IDI연구보고서 2006-04

인천광역시 고객만족행정 추진방안

이용식

인천발전연구원
Incheon Development Institute

연 구 진

연구책임	● 이용식 / 도시경영연구실 선임연구위원

서 문

행정 수요가 다양해지고 시민들도 행정에 참여하는 기회가 늘어가면서 행정객체를 경영에서의 고객처럼 대우해야 한다는 목소리가 커지고 있습니다. 정보화가 빠른 속도로 이루어지고, 분권화에 대한 요구도 커지면서 새로운 행정환경에 대한 적응력을 키워야 한다는 분위기도 행정에서의 고객만족을 중요시해야 한다는 주장으로 이어지고 있습니다.

인천은 특히 행정이 중요한 도시이기도 합니다. 도시가 급속히 팽창하고 있고, 그 내용도 이전과는 다른 모습을 보이고 있습니다. 대규모 건설 프로젝트들이 동시에 계획 또는 추진되고 있는 지역이 인천이기도 합니다. 지역의 시민사회도 비교적 역동적이어서 이에 대한 행정의 대응도 새로운 자세로 이루어져야 한다고 얘기되고 있습니다.

인천에 관한 이러한 사실들은 행정이 중요하고도 큰 역할을 해야 한다는 것을 의미하는 것입니다. 동시에 어떻게 행정이 새로운 수요에 기민하게 반응하고 또 효율적인 서비스 공급을 이루어낼 수 있는가를 고민해야 한다는 것을 보여주고 있는 것입니다. 고객만족행정은 바로 이러한 측면에서 의미를 가지고 있다고 볼 수 있을 것입니다. 보다 적극적으로 시민들을 대하고 그 요구와 수요를 판단해서 '고객'을 고려하는 가운데 행정 서비스를 생산적으로 공급하자는 것이 근본 취지이기 때문입니다.

중앙정부도 분권화와 혁신적 지역발전 전략을 추진하면서 고객만족을 중요한 키워드의 하나로 삼아 지방정부의 행정혁신을 독려하고 있습니다. 스스로 나서 조직의 구조와 시스템을 바꾸고 있고, 고객만족행정에 부응할 수 있는 여건을 만들기 위해 노력하고 있는 모습입니다. 아울러 지방자치단체도 혁신적인 고객만족행정을 펼칠 수 있도록 중앙정부 나름의 다양한 정책수단을 동원하고 있기도 합니다.

이 연구가 고객만족을 추구하는 인천의 행정발전에 기여할 수 있기를 바라며, 짧은 연구기간(5개월)이었지만 연구과정에서 자료협조와 자문을 아끼지 않은 인천시 혁신분권담당관실 여러분들에게 고마움의 뜻을 표합니다.

2006. 12.

인천발전연구원장 김 창 성

요약 및 정책건의

□ 연구목적 및 내용

○ 아직도 우리의 지방행정은 외부 변화에 따른 요구와 행정서비스 수요자 또는 소비자의 기대에 충분히 부응하고 있지 못하다는 비판을 받고 있음. 시민들 또는 주민들의 요구는 높아지고 있는데, 자치단체의 자세와 행태는 여전하고 그 효율성도 높지 않다는 것임.

○ 이러한 현실을 반영, 정부는 2005년부터 '고객과 성과 중심의 행정개혁'이라는 목표를 정해 지방행정혁신을 본격적으로 추진하고 있음. 행정자치부가 솔선해서 '고객중심'이란 기치아래 행정서비스 혁신 프로그램을 추진하고 있고, 각 지방자치단체도 이를 준비하거나 본격적으로 계획을 세워 추진하려 하고 있음.

○ 인천광역시도 이러한 추세와 움직임에 부응, 고객만족 행정 추진전략 및 로드맵을 준비하고 있고, 동시에 여러 가지 다양한 프로그램과 프로젝트를 준비하면서 일부는 현재 추진하고 있는 실정임. 즉, 혁신분권담당관실의 고객만족행정팀 주도하에 고객만족을 실현할 수 있는 혁신계획을 세우고 여러 차원에서 혁신 프로그램을 마련, 추진하고 있는 것임.

○ 이 연구는 이러한 배경 및 행정현실을 바탕으로, 향후 인천광역시가 '고객만족'이란 컨셉을 가지고 수행할 수 있는 지방행정혁신프로그램을 마련하는데 주된 목적이 있었음. 이를 위해 우선 현재의 고객만족행정 추진이 현실과 이론 양 면에서 문제가 있다는 문제의식 아래, 여러 측면에서 '고객만족행정론'이 갖고 있는 이론적·정책적 한계를 비판적으로 검토하고, 이를 통해 이 접근이 가지고 있는 장점과 전략을 찬찬히 따져 보았음. 이를 바탕으로 실질적인 혁신프로그램을 창안·개발하고 이를 구체적인 현실행정에 적용할 수 있는 방안을 모색하였음.

□ 연구결과

○ 인천시가 외부 전문조사기관에 의뢰해서 조사한 결과에 따르면, 인천 시민들의 행정에 대한 만족도는 만족할만한 정도는 아니나 평균 이상은 되는 수준임. 그러나 기관고객의 행정만족도는 아주 높은 수준이라 할 수 있음. 오히려 행정내부 간 만족도가 더 낮았음.

○ 지원부서와 사업부서 고객 만족도 점수가 낮은 실·과에서는 자체적으로 대책을 수립하도록 권고할 필요가 있음. 특히 지원부서 만족도와 사업부서의 외부민원고객 만족도 향상에 좀 더 높은 주의가 요망됨.

○ 인천시 행정주체들의 전문성과 역량을 저해해서 결과적으로 행정고객을 만족시키지 못하게 하는 요인들은 非생산적 행정문화, 非효율적 행정과정, 미숙한 對내외관계, 그리고 非합리적 인사 및 교육훈련이란 측면에서 파악할 수 있음.

○ 현재의 고객만족행정 추진정책은 몇 가지 근본적인 측면에서 문제점과 한계를 내포하고 있음. 따라서 고객만족행정의 근본과 목적, 현실, 그리고 생산비용의 측면에서 객관적인 이해가 필요하고, 그런 가운데 적절한 정책수단을 확보해야 할 것임. 이를 위해 고객만족행정의 추진원칙과 기본방향을 객관적으로 확인해야 할 것임.

○ 첫째, 고객만족행정은 행정의 일반적·일상적 과정으로 받아들여져야 함. 즉, 일상적으로 행정업무를 추진하는 과정에서 늘 그 효율성을 고민하고 합리적 대안을 모색하는 것이 고객만족행정의 기본방향이자 원칙이 되어야 함. 둘째, 고객만족행정은 일상적인 행정영역에서 다양한 방식과 계기를 통해 드러나도록 해야 함. 셋째, 고객만족행정을 효과적으로 추진하기 위해서는 행정주체가 처한 환경과 조건을 충분히 인식하는 가운데 자치단체가 처한 이러한 주체적 조건을 활용하려는 자세를 가져야 함. 넷째, 고객만족행정은 행정주체 및 행정조직의 자율성을 신장하고 조직문화를 생산적으로 만드는데 기여할 수 있어야 하고, 마지막으로 고객만족행정은 행정 서비스 생산비용을 충실하게 고려하는 가운데 프로그램 도입 등 실천전략을 모색해야 함.

○ 고객만족행정을 효과적으로 추진하려면 우선 공무원들이 전문성을 가지고 행정능력을 드러낼 수 있어야 함. 고객이 만족할 수 있으려면 일차적으로 제공되는 서비스의 질이 확보되어야 하기 때문임. 인천시가 이처럼 고객만족행정의 기본 토대가 되는 행정역량을 강화하기 위해서는 행정환경, 행정능력, 리더십, 그리고 시민사회와의 관계 등의 측면에서 효과적인 방안을 강구해야 할 것임.

○ 고객만족행정을 펼치기 위해서는 고객들이 행정에 대해, 특히 민원인과 접점이 넓은 행정분야에 대해 어떻게 생각하고 있는지를 조사해야 할 것임. 이를 위해서는 고객만족도 조사, 모니터링, 유사조사의 대체·활용, 전화친절도 조사, 관련 협의회 및 위원회 활용, 온라인·NGO 등 다양한 의견수렴장치의 활용 등을 검토할 수 있을 것임.

○ 고객만족행정을 위한 교육이 필요하고 리더십을 강화해야 하는데, 이를 위해서는 고객만족행정 교육 프로그램과 리더십 강화 프로그램이 필요하고, 학습모임을 개발, 활성화해야 하며, 다양한 학습·홍보 자료를 발간·활용해야 할 것임.

○ 고객만족행정의 기반이 되는 조직문화 개선은 역동적 업무 분위기, 창의적 학습 환경, 조직문화 개선 모임, 행정-지역사회 소통 확보 등과 같은 전략적 접근으로 이루어 질 수 있을 것임.

○ 고객만족행정을 효율적으로 추진하기 위해서는 다양한 측면에서 프로그램을 개발하고 활용해야 할 것임. 이를 위해 우선, 고객만족행정 실천과제를 개발, 추진하고 여러 분야에서 고객만족 실천운동을 전개해야 할 것임. 또 행정서비스 사후 관리에 많은 노력을 기울여야 하고 온라인 커뮤니티를 적극적으로 활용할 수 있어야 함. 주민참여 및 평가를 유도할 수 있는 방안들을 모색하고 지역혁신활동과 연계해서 추진할 수 있는 프로그램을 탐색해야 함. 또 인천시가 비중 있게 다루고 있는 여러 주요사업 등을 통해 고객만족행정이 적극 적용될 수 있도록 해야 하고, 이를 위해서는 기타 다양한 외부 사례를 검토, 인천시 행정에 응용해야 할 것임.

□ 정책건의

○ 고객만족도 조사결과에 의하면, 인천시의 행정조직(내부고객)간 만족도가 외부고객만족도보다 낮아서 행정 자체의 변화와 혁신이 더욱 필요하다는 점을 보여주고 있음. 따라서 행정내부의 업무 분위기와 행정 프로세스 등을 개선하는 데 더욱 체계적인 관심과 노력을 기울여야 할 것임.

○ 고객만족행정을 효과적으로 추진하기 위해서는 담당부서가 우선 그 기본원칙과 방향을 확인한 연후에 현실적인 방책을 마련해야 할 것임. 고객만족을 강조하면서 행정 서비스를 제공하는 경우, 이를 위해 새로운 사업을 계획하거나 새로운 프로그램을 개발하기 보다는 현재 시행하고 있는 행정업무 가운데 고객만족행정을 충실하게 추진하는 것이 올바른 접근이 될 것임.

○ 고객만족행정을 추진하기 위해서는 기본적 또는 공통적으로 떠안아야 할 과제가 있지만, 이를 넘어서 자신이 처한 환경과 조건 속에서 자기에게 적합한 고객만족행정 모델을 창안, 개발하고 구체적이고도 개별적인 실천 프로그램을 모색하는 것이 필요함. 이를 위해서는 동시에 자율적인 조직문화가 조성되고 행정내부에서 학습조직이 활발하게 움직일 수 있는 환경을 만들어가야 할 것임.

○ 고객만족행정이 행정의 모든 영역에서 일상적으로 이루어질 수 있으려면 행정조직과 구성원들이 자율적으로 고객만족의 가치를 공유하고 이를 자율적으로 실천하려는 자세를 가져야 할 것인데, 그러기 위해서는 생산적인 조직문화, 창의적인 학습이 일상적으로 이루어질 수 있는 행정문화를 정착시켜야 할 것임.

○ 고객만족행정을 일상적인 행정과정의 일환으로 받아들여야 한다는 점에 공감한다면, 기존의 행정업무를 고객의 입장에서 다시 검토하고 새롭게 그 효율적인 생산방법을 고민해야 하는 것에 주안점이 두어져야 함.

○ 현재의 행정현실을 보면, 고객만족행정이라는 미명 아래 자꾸 새로운 사업을 개발하고자 할 개연성이 있고 이는 과다한 생산비용 지출로 이어질 것이기 때문에 지방정부는 고객만족을 추구한다는 명분 아래 자칫 행정비용의 과다지출을 촉발시킬 수 있다는 점을 늘 경계해야 할 것임.

○ 고객만족행정을 위한 조사 및 의견 수렴은 다양한 방식을 통해 이루어져야 할 것인데, 이 경우에도 조사를 통해 얻을 수 있는 정보나 데이터의 예상 가치에 대한 판단이 먼저 있어야 할 것임. 조사비용에 비해 얻을 수 있는 데이터의 의미가 상대적으로 작거나 정책수단의 채택에 결정적으로 기여하는 것이 아니라면 포기하거나 다른 저비용 조사방식을 검토해야 할 것임.

○ 교육 프로그램은 여러 차원에서 다양하게 기획되어야 할 것인데, 행정영역 및 계급을 고려한 프로그램이 운용되어야 함. 또한 고객만족행정을 지속적으로 추진하기 위한 발판을 마련하기 위해서는 고객만족행정을 주도적으로 수행할 사내 그룹을 만들어가는 교육이 있어야 하고, 사내 강사를 육성하는 교육·훈련도 필요함.

○ 행정주체가 의식적으로 고객을 적극 고려하는 행정을 펼친다는 것에 익숙치 않으므로 조직 분위기와 환경이 고객만족행정에 긍정적으로 작용할 수 있도록 조직적 차원에서 세심한 관심을 기울이고 역동적인 행정환경을 만들어가는 것이 대단히 중요함.

○ 고객만족행정을 실천하기 위해서는 여러 차원에서 지금까지의 구태와 구습을 바꾸려는 집단적인 노력과 움직임이 필요함. 이러한 실천운동은 여러 면에서 동시다발적으로, 때론 단계별로 전개되어야 할 것임. 행정에 임하는 자세와 표현을 바꾸자는 정신운동에서 민원인들과의 접점을 부드럽게 하자는 친절운동, 행정의 능률을 향상시키는 교육운동에 이르기까지 여러 단계와 차원에서 다양하게 추진해야 할 것임.

○ 고객만족행정이 제대로 이루어지려면 주민의 깊은 관심과 적극적인 참여가 있어야 함. 행정고객은 시장에서의 수요자처럼 단순한 구매자가 아니므로 책임 있는 시민사회의 일원으로서 행정에 참여할 수 있도록 다양한 장치를 마련하는 것이 중요함. 즉, 행정과정에 주민들의 관심과 참여를 촉발시킬 수 있는 다양한 형태의 유인을 마련해야 할 것임.

○ 주민들의 참여를 독려하기 위해, 사전에 행정행위와 서비스 제공 과정을 시민사회에 충분히 홍보하고 그 과정에서 직접적인 이해관계에 놓여 있는 주민들이 관심을 갖고 해당 서비스 생산 및 소비과정에 수혜자 또는 평가자로서 참여할 수 있도록 다양한 방식을 검토해야 할 것임.

○ 지역혁신을 위한 행정개혁 과제나 프로그램들은 고객만족행정과도 아주 밀접한 관련을 갖고 있어서 이를 적극적으로 활용할 수 있어야 함. 지역혁신협의회에서 고객만족행정을 위한 다양한 아이디어를 검토할 수 있고 혁신적인 프로그램을 고객만족행정의 관점에서 검토하고 그 실현가능성을 높일 수 있는 방안을 모색할 수 있을 것임.

○ 인천시는 현재 PM(Project Manager)제도의 활용 등을 통해 시의 주요 사업을 전담 공무원들이 책임 있게 추진할 수 있도록 하고 있는데, 이러한 의미 있는 사업들에 대해 고객만족행정이 적용될 수 있도록, 적극적으로 외부사례를 검토하고 동시에 독자적인 프로그램을 창안, 개발하려는 노력을 기울여야 할 것임.

목 차

제1장 서론 ····· 3

제1절 연구 배경 및 목적 ····· 3

제2절 연구방법 ····· 5

제2장 고객만족행정론의 의미와 내용 ····· 9

제1절 고객만족행정론의 등장 ····· 10

1. '고객만족'의 강조 ····· 10

2. 고객만족경영 ····· 13

3. '고객만족'의 행정 ····· 15

제2절 고객만족행정의 이론적 내용 ····· 18

1. 개념과 의의 ····· 18

2. 고객만족행정과 행정서비스헌장 ····· 19

3. 행정분야 고객만족을 위한 일반적 전략 ····· 22

제3장 인천시 고객만족행정의 실태와 한계 ····· 29

제1절 고객만족도 실태 ····· 30

1. 조사의 설계 ····· 30

2. 분석방법 ····· 31

3. 조사결과 ····· 33

1) 지원부서 만족도 결과 ····· 33

2) 사업부서 협력도 결과 ····· 34

3) 외부고객 만족도 결과 ····· 35

제2절 행정역량의 한계 ····· 38

1. 非생산적 행정문화 ····· 38

2. 非효율적 행정과정 ····· 40

3. 미숙한 對내·외 관계 ····· 41

4. 非합리적 인사 및 교육훈련 ····· 44

제4장 인천시 고객만족행정 추진전략 및 실천과제 ····· 49
제1절 고객만족행정론의 객관적 인식 : 적극적 실천을 위하여 ····· 50
1. 고객만족행정론의 비판적 검토 ····· 51
2. 추진원칙 및 기본방향의 확인 ····· 58
제2절 고객만족행정 기반조성 ····· 61
1. 지속적인 행정역량 강화 ····· 62
1) 행정환경의 개선 ····· 64
2) 행정능력의 향상 ····· 64
3) 행정 리더십 확보 ····· 65
4) 시민·NGO의 행정참여 및 共同生産 확대 ····· 66
2. 조사 및 의견 수렴 ····· 67
1) 고객만족도 조사 ····· 68
2) 모니터링 ····· 69
3) 유사 조사의 대체·활용 ····· 71
4) 전화친절도 조사 ····· 71
5) 관련 협의회 및 위원회 활용 ····· 72
6) 온라인·NGO 등 다양한 의견수렴 장치의 활용 ····· 73
3. 교육 및 리더십 강화 ····· 74
1) 고객만족행정 교육 프로그램 ····· 74
2) 리더십 강화 프로그램 ····· 76
3) 학습모임 개발·활성화 ····· 77
4) 학습·홍보 자료의 발간 및 활용 ····· 78
4. 조직문화 개선 ····· 79
1) 역동적 업무 분위기 ····· 79
2) 창의적 학습 환경 ····· 80
3) 조직문화 개선 모임 ····· 81
4) 행정-지역사회 소통 확보 ····· 81

제3절 고객만족행정 프로그램 개발 ····· 83
1. 고객만족행정 실천과제 ····· 84
2. 고객만족 실천운동 ····· 87
3. 행정서비스 사후 관리 ····· 89
4. 온라인 커뮤니티 활용 ····· 90
5. 주민참여 및 평가 유도 ····· 92
6. 지역혁신활동과의 연계 ····· 93
7. 기타 다양한 사례의 검토 및 응용 ····· 94

참고문헌 ····· 97

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

제2절 연구방법

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

지방행정의 환경이 빠른 속도로 바뀌고 있다. 분권화의 진전에 따라 중앙·지방간 정치경제적 관계가 변하고 있고, 지방자치단체의 재정 여건도 바뀌고 있다. 정부가 지역혁신을 강조하고 행정혁신도 중요한 이슈로 부각되면서 여러 차원에서 행정을 바꾸어야 한다는 요구도 커지고 있다. 이에 따라 지방정부는 자발적으로 또는 중앙정부의 강력한 요청에 부응해서 혁신적 변화를 꾀하고 있는 분위기도 쉽게 감지된다.

우리 사회에 일고 있는 정치·경제·생활 분야의 변화와 세계화·지식정보화의 진전 등도 지방행정을 바꾸어야 한다는 요구로 이어지고 있다. 지방행정 환경이 급속히 변화하고 있고 이에 따라 시민들의 행정 수요도 다양화·고급화되고 있다. 행정 서비스 공급을 둘러싼 경쟁관계가 공공부문간의 경쟁에서 민간부문으로까지 확대됨으로서 행정의 생산성을 높여야 한다는 요구도 커지고 있고, 동시에 행정 서비스 수요자의 요구와 기대가 급격히 증대되고 있다는 느낌을 받는다. 지방정부는 이러한 환경 변화에 맞춰 새로운 자세로 그 수요에 임하지 않으면 안되는 상황에 처하게 되었다.

그러나 아직도 우리의 지방행정은 이러한 외부 변화에 따른 요구와 행정서비스 수요자 또는 소비자의 기대에 충분히 부응하고 있지 못하다는 비판을 받고 있다. 시민들 또는 주민들의 요구는 높아지고 있는데, 자치단체의 자세와 행태는 여전하고 그 효율성도 높지 않다는 것이다. 국가행정의 기본 토대인 지방행정은 이러한 환경 변화와 시민들의 기대 수준에 부응하지 못하고 있고, 그 결과 지방행정에 대한 불신과 불만이 아직도 계속되고 있는 실정이라 할 수 있는 것이다. 이러한 상황을 실증하고 있는 것으로서, 2005년 지방행정서비스 만족도 조사 결과를 보면, 지방공무원이 바라 본 서비스 수준 68.0점, 국민이

인식하는 서비스 수준 50.6점으로 나타나 행정기관과 주민이 느끼는 행정서비스 수준 간에는 상당한 차이가 있는 것으로 나타나고 있는 것이다.

이러한 현실을 반영, 정부는 2005년 초부터 '고객과 성과 중심의 행정개혁'이라는 목표를 정해 지방행정혁신을 본격적으로 추진하고 있다. 행정자치부가 솔선해서 '고객중심'이란 개념아래 행정서비스 혁신 프로그램을 추진하고 있고, 각 지방자치단체도 이를 준비하거나 본격적으로 계획을 세워 추진하려 하고 있는 것이다. 인천광역시도 이러한 추세와 움직임에 부응, 고객만족 행정 추진 전략 및 로드맵을 준비하고 있고, 동시에 여러 가지 다양한 프로그램과 프로젝트를 준비하면서 일부는 현재 추진하고 있는 실정이다. 혁신분권담당관실에 신설된 고객만족행정팀의 주도 아래 고객만족을 실현할 수 있는 혁신계획을 세우고 여러 차원에서 혁신 프로그램을 마련, 추진하고 있는 것이다.

이 연구는 이러한 배경 및 행정현실을 바탕으로, 향후 인천광역시가 '고객만족'이란 컨셉을 가지고 수행할 수 있는 지방행정혁신프로그램을 마련하는 데 주된 목적이 있다. 이를 위해 우선 '고객만족행정론'이 갖고 있는 이론적·정책적 한계를 비판적으로 검토하고, 이를 통해 이 접근이 가지고 있는 장점과 전략을 찬찬히 따져 보고자 한다. 이를 바탕으로 실질적인 혁신프로그램을 창안·개발하고 이를 구체적인 현실행정에 적용할 수 있는 방안을 모색하고자 하고자 한다. 물론 여기에는 고객만족행정이란 관점에서 인천시 현실행정에서 드러나고 있는 실태와 문제점을 검토하는 것도 포함될 것이다.

제2절 연구방법

이 연구를 수행하기 위해 다음과 같은 연구방법을 취하고자 한다.

○ 문헌연구 : 관련 문헌 및 자료의 검토·분석을 통해 관련 이론을 탐색하고 일반적인 계획 및 프로그램을 분석한다.

○ 사례연구 : 고객만족행정 관련 실천 사례를 수집, 인천에 응용할 수 있는 가능성과 실현 방안을 모색한다.

* 한편, 수집된 사례 중 인천 행정이 그 활용가능성을 적극적으로 검토해야 한다고 판단되는 것들은 보고서에 그 개략적인 내용을 남겨둔다.

○ 연구회의 또는 토론회 : 관련 전문가 중심의 연구회의 또는 토론회 개최를 통해 혁신행정을 위한 아이디어를 창안하고, 이를 달성할 수 있는 구체적·실질적 방안을 제시한다.

제2장 고객만족행정론의 의미와 내용

제1절 고객만족행정론의 등장

제2절 고객만족행정의 이론적 내용

제2장 고객만족행정론의 의미와 내용

우리 사회에서 고객만족행정(론)이 지금처럼 크게 각광을 받게 된 것은 그리 오래 전의 일이 아니다. 그렇다고 우리 행정이 그동안 고객을 만족시키기 위해 노력을 기울이지 않았다는 것은 아니다. 나름대로 시민이나 주민을 상대로 행정 서비스를 효율적으로 제공하기 위한 노력을 기울여 왔으나 지금처럼 고객을 크게 강조하면서 행정을 펼치게 된 것은 얼마 전부터라는 것이다.

참여정부가 지역혁신적 도시발전과 지방분권화를 이전 정부보다는 강력하게 추진하면서 행정개혁 또는 행정혁신을 강조하였고, 그 과정에서 고객만족행정론이 행정발전을 위한 주요한 정책수단을 제공해준다는 전제아래 각광을 받으며 등장하였다. 이후 중앙정부가 선도적으로 고객만족 전략을 추구하면서, 동시에 지방정부에 이러한 경험과 의미를 전파하려는 노력을 기울였고, 여기에 지방정부 자체의 노력과 관심이 합해져 중요한 행정발전 전략의 하나로 자리잡기 시작했던 것이다.

여기서는 이러한 배경을 갖는 고객만족행정(론)의 이론적 내용과 우리 사회에의 등장, 그리고 우리 행정에서의 논리와 실천적 내용에 대해 대략적으로 검토해 보고자 한다. 이러한 작업을 통해 고객만족행정의 구체적 실체와 이론구조, 현실적 의미들이 자연스럽게 드러나게 될 것이다[1].

1) 고객만족행정(론)은 실용주의적 관점에서 출발한 접근이라 할 수 있다. 이는 고객만족경영을 본 딴 것으로서 이를 행정정책의 수단으로 삼고자 하는 현실적 필요에 의해 시작되었다는 뜻이다. 그런 연유로 고객만족행정(론)은 정치한 이론구조를 갖고 있지 못하다. 여기서는 이후의 논의에 도움이 될 수 있는 내용과 범위로 한정해서, 연구기간(5개월)을 고려한 최소한의 이론적인 접근을 시도하기로 한다.

제1절 고객만족행정론의 등장

고객만족행정의 뿌리는 고객만족경영이라 볼 수 있다. 기업이 고객만족경영을 강조하며 여러 가지 유용한 경영방식들을 동원했던 것이 긍정적인 사례가 되어 행정도 이를 적극적으로 도입했던 것이 계기가 되었던 것이다. 경영은 이윤극대화라는 기업의 목표를 추구하면서 고객을 새롭게 정의하고 '고객만족' 개념을 적극적으로 도입하면서 다양한 비즈니스 전략을 모색하고 있는 중이다.

이를 통해 기업이미지 개선 전략을 수립하였고, 고객차별화 전략을 통해 이윤확보의 가능성을 넓히고자 하였다. 지금도 기업들은 시장에서의 생존과 성장동력을 확보하기 위해 고객만족을 키워드로 한 다양한 전략과 기획을 추진하고 있는 것이다.

그동안 행정의 객체 즉, 주민이나 시민의 요구에 적극적으로 반응하지 않았다고 스스로 반성한 행정은 경영에서의 고객만족경영을 거울삼아 행정개혁을 기획하게 되었고, 그 과정에서 경영에서 취하고 있는 다양한 전략을 응용하려 하고 있다. 아울러 중앙정부는 고객만족행정이 행정혁신에 효과적인 정책으로 자리잡을 수 있을 것이라 판단하고, 지방정부에 이의 적용과 추진을 제도적•실천적으로 요구하고 있기도 하다.

1. '고객만족'의 강조

전통적으로 고객은 특정조직의 제품이나 서비스를 최종적으로 구입하여 사용하거나 이용하는 자로 해석되었다. 그러나 현대 경영에서의 고객은 조직의 가치 제고에 기여하는 모든 사람 즉, 조직이 생산할 상품을 결정하는 모든 사람이라고 해석된다. 고객만족경영에 있어 고객은 최종이용자 뿐만 아니라 직원, 관련 조직 등 가치의 생산과 전달에 관여하는 주체도 모두 해당되는 것이다.

또 고객만족 수준은 제품 또는 서비스의 구매 후 성능에 대한 인식과 구매 전 고객의 기대와의 차이에 의해 결정되므로 고객만족 수준을 최대화하는 가

장 좋은 방법은 구매 전 고객의 기대를 높이면서 동시에 구매 후 성능을 높이는 방법, 즉 총체적 고객만족(Total Customer Satisfaction : TCS)을 달성하는 것이라 할 수 있다.

'고객만족'의 개념은 기업에서 그 필요성이 강조되면서 의미 있는 기업전략의 하나로 그 중요성이 부각되었다. 1950년대 초 하버드대학 경영학과 교수였던 피터 드럭커를 중심으로 일군의 경영학 교수들이 고객만족의 의미를 강조하면서 고객만족이 하나의 새로운 경영전략으로 자리잡을 것을 예고하였다고 볼 수 있다. 이후 경영의 다양한 분야에서 고객만족을 주요 컨셉으로 삼아 기업 이미지를 긍정적으로 바꾸고 동시에 이윤을 안정적으로 확보하려는 전략이 적극적으로 개발되었던 것이다.

고객만족의 핵심적 요소는 품질이라 할 수 있는데, 1985년 Parasuraman, Zeithaml & Berry 등이 처음으로 구체적인 서비스 품질 결정요인을 제안하였다. 이들에 따르면, 고객의 기대를 형성하는 핵심요인은 구전, 고객들의 개인적 욕구, 과거 서비스이용 경험, 서비스 제공자의 홍보 등이다(허수영, 2000).

한편, 이들은 서비스 품질을 평가하는 속성을 10가지로 제시면서, 이들 가운데 5가지를 서비스 픔질 속성으로 제안하였다. 즉, 표본조사 결과 서비스 품질의 10가지 속성 중 일부가 상호 관련이 있는 것으로 판단되어 이를 5가지 속성으로 통합하였던 것이다.

○ 서비스 품질의 속성

서비스품질 평가 10속성	서비스 품질 속성	서비스품질 속성의 정의
유형성	유형성	시설, 장비, 직원, 서류형태
신뢰성	신뢰성	약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력
반응성	반응성	고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 태세
능력, 예절, 신빙성, 안전성	설득성	직원의 지식과 예절, 신뢰와 자신감을 전달하는 능력
가용성, 커뮤니케이션, 고객이해	공감성	기업이 고객에게 제공하는 개별적 배려와 관심

자료 : 허수영(2000). 재인용.

이러한 서비스 품질에 대한 속성을 바탕으로 서비스 품질의 결정요소를 정리해 보면 다음과 같다.

○ 서비스 품질의 결정요소

평가속성	세 부 내 용	품 질 내 용
신 뢰 성	서비스수행과 고객믿음과의 일관성	서비스의 정확성
반 응 성	-서비스 제공자의 신속한 대응능력 -서비스의 시기 적절성	서비스의 신속성
능 력	서비스를 수행할 수 있는 기술과 지식보유	서비스의 제공능력
접 근 성	접근가능성과 접촉의 용이성	서비스 이용의 용이성
예 의	고객접촉 요원의 접객태도	서비스 제공자의 태도
의사소통	고객의 이해를 높일 수 있는 의사소통 능력	고객과의 의사소통 기술
신 빙 성	고객이 인식하는 신뢰도	고객이 인식하는 신뢰도
안 전 성	위험, 의심의 제거	거래상의 안전성
이해가능성	소비자 욕구를 이해하려는 노력	소비자 욕구의 이해 노력
유 형 성	서비스의 물리적 증거	서비스의 유형성

자료 : 허수영(2000). 재인용.

경영에서 고객만족에 대한 관심이 커지게 된 배경은 우선 구매 후 고객반응의 중요성에 대한 인식이 깊어졌다는 데에서 찾을 수 있다. 구매 후 고객의 만족여부에 따라 재구매가 결정되고 입소문의 영향력 때문에 고객의 반응이 매우 중요하기 때문이다. 또 시장에서의 경쟁의 변화도 고객만족을 강조하게 된 배경이 되는데, 제조업의 제품 품질이나 서비스업의 설비 등 하드웨어 면에서 경쟁자의 모방으로 오랜기간 경쟁우위를 확보하기 힘들어진 기업들이 소프드웨어(사전, 사후 서비스, 배달, 설치, 사용교육, 보증, 고객응대 등)에 관심을 집중하게 되고 고객의 범위가 넓어져 고객만족의 내용도 많은 변화를 보이고 있기 때문이다.

고객의 변화 또한 고객만족경영을 이끈 원인이 되는데, 사회구성원들의 주권의식이 발전하면서 불만을 표현하는 소비자가 늘어나고, 타인과의 차별화를 원하며, 소비자의 취향과 선호가 빠르게 변화하고, 인터넷의 영향으로 글로벌 트랜드가 소비를 이끄는 경향이 나타났던 것이다. 여기에 IT 기술의 발달로 고객서비스가 향상되고 고객정보관리가 획기적으로 개선되었다는 점도 고객만족경영을 부추기는 계기가 되었다(행정자치부, 2006b).

2. 고객만족경영

고객만족경영이란 목표고객의 욕구를 파악하여 이것을 충족시켜줄 수 있는 제품과 서비스를 제공함으로써 고객의 만족수준을 최대화하고, 이러한 고객만족 최대화의 결과로 기업의 목표인 이익극대화를 달성하는 것을 의미하는 것이다. 기업경영의 최종목표를 고객만족에 두고 고객 입장에서 고객을 우선으로 생각하고 고객만족의 향상을 위해 지속적으로 노력하는 것으로서, 궁극적으로는 고객에게 기쁨과 만족을 주고 고객지향 최우선 경영형태로 전환하여 한번 고객이 되면 평생고객이 될 수 있도록 신뢰관계를 쌓아가는 것을 뜻한다고 할 수 있다. 결국 고객의 욕구를 찾아내어 그 욕구를 만족시켜줌으로써 기업이 자신의 목표를 달성하려는 것을 의미하는 것이다.

이러한 의미를 갖는 고객만족경영의 중요성은 이 자체가 기업의 생존전략이 되고 있다는 사실이다. 무한경쟁시대에서 경쟁우위의 핵심은 다른 어떤 경쟁자보다도 고객이 진심으로 원하는 욕구를 보다 잘 해결하는 데 있으므로 고객만족경영은 고객이 중심이 되고 고객에 의해 이끌리는 경영으로의 변화를 요구한다. 즉, 고객만족이 고객유지의 핵심이라는 것인데, 만족한 고객은 반복구매를 하며 다른 사람에게 제품에 대해 좋게 평하고 경쟁업체의 브랜드와 광고에 관심을 갖지 않고 그 회사의 다른 상품에 대해서도 호의적 반응을 보임으로써 만족한 고객이 가장 효과적인 광고가 되는 것이다.

고객만족경영을 위해서는 5대 혁신이 필요하다고 주장되는데, 고객만족경영

의 구체적인 실현을 위해서는 전직원이 혁신되는 전사적 혁신이 필요하다는 데 근거를 두고 있다. ; ①기업문화의 혁신은 전직원이 고객지향적 마인드를 갖고 고객을 위해 무엇을 할 것인가를 생각해야 한다는 것으로서 가까이에서 고객을 대하는 현장요원들을 우대하는 기업풍토가 필요하다는 점을 강조하는 것이다. ②상품혁신은 상품개발자들이 고객의 필요에 따라 구상하고 이를 상품화하여 자사 상품의 차별화를 이룩해야 한다는 점을 말한다. ③생산혁신은 고객의 변화와 시장의 수요에 유연하게 적응할 수 있는 생산체계에서 무결점을 만들어내야 한다는 것을 강조하는 것이다. ④영업혁신은 고객밀착형 영업과 판매점 운영, 고객에게 감동을 주는 서비스를 통해 경쟁사를 압도하고 고객을 만족시켜야 한다는 점을, 그리고 ⑤관리혁신은 종업원들의 만족을 위한 관리제도의 혁신과 업무처리방법의 개선이 필요하다는 점을 역설하고 있는 것이다(이현옥, 2005).

고객만족경영을 실천하고 그 목적을 달성하기 위해서는 먼저 조직구성원 모두가 고객을 열광시키는 것을 자기행동의 목표로 삼는 조직문화 조성이 필요하다. 또한 제도적 측면에서는 고객과 접촉하는 종업원들에게 제품과 고객에 관한 모든 정보를 제공하는 정보시스템과 고객만족 실적에 따라 종업원의 보수가 결정되도록 고객만족과 보수체계의 연계가 필요하다. 이 과정에서 경영자는 종업원들이 자신의 첫 번째 고객이라 생각하고 종업원들을 만족시키기 위한 노력을 기울여야 하고, 종업원은 내부고객이므로 외부고객만족을 위해서는 우선 내부고객을 만족시키는 것이 중요하다. 그리고 최고관리자는 고객만족의 필요성을 조직 전체에 인식시키고 전사적으로 고객만족경영이 이루어지게 하기 위한 적극적 경영과 솔선수범이 필요하다(신의호, 2005).

고객만족경영은 미국의 제너럴 일렉트릭(GE)사가 1962년 고객상담실을 만들고 고객의 불만과 문의사항을 전화로 접수한 데서 고객만족 경영의 유래를 찾기도 한다. 이는 정식으로 고객의 소리(VOC)를 청취하기 위한 조직과 제도를 두었다는 데 큰 의미를 둔 해석이다. 그러나 진정한 고객만족경영은 어느 한 부서만이 아니라 회사 전체의 관점에서 고객만족을 추구하는 시스템을 갖춰야 한다는 시각에서 보면 스칸디나비아 항공(SAS)이 본격적인 고객만족경영

을 최초로 도입한 기업이라는 주장이 타당성을 인정받고 있다. 1980년 사장 얀 칼슨이 '진실의 순간(Moment of Truth : MOT)'이라는 개념[2]을 경영에 도입한 결과 1년 동안 20억 달러의 매출실적을 올리고 연간 800만 달러의 적자기업을 7,100만 달러의 흑자기업으로 전환시켰던 데서 그 본격적인 출발을 찾는 것이다. 그가 고객과의 접점을 집중적으로 개선하고 기업 내부 시스템을 고객만족관점에서 개선했으므로 진정한 고객만족 경영의 시작이라는 주장인 것이다.

이후 미국을 중심으로 고객만족경영이 확산되었다. 1970년대 중반 J. D. Power 사가 고객만족을 자동차 기업의 평가에 중요한 요소로 사용한 이후부터 고객만족경영이라는 개념이 확산되었고, 당시 미국의 서비스 수준은 매우 낮아 <타임(Time)>지가 이를 특집으로 다룰 정도였다.

3. '고객만족'의 행정

행정부문에서는 1980년대말부터 고객만족이 행정관리전략으로 도입되기 시작했다고 볼 수 있다. 1987년 미국의 상무장관 Malcolm Baldridge를 기념하여 만든 국가고객만족대상(MBNQ : Malcolm Baldridge Quality National Award)의 제정을 계기로 행정부문에 고객만족경영이 본격적으로 도입되었다고 볼 수 있기 때문이다. 이후 1990년대 들어 미국을 비롯, 일본•영국 등 여러 나라에서 고객만족을 행정관리 전략으로 삼고 있고, 그 외 여러 국가에서 국가경쟁력을 높이는 전략수단으로서 고객만족을 행정관리전략의 기준으로 삼으려는 시도를 계속하고 있다.

OECD 주요 선진국들은 고객우선주의, 시민헌장제도, 그리고 전자정부 및 행정간 경쟁 및 서비스 지향을 주요 컨셉 및 비전으로 삼아 고객만족행정을 추진하고 있다. 우선 선진국들의 고객우선주의는 고객에게 의사표시 및 선택의

2) 고객과의 접점에 있는 현장직원 서비스의 중요성을 강조한 개념으로서 이 고객접점에서 고객의 불만을 초래하면 불만고객의 91%가 이탈하게 된다는 것이다.

기회를 적극적으로 부여한다는 것이다. 이를 위해, 일반 국민을 상대로 하는 기관은 고객의 만족도를 측정하는 계획을 제도화하고 있고, 객관적이고 효율적인 고객만족도 측정을 위한 방안을 도입하고 있다. 민간부문 최고 수준의 기업을 척도로 삼아 대등한 수준의 고객서비스 기준을 수립하고 있고, 부처 간 업무영역을 통합하여 고객이 행정기관을 방문할 때 여러 가지 일을 한 번에 처리할 수 있도록 하여 고객의 불편을 덜도록 하고 있기도 하다. 또한 행정조직에 경쟁원리를 도입하는 방안을 마련하였고, 경쟁체제 도입이 적절치 못한 경우 독점구조를 유지하면서 기업체 조직으로 변화시켜 시장경제에 적응할 수 있도록 하고 있다. 예산 등의 문제로 행정부 개입이 곤란할 경우에는 민간부문의 시장기구를 활용해서 문제 해결을 도모하는 노력도 계속하고 있다.

시민헌장제도(Citizen's Charter)는 고객만족행정의 핵심 요소로서 해당 분야 민간 최고기업을 척도로 삼아 고객서비스 기준을 제시하고 있다. 고객서비스 기준은 고객의 요구사항 처리에 소요되는 시간 및 서비스 수준, 서비스 요구 절차 또는 방법, 서비스에 대한 불만이 있을 경우 이의 제기하는 절차 등의 내용을 담고 있어야 하며, 그 내용을 국민도 알게 해야 하는 것이다. 미국의 경우, 고객최우선을 원칙으로 하는 1993년 9월 NPR 보고서 발표 이후 클린턴 대통령은 행정서비스 개선을 위한 고객서비스 기준을 마련하도록 지시했고, 영국은 1996년까지 42개 행정기관이 시민헌장을 제정한 상태이다.

OECD선진국들은 고객만족행정을 위한 고객감성적 정부를 모토로 적극적으로 전자정부를 추구하고 있다. 행정부문 서비스의 one-stop service와 non-stop service를 제공하려 노력하고 있고, 원격 전자행정서비스, 행정정보의 전자적 공개, 정보전달의 전자화, 전자문서 교환체제 확립 등을 위해 노력하고 있다. 또한 행정의 모든 분야에서 경쟁 관계를 구축하고 이를 통해 행정서비스의 질을 한층 높여간다는 전략을 계속하고 있다.

한국에서는 1980년 중반이후 고객만족에 대한 중요성을 인식하고 은행 등 민간분야에서부터 이를 도입하였다. 이어서 1990년대를 거치면서 행정분야에서도 이를 도입하기 위한 노력을 기울이기 시작했다. 1996년 3월 세계화 추진위원회가 <민원행정 세계화 방안>의 일환으로 '행정서비스에 대한 국민만족도

조사·평가 제도화 방안'을 정부에 건의했던 것이 고객만족행정에 대한 최초의 관심이라 할 수 있을 것이다. 그리하여 1997년 8월 '민원처리에관한법률'이 제정 공포됨으로서 국민만족도를 정기적으로 조사할 수 있는 법적 근거가 마련되었다.

이처럼 행정분야에서도 고객만족을 적극적으로 검토하기 시작한 이유는 급변하는 지방행정 환경과 인식의 전환이 그 바탕이 되었다고 볼 수 있다. 정치·경제·생활환경 분야에서의 글로벌화와 지식정보화의 급속한 발전으로 시민들의 행정참여 욕구와 기대수준이 향상되었고, 행정도 다양한 서비스 분야에서 민간기업과 경쟁이 심화되고 고객만족이 기관(지역)의 생존을 좌우하는 시대가 되었던 것이다. 또 국가 전체적으로 분권과 자율이 확대되면서 지역발전 및 고품질의 행정서비스에 대한 기대 수준이 높아지고 있으나 지방행정이 이러한 변화에 부응하지 못하고 있는 것으로 평가받고 있는 점도 행정에서 고객만족을 강조하는 배경이 되었다.

그리하여 지방행정 패러다임을 고객관점으로 바꾸어 행정서비스의 질이 획기적으로 개선될 수 있도록 하자는 인식과 자세의 전환, 그리고 지방혁신을 통한 행정개혁이 '고객만족행정'의 적극적 도입을 추동하는 요인과 배경이 되었던 것이다. 즉, 세계화와 정보화, 분권화 등 지방행정 환경이 급변함에 따라 주민들의 행정수요도 복잡·다양화되고 있고, 특히 행정서비스의 경쟁대상이 민간부문에까지 확대되면서 주민들의 행정서비스에 대한 기대수준이 더욱 높아지면서 시민이나 주민들의 요구를 적극적으로 수렴하지 않을 수 없는 상황이 되었다. 이처럼 사회 각 분야의 변화와 행정 소비자들의 인식과 행태의 변화는 고객을 위한 행정을 하라는 요구로 이어졌다고 볼 수 있다.

제2절 고객만족행정의 이론적 내용

고객만족행정에 대한 이론적 내용들은 여러 차원에서 정의될 수 있고 또 그 내용을 특정 분야에 한정해서 해석할 수도 있다. 여기서 여러 차원에서 그것이 가능하다는 뜻은 고객만족행정이 사전적 의미로 해석될 수도 있지만, 현실행정과 그에 대한 적극적 요구를 바탕으로 보다 넓게 현실적인 차원에서 해석될 수도 있다는 것이다.

여기서는 이 연구의 실용성을 높이고 현실적 요구를 수용한다는 차원에서, 그리고 제대로 고객만족행정을 추진하기 위한 실천과제와 프로그램을 합리화할 수 있는 범주에 한정해서 이에 대한 의미와 내용을 기술하고자 한다.

1. 개념과 의의

사전적 의미로 '고객만족'이란 비교기준과 지각된 제품성과의 차이에 대한 고객 반응이라 할 수 있고, '고객만족행정'이란 공공부문이 고객인 국민에게 최적의 방법으로 높은 질의 행정서비스를 제공함으로써 국민을 최대한 만족시켜주는 정부행위를 의미한다고 볼 수 있다. 즉, 고객지향적인 공공기관으로 발전하기 위해서는 정부가 제공하는 행정서비스에 대한 고객의 만족도를 높여야 하고, 이를 위해 정부기관에도 경쟁과 새로운 변화라는 요소들을 과감히 수혈해야 하는 것이다. 이러한 관점에서 공공부문도 3C(Customer, Competition, Change)의 시대가 될 것으로 전망되며, 따라서 시대적 변화에 대처할 수 있는 기업형 정부 구축 전략이라는 데에 고객만족 행정의 의의가 있다고 볼 수 있다(박중훈·김판석, 1996)

이러한 개념을 보다 현실적 조건에서 해석하고 현실행정 환경에서 그 의미를 적극적으로 부여하면, 고객의 요구(needs)를 적극 수렴하여 고객의 기대수준을 충족시켜줄 수 있도록 고객관점에서 행정서비스를 획기적으로 개선하는 총체적 혁신활동이라 할 수 있을 것이다(행정자치부, 2006a).

그간의 지방행정혁신이 일하는 방식의 개선 등 프로세스 혁신 위주로 진행되었던 반면, 고객만족행정은 고객인 주민의 관점에서 프로세스의 혁신을 추진하고 주민의 만족도와 부족한 부분 등을 정기적으로 진단•분석하고 이를 다시 행정프로세스에 피드백하여 실질적인 혁신성과를 창출하자는 개념이다.

이러한 개념과 배경을 토대로 행정서비스를 통한 고객만족의 형태를 구분하면, ①행정서비스의 공곱과정에서 고객이 만족할 수 있는 행정서비스 전달체계 및 방식으로의 개선, ②고객이 원하는 내용으로 정책과 행정서비스 시행으로 나누어 볼 수 있을 것이다. 또한 종전의 지방행정서비스는 민원접수 공무원의 친절 등 단편적 시책위주로 행정서비스 개선활동을 추진해왔으나 고객만족행정은 전 기관 차원에서 모든 업무를 고객중심으로 종합기획·관리한다는 점에서 종래의 행정서비스 개념과 구분된다고 볼 수 있다.

○ 고객만족 행정의 특징

구 분	종래의 행정서비스	고객만족행정
고객만족의 개념	행정기관 관점에서 고객이 만족할 수 있는 수준	고객 관점에서 고객의 기대수준을 충족시켜 고객이 만족하는 수준
고객관계	특정 민원 부서에 한정, 그룹화된 고객과의 일방적 관계	全기관 차원에서 고객세분화, 개별고객과 쌍방향 의사소통
추진체계	개별업무중심, 산발적 추진 (서비스헌장, 친절교육 등)	全기관 차원에서 모든 업무를 고객중심으로 종합기획·관리
담당부서(역량)	업무소관 부서(개별추진)	CS부서 기획 부서(종합추진·평가)

자료 : 행정자치부(2006a)

2. 고객만족행정과 행정서비스헌장

행정서비스헌장은 고객만족행정의 기본요소라 할 수 있다. 일반적으로 고객만족행정을 펼치기 위해서는 행정서비스헌장을 제정하고 이를 기준으로 삼아 고객만족 여부를 판단하고, 불만족에 대한 행정의 대응 등을 제시하고 있기 때문이다.

행정서비스헌장이란 공공부문이 공급하는 행정서비스 중 경쟁원리가 적용되지 않는 시장원리의 사각지대에도 고객지향적 행정서비스를 공급하기 위한 방안의 하나로 이해된다. 행정기관이 국민에게 제공하는 행정서비스의 기준 및 내용, 이를 제공받을 수 있는 절차와 방법, 그리고 잘못된 서비스에 대한 시정 및 보상 조치 등을 구체적으로 공표하고 이의 실천을 국민에게 약속하는 것이기 때문이다. 따라서 이는 새로운 법적 권리를 만드는 것이 아니라 기존의 권리를 사용자에게 알려주는 것이며, 비합법적 수단을 통해 강제력을 확보할 수 있는 새로운 권리를 만드는 것이라 할 수 있다(이규환·김동만, 2000).

행정서비스헌장은 고객만족행정의 구현을 위한 출발점으로, 공공기관이 제공하는 서비스의 수준을 제고시킴으로써 주민들의 요구를 만족시키는 것이 궁극적인 제정 목적이라 할 수 있다. 다시 말하면, 행정서비스헌장을 통해 공무원의 책임성을 제고하고 공공조직의 임무를 명확하게 하는 것으로서, 공공기관이 제공하는 서비스의 수준을 제고시켜 고객들의 요구를 만족시킴으로써 공공서비스의 내실화를 지향하는 것이다. 이는 이전의 국가와 국민간의 암묵적 관계를 명시적이고도 강제적인 계약으로 전환하게 하는 계기가 된 것으로서, 공공서비스를 고객지향적으로 변화시키는 대표적인 수단인 민영화나 내부시장 방식을 보완하는 실천적 방법으로서도 활용할 수 있다고 볼 수 있다.

우리나라에서는 1998년 7월부터 중앙정부 10개 부처·청에서 시범적으로 행정서비스헌장을 제정, 시행하였고, 1999년 후반까지 중앙정부와 지자체에서 580여개의 행정서비스헌장 제정되었다. 이어서 2000년부터 기관별로 모든 부서, 업무분야로 헌장제정이 확대되었던 것이다. 영국·미국·프랑스·캐나다 등 OECD 국가들은 국민들에게 최고의 행정서비스를 제공하기 위해 90년대 초부터 서비스 사용자에게 초점을 둔 새로운 제도를 도입하고 정책적 노력을 기울이고 있다. 대표적인 예로 영국의 시민헌장(Citizen's Charter)와 미국의 고객서비스 기준(Customer Service Standard)을 들 수 있을 것이다.

행정서비스헌장에는 크게 행정서비스 접근가능성, 공급, 그리고 환류라는 세 가지 요소가 담겨 있다. 먼저, 행정서비스에의 접근가능성은 주민들에게 모든 행정정보를 공개하고 행정기관을 개방하고(개방성), 주민들이 접근하고 다룰

수 있기를 원하며(접근가능성), 주민이 원하는 행정서비스를 통합하고 지정된 장소에서 편리하게 행정서비스를 받도록(편리성) 하는 것을 말한다.

행정서비스의 공급은 행정서비스 공급에 있어 주민을 정중하게 대할 것이며 주민의 법적 지위, 프라이버시, 안전을 존중할 것(정중성)과 주민들은 어떤 서비스가 공급가능하고 납세자로서 그 서비스의 비용이 얼마나 소요되는지를 알기를 원하고 있으며(공개성), 주민들에게 적용되는 규칙·규제·결정 등을 명확히 알릴 것이며 서비스의 수혜자와 비용부담자를 명확히 하고 서비스를 공정하게 공급함(공정성)을 말하는 것이다. 또 서비스 기준에 맞추어 명확히 처리했음을 알려주고(명확성), 행정주체의 능력과 건전한 판단을 바탕으로 효율적인 서비스 향상에 기여하고 있음을 알려주는 것(신뢰성)을 이르는 것이다.

행정서비스헌장에서 환류란 정기적으로 주민들의 의견에 귀 기울이고(사후평가성), 주민들이 불편을 쉽게 호소할 수 있도록 할 것이며, 공무원이 잘못이 있을 때에는 책임을 지고 바르게 시정해 나아갈 것(책임성)을 나타내고, 국민의 제안과 비평을 환영한다는 뜻이다.

▸ (서울 영등포구) 행정서비스헌장

○ 고객이 직접 방문하는 경우

- 고객이 1분 이내에 사무실을 찾을 수 있도록 구청본관 1층 로비 및 보건소 현관에 민원안내 도우미 각 2명을 배치하여 고객이 필요로 하는 사무실 위치를 정확히 알림.
- 고객이 10초 이내에 담당자를 찾을 수 있도록 직원의 사진과 담당업무가 표시된 좌석배치도를 사무실(민원실) 입구에 부착하고 사무실(민원실)에는 부서 명패를 게첨하고, 직원은 항상 명찰을 패용.
- 다른 업무 처리중이라도 고객을 대하게 되면 하던 일을 잠시 멈추고 고객과 눈을 마주치면서 인사와 함께 의자를 내어드리고 고객의 이야기를 경청.
- 장애인이나 노약자의 방문 시 전화를 미리 하면 5분전에 현관입구에서 대기하다가 안내하고, 구청 또는 보건소 현관의 민원 안내벨을 누르면 민원안내 도우미를 통하여 담당직원을 10분 이내에 호출.
- 고객이 찾는 담당자가 없을 경우에는 용건을 정리하여 담당자에게 전달한 후 1시간 이내 또는 고객이 원하시는 시간에 전화를 하도록 함.

○ 전화로 서비스를 요청하는 경우

- 전화는 벨소리가 3회 이상 울리기 전에 받고, 통화중 고객의 의견을 명확히 이해하기

위하여 1회 이상 고객이 말씀하시는 중요부분을 반복하여 확인하고, 문의사항은 정확히 숙지하여 구비서류, 처리절차 등 친절하고 정확하게 답변.

- 전화를 다른 담당자에게 연결할 경우에는 고객으로부터 들은 요점을 전하고 바꾸어 줌으로써 고객이 같은 말을 되풀이하시지 않도록 하고 10초 이내에 연결.
- 고객이 찾는 담당자 부재시에는 고객의 이름, 용건, 전화 받은 날짜와 시간, 회신의 필요성여부, 전화번호 등을 메모한 뒤 받은 사람의 이름을 기재하여 담당자에게 전달, 고객이 요구할 경우 1시간(근무시간)이내에 원하는 장소와 시간에 전화.

○ 우편·FAX·인터넷, 전자민원 서비스를 요청하는 경우

- 접수 후 3시간이내 담당자에게 전달하고 인터넷을 통하여 민원서식을 제공.
- 처리절차에 대해 고객이 궁금해 하지 않도록 우편, 인터넷 민원을 처리할 부서에서 3시간 이내에 민원처리절차 등을 전화 또는 E-mail로 연락하고, 방문수령 또는 우편 중 고객이 요구하는 방법으로 교부.
- 처리가 불가능한 업무는 민원사무처리기간 자체단축 기준표에 따라 3시간 이내에 관련 법령 등 사유를 명확히 밝히고 불복 또는 구제신청 방법 등을 안내.
- 인터넷 민원은 접수 즉시 1일 이내에 중간 통보.

○ 전국 어디서나 편리한 전자민원 서비스 제공

- 전국 어디서나 민원업무를 보실 수 있도록 393종의 민원을 인터넷으로 신청받아 처리하며, 특히 제증명 민원은 2시간이내에 항상 처리. (http://www.ydp.go.kr)

3. 행정분야 고객만족을 위한 일반적 전략

행정분야 고객들은 서비스에 대한 만족을 서비스의 내용과 질, 행정기관의 이미지, 그리고 제도적 요소 등을 통해 얻게 된다고 할 수 있다. 여기서 서비스 자체를 통해 만족을 얻는다는 것은 일차적으로 접점의 분위기라 할 수 있는데, 안정된 사무실이나 민원인을 위한 대기시설을 의미하고, 공무원의 대국민 서비스는 언어·미소·친절·복장·신속·정확·업무처리지식 등과 관련된 것이라 할 수 있다. 행정기관의 이미지란 해당 행정기관의 목적과 중요성, 사회공헌도, 각종 공공 활동 등을 통해 형성되는 것이고, 제도적 요소란 하드웨어적 가치와 소프트웨어적 가치로 나눌 수 있는데 하드웨어적 가치에는 기관이나 행정제도의 구조적 형태, 시스템 배치 등이 있고, 소프트웨어적 가치에는 제도의 적정성, 대응성, 효과성, 접근성 등이 있다고 할 수 있다(허수영, 2000).

한편, 행정과 고객이 일차적으로 접하게 된다는 의미에서 중요한 의미를 갖는 接點 연구는 세 가지 요인에 대한 접근을 통해 이루어지고 있다. 우선 사람에 의한 접점인데 이는 고객과 접하는 공무원들이 어떻게 고객을 대하느냐에 따라 고객의 만족도가 크게 좌우된다는 것으로서 고객과 가까워지려는 노력이 필요하다는 것을 의미하는 것이다. 시설과 설비에 관한 접점은 고객이 직접 보고, 접촉하는 여러 가지 물건이나 사무실, 건물, 각종시설(휴게실이나 안내소 포함) 등과 관련된 체험 등을 통해 만족을 얻게 되므로 중요하게 취급해야 한다는 것이다. 마지막으로 정보에 의한 접점을 강조하게 되는데 이는 고객에게 제공하는 정보의 내용과 전달방법 등과 관련된 것으로 홍보•광고매체, 팜플렛, 안내판, 출판물 등을 통한 정보 요소를 의미하는 것이다. 이러한 관점에서 접점의 혁신은 매우 중요한 행정관리 혁신의 일환이라는 것으로서, 고객접점에서의 대응력을 높이고 기존의 업무수행방식을 좀 더 만족스런 수준으로 변화시키고자 하는 것이 행정쇄신의 목표 중 하나이므로 접점에 대한 연구•조사가 필요하다는 것이다.

고객만족을 위한 행정전략을 짜기 위해서는 먼저 행정에서 고객만족이 어떻게 이루어질 수 있는가에 대한 고민이 있어야 할 것이다. 일반적으로 행정분야 고객만족은 서비스의 다양화, 즉시화, 안정화를 통해 달성된다고 얘기된다. 행정서비스 제공 경로의 다변화와 고객이 불편해하지 않는 형식과 절차 및 시·공간의 다양성을 높임으로써 행정서비스의 다양화(variety)가 이루어지고, 신속한 행정서비스 제공으로 대기 비용을 줄일 때 행정의 즉시화(instant)가 도모된다고 얘기된다. 또 행정 서비스의 안정화(peace)는 고객들이 심리적 안정감과 편안함 및 신뢰감을 높이자는 의미로 고객들이 항상 안정되고 편리한 서비스를 받을 수 있도록 행정서비스 제공해야 한다는 것을 의미하는 것이다(허수영, 2000).

이를 바탕으로 고객만족 행정관리전략을 수립할 때 필요한 접근이 고객접점 최우선, 정기적 조사, 그리고 관리자 주도라는 점을 강조하게 된다(허수영, 2000). 이에 따르면, 우선 가장 먼저 고려해야 하는 것이 바로 고객접점이다. 시민과 행정이 가장 먼저 만나는 접점의 실태를 파악하고 이를 효과적인 공공고객 만족관리의 출발점으로 삼아야 하기 때문이다. 시민들과의 직접적 접점이

되는 현장의 여러 부분들을 중요시하고 많은 자원을 이 부분에 집중적으로 투입하는 것이 고객접점 최우선의 원칙이라 얘기된다.

두 번째로 고려해야 하는 것은 만족 실태와 수준에 대한 정기·정량 측정이다. 행정서비스에 대해 고객만족도를 정량적·정기적으로 측정하는 것이 공공고객만족관리의 또 다른 전략이라는 것이다. 이에 따르면, 고객만족도는 국내외의 정치•사회•문화적 다양한 변수들에 의해 수시로 변할 수 있으므로 필요할 때마다 임의로 실시하는 것은 큰 의미가 없고, 따라서 행정부 차원에서 정기적인 공공고객만족도 조사를 법제화해야 한다. 이러한 제도화를 바탕으로 과학적 방법을 통해 통계적으로 신뢰할 수 있는 측정설계를 해야 하며 통계적으로 유의한 수준의 정량적 측정을 실시해야 하는 것이다.

고객만족 행정관리전략을 세울 때 세 번째로 고려해야 하는 것은 공공고객만족관리의 확산에는 관리자 및 정책결정자의 지대한 관심과 추진능력이 절대적으로 필요하다는 것이다. 이러한 의미에서 이는 관리자 주도 전략이라 할 수 있다. 즉, 고객만족행정을 위해서는 조직•제도•업무의 흐름과 절차 등의 부문에서 개혁이 필요한데 이 과정에는 기관간·부서간·직원간 이해관계가 서로 다를 수 있으므로 정책결정자나 관리자들이 리더십을 발휘하여 적극 추진해야 성공할 수 있다는 것이다.

한편, 이와 유사한 접근으로서 행정관리를 위한 행정쇄신 추진전략으로 서비스혁신과 마인드혁신, 그리고 업무혁신을 제시하기도 한다(권기현, 2000). 서비스 혁신은 고객의 목소리에 항상 주의를 기울여 불만사항이 무엇인지를 확인하여 불만사항을 제거하며, 새롭고 편리한 행정서비스를 계속 개발함으로써 고객에게 만족을 주는 쌍방적 관리전략 수립을 의미하는 것이다.

마인드 혁신은 행정기관 내에 고객마인드 정착을 유도하는 여러 가지 교육 및 훈련 프로그램이 필요하다는 점을 강조하는 것으로서, 여기에는 제도적 유인 제공이 아울러 보완되어야 한다. 그리고 업무혁신이란 유형•무형의 SOC를 재구축하는 리스트럭처링(restructuring), 값싸고 편리하면서 질 좋은 행정서비스를 제공할 수 있도록 재공정 하자는 취지의 리엔지니어링(reengineering), 그리고 자유경제 시장원리와 성과지향적 경제원칙을 수용해서 보호보다는 경

쟁, 규제보다는 자율을 지향하는 새로운 관리목표의 재설정을 의미하는 리오리엔테이션(reorientation)을 포함하는 개념이다.

고객만족행정을 효과적으로 추진하기 위한 방안을 검토할 때 적극적으로 고려해야 하는 또 다른 요소는 공공부문과 민간부문 간 고객이 다르다는 점을 인식해야 하고, 이를 바탕으로 경영과는 다른 접근을 취해야 한다는 것이다. 이처럼 고객의 성격이 다르기 때문에 이를 대하는 태도나 기법이 다를 수밖에 없다는 것인데, 이는 민간기업 경영기법의 속성과 공공부문행정의 특성으로 드러난다.

우선 민간부문 경영기법의 속성으로는 그것이 확실하고 단순한 목표를 추구하며 원가·비용 절감과 고객만족을 지향하고, 조직내부적 측면에서 법률적 제한을 받지 않는다는 점을 들 수 있다. 또 강력한 리더십의 지원을 필요로 하면서 구성원의 참여를 중요시한다는 것이 지적된다. 한편, 민간부문 경영기법의 도입과 관련된 공공부문의 특성으로는 행정 서비스의 제공이 정치권력적 속성을 가진다는 점을 들 수 있다. 그리고 법률적 제한으로 경직되어 있으며 관습화된 구조적 무능력을 보일 수 있고, 불합리한 정치문화에 의하여 조직 외적으로 제한되어 있을 수 있다는 점이 거론된다.

○ 공공부문과 민간부문 경영기법 특성의 비교·분석

비교항목	세부항목	민간부문경영기법	공공부문의 속성
기본적인 속성	조직목표	단순한 목표	복잡한(비공식) 목표
	합리성	경제적 합리성	정치/사회적 합리성
	계량화	계량화 용이함	계량화 어려움
조직의 속성	정치적 제약	없음	강함
	법률적 제한	약함	강함
	주민수요	자율적 대응	욕구의 폭발
조직내적 속성	리더십	강력한 리더십	약한 리더십
	전문인력수급	용이함	어려움
	구성원 참여	자발적 참여	제한된 참여

자료 : 권기현(2000).

제3장 인천시 고객만족행정의 실태와 한계

제1절 고객만족도 실태

제2절 행정역량의 한계

제3장 인천시 고객만족행정의 실태와 한계

인천광역시 공무원들은 고객만족행정을 제대로 시행하고 있는가? 고객만족을 위한 행정을 펼치기 위해 어떠한 노력을 기울이고 있을까? 행정 내부에서 서로는 상대방을 이해해 가면서 내부 고객으로 대우하고 있는 것일까? 행정이 제공하고 있는 서비스는 만족할만한 수준의 내용으로 이루어져 있을까? 공공부문의 고객들은 공공서비스를 제대로 향유하고 있는가? 자신들이 요구하고 있는 서비스를 행정은 제대로 공급하고 있는가? 이를 위해서는 공무원들이 전문성이나 역량을 가지고 있어야 하는데, 과연 그럴까?

인천시 고객만족행정의 실태는 바로 이러한 질문에 대한 종합적인 대답이 제시될 때 모든 분야를 망라한 객관적인 파악이 이루어졌다고 볼 수 있을 것이다. 고객만족행정을 행정의 일반적·일상적 과정으로 이해한다면 그 실태와 문제점을 파악하기 위해서는 행정의 전체 과정을 종합적으로 살펴보아야 하기 때문이다. 그러나 이러한 모든 질문에 답을 주는 것은 여러 가지 이유로 한계가 있으므로 핵심적으로 그 실태와 문제점이 드러나는 부문으로 한정해서 파악할 수밖에 없을 것이다.

필자는 그것이 행정의 내·외부 고객만족도 조사와 행정역량에 대한 문제 제기에서 가장 극명하게 드러난다고 보고 있다. 고객만족도 조사를 통해 '현실'적인 측면에서 고객만족행정의 문제와 해결 방향이 드러날 수 있고, 행정역량 실태를 통해 '잠재'적인 측면에서 그 문제와 해결방향의 윤곽을 드러낼 수 있다고 보기 때문이다. 즉, 고객만족도 조사와 행정역량실태 파악을 통해 지금 드러나고 있는('현재' 나타나고 있는 문제), 그리고 앞으로도 드러날 수 있는 문제('잠재'해 있는 문제)와 해결 방향을 가늠해 볼 수 있다는 것이다. 이러한 관점에서 이 두 가지 측면의 접근을 통해 인천시 고객만족행정의 실태와 한계를 살펴보기로 한다.

제1절 고객만족도 실태

인천시는 외부의 전문적인 조사기관에 의뢰해서 행정 서비스에 대한 고객만족도 조사를 실시하였다. 이 조사결과를 바탕으로 공급자 중심 행정에서 벗어나 수요자 위주의 행정, 성과위주의 정책, 현장 목소리가 반영된 정책추진을 도모하고자 하였다.

인천시는 이 조사가 사업부서 및 지원부서 간 상호평가를 통해 정책추진 업무의 효율적인 지원, 협조가 이루어지는지 점검하는 한편, 사업부서의 경우 외부고객평가를 통해 민원서비스 전달프로세스를 검토, 그 결과를 정책집행과정에 반영해 민원서비스의 품질을 제고하는데 그 목적이 있다고 밝히고 있다. 이 결과를 통해, 인천시 행정에 대한 고객들의 평가를 확인할 수 있고, 고객만족도를 높이기 위한 방안을 찾는 데 주요한 자료로 삼을 수 있을 것이다[3].

1. 조사의 설계

이 조사는 다음과 같은 설계를 통해 추진되었다.

구분	내부고객만족도		외부고객만족도	
	지원부서 만족도	사업부서 협력도	민원고객 만족도	기관고객 만족도
조사개요	사업부서의 지원부서 지원도평가	지원부서의 사업부서 협력도평가	각 사업부서 관련 일반시민의 서비스 만족도 평가	각 사업부서 관련 기관고객의 서비스 만족도 평가
조사대상/표본수	지원부서와 업무관계가 있는 사업부서 담당자 384명	9개 지원부서 담당자 87명	민원제기 경험 있는 일반국민 710명	사업부서 관련 기관소속 직원 765명
표본추출	할당표본추출		할당표본추출 및 전수조사	
조사방법	자기기입식 설문조사		전화조사(Telephone Survey)	
조사기간	2006. 9. 01 ~ 9. 06		06.9.08-9.19	

3) 이하의 내용은 (주)리서치 앤 리서치가 수행하고 그 결과를 보고한 <2006인천광역시 고객만족도 조사 결과보고서>에서 이 연구와 관련된 핵심적인 사실만을 인용한 것이다.

2. 분석방법

인천광역시의 고객만족도 측정에 쓰인 모델은 기관만족도 조사에 널리 쓰이는 만족도 산출 모델로, 체감만족도와 요소별 만족도(지수)에 가중치를 곱하여 합한 종합만족도 지수를 도출, 만족도를 구현한다. 이때 가중치는 체감만족도와 요소만족도 사이의 회귀분석을 통해 산출된다.

- **체감만족도(전반적 평가)** : 체감만족도는 각 부서의 내부 업무협력 및 지원서비스에 대해 평가자들이 피부로 느끼는 전반적인 만족도 수준을 의미하며, "○○○서비스의 모든 면을 고려할 때 ○○○서비스에 대해 얼마나 만족하십니까?"라는 한 개의 문항을 사용하여 측정한다.
- **요소만족도(항목평가)** : 요소만족도는 협력/지원 서비스를 구성하는 구체적 세부요소에 대한 만족도 수준을 나타낸다. 각 요소들은 각 분야 서비스의 특성을 반영할 수 있도록 서비스의 내용요소를 범주화한 것이다.
- **평가항목의 구성체계** : 평가항목은 조사대상과 목적에 따라 다음과 같이 구분되어 구성되었다.

○ 내부고객 만족도 조사(부서지원도 평가)

평가항목	문 항 내 용
친절성	지원부서 직원들이 친절하고 성의 있게 응대하는가
업무수행의 적극/원활성	적극적이고 원활하게 업무를 수행하는가
지원 신속성	지원부서 직원들이 신속하게 일처리를 하는가
지원내용의 충실성	지원부서의 지원내용은 부족함 없이 충실한가
결과 신뢰성	지원부서의 업무 결과를 신뢰할 수 있는가
사업부서 의견 반영성	지원부서가 사업부서의 의견을 적극적으로 반영하는가
업무개선의 혁신 노력	지원부서가 업무개선에 적극 노력하고 있는가
업무관련 지식정도	지원사항에 대응할 수 있는 지식과 업무능력을 갖추었는가
전반적 평가	모든 측면을 고려할 때 전반적으로 얼마나 만족하였는가

○ 내부고객 만족도 조사(부서협력도 평가)

평가항목	문 항 내 용
친절성	사업부서 직원들이 친절하고 성의 있게 응대하는가
업무수행의 적극/원활성	적극적이고 원활하게 업무를 수행하는가
지원 신속성	사업부서 직원들이 신속하게 일처리를 하는가
지원내용의 충실성	사업부서의 협조내용은 부족함 없이 충실한가
결과 신뢰성	사업부서의 업무 결과를 신뢰할 수 있는가
사업부서 의견 반영성	사업부서가 지원부서의 의견을 적극적으로 반영하는가
업무개선의 혁신 노력	사업부서가 업무개선에 적극 노력하고 있는가
업무관련 지식정도	협력사항에 대응할 수 있는 지식과 업무능력을 갖추었는가
전반적 평가	모든 측면을 고려할 때 전반적으로 얼마나 만족하였는가

○ 외부고객 만족도 조사

평가항목	문 항 내 용
안내성	처리절차에 대한 사전 정보공개나 안내가 충분한 편인가
접근성	방문이나 전화 연락 시 담당자와의 접촉이 용이한 편인가
신속성	민원처리 절차가 간편하고 신속한 편인가
*확인용이성	민원접수, 처리과정 및 결과를 확인하기 쉬운 편인가
친절성	고객에 대한 응대태도가 친절한 편인가
전문성	담당자는 업무와 관련한 전문적인 지식과 능력을 갖고 있는 편인가
혁신성	담당자는 고객의 입장에서 업무개선을 위해 노력한 편인가
공정성	민원처리는 형평성의 원칙에 따라 공정하게 처리된 편인가
신뢰성	민원처리결과는 타당하고 신뢰할 수 있는 편인가
*기간준수성	업무처리 시 민원처리기간을 준수한 편인가
전반적만족도	전반적으로 ○○실/과의 민원서비스에 대해 얼마나 만족하였는가

주 : 확인용이성과 기간준수성의 경우 민원고객 만족도 조사에서만 사용되고, 기관고객 만족도 조사에서는 제외됨.

• **평가척도(Scale)** : 만족도 측정을 위해 각 항목별로 정부고객만족도 측정 시 널리 쓰이는 5점 척도를 사용하고 이를 100점 만점으로 환산, 서비스만족도를 계산한다.

5점 척도		100점 환산치	
1점	⇒	0점	(매우 불만족)
2점	⇒	25점	(불만족하는 편)
3점	⇒	50점	(보통)
4점	⇒	75점	(만족하는 편)
5점	⇒	100점	(매우 만족)

• **최종 평가 가중치** : 최종적으로 구현된 종합만족도 결과에 각 조사의 가중치를 적용, 부서별 최종 평가결과를 산출함.

구 분	적 용 기 준
지원부서 만족도	지원만족도 100%
사업부서 만족도	외부고객만족도 70%(민원35%+기관35%) + 사업부서 협력도 30%

3. 조사결과

1) 지원부서 만족도 결과

• **만족도 조사 결과** : 지원부서 만족도는 63.8점으로 <보통(50점)>과 <만족하는 편(75점)> 중간 영역으로 나타났다. 평가항목별로 살펴 볼 경우 친절성, 업무관련 지시정도 등이 높게 나타났으며, 업무혁신성, 의견반영 정도 등은 상대적으로 낮게 나타났다.

• **평가항목별 중요도** : 각 항목별 만족도와 체감 만족도 사이에 회귀분석을

통해 산출된 평가항목별 중요도에서 업무 혁신성(24.6%), 업무관련 지식정도(20.7%), 공정/합리성(17.7%) 등의 순으로 높은 비율을 나타냈다.

• **포트폴리오 분석(*Portfolio Analysis*)** : 분석 결과, 가장 개선이 필요한 분야는 업무 혁신성으로 나타났다(중점개선 영역: 중요도 高, 평가점수 低). 한편, 꾸준한 개선이 요망되는 분야는 의견반영 정도로 평가되었고(점진개선 영역: 중요도 低, 평가점수 低), 유지 및 강화가 요망되는 분야로는 내용 충실성, 공정/합리성, 업무관련 지식정도가(유지강화 영역: 중요도 高, 평가점수 高), 지속적 유지가 필요한 분야는 친절성, 업무수행 적극성, 업무처리 신속성으로 나타났다(지속유지 영역: 중요도 低, 평가점수 高).

○ 포트폴리오 분석

▸ 평가항목별 중요도와 평가점수를 통해 개선점을 모색하는 분석방법으로, 중요도 평균과 평가점수의 평균을 기준점으로 사분면을 구성. 중요도 및 평가점수를 고려하여 평가항목의 개선여부 파악함.
▸ 各 영역은 다음과 같음.
• 유지강화 영역
: 중요도와 평가점수가 모두 높아, 향후에도 유지 및 강화 노력이 필요한 영역
• 중점개선 영역
: 중요도는 높으나 평가점수가 낮아, 시급한 개선이 요구되는 영역. '우선적 핵심 개선' 필요 영역임.
• 현수준유지 영역
: 중요도는 낮으나 평가점수가 높아, 평가점수의 현 수준 유지가 필요한 영역
• 점진개선 영역
: 중요도와 평가점수가 모두 낮아, 점진적인 평가점수의 개선이 요구되는 영역. '차선적 개선' 필요 영역임.

2) 사업부서 협력도 결과

• **협력도 조사 결과** : 사업부서 협력도는 65.6점으로 <보통(50점)>과 <만족하는 편(75점)> 중간 영역으로 나타났다. 평가항목별로 살펴 볼 경우 업무관련 지시정도, 공정/합리성 등이 높게 나타났으며, 업무 혁신성, 내용 충실성 등은

상대적으로 낮게 나타났다.

• **평가항목별 중요도** : 각 항목별 만족도와 체감 만족도 사이에 회귀분석을 통해 산출된 평가항목별 중요도에서 의견반영 정도(27.5%), 업무수행 적극성(19.6%), 업무관련 지식정도(16.2%) 등의 순으로 높은 비율을 나타냈다.

• **포트폴리오 분석(*Portfolio Analysis*)** : 가장 개선이 필요한 분야는 업무처리 신속성, 내용 충실성, 의견반영 정도로 나타났다(중점개선 영역: 중요도 高, 평가점수 低). 한편, 꾸준한 개선이 요망되는 분야는 업무 혁신성으로 평가되었고(점진개선 영역: 중요도 低, 평가점수 低), 유지 및 강화가 요망되는 분야로는 업무관련 지식정도, 업무수행 적극성이(유지강화 영역: 중요도 高, 평가점수 高), 지속적 유지가 필요한 분야는 공정/합리성, 친절성으로 나타났다(지속유지 영역: 중요도 低, 평가점수 高).

3) 외부고객 만족도 결과

⑴ 외부민원고객 만족도

• **외부민원고객 만족도 결과** : 외부민원고객 만족도는 69.3점으로 <만족하는 편(75점)>에 가까운 것으로 나타났다. 평가항목별로 살펴 볼 경우 기간 준수성, 친절성 등이 높게 나타났으며, 안내성, 혁신성 등은 상대적으로 낮게 나타났다.

• **평가항목별 중요도** : 각 항목별 만족도와 체감 만족도 사이에 회귀분석을 통해 산출된 평가항목별 중요도에서 신뢰성(24.9%), 전문성(12.8%), 안내성(12.6%) 등의 순으로 높은 비율을 나타냈다.

• **포트폴리오 분석(*Portfolio Analysis*)** : 가장 개선이 필요한 분야는 신속성, 전문성, 안내성, 신뢰성으로 나타났다(중점개선 영역: 중요도 高, 평가점수 低). 한편, 꾸준한 개선이 요망되는 분야는 혁신성으로 평가되었고(점진개선 영역: 중요도 低, 평가점수 低), 유지 및 강화가 요망되는 분야에는 해당항목이 없고

(유지강화 영역: 중요도 高, 평가점수 高), 지속적 유지가 필요한 분야는 확인 용이성, 접근성, 공정성, 기간준수성, 친절성으로 나타났다(지속유지 영역: 중요도 低, 평가점수 高).

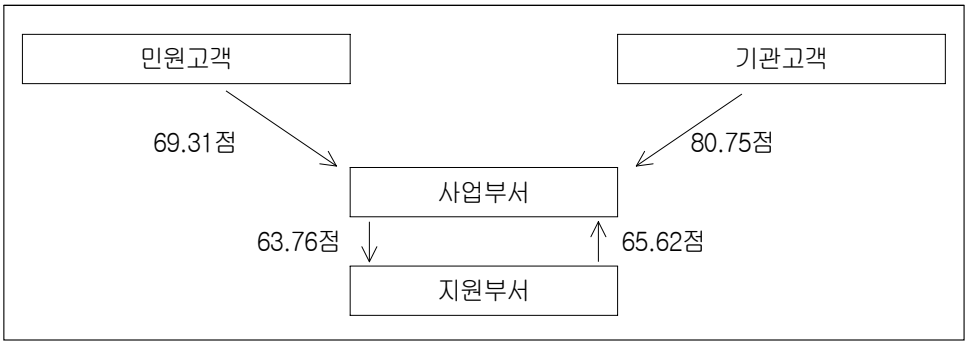
⑵ 외부기관고객 만족도

• **외부기관고객 만족도 결과** : 외부기관고객 만족도는 80.8점으로 <만족하는 편(75점)>보다 높은 것으로 나타났다. 평가항목별로 살펴 볼 경우 친절성, 공정성 등이 높게 나타났으며, 안내성, 신속성 등은 상대적으로 낮게 나타났다.

• **평가항목별 중요도** : 각 항목별 만족도와 체감 만족도 사이에 회귀분석을 통해 산출된 평가항목별 중요도에서 신뢰성(21.8%), 친절성(18.8%), 전문성(13.5%) 등의 순으로 높은 비율을 나타냈다.

• **포트폴리오 분석(*Portfolio Analysis*)** : 분석 결과, 가장 개선이 필요한 분야는 신속성으로 나타났다(중점개선 영역: 중요도 高, 평가점수 低). 한편, 꾸준한 개선이 요망되는 분야는 혁신성, 안내성으로 평가되었고(점진개선 영역: 중요도 低, 평가점수 低), 유지 및 강화가 요망되는 분야로 전문성, 친절성, 신뢰성이(유지강화 영역: 중요도 高, 평가점수 高), 지속적 유지가 필요한 분야는 공정성, 접근성으로 나타났다(지속유지 영역: 중요도 低, 평가점수 高).

이상과 같은 조사대상별 결과를 종합적으로 정리해 보면 다음과 같다.



▶지원부서 만족도의 최종 만족도 점수는 63.76점으로 <보통(50점)>과 <만족하는 편(75점)> 중간 영역으로 나타났다.

▶사업부서 만족도의 최종 만족도 점수(사업부서 협력도 30% + 외부민원고객 만족도 35% + 외부기관고객 만족도 35%)는 72.21점으로 <만족하는 편(75점)>에 가까운 것으로 나타났다.

▶포트폴리오 분석결과, 개선해야 할 요소로 아래와 같이 나타났다.

- 지원부서 : 업무 혁신성, 의견반영 정도
- 사업부서(내부 협력도) : 의견반영 정도, 내용 충실성, 업무처리 신속성, 업무혁신성
- 사업부서(외부민원고객) : 신뢰성, 안내성, 전문성, 신속성, 혁신성
- 사업부서(외부기관고객) : 신속성, 안내성, 혁신성

▶지원부서와 사업부서 고객 만족도 점수가 낮은 실·과에서는 자체적으로 대책을 수립하도록 권고할 필요 있다. 특히 지원부서 만족도와 사업부서의 외부민원고객 만족도 향상에 좀 더 높은 주의가 요망된다[4].

4) 이상과 같은 고객만족도 조사결과를 보면, 인천시의 내/외 고객만족도는 아주 우려할만한 수준은 아니라는 것을 확인할 수 있다. 다른 시도의 그것이 모두 밝혀지고 있지 않아서 이 결과를 비교할 수는 없지만, 그런대로 내부 고객과 시민의 요구에 부응하는 수준임을 보여주고 있는 것이다. 물론, 민간부분의 고객만족도가 보통 75~85점대이므로 인천시의 그것은 민간기업에 비해서는 낮은 수준이다. 흥미로운 것은 내부고객 만족도가 외부고객 만족도보다 낮아서 내부 직원 간의 긍정적인 협력과 지원관계 설정에 보다 많은 신경을 써야한다는 점을 보여주고 있다는 것이다.

제2절 행정역량의 한계

행정이 고객을 만족시키기 위해서는 제공하는 서비스의 질이 우수해야 하고 신속하게 이루어져야 하며, 소비자는 편하게 서비스를 향유할 수 있어야 할 것이다. 이렇게 되기 위해서는 기본적으로 행정의 전문성이 확보되어야 하고, 전반적으로 행정의 역량이 높은 수준에서 유지, 발전되어야 할 것이다. 그래야만 고객인 시민과 주민은 공공부문에 믿음을 가지면서, 그들이 배분하는 공공서비스를 양·질 양면에서 만족해하는 가운데 편하게 소비하게 될 것이기 때문이다.

현재 인천시 공무원들의 행정역량을 저해하고 있는 요인들은 무엇일까? 필자는 인천시 행정주체들의 전문성과 역량을 저해해서 결과적으로 행정고객을 만족시키지 못하게 하는 요인들을 非생산적 행정문화, 非효율적 행정과정, 미숙한 對내외관계, 그리고 非합리적 인사 및 교육훈련이란 측면에서 검토해야 한다고 판단한다[5].

1. 非생산적 행정문화

공무원들이 열심히 그리고 오랫동안 사무실에서 시간을 보내면서도 그 생산성에 대해 의구심을 가지는 이유는 무엇일까? 업무에 대한 집중도와 생산성에 대해서는 공무원들 스스로도 자신 있게 긍정적인 답변을 하지 못하는데, 그 이유는 어디에 있는 것일까? 필자는 그 일차적 원인이 행정 全과정에 퍼져 있는 다음과 같은 비생산적 행정문화에 있다고 보고 있다.

• **수동적 접근과 마인드** : 행정은 스스로 새로운 목표를 정해 추진하거나 특별한 문제의식을 가지고 있지 않은 것처럼 보인다. 새로운 목표를 정해 일정한 방향으로 매진하거나, 일상을 바꾸려는 노력을 보이고 있지 않는 것이다. 상부

5) 이하의 내용은 이 부분에 대한 필자의 연구보고서의 내용 중 핵심적인 것을 정리, 축약하였고 일부는 현실에 맞게 수정한 것이다(이용식, 2004).

로부터의 지시나 외부의 거센 요구가 있기 전에는 실무자가 새로운 일을 찾아 나서는 경우가 드물다. 스스로 중장기 비전과 문제의식 속에서 오늘의 과제를 추진하거나 새롭게 과제를 발굴하는 자세가 상대적으로 다른 분야에 비해 눈에 띄지 않는 것이다.

• **비합리적 행태와 상하관계** : 실무자들은 상관의 비합리적 사고와 행태에 심리적으로나 실제 업무 수행에서 큰 영향을 받는다. 상관들의 불필요한 업무 지시나 지나친 면담 요구가 생산성을 떨어뜨리고 사기를 저하시키는 원인이 되고 있다. 행정 전반에 퍼져 있으면서 기업문화와는 큰 차이를 보이고 있는 이른바 독특한 상하관계, 비생산적 인간관계가 행정의 효율성을 떨어뜨리고 있는 것이다. 또한 상급기관에 의한 불합리한 지시와 정책이 행정의 창의성을 가로막고 행정을 관성화·타성화시키는 주요 요인이 되고 있기도 하다.

• **미숙한 토론문화와 학습분위기** : 행정이 효율적인 과정을 통해 추진되기 위해서는 종합적인 이해와 지식을 요하므로 행정에서도 토론과 학습이 중요하다. 그런데 우리 행정은 토론에 익숙치 않은 것처럼 보인다. 회의는 많지만 생산적인 회의 및 토론을 통해 합리적 해결 방안을 찾아가는 모습을 보기 어렵다. 이는 다른 부서 일에는 거의 관여하려 하지 않는 공무원들의 오랜 행태와 관련되어 있기도 하다. 또 일이 닥쳐야만 나서게 되는 것이 현실이고, 남의 부서 일에 관여하려 하지 않는 것이 새로운 일에 대한 평소 준비와 학습을 어렵게 한다. 오늘날 환경의 불확실성에 대응하기 위한 총체적인 조직혁신전략으로서 새로운 가치창조를 통하여 궁극적으로 조직만족과 구성원 만족, 그리고 고객만족을 실현시킬 수 있는 조직을 학습조직이라 할 때, 토론과 연구를 가능케 하는 학습분위기는 매우 중요하다 할 것이다.

• **경직적 조직운용과 개인적 무력감** : 경직적인 조직분위기와 운용이 개인의 무력감을 조장하고 전체적으로 조직의 역동성과 생산성을 저하시키고 있다. 시간이 흐를수록 승진은 더욱 어려워지고 있고, 공직자로서의 성취감과 열정은

사라져간다. 이러다 보니 공직에 대해 자꾸 회의감이 들게 되고, 그것이 쌓이다 보니 또다시 능률이 떨어지는 악순환이 되풀이된다. 이러한 개인적 무력감과 비능률은 조직의 경직성이 하나의 큰 요인이다. 조직이 유연하게 변화에 대응하면서 새로운 과제를 발굴하고 그것에 큰 의미를 부여할 때 비로소 주체들도 열정과 성취감을 맛보게 될 것이기 때문이다. 행정의 경직성은 엄격한 사무분장에서도 그 원인을 찾을 수 있다. 사람별로 정해진 엄격한 사무분장이 행정의 탄력성을 가로막고 오히려 전체적인 능률성을 저하시킨다.

2. 非효율적 행정과정

회의나 보고, 결재, 민원처리, 그리고 일상적인 부서 업무에 이르기까지 행정과정을 보면 여러 측면에서 비효율이 발견된다. 일상적으로 추진해왔던 행정에서도 그렇고, 새롭게 시작하는 업무에 있어서는 더 그렇다. 이는 행정과정 전체에 걸쳐 보이고 있는 여러 비효율적 행태와 접근이 그 원인이라 판단된다.

• **비생산적 업무처리** : 행정과정의 기본을 구성하고 있는 결재과정에서 많은 비효율적 요인들이 발견되는데, 의사결정권자까지 이르는 단계가 많아 전자결재라 하더라도 많은 시간이 소요되고 그 과정에서 맞닥뜨리게 되는 정신적·물리적 낭비도 크다. 불필요한 보고, 형식적인 보고가 관행처럼 되어 있어서 행정능률을 저하시킨다. 비생산적 보고는 상관들의 불필요한 업무지시와도 깊은 관련이 있다. 또한 중복감사 및 각종 자료요구 등이 업무추진의 소극성을 유발하고 행정의 관성화·타성화를 정착시키는데 기여한다. 행정과정에서 자주 발견되는 이른바 레드 테이프도 행정 생산성을 떨어뜨리는 사례다. 형식적인 회의나 보고회에서조차 상관들이 실무자에게 요구하는 이른바 '시나리오(회의진행 멘트에서 보고내용에 이르기까지의 발표 원고)' 작성은 대표적인 레드테이프의 실례라 할 수 있다. 또한 상급기관 등으로부터의 중복 감사 및 조사, 평가, 확인, 자료요구 등도 업무 가중의 큰 원인이다.

• **미흡한 현장행정과 실무행정** : 기획과 계획 등 일부 분야를 제외하면 행정은 대부분 현재의 현실과 관련된 것들이다. 따라서 행정은 항상 현실과 그 변화에 촉각을 세워야 한다. 그런데 공무원들이 현장 경험, 실무능력이 부족한 것이 문제라는 지적이 많다. 효율적인 행정, 효과적인 집행을 위해서는 실무자들이 가능하면 현장에 있어야 하는데 현실은 그렇지 못하다는 것이다. 행정에서 종종 발견되는 이른바 고참들의 '경험만을 강조'하는 언사와 태도는 행정의 창의성과 유연성을 저해하는 요인으로서, 역할 분담 및 능력의 한계를 감추는 수단이 되기도 한다.

• **일상적·타성적 사고와 행태** : 시민이나 기업의 입장에서 보면 행정은 거의 변화가 없다. 매년 그 일을 반복하는 것처럼 보이고, 문제가 발견되어 지적을 해도 크게 개선되는 것을 찾기 힘들다. 공무원 자신이 지금 이 자리에 있을 때 책임지고 이 문제를 해결하겠다는 의지를 찾기 힘들고, 또 그러한 의욕을 요구하기도 힘든 상황이다. 실무자들은 충분한 준비기간을 갖고 행정을 펴기 어려운 상황에 놓여 있다. 어떤 일을 새롭게 맡으면 충분히 고민하고 공부할 시간도 여유도 없다. 개인의 능력과도 관계가 있지만, 조직 행태와 관례, 그리고 문화도 그렇기 때문이다. 그래서 공무원들은 유연하고 창조적으로 새로운 일을 해나갈 경험도 준비도 되어있지 않다는 비판을 받게 된다.

3. 미숙한 對내·외 관계

행정은 어떤 문제가 발생했을 때 이에 대한 문제제기나 핵심에의 접근, 해결방안 등이 종합적 견지에서 모색되어야 한다. 행정엔 여러 부분과 이익 집단이 혼재되어 있어서 이해관계가 충돌할 가능성이 많기 때문이다. 또 행정환경이 변하고 그 수요도 다양해지고 동시에 확대되면서, 이제 행정이 담당했던 공공서비스의 공급을 민간부문과 나누어 맡게 되었다. 가버넌스니 NGO 영역의 확대, 사회자본 및 시민참여의 확대 등은 바로 행정의 독점적 지위가 무너지고 있다는 것을 말하는 것이기도 하다. 행정은 이처럼 합리적 내외 관

계의 설정을 통해 효율적인 공공서비스 공급체계를 구축해야 한다는 과제를 떠안게 되었지만, 그러나 그 준비나 문제 제기는 아직도 매우 미흡한 수준이라 판단된다. 특히 인천의 경우, 도시가 가진 역동성이나 시민사회의 다양성 등을 놓고 볼 때 행정의 합리적 對내·외 관계의 정립은 더욱 중요한 의미를 갖는다고 볼 수 있을 것이다.

• **내·외 소통과 교류의 한계** : 행정이 생산성을 높여서 경쟁력을 갖기 위해서는 소통과 교류의 중요성을 인식하고, 이를 원활히 할 수 있는 방안을 찾는 일이 시급하다. 그런데 행정이 보이고 있는 경직화는 내·외부 간 소통과 교류를 어렵게 하고 있다. 또 일부 공무원들은 외부와의 소통보다도 내부 소통이 더 문제라고 얘기하기도 한다. 시민들과의 소통보다 공무원 간의 내부 소통이 오히려 더 큰 벽으로 느껴질 때가 있다는 것이다. 소통과 교류의 필요성은 공공서비스 공급이 이제 행정분야의 전유물은 아니라는 사실에서 더욱 부각된다. 시민사회 및 기업과 때론 경쟁을 통해 서비스 공급의 주체가 되기 위한 노력을 보여야 하기도 하고, 상호 협력을 통해 보다 효율적이고 형평적인 공공서비스 공급 체계를 만들어내야 하는데, 소통과 교류의 한계가 이를 어렵게 하고 있는 것이다.

• **미숙한 대외관계와 업무처리** : 시민사회 및 시민사회단체와의 올바른 관계가 정립되지 못해 행정의 낭비와 누수, 비효율, 무사안일이 배태되고 있다. 공무원들이 잘 모르는 경우도 있고, 시민사회의 무조건적 비판도 장애다. 최근 절차적으로는 시민사회의 참여를 보장하고 있으나, 문제는 정책을 결정하고 기본적 가치와 방향 및 비전을 정립하는 데서 여전히 배타적이기 때문에 이것이 계속해서 갈등을 유발시킨다는 점이다. 시의회와 생산적 관계를 정립해 나가는 것도 행정이 당면하고 있는 현실적 과제다. 의회와의 마찰과 설득을 위한 시간적·정신적 투자가 지나치게 크다는 평가도 있고, 관계 미성숙으로 인한 행정 낭비가 크다는 지적도 자주 있다. 또한 집단민원을 둘러싼 갈등과, 민원인들의 지나친 요구와 방문 및 전화가 때론 업무의 생산성을 저하시킨다.

• **편협한 視覺과 할거주의** : 실무자들은 해당 분야에 대해 불편하지 않을 정도의 지식만 가지고 있다는 인상을 준다. 가령, 대규모 사업을 추진하기 위해서는 그 사업자체를 종합적으로 이해하고 있어야 하는데, 또 그래야만 자신이 맡은 업무도 제대로 수행할 수 있는데, 현실적으로 이러한 종합적 접근과 이해를 하는 사람은 드물게 눈에 띈다. 이렇게 하려면 공부와 연구가 필요한데 길어야 몇 년 정도 그 업무를 맡는 상황에서 지속적 관심을 기대할 수 없다. 부서간 협조가 원활하지 않은 것도 개선해야 한다. 이는 전문직에 대한 배타성으로 이어지고 아웃소싱에 대한 소극적 접근과도 관련된다. 공무원들 자체의 내부적 배타성이 업무 효율을 떨어뜨리기도 한다.

• **시민사회의 현실과 한계** : 이제 시민사회도 도시문제 해결과 공공서비스 공급의 한 주체로서 적극적으로 참여하는 실천적인 모습을 보여주어야 한다. 그런데 시민사회가 가지고 있는 여러 측면의 한계와 문제가 도시발전의 주체로서의 참여적 활동과 행정에의 시민참여를 제약하고 있다. 동시에 이러한 현실과 한계는 행정의 미숙한 대외 관계를 더욱 조장하는 결과로 나타나기도 한다. 한국 시민사회의 발전 수준을 보면, 한국 시민사회의 가치와 영향력은 상당히 높은 반면, 구조와 환경, 그중에서도 시민단체의 분포와 자원, 시민참여, 법적 지원, 사회불평등의 측면은 대단히 열악하다고 볼 수 있다. 이러한 시민사회의 현실과 한계는 곧바로 시민사회단체의 문제로 드러난다. 시민참여에 대해 행정이 긍정적 인식과 태도를 갖고 있지 않고, 시민들의 참여의식과 공익의식 결여도 한계로 지적된다. 언론•정당 등 이른바 매개단체의 역할도 부진한 모습이고, 시민사회의 참여활동이 아직도 사익보호를 위한 저항형과 요구형이 주를 이루고 있어서 지역사회 전체의 이익을 위한 생산적 참여로 전환되지 못하고 있다고 볼 수 있다.

4. 非합리적 인사 및 교육훈련

공무원의 전문성과 이를 통한 행정역량 향상은 합리적인 인사관리 및 교육훈련을 통해 확보될 수 있다. 장기적이고도 근본적인 관점에서 개인적 전문성과 조직적 역량을 강화하려면 이를 위한 제도적인 기반의 조성이 절실하고, 그 핵심이 인사관리와 교육훈련이기 때문이다. 그런데 지방자치단체가 현재 시행하고 있는 인사관리 및 교육훈련은 이러한 전문성 및 행정역량 확보와는 거리가 멀다고 할 수 있다. 공무원들의 인사가 전문성에 대한 평가를 바탕으로 이루어지지 못하고 있어서 인사관리가 행정역량 확보에 크게 기여하고 있다고 보기 어렵다. 교육훈련은 개인 및 조직의 업무능력 향상을 위해 존재하는 것이지만, 현실적으로는 인사에 유리한 점수를 확보하거나, 전보에 대비한 일시적인 자리 보전, 또는 강제적인 교육요구에 수동적으로 임하는 경우가 많다.

• **인사관리의 문제점** : 현행 채용시험은 일반상식적인 과목과 법률과목들이 주종을 이루고 있어서 우수한 전문인력의 확보에 한계가 되고 있다. 전보제도 및 운용은 개별 직무의 특성을 고려하지 않고 획일적이고 일방적으로 행해질 가능성이 높아 행정의 전문화를 저해하고 행정능률을 저하시킬 뿐 아니라 행정의 불안정을 초래하게 된다. 보직관리제도의 경우 순환보직의 기준도 연공서열에 의한 경우가 많아 일반관리자로서의 자질향상에는 도움이 되나 전문성 축적에는 방해가 된다는 점이 문제라 할 수 있다. 또 직무요건이나 직전 보직과의 업무연계성에 대한 깊은 고려 없이 연공서열 위주의 전보와 승진이 이루어져서 특정 직위 결원시 다수 인원의 연쇄적인 순환전보가 이루어진다는 한계가 있다. 승진인사는 기관에 따라 승진기회의 차이가 많아서 자신의 업무에 전념하기보다는 상급기관으로, 그리고 요직 부서로의 전보에 더 많은 관심을 갖게 되므로 업무상 전문화를 저해한다는 문제점을 내포하고 있다. 또 다단계 전보 후 승진이라는 관행이 계속되고 있고, 근무성적 평정비율이 너무 높아서 인사권자의 주관이 개입될 가능성이 많으며 지자체의 민선기관장은 선거로 선출되므로 지방공무원의 인사운영이 정실로 흐를 가능성을 배제할 수 없다.

• **교육훈련의 한계** : 현재의 교육훈련 제도는 전문성 향상에 효과적으로 기능하고 있지 못하고, 교육내용도 교육훈련의 목적에 제대로 부합하지 못한다고 지적되고 있다. 그래서 지금의 교육훈련은 승진에 필요한 요건을 갖추거나 최소한의 교육훈련 요구에 수동적으로 부응하고 때론 휴식을 취하는 정도로서 그 수준에 스스로 만족하는 경향도 보이고 있는 것이다. 이러한 비판과 지적은 공무원들에게 교육훈련의 필요성이 크게 부각되지 않는다는 데 근본적인 원인이 있는 것처럼 보인다. 또한 현행 행정과정에서 공무원들의 전문성이 크게 요구되지 않는 분위기와도 관련이 있다. 특정 분야 전문성을 가지고 있는 것이 인사에 유리하거나 승진에 긍정적인 영향을 주고 있지 못한 현실이 큰 한계로 작용하고 있기 때문이다. 이러한 기본적인 환경과 여건에 더해 현행 교육훈련의 시스템과 내용 자체도 교육훈련에 한계로 작용하고 있다. 지방공무원교육원의 교수 요원은 자신의 교육원 근무가 긍정적인 전보로 인식되고 있지 않아서 지방공무원의 전문화를 위한 교육훈련에 장애요소가 되고 있다. 또한 행정편의주의적인 교육훈련 수요조사로 공급자 위주의 일방적인 교육이 진행되고 있어서 당초의 교육목표를 달성하기 어렵고, 전문교육과정도 부족한 편이다.

○ **인천시 행정역량 저해 요인(종합)**

非생산적 행정문화	• 수동적 접근과 마인드 • 비합리적 행태와 상하관계 • 미숙한 토론문화와 학습분위기 • 경직적 조직운용과 개인적 무력감
非효율적 행정과정	• 비생산적 업무처리 • 미흡한 현장행정과 실무행정 • 일상적·타성적 사고와 행태
미숙한 對내·외 관계	• 내·외 소통과 교류의 한계 • 미숙한 대외관계와 업무처리 • 편협한 視覺과 할거주의 • 시민사회의 현실과 한계
非합리적 인사 및 교육훈련	• 인사관리의 문제점 • 교육훈련의 한계

제4장 인천시 고객만족행정 추진전략 및 실천과제

제1절 고객만족행정론의 객관적 인식 : 적극적 실천을 위하여

제2절 고객만족행정 기반조성

제3절 고객만족행정 프로그램 개발

제4장 인천시 고객만족행정 추진전략 및 실천과제

고객만족행정은 추상적이면서도 정책수단화의 가능성이 높은 접근 또는 전략이다. 고객만족경영에 그 뿌리를 가지고 있으면서도 현실 행정에 적용할 수 있는 다양한 프로그램을 창안할 수 있는 여지가 많은 것처럼 보이고, 그래서인지 중앙정부의 판단과 요구에 의해 시작되긴 했지만 지방정부가 적극적으로 호응하고 있는 모습을 보이고 있기도 하다.

▸ (행자부) CS혁신 성공의 열쇠

○ CEO의 강력한 CS 혁신 의지 및 간부공무원의 솔선수범

- CS철학과 기본방향에 대한 다양한 통로를 통한 보급.
- 행자부 혁신의 시스템화를 의미하는 통합행정혁신시스템 하모니(Hamoni)개통.
- 정책조정회의 신설 및 전자 메모보고 : 대면보고 폐지로 절약된 시간을 고객에 집중.

○ 팀제•성과관리(BSC) 및 고객만족의 동시 추진

- 팀제 시행으로 CS 기본 조건 마련 : 7단계 계층구조를 5단계 또는 3단계로 쇄신.
- BSC에 의한 성과관리.

○ 체계적이고 전략적인 CS실천 및 시스템화

- 통합행정혁신시스템 (Hamoni)을 통한 혁신의 시스템화.
- 고객관리시스템(CRM)을 통하여 투명한 서비스를 고객들에게 제공함.
- 매 처리 건수마다 고객들이 만족도 평가(CRM 평가).

○ 전화친절도 혁신 등 고객접점에 대한 철저한 관리

- 전화친절도 제고를 위한 모니터링을 실시.
- 팀별 정기적인 고객만족도 조사를 통한 개선요인 도출·시행.
- CRM을 통한 고객 회신업무에 대한 우수 및 불만족 사례 공개.
- 서비스 스탠다드 제정 등 다양한 고객 접점 개선 실천. (http://www.mogaha.go.kr)

▸ (울산) 고객만족(CS)행정 추진계획(핵심사업)

CS행정추진체계 구축/고객DB 구축 및 관리·활용/고객의 소리(VoC)수집·관리/분야별 CS행정 실천과제 발굴·관리/CS행정에 대한 시민참여 유도/교육·학습을 통한 CS 마인드 제고/고객접점 프로세스 개선/전화 친절도 평가 확대 실시/고객관리(CRM) 시스템 구축/고객만족도 조사 실시/CS평가와 보상체계 연계 (http://www.ulsan.go.kr)

그런데 고객만족행정을 제대로 추진하기 위해서는 우선 그 의미와 내용을 과학적으로 이해해야 하고, 실용주의적인 관점에서 현실 행정에의 적용을 탐색해야 한다. 고객만족행정(론)이란 이름아래 기획 또는 시행되고 있는 사업이나 프로그램들이 본래의 뜻에 부합해서 추진되고 있는 것인지, 제대로 그 의미를 파악한 연후에 올바른 방향을 잡고 실천하고 있는 것인지에 대해 검토가 필요하다는 것이다. 그렇지 않으면, 오히려 행정을 번거롭게 하거나 비생산적 지출을 조장해서 행정의 비효율성을 초래할 가능성도 있기 때문이다.

여기서는 이러한 인식을 바탕으로 고객만족행정을 효과적으로 추진할 수 있는 방안과 과제, 프로그램을 모색해 보기로 한다. 이는 고객만족행정(론)을 논리적으로 짚어보고, 그 의미와 내용을 확인한 연후에 이를 제대로 추진하기 위한 방안을 여러 차원에서 검토해보기 위한 것이다. 즉, 고객만족에 대한 지나친 강조나 일방적인 해석이 가져올 수 있는 부정적 결과를 미리 차단하면서 고객만족행정을 위한 정책수단의 효율성을 높여보자는 것이다.

그리하여 우선 고객만족행정에 대한 과학적·객관적 이해를 위해 현재의 고객만족행정(론)을 비판적으로 검토하고 그 기본원칙과 방향을 확인해 보기로 한다. 이어서 행정고객을 만족시키기 위한 광의의 접근으로 행정의 전문성과 역량을 확보하기 위한 방안을 검토하고, 범위를 좁혀 고객만족행정을 위한 자체 기반 조성과 구체적인 프로그램을 탐색해 보기로 한다.

제1절 고객만족행정론의 객관적 인식 : 적극적 실천을 위하여

유행처럼 번지고 있는 고객만족행정론, 또는 이를 바탕으로 한 최근의 행정적 접근 및 정책수단의 동원에 대해 우선 세심한 검토가 필요하다. 그 필요성과 적극적 의미를 인정하되, 이를 제대로 추진하기 위해서라도 그 내용을 제대로 짚어야 한다는 뜻이다. 그래야만 고객만족행정론이 행정의 효율성을 확보하거나 행정혁신을 위해서도 나름대로 제 역할을 할 수 있을 것이라 본다. 이른

바 고객만족행정(론)에 대한 맹목적 믿음과 무비판적 수용은 그 적극적 의미를 퇴색시키고 효용성을 떨어뜨릴 수 있다고 보기 때문이다.

행정의 기본이념과 지향에 대한 세심한 고려 없이, 현실행정의 여러 제약조건에 대한 객관적 판단을 결여한 채 고객만족행정론을 맹목적으로 수용해서 여러 사업과 프로그램을 가동하게 되면, 행정 본연의 목적을 달성하지도 못하면서 오히려 생산 비용만을 가중시킬 수도 있다고 보는 것이다. 그래서 고객만족행정론을 비판적으로 검토한 후 그 기본방향과 원칙을 객관적으로 확인하는 것이 고객만족적 행정을 제대로 추진하기 위해 꼭 필요한 일이라 보고 있다.

1. 고객만족행정론의 비판적 검토 : 근본적 측면에서의 몇 가지 문제 제기

고객만족행정(론)을 올바로 이해하고 객관적 조건을 고려한 가운데 현실 행정에 제대로 활용하기 위해서는 몇 가지 근본적 측면에서 이에 대한 비판적 검토가 이루어져야 한다고 믿는다. 이는 나름의 의미와 배경, 철학을 담고 있는 고객만족행정이 현실 행정에 뿌리를 내리고 그 효과를 보기 위해서는 이러한 지적이 매우 유익할 것이란 생각에서 비롯된 것이다. 필자는 고객만족행정(론)의 근본과 목적, 현실, 그리고 생산비용의 측면에서 이 접근의 의의와 현실적 한계를 미리 인식하는 것이 고객만족행정의 효과적 추진을 위해 중요하다는 판단을 하고 있다.

• **고객만족행정론은 '특별한' 의미를 갖고 있는 '특별한' 이론인가? :** 고객만족행정론이란 과연 이 시기 한국행정 현실에서 의미 있는 이론으로서 각광 받을 수 있는, 그럴만한 콘텐츠를 가지고 있는 새로운 이론인가? 고객만족행정론은 현실 행정문제를 해결할 수 있는 하나의 대안으로서 대접(?)받을만한 가치를 가지고 있는 새로운 컨셉인가, 혹은 새로운 키워드인가? 행정혁신을 도모하는데 유용하게 써먹을 수 있는 새로운 이론인가, 대안인가? 그리고 왜 특별히

이 시기 이 접근이 이처럼 주목을 받게 되었나?

행정이 제공하고 있는 공공서비스도 생산비용을 고려해야 하는 만큼 일반 재화나 서비스처럼 그 소비자나 수요자를 염두에 두고 이들의 최대만족을 위해 그 종류와 양, 질을 결정해야 하는 것은 당연한 이치다. 그래야만 보다 효율적으로, 그래서 제약조건 아래서 보다 싼 비용을 들여 공급할 수 있고 또 최대한으로 소비자들을 만족시킬 수 있을 것이기 때문이다. 즉, 공공 서비스도 일반 재화나 서비스처럼 예산 제약조건을 기본적인 제약조건으로 해야 하는 것은 당연하고 따라서 한정된 자원을 효율적으로 배분해야 한다는 점에서 고객을 고려해야 하는 것은 당연하다 할 것이다.

그렇기 때문에 고객만족행정이 특별한 의미와 내용을 함축하고 있다고 보기는 어렵다. 정부가 공공서비스를 생산·공급 또는 분배하면서 기업처럼 명시적으로 고객을 언급하고 이를 강조하지는 않았지만 행정 서비스의 효율적 생산을 강조할 때마다 이미 고객을 만족시켜야 한다는 점을 인식하고 있었다는 것이다. 다만, 기업이 이윤 확보를 위해 고객을 강조하고 있는 것처럼 행정이 그렇게 적극적으로 고객을 고려하지 않았다는 점이 기업경영의 그것과 차이라면 차이일 것이다. 그러나 그것도 일반 기업이 고객을 차별화해서 이윤을 극대화하기 위한 방편이 고객만족경영이라는 점을 상기하면, 이러한 명시적 목적을 그대로 표출하기 어려운 행정의 경우 고객만족행정을 무조건 강조하기에는 한계가 있었을 것이란 점도 염두에 두어야 할 것이다.

따라서 고객만족행정이란 행정 서비스를 공급하면서 이제는 공급의 주체도 보다 적극적으로 수요자이자 소비자인 시민이나 주민들의 필요(needs)를 고려해야 한다는 주장의 이상도 이하도 아닌 것이다. 이런 점에서 고객만족을 과대하게 강조한 나머지 일방적으로 새로운 사업과 프로그램을 개발, 적용하는 태도는 바람직한 접근이 아니라고 할 것이다.

• **지금의 고객만족행정론은 행정 서비스 제공의 '목적'을 혼동하고 있는 것은 아닌가? :** 행정은 소비자 또는 수요자들인 시민 또는 주민들에게 무조건 다

양하고 편리한 서비스를 주는 것이 좋기만 한 것인가? 그러한 접근이 시민들의 자율성을 저해하고 타율성을 조장하는 것은 아닌가? 현실행정의 목적은 보다 많은 고객들에게 보다 많은 서비스를 제공하는 것인가? 사회적으로 합의한 가치기준에 따라 공공 서비스를 사회적으로 공평하게 배분하는 것인가? 수요자들에게 보다 많은 편의성을 주는 것인가? 보다 공평한 서비스를 특히 사회경제적 약자에게 제공하는 것인가?

이렇게 근본적인 의문을 제기하는 이유는 현재 고객만족행정론을 떠받치고 있는 이론적인 내용들이 행정의 본래 목적에 어긋나고 있는 것은 아닌가 하는 의구심을 갖는 것에서 비롯된다. 시민 또는 주민들인 고객들에게 행정 서비스를 무조건 많고 다양하게 제공하는 것이 행정 본연의 존재 의의이자 서비스 제공의 목적은 아니기 때문이다. 경영이 고객만족'경영'론의 관점에서 보다 많은 수익을 올리기 위해 가격을 결정하거나 고객들을 차별화해서 최대 이윤을 확보하고자 하는 이윤확보전략은 행정이 고객만족'행정'의 이름으로 하고자 하는 것과는 근본적으로 다른 것이다. 기업은 보다 많은 이윤을 남기기 위해 즉, 시장에서 살아남고 경쟁력을 확보하기 위해 구매력에 따라 수요자를 차별하고 보다 많고 다양한 서비스를 제공해서 소비자들을 자기들의 시장에 끌어들이려 노력한다. 그러나 행정은 국가 또는 시민사회가 공유하고 있는 가치기준에 따라 재원을 배분하고 서비스를 제공하려 힘을 쏟는 것이다. 국가 또는 사회의 다수가 공감하고 있는 사회적 또는 규범적 기준에 의해 수혜자를 가려내고 이들에게 집중적으로 행정 서비스를 배분하는 것이 행정 서비스를 제공하는 근본 목적인 것이다.

지금까지 행정이 서비스 수혜자인 고객을 무시하고 자기 판단이나 행정 편의성만을 내세워 재원이나 서비스를 배분했다고 하면 이는 분명히 개선되어야 하는 것이고, 따라서 이제부터라도 소비자나 수요자를 적극 고려해서 서비스 내용과 수준을 결정해야 한다는 것은 절대적으로 타당한 문제의식이다. 그러나 그렇다고 행정이 경영에서처럼 고객의 가치만을 내세워 행정 본연의 존재의의를 과소평가하는 것도 잘못된 입장이다. 행정에서의 서비스 수혜자는 경영에서의 고객과는 분명히 다르기 때문이다.

따라서 당연히 행정에서의 고객은 시장에서의 소비자처럼 취급되어서는 안 된다. 그렇게 되면 시장에서의 왜곡처럼 공공부문에서 공공 서비스가 잘못 배분될 수도 있다는 점을 경계해야 할 것이다. 사회적 또는 집단적으로 영향력을 가지고 있는 사람들에 의해 표출된 강력한 고객의 요구가 사회적 약자들에게 돌아가야 할 몫을 줄이게 되어 결과적으로 공공 서비스의 배분을 잘못 이루어지게 할 수 있는 것이다. 기업이 하는 것처럼 가능한 한 질 좋은 상품을 많이 공급해서 시장에서 수요자를 만족시키듯이 그런 식으로 행정이 서비스를 공급하는 것이 행정 본래 목적은 아니라는 점에 깊은 고려가 있어야 하는 이유는 바로 여기에 있는 것이다.

• **고객만족행정론은 자신의 '고객'을 경영의 고객과 혼동하고 있는 것은 아닌가?** : 행정 서비스의 대상이자 수요자, 그리고 소비자인 '고객'이란 과연 어떤 존재인가? 행정에서의 고객과 경영에서의 고객이 다르다는 점을 인정한다면 어떻게 다른가? 다르다면, 지금 고객만족행정을 강조하며 이를 실현하기 위해 접근하는 방식과 추진 전략도 바뀌어야만 하는 것은 아닐까? 왜냐하면 지금의 고객만족행정 추진전략과 로드맵이란 것은 기업경영 분야에서의 그것을 적극 활용했거나, 고객만족'경영'을 고객만족'행정'으로 거의 그대로 등치시켰기 때문이다.

공공부문인 행정에서의 고객과 민간부문인 경영에서의 고객은 질적으로 다르다. 다 같은 고객이므로 소비자 또는 수요자로 언급되긴 하지만, 행정에서의 고객은 시민 또는 주민으로 표현되는 그것이고, 경영에서 말하는 고객이란 단순한 구매자로서의 고객이다. 이 두 개념 간의 결정적인 차이는 시민 또는 주민은 행정의 수혜자일 뿐만 아니라 시민사회의 일원이라는 사실이다. 이는 행정의 고객은 단순한 행정 서비스 대상으로서만이 아니라 해당 지역 또는 국가의 일원으로서 권리뿐만 아니라 일정한 책임과 의무를 동시에 가지게 된다는 것을 의미하는 것이다. 따라서 행정에서의 고객은 수동적인 서비스 대상 또는 수혜자이기도 하지만, 사회 또는 공동체의 책임 있는 일원으로 능동적인 시민

의 역할을 동시에 수행해야 하는 것이다. 발전한 선진 사회나 잘 성장한 공동체의 경우 시민 또는 주민의 역할이 훨씬 더 그 의미를 크게 가지게 된다는 주장은 바로 이러한 측면에서 매우 타당하다 할 것이다.

그렇다면 지방자치 또는 행정이 본질적으로 지향하는 사회 또는 공동체는 과연 무엇인가? 단순한 수동적인 역할에 만족하는 지역사회의 일원으로 구성된 사회 또는 공동체인가? 아니면 지역 또는 사회의 문제를 때로는 자기 문제로 생각하고 이를 해결하기 위해 적극적으로 참여하는 능동적인 시민사회의 일원들로 구조화된 지역사회, 공동체 또는 국가인가? 우리가 지향하는 지역이나 사회, 공동체 또는 국가가 본원적으로 후자라면, 따라서 고객만족행정에서의 고객이 보다 능동적이고 책임도 함께 하는 그것이라면, 고객만족경영에서의 접근과 추진전략과는 다른 방식을 고민해야 할 것이다. 고객만족경영과 고객만족행정은 근본적으로 다르기 때문이고, 따라서 고객만족경영을 그대로 옮겨 적은 듯한 현재의 접근과 방략은 수정되어야 한다고 보기 때문이다.

첫째, 행정은 고객들에게 무한한 양의 서비스를 늘 편리하게 제공해야 한다는 강박관념에서 벗어나야 한다. 이는 이윤을 추구하는 경영이 해야 할 몫이자 접근방식이지 행정의 그것은 아닌 것이다. 행정은 양질의 고급 서비스를 무턱대고 많은 소비자들에게 무차별적으로 제공할 필요가 없고 또 그렇게 하는 것이 반드시 올바른 접근도 아니다. 예산제약도 있고, 이미 사회적으로 합의된 가치기준에 따라 규범적으로 서비스를 제공해야 할 필요성도 크기 때문이다. 일부 행정 서비스의 경우 구매력으로 표현되진 않지만, 그 서비스를 받을 만하다고 사회적 또는 공동체적으로 합의한 해당 주민이나 시민들에게만 그 서비스가 제공되어야 하는 것이다. 바로 이점이 행정과 경영 간 고객을 보는 관점에서 드러나는 근본적인 차이인 것이다.

둘째, 행정은 서비스를 공급하면서 충분한 양의 서비스를 저렴한 비용으로 생산해서 제공해야 하지만 동시에 고객의 책임성과 자율성을 고려해야 한다는 점을 알아야 한다. 공공부문이 시민 또는 주민들에게 서비스를 공급하는 경우 행정은 소비자 또는 수요자에게 양질의 서비스를 값싸게 제공해서 전체 사회

적 편익을 크게 하는 것뿐만 아니라 고객들이 시민사회의 일원으로 책임과 자율을 동시에 높일 수 있는 방식을 고민해야 한다는 것이다. 이 점 역시 행정과 경영 간의 차이를 엿볼 수 있는 대목이다.

고객만족경영이 고객을 대하듯이 고객만족행정이 그렇게 고객을 대해선 안 될 것이다. 경영에서 적당한 가격 또는 가능한 낮은 가격을 설정해 놓고 시장에서 소비자들이 선택하게 하는 방식으로 상품을 배분하는 것과 행정의 서비스 배분 방식은 분명 다르기 때문이다.

• **현재의 고객만족행정은 비용과 편익을 제대로 따져보면서 추진하고 있는 것인가? :** 고객만족행정이 의미 있고 필요하다고는 해도 추가 비용에 대한 고려는 적극적으로 이루어져야 하는 게 아닌가? 고객만족행정이 특별한 게 아니라면, 새로운 프로그램의 개발에 집착하는 자세도 문제이거니와 이로 인한 행정적 비효율과 비용부담에 대해서도 제대로 따져봐야 하는 게 아닐까? 그렇다면 지금 각 자치단체가 고객만족행정을 펼친다는 목적으로 기획하고 있거나 추진하려 하고 있는 프로그램들은 비용/편익의 관점에서 깊이 있는 검토가 이루어져야 하는 것은 아닐까? 특히 고객만족행정이 기존의 행정업무에의 적용을 우선하는 게 맞는 접근이라면, 이를 제대로 추진하기 위해 필요하다는 명분 아래 적지 않은 추가비용이 예상되는 추가 사업 및 프로그램들은 다시 고려해야 하는 것이 보다 합리적일 것이다.

행자부가 제시하고 있는 「지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼」대로 고객만족행정을 펼치려면 추가로 많은 비용이 소요된다. 고객의 수요를 확인하기 위한 조사가 필요하고, 또 적합한 시스템을 새로 개발하고 적용해야 한다. 당연히 매번 이를 업데이트하기 위한 작업도 필요하다. 이를 본격적으로 추진하기 위해 기본계획을 수립하거나 로드맵을 만들기 위해서는 외부에 용역을 발주해야 할 필요성도 생긴다. 고객만족행정을 추진하는 상부 기관이나 소위 이 분야 전문가라고 하는 사람들은 지방자치단체가 고객만족행정을 제대로 수행하기 위해서는 이러한 작업이 반드시 필요하다고 주장한다. 그러나 문제는 여

기에 소요되는 비용과 이로부터 얻을 수 있는 편익에 대한 판단이다. 이를 제대로 하기 위해서 반드시 필요하다고 주장되고 있는 이러한 일들을 하기 위해 들어가는 돈만큼 그 효과가 있을 것인가 하는 데 의문을 갖게 되기 때문이다.

고객만족행정을 펼치기 위해 여러 가지 작업이나 과정이 필요한 것은 사실이다. 그러나 그 물리적·시간적 비용과 노력에 비해 여기서 얻는 효과는 그만큼 되지 않을 수도 있다는 점에 주목해야 한다. 그래서, 초기에 우리가 해야 할 일이 충분한 사전조사나 과정 없이도 할 수 있는 일이라면 준비나 체계적인 계획이 필요하다는 명분 아래 굳이 많은 비용과 노력을 들여 이를 할 필요는 없을 것이다. 그렇게 새로운 비용 없이 추진하다가 절실하게 필요한 일이 생기거나 한 단계 그 수준을 높이기 위해 이러한 작업을 해야 한다면 그 때부터 추가적인 비용을 들여 추진해도 늦지 않을 것이다. 가령, 현재 인천광역시가 고객만족행정을 체계적으로 펼치기 위해서는 고객만족행정이론에 따라 고객을 새로 정의하고, 행정서비스 내용이나 영역별로 이를 구분해서 고객만족도를 조사해야 하며, 그 분석 결과를 가지고 고객만족기본계획과 체계적인 로드맵을 만들어야 하고, 이를 바탕으로 고객만족행정을 추진하면서 주기적으로 이를 다시 조사·평가하는 작업을 반복해야 하는데, 이렇게 많은 과정을 거쳐 많은 비용을 지출해가면서 할 만큼 그 편익이 큰 것인가 하는 것이다.

고객만족을 위한 행정은 우선 시민이나 주민들이 고객으로서 행정서비스 공급에 만족하지 못하고 있다는 것을 전제로 각자 자기 영역에서 행정서비스 개선 방안이나 프로그램을 만들어 추진하면 될 것이다. 상식적으로 판단하건데, 현재 일반적으로 행정고객들은 자치단체가 제공하고 있는 서비스에 대해 충분히 만족하고 있지 못하고 있고, 따라서 행정 스스로 '고객'에 대한 마인드를 확고하게 갖고 자신이 수행하고 있는 서비스 업무를 바꿔 나가야 할 것이다. 이를 위해서 외부 기관에 용역을 주어서 만족도를 조사하고, 전문가에게 기본계획을 세우는 연구용역을 주는 등이 비용지출 행위는 지금 필요한 것은 아닐 것이다. 많은 돈을 들여 이러한 작업을 반드시 해야 하는 만큼 이러한 과정이 이 시기에 꼭 필요한 것은 아니라고 보기 때문이다.

2. 추진원칙 및 기본방향의 확인

앞에서 확인한 것처럼, 고객만족행정이라 해서 특별한 것은 아니다. 언제는 행정이 고객을 전혀 고려하지 않고 공급자의 편의만을 위해 서비스를 제공했던가. 다만, 이 시기 우리가 특별히 고객만족을 강조하는 이유는 이제는 우리 행정도 보다 적극적으로 수요자를 고려하고 배려하는 가운데 행정서비스의 효율적 공급을 고민해 보자는 이유에서 일 것이다. 또한 정부가 지역혁신을 강조하는 가운데, 자치단체의 행정혁신을 모색하면서 '고객만족'이 부각된 것도 지금 우리가 고객만족행정을 활발하게 논의하게 된 주요 배경이 될 것이다.

고객만족행정이라 해서 특별한 것이 아니라는 입장은 이를 특별한 가치를 갖는 특별한 키워드 또는 컨셉으로 받아들일 필요는 없다는 생각에서 비롯된 것이다. 특별한 키워드나 컨셉으로 수용해야 할 만큼 특별한 내용을 갖고 있는 것은 아니라는 것이다. 따라서 현실의 분위기나 요구에 집착해서 무리하게 이에 관한 이론을 모색하고 이를 기계적으로 적용할 필요는 없을 것이다. 다만, 행정혁신의 차원에서 보다 적극적으로 고객과 수요자 또는 소비자를 고려하는 행정발전 전략을 마련하자는 취지에서 이를 받아들이고 이를 실현할 수 있는 구체적인 프로그램을 모색하는 것은 이 시기 매우 의미 있고 또 필요한 일이 될 것이다.

따라서 고객만족행정을 과소평가하거나 배타적으로 대할 이유는 없다는 생각이다. 다시 말하면, 이는 본래 행정이 적극적으로 고려해야 할 것이었고 또 지금처럼 드러내놓고 강조하지는 않았지만 이제까지 그런대로 소비자를 고려하면서 서비스를 공급한다는 자세를 경시한 것은 아니었기 때문에 이를 좀 더 다듬고 강조해 가면서 효율적 행정을 모색하자는 것은 지금 절대적으로 올바른 지향이라고 본다.

바로 이러한 관점에서 고객만족행정(론)이 함축하고 있는 긍정적 가치를 충분히 이해하고 그 구체적 전략을 십분 활용하는 가운데, 지방정부 각자가 처한 위치와 조건에서 행정의 효율성을 강화하고자 하는 접근은 매우 의미 있는

작업이 될 것이다. 그리고 고객만족행정(론)이 갖고 있는 바로 이러한 의미를 제대로 이해하는 가운데, 행정발전 전략을 수립하기 위해서는, 앞서 제기했던 비판적 검토를 바탕으로 고객만족행정을 추진하기 위한 기본 방향 및 원칙을 확인하는 것이 필요하다는 판단이다. 그래야만 행정부문의 한정된 자원을 효율적으로 배분하고 그 효과를 극대화할 수 있을 것이기 때문이다. 이러한 기본적인 문제의식 아래 고객만족행정의 기본원칙과 방향을 다시 확인해 보기로 한다.

첫째, 고객만족행정은 기본적으로 행정의 일반적·일상적 과정으로 받아들여져야 한다. 일상적으로 행정업무를 추진하는 과정에서 늘 그 효율성을 고민하고 합리적 대안을 모색하는 것이 고객만족행정의 기본방향이자 원칙이 되어야 한다. 특별한 경우나 특수한 업무 영역에서 특별하게 고민하고 대안을 검토하는 추상적 기준이나 대상이 아니라, 일상적인 행정 서비스 제공 과정에서 항상 견지해야 하는 기본적인 입장이 되어야 한다는 것이다. 이는 고객만족행정이 행정의 목적으로서가 아니라 행정과정의 일환으로 적극적으로 수용되어야 한다는 의미인데, 그렇기 때문에 항시적으로 고객만족이란 기본개념을 행정가치로 삼아 일상적인 행정영역에서 이를 관철시키려는 자세를 가져야 할 것이다.

둘째, 행정과정에서 항시적으로 추구해야 할 가치로 고객만족행정을 받아들인다면, 이는 일상적인 행정영역에서 다양한 방식과 계기를 통해 드러나도록 해야 한다. 그렇기 때문에 고객만족을 강조하면서 행정 서비스를 제공하는 경우, 이를 위해 새로운 사업을 계획하거나 새로운 프로그램을 개발하기 보다는 현재 시행하고 있는 행정업무 가운데 고객만족행정을 충실하게 추진하는 것이 올바른 접근이 될 것이다. 또 현재 중앙정부가 일종의 지침처럼 제시하고 있는 고객만족행정 매뉴얼의 사업뿐만 아니라 행정의 모든 영역에서 고객만족행정이 실현될 수 있도록 유연하게 소비자의 입장에서 효율적인 방식을 검토하고 대안을 모색해야 한다. 그리고 이 과정에서 때론 단계적 실현을 목표로 한 전략적 대응이 필요하다는 판단을 할 수도 있을 것이다.

셋째, 고객만족행정을 효과적으로 추진하기 위해서는 행정주체가 처한 환경과 조건을 충분히 인식하는 가운데, 자치단체가 처한 이러한 주체적 여건을 활용하려는 자세를 가져야 한다. 고객만족행정을 추진하기 위해서는 기본적 또는 공통적으로 떠안아야 할 과제가 있지만, 이를 넘어서 자신이 처한 환경과 조건 속에서 자기에게 적합한 고객만족행정 모델을 창안, 개발하고 구체적이고도 개별적인 실천 프로그램을 모색하는 것이 필요한 것이다. 이를 위해서는 동시에 자율적인 조직문화가 조성되고 행정내부에서 학습조직이 활발하게 움직일 수 있는 환경을 만들어가야 할 것이다.

넷째, 고객만족행정은 행정주체 및 행정조직의 자율성을 신장하고 조직문화를 생산적으로 만드는 데 기여할 수 있어야 한다. 고객만족행정이 행정의 모든 영역에서 일상적으로 이루어질 수 있으려면 행정조직과 구성원들이 자율적으로 고객만족의 가치를 공유하고 이를 자율적으로 실천하려는 자세를 가져야 할 것인데, 그러기 위해서는 생산적인 조직문화, 창의적인 학습이 일상적으로 이루어질 수 있는 행정문화가 정착되어야 한다. 따라서 고객만족행정은 이러한 행정의 자율성과 책임성이 일상적으로 관철될 수 있는 행정문화의 정착에 기여할 수 있어야 하고, 역으로 행정주체의 자발성을 일상화하는 행정문화가 고객만족행정을 충실하게 실현할 수 토대를 마련할 수 있어야 할 것이다.

마지막으로, 고객만족행정은 행정 서비스 생산비용을 충실하게 고려하는 가운데 프로그램 도입 등 실천전략을 모색해야 한다. 고객만족행정을 일상적인 행정과정의 일환으로 받아들여한다는 점에 공감한다면, 기존의 행정업무를 고객의 입장에서 다시 검토하고 새롭게 그 효율적인 생산방법을 고민해야 하는 것에 주안점이 두어져야 한다. 그렇지 않으면 고객만족행정이라는 미명 아래 자꾸 새로운 사업을 개발하고자 할 것이고, 이는 과다한 생산비용 지출로 이어질 것이기 때문이다. 즉, 고객만족행정에 대한 지나친 강조는 고객만족을 추구한다는 명분 아래 자칫 행정비용의 과다지출을 촉발시킬 수 있다는 점을 늘 경계해야 할 것이다.

제2절 고객만족행정 기반조성

행정이 고객만족행정을 제대로 추진하기 위해서는 행정인력이나 행정 시스템의 측면에서 우선 그 기반이 충실하게 닦여져 있어야 한다. 앞서 제시한 고객만족행정의 추진원칙 및 기본방향을 전제로, 고객만족행정을 효과적으로 추진할 수 있도록 행정환경과 토대가 구축되어야 할 것이다. 고객만족행정을 위한 이러한 긍정적인 내부 환경과 조건은 우선 행정역량을 지속적으로 강화하는 가운데, 고객의 불만과 만족에 대한 조사 및 의견수렴, 교육 및 리더십 강화, 그리고 행정문화 개선의 측면에서 검토될 수 있을 것이다.

▸ (파주시) 민원서비스 혁신

❍ 주민만족도 제고를 위한 Top-down 방식의 실천과제 선정

- 단체장의 '시민주의'행정 의지에 따라 민원서비스 혁신을 전략과제로 선정.
- 모든 민원처리기간 50% 단축을 목표로 전사 차원의 역량 집중.

❍ 고객(주민) 관점에서의 업무프로세스 등 개선

- 민원처리기간 단축계획 수립 ('04. 11).
- 위임전결규정 개정, 시민편익 및 업무 효율성 중심 조직개편 및 인력 재배치.
- 프로세스 개선 : 실무종합심의회 주3회⇒매일 업무개시 전 개최, 통합민원창구 운영.
- 민원처리 투명성 제고 : Plus Call, SMS 서비스, 홈페이지 활용 민원처리상황 안내.
- 민원처리 이행점검 활성화 및 점검결과에 따른 인센티브 활성화 : 이행점검 (민원지연 삼진아웃, 민원모니터링) 및 보상(인사평정 가점, 국외연수)

❍ 주요 성과

- 민원처리기간 60% 단축('05.5), 주민만족도 16.4% 향상('04. 66.3% → '05. 82.7%)

(http://www.gov-innovation.go.kr)

즉, 고객만족행정을 효과적으로 추진하려면 우선 공무원들이 전문성을 가지고 행정능력을 드러낼 수 있어야 한다. 고객이 만족할 수 있으려면 일차적으로 제공되는 서비스의 질이 확보되어야 하기 때문이다. 이를 전제로 고객들의 불만과 의견, 요구사항 등을 객관적으로 파악해 두어야 하고, 공무원들이 고객만

족행정에 대한 교육훈련을 제대로 받아야 하며 중간이상 관리자들은 리더로서 갖추어야 할 덕목과 능력을 가지고 있어야 할 것이다. 그리고 고객만족행정을 자율적·일상적으로 추진할 수 있는 분위기와 여건이 만들어져야 한다는 것이다. 이하에서는 고객만족행정을 효율적으로 펼치는데 필요한 토대가 되는 이러한 내용을 검토하고 구체적인 방안을 제시해 보기로 한다.

1. 지속적인 행정역량 강화

고객만족행정을 효과적으로 추진하기 위해서는 중장기적 관점에서 행정의 전문성 확보 등을 통한 행정역량의 지속적 강화가 선행되어야 하고[6], 동시에 단기적 관점에서 다양한 프로그램들을 개발, 현실 행정에 효율적으로 적용해야 할 것이다. 즉, 행정역량이 기본바탕이 되고 여기에 고객만족을 위한 다양한 행정 프로그램들이 여러 차원에서 모색되어야 한다. 참신한 아이디어나 프로그램이 현실 행정에 제대로 뿌리를 내리고 효과를 내기 위해서는 중장기적 관점에서 행정의 역량을 강화하려는 노력이 함께 해야 하는 것이다.

고객만족행정을 위한 행정역량을 강화하기 위해서는 먼저 인천시의 행정역량을 저해하고 있다고 판단되는 분야와 요인들을 검토하고, 이를 바탕으로 행정역량을 확보할 수 있는 방안들을 중장기적 관점에서 도출해야 할 것이다. 행정서비스의 수준과 질은 행정주체들의 능력과 전문성에 크게 좌우된다고 볼 때 행정에서의 고객만족을 위해서는 서비스의 양과 질 모두를 일정한 수준 이상으로 확보하기 위한 노력이 지속되어야 한다는 것은 당연하다 할 것이다.

인천시가 고객만족행정의 기본 토대가 되는 행정역량을 강화하기 위해서는

6) '행정역량의 강화'를 객관적으로 논의하기 위해서는 '행정역량'에 대한 나름의 조작적 정의가 필요할 것이다. 지금까지는 행정분야에서 행정역량이란 말이 자주 사용되지 않았기 때문이다. 일반적으로 행정이론에서는 공무원의 전문성 또는 능력 향상이란 개념을 사용하고 있는데, 여기서는 이를 좀 더 확대한 개념으로 행정역량을 정의하고자 한다. 즉, 공무원의 전문성만이 아니라, 생산적인 행정문화, 효율적인 행정시스템 등을 포괄하는 개념으로서, '행정의 효율성을 높일 수 있는 행정의 인적·제도적·문화적 요소'라는 의미로 사용하고 있는 것이다.

다음과 같이 행정환경, 행정능력, 리더십, 그리고 시민사회와의 관계 등의 측면에서 효과적인 방안을 강구해야 한다고 본다(이용식, 2004)[7].

○ 인천시 행정역량 강화 방안(종합)

행정환경의 개선	• 업무분위기 전환 • 상관의 사고와 행태의 변화 • 모티브•인센티브의 적극적 활용
행정능력의 향상	• 조직의 생산성 제고 – 우수 인력 확보 및 과•국별 인력 운용 – 행정프로세스 개선 – 계획행정을 위한 중장기 행정프로그램 수립 – 창의적 학습조직으로의 변화 노력 • 인사관리 개선 – 일반적 개선방향과 인천의 노력 – 인사관련 제도와 운용의 개선 • 교육훈련 개선 – 일반적 개선방향과 인천의 노력 – 지역교육환경 및 교육수요변화에의 적극적 대응 – 교육훈련 효과를 높일 수 있는 다양한 방안의 모색 • 전문성 강화를 위한 제도의 도입 및 활용 – 개방형 직위제 – 전문직위선정 및 전문관제 – 전문분야별 보직관리제 – 전문보직경로제
행정 리더십 확보	• 종합적 사고 • 조언자 그룹의 활용 • 미래지향적 도시비전 • '선택과 집중'의 전략적 思考 • 민•관 파트너십의 강화 • 도시역동성 유지
시민•NGO의 행정참여 및 共同生産 확대	• NGO 및 가버넌스의 '행정'的 의미의 공유 • 행정-시민사회관계 개선 • 공공서비스 공동생산의 확대

자료 : 이용식(2004).

7) 여기서 제시하고 있는 방안들은 필자가 수행했던 연구의 내용을 최대한 축약한 것이다. 보다 자세한 내용은 이 연구보고서를 통해 확인할 수 있을 것이다.

1) 행정환경의 개선

고객만족을 위한 행정을 추진하기 위해서는 행정주체들이 효율적으로 공공서비스를 생산·공급할 수 있는 여건과 분위기가 우선적으로 마련되어야 할 것이다. 즉, 행정환경 측면에서의 행정역량 확보의 관건은 어떻게 하면 행정이 자율적으로 작동하면서 동시에 효율성이 확보될 수 있을 것인가 하는 것이다. 제도적 장치나 강제적 요구, 타율적 분위기에서의 수동적 행정 수행이 아니라, 스스로 효율적인 방식을 동원, 일상적인 행정업무를 수행하면서 동시에 새로운 행정수요에 자율적으로 대응할 수 있게 하는 것이다. 공무원들이 자율적으로 제 역할을 할 수 있게 해서 스스로 유연하게, 그리고 자율적·창조적으로 새로운 행정문제에 대응할 수 있게 하면 행정에 대한 제반 관리비용을 줄여서 행정의 생산성을 높일 수 있게 될 것이고, 결과적으로 고객의 입장에서는 서비스의 양과 질을 충분히 확보할 수 있게 될 것이다.

2) 행정능력의 향상

행정능력을 강화하기 위해서는 공무원 개인의 전문성, 조직의 효율성, 그리고 제도적 기반의 조성 등이 함께 추진되어야 한다. 인적자원의 확보 및 효과적 운영, 행정과정 및 행정프로그램 개선, 계획성 확보 등을 통해 부서 및 조직의 생산성을 높여야 하고, 합리적 인사관리와 유기적 교육훈련을 통해 개인의 전문성을 확보해야 한다. 그리고 개인 및 조직의 전문성을 지속적으로 강화할 수 있는 제도적 장치를 새로 마련하거나 활용해서 행정능력 향상이 장기적 관점에서 안정적으로 이루어질 수 있도록 해야 한다[8]. 개방형직위제, 전문관제, 전문분야별 보직관리제, 그리고 전문보직경로제 등이 이에 해당될 것이다.

---

8) 일본의 경우 행정에 관한 한 현직에 있는 공무원이 그 분야 전문가로 인정받고 있고, 또 이들이 저술활동을 통해 자신의 경험과 전문성을 전파하고 있다는 사실을 교훈으로 삼아야 할 것이다. 그리고 이는 행정능력을 확보하고 이를 안정적으로 강화하기 위한 다양한 노력과 제도적 장치가 효과적으로 작동하기에 가능했다는 점을 깊이 인식해야 할 것이다.

▸ **(중앙정부) 고객과 성과 중심으로 변하는 정부조직**

○ 본부제·팀제 도입

- 조직운영의 자율성·유연성 확대, 고객의 요구에 신속한 대응, 성과관리를 통한 책임성 확보 등을 위하여 행자부, 조달청 등 14개 부처에서 팀제 도입·운영.

○ 성과관리 전담부서 설치

- 성과관리 기본계획 수립 및 성과관리시스템 구축·운영 등의 업무 수행
- 행정자치부 : 정부부처로서는 최초로 성과관리 전담 부서 신설. 업무관리•성과관리 및 고객관리가 동시에 이루어지는 통합행정혁신시스템(Hamoni) 구축·운영.
- 해양수산부 : 성과관리팀 신설, 균형성과관리시스템(BSC) 구축, BSC에 기반한 직무성과계약제 도입, 조직 및 개인평가 방안 마련.
- 조달청 : 성과관리팀 신설, 균형성과관리시스템(BSC) 구축, 관리회계시스템(ABC)을 구축하여 사업분야별•개인별로 체계적인 생산성 분석을 통하여 조달사업의 경영효율화 토대 마련.

○ 고객만족 전담부서 설치

- 행자부 : 정부부처로서는 최초로 '05.3. 고객만족행정 전담 부서 신설, 고객만족도 조사를 각 팀들의 성과평가에 100점 만점 중 최고 24점까지 반영, 전직원들에 대한 전화친절도 조사를 통하여 고객과의 접점에 대한 철저한 관리 추진.
- 조달청 : '05.7. 고객지원센터 신설, 소관부서별로 담당하고 있던 민원상담을 고객지원센터로 통합하여 분야별 전문상담관을 지정, 고객접점에서 One-Stop 처리.
- 건설교통부 : '05.9. 고객만족센터를 설치하여 건축•주택•자동차 등 민원이 많은 업무를 중심으로 "민원서비스반" 구성, 민원업무를 전담처리.

○ 책임운영기관 확대

- 국립중앙극장, 국립의료원, 국립산림과학원, 운전면허시험관리단 등 23개 기관이 책임운영기관으로 운영되고 있음. (행정자치부 보도자료, 2005. 12. 17.)

3) 행정 리더십 확보

특히 인천처럼 도시의 위상이 높아지고 새로운 행정수요가 지속적으로 증대되는 경우에는 도시발전을 리드하는 의사결정권자들의 합리적 리더십이 도시발전과 행정역량 강화에 아주 긴요하다. 행정 또는 이와 유사한 관직경험 없이 선거를 통해 행정의 수장으로 등장한 경우도 많으므로 행정의 운용 및 도시발

전을 위해서는 이들 리더들이 가져야할 조건은 특히 중요한 의미를 갖는다. 행정역량의 확보와 이를 바탕으로 올바른 도시발전을 지향하기 위해 '인천'의 최고 관리자가 가져야 할 리더십의 요건과 덕목은 ⑴종합적 사고, ⑵조언자그룹의 활용, ⑶미래지향적 도시비전, ⑷'선택과 집중'의 전략적 思考, ⑸민·관 파트너십의 강화, ⑹도시역동성의 유지 등이라 할 수 있다.

4) 시민·NGO의 행정참여 및 共同生産 확대

도시발전을 위해서는 시민과 행정, 그리고 기업이 서로 협력해야 한다. 특히 행정과 시민사회는 각각의 고유 영역이라 간주되었던 분야까지 서로 상대방의 협력을 구하지 않으면 제 기능을 다할 수 없는 현실이 되었는데, 시민의 행정참여 및 NGO의 성장과 역할 증대, 가버넌스(governance)·사회자본(social capital)에의 관심 제고 등은 바로 이러한 현실을 반영한 것이다. 따라서 시민사회와 행정 양측은 서로의 영역과 역할을 존중하면서 이해의 폭을 넓히는 가운데 행정서비스의 공동생산방식을 적극적으로 모색해야 할 것이다.

▸ (조달청) 참여형/제도개선 시스템 운영

○ 날로 높아지는 고객들의 기대 수준과 변화 요구에 적절하게 대응하지 못한 것이 문제. 이에 고객불편 사항을 상시모니터링하는 체계를 갖추고 민원만족도 향상 방안을 수립하여 '4단계 민원제도개선 시스템'을 탄생시킴. 고객의 입장에서 정책과 제도를 혁신해 상향식 혁신 시스템을 정착시킨 사례

- e-정부 조달 모니터단
- 민원/제도 개선 실무검토 회의
- 민원/제도개선 협의회
- 민원해소 대책회의 (http://www.pps.go.kr)

▸ (서울) 행정서비스 품질 평가제

○ 평가개요

- 평가분야 : 민원행정, 청소, 보건소, 상수도, 지하철, 문화, 환경 등 7개분야.

- 평가방법 : 소비자 평가와 전문가 평가 병행.
  - •소비자평가 : 서비스 이용시민 대상 면접•출구•방문조사.
  - •전문가평가 : 행정서비스 품질에 영향을 미치는 조직내부 요인 분석.

○ 평가결과의 활용

- 평가결과를 토대로 분야별 서비스품질 개선 대책 수립•시행.
- 서비스품질 우수기관에 인센티브 부여, 품질 경쟁 유도.

(http://gunmin.net)

2. 조사 및 의견 수렴

고객만족행정을 펼치기 위해서는 고객들이 행정에 대해, 특히 민원인과 접점이 넓은 행정분야에 대해 어떻게 생각하고 있는지를 조사해야 할 것이다. 전체적인 평가는 어떤지, 어떤 분야의 행정 서비스를 가장 시급하게 원하고 있는지, 고객의 입장에서 불만사항은 무엇이고 나름의 개선방안에 대한 의견은 어떤지, 향후 요구하게 될 행정 서비스는 어떠한 것이 될 것인지 등에 대해 광범위한 정보와 판단자료를 가지고 있어야 할 것이다.

▶ (인천) 사이버토론회에 드러난 시민요구

인천시는 지방행정혁신의 '시민참여 활성화'를 위한 「시민 대상 사이버토론회」(2006. 6. 1.~6. 30.)를 실시하였음. 그간의 혁신성과에 대한 시민체감도를 알아보고, 시민 공감대를 바탕으로 행정혁신을 보다 가속화할 수 있는 방안을 모색하기 위해, '내가 공무원이라면(이렇게 혁신하겠다)'는 토론주제로 사이버토론회를 개최한 것임. 그 결과 의견게시 46건(조회 2,483회/건당 54회)이었는데, 이중 "공무원의 의식(태도•관행 등)부터 혁신해야 한다"는 의견이 63%를 차지(29건)하였음. 그 동안의 변화•혁신노력에 대하여 다소 부정적으로 평가하고 있고, 부분적인 혁신•개선과제 발굴보다는 공무원의 마인드 변화를 중시하고 있는 것으로 나타남. 보다 자세한 시민의견은 다음의 시민의견발췌(종합)과 같음.

(인천시 내부자료)

○ 시민의견발췌(종합)

•무슨 일을 하든 항상 “왜?”를 먼저 생각해야 •내가 지금 최선을 다하고 있는 일들이 진짜 시민을 위한 것인지 •중앙부처에 가보면 많이 바뀐걸 실감할 수 있는데 인천시는 아직 •민원인을 찾아나서는 공무원, 시민이 인정하는 공무원이 되어야 •진심에서 우러나오는 언행으로 책임감 있게 민원인을 대해야 •전화민원이 해결되면 방문민원은 저절로, “스마일운동을 전개하자” •모든 일을 시행할 때 집에서 가계부를 쓰듯이, 시민의 입장에서 •먼저 다가가서 도와주고, 두 번 걸음하지 않도록 자세히 알려주고 •실질적인 혁신을 위해서는 기업 경영마인드 도입 필요 •민원인은 유치원생, 잘 알지 못하기 때문에 나를 찾아온 것, 항상 내 업무가 상품이라 생각하고 사업이라는 마인드로 업무에 임한다면

이러한 조사 및 의견 수렴은 다양한 방식을 통해 이루어져야 할 것인데, 이 경우에도 조사를 통해 얻을 수 있는 정보나 데이터의 예상 가치에 대한 판단이 먼저 있어야 할 것이다. 그래서 소요되는 조사비용에 비해 얻을 수 있는 데이터의 의미가 상대적으로 작거나 정책수단의 채택에 결정적으로 기여하는 것이 아니라면 포기하거나 다른 저비용 조사방식을 검토해야 할 것이다.

1) 고객만족도 조사

광범위하고도 세심하게 이루어지고 있는 고객만족도 조사는 고객만족행정을 펼치기 위해서 행정주체가 인지해야 할 여러 가지 정보를 확보할 수 있게 해준다. 따라서 고객만족행정을 체계적으로 준비하고 추진하는 입장에서는 매우 유용한 작업이 될 것이다.

▶ **(행자부) 조사사업 : 고객만족도 조사, 전화친절도 평가**

- 부서별로 1년에 두 차례씩 고객만족도조사를 해서 팀별로 평가 점수를 전면 공개.
- 전 직원을 대상으로 전화친절도 조사를 연중 실시.
- 결과 공개해서 연말 성과 평가에 반영.
- 전화친절도 모니터링사업은 국무조정실, 국정홍보처, 전라북도, 진주시와 서울시 중구 등 여러 다른 행정기관의 벤치마킹 대상이 되고 있음. (http://www.gov-innovation.go.kr)

▸ **(충청북도) 고객니즈 및 만족도 조사**

○ 각종 민원과 관련된 행정서비스에 대한 불만사항이나 개선의견 등을 수집하기 위한 종합만족도 조사형태로 진행.

- 내부고객(도 및 시군 공무원)의 업무만족도 및 협력도가 대고객서비스의 질에 영향을 미치는 변수임을 감안하여 내부만족도 조사도 병행 실시.

○ 조사를 통해 집결된 외부고객의 소리(VoC)는 민원·제도개선과제 발굴, CS 실천과제 선정 및 행정서비스 프로세스 개선 및 이행표준 설정 등의 과제 추진에 활용.

○ 내부고객의 만족도 결과는 민원담당공무원의 교육훈련 및 처우, 행정버시비스 질 개선 등을 위한 자료로 활용. (행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행 매뉴얼)

다만, 조사에는 물리적 시간과 노력이 많이 소요되고, 객관적인 조사를 위해서는 아주 과학적인 방식이 도입되어야 하므로 적지 않은 비용이 소요된다는 단점이 있다. 이론적으로는 고객만족도 조사를 통해 유용한 정보를 얻을 수 있다는 점에서 필요한 과정이긴 하나, 현실행정을 보면 비용에 비해 얻을 수 있는 정보의 가치가 상대적으로 크지 않을 수도 있으므로 세심한 검토를 한 연후에 이 조사를 실시해야 할 것이다. 고객만족도 조사가 일단 부담스러운 방식이라 판단되면, 대체할 수 있는 다른 조사방법을 취하거나 유사 방식을 활용하는 방법도 검토할 수 있을 것이다. 인천시도 <고객만족도 수준 진단과 CS추진전략 수립을 위한 2006 고객만족도 조사>라는 이름으로 고객만족도 조사를 외부 기관에 의뢰해서 실시했다(앞의 제3장 제1절 참조).

2) 모니터링

사회 각 분야를 망라한 적절한 규모의 모니터링 요원들을 확보하게 되면 이들의 모니터링을 통해 고객만족에 대한 매우 적절한 정보와 자료를 수집할 수 있다. 적극적인 모니터링을 실시하게 되면 직접적인 고객의 요구나 불만사항만이 아니라 행정 내부의 고객만족 저해 요소들도 아주 적은 비용으로 검토할 수 있게 된다. 다만, 모니터들이 제 역할을 제대로 할 수 있게 하려면 사전 교육이 충분히 이루어져야 하고, 주기적으로 관리하는 시스템도 필요하

게 된다. 이들로부터 정기적으로 유용한 정보를 얻을 수 있는 다양한 활용 방안을 강구하는 것도 중요하다.

▸ (서울) 시정모니터

○ 모집인원 : 800명

- 대표성을 띠도록 성별▪연령▪지역▪직업 등을 고려하여 선발.

○ 운영방법 : 지정과제 모니터링, 현장 모니터링, 자유의견 수렴

- 지정과제 모니터링 : 시민생활과 관련이 깊은 4~5개의 주제를 선정, 시정모니터 전원을 대상으로 의견 수렴.
- 현장모니터링 : 진행 중인 주요 사업등을 중심을 현장체험 결과를 모니터링, 30~50명으로 평가단 구성.
- 자유의견 수렴 : 교통▪환경▪보건복지▪지역경제▪문화/관광▪도시관리 등 6개 분야로 나누어 시책평가, 정책 아이디어 등 자유의견 제출.

○ 보상방법

- 의견제출자 : 매월 5,000원 상당의 교통 마일리지 적립.
- 의견채택자 : 월 25명 내외 우수 5만원, 준우수 3만원.
- 다수의견제출자 : 연간 1~2회 특별 보상. (http://gunmin.net)

우선은 적극적인 자세를 가진 유능한 모니터들을 사회 각 분야에서 어떻게 확보할 수 있느냐 하는 것이 관건이 될 것이다. 초기에 이런 요원들을 확보하게 되면 충분한 교육을 통해 행정발전을 위한 다양한 정보들을 수집할 수 있게 되고, 동시에 새로 마련된 정책수단의 실현가능성에 대해서도 이들을 통해 일차적으로 검증할 수 있을 것이다.

인천시는 시민들이 참여하는 '자치행정모니터'와 공무원들로 이루어진 '제도개선과제모니터'를 운영하고 있다. 자치행정모니터는 2년 임기의 395명으로 이루어져 있으며, 홈페이지 내 '제안방'을 통해 모니터링 결과를 제안할 수 있다. 시민에게 불편을 끼치는 불합리한 법▪규정▪관행 등을 찾아내어 제도개선 과제로 수시로 제안하는 것이고, 우수 제안자에게는 인센티브를 제공하고 있다. 제도개선과제모니터는 민원부서의 공무원들(현재 47명)이 자발적으로 참여해서 온라인 상에서 실시간▪다자간 의견교환을 통해 제도개선 과제를 발굴하는

활동에 참여하는 것이다. 인천시는 행정 모니터링이 결과적으로 행정비용을 줄이는 데에도 큰 역할을 할 수 있다는 점을 인식하고, 이들의 활동이 실효성을 가질 수 있도록 여러 측면에서 현실적 지원방안을 강구해야 할 것이다.

3) 유사 조사의 대체·활용

고객만족행정을 펼치기 위해 직접적으로 수행하는 조사작업은 아니라 하더라도 유사한 성격의 조사를 대신 활용할 수 있다. 고객만족행정을 위한 광범위하고도 직접적인 조사는 시간적·물리적 노력이 많이 소요되고 비용도 적지 않게 투여해야 한다는 부담이 있기 때문에, 이를 대체할 수 있고 나름대로 유용한 정보를 얻을 수 있다고 판단되면 유사 조사를 활용하는 것도 좋은 방법이 될 수 있을 것이다.

유사 조사를 활용하는 방식으로는 기존의 조사에 고객만족을 확인할 수 있는 설문을 추가하는 방식, 기존의 조사를 그대로 수행하면서 그 결과를 고객만족행정의 관점에서 해석하는 방식이 있을 수 있을 것이다. 가령, 인천시는 매년 <인천시민생활 및 의식조사>를 실시하고 있는데, 여기에 고객만족에 대한 항목을 추가할 수 있고, 현재의 조사결과를 고객만족행정의 관점에서 해석할 수도 있을 것이다.

다만, 이 경우 이 조사가 통계청에서 요구하는 기준에 따르고 있고 그 결과는 기본적인 통계자료로서 인정받고 있는 만큼, 혹시 이를 훼손하게 되는 것은 아닌가에 대한 해석과 판단이 먼저 있어야 할 것이다. 실제로 인천시는 올해의 이 조사에 혁신체감도 조사를 부가해서 조사작업을 추진하고 있기도 하다.

4) 전화친절도 조사

고객만족행정을 추진하는 데 있어서 공무원들의 전화친절도는 단순한 친절도 조사 이상의 의미 있는 지표가 될 수 있다. 전화가 일차적인 행정·고객간의

접점이 되는 경우가 많고, 전화를 통해 고객의 요구가 분명하게 드러날 수 있기 때문이다. 또 전화를 통해 이루어지는 행정에 대한 초기 인상이니 이미지가 공공기관에 대한 감정적 평가와 정서적 판단의 주요 소재가 되면서 오랫동안 고객의 뇌리에 남아 지속적으로 영향을 주게 된다.

전화친절도 조사는 작은 비용으로 단기간에 실시해서 직접적인 판단자료로 유용하게 활용할 수 있으므로 일정한 간격을 두고 지속적으로 실시하는 것이 바람직하다. 조사비용을 줄이기 위해 이미 정해진 모니터링 요원을 활용하는 것을 고려해 볼 수도 있을 것이다.

5) 관련 협의회 및 위원회 활용

현재 각 지방자치단체에는 혁신관련 협의회가 지역혁신체제구축이란 이름하에 이미 구성되어 있고, 고객만족을 추진하고 분권화 관련 아젠다를 확산시킨다는 목적을 가진 선진지방자치 지역포럼이 만들어지고 있다. 이들 협의회 및 위원회, 또는 포럼 등은 모두 지역혁신 및 행정개혁과 밀접한 관계를 가진 조직들이므로 고객만족행정을 추진하는데 매우 유용하게 활용할 수 있다.

고객만족행정을 초기에 기획하는데 일정한 기여를 할 수 있고, 프로그램 개발과 활용에도 큰 도움을 줄 수 있을 것이다. 또 행정 결과를 평가하고 새로운 사업에 이를 적용할 수 있는 구체적인 기준과 아이디어를 구할 수도 있고 관련해서 필요한 자문을 받을 수도 있을 것이다. 다만, 이들 조직들이 생산적으로 운영되고 활발하게 운용될 수 있도록 다양한 형태의 회의를 검토해야 하고, 자발적인 노력들이 헌신적으로 드러날 수 있는 분위기와 조건을 만들어가야 할 것이다.

▶ (경상남도 함양군) 현장 중심 이장회의

○ 행정편의적으로 읍면동 사무소에서 형식적으로 개최하던 이장회의를 행정기관에서 마을회관•농장 등을 찾아가는 방식으로 순회 개최.

○ 이장회의시 선진 농업기술에 대한 강의 등을 통해 주민 참여를 유도하고 주민들의 다양한 의견과 요구사항을 수렴하는 등 행정참여와 협조관계를 구축.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

이외에도 여러 가지 내부 회의 및 정책보고회 등이 있는데, 이런 것들도 그때그때 고객만족행정을 기획, 평가하는데 긍정적인 역할을 할 수 있도록 해야 할 것이다. 현재 인천시에서 운용하고 있는 지방행정혁신전략회의, 블루오션정책보고회 등이 바로 여기에 해당될 것이다.

6) 온라인·NGO 등 다양한 의견수렴 장치의 활용

홈페이지를 통해 시민들의 고충과 불편사항을 적극적으로 수렴하고, 사이버토론회 등을 통해 고객들이 자발적으로 행정에 대한 문제점과 요구를 표출할 수 있도록 한다. 온라인에서 다양한 이벤트를 마련, 고객만족행정을 위한 의견과 아이디어가 드러날 수 있도록 하고, 젊은이들의 경우 행정에 대한 이해를 높이고 동시에 불편과 요구를 쉽게 표현할 수 있도록 유도해야 할 것이다. 현재 인천시 홈페이지는 나름대로 현실적 관심과 흥미를 유발할 수 있게끔 많은 노력을 기울이고 있는데 여기에다 고객만족과 행정개혁의 컨셉이 적극 개입될 수 있는 아이디어를 접목시키면 훨씬 유용한 여론수렴장치로 기능할 수 있을 것이다.

참여와 개혁을 지향하는 NGO들도 시민사회의 행정 참여를 독려하면서 행정이 가진 문제점과 부정적인 측면을 부각시키고 그 대안을 찾으려 노력하고 있다. 이들의 건강한 관심과 건전한 참여의식을 고객만족을 통한 행정개혁에 활용할 수 있도록 다양한 노력을 기울여야 할 것이다. 우선, 이들의 문제의식을 통해 드러난 행정의 한계와 문제점들을 적극 검토하고, 고객만족의 측면에서 건강한 문제제기와 대안이 모색될 수 있도록 해야 할 것이다.

3. 교육 및 리더십 강화

고객을 적극적으로 고려한 행정을 펼치기 위해서는 행정주체들의 고객만족 행정에 대한 인식을 높이고 고객의 불만과 요구를 정확히 파악해서 그 서비스를 효율적으로 배분하려는 자세를 가지고 노력을 기울여야 한다. 그러나 이러한 태도와 노력은 기존의 행정문화와 관행 속에서는 쉽게 드러나거나 발휘되는 것이 아니므로 고객만족행정을 기본컨셉으로 한 교육이 필요하게 된다. 또 이 개념과 접근이 고객만족경영론에서 비롯된 것이므로 기업경영에서 이 이론이 각광을 받게 된 배경과 그간의 노력들을 살펴봄으로써 행정에서도 많은 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 동시에 교육을 통해 행정에서의 이 접근이 경영과는 어떻게 달라야 하는지에 대해서도 좀더 체계적으로 이해할 수 있게 될 것이며, 이를 바탕으로 고객만족행정을 위한 자율적·창의적인 노력을 기울일 수 있게 될 것이다.

1) 고객만족행정 교육 프로그램

고객만족행정이 경영에서처럼 고객을 적극적으로 고려한 행정을 펼치기 위해서는 기존의 행정 관행과 행태에 대한 비판적 검토와 객관적 이해가 먼저 있어야 할 것이다. 올바른 문제인식 하에 자신의 업무영역에서 고객을 고려한다는 의미를 새롭게 이해하고, 그간의 행정실태와 문제점을 객관적으로 바라볼 수 있어야 할 것이다. 동시에 경영부문에서의 여러 가지 사례를 통해, 그 목적은 다르지만 고객만족행정이 행정과정에서 취해야 하는 전략과 프로그램들을 탐색하는 동기를 부여받을 수 있게 될 것이다.

이러한 것들은 모두 고객만족행정에 대한 체계적인 학습과 교육을 통해 효과적으로 습득 또는 체화될 수 있는 내용들이다. 따라서 이 분야 행정 전문가를 초빙해서 실질적인 내용의 교육을 받는 것이 중요하고, 아울러 경영 전문가들로부터 고객경영의 이론과 사례를 접함으로써 고객만족행정을 상대적으로

객관화하고 그 시야를 넓히는 것이 필요할 것이다.

인천시는 <공무원 고객만족행정마인드 향상교육>이란 기본계획 아래 고객만족행정 기반조성을 위한 교육훈련에 많은 노력을 기울이고 있다. 6급이하직원 CS역량 강화교육, 고객접점부서 근무자 서비스 향상교육 등을 연중 지속적으로 실시하고 있고, 공무원교육훈련과정에 CS교과목을 편성시켜 놓는 등 고객만족행정을 추진하기 위한 기반을 닦기 위해 교육훈련 차원에서 다양한 노력을 기울이고 있는 것이다. 이러한 프로그램들이 지속적으로 효과를 발휘할 수 있도록 교육훈련과정이후 그 실효성에 대한 평가를 실시하는 등 환류작업에도 깊은 관심을 기울여야 할 것이다.

교육 프로그램은 여러 차원에서 다양하게 기획되어야 할 것인데, 행정영역 및 직급을 고려한 프로그램이 운용되어야 하고, 고객만족행정을 지속적으로 추진하기 위한 발판을 마련하기 위해서는 고객만족행정을 주도적으로 수행할 사내 그룹을 만들어가는 교육이 있어야 하며, 사내 강사를 육성하는 교육·훈련도 필요하게 될 것이다.

▶ **(인천) CS활동실행그룹 및 CS사내강사 양성**

○ 추진배경

- 시정의 CS활동을 주도적으로 실행할 CS활동 실행그룹인 CA(Change Agent : 변화관리자)를 선발·양성하여 고객의 Needs와 기대수준에 능동적으로 대처하기 위한 인적서비스 인프라 구축 및 CS 실천과제 발굴, 선도활동 등을 활성화하고,
- 시 산하 전 직원에 대한 고객응대 예절 및 서비스 마인드 교육을 전담할 CS 전문 사내강사를 양성하여 수준 높은 고객만족행정 서비스를 제공하고자 함.

○ 선발인원 및 방법

- 50명 이내(부서별 5급 이하 1명).
- CS에 재능이 있는 직원 중 적격자를 부서장이 추천. 우선적으로 시 본청 실·과에 대하여 시범적으로 실시한 후 활동성과에 따라 직속기관, 사업소로 확대 시행

○ CA의 역할

- 부서 내 직원 고객응대 서비스 지도.
- CS실천과제 발굴 및 CS행정 활동 주도.

- CS우수기관 견학 및 벤치마킹.
- CA사이버 커뮤니티(CA 카페모임) 활동.
- Blind-shopping(고객체험단) 구성·운영 등. (인천시 내부자료)

2) 리더십 강화 프로그램

그간의 행정은 고객을 단순한 행정대상으로만 인식해온 경향이 강한데, 고객만족행정은 이러한 행정 관행과 행태를 시민과 주민의 관점에서 올바른 방향으로 바꾸어 가는 것이므로 행정 내부 리더십의 역할이 크다고 볼 수 있다. 인천시도 관리자들의 마인드 조성과 이를 바탕으로 한 고객만족행정 리더십 확보를 위해 노력하고 있는데, CS마인드·붐 조성 간부공무원 특강, CS행정담당자 워크숍, 군·구간부공무원 CS리더십 향상교육, CS활동실행그룹(CA) 선발·양성교육, CS사내강사 양성교육 등이 여기에 해당될 것이다.

우선 중간관리자는 고객만족행정에 대한 실질적인 이해를 토대로 자기 행정영역에서 고객만족행정이 기획, 추진될 수 있도록 리더십을 발휘해야 한다. 관리자들은 솔선해서 고객을 우선하는 시선과 행태를 보여주어야 하고, 자기 업무영역에서 고객만족행정의 의미와 사례들을 차례로 만들어나갈 수 있도록 해야 할 것이다.

▸ (서울 용산구) 간부들이 직접 나서는 고객수요 조사

○ 행정서비스 수요와 만족도 등을 모든 간부 공무원들이 직접 수집.
- 수집된 결과를 토대로 CS행정실천과제를 도출.
- 부구청장·국장·과장 및 동장 전원이 월 1건 이상 고객과의 전화인터뷰 등을 통해 고객수요 및 만족도 조사 실시.

○ CS행정의 조기정착 효과
- 간부 공무원들이 직접 고객들의 의견을 청취함에 따라 만족도가 향상되는 성과.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

최고관리자 역시 고객만족행정론이 갖고 있는 적극적 의미를 깊이 인식하는 가운데 기관 전체가 고객의 관점에서 활기찬 행정을 펼칠 수 있도록 차원 높은 기획을 유도할 수 있어야 한다. 그런데 중간 이상의 관리자들이 이러한 리더십을 확보, 발휘하기 위해서는 이들에게 합당한 교육 및 학습 프로그램들이 제시되어야 할 것이다.

3) 학습모임 개발·활성화

고객만족행정은 자율적인 조직문화가 조성된 가운데 창의적으로 기획, 추진되어야만 본래의 취지에 맞게 그 효과를 거둘 수 있게 될 것이다. 그러나 아직도 우리 행정의 조직문화는 경직적이고 구습을 그대로 따르는 경향이 강해서 제대로 고객만족행정을 펼치기 어려운 환경을 유지하고 있다. 따라서 고객을 행정의 한가운데 두고 자율적 조직문화가 확보된 가운데 활발하게 고객만족행정을 위한 프로그램과 아이디어를 만들어내기 위해서는 자발적인 학습모임들이 많이 만들어지고 이들이 새로운 차원에서 행정발전을 위한 노력을 집단적으로 펼쳐야 할 것이다.

▸ (광주) 고객만족을 위한 문제해결형 학습 동아리

○ 상수도본주 직원 12명으로 구성된 변화와 혁신팀이라는 학습 동아리 운영.

○ 수돗물에 대한 주민의 불신을 해소할 수 있도록 올바른 정보제공과 고객과의 커뮤니케이션 활성화를 위해 학습동아리에서 광주 e-수돗물 가이드를 발간하여 홈페이지를 활용한 서비스 시행. (행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

▸(행자부/지자체합동)고객만족행정 온라인 커뮤니티 운영

○ 행자부 지방혁신전략팀과 지방자치단체의 CS행정담당자들이 CS행정에 대한 정보교류와 우수사례 벤치마킹 등을 위해 '지방행정 혁신 온라인 공유'를 활용하여 학습 네트워크 구축.

○ 274명이 회원으로 가입하여 운영 중. 지자체별 주요 추진사례와 행자부에서 갖고 있는 정보 제공 및 담당자간 의사교류가 활발히 이루어짐.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

그렇게 되면 행정의 학습문화가 뿌리를 내리는 가운데 행정혁신을 위한 분위기가 조성되고 자율적으로 고객만족행정을 추진하기 위한 토대가 마련될 것이다. 자연히 고객만족행정의 지속성이 확보되면서 고객만족을 위한 조직문화가 확산되게 될 것이다. 인천시도 학습동아리 활동을 장려하고 중장기적 관점에서 정해진 주제를 집단적으로 탐구·학습할 수 있는 분위기를 만들려 노력하고 있다. 그리고 발표회('자율학습 및 연구동아리 활동 경진대회')를 통해 그 결과를 소개하고, 그 활동을 확산시키려는 노력을 지속하고 있다.

4) 학습·홍보 자료의 발간 및 활용

고객만족행정은 아주 실용주의적인 관점에서 이해되고 실천되어야 할 행정의 가치이자 의미 있는 행정의 과정이다. 따라서 고객만족행정에 익숙하지 않은 공무원들에게는 이를 편하게 받아들일 수 있는 쉽고 다양한 자료가 필요하게 된다. 실제 행정 현장에서 적용할 수 있는 많은 사례들을 접할 수 있으면 훨씬 빠른 시간 안에 고객만족행정을 익히고 직접 실천할 수 있게 될 것이기 때문이다.

고객만족행정이 특별한 이론을 함축한 행정과정이 아닌 만큼 실제 사례나 매뉴얼을 접하게 되면, 쉽게 받아들여서 바로 일선 행정에 적용할 수 있게 될 것이다. 따라서 체계적으로 고객만족행정을 습득할 수 있도록 내외의 많은 사례를 수집, 행정영역 또는 성격별로 구분해서 제공해야 할 것이다.

인천시는 이와 관련, 매년 지방행정혁신 수수사례 경진대회를 실시하고, 그 결과를 자료집으로 발간, 소개하고 있다. 또 인천시 및 구·군, 사업소 등에서 이루어낸 혁신사례를 발굴, 소개하는 <(인천광역시)고객만족을 위한 혁신사례집>을 발간하고 있기도 하다[9]. 한편, 중간 이상의 관리자들은 이러한

9) '시민편익을 위한 고품질의 행정혁신사례를 소개합니다'라는 부제의 <(인천광역시)혁신사례집>은 지금까지 세 권이 발간되었다. 제1권은 2005년 6월, 제2권 12월, 그리고 제3권은 2006년 9월에 발간되었다. 이는 혁신행정과 그 조건을 확산시키기 위한 인천시의 노력을 엿볼 수 있는 대목이기도 하다.

관심과 노력이 행정현실에서 형식화하지 않고 부서에서 실효를 거둘 수 있도록 조직문화 및 시스템의 개선을 동시에 도모할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

4. 조직문화 개선

고객만족행정은 행정주체들이 창의적이고 자율적인 자세를 가질 때 효과적으로, 그리고 수월하게 전개될 수 있다. 공무원들이 행정서비스 대상인 고객들의 불만과 요구를 유연하고도 가감 없이 수렴해서 이에 부응하는 효율적인 서비스 제공을 통해 수요자들의 만족을 극대화시키는 것인데, 그렇게 되기 위해서는 조직문화가 이를 충분히 뒷받침할 수 있어야 한다. 특히 행정주체가 의식적으로 고객을 적극 고려하는 행정을 펼친다는 것에 익숙치 않으므로 조직 분위기와 환경이 고객만족행정에 긍정적으로 작용할 수 있도록 조직적 차원에서 세심한 관심을 기울이고 역동적인 행정환경을 만들어가는 것이 중요하다. 이렇게 행정기관이 생산적인 조직으로 거듭나면 고객만족을 중심으로 한 행정 서비스 제공도 효율성을 확보할 수 있게 될 것이다.

1) 역동적 업무 분위기

고객만족행정은 고객의 요구에 유연하게 대응하면서 이를 업무에 적극 반영해야 하므로 행정은 역동적인 환경에서 추진되어야 한다. 우리 행정은 그동안 경직적·수동적인 행정환경에 익숙하다고 볼 수 있으므로 이러한 조직문화를 바꿔나가는 것이 매우 필요하다. 이 경우 특히 조직내 상급자의 역할이 크다고 볼 수 있는데, 부서의 분위기는 이들의 퍼스낼리티나 운용 방식에 의해 크게 좌우되고 따라서 이들의 문제의식과 자발적 노력이 조직 분위기 갱신에 결정적인 역할을 하게 되기 때문이다.

역동적인 분위기가 조성되면 구성원들은 자발적으로 문제점을 찾아내고 스

스로 고객만족을 실천하기 위한 여러 가지 아이디어와 대안을 모색하는 태도를 보이게 될 것이다.

2) 창의적 학습 환경

행정이 충실하게 고객을 만족시키기 위해서는, 지금까지 이에 대한 접근을 적극적으로 고려하지 않았던 만큼, 그 현실적 한계와 문제점, 그리고 대안에 대한 충분한 고민과 모색이 개별적·집단적으로 이루어져야 한다. 민원행정을 담당하고 있다면, 일상적으로 자신이 제공하고 있는 행정서비스를 고객만족의 차원에서 점검하고 새로운 요구를 수집해야 하며 새로운 대안을 마련하고, 때로는 부서에서 그 경험을 공유하고 새로운 상황에 대응하는 방식들을 논의할 필요가 있을 것이다.

▸ (대전) 상향식 CS실천과제 발굴을 위한 '길벗' 모임

○ CS행정 마인드 확산 및 실천과제 발굴·확산의 실천을 주도하기 위해 변화관리자 역할을 담당하는 '길벗'모임 구성.

○ 직원들의 자율적 참여 신청을 받아 5급 이하 직원 40명으로 구성.

○ 매월 1회 정기적 모임과 홈페이지 커뮤니티 온라인 모임 등을 통해 CS아이디어 발굴과 현장체험 및 토론회 등 CS확산 활동을 실시.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

직접적인 민원행정 부서에 있지 않은 경우에도 개인적 또는 집단적으로 행정고객을 상정하고 자신들이 하고 있는 업무와의 연관성을 고민하며 그 효율성을 높일 수 있는 방안을 학습·연구해야 할 것이다. 이러한 과정이 고객만족의 관점에서 구체적으로 이루어지고 결과적으로 고객의 불만과 요구에 충실하게 접근하기 위해서는 창의적인 학습 환경이 만들어져서 구성원들이 자발적으로 학습할 수 있도록 해야 할 것이다.

3) 조직문화 개선 모임

고객만족행정을 펼치기 좋은 환경을 만들기 위해서는 조직문화에 드러난 문제를 꼼꼼히 제기하고 이를 해결할 수 있는 방안들을 찬찬히 찾아보아야 할 것이다. 이를 위해 자유스런 분위기 속에서 조직문화에 내재되어 있는 문제점들을 솔직하게 드러낼 수 있는 계기가 필요하게 될 것이다. 그리고 이를 체계적으로 준비하고 계획적으로 추진해 나가기 위해서는 책임감을 가지고 이를 전담할 수 있는 공식적인 사내 팀이 있어야 할 것이다.

전자는 다양한 형식의 자유스런 모임이 될 것이고, 후자는 전자의 논의 결과를 포함해서 광범위하게 수렴된 문제점과 대안들을 정책수단으로 만들어 나가는 기획단과 같은 공식적인 기구가 될 것이다. 조직문화 개선을 위한 이들 모임과 기획단 등은 가벼운 회의나 공식적인 워크샵 등을 통해 상당 기간 조직문화 개선을 위한 아이디어나 프로그램들을 창안하고 구체적인 정책수단으로 발전시키게 될 것이다.

4) 행정-지역사회 소통 확보

행정이 고객의 요구에 탄력적으로 대응할 수 있도록 조직문화를 만들기 위해서는 공무원들이 직접 지역사회의 활동에 참여해서 시민사회와의 접촉면을 넓히고 서로의 이해를 깊게 하는 것이 바람직하다. 상호 이해가 돈독해진 가운데 어려움을 나눌 수 있고 상대의 요구를 가감 없이 파악할 수 있는 계기도 될 것이다. 공무원들이 자발적으로 지역시민사회의 여러 활동에 참여하게 되면 일상적으로 행정에 대한 불만과 요구사항을 수렴할 수 있고, 새로운 차원이 아이디어도 얻을 수 있는 계기가 될 것이다. 그리고 이러한 원활한 소통은 행정-시민사회 간 오해로 야기될 수 있는 사회적 갈등과 낭비도 줄일 수 있는 기회가 될 것이다.

▸ **(부산 진구) 민원체험(Blind Shopping)**

○ 매년 연 2회 이상의 민원체험을 계획.

○ 시청을 비롯 부산 시내 11개 공공기관을 방문하여 공문원의 업무처리 및 자세, 기관의 민원편의 시설 등 행정서비스의 환경과 질을 종합 평가하고 부산 진구가 벤치마킹할 수 있는 부분 발굴.

○ 민원체험 후 보고회를 개최하여 체험단원의 소감과 의견을 공유하고, 채택 가능한 우수사례들과 이의 구체적 적용방법에 대해 논의.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

이처럼 행정-지역사회 간 원활한 소통이 확보되면 고객만족행정을 추진할 수 있는 유리한 바탕을 마련하는 셈인데, 그러기 위해서는 행정조직이 이에 대한 이해를 높이고 열린 자세를 갖는 것이 무엇보다 중요하다. 이를 통해 우리 행정의 조직문화에도 큰 변화가 일게 될 것이고, 역으로 조직문화의 변화가 지역시민사회와의 소통과 환류를 원활하게 하는 계기로 작용하게 될 것이다.

▸ **(고양시) 시민을 향한 감성적 시책**

○ 전입(출생)자 대한 고양시민 전입 축하메시지(SMS) 전달

- 고양시정과 거리감 해소로 신뢰도 상승기대.
- 출생신고시 '아이사랑' 과제와 함께 운영.

○ 전입신고시 '고양시 종합 미니정보' 제공.

- 고양시민이 된 자긍심 고취 : 『가족사랑=고양사랑』
- 고양쌀 소비로 농민의 안정적 쌀 수요처 확보 및 대 시민 홍보기대.
- 노인일자리 확대로 안정적 수입기대와 수요처 증대를 위한 시민홍보.

○ 고양사랑 출생신고시 '고양사랑의 떡케익' 전달사업 추진

- 시정 기초이미지 향상 : 지역에 대한 정보제공으로 정착 시까지 유용.
- 정보 및 홍보의 효과 기대 : 지역의 전체적 주요시설 홍보.

○ 시 홈페이지와 단지별 홈피 통합(링크관리) 운영 안 추진

- 고양시정에 대한 이해도 증진과 각종 문화행사와 프로그램 지원.

(http://www.gov-innovation.go.kr)

제3절 고객만족행정 프로그램 개발

고객만족행정을 위한 기획이나 구체적인 프로그램들은 여러 차원에서 개발될 수 있고, 여러 요인들을 고려하는 가운데 현실행정에의 적용 방식을 검토해야 할 것이다.

▸ (서산시) 고객만족을 위한 다양한 노력

- ‘시민이 웃을 때 우리도 행복합니다‘를 슬로건으로 내걸고 직원 친절마이드 함양.
- 지역 소개와 유익한 생활정보가 담긴 생활안내 책자를 만들어 타 지역에서 서산으로 주소를 옮긴 전입 시민들의 생활안정에 도움을 줌.
- 고객만족 행정 슬로건을 공문서 머릿글, 지방세 고지서, 행정봉투, 각종 인쇄물 등에 인용토록 하는 등 행정 각 분야에 ‘고객만족’ 개념 확산.
- 외부기관에 의한 직원 전화 친절도 조사와 서비스품질개선 실천과제 27건을 발굴하는 등 모든 행정처리를 고객관점으로 바꾸기위한 시스템 변환 작업 진행.
- 전화 친절도를 높이기 위해 직원들을 대상으로 ‘전화 첫 인사말’ 공모 등.

(http://blog.naver.com/odk1956)

▸ (대구 달서구) 현장민원해결팀

○ 기능별 담당부서에서 처리하던 각종 주민불편사항을 담당팀별로 일일 현장순찰, 분기별 테마기획 순찰, 매월 야간 순찰 등을 통해 주민불편 사항을 사전에 발견하여 처리함으로써 주민불편사항의 조기해소 및 안정사고 등의 사전 방지 등 직접 찾아서 해결하는 행정서비스.

○ 민원인의 불편신고→민원접수(현장민원1팀)→무선통신망을 통한 현장통보→현장민원2팀→즉시처리→처리결과 통보

○ 즉시처리가 불가할 경우 주민들에게 현장에서 직접 설명하고 유관•주관부서를 통해 신속하게 처리되도록 처리한 후 민원인에게 최종처리결과를 통보.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

▸ (창원시) AnyTime청소기동반

○ 주•야간 대표전화를 24시간 운영해 교통사고 잔재물이나 불법투기쓰레기, 불법소각 등 민원신고 접수시 현장출동 즉시 처리하고 이를 위해 환경미화원 3명과 압착차량 1대, 노면차량 1대를 준비해 언제든지 정비 및 단속활동에 참여하도록 함.

○ 낮시간에는 주기적 순찰활동과 시가지 모니터 활동으로 민원발생을 사전 차단.

○ 퇴근시간 이후인 오후 6시부터 자정사이 접수된 민원에 대해서도 가급적 곧바로 처리하고 늦어도 이튿날 오전 7시까지 마무리.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

앞서 강조한 바와 같이, 이 부문에서의 기본방향은 '기존'의 행정업무를 '고객'의 입장에서 다시 검토하고 효과적인 생산방식을 고민하는 것을 일차적인 과업으로 삼으면서, 고객만족행정을 보다 체계적인 관점에서 추진하기 위한 방안을 추가로 검토해야 한다는 것이다. 즉, 여기서 고객만족행정을 위한 여러 프로그램들을 제시하고 있지만, 원칙은 '先기존업무에의 적용, 後추가프로그램 개발'이란 것이다.

▶ **(강원도) 콜센터**

○ 콜센터 설치 및 운영규칙을 제정하고 KT 춘천지사와 상담안내 및 민원접수, 센터운영 등에 관한 위탁협약을 맺었으며, 민원사무편람을 DB화하고 상담원을 채용.

○ 기능 : 민원처리(전화•인터넷 민원접수 및 처리상황 관리)/정보제공(관광•교통•날씨•유통 • 재난재해•긴급구조 등)

○ 운영인력 : 슈퍼바이저 1명, 상담원 1명

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

1. 고객만족행정 실천과제

기존의 업무 이외 고객만족행정을 위한 실천과제 등을 개발, 해당 부서의 중장기 업무추진계획을 고려하면서 추진 방안을 검토해야 할 것이다. 이 경우 실천과제는 중장기 전략과제와 단기 개선과제로 나누어 계획 및 추진을 모색할 수 있을 것이다. 인천시는 현재 고객만족행정 전략과제로서 <3대CS실천운동>을 정해 추진하고 있고, 아울러 78개 실천과제를 기획, 추진하고 있다.

▸ (인천) CS행정실천과제(총78개) 사례

One-stop 홍보서비스 추진/공직자 등록재산 열람 등 제공 사실 통보/인천거주 외국인 생활편의 제고/국제적 수준의 교육환경 조성/기관차원의 종합적인 고객만족도 조사/시민참여 예산정책토론회 개최/자치법규 외국어 번역 서비스/고객만족 맞춤형 통계자료 제공/전화컬러링 시정홍보 서비스/직원 맞춤형 복지프로그램 운영/종합민원실 환경개선/징수체계 개선을 통한 체납액 발생 최소화/전자계약 시행/지역과 하나되는 자원봉사/다시한번 Think 사이트 개발 운영/행복한 가정을 위한 One-stop 상담서비스/고객만족 보건의료서비스 제고/식품 접객업소 위생향상도우미 운영/현명한 선택, 클릭 소비자 운영/실업률 3%대 진입을 위한 일자리 창출/Incheon Motor Park 조성/소비자 중심의 지속 가능한 친환경 농산물 생산•공급/건설품질 향상/숭의운동장 웰빙타운화/도시재생을 통한 구도심권(가정오거리 주변) 주민만족 극대화/제량 운행허가서 관인 날인방식 개선/버스정보시스템(BIS)구축/시내버스 노선도 시 홈페이지 게시/교통불편신고센터 민원접수 처리방법 개선/인천문화예술소식 알리미 운영/인천에 가면 신난다, 관광체험상품 개발/웰빙 프로젝트 추진/지구단위계획 세부기준 마련과 인터넷서비스/시민휴식 공간화사업 추진/공동주택 마이너스 옵션제 도입/One-stop 지적측량 민원서비스 운영/프레시에어(Fresh Air) 인천 조성/소각시설의 대민 이미지 쇄신 및 시민과 함께하는 친환경시설 운영/환경정보 메일링 서비스 제공/하수도특별회계 자금지급 SMS 서비스/2010 시민 맞춤녹지 300만평 조성/연안 친수공간 조성/물류프로세스 개선을 통한 기업경쟁력 제고/인천광역시 수산물 품질인증제 시행/공기호흡기 세척 및 충진소 설치 운영/취학전 영•유아 소방안전교육 강화/사회적 약자에 대한 소방서비스 확대/긴급전화 119 One-call 서비스/고객만족서비스 운영체제 구축/온라인 민원처리결과 자동회신 시스템 구축 운영/학생 후생복지 개선/ 원격 교육시스템 구축•운영/취업률 향상을 위한 취업정보센터 활성화/휴•복학 처리절차 간소화/체지방 Down 근육 Up/관내 약수터 수질검사 결과 적극 홍보/맑음이 과학교실 운영/상수도요금 텔레뱅킹 납부제 도입/손실보상 현지 출장서비스 실시/공정관리업무 On-line(Webhard) 구축/여성직원 전용 관용차량 배치/세계적 우수공연물 시민 염가관람/가족과 함께하는 소금생산과정 체험활동/도매시장 이용자 고객만족도 조사/취업정보 SMS 서비스 제공/인천시민을 위한 무료 특강/주민 건강증진을 위한 체육시설 무료 개방/어류종묘생산 자동화시스템 구축/정화조오니 반입 잔량 실시간 안내 서비스/수요자중심의 근로자 사회교육 운영을 위한 교육만족도 조사/도서대출 반납함 설치 운영/안내도우미 및 자원봉사단 운영을 통한 대민서비스 구현/소장 유물에 대한 상시 안내서비스체계 구축/자연학습장 운영/소외계층 초청 월미공원 정기관람/가족과 함께하는 휴일 체험 프로그램 운영/농산물 경락정보 SMS서비스 제공/체육시설 및 편의시설 상시 개방.

(인천시 내부자료)

한편, 행자부는 고객만족행정을 포함한 상위 혁신과제를 제시하면서 지방정부에 그 추진을 독려하고 있는데, 이에 대한 검토와 준비작업도 병행해야 할 것이다. 여기서 행자부가 정한 지방공통혁신 6개 필수과제는 성과관리시스템, 조직유연성, 고객만족행정, 인사혁신, 주민참여, 일하는 방식 개선이다.

▸ **(인천) 지방공통혁신6개필수과제 주요추진사업**

○ 일하는 방식 개선 : '06일하는 방식개선 추진계획/'06불필요한 일 버리기 추진계획/자율학습•연구동아리 활동지원/사무환경개선 및 사무공간 재배치 등

○ 주민참여 : 자치행정모니터 운영/하천살리기추진단/우리동네가꾸기 운동/2007예산편성을 위한 예산정책토론회/행정서비스헌장 운영 활성화

○ 조직유연성 : 중기인력기본계획 수립/행정여건변화에 따른 정원조정/경제자유구역청 정원조정

○ 인사혁신 : 인사운영기본계획수립/혁신리더십특별교육훈련/국내외장기교육훈련/인사제도개선(선호부서공모제•전문분야별보직관리제•성과관리에 의한 인사평가)

○ 성과관리 : 자체평가운영계획/BSC에 의한 성과관리시스템 조기구축

○ 고객만족행정 : 고객만족행정추진 기본계획(기반조성, 실천과제, 접점서비스향상, CRM 구축 등)/고객만족행정 마인드 향상 교육/행정서비스헌장운영 활성화/경제자유구역청 고객만족센터 운영 (인천시 내부자료)

인천시 산하기관 또는 사업소 등은 자신의 여건에 맞는 고객만족행정 실천과제나 추진 시스템 등을 검토해야 할 것이다. 인천경제자유구역청이 고객만족서비스 전담기구로서 (가칭)고객만족센타 구축을 모색하고 있는 것은 이에 대한 하나의 긍정적 사례에 해당될 것이다. 인천경제자유구역청은 '찾아오는 서비스에서 찾아가서 해결해 주는 서비스'를 모토로 문서민원•인허가지원•생활민원•경영지원의 분야에서 즉결 또는 원스톱 서비스를 할 수 있는 방안을 적극적으로 검토하여 연중 실시하려 하고 있다.

인천지하철공사도 고객만족행정을 추진하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있는데, 설립 초기부터 행정서비스헌장을 제정하는 등 서비스의 안정적 공급과 질을 확보하려는 공급전략이 주위로부터 높은 평가를 받고 있는 기관이다.

2. 고객만족 실천운동

고객만족행정은 모든 행정을 고객의 입장에서 처리하는 것이므로 행정주체들이 새로운 자세와 각오를 가지고 행정에 임해야 한다. 행정의 모든 영역에서 시민과 주민, 소비자와 수요자 등 모든 고객을 고려하고 배려하는 가운데, 이들의 고충과 요구를 자발적·적극적으로 파악해야 한다. 그동안 지적되었던 경직적·타율적 자세를 버리고 부정적인 관료적 행태를 극복해야 한다.

이렇게 행정의 모든 영역에서 여러 가지를 바꾸고 개선하는 가운데 고객만족행정을 실천하기 위해서는 여러 차원에서 지금까지의 구태와 구습을 바꾸려는 집단적인 노력과 움직임이 필요하다. 그리고 이러한 실천운동은 여러 면에서 동시다발적으로, 때론 단계별로 전개되어야 할 것이다. 행정에 임하는 자세와 표현을 바꾸자는 정신운동에서 민원인들과의 접점을 부드럽게 하자는 친절운동, 행정의 능률을 향상시키는 교육운동에 이르기까지 여러 단계와 차원에서 추진해야 할 것이다.

▸ **(부산 사상구) 사/상/구(4·3·9) 운동**

○ 추진배경

- 구 혁신비젼인 '고객만족을 최우선으로 하는 행복한 沙上만들기'를 위해 사상구 직원이 갖추어야 할 고객서비스 행동요령과 혁신 역량에 대한 실천전략의 일환으로 사/상/구(4·3·9)운동 전개.
- 고객만족을 위한 네 가지 서비스 행동요령(4S), 변화하는 시대에 갖추어야 할 직원의 세 가지 역량(3C) 및 아홉 가지 자세(9H) 규정.
- 선언적 실천을 통하여 직원 스스로 변화와 혁신으로 사상구 공직사회에 새바람을 일으키는 정신운동으로 승화 발전시킴.

○ 추진내용 : 사상구를 나타내는 4·3·9의 실천적 혁신전략

- 4S(Service)/고객만족을 위한 4가지 실천서비스 행동요령 : 입가에는 미소를(Smile), 눈은 언제나 민원인을 바라보며(See), 부드러운 말씨와 행동으로(Soft), 신속한 일처리(Speed).
- 3C(Capacity)/변화하는 시대에 직원이 갖추어야 할 역량 : 창의성(Creativity), 자신감(Confidence), 능력(Competence).

- 9H(Habit)/3가지 역량(3C)을 갖추기 위한 9가지 좋은 습관

: 창의성(Creativity)을 키우는 습관 3가지.

•메모하는 습관을 가져라/책을 늘 가까이 두어라/귀를 열어두고 안테나를 세워라

: 자신감(Confidence)을 키우는 습관 3가지.

•상대방의 눈을 똑바로 바라보라/25%를 빨리 걷고 당당하게 걸어라/크게 담대하게 웃어라

: 능력(Competence)을 키우는 습관 3가지

•업무능력 향상을 위해 목표를 정하라 / 당장 행동하라 / 자신의 강점을 활용하라

○ 추진방법

- 사/상/구운동의 슬로건을 최적 단어로 엄선, 전직원이 동참할 수 있는 사상구 직원의 정신적 운동으로 추진.
- 사/상/구 운동 실천캐릭터 제작, 직원 책상 등에 부착 실천 분위기 조성.
- 부서별 사/상/구 운동 추진전략보고회 개최 및 사이버 혁신토론 등을 통한 전직원 참여 유도.
- 우수활동 직원선발 표창 및 인센티브 부여. (http://www.gov-innovation.go.kr)

▸ (경상남도) 스마일운동

○ 스마일 메신저 웃음 선사하기 : 04.11.1~11.30, 08:30~08:50

▸ 1일 3개조 16명, 실국별 메신저 인원을 5~7급이하 안배, 어깨띠 착용 구호

○ 스마일 라인 설치 및 웃음 전달하기 : 각 실·과 출입문, 바닥

○ 스마일 외부강사 초빙 : 월 1회, 유익하면서 웃음을 주는 강사

○ 스마일 왕 선발대회 : 매 분기 1회, 2명(왕, 여왕), 각 200천원 지급

▸ 친절한 미소로 직원을 대하는 사례, 개인적인 선행, 모범적인 대인관계, 민원인에게 친절한 자세를 보인 사례 등. (연합뉴스, 2004. 11. 2.)

인천시는 <3대CS(고객만족)실천운동>을 기획, 추진하고 있다. '고객이 만족할 때까지'를 구호로 삼아, 고객의 입장에서 전직원이 동참하고 고객이 체감하는 운동을 고객만족 전략과제로 선정하여 지속적으로 추진함으로써 고객과 함께하는 '감동시정'을 펼쳐나가고자 한다는 점을 강조하고 있다. <3대CS실천운동>이란 '밝은 미소(Smile)', '친절한 인사(Salute)', '신속한 업무처리(Speed)'를 의미하는 것으로서, 밝은 미소와 친절한 인사로 업무를 신속하게 처리하여

최상의 고객만족을 제공하자는 취지이다.

'밝은 미소'를 위해서는 우선 'Let's 스마일 운동'을 벌이고 있는데, 외부강사를 초빙해서 웃음특강을 열고 '편행정5대실천운동'[10]을 추진하고 있다. '친절한 인사'를 위해서는 '전화친절으뜸운동'을 벌이고 있는데, 전화친절도 조사와 전화친절3S운동[11], 굿모닝!CS아침방송 등이 여기에 속한다. '신속한 업무처리'를 위해서는 민원처리기간단축운동과 민원Happy-call[12]을 운영하고 있다.

3. 행정서비스 사후 관리

행정에서의 고객만족 달성의 관건은 행정서비스가 충분히 전달되어서 그 효과가 고객을 만족시킬 만큼 발휘되었는가의 여부일 것이다. 나아가 고객의 의견이나 평가가 다시 행정에 전달되어 이후의 서비스 제공에 중요한 자료가 되는 이른바 행정환류의 역할까지 할 수 있다면 더할 나위 없을 것이다. 이렇게 고객만족행정을 펼치기 위해서는 서비스 제공 이후의 사후 관리를 하는 것이 중요하다.

사후 관리는 여러 차원과 과정에서 진행될 수 있는데, 초기 접촉 직후에 하는 경우가 효과적일 때가 있고, 최종 처리 또는 최종 전달 이후 환류과정까지 포함해서 하는 경우가 고객만족행정에 더 효과적일 때도 있다. 또 해당 업무의 일선 직원이 나서 사후 관리를 하는 경우가 더 효과적일 때가 있고, 부서의 책임자가 최종적으로 나서 환류과정까지 포함한 넓은 범위의 사후 관리를 하는

10) 웃음인사(Bow, 먼저 다가가서 크게 웃으며 인사하기), 웃음시간(Time, 1일 3회 시간을 정하여 함께 크게 웃기), 웃음칭찬(Praise, 웃으면서 칭찬하는 습관기르기), 웃음메시지(Message, 칭찬·감사 메일 보내기), 그리고 웃음리더(Leader, 부서별 웃음리더 정하기) 등이 여기에 속한다.

11) 고객의 전화벨이 세 번 울리기 전에 받고(Speed), 고객에게 밝고 친절하게 응대하고(Smile), 고객이 만족할 때까지(Satisfy) 친절하게 받기.

12) 민원처기간단축을 위해 법정처리기간이 7일이상인 민원을 대상으로 법정처리기관과 실제처리기간을 비교조사해서 단축목표(예, 7일에서 2일로)를 세워 목표를 달성하기 위한 방안을 모색하고 있고, 7일이상 소요되는 모든 민원에 대하여 민원서류 접수시, 민원처리중간상황 및 완료후에 SMS서비스,이메일 등을 이용하여 민원처리 상황을 통지(Happy-call)해주고 있다.

것이 더 바람직할 때가 있을 것이다.

행정영역과 업무성격에 따라 다양한 방식의 사후 관리 방식을 적용할 수 있을 것이다. 인천시는 현재 행정 서비스 사후관리의 일환으로 해피콜(Happy Call), 캐치콜(Catch Call)제의 운영을 적극 검토하고 있다. 해피콜이란 민원처리 중간단계 및 최종처리단계별로 고객이 자신의 서비스 요구 진척사항을 직접 확인하면서 동시에 행정은 고객의 만족•불만족사항을 직접 모니터링할 수 있는 시스템이고, 캐치콜은 당일 업무처리과정에서 고객과 불편한 관계가 형성되는 등의 이유로 오해가 생겼을 때 업무관리자가 퇴근 전에 고객에게 직접 전화를 걸러 재상담을 실시하는 제도이다.

4. 온라인 커뮤니티 활용

인터넷 사용이 보편화되어 있고 온라인에서 다양한 커뮤니티 활동이 이루어지고 있는 만큼, 이것들을 이용한 고객만족행정을 실시하는 방안을 적극 검토해야 할 것이다. 웹사이트를 통해 시민들이 쉽고 재미있게 행정 정보를 얻고 동시에 고객의 불만과 요구사항을 수집할 수 있도록 해야 하고, 행정서비스를 매개로 한 온라인 커뮤니티 활동이 이루어질 수 있도록 유도해야 할 것이다.

▸ (공정거래위원회) 사이버세상에서 만난 '공정위의 친구들

공정위는 블로그 덕분에 '정부부처 최고의 불로거"라는 평가를 받고 있음. 민간기업과 비교할 때도 선도적으로 블로그를 홍보에 활용했다는 점이 높게 평가됨. 블로그에 담긴 내용은 생활과 밀접히 관련된 사안부터 국민경제에 미치는 영향이 큰 정책까지 골고루이며, 어려운 내용을 쉽게 설명하는 콘텐츠도 소개하고 있음. (http://www.ftc.go.kr)

이렇게 되면 상시적으로 고객만족행정에 필요한 유익한 정보들을 쉽게 취합할 수 있고 쌍방향 커뮤니케이션을 활용, 효율적인 고객만족행정을 추진할 수 있게 될 것이다. 또 행정은 행정 나름대로 온라인 민원처리 시스템을 도

입, 활용하는 등 민원처리 방식을 개선하는 것이 고객만족행정에 도움이 될 것이다.

▸ **(서울) 민원처리 온라인 공개시스템**

○ 민원의 처리과정을 인터넷에 공개하여 고객이 자신이 신청한 민원이 어떻게 처리되고 있는지 인터넷으로 확인.

○ 24시간 민원처리 상황에 대한 감시가 가능하여 업무지연이나 부당한 거리를 미연에 방지할 수 있도록 시스템을 구축하여 행정의 투명성 향상에 기여함. (http://gunmin.net)

▸ **(부산) 원스톱 모바일 민원서비스**

○ 휴대폰으로 3개의 통일전화번호(읍면동 1111, 군구 2222, 시청 3333)로 민원신청.

○ 신청된 민원은 이동통신사의 위치정보파악결과를 토대로 민원인의 현위치에서 가장 가까운 행정기관에서 민원서류를 발급받을 수 있는 유비쿼터스시스템 구축.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

▸ **(강원도) 디지털 신문고**

○ 신문고 운영(민원상담과 고충민원으로 구분)

- 민원상담 : 행정사무에 대한 상담 등 민원안내.
- 고충민원 : 행정사무처리과정에서 행정상 권리이익의 침해, 부당, 불편, 애로상항 등의 제기민원 처리.

○ 접수절차

- 민원인이 인터넷으로 도 홈페이지 전자민원창구> 디지털신문고에 접속 신청.

○ 처리방법

- 자치행정과에서 접수상황 확인→관련부서 지정→처리부서 민원내용 처리 후 결과 인터넷에 게재.
  - •단순 민원안내 : 3시간이내 처리
  - •고충민원(진정 등) : 7일이내
  - •법령질의 : 14일이내 (http://gunmin.net)

5. 주민참여 및 평가 유도

고객만족행정이 제대로 이루어지려면 주민의 깊은 관심과 적극적인 참여가 있어야 한다. 행정고객은 시장에서의 수요자처럼 단순한 구매자가 아니므로 책임 있는 시민사회의 일원으로서 행정에 참여할 수 있도록 다양한 장치를 마련하는 것이 중요하다. 즉, 행정과정에 주민들의 관심과 참여를 촉발시킬 수 있는 다양한 형태의 유인을 마련해야 할 것이다.

▸ **(파주시) 시민평가단**

○ 시민과 공무원간 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 시민에게는 주인의식 함양을, 공무원에게는 시민들의 적극적 시정참여를 유도할 수 있도록 함.

○ 각 읍·면·동 별로 추천된 평가위원들이 매월 자신의 읍·면·동을 제외한 다른 지역을 암행평가하고 평가결과 미비한 점을 제시하여 개선하도록 함.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

▸ **(행자부) CRM 운영 사례**

❍ 11개 분야 31개 고객 관련 업무에 대한 자동처리 시스템 구축

- 업무처리상황 공개를 통해 투명한 업무처리와 업무처리과정 중 고객의견 수렴을 통한 맞춤형 서비스 제공.

❍ 업무처리후 고객평가를 실시하고 평가결과는 성과관리에 반영

- 고객평가를 통해 나타난 만족·불만족 사례 발굴·공표.

❍ CRM 처리 흐름

- 민원신청 : 행자부 홈페이지 '무엇이든 도와드립니다' 코너에 접수.
- 접수처리 : 업무담당자 지정, 담당자는 CRM상에 업무처리(답변) 실시.
- 처리상황확인 : 담당자 지정상황, 진행황상 및 결과를 홈페이지상에서 확인.
- 고객평가 : 결과를 통보받은 고객은 업무처리결과 평가하며, 평가결과는 성과관리시스템으로 실시간 전송 (성과평가 30%를 고객성과평가로 반영)

(http://www.gov-innovation.go.kr)

주민들의 참여를 독려하기 위해, 사전에 행정행위와 서비스 제공 과정을 충분히 홍보하고 그 과정에서 직접적인 이해관계에 놓여 있는 주민들이 관심을

갖고 해당 서비스 생산 및 소비과정에 수혜자 또는 평가자로서 참여할 수 있는 방식을 검토해야 할 것이다. 울산에서 하고 있는 '공사과정 주민평가제'가 하나의 사례가 될 것이다.

▸ **(울산) 공사과정 주민평가제**

○ 사업 착공부터 준공까지 공사과정 전반에 걸쳐 주민들이 직접 평가하여 문제점 도출 및 개선 등 부실공사를 사전에 예방하고 주민들이 직접 공사현장을 감시함으로써 투명성 확보와 시공업체로 하여금 견실한 공사를 시행토록 유도하고자 공사과정 주민평가제를 운영, 추진.

○ 공사과정 중 발생할 수 있는 부실 및 안전사고를 방지할 수 있는 계기가 되었고 구정사업에 대한 주민의 관심을 유도하여 참여행정으로 다가가는 발판 마련과 행정의 신뢰성 확보에 기여.

○ 업체에 제공하는 인센티브 등으로 견실한 공사를 유도하고 민원발생을 최소화하여 고객만족 행정실현에 기여. (http://www.ulsan.go.kr)

6. 지역혁신활동과의 연계

혁신을 국가 및 지역의 주요 발전 컨셉으로 삼고 있는 중앙정부는 지방정부로 하여금 지역혁신을 위한 다양한 사업을 독려, 추진하게 하고 있다. 이에 따라 지방정부는 지역혁신체계로 지역혁신협의회를 운영하고 있고, 지역혁신적 도시발전을 위한 혁신클러스터 구축을 추진하고 있으며 다양한 혁신사업을 구상, 전개하고 있다. 아울러 지역혁신적 도시발전을 행정이 주도적으로 이끌 수 있도록 행정혁신을 적극 추진하고 있다. 핵심적인 혁신과제를 선정, 지방정부가 이를 적극적으로 추진하도록 하고 있고 행정의 효율성 확보를 위한 다양한 프로그램을 개발, 현실 행정에 적용하도록 하고 있다.

이러한 지역혁신을 위한 행정개혁 과제나 프로그램들은 고객만족행정과도 아주 밀접한 관련을 갖고 있어서 이를 적극적으로 활용할 수 있어야 한다. 지역혁신협의회에서 고객만족행정을 위한 다양한 아이디어를 검토할 수 있고 혁신적인 프로그램을 고객만족행정의 관점에서 검토하고 그 실현가능성을 높일

수 있는 방안을 모색할 수 있을 것이다.

현재 인천시는 혁신활동을 위한 구체적인 프로그램으로 월요모닝메시지, 혁신모바일서비스(문자메시지), 에듀라마(온라인 혁신교육), 혁신마일리지, 학습 및 연구동아리 등을 시행하고 있는데, 이러한 프로그램들을 고객만족행정론에서 검토할 수 있고, 동시에 이들 프로그램에 고객만족행정을 위한 아이디어를 접목시킬 수 있을 것이다.

7. 기타 다양한 사례의 검토 및 응용

현재 각 시도는 고객만족행정을 실천하기 위해 행정의 모든 영역에서 다양한 아이디어를 토대로 유익한 프로그램을 창안하거나 시행하고 있다. 인천도 시민들의 관심을 촉발시키고 행정주체도 분위기를 고무하기 위해 고객만족행정을 위한 슬로건을 공모했고, 다시한번(Think)사이트 개설을 통해 Cyber시민통합상담센터를 열려고 하고 있기도 하다.

인천시는 현재 PM(Project Manager)제도의 활용 등을 통해 시의 주요 사업을 전담 공무원들이 책임 있게 추진할 수 있도록 하고 있는데, 이러한 의미 있는 사업들에 대해 고객만족행정이 적용될 수 있도록, 적극적으로 외부 사례를 검토하고 동시에 독자적인 프로그램을 창안, 개발하려는 노력을 기울여야 할 것이다.

또 고객만족행정을 확산시키기 위해 매년 우수 상담사례 모음집을 발간하고 있고, 행복한가정만들기 상담원제를 확대 실시하고 있다. 다른 시도들도 현장민원해결 서비스를 도입하거나, 119 One-Call 서비스제를 도입하는 등 고객만족행정을 위한 다양한 프로그램들을 추진하고 있다.

한편, 수원시는 '공직자실패담 콘테스트'를 한다고 발표했는데(경인일보, 2006년 9월 14일자), 행정혁신은 성공사례를 통해서만이 아니라 실패사례를 통해서도 더욱 유익한 경험을 얻을 수 있다는 적극적인 문제의식 아래 이러한 콘테스트를 시행하려 하고 있는 것이다. 해당 공무원들에게 불이익을 주지 않

는다는 것을 전제로 이러한 실수 고백(?)을 과감하게 하도록 한다면 행정 전체의 서비스 향상을 위해서도 매우 의미 있는 계기가 될 수 있을 것이다.

인천시는 현재 추진하고 있는 자체 프로그램들을 더욱 발전시켜 고객만족행정을 충실하게 수행할 수 있도록 하고, 동시에 다른 외부 사례를 적극 참조해서 지역실정과 행정환경에 맞는 사업이나 프로그램들을 창안, 행정에 활용해야 할 것이다.

▸ (창원시) 주민참여형 기업사랑운동

○ 창원공단 창립기념일을 시민축제화.

○ 공단 입주기업들의 공장신축 준공일, 신제품 발표일 등을 기업의 날로 제정, 기업의 이미지 홍보 지원.

○ 기업사랑 참여 유도를 위한 시민 아이디어 공모 등 실시

- 공모결과 최우수 아이디어인 기업 명예의 전당을 채택, 추진.

○ 도로명을 창원공단 입주기업의 이름으로 명명.

(행정자치부, 지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼)

▸ (서울 구로구) 소상공인지원센터 운영

○ 모든 것을 한 곳에서(all in one)라는 모토로 소상공인들에게 피부에 닿는 실질적 지원을 가능하게 함.

○ 한번 방문하면 사업에 필요한 모든 서비스를 한꺼번에 제공받을 수 있음.

- 은행, 신용보증재단 출장소, 각종 증명서 발급, 경영·법률 상담까지 해결.

○ 수신자부담 전화 설치 등 지속적인 맞춤특화서비스 개발. (http://guro.seoul.go.kr)

▸ (안산시) 맞춤 동행면접 취업프로그램

○ 구직자에게는 회사를 직접 보고 판단할 수 있게 해서 구직자의 알 권리도 충족시켜주고 면접으로 인한 심리적 스트레스를 해소할 수 있게 함.

○ 구인기업에게는 구직에 맞는 희망자를 소개시켜주어 생산성 향상과 이직률을 낮출 수 있는 효과 기대.

○ 맞춤동행면접의 흐름

- 구인업체 : 구인신청→면접일정협의→회사소개/견학→개별면접→현장채용여부결정
- 구직자 : 구직등록→전화상담→사전면접→업체동행→현장견학→면접

(http://www.ansan.go.kr)

▸ (부산) 도로굴착 인터넷 민원시스템

○ 주요내용

- 인터넷을 통한 One-Stop 민원처리.
- 방문민원으로 처리하던 도로굴착업무 전반을 인터넷상의 온라인으로 처리토록 개선하여 민원편의 제공 및 업무 효율성 제고.
- 유관기관간 도로굴착 관련 정보의 공유체계 구축 : 공사현황 및 도로포장계획 등을 인터넷을 통해 공유하여 중복굴착 및 안전사고 방지.
- 도시정보시스템과 연계한 지리정보 제공.
  · 도로굴착정보와 공사현장의 UIS 지리정보를 동시에 제공하여 현장감 있고 정확한 도로굴착 관련 정보 제공.
- 도로굴착 관련 정보의 대시민 제공 : 도로굴착 관련 정보의 인터넷 공개로 시민 감독기능 활성화 및 시민 불편사항 등의 신속한 해결. (http://www.busan.go.kr)

▶ **(병무청) 고객과의 1:1 맞춤서비스 'One to One 병역설계사'**

병역설계사(병무직원)가 고객(병역의무자)의 징병검사 이후 입영시까지 개개인의 신체조건, 적성. 희망 등을 고려해 최적의 병역의무 이행 방법을 설계해주고 병역 이행과 관련된 모든 사항을 1:1로 안내해 주는 고객맞춤형 서비스 시스템. (http://www.mma.go.kr)

〔참고문헌〕

권기현.「기업가적 정부 구축 방안에 관한 연구 : 고객만족경영기법의 도입을 중심으로」, 석사학위논문, 한양대학교, 2000.

박중훈·김판석.『행정서비스종합대책구상(I) : 공공기관의 고객만족평가지표개발』, 한국행정연구원, 1996.

신의호.「고객만족 향상요인에 대한 연구 : 국가고객만족 최우수기업을 대상으로」, 석사학위논문, 단국대학교, 2005.

이규환·김동만.「행정서비스헌장제도에 관한 연구」,『중앙행정논집』 제14권 제2호, 중앙대학교 국가정책연구소, 2000.

이용식.『인천시 행정역량 강화 방안』, IDI연구보고서 2004-01, 인천발전연구원, 2004.

이현옥.「이동통신서비스산업의 고객만족경영의 성과에 관한 연구」, 석사학위논문, 경상대학교, 2005.

행정자치부.『지방자치단체 고객만족행정 실행메뉴얼』, 2006a.

행정자치부.『우리는 행복바이러스를 꿈꾼다』, 2006b.

허수영.「고객만족행정의 구축」, 석사학위논문, 서울시립대학교, 2000.

IDI연구보고서 2006-04

인천광역시 고객만족행정 추진방안

발행인 김 창 섭
발행일 2006년 12월
발행처 인천발전연구원
404-190 인천광역시 서구 심곡동 산 64-1
전화: 032-260-2600
팩스: 032-260-2619
http://www.idi.re.kr

[인쇄] 동아사 TEL 032-426-3232

ISBN 89-5678-148-6 93350

이 보고서의 내용은 연구책임자의 견해로서 인천광역시의 정책적 입장과는 다를 수 있습니다
출처를 밝히는 한 자유로이 인용할 수 있으나 무단 전재나 복제는 금합니다