

신행정서비스헌장의 시작

- 서비스 스탠다드 연계를 통한 성과관리 -

김미경*

목 차

I. 서론

II. 신행정서비스헌장의 시작

III. 신행정서비스헌장제의 제안

IV. 결론

I. 서론

본격적인 지방자치의 시대를 맞이하여 우리의 지방자치단체는 고객인 지역주민이 만족할 만한 수준의 행정서비스를 제공하기 위한 방안모색이 절실한 상황이다. 이에 각 지방자치단체들은 보다 효율적인 방법으로 고객인 지역주민이 만족할 만한 수준의 행정서비스를 제공하기 위해 총체적인 서비스 품질경영, 성과관리, 민간위탁 등 여러 가지 경영기법을 모색하고 있고, 신자유주의 및 기업가적 지방행정의 개념을 도입하는 등 지방행정의 패러다임을 변화시키고 있다 (강인호 외 2001).

이러한 고객지향의 고품질서비스를 제공하기 위한 정부개혁노력의 일환으로 OECD 국가를 중심으로 추진되고 있는 고객만족관리전략 중 하나가 서비스헌장제이며, 우리

정부도 1998년 6월 대통령훈령 제70호 '행정서비스헌장 제정 지침'에 의거하여 '행정서비스헌장제'를 도입·실시하고 있다. '행정서비스헌장제'는 고객에 대하여 분명한 서비스의 기준을 제시함으로써 고객이 서비스의 수준을 사전 예측할 수 있는 고객지향행정을 추구하며 서비스 제공기관의 성과를 측정할 수 있게 하는 고객만족전략의 수단이다. 또한 공공기관의 행정서비스제공에 관한 내용과 절차를 비법적 근거로 마련하여 일반국민이 서비스 이용에 있어 당연히 누려야 할 권리를 명시하고 제공될 서비스의 수준을 규정하며 불이행에 따른 일반국민들의 시정 및 보상조치를 제도화하는 내용들을 포괄하는 제도이다(김미경, 2001).

이러한 취지의 행정서비스헌장제는 도입 당시 헌장제에 대한 비판적 시각과 우려, 운영과정에서 도출되는 몇 가지 문제점에도

* 상명대 행정학과

불구하고* 현장제의 정착을 위한 적극적 실천의지에 힘입어 짧은 기간동안 양적인 확대의 측면에서는 비교적 긍정적인 성과를 거두고 있다.**

그러나, 고객의 기대를 파악하여 서비스의 질을 구성하는 요인에 대한 구체적인 내용을 서비스 이행기준에 반영하고 이를 준수함으로써 행정서비스의 품질을 제고하자는 행정서비스현장제의 목적에 비추어 본다면(금창호, 2003), 행정서비스현장제의 운영이 고객지향의 고품질서비스의 제공이라는 궁극적 목적에 부합되기 위해서는 행정서비스현장의 실천을 통해 제공되는 행정서비스의 품질이 고객들의 욕구를 만족시키는 서비스의 수준과 내용으로 변화되도록 새롭게 관리될 필요가 있다. 이는 결국 행정서비스현장 내용의 핵심적 요소이며, 행정서비스 공급자인 기관과 이용자인 고객간에 이루어지는 약속인 서비스 이행기준에 대한 적절한 성과관리로 달성될 수 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 지방자치단체 행정서비스 고객만족전략으로서의 행정서비스 현장제 운영에 주목하면서 이제 제도도입 8주기를 기해 신행정서비스현장으로의 새로운 도약을 제안해 보고자 한다. 즉, 행정서비

스 이행기준의 성과관리운영을 통한 행정서비스 품질변화와 이를 토대로 고객만족의 지향점을 모색하여 보고자 한다. 이러한 제도적 고안은 기존의 행정서비스현장과 서비스 스탠다드의 통합적 운영을 통하여 보다 실효성 있는 운영의 시사점을 찾고자 한다.

II. 신행정서비스현장의 시작 - 행정서비스현장과 서비스스탠다드의 이해 -

지방자치단체의 행정서비스 품질확보와 고객만족을 지향하고자 행정서비스현장과 서비스스탠다드의 연계운영을 통한 신행정서비스현장을 제안하면 다음과 같다.

1. 행정서비스현장제에 기본적인 이해

먼저 행정서비스현장의 기본틀은 다음과 같다. 통상적으로 성과지향적인 조직을 운

* 실제로, 2005년말까지 10,709여종이상으로 현장제정이 확대되고, 현장제 추진을 위해 각 자치단체가 예산 및 인력, 홍보 등에 노력을 기울이는 등 양적 측면에서의 제도의 확산을 비롯하여 행정서비스의 내용과 방법 및 절차를 구체함으로써 고객중심의 행정을 실현하려는 노력과 지방자치단체를 중심으로 한 관련기관들의 관심증가로 현장제 추진의 필요성에 대한 인식이 확산되는 등 행정서비스현장제 운영성과에 대한 긍정적 평가가 있지만 행정기관내 유사정책의 중복으로 인한 업무부담이 증가하거나 제도간 연계가 잘 이루어지지 않고 있으며, 또 행정서비스현장제에 대한 인식부족으로 인해 고객과의 관계정립에 있어서 일부 공무원들의 부정적 시각이 존재하는 등의 부정적 평가도 함께 존재한다.

<표 1> 행정서비스현장제의 추진내용 및 운영현황

단계	추진내용	운영현황
'98~' 99년(준비기)	철도 등 시범도입 / 기관별 1개이상 제정	-연도별 : 98~' 00년 - 4,137(40%) /
'00~' 01년(도입기)	현장 제정 확산 및 실천중심으로 전환	01~' 05년 - 6,572(60%)
'02~' 03년 (도약기)	실질적 서비스 제공 등 내실화 추진	-기관별 : 중앙 6,760(63%, 학교 포함) /지방 3,949(37%)
'04~' 05년 (확산기)	고객의견수렴을 통한 참여형 현장제 추진	-분야별 : 민원 1,982(19%) /
'06년 이후 (심화기)	정부혁신과 정책공무원·국민속으로 내재화	교육 4,284(40%) / 기타 4,443(41%)

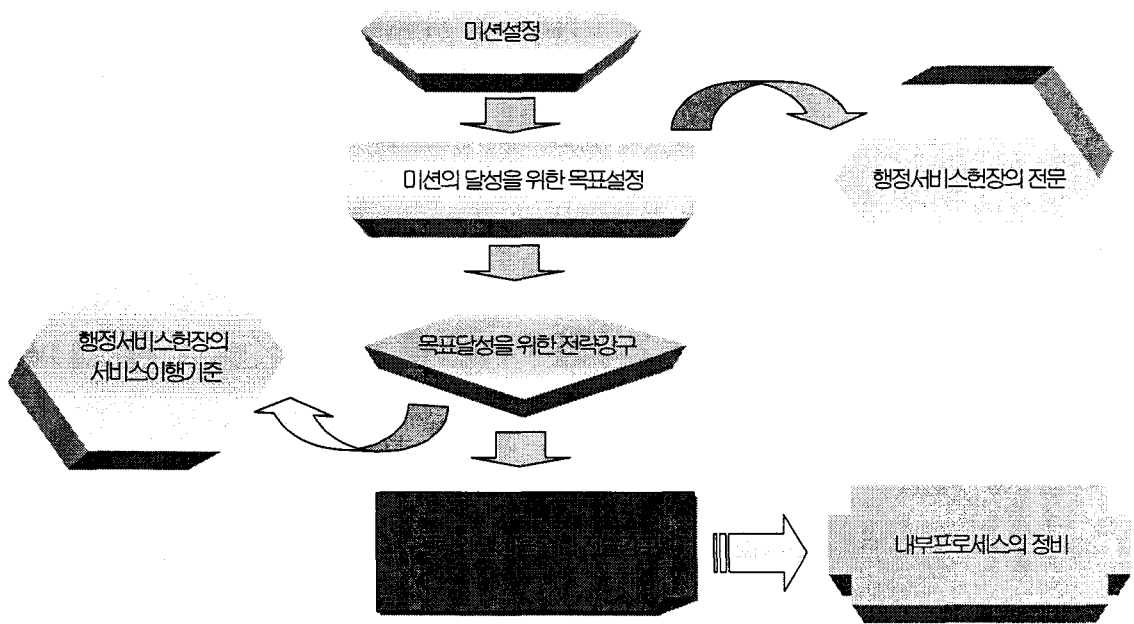
행정자치부. (2006). 「2006 행정서비스현장제 운영지침」 참조

** 박천오(2002)는 김대중정부의 행정개혁중 개별개혁조치에 대한 공무원의 반응을 조사한 실증적 연구에서 책임운영기관과 행정서비스현장에 대한 공무원들의 반응결과를 긍정적으로 해석하여 이 두 제도는 현실에 뿌리내릴 것으로 기대한 바 있다.

영하기 위해서는 조직이 나아가야 할 방향과 존재의의를 등을 발굴한 후 존재의의를 달성하기 위한 목표를 설정하게 된다. 목표가 설정되면 목표를 달성하기 위한 전략을 강구하고 다시 세부적인 계획인 전술을 구상하게 된다. 행정서비스현장은 이와 같은 성과지향적인 조직의 구상과 밀접하게 연계되

어 있다. 즉, 미션의 달성을 위한 목표설정이 행정서비스현장의 전문으로 연계된다. 그리고 목표달성을 위한 전략이 행정서비스현장의 서비스이행기준과 직접적으로 연계된다. 행정서비스현장의 제정의 기본적인 틀은 <그림1>과 같다.

<그림1> 행정서비스현장 제정의 기본 틀



우리나라 행정서비스현장의 제정원칙을 보면 ① 고객중심 원칙(Customer Driven), ② 서비스 구체성 원칙(Specified Service), ③ 최고 수준의 서비스 제공 원칙(Top level Service), ④ 비용·편익 형량 원칙(Cost & Benefit), ⑤ 체계적 정보제공 원칙(Systematic Information), ⑥ 시정 및 보상조치 명확화 원칙(Correct Error), ⑦ 고객참여 원칙(Service User Participation)의 7가지가 제시되고 있다(행정자치부, 2000). 이를 좀더 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

고객중심 원칙의 원칙이란 서비스 제공시

고객의 입장과 편의를 최우선으로 고려하는 고객 중심적이어야 한다는 것이다. 이를 위해서는 현장의 제정시 고객의 목소리를 반영(서비스 제공자가 생각하는 것이 아닌 고객에게 직접 물어본 요구사항)하여야 하고 서비스를 전달받는 고객의 모든 부분을 중요시 여기는 자세를 확립하며 모든 고객에게 높은 수준의 서비스가 동등하게 이루어질 수 있도록 노력하여야 한다.

서비스 구체성 원칙이란 고객에게 제공되는 서비스의 내용은 고객이 쉽게 알 수 있도록 구체적이고 명확하여야 한다는 것이다. 즉, 애매모호한 표현의 자세로 고객이

서비스에 대해 정확한 기대를 갖도록 구체적·계량화된 내용을 제시하여야 한다는 것이다. 이를 위해서는 측정 가능한 서비스기준을 마련하여 목표설정 및 달성의 관리를 손쉽게 해야 하고 서비스 제공자의 입장에서 자신의 할 일에 대해 명확한 이해가 가능하도록 하여야 한다.

최고 수준의 서비스 제공 원칙이란 행정기관이 제시할 수 있는 가장 높은 수준의 서비스를 제공하여야 한다는 것이다. 이를 위해서는 유사기관이나 민간기업의 해당기능을 벤치마킹하여 최고수준의 서비스전달을 목표로 설정하여야 한다는 것이다.

비용·편익 형량 원칙이란 서비스 제공에 소요되는 비용과 고객의 편익이 합리적으로 고려된 서비스 기준을 설정하여야 한다는 것이다. 이는 고객편익 추구라는 목적하에 방만한 예산이 집행되는 것을 경계하고자 설정된 원칙이며, 이 원칙을 충족시키기 위해서는 일정한 편익을 제공하기 위해 최소한의 비용을 사용하고 정해진 비용으로 최대한의 편익을 소비자에게 제공할 수 있도록 하여야 한다. 주의할 점은 예산에 맞춘 고객 편익제공이 아니라 높은 수준의 서비스 전달을 위한 최대한의 비용 효율성을 추구하여야 한다는 것이다.

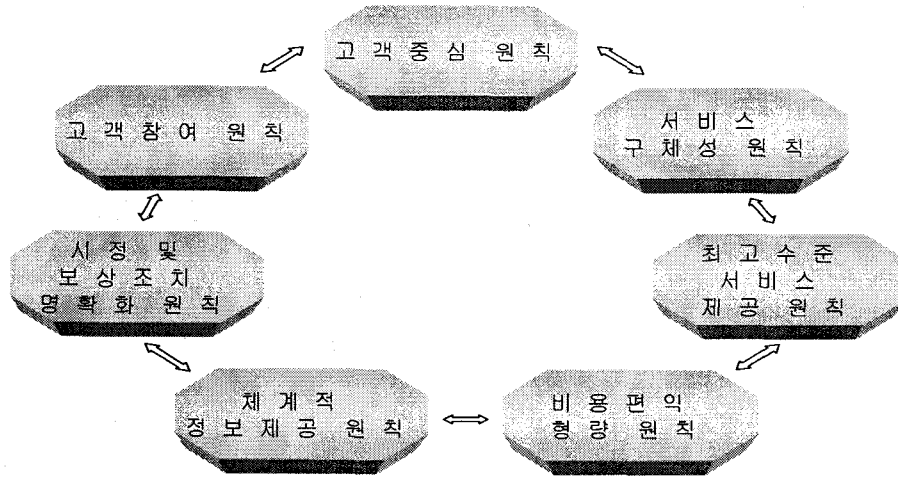
체계적 정보제공 원칙이란 서비스와 관련된 정보와 자료를 쉽고 신속하게 얻을 수 있도록 하여야 한다는 것이다. 이를 위해서

는 명패, 공무원증 부착, 서비스제공자 부서명 및 연락처, 상담결과 통지방법, 절차, 기간의 명시 등과 관련된 내용이 행정서비스현장에 포함되어야 한다는 것이다. 또한 소비자의 질의나 요구와 관련된 관계법령 등을 자세히 알려주어야 하고 정보를 요구하는 절차 및 경로에 대해 상세하게 고객에게 공지하여야 하며 정보제공이 원활히 이루어질 수 있는 지원 시스템을 구축하여야 한다.

시정 및 보상조치 명확화 원칙이란 잘못된 서비스에 대한 시정과 보상조치를 명확히 하여야 한다는 것이다. 서비스 전달자의 이름, 근무지 등을 알려 책임소재를 명확히 하고 잘못된 서비스에 대해 고객이 시정 및 보상을 요구하거나 불만을 제기하는 방법과 개선을 건의하는 방법을 제시하여야 하며 시정이나 보상이 이루어질 경우, 가능한 대안에 대해 구체적으로 언급하여야 한다.

마지막으로 고객참여 원칙이란 서비스 기준 설정에 고객의 참여를 보장하고, 제공된 서비스에 대해 고객의 여론을 수렴하여 이를 서비스 개선에 반영하여야 한다는 것이다. 서비스의 설정에서부터 수정·평가에 이르기까지 항상 고객의 적극적인 참여를 유도하고 그들의 의견을 전폭적으로 반영하여야 한다. 이는 의견 수렴을 넘어 고객의 적극적인 참여를 유도한다는 의미이다.

<그림 2> 행정서비스헌장 제정원칙



살펴본 바와 같이 우리나라 행정서비스헌장 제정은 7가지 제정원칙에 기반을 두고 행정서비스헌장을 제정하여 운영할 수 있도록 하고 있다.

행정서비스헌장 제의 제정절차는 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 행정서비스헌장 제정절차

1 단계	개발 계획 수립
2 단계	고객 및 관계자와의 협력관계 수립
3 단계	관련 정보수집
4 단계	행정서비스헌장 초안작성 및 회람
5 단계	초안 수정
6 단계	발효 및 공표
7 단계	배포
8 단계	정기적 점검
9 단계	검토 및 평가
10 단계	지속적인 개선

각 단계별로 구체적인 내용을 보면 다음과 같다.

제1단계 : 개발계획수립단계이다. 이 단계에서는 제정주체의 결정, 대상서비스의 선정, 행정서비스현장의 레벨결정, 구체적인 추진일정 결정 등 크게 4가지의 작업을 수행하여야 한다.

제2단계 : 고객 및 관계자와의 협력관계 수립단계이다. 행정서비스현장의 제정의도를 이해관계자, 공무원, 그리고 다른 서비스 제공자에게 알려주고 각각이 어떻게 관련을 맺는지를 알려줌으로써 상호간의 협력체계를 구축하는 단계이다. 이 단계에서는 상호협조체계의 구축과 함께 각 이해관계자의 참여를 유도하여 의견제시를 할 수 있도록 기반을 조성하여야 한다. 이를 위하여 행정서비스현장제정과 관련한 위원회 등을 신설하여 활성화할 필요가 있다. 이 단계에서는 서비스의 공급자와 수혜자를 명확하게 설정하여야 할 필요가 있다.

제3단계 : 관련정보수집단계이다. 이 단계에서는 행정서비스현장의 가장 중요한 요소인 서비스이행기준의 설정을 위하여 필요한 자료를 수집하여야 한다. 서비스이행기준이란 서비스수혜자가 받을 것으로 기대할 수 있는 서비스수준을 결정하는 것이다. 관련정보를 수집하는 방법은 벤치마킹, 고객 설문조사 등이 통상적으로 활용되고 있다.

제4단계 : 행정서비스현장 초안작성 및 회람단계이다. 해당 부서의 내부고객과 외부고객의 의견을 수렴한 결과를 토대로 행정서비스현장의 초안을 작성하여야 한다. 작성된 초안은 해당 서비스를 공급하는 공무원, 서비스수혜자(잠재적 수혜자 포함)에게 회람하여 의견을 수렴하여야 한다. 의견수렴은 낭비라는 의식이 팽배해 있으나 의견수렴결과를 행정서비스현장에 반영하여 보다 높은 행정서비스를 제공할 수 있다면 투자할만한 가치가 있으므로 반드시 거쳐야 한다.

제5단계 : 초안수정단계이다. 이 단계에서는 회람결과 제시된 의견들을 토대로 초안을 수정하여야 한다. 회람결과 가장 많은 개선이 있어야 할 부분은 서비스이행기준과 내용에 대한 것일 것이다. 특히 해당부서의 공무원은 회람결과를 반영할 수 있도록 많은 논의를 하여야 한다. 이 단계에서 주의하여야 할 점은 너무 낮은 서비스수준을 제시하여 평가결과 99%의 달성도를 나타내는 식의 오류를 범해서는 안된다는 것이다. 회람결과를 토대로 하여 수정된 행정서비스현장의 내용은 서비스공급자와 서비스수혜자에게 반드시 알려주어야 한다.

제6단계 : 발효 및 공표단계이다. 이 단계에서는 최종결정된 행정서비스현장안을 기관장의 결재 및 행정서비스현장 심의위원회의 심의를 득하여 발효 및 공표하여야 하며, 이때 훈령의 제정이 있어야 할 것이다. 공표는 관보, 신문, 방송매체, 일정한 장소에 게재 등의 방법을 활용하는 것이 타당할 것이다.

제7단계 : 배포단계이다. 행정서비스현장은 제정자체가 중요한 것이 아니라 실제로 서비스를 수혜 받는 고객들에게 홍보하여 그 실효성을 확보할 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해서는 많은 양을 인쇄하여 고객들에게 배포할 수 있어야 한다.

제8단계 : 정기적 점검단계이다. 서비스이행기준에 반하는 서비스제공에 대한 통제를 위하여 정기적으로 성과를 평가하여야 한다. 그리고 평가결과를 반드시 고객에게 공개할 수 있는 제도적 장치를 마련할 필요가 있다. 평가결과를 공개하는 구체적인 방법으로는 백서의 발간, 평가결과에의 민원실비치, 담당서비스를 받았던 고객에게 배포, 방송매체를 이용하는 방법 등이 활용가능하다.

제9단계 : 검토 및 평가단계이다. 평가결과를 토대로 기 작성된 행정서비스현장의 서비스이행기준을 갱신하여야 하며, 이때

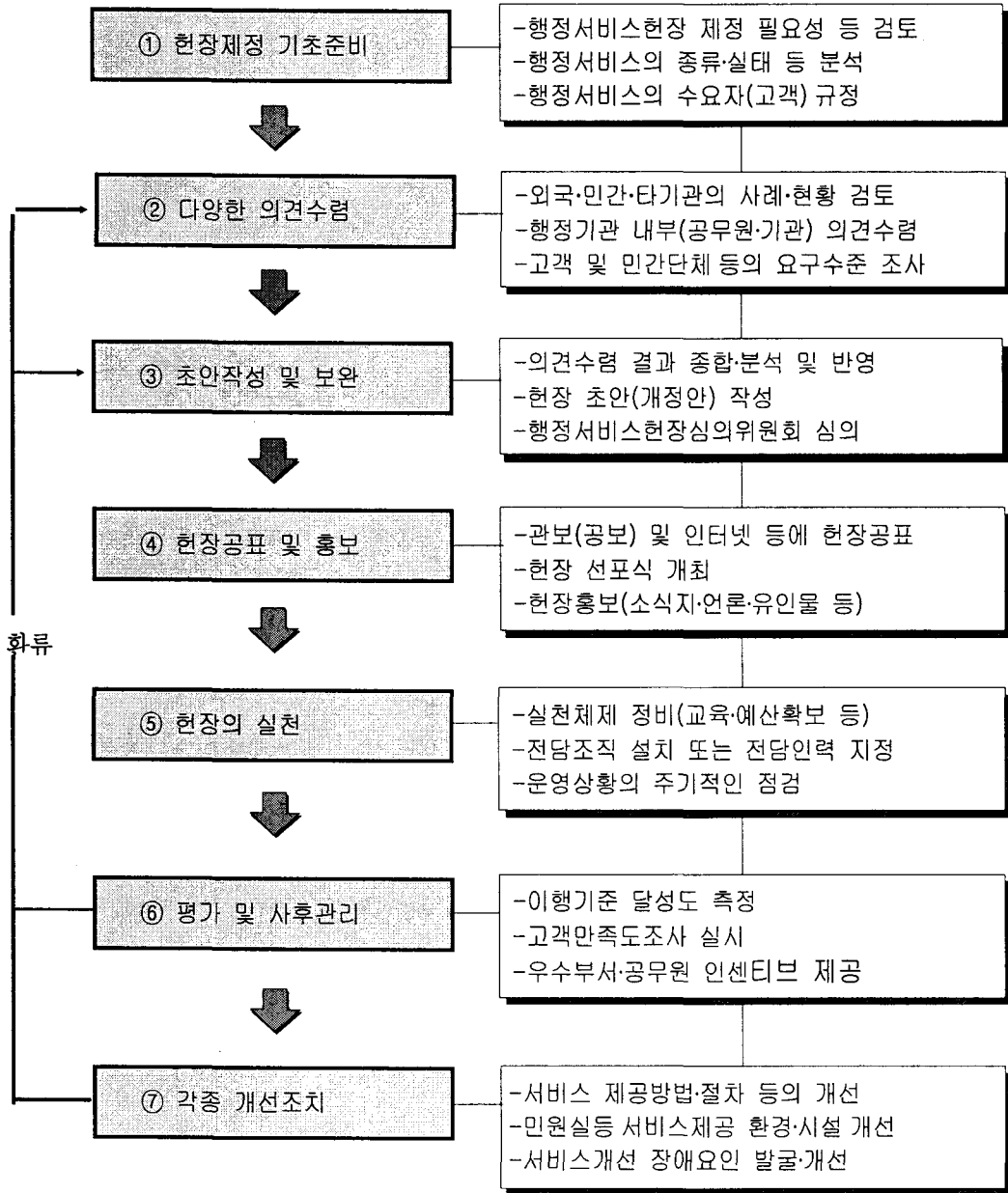
서비스이행기준을 반드시 상향조정할 필요는 없으나 가급적 상향조정하는 방안을 고려할 필요가 있다.

제10단계 : 환류단계이다. 평가결과를 환

류하여 다시 새로운 단계가 시작된다.

행정서비스현장의 제정, 실천, 관리의 틀을 살펴보면 <그림 4>와 같다.

<그림 4> 우리나라 행정서비스현장의 제정, 실천, 관리의 틀



자료: 행정자치부. (2005). 2005년 행정서비스현장 운영지침

이와 같은 제반절차 중 행정서비스현장의 제정과 관련된 부분을 좀더 세분화하여 살펴보면 <그림 5>와 같다.

<그림 5> 행정서비스현장의 제정을 위한 세부절차



이를 좀더 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

먼저 고객의견수렴이다. 행정서비스현장 제의 도입목적이 고객만족행정에 있다고 할 때 고객들이 불만족하는 사항을 도출하여 이행기준화 한 후 이를 지켜나간다고 하면 고객들의 만족도는 향상될 것이다. 통상적으로 설문서를 작성한 후 고객들의 의견을 수렴하고 있다. 수렴방법은 방문민원인에게 배포한 후 회수함을 통하여 회수하는 방법, 반송용 우편엽서제를 운영하는 방법, 우편조사, 전화조사, 집합배포조사 등 다양한 방법을 활용할 수 있을 것이다. 행정서비스현장을 통한 고객만족도의 제고는 고객들의

불만족사항을 얼마나 많이 그리고 정확하게 포착하여 이를 서비스 이행기준화하여 달성하는가? 가 될 것이다.

다음은 공무원의견수렴이다. 고객들의 제시한 의견에 대한 공무원들의 의견을 묻는 단계이다. 통상적으로 설문지의 방법을 활용하고 있다. 설문지의 형태는 고객들의 의견을 종합하여 정리한 표를 제시한 후 여기에 대한 의견을 묻는 방법이 될 수 있을 것이다. 공무원들의 의견수렴은 실천력을 확보할 수 있다는 점에서 매우 중요하므로 반드시 실시하여야 한다.

다음은 초안 작성단계이다. 통상적으로 고객들의 의견은 매우 높으며, 이는 현실적

인 여건에 대한 정보가 없기 때문에 발생하는 현상이다. 반면 공무원들의 의견은 현실적인 여건을 반영하므로 고객들의 기대수준에 비하여 낮을 것이다. 실무자는 이러한 두 집단 간의 의견을 조율하여, 구체적으로는 고객들의 의견을 하향조정하는 대신에 공무원들의 의견을 상향조정하여 초안을 작성하게 된다.

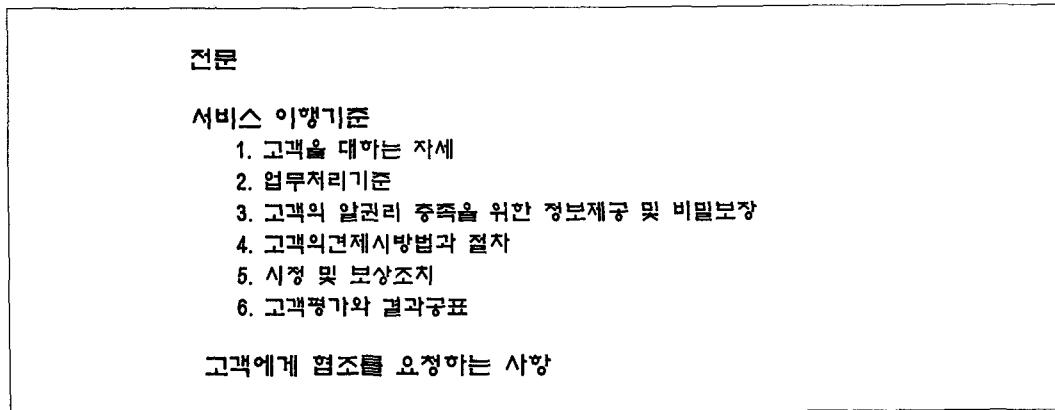
다음은 간담회개최단계이다. 초안의 작성시 고객들의 기대수준을 하향조정하고 공무원들의 의견을 상향조정할 경우 양 집단 모두에 대한 불만이 개진될 것이다. 따라서 양 집단이 모여서 상호 의견을 교환하는 장을 마련할 필요가 있다. 이 경우 다양한 의견들이 제시될 것이며, 만약 고객들이 정말로 원하는 서비스, 즉 상향조정된 서비스를 요구할 경우 반영하여야 하며 내부에서는 이를 지키기 위하여 실천체계를 구축하여야 할 것이다.

다음은 현장 수정단계이다. 간담회 결과 의견이 조율되지 않을 경우 고객들의 의견을 우선적으로 받아들인 후 초안을 수정하는 작업이 있어야 할 것이다. 물론 이 경우 상향된 서비스 이행기준을 실천하기 위한 내부 여건을 정비하여야 할 것이다.

다음은 심의위원회의 심의이다. 대통령령 제70호 행정서비스현장 제정지침 제12조에 근거를 두고 운영하는 심의위원회는 다음과 같이 구성되어 있다. 위원장은 부기관장이고 위원수는 5-9인 중 적의 선정되 위원 중 절반은 반드시 외부사람으로 구성하도록 하고 있다. 역할은 서비스의 개선에 관한 사항, 현장내용의 심사, 현장의 시행결과에 대한 평가, 우수서비스 부서 및 공무원선정 등이다.

현행 행정서비스현장의 구성형태를 보면 <그림 6>과 같다.

<그림 6> 행정서비스현장의 구성형태



현행 행정서비스현장은 현장전문, 서비스 이행기준 그리고 고객에게 협조를 요청하는 사항으로 구성되어 있다. 물론 행정서비스현장의 핵심이라 할 수 있는 서비스 이행기준에는 고객을 대하는 자세, 업무처리기준, 고객의 알권리 충족을 위한 정보제공 및 비밀보장, 고객의견제시방법과 절차, 시정 및 보상조치, 고객평가와 결과공표 등의 내용

이 포함되어 있다.

여기에서 주의할 점은 과거와 달리 현행 행정서비스현장은 통합현장제의 형태를 취하고 있다는 것이다. 이는 부서별 행정서비스현장제가 아닌 기관별 행정서비스현장제적 접근방법을 취하고 있다는 것이다. 이와 같은 변화의 이유는 과거 행정서비스현장이 전문, 고객을 대하는 자세, 고객의 알권리

충족을 위한 정보제공 및 비밀보장, 시정 및 보상조치, 고객평가와 결과공표 등 대부분의 내용이 동일 기관내 부서별로 유사하기 때문이다. 따라서 각 기관은 부서별 업무처리기준을 제외한 여타 부분을 통합하여 운영할 필요가 있다.

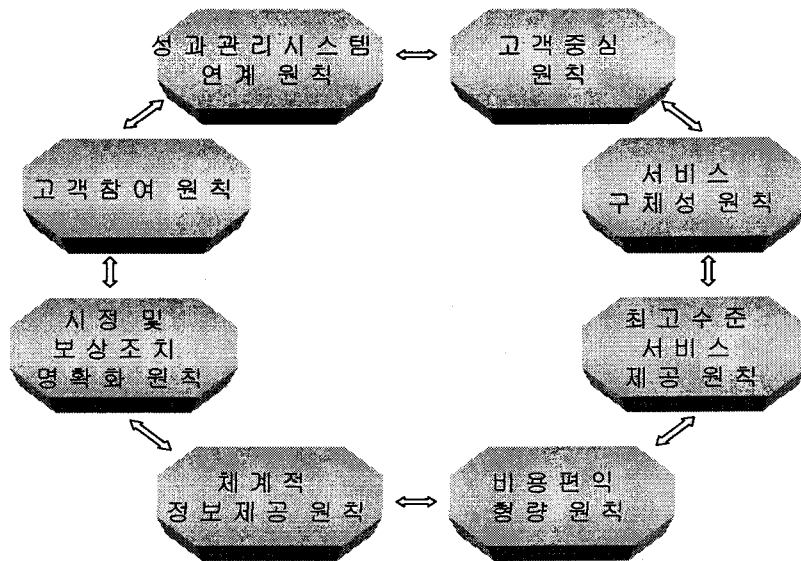
2. 서비스 스탠다드에 대한 기본적인 이해

서비스 스탠다드는 법적인 기반을 가지고 추진하려고 하였던 것이 아니기 때문에 구체적인 추진계획, 제정원칙, 제정절차, 구성

요소, 구성형태 등이 공식적으로 제시되어 있지 않다. 다만, 외국사례만이 제시되어 있을 뿐이다. 따라서 유사한 방식으로 추진되고 있는 행정서비스현장의 제정원칙을 준수하여야 할 것이다.

우리나라 서비스 스탠다드의 경우 별도의 제정원칙을 마련하고 있지 않으나, 행정서비스현장제와 달리 성과중심적인 측면에 강조한다. 이런 견지에서 서비스 스탠다드의 제정원칙은 7가지의 행정서비스현장 제정원칙에 성과관리시스템과 연계원칙을 포함하여 <그림 7>과 같이 8가지 원칙으로 운영된다.

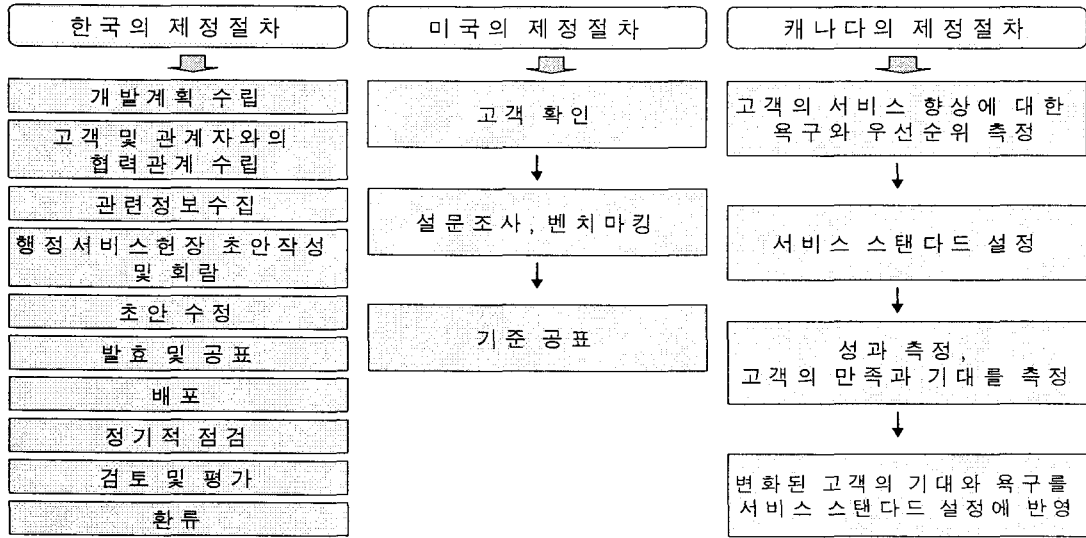
<그림 7> 서비스 스탠다드 제정원칙



미국의 서비스 스탠다드 제정절차를 보면 고객확인, 설문조사, 기준공표, 벤치마킹, 고객선택권부여, 고객접근의 6단계를 거치도록 하고 있다. 그리고 캐나다의 사례를 보면 고객의 서비스 향상에 대한 욕구와 우선순위 측정, 고객의 서비스 향상에 대한 욕구와 우선순위를 바탕으로 서비스 스탠다

드 설정, 서비스 스탠다드의 성과 측정, 고객의 만족과 기대를 측정, 변화된 고객의 기대와 욕구를 서비스 스탠다드 설정에 반영 등 5단계의 절차를 취하고 있다. <그림 8>에서와 같이 서비스 스탠다드의 제정절차와 행정서비스현장의 제정절차는 크게 다른 점이 발견되지 않는다.

<그림 8> 서비스 스탠다드 제정절차 국내외 사례 비교



주: 미국의 경우 고객선택권부여와 고객접근이 절차에 포함되어 있으나 우리나라의 경우 기준에 포함되어 있음

서비스 스탠다드의 구성형태는 앞에서 살펴본 행정서비스헌장의 구성형태를 유지하면서 표현의 방법에서 두 가지 접근을 취할 수 있다. 첫 번째는 현행 행정서비스헌장의 구성형태를 유지하면서 서비스 스탠다드적 요소, 즉 서비스 이행기준에 목표치를 포함하여 고객에게 공표하는 형태이다. 이 경우에도 지방자치단체에서 운영 중에 있는 성과관리시스템과 연계하여 서비스 이행기준

을 관리하여야 한다.

예를 들면 민원서류발급과 관련하여 5분 이내에 발급하겠다는 약속을 하였다 하자. 최종목표는 100%이겠지만 단계적으로 접근할 수도 있을 것이다. 즉 2006년에는 95%, 2007년에는 97%, 2008년에는 99% 그리고 2009년에는 100%를 달성할 수도 있을 것이다. 이 경우 다음과 같이 약속하는 것이다.

<표 1>서비스 스탠다드의 표현방식

○

○ 민원서류는 5분 이내에 발급하겠습니다.

연도	2004	2005	2006	2007	2008	2009
달성도(목표)	92%	94%	95%	97%	99%	100%

○

두 번째는 행정서비스헌장의 구성형태를 유지하면서 서비스 이행기준에 목표치를 제시하지 않고 이를 성과관리시스템과 연계하여 관리하는 방법이다. 즉, 성과목표치를

행정서비스헌장에 포함하지 않은 채 고객에게 공표하고 내부적인 성과관리시스템과 연계하여 관리하는 방법이다.

<표 2> 서비스 스탠다드의 표현방식

○
○ 민원서류는 5분 이내에 발급하겠습니다.
○ 대기시간을 5분 이내로 하겠습니다.
○

주: <행정서비스현장의 표현방식: 표 1>에 제시되어 있는 목표치는 성과관리시스템에 포함하여 관리함

Ⅲ. 신행정서비스현장제의 제안

- 행정서비스현장제와 서비스스탠다드의 연계운영 -

1998년 이래 행정서비스 품질관리전략으로 제도화해 온 시행 8주기의 행정서비스현장제가 핵심적 요원사항인 성과와 연계되기 위해서는 기존의 성공적인 요인들에 주목하면서 문제점에 대한 발전적 지원을 통해 제도적 승계를 이루어낼 수 있도록 긍정적인 검토를 고민해 보아야 할 것이다.

이를 위해 단편적인 시책중심으로 추진되는 여러 가지 행정서비스 개선시책을 종합적으로 연계 추진하고, 개선시책 추진상황의 점검·평가 및 보완하는 체계 구축 필요하다. 많은 현장제정기관에서 다양한 행정서비스 개선 시책들을 개발·추진하고 있으나, 시책별로 상호 협조·연계 등 종합적인 검토 없이 개별적으로 추진하여 중복·형식화가 우려된다

이를 위해 우리나라의 행정서비스현장제와 유사한 영국의 시민현장제, 미국의 서비스스탠다드를 비교하여 제도적 개선점을 고민하며, 이를 토대로 행정서비스현장제 구도화에 관련 서비스시책의 통합가능성을 모색하고자 한다.

우리나라의 행정서비스현장제와 영국의 시민현장, 미국의 고객서비스스탠다드를 비

교하여 다음과 같은 차이점을 찾아볼 수 있다. 첫째, 우리나라는 행정자치부, 영국은 수상실, 미국은 백악관이 주도한다. 주관기관의 차이를 살펴볼 수 있다. 둘째, 네트워크의 구성에 있어 차이가 있다. 우리나라는 행정서비스현장제를 단독의 제도로 운영하고 있다. 셋째, 타프로그램과의 관계 면에서 우리나라는 독립된 제도로 운영되고 있다. 서비스관련 제도나 시책들이 통합되어 운영되지 않고 있다. 이러한 제도적 운영의 차이에서 주관기관의 격상에 관한 고민, 타프로그램과의 통합운영의 가능성을 탐색해 볼 수 있다.

1. 통합가능성의 탐색

행정서비스현장제에 대한 운영상의 핵심문제는 고객지향적 행정서비스의 본질에 대한 충분한 이해가 부족한 상태에서 고객지향적인 행정서비스체계를 구축하려 하기 때문에 결과적으로 행정서비스의 핵심적 주요내용을 간과하여 왔다는 점이다. 이에 해당하는 사례들로 다음과 같은 경우를 들 수 있다.

첫째, 친절과 신속 등 피상적인 내용을 강조함으로써 행정서비스의 핵심적인 내용들이 경시되는 결과를 낳았다. 고객지향적인 행정서비스에서 친절과 신속성이 매우 중요한 것은 사실이나 이런 덕목은 공무원이기 이전에 누구나 갖추어야 하는 것으

로 사람은 타인을 대할 때 친절하고 신속해야 하는 것이다. 그럼에도 불구하고 이것이 전문분야보다도 더 강조되고 있는바, 보다 중요한 것은 고객의 욕구를 조사하여 이를 충족시키기 위한 서비스의 내용을 발굴, 실천해야 하는 것이다(노시평 외, 2000). 둘째, 공공기관이 추진하고 있는 고객지향적 행정서비스의 경우 일시적이며 개인적인 저난도에 속하는 행태변화를 강조하고 있으며, 계속적이고 집단적이며 고난도에 속하는 행태변화를 경시하는 경향이 있다는 것이다.

따라서 고품질의 행정서비스를 공급하기 위한 전략들은 고객지향 아래 지속적이며 집단적인 고난이도의 성과로 연결되는 행태변화와 제도고안으로 통합 관리될 필요성이 제기된다. 즉, 단순 신속에서 벗어나 고객만족의 행정서비스를 공급하기 위해서는 고객을 강조하는 외부지향성과 만족과 행정효율로 집약되는 성과지향성을 동시에 추구하는 전략이 강구되어야 할 것이다.

각각의 행정서비스공급방안이 지니는 공유된 특성으로부터 통합 관리될 가능성을 찾고자 행정서비스공급방안들을 외부(고객)지향성과 성과지향성을 두 축으로 구분하여

보면 <표3>과 같다.* 친절의 경우 고객응대성은 높으나 성과의 관련성은 적으며, 규정주의에 얽매인 행정은 내부지향적으로 고객만족의 성과와는 괴리된다고 볼 수 있다. 옴부즈만과 헌장제, 고객서비스스탠다드 등은 고객의 요구를 반영한 행정서비스개발을 전제로 하며 이의 실현은 고객만족을 동반한다. 한편 중앙과 지방정부간의 지방공공서비스협약은 높은 성과지향성(고객지향성)에 비해 외부성은 다소 미약하다고 볼 수 있으며, 기관내의 계약형태인 업무협약의 경우도 유사한 속성을 지닌다고 볼 수 있다.

우리나라의 행정서비스헌장제나 영국의 시민헌장제, 미국의 서비스기준제도들은 높은 외부지향성과 성과를 지향하는 비슷한 목적과 운영과정으로 추진되고 있다. 그러나 우리나라의 경우, 위에 지적한 바와 같이 네트워크로의 운영미진과 타프로그램과의 연계를 통한 서비스의 통합관리가 이루어지지 않고 있다. 따라서 행정서비스헌장제가 품질관리전략으로 진일보하기 위해서는 관련 서비스프로그램과의 연계를 통한 통합적 관리를 고민해 보아야 할 것이다.

<표 3> 행정서비스공급의 제 유형

높음	친절	옴부즈만
	법규에 의한 행정 규정주의	행정서비스헌장제, 시민헌장제 고객서비스스탠다드
낮음		지방공공서비스협약 업무협약(성과협약)
	낮음	성과지향

김미경(2005) 참조.

* 행정서비스품질관리전략은 다양한 내용과 수준으로 전개된다. 이 논문은 1980년대 중반이후 새로운 정부성과의 창출을 위해 고안된 여러 방안 중 제한된 몇 가지를 선정하여 그 적용가능성을 탐색한다.

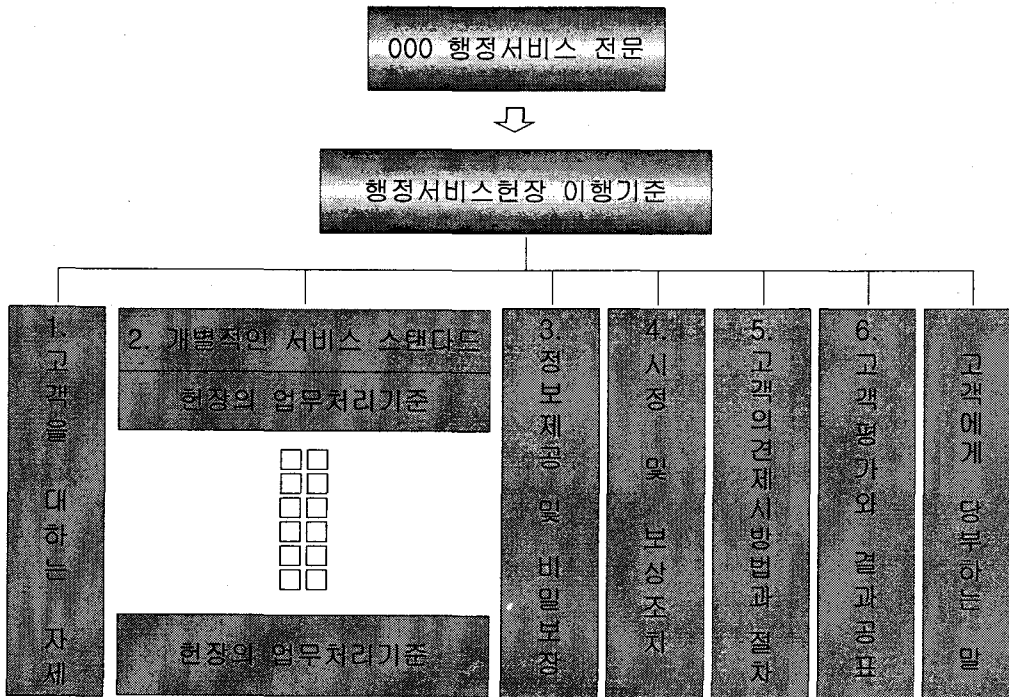
2. 신행정서비스헌장제의 모색

우리나라의 서비스 스탠다드는 1998년 대통령훈령 제70호 행정서비스헌장 제정 지침에 의거하여 도입되어 운영 중인 행정서비스헌장제와 통합하여 운영되어 왔다. 따라서 서비스 스탠다드의 구성요소와 행정서비스헌장제의 구성요소를 연계하여 새로운 행정서비스헌장제를 제안하고자 한다.

행정서비스헌장에는 헌장전문, 서비스 이

행기준(고객을 대하는 자세, 업무처리기준, 고객의 알권리 충족을 위한 정보제공, 고객 의견제시방법과 절차, 시정 및 보상조치, 고객평가와 결과공표) 그리고 고객에게 협조를 요청하는 사항으로 구성되어 있다. 법령근거(훈령 70호)에 의거한 행정서비스헌장제를 골격으로 서비스스탠다드를 연계하면 <그림 9>와 같은 구조를 모색해 볼 수 있다.

<그림 9> 신행정서비스헌장의 구성도



1) 전문

먼저 헌장전문은 기관의 비전과 미션 등을 기술한 후 서비스이행기준에 포함되어 있는 요소들을 종합적으로 정리하여 제시하는 3~5개의 문장으로 구성된다. 따라서 추상적이면서 선언적인 의미를 가지게 된다.

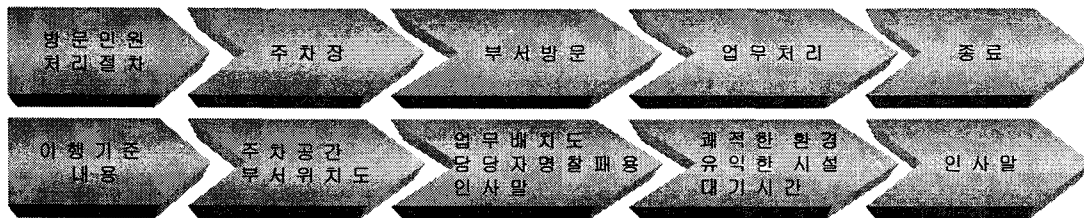
2) 일반적인 서비스 스탠다드 : 고객을 대하는 자세

서비스 이행기준 중 고객을 대하는 자세는 방문민원과 방문외 민원으로 구분하여 정리할 수 있을 것이다. 방문민원에는 민원인이 기관을 방문한 후 주차장에서부터 업무 종결시까지 고객과의 접점에서 고객을 맞이하는 시설, 환경 그리고 공무원의 태도 등이 포함된다. 예를 들면 민원인이 기관을 방문하면 승용차를 이용할 경우 주차장을 찾게 되고 이 경우 주차가 가능하도록 주차

공간이 확보되어 있어야 함으로 주차공간에 대한 약속을 한다. 주차를 한 후에는 업무를 처리하기 위하여 부서를 찾게 된다. 이 경우 담당부서의 위치도가 제시되어 있어야 한다. 따라서 담당부서의 위치도 부착에 대한 약속을 하여야 한다. 다음에는 위치도에 따라 해당 부서를 찾아가면 담당자를 찾아야 하는데, 이때 업무배치도가 제시되어 있다면 유용할 것이다. 따라서 업무배치도에 대한 약속이 있어야 한다. 업무배치도에 따라 담당자를 찾게 되면 민원인이 찾는 담당자인지를 알기 위해 모든 공무원은 명찰을 부착하여야 한다. 따라서 명찰패용에 관한

약속이 있어야 한다. 민원인이 찾아오면 공무원은 민원인을 맞이하여야 하고 이 경우에 상호간에 인사하는 내용이 제시되어 있어야 한다. 만약 민원인이 대기하여야 하는 상황이 발생한다면 민원인들이 쾌적한 환경 속에서 유익한 시간을 보낼 수 있도록 환경과 시설 등에 대한 약속이 있어야 한다. 물론 이 경우에도 일정한 시간 이상 민원인을 기다리도록 해서는 곤란하다. 따라서 대기시간에 대한 명확한 약속을 하여야 한다. 업무처리 후 돌아가는 경우 상호 인사하는 내용을 규정하여 제시하는 것으로써 종료된다.

<그림 10> 예: 방문민원처리절차와 서비스 이행기준



방문외 민원을 보면 전화민원, 팩스민원, 우편민원, e-mail에 의한 민원 등 다양한 형태를 취한다. 먼저 전화민원의 경우는 가장 먼저 민원과 접촉하는 것이 전화라는 수단임으로 전화받는 시간이 제시되어야 한다. 즉, “벨소리 3회 이상 울리기 전에 받겠습니다”와 같은 약속이 있어야 한다. 그러나 전화의 경우 담당자가 부재중일 경우도 있고 잘못 연결된 경우도 있을 것이다.

만약 담당자가 부재중일 경우에는 담당자에게 연락하여 고객이 원하는 시간에 원하는 방법과 장소로 연락을 드린다는 약속을 하게 된다. 통상적으로는 3근무시간이내에 전화로 연락드린다는 약속을 하고 있다. 잘

못 연결된 경우에는 담당자에게 전화를 연결하여야 하는데 이 과정에서 민원인에게 동일한 내용을 반복적으로 설명하지 않도록 하는 내용이 약속되어야 한다. 정상적인 절차에 의하여 전화를 받으면 인사를 하여야 하고 그리고 민원의 내용을 접수하여야 한다. 이 경우 인사말이 제시되어야 한다. 다음으로는 민원처리결과에 대한 논의가 있어야 한다. 처리예정시간과 전달방법 등이 그것이다. 따라서 이와 같은 내용이 행정서비스현장에 포함되어야 한다. 마지막으로는 종료의 인사를 하여야 하고 인사말이 행정서비스현장에 포함되어 있어야 한다.

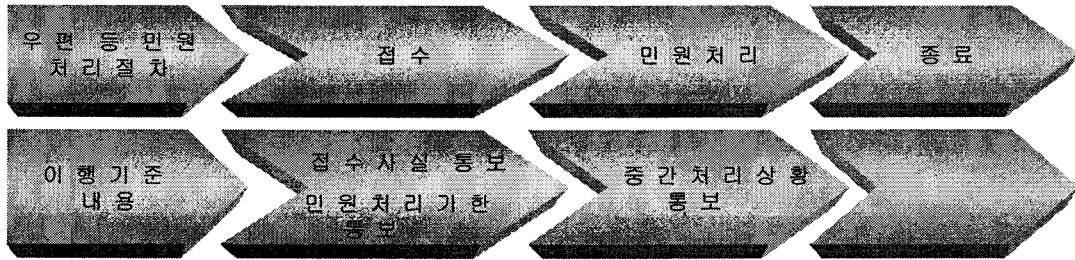
<그림 11> 전화민원처리절차와 서비스 이행기준



팩스민원, 우편민원, e-mail민원 등의 경우에는 유사한 처리절차를 가지며 서비스 이행기준에 포함하여야 하는 내용 역시 유사하다. 통상적으로 팩스민원, 우편민원 그리고 e-mail에 의한 민원이 신청되면 민원 접수대장에 등록된 후 민원을 처리하는 절

차를 취한다. 이 경우 서비스 이행기준에 포함되어야 하는 내용은 접수사실과 처리기한에 대한 통보 등이다. 유기한 민원의 경우에는 중간처리상황에 대한 통보내용이 포함되어야 할 것이다. 유기한 민원의 경우에는 방문민원에도 해당되는 사항이다.

<그림 12> 팩스·우편·e-mail 민원처리절차와 서비스 이행기준



3) 개별적인 서비스 스탠다드 : 업무처리기준

서비스 이행기준 중 업무처리기준이 가장 핵심적인 사항이다. 업무처리기준이란 해당 부서가 고객에게 제공하고 있는 서비스 중 핵심적인 것을 도출하여 제공하고 있는 서비스의 내용, 방법, 처리기한 그리고 절차 등을 정하는 것이다. 업무처리기준에는 많은 내용을 포함하는 것도 중요하지만 보다 중요한 것은 핵심적인 내용을 정하여 구체적으로 약속하는 것이다. 물론 고객과 관련

되어 있는 업무들을 모두 포함하는 것이 바람직하다. 핵심 업무는 기관 및 부서의 비전과 미션을 토대로 업무를 선정할 후 고객들에게 설문조사 등의 방법을 활용하여 수혜받고자 하는 서비스의 내용을 도출하여 연계하는 것이다. 업무처리기준은 다양화된 형태로 제시할 수 있을 것이다. 이때 주의할 점은 긴 문장으로 제시하는 것 보다 축약된 형태로 보여줄 수 있어야 한다. 다음은 업무처리기준에 대한 표현방식을 예로 든 것이다.

<표 4> 업무처리기준 표현형태

연번	업무명	업무처리기한			비고 (연도별 목표치 등)
		법정처리기한	현행처리기한	목표처리기한	
1					
2					
3					
4					
n					

서비스스탠다드를 성과관리로 연결하기 위하여 이행기준 개발에 있어 SMART지표를 연결하여 운영할 수 있다. 스마트 지표

는 다음과 같은 점검요소로 현장안의 개별적인 서비스 스탠다드의 성과관리를 통제할 수 있다.

<표 5> 스마트기준과 점검요인

스마트기준	점검요소
구체성(S)	명확하게 표현되어 있는가?
측정가능성(M)	수치나 비율 등으로 제시되어 있는가?
달성가능성(A)	현재의 기술수준으로 달성가능한가? 기관 및 지역의 자원을 활용하여 달성할 수 있는가? 법·제도상으로 하자가 없는가?
적실성(R)	지역의 중요문제와 관련되어 있는가? 서비스스탠다드(이행기준)들간에 상충하지는 않는가? 투입된 비용에 비해 더 큰 이익을 얻을 수 있는가?
시간계획성(T)	당해년도 내 착수하여 목표량을 완료할 수 있는가? 연차별 추진계획이 포함되어 있는가?

서비스스탠다드의 성과관리를 위하여 스마트적용을 제안하면 <표 6>과 같다.

<표 6> 행정서비스 이행기준 요건점검 (서비스 스탠다드)

성과지표	업무이행기준 (개별적인 서비스스탠다드)	SMART 자기 점검				
		S	M	A	R	T
1.	기준1					
2.	기준2					
3	기준3					
4.	기준4					
n	기준n					

주) 스마트지표(SMART)는 S(Specific)는 구체성, M(Measurable)은 측정가능성, A(Achievable)는 달성가능성, R(Relevant)은 적실성, T(Timed)는 시간계획성을 말한다.

지방자치단체 교통서비스를 사례로 제시하여 보면 <표 7>과 같다. 행정서비스현장의 개별서비스스탠다드(한장의 2번항의 업무이행기준)의 개발에 있어 성과지표와 관련하여 좀더 강화된 품질의 서비스를 제안

하고 이를 스마트기준(SMART)으로 분석한 후에 서비스스탠다드로 확정하여 관리한다. 기관은 이행기준의 실천후에 만족도조사를 통하여 고객평가를 완료하고 이들의 값을 성과관리로 연결한다.

<표 7> 예:스마트지표관리를 통한 교통행정서비스 이행기준(서비스스탠다드) 개발

성과 지표	이행 기준	SMART 자기점검							
		S	M	A	R	T			
1. 일반 통행 시 행태	1.이면도로의 극심한교통정체,교통사고,불법주차등의 불편사항을 해소하고자 일방통행로 설치 대상 1,388개소 337.9km에 대하여 연차별로 일방통행로를 확대 지정하여 이면도로 교통소통에 편리를 제공하겠습니다.	해소방안 기준설정	1,388개소 337.9km 확대 지정 추정 가능	일 방 통 행 로 연 차 별 가 능 (공 청 회 및 회 사)	주 민 건 의 공 청 통 하 우 선 위 순 인	연 차 별 계 획 대 시			
	2006년 1,388개소 337.9km						2007년 -----	2007년 -----	
2. 주 요 차 지 체 시 간 완 화	2.시민이 만족하며 신뢰 할 수 있는 대중교통망 구축을 위해 버스정보시스템(BIS) 510개소에 95%이상 오류 없는 정보가 제공되도록 하고 시스템 오류신고사항에 대하여는 8시간이내 정비하겠습니다.	버스정보 시스템운 영오류신 고 정비방안설정	510개소 95% 오류 정보 정비 추정 가능	시 스템 정 구 축 및 관 리 가 능	주 민 요 구 많 았	연 차 별 대 적 및 계 획 수 고			
	2006년 95%이상						2007년 96%이상	2008년 97%이상	
3. 대 중 대 교 통 이 불 편 사 항 해 소	4.처리기간이 장기간 소요되민원사항에 대하여는 신속히 처리하여 민원의사업추진에 도움이 되도록 하겠습니다. 2006년 9종에서 연차적으로 20%씩 확대하겠습니다.	민원업무 처리기준 설정	추 정 가 능	처 리 기 간 의 20% 단 축 달 성 가 능 함 (5~3 일 단 축)	처 리 속 도 에 대 한 주 민 요 구 와 당 당 의 업 무 처 리 개 선 강 함	연 차 별 로 업 무 확 대 예 정			
	민원사무 내용						규 정 처리시간	신속처리 목표시간 (단축비율)	비 고
	개인택시 양도,양수인가						15일	12일	20%
	개인택시대리운전 신고						7일	5일	20%
	여객자동차운송사업 면허						15일	12일	20%
	수송시설확인신청						7일	5일	28%
	여객자동차운송사업등록 신청						20일	15일	25%
	여객자동차운송사업계획변경 인가(변경)신청						7일	5일	28%
	화물자동차 운송사업 허가신청						20일	15일	25%
	자동차대여사업 변경등록						7일	5일	20%
차고지 설치 확인신청	14일	10일	20%						

4) 일반적인 서비스 스탠다드: 고객의 알권리 충족을 위한 정보제공 및 비밀보장

고객의 알권리충족을 위한 정보제공과 비밀보장은 고객이 알고자 하는 정보를 제공

한다는 내용과 고객으로부터 얻은 모든 내용을 비밀로 한다는 것을 약속하여야 한다는 것이다. 특히 사전에 공표할 것과 고객의 요청에 의하여 공표할 내용을 분리한 후 어떠한 방법을 통하여 정보를 제공할 것인지 명확하게 제시할 필요가 있다. 우리나라

라는 이와 관련된 내용들이 행정서비스현장에 생략되어 있는 경우가 다수 발견되고 있다.

5) 일반적인 서비스 스탠다드 : 고객의 견제시방법과 절차

정보통신부는 독자적으로 존재하는 것이 아니라 환경과 상호작용하면서 생존하여야 하기 때문에 항상 고객의 목소리에 귀를 기울여야 한다. 그리고 고객은 정보통신부의 발전을 위하여 다양한 의견을 제시할 필요가 있다. 따라서 정보통신부는 고객이 언제, 어디서나 의견을 제시할 수 있도록 다양한 채널을 구축할 필요가 있다. 동시에 제시된 의견에 대한 처리절차가 규정되어 있어야 한다. 통상적으로는 전화번호, 팩스 번호, e-mail, 홈페이지 등을 제시하고 있다.

6) 일반적인 서비스 스탠다드 : 시정 및 보상조치

시정 및 보상조치란 서비스 이행기준을 통하여 약속한 사항을 지키지 못하였을 경우 이에 상응하는 보상조치를 취하여야 한다는 것이다. 구체적으로는 시정 및 보상요건에 대한 내용이 기술되어 있어야 하고 시정 및 보상방법에 대한 내용이 제시되어 있어야 한다. 우리나라의 경우 획일적인 방법으로 보상하고 있으나 기관의 특성에 맞게 보상방법을 제시할 필요가 있을 것이다.

7) 일반적인 서비스 스탠다드 : 고객평가와 결과공표

고객평가와 결과공표는 행정서비스현장에 제시된 내용들을 어느 정도 지켰고(이행기준달성도평가) 이를 통하여 고객들이 어느 정도 만족하고 있는지(고객만족도조사)를 평가한 후 이를 고객에게 공표한다는 것이다. 고객평가를 하였으면 그 결과는 반드시

공개하여야 한다. 공개는 고객들이 가장 접근하기 쉬운 방식으로 이루어져야 한다. 즉, 구독의 용이를 위한 매체의 다양성, 내용의 풍부성과 연속성 등의 요건을 충족시켜야 한다. 통상적으로 홈페이지, 일간지, 방송, 홍보책자 등을 통하여 공개하고 있다.

8) 고객에게 협조를 요청하는 사항

고객에게 협조를 요청하는 사항이란 지금까지 살펴본 내용들과는 달리 고객들에게 부탁하는 내용을 제시하는 것이다. 보다 나은 서비스를 제공하기 위해서 고객들이 지켜주었으면 하는 내용이 포함된다. 예를 들면 소방행정서비스현장이라고 할 경우 “소방도로에 주차를 하지 않아 주시기 바랍니다. 긴급상황에서 도로의 진입이 곤란하기 때문입니다.” 등을 들 수 있다. 이 부분은 반드시 포함되어야 하는 것은 아니다. 행정서비스현장별로 포함여부를 판단하면 될 것이다.

IV. 결론

행정서비스현장제가 단시간내의 전국적으로 파급될 수 있었던 것은 외국에서의 성공적인 경험과 성과가 정책결정자의 관심을 끌기에 충분했으며, 특히 현 정부의 개혁의지와 민선 자치단체장들의 행정서비스강화노력이 맞물려 이루어진 결과라고 할 수 있다(권오철, 2000). 그러나 이것은 행정서비스현장의 단순한 양적 확대일 뿐이며 궁극적으로는 행정서비스현장제의 추진이 고객만족행정에 실질적으로 기여할 수 있어야만 그 실효성을 가질 수 있을 것이다.

행정서비스현장제 도입당시 현장제에 대한 비판적 시각과 우려, 운영과정에서 도출되는 몇몇 문제점에도 불구하고 현장제의

정착을 위한 적극적 실천의지에 힘입어 짧은 기간동안 현장제의 제정이나 도입 측면에서는 성과를 거두고 있다. 그러나 현재까지는 제도적 확산을 위한 현장의 재정확대에 치중하여 왔을 뿐, 공공서비스 성과와 질의 향상과 고객만족을 위한 실질적인 행정서비스현장제의 성공을 위해 내실 있는 운영과는 거리가 있다.

그동안의 현장제 추진실적에 관한 성과와 문제점에 대한 여러 시각 속에서 정부는 시행 8년째를 맞이하는 2006년도에는 정부혁신을 통해 정책과 국민, 공무원 속으로 행정서비스현장제의 운영이 내재화되어 국민의 피부에 와 닿는 실질적인 행정서비스를 제공할 수 있도록 지속적인 현장 재정비 및 성과 중심으로의 전환 등 현장제 내실화를 중점 추진하겠다고 밝힌바 있다. 현장제의 새로운 도약과 성과로의 연결 및 공극의 고객만족 행정의 구현을 위해서는 종래의 운영패턴에서 벗어나 새로운 혁신의 고안이 필요한 시기인 것이다. 이런 점에 주목하여 이 연구는 현장제의 제도적 발전방안과 성과에 영향을 미치는 요인들을 고려하여 신 행정서비스현장제 방안을 제안하였다.

행정서비스현장제가 성공적으로 정착되기 위해서는 제도적인 고안과 더불어 기관장을 비롯한 현장을 제정, 실천하는 모든 공무원의 이해와 적극적 참여가 필수적이며, 이를 통해 정부기관과 공무원들은 수준 높은 행정서비스를 제공하여 고객만족의 성과를 나타내게 될 것이며, 이로써 지방정부의 성과 제고를 통해 지방정부의 경쟁력과 신뢰성을 확보하는 계기가 될 것이다. 한편 지역사회의 참여와 진정한 민관의 협치 구도 속에 고객의 불편함이 서비스로 녹아드는 고객만족의 행정이 구현될 것이다.

참 고 문 헌

1. 강인호 외(2001). "지방행정서비스에 대한 주민만족도분석: 경기도를 중심으로", 「한국지방자치학회보」, 13(1).
2. 금창호. (2003). 「행정서비스현장제 발전방안」. 서울 : 한국지방행정연구원.
3. 금창호·조석주·권오철. (2002). 「지방자치단체 성과관리기법의 효율화 방안」. 서울 : 한국지방행정연구원.
4. 김미경. (2001). "참여적 거버넌스와 행정서비스현장제의 구현." 「한국행정학회 2000년도 하계학술대회 발표논문집」.
5. _____. (2002). "지방행정서비스의 품질관리 전략: 행정서비스현장제를 중심으로." 「지방행정」. 지방행정공제회.
6. _____. (2005). "고객감동을 위한 행정서비스 시스템 혁신전략 - 행정서비스현장제의 성과 지향을 위한 방안 모색". 「춘계학술대회발표논문집」. 한국지방자치학회.
7. 김미경·김영희. (2003). "행정서비스현장제의 추진실태와 변화추이:중앙평가자료를 중심으로" 「지방행정연구」. 17(1).
8. _____. (2004). "행정서비스현장제 운영을 통한 지방자치단체 행정서비스 품질관리" 「정책분석학회보」. 한국정책분석평가학회.
9. 김변용·김동현·김판석. (1997). 「한국행정개혁론」. 서울 : 법문사.
10. 김영기. (1990). "지방공공서비스의 성과측정에 관한 이론적 고찰." 「지방자치연구」. 2(1).
11. 김영희. (2002). "행정서비스현장제의 성과와 영향요인". 「한국정책학회보」. 11(4).
12. _____. (2004). 「행정서비스현장 교육교재」. 서울 : 한국지방행정연구원.
13. 김인·김기식. (1999). "지방정부 행정서비스현장제도의 발전방안." 「지방정부연구」. 3(2).
14. 라휘문. (2000). 「행정서비스 현장, 어떻게 실천해야 하는가」. 서울 : 한국지방행정연구원.
15. _____. (2001a). 「행정서비스 현장, 어떻게 관리하여야 하는가」. 서울 : 한국지방행정연구원.
16. 라휘문·박희정. (2001b). "행정서비스현장 고객평가모형의 설계와 적용." 「한국행정학회 2001년도 하계학술대회 발표논문집」.
17. 문영규. (1993). "행정서비스 질에 영향을 미치는 요인에 관한 연구-일선공무원의 행태를 중심으로-" 광운대학교 대학원 박사학위논문.
18. 박세정. (2002). "지방자치단체 행정서비스 제고를 위한 품질경영 프로그램 도입 및 활

- 성화 방안에 관한 연구”. 「정부학연구」. 8(1).
19. 박영호 역. (1996). 「공공부문, 개혁은 가능한가: 영국의 경험에서 배운다」. 서울: 오름시스템.
 20. 박천오. (2002). 김대중정부의 행정개혁에 대한 공무원의 반응: 개혁의 장기적 정착가능성과 보완과제진단을 위한 실증적 연구. 「한국행정연구」.
 21. 이계식·고영선. (1997). 「아래로부터의 정부개혁」. 서울: 박영사.
 22. 이혜훈. (1998). □□기업식 정부의 개념. 목표. 전략: 외국의 예를 중심으로. □□ 「한국행정연구」. 7(2).
 23. 장은주. (1997). 「외국 지방자치단체의 성과 측정 사례-미국과 영국의 기초자치단체를 중심으로-」. 수원: 한국지방행정연구원.
 24. 전형원. (1996). “품질관리에 관한 이론적 연구”. 「지역개발연구」. 8.
 25. 주재현. (2000). 「행정서비스헌장제의 효과적 운영 및 조기정착 방안: 3개 시범사업 평가를 중심으로」. 서울: 한국행정연구원.
 26. 주재현·정윤수. (2000). “행정서비스헌장제의 정착을 위한 정책방향.” 「한국행정학보」. 34(1).
 27. 총무처 직부분석기획단. (1997). 「신정부혁신훈」. 서울: 동명사.
 28. 하혜수. (1999). 「고객지향적 행정서비스를 위한 시민헌장제도에 관한 연구」. 수원: 경기개발연구원.
 29. 한국지방행정연구원. (2004). 「행정서비스헌장 교육교재」. 서울: 한국지방행정연구원.
 30. 행정자치부. (2000). 「행정서비스헌장 마크제 도입, 운영방안 및 수여기준」.
 31. _____. (2003a). 「행정서비스헌장 고객평가 결과보고서」.
 32. _____. (2003b). 「행정서비스헌장 고객평가 간이모델 설명서」.
 33. _____. (2004). “2004년도 ‘행정서비스헌장제’ 운영지침”
 34. _____. (2005). “2004년도 ‘행정서비스헌장제’ 운영지침”
 35. Cabinet Office(1999a). *How to apply for a Charter Mark 2000*.
 36. Cabinet Office(1999b). *Service First : the new charter programme*.
 37. Daniel Hunt. (1993). *Quality Management for Government: A Guide to Federal State, and Local Implementation*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
 38. Kerley, Richard. (1994). *Managing in Local Government*. London: Sage Publications.
 39. Minogue, Martin and C. Polidano and D. Hulme. (1998). *Beyond the New Public Management : Changing Ideas and Practices in Governance*. Edward Elgar.
 40. OECD. (1997). *In Search of Results : Performance Management Practice*.
 41. Osborne, D. and T. Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Mass: Addison-Wesley.
 42. Peters, Guy. B. (1996). *The Future of Governing: Four Emerging Models*. Lawrence: University of Kansas.
 43. <http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst>.
 44. <http://www.mogaha.go.kr>.