

# 제 4 편

## 계획의 실행방안

제1장 행정계획

제2장 재정계획

# 제1장

# 행정계획

---

제1절 현황

제2절 공공가치를 지향하는 행정

제3절 정책추진과정의 민주적 참여와 협력

제4절 창의적이고 일 잘하는 유능한 조직문화 혁신

## 현황

### 행정구역 현황

- 전라남도의 행정구역은 5개 시, 17개 군, 33개 읍, 196개 면, 68개 동(192개 법정동)으로 구성되어 있음. 전체 인구는 2020년 기준 약 185만여명이고, 전체 인구밀도는 약 150명임
  - 인구밀도가 300명 이상인 지역은 목포시(4,340명), 여수시(547명), 순천시(310명), 광양시(327명)이고, 인구밀도 50명대인 지역은 곡성군(51명), 구례군(58명), 신안군(59명)
  - 시지역의 평균 인구밀도는 414명, 군지역은 평균 81명임

표 IV-1-1  
전라남도 행정구역 및 인구  
현황

구분	인구	면적	인구밀도	계	읍	면	동	법정동
전라남도	1,851,549	12348.09	150	297	33	196	68	192
목포시	224,044	51.62	4340	23			23	64
여수시	280,242	512.25	547	27	1	6	20	51
순천시	282,189	911.03	310	24	1	10	13	33
나주시	115,613	608.37	190	20	1	12	7	34
광양시	151,769	464.13	327	12	1	6	5	10
담양군	46,280	455.09	102	12	1	11		
곡성군	28,039	547.5	51	11	1	10		
구례군	25,719	442.93	58	8	1	7		
고흥군	63,922	807.33	79	16	2	14		
보성군	40,482	664.06	61	12	2	10		
화순군	62,522	787.05	79	13	1	12		
장흥군	37,800	622.35	61	10	3	7		
강진군	34,597	500.9	69	11	1	10		
해남군	68,806	1,032.96	67	14	1	13		
영암군	53,699	612.49	88	11	2	9		
무안군	86,132	450.37	191	9	3	6		
함평군	32,050	392.1	82	9	1	8		
영광군	53,099	474.89	112	11	3	8		
장성군	44,464	518.28	86	11	1	10		
완도군	49,916	396.72	126	12	3	9		
진도군	31,227	440.1	71	7	1	6		
신안군	38,938	655.57	59	14	2	12		

자료 : 행정안전부(2021) 지방자치단체 행정구역 및 인구현황(2020.12.31.기준)

### 공무원 현황

- 전라남도 공무원 정원은 도 본청 및 직속기관 등 정원 6,250명, 시군 공무원 정원은 18,850명으로, 4급 이상 공무원은 여수시·순천시(12명), 광양시(11명), 목포시(10명) 순으로 많고, 6급 이하 공무원은 여수시(1,729명), 순천시(1,463명), 목포시(1,196명), 나주시(1,052명) 순으로 많음

- 전라남도 공무원 1인당 주민 수는 순천시(177명), 목포시(173명), 여수시(150명) 순으로 많고, 곡성군(45명), 구례군(46명), 신안군(48명)은 상대적으로 적은 것으로 나타남
  - 시와 군단위의 공무원 1인당 주민수는 시지역 150명, 군지역 68명으로 나타나 격차가 존재하여 지역주민 간 효과적이고 형평성 있는 조정 방안이 필요함

표 IV-1-2  
전라남도 및 시군 공무원  
직종별 정원 현황

구분	계	고위공무원	일반직										전문경력관	연구직	지도직	정무직	별정직	교원직	기타직	소방직
			소계	3급이상	4급	4~5급	5급	6급	7급	8급	9급									
합계	25,100	6	19,910	23	195	11	1,215	4,954	5,584	4,376	3,512	40	426	614	23	42	69	2	4,008	
전라남도	6,250	6	1,846	18	82		327	632	657	85	27	18	269	29	1	22	69	0	4,008	
시군계	18,850		18,064	5	113	11	888	4,322	4,927	4,291	3,485	22	157	585	22	20		2		
목포시	1,296		1,275	1	9		69	256	328	336	276		17	3	1					
여수시	1,872		1,828	1	11		84	379	459	473	418	3	9	33	1	1				
순천시	1,594		1,554	1	11		79	351	390	372	350		7	29	1	3				
나주시	1,157		1,113	1	6		54	242	299	277	234		8	34	1	1				
광양시	1,119		1,086	1	10		60	267	266	244	237	1	5	26	1	1				
담양군	690		656		5		33	161	173	148	136		14	18	1	1				
곡성군	622		597		4	1	26	145	165	138	118		3	21	1					
구례군	559		523		4	1	25	150	139	121	80	3	8	27	1					
고흥군	805		764		4	1	35	196	213	178	136	1	9	29	1	2				
보성군	667		625		3		32	149	170	145	125	1	9	30	1	1		1		

계급구분	계	고위공무원단	일반직									연구직	지도직	정무직	별정직	교원직	기타직	소방직	
			소계	3급이상	4급	4~5급	5급	6급	7급	8급	9급								전문경력관
확립	746		708	3	1	31	195	211	187	80		1	35	1	1				
장	644		611	4	1	27	166	183	126	104		4	27	1	1				
강진	644		608	4	1	29	144	153	135	138	4	9	25	1	1				
행	844		801	4	1	37	195	280	193	90	1	9	33	1					
요	742		700	2	2	31	152	199	161	153		8	32	1	1				
부	769		737	4		35	183	197	169	149		8	22	1	1				
행	589		553	4		24	138	154	136	96	1	2	32	1	1				
요	698		667	3		32	160	171	160	138	3	4	26	1					
장	638		612	4	1	33	145	166	125	138		3	21	1	1				
단	735		707	5		35	185	217	152	112	1	3	23	1	1				
진	614		579	4	1	30	161	176	141	63	3	7	26	1	1				
신	806		760	5		47	202	218	174	114		10	33	1	1			1	

주 : 국가공무원 6명 포함

자료 : 전라남도 통계연보(2020)

# 공공가치를 지향하는 행정

## 1. 사회적 가치 중심의 행정

- 도정과 재원배분의 우선순위를 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 사회적 가치 중심으로 전환
  - 도의 예산·인사·조직·평가체계를 획기적으로 개선
  - 인권, 안전, 환경, 복지, 노동 등 사회적 가치의 정책에 예산을 대폭 확대, 예비 타당성 평가나 재정사업평가에 환경영향평가처럼 사회적가치영향평가 도입
- 사회적 가치는 정부만의 역할로 실현되는 것이 아니라 전 사회적으로 구성원들이 정의롭게 더불어 사는 사회로서의 공동체적인 가치와 공공성과 공익을 보다 존중하고 공감할 때 달성
  - 참여와 소통, 연대와 협력, 나눔과 공유, 관용과 배려, 자치와 협치 등의 가치가 민관의 관계 뿐만 아니라 사람과 집단과 계층간의 관계에서 사회적 의식으로 정착할 때 가능
- 행정혁신은 사회적 가치에 대한 사회구성원들의 사회적 공감과 실천을 끌어내고 각자 실천하는데 정부정책의 중점을 두는 것임

그림 IV-1-1  
전라남도가 추구할 미래사회적 가치



5대 추진 과제	
<b>삶의 질</b> 마을공동체	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 시·도민의 삶의 질 제고와 행복을 어떻게 실현할 것인가?</li> <li>▶ 주거와 커뮤니티 환경(주거/생활인프라, 생활환경, 생활문화)에 대한 고민</li> <li>▶ 커뮤니티케어(돌봄, 교육(자녀), 노인복지 등), 공동체경제에 대한 고민</li> <li>▶ 인권, 자치, 협치 등 공동체적 삶과 의식에 대한 고민</li> </ul>
<b>스마트경제</b> 협업과 융합	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 지속가능한 산업구조와 지역경제성장을 어떻게 이끌어 낼 것인가?</li> <li>▶ 기술혁신, 핵심산업 육성 및 생태계 조성, 창업과 중소기업 육성의 고민</li> <li>▶ 현장 문제 해결 중심과 과제 발굴, 통합지원체계, 혁신 플랫폼 시스템 구축</li> <li>▶ 농업과 유통의 스마트 적용 및 선순환체계 구축에 대한 고민</li> </ul>
<b>지속가능성</b> 생태, 순환, 경관	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 도시, 농촌, 마을, 자원 등 환경의 질을 어떻게 높일 것인가?</li> <li>▶ 환경/문화 기반 도시 및 자원 관리, 재생, 브랜드화에 대한 고민</li> <li>▶ 섬과 다도해, 연륙연도 및 연안지역 개발, 보존, 활용에 대한 고민</li> <li>▶ 신재생에너지, 자원순환체계, 저탄소, 미세먼지 감축 등의 고민</li> </ul>
<b>국내외 연결</b> 네트워크와 거점	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 국내외 연결 도로, 철도, 공항, 항만 등 연결과 효율적 운영은?</li> <li>▶ 국내외 교류, 교육, 관광, 문화, 투자를 위한 국제사회와 협력과 연대</li> <li>▶ 국제사회에서 전남의 위상 제고 및 다문화에 대한 이해와 포용</li> <li>▶ 지역, 도시 간의 연대 협력과 상생을 위한 협력</li> </ul>
<b>자치분권</b> 민주주의, 협치	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 국내외 연결 도로, 철도, 공항, 항만 등 연결과 효율적 운영은?</li> <li>▶ 국내외 교류, 교육, 관광, 문화, 투자를 위한 국제사회와 협력과 연대</li> <li>▶ 국제사회에서 전남의 위상 제고 및 다문화에 대한 이해와 포용</li> <li>▶ 지역, 도시 간의 연대 협력과 상생을 위한 협력</li> </ul>

## 2. 사회적 가치에 부합한 혁신정책 설계

- 더불어 사는 좋은 전남, 행복한 전남을 만들기 위한 혁신정책 개발
  - 도민 간 자유로운 소통을 통한 관계가 형성되고, 이웃과 시민에 대한 연대와 협력, 나눔과 공유, 관용과 배려, 자치와 협치 등의 공감을 통해 문제를 해결
  - 인권이 신장되고 범죄가 줄어 안전하며, 사회적 소외계층이 보호받으며, 공공성을 존중하는 모두에게 공평하고, 서로 신뢰하는 사회적 행복지수 제고
  - 도, 시군, 공공기관이 선도적으로 실천하고, 기업과 민간단체 그리고 시민들이 사회적 가치를 실천하는 비율이 높은 사회를 실현하도록 정책설계
  - 사회적 가치실현을 위한 정책과 예산 확대는 기존의 사회복지나 취약계층에 대한 관점보다는 사회구성원 전체가 함께 살아가는 공익적이고 공동체적 가치를 함께 실현하는 정책개발과 예산확대에 중점



- 사회적 가치실현을 위한 재정혁신
  - 각 부서에서 개발하고 기획한 정책과 소요예산이 사회적 가치실현의 목적과 취지에 부합하는지, 투자를 통해 사회 전체의 공동체 형성에 기여하는 효과가 있을지를 판단하여 예산편성과 확대 지원
  - 기업과 공공기관의 참여를 토대로 민간 협력사업 및 주민주도 사업을 적극적으로 추진하고 활성화를 이끌기 위해 민간과 주민참여 사업을 확대
  - 공익과 공공성을 실현하는 민간사업의 성과에 따라 사후에 인센티브로 보상해주는 사회적 가치 성과보상제도를 도입하여 추진
  - 민간기업의 CSR 차원에서 복지, 교육, 도시재생 등의 사업을 비롯한 개인 소유 재산의 공익적 활용(공유)에 대한 세제지원 등 감면제도 실시
  - 민간경상보조사업의 사회적 가치실현 중심 구조개선 및 공공성과 공익성 지표를 중심으로 사전, 사후평가 강화

표 IV-1-3  
재정혁신방안

주요 재정  
혁신 제도

- 민간, 기업의 협력사업 및 공익활동 예산 지원확대
- 기존 민간경상보조사업의 공익과 공공성 강화를 위한 선정과 평가
- 사회적 가치성과 사업에 대한 보상 및 인센티브 제공
- 기업이나 단체, 개인의 공익활동에 대한 지방세 감면 및 지원 등

- 사회적 가치실현을 위한 조직, 인사, 평가체계 구축
  - 각종 공공기관의 고용과 인사에서 사회적 약자나 취약계층의 비중을 높이고 차별을 없애는 제도 강화는 당연한 것으로 조직과 평가에 대한 제도 도입
  - 공직자의 인사에서 공익활동의 가점제도를 도입하여 공직자의 사회적 가치실현의 적극적 참여를 촉진하고 민관의 소통과 이해의 폭 제고
  - 환경영향평가나 인권영향평가처럼 정책 입안 및 평가에서 사회적 가치를 평가하는 지표와 제도를 도입하여 사회 전체의 공익을 위하거나 정책이나 제도의 실행으로 사회적 약자계층이 상대적 불이익이 없는지 평가한 후 시행
  - 사회적 가치의 실현은 모든 부서가 참여하여 실천해야 하므로 인권, 사회적경제, 공동체사업 등을 기획하고 평가하는 사회혁신과 사회적 가치를 총괄하는 부서 신설
  - 각 부서 BSC지표에 사회적가치 실현 항목을 신설하여 그와 관련된 지표를 개발하고 평가하여 사회적 가치의 철학과 정책개발 그리고 공무원의 업무혁신으로 확산

표 IV-1-4  
조직인사평가제도 혁신

인 사

- 공직자 승진 등 인사에 공익활동에 대한 가점
- 공공기관 고용과 승진에 사회적 약자 비중 확대 및 차별금지
- 위원회에 이해관계의 사회적 약자 참여 비중 확대

조 직

- 사회적가치 실현 총괄조직 신설(인권, 사회혁신과 공동체)

평 가

- 정책과 제도의 실행 전 사회적 가치 영향평가제도 도입, 부서 조직평가에 사회적 가치 지표 도입(사회적가치 실현사업)
- 사회적 가치 성과평가 : 보상과 인센티브

## 정책추진 과정의 민주적 참여와 협력

### 1. 도정에 주민참여와 협력 확대

- 참여와 협력은 정책을 입안하는 단계에서부터 결정하고 집행하는 과정에 국민이 참여하고 공감하는 참여민주주의 행정을 의미함
  - 누구나 참여하여 제안할 수 있는 토론광장 같은 참여방식의 혁신과 예산, 법령의 편성 및 제·개정 과정에 도민이 실질적으로 참여할 수 있는 시스템, 그리고 청원시스템 등의 혁신
- 이를 위해서는 공공시설이나 정보 그리고 데이터를 확대 개방하여 국민과 함께 공유 및 활용
  - 부서간, 기관간 칸막이를 없애고 범정부 협업축진을 위해 인사, 조직, 평가 시스템을 개선하고, 문서도 공동기안, 결재가 가능한 시스템으로 개선
- 기존의 방식처럼 자문회의와 같은 절차상 회의에 단순히 참여하는 수준을 넘어 정책의 입안부터 결정, 집행의 전과정에 공감을 얻어 함께 결정
  - 소통과 함께 모든 정보와 자원을 개방하고 공유하여 상호 신뢰를 얻는 혁신이 선행되어야 하며, 이를 기반으로 참여와 토론, 협력 도출
  - 모바일 인터넷 시대에 정보를 공유하고 민관협력이 이루어지는 플랫폼 구축
- 민주주의 및 지방자치에 걸맞게 주민들이 정책을 제안하고 함께 공유하며 토론해서 결정하는 주민참여의 제도 강화, 주민참여예산 등 예산과 법령 그리고 제도를 확대하는 혁신 추진
- 특히 정책추진 과정에서 참여와 협력은 민관협력이 강조되어야 하며, 이를 위해 민관협치, 주민자치에 대한 제도와 시스템의 혁신 그리고 조직내 부서간, 기관간 협업은 참여협력 분야에서도 중요하지만 도정 혁신에서 더 비중 있게 추진

### 2. 소통, 공유, 참여를 강화하는 민주적 행정혁신 설계

- 소통과 토론과 결정의 주민참여 시스템 구축
  - 분권과 자치를 강조하는 도민주권시대에 주민과 어떻게 소통하고 토론하며 공감을 얻어 결정할 것인지 그 방법론에 대한 고민이 필요함. 대의민주주의에 따라 주민의 대표기관인 의회하고만 소통하는 시대는 지나고, 많은 분야에서 주민과 직접 소통 추진
  - 읍면동, 시군, 시도의 행정기관에 맞게 주민이 필요한 정책이나 불편한 민원을 제안하고, 그것에 대한 토론과 해법을 공유하며 많은 주민들이 공감하는 사안에 대해서는 정부가 적극적으로 받아들여 추진하는 온·오프라인의 플랫폼 도입
  - 주민과 행정을 불신의 관계가 아니라 상호협력의 관계로 만들기 위해서는

주민들도 판단할 수 있는 충분한 정보공유와 토론이 있어야 왜곡된 인식과 여론, 반대를 위한 반대와 같은 비민주적이고 비합리적 행태가 사라질 것임

- 정책에 대한 충분한 정보의 공유와 쉽고 상세한 설명을 쉽게 공유할 수 있는 정보공유플랫폼(사전정보, 원문정보, 실시간예산과 지출, 정책이력정보, 통계 정보, 행정서비스정보 등)도 필요
- 기존의 주민참여예산위원회를 비롯한 수많은 위원회나 협의회가 형식적 운영을 넘어 실질적인 결정에 영향을 미치는 권한을 갖기 위해 참여 위원의 대표성과 객관성 그리고 운영방식이 기획단계에서부터 함께 논의되어 형성되는 운영의 혁신 필요
- 정책에 대한 갈등해결을 위한 민관정 협치(거버넌스) 운영
  - 사회구성원들의 이념과 생각이 다르고 이해관계가 다른 다양한 가치가 공존하는 사회에서 어떤 정책이나 사업을 추진하는데 있어 민주적 조정이 실패하면 갈등이 야기되고 추진동력이 상실되는 부정적 결과를 초래
  - 주요 현안을 해결하기 위해서는 서로 소통하고 토론하며 설득하는 양보와 타협의 민주적 과정과 협력을 이끌어내는 실질적 제도와 시스템을 시군, 읍면동의 여건과 특성에 맞게 도입하고 구축하는 노력 필요
  - 특히 시군에서 도입할 때 의회, 행정, 시민사회의 민관정으로 협치회의체를 구성, 주민참여의 제도를 논의하고 현안을 대타협으로 결정하며, 많은 주민들과의 공론이 필요할 경우 현안마다 공론화를 주관하여 보다 합리적이고 공정한 민주적 절차로 결정하는 역할을 수행케 할 수 있음
  - 기획단계에서부터 민관정이 함께 논의하여 결정하고, 협치회의체나 공론화 위원회에 참여할 구성원은 의회나 행정에서 책임성을 갖는 사람과 시민사회의 다양한 사람들로 대표되는 디테일한 설계 필요
- 분권과 시민주권 실현을 위한 풀뿌리 주민자치제도 혁신
  - 삶의 현장인 주민에게 자치권을 부여하여 주민이 이웃과 함께 내 삶을 개선하고 공동체를 만들어가는 풀뿌리 자치혁신 필요
  - 법과 제도상으로 시군은 기초행정조직이지만 지방정부의 의지로서 풀뿌리 주민자치는 얼마든지 실현할 수 있음. 주민자치회와 주민총회, 공익활동 주민조직과 마을공동체 활성화 등이 주민간의 관계와 소통과 협력을 통해서 지역 주민의 삶과 마을환경을 바꾸는 혁신 추진
  - 주민이 자유롭게 참여하는 주민자치회를 구성하고, 이 총회에서 사무국의 임원을 선출하고, 계획을 수립하며 자치사업을 결정·집행하도록 주민자치단체로서의 제도적 지위를 부여하는 자치제도를 도입
  - 다양한 마을자치조직과 공익적 주민조직을 육성하고 마을공동체에 기반한 민관협력과 주민협력으로 복지, 문화, 환경, 교육 등 다양한 생활현장의 문제를 해결하는 사업을 스스로 추진하는데 주민세나 주민참여예산을 지원하는 제도 혁신 검토
  - 기존의 읍면동 주민센터는 시군구 민원과 복지 등의 행정서비스를 제공하는

현장사무소 또는 출장소의 개념으로 생각할 수 있으나, 주민자치회는 독립적인 자치조직으로서 읍면동과 협력하고, 자치사무국을 운영하는 시스템 추진

- 도내 공공시설과 자원 그리고 민간자원을 공유하는 사회혁신 플랫폼 구축
  - 지역사회가 안고 있는 다양한 문제를 해결하고 창조적인 혁신을 실현하기 위해서는 민관이 가지고 있는 물적, 인적 자원을 공유하고 개방하며, 융합하고 협력하는 일하는 방식과 사회혁신 필요
  - 공공기관의 주차장, 회의실 등 공간과 여러 자원을 최대한 개방하여 주민들이 자치에 의해 스스로 관리하고 운영하여 효율적으로 활용할 수 있는 시스템을 만들고, 민간이 가지고 있는 물적 자원과 재능을 사회혁신 차원에서 공유와 협력을 끌어내는 인센티브나 여러 제도적 장치 도입
  - 특히 공공이나 민간의 물적, 인적자원이 서로 필요에 의해 연결되고 이를 통해서 문제가 해결되며, 새로운 창조적인 해법들이 개발되는 사회혁신플랫폼의 구축과 같이 4차산업혁명시대 사회문제를 풀고 공동체를 실현하는 방법 도입

## 창의적이고 일 잘하는 유능한 조직 문화 혁신

### 1. 신뢰받는 도정 혁신 추진

- 도정의 혁신과제로서 부정부패가 없고, 두려움 없는 근무환경, 디지털 행정서비스, 창의행정의 중요성 인식
  - 공직자의 부패근절을 위한 여러 징계적 장치와 권위적 위계에 의한 권력남용, 폭력을 없애는 혁신 과제 추진
  - 데이터 기반 디지털 행정서비스를 제공해 보다 편리한 생활 밀착형 서비스의 품질을 제고하고, 기존의 낡은 관행과 선례를 깨고 혁신적 아이디어를 구현하는 창의행정 추진
  - 도 조직의 운영시스템과 공직자의 정직, 역량제고를 조직혁신의 전략으로 설정할 필요가 있음
- 조직과 인사, 평가의 정부조직 운영시스템은 보다 투명하고 공정하며 예측가능해야 하며, 특히 조직과 공직자의 전문성과 창의성을 발현시키는데 중점을 두어야 함
  - 기존의 권위적이고 독선적인 조직운영의 행태와 문화 그리고 일하는 방식과 관행을 과감하게 혁신하여 업무의 효율성 제고와 슬림화
  - 상하 관계, 부서간 관계가 보다 자유롭고 수평적인 리더십으로 소통과 공유, 토론과 협업을 주민을 위한 창의적 조직문화, 보다 과학적인 업무혁신 설계

### 2. 창의적이고 유능한 조직문화 설계

- 창의적, 유능한 조직설계의 기본원칙은 우선적으로 무엇을 할 것인가를 설정하는데 있음
  - 사람을 보살피고 재능을 키우는 사람 대상의 정책, 사람이 살 수 있는 자연적 환경과 물리적 시설을 보존하고 개발하며 유지·관리하는 도시와 환경 정책, 과학기술을 육성하고 기업을 유치하며 일자리를 창출하는 지역경제 진흥 정책, 마지막으로 행정조직을 운영하고 지원하는 정책으로 구분
  - 사람에 대한 정책은 인구학적 연령과 사회적 계층으로 구분되고, 물리적 환경과 도시는 보존, 개발, 관리 영역으로 구분되며, 경제진흥은 시장질서와 경제활동 지원 영역으로 그리고 행정지원은 조직, 인사, 예산, 평가 등의 업무로 구분됨
  - 업무는 변화에 따라서 기존 일이 없어지거나 약화되고 새로운 업무가 발생되기 때문에 업무 및 조직 진단과 직무설계가 상시 피드백을 통해 시스템적으로 작동되어야 함

표 IV-1-5  
새로운 행정수요의 증가

구분	기존 조직	새로운 관심 분야
사람 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가정, 출산, 영유아, 청소년, 노인 저소득층, 장애인, 사회복지</li> <li>• 교육과 평생학습, 문화체육 활동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저출산, 지역소멸에 대한 인구정책</li> <li>• 청년과 이주민에 대한 정책</li> </ul>
환경과 도시 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시계획과 개발, 환경보전관리</li> <li>• 교통시설 확충과 관리</li> <li>• 문화역사 자원 및 도시시설 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시재생과 공유도시, 공동체</li> <li>• 도시경관과 문화관광 도시</li> <li>• 기후변화와 미세먼지 대응</li> </ul>
경제진흥 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 산업육성과 기업유치, 기업지원</li> <li>• 소상공인 등 민생경제, 전통시장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4차산업혁명 기반조성과 산업육성</li> <li>• 새로운 일자리창출과 창업지원</li> <li>• 협동조합과 사회적경제</li> </ul>
행정 지원 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무에 대한 자체평가 부재</li> <li>• 불필요한 일 버리기에 소극적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네트워크와 플랫폼 조직혁신</li> <li>• 스마트 행정과 업무혁신, 빅데이터</li> <li>• 분권과 자치 행정혁신</li> </ul>

- 전문성과 공정성을 지향하는 조직, 인사, 평가 혁신
  - 조직(부서)을 보다 유능하고 창의적이며 전문성이 높은 조직으로 만들기 위해서는 팀(계) 중심이 아니라 과 중심으로, 창의적 리더십, 팀플레이 중심의 학습과 교육 그리고 일하는 방법의 혁신, 내부업무의 연계성 등 조직(부서)운영 방법을 고안
  - 인사는 업무에 대한 개인의 전문성과 공정성을 높이는데 목표를 두고, 전문성을 높이기 위해서는 잦은 전보를 지양하는 혁신과 공정성을 위한 예측 가능한 평가 및 인사시스템 고안

표 IV-1-6  
조직인사평가의 혁신방법

구분	기존 방법	혁신 방법
학습과 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 직무 및 혁신 교육</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀플레이 중심 교육과 학습</li> </ul>
일하는 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀(계)간 칸막이, 업무 단절</li> <li>• 부서장과 담당자 중심 목표설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무의 개방, 소통, 공유, 협업</li> <li>• 팀원이 함께 계획과 목표 설정</li> </ul>
조직 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수직적, 위계적 리더십과 소통</li> <li>• 권위적 공간</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수평적 소통과 개인의견 존중</li> <li>• 자유롭고 창의적 공간</li> </ul>
업무 구조조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무에 대한 자체평가 부재</li> <li>• 불필요한 일 버리기에 소극적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체평가를 통한 업무 리뉴얼</li> <li>• 새로운 분야 업무 개발</li> </ul>

- 평가대상은 조직(부서), 정책, 공공기관, 근무평가로 분류하여 평가 대상에 대한 공정하고 간단명료하고 타당한 지표를 개발하고, 과정평가, 성과평가, 혁신평가의 영역으로 구분하여 평가하는 시스템이 고안되어야 하는 동시에 평가전담 부서 확대
- 과정평가는 추진과정에서 소통과 공유, 협치와 협력, 부서 및 기관간 협업 등을 지표화하고, 성과평가는 사회적 가치의 고려, 결과에 대한 효과와 타당성, 목표에 대한 실현 등을 지표화하며, 혁신평가는 새로운 방법에 대한 평가 지표를 개발할 필요가 있음

표 IV-1-7  
예측가능한 평가 및  
인사시스템 혁신

구분	기존 방법	혁신 방법
업무 전문성 제고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서열적 조직(부서) 위계</li> <li>• 서열적 조직에 따른 잦은 전보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수평적 조직(부서간) 체계</li> <li>• 잦은 전보 지양 및 적재적소 배치</li> <li>• 개인 인사정보 및 데이터 구축</li> <li>• 승진 TO의 부서간 균형 배분</li> </ul>
투명, 공정한 인사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 잦은 인사제도와 방침의 변경</li> <li>• 지나친 연공서열 중심의 인사</li> <li>• 인사부서 중심의 근평</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예측 가능한 인사제도 구축</li> <li>• 연공서열과 능력 중심 트랙운영</li> <li>• 발탁 승진에 대한 평가시스템 구축</li> <li>• 근평에 대한 지표개발과 투명성</li> </ul>

표 IV-1-8  
평가방법의 변화

구분	기존 방법	혁신 방법
정책 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실질적 사전, 사후 평가부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예산 규모에 따라 사전, 사후평가제 도입</li> <li>• 불필요한 일과 정책 일몰제 시행</li> </ul>
조직 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BSC 평가제 한계 노출</li> <li>• 평가지표의 과다와 주관적 지표화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무의 과정, 성과, 혁신 평가지표화</li> <li>• 부서별 자체 평가보고서 작성</li> </ul>
공공기관 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가지표의 획일화 및 통일화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공기관별 특성에 맞는 평가지표화</li> <li>• 과정, 성과, 혁신, 사회적 가치 구분</li> </ul>
근무 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연공서열적 평가 보편화</li> <li>• 평가지표의 신뢰성 약함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가지표의 객관성과 신뢰성 강화</li> <li>• 봉사활동, 현장활동 등 사회공헌 반영</li> </ul>

- 협업과 협력으로 일하는 모듈형 업무시스템 구축
  - 지역문제는 복합적 특성을 갖고 있으며, 해법 또한 다양한 영역에서 협동적으로 풀어야 하는 과제들이 대부분임
  - 현재의 행정조직은 분업적인 기능에 의해 구성되어 있고, 오랫동안 관행으로 칸막이 문화가 자리 잡고 있어 여러 부서나 기관들이 실질적 협동으로 일하는 협업과 협력이 매우 부족하고 익숙하지 않음
  - 부서간 협업을 활성화하기 위해서 융·복합적 속성을 지닌 주요 과제는 관련 부서나 기관들로 협업팀을 구성하고 팀장의 총괄하에 업무추진계획 수립과 업무분담 그리고 분담별 예산편성 및 투자, 종합평가의 시스템을 구축하고, 부단체장 직속 또는 기획조정실에 협업추진단을 두고 협업과제와 협업팀을 관리지원하고, 평가하며 인센티브를 부여
  - 협업은 기존에 운영했던 의견수렴 회의나 업무자료 공유의 수준을 넘어 관련 부서의 사업과 예산을 투입하는 구조로서 모듈형식의 플랫폼적 네트워크 조직형태임

표 IV-1-9  
협업 추진방법

구분	잘할 수 있는 방법
협업팀 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관련 사업과 업무가 있는 부서, 또는 기관, 단체로 구성</li> <li>• 총괄팀장, 코디네이터, 간사 등을 팀 회의에서 총괄부서로 지정</li> <li>• 협업팀 명칭과 운영방법도 협업팀 회의에서 논의를 통해 정함</li> </ul>
신뢰 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과에 대한 나눔과 공유</li> <li>• 협업팀 이름으로 보고</li> <li>• 문서결재에 참여부서의 부서장 결재라인 포함, 문서표준화</li> </ul>
회의 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수평적이고 자유로운 공식, 비공식 토론회식 회의</li> <li>• 회의 의전, 자료 최소화. 전화회의 공간 확충</li> </ul>

구분	잘할 수 있는 방법
추진계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀 회의에서 부서별 사업과 예산 등을 공유하고 토론</li> <li>• 참여부서와 전문가의 아이디어를 모아 계획수립</li> <li>• 각 부서별 역할 및 업무 부여</li> </ul>
예산 편성 및 사업집행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분담 업무별 각 부서 예산편성 및 공조</li> <li>• 협업팀 공유와 소통, 조정 회의를 통해 사업방식 진행</li> <li>• 필요시 통합적으로 업무 시행</li> </ul>
홍보 및 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서별 홍보가 아닌 협업과제 통합홍보 또는 설명</li> <li>• 통합자료 발간</li> <li>• 세부사업별 및 협업과제 통합 평가 실시</li> <li>• 우수 협업팀 인사고과 및 다양한 인센티브 부여</li> </ul>

● 권위주의와 관행적 조직문화 혁신

- 오랫동안 서열중심의 권위주의에 의해 조직문화가 경직되어 있고, 지시와 명령에만 익숙하여 자율적인 소통과 토론이 부재하며, 보다 좋은 아이디어 창출과 창의적 업무방식이 활성화되어 있지 못함
- 실무담당자인 아래로부터 업무에 대한 고민과 문제, 해법과 효과가 있는 그대로 보고되고 소통되며 함께 해법을 찾는 자유로운 토론과 회의문화가 활성화될 제도적 시스템적 혁신 필요
- 보고 중심의 업무문화에서 현장 중심의 행정으로 전환될 수 있도록 업무체계를 바꾸고, 불필요한 일과 업무를 수시 진단하여 버리거나 일몰하는 제도를 도입하며, 각 부서별 홍보, 회계, 정보 등 인력을 배치할 수 있는 전문인력 양성체계 혁신
- 예산편성의 효율성과 건전성을 위해 예산편성과정에서 각 부서별 사전 예산심의제 도입과 국비사업의 내부 타당성과 심사제 도입, 사후평가자료에 기반한 예산편성 조정, 민간경상보조사업의 평가강화 등의 재정효율성 제고방안과 세부적인 예산지출내용까지 실시간 공개하는 시스템 구축 등을 검토
- 성별, 직급별 차별과 폭력이 없도록 직원 전용 고충상담센터를 운영하고, 모든 업무공간이 서로 소통하고 협업할 수 있도록 창의적 공간으로 사무공간을 혁신