

행정서비스헌장제 운영성과의 평가

A Study on Performance Evaluation of Public
Service Charter

2005. 12.



한국지방행정연구원
Korea Research Institute for Local Administration

연구진

조석주 (수석연구원)

김영희 (수석연구원)

안영훈 (수석연구원)

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



서 문



행정서비스헌장은 공급자 중심의 공공서비스 제공에서 수요자 중심의 공공서비스 제공을 지향한다는 점에서 ‘고객만족행정’의 구현을 위한 출발점이라 볼 수 있다. 이러한 행정서비스헌장의 궁극적인 목적은 공공기관이 제공하는 서비스의 수준을 제고시킴으로써 고객들의 요구를 만족시키고자 하는데 있다. 즉, 행정서비스헌장은 공공서비스 수혜자의 필요와 요구에 보다 잘 대응하고 공공서비스를 보다 효율적·효과적으로 제공하기 위한 목적을 가지고 있는 것이다.

우리나라에서는 1998년 행정서비스헌장제가 도입된 이후 전국적으로 중앙정부 및 지방자치단체에서 많은 행정서비스헌장을 운영하고 있으며 그 동안 본 제도의 운영성과에 대해 많은 논란이 있었다.

본 연구는 이러한 논란에 대한 해답을 제시한다는 목적을 가지고 출발하였으며 이를 위하여 그 동안 우리 나라에서의 행정서비스헌장제 운영이 행정서비스 질 향상에 실질적으로 기여했는가를 여러 가지 실태분석과 주민 및 공무원 의식조사를 통해 나타난 결과를 제시하였다.

본 연구가 우리 나라의 행정서비스를 한 단계 제고시키는데 도움이 되길 바라며, 행정서비스헌장에 관심을 가지고 있는 관계자들에게 많은 도움이 되길 바랍니다.

2005년 12월

한국지방행정연구원 원장 김 주 현

요 약

1998년 행정서비스헌장제가 도입되어 운영된 이후 전국적으로 중앙정부 및 지방자치단체에서 많은 행정서비스헌장을 운영하고 있으며 그 동안 본 제도의 운영성과에 대해 많은 논란이 있었다. 본 연구는 그 논란에 대한 검증과 행정서비스헌장제 도입의 근본취지에 맞게 어느 정도 목적을 달성하였는지를 살펴보는 데서 시작되었다. 따라서 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 첫째, 사례지역을 선정하여 행정서비스헌장제를 통한 해당 자치단체에서의 고객만족을 위한 기반조성 노력, 행정서비스헌장제에 대한 그 동안 예산투자실태의 변화추이, 그리고 그 결과에 따른 행정서비스에 대한 고객만족도를 살펴보았다. 둘째, 충북지역의 11개 시군의 주민 650명과 공무원 385명을 대상으로 행정서비스헌장의 도입이 행정서비스 질 향상에 미친 인식과 행정서비스헌장제 운영 및 실천에 대한 공무원의 인식을 조사·분석하였다.

이와 같은 두가지 유형의 사례분석을 통해 다음과 같은 내용을 도출해 낼 수 있었다.

첫째, 본문의 제3장의 행정서비스헌장제 운영성과 분석에서 나타난 바와 같이 사례지역의 경우 조사대상의 과반수 이상의 자치단체에서 자치단체 최상위 법률인 조례제정을 통하여 행정서비스헌장을 운영하고 있고, 일부 자치단체는 초기에는 훈령이나 규정을 통하여 행정서비스헌장을 운영하였으나 상위법인 조례로 상향조정하여 행정서비스헌장을 운영하고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 행정서비스헌장관련 예산지출과 관련하여 볼 때, 8개 사례지역 자치단체 모두 도입초기인 2000년에 비하여 점진적으로 행정서비스헌장 운영에 대한 예산을 증가시키고 있는 현상을 볼 수 있었다.

셋째, 담당기구 및 운영체계의 경우, 대부분의 기관에서는 행정서비스 현장업무를 총무과 또는 자치행정과에서 1명의 공무원이 담당하고 있다. 그러나 일부 지방자치단체에서는 2-3명의 공무원이 행정서비스비팀을 구성하여 행정서비스현장관련 업무를 수행하고 있다. 음성의 경우 초기에 비하여 행정서비스현장제에 대한 예산의 증가로 교육업무, 부서 및 개인 평가업무가 추가되고 있다.

넷째, 행정서비스현장 운영과 관련하여 단양군의 사례를 볼 때, 행정서비스현장의 실천에 대한 노력 및 운영을 평가하는 이행실태에 대하여 2003년과 2004년을 비교분석결과 2004년에 평가점수가 크게 상향조정되었음을 알 수 있다.

다섯째, 각 자치단체의 행정서비스에 대한 주민만족도를 사례지역을 대상으로 조사·분석한 결과 모든 조사대상 사례지역의 주민만족도가 대체적으로 도입초기 이후 계속 증가하고 있는 것을 볼 수 있었으며, 행정자치부에서 매년 실시하는 '행정서비스현장 전국종합평가'에서도 동일한 결과가 도출되었다.

여섯째, 위의 모든 결과를 최종적으로 확인하기 위하여 충청북도의 11개 기초자치단체의 주민과 공무원을 대상으로 '행정서비스현장의 운영이 행정서비스의 질 향상에 미친 인식조사'를 하였다. 그 결과 행정서비스현장의 도입운영이 행정서비스 질 향상에 미친 인식으로서 '공무원의 친절도 향상도' 등 18개 항목에 대하여 조사한 결과 5점 만점에 주민은 평균 3.35점, 공무원은 평균 3.42점으로 나타나 전체적으로 주민과 공무원 모두 행정서비스현장이 행정서비스 품질제고에 기여하였다고 생각하고 있으며 특히 공무원에 비하여 주민이 더 긍정적으로 평가하고 있음을 알 수 있다.

특히 주민과 공무원 모두 행정서비스의 질을 제고시키는데 '공무원의 친절도'가 가장 주요한 요소라고 인식하고 있으며(중요도 1위), 행정서비스의 품질을 제고시키는데 대한 기여도도 가장 크다고 생각하고 있다(기여도 1

위). 또한 '공무원 친절도 향상'을 주민 및 공무원 모두 행정서비스헌장 운영의 가장 큰 성과중의 하나로 평가한 것(18개 조사항목중 공무원은 1위, 주민은 4위)은 본 제도의 운영성과에 대하여 매우 긍정적인 시사점을 제공한다. 또한 행정서비스헌장제의 운영 및 실천에 대한 인식분석에서 12개 항목 중 '행정서비스헌장 운영과 실천은 가치있고 중요한 일'이라는 항목에 대하여 가장 높은 평가를 한 것(5점 만점 중 3.91점)은 공무원들도 행정서비스헌장제의 중요성에 대하여 인식하고 함께 공감대를 형성하고 있음을 시사하고 있다.

결국 행정서비스헌장의 도입·운영은 각 기관의 주민행정서비스 향상에 기여하였음을 본 연구를 통하여 알 수 있었으며, 제도도입 초기에 많은 문제점이 제기되었고 현재에도 문제점이 존재하고 있으나 위와 같은 긍정적인 결과가 도출되었음은 행정서비스헌장제의 운영이 행정서비스 향상에 긍정적인 영향을 미쳤음을 말해주고 있다.

그러나 이러한 긍정적인 평가에도 불구하고 각 기관의 민원실 및 사업부서를 방문했을 때 민원인과의 시선이 마주치는 것을 피하거나 민원인에 대한 무뎌뎌한 말투나 얼굴표정 그리고 민원인과 대화도중 업무를 중단하고 사적인 일을 마친 후 업무를 계속하는 태도, 수화기를 민원인보다 먼저 끊는 등의 형식적인 서비스태도는 민간기관의 서비스 행태와 비교하여 상대적으로 많은 개선이 필요하다.

따라서 앞으로도 모든 공무원들에 대한 지속적인 교육과 훈련을 통하여 주민에 대한 행정서비스의 중요성과 그 수단으로서 운영되고 있는 행정서비스헌장에 대한 인지도 제고는 물론 제도도입의 의의를 인지시켜야 할 것이다. 이와 같은 노력에 의하여 공무원의 고객에 대한 새로운 인식과 질 높은 행정서비스의 실천이 실현되고 고객의 의식수준 향상과 참여의식이 함께 활성화되었을 때 고객에 대한 행정서비스의 질이 더욱 향상될 것이다.

본 연구 결과에 의하면 행정서비스헌장의 운영이 주민에 대한 행정서비스

향상에 기여를 하였다고 평가되고 있다. 그러나 모두 긍정적인 결과로 나타난 것은 아니며 연구과정에서 행정서비스현장 발전을 위한 몇가지 시사점을 발견 할 수 있었다. 따라서 이를 중심으로 다음과 같이 행정서비스현장제의 발전을 위한 정책건의를 하였다.

첫째, 실태분석 결과에 따른 정책건의이다. ① 법적 기반의 강화이다. ② 행정서비스관련 조직의 강화이다. ③ 행정서비스관련 예산의 강화이다. ④ 행정서비스현장제 명칭 및 운영의 통일이다. 둘째, 인식분석 결과에 따른 정책건의이다. ① 행정서비스현장제의 운영이 단순히 친절운동이나 물리적 환경개선을 위한 방향으로 전개되지 말아야한다. ② 서비스공급자인 공무원의 인식과 실제 고객들이 느끼는 만족수준간의 차이를 최소화해야 한다. ③ 행정서비스만족도 제고를 위해서는 행정서비스현장을 운영하는 담당공무원들이 현장제의 중요성 인식은 물론 현장 실천의지가 전제되어야 한다. ④ 행정서비스현장제 실천에 있어서 일선공무원을 동기부여할 수 있는 적절한 보상체계가 있어야한다. 셋째, 행정서비스현장제 운영을 통한 행정혁신의 강화이다. ① 내부적으로 각 공무원 개인 또는 부서의 친절도 및 행정서비스현장이행기준 실천정도를 내·외부 평가를 통해 개인 및 부서의 성과와 연계하여 경쟁력을 강화시킬 필요가 있다. ② 둘째, 행정서비스현장의 제·개정 및 운영에 대한 주민참여의 강화이다. ③ 차별화된 고객맞춤형 서비스제공으로의 전환이 필요하다. ④ 넷째, 민관파트너십에 의한 서비스제공의 강화이다. ⑤ 행정기관 내부의 네트워크 시스템 구축 및 활용이 중요하다. ⑥고객만족을 위한 시스템의 강화이다. ⑦ 고객감동을 위한 자기계발 노트의 운영이다.

목 차

| | |
|---|-----------|
| 제1장 서론 | 1 |
| 제1절 연구의 목적 | 1 |
| 제2절 연구의 범위 및 방법 | 2 |
| 1. 연구의 범위 | 2 |
| 2. 연구의 방법 | 3 |
| 제2장 행정서비스헌장제 및 운영성과에 관한 논의 | 5 |
| 제1절 행정서비스헌장제의 의의 | 5 |
| 1. 행정서비스의 개념 | 5 |
| 2. 행정서비스헌장제의 의미 | 8 |
| 3. 우리나라의 행정서비스헌장제 운영현황 | 13 |
| 4. 행정서비스헌장제 운영성과에 관한 평가의 필요성 | 16 |
| 제2절 행정서비스헌장제 운영성과에 관한 논의 | 17 |
| 1. 기존연구경향 분석 | 17 |
| 2. 행정서비스헌장제 운영성과의 의미와 분석틀 | 19 |
| 3. 본 연구의 운영성과 평가틀 | 28 |
| 제3장 행정서비스헌장제 운영성과 분석(1): 실태분석 .. | 31 |
| 제1절 제도운영의 분석 | 31 |
| 1. 개요 | 31 |
| 2. 분석결과 | 33 |
| 제2절 고객만족도 분석 | 46 |
| 1. 개요 | 46 |

| | |
|---|------------|
| 2. 분석결과 | 47 |
| 제3절 평가 및 시사점 | 50 |
| 제4장 행정서비스헌장제 운영성과 분석(2): 인식분석 .. | 52 |
| 제1절 개요 | 52 |
| 1. 분석의 틀 | 52 |
| 2. 조사 설계 | 53 |
| 제2절 분석결과 | 61 |
| 1. 인구통계학적 분석 | 61 |
| 2. 행정서비스품질 변화도 및 고객만족 수준 분석 | 62 |
| 3. 행정서비스헌장제 운영에 대한 공무원의 인식분석 | 77 |
| 제3절 평가 및 시사점 | 82 |
| 1. 평가 | 82 |
| 2. 시사점 | 83 |
| 제5장 결론 및 정책건의 | 85 |
| 제1절 결론 | 85 |
| 제2절 정책건의 | 89 |
| 1. 실태분석 결과에 따른 정책건의 | 89 |
| 2. 인식분석 결과에 따른 정책건의 | 91 |
| 3. 행정서비스헌장제 운영을 통한 행정혁신의 강화 | 92 |
| 【참고문헌】 | 97 |
| 【Abstract】 | 102 |
| 【부 록】 | 105 |

표 목 차

| | | |
|---------|---------------------------------------|----|
| 표 2-1. | 행정서비스헌장제정지침의 내용 | 12 |
| 표 2-2. | 연도별 행정서비스헌장 제정·운영현황 | 13 |
| 표 2-3. | 연도별 행정서비스헌장제 인지도 수준 | 16 |
| 표 2-4. | 행정서비스에 관한 기존 연구경향 분석 | 17 |
| 표 2-5. | 본 연구의 운영성과 평가체계 | 30 |
| 표 3-1. | 사례지역의 행정서비스헌장 법적 기반 강화 추이 | 34 |
| 표 3-2. | 문경시 행정서비스헌장 훈령(규정) 및 조례 비교 | 35 |
| 표 3-3. | 사례지역의 행정서비스헌장관련 연도별 예산변화 추이(지출) | 36 |
| 표 3-4. | 행정서비스헌장관련 예산 변화 내역(음성) | 38 |
| 표 3-5. | 행정서비스헌장관련 예산 변화 내역(예천) | 39 |
| 표 3-6. | 사례지역의 행정서비스헌장관련 연도별 예산변화 추이(지출) | 39 |
| 표 3-7. | 단양군 행정서비스헌장 이행실태 비교평가 | 44 |
| 표 3-8. | 중앙·광역·기초의 고객만족도 연도별 변화추이 | 48 |
| 표 3-9. | 사례지역 주민의 연도별 고객만족도 변화추이 | 49 |
| 표 3-10. | 그 외 지역의 행정서비스헌장 고객만족도 변화추이 | 50 |
| 표 4-1. | 조사대상 및 방법 | 55 |
| 표 4-2. | 행정서비스 품질 평가기준에 대한 기존연구 | 56 |
| 표 4-3. | 본 연구에 사용된 행정서비스 품질 평가기준과 측정지표 | 59 |
| 표 4-4. | 설문항목의 구성 | 60 |
| 표 4-5. | 응답자의 일반적 특성 분석결과 | 61 |
| 표 4-6. | 인적 요인에 대한 긍정적 변화정도 | 63 |
| 표 4-7. | 인적 요인에 대한 주민과 공무원의 인식비교 | 64 |
| 표 4-8. | 내용적 요인에 대한 긍정적 변화정도 | 65 |
| 표 4-9. | 내용적 요인에 대한 주민과 공무원의 인식비교 | 67 |

| | |
|---|----|
| 표 4-10. 물리적 요인에 대한 긍정적 변화정도 | 68 |
| 표 4-11. 물리적 요인에 대한 주민과 공무원의 인식비교 | 69 |
| 표 4-12. 절차적 요인에 대한 긍정적 변화정도 | 70 |
| 표 4-13. 절차적 요인에 대한 주민과 공무원의 인식비교 | 71 |
| 표 4-14. 고객의 권리에 대한 긍정적 변화정도 | 72 |
| 표 4-15. 고객의 권리에 대한 주민과 공무원의 인식비교 | 73 |
| 표 4-16. 행정서비스에 대한 고객만족 수준 | 74 |
| 표 4-17. 행정서비스품질과 고객만족의 상관관계 | 76 |
| 표 4-18. 행정서비스품질과 고객만족의 인과관계 | 76 |
| 표 4-19. 행정서비스현장 실천 태도와 관련한 공무원의 인식 | 77 |
| 표 4-20. 행정서비스현장 실천 환경에 대한 공무원의 인식 | 79 |
| 표 4-21. 행정서비스현장 실천태도에 대한 공무원의 인식 차이분석 | 80 |
| 표 4-22. 행정서비스현장 실천환경에 대한 공무원의 인식 차이분석 | 81 |

그림 목차

| | |
|---|----|
| 그림 1-1. 연구의 접근 틀과 방법 | 4 |
| 그림 2-1. 연도별 행정서비스현장 제정 · 운영현황 | 14 |
| 그림 2-2. 분야별 행정서비스현장 제정 · 운영현황 | 15 |
| 그림 2-3. 행정서비스현장제에 관한 일반적 운영성과 평가틀 | 20 |
| 그림 3-1. 사례지역의 행정서비스현장관련 연도별 예산변화 추이(지출) | 37 |
| 그림 3-2. 사례지역의 행정서비스현장관련 연도별 예산변화 추이(지출) | 40 |
| 그림 3-3. 음성군 행정서비스현장 운영체계 | 41 |
| 그림 3-4. 중앙 · 광역 · 기초의 고객만족도 연도별 변화추이 | 48 |
| 그림 4-1. 인식분석의 틀 | 53 |
| 그림 4-2. 행정서비스 품질의 평가기준과 고객만족 | 58 |
| 그림 4-3. 인적요인에 대한 긍정적 변화정도 | 63 |
| 그림 4-4. 내용적 요인에 대한 긍정적 변화정도 | 66 |
| 그림 4-5. 물리적 요인에 대한 긍정적 변화정도 | 68 |
| 그림 4-6. 절차적 요인에 대한 긍정적 변화정도 | 70 |
| 그림 4-7. 고객의 권리에 대한 긍정적 변화정도 | 72 |
| 그림 4-8. 행정서비스에 대한 고객만족수준 | 74 |
| 그림 4-9. 행정서비스현장 실천 태도와 관련한 공무원의 인식 | 78 |
| 그림 4-10. 행정서비스현장 실천 환경에 대한 공무원의 인식 | 79 |



제1장 서론

제1절 연구의 목적

고객지향적 정부 구축을 위한 행정개혁의 전략으로 1998년 도입된 행정서비스헌장제는 그동안 괄목할만한 양적 확대를 이룩하였으나, 여타의 제도들을 도입하여 운영하는 과정에서 볼 수 있었듯이 행정서비스헌장제의 추진 성과에 대하여는 부정적인 평가와 긍정적인 평가가 공존하고 있다.

고객중심의 행정을 실현하려는 노력과 지방자치단체를 중심으로 한 관련 기관들의 관심 증가로 고객마인드가 함양되어 행정서비스헌장제 추진의 필요성에 대한 인식이 확산되는 등 행정서비스의 품질을 높이는데 기여하였다는 긍정적 측면과 행정기관내 유사정책의 중복으로 인한 업무부담 증가나 제도간 연계의 문제, 행정서비스헌장제에 대한 인식부족으로 인한 형식적 운영의 문제 등으로 고객만족행정에 별다른 기여를 하지 못하였다는 부정적 측면으로 양분된 논란이 있어 왔다.

최근 이와 관련하여 일부에서 행정서비스헌장제를 대체할 수 있는 새로운 제도의 도입을 추진하려는 움직임이 있다.

물론 정책이나 제도가 추진되는 과정에서 발생하는 부정적 측면의 문제점들을 해소하기 위해 새로운 정책이나 제도의 개발 또는 기존제도의 변화를 추구하는 것은 타당하나, 현재 진행 중인 정책 및 제도에 대한 정확한 진단이 수반되지 않은 채 다른 방향으로의 변화를 시도하는 것은 문제를 해결하는데 무리가 있을 수 있다.

실제로 행정서비스헌장제 운영에 있어서도 일부 이러한 변화의 움직임으로 인해 중앙부처를 중심으로 현재 행정서비스헌장제 운영과 관련하여 혼란이 계속되고 있다.¹⁾ 이는 행정서비스헌장제 운영과 관련한 일부 부정적 측면을 토대로 확대 해석된 부분도 없지 않으나, 행정서비스헌장제의 운영이 도입목적에 부합하는 성과를 달성하고 있는지에 대한 경험적 연구결과의 부재에서도 기인한다고 볼 수 있을 것이다.²⁾

따라서 본 연구에서는 행정서비스헌장제가 도입목적에 부합하는 성과를 나타내고 있는지에 대한 평가의 필요성을 인식하고, 행정서비스헌장제 운영의 성과를 분석하고, 이러한 연구결과에서 도출된 내용들을 토대로 향후 행정서비스헌장제의 효율적 운영을 위한 정책적 건의를 하고자 한다.

제2절 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 범위

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위해 연구의 범위는 다음과 같이 설정하고자 한다.

첫째, 시간적 범위이다. 연구의 기준년도는 2005년 현재까지이지만, 실

1) 정부혁신 과제의 하나로 추진되고 있는 '서비스 스탠다드'에 대해 대다수의 중앙행정기관에서 행정서비스헌장제와의 연계 및 '서비스 스탠다드'에 대한 이해와 인식의 부족으로 운영상의 혼란을 겪고 있다(행정자치부, 2005b).

2) 지금까지 행정서비스헌장제에 대한 기존연구들로는 우리나라 행정서비스헌장제의 운영실태 및 운영과정상에서 나타난 문제점, 또는 이에 대한 발전방안 및 새로운 제도의 도입가능성에 대한 연구들이 있으며(김미경, 2001; 금창호, 2003; 김미경·김영희, 2003; 안영훈·조석주·주재복, 2004), 대부분은 문헌분석을 통한 질적 연구이다.

제 행정서비스헌장제의 도입 및 운영은 1998년 이후부터 2005년 현재까지 시행되고 있으므로 시간적 범위는 행정서비스헌장제가 도입된 1998년부터 2005년 현재까지로 설정하는 것이 타당할 것이라고 본다.

둘째, 대상적 범위이다. 본 연구의 연구대상을 광의의 범위로 보면 행정서비스헌장제를 운영하고 있는 모든 행정기관이 되어야 할 것이나 실태분석은 충청북도의 음성, 단양, 옥천, 단양과 경상북도의 문경, 예천, 안동, 단양 등을 대상으로 하였으며, 인식분석은 충청북도 본청 및 11개 기초자치단체의 주민과 공무원을 대상으로 의식분석을 하였다.³⁾ 특히 기존 문헌분석 중 고객만족도 부문은 통계자료의 입수가 가능한 2002년 이후 행정자치부 자료 중 단양, 옥천, 안동, 영양의 4개 자치단체만 존치하고 있어 이 지역을 대상으로 분석하였다. 또한, 실증적 연구의 신뢰도를 높이기 위하여 선정한 자치단체들 외에 인천광역시, 충청남도, 영암군, 장성군 등의 통계를 보완하였다.

2. 연구의 방법

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위해 내용에 따라 다음과 같은 연구의 방법을 활용한다.

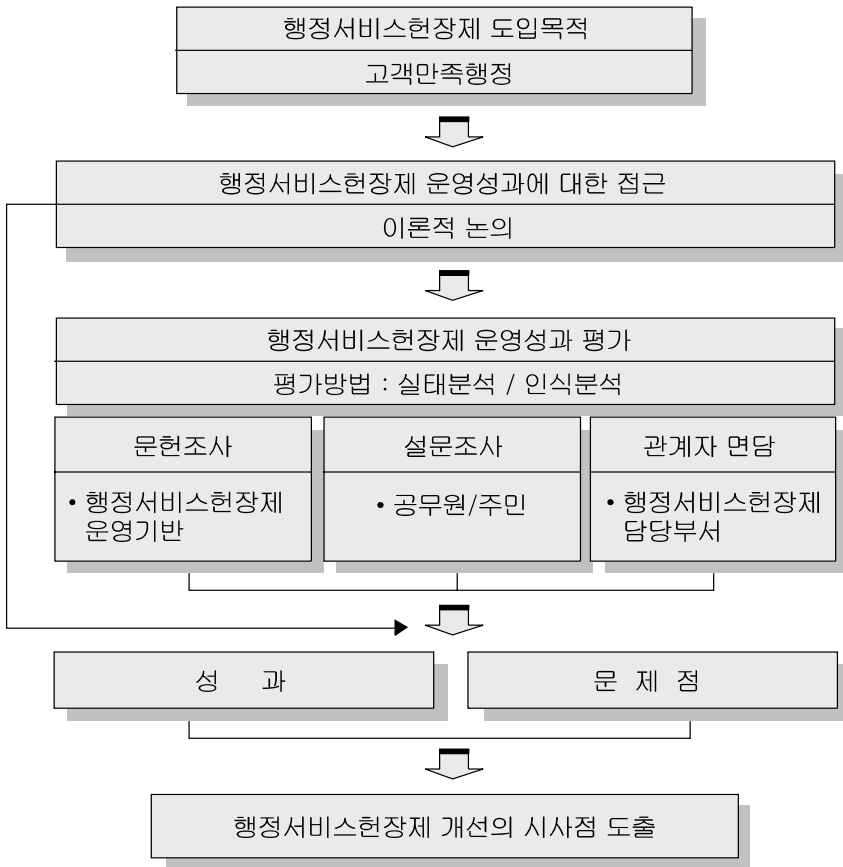
첫째, 실태분석이다. 먼저 행정서비스헌장제와 성과평가에 관한 이론적 고찰을 위하여 관련문헌 및 연구내용을 최대한 인용하였다. 실태분석을 위한 기존문헌의 활용하기 위해서 행정자치부 통계자료, 한국지방행정연구원

3) 문헌분석 대상지역과 실증분석 대상지역이 차이가 있음. 그 이유는 지난 몇년동안의 행정서비스헌장에 운영에 대한 성과분석을 하려다 보니 본 연구의 문헌분석 사례지역외에는 기존 자료가 축적된 지역이 없었기 때문임. 한편 실증분석 대상지역으로 충청북도를 선택한 것은 최근 충청북도에서 행정서비스헌장에 대한 관심도가 높아지고 있으며 행정서비스헌장 운영수준면에서 편향되지 않는 위치에 있다고 판단되었기 때문임

보고서, 사례지역 예산서를 분석하거나 기존통계를 재작성하여 보고서에 활용하였으며 기존자료가 없을 경우 조사표를 작성하여 사례지역의 담당공무원을 통해 자료를 입수하여 활용하였다.

둘째, 인식분석이다. 행정서비스현장제 운영성과를 평가하고 문제점을 파악하기 위해 충청북도 본청을 비롯한 12개 자치단체의 주민과 공무원을 대상으로 한 설문조사를 실시하였으며, 행정서비스현장제 총괄부서 담당자 및 운영부서 담당자 등 관계자와의 면담을 실시하였다.

그림 1-1. 연구의 접근 틀과 방법



제2장 행정서비스헌장제 및 운영성과에 관한 논의

제1절 행정서비스헌장제의 의의

1. 행정서비스의 개념

일반적으로 ‘행정서비스’란 공공행정기관이 국민을 위하여 제공하는 공적 차원의 서비스(공공서비스, Public service)라는 의미를 담고 있으며, 주로 공공서비스의 제공은 주로 행정기관이 서비스를 공급하므로 ‘행정서비스’라는 용어로써 사용되어 왔다. 대륙법계를 대표하는 프랑스에서 공공서비스란, 국가와 지방자치단체와 같은 공공기관 또는 공공기관을 대리한 민간위탁자가(국민의 대리인인) 통치자의 통제 하에 공공의 이익을 위하여 수행하는 공적 활동(Public activities) 또는 그 한 부분을 의미한다.⁴⁾

우리나라의 경우 공공서비스가 헌법 또는 법률적으로 정확하게 정의된 바는 없다. 그러나, 행정서비스헌장제를 규정하고 있는 행정서비스헌장제정지침(대통령 훈령 제70호) 제2조(정의)에서 ‘행정서비스헌장제도’를 정의함에 있어서 ‘행정서비스’란 ‘행정기관이 제공하는 행정서비스 또는 서비스’라 정의하고 있듯이 ‘행정서비스’와 ‘공공서비스’는 보통 동일한 의미로 사용되고 기본적으로 공공기관이 수행하는 활동으로 나타나며 공익목적의 수행함을 뜻하고 있다.⁵⁾

4) Guglielmi Gilles J. et al., Droit du service public, Paris, Montchrestien, 2000, p.162.

5) R. Chapus, Droit administratif général, t.I., Montchretien, 1998, p. 535.

공익목적을 수행한다는 의미에서의 공공기관의 공적 활동이란, 현대사회에서 주로 공공기관이 국민을 위한 급부행정(providing Public Administrative Service with the public)이 주류를 이루고 있다. 따라서 본 연구에서는 공공기관의 대표가 되는 국가 또는 지방자치단체가 국민을 위하여 제공하는 대국민 서비스 활동을 통칭하는 것으로 이해되어야 할 것이다.

가. 행정서비스의 기본원칙

민주공화국(Republic of Korea) 대한민국의 통치원리가 공공기관에 부여하는 기본적인 의무는 바로 공공(행정)서비스를 국민에게 제공함에 있어서 평등성, 중립성, 계속성을 보장해야 한다는 것을 천명하고 있다.⁶⁾

평등원칙을 보장한다는 의미는, 사용자들이 행정서비스에 접근할 때 그리고 사용자에게 제공되는 행정서비스에 대하여 어떠한 차별도 금지된다는 것을 의미하므로 평등성과 동시에 접근성의 보장을 의미한다.

중립성 원칙을 보장한다는 의미는, 평등성의 원칙에 대한 당연한 귀결로서의 중립성 원칙은 모든 국민에게 공직자의 공정성에 의한 비종교성, 정치적, 철학적, 종교적 노동운동 등의 신념, 또는 사회적 신분, 성, 건강상태, 장애, 인종적 신분 등에 근거하지 않은 차별의 금지를 의미하여 행정절차적 공정성, 형평성의 보장을 의미한다.

계속성 원칙을 보장한다는 의미는, 행정서비스 본질에 해당하는 것으로 사회생활을 위한 주요 서비스인 안전(경찰, 소방), 의료(병원), 의사소통, 전기 가스 물 등의 기술적인(공급의) 영속성을 요청하고 있으며, 따라서 현

6) 대한민국 헌법 전문과 헌법 제1조: (전문):...자율과 조화를 바탕으로 자유민주적 기본질서를 더욱 확고히 하여 정치·경제·사회·문화의 모든 영역에 있어서 각인의 기회를 균등히 하고, 능력을 최고도로 발휘하게 하며, 자유와 권리에 따르는 책임과 의무를 완수하게 하여, 안으로는 국민생활의 균등한 향상을 기하고..., 제1조 1항 "대한민국은 민주공화국이다."

재의 지방자치제도 하에서 농촌지역과 도시빈민 지역 등에도 새롭고 다양한 행정서비스가 동일하게 제공되어야 하는 것을 의미한다.

나. 행정서비스 운영규칙

이 원칙은 민주사회의 기능과 관련하여 새로운 국민적 요구에 의해 탄생된 것이기도 하고, 다른 한편으로는 시대정신이 발전하면서 새로운 행정요구에 적응하기 위한 것으로써 상기 헌법 등으로부터 확인되는 행정서비스 기본원칙을 근간으로 하고 이를 실천을 공고히 하기 위하여 행정서비스헌장 제도의 운영체계에도 원칙으로 지켜지도록 행정기관의 운영규칙으로 재활용되는 원칙이 되기도 한다.

- ① 투명성과 책임성 원칙: 시민과 행정서비스 사용자(service user)에게 공공서비스의 순기능을 확신시키고 또한 그들의 권리를 보장해 준다.
- ② 단순성과 접근용이성 원칙: 행정서비스 사용자를 위한 조건이다.
- ③ 사용자의 참여와 의견수렴: 국민인 사용자의 행정서비스에 대한 다양한 요구에 적응할 수 있도록 한다.
- ④ 신뢰와 확실성(또는 안전성): 행정기관에게 요구되는 사항으로 대국민 관계에 있어서 모든 상황에서도 충성스러운 협력자 관계를 유지하게 한다.

이러한 규칙들은 다음에서 살펴 볼 행정서비스헌장제도에서 행정서비스를 제공하는 행정기관이 국민인 수혜자, 사용자와의 관계를 개선시킬 수 있는 가장 중요한 지렛대 역할로 활용하고 있다.

요약하면, 행정서비스의 기본원칙과 운영규칙을 기반으로 국가와 지방자치단체는 행정서비스를 생산, 공급, 그리고 이를 위한 운영방식, 관련절차

및 조건 등을 분명하게 규정해야 한다. 따라서 행정서비스 운영규칙들은 일관성을 갖고 있어야 하며, 사회적 또는 상황적 조건이 바뀌어 변화되어야 할 때에는 국민인 사용자들이 가장 최적의 조건에서 행정서비스 공급체제에 적응할 수 있도록 하는 해야 함을 의미한다. 이러한 원칙들이 구체화되어 실천되고 있는 제도의 하나가 바로 행정서비스헌장제도라고 할 수 있다.

2. 행정서비스헌장제의 의미

행정서비스 관련 원칙들이 정부혁신 차원에서 달성해야 할 행정목표로 전환되면서, 목표달성을 실천할 수 있도록 혁신도구(reform instrument)로써 행정서비스헌장제(public service charter)가 활용되기 시작하였다.

특히 1990년대부터 국가와 지방자치단체가 국민을 위해 제공하는 행정서비스(공익활동)가 공공선택론 및 신공공관리론적 시각에 근거한 정부혁신의 영향으로 행정서비스의 질(품질) 향상(quality), 접근성 향상(accessibility), 투명성 제고(transparency), 참여보장(participation), 책임성 강화(accountability) 등의 새로운 원칙들에 강조되기 시작하였다.

이러한 행정목표는 결과적으로 행정기관이 제공하는 행정서비스 내용과 직접 관련이 있기보다는 행정서비스를 어떻게 제공해야 하는가 하는 방법과 절차 등에 따라 좌우된다는 것을 강조한 것이다.⁷⁾

21세기를 위한 정부혁신을 수행하면서 이러한 원칙에 효과성(effectiveness), 안전성(security) 등 기타 원칙이 더 요구되어 왔다. 그러한 예는 영국 시민헌장이 제시한 행정서비스의 7가지 원칙에 잘 나타나 있다.⁸⁾

7) Guglielmi Gilles J. et al., 2000: 453-454.

8) Ch. Skelcher, Managing for Service Quality, London, LGMB, 1992, p.4: 이행기준(표준제시, Standards), 투명성(Openness), 정보제공(Information), 선택권보장(Choice), 차별금지(Non-discrimination), 접근성보장(Accessibility), 불만처리(Redress).

이미 우리나라도 이와 같은 개혁기조를 제도화하기 위하여 1998년 행정서비스헌장제정지침(대통령 훈령 제70호)으로 행정서비스헌장제도를 도입하였다. 동령 제2조에서 이 제도를 '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 것'으로 정의하고 있다.

다시 말해, 행정서비스헌장제는 행정서비스의 제공방법, 절차 등을 행정 목표(원칙)로 충분히 고려하면서 국민이 원하는 궁극적인 서비스를 제공할 수 있도록 하는 공적 활동이고 개혁의 수단(제도)으로서 활용되고 있으며, 앞서 언급한 행정서비스 원칙들이 행정기관과 국민(고객)과의 관계성을 구축하고 규정하게 하는 원칙인 것은 자명하다고 할 것이다.

가. 행정서비스헌장제의 기원

본래 행정서비스헌장제도는 1991년이 아닌 1987년 영국 노동당 주도의 지방정부가 지역사회와의 파트너십 구축전략으로 사용되어 왔다. 즉, 1987년 총선거 이후 노동당이 「Quality Street」라는 지방정부의 서비스 질 향상을 위한 정책을 발표하면서, 지방정부와 지역사회와의 파트너십 구축을 역설한 바 있었다. 지방정부의(불만처리절차, 재정적 보장 등을 포함한) 모든 활동(activity)에 대한 서비스 보장, 행정서비스의 품질제고를 위한 노력, 최소한의 서비스 제공기준, 지방정부의 행정서비스에 대한 시민과 고객의 통제권 제고, 납세자인 국민의 기대에 맞는 지방정부 행정서비스를 제공하기 위한 품질관리, 이해관계자의 참여보장 등을 천명한 노동당 주도의 지방정부들 아이디어가 정강정책으로서 시민헌장(Citizen's Charter)이 되어 1991년 발표되었고, 이것을 보수당 존 메이저 수상이 중앙부처 주도 하에 정식으로 시민헌장제도로써 채택하여 1991년 여름 행정개혁 목표

(public services answer better to the wishes of their users and to raise their overall quality)로 제시, 제도화 되었던 것이다.

나. 행정서비스현장제의 목적

행정서비스현장제는 본래 지방정부의 행정서비스 질 향상을 목적으로 시작하였다. 즉, 행정서비스가 국민 다수가 원하는 공공의 이익을 위한 활동이기 때문에 신공공관리론의 영향으로 공공부문에 시장경제 논리가 침투되면서 과거 행정수혜자였던 국민이 고객도, 소비자도 아닌 입장에서 행정서비스의 적극적인 사용자가 되었고, 그에 따라 단순 사용자에서 소비자 또는 고객으로서의 가치기준을 제시하면서 행정서비스의 품질제고를 적극적으로 요구하게 되었다. 곧 행정서비스의 질 향상(품질제고)이란 곧 행정기관의 생산물에 대한 품질제고(public product quality)에 대한 기대와 욕구이라고 말할 수 있다.

이상과 같이 최초로 시작한 영국의 시민현장제가 갖는 기본 목적을 간단히 요약하면 다음과 같다. 즉, 시민현장제도(우리나라에서는 행정서비스현장제도)의 운영목적은

- ① 쌍방향 행정구현(거버넌스 형): 공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환하고자 하는 혁신노력
- ② 행정서비스의 품질제고: 구체적인 제공 내용을 서비스 이행기준으로 정하여 국민(시민, 주민)이 원하는 내용, 처리속도, 처리만족감 등으로 행정서비스의 품질제고
- ③ 시민(고객)의 만족도 제고
- ④ 행정기관에 대한 주민의 신뢰도(지지율)를 제고하자는 데에 있다.

우리나라는 행정서비스헌장제도 도입·운영의 기본목적으로 '행정의 고객인 국민에게 보다 높은 수준의 행정서비스를 제공함으로써 국민을 최우선으로 하는 행정을 실현함'에 두고 있다(동령 제1조). 이 제도 도입의 목적을 달성하기 위하여 동 훈령은 구체적인 제정지침들을 규정하게 되었고, 이에 대한 결과를 평가하는 주요핵심 사항은 바로 행정서비스 이행기준의 실천성 확인과 보다 궁극적으로는 행정서비스 사용자로서 고객의 만족도 척도가 행정기관이 운영하는 행정서비스헌장제도 전체 운영성과를 평가하는(기관성과평가) 중요한 근거로 활용되어 오고 있다.⁹⁾

9) 참조: 우리나라의 경우는, 행정자치부를 중심으로 2001년~2004년까지 시행된 행정서비스헌장제 운영과 관련한 주민만족도 조사자료 ; 캐나다는 "Citizen First Survey"(정부혁신지방분권위원회, 행정서비스 스탠다드 설명회, 2003. 10. 23) ; 미국은 1994년부터 미시건대가 주관하는 ACSI(American Customer Satisfaction Index) 등을 통해서 주민(시민, 고객)의 만족도를 지속적으로 측정하고 있다.

표 2-1. 행정서비스현장제정지침의 내용¹⁰⁾

| | |
|------|---|
| 제1조 | · 목 적 |
| 제2조 | · 정의: 행정서비스현장, 서비스 이행기준, 고객, 서비스, 고객만족도 |
| 제3조 | · 적용대상: 중앙행정기관 및 소속기관, 지방자치단체 및 소속기관, 중앙행정기관 및 지방자치단체의 사무의 일부를 위임 위임 또는 위탁받은 기관, 법인, 단체 등 |
| 제4조 | · 현장의 제정: 부서별 또는 업무분야별 제정 |
| 제5조 | · 현장의 개선: 정기적 개정 |
| 제6조 | · 현장의 공표: 선포식, 관보 또는 공보게재, 언론매체 활용, 홍보자료로 작성하여 고객에게 배포, 각종 행정자료에 삽입, 인터넷 홈페이지 활용 |
| 제7조 | · 현장의 제정 및 개선의 원칙 |
| 제8조 | · 고객의 조사 및 참여: 고객참여의 보장 |
| 제9조 | · 서비스기준의 설정: 계량화 등의 원칙 준수 |
| 제10조 | · 서비스 관련정보 |
| 제11조 | · 시정조치의 명시 |
| 제12조 | · 위원회의 구성 및 운영 |
| 제13조 | · 서비스결과의 확인: 운영실태의 확인 |
| 제14조 | · 우수기관 등에 대한 우대조치: 기관, 부서, 공무원 |
| 제15조 | · 백서의 발간: 서비스의 개선내용, 현장의 제정 및 개선현황, 분야별 서비스기준의 설정 현황, 서비스결과의 확인, 점검 및 그 평가결과, 우수 서비스 기관 및 부서 포함 |
| 제16조 | · 협조요청 |

10) 우리나라 행정서비스현장제정지침, 대통령 훈령 제70호.

3. 우리나라의 행정서비스헌장제 운영현황

가. 행정서비스헌장 제정현황

행정서비스헌장이 1998년 우리나라에 처음 도입된 이후 현재까지 그 수가 지속적으로 확대되어 왔다. 1998년 10개 부처·청을 대상으로 한 시범 운영을 시작으로, 1999년 7월 1일 이후 전체 중앙부서로 확대, 2002년부터 운영의 내실화로 기본방향을 전환하였다. 2003년부터는 참여정부 출범과 함께 행정서비스헌장 운영과정에 국민참여를 확대하는 다양한 전략을 강구하는데 초점을 두고 있으나 행정서비스 헌장의 제정규모는 지속적으로 증가하여 2005년 1월 현재 10,709개의 헌장이 제정되어 있다.

특히 2005년 통계에서는 중앙부처의 헌장수가 크게 증가되었는 바, 이는 일선 학교를 비롯한 교육분야에서 헌장제정이 최근 몇 년간 크게 늘었기 때문이며, 지방자치단체 헌장수가 줄어든 것은 통합헌장 제정에 따른 중복현황을 정리하였기 때문이다.

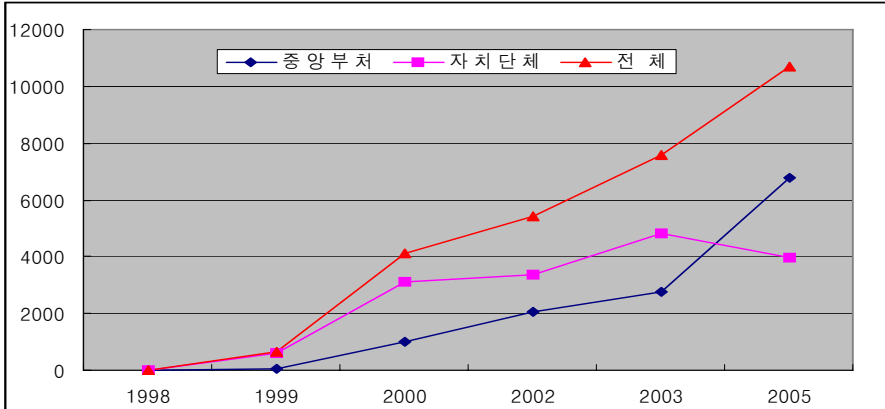
표 2-2. 연도별 행정서비스헌장 제정·운영현황

'05.1월 현재 (단위: 개)

| 구 분 | 1998 | 1999 | 2000 | 2002 | 2003 | 2005 |
|------|------|------|-------|-------|-------|--------|
| 누 계 | 27 | 653 | 4,137 | 5,411 | 7,582 | 10,709 |
| 중앙부처 | 10 | 68 | 1,000 | 2,037 | 2,747 | 6,760 |
| 자치단체 | 17 | 585 | 3,137 | 3,374 | 4,835 | 3,949 |

그림 2-1. 연도별 행정서비스현장 제정·운영현황

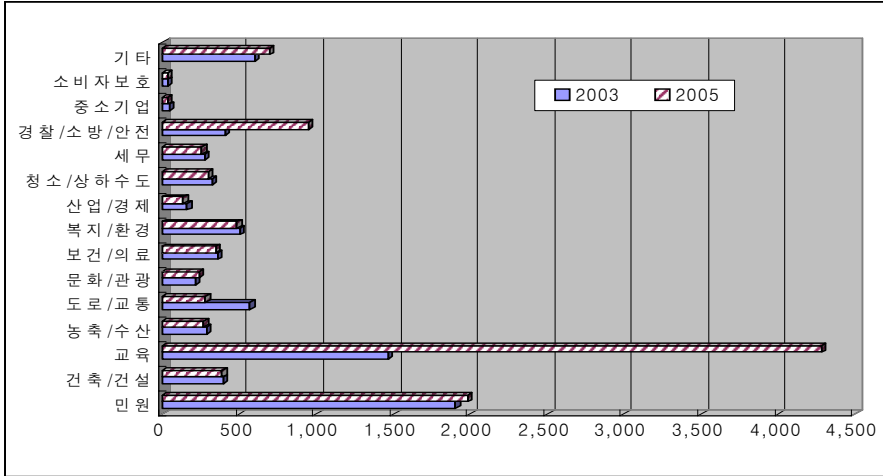
'05.1월 현재 (단위:개)



분야별로 보면, 1999년 확대 제정 이후 서비스 및 업무 분야별로 광범위하게 확대되는 성과를 거두었고, 민원, 건축, 교육 등 15개 분야 유형의 분야에 걸쳐 다양하게 제정되어 있다. 그 동안 민원분야의 행정서비스현장이 가장 많은 비율을 차지하고 있었으나 2003년 이후 각급 학교를 비롯한 교육분야의 제정이 양적으로 급속히 확대되면서 2005년 현재 가장 많은 행정서비스현장이 제정되어 있는 분야는 교육분야이다.

경찰, 소방, 안전분야 등 현업·집행기관을 중심으로 한 중앙부처의 제정 비율도 최근 상당히 증가하면서 민원서비스 중심의 제도운영이라는 문제점이 점차 해소되어 가고 있음을 짐작할 수 있다.

그림 2-2. 분야별 행정서비스현장 제정·운영현황



나. 행정서비스현장 인지도 수준

행정자치부가 매년 주관하는 ‘행정서비스현장 종합평가’자료에서 나타난 행정서비스현장제에 대한 국민의 인지도 수준은 2002년을 제외하고는 지속적으로 향상되고는 있으나 아직도 다소 저조한 수준을 보이고 있다.

각 기관에서 행정서비스현장제 운영 인지도 제고를 위해 각종 홍보노력을 하고 있으나 이 자료들에 따르면 효과적인 성과를 거두는 데에는 아직 미흡한 점이 있다. 그러나 행정서비스현장제를 먼저 시작한 OECD국가의 대부분도 인지도가 낮은 수준에 머무르고 있다는 점을 감안한다면 인지도의 제고가 용이하지 않음을 알 수 있으며 기관별 홍보 외에도 범정부적인 홍보노력이 수반될 필요가 있음을 알 수 있다.¹¹⁾

11) 행정자치부, 행정서비스현장 고객평가: 결과보고서, 2000~2004.

표 2-3. 연도별 행정서비스현장제 인지도 수준

(단위: %)

| 구 분 | 중 앙 | 광 역 | 기 초 | 전체 |
|------|------|------|------|------|
| 2001 | 25.4 | 21.7 | 26.7 | 24.6 |
| 2002 | 25.7 | 14.6 | 22.2 | 20.8 |
| 2003 | 32.3 | 35.6 | 32.6 | 33.5 |
| 2004 | 40.3 | 32.2 | 40.3 | 37.6 |

4. 행정서비스현장제 운영성과에 관한 평가의 필요성

앞에서 언급한 바와 같이 행정서비스현장은 중앙부처, 지방자치단체 등 전국적으로 10,000 여개가 넘게 운영되면서 양적으로 외형적으로 판단해보면 성공적인 제도운영이라고 볼 수도 있다. 그러나 주민의 체감도를 반영하는 고객만족도나 이행기준의 실천에 대한 행정서비스 질 향상이 정말 만족스러운지에 대해서는 여러 다양한 기존연구 결과들만으로는 현저하게 향상되었다고 결론을 쉽게 내릴 수 없는 상황에 있다. 그 이유의 하나는 현재 정부혁신지방분권위원회 등 중앙부처 수준에서는 목표관리제(MBO)에 이어 중앙부처 공무원에 대한 성과관리계약제와 같은 새로운 제도를 도입하면서 중앙행정기관의 행정서비스현장제를 지양하고, 미국 및 캐나다 방식의 서비스 스탠더드형 제도운영을 권장하는 움직임이 나타나고 있기 때문이다.

이러한 정책적 변화를 눈 앞에 둔 시점에서 과연 지금까지의 행정서비스현장제의 운영이 미미한 성과를 나타낸 것에 그치고 있는가 하는 점에 의문을 제기하고 어떻게 현장제도의 운영성과를 평가할 수 있겠는가 하는 점에 고민을 하기 시작하였다. 이로부터 현재의 연구진이 현장제정 초기부터 지금까지 관여해 오면서 이행실태에 대한 평가, 각 행정기관의 고객만족도에

대한 시계열적 평가 등을 시행한 이후, 기존의 부분적인 연구와 달리 보다 거시적인 차원에서 현장제도의 운영성과를 측정해 볼 필요가 있다고 생각이 들어, 연구진의 경험과 축적된 자료들의 분석을 통하여 제도운영에 관한 전반적인 평가를 시도하였다.

제2절 행정서비스현장제 운영성과에 관한 논의

1. 기존연구경향 분석

행정서비스현장제와 관련한 연구논문의 주류는 행정서비스의 품질과 고객만족에 대한 평가, 또는 측정 연구들이 다수를 이루고 있다. 주로 고객만족을 서비스 품질 차원에서 연구한 유형, 행정서비스 품질 측정을 위한 지표 다각화 연구로 대별되며 보다 세부적으로는 다음 표와 같다.¹²⁾

표 2-4. 행정서비스에 관한 기존 연구경향 분석

| 연구경향 | 연구자 |
|-------------------------------|---|
| 고객만족에 대한 일차원적 측정 | 김병국, 1996;문원식, 1996;이상훈, 1999;서울특별시, 2000;강인호 외, 2001;이희태, 2003;송건섭, 2004;이근수 외, 2005 |
| 서비스품질과 고객만족의 인과관계 연구 | 김영기, 1992;오창택, 1998;김인, 1999;서희석 외, 2000;김대원 외, 2002;이환범 외, 2003;김 인, 2003;최준호 외, 2003;송건섭, 2003) |
| 서비스 품질 측정의 모형개발, 지표다각화에 관한 연구 | 강황선, 2004;우양호 외, 2004;이원욱 외, 2004 |

12) 익명처리(현재 지방정부학회지에 논문평가 중), “행정서비스 품질 평가척도의 적합성 비교에 관한 연구: 민원행정창구 이용고객을 대상으로, 2005, p.2~5에서 인용.

기존의 이러한 연구들은 공통적으로 서비스 품질과 고객만족에 대한 구성 요소와 차원에 차이를 두고 측정과 분석을 하고 이 두 개념을 독자적 개념으로 처리하고 있다. 결과적으로 상호관련된 인과관계 구조체계에서는 서비스 품질이 고객만족에 대한 선행변수로서 직접적인 영향을 주고 있다는 시각에 우세한 점수를 주고자 한다. 본 연구의 주가 되고 있는 행정기관과 고객간 인식변화도 조사들에서도 마찬가지로 서비스 품질의 구성요소를 인식도 변화의 측정요인으로 구성하여 결과적으로 고객만족에 대한 영향력이 어떻게 변화되어 왔는가 하는 점을 중점적으로 조사하고 있다.¹³⁾

그러나 이러한 연구들은 주지한 바와 같이, 행정서비스헌장제와 직접적인 연관성이 적고 주로 행정서비스의 품질과 이와 관련된 구성요소와의 직·간접적인 영향을 갖는 고객만족 수준의 측정에 관련한 연구로써, 다음에 제시할 행정서비스헌장제의 운영에 따른 성과를 평가하는 연구와는 내용과 차원에서 구별이 되어야 할 것이다. 다만 이러한 기존연구들이 채택하고 논의한 평가척도와 관련 측정방식들이 본 연구의 평가들에서도 유용한 근거로 작용하고 있는 것은 사실이다.

그렇다면 행정서비스헌장제도에 관한 운영성과란 무엇인가? 이에 대한 대답은 바로 지방정부가 제공하는 행정서비스의 품질 향상을 평가하는 것이라고 하겠다. 즉 행정서비스헌장제도의 운영과 직접 관련된 기존연구들을 보면, 행정서비스헌장과 행정서비스의 품질관리가 직·간접적으로 관련성이 큰 것을 알 수 있다(박세정, 2002; 김미경·김영희, 2004). 다시 말해서, 행정서비스헌장제의 운영목표가 하나는 고객만족에 있고(김미경, 2001; 라휘문, 2001; 금창호, 2003), 또 다른 하나는 관리적 측면에서의 성과중심에 운영목표를 두고 있기 때문이다(김영희, 2002). 이러한 근거에 의하여 행정서비스헌장을 평가하는 것은 이행기준 달성도평가와 고객만족도 조사가

13) 다음의 행정서비스헌장제 운영성과의 분석틀 및 제4장의 인식도 변화에 관한 분석틀 참조.

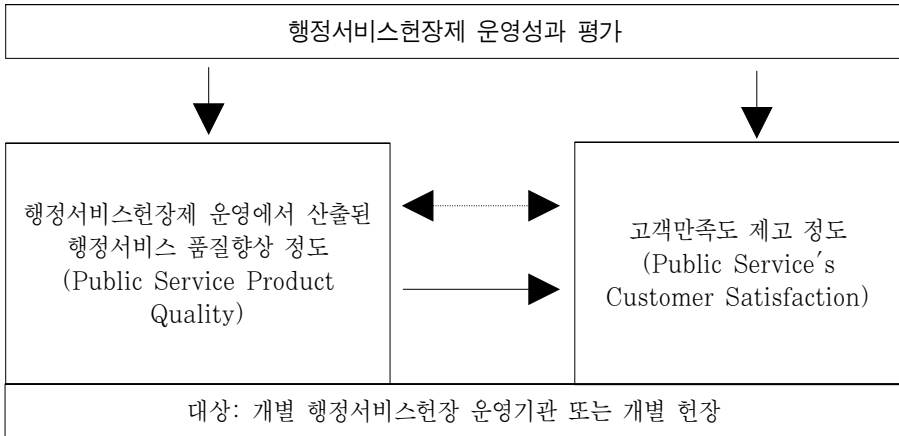
척도가 되는 것이며, 이러한 근거에 의해서 김영희(2002)는 2001년 행정서비스현장 고객평가 대상기관 65개 자치단체를 대상으로 하여 행정서비스현장 운영성과의 영향요인(최고관리자의 리더십, 현장제 업무를 총괄하는 담당조직, 내부고객인 기관내 일선공무원, 내부고객의 참여와 교육훈련, 보상체계)과 이들의 인과관계 구조를 분석하여 효율적 운영방안을 제시하였다.

따라서 본 연구의 맥락도 이와 같은 연구분석틀에 근거하여 보다 거시적 차원에서, 그리고 시간적으로 축적된 경험적 자료들을 중심으로 총체적인 수준에서의 행정서비스현장제의 운영성과를 검토해 보고자 한다.

2. 행정서비스현장제 운영성과의 의미와 분석틀

가. 현장제도에 관한 운영성과의 의미

본 연구의 대상이 지방자치단체에 초점을 두고 있으므로, 행정서비스현장제의 운영성과를 평가하는 것은, 지방자치단체가 행정서비스현장제의 운영을 통하여 제공하는 행정서비스의 품질이 이 제도를 운영하기 전보다도 질적, 양적으로 또는 제도운영의 과정상, 또 그 결과상 질적인 향상이 되어(Public Service Product Quality), 고객(주민)만족(Customer Satisfaction)이 이루어지고 있는가 하는 점에 대한 전반적인 평가라고 할 수 있다.

그림 2-3. 행정서비스헌장제에 관한 일반적 운영성과 평가틀


평가의 차원으로 중요한 것은, 행정서비스의 품질제고(public service quality)를 나타내는 척도인데, 이 개념 또한 민간부문의 경제적 시각을 포함하고 있기 때문에 우체국, 철도청과 같은 현업 행정기관(공사)의 경영역량 제고의 개념과도 직접 연결되는 사업상 이익의 관점도 포함한다.¹⁴⁾ 행정서비스의 효과성 제고(effectiveness)도 이와 동일한 차원에서 이해되고 요구되는 개념으로, 행정(서비스)의 생산성과 이윤창출의 개념과 관련되는 시장경제원리 시각에서 출발하여, 행정기관의 효과성(운영성과)과도 직접 연결되는 것이다. 다만, 주의할 것은 공공기관은 시장실패에 따른 공공서비스를 제공하는 것을 의무로 할 수 있기 때문에, 이러한 효과성 제고가 반드시 올바른 방향이 아닐 수 있다는 점을 고려해야 한다.¹⁵⁾ 더 세부적으로 평가기준을 보면, 행정기관이 제공하는 행정서비스에 대한 '가격 대비 행정품질의 관계성'(비용편익계산), 또는 효율성, 효과성, 경제성을 향상시킬 것을

14) M. Voisset, «La reconnaissance, en France, d'un droit des citoyens à la qualité dans les services publics», RFD adm. 1999, p.743.

15) A.S.Mescheriakoff, Droit des services publics, Puf, coll. Droit fondamental, 1997, p.189.

기대하기 때문에 이러한 시각에서도 행정서비스현장제 운영에 대한 성과평가가 이루어져야 할 것이다.

이 제도 운영에 대한 평가를 함에 있어서 가장 중요한 차원은, 거의 모든 기존의 연구에서도 인정하고 있고 또 이들 연구와 같은 맥락에서, 행정서비스현장제도를 운영함에 있어서 〈고객〉(customer, client)의 개념을 도입함으로써 다차원적인 평가항목들을 하나로 통합시킬 수 있게 되었다고 본다. 즉, 제도운영에 관한 평가척도에 〈고객〉의 개념을 도입했다는 의미는, 사회적으로 국민의 판단인 국민의 찬성반대 의견, 싫고 좋은 의견을 수렴해야 하는 의미가 중요하게 된 것이고, 이러한 고객평가의 중요성으로부터 영향을 받아 행정서비스현장제의 운영상 품질제고는 국민 개개인에 대한 행정서비스의 차별화(개별화) 요구, 공무원의 익명성 타파(책임성 확보를 위한 투명성 요구), 최대의 선택권 보장, 행정서비스 접근성 보장(지방자치의 발전 당위성) 등이 필연적으로 달성되어야만 고객의 만족도가 향상될 수 있고, 그로부터 좋은 평가결과를 얻을 수 있기 때문이다.

정책적으로는 이러한 요구들이 바로 행정개혁의 주춧돌, 기반, 역동성으로 작용하고 있고, 이것이 환류되어 행정개혁은 행정서비스의 개혁 또는 행정기관(행정서비스 공급체계)의 현대화를 추구함으로써 행정서비스의 품질제고 및 효과성 향상을 달성하게 되는 것이다. 제도운영 전반을 평가한다는 성과평가란 결국 행정서비스의 품질제고와 효과성을 제고하는 데에 근거를 두지만 궁극적으로는 고객의 만족도에 의해서 국민 또는 주민을 대리하는 국정통치자와 지방정치가 및 자치단체장에게 ‘성과에 의한 통치(governance by performance)’를 요구하는 것도 같은 맥락이라고 할 것이다.

나. 행정서비스 품질의 평가기준

행정서비스현장과 관련하여 학자, 선진국들이 행정서비스의 품질을 평가하는 다양한 성과기준을 제시하고 있는 내용을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 영국 학자의 Stewart and Walsh(1989)의 서비스 질과 관련한 평가기준으로 다음 3가지를 제시하고 있다.

| | |
|------------------|---|
| 공공서비스 질에 대한 평가기준 | 행정서비스가 핵심서비스의 내용, 절차, 방법으로 제공되는가 (core service) |
| | 행정서비스가 제공되는 서비스환경(service surroundings)에 대한 평가 |
| | 행정서비스 제공자와 수혜자간 서비스관계(service relationships)에 대한 평가 |

그리고 영국 정부의 행정서비스현장제 운영에 근거한 평가기준을 보면¹⁶⁾, 고객(주민)을 위한 행정서비스 품질제고 및 운영기법의 개선방향이 다음과 같은 3가지 목표달성에 초점이 맞추어지고, 이를 달성하면 운영성과가 높다고 평가한다.

| | |
|---------------|--|
| 현장제 운영성과평가 기준 | 행정서비스의 개별화, 차별화(personalising or customising the service)가 높게 제공된다 |
| | 행정서비스 과정에 고객의 참여를 최대한 보장(maximising people's involvement)한다 |
| | 행정서비스에 대한 접근성과 투명성, 선택권을 최대한 보장(maximising accessibility and openness, choice)한다 |

16) 행정자치부, 행정서비스현장 해외연수자료(2002~2004) 영국 편.

또한 Skelcher도 Stewart and Walsh가 제시하는 기준을 토대로 다음과 같은 주요 기준을 제시하였다.¹⁷⁾

| 기 준 | 평가지표 |
|---|--|
| 행정서비스의 내용 (service characteristics) | 서비스의 적절성(availability) 서비스의 올바른 기준(standards) 서비스 제공의 적시성(timeliness) 정확하고 일관된 서비스 지속성(reliability) 정확하고 폭넓은 정보제공(information) 형평성 보장(equality) 역효과가 없는 효과적인 서비스 보장(performance) |
| 행정서비스 이해관계자간 관계 (personal relationship) | 친절성(courtesy) 고객요구에 대한 대응성(responsiveness) 전문성(competence) 의사소통 및 의견수렴(communication) 고객의 안전성(security) 신뢰성(credibility) |
| 행정서비스 환경 (service setting or service surroundings) | 적절한 서비스 시설 및 환경(appearance) 접근편리성(access) 서비스 가용성(functioning) |
| 고객의 권한 (customer's power) | 고객의 권리보장(rights) 고객의 참여보장(voice) 고객의 선택권보장(choice) 고객의 보상권보장(redress) |

한편, 캐나다 연방정부가 서비스 스탠더드제도에서의 평가기준을 제시한 것을 보면, 질 좋은 행정서비스를 제공하기 위해서는 고객의 의견을 분명히 투입하는 것이 중요하다는 점을 강조하고 있다. 즉, 캐나다의 서비스 스탠더드 평가기준(Common Measurements Tool, CMT)은 공공부문의 관리자들이 고객만족조사를 쉽게 실시할 수 있고, 고객의 의견수렴을 제대로 투입할 수 있도록 만들어진 조사틀(survey framework)로서 1998년 관리개

17) Skelcher, 1992: 13~15.

발센터(The Canadian Centre for Management Development)를 통해 만들어졌으며, CMT의 개발·감독 업무를 담당하고 있는 CMT 기준부(CMT Standards Board)는 2001년 CMT에 대한 공식적인 평가를 실시한 바 있다. 이것은 서비스 상호작용과 관련한 5가지 핵심 부문인 고객의 기대, 고객의 서비스경험 인식, 고객의 만족수준, 고객이 생각하는 중요성 수준, 서비스향상의 우선순위에 대한 질문들로 구성되었다.¹⁸⁾

CMT를 사용할 경우 고객의 기대를 이해하고, 고객의 만족수준을 평가하며, 서비스향상의 우선순위를 파악할 수 있고 조사 결과를 다른 기관과 비교할 수 있으며 얻은 교훈을 서로 공유할 수 있는 장점이 있다.

| | 핵심질문 내용 |
|----|--|
| 만족 | 서비스 전달 시간 서비스 접근 편이성 전반적인 서비스 질 만족도 |
| 성과 | 공평한 대우를 받았는지 서비스에 필요한 모든 정보의 제공 서비스 제공에 필요한 직원의 노력정도 서비스 제공 직원의 능력 서비스 제공 시 편리성 정도 서비스 제공 시 기다리는 시간 서비스 제공 받기 위해 필요한 것을 찾기 쉽게하기 홍보, 정보제공 시 호소력이 있는지, 필요한 정보를 제공하고 있는지 주민의 개인정보가 가능한지 |
| 결과 | 결과적으로 필요한 것을 얻었는지 |

반면, 미국 고객서비스기준(Customer Service Standard) 제도의 평가 기준을(안영훈 외, 2004) 요약하면 다음과 같은 표로 나타난다.

18) 김근세, 김희경, 외국 서비스 스탠다드 제도연구 I : 캐나다 TBS, 2001, in 정부 혁신지방분권위원회, 행정서비스 스탠다드 설명회, 2003. 10. 23., p. 10 이하.

| 제도 운영틀에 근거한 평가기준 | | |
|-------------------|--|-----------------------------|
| 공급자에서 수요자 중심으로 전환 | 미국의 고객서비스기준(Customer Service Standard)은 영국의 시민헌장(Citizen's Charter)과 마찬가지로 행정을 서비스공급자 중심에서 수요자가 중심으로 전환한 제도 | - 핵심서비스의 표준화에 의한 서비스 제공 |
| 경쟁의 요소 도입 | 정부독점의 틀을 깨고 시장경제에 적용되는 경쟁의 요소를 도입하는 동시에 고객의 주장을 반영하여 선택의 기회를 확대하고 서비스의 질적 기준을 동종서비스를 제공하는 최우량 민간기업의 서비스수준이 되도록 하는 제도 | - 수요자 중심의 서비스 제공 절차, 수준, 내용 |
| 계약방식으로 운영 | 시민에게 행정서비스의 내용과 수준, 그리고 제공방법에 대하여 계약방식으로 제시하고, 이를 이행하지 못할 경우 시정조치와 보상을 약속하는 제도 | - 핵심서비스 중심의 최고 수준의 서비스 제공 |
| 쌍방향 행정 | 고객의 요구와 의견을 조사하여 서비스 이행기준을 제시하고 시민에 대한 대응성과 책임성 확보를 통해 행정에 대한 시민의 지지를 제고 | |

다. 행정서비스의 고객만족도 의미와 평가기준

현대사회에서 행정서비스 사용자(public service user)가 점차 <고객>으로 인식되어 왔는 바, 21세기 행정혁신 추구하고 행정서비스의 질 향상을 달성하기 위해서 반드시 국민은 수동적인 행정서비스의 사용자 지위에서 적극적인 고객의 지위로 전환할 필요가 있고, 행정서비스헌장제도는 바로 이러한 전환을 가능하게는 전략적 수단이 된다. 이러한 전략적 수단이 효과가 있는지에 대한 평가는 바로 고객의 만족도에 의해서 이루어지며, 고객의 만족도는 행정기관이 주민, 고객, 사용자, 이용자, 소비자 등 다양한 의미를 가진 수혜자에게 공급하고자 하는 행정서비스의 이행기준을 표준화(standardisation), 개별화 하는 노력, 즉 행정서비스의 고객화, 차별화에 의해서¹⁹⁾ 요구하는 것을 만족시

켜 주는 것을 의미한다. 공급자와 수혜자와 다양한 관계를 바탕으로 행정기관이 제공하는 행정서비스의 질을 평가할 때 국민인 고객의 만족도가 중요한 의미를 갖게 된다. 뿐만 아니라, 행정서비스는 행정기관과 사용자(고객, 소비자)의 관계에 의해서, 그리고 이 관계 속에서만 존재가치가 있게 되는 것이다.²⁰⁾ 이 관계 속에 다양한 고객의 의미가 담겨 있기 때문에 고객만족도의 의미를 보다 자세하게 이해하기 위하여 여러 고객 개념들을 분석해 보기로 한다.

먼저 행정서비스의 사용자의 의미 경우를 보면, 사용자란 일반국민(주민) 중에서 행정기관이 제공하는 행정서비스를 (개인적으로) 사용하는 사람으로, 실제 행정서비스에는 민간부문에서 말하는 고객(client), 이용자(utiliser)가 없고 오직 사용자, 즉 공공기관이 제공하는 공공서비스의 수혜를 받을 권리가 있는 시민, 또는 공공기관이 제공하는 물리적인 시설 및 설비를 사용할 권리가 있는 주민을 의미한다.²¹⁾ 행정서비스 사용자는 법제도 하에 귀속되는 법적 자격을 가진 사람(법인체)이 되며²²⁾, 이때 일반국민의 지위와 달리 행정기관과의 관계에서 특별한 지위를 점하게 되고 공법상 귀속된다. 즉, 행정기관의 고객도 아니고, 행정기관이 제공하는 급부행정서비스의 소비자도 아니지만, 행정기관의 내부규정과 외부적으로는 법률적인 관계 속에 귀속되는 것이다. 본래 사용자의 지위는 단순한 고객이 아니고, 행정기관이 제공하는 서비스에 대한 사용료를 지불하는 가격 등에 의해서 결정되는 관계도 아니며, 행정서비스 사용자는 행정기관과 상호 교류(환)관계를 갖고 있으면서, 관계모델이 상호교환성, 근접성, 자율성에 기초하고 있기²³⁾ 때문에 21세기 현대사회에서의 사용자는 행정기관이 제공하는 행정

19) Ch. Skelcher, 1992 : 54.

20) J. Chevallier, «Figure de l'usager», in R. Draï (dir.), Psychologie et Science administrative, Puf, Curapp, 1985, p.49.

21) Guglielmi Gilles J. et al., 2000 : 473.

22) L. Duguit, «De la situation juridique d'un particulier faisant usage du service public», Mélanges Hauriou, 1929, p.253.

23) J. Chevallier, «Figure de l'usager», in R. Draï (dir.), Psychologie et

서비스의 생산과정에 직접참여를 요구하고 또 참여하고 있다.

그리고 행정서비스의 고객(public service client)이란, 일반국민 중에서 특정한 부분에 속하는 국민이 민간부문의 시장에서와 같은 상업적 관계 속성을 가진 '특정한 국민'의 하나가 되는 것을 의미한다. 지방자치제도와 관련한 고객이란, 예를 들면, 지역주민인 행정서비스 사용자로서 지방 수준에서 다양한 행정서비스의 혜택을 받는 국민이고²⁴⁾, 이러한 이익을 행정서비스 제반 원칙에 근거하여 수혜를 받을 수 있도록 하는 제도적 장치가 바로 지방자치제도라고 할 수 있다. 또 일반국민의 한사람으로서 개인은 행정의 수혜자(beneficiary)이자 시민이며, 이 경계는 얼마 전까지 항상 모호한 상태였으나, 신공공관리론 등의 영향으로 수동적인 행정수혜자 지위에서 능동적인 행정서비스 사용자로 변모한 것이 고객의 개념이다. 고객의 의미에는 기본적으로 행정서비스를 제공하는 행정기관과의〈계약관계〉에 근거하는 지위를 가정하고 있다.²⁵⁾

또한 행정서비스의 〈소비자〉(consumer)란, 행정서비스 사용자에 대하여 행정기관이 개별적으로 행정적 요구를 충족시켜 주기 위한 〈행정서비스의 개인화, 차별화〉를 제공하는 경우 〈고객〉, 〈소비자〉가 되는 것을 의미한다. 이로써 〈행정서비스의 고객화〉란 주민과 행정기관간 관계를 〈계약관계〉로 구축해 주고, 이 〈계약관계〉 속에서 상호간 협상의 여지가 있게 되고, 소비자인 고객과 행정기관간 관계를 개별화(personalisation) 할 수 있는 상호연결망이 구축되는 것을 의미한다.²⁶⁾ 말하자면 소비자의 지위는 한 종류의

Science administrative, Puf, Curapp, 1985, p.37.

24) 시민(citizen)이란, 시민권자의 시각에서 고객으로, 민간시장의 고객과 달리 직접 정치참여제도 등을 통해서 행정서비스 공급자에게 정책적 영향력을 행사할 수 있는 권한과 의무가 있는 국민이다.

25) 프랑스 국사원 판례, CE, 13 oct. 1961, Ets Campanon-Rey, Rec. CE, p.567, AJDA 1962.98, concl. Heumann, note deLlaubadère, D. 1962, J, p.506, note Vergnaud TC, 17 déc. 1962, Dame Bertrand, Rec. CE, p.831, concl. Chardeau, AJDA 1963.88, chron.

행정서비스에 대하여 다양한 혜택을 받을 수 있는 선택권을 가진 국민의 한 사람으로써, 행정기관과의 관계 속에서 수요와 공급의 논리가 도입된 고객 관계를 형성한 것을 의미한다.

이상과 같은 개념을 고려하면, 고객만족도란 중립적인 의미에서의 사용자(user)가 갖는 만족정도 또는 불만정도(level of satisfaction or dissatisfaction)를 의미하는 것으로써, 일반적으로 만족, 불만족의 수준은 행정서비스 사용자와 공급자 사이에서 만나는 사용자의 서비스 기대수준(user's expectations of the service they will receive)과 서비스의 수혜를 받은 서비스 수혜의 인지수준(perceptions of the service they have received)에 근거하여 나타나는 정도를 의미하는²⁷⁾ 것으로 볼 수 있다.

3. 본 연구의 운영성과 평가틀

이상 여러 측면에서 행정서비스헌장제도 운영과 관련한 여러 개념 및 관련 평가기준들을 제시해 보았으며, 이러한 내용들을 근거로 하여 본 연구에서 밝히고자 하는 행정서비스헌장제의 운영성과에 관한 평가체계와 평가기준은 다음과 같이 요약 될 수 있다.

즉 앞서 제시한 평가기준과 행정서비스헌장제의 도입 목적 등을 고려해보면, 행정서비스헌장제 운영성과에 대한 평가는 행정서비스의 품질제고와

26) Guglielmi Gilles J. et al., 2000 : 491.

27) 일반적으로 받아들여지고 있는 고객만족도의 의미라고 할 수 있다. Cf. Nick Donovan, Joanna Brown and Lisa Bellulo(2001), Satisfaction with Public Services: A Discussion Paper, Performance and Innovation Unit. 또 다른 만족도 모델로는 Equity Theory(비용 등 투입산출물과 구입한 결과물에 대해서 느끼는 고객의 만족 정도), Performance Theory(고객만족이 직접적으로 생산물 또는 서비스의 인지된 특성과 관련하여 객관적으로 만족을 가져왔는가 하는 정도의 측정) 등이 있다(Customer satisfaction research, ESOMAR, Richard Brookes).

효과성이 달성되었는가, 그리고 궁극적으로 이것이 고객(사용자, 고객, 소비자 등)을 만족시켰는가(고객만족도) 하는 성과평가 요소로 정리가 된다.

- ① 제도운영상 '내용의 수준 제고' 정도를 평가(제도운영의 실제변화도 분석)하는 내용으로써, 이는 행정기관의 서비스 제공 역량과도 관계되고, 행정의 총체적 품질제고와도 관계된다.
- ② 제도운영 후 결과의 총합인 '고객만족도 제고' 정도를 평가(고객만족 변화도 분석)하는 내용으로, 고객(주민)만족도란 행정서비스의 질에 대하여 주민(국민) 즉 사용자(user)의 만족도가 높은지 낮은지를 가늠하는 척도에 근거하고 있다. 다만 주의해야 할 것은 고객만족도는 기본적으로 고객(주민)이 요구하는 것을 만족시켜주어야 하는 것에 좌우되고, 이러한 행정적 요구를 활용하는 사용자의 상황과 이와 관련된 행정적, 물리적, 재정적 수단과도 직접적인 관련이 있기 때문에, 고객만족도가 항상 지속적으로 동일한 잣대로 나타날 수도 없으며, 또한 동일하게 해석될 수도 없다는 내재적인 쟁점은 항시 내포되어 있다. 그러나 이상의 모든 평가기준은 궁극적으로 고객과 연결되어 있고, 고객의 총체적인 서비스경험(customer's total experience of the service)을 나타내는 만족도 조사에 있다고 하겠다.²⁸⁾

또한 제도운영 주체들(직접적 이해관계자)의 '제도운영의 중요성에 관한 인식 제고' 정도를 평가(제도운영 주체의 변화체감도 또는 인식변화도 분석)하는 것인데, 이는 행정서비스현장제 운영상 이해관계자인 공무원과 주민의 제도개선 정도에 대한 체감도 변화를 5가지의 관련요인(인적관계, 현장내용, 운영절차, 제공환경, 행정기관과 고객과의 관계)에 의한 변화 정도로²⁹⁾

28) Ch. Skelcher, 1992 : 12.

29) 이것이 이하 제4장의 5개 요인(인적 요인, 내용적 요인, 물리적 요인, 절차적 요인, 고객의 권리)의 변화도 분석들을 의미한다(제4장 분석틀 참조).

파악하기 위한 인식조사를 중심으로 결과를 찾아내는 것이다.

즉 행정서비스현장 운영과 직접관련이 있는 주민, 공무원 상호간 교차분석을 통해서 현장에 의한 상호 영향력의 정도, 수준, 현장제도의 인지도와 관련 만족도의 변화추이 등을 분석하여 현장제도 운영 주체자의 체감도 변화 수준을 측정하는 것이 바로 제도운영 총체적 성과를 경험적으로 분석하는 것이라 하겠다. 이상 설명한 행정서비스현장제도 운영성과의 평가체계를 요약하면 다음 표 및 그림과 같다.

표 2-5. 본 연구의 운영성과 평가체계

| 평가대상 | 평가내용 |
|--------------------------------|--|
| 제도운영의 실제변화도 분석 | ① 제도운영상 '내용의 수준 변화' 정도 평가 |
| 고객만족 변화도 분석 | ② 제도운영 후 결과의 총합인 '고객만족도 제고' 정도 평가 |
| 제도운영 주체와 관련요인의 변화도 또는 인식변화도 분석 | ③ 제도운영 이해관계자의 '제도운영의 중요성에 관한 인식 제고' 정도를 평가 |

제3장 행정서비스헌장제 운영성과 분석(1): 실태분석

제1절 제도운영의 분석

1. 개요

가. 분석틀

행정서비스헌장제가 도입되어 행정서비스 품질이 향상되었는가를 검증하기 위해서는 행정서비스헌장을 운영하고 있는 기관의 실천 노력 즉 투입과 그 결과에 대한 상관관계를 분석해 볼 필요가 있다. 따라서 행정서비스헌장의 운영을 위한 노력정도를 알아보기 위하여 투입요소로서 법제도 기반조성·예산·담당기구 및 운영체계·행정서비스헌장 운영(실천노력)을 분석항목으로 설정하여 행정서비스헌장 운영기관의 행정서비스헌장 운영에 대한 노력을 분석하였다.

분석은 기존문헌 및 사례지역의 통계자료를 기초로 한 시계열분석을 하였으며 각 분석항목에 대한 연도별 증감추이를 살펴보았다. 그 결과 각 항목의 점수가 전체적으로 도입초기에 비하여 증가하였으면 긍정적으로 평가하였으며 반대현상이 발생할 경우 부정적으로 평가하였다.

첫째, 법제도의 변화이다. 모든 제도운영의 기본요건이 되는 것은 법의 제정으로서, 행정서비스헌장을 운영하고 있는 기관이 행정서비스헌장관련 법률을 제정하여 운영하고 있으며, 법률을 제정하여 운영하되 어느 정도 수준의 법을 제정하여 운영하고 있는 지를 분석하였다. 또한 행정서비스헌장을

도입하여 운영하는 과정에서 상위법으로 상향조정하였는가의 여부를 조사·분석하였다.

둘째, 예산의 변화이다. 사례지역의 연도별 행정서비스헌장 예산 변화추이를 시계열 분석하여 전 년도에 비하여 예산액이 계속 증가하였으면 사례지역에서 행정서비스헌장을 통한 행정서비스 질 향상을 위하여 관심과 노력을 하였다고 평가하였다.

셋째, 담당기구 및 운영체계의 변화이다. 행정서비스헌장제 도입 이후 사례지역의 기구 및 인력 그리고 업무수행체계에 대한 변화를 살펴보고 인력 및 기구가 확대되었거나 예산에 비례한 업무가 증가하였으면 긍정적으로 평가하였다.

넷째, 행정서비스헌장 운영의 변화이다. 행정서비스헌장 운영실태에 대한 평가는 사례지역을 선정하여 행정서비스헌장 운영기관이 행정서비스헌장이 도입·운영된 이후 행정서비스헌장의 실천을 위한 노력정도를 살펴보았다. 운영실태에 대한 평가를 이행실태평가라고 할 때 행정자치부 평가모델을 적용하여 사례지역의 연도별 이행실태평가점수를 비교분석 하였다.

나. 조사설계

조사내용은 투입요소로서 앞에서 언급한 바와 같이 행정서비스운영 법제도의 변화, 예산의 변화, 행정서비스 운영을 위한 실천노력의 변화이다.

조사방법은 기존문헌의 통계자료를 분석하였으며 주로 행정자치부 내부자료의 통계와 한국지방행정연구원의 행정서비스헌장관련 보고서의 통계를 인용 또는 재작성하였으며, 필요한 경우 조사표를 작성하여 사례지역의 담당공무원을 통하여 관련통계를 입수하여 자료로 활용하였다. 조사표를 작성하여 관련통계를 입수한 사례지역은 충청북도의 음성, 단양, 옥천, 영동과

경상북도의 문경, 예천, 안동, 영양 등이며 주요 통계자료는 법적 제도와 예산 등이다.

2. 분석결과

가. 법적 기반 분석

현재 전국적으로 확대·운영되고 있는 행정서비스헌장제는 1998년 5월 대통령 훈령 제70호로 '행정서비스헌장제정지침'에 근거하고 있으며 제1조부터 제16조까지로 구성되어 있다. 행정서비스헌장을 운영하는 각 기관에서는 훈령 또는 조례의 제정에 의하여 행정서비스헌장제를 운영하고 있으며 도입초기에 비하여 훈령보다는 조례에 근거하여 본 제도를 운영하는 경향을 보이고 있다.

행정서비스헌장의 추진을 위한 가장 기본적인 근거인 법적 기반 조성의 실태를 살펴보기 위하여 충청북도의 음성, 단양, 영동, 옥천의 4개 자치단체와 경상북도의 문경, 예천, 안동, 영양의 4개 자치단체를 대상으로 분석하여 보았다.

충북의 경우 음성은 2000년에 훈령을 제정하여 이를 바탕으로 행정서비스헌장을 운영하고 있으며, 단양은 2000년에 훈령을 제정한 후 다시 2003년에 조례를 제정하여 법적 기반을 강화하였다. 경북의 경우 안동은 2000년에 훈령의 제정, 영양은 2003년에 조례를 제정하여 이를 바탕으로 행정서비스헌장을 운영하고 있다. 반면 문경은 2001년에 훈령을 제정한 후 2003년에 다시 조례를 제정하여 강화하여 운영하고 있고, 예천 역시 2000년에 훈령을 제정한 후 2003년에 조례를 제정하여 행정서비스헌장의 운영을 위한 법적 기반을 강화하였다.

표 3-1. 사례지역의 행정서비스헌장 법적 기반 강화 추이

| 사례지역 | | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|------|----|-------|-------|------|-------|------|
| 충북 | 음성 | 훈령 제정 | | | | - |
| | 단양 | 훈령 제정 | | 조례제정 | | - |
| | 영동 | | 훈령제정 | | | - |
| | 옥천 | | | 조례제정 | | - |
| 경북 | 문경 | | 훈령 제정 | | 조례 제정 | - |
| | 예천 | 훈령 제정 | | | 조례 제정 | - |
| | 안동 | 훈령 제정 | | | | - |
| | 영양 | | | 조례제정 | | - |

자료: 조사표조사, 2005.

이와 같은 사례를 볼 때 대 부분의 자치단체에서는 행정서비스헌장의 운영을 위하여 초기 보다 법적 기반을 강화하고 있음을 알 수 있으며, 자치단체 단위에서 가장 상위법인 조례로 제정하여 운영하고 있음을 알 수 있다. 이는 해당 자치단체장의 행정서비스헌장에 대한 관심의 강화와 해당 자치단체의 행정서비스헌장에 대한 실천 의지의 강화표현임이며 이와 같은 결과는 행정서비스헌장을 통한 주민들에 대한 행정서비스의 질의 강화를 위한 노력을 의미한다고 볼 수 있다.

그러나 훈령을 상위법인 조례로 상향 조정하였다 하더라도 예천의 경우는 훈령이나 조례의 실질적인 내용은 변하지는 않고 외적으로만 바뀌어져 행정서비스헌장의 실질적인 운영에는 큰 변화는 없었다. 단지 지방의회의 의결을 거쳐 조례로 공포되었으므로 훈령으로 운영되던 것에 비하여 공무원들에게 심리적인 부담감을 더 주고 있을 뿐이다.

그러나 문경의 경우는 2001년 9월 제정되어 운영되던 훈령(규정)이 2003년 10월 조례로 상향조정되면서 전보다 조례내용이 세분화되고 보다 구체적으로 되어있어 행정서비스헌장 운영에 대한 실천의지를 반영하고 있다(〈표 3-2〉 참조).

표 3-2. 문경시 행정서비스현장 훈령(규정) 및 조례 비교

| 훈령(2001.9.4) (문경시행정서비스현장제정및운영에관한규정) | | 조례(2003.10.23) (문경시행정서비스현장제정운영조례) | |
|--|-------------------|--------------------------------------|-------------------|
| 조 | 내 용 | 조 | 내 용 |
| 제1조 | 목적 | 제1장 | 총칙 |
| 제2조 | 정의 | 제1조 | 목적 |
| 제3조 | 적용범위 | 제2조 | 정의 |
| 제4조 | 현장의 제정 및 개정 | 제3조 | 적용범위 |
| 제5조 | 현장의 제정절차 | 제2장 | 현장의 제·개정과 공표 |
| 제6조 | 현장의 제정 및 개정의 원칙 | 제4조 | 현장의 제·개정 |
| 제7조 | 현장의 공표 및 홍보 | 제5조 | 현장의 제·개정 절차 |
| 제8조 | 현장의 관리 및 게시 | 제6조 | 현장의 제·개정 원칙 |
| 제9조 | 현장의 이행 | 제7조 | 현장의 구성내용 |
| 제10조 | 시행결과 평가 및 환류 | 제8조 | 현장의 공표 및 홍보 |
| 제11조 | 고객불만사항의 접수 및 시정조치 | 제3장 | 현장의 이행준수및 관리 |
| 제12조 | 보상조치 | 제9조 | 현장의 이행준수 |
| 제13조 | 현장심의위원회 | 제10조 | 현장심의위원회 |
| 제14조 | 우수기관 등에 대한 우대 | 제11조 | 시행결과 평가 및 환류 |
| 제15조 | 백서의 발간 | 제12조 | 우수부서 등에 대한 포상 |
| 제16조 | 협조요청 | 제13조 | 백서의 발간 |
| | | 제4장 | 고객불편의 시정 및 보상조치 |
| | | 제14조 | 고객불만사항의 접수 및 시정조치 |
| | | 제15조 | 보상조치 |
| | | 제16조 | 협조요청 |
| | | 제17조 | 시행규칙 |

나. 예산분석

국가 및 지방자치단체는 예산을 통하여 정부의 활동과 연관되는 주요한 사업을 추진하게 된다. 따라서 해당사업에 대한 예산집행 실태를 분석하면 국가나 해당 지방자치단체의 해당사업 및 제도운영에 대한 관심과 실천의지

를 파악할 수 있다. 따라서 본 내용에서는 사례지역의 행정서비스현장제에 대한 예산의 변화추이를 살펴봄으로써 행정서비스현장 추진에 대한 실천의지를 살펴보았다.

지방자치단체에서의 행정서비스현장제 운영을 통한 주민에 대한 행정서비스 품질 향상을 위한 노력 정도를 살펴보기 위하여 행정서비스현장제 도입 이후 각 자치단체의 행정서비스현장 관련 예산 지출현황을 살펴보았다. 충북의 경우 음성, 단양, 영동, 옥천을 대상으로, 경북은 문경, 예천, 안동, 영양을 대상으로 총 8개 자치단체를 비교분석 하였다.

표 3-3. 사례지역의 행정서비스현장관련 연도별 예산변화 추이(지출)

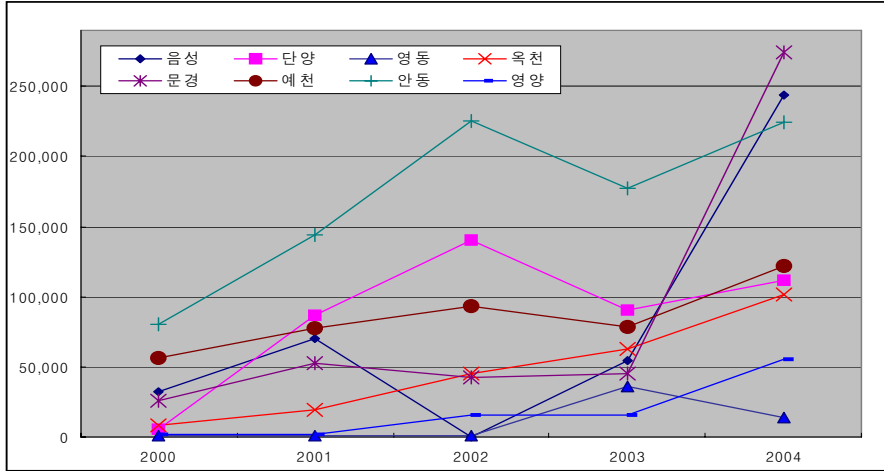
(단위: 천원)

| 사례지역/연도 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | |
|---------|------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 충북 | 음성 | 32,760 | 70,496 | 34,136 | 54,944 | 243,726 |
| | 단양 | 5,400 | 86,963 | 140,810 | 90,663 | 111,590 |
| | 영동 | 940 | 1,245 | 1,200 | 36,400 | 14,000 |
| | 옥천 | 7,900 | 19,072 | 45,670 | 62,405 | 101,700 |
| 경북 | 문경 | 25,420 | 52,530 | 42,270 | 45,590 | 274,730 |
| | 예천 | 56,100 | 78,000 | 93,710 | 78,540 | 121,530 |
| | 안동 | 80,300 | 144,500 | 225,760 | 177,600 | 224,440 |
| | 영양 | 1,500 | 1,500 | 15,380 | 15,840 | 55,140 |

자료: 조사표조사, 2005.

그림 3-1. 사례지역의 행정서비스현장제 연도별 예산변화 추이(지출)

(단위: 천원)



음성의 경우 행정서비스현장제 도입초기인 2000년에는 32,760(천원), 2001년에는 70,496(천원)을 지출하였으나 2002년에는 34,136(천원)으로 감소하였다가 다시 2003년에는 54,944(천원), 2004년에는 243,726(천원)으로 대폭 확대하여 지출하였음을 알 수 있다.

음성은 2000년 초기부터 환경개선비에 대한 지출이 가장 많은 비율을 차지하고 있으며 2004년 까지 지속하여 가장 많은 지출을 하고 있으며 교육비와 홍보비도 계속하여 지출이 증가하고 있음을 알 수 있다. 한편 도입초기에는 부서 및 공무원에 대한 인센티브에 대한 지출이 없었으나 2003년 이후 이 부문에 대한 예산을 배정하여 증가시키고 있음을 알 수 있어 담당공무원에 대한 사기증진과 동기부여를 하고 있음을 알 수 있다.

표 3-4. 행정서비스현장관련 예산 변화 내역(음성)

(단위: 천원)

| 항 목 연 도 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 교육비 | 480 | 320 | 320 | 480 | 22,000 |
| 홍보비 | 480 | 2,800 | 15,200 | 12,800 | 33,800 |
| 만족도조사비 | 1,832 | 1,816 | 3,504 | 1,600 | 2,110 |
| 인센티브 | 0 | 0 | 0 | 1,200 | 1,500 |
| 환경개선비 | 28,608 | 65,560 | 11,392 | 36,464 | 184,316 |
| 주민보상비 | 1,360 | 0 | 3,720 | 2,400 | 3,000 |
| 기 타 | | | | | |
| 합 계 | 32,760 | 70,496 | 34,136 | 54,944 | 243,726 |

자료: 음성군 각 연도별 예산서 참조 제작성, 2005.

예천 역시 행정서비스현장 제정초기 연도인 2000년에 56,100(천원), 2001년에 78,000(천원), 2002년에 93,710(천원), 2003년에 78,540(천원), 2004년에 121,530(천원)의 예산 지출실적을 보이고 있어 행정서비스현장과 관련한 예산의 증가현상을 볼 수 있다.

예천의 경우 환경개선비는 도입초기인 2000년과 2004년간에 예산지출의 변화에 큰 차이가 없으나 교육비와 홍보비에는 많은 지출을 하였음을 알 수 있다. 또한 주민보상비 및 인센티브에 대해서는 예산지출의 폭이 크게 증가하지 않았고 만족도조사에 대한 지출이 거의 없었으므로 향후 이 부문에 대한 관심과 지출이 확대되어야 할 것이다.

표 3-5. 행정서비스현장관련 예산 변화 내역(예천)

(단위: 천원)

| 항 목 | 연 도 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------|-----|--------|--------|--------|--------|---------|
| 교육비 | | 6,420 | 7,210 | 12,340 | 18,810 | 33,500 |
| 홍보비 | | 1,320 | 1,950 | 2,350 | 2,950 | 8,800 |
| 만족도조사비 | | | | | | 24,400 |
| 인센티브 | | 4,860 | 5,320 | 5,400 | 7,780 | 9,710 |
| 환경개선비 | | 42,500 | 62,420 | 72,520 | 47,900 | 43,270 |
| 주민보상비 | | 650 | 750 | 750 | 750 | 1,500 |
| 기 타 | | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| 합 계 | | 56,100 | 78,000 | 93,710 | 78,540 | 121,530 |

자료: 예천군 각 연도별 예산서 참조 제작성, 2005.

이와 같은 사례지역의 행정서비스현장에 대한 예산 지출결과를 종합해 볼 때, 대부분의 자치단체에서 행정서비스현장에 대한 예산이 계속하여 증가하고 있는 것을 볼 수 있으며 이는 곧 각 자치단체의 행정서비스현장을 통한 주민에 대한 행정서비스의 질 향상을 위한 노력의 증거라고 할 수 있다(〈표 3-6〉 참조).

표 3-6. 사례지역의 행정서비스현장관련 연도별 예산변화 추이(지출)

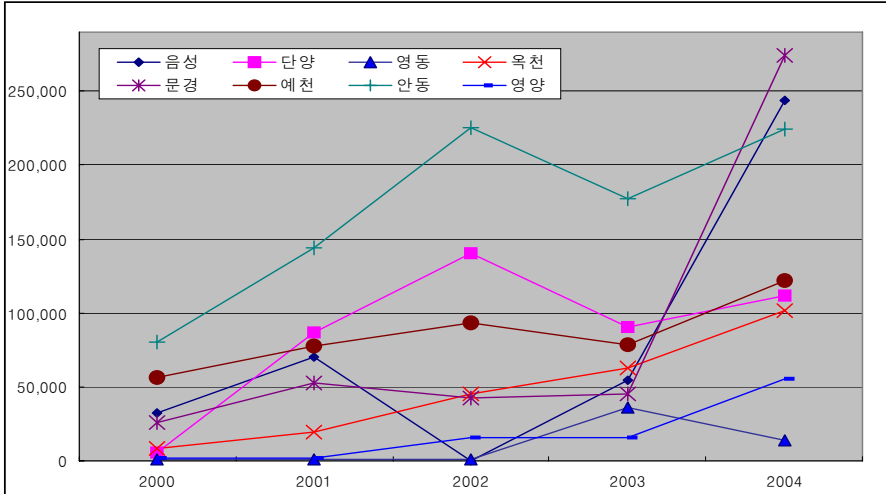
(단위: 천원)

| 사례지역 | 연 도 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|------|-----|--------|---------|---------|---------|---------|
| 충북 | 음성 | 32,760 | 70,496 | 34,136 | 54,944 | 243,726 |
| | 단양 | 5,400 | 86,963 | 140,810 | 90,663 | 111,590 |
| | 영동 | 940 | 1,245 | 1,200 | 36,400 | 14,000 |
| | 옥천 | 7,900 | 19,072 | 45,670 | 62,405 | 101,700 |
| 경북 | 문경 | 25,420 | 52,530 | 42,270 | 45,590 | 274,730 |
| | 예천 | 56,100 | 78,000 | 93,710 | 78,540 | 121,530 |
| | 안동 | 80,300 | 144,500 | 225,760 | 177,600 | 224,440 |
| | 영양 | 1,500 | 1,500 | 15,380 | 15,840 | 55,140 |

자료: 각 자치단체 연도별 예산서 참조 제작성, 2005.

그림 3-2. 사례지역의 행정서비스현장관련 연도별 예산변화 추이(지출)

(단위: 천원)



다. 담당기구 및 운영체제 분석

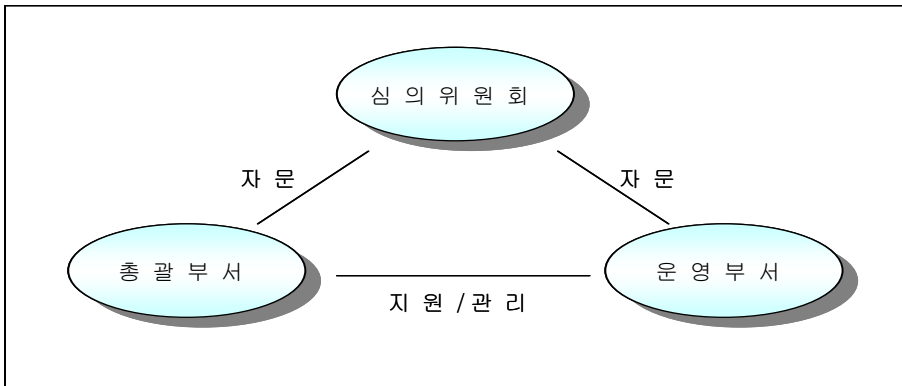
행정서비스현장은 각 기관에서 총무과나 자치행정과에서 업무를 수행하고 있으며 지역에 따라 약간의 차이가 있다. 본 연구의 사례지역의 경우 충북의 음성, 단양, 영동, 옥천은 자치행정과 행정담당(계)에서, 경상북도의 문경, 예천, 안동, 영양은 총무과 자치행정담당(계)에서 1명의 공무원이 행정서비스현장 업무를 수행하고 있다. 그러나 부천시나 영등포구 같은 일부 자치단체에서는 총무과 및 자치행정과에 행정서비스팀을 조직하여 운영하고 있어 지역 주민의 행정서비스의 질을 향상시키기 위한 많은 노력을 기울이고 있다.

일반적으로 총괄부서인 총무과 또는 자치행정과의 행정서비스현장 담당자는 해당년도 계획수립, 각 부서별 현장내용의 검토, 현장심의위원회 개최, 현장의 외부공표, 현장운영결과에 대한 평가 등을 관리하며, 각 부서에서는

해당 현장의 제·개정 의견 수렴, 전무가 검토 및 이행기준에 따라 실제적으로 실천을 하고 있다. 한편 각 기관에서는 행정서비스현장의 효율적 운영을 지원하고 자문하기 위하여 '행정서비스현장 심의위원회'를 두고 있다.

음성군은 모두 11개의 행정서비스현장이 본청에서 운영되고 있으며, 현장의 효과적인 관리를 위하여 공식적인 기구로 자치행정과 행정계에 1명의 담당공무원이 행정서비스현장과 관련한 고객만족도조사, 전화친절도조사, 서비스교육, 행정서비스현장 자체평가 등의 업무를 수행하고 있어 총괄적으로 관리하는 한편, 각 현장별로 담당자를 두어 유기적인 협력관계를 유지하고 있다. 도입초기에는 고객만족도조사, 고객의견수렴업무 등의 업무 등을 주로 수행하였으나 2004년 이후 교육비 및 공무원에 대한 인센티브비용에 대한 예산의 증가로 행정서비스현장 및 친절교육업무와 분기별로 개인별·부서별 전화친절도 평가업무가 추가되어 수행되고 있다.

그림 3-3. 음성군 행정서비스현장 운영체계



행정서비스현장의 운영과정은 보통 1년 단위로 이루어지는데, 일반적인 운영과정은 현장 제·개정을 위한 기초자료 수집, 현장의 제정 및 공포, 현장실천, 운영평가 및 사후조치 등으로 이루어지고 있다. 음성군의 경우도 운

영과정의 전체적인 틀은 행정서비스헌장제의 일반적 운영과정과 유사하다. 주요 운영과정을 보면 2005년의 경우, 4월에 각 부서에서 고객의 의견수렴을 한 후 6월에 공무원 의견수렴을 하였으며, 9월에 총괄부서에서 각 헌장내용을 검토하여 개정을 완료하였다. 그 후 10월에 행정서비스헌장심의위원회를 개최하여 개정안에 대한 심의를 마치고 각 헌장 운영부서에서 헌장이행기준에 대한 최종 수정을 하여 12월에 개정안에 대해 공포를 할 예정이다.

라. 행정서비스헌장의 운영 분석: 실천노력을 중심으로

1998년 행정서비스헌장이 도입된 이후 전국의 많은 행정기관에서 행정서비스헌장이 확대되어 운영되고 있다. 그 동안 시대적인 환경의 변화와 주민의 의식 향상이 행정기관 및 공무원의 행정서비스 질의 향상을 요구하고 있어 이를 거부할 수 없고 또한 다른 요인도 행정서비스의 질 향상에 영향을 미쳤겠지만 그 중 행정서비스헌장제의 운영도 행정서비스의 질 향상에 어떠한 형태로든 영향을 미쳤을 것으로 보인다. 물론 운영과정에서 지역과 기관에 따라 일부 문제점이 발생할 수도 있고 노력의 정도에 따라 차이는 있을 수 있으나 대체적으로 본 제도의 도입·운영으로 행정서비스의 질이 향상된 것을 다음과 같은 조사에서 발견할 수 있다. 행정서비스헌장의 실천을 위한 노력은 행정서비스헌장 평가 중 이행실태평가의 평가지표별 점수를 분석해보면 성과를 살펴보았다.³⁰⁾

이행실태평가는 행정서비스헌장을 운영하는 각 행정기관에서 행정서비스의 질을 향상시키기 위한 노력과정, 즉 실질적인 행정서비스헌장 운영실태

30) 행정서비스헌장 평가는 이행실태평가, 이행기준달성도평가, 고객만족도평가의 세 부분으로 구분된다. 이행실태평가는 행정서비스헌장에 나타나 있는 이행기준과 직접적으로 관련되어 있는 사항에 대한 내부평가이고 이행기준달성도평가는 이행기준에 대한 내부평가와 외부평가로 구분되어 자체평가인 내부평가와 고객에 의한 외부평가로 나누어진다. 고객평가는 행정서비스헌장과 관련된 사항 전체에서 고객과의 약속에 대한 평가로 이는 전적으로 고객에 의한 외부평가에 의존한다.

를 평가하는 것으로서 현장의 제정·실천 그리고 사후관리 세 부분으로 구분된다. 제·개정과 관련된 평가는 추천현장의 주민 및 공무원 그리고 심의위원회의 충분한 의견수렴을 거쳤는지 등에 대한 사항을 평가하는 것이다. 실천에 대한 평가는 현장의 이행기준을 제대로 수행하기 위해 적절한 조치를 취하고 있는가에 대한 평가으로서 행정서비스현장의 실천을 위하여 대고객 홍보를 실시하고 있는지, 혹은 공무원의 서비스마인드교육을 위해 시간을 투자하고 있는지 등에 대한 평가를 말한다. 사후관리에 대한 평가는 행정서비스현장을 운영하는 각 기관이 각 행정서비스현장에 대한 고객만족도조사를 실시하였는지, 우수부서 및 우수공무원을 대상으로 인센티브를 제공하였는지 등을 평가하는 것으로서 사후관리평가의 목적은 평가에 의한 결과를 행정서비스현장에 환류시킴으로써 보다 나은 행정서비스현장을 개정하는 데 목적이 있다고 할 수 있다.

단양군의 2003년과 2004년의 행정서비스현장 이행실태를 조사·평가하여 비교분석한 결과 <표 3-7>과 같이 2004년에 2003년 보다 주민에 대한 행정서비스 질의 향상시키기 위해 많은 노력을 하였음을 알 수 있다³¹⁾. 즉 2003년의 단양군의 행정서비스현장 이행실태평가의 총점이 2003년에는 730점 만점에 493점인데 반해 2004년에는 617점으로 크게 증가하였음을 볼 수 있다. 단양군에서는 주민에 대한 행정서비스의 질을 향상시키기 위하여 조례를 제정하여 행정서비스현장을 운영하고 있다. 2004년 행정서비스현장 개정 시 총괄운영부서인 자치행정과에서 외부고객인 주민들을 대상으로 4월 16일부터 7월 16일까지 3개월 동안 의견수렴 및 조사를 실시하여 그 내용을 행정서비스현장의 이행기준에 반영하였고 내부고객인 각 부서의 공무원들의 의견을 수렴하여 각 현장의 이행기준에 반영하였다. 또한 공무

31) 본 표는 단양군 행정서비스현장 평가보고서(2003년, 2004년)를 인용·재작성한 것임. 각 항목의 이행실태평가지표는 행정자치부 행정서비스현장 이행실태평가지표에 기준하여 구성되었으며 2003년과 2004년의 평가지표 중 공통지표만 선별하여 새로 작성하였다.

원들을 대상으로 행정서비스현장에 관한 교육 및 토론회를 2회 개최하였고
공직자 실천교육을 실시하였으며 주민대표 500명을 초청하여 친절 및 행정
서비스현장에 대한 교육을 실시하였다. 충북일보 및 연합뉴스에 행정서비스
현장에 대해 보도하고 지역신문 및 책자, 유인물을 통하여 행정서비스 및 행
정서비스현장에 대한 주민홍보를 강화하고 있는 한편 우수부서 및 우수공무
원에 대해 많은 고가 및 포상 등 많은 인센티브를 부여하고 있다.

표 3-7. 단양군 행정서비스현장 이행실태 비교평가

| 지 표 | 세 부 지 표 | 배 점 | 평 가 | |
|-----------------------|-----------------------------|-----|-------|-------|
| | | | 2003년 | 2004년 |
| 제·개정부문 | | | | |
| 내·외부 고객의 참여 | 고객의 참여 | 60 | 0 | 60 |
| | 관련 공무원의 참여 | 40 | 40 | 40 |
| 행정서비스현장 심의위원회 참여 | 현장심의회 운영실적 및 의견 반영 여부 | 40 | 40 | 20 |
| 제·개정부문 소계 | | 140 | 80 | 120 |
| 실천부문 | | | | |
| 조례(훈령)의 제정 | 조례·훈령의 제·개정 | 20 | 20 | 20 |
| | 소 계 | 20 | 20 | 20 |
| 현장에 대한 안내 및 홍보 | 신문·방송 홍보 | 30 | 30 | 30 |
| | 홈페이지를 통한 현장 안내 | 35 | 25 | 25 |
| | 현수막 등 시설물 홍보실적 | 35 | 35 | 35 |
| | 책자 및 유인물 발간 및 생활소품 홍보 실적 | 30 | 30 | 30 |
| | 행정자치부 수범사례 채택 | 10 | 0 | 10 |
| | 소 계 | 140 | 120 | 130 |
| 공무원교육 | 워크샵 등 현장 전문교육 실적 등 | 40 | 38 | 32 |
| | 자체서비스현장 집합교육 | 20 | 16 | 20 |
| | 교육과정 개설 및 교육이수 | 30 | 27 | 30 |
| | 소 계 | 90 | 81 | 82 |
| 기관장의 관심도 및 전담부서·인력 | 기관장의 관심도 | 40 | 40 | 40 |
| | 전담기능 지정여부 | 30 | 15 | 15 |
| | 현장업무 담당자의 보직기간 | 10 | 7 | 10 |
| | 소 계 | 80 | 62 | 65 |
| 실천부문 소계 | | 360 | 283 | 297 |

(계 속)

| 지 표 | 세 부 지 표 | 배 점 | 평 가 | |
|-------------------|--------------------|-----|-------|-------|
| | | | 2003년 | 2004년 |
| 사후관리 부문 | | | | |
| 고객만족도 측정 및 공표 | 고객만족도 조사 실시여부 및 방법 | 50 | 40 | 40 |
| | 조사결과의 공표 | 20 | 20 | 20 |
| | 소 계 | 70 | 60 | 60 |
| 현장 추진 인센티브 제공 | 우수기관·부서 인센티브 제공 | 45 | 0 | 35 |
| | 우수직원 인센티브 제공 | 45 | 0 | 35 |
| | 소 계 | 90 | 0 | 70 |
| 불만족 사항의 시정 및 보상조치 | 시정조치 | 30 | 30 | 30 |
| | 보상조치 | 40 | 40 | 40 |
| | 소 계 | 70 | 70 | 70 |
| 사후관리부문 소계 | | 230 | 130 | 200 |
| 총 계 | | 730 | 493 | 617 |

행정서비스현장 실천을 통한 행정서비스의 질을 향상시키기 위하여 단양군에서는 '상시 주민의견 수렴창구'를 운영하고 있으며 이를 통하여 행정서비스현장 이행기준에 대한 주민의 인지도 및 만족도를 사전 파악하여 고객의 행정서비스 욕구에 신속히 대처하여 고객중심의 행정서비스를 제공하고 있다. 또한 본청 및 각 읍면 민원실 창구에 '상시설문조사 창구'를 운영하고 있으며 민원인의 민원접수 시, 설문서 배부 후 작성을 유도하거나 현장 민원기동 봉사반 운영시 설문조사 창구를 운영하고 있다.

그 결과 2003년-2004년에 걸쳐 설문조사에 참여한 인원이 1,600명이며 의견을 제시한 설문내용 중 2004년 행정서비스현장 개정시 26건의 이행기준에 반영하였다. 이러한 제도운영을 통하여 주민의 진솔한 의견을 수렴할 수 있었고 이를 행정서비스현장에 반영할 수 있었으며 우편주민설문의 문제점의 해소와 다양한 주민의견을 수렴할 수 있었다.

또한 단양군에서는 '인감대리발급 시 문자 메시지송부제도'를 운영하여

주민의 재산권의 보호를 통한 행정의 신뢰성을 제고시키고 불미스런 민원발생을 최소화시키고 있다. 인감증명은 개인의 재산권 행사에 널리 사용되는 것으로 대리발급으로 인한 민원 분쟁 및 주민간 갈등이 발생되고 있다. 이러한 갈등을 사전 예방하기 위하여 짧은 시간에 발급사실을 본인에게 송부함으로써 주민의 만족도를 제고시키고 행정의 신뢰도를 향상시키고 있다. 한편 다른 사례지역인 영양군에서는 행정서비스현장의 실천 사례로 자원봉사를 활용한 종합방문보건사업의 실시, 전화민원배달제, 장터민원실 운영, 저소득층에 대한 의료보험료 대납제도를 운영하고 있으며, 옥천군은 찾아가는 보건의료서비스를 위해 직원의 현장방문을 활성화하고 있다.

또한 대부분의 행정서비스현장 운영기관에서는 청사를 방문하는 주민들을 위하여 청사는 물론 화장실 및 민원실 분위기를 깨끗하고 아름답게 꾸며 운영하고 있어 주민들이 편안하고 즐거운 마음으로 민원업무를 보도록 하고 있다.

제2절 고객만족도 분석

1. 개요

국가 및 각 행정기관에서 행정서비스현장제를 도입하여 운영하는 최종적인 목적은 주민의 행정서비스에 대한 만족도 제고이다. 이를 위하여 많은 기관에서 여러 가지 제도를 도입하여 운영하고 있으며 행정서비스현장제 역시 그 중의 하나이다. 따라서 그 동안 각 자치단체에서 행정서비스현장제의 운영을 통해 행정서비스 질을 향상시키기 위해 제도운영을 통해 노력한 결과에 대한 최종 산출물로서 실질적으로 고객들이 어느 정도의 심리적인 만족을 체감하고 있는지 고객만족도를 살펴보았다. 행정서비스현장제의 운영을

통한 실질적인 고객만족도의 변화를 측정하기 위하여 사례지역 중 2002년부터 2004년까지 행정자치부의 ‘행정서비스현장 전국종합평가’ 대상이었던 단양, 옥천, 안동, 문경의 고객만족도 변화추이를 시계열 분석하였으며, 한국지방행정연구원에서 자체적으로 작성한 행정서비스현장 DB에 2001년부터 2004년까지 자료가 수록되어 있는 인천광역시, 충청남도, 영암군, 장성군의 행정서비스현장 고객만족도를 시계열분석하여 연구내용을 보완하였다.

2. 분석결과

행정자치부에서 매년 연말에 실시하는 행정서비스현장 종합평가 결과, 전체 고객만족도 평균 점수가 2001년 77.2점, 2002년 79.1점, 2003년 75.7점, 2004년 81.5점으로 2003년에 약간 감소하였으나 도입초기에 비하여 계속 증가하고 있음을 알 수 있다.³²⁾ 이러한 추이는 중앙정부, 광역자치단체, 기초자치단체 모두 동일한 경향을 나타내고 있으며 2003년에 모두 고객만족도가 감소하고 있는 것은 당해 연도에 모든 기관에서 주민에 대한 행정서비스 및 행정서비스현장의 운영에 대한 노력과 실천이 부족하였음을 시사하고 있다.

32) 평가 대상기관은 2001년은 총 89개 기관으로 중앙정부 18개, 광역자치단체 15개, 기초자치단체 56개이며, 2002년은 총 87개 기관으로 중앙정부 17개, 광역자치단체 13개, 기초자치단체 57개이다. 2003년은 총 76개 기관으로 중앙정부 17개, 광역자치단체 8개, 기초자치단체 51개이며, 2004년은 총 82개 기관으로 중앙정부 16개, 광역자치단체 9개, 기초자치단체 57개 기관임. 따라서 <표 3-7>의 통계는 각 연도별로 계층별 기관을 모두 합한 평균값이다.

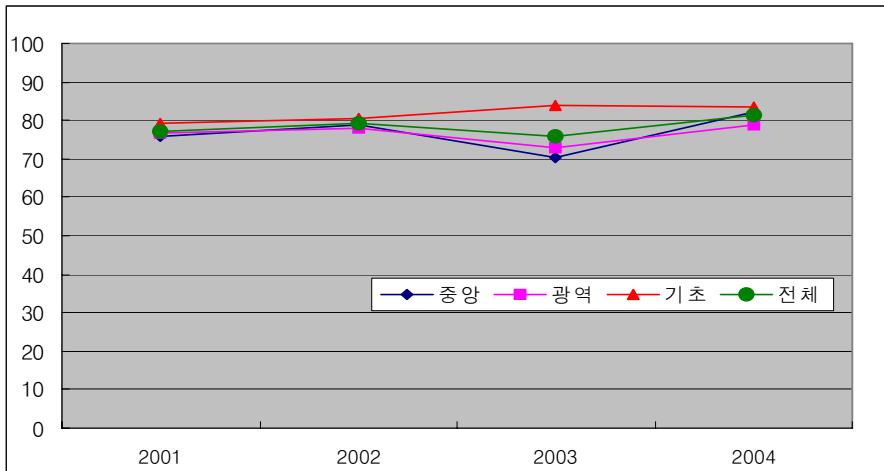
표 3-8. 중앙·광역·기초의 고객만족도 연도별 변화추이

(단위: 점)

| 구 분 | 중 앙 | 광 역 | 기 초 | 전 체 |
|------|------|------|------|------|
| 2001 | 75.8 | 76.6 | 79.2 | 77.2 |
| 2002 | 78.7 | 78.1 | 80.5 | 79.1 |
| 2003 | 70.4 | 72.8 | 83.9 | 75.7 |
| 2004 | 82.4 | 78.7 | 83.5 | 81.5 |

자료: 행정자치부, 내부자료 제작성, 2005.

그림 3-4. 중앙·광역·기초의 고객만족도 연도별 변화추이



본 연구의 사례지역 8개 자치단체 가운데 충청북도의 음성, 영동, 보은과 경상북도의 문경, 예천은 자료의 부족으로 인하여 연도별 주민만족도 변화에 대한 분석이 불가능하여 나머지 4개 지역인 단양, 옥천, 안동, 영양의 주민만족도 변화추이를 2002년부터 2004년 까지 분석하였다. 그 결과 단양의 경우 2002년에 주민의 행정서비스에 대한 만족도가 85.8점, 2003년

89.7점, 2004년 97.8점으로 증가하고 있으며, 옥천의 경우도 2002년도에 비하여 점차 증가하고 있음을 볼 수 있다. 안동은 2002년에 74.8점에서 2004년 92.4점으로, 영양의 경우 2002년 81.4점에서 2004년 87.6점으로 증가하고 있다.

이러한 결과를 볼 때 사례지역인 4개 자치단체의 행정서비스현장과 관련한 행정서비스 고객만족도는 도입초기인 2002년에 비하여 점차적으로 증가하고 있음을 알 수 있다.

표 3-9. 사례지역 주민의 연도별 고객만족도 변화추이

(단위: 점)

| 사례지역 | | 2002 | 2003 | 2004 |
|------|----|------|------|------|
| 충북 | 단양 | 85.8 | 89.7 | 97.8 |
| | 옥천 | 89.0 | 85.1 | 89.5 |
| 경북 | 안동 | 74.8 | 89.8 | 92.4 |
| | 영양 | 81.4 | 83.7 | 87.6 |

한편 한국지방행정연구원에 구축된 DB의 행정서비스현장 고객만족도조사 통계를 보면 인천광역시, 충청남도, 영암군, 장성군의 고객만족도 역시 연도별 또는 자치단체별로 일부 차이가 있지만 행정서비스현장 제정 초기연도인 2000년에 비하여 점차적으로 주민의 행정서비스에 대한 만족도가 증가하고 있음을 알 수 있다.

표 3-10. 그 외 지역의 행정서비스현장 고객만족도 변화추이

(단위: 점)

| 사례지역 | 행정서비스현장 고객만족도 평균(연도, 점) | | | | |
|-------|-------------------------|------|------|------|------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| 인천광역시 | - | 74.2 | 75.8 | 76.1 | - |
| 충청남도 | - | 72.5 | 83.3 | 78.6 | 77.9 |
| 영암군 | 81.5 | 80.1 | 87.1 | 80.9 | 85.1 |
| 장성군 | - | 78.1 | 83.1 | 83.7 | 84.7 |

자료: 한국지방행정연구원 DB, 2005.

제3절 평가 및 시사점

지금 까지 사례지역을 중심으로 행정서비스현장 운영을 위한 노력과정인 투입요인으로 행정서비스현장에 대한 법적 기반 조성, 예산 지출, 행정서비스현장 운영을 설정하여 그 추이를 살펴보고 그 노력의 댓가인 주민만족도의 변화추이를 살펴보았다.

첫째, 충북의 음성, 단양, 옥천, 영동의 4개 지역과 경북의 문경, 안동, 예천, 영양의 4개 지역을 대상으로 행정서비스현장 운영의 법적기반을 조사하였을 때 조사대상의 과반수 이상의 자치단체에서 자치단체 최상위 법률인 조례제정을 통하여 행정서비스현장을 운영하고 있고, 일부 자치단체는 초기에는 훈령을 통하여 행정서비스현장을 운영하다가 후에 한단계 상위법률인 조례를 제정하여 운영하고 있음을 알 수 있었다. 특히 예천의 경우 2003년 훈령에서 상위법인 조례로 상향조정하면서 행정서비스현장 운영을 위한 세부적이고 구체적인 내용을 추가하여 행정서비스현장 운영의 실천의지를 볼 수 있었으며 이에 따라 공무원들에게 경각심을 줄 수 있었다.

둘째, 행정서비스현장관련 예산지출과 관련하여 볼 때, 8개 사례지역 자치단체 모두 도입초기인 2000년에 비하여 점진적으로 행정서비스현장 운영에 대한 예산을 증액시키고 있는 현상을 볼 수 있었다.

셋째, 담당기구 및 운영체계의 경우, 대부분의 기관에서는 행정서비스 현장업무를 총무과 또는 자치행정과에서 1명의 공무원이 담당하고 있다. 그러나 일부 지방자치단체에서는 2-3명의 공무원이 행정서비스비팀을 구성하여 행정서비스현장관련 업무를 수행하고 있다. 음성군의 경우 초기에 비하여 행정서비스현장제에 대한 예산의 증가로 교육업무, 부서 및 개인 평가업무가 추가되고 있다.

넷째, 행정서비스현장 운영과 관련하여 단양군의 사례를 볼 때, 행정서비스현장의 실천에 대한 노력 및 운영을 평가하는 이행실태에 대하여 2003년과 2004년을 비교분석결과 2004년에 평가점수가 크게 상향조정되었음을 알 수 있다.

다섯째, 각 자치단체의 행정서비스에 대한 주민만족도를 사례지역을 대상으로 조사·분석한 결과 모든 조사대상 사례지역의 주민만족도가 대체적으로 도입초기 이후 계속 증가하고 있는 것을 볼 수 있었다. 이와 같은 행정서비스에 대한 주민만족도의 상승은 행정자치부에서 매년 평가한 결과보고서에서도 마찬가지로 결과를 나타내고 있으며, 한국지방행정연구원에서 수행한 각 자치단체의 행정서비스현장 고객만족도 변화의 분석결과에서도 동일한 결과를 나타내고 있다.

이와 같은 결과를 종합할 때 각 기관에서 2000년 이후 행정서비스현장제를 도입하여 주민을 위한 행정서비스의 질을 제고하기 위해 많은 노력을 하였음을 알 수 있으며 이로 인하여 주민의 만족도가 증가하고 있음을 알 수 있다. 결국 이와 같은 결과는 각 자치단체의 행정서비스현장의 도입·운영이 행정서비스의 질을 향상시키는 데 기여하였음을 시사하고 있다.

제4장 행정서비스헌장제 운영성과 분석(2): 인식분석

제1절 개요

1. 분석의 틀

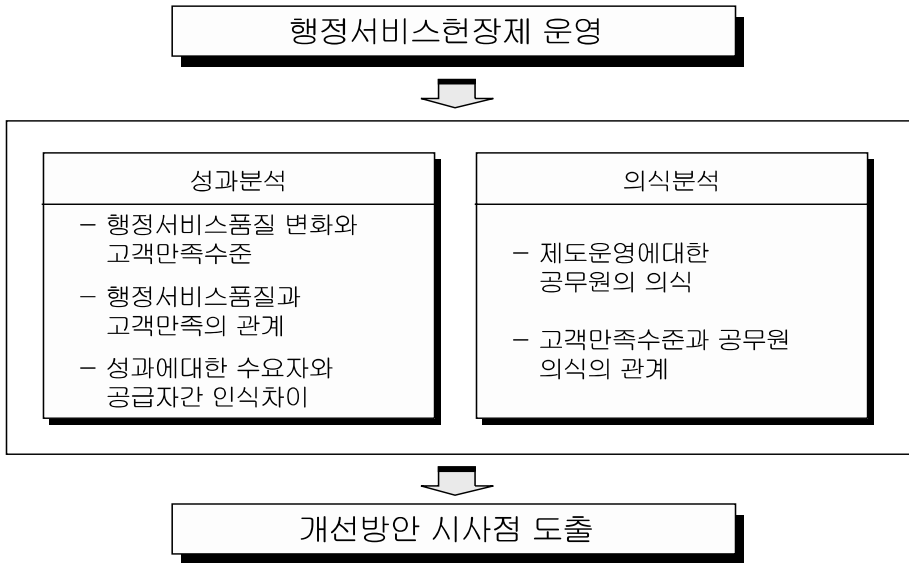
행정서비스헌장제는 행정서비스 제공체계의 개선을 통하여 행정서비스의 품질 향상을 도모하고, 구체적인 서비스 내용의 공표 및 이행으로 행정서비스 품질을 제고하며, 서비스 제공과정에서 국민참여를 활성화함으로써 고객 우선주의를 구현하기 위한 목적으로 도입·운영되고 있다(행정자치부, 2005a). 본 연구에서는 이러한 제도의 도입목적에 따른 성과 평가를 위해 관련 집단을 대상으로 행정서비스헌장제 운영성과에 대한 실증적 분석을 실시하였다.

행정서비스헌장제의 추진을 통해 확보되는 성과는 1차적으로는 이행기준의 달성을 통한 행정서비스 품질제고이며, 2차적으로는 이를 통한 고객만족 행정의 구현이라 할 수 있다. 따라서 인식 분석에서 주로 다루게 될 내용은 행정서비스품질과 고객만족이 될 것이다. 본 연구의 경험적 분석은 행정서비스헌장제 실시 이후의 행정서비스 품질의 체감적 변화도와 고객만족 수준을 측정하고 제도운영에 대한 의견을 실증적으로 조사하여 이를 토대로 제도운영에 따른 성과 및 문제점을 파악하고 향후 개선방안을 위한 시사점을 찾고자 하는 데 목적을 두고 있다.

이러한 목적을 위해 첫째, 행정서비스헌장제 운영으로 인한 전반적인 행

정서서비스품질 변화 및 고객만족 수준과 서비스 공급자와 수요자간 인식의 차이를 분석한다. 둘째, 행정서비스현장제 실천 및 운영에 대한 공무원들의 인식을 조사하고, 고객만족 수준이 다른 자치단체들간 공무원의 인식 차이를 분석한다. 셋째, 현재 행정서비스현장제 운영과 관련한 문제점과 개선사항에 대한 담당공무원의 의견을 분석한다.

그림 4-1. 인식분석의 틀



2. 조사 설계

가. 조사대상 및 방법

행정서비스품질에 대한 문제는 서비스의 공급자와 수요자라는 입장에서 보면 공급자인 공무원과 수요자인 주민이 다른 의견을 보일 수 있다. 그럼에도

도 불구하고 행정서비스현장제가 외부고객과 내부고객의 참여관리를 통해 이행기준을 설정하고 이를 명시적으로 약속하는 제도라는 측면에서 본다면, 현장제의 성공적 운영에 있어서 이들 두 집단의 참여는 필수적이다. 따라서 본 조사에서는 행정서비스 전달과정의 당사자라 할 수 있는 공급자인 공무원과 수요자인 주민을 조사대상인 관련집단으로 선정하였다.

조사대상 모집단은 원칙적으로 전국의 행정서비스현장제를 운영하고 있는 모든 중앙부처 및 지방자치단체이나 여기에서는 사례조사를 실시하고 있다. 사례대상으로는 지방자치단체 중 광역단위의 한 지역을 선정하고, 선정된 광역자치단체내의 도 본청을 비롯한 12개의 모든 기초자치단체를 조사대상으로 선정하였다.³³⁾ 선정된 조사대상기관에서 행정서비스를 경험하고 동시에 행정서비스현장제에 대해 인지하고 있는 주민과³⁴⁾ 행정서비스현장제 운영부서 공무원을 대상으로 하여, 구조화된 설문서를 이용한 전화 및 직접조사를 실시하였다.

설문조사는 2005년 9월 1일에서 9월 15일까지 진행되었고, 조사결과 주민의 경우 650부, 공무원의 경우 385부의 설문지가 유효한 표본으로 처리되었으며, 수집된 자료는 EXCEL과 SPSS 12.0 프로그램을 사용하여 기초통계분석 및 분산분석 등을 실시하였다.

33) 선정된 사례지역은 충청북도이며, 구체적인 조사대상 기관은 충청북도 도 본청을 비롯한 청주시, 충주시, 제천시, 옥천군, 영동군, 증평군, 진천군, 음성군, 청원군, 보은군, 괴산군, 단양군의 12개 기초자치단체이다.

34) 본 조사에서 측정하고자 하는 바는 행정서비스현장제 실시 이후 지방자치단체에서 제공하는 행정서비스의 품질에 어떠한 변화가 있었는가에 대한 것이다. 따라서 본 설문조사에 응답이 가능한 조사대상은 불특정다수의 주민이 아니라 해당자치단체에서 각종 행정서비스를 제공받은 경험이 있으며, 동시에 행정서비스현장의 운영여부나 제도의 취지에 대해 인지하고 있는 주민만이 응답이 가능하다. 이에 대한 구체적 내용은 설문항목의 구성부분을 참조하기 바란다.

표 4-1. 조사대상 및 방법

| 구 분 | 내 용 |
|------|--|
| 조사목적 | 행정서비스현장제 운영 이후 행정서비스 품질 변화도와 만족도 및 제도운영 관련 의견의 경험적 분석 |
| 조사대상 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 주 민: 충청북도 및 충청북도내 12개 기초자치단체의 행정서비스를 경험하고, 행정서비스현장제를 인지하고 있는 주민 ■ 공무원: 충청북도 및 충청북도내 12개 기초자치단체의 행정서비스현장 총괄부서 및 운영부서 공무원 |
| 표본규모 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 주 민: 650명 ■ 공무원: 385명 |
| 조사방법 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 주 민: 구조화된 설문서를 이용한 전화 및 직접면접조사 ■ 공무원: 구조화된 설문서를 이용한 직접조사(자기기입식조사) |

나. 조사의 내용

1) 평가의 기준 및 지표

서비스 품질을 측정하기 위한 기준에 대해서는 많은 연구들에서 다양한 모형이 제시되고 있다. Parasuraman, Berry and Zeithaml(1985)은 대응성(고객을 돕고 즉각적인 서비스를 제공하려는 의지), 보증성(종업원의 지식과 신뢰감을 야기할 수 있는 능력), 유형성(물리적 시설과 장비 그리고 직원의 외모), 동조성(기업이 고객에게 제공하는 개별적 관심과 보살핌), 신뢰성(약속된 서비스를 믿을 수 있게 정확히 수행하는 능력)의 5가지 범주로 구성된 SERVQUAL모형을 제시하였으며, Scott & Shieff(1993)는 뉴질랜드 지방정부를 대상으로 연구한 후 공무원들의 대인적 국면/공공상호작용, 행정기관의 상호작용속도와 접근가능성, 확대된 서비스제공, 협의개발, 기획지향, 사업개발 등 6가지 서비스 질의 구성요소를 제시하기도 하였다. 우리 나라의 연구경향을 보면 신중화(1999)의 경우 SERVQUAL 모

형에 입각하여 행정서비스의 품질특성을 5가지로 구분한 후 16가지 기준으로 분류하여 경험적으로 검증하였고, 박중훈 외(1999)의 연구에서는 민원 행정서비스에 대한 고객만족도를 측정하기 위하여 만족도조사모형을 개발하면서 편리성, 신속·정확성, 대응·환류성, 형평성, 쾌적성, 접근용이성의 6가지 차원으로 구분하였다. 그 외에 행정서비스품질 평가기준에 대한 기존 연구들은 다음의 표와 같다.

표 4-2. 행정서비스 품질 평가기준에 대한 기존연구

| 학 자 | 행정서비스 품질 평가기준 |
|-------------------------------------|---|
| 이종범(1996) | ①행정의 적절성 ②민주주의와 절차의 정당성 ③행정의 능률성 ④행정의 공정성 ⑤자기 개혁성 |
| 박통희(1996) | ①반응성 ②편의성 ③신속성 ④정확성 ⑤공정성 |
| 최준호(1997) | ①대응성 ② 고객 중심주의 ③전문화 ④주민참여 |
| 박천오(1997) | ①주민의 알권리 ②의사결정에의 참여 및 행정기관의 실적 평가 ③친절성 ④신속성 |
| 육동일·원구환(1998) | ①관료의 대응성 ②고객요구 수용성 ③물리적 환경 ④시테크 ⑤편리성 |
| 신종화(1999) | ①대응성 ②보증성 ③유형성 ④동조성 ⑤신뢰성 |
| 박중훈(2001) | ①용이성 ②편리성 ③신속·정확성 ④쾌적성 ⑤대응·환류성 ⑥형평성 |
| 강호진(2004) | ①능력 및 공감성 ②접근가능성 ③비용능률성 ④신뢰 및 대응성 ⑤이용편리성 ⑥시설유형성 |
| 성도경(2004) | ①대응성 ②만족성 ③의사소통의 개방성 ④편의성 ⑤평가성 ⑥시정성 ⑦정확성·일관성 ⑧신뢰성 |
| Johnston & Silvestro(1990) | ①접근성 ②외관성 ③이용성 ④정결성 ⑤편안함 ⑥의사소통 ⑦능력 ⑧예의 ⑨친절성 ⑩신뢰성 ⑪대응성 ⑫안전성 |
| Wagenheim & Reurink(1991) | ①정보와 의사소통 ②대응성 ③문제해결 ④적시성 ⑤신뢰성 ⑥일관성 ⑦공손함 ⑧우호성 |
| Skelcher(1992) | ①서비스 특성 ②대인관계 ③서비스 환경 ④고객의 힘 |
| Scott & Shieff(1993) | ①공무원의 대인적 국면/공공관계 ②행정기관의 상호작용 속도와 접근성 ③서비스 공급의 확대 ④기획지향성 ⑤협의개발성 ⑥사업개발성 |
| Parasuraman Zeithaml, & Berry(1998) | ①유형성 ②신뢰성 ③대응성 ④보증성 ⑤감정이입 |
| Sureshchandar (2001) | ①서비스전달의 인간적 요소 ②서비스의 유형성 ③서비스의 내용 ④서비스전달의 비인간적 요소 ⑤사회적 책임성 |

이러한 다양한 선행연구에서 서비스품질 측정과 관련한 연구에서 공통적으로 강조되는 점은 다음과 같다(송건섭·이곤수, 2005).

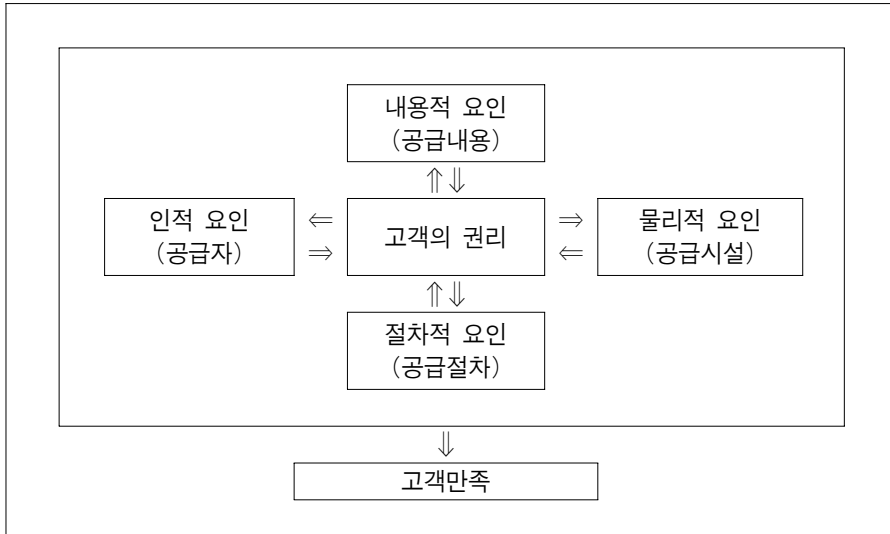
첫째, 서비스 품질의 속성은 서비스 전달과정에서 전달자가 고객에게 수행해야 할 중요활동으로 구성되어야 하고, 그러기 위해서는 서비스 품질에는 결과의 질과 과정의 질이 함께 포함되어야 한다는 것이다. 둘째, 서비스 품질은 가변적이며 다속성을 포함하고 있어 고객들이 서비스 품질을 지각할 때 단일 다윈의 개념으로 지각하지 않으며 품질에 대한 평가 역시 다양한 요인들에 대해 이루어지기 때문에 단일항목으로 측정할 수 없고 다항목으로 구성되어야 한다는 점이다. 셋째, 서비스 품질을 측정하고자 할 때에는 서비스의 특성을 반영하여 적절히 수정될 필요가 있다는 것이다.

행정서비스현장제는 행정서비스 제공체제 개선을 통하여 행정서비스의 품질 향상을 도모하고자 하는 목적으로 운영되는 제도이다. 따라서 행정서비스가 제공되는 과정에서 수행되어야 할 주요활동이 포함되고 동시에 제공과정의 질과 결과의 질이 포함되도록 평가기준을 설정하여야 한다.

이러한 점들은 고려하여 본 연구에서는 수요자인 고객을 중심으로 서비스를 생산 및 공급하는 인적 측면, 고객에게 제공되는 서비스의 내용적 측면, 서비스 제공프로세스와 관련된 절차적 측면, 그리고 서비스 제공환경과 관련된 물리적 측면과 함께 이들 각 측면과 고객과의 환류성을 포함되는 영역을 평가기준으로 설정하였다.

본 연구에서 전술한 바와 같이 측정기준을 설정한 것은 행정서비스의 전달체계가 생산자와 소비자를 양측으로 할 때 서비스내용, 전달절차 및 제공환경이 주요한 변수로 작용을 하고, 그러한 변수들이 실제 행정서비스 품질에 직·간접적인 영향을 미치는 것으로 판단하였기 때문이다. 더욱이 행정서비스현장은 고객만족을 달성하기 위한 주요 수단으로 전술한 각각의 변수들에 대한 효과적 관리를 도모하고 있기 때문이기도 하다.

그림 4-2. 행정서비스 품질의 평가기준과 고객만족



또한 전문화된 평가기준에 따른 평가지표는 기존의 연구와 연구진 워크숍을 통해 각각의 기준을 대표할 수 있는 지표들을 추출하는 방법으로 선정하였다. 이에 따라 각 기준별 도출된 평가지표는 다음과 같다. 인적 요인에 대한 평가지표로는 공무원 친절도, 공무원 대응성, 공무원 업무능력 및 공무원에 대한 신뢰성 등 4개의 지표를 선정하였다. 내용적 요인에 대한 평가지표로는 고객요구의 적합성, 서비스 적시성, 서비스 정확성 및 서비스 공정성 등 4개의 지표를 선정하였다. 또한 물리적 요인에 대한 평가지표로는 시설 및 환경의 쾌적성과 시설 및 장비이용의 편리성 등 2개의 지표를, 절차적 요인에 대한 평가지표로는 이용절차의 편리성, 물리적 접근성 및 이용정보의 접근성 등 3개의 지표를 선정하였다. 고객권리에 대한 평가지표로는 고객권리의 명시, 고객 참여권, 고객의 시정 및 보상요구권 등 3개의 지표를 선정하였다.

표 4-3. 본 연구에 사용된 행정서비스 품질 평가기준과 측정지표

| 평가기준 | 평가지표 | |
|--------|--|---|
| 인적 요인 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 공무원 친절도 ■ 공무원의 업무능력 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 공무원의 대응성 ■ 공무원에 대한 신뢰성 |
| 내용적 요인 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 고객요구의 적합성 ■ 서비스의 정확성 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 서비스의 적시성 ■ 서비스의 공정성 |
| 물리적 요인 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 시설 및 환경의 쾌적성 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 시설 및 장비이용의 편리성 |
| 절차적 요인 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 이용절차의 편리성 ■ 이용정보의 접근성 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 물리적 접근성 |
| 고객의 권리 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 고객권리의 명시 ■ 고객의 시정 및 보상요구권 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 고객의 참여권 |

2) 설문항목의 구성

행정서비스헌장제 운영성과를 평가하기 위한 설문항목의 구성은 대상집단별로 달리 구성되어야 한다. 서비스 수요자인 주민의 측면에서 본다면 행정서비스헌장제의 운영으로 행정서비스품질을 구성하는 각 구성요소가 어느 정도 개선되었는가에 대한 변화도와 그에 따른 현재 제공되는 행정서비스에 대한 만족의 정도를 파악할 필요가 있으며, 서비스 공급자인 공무원의 측면에서는 행정서비스헌장제의 운영으로 행정서비스품질을 구성하는 각 구성요소가 어느 정도 개선되었는가에 대한 변화도 함께 제도의 운영에 대한 인식의 수준을 파악할 필요가 있다. 따라서 이러한 내용을 반영하여 조사대상별로 구체적 설문항목을 구성하였다.

설문항목의 구체적 구성을 살펴보면, 주민의 경우 행정서비스헌장제 인지도와 인지 정도, 행정서비스의 품질 구성요소별 변화도, 행정서비스 만족도로 구성되었으며³⁵⁾, 공무원의 경우 행정서비스의 품질 구성요소별 변화

도, 행정서비스헌장제 운영에 대한 인식 등을 중심으로 설문항목을 구성하였다. 그 외 응답자 특성을 묻는 질문을 공통적으로 포함하였으며, 각 문항에 대한 응답척도는 강한 부정(1점)에서 강한 긍정(5점)까지의 Likert 5점 척도로 구성하였다.

표 4-4. 설문항목의 구성

| 대 상 | 항 목 | 설문내용 |
|-----|-----------|--------------------------|
| 주 민 | 응답자특성 | ▪ 성별 / 연령 / 거주지역 |
| | 인지도 | ▪ 행정서비스헌장제 인지여부 / 인지수준 |
| | 중요도 | ▪ 행정서비스 품질 구성요소별 중요도 |
| | 변화도 | ▪ 행정서비스 품질 구성요소별 변화도 |
| | 만족도 | ▪ 행정서비스 만족도 |
| 공무원 | 응답자특성 | ▪ 성별 / 연령 / 부서 / 직급 / 기관 |
| | 중요도 | ▪ 행정서비스 품질 구성요소별 중요도 |
| | 변화도 | ▪ 행정서비스 품질 구성요소별 변화도 |
| | 저조요인 | ▪ 행정서비스헌장제 운영의 문제점 |
| | 제도에 대한 인식 | ▪ 제도운영 및 실천에 대한 인식 |

35) 행정서비스 만족도를 묻는 질문은 “현재 oo기관의 행정서비스 제공 수준에 대해 전반적으로 얼마나 만족하십니까?” 라는 단일문항으로 측정되었는 바, 이는 종합적인 행정서비스 만족도를 단일문항으로 측정하는 것이 측정오차의 한계를 가지고 있던 하나(황아란, 2003), 종합 만족도의 추상적 개념을 정확하게 조작화하지 못한다면 오히려 단일문항을 이용하는 것보다 더 큰 측정오차를 발생시킬 수 있다(송건섭·이근수, 2005). 또한, 본 연구의 조사대상은 직접적으로 행정서비스를 경험한 주민들이므로 응답자의 체감적인 만족도를 측정하는 데는 문제가 없다고 판단되었으며, 본 연구의 궁극적 목적은 현재의 만족수준 측정보다는 행정서비스헌장제의 실시이후 서비스 품질의 변화나 이에 대한 제도의 기여도를 파악하기 위한 것이기 때문이다(김영희 외, 2005).

제2절 분석결과

1. 인구통계학적 분석

분석에 사용된 전체 자료의 응답자 특성을 분석한 결과는 다음과 같다.

고객집단의 경우 응답자의 성별은 남자가 394명으로 전체의 60.6%, 여자가 256명으로 전체의 39.4%를 차지하고 있으며, 연령별로는 30대가 194명(29.8%)으로 가장 많고, 다음은 40대가 174명(26.8%)으로 30~40대가 응답자의 대부분을 차지하고 있다. 공무원집단의 경우 응답자의 성별은 남자가 241명으로 전체의 62.6%, 여자가 137명으로 전체의 35.6%를 차지하고 있으며, 연령별로는 30대가 179명(46.5%)으로 가장 많고, 다음은 40대가 126명(32.7%)으로 공무원 역시 30~40대가 대부분을 차지하고 있다. 또한 공무원들의 근속년수는 11-20년이 44.4%로 가장 많고, 다음이 6-10년으로 전체의 17.4%를 차지하고 있다.

표 4-5. 응답자의 일반적 특성 분석결과

| 변 수 | | 구 분 | 응답자수 | 비 율(%) |
|-----|-----|-----|------|--------|
| 성별 | 주 민 | 남자 | 394 | 60.6 |
| | | 여자 | 256 | 39.4 |
| | | 합계 | 650 | 100.0 |
| | 공무원 | 남자 | 241 | 62.6 |
| | | 여자 | 137 | 35.6 |
| | | 무응답 | 7 | 1.8 |
| | | 합 계 | 385 | 100.0 |

(계 속)

| 변 수 | | 구 분 | 응답자수 | 비 율(%) |
|------|-----|---------|-------|--------|
| 연령 | 주 민 | 20대 | 153 | 23.5 |
| | | 30대 | 194 | 29.8 |
| | | 40대 | 174 | 26.8 |
| | | 50대 | 79 | 12.2 |
| | | 60대이상 | 50 | 7.7 |
| | | 합계 | 650 | 100.0 |
| | 공무원 | 20대 | 44 | 11.4 |
| | | 30대 | 179 | 46.5 |
| | | 40대 | 126 | 32.7 |
| | | 50대 | 30 | 7.8 |
| | | 무응답 | 6 | 1.6 |
| 합계 | | 385 | 100.0 | |
| 근무년수 | 공무원 | 1년 미만 | 20 | 5.2 |
| | | 1년~5년 | 62 | 16.1 |
| | | 6년~10년 | 67 | 17.4 |
| | | 11년~20년 | 171 | 44.4 |
| | | 20년 이상 | 59 | 15.3 |
| | | 무응답 | 6 | 1.6 |
| | | 합 계 | 385 | 100.0 |

2. 행정서비스품질 변화도 및 고객만족 수준 분석

가. 행정서비스품질 변화도 분석

1) 인적 요인

행정서비스현장제 운영에 따른 행정서비스품질 인적 요인의 변화도에 대한 분석결과는 다음과 같다.

전반적으로 모든 항목에 걸쳐 긍정적인 변화가 있었다는 응답비율이 높은 것으로 보아 행정서비스현장제의 운영으로 행정서비스를 생산 및 공급하는 인적 요인들이 긍정적으로 변화되어 왔음을 판단할 수 있다.

인적 요인을 구성하는 하위변수별 응답결과에 따르면, 공무원의 친절도가

가장 긍정적으로 변화되어 왔으며, 이어 공무원의 대응성, 공무원의 업무능력 및 공무원에 대한 신뢰성 등의 순을 보이고 있다.

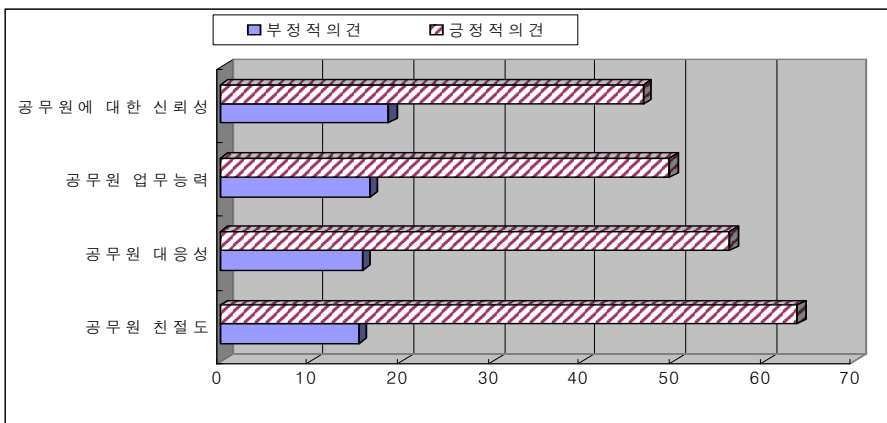
이러한 분석결과에 의하면, 행정서비스현장제는 인적 요인의 긍정적 변화에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 파악되며, 다만, 공무원의 업무능력 등 지적 측면보다는 행태적 측면의 변화가 큰 것으로 나타나고 있다.

표 4-6. 인적 요인에 대한 긍정적 변화정도

단위: 응답자수(빈도)

| 항 목 | 전혀 변화없음 | 변화하지 않은 편 | 보통 | 변화한 편 | 매우 변화 |
|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 공무원 친절도 | 48 (4.6) | 111 (10.7) | 217 (21.0) | 345 (33.4) | 313 (30.3) |
| 공무원 대응성 | 39 (3.8) | 123 (11.9) | 290 (28.1) | 348 (33.7) | 232 (22.5) |
| 공무원의 업무능력 | 42 (4.1) | 128 (12.4) | 351 (33.9) | 344 (33.2) | 170 (16.4) |
| 공무원에 대한 신뢰성 | 49 (4.7) | 143 (13.9) | 358 (34.7) | 328 (31.8) | 154 (14.9) |

그림 4-3. 인적요인에 대한 긍정적 변화정도



한편 인적 요인의 변화도에 대한 수요자와 공급자간 인식차이를 살펴보면 다음과 같다.

우선 전반적으로는 인적 요인의 변화도에 대한 주민과 공무원간 인식의 차이는 크지 않다. 양자간 편차가 가장 크게 나타나고 있는 것은 ‘공무원에 대한 신뢰성’이며, 통계적으로도 유의한 값을 나타냈다. 그러나 평균값을 살펴보면 인적 요인의 하위변수별로는 양자간 특징이 나타나고 있다. 즉 공무원의 친절성, 공무원의 대응성 및 공무원의 업무능력에 대해서는 공무원보다 주민이 보다 양호한 변화가 있는 것으로 판단하고 있으나, 공무원에 대한 신뢰성에서는 주민보다 공무원이 보다 더 긍정적으로 판단하고 있음을 알 수 있다.

표 4-7. 인적 요인에 대한 주민과 공무원의 인식비교

| 변 수 | 집 단 | 평 균 | 표준편차 | F | P |
|-------------|-----|------|-------|-------|-------|
| 공무원의 친절성 | 주민 | 3.76 | 1.138 | .064 | .437 |
| | 공무원 | 3.70 | 1.136 | | |
| 공무원의 대응성 | 주민 | 3.61 | 1.074 | .301 | .583 |
| | 공무원 | 3.57 | 1.079 | | |
| 공무원의 업무능력 | 주민 | 3.40 | 1.077 | .079 | .779 |
| | 공무원 | 3.39 | 1.033 | | |
| 공무원에 대한 신뢰성 | 주민 | 3.33 | 1.012 | 4.868 | .028* |
| | 공무원 | 3.48 | 1.100 | | |

* The mean difference is significant at the .05 level.

이러한 분석결과를 종합하면, 주민과 공무원 모두 전반적으로 행정서비스 현장제가 인적 요인을 긍정적으로 변화시켜 온 것으로 인식하고 있으나, 친절성과 같은 행태적 측면의 변화에 비해 업무능력이나 신뢰성과 같은 지적 측면의 변화는 다소 미약한 수준임을 알 수 있다.

2) 내용적 요인

행정서비스헌장제 운영에 따른 행정서비스품질 내용적 요인의 변화도에 대한 분석결과는 다음과 같다.

인적 요인과 마찬가지로 전반적으로는 변화가 없다는 응답보다는 긍정적인 변화가 있었다는 응답비율이 높았으나 긍정적 변화의 수준은 인적 요인에 비하여 다소 낮은 경향을 나타냈다.

다음으로 내용적 요인을 구성하는 하위변수별 응답결과에 따르면, 고객요구의 적합성이 가장 긍정적으로 변화되어 왔으며, 이어 서비스의 정확성, 서비스의 공정성 및 서비스의 적시성 등의 순을 보이고 있다. 또한 서비스의 적시성을 제외하고는 하위변수별 편차도 크지 않은 것으로 나타나고 있다.

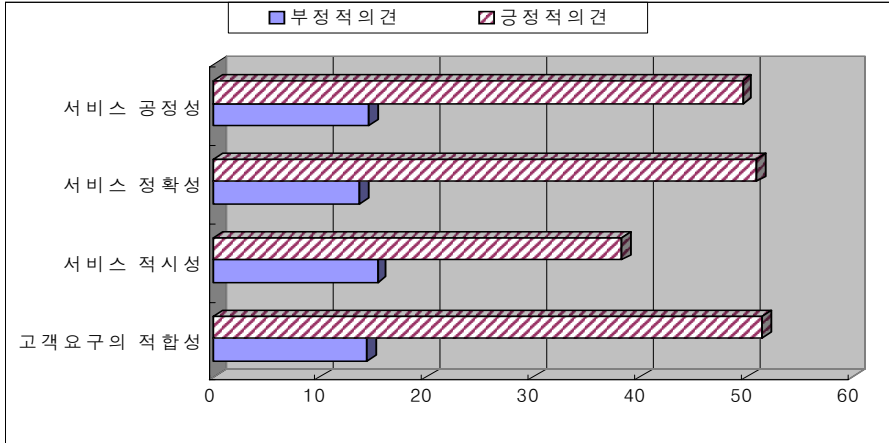
이러한 분석결과에 의하면, 행정서비스헌장제는 내용적 요인의 긍정적 변화에 상당한 영향을 미치고 있음에도 불구하고, 공급시간의 지체에 따른 불만이 아직까지는 해소되지 않고 있는 것으로 파악할 수 있다. 물론 공급시간을 단축하기 위해 법정처리기간의 단축 등과 같은 가시적 노력을 경주하고 있지만 고객의 기대를 충족하기에는 다소 미흡한 것으로 간주된다.

표 4-8. 내용적 요인에 대한 긍정적 변화정도

단위: 응답자수(빈도)

| 항 목 | 전혀 변화없음 | 변화하지 않은 편 | 보통 | 변화한 편 | 매우 변화 |
|-----------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 고객요구의 적합성 | 33 (3.2) | 116 (11.2) | 353 (34.1) | 317 (30.6) | 216 (20.9) |
| 서비스의 적시성 | 35 (3.4) | 124 (12.0) | 375 (36.2) | 323 (21.2) | 178 (17.2) |
| 서비스의 정확성 | 26 (2.5) | 117 (11.3) | 364 (35.2) | 334 (32.3) | 194 (18.7) |
| 서비스의 공정성 | 32 (3.1) | 119 (11.5) | 368 (35.7) | 284 (27.5) | 229 (22.2) |

그림 4-4. 내용적 요인에 대한 긍정적 변화정도



한편 내용적 요인의 변화도에 대한 수요자와 공급자간 인식차이를 살펴보면 다음과 같다.

우선 전반적으로는 인적 요인과 마찬가지로 내용적 요인의 변화도에 대한 주민과 공무원간 인식의 차이는 크지 않지만, 서비스의 신속성, 서비스의 정확성, 서비스의 공정성 등 대부분의 하위변수에서 통계적으로 유의한 값을 나타내고 있다. 또한 공무원에 대한 신뢰성에 대해 주민보다 공무원이 긍정적 반응을 나타낸 인적 요인과는 달리 내용적 요인에 대해서는 모든 하위변수들에 대해 주민이 공무원보다 긍정적 반응을 보이고 있다.

이러한 분석결과를 종합하면, 주민과 공무원 모두 전반적으로 행정서비스 현장제가 내용적 요인을 긍정적으로 변화시켜 온 것으로 인식하고는 있으며, 서비스 공급자인 공무원보다는 수요자인 주민의 인식도가 상대적으로 긍정적이라는 것이다.

표 4-9. 내용적 요인에 대한 주민과 공무원의 인식비교

| 변 수 | 집 단 | 평 균 | 표준편차 | F | P |
|----------|-----|------|-------|-------|-------|
| 고객욕구 충족성 | 주 민 | 3.60 | 1.009 | 3.664 | .056 |
| | 공무원 | 3.47 | 1.087 | | |
| 서비스의 신속성 | 주 민 | 3.54 | 1.011 | 9.428 | .002* |
| | 공무원 | 3.34 | 1.019 | | |
| 서비스의 정확성 | 주 민 | 3.60 | .986 | 8.691 | .003* |
| | 공무원 | 3.42 | 1.015 | | |
| 서비스의 공정성 | 주 민 | 3.59 | 1.033 | 4.070 | .044* |
| | 공무원 | 3.46 | 1.083 | | |

* The mean difference is significant at the .05 level.

3) 물리적 요인

행정서비스현장제 운영에 따른 행정서비스품질 물리적 요인의 변화도에 대한 분석결과는 다음과 같다.

우선 전반적으로는 물리적 요인이 긍정적으로 변화되어 왔다는 응답비율이 그렇지 않다는 응답비율에 비하여 높게 나타났으며, 응답내용에 있어서는 시설 및 장비이용의 편리성보다는 시설 및 환경의 쾌적성이 더 긍정적으로 변화된 것으로 나타나고 있다.

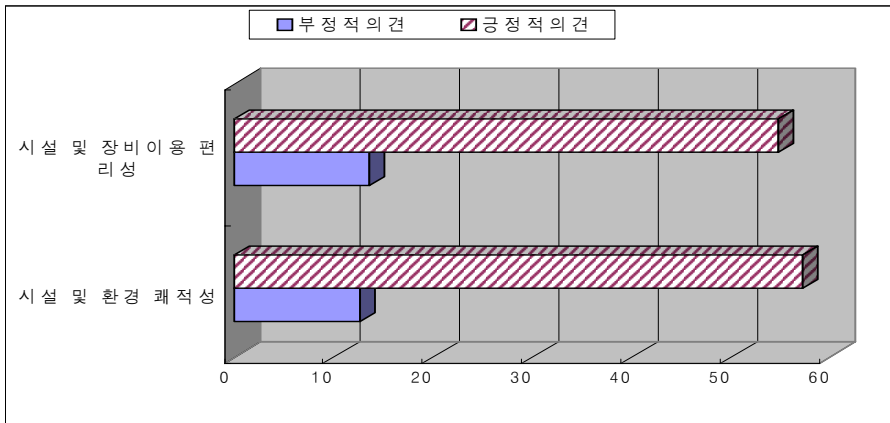
물리적 요인에 대해 행정서비스현장제가 긍정적 변화를 촉진한 것은 분명하나, 아직까지는 소프트웨어 측면보다는 하드웨어 측면의 개선에 주력하고 있다는 인식이 높은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 두 가지 측면에서 그 원인을 찾아 볼 수 있다. 하나는 하드웨어적 개선이 소프트웨어적 측면보다는 개선에 소요되는 시간이 비교적 짧다는 것이다. 다른 하나는 단체장의 입장에서 단기간에 가시적 성과를 도출하는 것이 여러 가지 이유에서 유인력이 크다는 것이다.

표 4-10. 물리적 요인에 대한 긍정적 변화정도

단위: 응답자수(빈도)

| 항 목 | 전혀 변화없음 | 변화하지 않은 편 | 보통 | 변화한 편 | 매우 변화 |
|----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 시설 및 환경의 쾌적성 | 31 (3.0) | 99 (9.6) | 312 (30.1) | 338 (32.7) | 255 (24.6) |
| 시설 및 장비이용의 편리성 | 32 (3.1) | 109 (10.5) | 328 (31.7) | 322 (31.1) | 244 (23.6) |

그림 4-5. 물리적 요인에 대한 긍정적 변화정도



한편 물리적 요인의 변화도에 대한 수요자와 공급자간 인식차이를 살펴보면 다음과 같다.

우선 물리적 요인의 변화도에 대한 주민과 공무원간 인식의 편차는 여타의 다른 요인들에 비교하여 비교적 크게 나타나고 있으며, 공급자인 공무원보다 수요자인 주민의 인식이 더 높게 나타나고 있다. 특히 시설 및 환경의 쾌적성이나 시설 및 장비이용의 편리성 모두에서 전술한 여타의 요인들보다 공무원에 비해 주민의 인식이 비교적 양호한 것으로 나타나고 있다.

표 4-11. 물리적 요인에 대한 주민과 공무원의 인식비교

| 변 수 | 집 단 | 평 균 | 표준편차 | F | P |
|---------------|-----|------|-------|--------|-------|
| 시설 및 환경의 쾌적성 | 주 민 | 3.89 | 1.005 | 89.873 | .000* |
| | 공무원 | 3.28 | .999 | | |
| 시설 및 장비이용 편리성 | 주 민 | 3.77 | 1.052 | 37.945 | .000* |
| | 공무원 | 3.36 | 1.001 | | |

* The mean difference is significant at the .05 level.

이러한 결과를 종합하면, 물리적 요인의 변화도에 대한 긍정적 인식수준은 다른 요인과 비교하여 상대적으로 높으며, 양 집단간 인식의 차이도 다른 요인들에 비해 상대적으로 크다고 할 수 있다. 또한 실제 물리적 요인의 개선을 주도하는 공무원보다 이를 이용하는 주민들의 체감도가 더 높다는 것을 알 수 있다.

4) 절차적 요인

행정서비스현장제 운영에 따른 행정서비스 품질 절차적 요인의 변화도에 대한 분석결과는 다음과 같다.

우선 전반적으로는 절차적 요인이 긍정적으로 변화되어 왔다는 응답비율은 전술한 여타의 요인들과 마찬가지로 높게 나타나고 있으며, 하위변수별 응답내용에 있어서는 물리적 접근성이 가장 긍정적으로 변화되어 왔으며, 이어 이용절차의 편리성과 이용정보의 접근성 등의 순을 보이고 있다.

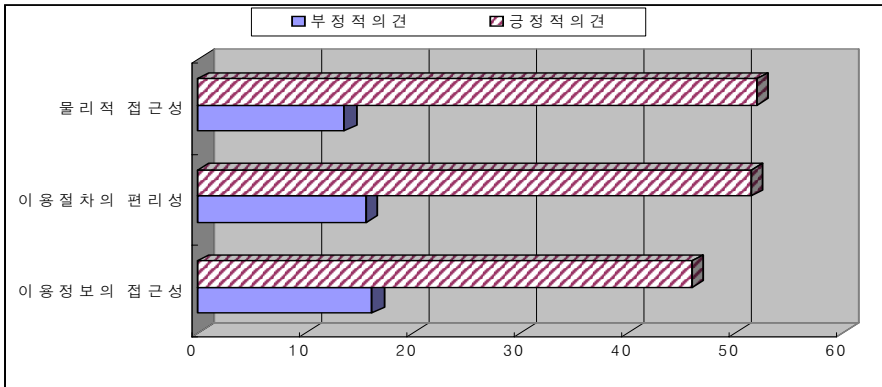
절차적 접근성에서 공간입지의 특성을 갖는 물리적 접근성이 상대적으로 높게 나타나는 것은 아직까지 업무프로세스의 간소화나 관련정보 제공에 대한 공무원들의 인식이 크게 개선되지 않고 있다는 것을 말한다.

표 4-12. 절차적 요인에 대한 긍정적 변화정도

단위: 응답자수(빈도)

| 항 목 | 전혀 변화없음 | 변화하지 않은 편 | 보통 | 변화한 편 | 매우 변화 |
|-----------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 이용절차의 편리성 | 37 (3.6) | 125 (12.1) | 340 (32.9) | 328 (31.7) | 205 (19.8) |
| 물리적 접근성 | 34 (3.3) | 108 (10.4) | 354 (34.2) | 305 (29.5) | 234 (22.6) |
| 이용정보의 접근성 | 34 (3.3) | 134 (13.0) | 391 (37.8) | 311 (30.1) | 164 (15.9) |

그림 4-6. 절차적 요인에 대한 긍정적 변화정도



한편 절차적 요인의 변화도에 대한 수요자와 공급자간 인식차이를 살펴보면 다음과 같다.

우선 전반적으로 공무원보다 주민들이 절차적 요인의 변화도에 긍정적인 반응을 나타내고 있으며, 주민과 공무원간 인식의 차이는 이용절차의 편리성과 물리적 접근성에 있어서 다소 크게 나타나고 있고 통계적으로도 유의한 값을 나타냈다. 또한 이용정보의 접근성에 대해서는 상대적으로 두 집단 모두 다른 항목에 비해 긍정적 인식이 낮은 것으로 판단된다.

표 4-13. 절차적 요인에 대한 주민과 공무원의 인식비교

| 변 수 | 집 단 | 평 균 | 표준편차 | F | P |
|-----------|-----|------|-------|--------|-------|
| 이용절차의 편리성 | 주 민 | 3.62 | 1.056 | 14.845 | .000* |
| | 공무원 | 3.36 | 1.021 | | |
| 물리적 접근성 | 주 민 | 3.77 | 1.035 | 63.174 | .000* |
| | 공무원 | 3.25 | 0.995 | | |
| 이용정보의 접근성 | 주 민 | 3.48 | 1.016 | 3.664 | .056 |
| | 공무원 | 3.33 | 0.992 | | |

* The mean difference is significant at the .05 level.

이러한 분석결과를 종합하면, 절차적 요인의 변화도에 있어서 공무원에 비하여 주민들의 인식이 상대적으로 긍정적으로 나타나고 있으며, 그 차이도 있는 것으로 판단된다. 다만 이는 주민들이 공무원보다는 절차적 요인에 대한 기대수준이 상대적으로 낮게 설정되어 있거나 또는 절차적 요인의 개선을 주도하는 공무원들이 그동안의 성과에 대해 실제로 만족하지 못하는 것으로 간주할 수 있다.

5) 고객의 권리

행정서비스현장제 운영에 따른 고객권리의 변화도에 대한 분석결과는 다음과 같다.

우선 고객권리가 긍정적으로 변화되어 왔다는 응답비율이 그렇지 않다는 응답비율보다 높게 나타나고 있으나, 전술한 여타 요인들에 비해서는 가장 낮은 수준이다. 하위변수별 응답내용에 있어서는 고객의 참여권 확보가 가장 긍정적으로 변화되어 왔으며, 이어 고객권리의 명시 및 보상 및 시정요구권 확보 등의 순서를 보이고 있다.

고객권리가 긍정적 변화를 보이고 있다는 것은 행정서비스의 제공에서 고

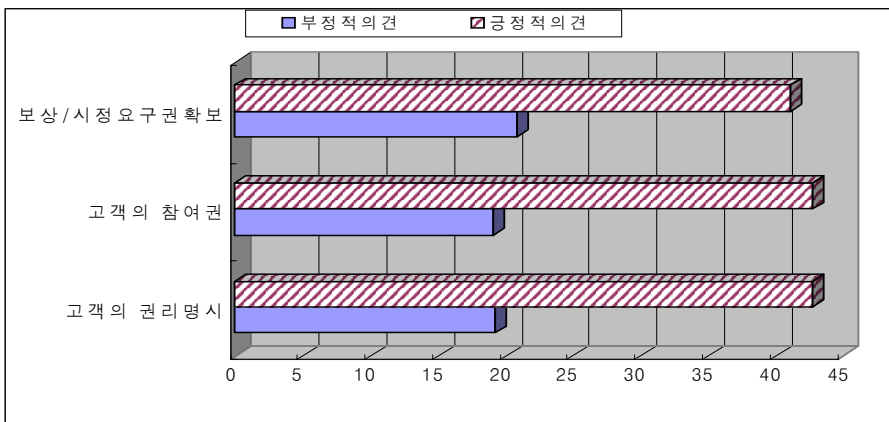
객의 권리가 존중되고, 고객의 선택기회를 확대하려는 노력이 일정수준 가시적 성과를 달성하고 있다는 것을 말한다. 그럼에도 불구하고 행정서비스현장제의 운영방향이 고객권리의 명시적 제시에서 출발하고 있다는 점을 감안한다면 고객권리에 대한 보장이 아직까지는 충분하다고 판단하기에는 이른 것으로 볼 수 있다.

표 4-14. 고객의 권리에 대한 긍정적 변화정도

단위: 응답자수(빈도)

| 항 목 | 전혀 변화없음 | 변화하지 않은 편 | 보통 | 변화한 편 | 매우 변화 |
|----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 고객권리의 명시 | 38 (3.7) | 160 (15.5) | 395 (38.2) | 313 (30.3) | 128 (12.4) |
| 고객의 참여권 확보 | 45 (4.4) | 152 (14.7) | 394 (38.1) | 301 (29.1) | 142 (13.7) |
| 보상 및 시정 요구권 확보 | 53 (5.1) | 163 (15.8) | 393 (38.0) | 285 (27.6) | 139 (13.5) |

그림 4-7. 고객의 권리에 대한 긍정적 변화정도



한편 고객권리의 변화도에 대한 수요자와 공급자간간 인식차이를 살펴보면, 다음과 같다.

우선 전반적으로 고객권리의 변화도에 대한 주민과 공무원간 인식의 편차는 크지 않으나, 시정 및 보상요구권 확보에 대한 의견은 상대적으로 편차가 크며 통계적으로도 유의한 차이를 나타내고 있다.

다만 하위변수별 분석결과에서는 여타의 요인들과 다른 특징이 나타나고 있는 바, 전술한 여타의 요인들에서는 하위변수별 인식도에서 공무원보다 주민들의 인식이 대체적으로 양호한 결과를 보이고 있는 것과는 달리 모든 하위변수별 분석결과에서 주민보다 공무원이 보다 양호한 인식을 하고 있다는 점이다.

고객권리에 대한 양 집단간 인식의 특성은 주민과 공무원의 기대수준을 반영한 것으로 파악된다. 즉 고객권리에 대해 주민이 공무원보다 한층 높은 기대수준을 보유하고 있으며, 이러한 기대수준의 차이가 현재적 상황을 해석하는 양자간 편차로 나타나게 된 것으로 볼 수 있다.

표 4-15. 고객의 권리에 대한 주민과 공무원의 인식비교

| 변 수 | 집 단 | 평 균 | 표준편차 | F | P |
|---------------|-----|------|-------|--------|-------|
| 고객권리의 명시 | 주 민 | 3.28 | .994 | 3.111 | .078 |
| | 공무원 | 3.39 | 1.003 | | |
| 고객의 참여권 확보 | 주 민 | 3.31 | 1.025 | .531 | .466 |
| | 공무원 | 3.36 | 1.028 | | |
| 시정 및 보상요구권 확보 | 주 민 | 3.19 | 1.044 | 13.781 | .000* |
| | 공무원 | 3.44 | 1.037 | | |

* The mean difference is significant at the .05 level.

나. 행정서비스에 대한 고객만족 분석

1) 전반적인 고객만족 수준

행정서비스현장제의 운영을 통해 제공된 행정서비스에 대한 고객들의 만족도를 분석한 결과는 다음과 같다.

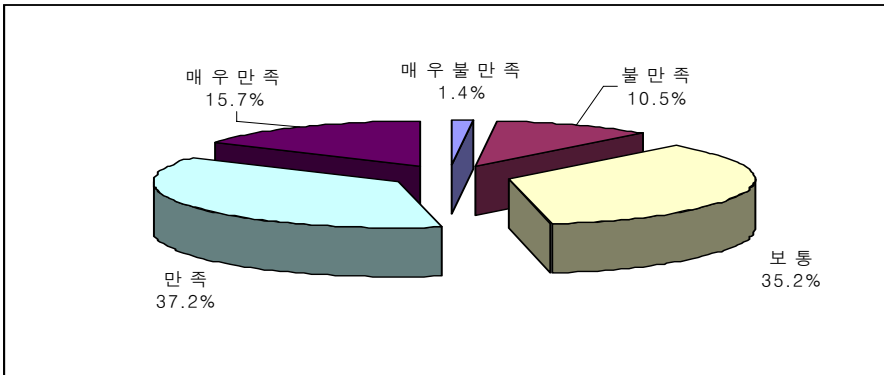
제공된 행정서비스에 대해 만족한다는 응답은 전체 응답자의 52.9%이고, 불만족하다는 응답은 11.9%이다. 그리고 35.2%는 보통수준이라고 응답하고 있다. 따라서 행정서비스에 대한 만족도는 대체적으로 높은 수준으로 간주할 수 있다.

표 4-16. 행정서비스에 대한 고객만족 수준

단위: 응답자수(빈도)

| 항 목 | 매우 불만족 | 불만족 | 보통 | 만족 | 매우 만족 | 평균 | 표준 편차 |
|---------------|------------|--------------|---------------|---------------|---------------|------|-------|
| 행정서비스에 대한 만족도 | 9 (1.4) | 68 (10.5) | 229 (35.2) | 242 (37.2) | 102 (15.7) | 3.55 | .924 |

그림 4-8. 행정서비스에 대한 고객만족수준



이와 같은 응답결과는 전술한 행정서비스 품질변화에도 동일한 경향을 보여주고 있다. 행정서비스 품질 변화에서 고객권리만 제외하면, 전반적으로 행정서비스현장제가 행정서비스의 품질 구성요소들을 긍정적인 방향으로 변화시켜 온 것으로 인식하고 있다. 이는 결과적으로 행정서비스현장제가 과거에 비하여 행정서비스의 품질을 향상시키는 데 일정부분 기여하였고, 향상된 행정서비스를 이용하는 고객들의 만족도 또한 전반적으로 양호한 수준을 유지하는 것으로 나타나게 되었다는 것이다.

따라서 행정서비스현장제는 1차적 성과목표인 행정서비스의 품질 향상뿐만 아니라 2차적 성과목표인 고객만족도 제고까지 일정수준 달성한 것으로 파악되며, 더불어서 1차 성과목표와 2차 성과목표간 정의 관계를 확보하는 결과를 암시하고 있다.

2) 행정서비스품질과 고객만족의 관계

행정서비스품질의 변화도와 고객만족 수준이 긍정적인 경향을 나타내는 하였으나 양자간에 반드시 관련성이 있다고 보기는 어렵다. 따라서 행정서비스품질의 각 구성요인과 고객만족수준과는 상관관계가 있는지를 판단하고, 행정서비스 품질의 어떠한 요인들이 고객만족을 유발하는데 있어 가장 큰 영향력을 미치는 가를 파악하기 위해 행정서비스품질의 각 요인과 고객만족간의 상관관계와 인과관계분석을 실시하였다.

분석결과, 고객이 인지하는 행정서비스품질의 변화도와 고객만족간에는 모든 요인들이 관련성이 있는 것으로 나타났으며, 행정서비스에 대한 고객만족수준을 제고하기 위해서 어떤 요인들을 향상시켜주어야 하는가를 판단하기 위해 실시한 다중회귀분석결과 모든 요인이 일정부분 고객만족 수준에 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났다. 특히 인적 요인과 고객의 권리, 내용적 요인 등이 상대적으로 큰 영향력을, 물리적 요인과 절차적 요인이 상대적으로 적은 영향력을 나타냈다.

표 4-17. 행정서비스품질과 고객만족의 상관관계

| 변 수 | 인적 요인 | 내용적 요인 | 물리적 요인 | 절차적 요인 | 고객의 권리 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 고객만족 | .750** | .728** | .567** | .674** | .725** |

** p<.01

표 4-18. 행정서비스품질과 고객만족의 인과관계

| 변 수 | B | S.E | β | t |
|---------------------------------------|------|------|---------|----------|
| 인적 요인 | .254 | .036 | .276 | 5.309*** |
| 내용적 요인 | .190 | .036 | .207 | 7.059*** |
| 물리적 요인 | .111 | .027 | .121 | 4.161*** |
| 절차적 요인 | .085 | .033 | .092 | 2.556* |
| 고객의 권리 | .244 | .032 | .265 | 7.605*** |
| $R^2 = .824$ $F=267.453$ $p=.000$ *** | | | | |

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

앞서 분석된 결과와 관련하여 종합해 보면, 고객의 권리요인은 고객만족 수준에 영향력을 크게 미치고 있지만 상대적으로 다른 품질요인보다 긍정적 변화도가 미비하며, 물리적 요인과 절차적 요인은 긍정적 변화도가 상대적으로 양호하지만 실제 고객만족에 미치는 영향력은 상대적으로 작다고 볼 수 있다.

3. 행정서비스현장제 운영에 대한 공무원의 인식분석

가. 행정서비스현장 실천 태도

행정서비스현장제의 실천태도와 관련된 공무원의 인식은 4개의 하위변수로 유형화하여 조사를 실시하였으며 조사결과는 다음과 같다.

우선 행정서비스현장제의 실천태도에 관한 공무원들의 인식은 모든 하위변수에 대해 긍정적인 반응을 보이고 있다. 그러나 하위변수별 응답에서는 비교적 편차가 크게 나타나고 있다. “행정서비스현장 운영 및 실천의 중요성에 대해서는 72.2%가 중요하다고 인식하고 있음에 비하여 행정서비스현장의 실천이 보람있다고 응답한 비율은 51.4%에 불과하다.

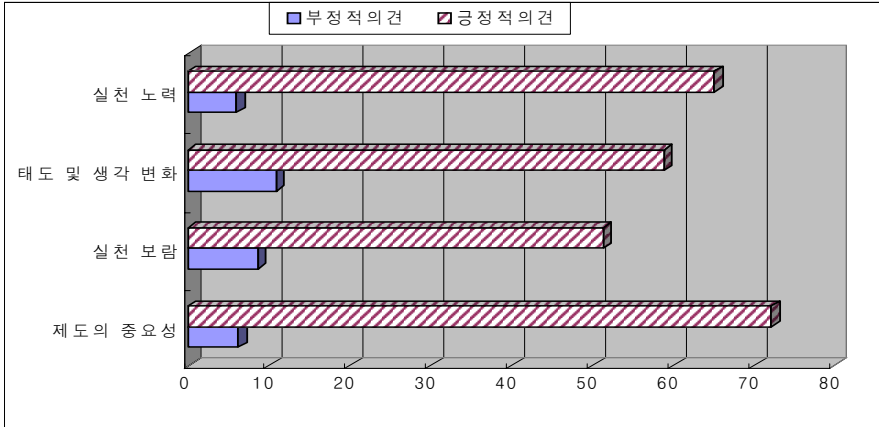
이는 행정서비스현장의 실천과 관련하여 공무원들이 갖고 있는 태도는 변수에 따라 다소 다르게 인식하고 있음을 말한다. 예를 들면, 행정서비스현장의 운영 및 실천이 중요하고, 또한 이를 위해 노력을 경주하고 있음에도 불구하고 개인적 보람으로까지 인식하는 정도는 크지 않다는 것이다.

표 4-19. 행정서비스현장 실천 태도와 관련한 공무원의 인식

단위: 응답자수(빈도)

| 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은편 | 보통 | 그런 편 | 매우 그렇다 | 평균 | 표준 편차 |
|----------------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|------|-------|
| 행정서비스현장 운영 및 실천의 중요성 | 7 (1.8) | 17 (4.4) | 83 (21.6) | 173 (45.1) | 104 (27.1) | 3.91 | .907 |
| 행정서비스현장 실천의 보람 | 8 (2.1) | 25 (6.5) | 154 (40.0) | 138 (35.8) | 60 (15.6) | 3.56 | .902 |
| 현장제 운영으로 고객에 대한 태도 및 생각 변화 | 12 (3.1) | 30 (7.8) | 116 (30.1) | 153 (39.7) | 74 (19.2) | 3.64 | .980 |
| 이행기준 실천을 위한 노력 | 6 (1.6) | 17 (4.4) | 111 (28.9) | 166 (43.2) | 84 (21.9) | 3.79 | .886 |

그림 4-9. 행정서비스현장 실천 태도와 관련한 공무원의 인식



나. 행정서비스현장 실천 환경

행정서비스현장제의 실천환경과 관련된 공무원의 인식은 전술한 실천태도와 마찬가지로 7개의 하위변수로 유형화하였으며 결과는 다음과 같다.

우선, 행정서비스현장제의 실천환경과 관련한 공무원들의 인식은 성과에 대한 보상 및 인센티브의 충분성을 제외하고는 전반적으로 긍정적 반응이다. 그러나 전술한 실천태도에 비해서는 그 수준이 상대적으로 저조하게 나타나고 있다. 하위변수별 분석결과를 보면, 가장 높은 긍정적 응답이 공무원 의견수렴의 충분성으로 53.7%이고, 가장 낮은 긍정적 응답은 성과에 대한 보상 및 인센티브의 충분성으로 27.7%에 불과하다. 여타의 하위변수들도 부정적 응답에 비해서는 높으나, 긍정적 응답비율이 만족할만한 수준은 아니다.

이는 행정서비스현장의 실천과 관련하여 공무원 개개인이 갖고 있는 태도에 비하여 실천여건들이 적정수준으로 조성된 것은 아니라는 것이다. 더욱이 공무원들의 실천노력을 유인할 보상이나 인센티브가 충분히 부여되지 않

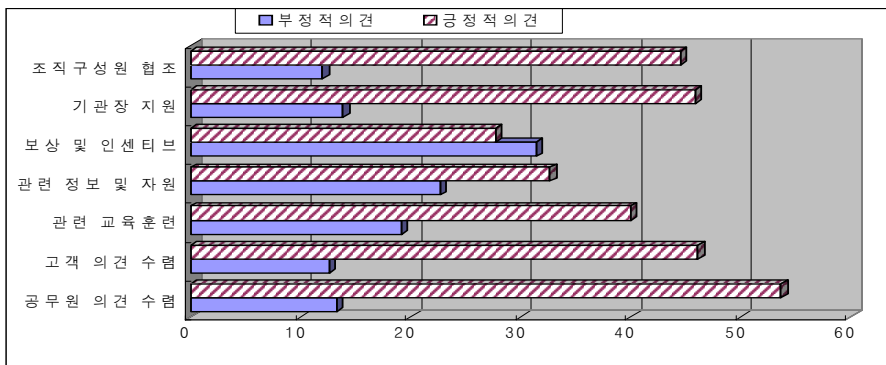
고 있으며, 효율적인 실천에 필요한 충분한 정보도 확보되지 못하고 있는 실정으로 해석된다.

표 4-20. 행정서비스현장 실천 환경에 대한 공무원의 인식

단위: 응답자수(빈도)

| 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은편 | 보통 | 그런 편 | 매우 그렇다 | 평균 | 표준 편차 |
|-----------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|------|-------|
| 공무원 의견수렴의 충분성 | 5 (1.3) | 46 (12.0) | 126 (33.0) | 153 (40.1) | 52 (13.6) | 3.53 | .918 |
| 고객 의견수렴의 충분성 | 5 (1.3) | 43 (11.3) | 158 (41.4) | 132 (34.6) | 44 (11.5) | 3.44 | .884 |
| 관련 교육훈련의 충분성 | 9 (2.4) | 64 (16.8) | 156 (40.8) | 112 (29.3) | 41 (10.7) | 3.29 | .949 |
| 관련 정보 및 자원 충분성 | 8 (2.1) | 78 (20.6) | 169 (44.6) | 90 (23.7) | 34 (9.0) | 3.17 | .928 |
| 성과에 대한 보상 및 인센티브의 충분성 | 20 (5.2) | 100 (26.2) | 156 (40.8) | 78 (20.4) | 28 (7.3) | 2.98 | .985 |
| 기관장의 지원의 충분성 | 5 (1.3) | 48 (12.6) | 153 (40.2) | 125 (32.8) | 50 (13.1) | 3.44 | .917 |
| 조직구성원 협조성 | 7 (1.8) | 39 (10.2) | 166 (43.5) | 126 (33.0) | 44 (11.5) | 3.42 | .889 |

그림 4-10. 행정서비스현장 실천 환경에 대한 공무원의 인식



다. 고객만족수준에 따른 공무원의 인식차이분석

행정서비스 만족도 수준이 다른 집단간에는 행정서비스현장제 운영에 대한 공무원의 인식이 어떠한 차이가 있는지를 비교하기 위해 응답자들의 소속기관을 조사대상 집단의 행정서비스 만족도 평균을 기준으로 서비스 만족도가 낮은 집단과 높은 집단의 2개 집단으로 분류하여 두 집단간의 차이를 분석하였다.

실천태도에 대한 분석결과 행정서비스 만족도 수준이 높은 기관과 그렇지 못한 기관간에는 ‘행정서비스현장 운영과 실천에 대한 중요성’, ‘행정서비스현장으로 인한 태도 및 의식변화’, ‘행정서비스현장 이행기준 실천을 위해 노력’에 있어서 통계적으로도 유의한 차이를 나타냈다.

따라서 행정서비스 만족도 수준이 높은 기관의 공무원들은 행정서비스현장 운영과 실천에 대한 중요성을 높게 인식하고 있으며 행정서비스현장으로 인해 고객에 대한 태도 및 의식이 변화하였고 행정서비스현장 이행기준 실천을 위해 노력하고 있다고 인식하고 있는 반면, 행정서비스 만족도가 낮은 집단의 공무원들은 이에 대해 낮은 인식 수준을 가지고 있음을 알 수 있다.

표 4-21. 행정서비스현장 실천태도에 대한 공무원의 인식 차이분석

| 변 수 | 만족도수준 | 평균 | 표준편차 | F | P |
|------------------------|-------|------|------|-------|-------|
| 행정서비스현장 운영과 실천에 대한 중요성 | 고 | 4.07 | .954 | 8.790 | .003* |
| | 저 | 3.79 | .820 | | |
| 행정서비스현장 실천의 보람 | 고 | 3.66 | .930 | 3.657 | .057 |
| | 저 | 3.49 | .858 | | |
| 행정서비스현장으로 인한 태도 및 의식변화 | 고 | 3.82 | .993 | 9.834 | .002* |
| | 저 | 3.50 | .936 | | |
| 행정서비스현장 이행기준 실천을 위해 노력 | 고 | 3.90 | .931 | 4.191 | .041* |
| | 저 | 3.71 | .816 | | |

* The mean difference is significant at the .05 level.

실천환경에 대한 분석결과 행정서비스 만족도 수준이 높은 기관과 그렇지 못한 기관간에는 '성과에 대한 보상 및 인센티브의 충분성', '기관장의 지원의 충분성', '조직구성원 협조성'에서 통계적으로도 유의한 차이를 나타냈다.

따라서 행정서비스 만족도 수준이 높은 기관의 공무원들은 현장제 실천성과에 대한 보상 및 인센티브의 충분성과 기관장의 지원의 충분성, 조직구성원 협조성에 대해서도 행정서비스 만족도가 낮은 집단의 공무원들보다 긍정적인 인식을 하고 있음을 알 수 있다.

표 4-22. 행정서비스현장 실천환경에 대한 공무원의 인식 차이분석

| 변 수 | 만족도수준 | 평 균 | 표준편차 | F | P |
|---------------------------|-------|------|-------|-------|-------|
| 이행기준설정시 공무원 의견 수렴의 충분성 | 고 | 3.62 | .915 | 2.902 | .089 |
| | 저 | 3.46 | .917 | | |
| 이행기준설정시 고객의견수렴의 충분성 | 고 | 3.50 | .899 | 1.646 | .200 |
| | 저 | 3.39 | .863 | | |
| 관련 교육훈련의 충분성 | 고 | 3.35 | .987 | .965 | .327 |
| | 저 | 3.25 | .898 | | |
| 관련 정보 및 자원 충분성 | 고 | 3.20 | .926 | .329 | .567 |
| | 저 | 3.14 | .932 | | |
| 성과에 대한 보상 및 인센티브의 충분성 | 고 | 3.11 | .952 | 5.180 | .023* |
| | 저 | 2.88 | 1.014 | | |
| 기관장의 격려 및 지원의 충분성 | 고 | 3.59 | .916 | 7.934 | .005* |
| | 저 | 3.32 | .900 | | |
| 조직구성원 협조성 | 고 | 3.54 | .920 | 5.792 | .017* |
| | 저 | 3.33 | .834 | | |

* The mean difference is significant at the .05 level.

제3절 평가 및 시사점

1. 평가

지금까지 행정서비스헌장제의 운영과 관련된 실증적 분석을 실시하였는 바, 그 결과를 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 행정서비스헌장제 도입·운영이후 ‘공무원의 친절도’와 ‘환경의 쾌적성’, ‘시설 및 장비이용 편리성’ 등 가시적인 부분에 있어서는 변화의 정도가 크게 인식되고 있는 반면, ‘고객의 시정 및 보상요구권 확보’, ‘고객권리의 명시’, ‘고객의 참여권 확보’ 등 고객권리의 측면에서는 상대적으로 낮은 변화 정도를 나타냈다.

둘째, 행정서비스헌장제 도입·운영이후 서비스 품질의 변화에 대한 인식에 있어서 전반적으로는 서비스 공급자인 공무원보다 수요자인 주민집단이 행정서비스헌장제의 성과에 대해 보다 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 ‘고객의 권리’에 대한 긍정적 변화의 인식수준은 상대적으로 낮은 것으로 보아 행정서비스헌장제 기본정신에 대한 내실있는 홍보가 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

셋째, 행정서비스헌장제의 운영 및 실천에 대한 공무원의 인식을 분석한 결과 행정서비스헌장제의 운영에 대해서는 중요하게 인식하고 노력하고 있는 반면, 행정서비스헌장제 운영과 관련한 실천환경이나 지원의 측면에 대해서는 비교적 불만을 갖고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 행정서비스 만족도 수준이 높은 기관의 공무원들은 행정서비스헌장제의 운영에 대해서는 중요하게 인식하고 실천을 위해 노력하고 있으며, 헌장제 실천성과에 대한 보상 및 인센티브의 충분성과 기관장의 격려 및 지원 등 행정서비스헌장제 운영과 관련한 실천환경이나 지원의 측면에 대해서도 행

정서비스 만족도가 낮은 집단의 공무원들보다 비교적 높게 인식하는 경향을 나타냈다.

2. 시사점

이를 통해 연구의 사례인 행정서비스현장제 운영에 있어서는 다음과 같은 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

첫째, 행정서비스현장제의 운영이 단순히 친절운동이나 물리적 환경개선을 위한 방향으로 전개되어서는 안 된다는 것이다. 논의된 바와 같이 행정서비스현장제 도입의 궁극적인 목적은 행정기관이 제공하는 서비스의 품질을 제고시킴으로써 고객만족 행정을 구현하고자 함이며, 이러한 목적의 충족을 위해 해당기관이 제공하는 서비스의 내용과 수준을 결정하여 고객에게 알려주고 그 실천을 약속하며, 그 결과에 대해 고객으로부터 평가를 받도록 하는 것이다. 따라서 부서의 핵심서비스가 이행기준으로 설정되어 서비스 품질을 구성하는 각 요소의 전반적인 수준을 제고하는 방향으로 전개되어야 할 것이며, 이러한 행정서비스현장제의 근본취지에 대한 보다 구체적인 홍보로 고객의 참여를 확보하고 긍정적 인식으로 유도해야 할 것이다.

둘째, 서비스 공급자인 공무원의 인식과 실제 고객들이 느끼는 만족수준 간의 차이를 최소화하는 방안을 강구하여 할 것이다. 따라서 고객의 요구에 적합한 서비스의 수준과 내용, 그리고 처리방법과 절차 등 고객요구에 적합한 서비스 품질은 무엇이고 이를 어떻게 실현할 것인가? 에 대한 고민이 있어야 할 것이다.

셋째, 행정서비스만족도 제고를 위해서는 행정서비스현장을 실천하는 공무원들이 현장제에 대한 중요성을 인식하고 실천의지와 태도가 형성되어야 할 것이다. 이와 관련하여 행정서비스현장 운영과 관련한 각종 의사결정과정

에 실천을 담당하는 일선공무원들의 참여를 확보하여 그들의 의견이 현장제 운영과정에 수렴되도록 내부고객의 참여구조를 확립해야 하며, 일선공무원들의 업무수행 능력과 변화에 대한 대응능력 함양 및 서비스 품질개선을 위한 조직문화와 의식개선을 위해서 충분한 교육훈련이 제공되어야 할 것이다.

넷째, 현장제 실천에 있어서 일선공무원을 동기부여 할 수 있는 적절한 보상체계 또한 제공되어야 할 것이다. 행정서비스현장제는 조직구성원을 고객 중심으로 움직이게 하는 효과적 관리도구라고 할 수 있다. 이를 위해서는 서비스 이행기준이 적극 실천될 수 있도록 성과관리체계와의 연계운영이³⁶⁾ 필요하며, 이를 위해서는 고객요구에 적합한 동시에 부서의 핵심서비스가 서비스 이행기준으로 설정되고 이러한 내용들이 부서의 성과지표와도 연계되어야 한다.

36) 실제로 조사대상기관 중 한 자치단체는 행정서비스현장제와 목표관리제를 연계·운영하고 있었다.



제5장 결론 및 정책건의

제1절 결론

1998년 행정서비스헌장제가 도입되어 운영된 이후 전국적으로 중앙정부, 지방자치단체에서 행정서비스헌장을 운영하고 있으며 그 동안 본 제도의 운영성과도 논란의 대상이 되어 왔다. 본 연구는 그 논란에 대한 검증률 위해서 시작되었으며 따라서 기존에 연구되었던 행정서비스헌장 관련내용은 대부분 제외시켰다. 당 연구원에서도 ‘행정서비스헌장제 발전방안’(2003), ‘고객서비스 스탠더드제도의 도입가능성에 대한 연구’(2004) 등 행정서비스헌장 관련 연구보고서가 이미 2건이나 발간되었고³⁷⁾ 학회지나 학술지 등에도 유사한 내용의 논문들이 발표되었다.

따라서 본 연구에서는 우리 나라에서의 행정서비스헌장의 그 동안의 운영이 주민에 대한 행정서비스 질 향상에 실질적으로 기여했는가를 여러 분석자료를 통하여 검증하는 것일 뿐 새롭게 다시 행정서비스헌장제의 문제점을 발

37) ‘행정서비스헌장제 발전방안’은 문제점으로 행정기관별 제정의 확대 미흡, 행정서비스헌장 추진단계에서의 문제점, 유사제도간 유사·중복기관으로 인한 충돌을 제시하였고 발전방안으로 행정서비스헌장제의 제정확대, 운영과정에서의 문제점에 대한 추진단계별 해소, 유사제도간 충돌현상 해소를 제시하고 있다. 한편 ‘고객서비스스탠더드제의 도입가능성에 관한 연구’에서는 문제점으로 유사정책의 중복으로 예산 및 인력 낭비와 공무원들의 부정적 시각을 제시하고 대안으로 기관별·업무별 실정에 맞는 헌장의 제정·운영, 고객만족도 및 이행기준달성도 측정 기준·방법의 구체화, 유사시책과의 연계, 실천중심의 정책전환, 중앙정부 차원의 적극적인 홍보활동 강화, 환류체계의 실효성 확보, 민·관·학의 협력체계 구축, IT를 활용한 행정서비스 제고를 대안으로 제시하고 있다.

굴하여 개선방안 또는 발전방안을 제시하는 것은 본 연구의 범위가 아니다.

본문에서 언급한 바와 같이 행정서비스현장은 공급자 중심의 공공서비스 제공에서 수요자 중심의 공공서비스 제공을 지향한다는 점에서 '고객만족행정'의 구현을 위한 출발점이라 볼 수 있다. 이러한 행정서비스현장의 종국적인 목적은 공공기관이 제공하는 서비스의 수준을 제고시킴으로써 고객들의 요구를 만족시키고자 하는 데 있다. 즉, 행정서비스현장은 공공서비스 수혜자의 필요와 요구에 보다 잘 대응하고 공공서비스를 보다 효율적·효과적으로 제공하기 위한 목적을 가지고 있는 것이다.

이와 같은 행정서비스현장제 도입의 근본취지에 맞게 어느 정도 목적을 달성하였는지를 살펴보는데 본 연구의 목적이 있다. 따라서 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 첫째, 사례지역을 선정하여 행정서비스현장제를 통한 해당 자치단체에서의 고객만족을 위한 기반조성 노력, 행정서비스현장제에 대한 그 동안 예산투자실태의 변화추이, 그리고 그 결과에 따른 행정서비스에 대한 고객만족도를 살펴보았다. 둘째, 충북지역의 11개 시군의 주민 650명과 공무원 385명을 대상으로 행정서비스현장의 도입이 행정서비스 질 향상에 미친 인식과 행정서비스현장제 운영 및 실천에 대한 공무원의 인식을 조사·분석하였다.

이와 같은 두가지 유형의 사례분석을 통해 다음과 같은 내용을 도출해 낼 수 있었다.

첫째, 본문의 제3장의 행정서비스현장제 운영성과 분석에서 나타난 바와 같이 사례지역의 경우 조사대상의 과반수 이상의 자치단체에서 자치단체최상위 법률인 조례제정을 통하여 행정서비스현장을 운영하고 있고, 일부 자치단체는 초기에는 훈령이나 규정을 통하여 행정서비스현장을 운영하였으나 상위법인 조례로 상향조정하여 행정서비스현장을 운영하고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 행정서비스현장관련 예산지출과 관련하여 볼 때, 8개 사례지역 자

치단체 모두 도입초기인 2000년에 비하여 점진적으로 행정서비스현장 운영에 대한 예산을 증가시키고 있는 현상을 볼 수 있었다.

셋째, 담당기구 및 운영체계의 경우, 대부분의 기관에서는 행정서비스 현장업무를 총무과 또는 자치행정과에서 1명의 공무원이 담당하고 있다. 그러나 일부 지방자치단체에서는 2-3명의 공무원이 행정서비스비팀을 구성하여 행정서비스현장관련 업무를 수행하고 있다. 음성의 경우 초기에 비하여 행정서비스현장제에 대한 예산의 증가로 교육업무, 부서 및 개인 평가업무가 추가되고 있다.

넷째, 행정서비스현장 운영과 관련하여 단양군의 사례를 볼 때, 행정서비스현장의 실천에 대한 노력 및 운영을 평가하는 이행실태에 대하여 2003년과 2004년을 비교분석결과 2004년에 평가점수가 크게 상향조정되었음을 알 수 있다.

다섯째, 각 자치단체의 행정서비스에 대한 주민만족도를 사례지역을 대상으로 조사·분석한 결과 모든 조사대상 사례지역의 주민만족도가 대체적으로 도입초기 이후 계속 증가하고 있는 것을 볼 수 있었으며, 행정자치부에서 매년 실시하는 '행정서비스현장 전국종합평가'에서도 동일한 결과가 도출되었다.

여섯째, 위의 모든 결과를 최종적으로 확인하기 위하여 충청북도의 11개 기초자치단체의 주민과 공무원을 대상으로 '행정서비스현장의 운영이 행정서비스의 질 향상에 미친 인식조사'를 하였다. 그 결과 행정서비스현장의 도입운영이 행정서비스 질 향상에 미친 인식으로서 '공무원의 친절도 향상도' 등 18개 항목에 대하여 조사한 결과 5점 만점에 주민은 평균 3.35점, 공무원은 평균 3.42점으로 나타나 전체적으로 주민과 공무원 모두 행정서비스현장이 행정서비스 향상에 기여하였다고 생각하고 있으며 특히 공무원에 비하여 주민이 더 긍정적으로 평가하고 있음을 알 수 있다.

특히 주민과 공무원 모두 행정서비스의 질을 제고시키는데 '공무원의 친절

도'가 가장 주요한 요소라고 인식하고 있으며(중요도 1위), 행정서비스의 품질을 제고시키는데 대한 기여도도 가장 크다고 생각하고 있다(기여도 1위). 또한 '공무원 친절도 향상'을 주민 및 공무원 모두 행정서비스헌장 운영의 가장 큰 성과중의 하나로 평가한 것(18개 조사항목중 공무원은 1위, 주민은 4위)은 본 제도의 운영성과에 대하여 매우 긍정적인 시사점을 제공한다. 또한 행정서비스헌장제의 운영 및 실천에 대한 인식분석에서 12개 항목 중 '행정서비스헌장 운영과 실천은 가치있고 중요한 일'에 대하여 가장 높은 평가를 한 것(5점 만점 중 3.91점)은 공무원들도 행정서비스헌장제의 중요성에 대하여 인식하고 함께 공감대를 형성하고 있음을 시사하고 있다.

결국 행정서비스헌장의 도입·운영은 각 기관의 주민행정서비스 향상에 기여하였음을 본 연구를 통하여 알 수 있었으며, 제도도입 초기에 많은 문제점이 제기되었고 현재에도 문제점이 존재하고 있으나 위와 같은 긍정적인 결과가 도출되었음은 행정서비스헌장제의 운영이 행정서비스 향상에 긍정적인 영향을 미쳤음을 말해주고 있다.

그러나 이러한 긍정적인 평가에도 불구하고 각 기관의 민원실 및 사업부서를 방문했을 때 민원인과의 시선이 마주치는 것을 피하거나 민원인에 대한 무뎌뎌한 말투나 얼굴표정 그리고 민원인과 대화도중 업무를 중단하고 사적인 일을 마친 후 업무를 계속하는 태도, 수화기를 민원인보다 먼저 끊는 등의 형식적인 서비스태도는 민간기관의 서비스 행태와 비교하여 상대적으로 많은 개선이 필요하다.

따라서 앞으로도 모든 공무원들에 대한 지속적인 교육과 훈련을 통하여 주민에 대한 행정서비스의 중요성과 그 수단으로서 운영되고 있는 행정서비스헌장에 대한 인식제고는 물론 자세한 내용을 인지시켜야 할 것이다. 이와 같은 노력에 의한 공무원의 고객에 대한 의식제고와 질 높은 행정서비스의 실천이 실현되고 고객의 의식수준 향상과 참여의식이 함께 활성화되었을 때 고객에 대한 행정서비스의 질이 더욱 향상될 것이다.

제2절 정책건의

본 연구 결과에 의하면 행정서비스현장의 운영이 주민에 대한 행정서비스 향상에 기여를 하였다고 평가되고 있다. 그러나 모두 긍정적인 결과로 나타난 것은 아니며 연구과정에 향후 행정서비스현장 발전을 위한 몇가지 시사점을 발견 할 수 있었다. 따라서 그 시사점을 중심으로 다음과 같이 향후 행정서비스현장제의 발전을 위한 정책건의를 하였으며, 현 행정서비스현장제의 발전을 위한 보완사항으로서 행정서비스현장을 통한 행정혁신 강화방안을 제시하였다.

1. 실태분석 결과에 따른 정책건의

첫째, 법적 기반의 강화이다.

현재 우리 나라의 행정서비스현장은 대통령훈령 제 70호인 '행정서비스현장제정지침'에 근거하여 운영되고 있다. 일반적으로 법단계에서 상위에 있을 수록 해당제도의 안정성이 높아지며 큰 힘을 발휘할 수 있다. 하위법은 구체성은 확보되나 개·폐의 용이성은 크다고 볼 수 있다. 즉 소수의 정책결정자들의 판단에 의하여 제도의 안정성이 저해될 가능성이 있다. 따라서 이러한 위험성에서 벗어나기 위해 모법을 대통령훈령에서 한 단계 상위법으로 상향조정할 필요가 있다. 또한 지방자치단체 역시 훈령에 의해 행정서비스현장제를 운영하기 보다는 한 단계 상위법인 조례를 제정하여 운영하도록 한다. 이럴 경우 보다 견고하고 안정된 조건에서 행정서비스현장을 운영할 수 있을 것이다.

둘째, 행정서비스관련 조직의 강화이다.

일반적으로 행정서비스헌장을 운영하고 있는 대부분의 기관은 자치행정과 또는 총무과에서 1명의 실무담당공무원이 행정서비스헌장업무를 수행하고 있으며 다른 몇 가지 업무와 병행하여 수행하고 있다. 이와 같이 한 사람이 여러 가지 업무를 병행하다 보니 행정서비스헌장업무에 대한 관심과 노력이 부족하여 주민에 대한 행정서비스의 질이 전체적으로 저하되는 경향이 있다. 따라서 각 기관에서는 주민에 대한 행정서비스를 정책우선순위로 선정하여 1명이 행정서비스헌장업무를 전담하여 수행하거나 2명 정도의 행정서비스팀을 구성하여 자체 고객만족도조사, 행정서비스헌장업무, 개인별 전화응대서비스 고객평가 등 친절과 서비스에 관한 전반적인 업무를 수행하도록 한다.

셋째, 행정서비스관련 예산의 강화이다.

한 기관에서 어떠한 제도의 운영에 대한 활성화와 비활성화의 요인은 여러 가지가 있을 수 있으나 가장 큰 요인은 기관장이 해당 제도에 대하여 관심을 가지고 어느 정도의 예산을 지원해주는가에 따라 차이가 있을 수 있다. 따라서 각 기관의 행정서비스헌장 담당자는 행정서비스헌장제 강화의 필요성과 중요성을 기관장에게 설득하여 인력의 확보는 물론 많은 예산을 확보하여 행정서비스헌장 운영의 활성화를 극대화하여야 한다. 충분한 예산의 확보를 통하여 외부 및 자체평가에서 우수한 성적을 거둔 부서 및 우수공무원에 대해 포상, 해외연수 및 인사 등에 인센티브를 제공하여 지속적인 행정서비스헌장 운영 및 실천에 대한 동기를 부여하도록 한다. 또한 자체적으로 자주 고객만족도조사를 실시하여 주민들에게 행정서비스헌장을 홍보하고 주민들의 행정서비스에 대한 의식을 분석하여 향후 행정서비스헌장 개정 시 이를 이행기준에 반영하도록 한다.

넷째, 행정서비스헌장제 명칭 및 운영의 통일이다.

연구목적에서 언급한 바와 같이 현재 정부혁신과제의 하나로 중앙정부 중

심으로 고객서비스 스탠더드제의 운영이 추진되고 있다. 이에 따라 일부 기관과 공무원들은 행정서비스헌장제와의 차이점에 대하여 매우 혼란스러워하고 있는 것이 현실이다. 현재 OECD국가를 중심으로 많은 국가에서 행정서비스헌장제를 운영하고 있으며 그 모태는 영국의 시민헌장(Citizen's Charter)이다. 이 제도를 각국에서 벤치마킹하여 운영하고 있는데 프랑스는 Public Standards, 미국은 Customer Service Standards, 캐나다는 Service Standards라는 명칭으로 운영되고 있으며 각 국가의 특성과 행정 환경에 따라 약간씩 변형하여 운영되고 있다. 예를 들어 미국과 캐나다는 Services Standards의 운영에서 성과관리에 커다란 비중을 두고 있다.

이와 같은 미국과 캐나다 제도의 장점을 우리나라의 행정서비스헌장에 접목시켜 보완하자는 차원에서 고객서비스 스탠더드제가 도입되었으며, 따라서 고객서비스 스탠더드제는 현재 우리나라에서 운영하고 있는 행정서비스헌장제와 별개의 제도가 아니다. 향후 정부에서는 고객서비스 스탠더드제중 성과관리 등 본 제도가 가지고 있는 장점을 행정서비스헌장에 접목시켜 벤치마킹하여 운영하되 명칭도 기존대로 행정서비스헌장제를 사용함으로써 유사한 두 제도가 각기 다른 명칭으로 운영됨으로써 야기되는 혼란을 방지해야 할 것이다.

2. 인식분석 결과에 따른 정책건의

첫째, 서비스의 품질제고이다. 행정서비스헌장제의 운영이 단순히 친절운동이나 물리적 환경개선을 위한 방향으로 전개되지 말아야한다. 즉 부서의 핵심서비스가 이행기준으로 설정되어 서비스 품질을 구성하는 각 요소의 전반적인 수준을 제공하는 방향으로 전개되어야 한다. 이러한 행정서비스헌장제의 근본 취지에 대한 보다 구체적인 홍보로 고객의 참여를 확보하고 긍정적 인식으로 유도해야 할 것이다.

둘째, 서비스공급자인 공무원의 인식과 실제 고객들이 느끼는 만족수준간의 차이를 최소화해야 한다. 이를 위해서는 고객의 요구에 적합한 서비스의 수준과 내용, 그리고 처리방법과 절차 등 고객요구에 적합한 서비스품질이 무엇인가를 찾아내어 이를 서비스 이행기준에 적극 반영하고 실천해야 한다.

셋째, 교육훈련의 강화이다. 행정서비스만족도 제고를 위해서는 행정서비스현장을 운영하는 담당공무원들이 현장제의 중요성 인식은 물론 현장 실천 의지가 전제되어야 한다. 따라서 일선공무원 들을 대상으로 조직문화와 의식개혁을 위한 충분한 교육훈련이 제공되어야 한다.

넷째, 인센티브제의 강화이다. 행정서비스현장제 실천에 있어서 일선공무원을 동기부여할 수 있는 적절한 보상체계가 있어야한다. 즉 이를 위해서는 성과관리체계와의 연계운영이 필요하며 각 부서에서 가장 중요한 핵심서비스가 이행기준으로 설정되어 각 부서의 성과지표와 연계되어야 한다.

3. 행정서비스현장제 운영을 통한 행정혁신의 강화

행정혁신이란 행정관행을 행정조직내에 성공적으로 정착시키는 것을 의미한다. 즉 경쟁력과 주민의 만족을 위하여 과거에 행하지 않던 새로운 행정관행을 행정기관의 행정부문에 도입하여 실행하고 정착시켜나가는 활동을 말한다. 행정서비스현장이 정부의 행정혁신 프로그램의 하나이고 따라서 행정서비스현장제의 운영을 통한 주민의 만족도를 향상시키기 위하여 다음과 같은 안을 제시하였다.

첫째, 부서 및 개인별 성과관리의 강화이다. 내부적으로 각 공무원 개인 또는 부서의 친절도 및 행정서비스현장 이행기준 실천정도를 내·외부 평가를 통해 개인 및 부서의 성과와 연계하여 경쟁력을 강화시킬 필요가 있다.

행정서비스현장을 운영하고 있는 부서에는 각 부서의 특성과 업무에 따라

이행기준이 설정되어 있으며 이를 얼마나 잘 실천하느냐에 따라 주민에 대한 행정서비스의 질에 대한 차이가 있을 수 있다. 따라서 각 부서 및 개인별로 업무와 관련된 서비스 정도를 측정·평가하여 이를 부서별 성과 및 개인별 성과에 연계하여 부서별·개인별 인센티브와 연계하도록 한다.

평가방법으로는 내부평가와 외부평가 등 두 가지 유형이 있다. 전자는 기관 내부적으로 주민을 가장하여 서비스 및 친절 그리고 이행기준에 대한 실천정도를 암행조사를 실시하여 부서별 또는 개인별로 평가를 하도록 하는 방법이다. 또한 자아평가제도를 실시하여 공무원들이 자기 자신의 친절도에 대한 자율진단을 실시함으로써 공무원 각자의 친절에 대한 자기반성과 자아성찰, 고객감동의 실천 기회를 마련하도록 한다.

후자는 연구기관이나 리서치기관 등 제3의 기관에 의뢰하여 공무원 개인 또는 부서의 업무친절도 및 이행기준 실천정도를 평가하는 방법이 있고, 시민단체 등에 의뢰하여 개인 및 조직별 친절도를 평가하거나 행정서비스 이행기준 실천에 대한 모니터링제를 실시하는 방법을 말한다.

이를 분기별로 실시하여 내부자료로 축적하여 연말에 개인 및 부서에 대한 시상 및 개인 근무평정에 연계시켜 인사 등의 고가에 반영시키도록 한다. 미국의 고객서비스 스탠더드제도 등에서도 업무와 관련된 고객에 대한 개인의 서비스정도를 성과평가와 밀접하게 연계시켜 운영하고 있다.

둘째, 행정서비스현장의 제·개정 및 운영에 대한 주민참여의 강화이다. 주민참여는 지방자치단체가 행정과 정책과정에 지역주민들을 적극적으로 참여시킴으로써 주민의 만족과 성과향상을 가져오려는 노력을 말한다. 따라서 1) 행정서비스현장과 관련하여 현장 제·개정시 반드시 고객의견 수렴 및 참여를 의무화하도록 한다. 현재에도 본 제도가 운영되고 있으나 각 기관마다 형식적으로 운영되고 있다. 즉 대부분 각 기관의 행정서비스현장 담당공무원이 인터넷을 통해 타 자치단체의 동일 행정서비스현장 이행기준 자료를 입수하여 벤치마킹하는 경우가 많다. 따라서 반드시 각 기관의 행정서비스

현장 담당공무원은 행정서비스현장의 제·개정 시 해당부서의 고객리스트를 중심으로 한 고객의 의견을 최대한 수렴하여 행정서비스현장 이행기준에 반영하도록 한다. 2) 행정서비스현장 리콜제의 실시이다. 행정기관이 추진하는 각 부서별 이행기준에 대해 주민이 취소 또는 수정·보완을 요구할 경우 기관장은 민간인 등으로 구성된 행정서비스현장심의위원회에 심사를 의뢰하고 심사결과에 따라 이행기준의 수정·보완 여부를 결정한다.

셋째, 차별화된 고객맞춤형 서비스제공으로의 전환이 필요하다. 행정서비스현장제가 도입되기 전에도 공무원들은 공무원 교육원 및 각 기관에서 개별적으로 강사를 초빙하여 친절과 서비스 향상을 주제로 수많은 교육을 받았다. 이들 주제는 주로 주민에 대해 친절하게 대하고 질 높은 서비스를 제공하자는 것일 뿐 각 부서의 업무와 연계하여 구체적으로 어떻게 서비스를 제공 것인지에 대해서는 결여되어 있었다. 행정서비스현장제도는 친절은 기본이고 업무 및 부서별 특성에 따른 구체적인 맞춤형 행정서비스를 제공하고자 하는 것이며 따라서 같은 자치단체내에서도 부서에 따른 업무의 특성과 고객의 유형에 따라 차별화하여 서비스를 제공해야 함은 물론이고 동일한 행정서비스현장 이행기준이라도 도시 및 농촌 등 지역특성에 따라 이행기준을 차별화하여 주민에게 서비스를 제공할 필요가 있다. 이를 위해서는 서비스대상자의 욕구를 정확하게 파악하여 맞춤서비스를 제공해야 하며 이를 위해서는 반드시 주민 및 담당 부서 공무원의 의견수렴을 의무화해서 이행기준에 반영해야 함은 물론 앞서서 기다리는 서비스보다는 고객을 직접 찾아가는 서비스형태로 전환해야 한다. 예를 들어 충북 청원군에서는 농촌 지역의 고령화문제에 대응하여 사회복지사, 자원봉사단체 등과 함께 만성질환을 앓고 있는 지역노인들에게 직접 찾아가 건강관리와 사회복지서비스를 함께 제공하는 통합보건복지서비스를 시행하고 있다.

한편 고객에 대한 차별화된 서비스를 제공하기 위해서는 우편조사, 전화조사, 시장조사 등을 통해 고객의견을 사전에 조사하고 이를 통하여 행정서

비스 제공 단계별 대상고객에 대한 분류를 체계화 한다.

넷째, 민관파트너십에 의한 서비스제공의 강화이다.

행정서비스헌장제도는 주민에 대한 행정서비스 향상을 위하여 도입되었으며 주민이 없으면 행정서비스헌장의 존재 가치가 없다. 그러나 행정기관의 행정서비스 제공 대상인 주민은 행정서비스헌장의 존재에 대해 대체적으로 알지 못하며 따라서 그들이 받아야 할 서비스내용은 물론 공무원이 잘못하였을 경우 이에 대한 보상을 요구할 수 있다는 것을 모르는 경우가 대부분이다. 따라서 이와 같은 주민을 위한 제도인 행정서비스헌장의 존재에 대한 홍보는 물론 이행기준의 실천을 통하여 주민과 행정기관간에 신뢰관계를 구축하는 것이 중요하다.

이러한 신뢰관계 형성을 바탕으로 행정기관과 시민단체간에 네트워크를 구축하여 지역주민들에게 필요한 서비스가 무엇인가를 발견하고 이를 중심으로 행정서비스를 차별화하여 실천·향상시키는 것이 필요하다. 예를 들어 전남 장성군에서는 도시에 비해 장례여건이 미비하고 전통장례(3일장)을 더 선호하는 농촌지역의 특수성에 착안하여 군청에 ‘홍길동 장례도우미팀’을 설치하여 주민·행정·유관기관을 연계하는 농촌형 토털장례시스템을 구축하여 운영하고 있다.

다섯째, 행정기관 내부의 네트워크 시스템 구축 및 활용이 중요하다.

업무 수행의 효율성과 공무원의 만족도를 높이기 위해서 관련부서간 협력 네트워크를 구축하여 행정기관 내부 공무원의 만족도를 체크하고 이를 위한 정보수집체계를 구축하도록 한다.

여섯째, 고객만족을 위한 시스템의 강화이다.

이를 위하여 1)고객의 불평불만 처리시스템을 체계화할 필요가 있다.

즉 고충상담 및 처리를 위한 전담 공무원을 배치하고, 민원종류별로 각각 다른 상담전화로 배치하여 상담의 적실성을 강화한다. 2) 민원처리 관련 데이터베이스(database)를 제작하고 직원들에게 민원처리 지침(complaint

handbook)을 제공하도록 한다. 3) 고객서비스전략팀 운영, 서비스 전달 시스템 구축 등 서비스 공급체계의 One-Stop화가 이루어져야 한다.

일곱째, 고객감동을 위한 자기계발 노트 활용의 활성화이다.

고객과 직접 접촉하는 부서 직원들의 자발적인 행정서비스현장 실천 분위기 조성을 위하여 현장에서 체험하는 고객만족, 불만족 사례, 업무개선 아이디어, 고객관리 등을 체계적으로 관리할 수 있는 노트를 공무원들에게 배부하여 항상 메모하는 습관을 가지도록하며 그 내용을 업무와 행정서비스에 반영하여 행정에 대한 고객만족도가 향상되도록 한다.

【참고문헌】

- 강인호, 안형기, 김종수, 현근, “지방행정서비스에 대한 주민만족도 분석”, 『한국지방자치학회보』, 2001, 13(1).
- 강황선, “다차원지표개발을 통한 공공서비스의 품질측정: 연성지표와 경성지표의 통합적 접근을 통한 품질측정 지표체계 제안”, 『한국행정학회 춘계학술대회 발표논문』, 2004.
- 권오돈, 『성과행정의 이해와 실제』, 법우사, 2001.
- 권오철, “지방정부 TQM의 집행과 성과에 관한 연구”, 서울대학교 행정대학원 박사학위논문, 1999.
- 김대원, 박철민, “공공의료서비스 질 구서요인과 고객만족도 분석”, 『한국지방자치학회보』, 2002, 14(4).
- 김명수, 『공공정책평가론』, 박영사, 1993.
- 김미경, “지방행정서비스의 품질관리전략: 행정서비스헌장제를 중심으로”, 『지방행정』, 지방행정공제회, 2000.
- _____, “행정서비스헌장제의 성과와 향후 정책방향”, 『제11회 한·일 지방자치 국제세미나논문집』, 2002.
- 김미경, 김영희, “행정서비스 품질향상을 위한 행정서비스헌장제 운영방향”, 『정책분석평가학회보』, 2004, 제14권 제3호.
- 김병국, “지방자치단체의 민원행정서비스에 대한 주민만족도 조사설계(안)”, 『고객지향적 정부 구축을 위한 대토론회 발표자료』, 1996.
- 김영기, “공공서비스 성과에 대한 수혜자 평가의 결정요인 : 교육서비스를 중심으로”, 『한국행정학보』, 1992, 26(1)
- 김영희, “지방정부 공공서비스성과의 영향요인에 관한 연구: 행정서비스헌장제 운영성과를 중심으로”, 경희대학교 박사학위논문, 2002.
- _____, “행정서비스헌장제의 성과와 영향요인”, 『한국정책학회보』, 2002, 11(4).

- 김 인, “시설유형별 보육서비스 질 비교연구”, 『한국사회와 행정연구』, 2003, 14(4).
- 김 인·김기식, “지방정부 행정서비스현장제도의 발전방안”, 『지방정부연구』, 제3권 제2호, 1999.
- 김태겸 외, 『신정부혁신론』, 동명사, 1997.
- 김판석·박중훈, “중앙행정기관의 민원행정서비스에 대한 공공고객만족도 조사설계”, 『고객지향적 정부구축을 위한 민관합동 대토론회』, 1996. 7. 5.
- 남명수·류랑도, 『지식경영, 팀제, 연봉제 실현을 위한 성과관리시스템』, 한 언, 1999.
- 노시평 외, 『신공공부문 행정서비스마케팅』, 법문사, 2000.
- 라휘문, (2000). 『행정서비스 현장, 어떻게 실천해야 하는가』. 서울: 한국 지방행정연구원.
- 라휘문·김영희, (2004). “행정서비스 만족도 결정요인의 탐색 -공무원의 직무만족요인을 중심으로 -”. 『한국지방자치학회보』, 16(2).
- 박세정, “지방자치단체 행정서비스제고를 위한 품질경영 프로그램 도입 및 활성화 방안에 관한 연구”, 『정부학연구』, 2002, 8(1).
- 박중훈, 『결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구』, 한국행정연구원, 1999.
- 서울특별시, 『2000년 하반기 행정서비스 시민만족도 조사보고서』, 2000.
- 서희석, 이동기, “지역축제의 서비스 질 구성요인이 방문객의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 부안 해님이 축제를 중심으로”, 『한국행정논집』, 2000, 12(3).
- 송건섭, “지방정부의 공공서비스 평가시스템 구축: 객관적·주관적 평가기준의 통합시스템을 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 2003, 13(4).
- 오창택, “서비스 질 구성차원과 관리 우선순위”, 『한국행정학보』, 1998, 32(2).

- 우양호, 홍미영, “공공서비스 질 측정의 타당성 평가에 관한 연구”, 『한국행정논집』, 2004, 16(3).
- 이곤수, 송건섭, “기초자치단체의 행정서비스 품질지수 측정: 가중치 부여와 포트폴리오 분석”, 『한국행정논집』, 2005, 17(2).
- 이상훈, “고객지향적 행정서비스를 위한 시민헌장제도에 관한 연구”, 『경기개발연구원 연구보고서』, 1999.
- 이원욱, 김영오, “지방정부 공공서비스 질이 성과에 미친 영향”, 『서울대학교 행정논총』, 2004, 43(1).
- 이유재, “고객만족 연구에 관한 종합적 고찰”, 『소비자학연구』, 제11권 제2호, 2000.
- 이환범, 송건섭, “서비퀄(SERVQUAL) 요인을 이용한 지역축제의 서비스 질 평가: 세계유교문화축제를 중심으로”, 『한국행정학보』, 2003, 36(3).
- 이환범·최준호, 『공공관리 관점 신행정서비스론』, 영남사, 2000.
- 이희태, “도시공공서비스에대한 고객만족도 분석”, 『지방정부연구』, 2003, 7(4).
- 주재현·정윤수, “행정서비스헌장제의 정책을 위한 정책방향”, 『한국행정학보』, 제34권 제1호, 2000.
- 최영출, “영국 서비스헌장 및 헌장마크제”, 『자치행정』, 통권 158호, 2001. 5.
- 최준호, 이환범, 송건섭, “광역도시와 인근 중소도시 지역주민간의 상호 이주 영향요인 평가: 공공서비스 질 만족도를 중심으로”, 『한국행정학보』, 2003, 37(1).
- 하혜수, 『고객지향적 행정서비스를 위한 시민헌장제도에 관한 연구』, 경기개발연구원, 1999.
- 한국지방행정연구원, 『행정서비스헌장 어떻게 관리하여야 하는가』, 2001.
- 행정자치부, 『행정서비스헌장제 추진지침』, 2001.
- _____, 『2001년도 행정서비스헌장제 종합평가 결과』, 2002.
- _____, 『2002년도 행정서비스헌장제 종합평가 결과』, 2003.

- _____, 『행정서비스현장 고객평가 결과보고서』, 2004a.
- _____, 『행정서비스현장 고객평가 간이모델 설명서』, 2004b.
- _____, “2005년도 ‘행정서비스현장제’ 운영지침”, 2005a.
- _____, “행정자치부 혁신컨설팅단 워크샵 자료”, 2005b.
- British Quality Foundation, A Guide to Quality Schemes for the Public Sector, 1999.
- Ciampa, Dan, Total Quality: A User’s Guide for Implementation, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- GAO, Executive Guide Effectively Implementing the Government Performance Results Act, GAO/GGD-96-118, 1996.
- General Accounting Office, Performance Budgeting: Past Initiatives Offer Insights for GPRA Implementation, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1997.
- Greer, p., Transferring Central Government, Buckingham: Open Univ. Press, 1994.
- Heinrich, Carolyn J., & Lynn, JR., Laurence E., Governance and Performance: New Perspectives, Washington D.C.: Georgetown University Press, 2000.
- LGMB, Performance Management and Performance Related Pay Survey, LGBM, London, 1994.
- OECD, In Search of Results: Performance Management Practices, PUMA, 1997.
- OECD, In Search of Results: Performance Management Practices, PUMA, 1998.
- Park, Young-Won, “Grading Government Performance in the U.S.”: A Case Study, 『공공부문의 성과측정』, 성균관대학교 두

뇌한국 21 핵심사업팀 학술심포지움, 2001.

Popovich, Mark, G., *Creating High-Performance Government Organizations: A Practical Guide for Public Managers*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

Rashid, Noorzaman, *Managing Performance in Local Government*, Kogan Page, 2000.

Simmons, A. John, *Political Consent*, Christopher W. Morris, *The Social Contract Theorists*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1999,

<http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst>.

[Abstract]

A Study on Performance Evaluation of Public Service Charter

The Public Service Charter (PSC) is seen as a cornerstone in customer-satisfactory administration because it upholds customer-oriented, not supplier-oriented, public services. The ultimate purpose of the PSC is to satisfy customer demand by improving the quality of public services. In other words, the PSC was established in order to provide appropriate public services more efficiently as well as to respond to the demands of citizens more flexibly. However, there have been plenty of debate and controversy over the effectiveness of the charter since 1998, when the central government of Korea adopted the document. To disentangle this controversial issue, this study examines the relationship between the PSC and the quality of public services through diverse empirical investigations and surveys of public officials and citizens.

According to the result of this research, there is no doubt that the PSC has made considerable contributions to advancing the quality of public services. Nevertheless, not all the outcomes of the PSC are positive. There are several parts that require adjustments in operating the PSC. In this respect, this study

provides several guidelines not only for refining the PSC, but also for promoting governmental innovation through the charter. Several policy suggestions to develop the PSC, which can be an important part of government innovation in Korea, are proposed as follows. The first policy suggestions are based on literature review: (1) reinforcement of the legal basis; (2) bolstering service-providing organizations; (3) increasing budgets on public services; (4) standardization of terminologies and Standard Operating Procedures (SOPs) of the PSC. The second policy suggestions are grounded on the results of empirical research: (1) The PSC should not be limited to narrow areas such as the customer-friendly attitude of public officials or the improvement of physical environments. (2) It is necessary to minimize the difference between the public officials' awareness of the quality of public services and the degree of citizens' satisfaction for the same services. (3) Public officials should not only be aware of the importance of the PSC, but also possess the willingness to achieve the goals of the PSC. (4) Compensation systems, which motivate public officials, have to be established. The third policy suggestions are related to the enhancement of government innovation by operating the PSC: (1) increasing public officials' competence by executing performance evaluation systems; (2) promoting citizen-participation in the processes of the PSC enactment and amendment; (3) diversifying public services to meet customer preferences; (4) intensifying public-private partnerships in providing public services; (5) establishing and

utilizing many government organization networks; (6) enhancing customer-oriented systems for their satisfaction; and (7) utilizing a self-development journal for customer satisfaction.

【부 록】

행정서비스헌장제 운영성과 분석을 위한 설문조사

안녕하십니까.

고객만족행정의 구현을 위하여 운영되고 있는 행정서비스헌장제가 도입된 지 7년이 경과되었습니다. 그동안 행정서비스헌장제는 공공부문에 고객중심의 마인드를 형성 하면서 고품질의 행정서비스 구현에 긍정적 기여를 한 것으로 평가되고 있으나, 한편으로는 운영상의 일부 문제점들을 노정함으로써 실질적 행정서비스의 품질제고를 위해 보다 더 큰 노력이 필요하다는 의견도 있습니다.

이러한 점들을 감안하여 저희 한국지방행정연구원에서는 2005년도 기본연구과제의 하나로 “행정서비스헌장제 성과평가와 발전방안”에 관한 연구를 진행하여 지난 7년간의 행정서비스헌장제 운영성과를 평가하고, 긍정적 성과와 문제점을 분석하여 향후 행정서비스헌장제의 발전적 개선방안을 모색하고자 합니다.

이에 연구에서 필요한 행정서비스헌장제를 제정·운영하고 있는 국가기관 및 지방자치단체의 공무원들을 중심으로 아래와 같은 설문조사를 실시하게 되었습니다. 바쁘시더라도 선생님의 성의 있는 답변이 행정서비스 품질 제고를 위한 헌장제 개선방안 마련에 많은 도움이 될 것입니다.

아울러 선생님의 답변내용은 연구를 위한 통계적 활용 이외에는 절대 사용치 않을 것을 약속드립니다.

감사합니다.

2005. 9



한국지방행정연구원
KOREA RESEARCH INSTITUTE
FOR LOCAL ADMINISTRATION

연구진(문의처) : 조석주(02-3488-7316)
김영희(02-3488-7372)
안영훈(02-3488-7314)

A. 다음은 행정서비스현장제의 도입운영이 다음의 각 서비스품질 항목에 대하여 어느 정도 기여하였는가를 판단하기 위한 자료입니다. 해당된다고 판단되는 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

※ 응답은 5점 만점을 기준으로 ‘매우 중요 혹은 매우 기여’ 이면 5점을, ‘전혀 중요하지 않음 혹은 전혀 기여하지 않음’ 이면 1점으로 하여 1점에서 5점 사이의 점수로 응답해 주십시오

☐ 용어설명
 * 중요도: 해당항목이 행정서비스 품질을 제고하기 위하여 필요한 정도
 ** 기여도: 행정서비스현장제 도입·운영이 행정서비스 품질을 구성하는 각 항목에 기여한 정도

| 항 목(I) | 구 분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-------|---|---|---|---|---|
| 1. 고객의 요구에 적합한 서비스 제공 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 2. 서비스의 적시성 제고 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 3. 서비스의 정확성 제고 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 4. 서비스의 공정성(형평성) 제고 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 5. 서비스 관련 정보제공 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 6. 서비스 제공 절차의 편리성 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 7. 서비스의 목표 달성 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |

| 항목(II) | 구 분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|-------|---|---|---|---|---|
| 1. 공무원의 친절도 향상 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 2. 고객의 요구에 대한 공무원의 대응성 향상 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 3. 공무원의 업무능력 제고 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 4. 고객과의 의사전달(의사소통) 개선 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 5. 공무원에 대한 고객의 신뢰도 제고 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |

| 항목(III) | 구 분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|-------|---|---|---|---|---|
| 1. 기관 내· 외의 외형적 환경개선 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 2. 각종 시설 및 장비 이용의 편리성 향상 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 3. 고객의 물리적 접근성 개선 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |

| 항목(IV) | 구 분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|---|---|---|---|---|
| 1. 고객의 권리에 대한 명백한 천명 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 2. 고객이 서비스 제공에 대해 영향력을 미칠 수 있는 권리나 기회의 강화 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 3. 서비스 제공방법, 기준 등에 대한 고객의 선택권 강화 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |
| 4. 잘못된 서비스나 불만족 사항에 대한 고객의 시정 및 보상 요구권 확보 | 중요도* | | | | | |
| | 기여도** | | | | | |

B. 다음은 행정서비스헌장제 운영에 대한 문제점과 개선점을 묻는 질문입니다. 선
생님께서 생각하시는 대로 답변해 주시기 바랍니다.

1. 전반적으로, 행정서비스 헌장제의 도입과 운영이 전체적인 행정서비스 품
질 제고 및 향상에 어느 정도 기여하였다고 생각하십니까?

- ① 전혀 기여하지 않았다 ② 기여하지 않은 편이다 ③ 보통/그저 그렇다
④ 기여한 편이다 ⑤ 매우 기여하였다

☞ ①, ②, ③으로 응답한 경우는 2번으로 갈 것 / ④, ⑤로 응답한 경
우는 3번으로 갈 것

2. 그렇다면, 행정서비스현장제 도입·운영이 현행 행정서비스 품질 제고 및 향상에 기여하지 못하는 가장 큰 원인은 무엇이라고 생각하십니까? 간단히 기술하여 주십시오.

3. 기타 행정서비스현장제의 실효성 있는 운영을 위해서 향후 개선되어야 할 점이 있다면 무엇이라고 생각하십니까? 간단히 기술하여 주십시오.

C. 다음은 행정서비스현장의 실천과 관련하여 선생님의 느낌이나 의견을 묻는 질문입니다. 해당된다고 판단되시는 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

| 항 목 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------|--------|------|------------|-----------|
| | 매우 그렇다 | 그런 편이다 | 보통이다 | 그렇지 않은 편이다 | 전혀 그렇지 않다 |
| 1. 행정서비스현장의 운영과 실천은 가치 있고 중요한 일이다. | | | | | |
| 2. 행정서비스현장을 실천하는 것에 대해 기쁨과 보람을 느낀다. | | | | | |
| 3. 행정서비스현장 시행으로 고객서비스에 대한 태도나 생각이 많이 변화하였다. | | | | | |
| 4. 나를 비롯한 우리 부서 직원들은 행정 서비스현장 이행기준 실천을 위해 노력하고 있다. | | | | | |

| 항 목 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------|-----------|----------|------------------|-----------------|
| | 매우 그렇다 | 그런 편이다 | 보통 이다 | 그렇지 않은 편이다 | 전혀 그렇지 않다 |
| 5. 행정서비스현장 이행기준 설정시 부서 공무원 의견이 충분히 수렴되고 있다. | | | | | |
| 6. 행정서비스현장 이행기준 설정시 고객 의견이 충분히 수렴되고 있다. | | | | | |
| 7. 우리부서의 이행기준은 부서의 미션에 적합한 핵심서비스로 구성되어 있다. | | | | | |
| 8. 행정서비스현장의 운영 및 실천과 관련한 교육훈련을 충분히 받고 있다. | | | | | |
| 9. 행정서비스현장의 운영이나 실천에 필요한 정보나 자원이 충분히 확보되어 있다. | | | | | |
| 10. 행정서비스현장의 운영성과와 관련한 인센티브나 보상체계가 적절하다. | | | | | |
| 11. 행정서비스현장의 운영 및 실천에 대해 기관장은 충분히 격려·지원하고 있다. | | | | | |
| 12. 행정서비스현장 운영 및 실천과 관련하여 조직구성원들은 협조가 잘 된다. | | | | | |

C. 다음은 인구통계학적 분석을 위한 질문입니다. 통계적 처리를 위한 목적으로만 활용되오니 응답해 주시면 감사하겠습니다.

| | |
|----------|--|
| D1. 성별 | ① 남, ② 여 |
| D2. 연령 | ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상 |
| D3. 소속 | ① 광역자치단체 ② 기초자치단체 |
| D4. 직급 | ()급 |
| D5. 근무연수 | ① 1년 미만, ② 1-5년, ③ 6-10년, ④ 11-20년, ⑤ 20년 이상 |

- 바쁘신 중에도 조사에 응해주셔서 감사합니다 -

행정서비스헌장제 운영성과 분석을 위한 고객의견조사

안녕하십니까.

고객만족행정의 구현을 위하여 운영되고 있는 행정서비스헌장제가 도입된 지 7년이 경과되었습니다. 그동안 행정서비스헌장제는 공공부문에 고객중심의 마인드를 형성하면서 고품질의 행정서비스 구현에 긍정적 기여를 한 것으로 평가되고 있으나, 한편으로는 운영상의 일부 문제점들을 노정함으로써 실질적 행정서비스의 품질제고를 위해 보다 더 큰 노력이 필요하다는 의견도 있습니다.

이러한 점들을 감안하여 저희 한국지방행정연구원에서는 2005년도 기본연구과제의 하나로 “행정서비스헌장제 성과평가와 발전방안”에 관한 연구를 진행하여 지난 7년간의 행정서비스헌장제 운영성과를 평가하고, 긍정적 성과와 문제점을 분석하여 향후 행정서비스헌장제의 발전적 개선방안을 모색하고자 합니다.

이에 ○○시(군)가 제공하는 행정서비스를 제공받은 주민들을 대상으로 행정서비스헌장 제정·운영이후 ○○시(군)가 제공하는 각종 행정서비스가 어떻게 변화되었는가를 조사하고자 다음과 같은 설문조사를 실시하게 되었습니다.

바쁘시더라도 선생님의 답변이 ○○시(군)의 행정서비스 품질 향상과 행정서비스헌장의 보다 효율적인 운영에 많은 도움이 된다고 생각하시고 성의 있는 답변을 부탁드립니다. 아울러 선생님의 답변내용은 연구를 위한 통계적 활용 이외에는 절대 사용치 않을 것을 약속드립니다.

감사합니다.

2005. 9



한국지방행정연구원
KOREA RESEARCH INSTITUTE
FOR LOCAL ADMINISTRATION

연구진(문의처) : 조석주(02-3488-7316)
김영희(02-3488-7372)
안영훈(02-3488-7314)

A-1. OO시(군)청에서 행정서비스현장을 제정·운영하고 있다는 사실을 알고 계십니까?

- ① 예(A-2로 갈 것!) ② 아니오(설문 중단!)

A-2. 알고 계시다면 그 내용이나 의미 혹은 어떤 목적으로 시행되는 제도인지 어느 정도는 알고 계십니까?

- ① 예(B로 갈 것!) ② 아니오(설문 중단! 단, 응답이 가능할 것 같은 경우는 계속 진행 가능)

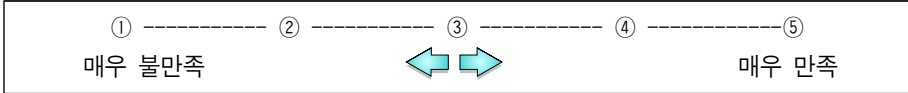
B. 다음은 행정서비스현장제의 도입운영이 OO시(군)청의 행정서비스 품질 향상에 어느 정도 기여하였는가를 판단하기 위한 자료입니다. 행정서비스현장을 제정·운영한 이후 OO시(군)에서 제공되는 행정서비스가 다음의 각 부분에서 어느 정도 변화하였다고 생각하시는지 느끼시는 대로 응답해 주시면 됩니다.

※ 응답은 5점 만점을 기준으로 ‘매우 그렇다 혹은 매우 만족’ 이면 5점을, ‘전혀 그렇지 않다 혹은 매우 불만족’ 이면 1점으로 하여 1점에서 5점 사이의 점수로 말씀해 주십시오

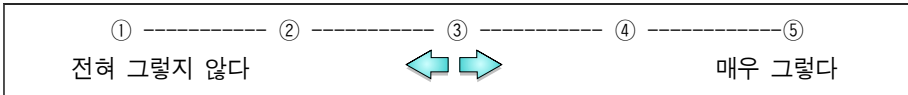
1-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 고객의 요구에 적합한 서비스(예를 들어, 기관위주의 서비스가 아닌 고객위주의 고객 눈높이 행정) 제공의 측면에서 볼 때 긍정적으로 변화하였다고 생각하십니까?

| | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| ① ----- | ② ----- | ③ ----- | ④ ----- | ⑤ ----- |
| 전혀 그렇지 않다 | | ← → | | 매우 그렇다 |

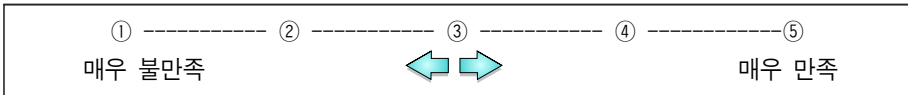
1-2. 그렇다면 현재 OO시(군)의 고객의 요구에 적합한 서비스 제공 정도에 대해 얼마나 만족하십니까?



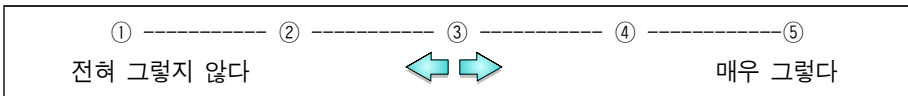
2-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 적기에 서비스를 제공하는 서비스의 적시성 측면에서 볼 때 긍정적으로 변화하였다고 생각하십니까?



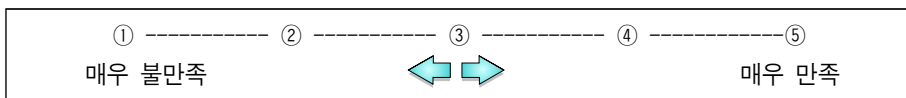
2-2. 그렇다면 현재 OO시(군)이 제공하는 행정서비스의 적시성에 대해 얼마나 만족하십니까?



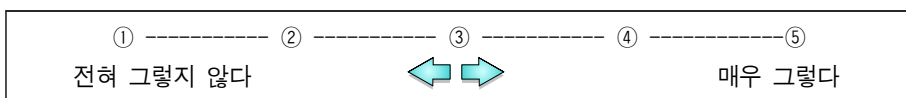
3-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 정확한 서비스를 제공하는 서비스의 정확성 측면에서 볼 때 긍정적으로 변화하였다고 생각하십니까?



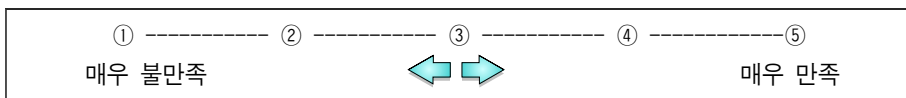
3-2. 그렇다면 현재 OO시(군)이 제공하는 행정서비스의 정확성에 대해 얼마나 만족하십니까?



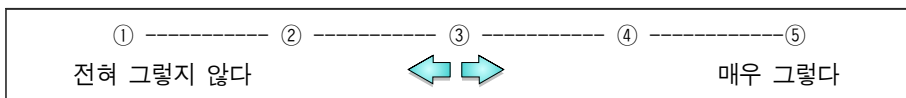
4-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 공정하고 형평한 서비스를 제공하는 서비스의 공정성(형평성) 측면에서 볼 때 긍정적으로 변화하였다고 생각하십니까?



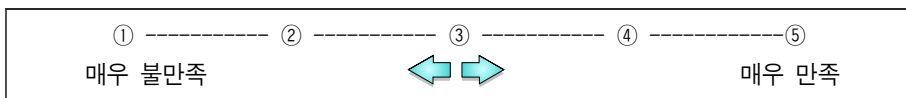
4-2. 그렇다면 현재 OO시(군)이 제공하는 행정서비스의 공정성(형평성)에 대해 얼마나 만족하십니까?



5-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 서비스와 관련한 정보 제공의 측면에서 볼 때 긍정적으로 변화하였다고 생각하십니까?



5-2. 그렇다면 현재 OO시(군)이 제공하는 행정서비스와 관련한 정보제공에 대해 얼마나 만족하십니까?



6-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 서비스제공 절차의 편리성 측면에서 볼 때 긍정적으로 변화하였다고 생각하십니까?

| | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| ① ----- | ② ----- | ③ ----- | ④ ----- | ⑤ ----- |
| 전혀 그렇지 않다 | | ← → | | 매우 그렇다 |

6-2. 그렇다면 현재 OO시(군)이 제공하는 행정서비스 절차 편리성에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| ① ----- | ② ----- | ③ ----- | ④ ----- | ⑤ ----- |
| 매우 불만족 | | ← → | | 매우 만족 |

7-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 공무원의 친절도가 향상되었다고 생각하십니까?

| | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| ① ----- | ② ----- | ③ ----- | ④ ----- | ⑤ ----- |
| 전혀 그렇지 않다 | | ← → | | 매우 그렇다 |

7-2. 그렇다면 현재 OO시(군) 공무원의 친절도에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| ① ----- | ② ----- | ③ ----- | ④ ----- | ⑤ ----- |
| 매우 불만족 | | ← → | | 매우 만족 |

8-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 고객요구에 대한 공무원의 대응성이 향상되었다고 생각하십니까?

| | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| ① ----- | ② ----- | ③ ----- | ④ ----- | ⑤ ----- |
| 전혀 그렇지 않다 | | ← → | | 매우 그렇다 |

8-2. 그렇다면 현재 고객 요구에 대한 OO시(군) 공무원의 대응정도에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 매우 불만족 | | | ← → | | 매우 만족 | | | |

9-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 공무원의 업무능력이 향상되었다고 생각하십니까?

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|---|-------|---|--------|---|-------|---|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | | | ← → | | 매우 그렇다 | | | |

9-2. 그렇다면 현재 OO시(군) 공무원의 업무능력에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 매우 불만족 | | | ← → | | 매우 만족 | | | |

10-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 고객과 공무원의 의사소통(의사전달)이 개선되었다고 생각하십니까?

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|---|-------|---|--------|---|-------|---|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | | | ← → | | 매우 그렇다 | | | |

10-2. 그렇다면 현재 OO시(군) 공무원과 고객과의 의사소통(의사전달)정도에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 매우 불만족 | | | ← → | | 매우 만족 | | | |

11-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 공무원에 대한 신뢰도가 높아졌다고 생각하십니까?

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | | | | | | | | 매우 그렇다 |

11-2. 그렇다면 현재 OO시(군) 공무원에 대한 어느 정도 신뢰하십니까?

| | | | | | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 매우 불만족 | | | | | | | | 매우 만족 |

12-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 OO시(군)의 청사나 각종 편의시설 등 외형적인 환경이 개선되었다고 생각하십니까?

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | | | | | | | | 매우 그렇다 |



12-2. 그렇다면 현재 OO시(군)의 청사나 각종 편의시설 등 환경의 쾌적성에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 매우 불만족 | | | | | | | | 매우 만족 |



13-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 각종 편의시설이나 장비 이용의 편리성이 향상되었다고 생각하십니까?

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | | | | | | | | 매우 그렇다 |



13-2. 그렇다면 현재 OO시(군)의 각종 편의시설이나 장비 이용의 편리성에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 매우 불만족 | | | |   | | | | 매우 만족 |



14-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 각종 서비스를 받기위한 물리적 접근성(접근용이성, 위치 안내 등)이 개선되었다고 생각하십니까?

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | | | |   | | | | 매우 그렇다 |



14-2. 그렇다면 현재 OO시(군)의 서비스를 받기 위한 물리적 접근성(접근용이성, 위치 안내 등)에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 매우 불만족 | | | |   | | | | 매우 만족 |


15-1. 행정서비스현장 제정·운영으로 고객의 권리를 명백히 하는 것이 긍정적으로 변화되었다고 생각하십니까?

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|--------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | | | |   | | | | 매우 그렇다 |


15-2. 그렇다면 현재 고객의 권리 천명 정도에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | | | | | |
|--------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|
| ① | ----- | ② | ----- | ③ | ----- | ④ | ----- | ⑤ |
| 매우 불만족 | | | |   | | | | 매우 만족 |


- 16-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 고객이 정책이나 서비스 제공에 대해 영향력을 미칠 수 있는 권리나 기회 제공의 측면에서 긍정적으로 변화되었다고 생각하십니까?

| | | | | |
|-----------|---|---|---|--------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | |  | | 매우 그렇다 |


- 16-2. 그렇다면 현재 고객이 정책이나 서비스 제공에 대해 영향력을 미칠 수 있는 권리나 기회에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | |
|--------|---|---|---|-------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 매우 불만족 | |  | | 매우 만족 |

- 17-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 서비스의 제공수단이나 기준, 특성 등에 대한 고객의 선택권 측면에서 볼 때 긍정적으로 변화되었다고 생각하십니까?

| | | | | |
|-----------|---|---|---|--------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 전혀 그렇지 않다 | |  | | 매우 그렇다 |

- 17-2. 그렇다면 현재 서비스의 제공수단이나 기준, 특성 등에 대한 고객의 선택권 정도에 대해 얼마나 만족하십니까?

| | | | | |
|--------|---|---|---|-------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 매우 불만족 | |  | | 매우 만족 |

18-1. 행정서비스현장 제정·운영 이후 고객이 잘못된 서비스나 불만족 사항에 대해 보상이나 시정을 요구할 수 있는 권리 확보의 측면에서 긍정적으로 변화되었다고 생각하십니까?

| |
|---|
| ① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤ |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 전혀 그렇지 않다 ← → 매우 그렇다 </div> |

18-2. 그렇다면 현재 잘못된 서비스나 불만족 사항에 대해 보상 및 시정 요구 권리 정도에 대해 얼마나 만족하십니까?

| |
|---|
| ① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤ |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 매우 불만족 ← → 매우 만족 </div> |

C. 다음은 인구통계학적 분석을 위한 질문입니다. 통계적 처리를 위한 목적으로만 활용되오니 응답해 주시면 감사하겠습니다.

| | |
|--------|--|
| D1. 성별 | ① 남, ② 여 |
| D2. 연령 | ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상 |
| D3. 지역 | (지방자치단체 명을 기재) |

행정서비스현장제 운영현황 분석을 위한 조사표 (총괄담당부서용)

안녕하십니까.

저희 한국지방행정연구원에서는 2005년도 기본연구과제의 하나로 “행정서비스현장제 성과평가와 발전방안”에 관한 연구를 진행하여 지난 7년간의 행정서비스현장제 운영성과를 평가하고, 긍정적 성과와 문제점을 분석하여 향후 행정서비스현장제의 발전적 개선방안을 모색하고자 합니다.

따라서, 본 조사는 이러한 연구 목적을 위해 지방자치단체를 중심으로 행정서비스현장제 운영과 관련한 각종 현황을 분석하고자 실시하는 조사입니다. 다음의 각 항목에 귀 기관에 해당되는 항목에 응답하여 주시면 되며 아울러, 본 조사의 내용에 대해서는 연구의 목적 이외에는 일체 사용되지 않을 것임을 약속드립니다.

바쁘시더라도 성의껏 작성에 응해주시면 행정서비스 품질 제고를 위한 현장제 개선방안 마련에 많은 도움이 될 것입니다.

감사합니다.

2005. 9.



한국지방행정연구원
KOREA RESEARCH INSTITUTE
FOR LOCAL ADMINISTRATION

연구진(문의처) : 조석주(02-3488-7316)
김영희(02-3488-7372)
안영훈(02-3488-7314)

A. 행정서비스현장제의 운영과 관련하여 선생님의 의견이나 귀 기관의 현황에 해당되시는 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

| |
|---|
| ☞ 용어 설명 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 필요성: 행정서비스현장의 효과적 실천을 위하여 반드시 필요한 요소인가를 판단하여 응답 ■ 실시 여부: 귀 기관에서 해당항목을 현재 실시하고 있는가를 판단하여 응답 ■ 구체적 내용: 해당 항목을 귀 기관에서 실시하는 경우 2005년 기준 추진실적을 판단하여 응답 |

| 구 분 | 필요성 판단 | 귀기관의 실시여부 | 구체적 내용 |
|-------------------------|--------|-----------|--------|
| 법적 기반 | | | |
| 고객의견수렴 | | | |
| 고객의견 반영 | | | |
| 내부 의견수렴 | | | |
| 내부 의견반영 | | | |
| 이행기준 계량화율 (성과측정 가능율) | | | |
| 홍 보 | | | |
| 교 육 | | | |

| 구 분 | 필요성 판단 | 귀기관의 실시여부 | 구체적 내용 |
|-------------------------|--------|--------------|--------|
| 기관장 관심도 | | | |
| 전담기능 지정 | | | |
| 고객만족도 측정 | | | |
| 고객만족도 결과 환류 | | | |
| 불만족 사항에 대한 시정 및 보상조치 | | | |
| 인센티브 제공 | | | |
| 성과관리와의 연계 | | | |

B. 기타 행정서비스현장제 운영에 있어서 문제점이나 실효성 있는 운영을 위해서 향후 개선되어야 할 점에 대해 의견을 간단히 기술하여 주십시오.

| |
|--|
| |
|--|

C. 다음은 통계적 분류를 위한 질문입니다. 응답내용은 통계적 처리를 위한 목적으로만 활용되오니 응답해 주시면 감사하겠습니다.

| | |
|-----------|--|
| D1. 자치단체명 | |
|-----------|--|

- 바쁘신 중에도 조사에 응해주셔서 감사합니다 -

행정서비스현장제 운영성과의 평가

발행일 : 2005년 12월 31일

발행인 : 김 주 현

발행처 : **한국지방행정연구원**

서울특별시 서초구 서초동 1552-13

Tel. 02)3488-7300

판매처 : 정부간행물판매센터

Tel. 02)394-0337

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

인쇄처 : 현대애드컴

Tel. 02)2275-8125

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

ISBN 89-7865-275-1

