

지방자치단체 정책품질관리(PQC) 시스템에 관한 연구

A Study on System for Policy Quality Control of Local Government

이승희* 노규성** 이흥희***

목 차

I. 서 론	III 지방자치단체의 도입 실태
II. 이론적 배경	1. 도입 실태
1. 정품품질관리 시스템의 개념	2. 대구광역시 사례
2. 정책품질관리 시스템의 기능과 역할	3. 경상북도 구미시 사례
3. 지방자치단체의 정책품질관리 시스템 도입 필요성	IV. 지방자치단체의 정책품질관리 시스템 도입 방안

Key Words : Policy Quality Control

Abstract

Most recently, the development and publication of the ordinance and the manual of policy quality management is spreading the recognition of quality Control in the public sector. The purpose of this study is to introduce of the system quality Control for local government's policy. So we suggested lessons drew from case study(Daegu metropolitan city, Gumi city) on current introduction. To introduce the system quality Control for local government, we have to gain the sympathy of introduction, second prepare of inducement, last manage PQM flexibility.

I. 서 론

과거 정부의 정책은 정부의 일방적인 의사결정에 의해 이루어졌으나, 공공관리의 패러다임 전환을 통해 정책관리 분야에도 많은 변화가 발생하고 있다. 그 중에서 일반 기업에서 제일의 가치로 여겨지던 고객 만족의 개념이 정부부문에 적용이 되고

국민의 정부정책 수립에 대한 참여가 높아지면서 올바른 정책수립에 대한 필요성이 제기되기 시작하였다. 또한 잘못된 정책의 수립은 국가 예산 낭비의 발생뿐만 아니라 국민들로부터의 비난을 받게 되고 결국 중앙정부 뿐만 아니라 지방정부는 국정운영에 어려움을 겪게 될 것이다.

이런 관점에서 민간부문에서 적용되는 총체적 품질관리(TQC)의 개념이 공공부문에

* 금오공과대학교 산업경영학과 교수, marketing@kumoh.ac.kr, (054)478-7846

** 선문대학교 경영학부 교수, ksnoh@sunmoon.ac.kr, 016-468-4114

*** 구미시청 혁신정책담당관, ihh954040@egumi.org, 011-544-6294

적용되면서 정책품질관리(PQC)의 개념이 출발하게 되었다고 할 수 있다.

정책품질관리는 민간부문의 '품질' 개념을 공공부문에 적극 도입한 것으로 정책 과정에 대한 절차적 관리를 통해 외부고객인 국민의 기대와 수요를 충족시키는 정책을 제공하기 위한 것이고, 다른 한편으로는 내부고객인 공무원의 자율과 참여를 확대하여 상시적으로 정책을 점검하고 그 보완체계를 구축하기 위한 것이기도 하다(김병국·김필두, 2006).

이에 지방정부는 정책품질관리 시스템 도입을 확산하고 정착시키기 위해 우수사례를 발굴하여 확산시킴으로 조기 정착을 위해 노력하고 있다. 그러나 지방정부는 정책품질관리 시스템 도입이 아직 준비 단계이며, 중앙정부의 우수 모델을 지방정부에 그대로 적용하기에는 한계가 있는 것이 사실이다. 따라서 본 연구에서는 지방정부 실정에 맞는 정책품질관리 시스템 도입과 도입 활성화를 위한 논의를 하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 정책품질관리 시스템의 개념

정책품질관리 시스템은 정부가 정책실패 및 부실정책을 방지하기 위하여 정책의 품질을 체계적으로 관리·개선하려고 행하는 총체적인 노력과 활동을 말하며(정책품질관리 규정 제2조), KS-ISO 9000(품질경영시스템 규격) 등에서 아이디어를 얻어 2004년 6월에 대통령이 직접 도입을 주장함으로써 시작되었다.

민간의 균형성과측정표(BSC: Balanced Score Card), 총체적 품질관리(TQM: Total Quality Management), 6 Sigma 경영 기법 등의 경영혁신 마인드를 접목하고, 2005년 상반기 중 시범실시를 통해 제도의 본격 도입을 위한 준비차원에서 분위기 확산과 제

도의 실제 적용에 따른 문제점과 부족한 점을 보완하여 2005년 7월 1일 본격 시행하였다(김성현, 2006; <http://www.gov-innovation.go.kr/>).

정책품질관리 시스템을 통해 정책수요의 조기 파악, 참여와 공개를 통한 민주적 정책관리, 합리적 의사결정을 위한 정확한 정보의 적시 제공, 정책사례학습을 통한 정책실패의 재발 방지 등이 주요 목적이라고 할 수 있다.

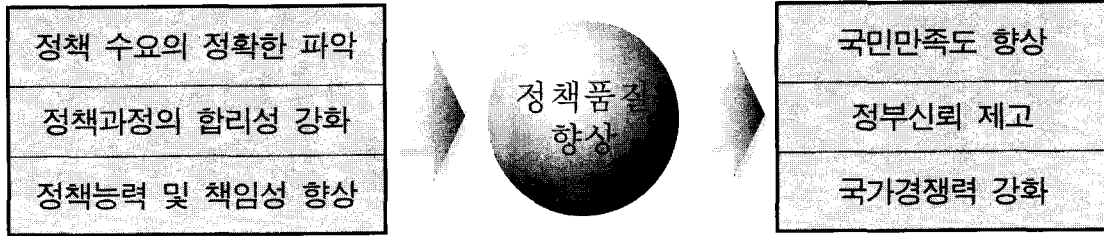
2. 정책품질관리 시스템의 기능과 역할

정책품질관리 시스템은 정책의 오류나 실패 가능성을 사전에 예방하고 안전장치를 마련하기 위하여 정책과정별로 구체적인 점검사항과 기준을 제시하고 있다. 즉, 정책품질관리 시스템은 세 가지 기능, 즉 checklist, dashboard, black box의 기능을 하게 된다. checklist는 정책과정의 각 단계별로 확인하고 점검하여야 할 사항을 사전에 제시하여 줌으로써 정책의 방향성을 정확하게 정립하는데 도움을 주고자 하는 것이다. dashboard는 비행기가 운항중인 경우 수십 가지의 계기판을 보면서 비행기의 운항 상태를 기장이 파악하고 해결하듯이 정책과정 중에 있는 각각의 정책이 현재 어떠한 상황에 있는지를 알 수 있도록 한다는 것이다. black box로서의 기능은 비행기가 운항 중에 사고나 기타 문제가 발생한 경우 블랙박스의 기록을 참고로 하여 기체 또는 비행 상황을 판단할 수 있도록 하는 것으로 정책품질관리의 과정이나 결과에 대한 종합적이고 심층적인 분석을 가능하게 해주는 기록으로서의 기능을 의미한다(김병국·김필두, 2006).

결국 정책품질관리 시스템은 정부정책 추진 시 발생하게 되는 오류나 국민들의 저항을 최소화하고 이를 통해 최적의 정책을 추진하고, 정부신뢰도 제고 및 국가경쟁력 강화에 기여하고자 하는데 주요 목적이 있다

고 할 수 있다.

<그림 1> 정책품질관리 시스템의 목표



자료: 행자부-국정홍보처, 「정책품질관리매뉴얼」, 2004, p.4.

3. 지방자치단체의 정책품질관리 시스템 도입 필요성

정책품질관리 시스템은 중앙정부를 중심으로 도입되어 현재 1년 정도의 시간이 지났으나 지방자치단체로의 적용 및 도입은 아직 초보적인 단계에 머물러 있다. 일부 지방자치단체에서 시범적으로 추진 중에 있으나 시행착오를 겪으며 제대로 방향성을 잡지 못하고 있는 것이 사실이다. 그러나 변화하는 지방행정환경에 대응하고 정책 품질 향상을 위해서는 정책품질관리 시스템의 도입이 필요하다.

3.1 지방자치단체 정책실패 방지

과거 중앙집권제도 하에서는 중앙정부에서 수립된 정책에 따라 지방정부는 실행만 하였으나, 지방자치제도 실시 이후 수많은 정책의 수립, 결정, 집행 등의 과정을 실시하고 있다. 그러나 그런 정책 수립과정에서 지방정부는 많은 시행착오를 겪고 있다. 결국 이런 시행착오는 예산낭비일 뿐만 아니라 국민들로부터 불신을 받는 결과를 초래하게 된다.

따라서 정책품질관리 시스템의 도입이 절실히 필요하며, 정책품질관리 시스템은 모

든 정책수립 과정을 시스템적으로 접근하여 잘못된 정책수립으로 인해 혼란을 줄여줄 수 있게 한다.

3.2 지방행정업무의 연속성 확보

담당자가 바뀌게 되면 인수인계의 과정을 거치게 되는데 인수인계가 제대로 제때 이루어지지 않게 되면 올바르게 정확한 정책의사결정을 기대하기가 어렵다. 더군다나 충분한 인수인계를 받지 못하였을 경우 후임자가 정책 전반을 이해하고 상황을 파악하는 기간 동안에는 정책의 지연이 생기거나 혹은 정책오류가 발생하여 결국 이는 정책 실패로 이어지게 된다.

그래서 정책품질관리 시스템은 모든 과정을 전산화시킴으로서 이러한 문제점을 최소화하고자 한다. 정책품질관리 시스템은 정책관리카드에 그 동안의 정책이력이 기록되어 있어 후임자의 정책에 대한 전반적인 상황과 이해를 도와 정책결정의 오류를 최소화 시킬 수 있다. 또한 업무 인수인계에 따르는 시간낭비와 비효율을 최소화 할 수 있다.

3.3 정책과정의 체계적 관리를 통한 업무의 효율성 제고

정부는 정책과정의 체계적 관리를 위해 정책관리규정을 제정하고 정책품질관리매뉴얼을 마련하고 정책관리카드를 작성하여 실시하고 있다. 특히 정책품질관리매뉴얼은 정책구상, 확정, 발표, 집행, 평가 단계별 체크리스트를 만들어 정책과정을 체계적으로 관리하고자 하는데 목적이 있다. 정책품질관리매뉴얼은 정책단계별로 거쳐야 할 절차와 기준 등을 제시하여 정책불량품의 발생을 사전에 예방하기 위해 정책단계별 관리 매뉴얼을 운영하는 것이다. 즉, 각 정책단계별 체크리스트와 필요한 주요 도구들을 제공하여 정책실패를 최소화 하려는 '시스템에 의한 정책품질 관리(system based quality Control)의 한 방법이다. 이는 정책수립 과정에서 발생하게 되는 문제점이나 오류를 수시로 점검하여 개선점을 찾도록 함으로써 궁극적으로 정책품질의 향상을 꾀하고자 하는 것이다. 결국 이러한 단계적 점검 과정을 통해 지방자치단체는 정책수립 과정상에서 발생할 수 있는 절차 실패나 오류의 발생시점을 효과적으로 탐색할 수 있게 되고 이를 통해 효율적인 정책수립 및 업무의 효율성 제고에도 기여하게 된다.

Ⅲ. 지방자치단체의 도입 사례

1. 도입 실태

정책품질관리 시스템은 현재 중앙행정기관에 의무적으로 적용되도록 국무총리훈령에 규정되어 있으나 지방자치단체에 도입을 하도록 규정한 근거가 없는 상황이다. 이렇다 보니 지방자치단체는 새로운 시스템의 도입에 난색을 표하고 있는 상황이며, 지방 혁신선도자치단체에서 시범적으로 도입하도록 하였으나 지지부진한 상황이다. 그러나 대구광역시와 광주광역시 교육청, 서울시 영등포구에서 정책품질관리시스템을 도입을 추진한 바 있다. 대구광역시는 2005년 7월

1일부터 일부의 정책(대구 테크노폴리스 조성, 대구경북과학기술연구원 설립, 2단계 밀라노프로젝트 추진, 시내버스 준공영제 도입 추진, 매립가스개발 추진), 그리고 2006년 1월 1일부터는 확대실시 할 목적으로 품질관리규정을 제정하여 실시하고 있다.

2. 대구광역시 사례

대구광역시는 정책품질관리를 시행하기 위해 '대구광역시품질관리규정(안)' 마련하고 정책의 구상, 정책확정, 정책발표 및 홍보, 정책집행, 평가 및 사후관리와 같이 정책단계에 따른 세부 내용을 규정하고 있다. 정책품질관리 대상은 대구 테크노폴리스 조성, 대구경북과학기술연구원 설립, 2단계 밀라노프로젝트 추진, 시내버스 준공영제 도입 추진, 매립가스개발 추진과 같이 5개 사업이다.

또한 정책품질관리 매뉴얼과 관리카드를 작성하여 정책과정을 체계적으로 관리하였다. 대구광역시의 정책품질관리 매뉴얼과 관리카드는 다음 표1, 표2와 같다.

대구광역시는 2005년 시범운영에 대한 평가를 실시하였는데, 시범실시에서 중앙정부의 제도도입 취지를 충분히 반영하여 제도적 기반을 구축하였고, 정책모니터링시스템을 구축하여 이해당사자 및 시민들의 제안 및 건전비판을 받아들이는 등 거버넌스형 정책품질관리제도를 도입하는 등의 성과를 거둔 것으로 평가된다. 그리고 시범기간 중 일부 매뉴얼의 관리 미흡 및 모니터링결과의 실질적인 환류 부족 등의 문제가 있었지만, 정책품질학습동아리의 활동으로 문제 해결 등 많은 성과를 거둔 것으로 판단된다. 그러나 대구광역시의 정책품질관리제도의 운영에서 드러난 문제점은 다음과 같다. 첫째, 고급관리자들의 인식이 부족하다는 것이다. 둘째, 매뉴얼이 복잡하고 이해하기 어려워 담당자들이 매뉴얼 작성에 대한 거

부감이 있다는 것이다. 셋째, 대외비적인 성격이 강한 사업의 추진에 있어서 매뉴얼을 작성한다는 것은 심각한 문제를 발생시킬 수 있다는 것이다. 넷째, 품질관리활동은 일상적인 행정활동의 일부가 아닌 특별 프로그램으로 인식되고 있어 일상업무에 쫓기다 보면 쉽게 등한시될 수 있는 상황이

된다는 것이다. 다섯째, 정책품질관리에 관심을 갖게 하는 유인구조(인사, 승진, 보수, 평가)가 없다는 것이다. 여섯째, 직원들간의 도입 필요성에 대한 공감대가 이루어져 있지 않다는 것이다(김병국·김필두, 2006).

<표 1> 대구광역시 정책품질관리 매뉴얼 점검사항

정책단계		점검사항	
정책 형성	1. 정책수립의 필요성	1.1	문제의 현황 및 실태는 어떠한가?
		1.2	문제의 원인은 무엇이며, 어느 정도로 시급한가?
		1.3	지금까지 우리 시는 어떻게 대응해 왔는가?
		1.4	국내·외 유사사례 및 참고자료에는 무엇이 있는가?
	2. 정책의 수립	2.1	정책목표는 무엇인가?
		2.2	계획추진을 위한 세부 내용 및 필요자원(국비포함)은 무엇인가?
		2.3	계획의 사전 타당성을 어떻게 확보할 것인가?
		2.4	협이가 필요한 관계부서(기관)은 어디이며, 어떤 절차를 거쳐야 하는가?
		2.5	갈등관리 방안 및 정책영향평가 등의 결과에 따른 대응책은 무엇인가?
	3. 정책홍보	3.1	홍보주체 및 대상은 누구인가?
3.2		홍보하고자 하는 핵심메시지는 무엇인가?	
3.3		어떤 언론매체를 통해 언제부터 어떻게 홍보할 것인가?	
3.4		예상되는 비판논리 및 이에 대한 대응논리는 무엇인가?	
3.5		여론의 반응에 따른 대응방안은 무엇인가?	
4. 정책집행	4.1	정책이 계획대로 집행되고 있는지 점검(모니터링)하고 있는가?	
	4.2	집행과정에 제기된 문제점 및 대응방안은 무엇인가?	
5. 정책집행 및 환류	5.1	누가, 무엇을, 언제, 어떻게 평가할 것인가?	
	5.2	평가결과 및 평가결과의 시사점은 무엇인가?	
	5.3	평가결과를 어떻게 활용할 것인가?	

자료: 대구광역시, 2006.

<표 2> 대구광역시 정책품질관리카드(안)

1. 사업개요서

사업명		관리번호	
수립연도		시행기간	
담당부서		담당자 (재직기간)	
관련기관			
사업주요내용			
사업계획변경 사유 및 내용			

2. 정책단계별 점검사항(정책형성 단계)

점검사항	추진내용
1. 정책수립의 필요성	
1-1. 현황 ○ 정책현안의 현황 및 실태는? 1-2. 문제점 ○ 무엇이 문제인가? ○ 문제의 원인은? . . < >	

자료: 대구광역시, 2006.

3. 경상북도 구미시 사례

경상북도 구미시는 전국기초자치단체에서는 처음으로 “정책품질관리제도”를 도입하여 지난 2006년 9월 정책품질 대상사업

기준을 총사업비 10억 이상, 이해관계인 5천명 이상인 사업 등으로 정하고 총 23개 사업을 선정하여 시범운영 하였다. 시범사업 실시현황은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 시범사업 실시현황

구분	혁신정책담당관실	기획정보실	행정지원국	복지환경국	경제통상국	건설도시국	선산출장소	구미보건소	사업소	
총계	23	1	2	2	2	3	5	3	1	4

구미시는 정책품질관리 매뉴얼을 제정하고 이를 전 부서에 보급하여, 정책과정을

체계적으로 관리하고 있으며, 또한 “구미시 정책품질관리규정”을 훈령으로 제정하

여 정책을 제도적으로 체계적으로 관리하고자 노력하고 있다.

특히 구미시는 품질관리 점검항목을 중앙 67건에 비해 49건으로 점검건수를 대폭 감소하였으나, 정책추진상의 누수 및 오류를 사전에 방지하고자 정책형성단계에서 정책

조정회의, 중기지방재정계획, 투·융자심사, 연구용역의 타당성 심사 등을 구미시 특성에 맞게 추가 반영하여 탄력적으로 운영하고 있다.

<표 4> 시범사업 실시현황

구분	구미시 정책단계별항목	중앙 정책단계별항목	비고
계	49	67	
정책형성	23	33	
정책홍보	7	15	
정책집행	7	7	
정책평가 및 환류	12	12	

또한 구미시는 정책품질관리를 위한 내·외부 지원조직을 운영하고 있으며, 그 운영현황으로는 각 분야별 교수 및 전문가 20명으로 구성된 정책연구위원회와 학습동아리 40개팀 446명(직원 389명, 전문가 57명)으로 정책형성단계에서부터 사전검점을 철저히 하는 연구·자문 활동을 전개하고 있다.

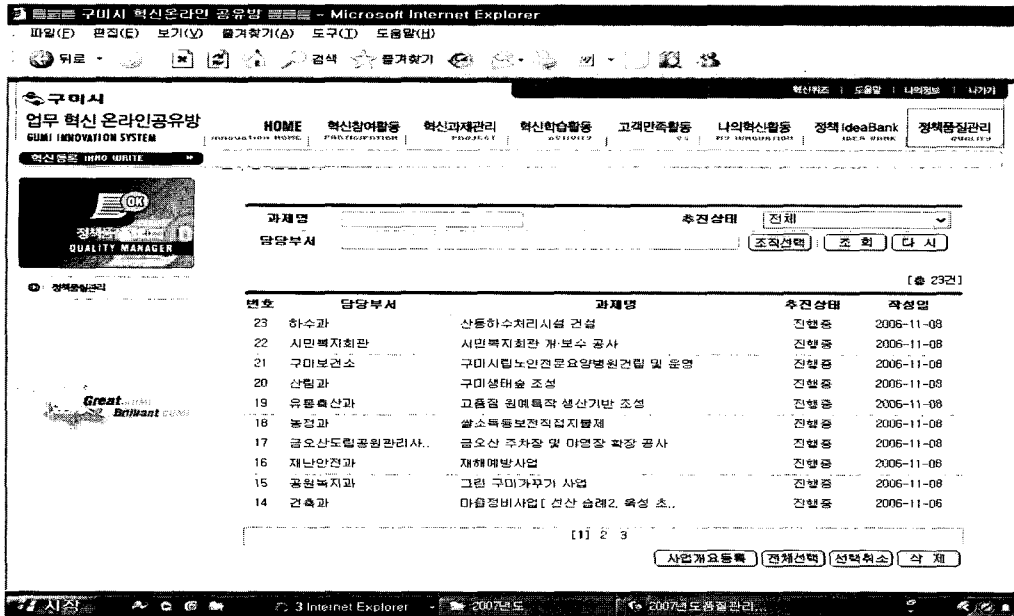
또한 혁신정책 Idea Bank(공무원제안)운영으로 정책에 필요한 창의적 아이디어를 발굴하고 해당정책부서 과장, 담당자, 관련자, 외부전문가 등으로 구성된 정책조정회의를 적재적소에 개최하여 부서 간 협력사

랑, 정책 문제점에 대한 대처방안 등을 제시하여 정책 집행에 최선을 다하고자 노력하고 있다.

구미시랑 정책모니터, 고객만족 서포터즈를 통한 시민만족도, 정책집행상의 문제점, 정책품질에 대한 평가 등을 파악하는 활동전개로 전체적인 정책품질 향상에 기여하는 지원 조직을 운영하고 있다.

뿐만 아니라 구미시는 자체 PQC(정책품질관리)시스템을 구축하여 시범사업 정책에 대하여 쏘단계별 점검사항을 전산 입력함으로써 온-라인으로 정책을 기록·관리하고 있다

<그림 1> PQC방



구미시는 23개 사업의 시범운영 결과 분석에서 나타난 문제점을 다음과 같이 지적하고 있다.

첫째 정책품질관리제도 관리자의 관심이 저조하였다.

둘째 정책품질담당자의 인식부족으로 인해 정책품질관리 업무가 업무 외의 부담으로 인식되고 있었다.

셋째 정책품질관리카드 작성과 매뉴얼 단계별 적용방법에 대한 이해가 부족하였다.

넷째 실질적인 모니터링 및 홍보 부족으로 인해 실질적인 시민 만족도 평가가 어려웠다.

이러한 문제점을 개선하기 위해서는 첫째 정책품질관리제도 담당자를 대상으로 정책품질관리제도의 필요성, 관리카드 작성 및 매뉴얼 적용방법 등에 대한 교육을 실시하여야 한다. 둘째 정책품질관리제도 지원시스템을 구축하여 학습동아리 활동을 지원하고 정책연구위원회 및 각종 위원회 자문 역할을 수행할 필요가 있다. 셋째 성과평가

및 인센티브 체계의 구축을 통해 정책품질관리 제도에 적극적으로 참여하도록 해야 한다고 하였다.

또한 구미시는 정책품질향상을 위하여 참여와 공개를 통한 정책 만족도 제고와 행정의 효율성을 강조하는 U-PQC館을 구축할 계획이다.

U-PQC館은 시홈페이지와 KMS 그리고 PCRM과 연계하여 언제 어디서 누구나 정책에 참여토록 하는 시스템으로 그 주요내용은 아래와 같다

- PQC : 정책추진과정을 체계적으로 기록 관리·함으로써 정책실명제가 보장되며 타부서의 업무추진과정을 내부고객 누구에게나 공개하여 정보로 활용하도록 하고 또한 정책보고서로 전환도 가능한 것이다. (단순 문서작성 축소로 업무의 효율성)

- 홈페이지와 연계 : PQC에서 작성된 정책 관리카드를 공개하여 해당정책에 대한 다양한 시민의견을 적극 수렴하고 한다.

- KMS(지식정보시스템)와 연계함으로써 정책으로 완료된 사항을 등재하여 직원누구나 필요한 정보를 적시에 활용가능 하도록 한다.

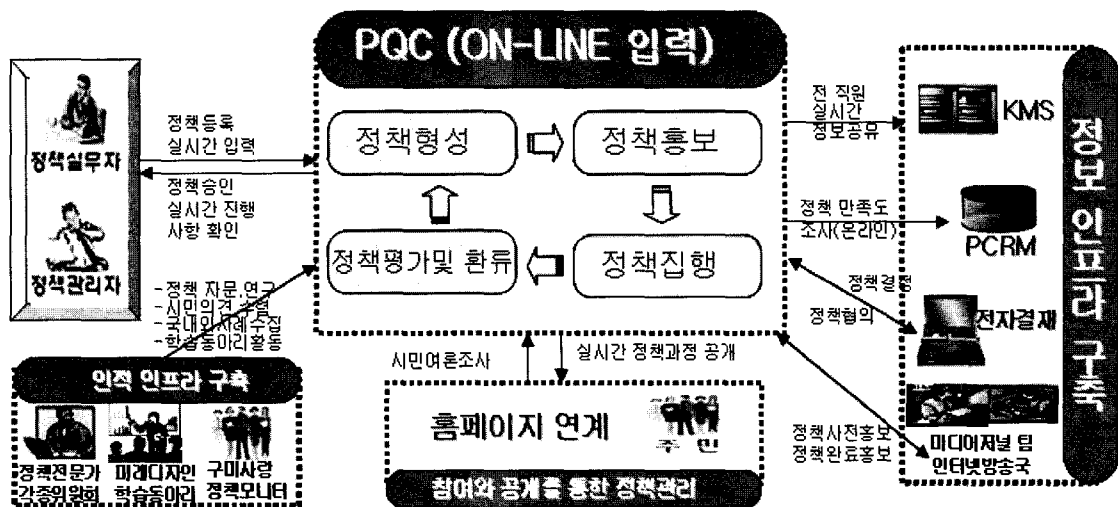
→ 정책의 환류 : 성공사례는 교육 자료로 활용하도록 하고 실패사례는 원인을 분석하여 재발을 방지하도록 한다.

- PCRM(고객관리시스템)과 연계하여 시민의 정책만족도 조사를 실시하는 등 이 모든 사항을 하나의 시스템으로 구축하여 정책의 실패를 사전예방하고 시민의 만족도를 제고시키는 정책 관리시스템을 의미한다.

즉, 구미시의 U-PQC館은 정책추진과정

을 일목요연하게 표현 할 수 있는 집적화된 시스템으로 시민의 참여율 증가 및 정책만족도 향상과 직원들의 업무의 효율성 향상 등 지속적인 효과를 창출할 수 있어 타 자치단체의 파급성이 높으며, 참여와 평가를 통한 정책관리로 정책만족도 제고 및 행정기관 내부의 효율성 제고에 기여할 것으로 기대하고 있다.

<그림 2> U-PQC館 구상도



IV. 지방자치단체 정책품질관리 시스템 도입 방안

1. 도입에 대한 공감대 형성

새로운 시스템이 도입이 되고 정착하기

위해서는 시스템을 실제로 적용하여 운영하는 구성원들 사이에 공감대가 형성이 되고 필요성을 인식하여야 한다. 그러기 위해서는 우선적으로 자치단체장의 적극적인 도입 의지가 있어야 할 것이고, 구성원들은 정책품질관리가 할 필요성이 없는 귀찮은 일이라고 생각하기 보다는 정책품질관리 시스템의 도입을 통해 주민의 만족도를 향상시키

고 잘못된 정책실행으로 인한 예산적, 시간적 낭비를 최소화 하고자 하는 인식의 전환이 우선적으로 있어야 한다.

또한 정책품질관리시스템에 대한 공감대가 형성되도록 하기 위해서는 시스템 도입 전 뿐만 아니라 도입 이후에도 지속적인 교육훈련을 실시하여야 한다. 정책품질관리시스템의 개념, 정책품질관리의 기본 요소, 관리기법, 정책품질관리의 등장배경 및 총체적 품질관리 기법, 중앙정부의 도입 및 성공사례, 외국의 사례 등에 대한 교육 실시를 통해 도입의 필요성과 추진방향, 목적 등에 대한 이해를 도울 필요가 있다.

2. 자발적인 참여 유인책 마련

대구광역시 사례에서도 나타난바와 같이 정책품질관리에 관심을 갖게 하는 유인구조가 없다는 것이 문제점을 지적되었다. 예를 들어 인사, 승진, 보수 측면에서의 구체적인 인센티브가 마련이 되지 않으면 동기부여 측면에서 자발적인 참여를 유도하는 데는 한계가 있다. 그러므로 성과 평가 및 인센티브체계가 구축되어야 한다. 체계가 효과적으로 구축이 되고 운영되기 위해서는 평가 방법, 평가척도, 평가결과의 적용방식, 평가의 주체가 명확하게 규정이 되어 공정성을 확보하도록 하여야 한다.

3. 지방자치단체의 특성에 맞게 탄력적으로 도입 및 운영

중앙정부와 달리 각 지방자치단체는 고유의 특색이 있어 중앙정부의 정책품질관리시스템을 일률적으로 적용하는 데는 한계가 있을 뿐만 아니라 오히려 혼란을 야기할 것이다. 따라서 정책품질관리시스템의 도입 및 적용 시 중앙정부의 시스템을 각 자치단체의 특색에 맞게 탄력적으로 도입 및 운영하도록 하여야 한다. 특히 지역적으로 아주

민감한 문제에 대해서는 중앙정부와 달리 시스템을 관리 운영하도록 해야 할 것이다.

또한 지방자치단체의 재정규모를 고려하여 사업비 규모를 지방자치단체가 자율적으로 정하게 하거나, 지방자치단체장이 중앙정부와 별도로 특별히 지정하거나 관리대상 시책사업으로 추진하고자 하는 경우 융통성이 충분히 발휘되도록 해야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 김병국·김필두, “지방자치단체 정책품질관리제도 도입 및 정착방안”, 한국지방행정연구원, 2006.
2. 김성현, “정책품질관리제도의 이해”, 국무조정실 정책품질관리팀, 2005.
3. 대구광역시, 2005년도 정책품질관리제도 분석결과, 2006.
4. 행자부·국정홍보처, 「정책품질관리매뉴얼」, 2004, p.4
5. 최길수·지충남, “지방정부 정책품질관리 평가체계 구축에 관한 연구”, 지방행정연구, 21(1), 2007, pp. 153-182.
6. 최길수, “지방정부에 있어서 정책품질관리제도의 집행전략과 도구에 관한 연구”, 지방행정연구, 19(3), 2005, pp. 245-274.