

자치단체 고객만족(CS)행정 추진전략과 활성화방안

박동훈*

목 차

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| I. CS행정에 대한 이해 | III. 자치단체 CS행정 추진전략 |
| II. 자치단체 CS행정 추진현황 | 1. 주요 중점추진과제 |
| 1. 추진체계 등 CS인프라 구축 현황 | 2. 활성화 시책 |
| 2. 주요 추진사례 | IV. 결론 |

I. CS행정에 대한 이해

1. 고객만족(CS)행정의 필요성

정치·경제·생활환경의 글로벌화와 지식 정보화의 진전 등 지방행정 환경이 급변함에 따라 주민들의 행정수요도 복잡·다양화되고 있다. 특히, 행정서비스의 경쟁대상이 민간부분에 까지 확대되면서 주민들의 행정 서비스에 대한 기대수준은 더욱 높아지고 있다.

그러나, 지방행정은 이러한 환경변화와

주민들의 기대수준에 부응하지 못하면서 주민들의 지방행정에 대한 불신(trust gap)과 불만이 고조되고 있는 실정이다. 특히 '05년 지방행정서비스 만족도 조사결과**를 보더라도 행정기관과 주민이 느끼는 행정서비스 수준 간에는 상당한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

또한, '05년 초부터 '고객과 성과중심'이란 비전을 갖고 지방행정혁신이 본격적으로 추진되었음에도 혁신에 대한 국민들의 만족도라고 할 수 있는 혁신체감도***는 현저하게 낮은 것으로 나타나고 있는 실정이다.

따라서, 고객(주민)만족을 극대화하기 위

* 행정자치부 자치행정팀장, pdh0818@mogaha.go.kr. (02)2100-3703

** 지방행정서비스 만족도 조사결과('05. 7, 한국능률협회 컨설팅)

- 지방공무원이 바라본 서비스 수준 : 68점, 국민이 인식하는 서비스 수준 50.6점

*** '05 지방행정혁신 평가결과('05. 11, 행정자치부 시행)

- 혁신체감도 조사결과 61점, 혁신역량 평가 80.73, 혁신과제 평가 73.1

해서는 고객만족(CS)행정의 도입 등 지방행정의 패러다임을 고객관점으로 전환할 필요성이 높아지고 있다.

2. 고객만족(CS)행정의 개념

고객만족(CS)행정이란 고객의 니즈(수요)를 적극 수렴하여 고객의 기대수준을 충족시켜 줄 수 있도록 고객관점에서 행정서비스를 획기적으로 개선하는 총체적 혁신활동이라고 정의할 수 있다.

즉, 그동안의 지방행정혁신이 일하는 방식의 개선 등 프로세스 혁신 위주에서 진행되었다면, 고객만족(CS)행정은 이러한 프로세스 혁신을 고객인 주민의 관점에서 추진하고, 주민들의 만족도가 어느 정도인지 부족한 부분은 무엇인지 정기적으로 진단·분석하고 이를 다시 행정프로세스에 피드백하여 실제로 주민이 체감할 수 있는 혁신 성과를 창출하자는 것이다.

민간기업의 경우도 과거 내부 프로세스 개선 및 경영합리화 등 기업관점의 혁신에서 '고객만족 없이 기업이 존속할 수 없다'는 인식을 바탕으로 '고객관점'에서 고객가치 창출을 위한 CS경영이 이미 혁신 트렌드로 확산 중에 있다는 것은 주지의 사실이다.*

다만, 행정서비스를 통한 고객만족의 형태는 크게 두 가지로 구분될 수 있는데, 첫째는 행정서비스 공급과정에서 고객이 만족할 수 있도록 행정서비스 전달체계 및 방식을 개선하는 것이고, 둘째는 고객의 원하는 내용의 정책과 행정서비스를 시행하는 것이라 할 수 있다.

중전에 지방행정서비스는 전자의 의미 중에서도 특히, 민원접수 공무원의 친절 등 몇몇 단편적 시책위주로 행정서비스 개선활동을 추진해왔으나, 고객만족(CS)행정은 전기관 차원에서 모든 업무를 고객중심으로 종합기획·관리한다는 점에서 종래 행정서비스의 개념과 구별할 수 있을 것이다.

<표 1> 고객만족행정의 특징**

구분	종래 행정서비스	고객만족행정
고객만족의 개념	행정기관 관점에서 고객이 만족할 수 있는 수준	고객의 니즈파악 + 고객기대수준 충족
고객관계	특정 민원(업무) 부서에 한정, 그룹화된 고객과의 일방적 관계	전 기관 차원에서 고객 세분화, 개별 고객과 쌍방향 의사소통
추진체계	개별 업무중심, 산발적 추진 (서비스현장, 친절교육 등)	전 기관 차원에서 모든업무를 고객중심으로 종합기획·관리

II. 자치단체 CS행정 추진현황

* 민간기업 주요 CS 경영혁신 사례

- 모토롤라, 80년대 6시그마 경영관리 ⇒ 고객니즈 무관심, 시장점유율 하락 ⇒ 고객중심혁신을 통한 시장 점유율 재상승('04년 이후)
- 삼성에버랜드, 자연농원으로 출발('76) ⇒ 고객 레저수준 향상으로 위기도래('96 영업손실 36억원) ⇒ 친절서비스 및 시설투자자 고객욕구 부응 ⇒ 세계5위 테마마크 부상('01년 영업이익 300억)

** 계도원, 고객만족 마케팅 (좋은책만들기, 2006)

1. CS행정 추진체계 등 인프라 구축 현황

행정자치부에서는 '05. 10. 지방자치단체 혁신조직 보강 차원에서 광역자치단체의 경우 고객만족행정 담당(5급 1, 6급이하 2)를 기초 자치단체는 자체인력을 전담조직(담당)급을 설치*토록 하였다. 다만 기초자치단체의 경우에는 담당급 전담조직 설치가 어려울 경우 행정혁신 전담부서에 CS행정 전담인력을 두도록 권고**하고 있다.

이러한 조치 등에 따라 현재 16개 광역자

치단체 중 전라남도를 제외하고 15개 광역자치단체가 CS행정 전담조직을 구축하였고, 기초자치단체의 경우 32개 자치단체가 CS행정전담조직을 설치하였으며, 전 기초자치단체에 CS행정 담당인력이 배치되어 지방자치단체의 CS행정 추진체계가 구축되었다고 볼 수 있다.

다만, 아직까지 일부 자치단체에서는 민원실(민원서비스 개선), 감사부서(친절도 측정 등)와 혁신부서 간에 CS행정에 대한 업무범위를 명확히 설정하지 못하는 사례가 발생되고 있으나, 하반기 이후에는 지방자치단체 CS행정 추진체계가 완벽하게 구축될 수 있을 것으로 기대되고 있다.

<표 2 지방자치단체 CS행정 전담조직 설치현황>

구 분	전담조직 설치현황				'06 하반기예정
	계	'05. 설치	'06 1/4 설치	'06. 2/4설치	
광역자치단체	15	2	10	3	1(전남도)
기초자치단체	32	15	17		

또한, 250개 전 자치단체 CS행정 담당자가 온라인상에서 상호정보교류와 학습을 할 수 있도록 커뮤니티***가 구축되어 운영 중에 있다. 이 커뮤니티를 통해 우수사례를

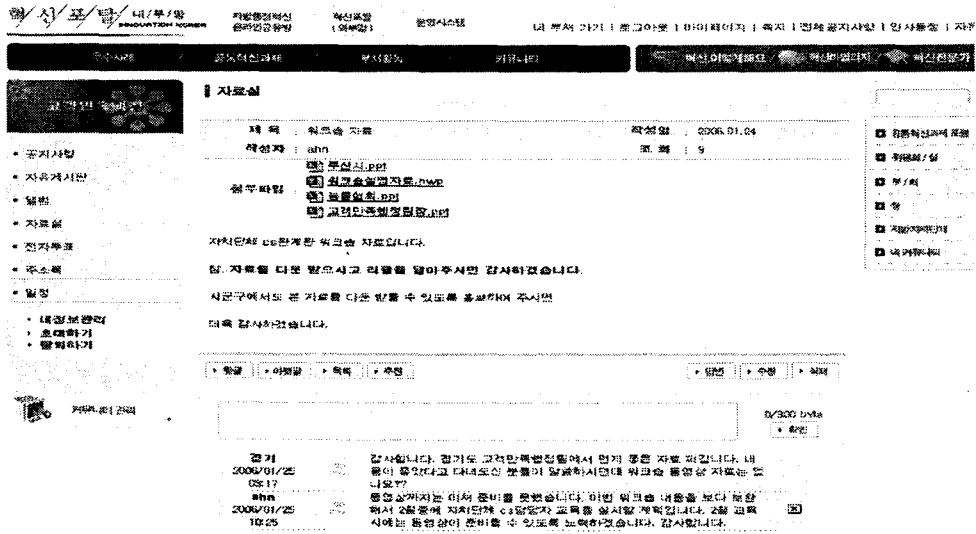
상시 벤치마킹하는 등 자치단체 정보교류 네트워크로 운영됨으로서 지방자치단체 CS행정의 조기정착에 기여하고 있다.

* 행정자치부 지방자치단체 혁신조직보강지침('05. 10. 12)

** 행정자치부 고객만족행정 추진계획('06. 3)

*** 지방자치단체 CS행정 커뮤니티 : 정부혁신포탈내 지방행정혁신 온라인공유방에 구성('06. 3, 회원:275명)

<그림 1 고객만족행정 커뮤니티 운영 장면>



2. 지방자치단체 CS행정 주요 추진사례

금년 3월 행정자치부에서 「지방자치단체 고객만족행정 지침」을 수립한 후 지방자치단체에서의 주요 변화는 공무원들이 행정서비스 처리과정에서 고객관점으로 인식을 전환하기 위한 노력들이 활발히 전개되고 있다는 점을 들 수 있다.

행정자치부 주관으로 광역단위 및 혁신열위 기초자치단체 등 18개 기관 4,230명을 대상으로 CS순회교육(4.17~4.21)을 실시한 것을 비롯해 각 자치단체별 CS행정교육이

활발히 전개 중에 있고, 경기도·대전광역시 등에서는 전 직원 대상을 CS행정 슬로건을 공모하는 등 CS행정 마인드 확산 노력을 활발히 전개하고 있다.

이외에도, 충청북도 등 일부자치단체에서는 고객니즈 파악결과를 토대로 CS기본계획을 수립하기 위해 고객수요조사 용역을 실시하였고, 강원도의 경우는 광역자치단체 최초로 통합콜센터를 구축하였으며, 부산광역시에서는 고객관리시스템(CRM)* 기본모형을 수립하여 사업발주에 착수하는 등의 일부 성과들이 나타나고 있으나, 아직까지 CS실천 우수사례의 창출은 미미한 실정이다.

* CRM : Customer Relationship Management (고객관리 또는 고객관계관리시스템)

<표 3 지방자치단체 주요 CS행정 사례>

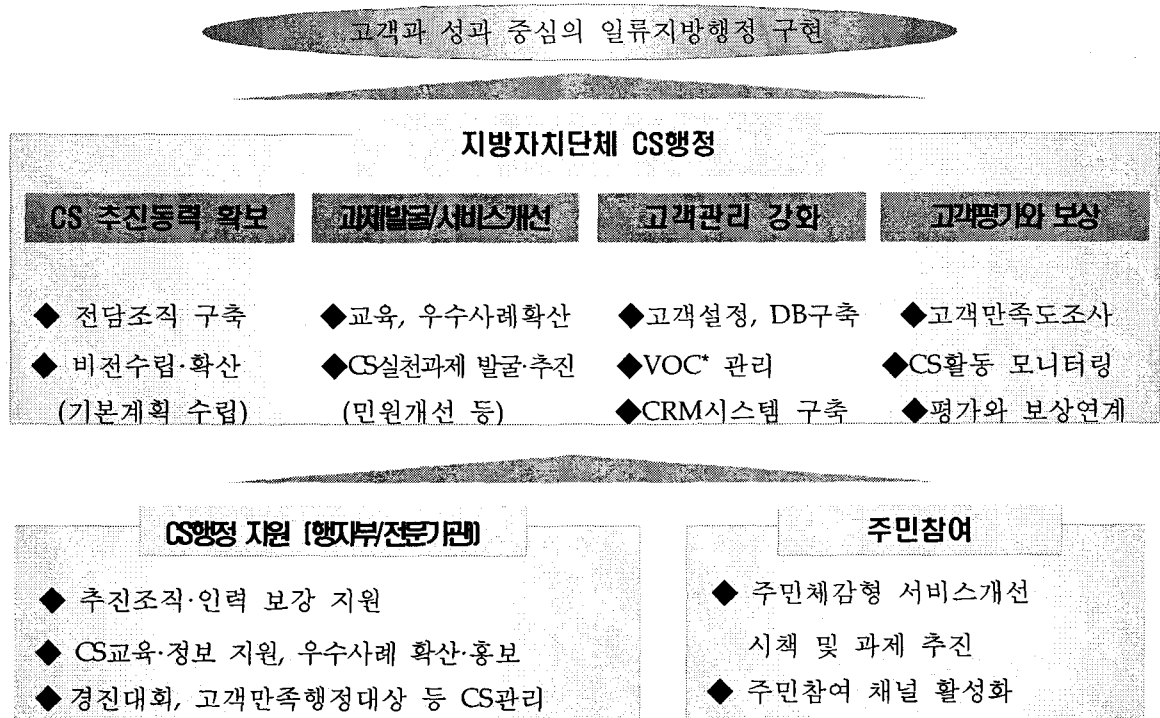
CS유형	자치단체명	사 례
고객의 소리 수집·관리	강원도	강원콜센터구축
	충청북도	고객니즈 조사
	충남 논산시	IT영농상담 및 지식공유시스템 운영
	울산광역시	공사과정 주민평가제 운영
	경기 파주시	시민평가단 운영
맞춤형서비스	서울 구로구	소상공인지원센터 운영
	서울 중랑구	성인비만교실 운영
	울산 동구	위생업소 경영컨설팅
	대구 달서구	현장민원 해결팀 운영 (민원 119)
	경기 용인시	호적민원 처리결과 문자메시지(SMS) 서비스
	경기 안산시	맞춤 동행 취업프로그램 운영
	경기 과천시	주택가 고양이 중성화사업 추진
	충남 태안군	농어촌 버스 차장제 운영
	전남 곡성군	환경기초시설을 환경교육장 및 주민쉼터로 운영
	경북 김천시	대형폐기물 콜서비스
	경남 창원시	Any Time 청소기동반 운영
비전·역량 강화	서울 용산구	간부급 일선서비스 행정에 전격 투입
	대전광역시	CS마인드 함양을 위한 노력
	부산 부산진구	고객체험단(Blind Shopping) 운영
	광주 상수도사업본부	혁신동아리 “변화와 혁신팀” 구성 활동

III. 자치단체 CS행정 추진전략

주민접점이라는 지방행정 특성에 적합한 주민참여형 CS행정 모델이 조기에 정착·확산될 수 있도록 하기 위해서는 지방자치단체 CS행정역량 강화 및 시스템 구축을 위한 중점실천과제 발굴·추진이 필요하다.

지방자치단체의 CS행정 중점과제는 크게 네가지 분야로 구분될 수 있는데 ①CS행정 추진동력 확보, ②CS행정 실천과제 발굴 및 서비스 개선, ③ 고객관리 강화, ④고객평가와 보상 등이며 이를 위해서는 행자부 및 외부전문기관의 지원과 주민참여가 필수적이고 이를 통해 고객과 성과 중심의 일류지방행정이 구현될 수 있을 것이다.

<그림 2 지방자치단체 CS행정 비전과 전략>



다만, 지방자치단체 CS행정 중점과제의 추진은 지방행정 여건과 실정에 맞게 추진되어야 하므로 06년 상반기 중에는 교육 및 추진체계 구축 등의 CS행정 역량제고와 세부 실천과제 발굴 등에 주력하고, '07년 하반기 이후에는 우수사례 창출·확산, 고객관리시스템(CRM) 구축하는 등 단계적으로 추진하는 것이 바람직할 것이다.

1. 주요 중점추진과제

1) 고객DB 구축

CS행정의 출발은 고객 설정에서 시작된다. 지방행정서비스를 통해 만족시켜야 할 대상이 누구인지가 설정되어야 CS행정의 추진방향과 내용이 정할 수 있기 때문이다. 기관 및 부서단위에서 고객을 분석하고 유

형화하여 고객DB를 설정해야 하며, 고객 DB는 주요정책에 대한 평가 및 만족도 조사, 정책홍보 등에 활용될 수 있다.

2) VoC 수집·관리

민간분야에서 VoC는 콜센터, 상담창구 등을 통해 접수되는 고객의 불만·건의·제한·칭찬 등을 의미하지만, 지방행정서비스의 특성을 고려한다면 지방자치단체의 VoC는 보다 적극적인 의미로서 잠재되어 있는 고객의 수요까지 파악하는 활동이라고 해석되어야 할 것이다.

각 부서별로 홈페이지, 주민간담회, 공무원 현지출장, 고객수요조사 및 기타 고객접점 채널을 통해 VoC를 수집하고, CS행정 전담팀에서는 각 부서에서의 VoC 처리상황을

* VoC : Voice of Customer (고객의 소리)

정기적으로 점검하고, 우수사례는 확산할 수 있도록 관리시스템이 구축되어야 한다.

VoC 수집·관리 체계가 효율적으로 구축·운영될 때 고객수요를 충족시키는 다양한 CS행정 실천과제가 발굴될 수 있을 것이다.

3) CS행정 실천과제의 발굴·관리

CS행정 실천과제는 CS행정 기본계획에 따라 고객관점에서 행정프로세스 및 서비스 개선 등 고객만족 극대화를 위한 부서별 분야별 세부과제로서, 지방자치단체 CS행정의 요체라고 할 수 있다.

CS행정 실천과제의 유형은 CS비전 및 고객정보(수요)를 토대로 Top-Down 방식으로 추진되는 기관차원의 전략적 실천과제와, 부서별 VoC 수집·관리 등을 통해 발굴되는 부서단위 실천과제로 구분될 수 있을 것이다.

예를 들면, 경기도 파주시에서 “모든 민원처리기간을 50% 단축한다”는 기관차원의 목표를 정하고, 위임전결규정 개정, 조직개편, 민원실무중합심의회 프로세스 개선, 민원처리 이행점검 활성화 등을 전사적으로 추진하여 고객만족도를 16% 이상 향상시킨 민원서비스 혁신사례*의 경우 기관 차원의 전략적 실천과제라고 될 수 있다.

또, 경기도 남양주시에서 '휴일에 수도요금 정산이 안되어 불편하다'는 고객의 소리를 토대로 언제든지 수도요금 정산을 시 홈페이지를 통해 할 수 있도록 한 '365일 수도요금 정산시스템**'을 구축한 사례는 부서단위 실천과제라고 할 수 있을 것이다.

자치단체에서 CS행정 실천과제 활발히 발

굴되기 위해서는 고객DB 관리, VoC의 체계적 관리, 워크숍 등 학습활동 강화, 고객관점으로 인식전환, 기관장의 CS리더십 등이 필수적이며, 발굴된 CS행정 실천과제가 체계적으로 추진될 수 있도록 CS행정 전담부서가 컨트롤타워가 되는 CS행정 관리체계가 구축되어야 할 것이다.

4) 고객접점 프로세스 개선

CS행정 실천과제의 발굴이 행정서비스의 품질과 성과를 통하여 고객들에게 본원적인 만족을 주기 위한 것이라면, 고객접점 프로세스 개선은 행정서비스 처리과정에서 전달적 만족 제고를 위한 과제라고 할 수 있다.

민원 접수·처리 과정에서 주민편익성 및 접근성이 제고될 수 있도록 행정서비스 전달체계를 개선하고, 고객접점에서의 친절도 향상을 위한 '전화친절도 평가', Happy-call, 행정서비스 이행기준 설정 등이 고객접점 프로세스 개선의 주요 내용이 될 수 있다.

5) 고객관리시스템(CRM) 시스템 구축·확산

CRM은 고객DB를 관리하고 민원 등 고객관련 업무를 처리할 뿐 아니라, 유형별 고객정보를 분석하여 고객특성에 맞는 맞춤형 행정서비스를 제공하는 시스템이라고 할 수 있다. 행정자치부의 경우 CRM을 통해 고객유형별로 정책홍보 및 안내 등의 캠페인, 고객관련 업무처리 결과에 대한 고객평가, 고객의 소리 접수·처리 등을 위한 시스템으로 활용 중에 있다.

다만, 민간기업의 CRM은 수익기여도와 구매패턴이 다른 고객별로 차별화된 서비스를 제공하여 고객관계를 유지하고 궁극적으로

* 파주시 민원서비스 혁신사례 : '05 민원·제도 개선 관련 대통령상 수상 사례

** 남양주시 365일 수도요금 정산시스템 구축 사례 : '05 지방행정혁신 우수사례 경진대회 국무총리상 수상

이윤을 극대화하고자 하는 목적인 반면, 지방자치단체는 관찰구역내 주민 뿐 아니라 관광객, 관련 자치단체 및 기관 등 고객의 범위와 특성이 민간기업과는 크게 다르고

공공의 이익을 극대화해야한다는 점에서 CRM의 구현전략과 모델 등이 민간분야와는 차별화되어야할 것이다.*

<표 4 민간기업과 지방자치단체간의 CRM 구현 비교>

기업 CRM		지방행정 CRM
수익기여도가 다른 고객	⇐ 대상 ⇒	평등한 주민, 관광객, 기업, 관련 자치단체 및 기관 등
수익성 추구를 통한 이윤 극대화	⇐ 목적 ⇒	주민만족 극대화 (효율성과 형평성)
차별적 고객 관리 고수익 고객 발견 대 고객활동의 자동화·효율화 장기적인 수익 극대화 고객유지 및 이탈 방지	⇐ 중점전략 ⇒	차별과 소외 배제 쌍방향 커뮤니케이션·평가 행정 서비스 자동화·효율화 맞춤식 서비스 선행적·동시적 정보제공 및 대응

아직까지 지방자치단체의 경우 CRM이 도입되어 운영되고 있는 사례는 있지 않으나, 행정자치부에서는 부산광역시의 CRM 모델을 「2단계 시·도정보화 사업**」과 연계하여 금년 말까지 광역자치단체의 CRM 표준모델로 정립할 것이며, 이 표준모델은 '07년 이후에 타 자치단체로 확산될 수 있도록 할 지원할 계획이다. 기초자치단체의 경우 혁신선도자치단체***를 통해 CRM 모델 우수사례가 창출·확산될 수 있도록 추진할 계획이다

6) 기타 중점추진 과제

이상의 5가지 과제외에도 행정자치부에서는 「CS행정 추진체계 구축·강화」, 「CS마인드 함양을 위한 교육 활성화」, 「고객만족도 조사 강화」, 「CS평가와 보상체계의 연계」

등을 지방자치단체 CS행정 중점추진과제로 선정하여 지방자치단체의 CS행정이 활성화 될 수 있도록 중점 추진하고 있다.

2. 활성화 지원시책

지방자치단체 CS행정은 이제 초기단계로서 공직자들의 마인드와 추진체계 정비 등이 갖추어져 있지 못한 상태이다. 따라서, 행정자치부에서는 지방자치단체의 CS행정이 조기에 정착되어 주민이 체감하는 혁신성고가 창출될 수 있도록 다양한 CS행정 활성화 지원시책을 추진할 계획이다.

1) 「지방행정혁신 공통과제」로 집중관리

지방자치단체 고객만족행정은 금년부터 「지방행정혁신 공통과제」로 추가되어 전 자

* 오영균, 지방자치단체를 위한 고객맞춤형 공공고객관리시스템 (2006)

** 2단계 시도 정보화사업 : 광역 자치단체 BPM, 성과관리 등 업무수행을 지원하기 위한 행자부 주관의 정보화 사업으로 '06.3~12까지 시행

*** 혁신선도자치단체 : 행자부에서 자치단체 혁신우수사례 확산을 위한 모델하우스를 만들기 위해 선정한 25개 자치단체 ('05년 선정)

치단체에서 추진될 수 있도록 관리·지원할 계획이며, '06. 지방행정혁신 평가계획에도 필수 평가과제로 지정하여 과정평가와 성과평가 등을 실시하는 등 고객만족(cs)행정이 조기에 정착 확산될 수 있도록 할 계획이다.

2) 지방자치단체 CS행정 역량진단 모델 개발·보급

지방자치단체에서 조직 및 구성원들의 CS행정역량 수준을 분석·파악할 수 있도록 표준 진단모델을 개발하여 '06. 6월중 보급할 예정이며, 이 모델을 활용하여 각 자치단체에서는 CS행정 활성화를 위한 개선방안을 도출할 수 있을 것이다.

3) 지방자치단체 CS행정 실행매뉴얼 제작·보급

자치단체 CS행정 담당 공무원들이 손쉽게 자치단체 여건과 특성에 맞는 CS행정 추진 기본계획을 수립하고 관리할 수 있도록 중앙부처, 민간기업, 지자체 사례 중심의 「CS행정 실행매뉴얼」을 '06. 6월중 개발·보급할 계획이다.

4) 지방자치단체 CS행정 우수사례 경진대회 개최

지방자치단체 CS행정 우수사례를 발굴·확산하고, 자치단체간 선의의 경쟁을 유도할 수 있도록 하기 위하여 '06. 8. ~ 10.까지 기초-광역-중앙 단위로 지방자치단체 CS행정 우수사례 경진대회를 개최할 계획이며, 경진대회 개최 시에는 주민체험 수기 공모, 우수사례 전시 등을 통해 주민참여를 유도하여 CS행정 혁신성과를 국민들이 체감할 수 있도록 추진할 방침이다.

5) CS행정 정보제공 및 연구기능 활성화

웹진 방식으로 제공되고 있는 지방행정혁신 정보지인 “혁신의 불씨”를 활용하여 매월2회 '지방자치단체 CS행정 저널'을 발간하여 CS행정 정보를 지속적으로 제공하고, '05. 3.외부전문가 및 지자체 공무원들로 구성된 'CS행정 연구회'를 내실있게 운영하여 지방자치단체에 적합한 CS행정 모델과 전략을 지속적으로 보완·개선할 계획이다.

또한, 지방자치단체 CS행정 전문가 양성과정 개설, 자치단체 CS행정 순회교육 및 워크숍 등을 정기적으로 실시하여 지방공무원의 CS마인드 함양을 위한 교육지원을 강화할 방침이다.

IV. 결 론

고객만족(CS)행정은 지방행정서비스의 주 고객인 주민의 만족을 제고하는 것이며 이를 위해서 기존의 행정패러다임을 행정기관(공급자) 중심에서 고객(수요자) 중심으로 변화하자는 것이다. 이는 결국 혁신의 궁극적 목적이고 지방행정의 지향점이라고 할 수 있다.

또한 혁신의 방법으로서 고객만족(CS)행정은 국민 체감이 미약했던 지방행정혁신의 성과를 국민들이 피부로 느낄 수 있도록 하고, 지방행정혁신을 지역혁신과도 연계할 수 있는 매개수단이 될 수 있을 것이다.

끊임없이 변화하고 있는 고객의 욕구를 파악하고 그 이상의 행정서비스 성과를 창출하여 고객만족을 이루어 낸다는 것이 지방행정에 있어 결코 쉬운 일이 아니지만,

고객관점에서 지방자치단체의 여건과 특성에 맞는 고객만족(CS)행정 추진전략을 수립하고 실천하는 것은 당해 자치단체의 흥망성쇠와도 직결되어 있고, 앞으로의 지방자치의 발전과도 직결되어 있다고 해도 과언이 아닐 것이다.

이러한 인식을 토대로 행정자치부에서는 지방공무원들의 고객관점으로 의식전환과 혁신리더인 지방자치단체장들의 CS리더십 강화 등 지방자치단체의 CS행정 성공을 위해 지속적인 지원시책을 발굴·추진할 것이다.

참 고 문 헌

1. 계도원, 고객만족 마케팅, 좋은책 만들기, 2006
2. 행정자치부, 2005년도 지방행정혁신 평가결과, 2005
3. 오영균, 지방자치단체를 위한 고객맞춤형 공공고객관리시스템, 2006