로 분임장·발표자 선정 및 자유토의 원칙
 - 발표는 20-30개 분임 중 우수 분임을 선정하여 발표
 - 실·국장 강평
- ※ 각 주제별 분임 선별 및 강평을 위한 실국장 선정(8명 = 4일 X 2명)

■ 별지 2 : 워크숍 시간표

순 서	시 간	비 고
• 국민의례	09:00~09:05 (05')	사 회 자
• 인사말씀	09:05~09:15 (10')	제1, 2 차관
• 동영상 시청	09:15~10:05 (50')	
• 휴 식	10:05~10:20 (15')	
• 특 강 - 이명박 정부의 국정철학과 국정 운영방향	10:20~11:50 (90')	외부 강사
• 오찬(분임별) 및 휴식	11:50~12:50 (60')	
• 분임토의	12:50~14:30 (100')	사회자 (분임토의 설명)
• 휴 식	14:30~15:00 (30')	
• 토론결과 발표 및 질의(제1주제)	15:00~16:00 (60')	실·국장
• 휴 식	16:00~16:10 (10')	
• 토론결과 발표 및 질의(제2주제)	16:10~17:10 (60')	실·국장
• 총평 및 폐회	17:10~17:30 (20')	실·국장

별지 3 : 교육장 안내도

1. 서울시 인재개발원 안내도



2. 지방행정연수원



출발지역	이용 버스
사당역(지하철 2,4호선)	좌석버스7770번(20분 소요), 일반버스777번(50분 소요) * 사당역(지하철 4호선 4번출구, 2호선 3번출구)
강남역(지하철 2호선 ③번출구)	좌석버스3000번(30 ~ 40분 소요)
수원역	일반버스777번, 좌석버스900번, 7770번 이용(30분소요)
수원시외버스터미널	좌석버스300번 (30분 소요)
범계역(지하철 4호선 ④번출구)	좌석버스300번, 900번, 301번(30분소요)
명학역(지하철 1호선)	일반버스64번, 65번 (수원 진입후 이목동에서 하차. 도보로 10분 소요)

- 온-나라 시스템 고도화 구축 사업을 위한 -
관계기관 워크숍 개최계획

2008. 3.



행 정 안 전 부
(국정과제실시간관리추진단)

- 온-나라 시스템 고도화 구축사업을 위한 - 관계기관 워크숍 개최 계획

(2008. 3. 14(금), 국정과제실시간관리추진단)

행정업무처리 기반인 『온-나라 시스템』과 『전자문서시스템』의 전자결재 기능 통합 및 e-감사 시스템 등 범정부적인 국정관리체계를 마련하고자 추진 중인 고도화 사업의 추진성과와 향후계획 등에 대한 의견수렴을 위한 워크숍을 개최하고자 함

1 워크숍 개요

- 일시 : 2008. 3. 20(목) ~ 21(금)
- 장소 : 청풍리조트(충북 제천,레이크호텔 2층 컨벤션홀)
- 참석자 : 200여명
 - 행정안전부 정보화전략실장
 - 국정과제실시간관리추진단 부단장, 담당팀장 및 업무담당자
 - 중앙행정기관 온-나라 시스템 및 전자문서시스템 담당자
 - 16개 시도 업무관리 및 전자문서시스템 담당자
 - 7개 시범 시군구 담당자(BRM, 전자결재 등)
 - 기타, 유관기관 및 사업단 등
- 주요내용
 - 온-나라 시스템 고도화 구축 사업 추진방향
 - 온-나라 시스템 확산방안
 - 고도화된 온-나라 시스템의 정착 및 활성화 방안 등 분임토의

2 워크숍 세부진행계획

□ 행사내용

- 온-나라 시스템 고도화 구축 추진방향
 - 사업개요 및 추진경과 보고
 - 고도화된 온-나라 시스템 내용 소개
- 온-나라 시스템 확산 방안
 - 시범기관 선정 관련 설명
 - 시도, 시군구 확산 계획 및 추진 일정
- 고도화된 온-나라 시스템의 정착 및 활성화 방안 등 분임토의
 - 분임별 토의 및 발표
 - 5개의 분임으로 나누어 주제별 토론

※ 분임별 토의 주제(안)

1. 온-나라 시스템의 추진성과에 대한 이용기관의 평가
2. 새 정부의 국정방향과 온-나라 시스템의 발전방안
3. 효율적인 시도·시군구 적용을 위한 확산 방안

※ (공통)고도화된 온-나라 시스템의 정착 및 활성화 방안

※ 분임별 부여된 토의 주제 외에 공통과제에 대해서도 심도 있게 토의

○ 특별강연

- 전자정부의 나아갈 방향
- 웰빙을 위한 건강웃음 레크레이션

□ 진행순서

시 간	주요 내용	비 고
【 첫째 날 】		
9:30~12:00	150' 행사장 이동(광화문, 대전 -> 행사장)	
12:00~13:00	60' 중 식	
13:00~13:50	50' 참석자 등록 및 숙소 확인	
13:50~14:00	10' 일정 및 행사안내	사회자
14:00~15:00	60' 웰빙을 위한 건강웃음 레크레이션	이정영 강사
15:00~15:10	10' 휴식	
15:10~15:20	10' 환 영 사	정보화전략실장
15:20~15:40	20' 온-나라 시스템 고도화 구축 추진방향	확산사업단 PM
15:40~16:10	30' 온-나라 시스템 통합·연계 고도화 모습	확산사업단 개발 PL
16:10~16:20	10' 휴식	
16:20~16:40	20' 온-나라 시스템 확산방안	국정과제실시간 관리추진단
16:40~17:40	60' 질의·응답	“
17:40~17:50	10' 분임토의 안내 및 진행방법 설명	“
17:50~19:30	100' 저녁식사	
19:30~21:30	120' 분임별 토론	분임장
21:30~	자유시간	
【 둘째 날 】		
08:00 ~09:00	조 식	
09:00~10:00	60' 전자정부의 나아갈 방향	외부강사
10:00~10:10	10' 휴식	
10:10~11:10	60' 분임별 토의 결과 발표	분임장
11:10~11:30	20' 워크숍 총평 및 정리	국정과제실시간관리추진단
11:30~12:30	60' 중식 및 출발	

※ 행사 세부내용은 변경될 수 있음

3 협조사항

□ 워크숍 참석 협조

- 워크숍 결과 등 다양한 요구사항을 정리, 분석하여 온-나라 시스템 고도화 구축 사업의 설계 및 구축시 반영할 예정이므로 기관의 많은 의견 개진 요망

□ 참석자 명단 통보

- 숙소배정 관계로 참석대상자 조기 통보 요망
 - ※ 단, 기관별 참석자는 2명 이내 참석 요망
 - 기한 : 3월 17일(월)
 - 제출방법 : e-mail통보
 - 문의 : 국정과제실시간관리추진단 업무관리팀 담당자

< 워크숍 참가자 명단 제출 서식 >

소 속		직급	성 명/ 주민번호	성별	숙박 유무	단체버스 이용여부		연락처	
기관명	부서					서울	대전	휴대번호	이메일
				남,여	○,×	○,×	○,×		

- ※ 서울, 대전에서 출발하는 임차버스를 운행할 예정
 - 서울 : 중앙청사 후문(09:30 출발), 대전지 : 대전청사 서문(09:30 출발)
- ※ 개별 출발하시는 분들은 행사당일 13시까지 도착, 등록하여 주시기 바람
- ※ 주민번호는 여행자보험 가입시 필요한 사항임

- 참석대상자에 대한 출장 여비 지급
 - 워크숍 출장 여비는 각 기관에서 지급바람

○ 홍보분야

- 홍보 장식물 설치
 - 개청30년 엠블렘기 등 제작 설치
 - 꽃 장식, 홍보탑 등은 예산감안 주요지점별 최소한 설치
- 개청30년 홍보물 제작 및 전용 홈페이지 구축
 - 개청30년 안내, 문화행사 홍보물 제작
 - 구청 민원실, 지하철역, 은행 등 관내 주요지점 비치
 - 구정홍보, 특화지역 소개 등 지역경제 활성화 유도

□ 행정사항

- 부서별 추진대상사업별 세부계획 수립·시행(1월중)
- 월별 추진상황 등 상시평가 점검 및 정기 보고회 개최
- 도시환경정비 단위사업 조기집행(1월 발주, 8월 준공완료)
- 축제거리 특화사업 세부계획 수립
 - 광주광역시 동구 및 충장로 축제 방문 벤치마킹(1~2월중)
 - 기념사업위원회 구성 후 방문 추진

첨 부 : 1. 부서별 주요 추진대상사업 1부

2. 개청30년 행사관련 2009. 예산편성현황 1부. 끝.

제 5 절 행사보고서 말씀자료 작성법과 실제 사례

각종 행사에는 기관장의 인사말씀 등이 대부분 들어가게 된다. 행사준비와 함께 인사말씀 등을 작성하는 일도 대단히 중요하다. 이는 행사의 중요한 의사를 대외적으로 표시하는 것이기 때문이다.

각종 행사에 사용되는 인사말씀 등 말씀자료 작성 방법을 소개하고자 한다.

1. 경축사와 축사

가. 경축사의 의미

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 의미

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) 나무 길게 쓰지 않고, 낭독하기 좋도록 쓴다.

라. 실제 사례

제64회 광복절 경축사(대통령)

(2009년 8월 15일)

존경하는 국민 여러분, 사랑하는 북녘 동포와 700만 재외동포 여러분, 국가유공자와 내외귀빈, 그리고 100만 외국인 주민 여러분!

90년 전, 나라를 잃은 우리의 지도자들은 낯선 땅 상해에서 피눈물을 삼키며 임시정부를 만들었습니다. 우리나라가 결코 다른 나라의 지배를 받을 수 없는 독립 국가임을 만천하에 알렸습니다. 64년 전 오늘, 삼천리 방방곡곡은 감격과 환희의 물결로 뒤덮였습니다. 막혔던 혈관이 뚫리고, 감겼던 눈이 활짝 떠지는 날이었습니다. 온 겨레가 하나 되는 날이었습니다.

61년 전 오늘, 이곳 광화문에는 자랑스런 태극기가 펄럭였습니다. 이승만 초대 대통령은 떨리는 목소리로 우리나라 대한민국 정부가 수립되었음을 선언하였습니다.

광복과 건국을 기념하는 이 자리에서 저는 기적의 역사를 만든 우리 위대한 국민에게 다시 한 번 존경과 사랑의 마음을 전하고자 합니다. 우리 국민은 파란만장했던 60여년 현대사 속에서 희생과 헌신을 통해 희망과 기회를 찾아냈습니다.

우리 국민 한 사람 한 사람이 영웅입니다. (중간 생략)

광복의 빛, 더 큰 대한민국 존경하는 국민 여러분,

임시정부 수립 90년, 광복 64년, 건국 61년을 맞아 우리 모두 다짐합시다. 세계 속에 우뚝 선 대한민국을 만들자고 다짐합시다. 지금 대한민국은 선진일류국가 진입의 기로에 서 있습니다. 이명박 정부는 선진일류국가의 기초를 닦는 데 온 힘을 다할 것입니다. 우리가 꿈꾸는 나라는 국민 모두가 행복한 나라입니다. 우리는 서로를 배려하고 우리가 살아 있고 마음으로 서로 사랑하는 사회를 만들고자 합니다. 우리는 풍요로운 사회를 넘어 성숙한 사회를 지향합니다. (중간 생략)

21세기를 대한민국의 시대로 만듭시다. 우리는 할 수 있습니다.

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

대통령 3·1절 기념사

존경하는 국민 여러분, 700만 해외동포와 독립유공자, 그리고 내외귀빈 여러분, 오늘 우리는 각별한 감회 속에 여든아홉 번째 3·1절을 맞이합니다. 새 대통령으로서 지난날 치열했던 우리의 도전과 극복의 역사를 가슴에 새기게 됩니다. 제게 주어진 시대적 사명에 열과 성을 바칠 것을 거듭 다짐하게 됩니다. (중간 생략) 3.1정신을 오늘에 되살린다면 우리는 반드시 선진화의 꿈을 현실로 만들어낼 수 있을 것이라고 확신합니다. 그동안의 노력으로 '받는 나라'에서 '주는 나라'가 되었다면 이제는 '세계사의 흐름을 따라가는 나라'가 아니라, '세계사의 흐름을 바꾸고 이끌어가는 나라'로 만듭시다. 모두가 하나 되어 대한민국의 새로운 성공신화를 만들어 나갑시다. 감사합니다.

2008년 3월 1일 대통령 이 명 박

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.

치사의 내용전개 순서

- 참석자에 대한 인사
- 행사(수상자)에 대한 감사말씀
- 해당분야 핵심치적 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)

- 2) 예의를 갖추고 이해하기 쉬우며 과장이나 수식을 피하도록 한다.

다. 실제 사례

교통봉사상 치사

친애하는 교통 가족 여러분!

그리고, 존경하는 서울신문사 채 수삼 사장님과 이 자리에 참석해 주신 내외
귀빈 여러분!

올해로 15회를 맞이하는 『교통봉사상』 시상식에서 축하의 말씀을 드리게 된
것을 매우 기쁘게 생각합니다.

그리고 지금 이 시간에도 국가 교통발전과 국민의 교통편의를 위해 열심히
일하고 계시는 전국의 교통가족 여러분들에게 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

아울러, 어려운 여건에서도 투철한 사명의식을 가지고 솔선수범과 헌신적인
봉사를 통해

오늘, 영예의 교통봉사상을 수상하신 수상자 여러분과 그 가족들에게도 진심으
로 축하의 말씀을 드립니다.
(중간 내용 생략)

2005.11.18

(구) 건설교통부장관

4. 격려사

가. 격려사의 의미

격려사란 격려를 하기 위한 말이다. 장도에 오르는 선수나 대회 참석자의 사
기를 북돋우게 하는 데 주로 사용한다. 주로 내부만의 행사시에는 기관장이 하
고, 외부 인사가 참석할 경우 식사 또는 대회사는 기관장이 하고, 격려사는 초청
귀빈이 하는 것으로 역할을 분담한다. 출정식, 발대식, 체육대회, 경기대회, 창립
기념식 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

6.25무공훈장수여식 격려사

- 2007. 11. 20(화) 14:00 -

진주보훈지청

오늘 바쁘신 가운데서도 『6·25 무공훈장 수여식』에 참석하여 주신, 제118보병연대장님과 대한민국무공수훈자회진주시지회장님을 비롯한, 각 보훈단체장님!

그리고 오늘 행사를 적극 지원하여 주신 보병제39사단장님과 부산지방보훈청장님께도 깊은 감사를 드립니다. (중간생략)

끝으로 오늘 이 자리에 참석하신 모든 분들의 가정에 건강과 행운이 함께 하시기를 기원합니다.

대단히 감사합니다.

5. 환영사

가. 환영사의 의미

환영사는 대표단 방문, 대회 개최시 타 지역 또는 외국선수나 참석 인사 등에 대해 환영의 뜻을 표하는 말이다. 주로 주최자나 개최지 기관장이 하며, 대표단 방문, 체육대회, 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, 전후 인사말을 잊지 않도록 한다.

다. 실제 사례

○○도지사, 청원~상주간 고속도로 개통식 환영사

(2007. 11. 28(수) 10:30, 속리산 휴게소)

오늘, 청정 환경과 산자수려한 경관을 자랑하는 이곳, 속리산 휴게소에서 또 하나의 국토 대동맥인 “청원~상주 간 고속도로” 개통식을 갖게 된 것을 매우 뜻 깊게 생각하며,

국가발전의 중심으로 도약하고 있는 ‘경제특별도 충북’을 찾아주신 내외귀빈 여러분을 진심으로 환영합니다. (중간생략)

다시 한번 “청원~상주 간 고속도로” 개통식을 진심으로 축하드리면서, 오늘 개통식에 자리를 함께해주신 내외귀빈 여러분 모두 건강하시고 가정에 행운이 함께 하시기를 기원합니다.

감사합니다.

6. 환송·송별사 및 답사

가. 의의

송별회나 졸업식, 출정식 등에서 재직자 또는 학생대표 등이 석별의 정을 표하는 말이다. 주소 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 2월9일

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 마지 않는 바입니다.

일찌기 정부는 중공의 지원을 받은 월맹 게릴라의 악랄한 침공에 직면하여 힘겨운 반공 투쟁을 계속하고 있는 자유월남 공화국으로부터 군사지원 요청을 받은 바 있습니다. 여기에 대하여 정부로서는 월남전쟁이 지니는 성격을 대국적인 시야에서 예의 검토한 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 전자자유아시아 집단안전보장예의 도의적 책임의 일환이라는 판단과, 둘째로 는, 만약에 월남이 공산화하는 경우에는 아세아지역 전체에 미칠 공산위험의 증대는 필연 적인 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 입장에서 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 두말할 것도 없이 우리에게 있어서는 물심양면으로 크나큰 걱정과 부담이 되지 않을 수 없는 것입니다.
그러나 이것은 오늘날 자유세계의 일원으로서는 응당 지녀야 할 도의적인 책임이요, 또 한 의무라는 것을 결코 잊어서는 안 될 것입니다.

6.25동란 때 수많은 우방의 젊은이들이 낯설은 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 제1보라는 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 미24사단이 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.

출정장병 여러분!
여러분들은 6.25 때 우리를 도와준 자유우방의 전우들과 꼭같은 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 우

리 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, 굳기엄정하고 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

자, 돌아가자 눈발이 묵어가는데 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 몇마디 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 생물은 시냇물이 되어 때로는 돌부리를 만나 돌아가기도 했고 어느 깊은 못에서는 소용돌이를 치기도 했지만 앞을 다투지 않고 먼길을 달려왔습니다. 공직에 입문한 후 고난도 괴로움도 많았지만 한편, 보람과 즐거움도 많았습니다. 그러나 어려울 때는 신념과 지혜로, 때로는 원칙과 소신으로 어려움을 극복하기도 했습니다.

그동안 대과없이 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 남기고 갑니다. 후배 여러분께서는 「공직의 의미」를 다시 한 번 되새겨 보시고 공무원 인사제도가 한단계 upgrade되고 공직사회가 한단계

발전하여 우리나라가 선진국으로 발돋움하는데 큰 역할을 해주시기를 바랍니다.

첨언하면, 인사제도를 좀 거시적인 안목에서 큰틀에서 봐주시기를 당부드립니다. 이제 공직을 떠나 휴가분하나 또한 못다한 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) · 추도 및 추모사

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.

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

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

2009. 8. 4. 국무총리 훈시사항

- 앞으로 광화문 광장은 평화의 광장이 되어야 하겠고, 국민의 광장, 희망의 광장이 되어야 함. 다툼을 부추기거나 갈등과 분열의 마당이 아니라 활발한 소통으로 국민적인 화합을 이루어내는 통합의 장소가 되어야 겠다고 생각함.
- 이를 위해 국무위원 여러분께서 많은 노력을 해주시고 특히 행정기관은 물론 이를 이용하는 시민들의 협조가 절대적으로 필요하다고 생각함. 어제 보도에 평화적 시위가 있었다고 하는데 이런 일은 앞으로 있어서는 안 된다고 생각함.
- 아울러, 서울시 등 관계기관에서는 편의시설이라든지, 인접한 차로에 대한 안전대책에 보완이 절대적으로 필요함. 시민들이 광화문 광장을 안전하고 편안하게 활용할 수 있도록 보완하고 관리하는데 만전을 기해 주시기 바람

2009. 3. 2(월) 제2차 확대간부회의 장관님 훈시사항

- 금년도 법안 제출사항을 관련 부서에서 빨리 list-up하여, 시간 계획을 세워 신속히 추진할 것
- 수시로 이슈화될 만한 자료를 언론에 사전 제공하는 것은 물론, 혹시 잘못된 보도가 나온 뒤에도 이를 바로잡기 위해서는 정확한 자료를 제공하는 것이 중요함
- 1차관 소속 실국장도 경제살리기 현장 등을 적극 방문할 것
 - * 다만, 보궐선거 지역 등은 오해를 살 우려가 있으므로 피할 것
- 업무 관련 주요 통계, 현지실태 등을 정확히 파악하고 있을 것
 - * 예컨대, 태백에 물이 얼마나 부족한지를 담당자들이 정확히 알고 있어야 구체적 지원방안 도출 가능
- 불필요한 일은 과감히 버리고, 실질적으로 필요한 일에 역량을 집중할 것
 - * 각 부서 소등끄기 안내 등은 형식적인 일로 평가됨
- 정보화마을, 일자리창출 등 각종 업무 추진시, 경제위기 이후에도 계속되어야 할 일, 성과가 지속적인 일 중심으로 선별하여 추진할 것

제 1차관님 지시사항

- 1차관님 주재 확대 간부회의 시(6.12) -

- TCM 관점의 일하는 방식개선 상황을 월단위로 점검함과 동시에 성공 사례는 **매뉴얼화**하고 적극적으로 **홍보**(기획조정실)
 - 일하는 방식개선과 부내평가를 연계하여 **신상필벌**
- 해외주재관 업무보고서가 실제 업무에 도움이 되어야 함(전부서)
 - 부내에서 필요한 사항을 해외주재관에게 **과제로 적극 부여**하고, (예시) IMD 평가결과, 싱가포르의 공공부문 1위 사례연구 등
 - 해외주재관의 **언론기고** 등을 통해 현지사례 등을 **생동감 있게 전달**
- 국민권익위 소식지인 '국민의 소리' 등에 담긴 민원서비스 관련 국민의 의견에 대해 **적극적인 반응·환류** 필요(조직실)
- 파주시 민원서류 방문전달 서비스 등 **우수사례 벤치마킹** 필요(조직실)
 - 민원서비스 현장에 나가서 **乙의 입장에서** 민원서비스를 체험해보고 **개선점**을 파악해 봐야 함
- 정부조직개편(대국대과제) 이후 성과를 **1개월~3개월 단위로 점검**하여 보완이 필요한 사항은 **조치(AS)**하고, 우수사례는 **적극 홍보**(조직실)
 - 정책도 **이력을 추적**하고 **생산주기를 관리**해야함. 정책 집행이후 매 시기 별 점검사항을 체크하는 등 **정책의 사후 관리** 필요(전부서)
- 행정진단센터는 **상반기 진단에 대해 평가**해서 보고 필요(조직실)
 - **진단대상 선정**이 적정했는지, **진단의 방향**은 잘 잡았는지, **진단 결과**가 의미있게 **정책에 반영**됐는지를 관리해야 함
- 인사실 T/F에서 추진하는 정책에 대해 동시다발적으로 집행하려 하지 말고 **우선 추진**이 가능한 것은 **조속히 집행**할 것(인사실)
- 주요정책은 **실국장들이 브리핑** 등을 통해 선제적으로 홍보해야 함. 인사실의 경우 **홍보시기를 놓쳐서** 정책이 과소 평가된 사례가 있음 (인사실)
- 공무원 **삶의 질**을 제고하는 각종 정책에 대해 **human story**를 만들어서 홍보하는 것이 필요(인사실)
 - **동대문구청** 여직원이 **재택근무를 통해** 아이양육과 일을 균형있게 조화시키는 내용을 보도한 기사는 **우수한 홍보 사례**임

- 7, 9급 시험의 난이도 조정문제에 대해 별도보고 필요(인사실)
- 최근 복지 등 일선 행정기관 비리와 관련 **직위 중심의 공무원 재산등록 범위 확대**에 대해 보고 필요 (윤리복무관)
- **전직대통령 선물 이관, 사무용품의 공동 구매** 등에 대해 적극적인 홍보 필요(국가기록원, 운영지원과)
- 우리부 보수 반납 및 각 부처 장·차관 보수반납 **기부금 수혜현황**을 잔잔한 감동이 있는 **story telling** 방식으로 홍보 (운영지원과, 인사실)
- 희망근로프로젝트 현장 방문 시, 단순히 업무보고를 받는 것이 아니라 작업복 차림으로 **현장에서 직접 일을 하고, 상품권을 구매하여 재래시장에 물건을 구입하는 등 실질적인 체험이 필요함**(전부서)
- **4대강 살리기 홍보자료 및 Q&A 자료**를 간부 및 직원들이 공유(전부서)
- **Success Map에 따라 성과를 최대한 빨리 달성하는 등 Speed 있는 정책 추진이 필요**(전부서)

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.

송례문 화재에 대한 대 시민 담화문
서울특별시장 오 세 훈

존경하는 시민 여러분 그리고 국민 여러분.
하루밤새에 잣더미로 변해버린 송례문을 보면서 우리 모두의 마음도 새까만 숲 더미로 변했습니다. (중간생략)
민족의 600년 유물을 잃었다는 비통함을 우리 국민 특유의 저력으로 승화시키기 위해서, 이제 모두가 하나 된 마음으로 송례문 복원에 대한 희망을 논할 수 있기를 기대합니다. 감사합니다.

제 6 절 시나리오 작성법과 실제 사례

행정기관의 업무처리와 관련하여 **시나리오**를 작성하는 경우가 많다. 주로 **행사진행**과 관련하여 시나리오를 작성하는 경우이다. 그 외에 **업무보고**를 할 때, 시나리오를 작성하는 경우도 있다.

공무원 중에는 시나리오를 잘 작성하여 능력이 있다고 칭찬을 받는 경우도 있고, 그렇지 못해 꾸증을 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 **도움**을 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 일치하는 지 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 일치하는 여부를 확인하여야 한다. 특히 시상식 시나리오의 경우, 수상자의 좌석배치, 나오는 순

서와 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: 전년도의 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

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.

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(행안부 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(행안부 주관), 지방(시·도별 자체실정에 따라 다름)
- 개천절 경축식 식순: 행정안전부 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: 행정안전부 ○○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, 마지막으로 ⑥ ○○○ 노래 제창 순으로 약 ○○분간 진행되었습니다.

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 있습니다(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 맨트를 한다.

지금부터 제○○회 ○○○날 기념식을 시작하겠습니다.

마) 팡파르 연주와 함께 국기에 대한 경례: 팡파르 연주가 끝나면(20초),

먼저, ‘국기에 대한 경례’가 있겠습니다.
모두 일어 나서서, 정면에 있는 국기를 하여 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 있겠습니다.
○○시립교향악단의 반주에 맞춰 4절까지 다함께 불러주시기 바랍니다.

▶ ‘국기에 대한 경례’ 와 ‘애국가 제창’ 을 사회자 안내로 하나로 묶어서 진행할 수도 있다(예: 먼저, ‘국기에 대한 경례’ 와 ‘애국가 제창’ 이 있겠습니다. 모두 일어 나서서, 정면에 있는 국기를 향하여 주시기 바랍니다.

차) 묵념 안내: 애국가(4절) 제창이 끝난 후 선 채로 순국선열과 호국영령에 대한 묵념 안내

이어서 순속선열과 호국영령에 대한 묵념이 있겠습니다.
일동 / 묵 - 념 !

카) 묵념곡 연주(약 1분간): 묵념곡 연주 없이 구도로 진행할 경우 약 20초 경과 후

바 - 로 !
무두 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 있습니다.

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 - 려, 경 - 례 ! 바 - 로 !

너) 훈장증 내용 낭독: 경례가 끝난 후 사회자가 훈장증 내용 낭독

훈 장 증

행정안전부 이사관
홍길동

귀하는 공무원으로서 맡은 바 직무에 전력하여 국가사회 발전에 이바지
한 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 수장자 경례: 주빈께서 마지막 수상자 포상 수여 후 다시 수상자 앞 중앙에서시면 대표 수상자가

일동 / 차 - 려, 경 - 례 ! 바 - 로 !

러) 수장자 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 공감에 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 내빈
들을 향하여 손을 흔드실 때

지금 ○○○(직위)께서 식장을 떠나고 계십니다.

※ 초청 인사들이 퇴장할 때에는 밝고 경쾌한 음악을 연주하는 것이 행사 분위기 조성을 위해 좋다.

2. 업무보고 시나리오 작성법과 실제 사례

가. 업무보고 시나리오 작성법

업무보고의 종류는 다양하다. 따라서 업무보고의 시나리오는 보고를 받은 대상에 따라 여러 가지로 나눌 수 있다. 즉 대통령, 국무총리, 기관장, 부기관장, 실국장 또는 국회(지방의회)를 대상으로 하는 시나리오로 나눌 수 있다. 일반적인 작성법은 다음과 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 일치하는 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.

다) 국무회의 보고자료 시나리오

국무회의 보고자료

대국민 행정서비스 확대계획에 대하여
설명드리겠습니다.

2004. 2. 17

(구) 행정자치부

- 지난 2월2일, 생활민원·박물관·보건소·도서관·운전면허 등 국민의 생활과 직결되는 행정서비스의 연장·확대방안을 검토하여 국무회의에 보고하라는 대통령님의 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 각급기관에 설치되어 운영중인
 - 민원실, 박물관·미술관 등 문화·예술기관, 보건소 등 의료·복지기관 등의 운영시간이 공무원의 근무시간으로 09:00~18:00 (동절기 17:00) 제한되어 있어
 - * 24시간 교대근무하는 경찰·소방·철도·세관 등 제외
 - 정부내 24시간 교대근무인력 / 총 95,210명 (2교대 : 경찰, 우정, 철도, 3교대: 세관, 출입국, 검역 등)
- 직장인은 일과 후에 각종 생활민원 및 문화서비스를 받을 수 없는 등 생활 불편과 여타 국민과의 서비스 형평성 문제가 제기되고 있는 실정입니다.
 - * '03. 12. 현재 임금근로자(5인이상 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 확대
하기 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) 운영중

2. 둘째, 국민생활과 밀접한 공공기관의 경우도, 근무시간 연장

○ 운전면허시험의 주말 실시 확대차원에서 토요일 오후 특별시험을 월 1회 실시토록 하고

- 주5일 근무제 전면 시행시 토요일 전일 특별시험 실시(월1회)

* 현재 26개 시험장별로 일요일 면허시험 실시중(월1회)

○ 법규위반자 등에 대한 특별교통안전교육도 확대 실시함과 동시에

- 법규 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. 4월이후 1일 3시간 연장 운영중으로 월평균 야간관람객이 4천여명에 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
- 5대궁중 창경궁·덕수궁의 개방시간도 18:00에서 오후 10시까지 22:00까지 4시간 연장하고
 - * 경복궁(경호), 창덕궁(세계문화유산), 종묘(위패)는 일부 공개제한지역으로 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 계획
이며
- * 서울 서초구 보건소는 '03.3월부터 관내 의사·간호사 자원봉사로 야간진료
(22:00까지) 실시중(1일기준 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 보고드린 실시계획이 국민이 체감하는 실질적인
행정서비스의 확대로 이어 지도록 적극적인 홍보를 통한 이용률
제고에도 초점을 두어 추진할 예정입니다.

- * 행자부가 종합적인 홍보를 추진하되, 부처별로 별도 홍보계획 수립 시행

Ⅲ. 끝으로, 추진 일정입니다.

- ▣ 부처간 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 나갈과 동시에
- ▣ 중기적으로 공무원의 근무형태를 근본적으로 혁신하는 새로운 패러다임
의 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.

제 7 절 검토보고서 작성법과 실제 사례

행정기관에서는 업무처리와 관련하여 검토보고서를 작성하는 경우가 많다. 검토보고서의 유형도 다양하다. 예를 들면, 법령개정안에 대한 검토보고, 의견조회에 대한 검토보고, 민원사항에 대한 검토보고, 건의사항에 대한 검토보고, 쟁점사항에 대한 검토보고, 문제점에 대한 검토보고, 대책에 대한 검토보고, 문제점과 대책에 대한 검토보고, 제도 도입에 대한 검토보고, 연혁에 대한 검토보고, 언론보도에 대한 검토보고, 정보공개 청구에 대한 검토보고, 국회(지방의회)요구에 대한 검토보고 등이다.

1. 검토보고서 작성법

검토보고서 작성법은 검토보고서의 유형에 따라 다르다. 따라서 일률적으로 그 작성법을 제시할 수 없으나, 일반적인 작성법은 다음과 같다.

첫째, 일반현황을 먼저 제시하는 것이 좋다.

둘째, 검토대상을 명확히 한다.

셋째, 검토대상을 비교분석하여야 한다. 장단점과 기대효과 등을 포함하여 분석하는 것이 좋다.

넷째, 검토대상별로 각각의 검토의견을 제시한다.

다섯째, 종합의견을 제시한다. 이는 결재권자가 최종적으로 결정하는데 기본적인 판단자료가 된다.

여섯째, 건의사항을 제시한다.

일곱째, 향후계획(조치계획)을 제시한다.

나. 도로법 일부 법률개정 건의사항 검토

□ 건의사항 개요

- 도로법상 고속국도, 국도, 국가지원지방도, 지방도의 경우 도로구역 결정시 「국토의계획및이용에관한법률」에 의한 도시관리계획의 결정(녹지와 교통광장에 한함)을 의제처리하고 있는 바,

시도/군도/구도의 경우에도 의제처리가 가능하도록 도로법 개정요망

□ 검토 의견 : 수용불가

- 「국토의계획및이용에관한법률」에 의하면 시,군에서 녹지나 교통광장을 설치하고자 하는 경우, 시장·군수가 도시관리계획을 입안하여 시·도의 심의를 거쳐 시·도지사가 결정하고 있음
- 도로법 제25조 제1항의 규정에 의하면 완충목적으로 설치하는 도시계획시설인 녹지와 교통광장에 한하여 도시관리계획의 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 「국토의계획및이용에관한법률」에 의한 도시관리계획을 결정하는 경우나 도로법상 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 타지역보다 비교우위에 있음
- 의료산업 육성을 위한 임상시험센터, 양한방협진센터, 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 하위법령이 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"> ○ 하위법령 제정('08.6) ○ 첨단의료복합단지 입지 선정('08.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시행령·시행규칙 제정 추진 중

라. 국가기록의 날 및 달 제정 운영 검토

국가기록의 날 및 달 제정 운영 검토

I. 현황 및 실태

□ 국경일

- 근거: 「국경일에 관한 법률」
- 목적: 국가의 경사로운 날을 기념
- 종류: 4종으로 정함.
 - 3·1절 3월 1일, 제헌절 7월 17일, 광복절 8월 15일, 개천절 10월 3일

□ 관공서의 공휴일

- 근거: 「관공서의공휴일에관한규정(대통령령)」
- 종류: 10종으로 정하고 있음.

일요일, 국경일, 1월1일, 구정(구정전일, 구정, 구정익일), 4월5일(식목일), 석가탄신일, 5월5일(어린이날), 6월6일(현충일), 추석(추석전일, 추석, 추석익일), 기독탄신일(12월 25일), 기타 정부에서 수시 지정하는 날

□ 각종 기념일

- 근거: 「각종기념일등에관한규정(대통령령)」
- 규정 내용
 - 정부가 주관하는 각종 기념일 및 기념주간 등의 제정과 그 기념일에 있어서의 전국적 또는 지역적 규모의 의식 및 그에 부수되는 행사 등에 관하여 필요한 사항을 규정
- 기념일, 주관부처 및 행사내용: 구체적인 내용은 별표와 같음.
 - 각종 기념일은 38종으로 정하고 있음.

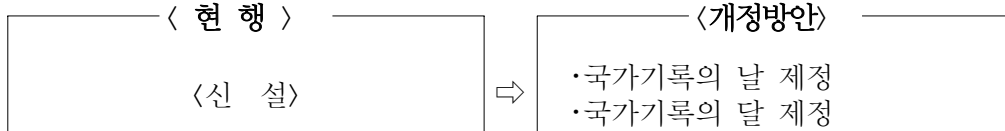
납세자의 날(3.3.), 상공의 날(3월 셋째주 수요일), 향토예비군의 날(4월 첫째 토요일), 식목일(4.5.), 보건의 날(4.7.), 대한민국임시정부수립기념일(4.13.), 4.19혁명기념일(4.19.), 장애인의 날(4.20.), 과학의 날(4.21.), 정보통신의 날(4.22.), 법의 날(4.25.), 충모공탄신일(4.28.), 근로자의 날(5.1.), 어린이날(5.5.), 어버이날(5.8.), 스승의 날(5.15.), 5.18민주화운동기념일(5.18.), 성년의 날(5월 셋째 월요일), 바다의 날(5.31.), 환경의 날(6.5.), 현충일(6.6.), 6.25사변일(6.25.), 철도의 날(9.18.) 국군의 날(10.1), 노인의 날(10.2), 재향군인의 날(10.8.), 한글날(10.9.), 체육의 날(10.15.), 문화의 날(10.20.), 경찰의 날(10.21.), 국제연합일(10.24.), 교정의 날(10.28.), 저축의 날(10월 마지막 화요일), 학생의 날(11.3), 농업인의 날(11.11.), 순국선열의 날(11.17.), 무역의 날(11.30.), 소비자의 날(12.3.)

- 기념식 및 행사
 - 각종 기념일의 의식과 그에 부수되는 행사는 이를 전국적인 범위로 행할 수 있으며, 주간이나 월간을 설정하여 부수행사를 행할 수 있음.
- 대통령령외에 법률로 중복규정한 기념일: 9종
 - 장애인의 날(4월 20일)
 - 근거: 장애인복지법 제12조, 동법시행령 제12조
 - 주관: 국가와 지방자치단체
 - 행사: 국민의 장애인에 대한 이해를 깊게 하고, 장애인의 재활의욕을 고취하기 위한 행사
 - 근로자의 날(5월 1일)
 - 근거: 근로자의날제정에관한법률
 - 주관: 노농부, 노동단체
 - 행사: 포상 등 각종 행사
 - 발명의 날(5월 19일)
 - 근거: 발명진흥법 제4조
 - 주관: 정부
 - 행사: 국민에 대하여 발명의 중요성을 인식시키고 발명의욕을 북돋우기 위한 행사
 - 방재의 날(5월 25일)
 - 근거: 자연재해대책법 제0조, 동법시행령 제25조
 - 주관: 중앙재해대책본부 및 지방재해대책본부
 - 행사: 재해취약요인 일제점검, 방재훈련 및 방재행정세미나 등 방재관련 행사
 - 노인의 날(10월 2일), 어버이날(5월 8일)
 - 근거: 노인복지법 제6조, 동법시행령 제11조
 - 주관: 보건복지부, 시·도지사, 시장·군수·구청장
 - 행사: 노인에 대한 사회적 관심과 공경의식 제고를 위한 행사
부모에 대한 효사상 양양을 위한 행사
 - 체육의 날(10월 15일)
 - 근거: 국민체육진흥법 제7조, 동법시행령 제14조
 - 주관: 문화관광부, 지방자치단체
 - 행사: 운동경기 및 생활체육행사, 씨름·그네 등 민속체육행사, 레크리에이션활동, 체육에 관한 전시회·강연회 등
 - 문화의 날(10월 20일)
 - 근거: 문화예술진흥법 제12조, 동법시행령 제26조
 - 주관: 문화관광부

<ul style="list-style-type: none"> - 행사: 공연·전시회 등 문화예술행사, 강연회 기타 문화예술진흥행사 ○ 소방의 날(11월 9일) <ul style="list-style-type: none"> - 근거: 소방기본법 제7조 - 주관: 소방방재청, 시·도 - 행사: 국민의 안전의식과 화재에 대한 경각심을 높이고 안전문화의 정착을 위한 행사 □ (국가)기록의 날 없음 <ul style="list-style-type: none"> ○ 국가기록의 중요성에 비해 「국가기록의 날」 없음. ○ 정부가 주관하는 각종 기념일은 「각종기념일등에관한규정(대통령령)」 또는 개별법령(문화예술진흥법 등)으로 규정하고 있음.
<p>II. 문제점</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 국가기록의 중요성 인식 부족 및 기록 무관심 만연 <ul style="list-style-type: none"> ○ 많은 공무원들이 수많은 문서를 밤새워 작성하면서도 보존관리에 대한 인식 부족 및 무관심으로 국가기록의 사장 및 유실 □ 국가기록의 중요성 홍보·활용 미흡 <ul style="list-style-type: none"> ○ 중요한 기록, 역사기록의 홍보·활용 부족으로 기록관리의 사장(死藏)화 초래 □ 국민의 생명·안전·재산·생활과 관련 정보 수집 및 제공 미흡 <ul style="list-style-type: none"> ○ 현재 기록보존에 치중하고, 국민관련 기록의 공개·열람에 미흡 □ 국익·국권·주권·영토 침해 우려 <ul style="list-style-type: none"> ○ 일본의 독도 자국영토 주장, 중국의 대북공정 사업에 의한 고구려와 발해 역사 왜곡 등에 대한 대응책 미비 ○ 현행 보존된 객관적인 기록으로 주장해야 하나, 이에 대한 증거 부족 등으로 국익·국권·영토 침해 우려로 외교문제 비화

Ⅲ. 개선방안

- 국가기록의 날 및 달 제정 운영

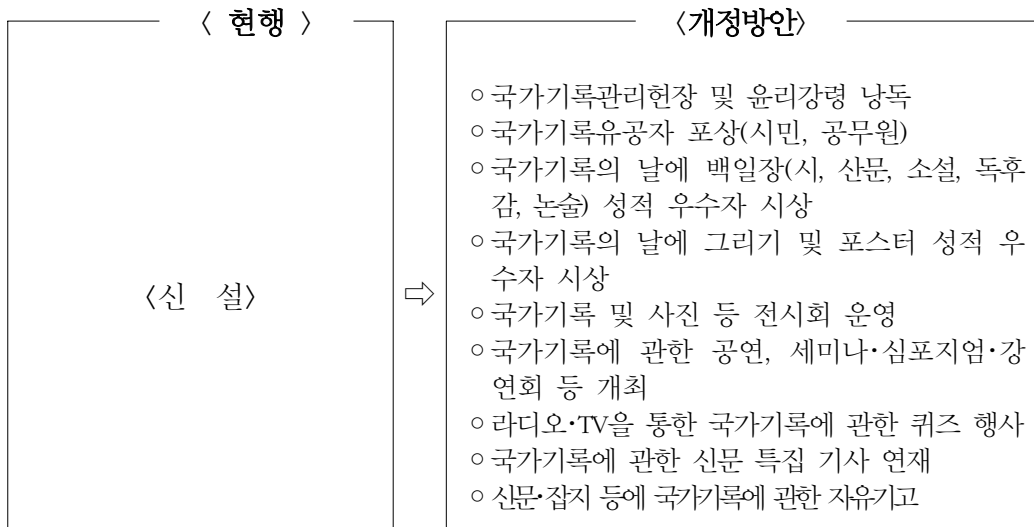


*** 국가기록의 날과 달은 고증을 거친 후 공청회 등 의견수렴을 거쳐 확정**

<개선이유>

- 기록의 중요성 분위기 확산과 문화민족의 전승 계기 마련
 - 국가기록의 단절을 극복하고, 중요성 인식 및 분위기 확산·전파
 - 우리 민족은 유구한 기록역사의 문화민족임을 대외적으로 천명

- 국가기록의 날 및 달에 각종 행사 개최



<개선이유>

- 사장(死藏)된 국가기록을 활용하는 국가기록으로 생명력 부여
 - 국가기록의 중요성을 다양한 행사를 통해 홍보하여 국민 속에 파고들어 국민과 함께 하는 기록문화 창달 및 의식고취

<p>3. 개정할 조문</p> <p>□ 기록물관리법령</p> <p>가. 기록물관리법</p>	
현 행	개 정 안
<p><신 설></p>	<p>제26조의2(국가기록의 날 등) ① 국가는 국가 기록의 중요성을 인식하고, 국가기록을 체계적으로 보존하며, 유구한 문화민족의 전승을 위하여 매년 ○월 ○일을 국가기록의 날로 정하고, 매년 0일을 국가기록의 달로 한다.</p> <p>② 기록물관리기관의 장은 국가기록의 날 취지에 적합한 기념행사 등 사업을 실시하도록 노력하여야 한다.</p> <p>③ 제2항의 규정에 의한 기념행사에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.</p>
<p>나. 기록물관리법시행령</p>	
현 행	개 정 안
<p><신 설></p>	<p>제43조의2(국가기록의 날 행사) ① 기록물관리기관의 장은 법 제26조의2제항의 규정에 의한 국가기록의 날에는 다음의 행사를 실시하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 국가기록관리현장 낭독 2. 국가기록유리강령 낭독 3. 국가기록유공자의 포상 4. 국가기록의 날 기념 백일장(시, 신문, 소설, 독후감, 논술 등) 성적 우수자 시상 5. 국가기록의 날 기념 그리기 및 포스터 성적 우수자 시상 <p>② 국가기록의 달에는 특별한 사정이 없는 한 그 실정에 따라 다음 각호의 행사를 실시하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 국가기록에 관한 백일장 대회 행사 2. 국가기록에 관한 그리기 및 포스터 대회 행사 3. 국가기록에 관한 전시회 개최 4. 국가기록에 관한 공연 행사 5. 국가기록에 관한 세미나·심포지엄·강연회 개최 6. 라디오·TV를 통한 국가기록에 관한 퀴즈 행사 7. 국가기록에 관한 신문 특집 기사 연재 8. 신문·잡지 등에 국가기록에 관한 자유기고 <p>③ 국가기록의 날과 국가기록의 달에 실시하는 행사의 세부적인 사항은 행정자치부령으로 정한다.</p>

마. 건의사항 검토보고

전남도 건의사항 검토결과

◇ '08. 4.15 전남도지사 장관님 예방시 건의내용에 대한 검토결과 보고임

□ **총 합 : 총 7건**

- 수용 5건(지방교부세 제도 개편, 국고보조사업 지방비 부담비율 차등화 등)
- 중기검토 2건(여수 공공디자인 명품도시 지정 등)

□ **건의사항 세부내역**

건의 주체	건의내용	소관부처(부서)	검토결과 및 추진계획
전라남도	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	'08.6 (개선안 마련)
"	여수 공공디자인 명품도시 지정 및 국비지원 협조	생활공간개선과	'08.5 (기본계획 수립)
"	전남 종합사격장 기반시설 국비지원 협조	교부세과	수 용 (지자체 공식 건의시 일부 지원)
"	고흥 우주센터 진입도로 국비지원 협조	교부세과	수 용 (지자체 공식 건의시 일부 지원)

□ 조치계획

- 금일(4.24, 목) 중 전라남도에 통보 예정

'08. 4.22 행정안전부 재정정책과

08-70	국고보조사업 지방비 부담비율 차등 적용		
건의기관	전라남도		협조부서(부처) 기획재정부
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

- 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

추진 계획	추진 실적
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국고보조율 차등적용, 집행잔액 반납 제도 등 국고보조금 제도 전반에 대해 관계부처와 협의('08. 4~12) ▪ 중앙부처 공모사업 사례조사, 문제점 파악 및 협의 추진('08. 5~12) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국고보조율 차등적용 근거규정 정비 - 보조금의 예산 및 관리에 관한 법률 시행령 개정(재정부, '07.12) - 지방자치단체 경비부담 기준 규칙 개정(행안부, '07.12)

'08.4.22 행정안전부 교부세과

08-71	지방재정력 강화 위한 교부세 제도 개선		
건의기관	전라남도	협조부서(부처)	보건복지가족부
추진기간	'08.4~12	소요예산	

□ **건의사항 개요**

- '09년 만료되는 분권교부세의 대안으로 복지교부세 신설 또는 일부 사업의 국고보조사업으로 환원
- 보통교부세 산정방식의 개선
 - 낙후지역 수요 비중향상, FTA 신규수요 등을 반영
- 지역발전교부세 도입시 별도재원을 마련하고 각 시도의 재정력 지수, 노령인구 비율 등을 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 통합시 사회복지사업의 일부를 국고보조사업으로 환원 추진
 - ※ '07년 감사원 감사결과 처분지시에도 일부 사회복지사업의 경우 국고보조사업으로 환원 권고
 - 사회복지사업중 국고보조사업 환원은 국정과제로 보건복지가족부 등 관계부처와 긴밀히 협의하여 추진
- 보통교부세 산정방식 개선 : **수용**
 - 매년 낙후지역에 대한 수요 비중을 향상 추진
 - ※ 낙후지역수요 : 1,219억원('06년) → 1,575억원('07년) → 1,755억원('08년)
 - FTA 관련 신규수요(경자·축산·수산 등)를 '08년 신규 반영
 - ※ FTA수요(신규) : 1,254억원(농업 645, 수산 350, 축산 259)

- 앞으로 낙후지역에 대한 수요를 확대하고, FTA관련 신규 수요 발생시 반영 추진
- 지역발전교부세 도입시 지역여건 반영 : 일부수용
 - 지역발전교부세 재원은 내국세 증가에 따른 교부세 자연증가분(약 2조 원) 활용하기 때문에 지방교부세 축소 없음
 - ※ 보통교부세 3년 평균 증가액 : 1조 8,819억원
 - 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

추진 계획	추진 실적
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 지방교부세 제도개선안 마련(4.30) ▪ 관계부처 및 자치단체 의견수렴(5.15) ▪ 지방교부세법개정안 국회제출(6.30) ▪ 지방교부세법시행령 및 시행규칙개정(12.31) 	

바. 국회수석전문위원 검토보고서에 대한 검토의견

**정책사례개발지원 예산안 검토보고서
(행정자치위원회 수석 전문위원)에 대한 검토의견**

1. 정책사례개발연구용역 과제 중 대형과제와 중형과제 간 용역비에는 큰 차이가 있음에도 불구하고 구분기준이 모호하여 차이점을 발견하기 어렵다는 사항에 대하여

⇒ ① 연구용역 규모에 대하여 내부적으로 많은 논란 끝에 동일한 규모 보다는 규모를 달리하여 다양한 사례를 교육하는 것이 타당하다고 판단되어 구분기준을 마련하였으며, 정책사례개발연구용역소심의 위원회의 심의를 통해 대형과제와 중소형과제를 구분하게 되었음.

② 용역과제 선정기준, 과제별 선정기준과 선정절차는 다음과 같음.

○ 용역과제 선정기준은 다음과 같음.

- 정책의 성공요인과 실패요인을 도출하여 교훈을 줄 수 있는 사례
- 정책추진의 전 과정을 아우르는 과제, 장기간이 소요된 과제, 정책추진 과정이 정치적·법적 등 복잡한 과정을 거친 과제를 선정
- 대다수의 공무원들이 활용할 수 있도록 다양한 영역에서 선정
- 자료수집의 가능성과 용이성 등을 고려하여 선정
- 정치적·법적·사회적으로 문제발생 가능성이 없는 사례 선정 등

○ 대형과제와 소형과제로 나누어 선정기준을 마련하였음.

구분	선정기준	건수
계		16건
대형과제	- 국가정책 중 대형정책(사업)에 해당하는 사례, - 정책추진과정과 추진기간이 길고 복합적인 사례, - 대다수 국민경제 생활에 큰 영향을 미치는 사례, - 정책추진과정의 난이도가 높은 정책 등으로서 → 자료수집 작업이 어렵고 자료의 양이 많은 정책사례	5건
중·소형과제	정책의 범위가 소규모로 한정된 사례 국무조정실과 공동으로 발굴한 정책사례 중 소규모인 사례	11건
	부처가 추천한 사례와 공모사례 중 소규모인 사례	

- **용역과제 선정절차**는 다음과 같음.
 - 정책사례 수집(전 행정기관·학계 등 추천요구, 대국민 공개응모) ⇒ 수집된 사례의 분류·분석 ⇒ 원내 추진단과 센터장 내부검토회의를 통한 후보과제 선정 ⇒ 외부전문가가 참여한 연구용역심의 소위원회 심의 ⇒ 정책연구용역심의위원회에 보고
- ② 대형과제와 중소형과제는 과업지시서상 제출되는 최종결과물의 분량과 서술방식에서 큰 차이를 보임
 - * 대형과제: 본 보고서과제를 스토리텔링 혹은 르포방식으로 재구성되어 그 분야의 전문작가 또는 전문기자가 투입되며, 전문자문위원회의 심의를 거친 교육용 교재구성을 3편 이상을 요구하고 있음.
 - * 다만, 중소형과제는 1편을 요구하고 있음.
- ③ 대형과제와 소형과제 모두 제출할 최종결과물은 최종보고서, 요약보고서, 교안, 교육용 ppt, 정책품질관리카드 등 5종임.

사. 세입·세출결산 검토보고서 수정의견

(구) 2006년도 중앙인사위원회 소관
세입·세출결산 검토보고서 수정의견

□ 검토보고서 내용(68쪽)

- 특히, 기획연구원을 고용하기 위해 책정한 보수예산(2,800만원)은 거의 사용되지 않았으며,

- 각주⁴¹⁾

- 기획연구원 5명에 대한 인건비를 책정하였으나, 실제로는 1명(16일만 사용)만 고용하였음.
- 기획연구원 5명에 대한 인건비를 책정하였으나, 실제로는 1명(16일만 사용)만 고용하였음.

□ 수정

- 특히, 정책사례개발 연구보조인력(일용직)을 고용하기 위해 책정한 보수예산(2,733만원)은 거의 사용되지 않았으며,

- 각주⁴¹⁾

- 연구보조인력(일용직) 4명에 대한 인건비(2,733만원)를 책정하였으나, 실제로는 2006. 10. 17.부터 2006. 12. 31.까지 1명만 채용하여 2백만원만 집행하였음.

제 8 절 방침보고서 작성법과 실제 사례

1. 방침보고서⁶²⁾의 의의

방침보고서는 결재권자의 처리방침을 받기 위한 보고이다. 결재권자의 의중을 파악하기 위하여 작성하는 보고서이다. 사안에 따라 작성자의 의도와 계획을 정리하여 제시해 보거나 결재권자의 의중을 추측하여 정리, 제시하는 보고서이다. 방침보고는 문서로 하는 경우도 있고, 구두로 하는 경우도 있다.

2. 방침보고가 필요한 경우

방침보고가 필요한 경우는 다음과 같다.

- 첫째, 지시사항이 불명료한 경우
- 둘째, 지시사항 중 이행하기 곤란한 부분이 있는 경우
- 셋째, 보고과정의 시행착오를 줄일 필요가 있는 경우
- 넷째, 기안자의 의사에 따라 계획이 수립되더라도 결국 결재권자의 결심이 중요한 경우
- 다섯째, 결재선 상에 있는 구성원들 간 이론이 분분한 경우
- 여섯째, 여론 동향 등을 감안해야 하는, 사회적으로 민감한 사안인 경우

3. 작성 시 고려사항과 유의사항

가. 방침보고서 작성 시 고려사항은 다음과 같다.

- 첫째, 계획보고서의 형식을 준용한다.
- 둘째, 계획의 타당성을 물어보는 형식으로 작성한다.
- 셋째, 결재선 상에 있는 구성원들 간에 쟁점이 될 수 있는 사항을 도출한다.
- 넷째, 방침지시자의 상위까지 보고 시 그 상위자의 의사도 확인하여 제시한다.
- 다섯째, 방침보고서는 여러 번 만드는 경우도 있으므로 참아야 한다.

62) 방침보고서의 의의와 작성법은 전 행정자치부 신문주 국장이 중앙공무원교육원에서 강의한 내용을 요약하고 일부 수정한 것임을 밝혀둔다.

나. 방침보고서 작성 시 유의사항은 다음과 같다.

- 핵심적인 내용을 **두괄식**으로 간결하게 표현하여 표지포함 가능한 3쪽 이내로 작성하고, 필요한 참고자료는 첨부처리
- 결재 시 정책진단시스템 경우내용, 사전 요약본(1쪽), 참고자료, Q&A 등을 첨부하여 보고
- 어려운 용어는 ※ 표시를 하여 반드시 설명하고, 어려운 영어 약자는 반드시 한글, 영문으로 설명
- 관련되는 본부, 팀 협조사인을 반드시 받고, 방침과 관련된 유관기관은 사전의견수렴 후 결과를 보고서에 반영
- 문제점과 대책이 상호 연계되는 보기 쉬운 보고서를 작성
- “제목”만으로도 어느 정도 의미가 전달될 수 있도록 작성
 - 제목은 “A”, 내용은 “A+B+C”인 경우 B, C에 대해서는 결재권자가 보고받은 바 없다는 인식을 할 수 있음
- 과거에 추진했다가 문제가 있어 보류되었던 정책이 다시 추진될 경우에는 반드시 이를 구두보고하여 향후 발생 가능한 문제점에 충분히 대응

4. 잘못 작성된 사례

이 부분은 국토해양부(구 건설교통부)에서 작성한 ‘보고서 잘 쓰는 법’에 있는 내용이다.

- **(모든 자료를 다 넣자)** 모든 내용을 보고서에 다 넣으려 하다보니 5장이상 많은 분량으로 작성
- **(어려운 용어사용)** 영어약자, 전문용어 등을 설명없이 바로 나열하여 보고자 위주의 보고서를 작성
- **(협조란은 필요없다)** 예산, 조직, 타 본부소관 사항 등이 들어있는데도 협조사인을 받지 않고 보고하는 경우
- **(참고자료 부족)** 정책내용에 대한 설명은 있으나, 외국사례, 관계부처·유관단체 의견 등 장·차관 입장에서 아셔야 할 사항들이 빠져 있는 경우
- **(문제만 제기)** 나열한 문제점에 비해 대책이 제시되지 않거나 부족한 경우 (문제점은 5개, 대책은 2개만 제시)

5. 작성 시 핵심 포인트

안전 작성 시 주요 작성 포인트는 무엇인가요?

- ‘민간제안 고속도로 사업 추진계획’의 경우 가장 중요한 것은 **우선추진대상 결정 및 최종 추진순위**임.
- 다만, 보고받는 사람입장에서는 **추진경위, 추진제외 사유** 등이 궁금할 수 있으므로, 「**추진경위, 추진순위와 우선추진대상 결정, 향후 조치계획**」 순으로 작성
- **추진경위** 작성 시에는 민간제안 고속도로 사업 처리방안 마련시부터 금번 추진순위 결정 직전까지를 1페이지 내로 요약하고, **최종 추진순위** 등은 표를 활용하여 보기 쉽게 작성

6. 내용전개 순서와 작성법

가. 일반적인 내용전개 순서는 다음과 같이 구성한다.

- 제목
- 정책개요(요약)
- 방침이 필요한 논점들(요약)
- 정책추진의 기본방향
(공약지시, 기관장의 의도, 여론동향, 핵심 이해관계자의 의도)
- 정책의 핵심 논점 별 추진계획
- 정책추진 시 특이 사항
- 결재권자의 특별 관심 요망 사항
- 기타

나. 유형별로 구성을 달리하여 작성한다.

- 일반적으로 「**현황 및 문제점, 개선방안, 향후 조치계획**」의 목차로 보고하는 것이 일반적이다.
- 제도개선 사안의 경우 **관련부처, 유관단체 의견** 등을 첨부하고, **예상문제점에 대한 대책**을 제시한다.
 - 특히, 여러 대안 중 최종 선택할 필요가 있을 경우 **장단점 분석**을 통해 **최종 결재권자가 선택**할 수 있도록 할 필요가 있다.

7. 방침보고서 실제 사례

가. 추진계획 방침

민간제안사업 추진계획 방침(요약)

□ 최종 추진순위

- 민간제안 고속도로사업 처리방안('04.10.25, 장관님 방침)에 따라 **최종 추진 순위 및 우선추진대상(상위 6개 사업) 결정**

- 이를 위해 제안서 보완('04.11.2) 및 평가(1.31~2.1), 지자체 협의(2.3), 교통량·사업성 재검토 실시(2.15 결과접수)

※ 최종추진순위

추진순위	사업명	수도권 고속도로망 구간명	제안사	비고
1	평택 - 시흥	서평택-서안산	○○○	우선추진
2	송현 - 불로	인천-일산	○○○	우선추진
3	제2경인연결	안양-성남	○○○	우선추진
4	영천 - 상주	영천-김천	○○○	우선추진
5	수원 - 광명	수원-광명	○○○	우선추진
6	제2영동	초월-이천, 이천-원주	○○○	우선추진
7	서울 - 문산	서울-문산	○○○	
8	서울- 동두천	서울-연천	○○○	
9	화도 - 양평	화도-양평	○○○	
10	광명 - 서울	광명-서울	○○○	

□ 조치계획

- 상위 6개 사업은 금년중 제3자 공고, 나머지 4개 사업은 내년부터 단계적 추진

- 평택-시흥, 송현-불로, 제2경인 연결 : '05.3 제3자 공고
 ※ 2월중 기획예산처에 민간투자심의위원회 상정요청
- 영천-상주, 수원-광명, 제2영동 : '05.8 제3자 공고

나. 군 관련 업무조정 방침

군 관련 업무조정 방침(°°시)

I. 배경

II. 현 실태

1. 부서(기관)별 군 관련 분장사무
2. 문학산 군사시설 이전 관련 업무추진 경과

III. 문제점

1. 군사시설이 위치한 관할 지자체의 의견이 반영 곤란
2. 군사시설보호구역 관련 업무에 대한 소극적제한적인 접근과 다수민원 발생 등으로 인해 업무의 기피현상이 두드러짐.

IV. 업무조정(분장)

군사시설보호구역 및 군부대 이전 등 군 관련 대외협력에 관한

주무부서를 도시계획과로 하고 기타 총무과, 항만공항지원과, 검단개발사업소는 현행 업무체계 유지

제 9 절 쪽지보고(메모보고) 작성법과 실제 사례

1. 쪽지보고(메모보고)의 의의

쪽지보고(메모보고)는 긴급한 현안보고, 의견수렴 등을 위하여 메모형태로 보고하는 것을 말한다. 보통 1장으로 작성한다. 업무처리의 신속을 위해 많이 사용된다.

2. 잘못 작성된 대표적인 사례

- (100%에 집착) 보고서를 완벽하게 쓰려다 보고시기를 놓치거나, 대응할 시간적 여유가 부족한 경우 발생
 - (내 주관대로) 보고자의 시각에서만 상황을 파악하고, 유관기관이나 외부단체 등의 시각은 무시
 - (모든 전문지식을 여기에) 보고서에 모든 지식을 다 담다보니 피보고자가 쉽게 이해하기 어려운 상황 발생
 - (동문서답) 지시사항을 정확히 파악하지 못하고 작성
- ※ 국토해양부(구 건설교통부)에서 작성한 ‘보고서 잘 쓰는 법’ 발췌

3. 작성 시 유의사항

- 핵심적인 내용을 **두괄식**으로 간결하게 표현하여 1쪽 원칙을 최대한 준수하고, 필요한 참고자료는 첨부로 처리
 - 보고하고자 하는 내용 중 가장 비중있는 사안을 앞에 부각시키고, 중요하지 않은 사안은 뒤에 배열하되,
 - 부득이하게 **중요한 사안을 뒤에 배치할 경우에는 “특히”, “더구나”, “한편”** 등으로 분위기 환기 필요
 - 요구되는 상황·정보, 정책을 **신속하게 보고**하되, **요점위주로 대책을 부각**시켜 작성할 필요
 - **“제목”**만으로도 어느 정도 의미가 전달될 수 있도록 작성
 - * 예시 : ○○노조 최근동향 → ○○노조, 전국 동시 집회 추진
 - 특히, 사건관련 상황보고 등의 경우 **가급적 육하 원칙**에 따라 작성할 필요(누가, 언제, 어디서, 무엇을, 왜, 어떻게)
- ※ 국토해양부(구 건설교통부)에서 작성한 ‘보고서 잘 쓰는 법’ 발췌

4. 작성 시 주요 핵심 포인트

안전 작성 시 주요 작성 포인트는 무엇인가요?

- ‘화물연대 주말동향 및 대응방안’의 경우 크게 「**동향, 대응방안 및 조치계획**」으로 작성
 - 특히, **동향** 작성 시에는 현재 화물연대의 집단행동 상황, 요구사항, 경찰 대응 상황, 향후 투쟁계획 위주로 작성
 - **대응방안**의 경우 우리부 대책, 향후 계획 중심으로 작성
 - 가능한 **1장**으로 작성하되, 필요시 **요구사항별 검토의견** 등 첨부
- ※ 국토해양부(구 건설교통부)에서 작성한 ‘보고서 잘 쓰는 법’ 발췌

5. 내용전개 순서(차례)

가. 현안사항의 경우

- I. 현황 및 문제점
- II. 조치사항
- III. 향후 조치계획

나. 제도개선 사안의 경우

- I. 현황 및 문제점
 - II. 제도개선 사항
 - III. 향후 조치계획
- ※ 추진경위, 타 부처 입장 등을 포함

다. 파업보고의 경우

- I. 동향 및 전망
- II. 요구사항 및 ○○부 입장
- III. 향후 대응방안

라. 사고발생 보고의 경우

- I. 사고 개요
- II. 기 조치사항
- III. 향후 조치계획

마. 언론보도내용 검토 등의 경우

- I. 보도 요지
- II. 검토의견
- III. 향후 조치계획
 - ※ 추진배경과 경위, 외국사례 등 상세 설명자료 첨부

6. 쪽지보고(메모보고) 실제 사례

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">물류혁신본부</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">주요 검토사항</div>										
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">정책 중요도</td> <td style="width: 50%;">중요</td> </tr> <tr> <td>민원·갈등가능성</td> <td>높음</td> </tr> <tr> <td>기관간 이견 가능성</td> <td>보통</td> </tr> <tr> <td>홍보대책 필요성</td> <td>보통</td> </tr> <tr> <td>서민생활 관련성</td> <td>보통</td> </tr> </table>	정책 중요도	중요	민원·갈등가능성	높음	기관간 이견 가능성	보통	홍보대책 필요성	보통	서민생활 관련성	보통
정책 중요도	중요										
민원·갈등가능성	높음										
기관간 이견 가능성	보통										
홍보대책 필요성	보통										
서민생활 관련성	보통										
<p>화물연대 주말동향 및 대응방안</p> <p>보고자 : ○ ○ 팀장 ○ ○ ○ ('06.3.27)</p>											
<p>□ 주말 동향</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 화물연대는 3.25(토) 19시 기자회견을 개최하여, 삼성전자와 삼성로지텍(삼성 물류대행회사)이 협상 당사자로 나설 것을 촉구 - 또한, ① 화물연대 실제인정, ② 극동컨테이너와 화물연대간 합의사항에 대해 삼성이 서면으로 이행보장, ③ 사태 해결을 위한 광주노동청의 중재 등 3가지 사항을 주장 ※ 3.24(금)이후 삼성측 운송회사(극동 컨테이너)와 화물연대간 협상이 진행되었으나, 입장차이로 결렬 ○ 3.26(일) 극동은 계약해지된 차주들의 복귀를 반갑게 맞을 것이며, 당사자간의 직접적인 대화를 통한 문제해결 주장 ○ 3.26(일) 투쟁 전야제 개최(광주시 하남 체육공원) <ul style="list-style-type: none"> - 1,200여명이 참석 추정(화물차량 600여대는 노변에 주차) ※ 경찰은 15개 중대(1,800명) 경력을 삼성전자 공장인근에 배치 ○ 3.27(월) 10시 비상총회를 개최하여 투쟁방침을 결정할 예정 - 비상총회 이후 결과에 대한 기자회견 실시 예정 <p>□ 대응방안 및 조치계획</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 3.23(목) 이후 매뉴얼상 관심(Blue) 경보를 발령하는 등 만약의 사태발생에 사전 대응 및 관계부처 협조강화 중 ※ 주말동안 물류산업팀 중심으로 동향파악 등을 위해 비상근무 실시 ○ 3.26(일)이후 광주에 직원을 파견하여 현지동향 파악 중 ○ 3.27(월) 화물연대 총회의 구체적 투쟁계획이 발표된 이후 관계부처 회의를 개최 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 매뉴얼상 기관별 대응현황 점검 및 향후 대응방안 논의 ○ 화물연대 집행부와 대화를 지속하여 극단적인 행동 자제 설득 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>'06.4월이후 국회의 비정규직 법안 처리 관련하여 민노총 투쟁일정에 동조할 가능성 있음</p> </div> <p>☞ 가급적 1장으로 작성하는 것이 좋음 (동 사례는 주요검토사항이 들어간 사례를 보여주기 위한 것임)</p>											

제 10 절 결과보고서 작성법과 실제 사례

결과보고서의 종류도 다양하다. 예를 들면, 추진실적보고서, 공청회·설명회·세미나·심의회·위원회·토론회·간담회·연찬회·시연회·보고회(착수/중간/최종) 등 각종 회의개최 결과보고서, 워크숍 개최 결과보고서, 교육과정 운영결과보고서 또는 교육훈련결과보고서, 교육(실시) 결과보고서, 점검(확인·지도)(지도점검) 결과보고서, 평가결과보고서, 강평결과보고서, 설문결과보고서, 조사결과보고서, 협의결과보고서, 심사결과보고서, 연수결과보고서, ○○대회 개최 결과보고서, 시상결과보고서, 검토(보고)결과보고서, 진단결과보고서, 실시결과보고서, 분석결과보고서, 감사결과보고서, 교육수료결과보고서, 선발결과보고서, 조치결과보고서, 시행결과보고서, 위촉결과보고서, 활용결과보고서, 방문(지도방문) 결과보고서, 업무수행 결과보고서, 홍보결과보고서, 검사결과보고서, 정산결과보고서, 출장결과보고서 등이다.

1. 결과보고서 작성법

결과보고서의 내용전개 순서와 작성법은 보고서의 종류에 따라 다르다. 따라서, 결과보고서는 그 보고서에 맞는 결과보고를 하여야 한다. 이 결과보고서는 보고서 형태와 표현을 어떻게 하느냐에 따라 다른 보고서와 일부 겹치는 부분도 있다. 예를 들면, 실시보고서이지만, 실시결과보고서 형태로, 연구보고서이지만, 연구결과보고서 형태로, 조사보고서이지만, 조사결과보고서 형태로 작성하는 경우이다.

대부분 일반적인 계획보고서는 결과보고서를 작성하게 된다. 계획을 수립하고 집행하며 평가한 이후에는 그 추진한 계획에 대하여 결과보고를 하는 경우가 많다. 이 결과보고서는 대부분 업무추진에 대하여 진행 상황을 점검하거나 집행결과를 평가하기 위한 보고서이다. 행사계획 보고서, 회의개최 계획보고서도 넓은 의미로는 넓은 의미의 계획보고서에 포함된다. 그러나, 보고서의 종류에 따라 내용전개 순서가 다르므로, 결과보고서의 내용전개 순서도 그 보고서의 종류에

맞게 작성하여야 한다. 여기서는 일반적인 결과보고서의 작성법, 행사개최 결과보고서의 작성법 및 회의개최 결과보고서의 작성법에 대하여 살펴보고자 한다.

가. 일반적인 결과보고서의 내용전개 순서와 작성법

<h2>결과보고서의 제목</h2> <p>(작성일자, 부서)</p>
<h3>결과보고의 주된 목적 기재</h3>
I. 사업(계획) 개요: 당초 계획상의 내용 기재
1.
2.
3.
II. 사업(계획) 추진내용: 주요 내용 위주로 작성
1.
2.
3.
4.
5.
III. 계획 대 실적의 비교와 평가: 정성/정량평가
1.
2.
3.
IV. 향후계획: 향후 추진(조치)사항과 일정 기재
1.
2.
3.

나. 행사개최 결과보고서의 내용전개 순서와 작성법

행사개최 결과보고서의 제목

(작성일자와, 부서)

행사개최 결과보고의 주된 목적 기재

I. 행사 개요

1. 일시와 장소: 실제 행사 개최 일시와 장소를 정확히 기재
2. 주관: ※ 필요시 '주관', '주최', '후원'으로 구분
3. 참석자: ※ 주의사항: 참석대상으로 표시해서는 안 됨.

II. 행사 내용: 주요 내용 위주로 기재

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

III. 계획 대 실적의 비교와 평가: 정성/정량평가

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

IV. 향후계획: 향후 추진(조치)사항과 일정 기재

- 1.
- 2.
- 3.

※ 필요시 행사장의 전체적인 반응도 별도 항목으로 기재

다. 회의개최 결과보고서의 내용전개 순서

회의개최 결과보고서의 제목

(작성일자, 부서)

회의개최 결과보고의 주된 목적 기재

I. 회의 개요

1. 일시와 장소: 실제 회의 개최일시와 장소를 기재
2. 참석자: ※ 주의사항: 참석대상으로 표시해서는 안 됨.
3. 회의 주요안건: * 본문에 안건을 표시하지 않는 경우

II. 회의결과(요지): 안건별로 결론과 관련자 의견

1. 안건 1
 - 가. 결론: 합의사항, 재검토사항, 보류사항 등
 - 나. 참석자별 주요의견: 핵심사항이 누락되지 않도록 함.
2. 안건 2
 - 가. 결론
 - 나. 참석자별 주요의견

III. 향후계획: 추진(조치)할 사항과 일정 기재

1. 회의결과에 따른 추진계획
2. 회의결과에 따른 조치계획

- ※ 붙임
1. 회의자료
 2. 회의록(회의 녹취록): 상세회의록 작성 필요

2. 결과보고서 실제 사례

가. 평가결과보고서

'07년 국가균형발전시행계획
추진실적 평가결과 보고

2008. 5

행정안전부·지식경제부
국가균형발전위원회

목 차

I. 지역혁신발전시행계획 추진실적 평가(행정안전부)	
1. 평가 개요	0
2. 시도 자체 평가결과	0
3. 중앙단위 평가결과	0
II. 부문별 국가균형발전시행계획 추진실적 평가(지식경제부)	
1. 평가 개요	0
2. 평가 결과	0
III. 조치 계획	0

I. 지역혁신발전시행계획 추진실적 평가

1. 평가개요

□ 법적근거

- 균특법 제9조 및 동법시행령 제12조 및 제13조
 - 행안부 지역혁신발전시행계획, 지경부 부문별 국가균형발전시행계획 추진실적 평가
 - 균형위의 의견을 들어 행안부 평가 결과 국무회의에 보고

□ 평가대상

- 균특법 제7조에 의거 수립된 시·도 지역혁신발전시행계획
 - 균특회계(개발계정, 혁신계정) 지원사업 위주로 평가 실시

□ 평가방법

- 시·도 자체평가
 - 16개 시·도별로 지방행정연구원과 연계 「자체평가단」구성
 - 지역 관점에서 사업의 성과와 문제점, 추진과제 등 평가
- 중앙단위 평가
 - 중점사업군 평가 : 개발계정, 혁신계정내 주요 사업군
 - ※ 마을단위 농산어촌개발사업군, 지역전략산업진흥사업군
 - 보고서 평가(메타평가) : 시·도 자체평가의 적정성 등
 - 평가 배점 : 중점사업군 평가(40%) + 보고서 평가(60%)

2. 시·도 자체 평가결과

□ 평가 대상 : 140개 단위사업 1,170개 사업

○ 개발계정 : 81개 단위사업(시·도별 총 785개 사업)

- 문광부 17개, 국토부 15개, 지경부 9개, 행안부 9개 등

○ 혁신계정 : 59개 단위사업(시·도별 총 385개 사업)

- 지경부 26개, 국토부·문광부·교과부 각 5개, 행안부 1개 등

< 사업군별 평가대상 현황 >

단위 : 억원, 개

구분	사업군	사업수	사업비
지역개발계정	생활여건개선	102	10,181
	문화,체육,관광진흥	185	5,078
	지역경제활성화	188	8,600
	지역사회기반시설확충	125	15,421
	낙후지역,농산어촌개발	118	5,096
	기타	67	5,912
	계	785	50,288
지역혁신계정	기술개발	79	2,189
	인력양성	61	4,351
	혁신기반조성	112	3,741
	기업지원서비스	48	360
	네트워킹강화	85	1,795
	계	385	12,435

□ **평가결과** ※ 시·도별 대상사업의 평가등급을 점수화(A= +1, B=0, C=1)한 단위사업의 평균점수

○ 개발계정

- 우수 사업군 : 낙후지역 및 농산어촌개발, 사회기반시설확충
·사업에 주민참여 확대, 지역생활에 직결되는 사업내용 등
- 부진 사업군 : 지역경제활성화, 문화·체육·관광진흥
·지방비 부담으로 사업 장기화, 사업별 타당성 및 세부 목표 미흡, 지역여건과 특성을 고려하지 않은 획일적인 사업추진 등

단위 : 개

사업군	A등급	B등급	C등급	합계	순위
낙후지역및농산어촌개발	39	37	26	102	1
문화체육관광진흥	50	77	58	185	5
지역경제활성화	54	79	55	188	4
지역사회기반시설확충	40	48	37	125	2
생활여건개선	35	49	34	118	3
기타	13	35	19	67	6

○ 혁신계정

- 우수 사업군 : 인력양성, 혁신기반조성
·지역 장기발전계획에 따른 사업추진, 산·학·연 인프라 결집 등
- 부진 사업군 : 기업지원서비스, 네트워킹 강화
·기업의 입주 지원 등으로 낮은 집행, 행정기관의 전시성 행사 위주 등

단위 : 개

사업군	A등급	B등급	C등급	합계	순위
기술개발	23	36	20	79	3
인력양성	18	30	13	61	1
혁신기반조성	36	47	29	112	2
기업지원서비스	12	15	21	48	5
네트워킹강화	23	33	29	85	4

□ 시사점 및 개선방향

- 예산 규모가 큰 사업들의 평가 결과가 양호, 이는 사업기획, 추진시 보다 많은 노력이 투입되었음을 의미

⇒ 나뉜 먹기식 소규모 사업 지양, 유사사업의 통폐합 등 중복성을 해소하고 연계성을 강화할 수 있는 정부간 시스템 구축

단위 : 억원, %

구분		A등급	B등급	C등급
개발계정	사업수	231(29.4)	325(41.5)	229(29.2)
	예산	23,247(46.2)	19,301(38.4)	7,740(15.4)
혁신계정	사업수	112(29.1)	161(41.8)	112(29.1)
	예산	5,537(44.5)	5,637(45.3)	1,262(10.1)
계	사업수	343(29.3)	486(41.5)	341(29.2)
	예산	28,784(45.9)	24,938(39.8)	9,002(14.4)

- 지역개발계정 사업은 주민들의 일상생활과 지역경제활동에 직결되는 사업으로 사업 수요가 많으나

- 일부 사업의 경우 타당성 검토가 부족하고, 본래의 목적을 벗어난 임의성(선심성) 사업화 우려

⇒ 사업 중요도와 효과의 통합적 분석·평가를 통한 필요예산 지원

- 지역혁신계정 사업은 기술개발, 기업지원 등을 통해 매출액 증대, 고용창출 등의 지역경제 촉진에 기여한 반면

- 부처간, 중앙·지방간 유사·중복으로 시너지 효과 창출 미흡

⇒ 산·학·연 협력체계 활성화 및 자치단체간 연계·협력사업 등에 대한 인센티브 부여 등으로 사업간 연계성 강화 필요

- 재해예방 등 국가 목적에 의한 직접사업에 대해 지자체의 관심 부족으로 낮은 평가가 매년 지속(매년 평가 최하위)

⇒ 일반 국고보조사업으로 전환 등 균특회계 구조개편 필요
(이하 생략)

나. 연구용역 각종 보고회 개최 결과 보고서

자치단체 BRM 시스템 구축사업 중간보고회 개최결과

① 개최개요

- 일시/장소 : '08. 4.30(수), 15:00~17:00 / 정부중앙청사 19층 영상회의실
- 참석 : 48명
 - 행정안전부(9): 지방행정국장(주재), 지방혁신과장, 국정과제실시간관리 추진단 업무관리팀장, 조직제도과행정정보화과국가기록원 기록정보화 팀 담당 사무관 등
 - 자문교수(3) : ○ ○ ○ 교수(서울대), ○ ○ ○ 교수(숭실대), ○ ○ ○ 교수(이화여대)
 - 자치단체(23) : 16개 시도 및 7개 시범 시군구 BRM 담당 사무관
 - 기타(13) : 강무정수석연구원(한국정보사회진흥원), 사업자(삼성SDS) 등
- 내용 : 자치단체 BRM시스템 구축사업 주요 추진내용, 향후계획 보고 및 질의·답변 등

② 개최결과 (요약)

가. 개선 필요사항

- 포괄적인 단위과제는 특성을 살려 세분화 필요
ex) 국공유재산관리 : 하천재산관리, 산지재산관리, 공공건물재산관리 등
- 단위과제 검색기능 강화
- 전국 공통적인 단위과제는 표준화하여 활용토록 지자체에 제시
- BRM 시스템 활용방안 및 홍보 강화 등

나. 건의사항

- 자치단체 BRM 시스템 사용 근거 규정 및 성과관리시스템 등과 연계한 목적별 분류 활용방안 마련
- 자치단체 BRM 시스템이 자치단체를 통제하는 수단으로 변질되어서는 안됨
- 조직개편 및 인사이동 등 단위과제 조정 필요 시 현행화를 쉽게 할 수 있도록 조치
- 자료의 원활한 입력 등을 위해 UCC 등 동영상 제작 게재
- BRM 시스템 구축 일정, 방향 등에 대해 자치단체 BRM 담당공무원에게 사전 알려주고, 속도 등 용량에 문제가 없도록 조치
- 목적별 분류 전산입력은 추가교육 후 실시 요망

③ 향후계획

- 도출된 개선 필요사항은 사업자와 협의 반영
 - 단위과제 조정 및 표준화, 검색기능 강화 : 5.30까지
 - BRM 시스템 활용방안 강구 및 홍보 강화 : 6.20까지
- 건의사항은 행안부(지방혁신과)와 사업자가 추진할 내용을 분류하여 조치
 - 행안부 : BRM 시스템 사용 근거 규정 및 목적별 분류 활용방안 마련 등(6.25까지)
 - 사업자 : 단위과제 현행화 방안 보강, 자치단체 추가 교육 등(5.30까지)

- ※ ① 중간보고회 녹취록(요약) 및 사진 : 붙임
② 중간보고회 보고자료 : 별첨

- 지방연구원 경영평가 지표개발 및 활성화 방안 -

연구용역 결과보고

□ 용역개요

- 과제명 : 지방연구원경영평가 지표개발 및 활성화방안 연구용역
- 용역기간 : '08. 1. 28~ 5. 27(4개월)
- 계약금액 : ○○천원
- 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
- 네트워킹 강화 및 지방연구원 활용방안 제시
 - 지방연구원협의회 활성화 등을 통한 지방연구원간 네트 워킹 강화방안
 - 한국지방행정연구원 및 연구기관의 성격이 비슷한 정부 출연 연구기관과의 네트워킹 활성화 방안

□ 검토결과

- 용역기간 동안 지속적인 내용 검토 및 보완을 하였으며 성과품 검수 결과, 과업내용과 부합하며 이상 없음

다. 회의개최 결과보고서

제1회 조직분과자문위원회 개최결과 보고

□ 회의개요

- 일시 및 장소 : '08. 8. 26(화) 10:20~12:30, 중앙청사 19층 영상회의실
- 참석자
 - 제1차관, 조직실장, 제도정책관, 조직정책관, 행정진단센터장 등
 - 황성돈 위원장 등 조직분과 자문위원 10명
- 주요내용
 - 조직분과 자문위원 및 조직실 간부 소개
 - 조직분과 자문위원회 운영계획 및 주요 업무계획 보고·토의

□ 주요 토의내용

- 정부 조직개편 및 기능조정에 대한 신중한 검토
 - 민영화, 공사화의 필요성 및 논리 개발 및 객관적 근거 제시
 - 조직개편시 초래될 결과에 대한 예측과 관련정보 사전검토 필요
- 거시적 차원의 정부 변화전략 수립
 - 관료제, 정부조직, 정부개혁 방식, 정부신뢰 등에 대한 거시적이고 장기적인 철학과 효과적인 추진전략 필요
 - 정부조직관리, 행정서비스 관리, 행정문화 개선 등 조직실 업무간 연관성 확보 및 시너지효과 창출을 위한 방안과 부서간 소통 필요

□ 향후 계획

- 자문위원 요구사항 및 자문내용에 대한 후속조치 : '08. 8~
 - 국정철학, 행정안전부 비전과 연계된 조직실 목표 및 전략 수립
 - 자문위원 자료제공 및 설명, 업무별 적용방안 구체화
- 조직분과 소위원회(행정/조직) 수시 운영 : '08.8~(연중)
- 제2회 조직분과 자문회의 개최 : '08. 12(예정)

성과평가제도 권역별 부처 설명회 결과보고

1 설명회 개요

- 일시/장소
 - 과천청사(10개기관) : '08.6. 9(월) 15:00 ~ 16:20 / 국제회의실(후생동)
 - 대전청사(9개 기관) : '08.6.10(화) 10:30 ~ 11:50 / 중회의실(2동 207호)
 - 중앙청사(29개기관) : '08.6.11(수) 10:30 ~ 11:50 / 대회의실(19층)
- 참석자 : 각 부처 성과관리 및 평정담당, 인사 및 성과기록담당 119명

2 설명회 내용

- 국정과제인 '성과주의 인사제도 강화'의 일환으로 각 부처 성과평가제도의 자율성 확대를 위해
 - 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」을 개정하고, 관련 지침을 제정함에 따라, 변경된 제도 내용의 안내
- 대통령지시사항을 이행하기 위해
 - 성과목표 설정시 적극적으로 성과목표를 설정하도록 의무화하고, 성과평가 시 평가대상공무원의 적극적 업무추진태도 등을 감안하여 평가할 수 있도록 관련 내용을 신설함에 따라, 내용 안내
 - * 대통령지시사항 “열심히 일잘해보려다 실수한 것을 승진제도에서 감안하는 것을 검토할 것”(’08.3.15. 행정안전부 업무보고시)
- 성과평가제도 운영상의 애로사항을 청취하는 등 각 부처 담당자와의 소통의 기회 마련

3 세부일정

시 간	주요 내용	비 고
10:30 ~ 10:35 (15:00 ~ 15:05)	5' 등록(책자 교부)	
10:35 ~ 10:40 (15:05 ~ 15:10)	5' 인사말씀	성과급여기획과장
10:40 ~ 10:55 (15:10 ~ 15:25)	15' 공무원 성과평가 등에 관한 규정 주요 개정내용	4급 이상 성과평가제도담당 (○○○ 사무관)
10:55 ~ 11:20 (15:25 ~ 15:50)	25' 공무원 성과평가 등에 관한 지침 주요 제정내용	성과평가제도담당 (○○○ 사무관)
11:20 ~ 11:50 (15:50 ~ 16:20)	30' 질의 응답 및 애로사항 청취	○○○ 사무관

4 각 부처 건의사항

- 각 부처 성과평가체계 실태조사 후 필요한 부처에 자료공유(인권위, 교육부)
- 관리자 교육을 위해 교안 및 강사 지원(특허청 대검찰청 중기청 여성부)
- 성과급 비중을 '10년까지 지속적으로 확대하는 방안은 성과급 지급 현실(연공서열위주 지급)을 고려하여 신중한 고려필요(교육부)

5 향후계획

- 소속공무원에 대한 성과평가 운영계획 제출(각 부처) : '08. 6월말
 - 각 부처에서 수립·운영중인 소속공무원에 대한 2008년도 성과평가 운영계획서 제출
- 「2007년도 성과관리카드」 입력실태 제출(각 부처) : '08. 6월말
 - '07년 근무성적평정결과, 성과급 등급, 정책평가정보 등 성과정보 입력실태 파악·제출

(이하 생략)

라. 점검결과보고서

'08년 정책연구용역 자체점검 결과('08. 6)

I. 점검개요

가. 점검대상 : 2008년도 상반기 정책연구용역 추진과제

나. 점검기간 : 2008.6.10~6.16

다. 점 검 반 : 기획재정담당관실 김기재 외 3명

라. 점검사항 : 정책연구용역 과제 추진의 적정성, 연구자 선정 및 계약방법의 적합성 등

II. 점검결과 분석

총 평	<p>우리청의 2008년도 상반기 정책연구과제는 연구용역 수행 필요성이 높은 과제를 적정하게 선정하였으며, 기존 연구과제와의 중복성 등을 면밀하게 심사하였음.</p> <p>다만, 상반기중 정책환경의 변화 등을 수용하기 위해 연구용역 심의가 다소 늦어짐에 따라 연구진행 상황이 미진한 점이 있으며, 해당 부분을 향후 지속적으로 점검해 나가야 할 것임.</p>
잘 된 점	<p>2008년도 상반기 정책연구용역 선정과정은 기존 수행 과제와의 중복성 등을 심도있게 검토하였고, 용역예산을 효율적으로 활용하기 위해 기존 추진과제를 통폐합하는 등 예산절감을 위하여 노력하였음.</p>
보완할 점	<p>정책환경 변화를 수용하기 위해 내부 과제제안 및 심의과정이 다소 지연됨에 따라 향후 연구진행 지연을 방지하기 위해 노력할 필요가 있음.</p>

※ 세부 점검결과 : 첨부1

마. 확인지도 결과보고서

등록번호	민원제도과-281	주무관	행정사무관	과장	제도정책관	조직실장
등록일자	2008. 07. 30					07/30
결재일자	2008. 07. 30
공개구분	부분공개(5)	협조자				

**2008년도 상반기 민원사무처리 현장 확인·지도
결과 보고**

조 직 실
민 원 제 도 과

□ 개 요

- 대상기관 : 15개기관 (지방자치단체 11개기관, 특별지방행정기관 4개기관)
- 주요내용
 - 민원서류 접수·보완·반려·관계기관 협조 등 민원사무처리실태
 - 실무종합심의회, 민원조정위원회 등 민원1회방문처리제 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, 새울행정시스템, 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 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 15개기관 중 7개기관 상반기 완료

□ 향후계획

- 8개기관(지자체 4개기관, 특별행정기관 4개기관) 확인·지도 실시
- 미흡·우수사례 발굴·전파, 제도개선과제 발굴 및 해당부처 개선요구

목 차

I. 개	요	0
	<input type="checkbox"/> 추진실적 / 주요내용 / 추진경과	
II. 확인·지도 종합결과		0
	<input type="checkbox"/> 총평 / 주요성과 / 미흡한 점 / 고객의 평가	
III. 분야별 확인·지도 결과분석		0
	<input type="checkbox"/> 민원의 접수·안내분야 / 민원처리분야 / 처리결과분야	
IV. 하반기 중점 추진방향 및 추진일정		0
	<input type="checkbox"/> 추진방향 / 추진일정	

- 2008년도 상반기 - 민원사무처리 현장 확인·지도 결과 보고

국민의 권익 보호와 원활한 민원사무처리를 위한 2008년도
상반기 민원사무처리실태 확인·지도 결과를 보고드립니다

1. 개 요

□ 추진실적 : 7개 지방자치단체

- 경북 문경시, 부산 사하구, 경남 밀양시, 충남 연기군, 강원 태백시,
전남 여수시, 경기 남양주시

※ '08년도 추진계획 : 15개 기관 (상반기 7개기관, 하반기 8개기관)

□ 주요내용

- 민원서류의 접수·보완·관계기관 협조 등 민원사무처리실태
- 실무종합심의회, 민원조정위원회 등 민원1회방문처리제 운영실태
- 전자민원 창구 운영 실태, 어디서나 민원처리제 운영 실태
- 제도개선과제 및 우수 민원시책 발굴
- 역량강화를 위한 민원담당 공무원 교육 및 간담회 실시 등

□ 추진경과

- '05~'06년도 민원사무처리실태 이행상황 모니터링 : '08.1.29~31
- 2008년도 민원사무처리실태 대상기관 수요조사 : '08.2.18~29
- 2008년도 민원사무처리실태 확인·지도 계획 통보 : '08.3.24
- 2008년도 상반기 민원사무처리실태 확인·지도 실시 : '08.3~6

II. 확인·지도 종합결과

① 총 평

- 일선행정기관은 민원사무처리의 개선보다 민원행정 서비스 및 환경 개선에 집중하는 양상이 큼
 - 민원제도에 대한 교육·학습보다는 여권 서비스, 현장 행정 등 국민 편의 제고를 위한 서비스 및 민원실 환경에 대한 투자가 높은 편임
 - 또한, 지속적인 친절교육으로 창구 민원담당 공무원의 업무처리태도, 친절도는 높은 수준임
 - ※ 부산시 사하구청 방문 민원인 설문결과 : 89% 만족
- 민원처리 담당 공무원의 업무연찬 부족 및 관행적 행태 잔존
 - 지속적인 현장 확인지도에도 불구하고 접수보완·반려·이송·이의신청 안내 등 민원사무처리가 미흡하게 나타남
 - 건축법 등 개별법령에 대한 업무연찬은 실시하고 있으나, 민원법에 대한 업무 연찬 소홀
 - ※ 대부분 시군구에서 민원법상 이의신청 제도를 안내하지 않고 있음
 - 법률이 개정되었으나, 민원서식을 변경하지 않고 구서식을 사용하여 민원인이 불필요한 구비서류를 제출하는 등 불편 초래
 - ※ 행정정보공동이용을 통해 확인 가능한 서류도 민원인이 발급받아 제출
- 민원처리 담당공무원의 업무처리 미숙으로 대국민 서비스 저하
 - 실무종합심의회 의 형식적 운영 및 관계기관 협조 미흡으로 민원인에게 잦은 보완요구 및 처리기간 연장 사례 발생
 - 구비서류 미비 등 신속한 보완 미이행으로 민원인 불편초래
 - 새올행정시스템상 처리완료 미이행으로 민원인 불만 가중
 - 보완, 불가 민원 등 문서통지와 SMS 서비스 제공 시차로 신뢰도 저하
- ▶ 민원사무처리 미흡의 주된 요인이 업무연찬 소홀로 발생됨에 따라 민원제도 교육 강화, 민원사무편람 정기적 정비, 민원사무심사관 역할 강화 등 자체노력 및 현장 확인지도 지속 필요

② 주요성과

- 미흡한 민원사무처리 확인지도 및 시정조치 : 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

□ 민원담당 공무원의 업무처리 능력 배양

- '06.3. 민원사무처리에 관한 법률이 전부개정되었으나, 민원사무처리 기관인 시·군·구에서는 관행적인 업무처리로
 - 보완·반려·이송·관계기관 협조·처리기간 연장 등 민원사무처리과정 전반에 대한 민원사무가 미흡하게 처리됨
 - 또한, 새로운 제도(이의신청 등)에 대한 미숙지로 민원인에게 서비스가 제대로 제공되지 않고 있음
- ▣ 문제해결형 민원사무처리 현장 지도로 민원담당 공무원의 업무처리 능력 향상에 크게 기여

□ 민원사무처리 미흡사례 재발방지를 위한 환류기능 강화

- 민원담당 공무원의 잦은 인사이동 및 신규 배치 등으로 인해 민원제도에 대한 이해력이 부족하여 업무 혼란 초래
 - ※ (예) 복합민원에 대한 개념 이해부족으로 수수료·면허세 등 누락 발생
- ▣ 민원담당 공무원에 대한 민원제도 교육실시로 역량 강화
- 민원처리 담당 공무원과 간담회를 통해서 민원사무처리 미흡사례에 대해 공유 및 재발방지 대책 토의
 - 보완·불가·반려 등 잘못된 민원처리 사례별 학습
- 확인·지도 대상기관 및 상급기관에 미흡사례를 전파하여 효과 극대화

□ **수요자 중심의 도와주는 민원행정서비스 실현**

- 대상기관 선정시 강제적 배정방식이 아닌 지방자치단체 및 특별지방행정기관의 자발적 신청에 따라 대상기관 선정
 - ※ '08.2.21~2.28 자발적 신청에 의해 2008년도 대상기관 선정(15개 기관)
- 민원관련 제도에 대한 컨설팅 실시 (16건)
 - 민원조정위원회 2건, 사전심사청구제 2건, 민원사심사관 1건, 실무종합심의회 3건, 민원사무처리기준표 2건, 신원조회 1건, 민원사무처리(기간,보완,접수) 3건, 기타 2건
- 민원사무처리기준표 미정비 대상 발굴 및 해당부처 고시요청
 - 법령은 제·개정되었으나, 민원사무처리기준표가 미정비되어 시·군·구에서 민원접수가 곤란한 민원사무명을 발굴하여 해당 중앙행정기관에 고시요청하여 시군구 민원행정 편의 도모

□ **불합리한 제도개선 과제 및 민원우수시책 발굴**

- 민원사무처리실태 현장 확인·지도 및 담당 공무원과의 토론 등을 통해 불합리한 제도개선과제 발굴
 - 제도개선의 실효성 및 수용률 제고를 위해 발굴된 제도개선과제에 대해서 시·도 의견 수렴
- 대국민 서비스 향상을 위한 민원 우수시책 발굴

③ 미흡한 점

- **민원제도, 건축, 토지관리, 각종 민원시스템 등 민원행정에 대한 종합적인 컨설팅이 부족**
 - 확인반이 민원제도와 소속 직원으로만 구성되어 민원제도, 신원조회, G4C, 어디서나 민원처리제 등 민원행정 중 일부분만 지원되어 수요자의 눈높이에는 다소 부족

III. 분야별 확인·지도 결과 분석

1 민원사무처리 총괄(미흡사항)

계	안내·접수분야				처리분야			결과분야		기타
	민원사무편람 미정비	민원의 접수 부적정	불필요한 구비서류 징구	수수료 징수 부적정	보완 이송 부적정	관계기관협조 부적정	지연 처리	이의신청 안내 미고지	개인정보보호 소홀	
189건	7	25	30	8	36	21	12	28	16	6
(100%)	(3.7%)	(13.2%)	(15.9%)	(4.2%)	(19.0%)	(11.1%)	(6.4%)	(14.8%)	(8.5%)	(3.2%)

※ 기타 : 민원사무심사관 미임명(1건), 실무종합심의회 형식적 운영(4건), 민원조정위원회 운영 미흡(1건)

2 민원의 접수·안내분야

① 처리실태

- 민원의 안내

- 민원사무편람 및 전자민원창구 미정비(모든 시·군·구)

※ 일부 시·군·구에서는 (구) 민원신청서를 사용

(예) ○○시에서는 골재채취업 등록신청 접수시 (구) 신청서로 접수처리

- 민원서류의 접수

- 취하원을 민원실에 접수하지 않고 처리주무부서에서 직접 접수처리
- 민원실에서 이송된 민원서류에 대해 처리과에서 미접수 후 처리
- 민원서류의 보완문서에 대해 미접수 후 처리
- 민원서류 중 공무원이 행정정보공동이용을 통해서 확인하여야 할 서류에 대해 민원인이 미동의하였는데도 공무원이 열람하여 처리
(예) 복지대상자 급여 신청의 경우 읍면동에서 상담 및 신청서를 취합하여 시군구에 이송하고 있어 읍면동에서 민원서류를 보관하는 사례발생

<ul style="list-style-type: none"> ○ 불필요한 구비서류 징구 <ul style="list-style-type: none"> ■ 행정정보공동이용에 대한 권한승인을 받지 않고 공용발급 처리 ■ 법령에 없는 불필요한 구비서류 과다 징구 (예) ○○시에서는 초지허가신청시 행정정보공동이용을 통해서 확인이 가능한 서류인 토지등기부등본, 임야대장 등 불필요한 서류 징구
<ul style="list-style-type: none"> ○ 수수료 징수 부적정 <ul style="list-style-type: none"> ■ 복합민원의 경우 주된 민원만 수수료를 징수하고 의제처리 민원은 수수료를 징수하지 않고 처리 (면허제도 동일하게 징수) ■ 시군구 조례에 규정된 제증명 수수료 적용 부적정 (예) ○○시에서는 옥외광고물등 표시허가 신청을 처리하면서 관련 조례를 잘못 적용하여 수수료 징수 처리
<p>② 조치한 사항</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 복합민원처리, 보완·관계기관 협조 등 민원제도에 대한 교육 실시 ○ 민원처리 담당 업무별로 행정정보공동이용 권한 재정비 요구 ○ 국민에게 신속하고 정확한 정보제공을 위해서 민원사무편람 및 전자민원창구 재정비 조치 요구 ○ 복합민원 관련 대행업체 간담회 등을 통한 불필요한 구비서류 미제출 안내 ○ 읍면동에서 민원서류를 보관하는 사례 예방을 위한 자체 점검기능 강화 및 업무 행태 개선 조치 (복지급여 급여신청 등) ※ 읍면동 상담·서류확인→시군구 민원 접수→서류검토·현장조사→결정통보 (민원인이 15일 이전에 읍면동에 신청후 시군구에서 15일 이후에 접수될 경우 급여 1/2 감소)
<p>③ 민원의 처리분야</p> <p>① 처리실태</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 민원서류의 보완 <ul style="list-style-type: none"> ■ 형식적인 실무종합심의회 등으로 인해서 보완요구 횟수 증가 ■ 민원서류 접수 후 8근무시간이내 보완을 요구하지 않고 처리하여 전체적인 민원처리기간 연장 (예) ○○시에서는 개발행위허가 처리시 7일 경과후 보완 요구 및 3차례 보완 요구 등으로 인해 처리기한이 13일 증가(당초 15일 → 28일)

- 민원서류의 관계기관 협조

■ 관계기관 협조 시 민원서류의 처리기한 범위내에서 회신기간을 명시하여야 하나, 회신기간 미 명시 또는 회신기한 산정 부적정 등으로 전체 민원처리기간이 연장

(예) ○○시에서는 납골시설 설치신고를 처리 시 관계부서에 협조를 요구하면서 민원처리기한을 경과하여 회신기간 명시

(중간 생략)

IV. 하반기 중점 추진방향 및 추진일정

1 추진방향

- 민원제도 이행 실태 및 관행적 업무행태 개선에 역점
 - 사전심사청구제, 민원조정위원회, 이의신청 등 국민권익 보호 제도 이행실태 중점점검 및 민원사무처리부를 통한 사전 준비 철저
 - 불합리한 보완·반려 민원 및 부적정한 불가 민원 중심
 - 관행적인 업무행태(불필요한 구비서류 요구 등), 법적근거 없이 민원처리를 강화한 사례 적극 발굴·개선
- 해당기관의 특수성 등을 고려한 맞춤형 확인지도 실시
 - 지역특성에 따라 민원빈도가 높은 민원의 효율적 처리방안 제시
 - ※ 도시지역, 도농복합지역, 농촌지역 등 지역여건, 산업분포도 등 고려
 - 실무종합심의회, 민원후견인제 등 민원사무 우수사례 소개
 - 보완·반려·불가 등 대법원 판례 정리 및 안내
- 제도개선 발굴원 다양화 및 발굴된 과제의 신속한 처리
 - 현장 확인 지도, 공무원과 간담회, 민원인, 기업체 등 제도개선 발굴원 다양화로 제도개선과제 적극 발굴
 - 발굴과제 처리체계 개선
 - (현행) 제도개선과제 발굴 ⇒ 시도 의견수렴 ⇒ 중앙부처 통보(반기별)
 - (개선) 제도개선과제 발굴 ⇒ 시도 의견수렴 ⇒ 중앙부처 통보(분기별)
 - ※ 발굴된 제도개선과제 중 시도 의견수렴시 부동의 과제를 제외 후 부처 통보(8월)

□ 민원담당 공무원 역량강화 및 미흡한 민원처리에 대한 환류기능 강화

- 민원접수·처리담당 공무원에 대한 민원제도 교육 실시
 - ※ 공무원 설문결과, 역량강화로 민원제도 교육(59%, 46명/78명) 최우선 과제 선정
- 해당 민원담당 공무원과의 간담회, 미흡사례 시·도 전파 등을 통한 유사사례 재발방지 역점

② 추진일정

구 분	대상기관	일 정	비 고
민원사무 현장 확인지도	전북 김제시	'08. 7. 7 ~ 7.10	기실시
	대구시 서구	'08. 7.21 ~ 7.24	"
	북부지방산림청	'08. 9. 1 ~ 9. 4	
	강원도교육청	'08. 9.22 ~ 9.25	
	서울 은평구	'08.10. 6 ~ 10.9	
	부산지방항공청	'08.10.20 ~ 10.23	
	인천시 남구	'08.11. 3 ~ 11.6	
	서울지방노동청	'08.11.17 ~ 11.20	
제도개선과제 개선요구	해당 중앙부처	'08. 8월,9월,12월	
2008년도 민원사무 현장 확인지도 종합결과 보고	-	'08. 12월	시도전파

바. 조사결과보고서

외국인주민 실태조사 결과(요약)

- ◇ 지방자치단체별 외국인주민에 대한 유형별·국적별·성별 현황을 파악하여,
 - ◇ 최근 급증하고 있는 외국인주민의 생활안정, 지역사회 정착과 다문화 포용 등을 위한 시책추진 자료로 활용
- ※ '06년부터 매년 지자체 별로 조사

I. 조사 개요

- 조사기간 : '08. 5. 1 ~ 5. 31(1개월)
- 조사대상(외국인주민)
 - 90일 초과 국내거주 외국인(불법 체류자 포함)
 - 혼인귀화 등 국적 취득 외국인 및 그 자녀
- 조사내용
 - 시도, 시군구별 외국인주민 수(유형별·국적별·성별)
 - 외국인주민 지원기구·단체 현황
- 조사방법 : 공부에 의한 서면조사 및 현지조사 병행

II. 조사 결과

- ㉠ 거주 및 유형별 현황
 - 국내거주 외국인주민은 891,341명으로 인구의 1.8%에 해당
 - '07년 722,686명 대비 168,655명(23.3%) 증가
 - ※ 법무부 통계 외국인 수 : 1,140,701명('08.5월 현재)
 - 법무부는 단기(90일 이하), 불체자를 포함한 모든 외국인(국적취득자 제외)

- 주요 지원 대상인 **외국인근로자, 결혼이민자 및 자녀** 등은 **640천명으로 전체의 71.8%임**
 - 성별로는 남성이 54%, 여성이 46% 차지
 - 외국인근로자는 남성이 69%, 결혼이민자는 여성이 88%로 대다수
 - 국제결혼가정 **자녀의 증가에 따른 관심과 지원 필요**
 - 자녀는 외국인주민의 6.5%이며 매년 증가 추세('07년 44천명 → '08년 58천명)
- ⇒ 취학전 아동의 **한국어 능력제고, 청소년 학습지도, 차별·소외감 해소** 관련 시책 필요

② 국적별 현황

- 특정국가 출신 외국인이 **집중 유입**되는 현상 지속
 - 중국 57.8%(조선족 44% 포함), 동남아 22.2%로 전체의 80% 차지
 - 국제결혼이주자는 동남아 출신자(여성 97.5%)가 '07년 22천명에서 '08년 29천명으로 큰 폭 증가(34%)
- ⇒ 다수 거주하는 중국·동남아 국가 관련 언어·문화 등 중점 지원 필요

③ 지역별 현황

- 지자체 평균 외국인주민은 3,842명으로 전년(3,115명) 대비 727명 증가
 - 1만명 이상 거주지역(22) : 서울 9, 인천 2, 경기 9, 충남 1, 경남 1
 - 특정국가 집중거주(14) : 조선족(서울 4, 경기 3), 동남아(인천·충남·경남 1, 경기 4)
- ⇒ 외국인 집단 거주지역에 대한 지원 및 관리 필요

Ⅲ. 향후 계획

- '외국인주민 실태조사' 결과 공표 : 7월말
 - 통계청과 협의(7. 25), 보도자료 배포
- '외국인주민 실태조사' 결과 관련 부처(법무부, 보건복지가족부, 노동부, 여성부 등) 및 지자체 통보 : 8월초
 - 중앙부처 및 지자체별로 관심과 지원확대 협조

제 11 절 상황·정보·동향 보고서 작성법과 실제 사례

1. 상황·정보보고서 작성법과 실제 사례⁶³⁾

가. 상황·정보보고서의 의의

상황·정보 보고서는 “특정사안에 대한 구체적인 사실관계나 현황, 또는 이를 체계적으로 분석한 정보를 담은 보고서”를 말한다.

나. 상황·정보보고서의 작성 일반원칙

① 상황·정보보고서는 ‘신속·정확·간결’이 생명

- 신속·정확·간결성을 특히 중시하며 통상 일정한 형식을 구비

② 논리적인 결론을 먼저, 경제적인 어휘 표현으로 핵심만 설명

- 수요자가 논리적으로 옳다고 생각하도록 형식논리(6하원칙, 삼단논법, 기승전결 등)대로 기술함
- 어휘를 선택할 때 명료하면서도 경제적인 어휘를 통해 명확하게 표현하는 것이 필요

다. 상황·정보보고서의 작성 방법

① 제목 ② 도입문 ③ 본문 ④ 결론

① 제목 선정

- 수요자가 제목만 보고도 전체내용을 한눈에 알 수 있도록 **핵심사항을 압축하여 작성**하는 것이 특히 중요하며
- 지나치게 포괄적인 “~동향·~현황”과 같은 용어의 사용을 지양하고, **구체적으로 표현**토록 함
예) “금속연맹 최근동향” ⇒ “금속연맹, 전국 동시 시한부 파업 및 집회 추진”
- 제목의 끝에는 ‘동작성’ 단어를 기재하며 끝 단어는 띄어 씀

63) 보고서 작성 매뉴얼(구 대통령비서실)의 내용을 인용함.

예) “어민들, 중국인 불법 어로행위 강력단속 요망”

② 도입문 작성

- 사용자의 관심 유발 및 핵심파악을 위하여 **가장 중요하고 흥미 있는 내용** (보고목적·방향·대책 등 포함)을 요약하여 제시함
- ※ 육하원칙에 따라 작성하는 것을 원칙으로 하되, 적어도 인물(who) → 시각(when) → 장소(when) → 사건(what) 까지는 기술

③ 본문 작성

- 보고내용 중 가장 비중있는 사안을 앞에 부각시키고, 중요하지 않은 사안은 뒤쪽에 배열토록 함
- 부득이하게 중요 사안을 뒤쪽에 기술할 경우 ‘특히’, ‘더구나’ 등 부사를 써서 관심을 유도
 - **문단길이는 가급적 한 문장이 2~3줄을 넘지 않도록 유의**

④ 결론 작성

- 결론부분에는 ‘평가·대책·대응방안·조치의견·고려사항’ 등을 다양하게 기술하여 의견결정에 도움이 되도록 함
- ※ 결론부분은 수요자에게 행동방책을 제시하는 경우가 대부분이므로 미사여구보다 객관적인 평가 및 실현 가능한 세부적인 대안제시가 중요

라. 상황·정보보고서의 점검표

(06.2.27. 0000, 00비서관실)

○ ○ **상황 보고 [07:00 현재]**

· 제목이 전반적 내용을 포괄하고 있으며 간결 명료한가
· 본문에 언급되지 않은 내용을 담고 있지 않은가

【도입문】
(가장 중요한 내용 요약)

· 가장 중요하고 흥미 있는 내용을 요약하여 기술했는가
· 육하원칙에 따라 작성했는가

【본문】

- 실태
- 현황과 문제점
- 예상 동향
- 관련 상황

· 중요한 사안을 앞에 배열했는가
· 전체적으로 통일성과 논리적 일관성을 유지했는가
· 최대한 객관적이고 정확한 문장을 사용했는가
· 능동형과 구어체를 쓰고 품위 있게 표현했는가
· 한 문장이 가급적 2~3줄을 넘지 않도록 작성했는가

【결론】

- 평가
- 대책 및 대응방안
- 조치의견
- 고려사항

· 객관적 평가와 실현 가능한 대안을 제시했는가

전반적인 점검사항 Ⅱ

- 수요자의 요구에 맞는 적시성 있고 충실한 보고인가
- 상황·정보보고서의 생명인 정확성을 유지하고 있는가
- 전체보다는 자신과 소속 부서 시각으로만 보지 않았는가
- 관련부서 의견을 과장이나 왜곡없이 반영했는가
- 문제해결을 위한 창의적·보편적 방안이 제시되었는가
- 보다 효과적인 사진·그래프·통계자료는 있는가

기타 Ⅱ

- 오타자나 문법 등에 잘못은 없는가
- 인명·지명·숫자·단위 등에 착오가 없는가
- 전문·특수용어가 설명 없이 사용되지 않았는가

마. 상황·정보보고서의 실제 사례

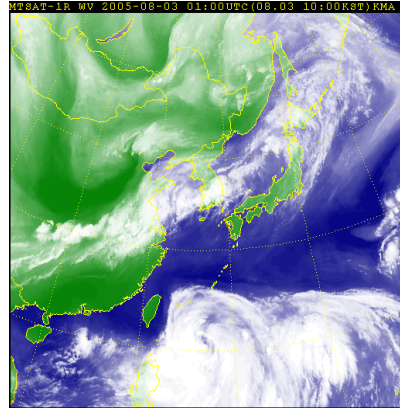
1) 상황보고서

□ **호우상황**

- 8월 2일~ 3일 사이 북태평양 고기압의 가장자리가 전라북도에 위치하면서 태풍으로부터 뜨겁고 습한공기가 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 공식집계)**

- 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

2) 정보보고서

○○○ 「코리아 코커스」 활동실태

○○○ ○○○ (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 0000등 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](#)

2. 동향보고서 작성법과 실제 사례⁶⁴⁾

보고서 중 가장 간단한 것이 일보(日報) 또는 동향보고서이다. 일보(日報) 또는 동향보고서의 분량은 보통 1~2장이다. 지금은 업무관리시스템에 의해 메모보고를 통해 일보 또는 동향보고를 많이 한다. 하지만, 아직도 많은 행정기관이 아침저녁 간부회의 시 일보나 동향보고서를 통해 그날그날의 행사일정과 그 결과를 전파하거나, 주요 상황을 보고하고 조치방안 등을 논의한다. 따라서, 일보나 상황(동향)보고가 주요 정책·시책 관련 기본계획서 만큼 비중이 높지 않아도 각급 행정기관의 중요 일정이나 관심 현안을 대변한다는 점에서 대다수 공무원들이 동향 보고서 작성요령을 연찬숙지할 필요성이 높다.

가. 동향보고서 작성 방법

동향보고서 작성 방법을 정리해 보면 다음과 같다.

- 대표성있는 '제목' 선정(소위 '작명'이 중요)
 - ※ 제목만으로도 보고서 윤곽을 가늠할 수 있어야 함
- 통상 제목 하단 박스에 전체 요지를 2~3줄에 걸쳐 함축적으로 표현
 - ※ 일시·장소·내용, 배경·내용·기대효과 등
- 행사 일정의 경우 '육하 원칙' 준수
 - ※ 일시/장소/참석대상/주관/내용 등
- 전체 내용을 2~3등분으로 구분 전개
 - ※ 개요/시간계획, 개요/주요안건, 개요/주요안건/후속조치계획, 현실태/문제점/개선방안 등
- 다양한 사람들이 읽더라도 각자의 입장에서 의문이 생기지 않도록 명쾌하게 정리
 - ※ 주관자(기관), 참석대상, 논의안건 등을 분명히 적시 바람직
- 복수의 대안 중 하나를 선택해야 하는 검토보고의 경우 관련 사항, 전례, 외국 등 타기관 사례를 기술하고, 각 안의 장·단점을 명료하게 분석하여 판단에 도움이 되도록 함
- 계속 사업(행사)의 경우 기완료사항, 금후 추진일정을 함께 기재함으로써, 전체 일정 속에서 금번 보고서가 차지하는 위치와 의미를 안내할 필요
- 결과 보고의 경우 당초 계획보고서와 달라진 사항과 그 이유를 포함시켜 의문 해소 바람직

64) 공공기관 보고서 작성 스킬업(2006년 행정자치부 지방혁신인력개발원 발행)에서 발췌함.

나. 동향보고서 실제 사례

일보나 동향보고서의 유형과 실제 사례를 소개해 보고자 한다.

- 주요 인사 방문 및 면담 계획
- 중요 행사 개최방안 초동보고
- 주요 행사 개최계획 요약보고
- 제도개선 관련 여론·동향 보고
- 수범시책 관련 여론·동향 보고

제 12 절 시기별 보고서 작성법과 실제 사례

1. 주간(월간) 업무보고서 작성법과 실제 사례⁶⁵⁾

—〈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

□ 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

65) 2009년 기획실무(행정안전부 지방행정연수원 발행) 중 일부내용을 인용함.

□ 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

《주간업무보고서》 ⇨ 행정안전부 주간업무계획서 작성 사례

주 간 업 무 계 획

(2009. 12. 21 ~ 12. 24)



행정안전부
MINISTRY OF PUBLIC ADMINISTRATION AND SECURITY

순 서

1. 기획조정실
2. 조 직 실
3. 인 사 실
4. 재난안전실
5. 정보화전략실
6. 지방행정국
7. 지방재정세계국
8. 지역발전정책국
9. 의 정 관
10. 공무원노사협력관
11. 감 사 관
12. 기업협력지원관
13. 중앙공무원교육원
14. 지방행정연수원
15. 국가기록원
16. 정부청사관리소
17. 정부통합전산센터
18. 지방분권지원단

1 기 획 조 정 실

① '10년 연두업무보고 준비

- 서면보고서 및 PPT 완성 (12.24까지 BH 제출)
※ 업무보고 보도자료 작성 병행추진 (12.24 업무보고서와 함께 BH 제출)
- 합동토론 발표내용 및 브리핑자료 작성

② 선진화 관련 전문가회의 개최

- 일시/장소 : 12.21(월), 15:00/ 이마빌딩 회의실(605호)
- 참석 : 행정선진화기획관, 외부전문가 등 10여명
- 주제 : 정부조직·인사관리 선진화 추진 방안 토론

③ '10년 규제개혁추진과제 발굴

- 부서별 소관 법령상 규제개혁 개선과제 발굴(12.17~23)
- 발굴된 과제를 종합검토, 2010년 규제개혁 추진 계획 수립
※ 12.31까지 국무총리실 제출

④ 하모니 내부 보안메일 전직원 대상 시범운영(12.24~1.8)

- 국정원 보안 가이드라인을 적용하여 개발한 내부용 메일
- 행정전자서명(GPKI)인증 및 암호화, 키로깅 방지기능 등
※ 망분리(2010년 1월 중순) 후 내부메일/ 외부메일 구분 사용
 - 외부메일 : 국회·지자체·각종 위원회 대상, 인터넷PC 이용, 공직자통합메일(korea.kr)사용
 - 내부메일 : 부내 및 망분리 된 중앙부처 대상, 업무용PC 이용, 하모니 메일 사용

⑤ 하반기 성과평가 실시(12.14~24)

- 부서별 주요업무 성과지표 평가
- 직원 개인별 근무실적 및 직무수행능력 평가
- 「일하는 방식 개선분야」실적(124과) 평가

(이하 생략)

《월간업무보고서》 ⇨ 행정안전부 월간업무계획서 작성 사례

등록번호	기획재정담당관실-0
등록일자	2009. 1. 0.
공개구분	부분공개(제5호)

1월중 업무계획



행정안전부
MINISTRY OF PUBLIC ADMINISTRATION AND SECURITY

순 서

1. 기획조정실
2. 조 직 실
3. 인 사 실
4. 재난안전실
5. 정보화전략실
6. 지방행정국
7. 지방재정세제국
8. 지역발전정책국
9. 의 정 관
10. 공무원노사협력관
11. 감 사 관
12. 기업협력지원관
13. 중앙공무원교육원
14. 지방행정연수원
15. 국가기록원
16. 정부청사관리소
17. 정부통합전산센터
18. 지방분권지원단

1 기획조정실

① '10년 업무계획 후속조치 추진

- 정책과제별 세부실천계획 수립(소관부서별), 월별 추진상황 점검 및 성과평가 실시
 - ※ 1.8(금), 16:00 차관 주재 후속조치 보고회 개최

② 예산업무 추진

- '10년 세출예산 조기집행 추진(상반기 62.6% 이상)
 - ※ 1.4(월), 17:00 1차관 주재 조기집행점검단 회의 개최
- '10~'14년 중기사업계획 수립(1.29까지 기획재정부 제출)

③ '10년 정부입법계획 제출

- '10년 우리부 업무계획, 국정과제, 규제개혁과제 등 주요 제도 개선 사항 등 반영(1.15까지 법제처 제출)

④ 에너지절약 추진방안 마련

- '10년도 에너지 절감목표 10% 달성을 위한 세부추진전략 마련
 - ※ 실효성 있는 실천과제 발굴, 에너지관리공단 등과 협력체계 구축방안 등

⑤ 대외평가 대응역량 강화를 위한 세부계획 수립

- 대외평가 중점관리대상 선정, 평가점검위원회 설치, 주기적 실적 점검 등 세부시행계획 수립
 - ※ '10년도부터 대외평가 결과를 부내 성과평가와 연계하여 운영

⑥ '09년도 4급 이상 공무원 성과계약 등 최종평가 시행

- 고위공무원 등 우리부 소속 4급 이상 공무원 대상
- 업무추진실적, 직무수행능력 등을 종합평가, 최종 평가등급 및 성과급 등급 확정

⑦ 기후변화 관련 전문가회의 개최

- 일시/장소 : 1.7(목)/ 선진화담당관실 회의실
- 내용 : 기후변화가 미치는 환경변화 및 우리부의 역할
 - ※ 외부전문가 5명 참석 예정

2 조 직 실

- ① 국토관리·문화관광 협의절차 등 제도개선분야 쟁점조정 추진
 - 5개 분야 제도개선 발굴과제 쟁점사항 조정회의 개최
 - 기록물관리 분야(시·도 담당자, 1.6), 국토 분야(국방·환경·지경·교과부, 1.5~1.7), 문화 분야(문화부·중기청·기보, 1.8)
 - 국무차장 주재 4차 행정내부규제개선 합동회의 개최(1.20)
 - 차관회의 및 국무회의 보고(1월말)
- ② 국정피디아 대국민서비스 실시계획 보고
 - 국정피디아 중 국민생활과 밀접한 시책 등 관련용어 600개 제공
 - 이용활성화 방안, 예상되는 문제점 및 대응방안 등(1.12 예정)
- ③ 2010년도 민원제도 및 서비스개선 추진지침 시달
 - 민원제도 및 서비스 개선 추진지침 수립 및 시달(국무총리지시사항, 1월2주)
 - 추진지침 권역별 순회설명회 개최(영남·호남·수도권, 1월3-4주)
 - 기본방향, 중점추진과제 등 설명 및 질의응답
- ④ 민원사무 간소화 및 제도개선 추진
 - 2단계 민원사무 간소화 추진계획, 자체 온라인화 계획, 이용률 조사 등 중앙부처, 지방자치단체 협조요청(1월2주)
 - 신규 온라인 민원사무 수수료 감면대상 발굴·분석(300종)
 - 정부민원포털 내 “불필요한 민원서류 신고센터(가칭)” 개설 추진
- ⑤ 책임운영기관 종합평가 연구용역 조달 신청
 - 대상/기간 : 총 39개 기관 / '09. 1.1~12.31
 - 평가 완료시기를 단축(3월말까지)하고자 긴급입찰공고 추진 예정
- ⑥ 총액인건비제 개선 추진
 - '09년도 총액인건비제 운영실적 및 문제점 등 분석
 - 기재부 등 관계부처와 논의하여 제도개선안 마련
- ⑦ 정부기능분류시스템 운영
 - '10년 정부기능분류시스템 유지보수 계약체결에 따른 사업추진 준비

〈기타 추진업무〉

- 개명, 보훈 등 생활민원 일괄서비스 온라인화 추진(계속)
- 특행(식의약품분야) 법률 개정시 시행령 개정 지원
(이하 생략)

2. 연간(연두) 업무보고서 작성법과 실제 사례⁶⁶⁾

〈언제, 왜 필요한가?〉

- ❖ 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

□ 작성기법 및 착안사항

- 규격 : 대체로 A4종 좌편철(필요한 경우 횡으로도 사용)
 - ※ 대체로 50쪽 이상 분량의 종합보고서
- 아래의 8가지 요소로 작성하나 체계는 다를 수 있음

〈작성 Point ▶2요소〉

- 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
- 필요시 요약(1~2매)서를 별도로 작성하는 사례도 많음
 - 결재시 보고시간단축 및 결재권자를 이해시키고 설득하는 데 도움

66) 2009년 기획실무(행정안전부 지방행정연수원 발행) 중 일부내용을 인용함.

《업무보고서》 ⇨ 기관단위(행정안전부) 업무계획서 작성 사례

2010년도 업무보고

활기찬 지역경제와 선진정부 실현을 위한
2010년 핵심 정책과제

2009. 12. 30



행정안전부

(경찰청·소방방재청)

목 차

I. '09년 주요성과와 반성	
II. '10년 정책여건 및 정책목표	
III. '10년 정책목표별 핵심과제	
1. 고용증대와 지역경제 활성화	
2. 사회질서 확립과 안전수준 제고	
3. 선진정부 구현으로 정책성과 제고	
4. 세계중심국가 수준의 사회적 품격 고양	

I . '09년 주요성과와 반성

1

주요성과

□ 경제위기 극복 및 서민생활 안정

- 지방재정 조기집행(117.5조원)으로 지역경제 활성화 도모
- 희망근로 프로젝트(일자리 25만개)·행정인턴제(19,414명) 실시
- 생활공감정책 확산(주부모니터단 3,041명 운영)

□ 작고 효율적인 정부 운영

- 총정원 범위* 내 탄력적인 조직운영으로 국정과제 추진역량 강화
 - * '08년말 규모 : 607,628명
- 민원사무 선진화 및 행정내부규제 간소화
 - ※ 온라인민원확대(신청 1,800종/ 발급 500종), 민원서류 감축(1,961건), 154개 내부규제 개선

□ 지방자치의 경쟁력 강화

- 생활권과 행정권의 불일치 극복을 위해 시·군·구 자율통합 추진
 - ※ 창원·마산·진해 3개시 의회, 통합찬성의결('09.12)
- 지방소득세·소비세 도입 등 지방재정 확충 방안 마련
 - ※ 9.16 정부안 확정, 8개 관련 법률 개정안 국회 심의 (12.15 행안위 의결)

□ 저탄소 녹색성장 실천

- 자전거 이용 국민 공감대 확산
 - ※ '자전거이용 활성화 종합대책' 수립('09.2), 국민적 관심 제고
- 지역 녹색성장 추진체계 구축
 - ※ 지방녹색성장위원회 구성(16개 시·도), 녹색성장책임관 지정(시·도 및 시·군·구)

2

반 성

□ 고용부진 등으로 서민 체감경기 회복 지연

- 희망근로 등 한시적인 일자리 대책으로는 지속적인 고용에 한계
 - 복지대책에서 실업대책으로 전환하여 안정적 일자리 조성 필요
- 지역경제 활성화를 위한 재정조기집행에도 불구하고 민간부문의 소비·투자로 연결되지 못하여 서민들의 어려움 지속

□ 재난·안전사고에 대한 선제적·체계적 대응 미흡

- 임진강 방류 사고시, 중앙-자치단체-군의 통합적인 상황보고 및 유기적인 현장대응체계 부실
- 부산사격장 화재 등 후진적·반복적 재난사고 발생

□ 공무원 노조 및 공직비리로 공직의 신뢰 저하

- 공무원노조법 시행('06.1) 이후 새로운 노사관계 정립을 위한 법령·제도 정비, 국민봉사와 협력의 노사문화 정착 등 노력 부족
- 고질적인 비리를 구조적으로 혁파하기 위한 공직사회의 근본적인 개선방안 필요
 - ※ 복지보조금 횡령, 지방세 과오납금 횡령, 시간외수당 부당 수령 등



- ▶ 공공부문 일자리 조성 등을 통해 서민경제 활성화
- ▶ 선제적 재난·안전 관리를 통해 안전한 사회 실현
- ▶ 국민을 최우선하여 신뢰받는 공직사회 조성

Ⅱ. '10년 정책여건 및 정책목표

정책여건 및 정책목표

< 강 점 >

- 지방재정 조기집행 등 경제위기 극복 기여
- 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

정책여건

< 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

정책목표 및 핵심과제

고용증대와 지역경제 활성화

- 공공부문의 생산적 일자리 조성
- 서민경제 활성화
- 지역 녹색성장 촉진

사회질서 확립과 안전수준 제고

- 엄정한 사회질서 확립
- 선제적 재난관리 강화
- 국민 생활안전의 체계적 개선

선진정부 구현으로 정책성과 제고

- 성숙한 지방자치 구현
- 성과창출형 정부시스템 구축
- 빠르고 편리한 행정서비스 제공

세계중심국가 수준의 사회적 품격 고양

- G-20 정상회의 성공적 개최 지원
- 국제사회 기여 확대
- 더불어 사는 다문화사회 구현

Ⅲ. '10년 정책목표별 핵심과제

1. 고용증대와 지역경제 활성화
2. 사회질서 확립과 안전수준 제고
3. 선진정부 구현으로 정책성과 제고
4. 세계중심국가 수준의 사회적 품격 고양

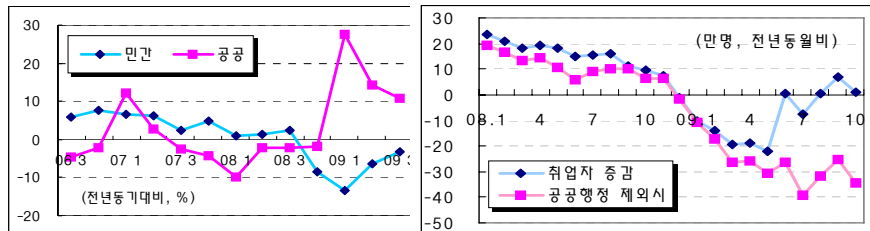
1. 고용증대와 지역경제 활성화

[여건 및 전망]

- '09년 지방재정 조기집행 및 희망근로·행정인턴 등 일자리 창출을 통해 **취약계층의 생활안정에 기여**
 - * 재정조기집행 117.5조(목표대비 106.8%), 희망근로 25만명, 행정인턴 19,414명
- '10년도 경기회복이 예상되는 속에서도, **서민경제의 자생적 회복은 여전히 어려울 전망**
 - '고용없는 회복(Jobless Recovery)'에 따른 지역경제의 어려움 지속

민간 및 공공부문의 투자 추이

취업자 증감 추이



[10년 정책과제]

- 희망근로사업 추진, 다양한 공공일자리 등 **공공부문의 일자리 조성**
- 서민생활 지원, 지역별 특화개발 프로젝트 추진 등 **서민경제 활성화**
- 4대강 살리기 사업 지원, 자전거중심의 녹색교통체계 활성화, 에너지절약과 녹색생활 실천 등 **지역 녹색성장 촉진**

과제 1

공공부문의 생산적 일자리 조성

□ 생산적인 희망근로사업 추진 : 10만명

- 저소득층 복지대책에서 실업대책으로 전환
 - ※ 소득·재산 상한 도입, 공무원 동일세대 가족 배제 등 선발기준 강화
- ‘친서민·생산적 10대 사업’ 집중 추진(5,727억원)

- ▶ 슬레이트지붕 개량, 주거취약지역 시설개선, 다문화가족 영어교사 등
- ▶ 재해취약시설 정비, 영세기업 밀집지역 인프라 개선, 공공시설물 개·보수 등

- 안정적 일자리 창출 병행
 - 소기업, 특산물가공업, 건설현장 작업반 등 일자리 발굴·취업지원(5,000명)
 - ※ 희망근로사업의 일환으로 시범 추진
- Post-희망근로 대책 : 「지역커뮤니티 비즈니스」사업 추진('10.9~)
 - 희망근로사업 중 검증·평가를 거친 사업, 신규공모 등 대상(3,500명, 176억원)
 - 지역특화자원을 활용한 수익모델 창출
 - ※ 대도시형(보육, 간병 등), 중소도시형(취약계층지원 등), 농어촌형(특산물 가공·유통 등)

□ 다양한 공공 일자리 조성 : 4개 분야 61,300명

- 행정인턴 : 13,300명 (예산 511억원)
 - 기업·행정인턴의 수요를 반영한 취업지원 프로그램 운영
 - ※ 중소기업 구인프로그램과 연계, 인턴 희망별 취업훈련 등
 - 탄력적 근무로 충분한 자기계발 기회 부여
 - ※ ('09) 주40시간, 8시간/5일 근무 → ('10) 주30시간, 4~8시간/4일 근무

▶ 총 인원(13,300명)의 75%를 상반기에 조기 채용

* 상반기 : 중앙 3,000명, 지방 7,000명 / 하반기 : 중앙 1,000명, 지방 2,300명

- IT 부문 일자리 : 4,000명 (예산 300억원)
 - 국가 DB 구축, IT 전문교육 실시 등
- 재해예방부문 일자리 : 14,000명 (예산 8,879억원)
 - 소화천(607개소)·재해위험지구(190개소) 정비, 우수저류시설 (14개소) 설치 등
- 「지역공동체 일자리」사업 추진 : 30,000명 (예산 3,000억원)
 - 향토자원조사, 지역안전지킴이, 사회복지도우미, 방과후교사 등
 - ※ 경상경비 및 행사·축제예산(총 8조원) 절감분(5%, 4,000억원) 활용

□ **정규인력 신규채용 : 20,654명**

- 공공부문의 효율적 운영을 위해 감축기조는 유지하되, 청년실업 등을 감안하여 필수분야 최소인력 채용

중앙부처	자치단체	지방공기업
13,280명	6,879명	495명
*경찰 2,755명, 교원 8,011명	*소방 3,182명	

※ 경찰·교원·소방은 각각 경찰청·교과부·소방방재청 주관으로 채용

□ **일자리 지원체제 구축**

- 지방자치단체 중심으로 기업·대학과 협력하여 ‘일자리종합센터’ 운영
 - ※ 기업·대학·자치단체간 MOU 체결, 구인·구직 및 취업훈련 알선
- ‘일자리 전략회의’(행안부·자치단체) 개최, 추진상황 점검(월 1회)
- 자치단체 일자리 조성실적을 평가, 우수 자치단체 지원

과제2

서민경제 활성화

□ 서민생활 지원

《환경 개선》

- 영세서민 주거지역에 대한 「희망마을 프로젝트」추진
 - 동네마당 조성, 공부방·경로시설 등 건립
 - ※ '10년 100개소, 1,000억원 (국비 50%, 지방비 50%)
- 「농어촌 집수리 사업」추진(슬레이트지붕 개량과 병행)
 - 지붕방수, 도배 및 장판, 난방시공 등 주택 내부수리 등(2,000가구)

《금융 지원》

- 새마을금고를 활용한 「서민금융사업」추진
 - 무담보·무보증 소액대출 지원 : 2,000억원 규모
 - ※ 경영상담, 창업지원, 취약계층 자활교육 및 현장연수 지원 연계 추진

- ▶ 지원규모 : 1인당 300만원 이내(연리 4%, 최장 3년)
- ▶ 지원대상 : 저소득층(약 6만 7천명 예상)

《세제 지원》

- 일자리 창출기업 지방세 감면 지속 유지
 - 중소기업 창업시 취·등록세 100%, 재산세 50% 감면(연간 총 1,050억원)
- 다자녀가구 자동차 취·등록세 감면 확대(50% → 100%, 1대당 96만원)
- 귀농자 농지 취·등록세 감면(50%) 신설(가구당 2억원 기준, 최대 300만원)

□ 지역별 특화개발 프로젝트 추진

《DMZ 지역 : 생태·평화벨트 육성》

- 「강화·과주」~「연천·철원」~「화천·양구」 거점 육성

- ▶ DMZ 평화자전거누리길(화천·양구 2개 구간 36km, 123억원) 착공
- ▶ 동서녹색평화도로(화천, 50억원) 개설
- ▶ 평화빌리지(강화, 15억원), 습지생태공원(연천, 30억원) 조성

※ (중장기) UN평화회의장 등 국제기구, 남북교류협력지구, 첨단 신산업단지 조성 등

- 「DMZ 생태·평화 국민대행진」추진('10.4)
 - 지역별 '자전거 떠 잇기 행사', 외국 관광객 대상 생태탐방·Peace-Stay체험 등
- 접경초광역개발계획 수립('10.5) 및 「접경지역지원특별법」추진('10.11)

⇒ '10년 218억원 투자('12년까지 총 5,300억원, '30년까지 총 19조 7,057억원)

《미군 반환지역 : 사회발전 동력 확보》

- 지방산업단지 및 대학캠퍼스 조성(포천·동두천·과주, 민자유치)
- 도심공원 조성(부산 캠프 하야리아 등 4개 기지, 1,762억원)
- 반환지역 주변정비 등 생활환경 개선(5개소, 342억원)

⇒ 65개 시·군·구 대상, '10년 4,179억원 투자('17년까지 총 9조 7,333억원)

《도서·해안지역 : 맞춤형 특화개발》

- 동서남해안 연안도서 유형별 개발(관광형·소득형·체험형 등)
- 연륙·연도교 등 생활 및 생산기반시설 확충
- 자전거길, 문화·생태·관광루트 개설 등

⇒ 특수상황지역 186개 도서 대상, '10년 630억원 투자('17년까지 총 6,699억원)

□ 농어촌 및 전통시장 활력 제고

- 농어촌 및 전통시장 유통 활성화
 - 특산품 전자상거래 품목 확대 및 품질관리 강화
 - ※ ('09) 7,500개 → ('10) 9,000개
 - 도·농간 결연 확대(기관·마을·지역별 결연)
 - 공공기관을 활용한 '지역 농특산물 직거래장터' 상설 운영
 - ※ 정부청사, 경찰청, 지하철 역사 → 350여개 지자체·생산자 참여 유도
- 특산물 브랜드화를 통한 향토자원 명품화·국제화 추진
 - 지적재산등록 지원, 지역특산물 생산이력제 도입
 - 명품자원의 해외진출 지원
 - ※ 16개 시·도 공동 해외 전시·판매전 개최(일본, 미국 중심)
 - ※ 행안부 해외 주재관(11개국 20명)을 해외시장 개척요원으로 활용
- 전통시장 환경정비
 - 주차시설 확충(20개소, 300억원), 공중화장실 신·개축(91개소, 50억원)

□ 재정투자 강화를 통한 지역경제 활성화

- 서민체감경기 회복을 위한 재정조기집행 지속
 - 상반기 중 전체 예산의 60%(91조원) 집행
 - ※ 낭비성 경비, 법적 구분집행 경비 등은 대상에서 제외
 - 일자리 창출, SOC 확충 등 파급효과가 큰 사업 중점 관리
 - ※ 예산낭비신고센터·예산집행실명제 활성화로 예산낭비 최소화
- 「지역상생발전기금」 조성, 지역 고용증진 및 경제 활성화 사업에 집중 투입
 - ※ 연간 3,000억원, '19년까지 총 3조원 조성
- 시·군·구 GRDP, 고용률 등 지역경제력지수를 기반으로 지역경제상황 비교·분석을 통한 지역간 경쟁유도
 - * 지역경제력지수 : 경제상태지표, 고용률, 경제동향지표, 산업연관지표 등
 - ※ GRDP·도시연감 DB화('10.6) → DB-지리정보체계 연계('10.10) → 홈페이지 시연('10.12)

과제3

지역 녹색성장 촉진

□ 4대강 살리기 사업 지원

- 4대강 연계 재해위험 지방하천 정비(소하천 포함, 재해예방사업 등 기존 사업비 활용) 및 주변지역 개발사업 등 지원
 - ※ 4대강과 자치단체간 도로연결, 오·폐수 처리시설 설치, 녹색 테마공원 조성 등
- 4대강 살리기 사업 관련 자치단체 협력도 평가, 우수단체 지원
 - ※ 골재 적치장 확보·관리, 경작지 보상 지원, 수질오염 감시 및 방제체계 구축 등
- 4대강 정비 관련, 자치단체 애로사항 수렴 및 제도개선 지원
- 태화강·낙동강(달성보) 등 현장탐방을 통한 주민이해 제고, 지역언론·민간단체와 협력하여 국민적 공감대 확산

□ 자전거 중심의 녹색교통체계 활성화

- 자전거 기반구축 확대
 - 전국 자전거도로 네트워크 구축('10년 1,000억원, '19년까지 총 1조 5천억원)
 - 10대 자전거 중소도시 육성('10년 200억원, '12년까지 총 600억원)
 - 공공자전거 표준운영시스템(UBike) 개발·보급('10년 57억원, '12년까지 총 82억원)
 - ※ 시범사업(5개지구) 및 대학교 내 공공자전거 운영 추진(16개 대학)
- 자전거 이용자의 안전성 강화
 - 자전거 전용도로 조성 등 자전거 안전시설 개선, 안전교육 강화
 - 자전거 이용시설 표준화(도로구조, 색상, 안전표시), 자전거 등록제 확대
- 자전거 이용문화 확산
 - 「대한민국 자전거 축전」 및 「세계자전거 박람회」 개최('10.10)
 - 「DMZ 세계 MTB대회」, 「세계리버바이크 대회」 개최('12년) 준비

〈에너지절약과 녹색생활 실천〉

□ 공공부문 실천계획

《에너지 절약》

- 기관별 에너지절감목표 설정
 - ※ 건물연면적 10,000㎡ 미만인 자치단체(95개)·지방공기업(100개)도 포함
- 에너지절감 세부실천과제 적극 추진
 - ※ 냉·난방기준온도 $\pm 1^{\circ}\text{C}$ ($28^{\circ}\text{C}\cdot 18^{\circ}\text{C}$) 조정($\Delta 3\%$), 시간차점등($\Delta 1\%$), 대기전력 차단($\Delta 1\%$) 등
- 기관별 에너지사용실태 점검, 반기별 공표(지경부와 협조)
 - ※ 에너지소비 상한을 설정, 「초과사용기관 비용부담제」도입
- 자치단체·지방공기업 에너지절약 추진실적 평가 및 우수기관 지원

《시설·구조 개선》

- 건물 에너지효율 1등급 취득 의무화
 - 청사 설계기준 강화 : 신재생에너지설비 비율 상향(5% → 7%) 등
 - ※ 투융자심사·설계심사 강화, 건립 중인 청사(15개 자치단체)는 설계변경
 - 에너지진단(Energy Audit) 의무화 ⇒ 에너지 낭비구조 발굴·개선
 - ※ ESCO·에너지관리공단과 협조, 진단 및 고효율 설비(LED, 창틀설비 등) 확충
- ⇒ 에너지 10% 절감을 목표로 범정부적인 절감노력 경주
- ※ 436개 기관 (중앙행정기관 59, 자치단체 246, 지방공기업 131), 5,608개 청사

□ 민간부문 실천지원

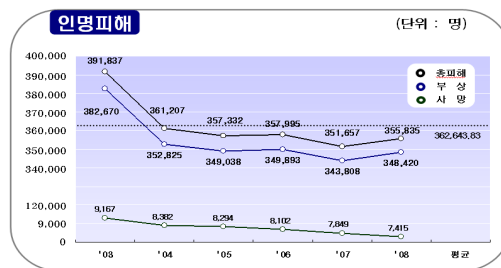
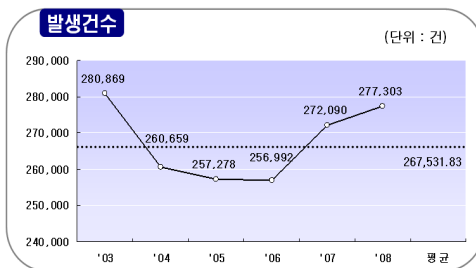
- 에너지절약 및 녹색성장 촉진을 위한 지방세계 지원
 - ※ 친환경주택 취·등록세 감면, 자동차세를 연비 또는 CO₂ 기준으로 부과
- 국민운동단체 및 사회단체의 실천운동 전개
 - ※ 내복입기, 실내온도 조정, 카풀 등
- 자치단체 녹색경쟁력지표 공표('10.4), 자치단체간 경쟁촉진

2. 사회질서 확립과 안전수준 제고

[여건 및 전망]

- 어려운 경제상황에 편승, 각종 민생범죄 및 집회시위 빈발 예상
 - * '09.11월 현재, 전년대비 절도 16.3%, 사기 9.7%, 집회시위 6.2% 발생 증가
- 최근 자연재난에 의한 사망자는 감소하였으나, 도시화, 기후변화 등 급격한 환경변화에 따라 위험요소와 안전사고는 증가 추세

<최근 5년간('03~'08) 재난발생 추이('08, 재난연감)>



- * 포함재난 : 화재, 산불, 붕괴, 폭발, 도로교통, 환경오염, 유도선, 해난, 기타
- 안전에 대한 국민의 기대와 수요는 높아지는 반면, 사회전반의 안전 관리 수준과 책임의식은 낮은 상황
 - ※ 우리 국민의 안전불감증이 심각(73.4%)한 것으로 평가('09, 소방방재청 조사)

[10년 정책과제]

- 법질서 준수 의식 제고, 안전한 사이버공간 만들기 등 **엄정한 사회질서 확립**
- 신속한 재난대응체계 구축, 시설물 안전관리 강화 등 **선제적 재난관리 강화**
- 민생치안 확립, 생활 안전사고 예방 강화 등 **국민 생활안전의 체계적 개선**

과제 1

엄정한 사회질서 확립

□ 범질서 준수意識 제고

《 질서 지키기 》

- 사행성 게임기·유해업소 등 학교주변 각종 불법영업 근절
- 교차로 내 정지선 준수를 제고 및 이륜차 운행질서 확립
- 우측보행 정착, 우회전 전용차로 설치 등 교통운영체계 개선
 - ※ 교통운영체계 선진화 방안 3단계 과제(6개) 전면 시행('10.1)

《 집회·시위 선진화 》

- 불법폭력시위 '무관용 원칙'으로 집회시위문화 선진화 유도
 - 불법행위자 현장 검거, 손해배상 청구, 정부보조금 제한
 - 시위대 이격·차단장비 보강 및 현장적합형 채증장비 보급
- 시설점거 등 불법 노사분규에 경찰력 신속 투입, 엄정 조치

《 토착비리 척결 》

- 공사수주 개입·뇌물수수 등 지역 토착비리 기획수사 강화
 - ※ 전국 경찰관서별 토착비리 신고센터 및 전문수사팀 운영
- 보안수사 역량 확충(인력 370 → 422명), 안보사범 수사역량 제고
 - ※ '09년 국가보안법 위반사범 66명 검거(전년대비 83% 증가)

□ 안전한 사이버공간 만들기

《 해킹·DDos 등 사이버공격 대응 강화 》

- 해킹 자동점검 및 공격 실시간 예보, 보안관제센터 증설(6개)
- 인터넷상 주민번호 사용제한 (전자인증서·가상주민번호 활용)
- 사이버범죄 신고보상금제 도입 및 국제공조수사 강화
 - ※ 국제 심포지엄 개최(35개국, '10.7), 한·미(FBI) 워킹그룹 창설('10.9)
- G4C 등 전자정부서비스 대상 '보안수준 평가·인증제' 도입

《 개인정보보호 및 피해구제 강화 》

- 「개인정보보호법」 제정으로 규율대상 확대 및 처벌 강화

- ▶ 규율대상 : 공공기관·민간일부 → **쑤** 기관·사업자
- ▶ 처벌강화 : 3년이하, 1천만원 → 5년이하 징역, 5천만원 벌금
- ▶ 보호기준 : 개인정보 수집·이용 등 각 단계별 보호기준 세분화

- 개인정보 침해사실 통지제, 다수 피해자 집단분쟁조정제 시행
- 개인정보 보유시스템 대상 개인정보침해 '사전영향평가제' 실시

《 건전한 정보문화 조성 》

- 현장방문 상담 등 인터넷 중독 예방·치료 확대(8만명)
 - ※ 놀이·미술 활용 '아동용 예방·치료 프로그램' 개발·보급
- 명예훼손 등 사이버범죄 예방을 위한 'Clean-인터넷 운동(선플운동)' 전개
 - 허위사실 유포·협박 등 사이버범죄 수사 강화
- 新정보소외계층에 대한 IT 전문교육 지원
 - ※ 북한이탈주민, 다문화가정 대상 2천3백명

과제 2

선제적 재난관리 강화

□ 신속한 대응체계 구축

《 통합적 상황관리 》

- 재난안전관련 긴급전화(전기·가스 등 11종)를 119로 일원화
 - ※ 기존 자치단체 콜센터 보강 및 연차적 확대 추진
- 재난징후정보 및 상황분석시스템 운영, 재난상황 사전 통보
 - 현장재난관리관 확대(480명 → 36,300명), 재난관련 CCTV(3,800여대) 공동활용
 - ※ 기상관측정보 분석 단위시간 단축(60분 → 10분), 신속 전파 및 공동대응
- 단계적으로 유관기관 합동상황실을 구축, 신속한 상황보고·대응
 - 사회적 재난, 자연 및 인적 재난까지 총괄 정보수집·분석 역량 강화

- ▶ (1단계) 행안부 종합상황실과 소방방재청 재난·소방상황실 통합('10.2)
- ▶ (2단계) 행안부-중앙부처-자치단체 연계, 「정부종합재난안전상황실」구축('10.6)

《 대응역량 강화 》

- 소방인력 확충, 첨단장비 개발
 - 3교대 조기실현, 첨단 지능형 소방로봇 개발 등(52억원)
- '재난안전무선통신망' 구축, 현장대응 혼선 방지
 - ※ 경찰, 소방 등 기관별로 운영 중인 무선통신망을 통합·연계
- 민·관 합동 위기대응훈련 실시
 - ※ 대형화재, 원전 안전 등 33개 재난유형별 연 1회 이상

□ 민간 모니터링 강화

- 안전기준 위반행위 신고제('안전과파라치제') 도입
- 전국 안전모니터요원(7,000명) 등 민간 자율감시 활성화
 - ※ 전 국민의 참여와 즉각 확인·점검, 초동조치 등 유기적 대응체계 구축

□ 시설물 안전관리 강화

《 국가기반시설 : 260개 》

- 에너지·정보통신 등 8개 분야 260개 국가기반시설 안전관리 강화
 - 기반시설 특별관리지침 마련, 유형별 종합평가 및 개선조치

《 다중이용업소 : 177,114개 》

- 영업주 및 내부구조·장식 등 빈번한 변경으로 관리가 취약한 다중이용업소의 안전관리 강화(관련법령 개정)
 - 화재위험성을 종합적으로 평가, 적용대상 기준 개선
 - ※ 현행 ‘면적, 용도, 수용인원’ 이외에 ‘공간밀폐도, 위험도’ 등 종합고려
 - 피난유도선 설치 확대 등 피난시설·통로 확보

《 초고층·지하연계 복합건물 : 240개 》

- 위락·쇼핑시설의 집적·복잡화 등으로 대형재난 발생이 우려되는 시설의 특별관리 강화(특별법 제정·관리)
 - 피난안전구역 설치(30층마다 1개층), 종합방재실 설치·운영

⇒ 2010년 중 안전취약시설에 대한 실태점검·개선과 제도정비 완료

□ 환경변화에 따른 선제적 재난대응

- 기후변화에 대비, ‘방재기준’ 재설정(‘09~‘11)
 - ※ 빈도 중심의 과거기록(30년) 탈피 → 장기적 미래예측치 반영
- 소하천 정비 등 재해예방사업 조기집행(10년 811개소, 8,879억원)
 - ※ 소하천 607개소, 재해위험지구 190개소, 우수저류시설 14개소
- 복구사업 방식을 ‘기능복원’ 위주에서 ‘개선복구’ 중심으로 전환
- 국제방재전문가 양성, 동북아국가간 재해경감방안 협력 증진
 - ※ 2010년 UN 재해위험경감 아시아 각료회의 개최(‘10.10, 62개국 800명)

과제 3

국민 생활안전의 체계적 개선

□ 민생치안 확립

《 서민생활을 위협하는 민생범죄 척결 》

- 절도·사기·보이스피싱 등 서민대상 범죄 근절
 - 「서민보호 치안강화구역」(598개소) 운영, 서민피해 철저 예방
 - 상습소액사기 집중수사제 도입 및 피해예방 홍보활동 강화
 - 현지 범죄조직 단속을 위한 한·중 경찰간 정보공유 및 교류 강화
- 아동·여성 등 사회적 약자 대상 범죄예방 활동 강화
 - ※ 아동안전 보호협의회 (244개), 청소년 대상 성범죄자(835명) 1:1 전담경찰제
- 조직폭력·불법사채 등 고질적 생계침해 범죄 강력 대응
 - ※ 불법수익 환수 등 폭력조직 와해에 주력/ 금융범죄 전담수사팀 신설

《 범죄로부터 안전한 환경 조성 》

- 경찰관서 증설(경찰서 4*, 파출소 168) 및 경찰인력 증원(정원1,556명)
 - * 안양만안, 용인서부, 부천오정, 부산기장
 - ※ 주간에만 운영하는 치안센터(977개소)에 24시간 상주근무자 배치
- 「범죄자 DNA은행*」 설치 등 과학수사기반 강화
 - * 디엔에이 신원확인 정보의 이용 및 관리에 관한 법률 제정안('09.12.7, 법사위 통과)
- 「112신고 대응개선」 전국 확대('10.1) 및 모니터링제 도입('10.2)
 - 112 신고 출동·처리결과 통보 및 만족도 조사 실시
 - 현장조치 필요성·긴급성을 3단계(Code 1~3)로 분류, 체계적 대응
 - ※ 최우선 출동(Code1), 일반출동(Code2), 비출동(Code3)
- 차량번호 자동판독기 등을 갖춘 첨단순찰차 확대 보급(100대)

□ 생활 안전사고 예방 강화

안전사고 사망률을 2015년까지 안전선진국(OECD 15위 이내) 수준으로 감축

- ▶ (교통사고) 보행자 사망 최근 3년 평균 2,294명 → 1,800명 이하('10, △20%)
- ▶ (화재) 인명피해 최근 3년 평균 446명 → 402명 이하('10, △10%)
- ▶ (놀이시설) 안전사고 최근 3년 평균 479건 → 408건 이하('10, △15%)
- ▶ (물놀이) 인명피해 최근 3년 평균 148명 → 61명 이하('10, △59%)

《 교통사고 》

- 주택가 등 생활도로 속도제한(30km/h) 시범운영
※ 「교통사고 사망자 절반줄이기 프로젝트」적극 추진
- 보도설치, 무단횡단 방지시설 등 교통안전시설 확대(666개소 지원)
- 어린이·노인보호구역 내 과속방지턱, 무단횡단방지시설 확충 등

《 화재 》

- 진입로 확보를 위한 주·정차 단속권 확대 (특·광역시 → 16개 시·도)
- 기초생활수급자 등 취약가구 무료 안전점검, 노후시설 개·보수
※ '07~'12년 364천 가구 목표, '10년 43,695가구 지원(국비 13억원)

《 놀이시설 》

- 놀이시설(55,800개) 안전점검 강화
※ 시설·사고 현황, 안전검사 등 종합관리
- 시설 설치검사 비용 지원(1,100여개소), 안전관리시스템 개발·운영 등
- 안전요원 배치(희망근로 등 활용)

《 물놀이 》

- 취약지역 안전장비 및 안전요원 확충(취약지역 : 666 → 730개소)
- 119 시민수상구조대 운영(400개소), 유·도선 및 수상레저시설 안전점검 강화

□ 재해보험을 활용한 민간부문 안전제고

〈 화재보험 〉

- 다중이용업소 보험가입 단계적 의무화 주택·건물 담보대출시 보험가입증명제 도입
 - ※ '09년 가입률 39% ⇒ '10년 52% ⇒ '12년 100%

⇒ 「다중이용업소의 안전관리에 관한 특별법」등 개정

〈 풍수해보험 〉

- 보험 대상영역 확대
 - ※ 주택·축사·온실 → 소상공인 소유 상가·공장 추가 추진(기획재정부 협의)
- 주택침수보험 특약 신설 등 수요자 중심 보험상품 보강

⇒ 「풍수해보험법」등 개정 추진

〈 재난보험 〉

- 공동주택, 여객시설 등 재난사고 위험시설 보험가입 제도화(48,000개 시설)
 - ※ 보험제도 개선기획단 구성·운영('10.1~)

⇒ 「재난 및 안전관리 기본법」등 개정 추진

〈 화재원인자 책임제 〉

- 건물관계인의 소방시설 설치유지관리 의무 불이행시 처벌 강화(과태료 200만원 → 1,000만원 이하)
- 방화관리자의 소방시설 보수 요구권 신설

⇒ 「소방시설 설치유지 및 안전관리에 관한 법률」등 개정 추진

〈보험가입 지원〉

- ▶ 보험가입업소 표시제 도입
- ▶ 보험가입 주택·건물 담보대출 요건 완화
- ▶ 우수업소 보험요율 할인
- ▶ 영세업소 재정지원방안 강구

3. 선진정부 구현으로 정책성과 제고

[여건 및 전망]

- 민선5기 출범으로 '선진형 지방자치'에 대한 기대감 확산
 - 깨끗하고 유능한 자치단체장·지방의원 선출 기대
 - 지방경쟁력을 강화, 주민생활에 도움이 되는 방향으로 제도개선 필요
- 지방재정 불균형 완화 및 건전관리 요구 증가
 - 지방세 비중 증대 및 수도권·비수도권 상생발전 대책 필요
 - * 국세 : 지방세 = 78% : 22%, 수도권 : 비수도권 = 60% : 40%
 - 선심·낭비성예산 통제, 유사 공기업에 대한 책임성 강화 요구
- 정부출범 3년차를 맞아, 국정현안의 가시적인 성과를 창출하기 위한 정부조직·인력의 뒷받침 필요
 - * 경제활력 회복, 서민생활 안정과 일자리 창출, 국가위상 제고 등 중점 추진 필요
- 생산가능인구가 '16년을 정점으로 감소할 것으로 예측, 저출산·고령화에 대응한 미래지향적 인력관리 방안 필요
- 빠르고 편리한 행정서비스 수요 및 국정에 대한 관심 증대
 - * 온라인 민원서비스 이용률 : ('08) 25% → ('09) 30%
 - * 국민제안 수 : ('08) 57,851건 → ('09) 78,854건(35%증)

[10년 정책과제]

- 미래대비 지방행정체제 개편, 민선 5기 출범 지원과 공직사회 투명성 제고, 지방재정 확충 및 건전재정 관리 등 성숙한 지방자치 구현
- 국정현안을 적극 뒷받침하고 저출산·고령화에 대비하는 조직·인력관리와 노사관계 선진화로 성과창출형 정부시스템 구축
- 국민 불편사항을 적극 발굴·해소하고 온라인 민원서비스 활성화로 빠르고 편리한 행정서비스 제공

과제 1	성숙한 지방자치 구현
-------------	--------------------

□ **미래대비 지방행정체제 개편**

- 자율통합 성공모델 창출
 - 창원·마산·진해 등 통합 자치단체의 성공적 출범 지원
 - ※ 도시계획 등 사무특례 확대, 교부세 추가지원, 통합 자치단체 기능조정 등
 - 지방행정체제 개편 지원
 - 국회 중심의 「(가칭) 지방행정체제개편 특별법」 제정 지원
 - 「지방행정체제개편」 지원기구 구성 및 개편대안 구체화
 - ※ (검토과제) 시·군·구 광역화, 특·광역시 자치구 개편, 읍·면·동 준자치단체화, 특별지방행정기관 정비 등
- ⇒ '14년 개편을 목표로 단계적 실천전략 마련

□ **규모와 여건에 맞는 자치모델 개발**

- 대규모 市와 소규모 郡에게 동등한 기능을 부여한 낮은 제도 개편

유 형	특징 및 문제점	자치모델(안)
대도시 * 인구 50만이상	자치권 협소로 종합적 도시행정 곤란	- 도시계획 권한 이양 등 자치권 확대 * 100만 이상 통합시에 대한 특례 강화
도·농복합지역 * 마산·창원·진해, 청주·청원, 전주·완주 등	생활권·행정권의 불일치로 주민생활 불편, 지역발전 지체	- 공공기관·공공시설 통합 활용 (신청사 건립 등 억제) - 종합발전계획 수립
과소군	인구대비 공공부문 과대, 대기화	- 공공부문의 기구 및 인력을 적정수준으로 조정 - 기구 통합방안 마련

□ 민선5기 출범 지원과 공직사회 투명성 제고

《 투명하고 공정한 지방선거 》

선거사상 가장 깨끗한 지방선거 실시 (8대* 선거)

* 광역단체장·의원·비례대표/ 기초단체장·의원·비례대표/ 교육감·교육의원

- 범사회적인 투명·공명선거 분위기 조성
 - 사전선거운동 및 선거사범 엄중단속(수사전담반, 수사상황실 설치·운영)
 - 시민단체의 공명선거 실천운동 적극지원
 - 선관위와 협조, 공명선거 관리체계 구축
- 공직사회 기강 확립
 - 줄서기, 공직사회 편가르기 등 고질적 선거병폐 차단
 - 선거철 규제·단속업무 소홀 등 상습적 법집행 해이사례 방지
 - ※ 선거기간 중 「특별감찰반」운영

《 자치단체의 책임성 강화 》

- 자치단체의 책임성·자율성 제고
 - 중앙-지방의 유기적 관계 강화
 - 국가위임사무를 폐지, 자치사무·법정수임사무로 전환 추진
- 깨끗한 직무수행 여건 조성
 - 공직사회 부패고리의 구조적 혁파
 - 자치단체 예산·회계정보 등 공시·공표 강화
 - 인사전횡, 업무추진비, 인·허가 등 예방감사 강화
 - 시민단체 중심의 「매니페스토」실천감시 지원

□ 지방재정 확충 및 건전재정 관리

《 재원 확충 》

- 지방소비세 규모 확대 및 지방소득세의 독립과세 전환 준비
 - 지방소비세 : ('10) 부가세의 5%, 24조 → ('13) 부가세의 10%, 49조
 - 지방소득세 : 세율 자율조정 등 과세 자주권 확대 추진
- 지역경제 및 고용개선을 위한 지역상생발전기금 설치·운용
 - ※ 수도권 지방소비세 수입 중 매년 3천억원 출연('10~'19)
- 지방세 체납자 집중관리 등 과세기반 확충
 - 자동차세 징수추탁제도 활성화, 탈루·은닉세원 적극 발굴
 - ※ 체납정리목표액(과년도 체납액 대비) : '09년 20% → '10년 30%

《 건전재정 관리 》

- 경쟁원리 도입 및 재정성과 반영 강화를 위한 지방교부세 제도 개편
 - 자치단체간 재정자립을 위한 경쟁유도
 - 예산절감 및 세입증대 성과 자체노력 반영비율 확대('09년 1.9% → '12년 5%)
- 낭비성 예산의 자율통제 강화
 - 행사·축제 등 소모적 경비, 민간이전경비 등 공시 의무화
 - 업무추진비 집행 투명성 강화를 위한 표준 공개기준 법제화
 - 자치단체 발주사업의 계약사전심사제도 강화로 원가절감 확대
 - ※ 사전심사 대상사업을 시·군·구 자체사업으로 확대
- 자치단체 호화청사 통제
 - 청사면적, 단위면적당(m²) 건축비, 에너지사용량 등 공시
 - 청사신축시 지방재정 투·융자 심사 강화
- 부실 지방공기업 구조조정 및 경영합리화
 - 경영진단을 통해 유사중복 공기업의 통·폐합 및 기능조정
 - 경영정보 통합공시항목 확대 및 불성실 공시 페널티 제도 도입
 - ※ 공시항목 : 30개 → 36개(공기업 비교검색, 통계분석 등 6개 추가)

과제2

성과창출형 정부시스템 구축

□ 국정현안을 적극 뒷받침하는 조직·인력 관리

- 녹색성장, 친서민, 법질서 선진화 등 핵심과제에 역량 집중
 - 고위직 역량기반 인사관리체계 구축*
 - * 고공단 진입시 역량평가 → 재직 중 역량개발 → 성과관리 강화
 - 유동정원제 도입, 정원의 일부*를 현안업무에 재배치·활용
 - * 쏘부처 총 4,710명(일반직, 과장급 미만)
 - ※ 행안부 시범실시('10.1월), 제도보완 후 타 부처 확산 추진('10.9월)
- 다수부처 관련 국정현안 「융합행정체제」강화
 - 업무범위 명확화(MOU체결, 매뉴얼화), 합동TF운영, 기능연계체계 진단·개선
- 녹색산업·자원외교 등 전문교육 확대
 - 녹색성장 실천교육·신성장동력분야 전문교육 확대
 - 자원외교·FTA 관련 협력수요 증대지역 전문가 육성
- 새로운 정책이슈의 선제적 발굴, 대응조직 강화
 - 다문화가족, 탈북자, 사회통합, 신성장동력 등 미래대비 기능보강

□ 조직인력 운영의 효율성 제고

- 정부기관의 법인전환 및 책임운영기관 확대(문화·의료분야 등)
 - ※ '10년 법인화 추진대상 : 서울대, 현대미술관, 수산과학원, 산림과학원
- 부처의 조직관리 자율권 강화
 - 총액인건비 범위 내 인력증원에 대한 사전협의 폐지 등
- 중앙-지방-민간간 인사교류 확대
 - 중앙-지방 교류직위('09년 152개 → '10년 176개) 및 교류부처 확대

- 광역-기초, 기초자치단체 상호간 계획교류 실시(약 2,000명)
 - 정부-대학간 인력교류('10.8) 등 정부-민간 교류 강화
 - 전문성 제고를 위한 직무중심의 인사제도 강화
 - 3급이하 직무등급제 등 계급체계 개편방안 시범 실시('10.12)
 - 과장급 역량평가 도입·전문직위 확대(본부 5~10%)·전보제한 강화(2년)
 - 민간우수인재와 기술직 임용 확대
 - 이공계 적임직위 발굴 및 고위직 임용 확대('09년 25.6% → '10년 26.6%)
 - 개방형·공모직위 통합운영과 부처별 외부임용지수제* 도입
- * 외부임용지수제: 개방형+공모+특채·별정직 임용을 지수화하여 종합관리

□ 저출산·고령화 대비 인사제도 개선

- 여성공무원이 편안하게 일할 수 있는 환경 조성
 - 유사산휴가·배우자 출산휴가·입양휴가 확대('10.4)
 - ※ 유사산 휴가: 임신 16주 이후 부여→6주 이전에도 적용 / 배우자 출산휴가: 3일→5일
 - 출산휴가·육아휴직 '사전예고제' 도입, 「대체인력뱅크*」활용, 매뉴얼 보급 등 대체인력 적시 충원체계 구축('10.6)
 - * 출산 등 6개월 이상 휴직시 대체가능한 민간인 인력DB를 사전구축, 업무공백 최소화
- 시간제근무(직무공유제 포함), 재택근무제 확산
- 청사 신축 시 보육시설 설치 의무화 등 공공청사 보육시설 확충
 - ※ 청사정비기금 활용
- 퇴직공무원의 숙련된 노하우 활용
 - 분야별 자문위원, 공무원채용시험 감독관 등으로 활용

□ 공무원 노사관계 선진화

- 법과 원칙에 따른 노사관계 정립
 - 공무원 정치활동 금지범위 명확화, 공직관 교육 강화
 - 자치단체의 노조 불법행위 관리·감독체계 강화
 - 국민봉사와 협력의 공무원 노사문화 정착
- 활력 있는 근무여건 조성
 - 민·관 합동기구의 보수안 심의·건의 등 보수결정방식 제도화
 - 공통수당의 기본급 통합 단계적 추진, 특수업무수당 통·폐합
 - ※ 수당 종류 : ('09)49종 → ('10)30종 → ('12)27종
 - 자기계발 지원(연가 활용 권장 등), 소방·기능직 근무여건 개선 등 일선공무원 고충해소방안 마련('10.6)
 - ※ 소방직 : 3교대 전환, 유족 생계지원 확대/ 기능직 : 직종명칭 개선 등

□ 공직비리 근절대책 추진

- 부패고리 차단
 - 비리공직자의 공직배제 기준 강화
 - ※ 공금횡령 비리자(벌금 300만원 이상)도 신규임용 제한 및 당연퇴직 대상 포함
 - 비리·부정당업체 계약관련 제재 강화(계약해지 의무화, 입찰자격 제한)
 - 장기근무에 따른 비리 개연성 차단 등을 위해 자치단체간 공무원 순환교류 의무화
 - 토착비리, 선거관련 부정행위 등에 대한 특별감찰 강화
- 비리예방시스템 개선
 - 내부감사기구 투명성 확대(감사직 개방임용 확대, 감사실적 외부공개)

- 재산심사 중점을 '신고누락' 확인에서 '재산형성과정' 검증으로 전환
- 인·허가 계약 등 전산 모니터링으로 실시간 비리감시체계 구축
 - ※ 재정·회계시스템에 비리유형 시나리오 연계, 비리가능성 사전감지
- 자치단체 예산, 회계정보 및 모든 계약과정 공개·공표
- 퇴직공직자 취업실태 점검, 임의취업자 과태료부과제 도입('10.6)
- 시간외근무수당·부양가족수당 부당수령 방지
 - ※ 시간외근무 사전승인제('10.3), 급여-주민등록시스템 연계('10.1)
- 외부통제 강화
 - 청렴도 미흡 자치단체 특별감사 실시
 - 기초자치단체에 대한 시도 종합감사기능 강화
 - ※ 감사자료 추출 및 분석, 비리적발에 자료분석자동화프로그램(ACL) 활용, 감사분야 및 감사참여기관 확대로 감사 사각지대 해소 및 내실화
 - 사회단체 중심의 자치단체 비리 감시활동 지원
 - 공직비리 신고포상금제 도입
 - ※ 부당한 지시나 압력, 직무관련 부정행위, 금품비리 등에 대한 내부고발자에 대한 보호조치 및 포상금지금제도 도입

과제3

빠르고 편리한 행정서비스 제공

□ 온라인 민원서비스 활성화

- 온라인 처리가능 민원의 온라인화 완료 ('09년 1,800종 → '10년 3,000종)
- 창업·취업 등 온라인 생활민원 일괄서비스 확대
 - ※ ('09) 이사·사망 2종 → ('10) 고용·창업 등 15종

〈온라인 생활민원 일괄서비스 제공〉

- ▶ 여러 기관에 걸친 다수의 생활민원업무를 통합민원포털에서 일괄 신청·처리
예) 장애인 등록시 복지카드·자동차 표지 발급, 보조기구 신청 등
- ▶ 국민생활 밀접도가 높은 관련 민원 15종 우선 추진
 - 보훈·장애인·개명('10.1) / 출생·산재보험·고용·교육·취업('10.7) / 자동차·결혼·창업·기초생활·입양('10.12)

- 행정정보 공유 등으로 민원사무·구비서류의 원천적 감축 지속 추진
 - ※ 행정기관 공동이용 대상정보 확대 : 81종 → 300종, 전자발급 : 500종 → 1,000종
 - ※ 전자위임제 등 다양한 인감증명 대체수단 마련

□ 국민 불편사항 적극 발굴·해소

- 결혼이주여성 등 사회취약계층의 생활불편사항 적극 개선
 - ※ ('09) 중소기업장애인 등 8개 분야 42개 → ('10) 영세지역업노인복지 등 10개 분야 60개
- 국민제안 활성화를 통한 생활공감정책 강화
 - 경제·사회복지·생활안전 등 서민생활분야 제안·모니터링 활성화
 - ※ 주부모니터단 확대 : ('09) 3,041명 → ('10) 10,000여명
 - 다단계 숙성을 통해 제안의 완성도를 높여 정책에 반영
- 행정기관 내부규제 간소화로 신속한 서비스 제공
 - ※ ('09) 국토·환경 등 16개 분야 154개 → ('10) 복지·교육 등 18개 분야 180개

4. 세계중심국가 수준의 사회적 품격 고양

(여건 및 전망)

- 『G-20 정상회의』 ('10.11) 개최, 원조공여국(OECD DAC) 가입 등 국제사회의 새로운 리더로서 국격 향상의 계기 마련
 - 그러나 경제규모와 국가위상에 비해 시민의식과 문화수준, 국제사회 기여도는 아직 미흡한 상황
 - * '08년 국민총소득(GNI) 대비 공적개발원조 비중 0.09%(OECD 평균 0.3%)
- 글로벌화 진전에 따라 외국인·다문화가족 수가 급격히 증가
 - 사회통합과 국가경쟁력 제고를 위해 외국인·다문화가족에 대한 체계적인 지원과 다문화 포용의 사회문화 조성 필요
 - * 한국거주 외국인 수 : ('98) 18만명 → ('09) 110만명, 연 20% 이상 증가

('10년 정책과제)

- 선진국 수준의 성숙한 시민문화를 조성하고 완벽한 경호·경비 및 대테러 활동 강화로 G-20 정상회의의 성공적 개최 지원
- 정보기술의 수출, 새마을운동 경험 전수, 국제 재난구조·치안활동 지원으로 국제사회 기여 확대
- 외국인 주민에게 편리한 생활환경을 조성하고 다문화가족의 안정적인 정착 지원 등을 통해 더불어 사는 다문화사회 구현

과제 1

G-20 정상회의 성공적 개최 지원

□ 선진 시민문화 조성

- 「성숙한 글로벌 시민」범사회적 실천운동 전개
 - 외국인에게 바가지 요금 안받기, 친절함 택시 운행하기, 외국어 음식 메뉴판 갖추기, 해외여행 에티켓 실천 등
 - * 국민운동단체, 자원봉사단체, 선플운동단체 등과 협력 추진
 - G20 국가에 대한 이해 제고를 위한 교육 실시
 - 지자체 자매결연 도시와 유대 강화
- 나눔과 배려의 자원봉사 활성화

- ▶ 노인 및 퇴직자 등으로 구성된 '어르신봉사단' 운영
- ▶ 자원봉사 마일리지제도 전국 확대, 자원봉스포털 구축
- ▶ 1기업 1자원봉사단체 결연 등 기업자원봉사 활성화
- ※ '10년부터 ISO26000 채택(사회공헌에 인식한 기업에 무역장벽 적용) 예상

□ G-20 회의 개최도시 적극 지원

- 도시환경·시민의식 개선을 위한 시범사업 실시
 - 안전관리, 아름다운 간판 만들기, 깨끗한 거리 조성 지원 등
- 개최도시 중심 행사지원체계 구축, 지역발전과 연계 운영 등 성공적 행사 지원

□ 완벽한 경호·경비 및 대테러 활동 강화

- 국내외 정상 신변안전 보장을 위한 경호·경비 활동에 만전
 - ※ G-20 경호경비 기획팀 운영('10.1)/ 전국경찰·소방 단계별 비상근무
- 외국경찰과의 테러첩보 공조 등 대테러 안전활동 강화
 - 유관기관 합동 대테러·소방안전 예방활동 전개
 - 공·항만 보안검색 및 국가주요시설 안전관리 철저

과제 2

국제사회 기여 확대

□ 국가브랜드 해외 전파

- 정보화 정책·서비스의 수출로 IT 강국 위상 강화
 - 정부간 MOU(7개국) 체결, IT협력센터 구축(2개)으로 국내 IT 기업의 해외시장 진출 지원
 - ※ ('02~'09년) 정보화정책컨설팅 등 13개사례 22개국 수출(114백만불)
- 외국공무원 국내 연수 확대(50여개국 690명)
 - 중공교(40개국, 280명), 지방연수원(25개국, 410명), UN 방재연수원(80명)
 - ※ 교육이수 후 주기적 뉴스레터 발송, 외국현지방문교육 등 친한 네트워크 지속
- 새마을운동 및 자유민주화 경험 전수
 - 시범마을 조성을 통해 소득증대사업, 마을환경개선 등 추진
 - ※ 몽골, 콩고 등 9개국 ('09) → 캄보디아 등 11개국 ('10)
- 직능경제인단체 해외진출 지원(학원, 음식업 등)
 - 현지 상공인단체 등과 협조, 한국특산물 홍보·민속행사 개최 등 지원
 - 해외 교민사회와 교류지원을 위한 협력적 네트워크 구축

□ 국제 재난구조 및 치안활동 지원

- 119 국제구조대 활동 강화 및 저개발국 소방력 지원
 - 군수송기 이용 출동시간 단축, 관계기관 합동 훈련 정례화
 - ※ 중국 쓰촨성 지진 등 '97년 이후 11회 186명 파견
 - 네팔·스리랑카 등 소방서 건립 및 소방장비 지원
- 아프간 지방재건팀(40명) 및 동티모르 UN-PKO(4명) 경찰관 파견
 - ※ 출입자 통제 및 치안 유지, 아프간 경찰 교육훈련 실시
- 인터폴 '국제 사이버범죄 아카데미'(인터폴 소속) 유치 추진(~'12)
 - ※ 개도국 대상 사이버수사 기법 교육훈련 및 전문가 양성

과제3

더불어 사는 다문화사회 구현

□ 외국인주민(1,106,884명)에게 편리한 생활환경 조성

- 다국어 표지판 설치, 교육·의료·복지 등 생활안내자료 제공
- 자원봉사단체·학교 등과 연계, 도우미 프로그램 운영
- 「외국인 범죄피해 신고센터」 운영(347개 경찰관서)

□ 다문화가족(167,090명)의 안정적 정착 지원

- 한국어·문화교육(주민자치센터), 의료지원(보건소) 등 강화
- 다문화가족의 안정적 생활을 위한 직업훈련 등 지원
 - ※ 직업훈련, 취업알선, 희망근로 참여, 공무원채용(통·번역 등) 확대
- 다국어 민원서비스 제공(운전면허, 의료분야 등)
- 다문화마을(외국인주민 집중거주지역)의 생활환경 개선

□ 북한이탈주민(17,713명)의 자립·자활기반 마련

- 기업체 기술습득 위탁교육, 재배농법 전수, 창업지원 등
- 종교, 사회단체 등과 결연을 통한 사회적응 지원
 - ※ 한가족결연사업(부녀회, 이북5도민 등), 정착도우미(자치단체, 자원봉사자) 확대
- 건강검진 및 의료비 감면(협약 의료기관)
 - ※ ‘건강지킴이’ 의료협약 확대(186→ 215개 경찰관서-의료기관)

- 자치단체 추진체계 구축 지원
 - * 전담부서 설치, 민관협의체 구성(다문화가족지원센터·지역적응센터 등)
- 지원매뉴얼 등 표준 서비스 모델 마련, 자치단체에 제공
- 자치단체 업무평가 반영, 우수기관 포상
- 복지부·통일부 등 관계부처 사업이 지방현장에 착근되도록 적극 지원

제 13 절 의회·국회답변서 작성법과 실제 사례

1. 의회답변서 작성법과 실제 사례⁶⁷⁾

〈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

□ 답변서 분량 및 체계

- 분량 : 질문건별 가능한 1~2매가 넘지 않도록 작성

〈작성 Point ▶2요소〉

①질문 의원명

②질문요지

✓주로 박스 내에서 작성

③답변내용(본문)

□ 작성기법 및 착안사항

- ① 의 원 명 : ○○○ 의원님 ✓성명을 잘못 쓰는 일이 없도록 유의
- ② 질문요지 : 핵심사항을 요약 정리
 - 질문요지는 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
- ③ 답변서 : 3항목으로 구분 ✓간결하되, 질문내용에 초점을 맞추어 작성
 - (1) 서두부분 : 질문에 대한 공감, 관심표명에 대한 감사
 - (2) 답변핵심 : 질문사항에 대한 현 상황/ 추진정도/ 문제점/ 향후계획

67) 2009년 기획실무(행정안전부 지방행정연수원 발행)에서 일부내용을 인용함.

- (3) 마무리: 문제점은 개선하고 계획은 적극 추진한다는 의지표명
- ✓ 답변서의 보충, 참고자료는 첨부로

〈의회답변서 작성 ▶ 플러스 Point〉

- ◆ 질문이 나올 것에 대비, 철저한 사전대비 필요
 - 최근 민원발생, 현안사항 대두, 언론보도 사항 등이 있을 경우
 - 사전에 답변서를 작성하거나 답변을 위한 자료를 준비할 것
- 《답변서 사전 준비의 필요성》
 - ✓현안 업무에 대해 숙지하는 기회
 - ✓일괄질문, 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 박스처리로 가미하여 답변서의 신뢰성을 높일 것

예문) ▶2004년도 강원도내 고등학교 진학률 : 84.2%
▶2004년도 강원도 교사 1인당 학생수 : 15.8명

- ◆ 답변 또는 답변서 전달에 앞서
 - 사전에 충분한 설명이나 이해가 필요한 경우는 해당 의원을 직접 대면하여 상세히 설명을 할 것
- ※ 추가·보충질문의 번거로움을 줄이는 효과가 있음

《의회답변서》 ⇨ 의회 질문·답변자료 작성사례

○ ○ ○ 의원님

◇ 청소년 문화공간 확충과 관련

- 청소년들의 문화공간을 확보하여 젊고 발랄하며, 생기있게 성장 발전할 수 있는 여건조성과
- 청소년들에게 더불어 사는 공동체 문화 의식이 형성될 수 있도록 하기 위한 ⇒ 청소년의 문화공간 확대 방안은 있는지?

□ 청소년의 문화공간 확대 방안과 관련

- 우리도에서는 매년 문화공간 확충과 청소년의 건전육성을 도모하기 위하여
 - 「공공 청소년수련시설 관리운영지침」에 의거 시·군을 대상으로 수요조사를 실시하고 청소년 문화공간 시설을 조성해 오고 있음.
- 현재 도내에는 수련관, 수련원, 문화의집, 공부방 등 94개소의 청소년 문화공간 시설이 운영되고 있으며,
 - 금년도에는 수련관 등 8개 시설(수련관5, 야영장2, 여가문화시설1)을 조성중에 있고
 - 2007년에도 신규사업으로 8개 시설(수련관2, 여가문화시설5, 문화의집1)을 계획중에 있음.

《청소년 문화공간 시설 : 94개소》

- 청소년수련관7 ▪ 문화의 집16 ▪ 야영장13 ▪ 수련원14
- 유스호스텔15 ▪ 공부방28, ▪ 여가문화시설1

⇒ 그러나, 아직까지 놓여준 청소년들에게 문화공간 시설 이용을 충족시키기에는 미흡한 실정이므로 국비지원 등을 통해 연차적으로 청소년 문화공간 시설이 확대 될 수 있도록 지속적인 노력을 다해 나가겠음. **《끝》**

《의회답변서》 → 의회 질문·답변자료 작성사례

○ ○ ○ 의원님

◇ **건설방재국 소관업무인 재해·재난업무의 효율적 운영과 관련하여**

- ① 인적 재해와 자연적 재해를 통합한 업무의 일원화로 효율성 있는 재난 행정을 추진할 필요성과
- ② 민방위사무의 인원부족으로 과부하가 발생하고 있는데 향후 조치계획은 무엇인지에 대해 질문을 주셨습니다.

□ 먼저, 답변을 드리기 전에 평소 **재해·재난업무**의 효율적 운영에 대해 관심과 애정을 가져 주시는데 감사드리며

□ **재해·재난과 관련한 업무담당 부서는**

- 사회적 재해는 자치지원과 「국가기반보호담당」에서 관리하고
- 인적재해는 「재난관리과」에서, 자연적 재해는 「방재복구과」에서 중점적으로 담당하고 있음을 말씀드립니다.

□ **재난관리과와 방재복구과의 기능분담에 대하여는**

- 재난관리과는 재난상황 총괄관리와 사전대비 및 도민안전 확보 기능 등을 수행하고
- 방재복구과는 피해시설관리와 긴급구호, 복구계획 및 집행 등을 담당하도록 업무를 명확히 구분하되
- 재해에 신속한 대처와 효율적인 복구관리를 위하여 「방재정책관」책임하에 현장에 대응하는 추진체계로 운영하도록 조치하고 있습니다.
- 아울러, 산불 등 인적재난과 태풍 등 자연적재난을 불문하고 사전안전 확보 기능과 사후구호복구기능 등 기능별로 추진하여 업무영역의 이견과 누수를 방지하고, 재난관리에 효율성을 제고 할 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

《국회서면답변서》 ⇨ 국회 서면질의에 대한 답변서 서식과 실제 사례

_____ 의원

질의번호 : _____

서 면 답 변 서

('09년 월 일 예결위 ○차회의 서면질의→서면답변)

행 정 안 전 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 기능최퇴 인력을 줄여 농가소득 향상을 위한 분야로 투입하는 것이 바람직할 것으로 판단됩니다.
- ※ 자치단체의 인력은, 총액인건비 범위 안에서 자치단체장이 필요한 분야로 자율적으로 배치하는 것이 원칙입니다

나. 국회일반 질의 답변서 사례

○○○ 의원님

(한나라당, 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 67개사업은 **국고보조로 환원**되어야 한다고 생각함.
 - ※ 아동급식대상 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 개편방안**을 관계 부처와 협의·추진해 나가겠음.

참고1	분권교부세 제도 개요
------------	--------------------

□ 도입배경

- 국고보조 149개 사업(9,581억원)을 지방에 이양하고, 필요재원을 합리적으로 보전해주기 위해 분권교부세제도 신설('05년부터 시행)
 - 분권교부세 신설 : 내국세의 0.83%(8,454억원-이양금액의 88.2%)
 - 담배소비세 인상분 : 1,127억원(부족분에 충당)
- 현행 분권교부세 법정률 : 내국세 총액의 0.94%
 - 법정률 상향조정('06년) : 내국세의 0.83%에서 0.94%로 0.11%p 인상 (1,178억원)

□ 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) - 2010년이후는 보통교부세로 통합

□ 재원규모 : 1조 3,328억원(내국세 총액의 0.94%)

구 분	'05년	'06년	'07년	'08년	'09년	비고(증감)
재원규모(억원)	8,454	10,065	11,387	13,784	13,328	'08 당초대비733(5.8%증)
법 정 율	0.83%	0.94%				-

※ '09 내국세 규모(추정) : 141조 7,833억원

※ '08 분권교부세(당초)대비 5.8%증가('08년 12,595억/'09년 13,328억)

제 14 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 가져야 하는 지에 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 첫문장 대신독자의 호기심을 이끌어내는 첫문장을 도입하는 것도 가능
 - ※ 리드(lead) : 기사의 첫문장

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. 독자역시 제목과 기사의 앞부분을 읽다 흥미를 느끼지 못하면 다른 기사를 보게 됩니다.

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

< 보도자료 표준 형식 사례 >

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.

나. 보도자료 실제 사례

1) 지방행정기관 보도자료 실제 사례

보도 자료	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.



2) 중앙행정기관 보도자료 실제 사례

 행정안전부	<h2 style="margin: 0;">보도자료</h2>	작성과	성과급여기획과
		담당자	과장 ○○○ 서기관 ○○○ 사무관 ○○○
	2010년 1월 4일(월) 석간 (14 09:00이후)부터 보도하여 주시기 바랍니다.	연락처	○○○@mopas.go.kr ○○○@mopas.go.kr

“공무원 보수제도의 합리적 개선 및 수당체계 간소화”

- 「공무원보수규정」 및 「공무원수당 등에 관한 규정」 일부개정령안 국무회의 통과 -

- 행정안전부(장관 이달곤)는 「공무원보수규정」 및 「공무원수당 등에 관한 규정」 개정안이 1월 4일(월) 국무회의를 통과, 2010년 1월 6일(수)부터 시행된다고 밝혔다.
- 이번 개정은 신규채용하는 고위공무원 및 계약직공무원에 대한 각 부처의 연봉 책정범위를 조정하여 자율성을 확대하고, 특수업무수당 및 위험근무수당을 개편함으로써 수당체계를 간소화하는 한편, 동일한 부양가족에 대해 부부가 이중으로 가족수당 및 자녀학비보조수당을 지급받는 것을 제한하고 가족수당 부당수령을 사전예방하는데 중점을 두었다.
- 동 개정안의 주요내용은 다음과 같다.

[보수규정 개정사항]

- 첫째, 고위공무원 및 계약직공무원 신규채용시 연봉 자율책정 상한 상향 조정
 - 우수 전문인력의 확보를 촉진하기 위하여 신규채용하는 고위공무원 및 계약직공무원에 대한 각 부처의 연봉 자율책정범위를 상향 조정하였다.
- ※ 고위공무원 : 하한액(48,525천원) 대비 (현행) 120%(58,229천원) → (변경) 140%(67,935천원)

- ※ 일반계약직 : 기준연봉 대비 (현행) 130% → (변경) 150%
- 전문계약직 : 하한액 대비 (현행) 120% → (변경) 연봉한계액 범위(단, 가급은 150%)
- 둘째, 고위공무원 성과평가결과와 성과연봉 연계
 - 고위공무원단에 속하는 공무원의 성과평가의 실효성을 제고하고 성과평가와 성과연봉평가의 중복 절차를 없애기 위해 **성과평가결과에 따라 성과연봉이 지급되도록** 개선하였다.
- 그 밖에 군 의무복무 중 사망 등으로 인한 전역 시 해당월의 봉급을 전액 지급할 수 있도록 하고, 연도 중 퇴직하는 공무원의 성과연봉 지급방법 개선 근거를 마련하며, 시간제근무 기간제교원의 봉급 지급근거를 마련하는 등 보수 운영상 나타난 문제점을 개선하였다.

[수당규정 개정사항]

- 첫째, 특수업무수당 통·폐합으로 수당체계 간소화
 - 현행 수당 중 과반수 이상을 차지하고 있는 **특수업무수당(28종)**에 대해서 지급 필요성과 적정성 등을 재검토하여 지급 필요성이 현저히 낮아진 수당은 폐지하고, 유사한 수당을 **통폐합하여** 현행 5개 분야 28종의 특수업무수당을 **4개 분야 11종으로** 개편하였다.
- 둘째, 위험근무수당 지급대상 직무 축소
 - 위험근무수당 지급대상 직무에 대해 기술 및 직무여건 등의 환경변화에 비추어 직무위험도가 낮아진 직무분야, 동일 업무에 대해 특수업무수당 지급대상이 되는 직무분야 등을 위험근무수당 지급대상 직무에서 제외하여 현행 **11개 부문 84개 직무를 6개 부문 45개 직무로** 축소하였다.
- 셋째, 가족수당 등 중복지급 제한
 - 공무원의 배우자가 국고(지방비 포함)에서 인건비가 보조되는 기관에서 근무

무하면서 가족수당 및 자녀학비보조수당을 지급받는 경우, 해당 공무원에게는 가족수당 및 자녀학비보조수당 지급을 제한하였다.

○ 넷째, 부양가족 변동사항 확인을 통한 가족수당 과오지급 차단

- 가족수당 지급대상 부양가족 변동사항 확인을 위해 공무원급여시스템과 주민등록시스템을 연계하여 주민등록정보를 이용할 수 있는 법적 근거를 마련하였다.

□ 다만, 「공무원보수규정」 및 「공무원수당 등에 관한 규정」 개정령안 입법예고(’09.12.2~12.14) 시 포함되었던 가계지원비와 명절휴가비의 기본급 통합과 이에 따른 수당단가 조정은 「공무원연금법」이 12.30일에 국회를 통과한 점을 고려하여 이번 규정 개정안에는 포함하지 않았으며, 「공무원연금법」시행 이후 추진할 예정이다.



※ 참고자료 : 「공무원보수규정」 및 「공무원수당 등에 관한 규정」 주요 개정내용

참고 1 「공무원보수규정」 개정안 주요내용

구 분	주 요 내 용	관련조항
1. 연봉 자율책임상한 상향조정	<ul style="list-style-type: none"> 고위공무원 및 계약직공무원의 연봉자율책임범위 상향 조정 고위공무원 : 하한액 대비 (현행) 120% → (변경) 140% (계약직 고위공무원은 (현행) 160% → (변경) 170%) 일반계약직 : 기준연봉 대비 (현행) 130% → (변경) 150% 전문계약직 : 하한액 대비 (현행) 120% → (변경) 연봉한계액 범위(단, 가급은 150%) 	· 제36조, 별표 39
2. 고공단 성과평가 및 성과연봉 연계	<ul style="list-style-type: none"> 성과평가결과에 따라 성과연봉이 지급되도록 개선 성과평가결과 매우우수 : 성과연봉 15% 지급, 우수 : 성과연봉 10% 지급, 보통 : 성과연봉 6% 지급, 미흡 및 매우미흡 : 성과연봉 미지급 	· 제70조
3. 군인 근속가봉 횟수 제한폐지	<ul style="list-style-type: none"> 군인보수법에서 정하고 있는 근속가봉의 지급횟수를 제한하는 공무원보수규정은 무효라는 대법원 판결 취지 반영 	· 제30조의2
4. 월중 면직 시 봉급 전액지급 사유 확대	<ul style="list-style-type: none"> 군 의무복무 중 사망 등으로 인한 전역 시 봉급 전액지급 	· 제24조
5. 시간제근무 기간제교원 봉급 지급근거 마련	<ul style="list-style-type: none"> 정상근무시의 봉급월액을 기준으로 근무시간에 비례하여 지급하도록 규정 	· 별표 11
6. 헌법연구관 봉급표 조정	<ul style="list-style-type: none"> 헌법연구관의 호봉 및 승급 체계를 법관에 준하여 조정(11년부터 적용) 	· 제8조의2, 제13조, 제30조의2 별표 14
7. 퇴직자 성과연봉 지급방법 개선	<ul style="list-style-type: none"> 연도 중 퇴직하는 연봉제 적용대상 공무원에 대한 성과연봉 지급방법 등 개선 근거 마련 	· 제41조
8. 직무급 지급기준 개선	<ul style="list-style-type: none"> 소속장관을 달리하는 기관으로의 파견 등 특별한 사유가 있는 경우의 직무급 지급기준 개선 	· 부칙 제2조

참고 2 「공무원수당 등에 관한 규정」 개정안 주요내용

구 분	주 요 내 용	관련조항
1. 특수업무수당 개편	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현행 28종인 특수업무수당을 11종으로 통폐합 - 기술정보수당, 특수직무수당 신설 등 	별표 11
2. 위험근무수당 개편	<ul style="list-style-type: none"> ○ 위험근무수당 대상직무에 대한 직무수행 위험도, 수당지급 적합성 등을 재검토하여 정비 - 84개 대상직무를 45개 직무로 조정 	별표 9
3. 가족수당 등 중복지급 제한	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부부 중 1명은 공무원이고 다른 1명은 인건비가 국고(지방비 포함)에서 보조되는 기관에서 근무하는 경우, - 국고(지방비)에서 인건비가 보조되는 기관에서 근무하는 배우자가 가족수당 및 자녀학비보조수당을 지급받는 경우, 해당 공무원에게는 가족수당 및 자녀학비보조수당 지급 금지 	제10조 제5항(신설), 제11조 제6항
4. 주민등록정보 활용근거 마련	<ul style="list-style-type: none"> ○ 가족수당 지급대상 부양가족 변동사항 확인을 위해 - 공무원급여시스템과 주민등록시스템을 연계하여 주민등록 정보를 이용할 수 있는 근거 마련 	제10조 제7항(신설)


 국토해양부 <small>Ministry of Land, Transport and Maritime Affairs</small>	보 도 자 료		 <small>국토해양부</small>
	배포일시	2010.01.07(목) / 총 2 매(본문 1 매)	
담당 부서	국가공간 정보센터	담당자	
보 도 일 시		즉시 보도하여 주시기 바랍니다.	

“ 「조상 땅 찾기」 신청절차 간편해 진다 ”

- 국토해양부(장관 정종환)는 「조상 땅 찾기」신청 시 민원 편의를 위하여 인감증명서 첨부을 폐지한다고 밝혔다.
 - 지금까지 조상 땅을 찾기 위하여 대리로 신청한 경우에는 위임장과 위임자의 인감증명서를 첨부하도록 하였으나,
 - 앞으로는 인감증명서 대신 위임자 및 대리인의 신분증 (주민등록증 또는 운전면허증) 사본에 서명만 있으면 신청이 가능해진다.
- 국토해양부 관계자는 현재 조상 땅 찾기 신청인 중 연로하신 분들은 거동이 불편하여 대리로 신청하는 경우가 많은데
 - 인감증명서를 첨부해야 하는 제도에 불편이 많아 이제도를 개선하게 되었다고 밝혔다.
- 국토해양부는 이를 위하여 국가공간정보센터 운영규정을 제정하여 1월 7일부터 전국적으로 시행할 예정이다.
 - * 국가공간정보센터 운영규정(대통령령 제21984호, 2010. 1. 7)

붙임 : 참고자료(조상 땅 찾기 연도별 및 시도별 제공 실적) 1부. 끝.

2. 설명자료 실제 사례

 행정안전부	<h1>설 명 자 료</h1>	작성과	지방공무원과
		담당자	
		연락처	

주요신문에 보도된 “힘 있는 공무원 2,000명 교류” 제하의 기사 중 일부 내용에 대하여 다음과 같이 설명드립니다.


□ 보도 내용

- 행정안전부는 비리 개연성 차단을 위해 지방공무원 2,000명의 순환근무를 계획하고 있고, 해당 부서로는 인사, 감사, 건축, 세무, 회계, 법무 등의 보직이 거론되고 있음.

□ 설명 내용

- 행정안전부는 우수 지역인재를 균형 있게 활용하고, 개인의 능력발전과 역량향상 기회를 제공하는 한편 같은 지방자치단체에서 장기 근무에 따른 비리 개연성 차단 등을 위해 인사교류를 계획을 추진하고 있음.
- 그러나, 보도된 것과 같이 교류대상 직위에 대하여는 구체적으로 결정하지 않았고, 해당 직위에 한정하여 교류직위를 운영하고자 하는 것은 아님.
- 참고로, 교류대상 직위의 선정기준으로 ① 자치단체 상호간 이해 및 협력 필요성이 크거나, ② 교류대상자 인력규모가 큰 직위, ③ 부패방지 등 업무쇄신의 필요성이 큰 직위 등에 대해 자치단체에서 자율적으로 결정할 계획임.

3. 해명자료 실제 사례

 행정안전부	<h2>해명자료</h2>	작성과	성과급여기획과
		담당자	
		연락처	

11월 20일자 문화일보에 보도된 「휴가 미사용 수당 폐지」기사에 대해 다음과 같이 해명합니다.

□ 보도 내용

- 행정안전부의 ‘공공부문의 연가 및 휴가사용 활성화 방안’에 따르면, 공무원 연가 사용을 적극 장려하는 한편 휴가미사용에 대한 수당지급을 아예 폐지해 휴가를 의무사용토록 한다는 방침이라고 보도

□ 해명 내용

- 정부에서는 미사용 연가에 대한 보상제도 폐지를 검토한 바가 없음을 알려드립니다.

제 15 절 인터뷰 및 발표자료 작성법과 실제 사례⁶⁸⁾

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

□ 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)

□ 작성기법 및 착안사항

① 인터뷰 요청 및 질문요지 확인

- 방송사에서 사전에 인터뷰 내용이나 질문서를 받을 것
- 질문항목 중 적합하지 못한 내용 또는 미확정된 사항은 수정 또는 조정하는 협의 단계를 거칠 것
- 가능한 질문요지를 정확히 받아서 충분한 자료를 준비할 것

✓질문요지대로 인터뷰하지 않거나, 순서를 바꾸는 경우가 있음을 유의

② 인터뷰자료 작성

- 요점위주로 작성하되, 질문요지에 잘 맞추어 작성할 것
- 작성하는 사람은 인터뷰 당사자의 생각, 입장에서 작성할 것

68) 지방행정연수원 기획실무(2009년) 중 내용 발췌

- 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

《인터뷰 및 대담자료》 → TV대담자료 작성사례

【질문1】 우리 도는 한국 관광의 1번지라고 할 만큼 다양한 볼거리, 먹을거리 등 관광도시로서의 면모를 갖춘 지역입니다.
앞으로 관광진흥 전략은 무엇인지요?

□ 현재의 관광현황 및 여건은

- 연간 7,500만명의 관광객이 찾는 곳
 - ✓관광산업이 지역 총생산의(GRDP)의 35.6%를 차지
- 국민들이 「가장 가보고 싶어하는 관광지」
 - '04년국가균형발전위, 관광공사 발표 - 국민여행선호지역(1위)
- 전국 최대의 관광객 규모, 전국최고의 관광객 증가율
 - 관광객 : '05년기준 7,069만명(내국인 6,986, 외국인 143)
 - 증가율 : 최근 5년전 대비 66.4%증가(년 평균 13.2% - 전국최고)
- 천혜의 자연경관, 풍부한 문화관광자원, DMZ, 그린투어리즘 등
→ 명실상부한 「한국관광의 1번지」

□ 그러나 해결해야 할 과제도 많음

→ 국내·외적 관광환경의 변화에 대응, 주변의 치열한 경쟁, 기본 인프라 확충 등

- 기본적으로 관광인프라의 취약, 관광객의 계절별 편중현상
- 교통체증, 음식·숙박시설의 부당한 요금
- 1차 산업형 관광상품의 → 부가가치를 높여야함(놀거리, 볼거리 등)

□ 이러한 현실에서 앞으로 우리 도에서는

장·단기적 관광진흥 전략을 수립 추진중에 있음

- ① 인프라 확충 및 테마형 관광상품의 집중육성 → 특색관광상품 개발
- ② 도민 주도의 수용태세의 획기적 개선 → 시설고급화, 관광마인드제고
- ③ 국내외 홍보마케팅을 통한 브랜드 파워 강화 → 차별화·특성화 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

《인터뷰 및 대담자료》 ⇨ TV대담자료 작성사례

【질문2】 도에서는 최근 설악산과 관련해서 홍보에 적극적으로 임하고 있다고 들었습니다. 설악산관광 활성화가 주 내용일 것 같은 데 소개해 주시겠습니까?

□ 설악산은 → 우리 도 관광자원의 대표성, 상징적 의미를 가진 곳임

- 가장 선호하는 수학여행지, 국민들의 추억이 담긴 곳
- 1982년 유네스코에 의해 한국 최초로 「생물권보전지역」 지정
- 희귀동식물의 서식지, 우리나라의 가장 아름다운 가을단풍관광지

□ 그러나 최근, 정부차원의 금강산 관광사업이 부각

→ 상대적으로 설악산 관광객 감소에 대한 우려의 목소리

□ 이에 도에서는→ 설악산 관광활성화를 위한 다각적인 노력전개

- ① 설악 ~ 금강 연계관광 개발 및 활성화(2박3일 코스중 설악산 1박)
 - ※ 2005.10 현대아산과 협의
- ② 설악동 집단시설지구 정비 및 활성화 대책 추진
 - 2005년까지 24억원을 투자, 상가리모델링 등 용역완료(14억), 장기대책으로 공원계획변경 등 기본계획 용역(10억)

- 2006년도에는 부족재원 24억원 확보 등 사업마무리 계획

③ 설악산 광고(2005.10.10 ~ 12.31, 3개월) → 집중적으로 실시중

▶ TV방송사(20초) : 총 407회 117백만원

- 아리랑TV : 총360회(10.10 ~ 11.9)
- SBS : 총 9회(10.13 ~ 11.7)
- MBC : 총 4회(10.12 ~ 10.24)
- KBS2 : 총 4회(10.14 ~ 10.23)
- YTN : 총 30회(10.12 ~ 11.11)

▶ 옥외전광판(30초) : 10개소, 1일 360회(10.14 ~ 12.31)

→ 서울4, 부산,대구,목포,춘천,원주,속초 각1개소

▶ 지하철PDP(30초) : 4개소, 1일 160회(10.14 ~ 12.31)

(강남, 여의도, 석계, 천호역PDP)

⇒ **설악산은 동해안 관광의 연계·파급효과와 잠재력이 매우 큰 만큼 앞으로 도 차원의 활성화 대책을 지속 추진**

2. 발표자료 작성법과 실제 사례

—〈언제, 왜 필요한가?〉—

- ❖ 최근 다양한 분야의 사회문제 해결을 위해 시민단체 등 각계각층의 여론과 의견 수렴의 요구, 수요가 증대되고 있음
 - 각종 정책방향 확정, 사회문제 해결 등을 위한 토론회 기회 확대
- ❖ 행정기관의 정책수립, 집행에 대한 계획이나 상황을 적극 홍보하고
 - 토론의 효과를 극대화 할 수 있는 발표자료 작성 필요

□ 자료의 분량 및 체계

- 분량 : 주어진 토론시간에 맞추어, 토론에서의 역할, 통역방법 등을 고려하여 작성

—〈작성 Point ▶2요소〉—

- ① 표지 ※포함내용 : ✓토론일시 ✓장소 ✓제목(부제) ✓작성기관(부서)
- ② 목차(전개순서 및 페이지)
- ③ 본문(토론내용)

□ 작성기법 및 착안사항

- 토론자료 작성 전 발표자(국장 등)의 사전지침을 받는 게 중요
- 본문의 전개순서
 - 1) 시작하면서 : 토론자 자신의 소개 및 인사
 - 2) 서두부분 : 토론주제에 대한 현상, 배경설명
 - 3) 본문 : 주제에 대한 생각, 주장, 의견을 집중·축약 발표

- ✓ 긍정적 측면에서 비전, 희망, 기대효과 언급/ 문제점 및 대안제시
- ✓ 향후 추진방향 및 기대효과 등 언급

- 4) 마무리(당부 또는 협조사항, 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



A series of horizontal dotted lines extending across the page, providing a template for writing.



A series of horizontal dotted lines extending across the page, providing a template for writing notes.



A series of horizontal dotted lines extending across the page, providing a template for writing notes.



A series of horizontal dotted lines extending across the page, providing a template for writing.



A series of horizontal dotted lines extending across the page, providing a template for writing.



A series of horizontal dotted lines extending across the page, providing a template for writing notes.



A series of horizontal dotted lines extending across the page, providing a template for writing notes.

기 획 실 무

2010년 2월 일 인쇄
2010년 2월 일 발행

편 집 : 지방행정연수원 기획지원부
집 필 : 이화여자대학교 행정학과
수 이 근 주
행정안전부 성과고객담당관실
행정사무관 허남식
감 수 : 부산광역시 김정화
인천광역시 안승미
교 정 : 대전광역시 하민호
전라남도 이지향
인 쇄 : 한국보훈복지의료공단 신생인쇄조합
TEL : (02) 426-4415
FAX : (02) 429-9562

※ 이 책자의 전문(全文)은 지방행정연수원 홈페이지 (www.logodi.go.kr)에 게재되어 있습니다.

☎ 문의 : 031-250-5244 지방행정연수원 기획협력과 과 장 김광용
서기관 조광오
담 당 김시환

〈비매품〉

