

현안과제연구

Issue Report

2015. 07. 31

5S5품 운동 활성화 방안 연구

성태규(충남연구원 행정복지연구부 선임연구위원, tgsung@cdi.re.kr)
이재현(충남대학교 정치외교학과, leejh@cnu.ac.kr)

본 연구는 서산시 5S5품 운동의 활성화 방안을 지방행정혁신의 차원에서 사례중심으로 제시하였음

요 약

- 본 연구에서는 서산시의 5S5품 운동을 행정혁신의 차원에서 그 확대·강화방안을 살펴보았음.
- 혁신실천전략 차원에서는 전 구성원이 자신의 일상적 행정업무 영역에서 5S5품의 실천과제를 도출해야 함. 혁신마인드 강화를 위한 직원 대상 실질적인 교육을 지속적으로 실시해야 하며, 5S5품 활동 성과에 대한 평가 및 환류체계를 마련할 필요가 있음
- 타 지자체의 혁신 사례를 통해서 서산시 5S5품 운동을 업그레이드 하기 위해서는 첫째, 혁신의 방향을 주도해 나갈 현재 기획감사담당관실의 컨트롤 타워 기능을 확대·유지할 필요가 있으며, 둘째 구성원들의 자기주도적, 자발적 참여를 유인할 필요가 있음. 셋째 서산시 각 행정부서의 ‘데이터 벽’을 허물어서 필요한 데이터를 부서간 공동으로 활용할 수 있는 방안을 구상할 필요도 있음. 넷째 서산시 「5S5품」 운동 중, 고객만족에 중점을 둔 “5S”의 경우 객관적인 지표를 도출하여 연차적으로 누적된 결과를 바탕으로 성취도와 문제점 개선노력을 할 필요가 있음.
- 결론적으로, 서산시의 「5S5품」 운동은 혁신추진전략차원에서 단계적인 접근과 교육 및 공유를 통한 혁신역량 내재화, 그리고 혁신활동관리 및 효과적 성과반영으로 발전시켜나가야 하며, 컨트롤타워로서의 기획감사담당관실이 다른 부서와 융복합을 지향한 협력을 이끌어 내고, 내부적(직원간) 및 외부적(주민) ‘참여적’ 가치 보완과 「5S5품」 운동에 적절한 인센티브 부여, 모바일 행정을 넘어 공공데이터 활성화 측면에서 ‘빅데이터’를 활용한 지역 맞춤형 행정서비스에 대한 노력과 홍보, 이에 대한 전반적인 활동에 대한 성과지표를 활용한 지속적인 Feedback 노력을 서산시 「5S5품」 운동의 향후 활성화 방향으로 삼아야 할 것임.

CONTENTS

< 요 약 >

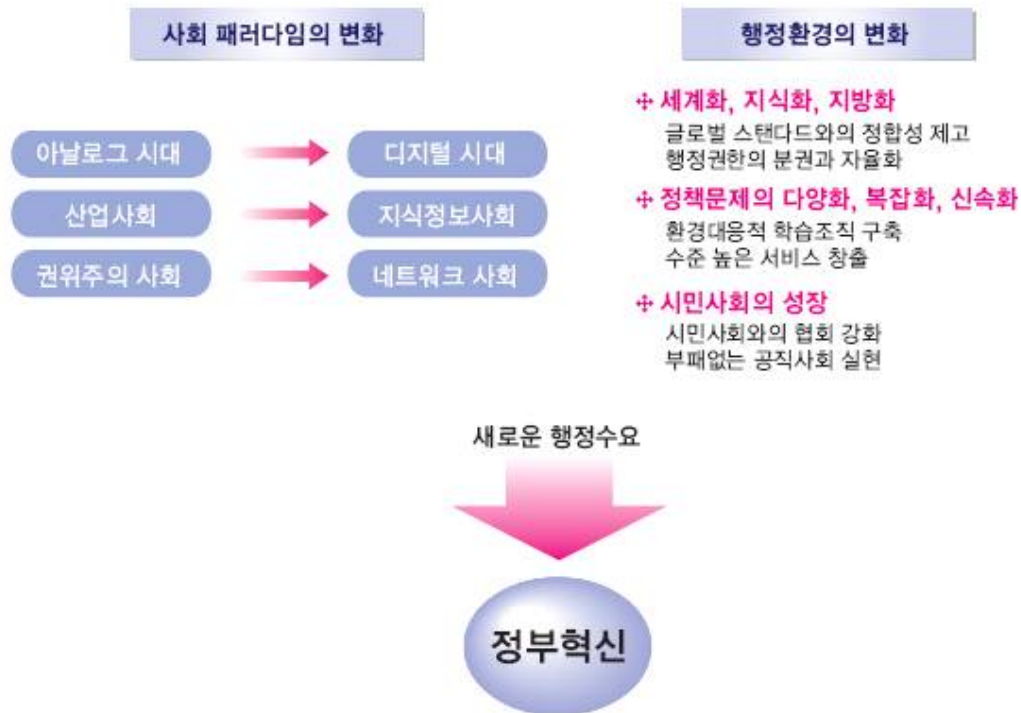
1. 지방행정 환경변화와 지방행정혁신
2. 「정부3.0」과 충청남도 지방행정혁신
3. 서산시 5S5품의 현황 및 연계성 분석
4. 5S5품 관련 타 지자체 행정혁신사례
5. 서산시 5S5품 발전방안
6. 결론 및 정책제언

지방행정 환경변화와 지방행정혁신

01

1) 지방행정환경의 변화

- 현재 사회패러다임은 과거의 아날로그, 산업사회, 권위주의 사회에서 디지털, 지식 정보 사회, 네트워크 사회로 변화하고 있음.
 - 이에 따른 행정환경도 세계화, 지식화, 지방화 등에 따른 지방행정의 분권과 자율화가 요구되고 있음
 - 사회가 복잡해지면서 정책문제 또한 다양하고 복잡해짐에 따라 행정조직의 구성원도 효과적인 학습을 통한 수준 높은 행정서비스를 제공할 필요성이 높아지고 있음
 - 또한 시민사회의 성장에 따라 주민들의 요구 수준이 높아져 지방행정의 투명하고 효율적이며, 그리고 능동적인 자세가 요구되고 있음
 - 한편 주민을 대상으로 가장 직접적인 행정서비스를 제공한다는 특성을 지니고 있는 지방행정은 참여와 소통으로 주민의 행정수요·만족도가 급속히 변화하고 있는 상황에서 새로운 환경에 맞아 행정혁신을 이루지 못한다면, 주민의 지지를 얻지 못하고 결국 지방행정기관의 존재가치를 상실하게 될 것임. 따라서 지방정부는 주민 만족도를 높이고 조직내 직원 역량강화에 초점을 둔 혁신전략을 추구해야 함



● 지방행정은 세계화, 정보화 및 분권이라는 커다란 흐름에 맞추어 지속적인 변화가 요구되고 있음.

- 이러한 변화를 능동적으로 수용할 수 있는 행정혁신의 정립이 중요하게 대두되고 있음
- 새로운 행정체계는 행정수요의 변화와 이에 따른 적절한 행정서비스의 공급방식에 대한 기본원칙을 정립하는데 초점을 맞추어야 할 것임
- 지방행정의 세계화를 위해 지방자치단체는 외국의 지방자치단체와의 지속적인 교류와 협력은 물론 세계화로 인한 지역산업의 기회와 위협에 대처해야 하고, '소품종 대량생산'과 같은 과거의 행정수요로부터 '다품종 소량생산'과 같은 지역 주민의 더욱 다양해진 행정수요에 대처해야 함
- 정보기술의 발달로 인해 지방행정의 수요가 실시간으로 전달되고, 지역주민의 참여가 확대되면서 다양해진 많은 행정수요를 지역단위의 정보화를 적극적으로 반영하여야 함
- 지역사회의 기관과 주민에게 필요한 행정사항을 적시에 제공하여야 하며, 전국적인 정보망과의 연계를 통한 다양한 정보를 생산·유통시켜야 하며, 지

방행정의 효율성 제고를 위해 민간 부문의 기업가 정신과 경쟁 원리 등을 도입하여 공공 부문의 혁신을 도모하고 행정서비스 만족을 위한 고객 중심의 자치체제를 구축하여야 함

- 지방행정이 지구화, 정보화 및 효율화로 나아가기 위해서는 이들 세 가지 요소들의 상호연계를 토대로 한 혁신적인 행정체계가 지속적으로 개발될 필요가 있으며, 이를 위해 새로운 지방행정의 개혁이 중요한 과제로 부각되고 있음

● 따라서 지방행정환경의 분권화와 참여와 소통, 그리고 이로 인한 행정수요의 양적·질적인 욕구 증대는 보다 적극적이고 고객지향적인 지방정부를 필요로 하고 있음.

2) 지방행정혁신

(1) 지방행정혁신의 의미¹⁾

● 지방행정혁신은 지방자치단체가 행정서비스를 창출하는 데 있어서 효율적인 방법을 모색하고 주민들의 요구에 효과적으로 반응할 수 있는 전략을 모색하는 과정임.

- 또한 지방행정 혁신은 국민과의 접점에서 혁신성과를 국민이 직접 체감케 하여 정부에 대한 신뢰로 이어질 수 있다는 점에서 정부혁신의 가시적 성과의 최종 귀착점으로, 구체적으로 조직구조, 업무프로세스, 행정문화, 관리기법 등 지방자치 전반에 걸쳐 관리개선을 통해 지역의 경쟁력 강화 및 행정서비스에 대한 주민의 만족과 행정신뢰를 높이기 위한 총체적 활동으로 정의할 수 있음

● 지방행정혁신은 지방분권과 지역혁신의 성공적 추진을 위한 기반이자 전제조건으로 궁극적으로 지역혁신을 능동적, 주도적, 자생적으로 추진할 수 있는 지방자치단체의 역량강화가 지방행정 혁신의 목표라고 할 수 있음.

- 또한 지역경쟁력과 고객의 만족을 높이기 위하여 과거에 행하지 않았던 새로운 행정관행(조직문화, 제도, 업무프로세스, 조직구조, 관리기법 등)을 지방자

1) 주재복·김필두·고경훈 (2005), 지방자치단체의 행정혁신 추진전략에 관한 연구, 한국지방행정연구원, pp. 24-25.

치단체의 행정부문에 도입하여 실행하고 정착시켜 나가는 총체적 활동을 의미함

- 따라서 지방행정혁신의 방향은 고객지향성의 강화, 지방행정서비스 제공에 있어서의 비용절감, 지방행정에서의 경쟁원리의 도입, 지방행정의 책임경영 강화 등의 전략을 포함하여야 함.

(2) 지방행정혁신의 단계

- 지방행정혁신의 단계는 준비단계, 실천단계, 관리단계로 구분할 수 있음.²⁾
 - 혁신준비단계는 혁신동력을 확보하기 위한 기반조성 단계로서 이를 위해 필요한 단체장의 리더십과 혁신추진체계, 혁신비전 그리고 구성원의 역량확보를 위한 전략들이 요구됨
 - 혁신실천단계는 본격적으로 혁신을 실행에 옮기는 과정으로서 지방행정혁신 투입요소로서 Action Learning을 통한 혁신교육, 전환요소로서 정책품질관리, 산출요소로서 혁신과제 발굴 및 실행 등과 관련된 추진전략이 요구됨
 - 혁신지속화 단계에서는 성과에 기반을 둔 조직과 평가시스템의 유기적 결합이 중요하고, 조직운영시스템의 기본적인 요소인 조직, 평가시스템이 성과주의에 기반을 둔 시스템으로 전환되어야 가능함

2) 주재복·김필두·고경훈 (2005), 지방자치단체의 행정혁신 추진전략에 관한 연구, 한국지방행정연구원, pp. 29-47.

「정부3.0」과 충청남도 지방행정혁신

02

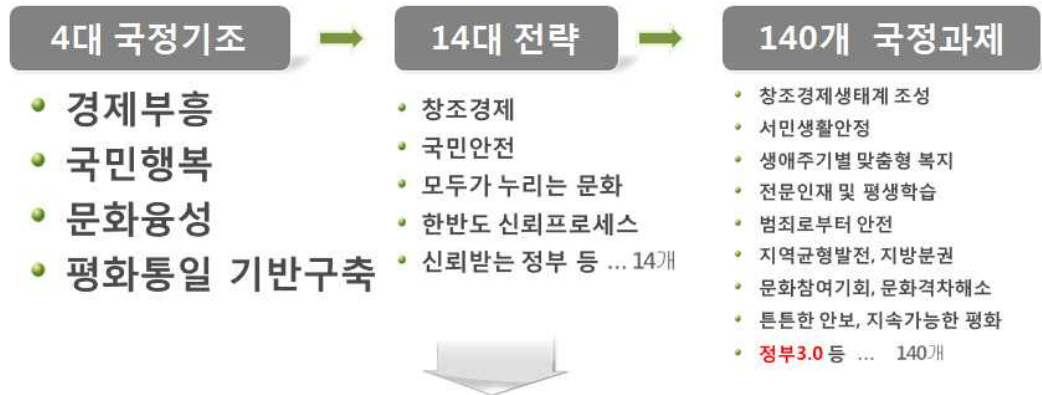
1) 「정부3.0」의 의미와 특징

- 새로운 정부 패러다임으로서 “정부3.0”은 개방, 공유, 소통, 협력의 핵심가치를 국정운영의 전분야에 적용 및 확산시킴으로써 국가발전의 추동력을 확보하고, 국민에게 맞춤형 서비스 제공하여, 일자리와 비즈니스 경제를 창출하기 위한 정부의 비전임.



- 이에 따른 국정비전은 “희망의 새시대”로서 4대 국정기조, 14대 전략, 140개 국정과제를 통해 선진국으로의 도약을 위한 국가적 당면과제를 해결하여 국가발전 및 국민행복을 이루는 것임.

국정비전 : 희망의 새시대



✓ 국가적 당면과제를 해결하여 선진국으로 도약

✓ 국가발전이 국민행복으로 선순환

<표 1> 정부3.0 3대 전략과 10대 중점과제

소통하는 투명한 정부	1. 공공정보 적극 공개로 국민의 알권리 충족 2. 공공데이터의 민간 활용 활성화 3. 민·관 협치 강화
일 잘하는 유능한 정부	4. 정부 내 칸막이 해소 5. 협업·소통지원을 위한 정부운영 시스템 개선 6. 빅데이터를 활용한 미래지향적 행정 구현
국민중심의 서비스 정부	7. 수혜자 맞춤형 서비스 통합 제공 8. 창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화 9. 정보 취약계층의 서비스 접근성 제고 10. 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출

(1) 투명한 정부

- 소통을 강조하는 투명한 정부는 공공정보의 개방 및 공유로 참여와 소통을 적극 확대하여 정부 신뢰를 제고하는 정부를 의미하고 다음과 같은 전략을 추구함.

① ‘공급자’ 위주에서 ‘국민 중심’ 으로 패러다임 전환

- 소극적/수동적 공개에서 적극적/능동적 공개로 전환하고 주요 정책사업 사전공

표 확대

- ‘사실을 있는 그대로(원문공개)’, ‘전 과정에 대해’, ‘국민중심으로 공개’하기 위한 『공공기관의 정보공개에 관한 법률』을 2013년 6월에 개정하였음



② 온라인 민·관 협업공간 구축을 통한 민·관협치 강화

- 아젠다 설정, 정책 수립 및 집행 등 전과정에 국민 참여기회 대폭 확대로 인터넷 투표, 전자공청회, 토론회, 아고라, 설문조사 등 집단지성 구현
- 대형사업 등 주요 국정과제에 대한 ‘정책토론허’(국민권익위) 운영
- 국민, 전문가 등이 참여하는 ‘온라인 플랫폼’ 마련('13년말)

③ 민간수요가 많은 공공데이터의 대폭 개방

- 공공데이터 개방 로드맵(5개년) 수립: 2013년 2,260종 ⇨ 2015년 5,500종
⇨ 2017년 6,150종

(2) 유능한 정부

- 일 잘하는 유능한 정부는 국정과제를 잘 해결하고 국민이 원하는 것을 서비스함으로써 국가발전과 국민행복을 실현하는 정부를 의미하며 다음과 같은 전략을 추구함.

① 부처간, 중앙-지방간 칸막이 해소로 국정과제 등 해결

- 140개 국정과제, 170개 협업과제

② 지방정부3.0 추진

- 국가단위 계획이 지방 현장에 잘 전달되어 실질적 효과 발휘(Top-down)
- 지방 현장의 애로사항 조사를 통해 상향식 문제 해결 추진(Bottom-up)

③ 부처간 정보공유 및 시스템 연계·통합 강화

- 행정정보공동이용 확대를 통한 부처간 협업 지원으로 대상정보(249종 ⇨ 349종) 및 이용기관(343개 ⇨ 400개) 확대
- 국정과제 시스템 연계 우선 추진
(사례1) 통합 재난·안전관리체계 구축을 통한 신속한 상황판단 및 의사결정 지원
- 방통위, 복지부, 방재청 등 20개 기관, 27개 시스템의 재난관리정보 공유
(사례2) 국가 표준·인증 통합정보시스템 활용을 통한 중복검사 비용 및 불편 해소
- KS, ISO 등 국가표준 및 인증정보(19개 부처, 185개) 연계

④ 정부 조직·인사·예산·평가 등 운영시스템 혁신

- 과제중심형 조직 활성화
- 부처간, 중앙-지방간, 정부-민간간 인사교류 확대
- 협업 중심의 예산·평가제도 운영

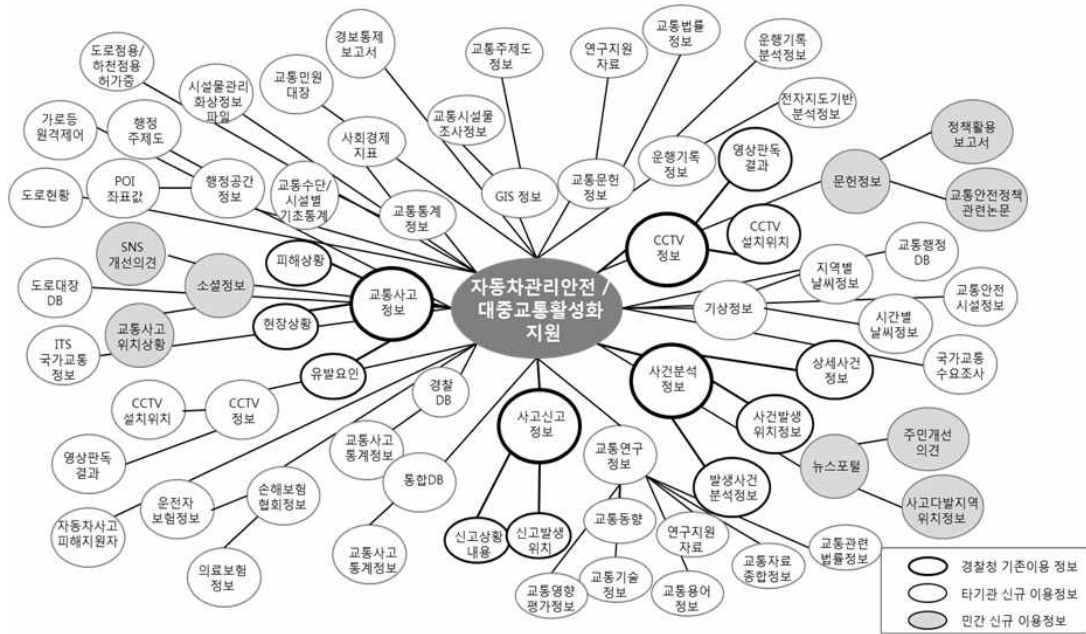
⑤ ‘클라우드 컴퓨팅’ 환경 구축으로 지식공유 기반 마련

- 정부통합전산센터 시스템(1,233개) 중 740개(60%)를 단계적 전환

⑥ 빅데이터를 활용한 과학적 행정 구현

- 국가 미래전략 수립 지원
 - 다양한 정보의 연관관계 분석을 통해 미래트렌드 파악, 미래비전 수립
 - 데이터 기반의 과학적 정책수립 지원(안전, 경제 등 6개 분야, 21개 시범사업 추진)
 - 범정부적 빅데이터 수집·분석·활용 기반 구축
- * 공통기반 ISP(2012.12~2013.3) ⇨ 시스템 구축(~2013년) ⇨ 시범과제 추진(~2017년)

주민참여형 교통사고 감소체계 구축(빅데이터 활용) 사례



도시 내수침수 조기 감지 모델 사례



⑦ 디지털 협업체제 구축

- PC 영상회의 등을 통해 원거리 협업 지원
- ‘정부통합의사소통시스템’ 구축(PC·스마트기기로 부처간 의사소통, 지식공유 등 온라인 협업 수행)

- ‘스마트 워크’ 등 디지털 협업기반 마련
- 스마트워크센터로 유연근무제 활성화와 연계·이용 활성화(출장·이동 중에도 스마트폰, 태블릿 PC 등을 활용한 업무수행 지원)



(3) 국민중심의 서비스 정부

- 국민중심의 서비스 정부는 국민이 원하는 서비스를 개개인의 수요에 따라 맞춤형으로 제공하는 정부를 의미하며 다음과 같은 전략을 추구함.

① 각급 기관의 대국민·대기업서비스 체계 개선

- 개방·공유·소통·협력을 통해 소관 정책 고객 및 국민들에게 맞춤형 서비스 제공 (예. 나라장터(조달청), 홈택스(국세청), 행복e음(복지부) 등)

② 생애주기별 맞춤형 민원서비스 제공

- 한 번의 신청으로 모든 서비스를 선제적·통합적 제공
- 출생, 취학, 이사, 병역 등 생애주기에 따른 맞춤형 서비스 제공
- 장애인, 노인 등 취약계층 대상 맞춤형 서비스 제공(예. 장애인등록 : 각종 요

금 감면 및 장애수당 등 42종 서비스 안내·제공 등)

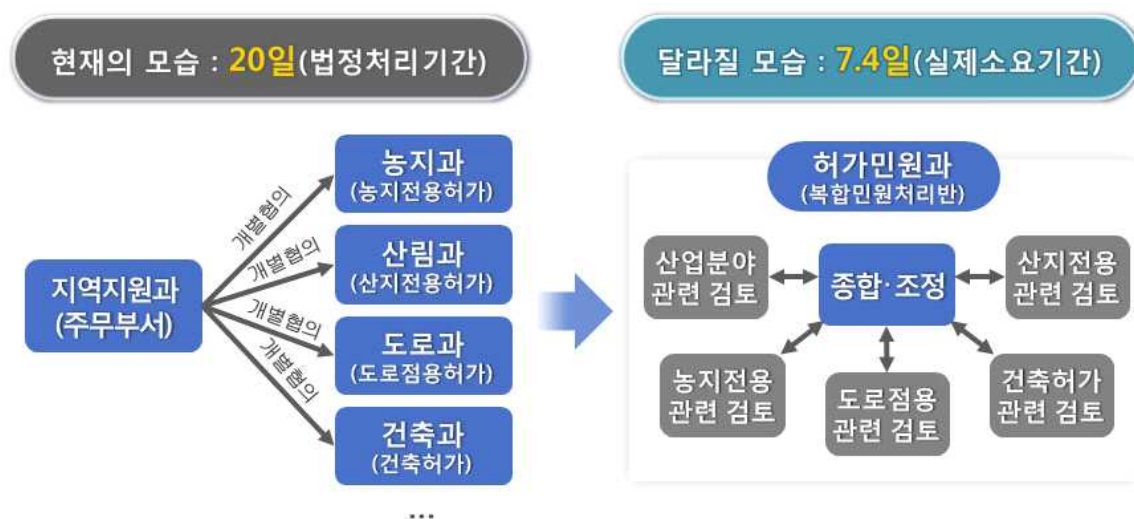
③ 『민원 24』를 통한 생활민원정보 선제적 제공

- 개인별 다양한 생활민원정보를 하나의 창구(My페이지)에서 통합 제공
(현행) 주민등록등·초본 등 신청·발급 위주
(개선) 운전면허 갱신일, 건강검진일, 범칙금 납부기한 등 통합 안내

④ ‘중소기업 지원사업 통합관리시스템’ 구축

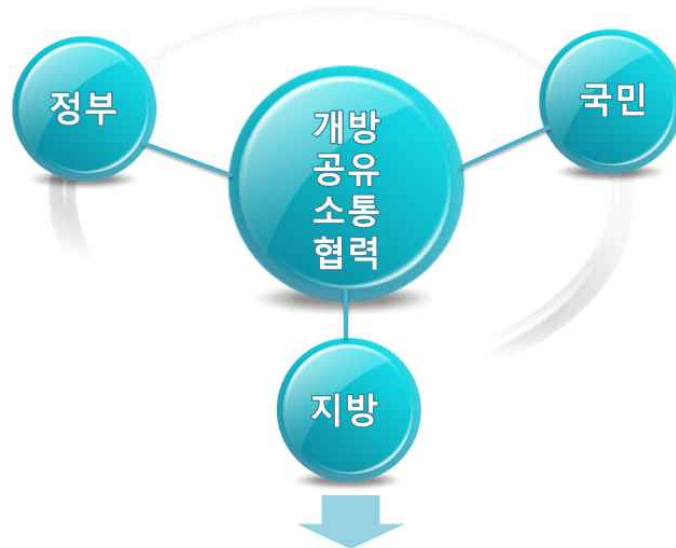
- 중앙·지자체 지원사업 통합관리로 기업 유형별 필요정보 안내, 통합신청 등 맞춤형 서비스 제공

⑤ 지자체 내 허가전담창구 ‘허가민원과’ 설치 확대 등으로 공장설립 승인 기간 대폭 단축



(4) 정부3.0의 목표 및 핵심키워드

- 정부3.0의 목표는 정부-지방-국민의 역량을 결집시켜 국정과제 해결 및 국민행복을 달성시키는 것으로 이를 위한 핵심 키워드는 ‘개방’, ‘공유’, ‘소통’, ‘협력’임.



✓ 정부-지방-국민의 역량을 한방향으로 모아
국정과제 해결 및 국민행복 달성

2) 충청남도 지방행정 혁신사례3)

- 충청남도 행정혁신은 저출산·고령화, 지방재정 악화, 고품질 정책서비스에 대한 수요 증가 등 행정 내·외부의 급격한 변화에 선제적으로 대응하기 위해 시작되었음.
- 국정 비전으로서 정부3.0에 부응하여 충청남도는 행정혁신 3대 분야 9개 과제(① 관행혁신, ②인사혁신, ③교육혁신, ④업무협업, ⑤도-공공기관간 협력적 거버넌스 추진, ⑥도-시·군 코디네이션, ⑦시스템 혁신, ⑧제도혁신, ⑨재정혁신)로 다양한 행정혁신을 추진하였음.
- 2013년 정부 국정과제 정부3.0의 핵심가치를 지방정부 차원에서 선제적으로 실천한 사례로 인정받아 2013년 6월 19일 정부3.0 비전 선포식에서 지방정부 대표로 사례발표를 하여 ‘일 잘하는 지방정부’로서 자타공인 인정을 받은 바 있음.

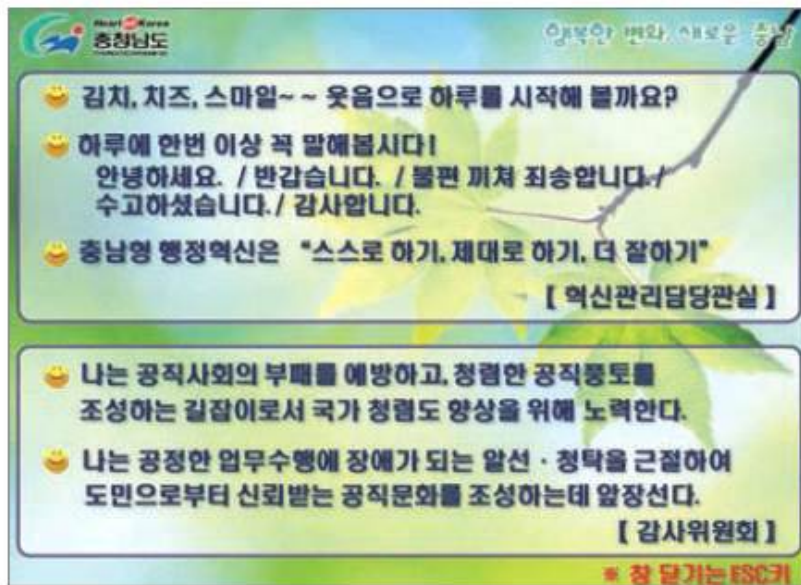
3) 충청남도 2014년도 행정혁신 사례집 “행복한 세상을 만드는 충청남도의 특별한 변화”를 정리함

(1) 자기주도적 행정문화 조성

① 관행혁신

● 공감과 참여를 통한 불합리한 인식 행태 개선

- 직원토론, 설문조사 등을 실시하고, 지식소그룹 등 자율적인 혁신모임을 장려하고, 직원들 조직 내부의 문제점을 찾고 개선하기 위해 인사, 업무지시 공정성, 예산 집행 등 3개 분야로 직원 토론회를 개최하였음
- 각부서 서무 담당자들이 모여 업무과정상 부딪히는 불합리한 행태나 인식에 대해 의견을 공유하고, 이러한 과정을 거쳐 직원 휴대전화 문자메시지(SMS) 전송, 행정포털 공지, 업무용 컴퓨터 부팅 알림창 이미지 표출 등 반복적인 관행개선 메시지 전달 및 연중 캠페인에 주력함



업무용 컴퓨터 부팅 열림창 이미지

● 익명토론방 운영

- 게시판 형태로 구성되어 자유로운 형식으로 의견교환 및 철저한 익명성 보장으로 진솔한 소통창구 역할을 하였고, 도청사 주차장 불편사항, 도청 어린이집

운영, 인사조직 등 평소 불편사항이나 불합리한 사항을 올려 관련부서가 댓글을 달아 쌍방향 소통가능하도록 하였음

② 인사혁신

● 근무성적평가제도 개선

- ‘연공서열-보직경로-근평’으로 인한 상향보직 전보인사 및 서열결정과정의 신뢰 문제를 개선하기 위해 집단평가 실시 및 실·과장(팀장) 평가단을 운영하였음
- 근평 및 승진서열 순위 결정에서 발생할 수 있는 주관적 판단 가능성을 평가단을 통해 객관화하여 신뢰성을 향상시켰음

● 역량평가 제도화

- 4~6급을 대상으로 도정에 활용할 수 있는 자체평가 과제를 선정하고 평가를 통해 충남 역량교육의 모델로 삼았음
- 2015년에는 공무원교육원에 전담팀을 두어 교육 및 평가를 수행하고, 도 인산 운영 기본계획에 반영하고 2016년부터 본격 도입할 예정임

역량 모델			
국 장		과 장	
사고역량	전략적 사고 문제해결 상황판단	사고역량	도민(현장)중심적 사고 정책 기획
업무역량	조직관리 변화관리	업무역량	협력분위기 조성 성과 관리
관계역량	조정통합 관계형성	관계역량	조정통합 의사소통

● 인사고충상담제 운영

- 청탁 및 직무부적합으로 인한 갈등 문제를 해소하기 위해 개개인의 인사청탁 및 신상에 대한 문제를 인사행정시스템을 통해 공식적인 고충상담으로 접수하

여 유형별로 처리하고 고충내용을 공식화하고 공론화 하여 인사운영 신뢰도 제고하였음



● 직무성과평가제도 도입

- 기존 공공기관에 성과관리의 기본으로 운영하던 BSC(통합성과관리체제)평가 시스템을 확장하여 성과관리 전 과정에 정책의 이해관계자인 도민, 전문가, 상하급자, 동료직원 등의 직·간접적으로 참여하여 소통과 환류가 가능하도록 함
- 연간 총 3회 평가 실시, 중간평가(2회)는 7월과 1월 정기 인사에 반영하고, 익년도 1월 최종평가결과는 성과연봉에 반영하여 성과중심의 행정체계를 구축하였고, 실·국·원장과 도지사가 체결한 성과계약서를 도민에게 직접 공개하고 도민이 직접 평가하는 등 고객중심의 성과평가제도를 운영함



- 2008~2014년까지 지속적으로 고객 만족도 조사를 실시하고 2013년부터 도민과 함께하는 성과관리제를 운영한 결과 2013년 74.04점에서 2014년 82.98점

으로 크게 향상되었음



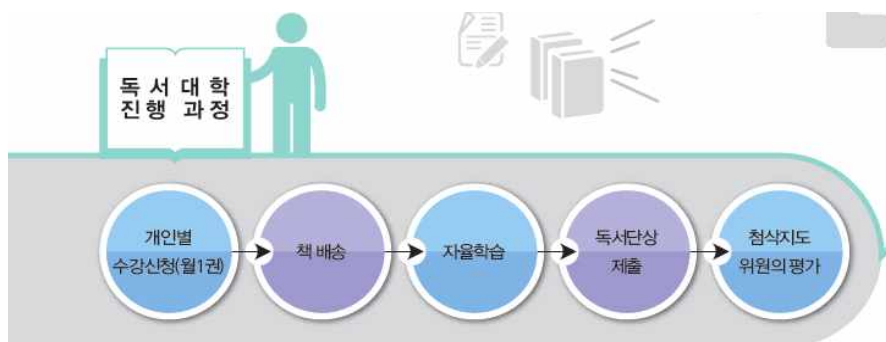
③ 교육혁신

● 혁신행정대학 추진

- 혁신성공은 조직 내 혁신리더의 열정과 조직원간 공감대 형성이 중요하다는 인식으로 추진되었고, 2012년은 3단계(실·국장반/실·과장방/5급 이하반)로 나누어 특강 및 토론 중심으로 총 1,253명 교육, 2013년은 토론시간과 교육생 간 스킨십 확대 차원에서 1기당 교육인원을 50명으로 축소하고 융·복합에 대한 강의 및 퍼실리테이터(촉진자) 기법을 활용하여 진행하였음
- 2014년은 ‘명상대학’ 과정으로 추진되어 조직원 개개인의 자존감 향상과 힐링의 시간으로 운영하여 만족도가 99.2%에 달하였음

● 독서대학 운영

- 중앙과 지방의 단순 전달자 역할을 넘어 코디네이터 기능이 강화되고 융·복합 행정의 필요성이 증대되어 직원들의 창조성, 전문성 특히 혁신마인드를 향상시키기 위해 도입 및 확산기(2011년), 도약기(2012년), 발전 및 정착기(2013년), 성숙기(2014년) 전략을 수립하여 운영하였음



● 소통의 문 열기 교육

- 직원 상호간 원활한 소통을 통해 조직변화를 꾀하고 부서 칸막이를 초월한 협업행정을 활성화하기 위해 추진하였고, 2012년 연극기법을 활용한 교육(연극, 상황극, 이미지 체험 등)으로 구성하여 총 3차 166명 참여, 2013년에는 총 5회 200명 참여하여 강의식이 아닌 체험형으로 운영하여 혁신적 교육의 성과가 자기주도적 업무제안으로 이루어지도록 하였음

(2) 업무의 협업

① 주요 업무협업(융·복합)

- 충남도는 협업행정에 대한 교육과 인센티브 부여를 통해 2012년 8건, 2013년 6건, 2014년 19건의 협업과제를 발굴하고 실질적인 성과로 이어지기 위해 1:1 전문가 코칭 워크숍 지원, 지속적인 모니터링을 추진하였음
- 이러한 노력으로 2013년 안전행정부 주관 정부3.0 선도과제 공모에서 ‘물통합관리’는 최우수과제로, ‘재난정보 빅데이터 분석을 통한 재난안전시스템 구축’은 우수과제로 선정되었음

충청남도 협업과제			
연 번	선정연도	과 제 명	비 고
1	2012년(8개)	행정업무 효율적 운영을 위한 제도 정비	
2		충남 도서종합개발	
3		생애주기별 맞춤형일자리 정책 추진	
4		살기 좋은 희망마을 만들기 추진	
5		생명사랑 · 자살예방사업 추진	계속추진
6		물 통합 관리	계속추진
7		종합방재센터 중심의 통합위기 관리체계 구축	
8		민관 협력을 통한 다문화 서비스 역량강화	
9	2013년(6개)	주5일 수업제 관련 지역사회 토요프로그램 운영	계속추진
10		상생산업단지 조성	계속추진
11		도시형(아파트) 마을공동체 회복사업	계속추진
12		기업 사회공헌프로그램 연계를 통한 나눔문화 활성화	계속추진
13		서해안 연안환경 통합관리 방안	
14		국민 눈높이에 맞는 공공언어 사용운동 전개	계속추진
15	2014년(19개)	생명사랑 · 자살예방사업 추진	2012년부터 계속추진
16		물 통합 관리	
17		지역사회 주말 행복 배움터사업 (주5일 수업제 관련 지역사회 토요프로그램 운영)	2013년부터 계속추진
18		상생산업단지 조성	
19		도시형(아파트) 마을공동체 회복사업	
20		기업 사회공헌프로그램 연계를 통한 나눔 문화 활성화	
21		국민 눈높이에 맞는 공공언어 사용운동 전개	
22		도민 참여 예산제 운영	2014년 발굴
23		충남 전역을 아우르는 인력양성체계 구축	
24		기업과 농어촌이 상생하는 지역 농수축산물 소비 촉진	
25		농어촌마을 재구조화사업 추진	
26		로컬푸드 연계형 학교급식지원센터 설립 운영	
27		용봉 · 수암산 해피 트레일 조성사업	
28		내포신도시 내 기업유치 및 도시첨단산업단지 지정	
29		강도 높은 청렴대책 추진으로 청렴도 향상	
30		문화예술인 자원 봉사	
31		교황 방문 대응을 통한 충남의 세계적 명소화 추진	
32		천주교 성지 순례길 관광 명소화	
33		주민참여형 금강비전 시행계획 수립	

② 도-공공기관관 협력 거버넌스 추진

- 2013년 산하기관이라는 명칭을 공공기관으로 변경하여 도정의 대등한 파트너
십과 자기주도적 경영혁신을 지원하였음
- 기관간 성과에 대한 정확한 측정이 어렵거나 기관 특성을 반영하지 못하는 문
제점을 개선하기 위해 2012년 공공기관 경영평가 지표를 개발하고, 평가 기관
분류를 기전 연구/비연구기관 2개 유형에서 연구기관, 산업진흥, 문화교육, 체
육기관 4개 유형으로 세분화하였음

③ 도-시·군 코디네이션

● 도-시·군 부단체장 회의 운영

- 중앙과 시·군의 전달자 역할에 불과하여 도-시·군정간 유기적 협력성이 떨어
진다는 지적에 대응하여, 만남과 토론의 방식으로 부단체장 회의를 개선하였
음
- 영상회의는 중앙시책이 시·군까지 직접 전달되도록 개선하고, 소집회의는 매월
시·군에서 개최하는 것을 원칙으로 하여 소통과 관심을 유발시켰음

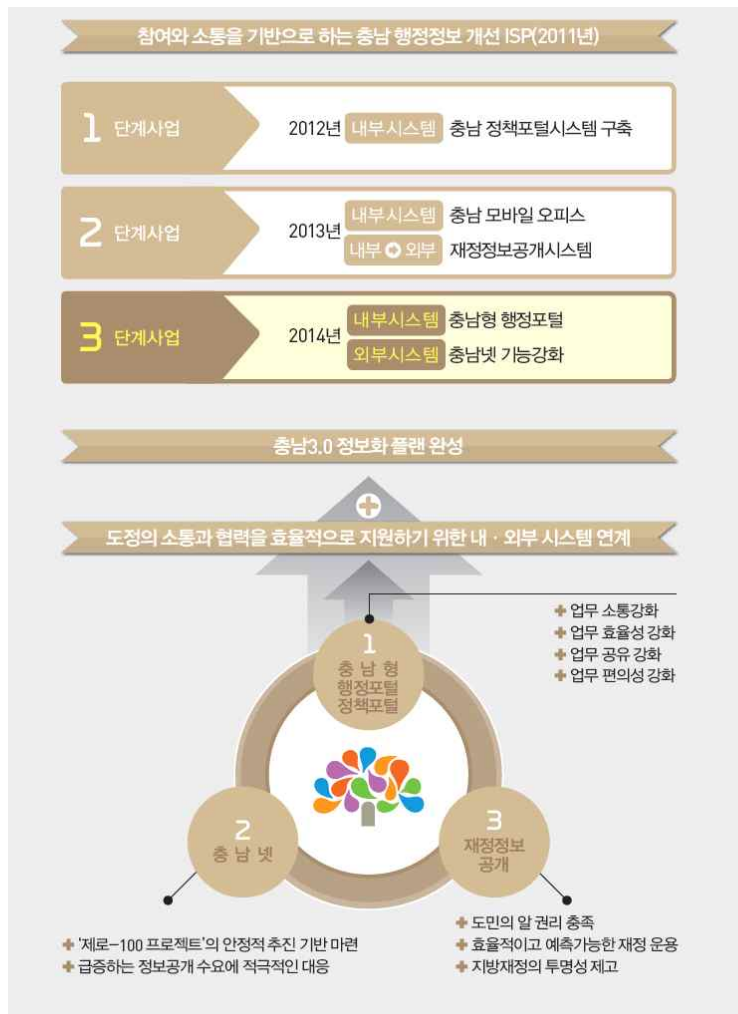
● 자발적 행정혁신 컨설팅

- 혁신 성공사례를 시·군까지 확산시키기 위해 2014년 추진하였고, 행정혁신위
원 등 민간 전문가와 도 공무원으로 구성된 컨설팅단을 구성하고, 효과를 높
이기 위해 자발적으로 원하는 시·군에 대해서만 실시하였음
- 그 결과 4개 시·군(부여군: 주민참여예산제 컨설팅, 홍성군: 제로-100 프로젝
트 컨설팅, 보령시: 정부3.0 핵심이행과제 컨설팅, 청양군: 정부3.0 도입과정
컨설팅)을 컨설팅 하였음

(3) 행정혁신 내재화

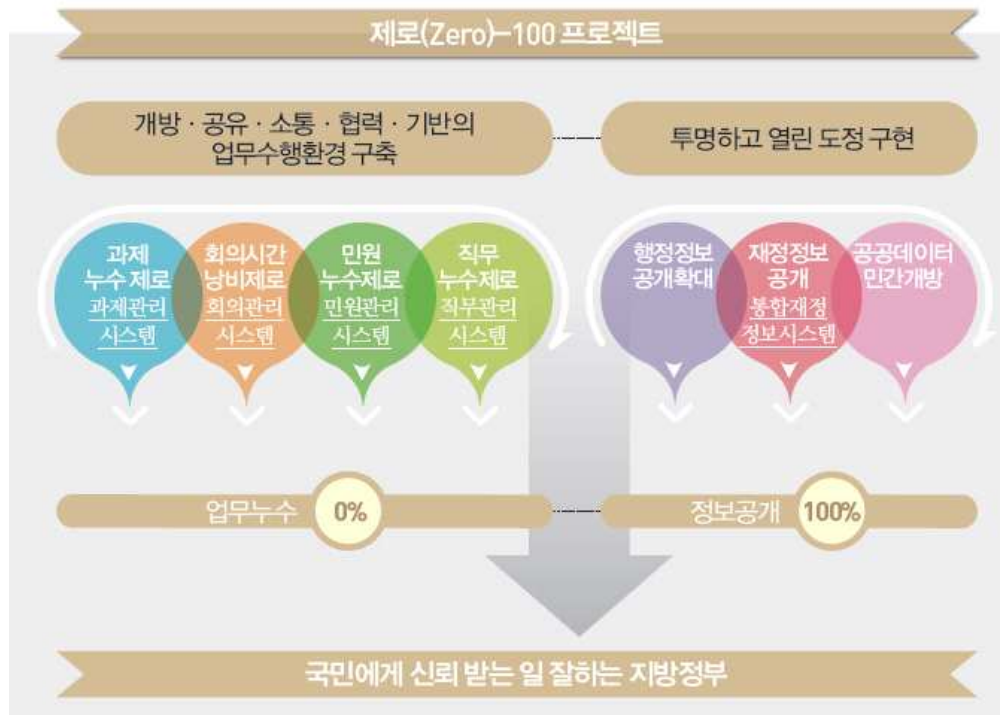
① 시스템 혁신

- 도민과 쌍방향 소통이 가능한 홈페이지 개편, 충남형 행정포털 및 정책포털 구
축 등 도정의 소통과 협력을 위한 내·외부 시스템의 유기적 연계를 통해 행정
정보 공개 패러다임을 선도하고 일하는 방식을 개선하였음



● 제로-100 프로젝트 추진

- 행복한 변화의 원동력을 지식공유 및 축적을 통한 가치 창출에 두고 이를 위한 핵심전략으로 2012년부터 업무누수 제로(0), 정보는 100% 공개하는 프로젝트를 추진하였음
- 세입·세출 등 재정정보의 실시간 공개 등 시스템 구축에 기반한 업무의 공유 및 개방과 소통을 기반으로 도민과 함께 신뢰받는 도정을 구현하고 있음
- 제로(Zero)프로젝트의 추진체계는 과제관리시스템, 직무관리시스템, 회의관리시스템, 민원관리시스템의 비효율적인 문제점을 개선하여 관련업무 누수의 제로화를 지향하고, 정보공개 100%의 신뢰도정 구현으로 추진하는 것이 특징임



● 충남 모바일오피스 운영

- 신속하고 효율적인 행정서비스 제공, 직원간 정보공유와 협업체계 마련, 소통하는 조직문화 조성을 위해 2013년 4월 15일부터 제공함
- 출퇴근 및 출장중에 업무를 처리하려면 외부 PC 또는 노트북을 통해 기존 GVPN(Government Virtual Private Network, 정부원격근무지원시스템)에 접속하여 처리할 수 밖에 없었던 문제를 해결하였음
- 2013년 지방행정정보화연찬회에서 ‘공공 모바일워크 활성화 방안’이란 주제로 국무총리상을 수상함으로써 그 우수성과 정보화 발전에 대한 공로를 인정받았음

② 제도혁신

- 행정혁신 방향에 맞도록 자치법규를 제·개정하여 중단없는 혁신의 토대 마련하기 위해 추진하였음.

행정혁신 제도화 주요 사례		
자치법규명	주요 내용	제·개정일
충청남도 도민참여예산제 운영조례, 시행규칙	도민참여예산위원회 설치·운영, 예산연구회 설치 및 주요기능, 예산 교육 등	2011.11. 제정 2014. 7. 개정
충청남도 예산절감 및 예산낭비 사례 공개 등에 관한 조례	예산낭비신고센터 설치 운영 등	2013.5. 제정
충청남도 학술연구용역 시행절차 및 관리조례, 시행규칙	공무원 용역 참여제, 용역 결과물 공유방안 확대 등	2012.7. 개정
충청남도 정책실명제 운영규칙	정책실명제 대상 확대 등	2012.12. 개정 2014. 7. 개정
충청남도 주요업무회의 운영지침	종이 없는 회의운영 등	2012.12. 개정
충청남도 정보시스템 운영·관리규정	정보시스템 활용도 제고를 통한 도정 효율성 향상 등	2014.3. 개정
충청남도 도정업무의 효율적 운영에 관한 규정	협업행정 및 지식행정 촉진 등	2014.4. 제정

③ 재정혁신

● 도민참여예산제도 활성화

- 도민참여예산제도 시행을 위한 제도적 근거로 2011년 11월 도민참여예산제 운영조례를 제정하고, 40명으로 구성된 도민참여예산위원회를 발족시키고, 예산편성을 위한 이해당사자를 초청하여 실·국별 토론회 개최 및 도민대상 설문조사 등을 실시하여 도민이 참여하고 만들어가는 건전한 재정민주주의를 실현하였음

● 원가검토 전문팀 운영

- 2014년, 원가검토 전문팀을 구성하여 예산편성 요구 전에 사업 예산에 대한 원가검토 심사회의를 거치도록 함으로써 관행적 예산 요구 행태를 지양하고 예산절감은 물론 사업의 효과성을 높이는 계기를 마련함
- 원가검토 전문팀 인력풀은 2014년 추가경정예산 편성과정에서는 내부 공무원 들만을 심사위원으로 구성하여 실시하였으나 2015년 본예산 편성과정에서는 외부민간전문가들도 인력 풀에 참여시킴으로써 제도의 전문성과 객관성을 강화하였음(공무원 50명, 민간위원 70명 등)
- 원칙적으로 증액 의견은 인정하지 않았으며 감액 심사만 실시하였고, 과거 이미 예산이 배정된 적이 있었던 사업을 원점에서 검토하여 이를 삭감하는 것은 매우 어려운 일이기 때문에 이러한 저항을 설득하고 조율하는 과정이 무엇보다 중요했음
- 또한 시·군 등 이 해관계자가 관련된 사업예산은 삭감에 따른 반발이 예상되었지만 예산 재검토에 대한 인식을 공유하고 있었기에 원활히 추진될 수 있었음
- 2015년 예산편성 과정에서의 원가검토 전문심사회의 결과, 약 17억원의 예산 절감효과를 거두었음

서산시 5S5품의 현황 및 연계성 분석

03

1) 5S5품의 현황

- 서산시 「5S5품」 행정은 공무원 의식·내면변화를 통하여 고객을 대하는 행태 개선과 고객이 만족할 수 있는 행정서비스를 위한 전달체계 구축하여 고객이 원하는 내용의 행정서비스를 시행하는 것으로 “창의적인 발상을 통한 행정 조직문화 개선으로 고객 감동 실현”을 목표로 하고 있음.
 - 이를 위해 서산시는 2009년에 부시장 주재로 시책 발굴 아이디어 회의를 거쳐 5S(친절(Smile), 간편(Simple), 유연(Soft), 신속(Speed), 깔끔한(Smart)) 행정서비스라는 실천 아이디어를 도출하였음
 - 2011년에 급변하는 행정환경에 따른 조직의 창의적 패러다임을 제시하기 위해 3품(입품, 손품, 발품) 운동을 추가하였고, 2012년에 공직사회 내부혁신과 시민감동의 서비스를 실천으로 성과창출형 전략으로서 2품(두품, 심품)을 추가하여 「5S5품」의 형태를 갖추었음. 2013년에는 5S 실천을 민간으로 확산하고자 민간단체, 음식점 등을 대상으로 실천다짐 리플렛과 책자 배부 등 5S 실천운동 확산 및 홍보활동을 전개하였음
- 현재 서산시는 창조시정 구현을 위한 “도전”에서 “목적의식”으로 전환하려는 전략과 2013년 대외적 최대성과 달성(5S5품 운동을 기반으로 지식대상 등 46개 부문 수상성과 달성)으로 “OK 고원⁴⁾”을 뛰어넘는 목표제시하고 5S5품 실천운동 경연대회 정례화(1회/년)로 각 부서평가에 반영과 토론문화 확산으로 직원의 잠재력을 끌어올려 생산성 극대화 전략 및 “5S5품”행정, 시 대표 브랜드화 및 상품

4) 일을 시작한 후 성과가 ‘이정도면 충분한’ 수준에 도달하면 더 나아지려는 노력을 중단하는 한계점

화 전략 등을 추진하고 있음.

- 구체적으로 “도전”에서 “목적의식”으로 전환하기 위해 5S5품을 접목한 1부서 1슬로건 설정 및 실천계획 수립하고 평가를 계획중임
- 토론문화 확산, 유연한 소통 문화 정착을 위해 각 국·단별 100인 100색 토론회 개최를 2015년 본격 시행 준비 중임
- 또한 『5S5품 실천운동』 경연대회 개최와 모바일 기반, 신속한 홍보·보고체계 구축, 그리고 지속적인 홍보를 강화할 방침임.⁵⁾

● 이러한 서산시의 「5S5품」 운동으로 ①각 부서별 구체적인 목표(슬로건)설정으로 성과를 올릴 수 있는 분위기 조성, ②토론문화 정착으로 직원의 잠재능력 활성화 및 소통문화 확산, ③경연대회 정례화(1회/연)로 「5S5품」가치 확산 및 홍보효과 극대화, ④「5S5품」 행정, 브랜드화·상품화로 시 이미지 제고 및 시민에게 자긍심 부여를 모색하고 있음.

● 현재 서산시의 행정혁신의 일환으로 추진중인 「5S5품」운동은 급변하는 행정환경과 고객중심의 실천이 강조되는 조직문화 조성을 위해 역점적으로 추진하고 있음

● 「5S5품」의 보다 효과적이고 체계적인 운동으로서 기능하기 위해 현재 국가적으로 추진하는 「정부3.0」의 중앙정부 차원의 행정혁신 트렌드 및 요소를 파악하고, 서산시의 상위 행정기관인 충청남도 지방행정혁신 사례를 서산시가 추구하는 행정혁신의 가치와 비교할 필요가 있음

- 이에 더해 타 지역의 행정혁신 우수사례를 검토하여 「5S5품」 운동 활성화를 위한 향후 모색할 방향을 제시하고자 함.

5) 서산시, “창조시정 위한 5S5품 운동 추진계획”, 2014, 내부자료.

2) 「정부3.0」과 「5S5품」 연계성 분석

(1) 정부3.0의 행정혁신 핵심가치

- 정부3.0은 개방, 공유, 소통, 협력의 핵심가치를 국정운영의 전분야에 적용 및 확산시킴으로써 국가발전의 추동력을 확보하고 국민에게 맞춤형 서비스를 제공하려는 국민중심의 정부혁신 비전임.

<표 1> 「정부3.0」의 전략 및 핵심가치

3대 전략	핵심 가치
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 소통하는 투명한 정부 ▪ 일 잘하는 유능한 정부 ▪ 국민중심의 서비스 정부 	개방 공유 소통 협력

(2) 충청남도 지방행정혁신 핵심가치

- 충청남도 지방행정혁신은 3대 분야와 9개 과제로 구분하여 추진하고 있으며, 이에 대한 핵심가치를 추출하면 다음과 같음.

<표 2> 충남 지방행정혁신 분야 및 과제와 핵심가치

3대 분야	9개 과제	핵심가치
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자기주도적 행정문화 조성 ▪ 업무의 협업 ▪ 행정혁신 내재화 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 관행혁신 ▪ 인사혁신 ▪ 교육혁신 ▪ 업무협업 ▪ 도-공공기관 협력적 거버넌스 ▪ 도-시·군 코디네이션 ▪ 시스템 혁신 ▪ 제도혁신 ▪ 재정혁신 	능동적 협력적 참여소통적

(3) 서산시 행정혁신 핵심가치: 5S5품

① 5S(Smile, Simple, Soft, Speed, Smart)

● 서산시의 「5S5품」 중 “5S”는 친절성, 간편성, 유연성, 신속성, 능동성을 중심으로 전개되는 고객중심의 행정서비스를 지향하고 있음

- 이 중에서 간편성과 신속성은 행정서비스 속성상 행정절차의 간편화를 통한 행정업무의 빠른 처리를 의미하므로 연관성이 높고, 유연성과 능동성은 행정부서간 칸막이 제거 및 협력을 통한 능동적 행정서비스 제공 측면에서 맥을 같이 한다고 볼 수 있음

<표 3> 서산시 5S 내용 및 추구목표

구 분	내 용	추구목표
Smile	정직과 투명성을 바탕으로 친절히 고객응대	친절행정
Simple	행정업무 및 프로세스 개선, 고객편의 제공 대내적 효율성 강화	간편행정
Soft	유연한 사고 및 상호협력·의사소통을 통한 지식공유로 고객만족도 향상	유연행정
Speed	업무처리 기간 단축, 불합리한 행정정찰 제거로 주민편의 신뢰회복	신속행정
Smart	고객의 입장에서 고객이 원하는 결과를 창출하는 능동적 업무혁신	능동행정

② 5품(두(頭)품, 입품, 심(心)품, 손품, 발품)

● 서산시 「5S5품」 중 ‘5품’은 창의성, 소통성, 현장지향성, 긍정적 효과성 등을 중심으로 전개하는 행정조직 내부 역량 강화를 지향하고 있음

- 따라서 직원들의 창의력과 소통력을 증진시키고 현장중심의 행정서비스를 실천하기 위해 직원들이 「5S5품」운동에 대한 정확한 이해를 돕는 교육과 성과에 대한 충분한 보상 노력이 뒷받침되어야 함

<표 4> 서산시 5품 내용 및 추구목표

구 분	내 용	추구목표
두(頭)품	창의적인 발상으로 상상력을 발휘하여 아이디어를 내고 업무 프로세스 개선으로 고객이 느낄 수 있는 행정서비스 질의 높이는 것	창의행정
입 품	칭찬을 통하여 조직 내 개인의 정서를 개선하고 조직 내 소통이 원활하게 하여 조직발전을 도모하는 것	칭찬행정
심(心)품	고객과 관계를 중시하고 휴머니즘을 통한 정서적 소통으로 공감대를 형성하는 것	감성행정
손 품	말로 표현할 수 없는 이야기를 글을 통한 행정조직 내 유기적 공동체를 강화하고 고객 간 원활한 의견을 교환하는 것	소통행정
발 품	현장행정을 통하여 경쟁력 있는 행정을 구현하고 더불어 고객의 행복 만족도를 향상시키는 것	현장행정

4) 연계성 및 공통적인 핵심가치

- 정부3.0은 국민중심으로 투명하고 유능한 정부의 행정서비스를 제공하려는 의지를 나타낸 비전이며, 충남의 지방행정 혁신은 능동적이고 효율적인 지방정부 행정혁신을 이루어 ‘행복한 변화, 새로운 충남’을 건설하고자 하는 의지임.
- 이와 관련하여 서산시는 공무원 의식 및 내면변화를 통해 고객을 대하는 태도를 개선하고, 고객만족의 전달체계를 구축하여 고객이 원하는 행정서비스를 추진하는 것임. 이를 위해 서산시는 “창의적인 발상을 통한 행정 조직문화 개선으로 고객감동을 실현”하기 위한 「5S5품」 운동을 전개하고 있음.
- 따라서 ‘중앙-도-시·군’의 행정서비스 핵심가치를 파악하고 공통점을 도출하여 서산시에서 시행하는 「5S5품」 운동과의 연계성을 분석하고자 함.
 - 정부3.0은 국민중심의 정부로서 핵심키워드를 “개방·공유·소통·협력”으로 설정하였고, 충청남도 지방행정 혁신의 핵심가치는 “능동적·협력적·참여소통적”인 것으로 파악됨
 - 서산시의 경우 ‘5S’측면에서는 고객지향적인 행정을 강조하고 있고, ‘5품’측면에서는 직원 내부의 소통과 창의성을 강조하고 있음

<표 5> 정부3.0-충남도-서산시 「5S5품」 핵심가치 비교 및 공통가치 추출

정부3.0 핵심가치	충남 행정혁신 핵심가치	서산시 핵심가치(5S5품)	강조되는 공통적 가치
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개방 ▪ 공유 ▪ 소통 ▪ 협력 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 능동적 ▪ 협력적 ▪ 참여소통적 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 친절성 ▪ 신속간편성 ▪ 유연능동성 ▪ 창의성 ▪ 현장중심성 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 투명성 ▪ 효율성 ▪ 현장밀착성 ▪ 협동성 ▪ 창의성

- 결과적으로 서산시의 「5S5품」은 정부3.0의 투명하고 개방적인 소통협력 구조를 만들고자 하는 비전과 맥을 같이 하고 있으며, 충남 행정혁신의 능동적이고 참여적인 핵심가치와 같은 선상에 있다고 판단됨.
- 따라서 정부3.0, 충남 행정혁신의 가치를 토대로 「5S5품」 운동이 강조해야 할 핵심가치는 투명성, 효율성, 현장밀착성(현장중심성), 협동성, 창의성 등으로 꼽을 수 있음.

5S5품 관련 타 지자체 행정혁신사례

04

<표 6> 5S5품 관련 타 지자체 행정혁신 사례

구 분	사 례	해당 지자체
5S	친절 OSS제	광주광역시
	3S 5S를 강조한 친절교육 및 응대 매뉴얼 활용	충남 당진시
	동 주민센터에 친절글판 설치 및 운영, 친절행정 종합운영계획 마련	서울 동대문구
	투명한 예산 집행 관리를 위한 예산집행관리시스템 도입	충남 논산시
	영상민원 시스템 구축	인천 남동구
	민원대 없는 민원실 운영	대구광역시
	식중독지수 문자메시지 통보제 운영	대구광역시
	스마트 민원시스템 도입	경기도 시흥시
	전입주민 생활정보 MMS 전송 서비스 실시	서울 송파구
	등록면허세 인허가기관 원스톱 서비스 시행	서울 광진구
	출생 및 사망관련 원스톱(One Stop) 행정서비스	대전 유성구
	융합적 이주여성정책 서비스(민관융합형)	충청남도
	부서 간 정책연계 시스템 도입	충북 청주시
	칸막이 없는 융합행정을 시스템	경기도
	민관협력봉사단 운영	전남 고흥군
	SNS통합허브시스템 '대구톡톡' 구축	대구광역시
	소통3.0 Day 운영	부산광역시
	'구청장에 바란다' 코너 운영	서울 서초구
	배달강좌제, 동별 학습마을 만들기 추진	대전 대덕구
	마중버스, 마중택시 운영	충남 아산시
	클라우드 GIS플랫폼 도입 추진	인천광역시
	'커뮤니티 매핑' 사업 추진	광주 광산구
	공공데이터 개방 및 활용	전북 전주시
	빅데이터를 활용한 혁신사례들	광주 광산구, 서울특별시, 부산 해운대구
	20분 등교시스템 구축	강원 춘천시
	제주통(通)카드 발급 운영	제주특별자치도
5품	2進 1退 혁신운동	대구광역시
	혁신마일리지 제도 도입 운영	인천 서구
	자유출장제도 운영	인천 강화군
	희망보직제도 운영	경기 고양시
	행복한 직장만들기 프로젝트	경남 남해군
	독서대학 운영 및 직원교육	충청남도

- 기존 5S5품과 관련된 핵심가치를 기준으로 타 지역의 행정혁신 사례를 다음과 같이 조사하였음. 서산시의 5S는 다섯 가지이지만, 그 성격과 요인을 고려하면 크게 세 가지(친절, 간편 및 신속, 유연 및 능동)로 구분하였고, 5품의 경우 직원내부역량 강화 측면에서 검토되었음.

1) 친절행정(Smile): 정직·투명

- 친절서비스란 상대방을 위하는 마음을 그 바탕으로 하여 정성된 마음을 담아 업무를 처리함으로써 상대방이 편안하고 고맙게 느낄 수 있도록 노력을 기울이는 것으로서, 좋은 정책을 수립하여 시행하는 것도 매우 중요하지만 친절하고 신속한 민원 처리야말로 고객중심·국민중심 행정시대의 꽃이라 할 수 있음.

① 친절 OSS제: 광주광역시

- 광주광역시는 부서간 친절경쟁을 유도하여 민원행정서비스를 개선하고 ‘민원 성과’ 및 ‘민원처리 만족도’를 제고하기 위해 시민들이 직접 참여해 친절부서를 뽑는 ‘친절 OSS제’를 운영하고 있음
- ‘친절 OSS제’는 ‘5 Star Service’로서 ①첫인사, ②안내, ③말투, ④답변, ⑤끝인사를 의미함
- 홈페이지 ‘친절부서 평가 시민참여’ 코너에 실시간으로 결과를 공개하고 연말에 ‘Best Office’를 선정하여 포상 실시하고 있음

② 3S 5S를 강조한 친절교육 및 응대 매뉴얼 활용: 충청남도 당진시

- 충남 당진시는 친절 서비스의 3S 5S⁶⁾를 강조하고, 친절서비스와 관련하여 직원들을 교육시키고 방문민원인 응대요령, 불만 민원에 대한 처리, 친절한 전화 응대 요령 등 민원과 관련된 민원인 응대 표준매뉴얼을 제작하여 직원들을 숙지시키고 있음

6) 3S: ①Smile(웃어라, 미소지어라), ②Speed(신속하게 처리하라. 빨리 응대하라), ③Sincerity(성실하게 대하라. 열성을 다하라) / 5S: ①Stand(고객을 보면 일어서라), ②See(선한 눈으로 상대방을 보라), ③Smile(미소지어라), ④Speed(신속하게 응대해라), ⑤Satisfaction(고객을 만족시켜라)

③ 친절글판 설치 및 운영, 친절행정 종합운영계획 마련: 서울특별시 동대문구

- 서울 동대문구는 친절과 소통, 열린 행정 실현을 위해 민선6기 친절행정 종합 운영계획을 추진하고 주민들과 소통하고 공감을 통한 친절한 분위기를 조성하기 위해 동주민센터에 친절글판을 설치 운영하고 있음
- 또한 연중 실시되는 방문민원 가족처럼 책임서비스는 처음 민원인을 맞이하는 직원이 매뉴얼에 따라 신속 정확하게 안내하고 타 부서 소관업무인 경우 해당 부서와 담당자에게 안내해 처리할 계획임
- 이밖에 친절 아이디어를 공유하는 친절 나눔방과 직원들의 애로사항을 해결해주는 소통 공감 데이를 운영해 자연스럽게 친절마인드를 구축할 수 있도록 유도하고 있음

④ 투명한 예산 집행 관리를 위한 예산집행관리시스템 도입: 충청남도 논산시

- 충남 논산시는 2012년 e-호조 시스템(지방재정관리시스템) 운영 및 유지보수를 담당하고 있는 한국지역정보개발원을 수차례 방문하여 취지를 설명하고, 논산시에서 이미 운영 중인 새울행정시스템(시·군·구업무지원시스템)과 e-호조 시스템을 연계하여 자료를 제공받을 수 있도록 협의하고 시스템을 구축했음
- 새롭게 개발된 시스템은 신규 서버를 통해 기존 서버의 부하를 분산시켜 서버의 원활한 운영환경을 지원하고 기 운영 중인 시스템의 데이터를 활용함으로써 찾고자 하는 데이터의 정확성을 확보하도록 구축한 결과 논산시에서 개발한 ‘예산집행관리시스템’은 시스템에 대한 신뢰도 향상으로 이어져 각 부서 직원과 부서장 등 매일 150명 이상이 이용하는 시스템으로 자리 잡게 되었음
- 특히 예산집행관리시스템은 기존 데이터를 사용자가 일일이 입력하지 않고, 예산구조와 회계구조의 접목을 통한 전자동화시스템을 구현함으로써 자료 입력으로 인한 오류를 최소화했다는 것이 가장 큰 장점으로 꼽힘
- 이러한 예산집행관리시스템 도입 이후 2013년 상반기 균형집행실적이 2012년도 대비 10% 이상 향상됐고, 부서장의 시스템 활용도 또한 높아져 해당 부서

- 장이 부진사업 관리에 솔선수범하고, 최고 관리자부터 직원까지 공유하는 한편, 부진사업에 대한 예산을 회수하여 재투자하는 등 재정운영의 효율성이 눈에 띄게 높아졌음
- 그 예로 2013년 2회 추경 시 부진사업 5개를 시범 선정하여 약 41억 원의 예산을 삭감하여 시급을 요하는 사업에 재투자하기도 했음

2) 간편 및 신속행정(Simple & Speed): 효율·편의

- 간편하고 신속한 행정은 업무효율성과 직결되고 민원인의 편의를 증가시켜 만족도를 높이는 요인임.

① 영상민원 시스템 구축 운영: 인천광역시 남동구

- 인천시 남동구는 영상민원 시스템을 구축하여 간편하고 신속한 행정을 추구하고 있음. 정부조직 축소에서 공무원의 일(기능) 중심 체질개선과 인터넷 사용의 보편화로 화상통신에 대한 관심이 고조되어 최첨단 영상미디어 기술을 행정업무와 민원서비스에 접목시켜 민원 행정 서비스 편익을 제공할 목적으로 추진됨
- 영상민원 시스템은 동사무소 민원인과 본청 실무자의 직접 대화창구 개설, 무료전화와 연계하여 민원인의 편익제공, 영상민원 시스템을 이용한 구정홍보 및 동영상서비스 실시, 구↔동간 영상방송을 이용한 전 직원 월례조회 실시(매월1회), 터치스크린 및 편리한 조작법 등으로 누구나 쉽게 접근용이, 최첨단 영상미디어 기술을 이용한 화상시스템 구현으로 민원인의 호기심 유발 등이 특징임
- 이에 더하여 향후 발전방안으로 구 홈페이지와 연계하여 영상민원 서비스를 확대하고 화상회의 및 인터넷방송등과 연계하여 구정홍보에 적극 활용을 검토하고 있음

② ‘민원대 없는 민원실’ 운영: 대구광역시

- 대구광역시는 ‘민원대 없는 민원실’ 운영을 운영하여 간편하고 신속한 민원 행정을 추진하였음
- 주민참여 시대를 맞아 민원행정 혁신방안의 일환으로 민원실 환경개선과 여권의 재택 발급신청 등 일하는 방법 개선을 통해 시민과 친밀감을 조성하고 양질의 행정서비스를 제공하고자 ‘민원대 없는 민원실’을 고안하였음
- 추진배경 및 방법은 관공서의 고정관념에서 벗어나 시민과 공무원 사이에 존재하고 있는 벽을 허물고 민·관 공동체의식을 일깨워 시정의 對시민 신뢰도 향상 계기를 마련하고, 여권민원 신청을 인터넷으로 재택 신청하여 민원 대기시간 불편을 해소하는 등 일하는 방식 개선을 통해 더 높은 민원서비스를 제공하였음
- 신청절차는 대구시 홈페이지에 접속 → 신청서 작성 → 시 민원실 방문전에 전송(담당자 검토) → 방문시 본인 확인으로 여권업무 종결 → 서류 보완 등으로 이어짐
- 또는 완료시 SMS를 통해 방문일시 통보하는 방식임. 기대효과는 민원대를 철거함으로써 시민과 공무원 사이의 벽을 허물어 상호신뢰증진 및 자발적인 공동체의식 유도하고, 여권민원 대기시간을 대폭 단축함으로써 시민불편을 해소하고 시정 신뢰도 증진 및 늘어나는 여권업무의 효율적 운영이 가능하게 되었음

③ 식중독 지수 문자메시지 통보제 운영: 대구광역시

- 대구광역시는 ‘식중독 지수 문자메시지 통보제’를 운영하여 단체급식 및 외식기회 증가 등으로 식중독 발생이 빈번하고, 대형화되어가고 있는 추세에 부응하고, 기상청에서 통보되는 ‘식중독 지수⁷⁾’를 식중독 발생이 우려되는 시기(5월~9월)에 시에서 직접 식당운영자 등에게 문자메세지 통보로 식중독을 사전에 예방하기 위해 추진하였음

7) 식중독 지수는 온도와 미생물증식기관의 관계를 고려하여 식중독 발생가능성을 백분율로 나타낸 수치로 86이상(식중독위험), 50~85(식중독경고), 35~50(식중독 주의), 10~35(식중독 발생 우려) 등급으로 구분하였음

④ 스마트 민원시스템 도입: 경기도 시흥시

- 경기도 시흥시의 스마트 민원시스템은 일반민원 55종과 사회복지민원 15종에 대해 전자민원접수를 받고 업무처리를 하는 시스템임
- 신분증을 리더기에 삽입하면, 이름·주민등록번호·주소 자동으로 기입됨. 또한 서울시스템(시·군·구 내부업무시스템)의 주민전산과 연계하여 세대주 관계까지 자동으로 인식되어 전입신고를 비롯한 각종 증명서를 발급받을 때 신청대상 등 민원이 직접 기입해야 하는 부분을 최소화 하였음
- 이렇게 접수 받은 민원은 종이 출력 없이 중앙서버에 저장되며, 필요한 문서를 찾기 위해 서고에 가는 대신 책상 PC에서 바로 검색이 가능하여 업무효율까지 향상시켰음
- 이러한 업무절차 간소화는 창구별 대기시간이 8분 25초에서 6분으로, 민원처리시간은 8분 17초에서 2분 36초로 단축되었으며, 연간 31,491천 원의 예산 절감과 시스템 공동개발에 따른 세외수입 증대까지 가져와 시 재정에도 도움을 주고 있음

⑤ 전입주민 생활정보 MMS 전송 서비스 실시: 서울특별시 송파구

- 송파구는 전국 지방자치단체 최초로 ‘전입주민 생활정보 MMS 전송 서비스’를 실시하였음
- 전입주민의 빠른 적응을 돕고 행정참여 정보서비스 제공, 행정통로방안 마련 등을 위해 이미 전국 최초로 실시되었던 ‘트위터 반상회(2012.2.27 실시)’와 ‘모바일 소식지 서비스(2012.6.25 실시)’를 융합하여 전입주민 개개인의 휴대폰을 통해 MMS(멀티미디어 메시징 서비스)로 소식을 보내주는 ‘전입주민 휴대폰 MMS전송 서비스’를 실시하고 있음
- 모바일 소식지와 트위터 반상회는 주민의 휴대폰을 통해 행정정보, 복지제도, 문화행사 등을 매일 전송해 변화되는 행정서비스를 전하고, 트위터 반상회에 참여해 담당부서로부터 실시간 답변을 받는 방법으로 주민이 직접 행정에 참여할 수 있게 하자는 취지로 실시한 서비스임
- 전입주민들의 개인정보를 안전하게 취득·관리·전송하기 위해서 서비스 대상인

- 전입주민의 휴대폰 정보를 모을 수 있는 방법을 모색하던 중 전입주민이라면 반드시 전입신고를 한다는 사실에 착안하여 전입신고서에 신고인의 동의란을 만들어 신고인의 휴대폰 번호를 세대 휴대폰 번호로 관리하기로 하였음
- 시스템 구축기간은 거의 3개월이 걸렸음. 개인정보인 휴대폰 번호를 수합, 저장, 문자메시지를 전송하는 모든 과정에서 정보가 유출될 위험이 없다는 보안성 검토 승인이 이루어지고 자체적인 시범실시를 거친 이후 2013년 7월 8일 서비스를 개시할 수 있었음
 - 처음 접하는 서비스에 대하여 전입주민이 알 수 있도록 각 동 주민센터에 안내문을 비치하였으며, 각 민원창구에서는 담당 공무원들이 새로운 전입신고서를 들고 오는 민원인에게 새로운 제도를 안내하였음
 - 이어서 2013년 8월 26일부터는 매일 25일 서비스 신청자들에 대하여 그 달의 문화행사, 새로운 제도 등이 수록되어 있는 모바일 송파소식지와 트위터 반상회 참여방법에 대한 문자전송 서비스를 시작하여 민원인들은 ‘손안에서’ 휴대폰을 통하여 최신 행정생활정보를 접할 수 있게 되었으며, 즉시 소관부서로부터 답변을 받을 수 있는 트위터 반상회를 통하여 보다 쉽게 행정에 참여할 수 있게 되었음

⑥ 등록면허세 인허가기관 원스톱 서비스 시행: 서울특별시 광진구

- 광진구는 광진경찰서, 에너지관리공단, 서울시청(시민봉사담당관) 등 구청 이외의 기관에서 면허를 발급받을 경우, 민원인이 등록면허세 납부를 위해 구청과 은행을 직접 방문하던 불편을 해소하고 간단한 전화확인과 온라인 입금만으로 손쉽게 등록면허세를 납부할 수 있게 하는 ‘등록면허세 인허가기관 원스톱 서비스’를 시행했음
- 이 서비스는 민원인이 직접 구청을 방문하는 불편 없이 간단히 전화신청을 통해 등록면허세를 부과하고 가상계좌를 통한 무통장 입금 후 팩스 전송으로 납부 여부를 간단히 확인하도록 개선하여, 길게는 3시간 이상 걸리던 세금납부 절차를 인허가기관과 광진구청과의 간단한 협업으로 민원인의 방문 수고를 덜어주는 편의를 제공한 사례임

- 납세자가 구청에 전화로 고지서 발급 신청 후 구청의 가상계좌로 세액을 납부하고 허가기관에서는 팩스로 영수증 사본을 받는 간단한 방법을 통해 직접 방문하는 불편을 해소할 수 있는 방법에 착안하여, 2013년 1월 말에 원스톱 민원서비스 관련 계획을 수립하여 2월에 광진경찰서 등 외부 허가기관과 협업체계를 구축하고 2013년 3월부터 본격적으로 원스톱 민원서비스를 실시하였음
- 2013년 기준 월별 전체 신고처리 건수의 약 10%가 본 서비스를 통하여 발급되었으며 지속적인 홍보 등으로 서비스 이용 건수는 계속 증가하고 있는 추세임
- 이 서비스를 시행함에 따라 민원인에게는 직접 방문의 불편을 해소하고 등록면허세 고지서의 발부 및 납부까지 걸리는 시간을 대폭 절약할 수 있도록 하였고, 광진구는 수납확인까지 소요되던 1개월을 절약하여 거의 실시간으로 수납여부를 확인을 할 수 있게 되었음
- 또한 수납 관리를 위해 수기로 영수증 작성 및 입력에 따르는 번거로움이 줄어 업무의 효율성 또한 개선되었음

⑦ 출생 및 사망관련 원스톱(One Stop) 행정서비스: 대전광역시 유성구

- 대전광역시 유성구에서는 1회 신고·방문으로 출생·사망 관련 후속처리를 한번에 가능케 하는 원스톱(One Stop) 행정서비스를 시행하고 있음
- 기존의 칸막이 행정마인드로 인한 주민들의 불편사항을 해소하기 위해 기관별 담당자들과 함께 소통하고 기관 간 정보의 공유와 협업을 가능하게 하였음
- 이에 기관 간 협업을 통해 최대한의 원스톱 민원처리를 제공하고자 노력하였고 기관 간 정보를 공유하는 방법으로 관련 민원처리를 효율적으로 개선시켜 나갔으며, 구청에 출생신고 후 양육 관련 수당을 신청하기 위해 동 주민센터에 방문해야 하는 번거로움이 해소되었음
- 구청에서 출생신고를 하는 민원인을 대상으로 양육 관련 수당 신청을 함께 받아 동 주민센터로 신청서와 구비서류를 송부하면, 동 주민센터에서 처리하는 방식으로 민원인이 동주민센터에 다시 방문해야 하는 불편함을 개선하였음
- 그리고 구청에 한 번 방문하는 것으로 출생신고뿐 아니라 보건복지부에서 지

원하는 양육수당과 대전광역시에서 지원하는 출산장려지원금, 양육지원금까지 신청이 가능하며 처리가 완료되면 동 주민센터 담당자가 문자로 안내하고 있음

- 유성구 관할 출생신고가 아닌 경우에도 주민센터나 복지로 사이트에서 꼭 양육수당 신청방법을 안내하고 있음
- 또한 구청에 사망신고를 할 때에 ‘사망 사실 및 신고인 정보제공동의서’를 받아 민원인이 작성한 사망 사실과 신고인 정보를 유관기관에 통보하면, 관련 기관에서 신고인에게 후속처리에 대한 안내문을 보내는 사망신고의 원스톱 서비스는 민원인 편의뿐 아니라 기관 간 협업과 정보공유로 유관기관들의 효율적인 업무처리에도 도움을 주고 있음
- 예전에는 관련 기관에서 사망 사실 외에 사망자 및 신고인 정보의 부재로 사망 후속처리에 대한 안내를 하지 못하고 행정처리가 지연되는 어려움이 있었는데, 원스톱 서비스 시행 후 사망 사실 및 신고인 정보 제공으로 민원인에게 맞춤형 행정서비스 제공이 가능하다는 평가를 받고 있음



3) 유연 및 능동행정(Soft & Smart): 융합·협력·소통·창의

- 유연하고 능동적인 행정처리는 지방정부를 넘어 중앙정부의 정부3.0의 핵심가치(개방, 공유, 소통, 협력)와도 맥을 같이 하는 매우 중요한 혁신임.

① 융합적 이주여성 정책 서비스 시행: 충청남도

- 충청남도는 이주여성 정책 서비스는 여성가족부, 법무부, 고용노동부, 교육부 등 중앙정부 차원에서부터 여러 부처에서 분산처리 되어 충남도 실·국으로 업무가 분산되어 있었음
- 충남은 2013년부터 이주여성을 다문화명예홍보대사로 위촉하고 정책 수립단계에서부터 참여하도록 하는 동시에 경찰청, 교육청, 민간전문가 등으로 다문화 정책위원회를 구성하여 자문, 조정, 평가, 환류를 통해 수요자 눈높이 맞는 정책을 추진하였음
- 이는 유관기관, 민관과 행정기관이 융합하면 당면한 문제를 좀 더 쉽게 풀 수 있다는 점에서 추진한 것으로, 부서간 관행적으로 존재하는 칸막이를 제거하고 이해관계자 간 공동목표를 설정하여 적극적인 연계협력을 통해 시너지 창출 및 수요자 중심의 행정서비스 제공에 목적이 있음⁸⁾

② 부서 간 정책연계 시스템 도입: 충청북도 청주시

- 충북 청주시는 2011년도에 협업을 위한 규칙인 '다수부서 협력사업 처리지침'을 제정하여 부서 간 협업을 이끌어내기 위해 부단한 노력을 기울였었음
- 그러나 규정에만 의존한 채 조직 구성원들의 협업에 대한 인식이 전무한 상태에서 협력사업 추진에 대한 한계점을 확인하였음
- 이에 실질적인 효과를 거둘 수 있는 협업 플랫폼 역할의 필요성을 깨닫고 부서 간 정책을 연계하고 공유할 수 있는 시스템을 구축하였음
- 협업시스템을 제도적으로 운영하기 위하여 2013년 8월 '다수부서 협력사업처

8) 그 밖의 충남도정 업무협업 사례는 충청남도 혁신사례 부분을 참고하기 바람

리지침'을 개정하였음

- 주요 개정내용을 보면 협력사업에 대한 기획·변경·확정·공표·시행 시 관련 서식에 따라 협조부서 의견 수렴을 의무화하는 것을 골자로 하고 있음
- 결재 진행 시에는 협력부서의 의견서를 결재서류에 첨부하여 최종 결재권자까지 결재 진행함으로써, 효율적인 정책결정과 행정오류를 최소화할 수 있는 시스템을 마련하였음
- 이러한 절차의 실행과정으로 66개 협력 사업을 확정하였으며, 별도 관리번호를 부여하여 해당 부서별로 협력사업 추진시 협력부서 의견을 항상 수렴하여 계획서나 기안문, 업무보고 등 문서를 처리함. 또한 자체 전산시스템인 굿모닝 시스템에 협업과제방을 개설하여 모든 협력사업에 대한 현황을 관리하고 있음. 즉 사업개요, 추진실적을 비롯하여 협력부서의 의견을 수시로 등록할 수 있도록 시스템을 구축하여 협력사업 추진상황을 모든 부서에서 열람 및 공유가 가능하도록 하였음
- 진행과정에 있는 사업의 경우에는 협력부서 담당자들이 의견을 협업과제방에 등록하여 주관부서에서 결재 진행되는 등 성공적으로 출발했으며, 지속적인 담당자 교육 및 시스템 관리를 추진하여 빠른 시간에 협업시스템이 정착될 수 있도록 추진하고 있음
- 협업과제방 운영이 정착되면, 각종 협력사업과 관련한 서류 전반이 협업과제방에 등록되어 부서 간 정책연계가 가능하고 사업추진과정의 투명성이 보장되어 보다 효과적인 정책결정을 하는데 큰 역할을 할 것임. 별도 예산이 수반되지 않는 효율적인 시스템으로 시정의 생산성과 능률성을 높여 조직 내부의 융합과 결집을 유도하는 효과를 기대할 수 있음

③ 칸막이 없는 융합행정을 시스템: 경기도

- 경기도는 부서 간 칸막이 없는 융합행정을 시스템으로 정착시키기 위하여 2013년 2월 주민 밀착형 주요사업 중 중앙부처 간, 도내 부서 간, 시·군 간 연계를 필요로 하는 일자리 창출, 우리마을 만들기, 관광 활성화, 아토피 없는 경기도 등 총 10개의 융합행정 과제를 선정하고 각 과제 별로 책임 실·국장

- 을 지정하여 관련부서의 개별사업을 총괄·조정하게 하는 등 주민 입장에서 일원화된 하나의 서비스를 받을 수 있도록 추진하고 있음
- 이러한 융합행정 과제가 시스템으로 정착될 수 있도록 융합행정 선정 기준을 명확히 하였으며, 지속성과 실행력 확보를 위해 융합행정 과제별로 책임 실·국장과 협조 실·과장을 지정하여 주요업무 성과관리(BSC)에 반영하여 운영 중에 있음. 또한 부지사 주재 융합행정 보고회를 통해 도정 전체에서 융합행정이 확산되도록 하였으며, 총괄부서(기획조정실)에서 중간 추진실적을 점검하여 미진하거나 부진한 과제에 대해서는 직접 그 개선안을 마련하고 조정 작업을 통해 실·국에서 지속적으로 추진될 수 있도록 관리하고 있음
 - 그 예로, 도지사와 관련 실·국장이 현장을 찾아 관계기관·지역주민과 함께 문제를 파악하고 해결책을 제시하는 ‘찾아가는 현장 실국장회의’를 통해, 2013년 7월 여주 수해현장을 특별재난지역으로 조기 지정하는 등 신속한 복구를 추진하도록 하였음. 같은 달 개최한 연천 백학산업단지 내 현장 대책회의를 통해 저조한 분양률을 3개월 만에 7% 이상 끌어올리는 성과를 내기도 하였음
 - 또한 융합행정 추진은 기존 행정 프로세스에도 상당한 변화를 주고 있음. 부서별로 단발적·분산적으로 처리하던 업무 방식에서 탈피하여 유기적 업무연계가 용이해지고, 유사사업을 총괄하는 책임 실·국장을 지정하여 정책의 책임성이 강화되는 한편, 사업별 컨트롤 타워(Control Tower) 역할을 부여함으로써 예산의 중복집행과 비통제성을 상당부분 해소되었음
 - 현재 경기도의 융합행정 시스템은 민생, 경제, 문화, 교육 등 도정 전반으로 확산되어 ‘찾아가는 융합적 도민안방’, ‘융합을 통한 창조경제 일자리 창출’, ‘공공시설과 민간의 자원을 융합한 「G포츠-투어」’, ‘경기도 e-러닝 융합모델’ 등 도정 전 분야에 걸쳐 다양하게 응용되고 실현되면서 도민에 대한 서비스 개선으로 이어지고 있음

④ 민관협력 봉사단 운영: 전라남도 고흥군

- 전남 고흥군에서는 노인인구가 많다 보니 생활 불편사항을 군 차원에서만 해결하기 어려워 민관협력의 봉사단을 만들었음
- 우선 지역 봉사활동에 관심이 있는 기관 및 민간단체에 의견을 수렴하여 관내 유관기관과 민간단체 협의회를 통해 12개 봉사분야에 52명이 참여하는 ‘해피 고흥이동봉사단’을 발족했음
- 해피봉사단은 월 2~3회 마을별로 순회 방문을 했는데, 마을회관이나 공공장소에서 주민들이 필요로 하는 모든 서비스를 제공했고, 이·미용, 도배, 안경맞춤, 민원상담까지 모든 분야에서 첫 해에만 총 924명이 16회에 걸쳐 4,804건의 봉사활동을 펼쳤고, 주민들의 반응은 폭발적이었음. 군민 260명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 90% 이상이 만족했다는 반응을 보였고, 특히 양한방 진료와 가전제품수리, 농기계수리 등에서 많은 도움을 받았다고 응답했음
- 해피봉사단의 성과가 알려지자, 참여 기관과 민간단체가 늘어났고, 삼성전자와 LG전자, KT전남본부, 광주은행, 대한법률구조공단, 한국전기안전공사 등 관외기관의 참여도 두드러졌음

⑤ SNS통합허브시스템 ‘대구톡톡’ 구축: 대구광역시

- 대구광역시는 시, 의회, 구·군, 교육청, 경찰청, 공사·공단 등에서 자체적으로 운영하고 있는 SNS채널(블로그, 트위터, 페이스북)들을 서로 연계·통합해 한눈에 볼 수 있도록 「SNS통합허브시스템」 ‘대구톡톡’을 구축 운영하고 있음
- 「SNS통합허브시스템」은 대구시 관련 최신 정보를 한눈에 볼 수 있고, SNS를 이용하지 못하는 시민들도 다양한 검색기능을 이용해 원하는 정보를 쉽고 빠르게 찾을 수 있음
- SNS 상의 대구시 관련 주간이슈가 무엇인지, 포털사이트에는 어떤 여론 게시글들이 올라가 있는지를 바로바로 확인할 수 있어 온라인상 여론동향을 쉽게 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 시민 누구나 콘텐츠에 댓글을 달거나 ‘좋아요’ 반응을 표현하는 등 자유로운 의사표현을 할 수 있음. 그리고 「SNS

통합허브시스템」의 '이슈답벼락' 게시판을 통해서 시민들은 시정현안에 대해 자유롭게 토의할 수 있으며, 기관에서는 이런 시민들의 다양한 목소리를 수집·분석해서 시민불편 해소나 만족도를 높이기 위한 행정개선 및 정책수립의 기초자료로 활용할 수 있음

- 행정기관에서는 홍보콘텐츠에 대한 시민 여론 파악이 쉬워져 현안에 대한 성실하고 정확한 정보 제공으로 행정의 신뢰성을 높이는 데 기여할 것으로 기대하며, 주간 단위로 SNS채널 운영실적과 SNS소통메시지 분석 등 다양한 주간 리포트가 자동으로 화면조회, 출력, 엑셀파일 저장기능을 통해 제공되어 기관의 SNS 운영 활성화를 위한 분석시스템으로도 활용도가 높을 것으로 예상됨
- 또한 대구시 관련 생생한 뉴스가 바로바로 올라오는 「SNS통합허브시스템」은 내가 알고 싶은 대구 이야기를 쉽게 찾을 수 있어 시민들의 나침반 역할을 해줄 수 있을 것으로 기대되고 있음
- 현재 25개 부서·기관의 45개 채널이 등록되어 있는 「SNS통합허브시스템」에는 추후 더욱 많은 기관과 채널이 등록될 예정이며 시민과 함께 실시간 소통행정을 확대할 계획임

⑥ 소통3.0 Day 운영: 부산광역시

- 부산광역시는 사회관계망서비스(SNS)로 정책 소비자의 요구와 여론을 파악해 정책에 반영하는 '소통3.0 Day'의 진행절차 기간을 대폭 단축했음
- 매월 셋째 주 목요일 SNS로 주요 시책에 관한 여론을 듣고 분석 결과를 7일에서 3일 이내, 정책 반영 결과를 30일에서 20일 이내 공개하여 기존 절차에서 각각 4일, 10일씩 단축하는 성과를 거둠
- 부산시가 운영하는 SNS를 이용해⁹⁾ 지정된 일자(매월 셋째 주 목요일)에 주요 시책에 관한 여론을 수렴하여 7일 뒤에 여론 결과, 30일 뒤에는 정책 반영 여부를 각각 공개하는 방식으로 추진됨
- 그 결과, 부산시 소통3.0 Day는 안전행정부로부터 '지자체 정부3.0 우수 선도

9) 부산시는 블로그(<http://blog.busan.go.kr>), 트위터(<http://twitter.com/BusanCityGovt>), 페이스북(www.facebook.com/BusanCity), 카카오톡(<https://story.kakao.com/ch/toktokbusan>) 등을 운영하고 있음.

과제'로 선정되었고, 소통역량의 우수성을 인정받아 3년 연속 '대한민국 인터넷소통 대상 공공부문 종합대상'을 받았음. 부산시는 지금까지 '부산도시철도에 바란다', '단독주택 불편사항' 등 모두 8회에 걸쳐 소통3.0 Day를 시행, 2천 건이 넘는 시민 의견을 받았음

- '내가 살고 싶은 도시 부산'이라는 주제로 324건의 의견을 접수, 부산시 도시 브랜드 3개년 기본 계획 수립에 반영했음. '새 부산시장에 바란다'라는 주제로 안전문제, 도시 인프라, 일자리 등에 관한 시민의견 617건을 받아서 민선 6기 시장공약 10대 분야 131개 과제에 포함했음

⑦ “구청장에게 바란다” 코너 운영: 서울특별시 서초구

- 서울특별시 서초구는 2010년 7월부터 매일 『구청장에게 바란다』에 게재된 불만 민원을 주민의 입장에서 불편사항을 점검하는 보고회를 통하여 법령 및 조례규칙, 상위 지침 등을 변경하였음. 이는 구 정책에 반영하는 창의아이디어가 되어 서초구민의 행복지수를 높이고 있음
- 단순히 처리만 하는 게 아니라 구청장부터 담당 주무관까지 모두 머리를 맞대고 민원 제기 과정을 꼼꼼히 분석하여, 비슷한 민원이 나올 수밖에 없는 구조를 바꿔 주민의 불편을 뿌리부터 뽑아내자는 취지로 추진 중임
- 이런 방법으로 서초구는 2011년 보육시설 설치기준의 불합리성을 지적해 영유아법 개정을 이끌어내기도 했으며, 불만민원을 해소하는 단순 민원해결 차원을 넘어, 창의·정책 아이디어로 발굴토록 지속 추진하여 불만민원 해소 및 서초구민 행복지수 향상 기여하고 있다고 평가됨

⑧ 배달강좌제 운영: 대전광역시 대덕구

- 대전광역시 대덕구가 인구 감소 등의 위기를 극복하기 위해 평생학습으로 경쟁력을 강화하기 위해 진행한 사업이 ‘배달강좌제’임.
- 배달강좌제는 5명 이상의 대덕구민이 모이는 곳이면 어디든 무료로 강사를 파견하는 학습서비스로서 열악한 재정으로 평생학습센터를 건립하거나 운영의 질을 담보할 수 없는 형편에서, 휴먼 네트워크만으로 누구나 학습할 수 있는

시스템을 구축하였음

- 시행 2년 만에 1천여명이 강사로 등록했고, 강사 중 90%가 여성으로 생산적인 일자리를 창출했음. 강사들이 대부분 여성이다 보니 강사료는 바로 가정으로 유입되는 효과를 낳았고, 배달강좌를 신청한 구민도 시행 1년 만에 6천여명에 달했음. 대덕구는 배달강좌제로 2010년 평생학습대상 수상과 함께 배달강좌제 상표를 등록하는 쾌거를 이루기도 했음
- 또한 대덕구는 ‘배달강좌제’와 함께 ‘동별 학습마을 만들기’를 통해 평생학습도시 만들기를 실천하고 있음. 재정이 열악한 대덕구는 주민자치센터를 평생교육의 장으로 활용하고자 했지만, 주민자치센터의 프로그램은 이미 고착화하여 이를 개혁하는 것이 우선이었음.
- 그래서 2008년부터 4개 권역에 평생교육사를 배치하여 기존의 프로그램 운영기간을 조정하고 학습동아리로 분화하는 등 변화를 시도했고, 2010년부터 각 동 주민자치센터 산하 학습마을 추진위원회를 개설하여 마을리더를 심화 육성하였고, 다음해부터 육성한 학습마을매니저들을 동별 주민자치센터에 배치하였음.
- 추진위원회는 현재 센터 내 프로그램 운영의 책임을 맡으면서 마을만들기 사업 및 지역과제 개발의 핵심주체로 활동하고 있음

⑨ 마중버스와 마중택시 운영: 충청남도 아산시

- 충남 아산시는 마중버스와 마중택시를 운영하였음. 농촌지역, 또는 도농복합도시의 큰 불편 가운데 하나가 교통임. 오지노선에 대해서는 지원금을 주면서 시내버스를 운행하지만 사실 비용 대비 효과는 적고, 지원비가 많이 들다보니 한두 노선을 늘려도 체감 효과는 크지 않은 문제점이 있음
- 아산시는 대도시의 마을버스처럼 몇 가구 살지 않는 오지마을은 대형버스가 아닌 소형버스를 운영했고, 작은 버스를 운행하면 유지비가 적게 들고, 대형면허가 필요하지 않아서 퇴직한 어른들이 운전할 수도 있다는 점과 비용이 적게 들기 때문에 노선을 더 늘리면 그만큼 원하는 시간대에 많은 차량을 배치할

수 있다는 장점을 활용하였음

- 시범운영 결과 마중버스는 대형버스 운영비의 32%밖에 들지 않았고, 버스업자한테 오지노선 적자 보전액을 주지 않아도 되었기 때문에 재정 효율성도 높일 수 있었음. 또한 아산시에는 콜택시처럼 운행하는 ‘마중택시’도 도입했음
- 마을 중에는 소형버스도 운행할 수 없는 사각지대가 있는데, 그런 마을은 콜택시를 이용해 버스정류장까지 이동할 수 있도록 지원하고, 승객은 버스요금만큼만 지불하고 추가비용은 시가 부담하는 형태로 운영됨
- 처음에는 많은 재정이 소요될 것이라고 우려했는데, 막상 시범마을 2곳을 2개월간 운행해보니 불과 30만원밖에 들지 않았음
- 마중택시 사업은 택시가 대중교통이냐 아니냐를 두고 논란이 벌어지면서 시의 재정 지원이 선거법 위반 여지가 있다는 얘기도 들려서 논의 끝에 ‘대중교통 소외지역 주민교통복지 증진에 관한 조례’를 제정해 선거법 위반 소지를 없앴음

⑩ 클라우드 GIS플랫폼 도입 추진: 인천광역시

- 인천시는 공공분야에서 행정정보의 80% 이상이 위치정보와 관련 있다고 보고, 기존 텍스트 형태의 일반 행정정보를 누구나 쉽게 지도로 만들고 활용할 수 있도록 클라우드 GIS 플랫폼을 도입했음.
- 클라우드 GIS포털을 통해 텍스트 형태의 일반 행정정보를 지도로 시각화하고 시각화된 지도정보를 기반으로 개방과 공유, 협업을 통해 부서 벽허물기는 물론 민간의 지도서비스와 차별화하였음
- 클라우드 GIS플랫폼은 시민에게 필요한 정보들을 지금까지 텍스트 형태로 제공하던 것을 찾기 쉽고, 이해하기 쉽고, 활용하기 쉽도록 지도를 기반으로 하는 정보로 공개하고 공유하는 체계임
- 지금까지 폐쇄된 정보를 이용해 일부 전문가가 운영하던 지도정보를 누구나 활용할 수 있도록 개방하면, 접근성 또한 일반화될 것임. 공개·공유·협업을 통해 지속적으로 행정서비스 체계를 개선하고 부서 간 칸막이를 제거하여 다

양한 분야에서 정책수행에 미스매치를 해소하면서 시정을 더 과학적이고 합리적으로 이끌 수 있을 것으로 기대하고 있음. 또한 민간에서 주목하는 위치정보를 중심으로 지속가능한 전자정부를 이어갈 새로운 패러다임으로 행정의 혁신을 이끌 것으로 예상됨

⑪ ‘커뮤니티 매핑’ 사업 추진: 광주광역시 광산구

- 광주 광산구는 복잡해진 사회환경으로 인한 다양한 문제들을 해결하기 위해 문제현상에 대한 종합적이고 과학적인 분석방법 도입과 주민 참여를 접목시켜 ‘커뮤니티 매핑’ 사업을 추진하였음. 주민들이 직접 마을을 돌아다니며 마을문제나 지역이슈에 대한 정보를 현장에서 수집하고, 이를 지도로 만들어 공유하고 이용하는 것임
- 주민의 참여를 통해 지역의 문제점을 발견하여 개선한다는 점에서 시사하는 바가 크고, 이러한 주민들의 관심과 참여를 위해 주민들을 대상으로 2012년부터 광산구에서 추진 중이던 생생도시 아카데미의 수강과목으로 커뮤니티 매핑을 선정하고, 2013년 8월부터 교육을 시작했음
- 내부직원들을 대상으로는 ‘화난원숭이’이라는 동아리를 구성하고 그 인원을 주축으로 홍보 및 주민섭외를 추진할 때, 초창기에는 커뮤니티 매핑이란 용어에 대한 어려움과 참여에 대한 부담감 등으로 주민들이 선뜻 관심을 보이지 않았음
- 그러나 ‘한번 들어나 보자’고 참석했던 주민들도 수업을 받을수록 흥미를 느끼고 적극 동참하며 주변 지인들을 불러 모으기 시작했음. 3차례에 걸쳐 ‘우리동네 환경 취약지, 안전 취약지’를 주제로 현장 활동을 했는데 1차 50명, 2차 80명, 마지막 행사에서는 우천에도 불구하고 300여 명의 많은 주민들이 참석하였음
- 이렇게 주민참여를 통해 수집한 데이터는 현재 공공데이터로 확인했던 위험 취약지(범죄발생장소 등)와 비교분석(미스 매칭되는 부분이 있는지 점검, 원인 분석)되고 있음

⑫ 공공데이터 개방 및 활용: 전라북도 전주시

- 전북 전주시가 공공데이터를 개방하는 방법은 오픈 API 형태이며, 오픈 API는 공공기관이 구축해 놓은 데이터베이스를 개발자가 다양한 조건으로 활용할 수 있도록 하는 것임
- 전주한옥마을을 중심으로 관광객 500만 명을 돌파하는 등 명실상부 관광도시로 자리 잡은 전주시는 2011년 민간이 활용하기에 가장 적합한 지역 특화정보인 전주시내 음식점, 한옥마을 맛집, 공연행사, 문화체험정보, 문화공간 등 문화관광데이터를 1차로 개방하고, 2012년 공중화장실, 공영주차장, 시내버스 등 편의정보를 2차로 추가 개방한 데 이어, 2013년 3차로 한옥숙박정보와 관광명소, 쇼핑센터, 문화유적을 개방하는 등 개방데이터의 주제가 상호 연계되는 대상을 지속적으로 발굴함으로써 데이터의 활용도를 점차 높여 나가고 있음
- 전주시는 자체적으로 구축한 포털(<http://data.jeonju.go.kr>)에 공연행사 데이터를 공개하고, 2012년에는 시내버스 정보를 ‘국가공유서비스 지원 사업’의 일환으로 추진하여 전주시 오픈 API 서비스와 공공데이터 포털(www.data.go.kr)에 연계하여 서비스하고 있음
- 특히 전주시 시내버스 정보는 전주시가 그동안 개방한 공공데이터 중 가장 뚜렷한 활용사례가 되면서 많은 서비스 이용자를 확보해 나가고 있어, 향후 비즈니스 모델 창출이 기대되는 데이터이로 주목받고 있음
- 이에 더하여 전주시는 매년 공공데이터 활용 서비스 아이디어 공모전을 개최하고 있음. 이를 통해 채택된 시민의 우수 아이디어는 KT와 협업하여 전주여행에 필요한 정보를 제공하는 ‘식도락전주’ 모바일 앱으로 탄생했으며, 서비스 개시 이후 10,000명이 넘는 이용자가 다운로드하여 활용하고 있음. 또한 활용도를 극대화하기 위해 민간과 대학, 지역 IT진흥기관이 각각 역할을 나누어 앞으로 가치 있는 공공데이터를 발굴하여 시민들이 유용하게 활용하고, 일자리 창출에 기여할 수 있도록 활용 전략을 발굴하고 있음

⑬ 빅데이터를 활용한 혁신행정들: 광주 광산구, 서울특별시, 부산 해운대구

● 광주광역시 광산구

- 광주광역시 광산구와 서울특별시는 빅데이터를 활용한 시민 맞춤형 행정을 추진하였음. 2012년부터 한국 최초로 공공데이터를 분석해 지리정보시스템 (Geographic Information System)을 활용한 정책지도와 마을지도를 만들고 있음. 도시의 문제를 공공데이터를 활용하여 진단하고 처방하기 때문에 가장 효과적인 정책을 마련하고 있음
- 광산구는 방치했던 278종의 공공데이터를 분석하여 지역의 사회복지와 대중교통, 보건의료, 문화, 안전 등 지역의 각종 통계를 지도에 얹어 2012년 8월 'GIS로 그리는 광산구 행정지도'를 제작해 발간했음. 광산구의 도시현황과 사회복지, 보건의료, 대중교통, 교육, 문화여가 등 7개 분야, 52개 소주제가 간추려진 'GIS 행정지도'가 지자체 최초로 제작한 것임
- 또한 정책지도를 마을단위로 제작하여 맞춤형 행정서비스와 맞춤형 행정정책을 이제 마을 단위에서부터 전면적으로 실시하였음. 광산구 21개 동마다 맞춤형 행정지도, 정책지도를 만든 것임
- 예를 들어 30대 세대주가 광산구 어느동에 전입했다면, 그는 동사무소에 전입신고를 하는 순간 마을지도를 건네받고 지도엔 아이가 다녀야 할 보육시설이 어디 있는지, 아동병원은 어디 있는지, 놀이터는 어디 있는지 등이 세세하게 기록되어 있음. 60대 노인이 어느동에 전입신고를 할 때 다른 지도가 건네지고, 이 지도엔 노인복지시설이 어디 있고 어떤 프로그램이 운영되고 있는지, 노인전문 의료시설은 어디에 있으며 대중교통은 어디서 어떻게 이용할 수 있는지 그려져 있어 고객중심의 맞춤형 행정서비스를 제공하고 있음

● 서울특별시

- 서울시는 2013년부터 4월19일부터 자정부터 새벽 5시까지 운행하는 2개 노선의 심야 전용 시내버스를 시범 운영했고, 서울시 심야버스 정책이 성공한 데에는 빅데이터를 활용한 노선 선정이 가장 크게 기여했다는 평가임.

- 시민들이 인터넷, 휴대전화, PC, 모바일 기기 등을 사용하면서 도처에 남긴 다양하고 방대한 자료를 분석해, 심야시간대 통화량이 가장 많은 곳을 골라 심야버스를 다니게 하고, 시민들의 휴대폰 통화량을 기반으로 한 KT의 유동 인구 데이터와 서울시가 보유한 교통 데이터를 융합·분석해 최적의 심야버스 노선을 구축한 것임
- 이를 위해 서울시는 우선 자정부터 새벽 5시까지 심야시간대에 사용한 휴대폰 콜데이터 30억여 건과 시민들이 이용한 심야택시 승·하차 데이터 500만 건의 빅데이터를 융합하여 기존의 버스노선과 시간·요일별 유동인구 및 교통수요 패턴을 분석하고 노선부근 유동인구 가중치를 계산하는 등 재분석을 거쳐 최적의 노선과 배차간격을 도출했음

● 부산광역시 해운대구

- 부산 해운대구는 빅데이터 분석팀이라는 전담조직을 신설하고 사업을 추진하고 있음. 빅데이터 분석팀은 매일 같이 쏟아지는 수많은 정보 속에서 버려지는 정형·비정형화된 데이터들을 모아 분석하고 구정에 접목, 활용하는 사업을 총괄적으로 수행하고 있음
- 연간 1천500만 명 이상의 관광객이 찾아오는 전국 최고의 휴양지이자 컨벤션·영상·해양·레저특구로 각광받는 해운대구의 매력 요인과 개선점을 찾아 더 나은 서비스를 제공하기 위해 ‘SNS 분석을 통한 해운대 방문객 Voice 분석’을 실시하였음
- 해운대모래축제이 시작되는 2012년 6월부터 부산국제영화제와 불꽃축제가 열리는 10월 말까지 5개월간 국내외 트위터, 페이스북, 블로그 등에서 ‘해운대(한글, 영어)’ 관련 단어 3만 8천여 건을 확보하고 이를 분석함. SNS 분석 결과, 긍정적인 요인은 대부분 해운대해수욕장과 동백섬, 달맞이길 등 자연경관의 아름다움과 연계된 것이고, 부정적인 요인으로는 많은 인파와 비싼 숙박요금, 교통체증, 복잡한 버스노선 등이 대표적으로 지적되어 이에 대한 대책 마련에 보다 효과적으로 접근할 수 있었음

- 그 예로, 2010년부터 2012년도까지 해운대구 일자리센터 방문자 중 민간기업체 구직자와 워크넷 등 인터넷 접수 신청자 등 7,500여 건의 신청 자료를 데이터베이스화하여 연령별, 학력별, 임금별, 지역별, 희망직종별로 분석하였음
- 그 결과에 따라 고령화에 의한 65세 이상 구직자 증가로 노인일자리 사업을 늘려 퇴직노년층 맞춤형 일자리 사업을 제공하기 위해 창업희망 시 전문가와의 멘토링을 실시하고, 단순노무 희망 시 공동작업장을 확충하거나 공공근로 사업을 발굴토록 하였음. 또한 센텀첨단산업지 ICT산업과 연계한 교육과정 개설, 고학력 여성과 청년층을 위한 지식문화콘텐츠 1인 창조기업 기숙형 비즈니스센터 건립 등 수요자 맞춤형 일자리 창출 정책에 반영하고 있음

⑭ 20분 등교시스템 구축: 강원도 춘천시

- 강원도 춘천시는 20분대 등교시스템 구축으로 교육과 교통문제를 창의적이고 능동적으로 해결하였음
- 등교시스템 구축을 위해 1년간 사전 준비를 하였음. 학교별, 지역별 학생 거주 현황 및 통학현황 조사를 실시하였고, 통학노선에 대한 학생 의견 설문도 병행했음. 통학에 대한 조사를 마치고, 노선을 확정하여 집에서 학교까지 20분 내 도착을 목표로 진행하였으나 기존 시내버스 노선으로 목표를 달성하기는 불가능했음
- 그래서 시내버스 업체(춘천 대동·대한운수)와 수차례 협의 끝에 모든 승강장을 거치지 않고, 학생 밀집지역에 3~4개 주요 승강장만 정차하는 노선을 확정하고, 이용요금은 기존 시내버스 요금과 동일하게 책정했음. 차량확보는 시내버스 예비차량을 활용하고, 부족분은 전세버스를 임차하기로 했음. 이렇게 1년간의 준비를 거쳐 2012년 우선 5개 고등학교를 대상으로 시범 운영을 시작하였음
- 시내버스를 이용하다 보니 아파트 밀집지역과 같이 학생들이 거주하는 지역은 통학버스 운행이 가능했지만, 읍·면 지역이나 일반 주택가에 거주하는 학생들은 이용할 수 없어 통학노선이 없는 지역 학생을 위해서는 통학택시를 운행하였음. 관내 택시조합과 협의하여 통학택시 운행 협약을 체결하고 관련 시스

- 위성콜시스템을 이용하여 택시를 배차하였고, 이용요금은 1인당 1,000원으로 책정하였음. 전세버스 임차료, 택시 요금 부족분에 대해서는 춘천시에서 별도의 예산을 지원하여 학생, 학부모, 교사, 운수업체까지 반응이 매우 좋았고, 이를 지켜 본 시범 운행 대상이 아닌 다른 학교에서도 요청이 많아져 2013년에 모든 고등학교로 확대하게 되었음
- 20분대 등교시스템을 운행하면서 계절별, 학사일정별 수요에 대비하여 학교와 수시로 소통하며 수요가 많은 노선은 수시로 모니터링을 실시하며 불합리한 부분을 개선해 나가고 있음. 2013년 11월 현재 통학권 학생의 30~40%가 이용하면서, 1일 1천 대 이상의 자가용 등교차량을 대체하는 효과가 있어 등교 시간 대 학교 주변 자·정체 현상 완화에도 큰 도움이 되고 있다는 평가임

- 골목상권 우대카드 ‘제주통카드’는 제주특별자치도가 도민행복민생시책의 하나로 발굴한 사업임
- 민생시책 골목상권 소위원회에서 골목상권을 직접 방문하여 현장의 목소리를 듣고 도민과 골목상권이 함께 상생할 수 있는 아이디어로 제주특별자치도에서 포인트 적립 비용의 일부를 지원하여 신용카드의 포인트 제도를 활용한 골목상권 우대카드를 도입하기로 했음
- 먼저 도민들이 지갑에서 제일 먼저 꺼낼 수 있고 알뜰한 할인혜택이 있는 경쟁력 있는 카드를 만들기 위해 지역은행인 제주은행과 논의하고 신용카드 사용패턴을 분석하여 도민들이 자주 이용하는 업종에 대하여 파악하고 시중에 나와 있는 다른 카드의 포인트 적립률과 적립조건, 할인혜택에 대해서 검토하였음
- 골목상권에서 이용하면 다른 카드(0.1~0.5%)보다 최대 19배(1~1.9배)많은 포인트가 적립되고, 모든 주유소에서 리터당 60원 할인, 영화관, 커피숍, 극장, 통신요금도 5~20% 할인되는 골목상권 우대카드 혜택을 결정하여, 2013년 10

- 월 11일 제주은행과 협약을 체결하여 사업을 추진하였음
- 골목상권 우대카드의 혜택을 정한 후에는 많은 사람들의 관심을 모으기 위해 도민 대상으로 카드 명칭을 공모한 결과 총 74건이 접수되었고, 학계, 소비자 단체, 경제 분야 전문가로 구성된 심사위원들의 심사를 거쳐 ‘제주通(통)카드’로 명칭을 결정했음
- ‘제주통카드’는 골목상권 어디서나 통하여 사용이 가능하고, 파격적인 포인트 적립과 다양한 할인혜택이 다른 카드보다 좋아 통통 튼다는 뜻과 함께 골목상권을 살리기 위한 모두의 마음이 통한다는 의미를 포함하고 있음
- 명칭이 결정되고 난 후 제주특별자치도 내 전통시장과 상점가 상인회장 및 회원들을 대상으로 ‘제주통카드’에 대하여 설명하는 자리를 마련했음. 2013년 10월 21일 선진시장 도약을 위한 지역상권 활성화 추진위원회를 개최하여 ‘제주통카드’의 도입배경과 취지, 혜택을 상세히 설명하고 카드발급 및 가맹점 가입 등에 적극 동참하여 골목상권 활성화에 상인들의 참여를 독려했음
- ‘제주통카드’는 제주특별자치도와 제주은행, 골목상권 자영업자들이 머리를 맞대고 어떻게 하면 도민들이 편리하게 골목상권을 이용할 수 있을지에 대하여 노력한 결과 행정, 금융, 골목상권이 함께하는 상생의 경제모델을 구축했다는 점에서 의의를 찾을 수 있음

4) 5품: 조직내부의 혁신역량 결집

- 서산시의 5S는 주민중심의 행정서비스 제공과 민원과 관련된 행정업무 혁신에 초점이 맞추어져 있다면, 5품은 창의적이고 현장중심의 행정을 추진하기 위해 직원 내부의 유대감과 소통을 중요시하는 혁신운동이라 할 수 있음.
 - 이를 위해 직원간의 상호 칭찬과 감성을 중시하는 소통은 필수적임. 이러한 행정을 담당하는 직원의 창의성과 진취적이고 능동적인 행정업무 자세를 갖추기 위해 체계적인 행정 서비스 교육과 창의성 및 능동성을 더욱 높이는 적극적인

인센티브 도입, 그리고 자체적 내부적인 혁신 운동 노력이 필요함

① 2進 1退 혁신운동: 대구광역시

- 대구광역시는 ‘2進 1退 혁신운동’ 전개하였음. ‘2進 1退 혁신운동’은 발전적이고 창의적인 2가지 새로운 시책을 개발하고, 불합리한 제도나 관행 1가지를 타파하는 운동으로¹⁰⁾, 새로운 행정환경 패러다임에 적응하고 시민에 대한 행정서비스의 질적인 향상과 개인의 자기발전을 위해 추진되었음
- 성공적인 추진을 위해 전 직원이 담당별 미팅을 통해 실천과제를 선정하여 추진하고, 매월 2회(1,3주 목요일) 전 직원이 참여, 실천과정에서 나타난 문제점을 도출 해결방안 강구하였음. 주요 추진사례는 다음과 같음
 - 환경기획담당 : 환경관련 세미나 등 참석결과 정보공유 및 D/B화 구축
 - 생활공해담당 : 매연 과다발생차량 ‘공무원 직접신고제도’ 운영
 - 공원계획담당 : 소집단 회의(TBM)를 통한 의사결정 시스템 도입 등 19개 과제
 - 개인별 과제 : 외국어능력 배양, 각종 자격증 취득, 청소년 선도위원 활동, 경로당 방문을 통한 사회봉사활동 등

② 혁신마일리지 제도 도입 운영: 인천광역시

- 인천광역시 서구는 행정의 능률성 제고를 위하여 적정한 보상체계를 구축하고, 참여행정과 성과를 종합하여 열심히 일한 만큼의 인센티브를 제공하는 혁신마일리지 제도를 도입하였음
- 운영방법은 부서 및 개인별 우수실적 데이터베이스(DB) 관리하고, 각 부서에서 포상한 인센티브와 신규과제, 시책발굴사업 등을 종합 포인트로 산출 상위입상자를 포상함
- 또한 대상을 부서와 개인으로 구분하고 부서의 경우, 업무평가 우수부서, 특수시책 발굴·추진부서, 모범부서 등으로, 개인의 경우, 시책 발굴자, 자원봉사활동, 모범·친절공무원 등으로 구분하여 년 1회 시상을 추진하였음. 추진과정에

10) 2進: 공공부문에 새로운 시책 1과제를 담당별로 정하고 자신의 발전을 위한 개인별 1과제를 정함
1退 : 업무추진 과정이나 개인의 생활에서 나타난 불합리한 제도나 관행 1가지를 타파

서 시책부서에 근무하는 관련자만이 인센티브를 받고 특정 분야 직원만 포상하는 등 평가의 한계성이 노정되었음

- 이에 대해 마일리지 적립분야를 확대(부서 13, 개인 15개 분야 등 총 28개)하여 개선하였고, 전 직원의 참여, 지식공유 등 업무성과에 대한 가시적 표시물(시스템)이 미흡하여 전 직원이 자유롭게 의견제안 및 혁신사례를 공유할 수 있도록 전자결재시스템 내 『혁신분권방』 게시판을 운영함으로써 해결하였음

③ 자유출장제도 운영: 인천광역시 강화군

- 인천광역시 강화군은 지역과 형식에 구애 받지 않는 자유출장으로 공무원의 혁신적 의식변화와 사기 진작 및 견문 확대, 그리고 좋은 아이템을 벤치마킹하고 이를 군정에 반영하기 위해 자유출장제를 운영하였음
- 출장방법은 단독 또는 2인에서 4인까지 한조가 되어 국내 출장(1일에서 3일간)을 가고, 출장분야는 가능한 본인의 업무와 동일한 분야 견학을 하고 보고사항 중 우수시책은 군정 업무에 접목시키는 것임
- 제도구축 단계에서 출장 관련 분야가 개인별 업무 분산이 되어 출장팀 구성이 어려웠으나 분야별 관련 팀과 협의하여 출장 팀을 구성 운영하여 해결하였음
- 실행단계에서는 출장으로 인한 현안업무에 대해 공백이 초래되는 문제점이 있었지만, 관련 부서(팀)에서 함께 출장 할 수 있도록 개선하였음
- 정착단계에서는 출장으로 인하여 벤치마킹하여 사업 추진하고 있으나 실질적인 효과가 적다는 지적이 있었지만 벤치마킹한 분야에 대한 강화군의 여건과 접목할 수 있도록 개선하였음
- 이러한 결과로 강화군정에 주요 접목 사례로는 ‘민원창구 담당자 실명표시제 실시’, ‘쌀 포장지 개발’, ‘정류장 안내판에 특산품 홍보’, ‘전염병 예방사업 실시’, ‘맨발 지압거리 조성(봉천산 등산로)’ 등이 있음

④ 희망보직제도 운영: 경기도 고양시

- 경기도 고양시는 기존의 인사 관행을 깨고 직원들을 원하는 부서에 발령하는 ‘희망보직제도’를 전국 최초로 시도했음

- 희망보직제도는 인사를 앞두고 시청 직원들은 1, 2, 3순위 지망부서를 써서 제출하고 희망자에 한해 지망하는 이유, 과거 연관활동 경력, 공직생활 동안의 성과, 향후 희망업무 등을 3쪽 분량의 지원서에 상세하게 기재하도록 함
- 10명의 희망보직선정위원회는 이런 정보를 종합 평가하여 직원들을 원하는 부서에 배치하며, 심사의 전 과정은 모든 직원에게 공개함
- 이런 과정을 거쳐 원하는 부서로 발령을 받은 직원은 자신의 능력을 십분 발휘하는데, 예를 들어 동사무소에서 청소업무를 하던 한 직원은 국제통상과로 발령을 받았고, 이 직원은 자신의 일본어 실력을 통해 업무를 훌륭히 해냈고, 해외인사들이 시장보다 먼저 찾는 유능한 직원이 되었음
- 고양시는 희망보직제도가 직원들을 단순히 원하는 부서에 발령하는 것이 아니라, 적성과 업무를 일치시키도록 하고 있음. 일례로 대학 시절 학보사 생활을 했던 직원을 공보부서로 발령했고, 직원은 공보 일이 힘들 뿐더러 승진도 잘 안 되기 때문에 옅기지 않으려 해서 고양시는 기피부서에 있더라도 열정적으로 일하면 충분한 보상과 승진의 기회를 주겠다고 약속하였음
- 그 결과 희망보직제도는 합리적이고 민주적인 인사시스템으로 인식되었고, 직원들도 적극 참여하고 있음. 특히 격무·기피부서로의 신청도 늘어났음. 고양시는 앞으로도 희망보직제도를 통해 우수인재를 발굴하고, 개인별 역량을 최대한 발휘할 수 있는 인사 시스템을 만들 수 있도록 노력할 계획임

⑤ 행복한 직장만들기 프로젝트: 경상남도 남해군

- 남해군은 직원들이 행복을 느낄 수 있는 프로그램을 활성화하고 직원들의 개인적 고충해결 방안을 마련하기 위한 ‘행복한 직장 만들기’ 프로젝트를 추진하고 있음. 이 프로젝트는 ①동료와 가족이 함께 만들어 가는 행복이 가득한 일터를 만들고, ②즐겁고 신바람나는 직장분위기 조성으로 고품격 행정서비스를 제공하며, ③창조적인 업무환경 조성으로 미래가치를 창출하기 위해 기획됐음
- 행복한 직장을 만들기 위한 발전 전략으로 ‘스마트 프로젝트’와 ‘행복정감 프로젝트’ 라는 두 가지 추진 방향을 제시했음. 스마트 프로젝트는 일하는

- 방법에 변화를 가하고 근무형태를 개선하며 업무소통을 활성화해 직원들의 업무 능력을 향상시키고자 마련되었음
- 이를 위해 군은 매일 오전 9시부터 11시까지 집중근무시간제를 운영해 생산성을 증대시키고, 유연근무제를 정착해 직원의 직장 만족도를 높이며, 신규공무원 멘토링제도를 운영하여 신규직원의 행정기술과 직장 적응력을 향상시킬 계획임. 또한 행복정감 프로젝트로 조직 내 구성원 간의 일체감을 강화하고 이들의 정서적 교감 증대도 도모하는 등 연 4회 부서별 비전여행을 기획하였음
 - 이를 통해 조직문화 활성화를 꾀하고 직원자녀 체험마을 탐방 등으로 직원과 그 가족이 자유롭게 정감을 나누는 환경을 만들어 나갈 방침임

⑥ 직원 교육을 강조한 독서대학 운영: 충청남도

- 충청남도는 ‘책과 함께하는 조직문화 조성’을 목표로 독서대학을 추진하여 직무능력향상 중심으로 관련 양서를 학습해 분야별 최신정보를 습득하도록 돕는 도서연계형 통신교육 프로그램으로 자리매김하고 있음
- 2014년 기준, 월평균 609명(年 7,200명)의 도 소속 공무원들이 독서대학에 참여했으며 서천군을 비롯한 5개 시·군에도 확산되어 운영중임
- 독서대학은 학습자가 추천도서를 참고해 도서를 선택하면 시작일에 맞춰 도서가 배부되고 매주 주차별 진도학습퀴즈에 참여하며 독후감을 제출하고, 제출된 독후감은 분야별 전문위원의 평가와 첨삭지도를 받아 피드백을 통한 직원 역량강화에 기여하고 있음. 충남도는 매년 독서대학 참여결과 다독 공무원과 성적우수 공무원을 각각 선발하여 표창하고 인사에 반영하고 있음
- 2013년 교육효과성 설문조사 결과 상사나 동료로부터 업무능력 향상 평가(93%), 실제 업무에 적용 시도(98%) 등 전반적으로 참여자들이 프로그램에 대한 만족도가 매우 높게 나타났으며, 기수를 거듭하며 자율적인 소규모 독서클럽과 연구모임도 함께 증가하고 있음
- 그 밖에 충남도는 ‘소통의 문 열기’를 강조하여 직원간 상호소통을 위한 교육을 깨어나기(팀빌딩), 소통하기, 공감하기, 함께하기 등의 프로그램으로 열린 행정을 위한 열린 교육을 시행하고 있음.

- 고객의 서비스 욕구가 점증함에 따라 행정서비스에 대한 고객의 기대와 요구도 진화하고 있음 1세대 행정이 “Keeping Order: 행정을 통한 질서유지”, 2세대 행정이 “Problem Solving: 행정을 통한 문제해결”이라면 3세대 행정은 “Customer Satisfaction: 행정가치 구현을 통한 고객만족 제공”이라고 할 수 있음.
- 이런 측면에서 서산시는 3세대 행정 구현을 위한 서산시만의 내부혁신 운동과 고객지향적인 행정서비스를 위해 「5S5품」 운동을 전개하고 있는 바, 지방행정 혁신 전략 차원에서의 접근과 혁신사례 검토를 통한 접근으로 서산시 5S5품 운동의 발전방안을 제시하고자 함.

1) 혁신실천전략에 따른 서산시 5S5품 운동 추진방안

- 현재 서산시가 추진하고 있는 5S5품 운동은 지방자치단체장의 강력한 리더십과 열의로 추진되고 있다는 점과 부서별 혁신과제를 발굴 추진하고 있다는 점에서 지방행정혁신을 위한 준비단계를 지나 혁신실천단계에 해당한다고 판단됨.
- 따라서 혁신실천단계 중 혁신과제의 발굴과 추진단계에서 필요한 사항을 제시하고, 혁신역량 내재화 및 혁신관리차원에서의 방안을 모색하고자 함.

① 혁신과제의 발굴과 추진단계에 따른 발전방안 모색

- 제1단계는 혁신이슈와 정보를 수집하고 정리하는 단계로써 조직문화, 제도, 업무추진과정과 절차, 인사관리 등 조직의 현안문제를 해결할 수 있는 혁신에 대하여 직원들의 의견을 수렴하고 정보를 수집하는 단계임. 이 단계에서는

제안제도, 워크숍, 토론회 등을 통한 내부구성원의 아이디어를 모으는 작업을 할 뿐만 아니라 외부 전문가 혹은 주민들의 의견도 수집 및 국내외 우수사례에 대한 벤치마킹도 실시함.

- 제2단계는 혁신이슈를 정리하고 과제화하는 단계로써 수집된 혁신이슈를 조직과 구성원에게 미치는 영향, 개선가능성, 외부환경요인 등을 고려하여 분야별로 분류하고 이를 체계적으로 정리하여 혁신과제화하는 것임
- 제3단계는 혁신과제의 실행팀을 구성하는 단계로써 선정된 혁신과제를 단계별로 추진하기 위해서는 혁신업무담당자를 지정하거나 혁신실행팀을 구성하는 것임. 보다 효과적으로 혁신을 추진하기 위해서는 별도의 TF팀을 구성하여 구성원이 다 같이 혁신활동에 동참할 수 있도록 하고 그 성과를 공유할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 필요함
- 제4단계는 행정혁신을 위한 실천과제를 도출하고 계획서를 작성하는 단계로써 혁신과제실행팀별로 워크숍을 통하여 실천과제를 도출하고 구체적인 실행계획서를 작성하는 단계임
- 제5단계는 혁신과제의 관리체계를 구축하는 단계로써 혁신과제가 구체적으로 실천되는 단계에 돌입하게 됨에 따라서 진행과정과 결과를 관리할 수 있는 체계가 필요하고, 혁신과제의 진척상황을 점검할 수 있는 모임이나 워크숍을 주기적으로 개최할 수 있는 시스템을 구축하는 단계임
- 제6단계는 혁신과제의 실행결과를 모니터링하는 단계로써 내외부의 모니터링을 통하여 혁신과제수행과정과 결과를 체크하고 나타나는 문제점을 개선하고 장애요인을 제거하는 환류의 단계임

● 서산시의 경우, 제1,2,3단계는 많은 노력으로 일정 부분 추진되고 있지만, 제4단계에서부터 제6단계까지의 혁신활동은 보완되어야 할 것으로 판단됨.

- 제4단계는 실천과제 도출과 그에 따른 세부 실행계획서를 작성하는 단계로 현재 부서별로 작성 및 취합하고 있는 혁신과제들을 일정한 형식에 맞게 작성하여 콘트롤타워부서에서 총괄하고 이를 서산시 전체에 공유 및 확산할 수 있는 제도를 마련할 필요가 있음

- 서산시는 현재 기획감사담당관실에서 ‘2014년 5S5품 운동 우수사례’ 심사를 통해 그 역할을 잘 하고 있지만, 실패에 대한 사례를 수집하여 이에 대한 개선 및 보완 노력을 기울일 필요가 있음. 그리고 심사자료를 보면 추진개요, 우수사례 세부내용, 자체평가 결과, 관련 증빙자료 등으로 구성하여 체계적인 보고형식을 갖추었지만, 내용안에는 “장애요인”에 대한 요소가 빠져있어 혁신을 수행함에 있어 제도적 또는 실천단계에서 부딪히는 장애요인을 모두 공유할 수 있는 형식으로 제작한다면, 보다 혁신의 근본취지를 살리고 혁신의 지속적 추진이 가능할 것임
- 제5단계와 제6단계는 제4단계에서 진행하는 실행계획서를 서산시 차원에서 워크숍, 부서장 회의 등을 통해 점검하고, 장애요인을 파악하여 제거하는 노력을 기울여야 함

② 혁신교육 및 공유를 통한 혁신역량 내재화

- 행정혁신활동은 구성원 모두가 혁신의 필요성을 공감하고 적극적으로 혁신활동에 동참할 때 성공을 거둘 수 있기 때문에 혁신활동의 추진력을 확보하고 구성원의 저항을 효과적으로 관리하며, 실행력을 지속시키기 위해서 구성원의 혁신역량을 강화시키는 혁신교육과 혁신공유 활동이 필수적임
- 혁신교육은 우선 혁신리더와 간부급을 중심으로 실시하고 점차 전체 직원으로 확대해 나가는 것이 바람직하고, 혁신교육 프로그램은 간부급, 혁신추진팀, 혁신리더, 일반직원 등 각각의 계층에 맞게 차별적으로 구성하는 것이 바람직하며, 교육방식은 강의식 교육 및 토론회 참여 교육 병행과 자발적인 참여를 유도하는 것이 바람직함
- 혁신공유활동이란 혁신을 추진하는 과정에서 필요한 정보와 지식을 공유하는 활동으로 행정혁신과체의 수행과 관련하여 구성원 개개인을 중심으로 하여 기관내 의사소통을 비롯한 기관과 기관간의 의사소통을 활성화시켜주는 활동을 의미함
- 따라서 혁신활동에 대하여 구성원들이 스스로 정보를 취득하고 의견을 개진할 수 있는 교류의 장을 마련할 필요가 있으며, 혁신커뮤니케이션을 통하여 축적

된 혁신활동에 관한 정보와 경험이 구성원 사이에 공유되면, 혁신활동의 가치가 확대 재생산될 수 있음

- 서산시는 5S5품의 핵심가치를 중심으로 직원교육을 추진할 필요가 있음. 현재 서산시는 직원친절교육은 부서에서 비교적 잘 이루어지고 있지만, 직원간 소통과 직원의 혁신역량을 증진시키는 교육을 시행할 필요가 있음.
 - 예를 들어 충청남도의 ‘독서대학 운영’을 벤치마킹하여 직원간 소통의 장을 마련하고 강의식이 아닌 참여 및 체험형식의 직원특강을 도입하여 혁신주체로서의 능동적인 직원을 양성할 필요가 있음
 - 또한 혁신공유는 이러한 교육을 제공하는 자리에서 병행하여 서산시 5S5품에 대한 직원들의 혁신마인드를 확대 재생산하는 기회로 삼을 필요가 있음

③ 지속적이고 체계적인 혁신활동관리 및 성과반영

- 혁신관리활동은 구성원들이 혁신동력을 지속적으로 유지하고 구성원 스스로 최대한의 혁신성과를 발휘할 수 있도록 관리하는 제반활동을 의미함.
 - 혁신과제를 추진하는 과정에서 각 부서와 구성원들은 혁신목표를 달성하기 위해 필요한 노력들을 기울이게 되고 그 과정에서 각각의 단위기능들이 점점되지 않고 각기 다른 방향으로 수행된다면, 조직의 목표는 달성되기 어렵기 때문에 혁신활동관리는 조직의 혁신활동이 방향성을 잃지 않게 관리해야 함
 - 행정혁신활동을 지속적으로 관리하고 개선해야 할 사항을 적시에 파악하기 위해서는 조직의 혁신활동과 구성원의 혁신역량을 종합적으로 진단하는 혁신수준 진단활동과 혁신활동의 실천과정과 성과물을 주기적으로 점검하고 환류시키는 혁신활동 모니터링 등을 주기적으로 실시하여야 함
- 서산시는 현재 부서별 슬로건 제작 등으로 매우 모범적인 혁신활동관리를 하고 있음. 보완할 점이 있다면 성과물의 주기적 점검과 환류를 위해 우수사례에 대한 지속적인 점검과 추후 발생할 수 있는 보완사항을 체크하여 반영해야 할 것임.
- 또 한편으로 새로운 행정관행과 제도가 지속적으로 이루어 질 수 있도록 내부동력을 만들어 내는 것이 필요함. 이러한 내부동력은 조직운영시스템의 기본적인 요소인 조직, 인사, 평가시스템이 성과주의에 기반을 둔 시스템으로 전환되어야 가능하게 됨.

- 성과에 기반을 둔 조직, 인사, 평가 시스템의 구축은 지속적인 혁신동력을 만들어 내는 지방행정혁신의 견인차이며, 단체장 등 혁신리더의 교체에 관계없이 자동적으로 혁신동력을 창출할 수 있음. 따라서 서산시는 ‘혁신마일리지 제도(인천 서구)’나 ‘희망보직제도(경기 고양시)’ 등을 도입·검토하여 평가 시스템에 활용할 필요가 있음

2) 혁신사례검토를 통한 서산시 5S5품 운동 추진방안

- 중앙정부의 정부3.0과 서산시의 상급 행정기관인 충청남도의 행정혁신 사례 등을 비교 검토하여 서산시의 「5S5품」 제도의 유기적 연계성과 효율성을 분석한 결과, 정부3.0 구상의 핵심 키워드인 ‘개방 및 소통’과 충남의 핵심키워드인 ‘능동 및 참여’를 토대로 서산시의 「5S5품」의 키워드는 짜임새 있게 구성되었다고 판단됨. 향후에는 정부3.0과 충청남도 지방혁신사례를 접목시켜 「5S5품」 운동에서 다소 미흡하거나 결여되어 있는 부분을 보완할 필요가 있음.

① 혁신사례를 견인하는 컨트롤타워 운영 필요

- 지방자치단체에서 혁신을 시도한 곳의 주요 특징 중 하나는 혁신적인 정책을 세우고 견인하려는 민·관 거버넌스의 컨트롤타워가 작동했다는 점임.
 - 많은 혁신사례들은 처음 추진할 때 정치적 오해를 받거나 행정의 관행을 극복해야 하기 때문에 반대에 부딪힐 때가 많기에 초기부터 공동으로 의제를 설정하고 거버넌스로 그 과정을 추진하는 것이 필요함. 부천시의 ‘부천시정운영공동위원회’, 수원시의 ‘좋은시정위원회’, 고양시의 ‘고양시정운영위원회’, 서울 도봉구의 ‘도봉발전협의회’, 서울 노원구의 ‘11인 정책협의회’ 등이 그 예임. 서울 성북구의 ‘생활구정기획단’, 인천 부평구의 ‘비전기획단’ 등은 직제로 편재하여 생활밀착형 행정을 위한 거버넌스를 추진하고 있음
 - 또한 다양한 혁신사례들이 지속적으로 추진되고 결실을 맺을 수 있도록 단체장의 의지가 확고해야 하며, 컨트롤타워가 애초 취지에 부합하게 추진되는지

점검하고 피드백을 해줘야 한다는 점임

- 따라서 서산시는 「5S5품」 운동을 기획감사담당관실에서 주관하고 있으므로, 기획감사담당관실에서 주도적으로 타 부서와 협력하여 「5S5품」 운동을 성공적으로 이끌 수 있는 컨트롤타워 역할을 수행 할 필요가 있음.

② 구성원들의 참여지향적 역량 강화 필요

- 그 동안 다양한 정책을 효율적으로 추진하기 위하여 조례 제정 등을 통한 제도화에 많은 노력을 기울였지만 무엇보다 우선해야 할 것은 「5S5품」 제도를 지속적이고 효과적으로 운영될 수 있는 참여지향적 자세와 역량이 필요함
 - 충청남도 지방혁신 사례에서 볼 수 있듯이 ‘자기주도적’ 행정혁신은 참여를 기반으로 한 협력이 가장 중요한 목표임. 또한 정부3.0에서 볼 수 있듯이 참여의 기본원칙이라고 할 수 있는 개방성, 투명성, 공개성 등의 요소들을 행정혁신의 주요 주제로 삼고 있음은 참여지향적인 협력을 요구하는 것임
- 서산시의 경우, ‘창의적인 발상을 통한 행정 조직문화 개선’을 위한 「5S5품」 운동을 추진하고 있는데, 창의적이고 효율적인 행정혁신을 위해 무엇보다 필요한 것은 구성원간의 참여의지를 고취하는 것이 선결되어야 함.
 - 구성원은 먼저 행정혁신의 주체로서 직원들간의 참여 및 소통의 프로그램을 실천하는 것이며. 더 나아가 서산시 주민의 참여를 이끌어 고객감동으로 이어지게 해야 할 것임. 직원들의 창의성 및 참여의지를 높이기 위해 경기도 고양시의 ‘희망보직제’와 같은 직원들의 인사정책 및 인센티브 제도의 정비와 함께 인천 강화군의 ‘자유출장제’와 같은 제도를 검토 도입할 필요가 있음

③ 정보화 기술을 접목한 선제적 행정서비스 제공 노력 필요

- 현재 행정시스템은 거둬들이기 전자결재시스템, 모바일 기술을 활용한 내부직원간 소통 등 내부적으로 많은 발전을 이루어 왔으나, 이러한 기술을 주민만족도 제고를 위한 방안으로 활용할 필요가 있음.
 - 예를 들어, 대구광역시의 경우처럼 주민에게 SMS를 활용한 알림은 주민이 필

- 요한 정보를 필요한 시기에 빠르게 전달할 수 있는 좋은 시책임. 그러나 최근 많은 기관들이 SMS를 활용한 정보전달로 인해 많은 주민들이 불편을 겪는 것도 사실임. 따라서 필요한 정보를 원하는 주민에게 전달하는 것과 행정조직이 아니면 얻기 어려운 정보를 만들고 보급해야 할 필요가 있음
- 이를 위해 정부3.0에서도 언급하고, 충청남도 지방행정혁신 사례에서도 언급한 공공데이터를 활용한 정보제공이 보다 정확하고 필요한 정보전달이 될 수 있음. 공공데이터를 활용한 정보제공은 광주 광산구의 맞춤형 지도제작의 예처럼 ‘빅데이터’를 활용한 필요 정보를 종합하여 일목요연하게 보여주는 방식으로 주민들에게 제공한다면 주민들의 행정서비스 만족도가 제고될 것임
 - 이를 위해 서산시의 각 부서에서 관리하는 정보들을 융합하여 필요한 정보를 필요한 주민에게 정확하게 전달한다는 생각으로 빅데이터를 행정서비스에 활용할 필요가 있음

④ 「5S5품」 운동의 객관적 성과지표 도출 필요

- 서산시 「5S5품」 운동 중, 고객만족에 중점을 둔 “5S”의 경우 객관적인 지표를 도출하여 연차적으로 누적된 결과를 바탕으로 성취도와 문제점 개선노력을 할 필요가 있음.
 - “5S” 중 친절행정(Smile)은 고객만족도 조사를 실시하여 보다 객관화 하고, 간편행정(Simple) 및 신속행정(Speed)은 업무처리 시간을 측정 및 평균화하고 동일 업무에 한해 시기적 비교를 통해 얼마나 ‘simple’, ‘speed’해 졌는가를 점검하고 개선할 필요가 있음
 - 유연행정(Soft) 및 능동행정(Smart)은 부서간 융복합적 업무 처리의 정도를 부서장 및 부서원들의 평가와 대외적 성과도출을 중심으로 평가하는 한편 창의적인 아이디어로 선제적 행정을 발굴 추진한 경우를 선정하여 노하우를 전파하도록 할 필요가 있음
- 결국 행정 조직문화 개선을 통한 주민만족도 제고를 위해 가시적 성과를 공유하고 홍보함으로써 지속적·효과적인 「5S5품」 운동으로 발전시켜 나가야 함.

- 혁신실천전략에 따른 서산시 5S5품 운동 추진방안
 - 5S5품 실천과제 도출 및 구체적 실행계획서를 작성할 필요가 있음
 - 5S5품을 구체적 업무과정에서 혁신하려면, 구성원들의 5S5품에 대한 필요성과 공감대를 형성해야 함. 혁신마인드 형성을 위해서는 지속적인 교육 등이 요구됨
 - 5S5품 활동 성과에 대한 평가 및 환류체계를 마련할 필요가 있음
- 혁신사례를 통해 도출된 서산시 5S5품 보완방안
 - 행정혁신을 성공적으로 이룩한 지자체의 경우, 민관거버넌스의 컨트롤타워가 혁신의 방향을 주도하였음. 서산시도 5S5품을 위한 기획감사담당관실의 컨트롤타워의 기능을 강화할 필요가 있음
 - 구성원들의 자기주도적, 자발적 참여를 유인할 필요가 있음
 - 정보화의 방향에 맞추어 서산시는 향후 각 부서에서 관리하는 정보들을 융합하여 필요한 정보를 필요한 주민에게 신속하게 전달할 수 있도록 빅데이터를 행정서비스에 활용할 필요가 있음
 - 서산시 「5S5품」 운동 중, 고객만족에 중점을 둔 “5S”의 경우 객관적인 지표를 도출하여 연차적으로 누적된 결과를 바탕으로 성취도와 문제점 개선 노력을 할 필요가 있음.
- 결론적으로, 서산시의 「5S5품」 운동은 혁신추진전략차원에서 단계적인 접근과 교육 및 공유를 통한 혁신역량 내재화, 그리고 혁신활동관리 및 효과적 성과반영으로 발전시켜나아가야 하며, 컨트롤타워로서의 기획감사담당관실이 다른 부서와 융복합을 지향한 협력을 이끌어 내고, 내부적(직원간) 및 외부적(주민) ‘참여적’ 가치 보완과 「5S5품」 운동에 적절한 인센티브 부여, 모바일 행정을 넘

어 공공데이터 활성화 측면에서 ‘빅데이터’를 활용한 지역 맞춤형 행정서비스에 대한 노력과 홍보, 이에 대한 전반적인 활동에 대한 성과지표를 활용한 지속적인 Feedback 노력을 서산시 「5S5품」 운동의 향후 활성화 방향으로 삼아야 할 것임.

◆ 참 고 자 료 ◆

서산시(2014), “창조시정 위한 5S5품 운동 추진계획” 내부자료.

주재복·김필두·고경훈 (2005), 지방자치단체의 행정혁신 추진전략에 관한 연구, 한국 지방행정연구원.

충청남도(2014), 충청남도 2014년도 행정혁신 사례집 “행복한 세상을 만드는 충청남도의 특별한 변화”

정부3.0 홈페이지(<http://www.gov30.go.kr/gov30/index.do>) (검색일 : 2015.7.16)