참여정부 정책보고서 목록 (77)

Ⅰ. 사회 · 정치개혁 관련 (7)

1-01 참여정부 정치개혁의 성과와 과제
1-02 사법제도 개혁
1-03 반부패 투명사회 구현
1-04 권력기관 제자리 찾기
1-05 포괄적 과거사 정리
1-06 공공갈등관리시스템 구축
1-07 언론분야 개혁

Ⅱ. 정책추진 관련 (47)

경제분야 (17)

2-01 부동산시장 안정 및 주거복지
2-02 금융시장 안정
2-03 신용불량자 대책
2-04 21세기 새로운 국가발전전략 '국가균형발전'
2-05 공공기관 지방이전 및 혁신도시 건설
2-06 국가균형발전을 선도하는 행정중심복합도시 건설
2-07 차세대 성장동력산업 육성
2-08 글로벌 중소기업 육성
2-09 농업 농촌 종합대책
2-10 쌀협상과 양정개혁의 완성
2-11 자율 관리 어업 정책
2-12 불법 소형기선저인망어업의 정리
2-13 자유무역협정(FTA) 체결 확대
2-14 선진한국을 위한 국가기술혁신체계(NIS) 구축
2-15 항만인력 공급체제 개혁
2-16 해외자원 확보 경쟁
2-17 지상파 TV의 디지털 전환과 확산

사회분야 (24)

2-18 노인복지 정책
2-19 장애인 정책
2-20 기초생활 보장 강화
2-21 아동에 대한 사회투자, 아동정책
2-22 주민 서비스 혁신
2-23 국민연금 개혁
2-24 건강보험 개혁
2-25 저출산 · 고령사회 대응
2-26 안정적 자녀 양육 지원
2-27 호주제 폐지
2-28 여성인력개발
2-29 성매매 방지
2-30 차별시정 강화
2-31 비정규직 보호
2-32 노사관계 개혁
2-33 일자리 창출
2-34 교육격차 해소
2-35 교원평가제 도입
2-36 사립학교법 개정
2-37 교육정보화시스템(NEIS)
2-38 2008 대입제도 개선안
2-39 지속가능발전의 확산
2-40 아시아문화중심도시 조성
2-41 한국문화예술위원회 설립

통일외교분야 (6)

2-42 참여정부의 북핵문제 해결과정
2-43 남북관계 발전
2-44 한미동맹의 미래지향적 조정
2-45 글로벌정상외교
2-46 국방개혁 2020
2-47 이라크 파병의 성과와 교훈

Ⅲ. 정부혁신 관련 (21)

3-01 정부혁신의 확산과 관리
3-02 정책품질 관리체계의 마련
3-03 정부 성과관리시스템 혁신
3-04 정부조직과 기능의 효율적 운영과 관리
3-05 국민참여형 민원제도 개선
3-06 전자정부시스템의 구축
3-07 기록관리 혁신
3-08 온나라 정부업무관리시스템
3-09 참여정부 인사혁신
3-10 정무직 및 공공기관 인사시스템 혁신
3-11 고위공무원단도입과 공직개방
3-12 공무원 성과관리 및 훈련시스템 확산
3-13 균형인사 정책
3-14 재정운영시스템 혁신
3-15 제주특별자치도
3-16 자치경찰제 추진
3-17 교육자치 정책
3-18 주민 직접 참여제도
3-19 참여정부의 재정분권
3-20 정책홍보시스템 혁신
3-21 새로운 도전, 국가위기관리

Ⅳ. 청와대 개혁관련 (2)

4-01 대통령비서실의 변화와 혁신
4-02 국정과제위원회의 설치와 운용

참여정부 정책보고서
3-02

정책품질 관리체계의 마련

- 국민에게 만족스러운 명품 정책을 -

2008

대통령자문
정책기획위원회

발 간 사

참여정부가 혁신과 통합을 표방하며 출범한 지 5년, 이제 그 성과와 한계에 대한 스스로의 평가를 국민들 앞에 내놓을 때가 되었습니다.

참여정부의 지난 5년은 말 그대로 긴장의 연속이었습니다. 혁신과 통합의 길목마다 어김없이 반발과 저항, 분열 세력의 방해가 끊이지 않았습니다. 일부 언론과 정치세력의 왜곡과 호도 앞에 정부의 어떤 정책 활동도 사실 그대로 국민들에게 전달되는 경우가 드물었습니다. 혁신과 통합 과정에서 왜곡된 진실을 바로 잡는 것은 참여정부의 의무이자 과제일 것입니다.

특정 정부에 대한 객관적이고 공정한 성과 평가가 이루어지기 위해서는 정책추진 당시의 목표와 정책 환경이 객관적으로 제시되어야 할 것입니다. 정책추진 과정에서의 우여곡절과 해결과정, 해결방법도 가급적 상세하게 전달되어야 합니다. 객관성을 보장할 수 있는 다양한 자료와 증언도 뒷받침 되어야 할 것입니다. 『참여정부 정책보고서』는 이런 고민에서 기획되었습니다.

『참여정부 정책보고서』는 지난 5년 동안 추진되었던 핵심 정책 중 77개 과제를 선정, '정책과정중심'으로 정리한 것입니다. 명칭을 '정책보고서'로 한 것도 일반 백서 처럼 정책의 진행 일지나 자료를 모아 놓는 수준이 아니라 정책의 전 과정을 생생하게 기록하여 국민들에게 보고하자는 취지에서 비롯된 것입니다.

2005년 11월 노무현 대통령의 지시에 따라 시작된 정책보고서 작업은 청와대 비서관실별 집필 T/F팀과 정책기획위원회 주관으로 본격 추진되었습니다. 보다 생생한 기록을 만들기 위해 전·현직 국무총리와 청와대 수석 및 보좌관과 비서관, 전·현직 장·차관과 담당 공무원, 시민사회 단체, 국회의원 등을 직접 또는 서면 인터뷰를 했습니다. 국회 속기록과 언론 보도, 각계의 성명서와 기고문을 수집하고 분석하기도 했습니다.

정책보고서는 일반 백서와 차별화하고 보다 내실 있는 보고서를 만들기 위해 몇 가지 기본 원칙하에 추진되었습니다.

첫째, '정책과정' 중심으로 기록하고자 하였습니다. 정책추진과정의 우여곡절과 정책에 관여했던 사람들의 기억을 기록으로 남겨 국정의 소중한 경험들이 계승될 수 있도록 하기 위해서입니다. 정책과정 중심의 기록은 '사적 기억'을 '공공의 기록'으로 만드는 의미 있는 일이 될 것입니다.

둘째, 성과의 나열이나 자화자찬이 아니라 정책 추진 과정의 다양한 찬반 논란을 객관적으로 기술하고자 하였습니다. 때문에 77개 과제 중에는 성과가 미흡한 과제도 포함되어 있습니다.

셋째, 객관적인 자료와 논증을 통해 참여정부의 정책에 대한 잘못된 인식이나 정치적 곡해를 바로 잡고자 하였습니다.

넷째, 차기 정부에 넘겨줄 인수인계서의 의미를 두었습니다. 권력만의 인수인계가 아닌 정책의 실질적인 인수인계가 필요하기 때문입니다. 공무원들의 인사이동이나 조직 개편에도 불구하고 국정의 소중한 경험을 공유되어야 한다는 취지이기도 합니다.

이런 원칙에 바탕을 두고 작성된 정책보고서는 크게 사회정치 개혁, 정책추진, 정부 혁신, 청와대 개혁 등 4개의 대주제로 이루어졌습니다. 4개의 대주제는 다시 사회정치개혁 분야 7개 과제, 정책추진 관련 경제 분야 17개, 사회분야 24개, 통일외교 분야 6개 등 47개 과제, 정부혁신 분야 21개 과제, 청와대 개혁 분야 2개 과제 등 6개 분야 총 77개 과제로 구성되어 있습니다.

『참여정부 정책보고서』 작성 과정에는 많은 분들의 땀과 노력이 서려 있습니다. 집필을 책임진 청와대 각 비서관과 담당 행정관, 부처의 담당 공직자, 국책 및 민간연구기관의 연구원들이 참여하였습니다. 집필 초안을 검토하고 수정하는 과정에서 정책기획위원은 물론 국정과제위원들의 적극적인 참여가 있었습니다.

또한 대부분의 과제들이 객관성을 확보하기 위해 많은 외부 전문가들의 감수를 거쳤습니다. 전 국무총리를 비롯하여 여러 부처의 전·현직 장차관이 해당 과제를 직접 검토하거나 인터뷰에 적극 참여해 주었습니다. 특히 청와대의 현직 비서실장과 정책실장 등도 바쁜 일정 속에서도 직접 보고서를 검토하고 수정해 주었습니다.

정책기획위원장으로서 지난 2년 2개월 동안 정책보고서 집필 과정에 참여하여 심혈을 기울여 주신 여러 선생님들과 전·현직 공직자, 국책 및 민간 연구소 관계자 분들께 발간사를 빌어 심심한 감사의 말씀을 드립니다.

이 정책보고서는 국민은 물론 관련 공무원과 전문가들이 쉽게 접근하고 관리할 수 있도록 전 과제를 PDF 파일 형태의 CD로 제작 배포할 것입니다. 청와대 브리핑 및 정책기획위원회 홈페이지, 국가기록원 대통령기록관 홈페이지에 올려 무상 다운로드가 가능하게 하였습니다. 각 연구기관이나 단체의 홈페이지 등을 통한 자료의 재배포 및 연구자의 자유로운 인용도 허용할 것입니다.

정책보고서를 내놓는 지금 이 순간, 정책과정 중심의 새로운 백서 문화를 만들었다는 자부심과 냉철한 평가에 대한 두려움이 교차합니다. 정치적 견해의 차이를 떠나 정책성과와 한계를 객관적으로 기록하고 공정하게 평가받으려 했던 참여정부의 노력과 진실이 있는 그대로 읽혀지기를 바랄뿐입니다.

우리 국민의 애정 어린 비판과 조언, 따뜻한 위로를 기대하는 마음으로 『참여정부 정책보고서』를 국민께 바치고자 합니다.

감사합니다.

2008. 2

대통령자문 정책기획위원장 김 병 준

- 목 차 -

제 1 부 정책품질 관리의 중요성 ····· 1

제1장 반복되는 정책실패, 대안 마련의 필요성 ····· 1

1. 타파해야 할 정책 관행 ····· 1
2. 민간 품질관리기법에서 배우기 ····· 5
3. 정부정책 품질관리의 개념, 비전 및 목표 ····· 9

제2장 정책품질 관리제도의 탄생 ····· 12

1. 준비 작업의 어려움 ····· 12
2. 제도의 도입과 정책품질관리 매뉴얼 마련 ····· 13

제3장 정책품질관리와 매뉴얼 ····· 19

1. 품질관리의 나침반, 매뉴얼의 개발과 적용 ····· 19
2. 학습조직 등 추진 체계의 마련 ····· 23

제 2 부 실수에서 배우고 다듬는 정책품질 ····· 25

제4장 반복되는 정책실패 요인의 제거 ····· 25

1. 정책품질의 분석, 정책실패의 예방 ····· 25
2. 정책적 실수·실책 관리의 필요성 ····· 26

제5장 정책품질 관리의 주춧돌, 정책품질 분석 ····· 28

1. 품질 분석의 과정과 추진체계 ····· 28
2. 계획부터 평가까지, 모든 정책과정의 분석 ····· 31
3. 정책품질 분석의 사례 및 관리 ····· 36

제6장 치부의 과감한 공개, 정책실수·실책 사례집 발간 ····· 39

1. 추진과정의 어려움 및 발간 사례 ····· 39
2. 실수・실책 유형 분석의 교훈 ····· 44

제 3 부 뿌리 내린 정책품질관리 ····· 46

제7장 작지만 큰 변화, 그 첫걸음 ····· 46

1. 정착되어가는 제도의 기반 ····· 46
2. 제도 도입으로 조직 역량도 강화 ····· 47

제8장 높아진 정책품질, 달라진 시각 ····· 49

1. 정책품질 개선의 생생한 사례 ····· 49
2. 부처별 특성에 따른 다양한 적용 사례 ····· 53
3. 정책품질관리, 독자적인 연구영역으로 ····· 56

제 4 부 국민에 대한 약속, 명품 정책을 위하여 ····· 59

제9장 정책품질관리제도, 한 단계 도약을 준비 ····· 59

1. 정책개선 사례의 발굴 · 학습 · 확산 ····· 59
2. 관리규정과 매뉴얼을 신형 나침반으로 ····· 60
3. 제도의 국제공인 모색 ····· 62

제10장 정책품질분석, 새로운 지평의 개척 ····· 64

1. 정책 현장에서, 문제정책의 해부 ····· 64
2. 정책 책임성 향상 ····· 67

<부 록>

부록 1. 정책품질관리 도입 과정 주요 추진일지 ····· 69

부록 2. 정책품질관리 도입 이후 주요 추진일지 ····· 70

제 1 부 정책품질 관리의 중요성

제1장 반복되는 정책실패, 대안 마련의 필요성

1. 타파해야 할 정책 관행

최근 정책 환경의 변화에 따라 우리 사회는 새로운 정책수요가 급증하고 있다. 국경 없는 무한경쟁의 시대에 시민사회의 영역이 발전함에 따라 다양한 이해관계자들의 요구와 함께 사회적 갈등이 증가하고 있으며, 이에 따라 복잡하고도 비정형적인 사회문제의 해결을 요구하는 국민의 정책수요가 계속 증가하는 추세이다.

이제 정부정책의 고객이라 할 수 있는 일반국민에게 제공되는 각종 정책서비스의 추진 경로가 의제설정, 의사결정, 계획수립, 홍보, 집행 및 사후관리 등 정책의 전 과정에 걸쳐 더욱 복잡한 양상을 띠게 됨에 따라 정책과정이 이전보다 전문화·세분화·고급화되어 가고 있다.

그러나 이러한 정책 환경의 변화에 따라 보다 능동적이고 체계적인 정책관리시스템이 요구되고 있음에도 불구하고, 그 동안 정부는 주로 일상적인 경험이나 또는 관례에 따라 정책을 수립·집행해 온 것이 사실이다. 그로 인해 크고 작은 시행착오를 겪어 왔으며, 기존의 행정문화 속에서 폐쇄적으로 운용되던 정책패러다임으로는 더 이상 효과적인 대응이 곤란하게 되었다.

즉, 이제까지 적용해온 규제영향분석·환경영향평가와 같은 부분적이고 제한적인 정책관리시스템 하에서는 정책실패의 원인분석을 통해 교훈을 공유·확산하는 것을 꺼리는 풍조, 지역주민 등 이해관계자의 요구를 적극적으로 반영하고 정책대상별로 정확히 홍보하는 노력의 부족, 정책관리의 공과에 따른 평가보상체계의 부실 등으로 인해 정책실패와 불량정책이 반복적으로 발생했다. 그 결과, 국민이 실질적으로 체감하는 정책의 품질 향상 노력은 부족하였다는 지적이 지속적으로 제기되었다.

특히, 정책 추진 시 지역주민과의 대화 및 홍보를 단순한 요식행위 혹은 형식적

인 절차로 치부함으로써 국가의 중요정책이 지역주민 간 갈등으로 인해 어려움을 겪는 현실이 반복되곤 했다. 아무리 훌륭한 정책도 국민이 이해할 수 있는 논리로 설득하지 못하면 당연히 정책집행의 추진동력이 상실되게 마련이다. 국민과 언론에 정책배경과 취지를 정확히 전달하지 못해 탁상행정이라는 비판과 논란을 불러일으켰던 많은 사례가 이를 말해주고 있다.

예를 들면, 2004년 모래파동 당시 모래 수급불안정 문제를 해소하기 위해 추진한 구매 비축정책은 이해당사자들에 대한 사전 의견수렴조차 제대로 이루어지지 않은 상태에서 집행 일변도식의 과거 답습형 정책관행으로 일관하여 결국 실패하고 말았다.

그 외에도 여러 이유로 정책실패가 초래된 사례가 되풀이 되어 왔으며, 따라서 더 이상 동일한 문제요인으로 인한 정책실패의 반복만은 막아야 한다는 인식이 확산되었다. 고질적으로 반복되는 문제정책에 대한 해결방안을 찾지 않고서는 정부에 대한 국민의 신뢰는 낮아질 수밖에 없다는 단순한 진리에 기초하여 얻어진 당연한 논리적 귀결이었다.

권위주의 정권이 끝나고 민주적 문민정부가 들어선 이후, 정부정책을 바라보는 국내언론 환경과 시각은 전통적으로 비우호적이었다. 어떤 정책의 수립배경이나 사회적 맥락을 무시하고 보도하거나 정책집행 상의 사소한 문제를 침소봉대하여 근본적이고 구조적인 문제인 것처럼 과장하여 전달함으로써 국민의 오해와 불신을 초래한 경우가 많았다. 실현가능한 대안을 제시하는 건전한 비판이 아니라 비합리적이고 무조건적인 질타의 목소리에 파묻혀 정부정책이 답보상태를 초래하는 경우도 빈번하였다.

이러한 현상은 2003년 참여정부 출범 이후에 특히 두드러졌다. 당시에는 시급히 해결되어야 할 국정현안을 둘러싼 사회적 갈등 이슈들이 산적해 있었고, 당연히 새 정부는 사회의 여러 갈등과제 해결에 몰두할 수 밖에 없었다. 그러나 개별 정책에 대한 각계의 이해대립이 발생할 경우, 언론의 기본적인 접근방향은 정부의 정책적 노력에 대해 비판적인 경향을 강하게 띄고 있었다.

과거처럼 정책이 수립되어 집행되면 그대로 국민에게 그 혜택이 전달될 수 있다는 논리만으로는 언론을 통해 국민에게 전달되는 과정에서 정부의 의도와 달리 보도되어 정책추진이 힘들어지거나, 심하면 정책의 실패까지도 초래할 수 있는 환경이 되었다. 따라서 정책에 대한 이해관계자(stakeholders)와 언론의 이해를 적극적으로 추구함으로써 정책의 목적과 효과가 최대한 정확하게 국민에게 전달해야 할 필요가 더욱 커진 것이다. 아래 표는 이러한 상황을 집약적으로 표현해 보여준다.

<정책품질관리 도입의 상황적 배경>

새로운 정책 환경 변화	• 시민사회의 발전 • 국경 없는 무한경쟁 • 다양한 이해관계자의 참여 • 일상화된 위기요인 • 사회적 갈등과 비판적 언론	⇔	• 정책실패 원인 분석·공유 기피 • 부분적·단편적 정책관리 • 이해관계자 의견수렴 미흡 • 부실한 정책홍보관리 • 정책평가보상체계 미흡	기존의 정책 관리 체계

⇩

정책품질의 효율적 관리 필요성

이와 같이 새롭게 변화된 정책환경에 능동적으로 대처하기 위해서는 문제정책의 발생 가능성을 사전에 차단하고 정부정책의 품질을 체계적으로 관리함으로써 국민이 체감하는 정책의 질적 수준을 한 단계 높여 나가야 한다. 즉 정책추진 전 과정에 걸친 체계적인 품질관리방안을 수립하여 시행함으로써, 정책의 품질을 지속적으로 향상시킬 수 있는 제도적 기반의 마련이 필요하게 된 것이다.

특히, '03년 세녹스 유사휘발유 사건, '04년 모래 파동 등을 거치면서 정부 주요정책에 대한 시행착오의 근본적인 원인이 무엇이며, 어떻게 해결해 나갈 것인가 하는 대안을 모색하는 과정에서 반복되는 고질적인 문제정책의 해결을 위해서는 정책의 품질을 체계적으로 관리하는 노력의 제도화가 시급하다는 대통령의 지시로 2004년부터 본격적으로 제도 도입을 시도하였다.

<제도 도입의 계기가 된 정책실패 사례 예시>

☞ **'03년 세녹스 유사휘발유 대응 사례(산업자원부)**

○ 산업자원부는 세녹스 등 유사휘발유의 판매행위를 지능적 탈세 사례로 규정하고 단속을 추진해 왔다. 하지만 유사휘발유 업체 측은 법제도의 미비점과 비싼 휘발유 세금에 대한 소비자와 일반 국민의 불만을 이용해 유사휘발유를 첨가제, 저가의 신개발품, 친환경 연료로 과장 홍보하면서 제조, 유통시켰다. 특히「석유사업법」제26조의 모호한 규정은 사태발생 초기에 세녹스 측에 업체의 행위를 정당화하는 빌미를 제공했다. 이것은 유사석유제품 판매 논란의 초기에 산업자원부가 적극적으로 대응하지 못함으로써 문제가 된 사례다.

☞ **'04년 모래 구매·비축 정책 사례(조달청)**

○ 조달청은 건설 성수기에 만성적으로 나타나는 수급불안정 문제를 해소하기 위해 원자재 및 시설자재를 구매하여 비축, 공급하는 기능을 활용하여 『2005년 건설교통부 골재 수급계획』에 모래 구매·비축 사업을 반영시켜 의욕적으로 추진했다. 그러나 이 정책은 사전의견 수렴 절차를 소홀히 하여 지방자치단체, 지역주민, 환경단체 등과 충돌하는 등 비축예정 지역인 전북 군산 지역에 큰 파장을 일으키고 용두사미로 중단되었다. 이것은 정책집행 과정에서 이해당사자에 대한 갈등 관리에 실패하여 좌절된 사례다.

<제도 도입에 관한 대통령 지시사항>

○ 정책이 소기의 성과를 거두려면 정책의 全과정에 걸쳐 규제평가, 갈등영향평가, 부패영향평가, 집행가능성·실효성평가, 고객만족도평가, 미디어대책 등을 포괄하는 **「정책품질관리제도」**를 도입할 필요가 있습니다. (국무회의 : '04. 6. 1)

이처럼 참여정부에서는 정부정책에 대해 품질을 관리하여야 할 필요성을 절실히 인식하고 제도화하겠다는 의지가 매우 강하였으나, 이를 현실에 실제 적용하고 구현하는 작업은 거의 불가능해 보였다. 정책과정에 품질 개념을 도입하여 관리하는 이론적인 기반도 없었을 뿐만 아니라 유사한 외국의 사례도 찾아볼 수가 없었다.

결국, 해답의 실마리를 찾기 위해서 민간의 품질경영기법으로 눈길을 주게 된다.

오랫동안 노하우가 축적된 민간영역의 품질관리 개념이 비록 일정 부분 한계는 있을 수 있으나 공공부문인 정부의 정책 수행과정에도 유용한 아이디어를 시사해 줄 수 있을 것이라는 전제하에 민간 품질관리제도에서 개발된 주요 관리기법들을 살펴보게 된 것이다.

2. 민간 품질관리기법에서 배우기

민간부문의 경영이론에서 큰 역사적 의의와 비중을 차지하고 있는 품질관리제도는 오랜 기간에 걸쳐 다양한 이론이 제시되고 부침을 계속해 왔으나, 현재 우리의 귀에 익은 대표적 이론들인 위해요소 중점관리기준(HACCP: Hazard Analysis Critical Control Points), 6-SIGMA, 총체적 품질경영(TQM: Total Quality Management) 등을 간략히 살펴보기로 한다.

가. 위해요소 중점관리기준(HACCP)

위해요소 중점관리기준(HACCP)은 생산에서부터 제조, 가공, 보존, 유통단계를 거쳐 최종 소비자가 이용하기 전까지의 각 단계에서 발생할 우려가 있는 위해요소를 규명하고, 이를 중점적으로 관리하기 위한 중요관리점을 결정하여 자주적이며 체계적이고 효율적인 관리로 안전성(safety)을 확보하기 위한 것이다.

즉 HACCP의 핵심적 구성요소는 위해분석(HA)과 중요관리점(CCP)라고 볼 수 있는데, HA는 위해가능성이 있는 요소를 찾아 분석·평가하는 것이며, CCP는 해당 위해요소를 방지·제거하고 안전성을 확보하기 위하여 중점적으로 다루어야 할 관리점을 말한다.

HACCP는 1960년대 초 미국 항공우주국(NASA)이 미생물학적으로 100% 안전한 우주식량을 제조하기 위하여 Pillsbury사, 미육군 NATICK연구소와 공동으로 도입하여 적용한 것이 그 효시이다. HACCP 방식은 1973년 미국 식품의약청(FDA)에 의해 저산성 통조림 식품의 우량제조공정(GMP: Good Manufacturing Practice)에 도입되었으며, 그 이후 미국의 식품업계 전반에서 신중하게 그 도입이 논의되기 시작하였다.

1989년에 HACCP의 지침이 설정되어 7대 원칙을 제시하게 되었고, 최근 세계 각국은 식품의 안전성 확보를 위해 HACCP를 이미 도입하였거나 도입을 서두르고 있다. 더욱이 1993년 7월 국제식품규격위원회(CODEX) 제20차 총회에서 "HACCP 시스템의 적용지침"을 채택하여 각국에 HACCP 도입을 권고함에 따라 HACCP는 전세계에 빠른 속도로 확산되고 있는 실정이다.

나. 6-SIGMA (무결함 지향적 품질관리)

광범위한 생산 프로세스에 보편적으로 적용할 수 있는 경영혁신 운동으로 시작된 6-SIGMA는 어떤 제조공정의 성과물 100만개 중 평균 3~4개 정도만 불량품이 발생하는 수준으로 거의 완벽에 가까운 제품과 서비스를 개발하고 제공하는 것을 의미한다.

SIGMA(σ)는 특정 프로세스가 완벽함에서 어느 정도 벗어나 있는가를 측정하는 통계 용어로서 “6” SIGMA는 실제업무 상 실현될 수 있는 가장 낮은 수준의 에러로 인정되고 있다. 6-SIGMA가 함의한 핵심 아이디어는 만약 특정 프로세스가 얼마나 많은 결함을 가지고 있는 가를 측정할 수 있다면 이러한 결함을 없앨 방법도 알아낼 수 있고 종국적으로 무결점(Zero Defects)에 가깝게 도달할 수 있다는 것이다.

품질관리의 정도를 SIGMA로 나타내는 이유는 제품과 공정에 따라 달라지는 목표 값과 규격한계 값을 통일해 품질수준을 표시하는 단일한 기준으로 편리하기 때문이며, 서로 다른 공정의 품질수준을 비교하는데도 유용할 뿐만 아니라 품질개선의 정도도 객관적인 수치로 측정할 수 있기 때문이다.

전통적인 품질관리기법은 에러가 발생한 부분이나 지점의 부분최적화에 관심을 갖거나 생산자 위주의 제조중심 관리기법인 반면에, 6-SIGMA는 사업전체의 프로세스에 대한 총체적 최적화를 목표로 하는 품질경영 혁신기법이다. 즉, 민간부분에서의 6-SIGMA 경영은 제조뿐만 아니라 제품개발과 영업 등 기업활동의 모든 요소를 작업공정별로 계량화하고, 품질에 결정적인 영향을 미치는 요소의 오차범위를 “6” SIGMA 이내에 묶어두는 것이다.

< 6-SIGMA의 핵심 개념 >

- 품질 결정요인(Critical To Quality): 고객에게 가장 중요한 속성들
- 결함(Defects): 고객이 원하는 바를 제공하는데 실패
- 과정능력(Process Capability): 프로세스의 수행・전달 능력
- 변동(Variation): 고객이 체감하게 되는 제품・서비스의 변화
- 안정적 운영(Stable Operation): 일관되고 예측 가능한 프로세스
- 6-σ 설계(Design for 6 Sigma): 고객욕구와 과정능력을 충족하는 설계

6-SIGMA 기법은 크게 볼 때 전사적 품질관리(TQC: Statistical Quality Control))의 전신이라고 할 수 있는 통계적 품질관리(SQC: Statistical Quality Control)가 추구하는 “불량률 제로“의 개념과 맥락을 같이 하는 것으로 볼 수 있다.

다. 총체적 품질경영(TQM)

총체적 품질경영(TQM)에 대한 관심과 논의는 이미 1920년대에 대표적인 주창자인 Edwards Deming에 의해 "품질관리(QC), 품질경영(QM)"이라는 용어가 사용되면서 시작되었으나, 실제로 경영현장에서 관심이 촉발된 것은 미국이 아니라 1950년대에 Deming이 일본에 초청되어 그 중요성을 역설하고 기업경영차원의 활용가능성을 제시하면서 직접적인 발전의 계기를 가져왔다.

TQM은 과거의 품질관리(QC)에 연원을 둔 「전사적 품질관리(TQC; Total Quality Control)」가 1960년대 이후 점차 발전하면서 창출된 개념으로서 민간부문에서는「전사적 품질경영」 또는 「종합적 품질경영」으로 언급되며, 공공 부문에서는 통상 「총체적 품질관리」로 불리우고 있다. 민간영역에서는 상품이나 서비스의 질을 높이기 위한 경영관리이론으로서 1980년대 중반 “Fortune 500"에 포함된 회사 중 90%이상이 활용할 정도로 현장성이 높다.

품질관리가 활성화되어 있는 민간기업을 대상으로 현황을 조사한 결과, 지난 70년대 후반부터 품질관리(QC)를 생산 현장에 도입하여 불량률을 줄이기 위한 품질향상에 주력해 왔으며, 최근에는 전 부문을 체계적으로 관리하는 전사적 품질경영(TQM) 기법이 적극 활용되고 있는 것으로 나타났다.

전통적 관리방식과는 달리 TQM은 고객의 필요에 따라 목표를 설정하는 고객중심주의를 지향하고, 전체 구성원의 자발적 참여에 의해 지속적인 개혁을 추구하며, 집단적 과정을 통해 문제해결을 추구한다는 특징을 지닌다.

즉, TQM은 조직에서 산출하는 재화 및 서비스의 품질을 향상시키기 위해, 조직내의 전체 구성원이 참여하여 업무수행 방법을 개선하는 조직운영 방식으로, 단순히 지엽적인 제도나 기법에만 매달려서는 조직의 진정한 효과를 얻기 어려우며, 조직구성원의 의식을 개혁해야만 궁극적으로 국제경쟁력을 높일 수 있다고 강조한다.

이와 같은 민간영역의 TQM이 1990년대 들어와 정부 등 공공영역에서도 정책이나 서비스의 품질을 높이기 위하여 활용되어 다양한 성공사례까지 보고되고 있으며, 정책품질관리의 이론적 배경이 되고 있다.

이와 같이 민간부문의 '품질' 개념을 공공부문에 도입한 정책품질관리제도는 정책과정 전반에 걸친 세심한 절차적 관리를 통해 정책에 대한 소비자주권(Consumer Sovereignty)을 행사하는 궁극적인 외부고객인 국민의 기대와 수요를 충족시키는 한편, 내부고객인 공무원의 자율적 참여를 확대하여 상시적으로 점검하는 보완체계를 구축함으로써 정책품질의 총체적 관리역량을 제고하는 데 그 목적이 있다.

정책품질관리의 이론적 배경으로서 TQM은 특정 정책의 품질을 최고수준으로 끌어올리는 데만 그 목적이 있는 것은 아니다. 품질향상을 위한 조직 문화가 조성되어 정착될 때까지 그 목표와 활동내용을 적절히 상향하고 조정하는 틀을 구비하여 운용함으로써 정책담당자의 관점을 전향적으로 바꾸어 나가는 것이 또 다른 목표이다.

즉 정책품질관리가 성공적으로 실시되면 구성원의 업무태도가 변하고, 전문성이 향상될 뿐 아니라, 관리스타일의 변화가 일어나고 조직문화의 변화가 일어난다는 것이다. 그래서 궁극적으로 정책 불량률을 최소화시키고 완성도를 최대화시키는 조직문화의 조성이 정책품질관리의 최종 진화단계라고 말할 수 있다.

정책품질을 제고하기 위한 TQM의 도구는 품질동아리, 체크리스트나 체크시트,

시뮬레이션 등 일일이 열거할 수 없을 만큼 많지만 대체로 품질동아리와 체크리스트 방법이 가장 많이 활용되고 있다.

참여정부에서도 '05년 7월부터 중앙행정기관에 정책품질관리라는 이름으로 TQM을 도입하면서 주된 실행도구로서 정책품질관리카드(체크리스트)와 학습조직운용을 함께 활용하고 있다.

이 중 정책품질관리카드는 정책과정을 4단계, 19개 점검사항 및 65개 세부 확인사항으로 나누어 정책이 형성-홍보-집행-평가 및 환류과정을 거치면서 병목(bottleneck)현상이 발생하는 지점을 찾아 개선조치를 취하는 데 활용하고, 학습조직은 브레인스토밍 미팅과 같은 방식으로 정책과정에서 발생하는 문제분석과 함께 해결방안을 모색하는 데 활용하도록 하였다.

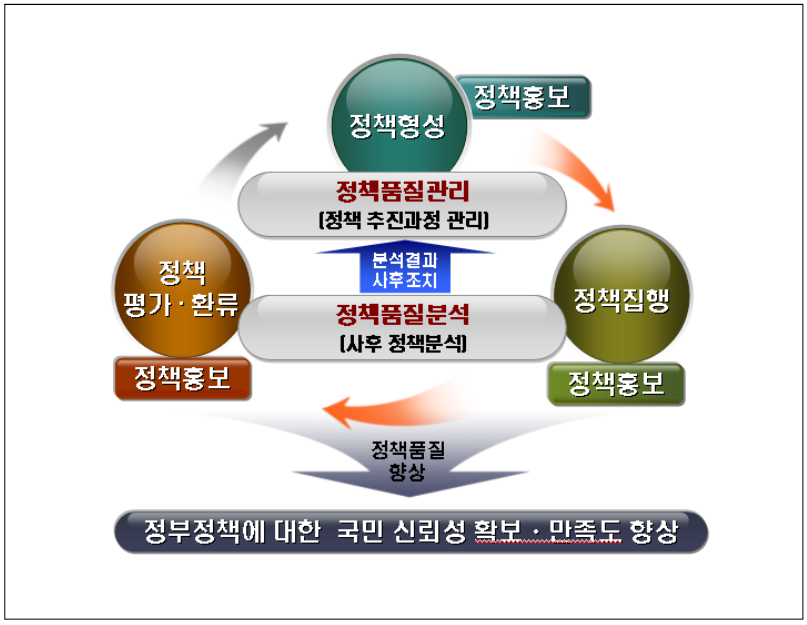
물론 우리 정부의 정책품질관리제도가 이와 같이 민간부문의 TQM에서 많은 아이디어를 제공받아 탄생한 것은 사실이나, 공공부문에 적용함에 따른 여러 가지 한계를 극복하기 위하여 관련 전문가 및 정책담당자들이 참여한 가운데 활발한 연구와 심도 있는 논의과정을 거쳐 보완·발전한 것이라는 점을 결코 잊어서는 안 될 것이다.

3. 정부정책 품질관리의 개념, 비전 및 목표

가. 정부정책의 품질관리란?

정책품질관리란 정책실패를 사전에 방지하고 바람직한 정책성과를 거두기 위하여 정책형성, 집행, 평가 및 환류 등 각 단계별로 반드시 고려해야 할 사항이나 거쳐야 할 절차를 매뉴얼화 하고, 정책의 성공 및 실패 사례에 대한 학습을 강화하여 정책 품질을 제고하고자 하는 일련의 활동이라고 정의할 수 있다.

이러한 정책과정에 대한 절차적 관리를 통해 외부고객인 국민의 기대와 수요를 충족시키는 정책을 공급하고, 다른 한편으로는 내부고객인 공무원의 자율과 참여를 확대하여 정책형성 단계에서부터 평가 및 환류단계에 이르기까지 상시적으로 점검을 통한 보완체계를 구축함으로써 총체적인 관리역량을 제고하는 데 정책품질관리의 목적이 있다.

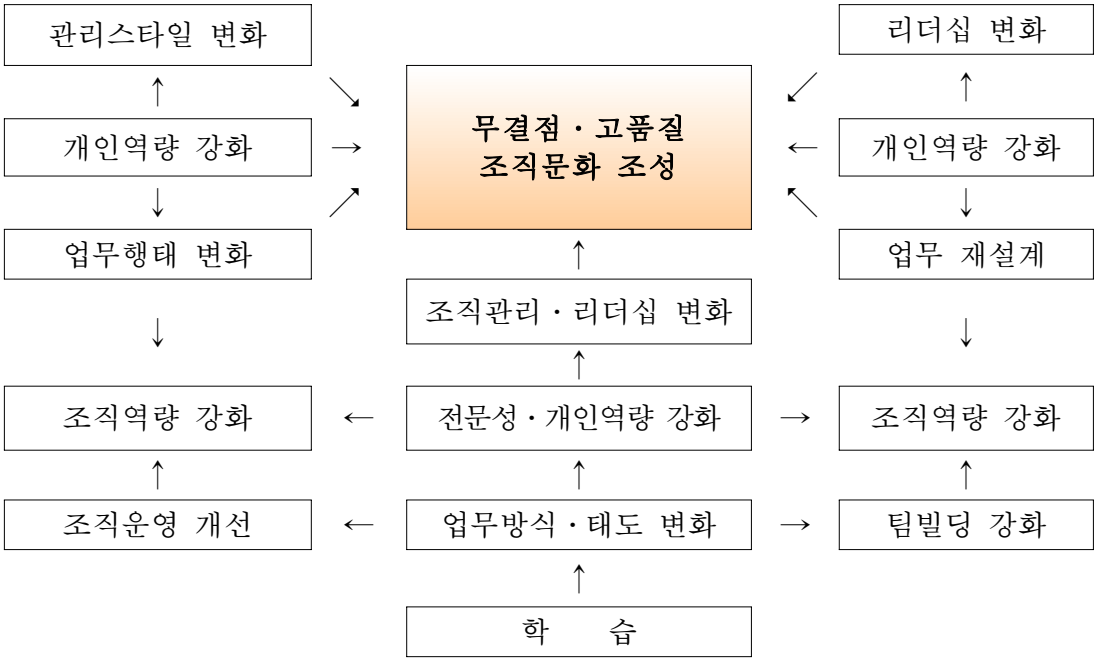


〈 그림 1-1〉 정책품질관리 운영 체계도

나. 정책품질관리의 비전과 목표

정부의 정책품질관리는 '국민과 함께하는 일 잘하는 정부'의 구현으로 능력 있는 정부, 참여하는 정부, 신뢰받는 정부라는 비전 실현을 위하여 '품질 높은 정책'의 양산이라는 궁극적 목표를 달성하고자 하는 것이다. 이를 뒷받침하기 위하여 정책품질관리는 품질제고를 위한 학습, 업무태도의 변화, 전문성 향상 및 개인역량의 강화, 관리스타일의 변화, 새로운 조직문화의 정착 등의 하위 목표를 설정하여 추진되고 있다.

그리고 이들 목표 사이에는 단계별 차원의 유기적인 연계성에 의한 상승효과(synergy)를 전제로 하고 있다. 즉, 학습, 업무태도의 변화, 전문성 향상 및 역량강화와 같은 개인적 차원의 변화는 집단학습, 팀빌딩, 팀워크 등에 의하여 영향을 받는 관리스타일과 같은 조직적 차원의 변화로 연계되며, 이와 같이 각 단계에서 발생하는 변화가 시너지 효과를 거두면서 종국적으로는 새로운 무결점 고품품질의 명품정책을 창출하는 조직문화로 정착된다는 것이다.



< 그림 1-2 > 정책품질관리의 목표간 관계

제2장 정책품질 관리제도의 탄생

1. 준비작업의 어려움

정부정책에 실제로 품질관리를 도입하고자 준비작업에 착수는 하였으나, 이론과 달리 제도의 현실화가 가능할지에 대해서는 불안감과 함께 혼란이 커져만 갔다. 특히, 정책품질관리는 외국에서도 도입 사례가 매우 적고 국가의 행정체계에 따라 특이성을 갖고 있어 표준화가 불가능한 실정이었다. 심지어 미국의 경우도 개별 정책에 대해서는 정책품질관리의 개념이 부분적으로 도입된 사례가 있으나 그 범위는 매우 제한적인 것으로 파악되었다.

<미국의 정책품질관리제도 사례>

☞ 미국 : 규제영향분석 지침

○ 1993년 말 클린턴 대통령은 정부혁신(Reinventing Government)운동의 일환으로 기존의 규제심사제도를 대체할 "규제기획 및 심사제도"를 도입하는 대통령령(Executive Order 12866호)을 발표하고 이를 실천하기 위해 규제정책 입안시 각 행정기관이 준수해야 할 12가지 점검항목을 제시

* 예 : 새로운 규제를 도입하여 문제를 해결하고자 할 때에는 그 문제가 기존의 잘못된 규제나 법령 때문에 발생한 것이 아닌지를 반드시 검토하여 기존의 규제나 법령을 수정하는 것이 도입코자 하는 규제의 목적을 보다 효과적으로 달성할 수 있는지 여부를 따져야 한다.

Section 1. Statement of Regulatory Philosophy and Principles.
(b) The Principles of Regulation (2) Each agency shall examine whether existing regulations (or other law) have created, or contributed to, the problem that a new regulation is intended to correct and whether those regulations (or other law) should be modified to achieve the intended goal of regulation more effectively.

이러한 제도 도입에 대한 막연한 혼돈상태를 극복하기 위해 어떻게 추진해 가야 할지, 또 무엇이 필요한지를 여러 정책 부처와 민간 전문가가 함께 참여한T/F를 구성하여 협의하고 고민한 끝에 매뉴얼 마련, 규정 제정, 실제 정책사례에 시범 적용 등 개략적인 추진방안의 밑그림을 그릴 수 있게 되었다.

< 그림 2-1 > 제도 도입을 위한 추진체계 마련

2. 제도의 도입과 정책품질관리 매뉴얼 마련

가. 도입 준비를 위한 T/F 구성 및 업무 분담

정책품질관리제도의 도입을 위하여 문제정책 수집처리시스템, 정책관리카드제, 정책 타당성 체크리스트, 정책 모니터링 실시를 주요한 내용으로 한 추진방안을 마련하기 위해 '04년 6월에 관련기관, 민간 전문가로 T/F를 구성하여 운영하면서, 행정자치부, 중앙인사위원회, 국정홍보처 등과 업무를 분담하여 제도 도입을 위한 준비에 착수하였다.

<제도 도입을 위한 T/F 구성과 업무분담>

○ T/F 구성('04.6.25)
- 팀장 : 국무조정실 심사평가조정관
- 팀원 : ·민간전문가 : 김태윤(한양대 교수), 오철호(숭실대 교수)
  ·관련부처 : 행정자치부 행정혁신국장, 중앙인사위원회 성과후생국장, 국정홍보처 홍보기획국장, 청와대 정책실 행정관, 중앙공무원교육원 기획지원국장

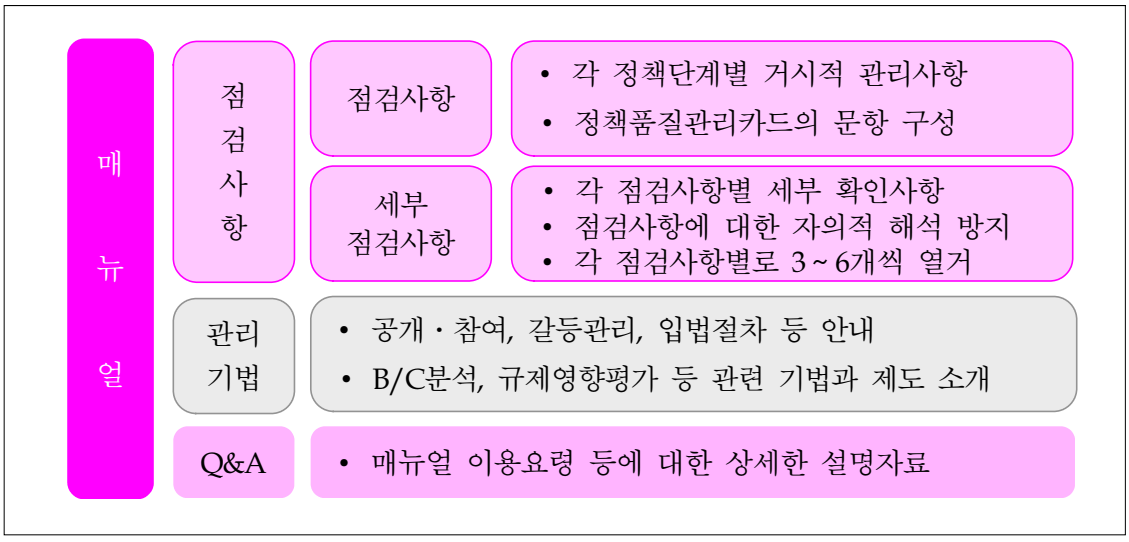
○ 제도 세부 추진에 대한 관계부처 업무분담
- 국무조정실 : 제도 도입 총괄, 규정 제정 구상('04. 6.25)
- 행정자치부 : 매뉴얼 개발, 정책관리카드 운영방안
- 중앙인사위원회 : 성과기록카드 도입방안, 제도 및 정책사례 교육
- 국정홍보처 : 통합 홍보매뉴얼 작성

나. 정책품질관리 매뉴얼 초안 마련

정책품질관리제도를 도입함에 있어 정책의 성공과 실패에 영향을 미치는 주요한 요인을 사전에 적시하여 체계적으로 점검함으로써 정책실패를 예방하고, 복잡하고 동태적인 정책 환경 속에서 다양한 지식과 경험을 활용한 창의적인 문제해결로 정책의 품질을 높일 수 있는 매뉴얼 개발이 필요하게 되었다.

전술한 대로 "품질관리에 실패한 문제정책 사례를 발굴한 후, 실패 요인을 분석·평가하고 재발방지를 위한 요인을 적출하고, 이를 바탕으로 범용화할 수 있는 「품질관리매뉴얼」을 만들 필요가 있습니다."라는 대통령의 지시(국무회의 : '04. 6. 1)로 매뉴얼 개발의 추진이 본격화되기 시작하였다.

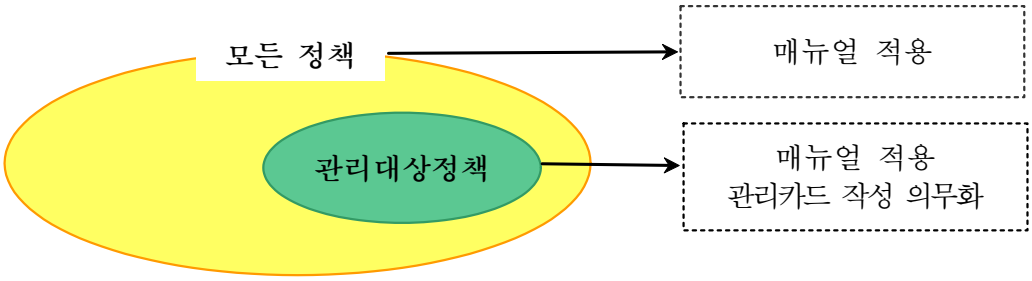
'04년 8월 정책사례분석, 전문가 간담회, 연구용역, 외국제도에 대한 연구를 실시하여 매뉴얼(안)을 마련하였고, 6회에 걸친 워크숍·간담회를 통해 정책담당자 의견을 수렴하는 한편, '04년 8월~10월까지 '김포 신도시 건설'과 같은 주요 사례에 적용하여 매뉴얼의 타당성을 검증하였다. 매뉴얼은 정책담당자가 업무에 참고하고 활용할 수 있는 지침으로 「점검사항」,「관리기법」,「Q&A」로 구성되었다.



< 그림 2-2 > 매뉴얼의 구성 체계

또한, 매뉴얼은 추후에 제정한 정책품질관리규정 제5조 및 제7조에 근거하여 모든 정책에 적용하되, 주요 정책(관리대상정책)은 별도의 관리카드를 의무적으로 작

성하도록 하였다.



다. 정책품질관리 제도의 법적기반 마련

매뉴얼 개발과 함께 제도를 효율적으로 추진해 나가기 위해 법적기반을 마련할 필요성이 있어 국무총리훈령으로 「정책품질관리 규정」의 제정을 준비하는 작업에 착수하였다.

'04년 8월에 정책품질관리 T/F에서 제기되었던 의견을 바탕으로 「정책품질관리 규정(안)」의 초안을 마련하였으며, 규정(안)에 대해 관계 부처와 협의('04. 8.25~9.4)를 한 결과 12개 부처에서 제시한 의견을 검토·반영하였다.

또한, '04년 9월에 44개 부처의 주요 정책담당 과장 및 실무담당자 70여명이 참석한 '정책품질관리제도 워크숍'을 개최하여 의견을 청취하였고, 규정(안)과 매뉴얼(안)에 대한 실무협의를 지속적으로 추진하여 많은 항목을 보완·수정하였다. 이렇게 하여 정비된 훈령(안)을 '04년 10월에 행정자치부, 기획예산처, 국정홍보처 및 중앙인사위원회 등 관련기관과의 협의를 거쳐 법제처 심사를 의뢰하였다.

동 훈령에는 정책품질관리의 정의, 중앙행정기관의 책무, 정책품질관리매뉴얼의 적용, 관리대상정책의 지정, 정책홍보의 실시, 정책평가를 주요한 내용으로 하여 제도의 추진에 대한 근거를 명확히 하였다. 마침내 '05년 2월에 법제처 심사를 완료하고 공포 후 '05. 7. 1자로 전면시행하게 되었다.

라. 시범실시를 통한 전면시행 준비

한편, 전면적인 시행에 앞서 제도 도입에 따른 문제점을 사전에 파악하고 그 원

인을 분석하여 제도를 보완하기 위해「시범실시(pilot project)」를 추진하였다.

<시범실시에 관한 대통령 지시사항>

○ '정책품질관리제도 도입방안' 대통령 보고('04.10.16)시 보고한 내용을 중심으로 추진하고, 당분간은 '시범팀'을 만들어서 추진 후 전면시행하기 바랍니다. ('04. 10.16)

시범실시는 정책품질관리제도가 형식적인 제도가 되지 않고 각 부처에서 실질적으로 활용될 수 있도록 제도의 전면시행 전인 '05년 2월~6월까지 각 기관의 업무특성을 감안하여 이루어졌다. 그리고 시범실시 추진상황을 다양한 관점에서 파악할 수 있도록 재정경제부, 교육인적자원부, 행정자치부, 산업자원부, 정보통신부, 건설교통부 등 6개 선도부처를 선정('04. 10월)하여 실시하였다.

시범실시를 통하여 정책품질관리대상정책 지정은 적절한지, 정책품질관리매뉴얼 적용상의 문제점은 없는지, 관리카드 작성시 문제점은 무엇인지 등을 비롯하여 기타 제도개선 방안에 대해 검토가 이루어졌다.

마. 시범실시를 통한 매뉴얼 보완

시범실시 결과를 놓고 6개 시범부처와 민간전문 연구팀으로 12회에 걸쳐 포럼을 운영한 결과, 관리카드의 점검사항은 당초 15개 점검사항('05. 1월)을 19개 점검사항('05. 3월)으로 세분화하였고, 점검사항의 65개 세부항목별로 각 담당자들의 궁금한 점과 의견을 반영하여 정책단계별로 착안사항과 점검사항에 대한 세부 작성요령을 마련하여 제공하였다.

〈 표 2-1 〉 정책품질관리카드 세부작성요령 예시

[Ⅰ. 정책형성 단계]	
※ 주요 착안사항 ○ 정책의제화 되기 전까지의 과정 이해 ○ 정책화하여 해결해야 할 필요가 있어 제기된 문제의 본질 파악 ○ 문제의 진행상황에 대한 정확한 이해 ○ 성공·실패한 기존의 유사정책 파악	
점 검 사 항	작 성 요 령
1. 정책수립의 필요성	☞ 정책의제화의 전·후 과정을 기술하여 왜 정책이 형성되었는지 설명
1.1 현황	
1.1.1 정책현안의 현황과 실태는?	○ 정책의제화 과정을 통해 현황과 실태를 동 과제가 추진될 수밖에 없는 측면이 이해될 수 있도록 기술 ○ 세부현황자료 또는 실태조사서 등 첨부
1.2 문제점	
1.2.1 무엇이 문제인가?	○ 현황과 실태의 파악(지속되거나 발생 되는 이유)을 통해 근본적인 문제점 기술 ○ 문제의 정의 및 심각성 기술
1.2.2 문제의 원인은?	○ 문제의 발생 원인이 무엇인지 기술 - 필요시 직접적인 원인과 간접적인 원인을 구분하여 기술 ※ 문제의 정의 및 원인을 통합하여 기술 가능
1.2.3 외부로부터의 요구는? (누가, 무엇을, 왜, 어떻게 해 달라는 것인가?)	○ 요구처 별로 요구내용을 구체적으로 기술 ※ 필요시 부처내부의 요구사항 기술 가능 ○ 육하원칙(5W1H)에 의거 구체적으로 기술 - 누가(Who), 무엇을(What), 왜(Why), 언제(When), 어디서(Where), 어떻게(How) ○ 동향조사보고서 또는 정책수요조사결과서 등 첨부

시범실시의 결과에 기초하여 정책품질관리 포럼운영을 통해 토론회 및 교육·점검 시 제기된 제도 운영 전반에 관한 의견·질문 등을 검토하여 점검사항, 추진체계 운영 및 정보시스템 구축 등에 관한 매뉴얼을 수정·보완하였다.

특히 시범실시 기간 중 포럼을 통하여 제시되었던 질문과 의견을 토대로 Q&A를 보완(26건 ⇒ 34건)하여 교육자료로 활용하였다.

질 의(Q)		답 변(A)
○ 관리대상정책은 연두업무보고상 이행과제 수준으로 해야 되는지?	➤	○ 반드시 이행과제수준으로 선정할 것을 의무화하지 않으나, 지나치게 추상적이거나 다수의 하위정책으로 구성된 상위정책 선정은 되도록 지양
○ 정책집행과 같이 시기별로 다양한 추진내용을 기록할 경우는 어떻게 해야 하는지?	➤	○ 시기별로 구분하여 누적 기록하되 다음 단계로 넘어가기 전 점검·확인하는 단계에 종합해서 정리가 가능
○ 관리대상정책의 수는 어떻게 정해야 하는가?	➤	○ 관리대상정책의 수를 제한하지는 않으나 초기에는 적은 수의 정책을 선정하여 시작하고 관리 경험을 고려하여 점차 확대

〈 그림 2-3 〉 현장중심의 Q&A 보완(예시)

제3장 정책품질관리와 매뉴얼

1. 품질관리의 나침반, 매뉴얼의 개발과 적용

가. 표준매뉴얼에 따라 부처의 특성을 반영한 자체매뉴얼 개발·적용

정책품질관리제도의 성공적 정착을 위해서는 공통적인 표준매뉴얼에 따라 점검과 관리를 한다는 전제하에 부처별로 정책 특성에 맞는 자체매뉴얼을 마련하여 적용하는 것이 필요하다. 이에 따라 '06년 12월말 현재 교육인적자원부, 정보통신부, 기획예산처 등 27개 부처에서 업무의 특성을 반영한 자체매뉴얼을 개발하여 적용하고 있다.

자체매뉴얼은 표준매뉴얼을 근간으로 점검항목, 관리카드 작성방식 및 관리기법 등을 부처별 특성을 고려하여 추가·보완하여 개발되었다.

<교육인적자원부 매뉴얼 개발 과정>

□ 1단계 : 매뉴얼 초안 개발(' 05.3 ~ 6)

○ 교육정책의 특수성을 적시하고, 성공한 정책(대학생 멘토링 제도) 및 실패한 정책(교육행정정보시스템(NEIS) 사례 분석)의 원인 분석을 통해 매뉴얼에서 다루어야 할 사항을 도출하여 초안을 개발하였다.

○ 주요 선진국에서 운영 중인 교육정책관리 및 평가제도를 분석하여 교육부 정책품질관리시스템에 적용할 수 있는 가능성을 탐색하고, 정책품질관리 매뉴얼을 구성할 핵심항목들을 개발하기 위한 해외제도 사례연구를 실시하였으며,

○ 교육 및 행정 분야의 전문가 협의회 및 컨설팅을 통하여 교육학적 관점과 정책학적 관점의 연계를 도모하고, 두 관점의 상호보완을 통한 발전적 논의를 바탕으로 정책품질관리 시스템의 틀을 구축하고 매뉴얼 초안을 작성하였다.

□ 2단계 : 매뉴얼 수정·보완('05.6 ~ 11월)

○ 정책품질관리 프로그램 개발을 추진('05. 6~11)하여 14개 주요정책에 우선적으로 적용하여 점검사항들의 타당성 검증 작업을 실시하였으며,

○ 정책사례분석을 위한 연구팀을 구성・운영('05. 8~11)하여 'EBS 수능강의

내실화', '고부가가치 인재양성을 위한 기초 연구역량 강화' 등의 정책을 정책품질관리 매뉴얼에 따라 분석하여 참고사례로서 제시하였다.

○ 또한, 정책품질관리 시스템의 본격적인 적용에 앞서 정책품질관리 과정에 대한 이해를 돕고, 개발된 매뉴얼의 점검사항 및 정책유형별 핵심점검사항에 대한 타당성을 검증하였다.

□ 3단계 : 매뉴얼 개발·적용('05.11 ~)

○ 정책홍보관리실장 주재로 기관평가전략회의를 구성·운영하여 격주로 평가하고 추진과정상의 문제점을 발굴·해결토록 하였으며, 정책품질관리 운영을 위해 전담인력을 확보(연구원 2명)하여 체계적인 정책품질 상시관리체제를 운영하였다.

○ 정책품질관리 정보화시스템이 개통됨으로써 정책품질관리 매뉴얼의 점검사항에 따라 연간계획을 격주로 확인·점검하고 성과관리를 위한 BSC 시스템과 연계하여 격주단위로 확인한 성과를 부서 평가에 연계하였다.

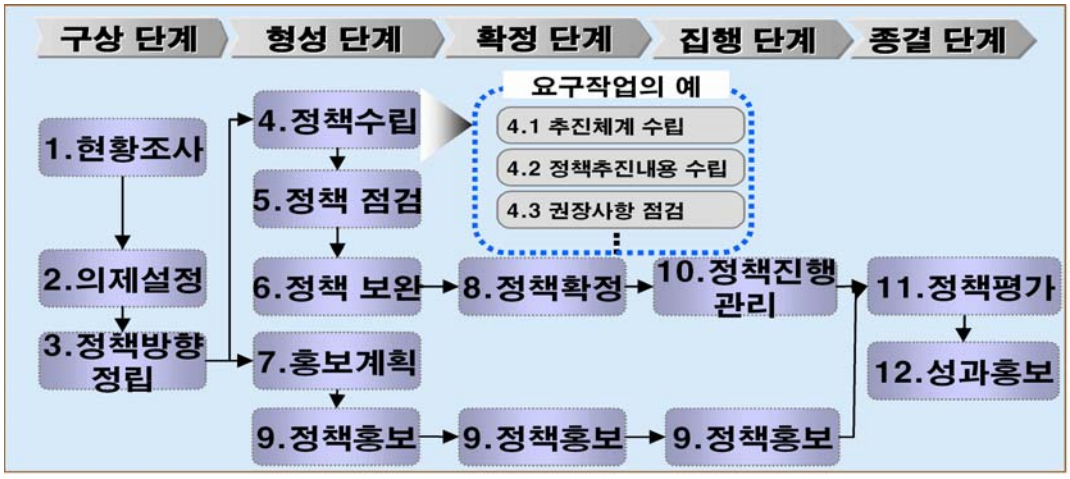
<정보통신부 매뉴얼의 특징>

1. 정책단계의 세분화

○ 사전 기획기능 강화를 위해 표준매뉴얼의 정책형성 단계를 「구상-형성-확정」의 3단계로 세분화

2. 표준 정책프로세스 정립

○ 「정책단계(5단계) ⇒ 정책활동(12개) ⇒ 요구작업(47개)」으로 구성된 표준 정책프로세스 정립



3. 표준 정책프로세스에 따른 점검사항 개발·적용

○ 표준 정책프로세스에 따라 정책을 수행하는 과정에서 정책담당자가 정책활동별로 점검해야 할 사항(87개)을 제시

< 정책활동별 87개 점검사항 >

단계	활동	점검사항	단계	활동	점검사항
구상	현황조사	정책현안의 현황 등 2개	확정	정책확정	보고대상, 관심사항 등 3개
	의제설정	무엇이 문제인가 등 8개			
	정책방향 정립	중장기 정책목표 등 10개		정책홍보	정책발표 형식, 주체 등 5개
형성	정책수립	추진주체 등 21개	집행	정책진행 관리	일정대로 추진 등 9개
	정책점검	사회적 형평성 등 3개			
	정책보완	예상되는 부작용 등 8개	종결	정책평가	정책성과 달성도 등 9개
	홍보계획	홍보목표 및 전략 등 8개		성과홍보	정책성과 홍보방안

나. 정책품질 관리대상정책의 지정·운영

매뉴얼 마련과 함께 특별히 주도면밀한 관리가 필요한 정부의 정책은 별도로 지정하여 운영하게 된다. 중앙행정기관의 장은 정책의 품질을 높일 필요가 있다고 인정되는 정책에 대하여는 관리대상정책으로 지정하여 관리하여야 한다(규정 제 7조). 또한, 중앙행정기관의 장은 관리대상정책이 국민생활에 미치는 영향이 감소하는 등 지정·관리사유가 없어졌다고 인정되는 때에는 지정을 취소한다.

2006년 12월말 현재 46개 기관에서 651개(부처별 평균 14.2개)의 관리대상정책을 지정하여 관리하고 있다. 관리대상정책을 정책추진 단계별로 분류한 결과, 형성단계 25.7%, 형성과정에 이어 진행되는 초기 정책홍보단계 9.0%, 집행단계 57.2%, 평가 및 환류단계 8.1%로 각각 나타나고 있다. 또한, 재정경제부·정보통신부 등 14개 기관의 경우에는 부처가 추진하는 모든 과제에 대하여 관리카드를 작성하여 관리하면서 제도 정착을 위해 노력하고 있다.

< 표 3-1 > 전 과제 대상 관리카드 작성기관 현황

구분	부단위 기관 (8)	청단위 기관 (6)
기관	재정경제부, 교육인적자원부, 과학기술부, 건설교통부, 문화관광부, 정보통신부, 국방부, 산업자원부	소방방재청, 농촌진흥청, 조달청, 특허청, 기상청, 해양경찰청

다. 정책실패 방지를 위한 점검사항

지정된 관리대상정책에 대해서는 품질관리매뉴얼에 따라 점검사항을 통해서 정책실패를 방지하게 된다. 정책품질관리카드는 정책과정을 4단계, 19개 점검사항 및 65개 세부점검사항으로 나누어 프로세스별 점검항목을 제공한다. 또한 관리카드에는 관리대상정책의 사업개요와 정책단계별 점검사항을 기재하도록 하여 관리카드 자체가 정책에 대한 보고서(정책이력)가 되도록 작성하여 관리된다.

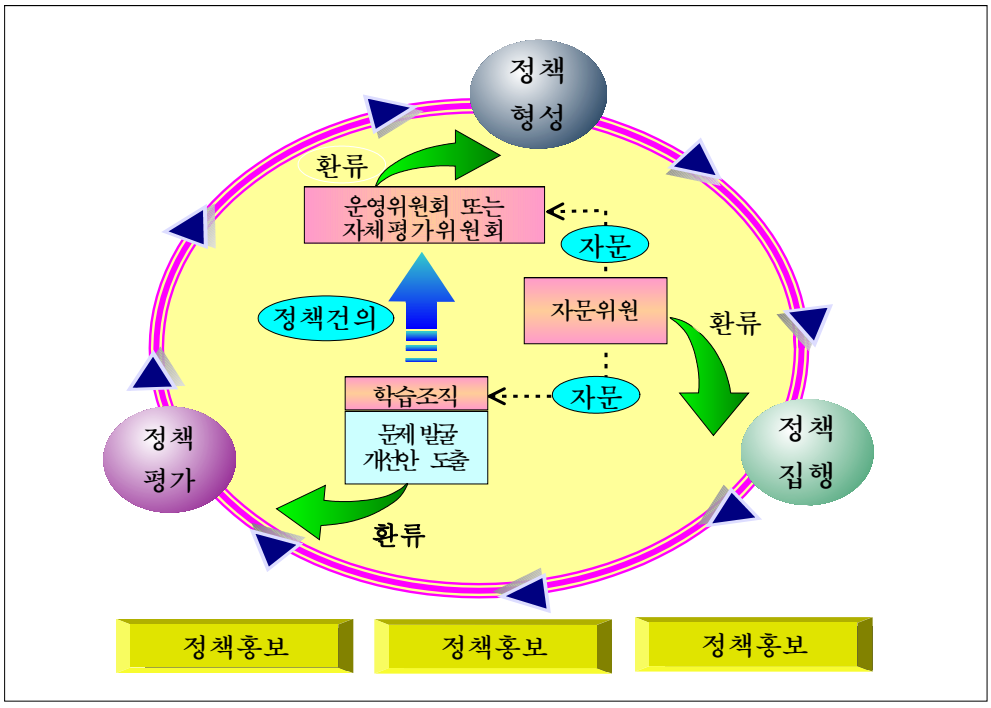
< 표 3-2 > 정책품질관리 점검사항 총괄표

정책단계		점 검 사 항 (19)	
Ⅰ. 정책형성	1. 정책 수립의 필요성	1.1	문제의 현황 및 실태는 어떠한가?
		1.2	문제의 원인은 무엇이며, 어느 정도로 시급한가?
		1.3	지금까지 정부는 어떻게 대응해 왔는가?
		1.4	국내·외 유사사례 및 참고자료에는 무엇이 있는가?
	2. 정책의 수립	2.1	정책목표는 무엇인가?
		2.2	계획추진을 위한 세부 내용 및 필요 자원은 무엇인가?
		2.3	계획의 사전 타당성을 어떻게 확보할 것인가?
		2.4	협의가 필요한 관계부처(기관)는 어디이며, 어떤 절차를 거쳐야 하는가?
		2.5	갈등관리 방안 및 정책영향평가 등의 결과에 따른 대응책은 무엇인가?
Ⅱ. 정책홍보 (홍보는 형성, 집행, 환류의 각 단계별로 공통 적용)		3.1	홍보주체 및 대상은 누구인가?
		3.2	홍보하고자 하는 핵심메시지는 무엇인가?
		3.3	어떤 언론매체를 통해 언제부터 어떻게 홍보할 것인가?
		3.4	예상되는 비판논리 및 이에 대한 대응논리는 무엇인가?
		3.5	여론의 반응에 따른 대응방안은 무엇인가?
Ⅲ. 정책집행		4.1	정책이 계획대로 집행되고 있는지 점검(모니터링)하고 있는가?
		4.2	집행과정에서 제기된 문제점 및 대응방안은 무엇인가?
Ⅳ. 정책평가 및 환류		5.1	누가, 무엇을, 언제, 어떻게 평가할 것인가?
		5.2	평가결과 및 그 시사점은 무엇인가?
		5.3	평가결과를 어떻게 활용할 것인가?

상기한 점검사항 외에도 품질제고를 위한 다양한 관리기법으로 정책과정에 일반적으로 요구되는 참여와 갈등관리, 각종 영향평가(분석) 제도, B/C 및 SWOT 분석 등 대안의 비교·평가기법, 법령체계 및 입법절차 등 법령의 제·개정에 관한 사항, 주요쟁점 수형도(Issue Tree) 등 정책담당자의 체계적 사고를 위한 각종 기법과 정책사례학습에 적합한 사례선정 기준 등을 제시한다.

2. 학습조직 등 추진 체계의 마련

정책품질관리 제도의 정착 및 발전을 위해서는 법적·제도적 근거가 되는 규정과 제도의 실제 운영에 필요한 매뉴얼 외에 부처별 학습조직, 자문위원, 운영위원회 등의 추진체계를 갖출 필요가 있다.



〈 그림 3-1 〉 정책품질관리 추진체계 개념도

학습조직은 정책의 실패·성공의 원인을 분석하여 개선사항을 건의하고, 자문위원은 정책의 추진과정에서 전문적인 자문을 제공하며, 운영위원회는 관리대상 정책의 추진상황을 점검하고 개선안의 반영 여부를 결정한다.

2006년 12월말 현재 46개 기관에서 총 577개(평균 12.5개)의 학습조직을 구성·운

영하고 있다. 대부분 대상 정책별(42개 기관)로 구성되어 있으며, 전체 학습조직의 65.5%(378개)는 월 1회 이상 정기적으로 운영하여 정책의 문제점 발굴 및 개선안 도출을 통해 지속적인 정책건의와 반영 등 환류노력을 기울이고 있다.

< 학습조직을 통한 정책 개선사례(특허청) >

○ 12개 관리대상정책에 대해 41개(정책당 3.4개)의 학습조직을 구성·운영 중이며 외부전문가 참여, 결과의 환류로 학습활동 활발

- "대학·공공연구기관의 지식재산 창출역량 강화"과제의 경우 직무발명, 항공우주기술특허 등 3개의 학습조직으로 구성
  * "직무발명 학습조직"에서 특허법과 발명진흥법으로 이원화되어 규율되던 직무발명제도를 발명진흥법으로 일원화하도록 법개정 건의·반영

- 외부전문가가 참여하여 외국 사례의 국내 적용가능성에 대한 자문, 신기술에 대한 세미나 발표 및 심사기준 연구 등을 수행
  * 학습조직의 개선 건의·반영 절차 : 건의 → 정책품질관리 운영위원회(청장 주재, 월 1회) 검토·반영 → 반영된 개선안 추진상황 점검

학습조직명	주요 개선 건의·반영 내용
특허실체법 통일화 연구회	○ 공동출원의 경우 제출 서류의 일부 면제 등 절차 간소화로 신속한심사가 가능하도록 일본의 특허심사 하이웨이제도 도입 ※ 학습조직에서 "국가간 심사협력 추진 방향" 세미나 개최 및 의견교환 진행 등 수시 회의를 통해 합의과정에 반영
국제상표디자인 연구회	○ '06년 마드리드 관련 상표법 개정 방향 마련 ※ 학습조직에서 마드리드 국제상표등록출원의 직권 거절 통지서 발송 일원화를 검토·반영, 통지서 이중수령으로 인한 출원인 혼란 방지
상표제도개선 연구회	○ 변경출원 처리절차의 개선방안 마련 ※ 학습조직에서 상표견본 제출 생략 등 변경출원서상의 서식기재항목 간소화를 검토·반영
심사평가 아카데미	○ 심사지침서 개정내용 검토 및 반영 ※ 학습조직에서 매주 1회 회의를 개최하여 특허출원 보정, 특허청구범위에 관한 심사지침서 검토·반영

제 2 부 실수에서 배우고 다듬는 정책품질

제4장 반복되는 정책실패 요인의 제거

1. 정책품질의 분석, 정책실패의 예방

우리 사회가 점차 고도화되고 인터넷 등 대중매체의 접근성이 용이해짐에 따라 정책에 대한 국민들의 요구수준이 높아지는 한편, 이해관계에 따라 복합적이고 때로는 상치되는 정책수요가 급격히 증가하고 있다. 이로 인해 정부가 추진하는 정책 가운데 다양한 이해관계자를 대상으로 다수 부처가 관련되어 추진하는 정책 및 사업도 점차 증가하는 추세이다.

다수 부처가 관련된 정책이 증가함에 따라 정책 추진과정에서 미래예측의 불확실성이 증가하고, 이해관계의 대립과 갈등, 책임소재의 불명확 등으로 인해 정책실패 혹은 문제정책으로 지목되는 사례가 빈번히 발생하고 있다. 이는 결국 불필요한 사회적 비용을 초래하고 정부에 대한 국민의 신뢰 저하로 이어지고 있다.

이와 더불어 복잡한 이해관계가 존재하는 신도시 개발정책, 국가유공자 가산점 부여 등 사회적인 이슈가 되는 문제들에 대해서는 기존의 문제해결 방식과는 다른 새로운 접근방식과 문제해결 기법의 연구가 필요하게 되었다.

정책품질분석은 정책추진이 부진하거나 미흡한 문제정책에 대해 정책품질관리매뉴얼에 제시된 체크리스트의 주요 점검사항을 기준으로 정책과정상의 주요 문제점을 분석하고, 향후 개선 방향을 도출하여 정책추진 부처에 환류시킴으로써 정책개선

의 기회를 제공하고 유사한 실수·실책을 방지하기 위한 노력이라고 규정할 수 있다.

정책추진의 실패에 대해 종전의 접근방식은 문제상황을 해결하기 위한 대책의 수립과 조속한 집행을 통해 문제점을 해결하는데 그치는 것이었다. 반면 품질분석을 통한 접근방식은 기존의 방식에서 한발 더 나아가 문제정책에 대한 사례분석을 통해 문제의 원인을 분석하고 이를 바탕으로 향후 유사한 정책의 추진에 있어 참고자료로 활용함으로써 정책 추진과정에서 불필요한 낭비와 갈등을 줄이고 보다 효율적이고 완성도가 높은 정책을 추진하는 데 목적이 있다.

특히 주목할 점은 지금까지 정부내에서의 사례분석은 성공사례, 우수사례만을 중심으로 이루어졌고, 실수·실책사례는 학계에서나 논의될 뿐 이를 정부 스스로 분석하고 그 결과에 따른 교훈과 시사점을 정부내에서 공유하고 학습하는 것은 금기시되어 온 것이 현실이다. 바로 이러한 점에서 문제정책 품질분석은 선례를 찾기 어려운 획기적인 시도라고 할 수 있다.

2. 정책적 실수·실책 관리의 필요성

정책집행과정이 보다 투명해지고 국민의 참여의식이 제고됨에 따라 정책실패에 대한 문제제기는 끊이지 않고 있다. 문제정책에 대한 품질분석을 추진하기 시작한 2004년의 경우에도 “불량만두소”가 사회적으로 큰 파장을 일으키며 식품안전 관리정책 전반에 대한 국민의 불신이 가중되었으며, 문제상황에 대한 일관성 없는 정책집행에 대해 비판이 집중되었던 바가 있다. 식품안전의 문제는 어제 오늘의 일이 아니었음에도 불구하고 정부의 대처방안은 항상 사후적이고 대증적인 처방으로 일관함에 따라 식품정책에 대한 국민들의 불신의 골은 깊어만 가고 있었다.

이뿐만이 아니라 정책수요자의 인식변화와 사회적 여건의 변화 등으로 인해 기존의 정책추진 방식과 다른 새로운 접근방식이 요구되기 시작하였다. 문제정책에 대해서도 그 원인을 밝혀 정책추진의 질을 높이고 국민의 만족도를 제고하기 위한 수단으로 활용하여야 한다는 인식이 내부적으로 싹트기 시작하였다.

이러한 정책을 둘러싼 외부환경과 내부적인 인식의 변화와 더불어 2004년 4월 이

후, 정책품질을 제고하고 부실 문제정책을 최소화하기 위해서는 정책 추진이 부진하거나 논란이 되고 있는 문제정책 등에 대한 체계적 관리시스템 구축이 필요하다는 대통령의 일련의 지시에 따라 청와대 산업정책비서관실 주도로 정책 품질분석의 도입이 본격적으로 논의되기 시작하였다.

<정책품질분석 관련 대통령 지시사항>

- 언론, 정보보고 수집·정리·분석을 통한 문제정책 수집시스템을 구축하는 것이 필요합니다.('04.4.8)
- 문제정책에 대한 분석양식을 만들고 이를 체계적으로 관리해 나가야 할 것입니다.('04.7.19)
- 품질분석 대상정책에 대한 사후관리가 중요하며 이를 시스템화하여 체계적으로 관리하는 것이 필요합니다.('04.11.8)
- 품질분석 결과의 객관성에 대한 신뢰 제고방안을 강구하여 시행하기 바랍니다. ('05.4.25)
- 정책품질관리 T/F의 신뢰성 제고방안을 마련하여 시행하고, 품질분석 결과에 대한 홍보대책을 마련하기 바랍니다.('05.10.17)

정책품질분석의 도입방안에 대한 논의에 이어 2004년 7월에는 문제정책에 대한 본격적인 현장점검을 통해 구체적 문제점 및 개선 방안을 발굴할 수 있도록 품질분석 양식에 대한 표준화 작업을 진행함으로써 체계적인 분석 및 검토가 이루어 질 수 있는 토대를 구축하였다.

2004년 11월에 법무부와 식품의약품안전청 소관의 문제정책에 대해 최초로 분석에 착수하였으며, 문제정책 품질분석의 관리체계를 분석대상, 점검 감시대상, 평가관리대상 등으로 세분화함으로써 품질분석 관리체계의 질적 제고를 도모하였다. 그리고 정책품질분석이 본격화된 2005년 10월에는 품질분석 결과의 객관성과 신뢰성 확보방안을 검토하라는 대통령의 지시에 따라 민간 전문가와 평가담당관이 참여하는 국무조정실의 품질분석 T/F의 신뢰성 제고 방안도 마련하였다.

제5장 정책품질 관리의 주춧돌, 정책품질분석

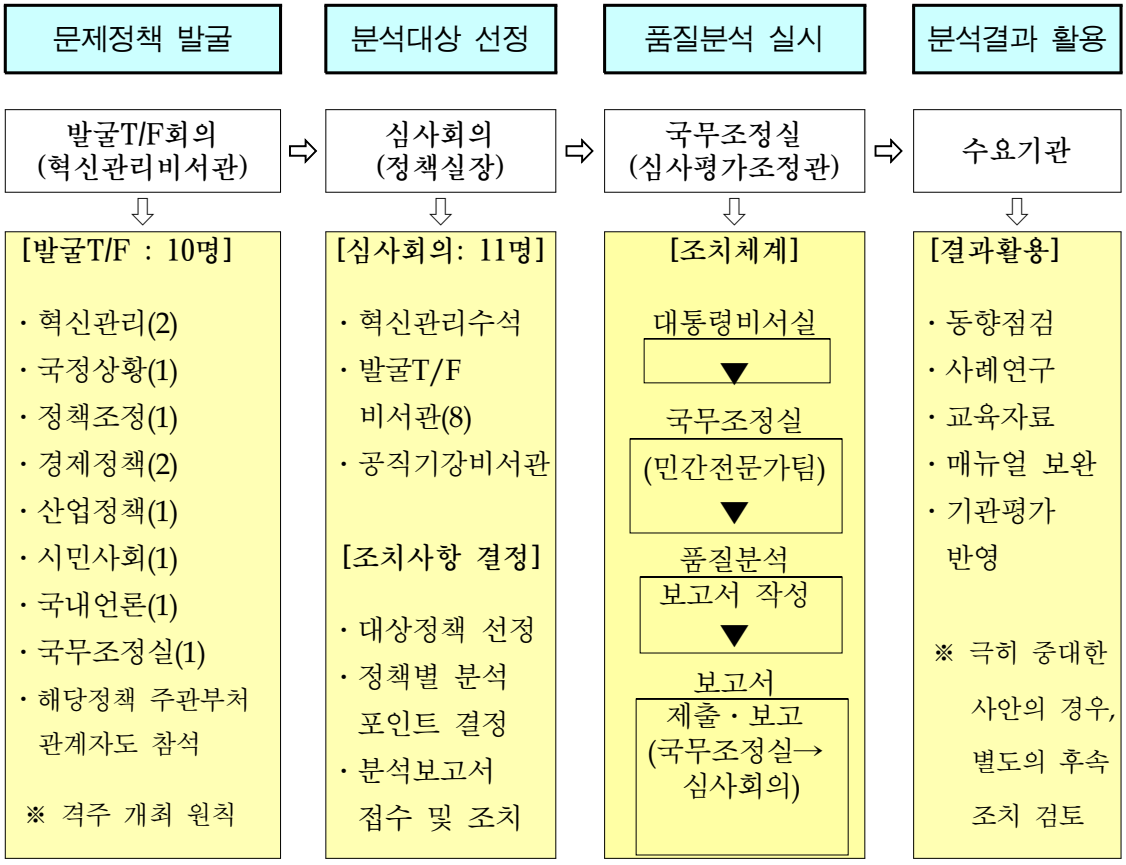
1. 품질분석의 과정과 추진체계

2006년 1월에는 산업정책비서관실에서 담당하여 오던 정책품질관리 업무를 혁신관리비서관실로 이관하면서 문제정책 품질분석 운영상황 전반에 대해 점검하고, 품질분석 관리체계도 새롭게 정비하게 되었다. 2006년 8월까지 문제정책 품질분석 추진·관리체계는 대통령비서실에서 주관하여 다음과 같은 절차를 따라 추진되었다.

우선 대통령비서실이 언론보도, 외부기관 지적, 자체분석 등을 통해 우선적으로 분석이 필요한 문제정책을 선정하고 주요 분석방향을 제시하면, 이를 기초로 국무조정실에서 대상 정책별로 민간 전문가, 평가담당관 등이 구성원이 되는 분석 T/F를 구성하여 분석 및 모니터링을 담당하도록 하였다. 문제정책 관리시스템의 신뢰도 및 환류 기능을 강화하려는 취지에서다.

문제정책에 대한 품질분석 작업이 완료되면 분석대상 과제의 주관부처로 하여금 국무조정실의 품질분석 결과를 토대로 추진 중인 정책에 대한 보완대책을 마련하고 이를 정책개선에 반영하게 함으로써 정책 추진의 질적 향상을 도모할 수 있도록 하였다.

아울러 품질분석을 실시한 정책에 대해 주기적으로 동향을 점검함으로써 문제상황의 개선여부 및 원활한 정책집행 여부를 확인·관리하고, 분석결과를 정책담당자들로 하여금 공유하고 학습 자료로 활용토록 하였다. 이로써 향후 발생할 수 있는 동일한 실패사례가 되풀이되지 않도록 사전에 예방하는 등 사후적인 관리시스템을 구축·운영하였다.



* 2006년 8월 이후 국무조정실로 품질분석업무가 이관된 이후에도 유사한 시스템 운영

< 그림 5-1 > 정책품질분석 추진 체계

가. 문제정책 후보 발굴

품질분석 대상정책 발굴 T/F는 매월 격주(2,4주)로 정례화 되었으나 필요시에는 수시로 개최된다. 혁신관리비서관(국무조정실 이관 이후는 특정평가심의관, '07년 4월부터는 심사평가조정관)이 주재하는 T/F 회의에는 국정상황, 경제정책, 산업정책, 시민사회 등 대통령비서실 소속 행정관 등이 참석하여 사회 및 경제 등 각 분야에서 발생하고 있는 문제정책 등을 발굴할 수 있도록 발굴채널을 다양하게 운영하였다. 특히 '06년도 문제정책 발굴 T/F부터는 소관 부처의 담당자를 참여시켜 소명 기회를 부여함으로써 대상정책 선정의 신뢰성을 강화하는 조치를 취하였다.

발굴 T/F 회의에서는 언론 보도, 회의 자료, 정보 보고, 민원 사항, 감사원 지적사항 등에서 발굴된 문제정책 후보군을 토대로 혁신관리비서관 주재로 청와대, 국무조정실 관계관 등이 참석하여 토론 및 회의를 거쳐 문제정책 후보를 압축하게 된다.

문제정책 후보를 압축하고 선정하기 위해 대상정책 발굴 및 선정기준을 마련하여 활용함으로써 문제정책 후보군중 품질분석 대상으로의 채택 적합성 여부를 판단하였다. 품질분석 대상의 결정시 대통령 지적사항, 국무회의 또는 수보회의 등 공식회의에서 문제의 심각성이 지적되는 사항, 언론 또는 외부기관 등에서 집중적인 문제제기를 하여 사회적인 쟁점으로 부각된 정책 등을 주요 선정기준으로 마련하여 활용하였다.

<정책품질분석 대상 선정기준 (예시)>

- 국무회의, 수석보좌관 회의 등 공식회의에서 문제의 심각성을 지적한 정책
- 외부 지적, 언론보도 등 집중적인 문제 제기로 사회적 쟁점으로 부각된 정책
- 국민생활과 직결된 사항이나 정책대응 미흡으로 정부신뢰 저하를 초래한 정책
- 정책내용은 옳으나 정책효과가 장기간 나타나지 않거나 개선이 미진한 정책
- 환경영향평가 누락·소홀 등 정책과정상의 흠결로 논란과 갈등을 초래한 정책

나. 품질분석 대상정책 심사 및 선정

대통령비서실 정책실장(국무조정실 이관 이후는 기획차장)이 주재하는 심사회의에서는 발굴회의에서 선정된 문제정책 후보군에 대한 분석대상 선정 여부를 토론을 통해 최종 결정하게 된다. 결정된 문제정책에 대해서는 다시 점검 감시대상, 품질분석 대상, 평가관리 대상정책 등으로 분류하여 조치 수준을 결정하게 된다.

심사회의에서는 품질분석 대상과제의 최종 선정과 더불어 대상정책에 대한 주요한 품질분석의 방향을 결정하게 된다. 해당 정책의 형성, 집행, 홍보, 환류 등 정책추진 과정 또는 정책결정의 주요 내용 등에 대해 집중적인 분석이 필요한 사항 등을 주로 검토하여 그 결과에 기초하여 본격적인 분석에 착수하게 된다.

다. 품질분석 실시

품질분석 심사회의를 통해 최종 선정된 과제에 대한 분석작업은 국무조정실 심사평가조정관실(특정평가심의관)에서 수행하고 있다. 심사회의에서 결정된 해당 문제정책의 주관부처를 소관하는 평가담당관이 중심이 되어 관련 민간 전문가 등이 참

여하는 품질 분석 T/F에서 실제적인 분석업무를 맡게 되며, 사안에 따라 다소 차이는 있으나 특별한 사정이 없는 한 통상 2~3개월의 분석기간이 소요된다.

특히 분석 과정에서 해당 부처의 정책 추진 담당자와 수시로 회의를 개최하고 관련 자료를 공유함으로써 당해 정책의 미흡한 부분과 유용한 부분이 분석 보고서에 균형적으로 기술되며, 문제의 핵심 포인트가 명료하게 드러날 수 있도록 적시하여 분석하고 대안을 도출하는데 초점을 맞추고 있다.

라. 품질분석 결과 보고 및 환류

국무조정실 심사평가조정관실(특정평가심의관)은 품질분석에 의해 도출된 주요 쟁점, 교훈 및 시사점 등을 대통령비서실에 보고하고, 이어서 분석 보고서에 대한 대통령 지시사항 등을 종합하여 해당 부처에 분석결과를 통보해 조속히 정책 개선이 이루어질 수 있도록 모니터링 체계를 구축하는 등의 사후관리를 위한 조치를 취하고 있다.

2. 계획부터 평가까지, 모든 정책과정의 분석

정책품질분석의 주요 내용은 문제정책의 분석의 배경이 되는 주요 사실 및 문제점에 대한 분석, 정책품질관리 매뉴얼(체크리스트)에 따른 점검, 정책수립·집행·환류 및 홍보 등 주요 추진과정상의 문제점 분석 및 개선 필요사항 도출 등 크게 4 부분으로 구성된다.

〈 표 5-1 〉 정책품질분석의 주요 항목 및 내용

주요 항목	주요 내용
분석배경 및 주요 분석포인트	◐ 품질분석 발굴 및 심사회의 등에서 지적된 대상 사업 선정사유 및 지적사항 기술 ◐ 대상정책 추진 개요 및 현황 기술
품질관리 매뉴얼 상의 체크리스트에 따른 점검	◐ 정책품질관리 체크리스트에 따라 4단계 19개 점검 사항 65개 세부 점검항목에 따라 점검 → 해당부처 1차 작성 후 분석TF에서 수정·보완
중점 품질분석 내용	◐ 대상정책의 특성에 따른 주요 분석 포인트에 따라 정책 단계별 분석 및 평가
개선필요 사항 및 시사점·교훈 도출	◐ 제도 개선 등 향후 개선 방향 도출 → 해당 부처에 분석결과 환류 후, 필요한 경우 특정과제 평가대상으로 전환하여 개선사항 이행 여부 지속 점검·평가 → 내용과 시기상으로 적절한 사안의 경우, 도출된 정책적 시사점과 교훈을 공유하고 학습 자료로 선별 활용

가. 분석배경 및 주요 분석포인트

문제정책의 분석 배경 및 분석 포인트에서는 당해 정책의 선정 사유 및 품질 분석 방향 등을 구체적이고 명확하게 기술함으로써 선정 절차의 공정성과 신뢰성을 제고할 수 있도록 하고 있다.

〈분석배경 및 분석포인트 작성사례〉

① 생애최초 주택구입자금 대출제도 재개

○ 「8.31 부동산제도 개혁방안」에 따라 부동산세제가 강화될 경우 다주택보유자가 처분할 것으로 전망되는 주택을 실수요자인 무주택서민들의 구입할 수 있는 기회를 확대하기 위하여

- '01.7부터 '03.12까지 한시적으로 시행하였던 생애최초 주택구입자금 대출제도를 재개('05.11.7)

○ 금리 상승세 지속으로 저리의 정책금융인 생애 최초자금에 수요가 폭증함에 따라 국민주택기금의 대출재원 부족사태가 발생하여

- 수요억제를 위해 제도 시행 후 4개월 동안 2차례에 걸쳐 지원조건을 변경함으로써 국민의 정책 신뢰도 저하 및 언론의 비판 초래

<언론비판 보도내용(요약)>

· 두 달 앞 못 보는 정책에 수요자 당혹(국민, 1.13)
· 또 탁상행정 주택정책(문화, 1.13)
· 바꾸고 또 바꾸고 멀어지는 내 집 마련 꿈(한겨레, 2.22)
· 주택대출조건 강화에 서민들 분통(연합, 2.23)
· 생애 첫 금리, 서민 버겁다(한국, 2.24)

⇨ 「생애최초 주택자금대출 제도」 추진과정의 분석을 통해 정책적인 시사점을 도출하여 향후 학습 자료로 활용하고자 함

② 아파트 발코니 구조변경 허용정책

○ 아파트 발코니는 장독대 등을 사용하는 한국적 문화 특성을 반영하여 서비스 면적으로 제공되고 있으나,

- 단열·소음차단을 위한 새시 설치가 '93년 허용된 이후, 발코니는 거실이나 주방을 연장시킨 보조공간으로 인식하여 확장하는 것이 전국적으로 보편화되는 추세

※ 입주아파트의 40%(약 203만가구)가 확장 사용하는 것으로 추정

○ 이러한 아파트의 발코니 불법 확장을 방지하고, 최소한의 안전기준을 제시하기 위하여 「건축법시행령」 등 관련제도를 개선하는 과정에서 집단민원에 의해 행정의 일관성을 상실하고 있다는 언론 보도

- 아울러, 소방방재청 등 관계기관 의견조율 과정을 일부 언론이 정부 부처간 갈등으로 보도함으로써 정책의 신뢰저하 초래

※ 언론보도 내용(요약)

· 그동안 안전을 이유로 구조변경을 불허해온 당국이, 느닷없이 '안전하다'고 말을 뒤집으니(세계, 10.25)
· 소방방재청 등은 "자살행위나 다름없다"며 강력하게 반대(중앙, 10.25)

⇨ 아파트의 발코니 구조변경 허용정책에 대하여 관계부처 협의, 언론대응관계 등 전반적인 추진과정을 분석하여 학습 자료로 활용하고자 함

나. 품질관리 매뉴얼에 따른 점검 및 중점 분석 내용

정책품질관리 매뉴얼에 따른 점검 및 중점 품질분석 내용에서는 정책 단계별로 일반적인 점검사항을 제대로 이행하였는지 여부를 일차적으로 분석 후, 미흡한 부분에 대해서는 주요 원인 및 쟁점을 상세히 기술한다.

먼저 정책추진의 단계를 정책형성-정책홍보-정책집행-정책평가 및 환류 등의 4단계로 구분(홍보는 각 단계별로도 적용)하고, 각 단계별로 19개의 점검사항을 활용하여 분석대상 정책이 계획의 수립단계에서부터 집행 및 집행완료 후의 평가까지 적법한 절차와 의견수렴 등을 거쳐 추진이 되었는지를 점검하게 된다.

이러한 매뉴얼상의 체크리스트에 따른 점검이야말로 품질분석의 가장 핵심적인 과정이라고 할 수 있다. 일차적으로 대상정책의 소관부처에서 점검사항에 따른 추진실적 정리와 분석 등을 실시하게 되며, 국무조정실에서는 소관부처의 분석내용을 기초로 추진내용에 대한 사실 확인과 분석내용에 대한 평가를 통해 최종적인 분석결과를 도출한다.

매뉴얼에 따른 점검과정을 거침으로써 분석대상이 되는 정책이 어떠한 과정을 통해 수립되게 되었으며 추진과정은 어떠했는지에 대해 전체적인 점검을 하게 된다. 추진실적 등에 대한 분석 및 평가를 통해 문제점의 발견과 향후 개선방안 및 정책적 교훈까지 도출할 수 있다.

다. 시사점 및 교훈 도출

문제정책에 대한 종합적인 분석결과를 토대로 문제가 되고 있는 해당 정책의 추진에 필요한 개선 필요사항을 도출하는 한편, 향후 유사정책의 추진에 참고가 될 수 있는 유익한 시사점을 도출함으로써 새로운 학습의 기회로 활용하고 있다. 시사점 및 교훈을 도출할 시에는 문제정책의 해당 부처에 정책 개선 및 문제해결의 실질적 기회를 제공하도록 가급적 구체적 정책 대안을 제시하게끔 하고 있다.

<시사점 및 교훈 작성사례>

① 생애최초 주택구입자금 대출제도 재개

□ 구입자금대출 제도와 같은 융자사업 시 철저한 사전분석 실시

○ 구입자금대출 제도와 같은 특정 계층의 불특정 다수를 대상으로 하는 융자사업 추진 시에는 정책목표에 부합하는 지원대상 계층을 명확히 설정하고,

- 정책추진에 따른 시장충격 등을 고려한 수요분석 및 금리 등 대출조건에 대한 면밀한 사전 검토가 필요

□ 대다수 국민을 대상으로 하는 정책홍보 시 그에 따른 영향을 분석하고 대안을 마련하는 전략적 홍보방안 마련 시급

○ 대다수 국민을 대상으로 하는 정책 수립·추진 시에는 과열된 언론보도에 따른 수요증가 가능성 등 영향을 사전에 치밀하게 분석하고 대응하는 전략이 필요

○ 특히, 금번 생애최초자금 재개와 같이 한시적으로 추진되는 정책의 경우에는 한도 내 지원이라는 원칙을 명확히 하고 사전에 충분한 홍보를 실시할 필요

□ 종합정책 수립 시에는 각 시책 간의 유기적 연관성을 고려하여 추진

○ 「8.31 부동산 종합대책」과 같이 종합적인 대책을 마련하여 추진하는 경우, 각 시책들이 조화롭고 차질 없이 시행되어 시너지 효과가 발생할 수 있도록 각 시책의 시행시기 조정 및 상호간 영향분석 등 공조 노력 필요

□ 국민주택기금에 대한 운영상의 탄력성 부여방안 강구필요

○ "8.31대책"의 경우와 같이 연도 중 신규자금 소요가 발생할 가능성에 대비하여 국민주택기금의 연간 총 운용한도 범위 내에서 자금별로 자유로운 전환운용이 가능하도록 탄력성을 부여하는 방안 등 장기적인 제도 개선 검토 필요

② 월세 중개수수료 조정 정책

□ 정책형성 과정에서의 정확한 실태파악 및 정책효과 분석 필요

○ 월세 중개수수료의 문제점에 대한 실태파악을 통해 중개수수료 인상의 정책효과 분석을 선행할 필요

- 특히, 서민생활과 직결된 정책의 변경 시 정책효과를 보다 면밀히 검토하고 정책 추진 여부를 결정할 필요

□ 입법예고, 부처협의 시 정책변경내용에 대한 명확한 적시

○ 입법예고 등의 정책추진과정에서 실거래가 신고제도에 중점을 두어 월세 중개수수료 인상에 대한 설명·소개는 부족하여 충분한 의견수렴 및 문제제기가 이루어지지 못함

- 정책의 파급효과 등을 적절히 판단하여 정책변경의 주요내용, 필요성 등을 사전에 공지하고, 의견반영을 통한 정책보완이 이루어지도록 할 필요

□ 국민 실생활과 밀접한 과제의 경우, 전문가 및 이해관계자의 충분한 의견을 수렴하고, 절차적 사항을 규정하여 확인

○ 다양한 계층의 의견수렴이 필요한 정책 수립·시행 시에는 토론회 등을 통한 전문가 및 이해관계자의 의견 수렴을 반드시 거쳐 이를 반영하여 제도 개선

o 국민생활과 밀접한 제도의 경우 정책품질관리 매뉴얼에 따른 업무 시행으로 정책의 실패를 최소화하도록 노력

3. 정책품질 분석의 사례 및 관리

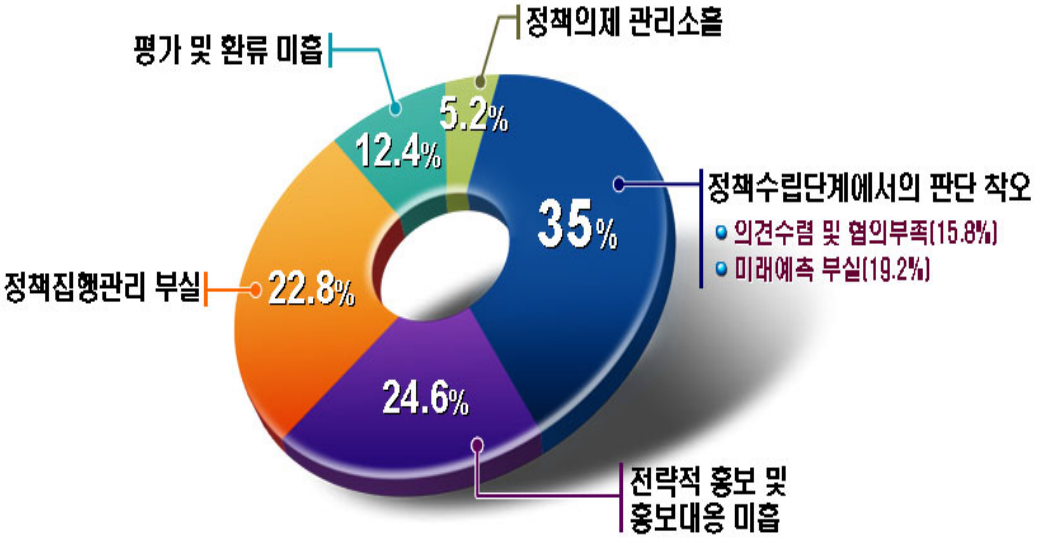
가. 국민의 생명·건강·민생과 직결된 사례 분석

2004년 11월부터 2006년 12월말 현재 국무조정실에서는 총 26건의 사례를 분석하였다. 분석대상 사례들은 주로 국민의 생활과 밀접한 관련이 있거나, 사회적으로 이슈가 되었던 사건들을 위주로 선정하여 분석을 하였다. 국민적인 관심사가 되었던 주요 사례로는 김치파동과 관련된 수입식품 안전관리 대책, 양식어류 말라카이트 그린 검출 사례, 불량만두 보도로 이슈화된 국민의 생명·건강과 직결된 식품안전관리 정책 등을 들 수 있다.

또한 생애최초 주택자금 대출, 월세 중개수수료 인상 사례, 아파트 발코니 구조변경 허용 등 국민의 경제활동 및 주거복지와 관련된 일련의 정책들도 분석대상으로 선정함으로써 민생과 밀접한 국민의 중요 관심사를 함께 고민하고 개선대책 등을 모색하고자 노력하였다.

나. 정책 단계별 실수 · 실책 유형 분석

정책의제 관리, 정책형성, 홍보, 집행, 평가 및 환류 등 정책 단계별로 주요 실수·실책 유형을 분석이 완료된 정책을 대상으로 분류·정리한 결과, "정책수립 단계의 판단 착오 〉 전략적 홍보 및 홍보 대응 미흡 〉 정책 집행관리 부실" 등의 순으로 나타났으며, 특히 정책 결정단계에서의 판단 착오를 세분화해서 살펴보면 의견수렴 및 협의 부족, 미래 예측 부실 등에서 주요 실수·실책이 발생하였음을 알 수 있다.



〈 그림 5-2 〉 정책단계별 실수실책 유형 분석

다. 분석결과 사후관리 및 활용

2006년까지 분석이 완료된 26건의 사례에 대해서는 그 결과를 각 소관 부처에 통보하여 정책수립 및 추진에 반영하도록 하고 있으며 분석결과 이행조치사항의 추진상황에 대해서 반기별로 점검을 하게 된다. 또한 품질분석 대상정책 중 보편적인 교훈과 시사점이 있어 학습 및 교육 활용가치가 큰 것으로 판단되는 정책 사례에 대해서는 적절한 시기에 중앙공무원교육원 등에 제공하여 학습자료 및 사례개발의 기초적인 자료로 활용하도록 협조체계도 구축하고 있다.

문제정책에 대한 품질분석의 효과를 극대화하고 정책추진의 질을 제고하기 위해서는 분석사례를 활용하는 것이 무엇보다 중요하다. 따라서 품질분석 결과의 학습자료 활용을 위하여 중앙공무원교육원과 협의하여 교육원내에 정책품질관리 교육

을 전담하는 '정책품질관리센터'를 설치('05.7)하고 신임·중견관리자과정, 국장급 연수과정에 교육프로그램을 마련하여 운영 중에 있다.

그리고 분석과제 중 학습효과가 크게 기대되는 대표적인 사례 4건(김포 신도시 개발정책, 장애인 고용장려금 제도, 국가유공자 가산점 제도, 불량만두 홍보사례)을 선정하여 중앙공무원교육원과 공동으로 학습 자료를 제작하여 2005년 10월부터 교육에 활용하고 있다. 더 나아가 2006년 4월에는 분석이 완료된 24건을 책자로 발간하여 각 부처의 품질관리제도 담당부서에 배포함으로써 타 기관의 사례를 참고자료로 활용하도록 하여 타산지석과 반면교사의 계기로 삼고 있다.

이러한 노력은 기존의 품질분석의 결과가 대통령비서실, 국무조정실, 그리고 해당정책의 소관 부처 간에서만 폐쇄적으로 운영되고 다른 부처에는 적절한 환류 기회를 주지 못해 문제요인의 사전예방이라는 품질분석의 취지를 살리지 못하고 있다는 지적을 적극적으로 수용한 결과이다.

그러나 여기서 그치지 않고 한걸음 더 나아가 '06년 8월 국무조정실로 품질분석 업무가 이관됨과 동시에 각 중앙행정기관에도 부처수준의 자체적인 정책품질분석 체계를 구축하고, 분석결과를 학습자료로 적극 활용하는 등의 노력을 경주하고 있다. 아울러, 국무조정실 주관으로 중앙행정기관의 정책품질분석 추진상황에 대해서 정기적으로 점검하여 반기별로 청와대에 보고하고 있으며, 국무조정실이 주관하는 정책품질분석 발굴·선정 관련 보고서 샘플을 각 부처에도 제공하는 등 다양한 컨설팅 기능도 제공한다.

그 결과, 부처별 품질분석은 아직 초기단계임에도 2006년 말까지 38개 중앙행정기관이 발굴 T/F 또는 심사회의를 1회 이상 개최하고, 13개 기관이 문제정책 내지 부진·미흡정책에 대해서 스스로 분석을 실시하는 등 추진체계가 점진적으로 강화되는 추세이다.

제6장 치부의 과감한 공개, 정책실수·실책 사례집 발간

1. 추진과정의 어려움 및 발간사례

가. 추진배경 및 경과

미국 미시간주 앤하버에는 세계 각국에서 수집한 실패한 상품들로부터 교훈을 얻기 위해 실패박물관이 설립되어 운영 중이다. 이와 같이 미국, 일본을 비롯한 선진국과 민간 기업의 경우 실패학(failureology) 연구가 활발히 진행되는 추세를 볼 수 있다.

이는 실수나 실패를 인정하고 교훈을 얻는 것을 부끄럽게 여기지 않는 혁신적인 조직문화 형성을 위해 실수·실책을 단순히 개인의 책임으로 돌리지 않고 성공을 위한 조직의 자산으로 적극적으로 관리하겠다는 의미다. 즉 실패를 공개하고 적극 활용하는 진취적인 조직문화가 없다면 실패사례를 통해 얻은 경험과 교훈을 제대로 활용할 수 없기 때문이다.

이와 반면에 지금까지 우리는 성공사례, 우수사례 발표 및 분석에만 관심을 기울였던 것이 사실이다. 그리고 정작 정책추진 과정상의 부족한 점, 미흡한 부분에 대한 면밀한 분석을 통해 정책을 개선하려 하지 않고, 단순히 문제의 조속한 해결과 정책실패의 책임소재 규명에만 급급하였던 것이 사실이고, 정책실수 사례집 발간은 바로 이러한 문제의식에서 출발하였다.

정부부문에 선례가 없는 새로운 시도를 위해 대통령비서실 혁신관리비서관실 주도로 2005년 11월부터 실수·실책 대상정책 조사작업에 착수하였다. 2차례에 걸쳐 진행된 조사 결과, 총 626건의 대상정책을 발굴하였다. 대상정책은 언론보도를 통해 발굴한 사례가 547건으로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 그 외에 품질분석 대상정책 25건, 보고자료 20건, 정책사례분석 7건과 감사원의 감사지적 사항 27건 등을 발굴하였다.

2005년 12월 대상정책 조사결과를 바탕으로 사례 선정 및 보고서 작성을 위한 대

통령비서실과 국무조정실 협의 및 품질분석 발굴회의, 심사회의 등을 거쳐 논의한 결과, 부처가 자발적으로 실수·실책 사례를 제출하도록 절차를 진행하는 것이 필요하다는 의견이 우세함에 따라 45개 중앙행정기관을 대상으로 국무조정실에서 실수·실책사례 조사 작업에 착수하게 된다. 대통령 역시 다음과 같이 부처의 자발적인 품질 분석 노력을 강조하였다.

< 2005. 11. 18 (수석보좌관 회의) >

◆ "실수, 실책을 한 정책사례"에 대한 보고서 작성이 필요
- 제대로 분석된 보고서를 만들어, 다른 사람이 다시는 유사한 실수를 하지 않도록 하는 것이 중요합니다.

◆ 일부 언론에서 비판의 소재로 활용할지 모른다는 우려도 있으나, 지금까지 언론에 보도된 사례들을 분석해도 될 것입니다.

◆ 이 보고서에는 '다시 이 정책을 추진한다면 이렇게 하겠다'는 가정의 상황에 대한 내용이 담겨 있어야 합니다.

◆ 진정 용기있는 공직자들이 후배 공직자를 위해서 작성해야 할 것입니다.

< 2005. 12. 23 (공통혁신과제 토론회) >

◆ 실패 사례를 부처 스스로 내놓고 실패의 요인을 분석하고 공유하는 경우, 혁신활동 차원에서 가산점을 주는 방안 검토가 필요합니다.

물론 실수·실책사례를 선정하는 과정에서 관련 부처가 실수·실책 사례를 공개할 경우 감사원에서 문책 등 문제제기를 하거나, 언론이 부정적인 반응을 보일 수 있다는 사유로 반대의견을 제시하는 경우가 있었다. 또한 계속 진행 중인 정책에 대한 실수·실책사례를 공개할 경우, 추진동력이나 예산을 확보하는 데 어려움을 겪을 수 있다는 이유로 대상사례에서 제외해 줄 것을 요청하는 부처도 있었으며, 실무담당자는 사례 선정에 있어 적극적이나 관련 국·과장 등이 부정적인 반응을 보이는 부처도 있었다.

이에 대해서 대통령비서실 및 국무조정실은 지속적인 설득과정을 통해 부처의 자발적인 사례 발굴을 이끌어 냈다. 특히 「실수·실책 정책사례 관계기관 회의」 등을 통해 "실수·실책사례집 발간의 주된 취지는 정책 추진과정에서 누구나 범할 수 있는

실수·실책을 정책 추진 담당자의 입장에서 솔직하게 기술함으로써, 다른 정책 담당자가 이를 되풀이하지 않도록 하는 데 있으며, 실수·실책 사례의 공개로 불이익을 받지 않도록 감사원, 국정홍보처, 기획예산처 등 관련 기관과 긴밀히 협의하겠다"는 점이 강조되었다.

나. 대상정책의 선정

2006년 1월 45개 중앙행정기관을 대상으로 실수·실책사례를 조사한 결과, 총 16개 기관에서 20개의 사례를 제출하였고, 각 부처가 제출한 사례를 대상으로 정책특성, 실수·실책의 유형 및 학습 등 파급효과 등을 고려하여 채택여부에 대해 검토를 하였다.

정책특성으로는 국민생활 등 전반에 파급효과가 미치거나 또는 이해관계가 큰 정책 위주로 선정을 하였으며, 실수·실책의 특성상 발생 가능성이 높은 보편적인 사례를, 아울러 사례를 통하여 공직자에게 교훈과 학습이 될 수 있는 내용을 위주로 선정하였다. 특히 정책과정별(의제관리, 정책형성, 정책집행, 정책홍보, 정책성과평가 및 환류 등)로 실수·실책을 유형화하고, 각 유형별로 사례가 적절히 안배되도록 하였다.

이리하여 각 부처에서 자발적으로 제출한 사례 중 선정기준에 적합한 것으로 판단되는 13개 사례와 기존의 문제정책 품질분석 사례 등에서 발굴된 17개 과제 등 총 30개 과제를 대상으로 사례를 분석·검토하기로 하였으며, 편집과정에서 최종적으로 책자에 실을 실수·실책사례를 선정하도록 하였다.

다. 실수·실책 사례집 구성

각 기관에서 자발적으로 제출한 사례 및 정책품질분석 사례 등 30개 사례를 대상으로 각 부처별로 시나리오를 일차적으로 작성하였다. 작성된 시나리오(안)을 검토하여 국무조정실, 중앙공무원교육원 및 관련 전문가가 참여하여 20개의 사례를 편집과정에서 최종 선정함으로써 마침내 실수·실책 사례집의 구성이 완성되었다.

사례집에서는 총 20개의 사례를 정책의제, 형성, 홍보, 집행, 평가 및 환류단계로 나누어 구성을 하였다. 정책의 수립, 시행, 홍보 및 평가의 전 과정에서 각 정책 담당자들이 흔히 범하기 쉬운 대표적 정책 실수 유형을 가급적이면 흥미롭고 보기 쉽

게 재구성을 하였다.

〈실수·실책사례 작성방법〉

1. (의문제기) 정책의 취지와 실제 반응

o 실제 정책의 취지는 이랬는데, 국민여론·이해관계자·여론 등의 반응은 어떠했다는 내용으로 궁금증과 호기심을 촉발하는 것이 핵심

o 사례의 특성에 맞게 다양한 제목을 붙이고, 생동감을 줄 수 있게 당시의 보도자료 등을 입체적으로 편집하는 방법 등 검토

2. (공감확보) 실수·실책의 내용

o 정책추진 과정별로 추진내용과 과정상의 오류 등을 진솔하게 기술

o 전개방식은 「정책품질관리 매뉴얼」의 체크포인트에 따라 정리

o 주변 정황 등을 사실적으로 기술하여 누구든지 범할 수 있는 보편적 오류라는 점을 암시

o 실수·실책을 부각시킬 필요는 있지만, 실수·실책만을 대상으로 정리할 경우 내용의 전반적인 맥락을 이해하기 어려울 수 있음을 유의

3. (학습효과) 다시 시작한다면-

o 실수·실책으로 인한 아쉬움을 바탕으로 다시 시작한다면 이렇게 하겠다는 내용을 「정책품질관리 매뉴얼」의 체크포인트에 따라 정리

o 유사한 오류가 재발되지 않기 위해서 꼭 알아두고 참고해야 할 일들을 체계적으로 정리하여 제시

o 가급적 핵심적인 내용을 중·소제목으로 도출시켜 메시지 전달

특히 정책의 주요 단계에서 드러난 실수 유형을 좀더 구체화하기 위해 7개의 핵심 실수유형으로 세분화하여 사례집을 구성하게 되었다.

〈 표 6-1 〉 7개 핵심 유형별 실수·실책사례

구 분	사 례 명 칭	주관부처
1. 정책 의제화	10년을 곪게 만든 현장조사의 부재 - 부도 임대주택 정책 사례 -	건교부
	보안관리 소홀로 흔들린 전자정부 - 인터넷 발급문서 위·변조 사례 -	행자부
	불량 주유된 법령과 연소 없는 홍보 - 세녹스 유사휘발유 관련 대응 사례 -	산자부
2. 계획의 사전 타당성 검토	규정 없는 성급한 시행, 숙성 안 된 비료 행정 - 축산분뇨 액비화 사업 사례 -	농진청
	오락가락 정책에 멍든 장애인 민심 - 장애인 고용 장려금 정책 사례 -	노동부
	잘못된 대안, 낙농진흥회의 좌초 - 집유 일원화사업 사례 -	농림부
	미래를 내다 보지 못해 고철이 된 쓰레기 감량기기 - 음식물쓰레기 감량화기기 보급정책 사례 -	환경부
3. 관계부처 협의	넓어진 주거 면적, 미숙한 사전 협의 - 주택발코니 제도개선 정책 -	건교부
	로드맵 없이 주행한 도로명 주소 사업 - 도로명 및 건물번호 부여사업 정책사례 -	행자부
4. 갈등관리	갈등관리 실패로 표류된 교육행정 - 교육행정정보시스템(NEIS) 구축정책 사례 -	교육부
	협조 잃은 위임, 더뎌진 자영업 지원행정 - 소상공인지원센터 시도 위임정책 사례 -	중기청
	이해당사자와 소홀한 사전 협의로 쌓아올린 '모래성 정책' - 모래구매 비축정책사례 -	조달청
	법정 절차만 고집한 부대 이전 사업, 예고된 주민 반발 - 기무사령부의 과천이전사업 사례 -	국방부
5. 정책발표	국민의 비난 부른 전략 없는 브리핑 - 영세자영업자 대책 -	복지부
	갈짓자 홍보와 협의, 비틀거린 주세율 정책 - 주세율 인상정책 -	재경부
6. 정책집행	적극적인 예측과 대응 없이는 빠른 통보도 없다 - 지진해일 감시·예측 정책사례 -	기상청
	수산물 안전을 위협하는 초록빛 그림자 - 말라카이트 그린 검출 발표 및 대응 사례 -	해수부
	먹거리 안전을 위협하는 허술한 수입식품 관리 - 수입식품안전대책 사례 -	식약청
7. 평가 및 환류	사후관리 부재가 만든 오염 혈액의 공포 - 혈액안전관리대책 사례 -	복지부
	관리·감독 부실로 새어나간 농업자금 - 농업경영개선자금 부당대출 -	농림부

2. 실수·실책 유형 분석의 교훈

앞에서 제시된 각 사례의 주요 실수·실책 유형을 분석해 보면 다음과 같은 몇 가지 공통분모를 발견할 수 있었다.

가. 정확한 현장파악의 중요성

부도임대아파트 사례 등은 정책 추진 담당자들에게 있어 국민이 원하는 것이 무엇인지 그리고 문제의 핵심요인이 무엇인지를 파악하고자 하는 노력의 중요함을 환기시켜 주고 있다. '막상 문제가 터지고 난 이후에야 부랴부랴 현지조사를 나가고, 관련 이해 당사자들의 의견을 듣는 등 뒷북을 친다'라는 국민과 언론의 지적에 귀를 기울일 필요가 있다는 점을 명확하게 보여준다.

나. 협상 및 홍보에 임하는 자세

교육행정정보시스템(NEIS) 구축 사례, 모래구매 비축정책 사례 등 부처간 이견이나 지역주민 간의 갈등사례를 보면서 공무원들이 협상에 임하는 자세를 다시 한 번 생각하는 계기가 되었다. 관련 부처간의 협의, 지역주민과의 대화 및 홍보를 단순히 형식적인 요식행위 혹은 절차로 치부함으로써 국가의 주요 정책이 부처나 지역주민 간 갈등으로 어려움을 겪는 현실은 반드시 개선되어야 함을 시사한다.

다. 정책 파급효과의 예측 필요성

수입김치 파동이나 말라카이트 그린 검출 사례 등은 정책 발표가 얼마나 신중해야 하는지를 다시 한 번 일깨워 주었다. 눈앞에 닥친 현안문제의 해결에만 급급할 것이 아니라 관련 산업이나 국민에게 특정 정책이 과연 어떻게 받아들여질지 그리고 무슨 예상치 못한 문제를 초래할지 진지하게 예측하고 노력하는 자세가 필요함을 잘 보여주는 사례이다.

위와 같은 시사점들에 대한 공감대 형성과 보다 나은 품질의 정책창출을 도모하기 위해 2005년 7월에는 중앙행정기관, 지방자치단체 등 각급 기관의 장이 참여하는 토론회를 개최하여 분석결과를 발표하고 토론하는 자리를 가짐으로써 한층 성숙된 정책문화 형성에 기여하였다.

또한 국무조정실과 중앙공무원교육원이 공동으로 제작하여 「품질높은 정책, 실수로부터 배운다」라는 제목으로 발간한 실수·실책 사례집을 중앙행정기관, 지방자치단체 및 교육청, 공무원 교육훈련기관 등 총 150여 기관에 배포하고, 국무조정실 및 중앙공무원교육원 홈페이지에도 게재하여 공개하였다. 기관별로 이를 자체교육 및 공무원 교육훈련시 학습자료로 적극 활용할 수 있게 되어 중앙행정기관은 물론 지방자치단체에서도 향후 발전된 정책수준의 실현이 기대된다.

제 3 부 뿌리 내린 정책품질관리

제7장 작지만 큰 변화, 그 첫걸음

정부정책의 실패를 예방하기 위하여 정책품질관리제도가 2005년 7월에 전면 시행되어 거의 2년이 경과함에 따라 시행 초기에 기대했던 정책품질의 개선 효과가 어느 정도의 진화단계에 진입했는지 진단한 결과, 제도적 기반이 정착됨과 아울러 조직역량이 강화되는 등 다양한 측면에서 긍정적인 효과가 있었던 것으로 나타나고 있다.

1. 정착되어 가는 제도의 기반

2006년 12월말 현재 46개 중앙부처에서 651개 관리대상정책에 대한 관리카드를 작성하고 있으며, 577개의 정책품질관리 관련 학습조직의 운영이 점차 내실을 기하고 있어 정책품질관리제도가 정착되어가는 것으로 보인다.

중앙부처의 87.4%가 정책품질관리카드를 정책 진행 상황과 동시에 작성하거나 1~2주를 주기로 작성하는 등 시차 없이 운영하고 있었으며, 91.4%가 점검부서에서 상급자 보고, 총괄부서 관리 등을 적절히 관리하고 있으며, 75.2%가 매뉴얼에 따라 충실히 작성하고 있었다.

특히, 교육인적자원부, 재정경제부, 과학기술부, 기획예산처, 정보통신부, 건설교통부 등은 정책품질관리카드를 자체시스템을 통해 온라인으로 실시간 작성하고 점검을 실시하고 있었다. 2007년 1월부터는 전 중앙부처가 온나라 정부업무관리시스템내에 포함하여 관리카드를 작성·관리함으로써 정책품질관리가 체계적으로 시스템화되었을 뿐만 아니라, 이를 통해 보다 효율적인 품질관리가 가능해졌다.

정책품질관리 관련 학습조직은 전 중앙부처 학습조직(2,586개)의 22%에 해당하며, 특히 학습조직의 65.5%는 월 1회 이상 정기적으로 운영하거나 주요사례 발생시 수시 운영하는 등 적절하게 관리되고 있을 뿐만 아니라, 80%가 회의결과를 공유하

거나 국장급 이상 간부에게 보고하는 환류과정을 통해 정책개선을 위한 노력을 활발하게 추진하고 있었다.

정책품질관리제도의 시행으로 정책단계별 추진과정에서의 각종 개선효과도 나타나고 있는데, 도입 초기단계에서는 정책형성이나 정책홍보 보다는 상대적으로 정책집행이나 정책평가단계에서 그 효과가 더욱 컸다.

2. 제도 도입으로 조직의 역량도 강화

정책품질관리제도 시행 2년을 바라보는 이 시점에서 정책품질관리에 대한 인지도와 전문성이 높아지고 있으며, 업무태도가 변화되고 있을 뿐만 아니라 개인 및 조직의 역량도 강화되고 있다는 사실은 주목할 만하다.

중앙부처 공무원을 대상으로 2005년 12월(42개 기관, 649명)과 2006년 6월(44개 기관, 758명) 2차에 걸친 설문조사를 실시해 그 결과를 5점 척도로 분석한 결과, 관리카드 및 학습조직을 통해 정책품질이 개선되고 있다는 인식이 높아진 것으로 나타났다. 즉, 정책품질관리카드 활용을 통한 정책품질의 개선은 3.11점에서 3.40점으로, 학습조직 활용에 의한 개선은 3.18점에서 3.36점으로 높아지는 실질적인 효과를 보이고 있었다.

또한, 제도 운영을 통해 업무수행 태도도 체계화되고, 전문성 향상 및 상·하간 의사소통 확대 등 조직 분위기도 긍정적인 방향으로 개선되는 추세로 나타났다. 구체적으로 보면, 업무수행 태도에 있어서는 3.23점에서 3.37점으로, 조직분위기에서는 3.04점에서 3.19점으로 증가하여 수용도가 향상되고 있었다.

개인 및 조직역량의 경우는 아래 표에서 보듯이 모든 항목에서 품질관리제도 운영에 참여한 그룹이 역량 강화 효과가 높은 것으로 나타났다.

〈 표 7-1 〉 개인 및 조직역량 강화 효과

구 분	항 목	참여그룹	비참여 그룹
개인역량 강화 효과	업무에 대한 이해 증진	3.46점	3.24점
	업무에 대한 자신감 확보	3.47점	3.30점
	업무 관련 자기결정력 제고	3.31점	3.13점
조직역량 강화 효과	상하 커뮤니케이션 증진	3.27점	3.12점
	조직 대응력 증진	3.31점	3.16점
	구성원 간 팀빌딩 확립	3.27점	3.11점

제8장 높아진 정책품질, 달라진 시각

정책품질관리제도의 도입으로 주요정책의 개선이 점차 가시화되고 제도의 운영이 다양하게 정착되어 가고 있어 학계에서도 많은 관심을 갖는가 하면 관련 연구사례도 증가하고 있다.

1. 정책품질 개선의 생생한 사례

가. 제도 적용으로 정책품질이 개선된 사례

정책품질관리제도 도입 이후 각 부처는 자체 매뉴얼에 따라 체계적인 품질관리를 실시함으로써 정책 추진 시 발생할 수 있는 정책에 대한 오해와 불신을 극복하고, 그 과정에서 자연스럽게 정책의 품질을 높여 나가고 있다.

대표적으로 기획예산처의 "BTL 사업을 통한 교육·복지시설 등 조기 확충" 사례, 과학기술부의 "제2차 생명공학육성기본계획 수립" 사례, 그리고 건설교통부의 "공공기관 지방이전 및 혁신도시 건설" 사례를 중심으로 살펴보기로 한다.

〈사례 1〉 "BTL 사업을 통한 교육·복지시설 등 조기 확충" 사례 (기획예산처)
(차별화된 홍보 및 사전교육으로 정책이해도 제고)

○ 기존 재정운용시스템으로는 증가하는 국민의 교육·복지수요에 대응하는데 한계가 있어 민간자본유치사업(BTL) 제도를 도입

○ 정책품질관리 제도 적용 전에는 수동적·사후적 홍보·교육으로 처음 시행되는 BTL제도에 대한 오해와 혼란 발생('05년초)

오 해

○ 경기부양을 위해 연기금을 쌈짓돈처럼 쓰려는 것 아닌가?
○ 공공성을 훼손하고 미래세대에 부담만 늘리는 사업이다.
○ 국채+α의 낮은 수익률로 누가 투자하겠느냐?

○ 제도 적용을 통해 정책대상자 및 국민의 정책이해도 제고('05년 하반기)

극복과정

○ 홍보매뉴얼 등을 활용하여 국민을 대상으로 제도 도입취지·기대효과 등을, 건설·금융기관을 대상으로 추진절차, 수익률 등 사업시행조건을 차별화하여 눈높이 홍보 (MBC, MBN 다큐멘터리 제작·방영 등)

- 사전교육, 업무매뉴얼 제공, 단계별 워크숍 개최, 해외사례 시찰 등을 통해 담당 공무원의 이해도 제고 및 자세 변환 유도

○ 범정부 BTL T/F(팀장 : 기획처 재정운용실장)를 발족하여 추진력 확보

○ BTL이 새로운 재정운용 수단으로 자리매김 되면서 '05년 3.8조원, '06년 8.3조원 계획 등 금융기관, 건설사 등 투자자 참여와 경쟁이 활성화

※ 초중등학교 4.0조원(500여개), 국립대 기숙사 0.6조원(31개), 문화·복지시설 0.9조원(33개), 철도 1.2조원(경전선, 전라선) 등

〈사례 2〉 "제2차 생명공학육성기본계획 수립" 사례 (과학기술부)

(갈등관리 프로그램 적용 등으로 계획수립의 충실성 제고)

○ 품질관리제도 적용 전인 "제1차 생명공학육성기본계획(1994~2006)" 수립 시에는 정책형성단계에서 기술변화 동향에 근거한 분석에 치중하고 부처간 이견 조정 장치 부재

○ "제2차 기본계획(2007~2016)" 수립 시에는 제도를 적용하여 정책 형성단계의 점검사항에 따라 사전영향평가를 실시하고 갈등관리 프로그램을 적용하여 계획수립의 충실성과 타당성 제고

○ 종전 1차 기본계획에 대한 성과분석 등 체계적 관리절차를 마련하고, 생명공학분야 인력에 대한 성별영향평가를 실시

○ 생명공학기술 발전에 따른 문화·윤리적 영향을 파악하여 갈등의 사전예방을 위해 기술영향평가를 실시

○ 또한, 동 계획에 참여하는 부처(8개 기관)간 갈등을 예방·조정하기 위해 갈등관리 프로그램 적용

- 위원회 구성을 통한 부처의견 수렴창구 및 필요한 사항에 대해 갈등관리 카드 마

련 등

<갈등관리 카드>
각 부처에서 추진·계획 중인 생명공학기술(BT) 관련 정책 추진 시, 갈등 가능성을 사전에 점검하고 자율적인 조정을 유도하기 위한 목적으로 기록·관리

※ 국가기술개발기본계획 수립 매뉴얼을 마련하여 유사한 국가 R&D 기술 계획 수립 시에도 활용

〈사례 3〉 "공공기관 지방이전 및 혁신도시 건설" 사례 (건설교통부)
(다각적 갈등관리 및 협조체계 구축으로 정책집행의 충실성 제고)

○ 정책품질관리제도 적용 전에는 정책형성단계에서 갈등요인에 대해 사전에 체계적으로 대비하지 못하고 관계기관 간 협조체계도 미흡

○ 제도 시행에 따라 정책의 각 추진단계별로 필요사항을 점검하고 공공기관의 이전희망지역 조사, 시·도별 유치희망기관 조사 등을 통해 이해당사자간 갈등요인을 사전예방

○ 정부, 지자체, 노조 등 주요 주체 간 기본협약을 체결하고, 노정협의회를 구성·운영하여 갈등 예방·관리

※ 정부-시·도지사('05.5.27), 정부-상급노조('05.6.21, 6.23) 간 협약 체결

○ 당정협의, 고위정책조정회의, 상황점검회의 등의 수시 개최(30여회)를 통한 유관기관 간 긴밀한 협조체계 운영

○ 정책집행과정에서도 모니터링을 통해 반대의견 등을 능동적으로 설득·해소

- 경기도 및 용인시 등의 공공기관 이전반대 움직임을 사전에 인지·발굴하여 부내 정책의제 점검회의에 상정('05.7.19)하여 수도권 발전대책과 연계·대응키로 대책 확정

※ '05.7월부터 사회 이슈화되거나 문제발생 가능성 있는 쟁점사항을 발굴, 건교부 차관이 직접 의제점검회의를 주재(12회)하여 65건 조치

나. 정책단계별 품질 개선사례

또한, 정책품질관리에 대한 중앙부처의 인식이 높아지면서 정책형성, 홍보, 집행, 평가 및 환류단계 등 정책단계별로 점검한 결과, 정책의 개선사례들이 점차 나타나고 있다.

<사례 1> 정책형성단계: "국가기술자격제도 혁신" (노동부)

노동부는 관리대상정책인 '국가기술자격제도의 혁신'을 위한 정책형성단계에 있어서 관계부처와 기관 간 협의·이견 조정에 관한 사항(점검사항 2.4)을 적용하여 국가기술자격제도 추진에 관한 당사자간 갈등을 성공적으로 해결하고 있었다.

제도 적용 전	제도 적용 후
○ 국가기술자격제도는 관련부처(19개) 및 이해관계자가 많고, 상호 이해관계가 달라 전반적인 추진에 걸림돌로 작용	○ 다층적 협의 및 참여를 위한 기구를 제도화하고 민간 참여 확대를 통한 원활한 갈등관리 - 국가기술자격정책심의위원회(위원장: 노동부장관) - 제도발전전문위원회(위원장: 직업능력개발심의관) - 국가기술자격혁신 T/F(팀장: 자격제도팀장) - 자격혁신추진단(40인)을 산업인력공단에 설치

<사례 2> 정책홍보단계: "전자세정 활성화" (국세청)

국세청은 관리대상정책인 '전자세정 활성화'를 위해 적극적인 정책홍보계획 수립과 시행(점검사항 3.2)으로 제도 적용 이전에 활용하던 보도자료 배포 및 홈페이지 게시 등의 고식적인 홍보방식을 탈피하여, 서비스별로 해당되는 납세자에게 집중적인 맞춤형 홍보를 통해 전자세정의 활성화를 기하고 있었다.

제도 적용 전	제도 적용 후
○ 서비스 시행 후에 의례적인 보도자료 배포 및 홈페이지 게시 등 고식적이고 기계적인 홍보	○ 서비스별로 해당되는 납세자에게 집중 홍보 - 영세율 사업자: 부가가치세 신고안내문에「부가가치세 월별 조기환급 전자신고」 문구 기재 - 증여세 신고대상자: 증여세 신고안내문에「증여세 세액계산 서비스 제공」 문구 기재 - 세무서 방문 민원증명 발급 납세자: 모바일 민원증명 신청서비스에 대해 1대1 홍보

〈사례 3〉 정책집행단계: “교육현장 중심 e-러닝 지원체계 정착” (교육부)

교육부는 관리대상정책인 ‘교육현장 중심 e-러닝 지원체계의 정착’ 정책의 집행단계에 있어서 매뉴얼에 따라 추진상황을 점검(점검사항 4.1)하기 전에는 시행초기 사이버 가정학습에 대한 지역별 서비스 격차가 발생하였는데, 제도 적용 후에는 맞춤형 컨설팅 및 정보공유체계를 구축하여 격차를 줄여나갔다.

제도 적용 전	제도 적용 후
○ 시행초기 사이버 가정학습에 대한 시·도별 서비스 격차 발생	○ 중간점검을 통하여 시·도별 맞춤형 컨설팅 실시 및 정보공유체제 구축으로 격차 해소 ○ e-러닝 사업의 필요성에 대한 국민의 인식 제고를 위해 언론과 연중 공동 캠페인을 전개하고, e-러닝 우수교육청(5개)을 선발

〈사례 4〉 정책평가 및 환류단계: “성과중심의 인적자원 관리” (특허청)

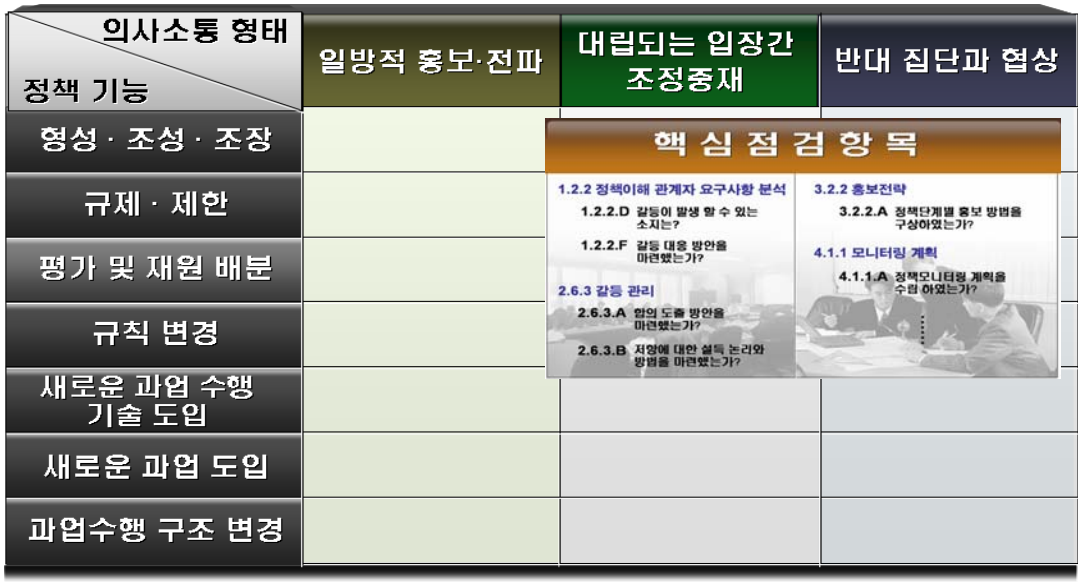
특허청의 경우 관리대상정책으로 지정된 ‘성과중심의 인적자원 관리’를 위한 정책평가 및 환류단계에 있어서 학습조직의 운영을 활성화함으로써 목표타당성과 목표달성도의 직접적인 연계를 이뤄내는 성과를 거두었다.

제도 적용 전	제도 적용 후
○ 성과지표에 대해 목표타당성과 목표달성도의 연계 없이 각각 독립적으로 평가	○ 목표타당성 평가등급과 목표달성도 평가등급을 직접 연계하여, 목표타당성이 높을 경우 목표달성도 평가에 가점을 부여하고, 반대의 경우 감점을 부여

2. 부처별 특성에 따른 다양한 적용 사례

한편, 정책품질관리제도가 정착되어 가면서 부처별 특성에 따라 맞춤형식 제도 적용으로 다양하게 운영되고 있는 모습도 나타나고 있다.

교육인적자원부의 경우 정책 유형별 특성에 따라 맞춤형 품질관리를 추진 중이다. 정책을 기능에 따라 형성·조장, 규제·제한, 평가·재원배분 등 7가지로 분류하고, 의사소통 형태별로 홍보·전파, 조정·중재, 협상 등 3가지로 분류하여 유형별로 핵심 점검항목을 개발하여 적용하고 있다. 또한, 정책품질관리를 과정평가 항목으로 책정하여 자체평가에 40%를 반영함으로써 성과관리와 연계·활용하고 있다.



〈 그림 8-1 〉 교육부의 정책유형별 품질관리

건설교통부는 정책의 중요도와 시급성을 고려하여 정책문제에 신속히 대응하기 위해 다단계 정책진단시스템인 "정책닥터 MC2"를 개발·운영하여 체계적인 품질관리를 실시 중이다.

<건설교통부의 다단계 정책진단시스템>

○ 팀장·본부장 중심의 단순한 의사결정구조로는 예상치 못한 문제를 대처하기에는 한계가 있어 정책의 발생을 조기에 발굴·대응하기 위해 다단계 정책진단시스템(정책닥터 MC^2)을 활용하여 문제발생을 사전에 방지하고 있다.

1단계 (의제조기발굴)	⇒	2단계 (정책도우미회의)	⇒	3단계 (정책의제점검회의)	⇒	4단계 (정책조정회의)
일일현안점검회의, 자체의제점검회의를 통해 의제 사전발굴		1단계의 안건을 검토 (혁신정책조정관, 주1회)		쟁점화 가능성 및 논의가 필요한 안건 (차관, 주1회)		부처 전체 차원의 논의 필요 안건 (장관, 월1회)

○ 일상적 업무는 1~2단계 등을 거쳐 대응하고 중요도가 높고 시급한 현안은 정책의제점검회의(3단계) 또는 정책조정회의(4단계)에 즉시 상정하여 대응하는 등 탄력적으로 운영하고 있다.

○ 지난 1년간('05.7～'06.6) 총 172건('05년 80건, '06년 92건)을 정책닥터 MC^2에 상정되었고, 논의된 정책은 실수·실책사례가 없는 것으로 나타났다.

구분	총계	정책조정위원회 ('05.9 도입)	중장기정책진단 ('06.1)	정책의제점검 ('05.7)	정책도우미 ('06.3)
총 계	**172**	**15**	**10**	**113**	**34**
완 료	**38**	4	1	33	-
추진중	**113**	11	9	80	34

※ "정책닥터 MC^2"의 활성화를 위해, 방침결정 시에 의제점검회의 등 정책닥터 MC^2의 논의결과 첨부를 의무화하고, "정책닥터 MC^2"에서 논의되지 않은 사항이 실패정책이 되었을 경우는 상응한 인사조치

○ 주요정책(300개)을 중요도(영향범위, 파급효과, 여론관심 등을 감안한 우선순위)에 따라 A급 33개(매우중요, 11%), B급 122개(중요, 41%), C급 145개(보통, 48%)로 분류하고, 갈등·민원가능성(관계기관 이견 포함)에 따라 적색등과제 11개(R● 4%) 황색등 188개(Y● 63%), 녹색등 101개(G● 34%) 등 신호등시스템을 활용하여 분류·관리하고 있다.

위와 같은 "정책닥터 MC2"의 운영으로 건설교통부는 최근 '판교 신도시 인터넷 청약 및 사이버 모델하우스 분양' 사례의 경우에서 보듯 정책의 품질을 체계적으로 관리하기 위해 노력하고 있다.

<판교 신도시 분양을 위한 인터넷 청약 사례>

☞ **인터넷 청약 도입 정황**

○ 판교 신도시는 우수한 주거환경 및 접근성 등으로 수년전부터 수도권 청약대기자들의 관심이 집중되었고, 건설교통부는 떴다방, 교통대란 등 부작용을 방지하고자 인터넷 청약 및 사이버 모델하우스 제도를 최초로 도입키로 결정('06.1)

- 언론은 "인터넷 대란" 등의 표현으로 새로운 제도의 실패가능성 집중 보도

☞ **품질관리 매뉴얼 적용 및 대응방안 마련**

○ 건설교통부는 최초 시행에 따른 관계기관 간 혼선을 우려하여 관련 정부기관, 청약금융기관, 업체 등으로 T/F를 구성하여 적극 대응

○ 용량 부족으로 인한 시스템 다운 가능성이 예견되어 청약전산 서버 용량을 시간당 8만명에서 49만명으로 증설하고, 접수기간도 2일에서 12일로 연장하여 청약자를 분산시키는 한편, 사이버 모델하우스는 "다음" "야후" 등과 같은 포털사이트와 제휴하고, 매경 MBN 등 케이블 TV를 통해서도 공개

○ 해킹에 의한 시스템 장애가 발생할 가능성에 대비하여 국정원, 정통부, 경찰청의 협조로 불법 해킹대응체계를 구축

○ 인터넷 미숙자가 일시에 창구접수를 신청할 가능성에도 대비하여 판교 종합상황실과 민원콜센터를 설치·운영하고, 안내장 150만부를 배포하는 등 인터넷 청약방법을 적극 홍보

☞ **정책품질관리 개선효과**

○ 청약 결과(3.29～4.18), 우려했던 과열 양상 없이 실수요자 중심으로 총 47만 청약자 중 약 88%인 41.2만명이 인터넷 청약을 이용하였고, 사이버 모델하우스는 일평균 62만명, 총 1,570만명이 방문

※ 교통감소 효과는 총 617억~832억원으로 추정(한국교통연구원)

○ 대규모 줄서기 행렬, 떴다방 등 후진적 청약문화를 일소하여, 새로운 아파트 청약문화의 전환점을 마련한 것으로 평가

3. 정책품질 관리, 독자적인 연구영역으로

가. 민간 학계의 활발한 논의

참여정부에서 시행된 정책품질관리제도는 민간영역의 학회에서도 상당한 관심을 끌며 새로운 연구 분야로 자리매김하고 있다. 정부정책에 대한 품질관리가 본격 시행된 후, 한국행정학회 추계학술대회('05. 10월), 한국정책학회 춘계학술대회('06. 5월)에서 각각 정책품질관리가 토론의제로 상정되었으며, 한국정책학회지에 2회에 걸쳐 논문이 게재('06. 3월, 6월) 되는 등 품질관리 관련 관·학 교류가 증가하면서 독

자적 연구영역으로 발전하고 있다.

<학회지 게재 논문 주요내용>

☞ **진화론적 관점에서의 정책품질관리 효과분석 결과('06.3, 한국정책학회지)**

○ 본 논문은 정책품질관리가 시행된 지 첫 1년을 결산하는 시점에서 시행 초기에 기대되는 개선효과가 나타나고 있는지에 대하여 분석하고, 그 결과가 어느 정도 수준의 진화단계에 진입해 있는지를 진단하는 데 그 목적이 있었다.

○ 정책품질관리의 도구로 활용하는 관리카드와 학습조직이 각각 정책품질 개선에 어느 정도 효과를 미쳤는지에 대하여 비교 분석하고, 제도 운영에 관한 개선방안도 함께 도출하고자 하였다.

○ TQM 방식의 정책품질관리를 도입하고 있는 42개 중앙부처의 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 개선효과를 분석한 결과, 다음 4가지의 결과를 얻을 수 있었다.

1) TQM 방식의 정책품질관리는 공공분야에서도 그 효과가 있었다.

2) 정책 전반기에서보다 정책 후반기에 더 큰 효과가 나타나고 있었다.

3) 정책품질관리의 도구로 활용한 관리카드와 학습조직 모두 정책품질개선에 효과가 있었고, 학습조직의 개선효과가 관리카드의 개선효과를 능가하고 있었다.

4) 정책품질관리의 품질제고 효과는 비록 초기단계여서 단언할 수는 없지만, 진화론적 관점에서 보면 그 목표가 달성된다는 징후도 보이고 있었다.

☞ **부처 기능별 정책품질 개선효과 비교분석 결과('06.6, 한국정책학회지)**

○ 본 논문은 시행 초기에 기대되는 TQM 방식의 정책품질관리의 개선효과가 어떤 정책 기능을 중심으로 가장 크게 나타나는지를 비교분석함으로써 제도 운영에 관한 전략적 개선방안을 도출하고자 하였다.

○ 정책품질관리를 도입하고 있는 42개 중앙부처 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 개선효과를 7개 영역으로 비교분석한 결과 다음과 같은 결과를 얻을 수 있었다.

1) 정책품질관리의 개선효과는 경제부처가 비경제부처에 비하여 높았다.

2) 경제 분야 중에서도 산업자원·과학기술·정보통신·건설교통으로 분류된

경제정책 부처의 개선효과가 가장 높은 것으로 나타났다.

3) 산업자원부의 정책품질관리의 효과가 가장 높게 나타났고, 문화재청의 개선효과가 가장 낮았다.

4) 비경제분야임에도 교육인적자원부의 효과가 매우 높은 것으로 분석되어, 교육인적자원부의 사례가 다른 비경제분야 부처의 모형으로 활용될 수 있었다.

나. 중앙공무원교육원 및 대학 교재로 활용

정부정책의 실패를 최소화하기 위해서는 다양한 정책의 사례를 분석하여 일선 공무원 및 관리자 과정 등에서 강조하여 교육할 필요가 있다. 정책실패와 성공사례를 학습함으로써 정책의 품질을 제고하기 위한 관리기법과 교훈 및 시사점을 체득할 수 있기 때문이다.

이에 따라 중앙공무원교육원에서는 '06년도에 총 10개의 기본교육과정 중에 정책품질관리 과목을 개설하여 운영 중에 있다. 또한, 정책품질관리센터를 개설하여 교육용 정책성공·실패사례 및 교육기법 등을 지속적으로 개발하여 보급하는 중이다. 그간 중앙공무원교육원에서는 교육용 정책사례로 '05년에 4건, '06년에 16건을 개발한 바 있으며, '07년에도 추가적인 정책사례개발을 추진 중이다.

한편, 정책품질관리에 대한 이해를 돕기 위한 교육활동은 대학에까지 파급되고 있다. 그 일례로 전남대학교 행정대학원에서는 정책품질관리의 중요성과 교훈을 주기 위해 발간된 '품질높은 정책, 실수로부터 배운다'라는 책자를 강의 교재로 활용하고 있다.

제 4 부 국민에 대한 약속, 명품정책을 위하여

제9장 정책품질관리 제도, 한 단계 도약을 준비

참여정부에서 '05년 7월 최초로 도입된 정책품질관리제도는 법적 기반인 규정 제정, 제도 추진의 교과서인 매뉴얼을 통해 성공적으로 제도화와 정착화를 이루게 되었다. 제도를 전면시행한지 2년 가까이 경과함에 따라 이제는 부처별 다양화와 특성화를 통해 제도를 고도화하는 작업이 필요하게 되었다.

1. 정책개선 사례의 발굴 · 학습·확산

민간영역에서 태동한 TQM 방식의 관리기법에 착안하여 공공부문에 적합하도록 수많은 보완작업을 거쳐 도입한 정책품질관리제도를 운용하면서, 비교적 단기간에 각 부처에서는 정부정책을 체계적으로 관리하는 기법을 배우게 되었다. 정책단계별로 가시적인 정책의 개선효과도 적지 않게 보이고 있다.

이러한 개선효과 등을 정리하여 학습 및 정책참고자료로 활용하기 위해 그간 2회에 걸쳐 "정책품질관리 개선사례집"을 발간한 바 있다. '05년 12월말에는 제도도입 초기임을 감안하여 정책의 전반적 효과성보다는 정책단계별 개선사례를 중심으로 36개 부처에서 123건의 개선사례를 도출하여 정리하였다. 구체적으로는 정책형성단계 52건(42%), 정책홍보 단계 13건(11%), 정책집행단계 22건(18%), 평가 및 환류단계 6건(5%), 둘 이상의 복수단계 30건(24%) 등이 포함되었다.

또한 '06년 12월말에는 46개 부처의 정책품질 관리대상정책 중 제도 적용으로 정책성과가 개선된 사례 159개를 발굴하여 정책단계 및 점검사항별로 주요 성공요인을 정리하였다. 여기에는 부처의 관리카드 작성·관리 및 학습조직 운영 개선방안 마련을 위해 45개 부처 1,125명에 대한 설문결과를 분석하여 반영하였다.

이제는 정책품질관리의 저변 확대에 머물지 않고 보다 높은 차원에서 정책품질의 수준을 더욱 제고할 필요성이 있다. 일부 부처에서 아직 낮게 나타나고 있는 제도에 대한 수용도를 끌어올리고, 다양한 정책과제별로 체계적인 자체 매뉴얼의 개발과

적용 및 관리대상정책에 대한 학습조직(Quality Circle) 운영의 내실화를 위해서 앞으로 풀어나가야 할 과제가 산적해 있다.

이를 위해 먼저, 정책품질관리제도 적용을 통한 실질적인 정책개선 성과를 사례중심으로 지속적으로 발굴하여 사례집을 발간·전파함으로써 부처 상호간에 교차학습(cross-learning) 효과를 제고해 나가고자 한다.

또한, 정책단계별로 주요 점검사항 체크리스트를 충실하게 적용하여 관리카드를 작성하는지 여부와, 학습조직 운영 및 교육 활동 등에 대한 주기적인 현황 파악을 통해 정책품질관리 운영의 애로점과 미비점 등을 지속적으로 보완함으로써 제도의 실효성을 높일 계획이다.

2. 관리규정과 매뉴얼을 신형 나침반으로

가. 정책품질관리규정 개정 등 제도적 기반 강화

정부가 추진하는 주요 정책들에 대한 체계적인 품질관리로 고객인 국민을 만족시키기 위하여, 우선 제도 도입 초기에 법적기반을 확보하기 위하여 마련된 「정책품질관리 규정」을 제도의 정착화가 상당부분 진행된 지금의 현실에 부합하도록 보완·발전시켜 제도의 활성화를 도모하는 것이 선결과제이다.

이에 따라, '06년 하반기부터 기존의 정책품질관리규정에 대한 전 부처의 개선·건의사항 등 의견을 적극 수렴하고, 법제처 심사를 거쳐 부처의 자율성과 함께 책임성을 강화하는 방향으로 '07년 2월에 정책품질관리 규정을 개정·시행(관보게재 및 공포, '07.2.13)하였다. 물론 앞으로도 제도 운영상의 문제점 등을 지속적으로 도출하여 개선방안을 마련함으로써 살아서 숨쉬는 역동적인 제도가 되도록 노력해 나갈 계획이다.

<정책품질관리규정 주요 개정('07.2.13) 내용>

○ 그동안 근거규정이 없이 자율적으로 추진되어 온 중앙행정기관의 자체매뉴얼 작성과 학습동아리 등 추진체계 구성·운영에 대한 명시적인 근거(제5조 제2항, 제5조의 2 신설)를 마련하였다.

- 이리하여 앞으로 중앙행정기관의 정책과 업무특성에 부합하는 자체매뉴얼 및 학습동아리 등의 운영으로 효율적인 정책품질관리가 이루어질 수 있을 것으로 기대된다.

○ 중앙행정기관의 장이 기존의 제7조 제1항 또는 제3항의 규정에 의하여 관리대상정책을 지정하거나 지정을 취소하고자 할 경우, 기존 규정 제7조 제4항은 의무적으로 자체평가위원회의 심의를 거치도록 함으로써 시의적절한 정책품질관리의 대응에 애로점이 있었다.

- 이에 따라 관리대상정책의 지정·취소에 대한 부처의 자율성을 제고하기 위해 자체평가위원회의 심의절차를 생략하고 보고토록 하였으며, 필요시에는 자문 또는 협의할 수 있게 함으로써 중앙행정기관의 장이 그 사유가 인정되는 때에는 관리대상정책을 지정 또는 취소가 가능(제7조 제4항 변경)하게 되었고, 정책환경에 부합하는 효율적인 정책품질관리가 가능할 것으로 기대된다.

○ 정책단계 중 정책홍보는 다른 정책단계와 함께 적용될 수 있음에도 정책형성-홍보-집행-평가·환류 등의 순차적인 정책단계로의 이행여부만을 검토함으로써 현실과 부합하지 못한 측면이 있었다.

- 정책품질관리 매뉴얼이 정하는 정책단계별 점검사항의 이행여부를 확인하고 다음 정책단계로 넘어갈 것인지 여부를 검토하되, 정책홍보는 필요시 다른 정책단계에도 포함하여 적용(제9조 제3항 후단 신설)할 수 있도록 함으로써 점검사항 이행여부 검토의 현실성을 반영함으로써 정책품질을 제고할 수 있을 것으로 기대된다.

○ 정책사례의 분석과 교육의 구체적인 실시방안 등에 대한 조치를 별도로 규정하고 있지 아니하여 실효성이 낮을 가능성이 있다는 지적이 있었다.

- 중앙행정기관의 장은 정책사례(개선사례 및 부진·미흡사례 등)의 선정절차, 분석실시 및 결과 활용 등에 관한 계획을 수립하여 시행하고, 국무조정실장은 사례분석 현황을 주기적으로 점검하고 필요한 조치를 할 수 있도록 함으로써 정책사례의 분석과 교육을 강화하고 구체화(제14조 제3항, 제4항 신설)하였다.

나. 정책품질관리 포럼 운영과 매뉴얼 업그레이드

'05년부터 월 1회 추진되어 온 외부전문가, 선도부처, 자발적 참여부처 중심의 품질관리 포럼을 지속적으로 확대·운영하여 나갈 계획이다. 그간 정책품질관리 포럼은 '05년 16회, '06년 8회를 개최하여 제도 운영의 문제점과 애로사항 등을 토의하고, 부처의 운영사례 및 개선사항을 지속적으로 도출하여 전 부처에 전파하여 왔다. 특히, 정책품질관리 포럼은 부처 담당자들 간의 정보공유 및 개선방안 도출을 위한 협의체 역할을 하면서 상호학습의 장도 되고 있다.

또한 '06년 11월에 시작한 공통혁신과제 연구용역을 통하여 관리대상정책 선정방안, 학습조직 운영 등 정책품질관리 제도의 효율적 관리방안을 마련해 나가고 있다. 이러한 과정을 통하여 제도운영상의 애로사항 등을 지속적으로 토의하고 개선사항을 도출하여 정책품질관리 매뉴얼을 새로이 정비함과 동시에, 각 부처에도 환류시킴으로써 제도 운영의 미비점을 체계적으로 보완·발전시켜 나갈 예정이다.

3. 제도의 국제공인 모색

참여정부 출범 이후 공공부문인 중앙정부 단위에 전면 시행된 정책품질관리제도가 이제 정착화 단계를 넘어 내실화와 활성화를 추구하는 과정에 있으므로 국제무대에서 한국정부의 정책품질관리 혁신활동을 홍보하고 평가받음으로써 제도 운영의 질을 한 단계 도약시킬 수 있는 계기를 마련해 나갈 계획이다.

우리 정부의 정책품질관리제도 운영에 대한 국제공인은 한국의 정부혁신 역량과 국가경쟁력 제고를 위해 꼭 필요한 작업이다. 이를 위해 다양한 국제회의나 국제학술대회 등을 통해 그 우수성을 널리 알려 공감대를 확산한 후 UN 공공행정상 수상 등을 추진하여 국제적인 인증을 받을 수 있도록 전략적 접근을 시도할 예정이다.

먼저 국제행사에 참가할 발표자 선정, 관련자료 영문화 작업 등 준비과정을 거쳐 국제회의나 국제학술대회 발표를 통해 세계적 인지도를 지속적으로 확산해 나갈 계획이다. 이미 그동안에도 정부혁신 아시아지역포럼(06.9.6), OECD 고위공무원회의 워크샵(06.9.27 ~ 29), OECD 공공행정위원회(PGC)(06.10.30 ~ 31) 등에 정책품질관리 제도의 도입배경, 성과 등을 발표하고 홍보하여 왔다.

또한 최근에는 미국행정학회(ASPA, ’07.3.23)에 한국정부의 정책품질관리 효과분석 결과를 논문으로 제출하고 발표하였으며, 제도 소개 브로슈어를 제작하여 현지에서 적극 홍보한 바 있다. 앞으로도 정부혁신 세계포럼(‘07.6월말) 등에 참가하여 한국정부의 정책품질관리제도에 대해 알리고, 그 성과를 지속적으로 홍보해 나갈 것이다.

이미 ‘03년 나라장터, ‘06년 정부혁신지수가 각각 UN 공공행정상을 수상한 경험을 살려 ’07년말에는 정책품질관리제도의 성과에 대하여 국제적 공감대 확산을 적극적으로 추진하고, 체계적으로 정리하여 UN 공공행정상 수상을 겨냥한 출품을 추진할 계획이다.

제10장 정책품질분석, 새로운 지평의 개척

1. 정책현장에서, 문제정책의 해부

문제정책에 대한 품질분석은 그간 대통령비서실과 국무조정실 주도로 시행됨에 따라 정책추진 현장과는 다소 괴리가 있는 것이 사실이었다. 다시 말해 문제정책에 대한 품질분석이 정책추진 현장에서 직접 이루어지지 못함으로써 현장감 있는 분석과 개선방안 도출에 제약이 되고 있었다.

이러한 인식과 함께 품질분석 결과의 활용방안을 마련하라는 대통령 지시에 따라 문제정책에 대한 품질분석을 주관하고 있는 혁신관리수석실에서는 정책품질 분석이 정책현장인 부처단위까지 확산되어 실질적인 정책개선으로 이어질 수 있는 방안과 분석결과의 체계적인 관리 및 활용방안 등을 담은 「문제정책 분석·관리체계 개선계획」을 마련(2006. 8 대통령 보고)하게 된다.

<문제정책 분석 · 관리체계 개선계획('06년 8월) 주요내용>

○ **정책현장 중심의 문제정책 분석 · 관리시스템 구축**

- 청와대 주관의 문제정책 발굴·분석체계를 국무조정실로 이관
- 부처 단위에도 자체적인 문제정책 품질분석 관리시스템 구축·운영
- 운영실적을 분기별로 관리하고, 반기별로 대통령 보고

○ **문제정책 품질분석 결과의 관리체계 제도화**

- 품질분석 결과를 해당부처는 물론 적절한 시기에 교육기관에 제공하여 정책환류 및 학습자료로 활용하는 체계 구축
- 부처 주관 품질분석 실적을 '06년 정부업무평가에 반영
- 국무조정실 주관 품질분석 결과는 사안별로 검토하여 특정시책 평가대상으로 전환함으로써 사후관리를 강화하고, 정부업무평가 시 그 평가결과를 성과관리카드에 기록 유지

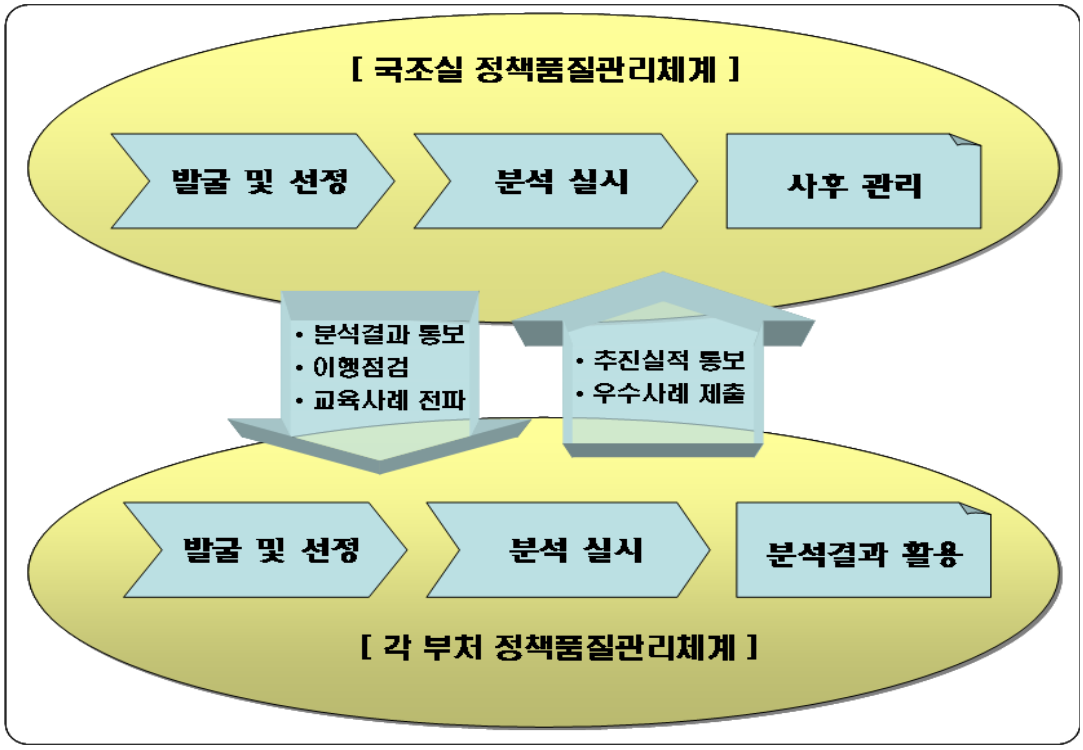
혁신수석실의 개선계획에 따라 2006년 8월부터 새롭게 정책품질분석을 주관하게 된 국무조정실에서는 상기 개선계획을 비롯하여 기타 제도적 개선을 실현하기 위해

관련절차 및 기준 등의 구체적인 실행방안을 지속적으로 검토하여 추진 중이다.

가. 정책현장 중심의 문제정책 분석시스템 구축

새롭게 구축된 정책현장 중심의 문제정책 분석·관리시스템은 크게 두 가지 추진체계로 구분된다. 즉 국무조정실 주관의 품질분석·관리체계 및 각 부처별 품질분석·관리체계로 나뉜다.

첫째, 국무조정실 주관의 품질분석·관리체계는 본질적으로 기존의 청와대 혁신관리수석실이 담당하던 품질분석업무의 연장으로서 문제정책의 발굴·선정·분석 및 활용체계를 의미한다. 둘째, 부처별 품질분석·관리체계는 정책현장인 각 부처별로 자체 구축한 정책품질분석체계로서 품질분석 결과가 실질적으로 현장에서 정책개선으로 이어질 수 있는 장치를 마련한 것이다.



〈 그림 10-1 〉 새로운 정책 품질분석 추진체계

이와 같은 정책품질분석·관리체계 구축을 위해 국무조정실의 경우처럼 각 부처별로도 문제정책 발굴·선정 등을 위한 발굴 T/F 및 품질분석 심사회의 등을 구성하도

록 하는 한편, 구체적인 품질분석 절차 등을 규정한 품질분석 가이드라인을 마련하여 각 부처에 시달함으로써 전 부처에 품질분석을 위한 공통적인 추진체계와 절차를 새롭게 구축하게 된 것이다.

나. 품질분석 결과의 관리체계 제도화

문제정책 품질분석 결과는 일반적으로 정부업무평가기본법에 의한 특정시책 평가시스템을 통해 관리하고 있다. '06년도 특정시책 평가에 있어서 품질분석을 실시한 사례 중에서 실수·실패 사례집에 수록된 경우, 가산점을 부여함으로써 품질분석에 대한 인센티브를 강화하였다.

또한 품질분석이 완료된 과제는 그 결과를 해당부처에 통보하게 되는데, 정부업무평가기본법에 의해 전면공개가 가능한 과제는 특정시책평가 대상과제로 전환하여 분석결과로 제시한 개선필요사항에 대한 조치계획을 수립·시행하도록 하고 반기별로 그 이행상황을 점검하여 정부업무평가에 반영함으로써 분석결과의 사후관리 및 실행력을 확보할 계획이다.

현재, 특정시책 평가결과에 대해서 각 부처는 분석결과를 해당 공무원의 성과관리카드에 기록·유지함으로써 개인별 성과관리에 반영되고 있으며, 현행 인사제도에서 이미 모든 정부업무평가결과의 성과관리카드 기록이 제도화된 바, 정책품질분석 결과가 특정시책 평가결과로 전환되는 경우에도 예외 없이 개인별 성과관리카드에 기록될 것이다.

< 분석결과 활용방안 논의: 인적책임 및 성과관리 >

○ **분석결과 활용방안: 인적 "책임자료"로는 부적절하다는 공통 의견**

- 대통령 : 인사 참고자료(출신고교, 지역 등) 수준으로 관리하는 방안
- 부처의견 : 해당정책의 정책품질관리카드에 기록・관리하는 방안
- 인사제도비서관실 : 성과관리의 근거자료로 기록 유지 필요

○ **현행 제도: 성과관리카드제 시행('05.7, 성과관리카드 기록·관리지침)**

- 국무조정실의 특정시책평가를 포함한 정부업무평가 결과는 성과관리카드에 해당 공무원의 과제별 목표달성도로 기록하도록 제도화

○ **논의결과 (부처 및 비서관실 의견조정 → 문제정책 발굴T/F → 심사회의)**

- 정부업무평가(특정시책 포함) 결과는 모두 성과관리카드에 기록하므로 문제정책 품질분석 결과에 한하여 예외를 두는 것은 부적절
- 성과관리카드에 평가결과 기록 유지 필요 (※ 부처에서도 이견 없음)

이와 아울러 품질분석 결과에 대해서는 사안별로 적절한 시기에 중앙공무원교육원 및 지방인력개발원 등 공무원 교육기관에 지속적으로 제공하여 교육자료로 활용토록 함으로써 정책품질분석 결과에 대한 학습·공유체계를 보다 공고히 해 나갈 계획이다.

2. 정책 책임성 향상

문제정책 품질분석은 정책의 문제점을 분석·학습함으로써 사전에 정책의 부작용을 예상하여 이에 적극적으로 대응할 수 있도록 정책 담당자 개개인의 문제의식 및 정책 책임성(policy accountability)을 제고하는 데 궁극적인 목적이 있다.

따라서 정책과정에서 발생한 문제의 주요 요인별로 과연 그것이 "사람"의 문제인지, "구조 및 시스템"의 문제인지, "조직문화"의 문제인지 아니면 복합적인 문제인지를 명확하게 규명함으로써 문제 발생의 근본원인을 보다 심도 있게 분석할 수 있어야 한다. 이를 위해 품질분석 양식의 변경이나 분석의 틀(analytic paradigm)을 지속적으로 검토·정비하고 그 결과를 품질관리 매뉴얼 상의 점검 체크리스트 등에

도 반영해 나갈 계획이다.

또한 향후에는 품질분석 T/F에 관련 민간 전문가 참여를 의무화하고, 전문가에 대한 분석작업 수행 사례금을 적정화하여 품질분석의 전문성을 강화하며, 분석과정에 해당 부처의 참여를 지속적으로 확대·강화하여 품질분석의 신뢰성을 제고할 것이다. 품질분석 결과의 환류체계 내실화와 분석결과에 대한 학습 및 교육활동을 더욱 촉진하여 국민이 진정으로 만족하고 감동하는 名品 政策을 창출하기 위해 최선의 노력을 다해 나갈 것임을 다짐한다.

부록 1. 정책품질관리 도입 과정 주요 추진일지

시 기	추진내용
2004. 4월	▪ 문제정책 품질분석 도입방안 논의
2004. 5. 10	▪ 청와대 정책실에서 제도 도입 기본방향 보고
2004. 6. 1	▪ 정책품질관리제도 도입 지시(국무회의)
2004. 6. 18	▪ 정책품질관리제도 T/F 구성 및 1차회의 - 국조실, 행자부, 인사위, 홍보처, 중공교 및 민간전문가 2인
2004. 7. 7	▪ 정책품질관리제도 T/F 2차 회의 - 제도 도입관련 업무분장, 역할 등 검토
2004. 7. 26	▪ 정책품질관리제도 T/F 3차 회의 - 제도 도입관련 업무분장, 역할 등 검토
2004. 7월	▪ 문제정책 품질분석 양식 표준화 작업 진행
2004. 8. 10	▪ 정책품질관리제도 T/F 4차 회의 - 부처별 추진 상황 점검 및 검토
2004. 8. 24	▪ 정책품질관리규정(안) 부처 의견 조회
2004. 8~9월	▪ 정책품질관리규정(안) 초안 마련 및 부처 의견수렴
2004. 10. 16	▪ '정책품질관리제도 도입 방안' 대통령 보고
2004. 10. 21	▪ 관리대상정책의 선정기준, 지정단위, 관리주체 확정 등 관계기관 회의 - 행자부, 홍보처, 인사위, 예산처 담당과장 참석
2004. 10. 25	▪ 정책품질관리규정 심사(법제처)의뢰
2004. 10. 27	▪ 시범실시 기간 중 선도부처 지정관련 관계기관 회의 - 재경부, 교육부, 행자부, 정통부 담당과장 참석
2004.11. 5	▪ 정책품질관리매뉴얼 의견 수렴 워크숍 개최
2004. 11. 6	▪ 정책품질관리제도 도입관련 전문가 회의 - 주요부처 총괄과장 및 외분전문가 참석
2004. 11. 8	▪ 정책품질관리제도 도입방안 진행상황 보고 - 수석보좌관 회의
2004. 11월	▪ 문제정책(법무부, 식약청 소관)에 대해 최초 분석 작업 착수
2004. 12. 17	▪ 정책품질매뉴얼 간담회 - 국조실, 행자부, 인사위, 홍보처 담당국장, 민간전문가 3인 참석
2005. 1. 29	▪ 정책품질관리제도 도입 추진방안 보고 - 정부혁신토론회

2005. 2~6월	▪ 정책품질관리제도 시범실시 - 재경, 교육, 행자, 정통, 산자, 건교 등 6개 시범부처
2005. 2. 16	▪ 정책품질관리규정 공포(시행일 : '05. 7. 1)
2005. 3. 10	▪ 정책품질관리제도 토론회 - 전부처 담당과장 및 담당관
2005. 6. 10	▪ 정책품질관리제도 워크숍 - 전부처 담당과장 및 담당관
2005. 7. 1	▪ 정책품질관리제도 전면 시행

부록 2. 정책품질관리제도 도입 이후 주요 추진일지

시 기	추진내용
2005. 7. 1	▪ 정책품질관리제도 전면 시행
2005. 7. 5	▪ '정책품질관리제도 시범실시현황 및 전면시행계획' 국무회의 보고 - 정책품질관리매뉴얼을 보완하여 국무회의시 보고
2005. 10. 17	▪ 정책품질관리 3/4분기 점검 보고 - 관리카드 작성, 학습조직 운영 현황 등
2005. 10월	▪ 한국행정학회 추계학술대회에 정책품질관리 토론의제 상정
2005.12.12～21	▪ 정책품질관리제도 개선을 위한 설문조사(1차) - 42개 부처 649명
2005. 12. 30	▪ 2005년도 정책품질관리 개선사례집 발간·배포 - 36개 부처 123건 발굴 - 정책품질관리 추진현황 점검도 병행 실시
2006. 3월	▪ 한국정책학회지에 논문 게재(1차) - '진화론적' 관점에서의 정책품질관리 효과분석 결과
2006. 4월	▪ 정책품질관리 1/4분기 점검 보고 - 관리카드 작성, 학습조직 운영 현황 등
2006. 5월	▪ 한국정책학회 춘계학술대회에 정책품질관리
2006. 6..7～16	▪ 정책품질관리제도 개선을 위한 설문조사(2차) - 44개 부처 758명
2006. 6월	▪ 한국정책학회지에 논문 게재(2차) - 부처 기능별 정책품질 개선효과 비교분석 결과
2006. 7. 25	▪ '정책품질관리제도 추진상황 점검 및 향후 조치계획' 국무회의 보고
2006. 9. 6	▪ 정부혁신 아시아 지역포럼에 정책품질관리제도 소개

시 기	추진내용
2006. 9.27~29	▪ OECD 고위공무원회의 워크숍에 정책질관리제도 소개
2006. 10월	▪ 정책품질관리 3/4분기 점검 보고 - 관리카드 작성, 학습조직 운영 현황 등
2006. 11월	▪ 정책품질의 효율적 관리방안 마련(한국정책학회 연구용역)
2006. 12월	▪ 정책품질관리제도 개선을 위한 설문조사(3차) - 45개 부처 1,125명
2006. 12. 30	▪ 2006년도 정책품질관리 개선사례집 발간·배포 - 46개 부처 159건 발굴 - '06년 하반기 정책품질관리 추진현황 점검도 병행 실시
2007. 1월	▪ 온나라 정부업무관리시스템에 정책품질관리 포함
2007. 2. 13	▪ 정책품질관리규정 일부 개정 공포(시행일 : '07. 2. 13)
2007. 3. 23	▪ 미국행정학회(ASPA)에서 논문 발표 및 홍보 브로슈어 배포 - 한국정부의 정책품질관리제도 적용에 따른 효과분석 결과