

# 서울시 행정개혁의 현황과 향후과제

## Review of Administrative Reform in Seoul

박 순 애 \*

### 목 차

- . 서론
- . 향후 전망과 과제
- . 새서울시정개혁의 성과

#### . 서론

밀레니엄의 전환기를 맞아 정보화·세계화·지방화가 급속히 진행되면서 세계 각 정부와 도시에서는 능률적인 ‘국정체계’(governance)를 갖추기 위한 개혁이 진행되고 있다. 한국은 1998년부터 IMF 경제위기를 빠른 시간내에 극복하고자 금융, 기업, 노동, 공공부문 등 4대 분야의 총체적인 개혁을 추진하였고, 서울시는 여러 분야에서 많은 변화와 발전을 이룩하는 시정개혁을 추진해 왔다.

서울시에서 추진해온 시정개혁 패러다임은 크게 4가지로 나눌 수 있다. 「작고 효율적인 정부」, 「성과를 중요시하는 경영시정」, 「시민과 함께 하는 열린시정」, 「맑고 투명한 시정」이 그것이다. 과거 고비용과 저효율의 관청 조직을 ‘작지만 효율적인 경영조직’으로 탈바꿈시키기 위해

구조조정과 민간위탁 및 아웃소싱을 도입하고, 성과를 중요시하는 「목표관리제」와 「성과주의 예산제」를 통해 예산과 성과를 직접 연결하게 되었다. 또한 「시민평가제」를 통해 시민만족도를 조사하고, 쌍방향 행정시스템을 확립하기 위해 노력하는 중이다. 그리고 민원처리시스템을 온라인으로 구축하여 인터넷을 통하여 공개하고 있다.

이와 같은 시정개혁의 방향을 통해서 서울시는 시민의 삶의 질을 중시하는 새로운 패러다임으로의 전환을 모색하고 있다. 이에 본고에서는 급변하는 시대에 적응하기 위해 서울시가 추진하는 시정개혁의 새로운 패러다임을 살펴보고, 지난 몇 년간의 시정개혁 성과를 앞서 언급한 4가지로 나누어서 검토한 뒤, 서울시정개혁의 전망과 향후 과제를 모색해 보고자 한다.

#### . 새서울시정개혁의 성과

\* 서울시정개발연구원 도시경영연구부 부연구위원

## 1. 작고 효율적인 정부

### 1) 구조조정

서울시는 「고비용 저효율의 관청조직을 저비용 고효율의 경영조직」으로 탈바꿈시키는 것을 목표로 1998년에 「적은 인력과 비용으로도 보다 많은 서비스를 시민에게 제공하는 시정체제」로 전환하기 위한 구조조정을 실시하였다.<sup>1)</sup>

조직개편에서 시정의 생산성 향상, 국제도시로서의 도시경쟁력 강화, 시민의 삶의 질 향상, 정책과정에서의 시민참여를 확대하는 열린 시정의 구현, 지속적인 시정개혁을 구현할 제도적 장치의 마련 등을 가장 중요한 기본방향으로 설정하였다. 이러한 조직개편의 방향을 담보할 수 있는 실제적인 조직재설계의 원칙으로 다음의 세 가지 추진방향이 결정되었다.

- 중층구조의 단순화, 대국대과주의 채택
  - 팀제 도입 등 조직운영의 유연화
  - 유사기능 통폐합 및 내부통제·지원부서의 감축
- 서울시는 구조조정을 추진함에 있어 행정수요가 늘어나는 부서에 대해서는 기능을 보강하고 사업이 종료되거나 기능이 떨어지는 분야는 유사기능에 통폐합하였다. 조직에 민간참여를 확대하면서 새로이 늘어나는 행정수요에도 인력을 증원하지 않으면서 자체인원의 재배치를 통해 시정의 효율성을 유지하고자 하였다.

먼저, 본청을 대상으로 하여 공무원 정원을 20% 수준 감축함으로써 서울시 조직을 슬림화 하였으나,<sup>2)</sup> 시간이 흐르면서 구조조정의 부작용이 나타났는데, 인력부족에 따른 과중한 업무부담으로 공무원의 사기가 저하되었다. 이러한 문제를 해소하기 위하여 소프트웨어 중심의 기능조정에 역점을 두고 업무재설계(BPR), 사무이양에 따른 정부-서울시-자치구간 기능 재배분, 규제개혁, 정보화 등을 추진하였다. 아울러 사업소는 직영·책임운영기관제·민간위탁 등 경쟁체제로 시범 운영한 후 그 성과를 평가하여 비교우위가 있는 분야로 그 기능을 전환하며 중앙정부의 행정사무 이양시에 인력과 예산을 함께 이관하도록 하였다.

다음으로, 시정개혁위원회는 외부 전문 컨설팅사를 선정하여 6개의 투자기관(지방공기업)<sup>3)</sup>을 대상으로 한 기관별 경영진단을 실시하였다. 투자기관에 대한 구조조정은 민간부문과의 기능 및 역할분담 재정립, 서울시, 투자기관, 서비스 수혜자간의 역할분담, 기관의 설립목적에 부합하는 사업영역 재구축, 자율 책임경영체제 확립, 민간기업의 경영방식과 경쟁원리의 도입이라는 원칙에 의해 이루어졌다.

도시철도부문의 경우 거시적이고 장기적인 수도권광역교통차원에서 지하철공사와 도시철도공사의 통합을 검토하되, 통합이 이루어지기 전까지는 상호 경쟁이 가능하도록 현재의 체제를 유지

1) 시정운영의 틀을 개혁함에 있어 업무추진의 객관성과 전문성을 확보하기 위하여 시장의 자문 기구로서 시민단체와 관계 전문가로 구성된 시정개혁위원회를 구성하였다.  
 2) 공무원 정원이 대폭 감축됨에 따라 인건비가 약 470억원 절감될 것으로 추정되나 초과 인원 유예기간을 두고 있어 2001년 이후부터 절감효과가 구체적으로 나타날 것으로 보인다.  
 3) 지하철 1 4호선을 운영하는 지하철공사와, 지하철 5 8호선을 운영하는 도시철도공사가 있고, 택지개발과 임대주택건설, 주거환경 개선사업, 벤처단지조성사업을 주로 하는 도시개발공사가 있다. 시설관리공단은 도로, 주차장 및 시 소유 공공시설의 관리를 하고 있으며, 강남병원은 저소득층을 위한 공공의료를 담당하고 있고, 농수산물도매시장관리공사는 가락동 농수산물도매시장을 관리하여 농수산물의 유통과 안전성 검사를 하고 있다.

하는 것이 바람직한 것으로 나타났다.

도시개발사업 및 시설관리부문의 경우를 보면, 도시개발공사는 비핵심사업을 정리하고 주력사업 위주의 경영으로 사업구조를 집중화하고, 시설관리공단은 민간이양 가능사업, 단순기능의 현장사업은 민간에 넘기고 민·관의 중간영역에 해당하는 사업에 주력하도록 하였다.

지방공사 강남병원의 기능과 역할정립을 위해서, 강남병원을 포함한 시립병원들은 당분간 현행 체제를 유지하면서 경영효율화를 추구하고, 시 산하 의료기관간의 서비스 연계체제 구축이나 통합운영 등을 포함한 발전방안을 심층적으로 검토하도록 하였다.

농수산물도매시장관리공사는 선진화된 농수산물 유통을 선도하는 시장으로 육성하여 유통비용의 절감과 안정적인 농수산물 공급체계를 구축하도록 하였다.

이러한 역할의 재정립 후 공사의 제도 및 운영 시스템을 다음의 네 가지 방식으로 개선하도록 유도하였다.

- 책임경영체제의 구축 : 공개채용 방식 도입
- 이사회 기능의 정상화 : 사외이사제 도입 · 확대
- 경쟁체제의 도입 : 성과급 지급과 연봉제 도입
- 서비스 수준의 향상 : 서비스 품질기준 마련과 고객현장 제정

투자기관에 대한 인력조정은 직무분석을 통하여 부가가치가 낮은 업무를 최대한 줄이는 방향으로 진행되었다. 특히 조직개편에 의한 부서통합과 민간위탁에 따른 인원감축이 주류이며, 일부는

방만한 근무제도를 개선하였다. 그리고, 투자기관에 대해 공통적으로 권고하고 있는 경영개선 사항은 부서별 책임예산제 및 원가관리제도의 도입과 마케팅 개념에 의한 수익증대이다.

## 2) 민간위탁 및 개방형 임용제

서울시는 시정의 경영성을 제고하고 조직을 혁신하기 위한 핵심사항으로 첫째, 민간위탁 및 법인화 등을 추진하였다.

추진대상기관을 내용별로 보면, 1998년까지 사회복지시설인 장애인 종합복지관 등 34개소, 체육시설인 체육관 및 수영장 등 20개소, 병원시설인 보라매 병원 등 8개소, 청소년회관 등 15개소, 기타 10개소를 위탁하였다. 1999년에는 상수도검침업무(강남·강동 수도사업소), 여성발전센터 등 7개 기관은 민간위탁, 세종문화회관은 법인화, 기능대학은 폐지하여 기능전환을 하였고 시립미술관 등 10개 기관은 민간전문가를 기관장 및 책임자로 영입하였으며, 2000년에는 탄천 하수처리장, 청소년문화교류센터, 강남 자원회수시설 등과 노인종합복지관 4개소를 민간에 위탁하여 운영 중에 있다.<sup>4)</sup>

민간위탁을 한 결과, 사회복지시설, 여성발전센터 등은 운영의 전문화, 프로그램의 다양화를 통해 시설의 기능을 활성화시키고 있으며, 청소년관련 복지시설의 신규위탁은 프로그램의 서비스수준 향상으로 이용청소년의 만족도가 높아져 많은 효과를 보고 있다(시민만족도조사, 2001). 향후 민간위탁 추진분야로는 하수처리시설 분야가 있

4) 1999년과 2000년에 민간위탁 또는 재단법인화한 사업소를 중심으로 예산절감효과를 살펴보면, 상수도 검침업무 9억 6천만원, 시립병원 관련업무 1억 3천만원, 공무원교육원 구내식당 7천 9백만원, 차량정비사업소 비차체부분 5억 7천만원, 서부여성발전센터 7천 6백만원, 동부근로청소년회관 2억 8천만원, 세종문화회관 8억 1천만원, 체육시설 3개소 5억 2천만원, 탄천하수처리시설관리운영 21억 3천만원 등을 모두 합하면 101억 5천 8백만원에 달한다.

며, 민간위탁으로 경영개선효과가 큰 검침업무에 대해서는 정밀한 효과분석을 토대로 추진해 나가야 할 것이다.

둘째, 경영성과 전문성이 요구되는 분야에 대하여는 외부전문가를 채용하여 조직·인사·예산의 자율권을 부여하고 그 성과에 따라 인센티브를 부여하는 개방형 임용제를 도입하였다.<sup>5)</sup>

개방형 임용제는 공직에 외부전문가를 영입하여 행정영역별로 전문지식과 경영마인드를 행정 분야에 접목시키고, 이를 통해 시민에게 보다 나은 행정서비스를 제공하기 위한 제도로서, 서울시에서는 3급이상 43개 직위중 시립박물관장, 교통방송 본부장, 시립병원장 등 12개 직위(27.9%)에 대하여 외부의 관련전문가를 영입하는 개방형임용을 추진하여 1999년 12월말까지 채용을 완료하였다.

또한 현재 서울시는 시사편찬요원, 도시계획상임 기획요원, 교통방송PD, 아나운서, 교통전문요원, 의사 등 611명의 계약직 공무원을 채용하고 있다.<sup>6)</sup>

앞으로는 시정의 전문성을 높이기 위하여 일반직 공무원이 수행하기 어려운 분야에 대하여는 계약직 공무원을 확대하고, 이미 도입된 개방형제도의 시행효과, 조직의 안정성, 경영성과를 평가하여 대상직위의 확대 등을 검토해야 할 것이다.

## 2. 성과지향의 경영 시정

### 1) 목표관리제(Management By Objectives : MBO)

조직의 유연성을 확보하고 실·국장에게 업무 수행 수단인 조직·인사·예산 등에 대한 권한을 부여함으로써 소신껏 일하는 자율행정과 책임경영체제를 확립하고자 1998년부터 ‘실·국 책임경영제’를 도입하였다. 실·국 책임경영제의 실시로 변화하는 행정환경에 효율적으로 대응하고, 업무단위의 규모 및 수준을 조정하여 운영할 수 있게 됨으로써 ‘성과’ 중심의 조직운영을 가능케 하는 토대를 마련하였다.

조직의 성과를 관리하기 위하여 도입된 목표관리제는 실·국·본부별 성과계획 수립, 전략목표 설정, 성과목표 설정, 목표 수행, 목표달성도 평가, 목표관리 평가결과 활용의 단계를 거쳐 실시된다. 목표는 그 달성도가 계량화·수치화될 수 있어야 하며, 계량화가 곤란한 경우 간단명료하게 정의되어 객관적인 평가가 가능해야 한다. 목표는 두 가지로 분류되는데, 목표수행자를 기준으로 실·국·본부장·3급이상 사업소장은 전략목표를 설정하고, 과장·부장·4급 사업소장은 전략목표를 달성하기 위한 성과목표를 수립해야 한다. 목표달성도를 측정하기 위한 평가지표는 목표의 평가가 가능하도록 구체적이어야 하고, 객관적으로 확인가능하며, 평가지표가 달성되었을 경우 목표가 달성된 것으로 볼 수 있는 핵심적인 지표로 구성되어야 한다.<sup>7)</sup> 목표달성도 평가는 매년도 12월말 기준으로 익년도 1-2월중 연 1회 평가를 실시하며 평가대상 기간 중 총 3개월 이상 근무한

5) 일정기간 전문성이 요구되는 분야에 대하여 3년 이내 계약에 의해 자격요건을 갖춘 전문가를 채용하는 계약직 공무원제를 확대한 것이다.

6) 계약직공무원은 일반직공무원은 구분되는 특수경력직 공무원으로서 가 마급 등 등급에 따라 자격요건을 정하고 있는 계약직공무원규정(령)에 의거 외부전문가를 3년 이내 계약에 의해 채용하고 있다.

7) 평가지표는 다음의 5가지 유형으로 나눈다. 진도율·이용률·용량 등으로 나타나는 산출량지표, 노동생산성·지출생산성 등의 효율성지표, 서비스자체의 오류감소율·준수율·반응 시간 등의 품질지표, 사고율·재해율·이행률·이용률 등의 효과성지표, 이용자만족도·수혜자만족도 등의 만족도지표이다.

자에 대해서만 평가토록 하였다.

목표별 달성점수는 목표별 난이도, 목표수행상의 노력도, 성과목표로 설정하기 곤란한 기타 요소 등을 감안하여 종합적으로 판단하고 목표 수행상의 장애요인이나 노력도 등을 고려하고 차상급자가 직권으로 가감점( $\pm 10$ )을 부여할 수 있도록 하였다.

앞으로 목표설정을 위한 명확한 기준 제시, 객관적이고 합리적인 평가지표 개발, 가감점 부여기준 설정 등 목표관리 평가모델에 대한 전문적인 연구가 필요할 뿐만 아니라 비계량화된 행정사무인 기획조정, 행정관리, 민간지원 및 대시민서비스 제공, 규제·단속사무 등을 업무성격에 따라 유형화하고 유형별로 표준화된 목표설정, 평가지표 및 평가방법을 개발하도록 하여야 할 것이다.

## 2) 성과주의 예산제

성과주의예산은 투입요소중심이 아니라 성과(Performance)를 중심으로 예산을 운용하는 것으로 예산을 항목별이 아닌 기능·사업, 활동별로 편성하여 투입보다 산출(Output)에 초점을 맞추는 예산제도이다.<sup>8)</sup> 성과주의 예산제도는 일반적으로 각 기관별(부서별) 미션·전략 목표의 설정, 사업별 목표 설정, 예산 편성 및 집행, 성과측정 및 평가의 절차에 따라 운영된다.<sup>9)</sup>

서울시가 추구하는 목표관리제와 성과주의예산을 연계시키기 위해 실·국별 조직의 상위 전략목표와 중·하위 성과목표의 설정, 성과목표의 측정이 용이하고 계량화가 가능한 성과지표

개발, 성과측정 및 평가를 하기 위한 검증체계를 구축하였다.

실·국별 성과목표와 목표달성을 위한 단위사업을 연계시키고 목표의 측정·평가방법·내용 등이 성과계획서에 함께 나타나도록 예산서와 성과계획서를 작성토록 하였다. 또한 실·국별 책임경영제를 구체적으로 구현하기 위해 목표 설정, 사업계획수립, 예산편성에 대한 자율성을 부여하였다.

성과주의 예산제도의 도입으로 인한 기대효과로는 편성된 예산을 모두 사용하던 관행을 탈피해서 책임감을 가지고 예산을 집행하고, 집행의 합법성만을 고집하거나 소극적인 업무 행태를 벗어나 사후평가 결과를 고려한 적극적 업무행태와 차년도 예산편성과 연계하려는 노력 등을 들 수 있다. 아직은 실행초기단계이기 때문에 2001년 각 실·국별 성과계획서 작성 및 예산요구내역을 보면, 실·국별 업무계획과 성과계획서간의 연계성이 부족하고, 전략·성과목표 및 성과지표 선정과 계량화 등에서 문제점이 노출되었는데, 목표와 관련성이 적은 지표를 선정하거나 지표로 사용할 수 없는 내용을 선정한 사례가 있었다.

앞으로 성과주의예산으로 편성한 2001년 예산을 실제 집행해 보고 집행결과를 통해 나타난 미비점을 종합적으로 분석하여 관련제도 개선방안을 마련해야 할 것이다. 그리고 2002년 이후에는 성과보고서에 나타난 결과를 토대로 기관 및 개인단위의 인센티브로 활용하는 등 제도가 조기에 정착될 수 있도록 적극적으로 추진해야 할 것이다.

8) 예산집행결과 어떠한 산출물(Output)을 생산하였으며, 어떠한 성과(Outcome)를 냈는가, 즉 성과목표달성 여부를 측정하여 그 결과에 따라 실·국별, 개인별 인센티브를 결정하고 익년도 계획에 반영하는 결과중심의 예산체계인 것이다.

9) 구체적으로는, 각 기관별(부서별) 미션·전략 목표·성과목표 설정, 사업별 성과지표 및 측정방법 설정, 예산편성·집행에 성과목표 및 평가결과 반영, 각 기관(부서)에 예산상 자율성 부여, 측정결과 외부공개 및 환류의 과정을 거친다.

### 3) 규제개혁

규제개혁은 행정기관에서 운영하는 불필요한 규제를 대폭 폐지하거나 개선하고, 규제절차를 명백하게 함으로써 민간의 다양성과 창의성이 보장되는 사회풍토를 조성하고 시민이 요구하는 수요자 중심의 서비스행정을 정착시켜 나가기 위한 것이다.

서울시에서는 종전의 행정기관 내부에서 추진하던 방식에서 벗어나 외부의 의견과 조언을 널리 수렴하기 위하여, 규제개혁에 관한 업무를 종합적으로 추진하는 규제개혁위원회를 민간인 중심으로 구성하였다.<sup>10)</sup> 규제개혁위원회는 규제정책을 심의·조정하고, 규제사무를 심사·정비하는 등 규제개혁에 관한 업무를 종합적으로 추진하였다. 또한 행정규제기본법제20조에 근거하여 시민으로부터 불합리한 사항에 대한 규제신고를 받아 처리하고 규제개혁과 관련하여 각계 각층의 여론을 수렴하기 위해 1998년에 규제개혁신고센터를 설치하였다.

신고대상은 첫째, 시민생활과 관련한 불합리한 규제, 경제활동을 저해하는 과도한 규제, 규제집행과정의 오·남용 사례 등이며, 특히 법령 또는 조례·규칙을 개정하거나 제도의 정비가 필요한 사항을 처리하도록 하고 있다. 둘째, 법령이나 조례·규칙에 근거하지 않고 행정기관 내부의 지침·방침 등의 형태로 운영되는 규제사무를 일제히 조사·정비하도록 한다. 셋째, 부조리발생의

소지가 있는 규제를 혁파함으로써 부조리 발생을 근원적으로 차단하는 사전적·예방적인 방법을 도입하였다.<sup>11)</sup> 넷째, 새로운 규제를 신설하거나, 기존규제를 강화하고자 할 때에는 규제개혁위원회의 심사를 반드시 거치도록 입법화하여 신설규제는 최대한 억제하고, 필요한 규제의 경우 고품질의 정책수단을 강구하도록 유도하였다. 또한 신설·강화규제의 경우 반드시 규제영향분석을 실시하여 그 분석결과를 규제심사에 반영하였고, 규제의 존속기간을 설정하는 규제일몰제를 적용하도록 하였다.<sup>12)</sup>

규제개혁위원회 구성 이후 지금까지 1 2차에 걸친 규제개혁의 추진으로 총 1,114건의 규제를 발굴하여 이중 462건을 폐지하고, 372건을 완화·개선하는 등 기존규제의 75% 정도를 정비하여 규제총량을 감소시키는 성과를 거두었다. 규제개혁의 본격 추진과 함께 일선담당자를 중심으로 규제개혁에 대한 분위기가 정착되었고, 규제의 적정 운용, 규제영향분석 등을 통한 고품질의 규제 설정 등이 이루어진 점은 바람직한 성과로 보인다.

앞으로의 규제개혁은 기존에 단속, 가격통제, 과태료 등 행정 편의적으로 운영되는 정책을 시민과 관련업체의 자율성을 높일 수 있는 정책으로 전환하는 일에 중점을 두어야 할 것이다. 규제가 만들어지면 충실히 집행될 수 있도록 규제 준수율을 높이는 정책수단을 강구해 나가야 한다.

10) 규제개혁위원회는 행정1부시장과 민간인을 공동위원장으로 하고, 15명의 위원으로 구성하였으며, 그중 시민·단체대표 4명, 업계대표 3명, 전문가 3명, 언론계 1명, 시의원 2명, 공무원 2명으로 구성되었다.

11) 1998년 12월 1999년 1월 제1차로 주택·건축, 위생, 소방, 세무, 건설공사 등 민생 5대 분야를, 1999년 2월 3월 제2차로 교통, 환경, 구매·계약, 토지이용, 산업·관광분야의 부조리 관련 규제 총 98건을 발굴하여 이중 39건을 폐지하고 59개는 개선하였다.

12) 1998년 이후 2000년까지 신설·강화된 규제는 총 172개로 신설규제가 115개, 강화규제가 57개였다. 분야별로 문화관광분야 5개, 환경분야 30개, 건설공사분야 5개, 주택·건축·도시계획분야 89개, 교통분야 24개, 일반행정분야 19개 등이다.

또한, 현재까지 자치단체의 규제개혁은 자체의 실정에 맞게 추진하여 온 결과, 타 자치단체와의 형평성에 대한 고려가 적었으므로, 이제는 각 자치단체의 규제개혁 내용을 비교 분석하여 자치단체간에 공통적인 기준을 마련하여 시민들이 규제에 대한 통일적인 인식을 갖도록 유도해 나가야 할 것이다.

#### 4) 업무재설계

업무재설계(Business Process Reengineering : BPR)는 업무의 수행절차 및 방식이라는 소프트웨어를 바꿈으로써 업무흐름에 관련된 제도, 조직 및 정보시스템의 종합적인 변화를 추구하는 것이다. 업무재설계는 최적의 업무수행을 위해 중복, 낭비 등 행정의 비효율을 제거하고 정보화 구축, 새로운 아이디어와 창조를 바탕으로 한 고객중심의 프로세스를 구축하는 것으로 궁극적인 목적이 고객 만족에 있으며, '왜 이러한 일이 필요할까?', '왜 이런 방법으로 해야 하는가?'와 같은 제로베이스(Zero-base) 발상의 필요성과, 조직전반을 혁신하고자 하는 종합적인 접근 방식이며,

업무 자체보다는 업무의 과정과 절차(process)를 대상으로 삼는다.

서울시는 업무재설계를 위해 연차별 추진목표를 세워 구체적인 작업을 추진하였다. 1998년에 시정개혁단 BPR추진팀 직원을 전문가로 양성하기 위한 교육을 실시하였고, 1999년에는 업무재설계와 연계한 정보화 기반을 구축하였으며, 2000년 이후는 업무재설계가 정착될 수 있도록 지속적인 평가와 환류를 실시하고 있다.

1998년도는 서울시 전체 프로세스를 지원프로세스(infrastructre process) 73개와 운영프로세스

(operation process) 185개를 합하여 총 258개 프로세스로 파악한 다음, 업무의 중요도 등을 감안하여 워크숍을 통해 총 82개의 핵심 프로세스를 도출하였다. 특히, 민원업무 재설계 부문에서는 원스톱(One-stop) 또는 논스톱(Non-stop) 서비스를 기본목표로 하였고, 자원봉사활동부문에서는 2002년 월드컵 등 자원봉사 수요증대를 고려하여 시에 자원봉사팀을 신설하고, 시와 자치구 자원봉사센터, 청소년자원봉사센터, 민간자원봉사단체가 한 시스템으로 연계되어 움직일 수 있도록 정보시스템을 구축하였다.

1999년에는 선정된 258개 프로세스를 목적, 기능의 유사성, 연계성 측면에서 재검토하여 사회복지, 교통관리, 폐기물처리 등 19개의 거시프로세스로 재정의하였고, 이 중 업무재설계 추진팀의 워크숍, 실·과장 회의, 시장단 보고회를 거쳐 교통관리, 재난관리, 사회복지, 도로굴착복구, 자동차등록을 1999년도 재설계대상 업무로 선정하였다.

2000년에는 실·국장 개별면담, 시민 및 시정모니터요원 설문조사를 실시하여 건축 인·허가, 계약·지출, 지방세·과태료·상수도사용료 부과징수, 자치구 민원업무를 선정하여 재설계를 실시하고 있다.

### 3. 시민과 함께 하는 열린 시정

#### 1) 시민평가제

고객의 입장과 시각에서 행정서비스를 제공하는 고객지향적 행정을 위해서는 행정서비스에 대한 선택과 평가의 기회가 먼저 고객에게 부여되어야 한다는 인식 하에, 시민이 직접 서울시정을 평가하고 행정 서비스의 질적 향상을 도모하는

「시민평가제」를 도입하게 되었다.

“시민평가”란 시민이 고객이자 주인으로서 시 정부가 제공하는 각종 행정서비스에 대해서 직접 평가하고 그 만족정도를 표현하여 행정의 책임성과 성과지향성을 높이도록 요구하는 제도이다.<sup>13)</sup>

시민평가는 다음과 같은 방식으로 운용되고 있다. 먼저, 서울시정개발연구원의 시민평가지원단이 객관적인 평가모형과 서비스분야별 지표를 개발하고, 전문 여론조사기관이 「시민만족도조사」를 시행한다. 그리고, 전문가, 시민단체대표가 참여한 「시민평가단」이 구성되어 지표 및 평가방법에 대한 전문적 자문을 하고 지속적으로 시민평가를 실시한다.

시민평가를 실시한 후, 행정서비스에 대한 시민의 관심과 이해가 높아졌으며, 시민 만족 요인과 불만족 요인을 체계적으로 파악하여 실질적인 시민서비스 개선에 기여했다고 볼 수 있다.<sup>14)</sup> 또한, 인센티브를 부여함으로써 기관·부서간 선의의 경쟁을 유도하고, 공무원의 마인드를 행정편의에서 시민중심으로 바꾸는 계기가 되었으며, 시민만족도 향상을 위한 아이디어를 개발하고 우수사례에 대한 벤치마킹, 직원 친절교육 등 서비스 경쟁 노력을 촉진시키고 있다.

앞으로 「시민 불만이 많고 시민생활과 직결된 분야」에 대해서는 대상분야를 단계적으로 확대해 나가고, 매년 지속적인 평가를 통해 시민의 요

구와 만족도를 파악하고 연도별 평가결과를 추세 분석하여 시민평가제도의 개선과 발전을 도모해 나가야 할 것이다.

## 2) 시민과 시장의 데이트

민선2기 시장 취임 이후 특별한 사정이 없는 한 매주 토요일은 시장과 시민이 만나는 날로 정하여 『시민과 시장의 토요일』을 운영하고 있다. 이 제도는 시민의 집단갈등을 조정하고, 시민의 고충과 애환을 함께 풀어내기 위해 시행되었다.

시민과 시장의 토요일 운영절차를 살펴보면, 우선 데이트 신청은 서울시민이면 누구나 방문, 전화, FAX, 우편, 인터넷 등 자신에게 편리한 방법을 선택해 신청할 수 있다. 데이트 신청을 접수하면 해당 실·국별로 사전 검토하며, 해당 실·국에서 검토 처리한 자료를 수합한 뒤 개인의 제안 및 건의사항은 자치행정과에서 정리하고, 다수인 관련민원은 접수순, 단체별, 주제별 등을 고려하여 데이트 일정을 조정한다. 데이트 대상, 주제 및 유형에 따라 실·국·과장이 배석하고 시민의견 등에 자문할 수 있도록 교수, 변호사, 시민단체 대표, 언론인 등 민간전문가와 민원인 대표 4~6명 등 1회당 15명 내외가 참석한다. 데이트 실시결과 제시된 조정방안에 대하여 해당 부서에서 조치계획을 수립·시행하고 그 처리결과는 민원인에게 통보한다.<sup>15)</sup>

13) 시민평가는 성과지향적이고 소비자 중심적인 행정 구현에 기여할 뿐만 아니라 행정기관과 그 구성원의 책임성을 확보하는 수단으로 기능한다. 또한, 고객지향적 행정체제 구축을 위한 정보를 창출할 뿐만 아니라 행정기관과 시민간의 신뢰구축 및 상호 동반자관계 형성에 기여하고, 행정기관의 목표를 구체화하여 공무원의 경쟁력 향상에 기여한다.

14) 실제로 시민평가를 최초로 실시했던 1999년과 비교해보면 6개 분야 전체 만족도는 1999 상반기 59.6점에서 2000 하반기 62.2점으로 점차 상승하고 있다.

15) 1998년 7월부터 2000년 12월까지 2년 6개월동안 데이트는 총 1,509건이 접수되었고, 그 중 민원사항이 867건(다수인 관련민원 379, 개인민원 488)으로서 57.5%, 제안 및 건의사항이 477건(32.5%), 기타 165건(10.9%)으로 나타났다. 전반적으로 데이트에 대한 효용성 및 인지도가 상승함에 따라 데이트신청도 점차 증가하는 추세이다.



토요데이트는 서울시가 올바른 정책방향을 세우는 데 큰 도움이 되고 있다. 시민들의 의견을 반복 청취하는 과정에서 기존 정책의 문제점을 발견하고 그에 대한 해결대안을 찾음으로써 새로운 정책을 수립하는데 기여하고 있다.

### 3) 사이버민원실

사이버민원실은 사이버공간에 민원실을 구축함으로써 민원인의 편의를 향상시키고 보다 나은 행정서비스 공급체계를 마련하고자 한 것이다. 서울시는 민원업무 재설계(BPR)에 따라 사이버 민원처리의 기반을 마련하고, ‘서울정보화 Action Plan’을 수립하여 2000년 7월부터 고객지향적인 전자서비스를 제공하는 사이버민원실을 운영하고 있다.

기존에 정보검색에 불편을 초래했던 인터넷상의 민원관련 서비스 아이тем들을 보다 체계적이고 종합 정리된 포털서비스 체제(서울시 종합민원실 : [www.cyber.seoul.kr](http://www.cyber.seoul.kr))로 변경하였다. 그리고 시 본청과 사업소 민원 375종, 구청과 동사무소 민원 500종 등 총 875종의 민원사무에 대한 안내와 서식을 다 운받아 사용할 수 있도록 하였다. 동시에 시민들이 시간과 장소의 제약 없이 담당공무원과 민원상담이 가능하도록 하였으며, 더 나아가 직접 상담을 하지 않고도 궁금증을 해소할 수 있도록 FAQ (Frequently Asked Questions)란을 설치하였다.

사이버민원실은 2000년 7월 운영을 개시한 이후 방문자가 급증하고 있으며, 민원상담 처리실적도 큰 폭으로 증가하고 있다. 사이버민원실은 전

국 어디서나 인터넷을 통해 24시간 One-Stop 또는 Non-Stop 민원서비스가 가능하도록 만들어 민원서비스에 대한 시민 만족도를 제고하는데 기여하였다. 또한 민원처리과정의 투명성과 공정성이 확보되고 민원처리에 소요되는 시간과 비용을 최소화하게 됨으로써 인력 및 예산절감의 효과를 얻게 되었다.

앞으로는 사용자 인증 체계 및 수수료 납부체계를 조속히 도입하여 사이버 공간상에서 모든 민원처리가 가능하도록 하여야 할 것이다. 인터넷 지방세사무소를 설치하면 납세자는 은행을 방문할 필요 없이 지방세사무소를 통하여 온라인으로 고지서를 송달 받고 세금을 납부할 수 있게 될 것이다.

### 4) 업무추진비 공개

그동안 모든 행정기관의 업무추진비<sup>16)</sup> 집행내역이 공개되지 않았기 때문에 행정기관이 국민들로부터 불신을 받아왔다. 따라서, 예산집행의 투명성을 제고하여 맑은 행정을 실현함으로써 시정에 대한 시민의 신뢰감을 회복하고자 업무추진비를 공개하게 된 것이다. 또한 시민의 알권리 충족과 언론 및 시민단체들의 공개요구에도 부응하는 계기가 됨은 물론 예산절감에도 큰 효과를 볼 수 있다.

구체적으로 서울시장의 업무추진비 공개 내용과 수준은 업무추진비 총괄 집행내역(예산액/집행액/진도율), 월별, 성질별로 분류한 집행내역표, 지출증빙서류 사본(지출결의서, 신용

16) 업무추진비는 기관운영 업무추진비와 시책추진 업무추진비로 나눌 수 있다. 기관운영 업무추진비는 지방자치단체의 장과 보조기관, 사업소장 등이 통상적인 조직운영과 홍보 및 대민활동, 유관기관과의 협조, 직책수행 등 포괄적인 직무수행에 사용하는 것이며, 시책추진 업무추진비는 지방자치단체가 시행하는 주요행사, 대단위 시책추진사업, 주요 투자사업의 원활한 추진을 위해 사용하는 것이다.

카드매출전표, On-line 입금증) 열람 조치 등이다. 지금까지 배일에 가려진 돈, 기관장 씹지 돈, 정보비 등으로 일컬어지던 업무추진비를 공개함으로써 납세자인 시민들은 자신이 낸 세금이 어떻게 쓰여졌는지를 상세히 알게 되고, 예산집행 전 과정을 공개함으로써 시민이 낸 세금을 더욱 절약하는 계기를 마련하였다. 또한 이 때문에 예산집행의 투명성이 확보되어 시민의 행정에 대한 신뢰를 제고시켜, 조세저항을 완화하고 예산집행 전에 사전계획을 철저히 하도록 하는 조직문화를 정착하는데도 기여를 하였다고 평가되고 있다.

시장의 업무추진비 공개는 공직사회에 널리 퍼져 있는 책임의식 결여 및 공직의 생산성 저하를 방지하는 예방효과와 함께 공직사회 정화의 촉매 역할로서 기능하였다고 평가된다. 또한 시장뿐만 아니라 전 간부의 업무추진비 집행내역을 공개하기로 하였으며, 이에 대해서는 시민의 공개 청구에 관계없이 매년 정례적으로 공개하기 위해 “서울특별시 열린 시정을 위한 행정정보공개조례”를 제정하였다.

#### 5) 행정정보공개조례

행정에 있어 정보공개란 행정기관과 공무원은 행정에 관한 모든 사실을 있는 그대로 국민에게 널리 알리고 제공하여야 한다는 것을 의미하고, 국민의 입장에서 보면 국민의 알 권리의 적극적 측면인 정보접근권과 알 권리의 소극적 측면인 정보수령권을 보장하는 것이다.

서울시에서는 시민의 알권리를 충족시키고, 시민의 시정참여를 확보하며, 시민의 신뢰성을 확보

하기 위해서 정보공개의 필요성을 절감하고 행정정보공개조례를 제정하였다. 행정정보공개조례는 구체적으로 기본적인 시정운영 관련 사항을 시민의 공개청구가 없더라도 반드시 공개토록 하는 ‘공표제도’를 도입하고 있다.<sup>17)</sup> 그리고, 민원처리 온라인 공개제도를 명문화하고 있을 뿐만 아니라, ‘행정정보공개심의회’를 조례에 규정하여 이 제도가 공정하고 합리적으로 운용될 수 있도록 하고 있다. 이외에도 시민생활과 직결되거나 시민의 삶의 질과 관련되는 주요정책에 대해서는 그 결정과정의 중간단계에서 주요내용을 공개하여 시민의 의견을 체계적으로 수렴하고 정책결정의 투명성을 확보하도록 하고 있다.

#### 4. 깨끗하고 투명한 시정

##### 1) 민원처리온라인공개시스템

민원처리 온라인 공개시스템(Open System : Online Procedures Enhancement for Civil Applications)은 행정의 투명성을 획기적으로 높임으로써 민원인은 물론 공공의 감시를 통하여 부패를 사전에 예방하는 제도라고 할 수 있다. 행정절차가 복잡하거나 처리기간이 길고 부조리 개연성이 있는 26개 업무를 1999년 4월 15일부터 인터넷을 통하여 공개하기 시작하였고, 2000년 2차례에 걸쳐 28개 업무를 추가하여 현재는 54개 업무를 공개하고 있다. 이 시스템은 현재 진행중인 업무를 결재과정까지 실시간으로 공개하는 동태적인 시스템이라는 점에서 혁신적이라고 말할 수 있다.

17) 정례적인 공표대상이 9종, 수시 공표대상이 14종인데, 4급 이상 공무원에 대한 업무추진비 사용내역 공개, 예산·결산의 공개, 연도별 업무계획 공개 등을 주요 대상으로 하고 있다.

민원처리 온라인 공개시스템은 구체적으로 공개업무 담당자의 자료입력을 통해서 실시되며, 공개내용은 각 업무별 서류검토단계마다 팀장, 과장, 국장이 각각 결재한 날짜와 시간, 검토 내용, 앞으로의 예정사항, 담당부서명, 담당자 성명, 전화번호, e-mail 등이다.<sup>18)</sup>

민원처리 온라인 공개시스템에 공개된 자료는 행정감사에도 활용되고 있다.<sup>19)</sup> 감사담당부서는 민원처리 온라인 공개시스템에 공개된 자료에 대하여 컴퓨터 화면상으로 의문사항을 찾아보고 문제가 있을 경우에 서류나 공사현장 등을 확인·비교하는 방법으로 감사를 실시하고 있다.

민원처리 온라인 공개시스템이 시행된 이후 민원접수와 그 처리과정이 인터넷에 공개되기 때문에 담당공무원을 만날 필요가 없어졌으며, 민원인은 전화를 하거나 직접 방문할 필요없이 언제 어디서나 인터넷을 통해 민원처리과정을 파악할 수 있게 되었다. 따라서, 행정의 투명성을 확보할 수 있고, 적극적이고 상세한 정보공개로 시민들의 알 권리를 충족할 수 있으며, 정보기술을 행정에 접목시킴으로써 시민과 행정의 거리를 좁히는 효과를 거둘 수 있다.

앞으로 행정의 능률을 향상시키고 시민에게 보다 많은 서비스를 제공할 수 있도록 하기 위하여 단순한 민원서류 신청은 물론 각종 인·허가도 가정이나 직장에서 인터넷을 통하여 이루어지도록 하여야 할 것이다. 또한 인터넷시대에 발맞추어 모든 행정을 보다 적극적으로 공개하여 행정의 투명성을 높임으로써 부패를 예방하고 시민의

알 권리를 충족시키면서 행정의 민주화를 촉진하도록 힘써야 할 것이다.

## 2) 청렴계약제

청렴계약제는 서울시와 업체간 상호 신뢰를 바탕으로 입찰, 계약 및 이행과정에서 업체는 답합을 하거나 금품·향응을 제공하지 않고 이를 위반할 경우 상응한 제재를 받으며, 관계공무원은 업체로부터 뇌물을 요구하거나 받지 않으며 이를 위반할 경우 상응한 징계조치를 받겠다는 청렴계약 이행서약을 상호 교환하고 이행하는 제도이다. 이는 참여연대가 추천하고 서울시장이 위촉하는 청렴계약 옴부즈만이 진행과정을 직접 감시·평가하여 잘못된 점은 서울시에 시정을 요구하는 제도이다. 또한 주요사업에 대해서는 발주, 계약 체결, 계약이행의 3단계 평가회를 실시하여 공정성과 투명성을 확보한다.

청렴계약제는 크게 입찰단계와 계약체결 및 이행과정의 3단계로 구분할 수 있다. 첫째, 입찰단계에는 입찰공고 문안에 청렴계약제 적용 대상으로서 입찰등록시에 청렴계약 이행서약을 제출한 업체만 입찰에 참가할 수 있는 자격을 부여한다는 안내를 하게 되어 있다.

둘째, 입찰등록시 업체에서는 관계공무원에게 뇌물이나 향응 제공을 하지 않겠다는 청렴계약 이행서약을 대표자 명의로 작성하고, 관계공무원은 뇌물이나 향응을 받거나 요구하지 않겠다는 서약을 작성, 상호 교환한 후, 낙찰자가 결정되어 계약을 체결할 때 청렴계약 이행서약서 내용

18) 따라서, 시청이나 구청에 인·허가서류를 제출한 민원인이나 공개업무에 대한 정보를 얻고자 하는 시민은 누구나 서울시 홈페이지([www.metro.seoul.kr](http://www.metro.seoul.kr))나 자치구 홈페이지에서 “민원처리 공개방”(open.metro.seoul.kr)을 선택하고 원하는 업무를 선택하면 된다.

19) “사이버 감사”는 사후 완료된 사업 등을 감사하는 것이 아닌 진행중인 업무에 대한 입체적이고 효과적인 감사기법이다.

을 계약 특수조건으로 명기하여 계약상대자와 발주기관이 상호약정을 하고 이행하도록 되어 있다.

셋째, 계약이행과정에 뇌물이나 향응을 제공하고 시공상의 편의를 봐주고 있는지 등의 여부를 시민대표 자적인 청렴계약 옴부즈만이 항시 감시·검증 활동을 하며, 위반사항이 있을 경우에는 시정요구 또는 감사를 요구할 수가 있다. 이러한 과정상의 투명성과 공정성을 확보하기 위하여 청렴계약 옴부즈만 주관으로 발주, 계약체결 및 이행과정의 3단계의 평가회를 실시하게 된다.<sup>20)</sup>

현재 서울시는 청렴계약제를 본청과 사업본부 및 산하 사업소에서 발주되는 사업에만 시범실시하고 있는데, 그 동안 추진과정상 시행착오나 미비한 제도 등을 보완하여, 자치구 및 지방공사까지도 확대 시행하여야 할 것이다.

### 3) 반부패지수

반부패지수는 시정청렴성 측정을 위한 모형 및 지표를 개발하여 청렴도를 측정하고 이를 공표함으로써 서울시와 자치구의 자정노력을 유도하고 공직사회의 청렴도를 제고시켜 맑고 깨끗한 시정을 구현하는 데 그 목적이 있다.<sup>21)</sup>

반부패지수의 조사대상분야는 위생, 세무, 주택·건축, 건설공사, 소방, 교통행정, 공원녹지 등 7개 분야이다. 조사대상기관은 25개 자치구, 주택

국, 교통관리실, 환경관리실(공원녹지관리사업소, 서울대공원관리사업소), 20개 소방서, 상수도사업본부, 건설안전관리본부, 지하철건설본부 등이다.

반부패지수 조사결과를 공표함으로써 시민의 협조와 이해를 증진시키고, 서울시와 자치구 등 각급 기관에서는 부패척결을 위한 특별대책을 수립하고 직원교육을 강화하는 등 자정노력 유도에 기여하였다고 평가된다.

시민단체, 사회단체 등에서 이 제도의 필요성을 인정한 바 있고, 중앙부처와 지방자치단체, 기업 등에 대한 반부패지수를 조사 발표하였거나 준비중에 있다. 앞으로 반부패지수 조사발표를 정례화하고 조사대상분야를 점차 확대해 나가야 할 것이다.

### 4) 부조리신고엽서

부조리신고엽서는 민원처리를 경험한 시민에게 신고엽서를 보내 신고내용을 조사·반영함으로써 부조리발생을 억제하고자 반부패시책의 일환으로 도입한 것이다. 시장이 직접 받는 『부조리신고엽서』는 공직사회의 부조리를 척결하고 맑고 깨끗한 시정을 구현하고자 1999년 1월부터 도입한 제도로써 위생, 주택·건축, 세무, 건설공사, 소방 등 5대 민생분야 민원인을 대상으로 한 제도이다.<sup>22)</sup>

20) 청렴계약 옴부즈만은 서울시에서 발주하는 건설공사 50억 원 이상, 설계 및 감리용역 10억 원 이상, 물품구매 2억 원 이상의 사업과 그 외의 사업 중에서도 청렴계약운영협의회에서 선정한 사업에 대하여는 입찰, 낙찰, 계약이행, 준공 등의 과정에 부실이나 부조리 개연성 여부를 감시, 감독, 검증하게 된다. 또한 중요한 사업에 대하여는 청렴계약운영협의회에서 평가회 대상 사업으로 선정하여 발주, 계약체결 및 계약이행의 3단계를 옴부즈만 주관으로 관계 전문가 등을 초청하여 평가회를 실시함으로써 사업시행의 투명성과 공정성을 검증받도록 되어 있다.

21) 반부패행위란 “시 공무원이 공무수행과 관련하여 부패하지 않은 행위”를 말하며, 그 행위의 정도를 “청렴도”라 하고, 이를 지수화한 것을 “반부패지수”라고 한다. 반부패지수는 시민의 입장에서 행정서비스를 받은 경험을 토대로 공무원의 부패하지 않은 정도를 직접 평가한 “체감지수”라고 할 수 있다.

22) 부조리신고엽서 운영으로 신분상 조치를 받은 공무원은 의원면직 2명, 정직 1명, 견책 1명, 훈계 67명, 시정·교육조치 68명, 조사중 정년퇴직 4명 등 총 143명이며, 재정상 조치는 세금추징 73만 원, 과징금 384만 원, 환수금·과태료 500만 원 등 총 957만 원이다.

서울시에서는 부조리신고업서에 대한 여론조사를 실시한 결과, 부조리신고업서의 부조리 척결 효과에 대해서는 78%가 긍정적으로 응답하였고, 신고업서의 배부 범위를 전 민원분야로 확대하기를 바라는 희망이 59.1%, 누구나 신고할 수 있도록 민원실에도 비치하기를 바라는 희망이 68.1%로 나타났다. 이러한 시민의 여론을 반영하여 2000년부터는 업서의 발송대상을 대민업무 전반으로 확대하고, 부조리 개연성을 개별적으로 분석하여 각종 인·허가 민원, 공사나 계약대금 지급 관련자, 모든 현장 점검분야, 과징금 등의 행정처분대상자까지도 포함하고 있다. 또한 공무원의 부조리에 대한 시민신고를 유도하고 신고정신을 높이기 위하여 부조리신고 시민에게 보상금을 지급하고 있다.<sup>23)</sup>

## · 향후 전망과 과제

이상에서 살펴본 시정개혁의 패러다임을 요약해 보면 다음과 같다. 첫째, 「작지만 효율적으로 봉사하는 정부」를 목표로 서울시는 본청의 조직과 인력 구성뿐만 아니라 자치구와 6개 지방공기업도 구조조정을 실시하였다. 사업소의 기능과 인력을 민간위탁하고 외부전문가를 영입하는 등 새로운 경영전략을 도입하였다. 둘째, 「성과를 중요시하는 고품질 경영」을 구축하기 위해 실·국별 책임경영제, 목표관리제, 성과주의 예산제 등을 도입하여 경쟁과 성과의 원리에 기초한 새로운 시정운영의 틀을 마련하고, 규제개혁과 업무제

설계(BPR)를 통해 시정기능을 핵심역량 위주로 개편하였다. 셋째, 「시민과 함께 하는 열린 행정」을 구현하기 위해 민원, 지하철, 상수도, 청소 등 행정서비스에 대한 시민만족도를 조사하여 그 결과를 정책에 반영하는 시민평가제를 도입하고, 시민과 시장의 직접적인 만남을 통해 쌍방향 행정의 토대를 마련하고 집단갈등을 해결하기 위해 노력하여 왔다. 넷째, 「맑고 투명한 행정」을 이룩하기 위하여 민원처리 온라인 공개시스템을 구축하고, 청렴계약제, 판공비공개, 부조리신고업서, 반부패지수 등을 제도화하여 부조리 척결을 위한 노력을 경주하고 있다.

21세기 행정의 키워드는 스피드화, 네트워크화, 탈 공간화이다. ‘스피드화’는 행정업무 처리방식과 절차에, ‘네트워크화’는 중앙집권적인 시스템에, ‘탈 공간화’는 물리적 공간의 개념에 각각 변화를 초래할 것이다. 즉 급속한 정보화의 물결은 국가간, 정부간, 도시간에 시간과 공간의 장벽을 제거하여 세계 도시간 무한경쟁의 시대가 개막되었다. 그리고 지방화 추세에 따라 중앙집권적 시스템이 지방분권적 시스템으로 바뀌면서 지방정부도 스스로의 능력과 노력으로 경쟁력을 확보해야 하고, 시민 행정수요의 다양화에 능동적으로 대응할 수 있는 서비스행정 시스템의 구축이 필요하게 되었다.

이러한 21세기 행정의 변화에 대응하기 위해 서울시는 전자정부화를 가속화하여야 할 것이다. 시민이 방문할 필요가 없는 정부(no-visit government)의 구축, 즉 행정기관과 서울시민 전

23) 지급대상은 공무원 등(시와 소속 행정기관 및 자치구 소속 공무원, 시가 설립하거나 출자한 지방공기업 임직원)이 업무와 관련하여 금품수수행위 향응을 제공받는 행위를 한 경우 이를 신고한 시민이다. 2000년 9월 현재까지 7건, 140만원을 지급하였으며, 앞으로도 매년 2회 부조리신고 내용에 따라 심사하여 적절한 보상금을 차등 지급할 계획이다.

체를 네트워크로 연결하여 모든 시민이 컴퓨터를 통해 민원을 해결할 수 있도록 하여야 한다. 또한 서울시 전체 행정기관간 네트워크를 구축하여 문서의 접수발송이나 회의 등을 줄이고 PC를 통해 모든 업무를 수행할 수 있어야 한다.

나아가, 교통, 환경, 안전관리, 사회복지, 교육문화, 지역·기업·생활 정보 등이 통합정보망에 의해 관리되는 ‘Cyber-City’로 나아가야 한다. 즉, 도시 전체가 네트워크로 연결되어 언제 어디서나 정보를 교환하고 전달할 수 있는 체계를 만들어야 한다. 서울시는 이러한 ‘전자정부’를 완성하는데 필요한 하드웨어와 소프트웨어를 개발하여 혁신적인 시정개혁시스템을 구축하여야 한다. “작고 효율적인 전자정부”여야 급변하는 시민의 행정수요에 대응하여 실시간으로 행정서비스를 제공할 수 있으며, “열린 사이버 행정시스템”을 구축해야 행정과정이 시민에게 공개되어 “맑고 투명한 행정”을 구현할 수 있다. 또한 “저비용·고효율의 경영시스템”을 유지하기 위해 새로운 아이디어 창출과 벤치마킹을 통해 시정혁신 시스템을 정착시켜야 한다. 즉 시정개혁을 일회성의 프로그램이 아니라 항구적인 시스템으로 만들어 가야 한다.

## 참고문헌

- 국정개혁공동모임, 1998, 『국가경쟁력 제고를 위한 국정개혁방향』 대명문화사.
- 서울특별시, 2000, 『2000년 하반기 행정서비스 시민만족도조사 보고서』.
- 시정개혁단, 2000, 『새서울 市政改革白書』 서울특별시. 고숙희 외 5인 공역, 『미래의 국정관리』 법문사.
- 권오철, 1997, 『외국지방자치단체의 행정개혁 사례분

석』 한국지방행정연구원.

- Hodge, G. A., 2000, *Privatization-An International Review of Performance* - Westview Press.
- Johnson, R. A. & Walzer, N. ed., 2000, *Local Government Innovation*, Quorum Books.
- Muzzio, D. & Ryzin, G. V., 2000, "Satisfaction with New York City Services-Final Report-"The Council of the City of New York.
- Seoul Metropolitan Government, 2000, 『Reinventing Seoul Metropolitan Government』.