

# 지방자치단체 정부3.0 성공요인 분석 연구

안영훈 · 고경훈

연구진

안영훈 (연구위원)

고경훈 (수석연구원)

KOREA RESEARCH INSTITUTE FOR LOCAL ADMINISTRATION

## 지방자치단체 정부3.0 성공요인 분석 연구

발행일 : 2016년 12월 31일

발행인 : 하혜수

발행처 : 한국지방행정연구원

주 소 : 강원도 원주시 세계로 21

전 화 : Tel. 033)769-9999

판매처 : 정부간행물판매센터 Tel. 02)394-0337

인쇄처 : 세일포커스(주) [www.seilfocus.com](http://www.seilfocus.com)

ISBN : 978-89-7865-424-1

이 보고서의 내용은 본 연구진의 견해로서  
한국지방행정연구원의 공식 견해와는 다를 수도 있습니다.

※출처를 밝히는 한 자유로이 인용할 수는 있으나 무단전제나 복제는 금합니다.

본 연구는 정부3.0이 지향하는 바람직한 3가지 정부 유형에 따라서 목표를 설정하고 그 목표를 달성했는지 또는 중간 과정에서 어느 정도로 달성하고 있는지 등을 알아보고, 그 과정과 결과에서 더 효과적으로 성과를 달성할 수 있는 정책적 수단과 주요 전략들이 무엇인지 알아내는 것이 주 목적이었다. 즉 사례연구를 통한 정책의 핵심성공요인(Core Success Factors)을 도출하는 연구로 시작하였다.

투명한 정부는 국민들에게 공공정보를 개방하면서 더 많이 더 정확하고 유익한 정보를 개방하여 정보의 접근성을 높이는 데에 있다. 유능한 정부는 정부기관 내·외부 칸막이를 해소하고, 협업과 소통으로 업무 수행의 효과와 정부 역량을 높이는 데에 있다. 서비스 정부는 지역공동체를 활성화시켜 지역주민에게 직접 유익하고 혜택이 가는 정보와 서비스 제공, 복지프로그램 활성화 등이 효과적으로 집행되도록 하는 것에 주목표이다. 이같이 지방자치단체의 정부3.0 정책 추진을 연구한 본 연구보고서가 정보화 시대의 새로운 패러다임 하에 자치단체가 어떻게, 어떤 전략으로 공공서비스를 전달하고 집행하고 있는지 우수사례들을 중심으로 심도 있는 분석을 하였다.

이 연구를 위해 여러 어려움 속에서도 책임을 맡은 안영훈 박사와 이를 보완한 고경훈 박사 등 두 분의 노고에 감사드리며, 아무쪼록 지방자치단체 실무자들에게 본 연구 내용들이 참고가 되고, 주민 서비스를 위한 자치단체의 정책 집행 및 전달 역량들이 높아지는데 실질적인 도움이 되는 연구 결과가 되기를 희망한다.

2016년 12월

한국지방행정연구원 원장 하 혜 수

# 요약

정부3.0은 정부 운영방식의 부분적인 개선보다는 행정패러다임의 혁신 방안을 제시했다는 데에 큰 의의가 있다. 정부는 이 정부3.0의 실질적인 목표 달성을 위해서 정부 운영방식을 2017년까지 ①일방향적 서비스에서 양방향적 서비스로, ②일선 기관과의 접점에서 국민과 다양한 접점으로, ③계층적·경쟁적 사일로에서 수평·협력적 매트릭스로 전환하겠다는 가시적인 목표치를 제시한 바 있다(정부3.0 발전계획).

정부의 목표는 국민의 정부 신뢰도를 선진국 수준인 50% 이상으로 끌어올리고, 서비스 누락의 최소화 등 숨겨진 차별을 해소하겠다고 하였으며, 또한 과학 행정 및 예산낭비는 근절하고, 협업·소통 및 정책 갈등을 30% 줄이고, 안전혁신 및 안전한국 체감도를 50% 이상 제고하는 등 국민의 기대에 걸맞는 능력과 성과를 창출하겠다고 제시한 바 있다. 이러한 정부의 정책목표가 제대로 달성되었는지 또는 되고 있는지 평가를 할 필요가 있고, 어떤 전략이 유효한지 등 실질적인 정책의 내용분석도 필요한 것으로 보인다.

이에 본 연구는 정부3.0 정책이 지방자치단체 수준에서 어떻게 활용되고 있는지 연구를 시작하였다. 그리하여, 공공정보가 어떻게 공개되고 어떤 방식으로 국민들의 알권리가 충족되고 있는지, 그리하여 정보 공개 개방에 활용된 어떤 서비스들을 주민 누구에게 어떻게 만족을 시킬 수 있었는지, 그 과정은 어떻게 이루어져 왔는지 등 정책내용의 분석을 통해서 이해하고 그 효과적인 요인들은 무엇이었는지 알아보는 것이 연구의 주요 목적이었다. 이러한 연구목적을 구체적으로 살펴보기 위해서는 정책학적 접근 시각으로 정리하는 것이 가장 적절할 것으로 판단되었다.

〈정부3.0 정책분석틀〉

정부3.0 분석단계	분석초점	분석요인	분석내용
정책 추진배경 (추진동기 및 추진체계)	· 문제인식 · 정책목표	정책의 추진배경, 주관 기관, 정부3.0 시행 이전 정책 여부 등	기관장 추진의지, 인센티브, 정부3.0 추진체계 등 추진배경
정책 추진과정 (내용분석)	· 추진동력(수단) · 인력구성, 처리절차 등의 추진체계	관련법령, 협력기관 및 담당조직 등	개방체제 기반(웹페이지), 독립 담당조직과 협업기관으로서 정부3.0 동참 조직 및 협업문화 및 협력체계 조성
	· 장애극복 · 특이사항	대민서비스 조직과의 소통, 참여 방식 및 기회, 지방의회 관련 역할 등	국민의 니즈 해결에 초점 및 법제도 개선을 위한 주민요구 사항 및 그에 대한 대응 및 지원 서비스 집행내용
정책 추진성과 (결과평가)	· 추진성과	정책목표 달성 여부 결과확인	당초 목표 대비 달성 수준 등 결과물, 산출물, 웹사이트 등
	· 성공요인	다른 제도 및 자치단체와의 차이점과 파급효과	여론결과 만족도 결과, 언론매체 홍보실적 등

이 접근시각은 정부정책의 집행, 그리고 그로 인한 정책의 내용인 주민을 위한 공공서비스 전달(policy implementation & policy service delivery)이 어떤 방식으로 이루어졌고, 왜 효과가 있었는지 등을 파악하는데 가장 적절한 방법이기 때문이다. 그 결과 정부3.0 정책의 가장 핵심적인 성공요인은, 본 연구가 채택한 연구방법론에 의하면 정부-지방자치단체-민간 간의 거버넌스 또는 ‘협업’적 기능 등이 어떤 방식으로 투입 활용되고 있는지 하는 결론에 도달한 바 있다. 그리하여 이러한 전반적인 정책 성공요인을 기반으로 하여 지방자치단체 수준에서 정부3.0 정책은 구체적으로 어떤 요인들이 핵심적인 성과를 낼 수 있는 정책수단이 되고 있는지 분석해 보았다.

본 연구의 대상 사례로 선정된 것들은, 정부부처들이 우수사례로 선정한 30가지의 사례들 중에서 투명한 정부와 유능한 정부, 서비스 정

부 사례들을 기반으로 정보의 개방 등을 통한 국민의 알권리가 어느 정도 충족되었는지, 그리고 협업과 소통을 기반으로 지방자치단체 행정운영체계가 어떻게 개선되었는지를 잘 보여주었던 우수사례들을 선정하여, 보다 면밀하게 정책추진 배경과 내용과 성과들을 공통적인 분석요소로 삼아서 분석하였다.

**<지방자치단체 정부3.0 성공요인 분석대상 사례>**

정부3.0 유형	지방자치단체 3.0 우수사례	내용 요약
투명한 정부 (4)	울산광역시, 울산 맞춤형 청년CEO 육성사업	울산청년들의 능력과 상상력 실현을 위한 교육 및 창업지원 서비스
	전주시, 공공데이터 커뮤니티 센터 운영	민관학연 협의체 운영을 통해 민간활용 가치가 있는 공공데이터 및 비즈니스 모델 발굴
	충청남도의 충남 재정정보공개 100%	자금운영현황, 세입·세출현황, 계약정보 등을 매일 인터넷을 통해 실시간 공개
	대구광역시의 대구 아파트 관리비 감사 및 정보공개	의무관리 대상 공동주택 현장 실지 감사 및 예방적 차원의 감사결과 전면 공개
유능한 정부 (3)	대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스	네트워크 병원간 환자병상 현황 및 진료 정보를 공유할 있는 대구 응급의료 네트워크 시스템 구축
	충청남도 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용	아산시 폐기물처리시설에 대한 당진시, 홍성군 공동 이용을 통한 지자체간 칸막이 없이 효율적으로 협력 상생하는 지방3.0 선진모델 수립
	인천광역시, 인천스마트 안전 관리시스템	스마트폰 활용한 실시간 의사소통 체계로 대형재난 및 국제행사시 소방,경찰, 기타 다원화된 조직간 협업과 공유
서비스 정부 (3)	서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 “스마트 주치의”	민관 업무공유 및 빅데이터 시스템 구축을 통하여 개인별 맞춤형 건강정보 서비스 제공
	대전시 유성구, 출생사망신고 원스톱 서비스	기관 간 협업과 업무공유를 통한 적극적이고 능동적인 행정서비스 제공을 통하여 행정서비스에 대한 주민만족도 제고
	지방자치단체 원스톱행정서비스	민원인 중심으로 서비스 처리방식 전환을 통해 민원 처리의 시간단축과 편의성 제고

그리하여 위의 10개 정부3.0 추진사례에 대한 연구결과를 보면, 정부 3.0 정책 변화 사례에서와 같이 지방자치단체 우수성과를 산출하고 있는 사례들의 공통적이고 핵심적인 성과산출 또는 성공요인들은 협업체계에 기반을 둔 것은 물론이고, 주로 중앙정부, 관내 공공기관 및 이웃 지방자치단체 등 유관기관들과도 실시간 정보공유를 위한 통합네트워크를 구축·운영하고 있고, 교육과 홍보가 유효했다는 점 등이 정부3.0 정책의 핵심적인 성공요인으로 이해될 수 있었다.

즉, 투명한 정부는 공공정보의 적극적 공개로 국민의 알권리 충족과 공공데이터의 민간활용 활성화, 민관협치 강화가 핵심성공요인이고, 유능한 정부는 정부 내 칸막이 해소, 협업 소통지원을 위한 정부운영 시스템 개선, 빅데이터를 활용한 과학적 행정구현 등이 핵심성공요인이며, 서비스정부는 수요자 맞춤형 서비스를 통합 제공, 창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화, 정보 취약계층의 서비스 접근성 제고, 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출 등이 핵심성공요인들이라고 할 수 있다.

정리하면, 지방자치단체 정부3.0으로 대변되는 “투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부” 유형들은 ‘정부3.0 10대 실행과제 달성 여부 판단 기준’으로 분석해 본 결과 “교육/홍보, 정보제공, 협업체계, 주민참여” 등이 바로 공통적으로 나타난 공통의 핵심성공요인이었다.

향후 다른 지방자치단체 등의 벤치마킹을 위해서, 이 연구초점의 하나인 정부3.0 사례로부터 정책집행 및 서비스 전달 방식의 주요 변화가 무엇인지 정리하면 다음과 같았다. 즉, 정부3.0 우수사례들이 공통적으로 구축한 기본요소들은 무엇보다도 먼저 ① 민원인(기업)/주민과의 직접적인 대화채널 확보가 중요하다(상시 소통의 대화채널). 그리고 ② 이러한 공공서비스 민원요구자의 소리를 직접 청취하고 이를 신속하게 처리할 수 있는 내부 시스템이 상시적으로 가동되어야 한다. 처리가 늦거나 지연될 경우 추후로 발생하는 또 다른 측면에서의 장애요인

들이 나타날 수 있기 때문이다(시민대응체제의 책임성). ③ 또한 민원인의 다수가 요구하는 사안들에 대해서는 지방자치단체가 직접적인 업무처리 기관이 아니라고 할지라도 이를 최우선 과제로 확정하여 민원을 해결할 수 있도록 체계화 시키는 것이 실질적인 정책서비스의 수행 전략이라고 할 수 있다. 왜냐하면 이는 다른 정책집행과 전달에도 긍정적이면서 효과적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 결국 법령상으로 지정된 업무처리만 고집한다면 이는 정부3.0의 가치로 제시한 ‘소통’에 문제를 야기할 수 있다(종합적인 업무처리 시스템). ④ 그러므로 유관기관과의 협업체계를 구축하여 업무처리를 유기적으로 종합적으로 활성화 시킬 필요가 있다. 왜냐하면 지방자치단체의 업무 영역을 넘어설 경우나 또는 복합적으로 다른 기관들의 협력을 필요로 하는 업무들이 점점 더 많이 증가하고 있기 때문이다(유관기관과의 협업체계).

이러한 이유에서 정부3.0 우수사례들은 모두 한결같이 지속적으로 민원인/주민의 요구에 대응하는 방안을 구축하고자 하였고, 그러한 노력들이 제도화 되면서 정책집행의 효과성을 한 단계 더 발전시킨 계기가 된 것이다. 또 다른 성공요인의 하나는 바로 지방자치단체가 주관하지만 관내 및 중앙부처 등까지 관련된 유관기관 간의 ‘협업체계’를 활성화하였기 때문이다.

이를 활성화하는 방법들은 다양한 정책도구들을 채택 운영하고 있다. 가장 많이 활용하는 것이 홈페이지, 정부의 포털 사이트, 별도의 플랫폼 등을 만들어 ICT기반의 E-Government를 적극 활용하고 있는 것이다. 이것이 바로 정책네트워크를 실질적으로 활용하는 사례라고 할 수 있다. 더불어 정책네트워크를 기반으로 인적 네트워크, 현장 네트워크, (재정 포함) 업무지원 네트워크 등을 동시에 갖춰 활성화해야 하고 이러한 측면에 관한 좀 더 심도 있는 연구들이 중요할 것으로 판단하면서 본 연구의 결론을 맺었다.



# 목차

제1장 서론	1
제1절 연구 배경 및 목적	3
1. 연구의 배경	3
2. 연구의 목적	5
제2절 연구의 범위와 방법	7
1. 연구의 범위	7
2. 연구의 방법	10
제2장 정부3.0의 의의 및 변화 분석	19
제1절 정부3.0의 의의 및 추진내용	21
1. 정부3.0 정책의 시작	21
2. 정부3.0 정책의 내용 및 목표	25
3. 정부3.0 정책의 성공기준	36
제2절 정부3.0의 변화 분석	38
1. 2013~2014년 정부3.0 우수정책	39
2. 2015~2016년 정부3.0 우수정책	47
3. 정부3.0 정책의 변화 방향	53
제3장 지방자치단체의 정부3.0 성공요인 분석	59
제1절 지방자치단체 정부3.0 정책의 분석틀	61
1. 정부3.0 분석대상	61
2. 정부3.0 분석틀	64
제2절 지방자치단체 정부3.0 정책 사례분석	67
1. 투명한 정부를 위한 정부3.0	67
1) 울산시, 청년CEO 육성사업	67
2) 전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영	72
3) 충청남도, 충남 재정정보공개 100% 정책	76
4) 대구광역시, 아파트 관리비 감사 및 정보공개	82

2. 유능한 정부를 위한 정부3.0	88
1) 대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스	88
2) 충남 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용	93
3) 인천광역시, 인천스마트 안전관리시스템	99
3. 서비스 정부를 위한 정부3.0	104
1) 서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 “스마트 주치의”	104
2) 대전시 유성구, 출생·사망신고 원스톱 서비스	110
3) 지방자치단체의 원스톱행정서비스 사례	115
4. 지방자치단체 정부3.0 정책의 핵심성공요인	117
<b>제4장 지방자치단체의 정부3.0 성공전략</b>	<b>121</b>
1. 교육 및 홍보 강화 전략	123
2. 정보공개 확대 전략	128
3. 협업체계 활성화 전략	131
4. 주민참여 촉진 전략	135
<b>제5장 결론</b>	<b>139</b>
제1절 연구의 요약	141
제2절 연구의 함의	144
1. 공공가치 확산을 통한 정부3.0 추진	144
2. 정부3.0의 국민적 체감도 향상모색	144
3. 지방 3.0 과제 발굴 및 추진	151
<b>【참고문헌】</b>	<b>153</b>
<b>【Abstract】</b>	<b>158</b>

# 표 목차

<표 1-1> 정부3.0 정책 유형에 따른 목표 달성 판단기준	8
<표 1-2> 정부3.0 우수사례 중심의 정책분석을 위한 분석 체계	13
<표 2-1> 정부운영 패러다임의 변화 방향	24
<표 2-2> 정부3.0 발전계획의 8대 핵심과제 세부내역	26
<표 2-3> 2014년 지방자치단체 정부3.0에서 본 국민디자인 정부3.0 과제	42
<표 2-4> 2014년 행정자치부 선정 지방자치단체의 정부3.0 우수사례	43
<표 2-5> 정부3.0의 전략, 실천가치 및 10대 실행과제	46
<표 2-6> 2015년 정부3.0 원스톱서비스 우수사례 비교표	49
<표 2-7> 2015년도 공공기관 정부3.0 평가체계	51
<표 2-8> 2016년도 공공기관 정부3.0 평가항목 및 평가지표	52
<표 2-9> 2015~2016년 정부3.0 사례 중 행정자치부 선정 '협업 우수사례'	55
<표 2-10> 2016년 4월 행정자치부 선정 우수성과 30선 사례	56
<표 3-1> 2015~2016년 우수사례 30선 중에서 주요 지방자치단체 정부3.0 정책	62
<표 3-2> 지방자치단체 정부3.0 추진 우수사례 중 연구대상	64
<표 3-3> 정부3.0 정책 유형에 따른 목표 달성 10가지 판단기준	65
<표 3-4> 정부3.0 정책분석을 위한 분석틀	66
<표 3-5> '울산시, 청년CEO 육성사업'의 정부3.0 사례 핵심성공요인	71
<표 3-6> '전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영'의 정부3.0 사례 핵심성공요인	76
<표 3-7> '충청남도, 충남 재정정보공개 100% 정책'의 정부3.0 사례 핵심성공요인	82
<표 3-8> '대구광역시, 아파트 관리비 감사 및 정보공개'의 정부3.0 사례 핵심성공요인	87
<표 3-9> 대구광역시 지역응급의료 실태	89
<표 3-10> '대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스'의 정부3.0 사례 핵심성공요인	93
<표 3-11> 아산시의 경제적 이익	96

〈표 3-12〉 당진시·홍성군의 경제적 이익	96
〈표 3-13〉 ‘충남 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용’의 정부3.0 사례 핵심성공요인	99
〈표 3-14〉 ‘인천광역시, 인천스마트 안전관리시스템’의 정부3.0 사례 핵심성공요인	104
〈표 3-15〉 ‘서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 스마트 주치의’의 정부3.0 사례 핵심성공요인	109
〈표 3-16〉 유성구 출생신고, 사망신고 원스톱행정서비스 추진 방안	112
〈표 3-17〉 출생·사망신고 원스톱 서비스 확대 시행 전후	113
〈표 3-18〉 ‘대전시 유성구, 출생·사망신고 원스톱 서비스’의 정부3.0 사례 핵심성공요인	114
〈표 3-19〉 2015년 정부3.0 원스톱서비스 우수사례 비교표	115
〈표 3-20〉 지방자치단체 정부3.0 정책 사례의 공통 핵심성공요인 (요약)	117

# 그림 목차

〈그림 1-1〉 정부3.0 우수사례 중심의 정책분석 방법론의 적용 절차	12
〈그림 1-2〉 지방자치단체 정부3.0 정책사례들의 성공요인 분석들	18
〈그림 2-1〉 정부3.0의 개념	23
〈그림 2-2〉 정부3.0 발전계획 로드맵	26
〈그림 2-3〉 정부3.0의 새로운 변화관리체계	28
〈그림 3-1〉 대구광역시 응급네트워크 흐름도	90
〈그림 3-2〉 주요 만성질환 개선률	107
〈그림 3-3〉 정부3.0 핵심적 성공요인 설명들	118
〈그림 4-1〉 교육홍보 운영측면에서의 강화방안	125
〈그림 5-1〉 지방 3.0의 비전과 전략	152





# 제 1 장

## 서론



제1절 연구 배경 및 목적

제2절 연구의 범위와 방법







# 제1장

# 서론

## 제1절 연구 배경 및 목적

### 1. 연구의 배경

#### 1) ‘정부의 투명성’ 요구 증대

정부3.0은 2013년 새정부가 들어서면서 정부운영 패러다임의 하나로 자리잡았고, 이를 국정과제의 핵심 운영틀로 채택해 2013년 이후 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부 등 유형으로 구분하면서 정부기관인 중앙부처와 지방자치단체들, 그리고 공공기관들은 다양한 사례들을 발굴·이행해 왔다.

이러한 정부정책에 대한 국민의 체감도 수준이 어느 정도인지에 대해서 특히 문화체육관광부의 경우 꾸준히 ‘정부3.0에 대한 국민체감도’ 조사에서도 여실히 나타나고 있다. 특히 2013~2014년도 간 조사 결과가 의미가 있다. 이 조사의 목적은 “정부3.0 서비스에 대한 국민 인식수준과 향후 사회적 변화양상 및 기대효과 등을 조사하여, 국민이 체감할 수 있는 정부3.0 과제 추진을 위한 정책 참고자료로 활용”하고자 하였다. 이 조사 결과를 자세히 살펴보면, 지금까지 그리고 앞으로 정부3.0이 어떤 방향으로 나아가야 할 것인지를 짐작하게 한다. 즉, 2014년 조사 결과에 따르면 일반국민들에게 정부3.0 정책의 가장 중요한 핵심은 무엇인가 질문을 하였을 때 ‘투명한 정부의 실현’이 가장 높았으며(41.5%의 응답), 이러한 답변은 2013년도 조사에서도 같은 답이 가장 높은 결과로 나타났던 것과 맥락을 같이하고 있었다.<sup>1)</sup>

1) 참조: 문화체육관광부의 정부3.0 우수사례, [http://www.mcst.go.kr/web/s\\_open/government/govList.jsp](http://www.mcst.go.kr/web/s_open/government/govList.jsp).

뿐만 아니라 이러한 정책은 이 조사 응답자들인 분야별 전문가와 공무원들에게도 모두 국민생활에 큰 영향을 미치는 것의 하나가 바로 정보의 사전 공개라고 강조하였고, 조사대상이 되는 국민들도 정부의 적극적인 정보공개를 통해서 국민생활을 향상시키는 것이 가장 중요하고 우선적으로 중점을 두고 추진해야 할 과제라고 하였던 것이다.

이는 어쩌면 현재의 정부가 ‘정부3.0’을 국정과제로 추진하면서 가장 우선시 했던 “국민 맞춤형 서비스를 제공하고” 이를 기반으로 “일자리 창출과 창조경제를 지원하는” 정부의 정책 동력으로 시작한 시각과 차이를 보여주는 조사내용이라고 할 수도 있다.

## 2) 정부의 정책집행력 확산 필요

이에 본 연구는 일반국민들이 가장 중요하게 생각하고 있는 투명한 정부로서 어떤 정부3.0 정책들이 어떻게 추진되어 왔고, 현 정부 차원에서 지방자치단체에서는 어떻게 국정운영 패러다임이 접목되고 활성화 되었는지 알아볼 필요성이 있다는 생각이 들었다. 왜냐하면 이미 2013년부터 시작해 2016년 현재까지 4년 차에 걸쳐 활성화되어 오고 있는 정부3.0 정책들은 중앙부처와 공공기관 수준에서도 다양하게 시행되고 있는 상황을 잘 알고 있는 것들이다. 물론 본 연구의 출발점은 정부3.0 정책과 관련하여 기존연구들에 대한 검토를 통해서 지금까지 추진해 온 정부3.0 내용을 일반적으로 이해하고 정리한 다음 더 세부적으로 정부3.0 정책들 중에서 우수사례를 중심으로 연구하고자 한다.

사례연구를 통한 정부3.0 정책의 성공요인들을 잘 검토해 본다면, 향후 실무적으로는 물론 과거 학술적으로도 기존연구들이 주장한 논리들을 뒷받침 하거나 또는 수정하게 할 수 있는 실증적 근거들을 제시하는데 도움이 될 수 있다고 본다. 또한 정부3.0 정책을 적극 추진하고 있는 다른 지방자치단체들의 정책 개선 방안을 모색하는 데에도 실제 도움이 될 수 있는 결과물을 만들 것으로 기대할 수 있다는 판단이다.

따라서 본 연구에서는 좀 더 정부3.0 사례 중에서도 일반국민들이 가장 중요하다

고 생각되는 투명한 정부를 대변하고 있는 사례들을 중점에 두면서, 동시에 유능한 정부, 서비스 정부의 사례들도 함께 또 보완적으로 분석하고자 한다. 특히, 다양한 정부3.0 사례들 중에서 주민생활과 밀착되어 있는 지방자치단체를 대상으로 한 ‘지방자치단체 정부3.0’ 정책들을 좀 더 세부적으로 연구해서 주민밀착형 정부정책의 집행 효과가 높게 나타난 원인 등 관련이 있는 성공요인들을 분석하고자 한다.

왜냐하면 지방자치단체는 주민의 일상생활과 접점이 되고 있고, 정부3.0의 실현은 사실상 주민생활의 현장인 지방자치단체에서 이행되기 때문이다. 앞서 정부기관 및 다른 연구들 가운데에는 정부3.0에 대한 국민체감도 조사를 실시한 경우도 있는데 이러한 조사의 결과들은 사실상 국민 개개인의 개별적 경험과 처해진 상황 등에 크게 좌우되어 정부3.0 정책에 대한 성과나 그 체감도가 달라질 수 있다는데 문제의 여지가 있다. 따라서 기계적인 개량적 조사방법을 통한 인식 수준 등을 조사하는 것 보다는 구체적으로 ‘투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부’를 실현하고 있는 정부 3.0 사례들을 찾아 정부3.0 정책들이 어떻게 지방자치단체의 주민생활에 영향을 끼쳤는지 분석해 본다면 정부의 정책적 영향력이 지방자치단체 수준에서 어떻게 실현 및 전달되는지 정책집행적 시각(policy implementation approach)에서도 결과 도출이 가능하게 된다. 즉, 지방자치단체 중심의 정부3.0 사례들을 분석하여 향후 정책집행력 확보에 필요한 성공요인과 관련된 유효한 전략 등을 찾아 시사점으로 제안이 가능하다는 판단이다.

## 2. 연구의 목적

현 정부는 정부3.0의 비전을 “국민 모두가 행복한 대한민국”으로 정하였고, 이를 추진하기 위한 목표를 “수요자 맞춤형 서비스를 제공”하는 것과 “일자리와 신 성장 동력을 창출”하는 데에 두고 있다. 그리고 2013년 관계부처 합동 자료에 근거하면 그러한 목표의 실천전략은 “투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부”를 기반으로 추진할 것을 정하였다. 정부3.0이라는 정부과제를 실현하기 위해서 중앙정부는 기본적

으로 그 실천 가치를 크게 “개방, 공유, 소통, 협력”로 제시하였다. 이를 실천하기 위해서 정부부처를 비롯한 지방자치단체들은 이러한 실천 가치들이 ‘투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부’의 정책들에 투입 실현 가능하도록 현장에 적용해 왔다. 따라서 본 연구는 보다 구체적으로 이러한 정부의 정부3.0 정책들이 어떻게 전달, 실행되었는지 또는 현재 계속해서 실행되고 있는지 하는 ‘지방자치단체 정부3.0’ 정책 사례들을 대상으로 정책분석 시각(Public Policy Analysis Approach)에 의한 연구 분석틀을 활용해 이해하고자 한다.

말하자면, 공공정보가 어떻게 공개되고 어떤 방식으로 국민들의 알권리가 충족되고 있는지, 그리하여 정보공개 개방에 활용된 어떤 서비스들을 주민 누구에게 어떻게 만족을 시킬 수 있었는지, 그 과정은 어떻게 이루어져 왔는지 등 정책내용의 분석을 통해서 이해하고 그 효과적인 요인들은 무엇이었는지 알아보는 것이 연구의 주요 목적이라고 할 수 있다. 이러한 연구목적은 구체적으로 살펴보기 위해서는 정책학적 접근 시각으로 정리하는 것이 가장 적절할 것으로 판단한다. 왜냐하면 이 연구 접근시각은 정부정책의 집행, 그리고 그로 인한 정책의 내용인 주민을 위한 공공서비스의 전달(policy implementation & policy service delivery)이 어떤 방식으로 이루어졌고, 왜 효과가 있었는지 등을 파악하는데 가장 적절한 방법이라고 하겠다. 뒤에서 상술했지만, 이 접근법에 의하면 부수적으로 정부3.0 정책 가치의 하나이면 서도 가장 중요한 성공요인이 되는 정부-지방자치단체-민간 간의 거버넌스 또는 ‘협업’적 기능 등이 어떤 방식으로 투입 활용되고 있는지도 알 수 있게 된다.

또 다른 시각에서는, 정부3.0 정책이 2016년 현재 4년째 추진되는 상황이므로 현 중간 단계에서 정부 정책의 목적 달성 여부를 판단하고 어느 정도 긍정적인 결실을 맺고 있는지 확인하고 싶은 궁금증도 본 사례연구를 통해서 밝힐 수 있다. 이것들을 분석해 보면, 결과적으로 정부와 지방자치단체의 정부3.0 정책이 성공하고 있는 것인지 또는 실패를 하고 있는지, 또 어떤 정책들은 성공했거나 성공적이라고 판단할 수 있는데, 또 다른 정책들은 왜 실패 또는 부진한 성과를 보이고 있는지 등의 궁금증을 일부 해소할 수 있다는 점에 본 연구의 목적이 담겨져 있다.

## 제2절 연구의 범위와 방법

### 1. 연구의 범위

#### 1) 정부3.0 정책의 실행과제 및 판단기준

현 정부는 개방, 공유, 소통, 협력을 기반으로 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부 등인 3대 전략목표 달성을 통해 ‘국민 모두가 행복한 대한민국’을 비전으로 하고 있으며 이를 바탕으로 10대 실행과제를 선정하여 ‘정부3.0’을 국정 전반에 확산시키고자 하였다.

정부3.0 정책에서 10대 실행과제로 정한 것을 보면, “투명한 정부에서는 ①공공 정보의 적극적 공개로 국민의 알권리 충족, ②공공데이터의 민간활용 활성화, ③민관협치의 강화 등이다. 유능한 정부에는 ①정부 내 칸막이 해소, ②협업 소통지원을 위한 정부운영 시스템 개선, ③빅데이터를 활용한 과학적 행정 구현이다. 서비스 정부에는 ①수요자 맞춤형 서비스 통합 제공, ②창업 및 기업활동 윈스톱 지원 강화, ③정보취약계층의 서비스 접근성 제고, ④새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출” 등으로 구성되어 있다(고경훈 외, 2015).

이러한 기준에서 보면, 정부3.0의 10대 실행과제는 정부3.0 국정과제가 얼마나 효과적으로 작동되고 구현하는지를 판단할 수 있는 기준이 될 수 있기 때문에 정부3.0의 핵심 정책요소라고 본다.

〈표 1-1〉 정부3.0 정책 유형에 따른 목표 달성 판단기준

정부3.0 유형	10대 실행과제 달성 판단기준
투명한 정부	공공정보의 적극적 공개로 국민의 알권리 충족 (개방으로 서비스 만족)
	공공데이터의 민간활용 활성화 (공유)
	민관협치의 강화 (협력과 소통)
유능한 정부	정부 내 칸막이 해소 (공유와 소통)
	협업 소통 지원을 위한 정부운영 시스템의 개선(공유와 협력)
	빅데이터를 활용한 과학적 행정구현 (개방, 공유와 소통)
서비스 정부	수요자 맞춤형 서비스 통합 제공 (공유와 협력으로 효율적 서비스 제공)
	창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화 (소통과 협력)
	정보 취약계층의 서비스 접근성 제고 (개방과 공유)
	새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출 (소통과 협력으로 서비스 창출)

본 연구에서는 정부3.0 유형(투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부)에 따라 분류된 지방자치단체 정부3.0 우수사례를 중심으로 정책 집행과정과 성과를 주요 분석의 대상이자 범위로 한정하게 되었다. 이 과정에서 지방자치단체의 정부3.0 사례에 투입된 정책요소들을 분석하고 이를 분석한 내용을 기반으로 정부3.0 정책의 핵심적 성공요인을 찾고자 한다.

## 2) 본 과제의 연구범위

미래지향적인 측면에서 정부3.0이 2013년 이후 시행되면서 2016년 현재까지 정부가 발표한 다양한 사례들을 그대로 믿는다면 성공한 사례들이 많다고 한다. 그렇다면 그 성공요인이 되는 것들은 무엇이고, 또 성공적이게 만든 정책적 전략과 도구들은 주로 어떤 것들인지 궁금하다고 할 것이다. 뿐만 아니라 그러한 장점들을 향후 정책집행에 적극 활용할 가치가 있을 것이라는 생각이 들기도 한다. 이는 또한 정책

분석 시각에서 볼 때, 다른 분야의 정부 정책들도 정부가 성공적으로 이행하기 위해서는 해당 정책과 관련해서 정부가 동원할 수 있는 정책집행 자원들이 무엇이 있고 어떻게 동원하고 활용해야 성공적으로 소기의 정책집행에 따른 성과를 얻게 되는지 이해가 필요하고, 정부3.0 정책 사례들을 분석해 봄으로써 그와 같은 궁금증을 풀어갈 수 있을 것으로 생각한다. 이러한 의문들이 바로 정부3.0 사례분석을 통해서 우리가 알고자 하는 내용들이라고 할 것이다.

본 연구 제목이 ‘정부3.0 성공요인 분석’이라고 한 이유에 대해서는 다음의 연구 방법에서 좀 더 자세히 다루기로 하고, 우선 본 연구의 대상으로는 먼저 기존연구들을 검토한다. 그 이유는 기존연구들과 우수사례로 제시한 것들을 살펴봄으로써, 왜 우수사례로 선정되었는지에 대한 이해를 할 수 있기 때문이다. 정부 부처들이 선별 절차를 거쳐 제시하고 있는 정부3.0 사례들이 국민에게 정부정책의 이해도 및 체감도를 높였으며, 그에 따라 관련 부문에서 비교적 시민들의 삶에 여하한 이유로 과급 효과가 큰 것들이라 정하였기 때문이다.

또한 본 연구는 사례분석 방법을 택하였다. 사례연구는 독특한 특성을 가진 개인, 집단, 정책 등 소수 사례를 대상으로 심층적, 다차원적, 집중적, 종합적인 연구전략을 추구할 수 있는 연구방법이다. 지금까지 지방자치단체가 실시해온 정부3.0정책의 실행과정에서 영향을 미친 요인들이 정책성공에 어떻게 작용되었는지를 살펴보는 것이 중요하기 때문이다. 이번 연구를 위한 자료수집 방법은 먼저 정부3.0정책과 관련된 국내·외의 각종 서적, 연구논문, 정기간행물, 주요기관의 편람 등에 대한 문헌 조사를 통해 이론적 지식 및 접근방법을 이해하는데 활용하였다.

연구범위를 좀 더 세분하면, 본 연구는 그러한 사전에 ‘선별된’ 정부 3.0 우수사례들 중에서 지방자치단체를 중심으로 (중앙-지방) 정부 간 공유함으로써 정부 3.0의 범주에 속하는 지방자치단체 관련 ‘우수사례’들을 중심으로 정책집행의 추진체계와 내용, 그리고 결과적으로 도출된 성과들을 분석하고자 한다. 따라서 이러한 사례들은 정책분석 방법론에 기초한 연구대상으로서 지방자치단체 중심으로 집행되고 있는 정부3.0 우수사례들을 검토하고, 이 중에서 지방자치단체가 중심이 되어 투명한

정부, 유능한 정부, 그리고 서비스 정부를 대표할 수 있는 지방자치단체 수준에서의 정부3.0에 관한 사례들이 중점 분석대상이 된다.

## 2. 연구의 방법

### 1) 정책분석 방법론 적용

본 연구는 방법론적 시각에서 지방자치단체가 수행하고 있는 정부3.0 정책을 연구 대상으로 하고 있는데, 이러한 사례들이 결과적으로 하나의 정책산출물(policy outcomes)로 나타났지만, 현재까지도 진행형인 상황이 빈번하기도 하다. 따라서 이러한 정책 결과물들과 관련한 결과적 사실들에 대한 분석이 필요할 것이다. 또한 중앙정부 차원에서 이미 우수한 사례들이라고 판단을 내려 국민들을 대상으로 정책홍보 등으로 널리 알리도록 한 정책들이기 때문에, 비록 모든 사례들에 대해서 직접적으로 성공적인가 또는 실패로 나타났는가 등의 판단은 어렵기 때문에, 본 연구의 분석시각에서 제외를 하고 직접적으로 정책분석틀을 적용할 수 있는 몇 가지 사례연구를 하고자 한다.

그럼에도 불구하고, 실제 정부3.0의 패러다임은 현 정부가 출범한 2013년부터 시작되었다고 볼 수 있으므로 2016년 상황에서는 현 정부의 정책적 산출물에 대한 연구이지만, 중앙정부의 주도가 아닌 지방자치단체에서 시행되고 있는 정부3.0이 그 대상들이다. 그리고 주로 국정과제들로 추진되면서 정부가 우수사례로 선정한 것들이 연구대상이 되고 있다는 점에서는 출발점으로 정부3.0 정책 사례들 전부가 그 연구대상이 된다. 왜냐하면 이 사례들은 중앙정부가 중심이 되어 ‘우수사례’ 또는 ‘성공사례’로 제시한 것들이기 때문이 이러한 우수사례들을 기초로 해서 그 성공요인들을 도출해서 판단해 보는 것이 필요하다. 그 중에서도 중앙정부가 중심이 되어서 지방자치단체를 포함한 모든 공공기관으로부터 ‘선별한 정부3.0 우수사례들’ 중심으로 성공하였거나 또는 성공에 가까운 사례들로부터 얻어낼 수 있는 우수사례로서



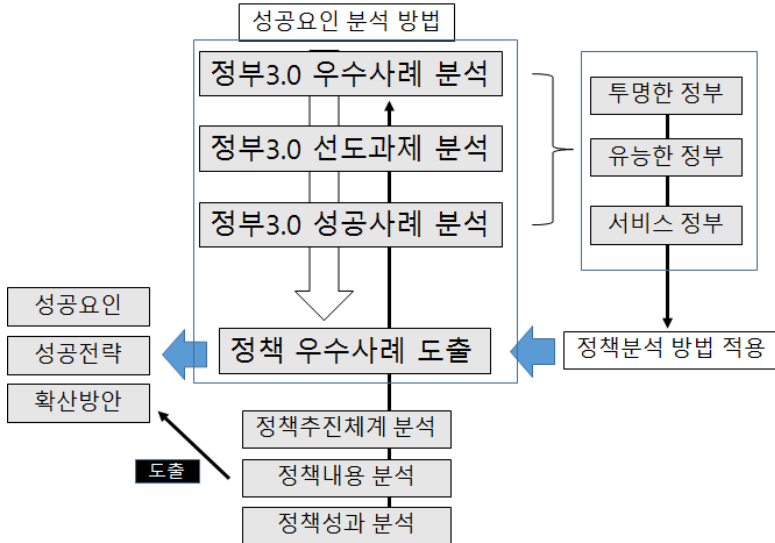
선정된 지표, 그 판단의 근거 및 기준들을 찾아보고자 한다. 이것이 우선적인 연구 대상이다.

그 이유는 정부가 인정하고 있는 정부3.0 우수사례들은 각 선별방식이 차이가 있을 수 있지만 전반적으로 선별된 당시의 상황에서는 어느 정도 성공적이라고 평가 받았던 것들이 때문에 정책분석 시각에서 세부적인 증거자료들이 부족하다고 할지라도, 각 선별 절차를 통해서 이미 성공적인 성과를 나타내고 있다고 다수로부터 인정을 받았기 때문에 그 판단근거들을 정리해 보면 바로 성공요인을 찾아낼 수 있다. 이러한 가운데 우수사례들의 각 개별평가 기준들이 어떤 것들이었는지도 연구대상으로 분석을 하고자 한다.

이러한 시각을 포함해서 정책분석 접근법을 생각해 본다면, 정부의 정책을 분석하는 과정을 크게 3가지 단계로 구분해서 분석 및 평가를 하는 방법을 채택하고자 한다. 즉, 정책분석 시각에서의 사례연구를 명확히 하기 위해서 정책의 추진체계, 추진내용, 추진성과 부분으로 3단계 구분하여 그 단계별 분석요소에 근거하여 분석하고자 한다. 이러한 구분은 사실상 인위적인 것이기 때문에 어느 한 과정에 딱 맞게 떨어지지 않는다는(McConnell, 2010: 349~357).

이러한 사례분석 과정마다 주목해야 할 주요 분석요인들로는, 정책적 기획, 정책 추진을 위한 논의와 결정 과정 또는 리더(지방자치단체장 및 운영팀장)와 이해관계자 간 정책 협상, 집행공무원들의 역량 등과 함께 정부가 채택 공포한 정책적 의도와 선언에 대한 구체적인 내용분석, 정부3.0 정책으로 추진한 사업내용, 세부적인 정책실행도구의 분석, 관련 법과 제도운영 체계, 자원(예산) 및 지출전략 등 전반적인 분석이 요구된다.

〈그림 1-1〉 정부3.0 우수사례 중심의 정책분석 방법론의 적용 절차



하지만 이러한 분석요인들에 근거해서 세밀한 정책분석 연구가 현실적으로 어렵다. 이는 현실적으로 구득할 수 있는 자료들이 부족할 뿐만 아니라 연구 대상이 되는 정부3.0 정책사례들은 모두 현 정부의 ‘정부3.0 패러다임’이 사용된 이후부터 순수하게 출발한 정책들이 아니기 때문이기도 하다. 따라서 본 연구에서는 정책의 시작은 점진적이고 연속적이라는 개념 하에, 정부3.0 사례의 도입계기를 거슬러 최대한 허용된 자료들로부터 그 시발점들을 찾아보고 시사점을 얻고자 하였다.

그리하여 일반 정책분석 요인들 중심으로 정책을 추진하는 리더와 담당조직, 협력기관 등의 관련성을 보는 추진체계 분석, 그리고 실제 목표달성이 이행되었는지에 대해서는 다양한 외부자료들을 참고하여 정부3.0 추진 정책의 내용분석을 시도하였다. 또한 가능한 한 객관적인 정책성과를 판단하기 위해서 정부기관으로부터 선택된 수상경력, 우수사례로의 지정, 우수정책에 대한 인증 등과 같은 객관적 평가 사실을 검토하고자 하였다.

실제 나타난 결과 또는 성과 등을 분석하기 위해서는 주민 또는 행정서비스 이해

당사자 및 이해관계자로부터의 만족도 평가, 실질적 만족도 조사결과, 또는 신문 등 언론으로부터의 여론 및 영향을 끼친 파급효과들에 관련된 증빙자료들을 찾아 종합적으로 분석하고자 하였다. 이러한 분석체계를 하나의 표로 요약하면 다음과 같다.

〈표 1-2〉 정부3.0 우수사례 중심의 정책분석을 위한 분석 체계

정부3.0 사례 분석과정	분석요인들	세부 분석내용
정책 추진체계 분석	주관자치단체	기관장 추진의지 인센티브, 정부3.0행사 등
	협력기관 및 담당조직	개방체제 기반(웹페이지), 독립담당조직과 협업기관으로서 정부3.0 동참 조직 및 협업문화 및 협력체계 조성
	대민서비스조직과 지방의회 역할	국민의 니즈 해결에 초점 및 법제도 지원
정책 추진내용 분석	추진내용(특이사항)	세부추진계획 수립 여부 등
	정책목표 달성 여부	당초 목표 대비 달성 수준 등
정책 추진성과 평가	결과확인	결과물, 산출물, 웹사이트 등
	다른 제도 및 자치단체와의 차이점과 파급효과	여론결과 만족도 결과, 언론매체 홍보실적 등

## 2) 성공요인 분석 방법론 적용

### 가. 정부정책의 성공 및 실패에 관한 판단 논거

연구 대상이 되는 정부3.0 정책들에 있어서 어떤 사례는 성공적이고 어떤 것들은 실패하였거나 또는 목표달성과 거리가 있는 부진한 정책들이 되고 있다고 하는 정책적 판단을 한다는 것은 쉽지 않다. 왜냐하면 정책의 성공적 판단 여부는 사실적 판단과 해석적 판단 부분이 관련되면서 다양한 차원의 분석 결과에 기초하기도 하고, 논리적으로 정책의 성공과 실패 사이에는 다양한 수준의 성공과 실패 정도(수준)로 구분이 가능하기 때문이다(McConnell, 2010: 346).<sup>2)</sup>

2) 정책성공에 관한 판단 등에 관해서는 주로 다음 문헌들을 참고하였다. Allan McConnell (2010), Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between, in Jnl Publ. Pol., 30, 3, Cambridge University

정부정책의 성공과 실패를 판단하는 요인들은 사실상 다양한 차원이 존재하기 때문에 쉽지 않다. 증거기반(evidence-based)의 사실적 여부를 판단할 수 있는 결과적 사실들을 바탕으로 성공여부를 판단하는 방법도 있고,<sup>3)</sup> 정책에 찬성하는 사람들과 이를 반대 또는 비판적 시각에서 보는 사람들 간의 가치판단 차이 및 개인적인 경험을 기초로 개인적 판단을 하게 되는 차원 등 ‘해석과 사실’의 문제가 섞여 있기 때문이다(Edelman 1988; Stone 2002; Fischer 2003).

정책의 성공여부는 판단을 하는 인지자 자신의 판단 자체에 따라 달라질 수도 있는 가치판단이 들어가는 경우도 있다. 이에 정책의 성공여부에 대한 판단은 보다 실용적으로 접근하는 것이 바람직한데, 바로 사실 판단과 공통의 인지에 의한 판단 기준을 적용하는 것이라고 하겠다(McConnell, 2010: 348). 그리하여 정책의 성공여부를 판단할 때에는 이러한 2가지 판단기준을 혼합하여, 눈에 보이는 목표성취(목표-달성)가 된 사실판단과 함께 상식적 수준에서 어떤 심각한 비판을 야기하지 않았다면 이는 정책이 성공적이라고 판단할 수 있다는 점에 판단근거의 합리성을 둘 수 있다.

그런데 성공적인 정책이란 반드시 목표를 달성하고 결과물을 성취한 것만으로 좁혀서 한정적으로 볼 수는 없다. 가령 권력의 불균형을 해소/감소시켰거나, 불평등을 축소/제거하였거나, 또는 이해관계자들(주민들의 주권/자율권)의 목소리를 높여 주었거나 정책목표 형성 및 정책결과를 평가하는 데에도 직접적인 참여를 가능하게 만들었다면 이러한 기준들도 성공적인 정책이라고 판단할 수 있는 근거가 된다(Fischer 1995; Taylor and Balloch 2005; Pawson 2006). 또한 역으로 정책성공은 완전한 하나의 공적인 가치(public value)로 판단될 수 없기 때문에, 어느 정도 성공과 실패 수준(degrees of success and failure)으로 가늠이 가능하다. 정책이 명백하게 실패하지 않았다면 그것은 어느 정도 성공적이라고 판단할 수 있다는 의미이기도 하다.

Press, p.345~362; Pawson R. (2006) Evidence-based policy: A realist perspective, London: Sage; Taylor D, and Balloch S, (ed.) (2005) The politics of evaluation: Participation and policy implementation, Bristol: The Policy Press.

3) 목표를 달성하고, 비용편익적으로 최대 이익을 산출하였다면 정책성공이라고 할 수 있다(Kerr (1976), ‘The Logic of “Policy” and Successful Policies).

## 나. 정부3.0 정책의 “성공사례” 판단 논거

이러한 논리로 본다면, 본 연구에서 정부3.0 정책이 성공적이라고 판단할 수 있는 근거로는 크게 두 가지 차원으로 구분될 수 있다. 하나는 정책이 성공적인 경우는 정부3.0의 특정 정책내용을 평가해서 효율적, 효과적, 지속적이라면 성공한 것이라고 할 것이다. 또 하나의 성공적이라고 하는 판단 기준은 정치적 차원에서 보는 정책성과들이 나타나면 성공적이라고 할 수 있다(Bovens 't Hart and Peters, 2001:20). 즉, 다른 지방자치단체로의 파급효과가 크다든지 또는 정부가 공인하는 우수사례로 선정되었다든지, 다른 지방자치단체의 벤치마킹 대상이 되는 사례라든지, 외부적으로 또는 중앙정부가 주관하는 경쟁 시스템 하에서 정부로부터의 포상과 같은 인센티브를 받게 되었다든지, 그러한 정부3.0 정책을 주관한 자치단체장이 재선되어 지속적으로 동일한 정책을 추진 발전시키고 있다든지 하는 것 등을 상대적으로 “성공적” 또는 “우수한” 정책 사례라고 판단 할 수 있을 것이다. 이러한 시각에서 정부3.0 정책들 중에서 이들 기준에 부응하는 사례들을 대상으로 연구하고자 한다.

한편, 정책이 실패하였다고 판단하는 근거들은, 예를 들면, 정책집행이 적합하지 않았거나, 의도한 목적을 달성하지 못하였다거나, 상식적으로 정책목표 달성이 되었다고 할 수 있는 정당성을 확보하지 못하였다거나 등을 의미할 수 있다. 그럼에도 불구하고 또한 정책실패의 유형이나 그 정도를 가늠할 수 있는 방법이 그렇게 확실하게 존재하는 것도 아니다(McConnell, 2010: 348~349; Dunleavy 1995; Bovens M. and 'T Hart, 1998). 실패 부분이 확인되지 않거나, 부분적 성공이라거나, 성공과 실패가 혼합되어 있다거나, 또는 정책내용만 성공적이라든지, 아니면 “표준적인 판단기준(근거)”에 의해서 목표달성과 (의도된) 특정이익을 가져왔을 때에는 정책성공이라고 할 것이다(Schwartz, 2006; Hulme 2007; Gupta and Saythe, 2009).

## 다. 정부3.0 정책 우수사례의 “핵심성공요인” 판단 논거

하지만 그러한 성공사례에 대해서도 어떤 것이 핵심적인 성공요인(Critical Success

Factor, CSF)인지를 찾아내는 것도 쉬운 일은 아니다. 성공요인 분석 방법론은 다른 한편에서는 특히 개인과 조직 간의 차원에서 이 둘 사이의 핵심성공요인이 반드시 일치하지 않는다는 가정에서 출발하기도 한다.<sup>4)</sup> 이는 방법론적으로 기업의 사업성과에 관한 성공요인이 반드시 일선관리자나 중간관리자 및 고위관리자 층에서 각자 잘했기 때문에 나타난 결과라고는 100% 확신할 수 없다는 점을 강조하는 의미이기도 하다. 민간기업에서 사업의 성공요인을 분석하기 위한 전통적인 핵심성공요인(Critical Success Factors, CSF) 방법론과는 달리, 정부정책의 핵심성공요인에 대한 분석시각이나 방법은 기본적으로 주요 핵심 데이터 분석과 함께 조직의 강점, 약점 외부 환경의 기회, 위협요인(SWOT)들을 분석하여 핵심 성공요인을 도출한 후, 이로부터 성공사례 및 우수사례로 선정된 내용 등에 관한 연관성을 검토하여 관련요인들을 분석하는 방법이다.

말하자면, 지방자치단체 수준에서 수행하고 있는 정부3.0 사례들의 성공요인이 반드시 현장에서 민원서비스를 전달 처리하는 일선공무원 개인 차원의 업무수행 우수성, 친절성 등에 의한 것들이 직접적 성공요인이라고 단정 지을 수는 없다. 이는 공무원 개인과 지방자치단체 기관 전체의 노력 등이 종합적으로 나타난 것이라는 시각에서 이해할 필요가 있고, 따라서 개개인 공무원들의 정책집행 및 전달 노력보다 종합적인 환경적 분석 및 정책과정에 관한 분석들이 포함되어야 한다.

바꾸어 말하면, 정부3.0에 관한 사례분석에 있어서는, 개인적인 차원의 성공요인 분석 보다는 전반적으로 기관 차원에서 정책전달(service delivery) 성공에 필요한 핵심적 성공요인이 무엇인지를 집중적으로 분석하는 것이 더 효과적일 것이라는 점이다. 이 방법론적 시각에는 물론 ‘정부정책에 대한 광고효과’ 및 여타 다른 정부정책들의 ‘성공결과와 그 효과들에 의한 영향력’도 성공요인으로 간주 될 수 있다.

이러한 논리에 근거에서 본 연구에서는 주민들의 요구(Needs)에 근거한 정책집행과 정책대응을 주요 상대적 성공요인의 분석 초점으로 하고자 한다. 예를 들면 지역

4) Laudon, Kenneth C, Jane P., Management Information Systems 12/E: Managing the Digital Firm, CHAPTER 14.

주민들이 주로 많이 요구하는 사항들을 분석한 후, 이러한 요구사항(Needs)들을 충족시켜 주고 있는 내용과 결과들을 분석하게 되면 그러한 정책들이 주민들의 요구에 부합한 제대로 된 정책전달의 성공 사례 및 우수사례가 된 것이고, 그러한 사례들로부터 비교적 우수사례로 인정받게 된 “성공원인(요인)”들을 찾을 수 있을 것이다. 부수적으로 이러한 분석을 통해서 가장 중요하다고 고려되는 사항들로 우선순위를 정하면 최종적으로 핵심성공요인(CSF)들이 무엇인지를 이해한 것이고, 그로부터의 교훈들을 통해서 다른 정책집행에 효과적으로 적용할 수 있는 성공요인들이 되는 것이라고 확신할 수 있을 것으로 본다.

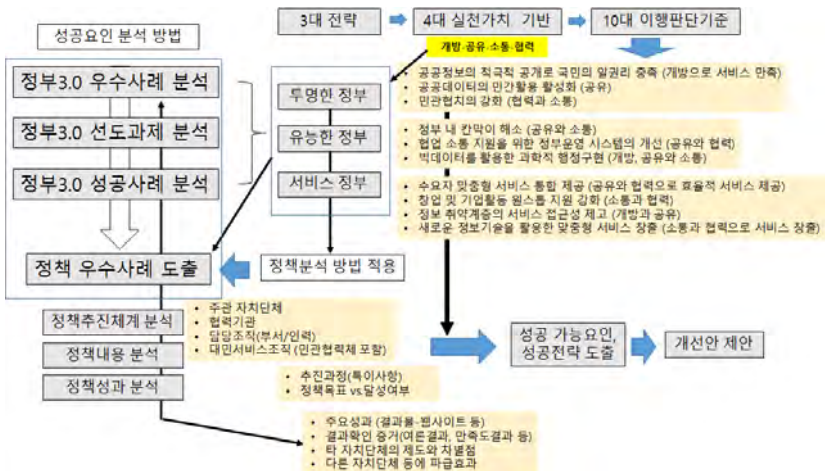
이상 논의를 요약하면, 우수사례 중에서 성공적인 사례라고 판단 할 수 있는 논거는 주로 이해관계자들(주민들의 주권/자율권)의 목소리를 높여 주었거나, 이러한 요구사항(Needs)들을 충족시켜 주고 있는 내용이 실현되었거나 전달되었다면 성공적이라고 하겠다. 또 정책목표 형성 및 정책결과를 평가하는 데에도 직접적인 참여가 가능하도록 하였다면 이것도 어느 정도 성공적인 정책이라고 간주할 수 있다. 반대로 정책이 명백하게 실패하지 않았다면 어느 정도의 상대적 성공 가능성은 내재해 있다고 할 것이다. 물론 정책이 결과적으로 효율적, 효과적, 지속적이라고 판단할 수 있는 근거들이 확실하다면, 비록 중간 단계 또는 진행 단계의 정책이라고 할지라도 그 평가 단계에서는, 어느 정도 성공 확률을 높게 보였다고 할 것이다. 이를 포함해서 앞서 정책적 홍보와 지역민, 정부 등과의 정치적 관계에서도 정책평가를 긍정적으로 본다면 이는 성공적이라고 판단할 수 있다고 하였다.

이상의 논거를 중심으로, 본 연구는 먼저 중앙정부가 2013년 이후 현재 2016년 상반기 등까지 선별하여 제시한 “정부3.0 우수사례” 또는 성공사례들을 분석하고자 한다. 그러한 분석으로부터 어떤 평가와 기준에 따라서 우수한(성공 가능한) 정부3.0 사례로 선정되었는지 주요 핵심성공요인들을 살펴보고자 한다. 그리고 그러한 정부3.0 우수사례들 중에서 핵심성공요인을 가장 잘 보여주는, 지방자치단체가 주관하는 정부3.0 사례들을 선별하여 보다 심도 있는 사례분석 대상으로 연구를 하고자 한다. 그 사례들에 대해서 정책분석 시각을 도입하여 그러한 정책 환경에서 실행된 정책

도구들이 무엇이며 어떤 정책적 전달체계(방식 및 전략)로 실행되었는지 이해하고, 그 과정에서 핵심으로 작용한 요인들을 정리하고자 한다. 그러한 내용들로부터 핵심적인 성공요인들을 찾을 수가 있을 것이다. 그러한 분석결과들이 결국 다른 지방자치단체에도 파급효과로 작동할 수 있고, 정책 성공을 위해서 권고가 가능한 “성공 가능한 요인 및 전략”들이 될 수 있을 것이다.

이를 그림으로 정리하면 다음과 같이 연구분석틀이 구성된다. 즉, 정부가 지금까지 선별한 ‘정부3.0 우수사례들’을 분석하고, 그 판단기준이 되었던 정부가 정한 ‘4대 실천가치 기반,’ 그리고 ‘10대 실행과제’들을 적용하였다.<sup>5)</sup> 이어서 성공 가능성에 기여할 수 있는 요인들은 무엇인지 등을 분석하기 위해서 정책분석 방법론과 핵심 성공요인 분석 시각들을 적용하고자 하였다. 이러한 분석시각과 절차를 정리해서 연구분석틀로 제시한 것이다.

〈그림 1-2〉 지방자치단체 정부3.0 정책사례들의 성공요인 분석틀



5) 정부가 정부3.0의 실천을 위해서 “10대 실행과제”로 이름을 지었으나, 이 내용은 과제라기 보다는 성공결과 또는 성공을 유도하는 핵심성공요인으로 적용이 될 수 있기 때문에, 본 연구분석틀에서는 이 10가지를 정부 3.0의 우수사례 또는 성공사례의 판단기준이자 성공요인이라고 본다. 그리하여 이 명칭을 “10대 실행과제”가 아닌 “10대 이행판단기준(성공요인)”으로 적용하여 분석하였다.





# 제 2 장

## 정부3.0의 의의 및 변화 분석



제1절 정부3.0의 의의 및 추진내용

제2절 정부3.0의 변화 분석





## 제2장

# 정부3.0의 의의 및 변화 분석

## 제1절 정부3.0의 의의 및 추진내용

### 1. 정부3.0 정책의 시작

#### 1) 정부3.0 정책의 출범

정부3.0이라는 정부정책으로서 개념적 출발은 사실상 2012년 7월 11일 국정운영의 새로운 패러다임 ‘정부3.0’ 구상 발표‘로부터 시작되었다. 개념적으로 “일방향의 ‘정부1.0’을 넘어, 쌍방향의 ‘정부2.0’을 구현하고, 이를 바탕으로 개인별 ‘맞춤행복’을 자랑하는 ‘정부3.0 시대’를 달성해야 합니다.”고 이후 당선된 대통령은 이같이 선언을 하였다.

이후 이러한 개념을 2013~2014년에 걸쳐 현 정부는 일자리 창출과 창조경제를 지원하는 정부운영 패러다임으로, 그리고 국가의 정책적인 국정과제로 만들었다. 이때 부터 정부3.0은 개념화 되었고, “공공정보를 적극적으로 개방하고 공유하며 부처간 칸막이를 없애 소통하고 협력함으로써 국민 맞춤형 서비스를 제공하고, 동시에 일자리 창출과 창조경제를 지원하는 새로운 정부운영 패러다임”을 의미하였다.

실무적으로는 정부3.0 추진체계 등으로 정비가 완료가 되었다. 이러한 추진체계는 주로 담당부서와 담당관 설치 운영, 민간의견 수렴을 위한 대민서비스 조직도 재정비 등으로 나타났다. 또한 정책목표 설정으로는 변화관리와 성과관리 유도, 국민에게 필요한 사전정보공개 대상(예시) 및 공공정보 개방 로드맵 상 개방된 정보와 추가 확대계획안(2012~2017) 등에서 결정되었다(2013년 5월 관계부처 합동, 정부3.0 추진 기본계획).

이 당시 정부3.0 정책에 대해서 평가한 기존연구에 따르면, 서비스정부 시각이라는 차원에서 정부3.0 정책 추진의 한계점들을 지적한 것을 보면 다음과 같다. 즉, ① 정부3.0 서비스정부에 대한 인식 미흡, ②정부3.0 서비스정부 성과에 대한 낮은 만족도, ③부처 간 협업 미흡, ④정부3.0 개념의 불명료성, ⑤정부3.0에 대한 공무원의 관심 부족, ⑥정부3.0 추진 관련 법제도 정비 미흡 등으로 나타났다고 조사된 바 있다(2015년 한국행정연구원 보고서).

정부가 주관해서 조사한 국민의 정부3.0 정책에 대한 인식 수준을 보더라도 당시 정책의 출발 시점으로부터 1년이 지나는 시점에 이르기까지 일반국민들은 정부3.0에 대한 인식도가 매우 낮았으며, 공무원들도 잘 알고 있는 수준은 높지 않았던 것으로 나타났다. 이는 결국 정부3.0에 대한 이해 부족이나 정부3.0의 불명료성, 더불어 정부3.0에 대한 관심 부족 등이 정부3.0 추진의 장애요인으로 나타났던 것이라 할 수 있다(문화체육관광부의 정부3.0 국민체감도 조사 결과, 2014년).

그렇다면 2016년 3년 이상이 지난 정부3.0의 현재 모습은 어떻게 비춰지고 있을까? 종합적으로 정부3.0 사이트(<http://www.gov30.go.kr/>)에서 정리된 내용을 검토해보면 이에 대한 짐작을 할 수 있다. 현재 국민들에게 요청하고 있는 정부3.0 정책의 내용과 그 유형은 크게 3가지 정부 유형으로 요약 및 집약된다고 할 수 있다.

즉, 정부3.0 홈페이지에 근거하면, ① 투명한 정부의 경우는 정부가 가진 정보와 데이터를 국민에게 개방하고 공유한다.<sup>6)</sup> ② 유능한 정부는 칸막이를 없애고 제대로 일하는 정부를 만들어야 한다. ③ 서비스 정부: 국민 한분 한분이 행복한 맞춤형 서비스를 제공한다 등이 정부3.0 정책 추진의 내용을 대변하고 있다.

## 2) 정부3.0 정책의 의의

정부3.0이란 “공공 정보를 적극적으로 개방·공유하고, 부처 간 칸막이를 없애고 소통·협력함으로써 국정 과제에 대한 추진 동력을 확보하고 국민 맞춤형 서비스를

6) 정부3.0 정보공개제도 사이트: <https://www.open.go.kr/>.

제공함과 동시에 일자리 창출과 창조 경제를 지원하는 새로운 정부 운영 패러다임”으로 국가중심의 운영에서 국민개개인 중심으로 정부운영의 패러다임을 전환한다는 것이다.<sup>7)</sup>

〈그림 2-1〉 정부3.0의 개념



정부3.0은 국민 개개인의 맞춤형 서비스 제공에 초점을 둔 것으로 과거의 정부운영방식과는 차이를 가진다. 정부1.0은 과거 권위주의 시절의 정부에 의해 주도적으로 모든 정부운영이 이루어지고 국민을 단지 정책대상 집단으로서만 인식하는 정부운영방식이라 할 수 있다. 이전에 정부2.0은 국민에 대한 공공서비스 제공을 정부의 기본책무로 이해하고 이를 효율적으로 제공하기 위해 공공서비스 수혜자인 국민의 요구와 의견을 부분적으로 수용하여 각종 정책과 수단을 마련하는 정부운영방식(citizen-centric)에 해당한다(고경훈 외, 2015). 정부2.0의 정부운영방식에 따르면 정부는 국민이 필요로 할 것이라고 생각되는 공공서비스를 국민의 입장에서 판단하고 제공하는 것이다.

그러나 이러한 정부2.0의 운영방식은 실제 국민들의 기대와 다를 수 있다. 실제로 공공서비스를 이용하거나 공공서비스의 수혜대상들이 직접 해당 서비스의 기획이나 생산과 전달 등의 전 과정에 대하여 보다 적극적인 역할을 수행할 수 있도록 하는

7) 행정자치부. (2015.08). 정부3.0 추진실적 평가시행계획. 16-25p.

새로운 정부운영방식이 필요하며 정부3.0은 바로 이러한 모델에 해당하는 것이다(고경훈 외, 2015).

정부3.0의 개념이 구체화되기 위해서는 정부 1.0과 정부 2.0의 효율성과 민주성 대신에 확장된 민주성이 추구되어야 하고, 국민의 정부운영에 대한 참여방식은 능동적 공개참여의 방식을 활용하며, 행정서비스의 제공은 정부와 국민 간 쌍방향의 사소통을 통해서 개인별 맞춤형 방식을 적용하고, 정부의 운영방식은 과거의 직접 방문이나 인터넷 활용에서 무선인터넷과 스마트모바일 등 새로운 기술을 적극적으로 활용하는 방향으로 나아가야 할 것이다(고경훈 외, 2015).

〈표 2-1〉 정부운영 패러다임의 변화 방향

구분	정부 1.0	정부 2.0	정부 3.0
운영방향	정부 중심	국민 중심	국민 개개인 중심
핵심가치	효율성	민주성	확장된 민주성
참여방식	관주도·동원방식	제한된 공개·참여	능동적 공개·참여
서비스제공	일방향 제공	양방향 제공	맞춤형 제공
운영수단	직접 방문	인터넷	무선 인터넷 스마트모바일

정부3.0의 목적은 우선, 행정환경 변화에 따른 기존의 정부 시스템의 단점을 극복하는 것이다. 소극적 측면에서는 경제양극화와 저출산·고령화 등 행정환경의 변화에 대한 기존의 정부의 대응체제의 한계를 극복하여 행정수요 대응의 탄력성을 제고하는 것에 있다.

또한 정부의 적극적 정보공개를 통한 새로운 산업생태계를 조성하고자 하는 목적을 담고 있다. 즉 정부가 보유한 정보 등의 적극적 공개를 통해 관련분야의 일자리 창출과 민간경제의 새로운 성장 동력을 제공하는 것이다.

지금 우리나라는 고용 없는 성장, 양극화, 저출산 고령화 등 미증유의 새로운 도전에 직면해 있다. 이런 행정환경의 변화 속에서 정부가 모든 정보를 폐쇄적, 독점적으로 관리하고 결정하는 기존의 방식으로는 시대의 변화에 부응하기 어려울 뿐만

아니라 우리사회의 지속가능성에 문제가 발생할 수 있다.

국민을 중심에 두고 개방과 공유의 정부 운영을 펼쳐나갈 때, 깨끗하고 효율적인 국정 운영이 가능하고, 국민적 신뢰를 바탕으로 국정과제추진에 대한 동력도 더 커질 것이다(고경훈 외, 2015).

## 2. 정부3.0 정책의 내용 및 목표

### 1) 정부3.0 발전계획

현 정부는 출범과 더불어 5년 동안 달성해야 할 과업이자 국민과의 약속으로 경제 부흥, 국민 행복, 문화 융성, 평화 통일 기반구축 등 4대 국정 기조와 14대 추진 전략 140개 국정 과제로 구성되는 국정 아젠다를 확정하였으며 이를 구체화 시켜 정부3.0 발전계획을 발표하였다.

새로운 ‘정부3.0 발전계획’의 특징으로는 정부 운영방식의 부분적인 개선보다는 행정패러다임의 혁신방안을 제시했다고 할 수 있다. 이를 위해 정부 운영방식을 2017년까지 ①일방향적 서비스에서 양방향적 서비스로, ②일선 기관과의 접점에서 국민과 다양한 접점으로, ③계층적·경쟁적 사일로에서 수평·협력적 매트릭스로 전환하겠다는 가시적인 목표치를 제시했다. 즉 국민의 정부 신뢰도를 선진국 수준인 50% 이상으로 끌어올리고, 서비스 누락의 최소화 등 숨겨진 차별을 해소하겠다고 밝혔다. 또한 과학 행정 및 예산낭비는 근절하고, 협업·소통 및 정책갈등을 30% 줄이고, 안전혁신 및 안전한국 체감도를 50% 이상 제고하는 등 국민의 기대에 걸맞는 능력과 성과를 창출하겠다고 제시했다. 국민의 참여를 늘리기 위한 필요 정보와 서비스를 제공해 집단지성에 기반 한 국민 중심의 국정운영을 추진하겠다고 했다.

정부3.0 발전계획에서는 ‘신뢰받는 정부, 국민행복 국가’라는 비전을 이루기 위해 3대 목표와 8대 핵심과제, 25개 단위과제가 제시되었다.

〈표 2-2〉 정부3.0 발전계획의 8대 핵심과제 세부내역

구분	핵심과제	단위과제	세부과제	
계	8	25	64	재정/비재정 29/35
				신규/계속 32/32
서비스 정부	3	7	15	재정/비재정 10/5
				신규/계속 8/7
유능한 정부	3	10	30	재정/비재정 16/14
				신규/계속 20/10
투명한 정부	2	8	19	재정/비재정 3/16
				신규/계속 4/15

로드맵도 국민입장과 정부입장으로 나누어 제시되었다. 정부3.0은 2014년에 변화가 시작되고 2015년에는 성과의 형태가 구체화되며, 2017년에는 확산과 정착이 이루어질 것이라고 했다.

〈그림 2-2〉 정부3.0 발전계획 로드맵



구분	2015 (성과가시화)	2017 (확산 및 정착)	2018 이후 (정부 3.0 내재화)
국민입장	<ul style="list-style-type: none"> <li>복지사각지대 해소 (사각지대 해소 포털 구축)</li> <li>수혜가능 서비스정보 개인맞춤 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>취약계층 대상 찾아가는 서비스 개시 (고령자 711만명 추산)</li> <li>민간 포털에서 정부 서비스 처리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>일반국민 대상 찾아가는 서비스 확대</li> <li>민간개발 공공서비스 보편화</li> </ul>
정부입장	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책자료 클라우드 저장</li> <li>결재문서 부처간 공유 (중앙부처 등)</li> <li>데이터기반 정책결정 제도화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공무원, 클라우드 활용 업무처리 및 협업</li> <li>모바일 행정 본격화 (現 복지현장공무원 1.4만명 등)</li> <li>정책결정에 빅데이터 분석활용 일반화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>범정부 지식공유·협업정착</li> <li>공무원 PC 시대 마감 (국가공무원 10만명)</li> <li>데이터 기반 미래전략 정착</li> </ul>



첫째, ‘찾아가는 서비스 및 사각지대 해소’를 들었다. 이를 위해 미리 찾아가는 선제적 서비스를 제공하고, 복지 및 생활 서비스의 사각지대를 해소하겠다고 했다. 국민신청-정부승인에서 정부제안-국민확인 방식의 서비스를 도입한다는 것이다. 구체적으로 복지와 일자리, 교육, 세금, 중소기업지원 등 취약계층이 혜택 받는 서비스를 우선적으로 실시한다고 했다.

예를 들면, 실업급여 혹은 기초생활수급 신청서를 정부가 작성해 제시하며, 기초생활수급자로 선정되면 공공요금 감면과 교육급여 등을 자동으로 신청하며, 어린이 집이나 유치원에 가지 않는 경우에는 양육수당을 부모에게 제시하며, 연말정산도 정부가 보유정보로 신고서를 먼저 작성하고 국민이 보완해 제출하고 한다는 것이다. 또한 장애요인이 적은 서비스부터 시범사업과 제도개선을 병행하며 3단계로 추진하기로 했다. 2015년까지 시범서비스를 실시하고, 2016년까지 법제도 개선 등을 거쳐 시범사업을 확대하며, 2017년까지 서비스를 본격 실시한다는 것이다.

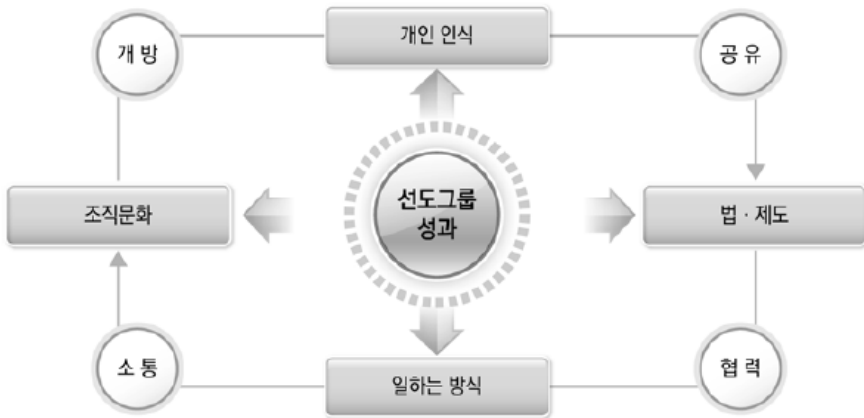
한편 복지 및 생활서비스의 사각지대를 해소하기 위해서는 관련정보를 선제적으로 제공하고, 민감참여 및 빅데이터 등을 활용해 사각지대를 발굴하겠다고 했다. 선제적으로 제공되는 서비스는 국민 개개인의 수급자격 변동사항, 복지서비스, 생활정보 등이다.

둘째, 개인 맞춤형 통합 서비스를 제공한다는 것이다. 우선 맞춤형 서비스 통합을 국민 중심으로 재설계하고, 개별 부처중심의 서비스 통합사업을 국민중심으로 재설계하며, 취약계층 및 사회적 약자를 위한 전담 서비스처리제도를 도입하기로 했다. 일반국민, 취약계층, 기업 등을 대상으로 서비스를 통합해 국민불편을 줄인다는 것이다. 다음으로 핵심영역별 맞춤형 원스톱서비스 제공으로서 장애인 지원시스템을 장애 특성을 고려한 원스톱 서비스로 전환하고, 중소기업을 위한 ‘손안의 정책정보’ 서비스를 구축하고, 분산된 일자리 정보 통합 및 취업을 위한 교육훈련·국가직무능력 표준정보를 연계한다고 했다. 국민 시각에서 행정정보 안내의 통합제공을 위해서는 2014년에 범정부 ‘서비스통합TF’를 통해 민원24, 수혜서비스 목록, 대한민국정보포털, 복지로 등의 정비방안을 마련한 뒤, 이를 추진하기로 했다.

셋째, ‘민간참여’로 서비스 전달체계 혁신을 들었다. 정부서비스 설계에서부터 제공 및 평가·환류까지 민간의 의견을 반영도리 수 있도록 민간주도의 개방형 서비스 혁신체계를 구축한다고 했다. 의견반영에는 집단지성, 디지털투표, 온라인제보 등을 들었다. 또한 정부서비스를 민간포털 등에서 직접 제공하는 등 정부-민간 연계형 서비스를 확대하기로 했다.

한편 정부3.0 발전계획은 과제 함께 ‘변화관리’도 도입했다. 즉 정부3.0과제를 추진하는 과정에서 가치를 적용하고 성과를 창출해 이를 확산하며, 법·제도·문화로 정착시켜 정부3.0의 내재화를 추진해 정부3.0의 성과가 국민생활 속으로 확산되도록 한다는 것이다. 대국민 홍보는 인지도, 이해도, 체감도 제고로 연계해 전략적으로 추진하기로 했다. 이를 통해 정부3.0 인지도를 50%이상으로 끌어올리겠다고 했다.

〈그림 2-3〉 정부3.0의 새로운 변화관리체계



정부의 이러한 정부3.0 발전계획은 주로 3대 추진목표로 구체화 되어 정책집행으로 적용되었다. 그러한 목표 실현을 위해서 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부라는 3가지 유형으로 정부의 정부3.0 정책집행력을 확보하고자 노력하여 왔다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

## 2) 정부3.0 추진목표

### 가. 투명한 정부

투명한 정부의 지향점은 정부에 대한 신뢰 구축과 국민 통합 토대 마련이다. 소통하는 투명한 정부를 구축하기 위해 공공정보의 적극 공개로 국민의 알권리를 충족시키고, 공공데이터의 민간 활용을 활성화하며, 민·관 협치를 강화한다. 추진방향은 정부 조직운영 및 정책결정과 관련된 모든 공식정보를 공개하고 수요자 중심의 데이터 개방으로 국민·기업의 데이터 활용 및 가치 창출 극대화를 지원하는 것이다. 정부가 제공한 제한된 정보를 국민이 수동적으로 확인했던 기존 방식에서 정부가 원천정보를 제공하고 국민이 능동적으로 분석·활용하는 것으로 바뀌는 것이 달라지는 점이다. 공무원이 정책결정에 활용한 원천정보 공개로 국민과 공무원의 정보 비대칭성을 해소하고 공공부문의 가치 있는 데이터와 민간의 창의성이 결합하여 새로운 부가가치를 창출하며 민간의 경제 활력을 견인할 것으로 기대된다.

국민에게 믿음을 주는 투명한 정부에서는 정보공개 확대 등 달라지는 정보공개제도와 사전정보공표 내실화 그리고 원문정보공개제도 시행으로 정보공개제도를 전면 재정비한다. 정보공개제도는 공공기관 보유 정보를 선별적·소극적으로 제공하는 ‘공급자 위주’에서 ‘국민 중심’, ‘수요자 중심’의 적극적·사전적 공개로 패러다임을 전환하여 국민의 눈높이에 부응하는 선제적·능동적 정보공개를 함으로써 정부의 책임성 제고 및 행정청의 업무 부담을 완화하고 행정기관뿐만 아니라 각종 유관기관 등을 포함하는 범국가 차원의 정보공개와 활용으로 국민의 알권리 증진 및 행정 투명성 확보에 중점을 두고 추진한다.

국민에게 선제적·능동적으로 제공하는 사전공표정보는 양적인 확대와 더불어 국민이 실생활에서 실제 필요로 하고 원하는 정보인지가 매우 중요하다. 사전정보공표 표준모델 개발·보급과 기관별 자체 계획 시행을 통해 공표대상 정보의 신규 발굴 등 지난해에 비해 양적으로 크게 증가하였으나, 공표정보의 질적 수준의 향상이

더 필요한 것으로 나타났다. 앞으로, 공표하는 정보의 양적 확대 기조는 유지하면서 제공 정보의 질적 수준의 향상에 주력하여 국민이 원하고 필요로 하는 정보를 지속 발굴·제공하는 한편, 공표정보의 사후 관리를 강화하여 정보가 시의성 있게 현행화 되어 국민이 즉시 활용할 수 있도록 개선해 나갈 예정이다. 아울러, 제공 정보에의 접근 및 이용의 편리성에도 보다 더 세심한 노력을 기울여 국민이 원하는 정보에 쉽게 접근하여 실생활에 편리하게 활용할 수 있도록 함으로써, 국민의 알 권리를 확대하고 정부의 투명성을 강화하는 한편, 정보공개를 통하여 국민의 삶의 질이 보다 더 향상될 수 있도록 추진해 나갈 예정이다.

원문정보 공개는 ‘국민중심의 서비스 정부3.0 구현’을 위한 핵심과제로 공공기관에서 보유·관리하고 있는 공공정보의 적극 공개를 통해 국민의 알권리 확대와 정부 투명성 향상을 위한 주요 정책으로 추진되었다. 2013년에는 공공기관에서 작성한 결재문서 중 공개로 분류된 문서는 정보공개 청구 없이도 사전에 정보의 ‘목록’뿐만 아니라 ‘원문’까지 공개할 수 있도록 『공공기관의 정보공개에 관한 법률』을 개정하여 관련 규정을 마련하고, 원문정보 공개 서비스를 위한 정보공개포털 구축 등 기반을 조성하였다.

또한 국민에게 믿음을 주는 투명한 정부는 공공데이터의 민간활용에 기반한 혁신을 이루고자 한다. 공공데이터란 데이터베이스, 전자화된 파일 등 공공기관이 법령 등에서 정하는 목적을 위하여 생성 또는 취득하여 관리하고 있는 광(光) 또는 전자적 방식으로 처리된 자료 또는 정보를 말한다. 즉, 공공데이터는 중앙부처, 지방자치단체, 공공기관이 일상적 업무수행의 결과물로 생성 또는 수집·취득한 다양한 형태(텍스트, 수치, 이미지, 동영상, 오디오 등)의 모든 자료 또는 정보를 의미한다. 2013년 공공데이터 개방 및 이용활성화에 관한 법률 제정 이후 정부와 지자체, 공공기관이 보유하고 있는 데이터를 적극적으로 개방하고 이에 대한 활용정책을 강화하여 왔다.

2013년 대비 2015년 6월까지 파일데이터는 2.7배 증가하였고 오픈 API는 3.1배 증가하였다. 또한, 2013년 대비 2015년 6월까지 공공데이터 활용 서비스는 약 13배 증가하였다. 이와 같은 실적으로 2015년 우리나라가 OECD 공공데이터 개방평가지

수 1위를 달성하였다.

정부에서는 그동안 공공기관이 개방할 데이터를 자체적으로 선정해 오면서 국민이 원하는 데이터와 수준차이가 발생하는 것을 파악하였다. 이러한 문제점을 보완하기 위하여 데이터의 발굴부터 개방까지 전 과정에 국민·기업 등 수요자가 직접 참여하여 대용량 데이터를 패키지로 개방하는 '데이터 빅뱅 프로젝트'를 추진하고 있다. 또한 공공데이터 활용의 증가 추세에 따라 정부는 기존 양적 중심의 데이터 개방에서 질적 개방으로 전환하고 있다.

한편, 민간 기업이 개발한 서비스와 중복·유사한 공공서비스가 제공됨에 따라 우려되는 문제점(민간 창업의욕 저해, 시장경쟁 왜곡 등)을 방지하고자 정부는 공공데이터 개방 및 제공을 통해 민간 시장 공정경쟁을 지원하고, 민간은 공공데이터를 활용하여 다양한 서비스를 개발하여 시장 공정경쟁 통해 데이터 산업을 증진시키기 위해 정부는 민간-공공 상생의 데이터 생태계 조성을 위해 서비스 혁신을 추진하고 있다.

## 나. 유능한 정부

유능한 정부의 지향점은 지식의 창조·축적·공유로 새로운 미래를 선도하는 정부로 재탄생하는 것이다. 일 잘하는 유능한 정부를 구축하기 위해 정부 내 칸막이를 해소하고, 협업·소통 지원을 위한 정부운영 시스템을 개선하며, 빅데이터를 활용한 과학적 행정을 구현한다. 국가·사회적 문제에 선제적 대응을 추진 방향으로 삼고 클라우드 기반 지식행정으로 새로운 고품질의 정책 발굴하고 기관 간 협업을 강화하여 국민 중심 행정 추진하며 증거기반 국정운영 및 과학적 의사결정으로 경쟁력 있는 정부 구현하고자 한다. 달라지는 점은 먼저 클라우드 지식 기반의 과학적·선제적 행정을 통한 정책 발굴 및 품질 제고를 들 수 있다. 기존 방식(AS-IS)에서는 과거 정책 및 동일 실패를 반복하고 관습적, 이론적 탁상행정에 그치며 직관과 경험에 의한 의사결정을 하는 등의 문제가 있었지만 지식 공유/활용 중심(TO-BE) 하에서는 클라우드 활용 정책을 발굴·추진하고 빅데이터를 활용한 증거기반 행정과 지식기반의

과학적 의사결정이 기대된다. 또한 달라지는 것으로 일하는 방식 개선 및 협업 강화로 효율적·융합적 행정 추진도 들 수 있는데 기존 방식(AS-IS)에서는 한정된 시·공간에서 업무 수행하고 부처간 칸막이로 단절적 행정이 이루어지며 개별 정보화로 업무 효율성이 미흡했다면 효율적 융합행정(TO-BE)에서는 언제·어디서나 일할 수 있는 환경을 조성하고 부처간 경계 없는 융복합 행정이 이루어지며 통합정보화로 효율적 업무 지원이 기대된다. 하드웨어, 소프트웨어, 데이터 등 정보자원을 통합하여 온라인으로 개인 또는 기관 간에 공유할 수 있도록 하는 클라우드 컴퓨팅은 정부3.0의 핵심동력으로 주목받고 있다. 정부의 다양한 정보자원을 클라우드 컴퓨팅 기반으로 통합하여 부처 간 칸막이 없는 공유와 협업을 실현하고 통합된 데이터를 빅데이터 분석에 활용하여 국가 현안을 해결하도록 지원하는 것이 주요 내용이다. 클라우드 기반의 지능정부를 구현하기 위해 차세대 지식경영체계를 구축하고 미래형 클라우드 정부를 구현하며 정보시스템의 효율적 보완관리를 위한 보안등급제를 도입한다.

또한 행정환경이 급변함에 따라 정보화 기술을 활용한 효율적이고, 일 잘하는 정부 구현에 대한 필요성이 강조되고 있다. 이에 따라, 정부는 정보공유 및 시스템 연계·통합, 영상회의 활성화, 정부 통합 의사소통시스템, 지식행정 활성화, 스마트워크센터 확대 및 이용률 제고 등을 중점적으로 추진하여 부처 간 칸막이를 없애고 협업·소통의 기반을 조성하였다. 협업과 소통을 통한 정부 정책역량 제고를 위해 협업을 우선시 하는 융합행정을 실현하고 SNS기반의 범정부 통합 소통체계를 실현하며 업무다이어트 등으로 공무원 업무생산성을 제고하고 민관협치, 과학자급 공무원 양성 등 정책전문성을 강화한다.

인터넷과 스마트 기기의 보급 확대로 인해 생산되는 데이터의 양이 폭발적으로 증가하였다. 민간 데이터 뿐만 아니라 정부3.0 추진에 따라 데이터의 공개·개방·공유로 활용 가능한 공공 빅데이터의 양도 크게 증가하였다. 이에 따라 공공분야에서도 데이터를 활용하여 새로운 가치를 창출하려는 시도가 시작되었고, 데이터의 활용을 통해 사회적 이슈에 선제적으로 대응하고 국민 맞춤형 서비스를 제공하는 정

부3.0로 변화가 요구되었다. 빅데이터를 통한 과학적 행정 구현을 위해 데이터 기반 국가미래전략과 과학적 정책결정을 도입하고 증거기반 정책수립의 법제화하며 국가 안전 진단 등 ICT를 활용한 재난안전 대응능력을 강화하고 각 부처가 공동으로 활용할 수 있는 빅데이터 공통기반 시스템을 구축한다.

## 다. 서비스 정부

행정환경이 복잡·다양화되고, 국민 개개인이 처해있는 생애주기 및 유형에 따라 직면하는 다양한 문제의 해결에 대한 필요성이 증대되고 있다. 즉, 국민 개인별 문제에 대한 실질적인 해결을 위해 정책·사업·서비스·시스템을 수요자의 요구(needs)에 맞춤형으로 제공할 필요가 있는 것이다. 이는 그간 공급자 중심의 행정 편의주의적 서비스 방식으로는 국민 개개인의 행정수요에 대한 효과적인 충족에 한계가 있다는 점을 반영한 것이기도 하다.

서비스 정부의 지향점은 공급자(정부) 중심에서 수요자(국민) 중심으로 변화하는 것이다. 국민 중심의 서비스 정부를 구축하기 위해 수요자 맞춤형의 통합 서비스를 제공하고, 창업 및 기업활동 원스톱지원을 강화하며, 정보 취약계층의 서비스 접근성을 제고, 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스를 창출한다.

국민맞춤형 서비스 정부의 추진방향은 국민 개개인 중심으로 정부서비스 패러다임을 획기적 전환하여 국민이 받아야 할 서비스는 신청 없이도 제공하고 사각지대를 해결하며 국민 개개인 입장에서 서비스정보 통합제공 및 원스톱 처리와 정부주도에서 민간참여로 서비스 전달체계를 혁신하는 것이다. 이는 공급자 중심에서 수요자 중심으로, 일반국민(General) 대상에서 개인별·유형별(Specific) 대상으로, 사후적·수동적 제공방식에서 선제적·능동적 제공방식으로, 여러 곳을 방문해야해 접근성이 떨어졌던 부분을 one-stop, 1회 방문으로, 단편적·분절적이던 것을 협업·연계·통합으로, 사각지대 간과하던 현재 상황을 사각지대 해소로 변화시킴으로써 현재의 문제점들을 해결할 것으로 기대된다. 국민 맞춤형 통합 서비스의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째로 맞춤형 서비스 통합을 국민 중심으로 재설계하는 것이다. 즉, 개별 부처중심의 서비스 통합 사업을 국민중심으로 재설계하는 것이다. 임신, 출생, 교육, 취업, 결혼, 사망 등 국민 생애주기별로 필요한 서비스를 패키지로 안내하거나 제공한다. 또한 취약계층, 사회적 약자를 위한 전담 서비스처리 제도를 도입하였다.

둘째로 핵심영역별 맞춤형 원스톱 서비스 제공하는 것이다. 장애인 지원시스템을 장애특성을 고려한 원스톱 서비스로 전환하는 것과 중소기업을 위한 ‘손 안의 정책 정보’서비스 구축 노력이 대표적인 예이다.

셋째로 국민 시각에서 행정정보 안내를 통합 제공하는 것이다. 민원24를 통한 다양한 생활민원정보 확인 및 서비스 확대를 들 수 있는데, 국민 개인에게 부과되거나 처리해야할 과태료, 미환급금 등 생활민원 정보까지 「민원24」 단일창구에서 통합 제공한다.

국민맞춤형 서비스 정부는 찾아가는 서비스 및 사각지대 해소를 위해 노력한다. 국민 입장에서 생각하는 국민중심 행정을 펼치고, 행정 편의에 맞는 서비스 제공이 아닌, 수요자인 국민 입장에서 불편한 점과 애로사항을 사전 점검해 선제적으로 원스톱 서비스를 추진한다. 국민이 서비스를 찾아가는 것이 아니라, 서비스가 국민을 찾아가도록, 국민이 필요한 시점에 서비스와 정보를 안내하거나 제공한다. 복지, 일자리, 교육, 세금 중소기업지원 등 취약계층이 혜택을 받는 서비스가 우선으로 실시된다. 정부서비스의 근간을 바꾸는 일인 만큼 장애요인이 적은 서비스부터 시범사업과 제도개선을 병행하며 단계적으로 추진하고, 민간의견 수렴을 거쳐 대상사업 확정 등 범정부 기본계획을 수립한다.

또한 사각지대 해소와 삶의 질 제고를 위한 관련정보를 선제적으로 제공한다. 국민 개인의 수급자격 변동사항에 대해 적극적으로 정보를 제공하고, 국민이 직접 확인 가능한 복지서비스에 대한 통합 안내시스템을 구축하며, 국민생활에 밀접한 생활정보 맞춤형 정보를 제공한다. 그리고 민간참여, 빅데이터 활용 등을 활용하여 숨겨진 사각지대를 발굴한다. 그리고 마을공동체 등을 통해 제3자에 의한 복지누락자 발굴체계를 도입하고 SNS, 커뮤니티 매핑(mapping) 등을 활용해 국민을 발굴하



고, 정부 공유체계를 확립한다.

한편 국민맞춤형 서비스 정부는 ‘국민 참여’로 서비스 전달체계를 혁신한다. 정부 서비스 설계단계부터 제공·평가·환류까지 국민 의견이 반영될 수 있도록 서비스 과정에 국민 참여를 활성화 한다. 클라우드와 데이터 개방에 기초하여 서비스 제공방식도 ① 기존 정부제공, ② 민관협업, ③ 민간제공으로 다양화된다. 또한 국민이 익숙한 민간 앱을 통해 신고·제안 등 접수한다. 상용 어플리케이션/서비스에서 국민 불편사항, 각종 신고·제안이 가능하도록 민간채널 연계를 통한 접근성 제고방안을 검토하며, 공공·민간채널로 접수된 내용을 신속·정확하게 처리할 수 있는 서비스 체계 구축한다. 마지막으로 민간자원의 적극적 활용을 통한 공공서비스 전달이 강화된다. 복지서비스의 효율적 통합 운영·관리를 위해 복지관련 시스템 공개 및 민간 관리권한 부여·조정하며, 재난안전 분야 복구자원을 연계한다.

또한 국민맞춤형 서비스 정부는 국민 입장에서 생각하는 국민중심 행정을 펼치고, 행정 편의에 맞는 서비스 제공이 아닌, 수요자인 국민 입장에서 불편한 점과 애로사항을 사전 점검해 선제적으로 원스톱 서비스를 추진한다.

정부3.0은 국민이 중심이 되는 정부를 구현하기 위해 국민의 입장에서 정책과 서비스를 설계하는 것을 핵심 목표로 삼고 있다. 진정한 국민 중심의 정부가 되기 위해서는 수요자 중심의 정책을 기획하고 설계하는데 필요한 시스템과 방법론이 필요하다. 최근 미국, 영국과 같은 선진국에서는 수요자 중심의 혁신적인 서비스를 개발하는 방법론으로 ‘서비스디자인(Service Design)’이 주목받고 있다. 서비스디자인은 고객에 대한 세밀한 관찰과 분석을 토대로 잠재적인 욕구를 발견해 이를 만족시키는 서비스를 개발하는 일련의 리서치 프로세스이다.

행정자치부는 수요자 중심의 정책을 개발하기 위한 툴로 서비스디자인을 본격 도입하였다. 이에 따라 「정부3.0 국민디자인단」을 출범시켰으며 국민과의 소통과 참여로 정책을 함께 만들어가는 정부3.0 실현을 위하여 2015년도에는 국민과 공무원이 함께 공공정책과 서비스를 디자인하는 ‘일하는 방식의 변화’를 전 중앙부처와 전국 시·도, 시·군·구까지 확산해 나갈 계획이다.

### 3. 정부3.0 정책의 성공기준

위 정부3.0 유형 구분에서 보는 바와 같이 구체적으로 정부3.0의 ‘3가지 달성목표’를 대상으로 정부3.0을 3가지 유형으로 구분하였다. 이 정부3.0 유형에 따른 정책 추진내용들이 바로 정책 성공의 판단요인이 되는 근거가 되고, 이러한 내용들에 맞게 정책이 집행될 경우 이는 바로 정책의 성공 확률을 높이는 올바른 추진 방향이 되고 결과적으로 성공한 판단 기준 및 논거가 된다.

이에 정부3.0의 올바른 정책 방향을 정부3.0 홈페이지 내용들과 기존연구인 이승중·오영균(2013)의 연구를 근거로 정리하면 다음과 같다.

① 투명한 정부의 경우 국민들에게 먼저 공공정보를 개방한다는 경우를 전제로 하고 있지만 국민이 더 많이 알고자 하며, 정확하고 국민들에게 유익한 정보를 중심으로 개방하여 접근성을 높이는 것이 가장 중요한 요인들이라고 할 것이다. 특히 지방자치단체에서의 정부3.0의 효과는 지역공동체를 활성화시킬 수 있게 공공정보가 적용되고, 지역주민에게 직접 유익하고 혜택이 가는 정보 및 서비스의 제공, 복지프로그램의 활성화 등으로 실현되도록 해야 한다.

투명한 정부의 3.0 사례가 성공요인으로 판단할 수 있는 기준으로는 공공데이터의 민간활용 수준을 높이고 활성화 시켰는지도 판단기준의 하나가 된다.

② 유능한 정부 체제에서는 의사결정과 집행, 평가 방식이 민주화 되고 4대 가치를 적용하고 있는지가 중요하다. 민관협력에 의한 실질적 결정권이 행사되었는지, 이를 위한 제도화는 되었는지에 따라서 그 결과와 관계없이 시민들의 참여도와 정책에 대한 체감도 및 순응도가 높아질 것이라는 점은 미루어 짐작이 가능하기 때문이다.

뿐만 아니라 처해진 현재의 환경과 자원의 한계를 극복하고 새로운 성과를 도출할 수 있는 새로운 환경을 조성하고, 그로부터 성과를 창출해 내는 정부운영 체계를 운영한다면 이는 유능한 정부의 기초를 닦았다고 말할 수 있다.

그리하여 정책품질을 향상시키고, 선정한 목표를 달성하였는지 등을 판단하고, 또

한 정부기관 내외부에서 칸막이를 해소하였는지 판단이 요구된다. 나아가 정부기관 내외부에서의 협업과 소통이 원활하게 이루어지는 업무수행 시스템을 구축하였는지, 개선하였는지 등 협력체계를 구축하는 것이 바로 정부3.0 정책 성공의 방향이고 유능한 정부로서 역량이 강화될 수 있는 것이다. 더구나 IT를 활용해서 현재의 중앙 정부와 지방자치단체가 빅데이터를 어떻게 활용해서 효율적 행정업무를 실행하였는지 이해하는 것이 중요하게 되었다(이승중·오영균, 2013: 76). 따라서 이러한 기준들이 정부3.0의 유능한 정부 정책의 방향이 된다.

③ 서비스 정부 체제에서의 키워드는 협업 기능의 구현이라고 할 것이다. 정부기관 및 공공기관, 그리고 공동생산을 담당하는 민간기관과의 상호 칸막이를 제거함으로써 협업을 강화시키는 방식으로 업무수행 체계를 전환하였다면 이는 상당한 서비스 전달 체계를 고도화 한 것이라고 하겠다(이승중·오영균, 2013: 73)

이 경우 국민 중심으로 서비스 전달체계가 잘 진행되고 있는지 판단이 요구된다. 서비스 전달은 가치창출의 프로세스라고 할 수 있다. 즉 국민의 1회 방문, 또는 사전에 미리 수요를 알아차리고 이를 제공해 주는 방식의 노스톱(no stop) 체계를 마련하는 것도 목표이다. 이와 관련해서는 세부과제들이 실현되고 있는지 분석을 하면 더욱 명확해 진다(이승중·오영균, 2013: 76).

또 다른 발전방향으로는 정부3.0이 국민들에게 서비스를 제공하기 위해서 새로운 정보기술을 활용한 수요자 맞춤형 서비스를 구축 운영하면서 통합적으로 이를 제공하고 있는지, 그리고 창업이나 기업활동을 지원하기 위한 원스톱 지원체계 등도 강화가 되었는지, 정보접근과 취득이 취약한 계층들에 대한 서비스 접근성을 높였는지 등의 지향점도 정책적 성공을 가져올 수 있는 바람직한 판단근거가 되고 정책의 궁극적 발전 방향이라고 할 것이다.

## 제2절 정부3.0의 변화 분석

다음 분석 내용들은 2013년 새 정부의 출범부터 2014~2016년까지 단계적으로 정부3.0 실제 사례들을 중심으로 정부의 연도별 맥락 하에 추진되어 온 정책들을 검토하고 있다. 이들 사례 내용을 살펴보게 되면 지금까지 정부3.0 정책의 변화된 움직임과 관련해서 정부 차원에서 어떤 사례들이 왜 우수사례들로 선별 되었는지 이해할 수 있기 때문이다.

여기서 한 가지 짚고 넘어갈 것은 정부3.0에 관한 기존연구들 내용은 대부분 이론적 연구와 정책의 고객관계관리(New PCRM) 시각에서, 그리고 전형적인 정책학 시각에서 연구들을 한 것이라고 단정할 수 있다. 그 이유는 바로 정부3.0 정책의 초기 단계에서 큰 결과나 성과가 두드러지게 나타나지 않았던 것이 주요 원인이기 때문이었다. 즉, 시기적으로 단기성과 정도만 파악이 가능했고, 최소한 2~3년이 지난 중장기적 단계에서의 정책집행 결과에 대한 사실적인 평가단계에까지 이르지 못한 것으로 보였다<sup>8)</sup>. 따라서 본 연구에서는 2013년부터 2016년 하반기 현재까지 시행되어 오고 있는 정부3.0 정책들을 총괄적으로 정리하고, 앞에서 제시한 정책 효과를 보였던 논거에 따라서 대체로 정책의 주 성공요인들을 중심으로 변화되어 온 내용을 검토하고자 한다.

8) 한 가지 사례연구를 보면: “주상현, 2014, 정부3.0 환경변화에 대한 공공조직의 대응전략: 농촌진흥청 사례를 중심으로, 한국자치행정학보, 제28권, 제4호, p.533~558.”이 있다.

## 1. 2013~2014년 정부3.0 우수정책

### 1) 행정자치부 주관 정부3.0 평가제도 시행

#### 가. 정부3.0 성과평가제도

정부 전체를 대표해서 행정자치부는 정부3.0을 주관하는 기관으로서 정부3.0 우수사례들에 대한 평가와 대상선정을 주관해 왔다. 특히 행정자치부는 2016년 현재에도 정부3.0 평가제도(2014~2016)를 유지하고 있고,<sup>9)</sup> 이에 대해서는 정부3.0의 가시적 성과 창출을 위해서 그 추진실적을 점검할 수 있도록 정부3.0 추진기반, 중점 과제 성과 판단의 평가지표 등으로 2014년부터 성과평가를 실시해 왔다.

2014년 첫 해에는 총 288개 기관(중앙행정기관 40, 지방행정기관 53, 공공기관 61, 지방공기업 134)을 평가하였다. 2015년부터는 평가대상기관을 강소형 공공기관(55개) 및 모든 기초자치단체를 포함하여 535개 기관으로 확대함으로써 구체적인 성과 도출과 우수사례 전파·확산이 중요한 정책 전파의 핵심이 되도록 강조하기도 하였다.

#### 나. 정부3.0 정책의 평가결과 및 성과(성공) 판단지표

행정자치부가 2014년도 공공기관들의 정부3.0 추진결과를 평가하였고 그 평가결과를 간추려 보면 다음과 같다. 예를 들면, 61개 공공기관을 대상으로 한 평가에서는 교수 등 외부전문가로 ‘공공기관 정부3.0 평가단’을 구성해 주로 기관장 중심의 추진의지와 ‘공공데이터 개방 및 활용 실적’과 ‘맞춤형 서비스 추진실적’과 같은 단순 실적에 근거하여 주로 정부3.0에 대한 관심도 증대 및 가치 실현이 나타날 수 있는 성과를 촉진하는데 초점을 두고 평가를 하였다.

9) 참고자료: 안전행정부 정부3.0 우수사례(2014. 1), 성과평가(행정자치부, 2014~2016), 행정자치부 표준교육 교재(2015), 행정자치부, 기관 간 정보공유 협업(2014), 행정자치부 정부3.0 우수사례 선정(2014~2015) 등.

2014년 지방자치단체들에 대해서는 17개 시·도 및 시·도 추천 우수 시·군·구 중에서 36개를 개별 평가한 바 있다. 2015년에는 243개 모든 지방자치단체를 대상으로 하였다. 이 사례들의 평가지표는 다음과 같다. 즉, 추진기반 및 중점과제 성과 2개 항목, 10여 개 세부 평가지표 등으로 세분하여 평가하였다.<sup>10)</sup> 이는 평가 초기에 양적 지표 중심에서 국민의 체감 효용 등을 고려해 질적 요소를 강화한 것으로 보인다.

#### 다. 정부3.0 정책의 우수사례 선정기준

이처럼 행정자치부가 제안 평가하고 있는 정부3.0 우수사례들의 선정기준을 보면, ① 정부3.0의 핵심가치(개방, 공유, 소통, 협력)를 언제나 잘 구현하고 있는가?(20%), ② 계획이 얼마나 창의적이고 기존 정책 또는 타 자치단체의 시책과 차별성이 있는가(10%), ③ 실행 가능성이 얼마나 높은가?(10%) (단체장 관심정도, 조직체, 사업예산 정도 등), ④ 타 자치단체의 정부3.0 추진에 얼마나 파급효과가 있는가?(10%) 등으로 선별하도록 하였다.<sup>11)</sup>

평가결과에 대해서 우수기관은 언론 공개 및 대통령·국무총리 표창 등을 실시하고, 미흡하다고 판단되는 기관에 대해서는 정부3.0 컨설팅단으로 하여금 정책적 개선안을 권고하였다. 평가결과로 나온 평가점수에 대해서 지방자치단체의 경우는 정부업무 개별평가 항목으로 반영하였다. 그리고 정부3.0 우수사례들을 확산하기 위해서 부처·지자체·공공기관 등을 대상으로 분야별 ‘정부3.0 선도과제’도 선정하였다. 정부3.0 선도과제로 지정된 기관에는 집중적으로 컨설팅을 제공하고, 아울러 정부 3.0 평가 시 이러한 핵심선도과제 추진 우수기관에 대해서 다양한 인센티브를 제공하는 추진전략을 채택한 바 있다.

10) 행정자치부(2015년 8월), 정부3.0 표준교육교재, p.156~157.

11) 행정자치부(2015년 8월), 정부3.0 표준교육교재, p.148~149.

## 2) 지방자치단체의 정부3.0 우수사례로 본 성공요인 기준

### 가. 정부3.0 정책의 선도과제로 본 성공요인 기준

한편, 초기 정책추진 단계에서 정부가 주도하는 정부3.0 사례 선정에 있어서 지방자치단체와 관련해서도 선도과제 중심의 우수사례들을 선정하는 선도과제 추진전략을 채택·적용하였다. 이에 2013년~2014년 기간 동안 지방자치단체 정부3.0 추진과제들에 대해서 그간의 경과들을 간략하게 분석하면 다음과 같다. 즉, 지방자치단체를 대상으로 정부3.0 추진을 위한 선도과제들을 선별하였는데 그 선별사례들은 다음과 같다.

2014년에는 50건으로서 서울특별시의 서울시 주민 맞춤형 복지·건강·민원 통합 모델 운영과 서울시 은평구의 M-Voting을 통한 시민소통 활성화 등을 포함한 각 지방자치단체 총 50건이며, “<고용부-복지부-여가부-경기도의 일자리와 복지, 한 곳에서! 고용복지+센터>, <영덕군, 영덕아이맘 앱 및 출산육아용품지원센터 운영>, <경기도 광역급행버스 빈자리정보 서비스 도입>” 등이었다.<sup>12)</sup>

지방자치단체가 관련된 정부3.0 사례 관련 기존연구에 따르면(임성근, 2015: 140~179), 서울시의 ‘열린정부3.0’과 관련된 과제와 대전광역시 유성구 사례 등에 대해서 동일한 분석내용으로 추진과제와 세부계획, 추진조직과 예산운영 상황들을 간략히 정리 소개한 바 있다. 하지만 이러한 사례연구로부터 특별히 성공전략이라고 할 수 있는 내용을 찾아볼 수는 없었다. 그 보다는 이들 사례를 분석하면서 정부3.0 정책이 이제는 출범 단계를 지나서 점차 가시적인 성과들이 결과적으로 나타나는 단계로 접어들었다는 점을 인지시켰다.

기존연구들이 지적한 검토내용들을 정리해 보면, 지방자치단체 수준에서 정부3.0 정책들이 현장에서 더 환영받기 위해서 앞으로 더 개선해야 할 사항들은, ‘단순한

12) 2015년에도 50건을 선별한 것을 보면, 전년도 사례 이외에도 추가적인 사례로 서울시의 행정데이터통합 및 열린 데이터 확장, 서울 디지털 덕터단 구성운영 등 각 지방자치단체로부터 총 50건을 제시하였다.

실적위주의 정보공개나 데이터 개방, 국민시각이 아닌 ‘공급자 중심의 서비스 제공 관행’ 등의 단점들을 점진적으로 극복하여 진정한 투명한 정부3.0 추진 노력이 절실히 요구된다는 반성과 지적 등이 핵심적인 내용들이라고 하겠다.

## 나. 국민디자인 공모 정부3.0 사례로 본 성공요인 기준

정부 차원에서 정부3.0 정책사례를 평가함과 동시에 2014년 행정자치부가 중심이 되어서 국민들이 원하는 정부3.0 정책으로 추진해야 할 과제들을 공모한 바 있다. 그리하여 행정자치부가 2014년 국민들로부터 공모를 받아 선정한 지방자치단체 관련 정부3.0 사례들은 모두 12건으로 조사되었다.<sup>13)</sup>

〈표 2-3〉 2014년 지방자치단체 정부3.0에서 본 국민디자인 정부3.0 과제

국민디자인 과제명	지방자치단체
동네 환경공동체 조성을 위한 “다가치 Green 서비스” 개발	광주광역시
경상북도 smart 두레 공동체	경상북도
사용자 중심의 대전형 복지전달체계 ‘희망T(tree)움 센터’ 운영	대전광역시
위급환자 단계별 긴급서비스 제공	대구광역시
“재미있고 흥미롭고 안전하게” 맞춤형 재난훈련 시뮬레이션	경기도
행복한 우리마을 건강3.0	경상북도
장애인, 이주여성 등 재난취약계층 간편119 신고체계로 생활안전망 운영	전라북도
주민이 행복한 희망의 원도심 만들기	인천광역시
귀농인 안정적 정착 지원방안	전라남도
빅데이터(재난정보) 활용 재난예보시스템 구축	충청남도
「찾아가는 환경민원센터」 환경서비스 고도화	전라북도
‘9988 행복지킴이’를 통한 소외노인 상시 돌봄 서비스	충청북도

위의 목록에서 살펴보았듯이 행정자치부 발간 자료집에서는 크게 지방자치단체

13) 자료: 행정자치부, 2014년 12월, 기관 간 ‘정보공유 협업’ 이렇게 했습니다.



들의 ‘협업’ 체계에 의한 정부3.0 사례를 중심으로 소개하고 있는 것으로 파악되었다. 이러한 목록에서 공통적으로 내포하고 있는 것들을 분석해 보면, 바로 국민들도 유관기관 등 간의 협력관계 속에서 간소화 된, 주민복지의 직접전달체계 등으로 나타나는 지방자치단체 관련기관들 간의 ‘협업’ 기능이 가장 원하는 사항이 되고 있다는 것을 인지할 수 있다.

결과적으로 ‘협업’기능이 정부3.0 정책으로 시민들이 원하는 것이므로 이것이 바로 정책의 성공적 핵심요인의 하나라고 할 것이다.

#### 다. 행정자치부 선정 정부3.0 우수사례(민원서비스 중심)로 본 성공요인 기준

행정자치부는 계속해서 2014년 1월과 9월 정부3.0 우수사례들을 선정하고 이를 사례집으로 발표한 바 있다. 2014년 1월 당시 안전행정부가 발간한 정부3.0 우수사례에서는 특히 지방자치단체편에서 정부3.0 유형에 따라서 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부 등으로 사례를 선별하였다. 이와 관련해서 기초자치단체와 광역자치단체 사례로 구분하여 정리한 것을 제시하면 아래 표와 같다.

〈표 2-4〉 2014년 행정자치부 선정 지방자치단체의 정부3.0 우수사례

정부3.0 유형	기초자치단체	광역자치단체
투명한 정부	여수시 영상정보 서비스 민·관·예술가가 함께 만드는 감천문화마을 시흥시민 원탁회의 전주시 공공데이터 민간활용 커뮤니티센터 운영 과천시 시민예비준공검사원제 논산시 유리알처럼 투명한 예산집행관리시스템	제주특별자치도 도민행복위원회 대전광역시 주제가 있는 시민토론회 광주광역시 시민아고라500플러스 서울특별시 시민 알권리 충족을 위한 행정정보 전면공개 추진 인천광역시 행정정보 클라우드 GIS 포털 서비스
유능한 정부	해운대구 빅데이터를 통해 세상을 읽는다 문경시 사회기반시설 공동활용으로 생활권중심 서비스 지원 아산시 ‘기피’에서 ‘해피’로 폐기물처리시설 공동 이용 춘천시/홍천군 혐오시설 공동 활용 이천시 주민숙원 해결한 상수도 ‘행복이음(이천*음성)’	대구광역시 응급의료 네트워크 구축 대구광역시 『SNS통합하브시스템』 ‘대구톡톡’으로 시민과의 쌍방향 소통 울산광역시 대포차 제로화를 위한

정부3.0 유형	기초자치단체	광역자치단체
	<p>거창군 디지털 부동산평가시스템            청주시 부서 간 정책연계 시스템으로 협업 문화 만든다!!            울산광역시 남구 도시광산화 사업 시설 공동 활용            안산시 납세자를 기억하여 안내하는 지능형 징수율 향상 시스템            천안시 국제 과세정보를 활용한 지방세수 증대            광주광역시 광산구 맘(Mom, 마음) 편한 광산, 안심귀가 플랫폼</p>	<p>관계기관 협업            인천광역시 이동사 기자국 활용한 화재재난감시 CCTV            인천광역시 협업과 소통을 위한 스마트 의사소통시스템 구현            경기도 칸막이를 넘어서 '융합행정'            충청남도 물 통합관리를 통한 융복합 행정            경상북도 민관협업으로 농공단지 재도약 기반조성</p>
서비스 정부	<p>시흥시 스마트 민원시스템            해남군 기초수급자 감면신청 One-Stop 서비스            나주시 국지성 기상재해 예방을 위한 농업기상정보시스템            구례군 스마트형 전자도면 민원열람시스템            청주시 스마트앱으로 골라 타는 단골택시            서울특별시 송파구 전입주민 생활정보 안내서비스            서울특별시 송파구 의료비 줄이고 건강 올리는 송파구 '스마트 주치의'            서울특별시 광진구 외부기관 인허가 업무 원스톱 서비스            용진군 용진 가족건강 알리미            용진군 내 손안에 있는 오늘의 여객선 운항 상황            창원시 스마일 홀닥터 시스템            대전광역시 유성구 선 안내, 후 신고 원스톱 행정서비스            고양시 공공기관 시설개방을 통한 주민맞춤 서비스 제공            전라북도 순창군 전화·방문 등 복합민원 원스톱 처리            화성시 화성콜 스마트한 택시안심서비스            경기도 광주시 체납정보 공유를 통한 민원불편 해소            춘천시 전 고교 20분대 등교시스템            전라북도 임실군 101가지 행복배달 프로젝트            서천군 오지마을 어르신들의 발 '희망택시'            광명시 광명스타일 맞춤형 복지안전망 구축 '복지동(洞), 광명희망나기운동, 행복바구니'</p>	<p>제주특별자치도 느낌 아니까 매력 있네! 음성인식을 활용한 스마트폰 제주관광통역비서            제주특별자치도 기후변화 적응 농업기술정보서비스 스마트폰 앱            제주특별자치도 골목상권 우대카드제            경기도 경력단절여성 맞춤형 취업 지원 서비스            부산광역시 장사업무 맞춤형 토털 서비스            광주광역시 경로당 전담주치의</p>

위의 표에서 제시하고 있는 2014년과 2015년 행정자치부와 민간전문가 등이 중심이 되어 선정한 정부3.0 우수사례들은, 전반적으로 살펴 볼 때 주민 원스톱 민원행정 서비스를 주관하는 지방자치단체가 다른 공공기관과의 협업체계를 구축하여 주민들의 민원편의를 확대하기 위해 행정서류 간소화 및 절차적 간소화(고양시 공공

기관 시설개방을 통한 주민맞춤 서비스 제공, 신체검사서의 유관 공공기관 간 공유를 통한 운전면허증 발급 등) 방식을 도입 적용하여 서비스를 제공하는 사례들이 대부분이다.

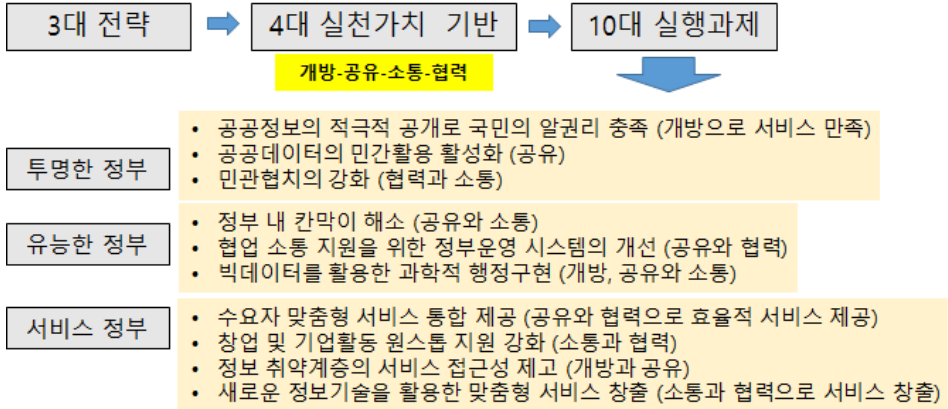
그리고 같은 해 9월 정부3.0 우수사례 경진대회와 이어서 이듬 해 2015년 정부3.0 성공사례의 ‘왕중왕전’ 등에서 사례들을 선별하였다. 이 당시 선별과정은 공무원이 아닌 외부 전문가와 국민으로 심사단을 구성하여 기관별 우수사례를 선정, 기획홍보하고 사례집으로도 발간하여 확산시키고자 한 것이다.

특히 2015년 5월 경우에는 위의 표에서 보는 바와 같이 정부3.0 성공사례 중에서도 왕중왕전을 개최해 순위를 매긴 바 있다. 즉, 1위는 “대전 유성구 ‘행복은 두배로, 슬픔은 반으로’ 윈스톱 행정서비스” 이었고, 3위는 “대구광역시 위급환자 단계별 긴급 서비스 제공”과 “강원도 심·뇌혈관 질환자 정보전달 119가 척척!” 등이 선별되었다.

본 연구에서는 세부적으로 이들 정부3.0 정책사례가, 명확하게 개방과 공유를 통해 투명한 정부에 기반을 둔 행정개혁의 혁신적 사례로 선정된 것이라든지, 또는 서비스 정부의 협력 유관기관 간의 민원요청자인 주민들의 요구에 맞춘 맞춤형 서비스 체계로 완전 통합하여 윈스톱으로 제공하는 서비스 운영체계라든지 하는 분석들을 하지는 못하였다. 하지만 정부3.0 정책을 실행하기 위해서 정부가 정한 ‘10대 실행과제’들이 제대로 적용·발현되고 있는가 하는 판단과는 밀접하게 관련되어 있다는 것을 알아냈다.

정리하자면, 정부3.0 국정과제 추진을 위해 정부가 정한 이 ‘10대 실행과제’들은, 실상 지방자치단체 현장에서 정부3.0을 실천하고자 할 때 정부3.0이 제대로 작동하고, 그 효과를 구현하게 되는 것인지 판단할 수 있는 판단기준 또는 근거로 적용되는 ‘10대 이행판단기준’이라고 할 것이다. 그러한 판단에서 정부가 국정과제로 정부3.0 정책을 추진할 때 정한 정부3.0 전략, 4대 실천가치(개방·공유·소통·협력)와 ‘10대 실행과제’를 종합적으로 정리하면 그림과 같다.

〈표 2-5〉 정부3.0의 전략, 실천가치 및 10대 실행과제



따라서 위에서 우수사례로 선별된 정부3.0 사례들을 이 10대 실행과제(이행판단 기준)에 근거하여 판단을 하면, 이미 10개 판단기준 중 한 가지라도 실현이 되었던 정책들에 대해서 정부3.0 정책의 우수사례로 지정한 것이라는 점을 이해하게 된다. 이러한 판단근거는 2015~2016년도에 계속해서 선정된 정부3.0 우수사례들에서도 바로 동일한 판단근거(기준)로 적용될 수 있다.

2013~2014년이라는 시기적 단계에서의 결론으로는, 지금까지 살펴 본 위 사례들은 주로 민원서비스의 윈스톱 행정절차 간소화, 편리성 강화를 위한 민원인의 접근성 확대 등과 같은 상대적으로 주관 자치단체 또는 2~5개 협업을 필요로 하는 정부 부처와 공공기관 등이 관련된 정부3.0 사례들이었다는 것이며, 그리고 그러한 사례들로부터 인지할 수 있었던 정부3.0 정책의 공통적인 성공요인은 주로 10대 실행과제라고 하는 판단기준에 의해서 성공한 (또는 실패한) 정책이라고 판단이 가능하다.

본 연구에서는 이러한 사례들에 관한 자료습득 및 정책적 분석시각에서의 정책과 정별 구분 및 단계별 관련자료의 수집, 증빙자료 등을 시도하였으나 구하기가 쉽지 않았다. 그러한 이유 때문에, 가장 최근까지 추진해 오고 있으면서 정책적 파급효과가 상대적으로 가시적으로 확인이 가능한 정부3.0 정책들에 대해서, 지방자치단체

정부3.0 우수사례들이기도 하고, 비교 시각 연구의 대상으로서도 자료습득이 가능한 사례들을 선별하여 더 세심한 정책분석 시각의 사례연구를 진행하였다.

## 2. 2015~2016년 정부3.0 우수정책

### 1) 정부3.0 민원서비스 우수기관<sup>14)</sup>

#### 가. 정부3.0 민원서비스 우수기관 선정기준으로 본 성공요인 기준

정부는 2015년도에 들어오면서 행정자치부가 정부3.0 표준교육교재를 발간하였고, 이를 활용해서 지방자치단체로 하여금 정부3.0 정책들을 다양하게 확대 추진하는 방안들을 제안하였다. 그중의 한 사례가 2015년 11월 17일 ‘정부3.0 민원서비스 우수기관 선정 및 인증’ 제도를 활용해서 지방자치단체들을 우수기관으로 선정할 경우이다.

이에 앞서 2014년 민원서비스 중심의 정부3.0 사례와 같은 정책을 추진하는 것 이외에도, 정부 부처들이 빅데이터와 결합하여 적극적으로 정보공유와 개방이라는 가치에 중점을 두고 좀 더 파급효과가 큰 정부3.0 정책으로 발전하게 된 상황을 관찰할 수 있었다. 그 한 가지 예로, 2015년도 10대 중점개방 데이터 개방 사례로서 <시도·서울 DB>를 개방하는 정책을 시행하였다. 중앙부처와 시도의 데이터 개방 체계로 하여금 2015년 상반기까지 음식점, 세탁소, 이·미용업소 등 인·허가 정보 530종에 대해서 개방 플랫폼을 시범운영 하는 것으로 계획했고, 이어서 하반기 전까지 인허가 정보 530종 전면 개방을 추진하는 것으로 계획해 실행하였다(행정자치부의 추정에 의하면 이 데이터 개방 플랫폼 운영과 관련한 경제적 효과의 추정은

14) 참고자료: 2015년도 생활공감정책 제안 우수사례;2015년도 중앙우수 국민제안;2015년도 중앙우수 공무원제안;2015년도 생활불편 개선 우수사례;2015년도 민원행정 개선 우수사례;행정자치부, 2016년 5월, “생활 속 아이디어: 국민을 행복하게 합니다” 등.

약 2,662억으로 예상한 바 있었다).

2015년 민원서비스와 관련해서 정부3.0 우수기관을 선정하였다. 행정자치부는 지방자치단체가 정부3.0을 통해 국민이 원하는 민원서비스를 신속 정확하게 제공한 우수기관으로 서울특별시와 대전 대덕구 등 36개 지방자치단체를 선정하였고, 그 선정 기준들을 보면 다음과 같다. 우수기관 인증은 민원서비스의 품질 향상이 되었는지와 제도개선 성과가 나타났는지 등을 중심으로 판단하였다. 지방자치단체들의 민원서비스 향상을 위한 제도 운영도 2012년부터 기초자치단체를 중심으로 시작되었는데, 2013년 모든 지방자치단체로 확대하면서 서비스 기반 구축, 운영과정에서의 성과 및 긍정적 결과 도출에 대한 평가 등이 선정기준이 되었다. 그 결과 “사회취약 계층을 위한 편의시설 제공, 민원실 행자부 표준모델 적용”이라든지, “민원처리결과 실시간 통지” 등과 같이 운영개선 방안들이 우수한 사례로 평가받았고, 성과에 대해서는 제도개선 효과가 가장 핵심이었고, 민원인의 만족도 향상에 대한 것도 중요한 평가기준의 하나로 활용하였다.

2015년 동안 국민들과 공무원들이 제안한 행정개선 아이디어들은 그 수준이 개별적인 맞춤형부터 정부 전체에까지 영향을 미치는 중대한 혁신 아이디어들도 있었다. 예를 들면, 생활공감정책으로서 “교통카드 잔액체크기를 어린이 키에 맞춰 낮게 설치하기, 국제공항 홈페이지에 자동심장제세동기 위치 안내하기, 공공장소 비치 안경의 소독, 명절연휴 생활쓰레기 수거일 안내”등이 제안되었다. 또한 중앙부처와 지방자치단체들을 중심으로 협업을 통해서 정책추진을 해왔다. 예를 들면, 환경부의 경우 “수요자 맞춤형 쓰레기 종량제 정책 개선으로 국민 불편 해소”에 노력하고자 했고, 해양수산부는 “내 손안의 바다 내비게이션, 『해로드(Road)』 앱”의 개발 및 확산, 광주광역시 광산구는 “‘정책이 보이는 데이터’로 데이터 기반 과학행정”의 실현에 노력하였고, 경상남도 함안군은 “‘바지선 이용’ 소하천 수초 제거 사업”들을 이행하고자 하였다.

## 나. 정부 선정 ‘지방자치단체의 정부3.0 원스톱행정서비스’ 사례로 본 성공 요인 기준

2015년 4월 정부 중심으로 지방자치단체들의 원스톱 행정서비스 우수사례들을 선정하였는데, 이 사례들은 주로 서비스 정부를 지향하는 정부3.0 사례와 관련된다. 특히 ‘지방자치단체 정부3.0 원스톱행정서비스’의 표준모델을 적극 활성화시키고자 하였다. 시도의 정부3.0 ‘원스톱행정서비스’ 사례 중에서 5개에 관하여 그 추진현황을 요약 정리하면 다음 표와 같다.

〈표 2-6〉 2015년 정부3.0 원스톱서비스 우수사례 비교표

구 분	부산광역시	대전유성구	경기 부천시	경기 시흥시	서울시
우수사례	통합민원 담당관실	사망신고 후속조치서비스	기업sos 찾아가는 서비스	다문화 가족 전입신고서비스	통합콜센터 (응답소)
도입계기	단체장 지시사항 (혁신과제)	담당공무원의 개선 의견	기업체에서 방문 요청	담당 공무원의 개선 의견	시민불편 개선 요청사항
전담부서	원스톱서비스팀	가족관계팀	기업SOS팀	민원지적과 (민원봉사팀)	시민봉사담당관실 (응답소팀)
전담인력	10명	3명	3명	1명(민원팀 :4명)	11명
민관협력체 구축	관련부서회의 (8회 이상)	담당자회의 (4회)	관련부서회의 (3회)	동·주민센터 담당자 개선회의 (1회)	·전문가/시민 자문회의(4회) ·연구용역
관련법령, 지침,조례	·행정자치부 지침 ·행정기구설치 조 례 규정 개정 ·기본계획(자체) ·자체 매뉴얼	기본계획 (자체문서)	·기본계획 (자체문서) ·조작개편 조례 개정	기본계획 (자체문서)	·자체 민원처리규 정 (서울시 예규) 반영 ·행정기구설치 조 례 시행규칙
추진과정	기존 조직축소/인사이동 에 따른 공감대 필요	도입초기에는 업무혼란이 있었으나 자체교육 강화로 극복함	부서통합민원처리 자연(시행초기)이 되었고 이를 원스톱처리회의로 일괄 처리함		업무담당자의 과중한 업무부담으로 인해서 민원실 근무자에 대한 인사우대를 반영함
주요성과	25개팀 담당업무를 통합민원팀에서 일괄처리:41종 141개사무	주민센터에 사망신고 및 관련기관을 별도로 방문하던 것을 주민센터에서 일괄 조치함	민원인이 개별부서 방문하던 것을 담당공무원이 기업체를 직접방문하여 일괄처리함	주민센터에 사망신고 및 관련기관을 별도로 방문하던 것을 주민센터에서 일괄 조치함	31개 민원·제안 시스템 에 대해서 응답소(인터넷)로 일원화

‘원스톱행정서비스’는 기본적으로 민원인 중심으로 서비스 처리 방식을 전환하는 것이기 때문에, 실제 일상적으로 민원인을 상대하므로 즉각적인 만족도 유무를 체감할 수 있다. 이런 점에서 민원처리의 시간적인 단축률을 높이는 것이 가장 급선무였고, 이것이 핵심적 성공요인의 하나였다.

이렇게 민원처리 시간을 단축시키기 위해서는 접수부터 처리완결까지 그 운영시스템을 일원화할 필요가 당연히 제기되었다. 그런 점에서 볼 때 부산광역시의 ‘통합민원실’ 운영과 서울시의 ‘통합콜센터(응답소)’ 등은 지방자치단체장들이 지속적인 관심을 두고 있는 ‘상대적으로 성공적인 정책효과를 발휘한’ 서비스 전달체계들이다. 이러한 서비스 전달체계는 정부3.0 패러다임이 전파되기 이전에 이미 필수적인 개선사항들이 제기되면서 지속적으로 개선되어 왔고 현재까지 이른 시스템의 연속적 체계화 결과라고 할 것이다.

그렇게 시스템의 운영체계가 가속되었다고 한다면, 내용적으로 볼 때 업무를 담당하는 공무원들의 경우에는 민원인 편의성을 가장 우선한다. 그러나 지방자치단체 수준에서 ‘지방규제개혁’과 같이 중앙과 연계된 사항들이 먼저 해결되지 않게 된다면 지방의 현장에서 업무처리 방식도 늦어지거나 단순화되지 못하게 될 것인데, 이를 해결하기 위한 방법은 바로 현장에서 민원을 전담하는 현장 공무원, 일선 공무원들이 지속적으로 개선방안을 건의해서 상향식 방법으로 행정체계를 개선해 가는 것이 실질적으로는 더 중요하고 필요하다.

이 단계에서 지방자치단체장과 상급관리자들은 아래로부터의 고민과 의견제시 등 내부적인 정보공유와 소통, 개방 그리고 투명성 등 정부3.0의 4대 가치들을 바로 내부조직 체계에 적용할 필요가 있다. 만일 이러한 조건들을 충족시킨다면 바로 정부3.0 정책의 성과가 가시적으로 나타나게 될 것이며, 뿐만 아니라 이것이 또 다른 성공요인으로 흡수되는 환경적 조건으로 작용 가능할 것이다.



## 2) 중앙부처 주관 정부3.0 사례의 성공요인 평가기준

주로 공공기관을 대상으로 기획재정부는 2015년과 2016년 정부3.0 추진실적에 대해서 평가를 해왔다. 기획재정부의 2016년도 공공기관 정부3.0 평가계획에 따르면, 2015년과 달리 2016년은 정부3.0 정책을 추진한지 4년째가 되기 때문에 국민 생활에서 체감할 수 있는 가시적 성과에 초점을 두고 종합적 평가를 하고자 하였다.

그리하여 2015년 평가항목에 없었던 ‘클라우드 기반 업무혁신’의 촉진을 강조한 바 있다. 또 2017년도에는 국민의 참여와 기관 간 협업이 더 확산될 수 있는 기반을 공고히 하게 하기 위하여 이 지표를 평가의 핵심사항으로 정하여 2016년 전체 기간 동안의 정부3.0 추진실적을 2017년 2월부터 한 달간 평가하려고 계획하였다. 정부는 119개 공공기관(공기업 30, 준정부기관 89)을 대상으로 정부3.0 정책들의 추진실적을 평가하여 이를 ‘기획재정부 공공기관 경영평가’에 반영하려는 것이다.

이때 평가기준으로 평가항목을 크게 2가지로 구분하여, 정부3.0 변화관리와 확산 노력 등에 관한 실적평가를 한 평가항목으로 정하고, 중점추진 과제들을 핵심으로 한 ‘중점과제 성과’도 다른 하나의 평가항목으로 정하였다(아래 표 참조).

〈표 2-7〉 2015년도 공공기관 정부3.0 평가체계

평가 지표	세부 지표	방법/배점
·기관장 정부3.0 추진의지 및 일하는 방식 혁신 노력도	·기관장 주재 정부3.0 회의·행사 실적	정량/10점
	·정부3.0 일하는 방식 혁신 노력도(사례1건)	정성/10점
·정부3.0 변화관리 실적	·정부3.0 교육 실적	정량/5점
	·정보3.0 홍보 실적	정량/5점
·사전정보공표 및 홈페이지 접근성 개선 실적	·사전정보공표 실적	정량/16점
	·홈페이지 접근성 개선 실적	정량/4점
·공공데이터 개방·활용 및 추진 노력도 실적	·공공데이터 개방 실적	정량/8점
	·공공데이터 제공 형식	정량/8점
	·공공데이터 개방·활용 우수사례(사례1건)	정성/9점
·기관간 정보 공유 실적	·기관간 정보 공유 실적(사례1건)	정성/10점
·맞춤형 서비스 추진 실적	·맞춤형 서비스 추진 실적(사례2건)	정성/15점

이 평가항목에는 정부3.0의 3개 유형(투명/유능/서비스)의 성과를 평가하기 위해 서 각 항목별 평가지표로서 ①투명한 정부(원문정보 공개실적, 사전정보공표 운영 실적, 데이터 개방 및 민간활용 지원 실적), ②유능한 정부(일하는 방식 혁신 실적, 클라우드 기반 업무혁신 계획수립), ③서비스 정부(국민 맞춤 서비스 추진, 공공서비스 목록 현행화 실적) 등으로 판단기준도 세분화 하였다.<sup>15)</sup>

2016년 중앙행정기관 정부3.0 평가에 적용한 평가기준도 이와 유사하다. 다만 그 대상이 42개 중앙행정기관(장관급 22개, 차관급 20개)이고 역시 크게 2가지 평가항목으로 구분하여 정부3.0 변화관리와 확산 노력, 그리고 중점과제 성과로 나누어 평가기준을 정하였다(아래 표).

〈표 2-8〉 2016년도 공공기관 정부3.0 평가항목 및 평가지표

평가항목	평가지표	배점	비고
추진역량 (24점)	·정부3.0 변화관리 실적	15점	정성/정량
	·정부3.0 확산 노력 실적	9점	정성/정량
중점과제 성과 (76점)	·국민 맞춤 서비스, 국민참여 프로세스 추진 실적	36점	정성/정량
	·일하는 방식 혁신 실적	15점	정성/정량
	·원문정보공개율 및 사전정보공표 운영실적	9점	정성/정량
	·공공데이터 개방·활용지원 실적	16점	정성

이를 평가함에 있어서 앞에서 밝힌 측정기준을 근거로 “공공데이터 개방·활용지원, 국민참여 프로그램 운영실적” 등과 같이 달성 실적으로 확인할 수 있는 측정자료들을 수집하여 분석하였다.

15) 2016년 6월 행정자치부가 발간한 ‘공공기관 우수사례’에서도 37개 정부3.0 유형에 따라서 39개 사례를 선별하여 소개하고 있다. 이 경우는 지방자치단체를 제외한, 공공기관에서의 우수한 사례들을 알리기 위한 것으로, 교통안전공단의 ‘자동차 이력관리 정보서비스’, 축산물안전관리인증원의 ‘축산물 안심먹거리 정보 통합 서비스’등과 관련된 사례들이다. 이 사례들의 경우는 일단 공공기관을 중심으로 한 정부3.0 우수사례들은 지방자치단체와의 협업관계가 거의 없는 사례들이기 때문에 연구대상에서 제외하였다.

### 3. 정부3.0 정책의 변화 방향

#### 1) 정부3.0 성공을 위한 정보공유 확대 추진

2016년 현재 정부혁신의 패러다임으로서 정부3.0은 “국민 중심의 정부혁신”을 기치로, “정부3.0은 공공정보를 개방하고 부처 간 칸막이를 없애 국민의 삶을 편하게 하고 일자리 창출에 도움이 되도록 하는 ‘국민 중심의 정부혁신’으로”라는 정책적 변화를 가져왔다. 큰 변화는 아니라고 하더라도 초기 정부혁신 패러다임이라는 점을 강조하여 정책의 정착을 위한 정책추진 전략이 주류를 이루었다고 할 수 있었다.

이후 2014~2016년을 거치면서 정부는 다양한 우수사례들을 선정하여 제시하기 시작하였는데, 공공기관 뿐만 아니라 지방자치단체 수준에서도 실질적인 가시효과가 상당부분 나타나게 되면서 실무적으로는 ‘협업’체계가 확장되는 추세를 보이고 있다.<sup>16)</sup> 이 부분에 대해서는 다음에서 볼 정부3.0의 다양한 사례에서 핵심적인 성공요인으로 바로 ‘정부기관 간의 협업체계’ 활성화가 주요한 요인으로 자리잡아 가고 있음을 짐작할 수 있다.

이를 정리하면, 초기 출범 단계는 정부3.0 추진체계 정비를 중심으로 중앙부처와 공공기관, 지방자치단체 등에서 정부3.0 담당부서와 담당관을 설치·운영하였고, 공공기관들은 대부분 민간의견 수렴을 위한 대민서비스 조직 등을 재정비하는 내용들이 주류를 이루었다고 하겠다.

그리고 2013~2014년 이후부터는 본격적으로 초기 설정한 정책목표들을 달성하기 위해서 변화관리와 성과관리를 중심으로 정책을 유도하게 되었다. 보다 실무적으로 정부3.0 요소의 하나인 공공정보의 개방으로 창조경제의 일자리 창출 및 경제발전, 나아가 정부기관 간 정보공유 체계 운영 및 정부기관과 민간기관 간 정보공유 체계 운영 등을 더욱 확대하는 정책으로 발전시키게 되었다.

이 단계에서 정책분석을 하기 위해서는 정책전달 및 집행(policy service delivery

16) 뒤의 우수사례들 분석을 통해서 얻은 분석결과들이다. 참조: 다음의 제3장 정부3.0 정책 사례분석 내용.

and implementation)의 관점에서 사례들을 분석하는 접근 방법이 중요해졌으며 이러한 분석사례들을 중심으로 정부3.0 중에서 우수사례를 도출하고 그러한 사례들이 성공적 사례로 전파되었다면 이것들 바로 정책의 핵심적 성공요인 분석 대상이 되는 것이고, 그러한 사례로부터의 교훈을 도출하는 것이 더욱 필요해 진다고 할 수 있다.

대체로 2016년 우수사례로 지정되어 온 정부3.0 정책들은, 예를 들면, 문화체육관광부의 문화데이터 활용, 그리고 지방자치단체를 중심으로 하면, 서울시 성동구 맞춤형 복지서비스, 인천광역시 119 지름길 등의 사례들이 대표적인데, 이러한 정책성공 사례에서 보이는 특징들을 다시 한번 정리해 보면 다음과 같다.

① 유관기관 간의 정보공유 및 정보채널 상호교환체제를 구축하여 공동운영함으로써 정보개방, 의사소통, 정책협력 등의 질적 개선효과를 가져오는 통합적 제도 운영에 의한 긍정적 결과 도출 사례들이 대세를 이루고 있다.

이러한 점들이 과거 2013~2014년 이후 달라진 점이라 할 것이다.

② 이외에도 정부가 지속적으로 추진하고 있는 사업들의 경우에도 정부3.0 사례들이 많이 보이는데, 이는 정부의 지속되는 업무에 대해서 새로운 정부3.0 시각을 적용하여 계속 추진하는 것을 의미하고 있다.

말하자면, 과거에도 지속되어 왔던 민원서비스 및 정책전달 서비스를 정부3.0의 명칭을 붙여 추진력을 가속시키려는 정책적 지속성 유지 정책의 성격이 존재하고 있다고 할 것이다. 그에 맞는 가장 빈번한 사례가 바로 지방자치단체를 중심으로 한 ‘민원서비스 우수기관 선정 및 인증제도’(행자부)의 운영이다. 이 사례에 대해서도 다음 장에서 좀 더 세부적으로 분석대상이 되고 있다.

## 2) 협업 네트워크 확산 기반의 정부3.0 추진

지금까지 살펴 본 사례들에서 모두 일관성 있게 공통적으로 나타나고 있는 가치는 바로, 정부3.0의 4대 가치인 ‘개방·공유·소통·협력’을 종합적으로 실현할 수 있게 하는 ‘협업체계’이며, 이것이 바로 정부3.0 정책을 추진하는데 가장 핵심성공요

인이 되고 있다는 점을 알 수 있었다.

반복하자면, 지금까지 정부3.0 우수사례들을 분석하면서, 확신할 수 있었던 점은, 반드시 기관 내외부의 협업체계를 기반으로 하지 않고는 정부3.0 실행과제 기준들이 현장에서 이행되지 못한다는 점에서 ‘협업체계’가 바로 정부3.0 정책의 성공을 위한 핵심요인이라는 것을 확신할 수 있다.

이런 점을 간파한 행정자치부는 정부3.0 우수사례에서 특별히 “협업 우수사례집”을 2015년과 2016년 발간 배포하여 정책효과를 확산시켜 보고자 한 의도가 있었다는 것을 짐작할 수 있게 한다. 즉, 행정자치부는 2015년에는 협업 조력기관 심사를 거쳐 협업을 잘 한 11개 기관을 선정하여 포상하였으며, 선정된 협업 우수사례를 모아 ‘2015년 협업 우수사례집’을 2016년 발간하였던 것이다(행정자치부, 2016.08, 2015년 협업 우수사례집).

〈표 2-9〉 2015~2016년 정부3.0 사례 중 행정자치부 선정 ‘협업 우수사례’

2015년 선정 ‘협업 우수사례’	2016년 선정 ‘협업 우수사례’
1) 경찰청·금감원 협업으로 보이스피싱 끝장낸다!	1. 시흥행복교육지원센터 공동 운영 (경기도 시흥교육지원청, 시흥시 협업)
2) 민간 협력 “열린 교육 바우처 사업”으로 학생들에게 희망을!	2. 부처 간 벽을 허물어, 위해공산품 신속 퇴출 (국가기술표준원, 한국소비자원 협업)
3) 창업에 희망을 더하다! 민간 빅데이터를 활용한 상권 정보 제공	3. 기관 간 협업으로 보이스피싱 끝장낸다 (금융감독원, 경찰청 협업)
4) 육군 3사관학교 담장을 허물어, 드디어 시민들의 품에 안기다	4. 거주자우선주차장 공유를 통한 주차난 해결 (모두컴퍼니, 송파구 협업)
5) 내 주차장을 공유해 주차 문제를 해소하다!	5. 민간 빅데이터를 활용한 상권정보 제공으로 준비된 창업 유도 (소상공인시장진흥공단, 중기청)
6) 에너지에도 복지를~! 사각지대 해소를 위한 따뜻한 동행	6. 담장허물기를 통한 관·군 상생 협업 (육군3사관학교, 영천시)
7) 협업을 통한 문화데이터 및 공공저작물 개방 확대	7. 민·관 협력으로 학생이 희망을 찾는 교육 바우처 사업 추진 (전주시학원연합회, 전주시)
8) 통계로 찾은 살고 싶은 우리 동네	8. 통계로 찾은 살고 싶은 우리동네 (충청남도 아산시, 통계청)
9) 시흥행복교육지원센터, 꿈과 끼를 키우는 참교육의 산실로!	9. 민·관 협업으로, 10배 즐거워진 국립공원 여행 (카카오, 국립공원관리공단)
10) 국립공원 여행, 이제 10배 더 짜릿하게 즐기자!	10. 협업을 통한 문화데이터 및 공공저작물 개방 확대 (한국문화정보원, 문체부)
11) 부처간 벽을 허물자, 위해 공산품이 빠르게 퇴출되다!	11. 에너지복지 사각지대 해소를 위한 따뜻한 동행 (한국전력공사, 충청남도)

또한 행정자치부가 주관하고 2016년 6월 19~22일 간 개최된 정부3.0 국민체험마당에서도 ‘정부3.0 협업 우수사례 발표회’를 개최하였고, 중앙정부와 지방자치단체 그리고 공공기관 상호간 협력방식 및 협업체계를 기반으로 정부3.0 우수정책을 추진한 기관들을 선정한 바 있다. 앞 표에서 보는 바와 같이 2015~2016년 지방자치단체가 주관기관으로서 다른 중앙부처와 공공기관 등과 ‘협업체계’를 기반으로 다양한 정부3.0 정책을 추진하고 있다는 것과 이러한 사례들이 2년 간 동일한 사례들로 지속되고 있다는 점도 알 수 있다.

이 ‘협업 우수사례’ 자료에 따르면 11개 우수사례 중에서 협업을 주관한 기관은 11개이고, 조력기관으로 직·간접으로 관련된 공공기관들은 22개 관계기관이었다. 여기에서 지방자치단체가 관여된 정부3.0 정책들은 굵은 글씨체로 정리하였고, ‘협업체계’ 구축에 의한 정부3.0 정책 집행이 제도적으로 긍정적인 성과를 가져올 수

〈표 2-10〉 2016년 4월 행정자치부 선정 우수성과 30선 사례

I. 생활을 편리하게	II. 정부를 유능하게	III. 창업을 쉽게
01. 운전면허 간소화 <경찰청> 02. 안심상속 원스톱 서비스 <행정자치부> 03. 법령·조례 원클릭 서비스 <법제처> 04. 취약계층 요금감면 원스톱 서비스 <보건복지부> 05. 의약품 안전사용 서비스 <보건복지부> 06. 전국 호환 교통카드 <국토교통부> 07. 생애주기별 맞춤형 복지, 복지로 <보건복지부> 08. 원산도 경찰·지자체·해경 통합 관서 <경찰청> 09. 민원24 생활정보 서비스 <행정자치부> 10. 소비자종합정보망, 스마트컨슈머 <공정거래위원회> 11. 외국인 고용변동신고 간소화 <법무부> 12. 군 장병 건강검진기록 조회 서비스 <국방부>	13. 고용·복지를 한 곳에서 <b>고용복지+센터 &lt;고용노동부&gt;</b> 14. 특허 일괄심사제도 <특허청> 15. <b>화학재난 합동방재센터 &lt;환경부&gt;</b> 16. 수입물품 안전관리 협업체계 <관세청> 17. 새로운 인구주택총조사, 등 록센서스 <통계청> 18. 목격자 정보 공유, 스마트 국민 제보 <경찰청> 19. <b>식중독 예측지도 서비스 &lt;식품의약품안전처&gt;</b> 20. 금융사기 피해예방 조기경보체계 <방송통신위원회> 21. <b>인천 스마트 안전관리시스템 &lt;인천광역시&gt;</b> ● 정부3.0과 함께하는 행복출산	22. 데이터로 창조경제 혁신동력 창출: OECD 데이터 개방 1위 <행정자치부> 23. 군 복무와 취업 한 방에 해결: 맞춤형기병 <병무청> 24. 온라인 법인설립 원스톱 서비스 <중소기업청> 25. <b>울산 맞춤형 청년CEO 육성사업 &lt;울산광역시&gt;</b> <b>IV. 국민에게 믿음</b> 26. 재정정보 공개시스템, 열린재정 <기획재정부> 27. 스마트폰 성범죄자 알림e 서비스 <여성가족부> 28. 세계 최초 원문정보 그대로 공개 <행정자치부> 29. <b>충남 재정정보 공개 100% &lt;충청남도&gt;</b> 30. 대구 아파트 관리비 감사 및 정보공개 <대구광역시>

있다는 점을 확신한 사례들이다. 이 사례들은 2016년 6월 현재까지 관계기관 간 협업체계가 우수한 사례기관들로 선정되었다.

이러한 사례들은 2016년 4월 행정자치부 선정 우수성과 사례 30선에도 선정이 되었고,<sup>17)</sup> 2016년 8월 기준으로도 정부3.0 홈페이지, 문화체육관광부, 행정자치부(2016) 우수사례 책자 및 사이트에서 다시 지방자치단체 정부3.0 추진정책들 가운데 성과가 우수한 사례들로 선별되었다<sup>18)</sup>.

---

17) 행정자치부(2016년 2월), 정부3.0 우수성과 30선; 행정자치부(2016년 8월), 2015년 협업 우수사례집.

18) 2016년 8월 기준: 정부3.0 홈페이지, 문화체육관광부, 행정자치부(2016) 우수사례 책자 및 사이트에서 선별하여 분석.





# 지방자치단체의 정부3.0 성공요인 분석



제1절 지방자치단체 정부3.0 정책의 분석틀

제2절 지방자치단체 정부3.0 정책 사례분석





# 제3장

## 지방자치단체의 정부3.0 성공요인 분석

### 제1절 지방자치단체 정부3.0 정책의 분석틀

#### 1. 정부3.0 분석대상

지금까지 정부3.0 정책 변화 사례에서 본 바와 같이 지방자치단체 우수성과를 산출하고 있는 사례들이 공통적으로 보여주고 있는 핵심적인 성과산출 또는 성공요인들은 협업체계에 기반을 둔 것은 물론이고, 주로 중앙정부, 관내 공공기관 및 이웃 지방자치단체 등 유관기관들과도 실시간 정보공유를 위한 통합네트워크를 구축·운영하고 있다는 점을 이해했다.

위의 사례에서 제시하였던 바와 같이 지방자치단체가 중앙정부의 기준에 따라서 정책전달기관으로서 맞춤형 복지서비스 경우에도서 특히 유효한데, 예를 들면 서울시 성동구 같은 경우 ‘정부3.0 맞춤형 복지서비스: 민관의 복지지원 대상자 사전관리’ 제도에서 보면, 통합네트워크를 통해서 복지서비스의 부적합 지원대상자를 선별함과 동시에 중복되는 상황을 골라내서, 복지지원 대상자들에게는 선별적으로 맞춤형 복지서비스를 지원할 수 있게 한다.

또한 인천광역시의 ‘스마트 안전관리시스템’ 및 ‘기관 간 정보공유로 국민안전 지킴이’는 물론 특히 ‘찾아라 119 지름길’ 등의 경우도 관내의 군/구 통합관제센터, 경찰청 CCTV 영상정보를 119 차량에 제공함으로써 실시간으로 교통 현장상황을 인지하여 막히는 길을 피해 효율적으로 재난/사고 현장에 도착 가능하도록 하는데 적극적으로 활용하면서 성과를 내고 있다.

이 사례들로부터 지방자치단체와 직접 관련된 사례들을 중심으로 해서 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부 등 공통유형으로 정리하면 다음 표와 같다.

〈표 3-1〉 2015~2016년 우수사례 30선 중에서 주요 지방자치단체 정부3.0 정책

정부3.0 유형	지방자치단체 3.0 우수사례	내용 요약
투명한 정부	울산광역시외의 울산 맞춤형 청년CEO 육성사업	울산청년들의 능력과 상상력 실현을 위한 교육 및 창업지원 서비스
	중앙부처와 지방자치단체 합동의 세계 최초 원문정보 그대로 공개	공개로 분류된 모든 생산 문서를 국민의 정보공개 청구 전에 선제적으로 사전 공개
	충청남도의 충남 재정정보공개 100%	자금운영현황, 세입·세출현황, 계약정보 등을 매일 인터넷을 통해 실시간 공개
	대구광역시의 대구 아파트 관리비 감사 및 정보공개	의무관리 대상 공동주택 현장 실시 감사 및 예방적 차원의 감사결과 전면 공개
유능한 정부	고용노동부, 보건복지부, 여성가족부, 행정자치부, 금융위원회, 지방자치단체 등이 운영하는 고용복지 플러스센터	일자리·복지·서민금융을 한곳에서 해결하는 협업 조직 모델로 2014년 10곳에서 2015년 40곳으로, 2016년에는 70곳이며 2017년에는 100곳으로 확대할 예정이다
	전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영	민·관·학·연 협업체 운영을 통해 민간활용 가치가 있는 공공데이터 및 비즈니스 모델 발굴
	충청남도 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용	아산시 폐기물처리시설에 대한 당진시, 홍성군 공동이용을 통한 지자체간 칸막이 없이 효율적으로 협력상생하는 지방3.0 선진모델 수립
	중앙-지방자치단체 합동의 화학재난 합동방재센터	환경부·국민안전처·고용노동부·산업부·행자부·지자체 등이 합동으로 운영하는
	인천광역시의 인천스마트 안전관리시스템	스마트폰 활용한 실시간 의사소통 체계로 대형재난 및 국제행사시 소방,경찰, 기타 다원화된 조직 간 협업과 공유
서비스 정부	국토교통부, 지방자치단체 합동의 전국 호환 교통카드	지역, 교통수단 제약 없이 전국호환교통카드 한 장으로 모두 요금 지불
	서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 “스마트 주치의”	민·관 업무공유 및 빅데이터 시스템 구축을 통하여 개인별 맞춤형 건강정보 서비스 제공
	대전시 유성구, 출생·사망신고 원스톱 서비스	기관 간 협업과 업무공유를 통한 적극적이고 능동적인 행정서비스 제공을 통하여 행정서비스에 대한 주민만족도 제고

출처: 행정자치부 (2016년 2월), 정부3.0 우수성과 30선; 행정자치부(2016년 8월), 2015년 협업 우수사례집

이 가운데에서 본 연구의 대상 사례로 선정된 것들은, 앞서 행정자치부를 중심으로 우수사례로 선정된 30가지의 사례들 중에서 투명한 정부와 유능한 정부, 서비스 정

부 사례들을 기반으로 정보의 개방 등을 통한 국민의 알권리가 어느 정도 충족되었는지, 그리고 협업과 소통을 기반으로 지방자치단체 행정운영체계가 어떻게 개선되었는지를 잘 보여주었던 우수사례들을 선정하여, 보다 면밀하게 정책추진 배경과 내용과 성과들을 공통적인 분석요소로 삼아서 다시 살펴보고자 한다. 그러면서 여러 가지 정부3.0 성공요인들과 관련된 긍정적인 요인들을 도출함으로써 정부3.0의 핵심적 성공요인들이 과연 무엇인지 더 잘 이해할 수 있도록 분석틀을 기초로 사례 연구를 접근하고자 하였다.

이러한 연구를 위해서, 2013년 이후 현재까지 시행된 지방자치단체 정부3.0 정책 사례 중에 행정자치부에서 선정한 지방자치단체 우수사례, 중앙부처들과 ‘협업체계’가 상당히 유효했던 정부3.0 정책사례들 중에서, 이번 연구에서 적합하다고 판단되는 기본적인 기준인 ‘지방자치단체’의 주관기관 하에 주도했던 정부3.0 정책들을 선별하였다. 그리고 이를 유형별(투명한 정부, 유능한 정부, 서비스정부)로 구분하여 이들 사례로부터 정책적 핵심성공요인을 분석하기 위한 10개 우수정책 사례를 채택하였다. 이상 본 연구의 분석대상 사례를 표로 정리하면 다음과 같다.

〈표 3-2〉 지방자치단체 정부3.0 추진 우수사례 중 연구대상

정부3.0 유형	지방자치단체 3.0 우수사례	내용 요약
투명한 정부 (4)	울산광역시의 울산 맞춤형 청년 CEO 육성사업	울산청년들의 능력과 상상력 실현을 위한 교육 및 창업지원 서비스
	전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영	민·관·학·연 협의체 운영을 통해 민간활용 가치가 있는 공공데이터 및 비즈니스 모델 발굴
	충청남도의 충남 재정정보공개 100%	자금운영현황, 세입·세출현황, 계약정보 등을 매일 인터넷을 통해 실시간 공개
	대구광역시의 대구 아파트 관리비 감사 및 정보공개	의무관리 대상 공동주택 현장 실지 감사 및 예방적 차원의 감사결과 전면 공개
유능한 정부 (3)	대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스	네트워크 병원간 환자·병상 현황 및 진료 정보를 공유할 있는 대구 응급의료 네트워크 시스템 구축
	충청남도 아산시, 폐기물 처리 시설 공동이용	아산시 폐기물처리시설에 대한 당진시, 홍성군 공동이용을 통한 지자체간 칸막이 없이 효율적으로 협력상생하는 지방 3.0 선진모델 수립
	인천광역시, 인천스마트 안전관리시스템	스마트폰 활용한 실시간 의사소통 체계로 대형재난 및 국제 행사시 소방,경찰, 기타 다원화된 조직간 협업과 공유
서비스 정부 (3)	서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 “스마트 주치의”	민·관 업무공유 및 빅데이터 시스템 구축을 통하여 개인별 맞춤형 건강정보 서비스 제공
	대전시 유성구, 출생·사망신고 원스톱 서비스	기관 간 협업과 업무공유를 통한 적극적이고 능동적인 행정 서비스 제공을 통하여 행정서비스에 대한 주민만족도 제고
	지방자치단체 원스톱행정서비스	민원인 중심으로 서비스 처리방식 전환을 통해 민원처리의 시간단축과 편의성 제고

출처: 행정자치부 정부3.0 우수사례집 지방자치단체편 중에서.

## 2. 정부3.0 분석틀

지방자치단체에서 추진해 온 정부3.0 정책들 중에서 본 연구가 현 단계까지 분석한 정책성공을 위한 공통적인 주요 성공요인들이 잘 내포되어 있는 우수사례들을 중심으로 투명하고, 유능하며, 서비스를 실현하는 지방자치단체의 정부3.0을 어떻게 실현하고 있는지, 협업체계는 어떤 방식으로 실행되면서 공공정보를 어떻게 활용하도록 주민들의 알권리를 충족시키고 있는지 등에 관련된 궁금증들을 파악하기 위해서 정책학적 접근 시각과 핵심성공요인 분석 시각에서 사례연구를 하고자 한다.

이는 정책분석 방법론적으로 정부정책의 집행과 그로 인한 정책서비스의 전달(policy implementation & policy service delivery) 체계가 어떤 방식으로 이행되었고, 결과가 이루어졌는지를 분석하는 절차가 요구된다고 할 것이다. 서론의 방법론에서도 밝힌 바와 같이 정부가 과제로 제시한 10가지는 사실상 정부 정책이 제대로 목표를 달성하였는지, 그리고 정책분석 과정에서 제대로 적용되었는지를 판단하게 하는 기준으로 작용할 수 있다.

이에 본 연구에서는 기본적으로 정책분석 3단계의 분석체계(추진배경 및 체계, 이행내용, 결과 평가)를 기본으로 하면서도, 정부3.0 정책사례로 충분히 달성 여부를 판단할 수 있는 “실행과제 달성 여부를 판단 가능하게 하는 10가지 기준”도 적용하여 분석에 응용하였다.

〈표 3-3〉 정부3.0 정책 유형에 따른 목표 달성 10가지 판단기준

정부3.0 유형	10대 실행과제 달성 판단기준
투명한 정부	공공정보의 적극적 공개로 국민의 알권리 충족 (개방으로 서비스 만족)
	공공데이터의 민간활용 활성화 (공유)
	민관협치의 강화 (협력과 소통)
유능한 정부	정부 내 칸막이 해소 (공유와 소통)
	협업 소통 지원을 위한 정부운영 시스템의 개선 (공유와 협력)
	빅데이터를 활용한 과학적 행정구현 (개방, 공유와 소통)
서비스 정부	수요자 맞춤형 서비스 통합 제공 (공유와 협력으로 효율적 서비스 제공)
	창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화 (소통과 협력)
	정보 취약계층의 서비스 접근성 제고 (개방과 공유)
	새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출 (소통과 협력으로 서비스 창출)

이 10가지 판단기준과 함께, 정부3.0 정책 사례를 대상으로 정책성공에 기여한 주요인들을 찾기 위하여 주로 정책추진배경, 정책내용(사업), 정책의 성과 및 객관적 실적을 나타내는 외부 성과자료(평판, 주민만족도 등)들을 증명해 줄 관련자료들도 검토해 지방자치단체의 정부3.0 정책전달 체계를 이해하고자 하였다.

〈표 3-4〉 정부3.0 정책분석을 위한 분석틀

정부3.0 분석단계	분석초점	분석요인	분석내용
정책 추진배경 (추진동기 및 추진체계)	문제인식 정책목표	정책의 추진배경, 주관기관, 정부 3.0 시행 이전 정책 여부 등	기관장 추진의지, 인센티브, 정 부3.0 추진체계 등 추진배경
정책 추진과정 (내용분석)	추진동력(수단) 인력구성, 처리절차 등의 추진체계	관련법령, 협력기관 및 담당조직 등	개방체제 기반(웹페이지), 독립 담당조직과 협업기관으로서 정 부3.0 동참 조직 및 협업문화 및 협력체계 조성
	장애극복 특이사항	대민서비스 조직과의 소통, 참여 방식 및 기회, 지방의회 관련 역 할 등	국민의 니즈 해결에 초점 및 법제도 개선을 위한 주민요구 사항 및 그에 대한 대응 및 지 원 서비스 집행내용
정책 추진성과 (결과평가)	추진성과	정책목표 달성 여부 결과확인	당초 목표 대비 달성 수준 등 결과물, 산출물, 웹사이트 등
	성공요인	다른 제도 및 자치단체와의 차이 점과 파급효과	여론결과 만족도 결과, 언론매 체 홍보실적 등



## 제2절 지방자치단체 정부3.0 정책 사례분석

### 1. 투명한 정부를 위한 정부3.0

#### 1) 울산시, 청년CEO 육성사업<sup>19)</sup>

##### 가. 정책 추진배경

울산광역시 정부가 정부3.0 사례의 하나로 추진한 ‘울산 맞춤형 청년CEO 육성사업’의 도입계기를 살펴보면, 이 사업은 이미 2010년 9월부터 추진해 온 것으로 높은 청년 실업률을 해소하기 위해서 노동생산성 인구계층인 울산 거주자 만 18세~39세를 중심으로 창업을 원하는 사람들에게 창업공간과 창업 활동비, 창업 컨설팅, 아이템 개발 등을 지원하는 ‘울산청년CEO육성사업’으로 시작하였다.

울산시가 관내 여타 관련기관들과 협업으로 이 정책을 추진하고 있지만, 청년 일자리 창출 등의 사업은 울산시 뿐만 아니라 다른 시도 지방자치단체 수준에서도 이미 오래 전부터 추진해 왔던 지역경제 살리기 정책이기도 하다. 그럼에도 울산시가 지방자치단체로서는 처음으로 청년들의 종합적인 창업지원 시스템을 제공하는 것이고, 리더십의 연속성이라는 차원에서 2010년 처음 출범시킨 전임시장의 정책적 의지를 승계하여 현임 울산 시장도 “공공정보의 개방·공유를 통한 창업과 경제 활성화, 부서·기관 간 협업 등을 통해 시민맞춤형 서비스 확충을 통해 창조도시 울산 기반 구축에 더욱 힘써 나가겠다”고 강조하고 울산시의 제1의 과제로 추진해 왔다.<sup>20)</sup>

19) 이하 울산시 정부3.0 사례에 관련된 자료들은 다음의 자료들과 웹사이트 등을 참고하여 2016년 4월~10월 간 분석하였다: 울산시 홈페이지 및 관련자료 등 참조 <http://www.ulsan.go.kr/rep/ubpress/16385>; 울산시 ‘청년CEO 육성사업’의 2014~2016년 자료: 오프라인 매장(톡톡스트리트) 입주자 현황, 창업 홍보부스 운영 계획, 청년창업 페스티벌 문화공연 프로그램 진행계획 등. 또한 홈페이지 관련 자료검색(2016년 5~10월) : <http://www.uepa.or.kr/support/support01.jsp?p=detail&id=8&n=122>; <http://www.ulsan-news.com/news/article.html?no=16762>.

추진기관의 중심은 울산광역시 조직 내에서 일자리창출 사업을 전담하는 창업일자리과가 주관을 하고, 협력기관으로서는 울산시 내에 있는 대학(4), 금융기관(4), 울산발전연구원 등 10개 기관들이 민·관 협력체계를 구축하여 협업하고 있다. 울산발전연구원이 주관기관으로 활동하고 울산대학교와 울산과학대학교, 춘해보건대학교, 영산대학교 등이 청년 창업 사업을 각각 이행하고 있으며, 이러한 활동에 (재)울산경제진흥원, 울산청년창업센터 등이 지원을 하는 시스템이다.

## 나. 정책 추진과정

울산광역시 창업일자리과 중심으로 추진하고 있는 ‘청년CEO 육성사업’은 이미 2010년 제1기 사업으로 134개 팀의 창업자를 육성한 바 있다. 그리고 전국 지방자치단체에서 창업을 하고자 하는 청년들에게 교육, 창업지원, 판로지원, 매장 무상임대 등 총괄적인 지원시스템을 만든 것은 울산시가 최초가 된다. 특별히 이 사업에 소요되는 2016년도 운영예산을 보면, 2016년 4월 ‘청년 CEO 육성사업’의 주 내용이 되는 제7기 예비청년 CEO 출범식을 마친 상황에서 총 17억 원 사업비로 ‘청년 CEO’ 105명을 2016년 말까지 지원하고 있다. 이 모든 사업추진은 울산발전연구원의 지원과 함께 울산청년창업센터에서 이루어져 왔다.

이 사업은 주로 울산경제진흥원 내 울산청년창업센터에서 수행하고 있고, 예비청년 CEO들에게 2016년에는 창업공간 및 집기, 창업 아이템 개발 및 활동비(1인당 월 300만 원 이내 차등 지급), 행정·교육 컨설팅 등도 총괄적으로 지원된다. 오프라인 매장으로서는 ‘톡톡 스트리트’(TALKTALK st.) 매장에는 교육과정 이수자들을 중심으로 18개 업체가 입주한 상황이다. 2016년에는 온라인 매장도 오픈했다.

한편, 지방의회에서는 연례 행정사무감사를 통해서 평가를 하고 있는 바, 이를 담당하고 있는 산업건설위원회에서는 ‘창업CEO 육성사업’의 성과가 투자 대비 산출

의 경우를 평면적으로 볼 때 2015년 기준으로 6년 간 110억원을 투입하였으나 그 창업 유지비율이 1/2 수준으로 유지되고 있어서 절반의 성과를 보여 더욱 관리가 강화되어야 한다고 평가한 바 있다.

#### 다. 정책 추진성과

이 정책의 가시적인 성과는 홈페이지 개설·운영에서 기본적인 성과를 살펴볼 수 있다. 울산천년창업센터 웹진을 개설하여 창업자들 소개, 2016년 4월 이전의 제6기까지의 청년CEO들의 창업 수기 등을 홈페이지에서 알리고 있다(<http://webzine.bluedolphin.or.kr/>).

창업정보와 스타트업 일자리 창출 관련 정보 등도 그리고 창업 생산품으로 판매 되고 있는 ‘톡톡물’의 제품들도 소개하고 있다. 청년창업을 위한 주요 성과로는, 2015년 말에 996명이 참여하여 835명이 수료했다. 수료 이후에 창업한 사람은 687 명이고, 2016년 현재 306팀이 지속적으로 창업활동을 하고 있다. 2015년 한 해 동안의 결실을 보면 창업 103명, 부가고용 47명, 지적재산권 등록 16건, 매출액 12억원의 가시적 성과가 있었다는 보도가 나왔다(울산제일일보, 2015년 12월 13일자).

또한 울산시 자료에 따르면 2016년에는 고용창출 313명, 연간 74억 원 매출실적이 달성되었다고 한다. 행정자치부의 2016년 8월 자료집에서는 운영성파로 창업 687건, 고용창출 619명, 지식재산권 105건 등을 제시하고 있다. 울산천년창업센터의 현황 자료에 따르면, 노동인구 가용계층인 청장년에게 창업공간, 교육 및 컨설팅 지원을 한 결과 7년 간 약 1천명 이상이 교육을 받았고, 687팀이 창업을 하였으며 이들의 창업 이후 경제활동 5년 이상 유지율도 20%가 넘는다고 하였다<sup>21)</sup>.

하지만 개선 또는 확산방안을 생각해 본다면 다음과 같다. 울산시의회의 산업건설위원회 윤시철 의원에 따르면, ‘창업 CEO 육성사업’에 투자된 CEO 육성사업비는 “2010년 1기에서 2015년 6기까지 6년간 110억 원을 투입, 참여자가 1,000여 명, 수

21) 2016년 7월, 울산경제진흥원 창업일자리팀장과 인터뷰.

료자 700여 명으로, 이들 수료자 중에서 창업자가 80%인 584명”이었고, 2015년 기준으로 “휴업·폐업 243개, 창업유지 341개”로 기록되고 있어서 창업 유지율은 평균 58%라고 하였다(울산시 윤시철의원, 2015년 행정감사 회의자료). 비용의 투입과 성과를 비교해 볼 때 창업자들이 지속적으로 사업들을 유지 및 확장시킬 수 있도록 네트워크 활용성을 높여야 할 것으로 본다.

이제 7년째 추진하는 정책이기 때문에 창업에만 모든 비중을 둘 것이 아니라 <공공데이터>를 어떻게 공동으로 활용할 수 있도록 플랫폼을 구축한다든지 해서 서로 공유하고, 빠르고 쉬운 접근성을 보장해 사업의 유지에 필요한 주민인 소비자들의 최근 소비경향, 소규모 시장 활성화 정책, 편리한 조세제도 등도 알려줘 원활한 소통의 장, 개방의 장으로 운영할 필요가 있다

중앙정부와 다른 지방자치단체의 유관기관들과의 적극적 교류가 많이 이행되지 않는 것으로 나타났다 또한 다양한 창업정보들이 유통되지 않는 모습이다. 또한 다른 지방자치단체 보다 경제적으로 유리한 상황에 있는 울산시도 창업환경에 있어서는 상대적으로 정보격차가 여전히 크고, 선투자를 할 엔젤클럽도 많지 않아서 투자 생태계도 활발하지 않다(울산매일, 2016년 6월 10일자).

상공 활동에서도 학연과 지연 등이 중요한 사업계약의 배경이 되고 있는 현 사회에서는 전반적으로 공정하고 투명한 사회 수준으로 격상되어야만 청년 창업자들도 사회적 기업가들도 더 증가될 수 있을 것이다.

## 라. 정책 성공요인: 협업 네트워크의 강화

### 가) 협력네트워크의 확장

울산시 산하 공공기관이 네트워크의 중심이 되어 예산지원과 교육 중심으로 창업을 지원하고 있다. 네트워크화 된 유관기관들은 서울특별시 창업스쿨, 한국인터넷진흥원, 한국콘텐츠진흥원, 소상공인진흥원, 창업진흥원, 중소기업진흥공단, 울산발전연구원 등이다. 하지만 울산발전연구원과 울산경제진흥원이 주축되어 ‘청년창업센

터'를 근간으로 하여 민간참여자는 자문위원들로 참여하고 있고, 이들은 모두 소상공인진흥원, 소호진흥협회 등 지역의 경제활동 민간인들이다. 창업센터를 다양한 직업양성을 위한 훈련장으로 만듦과 동시에 외부 민간기업 및 소상공인들 협회와의 네트워크를 형성할 수 있는 만남의 장소, 지식과 의견교환의 장소로 활용한 것이 전략적으로 중요한 요인이라고 할 것이다. 뿐만 아니라 두 주축기관인 울산발전연구원과 울산경제진흥원은 창업포털을 함께 운영하면서 창업을 시작한 사람들에게 온-오프라인으로 지원과 연계를 맺게 하여 지속적인 후원을 할 수 있도록 하고, 외부의 도움과 지원도 같이 한 포털에서 이루어지고, 지식과 경험의 공유도 쉽게 하도록 청년육성 네트워크를 잘 운영한 것이 주효했다고 할 것이다.

## 나) 요약

〈표 3-5〉 ‘울산시, 청년CEO 육성사업’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석초점	지방자치단체 정부3.0 사례 내용
문제인식	청년 일자리 창출을 통한 지역경제 살리기
정책목표	공공정보의 개방·공유를 통한 창업과 경제 활성화, 부서·기관 간 협업 등을 통해 시민 맞춤형 서비스 확충을 통해 창조도시 울산 기반 구축
추진동력	현 시장의 정책공약 개발 및 민·관 협력체계를 구축하여 협업
추진체계: 처리절차 / 인력구성	일자리창출 사업을 전담하는 창업일자리과가 주관을 하고, 협력기관으로는 울산시 내에 있는 대학(4), 금융기관(4), 울산발전연구원 등 10개 기관들이 민·관 협력체계를 구축
장애극복 및 특이사항	비용의 투입과 성과를 비교해 볼 때 창업자들이 지속적으로 사업들을 유지 및 확장시킬 수 있도록 네트워크 활용성 강화 필요
추진성과	2016년에는 고용창출 313명, 연간 74억 원 매출실적이 달성되었다고 한다. 행정자치부의 2016년 8월 자료집에서는 운영성으로 창업 687건, 고용창출 619명, 지식재산권 105건
성공요인	울산발전연구원과 울산경제진흥원이 강력한 협업시스템을 구축하여 행정교육 컨설팅 총괄적으로 지원

## 2) 전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영

### 가. 정책 추진배경

국내 스마트폰 사용자가 급속도로 증가하면서 모바일 기반의 다양한 서비스를 제공할 수 있는 여건이 조성됨에 따라 지역의 대학 및 기업 등을 중심으로 취업 및 비즈니스 연계에 필요한 공공데이터를 제공하는 지역 내 모바일서비스에 대한 요구가 늘어났다.

민간이나 기업들이 지역 내 공공정보를 이용한 서비스를 제공하기 위해서는 별도로 DB구축 및 시스템 등을 운영해야 하므로 비용 및 시간 등이 소요된다. 기관의 홈페이지 등에서 정보를 이용해 서비스에 활용하더라도 기관 홈페이지 자료가 변동되는 경우 해당 서비스에 문제가 발생하는 등 지속적인 자료갱신 및 사후관리가 유지되기 어렵다.

이로 인해 관광객을 대상으로 한 문화관광 정보 서비스의 경우 기업이 구축한 모바일 앱, 전주시 내부 부서에서도 정보화 부서에서 운영하는 모바일 앱, 관광부서에서 제공하는 홈페이지 서비스 등이 각기 다른 내용으로 서비스 되는 혼선을 빚어 이용자의 불편을 사기도 했다.

### 나. 정책 추진과정

전주한옥마을을 중심으로 관광객 500만명을 돌파하는 등 관광도시로 자리잡은 전주시는 2011년 민간이 활용하기에 가장 적합한 지역 특화정보인 ①전주시내 음식점, ②한옥마을 맛집, ③공연행사, ④문화체험정보, ⑤문화공간 등 문화관광 데이터를 1차로 개방하고, 2012년 공중화장실, 공영주차장, 시내버스 등 편의정보를 2차로 추가로 개방한데 이어 2013년 3차로 한옥숙박 정보와 문화유적, 쇼핑센터, 관광명소 등을 개방하여 데이터의 주체가 상호 연계되는 대상을 지속적으로 발굴함으로써 개방 데이터의 활용도를 점차 높여 나갈 예정이다.

전주시는 2012년 시내버스 정보를 ‘국가공유서비스 지원 사업’ 일환으로 추진하

여, 전주시 오픈API서비스와 국가공유포털에 연계 서비스하고, 전주시가 2011년 자체적으로 구축한 공연행사 데이터를 추가로 연계하였다. 특히 전주시 시내버스 정보는 안드로이드 및 IOS등 운영 기반에서 현재 데이터를 활용하여 앱으로 서비스 중에 있으며, 전주시가 그간 개방한 공공데이터 중 가장 뚜렷한 활용사례가 나오는 정보로 지속적으로 이용자를 확보해 나가고 있어, 향후 비즈니스 모델 창출이 기대되는 데이터이다(행정자치부, 2013; 31).

전주시는 지난해 10월 4일 11명의 민·관·학·연 관계자가 모여 ‘공공데이터 개방 협의회’ 발대식을 갖고 앞으로 전주시의 특화된 데이터 개방 주제 발굴 및 개방데이터 품질개선 방안모색 그리고 민간 수요 파악과 비즈니스 연계방안 등 전주시의 공공데이터 개방 관련한 정책을 협의하였다. 그 결과 전주시는 2017년까지 ①관광·문화 ②교통 ③건강 ④재난·안전 ⑤교육 ⑥워킹맘(맞벌이 가정) ⑦기업 등 7개 분야의 공공데이터 개방을 결정하고 총 100여개의 공공데이터를 개방해 나갈 예정이다(경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 56).

이러한 사업을 추진하는 과정에서 어려웠던 점은 전주시가 2011년 시민대상 설문 조사를 통해 시민이 원하는 공공데이터 수요를 파악하고자 하였으나, 공공데이터 개방에 대한 시민의 인식이 저조하여 수요 파악이 쉽지 않았다. 이에 첫 번째로 개방한 문화·관광분야의 데이터를 중심으로 ‘시민과 통하는 스마트 전주’ 아이디어 공모전을 개최하고 시민의 관심을 유도하기 시작했으며, 올해까지 4회째로 시민 아이디어 공모를 꾸준히 실시하여 시민의 수요를 적극 반영하고 있다.

또한 2013년 민간, 전문가, 기업, IT진흥기관이 참여 구성한 전주시 공공데이터 개방협의회를 통해 개방주체의 적극적 발굴과 개방 전략 등을 도출해 나가고 있다.

#### 다. 정책 추진성과

전주시가 개방한 시내버스 데이터는 1일 조회 수 35만건 이상 기록을 보이고 있으며, 매년 공공데이터 활용 서비스 아이디어 공모전을 개최하고 있다. 이를 통해

채택된 시민의 우수 아이디어가 KT와 협업하여 ‘식도락전주’ 모바일앱으로 만들어졌으며, 서비스 개시 이후 14,000명이 넘는 이용자가 다운로드하여 사용하고 있다.

2014년까지 전주시가 개방한 공공데이터는 Open-API형태로 기 구축된 DB를 일부 보완하거나 새로이 구축하여 개방하는 형태였다. 그러나 공공데이터 개방 및 활용에 대한 시민의 인식이 아직은 미흡하여 가장 많이 활용할만한 대상에게 적극적으로 홍보하는 것이 중요하다. 이를 위해 전주시는 특히 지역 내 1인창조기업과 맨투맨 방식의 홍보 및 IT기업 대상 메일링 서비스 등을 통해 홍보하거나 대학 창업작터 게시판 등에 전주시가 운영하는 ‘전주시 공공데이터 커뮤니티센터’는 공공데이터 개방 뿐 아니라 사용자의 의견을 수렴하고 활용사례, 그리고 공모전을 통해 모집된 데이터 활용 아이디어 등을 공유하는 공간으로 활용되고 있으며, 현재까지 113명의 개발자가 인증기를 발급받고 사용하였다(경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 165).

## 라. 정책 성공요인 : 정보공개, 주민참여, 협업체계 활성화

### 가) 정보인프라의 구축 및 개방

전주시는 다른 지방자치단체와는 달리 전주시는 정보인프라가 구축되었다는 점이다. 전주시의 정보화 인프라는 1998년부터 지역 IT, CT 산업기반을 마련하고 2002년부터 모바일 분야를 지역 특화산업으로 육성해 650여명의 모바일 전문인력양성과 모바일 게임 등 콘텐츠 개발과 배급 등 관련 사업을 적극적으로 지원하면서 정보화 인프라를 구축하기 시작하였다. 이러한 지역 산업기반위에 전주시는 행정이 보유한 공공데이터를 개방, 민간에 적극적으로 제공함으로써 지역 내 새로운 일자리를 창출하였다.



## 나) 정보공개 및 편리한 접근성 보장

그리고 전주시는 지역 내 1인창조기업과 맨투맨 방식의 홍보 및 IT기업 대상 메일링 서비스 등을 통해 홍보하거나 대학 앱 창작터 게시판 등에 전주시가 운영하는 ‘전주시 공공데이터 커뮤니티센터’ 온라인 사이트를 홍보해 왔다. 그에 따라 ‘전주시 공공데이터 커뮤니티센터’는 공공데이터 개방 뿐 아니라 사용자의 의견을 수렴하고 활용함으로써 지금까지 113명의 개발자가 인증키를 발급받고 사용하고 있다.

전주시의 공공데이터 커뮤니티센터는 공공데이터를 기반으로 만들어진 정보 인프라 등이 공공데이터 커뮤니티센터라는 터미널을 통해 누구나 쉽게 이를 이용하고 접근할 수 있게 새로운 정보소통 공간을 창출했다는 데 있다.

## 다) 시민참여에 의한 협업체계 활용

전주시의 공공데이터 커뮤니티센터는 공공민간협업체계 구축과 적극적인 시민참여가 있었다. 현재 전주시가 개방한 공공데이터 87명의 개발자가 활용중이며 스마트폰을 기반으로 안드로이드, 아이폰용 모바일에 탑재할 수 있는 전주버스 정보는 1일 30만건 이상 사용되고 있고 약 1만 여명이 다운받은 식도락전주 모바일 앱은 일반시민의 아이디어를 착안하여 전주시의 공공데이터를 활용해 KT의 기술로 실현된 전주시의 대표적인 민관협업 작품이라고 할 수 있다.

공공데이터 개방에 대한 시민의 인식이 저조하여 수요 파악이 쉽지 않았다. 이에 전주시에서는 ‘스마트 전주 공모전’을 통하여 전주시에서 공개한 공공데이터 활용을 통한 앱개발 아이디어를 시민공모전 행태로 시민들의 정부3.0 사업에 참여토록 하고 있다. 전주시는 현재까지 45종의 공공데이터 개방과 20여종의 시민들로부터 요청받은 데이터를 개방, 총 65종의 데이터를 개방 중에 있다. 그리고 공공데이터 시민참여 사업을 통하여 아마추어 축구매치를 연결해주는 ‘바로매치 앱’과 시내버스 운행위치를 실시간 제공하는 ‘시내버스 앱’ 등의 앱스토어에 공개 활용되고 있는 등 전주시는 이를 통해 채택된 시민의 우수 아이디어는 KT와 협업하여 시민들이

누구나 쉽게 이용할 수 있는 모바일 앱으로 탄생시켰다.

또는 전주시는 2013년 민간, 전문가, 기업, IT진흥기관이 참여·구성한 ‘전주시 공공데이터 개방협의회’를 통해 주민이 필요하는 문화·관광분야의 공공데이터를 발굴하고 전용포털을 개방, 주민과 기업이 데이터를 활용해 사업할 수 있도록 하였다.

## 라) 요약

〈표 3-6〉 ‘전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석초점	사례 내용
문제인식	취업 및 비즈니스 연계에 필요한 공공데이터를 제공하는 지역 내 모바일서비스에 대한 요구 증대
정책목표	개방 데이터의 활용도 제고를 통한 관광정보 공개 및 관광객 증대
추진동력	공공데이터를 전주시 오픈API서비스와 국가공유포털에 연계 서비스
추진체계: 처리절차 / 인력구성	민간부문의 전문가와 전주시가 공동으로 ‘공공데이터 개방협의회’ 구성
장애극복 및 특이사항	공공데이터 개방에 대한 시민의 인식이 저조하였으나 시민의 참여를 촉진시키기 위한 아이디어 공모전 개최
추진성과	시내버스 데이터는 1일 조회 수 35만건 이상 기록을 보이고 있으며, 매년 공공데이터 활용 서비스 아이디어 공모전을 개최. 이를 통해 채택된 시민의 우수 아이디어가 KT와 협업하여 ‘식도락전주’ 모바일앱으로 만들어졌으며, 서비스 개시 이후 14,000명이 넘는 이용자가 다운로드하여 사용
성공요인	정보공개, 주민참여, 협업체계 활성화

### 3) 충청남도, 충남 재정정보공개 100% 정책

#### 가. 정책 추진배경

충청남도가 정부3.0 사례로서 ‘충남 재정정보공개 100%’ 제도를 도입하게 된 이유는 재정운영의 투명성 확보를 위한 정책의 하나이기도 하였지만, 실무적으로는 중앙정부가 지방재정법 제60조의2 개정을 통해서 2010년부터 매월 4월과 10월 등 (2015년부터는) 행정자치부가 주관하는 ‘지방재정통합공개시스템’인 ‘지방재정365’에

모든 지방자치단체를 통합하여 재정운영 상황을 공시하고 있는 것에도 기인한다.

기본적으로 2010년 8월 충청남도의 ‘정보시스템 개선 추진계획’을 시작으로 해서 2013년 6월 ‘충청남도 재정정보공개시스템’을 도입 시행하기로 결정한 후 2014년 6월 행정포털로 완성되었다.<sup>22)</sup>

도지사의 핵심공약의 하나로 추진하고 있는 이 정책은 이를 주관하는 팀은 자치행정국장이 공공데이터를 제공하는 책임관으로서 주관하고 세부적으로는 정보화지원과장과 세무회과장 등이 협력하여 공동 운영하고 있다. 충남도 정책으로서 관련된 법령으로는 ‘충청남도 공공데이터의 제공 및 이용 활성화에 관한 조례’에 근거하고 있지만, 실제로는 정부의 지방재정법에 따라서 그리고 ‘충청남도 재정계획 및 재정공시심의위원회 조례’ 등에 근거하여 재정계획 및 재정공시심의에 관한 운영 등 지방재정 전반에 걸친 업무들이 종합적으로 공시되고 주민들에게 개방되고 있는 정부3.0 사례라고 할 수 있다.

## 나. 정책 추진과정

정부와 국회가 지방재정법을 부분 개정하게 되자 지방자치단체들로 하여금 과거보다 더 적극적인 재정운영 현황과 그 내용들의 공개를 촉진하도록 한 계기가 되었다. 이에 충청남도는 이를 정부3.0 정책으로 받아 투명한 정부와 신뢰를 받을 수 있

22) 이하 충남 정부3.0 사례에 대한 분석도 2016년 4월~10월 간 다음의 웹사이트와 관련 자료들을 중심으로 분석하였다.

충청남도(충남넷) 공식홈페이지

[www.chungnam.go.kr/main.do](http://www.chungnam.go.kr/main.do)

충남재정정보공개사이트

[www.chungnam.net/finance/finance/contents/finance/inf/01/inf\\_01\\_001.static](http://www.chungnam.net/finance/finance/contents/finance/inf/01/inf_01_001.static)

충남재정정보공개 시스템 사용자 매뉴얼 (2016)

[www.chungnam.go.kr/finance](http://www.chungnam.go.kr/finance)

[http://edu.chungnam.net/cnnet/content.do?mnu\\_cd=CNNMENU01874](http://edu.chungnam.net/cnnet/content.do?mnu_cd=CNNMENU01874)

지방재정통합공개시스템인 지방재정 365

<http://lofin.moi.go.kr/portal/main.do> 등 참조

는 지방자치단체를 목표로 정책을 추진하였다.

도의 총체적인 정책 모토로서 ‘제도-100% 프로젝트’를 내세워, 그 정책실현 도구로는 IT인프라를 기반으로 지방자치단체의 주요업무 분야들을 포털 사이트로 공동 탑재하여 운영하고 있다. 예를 들면, 정책포털, 직무편람, 공공기관 업무지원, 인사 정보 등에 관련된 통합관리 시스템으로 <충남넷>을 통합하여 운영하고 있다.

도민들이 하나의 통합된 사이트에서 모든 정보를 볼 수 있고, 연계되어 쉽게 한번에 접근 가능하도록 운영하고 있다는 점에서 투명한 정부의 한 좋은 사례로서 민간이 주관하는 지식대상 등에서도 정책집행 도구로서도 상당한 가치를 인정받은 것으로 보인다.

본래, ‘충남 재정정보공개 100%’는 공개대상 범위를 확대할 목적으로 세부사업 내역을 포함해서 공개하고자 한 도의 정책으로 이는 재정과 관련한 목표로는 재정정보의 100%를 이행하고자 하는 것이 주목표였다. 그러한 목적 하에 내용공개도 세부적이어서 특히 예산운영에서 “예산내역, 총 수입액, 총 지출액, 예치 종류별 자금잔액, 세입징수 현황, 세출예산 현황” 등이 공개되었고, 세입의 경우는 2차 시스템을 통해서 별도 자료로 시민들에게 공개되고 있다. 이 시스템은 정부기관의 내부 재정관리시스템인 ‘e-호조’와도 연동되고 ‘지방재정365’에도 연계되어 있다. 이는 2015년 6월부터 새롭게 착수한 ‘재정정보공개시스템의 고도화’ 시책으로 지금까지의 시스템에서 나타난 미비점을 개선하고 도민들이 이해하고 활용하기 쉬운 시스템으로 재정정보공개시스템을 재정비하려는 정책적 개선 노력이다.

#### 다. 정책 추진성과

충청남도는 ‘충남 재정정보공개 100%’ 제도를 시행한 결과 2016년을 포함해서 지금까지 4년 연속 (5회 개최) ‘대한민국 지식대상’의 수상기관이 되었다. 대한민국 지식대상은 행정자치부, 매일경제, 삼성, KPMG 등이 주관하고 있으며, 이외에도 2014년 대상인 대통령 표창을 받은 것도 포함하고 있다. 도지사를 중심으로 ‘제로-100

프로젝트'의 도 정책에 기초해서, 도행정을 지식행정체제로 구축하여 정부3.0의 가치를 실현하는 도구로 활용하는데 목적이 있었다.

이 정책은 “업무 누수 제로(0), 정보는 100% 공개하자”라는 캐치 프레이즈를 앞세우고, 정부가 제안한 ‘투명하고 일 잘하는 지방정부 실현’을 이행하려는 노력으로 완성되었다고 볼 수 있으며 충청남도 혁신관리담당관실 업무혁신팀과의 전화인터뷰 확인), 그 결실의 증거로서 시도 지방자치단체 중에서는 4년 연속 수상대상 기관으로 선정된 것으로 나타났다.

정부3.0의 기본 가치라는 차원에서 볼 때 타 자치단체의 제도와 차별점이라고 한다면, 활용성, 편리성, 소통의 활성화를 위해서 시스템의 기능을 개선하고, 나아가 국제기준에 적절하게 선진국들과 같이 재정정보 공개를 통해서 재정운영의 투명성을 확보하고 그에 따른 주민들의 신뢰행정을 구축하여 만족도를 높여 나가겠다는 것이 기본적인 정책의도였다고 할 것이다.

이 시스템에서 제공하는 정보는 예산 세입 세출 결산 별로 운영 현황에 관해서 그래프로 소개하고 그에 관련된 문서(세부사업설명서)들을 제공함으로써 과거와 달리 다른 세부적인 재정정보를 공개하고 있다.

다른 재정정보공개 제도와의 차이라고 한다면, 주민들이 더욱 이해하기 쉽게 예산세부내역서와 함께 관련된 정책문서들도 함께 공개하면서(지방의회의 회의기록도 포함), 사업별로 수립된 중장기계획, 지속가능지표 등도 포함하였다. 또한 이러한 재정정보는 국제재정투명성(IMF, OECD, IBP) 지표들에 근거해서 국제기준과 궤를 같이 하는 국제투명성 노력을 시도하였다는 점이다.

다른 자치단체 등에 파급효과도 꾸준히 긍정적으로 나타나고 있다. 정부3.0의 하나인 투명한 정부로서 인정받고 있다는 증거의 하나이기도 한데, 다른 공공기관들이 우수사례의 한 기관으로 여겨(2015년도는 전자정부대상 경진대회의 최우수상 국무총리상 수상) 지속적으로 방문을 하고 있다는 점이다. 예를 들면, 2015~2016년 현재까지 중앙부처 기관들은 환경부 등 기획재정부, 기상청, 한국도로공사 등이, 지방자치단체는 대전시, 대구시와 성남시, 그리고 외국 기관들로서는 우루과이 콜롬비아

등 도 2015년에 정부3.0의 한 사례로서 방문한 바 있다.

충남도의 재정정보 공개 제도는 2013년 하반기 행정자치부가 ‘지방자치단체 우수 정보 시스템’으로 선정하였고, 계속해서 정부3.0 추진 우수기관으로도 지정되어, 결과적으로 이 제도의 영향으로 2015년 국가재정법이 개정되어 국회도 ‘세입·세출 예산 운영 현황 공개’를 법에 근거해서 촉진시키겠다는 의도를 담았다. 그리하여 2015년 12월부터 지방재정법 개정으로 인해서 모든 지방자치단체로 하여금 “예산 내역과 총수입액, 총지출액, 예치 종류별 자금 잔액, 세입·세출 예산 현황, 일자·기간별 현황 등 세입·세출 예산 운용 상황” 등 전부를 누리집에 공개하는 것을 의무화 하였다.

‘충남 재정정보공개 100%’의 정책이 다른 지방자치단체의 정부3.0 정책보다 더 많이 인지되고 있는 이유는, 보다 근본적으로는 시민들이 지방재정에 관한 관심과 의구심이 높아진 원인도 있다. 과거부터 일부 자치단체장의 선심성이나 보여주기 식으로 빈번한 축제 등 방만하게 재정을 운영하고 있다는 비난을 받았고, 신문지상에서는 공무원들의 공금횡령 사고들이 한 동안 자주 발생해 신문지상의 중대 뉴스거리로 등장함으로써 공무원들에 대한 근원인 불신이 확산되어 있기 때문이기도 하다. 이러한 불신을 없애고, 투명하게 추진되는 재정운영 상황을 파악하는데, 시민과 공무원 모두의 상호 신뢰를 구축할 수 있도록 한걸음 더 진보된 제도로 평가받을 수 있다.

## 라. 정책 성공요인 : 투명한 정보공개와 협업체계 활성화

### 가) 정보공개 확대

충남의 재정정보공개시스템은 주민들에게 큰 호응을 받았다. 일단 매일 매일의 세입과 세출자료를 인터넷을 통해 볼수 있다는 것에 충남도의 재정운영에 대한 도민들의 관심과 신뢰를 느끼게 시작되었고 또한 그동안 예산 세부내역 등에 대한 정보공개청구를 하면 며칠씩 걸리던 불편함이 이제는 클릭 몇 번으로 모든 세부사항들을 확인할 수 있게 된 것이다. 이후 충남도는 도의 재정운영 특성상 주민들을 대상으로 하는 사업보다는 주로 시군 보조금 집행이 많았기 때문에 주민과 밀접한 관

련이 있는 시·군 지출내역도 확대 공개하기로 결정했고, 도내 15개 시군은 지출내역 열 공개정책에 대해서 공감하면서 2014년 1월부터 충남도와 15개 시·군 지출내역까지 충남도 홈페이지를 통해 함께 공개하였다.

그리하여 충남도의 재정정보 100% 공개는 시민과 공무원들의 공감대를 하나로 모으는 작업이 중요하고, 그 중에서도 알고 싶어 하는 것을 어떻게 제공해 줄 수 있는가 하는 점을 고심했고, 이를 IT기반에 의거해서 일상적으로 정보의 접근을 가능하게 함으로써 알권리의 충족을 위해 IT기반을 모범적으로 활용했다는 점이라고 할 것이다.

이후 충남도의 사례는 전국 규모로 확산된 우수사례 정책의 하나가 되고 있다. 왜냐하면, 세입현황의 공개는 기본적인 정보공개라고 할 수 있으나 지출현황의 공개는 사실상 법령에 의한 정보공개 대상이 아니었다. 이 제도가 주민들에게 개방되면서, 주민들은 일상적으로 세입세출 현황과 관련자료들을 열람할 수 있게 되었다. 이 내역들이 과거에는 정보공개를 신청하는 절차를 따랐고 그 경우에도 상당한 시간들이 허비된 바 있었다.

#### 나) 협업체계 활성화

충남도의 재정정보 100%공개는 다른 공공기관과의 협업체계 역시 성공요인의 하나라고 할 수 있다. 충남도는 산하 시군들과의 협력체계를 구축·운영하면서 이 재정정보공개 제도를 확장시켰다. 즉, 충청남도에는 시도 자치단체로서 관할 행정구역 내에 있는 시군 기초자치단체에 대해서 사업보조금으로서 시군보조금을 배분 지원하는 일도 지방재정 업무에서 가장 중요한 일의 한 부분인데, 시군들의 지출 현황도 같이 공개하게 되었다. 이것은 충남도 15개 시군의 도움이 없이는 이행되지 못하는 일로서 각 시군의 지출내역 공개 등을 포함한 업무협약을 체결하고 2014년 1월부터 충남도의 시군, 도 등 모든 지방자치단체의 세입세출 및 도비보조금의 지출내역 등을 하나의 <충남넷>을 통해서 쉽고 빠르게 접근할 수 있도록 하였다.

## 다) 요약

〈표 3-7〉 ‘충청남도, 충남 재정정보공개 100% 정책’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석초점	사례 내용
문제인식	‘지방재정통합공개시스템’인 ‘지방재정365’에 모든 지방자치단체를 통합하여 재정운영 상황을 공시
정책목표	지방재정 정보공개를 통한 투명성 확보
추진동력	도지사의 핵심공약
추진체계: 처리절차 / 인력구성	자치행정국장이 공공데이터를 제공하는 책임관으로서 주관하고 정보화지원과장과 세무과장 등이 협력하여 공동 운영. ‘충청남도 공공데이터의 제공 및 이용 활성화에 관한 조례’제정을 통해 법전 근거 마련
장애극복 및 특이사항	활용성, 편리성, 소통의 활성화를 위해서 시스템의 기능을 개선하고, 나아가 국제기준에 적절하게 선진국들과 같이 재정정보 공개
추진성과	‘지방자치단체 우수정보 시스템’으로 선정, 타 자치단체 벤치마킹 대상, 주민이 쉽게 접근할 수 있는 시스템 구축으로 주민만족 제고
성공요인	단체장의 적극적 의지, 다 시스템과의 연계성 강화, 정보공개 확대 및 협업 강화

## 4) 대구광역시, 아파트 관리비 감사 및 정보공개

### 가. 정책 추진배경

대구광역시가 정부3.0 정책의 하나로 추진하고 있는 ‘아파트 관리비 감사 및 정보공개’ 정책은 아파트 같은 공동주택의 관리비가 끊임없이 주민들 간의 문제를 넘어 사회적인 큰 문제로 대두되면서 ‘비정상적’인 관행을 바로 세워 주민들의 민원해소와 함께 관리주체와 입주민 간의 갈등 해소를 통한 지역공동체의 신뢰회복과 갈등 해결로 살기 좋은 동네를 만드는데 지방자치단체가 일조하기 위한 것이었다.

이러한 목적 하에 대구시는 지방자치단체 중에서 처음으로 2013년 8월부터 입주민들이 관리비 횡령과 유용 측면에서 의심이 되어 감사요청을 계속하는 일부 공동주택에 대한 <공동주택 특별감사제>를 마련하여 특별감사를 실시하게 되었다.<sup>23)</sup>

23) 이하 참고자료 역시 2016년 4월~10월까지 대구시 관련자료 및 관련 웹사이트를 검색하였고, 다음의 자료들도



대구시의 정책기획관실과 감사관실은 공동주택감사팀장의 지원을 받고 감사를 실시하고 있으며, 감사관실은 지방의회에도 특별감사 결과들을 보고하고 있다. 대구 시의회는 이러한 보고를 토대로 2016년에는 새롭게 개정된 주택법에 따라서 입주민의 30% 이상의 감사요청 없이도 지방자치단체 수준에서 직권조사가 가능하게 되도록 제도운영의 변화를 적극 추진·도입하여 300가구를 기준으로 최소한 3년마다 정기감사를 실시하는 방안과 함께 무작위 선정 방식에 의한 수시감사등도 제도화 할 필요가 있다고 권고하기도 하였다. 현재 이러한 감사방식에 대해서 정부정책으로 법제화 한 바 있다.

## 나. 정책 추진과정

이와 같이 대구시의 ‘아파트 관리비 감사 및 정보공개’ 제도는 법적으로는 주택법 제59조에 근거하여 입주자 전체 및 3/10 이상 동의가 있으면 감사를 요청할 수 있고, 감사요청이 없이도 입주민 보호를 위한 감사를 실시할 수 있다. 따라서 대구시는 정부 3.0 정책 패러다임을 적용하여(개방과 소통), 감사결과와 그에 따른 비리유형별로 매뉴얼을 만들어 관할 시군구의 인터넷 홈페이지를 통해서 전면 공개를 하게 되었다.

이와 같은 방식으로 주민생활에 중요한 부분을 차지하고 끊임없는 민원성 요청이 제기되는 사항들에 대해서 감사결과를 공개함으로써 결과의 투명성과 책임성을 강조하였고, 더불어 공동주택 입주민들의 불신과 갈등을 해소하는데 일조하게 되었다. 뿐만 아니라 상호 입주민들 간의 스스로 감사와 관리역량을 강화시킬 수 있도록 지원하는 제도로도 활용하고 있다.

하지만 여전히 문제의 근원이 없어지지 않는다고 하는데, 공동주택 감사 참여자들의 의견에 따르면, 지속적인 감사와 홍보를 통해 아파트 입주자대표회의와 관리

---

참고하여 정리하였다: 대구광역시 공동주택관리 감사 매뉴얼 (2014년 10월); 국토교통부 공동주택관리정보 시스템; 2015년 감사결과 요약 자료 (대구시 감사관실, [www.daegu.go.kr/Boards/BoardsBoardList.aspx?infold=302&rno=7486](http://www.daegu.go.kr/Boards/BoardsBoardList.aspx?infold=302&rno=7486):아파트관리신문 등이다.

사무소장, 종사자들의 인식변화로 관리비 횡령·유용 등은 갈수록 많이 줄어들었다는 판단이다. 하지만 일부 공동주택은 관계 법령 미숙지 등으로 장기수선충당금, 잡수입 등을 부적절하게 사용하는 사례가 상존하고 있는 것으로 감사결과에서도 확인되고 있다.

#### 다. 정책 추진성과

대구시는 2013년 시작 시점부터 2014년인 제1차년도를 보면, 150가구 이상 의무 관리 대상이 되는 공동주택 54개 단지에 대해서 특별감사를 실시하였다. 그 결과 고발, 과태료 부, 시정개선 명령 등 618건의 조치를 취했다(대구신문 2015년 3월 2일자).

이러한 감사결과로 인하여 300가구 이상이 거주하는 가구 수가 더 큰 아파트 단지의 경우 관리비에 관한 비리뿐만 아니라 입찰과 계약, 잡수입 사용의 부적절성 등 상당히 광범위한 비위 사실들이 밝혀진 바 있다. 이와 같은 감사체계를 갖추기 위해서 대구시는 해당 구와 군 공무원, 공인회계사, 주택관리사 등(약 12~20명 수준)과 합동으로 특별감사를 실시하기도 하였다(대구시 감사관의 보고내용, 2015년 6월). 2015년 하반기 대구시의 감사보고서에서 밝히는 바와 같이, 2015년 12월 감사에서는 주로 4개 단지에 대한 특별감사 후 개선명령과 주의 촉구, 과태료 부과, 시정명령(9건) 및 수사의뢰(1건) 등 총 1,112건의 감사결과에 대한 처분요구 사항들이 발생하였고, 해당 2,275세대 모두에 우편으로 결과보고서를 통지하였다.

지금은 예방 차원에서 감사결과를 전면 공개하는 방식을 통해서 입주민의 알권리 충족과 함께 불신을 해소하는 방향으로 제도 운영을 향상 발전시켜가고 있다(행정자치부, 2016: 우수성과 30선).

비록 특별감사를 통한 감사결과에 관해 해당 민원인들에게 소상하게 통지하도록 함으로써 신뢰를 바탕으로 한 투명성 유지를 함으로써 공동주택 뿐만 아니라 이웃 주택들로부터도 지역공동체의 신뢰 회복을 구축할 수 있는 계기가 되었다고 하겠다. 물론 2015년 감사결과 등에서도 밝히고 있는 바와 같이, 정책목표 달성에는 아직도 부족한 상황이기 때문에 빅데이터 등의 중앙-지방 협력 도구로 확대 강화시킬 필요가 있다.

## 라. 정책 성공요인: 주민교육, 정보접근 용이성, 정보공개, 대주민홍보, 협업 활용

### 가) 주민교육 필요

대구시는 이미 2013년에도 건축주택과를 중심으로 ‘아파트 관리 열린주민학교’를 개설해서 아파트의 입주민과 관리주체 등을 대상으로 스스로 아파트 문제를 해결할 수 있는 방안과 상호간 소통이 제대로 될 수 있도록 당시 ‘대구경북디자인센터’에서 공동주택 관련법들을 교육하는 기회를 지속적으로 마련했던 상당한 경험이 있다. 그렇기 때문에 이러한 대주민 교육의 핵심적 성공 노하우를 적극 활용할 필요가 있다. 그 당시에도 공동주택 관리 등의 민원해결은 쉽지 않았던 상황이었다.

그때로부터 10년 이상 시차를 두고도 여전히 같은 문제들이 계속된다는 점에서는 투명한 정부의 정책의지를 넘어서 유능한 정부 정책으로 확산시킬 필요가 있다. 아무튼 대구시의 ‘아파트 관리비 감사 및 정보공개’ 정책은 여타 지방자치단체와 국토교통부의 주택관리정책 변화에도 중요한 근거들을 제공하게 되었다.

### 나) 정보접근의 편리성·용이성 확보

정부3.0 추진정책의 중요한 특징인 투명한 정부는 바로 감사 내역과 그 결과에 대한 통지, 정보공유 등을 통해서도 시민들과 직접적 대화 통로가 만들어진다는 점을 알게 되었고, 이러한 채널이 더욱 더 쌍방향 대화채널로 구축되면 좋은 결과도 따라온다는 점을 알 수 있었다.

이에 대구시의 ‘아파트 관리비 감사 및 정보공개’ 제도는 시민들이 일상생활 등에서 당장 필요로 하는 사항들을 인터넷 등을 통해 요구하도록 하는 제도로 활용된 것이고, 이러한 시민들의 직접적인 요구를 바로 실행하는 계기가 되어 정책집행 차원에서도 상호 신뢰 구축이 실현되어 가는 것을 느낄 수 있다.

기본적으로 대구시의 ‘아파트 관리비 감사 및 정보공개’ 제도는 중앙정부가 제안한 정책들을 지방자치단체가 지역주민들을 위해 적극적으로 구체화시켜 제도를 운

영, 활성화시킴으로써 다시 정부로 하여금 빅데이터 시스템으로 업그레이드 하게 해 중앙-지방 간 공동협력(협업)을 원활하게 이행할 수 있게 한 좋은 사례가 된다. 후속적으로 정부는 빅데이터를 활용해서 한 단계 확대 발전시킬 계획을 갖고 있다 (참고, 빅데이터 센터 홈페이지, <https://kbig.kr/>). 이 사례로부터 짐작하듯이, 일상생활의 주거와 관련해서 주민들이 가장 요구하는 민원의 하나가 아파트 관리비에 관한 투명성이라고 할 때, 이미 이 제도는 정부의 정부3.0 정책 중에서 최우선 추진정책의 하나로 제시된 것이기 하였다. 이에 대구광역시가 먼저 실천에 옮겨 주민으로부터 상당한 호응을 얻게 된 정책이다. 이에 행정자치부는 빅데이터 프로젝트로 공동주택 관리비 47개 항목들의 데이터를 분석해서 전국적으로 공동주택의 관리비 10% 절감 등이 가능한 “공동주택관리시스템” ([www.K-apt.go.kr](http://www.K-apt.go.kr))을 업그레이드 하고자 노력하게 되었다.

이제 이 정책이 4년차에 접어들면서 다양한 분야로 접목, 확대시킨다면 다양한 시너지 효과를 창출하는 계기가 될 것이다. 이 제도는 입주민들로 하여금 아파트 같은 공동관리주택에 주민들이 적극 참여하여 자신의 목소리를 전달함으로써 주민들 간의 화합과 공동체 신뢰를 회복하는데 기여를 하는 주민밀착형 정부3.0이라고 할 수 있다.

#### 다) 정보공개 유효성에 관한 대주민 홍보

2016년 하반기에 대구광역시는 ‘아파트 관리비 감사 및 정보공개’를 더욱 홍보하고, 다른 추진과제들에 대해서도 성공적인 결실을 맺게 하기 위해서 더 적극적인 홍보활동을 계획하게 되었다. 예를 들면, 대구시는 늦게나마 2016년 10월에 대구시가 지금까지 정부3.0 정책으로 이행해 오던 ‘대구시 민원제안통합시스템, 두드리소’, 청소년의 진로직업을 지원하기 위해서 추진해온 ‘마인플래닛’, 그리고 다른 공공기관들과의 협업 체계를 구축해서 지속해 온 대구도시철도공사 기술개발 프로젝트 및 한국에너지공단과의 협업에 의한 등록면허세 납부 간소화 제도 등을 소개하는 “정

부3.0 우수사례 경진대회”를 개최한다고 하였다. 이 모두 ‘아파트 관리비 감사 및 정보공개’ 정책의 긍정적인 결과 때문이라고 할 것이다.

#### 라) 관련기관 간 협업체계

대구시의 ‘아파트 관리비 감사 및 정보공개’는 대구광역시는 감사관실, 구·군 공동주택관리담당자와 외부전문가로 구성된 특별 감사반을 운영하고, 입주민들이 부담하는 관리비 등의 집행내역과 감사결과를 전면 공개하여 그 동안 부당하게 여겨졌던 관리비를 투명하게 관리할 수 있도록 하는 제도로 중앙정부가 제안한 정책들을 지방자치단체가 지역주민들을 위해 적극적으로 구체화시켜 운영, 활성화시킴으로써 다시 정부로 하여금 빅데이터 시스템으로 업그레이드 하여 중앙-지방 간 공동협력(협업)을 원활하게 이행할 수 있게 한 좋은 사례가 된다. 후속적으로 정부는 빅데이터를 활용해서 한 단계 확대 발전시킬 계획을 갖고 있다.

#### 마) 요약

〈표 3-8〉 ‘대구광역시, 아파트 관리비 감사 및 정보공개’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석초점	사례 내용
문제인식	공동주택의 관리비가 사회적인 큰 문제로 대두되면서 관리주체와 주민간 갈등 고조
정책목표	주민들의 민원해소와 함께 관리주체와 입주민 간의 갈등 해소를 통한 지역공동체의 신뢰회복
추진동력	〈공동주택 특별감사제〉를 마련
추진체계: 처리절차 / 인력구성	대구시의 정책기획관실과 감사관실은 공동주택감사팀장의 지원을 받고 정기감사와 수시감사를 실시
장애극복 및 특이사항	일부 공동주택은 관계 법령 미숙지 등으로 장기수선충당금, 잡수입 등을 부적절하게 사용하는 사례가 상존
추진성과	4개 단지에 대한 특별감사 후 개선명령과 주의 촉구, 과태료 부과, 시정명령(9건) 및 수사의뢰(1건) 등 총 1,112건의 감사결과에 대한 처분요구 사항들이 발생하였고, 해당 2,275세대 모두에 우편으로 결과보고서를 통지
성공요인	주민교육, 정보접근 용이성, 정보공개, 대주민홍보, 협업 활용

## 2. 유능한 정부를 위한 정부3.0

### 1) 대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스

#### 가. 정책 추진배경

응급의료서비스는 일반 외래 환자에 비해 생존 및 예후가 발생 초기의 신속한 응급처지에 따라 생존율에 크게 영향을 받는다. 이 응급시스템은 서비스의 질과 양적인 측면에서 고강도의 서비스가 요구되며, 특별하게는 환자의 이송시간이 환자의 생존 여부에 큰 영향을 끼치게 되므로 환자발생지와 의료기관 간의 접근성 및 그 환경조건이 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 말하자면 응급의료서비스는 신체상 급박한 장애치유가 발생한 경우 이에 상응하는 응급의료서비스가 제공되어야 하고, 그 성격상 시간을 지체할 수 없는 경우가 허다하기 때문에 시·공간적으로 근접한 지역에서 지역주민과 연결되어야만 한다(한국보건사업진흥원, 2002).

현재 우리나라 응급실 환경은 응급진료를 필요로 하는 대부분의 응급환자들이 상급종합병원의 입원을 선호하고 있으며 응급치료 후 입원할 때까지 응급실에 대기함으로써 응급실의 포화상태(과밀화 지수)가 점차 심화되고 있는 실정이다. 또한 응급환자들은 질환별 중소전문병원의 진료정보를 몰라 2차병원 전원을 기피하고 있고, 공휴일 등 취약시간대에 발생하는 유·소아환자를 위한 맞춤형 어린이 전문병원 역시 현실적으로 부족한 상황이다.

대구광역시는 관할 지역에서 발생하는 응급의료 실태를 파악하기 위해 과밀화지수를 측정하였으며 그 결과 지역 상급종합병원들의 과밀화 정도가 상당히 심각한 것으로 나타났다. 응급실 과밀화란 ‘응급의료 서비스에 대한 응급환자들의 수요에 대비하여 응급센터의 이용 가능한 자원을 초과하는 상태’를 의미한다.

〈표 3-9〉 대구광역시 지역응급의료 실태

의료기관명	연간내원환자	과밀화지수	전국순위
계명대학교 동산의료원	37,886	2.2	1
경북대학교병원	35,183	1.8	4
대구파티마병원	41,865	1.4	6
대구카톨릭대학교의료원	27,778	1.3	7
영남대학교의료원	25,796	1.1	17

※ 과밀화지수 = 응급실 환자 체류시간 합의 시간당 평균/응급실 병상수

자료출처 : 대구시 응급의료백서 및 지역응급의료실태와 지표 측정 연구용역

이러한 상황에서 대구광역시는 상급종합병원 응급환자의 치료공간 부족현상을 해소하고 응급처치 후 상태가 안정된 환자에게 안정적인 치료가 가능한 지역의료자원을 활용하여 입원병상을 확보하는 방안을 마련하게 되었다. 즉 이미 포화상태가 된 상급종합병원에서 수준 높은 초기 진단 및 응급치료를 수행하고 난 후 지역사회에 위치한 중소전문병원의 입원병상을 이용한 중장기 치료를 제공함으로써 응급실 과밀화문제를 해소하고 지역사회 내 초기 응급환자 대응능력 수준을 유지하면서도 다수의 환자들에게 치료기회를 제공할 수 있도록 지역사회 의료 가용자원과 관련된 기관 간 협력과 소통을 통해 의료자원정보를 공유하고 활용하는 전략을 수립 시행하였던 것이다.

## 나. 정책 추진과정

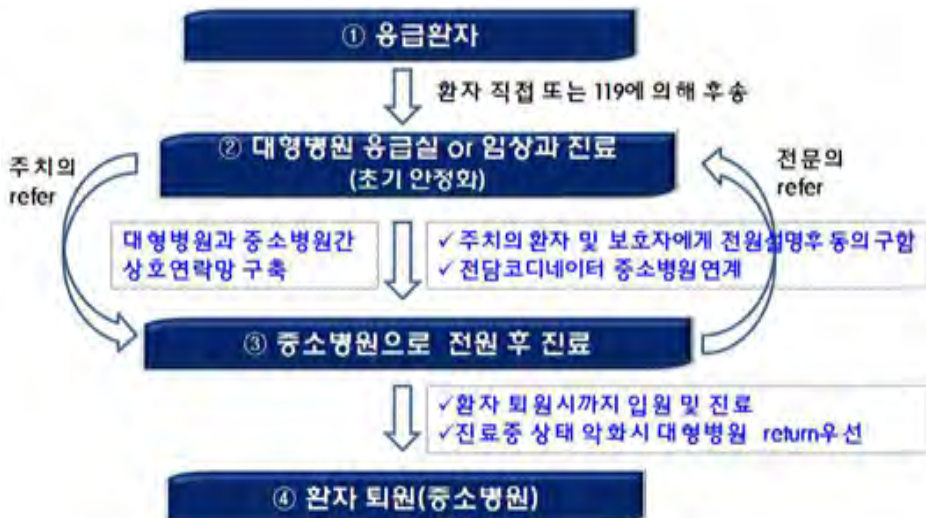
대구광역시는 지역사회 응급의료 문제와 해결방안에 대한 공감대 형성을 위하여 보건-소방-의료기관 등 지역의료계를 대상으로 설명회를 개최하고 ‘대구지역 응급의료네트워크구축’시범사업을 추진하게 되었다. 이 사업을 위한 의견수렴 및 설문 조사와 간담회 등을 거쳐 사업목표 및 방법을 결정하였고 사업수행조직으로 민·관이 참여하는 대구시, 의료기관, 전문가 등으로 대구응급의료추진단을 구성하고 지역사회 대형병원(2개소), 중소병원(23개소) 간 협약을 체결하고 응급의료네트워크를

구축하여 응급치료 후 입원 대기 환자에게 환자병상 정보시스템을 활용한 질환별 전문 중소병원으로 전환해서 적절한 치료를 받을 수 있도록 서비스 개선을 하였다(안전행정부b, 2013:85~86).

사업수행 체계는 대구응급의료협력추진단을 중심으로 사업평가위원회, 사무국, 중심병원협의회, 협력병원협의회 조직으로 편성하였고, 상급종합병원에 과밀화 해소위원회를 별도로 운영하여 매일 병원 내 임상 각 과의 환자진료 실태 등을 파악하고 전원현황 등에 대한 피드백을 통하여 문제점을 개선하고 보완하도록 하였다.

또한 사업에 참여하는 병원들은 환자들의 동의하에 진료정보를 상호 공유하도록 진료정보망을 구축하여 환자의 반복검사를 막고, 선행병원의 진료기록을 파악하여 좀 더 안전한 진료가 지속되도록 하였다. 또 개인정보보호를 위하여 사전에 허락된 의료진만이 정보에 접근하도록 하였다(안전행정부b, 2013:86).

〈그림 3-1〉 대구광역시 응급네트워크 흐름도



자료 출처 : 경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 184



## 다. 정책 추진성과

‘맞춤형 응급의료 서비스’의 주요 실적으로 응급의료 네트워크를 통하여 환자·병상 현황을 활용한 결과 2012년 6월 9.1시간에서 1년 뒤인 2013년 6월 8.5시간으로 입원 대기 환자의 신속한 입원 조치와 위급한 응급환자의 치료 대기시간이 단축되었다. 또한 1년 동안 상급종합병원(과밀화 병원)에서 협업 네트워크를 통하여 중소전문병원으로 전원 되는 환자수가 2013년 (4월) 140명 → (5월) 207명 → (6월) 217명 → (7월) 230명 등의 순으로 입원을 유도하였고 이를 통해 상급종합병원에서는 중증 응급환자에 대한 진료수준과 대응능력을 유지함과 동시에 협력병원(중소전문병원)에서는 이전보다 병원운영개선과 진료수준 향상 등과 같은 효과가 나타났다.

그리고 의료서비스 만족도에서도 중소전문병원(만족도 62%)이 상급종합병원(만족도 35%)보다 높게 나타났으며 감염 예방 및 심리적 안정감을 필요로 하는 유·소아환자에 대한 맞춤형 치료부분에서도 의료 서비스 만족도 제고 및 일반응급실 과밀화를 해소했다.

## 라. 정책 성공요인: 정보공유, 융합(협업)체계

### 가) 정보공개 및 공유

대구시 맞춤형 응급의료네트워크는 대구시는 사업에 참여하는 병원들은 환자들의 동의 하에 진료정보를 상호 공유하기 위해 응급의료협력추진단이 운영하는 세이프넷의 정보인프라를 기반으로 환자의 진료 정보를 상호 공유하기 위한 통합진료정보망으로 개별 병원의 전자의무기록, 병원 위치와 입원 병상 수, 중환자실 운영 여부, 응급실 병상 수, 가동 가능한 자원 및 의료진들의 정보 등이 조회된다. 그리고 세이프넷을 통해 각종 진료 기록을 상급종합병원과 중소전문병원이 공유하여 환자의 중복 검사 막고, 치료가 끝날 때까지 추적 조사가 가능하게 되었다.

## 나) 협업네트워크의 융합 기능

대구시의 맞춤형 응급의료서비스는 지역사회 응급의료 문제와 해결방안에 대한 공감대 형성을 위하여 보건-소방-의료기관 등 지역의료계와의 협업과 ICT기반 의료 전달체계가 함께 융합된 대표적인 지방자치단체 정부3.0 성공사업이라고 할 수 있겠다. 대구시는 대구응급의료협력추진단을 중심으로 사업평가위원회, 사무국, 중심병원협의회, 협력병원협의회 조직을 편성하고 과밀화 병원인 상급종합병원에 과밀화 해소위원회를 별도로 운영하여 매우러 병원 내 임상각과의 환자진료 실태 등을 파악하고, 전원현황 등에 대한 피드백을 통하여 문제점을 개선하고 보완하도록 하였다.

## 다) 주민참여

대구시는 맞춤형 응급의료서비스를 활용한 새로운 정책을 발굴하고 있는데 그중 하나로 모바일 앱을 활용하여 그 동안 의료서비스 공급자와 이용자간 정보격차를 해소하고 지역 의료서비스를 이용하는 시민들의 의견을 접수하여 의료진과 소통할 수 있는 의료서비스 옴부스맨 제도와 메디시티 대구를 통해 적극적인 주민참여를 통한 지역의료서비스 만족도를 개선하는데 있으며 또한 지역 내 의료수요자들의 요구를 반영한 수요자 맞춤형 빅데이터 구축을 통한 지역건강지도를 구현으로 확대되고 있다.

## 라) 요약

〈표 3-10〉 ‘대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석초점	사례 내용
문제인식	관할 지역에서 발생하는 응급의료 실태를 파악하기 위해 과밀화지수를 측정하였으며 그 결과 지역 상급종합병원들의 과밀화 정도가 상당히 심각
정책목표	지역사회에 위치한 중소전문병원의 입원병상을 이용한 중장기 치료를 제공함으로써 응급실 과밀화문제를 해소하고 지역사회 내 초기 응급환자 대응능력 수준을 유지하면서도 다수의 환자들에게 치료기회를 제공
추진동력	‘대구지역 응급의료네트워크구축’시범사업을 추진
추진체계: 처리절차 / 인력구성	민관이 참여하는 대구시, 의료기관, 전문가 등으로 대구응급의료추진단을 구성하고 지역사회 대형병원(2개소), 중소병원(23개소) 간 협약을 체결하고 응급의료네트워크를 구축하고 사업수행 체계는 대구응급의료협력추진단을 중심으로 사업평가위원회, 사무국, 중심병원협의회, 협력병원협의회 조직으로 편성
장애극복 및 특이사항	환자들의 동의하에 진료정보를 상호 공유하도록 진료정보망을 구축하여 환자의 반복검사를 막고, 선행병원의 진료기록을 파악하여 좀 더 안전한 진료가 지속되도록 하였으며 또 개인정보보호를 위하여 사전에 허락된 의료진만이 정보에 접근하도록 함
추진성과	응급종합병원에서는 중증응급환자에 대한 진료수준과 대응능력을 유지함과 동시에 협력병원(중소전문병원)에서는 이전보다 병원운영개선과 진료수준 향상 등과 같은 효과, 의료서비스 만족도에서도 중소전문병원(만족도 62%)이 상급종합병원(만족도 35%)보다 높게 나타났으며 감염 예방 및 심리적 안정감을 필요로 하는 유소아환자에 대한 맞춤형 치료부분에서도 의료 서비스 만족도 제고 및 일반응급실 과밀화를 해소
성공요인	정보공유, 융합(협업)체계, 주민참여

## 2) 충남 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용

### 가. 정책 추진배경

우리나라 국민들이 대표적으로 지역 기피시설로 인식하는 폐기물 처리시설은 도시의 발전과 시민들의 안정적인 정주여건을 만들기 위해서 반드시 필요한 시설임에도 불구하고 우리사회 저변에 깔려있는 님비현상으로 인하여 폐기물 처리시설을 설치하는데 많은 문제점과 행정력이 낭비되는 일이 발생되고 있다. 이러한 현상으로 인해 지역주민들의 소지역주의 유발로 인한 주민갈등과 SOC기반시설에 대한 부재

등이 도시의 안정적인 성장을 가로막는 주요 장애요인으로 작용하고 있다.

이러한 문제점 때문에 각 지자체들은 지역별 소규모폐기물처리 시설을 설치할 수밖에 없었고 이로 인한 폐기물 처리시설의 중복설치로 행정력 낭비와 시설확충에 따른 수요예측 실패 등으로 유희용량을 발생시켜 시설운영 적자라는 문제점을 낳고 있었다. 이렇게 되면서 지자체 재정에 부정적인 영향을 미치고 주민생활에 불편이 야기되는 악순환이 반복되었다. 예를 들면, 충청남도 아산시의 경우를 보면, 정부의 수도권 규제 및 아산 신도시 조성 등 여러 개발 호재들로 타 지역으로부터의 인구 유입과 지역개발로 인하여 도시의 가치는 점차 커졌지만 각종 건설현장과 가정에서 배출되는 쓰레기도 빠르게 증가하여 쓰레기처리시설에 대한 수요가 증가하게 되었다.

## 나. 정책 추진과정

이에 아산시는 체계적인 도시 조성을 위해 2003년 9월 각종 인센티브 지원을 조건으로 폐기물 처리시설 희망 마을을 공개 모집하였으나 이에 대해 지원하는 마을은 한곳도 없었다. 그래서 아산시는 기피시설 지역에 대한 현금지원 방식과 함께 환경과학공원 조성, 폐기물 시설 이용료 수익의 10%를 마을기금으로 조성한다는 보강된 인센티브를 바탕으로 그 과정에서 주민대표와 전문가 등이 함께 참여하는 입지 선정위원회를 구성하고 이곳에서 충분한 의견교류를 통하여 공감대를 이끌어 내게 되었다.

그 결과 2005년 8월 아산시 배미동으로 폐기물처리시설 입지를 결정하였고 추후 조성하게 될 아산신도시의 계획인구를 반영하여 2016년도 인구 50만 명 기준으로 일일 200톤 규모의 폐기물처리시설을 계획하였다. 그러나 건설경기 불안과 공기업 건축경영으로 인하여 2010년 9월 LH는 아산신도시 2단계 사업을 대폭 축소(70.7%) 하게 되어 준공 예정인 폐기물처리시설에 유희용량이 발생할 것이 예상되었다. 2011년 5월 일일 폐기물 200톤 처리를 목적으로 계획했던 시설용량에 비해 실제 처리용량은 60%(120톤/일) 정도밖에 되지 않아 연간 고정 시설운영비 약 55억원 대비

유휴용량이 발생하는 아산시는 시설 효율화 방안을 다각도로 검토한 끝에 이웃 지방자치단체인 홍성군과 당진시가 폐기물처리로 어려움을 겪고 있다는 점에 착안하여 2개 자치단체 간 시설 공동이용을 제안하게 됐다.

2011년 홍성군은 35톤/일의 소규모 처리시설을 갖추고 있었으나 시설의 노후로 인한 가동률 저하로 매립량이 증가하고 있었고 소규모 시설로 인한 폐열 등의 에너지 회수가 불가능한 상태였다. 처리비용도 연간 12억원이 소요되어 2007년 폐기물 처리시설에 대해 신규건설을 추진하였으나 민원과 재원조달 문제로 지연되고 있었던 상황이었다. 이에 아산시는 홍성군과 처리시설 공동이용을 협의했고, 2011년 11월에 20톤/일 생활폐기물 위·수탁 처리 협약을 체결했다(경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 177).

한편, 당진시는 폐기물 처리시설이 없어 매립 및 위탁처리를 하고 있었으며, 처리비용으로 연간 39억원이 소요되었다. 이에 아산시는 이미 준공된 폐기물처리시설의 유휴용량을 효율적으로 운영하기 위해 당진시와 협의해 2013년 6월, 40톤/일 규모의 생활폐기물 위·수탁 처리 협약을 체결했다(경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 178).

#### 다. 정책 추진성과

폐기물 처리시설 공동이용으로 아산시는 당초 60%의 시설 사용량을 90%로 끌어 올렸고, 이를 통해 연간 31억원의 세외수입이 추가 증대되었으며 추가 수입원에 대해 주민지원 기금으로 추가로 지원되었다. 소각용량이 커질수록 활용할 수 있는 스팀량 역시 늘어나 인근 제지공장에 판매하거나 시민들이 찾는 주민센터, 곤충원 등에 활용되기도 하였다.

〈표 3-11〉 아산시의 경제적 이익

경제적인 측면	기타
안정적인 수입발생 : 32억/년 · 폐기물반입수수료 : 15억 · 스팀판매 : 17억	소각장이 더 이상 혐오시설이 아니라는 인식 확산 · 소각장을 테마가 있는 환경과학공원으로 조성하여 혐오시설이라는 이미 지 탈피(2012년 방문객 수 : 25만명) · 소각장에 곤충원, 장영실체육관, 동사무소를 건립하고 공원 및 소규모 호수를 조성

자료 : 안전행정부(2013년 11월), 지방3.0 선도와제 추진상황 점검회의, 2013; 108

또한 홍성군은 아산시와의 폐기물 처리시설 공동이용을 통해 폐기물처리비용을 연간 3억원을 절감하였으며 5년간 장기이용 협약을 통해 폐기물처리의 안정성을 확보하게 되었다. 그리고 당진시도 당시 연간 4.5억원을 절감하였고 폐기물처리시설 신규건설에 따른 민원예방과 폐기물 처리시설 건설에 들어가는 소요예산 확보를 위한 시간 전 여유를 얻게 되었다.

폐기물처리시설 공동이용은 3개 시·군 자치단체가 기존의 대규모 예산이나 막대한 행정력을 투입하지 않고도 행정구역을 뛰어넘어 거시적 입장에서 상호 협력을 통해 기존 시설을 효율적으로 이용함으로써 만들어낸 성과이다. 또한 사회기반시설 공동이용으로 확보된 재원은 주민숙원사업을 위한 자금 증대와 같은 수준의 운영비를 투입하고도 시설운영 효율성은 공동이용 전 60%에서 90%로 높아져 행정력 낭비를 예방하게 되었다. 나아가 아산시의 재정수입 증가로 이어져 예산운영의 탄력성을 높였다. 홍성군과 당진시도 단기적으로는 안정적인 폐기물처리시설 확보로 도시 성장을 담보하고, 환경오염을 예방하게 되었으며, 폐기물처리시설 신축에 따른 행정력을 다른 현안사업에 활용할 수 있게 되었다.

〈표 3-12〉 당진시·홍성군의 경제적 이익

경제적인 측면	기타
비용 절감 : 3억~5억/년 · 홍성 : 년 3억 절감 · 당진 : 년 5억 절감	대기오염 감소 · 소각용량이 적을 경우 법적 제약이 상대적으로 크지 않아 대기오염에 취약 폐기물 안정적 처리 · 지속가능한 도시 성장의 기반인 폐기물 안정적 처리가 가능해짐

자료 : 안전행정부(2013년 11월), 지방3.0 선도와제 추진상황 점검회의, 2013; 108

## 라. 정책 성공요인: 교육홍보, 정보공개, 협업체계 활성화

### 가) 교육홍보

아산시는 2011년 5월 일일 폐기물 200톤 처리를 목적으로 계획했던 시설용량에 비해 실제 처리용량은 60%(120톤/일) 정도밖에 되지 않아 연간 고정 시설운영비 약 55억원 대비 유휴용량이 발생되어 아산시는 시설 효율화 방안을 다각도로 검토한 끝에 이웃 지자체를 대상으로 아산시의 시설에 대한 적극 홍보를 하게 되었고, 이에 이웃인 홍성군과 당진시가 폐기물처리로 어려움을 겪고 있다는 점을 확인하여 2개 자치단체에 폐기물처리시설을 시설 공동이용을 제안하게 됐다. 홍성군의 경우 35톤/일의 소규모 처리시설을 갖추고 있었으나 시설의 노후로 인한 가동률 저하로 매립량이 증가하고 있었고 소규모 시설로 인한 폐열 등의 에너지 회수가 불가능한 상태였다. 처리비용도 연간 12억원이 소요되어 2007년 폐기물 처리시설에 대해 신규건설을 추진하였으나 민원과 재원조달 문제로 지연되고 있었다. 이에 아산시는 홍성군과 처리시설 공동이용을 협의했고, 2011년 11월에 20톤/일 생활폐기물 위·수탁 처리 협약을 체결했다.

한편 당진시는 폐기물처리 시설이 없어 매립 및 위탁처리를 하고 있었으며 처리비용으로 연간 39억원을 소요하였다. 이에 당진시와도 수차폐 협의를 거쳐 2013년 6월 40톤/일 규모의 생활 폐기물 위·수탁처리 협약을 체결하게 되었다.

### 나) 정보공개

아산시의 폐기물 처리시설 공동이용사업의 경우 내 지역에는 안된다는 넘비현상으로 입지선정 공모때부터 설치반대 민원이 매우 극심했었다. 하지만 지역주민들과의 지속적인 대화와 협의 그리고 소통으로 이를 이해시켰으며 더 나아가 소각시설 가동 시 발생하는 오염물질에 대한 배출실태 실시간 공개 등 정보공유를 통해 지역주민을 안심시켰으며 인근 지자체에서 받는 생활폐기물 반입수수료의 10%에 해당

하는 금액을 폐기물처리시설 주변영향지역 주민지원기금으로 추가 조성하여 주민들의 복지증진에 기여하였다.

#### 다) 협업체계

아산시는 생활폐기물 소각시설을 인근 지자체와 공동 이용하여 지자체의 어려운 문제점을 서로 해결하는 방안을 검토하고 지자체간 상생협업 관계를 구축하였으며 아울러 소각시설에서 발생하는 폐열을 활용하여 스팀을 생산·공급하는 등 온실가스 저감 정책에 부응하고자 하였다.

이에 아산시는 충청남도 관할이면서 인근에 위치한 지자체에 대하여 소각 생활폐기물 처리 현황을 파악하였고 이웃 홍성군과 당진시가 생활폐기물로 인하여 어려움을 겪고 있는 것을 발견하였다. 홍성군은 1997년도에 준공된 소각시설이 노후화됨에 따라 소각 생활폐기물을 외부 민간업체에 위탁처리하고 있었으며 당진시는 생활폐기물 매립장 사용종료 위기에 처해 있었다.

아산시는 해당 지자체 담당부서와 수차례 상호 협의를 완료한 후 생활폐기물 소각시설을 공동이용자는 결론을 도출, 지자체간 상생 협업관계를 구축하게 되었다.

폐기물 처리시설 공동이용은 우선 지자체간벽을 허물고 정보를 공유했다는 점에서 주목해볼 점이다. 지금까지 대부분의 지자체는 상생보다는 경쟁관계에 있는 것이 사실이다. 인근 지자체보다는 한발 앞서 나가야 한다는 생각과 감추고 싶은 정보는 숨기는 것이 현실이었다. 그러나 지자체간 소각시설 공동이용에 대한 협업관계를 통하여 생활폐기물의 안정적 처리, 예산절감 및 행정력 손실방지의 효과를 얻을 수 있었다.

#### 라) 주민참여

아산시의 폐기물시설 공동이용의 경우 입지선정위원회에 주민대표를 참여시켜 의사결정과정에서 투명성을 갖추었고 시설입지로 인한 마을발전에 대한 구상을 주민들에게 여과 없이 보여줘 기피시설에 대한 인식을 점차 줄여나갔다. 또한 대학교수



와 시의원을 참여시켜 전문성과 행정에 대한 신뢰성을 가중시킬 수 있었으며, 각계 각층의 다양한 의견을 교류할 수 있었다. 또한 강화된 인센티브로 ‘식물원, 과학관, 곤충원, 주민센터, 휘트니스센터 등 편의시설로 이루어진 환경과학공원 조성’이라는 청사진을 제공하였고 시설 이용료의 10%를 주민숙원사업기금으로 소성하여 시설의 발전이 마을로 환원되는 상생적인 시스템을 구축하여 주민참여를 통한 정부3.0의 가치로 주민이 행복할 수 있는 행정이 되도록 접근하였다.

#### 마) 요약

〈표 3-13〉 ‘충남 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석초점	사례 내용
문제인식	남비현상으로 인하여 폐기물 처리시설을 설치하는데 많은 문제점과 행정력이 낭비. 폐기물 처리시설의 중복설치로 행정력 낭비와 시설확충에 따른 수요예측 실패 등으로 유희용량을 발생시켜 시설운영 적자라는 문제점
정책목표	인근 자치단체와 유희시설을 공동으로 이용하여 폐기물 처리시설 운영의 효율성 추구
추진동력	유희 폐기물 처리시설 활용 극대화를 위한 자치단체간 협력
추진체계: 처리절차 / 인력구성	주민대표와 전문가 등이 함께 참여하는 입지선정위원회를 구성하고 이곳에서 충분한 의견교류를 통하여 공감대
장애극복 및 특이사항	3개 시군이 폐기물 처리시설 공동이용 및 위탁처리 협약 체결
추진성과	아산시는 당초 60%의 시설 사용량을 90%로 끌어올렸고, 이를 통해 연간 31억원의 세외수입이 추가 증대. 사회기반시설 공동이용으로 확보된 재원은 주민숙원사업을 위한 기금 증대
성공요인	교육홍보 및 정보공개, 주민참여, 자치단체간 협업

### 3) 인천광역시, 인천스마트 안전관리시스템

#### 가. 정책 추진배경

인천시는 인천소방안전본부로 하여금 2014년 아시아 경기대회의 안정적 개최를 보장하기 위해서 ‘아시안게임 스마트 안전관리시스템’을 만드는 작업을 2013년 8월 시작해서 2014년에 본격적으로 이 시스템을 가동하기 시작했다.

이 정책의 도입계기를 보면, 대형 재난 및 국제 행사시(하계·동계올림픽, 아시안 게임 등) 서로 다른 조직간 협업과 공유를 위한 의사전달시스템 부재로 조직간 소통 체계 확보 필요성이 제고되었다. 긴급상황 및 재난 발생과 경기·행사 진행사항 보고 및 전파 시 음성위주로, 정확한 상황 파악이 지연됨에 따른 대응이 늦어지므로 첨단 IT 기반의 다양한 정보전달 체계가 필요하게 된 것이다. 또한 각종 현장 상황 및 기타 관련업무 보고 절차가 복잡하여 현장 대응 지연으로 인한 재산 및 인명피해 증가 가능성이 있으므로 정보전달 절차 간소화 등도 필요한 시점이었다.

## 나. 정책 추진과정

인천시는 아시안게임 이후 이 시스템을 가동하여 위험상황 발생 시 현장 소방대원이 스마트폰을 활용하여 소방본부에 구조를 요청하고 사고 현장 영상을 실시간으로 전송할 수 있는 스마트 안전관리시스템을 운영하고 있다. 인천아시안게임에서 공식적으로 처음 선보인 스마트 안전관리시스템은 응급구조와 상황 보고가 5600건, 스마트폰 실시간 무전통신이 1만 건에 이르는 등 높은 이용률을 보였다. 이를 통해 응급상황 발생 시 안전요원과 소방상황실 간의 신속 정확한 정보 전송하는 등 대처 능력이 크게 향상되어 안전한 대회를 개최할 수 있었다.

인천소방안전본부를 중심으로 지원금 6억, 지방비 2억 예산 투입하여 시스템을 개발 및 활용해 오고 있는데 전 중앙부처와 공공기관 등으로 확대하고자 미래창조과학부와 손을 잡고 발전시켜 오고 있다.

국민안전처 중앙소방본부는 인천시와의 협업을 통하여 2014년 4월 1일부터 전국 시·도 소방본부 약 1,380대의 차량에서 재난현장 영상을 전송하고 119 상황실에서 이를 관제하는 시스템을 운영해 왔다. 또한 2015년 7월 개최된 광주하계유니버시아드에서도 스마트 안전관리시스템이 활용하여 안전한 대회운영을 하였으며, 전남소방본부에서는 섬 지역 응급환자 발생 시 배로 이송하기 위해 운영되는 ‘구급 나르미션’에 이 시스템을 활용하여 구조의 골든타임을 지킬 수 있게 되었다.

하지만 이 사업의 문제점은 현장 안전요원(소방,경찰,군)과 기관별 자체 무전방식(UHF, VHF, TRS) 현황은 무선 난청지역 30~40%로, 자체 기지국 구축 시 많은 예산이 필요한 상황이다. 그러므로 3G, LTE, W I F I 등 기존 데이터망을 활용하고, 데이터 통신이 안되는 지역은 극소이며, 자체 기지국 구축을 통하여 예산 절감이 필요하게 되었다.

#### 다. 정책 추진성과

이 시스템은 미래창조과학부와 인천시가 예산을 분담해 대형 행사인 인천 전국체전에 처음 도입된 후, 안전관리에 있어 기존 시스템보다 편의성·효율성을 높인 것으로 평가된다. 인천 아시안게임에는 각종 안전요원과 자원봉사자를 포함해서 1만 5000명가량이 투입되었는데 스마트폰 무전 앱을 사용하여 약 3억5000만원의 대회 무선통신기 비용을 절감하는 효과를 가져왔다. 이 시스템은 다양한 사용자가 공통 기반의 스마트폰 무전 기능을 활용하여 하나의 그룹으로 의사소통을 가능하게 하였다. 스마트폰을 활용한 무선통신체제도 구축하고, 경찰, 군인, 소방, 자원봉사자 등 간에 무전앱을 공동으로 활용하도록 했다.

실시간 멀티미디어(영상, 음성 문자) 전달체계를 구축하여 현장대원과 대회본부 간 스마트폰을 통한 영상, 음성, 문자를 실시간으로 상황전파 및 보고, 상황실과 현장, 현장과 현장 간 실시간 다자간의 스마트 영상통화, 회의가 가능하게 되었다. 이 시스템을 확장해서 시민의 시정 제보 및 시정홍보 등 정보공유 채널을 운영하고 있다.

또 스마트 안전관리시스템은 세계군인체육대회, 광주유니버시아드, 인천공항공사 등에 기술을 전파했으며, 여러 기관의 CCTV와 교통정보를 연계한 맞춤형 119 출동길 안내시스템을 구축해 소방차 평균 출동시간을 20% 이상 단축시키는 높은 성과도 달성했다. 주성과로 나타난 2013년 전국체육대회와 2014년 인천아시안게임 등 국제행사에 활용되면서 여러 성과를 올렸을 뿐만 아니라, 이를 좀 더 개선하기 위해서 미비점을 지속적으로 고쳐 안정적인 운영기반을 구축했으며 인천아시안게임 배구경기 중 발생한 정전사태에도 ‘스마트 안전관리시스템’을 활용하여 상황을 신속

히 전파하고 복구를 완료하기도 하였다.

‘스마트 안전관리시스템’은 인천시 소방본부가 주도적으로 기존의 문제점을 획기적으로 개선한 시스템이다. 이는 ICT기술을 활용해 119상황실과 현장을 실시간으로 연결하고 영상과 사진을 스마트폰으로 즉시 전송함으로써 보다 정확하고 발 빠른 현장파악과 초동조치가 가능해지도록 하였다.

기존 대형 행사에서 사용되는 무전기의 경우 거리간 제약으로 인해 여러 경기장에서 진행요원들이 동시 송·수신할 수 없었으나 무선인터넷망을 기반으로 하는 스마트 시스템 ‘소프트 PTT’는 스마트폰 하나로 전국 어디서든지 무전이 가능하다. 또 주파수가 맞으면 도착되는 일반 무전기와는 달리 가입자 계정이 필요한 소프트 PTT는 도청이 사실상 불가능하다고 한다.

또한 영상, 사진, 문자 등으로 실시간으로 상황을 즉시 공유할 수 있는 점도 장점이다. GPS 기반으로 해당 상황의 위치도 즉시 공유된다. 그리고 다른 경기장에 흩어져 있는 상황요원이 스마트폰으로 상황에 대한 각종 정보와 GPS위치를 자동으로 미리 지정된 담당그룹과 상황실에 전송되는 식이다.

다른 자치단체 등에 파급된 효과를 살펴본다면, 앞서도 언급했지만 전라남도는 섬 지역 응급환자를 선박을 이용해 병원으로 긴급 이송하는 「119 나르미션 사업」을 들 수 있다. 2014년 7월부터 소방서와 나르미션 간 ‘스마트 안전관리시스템’을 사용하여 무선연락과 상황을 전파하는 등 응급환자의 골든타임을 지키는 데 큰 역할을 했다. 스마트 안전관리시스템은 기존 통신체계의 미비점을 정부3.0의 관점에서 고민한 결과라고 할 수 있다.

## 라. 정책 성공요인: 정보공개, 협업체계 확대

### 가) 정보공개

인천 스마트 안전관리 시스템 정책은 데이터 공유를 통해 재난현장과 상황실의 연계태세를 효율적으로 구축하는 시스템으로 스마트폰의 멀티미디어 기능을 활용해

다자 간 음성 통화 및 사고 영상을 전송할 수 있으며 또한 지리정보시스템(GIS)와 위성위치확인시스템(GPS)을 기반으로 사고 현장의 위치를 신속·정확하게 파악할 수 있는 장점을 가지고 있다. 이 시스템은 본인 인증과 간단한 소프트웨어 설치로 누구나 쉽게 사용할 수 있도록 만들어졌다.

인천 아시안게임에는 각종 안전요원과 자원봉사자를 포함해서 1만5000명가량이 투입되었는데 스마트폰 무선 앱을 사용하여 약3억5000만원의 대회 무선통신기 비용을 절감하는 효과를 가져왔다. 이 시스템은 다양한 사용자가 공통 기반의 스마트폰 무선 기능을 활용하여 하나의 그룹으로 의사소통이 가능케 하며, 스마트폰을 활용한 무선통신체계 구축하고, 경찰, 군인, 소방, 자원봉사자 등 무선앱을 공동으로 활용하도록 했다.

실시간 멀티미디어(영상, 음성 문자) 전달체계를 구축하여 현장대원과 대회본부 간 스마트폰을 통한 영상, 음성, 문자를 실시간으로 상황전파 및 보고, 상황실과 현장, 현장과 현장 간 실시간 다자간의 스마트 영상통화, 회의가 가능하게 되었으며, 향후 시스템 확장을 통한 시민의 시정 제보 및 시정홍보 등 정보 공유 채널을 운영하였다.

#### 나) 협업체계

인천시의 인천스마트안전관리시스템은 인천소방안전본부와 함께 국비지원금 6억, 지방비 2억 예산 투입하여 시스템을 개발 및 활용해 오고 있으며 이를 전 중앙부처와 공공기관 등으로 확대하고자 미래창조과학부와 손을 잡고 발전시켜 오고 있다. 국민안전처 중앙소방본부는 인천시와의 협업을 통하여 올해 4월 1일부터 전국 시·도 소방본부 약 1,380대의 차량에서 재난현장 영상을 전송하고 119 상황실에서 이를 관제하는 시스템을 운영하고 있다. 또한 2015년 7월 개최된 광주하계유니버시아드에서도 스마트 안전관리시스템이 활용하여 안전한 대회운영을 하였으며, 전남소방본부에서는 섬 지역 응급환자 발생 시 배로 이송하기 위해 운영되는 ‘구급 나르미션’에 이 시스템을 활용하고 있다.

## 다) 요약

〈표 3-14〉 ‘인천광역시, 인천스마트 안전관리시스템’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석초점	사례 내용
문제인식	대형 재난 및 국제 행사시(하계동계올림픽, 아시안게임 등) 서로 다른 조직간 협업과 공유를 위한 의사전달시스템 부재로 조직간 소통체계 확보 필요성
정책목표	첨단 IT 기반의 다양한 정보전달 체계를 마련하여 재난시 긴급소통 및 상황전파 시간 단축
추진동력	위험상황 발생 시 현장 소방대원이 스마트폰을 활용하여 소방본부에 구조를 요청하고 사고 현장 영상을 실시간으로 전송할 수 있는 스마트 안전관리시스템을 운영
추진체계: 처리절차 / 인력구성	미래창조과학부와 국민안전처 중앙소방본부와 인천시 소방본부와의 협업
장애극복 및 특이사항	현장 안전요원(소방, 경찰, 군)과 기관별 자체 무전방식(UHF, VHF, TRS) 현황은 무선 난청지역 30~40%로, 자체 기지국 구축 시 많은 예산이 필요한 상황이므로 3G, LTE, W I F I 등 기존 데이터망을 활용
추진성과	스마트폰 무선 앱을 사용하여 약 3억5000만원의 대회 무선통신기 비용을 절감하는 효과. 실시간 멀티미디어(영상, 음성 문자) 전달체계를 구축하여 현장대원과 대회본부 간 스마트폰을 통한 영상, 음성, 문자를 실시간으로 상황전파 및 보고, 상황실과 현장, 현장과 현장 간 실시간 다자간의 스마트 영상통화, 회의가 가능
성공요인	정보공개, 중앙과 지방 간 협업체계 구축

## 3. 서비스 정부를 위한 정부3.0

### 1) 서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 “스마트 주치의”

#### 가. 정책 추진배경

2010년 후반에 이르면서, 베이비붐 세대인 중장년층이 본격적으로 고령층의 인구 편입으로 인하여 만성질환이 많은 노령인구 증가가 의료비 및 사회부담을 급증시킬 것으로 예상되었다. 즉, 인구의 노령화, 일상생활과 식습관의 변화, 환경오염의 증가로 만성질환 발생이 증가함에 따라 주요 만성질환 사망률이 증가하고 이로 인해 개인 및 사회가 부담해야 할 의료비가 증가되는 것은 필연적이라는 의미이다. 2011년을

기준으로 보아도 국민의료비로 지출된 금액은 91.2조원으로 GDP대비 7.4%였으며, 그 전년 85.5조원 대비 5.7조원, 6.6%(실질 4.7%)가 증가하는 등 국민 의료비가 꾸준히 증가해 왔다(경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 192).

의료비 지출을 줄이는 주요 방법으로 만성질환이 발생하기 전에 건강관리와 합병증을 예방하는 것이 있다는 점에서, 전국의 많은 지방자치단체에서는 주민들의 만성질환 관리와 예방을 위해 각종 건강증진사업과 보건교육, 건강검진, 방문보건 등과 같은 건강관리 사업을 추진하고 있는 실정을 볼 때, 각 지자체마다 한정된 예산과 인력으로 인해 보건기관의 건강관리서비스 등 분야에서 일부 지역주민들에게만 한정적으로 서비스가 제공되고 있는 실정이었다.

그때에도 정부 차원에서는 건강증진사업, 만성질환관리사업 등과 같은 정책으로 국민의 건강관리를 위하여 많은 노력을 기울이고 있었던 상황이었다. 이에 서울시 경우에는, 당시 자치구 중에서 인구가 가장 많았던 송파구가 한정적 인력과 예산으로는 건강관리 서비스 제공에 한계가 있어 기존과 다른 혁신적인 건강관리 시스템이 필요하게 되었다.

## 나. 정책 추진과정

따라서 2010년 7월 송파구에서는 온라인을 활용한 건강관리방법을 개발하기 위한 통합 정보화사업을 추진하기 위하여 협업을 위한 내부 업무시스템을 구축하고 관내 민간의료기관과의 업무공유 시스템 구축을 추진하였다.

통합 정보화 사업은 수요자 맞춤형 건강관리 서비스를 상시적으로 제공하기 위한 IT기반 시스템개발이 목적이었다. 사업 타당성 검토를 시작으로 여러 U-헬스사업 사례를 분석하여 마침내 전국 최초로 2011년 4월 개인건강기록관리시스템인 ‘스마트 주치의’ 시스템을 출범시켰다. 이후 지역사회 만성질환 관리체계 기반을 마련하고 날씨변화에 민감한 만성질환자 및 노인에게 날씨와 관련된 건강관리 정보 및 만성질환의 악화 및 합병증을 예방하는 정보를 제공하기 위하여 2013년 9월말에는 기

상청, GST, KT, 관내 민간의료기관이 참여하는 자문회의를 진행하였다. 이를 바탕으로 스마트주치의 TFT를 구성한 후 10월말 기상청 및 KT, GST와의 정보 공유 및 협업을 통해 기상청정보와 연계되는 건강수칙 예보시스템을 위한 빅데이터 시스템 구축을 추진함과 동시에 대민홈페이지 리뉴얼 및 어플리케이션 업그레이드를 통해 개인 맞춤형 건강관리서비스를 강화하였다.

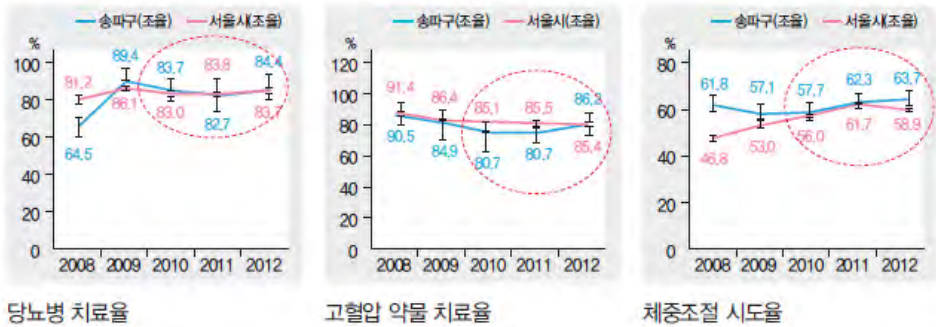
또한 송파구는 스마트헬스케어존 사업을 통하여 주민자치센터에 설치되어 있는 혈압계를 모두 연동하여 송파주민의 혈압지수를 산출하여 송파구민의 평균혈압 정보를 제공하고 있으며 지역 5개 민간의료기관과 함께 만성질환 관리체계를 구축하기 위한 업무협약을 맺었다. 그리고 건강관리가 필요한 구민들을 위하여 생활터로 찾아가 서비스를 제공하기 위한 이동형 ‘스마트헬스케어존’을 개발하여 방문보건사업, 건강증진사업, 대사증후군 관리사업, 영양플러스사업, 만성질환 관리사업 등을 통해 만성질환 유소견자 발견 및 온라인 상담으로 건강관리를 실시하고 있다.

## 다. 정책 추진성과

송파구의 빅데이터를 활용한 스마트 주치의시스템 도입 이후 영향을 분석해보면, 2011년부터 의료 서비스를 제공하게 된 이후에 서울시 주요 만성질환 치료율 및 비만개선 시도율이 하락하는 반면 송파구는 지속적으로 상승하고 있다. 지금까지 공공장소 45개소에 설치한 ‘스마트 헬스케어존’을 통해 약 4만 여명이 스마트 주치의 회원으로 등록되었으며 건강상담은 67만 건에 이르는 등 송파구 주민이라면 누구나 손쉽게 건강측정을 할 수 있게 하였다. 주민을 위한 주치의 서비스로 인하여 주민들의 고혈압, 비만 등 대사증후군유소견자, 고위험자 발견 및 건강측정 빈도가 증가하였으며, 발견 즉시 건강관리를 위한 상담, 건강프로그램 연계 및 정보를 제공하고 있기 때문에 그만큼 치료율도 증가하고 있다.



〈그림 3-2〉 주요 만성질환 개선률



출처: 송파구 지역사회 건강조사, 2012

또한 지역 건강보건기관 등 전문가로 구성된 헬프데스크를 운영하면서 상시 건강 정보 제공 및 상담을 진행하고 있다. 당시 1년 간 성과를 보면 이용현황이 2012년 9월 1,021건에서 2013년 9월 1,869건으로 83% 증가하였다. 그리고 월평균 건강상담 및 관리 건수의 경우는 2012년 7,464건에서 2013년 19,224건으로 이용량이 157% 증가하였다. 온라인 건강관리 등록자 수는 2012년 3/4분기, 5,721명에서 2013년 1/3분기 10,569명으로 84% 증가하였다.

## 라. 정책 성공요인: 교육과 홍보, 주민참여, 정보공개

### 가) 교육 및 홍보

송파구의 맞춤형 건강관리 스마트 주치의 사업의 회원확보를 위하여 백화점, 경찰서 등 공공장소 45개소에 ‘스마트헬스케어존’을 설치하여 약 4만여 명이 스마트 주치의 회원으로 등록하도록 하였으며 대민홈페이지 및 내부 업무시스템, 모바일 앱을 구축하여 언제 어디서든 주민의 건강관리에 도움을 주고, 혈압·체성분을 측정할 수 있도록 하여 생활현장에서 편리하게 개인 맞춤형 건강관리를 할 수 있도록 구성하여 송파주민 누구나 쉽게 접근할 수 있도록 하였다.

또한 송파구는 바이럴 마케팅, 즉 입소문 마케팅을 실시하여 주민들에게 사업 홍보에 주력하였다. 주민 자원봉사자인 건강리더를 활용하여 건강리더들이 주민의 입장에서 스마트 주치의의 써보니 이런 점이 좋더라, 이렇게도 건강관리를 할 수 있다는 식으로 주민들에게 알리고 직접 사용하면서 불편사항이나 개선사항들을 바로 피드백되면 다시 이를 고도화사업을 통해 이용자가 이용하기 쉬운 시스템으로 업그레이드를 반복하였다.

#### 나) 정보공개

송파구는 2010년부터 2013년까지 산업통상자원부 주도로 실시된 ‘스마트케어 시범사업’을 통하여 온라인을 활용한 건강관리방법을 개발하기 위한 통합 정보화사업을 추진하기 위한 내부 업무시스템을 구축하고 관내 민간의료기관과의 업무공유 시스템 구축을 추진하였다. 통합 정보화 사업은 당뇨, 고혈압, 대사증후군 등 만성질환 재진환자를 대상으로 수요자 맞춤형 원격의료 건강관리 서비스를 상시적으로 제공하기 위한 IT기반 시스템개발이 목적이었다. 사업 타당성 검토를 시작으로 여러 U-헬스사업 사례를 분석하여 마침내 전국 최초로 2011년 4월 개인건강기록관리시스템인 ‘스마트 주치의’시스템을 오픈하였다. 이러한 정책 시행사례를 토대로 보건복지부는 송파구를 의사-환자간 원격의료모니터링 시범사업 참여기관으로 선정하였으며 송파구는 만성질환 재진환자가 인터넷 포털이나 스마트폰 앱을 통해 환자의 건강상태를 측정하여 주기적으로 의료기관에 전송하면서 이를 토대로 의료인은 PC나 스마트폰을 통해 화상상담과 모니터링 서비스를 제공하고 있다.

#### 다) 협업체계

송파구의 맞춤형 건강관리 스마트 주치의 사업은 공공빅데이터를 기반으로 중앙정부와 지방자치단체 그리고 지역 내 민간의료기관이 협업하고 만들어낸 사례라고 할 수 있다. 송파구는 위의 사업을 기반으로 기상청과 GST, KT, 관내 민간의료기관

등이 참여한 TFT를 구성 기상청정보와 연계되는 건강수칙 예보시스템을 위한 빅데이터 시스템 구축을 추진함과 동시에 대민홈페이지 리뉴얼 및 어플리케이션 업그레이드를 통해 개인 맞춤형 건강관리서비스를 강화하였다.

#### 라) 주민참여

송파구는 스마트주치의를 활용한 새로운 정책을 발굴하고 있는데 그중 하나로 주민들의 적극적인 참여를 통하여 생활지역으로 직접 찾아가 서비스를 제공하기 위한 이동형 ‘스마트헬어케어존’을 개발하여 방문보건사업, 건강증진사업, 대사증후군 관리사업, 영양플러스사업, 만성질환 관리 사업을 통해 만성질환 유소전자 발견 및 온라인 상담으로 건강관리를 확대 실시하고 있다.

#### 마) 요약

〈표 3-15〉 ‘서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 스마트 주치의’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석초점	사례 내용
문제인식	주민들의 만성질환 관리와 예방을 위해 각종 건강증진사업과 보건교육, 건강검진, 방문보건 등과 같은 건강관리 사업을 추진
정책목표	주민 건강관리 서비스 제공의 효율화
추진동력	정부 차원에서는 건강증진사업, 만성질환관리사업 등과 같은 정책으로 국민의 건강관리
추진체계: 처리절차 / 인력구성	협업을 위한 내부 업무시스템을 구축하고 관내 민간의료기관과의 업무공유 시스템 구축을 추진
장애극복 및 특이사항	사업 타당성 검토를 시작으로 여러 U-헬스사업 사례를 분석하여 마침내 전국 최초로 2011년 4월 개인건강기록관리시스템인 ‘스마트 주치의’ 시스템을 출범. 지역 5개 민간 의료기관과 함께 만성질환 관리체계를 구축하기 위한 업무협약
추진성과	주요 만성질환 치료율 및 비만개선 시도율 상승. 지역 건강보건기관 등 전문가로 구성된 헬프데스크를 운영하면서 상시 건강정보 제공 및 상담을 진행
성공요인	교육홍보, 정보공개, 민간과 협업, 적극적 주민참여

## 2) 대전시 유성구, 출생·사망신고 원스톱 서비스

### 가. 정책 추진배경

지금까지 출생신고와 양육수당을 신청하기 위해서는 구청과 주소지 관할 주민센터에 민원인이 각각 방문하여 신청해야 하는 불편이 있었다. 또한 양육수당의 경우 출생신고가 완료되어야만 관할주소지에 있는 주민센터에 직접 방문해서 신청할 수 있었으며 이마저도 구청에서 출생신고를 할 경우 양육수당에 대해 안내를 받지 못하거나 민원인이 사전에 인지를 하지 못하는 경우 종종 행정서비스에서 누락되는 경우가 발생하기도 했다.

이러한 문제 발생이유는 양육수당에 대해 구청의 가정복지과에서 담당하고 있으나 양육수당 신청은 주민센터에서 해야 하는 행정서비스의 비효율성에서 비롯된 문제였다. 또한 사망신고의 경우 수십가지의 사망 후속처리에 대한 행정정보 부족과 행정기관의 안내미비로 많은 민원인들이 사망신고에 대해 불필요한 행정소요 발생과 심리적 압박감 그리고 사망신고 기간을 인지하지 못하여 과태료처분을 받는 부담 등이 발생되기도 하였다.

이런 상황을 인지한 대전시 유성구는 민원인들이 행정기관을 방문하여 민원처리를 할 때 서류미비로 재방문하거나 처리기관의 분산으로 인해 담당과를 찾아 다녀야 하는 불편을 감소시키고 사전에 민원인들이 기관방문 전 어떠한 행정서류가 필요로 한지를 안내하는 개인맞춤형 1:1 안내를 통해 한 번 방문을 통해 모든 행정서비스가 해결되는 “선 안내 후 신고”의 원스톱 행정서비스 체계를 구상하였다.

### 나. 정책 추진과정

구청에서 출생신고와 양육수당 신청을 동시에 하는 원스톱행정서비스의 경우 내부부서 담당자들 간 협업으로 비교적 쉽게 추진 가능한 과제였으나, 사망신고의 후속처리에 대한 원스톱행정서비스의 추진은 간단한 과제가 아니었다. 막연하게 구청

에서 민원인의 사망사실을 관련기관에 통보해줌으로써 민원인 방문 없이 후속처리가 진행되는 업무흐름도를 기대했지만 사실상 상속이 관련된 대다수의 사망 후속처리는 민원인의 방문 없이는 불가능하며 구청에서 통보하려던 사망사실 또한 관련기관에서는 행정자치부의 주민전산상 정보를 통보받을 수 있기 때문에 후속처리 진행에는 도움이 될 수가 없었다(경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 201).

이에 유성구가 시도한 내용을 보면, 먼저 출생신고의 경우 내부 부서 간 협업을 통해 구청에서도 양육수당신청이 가능하도록 하는 구체적인 방법을 강구하였다. 사망신고의 경우 민원인이 후속처리를 위해 방문해야 하는 주요기관을 선별하고 그 중 구청과 협업을 통해 민원인에게 원스톱으로 행정서비스를 제공하고자 하는 기관을 선정하게 하였다. 원스톱행정서비스의 본격적인 추진은 국민연금관리공단, 차량등록사업소, 유성구청 세무과, 교통과 그리고 각 동 주민센터의 양육수당 담당자와 가족관계 등록업무 담당자 등 외부 4개 기관과 내부 12개 기관이 공동으로 회의를 시작하였다(경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 200).

따라서 사망신고의 후속처리는 1회 방문이 아닌 실제 민원인이 처리해야하는 후속처리에 대해 먼저 안내받은 후에 신고할 수 있도록 하는 “선 안내 후 신고”의 맞춤형 서비스 제공을 목표로 어떤 방법으로 이를 가능하게 할지에 대해 논의에 초점을 맞췄다.

관련기관 회의에서 논의를 거듭한 결과 후속처리기관에서 필요한 정보는 사망사실 자체가 아닌 사망후속처리를 직접해야하는 신고인의 정보라는 결론이 나왔고 어떠한 방법으로 신고인 정보를 제공할 수 있을지에 대한 논의가 계속되었다. 가족관계증명서의 공용발급 보다는 신고인의 개인정보를 제공하는 것이 후속처리 안내에 보다 효과적이라는 결론에 도달하였다. 이러한 관련기관 회의결과를 바탕으로 “1회 방문 1회 처리”, “선 안내 후 신고”의 행정서비스 정착에 초점을 두고 원스톱행정서비스의 추진방향을 구체화 시켰다(경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 201).

사망신고의 원스톱행정서비스의 경우 사망신고 시 ‘신고인정보제공동의서’를 통해 신고인 정보와 사망자 정보를 함께 받아 관련기관에 통보해주는 방법으로 진행하기로 결정했다. 신고인 정보 및 사망사실 정보를 제공받은 관련기관에서는 이를

바탕으로 민원인에게 사망 후속처리에 대해 개인맞춤형의 1:1 안내를 하고 그 결과를 다시 구청으로 통보해주어 구청과 관련기관 간 업무의 피드백이 가능하도록 하였다.

출생신고 원스톱행정서비스 문제 해결을 위해 구청에서 출생신고 시 양육수당 신청서와 신청자의 통장사본을 받아 각 동 주민센터 양육수당 담당자에게 문서정보를 송부해 주었다. 그리고 신청자의 누락을 방지하기 위해서 신청내역 목록을 각 담당자에게 통보하여 누락된 신청 건이 없는지 확인하도록 하였다.

원스톱 행정서비스는 2013년 10월, 구청에서 우선적 시행하여 서비스 제공 중 발생하는 시행착오를 꾸준히 수정해 왔으며 2014년 1월부터는 동 주민센터까지 확대 시행해 서비스 수혜 범위를 확대시켰다.

〈표 3-16〉 유성구 출생신고, 사망신고 원스톱행정서비스 추진 방안

출생신고	사망신고
1. 구청에서 출생신고 및 양육관련 신청	1. 구청에서 사망신고 및 정보제공동의서 제출
2. 양육관련 수당신청 송부	2. 관련기관에 신고인 정보 및 사망사실 통보
3. 주민센터 신청서 송부대장 확인	3. 관련기관으로부터 처리결과 회신
4. 처리완료 후 민원인에게 안내문자 발송	4. 관련기관에서 민원인에게 후속처리 안내

자료출처 : 자료 : 지방3.0 선도과제 추진상황 점검회의, 2013; 62

## 다. 정책 추진성과

원스톱행정서비스 시행 초기에는 서비스에 대한 정보 부족, 출생·사망신고 건수 저조 등으로 신청이 미비했으나, 홍보전단 비치, SNS를 이용한 안내배너, 신문 및 방송 보도 등 구청의 적극적인 홍보수단을 이용하여 이를 행정소비자에게 적극 알림으로써 서비스 이용률이 꾸준히 증가하였다. 특히 사망신고의 경우 원스톱행정서비스가 2014년 1월, 동 주민센터로 확대시행 되면서 신청건수가 크게 증가하였다. 또한 구청에서 출생신고를 하는 민원인의 90% 이상이 원스톱행정서비스를 통해 양육수당을 신청하고 있다.

〈표 3-17〉 출생·사망신고 원스톱 서비스 확대 시행 전후

구분		2013년 (확대시행 전)			2014년 (확대시행 후)					
		10월	11월	12월	1월	2월	3월	4월	5월	6월
사망신고	신청인수	2	2	3	41	42	38	31	34	25
	신청건수	4	4	7	117	130	114	80	110	83
출생신고	신청인수	6	18	23	10	9	13	13	21	11
	신청건수	7	26	33	12	12	23	17	29	14

자료 출처: 경제·인문사회연구회 미래사회 협동연구총서, 2014; 203

## 라. 정책 성공요인: 교육홍보, 협업체계

### 가) 교육홍보

유성구의 원스톱행정서비스 시행 초기에는 서비스에 대한 정보 부족, 출생·사망 신고 건수 저조 등으로 신청이 미비했으나, 홍보전단 비치, SNS를 이용한 안내배너, 신문 및 방송 보도 등 구청의 적극적인 홍보수단을 이용하여 이를 행정소비자에게 적극 알림으로써 서비스 이용률이 꾸준히 증가하였으며 특히, 사망신고의 경우 원스톱행정서비스가 2014년 1월 동 주민센터로 확대 시행되면서 신청건수가 크게 늘었다. 또한 구청에서 출생신고를 하는 민원인의 90%이상이 원스톱행정서비스를 통해 양육수당을 신청하고 있다.

### 나) 협업체계

출생·사망신고 원스톱 서비스를 실시하는 유성구의 경우 민원인들의 불편사항을 해소하고자 유관기관 협조체계 구축하여 행정간막이를 없애는 등의 원스톱행정서비스를 ‘주민 맞춤형 행정서비스’를 발굴해 추진하였으며 2013년 9월 지방3.0 선도과제 비예산 부문에 선정되었으며, 2014년 1월에는 사망신고 원스톱서비스를 동 주민센터로 확대 시행되었다.

그리고 유성구의 출생·사망신고 원스톱행정서비스의 성공은 중앙정부에서도 관

심을 가지게 되었고 행정자치부는 기존 원스톱행정서비스에 관계기관(보건복지부, 한국전력공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 한국지역정보개발원 등)의 협업을 통해 2015년 3월 31일부터는 정부의 각종 출산지원 서비스를 출생신고와 함께 양육수당과 출산지원금, 다자녀 공공요금 감면 등을 한 장의 신청서로 신청할 수 있다. 실제로 4개 지자체에서 시범실시(2015년 12월 15일~2016년 3월 30일)한 결과, 출생신고를 하러 온 민원인의 95%가 신청할 정도로 뜨거운 반응을 보였다.

원스톱 행정서비스는 지방자치단체 정부3.0 성과가 다시 중앙정부, 관계기관과의 협업을 통해 한 단계 발전되는 행정서비스모델로서 앞으로도 저소득이나 장애인 등 취약계층에 대한 출산지원 서비스 등의 보건복지부 업무분야가 결합이 될 경우 더욱 발전될 것으로 보인다.

#### 다) 요약

〈표 3-18〉 ‘대전시 유성구, 출생·사망신고 원스톱 서비스’의 정부3.0 사례 핵심성공요인

분석조점	사례 내용
문제인식	양육수당에 대해 구청의 가정복지과에서 담당하고 있으나 양육수당 신청은 주민센터에서 해야 하는 행정서비스의 비효율성. 사망신고의 경우 수십가지의 사망 후속처리에 대한 행정정보 부족과 행정기관의 안내미비로 많은 민원인들이 사망신고에 대해 불필요한 행정소요 발생과 심리적 압박감 그리고 사망신고 기간을 인지하지 못하여 과태료 처분을 받는 부담
정책목표	출생 및 사망신고 과정 단순화를 통한 주민불편 최소화
추진동력	개인맞춤형 1:1 안내를 통해 한 번 방문을 통해 모든 행정서비스가 해결되는 “선 안내 후 신고”의 원스톱 행정서비스 체제
추진체계: 처리절차 / 인력구성	국민연금관리공단, 차량등록사업소, 유성구청 세무과, 교통과 그리고 각 동 주민센터의 양육수당 담당자와 가족관계 등록업무 담당자 등 외부 4개 기관과 내부 12개 기관 참여
장애극복 및 특이사항	상속이 관련된 대다수의 사망 후속처리는 민원인의 방문 없이는 불가능하며 구청에서 통보하려던 사망사실 또한 관련기관에서는 행정자치부의 주민전산상 정보를 통보받을 수 있기 때문에 후속처리 진행에 어려움. 사망신고의 후속처리는 1회 방문이 아닌 실제 민원인이 처리해야하는 후속처리에 대해 먼저 안내받은 후에 신고할 수 있도록 하는 “선 안내 후 신고”의 맞춤형 서비스 제공
추진성과	구청에서 출생신고를 하는 민원인의 90% 이상이 원스톱행정서비스를 통해 양육수당을 신청. 사망신고의 경우 원스톱행정서비스가 2014년 1월, 동 주민센터로 확대시행되면서 신청건수가 크게 증가
성공요인	다양한 홍보수단을 통한 적극적 홍보 및 기관간 협력체계 구축



### 3) 지방자치단체의 원스톱행정서비스 사례

서비스 정부를 지향하는 정부3.0 사례로서는 2015년 4월 정부 중심으로 지방자치단체들의 원스톱 행정서비스 우수사례들을 선정하면서 특히 ‘지방자치단체 정부3.0 원스톱행정서비스’의 표준모델을 적극 활성화시키고자 하였다. 시도의 정부3.0 ‘원스톱 행정서비스’ 사례 중에서 4개에 관하여 그 추진현황을 요약 정리하면 다음 표와 같다.

〈표 3-19〉 2015년 정부3.0 원스톱서비스 우수사례 비교표

구 분	부산광역시	경기 부천시	경기 시흥시	서울시
우수사례	통합민원 담당관실	기업SOS 찾아가는 서비스	다문화 가족 전입신고서비스	통합콜센터 (응답소)
도입계기	단체장 지시사항 (혁신과제)	기업체에서 방문 요청	담당 공무원의 개선 의견	시민불편 개선 요청사항
전담부서	원스톱서비스팀	기업SOS팀	민원지적과 (민원봉사팀)	시민봉사담당관실 (응답소팀)
전담인력	10명	3명	1명(민원팀 :4명)	11명
민관협력체 구축	관련부서회의 (8회 이상)	관련부서회의 (3회)	동·주민센터 담당자 개선회의 (1회)	·전문가/시민 자문회의(4회) ·연구용역
관련법령, 지침,조례	·행정자치부 지침 ·행정기구설치 조례 규 정 개정 ·기본계획(자체) ·자체 매뉴얼	·기본계획 (자체문서) ·조직개편 조례 개정	기본계획 (자체문서)	·자체 민원처리규정(서 울시 예규)반영 ·행정기구설치 조례 시 행규칙
추진과정	기존 조직축소/인사이동에 따른 공간대 필요	부서통합민원처리 지연(시행초기)이 되었고 이를 원스톱처리회의로 일괄 처리함		업무담당자의 과중한 업무부담으로 인해서 민원실 근무자에 대한 인사우대를 반영함
주요성과	25개팀 담당업무를 통합민원팀에서 일괄처리:41종 141개사무	민원인이 개별부서 방문하던 것을 담당공무원이 기업체를 직접방문하여 일괄 처리함	주민센터에 사망신고 및 관련기관을 별도로 방문하던 것을 주민센터에서 일괄 조치함	31개 민원·제안 시스템 에 대해서 응답소(인터넷)로 일원화

시도 자치단체와 시군·자치구에서 시행하고 있는 ‘원스톱행정서비스’는 기본적으로 민원인 중심으로 서비스 처리 방식을 전환하는 것이기 때문에, 실제 일상적으로

민원인을 상대하기 때문에 즉각적인 만족도의 유무를 체감할 수 있다. 이런 점에서 민원처리의 시간적인 단축률을 높이는 것이 가장 급선무라고 하겠다. 이렇게 민원처리 시간을 단축시키기 위해서는 접수부터 처리완결까지 그 운영시스템을 일원화할 필요가 당연히 제기되었다. 그런 점에서 볼 때 부산광역시의 ‘통합민원실’ 운영과 서울시의 ‘통합콜센터(응답소)’ 등은 지방자치단체장들이 지속적인 관심을 두고 있는 서비스 전달체계들이다. 이러한 서비스 전달체계는 정부3.0 패러다임이 전파되기 이전에 이미 필수적인 개선사항을 제기되어 지속적으로 개선되어 현재까지 이른 시스템의 체계화 결과라고 할 것이다.

그렇게 시스템의 운영체계가 가속되었다고 한다면, 내용적으로 볼 때 업무를 담당하는 공무원들의 경우도 민원인의 편의성을 가장 우선하지만, 지방자치단체 수준에서 ‘지방규제개혁’과 같이 중앙과 연계된 사항들이 먼저 해결되지 않는다면 현장에서의 업무처리 방식도 늦어지거나 단순화되지 못하게 될 것이다.

앞의 사례 지방자치단체들이 시행하고 있는 원스톱 서비스들이 채택한 해결 방법은 바로 현장에서 민원을 전담하는 현장 공무원, 일선 공무원들이 지속적으로 개선방안을 건의해서 상향식의 방법으로 행정체계를 개선해 가는 것이 주류였다. 이 단계에서 지방자치단체장과 상급관리자들은 아래로부터의 고민과 의견제시 등 내부적인 정보공유와 소통, 개방 그리고 투명성 등 정부3.0의 4대 가치를 내부조직체계에 잘 적용되도록 유도하는 역할을 해왔다.

이러한 점에서 ‘원스톱행정서비스’라는 공통의 정책적 명칭 하에 수행된 부산시의 통합민원실 운영, 부천시의 기업SOS 서비스, 시흥시의 다문화 서비스, 서울시의 통합콜센터(응답소) 등의 사례는 아래로부터의 소통, 주민들의 요청에 따른 정보공유와 개방 및 그러한 정부3.0 4대 가치를 기반으로 한 직접적인 주민서비스 제공과 손쉬운 접근성 등을 확보해 줌으로써 주민의 만족도와 정책전달 서비스의 가시적 성과를 보여주고 있는 성공적인 정부3.0 사례들이라고 할 것이다. 물론 이러한 정책들이 정부3.0이라는 현 정부의 국정과제 명칭을 빌리지 않더라도 이미 그 전부터 단체장과 관련담당자 및 조직 전체가 직접민주주의와 민주성, 접근성 보장이라는 더

큰 가치인 자율적 지방자치의 가치체계 하에서 꾸준히 실천해 왔기 때문에 지금의 서비스 성과가 가능했다는 점도 사실이다.

#### 4. 지방자치단체 정부3.0 정책의 핵심성공요인

지방자치단체 정부3.0에 대한 기존 사례분석들을 통하여 확인된 사실은 다음과 같다. 즉, 지금까지 지방자치단체 정부3.0 사례들을 “투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부”로 분류하고 ‘정부3.0 10대 실행과제 달성 여부 판단기준’으로 정부3.0 정책 유형별로 찾아낸 결과 핵심적 성공요인들은 다음과 같이 정리가 가능하였다.

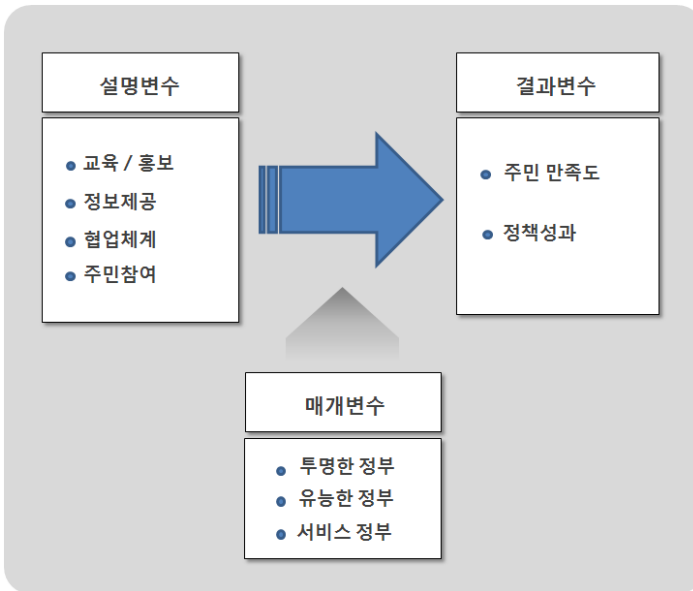
〈표 3-20〉 지방자치단체 정부3.0 정책 사례의 공통 핵심성공요인 (요약)

정부3.0 유형	정부3.0 정책 사례	지방자치단체 정부3.0 사례분석으로 본 핵심성공요인
투명한 정부	울산광역시의 울산 맞춤형 청년CEO 육성사업	공공기관 중심의 협력 네트워크 구축, 공공정보 공개를 위한 창업포탈을 통한 온오프 지원체계 구축
	전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영	정보인프라 구축 및 개방, 정보 접근성 제고, 주민대상 홍보 및 참여유도
	충청남도의 충남 재정정보공개 100%	정보공개 확대 및 접근 용이성 확보, 기초자치단체와 협업체계 활성화
	대구광역시의 대구 아파트 관리비 감사 및 정보공개	주민교육 및 정보접근성 확대, 주민대상 홍보 확대, 관련기관 협업체계 구축
유능한 정부	대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스	정보공개 및 주민참여, 관련기관 네트워크 구축
	충청남도 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용	교육홍보 및 주민설득을 위한 정보공개, 인근 자치단체와 협력
	인천광역시, 인천스마트 안전관리시스템	정보공유체널 운영을 통한 정보공개, 관련부처와 자치단체간 협업체계 구축
서비스 정부	서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 “스마트 주치의”	주민대상 교육홍보 및 정보공개, 유관기관 협업
	대전시 유성구, 출생사망신고 원스톱 서비스	다양한 매체를 통한 주민홍보와 유관기관 협업 시스템 구축
	원스톱행정서비스 서울시, 부산시, 부천시, 시흥시	직원대상 정부 3.0 4대가치 교육 강화

위 표에서 정리하였듯이, 지방자치단체가 제공하는 행정서비스 또는 공공분야 빅데이터를 민간에 개방·공유·소통·협력을 통하여 새로운 행정서비스를 창출하거나 국민 실생활에 편익을 주는데 영향을 미치는 핵심적인 성공요인들은 공통적으로 교육 및 홍보, 정보제공, 협업체계, 그리고 주민참여 등이라고 할 수 있다.

따라서 이러한 공통의 성공요인을 바탕으로 정부3.0 정책의 성공적 집행을 위한 개선 전략에 영향을 주는 사항들을 이해하기 위해서 예상되는 변수를 도출해서 설명을 위한 설명 분석틀이 구성되는데, 이러한 설명 분석틀을 기반을 다시 한번 정부 3.0 정책의 핵심성공요인을 다시 정리하면 다음과 같다.

〈그림 3-3〉 정부3.0 핵심적 성공요인 설명틀



투명한 정부는 울산광역시의 울산 맞춤형 청년CEO 육성사업에서 파악되었듯이 창업포탈을 통한 공공정보의 적극적 공개로 국민의 알권리 충족과 공공데이터의 민간 활용 활성화가 핵심성공요인이다. 전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영사례와 충

청남도의 충남 재정정보공개 100% 사례 그리고 대구광역시의 대구 아파트 관리비 감사 및 정보공개 사례에서 나타나듯이 정보 인프라 구축을 통한 정보 접근성 제고 및 공개대상 정보의 확대도 매우 중요한 요인으로 파악되었다.

유능한 정부는 대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스 사례와 충청남도 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용 사례 그리고 인천광역시, 인천스마트 안전관리시스템 구축 사례를 통해 나타나듯이 관련기관간의 협업 등이 중요하며, 특히 주민참여를 촉진시키기 위한 방안이 유능한 정부를 촉진시키기 위한 핵심 성공요인으로 파악되었다. 이와 더불어 정확한 정보의 공개 및 교육과 홍보 강화 등도 중요한 요인으로 파악되었다.

서비스정부는 서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 “스마트 주치의” 사례와 대전시 유성구, 출생·사망신고 원스톱 서비스 사례에서 볼 수 있듯이 다양한 매체를 통한 조문홍보 및 교육 강화를 통해 달성될 수 있으며 이를 위해 수요자 맞춤형 서비스를 통합 제공 등이 핵심성공요인들이라고 할 수 있다. 그리고 이를 가능하기 위해서는 서울시, 부산시, 부천시, 시흥시의 원스톱 서비스 사례에서 알 수 있듯이 정부 3.0의 4대가치인 개방, 송유, 소통, 협력에 대한 중요성을 강조하는 교육의 역할도 컸음을 확인할 수 있었다.





# 제 4 장

## 지방자치단체의 정부3.0 성공전략

- 







## 제4장

# 지방자치단체의 정부3.0 성공전략

### 1. 교육 및 홍보 강화 전략

#### 1) 바람직한 교육 및 홍보의 강화 전략

교육홍보의 핵심은 무차별적인 다량의 광고가 아니라 종합적인 브랜드 홍보계획의 설정을 통한 홍보목표를 설정하고 홍보기반을 확보하는 것이다. 이를 통해 지역별, 매체별, 대상별로 차별화된 홍보, 그리고 홍보효과를 극대화 할 수 있는 구체적인 실천사항 등이 단계적으로 조화를 이루며 실행되어야 한다.

지방자치단체 정부3.0 교육홍보의 방향은 온오프라인의 다양한 홍보매체를 활용한 홍보와 국민체감도 제고를 위한 홍보를 강화하기 위하여 지방자치단체의 인구규모와 경제환경 등을 감안하여 도시지역과 농어촌 지역에 맞는 맞춤형 교육홍보가 필요하다.

또한 지방자치단체의 교육홍보에 대한 의식전환과 함께 주민들의 의견이 충분히 반영되는 쌍방향 커뮤니케이션 교육, 홍보의 흐름에 대한 역량을 키워야 할 것이다.

그리고 도시지역과 농촌지역의 특성을 고려한 수준별 맞춤형 교육홍보전략과 지역 현장 접근, 주민체감 증진, 민간업체와 연계한 민간협동 교육홍보체제를 구축해야 한다.

#### 2) 교육홍보 운영 측면에서의 강화 방안

모든 정책과 일에는 지방자치단체장의 관심에 따라 성공확률이 달라질 수 있다. 따라서 교육홍보의 중요성에 따라 지방자치단체장과 공보관, 각 국실장 등 모든 관계공무원들이 먼저 인식하고 공감대를 높여야 한다. 지방자치단체의 정부3.0 신규정

책 교육홍보프로젝트의 입안에서부터 완료되어 주민의 체감도가 높아질 때 까지 교육홍보에 대한 분석, 평가, 관리되도록 관리 툴(tool)이 만들어져야 한다. 또한 교육홍보 역량이 높은 민간기업과 전문 연구기관과의 네트워크를 형성할 수 있는 채널이 있어야 한다.

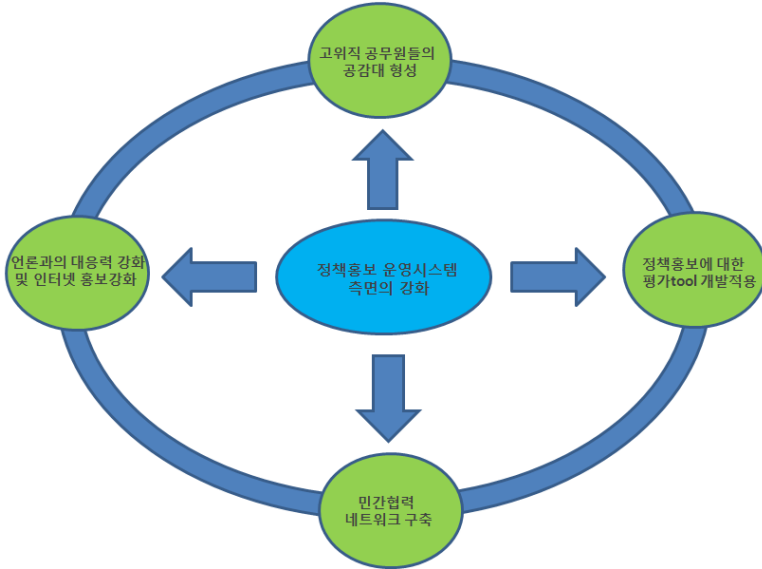
교육홍보에 대한 정확한 대 주민 서비스의 질을 높이려면 출입방송기자와의 관계와 정보전달의 정확성과 신속성이 필요하며 이를 위해서는 언론과의 원활한 교류가 필요하며, 투명하고 새로운 교육홍보방법을 위한 세미나, 포럼 등을 통해 발전모델이 필요하다.

최근 인터넷의 발달로 방송이나 신문보다 인터넷에 익숙한 젊은 세대에 대한 관심을 가져야 한다. 종합정리를 하면 다음과 같다.

정부3.0 관련 언론기고 및 인터뷰를 추진하고 기획기사 및 기고 등의 방법을 적극활용하여 정부3.0포털, 페이스북, 트위터, 블로그 등을 통한 지속적 홍보와 정부3.0 홍보 옥외현수막 및 스티커 적극 배포, 정부3.0문구 및 로고 활용을 활성화할 필요가 있다.

그리고 국민생활과 밀접한 사업이나 정책성과를 정부3.0 브랜드를 붙여 홍보, 과제별 사업 추진 시 정부3.0과 연계한 보도자료 작성 및 배포와 정부3.0 국민체험을 위한 정부3.0 체험마당, 국민체감 토론마당, 상설 정부3.0 체험관 등 정부3.0행사를 적극 활용할 필요가 있으며 명절(설, 추석), 하계휴가 기간 등에 다중집합시설을 활용한 현장 밀착형 홍보를 추진해야 하고 우수사례 발굴 및 확산을 통한 정부3.0 성과 홍보를 위하여 자체 정부3.0 우수사례 경진대회 개최 및 범정부 우수사례 경진대회 참여 확대를 통한 분야별 우수사례 적극 발굴 및 전파를 통하여 정부3.0 우수사례집 제작·배포를 통한 성공사례를 공유·확산할 필요가 있다.

〈그림 4-1〉 교육홍보 운영측면에서의 강화방안



### 3) 홍보조직 및 기능적 측면의 강화 방안

교육홍보의 조직 및 업무처리 측면에서 나타난 문제점을 해결하기 위해서는 무엇보다 교육홍보예산이 증대되고, 지방자치단체 조직 내의 홍보관련 시스템이 유기적으로 연결되어야 한다.

교육홍보를 위해 내부조직은 유사업무별 전문화된 팀별 조직을 구성함이 효율적이고 민간홍보업체에서의 교육홍보기법을 적극 도입하여 추진할 수 있는 조직형태가 필요하다. 일부 지방자치단체에서 조직된 구성처럼 홍보관실 내부조직은 실적위주의 팀별구조가 필요하며 이를 평가관리 할 수 있도록 하여 철저한 전문화 조직이 되어야 한다. 담당업무를 보면 자료작성 및 제공에 의존하지 말고 여론과 의견을 수렴기능을 할 수 있는 조직이 필요하다.

#### 4) 홍보예산 및 인력 측면의 강화 방안

교육홍보의 조직 및 업무처리 측면에서 나타난 문제점을 해결하기 위해서는 무엇보다도 홍보예산이 증대되고 정부조직내의 홍보 관련 시스템이 유기적으로 연결되어야 한다. 그리고 홍보업무의 세분화와 인력의 전문화를 지향하고 각 분야에 관련된 민간홍보 전문가들과 네트워크 연결을 강화할 필요가 있다. 또한 인사부문에서는 개방형 임용제를 확대하여 민간전문가를 영입하고 다양한 홍보기법과 수단이 적극적으로 채택되어야 한다.

바람직한 교육홍보를 위해 선행되어야 할 부분은 교육을 통한 내부 전문성확보이다. 외부 홍보/PR전문회사, 종합 홍보컨설팅, 광고회사, 이벤트부서 등과 폭넓은 교류를 통해 민간분야의 교육홍보기법을 도입하고 이를 통해 지방자치단체 홍보를 활성화하고 전문인력의 재교육 투자를 병행해서 교육홍보업무의 통합효과를 거둘 수 있도록 해야 한다. 따라서 외부전문가를 활용하기 이전에 내부인력의 재교육과 재활용을 주도해야 한다는 것이다. 따라서 민간의 다양한 프로그램들이 접목되고 교육홍보에서 사안별로 다양한 수단을 개발하려는 노력이 시급하다 하겠다.

#### 5) 교육홍보 내용 및 매체수단 측면의 강화 방안

온라인 홍보의 성과와 매체활용의 다양성이다. 다양한 매체의 융합을 온라인상에서 이루어내고 있으며, 정책홍보를 집행하기 위해 다수의 매체를 사용해야만 공적기관으로서 긍정적인 결과도출을 유도해 낼 수 있다. 온라인시대에는 여러 새로운 매체수단들의 발달이 가속화되고 있다. 이에 다양하고 복잡한 정책 등을 레벨화하여 홍보수단들이 달라져야 할 것으로 보인다.

첫째, TV, 라디오, 신문 광고매체를 통해서 교육홍보를 알린다. TV나 라디오의 경우 홍보매체로는 매우 활용도가 높은 매체이기도 하며, 직접홍보를 위한 방송매체이기 때문에 교육홍보에 적합할 것으로 보인다.

둘째, 인터넷광고이다. 인터넷은 양방향 커뮤니케이션의 기능성과 주민들의 자발적인 참여를 유도할 수 있는 매체라는 점에서 지금까지의 일방적 홍보가 가지는 문제점을 해결할 수 있다는 특징이 있다. 우리나라 전체인구의 많은 사람들에게 활용되고 있는 만큼 지방자치단체의 홈페이지, 블로그 등 접근이 용이하도록 해야 할 것이다.

셋째, 교육홍보 전문사이트 개발이 필요하며, 사람들이 많이 접근하고 이용하는 사이트에 광고를 할 수 있도록 한다. 특히 농어촌지역의 경우 사이트 접속 자체를 하지 않는 경향이 있기 때문에 접속을 유도하는 방안 개발이 필요할 것이다.

넷째, 지역주민 반사회 활용 및 여론조사이다. 정책책자 또는 정책홍보지를 만들어 지역주민 반사회를 통해 전달하며, 추가적으로 여론조사 협조를 요청해 정책에 대한 반응도와 이해도를 측정하여 정책에 반영하도록 하는 것이 필요하다.

## 6) 다양한 교육기회를 활용한 상시 교육체계 구축

정부3.0에 대하여 직장교육, 전문행정가 양성교육, 사이버교육과정 등 다양한 채널을 활용하여 전 직원이 1회 이상 정부3.0 교육이수를 추진하여 구성원들의 관심을 지속적으로 유도하고 정부3.0에 대한 역량을 강화할 필요가 있다.

그리고 부서 내 직원 역량강화교육인 ‘전문행정가 양성교육’의 ‘정부3.0의 이해’ 과정 확대 운영과 정부3.0 외부전문가를 초빙하여 직원 특강, 정부3.0 홍보 동영상 및 우수사례를 활용한 온라인 교육을 실시할 필요가 있으며 공무원교육훈련기관의 정부3.0 교육과정을 수강토록 지원하고 사이버교육과정 적극참여토록 하고 학습조직 등의 연구모임 활성화를 통하여 정부3.0가치와 연계, 자발적 학습유도, 우수학습조직과 정부3.0을 연계한 지원 및 포상으로 정부3.0 활성화를 도모할 필요가 있다.

## 2. 정보공개 확대 전략

### 1) 정보공개 확대

공공기관 보유 정보를 선별적·소극적으로 제공하는 ‘공급자 위주’에서 ‘국민 중심’, ‘수요자 중심’의 적극적·사전적 공개로 패러다임을 전환하여 국민의 눈높이에 부응하는 선제적·능동적 정보공개를 함으로써 정부의 책임성 제고 및 행정청의 업무 부담을 완화하고 행정기관 뿐만 아니라 각종 유관기관 등을 포함하는 범국가 차원의 정보공개와 활용으로 국민의 알권리 증진 및 행정 투명성 확보에 중점을 두고 추진해야 한다.

첫째, 정부 또는 지방자치단체로부터 출자·출연·보조 등 재정적 지원을 받는 기관 등에 대하여 정보공개 의무를 부여하되 목적·기능이 다양하고 기관의 전 정보를 일반 국민에게 공개할 경우 기관의 자율성을 과도하게 침해할 우려가 있으므로 보조기관은 5천만원 이상 재정지원을 받는 기관과 보조받는 해당 업무와 관련된 정보에 한하여 정보공개 대상기관을 확대한다.

둘째, 지방자치단체가 전자적으로 보유·관리하는 정보를 선제적으로 국민에게 공개하도록 함으로써 행정의 투명성을 높이고 행정참여를 확대하기 위하여 공개대상 정보의 원문공개를 실시하여야 한다. 다만, 지방자치단체의 선제적으로 정보공개를 하는 것은 현실적으로 불가능하므로 중앙행정기관 외에는 시스템 구축에 따른 행정 비용 및 이용 상황 등을 고려하여 정보공개가 가능한 기관들로부터 연차적으로 확대키로 하여야 한다.

셋째, 비공개로 분류된 정보도 일정기간이 지나 비공개 사유가 소멸될 경우, 청구인에게 통지하도록 함으로써 청구인의 권익을 최대한 보호하는 등 정보공개 절차를 명확히 해야 한다.

넷째, 청구인의 이의 신청에 대해 정보공개 심의회 심의를 거치도록 한 현 규정의 일부를 법률로 상향 규정하고, 정보공개심의회 설치 의무기관이 아니더라도 가급적

구성하도록 하되, 구성이 어려울 경우 소관 상급기관 또는 중앙행정기관, 지방자치단체가 심의하도록 내부규정을 마련토록 해야 한다.

## 2) 사전정보공표 내실화

국민에게 선제적·능동적으로 제공하는 사전공표정보는 양적인 확대와 더불어 국민이 실생활에 실제 필요로 하고 원하는 정보인지 매우 중요하다. 사전정보공표 표준모델 개발·보급과 기관별 자체 계획 시행 등을 통해 공표대상 정보의 신규 발굴 등 공표정보의 질적 수준의 향상이 더 필요할 것이다.

앞으로 공표하는 정보의 양적 확대 기조는 유지하면서 제공 정보의 질적 수준의 향상에 주력하여 국민이 원하고 필요로 하는 정보를 지속 발굴·제공하는 한편, 공표정보의 사후 관리를 강화하여 정보가 시의성 있게 현행화되어 국민이 즉시 활용할 수 있도록 개선해 나가야 할 것이다.

아울러 제공 정보에의 접근 및 이용의 편리성에도 보다 더 세심한 노력을 기울여 국민이 원하는 정보에 쉽게 접근하여 실생활에 편리하게 활용할 수 있도록 함으로써, 국민의 알 권리를 확대하고 정부의 투명성을 강화하는 한편, 정보공개를 통하여 국민의 삶의 질이 보다 더 향상될 수 있도록 추진해야 할 것이다.

## 3) 원문정보공개 확대

원문정보 공개는 ‘국민중심의 서비스 정부3.0 구현’을 위한 핵심과제로 지방자치단체가 보유·관리하고 있는 공공정보의 적극 공개를 통해 국민의 알권리 확대와 정부 투명성 향상을 위한 주요 정책으로 추진되었다. 2013년에는 공공기관에서 작성한 결재문서 중 공개로 분류된 문서는 정보공개 청구 없이도 사전에 정보의 ‘목록’뿐만 아니라 ‘원문’까지 공개할 수 있도록 『공공기관의 정보공개에 관한 법률』을 개정하여 관련 규정을 마련하고 원문정보 공개 서비스를 위한 정보공개포털 구축 등

기반이 마련되었으며 이에 대한 적극적인 활용이 필요하다.

현재 원문공개 서비스는 기존의 정보공개 청구를 처리하는 정보공개시스템을 정보공개포털로 전환하여 정보목록(원문) 검색, 정보공개 청구, 원문정보 공개 및 정보공개안내를 윈스톱으로 이용할 수 있도록 하였다. 정보공개포털에서 중앙·시도·시군구에서 생산한 정보목록을 통합검색하고 공개문서는 온나라시스템등 기관별 전자결재시스템과 연계하여 원문정보를 실시간으로 열람·다운로드 받을 수 있도록 기능을 구현하였다.

2014년 3월 중앙, 시도, 일부 시군구를 대상으로 원문정보공개를 시작하여, 2015년 3월 전 시군구, 교육(지원)청, 초중고교를 대상으로 원문정보공개를 확대하여 시행하고 있으며, 2016년 3월 공공기관(공기업 및 준 정부기관)까지 확대 시행되고 있다.

#### 4) 국민 맞춤형 정보 및 공공데이터 추가 발굴

공공데이터란 데이터베이스, 전자화된 파일 등 공공기관이 법령 등에서 정하는 목적을 위하여 생성 또는 취득하여 관리하고 있는 광 또는 전자적 방식으로 처리된 자료 또는 정보를 말한다.

즉, 공공데이터는 중앙부처, 지방자치단체, 공공기관이 일상적 업무수행의 결과물로 생성 또는 수집·취득한 다양한 형태(텍스트, 수치, 이미지, 동영상, 오디오등)의 모든 자료 또는 정보를 의미한다.

국민이 원하는 정보와 공공데이터의 추가 발굴과 대폭적인 개방이 지속적으로 이루어질 필요가 있다. 그동안 정부의 노력덕분에 많은 정부소유데이터가 개방되었으나 국민생활과 밀접하게 민간부문에서 즉시 활용될 수 있는 품질을 갖춘 고가치·고수요 데이터 개방이 여전히 부족한 것으로 나타났다. 즉 공개정보의 양적증가는 달성하였으나, 정보공개로 투명성이 높아진 분야는 행정·환경·문화에 치중되어 상대적으로 국민 체감도는 낮게 나타나고 있는 것으로 보인다. 또한 데이터 활용이나 창업지원에 대한 지속적 관심이 필요해 보인다. 많은 기관에서 데이터 활용경진대회



등 예비창업자를 발굴하는 노력을 기울여야 하며 장기적인 관점의 후속 지원책이나 개방된 데이터를 보다 적극적으로 그리고 편리하게 활용할 수 있도록 해야 한다.

### 3. 협업체계 활성화 전략

#### 1) 협업지도 구축

협업에 참여하는 주체가 속한 영역에 따라서, 그리고 참여 주체의 단위에 따라서 협업의 양상이 다르게 나타날 수 있다. 하나의 목표와 목적을 달성하려는 동질적인 구성원들로 이루어진 집단들 간에 이루어지는 협업과 - 예를 들어 한 조직 내의 부서간 협업 - 서로 다른 목표와 운영 체제를 가진 이질적인 집단들 간의 협업은 - 예를 들어 중앙 정부와 지방자치단체 간 협업, 정부와 민간의 협업 - 성격이 다르다. 상이한 목표와 업무 습관을 갖고 있는 집단들 간의 협업은 동질적 주체 간 협업에 비해 여러 면에서 서로 다른 관심에 대한 배려가 요구되며 협업 자체에 투입되는 비용도 커질 수 있다.

공공부문에서는 동질적인 주체 간 협업뿐만 아니라 이질적인 주체 간 협업의 필요성이 크게 대두되고 있는데, 특정 과업 달성을 위한 공공부문 협업에 관여 하는 협업 주체의 범위는 하나의 기관 내 부서에서 타 기관으로 더 나아가 외부 이해관계자 및 일반 대중까지 그 범위가 넓어질 수 있다.

협업의 주체에 따른 협업의 범위를 이해하기 위해 통신망에 비유하여 그 범위를 규정해 보면 조직(혹은 기관)내 협업 관계는 LAN이라고 볼 수 있다. 예를 들어 특정 정부기관 내 부서 간 협업 관계가 될 수 있을 것이다. 하나의 기관 내 좀더 큰 조직들 사이 협업 관계는 Intranet의 범위라고 볼 수 있다. 정부 부처 간 협업 관계가 이 범주에 속한다. 서로 다른 조직 목표와 운영 체제를 가진 기관들 사이의 협업 관계는 Extranet에 해당하며, 정부와 기업, 시민단체 간 협력을 예로 들 수 있다. 하나의 기관과 조직화 되지 않은 외부 주체들 간 협업 관계는 Internet과 같은 관계망으

로 일반 국민들이 참여하는 문제해결을 위한 의사소통 관계를 예로 들 수 있다.

협업지도란 조직 내 또는 조직 간 협업을 수행하는데 동원되는 사람, 업무, 지식, 성과 등 협업 요소들 간의 소통, 연관, 공유 등과 같은 복합적 관계를 가시화한 도구로서 협업의 복잡성과 상호의존성을 효과적으로 관리하고, 업무성과를 극대화하기 위한 목적으로 작성한다.

협업지도는 경영학적인 전통에서 조직 내의 보이지 않는 작동구조를 가시화하여 관리하기 위해 비공식적 관계 또는 소통망을 조사하고 분석 해온 '조직 연결망 분석의 흐름'과 문헌정보학적 전통에서 정보와 지식의 생산, 연결구조를 탐색해 온 '지식 지도의 흐름'이 맞닿는 지점에 위치 지을 수 있다.

조직 연결망 분석 흐름의 협업지도에서는 주로 조직 구성원을 동그라미로 구성원들 간의 관계를 선으로 표현하여 하나의 조직 내의 다양한 부서, 사업부, 프로젝트 간에 이루어지고 있는 협업의 모습을 포착한다. 그리고 협업지도를 통해 각 그룹별 전문가를 탐색하고 구성원들이 어떤 역할을 하고 있는지 파악하는데 활용한다. 또한 연결이 필요한 지점이 어디인지, 협업의 장애를 일으키는 요인이 무엇인지를 파악하는데 활용하기도 한다.

지식 지도 흐름의 협업지도에서는 공동 연구에 대한 데이터를 분석하여 서로 다른 연구 분야들 간의 융합관계를 보여주는 형태로 나타난다. '공동연구'라는 협업관계의 주체는 연구자로, 네트워크 분석을 통하여 각 연구자가 가진 속성인 전문 분야들 간의 연관성을 파악할 수 있다. 이를 시각화 하여 연구분야의 융합상태, 독립적인 연구분야를 파악하여 R&D를 위한 의사결정에 활용한다. 이것은 일종의 분야 간 협업지도인 것이다.

정부 조직 내 자원만으로 효과적으로 대응하기 힘든 사안들이 빈번히 발생하고 있다. 특히 사회 변화 속도가 빨라지고 그에 따라 분야별 전문성의 중요성이 더욱 커지면서, 필요에 따라 산하 연구기관, 대학, 더 나아가서는 사회단체나 이해집단의 자원까지 동원되어야 문제를 효과적으로 해결할 수 있는 다원화된 시대가 된 것이다.

협업의 효과는 조직 내의 자원을 유연하게 활용할 수 있을 때, 그리고 그것들이

종합적으로 표현되고 관리될 때 극대화된다. 미국 재난재해 지도에서 보았듯이 이미 국민 개개인의 의견과 정보도 사회적 협업인프라 관리의 주요 입력자원으로써 활용되는 시대가 왔다.

정부가 관리해야 할 협업은 부처 간 협업 뿐 만 아니라 사회적으로 생산되고 있는 모든 지식과 정보가 되어야 할 것이다. 대한민국에서 생산되고 있는 수많은 고급 지식 정보가 사일로처럼 분절되어 있지 않고 필요에 따라 검색하고 찾아볼 수 있도록 연계도리 수 있다면, 그것도 사람들 삶의 모습처럼 네트워크로 표현될 수 있다면 정부의 전문성과 효용성은 물론 사회 전체의 지식정보 생산과 분배 효용성은 극대화 될 것이다.

## 2) 협업행정 강화

협업행정의 성공요인과 관련하여 영국의 감사기관은 2001년 다음과 같은 조건을 제시하였다. ①협업행정 접근의 필요성 여부에 대한 결정, ②최적의 협업행정 형태의 설계, ③협업행정 접근에 대한 인센티브 부여, ④협력기관들의 정책목표 공유, ⑤성과측정체계의 설치, ⑥적절한 방식을 통한 재정지원, ⑦관련 지방 파트너들의 행정적 부담 최소화, ⑧실현가능한 일정계획의 수립, ⑨우수한 리더십 조장, ⑩적절한 기술의 개발과 실행, ⑪적절한 지침과 조언의 제공, ⑫시민 민원통로의 명료화, ⑬책임성의 확보등을 제시하였다.

또한, 홍콩의 효율추진팀은 2009년 여섯가지의 협업행정의 성공요인을 제기하였는 바 ①참여자(기관)들의 가치 공유, ②리더십, ③전략적 기획, ④자원배분, ⑤성과관리, ⑥정치적지지 등이 그것이다.

협업행정을 연구한 학자들의 의견을 중심으로 살펴보면, 먼저 Blickstead et al(2008)의 연구에서는 성공적인 협업행정의 주된 요인으로 다음의 8가지를 주장하였다. ①문제에 대한 이해의 공유와 합의, ②이해관계자들 사이의 문제해결 방향에 관한 이해의 공유와 합의, ③확실한 역할, 책임, 법적의무를 부여하는 정부구조, 의

사결정의 공유, 서비스 전달 측면의 전문기술의 분화, ④효과적인 협업과 체제의 변화가 이루어지는 과정에서 역량 있는 리더십, ⑤협업에 참여하는 구성원들이 협력 과정에 몰두할 수 있도록 정보의 획득과 동원, ⑥협업의 전개, 변화, 올바른 과정을 평가하기 위한 측정 틀과 감독절차, ⑦행정적인 책임을 관리하기 위한 기금 후원 중심의 협력·감독기관이 서비스 수요를 이해하고 문제를 해결하는 역할을 담당, ⑧협업과정을 지원하는 기반시설을 마련하기 위한 기금조성 등이 요구된다고 주장하였다.(김윤권, 2013; 최호진, 2013).

박천오·주재현·진종순(2012)은 융합행정의 성공요인을 크게 문화와 가치, 추진체계 및 역량, 업무방식, 책임성 확보 등 네 가지 차원으로 범주화하였으며, 각각의 차원에 대한 구체적인 성공전략은 다음과 같다. 먼저 ‘문화와 가치’ 범주에는 ①협업 참여기관간 높은 상호신뢰, ②협업의 유용성에 관한 참여기관 간 높은 공감도(공유도), ③협업 참여기관 간 원활한 의사소통, ④협업 참여기관 간 높은 정보공유, ⑤동일 고객에 대한 기관 간 협력적 서비스 제공 필요성에 높은 인식, ⑥협업 참여기관들의 상대기관(파트너기관) 업무에 대한 높은 관심 등을 포함시켰다.

둘째, ‘추진체계 및 역량’ 범주에는 ①협업에 대한 참여기관 최고관리자의 관심과 지지, ②협업의 추진과 활성화를 위한 제3기관의 적극적 지지와 지원, ③협업 운영에 있어 선도기관의 존재와 역할, ④협업을 공식적·비공식적으로 적극 주도할 관리자들의 존재, ⑤협업의 정당성을 인정하는 조직내·외부의 지지자들의 존재, ⑥협업으로 인한 각 참여기관의 역량 및 성과강화, ⑦융합행정 추진에 적합한 인재의 육성, ⑧협업에 대한 정부 내외에서의 홍보 등을 포함시켰다.

셋째, ‘업무방식’ 범주에는 ①협업을 위한 예산의 합리적 배정과 배분, ②협업 참여기관 간 갈등의 효과적인 관리, ③협업 파트너 기관의 조직문화에 대한 높은 이해, ④협업 관련 외부환경(지지자 등)의 요구에 대한 적극적 대응 등으로 제시하였다.

마지막으로 ‘책임성 확보’ 범주에는 ①협업에 대한 참여기관 간 명확한 책임 및 권한의 분담, ②협업 관련 프로그램 운영 절차의 투명성, ③협업 업무 담당자에 대한 합리적 성과관리 및 인센티브 부여, ④협업 성과에 대한 정기적 모니터링 및 평

가, ⑤협업의 투입·과정·산출 등을 추적할 수 있는 다양한 기법의 존재와 활용 등을 제시하였다.

이근주(2013)는 미국과 영국의 협업행정 사례를 소개하면서 성공적 협업행정의 요건으로 7가지를 제시하였다. ①목표의 공유, ②정보의 공유, ③협력 성과의 공유, ④신뢰, ⑤협업 참여자들의 높은 전문성, ⑥주도 조직의 존재, ⑦상황에 적합한 협력 전략의 선택등이다.

박광국(2013)은 정부부처간 협업 성공의 요건으로 다음과 같이 네 가지로 구분하여 구체화하였다. ①대통령부터 솔선수범하여 학자들의 다양한 견해를 경청·발산시키고 다시 이를 수렴하는 모습을 보여주어야 하며, ②조직구조를 재설계할 때 미국의 부처들처럼 부처 간 갈등을 조정하는 코디네이터를 만들고 여기에 많은 권한과 책임을 실어주어야 하고, ③협업을 통해 성공한 정책사례와 반대로 협업을 하지 않아 실패한 사례들을 찾아내 보여주어야 하며, ④부처간 협업 톨모형을 찾아내 조직 내 협업문화로 정착해야 한다는 점 등이 필요하다고 주장하였다.

## 4. 주민참여 촉진 전략

### 1) 제도적 보완

주민참여를 확대하기 위해서는 참여제도를 정비해야 한다. 참여제도의 질적 개선을 위해 위원회 구성의 시민대표성을 확보하고, 공청회의 주민의견수렴기능을 강화할 것이 요구된다. 시민참여제도를 개선함에 있어 궁극적 지향점은 시민들이 행정, 정책시스템에 의견을 투입하는 역할에 머무르지 않고 정책 산출을 결정할 수 있도록 만드는 것이다. 다시 말해 시민참여의 외형을 중시하는 투입지향적인 시스템에서 시민들이 정책을 실질적으로 결정하는 시스템, 즉 산출지향적인 시스템으로 바뀌어가는 것이다.

주민참여제도를 분석한 데 따르면, 우선 가장 기본적으로는 적극적인 정보공개가

필요하다고 할 수 있다. 현재 정보공개제도가 적극적으로 활용되고 있고 점차 개선되고는 있지만, 지방자치단체의 중요한 정책결정이나 예산집행과 관련된 정보를 정기적으로 인터넷과 시보 등을 통해 공개하는 일이 필요하다. 이는 소극적으로 공개하는 차원에서 머무르지 않고 정책과정의 전 단계에서 적극적으로 활용됨으로써 오히려 지역주민들의 풍부한 아이디어를 수용하고 어려운 문제에 대한 지혜를 모으는 계기가 되어야 할 것이다. 이에 따라 정책에 대한 순응 또한 높아질 것으로 기대할 수 있을 것이다.

이를 위해 국민참여 그룹 활동 강화를 위하여 국민이 원하는 정책을 직접 만드는 「국민디자인단」 운영 활성화를 통하여 성공사례 확산, 지역현안 적용 등 내실화 및 고도화할 필요가 있다. 그리고 국민생활 밀착형 「생활공감정책 모니터단」을 지자체 단위로 구성하여 생활밀착형 제안 및 정책 모니터링을 강화할 필요가 있다.

그리고 국민참여 플랫폼을 통한 국민참여 확산을 위하여 국민이 정책의 제안·설계·집행·평가 전 과정에 참여해 행정서비스를 공동 생산·집행하는 모바일·SNS기반의 「국민생각함」을 확산시키고 정부가 주도해 국민참여를 유도하는 방식이 아닌, 국민이 자발적으로 정책에 참여하는 국민 친화적 참여채널로 확산시켜야 한다.

또한 지역현안에 대한 주민의 의견을 스마트폰으로 수렴하여 정책에 반영하는 ‘주민참여 정책마당’ 확산과 정부가 앱을 개발해서 국민에게 제공하는 방식이 아닌, 국민이 정부서비스 앱을 개발·활용하는 방식으로 활성화 시킬 필요가 있다.

## 2) 정책·서비스 과정의 국민참여 확대

지금까지 국민은 정책과 서비스의 대상으로 받기만 하거나, 제한적·사후적으로 참여하는 정부주도의 폐쇄형 체계였으나, 앞으로는 국민이 직접 정책과 서비스를 만들고, 국민 다수가 손쉽게 참여하는 개방형 체계로 전환되어 개방·공유·소통·협력의 가치가 확산되어 국민이 주인되는 정책과 서비스를 직접 만들어 갔다.

이를 위해 스마트폰이나 태블릿기기를 활용한 모바일투표를 통하여 국민의 정책

선호와 니즈를 발굴하고 서비스를 평가한다. 그리고 모바일투표, 집단지성, 온라인 제보 등 언제·어디서든 소통할 수 있는 새로운 참여유형을 확산하는 방식도 도입하여 다양한 국민의 역량을 모아 각종 현안과 문제를 해결하고 정책아이디어를 발전시킬 필요가 있다.

그리고 국민참여 확대를 위하여 정부앱뿐만 아니라 국민들이 많이 사용하는 상용 앱을 활용하여 각종 생활불편사항이나, 사건정보 등을 제보하도록 하여 쌍방향 커뮤니케이션이 강화시켜야 한다.

또한 커뮤니티 매핑, 공유서비스 등 지역단위의 주민참여 우수성공사례도 발굴하여 벤치마킹할 수 있도록 표준모델을 제공하고 지역주민들의 정보소통 공간을 창출할 필요가 있으며 국민의 정책아이디어에 대한 일반국민의 댓글·투표, 전문가의 대안제시를 통해 정책으로 발전되는 온라인 시스템을 구축하고 국민제안규정에 집단지성을 활용한 아이디어 발전에 관한 규정을 신설하여 국민참여가 더욱 활성화될 수 있도록 온라인 국민참여 포털을 구축하고 제도적 근거를 마련할 필요가 있다.







# 제 5 장

## 결론

- 제1절 연구의 요약
- 제2절 연구의 함의





## 제5장

# 결론

### 제1절 연구의 요약

최근 정부3.0 연구분야에서는 공공정보에 대한 적극적인 개방과 칸막이 제거를 통한 협업을 통하여 선진국의 정부운영 수준을 뛰어넘어야 한다는 결론을 공통적으로 제시하고 있다. 이러한 최근 학계의 정부3.0에 대한 다양한 연구에 대해서 2013년부터 시작된 정부3.0은 2016년 현재 4년차로 접어들어도 불구하고 지방자치단체의 정부3.0 사례가 중앙정부와 공공기관의 정부3.0 사례보다 상대적으로 비중이 낮게 발굴되는 측면이 있다.

이에 본 연구에서는 일반국민들의 실생활에 밀접한 연관성을 가지고 있는 지방자치단체들을 중심으로 일반국민들에게 실제 피부에 와 닿는 정책들이 무엇인지 그리고 지방자치단체에서 정부3.0 과제를 행정서비스에 어떻게 접목하고 활용하는지에 대해서 알아보고 이를 정부3.0 유형(투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부)에 따라 분류된 지방자치단체 정부3.0 우수사례를 중심으로 정책집행과정과 성과를 분석대상으로 하였다.

그리고 이 과정에서 지방자치단체의 정부3.0 사례에 투입된 정책요소들을 분석하고 이를 통해 정책 성공요인을 찾고자 하였다.

현 정부는 ‘정부3.0’을 핵심 국정과제로 제시하며 적극적으로 추진하고 있다. 정부3.0은 개방·공유·소통·협력이라는 4대 가치를 통해 투명하고 유능한 서비스 정부의 구현을 목표로 하고 있는 새로운 정부운영의 패러다임이다.

정부3.0을 주관하는 행정자치부는 정부3.0 우수사례들에 대한 평가와 대상선정을 관리해 왔다. 특히 행정자치부는 현재에도 정부3.0 평가제도(2014~2016)를 유지하고

있고, 이에 대해서는 정부3.0의 가시적 성과 창출을 위해서 그 추진실적을 점검할 수 있도록 정부3.0 추진기반, 중점과제 성과를 판단은 평가지표에 의한 성과평가를 2014년부터 실시해 왔다.

2014년 첫해에는 총 288개의 기관(중앙행정기관 40, 지방행정기관 53, 공공기관 61, 지방공기업 134)을 평가하였다. 2015년부터는 강소형 공공기관(55개)와 전국 기초자치단체를 포함하여 평가대상 기관을 535개 기관으로 확대하고 이와 함께 구체적인 성과 도출과 우수사례 전파·확산 되도록 하였다.

행정자치부는 정부3.0 평가결과에 대해서 우수기관은 언론 공개 및 대통령·국무총리 표창 등을 실시하고, 미흡하다고 판단되는 기관에 대해서는 정부3.0 컨설팅당으로 하여금 정책적 개선안을 권고하고 있다. 평가결과로 나온 평가점수에 대해서 지방자치단체는 정부업무 개별평가 항목으로 반영하고 있다. 그리고 정부3.0 우수사례들을 확산하기 위해서 부처·지자체·공공기관 등을 대상으로 분야별 ‘정부3.0 선도과제’도 선정하였다. 정부3.0 선도과제로 지정된 기관에 대해서는 전문적인 컨설팅을 제공하고, 아울러 정부3.0 평가 시 이러한 핵심선도과제 추진 우수기관에 대해서 다양한 인센티브를 제공하는 추진전략을 채택한 바 있다.

이번 연구에서는 2013년 이후 현재까지 시행된 지방자치단체 정부3.0 사례들 중 행정자치부에서 선정한 지방자치단체 우수사례 중 이번 연구에서 적합하다고 판단되는 사례를 선별하여 정부3.0 유형(투명한 정부, 유능한 정부, 서비스정부)에 따라 9개 우수사례를 선정하여 정책 성공요인을 분석하였다.

투명한 정부에서는 민·관·학·연 협의체 운영을 통해 민간활용 가치가 있는 공공데이터 및 비즈니스 모델 발굴 등을 내용으로 하는 전주시, 공공데이터 커뮤니티센터 운영, 그리고 자금운영현황, 세입·세출현황, 계약정보 등을 매일 인터넷을 통해 실시간 공개하는 충청남도의 충남 재정정보공개 100%, 의무관리 대상 공동주택 현장 실지 감사 및 예방적 차원의 감사결과 전면 공개하는 대구광역시의 대구 아파트관리비 감사 및 정보공개 등을 우수사례로 분석하였다.

유능한 정부에서는 네트워크 병원간 환자·병상 현황 및 진료 정보를 공유할 있는

대구 응급의료 네트워크 시스템 구축을 내용으로 하는 대구광역시, 맞춤형 응급의료 서비스, 아산시 폐기물처리시설에 대한 당진시, 홍성군 공동이용을 통한 지자체 간 칸막이 없이 효율적으로 협력 상생하는 지방3.0 선진모델 수립을 내용으로 하는 충청남도 아산시, 폐기물 처리시설 공동이용, 스마트폰 활용한 실시간 의사소통 체계로 대형재난 및 국제행사시 소방, 경찰, 기타 다원화된 조직간 협업과 공유 등의 인천광역시, 인천스마트 안전관리시스템을 사례로 분석하였다.

서비스 정부에서는 민·관 업무공유 및 빅데이터 시스템 구축을 통하여 개인별 맞춤형 건강정보 서비스를 제공하는 서울시 송파구, 온라인 맞춤형 건강관리 “스마트 주치의”, 기관 간 협업과 업무공유를 통한 적극적이고 능동적인 행정서비스 제공을 통하여 행정서비스에 대한 주민만족도 제고를 내용으로 하는 대전시 유성구, 출생·사망신고 원스톱 서비스, 민원인 중심으로 서비스 처리방식을 전환을 통해 민원처리의 시간단축과 편의성 제고 등의 지방자치단체 원스톱행정서비스를 주요 사례 등을 바탕으로 지방자치단체 정부3.0 “투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부”로 분류하고 ‘정부3.0 10대 실행과제 달성 여부 판단기준’으로 구성된 교육/홍보, 정보제공, 협업체계, 주민참여 등의 성공요인을 분석하고 이에 대한 연구함의를 다음과 같이 구하였다.

## 제2절 연구의 함의

### 1. 공공가치 확산을 통한 정부3.0 추진

정부3.0은 공공가치를 지향하는 정부운영의 패러다임으로 자리매김을 고민해야 한다. 공공가치를 지향하는 정부란 우리 사회가 당면한 문제해결을 위해 정부가 어떤 방향에서 어떻게 국정운영의 방향을 설정해야 하는 지를 성찰하는 지를 고민하는 정부가 되어야 한다는 의미이다.

나아가 국민중심의 정부를 구현하고 정부3.0의 추진에 국민의 목소리를 담고 국민을 위한 정부혁신을 지향점으로 내세워야 한다는 의미이기도 하다.

그러나 정부3.0의 지향점은 국민을 위한 서비스 정부라는 목적적 가치와 정보공개와 기관 간 협업이라는 수단적 가치가 동일선상에서 취급당하고 있는 것이 사실이다. 주민에게 맞춤형 서비스 제공을 통해 국민 개개인이 행복한 대한민국을 만들자는 정부3.0의 비전이 오히려 수평적 가치에 의해 전도되는 현상이 나타나고 있는 것이 사실이다.

지방자치단체의 우수사례들에서도 파악되듯이 투명한 정부와 유능한 정부라는 하위목표가 서비스 정부 구현이라는 상위목표와 동등하게 다뤄지고 있는 점이 이를 반증한다.

그러므로 정부3.0은 효율성과 능률성을 바탕으로 일을 정확히 하는 것보다는 공공의 가치를 구현하기 위해 옳은 일을 하는 방향으로의 전환이 필요한 시점이다

### 2. 정부3.0의 국민적 체감도 향상모색

정부3.0에 대한 국민 인지도는 2015년 말 기준 47.2%에 불과하고 국민 생활 속 체감도는 낮은 편이다. 조금만 들여다보면 정부3.0은 이미 우리 생활 깊숙이 자리

잡고 있지만 정확하게 무엇인지 잘 모르겠다는 국민이 상당하다.

정부3.0은 민관이 합심하여 현실화해야 하는 정부운영의 패러다임이므로 정부3.0이 제대로 작동하기 위해서는 이에 대한 국민의 능동적 인식과 주체적 동참이 전제되어야 한다. 뿐만 아니라, 오늘날은 국민의 의식수준이 높아짐에 따라 국민의 이해와 협조 없이는 어떠한 정책이나 사업도 성공적으로 수행할 수 없게 되었다. 따라서 행정에 대한 주민의 이해와 지지를 얻기 위해서는 보다 적극적이고 자발적인 협력을 가능하게 하는 정책홍보가 필수적이다. 따라서 국민들이 생활 속에서 체감할 수 있는 구체적 성과를 창출하는데 역량을 집중할 필요가 있다.

## 1) 지방자치단체 정부3.0으로 본 정책집행 성과

### 가. 정부3.0 정책의 공통적인 개선 노력

중앙정부 및 공공기관에서 정부3.0 추진정책들을 평가하는 기본 척도 내지는 평가분석 요인들을 보면, 기관장의 기관장 정부3.0 추진의지와 함께 담당직원들의 일하는 방식에 있어서 선도적인 노력이 투입되었는지, 그리고 홈페이지에 관련 자료와 정보의 접근성을 높였는지 하는 노력, 기관에서 갖고 있는 공공데이터를 어느 정도 접근이 쉽게 개방하고 활용하도록 하였는지, 그에 따라서 결과적으로 얼마만큼의 주민과 민원인에게 적합한 맞춤형 서비스를 전달 제공하였는지 등이 대부분이다. 이러한 평가요인들은 정부혁신을 목표로 하는 모든 정부들이 지향하는 바라고 할 수 있다. 마찬가지로 우리가 위에서 투명한 정부, 유능한 정부 그리고 서비스 정부의 유형으로 살펴본 모든 정부3.0 사례들은 공통적으로 이러한 개선방향을 지향하고 있다. 또한 과거보다는 더 개선시켜 온 것도 사실이다. 정도의 차이는 있지만 거시적으로 볼 때 모든 지방자치단체가 공동의 목표를 달성하고자 노력하는 것은 사실이다.

따라서 지금까지의 정부3.0 사례들이 공통적으로 보여준 정책추진 사항들을 보면, 이것이 성공적인 정책집행을 위해서는 필수적인 구성요소라는 것이 확실해 졌다고

할 수 있다. 기본적으로 정책집행을 담당하는 공무원들의 적극적인 정책집행 및 서비스 전달 태도가 능동적으로 바뀌어야만 하고 지방자치단체 내부에서도 이러한 적극적인 변화를 촉진하기 위한 다양한 인센티브 제도와 지원제도 등이 계속해서 가동되어야 할 것이다.

### 나. 정부3.0 사례로 본 정책집행의 성공 가능성을 높이는 기본요인

우리의 연구 초점의 하나인 정부3.0 사례로부터의 정책집행 및 서비스 전달 방식의 주요 변화가 무엇인지 정리해 볼 필요가 있다. 정부3.0 우수사례들이 공통적으로 구축한 기본요소들은, ① 무엇보다도 먼저 민원인(기업)/주민과의 직접적인 대화채널 확보가 중요하다(상시 소통의 대화채널). 그리고 ② 이러한 공공서비스 민원요구자의 소리를 직접 청취하고 이를 신속하게 처리할 수 있는 내부 시스템이 상시적으로 가동되어야 한다. 처리가 늦거나 지연될 경우 추후로 발생하는 또 다른 측면에서의 장애요인들이 나타날 수 있기 때문이다(시민대응체제의 책임성). ③ 또한 민원인의 다수가 요구하는 사안들에 대해서는 지방자치단체가 직접적인 업무처리 기관이 아니라고 할지라도 이를 최우선 과제로 확정하여 민원을 해결할 수 있도록 체계화시키는 것이 실질적인 정책서비스의 수행 전략이라고 할 수 있다. 왜냐하면 이는 다른 정책집행과 전달에도 긍정적이면서 효과적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 결국 법령상으로 지정된 업무처리만 고집한다면 이는 정부3.0의 가치로 제시한 ‘소통’에 문제를 야기할 수 있다(종합적인 업무처리 시스템). ④ 그러므로 유관기관과의 협업체계를 구축하여 업무처리를 유기적으로 종합적으로 활성화 시킬 필요가 있다. 왜냐하면 지방자치단체의 업무 영역을 넘어설 경우나 또는 복합적으로 다른 기관들의 협력을 필요로 하는 업무들이 점점 더 많이 증가하고 있기 때문이다(유관기관과의 협업체계).

이러한 이유에서 정부3.0 우수사례들은 모두 한결같이 지속적으로 민원인/주민의 요구에 대응하는 방안을 구축하고자 하였고, 그러한 노력들이 제도화 되면서 정책



집행의 효과성을 한 단계 더 발전시킨 계기가 된 것이다. 또 다른 성공요인의 하나는 바로 지방자치단체가 주관을 하지만 관내 및 중앙부처 등까지 관련된 유관기관 간의 ‘협업체계’를 활성화하였기 때문이다. 이를 활성화하는 방법들은 다양한 정책 도구들을 채택 운영하고 있다. 가장 많이 활용하는 것이 홈페이지, 정부의 포털 사이트, 별도의 플랫폼 등을 만들어 ICT기반의 e-Government를 적극 활용하고 있는 것이다. 이것이 바로 정책네트워크를 실질적으로 활용하는 사례라고 할 수 있다. 더불어 정책네트워크를 기반으로 인적 네트워크, 현장 네트워크, (재정 포함)업무지원 네트워크 등을 동시에 갖춰 활성화해야 하고 이러한 측면에 관한 좀 더 심도 있는 연구들이 중요할 것으로 판단한다.

## 2) 지방자치단체 정부3.0으로 본 영향력 및 한계

위에서 언급한 정부3.0 우수사례들은 대부분 여러 기관들의 참여해서 진행된 사례들이다. 그러나 이러한 사례들의 많은 부분이 중앙정부가 주도적인 역할을 전개하고 지방자치단체는 보조적인 역할을 담당했다는 점이 사례분석을 통해 파악된 한계이다.

실제로 정부3.0 추진을 위한 정책과 시스템의 개발에서 지방자치단체는 각 지역의 특성을 반영한 독자적이고 창의적인 시스템 구축을 이끌었다기보다는 중앙정부에 의존적인 행태를 보이고 중앙정부를 따라하는 모습을 보였다.

이러한 현상의 원인은 여러 가지가 있겠지만 정부3.0의 주요과제들이 지방자치단체 수준에서는 접근하기 어려운 과제들로 선정된 것이 중요한 원인이 아닐까 한다. 결국 정부3.0에 대한 지방자치단체 공무원들의 이해도 부족과 접근의 어려움이 이러한 결과를 초래했다고 본다.

또한 정부3.0을 국가적 차원의 과제로 인식하기보다는 정권이 바뀔 때마다 추진하는 정권의 과제로 인식하는 경향 때문에 정부3.0에 대한 인식의 전환이 이뤄지지 못한 점도 그 이유로 들 수 있다.

실제 많은 공무원들이 정권이 교체되면 정부3.0은 급격히 추동력을 잃을 것으로 예측하고 있는 것 또한 사실이다.

자치단체의 많은 공무원들의 정부3.0의 필요성에 대한 공감대 부족으로 정부3.0의 동력이 제대로 확보되지 못해 중앙정부만 주도하고 자치단체는 방관하는 경향도 파악할 수 있었다.

그리고 정부3.0 주요과제를 추진하기 위한 교육훈련의 부족도 그 원인으로 들 수 있다.

많은 자치단체와 공공기관이 정부3.0 교육을 실시하고 다양한 교육 프로그램을 운영하고 있지만 이러한 교육이 단지 평가를 위한 요식적, 형식적으로 진행되는 경우가 많다. 이러한 결과 교육시간이 단축되고 교육결과에 대한 피드백이 제대로 이뤄지지 않는 등 많은 문제점들이 나타나고 있는 것 또한 사실이다

그 구체적 내용은 다음과 같다.

### 가. 투명한 정부 운영과 협업체계의 확산

연구의 필요성의 출발점이 된 사항의 하나는 바로 국민들이 가장 중요하게 여기는 정부의 투명성이다. 지금까지 살펴본 정부3.0 사례들의 경우에도 투명한 정부의 구현으로부터 체감하는 민원인 및 주민들의 호응도가 상당히 높은 것으로 조사되었다. 정부3.0의 패러다임이 변화를 촉진한 사안들 중에서 투명한 정부와 관련된 두드러진 변화의 하나는 바로 정보공개라고 할 수 있다. 즉, 공공정보의 공개방식의 변화인데, 과거 국민이 청구해야 정보공개를 하고 그 처리기간도 최소 7일에서 상당 시일이 걸리는 불투명한 상황들이 발생하였던 것을 정부3.0 추진을 통해서 공개대상 문서와 시행을 즉각 결정한 내용까지 문서들을 바로 바로 접할 수 있게 되었다.

이러한 공문서 등의 공개가 해당 지방자치단체에만 국한되는 것이 아닌 관내 시군구 지방자치단체 및 산하 출자출연기관까지 연계된 협업 네트워크 체계 하에서 연속적으로 이행될 수 있게 운영관리 하는 것도 과거와 다른 업무수행 방식의 하나

이고, 정책전달 시스템의 변화라고 할 것이다.

다만 투명한 정부에서 달성하고자 하는 목표의 하나가 바로 ‘공공데이터의 민간 활용 활성화(공유체계 확보)’인데, 이 부분은 아직 발전시킬 여지가 많다. 예를 들면, ‘전국호환 교통카드’와 같이 비록 공공데이터를 적극 활용한 사례는 아니지만 민관 협력 차원에서 시도자치단체가 중추적인 역할을 담당하는 것은 사실이다. 하지만 국가표준의 교통카드가 성공적으로 보급 활용되기 위해서는 지방자치단체 상호간의 협업체계도 더 필요하다. 또한 이 분야는 민간부문에서 적극적으로 공공데이터를 활용하고 있지 못해 부족한 측면을 보완하고, 지방자치단체에서 활용방안 확대를 위한 안내 시스템을 제공할 필요도 있다.

투명한 정부를 지향하는 다양한 정부3.0 사례들은 그 무엇보다도 주민들의 신뢰를 높일 수 있는 계기를 마련하였고, ‘민관협치의 강화(협력과 소통)’ 측면에서도 더 많은 기대를 할 수 있게 해준다. 보는 것이 믿는 것이라는 속담에 따라서 주민들은 일단 정보공개, 감사결과 등을 통해서 지방자치단체의 업무수행 효율성을 확인할 수 있었고 그러한 현장업무 수행에 따른 결과보고를 직접 받아봄으로써 지방자치단체 업무수행에 대한 신뢰와 믿음을 주기 시작하였다. 이에 도미노 현상과 같이 다른 분야에서도 주민들의 요구가 점차 확산되고 있고 주민들의 요구도 증가하고 있다. 비록 직접적으로 주민의 요구를 관철시키기 위한 주민의 집단활동에 의한 민원요구들이 빈번한 것도 사실이다. 그리하여 자칫 이러한 집단성 민원요구가 지역공동체의 갈등을 야기하는 수준까지 변질될 가능성이 없지는 않지만, 전보다 공개적으로 주민들의 요구를 표출하고 있다는 점에서는 또 다른 방식의 적극적인 주민참여라고 할 수 있다.

이와 관련해서 정리하자면 정부3.0 사례로서 성공적 요인이라고 한다면, 감사결과를 공개하는 방식을 넘어서 비리의 유형, 예방차원의 관리방안 등까지 관리방식 및 지식 공유의 차원까지 확대되는 새로운 개방문화 태도를 확인할 수 있었다.

## 나. 정부3.0 협업체계 효율화를 위한 재정운영 체계의 변화 필요

하지만 정부3.0 사례를 통해서 볼 때 전반적으로 개선해야 할 점들도 발견이 된다. 즉, 정부3.0의 다양한 정책들을 이행하기 위해서는 자원관리의 효율적 체제 확보가 중요한 관건이라고 할 수 있다. 항상 재정적 지원의 부족과 예산운영의 비효율적 관리 등의 위험이 있을 수 있기 때문에 이러한 점에 대비하고 대응책을 마련할 필요가 있다. 특히 정부3.0은 유관기관 간의 협업체계가 정책을 집행하고 전달하는데 관건이라고 한다면, 그 무엇보다도 지속성 있는 운영체원 확보가 확실한, 공동기금 등의 운영체계 마련이 요구된다고 할 것이다. 예들 들면, 과거에 개별적으로 정책홍보를 하였다면 공동의 정책홍보 비용을 상호 협력하여 서로 이익이 되는 방향에서 활용할 필요가 있고 그에 따른 공동 홍보전략을 구체적으로 수립 관리해야 할 것이다. 그러기 위해서라도 공동 활용이 가능한 재정적 뒷받침도 보다 정교화 될 필요가 있다.

### 3) 공직자의 일하는 방식의 변화를 촉진시킬 대응책 필요

뿐만 아니라 정부3.0 실현은 담당공무원들의 역량 강화가 중요하다. 특히 정보공개 등으로 주민/민원인들의 행태와 사고 변화가 다양하기 때문에 이에 효과적으로 제대로 대응하기 위해서는 공무원들의 업무수행 태도와 방식 등에서 새롭게 적응, 변화하는 노력이 필요하고 이를 강화시킬 수 있는 적합한 교육과 전략적 대응책 개발이 시급하다.

이러한 일하는 방식의 변화에 따라서 향후 공무원들의 역량 강화 방식을 새롭게 하는 것은 물론 그 결과에 대한 성과평가 방식도 상당히 달라져야 할 것으로 보인다. 증거에 기반을 둔 성과평가 방식은 물론 현장에서의 정책실행 확인 및 그 가능성을 높이기 하는 업무방식까지 포함하는 실질적인 성과평가 방식을 활용해야 할 것으로 본다.

또한 주민과의 소통, 협력체계를 어떻게 활용하고 있는지도 고려하여 결과에만 치중한 성과평가 보다는 추진과정에서의 소통, 공유, 협업체계의 적극적 활용을 가능하게 하도록 인센티브 제도의 확대 및 다양화로 적극적인 정책전달 체계를 운영 하도록 환경조성이 필요하다.

### 3. 지방 3.0 과제 발굴 및 추진

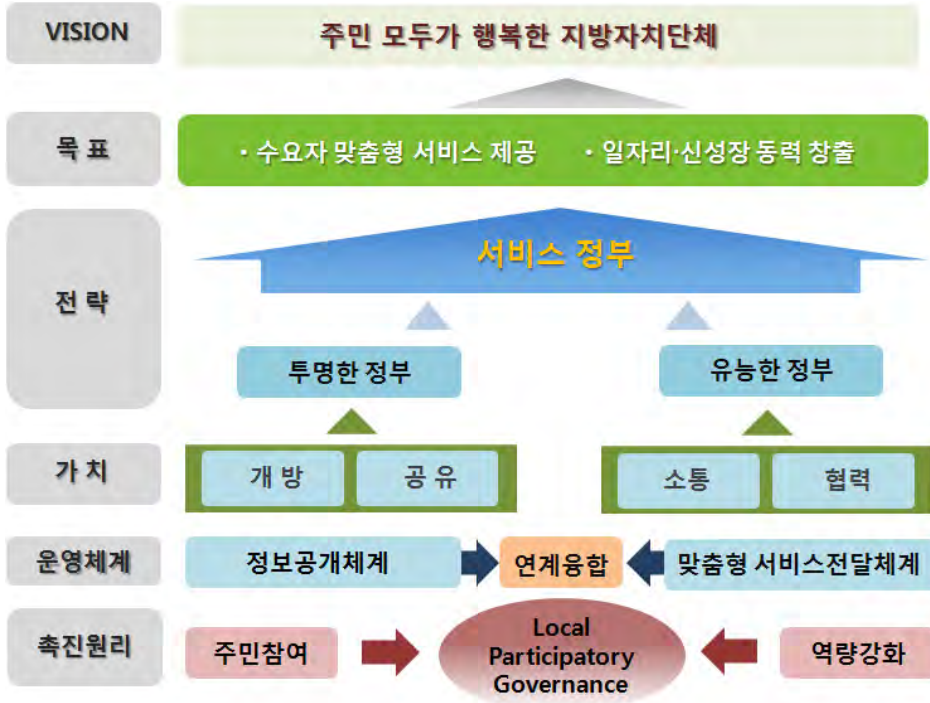
또한 정책적 차원에서 정부3.0의 분리 운영도 고려해볼 필요가 있다.

지방자치단체는 현장 최일선의 주민접점 행정기관이므로 중앙정부의 정부3.0 과제와는 구별되는 추진과제를 발굴하고 실천할 필요가 있다.

중앙정부가 추진해야 될 과제와 지방자치단체가 중점을 두고 추진해야 될 과제를 구분하여 각 자치단체의 현실에 맞는 개별과제를 발굴하여 추진해야 할 것이다. 따라서 지방 3.0 혹은 지방자치단체 3.0의 추진을 고민해야 할 것이다.

지방 3.0은 행정서비스 공급자인 자치단체 중심의 모형에서 수요자인 주민 중심의 모형으로의 이전을 통해 주민들의 행정서비스 접근의 편리성 제공하고, 업무 프로세스의 효율성 및 투명성 제고 등으로 주민과의 새로운 관계를 정립하는 것이다. 따라서 자치단체 역시 서비스 기관이라는 관점에서 수요자 중심 및 능동적 상호작용이 가능한 ‘고객맞춤 체감형 행정서비스’ 구현을 지방 3.0의 주요한 목표로 상정해야 한다. 이러한 관점에서 지방 3.0의 비전과 전략을 형상화 하면 다음의 그림과 같다.(고경훈, 2013)

〈그림 5-1〉 지방 3.0의 비전과 전략



구체적으로 지방 3.0은 내부 부서간의 칸막이를 없애 정보협력을 실현하고 나아가 중앙과 시민단체 그리고 지역주민과 연계된 네트워크 체계를 구축하되 이를 실현하기 위해 과학적 분석을 기반으로 하는 스마트 행정을 추구한다. 이러한 과제들을 발굴하고 추진할 때 주민들의 체감도도 높아질 것이고 정부3.0의 성공적 추진이 가능해질 것이다.

## 【참고문헌】

### □ 국내문헌

- 강정석·이재호·최호진 (2010). 정부신뢰와 소통제고를 위한 Public Relations시스템 구축. 한국행정연구원. 「KIPA 연구보고서 2011-29」. 서울: 한국행정연구원.
- 경제인문사회연구회(2014) 미래사회 협동연구총서 ‘정부3.0 교육프로그램 및 사례중심 교재 개발’. 한국행정연구원
- 고경훈(2013). 지방 3.0 실현을 위한 추진체계와 운영전략 연구. 한국지방행정연구원.
- 고경훈·박원재·김미경(2015) 행복한 대한민국을 여는 정부3.0. 행정자치부
- 김윤권·윤수재·최호진·이재호(2011). 글로벌 행정환경 변화에 따른 미래 정부조직 재설계 연구. 한국행정연구원. 「KIPA 연구보고서 2011-10」. 서울: 한국행정연구원
- 김주원(2011). 스마트 정부 구현을 위한 협업 활성화 전략. 「IT정책연구시리즈 제15호」. 서울: 한국정보화진흥원.
- 류석진·조희정(2009). 「디지털 컨버전스 환경에서의 정치체도와 시민사회 변화 연구」. 서울: 정보통신정책연구원.
- 명승환(2012). 정보속으로: IT 이슈: 스마트 사회 전환에 따른 Gov 3.0 기반의 전자정부 개념과 패러다임 변화, 한국지역정보개발원, 「지역정보화」. 74: 58-63
- 명승환·허철준(2012), 스마트사회 전환에 따른 Gov3.0 기반의 전자정부 개념과 패러다임 변화, 「한국정책학회 춘계학술대회발표논문집」.
- 문정욱(2009). 미국의 IT를 활용한 열린 정부 구현 전략 소개: ‘Data.gov’를 중심으로. 「방송통신정책」. 21(16). 100-105.
- 박선주, 윤미영(2011). 스마트사회 실현을 위한 新국가정보화전략 분석: 영국. 「IT&SOCIETY 제4호」. 서울: 한국정보화진흥원.
- 박순애·손지은(2015). 지방정부 규제행정의 성과요인에 관한 소고: 규제체감도를 중심으로. 행정논총 53(4). 185-211.
- 오영균(2013). 지방정부3.0 이론과 과제. 「지방행정연구」. 27(2): 3-26.

- 우윤석(2014), 정부3.0의 이론적 배경과 해외사례에 관한 연구, 사회과학논총, 16, 21-47.
- 윤종수(2010). “Government 2.0 in web 2.0 Era.” 나경원 의원실 주최 정책토론회 거버먼트 2.0의 구현과 발전전략 모색.
- 이승중·오영균(2013). 국민행복과 정부3.0 - 이해와 적용. 서울: 학지사.
- 이정아(2010). 스마트 정부의 공공정보 개방과 이용활성화 전략. 「CIO Report 제28호」. 서울: 한국정보화진흥원.
- 이종한, 강영철(2010). 제도설계론에 입각한 정부기능 효율성 제고방안 : 공공기관을 중심으로. 「KIPA 연구보고서 2010-01」. 서울: 한국행정연구원.
- 임광현.(2015), 정책과정에서의 e 거버넌스 발전단계 우선순위 분석: 정부3.0 성공에 대한 일반 시민의식을 중심으로, 한국자치행정학보, 제29권 제3호 (2015 가을), 41~70.
- 임도빈·정현정·강은영(2012). 정책이해도가 정책성과 인지도에 미치는 영향에 관한 연구: 정부정책력의 관점에서. 한국거버넌스학회보 19(2). 1-29.
- 임성근(2015), 정부3.0 성과와 과제: ‘서비스 정부’를 중심으로, 한국행정연구원
- 정국환 외(2010). 「공공-민간 소통합리성 증진과 협업 촉진 방안 연구」. 서울: 정보통신정책연구원.
- 정극원. (2014), 정부3.0과 소통: 중앙-지방정부 간의 법적 관계를 중심으로, 토지공법연구 제66집 2014년, 353~375.
- 정주용·하민철(2014), 행정개혁의 집행과정 연구: 정부3.0의 집행 수용성을 중심으로, 「정부학연구」 제20권 제3호(2014), 279~314.
- 정진인, 김유승(2014), 정부3.0 시대, 정보공개시스템의 개선 과제, 기록학연구, (39), 45-72.
- 주상현(2014a), 지방자치단체 정부3.0 운영 실태와 발전방안: 전라북도 사례를 중심으로, 한국자치행정학보, 제28권 제2호(2014 여름), 425~454.
- 주상현(2014b), 정부3.0 환경변화에 대한 공공조직의 대응전략: 농촌진흥청 사례를 중심으로, 한국자치행정학보, 제28권 제4호(2014 겨울), 533~558.
- (주)월드리서치(2014), 정부3.0에 대한 국민체감도 조사 결과보고서, 문화체육관광부 연구용역 보고서
- 지은희(2007). Government 2.0, 웹2.0시대의 공공서비스. 「SW Insight 정책리포트」.
- 차용진(2005). 규제순응에 대한 연구. 환경규제를 중심으로. 한국정책과학학회보. 9(4). 113-132.
- 한국보건산업진흥원(2002), 응급의료기관 구조평가 및 평가체계 개발



한국정보화진흥원(2007), 「미래 유비쿼터스 정부의 진화, Government 3.0」. 서울: 한국정보화진흥원  
홍필기(2013), Gov 3.0과 창조행정, 발표자료.

## 정부보고서 및 자료집

관계부처합동(2011) 공직사회 SNS활성화 기반 구축. 2011. 7. 12. 국무회의 보고자료.  
관계부처 합동(2013년 5월 28일), 정부3.0 추진 기본계획  
광주광역시. (2016). 광주광역시 정부3.0 우수사례집  
대구광역시 공동주택관리 감사 매뉴얼(2014년 10월). 국토교통부 공동주택관리정보시스템; 2015년  
감사결과 요약 자료 (대구시 감사관실)  
안전행정부(2013a), 희망의 새시대 정부3.0이 함께 열겠습니다. 간담회 발표자료 P.4.  
안전행정부(2013b). 정부3.0 백서.  
안전행정부(2013년 11월), 지방3.0 선도과제 추진상황 점검회의  
안전행정부(2014년 1월), 정부3.0 우수사례: 지방자치단체편: 투명, 유능, 서비스 분야  
제주특별자치도 관광정책과(2015) 지방자치단체 일하는 방식 혁신 우수사례-제주도.  
행정자치부(2014년 12월), 기관 간 ‘정보공유 협업’ 이렇게 했습니다  
행정자치부(2015년 8월), 정부3.0 표준교육교재  
행정자치부(2016년 2월), 정부3.0 우수성과 30선  
행정자치부(2016년 5월), 생활 속 아이디어: 국민을 행복하게 합니다  
행정자치부(2016년 6월), “정부3.0 협업 우수사례 발표회” 자료  
행정자치부(2016년 6월), 공공기관 우수사례

## 인터넷 사이트

경상일보 (2015년10월23일). 정부3.0 활성화 창조 울산 기반 구축  
공동주택관리시스템 [www.K-apt.go.kr](http://www.K-apt.go.kr)

문화체육관광부의 정부3.0 우수사례:

빅데이터 센터 홈페이지, <https://kbig.kr>

울산시 ‘청년CEO 육성사업’의 2014~2016년 자료(2016년 5~10월) :

울산시 홈페이지 및 관련자료:

울산청년창업센터 웹진 <http://webzine.bluedolphin.or.kr/>

정부3.0 협업 우수사례 (2015~2016):

지방재정 365 <http://lofin.moi.go.kr/portal/main.do>

충남재정정보공개시스템 <http://www.chungnam.go.kr/finance/>

충청남도(충남넷) 공식홈페이지 <http://www.chungnam.go.kr/main.do>

[http://www.gov30.go.kr/News\\_bbs/report/List.jsp](http://www.gov30.go.kr/News_bbs/report/List.jsp)

[http://www.mcst.go.kr/web/s\\_open/government/govList.jsp](http://www.mcst.go.kr/web/s_open/government/govList.jsp)

[http://www.udi.re.kr/bbs/board.php?bo\\_table=media&wr\\_id=4726](http://www.udi.re.kr/bbs/board.php?bo_table=media&wr_id=4726)

<http://www.daegu.go.kr/Boards/BoardsBoardList.aspx?infoID=302&rno=7486>

<http://www.uepa.or.kr/support/support01.jsp?p=detail&id=8&n=122>; <http://www.ulsan-news.com/news/article.html?no=16762>.

<http://www.ulsan.go.kr/rep/ubpress/16385>

## 국외문헌

Allan McConnell(2010), Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between, in *Jnl Publ. Pol.*, 30, 3, Cambridge University Press, p.345~362.

Bovens M. and 'T Hart Paul(1998), *Understanding policy fiascoes*. New Brunswick, Transaction.

Bovens M., 'T Hart P. and Peters B. G.(2001), *Analysing governance success and failure in six european states*. In Bovens M., 't Hart P. and Peters B. G(eds.), *Success and failure in public governance: A comparative analysis*. Cheltenham: Edward Elgar, 12-26.

Daniel, D. Ronald(1961), *Harvard Business Review*, Sep/Oct61, Vol. 39 Issue 5, p.111-121

- Dunleavy P.(1995), Policy disasters: Explaining the UK's record. *Public Policy and Administration*, 10(20):52-70.
- Edelman M.(1988), *Constructing the political spectacle*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fischer F.(1995), *Evaluating public policy*. Chicago, IL: Nelson-Hall Publishers.
- Fischer F.(2003), *Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Gupta D. and Sathye M.(2009), Turnaround of the Indian railways: a public ownership saga. *International Journal of Public Policy*, 5(1): 86-102.
- Hulme D. and Moore K.(2007), Why has microfinance been a policy success in Bangladesh? in *Development success: Statecraft in the south* (ed.) A. Bebbington and W. McCourt 105-139. Basingstoke:Palgrave Macmillan.
- Kerr(1976), 'The Logic of "Policy" and Successful Policies
- Laudon, Kenneth C, Jane P.(2011), *Management Information Systems 12/E: Managing the Digital Firm*, CHAPTER 14, 557p
- Pawson R.(2006), *Evidence-based policy: A realist perspective*. London: Sage.
- Rockart, John F.(1979), *Harvard Business Review*, Mar/Apr79, Vol. 57 Issue 2, p.81-93
- Schwartz H.(2006), Explaining Australian economic success: Good policy or good luck? *Governance*, 19(2): 173-205.
- Stone D.(2002), *Policy paradox: The art of political decision making*. 2nd edition, New York, NY: W.W. Norton.
- Taylor D. and Balloch S.(ed.) (2005), *The politics of evaluation: Participation and policy implementation*. Bristol: The Policy Press.

## ■ ■ Abstract

# The Study of Searching for the Core Success Factors of Government 3.0 Policy in Local Government

The “Government 3.0” Policy of the Park Geun-hye Administration is primarily focusing on reshuffling the Public Administration Reform, not on partial reform of governmental functions and processes. As a new concept of governmental reform framework, the Government 3.0 intends to shift into governmental actions from the perspective of unilateral public service delivery to the bilateral one, from an indirect access to direct access for the general public vis-a-vis public institutions, and from hierarchical and competitive silos of governmental mechanism to horizontal and collaborative matrix systems, which were the main themes of the official government plan for Government 3.0.

Originally, the Korean Government’s main goal was to uplift the governmental trust of the citizens up to 50% similar to the average rate the advanced countries have shown and bridge the gap of unbalanced public service delivery systems, together with reducing overloaded governmental expenditures and political conflicts among regions and generations. The Government 3.0 has, since its inception, another bold ambition to achieve the concrete policy objectives such as the overall open policy of the governmental information easily accessible to, and multi-lateral communication with, the general public.

To the necessity of evaluating whether the governmental vision and goals were and are achieved or not in the process of implementing the Government 3.0 Policy at the local and regional level of governments, this study has been engaged in exploring the case study of the “excellent and best practices” of the 10 examples derived from the local and regional governments “Government 3.0” since 2013. So, main research theme was to find the core success factors of the 10 best practices at the local government dimensions, on the basis of which it was not easy to extract the pure and primary roles of local governments from those of central government departments.

This research nevertheless has laboriously delved, by applying the procedural methods of policy analysis and core success factors to the 10 best cases of the “Government 3.0” selected and awarded from the national selection competitions organized by central government, into the successful cases of Government 3.0 in order to get the most knowledge and critical elements of policy success out of the wide variety of examples of that policy, mainly executed in the field of the local public institutions.

Following the research result, it reveals that the critical elements for the successful policy implementation and public service delivery in terms of Government 3.0 goals are enumerated especially as 4 factors like (1) the importance of the educational system and commercial strategy of public policy for both the public officials and the citizens, (2) the expansion policy of the public information openness and accessibility, (3) the reducing of the government departmental and institutional silos and widening the multi-lateral collaborations among public organizations, and (4) the securing of the promotion of popular participation in the process of policy formation and decision making. In that vein, the Government 3.0 by way of information and communication technology (ICT) and various SNS instruments (Informatization, Information Network Village, etc.) makes strategically easier the central and local governments to achieve the policy goals.