

기초자치단체의 수요자맞춤형 서비스공급 구축방안 연구

A Study on Building Supply of Customer Personalized Service
in Local Governments

2014. 12

연구진

금 창 호 (선임연구위원)

김 병 국 (선임연구위원)

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

서 문

수요자맞춤형 서비스공급은 행정운영의 패러다임이 수요자 중심으로 전환되면서 행정개혁의 일환으로 모색되어 왔다. 우리나라의 경우 박근혜정부가 출범하면서 정부3.0을 정부개혁의 패러다임으로 제시하면서 현실적인 적용이 요청되어 왔다. 그럼에도 불구하고, 국민에게 행정서비스를 직접적으로 제공하는 기초자치단체에서 수요자맞춤형 서비스공급이 제도적으로 원활하게 적용되지 못하고 있는 실정이다.

이에 따라 본 연구에서는 기초자치단체를 대상으로 수요자맞춤형 서비스공급이 필요한 대상을 선정하고, 수요자맞춤형 서비스공급의 핵심요소를 도출하여 실질적인 수요자맞춤형 서비스공급이 가능한 대안들을 모색하고 있다. 서비스 특성에 따라 수요자맞춤형 서비스공급을 위한 대안으로 분절적 공급방식과 통합적 공급방식 및 대안선택형 공급방식을 제시하고 각각의 대안을 실천하기 위한 전략을 모색하고 있다. 더불어서 기초자치단체의 수요자맞춤형 서비스공급이 효과적으로 정착되기 위한 중앙정부의 지원시책도 제시하고 있다.

이와 같은 정책대안의 적용을 통해서 수요자맞춤형 서비스공급이 기초자치단체에 실질적으로 적용될 수 있기를 기대한다. 아울러 본 연구가 지방자치단체 서비스공급에 관심 있는 학자와 실무자들에게 많은 도움이 되기를 바라며, 그동안 연구에 심혈을 기울인 연구자의 노고에도 감사를 드린다.

2014년 12월

한국지방행정연구원 원장 이 승 종

요 약

수요자 맞춤형 서비스공급은 행정운영의 패러다임에 기초한 시대적인 경향일 뿐만 아니라 박근혜정부의 정부개혁이기도 하다. 그럼에도 불구하고, 박근혜정부의 출범 2년이 목전임에도 여전히 진전된 모습을 보이고 있지 못하다. 이는 중앙정부 차원의 관심에도 불구하고, 지방자치단체 차원에서는 수요자 맞춤형 서비스공급에 대한 이해의 부족과 정보 및 지식의 충분한 지원이 수반되지 못한 결과에 따른 것이다. 이에 따라 여기에서는 수요자 맞춤형 서비스공급의 기본모형을 설계하여 기초자치단체별 적용의 용이성을 제고하고자 하였다.

우선, 제2장에서는 수요자 맞춤형 서비스공급의 이론과 선행연구를 고찰하였다. 수요자 맞춤형 서비스공급은 수요자 중심의 서비스공급에 기초를 두되, 수요특성 또는 공급특성을 근거로 맞춤형의 대안을 보다 심화시킨 개념이다. 그러나 기존의 다수연구들은 수요자 중심행정에 기초하여 서비스공급의 패러다임 변화에 초점을 두었을 뿐 수요특성 또는 공급특성을 반영한 수요자의 구체적 조건을 반영하는 것에는 한계를 보이고 있다.

제3장에서는 기초자치단체의 서비스공급 실태를 분석하여 수요자 맞춤형 서비스공급 대비 격차를 살펴보았다. 시·군 및 자치구의 각 2개 기초자치단체를 사례로 선정하여 수요자 맞춤형 서비스공급이 가능한 대상과 영향변수 및 현재의 공급실태 등을 비교분석하여 수요자 맞춤형 서비스공급으로 전환하기 위한 한계들을 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 사례분석에서 제시된 결과는 수요자 및 서비스내용의 차이와 상관없이 다수가 획일적 공급방식이 적용되고 있다는 점이다. 획일적 공급방식도 전반적으로 관련법제에 근거하여 수요자의 신청과 신청확인 및 서비스 제공이라는 유사한 처리방식이 적용되고 있다. 둘째, 일부의 서비스 공급에서는 획일성을 탈피하는 변화가 나타나고 있으나, 이러한 변화들이 대부분 공급 특성의 반영으로 나타나고 있다는 점이다. 수요자 맞춤형 서비스공급이 공급 특성보다는 수요 특성에 의해서 설계될 필요가 있음에도 불구하고

고, 기존의 차별적 공급방식은 공급 특성에 기초하고 있다. 따라서 행정서비스를 직접 공급하는 기초자치단체에서 정부의 구상인 수요자 맞춤형 서비스공급이 도입 및 정착되기 위해서는 보다 진전된 대책이 수반되어야 하고, 중앙정부를 비롯한 각계의 다각적인 지원이 필요할 것으로 보인다.

제4장에서는 국내외의 수요자 맞춤형 서비스공급의 사례분석을 통해서 정책 대안 모색에 필요한 시사점을 도출하였다. 첫째, 기본적으로 서비스공급의 초점을 수요자의 특성 또는 편의에 둔다는 것이다. 일반적으로 정부의 서비스 공급에서는 정부가 가지는 다양한 한계들이 존재하지만, 그러한 한계적 조건들보다 우선하여 수요자의 편의를 제고할 수 있는 방향에서 공급방식의 개선을 도모하고 있다는 것이다. 둘째, 수요자의 결정권을 부분적으로 수용하고 있다는 점이다. 수요자의 결정권은 서비스 공급방식에 따라 생산과정 또는 공급과정 등으로 차별화되기도 하지만, 공통적인 것은 기존의 공급방식들과 달리 수요자의 결정권의 수용이 당연하고도 타당하다는 인식이 확보되어 있다는 것이다. 물론 부분적으로 이러한 현상은 행정의 기초 자체가 전통적인 공급자 중심행정에서 수요자 중심행정으로 전환한 것에 기인하고 있다. 셋째, 공급방식의 상황 탄력성을 유지하고 있다는 점이다. 다수의 공급방식의 사례에서 나타나고 있는 공통점이 수요자 중심의 시스템을 개발하는 동시에 현실적 상황에 맞도록 탄력적으로 변경되는 것이 충분히 고려되고 있다. 이는 공급방식의 기초를 수요자 중심에 두되, 실제 수요자가 보유한 상황의 차별성에 따라 시스템 설계의 탄력성을 보유하는 것이 필요하다는 인식에 기초하고 있는 것이다.

제5장에서는 전술한 실태분석과 외국사례의 고찰을 토대로 수요자 맞춤형 서비스공급의 정책대안으로 3개의 모형을 제시하고 있다. 기본적으로 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안을 설계하기 위해서는 대상서비스와 영향변수 및 정부역량에 대한 충분한 검토가 수반되어야 하고, 이들의 검토방법은 대상서비스와 영향변수는 수용적 측면에서 그리고 정부역량은 제약적 측면에서 검토가 이루어질 필요가 있다. 이와 같은 검토결과를 근거로 수요자 맞춤형 서비스공급을 위한 정책대안으로는 3개의 모형이 가능한 것으로 제시하고 있다. 즉, 분절적 공급방

식과 통합형 공급방식 및 대안선택 공급방식이 그것이다. 첫째, 분절적 공급방식은 특정의 행정서비스를 수요 특성 또는 공급 특성에 따라 수요자별로 차별적인 방식으로 공급하는 것을 의미한다. 이와 같은 분절적 공급방식은 수요자의 연령이나 거주지역 등과 같은 특성에 따라 특정 서비스의 수요그룹을 세분화하고, 이에 기초하여 공급방식을 차별시키는 시스템이다. 둘째, 통합적 공급방식은 특정의 수요자가 단일 서비스의 신청으로도 관련서비스를 패키지로 처리할 수 있는 공급방식을 의미한다. 전술한 분절적 공급방식이 특정의 서비스에 초점을 두고 편리성을 제고하는 것이라면, 통합적 공급방식은 특정의 수요자에 초점을 두고 편리성을 제고하는 것이다. 셋째, 대안선택 공급방식은 특정의 서비스를 공급하는 방식을 다양하게 제시한 후 수요자가 자율적으로 선택할 수 있도록 하는 공급방식을 의미한다. 이는 특정의 서비스를 제공하는 공급방식을 다양하게 제시하고 수요자가 자율적으로 선택하는 것이나, 특정서비스 공급기관의 다양화 또는 충분한 정부역량이 전제되어야 실현이 가능하다. 다만, 이와 같은 정책대안이 효율적으로 추진되기 위해서는 협업의 기반이 구축되고, 수요자 유형별 맵이 구축되어야 하며, 이에 대한 중앙정부 차원의 적극적 지원이 수반되어야 한다.

목 차



제1장 서 론	1
제1절 연구목적	1
제2절 연구의 범위 및 방법	3
1. 연구의 범위	3
2. 연구의 방법	4
제2장 수요자 맞춤형 서비스공급의 이론고찰	6
제1절 수요자 맞춤형 서비스공급의 의의	6
1. 수요자 맞춤형 서비스공급의 개념	6
2. 수요자 맞춤형 서비스공급의 특징	9
제2절 수요자 맞춤형 서비스공급의 이론적 기반	11
1. 신공공관리론	11
2. CRM 및 PCRM	12
3. 거버넌스이론	16
제3절 선행연구의 분석과 연구의 틀	21
1. 선행연구의 분석	21
2. 연구분석의 틀	29
제3장 기초자치단체의 서비스공급 실태분석	31
제1절 실태분석의 설계	31
제2절 정부의 기본계획 분석	32
1. 정부3.0의 개요	32
2. 서비스정부의 추진계획	35
제3절 사례단체의 서비스공급 실태분석	40

1. 안동시 사례분석	40
2. 정읍시 사례분석	42
3. 용진군 사례분석	46
4. 순창군 사례분석	47
5. 마포구 사례분석	50
6. 서초구 사례분석	52
제4절 서비스공급의 한계분석	54
1. 사례분석의 결과종합	54
2. 현행 서비스공급의 한계	55
제4장 국내외 수요자 맞춤형서비스 사례분석	57
제1절 분석대상의 선정	57
제2절 사례분석의 내용	58
1. 직업능력개발계좌제 : 대안선택 공급방식	58
2. 행정서비스현장제 : 분절적 공급방식	61
3. 사회서비스 전자바우처 : 대안선택 공급방식	64
4. 홈택스 서비스 : 통합적 공급방식	66
5. 센터링크(Centrelink) : 통합적 공급방식	67
6. 아이거브2010(iGov2010) : 통합적 공급방식	70
제3절 사례결과의 시사점	73
제5장 수요자 맞춤형 서비스공급의 구축방안	76
제1절 기본방향	76
제2절 대안설계의 접근전략	77
1. 검토요소	77
2. 접근전략	78
제3절 수요자 맞춤형 서비스공급 모형설계	79
1. 대안의 유형	79
2. 분절적 공급모형 설계	81

3. 통합적 공급모형 설계	84
4. 대안선택 공급모형 설계	87
제4절 대안추진의 전략	90
1. 대안모형의 활용전략	90
2. 대안추진의 지원전략	91
제6장 연구요약 및 정책건의	94
제1절 연구요약	94
제2절 정책건의	96
【참고문헌】	98
Abstract	104
【부록1】 조사표	106
【부록2】 정보공유 추진과제	109

표 목 차



〈표 1-1〉	연구의 방법	5
〈표 2-1〉	수요자에 대한 다양한 개념연구	7
〈표 2-2〉	공급자 중심행정과 수요자 중심행정의 비교	10
〈표 2-3〉	CRM의 개념요소	13
〈표 2-4〉	PCRM의 개념 요소	15
〈표 2-5〉	PCRM 기대 효과와 개선방안	15
〈표 2-6〉	CRM과 PCRM의 비교	16
〈표 2-7〉	국내문헌 선행연구 분석	22
〈표 2-8〉	외국문헌 선행연구 비교	26
〈표 3-1〉	정부운영 패러다임의 변화 방향	34
〈표 3-2〉	정부 3.0 중점 추진과제	35
〈표 3-3〉	수요자 맞춤형 서비스공급의 기본계획	36
〈표 3-4〉	시스템 연계·통합 맞춤형 서비스(예시)	38
〈표 3-5〉	수요자 맞춤형 서비스의 사례	39
〈표 3-6〉	안동시의 수요자 맞춤형 대상서비스	40
〈표 3-7〉	안동시의 현행의 공급절차	41
〈표 3-8〉	정읍시의 수요자 맞춤형 대상서비스	43
〈표 3-9〉	정읍시의 현행의 공급절차	43
〈표 3-10〉	웅진군의 수요자 맞춤형 대상서비스	46
〈표 3-11〉	웅진군의 현행의 공급절차	47
〈표 3-12〉	순창군의 수요자 맞춤형 대상서비스	48
〈표 3-13〉	순창군의 현행의 공급절차	49
〈표 3-14〉	마포구의 수요자 맞춤형 대상서비스	50
〈표 3-15〉	마포구의 현행의 공급절차	51

〈표 3-16〉 서초구의 수요자 맞춤형 대상서비스	53
〈표 3-17〉 서초구의 현행의 공급절차	53
〈표 3-18〉 사례분석의 결과종합	55
〈표 4-1〉 사례분석 대상의 선정방법	58
〈표 4-2〉 행정서비스현장의 추진과정 추이	62
〈표 4-3〉 행정서비스현장제의 구성내용	63
〈표 4-4〉 행정서비스현장제의 평가	64
〈표 4-5〉 사례분석 결과의 특성 및 시사점	74
〈표 5-1〉 대안설계의 검토요소	78
〈표 5-2〉 정보공유 및 시스템 연계·통합 계획	92

그림 목차



〈그림 1-1〉 연구의 범위	4
〈그림 2-1〉 수요자 맞춤형 서비스공급의 개념도	9
〈그림 2-2〉 정부와 시민간의 관계 진화과정	21
〈그림 2-3〉 선행연구와 차별성	29
〈그림 2-4〉 연구분석의 틀	30
〈그림 3-1〉 실태분석의 설계	32
〈그림 3-2〉 정부 3.0의 추진구조	33
〈그림 3-3〉 생애주기별 맞춤형 서비스(예시)	37
〈그림 3-4〉 개인 유형별 맞춤형 서비스(예시)	37
〈그림 3-5〉 「민원24」 고도화 맞춤형 서비스(예시)	38
〈그림 3-6〉 현행 서비스공급의 한계	56
〈그림 4-1〉 직업훈련지원방식의 변화	60
〈그림 4-2〉 새로운 서비스 전달 모형을 위한 생애이벤트 분석틀	69
〈그림 5-1〉 대안설계의 기본방향	77
〈그림 5-2〉 검토요소의 적용방법	79
〈그림 5-3〉 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안유형	80
〈그림 5-4〉 분절적 공급모형의 구조	82
〈그림 5-5〉 분절적 공급모형의 설계전략	84
〈그림 5-6〉 통합적 공급모형의 구조	85
〈그림 5-7〉 통합적 공급모형의 설계전략	87
〈그림 5-8〉 대안선택 공급모형의 구조	88
〈그림 5-9〉 대안선택 공급모형의 설계전략	90
〈그림 5-10〉 대안모형의 활용방법	91



제1절 연구목적

1980년대 이후 정부실패를 치유하기 위한 정부개혁은 시장주의와 신공공관리적 관점에서 행정운영의 패러다임을 공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환하는 것에 초점을 두었다. 특히, 공공부문의 성과를 제고하기 위하여 경쟁원리를 도입하는 동시에 정책의 결정과 집행에서 수요자의 요구를 최대한 반영하기 위한 제도적 및 운영적 개혁을 추진하여 왔다.

우리나라도 김대중 정부의 출범과 동시에 IMF에 따른 경제위기를 극복하기 위한 전략의 일환으로 신공공관리적 정부개혁을 추진하였으며, 이후 역대정부에서 유사한 정부개혁의 기초를 유지하여 왔다. 즉, 정부규모의 감축과 공공부문의 경쟁원리 도입, 권한의 분권화 및 수요자 중심의 서비스 제공 등을 위한 제도들이 새롭게 적용되었다.¹⁾ 이러한 정부개혁의 정책기조는 노무현 정부와 이명박 정부에서도 여전히 지속되었고, 나아가 방법론적 다양성이 확대되었다.²⁾ 그럼에도 불구하고, 정부개혁을 통한 정부성과의 제고와 수요자의 만족도 향상에서 만족할 수준에 이른 것은 아닌 것으로 평가되어 왔다.

이에 따라 박근혜 정부는 정부운영의 방식에서 정부3.0이라는 새로운 패러다

1) 예를 들면, 정부의 역할조정을 위하여 민영화와 민간위탁 및 규제개혁 등을 추진하였고, 정부의 효율성을 강화하기 위하여 슬림형 조직개편, 개방형과 계약직의 인사관리 등을 도입하였으며, 수요자 중심의 서비스 제공을 위하여 행정서비스헌장제도 등을 적용하였다.

2) 예를 들면, 권한의 분권화는 김대중 정부보다는 노무현 정부에서 오히려 강조되었고, 이를 위하여 그동안 지방분권을 확대하기 위한 다양한 논의를 수렴하여 7개 분야 47개 분권과제를 채택하였다. 이후 노무현 정부에 비해서는 정책비중이 약화되었지만, 이명박 정부에서는 4대 분야 20개 분권과제를 채택함으로써 김대중 정부의 정부개혁 정책기조를 유지하였다.

임을 제시하고,³⁾ 수요자 중심의 행정운명을 최적화하기 위한 정부개혁 정책을 추진하고 있다. 특히, 기존의 수요자 중심의 서비스제공과 달리 국민 개개인의 맞춤형 서비스 제공이라는 한층 구체화되고 강화된 행정서비스 제공방식을 정착 시키려는 접근을 하고 있다. 이와 같은 정부3.0에 기초한 국민 개개인의 맞춤형 서비스의 제공이라는 새로운 패러다임이 정착되기 위해서는 실질적으로 행정서비스의 공급을 담당하고 있는 기초자치단체의 서비스 전달체계의 전환이 이루어져야 한다. 정부의 행정계층 구조에 따르면, 수요자인 국민의 행정서비스 소비는 일부의 행정서비스⁴⁾를 제외하고는 기본적으로 기초자치단체의 서비스 공급을 통해서 이루어지고 있기 때문이다. 따라서 정부3.0에서 목표로 하는 수요자 맞춤형 서비스의 제공은 기초자치단체의 서비스 공급방식을 효과적으로 전환할 수 있느냐가 정책의 성과를 좌우할 관건이 될 것이다.

이와 같은 점들을 반영하여 여기에서는 기초자치단체를 대상으로 수요자 맞춤형 서비스 공급방안을 모색하는 것에 연구의 목적을 두고자 한다. 기초자치단체가 제공하는 전체 행정서비스를 대상으로 수요자 맞춤형 서비스의 공급이 필요한 대상을 도출하고, 대상별 수요자 맞춤형 서비스의 공급을 결정하는 수요 및 공급특성을 파악하며, 이에 기초하여 수요자 맞춤형 서비스 공급시스템의 표준적 정책대안을 설계하고자 한다. 여기에서의 표준적 정책대안은 수요특성에 따라 세분화된 공급방식의 유형적 구조를 의미한다. 다시 말하면, 기본적으로 수요자 맞춤형은 수요특성에 따른 매우 다양한 공급방식으로서의 분화를 전제하고 있지만, 현실적으로 정부의 제반조건에 비추어 수요특성을 포괄적으로 반영한 공급방식의 분화는 상정하기 어렵다. 따라서 수요특성에 따른 공급방식의 일정수준 분화와 그에 따른 유형별 표준적 대안을 모색하고자 한다. 이러한 점에서 전체 기초자치단체 및 서비스의 특수성을 전적으로 반영하지는 못하는 한계가 있다.

3) 정부3.0은 수요자 맞춤형 서비스의 제공을 목적으로 3가지 유형의 정부를 구축하는 것에 초점을 두고 있다. 즉, 소통하는 투명한 정부와 일 잘하는 유능한 정부 그리고 국민 중심의 서비스 정부가 그것이다. 이를 통하여 국민 모두가 행복한 대한민국을 실현하겠다는 것이 비전으로 제시되고 있다(안전행정부, 2013).

4) 예를 들면, 국가보훈처와 병무청 등과 같은 중앙정부의 일부 처·청을 제외하고는 다수의 행정서비스들이 기초자치단체를 중심으로 국민들에게 제공되고 있다. 기본적으로 정부의 계층적 구조에 따르면, 중앙정부는 정책 및 제도의 수립역할을 수행하고, 광역자치단체는 중앙정부의 정책에 기초하여 지역적 수행계획을 수립하며, 실질적인 행정서비스의 제공은 기초자치단체를 통해서 이루어진다.

제2절 연구의 범위 및 방법

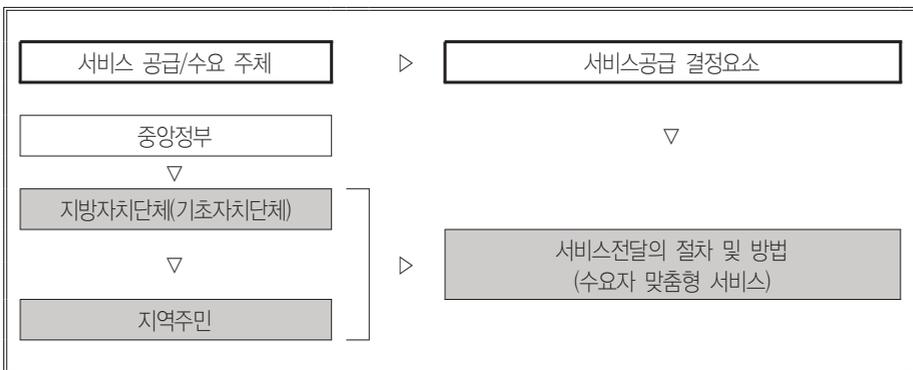
1. 연구의 범위

기초자치단체의 수요자 맞춤형 서비스 공급방안을 모색하기 위한 연구의 범위는 다음과 같이 설정한다. 수요자 맞춤형 서비스의 공급은 기본적으로 수요자의 특성에 적합한 서비스 공급을 의미하는 것이므로 공급자와 수요자 및 서비스 내용, 서비스 공급방식 등이 주요한 분석의 대상이 된다. 이에 따라 수요자 맞춤형 서비스 공급의 주요 구성요소들에 대한 개념적 범주를 각각 다음과 같이 규정하고자 한다.

우선, 행정서비스의 공급주체로는 중앙정부와 광역자치단체 및 기초자치단체 등이 포괄적으로 포함되나 실질적인 서비스 공급자는 기초자치단체이므로 여기에서는 기초자치단체를 공급주체로 설정한다. 다만, 226개 기초자치단체의 전수 조사가 현실적으로 곤란하다는 점을 감안하여 현재의 행정서비스 공급실태의 분석은 시·군 및 자치구를 기본유형으로 하여 유형별 2개의 자치단체를 사례대상으로 선정하고자 한다. 다음으로 행정서비스의 수요주체로는 기초자치단체의 구성원인 지역주민 전체가 해당되는 것이 원칙이나, 연구의 효과를 제고하기 위하여 수요자 맞춤형 서비스의 공급과 직접적으로 연계된 주민으로 한정하고자 한다. 즉, 기초자치단체에서 제공하는 모든 서비스가 맞춤형 공급에 부합하는 것은 아니므로 현저하게 수요자 맞춤형 공급이 요청되는 서비스의 수요자들에 초점을 두고자 한다. 또한 행정서비스의 내용은 원칙적으로 기초자치단체가 제공하는 모든 서비스가 해당되나, 전술한 수요주체와 마찬가지로 수요자 맞춤형 서비스 공급이 현저하게 요구되는 서비스에 국한하고자 한다. 이를 위하여 기본적으로는 정부의 맞춤형 서비스 공급의 대상을 중심으로 하되, 실태조사를 통하여 필요한 서비스를 추가로 검토하고자 한다. 즉, 정부에서 제시하고 있는 수요자 맞춤형 서비스 공급이 필요한 11개의 서비스들은 예시적으로 제시한 것이고, 나아가 지방자치단체뿐만 아니라 중앙정부가 직접 제공하는 수요자 맞춤형 서비스들

도 포함되어 있으므로 기초자치단체를 대상으로 한 실태조사를 통하여 추가여부를 검토하고자 한다. 마지막으로 행정서비스 공급은 수요자 맞춤형 공급에 초점을 두고 있으므로 서비스 전달체계를 결정하는 서비스 공급의 절차와 방법 등을 분석의 대상으로 설정하고자 한다. 기본적으로 서비스의 공급은 공급자를 중심으로 하는 공급 효율성과 수요자를 중심으로 하는 수요 대응성 등에 따라 서비스 이용 만족도가 차별화되지만, 이러한 차이를 현실적으로 반영하는 것이 서비스 전달의 절차와 방법이다. 즉, 행정서비스의 전달에서 공급 효율성 또는 수요 대응성의 어느 것에 가치를 두느냐에 따라서 서비스 전달의 절차와 방법이 달라지기 때문이다.

〈그림 1-1〉 연구의 범위



2. 연구의 방법

기초자치단체의 수요자 맞춤형 서비스 공급방안을 모색하기 위한 연구의 방법은 분석내용별로 다음과 같이 활용하고자 한다.

첫째, 수요자 맞춤형 서비스의 공급에 대한 개념적 특성과 대두배경, 연구분석틀의 설계 및 국내외의 유사사례를 분석하기 위하여 국내외의 각종 문헌을 고찰하는 문헌분석을 활용하고자 한다.

둘째, 기초자치단체 단위의 수요자 맞춤형 서비스의 대상을 도출하기 위하여

시·군 및 자치구 각 2개의 지방자치단체를 사례대상으로 선정하여 조사표조사를 실시한다. 사례대상은 가급적 시와 군 및 자치구의 특성을 대표하는 지방자치단체로 선정하되, 조사 수용성을 고려하여 최종적으로 선정여부를 결정하고자 한다. 그리고 조사표조사는 기초자치단체가 제공하는 전체 서비스를 대상으로 수요자 특성과 지역적 특성의 기준을 적용하여 각각의 기준에 해당되지는 여부를 파악하고, 그 결과에 기초하여 수요자 맞춤형 서비스의 제공대상으로 확정한다.

셋째, 조사표조사의 결과로 도출된 수요자 맞춤형 서비스공급의 대상서비스의 공급한계를 분석하고, 수요자 맞춤형 서비스공급 방안을 모색하기 위하여 사례지역인 시·군·자치구 각 2개 지방자치단체의 담당공무원을 대상으로 면담조사를 실시한다. 뿐만 아니라 수요측면의 특성을 심층적으로 파악하기 위하여 수요자 맞춤형 서비스의 공급대상으로 도출된 서비스의 직접 이용자를 대상으로 한 면담도 추가적으로 실시한다.

넷째, 수요자 맞춤형 서비스공급의 대상선정을 위한 기준의 도출과 수요자 맞춤형 서비스공급의 대상 서비스와 공급방안의 연계성 확보에 대한 타당성을 검증하기 위하여 관련전문가가 참여하는 브레인스토밍을 각 단계별로 실시한다. 특히, 브레인스토밍은 수요자 맞춤형 서비스의 공급대상을 선정하기 위한 기준의 도출이 매우 중요하므로 이 과정을 집중적으로 실시하고자 한다.

〈표 1-1〉 연구의 방법

구분	내용
문헌분석	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 국내외 문헌분석 - 개념분석, 연구분석 틀의 설계, 국내외 사례분석
조사표조사	<ul style="list-style-type: none"> • 사례지역 조사표조사 - 수요자 맞춤형 서비스의 공급대상 도출 - 사례지역 전체부서 대상(시·군·자치구 각 2개 단체)
면담조사	<ul style="list-style-type: none"> • 사례지역 면담조사 - 현행의 공급한계 분석, 대안의 연계방안 모색 - 사례지역 전체부서 대상(시·군·자치구 각 2개 단체)
브레인스토밍	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가 참여 브레인스토밍 개최 - 대상선정 기준 및 대안연계 타당성 검증



제2장 수요자 맞춤형 서비스공급의 이론고찰

제1절 수요자 맞춤형 서비스공급의 의의

1. 수요자 맞춤형 서비스공급의 개념

행정서비스의 공급에서 기본적인 관점은 역사적으로 다양한 변천을 경험하여 왔다. 행정서비스 공급은 공급자인 정부와 수요자인 국민을 양측으로 매개물인 행정서비스가 전달되는 매우 단순한 구조를 가지고 있다. 그러나 수요자인 국민에 대한 관점에 따라서 정부의 행정서비스 공급방식은 달라져 왔다. 과거에는 대체적으로 수요자인 국민을 행정서비스의 수혜자로 접근하였고, 따라서 행정서비스의 공급에서 국민의 의사를 중요한 요소로 다루지 않았다. 이에 비하여 정부실패 이후 행정개혁의 과정에서 수요자에 대한 새로운 접근이 시도되어 왔다.

최근에 제시되고 있는 수요자에 대한 논의를 살펴보면, 매우 다양한 개념으로 접근되고 있음을 알 수 있다. 정부부문에서 접근하고 있는 수요자의 개념은 전반적으로 고객과 소비자 또는 시민 등으로 규정되고 있다. 예를 들면, 고객의 개념에서는 특정의 시점에서 유상 또는 무상으로 재화 또는 용역을 공급받는 일정한 선택권으로 보유한 사람으로 간주하거나 소비자의 개념에서는 시장메커니즘 또는 비시장 공급자인 공공기관을 통해서 제공된 재화와 용역의 수혜자(Elcock, 1996)로 바라보거나 시민의 개념에서는 공동체의 일에 대한 관심과 지식을 가지고 적극적으로 참여하면서 자신의 이익을 추구하는 동시에 공익도 고려하는 사람(Frederickson, 1991)으로 접근하는 것이다. 이에 따르면, 수요자는 정부의 행정서비스 결정과정에 참여하거나 또는 최종적인 행정서비스를 구매 또는 소비하는

행위자로 간주되고 있다. 다만, 일방적으로 정부가 제공하는 행정서비스를 단순히 구매 또는 소비하기보다는 일정한 수준의 선택권과 참정권을 가진 행위자로 규정되고 있다. 이와 같은 수요자에 대한 개념적 변화가 종국적으로는 정부의 행정서비스 공급방식을 변화시키는 직접적인 변수로 작용하는 것이다.

〈표 2-1〉 수요자에 대한 다양한 개념연구

개념어	영역	연구자	정의
고객 (customer/ client)	민간	마케팅 용어	- 교환에 있어서 마케터의 상대방을 말하며, 자신에게 제공되는 것을 수용하고 마케터가 원하는 것을 반대급부로서 기꺼이 제공하는 사람으로 구매자
	민간	Alford (2002)	- 선호(preference)를 표출, 재화 또는 서비스를 소비
	행정		- 요금을 지불하는 고객(Paying customer) - 경제적 교환은 이루어지지 않은 채 공공서비스를 이용하는 수혜자(beneficiaries) - 자신의 의지에 반하여 강제되는 공공서비스를 어쩔 수 없이 이용해야 하는 피규제자(obligatees)
	행정	Elcock (1996)	- 특정의 시점에서 유상 또는 무상으로 재화 또는 용역을 공급받는 사람으로 일정 수준의 선택권을 가짐
	행정	Skelcher (1992)	- 당해 기관이 제공하는 서비스의 직접적 이용자들 - 당해 기관의 활동(activity)이나 비활동(inactivity)으로부터 직·간접적으로 혜택을 보거나 불이익을 당하는 사람들 - 일반 납세자들
	행정	Wagenheim & Reurink (1991)	- 다루어야 할 대상(a person with whom one has to deal)
구매자/ 소비자 (customer)	민간	경영용어	- 사업자가 제공하는 상품과 서비스를 소비생활을 위하여 구입하거나 사용하는 사람
	행정	Elcock (1996)	- 시장메커니즘을 통해 재화 또는 용역을 구입하는 사람 - 구매하려는 재화 또는 용역의 안전성과 품질에 대한 자신의 기준(requirement)을 가지고 있으며, 재화 또는 용역의 공급자는 이러한 기준에 상응해야 한다는 점에서 어느 정도의 권리를 가짐
	행정	Elcock (1996)	- 시장메커니즘 또는 비시장 공급자(non-market)인 공공기관을 통해서 제공된 재화와 용역의 수혜자

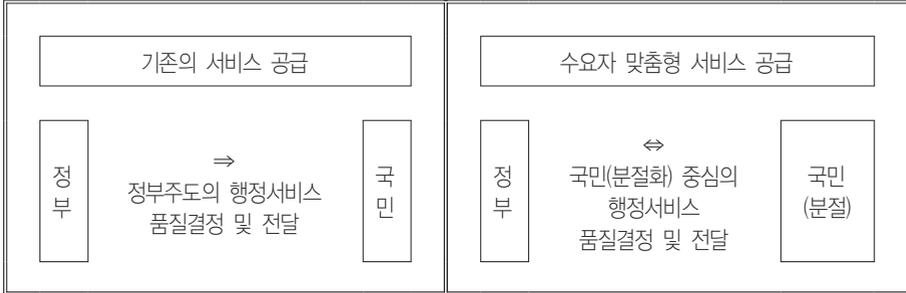
개념어	영역	연구자	정의
대중 (mass)	민간	백과사전	- 지위·계급·직업·학력·재산 등의 사회적 속성을 초월한 불특정 다수의 사람들로 이루어진 집합체
시민 (citizen, citizenship)	행정	Frederickson (1991)	- 공동체의 일에 대한 관심과 지식을 가지고 있고 적극적으로 참여하면서 자신의 이익을 추구하며 동시에 공익도 고려하는 사람
이해관계자 (stakeholder)	민간	경영용어	- 기업에 대하여 이해관계를 갖는 개인 또는 그룹을 말하며, 주주나 사채권자 외에도 노동자, 소비자, 하청업체 등도 이해관계자로 간주

자료: Elcock(1996); Frederickson(1991); Alford(2002).

전술한 수요자의 개념에 기초할 경우 수요자 맞춤형 서비스공급은 수요자(고객) 중심행정에서 서비스공급에 초점을 둔 개념으로 다음과 같이 규정할 수 있다. 즉, 수요자 중심행정은 행정을 고객인 주민의 입장에서 수행함으로써 생활의 질을 제고하려는 노력(정운수 외, 1999)으로 행정서비스의 생산자는 소비자가 원하는 요구나 기대를 파악하여 서비스의 양과 질을 결정하고, 이에 따라 생산 및 공급되는 행정서비스에 대해 소비자들이 주권을 가지고 있으며, 민간부문과 마찬가지로 공공부문에서도 서비스의 소비자인 주민이 고객으로 간주되는 것을 말한다(주재현, 2003). 이러한 고객중심의 행정은 행정서비스의 결정내용과 전달체제로 구분하여 접근되어 왔으며, 전자는 고객이 실질적으로 원하는 품질의 행정서비스를 제공하는 것에 그리고 후자는 행정서비스의 전달과정에서 고객의 시간적·경제적·정신적·손실을 최소화하는 것에 관심을 두고 있다.

전술의 논의를 기초로 하면, 수요자 맞춤형 서비스공급은 기본적으로 고객중심의 행정에 근거하여 수요자인 주민의 요구나 기대에 부합하는 행정서비스의 품질을 확보하고 전달하는 것을 의미하는 것으로 규정할 수 있다. 다만, 기존의 수요자 중심의 서비스 공급이 수요자의 요구나 기대에 부합을 하되, 수요자를 단일집단으로 간주한 것에 비하여 수요자 맞춤형은 수요자를 수요특성에 따라 보다 분절화한 것으로 수요특성의 구체화 또는 세분화에 초점을 두고 있다는 차이가 있다. 이는 수요자 맞춤형 서비스공급이 수요특성의 반영을 한층 심화시킨 것으로 간주할 수 있다.

〈그림 2-1〉 수요자 맞춤형 서비스공급의 개념도



2. 수요자 맞춤형 서비스공급의 특징

정부서비스는 기본적으로 민간에서 생산 및 공급하기 어려운 국민의 생활수요에 대응하기 위한 유·무형의 생산물이다. 이와 같은 정부서비스에 대한 관점은 전술한 바와 같이 역사적으로 다양한 변화를 경험하여 왔고, 정부서비스에 대한 관점은 대체적으로 행정이념이나 정부역할의 변화에 영향을 받아 왔다.

일반적으로 행정의 역할은 공급자 중심행정에서 수요자 중심행정으로 변화되어 왔다. 전통적으로 관료제론에 기초한 공공관리는 공급자 중심으로 전개되었다. 즉, 국가의 정책은 정부의 단독으로 결정 및 집행하며, 책임 역시 정부가 단독으로 지는 형태이다(황혜신 외, 2010). 따라서 정부와 민간의 관계에서도 관료제적 권위를 앞세운 정부우위의 관계구조로 정부가 민간을 통제하고 조정하는 방식이다. 이에 비하여 정부실패를 치유하기 위한 대안으로 대두된 행정개혁들은 정부운영의 패러다임을 공급자 중심행정에서 수요자 중심행정으로 변화시켰다. 신공공관리⁵⁾와 거버넌스⁶⁾ 등에 기초한 수요자 중심행정은 정부의 정책결정

5) 신공공관리론에 이론적 토대를 두고 있는 신공공관리모형은 시장의 원리를 정부에 도입한 것으로 정부의 조직구조와 업무의 수행방법, 행동양식에 이르기까지 본질적인 변화를 초래하였다. 이에 따라 민간부문에서 성공했던 모든 관리기법들이 정부에 이식되었고, 정부의 시장지향성이 현저히 강화되었다.

6) 거버넌스 관리모형은 권력과 영향력이 중앙정부에 독점되어 있는 것이 아니라 지방정부는 물론이고 기업이나 이익집단 등 사회의 다양한 세력들에 광범위하게 분산되어 있는 것으로 간주한다. 따라서 공공부문의 정책결정 역시 정부의 독점영역이라는 전통적 관점에서 벗어나 사회의 다양한 세력이 참여하는 공동의 영역으로 바라보는 것이다.

과 집행과정에서 국민의 시각이나 의견을 중요한 변수로 수용하였다. 이에 따라 정부와 민간의 관계는 종래의 정부우위에서 상호 대등한 협력관계로 재구조화되는 현상을 나타냈다.

전술한 바와 같은 행정역할의 변화에 기초하고 있는 수요자 맞춤형 서비스공급은 기존의 공급자 중심과 달리 다음과 같은 특징을 보유하고 있다. 즉, 기본원리와 조직구성원, 기술, 권력, 조직, 프로세스, 행정문화, 인프라 및 서비스 관점에서 기존과 상당히 차별적인 특징을 보여주고 있다. 기본원리에서 기존의 합법적인 절차와 법적인 평등 및 공평무사한 행정과 달리 과학적 합리성과 기능적 전문지식 및 통찰력 있는 의사결정에 무게중심을 두고 있다. 조직구성원의 행태에서도 기존의 법 원리와 선례 및 관습의 탐색에서 변화의 불확실성에 대처하는 능력과 과학적 증거, 분석 및 문제해결기법의 활용으로 전환되었다. 기술은 통제 중심적 기술에서 인간·관리중심적 기술로, 권력은 자원 의존적에서 지식기반 의존적으로, 조직은 계층적 관료제에서 유기적 네트워크로, 프로세스는 수직적·기능적 분권화에서 수직적·수평적 협업화로, 행정문화는 닫힌 행정문화에서 열린 행정문화로 전환되었다. 이러한 기반위에 서비스공급도 공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환된 것이다.

〈표 2-2〉 공급자 중심행정과 수요자 중심행정의 비교

구분	공급자 중심행정	수요자 중심행정
기본원리	합법적 절차, 법적 평등, 공평무사한 행정	과학적 합리성, 기능적 전문지식, 통찰력 있는 의사결정
조직구성원	법원리, 선례 및 관습의 탐색	변화의 불확실성에 대처하는 능력, 과학적 증거, 분석 및 문제해결기법의 활용
기술	통제중심적 기술	인간·관리중심적 기술
권력	자원의존적	지식기반 의존적
조직	계층적 관료제	유기적 네트워크
프로세스	표준화된 규칙과 절차, 수직적 및 기능적 분권화	수직적 및 수평적 협업화
행정문화	내부(관료) 지향적인 행정편의, 폐쇄적 독점의 닫힌 행정문화	외부(고객) 지향적인 고객편의, 개방적 경쟁의 열린 행정문화
서비스관점	공급중심	수요중심

자료: 황혜신 외(2010).

제2절 수요자 맞춤형 서비스공급의 이론적 기반

1. 신공공관리론

1980년대 이후 영미 국가를 중심으로 등장한 신공공관리론(New Public Management)은 ‘시장주의’와 ‘신관리주의’를 결합하여 전통적인 관료제의 폐단을 극복하고 작은 정부를 구현하기 위해 개발된 정부 운영 및 개혁에 관한 이론이다(이종수, 2013).

시장주의에 따른 신공공관리론은 신자유주의 이념에 기초하여 가격 메커니즘과 경쟁 원리를 활용한 공공 서비스 제공, 고객 지향적 공공 서비스 제공 등을 중시하는데, 이에 따라 수익자 부담 원칙의 강화, 민간위탁·민영화의 확대, 정부 부문 내 경쟁 원리 도입, 규제 완화 등을 제시하고 있다. 또한 시장주의에 입각하여 국민은 납세자 또는 일반적 공공 서비스 수혜자가 아닌 정부의 고객으로 인식하며, 이러한 고객 지향성에 의거하여 서비스의 질적 관리, 고객 중심의 서비스 제공, 선택권 부여 등을 강조하고 있다. 다음으로 신관리주의에 입각한 신공공관리론은 기업의 경영 원리와 관리 기법을 행정 전반에 도입 또는 접목하여 정부의 성과를 향상시키고 내부 관리의 효율성을 증대시키는 것을 강조한다. 다시 말해서 정부는 기업과 같이 운영되어야 하는데 이를 위해서는 기업가 정신, 성과 지향적 관리, 권한이양, 품질관리 기법, 마케팅, 고객 만족 경영 기법 등이 효과적이라고 주장한다.

이처럼 가격, 경쟁 등의 시장 메커니즘의 도입과 기업의 경영 원리 도입을 통해 작은 정부를 추구하는 신공공관리론은 정부의 역할을 대폭적으로 시장에 맡겨야 한다고 주장하진 않는다. 다시 말해서 신공공관리론은 “시장이 정부를 대신해서 모든 사회문제를 해결해야 한다”는 것이 아니라 “관료들이 자유롭게 정부관료제를 활용하여 사회문제를 해결하도록 해야 한다”는 것이다(이명석, 2002).

신공공관리의 주요 정책 수단은 인력 감축, 민영화, 재정지출 억제, 책임운영 기관, 규제 완화 등이다. 신공공관리의 인사개혁 수단에는 권한위임, 고위직 근

무평정 및 성과급제도, 임용 권한의 위임과 고위직 임용계약제 등이 포함되고, 재정개혁 수단에는 운영예산제도, 연도 말 이월, 다년도 예산, 발생주의 회계 등이, 그리고 서비스와 성과관리를 위한 개혁 수단에는 서비스 기준 제도, 성과 협약, 전략계획 등이 포함된다(김번웅 외, 1997). 또한 신공공관리론은 고객 지향적 행정과 기업가형 정부형태를 지향한다. 고객지향적 행정은 과거 행정 중심적으로 공급자 중심적인 관행으로부터 민간 중심적이고 수요자 중심적인 것으로의 전환을 의미한다(이종범, 1995). 기업가형 정부는 기업운영 방식인 경쟁주의, 성과주의, 업적주의의 개념을 정부조직 내부에 적용함으로써 저비용으로 개선된 공공 행정 서비스를 마련하는 것을 말한다.

신공공관리의 원칙은 전문 관리자에 의해 운용되는 공공기관, 공공 부문 조직의 개별적인 독립 조직으로의 전환, 공공기관 상호간 또는 민간 부문과의 경쟁 확대, 민간기업 스타일의 사업 집행과 경영 관행 강조, 재원 사용에서 규율과 검약 강조를 포괄한다(Hood, 1991). 또한, 기관책임자에게 관리상의 자유와 재량권 부여, 특정 기관의 독점 배제, 계약제나 공개입찰 절차를 통한 경쟁 방식 도입, 탄력적인 보수와 채용, 내부 규칙 제정 허용, 직접경비의 절감, 근무 규율의 확립, 기업의 규제 준수비용 축소 등을 포함한다(Hood, 1991; 윤은기, 2003).

2. CRM 및 PCRM

CRM(Customer Relationship Management)은 고객에 대한 지식을 바탕으로 고객을 차별적으로 관리하는 방법(김재문, 2000) 또는 고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석·통합하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획·지원·평가하는 관리체계로 정의되고 있다(이상민, 2000). 경영 전략적 측면에서 CRM은 신규 고객의 획득, 기존 고객 유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위해 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고 영향을 주기위한 광범위한 접근으로 보고 있다. 또한 CRM은 마케팅 각 단계에서 축적되는 고객정보를 체계적으로 이용하여 고객과의 장기적인 관계를 형성하기 위한 제반활동, 즉 조직 업무프로세

스의 총체(김동훈, 2000)이며, 고객에 대한 정보를 데이터베이스화하여 우량 고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공함으로써 고객과 장기적인 관계를 통한 생애가치(LTV, Life Time Value)를 극대화하는 전략으로 고객만족경영과 1:1 마케팅 전략 그리고 IT 기술이 결합된 선진마케팅 기법이라고 정의할 수 있다(손용락, 2000).

이처럼 CRM의 개념에는 사업자 위주에서 소비자 위주로의 인식 전환, 인터넷을 기반으로 한 정보화 활용, 우수고객을 중심으로 고객을 분류하여 차별화하고, 대중마케팅(Mass Marketing)과 상충되는 새로운 마케팅방법의 도입을 의미한다. 기업은 고객을 이해하고 그들의 가치를 확고히 하기 위해 데이터와 정보를 이용하여 정보, 기술, 애플리케이션을 가능하게 하는 마케팅 능력, 과정, 사람, 운영 등의 횡적기능 통합을 추구한다. 또한 기업은 CRM을 통해 고객에 대한 차별화된 마케팅 전략을 수립한다. 기업은 고객을 수익기여도와 이탈도를 기준으로 분류하여 수익기여도가 높고 이탈도가 낮은 고객에 대해서는 지속적으로 고객충성도를 강화할 보상 및 유인제도를 실시하고, 수익기여도는 높으나 이탈가능성도 높은 고객에 대해서는 집중적 관리(Alert System)를 적용하여 고객관리를 하며, 수익기여도는 낮으나 이탈도가 낮은 고객에 대해서는 새로운 마케팅 경로로 유도하는 전략을 사용한다. 반면, 수익기여도도 낮고 이탈도도 높은 고객에 대해서는 마케팅 대상에서 제외시키는 De-Marketing 전략을 적용하여 기업의 경쟁력을 높이는 전략을 채택한다(염명배, 2001).

〈표 2-3〉 CRM의 개념요소

개념요소	내용
DB화	▸ IT 기술을 활용하여 고객관련 데이터의 수집·통합·분석
고객의 이해	▸ 개별 고객의 특성 및 소비성향 등을 파악
고객의 분류	▸ 고객에 대한 지식을 바탕으로 고객 분류 ▸ 가치가 높은 고객의 파악 및 확보
차별적 서비스	▸ 우수고객이 원하는 맞춤형 서비스 제공
기업목표	▸ 장기적인 고객관계 유지 ▸ 기업이미지 개선 ▸ 고객충성도 및 수익성 향상

자료: 오영균(2006).

이에 비하여 PCRМ(Public Customer Relationship Management)은 CRM을 공공 부문에 적용시킨 개념으로 평등한 국민을 대상으로 행정서비스의 품질제고를 목적으로 하며 차별과 소외의 최소화, 원활한 커뮤니케이션, 서비스의 자동화, 양질의 행정 서비스 제공, 국민참여 극대화를 중점전략으로 삼는 것이라고 정의하고 있다(위세아이텍, 2000). 또한 공공기관과 공법적인 관계를 맺고 있는 국민을 대상으로 국민이 원하는 서비스와 정보를 제공해주는 시스템 또는 문화로 정의되기도 한다(유비즈시스템, 2002).

PCRМ의 개념요소로는 첫째, 제공된 행정서비스에 대한 데이터 축적단계로서 각 부서별로 운영되었던 Data Warehouse를 설치하여 제공되는 서비스에 관련된 종합적인 내용을 수집하는 단계, 둘째, 축적된 데이터를 분석하는 단계로 서비스와 수요에 대한 축적된 정보를 이용하여 수요자별, 이용자별, 서비스와 용역의 공급량 정도 등에 관한 분석 실시, 셋째, 축적된 정보를 바탕으로 주민들을 그룹화, 세분화하여 행정서비스 제공의 잠재적인 대상자를 미리 확보하고 적극적인 서비스 제공의 준비, 넷째, 분류화된 주민들에게 차별적으로 서비스를 제공하여 주민참여와 행정형평성 적용, 다섯째, 민원부서를 중심으로 한 민원서비스 부문에 우선적 적용, 마지막으로 부서간의 수평적인 업무관계를 강화하고 제공되는 서비스의 품질 강화 등으로 제시할 수 있다(고경훈 외, 2006).

따라서 PCRМ이란 공공기관의 공익적 관점에서 고객과 관련된 가능한 모든 자료를 분석하여 구별된 이해관계를 중심으로 고객집단의 특성 및 요구를 파악한 뒤 그 특성 및 요구에 적합한 정보 및 행정서비스를 선행적 또는 즉각적으로 제공함으로써 고객만족이 극대화 되도록 계획·집행·평가·조정하는 시스템으로 정의하고 있다(이종엽 외, 2008).

〈표 2-4〉 PCRМ의 개념 요소

구분	개념요소
행정정보시스템	<ul style="list-style-type: none"> IT 기술의 활용 제공된 주민정보와 제공되는 행정서비스에 대한 Data
모든 주민을 대상으로 다양한 관점에서 파악	<ul style="list-style-type: none"> 축적된 Data의 분석 서비스제공 성과, 만족도, 주요 이용주민 등의 정보 구축
고객가치별 분류 지양 Needs의 특성별 분류 중시	<ul style="list-style-type: none"> 주민과 주민요구를 그룹화
형평성과 효율성의 제고	<ul style="list-style-type: none"> 각 그룹이 필요로 하는 서비스의 효율성 서비스 전달체계의 구비 서비스 영역 밖에 있는 주민들에 대한 적극적 참여 유도 및 관리
넓은 의미의 행정목표 달성	<ul style="list-style-type: none"> 장기적인 관계유지 행정기관의 이미지 개선 주민만족도 향상 공공성의 확보 등 행정 목표 달성

자료: 윤화평(2008), p8 재구성.

정부가 PCRМ을 도입함으로써 기대할 수 있는 효과와 성공적인 PCRМ 구축을 위한 개선방안으로는 다음과 같다.

〈표 2-5〉 PCRМ 기대 효과와 개선방안

기대효과
<ul style="list-style-type: none"> 개별 고객에 맞춤 서비스 제공 고객 정보의 공익적 활용 정부활동에 대한 시민들의 즉각적인 피드백으로 고객중심행정 및 정책개선 가능 행정의 의미가 효율성 강조와 함께 형평성, 민주성 성취 가능
개선방안
<ul style="list-style-type: none"> 각 부처별 명확한 고객 중심 PCRМ 전략 수립 고객 분석 및 세분화 전략 필요 고객가치 기반의 PCRМ 프로세스 설계 고객 중심의 조직개선 및 인력 예산 확보
개선방안
<ul style="list-style-type: none"> 전직원 교육 활성화 정부부처 고객정보 관리 및 PCRМ 시스템 통합화 지속적 고객 경험관리 필요 PCRМ 성과평가 모델 개발 및 지속적인 성과평가 관리

자료: 박지예(2009), p7-8 재구성.

한편, CRM은 고객을 선별하고 구분(segmentation)하는 것은 고객의 평생가치를 극대화하여 충성도를 향상시킴으로써 조직의 수익성을 높이고, 신규 고객을 획득하며, 고객의 이탈을 방지하기 위한 것으로 이를 통해 이윤을 극대화하여 경쟁시장에서 생존하는 것이다. 반면 공공부문이 수행하는 PCRМ은 수익성이 아닌 행정서비스 제공에 있어서의 형평성, 효율성 및 수요 대응성을 달성하고자 하는 것이다. 즉 행정 대상자들은 모두 혁신을 통해 행정서비스의 혜택을 받아야 하고 그 서비스로 최대의 만족을 얻도록 하는 것을 기본 목적으로 한다(박희서·김영환, 2005).

〈표 2-6〉 CRM과 PCRМ의 비교

구분	CRM	PCRМ
목표	이익창출	공익실현
활용	판매	민원서비스, 정보제공, 정책참여
적용	on-line 사업	on-line 행정
대상	기업에 가치 있는 고객	모든 시민
대상분류	개별고객특성 및 소비성향별로 구분	주요 이용 주민세분화 가능하지만 차별할 수 없음
대상참여범위	기업에 이익실현 가능한 범위 내에서 참여 허용	모든 시민참여 허용
가치창출과정	신규고객, 우수고객, 평생고객 등을 적극유치	모든 시민참여 적극유도
주요가치	효율성	효율성, 형평성, 민주성

자료: 이종엽 외(2008), p287.

3. 거버넌스이론

거버넌스(Governance) 이론은 20세기에서 21세기로 들어서면서 등장하게 된 새로운 사회과학 분야이다. ‘더 작은 정부, 더 많은 거버넌스(Cleveland, 1972), 정부 없는 거버넌스(Peters, 1988)’ 등의 주장은 거버넌스와 정부의 관계를 설명하는 것으로 미국, 영국, 뉴질랜드 등 OECD 국가들이 1990년대 이후 공공부문의 개혁을 추진하는 과정에서 나타나게 되었다. 이러한 거버넌스에 대한 개념은 학문분야의 특성과 관심영역에 따라 다양하게 해석되고 있다. 정치학 분야에서는

다원적 주체들 간의 협력적 통치방식을 의미하는 네트워크 통치, 협력적 통치 또는 통치체제나 통치활동 등으로 쓰이고 있다(조명래, 1999; 정병순, 2000). 경제학 분야에서는 공동체적 자율관리체제로서의 거버넌스의 역할을 논의하면서 이를 자치체제 또는 자치제도로 사용하고 있다(Ostrom, 1990).

행정학적 관점에서의 거버넌스 개념은 협의적 개념과 일반적 개념, 광의의 개념으로 구분하여 살펴볼 수 있다(정정길, 2000). 협의적 개념으로서 거버넌스는 인사나 예산 및 내부관리에 내부통제 완화, 분권화, 재량권 확대, 민간 기법의 도입 등을 통한 행정내부의 변화를 의미한다. 일반적 개념은 서비스 연계망을 중심으로 하는 협의의 신공공관리 개념에 시장주의를 추가한 것과 신관리주의와 신제도주의적 경제학(new institutional economics)을 결합한 것으로 보는 견해이다(Terry, 1998). 마지막으로 광의의 개념은 협의와 일반적 개념에 참여주의와 공동체주의를 결합한 것으로 Osborne과 Gaebler(1992)가 주장하는 ‘기업가적 정부’가 여기에 해당한다(Osborne & Gaebler, 1992).

거버넌스의 등장배경에 대한 의견은 학자들마다 약간씩 차이가 있지만 세계화, 정보화, 민주주의, 신자유주의의 확산, 국가의 기능 변화 등으로 요약할 수 있다(김석준 외, 2000). 먼저 세계화와 신자유주의의 확산은 국가의 활동영역을 축소하고 그 기능을 약화시켰으나, 시민사회 또는 시장 및 국제체제가 정부의 역할 및 기능을 분담하게 되었다. 세계적으로 자본주의가 확산됨에 따라 신자유주의 사조가 지배적인 역할을 하게 되고 이에 따라 정치·문화적인 큰 변화가 초래되었다. 자유경쟁의 원리에 따라 시장의 역할은 확대된 반면, 이를 통제하고 규제하던 국가와 정부의 역할은 축소되었고, 이와 함께 시민사회의 활동영역도 커져감에 따라 정부로부터의 자유가 확대되는 결과를 낳았다. 다음으로 정보화는 정부, 사회, 시장 등 국가운영주체 간의 관계를 변화시켰으며 과거 산업사회 운영 틀의 근본에 변화를 가져오는 중요한 변수로 작용하였다. 정보화는 NGO(Non-Government Organization)를 중심으로 한 시민사회의 역할 증대를 야기시켰으며, 간접민주주의인 대의민주주의 체제 약화를 가져왔다. 그 대신 네트워크와 사이버통신을 통해 국민들의 직접 참여 욕구를 충족시킬 수 있게 하였다.

정보화의 확산은 기존의 노동계급을 약화시켰으며, 새로운 지식노동자계급의 등장으로 노동과 자본의 경계는 무의미 해졌다. 세 번째로 세계화와 정보화는 국내·외의 정치·경제·사회의 조건을 변화시키고 국가의 통치능력을 약화시켜, 시민사회, 시장, 국가, 국제체제 등의 공동체 운영에 새로운 형태의 네트워크체제나 행위주체간의 파트너십을 형성하게 하였다. 세계질서가 재편되고 다양한 행정서비스의 요구에 기존의 정부는 대응능력의 한계를 보임으로서 거버넌스의 필요성이 대두되기 시작되었다. 다시 말해서 변화된 상황에서 통치 수요는 점점 높아지고 있는 반면, 기존 국가중심의 통치능력이 약화되고 있는 상황에서 수요와 공급 간의 갈등을 해소하기 위한 현실적 필요에 의해 등장한 것이다(Kooiman, 1993). 마지막으로 거버넌스는 달라진 환경과 정부기능의 변화에 따라 나타난 새로운 국가운영체제이다. Jessop(1995)은 거버넌스를 기존의 관리주의의 정부가 기업가주의로 변화하고, 케인즈적 복지국가에서 슈페터적 작업국가로 변화하면서 나타난 새로운 국가운영체제로 보았다. 그러나 Smith와 Ingrahm(1997)은 거버넌스를 민주주의의 확산이라는 사회변화에 대응한 통치체제의 전환과정에서 지역사회에 기반을 둔 풀뿌리 민주주의의 새로운 형태로 나타난 것이라고 주장하였다.

국가중심 거버넌스는 기본적으로 국가가 시장과 시민사회를 주도적으로 관리하는 입장을 지니며, 전통적인 국가 중심인 통치에 비해서는 국가가 시장이나 시민사회와 맺고 있는 관계가 더 민주적이고, 더 경쟁적인 성격을 지닌다. 통치 방식에 있어서도 과거의 수직적인 관계가 아니라 수평적인 네트워크나 파트너십을 더욱 많이 지니는 차이점이 있다(김석준 외, 2000).

국가중심 거버넌스에서 정부는 새로운 모습으로 계속 중심적인 위치에서 문제를 해결해 나가며, 이를 위해 기업가정신을 정부에 도입하여 기업가적인 정부를 구성하거나, 민간부문에서 쓰이고 있는 효율적인 관리기법들을 정부에 적용하여 유연성을 추구해야 한다. 국가중심 거버넌스의 근본적인 원리는 관료주의와 관리주의이다. 관료주의는 합리주의와 법치주의를 중심 가치로 삼고 있으며, 관리주의는 효율성과 능률성을 주된 가치로 지향하고 있다. 따라서 국가는 합리주의,

능률성, 효율성, 합법성 등을 정부운영의 내부적인 기본 가치로 삼는다.

이러한 국가중심 거버넌스는 학자에 따라 신공공관리론, 기업가적 정부, 탈규제적 정부모형, 경쟁국가론, 조종국가론 등으로 구분되어 논의되고 있다. 간략히 살펴보면, 신공공관리론(New Public Management: NPM)은 ‘방향잡기’의 관점에서 정부중심 거버넌스의 형태이다(Rhodes, 1996). 다시 말해서 신제도주의 경제학이 주장하는 관리주의적 대안으로 ‘기업가적 정부’를 지향하여 정부운영에 정부가 직접 모든 것을 처리하는 기존의 ‘노젓기’를 줄이고 ‘방향잡기’를 확대하는 것을 내용으로 한다. Osborne과 Gaebler의 ‘기업가적 정부’의 개념은 공공부문에 시장원리인 ‘경쟁’을 도입하고 관료적 형식주의에서 벗어나 사명감을 가지고 국민을 고객으로 최우선시하는 기업가적 정신을 정부에 도입하는 것을 의미한다. 즉 구체적인 전략과 사례를 들면서 고객 지향적 정부로서 경쟁의 원리에 입각해 최선의 서비스를 국민에게 효율적으로 제공하여 행정의 효과성을 극대화한다는 것이다(Osborne & Gaebler, 1992).

한편, Peters(1988)의 탈규제적 정부모형은 정부내부의 규제를 철폐함으로써 공공부문에 내재하고 있는 잠재력과 독창성을 끌어올리는 것을 의미한다. 이는 내부의 제약요인을 제거함으로써 조직구성원들의 창의적인 활동을 할 수 있도록 하여 효과적인 성과를 달성하고자 하는 것이다(Peters, 1988). 경쟁국가론(Competitive State)은 세계화에 의해 국가간 경쟁이 치열해지면서 국가가 자국 기업의 경쟁력을 높이고, 국가 자체도 경쟁력을 키울 수밖에 없게 되면서 등장한 이론이다. 경쟁국가론은 세계체제의 기능을 중시하는 가운데 국내의 기업과 정부의 긴밀한 협력관계에서 국가를 운영하는 체제를 의미한다. 여기에 시민사회와 시장이 국가와 함께 상호 공존하는 거버넌스 체제를 구축하게 되는 것이다. 이러한 거버넌스 체제는 세계화에 자본주의 국가가 적극적으로 대응하는 대표적인 모형이라고 할 수 있다. 그리고 조정국가론(Streuungsstaat)은 신조합주의와 체제이론의 관점에서 제기되고 있어서, 기본적으로 국가와 시민사회의 관계를 중심으로 시장과의 관계를 고려하며, 나아가 개별 국가의 차원을 넘어 세계 수준으로까지 그 범위를 넓히고 있는 특징을 가지고 있다. 이에 따라 거버넌스의

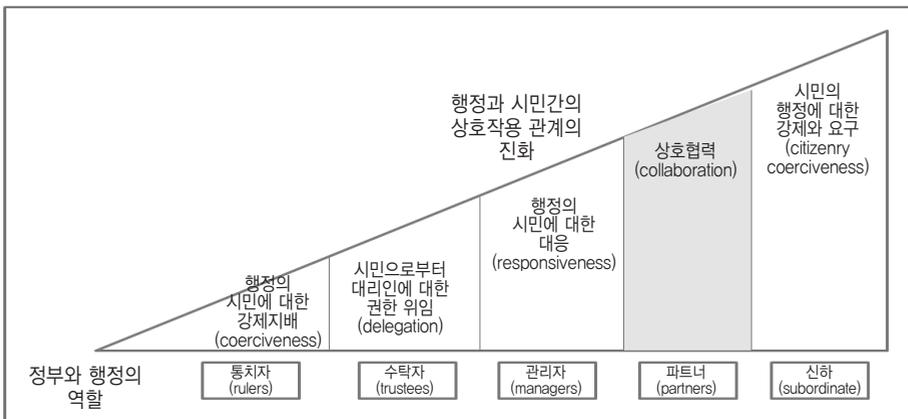
차원도 국민국가 차원뿐만 아니라 글로벌 거버넌스(Global Governance), 리저널 거버넌스(Regional Governance), 내셔널 거버넌스(National Governance) 및 로컬 거버넌스(Local Governance)로 다원화 된다.

국가중심 거버넌스가 기본적으로 국가가 시장과 시민사회를 주도적으로 관리하는 입장이라고 한다면, 협력적 거버넌스(Collaborative Governance)는 정부가 모든 것을 주도적으로 관리하기 보다는 다양한 조직간의 수평적 협력을 통해 사회 문제를 해결하는 방식을 취한다(이명석 외, 2008). 다시 말해서 자율적인 행위자와 조직들 사이의 상호작용을 통해 기존의 조직적 경계와 정책을 초월하여 새로운 공공가치를 창조하는 것이라 할 수 있다(Shergold, 2008). 협력적 거버넌스에서의 '협력'이 의미하는 바가 정부와 시민 간 상호관계의 진화과정에서 양자 간의 관계가 가장 수평적인 상태를 칭할 때, 정부와 시민은 동등한 위치에서 정책에 관한 의사결정을 하며 파트너로서 역할을 할 수 있다. 다시 말해서 진화과정에서의 협력은 정부와 시민간의 수평적 관계를 기반으로 동등한 입장에서 정책과 관련한 공동의 의사결정과 공동의 집행을 의미한다.

협력적 거버넌스는 다른 여타의 거버넌스와 차별화된 특성을 가지는데 이를 살펴보면, 다음과 같다(이명석, 2010). 먼저, 협력적 거버넌스는 정부 또는 공공기관이 주도하는 상호작용을 의미한다. 즉, 거버넌스 내에서 참여자들의 상호 관계는 수평적이지만, 해당 거버넌스를 구축하고 지속적으로 관리·발전시키는 것은 정부 또는 공공기관의 역할이므로 협력적 거버넌스는 정부 주도하에 이루어질 수밖에 없다. 둘째, 협력적 거버넌스에서의 참여는 정부 정책 또는 사업에 대한 단순한 의견제시 이상의 참여를 의미한다. 다시 말해서 거버넌스에서의 다양한 참여자들은 쌍방향적이고 다자적인 의사소통을 통해 의사결정에 참여하여 공동으로 의사결정을 내린다. 이러한 참여는 의사결정 이후의 환류과정에서도 나타난다. 셋째, 협력적 거버넌스는 공식적으로 조직되는 집합적인 행동을 의미한다. 협력적 거버넌스에서는 공동 활동(joint activities), 공동 구조(joint structure), 공유된 자원(shared resources), 구조화된 장치 또는 배열(structured arrangement)을 갖고 공식적인 상호작용을 한다. 여기서 의미하는 '공식적'이라는 용어가 공식적

권한에 의한 강제성을 지니는 상호작용을 의미하는 것이 아니라는 점에 주의하여야 한다. 넷째, 협력적 거버넌스는 정부를 비롯한 다양한 참여자들 간의 의견 일치를 추구한다. 다양한 참여자들의 각기 다른 이해관계로 인해 현실적인 의견 일치는 쉽지가 않으나, 여기서 중요한 것은 모든 행위자들이 수용할 수 있는 수준의 합의안을 도출하기 위해 각 참여자가 노력한다는 것이다. 다시 말해서 'zero-sum'이 아닌 'win-win' 할 수 있는 의사결정을 도출하기 위한 지속적인 협력과 상호작용이 협력적 거버넌스의 핵심이라 할 수 있다.

〈그림 2-2〉 정부와 시민간의 관계 진화과정



자료: 김필두·류영아·전성훈(2012), p17.

제3절 선행연구의 분석과 연구의 틀

1. 선행연구의 분석

수요자 맞춤형 서비스공급의 선행연구는 수요자 중심행정을 모색하기 위한 보다 광범위한 분야에 걸쳐서 이루어져 왔고, 국내외적으로 다수 연구가 있다. 이러한 현상은 정부실패 이후 행정개혁에 대한 관심이 많았을 뿐만 아니라 1980년

대 후반부터 현재까지 아주 오랫동안 수요자 중심행정이 논의의 중심에 있었기 때문에 간주된다.

우선, 국내의 선행연구는 고객지향적·수요자중심적 행정에 관한 연구와 민간 기업의 경영기법을 정부의 행정시스템에 적용하는 관련연구 및 지방자치단체의 수요자 중심의 행정시스템 등을 대상으로 접근되어 왔다. 서비스공급에 국한하여 기존 연구의 특징을 보면, 연구대상으로 복지서비스를(엄기욱, 2006; 권혁인, 2007; 김주원, 2007) 그리고 공급방식으로 민간의 CRM을 적용하는 내용들이 다수를 이루고 있다(강성홍·최순호, 2003; 오영균, 2006; 한상린·조성숙, 2006; 주문제·손영우, 2007). 다만, 지방자치단체를 대상으로 한 연구에서는 행정서비스 현장에 대한 연구가 상대적으로 많다(최병학, 2002; 김영희, 2005; 주재현, 2006). 이 외에도 연구대상으로 민원행정(박통희, 1996)을 그리고 공급방식으로 전자정부의 구축(홍형득, 2005) 등을 다루는 연구들도 있다. 전반적으로는 수요자 중심행정의 실현에 대한 정책대안의 개발과 더불어 제도적 평가에 초점을 두고 있다.

〈표 2-7〉 국내문헌 선행연구 분석

구분	저자	제목	내용
고객 지향적· 수요자 중심적 연구	오연천 (1997)	정부개혁의 기초변화와 고객 지향적 전자정부론	- 정부의 경제적 역할 변모 등 정부개혁 패 러다임 고찰 - 고객지향적 전자정부의 성격과 과제 점검
	박천오 (1998)	고객 지향적 행정과 한국 관료제의 대응성	- 한국 관료제의 대응성 진단 - 6개 중앙부처의 중간직 및 하위직 공무원 들 대상 설문조사 실시 - 중앙부처 차원의 정책과정과 연관된 고객 지향적 행정의 실질적 측면 연구
	오세운 외 (2000)	고객 지향적 행정의 구현전 략에 관한 연구: 공무원들의 심리구조개발을 중심으로	- 공무원들의 고객지향적 심리구조의 개발 위한 전략 모색 - 공공기관 종사 공직자들 대상, 설문조사 실시 - 교육프로그램 관련 방안 제시
	조현빈 (2003)	고객지향 경찰서비스에 관한 연구	- 우리나라 고객지향 경찰서비스의 적용사 례 분석 - 시민에 대한 태도개선, 경쟁메커니즘의 도입 등 경찰서비스 현장 운영의 효율화 방안 제시

구분	저자	제목	내용
	조석주 (2004)	조달서비스의 고객만족도 평가와 행정서비스 개선방안 물품부문을 중심으로	<ul style="list-style-type: none"> - 조달청 공무원의 서비스 관한 고객의 만족도 측정, 평가 - 설문조사 통한 SPSS 통계분석 - 고객만족도를 제고할 수 있는 방안을 제시
	김행중·오정석 (2005)	토지행정서비스의 고객지향성 향상에 관한 연구: 지적직 공무원과 주민의 인식차이 분석을 중심으로	<ul style="list-style-type: none"> - 지적직 공무원의 고객지향성 인식정도 및 주민간의 인식정도의 차이 분석 - 양질의 토지행정서비스 제공 방안 제시 - 인식의 전환 및 주민들과의 원활한 커뮤니케이션, 지적행정서비스의 평가성 및 시정성 확보 요구
	성도경·장철영 (2005)	행정서비스의 고객지향성 평가 e-Governance를 중심으로	<ul style="list-style-type: none"> - 전자매체 통한 행정서비스의 분석·평가 - 민원인 및 대학생, 일반인 대상 설문조사 실시, SPSS 통계분석
	엄기욱 (2006)	일본의 수요자 중심 노인보 건복지서비스 전달체계 개호보험제도 개혁과 지역포괄지원센터 신설을 중심으로	<ul style="list-style-type: none"> - 일본 개호보험제도 개혁의 구체적인 내용 및 전달조직인 지역포괄지원센터의 설치 배경, 기능과 구조분석 - 향후 전망 및 시사점 제시
	권혁인 (2007)	한번에 OK, 맞춤형 국민생활서비스 본격 개막 수요자 중심 서비스로 주민편의 획기적 증진	<ul style="list-style-type: none"> - 주민생활지원서비스 전달체계 개편정책의 취지, 그 추진방향과 중점과제 등 고찰 - 주민생활지원서비스 전달체계의 개편성과 분석
	김주원 (2007)	주민생활지원중심 행정서비스 전달체계 개편과 복지정책 개선방향	<ul style="list-style-type: none"> - 주민생활지원중심 행정서비스의 주요 개편내용과 개편의 취지 및 기대효과 분석 - 보다 많은 시민들이 참여하는 복지로의 정책방향의 정립 요구
	혁신관리비서관실 (2007)	수요자 중심의 우수 시스템 현황 및 향후 계획	<ul style="list-style-type: none"> - 수요자별 정보제공 시스템 보고 - 국내 410개 전자정부 서비스시스템을 대상 평가, 그 결과 우수 시스템 6개 발굴 - 향후 "수요자 관점" 차세대 전자정부 추진계획에 반영
	이종복 외 (2008)	장애인 활동보조서비스제도의 분석 및 개선방안	<ul style="list-style-type: none"> - 장애인활동보조서비스 제도의 현황분석 및 개선방안 제시 - 국내외 자료 및 기존 연구결과 등에 기초한 문헌연구
	정기혜 (2009)	2009년도 식품관리의 변화와 전망	<ul style="list-style-type: none"> - 2009년 식품분야 예산 편성안 검토 및 세부사업별 현안과 여건 변화 전망 - 미래환경 변화에 대응, 규제 합리화, 소비자중심의 안전관리 강화 등으로 2009년 식품분야 사업추진의 기본방향 전망

구분	저자	제목	내용
경영기법 적용한 행정시스템	강성홍· 최순호 (2003)	CRM(Customer Relationship Management) 기법을 활용한 보건소 건강증진사업에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> - CRM기법 활용하는 건강증진시스템의 방법개발 및 만족도 조사 - CRM기법 활용하여 보건소의 건강증진사업 효율화 방안 제시
	정진우 (2004)	전자 민원서비스 발전을 위한 e-CRM 도입전략: 선진 외국 및 우리나라의 지방전자정부구축 사례를 중심으로	<ul style="list-style-type: none"> - e-CRM기법의 공공부문, 특히 지방정부에 도입 가능한 전략 제안 - 선진국, 우리나라 중앙 및 지방정부의 전자정부서비스 제공 실태 등 조사·분석
	오영균 (2006)	공공고객관계관리(PCRM)의 개념과 적용에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 지방정부의 특징에 따른 PCRM의 구축 위한 특화(Customizing)분석 - 경기도를 사례로 세 가지 서비스모형 구상 - 연령별 인구현황, 연령 및 세대별 진입현황, 기업현황 분석
	한상린· 조성숙 (2006)	고객가치 세분화에 의한 고객관리전략과 CRM 효과분석	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 경영전략 내에서의 CRM전략의 위치와 범위 고찰 통한 각종 고객가치 측정 기법들의 정리 - 가치기반 세분화에 의한 CRM마케팅 성과에 대한 실증분석 - 고객가치 세분화에 의한 고객관리 전략수립의 필요성 도출
	조문제· 손영우 (2007)	CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구	<ul style="list-style-type: none"> - CRM 활동들의 고객만족도와 고객충성도에 직·간접적으로 미치는 영향 검증 분석 - 산업재 기업들의 CRM 활용방안 가이드라인 제공 - 철강제품 구매대상 설문조사 실시
	강병모· 김난도 (2008)	소비자지향적 정책과정을 위한 정책마케팅 전략 분석 소비자정책에의 적용	<ul style="list-style-type: none"> - 정책분야에 마케팅 이론을 적용하여 분석, 실제 특정 정책분야에 이론적 틀 적용 - 행위자간의 교환관계 적용하여 소비자정책 영역에 정책마케팅 전략 및 교환관계에 관한 이론 적용, 소비자정책의 마케팅 전략 분석
	이영일 (2008)	고객만족에 관한 이론적 접근	<ul style="list-style-type: none"> - 미국에서의 고객만족에 대한 연구 배경과 연구 흐름 이론적 검토 - 고객만족 연구의 접근 변화 검토를 통한 중요성 파악 - 고객만족에 관한 연구의 방향성 도출
지방자치 단체 수요자 중심 행정시스템	박통희 (1996)	지방자치단체 민원행정의 고객지향적 혁신과 문제점 민선 지방자치단체장 1년에 대한 비판적 검토	<ul style="list-style-type: none"> - 민원행정의 다양한 변화 검토 - 민원행정혁신의 정책적 함의 도출 - 동아일보, 조선일보, 한국일보, 중앙일보의 평가자료 근거로 질적 분석 실시

구분	저자	제목	내용
지방자치 단체 수요자 중심 행정시스템			- 관료들과의 역할분담체계 구축 및 집합행위적 문제를 해결 위한 방안연구와 개발 요청
	정운수·박경호 (1999)	서울시 정보화정책의 고객지향성에 관한 분석	- 정보화의 고객지향성 분석기준 제시 - 정보화정책의 전반적 추진현황 및 실태설명 및 고객지향성 정도분석 - 고객지향적 정보화정책의 밑그림 제시 및 세부적 실천방안 논의
	최병학 (2002)	지방정부의 수요자중심 행정체제 구축방향 연구: 충청남도 행정서비스헌장제 운영과 관련하여	- 수요자중심행정과 행정서비스헌장과의 연계성 검토 - 충청남도 행정서비스헌장제도 운영관련 수요자중심행정 실태점검 - 충남도정의 수요자중심 행정체제 구축방향 제시
	김태룡 (2003)	공무원의 정보격차구조가 고객지향적 행정에 미치는 영향에 관한 연구: 기초자치단체를 중심으로	- 한국공무원간 정보격차구조의 고객지향성에 미치는 영향 분석 - 강원도의 18개 기초자치단체, 경기도의 4개 기초자치단체 공무원 대상 설문조사 실시 - 수용격차라는 제3유형의 격차완화 위한 정책적 노력 요구
	김영희 (2005)	지방자치단체 행정서비스헌장제의 고객지향성 분석	- 행정서비스헌장제의 고객지향성 실증분석 - 고객지향적인 행정서비스헌장제 운영 위한 정책적 시사점 제공 - 문헌연구와 행정서비스 수요자인 주민과 공급자인 공무원 대상설문조사 실시
	홍형득 (2005)	고객지향적인 지방전자정부 추진현황과 효율적인 구현방안 강원도를 중심으로	- 지방자치단체 고객중심 전자정부 추진실태분석 요소도출 및 지방전자정부 추진현황, 발전방안 제시 - 설문조사, 인터뷰조사 및 문헌조사 실시 - 행정업무의 고도화 추진 및 주민편의중심의 대민서비스 제공 방안 제시
	이상철 외 (2005)	지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구: 경상북도를 중심으로	- 지방공무원의 직무만족과 고객지향성간의 관계 확인 및 직무만족의 고객지향성에 대한 영향 실증 분석 - 경상북도의 공무원 대상 설문조사 실시
	주재현 (2006)	기초자치단체 공공서비스의 고객중심성에 관한 연구 행정서비스헌장 고객평가를 중심으로	- 우리나라의 기초자치단체 수준 공공서비스의 고객중심성 분석 - 이차분석(secondary analysis) 방법 사용
	전정환 (2007)	지방정부의 소비자행정체제에 대한 평가	- 지방소비자행정체제 및 운영실태평가, 문제점 파악 - 소비자행정체제의 바람직한 발전방향 제시 - 문헌연구 및 심층면접 실시

자료: 황혜신 외(2010).

한편, 외국의 선행연구는 수요자의 역할변화와 개념, 공공서비스의 혁신 및 각종의 사례연구 등을 대상으로 접근되어 왔다. 따라서 국내의 선행연구와 달리 구체적 서비스를 대상으로 한 사례연구보다는 수요자 중심행정의 패러다임 변화와 이에 미치는 주요 변수들의 관계분석에 초점을 두고 있다. 특히, 다수의 연구에서는 수요자 중심행정에서 소비자의 권한이 어떻게 변화되고 있는가를 실증적으로 분석하고 있다. 이는 수요자 중심의 서비스 공급이 정착되기 위해서는 공급 시스템의 변화도 중요하지만, 소비자의 권한의 변화 역시 매우 중요하다는 것을 제시하고 있다.

〈표 2-8〉 외국문헌 선행연구 비교

구분	저자	제목	내용
수요자 및 소비자의 역할 변화와 개념을 정의한 연구	A. Elzioni (1958)	Administration and the Consumer	<ul style="list-style-type: none"> - 공공서비스와 민간서비스를 구분하여 소비자의 실제 영향력의 의미에 관한 가정들을 제시 - 몇몇 부문에서는 소비자가 그의 처분권에 대해 갖는 영향력이 다소 제한적으로 나타남을 시사
	Stephen Gilliatt & John Fenwick & Daniel Alford (2000)	Public Services and the Consumer: Empowerment or Control?	<ul style="list-style-type: none"> - 사회정책 및 공공생활에 있어서의 소비주의 성장에 대한 비판적 관점을 제시 - 소비주의가 개별적 소비자에 권한을 부여하기 보다는 생산자 권한의 증대를 가져왔음을 주장 - 공공조직의 유연화로 인해 소비자 권한보다 생산자 권한이 더욱 강화됨
	John Alford (2002)	Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective	<ul style="list-style-type: none"> - 민간의 고객주의 혹은 소비자주의의 공공부문 도입을 부정적으로 인식하지 않음 - 공공부문과 고객간 관계의 유형론 고찰을 통한 소비자주의의 공공부문의 적용
	Joel D. Aberbach & Tom Christensen (2005)	Citizens and consumers	<ul style="list-style-type: none"> - 신공공관리론의 소비자주권개념에서 소비자로서의 시민의 관점에 대해 분석 - 소비자중심주의가 실행에 있어 어떻게 작용하는지, 특히 정치와 행정적 리더십 역할 등에 어떤 영향을 미쳤는지를 논의함

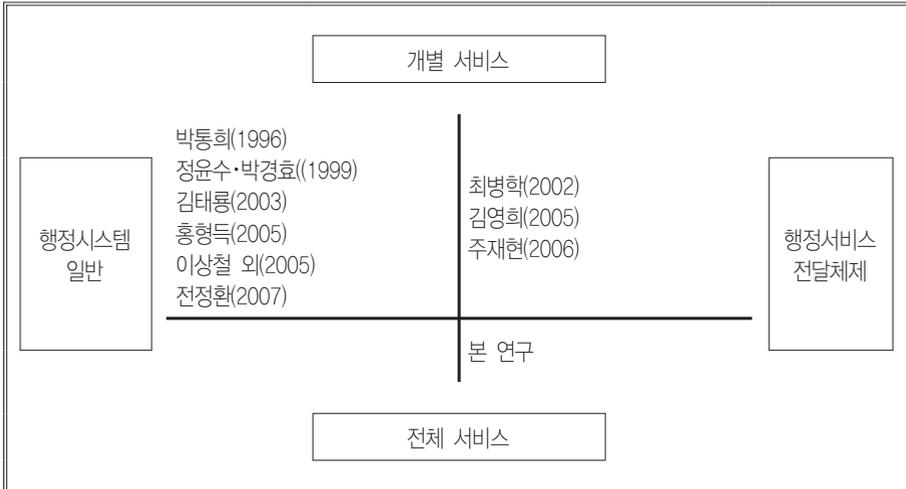
구분	저자	제목	내용
	Philip H. Jos & Mark E. Tompkins (2009)	Keeping It Public: Defending Public Service Values in a Customer Service Age	<ul style="list-style-type: none"> - ‘고객관계’의 독특한 개념을 제시하며 전문가와 고객, 후견인과 보호인, 협력자와 시민, 그리고 국민들 간 공공관계로 구분하여 이를 검토 - 공공서비스 가치 옹호를 위한 전략적 기회들에 대해 실용적 설명을 제공
공공서비스 혁신과 개혁 프로그램의 수단으로써 수요자 중심을 다룬 연구	Gordon P. Whitaker (1980)	Citizen Participation in Service Delivery	<ul style="list-style-type: none"> - 서비스 전달에 있어서의 시민참여 연구를 통해 이러한 과정이 프로그램 성공에 중요한 영향을 미친다고 주장
	John Alford (1998)	A public management road less travelled: Clients as Co-producers of public services	<ul style="list-style-type: none"> - 공공서비스 생산방식의 대안으로써 ‘공동생산’을 제시하며 시민, 고객 등 개입의 필요성을 강조
	Terry Moran (2005)	Regeneration -Innovation and Citizen-centred Delivery	<ul style="list-style-type: none"> - 공공서비스 혁신과 시민중심적 서비스 전달을 위한 중장기적 관점에서 신뢰 가능한 전략의 필요성을 제시 - 시민의 관점에 부합한 시민중심적 서비스 전달이 포함되어야 하며 지역공동체 관여를 위한 조정이 요구된다고 설명
	Robin Hambleton (2007)	Consumerism, Decentralization and local democracy	<ul style="list-style-type: none"> - 공공서비스 개혁을 위한 일반적 선택 사항으로 소비자중심주의, 분권화, 지역 민주주의의 확대를 제시하며 이들을 검토
사례 등을 통한 실증 연구	Birgit Jaeger (2009)	User-Driven Innovation in the Public Service Delivery	<ul style="list-style-type: none"> - 공공서비스 전달에서 사용자주도 혁신과 관련하여 제기되는 다양한 질문들을 다룸 - 공공과 민간부문에서의 사용자 역할에 차이가 있는 만큼 사용자 주도혁신에도 각기 다른 방식으로 참여할 수 있음을 제시
	Christopher Hood, Guy Peters & Hellmut Wollmann (1996)	Sixteen ways to consumerize public services: Pick ‘n’ mix or painful trade-offs?	<ul style="list-style-type: none"> - 공공서비스에 소비화를 위한 16가지 유형을 3개국 4가지 서비스에 적용하여 검토 - 소비화의 의미는 해당지역 관습에 따라 각기 다른 방식으로 강조되어 있어 공공서비스 소비주의 형식 차이는 다른 지역의 그것과 양립할 수 없음을 지적

구분	저자	제목	내용
사례 등을 통한 실증 연구	Manoj Hastak & Michael B. Mazis & Louis A. Morris (2001)	The role of Consumer Surveys in Public Policy Decision Making	- 공공정책의사결정에 있어서의 소비자 설문조사의 역할을 연구 - 정책입안과정 여섯 단계 모델의 각 단 계에서 어떤 설문연구가 주요 역할을 하는지 평가하고 추가적 연구 분야를 확인
	Mirko Vintar & Mateja Kunstelj & Anamarija Leben (2002)	Delivering better quality public services through life-event portals	- 보다 양질의 효율적 공공서비스를 개 발하기 위한 수단으로 life-event 접근 법에 기반한 정부 포털을 제시
	William Tompson (2007)	From "Clientelism" to a "Client-centred orientation?" The Challenge of Public Administration Reform in Russia	- 러시아 공공행정의 취약점 검토 및 행 정개혁 프로그램 평가 - 단순한 '고객주의'에서 '고객중심 혹은 고객지향'으로의 전환을 강조

자료: 황혜신 외(2010).

전술한 선행연구 가운데 지방자치단체를 대상으로 관장서비스의 범위와 분석 대상을 기준으로 살펴보면, 다음과 같이 요약할 수 있다. 즉, 다수의 연구들은 개별서비스의 행정시스템 전반에 대한 분석을 통해서 수요자중심 서비스의 전환을 도출하고 있으며, 일부 연구들은 개별서비스의 전달체계에 대한 분석을 통해서 수요자중심 서비스의 확보를 제시하고 있다. 이와 같은 논의결과에 따르면, 선행 연구는 다음과 같은 두 가지 측면에서 한계를 가진다. 첫째는 전술한 선행연구 들은 기본적으로 고객중심의 개념에서 접근하고 있으나, 이는 기존의 공급자 중심의 공급체계를 수요자 중심으로 전환하는 것에 초점을 두고 있어서 이보다 더 구체화된 수요자 맞춤형까지 포괄한 것은 아니라는 것이다. 수요자 맞춤형은 원칙적으로 고객중심의 공급체계에 기초하고 있으나, 한층 더 구체적인 공급시스템으로 간주할 수 있기 때문이다. 다른 하나는 행정시스템 일반이나 행정서비스 전달체제를 분석대상으로 하든 전반적으로 개별서비스를 중심으로 분석하고 있어서 정부 3.0에 기초한 맞춤형 서비스 공급체제의 분석에는 그대로 준용하기 곤란하다. 정부 3.0에 기초한 맞춤형 서비스 공급은 기본적으로 전체 관장 서비스 공급의 기본 패러다임을 전환하는 것에 그 목적이 있기 때문이다.

〈그림 2-3〉 선행연구와 차별성



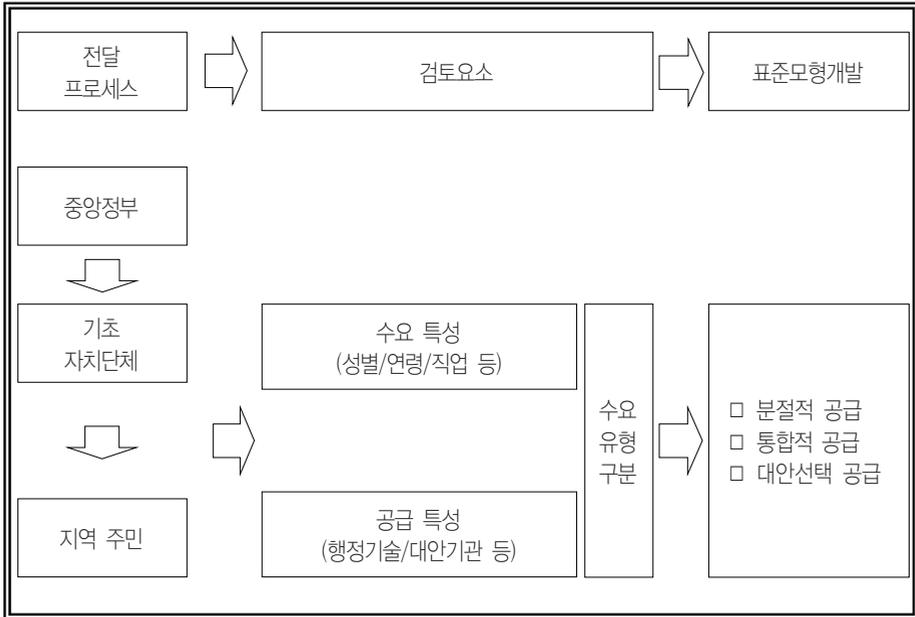
2. 연구분석의 틀

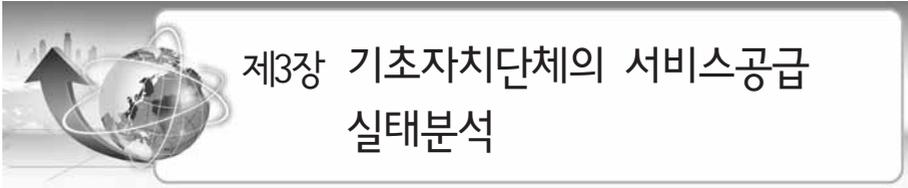
기초자치단체의 수요자 맞춤형 서비스 공급방안의 구축은 기초자치단체 단위에서 제공되는 서비스를 수요자 특성과 공급자 특성에 따라 차별적인 공급방안을 모색하는 것이다. 따라서 지역주민을 단일의 수요자로 간주하는 기존의 공급과 달리 수요자 특성과 지역적 특성에 따라 지역주민을 적정한 유형으로 세분화하고, 이에 부합한 공급방식을 설계하는 것에 초점을 두고 있다. 다시 말하면, 기존의 행정서비스 공급시스템에 대한 적정성을 분석하거나 평가하는 것이 아니라 수요특성에 부합하는 새로운 공급시스템의 설계에 목적을 둔다. 수요자 맞춤형 서비스공급이 필요한 대상 서비스를 도출하고, 해당 서비스의 공급에서 차별화된 특성요소를 분석한 이후에 특성요소를 최적화할 수 있는 새로운 공급시스템을 설계하는 것이다.

다만, 기존의 PCRM에서 논의된 바와 같이 정부의 공급시스템은 민간기업과 달리 수요특성에 따른 탄력적 변경에 일정수준 제약이 있으므로 이를 기초로 적정한 대안들을 모색하고자 한다. 기본적으로는 정부의 수요자 맞춤형 서비스공

급에서 대안으로 모색하고 있는 분절적 공급과 통합적 공급 및 대안선택 공급을 중심으로 수요자 맞춤형 서비스공급의 표준모형을 설계하고자 한다.

〈그림 2-4〉 연구분석의 틀



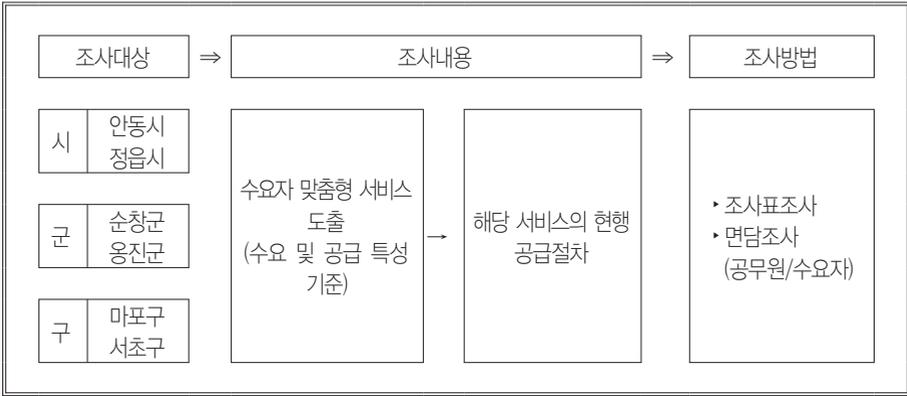


제1절 실태분석의 설계

기초자치단체의 수요자 맞춤형 서비스공급의 실태분석에서는 세 가지 요소의 파악에 기본적인 목적이 있다. 하나는 기초자치단체가 공급하는 서비스를 대상으로 수요자 맞춤형 서비스공급이 필요하거나 적용될 수 있는 서비스를 파악하는 것이다. 다음으로는 해당 서비스들이 수요 특성 또는 공급 특성의 어느 요소에 의하여 수요자 맞춤형 서비스공급으로 전환이 필요한지를 분석하는 것이다. 마지막으로 해당 서비스들이 수요자 맞춤형 서비스공급으로 전환되기 위해서는 현재의 공급시스템에서 어떠한 요소들이 한계로 작용하고 있는지를 도출하는 것이다. 이와 같은 실태분석의 결과를 기초로 서비스별 수요자 맞춤형 서비스공급 대안을 모색하고자 한다.

전술한 실태분석의 목적을 위하여 사례대상을 선정하여 조사표조사와 면담조사를 실시한다. 사례대상은 법적 지위를 기준으로 기초자치단체를 시·군 및 자치구로 유형화하고, 유형별 2개씩의 사례단체를 선정하였다. 시의 사례대상으로는 안동시와 정읍시를, 군의 사례대상으로는 순창군과 옹진군을 그리고 자치구의 사례대상으로는 마포구와 서초구를 선정하였다. 사례대상의 선정은 기본적으로 기초자치단체의 법적 유형을 기초로 대표성을 충분히 고려하여야 하나, 사전 조사를 통하여 대응성이 확보된 기초자치단체를 중심으로 선정하였다. 실태분석의 방법으로는 사례단체를 대상으로 일차적으로 구조화된 조사표조사를 실시하고, 이를 기초로 담당공무원과 수요자를 대상으로 면담조사를 실시하였다.

〈그림 3-1〉 실태분석의 설계



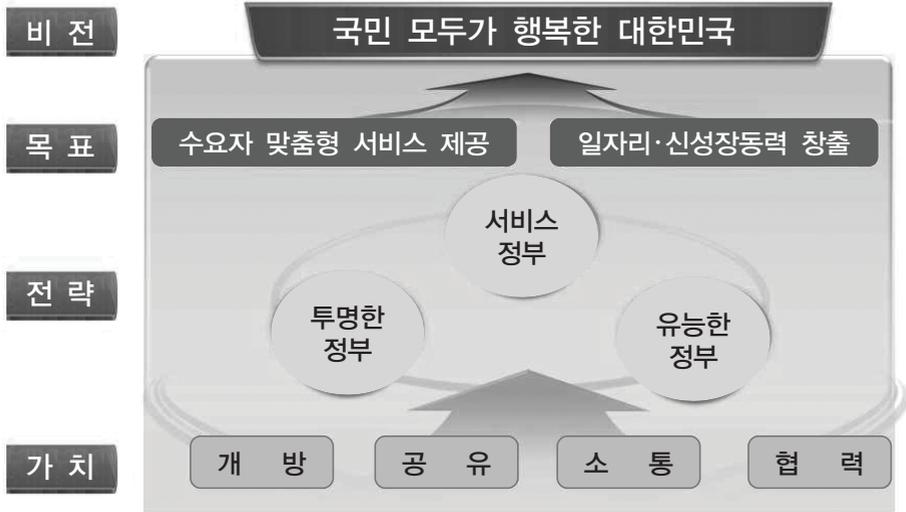
제2절 정부의 기본계획 분석

1. 정부3.0의 개요

1) 정부3.0의 구조

박근혜정부에서 제시하고 있는 정부3.0은 투명한 정부와 유능한 정부 및 서비스 정부의 구축을 통해서 수요자 맞춤형 서비스 제공과 일자리·신성장동력 창출로 국민모두가 행복한 대한민국을 실현하는 것에 초점을 두고 있다(안전행정부, 2013). 이와 같은 정부3.0의 비전은 기본적으로 국민행복과 국가발전의 선순환 구조를 확립하려는 박근혜정부의 국정철학에 그 토대를 두고 있다. 또한 정부3.0의 추구가치는 개방과 공유, 소통과 협력으로 제시하고 있다. 대체적으로 개방과 공유는 정보활용에 관한 것이고, 소통과 협력은 정부운영에 관한 것이다. 다시 말하면, 정부3.0의 추구가치에서 정부가 보유하고 있는 정보활용은 개방과 더불어 이를 공유하는 것에 초점을 두며, 정부운영은 정책별로 상호 원활한 소통과 협력을 기조로 한다는 의미이다.

〈그림 3-2〉 정부 3.0의 추진구조



자료: 안전행정부(2013).

2) 정부3.0의 특성

이러한 정부3.0은 기존과 다른 새로운 정부운영의 패러다임으로 고안된 것이다. 따라서 기존의 정부운영과 차별화되는 특성을 보유하고 있는 것으로 이해되고 있다. 안전행정부(2013)에서 제시하고 있는 정부3.0의 특성을 살펴보면, 다음과 같다. 즉, 정부의 운영방향은 기존의 정부중심 또는 국민중심에서 국민 개개인에 초점을 두고, 핵심가치에서는 효율성 또는 민주성에서 확장된 민주성으로, 참여방식은 관주도·동원방식이나 제한된 공개참여에서 능동적 공개·참여로 그리고 행정서비스의 제공은 일방향 제공 또는 양방향 제공에서 양방향·맞춤형으로 제공되며, 주요수단은 직접방문이나 인터넷에서 무선 인터넷과 스마트 모바일을 활용하는 것이다.

〈표 3-1〉 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	다방향·맞춤형 제공
운영수단	직접 방문	인터넷	무선 인터넷 스마트모바일

자료: 안전행정부(2013).

3) 정부3.0의 추진과제

한편, 정부3.0을 실현하기 위해서 투명한 정부와 유능한 정부 및 서비스 정부 별로 핵심과제를 선정하고 있다(안전행정부, 2013). 즉, 소통하는 투명한 정부를 구축하기 위해서는 공공정보의 적극 공개로 국민의 알권리를 충족하고, 공공데이터의 민간 활용을 활성화하며, 민·관 협치를 강화하며, 일 잘하는 유능한 정부를 구축하기 위해서는 정부 내 칸막이를 해소하고, 협업·소통 지원을 위한 정부 운영 시스템을 개선하며, 빅데이터를 활용한 과학적 행정을 구현하고, 국민 중심의 서비스 정부를 구축하기 위해서는 수요자 맞춤형의 통합 서비스를 제공하고, 창업 및 기업활동 원스톱 지원을 강화하며, 정보 취약계층의 서비스 접근성을 제고하며, 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스를 창출하는 것이다(김창호, 2013).

〈표 3-2〉 정부 3.0 중점 추진과제

구분	중점과제
소통하는 투명한 정부	① 공공정보 적극 공개로 국민의 알권리 충족 ② 공공데이터의 민간 활용 활성화 ③ 소통을 통해 민·관 협치 강화
일 잘하는 유능한 정부	④ 정부 내 칸막이 해소 ⑤ 협업·소통 지원을 위한 정부운영 시스템 개선 ⑥ 빅데이터를 활용한 과학적 행정 구현
국민 중심의 서비스 정부	⑦ 수요자 맞춤형 서비스 통합 제공 ⑧ 창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화 ⑨ 정보 취약계층의 서비스 접근성 제고 ⑩ 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출

자료: 안전행정부(2013).

2. 서비스정부의 추진계획

1) 기본계획

정부에서 수립한 서비스정부의 추진계획은 박근혜정부의 5년 임기를 대상으로 3단계의 단계적 추진에 기초하고 있다. 즉, 정부3.0의 서비스 정부 구축을 위한 일환으로 수요자 맞춤형 서비스의 제공을 설계하고, 이를 3단계의 단계적 과정을 통해서 추진하는 것이다.

제1단계는 박근혜정부의 출범부터 2013년 상반기까지 서비스정부의 기반을 마련하는 단계로 장애인과 출산 및 노인대상으로 행정서비스맵을 시범적으로 제작하고, 통합 생활민원정보 서비스의 계획을 수립하는 것이다. 제2단계는 2013년 하반기까지 서비스정부를 본격적으로 추진하는 단계로 수요자 맞춤형 행정서비스의 과제를 발굴하고, 생활민원 정보서비스를 시범적으로 구축하는 것이다. 제3단계는 2014년부터 2017년까지 서비스정부의 정착 및 확산단계로 수요자 맞춤형 서비스시스템의 구축 및 제공과 생활민원 정보서비스의 확대 및 기능 고도화를 도모하는 것이다.

〈표 3-3〉 수요자 맞춤형 서비스공급의 기본계획

구분	기반마련 (~'13년 상반기)	본격추진 (~'13년 하반기)	정착 및 확산 ('14년~'17년)
수요자 맞춤형 서비스 통합제공	<ul style="list-style-type: none"> 장애훈, 출산, 노인대상 행정서비스맵 시범 제작 통합생활 민원정보 서비스 계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 수요자 맞춤형 행정서비스 과제 발굴 생활민원 정보서비스 시범 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 수요자 맞춤형 서비스 시스템 구축·제공 생활민원 정보서비스 확대 및 기능 고도화
창업 및 기업활동 원스톱지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> 중앙·지자체 중소기업 지원사업 조사·분석 기업활동 지원전담반 구성·운영 	<ul style="list-style-type: none"> 중소기업지원 통합관리 시스템 구축 현장의견 수렴 등 전담반 본격 활동 	<ul style="list-style-type: none"> 시스템 운영 및 지자체 확대 추진상황 모니터링·운영성과 분석
정보취약계층의 서비스 접근성 제고	<ul style="list-style-type: none"> 주민센터 복지허브전환 연구 우체국 등을 활용한 서비스 제공방안 마련 	<ul style="list-style-type: none"> 기능전환 방안 마련 및 합동추진단 운영 우체국 등 활용, 민원서비스 시범 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 기능 전환 및 복지인력 확충 우체국 등 활용, 민원서비스 성과분석 및 환류
새로운 정보기술 활용 맞춤형 서비스 창출	<ul style="list-style-type: none"> 신규 개발사업 확정 문자, 영상, 앱 등을 통한 U-119 신고서비스 개시 	<ul style="list-style-type: none"> 정보기술 활용 추진과제 현장점검 등 성과분석 「모바일 재난정보 포털 앱」 등 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 정보기술 활용 지원사업 신규과제 발굴·추진 농업재해정보 실시간 제공시스템 등 구축

자료: 안전행정부(2013).

2) 적용대상 서비스

정부의 기본구상에 따르면, 수요자 맞춤형 서비스공급의 적용대상은 크게 4개의 유형으로 구분된다. 즉, 중앙정부와 지방자치단체를 포괄하는 정부 전체를 대상으로 수요 및 서비스 특성을 반영하여 차별화된 수요자 맞춤형 서비스공급을 도모하겠다는 것이다.

첫째, 생애주기별 맞춤형 서비스의 공급이다. 즉, 출생과 취학, 병역, 이사 등 생애주기의 전반에 걸쳐 각 단계별 제공이 필요한 서비스를 일괄적으로 제공하는 것이다. 예를 들면, 사망시에 72종의 민원사무 중 유족연금신청 등 18종의 서비스를 일괄적으로 제공하는 것 등이다.

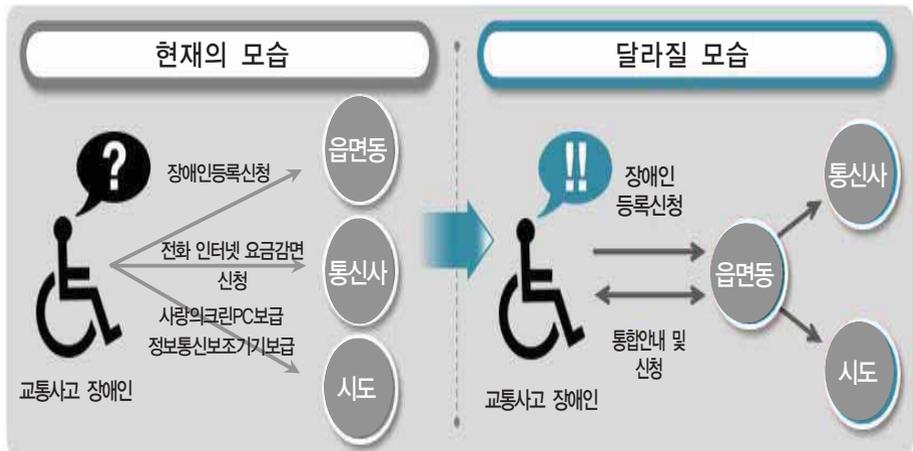
〈그림 3-3〉 생애주기별 맞춤형 서비스(예시)



자료: 안전행정부(2013).

둘째, 개인 유형별 맞춤형 서비스의 공급이다. 장애인과 노인, 취약계층, 도시 지역과 농촌지역 등 수요자가 보유한 개인적 특성에 근거하여 차별적으로 제공 되는 것이 필요한 서비스를 대상으로 하는 것이다. 단계적으로 각 유형별 서비스를 세분화하여 적용대상 서비스를 지속적으로 확대함으로써 주민들의 서비스 이용편의를 확보하겠다는 구상이다.

〈그림 3-4〉 개인 유형별 맞춤형 서비스(예시)



자료: 안전행정부(2013).

셋째, 「민원24」의 고도화를 통한 통합생활민원정보 대상서비스의 공급이다. 국민생활과 밀접한 건강검진일, 운전면허갱신일 등 다양한 생활민원정보를 하나의 창구(My페이지)에서 통합적으로 제공할 수 있는 서비스들이 해당된다. 기본적으로는 정부대표포털(www.korea.go.kr)을 통해서 실생활에 필요한 정책정보를 국민들이 알기 쉽도록 안내를 하되, 장기적으로는 민간포털이나 전문 커뮤니티 등과 지속적으로 연계 및 확대를 추진한다는 것이다.

〈그림 3-5〉 「민원24」 고도화 맞춤형 서비스(예시)



자료: 안전행정부(2013).

넷째, 시스템의 연계·통합을 통한 국민불편사항 해소가 가능한 서비스의 공급이다. 주로 중앙정부와 지방자치단체 등 전체 행정기관간 시스템의 연계를 통해서 원스톱 제공이 가능한 서비스를 대상으로 한다.

〈표 3-4〉 시스템 연계·통합 맞춤형 서비스(예시)

과제명	주요내용	관련부처
간단e 납부	<ul style="list-style-type: none"> 위택스-과태료시스템-새올행정-e지로 등 관련 시스템(8개 부처, 244개 지자체, 22개 은행, 14개 카드사) 연계 ⇒ 세금·공과금 통합 납부로 국민 편의 제고 및 징수·수납 기관 업무 효율성 향상 	안행부, 경찰청, 지자체 등

과제명	주요내용	관련부처
재난피해 주민 지원 시스템	• 복지정보-통신정보-전기정보-교육정보-주민정보 연계 ⇒ 재난피해 주민에게 세제 지원, 전기·통신료 감면 등 혜택 통합 제공	복지부, 미래부, 산업부 등
시외버스-고속버스 온라인 예매시스템 통합망	• 시외버스 통합전산망 구축 및 시외·고속버스 승차권 발매 시스템 연계·통합 ⇒ 시외·고속버스 운행정보 제공 및 통합발권 서비스로 국민편의 제고	국토부
운전면허 적성검사 시 신체검사 생략	• 경찰청(도로교통공단)-복지부(건강보험공단)-안행부(공동이용센터)간 시스템 연계 ⇒ 운전면허 적성검사이시 별도 신체검사 및 검사비용 생략으로 국민편의 제고	경찰청, 복지부, 안행부 등

자료: 안전행정부(2013).

3) 대표사례

정부가 구상하는 다양한 수요자 맞춤형 서비스공급에서 수요특성에 기초한 서비스의 사례로 11개를 제시하고 있다. 이들 서비스들은 급부서비스를 대상으로 수요자의 연령적 또는 사회적 특성을 기준으로 분류되고 있다.

〈표 3-5〉 수요자 맞춤형 서비스의 사례

연번	분야	주요내용
1	장애인	장애인 보조기구 교부, 가스요금 할인, 장애인차녀 교육비 지원, 장애인 심부름 택시 운영 등
2	출산·육아	출산양육지원금 지원, 육아 휴직시 건강 보험료 경감지원, 산모·신생아 도우미 서비스, 다자녀 행복카드 운영 등
3	노인	기초노령연금 지급, 노인 돌봄 종합서비스, 장기요양급여 이용 지원, 독거노인 월동 난방비 지원 등
4	다문화가정	한국어 교육, 아동양육지원, 임신 출산 지원, 통번역 지원 서비스, 다문화가족 자녀 언어발달지원, 언어 영재교실 운영 등
5	한부모가정	한부모 가정 개인상담 및 집단상담, 한부모 가정 부모교육, 한부모 가정 자녀교육, 한부모 가정 자조모임 등
6	기초생활수급자	주거가 일정하지 않은 취약계층 특별보호, 교정시설 출소예정자 특별보호, 주민세 면제, TV수신료 면제 등
7	임산부	임신지원(철분제 지급), 불임부부 시술비 지원, 직장인 임산부 토요진료, 임산부 산전·후 건강관리, 임산부 의료비 지원 등

8	실업자	실업자 훈련지원(재취업 교육 훈련수당 지급), 재취업 교육 훈련수당, 실업급여(구직급여, 상병급여, 훈련연장급여, 개별연장급여, 특별연장급여, 취업촉진수당) 등
9	새터민	정착지원(지역사회소개, 개인상담, 법률지원 등), 학비지원, 의료비 지원, 출산보조금 지원, 취업상담, 취업정보제공 등
10	보훈대상자	보훈 급여금 지급, 대학 입학특별전형, 학습보조비 지급, 수업료 면제 및 지원, 대부지원, 위탁진료, 인터넷전화요금 감면 등
11	범죄피해자	검찰청 범죄피해자 보호 및 지원, 수사기관 및 법정동행 등 피해자 지원, 교통사고 뺑소니 사고보상금 지원 안내 등

자료: 안전행정부(2013).

제3절 사례단체의 서비스공급 실태분석

1. 안동시 사례분석

1) 대상서비스

안동시의 수요자 맞춤형 공급이 필요한 대상서비스는 10개로 제시되고 있다. 출산장려금 지원 등 급부서비스인 사회복지 분야의 10개 서비스가 수요 특성 및 공급 특성을 고려할 경우 수요자 맞춤형으로 공급되는 것이 필요한 것으로 평가되고 있다. 제시된 10개의 대상 서비스들은 수요 특성에 근거한 것이 8개 서비스이고, 공급 특성에 기초한 것이 2개 서비스이다.

〈표 3-6〉 안동시의 수요자 맞춤형 대상서비스

해당 서비스	핵심 변수
■ 출산장려금 지원	수요 특성
■ 산모신생아도우미지원	수요 특성
■ 임신(철분제)지원	수요 특성
■ 기초노령연금 지급	수요 특성
■ 장애인 보조기구 교부	수요 특성
■ 장애인자녀 교육비 지원	수요 특성

해당 서비스	핵심 변수
■ 난임부부 시술비 지원	수요 특성
■ 노인 돌봄 종합서비스	공급 특성
■ 저소득 한부모가족 자녀 컴퓨터 위탁교육	공급 특성
■ 저소득 한부모가족 자립지원금 지원	수요 특성

2) 현행 공급절차

전술한 10개 서비스에 대한 현행의 공급절차를 보면, 다음과 같다. 대다수의 서비스들이 수급자가 해당 서비스의 신청을 하고, 신청내용의 적합성을 판단한 이후 법적으로 규정된 방식에 의거하여 확일적으로 공급하는 것이다. 다만, 노인 돌봄 종합서비스는 유일하게 바우처를 활용함으로써 공급 특성에 따른 차별화를 확보하고 있다. 이처럼 다수의 서비스들이 법적으로 규정된 방식에 따라 확일적으로 공급되는 것은 적극행정이 실현될 수 있는 제도적 기반이 현재까지는 마련되어 있지 않은 것에 연유한 것으로 간주된다. 법적 규정을 초월하는 적극행정에 따른 시행착오 등에 대한 허용이 제도적으로나 조직문화적으로 형성되어 있지 않은 상황에서 확일성을 탈피하기가 용이하지 않기 때문이다.

〈표 3-7〉 안동시의 현행의 공급절차

해당 서비스	공급 방식
출산장려금 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 처리부서 : 보건행정과, 출산장려담당 • 수요대상 : 출생일(입양일) 및 전입일 기준으로 보호자가 6개월 이상 안동시에 주소를 둔 24개월 미만 영·유아 • 제공내용 : 출산 순위 따라 차등지원 <ul style="list-style-type: none"> - 첫째자녀 : 출생일 기준 10만원(24개월까지) - 둘째자녀 : 출생일 기준 12만원 (24개월까지) - 셋째자녀 이상 : 출생일 기준 20만원(24개월까지) • 제공절차 : 관할 읍·면·동사무소에서 접수 신청
산모신생아 도우미 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 처리부서 : 보건행정과, 출산장려담당 • 수요대상 : 전국가구 월평균소득 50% 이하의 출산가정(건강보험료 기준) • 제공내용 : 가정방문 도우미서비스를 받을 수 있는 서비스 이용권 지급 • 제공절차 : 서비스이용 신청→제공기관 서비스 실시

해당 서비스	공급 방식
임신(철분제) 지원	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 보건행정과, 출산장려담당 수요대상 : 관내 임산부 제공내용 : 임신 5월(16주)부터 분만시까지 지급 제공절차 : 임산부 등록 후 지급
기초노령연금 지급	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 주민복지과, 노인복지담당 수요대상 : 만65세 이상으로 소득 인정액이 선정기준액 이하인 노인 제공내용 : 기초노령연금 지급 제공절차 : 매월 25일 지급
장애인 보조기구 교부	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 주민복지과, 장애인복지담당 수요대상 : 지체, 뇌병변, 시각, 청각, 심장애인으로 기초수급자 및 차상위 장애인 제공내용 : 욕창예방용 방식 외 17개 품목 제공절차 : 신청에 의거 교부여부 결정
장애인자녀 교육비 지원	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 주민복지과, 장애인복지담당 수요대상 : 1~3급 장애인 및 장애인자녀 제공내용 : 학비, 교과서대, 부교재비, 학용품비 제공절차 : 소득인정액 최저생계비 130%이하인 가구로서 신청에 의거 지원
난임부부 시술비 지원	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 보건행정과, 출산장려담당 수요대상 : 전국 가구 월평균 150%이하 부인연령 만44세 이하자로 난임 시술을 요하는 의사진단서 제출자 제공내용 : 체외수정 1인 6회, 인공수정 1인 3회 제공절차 : 보건소신청→의료기관 시술 →의료비청구
노인 돌봄 종합서비스	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 주민복지과, 노인복지담당 수요대상 : 만65세 이상 노인 중 노인장기요양 등급 외 AB 판정자 제공내용 : 신변·활동지원, 가사·일상생활지원 제공절차 : 적합판정 후, 소득수준에 따라 바우처지원액 지원

2. 정읍시 사례분석

1) 대상서비스

정읍시의 수요자 맞춤형 공급이 필요한 대상서비스는 13개로 제시되고 있다. 보훈단체 보조금 지원 등 사회복지 분야의 13개 서비스가 수요 특성 및 공급 특성을 고려할 경우 수요자 맞춤형으로 공급되는 것이 필요한 것으로 평가되고 있다. 제시된 13개의 대상 서비스들은 수요 특성에 근거한 것이 9개 서비스이고, 공급 특성에 기초한 것이 4개 서비스이다.

〈표 3-8〉 정읍시의 수요자 맞춤형 대상서비스

해당 서비스	핵심 변수
■ 보훈단체 보조금 지원	수요 특성
■ 기초수급자 조사	공급 특성
■ 통합사례관리	공급 특성
■ 기초노령연금 지급	수요 특성
■ 노인일자리사업	수요 특성
■ 장애인가정 영아양육비 지원	수요 특성
■ 장애인가정 출산비용 지원	수요 특성
■ 장애인 연금, 수당 지원	수요 특성
■ 장애인 활동 지원	수요 특성
■ 영유아 보육비 지원	수요 특성
■ 한부모가족지원사업	수요 특성
■ 노인돌봄서비스	공급 특성
■ 결혼이민자 한국어 및 문화교육	공급 특성

2) 현행 공급절차

전술한 13개 서비스에 대한 현행의 공급절차를 보면, 다음과 같다. 안동시와 마찬가지로 대다수의 서비스들이 수급자가 해당 서비스의 신청을 하고, 신청내용의 적합성을 판단한 이후 법적으로 규정된 방식에 의거하여 확일적으로 공급하는 것이다. 특히, 정읍시의 경우에는 수요 특성 또는 공급 특성에 기초한 차별화된 맞춤형 공급절차가 전혀 적용되지 않고 있다.

〈표 3-9〉 정읍시의 현행의 공급절차

해당 서비스	공급 방식
보훈단체 보조금 지원업무	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 주민생활지원과, 복지기획담당 ▶ 수요대상 : 보훈단체 회원 ▶ 제공내용 : 보훈단체 운영비 등 보조금 지원 ▶ 제공절차 : 단체에서 신청→심의→지원
기초수급(권)자 조사	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 주민생활지원과, 통합조사관리담당 ▶ 수요대상 : 기초수급자 ▶ 제공내용 : 각종감면제도 등 서비스지원 ▶ 제공절차 : 우편발송안내 제공

해당 서비스	공급 방식
통합사례관리	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 주민생활지원과 희망복지지원팀 수요대상 : 복합적인 욕구를 지닌 저소득층 제공내용 : 욕구조사는 통합 맞춤형 복지서비스 제공절차 : 대상자접수, 욕구조사, 대상자구분 및 선정, 사례회의, 서비스제공 계획수립, 서비스제공, 종결, 사후관리
기초노령연금지원	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 복지여성과, 노인복지담당 수요대상 : 만65세 이상자 제공내용 : 신청대상, 신청절차, 신청방법 등 제공절차 : 읍면동신청→조사→결정→지급
노인 일자리사업	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 복지여성과 노인복지담당 수요대상 : 만65세 이상 노인일자리사업 참여가 가능한 자 <ul style="list-style-type: none"> 시장형, 인력파견형 : 60세~64세 참여 예외적 허용 공익형, 복지형 : 기초노령연금 수급자로 제한 제공내용 : 일하기를 희망하는 어르신들에게 맞춤형 일자리 제공으로 노인 소득창출 및 사회참여 기회제공, 일을 통한 건강증진 등으로 노인문제 예방 및 사회적 비용 절감 제공절차 : <ul style="list-style-type: none"> 근무기간 : 2014. 3 ~ 2014. 12.(9개월) 근무시간 : 1일 3~4시간, 주 3~4일 근무 탄력적으로 운영 보수지급 : 월20만원이내
장애인가정 영아양육비	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 복지여성과 재활복지담당 수요대상 : 장애인가정 7세미만영아 제공내용 : 월 50,000원 제공절차 : 신청 및 조사 선정지급
장애인가정 출산비용지원	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 복지여성과 재활복지담당 수요대상 : 출산 장애인가정 제공내용 : 700,000원 ~ 1,500,000원(장애정도) 제공절차 : 신청 및 조사 선정지급
영유아 보육비 지원	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 복지여성과, 아동보육담당 수요대상 : 어린이집 이용 0세~ 만 5세 아동 제공내용 : 어린이집 보육료 전액지원 제공절차 : 인터넷 또는 읍면동 방문 신청접수(부모) → 보육지원 책정(시) → 어린이집 이용 후 카드결제(부모, 어린이집) → 보육료 예약(시) → 보육료 지급(카드회사에서 어린이집으로)
한부모가족 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 처리부서 : 복지여성과, 여성정책담당 수요대상 : 한부모가족 (모자 및 부자, 조손, 청소년모자, 청소년부자가정) 제공내용 <ul style="list-style-type: none"> 자녀아동양육비 지원 : 매월 70,000원, 대상 : 만12세 미만 자녀학비 지원 : 분기별로 전액 학교계좌로 지급, 대상 : 고등학교 재학생 자녀학용품비 지원 : 년 50,000원 (년1회), 대상 : 중.고생 자녀 (개인별 계좌로 입금)

해당 서비스	공급 방식
한부모가족 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> - 세대 월동비 지원 : 년 200,000원 (100,000원×2회), 대상 : 세대당 지원 (세대주 계좌로 입금) - 세대 피복비 지원 : 년 50,000원 (25,000원×2회), 대상 : 세대당 지원 (세대주 계좌로 입금) - 대학입학금 지원 : 1,500,000원 (입학시 1회 지원), 대상 : 대학 입학 자녀 (개인별 계좌입금) - 자녀 참고서대 지원 : 50,000원 (25,000원×2회), 대상 : 대학 입학 자녀 (개인별 계좌입금) - 자녀 교통비 지원 : 176,000원 (88,000원×2회), 대상 : 중.고생 자녀 (개인별 계좌입금) - 수학여행비 지원 : 300,000원 이내 (재학중 1회 지급), 대상 : 중.고생 자녀 (학교계좌로 지급) ▶ 제공절차 <ul style="list-style-type: none"> - 자녀야동양육비 : 부나 모 계좌로 입금 - 자녀학비, 학용품비, 참고서대, 교통비, 수학여행비, 대학입학금은 학교 재학 확인 후 지급 - 월동비, 피복비 지급은 한부모가족에게 지원
노인돌봄서비스	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 복지여성과, 노인복지담당 ▶ 수요대상 : 장기요양등급외 판정자 ▶ 제공내용 : 돌봄서비스지원(가사활동, 외출동행등) ▶ 제공절차 : 건강보험공단 장기요양판정→읍면동 신청,접수→결정→서비스지원
장애연금, 수당	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 복지여성과 재활복지담당 ▶ 수요대상 : 저소득 중증 등록장애인 ▶ 제공내용 : 월 200,000원 ~ 30,000원(재산, 장애정도) ▶ 제공절차 : 신청 및 조사 선정지급
장애인활동지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 복지여성과 재활복지담당 ▶ 수요대상 : 중증 등록장애인(소득무관) ▶ 제공내용 : 월 118~47시간 활동지원(장애정도) ▶ 제공절차 : 신청 및 조사 선정지급
결혼이민자 한국어 및 문화교육	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 주민생활지원과 다문화가족담당 ▶ 수요대상 : 결혼이주여성, 외국인근로자, 중도입국자녀 ▶ 제공내용 : 한국어 및 문화교육 ▶ 제공절차 : 다문화가족지원센터 교육희망자 신청자에 한해 이수

3. 응진군 사례분석

1) 대상서비스

응진군의 수요자 맞춤형 공급이 필요한 대상서비스는 12개로 제시되고 있다. 공공어린이집 확충 등 사회복지 분야의 12개 서비스가 수요 특성 및 공급 특성을 고려할 경우 수요자 맞춤형으로 공급되는 것이 필요한 것으로 평가되고 있다. 제시된 12개의 대상 서비스들은 수요 특성에 근거한 것이 6개 서비스이고, 공급 특성에 기초한 것이 6개 서비스이다. 전술한 안동시 및 정읍시에 비하여 공급 특성에 기초한 수요자 맞춤형 서비스의 규모가 상대적으로 크게 나타나고 있다.

〈표 3-10〉 응진군의 수요자 맞춤형 대상서비스

해당 서비스	핵심 변수
■ 보육료, 양육수당 지원	수요 특성
■ 공립어린이집 확충	공급 특성
■ 아동안전지도제작	공급 특성
■ 노령연금, 장수수당, 효행수당 등 지원	수요 특성
■ 노인돌봄서비스	공급 특성
■ 독거노인 ARS 안전서비스 등	공급 특성
■ 기초수급자 감면신청 대행서비스	수요 특성
■ 저소득층 난방비, 집수리 등 지원	공급 특성
■ 장애인 의료비, 교육비 지원	수요 특성
■ 장애인 보조기구 교부	수요 특성
■ 장애인용변처리용품지원	수요 특성
■ 다문화가족 한글교육 등	공급 특성

2) 현행 공급절차

전술한 12개 서비스 가운데 2개 서비스에 대해서만 현행의 공급절차를 제시하고 있으며, 기본적으로는 안동시 및 정읍시와 마찬가지로 해당 서비스의 신청과

검토 및 획일적 공급방식이 적용되고 있다. 다만, 기초수급자 감면신청은 2가지의 서비스 공급방식을 병행 활용함으로써 대안선택 공급방식이 적용되고 있는 특징이 있다.

〈표 3-11〉 옹진군의 현행의 공급절차

해당 서비스	공급 방식
노인돌봄서비스	<ul style="list-style-type: none"> ▶처리부서 : 복지지원실 노인청소년 ▶수요대상 : 독거노인 ▶제공내용 : 독거노인생활관리사가 독거노인 가정에 수시 방문하여 말벗, 가사도움 등 서비스 제공 ▶제공절차 : 관리자 채용 및 인건비 지원, 관리(군)
기초수급자 감면신청 대행서비스	<ul style="list-style-type: none"> ▶처리부서 : 복지지원실 통합조사관리/각 면 복지민원팀 ▶수요대상 : 기초수급자 ▶제공내용 : 기초수급자로 선정이 되면 전기세, 전화요금, 이동전화 등 본인이 각각의 기관에 신청해야만 받을 수 있는 감면신청을 군에서 일괄 대행 ▶제공절차 : 행복e음 전산망 활용 및 군(면)에서 관련기관에 감면신청 <p>※ 아직까지는 감면 대행신청서비스에 대한 업무처리가 원활히 되지 않고 있음 (아직까지 일부 수급자 본인이 신청하고 있는 사례도 있음)</p>

4. 순창군 사례분석

1) 대상서비스

순창군의 수요자 맞춤형 공급이 필요한 대상서비스는 22개로 제시되어 사례 대상 가운데 가장 많은 서비스가 제시되고 있다. 영유아 예방접종 알리미 등 사회복지 분야 및 지방세 분야의 22개 서비스가 수요 특성 및 공급 특성을 고려할 경우 수요자 맞춤형으로 공급되는 것이 필요한 것으로 평가되고 있다. 제시된 22개의 대상 서비스들은 수요 특성에 근거한 것이 13개 서비스이고, 공급 특성에 기초한 것이 9개 서비스이다. 특히, 순창군의 경우에는 여타의 사례단체와 달리 사회복지 분야 이외의 분야에서도 수요자 맞춤형 서비스공급에 필요한 서비스가 제시되고 있다.

〈표 3-12〉 순창군의 수요자 맞춤형 대상서비스

해당 서비스	핵심 변수
■ 영유아 예방접종 알리미	공급 특성
■ 영유아 보육비 지원	수요 특성
■ 청소년 산모임신 의료비 지원	수요 특성
■ 입시정보 종합제공(옥천인재숙)	공급 특성
■ 흡연자들을 위한 금연클리닉 운영	공급 특성
■ 기초노령연금 수령	수요 특성
■ 기초생활수급 감면신청 대행서비스	수요 특성
■ 노인돌봄종합서비스	공급 특성
■ 노인일자리 지원	수요 특성
■ 독거노인 한방가정방문 진료 및 중풍, 치매교육	공급 특성
■ 장애인 생활안정지원 및 의료보조기구 교부	수요 특성
■ 장애아동재활치료사업 및 장애인시설 지원	수요 특성
■ 농어촌장애인 주택개조 지원	공급 특성
■ 다문화가정 교육추진	공급 특성
■ 다문화여성 취업교육 강화(직업훈련교육)	수요 특성
■ 다문화가정 모국방문비 지원	수요 특성
■ 난임부부 및 미숙아·선천성이상아 의료비 지원	수요 특성
■ 출생축하금 및 양육지원금 지원	수요 특성
■ 산모·신생아 도우미 및 임산부 이송비(교통비)지원	수요 특성
■ 임산부 등록 및 철분제·육아용품 지급	공급 특성
■ 출생사망 후속처리	수요 특성
■ 체납(과세)정보 제공	공급 특성

2) 현행 공급절차

전술한 22개 서비스 가운데 3개 서비스에 대해서만 현행의 공급절차를 제시하고 있으며, 제시된 사례들이 모두 차별적인 공급방식들이 적용되고 있다. 기초생활수급자 감면신청은 방문서비스가 출생사망 후속처리와 체납정보 제공은 원스톱 처리방식이 적용되고 있다. 다만, 현행 공급절차를 제시하지 않은 19개 서비스들은 여타 사례단체와 마찬가지로 획일적 공급방식이 적용되고 있는 것으로

담당자 면담에서 확인되었다. 따라서 순창군 역시 해당 서비스의 공급절차가 확 일성을 벗어나고 있는 것으로는 판단하기 어렵다.

〈표 3-13〉 순창군의 현행의 공급절차

해당 서비스	공급 방식
기초생활수급 감면신청 대행서비스	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 처리부서 : 주민행복과 통합보장담당 ▸ 수요대상 : 기초생활수급자 ▸ 제공내용 : 기초수급자에게 지원되는 각종 감면제도에 대하여 행정에서 원스톱 서비스로 일괄 제공 ▸ 제공절차 <ul style="list-style-type: none"> - 기초수급자를 대상으로 감면신청제도 홍보 및 감면신청 대행을 위한 방문 상담 - 기초 수급자가 행정에 감면신청 정보제공 - 행정에서 관련기관에 일괄 신청정보 공문발송 (한전, 도시가스공사, 통신사, 전화국 등)
출생사망 후속처리	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 처리부서 : 민원과 민원담당(읍면사무소) ▸ 수요대상 : 민원인(출생·사망신고 관련) ▸ 제공내용 : 출생 사망신고시 후속 행정절차를 한번에 가능케 하는 행정서비스 제공 (출생신고) <ul style="list-style-type: none"> - 민원인 출생신고 시 행정에서 양육관련 수당신청 (사망신고) - 민원인 사망신고시 정보제공동의서 제출 - 민원인이 제공한 정보를 유관기관에 통보하면 관련기관에서 신고인에게 후속처리에 대한 안내문발송
체납(과세)정보 서비스제공	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 처리부서 : 재무과 세입관리담당 ▸ 수요대상 : 관내 주민 ▸ 제공내용 : 군민 누구나 본인의 체납내역을 조회에서 납부까지 한곳에서 처리할 수 있는 시스템 구축 ▸ 제공절차 <ul style="list-style-type: none"> - 주민이 본청이나 읍면 어디에서든지 방문민원신청 - 시스템 접속시 지방세, 세외수입, 주정차과태료, 환경개선부담금 등 체납액을 통합조회하여 안내가능

5. 마포구 사례분석

1) 대상서비스

마포구의 수요자 맞춤형 공급이 필요한 대상서비스는 15개로 제시되고 있다. 장애인 보조기구 교부 등 사회복지 분야 및 지방세 분야의 15개 서비스가 수요 특성 및 공급 특성을 고려할 경우 수요자 맞춤형으로 공급되는 것이 필요한 것으로 평가되고 있다. 제시된 15개의 대상 서비스들은 수요 특성에 근거한 것이 9개 서비스이고, 공급 특성에 기초한 것이 6개 서비스이다. 마포구의 경우 여타 사례단체에서 제시되지 않았던 검찰청 범죄피해자 보호 및 지원도 대상으로 제시되고 있는 특징이 있다.

〈표 3-14〉 마포구의 수요자 맞춤형 대상서비스

해당 서비스	핵심 변수
■ 장애인 보조기구 교부	수요 특성
■ 장애인 가스요금 할인	수요 특성
■ 장애인자녀 교육비 지원	수요 특성
■ 출산양육지원금 지원	수요 특성
■ 산모·신생아 도우미 서비스	공급 특성
■ 다자녀 행복카드 운영	공급 특성
■ 기초노령연금 지급	수요 특성
■ 노인 돌봄 종합서비스	공급 특성
■ 장기요양급여 비용지원	수요 특성
■ 다문화가정 지원	공급 특성
■ 한부모 가정 지원	수요 특성
■ 기초생활수급자 주민세 면제	수요 특성
■ 임산부 지원	공급 특성
■ 새터민 정착지원	공급 특성
■ 검찰청 범죄피해자 보호 및 지원	수요 특성

2) 현행 공급절차

전술한 15개 서비스에 대한 현행의 공급절차를 보면, 다음과 같다. 대다수의 서비스들이 수급자가 해당 서비스의 신청을 하고, 신청내용의 적합성을 판단한 이후 법적으로 규정된 방식에 의거하여 확일적으로 공급하는 것이다. 특히, 여타 사례단체와 달리 차별적인 서비스 공급방식보다는 확일적 공급방식의 의존성이 높게 나타나고 있다.

〈표 3-15〉 마포구의 현행의 공급절차

해당 서비스	공급 방식
장애인 보조기구 교부	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 사회복지과 ▶ 수요대상 : 관내주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
장애인 가스요금 할인	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 사회복지과 ▶ 수요대상 : 관내주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
장애인자녀 교육비 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 사회복지과 ▶ 수요대상 : 관내주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
출산양육지원금 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 가정복지과 ▶ 수요대상 : 관내주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
산모·신생아 도우미 서비스	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 가정복지과 ▶ 수요대상 : 관내주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
다자녀 행복카드 운영	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 가정복지과 ▶ 수요대상 : 관내주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
기초노령연금 지급	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 사회복지과 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
노인 돌봄 종합서비스	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 사회복지과 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
장기요양급여 지용지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 사회복지과 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부

해당 서비스	공급 방식
다문화가정 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 가정복지과 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공절차 : 다문화가정지원센터 제공
한부모 가정 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 가정복지과 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공절차 : 건강가정지원센터 제공
기초생활수급자 주민세 면제	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 세무2과 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공절차 : 신청확인 후 허용
임산부 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 보건소 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공내용 : 임산부 의료비 지원 ▶ 제공절차 : 국·시예산 배부
새터민 정착지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 자치행정과 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공내용 : 운전면허 취득지원 ▶ 제공절차 : 신청확인 후 관련정보 제공
검찰청 범죄피해자 보호 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서 : 복지행정과 ▶ 수요대상 : 관내 주민 ▶ 제공내용 : 구비 ▶ 제공절차 : 서울서부지역범죄피해자지원센터지원

6. 서초구 사례분석

1) 대상서비스

서초구의 수요자 맞춤형 공급이 필요한 대상서비스는 4개로 제시되고 있다. 출산장려 및 영유아 검진 등 사회복지 분야와 민원분야 및 안전분야에서 4개 서비스가 수요 특성 및 공급 특성을 고려할 경우 수요자 맞춤형으로 공급되는 것이 필요한 것으로 평가되고 있다. 제시된 4개의 대상 서비스들은 수요 특성에 근거한 것이 2개 서비스이고, 공급 특성에 기초한 것이 2개 서비스이다. 서초구의 경우 여타 사례단체에서 제시되지 않았던 민원분야와 안전분야에서 대상 서비스가 제시된 특징이 있다.

〈표 3-16〉 서초구의 수요자 맞춤형 대상서비스

해당 서비스	핵심 변수
■ 출산장려, 영유아검진	수요 특성
■ 장애인복지, 노인복지, 생활보장, 영유아지원	수요 특성
■ 민원 24(제증명, 인허가 외 200여종)	공급 특성
■ cctv 관련 관제	공급 특성

2) 현행 공급절차

전술한 4개 서비스에 대한 현행의 공급절차를 보면, 다음과 같다. 대부분의 서비스들이 수급자가 해당 서비스의 신청을 하고, 신청내용의 적합성을 판단한 이후 법적으로 규정된 방식에 의거하여 확일적으로 공급하는 것이다. 특히, 대상분야의 다양성에도 불구하고, 현행의 공급절차는 차별성이 존재하지 않고 있다.

〈표 3-17〉 서초구의 현행의 공급절차

해당 서비스	공급 방식
출산장려, 영유아검진	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 처리부서(과, 담당) ▸ 수요대상 : 임신부 ▸ 제공내용 : 출산장려금, 돌보미 ▸ 제공절차 : 서면 신청
장애인복지, 노인복지, 생활보장, 영유아지원	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 처리부서(과, 담당) ▸ 수요대상 : 장애인 ▸ 제공내용 : 편의시설 ▸ 제공절차 : 서면 신청
민원 24(제증명, 인허가 외 200여종)	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 처리부서(과, 담당) ▸ 수요대상 : 일반주민 ▸ 제공내용 : 인허가 등 ▸ 제공절차 : 유선, 서면
cctv 관련 관제	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 처리부서(과, 담당) ▸ 수요대상 : 일반주민 ▸ 제공내용 : 쓰레기등 ▸ 제공절차 : 모니터링

제4절 서비스공급의 한계분석



1. 사례분석의 결과종합

전술한 6개 사례단체의 서비스 공급실태를 분석한 결과를 종합하면, 다음과 같다. 수요자 맞춤형 서비스공급이 필요한 대상으로는 서초구의 4개에서 순창군의 22개까지 사례단체별로 매우 다양한 편차를 보이고 있다. 이러한 편차는 담당자들의 판단에 따른 것이고, 기초자치단체가 처리하는 사무의 종류가 법적으로 유사하다는 것을 감안하면, 순창군에서 제시한 22개의 서비스들이 여타의 사례단체에도 유효하게 적용될 수 있을 것으로 간주된다. 다음으로 수요자 맞춤형 서비스로 도출된 핵심변수는 전반적으로 공급 특성보다는 수요 특성이 다수를 차지하고 있다. 즉, 수요자 맞춤형 서비스공급은 대상서비스의 특성에 따라 차이가 있기는 하지만, 기본적으로 수요 특성이 충분히 고려될 필요가 있음을 보여준다. 마지막으로 수요자 맞춤형 서비스공급이 요청되고 있음에도 불구하고, 현재의 공급방식은 기본적으로 획일적 방식이 적용되고 있다는 점이다. 즉, 해당 서비스의 수요 특성 및 공급 특성이 충분히 내포되어 있음에도 공급방식의 획일성을 탈피하지 못하고 있다.

〈표 3-18〉 사례분석의 결과종합

구분	대상서비스	핵심변수	현행 공급절차
안동시	10개	▸수요 특성: 8개 ▸공급 특성: 2개	▸일반절차: 획일적 공급 ▸특화절차: 미 활용
정읍시	13개	▸수요 특성: 9개 ▸공급 특성: 4개	▸일반절차: 획일적 공급 ▸특화절차: 미 활용
웅진군	12개	▸수요 특성: 6개 ▸공급 특성: 6개	▸일반절차: 다수 획일적 공급 ▸특화절차: 대안선택 공급(1)
순창군	22개	▸수요 특성: 13개 ▸공급 특성: 9개	▸일반절차: 다수 획일적 공급 ▸특화절차: 방문/원스톱 제공(3)
마포구	15개	▸수요 특성: 9개 ▸공급 특성: 6개	▸일반절차: 획일적 공급 ▸특화절차: 미 활용
서초구	4개	▸수요 특성: 2개 ▸공급 특성: 2개	▸일반절차: 획일적 공급 ▸특화절차: 미 활용

2. 현행 서비스공급의 한계

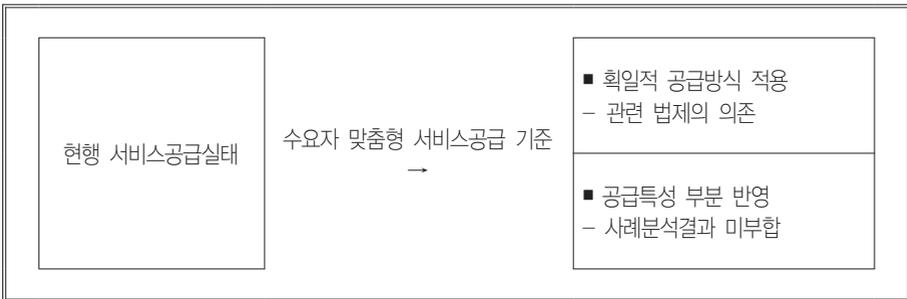
전술한 바이기도 하지만, 여기에서의 기초자치단체 서비스의 공급실태를 분석한 목적은 현행의 공급방식의 효율성 또는 타당성을 자체적으로 분석하기 위함이 아니다. 기본적으로 본 연구의 목적이 수요자 맞춤형 공급의 대상을 도출하고, 이를 수요자 맞춤형 공급방식으로 전환하기 위한 새로운 시스템을 설계하는 것에 있다. 따라서 현행 서비스공급의 한계도 수요자 맞춤형 서비스공급이라는 판단기준을 적용하여 도출되는 문제들에 초점을 맞추고자 한다.

따라서 현행의 기초자치단체 서비스의 공급실태를 수요자 맞춤형 서비스공급이라는 기준을 적용하여 판단하면, 다음과 같은 한계들이 지적될 수 있다. 첫째, 전술한 사례분석에서 제시된 바와 같이 수요자 및 서비스내용의 차이와 상관없이 다수가 획일적 공급방식이 적용되고 있다는 점이다. 획일적 공급방식도 전반적으로 관련법제에 근거하여 수요자의 신청과 신청확인 및 서비스 제공이라는 유사한 처리방식이 적용되고 있다. 이는 기본적으로 행정의 역할이 공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환되는 경향에도 불구하고, 실제 기초자치단체의 행정

현장에서는 그와 같은 행정기조의 변화들이 반영되지 못하고 있다는 것을 보여 준다. 둘째, 일부의 서비스 공급에서는 확실성을 탈피하는 변화가 나타나고 있으나, 이러한 변화들이 대부분 공급 특성의 반영으로 나타나고 있다는 점이다. 실제 사례분석에서 나타난 결과는 수요자 맞춤형 서비스공급이 공급 특성보다는 수요 특성에 의해서 설계될 필요가 있음에도 불구하고, 기존의 차별적 공급방식은 공급 특성에 기초하고 있다. 물론, 차별적 서비스공급의 사례가 소수이고, 그러한 사례들은 공급 특성의 반영이 합리적일 수는 있지만, 수요 특성에 대한 공급방식이 부재하다는 것은 수요자 맞춤형 서비스공급에 대한 명확한 인식이 아직까지는 조성되지 않았거나 공급 특성보다는 상대적으로 많은 노력이 수반되기 때문으로도 판단된다.

따라서 행정서비스를 직접 공급하는 기초자치단체에서 정부의 구상인 수요자 맞춤형 서비스공급이 도입 및 정착되기 위해서는 보다 진전된 대책이 수반되어야 하고, 중앙정부를 비롯한 각계의 다각적인 지원이 필요할 것으로 보인다.

〈그림 3-6〉 현행 서비스공급의 한계





제4장 국내외 수요자 맞춤형서비스 사례분석

제1절 분석대상의 선정

수요자 맞춤형 서비스공급은 전술한 바와 같이 정부실패 이후 행정개혁의 추진과정에서 등장한 것이다. 즉, 행정의 기조가 종래의 공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환되고, 이에 기초하여 행정서비스의 공급 역시 공급자 중심에서 수요자 중심으로 변화된 것이다. 그리고 수요자 맞춤형 서비스공급은 수요자 중심의 서비스공급을 보다 심화된 공급방식이다.

그럼에도 불구하고, 이와 같은 수요자 맞춤형 서비스공급이 모든 국가에서 체계적으로 전개되어 온 것은 아니다. 보다 진전된 수요자 맞춤형 서비스공급의 수준을 보이는 국가들이 있음에 비해서 그렇지 못한 국가들도 있으며, 또한 수요자 맞춤형 서비스공급의 포괄적 유형들이 존재하는 것도 아니다. 이와 같은 상황을 감안하여 수요자 맞춤형 서비스공급의 사례는 다음과 같은 기준에 의해서 선정하고자 한다.

우선, 사례선정의 일차적 기준으로 수요자 맞춤형 서비스공급의 방식을 적용하고자 한다. 일반적으로 사례분석의 목적이 정책대안의 개발에 필요한 증거를 확보하는 것에 있고, 이와 같은 목적은 수요자 맞춤형 서비스공급의 사례분석에서도 다르지 않다. 따라서 가급적 수요자 맞춤형 서비스공급의 방식별 사례를 포괄적으로 선정하여 분석하는 것이 필요하다. 다음, 사례선정의 이차적 기준으로 국내외를 망라하되, 사례의 균형성을 적용하고자 한다. 다시 말하여 수요자 맞춤형 서비스공급의 방식별 국내외의 수적 균형성을 확보하여 국내외 사례의 비교분석을 실시함으로써 사례로부터 보다 유용한 시사점을 도출하고자 한다. 이와 같은 사례대상의 선정방식을 구조화하면, 다음과 같다.

〈표 4-1〉 사례분석 대상의 선정방법

구분	국내사례	국외사례
분절적 공급		공급방식별 포괄성 사례국가별 균형성
통합적 공급		
대안선택 공급		

다만, 전문화된 사례대상의 선정방법에도 불구하고, 수요자 맞춤형 서비스공급의 방식별 사례가 현실적으로 존재하지 않을 경우에는 해당방식의 사례는 분석에서 제외하고자 한다. 앞서서도 언급한 바와 같이 수요자 맞춤형 서비스공급은 기존의 고객지향적 서비스공급에 비하여 진전된 개념이고, 이에 따라 공급방식별 부합성이 매우 높은 사례들이 부재할 수도 있기 때문이다.

제2절 사례분석의 내용

1. 직업능력개발계좌제 : 대안선택 공급방식

1) 제도개요

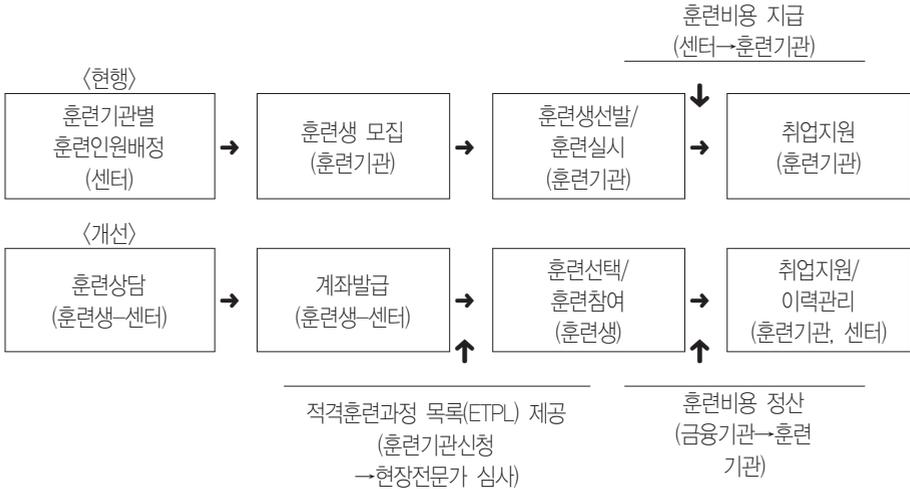
수요자 중심의 직업능력개발계좌제는 정책의 효과성을 높이고, 동시에 직업교육서비스에 민간기관이 적극적으로 참여하도록 유도함으로써 시장친화적인 직업훈련시스템을 도입하여 정책의 효율성 또한 높이고자 하는 목표로 추진된 제도이다(조준모 외, 2010). 실업자 등 취약계층의 직업능력개발을 위해 시행된 이 제도는 2008년 9월 22일부터 대구와 광주지역의 구직자들을 대상으로 시범사업을 실시하였고, 2009년 3월 16일부터 전국으로 확대되었다. 기존의 공급자 중심의 직업훈련 제도와는 달리 구직자가 자신에게 필요한 훈련을 선택할 수 있도록 하고 훈련비용은 금융기관을 통해 미리 발급된 체크카드를 사용하여 일정 금액(1년 200만원) 내에서 지출할 수 있도록 하고 있다(노동부, 2009).

2) 제도특성

기존의 실업자 훈련제도는 구직자들의 수요를 훈련 주관기관이 산정하여 희망자를 모집하는 방식으로 실제 교육훈련 수요와 공급간에 간극이 발생하였으나, 직업능력개발계좌제 하에서는 정부가 훈련 희망자에게 훈련비용을 지원하고, 훈련 수요자는 주어진 금액 내에서 스스로 필요한 과정을 선택하고 수강하여 수요 탄력성을 제고하고 있다. 다만, 훈련 참여자의 도덕적 해이를 막기 위하여 훈련비의 20%는 본인이 부담하도록 하여 중도 탈락자를 방지하고 훈련과정 선택에 신중을 기할 수 있는 장치를 마련하고 있다(고혜원, 2008).

동 제도는 기존의 직업훈련지원방식과 다음과 같은 차이점을 가지고 있다. 우선, 훈련과정의 선택권은 수요자에게 주어지지만 ‘적합훈련과정목록’은 한국직업능력개발원에서 개발하여 제공하고, 직업훈련정보망(HRD-Net)을 통해 훈련시설의 현황과, 시설별 수료생의 만족도와 취업률에 관한 정보를 제공하여 수요자의 선택을 돕는 것이다. 또한 고용지원센터는 계좌를 발급하여 훈련비를 지급하는 업무에 그치는 것이 아니라 상담활동을 강화하여 수강 프로그램을 수요자와 협의하고, 개인별 훈련이력을 관리하여 취업지원 정보로 활용하고 있다. 뿐만 아니라 훈련기관과 훈련생의 부정행위를 방지하기 위해 지도와 점검활동도 실시하는 동시에 정부가 주관하는 직업훈련시장에 관련된 규제를 완화하여 민간 훈련기관의 참여를 적극적으로 유도하여 훈련생의 훈련수요에 탄력적으로 대응하고 있다.

〈그림 4-1〉 직업훈련지원방식의 변화



자료: 고혜원, 2008: 35.

3) 시사점

기존의 공급자 중심, 또는 훈련기관 중심의 직업훈련교육 지원사업과 비교하여 직업능력개발계좌제는 수요자에게 선택권을 부여함으로써 직업의 훈련의 참여도와 효과성을 높일 수 있는 반면에 개인의 책무성이 확보되어야 실효성을 거둘 수 있다. 이 제도와 같이 수요자에게 선택의 재량권을 부여하는 행정시스템을 도입할 경우는 정부의 기능 역시 질적, 양적 변화가 필요하다는 점을 보여주고 있다.

다만, 공급자 중심의 직업훈련 제도와 비교할 때 서비스전달 체계의 복잡성이 높아지고(예: 교육훈련기관의 수 증가, 카드결재를 위한 금융기관과의 제휴, 고용센터의 기능 증가), 수요자에게 제공하여야 할 정보의 양 또한 증가하게 되며(예: 적합한 훈련과정 목록 관리, 개인별 훈련/취업 정보 통합 관리), 제도의 의도하지 않은 결과(예: 수요자의 도덕적 해이, 민간훈련기관의 교육의 질 저하)가 발생할 가능성에도 대비할 필요가 있다.

따라서 직업능력개발계좌제와 같은 수요자 중심의 서비스제공 시스템을 성공

적으로 도입, 운용하기 위해서는 정부의 기능과 구조가 프로그램 통제에 적합한 과거의 정부 모형에서 벗어나, 보다 많은 정보의 수집과 처리가 가능하고, 날로 다양화되는 수요자의 요구와 시장 환경의 변화에 능동적이고 유기적으로 대처할 수 있는 형태로 변화하는 것이 필요하다.

2. 행정서비스헌장제 : 분절적 공급방식

1) 제도개요

행정서비스헌장제는 행정기관이 제공하는 행정서비스의 기준과 내용, 이를 제공받을 수 있는 절차와 방법, 잘못된 서비스에 대한 시정 및 보상조치 등을 구체적으로 정하여 공표하고, 이의 실현을 국민에게 약속하는 것을 말한다(Cabinet Office, 1998; 최영출·하혜수, 2002).

행정서비스헌장이 우리나라에 처음으로 도입된 것은 1998년이다. 종래의 규제 및 절차 중심의 행정형태를 고객만족의 성과중심으로 전환하기 위하여 영국과 미국 등 선진국에서 활용하던 행정서비스헌장을 도입하게 된 것이다. 도입 당시의 행정서비스헌장제의 운영지침(행정자치부, 2003)에 따르면, 도입목적은 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 행정서비스 전달체계의 구조와 틀의 쇄신이다. 서비스 제공방식을 고객중심으로 전환하여 국민이 일방적인 수혜자가 아니라 적극적 선택권자임을 천명하고, 규제·절차 중심의 행태와 조직문화를 고객과 결과 중심으로 전환하며, 고품질의 서비스 제공을 위해 경쟁과 경영의 원리를 도입하기 위함이다. 둘째, 깨끗하고 공정한 정부에 대한 국민기대의 충족이다. 행정서비스의 투명성을 확보하여 서비스 제공에 따른 부정과 부패를 방지하는 동시에 모든 국민에게 공정하고 평등한 서비스의 제공을 약속하여 특혜나 이권의 여지를 근절하기 위함이다. 셋째, 정부개혁의 전략이다. 정부주도의 개혁만으로는 국민지지의 확보에 한계가 있으므로 국민요구에 대한 대응성과 책임성을 제고할 수 있는 제도의 필요성과 분야별 목표를 재검토함으로써 개혁의 방향을 고객위주로 설정하는 기회를 제공하기 위함이다.

이러한 행정서비스헌장제는 1998년 7월부터 12월에 걸쳐 우정, 소방, 철도 등 10개 현업기관을 중심으로 시범운영을 추진하였다. 이후 연도별로 중앙정부와 지방자치단체 및 공기업에 이르기까지 짧은 시간에 획기적인 확대가 이루어졌으나, 2007년 이후로는 커다란 관심을 받지 못하였다. 이와 같은 결과는 행정서비스헌장제가 가지고 있는 고객만족의 특성에도 불구하고, 제도도입이 김대중 정부의 행정개혁이라는 차원에서 이루어졌고, 정권적 특성을 달리 하는 정부가 들어섬으로써 제도적 관심을 상실하게 된 것에 원인이 있다. 특히, 노무현 정부에서는 행정혁신이 그리고 이명박 정부에서는 실용행정이 정부개혁의 중심화두로 제기되면서 행정서비스헌장에 대한 정책적 비중이 상당히 약화된 것이다.

〈표 4-2〉 행정서비스헌장의 추진과정 추이

구분	역점시책
1998. 6	대통령훈령 제정 행정서비스헌장 제정지침 통보 및 시범기관 지정
1998. 7-9	10개 시범기관별 헌장제정 및 실행 우정, 철도, 소방 등 현업기관 중심
1998. 10-12	운영실태 조사 및 개선사항 발굴
1999. 1-12	중앙 및 지방자치단체별 1개 헌장 이상 제정
2000. 1-12	모든 행정기관 및 서비스분야로 확대
2001. 1-12	헌장제정의 확산 및 실천 중심으로 전환
2002. 1-12	실질적 서비스 등 내실화 중점 추진
2003. 1 이후	국민참여의 내실화 도모

자료: 금창호(2003).

2) 제도특성

행정서비스헌장제는 기본적으로 다음과 같은 특성을 보유하고 있다(금창호, 2003). 첫째, 행정서비스헌장제는 고객만족개념에 입각하고 있다는 점이다. 즉, 종래의 행정이 주로 능률성을 기본가치로 하는 공급자 중심에서 운영되어 왔다면, 행정서비스헌장제는 고객만족을 기본가치로 하는 수요자 중심의 행정운영 방법에 기초하고 있다. 둘째, 행정서비스헌장제는 계약개념에 입각하고 있다는

점이다. 즉, 행정기관의 일방적인 공언에 의한 행정서비스의 공급이 아니라 고객인 주민들과의 가시적인 계약에 준거하여 행정서비스를 공급하고 있다. 행정서비스헌장제의 필수적 구성내용에 해당되는 서비스 이행기준은 원칙적으로 고객인 국민의 의견수렴과 협의에 의하여 설정되는 것이다. 셋째, 행정서비스헌장제는 성과중심의 평가체제를 도입하고 있다는 점이다. 즉, 행정서비스의 품질기준을 설정하고, 이를 통해 산출(Output)과 성과(Outcome)에 대한 평가를 실시함으로써 목표달성 여부를 중점적으로 관리한다는 것이다.

한편, 행정서비스헌장제는 전술한 특성을 반영하여 다음과 같은 구조적 내용으로 설계되었다. 즉, 전체의 내용을 필수적 내용과 임의적 내용으로 구분하여 구성하였다. 필수적 내용은 행정서비스헌장제를 구성하는 핵심적 요건으로 반드시 포함되어야 하는 사항들이고, 이에 비하여 임의적 내용은 행정서비스헌장제에 제시된 핵심적 사항들의 원활한 추진을 위하여 필요하기는 하나 반드시 포함되어야 할 사항은 아니다. 필수적 내용에는 서비스 이행기준, 고객참여와 의견제시, 시정 및 보상조치가 포함되고, 임의적 내용에는 전문, 알권리의 충족과 비밀보장, 고객만족도조사와 결과공표, 고객협조사항 등이 포함된다.

〈표 4-3〉 행정서비스헌장제의 구성내용

구분	내용
필수적 구성내용	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 서비스 이행기준(고객응대 이행기준, 업무 이행기준) ▸ 고객참여와 의견제시 ▸ 시정 및 보상조치
임의적 구성내용	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 전문 ▸ 알권리의 충족과 비밀보장 ▸ 고객만족도조사와 결과공표 ▸ 고객협조사항

자료: 금창호(2003).

3) 시사점

행정서비스헌장제는 수요자 중심의 서비스공급을 제고하는 성과에도 불구하고, 관리요소별 부합도가 충분히 확보되지는 못하였다. 품질기준의 설정에서는

고객의 의사를 반영하거나 협의절차를 거치지 않고 일방적으로 기준성을 설정하였다. 또한 고객의 선택권 확대에서도 해당 요소에 대한 관리제도를 구비하지 못하였다. 뿐만 아니라 서비스에 대한 고객평가에서는 초기에 비하여 시간이 경과할수록 관리목적이 다소 변질된 경향을 보였다.

이와 같은 평가결과에 따르면, 수요자 중심행정의 이념에 따라서 정부서비스의 공급에서 고객만족의 개념을 도입한 것은 매우 바람직한 현상이나 한계는 적지 않다는 점이다. 즉, 정부서비스에 대한 고객만족을 제고하기 위한 포괄적이고 본질적인 관리가 제도적 측면뿐만 아니라 운영적 측면에서도 한계를 나타내고 있다는 것이다.

〈표 4-4〉 행정서비스헌장제의 평가

구분	행정서비스헌장제
품질기준 설정	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이행기준 설정 - 정부의 일방적 결정
선택권 확대	<ul style="list-style-type: none"> ■ 선택권 부재 - 선택권 확대장치 미추진
고객평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 고객평가 실시 - 고객만족도 평가 실시

자료: 금창호(2013).

3. 사회서비스 전자바우처 : 대안선택 공급방식

1) 제도개요

사회서비스 전자바우처사업은 2007년 4월, 사회서비스 분야에 전자바우처라는 전자적 매체를 도입함으로써 사회서비스의 품질을 제고하고, 수요자의 선택권을 보장하며, 복지재정 및 관리의 효율성과 투명성을 향상시키고, 더불어 사회서비스 시장의 형성을 촉진하기 위해 시행되었다.

동 사업의 시행을 위해 사회서비스 관리센터가 설립되었고, 노인돌봄서비스, 장애인활동보조서비스, 지역사회서비스를 시작으로 하여, 현재는 산모신생아

도우미, 가사간병도우미, 출산전진료비지원, 장애아동재활치료, 아이사랑카드 등에 전자바우처 서비스가 제공되고 있다. 특히, 전자바우처의 도입으로 사회서비스 신청부터 서비스 결제와 비용지급까지 전체 과정이 정보시스템 및 전자결제 수단으로 자동으로 처리되게 된다.

2) 제도특성

수요자 측면에서 사회서비스 전자바우처 제도의 긍정적 효과는 사회서비스 수요자의 선택권을 강화함으로써 소극적인 복지수급자에서 적극적이고 능동적인 서비스 구매자로 지위가 변화할 수 있다는 점이다. 뿐만 아니라 본인의 선호와 선택이 존중됨으로써 수요자의 만족도를 제고할 수 있다.

전술한 바우처제도의 일반적인 장점에 더하여, 전자적 방식을 사용하는 전자바우처 제도는 종이바우처 제도에 비해 이용과 관리의 효율성이 높고, 사회서비스 수급자가 서비스 이용 과정에서 수급자임을 드러내는 빈도가 줄어들어 낙인 효과를 방지할 수 있다. 더불어서 서비스 운영현황이 실시간으로 감시되므로 부정사용을 억제하고 투명성을 높일 수 있으며, 사회서비스 수급과 공급에 관련된 각종 정보와 자료를 축적하여 정책 개선에 도움이 된다(고성철, 2008).

3) 시사점

사회서비스 전자바우처 제도 역시 아직 수요자 중심의 행정시스템으로서 완전히 자리 잡고 있다고 간주하기는 어렵다. 예를 들어 서비스 제공기관의 숫자가 증가하여 수요자의 선택권을 향상시키고 있다고는 하지만 노인돌보미사업의 경우에는 시군구 당 2개의 불과한 반면, 산모신생아도우미사업의 경우는 8개에 달해 서비스간 편차가 크다.

또한 사회서비스가 사회경제적 취약계층을 수요자로 하기 때문에, 전자정부화에 필연적으로 발생할 수밖에 없는 프라이버시와 보안의 문제는 사회서비스 전자바우처의 경우 특히 민감한 사안으로 대두되고 있다. 더불어서 전자바우처 사

용이 어려운 장애인, 노인계층의 불편을 해소하고, 상대적으로 정보화 인프라가 취약한 농어촌 지역의 인프라를 확충하는 것도 중요한 과제로 대두될 것이다(고성철, 2008).

4. 홈택스 서비스 : 통합적 공급방식

1) 제도개요

홈택스 서비스란 납세자가 세무서를 방문하지 않고도 인터넷이 연결되어 있는 개인 컴퓨터를 사용하여 각종 세금 관련 업무를 처리하는 서비스이다. 홈택스 서비스는 전자정부구현을 위한 11대 사업의 하나로, 2001년부터 2006년까지 총 4단계 사업이 진행된다. 기존의 오프라인 세무업무는 납세자가 세금신고서를 서면으로 작성하여 세무서에 직접 방문 또는 우편을 통해 제출하는 번거로움이 발생되었다.

이러한 절차상의 복잡성은 세무행정의 공정성과 투명성에 대한 불만을 초래하여, 기존 세무행정 시스템의 문제점을 극복하여 납세자의 편의를 제고하고 국세행정의 효율성을 증진하며 세무행정의 투명성을 향상시키기 위해 홈택스 서비스를 시작하였다(정부혁신지방분권위, 2008). 홈택스로 처리가 가능한 주요 서비스로는 전자신고, 전자고지, 전자납부, 전자민원이 있으며, 이 외에도 세무대리정보관리, 과세자료제출, 신고납부확인, 세무정보조회, 세액계산 등 부수적인 서비스도 제공하고 있다.

2) 제도특성

여타 전자정부 서비스와 달리 홈택스 서비스가 높은 수용도를 보이는 이유는 홈택스 서비스가 오랜 기간에 걸쳐 문제점들을 보완하고 피규제자인 납세자들의 필요에 부응하는 방향으로 업그레이드되어 왔기 때문인 것으로 판단된다. 공식적인 홈택스 사업은 2001년부터 시작되었지만, 세무관련 온라인 응용시스템의

개발 시점은 1997년 ‘납세증명민원 온라인 발급’까지 거슬러 올라갈 수 있다(최홍석 외, 2006).

온라인화 초기에는 관심과 참여도 부족하였고, 기술적인 편의성도 떨어져 활용률이 낮았으나(정부혁신지방분권위원회, 2008), 초기 홈택스 사업들은 시스템의 효율성과 효과성을 향상시키는데 집중하여 시스템 전환단계와 산출단계에서 기술적인 측면의 신뢰성과 접근성을 안정적으로 확보하는데 주력하였다. 시스템의 기술적 성숙도가 높아짐에 따라 홈택스 고도화 사업단계(2005~2006)에는 고객관계관리(Customer Relationship Management)에 주목하여 개인납세자의 유형, 사업자의 사업규모, 업종 등을 고려한 맞춤형 서비스 제공을 시도하였다(최홍석 외, 2006).

3) 시사점

전자정부 사업의 형태로 진행되는 수요자 중심의 행정시스템 구축사업은 업무의 성격, 수요자의 행태적 특성 등을 고려한 업무프로세스의 혁신만으로는 성공적으로 수행될 수 없으며, 정보통신 인프라 수준의 고도화와 응용시스템 개발 역량의 축적이 필수불가결한 요소임을 시사하고 있다.

이러한 장기적인 투자를 위해서는 서비스의 발전단계별로 구체적인 목표를 제시하는 사업계획의 수립 역량이 필요하며, 개발의 전 과정을 이해하고 물적, 제도적 지원을 뒷받침할 IT 리더십이 중요한 것으로 판단된다.

5. 센터링크(Centrelink) : 통합적 공급방식

1) 제도개요

수요자 중심 행정시스템의 사례를 소개할 때 빈번히 등장하는 것이 호주의 Centrelink이다. Centrelink는 1997년에 사회정책과 행정분야의 서비스 제공을 주도하는 기관으로 설립되었다. Centrelink는 은퇴자, 가족, 부모, 장애인, 원주민,

소수민족 등 다양한 수혜자 집단에 각종 정부 보조금의 지급과 서비스의 제공을 담당하고 있다. Centrelink로부터 사회복지서비스를 제공받는 수혜자 수는 2008년 현재 7백8십만 명에 달하고, 사회복지분야 지출의 3분의 1이 Centrelink를 통해 집행되었다.

2007년 현재 Centrelink는 31개 정부기관을 대신하여 서비스를 제공하고 있으며, 각 프로그램 담당 기관과 Centrelink 간에는 파트너십 협약으로 연결되어 있는데 그 중 중요한 조항은 Centrelink가 호주 정부, 프로그램 담당기관, 이해관계자, 그리고 고객들의 서비스 품질에 대한 기대를 충족시키도록 보장하는 조항이다(Barrett, 2009).

2) 제도특성

Centrelink의 조직 운영상의 특성은 Centrelink가 다른 정부기관을 대행하여 서비스를 수요자에게 제공하는 공급자의 역할을 한다는 점이다. 즉, Centrelink의 클라이언트는 프로그램 담당기관이고, Centrelink는 이 기관들을 대신해서 서비스 ‘공급’에 특화된 기능을 수행하는 것이다(Halligan, 2008).

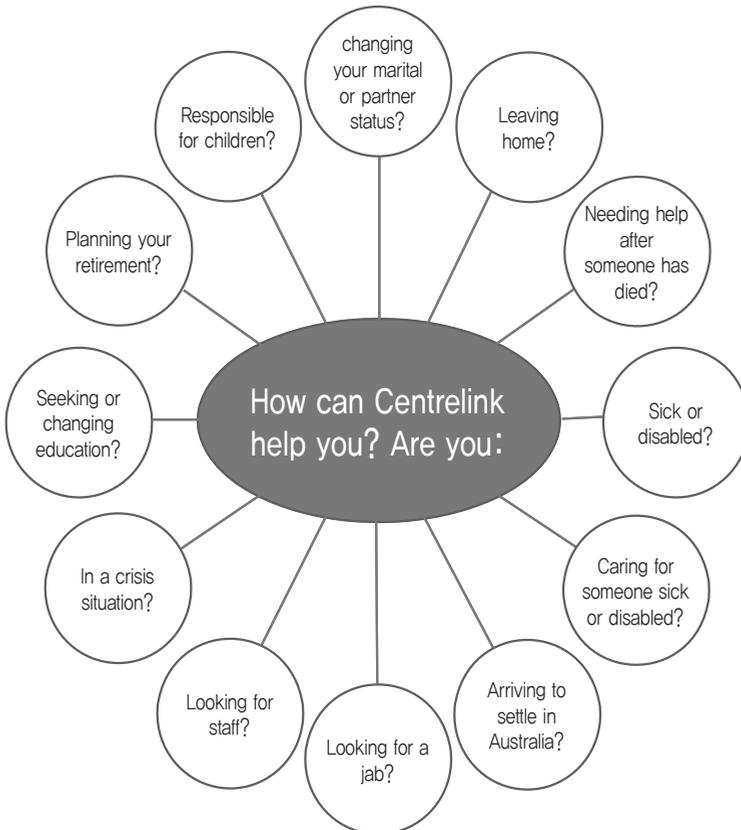
Centrelink는 고객지향적 가치를 최우선시하는 조직으로, 수요자에 대한 책임성 보호와 증진을 위한 제도를 운영하고 있다. Centrelink의 수요자에 대한 책임은 Centrelink의 고객서비스헌장(Customer Service Charter)으로 공식화되어 있고, 또한 정기적으로 고객설문조사를 실시하여 책임성 평가자료로 활용하고, 고객상담조직의 네트워크를 통해 고객들의 의견을 청취하고 있다(Barrett, 2009).

서비스 공급에 특화된 조직으로서의 Centrelink가 기존 서비스 공급체계에 대한 적 모델로 등장하게 된 것은 기존 서비스전달 체계가 보여준 문제점들에 기인하고 있다. 다수의 사회서비스 수요자들이 여러 기관으로부터 동시에 서비스를 제공받음에도 불구하고 중복적으로 서비스 공급망을 구성하게 됨으로써 발생하는 비효율이 가장 큰 문제로 지적되어 왔다. 이러한 중복성은 수요자 측에도 많은 혼선과 불편을 초래하고, 이러한 문제는 기존체계가 공급자 중심으로 구성되었기 때문에 발생하므로, 수요자의 의견을 반영한 서비스전달 구조를 설계하는

것으로 극복할 수 있다는 판단 하에 Centrelink가 탄생하게 된 것이다(Halligan, 2008).

그 결과 Centrelink는 기존의 분절적으로 제공되던 다양한 서비스들을 전일적인(holistic) 서비스전달 체계로 통합하는 모델을 지향하였다. Centrelink 모델의 중요한 특징 중의 하나는 고객중심의 시각에서 수요자들의 전 생애주기에서 발생할 수 있는 이벤트들을 중심으로 서비스 전달체계를 구상한 점이다(Halligan 2008; Vardon 2002). 이전 모델에서는 공급자 시각에서 누가 어떤 서비스의 수혜 자격을 가지는지, 그에 수반되는 의무는 무엇인지에 초점이 맞추어져 있었다.

〈그림 4-2〉 새로운 서비스 전달 모형을 위한 생애이벤트 분석틀



자료: Halligan(2008).

3) 시사점

Centrelink 사례에서 발견되는 중요한 특징은 수요자 중심의 행정시스템을 만들기 위해 서비스 “전달”만을 전담하는 별도의 조직을 구성하여 기존 정책집행 기관들과 수요자들에게 복무하는 역할을 하도록 한 점이다. 서비스통합을 통해 불필요한 중복과 낭비요소를 제거하여 서비스제공 과정의 효율성과 서비스의 효과성, 그리고 수요자의 만족도를 높이하고자 하는 시도는 여타 행정개혁 사례에서 공히 발견되나, 기관간의 협조나 정보통신시스템의 보완이라는 소극적 방법이 주로 사용되었다.

이에 반해 Centrelink는 마치 거대유통망을 가진 유통업체들이 생산자들을 대신하여 소비자에게 상품을 판매하는 방식과 유사하게 사회복지서비스의 유통을 전담하는 기관을 구축하여 서비스 전달체계의 전문성을 향상시키고, 수요자에게 맞춤형 서비스 제공이 가능하게 하며, 수요자가 서비스에 접근할 수 있는 채널을 다양화함으로써 전반적으로 서비스의 품질 향상과 동시에 전달의 효율성도 달성하였다.

6. 아이거브2010(iGov2010) : 통합적 공급방식

1) 제도개요

싱가포르는 정보통신기술을 적극적으로 활용하여 고객중심의 비전과 기업가적 정신을 결합하여 매우 공격적으로 수요자 중심의 행정시스템을 구축해왔다. 이러한 노력은 2006년 시작되어 2010년 완료된 iGov2010 사업과 2003년부터 2006년까지 진행된 e-Government Action Plan II로 대변되고 있다.

이 사업은 전단계 사업인 e-GAP I의 성공적인 수행에 힘입어 2006년부터 시작되었다. e-GAP II의 기본적인 구상은 싱가포르의 공공서비스를 보다 통합적이고, 보다 접근성이 높으며, 보다 많은 가치를 창조할 수 있는 e-services를 제공하기 위한 네트워크형 정부를 구현하는 것이다. 구체적으로 이 사업은 “즐거운 고

객(delighted customers)”, “연결된 시민(connected citizens)”, “네트워크형 정부(networked government)”라는 세 가지 목표를 달성하고자 한 것이다(Tan et al., 2008).

첫 번째 목표를 실현하기 위해 싱가포르 정부가 우선적으로 착수한 사업은 이 용자 그룹에 따라 정부포털(SINGOV), 시민포털(eCitizens), 그리고 비즈니스 포털(Enterprise One)로 나뉘어져 있던 것을 단일 전자정부 포털사이트(www.gov.sg)로 통합하는 것이다. 이어서 고객을 “즐겁게 하기(delighting)” 위해서는 고객들을 세분화하는 것이 필요하다고 판단하여, 고객의 특성에 따른 맞춤형 전략을 추진하였다. 예를 들어 정보통신기술에 익숙하지 않은 시민들을 위해서는 공공도서관과 커뮤니티센터를 활용하고 키오스크를 전국에 설치하여 무료 인터넷접속 환경을 조성하고, 정보통신기술 역량이 뛰어난 시민들을 위해서는 MyeCitizen 포털을 개설하여 시민들이 선호에 따라 맞춤형으로 관심채널을 구성할 수 있도록 하는 것이다.

보다 본질적인 패러다임의 변화는 기존의 기관중심(agency-centric)의 시각에서 벗어나 고객중심적(customer-centric) 시각을 갖게 된 것이다. 이러한 변화는 “Public-Private-People Integration”이라는 슬로건에 축약적으로 나타난다. 이와 더불어 시민들의 적극적인 참여를 독려하여 “연결된 시민”이라는 목표달성을 위한 전략을 추구하였다. 예를 들어 시민들의 자원봉사활동을 중개하기 위한 사이트를 개설하고, 시민들이 국가적 이슈와 정책안건에 대한 의견을 개진할 수 있는 채널로서 Consultation Portal(www.Feedback.gov.sg)을 운영하고 있다.

마지막 목표인 “네트워크형 정부” 구상은 기관간의 상호운영성(interoperability)과 정보공유(information sharing)를 향상시키는 방향으로 추진되었다. 이를 위해서 싱가포르 정부의 EA[Enterprise Architecture] 사업 안에 공공서비스와 관련된 원칙, 표준, 가이드라인을 설정하기 위한 Service-Wide Technical Architecture (SWTA)를 포함하여 정부의 비즈니스 프로세스를 통합하는 청사진을 제시하였다.

2) 제도특성

e-GAP II의 성과는 다음단계인 iGov2010으로 계승되어 2006년 5월에 시작된 iGov2010은 서비스 통합의 수준을 넘어서 정부의 통합이라는 단계로 전환하는 시도를 하였다(Accenture, 2007). e-GAP II에서 강조되었던 3P(Public, Private, People) 역시 중요한 목표로 재강조되었고, iGov2010에서는 조직구조를 초월해서 규정과 절차를 변화시키고 시민들의 필요와 의향을 반영할 수 있도록 정부조직을 재편하는 구조적인 측면의 변화를 강조하였고, 따라서 iGov2010의 마스터플랜은 다음 네 가지 전략으로 구체화되었다.

첫째, “Increasing Reach and Richness of e-services”이다. 시민들이 향유할 수 있는 전자정부 서비스의 범위와 질을 증대하기 위한 이 전략은 MyeCitizen 포털을 보다 적극적으로 활용하고자 하는 구상이다. 이전단계에서 이 포털은 시민들이 스스로 자신의 관심분야에 맞는 정보와 서비스에 보다 쉽게 접근하는데 초점을 맞추었으나 iGov2010에서는 이러한 수준을 넘어서서 정부가 수요자 개개인의 필요를 예측하는 도구로 활용될 수 있도록 하였다.

둘째, “Increasing citizen’s mindshare in engagement”이다. 시민참여 증대전략은 두 가지 방향으로 추진되었으며, 하나는 싱가포르 정부가 정책결정과정에서 시민들의 적극적인 참여를 증대하기 위해 싱가포르 정부 포털의 사용자 인터페이스(user interface)의 디자인을 획기적으로 개선하는 것이고, 다른 하나는 시민들이 자신과 특성을 공유하는 시민들과 특성화된 공동체를 형성할 수 있도록 집단유형별로 특화된 전자정부 포털을 제공하는 것이다.

셋째, “Enhancing capacity and synergy in government”이다. 정부조직간의 협력과 통합을 향상시키기 위해 eGAP II에서 수립된 SGEA[Singapore Government Enterprise Architecture]의 범위를 확대하는 노력이 지속되었다. 이러한 시도는 재무와 인적자원 관리기능을 정부 전체차원에서 통합적으로 관리하기 위해 Center of Shared Services(vital.gov)를 구축한 사례에서 잘 나타나고 있다.

넷째, “Enhancing National Competitive Advantage”이다. 이 전략은 싱가포르의 민간 정보통신기업과 연계하여 싱가포르의 전자정부사업경험을 다른 국가에 적

극적으로 홍보하고, 확산시키는데 산업정책적 성격을 띠고 있다. 예를 들어 무역과 물류에 관련된 모두 업무를 통합적으로 관리하기 위해 추진된 TradeXchange 사업은 싱가포르 국내기업과 정부기관으로만 사업의 범위를 국한하는 것이 아니라 지역국가와의 파트너십을 통해 정보통신 분야에서 싱가포르의 국가경쟁력을 높이는 것을 중요한 목표로 하고 있다.

3) 시사점

싱가포르의 수요자 중심 행정시스템 구축을 위한 주요 사업들은 그 목적과 방법에 있어서 여타 사례들과 큰 차이를 보이지 않고 있다. 하지만 싱가포르 전략의 독특성은 정부가 공공정책이나 공공서비스 제공에 있어서 수요자를 위한 시스템 디자인에만 초점을 맞추는 것이 아니라 민간부문의 상업적 활동과 그에 필요한 정보까지도 공적인 영역, 즉 정부가 주도하는 포털에 포섭시키려는 전략이라는 점이다. 또한 민간의 자발적인 공동체 형성(예: Youth Portal)에까지도 국가의 적극적인 개입전략이 나타나고 있다는 것이다.

이러한 측면에서 볼 때 싱가포르 정부가 적극적으로 시민참여를 독려하는 사업을 추진해 온 것은 기존의 공급자 중심의 행정시스템의 한계를 일정 수준 극복하고 정책결정과정에서 시민들의 주체적 참여를 증진시킴으로써 공공서비스의 효과성을 높이기 위한 시도로 보인다.

제3절 사례결과의 시사점



전술한 국내외의 수요자 맞춤형 서비스공급의 사례분석 결과에 따르면, 사례별로 차이는 있지만 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 기본적으로 서비스공급의 초점을 수요자의 특성 또는 편의에 둔다는 것이다. 일반적으로 정부의 서비스 공급에서는 정부가 가지는 다양한 한계들이 존재하지만, 그러한 한계적 조건들보다 우선하여 수요자의 편의를 제고할 수 있는

방향에서 공급방식의 개선을 도모하고 있다는 것이다.

둘째, 수요자의 결정권을 부분적으로 수용하고 있다는 점이다. 수요자의 결정권은 서비스 공급방식에 따라 생산과정 또는 공급과정 등으로 차별화되기도 하지만, 공통적인 것은 기존의 공급방식들과 달리 수요자의 결정권의 수용이 당연하고도 타당하다는 인식이 확보되어 있다는 것이다. 물론 부분적으로 이러한 현상은 행정의 기초 자체가 전통적인 공급자 중심행정에서 수요자 중심행정으로 전환한 것에 기인하고 있다.

셋째, 공급방식의 상황 탄력성을 유지하고 있다는 점이다. 다수의 공급방식의 사례에서 나타나고 있는 공통점이 수요자 중심의 시스템을 개발하는 동시에 현실적 상황에 맞도록 탄력적으로 변경되는 것이 충분히 고려되고 있다. 이는 공급방식의 기초를 수요자 중심에 두되, 실제 수요자가 보유한 상황의 차별성에 따라 시스템 설계의 탄력성을 보유하는 것이 필요하다는 인식에 기초하고 있는 것이다.

〈표 4-5〉 사례분석 결과의 특성 및 시사점

구분	행정시스템	특성과 효과	정책적 시사점
한국	직업능력 개발계좌제	<ul style="list-style-type: none"> 수혜자에게 선택권을 부여하여 훈련의 참여도와 효과성 제고 서비스 공급자가 처리하고 제공하여 야할 정보의 양 증가 서비스 공급자 수의 증가로 시스템의 복잡성 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 수혜자의 책무성 확보 서비스 공급기관의 정보처리 능력 증대 수요자의 수요와 시장환경 변화에 유연한 대처 전략 수립
	행정서비스 현장제	<ul style="list-style-type: none"> 서비스공급의 기준을 고객에게 제시 이행기준의 충족도를 기초로 고객만족 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 기관별 및 지역별 이행기준의 차별화로 수요자별 요구 대응 서비스 품질결정에 고객 의사 반영시스템 확립
	사회서비스 전자바우처	<ul style="list-style-type: none"> 사회서비스의 품질향상 수급자의 선택권 증대 서비스제공기관의 업무효율성 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 지역별 서비스 제공기관의 수불균형 해소 개인정보보호와 보안문제 해결 지역간 정보인프라 격차 해소
	홈택스 서비스	<ul style="list-style-type: none"> 납세자의 편의성 향상 세무행정의 투명성과 신뢰도 제고 	<ul style="list-style-type: none"> 정보인프라 구축, 응용프로그램개발, 사업계획수립 역량 확보 등 선행조건의 성숙 필요

구분	행정시스템	특성과 효과	정책적 시사점
호주	Centrelink	<ul style="list-style-type: none"> 서비스전달 전담 조직을 구축하여 전일적(holistic) 서비스 제공 고객 서비스 담당자의 주도로 수혜자의 생애주기를 고려한 맞춤형 서비스 제공으로 효율성과 효과성 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 조직간 통합으로 문제를 해결하는 것이 아니라 서비스 전달을 전담하는 새로운 조직의 창설
싱가포르	iGov2010	<ul style="list-style-type: none"> 정부주도로 시민, 민간기업, 정부기관을 아우르는 통합적, 맞춤형 행정 시스템 구축 정부기관간 정보화 자원의 표준화를 통해 상호 운용성 확보 민간기업과 연계하여 시스템을 해외에 확산시키는 산업정책적 효과 	<ul style="list-style-type: none"> 민간영역의 활동까지도 국가 행정서비스의 대상에 포함시켜 수요자 중심 행정시스템의 범위를 넓게 설정



제5장 수요자 맞춤형 서비스공급의 구축방안

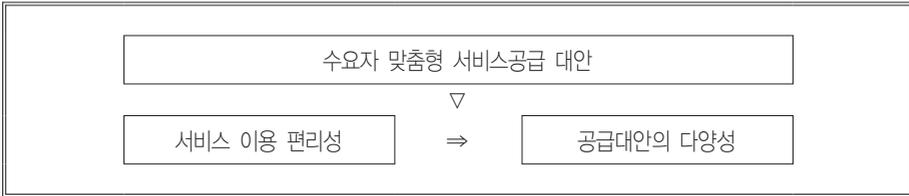
제1절 기본방향

수요자 맞춤형 서비스공급은 기본적으로 행정서비스를 이용 또는 소비하는 수요자에 초점을 둔 접근전략이다. 민간기업과 달리 정부의 서비스 공급체제가 갖는 다양한 한계들이 고려되어야 하겠지만, 기본적으로는 수요자의 편익이 공급방식의 설계에서 우선되어야 한다는 것은 재언이 필요가 없다.

따라서 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안모색은 다음과 같은 두 가지의 방향성에 입각하는 것이 타당하다. 첫째는 수요자의 편리성이다. 전술한 바와 같이 수요자 맞춤형 서비스공급의 기본관점이 수요자에 있고, 이는 결국 수요자의 서비스 이용 편리성으로 상징된다. 따라서 대안설계의 우선적인 방향은 행정서비스의 이용 또는 소비에서 수요자의 편리성이 얼마나 구현될 수 있는가 하는 점이 반영되어야 한다. 둘째는 대안의 다양성이다. 수요자의 서비스 이용 또는 소비의 편리성이 확보되기 위해서는 공급방식의 다양성이 수반되어야 한다. 수요자 맞춤형이라는 용어 자체가 갖는 의미도 결과적으로 다양한 공급방식의 적용이 수반되어야 함을 뜻한다. 이러한 점에서는 대안설계에서 맞춤형의 조합만큼이나 다양한 공급방식이 검토될 필요가 있는 것이다.

다만, 위의 2가지 방향성은 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안설계에서 순차적으로 검토되는 것이 타당하다. 즉, 대안의 다양성은 그 자체로서의 효용보다는 수요자의 서비스 이용 편리성을 현실적으로 구현하기 위한 수단적 의미를 갖기 때문이다.

〈그림 5-1〉 대안설계의 기본방향



제2절 대안설계의 접근전략

1. 검토요소

수요자 맞춤형 서비스공급의 대안을 설계하는데 고려될 검토요소는 매우 다양하게 제시될 수 있다. 그럼에도 불구하고, 핵심적인 검토요소를 제시하면, 대상 서비스와 영향변수 및 정부역량 등이 될 것이다.

우선, 수요자 맞춤형 서비스공급이 필요한 대상서비스에 따라서 대안설계는 달라질 수 있다. 기초자치단체가 제공하는 서비스는 급부서비스와 규제서비스 등 다양한 종류들이 존재하나, 이들 서비스 모두가 수요자 맞춤형 서비스공급이 필요한 대상이 되지는 않는다. 예를 든다면, 정부3.0에서 수요자 맞춤형 서비스공급의 대표적인 대상사례로 11개 서비스를 제시하고 있듯이 수요자 맞춤형이 현저히 요구되는 서비스와 공급 표준형이 상대적으로 타당한 서비스 등 다종한 서비스들이 존재한다. 따라서 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안을 설계하는데 있어서 가장 우선적으로는 대상서비스에 대한 검토가 수반되어야 한다. 다시 말하면, 기초자치단체가 제공하는 모든 서비스들을 대상으로 수요자 맞춤형 공급이 필요한 서비스인가를 검토할 필요가 있다.

다음, 수요자 맞춤형 서비스공급을 결정할 영향변수이다. 이는 전술한 대상 서비스가 도출되면, 해당 서비스가 갖는 맞춤형을 결정하는 변수로 작용한다. 대체적으로 수요자 맞춤형 서비스공급의 방식을 결정할 영향변수는 수요 특성에 따

른 변수와 공급 특성에 따른 변수로 구분된다. 수요 특성에 해당되는 변수들로
는 성별과 연령, 직업, 거주특성 등 수요자 개인의 특성들이 있고, 공급 특성에
해당되는 변수들로는 행정기술과 대안적 공급기관 등이 제시될 수 있다. 따라서
이와 같은 영향변수들이 단일 또는 복수로 맞춤형 서비스공급을 결정하게 되고,
대안설계에서도 충분히 반영되어야 한다는 것이다.

마지막으로 정부역량도 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안설계에 검토요소로
고려되어야 한다. 전술한 수요자 맞춤형 서비스공급의 대상서비스가 도출되고
영향변수들이 분석되어도 그에 부합하는 대안을 적용하기에 충분한 정부역량이
구비되어 있지 못하다면, 제시된 대안은 현실성이 없는 것으로 판단할 수 있다.
예를 들면, 특정의 서비스가 대안선택형의 수요자 맞춤형 서비스공급의 특성을
보유하고 있어도 해당지역에 대안선택형 공급을 위한 적절한 대안적 기관이 존
재하지 않을 경우에는 현실적인 실현이 어렵게 된다. 따라서 요구되는 대안을
현실적으로 적용할 수 있는 정부역량이 충분한가를 설계과정에서 검토할 필요가
있다.

〈표 5-1〉 대안설계의 검토요소

구분	내용
대상서비스	·수요자 맞춤형 적용가능 서비스 여부 검토
영향변수	·수요자 맞춤형 공급대안 방향성 검토
정부역량	·수요자 맞춤형 공급대안 실현성 검토

2. 접근전략

수요자 맞춤형 서비스공급의 대안설계에서 검토가 필요한 요소들은 전술한 바
와 같이 대상서비스와 영향변수 및 정부역량 등이다. 이들 검토요소는 수요자
맞춤형 서비스공급의 대안설계에서 다음과 같이 적용되는 것이 필요하다.

대상서비스와 영향변수 및 정부역량은 대안설계에서 순차적으로 적용하는 것
이다. 일차적으로 기초자치단체별 전체 관장서비스를 대상으로 수요자 맞춤형

공급의 대상서비스를 도출하고, 이를 대상으로 수요 특성 또는 공급특성의 주된 영향변수를 적용하여 수요자 맞춤형 공급대안을 선정하며, 마지막으로 선정된 수요자 맞춤형 서비스공급 대안이 해당 기초자치단체의 역량범위 내에 있는가를 검토하는 것이다.

따라서 대상서비스와 영향변수 및 정부역량은 다음과 같은 성격을 갖는다. 즉, 대상서비스와 영향변수는 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안설계에서 적극적인 수용 요소로 검토를 하고, 정부역량은 소극적인 제약요소로 검토를 하는 것이다.

〈그림 5-2〉 검토요소의 적용방법



제3절 수요자 맞춤형 서비스공급 모형설계

1. 대안의 유형

수요자 맞춤형 서비스공급의 대안으로는 정부의 기본계획 등을 고려하여 세 가지 유형을 검토하고자 한다. 서비스의 공급방식을 기준으로 분절적 공급방식과 통합적 공급방식 그리고 대안선택 공급방식이 그것이다.

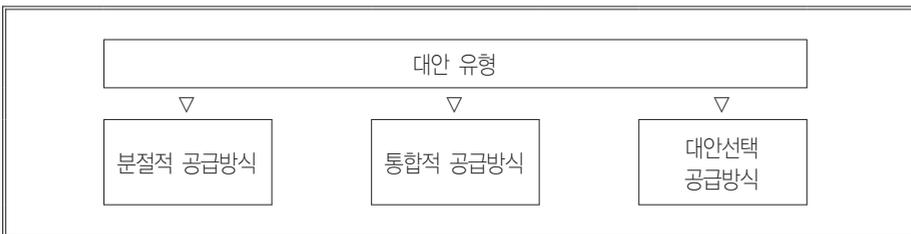
분절적 공급방식은 특정의 행정서비스를 수요 특성 또는 공급 특성에 따라 수요자별로 차별적인 방식으로 공급하는 것을 의미한다. 예를 들면, 행정서비스현장제도에서 동일한 민원업무의 제공도 연령을 기준으로 일반인과 노약자로 구분하여 노약자에게는 민원도우미의 지원을 제공하는 것과 같은 공급방식이 대표적

인 사례이다. 이와 같은 분절적 공급방식은 수요자의 연령이나 거주지역 등과 같은 특성에 따라 특정 서비스의 수요그룹을 세분화하고, 이에 기초하여 공급방식을 차별시키는 시스템이다.

통합적 공급방식은 특정의 수요자가 단일 서비스의 신청으로도 관련서비스를 패키지로 처리할 수 있는 공급방식을 의미한다. 예를 들면, 호주의 센터링크와 같이 수요자가 단일의 기관에 특정의 서비스를 신청하면, 관련된 여타의 서비스들이 행정기관 내부적으로 일괄적으로 처리되는 것이 대표적인 사례이다. 전술한 분절적 공급방식이 특정의 서비스에 초점을 두고 편리성을 제고하는 것이라면, 통합적 공급방식은 특정의 수요자에 초점을 두고 편리성을 제고하는 것이다.

대안선택 공급방식은 특정의 서비스를 공급하는 방식을 다양하게 제시한 후 수요자가 자율적으로 선택할 수 있도록 하는 공급방식을 의미한다. 직업능력개발계좌와 같이 직업훈련을 필요로 하는 수요자들이 훈련기관을 수요자의 선호를 기준으로 자율적으로 선택을 하고, 정부는 훈련비용을 지원하는 방식이 대표적인 사례이다. 이는 특정의 서비스를 제공하는 공급방식을 다양하게 제시하고 수요자가 자율적으로 선택하는 것이나, 특정서비스 공급기관의 다양화 또는 충분한 정부역량이 전제되어야 실현이 가능하다.

〈그림 5-3〉 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안유형



분절적 공급방식	· 수요특성에 기초한 수요자별 차별적 공급방식
통합적 공급방식	· 단일 수요자와 관련된 다종의 서비스 패키지 공급방식
대안선택 공급방식	· 특정 서비스를 다양한 대안으로 제공하는 공급방식

2. 분절적 공급모형 설계

1) 기본구조

행정서비스의 분절적 공급방식은 전술한 바와 같이 특정의 서비스를 수요 특성에 따라 차별적인 방식으로 공급하는 것을 의미한다. 이와 같은 개념에 기초하여 분절적 공급모형은 다음과 같은 방식으로 설계한다.

우선, 분절적 공급모형의 대상서비스는 복지 및 보건 서비스를 기본으로 하되, 영향변수를 고려하여 포함이 가능한 대상서비스를 추가적으로 탐색하는 것이 필요하다. 예를 들면, 문화 또는 체육 관련 서비스도 복지 및 보건 서비스와 마찬가지로 영향변수에 따라 차별적 공급을 모색하는 것이 가능하다. 따라서 기초자치단체별로 중분류의 단위기능을 대상으로 대상서비스의 도출을 위한 체계적인 검토를 추진하는 것이다.

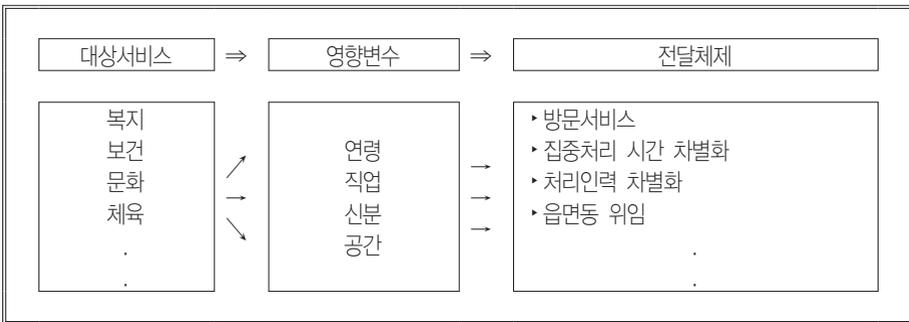
다음, 분절적 공급모형을 설계하기 위한 영향변수는 수요 특성이 지배적인 영향을 미치는 것으로 판단된다. 서비스의 내용에 따라 다르겠지만, 기본적으로 연령과 직업, 신분 및 공간 등의 수요 특성을 기준으로 특정 서비스의 수요자를 분할할 수 있고, 이처럼 분할된 집단이 보유한 특성에 부합하는 공급 시스템을 개발하는 것이다.

한편, 분절적 공급모형을 설계하기 위한 서비스의 전달체제는 특정의 행정서비스에 대한 전술한 영향변수를 반영한 차별적인 시스템을 발굴하는 것이다. 어떠한 영향변수가 기준으로 적용되는가에 따라서 방문서비스, 집중처리시간의 차별화, 처리인력의 차별화 및 읍면동 위임 등의 다양한 방법들을 모색하는 것이다. 다만, 전달체제는 기존의 수요자 중심의 공급방법에서 활용되던 것에서 수요자의 대상을 보다 세분화한 것이 수요자 맞춤형 서비스공급이라는 기본취지를 반영하여 차별화하는 노력이 요청된다.

전술한 내용들을 종합하여 분절적 공급모형의 구조를 제시하면, 다음과 같이 나타낼 수 있다. 즉, 복지, 보건, 문화, 체육 등 특정의 대상서비스별로 수요 특성인 연령과 직업, 신분, 공간 등의 영향변수를 적용하여 보다 세분화된 수요자 집

단을 구분하고, 각각의 집단별 특성에 부합하는 차별적 전달체제를 설계하는 것이다. 다만, 기존의 사례에서 제시되었던 분절적 공급방식인 행정서비스현장제도에 비해서는 분절의 단위가 한층 심화된 내용으로 설계되어야 한다. 기존의 행정서비스현장제도는 민원도우미제도 등 특정 서비스의 일부대상에 국한된 분절방식을 적용하였다. 이에 따라 수요 특성이 충분히 반영된 분절적 공급방식으로 간주하기에는 다소 한계가 존재하였다.

〈그림 5-4〉 분절적 공급모형의 구조



2) 설계전략

분절적 공급모형을 설계하기 위해서는 전술한 기본구조를 감안하여 다음과 같은 절차적 과정을 거치는 것이 필요하다. 즉, 기본적으로 대상서비스의 선정과 영향변수의 적용을 통한 공급방식의 도출 및 정부의 역량 가능성을 순차적으로 검토하는 과정을 거치는 것이다.

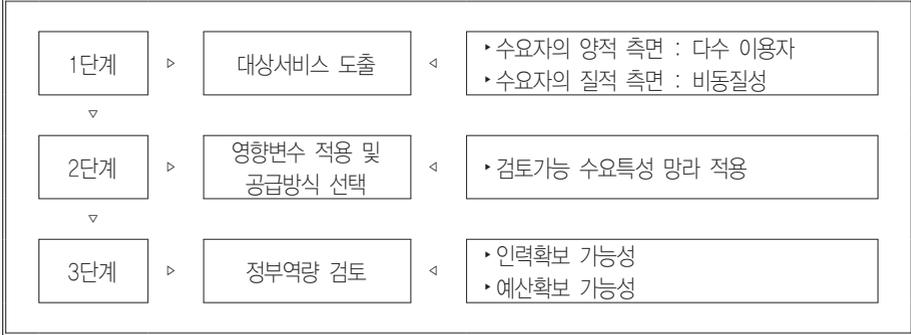
우선, 대상서비스의 선정이다. 대상서비스의 선정은 기초자치단체별 전체 관장업무를 대상으로 다수의 비동질적 수요자가 존재하는지의 여부를 기준으로 적용하는 것이다. 기본적으로 분절적 공급방식은 특정의 서비스를 수요 특성에 따라 차별적으로 제공하는 것이기 때문에 해당 서비스를 이용하는 수요자가 다수일 뿐만 아니라 각기 다른 특성을 보유할 때 적용이 가능하다. 따라서 서비스관장 부서별로 해당 서비스의 수요자가 양적 측면에서 다수이고, 질적 측면에서

이질적인가를 판단하여 여기에 해당되면 분절적 공급방식의 대상서비스로 채택하는 것이다.

다음, 영향변수의 적용이다. 앞의 대상서비스 선정과정에서 도출된 서비스를 중심으로 수요특성의 영향변수를 적용하여 가장 비중 있게 적용할 변수를 선택하는 것이다. 전술한 바와 같이 수요특성의 변수들은 수요자의 연령, 직업, 신분, 성별 또는 공간 등으로 제시할 수 있고, 이와 같은 변수들에 따라서 수요자들의 서비스 이용행태가 달라질 수 있다. 따라서 도출된 대상서비스별로 고려할 수 있는 모든 영향변수들을 적용하고, 그 결과 해당서비스의 전체 수요자들을 충분한 규모로 분절화할 수 있는 영향변수를 선택하거나 모든 변수별로 분절화하는 대안 등을 선택하고, 그 결과에 기초한 최적의 공급방식을 결정하는 것이다.

마지막으로, 정부역량의 검토이다. 정부역량은 영향변수에 따라 선택된 수요자 맞춤형 서비스공급의 방식이 현실적으로 작동될 수 있도록 하는 능력을 의미하므로 최종적인 공급모형의 결정에서 매우 중요하게 고려되어야 한다. 전술한 대상서비스 선정과 영향변수의 적용에 따른 공급방식의 결정은 특정의 제한없이 검토가 가능한 것이지만, 이의 적용을 위한 정부역량은 도출된 대안이 현실성을 갖는 것인가를 검토하는 요소이다. 대체적으로 분절적 공급방식의 적용을 위한 정부역량은 인력과 예산으로 귀결될 가능성이 많다. 기존의 획일적 공급방식과 달리 분절적 공급방식은 특정의 서비스를 제공하는 다양한 공급방식을 병행하여 활용하는 것이기에 상대적으로 인력 및 예산의 투입량이 증가되기 때문이다. 따라서 도출된 분절적 공급방식을 적용하기에 충분한 인력과 예산의 확보가 가능한지를 판단하여 최종적으로 결정하는 것이 필요하다.

〈그림 5-5〉 분절적 공급모형의 설계전략



3. 통합적 공급모형 설계

1) 기본구조

행정서비스의 통합적 공급방식은 수요자를 중심으로 다종의 서비스를 통합적으로 공급하는 것을 의미한다. 이와 같은 개념에 기초하여 통합적 공급모형은 다음과 같은 방식으로 설계한다.

우선, 통합적 공급모형의 대상서비스는 복지 및 민원 서비스를 기본으로 하되, 전술한 분절적 공급모형과 마찬가지로 영향변수를 고려하여 포함이 가능한 대상서비스를 추가적으로 탐색하는 것이 필요하다. 예를 들면, 보건 서비스 또는 고용 서비스 등도 복지 서비스와 유사한 특성을 보유하고 있으므로 통합적 서비스의 대상으로 포함시킬 것인지를 검토하는 것이 필요하다. 따라서 전술한 분절적 공급과 동일하게 기초자치단체별로 통합적 공급의 대상서비스를 체계적으로 분석하는 절차를 마련하는 것이 필요하다.

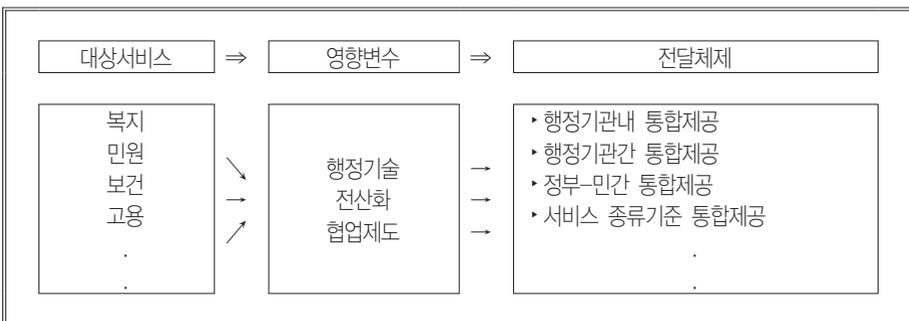
다음, 통합적 공급모형을 설계하기 위한 영향변수는 전술한 분절적 공급과 달리 공급 특성이 지배적인 영향을 미치는 것으로 판단된다. 즉, 정부역량에 해당되는 행정기술과 전산화 정도 및 협업제도 등에 따라서 통합적 공급의 가능성 여부와 수준이 결정될 개연성이 높다. 따라서 통합적 공급을 활성화하기 위해서는 전제요건으로 공급기반인 정부역량을 제고하려는 노력이 필요하다. 다만, 이

와 같은 통합적 공급의 기반은 기초자치단체의 행정역량보다는 중앙정부의 지원이 필수적으로 수반되어야 하는 것이 일반적이다.

한편, 통합적 공급모형을 설계하기 위한 서비스의 전달체제는 공급기관 기준으로, 특정의 수요자를 대상으로, 행정기관내 통합제공과 행정기관간 통합제공 및 정부-민간간 통합제공 등 다양한 조합이 가능하다. 뿐만 아니라 제공되는 서비스의 종류를 기준으로도 통합제공되는 서비스 종류의 범위에 따라 여러 가지 조합들을 개발할 수 있다. 특히, 통합적 공급방식은 전술한 분절적 공급방식과 달리 행정기술과 정부의 협업시스템의 개발수준에 따라서 적용대안이 다양화되는 특성을 가지고 있다.

전술한 내용들을 종합하여 통합적 공급모형의 구조를 제시하면, 다음과 같이 나타낼 수 있다. 즉, 복지, 보건, 문화, 체육 등 대상서비스를 특정의 수요자가 신청을 하면, 정부역량의 수준에 따라 적절한 방법의 전달체제를 선택하여 해당 수요자에게 일괄적으로 관련서비스를 제공하는 체제를 설계하는 것이다. 이와 같은 통합적 공급방식은 기존에도 다수의 사례들이 개발 및 적용되어 왔다. 앞의 사례분석에서도 제시한 바와 같이 호주의 센터링크 시스템이 대표적인 통합적 공급방식이다. 호주의 센터링크를 모델로 우리나라에서도 정부3.0의 추진전략에서 생애주기형 통합공급이라는 기본모형을 설계하고 있는 실정이다.

〈그림 5-6〉 통합적 공급모형의 구조



2) 설계전략

통합적 공급모형을 설계하기 위해서는 전술한 기본구조를 감안하여 다음과 같은 절차적 과정을 거치는 것이 필요하다. 즉, 분절적 공급모형과 마찬가지로 대상서비스의 선정과 영향변수의 적용을 통한 공급방식의 도출 및 정부의 역량 가능성을 순차적으로 검토하는 동일한 과정을 거치는 것이다.

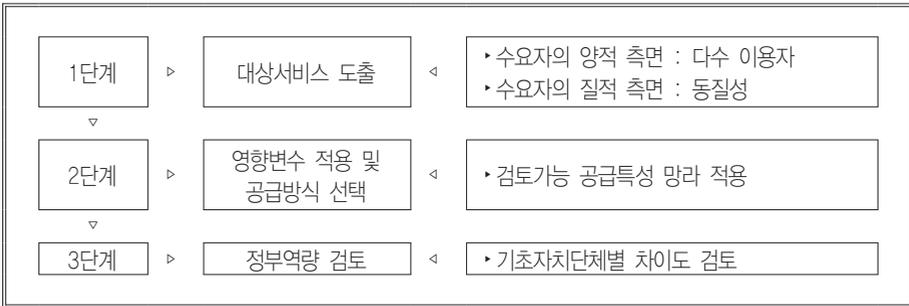
우선, 대상서비스의 선정이다. 대상서비스의 선정은 분절적 공급과 마찬가지로 기초자치단체별 전체 관장업무를 대상으로 하되, 다수가 공통적으로 이용하는지의 여부를 기준으로 적용하는 것이다. 기본적으로 통합적 공급방식은 수요자를 대상으로 다종의 서비스를 패키지로 공급하는 것을 의미하기 때문에 다수의 수요자가 공통적으로 이용하는 특성을 보유할 때 적용 가능성이 높아진다. 따라서 서비스관장 부서별로 해당 서비스의 수요자가 양적 측면에서 다수이고, 질적 측면에서 동질적인가를 판단하여 여기에 해당되면 통합적 공급방식의 대상서비스로 채택하는 것이다.

다음, 영향변수의 적용이다. 분절적 공급방식과 달리 앞의 대상서비스 선정과정에서 도출된 서비스를 중심으로 공급특성의 영향변수를 적용하여 가장 비중 있게 적용할 변수를 선택하는 것이다. 일반적으로 공급특성의 변수들은 행정기술과 행정전산화 및 협업제도 등으로 제시할 수 있고, 이와 같은 변수들에 따라서 공급수준이 달라질 수 있다. 따라서 도출된 대상서비스별로 고려할 수 있는 모든 공급특성의 영향변수들을 적용하고, 그 결과에 기초하여 국내외의 유사사례 등을 검토하여 최적의 통합적 공급방식을 선택하는 것이다.

마지막으로, 정부역량의 검토이다. 정부역량은 전술한 분절적 공급방식과 마찬가지로 영향변수에 따라 선택된 수요자 맞춤형 서비스공급의 방식이 현실적으로 작동될 수 있도록 하는 능력을 보유하고 있는가를 판단하는 과정이다. 다만, 전술한 분절적 공급방식과 달리 통합적 공급방식에서는 대상서비스에 대한 영향변수의 적용에서 일정수준 정부역량에 대한 사전 검토가 수반되는 것으로 간주하여야 한다. 예를 들면, 공급특성의 영향변수가 기본적으로 현재시점에서 정부가 보유한 역량을 나타내기 때문에 영향변수의 적용과정에서 정부역량에 대한

개략적인 판단이 이루어지게 되는 것이다. 다만, 전술한 정부역량도 동일시점에서 기초자치단체별로 차이를 나타내기 때문에 보다 체계적인 검토는 반드시 수반될 필요가 있다.

〈그림 5-7〉 통합적 공급모형의 설계전략



4. 대안선택 공급모형 설계

1) 기본구조

행정서비스의 대안선택 공급방식은 특정의 서비스를 다양한 공급대안의 설정을 통해 수요자가 최적의 대안을 선택할 수 있도록 공급하는 것을 의미한다. 이와 같은 개념에 기초하여 대안선택 공급모형은 다음과 같은 방식으로 설계한다.

우선, 대안선택 공급모형의 대상서비스는 복지 및 보건 서비스를 기본으로 하되, 전술한 여타의 공급방식들과 마찬가지로 영향변수를 고려하여 포함이 가능한 대상서비스를 추가적으로 탐색하는 것이 필요하다. 특히, 여타의 공급방식들과 달리 대안선택 공급방식은 정부 외에 해당 서비스를 공급할 수 있는 경쟁적 대안의 존재여부에 따라서 대상서비스의 범위가 확연히 차이가 날 수 있다. 이러한 점들을 감안하면, 일반적으로 대상에 추가할 수 있는 서비스들로는 교육 및 문화 등의 서비스가 될 수 있다.

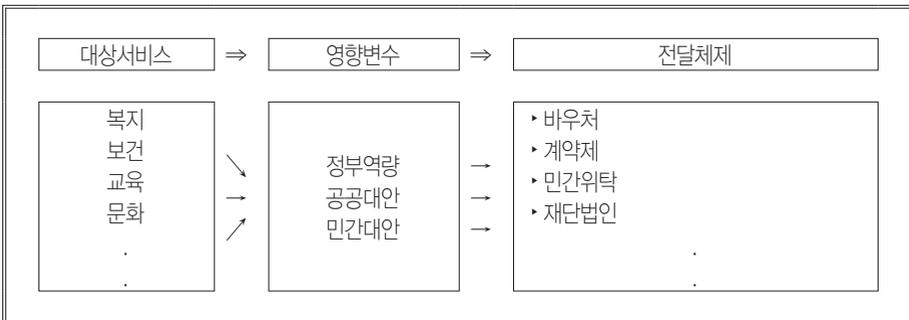
다음, 대안선택 공급모형을 설계하기 위한 영향변수는 전술한 통합적 공급과 마찬가지로 공급 특성이 지배적인 영향을 미치는 것으로 판단된다. 즉, 특정 서

비스의 공급에 다양한 대안을 제시할 수 있는 정부역량이나 정부의 대안이 될 수 있는 공공부문 또는 민간부문이 존재하는가에 따라 대안선택 공급이 결정되기 때문이다.

한편, 대안선택 공급모형을 설계하기 위한 서비스의 전달체제는 일반적으로 활용할 수 있는 대안으로 바우처와 계약제, 민간위탁, 재단법인 등이 있다. 다만, 전술한 바이기도 하지만, 대안선택 공급을 위한 대안들은 기초자치단체에 따라서 광범위하기도 하고 협소하기도 하다. 이와 같은 대안들은 정부를 대체할 수 있는 대안기관이 존재하는가에 달려 있기 때문이다.

전술한 내용들을 종합하여 대안선택 공급모형의 구조를 제시하면, 다음과 같이 나타낼 수 있다. 즉, 복지, 보건, 교육, 문화 등 대상서비스를 공급할 수 있는 대안기관의 존재여부에 따라 다양한 공급대안을 제시하고, 수요자가 최적의 대안적 전달체제를 선택할 수 있도록 공급모형을 구조화하는 것이다.

〈그림 5-8〉 대안선택 공급모형의 구조



2) 설계전략

대안선택 공급모형을 설계하기 위해서는 전술한 기본구조를 감안하여 다음과 같은 절차적 과정을 거치는 것이 필요하다. 즉, 앞의 두 가지 모형인 분절적 또는 공급적 공급방식과 마찬가지로 대상서비스의 선정과 영향변수의 적용을 통한 공급방식의 도출 및 정부의 역량 가능성을 순차적으로 검토하는 동일한 과정을

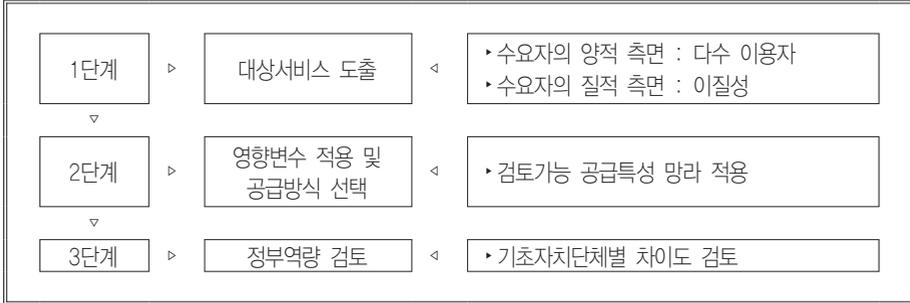
거치는 것이다.

우선, 대상서비스의 선정이다. 대상서비스의 선정은 통합적 공급방식이 아닌 분절적 공급방식과 유사한 구조로 선정되어야 한다. 즉, 기초자치단체별 전체 관장업무를 대상으로 하되, 다수가 비동질적으로 서비스를 이용하는지의 여부를 기준으로 적용하는 것이다. 기본적으로 대안선택 공급방식은 특정의 서비스를 다양한 공급대안을 통해서 제공하는 것을 의미하므로 분절적 공급방식과 유사한 구조로 간주된다. 다만, 그와 같은 다양한 공급방식이 분절적 공급에서 초점을 두고 있는 수요 특성이 아니라 공급특성에 기초한 것에서 차이가 있는 것이다. 따라서 서비스관장 부서별로 해당 서비스의 수요자가 양적 측면에서 다수이고, 질적 측면에서 이질적인가를 판단하여 여기에 해당되면 대안선택 공급방식의 대상서비스로 채택하는 것이다.

다음, 영향변수의 적용이다. 대안선택 공급방식에서 영향변수의 적용은 전술한 통합적 공급방식과 동일하다. 즉, 도출된 대상서비스를 중심으로 공급특성의 영향변수를 적용하되, 공공대안이나 민간대안 등의 존재여부를 검토하는 것이다. 전술한 통합형 공급방식과 달리 대안선택 공급방식은 특정의 서비스를 제공할 수 있는 다수의 대안존재가 관건이고, 이에 기초하여 공급방식의 다양화가 결정되기 때문이다. 따라서 도출된 대상서비스별로 고려할 수 있는 모든 공급특성의 영향변수들을 적용하고, 그 결과에 기초하여 국내외의 유사사례 등을 검토하여 최적의 대안선택 공급방식을 선택하는 것이다.

마지막으로, 정부역량의 검토이다. 대안선택 공급방식에서도 정부역량은 전술한 통합적 공급방식과 마찬가지로 영향변수에 따라 선택된 수요자 맞춤형 서비스공급의 방식이 현실적으로 존재하는가를 판단하는 과정이다. 따라서 통합적 공급방식과 마찬가지로 대상서비스에 대한 영향변수의 적용에서 일정수준 정부역량에 대한 사전 검토가 수반된다. 뿐만 아니라 전술한 통합적 공급방식과 마찬가지로 대안선택 공급방식의 정부역량도 동일시점에서 기초자치단체별로 차이를 나타내기 때문에 보다 체계적인 검토는 반드시 수반될 필요가 있다.

〈그림 5-9〉 대안선택 공급모형의 설계전략



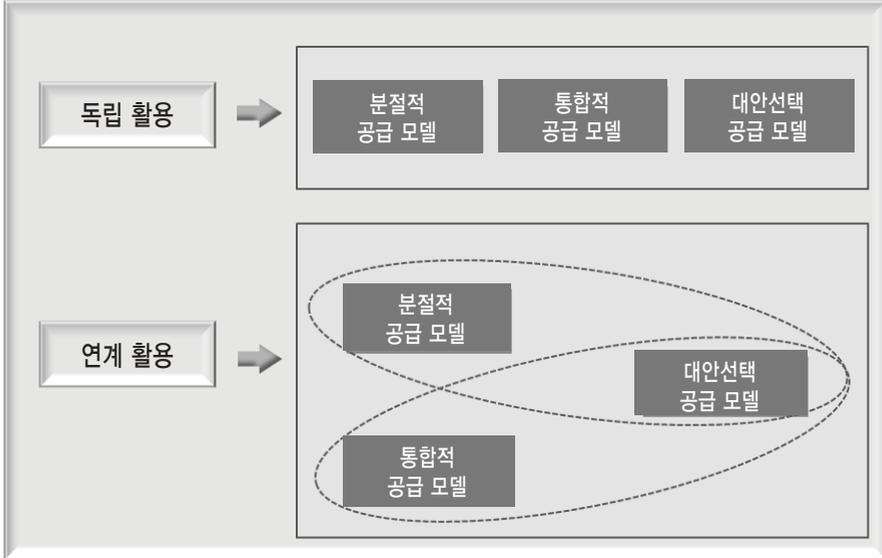
제4절 대안추진의 전략

1. 대안모형의 활용전략

맞춤형 서비스공급을 위한 분절적 공급모형과 통합적 공급모형 및 대안선택 공급모형 등은 실제의 활용에서는 다음과 같은 두 가지의 방식을 적용할 수 있다.

하나의 방식은 분절적 공급모형과 통합적 공급모형 및 대안선택 공급모형의 각각을 독립적으로 활용하는 것이다. 즉, 각각의 공급모형에 적합한 대상서비스를 선정한 이후 해당 서비스의 공급방식을 수요 또는 공급특성에 따라서 적절한 공급모형을 선택하여 독립적으로 적용하는 것이다. 다른 하나의 방식은 하나 이상의 공급모형을 연계하여 활용하는 방식이다. 이와 같은 연계활용은 분절적 공급모형과 대안선택 공급모형의 연계 또는 통합적 공급모형과 대안선택 공급모형의 연계로 제시할 수 있다. 이는 대안선택 공급모형은 기본적으로 공급기관인 지방자치단체의 능력을 기초로 분화되는 것이기 때문에 수요특성이 반영되는 분절적 공급모형과 통합적 공급모형과 연계하는 것이 가능하고, 때로는 필요하기도 하다.

〈그림 5-10〉 대안모형의 활용방법



2. 대안추진의 지원전략

1) 협업기반의 구축

수요자 맞춤형 서비스공급의 대안들이 효율적으로 추진되기 위해서는 우선적으로 관련기관간 협업이 적정수준으로 수반되어야 한다. 그리고 이를 위해서는 협업기반이 구축될 필요가 있다.

정부의 기본계획에 따르면, 행정정보를 공동으로 이용할 수 있도록 정보공유 시스템을 구축하겠다는 것이다. 예를 들면, 공동이용 정보를 현재의 249종에서 349종으로 그리고 이용기관을 343개에서 400개로 확대하는 것 등이다. 그러나 현실적으로는 이와 같은 계획의 추진수준에 따라서 전술한 대안의 일부가 가시화될 수 있다. 따라서 범정부적인 정보의 공유뿐만 아니라 기초자치단체를 대상으로 행정기고나 내부적인 또는 지역적인 단위의 정보공유가 가능할 수 있는 시스템적 지원이 조기에 수반될 필요가 있다.

〈표 5-2〉 정보공유 및 시스템 연계·통합 계획

과제명	주요내용	관련부처
산림재해 통합관리체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> 재난통합관리시스템(방재청)-강우정보(기상청)-생태·환경정보(환경부)-재해 현장조사 정보(지자체) 등 4개 기관 산림재해 관련정보 연계 ⇒ 공간정보(GIS), 모바일 등 첨단기술을 활용하여 산불, 산사태 등 각종 산림재해·재난정보를 통합관리하고 재해 예측·대응 체계 마련 	기상청, 방재청, 환경부, 지자체
국가긴급이송 정보망 구축	<ul style="list-style-type: none"> 긴급이송정보(방재청)-병원평가정보시스템(복지부) 연계를 통해 환자정보 및 전국 437개 응급의료기관 정보공유 ⇒ 긴급환자 이송시 병원정보를 파악, 환자별 증세에 맞는 최단거리 병원에 이송하여 인명 구조율 향상 	방재청, 복지부 등
통합식품안전 정보망 구축	<ul style="list-style-type: none"> 위해정보시스템(식약처)-농식품 안전정보 시스템(농식품부)-새울시스템(지자체) 등 10개 기관, 15개 시스템 연계를 통해 식품안전정보 공유 ⇒ 부처별로 산재된 수입식품정보, 위해발생 정보 등을 연계하여, 식품위해정보 분석 및 예보 서비스 제공 	식약처, 농식품부 등
과세자료 관리 및 체납방지 시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> 국세정보(국세청)-관세정보(관세청)-지방세정보(안행부)-지자체 등 50개 기관간 연계를 통해 130종의 과세정보 공유 ⇒ 과세자료 분산관리에 따른 착오부과 방지 및 누락세원 발굴 	국세청, 관세청, 안행부 등
국유재산 통합관리 시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> 기재부(디지털예산회계)-국토부(공간정보센터) 등 10개 기관, 20개 시스템 연계를 통해 국유재산 관리정보 통합 ⇒ 국유재산 실태조사 업무간소화 등을 통해 국유재산 관리를 효율 화하고, 국유재산 종합정보 제공을 통해 국민편의 향상 	경찰청, 국세청, 지자체
실시간 원격강의 시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> 전 부처 공무원 교육훈련기관의 원격강의시설, 강의콘텐츠 관리시스템, 교육관리시스템 간 연계 ⇒ 전 부처 공동활용하는 원격강의시스템을 구축하여 예산중복 투자를 예방하고, 교육기관 지방 이전으로 발생할 수 있는 교육품질 저하문제 해소 	전 부처

2) 수요자 유형별 맵 구축

수요자 맞춤형 서비스공급의 효율적 추진을 위해서는 전술한 정보공유에 더하여 수요자 유형별 데이터가 구축되어야 한다. 특히 분절적 공급방식이나 통합적 공급방식이 적용되기 위해서는 전제요건으로 수요자에 대한 충분한 정보가 체계적으로 분류 및 축적되어서 실제 행정서비스의 공급방식을 선택하는 기초자료로

활용될 수 있는 기반이 구축되어야 한다.

이와 같은 수요자 유형별 맵의 구축은 기본적으로 해당 기초자치단체별로 추진되어야 하지만, 이에 대한 중앙정부의 인력 또는 예산의 충분한 지원이 수반되지 않으면, 기초자치단체의 개별적 필요성 또는 의지에 따라서 수준의 편차가 불가피하게 발생될 개연성이 높다.

따라서 수요자 유형별 맵을 구축하기 위한 전략으로는 중앙정부의 일괄적인 재정지원과 더불어 기초자치단체의 추진의지를 강화하기 위한 전략이 동시에 추진될 필요가 있다. 전자의 경우에는 안전행정부에서 확보된 정부3.0의 시책비를 적극 활용하는 방법이 검토될 필요가 있고, 후자에 대해서는 안전행정부의 지방자치단체를 대상으로 실시할 정부3.0의 평가지표에 포함시키는 것을 고려하여야 한다.



제6장 연구요약 및 정책건의

제1절 연구요약

수요자 맞춤형 서비스공급은 행정운영의 패러다임에 기초한 시대적인 경향일 뿐만 아니라 박근혜정부의 정부개혁이기도 하다. 그럼에도 불구하고, 박근혜정부의 출범 2년이 목전임에도 여전히 진전된 모습을 보이고 있지 못하다. 이는 중앙정부 차원의 관심에도 불구하고, 지방자치단체 차원에서는 수요자 맞춤형 서비스공급에 대한 이해의 부족과 정보 및 지식의 충분한 지원이 수반되지 못한 결과에 따른 것이다. 이에 따라 여기에서는 수요자 맞춤형 서비스공급의 기본모형을 설계하여 기초자치단체별 적용의 용이성을 제고하고자 하였다.

우선, 제2장에서는 수요자 맞춤형 서비스공급의 이론과 선행연구를 고찰하였다. 수요자 맞춤형 서비스공급은 수요자 중심의 서비스공급에 기초를 두되, 수요 특성 또는 공급특성을 근거로 맞춤형의 대안을 보다 심화시킨 개념이다. 그러나 기존의 다수연구들은 수요자 중심행정에 기초하여 서비스공급의 패러다임 변화에 초점을 두었을 뿐 수요특성 또는 공급특성을 반영한 수요자의 구체적 조건을 반영하는 것에는 한계를 보이고 있다.

제3장에서는 기초자치단체의 서비스공급 실태를 분석하여 수요자 맞춤형 서비스공급 대비 격차를 살펴보았다. 시·군 및 자치구의 각 2개 기초자치단체를 사례로 선정하여 수요자 맞춤형 서비스공급이 가능한 대상과 영향변수 및 현재의 공급실태 등을 비교분석하여 수요자 맞춤형 서비스공급으로 전환하기 위한 한계들을 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 사례분석에서 제시된 결과는 수요자 및 서비스내용의 차이와 상관없이 다수가 획일적 공급방식이 적용되고 있다는 점이다. 획일적 공급방식도 전반적으로 관련법제에 근거하여 수요자의 신청과

신청확인 및 서비스 제공이라는 유사한 처리방식이 적용되고 있다. 둘째, 일부의 서비스 공급에서는 확실성을 탈피하는 변화가 나타나고 있으나, 이러한 변화들이 대부분 공급 특성의 반영으로 나타나고 있다는 점이다. 수요자 맞춤형 서비스공급이 공급 특성보다는 수요 특성에 의해서 설계될 필요가 있음에도 불구하고, 기존의 차별적 공급방식은 공급 특성에 기초하고 있다. 따라서 행정서비스를 직접 공급하는 기초자치단체에서 정부의 구상인 수요자 맞춤형 서비스공급이 도입 및 정착되기 위해서는 보다 진전된 대책이 수반되어야 하고, 중앙정부를 비롯한 각계의 다각적인 지원이 필요할 것으로 보인다.

제4장에서는 국내외의 수요자 맞춤형 서비스공급의 사례분석을 통해서 정책대안 모색에 필요한 시사점을 도출하였다. 첫째, 기본적으로 서비스공급의 초점을 수요자의 특성 또는 편익에 둔다는 것이다. 일반적으로 정부의 서비스 공급에서는 정부가 가지는 다양한 한계들이 존재하지만, 그러한 한계적 조건들보다 우선하여 수요자의 편익을 제고할 수 있는 방향에서 공급방식의 개선을 도모하고 있다는 것이다. 둘째, 수요자의 결정권을 부분적으로 수용하고 있다는 점이다. 수요자의 결정권은 서비스 공급방식에 따라 생산과정 또는 공급과정 등으로 차별화되기도 하지만, 공통적인 것은 기존의 공급방식들과 달리 수요자의 결정권의 수용이 당연하고도 타당하다는 인식이 확보되어 있다는 것이다. 물론 부분적으로 이러한 현상은 행정의 기초 자체가 전통적인 공급자 중심행정에서 수요자 중심행정으로 전환한 것에 기인하고 있다. 셋째, 공급방식의 상황 탄력성을 유지하고 있다는 점이다. 다수의 공급방식의 사례에서 나타나고 있는 공통점이 수요자 중심의 시스템을 개발하는 동시에 현실적 상황에 맞도록 탄력적으로 변경되는 것이 충분히 고려되고 있다. 이는 공급방식의 기초를 수요자 중심에 두되, 실제 수요자가 보유한 상황의 차별성에 따라 시스템 설계의 탄력성을 보유하는 것이 필요하다는 인식에 기초하고 있는 것이다.

제5장에서는 전문화된 실태분석과 외국사례의 고찰을 토대로 수요자 맞춤형 서비스공급의 정책대안으로 3개의 모형을 제시하고 있다. 기본적으로 수요자 맞춤형 서비스공급의 대안을 설계하기 위해서는 대상서비스와 영향변수 및 정부역량

에 대한 충분한 검토가 수반되어야 하고, 이들의 검토방법은 대상서비스와 영향 변수는 수용적 측면에서 그리고 정부역량은 제약적 측면에서 검토가 이루어질 필요가 있다. 이와 같은 검토결과를 근거로 수요자 맞춤형 서비스공급을 위한 정책대안으로는 3개의 모형이 가능한 것으로 제시하고 있다. 즉, 분절적 공급방식과 통합형 공급방식 및 대안선택 공급방식이 그것이다. 첫째, 분절적 공급방식은 특정의 행정서비스를 수요 특성 또는 공급 특성에 따라 수요자별로 차별적인 방식으로 공급하는 것을 의미한다. 이와 같은 분절적 공급방식은 수요자의 연령이나 거주지역 등과 같은 특성에 따라 특정 서비스의 수요그룹을 세분화하고, 이에 기초하여 공급방식을 차별시키는 시스템이다. 둘째, 통합적 공급방식은 특정의 수요자가 단일 서비스의 신청으로도 관련서비스를 패키지로 처리할 수 있는 공급방식을 의미한다. 전술한 분절적 공급방식이 특정의 서비스에 초점을 두고 편리성을 제고하는 것이라면, 통합적 공급방식은 특정의 수요자에 초점을 두고 편리성을 제고하는 것이다. 셋째, 대안선택 공급방식은 특정의 서비스를 공급하는 방식을 다양하게 제시한 후 수요자가 자율적으로 선택할 수 있도록 하는 공급방식을 의미한다. 이는 특정의 서비스를 제공하는 공급방식을 다양하게 제시하고 수요자가 자율적으로 선택하는 것이나, 특정서비스 공급기관의 다양화 또는 충분한 정부역량이 전제되어야 실현이 가능하다. 다만, 이와 같은 정책대안이 효율적으로 추진되기 위해서는 협업의 기반이 구축되고, 수요자 유형별 맵이 구축되어야 하며, 이에 대한 중앙정부 차원의 적극적 지원이 수반되어야 한다.

제2절 정책건의

상기와 같은 대안들을 실제 정책화하여 적용하기 위해서는 여러 가지 요인들에 대한 신중한 검토가 수반되어야 한다.

첫째, 가장 근본적인 사항이지만, 지방자치단체 그리고 기초자치단체에 대한 충분한 기능이양이 선행되어야 한다. 수요자 맞춤형 서비스공급은 기본적으로

수요특성 또는 공급특성에 근거하여 기초자치단체가 지역적 특성에 맞도록 서비스 공급시스템의 변경 또는 조정을 추진하는 것이다. 따라서 서비스 공급시스템의 변경이나 조정을 기초자치단체가 자율적으로 결정할 수 있는 권한을 보유하지 않으면, 적절한 대응을 하기가 어렵다. 그러나 현실적으로 기초자치단체가 관장하는 다수의 사무가 중앙정부가 위임한 위임사무이고, 공급방법 역시 중앙정부의 관여가 이루어지고 있는 실정이다. 이와 같은 상황에서 수요자 맞춤형 서비스공급의 최적모형이 현실적으로 구현되기에는 한계가 있다. 따라서 수요자 맞춤형 서비스공급의 구현을 위한 근본적인 대책으로 중앙정부의 기능이 지방자치단체로 충분히 이양되는 기반이 조성될 필요가 있다.

둘째, 보다 직접적으로는 수요자 맞춤형 서비스공급을 위한 충분한 정보제공이 수반되어야 한다. 현실적으로 기초자치단체의 역량은 중앙정부에 비하여 상대적으로 낮은 것으로 지적되고 있다. 이는 기초자치단체가 독자적으로 수요자 맞춤형 서비스공급의 모형을 개발 및 적용하는 것에는 다소의 한계가 존재한다는 것을 의미한다. 실제적으로도 본 연구의 실태분석을 위하여 방문했던 다수의 기초자치단체에서 수요자 맞춤형 서비스공급에 대한 기본적인 개념마저 충분히 숙지하지 못하고 있었다. 이와 같은 현실을 감안한다면, 수요자 맞춤형 서비스공급의 기본계획 수립에 참고할 수 있는 구체적이고 실질적인 가이드 책자 등이 중앙정부 차원에서 개발하여 보급할 필요가 있다.

[참고문헌]

- 강병모·김난도(2008). 소비자지향적 정책과정을 위한 정책마케팅 전략 분석; 소비자정책에
의 적용. 한국거버넌스학회. 한국거버넌스학회보. 15(2): 49-76.
- 강성홍·최순호(2003). CRM(Customer Relationship Management)기법을 활용한 보건소 건
강증진사업에 관한 연구. 한국보건교육·건강증진학회. 보건교육·건강증진학회지.
20(3): 125-143.
- 고경훈·김혜정(2006). 고객만족(CS) 행정을 위한 지방자치단체 공공고객관리(PCRM) 도입
방안. 한국지방행정연구원.
- 권혁인(2007). 한번에 OK, 맞춤형 주민생활서비스 본격 개막; 수요자 중심 서비스로 주민편
익 획기적 증진. 월간 자치발전. 16-23.
- 김영희(2005). 지방자치단체 행정서비스현장제의 고객지향성 분석. 한국정책과학학회. 한국
정책과학학회보. 9(4): 361-384.
- 김주원(2007). 주민생활지원중심 행정서비스 전달체계 개편과 복지정책 개선방향. 강원발전
연구원. 강원광장. 85-95.
- 김태룡(2003). 공무원의 정보격차구조가 고객지향적 행정에 미치는 영향에 관한 연구. 한국
행정학회. 한국행정학보. 37(2): 307-331.
- 김행중·오정석(2005). 토지행정서비스의 고객지향성 향상에 관한 연구; 지적직 공무원과 주
민의 인식차이분석을 중심으로. 한국지역개발학회. 한국지역개발학회지. 17(2):
107-133.
- 김번웅 외(1997). 한국행정개혁론. 파주: 법문사.
- 김동훈(2000). 고객과의 관계를 통한 개인 마케팅 전략. 한국마케팅 연구. 마케팅. 12월호.
- 김석준 외(2000). 뉴거버넌스 연구, 서울: 대영문화사: 33-36, 61-79.
- 김필두 외(2012). 지방자치단체 외부인재풀의 구성과 활용 방안. 한국지방행정연구원.
- 박성민·최윤경(2005). 중앙부처 정책고객서비스(PCRM) 사례연구. 한국정책학회. 한국정책
학회보. 14(3): 315-345.
- 박우순(1996). 현대조직론. 파주: 법문사.
- 박지예(2009). 전자적 참여를 통한 향상된 PCRM 설계 및 구현. 한양대학교 대학원 정보기
술경영학과 석사학위 논문.

- 박천오(1998). 고객지향적 행정과 한국관료제의 대응성. 한국정치학회. 한국정치학회보. 32(3): 231-253.
- 박통희(1996). 지방자치제도의 정착을 위한 발전과제: 지방자치단체 민원행정의 고객지향적 혁신과 문제점; 민선 지방자치단체장 1년에 대한 비판적 검토. 한국지방행정연구원. 지방행정연구. 11(2): 2093-2121.
- 박희서·김영환(2005). 지방자치단체의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 개념모형 연구. 한국행정학회 2005년도 춘계학술대회 발표논문.
- 배일섭(2007). 시민참여를 위한 PCRM 활용 방안에 관한 연구. 한국행정학회 하계학술대회 발표자료. 한국행정학회.
- 성도경·장철영(2005). 행정서비스의 고객지향성 평가: e-Government를 중심으로. 한국행정학회. 한국행정학회. 39(2): 207-232.
- 손용락(2000). 고객관계관리의 현황 및 구축방법. 산업기술연구소 논문집. 제7권. 서경대학교 산업기술연구소.
- 안전행정부(2013). 정부3.0 추진 기본계획.
- 엄기욱(2006). 일본의 수요자 중심 노인보건복지서비스 전달체계; 개호 보험제도 개혁과 지역포괄지원센터 신설을 중심으로. 한국보건사회 연구원. 국제사회보장동향. 2-12.
- 염명배(2001). 지방경영시대 주민 만족 극대화를 위한 지방정부의 고객관계관리(CRM) 전략 연구. 한국지방재정학회. 한국지방재정논집. 6(2): 21-54.
- 오세윤·노시평·박희서(2000). 고객 지향적 행정의 구현전략에 관한 연구; 공무원들의 심리 구조 개발을 중심으로. 서울행정학회. 한국사회와 행정연구. 11(2): 71-92.
- 오연천(1997). 정부개혁의 기조변화와 고객지향적 전자정부론. 서울대학교 한국행정연구소. 행정논총. 35(1): 33-53.
- 오영균(2006). 공공고객관계관리(PCRM)의 개념과 적용에 관한 연구. 한국정책과학학회. 한국정책과학학회보. 10(2): 257-276.
- 이상철·유근환·장우진(2005). 지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구; 경상북도를 중심으로. 서울행정학회. 한국사회와 행정연구. 15(4): 97-120.
- 이영일(2008). 고객만족에 관한 이론적 접근. 한국비즈니스리뷰. 1(2): 115-133.
- 이종복·박선하·정하선(2008). 장애인 활동보조서비스제도의 분석 및 개선 방안. 한국복지행정학회. 복지행정논총. 18(2): 57-90.
- 유비즈니스시스템(2002). 공공기관의 CRM 적용방안 및 사례 발표자료. 전자정부 그랜드 컨퍼런

스 및 전시회. 전자신문사.

윤은기(2003). 캐나다 정부혁신과 특별운영기관의 분석을 통한 신공공관리론의 적실성에 관한 연구. 한국행정학회. 추계학술대회 발표 논문집.

위세아이텍(2002). 전자정부를 위한 CRM 도입전략 및 사례 발표자료. 전자정부 그랜드 컨퍼런스 및 전시회. 전자신문사.

윤화평(2008). 지방자치단체의 혁신경영을 위한 정책고객관리(PCRM) 도입전략에 관한 연구: 신안군을 중심으로. 목포대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문.

이명석(2002). 신공공관리론, 신거버넌스론, 그리고 김대중 정부의 행정개혁. 한국행정학회. 춘계학술대회 발표 논문집.

이명석 외(2008). 협력적 거버넌스와 정부의 역할 : 사회적 기업 사례를 중심으로. 한국정책학회보. 18(4): 145-171.

이명석(2010). 협력적 거버넌스와 공공성. 현대사회와 행정. 20(2): 23-53.

이종범(1995). 기업형 정부의 구축방안. 한국행정연구. 4(1).

이종수(2013). 새행정개혁론. 대영문화사.

이종엽·이승철(2008). 경찰행정의 시민참여 활성화방안에 관한 연구: PCRM 활용을 중심으로. 한국경찰경비학회. 한국경찰경비학회비. 16: 283-304.

전정환(2007). 지방정부의 소비자행정체제에 대한 평가. 한국거버넌스학회. 한국거버넌스학회보. 14(2): 239-270.

정기혜(2009). 2009년도 식품안전관리의 변화와 전망. 한국보건사회연구원. 보건복지포럼. 147: 22-40.

정병순(2000). 지역경제체계의 위기에 대응하는 지방통치체제의 작동양식에 관한 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.

정윤수·박경효(1999). 서울시 정보화정책의 고객지향성에 관한 분석. 한국행정학회 1999년 하계학술대회 발표논문집. 5: 229-245.

정정길(2000). 행정학의 새로운 이해. 서울: 대명출판사. 435-547.

정진우(2004). 전자 민원서비스 발전을 위한 e-CRM 도입 전략; 선진 외국 및 우리나라의 지방전자정부구축 사례를 중심으로. 한국지역정보화학회. 한국지역정보화학회지. 7(1): 31-51.

조문제·손영우(2008). CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구 : 고객만족도와 고객충성도 중심으로. 한국경영과학회지. 25(1): 193-208.

- 조석주(2004). 조달서비스의 고객만족도 평가와 행정서비스 개선방안; 물품 부문을 중심으로. 한국지방행정연구원. 지방행정연구. 18(4): 45-74.
- 조현빈(2003). 고객지향 경찰서비스에 관한 연구. 한국경찰학회. 한국경찰학회보. 5: 173-190.
- 주재현(2006). 기초자치단체 공공서비스의 고객중심성에 관한 연구: 행정 서비스현장 고객평가를 중심으로. 지방행정연구. 20(2): 29-50.
- 조명래(1999). 신도시정치(학)의 문제설정과 쟁점. 공간과 사회. 제11호. 서울: 한울.
- 최병학(2002). 지방정부의 수요자중심 행정체제 구축방향 연구. 한국행정학회. 한국행정학회 2002년도 춘계학술대회 발표논문집. 55-73.
- 한상린·조성숙(2006). 고객가치 세분화에 의한 고객관리전략과 CRM효과분석. 한국유통학회 2006년도 동계학술대회 발표논문집. 1-13.
- 향상마케팅연구회(1995). 마케팅용어사전. 파주: 법문사.
- 혁신관리비서관실(2007). 수요자 중심의 우수시스템 현황 및 향후 계획.
- 홍형득(2005). 고객지향적인 지방전자정부 추진현황과 효율적인 구현방안. 한국정책과학학회. 한국정책과학학회보. 9(4): 153-172.
- Amitai, Etzioni. (1958). Administration and the Consumer. Administrative Science Quarterly. 3(2), 251-264.
- Birgit, Jaeger. (2009). User-Driven Innovation in the Public Service Delivery. Presented at the 2009 annual conference of EGPA.
- Christopher, Hood., Guy, Peters & Hellmut, Wollmann. (1996). Sixteen Ways to Consumerize Public Services: Pick 'n' Mix or Painful Trade-offs?. Public Money & Management. 16(4), 43-50.
- Frederickson, H. George. (1991). Toward a Theory of Civism in Public Administration. Administration & Society. 22(4), 395-417.
- Gordon P. Whitaker. (1980). Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery. Public Administration Review. 40(3), 240-246.
- John, Alford. (1998). A Public Management Road Less Travelled: Clients as Co-producers of Public Services. Australian Journal of Public Administration. 57(4), 128-137.
- John, Alford. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. Public Administration Review. 62(3), 337-346.

- Joel D. Aberbach & Tom Christensen. (2005). Citizen and Consumers An NPM dilemma. *Public Management Review*. 7(2), 225-246.
- Manoj Hastak, Michael B. Mazis, & Louis A. Morris. (2001). The Role of Consumer Surveys in Public Policy Decision Making. *Journal of Public Policy & Marketing*. 20(2), 170-185.
- Mirko Vintar, Mateja Kunstelj & Anamarija Leben. (2002). Delivering better quality public services through life-event portals. Draft for 10th NISPAcce Annual Conference, cracow, Poland.
- Phillp H. Jos, Mark E. Tompkins. (2009). Keeping It Public: Defending Public Service Values in a Customer Service Age. *Public Administration Review*. 69(6), 1077-1086.
- Robin, Hambleton. (2007). Consumerism, Decentralization and Local Democracy. *Public Administration*. 66(2), 125-147.
- Stephen Gilliatt, John Fenwick & Daniel Alford. (2000). Public Services and the Consumer: Empowerment or Control?. *Social Policy & Administration*. 34(3), 333-349.
- Terry, Moran. (2005). Regeneration - Innovation and Citizen-centred Delivery. *Australian Journal of Public Administration*. 64(2), 7-9.
- Wagenhiem, G. D. & Reurink, J. H. (1991). consumer Service in Public Administration. *PAR*, 51(3), 263-270.
- William, Tompson. (2007). From "Clientelism" to a "Client-centred Orientation"? : the Challenge of Public Administration Reform in Russia. *OECD Economics Department Working Papers*. 536.
- Cleveland, Harlan. (1972). *The future executive*. NY: Harper & Row.
- Hood, Christopher. (1991). A Public Management for all Seasons?, *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Jessop, B. (1995). 'The Regulation Approach, Governance and Post-Fordism: alternative Perspectives on Economic and Political Change?' *Economy and Society*. 24(3).
- Kooiman, J. (1993). "Governance and Governability: Using Complexity, Dynamics and Diversity" in J. Kooiman, *Modern Governance: New Government-Society*

- Interactions. London: Sage Publications.
- Osborne, David and Ted Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit in Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley. 삼성경제연구소(역)(1994). *정부혁신의 길*. 서울: 삼성경제연구소. 243-270.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1996). "The New Governance: Governing Without Government" *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Shergold P. (2008). *Governing through Collaboration*. In O'flynn J. & J. Wanna(eds.) *Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia?* Canberra: The Australian National University Press: 13-22.
- Smith, S. R. and H. Ingram. (1997). "Institutions and Policies for Democracy" a Discussion Paper, Center for the Study of Democracy, UC Irvine.
- Peters B. Guy. (1988). 'Governance Without Government? Rethinking Public Administration' *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 223-243.
- Terry, Larry D. (1998). 'NGO-government Relations: A Source of Life or a Kiss of Death?' New Delhi: Society for Participatory Research in Asia.

■ Abstract

A Study on Building Supply of Customer Personalized Service in Local Governments

Supply of customer personalized service is a trend of the times based on the paradigm of administrative management as well as the government reform of the Park, Geun Hye administration. Despite the Park, Geun Hye administration launched nearly two years, supply of customer personalized service still hasn't been progress. This is a result that was not accompanied by the lack of understanding and enough support of both information and knowledge for the supply of customer personalized service at local government level. Accordingly, in this study, we design a basic model of the supply of customer personalized service and improve ease of application by local governments.

Based on the analysis and a study of the foreign cases, supply of customer personalized service' policy alternative is presented in three models. Basically, designing an alternative for supply of customer personalized service has to be accompanied careful consideration about target service, influence variable, and government capability. Specifically, the target service and influence variable need to be studied in acceptable aspects and government capability needs to be studied in constrained aspects. On the basis of such study results, three models are possible as the alternatives about supply of customer personalized service. The three models are segmental, integrated, and alternative selection supply system. The segmental supply system means that specific administrative services are supplied differently for customer, depending on demand characteristics and supply characteristics. The integrated supply system means that a certain customer can handle related services at the same time even applying only a single service. The alternative selection supply system means that the customer is intended to select voluntarily after presenting a method for providing a specific service variously.

However, in order to promote policy alternative effectively, the base of collaboration is built and a map for customer types must be built. Also, positive support should be accompanied in the level of the central government.

【부록1】 조사표

① 조사목적

- 지방자치단체의 수요자 맞춤형공급 적용서비스 도출 및 실태분석
 - 지방자치단체의 관장사무 중 수요자 맞춤형 공급이 필요한 서비스의 도출과 현행의 공급시스템 분석

② 정부 3.0의 수요자 맞춤형 공급유형

- 4개의 수요자 맞춤형 공급유형 제시
 - 1유형 : 생애주기별 맞춤형 서비스 제공
 - 2유형 : 개인 유형별 맞춤형 서비스 제공
 - 3유형 : 「민원24」 고도화를 통한 통합생활민원정보 제공
 - 4유형 : 「시스템 연계」 통합을 통한 국민불편사항 해소

- 정부 3.0의 수요자 맞춤형 서비스 사례(11개 서비스)

연번	분야	주요내용
1	장애인	장애인 보조기구 교부, 가스요금 할인, 장애인자녀 교육비 지원, 장애인 심부름 택시 운영 등
2	출산·육아	출산양육지원금 지원, 육아 휴직시 건강 보험료 경감지원, 산모·신생아도우미 서비스, 다자녀 행복카드 운영 등
3	노인	기초노령연금 지급, 노인 돌봄 종합서비스, 장기요양급여 이용 지원, 독거노인 월동 난방비 지원 등
4	다문화가정	한국어 교육, 아동양육지원, 임신 출산 지원, 통번역 지원 서비스, 다문화가족 자녀 언어발달지원, 언어 영재교실 운영 등
5	한부모가정	한부모 가정 개인상담 및 집단상담, 한부모 가정 부모교육, 한부모 가정 자녀 교육, 한부모 가정 자조모임 등
6	기초생활수급자	주거가 일정하지 않은 취약계층 특별보호, 교정시설 출소예정자 특별보호, 주민세 면제, TV수신료 면제 등
7	임산부	임신지원(철분제 지급), 불임부부 시술비 지원, 직장인 임산부 토요일료, 임산부 산전·후 건강관리, 임산부 의료비 지원 등

연번	분야	주요내용
8	실업자	실업자 훈련지원(재취업 교육 훈련수당 지급), 재취업 교육 훈련수당, 실업급여 (구직급여, 상병급여, 훈련연장급여, 개별연장급여, 특별연장급여, 취업촉진수당) 등
9	새터민	정착지원(지역사회소개, 개인상담, 법률지원 등), 학비지원, 의료비 지원, 출산보조금 지원, 취업상담, 취업정보제공 등
10	보훈대상자	보훈 급여금 지급, 대학 입학특별전형, 학습보조비 지급, 수업료 면제 및 지원, 대부지원, 위탁진료, 인터넷전화요금 감면 등
11	범죄피해자	검찰청 범죄피해자 보호 및 지원, 수사기관 및 법정동행 등 피해자 지원, 교통사고 뺑소니 사고보상금 지원 안내 등

③ 지방자치단체 수요자 맞춤형 서비스 도출

☞ 본 질문에 대해서는 지방자치단체의 관장사무 가운데 정부3.0에서 제시하고 있는 수요자 맞춤형 서비스 공급의 4개 유형의 각각에 해당하는 서비스가 존재하는지를 판단하여 해당사무의 명칭을 기재하여 주십시오.

공급유형	해당사무명	관장부서
1유형 (생애주기별 맞춤형 서비스 제공)		(과, 담당)
2유형 (개인 유형별 맞춤형 서비스 제공)		(과, 담당)
3유형 (「민원24」 고도화를 통한 통합생활민원정보 제공)		(과, 담당)
4유형 (「시스템 연계」 통합을 통한 국민불편사항 해소)		(과, 담당)

④ 현행의 공급방식 실태

☞ 본 질문에 대해서는 전술한 수요자 맞춤형 공급방식의 적용이 필요한 서비스로 도출된 사무의 현재의 처리방식을 사실대로 기술하여 주십시오.

공급유형	해당사무명	처리방식
1유형 (생애주기별 맞춤형 서비스 제공)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서(과, 담당) ▶ 수요대상 ▶ 제공내용 ▶ 제공절차
2유형 (개인 유형별 맞춤형 서비스 제공)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서(과, 담당) ▶ 수요대상 ▶ 제공내용 ▶ 제공절차
3유형 (「민원24」 고도화를 통한 통합생활민원정보 제공)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서(과, 담당) ▶ 수요대상 ▶ 제공내용 ▶ 제공절차
4유형 (「시스템 연계」 통합을 통한 국민불편사항 해소)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 처리부서(과, 담당) ▶ 수요대상 ▶ 제공내용 ▶ 제공절차

⑤ 수요자 맞춤형 공급방안

본 질문에 대해서는 전술한 수요자 맞춤형 공급방식의 적용이 필요한 서비스로 도출된 사무를 각각의 유형에 적합한 방식으로 공급하기 위하여 제공절차 중 가장 핵심적으로 개선할 필요가 있는 내용을 자유롭게 기술하여 주십시오.

공급유형	해당사무명	제공절차 개선사항
1유형 (생애주기별 맞춤형 서비스 제공)		▶
2유형 (개인 유형별 맞춤형 서비스 제공)		▶
3유형 (「민원24」 고도화를 통한 통합생활민원정보 제공)		▶
4유형 (「시스템 연계」 통합을 통한 국민불편사항 해소)		▶

⑥ 조사대상 소속 및 문의처

응답자 소속	① 지방자치단체명() ② 소속 과단위명() ③ 소속 담당명()
문의처	금창호(한국지방행정연구원, 선임연구위원) 02-3488-7318, 010-8866-7318

감사합니다.

【부록2】 정보공유 추진과제

연번	과제명	주요내용	주관기관 (연계기관)
1	산림재해 통합관리체계 구축	공간정보(GIS), 모바일 등 첨단기술을 활용한 산림재해·재난 통합관리체계 구축	산림청 (국토부, 지자체 등)
2	안전정보 통합관리시스템 구축	범죄, 사고 등 안전정보를 지도에 표시해주는 생활안전지도서비스 구축	안행부 (경찰청, 방재청 등)
3	국유재산 통합관리시스템 구축	국유재산 관련정보를 통합 관리 하여 실태조사 등 업무효율화 및 서비스 제고	기재부 (국토부, 조달청 등)
4	통합 재난/안전체계 구축	재난관리 전 과정(예방, 대응, 복구)을 관리하는 종합시스템 체계 마련	방재청 (국토부, 미래부 등)
5	국가수문기상 재난안전 공동 활용 시스템 구축	수문기상 예측·분석체계를 마련하여, 유기적인 홍수 대응체계 마련	국토부 (기상청, 환경부 등)
6	국가긴급이송정보망 통합 및 공동 활용체계 구축	환자상태에 따른 응급의료기관 지정 및 구급차 내 응급처치 지원	방재청 (복지부, 지자체 등)
7	국가 기후변화에 따른 환경대응체계 구축	기후변화 관련정보 통합·연계하여 폭설, 폭우 등 이상기후에 대한 신속한 대응체계 마련	환경부 (기상청 등)
8	원문정보 공개시스템 구축	전자 결재된 공개문서의 정보공개시스템 이관 및 대국민 공개 기반 구축	안행부 (전 부처)
9	과세자료 관리 및 체납방지 시스템	각종 국고부담금의 신속한 체납처분으로 세입증대에 기여	안행부 (국세청, 지자체 등)
10	통합 사증발급시스템 구축	정확하고 신속한 사증 심사·발급 시스템 구축으로 관광서비스 만족도 향상	법무부 (외교부)
11	국가 지진재난위기관리 통합체계 구축	선진 위기관리 통합체계 구축으로 지진관련 정보의 정확한 관측 및 체계적 대응	국토부 (기상청 등)
12	지능형 해양안전 정보 체계 구축	해양재해, 해양교통사고 등 대응을 위한 ICT 기반 해양안전 정보체계 구축	해수부 (기상청, 해경청)
13	수상안전 관리 정보시스템 구축	해수·내수 수상레저 활동 관련 사고방지를 위한 안전관리체계 구축	해경청 (지자체 등)
14	통합식품안전정보망	부처별로 산재된 수입식품정보, 위해발생정보 등 공동 활용을 통한 범정부통합식품안전 서비스 제공	식약처 (농식품부, 복지부, 지자체 등)
15	국가 환경지도 시스템 구축 및 오픈 플랫폼 서비스 개발	난해한 환경통계와 각종 정보를 공간정보로 시각화하여 과학적인 환경정책수립근거 제공	환경부 (국토부)
16	국내외 한민족을 공간정보로 연결 글로벌 국토인프라 구축	재외 한민족 운영 업소와 공간정보의 DB화로 글로벌 국가 인적자원 인프라 DB구축	국토부 (외교부 등)

연번	과제명	주요내용	주관기관 (연계기관)
17	위험물질 운송 추적관리 시스템 구축	위험물질 수입·운송정보를 공유·활용하여 사고위험성 감소 및 효율적 방재 협조체계 구축	국토부 (환경부, 방재청, 산업부)
18	공공/민간 간 전자문서 유통체계 구축	공공기관과 민간이 공문서 등을 전자적으로 주고받을 수 있는 기반 마련	안행부 (전 부처)
19	행정정보 공유체계 구축	행정기관간 정보공유 기반을 마련하여 구비서류 감축 및 행정서비스 효율성 제고	안행부 (전 부처)
20	범국가 영역별 정보 시스템 통합방안 수립	유사 서비스의 연계·통합으로 대국민 서비스 만족 및 행정효율성 제고	안행부 (전 부처)
21	정보시스템 운영성과 진단	시스템 통·폐합 대상영역 발굴 및 개선지원으로 전자정부 시스템 운영 효율화	안행부 (전 부처)
22	119소방현장 통합관리 시스템 확산 및 고도화	실내 공간정보, 건물정보 등을 활용한 재난현장 지휘·대응체계 마련	방재청 (국토부 등)
23	국가 자금세탁방지 종합위험평가 관리시스템 구축	금융정보분석원, 금융회사 등 정보를 통합하여 불법은닉 재산 추적, 불법 금융거래 차단 등 자금세탁방지 시스템 구축	금융위 (금융회사, 법원 등)
24	정부3.0 구현을 위한 공통 업무 시스템 리모델링	법정부 공통 업무간 연계·통합으로 행정효율성 제고	안행부 (전 부처)
25	실시간 원격강의시스템 구축	교육원에 원격강의 가능한 환경을 마련하여 지방이전 후 수도권 우수 강사유치로 교육품질 제고	안행부 (전 부처)
26	차세대 지방재정 관리 시스템(e호조) 구축	공개대상 지방재정정보를 주민이 인터넷을 통해 검색하고, 지자체간 비교·평가할 수 있는 시스템 구축	안행부 (지자체)
27	불법풍속업소 관리를 위한 정보 공유	경찰청·지자체·국세청간 업소현황 및 단속정보를 공유하여 불법풍속업소를 체계적으로 관리하고 부정이익을 환수	경찰청 (국세청, 지자체)
28	국가송무 통합전산망 구축	모든 행정기관이 공통적으로 수행하는 국가송무 업무를 지원하는 통합체계 구축	법무부 (전 부처, 지자체)
29	통합적 형사사법 통계 시스템 구축	형사사법 통계자료 공개로 정부와 민간의 집단 지성 구현 및 협치 강화	법무부 (검찰청, 경찰청, 법원행정처)
30	차세대 전자형사사법시스템 구축	온라인 민원처리의 실시로 국민 편의와 형사사법 서비스 접근성이 대폭 향상	법무부 (검찰청, 경찰청, 법원행정처)
31	국가정보통신망 고도화	기초지자체 통신환경 개선을 통한 대민행정서비스 질 향상	안행부 (지자체)

연번	과제명	주요내용	주관기관 (연계기관)
32	정부 디렉토리시스템 개선	930여개 정부업무시스템에 조직·직원 정보를 통합·제공하여 효율성 향상	안행부 (전 부처)
33	지역정보통합센터 구축	지자체의 정보자원을 통합하여 효율적 운영·관리 및 정보보호 강화	안행부 (지자체)
34	온-나라 시군구 확산	중앙-지방간 공통 업무관리 기반을 마련하여 정보공개, 지식공유 등 지원	안행부 (지자체)
35	항공산업정보 DB 센터 구축	기관별로 분산된 항공전문 자료 검색 및 항공전문 통계 정보를 통합하여 활용 증대	국토부 (항공사 등)
36	북한정보 공동활용 통합시스템 구축	신뢰할 수 있는 북한 정보 구축으로 국가와 국민의 안전 보장	국토부 (검찰청, 국방부 등)
37	주민등록정보시스템 고도화	안전한 주민정보 활용기반 마련으로 수혜자 유형별 서비스 제공	안행부 (전 부처)
38	공공조달 데이터시스템 구축	국가종합전자조달시스템과 자체조달시스템(20개)을 연계하여 공공조달 정책지원 강화	조달청 (중기청, 기재부 등)
39	건축물 생애관리시스템 구축	건축물 관련 정보 통합으로 사회적 비용 절감 및 안전한 사회 구현	국토부 (지자체 등)
40	국가 농업기술 공유 네트워크 시스템 구축	농업기술 보급을 위한 통합포털 및 검색서비스 구축	농진청 (지자체, 농협 등)
41	지방재정정보 공개 확대	선제적 지방재정정보 공개로 지방재정의 신뢰성 회복 및 책임성 제고	안행부 (지자체)
42	해양 공간 관리지원체계 구축	해양 공간 개발 관련 이해당사자 갈등최소화 및 개인 맞춤형 서비스로 국민 신뢰도 제고	해수부 (지자체 등)
43	정부대표 다국어 포털 사이트 확대 구축	다양한 언어로 한국에 대한 정보를 한곳에서 볼 수 있는 허브 구축	문체부 (외교부 등)
44	경찰 차세대 정보시스템 구축	범죄, 치안, 안전관련 분산정보간 연계·통합으로 안전 제고	경찰청 (방재청, 복지부 등)
45	건전 지방공기업 재무 관리시스템 운영	지방공기업 특별회계 정보 등 정보 공개를 통한 대정부 신뢰 제고	안행부 (지방 공기업)
46	데이터표준 운용을 통한 정보 유통환경 개선	국방 데이터 표준화를 통해 분산된 국방정보 시스템간 연계 및 정보공유 지원	국방부 (전 부처)
47	전자기록관리 체계로의 전환을 위한 기록관리 시스템 개편	공공기관 기록정보의 체계적 관리 및 공개·활용 등 기반 강화	안행부 (전 부처)
48	국가 외교정보 통합관리체계 구축	외교 정보의 공공데이터 개방으로 재외공관·국내부처간 협업 확대	외교부 (재외공관)

연번	과제명	주요내용	주관기관 (연계기관)
49	실내 공간정보 활용기반 구축	효율적인 실내공간 재난대응으로 사회안전망을 획기적으로 강화하고, 일반국민·장애인·노약자 등의 복지를 증진	국토부 (지하철공사, 공항공사 등)
50	농업기술종합정보 고도화	기관별 농업기술정보의 표준코드 등 기준마련으로 시스템간 운영성 제고	농진청 (농식품부 등)
51	제대군인 통합인사 정보시스템 구축	부처별 관리되는 제대군인 정보 공동활용으로 맞춤형 취업 지원	보훈처 (국방부, 고용부)
52	건축물 에너지 절약을 위한 건물소유/거주정보 공유	건축물 정보와 에너지 사용 정보를 연계하여 건물 단위 에너지 통합관리체계 구축	국토부 (산업부, 환경부, 지자체 등)
53	물류정보와 통관정보 종합, 물류기업에 정보 제공	관세청, 항공사 등에 분산된 항공화물 정보를 연계하여 기업에 제공	국토부 (관세청, 항공사 등)
54	토지정보시스템과 타 시스템 연계로 민원인 불편해소	토지정보의 연계·공유로 100여개 유관시스템에 실시간 정보제공	국토부 (전 부처)
55	육답포털에 가격, 물가 정보 연계로 이용 편의	농수축산물 가격·물가 정보를 통합하여 관련 기업, 국민에게 제공	농식품부 (농업, 수협, 유통공사 등)
56	방산수출입지원시스템 고도화	통관정보 연계를 통한 군용물자의 불법유통 통제 및 민원처리속도 향상	방사청 (관세청)
57	서울시 식품안전정보 홈페이지 고도화	분산된 식품안전 정보를 통합 관리하여 식품 안전관리 강화 및 선제적 서비스 제공	서울시 (식약처, 농식품부)
58	주소부여의 신속성 제고	주소정보를 국내 모든 시스템에 전파하여 생활편의, 긴급구조, 민간 경쟁력 제고	인행부 (전 부처)
59	중소기업 기술개발 종합관리시스템 고도화	중소기업청 R&D 관리체계 표준화 및 정보공동 활용으로 정부지원 자금의 생산성 향상 및 기업경제 활성화 지원	중기청 (조달청, 민간 연구소 등)
60	자원순환지표 및 통계 생성 자동화	자원순환자료 DB연계를 통해 국가 물질흐름을 분석하고 순환지표를 산출하여 자원절약 및 재활용 촉진 기여	환경부 (통계청, 관세청 등)

기초자치단체의 수요자맞춤형 서비스공급 구축방안 연구

발행일 : 2014년 12월 31일

발행인 : 이 승 종

발행처 : **한국지방행정연구원**

서울시 서초구 반포대로 30길 12-6

Tel. 02)3488-7300

판매처 : 정부간행물판매센터

Tel. 02)394-0337

<http://www.gpcbooks.co.kr>

인쇄처 : 크리커뮤니케이션

Tel. 02)2273-1775

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

ISBN 978-89-7865-394-7