

# **참여정부 정부혁신에 대한 이론 연구 보고**

**2007. 2. 8**

**혁신관리수석실**

# 〈 목 차 〉

## 〈 요 약 〉

1. 연구 추진배경 및 경과 .....	1
2. 정부혁신 이론의 기본 개념 .....	1
3. 참여정부 혁신의 논리와 특징(변화관리 관점) .....	3
※ 정부혁신 성과 분류기준(안) 별첨 1 참조	
4. 정부혁신을 지속시키기 위한 과제 .....	7
[별첨 1] 정부혁신 성과 분류기준(안) .....	9
[별첨 2] 선진국 혁신의 특성 비교 .....	14

## 참여정부 정부혁신에 대한 이론연구 보고

◇ 참여정부 정부혁신의 논리적 구조와 특성, 성과를 정리하라는  
대통령님의 지시(05.12, 07.1)를 토대로, 다음 2가지 이슈를 정리

- ① 정부혁신이 변화관리 측면에서 어떤 특성을 가지는지?
- ② 혁신성과를 어떤 기준으로 분류하여 체계화할까?(별첨 1 참조)

### < 요약 >

#### 1. 참여정부 정부혁신의 특징 (변화관리 관점)

- 참여정부는 혁신의 3가지 관점을 모두 갖추고 추진
  - 과거 정부는 무슨 과제를 추진할 것인가에 중점을 두었지만,  
⇒ 참여정부는 '누가', '어떻게'의 관점도 고려하여 혁신을 관리
    - 누가(Who) ⇒ 혁신을 추진하는 주체와 추진체계
    - 무엇을(What) ⇒ 혁신의 대상과 내용
    - 어떻게(How) ⇒ 혁신의 추진방법과 변화관리

#### < 혁신의 주체와 추진 체계(Who) >

- ① 대통령이 혁신 리더십을 발휘 ⇒ 혁신추진 동력으로 기능
  - 대통령이 혁신비전을 제시하고, 학습에 모범을 보임
- ② 참여형 혁신 ⇒ 공무원이 혁신의 주체로서 자발적으로 참여

#### < 혁신의 대상과 내용(What) >

- ③ 제도개혁보다 질적 혁신 ⇒ 혁신의 재생산 구조를 마련
  - 혁신과정을 거친 질적 혁신은 다음에도 성과창출이 가능

- ④ 프로세스 혁신 ⇨ 기존의 일하는 방식을 바꿈
  - 정책품질관리, 온나라 시스템, 매뉴얼 등을 통해 업무수준 제고

### < 혁신의 추진방법과 변화관리(How) >

- ⑤ 전략적 혁신 ⇨ 혁신대상을 5개로 구분하여 체계적 혁신 추진
  - 조직혁신, 시스템혁신, 행정인프라 구축, 과정혁신, 혁신의 혁신
- ⑥ 혁신의 혁신 ⇨ 변화관리기법을 도입, 과학적으로 혁신을 관리
  - 제도만으로는 공직문화가 바뀌지 않으므로, 변화관리 필요

## 2. 정부혁신을 지속시키기 위한 과제

### (1) 학습과 자기조직화\*를 통해 시스템혁신으로 발전

- 학습과 시스템의 체계화를 통해 실천하는 행정문화로 정착

\* 자기조직화(Self-organization) : 조직이 외부의 강제 없이 자발적으로 구성원간의 상호작용을 통해 발전해 나가는 현상

### (2) 혁신의 성과에 대한 체계적 관리 필요

- 공공부문의 성과를 측정하는 것이 어려운 것이 사실이나,
  - 정보 축적, 측정지표 개발, 시스템을 통한 성과측정노력 필요
- 정부혁신 성과를 국가적 브랜드로 고도화하고 국제적으로 확산

### (3) 혁신 친화적 혁신 문화 형성

- 혁신활동에 열정을 바친 사람들이 피해·소외받지 않도록 지원
  - 창조적 도전에 따른 정당한 실패를 수용하는 문화 및 방안 강구
- 네트워크화된 혁신을 추진
  - 민간·시민단체·정부가 네트워크를 구성, 국가혁신으로 발전

⇨ 위에서 제시한 과제들은 '07년 혁신관리의 핵심과제로 추진

### 3. 향후 계획

- 혁신논리를 토대로 성과와 사례를 체계화한 **종합보고서 발간**
  - 공무원·국민들에게 정부혁신의 특성과 성과정보를 제공
  
- 행자부와 정부혁신위의 연구결과를 보완하여 책으로 발행
  - 행정학자 등 전문가 집단을 중심으로 **연구결과를 공론화**

## 1. 혁신이론연구 추진 배경 및 경위

- 정부혁신의 논리구조를 제시한 연구결과를 대통령님께 보고(05.12.19)
  - 대통령님께서 연구를 보완·발전시킬 것을 지시하심(05.12.24)
  - 05년 연구를 보완·발전시키기 위해 혁신의 변화관리 관점에서 혁신의 특징과 성과를 정리
- 대통령님께서 참여정부 4년의 성과를 정리한 책자발간과 관련하여,
  - 정부혁신의 논리적 구조와 특징, 성과 정리를 지시(07.1.17, 07.1.24)
- 지난 4년의 성과정리에 관한 대통령님의 지시를 수행하기 위해,
  - 정부혁신의 성과를 혁신목표별, 전략별로 분류하는 기준을 마련

## 2. 정부혁신 이론의 기본 개념

### (1) 정부혁신의 개념

- 혁신의 일반적 개념
  - 혁신은 ‘창조적 파괴’ 개념으로 기술분야에서 처음 사용되어 경영 분야로 확산, 최근에는 정부혁신·지역혁신 등 광범위하게 사용
  - 혁신은 크게 기술혁신(공정혁신, 제품혁신)과 관리혁신으로 구분

분류		혁신의 개념	사례
기술 혁신	공정 혁신	○ 생산성을 높이기 위하여 새로운 작업 방법, 장비, 작업 흐름을 도입하여 실용화	대량생산방식 (Ford 생산방식)
	제품 혁신	○ 새로운 제품·서비스를 개발하거나 기존의 제품·서비스를 개선	DMB폰 개발 등
관리혁신		○ 조직의 관리기법, 지식, 수단들이나 서비스 공급 및 개선기법 등을 도입하여 실용화	품질관리, 벤치마킹 도입

※ 자료 : 행자부, 정부혁신 이론연구 보고서, p.48

□ 개혁과 혁신의 구분

- 추진 주체 및 대상 · 특성에 있어서 차이가 있으나, 구체적인 활동은 양자가 혼합된 형태가 많음

	혁신 (Innovation)	개혁 (Reform)
어 원	창조적 파괴, 과거 익숙한 것과의 단절	기존 것을 다른 모습으로 만드는 것(reshaping)
추진 주체	리더 및 구성원 중시	정치집단 및 외부관계자 중시
추진 대상	사람, 과정, 구조 등	정부조직, 정치 및 행정체제와의 관계
과정적 특성	연속적 과정/지속성과 상시성	단기간 내 대규모 변화
가치지향성 정치와의 관계	정치이념 중립적 정치영역과 일정 거리 유지	정치이념 지향적 정치영역과 밀접한 관계

※ 자료 : 행자부, 정부혁신 이론연구 보고서, p.52

(2) 정부혁신의 필요성

□ 선진국에서는 정부불신 증대와 재정 부실화로 인해 낮아진 정부신뢰를 회복하기 위해 정부혁신을 추진

- 세계화, 정보화, 지방화 추세는 정부의 역할과 기능을 거버넌스 관점에서 새롭게 재정립할 것을 요구

⇒ 행정시스템의 근본적 변화가 필요하다는 인식이 확산

□ 우리나라는 문민정부에서 정부개혁 시작, 국민의 정부에서 4대 부문(기업, 금융, 노사, 공공) 개혁으로 정부개혁이 본격화

- 참여정부는 개혁을 새로운 단계로 발전시켜 질적 혁신을 추진

⇒ 일회성 조직개편 · 제도개혁보다 공직사회의 문화와 형태를 바꿈

(3) 선진국 정부혁신을 주도하는 2가지 패러다임

- 시장형 혁신 (신공공관리) : 신자유주의적 시장원리를 중시
  - 경쟁과 탈규제를 강조하며 효율성을 추구, 영미권 위주로 추진

(07. 2. 8, 정부혁신에 대한 이론연구 보고, 혁신관리비서관실)

- **참여형 혁신 (뉴거버넌스)** : 효율성 위주의 혁신에 반발하여 공공 행정의 책임성, 국민의 요구에 대한 반응성을 중시
  - 참여와 협치를 강조하며 형평성과 민주성을 추구

**< 선진국 정부혁신 패러다임의 변화 >**

행정 이론		추구 가치	정부혁신에 대한 시사점
전통 행정론		정당성 · 합리성 관료적 합리성	- 근대적 행정체제와 운영원리 제공
고전 이론	공공관리론	전문성, 효율성	- 합리적 행정관리 원칙 제공 - 행정효율화 추구
	신행정론	책임성 공평성 · 중립성	- 효율과 형평의 균형 추구 - 행정책임성 원칙과 강화방안 제시
현대 이론	신공공관리론	탈규제 경쟁 · 효율	- 작은 정부와 시장경쟁 지향 - 다양한 효율성 제고 경영기법 도입
	뉴거버넌스	반응성, 참여	- 참여 · 분권과 정책네트워크 강조

※ 자료 : 행자부, 정부혁신 이론연구 보고서, p.36

### 3. 참여정부 정부혁신의 논리와 특징(변화관리 관점)

□ 기존 혁신이론은 무엇을 해야 하나에 중점을 두었지만(과제 중심),  
 ⇨ 최근에는 혁신이 성공하기 위해서는 과제선정과 함께, 혁신의 주체와 방법을 동시에 고려해야 한다는 견해가 주류

□ 참여정부는 혁신의 3가지 관점을 모두 갖추고 추진

- 과거 정부는 무슨 과제를 추진할 것인가에 중점을 두었지만,  
 ⇨ 참여정부는 '누가', '어떻게'의 관점도 고려하여 혁신을 관리
  - 누가(Who) ⇨ 혁신을 추진하는 주체와 추진체제
  - 무엇을(What) ⇨ 혁신의 대상과 내용
  - 어떻게(How) ⇨ 혁신의 추진방법과 변화관리



**(1) 누가(Who) ⇨ 혁신의 주체와 추진 체계**

- ① 대통령이 혁신 리더십을 발휘 ⇨ 혁신추진 동력으로 기능
  - 대통령이 혁신비전을 기획하고, 장차관 토론회 등 학습에 모범을 보이는 혁신리더십은 변혁적 리더십의 전형
    - 장차관 토론회, 정부혁신 추진회의 등을 통해 혁신리더십 발휘
  - 변혁적 리더십\*의 존재여부가 혁신의 성공을 좌우하는 제 1의 조건
    - 변혁적 리더십은 비전을 제시, 구성원이 비전을 향하도록 동기 부여
    - 거래적 리더십은 자기 이익을 위해 그때 그때의 상황처리에 그침

\* Bass, Handbook of leadership, 1990

※ 링컨은 노예해방과 국민통합비전을 관철시켜, 역경 속에서 변혁적 리더십을 실천한 위대한 인물로 꼽힘(Burns, 역사를 바꾸는 리더십)
- ② 혁신추진체계를 구축 ⇨ 체계적으로 혁신을 관리
  - 혁신을 기획하고 관리하는 공식기구를 구성하여, 혁신추진상황을 정기적으로 점검
    - 회의체 : 정부혁신추진회의, 혁신장관협의회, 혁신관리실무확대회의
    - 조직 : 혁신관리수석실, 정부혁신본부, 혁신관리위원회, 부처별 혁신기획관
    - 정부뿐만 아니라, 전문가, 연구기관, 부처가 참여하는 협력 체계

※ 존 코터의 혁신 8단계론에 의하면, 혁신추진의 전제조건으로 강력한 혁신 추진조직(guiding coalition)이 절대적으로 필요
- ③ 참여형 혁신 ⇨ 공무원이 혁신의 주체로서 자발적으로 참여
  - 과거정부의 개혁은 공무원을 개혁의 대상(객체)으로 삼아 일방적으로 추진한 결과, 공무원의 자발적 지지와 참여가 적었음
  - 참여정부는 공무원을 혁신의 중심세력으로 삼아, 공무원이 학습동아리·포럼을 통해 스스로 문제를 해결토록 유도

※ 최근 혁신이론은 **참여의 중요성**을 강조 : ‘사람을 변화에 참여케 하라. 참여하는 사람은 혁신에 반대하지 않는다’(존 코터등 변화관리 이론)

**(2) 무엇을(What) ⇨ 혁신의 대상과 내용**

④ **제도개혁보다 질적 혁신 추진** ⇨ 혁신의 재생산 구조를 마련

○ 참여정부들어 제도개혁에도 힘썼지만, **질적 혁신을 추진한 이유는 품질·효과가 다르기 때문**

- 혁신과정을 거치면 행정문화로 정착돼 다음에도 성과를 예측할 수 있어 국민이 원하는 서비스를 지속적으로 제공할 수 있음
- 통상적인 과제중심의 제도개혁은 일시적 또는 일회성이어서, 지속적 성과창출을 기대할 수 없음

⑤ **책임있는 정부 지향** ⇨ 할 일은 제대로 하는 정부 구현

○ 참여 정부는 환경변화에 능동적으로 대응하면서 국민들이 기대하는 **질 높은 행정서비스를 제공하기 위해 정부혁신을 추진**

⇨ 이러한 국민의 기대에 부응하는 것이야 말로, 해야 할 일은 제대로 하는 『**책임있는 정부**』의 자세일 것임

- 책임있는 정부는 혁신을 통해 성과를 창출하는 **능력있는 정부 (Enabling government)**가 되어야 가능

⑥ **프로세스 혁신** ⇨ 기존의 일하는 방식을 바꿈

○ 공무원들의 **일하는 방식을 근본적으로 바꾸는 제도적 기반을 구축**

- 업무방법을 매뉴얼 등을 통해 표준화하여 업무의 질적 수준을 향상
- 정책형성의 전과정에 **정책품질관리제도를 도입**, 국민의 신뢰를 높임
- 온나라 업무관리시스템을 07년부터 사용하여 시스템혁신을 완결

○ 정책품질관리제도, 온나라시스템은 시스템·구조 등 특정분야를 넘어서 여러 분야가 연계되는 **복합적 혁신으로 발전된 사례**

**(3) 어떻게(How) ⇨ 혁신의 추진방법과 변화관리**

- ⑦ 혁신의 혁신 ⇨ 변화관리기법을 도입하여 과학적으로 혁신을 관리
  - 제도도입만으로는 공직문화가 바뀌지 않으므로, 혁신 초기단계부터 일시적 운동이 아닌 체계적인 변화관리개념을 도입
    - 공공부문에 민간의 혁신관리기법을 도입하여 활용(work-out, BSC등)
  - 혁신평가와 진단을 성과관리의 주요 수단으로 활용하여 혁신에 대한 동기를 부여하고 피로감을 해소
- ⑧ 전략적 혁신 ⇨ 혁신대상을 5개로 구분, 체계적으로 혁신 추진
  - 조직 혁신 : 고위공무원단체, 상시적 조직 진단, 서비스인력 증원
  - 시스템 혁신 : 온나라 시스템, 서비스 제고 시스템(출입국, 특허 등)
  - 행정인프라 구축 : 재정·국정평가·정보인프라 등 제도기반 구축
  - 과정의 혁신 : 정보·의제·정책품질·홍보 등 업무관리의 표준화
  - 혁신의 혁신 : 혁신비전 설정 및 실행, 혁신기법, 혁신평가 활용
- ⑨ 혁신단계와 수준에 맞는 혁신 관리 ⇨ 혁신의 실행력을 제고
  - 행정환경과 혁신추진 능력을 고려하여 단계적 혁신을 추진
    - 로드맵 마련 → 혁신기반 구축 → 혁신의 실행과 확산(성공사례 공유, 새로운 시스템 마련) → 혁신의 내재화(문화 정착·행정의 시스템화)
  - 혁신단계별로 제기되는 장애와 저항에 대한 3단계 해결방안을 제시
    - 혁신진단(GII 활용) → 혁신평가 → 혁신 컨설팅
- ⑩ 학습과 실천중시의 혁신 ⇨ 고질적 문제를 근본적으로 해결
  - 부처별 공무원이 학습을 통해 현장의 문제를 해결하는 공통혁신 과제포럼은 학습과 실천이 결합된 대표적 혁신사례

- 액션러닝·학습동아리 등 업무에 활용·연계되는 학습문화가 정착
  - \* 부처 학습동아리 수(개) : 212(’03)→309(’04)→1,413(’05)→2,586(’06)
  - \* 공무원 제안 건수(건) : 38,096(’04)→48,797(’05)→57,508(’06년 추정)

#### 4. 정부혁신을 지속시키기 위한 과제

##### (1) 학습과 자기조직화\*를 통해 시스템혁신 발전

- 학습과 새로운 시스템의 체계화를 통해 실천하는 행정문화로 정착

\* 자기조직화(Self-organization) : 조직이 외부의 강제 없이 자발적으로 구성원간의 상호작용을 통해 발전해 나가는 현상

##### (2) 혁신의 성과에 대한 체계적 관리

- 공공부문의 성과를 측정하는 것이 어려운 것이 사실이나,
  - 정보 축적, 측정지표 개발, 시스템 활용을 통한 성과측정노력 필요
- 정부혁신 성과를 국제적으로 확산
  - 정부혁신 성과를 국가적 브랜드로 고도화하고 국제적으로 전파

##### (3) 혁신 친화적 혁신 문화 형성

- 창조적 도전에 따른 정당한 실패를 수용하는 문화 및 방안 강구
  - 혁신활동에 열정을 바친 사람들에 대한 보호와 보상 제공
    - 기존 관행으로 혁신적 공무원이 소외·피해받지 않도록 지원
- 민간, 시민단체, 정부가 공동으로 협력하는 네트워크를 구성, 사회적 혁신과제를 제안하고 해결하는 국가혁신으로 발전

⇒ 위 과제들은 '07년 혁신관리의 핵심과제로 추진

[별첨 1]

# 정부혁신 개념과 성과 분류기준

※ 혁신추진과정에서의 경험적 지식과 혁신이론 연구 등을 참고.  
유추하여 혁신관리수석실에서 전문가 논의를 거쳐 마련한 것임

## I. 정부혁신의 개념

□ 정부혁신은 “일 잘하고 책임을 다하는 정부를 구현하기 위해 공무원 스스로 제도(product), 일하는 방식(process), 행태와 문화(people)에 대한 문제를 발견하고, 근본원인을 찾아 해결해 나가는 지속적인 변화노력”을 의미

○ 정부자원 및 시스템을 어떻게 활용하고, 제도기반을 어떻게 정비할 것인가에 관련한 것으로서 공장의 인적자원, 생산설비, 생산프로세스·시스템에 대한 변화노력에 비유할 수 있음

○ 정부가 추진하는 정책(개혁과제)의 품질을 높일 수 있도록 하는 도구로서 가치중립적임

\* 반면, 정책(개혁과제)에는 일정한 가치가 투영되어 있으며, 시장기능 중시 vs. 공공역할 강화 등과 같이 정부의 성격에 따라 선택이 가능  
(공장에서 만들어 내는 다양한 제품에 비유할 수 있음)

\* 참고 : 참여정부의 정부혁신과 정책(개혁과제)

가치·비전 → 정책(개혁과제) → 국가발전

<p><b>【정부혁신】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제도(product)</li> <li>- 일하는 방식 (process)</li> <li>- 행태와 문화(people)</li> </ul>
--

\* 국가균형발전, 시장개혁, 균형외교, 국방개혁, 사회투자, 비전 2030 등

○ 관료제도의 비효율성, 규정과 관행에 안주하는 무사안일, 복지부동 등의 잘못된 행정관행을 털어내어 자기혁신 문화를 정착시키는 것이 궁극적 목적

## II. 정부혁신 성과의 분류 기준

- 정부혁신은 정책과 제도(product), 일하는 방식(process), 행태와 문화(people)를 대상으로 추진되나, 전략측면에서 5가지로 분류 가능
  - 정책과 제도(product)를 대상으로는 크게 세 가지로, ① 조직을 재편하고 혁신한 경우, ② 시스템을 혁신한 경우 및 ③ 행정인프라(시스템의 시스템, 제도기반)을 구축한 경우로 구분할 수 있음
    - ① 조직을 개편하고 혁신한 경우로는 공직사회의 근간인 조직과 인사제도를 개혁한 것을 지칭
    - ② 시스템을 혁신한 경우로는 정부업무의 효율성 또는 대국민 서비스 제고를 위해 개별기관이 독자적으로, 다수기관이 상호 협력하여 운영하는 시스템을 개혁한 것을 지칭
    - ③ 행정인프라(시스템의 시스템, 제도기반)을 구축한 경우로는 범정부 공통의 행정기반제도를 질적으로 향상시킨 것을 지칭
  - 일하는 방식(process)을 대상으로는 정책이 항시적으로 고품질로 제공될 수 있도록 ④ 공무원의 일처리 방식을 표준화·과학화하는 과정(업무 프로세스)의 혁신을 지칭
  - 행태와 문화(people) 대상으로는 ⑤ 혁신의 혁신(변화관리기법)을 통해 공무원의 일하는 행태와 공직사회 문화를 바꾸는 것을 의미

대상	성과	목표	성과범위
1. 제도(product)	→ 1. 조직의 재편과 혁신	1. 봉사	1. 대국민
	→ 2. 시스템 혁신	2. 효율	2. 정부내부
	→ 3. 행정인프라 혁신 (행정기반제도 구축)	3. 투명	3. 국제수준
2. 일하는 방식 (process)	→ 4. 과정의 혁신 (업무프로세스 혁신)	4. 분권	
3. 행태와 문화 (people)	→ 5. 혁신의 혁신 (변화관리기법)	5. 참여	

### III. 분류기준에 따른 구체적인 성과사례 예시

#### ① 혁신전략에 따른 성과사례 예시

분류기준	구체적인 성과사례
1. 조직의 재편과 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대국민 서비스 증진을 위한 조직재편 및 인력증원 (예 : 미래사회 대비를 위해 과학기술본부 및 저출산 고령화사회정책본부 설치, 소방방재청, 교원·경찰·집배원 증원 등)</li> <li>- 조직인력의 상시진단 시스템 도입</li> <li>- 고위공무원단체 도입, 총액인건비, 본부장·팀제</li> <li>- 교육감 직선제, 교육위원회 일원화 등 교육자치제 개선</li> <li>- 제주특별자치도 등</li> </ul>
2. 시스템 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (행정업무 효율화) 온나라 업무관리시스템, 온라인 국정관리시스템, 디지털예산회계시스템, 지식관리 시스템, 전자통합평가시스템 등</li> <li>- (대국민 서비스 제고) 전자통관시스템(관세청), 온라인 특허 심사시스템(특허청), 출입국심사서비스(법무부), 홈택스 시스템(국세청), 전자정부조달시스템(조달청) 등</li> </ul>
3. 행정인프라 구축 (제도적 기반 구축)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (행정업무 효율화) 재정인프라(튼튼한 예산제도·성과 주의 예산), 국정평가인프라(성과관리제도·연두업무 보고 개선·국정통합평가제도), 정보관리인프라(법정부 통합전산센터) 등</li> <li>- (대국민서비스 제고) 참여마당 신문고, 경찰·군인 전문 옴부즈만 제도, 주민소환제·주민소송제 도입, 민원통합 콜센터 구축, 행정정보 공동이용 등</li> </ul>
4. 과정의 혁신 (업무처리의 혁신, 표준화·과학화)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정보·의제관리, 갈등관리, 위기관리, 정책품질관리, 정책홍보관리 등</li> </ul>
5. 혁신의 혁신 (변화관리기법)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 혁신 비전 및 전략 수립, 혁신추진조직 구축</li> <li>- 혁신 실행(학습과 토론문화 정착, 학습동아리 활성화, 공무원 제안건수 증가 등)</li> <li>- 혁신기법 활용(work-out, action-learning 등)</li> <li>- 혁신평가 및 진단 활용</li> </ul>

② 혁신목표에 따른 사례예시

분류기준	구체적인 성과사례
1. 봉사하는 정부	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 재편과 혁신                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 대국민 서비스 증진을 위한 조직재편 및 인력증원 (예 : 미래사회 대비를 위해 과학기술본부 및 저출산고령화 사회정책본부 설치, 교원·경찰·집배원 증원 등)</li> </ul> </li> <li>- 시스템혁신                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전자통관시스템(관세청), 온라인 특허심사시스템(특허청), 출입국심사서비스(법무부), 홈택스시스템(국세청), 정부혁신지수(행자부), 전자정부조달시스템(조달청) 등</li> </ul> </li> <li>- 행정인프라 구축                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 참여마당 신문고, 경찰·군인 전문 음부즈만 제도, 주민소환제·주민소송제 도입, 민원통합콜센터 구축 등</li> </ul> </li> <li>- 혁신의 혁신 : 혁신비전 및 전략수립, 추진조직 구축 등</li> </ul>
2. 효율적인 정부	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 재편과 혁신                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직인력의 상시진단 시스템 도입, 고위공무원단체 도입,</li> </ul> </li> <li>- 시스템 혁신                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 온나라 업무관리시스템, 온라인 국정관리시스템, 디지털 예산회계시스템, 지식관리시스템, 전자통합평가지시스템 등</li> </ul> </li> <li>- 행정인프라 구축                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 재정인프라(성과주의 예산), 국정평가인프라(성과관리 제도·연두업무보고 개선·국정통합평가제도), 정보관리 인프라(범정부통합전산센터) 등</li> </ul> </li> <li>- 과정의 혁신                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보·의제관리, 갈등관리, 위기관리, 정책품질 및 홍보관리 등</li> </ul> </li> </ul>
3. 투명한 정부	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시스템 혁신 : 기록관리시스템, 행정정보 공개확대, 대통령 등의 업무추진비 공개, 공직자 주식백지신탁제도 등</li> </ul>
4. 분권화된 정부	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 재편과 혁신 : 총액인건비제, 본부장·팀제 도입, 교육감 직선제, 교육위원회 일원화 등 교육자치제 개선, 제주특별자치도 등</li> <li>- 행정인프라 구축 : 톱다운 예산제도 도입 등</li> </ul>
5. 함께하는 정부	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 행정인프라 구축 : 참여마당 신문고, 경찰·군사 전문 음부즈만 제도, 주민소환제, 주민소송제 도입, 민원통합 콜 센터 등</li> </ul>



③ 성과의 파급수준에 따른 사례 예시

분류기준	구체적인 정부혁신 성과사례
1. 대국민 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직재편 및 인력증원</li> <li>· 과학기술본부 및 저출산 고령화사회정책본부 설치, 소방 방재청 신설, 교원·경찰·우편집배원 증원</li> <li>· 교육감 직선제, 교육위원회 일원화 등 교육자치제 개선</li> <li>· 제주특별자치도 등</li> <li>- 시스템 혁신</li> <li>· 전자통관시스템(관세청), 온라인 특허심사시스템(특허청), 출입국심사서비스(법무부), 홈택스시스템(국세청), 전자정부조달시스템(조달청) 등</li> <li>- 행정인프라 구축</li> <li>· 참여마당 신문고, 경찰·군인 전문 음부즈만 제도, 주민 소환제·주민소송제 도입, 민원통합콜센터 구축 등</li> </ul>
2. 정부내부 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 재편과 혁신</li> <li>· 조직인력의 상시진단 시스템 도입</li> <li>· 고위공무원단제 도입, 총액인건비, 본부장·팀제 도입 등</li> <li>- 시스템 혁신</li> <li>· 온나라 업무관리시스템, 온라인 국정관리시스템, 디지털 예산회계시스템, 지식관리시스템, 전자통합평가시스템 등</li> <li>- 행정인프라 구축</li> <li>· 재정인프라(튼튼한 예산제도·성과주의 예산), 국정평가 인프라(성과관리제도·연두업무보고 개선·국정통합평가제도)</li> <li>- 과정의 혁신</li> <li>· 정보·의제관리, 갈등관리, 위기관리, 문서관리·과제관리 온나라 업무관리시스템), 정책품질관리, 지식관리시스템</li> <li>- 혁신의 혁신</li> <li>· 혁신 비전 및 전략 수립, 혁신추진조직 구축, 혁신 실행, 혁신기법 활용, 혁신평가 및 진단 활용</li> </ul>
3. 국제 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시스템 혁신</li> <li>· 전자통관시스템(관세청), 온라인 특허심사시스템(특허청), 출입국심사서비스(법무부), 홈택스시스템(국세청), 정부혁신지수(행자부), 전자정부조달시스템(조달청) 참여마당 신문고, 정부혁신지수(GII)</li> <li>- 행정인프라 구축 : 전자정부 수준 (UN평가 세계 5위)</li> </ul>

**[별첨 2] 선진국 혁신의 특성 비교**

- 국가별 혁신은 나라가 처한 행정환경과 대응문화에 따라 다르나,
  - 초기에는 위기상황을 타개하기 위해 구조나 과정에 초점을 맞춤
  - 안정화 단계로 이행하면서 형태나 문화를 중시하는 방향으로 진행

	영연방식	미국식	북유럽식	일본식	한국* (참여정부)
행정환경	복지국가의 위기 IMF구제 금융	석유위기 반관료제 정서	복지국가의 위기 구조적 취약성	발전국가의 위기 거품경제의 붕괴	발전국가와 관료적 행정의 영향력이 잔존
혁신특징	급진적 포괄적	점진적 포괄적	급진적 제한적	점진적 제한적	점진적 포괄적
혁신내용	구조개혁 중심	행태와 문화중심	과정과 제도중심	제도개선 중심	과정과 제도중심
추진체계	중앙집권적	집권과 분권의 조화	집권과 분권의 조화	중앙집권적	집권과 분권의 조화
행정가치	효율성과 경제성	대응성과 봉사성	형평성과 합법성	합법성과 효율성	효율성(봉사성) 민주성(투명, 분권, 참여)
추진전략	하향식 위주	상향식 하향식 조화	상향식 위주	하향식	상향식 하향식 조화
프로그램	포괄적 급진적	포괄적 점진적	제한적 급진적	제한적 점진적	포괄적 점진적

※자료 : 정부혁신위원회, 정부혁신 이론연구 보고서(세미나 자료), p. 39

\* 한국의 경우는 선진국 특성을 고려하여 혁신관리비서관실에서 자체 작성