
국민신문고 UN 공공행정상 출품을 위한 정책연구

- 최종보고서 -

2010. 8



(사)공공기관경영연구원

제 출 문

국민권익위원회 위원장 귀하

본 보고서를 정책연구과제인 “국민신문고 UN 공공행정상 출품을 위한 정책연구”의 최종보고서로 제출합니다.

2010 년 8 월

○ 연구기관명 : (사)공공기관경영연구원

○ 연구책임자 : 홍 길 표 (백석대학교)

○ 공동연구원 : 명 승 환 (인하대학교)

최종보고서 목차

I. 연구의 목적 및 방법

1. 연구목적 및 배경	1
2. 연구의 방법 및 수행범위	2
3. 연구의 추진전략	3

II. UN 공공행정상 수상사례 분석 및 평가

1. UN 공공행정상 개요 및 수상 분야	5
2. UN 공공행정상 분야별 수상 동향 분석	6
(1) Category 1 분야의 평가기준 및 수상 동향 분석	6
(2) Category 2 분야의 평가기준 및 수상 동향 분석	10
(3) Category 3 분야의 평가기준 및 수상 동향 분석	11
(4) Category 4 분야의 평가기준 및 수상 동향 분석	12

III. 국민신문고의 운영현황 및 성과

1. 국민신문고의 일반적 운영 현황 및 특징	14
(1) 국민권익 종합관리시스템과 원스톱 서비스	14
(2) 중앙행정기관에 대한 효과적인 모니터링 도구	16
(3) 빈발민원의 체계적 분석을 통한 제도개선	17
(4) 민원동향분석을 통한 정부 반응성 강화	19
2. 지식경영 관점에서의 주요 현황 및 핵심 특징 분석	21

(1) 업무와 통합된 지식경영시스템으로서의 국민신문고	21
(2) 수평적 지식경영네트워크로서의 국민신문고	22
(3) 민원정보분석시스템을 통한 지식경영시스템 고도화	23
3. 국민신문고의 핵심성과	24

IV. UN 공공행정상 신청서 작성

1. UN 공공행정상 신청 핵심주제 선정	28
2. 신청서 작성을 위한 제출사례 분석	29
(1) 서울시 아리수 제출사례	29
(2) 일본 수상장 제출사례	31
(3) 서울시 오아시스 제출사례	32
3. 국민신문고 UN 공공행정상 국문신청서 작성	34
(1) Title 선정	34
(2) 신청서 본문 내용 작성	35
4. 국민신문고 UN 공공행정상 신청서 영문번역본	48

V. 국민신문고의 발전방안 구상

1. 소통 활성화와 사회적 자본 확충을 위한 과제	65
(1) 소통 활성화와 사회적 자본 확충 사례 연구	65
(2) 사회자본력 제고를 위한 국민신문고의 발전방향 모색	66
(3) 국민신문고의 향후 방향 모색	72
2. 지식경영시스템 고도화를 위한 과제	79
(1) 업무-지식 통합시스템으로의 발전을 위한 과제	79
(2) 수평적 지식경영네트워크 발전을 위한 과제	81

(3) Web 3.0 기술을 적극적으로 접목하기 위한 과제	82
----------------------------------------	----

VI. 연구성과의 학회발표 방안

1. 국제적 학회에의 신문고사례 발표 대안 모색	84
(1) ASPA (American Society for Public Administration)	84
(2) IIAS (International Institute of Administrative Sciences)	86
(3) IFIP (International Federation for Information Processing)	86
(4) 2010년 논문발표가 가능한 국제학회 탐색	88
2. 2011 ASPA Conference 논문발표 신청	89
3. 연구성과 학회 발표를 위한 협력 방안	91
[부록 1] 학술논문화를 위한 설문조사 계획	93
[부록 2] UN 공공행정상 제출사례 샘플	105
1. 서울시 아리수 제출사례	105
2. 일본 수상장 제출사례	111
3. 서울시 오아시스 제출사례	123
[참고문헌]	132

I. 연구의 목적 및 방법

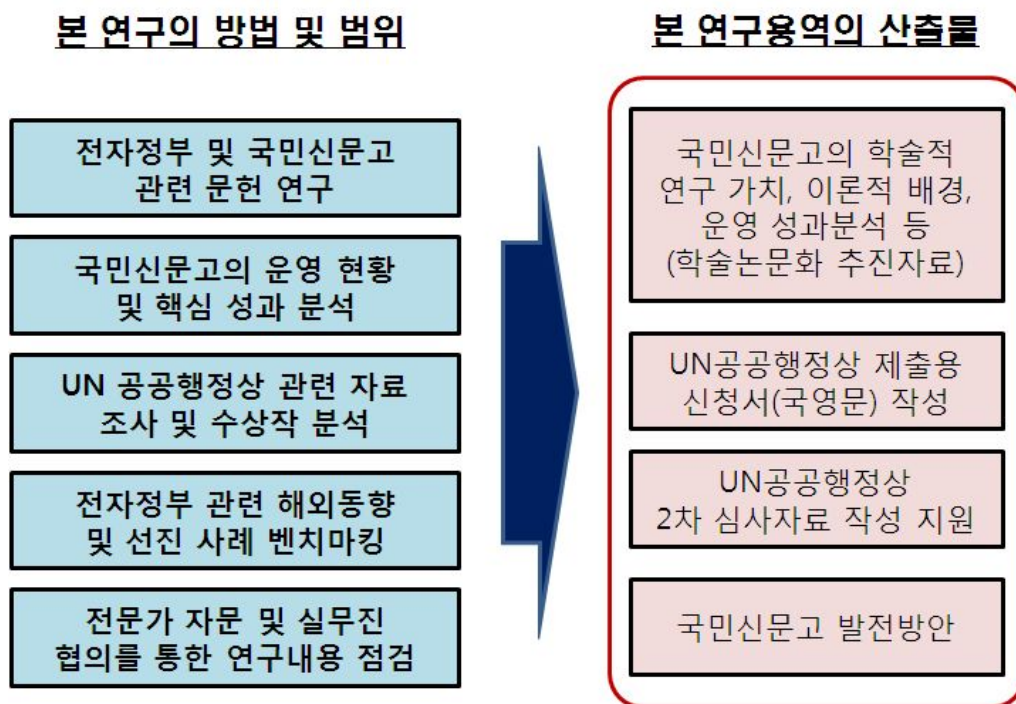
1. 연구목적 및 배경

- 국민신문고는 국내외적인 인정을 받아온 한국전자정부의 대표적인 성공 사례의 하나로 평가받고 있음
 - 2006년 10월 '프랑스 세계전자정부대회(e-Gov) Top 10'에 선정
 - 2008년 10월 European Commission에서 주관하는 e-Challenge 2008(유럽 전자정부 및 IT 컨퍼런스)에서 국민소통과 갈등관리해결을 위한 최고의 모범 사례로 인정받아 최우수상을 수상
 - 2006년 11월 정부혁신브랜드대회 '국제공인브랜드'상 수상
 - 2007년 9월 전자정부 성과보고대회 우수사례 선정, 국무총리상 수상
- 이와 같은 국내외적 평가를 받고 있음에도 불구하고, 행정분야의 대표적인 국제적 상의 하나인 UN 공공행정상 출품에는 그간 다소 소극적인 자세를 유지해 옴
- 한국전자정부의 대표사례인 '국민신문고'를 UN 공공행정상에 출품, 수상함으로써 IT·전자정부 선진국으로써 국가 브랜드 가치를 향상시킬 필요성이 있음
 - 국민신문고의 축적된 성과를 학술적·국제적 관점에서 재구성하여 UN 공공행정상에 출품하기 위한 체계적인 연구가 필요함
 - 이에 본 연구 과제를 통해 학술적·국제적 관점에서 그간 국민신문고의 축적해오고 발휘해온 성과를 체계적으로 정리하고, 이를 기반으로 UN 공공행정상에 출품에 필요한 보고서를 작성하고자 함
- 국민신문고 구축이후 발전방향에 대한 모델 제시 및 개선과제 발굴 필요
 - 급속하게 변화하는 IT환경 및 진화하는 유비쿼터스 환경을 선도할 수 있는 국민신문고의 장기 발전방향 정립 및 과제 발굴 필요

2. 연구의 방법 및 수행범위

- 본 연구는 다음과 같은 연구방법을 통해 UN 공공행정상에 출품할 보고서를 작성하고, 향후 국민신문고의 발전방향을 모색하고자 함

[그림] 연구방법 및 연구산출물



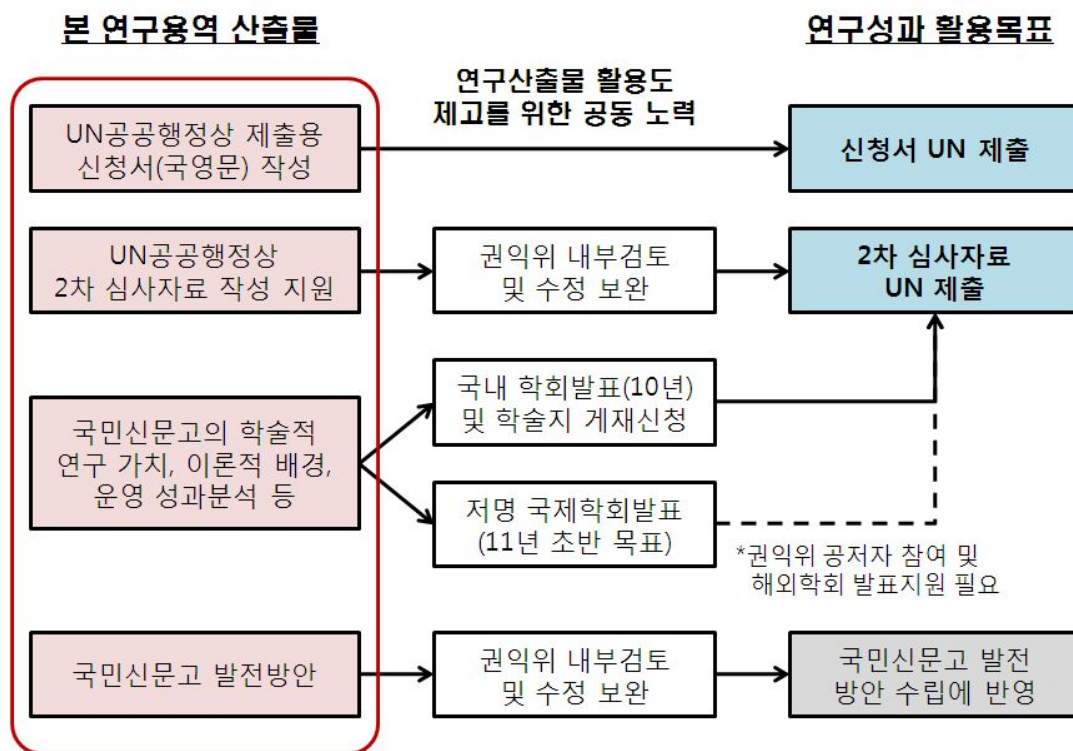
- 우선 한국의 전자정부 및 국민신문고와 관련된 국내외 문헌을 연구하고, 이를 통해 국민신문고의 학술적 연구가치를 확인하고자 함
- 국민신문고의 운영현황 및 핵심성과에 대한 분석을 기반으로 UN 공공행정상에 출품과 관련된 핵심주제를 중심으로 한 핵심성과를 체계적으로 정리하고자 함
- UN 공공행정상 관련 자료 조사 및 수상작 분석 결과에 기초해, 국민신문고 UN 공공행정상 출품전략을 수립하고, 이에 기초해 제출용 보고서를 작성하고자 함

- 전자정부 관련 해외동향 및 선진사례를 조사·분석하고, 이를 기반으로 국민신문고의 향후 발전방안을 모색하고자 함
- 전문가 자문 및 실무진과의 지속적 협의를 바탕으로 연구내용을 점검하고, 연구보고서의 내용 충실성을 제고시킴

3. 연구의 추진전략

- 본 연구의 주요 산출물 및 연구성과의 활용목표는 다음과 정리해 제시할 수 있음

[그림] 연구 산출물 및 연구성과의 활용목표



- 본 연구는 위와 같은 연구의 주요 산출물 및 연구성과의 활용목표를 달성하기 위해 다음과 같은 연구 추진전략을 채택함
- 학제적 연구 지향 (경영학자와 행정학자의 만남)

- 수상사례 분석 및 벤치마킹을 통한 실무적 달성목표 중시
- 실무적 응용연구와 학술적 연구의 동시 추구

○ 본 연구의 최종보고서는 다음과 같은 연구내용을 담고 있음

- 가장 중요한 연구목표인 UN 공공행정상 출판 및 수상 가능성을 높이기 위해 우선 UN 공공행정상 변화추세를 평가하고, 기존 수상작의 수상 경향 및 내용분석을 토대로 국민신문고의 출판 권고영역을 탐색하고자 함
- 다음으로 국민신문고의 일반적 운영현황 및 성과를 살펴보고, 특히 UN 공공행정상 출판 권고영역과 관련된 지식경영 관점에서의 국민신문고의 주요 현황 및 핵심 성과를 도출하고자 함
- UN 공공행정상 신청서 작성과 관련해, 핵심주제 분야 선정사유, 수상작 신청서 내용분석을 통한 시사점 도출, 국민 신청서 작성, 신청서 영문번역 등을 핵심 연구결과로 제시함
- 국민신문고의 향후 발전방안을 본질적 기능 관점에서 소통 활성화와 사회적 자본 확충을 위한 과제를 제안하고자 하며, 이에 덧붙여 Web 3.0 등 IT 기술환경의 변화에 대응하는 지식경영시스템의 고도화 과제를 제안함
- 마지막으로 연구성과의 학회발표 방안과 관련해 우선 국제적 학회에의 신문고사례 발표 대안을 모색한 결과 및 추진경과를 소개하고 있으며, 연구종보고서까지 추진된 2011 ASPA Conference 추진상황과 함께 국내외 학회발표를 위한 연구진과 권익위와의 협력방안을 제시

II. UN 공공행정상 수상사례 분석 및 평가

1. UN 공공행정상 개요 및 수상 분야

○ UN 공공행정상 개요

- UN이 공공행정의 중요성을 세계 공공기관 및 일반인에게 알리고, 세계 공공기관으로 하여금 공공행정의 개선을 유도하기 위해 제정
- 특히, 매년 6월 23일을 '공공행정의 날'로 지정하여 시상과 함께 각종 행사들을 통해 공공행정 개선 권장
- 개최지 / 주관 : 미국 뉴욕 유엔본부 / 유엔공공행정네트워크(UNPAN)

○ 2010년 UN 공공행정상 수상 분야

- Category 1 : 공공서비스에서의 투명성, 책임성, 대응성 개선
- Category 2 : 공공서비스 전달(발급) 방식 개선
- Category 3 : 혁신적 방법을 통한 정책결정 참여 활성화
- Category 4 : 정부의 지식관리 향상

○ UN 공공행정상 수상 분야의 변화 동향

- UN 공공행정상의 심사분야는 고정적인 것이 아니라, 2003년 수상작이 발표된 이후 지속적으로 변경되어 옴
- 다음 표는 UN 공공행정상의 심사분야 변경 추세를 보여주고 있음.
Category1 (공공서비스에서의 투명성, 책임성, 대응성 개선)과 Category 2 (공공서비스 전달 방식 개선)의 경우에는 2005년 신설된 이후 2010년까지 6년간 유지되어 옴에 비해, Category3 (혁신적 방법을 통한 정책결정 참여 활성화)의 경우는 2007년부터, Category4 (정부의 지식관리 향상)의 경

우에는 2009년부터 신설되어 운영되어 옴

□ UN 공공행정상 Category 변천

Category/Year	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Improvement of Public Service Results							
Improvement of the Quality of the Public Service Process							
Initiatives in the Public Service							
Application of Information and Communication Technology in Government							
Improving Transparency, Accountability, and Responsiveness in the Public Service							
Improving the Delivery of Public Services							
Special Award in Innovation							
Fostering Participation in Policy-making Decisions through Innovative Mechanisms							
Advancing Knowledge Management in Government							

Category 1 – Improving transparency, accountability, and responsiveness in the Public Service

Category 2 – Improving the delivery of services

Category 3 – Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms

Category 4 – Advancing knowledge management in government

Special Award – UNPAN Member Excellence Award on Knowledge Sharing

2. UN 공공행정상 분야별 수상 동향 분석

(1) Category 1 분야의 평가기준 및 수상 동향 분석

- Category1 (공공서비스에서의 투명성, 책임성, 대응성 개선)의 평가기준으로는 ① 투명성 향상(Promotes Transparency), ② 책임성 촉진(Promotes Accountability), ③ 반응성 향상(Promotes Responsiveness), ④ 형평성 촉진(Promotes Equity), ⑤ 관리행정 변혁(Transforms Administration), ⑥ 새로운 개념 도입(Introduces a New Concept) 등 6가지 임
- Category1 (공공서비스에서의 투명성, 책임성, 대응성 개선)의 평가기준 등을 고려해 볼 때, 국민신문고의 본질적 특성 및 성과를 가장 잘 포괄하는 분야로 평가됨

□ Category 1 - Improving transparency, accountability, and responsiveness in the Public Service

Criteria	Description
Promotes Transparency	Creates mechanisms to increase the public's ability to observe, monitor and analyze government decision-making and processes. The mechanisms can be documentary, face-to-face, meetings, and/or electronic.
Promotes Accountability	Utilizes documentation in various forms which can serve as evidence of a government's conformity to legal, procedural and fiscal requirements, and improves processing of complaints and handling of grievances.
Promotes Responsiveness	Enhances the monitoring and filtering of public opinion and the views of concerned sections of the community, and includes an obligation to share information and demonstrate openness through consultative mechanisms with the public.
Promotes Equity	Extends service delivery to vulnerable groups and/or enables service delivery to a wider population particularly through mechanisms that promote social inclusion relating to gender equality, cultural diversity, the youth, elderly, disabled and other vulnerable populations.
Transforms Administration	Involves transformation within a large framework rather than incremental improvements. Innovative methods, tools and techniques, in the context of a given country or region, are applied to themes such as modernization, change of organizational culture, administrative reforms or the overhaul of government service delivery procedures.
Introduces a New Concept	Introduces a unique idea, distinctively new approach to problem solution, or unique policy or implementation design, in the context of a given country or region, for transparency, accountability and responsiveness in the Public Service.

- 문제는 Category1 (공공서비스에서의 투명성, 책임성, 대응성 개선) 분야에 국민신문고와 유사한 내용을 지닌 사례가 수상한 경우가 2차례 있으며, 서울시가 09년과 10년 연속 수상을 한 바 있다는 점임. 특히 2010년 India의 State-Wide Attention on Grievances by Application of Technology 사례는 국민신문고와 상당한 부분 유사성이 존재하는 것으로 판단됨
- 유사한 수상사례로는 State-Wide Attention on Grievances by Application of Technology (인도, 2010), Call center 1502_The Greek Ombudsman (그리스, 2003) 등을 들 수 있음
- 동일 범주에서 서울시가 Women Friendly City Project (서울시, 2010), Real-time Water Quality Opening Services (서울시, 2009) 등으로 2차례 연속 수상함

□ **Category 1 - Improving transparency, accountability, and responsiveness in the Public Service**

Criteria	
Promotes Transparency	유사 수상사례
Promotes Accountability	
Promotes Responsiveness	동일범주 한국 수상사례
Promotes Equity	2011년 전략
Transforms Administration	
Introduces a New Concept	

○ 2010년 신문고와 유사한 수상 사례 분석 및 시사점 도출

○ **India (Chief Minister's Office, Government of Gujarat) 사례 : State-Wide Attention on Grievances by Application of Technology**

- The SWAGAT initiative was established as a transparent system through which citizens can their grievances regarding government's provision of public services. It gives citizens direct access to meet the Chief Minister personally to present their case.
- This open and transparent system allows citizens to derive satisfaction from the fairness of the process, even if the decision is not in their favor. The tracking of the status of applications may also be viewed online.
- 위 인도의 사례는 IT기반 민원처리와 장관 Hotline을 강조한 사례
 - ※ UN 공공행정상의 경우, 후발국에도 확산 가능한 모델을 선호함에 따라 큰 돈이 들어가는 시스템보다는 독특한 사업모델을 수상작으로 선정하는 경향이 나타나고 있음

- ➡ 세계적 행정혁신 추세에 부응하는 서비스(패키지) 또는 하위사업을 중심으로 독특성을 강조하는 전략이 필요할 것으로 판단됨

○ 2009년 이전 신문고와 유사한 수상 사례 분석 및 시사점 도출

○ **The Greek Ombudsman (Citizen's Defender)**
Division of Relationship between State and Citizens

○ **Category: Improvement of Public Service Results (2003)**

Under the responsibility of the Directorate of State-Citizen's Relationships, a Call Center (number 1502) operates where citizens may apply for 53 certificates and other administrative documents. This form is immediately transmitted on-line and through fax to the competent agency, which issues the document and sends it to the citizens by registered letter to their postal address. The 1502 Call Center was first launched in February 1998 and by the end of 2001 more than 870,000 applications were submitted (almost 608 applications per day).

- 제도 핵심은 Ombudsman이었지만, 실제 수상은 Call Center로 받음

- ➡ Title을 정할 때, Category특성을 잘 살릴 수 있는 것으로 정해야 할 것으로 보임

○ 국민신문고 2011년 출품분야 선정과 관련된 고려사항

- 신문고의 본질적 특징 및 성과가 가장 잘 드러나는 분야이지만, 서울시가 09년과 10년 연속 수상을 한 바 있으며, 10년(인도)과 03년(그리스) 유사한 사례가 존재함으로 이들과의 차별성이 심사위원들에게 명확하게 인식되지 않는다면, 수상가능성이 다소 낮을 것으로 예상됨
- 만약 이 분야 출품을 한다면 '중앙정부 및 공공기관 통합민원처리시스템'으로서의 국민신문고'를 강조할 필요성이 있을 것으로 보임

(2) Category 2 분야의 평가기준 및 수상 동향 분석

- Category 2 (공공서비스 전달 방식 개선)의 평가기준으로는 ① 효율성 증진(Increases Efficiency), ② 고품질 서비스제공(Provides High-Quality Service Delivery), ③ 관리행정 변혁(Transforms Administration), ④ 새로운 개념 도입(Introduces a New Concept) 등 4가지로 타 분야에 비해서는 평가기준이 단순함 편임

□ Category 2 - Improving the delivery of services

Criteria	Description
Increases Efficiency	Streamlines processes, reduces red tape, and improves coordination and other measures increasing efficiency. An increase in efficiency must be supported by quantifiable indicators, surveys, questionnaires, etc.
Provides High-Quality Service Delivery	Provides timeliness, courtesy, access and client-orientation in public service delivery. Includes the availability of government services at times and in ways that are more convenient to the public, speedy processing of applications or claims, reduction in the amount of paperwork and other activities citizens must perform in order to demonstrate compliance.
Transforms Administration	Involves transformation within a large framework rather than incremental improvements. Innovative methods, tools and techniques, in the context of a given country or region, are applied to themes such as modernization, change of organizational culture, administrative reforms or the overhaul of government service delivery procedures.
Introduces a New Concept	Introduces a unique idea, distinctively new approach to problem solution, or unique policy or implementation design, in the context of a given country or region, for transparency, accountability and responsiveness in the Public Service.

- Category2 (공공서비스 전달 방식 개선) 측면에서 국민신문고와 일부 유사한 내용을 지닌 사례로 One-stop Shop for Company (슬로베니아, 2009) 찾아볼 수는 있지만, 본질적으로 국민신문고의 특성 및 성과와는 관련성이 가장 미약한 분야로 평가됨
- Category2 (공공서비스 전달 방식 개선) 측면에서 한국은 Hope-Plus Account (서울시, 2010), Korea Immigration Smart Service (법무부, 2007) 등 두건이 있음

(3) Category 3 분야의 평가기준 및 수상 동향 분석

- Category3 (혁신적 방법을 통한 정책결정 참여 활성화)의 평가기준으로는 ① 반응성 향상(Promotes Responsiveness), ② 새로운 제도적 메카니즘을 통한 참여 촉진(Promotes Participation through New Institutional Mechanisms), ③ e-참여 촉진(Facilitates e-Participation), ④ 새로운 개념 도입(Introduces a New Concept) 등 4가지로 비교적 단순한 편임

□ Category 3 - Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms

Criteria	Description
Promotes responsiveness	Enhances responsiveness of government to the demands and needs of citizens; favours the inclusion of the views of concerned sections of the community in public affairs; and demonstrates openness through consultative mechanisms with the public.
Promotes Participation through New Institutional Mechanisms	Implements new processes and institutional mechanisms to channel the demands and views of citizens. This may include decision-support systems, government net working, and consultation mechanisms leading to more effective policymaking and implementation as well as holistic and "horizontal" approaches to public service delivery and management.
Facilitates e-Participation	Enables governments – policy makers and public officials – to better interact with the public, particularly individual citizens, and allows citizens, for instance, to better express their needs, participate in and influence policy-making; comment on policy implementation; provide feedback on government services (on and off-line services); and file complaints.
Introduces a New Concept	Introduces a unique idea, distinctively new approach to problem solution, or unique policy or implementation design, in the context of a given country or region, for greater participation of citizens in policy-making decisions, particularly the poor.

- Category3 (혁신적 방법을 통한 정책결정 참여 활성화) 측면에서 국민신문고는 일부 국민제안 및 토론기능이 관련되어 있으며, Participation in Policy Making Decision (스페인, 2008) 사례가 있으며, 한국 사례로는 Seoul City's Oasis (서울시, 2009)와 Information System Planning (서울시, 2008) 등 2건이 있음

- Category3 측면에서 국민제안 및 신문고를 통한 정책개발 기능 등을 강조할 수는 있지만, 독특성과 성과를 강조하는 것이 쉽지는 않을 것으로 판단됨

(4) Category 4 분야의 평가기준 및 수상 동향 분석

- Category4 (정부의 지식관리 향상)의 평가기준으로는 ① 효율성 증진 (Increases Efficiency), ② 고품질 서비스제공(Provides High-Quality Service Delivery), ③ 반응성 향상(Promotes Responsiveness), ④ e-참여 촉진(Facilitates e-Participation), ⑤ 새로운 개념 도입(Introduces a New Concept), ⑥ 책임성 촉진(Promotes Accountability), ⑦ 투명성 향상(Promotes Transparency) 등 7가지로 다양함

□ Category 4 - Advancing knowledge management in government

Criteria	Description
Increases efficiency	Streamlines processes, reduces red tape, and improves coordination and other measures increasing efficiency through the application of knowledge management processes. An increase in efficiency must be supported by quantifiable indicators, electronic surveys, questionnaires, etc.
Provides high quality service delivery	Provides timeliness, courtesy, access and client-orientation in public service delivery. Includes the availability of e-government services at times and in ways that are more convenient to the public, speedy processing of applications or claims, reduction in the amount of paperwork and other activities citizens must perform in order to demonstrate compliance.
Transforms administration	Involves transformation within a large framework rather than incremental improvements. Innovative methods, tools and techniques, in the context of a given country or region, are applied to the areas such as modernization through the provision of e-government services, change of organizational culture, administrative reforms or the overhaul of government service delivery procedures and the application of knowledge management processes.
Facilitates e-participation	Enables governments – policy makers and public officials – to better interact with the public, particularly individual citizens, and allows citizens, for instance, to better express their needs through electronic means, participate in and influence policy-making; comment on policy implementation; provide feedback on government services (on and off-line services); and file complaints.
Introduces a new concept	Introduces a unique idea, distinctively new approach to problem solution through the application of new knowledge management techniques, or unique policy or implementation design, in the context of a given country or region, for greater participation of citizens in policy-making decisions, particularly the poor.
Promotes accountability	Utilizes documentation in various forms which can serve as evidence of a government's conformity to legal, procedural and fiscal requirements, and improves processing of complaints and handling of grievances through e-applications.
Promotes transparency	Creates electronic mechanisms to increase the public's ability to observe, monitor and analyse government decision-making and processes.

- 2009년 신설된 Category4 (정부의 지식관리 향상)의 경우, 아직까지는 수상작 수가 많지 않은 편임

○ **Australia – 1st Place Winner**
Initiative: 670 - Knowledge Network

- 지식네트워크를 통한 혈액 공급체계 구축

○ **Japan – 2nd Place Winner**
Initiative : 820 - Innovation "SAGA" Project

- 기술개발 관련 민간-공공을 아우르는 지식공유 플랫폼 구축

○ **Oman – 1st Place Winner**
Initiative : 692 - Hospital Information System

- 병원 관련 정보시스템

○ **Bahrain – 2nd Place Winner**
Initiative : 741 - National Enterprise Architecture Framework

- Enterprise Architecture Framework at the national level (NEAF)

- Category4의 수상작을 분석해 보면, 신설된 지 채 2년밖에 되지 않아 아직 특정한 주제나 방향성이 아직 형성되지 않은 것으로 보임
 - Category4에서 한국의 수상작은 아직 출현하지 않아 상대적으로 한국 사례에 대한 평가위원들의 수상작 선정 부담감은 상대적으로 적을 것으로 예상됨
 - 국민신문고에 포함되어 있는 민원 Q&A를 통한 지식활용, 국민의 소리를 통한 제도개선, 민원정보분석시스템 개발을 통한 새로운 정책가치를 산출 등은 국민신문고의 독특한 특성 및 핵심성으로 부각시킬 수 있음
- ➡ UN 공공행정상 심사분야 변화동향 및 국내외 유사사례 수상작 분석 결과에 기초해 볼 때, 국민신문고의 경우 Category1 (공공서비스에서의 투명성, 책임성, 대응성 개선)과 Category4 (정부의 지식관리 향상)에 출품할 수 있을 것으로 판단됨. 특히 국내 수상 및 유사사례 수상작 분석 결과에 기초해 볼 때, Category4 (정부의 지식관리 향상)의 수상 가능성이 다소 높다고 판단됨

Ⅲ. 국민신문고의 운영현황 및 성과

1. 국민신문고의 일반적 운영 현황 및 특징

- 국민신문고와 관련해 기존에 공개된 자료를 중심으로 일반 현황 및 주요 특징을 개략적으로 살펴보면 다음과 같음

(1) 국민권익 종합관리시스템과 원스톱 서비스

- 국민신문고는 정부에 대한 모든 민원·국민제안·정책토론 등을 신청할 수 있는 인터넷 국민소통 창구
- 국민신문고 1회 방문으로 민원, 행정심판, 부패신고의 신청과 결과 확인이 가능하도록 하여 국민 편의성 증대



○ 통합민원관리시스템 구축과정

- 위원회는 2004년 6월 국민신문고 시스템 구축사업을 시작한 이래 2006년 7월 중앙행정기관의 민원·제안·정책토론 기능을 통합하였으며, 2007년 4월에는 부산지역 17개 지자체와 3개 공공기관의 민원시스템을 시범 연계
- 이후 계속된 국민신문고 시스템 확대 구축사업을 통해 2008년 2월, 43개 중앙행정기관과 246개 지방자치단체, 14개 주요 공공기관 등 주요 행정기관의 민원시스템을 통합·연계한 범정부 통합민원처리시스템인 국민신문고를 완성
- 2009년에는 사법부와 국방부 산하 38개 기관, 국립농업과학원 등 농촌진흥청 산하 5개 기관을 추가 통합하여 범정부 민원 Network 지속 확대

○ 민원, 부패신고 및 행정심판 등 권익정보 종합관리 시스템 구축

- 민원 · 부패신고 · 행정심판의 통합분류 심사 기능 개발

민원/제안/정책토론/부패신고/행정심판을 하나의 창구로 통합 운영



(2) 중앙행정기관에 대한 효과적인 모니터링 도구

- 국민신문고 민원처리실태 평가를 통해 기관 간 경쟁을 유도하여 대국민 민원행정서비스 향상을 도모하고 국민의 국정 신뢰도를 제고
 - 민원의 사전예방, 접수·처리, 사후관리 등 업무전반을 평가함으로써 기관의 전방위적 민원해결 능력을 제고
 - 정부정책 안내, 불만족 민원 A/S, 민원신청 편의성 등의 관리상황을 평가 지표화 하여 정부와 국민간 활발한 소통 기반 마련
 - 범정부 민원시스템인 국민신문고와의 통합 운영 및 활용 등에 대한 기관의 관심을 환기시켜 대국민 민원행정 서비스 향상을 도모
 - 국민신문고 운영에 따라 범부처 통합민원서비스 체계가 구축되었으나 처리기관 간 서비스 수준격차 해소 필요
- 2010년 중앙행정기관 국민신문고 민원처리실태 평가계획
 - 대상기관 : 38개 중앙행정기관 (15부, 2처, 3위원회, 18청)
 - ※ 제외기관 : 국무총리실, 국민권익위원회(평가 주관기관)
 - 5월 중간점검(4월 실적), 11월 최종 평가(10월 실적)
- 평가문항
 - 민원의 사전예방, 처리과정, 사후관리 등 프로세스 전반 평가
 - 서비스 공급자(행정기관)의 노력도와 수요자(국민)의 만족도를 평가

구 분	사전예방	⇨	처리과정	⇨	사후관리
공급자	민원 만족률 개선 노력도(15점)		민원처리 성실도(20점)		불만족민족 AS 노력도(20점)
	민원서비스 활성화 노력도(15점)				
수요자	민원인 만족도(30점)				

- 중앙행정기관 국민신문고 처리 민원 약 60만건에 대한 민원처리만족도('09년 58% → '10년 60%) 등 평가(~12월) 병행 실시

(3) 빈발민원의 체계적 분석을 통한 제도개선

- 위원회에 접수된 빈발민원의 체계적인 분석·개선으로 잠재민원의 효과적 해소 및 정책의 신뢰성 제고
 - 민원내용 검토를 반영한 빈발민원 발굴
 - 빈발민원 특성 등을 반영한 일반기준 정립 및 적용
 - 능동적 빈발민원 감축대책 추진·관리
 - 빈발민원 감축결과 분기별 점검
- 체계적 분석을 통한 빈발민원의 발굴
 - 빈발민원 발굴을 위해, '빈발법령 통계분석'과 '민원내용 검토'를 순차적으로 수행
 - ※ 빈발민원 : 이미 처리가 완료된 민원과 동일하거나 유사한 내용으로서 다수의 민원인으로부터 접수되는 민원
 - (빈발법령 통계분석) 동일 법령과 관련된 민원이 다수의 민원인으로부터 제기될 경우 발굴 대상으로 파악
 - (민원내용 검토) 빈발법령 통계분석을 통해 파악된 대상 민원에 대하여, 빈발민원 발굴 여부를 민원내용을 검토하여 판단
- 빈발민원 지정기준을 적용하여 빈발민원 지정과 감축대책 추진·관리
 - 빈발민원 특성과 기관별 업무성격 등을 반영하여, 전 행정기관이 빈발민원 감축에 참여할 수 있도록 지정기준 변경
 - 지정된 빈발민원을 해당 부처에 통보하고 감축대책 수립 요구(분기별)

- 빈발민원 감축방안 세분화, 빈발민원에 대한 대책작성 및 업무추진을 체계적으로 관리

○ 빈발민원의 사후관리

- 지정된 빈발민원의 감축대책은 각 행정기관에서 지속 관리하며, 권익위는 분기별로 빈발민원 처리결과를 점검
- 빈발민원 감축대책 우수기관 언론 홍보 등 인센티브 방안마련
- 빈발민원 감축 우수사례를 정리하여 사례집 작성 및 배포

○ 빈발민원 지정제도 운영성과

- '08년부터 '09년 11월까지 빈발민원 유발 법령조항의 매 분기별 통계자료를 각 부처에 제공 : 민원감축대책 추진필요 법령조항 505개 발굴 제공
→ 235건 법령 및 제도개선, 103건 홍보물 배포 및 설명회 개최, 178건 FAQ 게시 및 홈페이지 공지
- 2010년 1사분기 점검결과, 지정된 빈발민원의 개선대책 작성 100%(22건 중 22건), 제도보완 및 시스템 개선에 63.6%(14건) 반영

법령 및 제도개선 추진사례

○ 건축법시행령 제3조의4 개정 ('09년 민원 90건 접수)

(종전) 건축법에 고시원 시설에 대한 용도가 없어, 용도변경과 소방시설 설치 등에 관한 법적 근거가 없었음

(개선) 고시원을 용도별 건축물의 종류에서 제2종 근린생활시설 또는 숙박시설로 관련법령 개정('09.7월)

○ 자연재해대책법 제4조 개정 ('08년 민원 196건 접수)

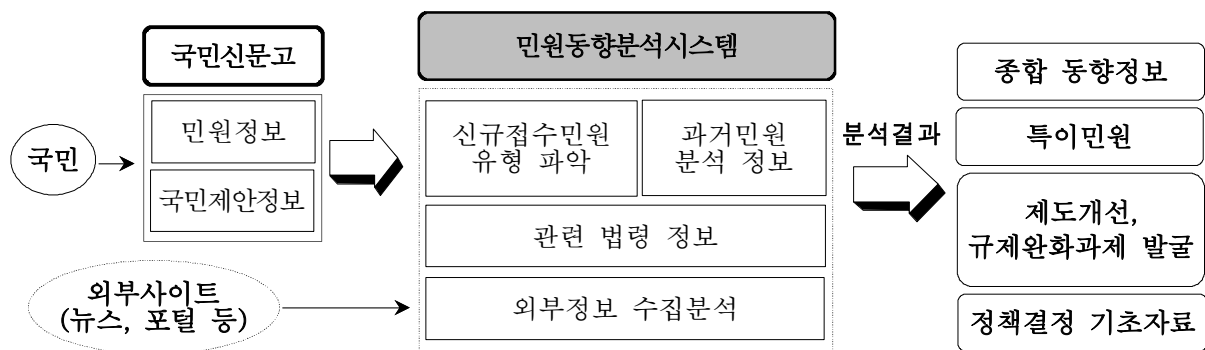
(종전) 농공단지 변경지정 시 면적이나 변경 비율에 관계없이 모두 사전재해영향성 검토협의를 받음

(개선) 부지면적이 30% 이상 증가한 경우에만 협의토록 관련법령 개정('08.2월)

(4) 민원동향분석을 통한 정부 반응성 강화

- 국민신문고 민원DB를 활용하여 사회적으로 이슈화될 문제들을 사전 인지, 소관 부처에 알려줌으로써 사회불안요소 제거
- 기 완료된 민원 등의 정보(약 340만건)를 대상으로 민원의 유형, 특성, 발생빈도 등의 분류·분석 기준 마련하고, 신규 민원정보와 기 처리 민원 및 외부 수집 정보 등의 방대한 자료를 종합 분석하기 위한 시스템을 구축해 민원동향분석 기능 강화

[그림] 민원동향분석시스템 개념도



- 국민지향적 정책결정 및 대국민서비스 개선 지원
 - 정책기관 및 부처에서 필요로 하는 맞춤형 정보 제공
 - 정책집행에 대한 국민의 반응 및 소리를 실시간 환류
- 민원의 선제적 대응 및 사전해결을 위한 이슈민원 발굴·제공
 - 사회적으로 중요하거나 언론에 회자되는 이슈민원의 조기 탐지, 주요 민원의 추세 등을 파악하여 해당부처 및 관련기관에 통지
 - 이슈민원 분석결과를 순차적 대응이 가능하도록 단계별(주의단계, 경보단계, 위험단계 등)로 구분하여 제공

- 민원의 근원적 해결을 위한 빈발민원 분석 및 제공
 - 불합리한 제도 및 특이한 여건변화 등에 따라 다수의 민원인으로부터 제기되는 동일·유사한 내용의 민원 파악 및 제공
 - 제도개선 과제로 등록하고, 관련부처의 개선과정을 모니터링
- 국민의 생활안전도 제고를 위한 재난위험 등 긴급민원 탐지·제공
 - 긴급 민원을 탐지하여 재난·구호 기관에 신속히 제공
- 정책옴부즈만 기능 강화를 위한 제도개선 및 민원 기획조사 지원
 - 빈발민원 등에 대한 체계적인 정보를 제공함으로써 제도개선 발굴원 확대 및 종합적 관점의 제도개선을 위한 정보제공
 - 시의성 있고 능동적 대처로 권익보호의 실효성을 증대시키기 위한 민원 기획조사 지원

[표] 민원정보분석시스템 개발 연도별 추진계획

	‘10	‘11	‘12
연도별 추진계획	<ul style="list-style-type: none"> · 민원정보 수집·분류 시스템 구축 - 국민신문고 민원·제안, 110 상담내역 - 중앙행정기관 게시판 · 핵심키워드 추출·분석·표출 시스템 구축 · 민원정보상황실 기능 구축 · 시스템 시범 운영 - 부 단위 기관에 정보제공 	<ul style="list-style-type: none"> · 민원정보 분석 정확도 향상을 위한 정보 수집범위 확대 - 정책토론, 전자공청회, 시도 교육청 및 시군구 지역교육청 민원 - 시도 및 시군구 게시판, 교육청 게시판 · 민원정보 분석모델 및 분류체계 개선을 통한 기관별 최적화 분석 정보 제공 · 분석정보 제공기관을 처·청 단위로 확대 · 기관별 수요에 따른 맞춤 정보 제공 · 신규정책 수립 및 보완, 정책문제점 개선을 지원해 줄 기관별 맞춤식 분석환경 마련 및 기관별 자체 분석이 가능한 지원시스템 구축 	<ul style="list-style-type: none"> · 제도개선, 정책변경 결과 등을 민간포털 및 정부포털에 제공하여 국민소통 환류체계 완성

2. 지식경영 관점에서의 주요 현황 및 핵심 특징 분석

- Category4 (정부의 지식관리 향상)에 출품할 가능성을 염두에 두고 국민신문고의 관련 현황 및 독특성, 핵심성과를 지식경영 이론 관점과 연계해 분석해 보면 다음과 같음
- 지식경영은 조직 내외에 산재되어 있는 다양한 지식을 효과적으로 축적, 공유, 활용하고, 나아가 새로운 지식을 재창출하는 전 과정을 의미(김효근 외, 2000; Bennet, 2009).

(1) 업무와 통합된 지식경영시스템으로서의 국민신문고

- 국민신문고는 단순한 통합업무처리시스템도 아니며, 업무와 직접적 관련성이 적은 전문적인 지식경영시스템도 아님 ➡ 양자가 분리되어 운영되는 시스템이 아니라, 양자가 실질적으로 통합되어 운영되는 시스템임
- 차세대 지식경영 모델로 강조되는 특징 중의 하나가 바로 지식-업무활동의 통합임(손정훈·서경란, 2010)
 - 지식-업무활동의 통합은 업무 프로세스의 각 단계에서 필요한 지식자산이 필요한 시점에 지식사용자에게 적극적으로 제공되는 것을 가능하게 하는 것을 의미
 - 지식자산이 한 곳에 모아져 저장되고, 필요한 지식은 사용자가 직접 찾아서 활용하는 방식이 기존의 지식관리시스템(KMS) 중심의 집중형 지식경영이라면, 사용자가 업무에 필요한 지식자산을 업무과정 중에 능동적으로 제공하는 지식-업무활동의 통합시스템을 분권형 지식경영이라 할 수 있음
- 업무와 통합된 지식경영시스템 특징을 지닌 핵심 기능 및 성과
 - 민원신고 과정에서의 지식경영시스템 활용 (유사사례 제공, 민간포탈 민

원·정책 Q&A, 민원유형 자동분류 등)

- 민원처리 과정에서의 지식경영시스템 활용 (빈발민원 분석, 업무시스템내 유사사례 처리결과 제공 및 민원·정책 Q&A 등)
- 민원대응 관점에서의 지식경영시스템 활용 (국민의 소리, 민원정보분석시스템을 통한 실시간 민원 실태 분석 및 동향 예측 등)

○ 민원·정책 Q&A의 기능과 효과

- 지식공유를 통한 가치창출의 가장 대표적인 서비스 및 기능 요소
- 민원-관련 법령 연계점으로 민원사례 지식 체계화 및 지식공유 촉진
- ① 민원인에게 유사한 민원 사례 제시 ➡ 유사민원 사전예방 효과
- ② 공무원에게 유사한 민원에 대해 유사민원 대응사례 지식제공을 통해 동일한 대응 유도 ➡ 정부정책에 대한 국민의 신뢰 회복
- ③ 정부투자기관 등 정보시스템상 비통합기관들에게도 민원 Q&A Open API (application) 제공(11월 시행 예정) ➡ 지식공유의 확대

(2) 수평적 지식경영네트워크로서의 국민신문고

- 국민신문고는 부처 및 관계기관과의 수평적 지식경영네트워크를 통해 지식공유는 물론 제도개선이라는 새로운 가치를 창출하는 기능을 발휘하고 있음
- 범부처 오프라인 지식경영네트워크 국민의 소리
 - 민원정보분석센터에서는 110콜센터(일 6,000여 건), 국민신문고(일 2,300여 건), 국민제안(일 200여 건) 등 매일 8,500여 건의 민원을 체계적으로 분석하고, 신속하게 '국민의 소리 주간동향'으로 정리하여 국무총리실, 기획재정부, 행정안전부 등 39개 정부 기관에 제공

- 이를 통해 민원·제안 등을 관계 법령에 따라 단순히 해결하는 차원을 넘어 민원과 관련된 불합리한 제도를 발굴·제공하는 등 국민지향적 정책 추진을 지원
 - 오프라인 지식경영네트워크인 '국민의 소리'는 오프라인 정보분석(전문관) => 오프라인 정보공유 => 제도개선이라는 가치 창출
- 법제처 법령정보시스템과의 수평적으로 연계한 정보서비스 제공
- 정부간 수평적 협력과 지식공유의 대표적 사례임 (민원 유형분류의 기준으로 법령정보 활용)
 - 현재 국민신문고는 법제처의 법령정보시스템과 연계한 정보서비스를 Q&A 방식 등으로 제공
 - 특히 법제처의 법령정보시스템과 연계하여 반복적으로 민원을 야기시키는 법령을 찾아내어 각부처에 정기적으로 통보함으로써, 국민에게 불편을 끼치는 제도에 대한 개선을 유도하고 있음

(3) 민원정보분석시스템을 통한 지식경영시스템 고도화

- 민원정보분석시스템 추진 경과
- 현재 민원정보분석시스템을 중심으로 국민신문고 2단계 3개년 발전방안을 기획하고 추진하고 있음
 - 실시간 자동으로 표출되는 민원정보분석시스템을 이용하여 빈발민원 표출, 연령별, 지역별 등 다차원적 분석, 유형별 통계치 제공 및 시계열 추이분석 등 통계치에 기초한 동향보고
 - 특히 범국가적 차원 및 언론에 회자되는 사항에 대한 민원정보를 파악하여 필요시 제공하도록 하고, 관련 민원이 급증하여 사회적 파장이 예상되는 민원을 종합적·체계적으로 분석하여 제공할 것으로 예상

○ 민원정보분석시스템 향후 개발방향

- 현재 민원정보분석시스템 발전방안을 수립하고 체계적인 기능 확대 및 서비스 개발을 추진 중에 있음
- 현재 계획 중인 민원정보분석시스템 3개년 개발방안이 계획대로 추진될 경우, 행정분야에서는 보기드문 지능형 지식경영시스템 발전사례를 제공할 것으로 보이며, 특히 Web 3.0을 행정분야에 적극적으로 접목하는 실험 성격도 보유하고 있음

3. 국민신문고의 핵심성과

- 국민신문고 구축으로 정부 출범이후 60년간 지속된 대표적인 민원 불만족 요인을 근본적으로 개선할 수 있었고, 민원의 신속한 해결과 국민과의 소통활성화를 기반으로 국민의 대정부 신뢰를 회복할 수 있었다

- 첫째, 민원 신청을 위해 해당기관을 일일이 찾아 문의해야하는 국민들의 불편함을 해소했고, 민원처리에 대한 책무성을 제고했다.

☞ 국민신문고를 통한 민원신청의 편의성 제고를 통해 민원 신청 증대

※ 민원신청건수 : '06년 402,442건 → '07년 556,532건 → '08년 623,434건 → '09년 696,715건 → '10.7월 431,741건

☞ 국민신문고에 민원이나 제안을 신청하면 자동분류 시스템에 의해 해당 민원이나 제안을 가장 잘 처리할 수 있는 기관으로 실시간으로 전송

☞ 자동분류 시스템에 의해 2차 민원(행정처분을 받은 1차민원의 재요청민원)으로 식별되면 국민권익위원회가 직접 조사 처리하도록 할당

☞ 국민신문고를 통한 민원처리의 전 과정을 조회할 수 있고, e-mail과 휴대폰 SMS를 통해 실시간으로 민원처리과정 안내

- 둘째, 중복 및 반복 민원에 따른 행정력 낭비를 예방하고, 동일 민원에

대한 일관된 대응을 촉진했다.

☞ 중복 및 반복민원을 식별하여 병합처리가 가능하게 되어 행정력 낭비를 사전에 예방

중반복 민원 병합처리 건수 : '06년 21,491건을 7,276건으로 병합 → '07년 23,628건을 2,064건으로 병합 → '08년 27,378건을 3,693건으로 병합 → '09년 30,325건을 5,136건으로 병합 → '10.7월 22,172건을 5,427건으로 병합

☞ 동일한 내용의 민원에 대한 응답의 일관성을 유지할 수 있게 되어 정부 행정에 대한 국민 신뢰도를 향상

민원처리 만족율 향상 : '06년 45.9% → '07년 52.2% → '08년 51.2% → '09년 52.2% → '10.7월 53.9%

☞ 유사 민원·정책 Q&A 자동제공을 통한 민원발생 예방

※ 민원 사전예방 : 5,283건 민원 신청 철회 ('09.6~'10.6.)

○ 셋째, 온라인 이송 등으로 민원처리 기간을 대폭 단축하였고, 모든 민원에 대한 민원처리실태 평가를 통해 민원 늦장처리를 예방하고 있다.

☞ 일반 민원의 평균 처리기간 : '05년 12일 ⇒ '10년 6.4일로 단축

☞ 복합 민원의 평균 처리기간 : '05년 36.1일 ⇒ '10년 8.1일로 단축

※ 사례 : 경찰청 민원처리 : 평균 30일 ⇒ 3일로 단축

☞ 우편료와 인건비 등 행정비용절감 효과 발생

※ 추정 행정비용절감액 : '06년~'10년 7월까지 온라인이송건수 기준 약 84억원
절감 추정 (온라인 국민참여 포탈 구축을 위한BPR/ISP(2004) 기준 적용)

- 건당 행정비용절감액 : 약 1,580원

- 온라인이송 건수 : '06년 44,787건, '07년 60,133건, '08년 135,698건,
'09년 171,456건, '10.7월 120,066건 총 532,140건

○ 넷째, 민원을 관계 법령에 따라 단순히 해결하는 차원을 넘어 민원과 관련된 불합리한 제도를 발굴해 제도개선을 추진하고 있다.

- ☞ '08년부터 '09년 11월까지 빈발민원 유발 법령조항의 매 분기별 통계자료를 각 부처에 제공 : 민원감축대책 추진필요 법령조항 505개 발굴 제공 → 235건 법령 및 제도개선, 103건 홍보물 배포 및 설명회 개최, 178건 FAQ 게시 및 홈페이지 공지

법령 및 제도개선 추진사례

- 건축법시행령 제3조의4 개정 ('09년 민원 90건 접수)
(중전) 건축법에 고시원 시설에 대한 용도가 없어, 용도변경과 소방시설 설치 등에 관한 법적 근거가 없었음
(개선) 고시원을 용도별 건축물의 종류에서 제2종 근린생활시설 또는 숙박시설로 관련법령 개정('09.7월)
- 자연재해대책법 제4조 개정 ('08년 민원 196건 접수)
(중전) 농공단지 변경지정 시 면적이나 변경 비율에 관계없이 모두 사전재해영향성 검토협의를 받음
(개선) 부지면적이 30% 이상 증가한 경우에만 협의토록 관련법령 개정 ('08.2월)

- ☞ '10년 6월 '국민의 소리 주간동향'을 각 부처 장관 등에게 제공하여 불합리한 제도 304건 발굴, 108건(35.5%) 정책 반영(제도개선 17건, 시스템 개선 18건 등)

법령 및 제도개선 추진사례

- 보금자리주택 특별공급 소득기준 산정에 6인 이상 가구는 5인이상 가구의 기준을 사용함에 따라 상대적 불이익을 받는바, 별도 소득기준 마련 건의(3.12.)
⇒ 젊은 신혼부부, 생애최초 특별공급 6인 이상 가구 소득기준 마련(국토해양부, 4.25.)
- 구직 의사도 없이 형식적 구직활동만하고 실업급여를 받는 부정 수급자 방지를 위한 제도적 보완 요구(4.9.)
⇒ 형식적 구직활동 의심자의 실업급여 지급정지 제도 본격 시행(노동부, 5월)
- 희망근로 상품권 유통기한을 연장할 것을 건의(3.26.)
⇒ 유통기한이 지난 희망근로상품권의 특례사용기간(6월~8월)을 허용(행정안전부, 5월)

- 다섯째, 결과적으로 국민신문고를 통한 대국민 서비스 혁신성파에 힘입어 민원처리만족도가 크게 향상되었고, 국민의 대정부 신뢰수준이 향상되었다.

- ☞ 국민들의 민원처리만족도 : '05년 30% ⇒ '10.7월 53.9%로 향상
- ☞ 국민들의 대정부 신뢰 : (추후 대국민 설문조사 결과 활용 필요)

IV. UN 공공행정상 신청서 작성

1. UN 공공행정상 신청 핵심주제 선정

- UN 공공행정상(Public Service Awards) 심사요건 및 심사과정의 특성상, 현재 시행하고 있는 국민신문고의 전체 운영내용을 신청서에 담을 수는 없음
- ➡ UN 공공행정상 신청서에 담을 핵심주제를 선정하는 것이 필요하며, 이를 중심으로 UN 담당자 및 심사자 등이 쉽게 이해할 수 있게 간결하면 서도 핵심성과가 부각되게 신청서 및 심사자료 작성 필요
- ➡ UN 공공행정상(Public Service Awards)을 주관하는 UNPAN에서 관심을 갖고 있는 주제를 중심으로 독창적이며, 행정가치 향상에 실질적 기여를 하며, 또한 아프리카 등 후발국 등에 확산이 가능하다는 점 등을 집중적으로 강조할 필요가 있음
- 현재 운영되고 있는 국민신문고의 운영현황에 기초해 볼 때, UN 공공행정상의 [범주 1], [범주 3], [범주 4] 등에 응모가 가능하지만, 수상사례 분석 결과에 기초해 볼 때, 2011년 신청의 경우에 [범주 4]에 집중하는 것이 효과적일 것으로 판단
- ※ 당초 연구팀에서는 [1안 : 범주 1과 범주 4 동시 제출안]과 함께 [2안 : 가능성이 높은 범주 4]에 집중하는 방안을 권익위에 제안
- ➡ 권익위 내부 협의 결과, 2개로 힘을 분산하는 것보다는 2011년의 경우 [범주 4]에 집중하는 것이 좋겠다는 의견을 전달해 최종 2안 [범주 4]에 집중하는 방안으로 연구 진행하기로 합의함

2. 신청서 작성을 위한 제출사례 분석¹⁾

(1) 서울시 아리수 제출사례

On&off-line real-time water quality opening services **- Office of Waterworks, Seoul Metropolitan Government -**

○ **Solution and Key Benefits** 작성예시

- Through the internet, citizens of Seoul can verify quality of tap water in real time which is supplied to their each house from water purification plants that are located around their residences , also can verify water quality with water quality inspecting agents who visit citizens' houses for free.
- The former is called ' Seoul Water-Now System' , and the latter is called 'Arisu Quality Verification System'
- Implementing these two services could clear out citizens' potential dissatisfaction & suspicion for water quality, finally have secured citizens' trust and improved transparency, accountability in the public services.
- In accordance with the rise of trust in the safety of tap water, the rate of drinking tap water has soared over 20% than before.
- About 76% of households which has experienced Arisu Quality Verification System has got the highly increased trust in tap water.
- Increasing of the rate of drinking tap water makes citizens reduce the management cost and purchasing fee of water purifiers and bottled water, also can conserve the resources of ground water.

1) 분석대상이 된 사례의 제출본문은 보고서의 [부록]으로 첨부함

○ The Problem

➔ 도입 이전 문제점에 대한 간략한 정리

○ Solution and Key Benefits

➔ ○을 활용한 요약식 정리

○ Actors and Stakeholders

➔ ○을 활용한 상당히 간략한 정리

(a) Strategies

➔ 목표와 전략에 대한 상당히 간략한 정리

(b) Implementation

➔ ○과 -을 활용한 주요 포인트 정리

(c) Overcoming Obstacles

➔ -을 활용한 주요 포인트 정리

(d) Use of Resources

➔ ○과 -, ▶ 등을 활용한 주요 포인트 정리

○ Sustainability and Transferability

➔ -을 활용한 주요 포인트 정리

○ Lessons Learned

➔ -을 활용한 주요 포인트 정리

○ 내용구성 및 작성방식 평가

- 전반적으로 핵심 포인트를 중심으로 간략하게 작성
- ○, - , ▶ 등을 활용해 개조식과 유사한 방식으로 작성 (완성형 문장)

(2) 일본 수상장 제출사례

Collaboration Testing (2009년 제출본, 2010년 수상)

- Saga Prefectural Government, Japan -

○ Solution and Key Benefits 부문 기술 예시

[Boosted Citizens' Satisfaction by Enhanced Public Involvement]

There was a sea of change in terms of transparency and public involvement in the process of designating the parties to provide public services following the introduction of "Collaboration Testing" in Saga. "Collaboration Testing" encourages proposals from the private sector for every existing public service. Prior to gathering proposals, the Saga Prefectural Government documents the salient points on each business line and makes these informations transparent to the public over the Internet and with hard copies at all branch offices. In addition, the Core Team holds town meetings at various local branch offices and town halls. Detailed but concise information and frequent consultations enable the interested private sector to more easily create their proposals.

"Collaboration Testing" began in 2006, and in the period until 2008, 157 CSOs, private enterprises and academic institutions have submitted 582 proposals. Out of these 582 proposals, the Saga Prefectural Government has accepted 351 proposals for immediate or short-term

implementation. Especially noteworthy is the fact that in these 3 years the number of CSO proponents has jumped up 3.5 fold, from 14 to 48 organizations.

Surveys are taken in order to measure customer satisfaction with each individual new service that has been selected and implemented from the proposals. According to a survey taken in 2007, aimed at measuring satisfaction with the 59 projects initiated in 2006, 76% of those citizens who were beneficiaries of the services responded that the degree with which they were satisfied had increased as a result of “Collaboration Testing”. Of the organizations responsible for providing the new services, 74% responded that they believed citizens’ satisfaction had increased. The system of proposing projects and dividing responsibility for providing public services has contributed to cutting government spending by 36,000,000 yen.

○ 내용구성 및 작성방식 평가

- 전반적으로 서울시 사례에 비해 서술식으로 작성했음
- 제출문의 분량도 당초 사무국에서 요청하고 있는 분량을 크게 초과하고 있음 ➡ 가능한 요구분량을 존중하되, 강조부문의 경우 분량 초과 가능

(3) 서울시 오아시스 제출사례

Seoul City's Oasis

- Seoul Metropolitan Government -

○ Solution and Key Benefits 부문 기술 예시

With the inauguration of the 4th elected mayor of Seoul, Oh Se-Hoon, Seoul City started creating a system that serves as a channel through

which citizens actively participate in the city government and suggest fresh ideas for improvement, realizing that “creativity” and “imagination” were the only options for its survival in the midst of fierce global competition. Oasis (oasis.seoul.go.kr), which opened on Oct. 10, represents creativity and imagination as Seoul City’s vision.

Created on the basis of the fact that more Koreans have Internet access than ever before, Oasis was greeted more enthusiastically than expected and became established as a citizen’s governance model.

A total of 3,585 ideas were submitted and 87 of them were adopted through the previous citizens’ creative idea suggestion system during the period of 1997 to 2007, but the system was not well-managed enough to show the exact statistics as to how many of the suggestions were put into action and how many of them were in progress. In the case of Oasis, however, 2.9 million citizens had visited the site, some 20,000 ideas were submitted, and 70 of them were adopted as policy after 13 instances of meetings and discussions as of Dec. 31, 2008. Also, the process of putting the adopted ideas into action was monitored every other month. Fifty-two of the adopted ideas were brought to life, 15 were in the making, and 3 were under consideration last year. The ideas that became solid reality include the pedestrian bridge across the Han River, the floating island, the wall for marriage proposal, and movie theaters with English-captioned movies.

○ 내용구성 및 작성방식 평가

- 전반적으로 서울시 아리수 사례에 비해서는 서술식 작성을 했지만, 09년 일본 사례에 비해서는 상대적으로 내용 기술 분량은 적은 편임
- ➔ 기술분량이나 기술형식 등이 크게 문제가 되는 것으로 보이지는 않음
- ➔ 제출사례의 핵심 특징과 성과를 부각시키는 것이 필요할 것으로 판단됨

3. 국민신문고 UN 공공행정상 국문신청서 작성

- 지원부문 : Category 4 (Advancing knowledge management in government)
- 신청서는 심사기준에 따라 간결·명료하게 개조식으로 작성 필요
- 각 주제별 내용을 구체적으로 기술함에 있어 심사기준을 적극적으로 반영하고자 노력함

(1) Title 선정

- 국민신문고의 본질적 특성을 유지하면서, 지원분야인 Category 4 (Advancing knowledge management in government) 내용 적합성을 기할 수 있는 제목(title) 선정이 중요
- 신청서의 Title로 다음과 같은 여러 가지 대안을 조합해 검토함
 - (1안) 국민신문고 : 국민의 소리를 위한 지식경영
e-People system : Knowledge management for people's voice
 - (2안) 국민신문고 : 통합 민원관리정보를 활용한 지능형 지식경영시스템
e-People system : Intelligent knowledge management system based on integrated people's voice (complaints/proposal/policy discussion)
 - (3안) 국민신문고 : 통합 민원관리와 지능형 지식경영시스템
e-People system : People's online portal & intelligent knowledge management system

○ Title 대안에 대한 평가와 연구팀 제언

- 국문 제목으로는 (2안)이 적합할 것으로 판단되지만, 영문표현은 다소 투박하며 설명적인 한계를 보임
 - 영문 제목으로는 (1안)이 적합할 것으로 판단되지만, 국문 제목으로는 다소 어색함이 느껴짐
 - (3안)의 경우에는 국민신문고의 성격을 설명적으로 잘 표현하고는 있지만, 산뜻한 느낌을 주지는 못하는 것으로 판단됨
- ➡ 국문 제목으로는 (2안) 또는 (3안)을 사용하고, 영문 제목으로는 (1안)을 사용하는 것이 더 적합할 것으로 판단해 제안함

(2) 신청서 본문 내용 작성

1. The Problem

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부	핵심 문제점	핵심 문제점	문제점			핵심 문제점	
체크 포인트	- 민원관리 문제점 외에 지식경영 관점에서의 문제점을 강조하는 것이 필요						

* Introduction of e-People system

A single online portal system unifying complaints/proposal/policy discussion handling of all central government agencies, municipalities, public organizations and Korean legations overseas

○ 신문고(e-people) 시스템 구축이전 국민 입장의 문제점

- 민원 신청을 위해 국민들이 해당기관을 일일이 찾아 문의해야하는 번거로움이 존재했다.
- 유사한 민원에 대해 정부기관별로 서로 다른 대응 및 답변을 내놓아 정부를 믿을 수 없었다.

- 국민이 느끼는 불편이나 민원과 관련해 국민의 입장에서 유사한 민원 사례, 관련된 정부정책 및 법령을 알고 싶어도 이를 알기 어려웠다.
- 공무원의 늦장처리, 민원 답변에 대한 의문이나 불만이 있을 경우에도 이를 해소할 방법이 없었다.

○ 신문고(e-people) 시스템 구축이전 정부 및 공무원 입장의 문제점

- 각 정부기관마다 자체 민원처리시스템 개발 및 관리 등으로 행정력의 중복 및 낭비가 발생하였다.
- 소관외 민원이 접수될 경우, 타 기관으로 이송을 위해 우편 등의 방법을 이용할 수에 없었기 때문에 처리기간이 지연되고 우편비용이 발생되었다.
- 유사한 민원이 여러 정부기관에 접수되어 각 기관의 입장에서 처리됨에 따라 행정력이 낭비되었다.
- 유사한 민원에 대한 이전 답변내용 및 처리과정에 대한 정보가 부족해 담당공무원 입장에서 업무처리의 어려움을 겪었다.
- 유사한 민원이 반복됨에도 불구하고, 기관간 민원정보를 공유하기 힘들어서 민원 발생원인을 근본적으로 치유하는 제도개선으로 이어지지 못했다.

2. Solution and Key Benefits

What were the key benefits resulting from the initiative? (the solution)

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부	개선	크게 개선	개선	촉진	새로움	크게 개선	개선
체크 포인트	- 구체적인 수치로 확인될 수 있는 성과 강조 (2010년 말 시점 자료 보완)						

국민신문고 구축으로 정부 출범이후 60년간 지속된 대표적인 민원 불만족 요인을 근본적으로 개선할 수 있었고, 민원의 신속한 해결과 국민과의 소통활성화를 기반으로 국민의 대정부 신뢰를 회복할 수 있었다

- 첫째, 민원 신청을 위해 해당기관을 일일이 찾아 문의해야하는 국민들의 불편함을 해소했고, 민원처리에 대한 책무성을 제고했다.

☞ 국민신문고를 통한 민원신청의 편의성 제고를 통해 민원 신청 증대

※ 민원신청건수 : '06년 402,442건 → '07년 556,532건 → '08년 623,434건 → '09년 696,715건 → '10.7월 431,741건

☞ 국민신문고에 민원이나 제안을 신청하면 자동분류 시스템에 의해 해당 민원이나 제안을 가장 잘 처리할 수 있는 기관으로 실시간으로 전송

☞ 자동분류 시스템에 의해 2차 민원(행정처분을 받은 1차민원의 재요청민원)으로 식별되면 국민권익위원회가 직접 조사 처리하도록 할당

☞ 국민신문고를 통한 민원처리의 전 과정을 조회할 수 있고, e-mail과 휴대폰 SMS를 통해 실시간으로 민원처리과정 안내

○ 둘째, 중복 및 반복 민원에 따른 행정력 낭비를 예방하고, 동일 민원에 대한 일관된 대응을 촉진했다.

☞ 중복 및 반복민원을 식별하여 병합처리가 가능하게 되어 행정력 낭비를 사전에 예방

중반복 민원 병합처리 건수 : '06년 21,491건을 7,276건으로 병합 → '07년 23,628건을 2,064건으로 병합 → '08년 27,378건을 3,693건으로 병합 → '09년 30,325건을 5,136건으로 병합 → '10.7월 22,172건을 5,427건으로 병합

☞ 동일한 내용의 민원에 대한 응답의 일관성을 유지할 수 있게 되어 정부 행정에 대한 국민 신뢰도를 향상

민원처리 만족율 향상 : '06년 45.9% → '07년 52.2% → '08년 51.2% → '09년 52.2% → '10.7월 53.9%

☞ 유사 민원·정책 Q&A 자동제공을 통한 민원발생 예방

※ 민원 사전예방 : 5,283건 민원 신청 철회 ('09.6~'10.6.)

○ 셋째, 온라인 이송 등으로 민원처리 기간을 대폭 단축하였고, 모든 민원에 대한 민원처리실태 평가를 통해 민원 늦장처리를 예방하고 있다.

☞ 일반 민원의 평균 처리기간 : '05년 12일 ⇒ '10년 6.4일로 단축

☞ 복합 민원의 평균 처리기간 : '05년 36.1일 ⇒ '10년 8.1일로 단축

※ 사례 : 경찰청 민원처리 : 평균 30일 ⇒ 3일로 단축

☞ 우편료와 인건비 등 행정비용절감 효과 발생

※ 추정 행정비용절감액 : '06년~'10년 7월까지 온라인이송건수 기준 약 84억원

절감 추정 (온라인 국민참여 포털 구축을 위한BPR/ISP(2004) 기준 적용)

- 건당 행정비용절감액 : 약 1,580원

- 온라인이송 건수 : '06년 44,787건, '07년 60,133건, '08년 135,698건,
'09년 171,456건, '10.7월 120,066건 총 532,140건

○ 민원을 관계 법령에 따라 단순히 해결하는 차원을 넘어 민원과 관련된 불합리한 제도를 발굴해 제도개선을 추진하고 있다.

☞ '08년부터 '09년 11월까지 빈발민원 유발 법령조항의 매 분기별 통계자료를 각 부처에 제공 : 민원감축대책 추진필요 법령조항 505개 발굴 제공 → 235건 법령 및 제도개선, 103건 홍보물 배포 및 설명회 개최, 178건 FAQ 게시 및 홈페이지 공지

법령 및 제도개선 추진사례

○ 건축법시행령 제3조의4 개정 ('09년 민원 90건 접수)

(종전) 건축법에 고시원 시설에 대한 용도가 없어, 용도변경과 소방시설 설치 등에 관한 법적 근거가 없었음

(개선) 고시원을 용도별 건축물의 종류에서 제2종 근린생활시설 또는 숙박시설로 관련법령 개정('09.7월)

○ 자연재해대책법 제4조 개정 ('08년 민원 196건 접수)

(종전) 농공단지 변경지정 시 면적이나 변경 비율에 관계없이 모두 사전재해영향성 검토협의를 받음

(개선) 부지면적이 30% 이상 증가한 경우에만 협의토록 관련법령 개정 ('08.2월)

※ 위 방식 추진사례 제시의 장점과 단점

- 국내인의 경우에는 위 내용에 대한 이해도가 높을 것으로 판단되지만, 본 사례를 처음 접하는 외국인의 경우에는 용어 및 내용에 대한 이해도가 크게 떨어질 것으로 보임 ➡ 분량 등을 고려해 신중한 접근이 필요

☞ '10년 6월 '국민의 소리 주간동향'을 각 부처 장관 등에게 제공하여 불합리한 제도 304건 발굴, 108건(35.5%) 정책 반영(제도개선 17건, 시스템 개선 18건 등)

법령 및 제도개선 추진사례

- 보금자리주택 특별공급 소득기준 산정에 6인 이상 가구는 5인 이상 가구의 기준을 사용함에 따라 상대적 불이익을 받는바, 별도 소득기준 마련 건의(3.12.)
⇒ 젊은 신혼부부, 생애최초 특별공급 6인 이상 가구 소득기준 마련(국토해양부, 4.25.)
- 구직 의사도 없이 형식적 구직활동만하고 실업급여를 받는 부정 수급자 방지를 위한 제도적 보완 요구(4.9.)
⇒ 형식적 구직활동 의심자의 실업급여 지급정지 제도 본격 시행(노동부, 5월)
- 희망근로 상품권 유통기한을 연장할 것을 건의(3.26.)
⇒ 유통기한이 지난 희망근로상품권의 특례사용기간(6월~8월)을 허용(행정안전부, 5월)

- 국민신문고를 통한 대국민 서비스 혁신성장에 힘입어 민원처리만족도가 크게 향상되었고, 신뢰수준이 향상되었다.

☞ 국민들의 민원처리만족도 : '05년 30% ⇒ '10.7월 53.9%로 향상

☞ 국민들의 대정부 신뢰 : (추후 대국민 설문조사 결과 활용 필요)

3. Actors and Stakeholders

Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부		이해관계	강조	강조	강조	이해관계	
체크 포인트	- 추진과정에서의 핵심적 기여자 및 역할 (BH의 후원 등) - 이해관계자 확인 및 이해관계 분석						

- 대통령에 의한 최초의 제안

- 2003년 11월, 대통령 지시 “중복민원 문제를 해결할 수 있고, 모든 민원을 통합된 창구에서 관리하는 시스템 구축이 필요합니다”

- 국민권익위원회 주도의 제도 정비 및 통합 추진
 - 국민권익위원회(구 고충처리위원회)는 통합민원관리를 위한 제도 정비, 국민신문고 시스템 개발사업 주도, 통합대상기관 확대를 위한 준비와 설득, 새로운 정보 서비스 개발을 위한 지속적 노력 등 주도적 역할 수행
- 전자정부 확산차원에서의 행정안전부의 적극적 지원
 - 법령 개정 지원, 전자정부 사업으로 선정해 정보시스템 개발예산 등 지원
 - 지방혁신분권위원회에서 ‘국민참여 확대’를 위한 전자정부 31개 로드맵 과제로 국민신문고 구축 확정('03.7월)
- 각종 정부기관 및 민원 담당공무원의 초기 반발과 장애 극복
 - 초기 단계 민원시스템 통합대상 부처, 공공기관, 공무원의 반발과 극복
 - ☞ 기구축 자체 시스템 포기 불가, 정보보호 우려 등
 - ☞ 49개 기관 방문 사업취지 설명, 워크숍 개최, 통합 대상기관 방문 및 절충안 도출을 위한 회의 140회 개최, 개선요구사항 700건 반영, 기관장 간담회(4개기관, 총2회)
 - 이후 법제처와의 협력(생활법령 Q&A 서비스) 등 수평적 협력 확대
- 사회 각계 기관의 지원과 협력
 - 민원·정책 Q&A 민간포털 연계 서비스 (Naver 등 민간 포털기업)
 - Smart Phone 서비스 (삼성전자)
 - 외국대사관 (외국인을 위한 민원서비스 지원) - 주한 베트남 대사관, 몽골 대사관, 인도네시아 대사관

4. (Process)

(a) Strategies

- a. What were the strategies used to implement the initiative? In no more than 500 words, provide a summary of the main objectives and strategies of the initiative, how they were established and by whom.

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부		개선	단계적 추진	파트너십	지속적 혁신		정보공유
체크 포인트	- 학술논문의 주요 주제로 발전 필요						

○ 단계적 범위 확장 및 기능의 진화

- 중앙정부 ⇒ 지방정부 ⇒ 중앙정부의 지방 산하기관 ⇒ 공공기관으로 통합범
위의 단계적 확대
- 국내 한국어 서비스 ⇒ 국내외 한국어 서비스 ⇒ 국내외 다국어 서비스
※ '08년 6월 해외 대한민국 공관 사이트를 통한 다국어 민원서비스
- 민원 통합접수 및 배정 ⇒ 통합 민원처리시스템 ⇒ 민원정보분석 기반 제도개
선 및 신규 서비스 제공 등으로 국민신문고 기능의 진화

○ 지능형 지식경영시스템으로의 발전

- 민원정보관리 ⇒ 업무와 통합된 지식경영시스템
- 사람에 의한 민원정보분석 ⇒ 시스템에 의한 실시간 민원정보분석
※ '09년의 경우 빈발 민원 등에 대한 사례 자료 수작업 분석
(‘09년 기준 87만 여건 중 23%에 해당되는 20여만건 분석)
- 데이터마이닝, 시멘틱검색 등 새로운 정보기술방법론의 적극 활용

○ 타 정부기관 및 민간부문과의 파트너십

- 타 정부기관과의 정보공유와 수평적 협력 (법제처 생활법령 Q&A)
- 국민의 소리를 통한 제도개선 협력 (각 부처 차관의 참여 촉진)
- 민간업체와의 협력 (민원·정책 Q&A 포털서비스, Smart Phone 서비스)
※ 자료 4만5천 여건 제공, 하루 약 10만회 조회 ('10. 6)

○ 사후 처리시스템에서 사전 예방시스템으로의 진화

- 민원의 선제적 대응 및 사전해결을 위한 이슈민원 발굴 및 제공
- 다양한 국민의 소리를 분석하여 각 부처에 제공함으로써 정책보완 및 제도개선

필요성을 선제적으로 제시하는 등 정책옴부즈만 역할 강화

(b) Implementation

b. What were the key development and implementation steps and the chronology? No more than 500 words

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부			단계적 추진				
체크 포인트	- 추진과정에 대한 설명 (단계별 주요 특징) - 110센터는 제외 예정						

○ 통합 민원관리시스템의 확대 발전

- 2003년 11월, 대통령 지시 “모든 민원을 통합된 창구에서 관리하는 시스템 구축이 필요합니다”
- 2004년 6월, 국민신문고 시스템 구축사업 시작
- 2006년 7월, 중앙행정기관의 민원. 제안. 정책토론 기능 통합
- 2007년 4월, 17개 지자체와 3개 공공기관의 민원시스템 시범 연계
- 2008년 2월, 43개 중앙행정기관, 246개 지방자치단체, 14개 주요 공공기관
민원시스템 통합운영
- ➡ 범정부 통합민원처리시스템인 국민신문고의 지속적인 통합대상 확대
(교육부 산하기관 교육청, 사법부 산하기관, 국방부 산하기관 등)

○ 통합 민원정보를 활용한 지능형 지식경영시스템으로의 진화

- 2008년 5월 대통령 지시 “수만 번 같은 민원이 반복해 발생하는 것은 제도가 잘 못된 것으로... 근본적인 문제 해결이 되도록 불합리한 제도를 바꿔나가야 한다”
- 2008년 5월, 빈발민원 지정제도 도입
 - ※ 빈발민원 지정 및 제도개선을 통한 민원처리의 효율성·대응성 강화
- 2008년 6월 해외 대한민국 공관 사이트를 통한 다국어 민원서비스
- 2009년 2월, 범부처 오프라인 지식경영네트워크 국민의 소리 발간

※ 일단위 10,000여 건의 민원을 분석하여 ‘국민의 소리 주간동향’으로 정리해 국무총리실 등 39개 정부 기관에 제공해 제도개선 촉진

- 2009년 6월 민원신청시 유사사례 자동 제공서비스 개시
- 2009년 9월 민간포털 등을 통한 민원정책 Q&A 서비스 제공
- 2010년 7월 법제처 법령정보시스템과 연계한 정보서비스 제공
- 2010년 11월 민원정보분석시스템 개발 및 지능형 서비스 제공

※ 실시간 빈발민원 표출, 다차원 민원유형분석, 동향분석 및 보고 등

○ 향후 발전계획

- ‘11년 : 민원정보 수집범위 확대, 분석모델의 부처 최적화
- ‘12년 : 민원예측모형 및 국민소통 환류체계 완성

이슈 민원에 대한 조기 경보체계 구축

(c) Overcoming Obstacles

c. What were the main obstacles encountered? How were they overcome?
No more than 500 words

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부			제도적 장애	담당 공무원	일부 저항	권익위 노력	
체크 포인트	- 외부적 반발 (부처 담당공무원) - 제도적 장애 (다부처 관여사항)						

○ 민원시스템 통합 대상 기관의 반대

- 노동부, 국방부 등 기 구축된 자체 민원처리시스템 포기 불가 입장
- 관련 기관 및 공무원들의 통합 필요성 및 효과 의문 제기

☞ 극복노력 : 기관별 특성을 고려한 기능 반영 (부처 개선사항 수렴 등 700건 반영) + 전방위적 접촉·설득 (25개 주요 기관별 3~4회 개별 방문 설명 및 협의, 기관장 간담회 등 개최)

○ 기밀정보 및 개인정보 등 유출 우려

- 검찰청, 경찰청, 관세청 등의 반대 (범죄 관련 정보 등의 사전 유출 우려)
- 국방부, 청렴위 등 민원인 및 담당공무원 등 개인정보 유출 우려
- ☞ 극복노력 : 보안기능의 강화를 통한 정보유출 방지 + 24시간 모니터링 제도 운영 + 열람기록 자동 log-in 기능 강화 등

○ 시스템 통합·운영에 대한 제도적 근거 부재

- 각급 행정기관에 접수되는 민원의 통합관리에 대한 법령 근거 부재
- 전 행정기관을 통합하여 운영하는 민원 표준업무절차의 미확립
- ☞ 극복노력 : 범정부 사업추진단 구성 및 운영(대비실, 고충위, 행자부 등 5개 기관) + 국민참여포털 통합·운영 근거 정비(고충위 설치법 등 제정)

(d) Use of Resources

d. What resources were used for the initiative? In no more than 500 words, specify what were the financial, technical and human resources? costs associated with this initiative. Describe how resources were mobilized.

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부	비용대비 효과	비용대비 효과	절차 개선효과	공무원 노력	새로운 기법적용		
체크 포인트	- 정보시스템을 활용하기 위한 투자 (투자비 대비 기대효과) + 새로운 IT기법의 적용(새로운 효과의 창출 기대)						

- 통합민원관리시스템 개발은 2004년부터 2008년 기간에 진행되었다. 동 기간동안 통합민원관리시스템 개발을 위해 총 109억원의 시스템 구축비용이 투자되었다. 실제 통합민원관리시스템을 적용하는 과정에서 부처 및 지자체 등의 반발이 발생하였다. 국민권익위원회는 다각적인 커뮤니케이션 및 설득 노력을 통해 통합대상 공공기관들의 반발을 극복해 나가며, 2008년 기준 43개 중앙행정기관, 246개 지방자치단체, 14개 주요 공공기관의 민원시스템을 통합운영할 수 있었다.
- 2009년 이후 현재까지 지속적 기능개선과 함께 민원정보분석시스템 개발을 착수하였다. 국민권익위원회는 빈발민원 지정제도에 근거한 업무처리과정 개선, ‘국민의 소리’ 네트워크 운영 등을 통한 각종 제도 개선을 추진하고 있다. 여기에 기존에 수집된 민원 등의 각종 정보(약 340만건)를 활용해 민원의 유형, 특성,

발생빈도 등의 분류·분석 기준 마련했으며, 이를 업무 개선의 기초자료로 이용하고 있다. 2010년부터는 신규 민원정보, 기 처리된 민원정보, 외부 수집 정보 등 방대한 자료를 종합 분석하기 위한 민원정보분석시스템 구축을 2010년 약 30억원의 개발비용을 투자하고 있다.

5. Sustainability and Transferability

Is the initiative sustainable and transferable?

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부	효과창출	지속적 품질향상	개혁의지		지속적 개선	DAC 위상	공개 및 지원
체크 포인트	-						

○ 제도적 장치 기반 끊임없는 개선을 통한 지속가능성 보장

- 고충위 설치법('05.10) 및 동법 시행령('05.10) 제정
- 국민참여포털 운영규정(대통령 훈령, '06.4) 및 시행세칙(위원회 훈령, '06.11) 제정
- 민원사무 처리에 관한법률 개정('06.3), 국민제안 규정 제정('06.6) 등
- 지속적 기능개선 및 신규 서비스 제공 등을 통해 환경변화에 적극 대응

○ 국제적 수상 및 인정

- 2006년 10월 '프랑스 세계전자정부대회(e-Gov) Top 10'에 선정
- 2006년 10월 세계 옴부즈만협회(IOI) 아시아지역 대표사례 선정
- 2008년 10월 European Commission에서 주관하는 e-Challenge 2008(유럽 전자정부 및 IT 컨퍼런스)에서 국민소통과 갈등관리해결을 위한 최고의 모범 사례로 인정받아 최우수상을 수상
- 2009년 국제정보통신 박람회인 'CeBIT 호주 2009'의 초청을 받아 국민신문고 전시관 운영

○ 국내 수상

- 2006년 11월 정부혁신브랜드대회 '국제공인브랜드'상 수상
- 2007년 9월 전자정부 성과보고대회 우수사례 선정, 국무총리상 수상

○ 신문고 관련 연구논문 국내외 발표 (추후 예정사항)

- 2010년 10월 아르헨티나 IFIP 발표 (예정)
- 2010년 12월 국내 학술대회 발표 (예정)
- 2011년 4월 미국 ASPA 발표 (예정)

○ Global contribution 실적 및 향후 계획

- 동남아시아 등 후발국에 대한 방법론 전수 의도

※ ADB "Regional Technical Assistance(RETA) : Study Tour of Korea"

- RETA 개도국 연수단 방문교육 ('09.11)
- 개도국 지방행정 간부공무원 방문 ('10.3), 태국 옴부즈만 방문('10. 6)
- 한국의 DAC 가입을 계기로 ODA와 연계한 후발국 지원 의지

6. Lessons Learned

What are the impact of your initiative and the lessons learned?

기준	효율성	서비스 품질	행정개혁	e-참여	혁신	책임성	투명성
강조여부	효과 입증	지지기반	단계적 접근	파트너십	새로운 기술도입	실천의지	
체크 포인트	- 학술논문의 개선방안과 연계 기술 필요						

○ 업무와 통합된 지식경영시스템으로의 발전 필요성

- 민원신고 과정에서의 지식경영시스템 활용 (유사사례 제공, 민간포탈 민원·정책 Q&A, 민원유형 자동분류 등)
- 민원처리 과정에서의 지식경영시스템 활용 (빈발민원 분석, 업무시스템내 유사 사례 처리결과 제공 및 민원·정책 Q&A 등)
- 민원대응 관점에서의 지식경영시스템 활용 (국민의 소리, 민원정보분석시스템을

통한 실시간 민원 실태 분석 및 동향 예측 등)

○ 단계적 발전 전략의 유용성

- 시범실시 후 실제 적용, 적용대상의 단계적 확대 등을 통해 제도 도입의 반발 최소화 및 시스템의 실제 활용도 제고

○ IT를 활용한 새로운 정책서비스의 창출

- 데이터 마이닝 기법의 적용을 통한 민원 유형분석 및 유사사례 분석, 온톨로지 도입을 통한 정보 추론 및 정교한 분석, 시멘틱 검색 기능을 활용한 관련성 분석기능 강화 등 Web 3.0에의 적극적 대응
- Smart Phone 등을 통한 서비스 고도화 및 Net-generation과의 소통

○ 서비스 품질향상 및 효율성 제고를 통한 행정혁신의 지속성

- 국민관점에서의 민원 및 국민불편의 해결 및 예방 등 서비스 품질향상을 통한 지지기반의 확보
- 가시적 성과 창출 및 효율성 개선을 통한 자원 투자의 정당성 확보

○ 정보공유와 파트너십을 통한 문제해결

- 국민의 소리, 민원·정책 Q&A 등을 통한 정부내 업무관련 핵심지식공유
- 정보시스템 연계 등 수평적 정부협력을 통한 정보서비스의 품질 향상

○ 통합민원관리정책 추진 의지

- 대통령의 의지 (전임은 물론 현직 대통령의 특별한 관심과 지시)
- 권익위의 추진의지와 담당공무원의 헌신적 노력

4. 국민신문고 UN 공공행정상 신청서 영문번역본

- 작성된 국문신청서를 바탕으로 2차에 걸쳐 번역 및 연구진 감수를 거친 원고임. 그럼에도 불구하고 영어식 표현과 관련해 아직도 어색한 부분이 존재할 것으로 판단됨 ➡ 최종 제출 전에 전문번역가에 의한 영문윤색 작업을 거칠 것을 권고

e-People System:

Knowledge Management for People's Voice

1. The Problems

- Problems encountered by people before the establishment of e-People system
 - In order to file civil petitions, people had to go through a cumbersome process in finding the right agency.
 - It was difficult to rely on the government since each government agency presented different measures and responses for similar civil petitions.
 - From the public perspective concerning the inconvenience people experienced, it was difficult to get information on similar cases of civil petitions, relevant government policies and laws.
 - There was no way to resolve the dissatisfaction about the procrastination by civil servants and the doubts and frustrations due to insincere responses for (filed) civil petitions.

- Problems encountered by the government and civil servants before the establishment of e-people system
 - Due to each government agency's own development and management of civil petition handling system, etc. duplication and dissipation of administrative management occurred.
 - When civil petitions were received irrelevant to government agencies, they had to be mailed by offline to the right agencies that caused unnecessary costs.
 - As similar civil petitions were received by several government agencies and handled according to the positions of each agency, administrative management was dissipated.
 - Due to lack of information on previous responses and solutions for similar civil petitions, there were difficulties in managing affairs.
 - Despite the repetition of similar civil petitions, because information on civil petitions was difficult to share among agencies, it did not lead to system improvements that fundamentally fixed the causes of civil petitions.

2. Solution and Key Benefits

With the establishment of e-People system, the main dissatisfaction factors about civil petitions that had continued for 60 years since the launch of the government were fundamentally improved, and the public's faith towards the government was restored based on the invigorated communication with citizens.

- First, the inconvenience of the public having to separately visit relevant government agencies in order to file civil petitions was

solved, and the duty of handling civil petitions was improved.

- ▶ Due to the improved convenience in filing civil petitions via e-system, the number of petitions increased.

※ Number of petitions :

402,442 in 2006 → 556,532 in 2007 → 623,434 in 2008 → 696,715 in 2009 → 431,741 in July, 2010

- ▶ If a complaint or proposal is requested on e-system, according to the automatic classification system, it is sent immediately to the government agency that can best handle the complaint or proposal.
- ▶ If a secondary complaint(a second request of the first complaint that received an administrative measure) is identified through the automatic classification system, then the Anti-Corruption & Civil Rights Commission(ACRC) is assigned to directly investigate and handle the civil petitions.
- ▶ The entire process in handling the complaint can be checked on e-system, and the handling process is presented real-time via e-mail and SMS.

- Second, the dissipation of administrative management caused by the duplication and repetition of civil petitions was prevented, and consistent measures for the same civil petitions were promoted.

- ▶ Prevention made in advance due to the amalgamation process after the identification of duplication and repetitive civil petitions.

※ Number of repetitive civil petitions merged :

21,491 cases merged to 7,276 in 2006 → 23,628 cases merged to 2,064 in 2007→ 27,378 cases merged to 3,693 in 2008 → 30,325 cases merged to 5,136 in 2009 → 22,172 cases merged to 5,427 in July, 2010

- ▶ Development of people's reliability towards government administration due to maintained consistency of responses for the same civil petitions.

※ Level of satisfaction increase in handling civil petitions:

45.9% in 2006 → 52.2% in 2007 → 51.2% in 2008 → 52.2% in 2009 → 53.9% in July, 2010

▶ Prevention of civil petitions through automatic supply for similar civil petitions·policies Q&A.

※ Civil petition prevention in advance :

Withdrawal of 5,283 civil petition applications (June, 2009~June, 2010)

○ Third, processing time was shortened by online transfers, etc., and time delay is prevented through satisfaction evaluation of every complaint.

▶ Average processing time for general civil petitions: 12 days in 2005 ⇒ Shortened to 6.4 days in 2010

▶ Average processing time for complex civil petitions : 36.1 days in 2005 ⇒ Shortened to 8.1 days in 2010

※ Example : Police headquarters' processing time for civil petitions: Average 30 days ⇒ Shortened to 3 days

▶ Occurrence of reduced administrative cost effects such as personnel expenses and postage.

※ Estimated amount of administrative cost reduced:

1,580 KRW×number of online transfers(44,787 in 2006, 60,133 in 2007, 135,698 in 2008, 171,456 in 2009, 120,066 in July, 2010 = total 532,140) = 840,781,200 KRW (BPR/ISP for establishment of online public participation portal, 2004)

○ Beyond the level of simply solving the complaint according to legislations, promoting system improvement by discovering irrational systems related to civil petitions.

▶ Provided statistical data on laws causing frequent civil petitions to

each government department every quarter since 2008 to November, 2011 : 505 laws on the need for promoting civil complaint reduction measures discovered and provided → 235 law and system improvements, 103 distribution of promotion materials and hosting brief sessions, 178 FAQ posted and homepage announcements

Examples of promoting law and system improvement

- Amendment of construction implementation Article 3(4) (90 cases received in 2009)
(Previously) No legislative basis about use conversion and fire prevention installation, etc. because there are no usage about construction laws for Gosiwon (type of one-room office)
(Improved) Relevant law amended by identifying Gosiwon as a separate building for use- as a type 2 neighborhood facilities or accommodations (July, 2009)
- Amendment of measures for natural disaster Article 4 (196 received in 2008)
(Previously) Disaster impact review received without any relevance to the extent or transfer rate when agricultural industrial area is appointed for change
(Improved) Relevant laws will be amended only when the floor area increases more than 30% (February, 2008)

- In June, 2010, 'Weekly Report on People's Voice' was presented to each vice-minister and minister, which results in finding 304 cases of irrational system as well as 108 (35.5%) items or ideas considerable for policy alternatives (17 cases of institutional change , 18 cases of system improvements, etc.)

Examples of promoting law and system improvement

- Since the selected income standard for special provision of Bogeumjari Housing is based on families with more than 5 members, families with more than 6 members relatively experience disadvantages, thus an additional income standard was proposed to be prepared (3.12.)
 - ⇒ For young married couples and families with more than 6 members', a new income standard were created (Ministry of Land, Transport and Maritime Affairs, 4.25.)
- Request for systematic reform in order to prevent job seekers, who have no intention of actually getting a job and are only formally job-hunting, illegally receiving unemployment benefits (4.9.)
 - ⇒ Suspension of payment to suspected job seekers (Ministry of Labor, May)
- Proposal of extending the expiration date for the Hope and Work Project vouchers (3.26.)
 - ⇒ Allowing a special use period(June~August) for vouchers that have expired (Ministry of Public Administration and Security, May)

- With the innovative outcomes of service to the people through e-system, the satisfaction level elevated, and the credibility level improved.
- ▶ Satisfaction level of the people: 30% in 2005 ⇒ Increased to 53.9% in July, 2010
- ▶ The people's credibility level towards the government: (Survey results to be used in the future)

3. Actors and Stakeholders

- First proposal by the President
 - November 2003, the President ordered "There is a need to build a system that can solve the duplication problem of civil complaints, manages civil petitions through an integrated window".

- Integration and system improvement led by the ACRC
 - The ACRC playing a leading role in the system improvement for integrated management of civil petitions, the development of e-People System, the preparation and persuasion to expand agencies for integration, and the continuous efforts for developing new information services.

- Active support of the Ministry of Public Administration and Security on the expansion of electronic government
 - Support for law amendments, support for information system development budget by selecting it as an electronic government project
 - The Presidential Committee on Government Innovation and Decentralization in the Roh administration (2003-2007) finalized the establishment of e-system with 31 e-governments as a roadmap task for the 'expansion of public participation' (July, 2003).

- It overcome early resistances and obstacles by each government agency and civil servant responsible for handling civil petitions.
 - It overcome the early stage resistances from government departments subject to complaint system integration, public institutions, and civil servants.

- ▶ For each agency, it was arguably impossible to give up its own instrument establishment system, concerns for information protection.
- ▶ The ACRC visited 49 organizations and explained the purpose of the project and also hosted workshops, visited subject organizations for integration. Furthermore, it held 140 meetings to draw up a compromise plan while reflecting 700 improvement requests and

opinions from heads of agencies (4 agencies, 2 times) Use the E-government BP presentation material

- Thereafter, it successfully drawn up cooperation from each department with the help of the legislative office (e.g., Practical Law Q&A service).
- Support for and cooperation with various organizations of the society
 - civil petitions/policies Q&A private web portal link service (Private portal sites such as Naver, etc.)
 - Smart Phone service (Samsung Electronics)
 - Foreign embassies (Complaint services support for foreigners) - Vietnam embassy in Korea, Mongolian embassy, Indonesian embassy

4. (Process)

(a) Strategies

- Scope expansion in phases and evolution of functions
 - Central government ⇒ Local government ⇒ Affiliated organizations of the central government in local areas ⇒ Integration scope expansion in phases towards public institutions
 - Internal Korean language service ⇒ Internal and external Korean language service ⇒ Internal and external multilingual service
 - ※ June, 2008 multilingual complaint service via Korea's diplomatic offices in foreign countries
 - Integrated submission and allocation of civil petitions ⇒ Integrated complaint handling system ⇒ Evolution of e-People System's functions by system improvement based on complaint information analysis and

new services.

○ Development towards an intelligent knowledge management system

- Complaint information management \Rightarrow Knowledge management system integrated with work.

- Complaint information analysis by people \Rightarrow Real-time analysis by the system.

※ In the case of 2009, case studies data on frequent civil petitions were analyzed by hand. (In 2009, 23% (about 200,000) of the 870,000 cases were analyzed)

- New information technique methodologies such as data mining, semantics search were applied.

○ Partnership between private sectors and other government agencies

- Information sharing with other government agencies and horizontal cooperation (Legislative office, Practical Law Q&A)

- Cooperation for system improvement through the voice of people (Promoting participation of deputy secretaries in each government department)

- Cooperation with private companies (civil petitions·policies Q&A portal service, Smart Phone service)

※ Providing 45 thousand data, approximately 100 thousand hits per day(June, 2010)

○ Development from a management system to a prevention system

- Discovering and providing issue civil petitions for anticipative measures and solutions

- Policy ombudsman reinforcement through analyzing various voices of people and providing it to each government departments, presenting the need for policy supplement and system improvement

(b) Implementation

- Expansion and development of integrated complaint management system
 - November, 2003 - The President ordered "There is a need to build a system that manages civil petitions through an integrated window".
 - June, 2004 - Launch of e-People System establishment project
 - July, 2006 - Integration of the central administrative agency's functions (civil petitions, proposals, policy discussions)
 - April, 2007 - Pilot operation of complaint system in 17 local governments and 3 public institutions
 - February, 2008 - Integrated management of complaint system in 43 central administrative agencies, 246 local autonomous bodies, 14 key public institutions
 - ➡ Continual expansion in subjects for integration of e-People System which is across-agency complaint management system (Local education authorities which are affiliated organizations of the Ministry of Education, affiliated organizations of the Judiciary, affiliated organizations of the Ministry of Defence, etc.)
- Evolution into an intelligent knowledge management system using integrated complaint information
 - May, 2008 - The President ordered "If the same civil petitions are being repeated then it means that the system is a failure... in order to

fundamentally solve the problem, the irrational system ought to be changed"

- May, 2008 - Introduction of designation system for frequent civil petitions

- ※ Reinforcing effectiveness and correspondence of complaint management through designating frequent civil petitions and system improvement

- June, 2008 -multilingual complaint service via Korea's diplomatic offices in foreign countries

- February, 2009 - Publication of across-agency off-line knowledge management network for the voice of people

- ※ About 10,000 civil petitions per day are analyzed and organized in 'Weekly Report on People's Voice' and are provided to 39 government agencies including the prime minister's office, promoting system improvement.

- June, 2009 - Commencement of a service providing similar cases automatically when filing similar civil petitions

- September, 2009 - Complaint policies Q&A service provided through private portals.

- July, 2009 - Information service provided linked with the legislation information system of legislative offices

- November, 2010 - Development of complaint information analysis system and intelligent service provided

- ※ real-time display of frequent civil petitions, multi-dimension complaint type analysis, trend analysis and report.

○ Development plans for the future

- 2011 : Expansion of the collection scope of complaint information,

optimization of analysis models for government departments

- 2012 : Completion of complaint prediction model and public communication feedback system, establishment of early warning system on issue civil petitions

(c) Overcoming Obstacles

○ Opposition by complaint system integration subject organizations

- Ministry of Labor, Ministry of Defence, etc. refusing to give up their own established complaint management system
- Presenting doubts on effects and the need for integration among concerned agencies and civil servants

☞ Efforts to overcome obstacles : Functions reflected considering each agency's characteristics (700 improvements for government departments collected + Individual and group contacts (3~4 visits and negotiations to 25 key agencies, discussions with the heads of agencies)

○ Concerns about the leak of private information and personal information

- Opposition by the Public Prosecutors Office, National Police Agency, Korea Customs Service, etc. (Concerns about the leak of crime related information)
- Ministry of Defence, Korea Independent Commission Against Corruption concerned about the leak of citizens' and responsible civil servants' personal information

☞ Efforts to overcome obstacles : Prevention of information leak by reinforcing security functions + operation of 24hours monitoring system + reinforcement of reading records' automatic log-in function

- Absence of systematic basis for system integration·operation
 - Absence of legislative basis for integrated management of civil petitions that are received by administrative agencies at all levels
 - Non-establishment of standard operation process for civil petitions that integrate and operate all administrative agencies
- ☞ Efforts to overcome obstacles : Constituting and operating promotion team for across agency operation (5 agencies including The Office of the President, The Ombudsman of Korea, The Ministry of Government and Home Affairs) + Public participation portal integration·operation basis improved (The Ombudsman Act was enacted)

(d) Use of Resources

- The integrated complaint management system developed since 2004 to 2008. At the same time, a total amount of 10.9 billion won was invested for system establishment. In actually applying the integrated complaint management system, opposition arose from government departments, local governments, etc. The Anti-Corruption & Civil Rights Commission(ACRC), overcoming the oppositions of public institutions subject to integration through multilateral communication and persuasion efforts, integrated and managed the complaint system of 43 central administrative agencies, 246 local autonomous bodies, and 14 key public institutions according to the year 2008.
- From 2009 to the present, continuous functional improvements along with the development of complaint information analysis system was launched. The Anti-Corruption & Civil Rights Commission(ACRC) is

promoting various system improvement by improving the process of managing affairs based on the designation system for frequent civil petitions, managing 'the voice of people' network, etc. Using various information here, such as already collected complaints(approximately 3.4 million cases), etc., classification and analysis standards for the types, characteristics, frequencies of complaints were made, and these are used as preliminary data for work improvements. From 2010, for a comprehensive analysis of vast materials such as new complaint information, already processed complaint information, externally collected information, etc., about 3 billion won are being invested as development costs in establishing a complaint information analysis system.

5. Sustainability and Transferability

- Sustainability guaranteed through continuous improvements in the basis for systematic equipment
 - The Ombudsman Act (October, 2005) and Decree (October, 2005) enacted
 - Operational regulations of public participation portal(Instructions from the President, April, 2006) and detailed enforcement regulations(Instructions from the committee, November, 2006) enacted
 - Legislations concerning petition affairs amended (March, 2006), public proposal regulations enacted (June, 2006).
 - Active measures on environmental changes through continuous functional improvements and new services.
- International awards and recognitions
 - October, 2006 Selected among Top 10 Who Are Changing the World of

Internet and Politics at the World e-Gov Forum held in France

- October, 2006 Selected as representative case for Asian region by International Ombudsman Institute(IOI)
- October, 2008 Selected as the Best Demonstration Stand of e-Challenges Conference and Exhibition (Europe's e-government and IT conference) hosted by the European Commission (2008)
- 2009 Invited to 'CeBIT Australia 2009' (an international information communication exposition) and displayed e-People System pavilion

○ National awards

- November, 2006 Received 'International Official Brand' prize at the Government Innovative Brand Competition
- September, 2007 Selected as the Best Practice at the E-government Performance Contest, received Prime Minister prize

○ Research presentation on e-People System internally and externally (To be reorganized)

- October, 2010 Presentation at IFIP (Argentina)
- December, 2010 Presentation at national symposium
- April, 2011 Presentation at ASPA (U.S.A)

.

○ Global contribution performance and future plans

- Provision of teaching methods to developing countries such as Southeast Asian countries

※ ADB "Regional Technical Assistance(RETa) : Study Tour of Korea"

- Training program for RETa developing countries' training teams (November, 2009)

- Visit by executive civil servants of local administrations in developing countries (March, 2010), visit by Thailand's ombudsman (June, 2010)
- With Korea joining DAC, we will expand support programs for developing countries by using the ODA funds.

6. Lessons Learned

- Need more creative work towards knowledge management system which is integrated with work process in each agency
 - Utilization of knowledge management system in the process of filing civil petitions (providing similar cases, private portal civil petitions·policies Q&A, automatic classification of complaint types)
 - Utilization of knowledge management system in the process of handling civil petitions (analyzing frequent civil petitions, providing the results of similar cases within the operation system, civil petitions·policies Q&A)
 - Utilizing the knowledge management system in the perspective of complaint measures (real-time analysis of complaint conditions and trend predictions through the voice of people, complaint information analysis system)
- Maximizing utilization of system
 - Maximizing the utilization of system while minimizing oppositions against system by adopting pilot test operation and user survey
- Creation of new policy service using IT
 - Adoption of Web 3.0 technologies - analysis of complaint types and similar cases through data mining technique, information estimation

and detailed analysis through the introduction of ontology, reinforcement of relevancy analysis function using semantic search function, etc.

- Heightening services and strengthening communication with Net-generation via Smart Phone
- Sustainable administrative innovation through improvement of service quality and effectiveness
 - Securing the support foundation through improvement of service quality such as handling and preventing public inconveniences and civil petitions from the public perspective
 - Securing resource investment legitimacy by producing visible outcomes and improving effectiveness
- Solving the problems through information sharing and partnership
 - knowledge sharing across governments reflecting voices of people, civil petitions, and policies Q&A
 - Improvement of information service quality through horizontal linkage such as integrated information system
- Strong drive for the e-People System
 - President's strong drive for e-People System (Special attention and orders by the former and current President)
 - Promotional will of the ACRC and innovative efforts of responsible civil servants

V. 국민신문고의 발전방안 구상

- 본 장에서는 국민신문고의 장기 발전방향 정립 및 전략과제를 국민신문고의 본질적 기능 관점에서 소통 활성화와 사회적 자본 확충을 위한 과제를 제안하고자 하며, 이에 덧붙여 Web 3.0 등 IT 기술환경의 변화에 대응하는 지식경영시스템의 고도화 과제를 제안하고자 함

1. 소통 활성화와 사회적 자본 확충을 위한 과제

(1) 소통 활성화와 사회적 자본 확충 사례 연구

- ICT를 활용한 국민과의 의사소통 활성화 사례 연구

<표> 온라인을 통한 참여와 소통사례2)

유형	주요 특징	관련 법제도	수단	대표적 사례
e-information	<ul style="list-style-type: none"> 정책, 데이터, 예산, 법, 규제 등 주요 이슈에 대한 국민들의 평가를 위해 정보 제공. 	정보공개법	<ul style="list-style-type: none"> 전자정부 포털 사이트 구축 (메일링리스트, 온라인포럼, 뉴스그룹, 채팅 등) 인터넷 방송 	<ul style="list-style-type: none"> 미국의 First-Gov (http://www.first.gov)
e-consultation	<ul style="list-style-type: none"> 공공정책에 관련된 주제에 대한 온라인 토론 및 실시간 토론 서비스, 오디오 및 비디오 토론 서비스 등 토론을 통해 참여를 유도함. 정부정책 평가과정에 이해관계자를 포함시키기도 함. 	행정절차법, 옴부즈만 제도, 민원관련법	<ul style="list-style-type: none"> 자료분석S/W 메일링 리스트 온라인 여론조사 온라인 공청회 온라인 시민패널 포커스그룹 	<ul style="list-style-type: none"> 영국의 Direct-Gov (http://www.direct.gov.uk)
e-decision making	<ul style="list-style-type: none"> 특정한 정책이슈나 선택에 대한 시민토론 및 평가 정책결정과정에서 있어서 정보를 제공하고 정책추진결과를 피드백하는 서비스 포함 	전자국민투표법, 국민의입법제안 등	<ul style="list-style-type: none"> 독립적인 웹 사이트 온라인 채팅 그룹 메일링 리스트 	<ul style="list-style-type: none"> 싱가포르의 E-Citizen (http://www.ecitizen.gov.sg)

2) 정보통신정책연구원 (2005) “2030” 새로운 정치참여 패턴과 특징

- 호주에서는 웹2.0을 통한 소통과 참여방식을 개선을 위한 미래정부 TF를 발족함 (Government 2.0). 소스오픈, 사용자 중심의 인터페이스, Cloud 컴퓨팅을 통한 공통 플랫폼과 DB 제공
- 미국, 영국 등 선진국을 중심으로 정책홍보 및 대국민 소통강화를 통한 정책의 정당성 확보를 위하여 트위터, 블로그, SNS, 위키, 위젯, 팟캐스트, 가상세계, UCC 등을 적극 활용 (NIA, 2009 CIO Report)

○ 전자정부 기반 국민과의 신뢰성 제고 사례 연구

- Wiki형 정부: 정부의 정책을 인터넷을 통하여 아이디어를 수집하고 문제를 해결하는 정부로, 뉴질랜드에서는 경찰법 개정안을 Wiki 방식으로 추진함 (2008 국가정보화 기본계획)

(2) 사회자본력 제고를 위한 국민신문고의 발전방향 모색

가. 사회적 자본의 중요성

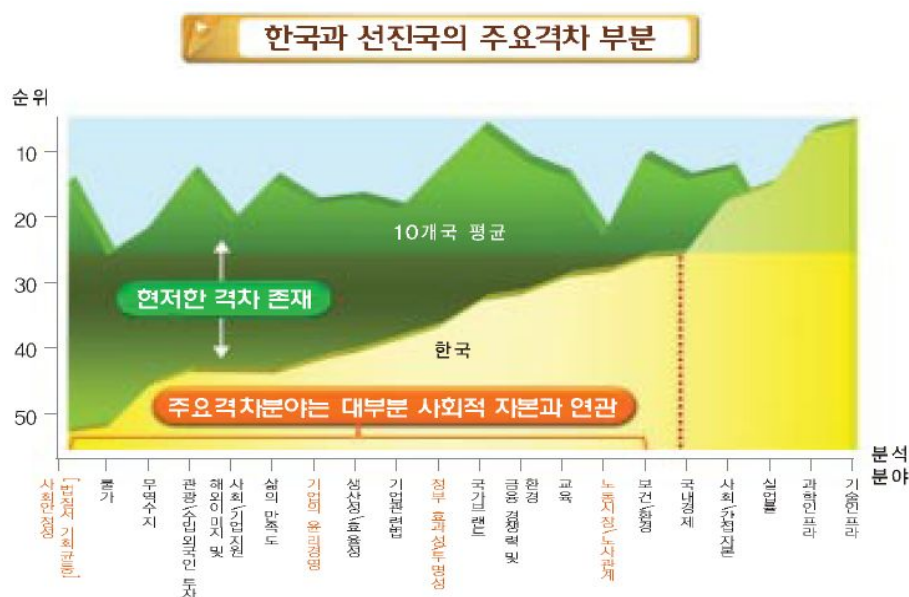
- 사회적 자본 (이하, 한국전산원 2004, 『e-Governance 구현을 위한 과제와 전략』 : 37-41)
- 사회적 자본이란 “생산 활동을 증가시키는 무형의 자산으로서 상호간의 이익을 위해 조정 및 협동을 촉진하는 규범(norm), 신뢰(trust), 네트워크”(network)를 의미함
- 물질 자본이 도구와 같은 물질 내의 자본이고, 인적 자본이란 기술, 능력 등 인간 내의 자본인데 비해, 사회적 자본은 인간 사이에 발생하는 사회적 상호작용 내의 자본으로서 구성원 서로를 존중하고 공유된 표현·해석·의미 체계를 가지며, 구성원의 관계 및 유대를 증진시키는 것을 포함³⁾

3) James S. Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology* 94 (1988): 100-101.

- 미국 미시건대와 World Values Survey(WVS)는 세계에서 일어나고 있는 사회/문화/정치적 변화를 연구하여 80여개 국가 국민들의 삶과 가치를 세계가치조사를 통하여 발표하고 있음⁴⁾

※ 삶/가치관, 환경, 일, 가족, 정치, 사회, 문화, 종교, 도덕, 민족성, 사회 통계 등 11개분야의 80개 문항으로 이루어져 있음

- 경제적 부유함을 넘어선 국민간의 신뢰, 투명성, 사회적 포용력 등 무형의 자본 (국가정보화기본계획, 2008)
- 선진국 진입을 위해서는 복지, 환경, 세대간 갈등 해결, 법질서 준수 등 신뢰의 사회적 자본의 구축 필요



* 출처: '선진화와 한국의 현위치 (미래기획위원회 기획단 발표자료)에서 수정

- 사회적 자본의 축적과정에 있어서 공론의 장 (Public Dialogue) 형성이 매우 중요한데, 즉 공론의 장을 통하여 시민들의 의견이 공적인 영역에서 표출되고 토의됨으로써 여기에 참여한 사람들의 합의를 이끌어내는 것을

4) 2005년 발표한 국가별 행복지수를 보면 중남미의 푸에르토리코가 1위였고, 멕시코, 덴마크, 아일랜드, 아이슬란드, 스위스 순이었다. 일인당 국민소득이 높은 미국은 15위에 그쳤고, 일본은 42위였다. 한국은 중국보다 한 단계 낮은 49위였다.

의미

- 공론장이 형성되면 시민들은 발언권과 심의권을 통해 토의과정에서 정부의 권력을 견제하고 감시할 수 있는 권한을 소유할 수 있을 뿐만 아니라, 공론장에서 토의를 통해 결정된 정책은 정당성과 효율성을 모두 만족시킬 수 있음
- 왜냐하면 토의과정에 참여한 시민들은 그 과정을 거쳐 이루어진 결정을 정당한 자기결정(self-decision)으로 받아들여 자발적으로 이에 복종하게 되기 때문이고, 그 정책결정 과정에서의 타당성과 합리성을 확보할 수 있기 때문임

※ 하버마스(Jürgen Habermas)는 공론장을 “의사소통을 위한 네트워크”⁵⁾으로 간주함. 즉 공론장은 토론과정 속에서 함께 대화(dialogue), 토론(debate), 토의(deliberation)함으로써 개인들이 자신의 의견과 선호를 계속 변화시키고, 공동으로 합의된 집합적 의견을 만들어가는 행위를 통해 사회통합(social integration)에 이르는 것을 지향하는 의사소통구조를 만드는 것임

- 사회통합적 관점에서는 사회구성원들이 공동의 목표를 인지하고, 이를 위한 각자의 역할을 수용하며, 이를 통해 각 개인이 역량을 극대화 할 수 있는 무형의 자본으로 정의 하고 소통, 신뢰, 협력, 기회를 사회통합을 위한 ICT 활용 전략으로 제시함 (NIA, 2009).

〈 21세기형 사회통합의 주 요인 : 소통·신뢰·협력·기회 〉

사회통합을 위한 주요 이슈	주 요인
<ul style="list-style-type: none"> •디지털 시대의 연결(connection), 분산(dispersion), 포용(inclusion), 개방(opening)에 입각한 의사전달 •국민-정부간 협치, 이해당사자간 갈등 최소화 •사회 구성원의 유연하고 다원화된 제안과 의견 수렴 	소통
<ul style="list-style-type: none"> •협력 촉진을 위한 사회적 자본(social capital) 형성 •사회적 법규범과 제도의 유지 	신뢰
<ul style="list-style-type: none"> •사회 구성원간의 연계를 통한 성과와 시너지 극대화 •계층간 분절과 격차 최소화 	협력
<ul style="list-style-type: none"> •공동의 이익 추구하고 결속력 강화 •정부 정책결정에 대한 적극적인 호응 •노동시장과 사회참여 확대 •사회구성원 역량 활용 극대화 	기회

5) Jürgen Habermas, *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*, tr. William Rehg (Cambridge: The MIT Press, 1996), p. 360.

- 특히 사회의 다양한 채널과 기회를 통하여 지역사회의 주요현안을 결정하는 과정에 참여한 시민들이 많을수록, 그 투명한 공론의 과정을 통하여 결정된 정책에 대한 애착과 전폭적인 지지를 보낼 것이며 결국 국가의 경쟁력 향상에 크게 기여할 것임
- 본 연구에서는 사회자본력을 “생산 활동을 증가시키는 무형의 자산으로서 상호간의 이익을 위해 조정 및 협동을 촉진하는 규범(norm), 신뢰(trust), 소통 네트워크”(network)“로 보고, 측정이 어려운 규범을 제외하고 “신뢰”와 “소통”을 사회자본력의 측정지표로 삼고자 함
- ※ 사회자본력에서의 규범은 사회공동체가 공유하는 가치를 의미하며 건전성과 신뢰성을 바탕으로 한다. 예를 들면, 건전한 기업가 정신, 노동철학, 노동의식, 근면, 박애, 대화, 배려, 관용 등이다.

나. 사회자본력 평가

- 우리나라는 사회자본력에서 “신뢰”는 14위 (19개 국가), “소통”에서는 9위 (영국, 프랑스 제외한 16개 국가) 로서 종합적으로 12위에 머물고 있어 전반적으로 비교국가군에 비하여 중간 이하의 사회자본력을 보이고 있음. 그러나 미래 사회자본력의 주요 평가지표로 인식되는 2008년 UN의 온라인 참여지수나 전자정부 순위에서는 각각 2위와 6위로 평가되고 있어 향후 사회자본력을 향상하기 위한 전략적인 대안의 마련이 필요한 시점임
- 부분적으로 기관신뢰부문에서는 전반적으로 낮은 수준이나 (사법부 14위, 의회 12위, 군대 17위, 경찰 14위) 상대적으로 행정부에 대한 신뢰는 6위로 상위에 있고, 소통부문에서도 정당, 환경단체, 인권단체, 소비자단체 등 적극적 사회활동 네트워크의 수준은 중간이하에 머물러 있으나 종교단체, 스포츠/여가, 문화예술교육분야 등 개인차원에서의 사회활동분야에서는 각각 8위, 5위, 6위로서 비교적 높은 수준임.

○ 나라별 사회자본력의 비교에서는 미국, 영연방 국가가 단연 높은 수준에 도달해 있는 반면, 소위 BRICs 국가는 인도를 제외하고는 불균형 혹은 최하위 수준을 보이고 있어 향후 국가경쟁력제고 차원에서 보완되어야 할 부분으로 평가됨

- 미국 (신뢰: 4위, 소통: 3위), 캐나다 (신뢰: 2위, 소통: 5위), 호주 (신뢰: 3위, 소통: 6위), 남아공 (신뢰: 7위, 소통: 2위) 등은 일부 공안기관에 대한 불신부분을 제외하고는 신뢰와 소통 고루 모두 높은 사회자본력을 보이고 있음
- BRICs 신흥강국 중에서 인도는 신뢰와 소통 각각 6위와 1위로 높은 사회자본력을 보이고 있고, 중국은 신뢰 (기관신뢰)에서는 1위로 매우 높은 반면 소통은 최하위인 16위로서 불균형적 사회자본력을 가지고 있음. 반면 브라질은 신뢰 16위, 소통 8위로서 중국의 반대양상을 나타내고 있음. 마지막으로 러시아는 신뢰 17위, 소통은 조사에서 제외되었지만 최하위로 예상되고 있어 사회자본력에서는 최하위 수준으로서 향후 국가경쟁력 제고의 차원에서 최대 걸림돌로 작용할 것으로 보임

<표> 사회자본력 국가별 현황

국가명	종합점수 및 순위		기관신뢰										대인신뢰					
			의회		사법부		행정부		경찰		군대		처음 만난 사람		종교 다른 사람		다른 나라 사람	
	지수 평균치	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위
남아공	54.45	7	2.74	3	2.75	5	2.84	2	2.63	13	2.7	14	2.04	8	2.66	7	2.42	7
대한민국	45.35	15	2.07	12	2.46	14	2.41	6	2.59	14	2.46	17	1.87	14	2.35	11	2.13	13
독일	45.85	14	1.98	16	2.57	9	2.01	18	2.83	8	2.45	18	2.03	9	2.29	13	2.27	10
러시아	42.31	17	2.05	14	2.21	17	2.33	10	2.11	17	2.78	11	1.75	16	2.16	15	2.2	11
멕시코	39.67	19	1.92	17	2.19	18	2.35	8	2.09	18	2.78	11	1.68	17	2.01	16	1.84	17
미국	55.62	4	2.07	12	2.62	8	2.32	11	2.87	6	3.17	4	2.3	5	2.85	2	2.78	3
브라질	42.69	16	1.89	18	2.42	15	2.34	9	2.28	16	2.84	9	1.64	18	2.4	8	1.85	16
사우디	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
스페인	49.56	11	2.47	5	2.56	11	2.37	7	2.65	12	2.51	16	2.11	6	2.37	9	2.41	8
아르헨티나	40.75	18	1.71	19	1.87	19	2.17	15	1.89	19	2.07	19	2.07	7	2.67	6	2.62	6
영국	55.57	5	2.24	9	2.64	7	2.18	14	2.85	7	3.03	6	2.35	3	2.85	2	2.84	2
이탈리	47.30	13	2.17	10	2.49	13	2.07	17	2.9	5	2.76	13	1.93	12	2.26	14	2.31	9
인도	55.15	6	2.79	2	2.94	4	2.63	4	2.79	9	3.29	2	2.03	9	2.36	10	2.12	14
인도네시아	49.38	12	2.3	6	2.53	12	2.61	5	2.5	15	2.93	8	2	11	2.32	12	2.2	11
일본	49.92	10	2.03	15	2.97	3	2.14	16	2.71	11	2.82	10	-	-	-	-	-	-
중국	57.07	1	3.31	1	3.04	1	3.32	1	3.01	3	3.25	3	1.91	13	1.89	18	1.79	18
캐나다	56.85	2	2.28	7	2.75	5	2.3	13	3.06	1	2.95	7	2.4	1	2.81	4	2.74	5
터키	53.73	8	2.65	4	3.03	2	2.74	3	2.97	4	3.46	1	1.77	15	2.01	16	2.01	15
프랑스	52.35	9	2.16	11	2.22	16	2.01	18	2.76	10	2.7	14	2.32	4	2.99	1	3.01	1
호주	56.39	3	2.28	7	2.57	9	2.32	11	3.04	2	3.05	5	2.39	2	2.76	5	2.78	3

다. 국민신문고를 통한 사회적 자본력 강화의 필요성

- 아래와 같이 지식정보사회에서의 사회자본력 중 특히 사회구성원간 상호 신뢰를 바탕으로 한 의사소통이 중요하다고 볼 때, 우리나라는 전자정부와 온라인참여 지수에 있어서 모두 2위로 최상위 수준에 도달해 있음
- 우리나라는 기존의 중간이하의 사회자본력과 비교해 볼 때, 지식정보사회에서 다양한 채널과 수단을 통한 의사소통의 장을 마련하여 신뢰를 회복하고 소통의 기회를 넓혀 사회자본력의 수준을 획기적으로 개선할 가능성이 크다고 볼 수 있음
- 또한 이러한 디지털 기반의 신뢰구축과 소통의 확대를 뒷받침 해주는 정보화 인프라의 수준이 매우 높음 (UN 전자정부 평가: 2007년 네트워크 준비도 2위, 2008년 웹접근성 6위)

<표> 2008년도 비교국가군 UN전자정부 순위⁶⁾

국가	비교국가군 종합순위	전자정부 준비도
미국	1(4)	0.8644
대한민국	2(6)	0.8317
캐나다	3(7)	0.8172
호주	4(8)	0.8108
프랑스	5(9)	0.8038
영국	6(10)	0.7872
일본	7(11)	0.7703
스페인	8(20)	0.7228
독일	9(22)	0.7136
이태리	10(27)	0.6680
멕시코	11(37)	0.5893
아르헨티나	12(39)	0.5844
브라질	13(45)	0.5679
러시아	14(60)	0.5120
중국	15(65)	0.5017
터어키*	16(70위 이하)	0.4834
인도네시아*	17(70위 이하)	0.4107
인도*	18(70위 이하)	0.3814

6) ()의 순위는 비교국가군이 아닌 UN 전자정부 순위임. 터어키, 인도네시아, 인도는 70위권 밖의 국가임

<표> 2008년도 비교국가군 UN온라인참여 순위⁷⁾

국가	종합점수	2008 순위	2005 순위	2008-2005 순위 변동
미국	1.0000	1(1)	3	2
대한민국	0.9773	2(2)	4	2
프랑스	0.9318	3(3)	24	21
호주	0.8864	4(5)	9	4
멕시코	0.7500	5(7)	7	0
캐나다	0.6136	6(11)	4	-7
일본	0.6136	7(11)	21	10
중국	0.4773	8(20)	50	30
브라질	0.4545	9(23)	18	-5
영국	0.4318	10(25)	1	-24
스페인	0.3636	11(34)	73	39

- 미국 등 영연방 국가들은 대부분 전자정부와 온라인참여부문에서도 여전히 최상위 수준을 보이고 있는 반면에, BRICs 국가들은 브라질 (전자정부: 13위, 온라인참여: 9위)를 제외하고는 최하위 수준에 머물고 있어 상대적으로 우리나라에 비교하여 미래의 사회자본력 경쟁력에서 열세임

(3) 국민신문고의 향후 방향 모색

- 전자정부는 과거 부처단위 별 정보화 추진을 통한 전산화에서 시민중심의 Web 2.0 정부로 발전 중이며, 향후 맞춤형, 통합형 전자정부 Gov. 3.0으로 진화해갈 것으로 예상됨.
- 권익위의 신문고는 단순히 수동적으로 민원을 접수하고 소극적 대응하는 수준을 넘어서 사회의 주요이슈와 정책결정과정에 국민과 소통을 통하여 절차적 정당성과 신뢰를 구축하는 것이 중요하며, 이는 현 정부의 가장 취약한 부분(광우병 사태, 4대강, 세종시의 일방적 결정)을 극복하는 지름길이기도 함.

7) ()의 순위는 비교국가군이 아닌 UN전자정부 순위임. 기타 포함되지 않은 국가 (독일, 러시아, 아르헨티나, 이태리, 일본, 터키, 남아공, 인도, 인도네시아)들은 35위권 밖의 국가임

[그림] 전자정부의 발전방향

	정부중심	시민중심	개인중심
접근성	• First-Stop-Shop • 단일창구(포털)	• One-Stop-Shop • 정부서비스 중계기관을 통해서도 접속	• My Gov • 개인별 정부서비스 포털
서비스	• 일방향 정보제공 • 제한적 정보공개 • 서비스의 시공간 제약 • 공급위주서비스 • 서비스 전자화	• 양방향 정보제공 • 정보공개 확대 • 모바일 서비스 • 정부-민간 융합서비스 • 신규서비스 가치창출	• 개인별 맞춤형 정보 제공 • 실시간 정보 공개 • 중단 없는 서비스 • 개인별 맞춤형 서비스 • 서비스의 지능화
채널	• 유선인터넷	• 유·무선인터넷	• 유·무선 모바일 기기통합 (채널 통합)
업무통합	• 단위 업무별 처리	• 프로세스 통합(공공-민간 협업)	• 서비스 통합
기반기술	• 브라우저 웹 저장	• 브로드 밴드 • Rich Link/Content Models	• 시맨틱 기술 • 센서 네트워크
	1995~2000 Government 1.0 World Wide Web	2005~2010 Government 2.0 Web 2.0	2015~2020 Government 3.0 Real-World Web 2.0

- 향후 방향은 보다 적극적이고 주민밀착형 ICT 수단(web 3.0, 스마트폰 등)을 통하여 전 방위적이고 즉시 문제해결이 가능한 다양한 채널을 제공하고, 법제도 정비를 통하여 온라인 참여 및 정책토론장이 실제로 법적 권한을 부여받아 실질적 참여와 소통의 장이 될 수 있어야 함. 궁극적으로 사회 전반적인 이슈와 현안에 대하여 정부와 민간, 시민 모두 책임을 분담하고 공유하여 정책결정과정에서의 상호 신뢰성을 확보할 수 있는 방향으로 권익위와 신문고의 역할을 발전시켜야 함.

가. 감성적 지능의 제고

○ 전자정부에서의 감성적 지능

- 전자정부의 맥락에서 기술적 지능의 중요성이 인정되지만, 한 가지 강조할 사항은 정부 또는 행정기관이 직면한 복잡성은 기술적인 성격의 것이라기보다는 사회적 또는 감성적인 경우가 많음
- 예컨대 G2G, G2C, G2B, G2N 등의 관계를 관리하기 위해서는 정부는 기술적 지능 이외에 관계성 관리능력을 지녀야 하는데, 이러한 관계성의 관리 본질적으로 사회-감성적인 것임

- 대체로 문헌에서 사회감성적 지능(socio-emotional intelligence)은 감정을 지각·표현하고, 감정을 사고 속으로 흡수하며 감성적으로 이해하고 추리하며 자신과 타인의 감정을 통제할 수 있는 능력으로 정의(Mayer · Salovey · Caruso, 2000: 396)

○ 국민신문고는 사회감성적 지능의 상징(Symbol)이 되어야 함

- 사회감성적 지능은 주로 관계성을 통해 나타나며, 이와 동시에 그것은 관계성의 질적 측면에 영향을 주고, 성과를 높이는 효과를 지님
- 국민신문고를 통하여 시민들이 경험을 통해 정부에 대해 느끼고 있는 지식(experience knowledge)과 정부에 대한 이념상의 지식(knowledge of ideology)간의 괴리(King and Stivers, 1998)를 축소하는 데 크게 기여할 수 있음

➡ 국민신문고는 민원제기, 정책토론장을 넘어서 서로의 어려움을 토로하고 격려하고 도움을 주는 “공론의 장”의 역할을 할 필요가 있음. 공감대 형성은 곧 신뢰를 얻는 것이기 때문에 다양한 계층의 소리와 이슈들을 체계화하여 정부-국민, 국민-국민, 기업-국민간의 관계성을 규명하여 세밀하고 차별화된 서비스를 제공하여야 함

➡ 스마트폰, 트위터 등 새로운 커뮤니케이션 매체 등장시 일반국민들의 매체 이용형태를 분석해 국민들의 새로운 욕구 및 감성에 부응하는 방식으로 각종 서비스를 개발해 나갈 필요성이 있음. 기술적 설계의 관점이 아니라 유기적 공진화(coevolution) 관점에서의 기능 및 서비스의 지속적 발전을 기할 필요성이 있음

나. 다양성 관리능력의 배양

○ 다양성이란

- 다양성은 생산자중심사회에서 소비자중심사회로 그리고 ‘벽 있는’(stovepiped) 정부에서 ‘벽 없는’(seamless) 정부로의 패러다임변화를 특

징지우는 중요한 개념임(Linden, 1994: 11)

○ 다양성 관리란

- 복잡성을 유발할 뿐 아니라 이를 통제할 수 있는 역량이 다양성관리 (variety engineering)임(Beer, 1979)
- 다양성관리란 복잡성을 축소 및 확장함으로써 상호작용하는 행위자 또는 체제의 다양성의 균형을 확보할 수 있는 능력(Schwaninger, 2000: 211)
- 다양성관리 개념은 “다양성만이 다양성을 소화할 수 있다”(only variety absorbing variety)(Ashby, 1956)는 아이디어에 근거를 두고 있음
- 다양성관리에는 행태적 다양성의 확립이 매우 중요한 측면이 됨. 행태적 다양성이 확립되어야만 정부는 환경의 복잡성을 축소하고 정부가 대처할 수 있는 환경을 선별해 낼 수 있는 것임(Schwaninger, 2000: 211)

○ 전자정부의 새로운 얼굴로서의 다양성의 중요성

- 공공부문의 새로운 얼굴은 전통행정이론에서 강조하던 조직 자체가 아니라 조직들의 네트워크임(Milward and Snyder, 1996; Goldsmith and Eggers, 2004)
- 조직들의 네트워크를 ‘네트워크에 의한 행정’(governance by network)으로 개념화

○ 국민신문고는 다양성 관리를 통하여 정부의 신뢰도를 제고하는데 표본이 되어야 하며, 향후 절차적 정당성의 확보를 바탕으로 "예측가능하고 신뢰할 수 있는 감성형 스마트 정부"의 대표 모델이 되어야 함

- ➡ 다양성 관리를 위하여 국민신문고는 현재의 30-40대 연령의 일반국민, 기업위주를 대상으로 한 서비스제공을 넘어서, 장애인, 고령자 (고령화사회 대비), 청소년/어린이, 외국인, 지역특성별 (광역도시, 농촌, 도농복합도시 등) 주민밀착형 서비스를 개발하고 제공할 필요가 있음

- ➡ 특히 장애인, 고령자는 IT기기에 대한 접근성이 떨어지기 때문에 쉽게 접근하고 사용할 수 있는 방법을 개발할 필요가 있음(예, 수화 서비스, 음성 서비스, 고도화된 자동응답 서비스 등). 이를 위해 해당 계층에 대한 관리책무성을 지닌 보건복지부 및 관련기관과의 수평적 협력사업을 확대해 나갈 필요성이 있음. 특히 타 공공기관이 보유한 자원과 기능을 최대한 활용하는 지혜가 필요함

다. 투명성에 대한 정확한 개념화와 대책마련의 필요성

- 투명성의 주체와 대상에 따라 투명성에 대한 평가 또한 달라질 수 있는데, 투명성을 정부의 대국민 투명성이라는 측면에서 개념화하는 경우, 투명성은 국민에게는 좋을 것이 됨. 정보화시대 혹은 전자정부시대에 있어서 투명성에 대한 전제는 ‘투명성은 민원인, 시민, 또는 국민에게 좋은 것’이라는 데에서 출발하고 있음.
- 그렇다면 투명성이 공무원에게도 좋은 것으로 간주되고 있나? 정부부문에서 투명성에 대한 논의는 아직 이점을 다루지 못하고 있음. 그만큼 정부의 대국민 투명성 여부 또는 정도가 우리사회에서 더 중요한 쟁점이 되어 왔기 때문일 것임.
- 그러나, 민간부문에서와 마찬가지로 공공부문에서도 투명성은 공무원들에게는 자신들을 위협하는 것으로 간주될지도 모름.
- ※ Michael Porter는 인터넷의 역설을 다음과 같이 설명하고 있다: “인터넷의 이점--정보를 널리 이용하게 하는 점, 구매·판매·유통의 난제들을 줄인다는 점, 그리고 구매자와 판매자간 보다 용이하게 상호거래 할 수 있게 한다는 점--이 기업으로 하여금 이윤을 확보하기 보다 어렵게 한다.”
- 여기서 문제는 공무원에게 아무런 이점을 주지 않고 불안하게 하는 요소들이 있다면, 과연 이러한 요소들이 소기의 목적을 달성하도록 안착될 수 있을까? 여기서 이어지는 질문은, ‘투명성이 공무원에게 주는 이점은 무엇인가’이다. 투명성이 공무원에게 주는 이점으로 다음과 같은 것을 생각

해 낼 수 있음

- 선한 청지기로서의 공무원의 본연의 모습을 되찾아 줄 수 있다
 - 이를 통해 공무원에 대한 인식의 개선을 얻을 수 있다
 - 공직사회 자체의 정화를 꾀할 수 있다
 - 공직을 구성하는 개개인에 대한 바른 평가를 기할 수 있다
 - 공직 내에서도 부조리를 방지할 수 있다
 - 공직 내에서도 정보에 접근이 어려움에 따라 일이 밀실 또는 은밀히 진행 되는 것을 방지할 수 있다.
- Porter의 역설에서 시사 받듯이, 투명성은 공무원에게는 반드시 긍정적으로 인식되지 않을 수도 있다. 그렇다면, 공무원에게 어떤 불리한 점을 야기할 것인가? 역시 예시적으로 다음과 같은 것들을 들 수 있을 것임.
- 공무원 개개인의 행위가 모두 투명용기를 통해 관찰된다는 불안감이 존재한다
 - 자신의 행위가 외부에 쉽게 관찰된다는 점에서 활동을 미화하려는 부작용이 발생한다
 - 정보공개량과 질을 조작한다
- 이러한 점에서 투명성에 대한 논의는 단순히 ‘국민에게 좋은 것은 공무원에게도 좋다’는 입장이 아닌 ‘국민과 공무원 양측에 대한 균형적 비용편익’의 분석에 의거할 필요가 있음.
- 즉, 투명성에 대한 공무원 측의 비용-편익에 대한 논의가 특히 필요할 것임. 이러한 작업의 핵심에는 투명성에 대한 공무원들의 부담감--정당한 또는 정당성이 낮은-- 및 그 원인을 확인하는 것이 하나임.
 - 다른 하나는 이러한 확인 작업을 통해, 투명성이 공무원들에게 있어서 투

명성이 부담스러운 것이 아니라 이점으로 여겨질 수 있는 가능성 그리고 투명성이 공무원들에게 이점이 될 수 있는 상황 또는 여건을 확인하는 작업이 필요함 (국민신문고 정착과정에서 많은 노력을 기울였지만 여전히 전체적인 공감대가 형성이 되었는지는 의문임).

[이해관계자의 반발과 권익위의 극복노력]

○ 민원시스템 통합 대상 기관의 반대

- 노동부, 국방부 등 기 구축된 자체 민원처리시스템 포기 불가 입장
- 관련 기관 및 공무원들의 통합 필요성 및 효과 의문 제기

☞ 극복노력 : 기관별 특성을 고려한 기능 반영 (부처 개선사항 수렴 등 700건 반영) + 전방위적 접촉·설득 (25개 주요 기관별 3~4회 개별 방문 설명 및 협의, 기관장 간담회 등 개최)

○ 기밀정보 및 개인정보 등 유출 우려

- 검찰청, 경찰청, 관세청 등의 반대 (범죄 관련 정보 등의 사전 유출 우려)
- 국방부, 청렴위 등 민원인 및 담당공무원 등 개인정보 유출 우려

☞ 극복노력 : 보안기능의 강화를 통한 정보유출 방지 + 24시간 모니터링 제도 운영 + 열람기록 자동 log-in 기능 강화 등

○ 시스템 통합·운영에 대한 제도적 근거 부재

- 각급 행정기관에 접수되는 민원의 통합관리에 대한 법령 근거 부재
- 전 행정기관을 통합하여 운영하는 민원 표준업무절차의 미확립

☞ 극복노력 : 범정부 사업추진단 구성 및 운영(대비실, 고충위, 행자부 등 5개 기관) + 국민참여포털 통합·운영 근거 정비(고충위 설치법 등 제정)

○ ICT가 도입되면 행정투명성이 제고되어 부패가 줄어들 것이라는 단순한 가정은 더 이상 설득력이 없기 때문에 보다 다양한 관점과 상황을 고려한 현실에 부합되는 행정투명성의 논의가 필요하며, 끝으로 행정투명성의 범

위는 가감 없는 정보공개로 통하여 국민의 알권리를 충족시키는 정보공개
의 범위를 벗어나, 다양한 행정가치와 업무영역과 연계하여 논의될 필요
가 있음 (향후 연구과제)

- ➡ Pilot test 방식으로 시민단체 혹은 지역주민을 대상으로 공무원과 국민
과 양측이 모두 투명하면서도 정보유출에 대한 불안감을 줄이고, 업무부
담도 경감할 수 있는 다양한 시스템 개발과 표준 방법론을 도출하여 향후
지방자치단체, 해외국가에 확산·보급

2. 지식경영시스템 고도화를 위한 과제

(1) 업무-지식 통합시스템으로의 발전을 위한 과제

- 차세대 지식경영 모델로 강조되는 특징 중의 하나가 바로 지식-업무활동
의 통합임(손정훈·서경란, 2010)
 - 지식-업무활동의 통합은 업무 프로세스의 각 단계에서 필요한 지식자산이
필요한 시점에 지식사용자에게 적극적으로 제공되는 것을 가능하게 하는
것을 의미
 - 지식자산이 한 곳에 모아져 저장되고, 필요한 지식은 사용자가 직접 찾아
서 활용하는 방식이 기존의 지식관리시스템(KMS) 중심의 집중형 지식경
영이라면, 사용자가 업무에 필요한 지식자산을 업무과정 중에 능동적으로
제공하는 지식-업무활동의 통합시스템을 분권형 지식경영이라 할 수 있음
- 민원 Q&A의 향후 개선과제
 - Q&A라는 일반용어로 친근감은 있지만, 실제 내용은 체계적인 정보분석
을 전제로 시스템 사용자 니즈 자동대응 민원사례 정보제공하는 기능임
 - ➡ 일반적인 Q&A 기능과 구분되는 고급기능을 별도의 서비스 브랜드로
독립시켜 발전시킬 필요성이 있음

○ 완전한 업무-지식 통합시스템으로의 발전과제

- 업무 프로세스와 지식 프로세스가 실질적으로 통합된다는 것은 조직구성원의 업무 활동과 결과가 자동적으로 지식자산화되어 축적, 전달, 활용된다는 것을 의미

[표] 지식과 업무의 통합을 위한 평가요소

지식경영과 업무 프로세스의 통합	지식저장소 기반 지식경영과 운영 및 혁신 프로세스간의 양방향 연계	프로세스 맵과 지식 맵 통합 다차원의 유연한 지식맵 지식의 솔루션 패키지화 프로세스 혁신과의 연계
	동등계층 기반 지식경영과 운영 및 혁신 프로세스간의 양방향 연계	지식맵 상에 지식공동체를 배치함 혁신활동과 지식공동체 활동의 연계 지식공동체 성과물의 솔루션 팩 화
지식경영과 업무 시스템의 통합	지식저장소 기반 지식경영과 다른 업무 어플리케이션 간의 이동성 및 자료 호환성	업무처리 시스템과 지식경영시스템 간 이동 용이성 업무처리 시스템과 지식경영시스템이 활용하는 지식의 형태 일치 정도
	동등계층 기반 지식경영과 다른 업무 어플리케이션 간의 이동성 및 자료 호환성	업무처리 시스템과 지식공동체 간 이동 용이성 업무처리 시스템과 지식공동체가 활용하는 지식의 형태 일치 정도
	통합지식경영시스템 구축	

자료 : 서현주 (2008)

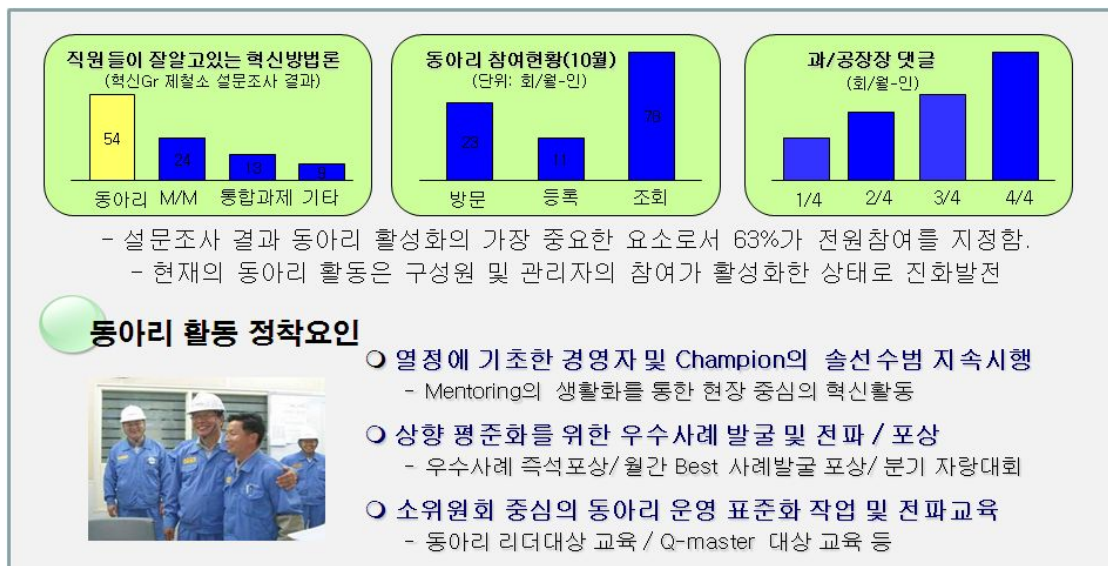
- ➡ 향후 업무수행과정과 지식경영시스템 관련 기능의 Matching 분석을 토대로 새로운 가치 창출이 가능한 지식-업무 연계 기능 발굴 및 제안 필요
- ➡ 국민신문고의 업무프로세스와 지식프로세스 분석 및 기능연계를 통한 가치창출방안에 대한 심도있는 연구 필요
- ➡ 민원 유형별로 민원 접수 및 업무처리프로세스를 차별화시키는 방안을 강구할 필요성이 있음. 이를 통해 특정 타부처의 업무프로세스와 신문고의 민원처리프로세스를 부분적으로라도 통합운영하여는 노력이 필요

(2) 수평적 지식경영네트워크 발전을 위한 과제

○ 범부처 On-line & Off-line CoP로의 발전 필요성

- 현재 오프라인 지식경영네트워크인 '국민의 소리'는 지식공동체의 초기 단계 모습을 지니고 있지만, 아직은 권익위 정보분석 전문관이 주도하는 단계에 머물고 있음
- ➡ 향후 국민의 소리를 기반으로 부처 담당공무원의 적극적인 지식공동체 참여를 활성화시켜 명실상부한 On-line & Off-line CoP (Community of Practices)로 발전시킬 필요성이 있음
- ➡ 국민의 소리 On-line & Off-line CoP (Community of Practices)는 자발적 참여를 원칙으로 활성화될 필요성이 있으며, 이를 위해 민간부분의 CoP 성공사례를 벤치마킹해 공공부문에 맞게 발전시켜 나가야 함

[그림] POSCO 광양공장의 CoP 성공사례



○ 부처의 각종 정보시스템과의 수평적으로 연계한 정보서비스 제공

- 현재 국민신문고는 법제처의 법령정보시스템과 연계하여 반복적으로 민원

을 야기시키는 법령을 찾아내어 각부처에 정기적으로 통보함으로써, 국민에게 불편을 끼치는 제도에 대한 개선을 유도하고 있음

- ➡ 향후 타 부처의 정보시스템과의 연계 운영 확대를 통한 지식경영의 가치 창출 확대 필요. 이를 위해 수평적 연계가 필요한 타 부처 정보시스템은 무엇이며, 이를 통해 개발할 수 있는 새로운 서비스에 대한 탐색적 연구가 필요함
- ➡ (예시) 법제처 및 행정안전부와 수평적 협력을 통해 주민 민원을 집중적으로 야기하는 지방자치단체의 조례/규정에 대한 분석 및 제도개선 작업을 추진해 나갈 필요성이 있음. 모든 조례/규정을 대상으로 할 경우 DB 구축 자체에 많은 시간이 소요될 것으로 예상되는바, 우선 권익위가 중심이 되어 집중 검토 및 개선이 필요한 빈발민원 유발 조례/규정 유형을 지정하고, 이를 대상으로 문제점 분석 및 제도개선 방안을 강구하는 노력이 필요할 것으로 보임. 이 과정에서 필요하다면, 시군구협의회 등 지자체와의 협력적 네트워크를 구축해 나가는 노력도 유용할 것임

(3) Web 3.0 기술을 적극적으로 접목하기 위한 과제

○ 민간부문에서의 Web 2.0 & Web 3.0 발전동향 연구

- 웹 3.0(Web 3.0)은 월드 와이드 웹이 향후 어떻게 될 것인지를 서술할 때 쓰이는 용어로 현재 민간부문을 중심으로 발전하고 있음
- 웹 2.0 사회의 특징은 이른바 위키피디아로 대표되는 '집단지성'과 구글로 대표되는 '신경제'로 요약할 수 있음
- 웹 3.0을 대표하는 키워드는 단연 차세대 지능형 웹 기술인 '시맨틱 웹 (Semantic Web)'임. 기존의 웹페이지는 사람만 이해할 수 있었지만 앞으로는 확장된 인터넷 언어인 XML 기술로 데이터와 기계도 읽을 수 있게끔 메타데이터를 포함시키겠다는 의미. 예를 들어 '집단지성'의 주체가 사람에서 '똑똑해진 웹과 에이전트(인공지능 컴퓨터)'로 교체될 수 있다는 의미
- 민간부문을 중심으로 발전하다 최근 공공부문에 접목되고 있는 Web 2.0

의 관점, 최근 민간부문을 중심으로 새로운 발전경향으로 대두하고 있는 Web 3.0 기술을 국민신문고 관점에서 적극적으로 접목하려는 노력이 필요함

○ 민원정보분석시스템 향후 개발방향

- 현재 민원정보분석시스템 발전방안을 수립하고 체계적인 기능 확대 및 서비스 개발을 추진 중에 있음
- 현재 계획 중인 민원정보분석시스템 3개년 개발방안이 계획대로 추진될 경우, 행정분야에서는 보기도문 지능형 지식경영시스템 발전사례를 제공할 것으로 보이며, 특히 Web 3.0을 행정분야에 적극적으로 접목하는 실험 성격도 보유하고 있음
- ➡ 현재 권익위는 참여마당신문고 장기발전방안(07.12), 온라인 국민소통시스템(민원정보 분석시스템) 사업계획(10.4) 등을 통해 다양한 신규사업 및 서비스를 발전시키려는 체계적인 계획을 갖고 있음
- ➡ 기술적 측면에서의 기능 및 서비스 개발에 머물지 말고, 시스템 이용자 및 국민들의 니즈 및 감성 변화에 적극적으로 대응해 나갈 수 있는 감성형 지식경영시스템으로 발전시켜 나가야 할 것임

VI. 연구성과의 학회발표 방안

1. 국제적 학회에의 신문고사례 발표 대안 모색

(1) ASPA (American Society for Public Administration)

○ ASPA 소개

- 행정학 분야의 대표적인 국제적 학회의 하나
- UN 행정전문가위원회(CEPA) 위원(공공행정상 평가위원 포함)들이 많이 참석하는 학회
- 국제저명학술지 Public Administration Review (SSCI) 발간 학회

○ ASPA 2011 Annual Conference 소개

- ASPA의 가장 대표적인 대규모 International Conference
- 개최시기 : 2011년 4월 11일~15일
- 장소 : Baltimore, Maryland

○ 2011 ASPA Conference Main Track 주제

- Transparency and E-Government in the Public Sector
- Changes to the Performance Agenda in the Public Sector
- Personnel Policies and the Economic Crisis
- Intergovernmental Relations and Collaborative Governance
- Nonprofit Management
- Ethics and Integrity of Governance

- The Changing Role of Public Education
- Financial Management in a Global Financial Crisis
- Disaster Management and Homeland Security
- Environmental Policy and the Role of the Public Sector
- Healthcare Policy and Administration

○ 초록제출 (Submit a Proposal) 기한 및 제출

- The deadline to submit a proposal is 11:59 pm Eastern Time on July 30, 2010. NO late submissions will be accepted or reviewed
- ➡ 신문고 사례를 Transparency and E-Government in the Public Sector Track에 제출

○ ASPA 대응 전략 및 추진 경과

- UN 공공행정상 1차 제출시한을 넘기지만, 본격적인 심사 이전에 논문발표가 가능한 일정
- 학회 Main Track 발표를 전제로 2010년 7월 중 발표를 위한 초록제출 등의 적극적 노력 추진
- 1차 초록 심사는 통과되었으며, 2차 완성논문 심사를 남겨 놓은 상태
- 2011 Conference 발표가 확정될 경우, 확정된 발표논문을 UN 사무국에 제출해 국제적 학회 발표성과를 전달

○ 2011년 ASPA 발표를 위한 권익위 지원사항

- 해외 학회 논문발표를 위해 추가적인 설문조사가 필요할 경우, 설문조사 협조 및 조사경비(실비) 지원 필요
- ※ 현재 공무원 대상 설문조사지는 2차 협의과정을 통해 거의 완성된 상태
- 최종 논문발표가 확정될 경우, 연구자 2인 및 권익위 관계자의 학회 참

석 및 발표 경비 지원 필요

(2) IIAS (International Institute of Administrative Sciences)

○ IIAS 소개

- 1930년에 설립된 행정학 분야의 대표적인 국제 학회

※ 연세대 김판석교수(UN CEPA 위원)가 2011년 학회 회장으로 선출됨

○ IIAS 2010 International Conference on Public Administration

- 일시 : 2010년 10월 22일 - 24일

- 장소 : Canberra, Australia

○ 추진경과

- IIAS 학회회장이 된 연세대 김판석교수를 통해 논문발표 가능여부 타진

- 논문발표를 위한 초록제출 등을 통해 1차심사 통과해 발표기회 획득

- 권익위와 협의 과정을 통해 금년도 학술발표 지원이 어렵다는 답변을 받고 발표 포기

(3) IFIP (International Federation for Information Processing)

○ IFIP 소개

- IFIP was established in 1960 under the auspices of UNESCO

- IFIP's activities are centered on its fourteen Technical Committees,

which are divided into working groups. The working groups (with names like "WG 2.4 Software Implementation Technology") organize conferences, run workshops, and circulate technical papers.

TC 1: Foundations of Computer Science

TC 2: Software:Theory and Practice

TC 3: Education

TC 5: Information Technology Applications

TC 6: Communication Systems

TC 7: System Modeling and Optimization

TC 8: Information Systems

TC 9: Relationship between Computers and Society[9]

TC 10: Computer Systems Technology

TC 11: Security and Protection in Information Processing Systems

TC 12: Artificial Intelligence

TC 13: Human-Computer Interaction

TC 14: Entertainment Computing

○ The 10th IFIP Conference

- 일시 : 2010년 11월 3일 - 5일
- 장소 : Buenos Aires, 아르헨티나

○ The 10th IFIP Conference 추진경과

- 권익위가 사전 접촉한 정보통신산업진흥원 소개로 The 10th IFIP Conference 참석 추진 중
- 행정학 분야 학회라기보다는 IT 분야의 전문가 학회 성격이 강함에 따라

- 국민신문고의 일반적 특징 및 성과를 홍보하는 성격의 발표 적합
- 연구진 1명과 권익위 실무진이 함께 발표하는 방안 추진 중
- ※ 발표안 작성 및 Powerpoint화 과정에서 권익위의 지원 필요

(4) 2010년 논문발표가 가능한 국제학회 탐색

○ The 7th International Conference on Knowledge Management

- 일시 : 2010년 10월 22일 - 23일
- 장소 : Pittsburgh, Pennsylvania
- 주요 일정

Full paper Submission: August 1, 2010

Practitioner Presentations: September 1, 2010

- ※ 발표논문의 주제 특성상 발표가 가능할 것으로 예상되지만, 완성본 논문 제출기한이 촉박한 것이 문제여서 포기

○ 2010 International Conference on PIC (Progress in Informations and Computing)

- 일시 : 2010년 12월 10일 - 12일
- 장소 : 상해, 중국
- 주요 일정

Full paper submission: August 10, 2010

Acceptance notification: Sept. 20, 2010

Final papers submissions: Sept. 30, 2010

※ 일정상 대응이 약간의 여유가 있으며, 중국 상해로 출장부담이 적지만, 학회 특성과 발표논문 주제간에 다소의 Mismatch 존재

➡ 다른 것이 여의치 않을 경우의 마지막 대안으로 검토 필요

2. 2011 ASPA Conference 논문발표 신청

○ Proposal Details

TRACK: 1. Transparency and E-Government in the Public Sector

Primary Focus: National

Attendance: All of the Above

Audience Sector: Public Agencies

Audience Sector - Other: academics, students

○ Title

Building Knowledge Management Network System for Public: A Case of e-People System in Korea

○ Proposal

The "e-People", the people's online petition & discussion portal system in Korea, may be a case showing the process of sharing and integrating knowledge and information in multi-organizational settings by efficiently managing complex socio-technical interactions embodied in work processes, organizational forms, and institutional contexts. Started with pilot projects for seven public organizations in 2003, it is now used in 49 central governments, 246 local governments, and 14

public organizations as an integrated access point and standardized procedure both for public organizations and citizens in delivering public services including civil petition, civil proposal, and policy discussion.

The e-People system was originally called as a "Sinmoongo(a Big Drum)", the system of handling complaints against the government during the Joseon Dynasty by giving the people a say in government affairs. Driven by ancestors' lofty ideals, Sinmoongo was reborn as "e-People" by integrating all channels of administrative organization to the people to upgrade the whole function of administrative judgment and corruption reporting as well as petition, proposal and policy discussion services. The e-People system, available everywhere in the world, is making a new paradigm of knowledge network management as well as efficiency-based governance model.

The issues of knowledge management can not simply be approached in a single organization or just across organizations without understanding dynamic interactions between different organizations and people which influence organizational settings, power structures, and even cultures with each other. These are challenges of future governance as well as issues for public administration. In this sense, the research issues need to focus on investigating patterns of knowledge sharing across organizational boundaries by employing integrated perspectives including variance theories, process theories, emergent perspectives, and case studies. It also will be meaningful if habitus of public administration over many years can be measurable both in general and particular cases.

The research team will introduce the e-People system in Korea, as one

of the best practices in knowledge network management and discuss it with practitioners, academics, and students by focusing on public administration habitus over two different government regimes, outcomes of it in terms of quantitative and qualitative measurements, and policy implications and challenges shareable among colleagues in research and practice.

○ Explain how your proposal fits the conference theme

The case of e-People system will draw issues in the field of knowledge network management for the public by showing evidences and policy implications. This study will fit the conference theme by considering many dimensions and policy alternatives by specifically reporting the a advancing cutting-edge governance practices in an interdependent world or governance structure.

○ 발표자 (신청)

- 명승환 (인하대학교 행정학과 교수)
- 홍길표 (백석대학교 경상학부 교수)
- 권익위 실무자 1인

3. 연구성과 학회 발표를 위한 협력 방안

☐ 연구결과를 바탕으로 10년 이내 국제 학술학회 논문발표

- 본 연구용역의 산출물을 바탕으로 The 10th IFIP Conference (2010년 11월 3일-5일, Buenos Aires, 아르헨티나) 논문발표를 추진 중

☐ 연구결과를 바탕으로 10년 이내 국내 저명학회 논문발표

- 본 연구용역의 산출물을 바탕으로 국민신문고를 핵심주제로 한 연구논문을 한국행정학회 동계 학술발표회(2010. 12. 10~11) 또는 한국정책학회 동계 학술발표회 등에 발표 예정

☐ 연구결과를 바탕으로 11년 초반 저명한 국제학회 논문발표

- UN 공공행정상 심사에 참여하는 학자들이 가장 많이 참석할 가능성이 높은 미국행정학회(ASPA) Annual Conference 발표를 목표로 준비
 - 논문 중복게재 문제를 예방하기 위해서 국내에 발표된 논문과 연구내용이 차별화된 별도의 논문 준비 필요
 - 해외 학회 논문발표를 위해 추가적인 설문조사가 필요할 경우, 설문조사 협조 및 조사경비(실비) 지원 필요
 - 국민신문고를 주제로 한 논문의 해외 학회 참석 및 논문발표를 위해 권익위 실무관리자의 공저자 참여, 논문 영문화 경비지원, 학회 참석 및 발표 경비지원 등의 추가 협조 필요

☐ 자료 협조요청

- 국민신문고의 운영현황 및 핵심성과를 다각적인 차원에서 분석하기 위해서는 국민권익위원회의 적극적인 자료협조 필요

[부록 1] 학술논문을 위한 설문조사 계획

- 학술논문을 위해서는 핵심 연구주제를 중심으로 국민신문고의 성과평가 및 향후 발전방안을 모색할 필요가 있음. 이를 위해 현재 공무원 및 일반 국민을 대상으로 설문조사를 계획하고 있음

국민신문고 이용실태 및 개선을 위한 설문 조사(공무원용)

안녕하십니까?

지난 20여년간 전자정부 구현을 위한 정부의 지속적 노력으로 UN 전자정부 평가에서 2009년부터 연속으로 1위를 차지하는 영광을 차지하였습니다. 그러나 이러한 외부적 평가에도 불구하고 다양한 전자정부 시스템들이 국민과의 소통 측면에서 어느 정도나 활성화되고 있고, 이를 통해 국민의 신뢰를 제대로 받고 있는지에 대한 연구들이 부족했던 것이 사실입니다. 이번 설문은 국민과의 소통 및 대정부 신뢰형성 측면에서 국민신문고가 수행하고 있는 역할을 평가하고 향후 발전방안을 수립하기 위해 기획되었습니다. 이를 위해 국민신문고 서비스 이용자를 대상으로 국민신문고 이용실태 및 개선을 위한 설문 조사를 실시하고자 합니다.

귀하께서 답변해주신 응답내용과 의견은 국민중심의 한 차원 높은 전자정부 서비스 구현을 위한 향후 정책방향을 설정하고 정책대안을 모색하는데 있어서 유용하게 활용될 것입니다.

아울러 본 설문은 무기명으로 실시되며, 귀하의 응답내용 및 조사결과는 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 보장되며, 연구목적 외 타 용도로는 사용되지 않습니다.

끝으로 바쁘신 중에도 설문에 응답해주셔서 감사합니다.

2010년 8월

국민권익위원회

I. 귀하께서 수행하고 계신 업무와 국민신문고 활용정도에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 체크(√)해 주십시오.

1. 귀하께서 수행하고 계신 주 업무는 민원처리 업무와 어느 정도 관련되어 있습니까?

- ① 민원처리 업무가 나의 주 업무이다 ()
 ② 민원처리 업무는 나의 보조적 업무이다 ()
 ③ 나의 업무는 민원처리와 관련성이 적다 ()

2. 귀하께서는 업무를 수행하시면서 국민신문고를 어느 정도나 활용하고 계십니까?

- ① 자주 활용한다 () ② 가끔씩 사용한다 () ③ 거의 사용하지 않는다 ()

II. 다음은 국민신문고의 효과 및 성과, 문제점 등에 대한 질문입니다.

3. 국민신문고와 관련된 효과 및 성과와 관련해 어느 정도 동의 하시는지 해당하는 곳에 체크(√)해 주십시오.

내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1) 민원업무에 대한 처리시간이 단축되었다					
2) 민원업무처리에 따른 업무 부담이 줄어들었다					
3) 민원처리 비율이 전반적으로 향상되었다					
4) 중복·반복 고충민원 처리가 개선되었다					
5) 민원처리 만족도 조사 및 성과모니터링 등을 통해 민원처리에 대한 책임성을 강화하였다.					
6) 정보시스템을 활용해 민원에 대한 대응성을 제고하였다					
7) 국민과 공무원간 쌍방향 의사소통을 촉진하고 있다					
8) 신문고를 통해 국민 불편 및 민원 동향을 쉽게 파악할 수 있다					
9) 신문고를 통해 유사한 민원 유형과 그 처리방법에 대한 필요한 정보를 쉽게 얻을 수 있다					
10) 국민신문고가 제공해 주는 기능이나 관련 내용을 충분히 믿고 일할 수 있다					

4. 대국민관계에서 국민신문고가 기여한 역할 및 효과와 관련해 어느 정도 동의 하시는지 해당하는 곳에 체크(✓)해 주십시오.

내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1) 신속하고 효과적인 민원 대응을 통해 민원처리만족도를 제고시키고 있다					
2) 고충민원처리 과정의 투명한 공개를 통해 민원처리만족도를 제고시키고 있다					
3) 유사한 민원 유형 및 처리결과에 대한 정보를 민원인에게 제공해 줌으로써 유사민원 발생을 줄여주고 있다					
4) 국민제안 등을 통해 정부정책 및 제도개선예의 국민 참여를 활성화하고 있다					
5) 국민의 입장에서 관련 공무원과의 효과적인 의사소통 수단을 제공해 주고 있다					
6) 국민신문고는 일반국민들의 대정부 신뢰를 개선하는데 도움을 주고 있다					

5. 국민신문고와 관련하여 가장 유용하게 활용되고 있는 분야가 있다면 무엇이라고 생각하십니까? 다음 보기 중 두 개만 찾아 번호를 적어 주십시오 (), ()

① 민원신청 ② 국민제안 ③ 정책토론 ④ 부패신고 ⑤ 행정심판

6. 아래의 국민신문고와 관련된 문제점과 관련해 어느 정도 동의 하시는지 해당하는 곳에 체크(✓)해 주십시오.

내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1) 근무하는 기관에 있는 별도의 민원업무 처리시스템에 중복해서 관련사항을 입력하는 업무부담 문제					
2) 중앙포탈에 거대한 민원데이터베이스가 생김으로서 중앙집권적 정보통제력이 발생하는 문제					
3) 국민신문고를 활용해 업무를 처리하면서도 항상 감시를 받고 있다는 문제					
4) 각 기관의 특성을 반영한 유사한 온라인 민원처리 및 국민 참여 시스템의 폐기 문제					
5) 전자결재 등 각 기관의 기간시스템과 업무적 연계를 하기 위한 추가 비용 발생 문제					

Ⅲ. 다음은 국민신문고 정보시스템과 관련된 질문입니다.

7. 인터넷을 통한 민원서비스가 성공적으로 제공되기 위해 가장 중요하게 고려하여야 할 요인은 무엇이라 생각하십니까? 아래의 예 중에서 중요도에 따라 세 개를 선택하여 그 번호를 적어 주십시오.

1순위 () 2순위 () 3순위 ()

- | | | |
|--------------|---------------|-----------------|
| ① 접근의 용이성 | ② 이용자 편의성 | ③ 서비스의 질 |
| ④ 서비스의 양 | ⑤ 시스템의 안정성 | ⑥ 개인(조직)의 정보 보호 |
| ⑦ 불편처리/문의시스템 | ⑧ 개인별 맞춤형 서비스 | ⑨ 대국민 홍보/인지도 |

8. 귀하께서는 국민신문고와 관련된 아래 항목들에 대해 어느 정도 만족하십니까?

만족도 항목	매우 불만족	불만족	보 통	만족	매우 만족
	①	②	③	④	⑤
1) 접근의 용이성					
2) 이용자 편의성					
3) 서비스의 질					
4) 서비스의 양					
5) 시스템의 안정성					
6) 개인(조직)의 정보 보호					
7) 불편처리/문의시스템					
8) 개인별 맞춤형 서비스 제공					
9) 대국민홍보/인지도					

9. 귀하께서 현재 사용하고 계신 국민신문고 시스템과 관련된 질문입니다. 해당되는 곳에 체크(✓) 또는 직접 기입해 주시기 바랍니다.

항 목	전 혀 아니다	아 니 다	보 통 이 다	그 령 다	매 우 그 령 다
	①	②	③	④	⑤
1) 현재 사용하고 있는 시스템에 대해 만족한다					
2) 사용 중인 시스템과 업무상 관련 있는 타 시스템과의 연계활용이 잘 되고 있다.					
3) 타 시스템과의 연계활용을 더욱 촉진하기 위해 필요한 주요 연계 정보는 무엇입니까?					

10. 지식관리 관점에서 국민신문고의 현황 및 역할과 관련해 어느 정도 동의 하시는 지 해당하는 곳에 체크(✓)해 주십시오.

내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매 우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1) 다양한 측면의 정보와 지식을 통하여 업무에 유용하게 사용할 수 있다.					
2) 시스템 사용시 용어정의, 메타데이터의 표준, 혁신과의 연계 등 지식, 업무, 프로세스가 함께 통합되어 있다.					
3) 혁신을 수용할 수 있는 지식공동체가 운영되고 있다.					
4) 우리기관의 업무처리시스템과 연계가 되어있고 이동이 쉽다.					
5) 우리기관의 업무처리시스템과 사용하는 용어와 사용하는 방식이 유사하다.					
6) 정책목표 수립 등 의사결정에 도움이 된다.					
7) 우리기관의 조직특성과 문화가 반영되어 있다.					
8) 업무프로세스가 표준화 되어 이해하기 쉽다.					
9) 정책토론에 참여하고 활용하고 있다.					
10) 국민제안, Q&A등의 정보와 지식을 업무와 연계하여 활용하고 있다.					

IV. 다음은 국민신문고의 전반적 평가 및 향후 발전방향과 관련된 질문입니다.

11. 국민신문고의 전반적인 기여도 항목에 대해 어느 정도 동의 하시는지 해당하는 곳에 체크(✓)해 주십시오.

내 용	전혀 기여 못함	기여 못함	보통 이다	기 여	매 우 기 여
	①	②	③	④	⑤
1) 전반적으로 볼 때, 국민신문고는 <u>국민의 대정부 신뢰를 높이는 데</u>					
2) 전반적으로 볼 때, 국민신문고는 <u>정부의 생산성을 높이는 데</u>					
3) 전반적으로 볼 때, 국민신문고는 <u>국민이 직접 국정 운영에 참여하는 전자민주주의(Tele-Democracy)를 실현하는 데</u>					
4) 전반적으로 볼 때, 국민신문고는 <u>정부의 정책결정과 정의 공개를 통하여 정부의 투명성을 높이는 데</u>					

12. 귀하께서 생각하시는 ‘지식 정부’의 지식은 어떤 것입니까? 중요도에 따라 두 개를 선택하여 그 번호를 적어 주십시오.

1순위 () 2순위 ()

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| ① 정책결정과 관련된 지식 | ② 업무와 관련된 전문 지식 |
| ③ 개인의 업무처리의 노하우 | ④ 일반 상식적인 지식 |
| ⑤ 행정능률 향상을 위한 모든 방법론·정보 | |

13. 귀하께서 생각하시는 ‘지식 정부’는 어떤 것입니까? 중요도에 따라 두 개를 선택하여 그 번호를 적어 주십시오.

1순위 () 2순위 ()

- | | |
|------------------------|-----------------|
| ① 공무원이 지식화된 정부 | ② 정책결정이 지식화된 정부 |
| ③ 지식경영시스템(KMS)이 설치된 정부 | ④ 전자정부와 유사한 개념 |
| ⑤ 부처간 지식의 공유가 활성화된 정부 | |

14. 귀하께서는 “종이없는 효율적 정부”를 위해 무엇이 중요하다고 보십니까? 중요도에 따라 두 개를 선택하여 그 번호를 적어 주십시오.

1순위 () 2순위 ()

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| ① 불필요한 보고·회의시간의 단축 | ② 비능률적인 지침·규정의 폐지 |
| ③ 정책결정을 위한 부처간 정보의 공유 | ④ 단순 반복적 업무의 전산화 |
| ⑤ 양질의 정보공급을 위한 DB 구축 | |

IV. 귀하의 인적사항에 대해 해당되는 곳에 체크(✓)해 주십시오.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 () ② 여성 ()

2. 귀하의 연령은? 만()세

3. 귀하의 근무 연수는 몇 년입니까? ()년

4. 귀하의 직급은? () 급

5. 귀하의 직렬은?

- | | | | |
|---------------|-----------------------|---------------|---------------|
| ① 행정직() | ② 전산직() | ③ 기능직() | ④ 고용직() |
| ⑤ 기술직() | ⑥ 기타 () | | |

국민신문고 이용실태 및 개선을 위한 설문 조사(일반국민용)

안녕하십니까?

지난 20여년간 전자정부 구현을 위한 정부의 지속적 노력으로 UN 전자정부 평가에서 2009년부터 연속으로 1위를 차지하는 영광을 차지하였습니다. 그러나 이러한 외부적 평가에도 불구하고 다양한 전자정부 시스템들이 국민과의 소통 측면에서 어느 정도나 활성화되고 있고, 이를 통해 국민의 신뢰를 제대로 받고 있는지에 대한 연구들이 부족했던 것이 사실입니다. 이번 설문은 국민과의 소통 및 대정부 신뢰형성 측면에서 국민신문고가 수행하고 있는 역할을 평가하고 향후 발전방안을 수립하기 위해 기획되었습니다. 이를 위해 국민신문고 서비스 이용자를 대상으로 **국민신문고 이용실태 및 개선을 위한 설문 조사**를 실시하고자 합니다.

귀하께서 답변해주신 응답내용과 의견은 국민중심의 한 차원 높은 전자정부 서비스 구현을 위한 **향후 정책방향을 설정하고 정책대안을 모색**하는데 있어서 유용하게 활용될 것입니다.

아울러 본 설문은 무기명으로 실시되며, 귀하의 **응답내용 및 조사결과**는 통계법 제8조에 의거하여 **비밀이 보장**되며, 연구목적 외 타 용도로는 사용되지 않습니다.

끝으로 바쁘신 중에도 설문에 응답해주셔서 감사합니다.

2010년 8월

국민권익위원회

I. 다음은 국민신문고에 대한 전반적인 인식과 이용실태에 관한 질문입니다.

1-1. 귀하께서 공공기관을 대상으로 업무(예. 민원서류 신청/발급 등)를 처리하는 방식은 어떤 것입니까?(자주 이용하는 순서대로 1,2,3 순위를 기입하여 주십시오)

- ① 관청방문 ② 전화 또는 팩스 ③ 민간 대행업체 (퀵서비스 등)
 ④ 정부 전자민원 시스템(각 기관 홈페이지 또는 국민신문고 등) ⑤ 민간 상용 전자민원 시스템(예. www.minwon.com, www.ezminwon.co.kr 등) ⑥ 기타()

구 분	1순위	2순위	3순위
해당서비스 번호			

1-2. 국민신문고 서비스를 알게 된 매체 및 경로는 다음 중 어떤 것입니까?

- ① 신문 ② TV방송 ③ 라디오 ④인터넷 ⑤ 관공서 안내/홍보책자
 ⑥ 주변사람 소개/안내 ⑦기타()

1-3. 국민신문고에서 가장 유용하다고 생각하는 분야는 무엇인지 해당번호를 기입하여 주십시오().

- (1) 민원신청 (2) 국민제안 (3) 정책토론 (4) 부패신고 (5) 행정심판

1-4. 국민신문고 서비스에 대한 이용실태에 관한 질문입니다. 아래의 두 <보기>를 참고하여 응답하여 주시기 바랍니다.

* 아래의 <보기1>과 <보기2>를 참고하여 해당하는 번호를 기입 하십시오

이용빈도(A)	일회당 평균 이용시간(B)	주 이용목적(C)

< A > 전체 이용빈도				
①0회	②1 ~ 5회	③6 ~ 10회	④11 ~ 15회	⑤16회 이상
< B > 일 회당 평균이용 시간				
①10분 미만	②10분 ~ 20분 미만	③20분 ~ 30분 미만		
④30분 ~ 40분 미만	⑤40분 ~ 50분 미만	⑥50분 이상		
< C > 主 이용목적				
①민원신청	②의견개진 등 국민제안			
③정책토론 등 적극적 행정 및 정치참여	④부패신고 및 행정심판			
⑤기타()				

1-5. 국민신문고 서비스에 대한 귀하의 이용경험을 고려할 때, 향후 국민신문고 서비스 이용에 대한 귀하의 의사는 어느 정도입니까? 해당하는 곳에 O표해 주십시오.

- ①전혀 없다 ②없다 ③보통이다 ④어느 정도 있다 ⑤매우 있다

1-6. 위 <1-5>문항에서 ‘이용의사가 없다’(①과 ②)라고 응답하신 분들만 응답해 주시기 바랍니다.

이용할 의사가 없는 이유는 다음중 무엇입니까?(세 가지만 순위대로 선택해 주십시오)

- ①단순민원의 신청/열람만 가능 ②이용상의 곤란성 및 복잡성(예. 인증절차 등)
 ③실제 생활민원에 도움이 되는 정보부족 ④동사무소, 민원단말기 등 기존 방식이 더 편리
 ⑤개인정보 유출 또는 침해우려 ⑥기타()

구 분	1순위	2순위	3순위
해당번호			

II. 귀하께서 주로 사용하시는 국민신문고 및 정부의 민원서비스에 대한 만족수준을 측정하기 위한 질문입니다. 각 문항에 대하여 해당하는 곳에 O표해 주십시오.

2-1. 귀하께서 주로 사용하시는 국민신문고에서 제공하는 정보와 서비스에 대해 어느 정도 만족하십니까
 는지 해당번호에 O표해 주십시오.

①매우 불만	②불만	③보통	④만족	⑤매우 만족

2-2. 아래 정부의 일반적인 행정서비스 및 민원서비스의 각 항목에 대하여 만족하는 수준을 해당하는 곳에 O표해 주십시오.

측정항목	내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤
신뢰성	정부의 정책정보는 믿을 수 있다.					
	공무원의 민원처리는 신속하고 효율적이다.					
	공무원의 민원처리는 법과 원칙에 따라 진행된다.					
	정부의 정책발표는 대체로 믿을만하다.					
	정당과 다양한 단체에 비하여 정부가 더 믿을 만하다.					
전반적인 대정부 만족도	테러 및 전쟁의 위협으로부터 국민을 보호한다.					
	국민의 세금과 국가의 자원을 효율적으로 사용한다.					
	주요국가정책에 대하여 늘 국민이 알 수 있게 한다.					
	지역, 종교, 계층에 상관없이 합리적인 정책을 제시한다.					
의사소통	국민이 국가의 정책과 이슈에 공식적으로 참여할 수 있다.					
	정부와 국민 간 쌍방향적 의사소통과 의견개진이 가능하다.					
	개인별 차이에 따른 구체적인 사안에 대한 상담이 가능하다.					
	절차나 법규정에 대한 설명이 쉽고 자세하게 되어 있다.					
	자동화된 시스템에 대한 의존도가 높아 오히려 공무원의 민원서비스 관련 의사소통 능력은 감소되었다.					
	사이버 커뮤니티를 통한 다양한 교류가 가능하게 되었다.					

2-3. 아래 국민신문고서비스의 각 항목에 대하여 만족하는 수준을 해당하는 곳에 O표해 주십시오.

측정항목	내 용	전혀 아니다	아니다	보 통 이 다	그 령 다	매 우 그 령 다
		①	②	③	④	⑤
접근성	장소에 구애받지 않고 어디서나 쉽게 접속할 수 있다.					
	시간에 관계없이 언제나 쉽게 접속할 수 있다					
	장애인이나 노령자에 대한 접근채널이 따로 제공 된다					
	서비스 이용 시 비용부담이 적다					
	접근과 이용이 용이하도록 다양한 소프트웨어가 제공 된다					
편의성	초보자도 필요한 정보나 서비스를 쉽게 이용할 수 있다.					
	정보나 서비스가 용도, 사용자 및 주제별로 잘 분류되어 있다					
	검색기능이 편리하고 유용하다					
	이용자가 손쉽게 자신의 의견을 제시할 수 있다					
	새로운 내용이나 변경된 내용을 쉽게 확인할 수 있다.					
서비스 질	내가 원하는 정보와 서비스 항목이 모두 갖추어져 있다					
	실제생활에 도움이 되는 정보/서비스를 제공받을 수 있다					
	제공되는 정보가 적절한 시기에 주기적으로 갱신 된다					
	제공되는 정보와 서비스는 정확하고 신뢰할만하다					
	서비스 요구에 대한 응답이 빠르게 제공되고 있다					
	나의 요구와 조건에 맞는 도움과 조언을 제공 한다					
	정보와 서비스가 나의 요구와 의도에 맞게 제공되고 있다					
	정부 웹사이트는 나를 기억하고 맞춤 서비스를 제공 한다					
	관련 타 정부기관 웹사이트로의 이동이 가능하다					
안정성	서비스 이용 시 과부하로 인한 서비스 중단현상이 없다					
	실수를 해도 원래대로 복구하기가 쉽다					
정보 보호	서비스 이용 시 개인정보보호에 대한 설명과 지침이 있다					
	기관의 정보공개 및 비공개에 대한 설명과 지침이 있다					
변화관리의 적정성	불편, 문의 및 장애처리 등 서비스 품질관리가 이루어지고 있다					
	주기적으로 사용자 요구사항을 파악하고 이를 반영 한다					
	서비스에 대한 홍보가 다양한 방식으로 이루어지고 있다					
	경품제공, 수수료 할인 등 다양한 인센티브가 제공되고 있다					
	법제도 개선이 적시에 이루어지고 있다.					

III. 다음은 국민신문고 서비스의 향후 개선사항에 관한 질문입니다.

3-2. 최근 조사에서 우리나라 전자정부 서비스 제공 수준은 상당히 높음에도 불구하고 서비스 이용률은 매우 저조한 것으로 나타났습니다. 국민신문고 서비스 이용률을 향상시키는데 도움이 된다고 생각되는 의견이 있으시면 간략하게 적어 주시기 바랍니다.

3-2. 귀하께서는 국민신문고 서비스에 대한 만족도 향상을 위해서 아래의 항목들에 대해 어느 정도의 개선이 필요하다고 생각하십니까?

개선 필요 항목	매우 불필요	불필요	보통	필요	매우 필요
	①	②	③	④	⑤
접근의 용이성					
이용자 편의성					
서비스의 질					
서비스의 양					
시스템의 안정성					
개인(조직)의 정보 보호					
불편처리/문의시스템					
개인별 차별화된 서비스 제공					
대국민홍보					

IV. 국민신문고는 지능과 감성을 갖춘 (의사소통과 신뢰를 기반으로 하는) 차세대 전자정부를 구현하는 것으로 예상하고 있습니다. 귀하께서 아래의 질문에 어떻게 생각하시는지 해당되는 것을 하나만 골라 √ 표하여 주십시오.

4-1. 국민신문고의 전반적인 기여도 항목에 대해 어느 정도 동의 하시는지 해당하는 곳에 체크(√)해 주십시오.

내 용	전혀 기여 못함	기여 못함	보통 이다	기 여	매 우 기 여
	①	②	③	④	⑤
1) 전반적으로 볼 때, 국민신문고는 <u>국민의 대정부 신뢰를 높이는 데</u>					
2) 전반적으로 볼 때, 국민신문고는 <u>정부의 생산성을 높이는 데</u>					
3) 전반적으로 볼 때, 국민신문고는 <u>국민이 직접 국정운영에 참여하는 전자민주주의(Tele-Democracy)를 실현하는 데</u>					
4) 전반적으로 볼 때, 국민신문고는 <u>정부의 정책결정과정의 공개를 통하여 정부의 투명성을 높이는 데</u>					

4-2. 귀하께서 생각하시는 '지식 정부'의 지식은 어떤 것입니까? 중요도에 따라 두 개를 선택하여 그 번호를 적어 주십시오.

1순위 () 2순위 ()

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| ① 정책결정과 관련된 지식 | ② 업무와 관련된 전문 지식 |
| ③ 개인의 업무처리의 노하우 | ④ 일반 상식적인 지식 |
| ⑤ 행정능률 향상을 위한 모든 방법론·정보 | |

43. 귀하께서 생각하시는 ‘지식 정부’는 어떤 것입니까? 중요도에 따라 두 개를 선택하여 그 번호를 적어 주십시오.

1순위 () 2순위 ()

- | | |
|------------------------|-----------------|
| ① 공무원이 지식화된 정부 | ② 정책결정이 지식화된 정부 |
| ③ 지식경영시스템(KMS)이 설치된 정부 | ④ 전자정부와 유사한 개념 |
| ⑤ 부처간 지식의 공유가 활성화된 정부 | |

44. 귀하께서는 “종이없는 효율적 정부”를 위해 무엇이 중요하다고 보십니까? 중요도에 따라 두 개를 선택하여 그 번호를 적어 주십시오.

1순위 () 2순위 ()

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| ① 불필요한 보고·회의시간의 단축 | ② 비능률적인 지침·규정의 폐지 |
| ③ 정책결정을 위한 부처간 정보의 공유 | ④ 단순 반복적 업무의 전산화 |
| ⑤ 양질의 정보공급을 위한 DB 구축 | |

V. 귀하의 인적사항에 대해 해당되는 곳에 O표를 해주십시오.

5-1. 귀하의 성별은 무엇입니까 ?

- ① 남성 () ② 여성 ()

5-2. 귀하의 연령은? 만 () 세

5-3. 귀하의 직업은?

- ①자영업 () ②전문직 () ③공무원 () ④학생 () ⑤회사원 () ⑥기타()

5-4. 귀하의 월 평균 소득은 어느 정도입니까?

- ① 100만원 미만 () ② 100-200만원 미만() ③ 200-300만원 미만
④ 300-400만원 미만() ⑤ 400만원 이상()

5-5. 귀하의 학력은?

- ① 초등학교졸 이하() ② 중졸() ③ 고졸() ④ 전문대졸() ⑤ 대졸 이상()

5-6. 귀하의 거주/근무지역은 어디입니까?

- ① 서울, 경기 수도권() ② 직할시 등 대도시() ③ 중소도시()
④ 농어촌() ⑤ 해외 ()

- 설문에 응해 주셔서 감사 합니다 -

[부록 2] UN 공공행정상 제출사례 샘플

1. 서울시 아리수 제출사례

Title : On&off-line real-time water quality opening services

Office of Waterworks, Seoul Metropolitan Government

The Problem

- Seoul tap water, 'Arisu' satisfies all 145 items of water quality inspection recommended by WHO. Safety of Arisu was verified by US organizations(UL & NSF) specializing in products quality analysis, which are famous for strict standards. The quality of Seoul tap water, 'Arisu', is superior or comparable to tap water of developed countries.
- However, citizen customers of Seoul are suspicious about the quality of Arisu for no apparent reason and avoid drinking it.
- There was no any monitoring system to verify the quality of tap water directly in each citizens' house.
- That brought low rate of drinking tap water, high sales volume of bottled water, reckless underground water development, and indiscreet belief in water purifiers, also negative effects such as waste of water resources and pollution of drinking water caused by the humble management of water purifiers. Finally, that was threatening citizens' health and caused lots of doubts for the public services (tap water supplying service. etc)

Solution and Key Benefits

- Through the internet, citizens of Seoul can verify quality of tap water in real time which is supplied to their each house from water purification plants that are located around their residences , also can verify water quality with water quality inspecting agents who visit citizens' houses for free.
- The former is called ' Seoul Water-Now System' , and the latter is called 'Arisu Quality Verification System'
- Implementing these two services could clear out citizens' potential unsatisfaction & suspicion for water quality, finally have secured citizens' trust and improved transparency, accountability in the public services.
- In accordance with the rise of trust in the safety of tap water, the rate of drinking tap water has soared over 20% than before.
- About 76% of households which has experienced Arisu Quality Verification System has got the highly increased trust in tap water.
- Increasing of the rate of drinking tap water makes citizens reduce the management cost and purchasing fee of water purifiers and bottled water, also can conserve the resources of ground water.

Actors and Stakeholders

- Office of Waterworks, Seoul Metropolitan Government proposed the initiative and has been implementing it.

- Stakeholders are all citizens of Seoul.

(a) Strategies

- objectives : Improving citizens' trust in tap water by supplying best services
- strategies : Implementation of free water quality verification for all Seoul residences(Arisu Quality verification system)
- Real-time Opening of the information of water quality through the internet (Seoul Water-Now System)

(b) Implementation

- Arisu Quality Verification System
 - In the period of first implementation step, from 2001 to 2007, our water quality inspecting agents have been visiting about 60,000 residences every year and inspecting tap water quality for free.
 - From 2008 to 2010, the period of magnified implementation step, Seoul waterworks office is going to inspect all 2.6million households of Seoul, it has already finished the water quality verification for 680,000 residences in 2008, is gonna inspect 1.92 million residences by 2010.
 - ▶ 2008 Yr : 0.68 million(completed)
 - ▶ '09~'10 Yr :1.92 million
- Seoul Water-Now System
 - The basic plan to establish Seoul Water-Now System had been made in

2001, about 4.8 billion KRW had been invested for five years and the system had started from 2005.

- From March. 2008, by opening the information of water quality - turbidity, pH, chlorine residual -, of total 72 spots including 6 intake plants, 6 water purification plants, and 60 spots of water supplied routes to citizens through the internet,

citizens can verify the information of water quality around their tap water supplied areas directly.

- ▶ Total number of spots opened : 72

(c) Overcoming Obstacles

- Although Suffering from the shortage of expense and manpower in the beginning of the two services, in accordance with the improvement of the revenue water rate, or prevention of water leakage, and reduction of production cost by downsizing our office, it can obtain efficiency and productivity and input more inspection agents and expense into the initiatives of free water quality verification system and Seoul Water-Now System.

(d) Use of Resources

○ Arisu Quality Verification System

- From 2001 to 2010, Seoul waterworks office has plans to invest about 15 billion KRW and 40,000 man-days every year to complete the initiative by 2010. As of 2008 it has completed 1.1 million residences for free.

- ▶ Total working expenses : 15 billion KRW
- ▶ The total number of man-days/Year : 40,000 agents

- ▶ '01~'07 yr : 0.44million(completed)
- ▶ '08 yr : 0.68 million(completed)

- Seoul Water-Now System

- From 2001 to 2005, 4.8billion KRW had been invested to establish this system and additional 1.4billion KRW will be invested in order to expand the system until 2009.
- ▶ Working expenses : '01~'05yr(4.8billion KRW),
'08~'09yr(1.4billion KRW)

Sustainability and Transferability

- To secure the continuous trust in Seoul tap water from citizens, office of waterworks plans to maintain two systems continuously, so the initiative can be sustainable for the future.
- Especially, in the case of Seoul Water-Now System, considering the features of its electronic system it can be sustainable just with the continual maintenance.
- In the situation of the falling of the trust in tap water home and abroad because of reckless development of ground water, precious water resources is being depleted, so by confirming the water quality to citizens directly it is possible to secure the trust in tap water.
- If it is implemented in foreign countries as well as domestic other authorities, it can improve the rate of drinking tap water and reduce the waste of water resources from indiscreet development of ground

water.

Lessons Learned

- Securing professional agents with the abilities of water quality inspection and systematic and repeated education for them.
- Improving citizens' trust in tap water and transparency and accountability in the public service by letting them verify water quality in person through the on and off-line Real-Time Water Quality Opening Services (Seoul Water-Now System & Arisu Quality verification system)

2. 일본 수상장 제출사례

Title : Collaboration Testing (2009년 제출본, 2010년 수상)

Saga Prefectural Government, Japan

The Problem

Since the early 2000s the Saga Prefectural Government, Japan has been faced with a challenge: how to respond to increasing needs for public services while facing a dwindling budget.

On the one hand, Saga has been experiencing increasing needs for public services, arising from an aging population, a falling birthrate, and climate change. This new need for public services demands Saga to expand its support for nursing care, child raising, and CO2 emission reduction, such as the promotion of solar energy generation. On the other hand, Saga has been pressed to trim down its existing public services under the burdens of rapidly declining tax revenue, due to a concentration of people, goods, funds, and information in urban centers. The local population, especially the local labor population, is on the decrease, and the local economy is becoming stagnant. Therefore, Saga has been struggling to solve a dilemma: how they can fulfill the gap between what they are expected to do and what they can actually do.

Responding to these dilemmas, the private sector --- civil society organizations (CSOs) and private enterprises ---, especially CSOs, have

recently become active in public and quasi-public service domains in Saga Prefecture, such as public welfare, environmental preservation, child raising, elderly nursing care, community safety, lifelong learning and the support of local businesses. However, until that time there had been few mechanism to coordinate the public-private role arrangements for fulfilling gaps in provision of public services.

In light of these societal changes, Saga Prefecture has made its primary goal to increase citizens' satisfaction with regards to public services by dividing responsibility for providing those services among those who can provide them best, whether the providers be branches of the government, citizens' groups, or private companies. Since the 2006, Saga has introduced a decision-making mechanism for public-private partnership building, called "Collaboration Testing," to mobilize private financial, human, and knowledge resources into the public service sector and to diversify public service providers through enhanced dialogues among the Saga Prefectural Government, CSOs and private enterprises. In the meantime, "Collaboration Testing" has come to function not only as a new mechanism to solve mismatched public service needs and provisions, but also as a mechanism to form "a new public services domain supported by plural providers, i.e. government, CSOs and private enterprises," which is referred to as the "new public sphere."

Solution and Key Benefits

[Boosted Citizens' Satisfaction by Enhanced Public Involvement]

There was a sea of change in terms of transparency and public

involvement in the process of designating the parties to provide public services following the introduction of “Collaboration Testing” in Saga. “Collaboration Testing” encourages proposals from the private sector for every existing public service. Prior to gathering proposals, the Saga Prefectural Government documents the salient points on each business line and makes these informations transparent to the public over the Internet and with hard copies at all branch offices. In addition, the Core Team holds town meetings at various local branch offices and town halls. Detailed but concise information and frequent consultations enable the interested private sector to more easily create their proposals.

“Collaboration Testing” began in 2006, and in the period until 2008, 157 CSOs, private enterprises and academic institutions have submitted 582 proposals. Out of these 582 proposals, the Saga Prefectural Government has accepted 351 proposals for immediate or short-term implementation. Especially noteworthy is the fact that in these 3 years the number of CSO proponents has jumped up 3.5 fold, from 14 to 48 organizations.

Surveys are taken in order to measure customer satisfaction with each individual new service that has been selected and implemented from the proposals. According to a survey taken in 2007, aimed at measuring satisfaction with the 59 projects initiated in 2006, 76% of those citizens who were beneficiaries of the services responded that the degree with which they were satisfied had increased as a result of “Collaboration Testing”. Of the organizations responsible for providing the new services, 74% responded that they believed citizens’ satisfaction had increased. The system of proposing projects and dividing responsibility for providing public services has contributed to

cutting government spending by 36,000,000 yen.

Actors and Stakeholders

There are two-tiered solutions: i) “Collaboration Testing” system development, i.e. institutional reform, and ii) individual proposals, i.e. operational business reform.

At the institutional level, the Saga Prefectural Government Informatization and Business Processes Improvement Division and Public-Private Collaboration Division, hereinafter “Core team,” designed the institutional framework and step-by-step procedures of the “Collaboration Testing” system, in close consultation with the Governor Yasushi Furukawa. Governor Furukawa is often considered one of the most reformist governors in Japan. The “Core team” worked in collaboration with the operational departments involved, and conducted in-depth examinations of the lessons learned from on-going national administrative reform measures, such as the central-government-led “Market Testing” (a Japanese, modified version of the British CCT), and the national-think-tank-led “Public Business Reallocation” (a comprehensive government task overhaul by third-party government officials, academicians and politicians).

The Core Team conducts the “Collaboration Testing” process during each financial year. The system is implemented in nine steps: i) check the relevance of each existing business activity, ii) document and disclose the key terms of conditions of the business including the result of the check, iii) hold consultative town meetings with interested parties from the private sector, discussing possible outsourcing and collaboration

with the candidate proponents, iv) receive and analyze the proposals, v) examine the proposals and decide whether to implement them or not,vi) in the case the proposal cannot be implemented, explain to the Governor why the operational unit cannot accept and implement the proposal, vii) inform the results to the candidate proponent, viii) in the case of implementation, cooperate with the proponents in implementing the proposals, and ix) evaluate the implementation based on the service recipients satisfaction survey.

In 2008, 12 Saga-based CSOs specialized in supporting other CSOs' managerial activities, forming a joint-operation group called "Association on Collaboration Testing." The Core Team and the Thematic Group signed an agreement for joint activities for monitoring and improving the quality of the implementation.

Nikkei Shimbun, a nationwide economic newspaper, devoted a considerable amount of print, including a front-page article, in reporting on the Initiative. Saga Shimbun, a local newspaper, reports the implementation process and new features of the Testing periodically. City offices contribute to calling for proposals and holding town meetings together with the Core Team.

(a) Strategies

The ultimate objective of Collaboration Testing is to increase the quality of life of citizens living in Saga. This simple objective reflects Saga Prefectural Government policy, which defines the primary goal of Government as to lift the inhabitants' general level of satisfaction. To achieve this objective, Collaboration Testing pursues two sub-objectives:

i) to reduce the cost of public services by outsourcing service provision to private enterprises, and ii) to enhance the quality of public service by collaborating with CSOs. The Core Team established these sub-objectives in close consultation with the Governor Yasushi Furukawa during the system-designing process.

The key objective of the Collaboration Testing system is to nourish a sense of ownership amongst government officials in Saga by stimulating them to recognize how important the public service provisions are, and the capability of these provisions to better the quality of life of the citizens of Saga Prefecture. This strategy is based on two building blocks: i) to place government officials in transparent and competitive environments as much as possible, by detailing their achievements to the public through the Internet and other media, and by allowing the private sector to casually propose their ideas about how to improve public services based on the information provided; and ii) to provide government officials with an incentive to accept proposals rather than reject them.

This incentive is based around the general principle that the Department Head, the top official of the operational Department, responsible for day-to-day operation, is required to make a report to the Governor in the case the proposal is rejected, and to explain why the proposal is unfit to be implemented. The Core Team, especially the Informatization and Business Performance Reform Division, established these strategies by incorporating successful elements and excluding unsuccessful elements of preceding national administrative reform projects, such as the “Market Testing” and “Comprehensive Public Service Overhaul”.

The key elements incorporated in the Collaboration Testing system are:

inspiring a sense of ownership in government officials, institutionalizing proactive disclosure of information regarding all public services, establishing a competitive environment among public and private stakeholders, and linking accepted proposals to the active operational budget.

(b) Implementation

[Preparation Stage: From April to July in 2006]

The Saga Prefectural Government Informatization and Business Reform Division conducted a feasibility study on two active nation-wide public service reform systems at the time: The "Public Services Assortment System" and the "Market Testing" system. The study resulted in a suggestion that the Saga Prefectural Government should design their reform system by adopting the pros of the two systems, namely proactive disclosure of information regarding all public services and a competitive environment among relevant stakeholders, while eliminating the cons of the systems, namely a low sense of ownership amongst government officials and disconnection of the accepted proposals with the following budgeting.

In the meantime, the Saga Prefectural Government Public-Private Collaboration Promotion Division designed a government-wide stocktaking survey to identify the public services that could be enhanced through collaborative arrangements with CSOs.

* : "Public Services Assortment System," which is advocated by Japan Initiative, a think tank specialized on public services reform, is a comprehensive public sector works assortment by third-party

government officials, academicians and politicians.

**:“Market Testing” is a mechanism to expose the government officials to competition from external providers such as private enterprises and CSOs.

[The First Year of Implementation: From August 2006 to March 2007]

The Core Team and all operational division staff initiated the “Collaboration Testing” system, initially covering 2027 business lines in the central office of the prefectural government. Excluding law enforcement and on-site public school works, these 2027 business lines represented all of the business lines in the central office. All target operational divisions disclosed business information, including each business line budget, but excluded personnel expenditures at the time. Two meetings were held at 5 locations 6 times. Consequently, 59 groups submitted 371 proposals, and the Saga Prefectural Government adopted 197 proposals. All nation-wide and local newspapers reported this initial movement significantly.

[The Second Year Implementation in 2007]

The Core Team extended the initial coverage to the entire 2315 business lines, including zero budget businesses, i.e. licensing businesses, as well as decentralized businesses at all branch offices. Moreover, the Team added the personnel expenditures, performance indicators, and work load expressed in numeric terms in the disclosed information. Furthermore, the number of town meetings was increased from 6 to

22, which were held at 22 locations. As a result, 42 groups filed 124 proposals, and the Government adopted 86 cases for implementation.

[The Third Year Implementation in 2008]

The Discussion Group on Collaboration Testing began joint operation of the Initiative. Introducing Canadian guidelines for public nature, the operational divisions abolished as many of the existing routine businesses as possible, promoting self-examination on the *raison d'être* of each business line. Following advice to improve the explicitness of the Association, the Core Team restructured the disclosed information format by linking each business with the key policies in the Saga Comprehensive Plan 2007. As a result, 56 groups submitted 87 proposals and the Government adopted 68 proposals for implementation.

(c) Overcoming Obstacles

The biggest obstacle encountered was the "reform fatigue" that overcame the government staff. Staff was resistant to new reform, especially in the wake of many other reforms implemented since Governor Furukawa took office in 2003. Furthermore, not all of the staff was able to fully understand the significance of the system at the time of its implementation. Many were hesitant to fully disclose the details of their duties, as they had never been required to perform such a task before. In addition, the feeling of burden of the specific staff members was significant because the consultation with the proponents concentrated a lot on the specific works. It also burdened the

accountable staff, in that it required them to participate in the 2 meetings. Furthermore, there was general suspicion as to whether the private sector was reliable enough to provide public services.

Such obstacles in the staff's mindset have reduced as they came to understand the significance of the Initiative. In the meantime, the Core Team rationalized the documentation and consultation works as much as possible from a base with the document made in the first year and based on the consultation requests from the private sector. The exposure of the Initiative through the media also helped deepen the staffs' understanding and strengthened their sense of ownership.

(d) Use of Resources

For the most part, little to no financial resources are required to run the initiative. However, in order to implement the initiative, the government needed to provide the private sector with details on all of the government's projects. A great deal of manpower was necessary in order to produce the data. In divisions directly involved with the initiative, one staff member was assigned solely to producing the data, while other staff in the division provided their assistance. 10 staff members involved in each line of public service within each operating division attended the meetings. Currently, data production is nearly complete and a standard operating procedure for proposal meetings is beginning to take shape, and meetings are conducted with 3 members. While some personnel costs are required in order to provide staff to deliberate with proposing parties regarding specific articles in their proposals, these costs are limited.

The initiative required a new knowledge-sharing scheme on public service provisions among the government, the private companies and CSOs. Some external advisory services were meaningful, allowing operational staff to realize the importance of improving communication with public service recipients.

Sustainability and Transferability

As this system approaches its third year, it is beginning to spread its roots and settle within the administrative framework of the Prefecture. The fact that the financial costs of implementing and continuing this system are minimal --- it is, in fact, contributing to reducing government spending --- guarantees its continuation.

Furthermore, the government uses its official website in order to display how the system has succeeded in improving public services and lower operational costs. By offering concrete examples of how public-private cooperation has improved public service enterprises, the Prefecture hopes to promote further understanding and support among citizens and public servants, creating an environment in which the system can continue to prosper into the future.

Finally, in order to keep the system from stagnating, the Prefecture is considering implementing organizations that can work together with CSOs to further evaluate the system. Constant effort to better the system will increase its potential to continue.

The spread of the system was reported by several media organizations, even being featured as front-page news by a nationally recognized financial newspaper. As a result, prefectural offices have sent

documents and relevant information to over 200 public and private organizations that made inquiries regarding “Collaborative Testing”. The United States Embassy and several personnel outsourcing companies from Australia have also conducted on-site surveys into the system. Furthermore, the system is now being implemented in 13 other regions. There are high expectations for the system’s spread outside of Japan, into the international sphere.

Lessons Learned

The success of the initiative was based primarily upon the fact that the system is open, it is characterized by on-site thinking, and it functions through collaboration with residents of the prefecture. The system is aimed at constructing a new public sphere, matching with the government’s recent financial situation and modern trends in citizen mentality, such as an increased interest in participating in providing public services.

Also, the system’s success is due in no small part to the initiative displayed by the Governor of Saga Prefecture. His enthusiasm for the initiative spread to the other staff in the prefecture offices, thus sparking their earnest cooperation.

Finally, utilizing the media and the prefecture’s website in order to actively appeal the successes of the system helped increase understanding and support amongst the prefecture staff, also contributing to the success of the initiative.

3. 서울시 오아시스 제출사례

Title : Seoul City's Oasis

Seoul Metropolitan Government

The Problem

Seoul City's Oasis (oasis.seoul.go.kr) is a portal in which citizens are encouraged to suggest ideas and participate in the city government decision-making process through open discussions. Designed to bring useful ideas to light and reflect them in city government policy, Oasis differs from other idea suggestion systems in that it emphasizes communication between the Seoul City government and its citizens in line with the Web 2.0 spirit of creativity, sharing, and collaboration.

Oasis is an excellent example of e-governance that provides citizens with faster and better services through information technology. It is a noteworthy site in that it is operated by Seoul City and boasts the world's best online administration.

Seoul City ran a citizens' creative idea suggestion system from 1997 to 2007 in order to urge citizens to participate in the policy making process of the city. However, it was a rather closed system in that citizens filled out a suggestion form and submitted it in person or by mail and were notified whether their ideas would be adopted or not a month later. Since those ideas were reviewed in closed-door meetings without the participation of the idea providers, the system was bound

to have limited success and naturally drew little interest and participation from citizens. The ideas adopted were supposed to be developed and put into practice under the supervision of the relevant departments, but most of them were not brought to life, due partly to frequent staff shakeup and civil servants' lack of interest in the system.

Solution and Key Benefits

With the inauguration of the 4th elected mayor of Seoul, Oh Se-Hoon, Seoul City started creating a system that serves as a channel through which citizens actively participate in the city government and suggest fresh ideas for improvement, realizing that “creativity” and “imagination” were the only options for its survival in the midst of fierce global competition. Oasis (oasis.seoul.go.kr), which opened on Oct. 10, represents creativity and imagination as Seoul City's vision.

Created on the basis of the fact that more Koreans have Internet access than ever before, Oasis was greeted more enthusiastically than expected and became established as a citizen's governance model.

A total of 3,585 ideas were submitted and 87 of them were adopted through the previous citizens' creative idea suggestion system during the period of 1997 to 2007, but the system was not well-managed enough to show the exact statistics as to how many of the suggestions were put into action and how many of them were in progress. In the case of Oasis, however, 2.9 million citizens had visited the site, some 20,000 ideas were submitted, and 70 of them were adopted as policy after 13 instances of meetings and discussions as of Dec. 31, 2008.

Also, the process of putting the adopted ideas into action was monitored every other month. Fifty-two of the adopted ideas were brought to life, 15 were in the making, and 3 were under consideration last year. The ideas that became solid reality include the pedestrian bridge across the Han River, the floating island, the wall for marriage proposal, and movie theaters with English-captioned movies.

Actors and Stakeholders

Oasis was created with strong support by Seoul Mayor Oh Se-Hoon, who was determined to actively respond to the demands of the 21st century, when originality and imagination are synonymous with competitiveness, and to reform Seoul City's organization culture with passion and creativity.

As soon as he was sworn into office on July 1, 2006, Seoul Mayor Oh Se-Hoon launched the "100-Day Creative Seoul Promotion Headquarters," a temporary organization designed to lay the foundation of the "creative city administration" consisting of a group of civil servants and civil experts. Oh concentrated on spurring creativity and, as a result, created Oasis.

He designated a civil servant in each department to manage and monitor citizens' ideas and had the Management Planning Office provide support for budget formulation, organizational reform, and legal revision.

In addition, a civilian group named the "Imaginative World Club"

operates the site by reviewing various ideas citizens suggest in terms of their quality and value and discussing them with experts and Seoul City.

The “Imaginative World Club” was opened by a citizen named Choi Jeom-Yong on Nov. 9, 2006. Since then, over 340 citizens have become active as members of the community (club.seoul.go.kr/sangnuri). The club serves as a think tank and plays an essential role in vitalizing Oasis by reviewing ideas posted on the site, replying to posts, recommending them to others, and offering site operation-related ideas to Seoul City.

(a) Strategies

Seoul City drew up the “Plan for the Creation of Oasis” and the “Plans for the Improvement of Oasis” in Aug. 2006, and set up a budget and formed an organization necessary for the creation and promotion of the portal site. Seoul City then supplemented and developed Oasis by formulating the “Plan for the Improvement of the Oasis System” in Aug. 2007, and the “Plan for the Improvement of the Creative Idea Suggestion System” in Sept. 2008 to reflect citizens’ various ideas on operating the site.

In order to attract citizens’ voluntary participation, Oasis should be unique enough to set it apart from other Internet sites. Seoul City simplified the membership process so that citizens could have easy access to the site and post their ideas, pictures, and other sources, and added various content to the site, including an animation theater, flash games, emoticons, and reward mileage.

Also, Seoul City reviewed various ideas suggested by citizens in a meeting held every other month in a casual environment entirely different from ordinary meetings in a formal atmosphere. It also strived to reach out to citizens for their active participation.

In addition, Seoul City made every effort to promote Oasis and improve its public recognition by attaching advertising posters to the interior of subway cars and buses, airing advertisements on radio (Seoul Traffic Broadcasting System) and electronic boards, and sending direct mail to the members of the Seoul City Homepage.

(b) Implementation

Once citizens post their ideas on Oasis, members of Oasis and civil servants read them and reply to the posts. Seoul City reviews them and selects some ideas with creativity, and a high number of votes, replies, and hits. It then holds a discussion with citizens, civil servants, and civilian experts, who engage in open debate on the viability of the ideas and seek ways to bring them to life. After the discussion, Seoul City holds a working-level meeting and selects the ideas that will be brought up for further discussion. Finally, it holds a meeting to make decisions on those ideas with the Seoul mayor, idea providers, experts, civil servants, and citizens in attendance.

While building the system (Aug.~Oct. 2006), Seoul City accepted ideas from citizens through portal sites in order to reach out to them, and placed animated teaser ads to attract attention from citizens, which resulted in the name "Oasis" becoming carved in their memories.

Since the opening of the site on Oct. 10, 2006, the number of visitors to

the site and public interest in it has been growing. Seoul City continues to hold a meeting every other month to bring fresh ideas to light, since the first meeting on Nov. 21, 2006. On Feb. 12, 2007, Seoul City added the “Wow Seoul” menu to the site into which citizens can upload their video clips and pictures and gain information on major tourist attractions in Seoul, in addition to other features. In Sept. 2007, Seoul City revised the site for a 3rd time and added new content, such as the “Guide to Oasis” and “Seoul City Policy” to encourage citizens’ active participation. In Dec. 2008, Seoul City redesigned the main homepage for site visitors to create easy access to a variety of information on the city government, so that they can refer to it when they suggest ideas.

(c) Overcoming Obstacles

Oasis is operated by two major groups: the citizens as idea providers and the civil servants who reply to the ideas posted by citizens and put the ideas in action. However, the civil servants working in relevant departments are bound to face various problems, such as insufficient funding, a lack of workforce, and excessive workload, when pushing forward with new projects based on the ideas selected, with the eventual result of taking more passive action. In order to solve this problem, Seoul City drew up a plan to promote civil servants’ active participation in May 2007 and assigned the duty of replying to the posts on Oasis to staff in the Creativity Promotion Division so as to relieve the workload of the civil servants of other divisions and departments. It also introduced the “Oasis Keeper of the Month” system to reward the civil servant who posts the most replies.

This motivated civil servants to participate in replying to citizens' posts more actively.

Oasis is expected to grow more. To boost the participation of civil servants, Seoul City plans to reflect the "Oasis Project" in the Seoul Creativity Awards and the performance point system that will give rewards to hard-working civil servants, starting 2009.

(d) Use of Resources

Seoul City built "Oasis" with an emergency fund as the budget for fiscal year 2006 was finalized the previous year. However, it included Oasis in the budget for fiscal year 2007 to cover various expenses for portal development and operation, events and promotional activities, hardware (web server, data server, etc.) site maintenance, and site management.

On Aug. 3, 2006, Seoul City created a task force team of three in the PR and Planning division to develop the Oasis website and its system. On Aug. 31, 2006, three more staff joined the task force team to oversee the idea suggestion system, communicate with staff in relevant departments, review the viability of the ideas selected, and discuss with related departments. Three of the six task force team members were outside experts who were responsible for designing the site, designing and managing the site operation process, and marketing. They also consulted with the Hope Institute, a site for idea suggestion similar to Oasis, operated by Korea's leading non-government organization, and held public hearings to reflect citizens' opinions on the operation of Oasis.

Sustainability and Transferability

It is necessary for Seoul City to secure consistent funding for prizes to the citizens whose ideas were selected (prizes are gift certificates worth approx. USD 73.00), rewards given to the civil servants who actively participate in the Oasis project by replying to posts and putting the selected ideas into action, and site upgrade and maintenance.

Seoul City expects that public interest and participation in Oasis will grow consistently, and plans to come up with a legal basis in order to award the citizens and the civil servants who contribute to the development of the Oasis project.

Oasis has been benchmarked by many institutions, as provides both citizens and the local government with an opportunity to suggest their creative ideas for administrative reform and to communicate with each other, unlike other participatory systems that tend to be one-off and mostly for airing complaints and administrative grievances. The institutions that have benchmarked Oasis vary from public institutions, including the Presidential Transition Committee, Northern Chungcheong Province Office, Korea Coast Guard, Busan City, Daegu City and private institutions, including Samsung Electronics, Samsung Fire, Woongjin Coway, Yonsei University, and Ewha Womans University. Oasis offers citizens the opportunity to demand creative change and improvement in various systems and areas from Seoul City on the one hand, and allows Seoul City to utilize various citizens' ideas for its policy development and inform citizens of its policy development and adoption on the other hand.

Accordingly, Oasis serves as a model for other institutions as it was conceived as a portal that thrives on citizens' participation and interest and thus sets itself apart from other similar sites.

Lessons Learned

Oasis is drawing positive responses from citizens, as they are proud of the fact that their ideas are adopted as city policy and have more opportunities to communicate with the city and understand city administration better.

The site also contributed a great deal to the public conception of the civil servants in general in a positive way as it is Korea's only site that listens to citizens and serves as a channel through which citizens can express their opinions freely.

The success of the Oasis project can be attributed to various factors. Above all, the site urges citizens to participate in the city government's policy making by suggesting ideas, and reflects their ideas in city policies through discussions among citizens, civil servants, and experts, which attracts public attention to and interest in the site. Also, the site proves that Seoul City takes citizens' ideas seriously enough, for the Mayor himself leads discussions about their ideas.

The continuous development and success of the Oasis project lies in the Seoul Mayor's leadership and determination to keep up with historical demands for change, citizens' active participation, and civil servants' passion for bringing citizens' ideas to reality.

[참고문헌]

- 김효근·최인영·강소라. (2000). 지식경영연구의 개관 및 향후 연구과제, 지식경영연구 1(1): 19-46.
- 손정훈·서경란. (2010). 업무-지식 통합기반의 차세대 지식경영 모델, 지식경영연구 11(2): 1-16.
- 서현주. (2008). 지식경영과 업무의 통합을 위한 지식경영 성공요인 도출, 지식경영연구 9(2): 147-167.
- 한국전산원. (2004). 『e-Governance 구현을 위한 과제와 전략』 : 37-41.
- Ashby, W. Ross. (1956): *An Introduction to Cybernetics*. Chapman & Hall, London.
- Beer, S. (1979). *The Heart of Enterprise*, John Wiley, London and New York.
- Bennett, E. (2009). Virtual HRD : The Intersection of Knowledge Management, Culture, and Intranets. *Advances in Developing Human Resources* 11(3): 362-374.
- Stephen Goldsmith and William D. Eggers (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Harvard Kennedy School: Ash Center and Brookings Institution Press.
- Linden W. (1994). Autogenic training: A narrative and a meta-analytic review of clinical outcome. *Biofeedback and Self-Regulation* 19: 227-264.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press.
- Milward, H. Brinton, and Louise Ogilvie Snyder. (1996). Electronic Government: Linking Citizens to Public Organizations Through Technology. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(2): 261-275.

Schwaninger, Markus. (2000). Managing Complexity - The Path Toward Intelligent Organizations. *Systemic Practice and Action Research* 13(2): 207-241.