

2008. 10

정책품질관리 매뉴얼



행정안전부
행정관리담당관

목 차

I. 정책품질관리 이해

- 1. 정책품질관리 개요 2
- 2. 정책품질관리 추진체계 5
- 3. 매뉴얼의 구성 및 활용 5

II. 정책품질관리 점검

- ◎ 정책품질관리 단계별 점검사항(총괄) 9
 - 1. 정책형성 단계 12
 - ※ 정책홍보 13
 - 2. 정책수립 단계 15
 - 3. 정책집행 단계 19
 - 4. 정책평가 및 환류 단계 20

III. 정책품질관리 기법

- 1. 정보공개 및 갈등관리 24
- 2. 각종 영향분석(평가) 38
- 3. 대안의 평가 51
- 4. 법령의 제·개정 55
- 5. 체계적 사고기법 57
- 6. 정책사례 연구 60

IV. 참고자료

- 1. 정책품질관리규정 65
- 2. 정책품질관리 추진단 및 학습동아리 구성 71
- 3. '08년 정책품질관리 대상정책 현황 72
- 4. 정책품질관리카드(작성서식) 73

V. 정책품질관리 Q & A 79

I . 정책품질관리 이해

1

정책품질관리 개요

1-1. 정책품질관리란?

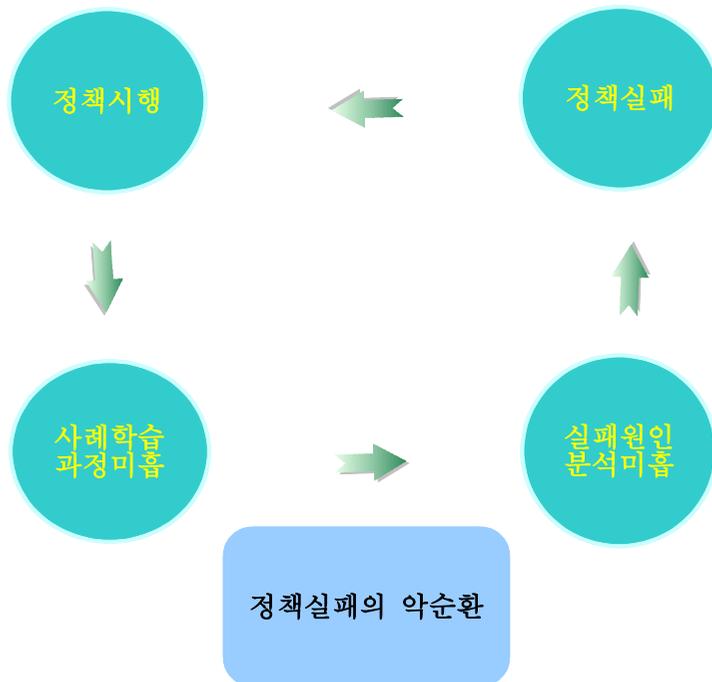
- “정책품질”이란 정부의 의사결정 과정을 포함한 일련의 정책과정을 통해 산출되는 사업이나 서비스를 당초 의도대로 성공적으로 실현시켜 국민의 만족도를 제고하는 정도라고 할 수 있음
- “정책품질관리”는 정부가 정책실패 및 부실정책을 방지하기 위하여 정책의 품질을 체계적으로 관리·개선하려고 행하는 총체적인 노력과 활동으로 정의
- “정책품질관리의 주요 골자”는 정책의제의 형성에서부터 정책의 입안, 집행 및 평가에 이르는 각 단계에서 필수적으로 고려해야 할 기본적인 절차와 기준에 관한 지침의 제시, 정책의 유형과 특성을 고려한 풍부한 매뉴얼의 마련 및 제공, 그리고 정책성공 및 실패사례를 체계적으로 분석하고 이에 관한 교육을 통해 지식과 경험을 공유할 수 있도록 하는 노력과 정책에 관한 국민들의 올바른 이해와 판단을 위한 적극적인 홍보 등임

1-2 필요성

- 그동안 정책실패가 있어도 책임지는 사람은 없고, 누가 어떤 결정을 내렸는지, 어떠한 요인들을 고려하여 판단하였는지, 어떤 절차와 판단기준을 가지고 임했는지 등에 대한 체계적인 기록이 없었으며, 혹 있더라도 정보 공개를 하지 않아 정책사례에 대한 객관적인 분석이 불가능하였음

- 또한 실패는 하였지만 왜 실패하였는지 분석이 제대로 이루어지지 못하고 실패의 값비싼 대가에도 불구하고 교훈이나 시사점을 찾지 못한 채 유사한 시행착오를 되풀이하는 악순환이 반복되고 이로 인하여 국가적·사회적으로 과도한 비용을 초래할 뿐만 아니라, 정부 전체에 대한 국민의 신뢰를 저하시키고 막대한 유무형의 비용을 초래하여 행정의 실패, 정부의 실패를 야기
- 정책의 전 과정에 걸친 체계적인 품질관리방안을 수립·시행함으로써, 정책의 실패를 방지하고 정책효과를 제고할 수 있는 제도적 기반 마련 필요

<정책실패의 악순환 모형>



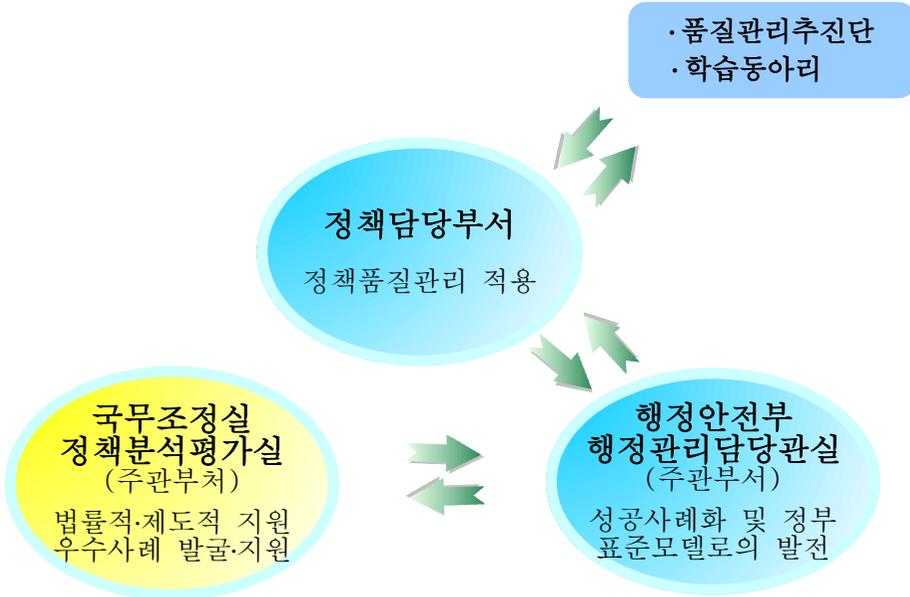
1-3 주요내용

<p>정책품질관리 제도의 마련</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 정책품질관리규정의 제정 <ul style="list-style-type: none"> - 정책품질관리를 위한 제도적 기반 구축 • 정책품질관리매뉴얼 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 정책단계별 점검사항, 관리기법 등의 제시 • 정책품질관리 카드의 작성 <ul style="list-style-type: none"> - 정책이력의 체계적 관리 • 정책성과를 평가보상과 연계 <ul style="list-style-type: none"> - 예산 및 인사 등 연계
<p>조직과 개인의 정책역량 강화</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 정책결정 지원을 위한 시스템 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 정확한 정보의 적시 제공을 위한 데이터의 체계적 축적, 관리 • 정책사례 학습체계의 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 정책에 대한 지식과 경험의 축적 및 공유 • 개방적이고 유연한 조직문화 <ul style="list-style-type: none"> - 부처이기주의의 극복, 민관협력의 뉴거버넌스



2

정책품질관리 추진체계



3

매뉴얼의 구성 및 활용

3-1. 매뉴얼의 구성

점검사항	<ul style="list-style-type: none"> • 정책품질관리카드의 문항 구성 • 각 점검사항별 세부 확인사항 • 점검사항에 대한 자의적 해석 방지를 위한 설명
관리기법	<ul style="list-style-type: none"> • 관련 기법과 제도 소개 • 공개·참여, 갈등관리, B/C분석, 규제영향 평가 등
참고 자료	<ul style="list-style-type: none"> • 정책품질관리규정 • 정책품질관리추진단 및 학습동아리 • 정책품질관리 대상정책
Q & A	<ul style="list-style-type: none"> • 정책품질관리 Q & A

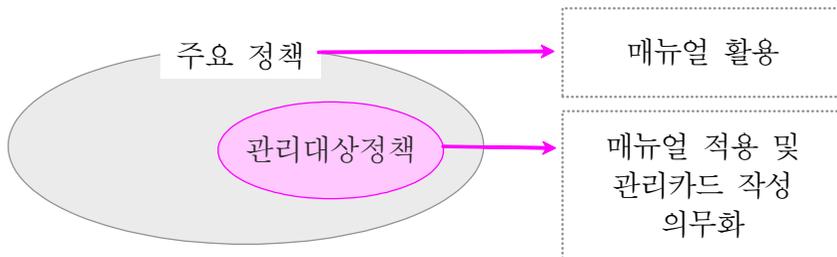
3-2. 매뉴얼의 활용

3-2-1. 매뉴얼의 필요성

- 과거에는 정책실패를 거듭하면서도 정책실패의 원인이 무엇인지, 정책실패가 정책과정상 시스템의 오작동에 의한 것이라면 어떤 절차를 거치지 않아 실패가 발생한 것인지에 대한 분석이 없었으며 정책의 실패가 개인의 실수나 능력 부족에 기인하는 것으로 취급하는 시행착오 반복
- 이러한 실패를 되풀이 하지 않기 위해서는 정책 불량품의 발생을 최소화 할 수 있도록 “시스템에 의한 정책품질관리(System Based Quality)” 차원에서 과거의 경험과 지식을 체계적으로 정리한 매뉴얼의 개발·활용 필요

3-2-2. 매뉴얼 적용, 기대효과

- 매뉴얼은 우리부 주요 정책에 활용, 특히 관리대상 정책은 매뉴얼을 의무적으로 적용하고 관리카드를 작성



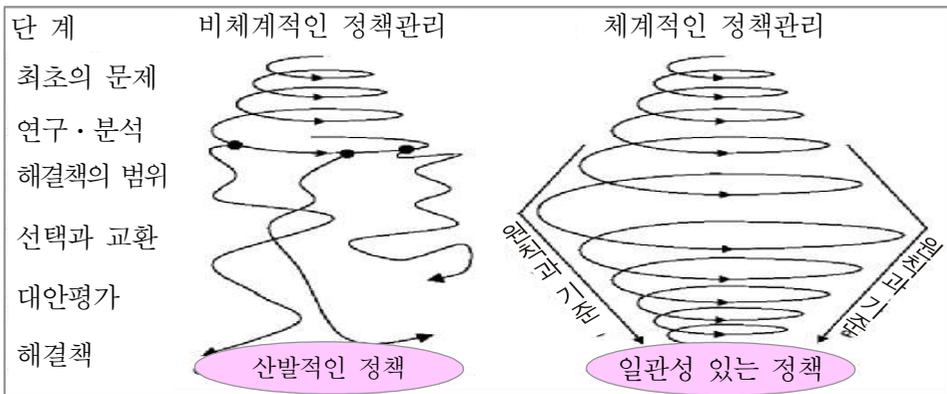
○ 관리카드의 작성

- 주체 : 정책담당자
- 시기 : 다음 점검사항 또는 다음 정책단계로 이행 전
- 내용 : 담당자 및 담당부서, 점검사항 관련 주요계획 및 활동

○ 매뉴얼의 기대효과

- 체계적인 정책관리를 통한 「정책실패 예방」 및 「정책품질의 제고」
- 정책이력관리를 통한 정책의 「책임성 확보」 및 「정부업무평가」 자료로 활용

<체계적인 정책관리와 비체계적인 정책관리>



II. 정책품질관리 점검

- 정책과정을 주된 활동을 중심으로 4단계로 나누고, 단계별로 주요 점검사항 제시
- 필수점검사항은 관리대상 정책 추진에 의무적으로 적용하고 자율점검사항은 대상정책의 성격에 맞게 정책추진부서에서 자율적으로 적용

1. 정책형성	※ 정책홍보 (각 단계에 공통 적용)	2. 정책수립	3. 정책집행	4. 정책평가 및 환류
<ul style="list-style-type: none"> - 현황과 문제점 - 추진경과 - 대강 추진방안 - 국내외 사례 	<ul style="list-style-type: none"> - 여론수렴 - 홍보목표, 전략 - 정책발표 적절성 	<ul style="list-style-type: none"> - 추진목적, 목표 - 추진내용, 방법 - 사전타당성 - 관계부처협의 - 갈등관리 - 정책영향평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 추진상황 모니터링 - 자원 확보투입 - 관계기관 협조 - 애로·장애요인 극복대책 - 여건변화 대책 	<ul style="list-style-type: none"> - 평가의 주체 - 평가시기 - 평가중점사항 - 평가방법 - 평가결과 분석 - 평가결과의 활용



정책품질관리 단계별 점검사항(총괄)

정책단계	점검사항수	점 검 사 항
계	필수점검 42개 자율점검 13개	
정책형성	필수점검 4개 자율점검 4개	(필수) 정책현안의 현황과 실태는?
		(필수) 무엇이 문제인가, 문제의 원인은?
		(필수) 이 문제를 어떻게 하자는 것인가?
		(필수) 국내·외 유사사례는 있는가, 관련 통계 및 자료 분석은?
		(자율) 외부로 부터의 요구는?
		(자율) 정책현장 확인이 필요한가, 필요하다면 그 내용은?
		(자율) 정책추진을 지방에서 직접하는 것이 타당한가, 타당하다면 그 이유와 내용은?
		(자율) 지금까지는(과거에는) 어떻게 했나?
정책홍보 (모든 단계에서 적용)	필수점검 8개 자율점검 2개	(필수) 대상별 여론과약은?
		(필수) 홍보목표·전략, 메시지는?
		(필수) 예상쟁점 및 대응논리는?
		(필수) 단계별, 대상별 홍보방안은?
		(필수) 홍보효과 및 영향력 측정은?
		(필수) 정책발표 사전협의는?
		(필수) 정책발표 주체·형식·시기는?
		(필수) 언론 보도사항은?
		(자율) 사전홍보 방안은?
		(자율) 대책(홍보전략 수정/오보대응/건전비판 수용 등)은?

정책단계	점검사항수	점 검 사 항	
정책수립	필수점검 15개 자율점검 6개		
		정책목표설정	(필수) 도달하고자 하는 궁극적 목적은?
			(필수) 이루고자 하는 목표는?
		계획수립	(필수) 추진하려는 내용과 대상은?
			(필수) 추진방법과 기간은?
			(필수) 소요인력은 몇 명이며 동원방법은?
			(자율) 소요예산은 얼마이며 조달방법은?
			(자율) 기타 자원은 무엇이 필요하며 확보방안은?
		계획의 사전타당성 검토	(필수) 사회적 형평성이나 국민적 지지도는?
			(필수) 예상되는 부작용이나 충돌하는 국가적·사회적 이익은?
			(필수) 다른 대안은 충분히 검토하였는가?
			(자율) 예상되는 성과와 비용은?
		관계부처· 기관협의, 이견조정	(필수) 협의대상 부처 및 기관은?
			(필수) 협의과정에서 문제가 제기될 가능성이 있는 사항이나 요구사항은 무엇이며, 그 근거는?
			(필수) 문제가 제기되는 사항들은 어떻게 해결할 것이며, 언제 까지 가능한가?
			(필수) 적극적으로 도와줄 기관은 어디이며 지원확보 방안은?
			(자율) 협의절차 및 이견조정
		갈등관리 및 정책영향평가	(필수) 갈등관리 필요성이 있는가, 있다면 어떻게 하겠는가?
			(필수) 정부, 국가의 다른 목표, 권장사항(장애인 고용, 저소득층 지원, 지역균형 발전 등)은 충분히 반영하였는가?
			(필수) 정책의 집행(환경, 교통, 규제 등)으로 국민에게 미치는 영향평가 및 대책은?
	(자율) 찬성하는 사람들과 집단은 누구이며, 찬성하는 이유는?		
	(자율) 반대하는 사람들과 집단은 누구이며, 이들이 반대하는 이유는 무엇이며, 요구사항은?		

정책단계	점검사항수	점 검 사 항
정책집행	필수점검 6개 자율점검 1개	(필수) 계획(일정)대로 추진되고 있는가?
		(필수) 필요자원(인력, 예산)의 확보·투입상황은?
		(필수) 관계부처·기관과의 협조 상황은?
		(필수) 애로 및 장애요인과 극복 대책은?
		(필수) 증대한 여건변화와 정책의 수정·변경의 필요성은?
		(필수) 정책현장의 여론·만족도 등을 통해 평가하고 그 결과를 반영하여 집행계획을 수정, 보완하고 있는가?
		(자율) 정책추진 경과 및 운영실태를 정책현장에서 주기적으로 확인하고 있는가?
정책평가, 환류단계	필수점검 9개	(필수) 평가의 주체는?(내/외부)
		(필수) 평가시기는?
		(필수) 무엇을 평가할 것인가?
		(필수) 어떻게 평가할 것인가?
		(필수) 정책성과 달성도는?
		(필수) 잘된 점과 미흡한 점은?
		(필수) 평가결과 시사점은?
		(필수) 성과관리(인사·보수·예산 등)와의 연계는?
		(필수) 지식관리 활용방안은?

1

정책형성 단계

- ◇ 정책의제화 되기 전까지의 과정 이해
- ◇ 정책화하여 해결해야 할(제기된) 문제의 본질 파악
- ◇ 기존의 성공·실패한 유사정책 파악
- ◇ 향후 대강의 추진방안

주요 착안사항

(필수) 1-1 정책현안의 현황과 실태는?

- ☞ - 정책의제화 과정을 통해 현황과 실태를 동 과제가 추진될 수 밖에 없는 측면이 이해될 수 있도록 기술
- 세부 현황자료 또는 실태조사서 등 첨부

(필수) 1-2 무엇이 문제인가, 문제의 원인은?

- ☞ - 현황과 실태의 파악(지속되거나 발생하는 이유)을 통해 근본적인 문제점 기술
- 문제의 정의 및 심각성 기술
- ☞ - 문제가 발생하게된 원인이 무엇인지 기술
 - 필요시 직접적인 원인과 간접적인 원인을 구분하여 기술
 - ※문제의 정의 및 원인을 통합하여 기술 가능
- ☞ - 정부가 반드시 이 문제에 개입해야 되는 정당성(필요성) 기술

(필수) 1-3 이 문제를 어떻게 하자는 것인가?

- ☞ - 문제를 해결하기 위한 지향점 및 대강의 추진방안에 대해 기술
 - 향후 정책의 수립시 밑그림으로 작용할 것을 고려하여 기술

(필수) 1-4 국내외 유사사례는 있는가, 관련 통계 및 자료분석은?

- ☞ - 선진국 등의 유사사례를 실제 처리과정 중심으로 구체적으로 기술
- 문제 처리방안에 도움이 되도록 유사사례의 시사점 도출
- 사례 조사자료 별첨
- ☞ - 단순한 통계 제시보다는 의미있는 통계의 추세(추이)자료를 제시하고, 그 내용에 대한 원인분석 기재
- 정책추진의 당위성을 제고하고 정책방향을 암시할 수 있도록 기술
- 필요시 자료 별첨

(자율) 외부로 부터의 요구는?

(누가, 무엇을, 왜, 어떻게 해달라는 것인가)

- ☞ - 요구처별로 요구내용을 구체적으로 기술
 - ※필요시 부처 내부의 요구사항 기술 가능
- 5W1H 원칙에 의거 구체적으로 기술
 - 누가(Who), 무엇을(What), 왜(Why), 언제(When), 어디서(Where), 어떻게(How)
- 동향조사보고서 또는 정책수요조사결과서 등 첨부

(자율) 정책현장 확인이 필요한가, 필요하다면 그 내용은?

- ☞ - 현장 확인의 필요성 기술, 실시한 경우 그 내용 기술

(자율) 정책추진을 중앙과 지방 어느곳에서 추진하는 것이 타당한가, 타당하다면 그 이유와 내용은?

- ☞ - 정책추진의 효율성과 파급효과, 합리적인 사무배분, 중앙부처의 지도·감독 최소화 등의 관점에서 타당할 경우 구체적인 이유와 내용 등을 기술

(자율) 지금까지는(과거에는) 어떻게 했나?

- ☞ - 문제해결을 위해 정부가 추진한 조치 및 노력 간략히 기술
 - 필요시 지금까지 기울여온 노력에 대한 내·외부의 평가 기술 가능



정책홍보 * 정책추진 모든 단계에 공통 적용, 단계별 업무추진시 필히 확인

- ◇ 정책형성, 정책발표, 정책집행, 정책평가의 모든 단계별·대상별 홍보전략 구상
- ◇ 국민들에게 정책의 중요성을 알리고 강조하기 위한 방안 마련
- ◇ 언론, 시민단체, 전문가 그룹 등을 통한 강력한 관련 메시지 전달 방법 강구
- ◇ 홍보의 주체는 누가 될 것인가?(대통령, 장관, 주무국장 등)

주요 착안사항

(필수) 대상별 여론과약은?

- 일반국민, 이해관계자, 시민단체, 언론 등
- ☞ - 정책형성시 대상별 여론을 파악하여 해당 결과 기재
 - 상세 자료 별첨

(필수) 홍보목표·전략, 메시지는?

- ☞ - 홍보를 통해 달성하고자 하는 목표와 이를 달성하기 위한 추진 전략 기술
 - 2-1 정책목표를 고려하여 가급적 구체적으로 기술
- ☞ - 홍보를 통해 전달하고자 하는 핵심적인 내용 간략히 기재
- ☞ - 단계별로 활용가능하고 적절한 홍보매체 기재

(필수) 예상쟁점 및 대응논리는?

- ☞ - 위에서 파악한 대상별 여론의 도출된 쟁점과 그에 대한 대응 논리 기술

(필수) 단계별, 대상별 홍보방안은?

- ☞ - 정책결정 후, 정책집행 과정중 홍보(실적점검 등), 집행 완료후(정책성과 등) 단계별 홍보방안 기재
 - 홍보 주체와 시기 및 방법 기재
 - 수정·변경된 정책의 홍보 방안 등 기재
- ☞ - 정책 대상별로 홍보방안을 기재하되, 홍보시기와 세부방법 등 명시

(필수) 홍보효과 및 영향력 측정은?

- ☞ - 홍보 이후 계량화된 수치로 측정 또는 조사가 가능한 분야는 그 효과 분석 실시
 - 홍보이후 국민들의 인지도 등에 대한 조사를 통해 확인 가능

(필수) 정책발표 사전협의는?

- ☞ - 청와대, 당 등 정책결정과 직접적으로 관련되는 기관 등과의 사전조율 계획(내용 및 시기 포함) 기재

(필수) 정책발표 주체·형식·시기는?

- ☞ - 정책발표의 주체(주관부처)와 형식(브리핑 등), 구체적인 일시 등 기재

(필수) 언론 보도사항은?

- ☞ - 언론매체별로 긍정/부정/중립보도, 오보 여부 등 보도상황 기재

(자율) 사전홍보 방안은?

- ☞ - 정책필요성에 대한 여론조성을 위한 사전 홍보 방안 기술
 - 방송, 신문, 이해관계자들과의 간담회, 보도자료 등 활용

(자율) 대책(홍보전략 수정/오보대응/건전비판 수용 등)은?

- ☞ - 홍보전략 수정방향, 언론 등의 오보 및 건전비판에 대한 정책수용 등에 대한 계획 기재

2

정책수립 단계

- ◇ 정책 대안의 발굴
- ◇ 정책화를 위한 관련 제반 법규에 대한 확인 및 충분한 사전 검토
- ◇ 정책대안의 결정에 있어 이해집단 및 관련 집단과의 최선의 합리적인 의사소통 방안 강구
- ◇ 정책과정에서의 제약요인을 사전에 파악하고, 그러한 제약요인이 정책과정에 미칠 영향에 대해 검토

주요 착안사항

2-1 정책목표의 설정

(필수) 2-1-1 도달하고자 하는 궁극적 목적은?

- ☞ - 정책을 통해 달성하고자 하는 이상적인 상황 기술
 - 목표(2-1-2)의 지향점으로 작용하고 상위목표로 작용할 수 있도록 설정

(필수) 2-1-2 이루고자 하는 목표는?

- 단기 목표는?
- 중장기 목표는?
- 목표달성도 측정 및 평가를 위한 성과지표는?
 - ☞ - 궁극적 목적을 달성하기 위해 추진해야 할 정책의 구체적인 목표 설정
 - 제시된 목표를 달성하기 위한 기한 명확히 기재
(예 : '08.12월까지 00 달성)
 - 중장기 목표의 경우 다가올 미래(10년 후)를 대비한 목표 설정

2-2 계획수립

- ☞ - 대안을 발굴하여 검토한 결과 선택한 대안에 대한 추진계획을 기술하는 단계

(필수) 2-2-1 추진하려는 내용과 대상은?

- ☞ - 적용대상이 복수일(각각일) 경우에는 대상별로 추진내용을 구분하여 구체적으로 기록

(필수) 2-2-2 추진방법과 기간은?

- ☞ - 추진방법을 구체적으로 기술(관계기관간 협조의 경우 협조의 형태, 역할 분담 등 기재)
 - 명확한 추진기간과 그 사유 기재

(필수) 2-2-3 소요인력은 몇 명이며 동원방법은?

- ☞ - 내·외부 인원을 구분하고 소요인력 산정의 근거 제시
 - 집행과정과 연계하여 별도 전담인력 등 추가 인력이 필요한 경우 명시
- 인원별 동원방법을 기재하되 동원 시기가 구분될 경우에는 시기별로 기재

(자율) 소요예산은 얼마이며 조달방법은?

- ☞ - 정책의 추진을 위해 소요되는 예산의 세목별 규모 기재
 - 여러 기관이 연계하여 수행하는 업무일 경우 기관별 소요 예산 기재
- 조달방법은 시기와 함께 구체적으로 기술하되 기관간 협의가 필요한 경우에는 해당 사항 기재
- 정책추진에 필요한 전체인원을 파악하여 효과분석, 정책추진의 적절성 평가 등에 활용
- 홍보에 소요되는 비용과 해당 예산의 조달방안에 대해 병행 기술

(자율) 기타 자원은 무엇이 필요하며 확보방안은?

- ☞ - 인력 및 예산 이외에 확보할 필요가 있는 자원이 있을 경우 해당 자원의 규모 및 확보방안 등을 기술

2-3 계획의 사전 타당성 검토

(필수) 2-3-1 사회적 형평성이나 국민적 지지도는?

- ☞ - 2-2의 계획이 사회적 형평성을 고려하고 있는지 그에 대한 논거를 제시 하거나 국민적인 지지도를 어느 정도로 가지고 있는지에 대한 논거 제시
- 사회적 형평성 또는 국민적 지지도에 관한 여론조사에 관한 자료가 있는 경우
 - 일반국민, 정책의 직·간접 이해관계자, 시민단체 및 언론 등 분야별로 구분하여 여론파악 결과를 기재
 - 대상별 여론수렴 방법 기재
 - 여론동향조사보고서 첨부

(필수) 2-3-2 예상되는 부작용이나 충돌하는 국가적·사회적 이익은?

- 이를 극복하는 방법은?
- 부작용이나 이익 충돌에도 불구하고 추진하는 것이 타당한가?그 이유는?
 - ☞ - 2-2의 계획을 추진할 경우 예상되는 부작용이나 이해가 상충되는 국가적·사회적 측면의 이익을 구체적으로 기술
 - 부작용이나 이해의 상충을 극복할 수 있는 방안 기술
 - 해당 극복 방안을 통해서 계획을 추진하는 것이 타당한지 여부와 그 논거 제시

(필수) 2-3-3 다른 대안은 충분히 검토하였는가?

- 검토하였다면 그 대안의 내용은 무엇이며, 채택하지 않은 이유는?
 - ☞ - 선택한 대안(2-2) 이외의 대안에 대하여도 검토한 경우, 다른 대안을 채택하지 않은 사유와 대안 검토시 고려한 변수 기재
 - 선택한 대안(2-2)이 유일한 대안이었다면 그에 대한 논거 기술

(자율) 예상되는 성과와 비용은?

- 가능하고 필요한 경우 계량적 B/C 분석 등 실시
 - ☞ - 2-2의 계획을 추진할 경우 예상되는 비용 대비 성과를 분석
 - 필요시 부처의 여건 및 계획의 특성을 고려하여 B/C 분석 등 계량적 분석 실시

2-4 관계부처·기관 협의 및 이견조정

(필수) 2-4-1 협의대상 부처 및 기관은?

- 관련부처, 당, 지자체, 시민단체, 전문가 등
 - ☞ - 2-2의 계획수립시 협의가 필요한 부처 및 기관 기재
 - 법규정에 의해 협의가 필요한 부처 및 기관 뿐만아니라 계획의 순조로운 추진을 위해 협의가 필요한 부처 및 기관도 포함 가능
 - 법규정에 대상이 명시되었을 경우에는 관련 규정 명시

(필수) 2-4-2 협의과정에서 문제가 제기될 가능성이 있는 사항이나 요구사항은 무엇이며, 그 근거논리는?

- ☞ - 협의과정에서 제기될 것이 예견되는 문제나 요구사항 기술
 - 해당 문제나 요구사항이 제기되는 사유나 근거가 되는 논리 기술

(필수) 2-4-3 문제가 제기되는 사항들은 어떻게 해결할 것이며, 언제까지 가능한가?

- ☞ - 제기된 문제별 해결 방안과 일정 및 기한 명시

(필수) 2-4-4 적극적으로 도와줄 기관은 어디이며 지원확보 방안은?

- ☞ - 문제 해결을 위해 적극적으로 도움을 이끌어낼 수 있는 기관과 해당 기관의 지원을 확보할 수 있는 방안 기술

(자율) 협의절차 및 이견조정 내용은?

- 규제, 환경, 교통, 성별, 균형발전, 부패 등 법규상 필요한 절차
- ☞ - 협의절차 및 이견조정에 관한 법규상 절차가 있다면 그 근거규정 및 내용 기재

2-5 갈등관리 및 정책영향평가

(필수) 2-5-1 갈등관리 필요성이 있는가, 있다면 어떻게 하겠는가?

(필수) 2-5-2 정부, 국가의 다른 목표, 권장사항(장애인 고용, 저소득층 지원, 지역 균형 발전 등)은 충분히 반영하였는가?

- 이들 권장사항의 행정절차는 언제까지 어떻게 이행가능한가?
- ☞ - 국정목표, 국정원리, 국정과제, 대통령지시사항, 권장사항 등을 충분히 반영하였는지 여부 기재
- 미반영시 반영계획시기 등 기술(증빙자료 별첨)

(필수) 2-5-3 정책의 집행(환경, 교통, 규제 등)으로 국민에게 미치는 영향평가 및 대책은?

- ☞ - 규제신설 또는 강화에 따른 영향평가, SOC사업 시행에 따른 환경 및 교통영향 평가, 성별 영향평가 등을 실시했는지의 여부 기재
 - 해당 평가결과에 대한 상세자료 별첨
- 평가결과가 부정적일 경우의 대응방안 등 대책 기술

(자율) 찬성하는 사람들과 집단은 누구이며, 찬성하는 이유는?

- ☞ - 찬성하는 사람 또는 집단별 찬성 논거 기술
 - 찬성 주체가 제시하는 논거 뿐만 아니라 이면에 숨은 이유를 분석한 경우 그 내용 명시

(자율) 반대하는 사람들과 집단은 누구이며, 이들이 반대하는 이유는 무엇이며, 요구사항은?

- 이들의 저항은 어느 정도로 심각하며 극복할 방안은?

- ☞ - 반대하는 사람 또는 집단별 반대 논거 및 요구사항을 기술
 - 핵심관심이 무엇인지 명시
- 반대주체의 저항이 사회적으로 어느 정도까지 확산되었는지 등 규모, 계획에 어느 정도의 영향을 미칠지 등 심각성 기술
 - 저항을 어떻게 극복할지에 대한 방안 기술

3

정책집행 단계

- ◇ 결정된 정책의 효과적 집행에 대한 검토
- ◇ 정책집행의 일관성 확보를 위해 우선순위가 변경되지 않도록 조치
- ◇ 정책목표에 부합되게 정책이 집행되도록 중간 점검 및 현장 확인

주요 착안사항

(필수) 3-1 계획(일정)대로 추진되고 있는가?

- ☞ - 2-2의 계획대로 추진되고 있는지에 대한 점검결과 기술
- 월별(분기별)계획 등이 있는 경우에는 목표대비 실적을 기재하고, 기타의 경우에는 전반적인 추진상황 명시
 - 증빙자료 별첨

(필수) 3-2 필요자원(인력, 예산)의 확보·투입상황은?

- ☞ - 당초 계획한 자원에 대한 확보현황(실적)과 투입현황(실적) 기재
 - 증빙자료 첨부

(필수) 3-3 관계부처·기관과의 협조 상황은?

- ☞ - 정책집행과정에서 2-4-1의 관계부처·기관과의 협조내용과 추진상황 기술
 - 관계부처·기관간의 협조상황(우수/양호/미흡 등) 체크
 - 근거로 관계부처 회의결과 등 첨부

(필수) 3-4 애로 및 장애요인과 극복 대책은?

- ☞ - 정책집행 자체를 어렵게 하는 애로/장애요인과 이를 극복하기 위한 대책 기술
 - 집행전에 예측한 것과 집행과정에서 도출되는 것을 함께 기술
 - 의도하지 않거나 예측한 것과 정반대의 효과가 나타난 경우 해당상황과 대책 기술

(필수) 3-5 중대한 여건변화와 정책의 수정·변경의 필요성은?

- ☞ - 정책환경이 급변하여 정책추진이 불가능하거나 실효성이 떨어지는 등의 경우 정책을 수정·변경할 필요가 있는지의 여부와 그 근거 기재

(필수) 3-6 정책현장의 여론만족도 등을 통해 평가하고 그 결과를 반영하여 집행 계획을 수정, 보완하고 있는가?

(자율) 정책추진 경과 및 운영실태를 정책현장에서 주기적으로 확인하고 있는가?

4 정책평가 및 환류 단계

- ◇ 정책결정 및 정책집행과정에서 그 방법과 시행이 적절하였는지 평가
- ◇ 실패요인 분석과 재발방지 조치
- ◇ 정책의 장단점에 대한 분석평가 및 환류조치(학습방안) 강구

주요 착안사항

(필수) 4-1 평가의 주체는?(내/외부)

- ☞ - 평가주체를 내부와 외부로 구분하여 기재
 - 평가주체의 객관성 및 전문성 확보 고려

(필수) 4-2 평가시기는?

- ☞ - 과정평가가 가능할 수 있도록 주기적인 평가 시기(예 : 매월말, 분기말, 6월말, 연말 등) 표기

(필수) 4-3 무엇을 평가할 것인가?

(중점 고려사항)

- ☞ - 정책추진내용의 성격에 맞추어 평가시 중점적으로 고려해야 할 사항 기재
 - 예 : 고객만족도, 추진과정상 주민의 참여·호응도, 계량적 자료의 달성도 등

(필수) 4-4 어떻게 평가할 것인가?

- 성과지표
- 결과/과정평가, 정량/정성평가
- 전문가, 여론 등
- ☞ - 성과지표는 2-1-2 항목과 연계하여 기재하되 당초 목표 설정시 마련한 성과지표가 없으면 이번 항목에서만 기재
 - 당초 2-1-2에서 설정한 성과지표가 평가시점에서 변경되었다면 그 논거 제시
- 결과/과정 평가, 정량/정성 평가로 평가방식을 구분하여 내용을 기재하고 상세내용은 별첨
- 전문가, 여론 등의 경우 고객만족도, 설문조사 등 측정방식을 기재하고 결과를 평가에 어떻게 반영할지 기재
- ※ 품질관리 대상과제(5개)의 관리실태에 대해서는 정부업무평가 실태점검시 통합하여 점검예정('09년 상반기)

(필수) 4-5 정책성과 달성도는?

- ☞ - 5-4에서 제시한 방법에 의해 성과를 측정한 결과, 설정한 목표에 대한 달성도 기재
- 계량화가 어려운 과제의 경우 고객만족도조사, 전문가의견조사 등의 방식을 통해 정책성과 평가 가능
 - 평가의 객관성 및 전문성 확보를 위한 노력 필요

(필수) 4-6 잘된 점과 미흡한 점은?

- ☞ - 평가결과, 정책추진과정 또는 성과가 우수한 점과 미흡하여 보완이 필요하다고 판단되는 점 기술
 - 필요시 피평가자의 의견 및 언론·관련고객·일반시민 등이 평가 의견도 기재 가능

(필수) 4-7 평가결과 시사점은?

- ☞ - 평가결과, 발전시켜 나갈 만한 가치가 있는 사항 또는 향후 여타 정책 결정·홍보·집행시 활용될 수 있는 사항과 문제점 발생으로 추가 조치 또는 향후 정책추진시 유의해야 할 사항을 구분하여 기재

(필수) 4-8 성과관리(인사·보수·예산 등)와의 연계는?

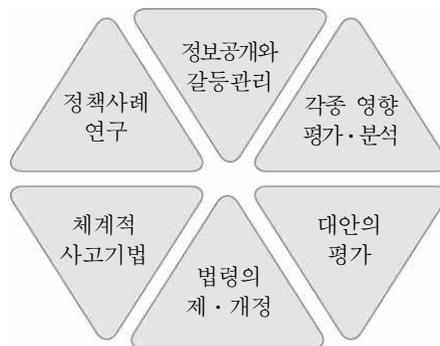
- ☞ - 평가결과에 대한 인사(직무성과계약제, 승진·전보 등), 보수(성과지급 등), 예산(부서 예산) 등과의 연계 및 인센티브 제공 등의 방안 기재

(필수) 4-9 지식관리 활용방안은?

- ☞ - 정책의 추진과정 및 결과에 대한 분석자료의 기관내·외 정보공유방안 (e집현전 등재 등) 기술
 - 정책추진사례 교육·전파 방안 마련

Ⅲ. 정책품질관리 기법

- 정책과정에 일반적으로 요구되는 참여와 갈등관리, 각종 영향평가 제도, B/C분석 등 대안의 비교·평가기법, 법령체계 및 입법절차 등 법령의 제·개정에 관한사항
- 이슈트리(issue tree) 등 정책담당자의 체계적 사고를 위한 기법과 정책 사례학습에 적합한 사례선정 기준 등 제시



1

정보공개 및 갈등관리

1-1. 정보공개 및 참여

- ❖ 급변하는 행정환경과 사회의 다원화로 정부역할의 한계 노정
 - 정부/시장/시민사회 각 부문이 혼자서 해결하기 곤란한 사회문제 증가
- ❖ 국민의 참여가 없는 정책은 신뢰성 저하와 사회비용 증대를 유발
- ❖ 국민의 참여경험은 정부에 대한 올바른 이해를 가능하게 하고, 국가와 국민이 공동으로 책임을 지는 공동체 형성을 가능하게 함
- ❖ 정부정책에 관한 정보공개와 참여를 통해 행정의 투명성을 높이고, 민관협력의 New Governance를 실질적으로 구현

• 정책단계별 국민 참여 확대 방안 •

	정보제공	의견수렴·협의	적극적 참여
정책수립	<ul style="list-style-type: none"> • 정책백서·자료제시 • 행정·입법예고 	<ul style="list-style-type: none"> • 설문조사 • 공청회 등 의견수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 정책제안·대안제시 • 현안에 대한 공적토론
정책집행	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 정책 홍보 • 이메일·뉴스레터 	<ul style="list-style-type: none"> • 제도개선협의회 등 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 집행업무 민간위탁 • 민관합동 집행조직
정책평가	<ul style="list-style-type: none"> • 평가과정 및 참여방법 안내 	<ul style="list-style-type: none"> • 인터넷 설문·토론 • 평가위원회·간담회 	<ul style="list-style-type: none"> • 민관합동평가 또는 시민단체 독자평가

1-1-1. 정보공개제도

가. 개념

- 국가기관·지방자치단체에서 어떤 일을 하고 있고, 예산을 어떻게 집행하고 있는지 국민들이 알 수 있도록 공공기관이 보유·관리하는 정보를 국민에게 공개하는 것으로서,
- 국민의 알 권리를 보장하고 정확하고 풍부한 정보를 바탕으로 국민의 국정참여를 돕는 제도

나. 정보공개 유형

- 청구공개 : 공공기관이 보유·관리하는 정보를 청구인의 청구에 의하여 공개하는 제도
- 정보공표 : 공공기관이 보유·관리하는 중요 정책·사업, 예산 집행 등에 관한 정보를 자발적으로 공표하는 제도

※ 정보공표의 대상

1. 국민생활에 매우 큰 영향을 미치는 정책에 관한 정보
2. 국가의 시책으로 시행하는 공사 등 대규모의 예산이 투입되는 사업에 관한 정보
3. 예산집행의 내용과 사업평가결과 등 행정감시를 위하여 필요한 정보
4. 그 밖에 공공기관의 장이 정하는 정보

다. 정보공개 청구권자

- 모든 국민 : 청구인 본인 또는 대리인을 통해 가능
- 법인·단체 : 대표자의 명의로 청구
- 외국인 : 국내에 일정한 주소를 두고 거주하거나, 학술연구를 위하여 일시적으로 체류하는 자, 국내에 사무소를 두고 있는 법인 또는 단체

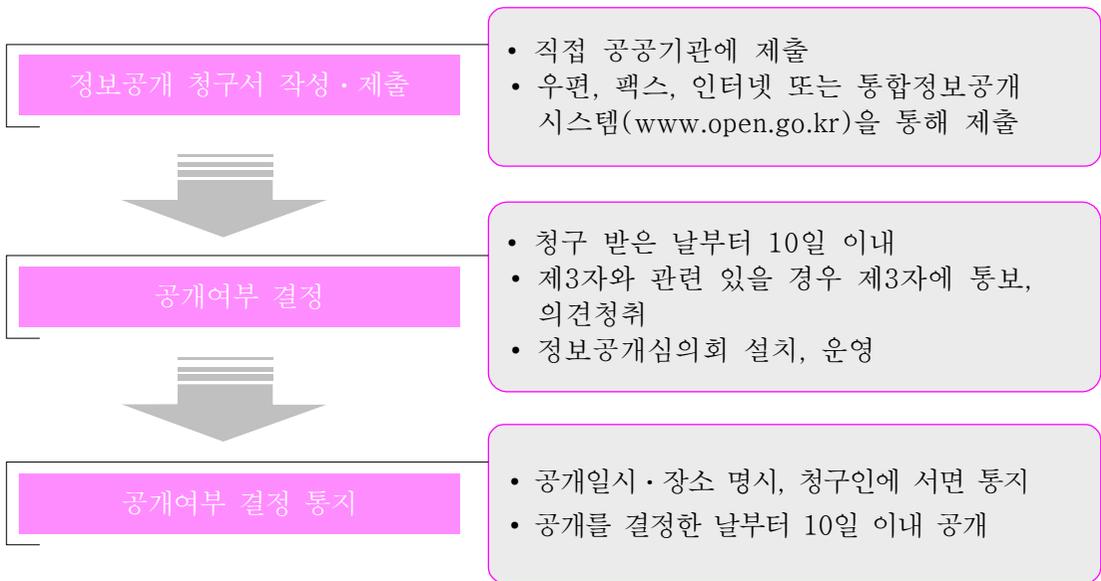
라. 공개범위

- 공공기관이 직무상 작성 또는 취득하여 관리하고 있는 문서(전자문서 포함)·도면·사진·필름·테이프·슬라이드 및 기타 이에 준하는 매체 등에 기록된 사항

마. 청구대상 기관

- 국가기관, 지방자치단체, 정부투자기관
- 각급 학교, 지방공사·공단, 정부산하기관, 특수법인, 사회복지법인

바. 정보공개 처리절차



사. 담당부서

- 행정안전부 제도총괄과
 - 전화 : 02-2100-3409, 팩스 : 02-2100-4190

1-1-2. 공청회

가. 개념

- 공공기관이 공개적 토론을 통해 어떠한 행정작용에 대하여 당사자 및 전문지식과 경험을 가진 자 또는 기타 일반인으로부터 의견을 널리 수렴하는 절차

나. 공청회의 개최

- 행정기관은 공청회 개최 14일 전까지 다음의 사항을 당사자 등에게 통보하고, 관보·공보·인터넷 또는 일간신문 등에 공고
 - 제목
 - 일시 및 장소
 - 주요 내용
 - 발표자에 관한 사항
 - 발표신청 방법 및 신청기한
 - 정보통신망을 통한 사전의견제출 그 밖에 필요한 사항
- 발표자의 공정한 선정

다. 공청회의 진행

- 공청회 주재자의 지정 또는 위촉
 - ※ 공청회 주재자의 자격 요건
 - 관련 업무 담당이상 또는 이에 상당하는 직위에 있는 공무원
 - 관련된 분야의 전문적 지식이 있고 동 분야에서 종사한 경험이 있는 자

※ 공청회 주재자의 의무와 권한

- 의무 : 공청회의 공정한 진행
- 권한 : 공청회의 원활한 진행을 위하여 발표내용 제한, 질서유지를 위한 필요한 조치를 할 수 있음

- 발표자는 공청회와 직접 관련된 사항에 한하여 발표
- 주재자는 발표가 끝난 후 발표자 상호간 질의 및 답변할 수 있도록 하여야 하며, 방청인에게도 의견 제시 기회를 주어야 함

라. 공청회 결과의 반영

- 공청회에서 제시된 사실 및 의견이 상당한 이유가 있다고 인정하는 경우에는 이를 반영하여 처분

마. 담당부서

- 행정안전부 지식제도과
 - 전화 : 02-2100-3424, 팩스 : 02-2100-4259

1-1-3. 행정예고제도

가. 개념

- 국민생활과 밀접한 관련있는 정책·제도·계획 등의 수립·변경 및 시행에 앞서, 국민의 의견을 수렴하여 제도의 타당성 및 실효성을 제고
- 국민에게 미리 알려 이에 대비할 수 있는 시간적 여유를 제공하는 등 국민에게 참여의 기회를 제공하는 제도
 - 행정의 예측가능성, 절차의 적정성, 집행의 공정성, 행정의 민주성을 도모
 - 정책의 타당성과 신뢰성을 확보하고, 국민의 권리·이익을 보호하며, 국민생활의 안정에 기여

나. 행정예고의 대상

- 다음 사항에 대해 정책·제도 및 계획을 수립·시행하거나 변경하고자 하는 때
 - 국민생활에 매우 큰 영향을 주는 사항
 - 많은 국민의 이해가 상충되는 사항
 - 많은 국민에게 불편이나 부담을 주는 사항
 - 기타 널리 국민의 의견수렴이 필요한 사항

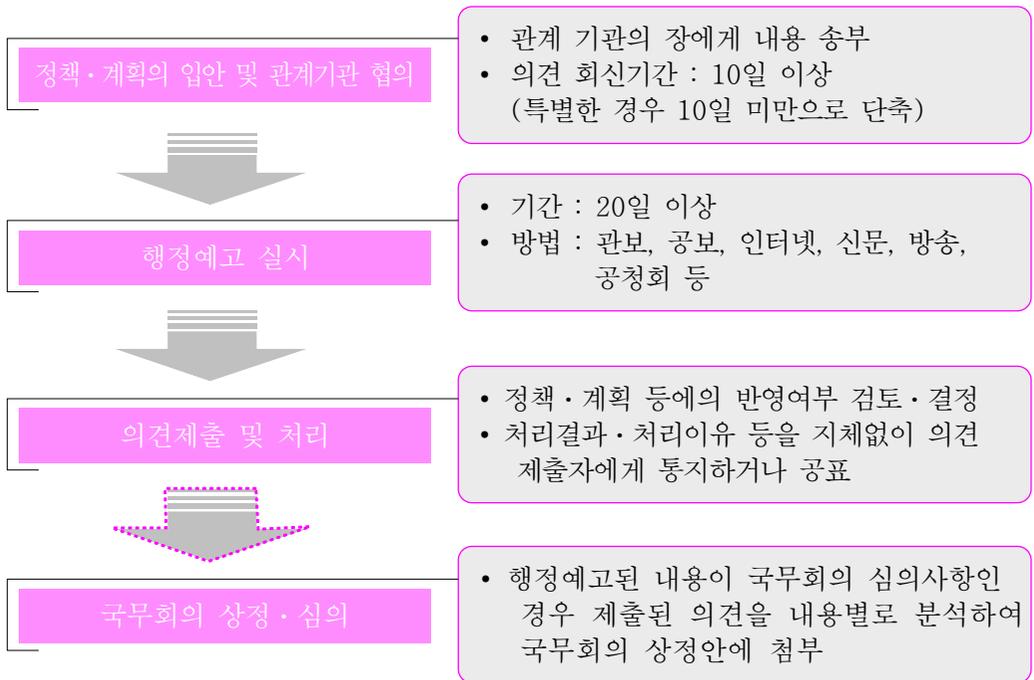
※ 예 시

- 환경보전지역·문화재보호구역 지정 등 일정한 지역에서 권익이나 재산권의 제한 등의 정책·계획
- 사회간접자본시설 등의 건설·설치, 학사제도(입학전형제도·학교군 등)·전용차로제의 조정·변경 등의 정책·계획
- 상수도 단수 등 국민의 일상생활과 관련이 있는 정책·계획

● 행정예고 예외사항

- 다른 법률에 특별한 규정이 있는 경우
- 예고로 인하여 공공의 안전 또는 복리를 현저히 해할 우려가 있거나 기타 예고하기 곤란한 특별한 사유가 있는 경우
- 다른 법령 등에서 행정예고에 준하는 절차를 거치는 경우
- 국회 또는 지방의회의 의결을 거치거나 동의 또는 승인을 얻어 행하는 사항 등 행정절차법에서 정한 9개 및 시행령에서 정한 11개 부문 (행정절차법 제3조②, 영 제2조)
- 법령 등의 입법을 포함하는 행정예고의 경우에는 입법예고로 이를 갈음할 수 있음

다. 행정예고의 절차



라. 담당부서

● 행정안전부 지식제도과

- 전화 : 02-2100-3424, 팩스 : 02-2100-4259

1-1-4. 협의에 의한 규칙 제정(Negotiated Rule Making)

가. 개념

- 피규제자나 이해관계인이 규칙이나 규제 내용 형성에 참여하는 제도로서, 「규칙협의위원회」를 이용하여 규칙을 제정하는 것
- 행정기관들을 포함한 이해관계자 대표들의 참여와 협상을 통해 얻은 합의를 규칙제정에 반영함으로써 규칙 제정의 효율성을 제고함
- 이해관계자들의 참여와 협상을 통한 규칙 제정으로 규칙에 대한 순응을 효과적으로 확보함

※ 미국의 경우, 환경청(EPA)에서 살충제 사용 통제의 긴급 면제 승인, 장작 난로의 배출물 통제 표준의 제정, 위험한 폐기물의 지하 매립에 관한 규제 등 많은 분야의 정책이나 규칙, 환경적 기준을 공식화하는데 성공적으로 사용. 1990년 「협의에 의한 규칙 제정법(Negotiated Rule Making Act)」 제정

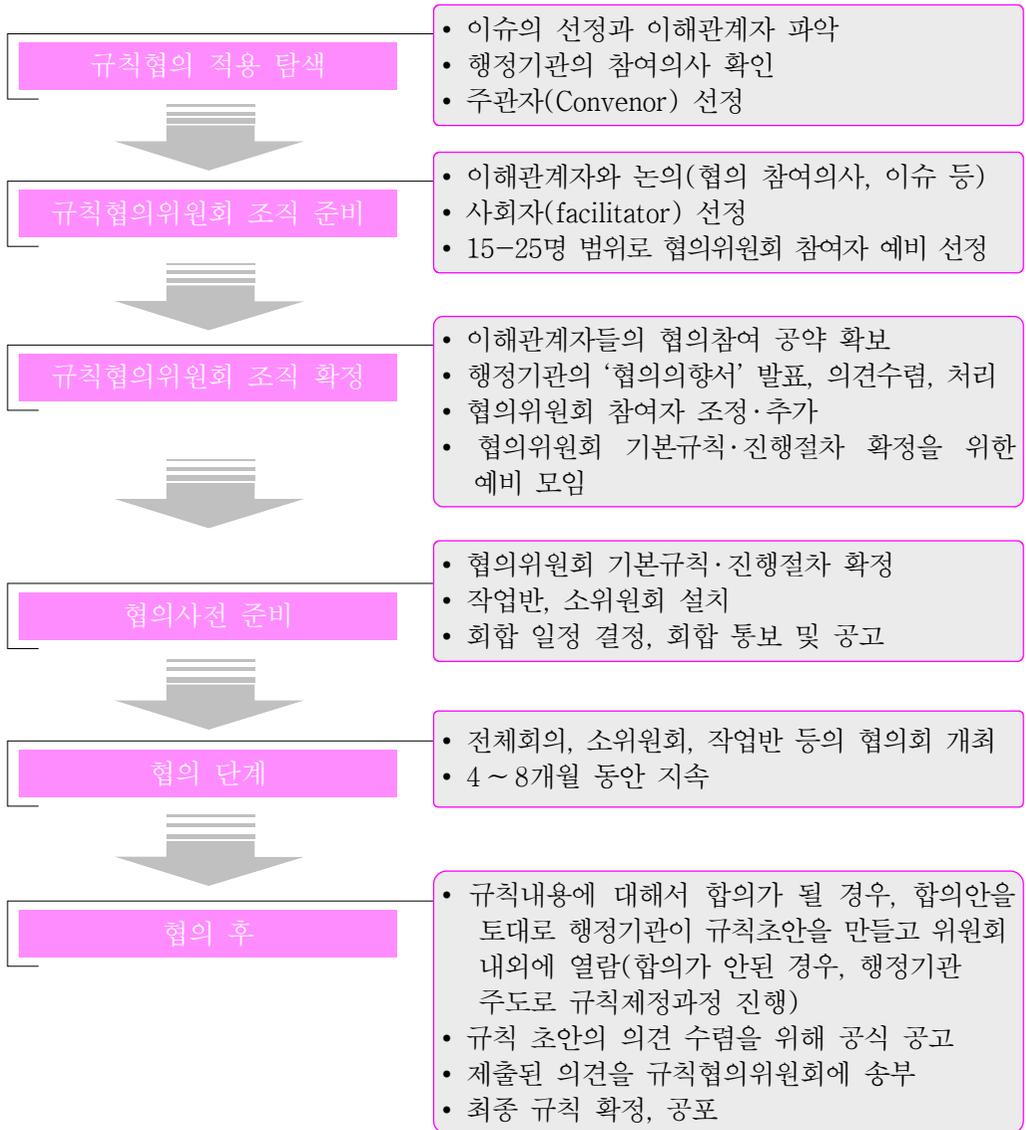
나. 적용범위

- 지리적 범위 : 전국적·지방적 범위, 중앙정부와 지방정부가 모두 시행
- 정책부문영역 : 규제 등 행정입법(주로 기술적 쟁점을 포함하는 이슈)

다. 구성

주최기관	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙정부의 규제관련 행정기관(예: 환경부)
주관자(Convenor)	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 행정기관이 위촉 • 개인 또는 팀, 공·사적 분야 종사자 모두 가능 • 이해관계자 참여 독려, 규칙협의위원회 구성
사회자(Facilitator)	<ul style="list-style-type: none"> • 회합, 소위원회, 작업반의 토의를 주재, 복수 가능
참여자	<ul style="list-style-type: none"> • 주관 행정기관과 관련 행정기관의 대표, 이익집단 대표, 관련 공익집단의 대표, 전문가 등 • 보통 15-25명으로 구성 • 일반시민의 자격으로 참여하는 것은 어려움

라. 협의에 의한 규칙제정 절차



○ 우리나라에서의 적용 사례 ○

우리부의 『자원봉사기본법』 제정 및 제도개선 연구과정에 시민사회의 적극적인 참여유도와 의견수렴을 위해 민관합동의 「자원봉사활성화 추진기획단」을 구성·운영

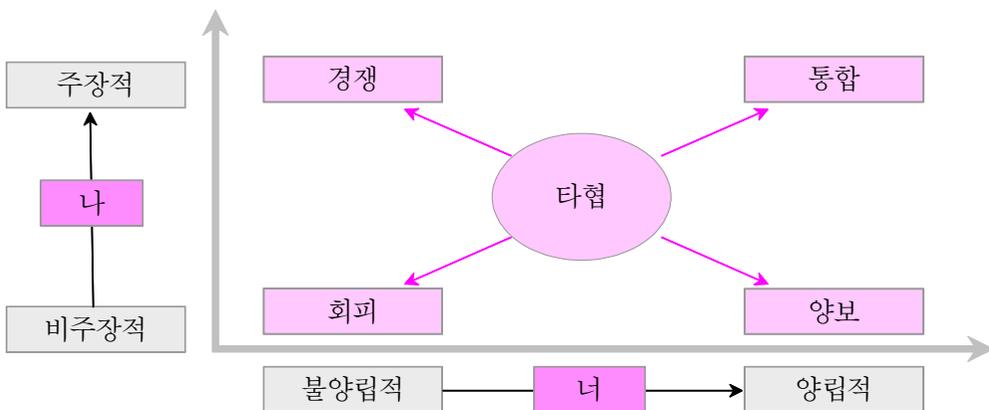
1-2. 갈등관리와 협상기법

1-2-1. 갈등관리

가. 개념

- 갈등관리란 개인간, 집단간, 조직간 갈등의 원인을 분석함으로써 조직의 순기능적인 활동을 방해하는 갈등요인(역기능적 갈등)은 제거하고, 조직 활동에 도움을 주는 갈등요인(순기능적 갈등)은 유지시키는 활동

나. 갈등처리의 유형



회피형	Lose Lose	가장 소극적이고 비협조적, 문제회피
양보형	Lose Win	자기 주장에는 실패, 타인 협력에는 성공
타협형	절충	자기 주장과 타인 협력 간에 반반의 만족
경쟁형	Win Lose	자기 주장에는 성공, 타인 협력에는 실패
통합형	Win Win	자기 주장과 타인 협력에 모두 성공, 문제해결

다. 상황별로 적합한 갈등 관리 유형

상	황	유	형
<ul style="list-style-type: none"> • 이슈가 사소할 때 • 자기 의견이 관철될 가능성이 낮다고 판단될 때 • 분위기를 식힐 필요가 있을 때 • 추가적인 정보 수집이 필요할 때 • 당사자가 아닌 제3자가 보다 효과적으로 갈등 해결을 할 수 있다고 판단될 때 • 이슈가 해결되어야 할 또 다른 이슈의 징후에 불과하다고 판단될 때 		회피 (I Lose You Lose)	
<ul style="list-style-type: none"> • 자기 의견이 틀렸다고 느끼며 나에게 합리성이 있다는 것을 보여 줄 필요가 있을 때 • 이슈가 상대방에게 더 중요한 사안일 때 • 나중을 위해 신용을 얻고자 할 때 • 조화와 안정성이 매우 중요할 때 • 상대로 하여금 나의 양보를 통해 무엇인가 느끼게 할 때 		양보 (I Lose You Win)	
<ul style="list-style-type: none"> • 중요 사안의 의견 차이에서 더 이상 설득이 되지 않을 때 • 상호 배타적인 목표를 가진 집단들이 비슷한 파워를 가질 때 • 복잡한 문제에 대해 잠정적인 해결책 도출 할 시간이 없을 때 		타협 (Compromise)	
<ul style="list-style-type: none"> • 긴급하게 결정해야 할 때 • 인기가 없는 주요 사안을 집행해야 할 때 • 옳다고 확신하는 주요 사안에 대해 집행해야 할 때 		경쟁 (I Win You Lose)	
<ul style="list-style-type: none"> • 매우 핵심적인 사항에 대해 의사 결정해야 할 때 • 공감대를 형성하여 지속적인 관계 유지가 필수적일 때 • 상대의 의견을 경청하고 반영해야 할 때 		통합 (I Win You Win)	

1-2-2. 협상기법

가. 개념

- 협상이란 협상상대와의 공동작업을 통해 서로가 만족하는 합의점에 이르는 것
- 협상이란 일반적으로 협상에 참여하는 양 당사자가 협상의 타결 혹은 협상의 대상에 대해 서로의 기대를 일치시켜 가는 과정
 - ① 협상은 홀로 하는 것이 아니다. - 상호 의존성
 - ② 협상에 의해 이익을 볼 가능성이 있어야 한다. - 교섭의 목적성
 - ③ 협상 타결에 대한 기대
 - ④ 기대를 일치시킨다.
 - ⑤ 상호 얻게 될 이익이 커질수록 협상의 유인 또는 타결의 가능성은 커진다.

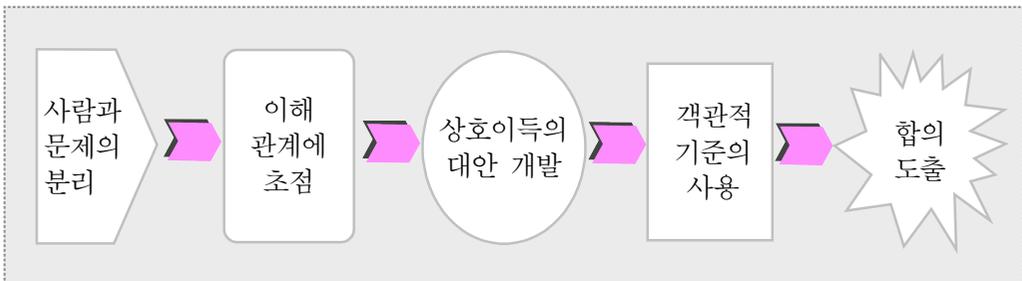
나. 협상의 3대 변수

- 협상력(Bargaining Power)이란 협상에 참여하는 상대방의 협상타결에 대한 기대를 자신에게 유리한 방향으로 변경시킬 수 있는 능력
- 협상(Negotiation)은 영향력(Power), 정보(Information) 및 시간(Time)의 함수

$$\text{Negotiation} = f(P, I, T)$$

※ 협상전략 = 믿음을 변화시키는 방법

다. Win-Win 합의 협상



I 사람과 문제를 분리한다. I

- ① 협상·교섭자는 ‘사람’이라는 것을 먼저 생각한다.
- ② 모든 협상·교섭자는 두 종류의 이해관계 즉 『협상내용과 인간관계』 다.
- ③ 화가 나더라도 즉시 대응하지 않는다.
- ④ 힘의 역설이론을 명심하자.
 - 상대방이 ‘No’라고 말하기 어렵게 만들면 만들수록 상대방이 ‘Yes’라고 말하기 어렵게 된다.
- ⑤ 잘못된 선입견을 벗어나야한다.
 - (예시)
 - 상대방은 이성적이지 못하고 만족할 줄 모르는 사람이다.
 - 상대방이 근본적으로 원하는 것은 돈이다.
 - 내가 손해보지 않고는 상대방의 이해관계를 채워줄 수 없다.

I 입장이 아닌 이해관계에 초점을 맞춘다. I

- ① 현명한 해결책이란 입장이 아니라 이해관계를 조정하는 것이다.
 - 이해관계란 협상자가 입장을 갖게 된 무형적·심리적 동기임
- ② 합의는 종종 이해관계가 다르기 때문에 가능하다.
- ③ 양측은 복수의 이해관계를 가지고 있다는 사실을 깨달아야 한다.
- ④ 가장 강력한 이해관계란 인간의 기본적인 “욕구의 충족”이다.

I 상호 이익이 되는 대안을 개발한다. I

- ① 한 가지 대답을 찾기보다는 대안의 폭을 넓힌다.
- ② 상호이익이 되는 것을 찾는다.
 - 공동의 이해관계를 확인한다.
 - 서로 다른 이해관계들을 끼워 맞춘다.
 - 상대방이 선호하는 것이 무엇인지 물어본다.
- ③ 상대방의 결정을 쉽게 해 준다.

| 객관적인 기준을 사용한다. |

- ① 객관적 기준의 개발
 - 양측의 의지와는 무관해야 하고 정당성이 있고 실용적인 것
- ② 객관적 기준에 근거한 협상
 - 현안문제를 객관적 기준을 찾는 공동 탐색작업으로 만든다.
 - 논리적으로 설득하고 논리에 승복한다.
 - 압력에 굴복하지 않는다.

| 합의도출 |

- ① 합의에 장애가 되는 일반적인 것
 - 상대방의 의견이 아니기 때문
 - 양측의 이해관계가 합치되지 않았기 때문
 - 체면을 잃게 될까 두렵기 때문
 - 너무 많은 것을 너무 빨리 처리하려 하기 때문

라. 효과적 협상 설득 전략

- ① 전략1 : 대안(alternatives)을 가지고 설득하라
 - 대안을 가지면 교섭에 유리
 - 협상 실패부담이 크면 협상에 불리
- ② 전략2 : 필요시 협상을 거부
 - 협상 거부가 최선의 협상 전략일 수 있음
- ③ 전략3 : 시한(deadline)을 최대한 활용
 - 협상이 깨어지지 않는 범위내에서 협상의 타결을 지연시키고 마지막에 자신의 입장을 밝히면 협상의 이익을 독점할 가능성이 높아짐
- ④ 전략4 : 확약(commitment)을 활용
 - 여건과 분위기를 고려하여 적절한 확약을 함
 - 상대를 꼼짝 못하게 제약하는 힘은 스스로 구속할 수 있는 힘에 의존
 - All or Nothing으로 확약함

2

각종 영향분석(평가)

1-1. 규제영향분석

가. 목 적

- 효율적인 행정규제의 신설을 억제하여 사회·경제활동의 자율과 창의를 촉진함으로써, 국가경쟁력의 지속적인 향상을 도모
- 규제로 인하여 국민의 일상생활과 사회·경제·행정 등에 미치는 제반 영향을 객관적이고 과학적인 방법을 사용하여 미리 예측·분석함으로써 규제의 타당성을 판단하는 기준을 제시

나. 근 거

- 행정규제기본법 제2조제5호, 제7조, 제10조 내지 제16조, 동법시행령 제6조

다. 대상사업

- 행정규제를 “신설” 또는 “강화” 하는 경우 규제영향분석을 실시
 - 이때, “(행정)규제”라 함은 국가 또는 지방자치단체가 특정한 행정목적을 실현하기 위하여 국민의 권리를 제한하거나 의무를 부과하는 것으로서 법령 또는 조례·규칙에 규정되는 사항을 말함

라. 절 차

- 행정규제를 “신설” 또는 “강화”하고자 하는 경우에는 법제처 심사전에 규제개혁위원회의 규제심사를 요청해야 함
- 제심사 요청시에는 다음의 항목을 포함한 규제영향분석서를 규제개혁위원회에 제출

● 규제영향분석서 검토내용 ●

1. 규제의 신설 또는 강화의 필요성
 - 가. 해결하고자 하는 문제의 내용 및 문제발생의 원인
 - 나. 문제해결을 위한 규제의 필요성
 - 다. 규제의 목표설정
2. 규제목적의 실현가능성
 - 가. 국민·기업·단체 등의 반대 기타 사회적 제약요소
 - 나. 기술수준 기타 행정환경에 비추어 본 실현가능성
3. 규제외 대체수단의 존재 및 기존규제와의 중복여부
 - 가. 기존규제로 대체가 가능한 지 여부
 - 나. 규제아닌 다른 방법으로 목적을 달성할 수 있는 지 여부
 - 다. 유사한 기존규제와의 중복 여부
4. 규제의 비용과 편익의 비교분석
 - 가. 규제의 경제·사회적 비용의 분석
 - 나. 규제의 경제·사회적 편익의 분석
 - 다. 비용·편익의 비교 및 검토
5. 경쟁제한적 요소의 포함여부
 - 가. 공정한 시장경쟁을 제한하는 요소의 포함여부
 - 나. 기업활동 저해요소의 포함여부
6. 규제내용의 객관성과 명료성
 - 가. 규제기준과 절차의 명확성·일관성·이해용이성
 - 나. 규제의 법적근거 및 존속기한의 타당성여부
7. 행정기구·인력 및 예산의 소요
 - 가. 규제의 집행을 위한 조직·인력 및 예산의 소요 판단
 - 나. 기존조직과 인력 및 예산으로 대체가 가능한 지 여부
8. 관련 민원사무의 구비서류·처리절차 등의 적정성
 - 가. 구비서류와 처리기간의 적정성
 - 나. 처리기관 및 처리절차의 적정성

마. 담당부서

● 국무총리실 규제개혁정책관실

- 전화 : 02-2100-2279, 팩스 : 02-2100-2289

1-2. 성별영향분석평가

가. 목 적

- 국가 및 지방자치단체가 소관 정책을 수립·시행하는 과정에서 당해 정책이 여성의 권익과 사회참여 등에 미칠 영향을 분석·평가하는 제도로써
 - 정책과정에 성인지적 관점을 반영하여, 성별에 따라 자원 배분과 지위의 격차 등의 불평등을 재생산하는지 혹은 특정성을 소외하고 있는지를 점검함

나. 근 거

- 여성발전기본법 및 동법 시행령

다. 대 상

- 사회적 파급효과가 크고 성별에 따라 수혜도 등의 편차가 큰(클 것이라고 예상되는) 정책에 대해 우선적으로 실시

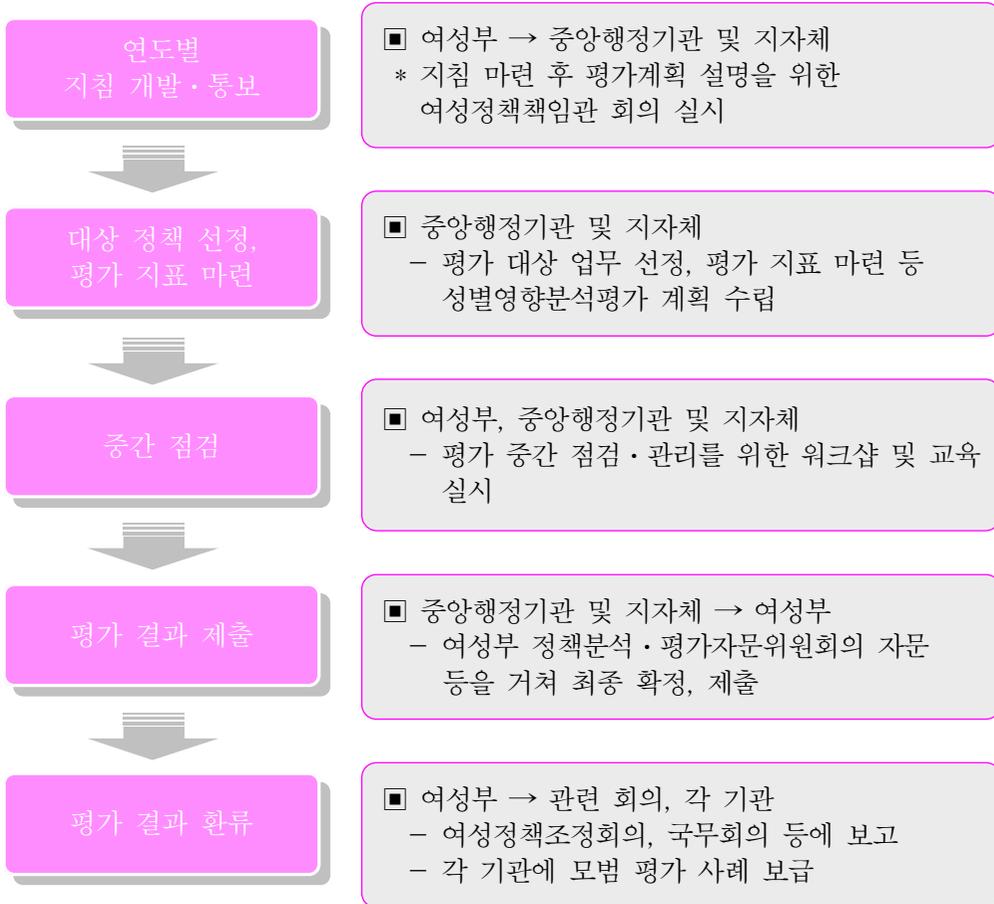
※ 외국 선형 사례에서의 주요 평가영역

- 보건·복지정책, 노동정책, 조세제도, 정보화정책, 교육정책 등

● 주요 평가지표 ●

- 정책기획 및 입안단계
 - 정부의 양성평등시책 방향 고려 여부
 - 성별 수혜도 등 성별분리 통계의 생산 혹은 사용
- 정책집행단계
 - 공공 재화 또는 서비스의 균등한 전달
- 정책집행 후
 - 성별에 따른 정책 만족도 차이
 - 성역할 고정관념 해소에 미치는 영향
 - 성별 격차 해소를 위한 대안(예산 투입 등) 마련

라. 추진 체계



마. 담당부서

- 여성부 성별영향평가과
 - 전화 : 02-2075-4613, 팩스 : 02-2075-4787

1-3. 부패영향평가

가. 목 적

- 법령·제도의 시행과정에서 부패 개연성이 높은 요인을 분석하고 이에 대한 제거대책을 강구하는 제도적 장치로써, 부패문제를 개인적 차원이 아닌 제도와 시스템 차원에서 해결하고자 함

나. 근 거

- 부패방지법 및 동법시행령 개정안에 반영 예정

다. 대 상

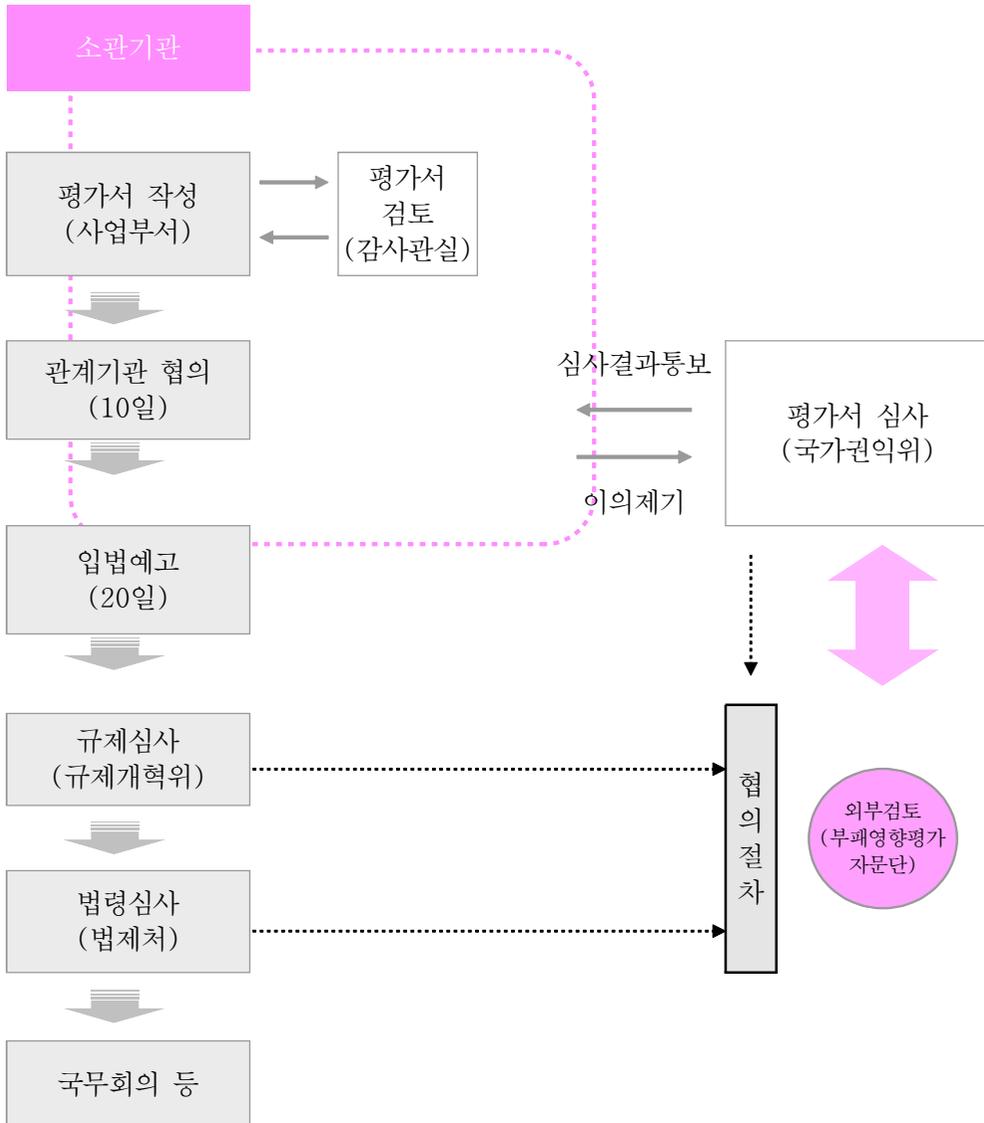
- 법률·대통령령·총리령·부령 이외에 훈령·예규·고시 등
 - 훈령·예규 등 행정규칙은 상위 법령 평가시 관련사항만을 평가
 - 조례·규칙 등은 자치단체가 자율적으로 부패영향평가 실시
- 법령 등의 제·개정안과 기존의 법령 등
- 모든 행정행위의 기준·절차 등과 관련된 사항
 - 행정기관의 내부 운영사항 및 헌법기관 관련사항 등은 제외

라. 평가모형

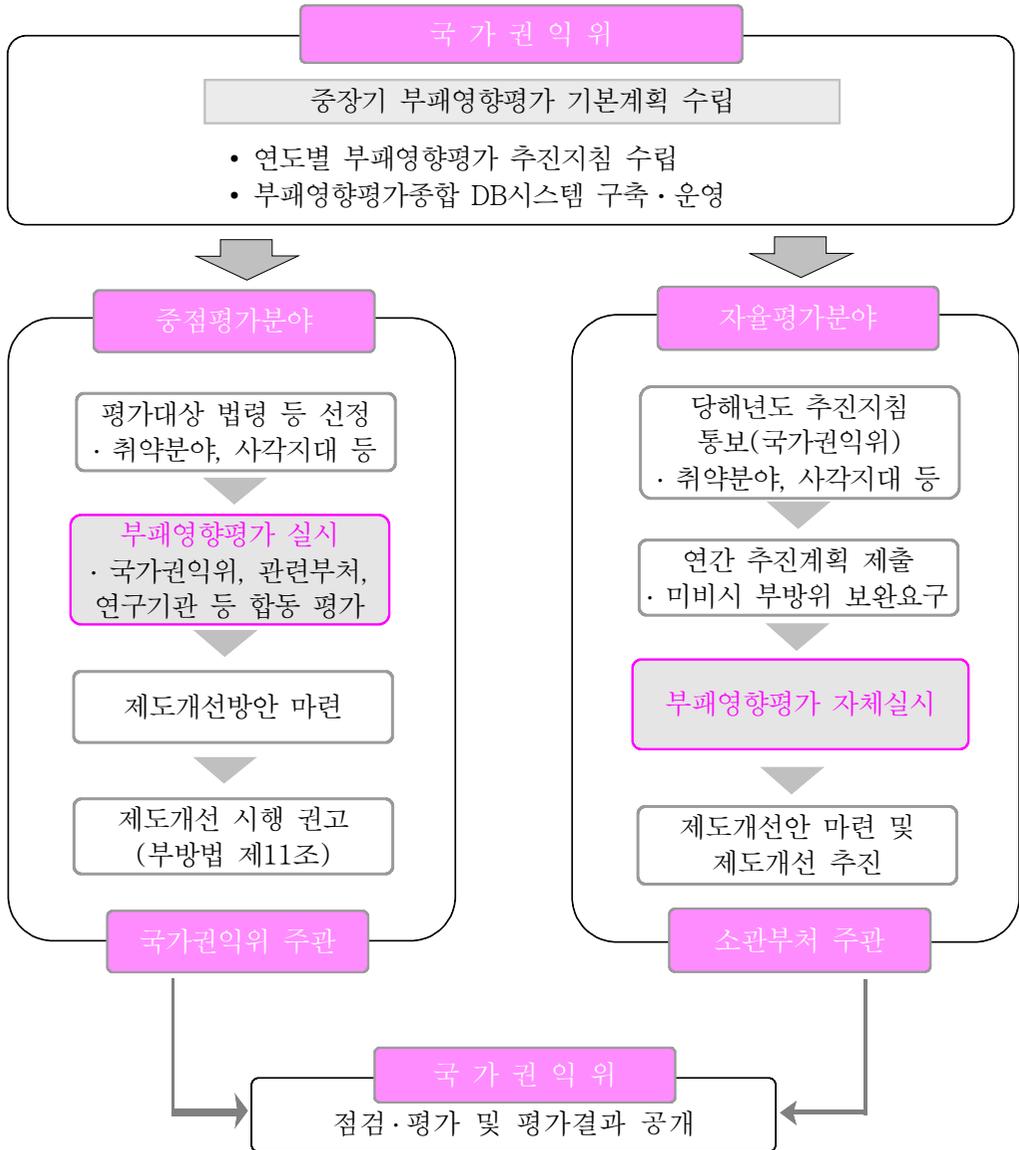
평가영역	평가항목	세부평가기준
재량의 적정성 (공급)	재량규정의 명확성	재량규정의 명확성과 상황적합성 재량범위의 적정성
	재량행사의 객관성	업무처리 기준의 객관성, 구체성 재량적 결정의 타당성 입증가능성
준수의 용이성 (수요)	규정의 현실성	준수부담의 적정성 특혜의 부패유발 차단성 제재규정의 적정성
	대면접촉의 타당성	대면접촉의 부패유발 차단성 일상적 교류의 통제가능성
행정절차의 투명성 (절차)	접근성과 공개성 및 예측가능성	접근성과 공개성 행정처리결과에 대한 예측가능성
	이의처리과정의 적정성	이의신청의 용이성 이의처리체계의 적정성

마. 질 차

● 부패영향 법제심사절차



● 기존법령 부패영향평가절차



바. 담당부서

- 국민권익위원회 법령분석기획과
 - 전화 : 02-360-6587, 팩스 : 02-360-6868

1-4. 환경영향평가

가. 목 적

- 환경에 미치는 영향이 큰 사업의 계획을 수립·시행함에 있어 당해 사업이 환경에 미칠 영향을 미리 평가·검토하여 건전하고 지속가능한 개발이 되도록 함

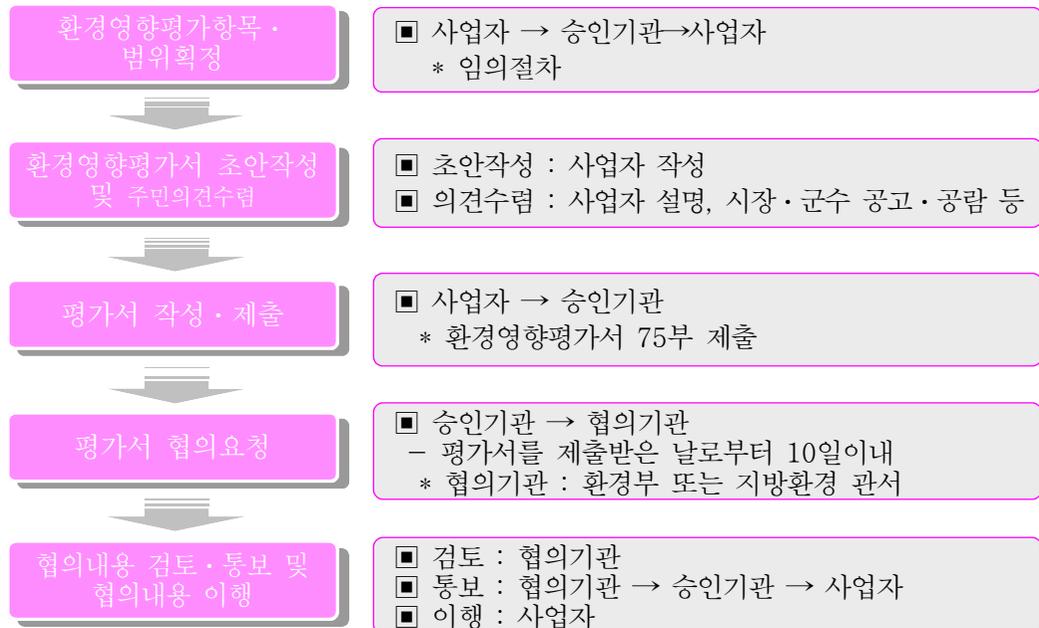
나. 근 거

- 환경·교통·인구·재해등에 관한영향평가법

다. 대상사업

- 도시개발, 에너지개발, 도로건설 등 17개 분야의 63개 세부사업(환경·교통·인구·재해등에 관한영향평가법시행령 별표1 제1호)

라. 절 차



마. 담당부서

- 환경부 전략총괄과
 - 전화 : 02-2100-6662, 팩스 : 02-504-9205

1-5. 인구영향평가

가. 목 적

- 수도권내 대규모개발사업 시행시, 수도권내의 과도한 인구의 집중 또는 증가로 인한 악영향을 제거하거나 완화시킬 수 있는 최선의 안을 선택하기 위하여, 사업이 인구에 미치는 영향을 예측·분석하고 이에 대한 대책을 강구

나. 근 거

- 환경·교통·연구·재해등에관한영향평가법
- 인구영향평가서 작성요령
- 인구영향평가 대행비용 산정기준

다. 대상사업

- 택지조성사업 : 사업면적 100만㎡이상인 것
 - 택지개발촉진법에 의한 택지개발사업
 - 주택법에 의한 주택건설사업·대지조성사업
 - 도시개발법에 의한 도시개발사업
 - 산업입지및개발에관한법률에 의한 산업단지 및 특수지역안에서의 주택지조성사업
- 공업용지조성사업 : 사업면적이 30만㎡이상인 것
 - 산업입지및개발에관한법률에 의한 산업단지 및 특수지역개발사업
 - 자유무역지역의지정등에관한법률에 의한 자유무역지역조성사업
 - 중소기업진흥및제품구매촉진법에 의한 중소기업협동화단지조성사업
 - 산업집적활성화및공장설립에관한법률에 의한 공장용지조성사업
- 관광지조성사업 : 시설계획지구 면적이 10만㎡이상인 것
 - 관광진흥법에 의한 관광지 및 관광단지조성사업과 관광시설조성사업
 - 도시계획법에 의한 유원지설치사업
 - 온천법에 의한 온천개발사업

평가서 초안 작성·제출 : 사업자 (법 제5조, 영 제5조)

⇒ 사업지역관할 시장·군수
⇒ 당해 사업의 승인기관장(법제17조제1항)
국토해양부장관
사업관련 시·도지사

➡ (관할 시장·군수·구청장은 10일 이내 신문공고 및 30-50일간 공람)

초안에 대한 의견제출 : 초안 제출받은 자 (영 제7조)

⇒ 시장·군수
⇒ 시장·군수는 제출받은 의견과 공청회 개최여부를 14일 이내에 사업자에 통지

➡ (주민설명회 및 공청회 개최 : 영 제8조, 제9조)

평가서 작성·협의 : 사업자 (법 제17조)

⇒ 승인기관장
⇒ (10일 이내) 국토해양부장관

➡ (영 제4조제3항의 규정에 의한 작성방법에 의하지 아니한 경우, 평가서 보완)

평가서 협의내용 통보 (법 제20조, 영 제20조)

⇒ 국토해양부장관
⇒ (45일 이내, 15일 연장가능) 승인 기관장
⇒ 사업자, 승인기관장은 90일 이내에 이의 신청
⇒ 국토해양부장관은 30일 이내에 통보

➡ (승인기관장은 통보내용이 모순될 경우 조정협의회에 조정 요청 가능)

협의내용의 관리·감독 (법 제26조, 영 제25조)

⇒ 승인 기관장은 협의내용 이행여부를 다음해 1.31까지 협의기관장에 통보

라. 담당부서

- 국토해양부 수도권정책과
- 전화 : 02-2110-8158, 팩스 : 02-502-0343

1-6. 재해영향평가

가. 목 적

- 택지개발 등 각종 개발사업으로 인하여 발생하는 재해피해요인을 개발계획 단계부터 근원적으로 예방함으로써 홍수로부터 주민의 생명과 재산을 보호하기 위함

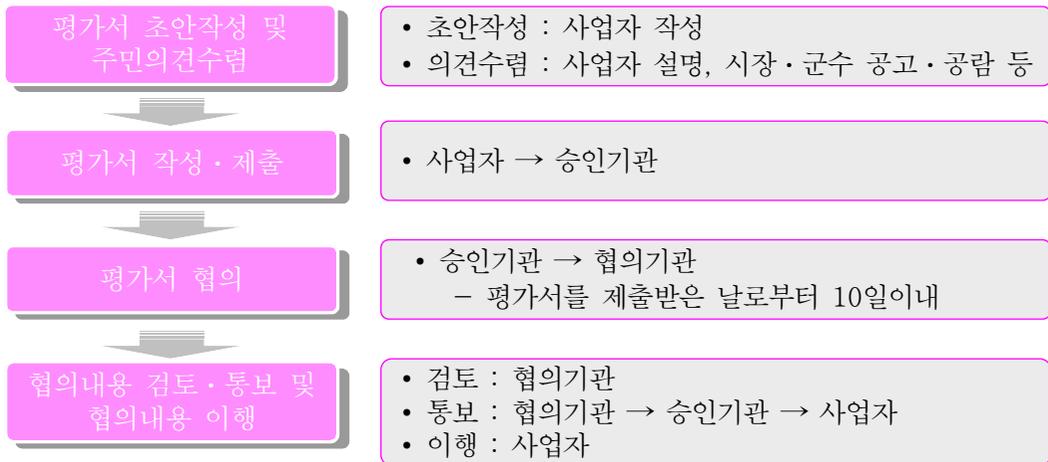
나. 근 거

- 환경 · 교통 · 인구 · 재해 등에 관한 영향평가법

다. 대상사업

- 도시개발, 산업단지, 관광지의 개발, 체육시설의 설치, 산지의 개발, 특정지역의 개발 등 6개 분야의 21개 사업
(환경 · 교통 · 인구 · 재해 등에 관한 영향평가법 시행령 별표1 제3호)

라. 절 차



마. 담당부서

- 소방방재청 재해경감과
 - 전화 : 02-2100-5464, 팩스 : 02-2100-5459

1-7. 교통영향평가

가. 목 적

- 교통에 미치는 영향이 큰 사업(시설)에 대한 계획을 수립·시행함에 있어서 당해 사업이 교통에 미칠 영향을 미리 평가·검토하여 사업지 내·외부 교통개선대책을 마련하여 건전하고 지속가능한 개발이 되도록 함으로써 쾌적하고 안전한 교통환경을 도모하기 위함

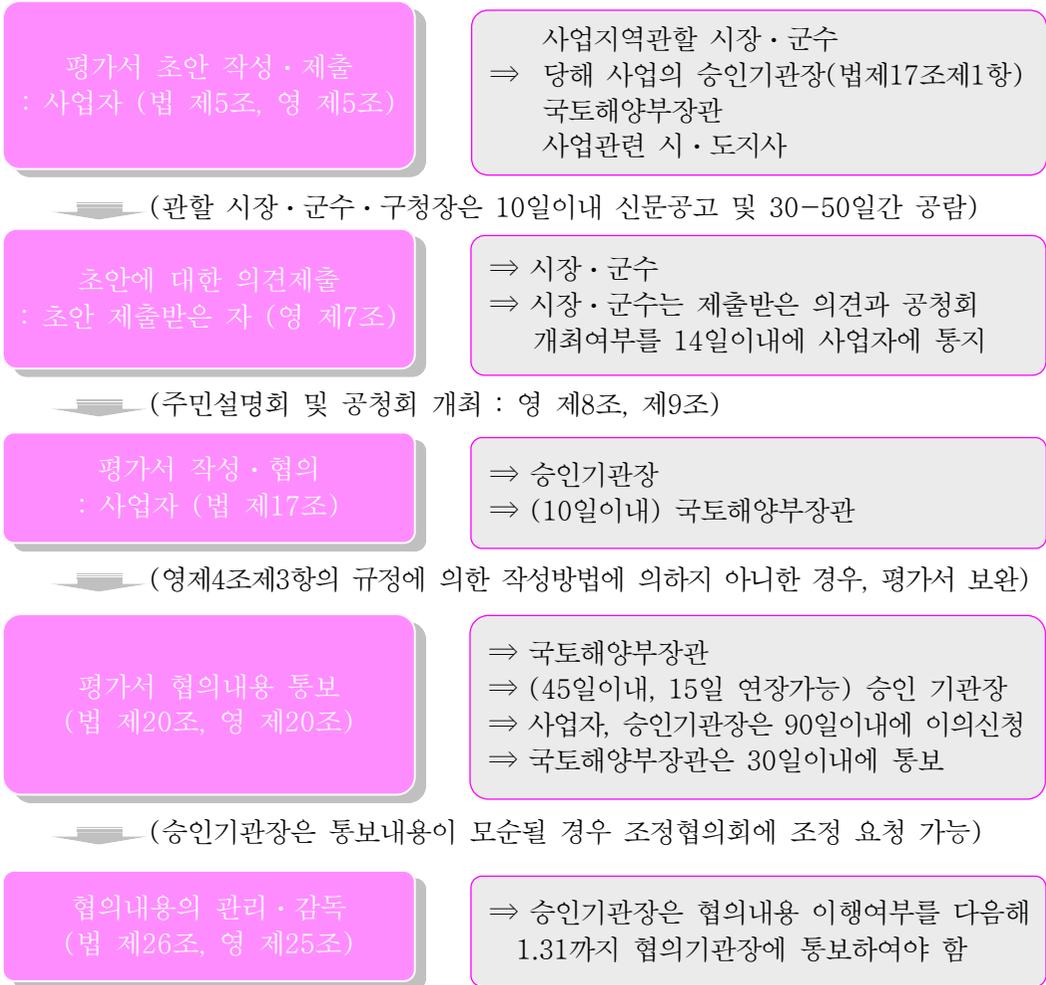
나. 근 거

- 환경·교통·인구·재해등에관한영향평가법
- 교통영향평가지침
- 교통영향평가 대행비용 산정기준

다. 대상사업

- 사업부문(11개 사업)
 - 도시개발사업 : 부지면적 10만㎡이상인 것
 - 산업입지및산업단지조성사업 : 부지면적이 20만㎡이상인 것
 - 전원개발촉진법에 의한 전원개발사업 15만㎡이상인 것
 - 항만건설사업 : 연간하역능력 150만톤 이상인 것
 - 도로건설사업 : 총길이 5km이상인 것
 - 철도건설사업 : 총길이 5km이상인 것
 - 공항건설사업 : 연간 여객처리능력 30만명이상인 것
 - 관광단지조성사업 : 부지면적 50만㎡이상인 것
 - 지역개발사업 : 부지면적 10만㎡이상인 것
 - 체육시설의 설치공사 : 부지면적 15만㎡이상인 것
 - 민간투자사업 : 부지면적 300만㎡이상인 것
- 시설부문(23개 시설물) : 건축연면적 6만㎡이상 공동주택 등

라. 절 차



마. 담당부서

- 국토해양부 교통복지과
- 전화 : 02-2110-8686, 팩스 : 02-507-7676

3

대안의 평가

1-1. 비용-편익분석(Cost-Benefit Analysis)

가. 개념

- 최적의 정책대안 선택 방법의 하나로서, 비용과 편익을 동일한 단위(화폐, 시간, 기타 물리적 단위 등)로 측정된 뒤 이를 비교한 것

나. 방법

- 순현재가치법(NPR)
 - $NPR = \text{편익의 현재가치} - \text{비용의 현재가치}$
 - NPR값이 큰 대안이 가장 바람직
- 편익-비용비(B/C Ratio)
 - $B/C \text{ Ratio} = \text{편익의 총현재가치} / \text{비용의 총현재가치}$
 - $B/C \text{ Ratio} > 1$ 일 때 바람직
- 내부수익률(IRR)
 - $NPR=0$ 이 되도록 하는 할인율
 - 할인율은 미래의 가치에 대한 현재가치의 교환비율로서, 민간할인율(시장이자율), 사회적 할인율이 있음
 - 일반적으로 공공사업에 적용되는 할인율은 공공사업의 외부효과 때문에 시장이자율보다 낮은 사회적 할인율을 적용
 - * 사회적 할인율은 자원이 공공사업에 사용되지 않고 사회전체적 관점에서 사용되었을 때 획득될 수 있는 수익률로서 전 산업의 평균수익률을 의미

1-2. 비용-효과분석(Cost-Effectiveness Analysis)

가. 개념

- 실제 정책대안의 비교 시 비용과 편익을 동일한 척도로 환산하는 것이 곤란한 경우가 많음
- 비용-효과분석은 여러 정책대안들의 정책비용이 동일한 경우에 그 효과들만 비교하거나, 동일한 효과를 초래하는 여러 정책대안들에 대해 그 비용만을 비교하는데 유용

나. 방법

- 최소비용으로서 일정 수준의 효과수준을 정해놓은 다음에 이 수준에 도달하는 몇 개의 대안들의 비용을 비교해서 이 중 가장 작은 비용의 대안을 선정
(예) 과도한 교통량 해소를 위해 동일한 지역을 통과하는 두가지 도로 중 건설비용이 적게 드는 도로 선택
- 최대효과로서 비용의 최고한도를 정해놓고 이 비용한계를 제거하고 나머지 가운데서 최대효과를 발휘하는 대안을 선택하거나 비용이 동일한 대안이 여럿일 때 효과가 가장 큰 대안을 선택하는 방법

1-3. 정부개입의 정당성 확인

가. 정부개입이 정당화 될 수 있는 경우

- ① 시장과 제도의 운영을 통한 문제해결로 경제적 효율성의 제고
 - ② 사회적 형평성의 증진 등 사회적 목표의 달성
- ⇒ 문제가 있다는 사실 그 자체가 정부개입을 정당화하지는 못함. 정부 자체가 완벽하게 기능하는 것은 아니며, 어떤 형태의 정부개입이든 비용이 수반됨

나. 정부개입 정당성 확인을 위한 4단계

- ① 정책목표의 확인
 - 정책을 통해 달성하고자 하는 목표를 명확히 함.
 - 정부의 전략의 목적과 목표, 정책수단에 대한 평가가 이루어 짐
- ② 정부개입의 목적
 - (1) 시장실패 (market failure)
 - 불완전경쟁(imperfect competition)
 - 독점적인 공급자 또는 수요자의 존재는 시장의 효율성을 저해
 - 외부효과(externalities)
 - 특정 행동이 다른 행동에 비용이나 편익을 발생시키면서 어떠한 대가를 받거나 지불하지도 않는 것.
 - 긍정적 외부효과 : 기업의 R&D 수준은 연구결과를 통해 얻을 수 있는 편익에 따라 결정되나, 연구의 결과가 다른 분야에 까지 긍정적인 영향을 미치는 경우
 - 부정적 외부효과 : 기업체가 생산비용을 줄이기 위해 오염방지시설을 설치하지 않아 환경오염이 악화되는 경우
 - 정보실패(information failure)
 - 정보의 비대칭 문제. 즉, 수요자가 자신이 구매하고자 하는 재화에 대해 완전한 정보를 갖지 못할 때 자신에게 불리한 거래를 하게 되는 역선택(adverse selection)의 문제에 직면

- 공공재(public goods)

- 공공재는 비경쟁적, 비배타적 성격을 지님. 즉, 어떤 사람이 재화나 서비스를 구매한다고 해서, 다른 사람의 그것을 소비하는 것을 막지 못함. 국방, 법과 질서의 제공이 공공재에 해당

(2) 사회적 형평성(equity)

- 시장이 아무리 효율적으로 작동하더라도 소득(또는 다른 비용/편익)의 불균형 문제가 발생. 이러한 현상은 시장이 형평성을 향상시키고자 하는 유인이 부족하거나, 정부만이 형평성 실현에 필요한 정보를 갖고 있기 때문임.

③ 정책대안의 확인

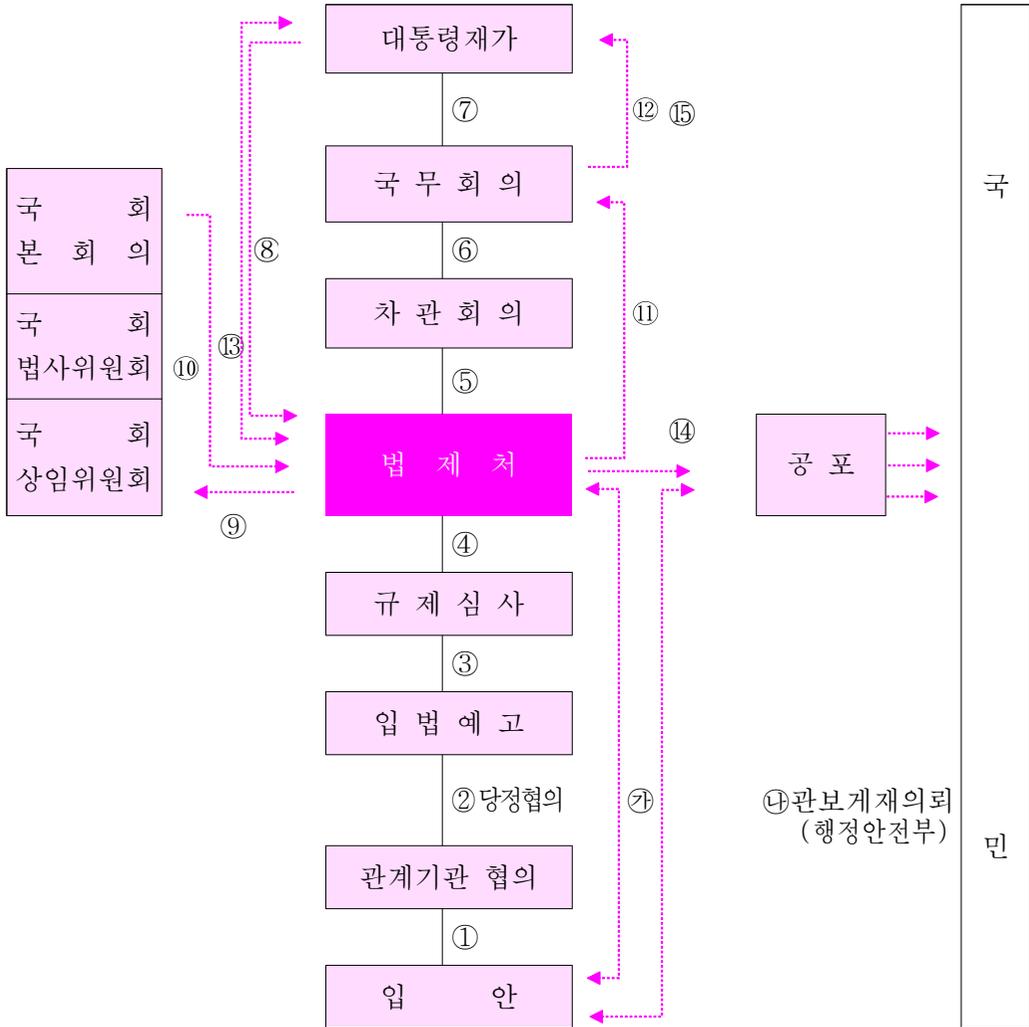
- 정부개입은 특정한 시장실패를 다루거나 문제가 되고 있는 특정한 사회적 목적을 달성하는 것이어야 함
- 정부는 넓은 영역에 걸쳐 복수의 수단을 통해 개입할 수 있음.
(예: 조세혜택, 보조금, 대부, 홍보정책 등을 모두 활용)

④ 정부개입의 비용 고려

- 첫째, 정부개입으로 인한 추가적인 편익을 고려.
정부개입이 없었을 경우의 순편익과 비교
- 둘째, 정부개입의 부정적인 영향 고려.
정부개입의 직접적인 비용 뿐 아니라 정부실패로 발생할 수 있는 비용까지 고려
- 정부개입의 순편익이 정부개입의 비용보다 클 때 정부개입이 정당화될 수 있음

4 법령의 제·개정

1-1. 입법과정



※ 법령별 입법절차

법 률 : (①~⑭)

대통령령 : (①~⑧) → ⑭

총리령 : (①~④) → ⑭ (국무총리의 결재를 거친 후 관보게재의뢰)

부 령 : (①~④) → ㉠ → ㉡

1-2. 입법절차 진행단계별 소요기간

법령안 작성 (약30~60일)	사전준비	<ul style="list-style-type: none"> ○입법정책의 수립 ○현행의 법제와 외국의 입법례 등을 조사
	법령안 요강작성	<ul style="list-style-type: none"> ○입법정책을 법적 견지에서 정리 ○법령협의 등을 위한 설명자료의 작성
기관간협의 (약30~60일)	부처협의	<ul style="list-style-type: none"> ○관련부처와 협의 ○협의부진시 입법정책협의회 등을 통한 조정
	당정협의	<ul style="list-style-type: none"> ○입안완료한 법령안에 대하여는 정당과 협의
	규제심의	<ul style="list-style-type: none"> ○규제개혁위원회에서 신설·강화되는 규제심의 ※ 입법예고 후에 실시하는 것이 일반적임
의견수렴 (약20~40일)	입법예고	<ul style="list-style-type: none"> ○관보 등을 이용
	공청회	<ul style="list-style-type: none"> ○이해관계자가 많고 중요한 법령 대상
	입법청원	<ul style="list-style-type: none"> ○기타 국민의 개별적인 입법의건의 접수·검토
법령안심의 (약20~30일)	형식심사	<ul style="list-style-type: none"> ○법제처의 법령안 접수 및 주심법제관 선정
	예비심사	<ul style="list-style-type: none"> ○입법체계 및 입법례 검토
	본심사	<ul style="list-style-type: none"> ○조문에 대한 축조 검토 등 ○공동심사(모든 법률 및 중요한 대통령령)
법령안의결 (약12~15일)	차관회의	<ul style="list-style-type: none"> ○차관회의 상정·의결
	국무회의	<ul style="list-style-type: none"> ○국무회의 상정·의결
	대통령재가	<ul style="list-style-type: none"> ○대통령 재가
국회 심사·의결 (약30~60일)	국회 제출	<ul style="list-style-type: none"> ○대통령의 재가 후 법제처에서 제출
	상임위 심사	<ul style="list-style-type: none"> ○전문위원 검토보고, 소위원회 심의 후 소관 상임위 의결
	법사위 심사	<ul style="list-style-type: none"> ○축조심사
	본회의 심사·의결	<ul style="list-style-type: none"> ○소관상임위 심사보고 후 의결
법령안공포 (약7~10일)	정부이송 및 국무회의	<ul style="list-style-type: none"> ○국회에서 의결된 법률안을 정부(법제처)에 이송 ○주관부처에 재의요구여부 검토의뢰 ○국무회의 상정(공포 또는 재의요구에 관한 사항 검토)
	공포	<ul style="list-style-type: none"> ○재가문서 수령 ○관보게재(공포)

5

체계적 사고기법

1-1. 이슈 트리(Issue Trees)

가. 의 의

- 정책 초기 단계에서 문제를 명확히 하고, 관련 공무원으로 하여금 초점을 유지할 수 있게 해주며, 특히 전체 업무 중 자기가 맡은 부분이 어디에 해당하는지 이해하는데 도움
- 사업을 통해 해결하고자 하는 핵심 이슈나 질문을 명확히 하고, 그것을 토대로 큰 단위에서 하위단위 사업을 분리하는데 적합
- 핵심 업무흐름을 정의하는 전략작업 초기, 개인별 업무계획 수립 시, 중요한 핵심 질문을 분석할 때, 일의 양상과 방향을 설명할 때 활용

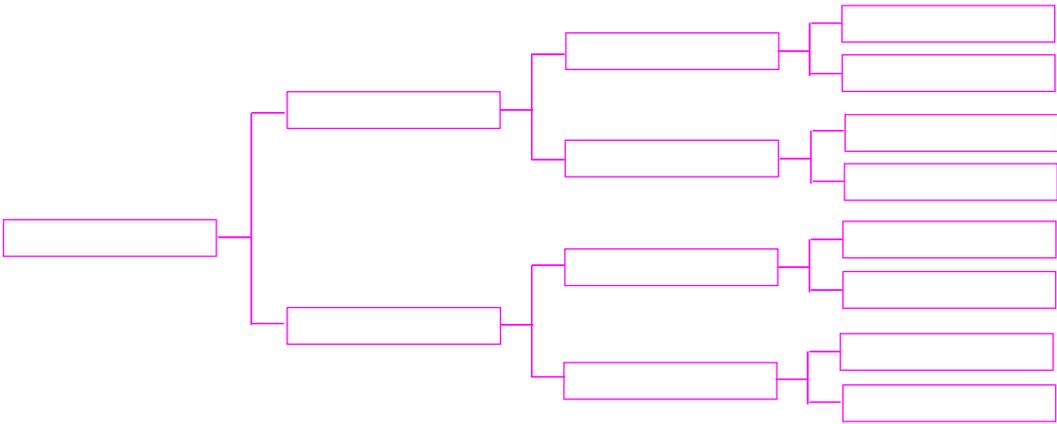
나. 방 법

- 전략을 전체적으로 포괄할 수 있는 질문에서 시작, 다음 단계에서는 앞의 질문에 대한 답을 제공해 줄 수 있는 좀 더 구체화된 질문을 던지는 식으로 가지치기를 해나감으로써 결국에는 최상위 질문에 대한 답을 제공하는 것으로 귀결되도록 함
 - 예 : 고용률을 높이기 위한 가장 효과적인 보육대책은 무엇인가?
 - 맞벌이 부부에게 가장 효과적인 보육방안은 무엇인가?
 - 보육방안이 손쉽게 이용될 수 있도록 정부가 지원할 수 있는 최선의 방법은 무엇인가?

다. 장 점(유용성)

- 관련 이슈를 상세하게 이해하는 데 도움
- 문제의 근본적 원인을 확인할 수 있음
- 이해관계자의 관점을 이해하기 위한 토론의 단초를 제공
- 자료의 수집과 분석을 위한 구조와 기본틀을 제공

● 이슈 트리 템플릿 ●



라. 가설트리(Hypothesis Tree)

- 이슈트리의 변형된 형태로서 이슈트리가 사업 초기 단계에서 사업계획을 발전시키는 데 유용한 도구라면 가설트리는 좀 더 다음 단계에서 사업의 결론이나 다음에 이어지는 커뮤니케이션을 구조화하는데 유용
- 또한 이슈트리가 하나의 질문에서 시작되는 것과 달리 가설트리는 진술에서 시작되며 각 계층은 “왜” 또는 “어떻게”라는 질문과 연계
 - 예 : 정부는 지역 어린이들의 방과 후 보육시설을 확충하여 이들 시설의 활용성을 제고함으로써 맞벌이 부부의 보육문제를 가장 잘 지원할 수 있다.
 - 방과 후 보육시설은 맞벌이 부부가 마음 놓고 일할 수 있는 가장 효과적인 방법이다.
 - 방과 후 보육시설이용 비용은 적절하다. 문제는 그러한 보육기관들이 착수비용의 수지를 맞추는데 어려움을 겪는다는데 있다.

1-2. 벤치마킹(Bench-Marking)

가. 의 의

- 최고수준의 경쟁력을 갖는 업무프로세스 등을 배워서 성과를 향상시키려는 노력

나. 필요성

- 벤치마킹을 적절히 할 경우 성과향상에 매우 유용
- 변화를 위한 강한 동기를 부여할 수 있는 효과적인 자명증 역할
- 새롭게 일하는 기술을 배우고, 새로운 생각이나 시도를 수용하는 문화 조성
- 참모들로 하여금 새로운 기술을 배우고, 전략의 개발과 추진에 참여할 수 있도록 하는 기회 제공

다. 장 점

- 성과에 대한 인식을 높이게 하고, 강점과 약점에 대해 보다 개방적이게 함
- 새로운 시도를 하는데 보다 자신감을 갖게 함
- 문제해결책을 공유하고, 변화를 위해 무엇이 필요한지에 대한 공감대 확산
- 보다 큰 그림을 이해하는 데 도움

라. 단 점

- 자칫 역사나 문화적 환경의 차이를 도외시한 채 다른 나라의 제도, 조직, 사례를 잘못 도입
- 벤치마킹은 특정한 행동을 촉발시키기 보다는 이해를 높이는 데 활용하는 것이 바람직

6

정책사례 연구

1-1. 중요성

- 정책품질관리의 핵심은 정책성공과 실패에 대한 학습
- 범국가적 관점에서 정부의 체계적인 지식관리와 정책에 대한 학습이 이루어지려면, 생생한 정책사례를 개발하고 이를 교재로 한 학습방안이 강구되어야 할 것임

1-2. 정책사례의 구성

가. 정책사례의 요약

- 핵심이슈를 중심으로 문제가 무엇인지 명확하게 기술

나. 정책사례의 서술(본문)

- 정책사례의 배경 : 정책이 이루어지게 된 배경
- 정책 의제설정 - 정책결정(정책목표 및 정책대안의 결정)-정책집행-정책평가 및 환류에 이르는 정책단계별로 구체적으로 성공한 이유와 실패한 이유에 대해서 이야기(Story Telling) 형식으로 재미있고 생생한 사례집필이 되도록 할 것

다. 정책사례의 시사점(결론)

- 정책사례의 성공요인과 실패요인에 대해 정리하고, 실패사례의 경우 정책단계별로 실패를 막을 수 있었다면 '지금 와서 생각해 볼 때(heuristic thinking), 사전적 조치방안은 무엇이 있었을까'에 대해 구체적으로 서술

1-3. '잘된' 정책사례 집필의 기준

- 사례가 흥미로울 것(interesting)
 - 사례에 극적인 사건 및 반전의 계기가 포함되어 있을 것(dramatic)
- 논쟁거리가 있을 것(debatable)
 - 쟁점(issue)이 뚜렷이 부각되어 있을 것
 - 정책 이해관계자나 정책대상 집단 혹은 정부와 정책대상자간의 첨예한 대립이나 이해관계가 뚜렷이 부각될 것
- 독자의 분석을 유도할 수 있을 것(analytical)
 - 다양한 시각에서 정책분석이 가능할 것(diversity & analytical value)
 - 다양한 사고의 기회를 제공하고, 하나의 정책사례를 두고 다양한 시각에서 바라보는 능력 및 쟁점을 도출할 수 있어서 정책분석능력과 문제해결능력을 길러줄 수 있는 정책 사례
- 일관된 분석이 가능할 것(consistency and validity)
 - 정책사례에 하나의 정답(one best solution)이 있는 것은 아니나, 정책분석자가 일관된 정책분석의 틀을 보여줌으로써, 정책분석의 타당성(validity)이나 합리성(rationale)이 설득력을 얻을 수 있을 것
- 너무 길지 않아야 함(not too long)
 - 사례가 너무 길면, 초점이 흐려져서 사례학습이 비효율적으로 이루어 질 가능성이 높음
- 교육적으로 가치가 있어야 함(case study value)
 - 사례가 정책학적으로 의미 있을 것(meaningful)
 - 정책사례학습에 유용한 사례일 것(educational)

1-4. 정책사례 집필시 체크리스트

가. 정책형성 단계

- ① 사회(혹은 정부내)에서 제기된 문제인지 서술한다.
- ② 이 문제의 해결을 위해 정부는 어떤 수순을 밟아 의제설정을 하였는지 설명한다.
- ③ 정책형성과정에 대해 사례(Case)의 국면별로 상세히 기술한다.
- ④ 지금 와서 생각해 볼 때 의제설정 및 정책결정과정에서 아쉬웠던 점이나 정책 실무담당자로서 애로사항은 없었는지에 대해서 서술한다.

나. 정책수단의 검토

- ⑤ 정책목표를 달성하기 위해 당초 고려된 대안들에 대해서 서술한다.
- ⑥ 정책대안을 추렴해나가는 합리적인 의사결정 단계가 있었는지, 없었다면 왜 없었는지, 있었다면 구체적으로 어떤 과정을 거쳤는지에 대해 서술한다.
- ⑦ 각 대안을 부적절하게 만들 수도 있는 제약요인 및 미래예측에 대한 적절한 검토가 있었는지에 대해 서술한다.

예컨대, 정책대안의 집행시 나타나게 될 사회적 영향 및 과급효과에 대한 적절한 검토가 있었는가, 정책집행으로 인해 예상되는 사회적 효과를 기대편익과 기대비용으로 나누어서 검토해 보았는가, 결정된 정책대안을 집행할 경우 혜택을 볼 집단과 피해를 볼 집단에 대한 적절한 검토가 있었는가, 어떤 집단이 어떤 편익과 비용을 경험하게 될 것인지, 그 크기가 각각 어느 정도인지에 대한 적절한 검토가 있었는가, 각각의 정책대안에 대한 비용과 편익 그리고 분배효과에 따른 우선순위 검토가 있었는가, 그리고 이러한 계산에 사용된 자료의 근거와 주된 가정은 무엇인가 등에 대해 서술한다.

다. 정책집행 및 평가

- ⑧ 선택된 대안에 대한 집행계획은 적절하였는지의 여부에 대해서 서술한다.
- ⑨ 선택된 대안은 명확하고, 일관성이 있으며, 정책 이해관계자(대상집단)들이 이해하고 접근하기 쉽게 되어 있는지(정책 이해관계자들이 자신의 견해를 밝힐 수 있는 정당한 절차와 기회가 보장되었는지)에 대해서 서술하고, 만약 그렇지 못했다면 그 이유에 대해서 구체적으로 서술한다.
- ⑩ 정책집행에 대한 순응(compliance)이 얼마나 잘 확보될 수 있는지에 대한 검토가 있었는지를 서술한다.
- ⑪ 정책평가 및 환류는 적절하게 이루어졌는지, 만약 그렇지 못했다면 그 요인은 무엇인지에 대해서 서술한다.
- ⑫ 지금 와서 생각해 볼 때 정책집행 및 정책평가과정에서 아쉬웠던 점이나 정책실무담당자로서 애로사항은 없었는지에 대해서 구체적으로 서술한다.

라. 종 합

- ⑬ 종합적으로 정책결정-정책집행-정책평가 및 환류의 전 과정을 생각하면서(혹은 부분적으로만 적용되는 경우도 마찬가지로), 각 단계마다 잘된 점은 무엇이며 잘못된 점이 있다면 왜 그랬는지에 대해 상세히 기술한다.

IV. 참고자료

1

정책품질관리규정

국무총리훈령 제521호(2008.9.8)

정책품질관리규정

제1조 (목적) 이 규정은 정부정책의 형성·홍보·집행 및 평가 등 정책추진 과정에서 적용하여야 할 사항을 규정함으로써 정책의 원활한 추진을 도모하고 정책품질 및 정책성과를 높여 정부정책에 대한 국민의 신뢰와 만족도를 제고하고 국가경쟁력을 강화함을 목적으로 한다.

제2조 (정의) 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. "정책품질관리"라 함은 정부가 정책실패 및 부실정책을 방지하기 위하여 정책의 품질을 체계적으로 관리·개선하려고 행하는 총체적인 노력과 활동을 말한다.
2. "정책품질관리매뉴얼"이라 함은 정책의 형성, 홍보, 집행, 평가 및 환류 등 정책추진과정(이하 "정책단계"라 한다)에서 확인·점검하여야 할 사항을 제시하고, 이에 필요한 세부적인 확인사항 및 관련기법 등에 관한 정보를 제공하기 위한 지침을 말한다.
3. "정책품질관리카드"라 함은 정책담당자, 각 정책단계별 정책추진내용 및 주요 실적 등을 기록하는 자료를 말한다.

제3조 (적용대상) 이 규정은 중앙행정기관에서 추진하는 정책에 관하여 적용한다.

제4조 (책무) ① 중앙행정기관의 장은 정책의 품질을 높이기 위하여 필요한 시책을 수립하여야 한다.

② 중앙행정기관의 장은 조직의 역량을 강화하고 성과지향적인 조직문화를 정착시키기 위하여 정책추진의 기여도에 따라 성과평가와 보상을 공정하게 연계하여야 한다.

제5조 (정책품질관리매뉴얼의 작성 및 적용) ①국무총리실장은 정책품질관리매뉴얼을 작성하여 중앙행정기관의 장에게 통보하여야 한다. <개정 2008.9.8>

②중앙행정기관의 장은 제1항에 따른 정책품질관리매뉴얼을 표준으로 삼아 소관정책의 특성 및 업무환경을 반영하여 자체적으로 정책품질관리매뉴얼(이하 "자체매뉴얼"이라 한다)을 작성할 수 있다. 이 경우 중앙행정기관의 장은 자체매뉴얼의 내용 등에 대하여 필요시 국무총리실장과 협의할 수 있다. <개정 2008.9.8>

③중앙행정기관의 장은 소관정책을 추진하는 때에는 정책품질관리매뉴얼(자체매뉴얼을 포함한다. 이하 같다)을 적용하여야 한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 정책품질관리매뉴얼을 적용하지 않을 수 있다.

1. 정책이 국민생활에 미치는 영향이 적다고 인정되는 때
2. 정책품질관리매뉴얼에서 정한 절차를 이행하기 어려운 특별한 사정이 있거나, 그 적용이 부적절하다고 인정되는 때

[전문개정 2007.2.13]

제5조의2 (정책품질관리 추진체계의 구성·운영) ①중앙행정기관의 장은 정책품질관리를 효율적으로 추진하기 위하여 정책품질관리매뉴얼을 활용하여 학습동아리 등 추진체계를 구성·운영할 수 있다.

②중앙행정기관의 장은 제1항에 따른 학습동아리 등 추진체계를 구성·운영하는 경우 이를 적극 지원하여야 한다.

③국무총리실장은 정책품질관리 관련 정보의 공유, 제도개선 검토 등 정책품질관리체도의 활성화 및 정착을 위하여 관련 중앙행정기관이 참여하는 협의체를 구성·운영할 수 있다. <개정 2008.9.8>

[본조신설 2007.2.13]

제6조 (정책의제의 관리) ①중앙행정기관의 장은 소관업무와 관련하여 정책수요 및 정책문제의 발생을 조기에 인지·발굴하기 위한 관리체제를 구축·운영하여야 한다.

②중앙행정기관의 장은 제1항의 규정에 의하여 인지·발굴한 정책수요 및

정책문제의 내용이 국가경제·사회에 중대한 영향을 미치는 것이거나 여러 중앙행정기관과 관련되어 조정이 필요한 사안이라고 인정되는 때에는 그 내용을 국무총리실장에게 즉시 통보하여야 한다. <개정 2008.9.8>

제7조 (관리대상정책의 지정 및 취소) ① 중앙행정기관의 장은 다음 각호의 어느 하나에 해당하는 정책으로써 정책의 품질을 높일 필요가 있다고 인정되는 정책에 대하여는 이를 정책품질관리대상정책(이하 "관리대상정책"이라 한다)으로 지정하여 관리하여야 한다. <개정 2008.9.8>

1. 국정과제 또는 국가전략사업
 2. 여러 부처와 관련된 주요 복합사업
 3. 연두 업무보고 중 주요과제
 4. 대통령 지시사항 및 국무총리 지시사항
 5. 그 밖에 관리대상정책으로 지정·관리할 필요가 있다고 인정하는 정책
- ② 여러 중앙행정기관과 관련되는 정책의 경우에는 주된 사업을 관장하는 중앙행정기관의 장이 관계중앙행정기관의 장과 협의하여 관리대상정책으로 지정·관리하여야 한다. 다만, 중앙행정기관별로 관장하는 사업이 각각 구분되는 때에는 관계중앙행정기관의 장이 각각 관리대상정책으로 지정·관리한다.
- ③ 중앙행정기관의 장은 관리대상정책으로 지정·관리중인 정책이 국민생활에 미치는 영향이 감소하는 등 지정·관리사유가 없어졌다고 인정되는 때에는 관리대상정책의 지정을 취소할 수 있다.
- ④ 중앙행정기관의 장은 제1항 또는 제3항에 따라 관리대상정책을 지정하거나 지정을 취소한 때에는 「정부업무평가기본법」 제14조에 따른 자체평가위원회에 보고하여야 하며, 필요시 자문을 받거나 협의할 수 있다. <개정 2007.2.13, 2008.9.8>

제8조 (관리대상정책의 진도관리 등) ① 중앙행정기관의 장은 정책실패를 최소화하고 정책성과를 극대화하기 위하여 관리대상정책의 형성단계부터 정책의 중요 성과지표를 개발하여 정책단계별로 적절한 진도관리를 하여야 한다.

②중앙행정기관의 장은 관리대상정책의 추진상황을 주기적으로 점검하고 그 결과를 해당 정책추진과정에 적극 반영하여야 한다.

[전문개정 2007.2.13]

제9조 (정책품질관리카드의 작성) ①중앙행정기관의 장은 관리대상정책에 대하여는 정책품질관리매뉴얼이 정하는 바에 따라 정책품질관리카드를 작성하여야 한다.

②정책품질관리카드에는 정책실명제의 도입을 통한 행정의 책임성을 확보하기 위하여 정책담당자, 정책단계별 정책추진내용 및 주요실적 등을 기재하고 관련자료를 첨부하여야 한다.

③중앙행정기관의 장은 관리대상정책을 추진함에 있어서 정책품질관리매뉴얼이 정하는 정책형성·홍보·집행 및 평가·환류 등 정책단계별 점검사항의 이행여부를 확인하고 다음 정책단계로 넘어갈 것인지 여부를 검토하여야 한다. 다만, 정책홍보는 필요시 다른 단계에 포함하여 적용할 수 있다. <개정 2007.2.13>

④중앙행정기관의 장은 관리대상정책을 국무회의 또는 차관회의에 상정하는 때에는 정책단계별 점검사항에 대한 이행결과를 보고하여야 한다.

제10조 (정책모니터링의 실시) ①중앙행정기관의 장은 관리대상정책을 추진함에 있어서 이해당사자의 반응, 국민만족도, 정책집행상의 문제점, 정책품질에 대한 평가 등을 파악하기 위하여 정책형성단계부터 모니터링 실시계획을 수립하고 이행하여야 한다.

②제1항의 규정에 의한 모니터링실시계획은 신규정책의 경우에는 정책발표 후 6월 이내에 수립·시행하여야 하고, 추진중인 정책의 경우에는 정책의 추진상황 및 여건 등을 감안하여 적절한 시기에 수립·시행하여야 한다.

③중앙행정기관의 장은 모니터링을 실시한 결과 정책의 원활한 추진에 지장이 있거나 정책목적달성에 영향을 미칠 가능성이 있는 문제가 있음을 알게 된 때에는 지체없이 필요한 조치를 취하고 그 내용을 정책품질관리카드에 기록하여야 한다.

제11조 (홍보) ① 중앙행정기관의 장은 관리대상정책을 추진하는 때에는 정책고객 및 이해당사자 등에게 정책의 내용을 올바르게 알리기 위하여 정책품질관리매뉴얼에서 정한 절차와 방식을 감안하여 홍보를 실시하여야 한다.

② 삭제 <2008.9.8>

제12조 삭제 <2007.2.13>

제13조 삭제 <2007.2.13>

제14조 (정책사례의 분석 및 교육) ① 중앙행정기관의 장은 다른 정책에 활용하거나 참고할 수 있는 사항이 많은 정책추진사례(정책의 개선사례 및 부진·미흡사례를 포함한다)에 대하여 분석을 실시하고, 연 1회 이상 소속공무원에게 이에 관한 교육을 실시하여야 한다. <개정 2007.2.13>

② 행정안전부장관은 관계중앙행정기관의 장에게 정책품질을 높이기 위한 교육에 필요한 자료의 제출 및 강사지원 등을 요청할 수 있다. <개정 2008.9.8>

③ 중앙행정기관의 장은 제1항에 따른 정책사례 분석을 위하여 대상사례 선정절차, 사례분석 실시 및 결과의 활용 등에 관한 계획을 수립·시행하여야 한다. <신설 2007.2.13>

④ 국무총리실장은 각 중앙행정기관의 정책사례 분석현황을 주기적으로 점검하고, 정책사례 분석 및 교육을 활성화하기 위해 필요한 조치를 취할 수 있다. <신설 2007.2.13, 2008.9.8>

제15조 (정책품질관리 추진·지원) 국무총리실장은 정책품질관리에 필요한 시책을 수립하고 중앙행정기관의 정책품질관리 활동을 추진·지원하여야 한다. <개정 2007.2.13, 2008.9.8>

부칙 <제462호, 2005.2.16>

제1조 (시행일) 이 규정은 2005년 7월 1일부터 시행한다.

제2조 (시범실시) ① 국무조정실장은 이 훈령의 발령일부터 2005년 6월

30일까지의 기간동안 일부 중앙행정기관을 선정하여 정책품질관리제도를 시범 실시할 수 있다.

②국무조정실장은 제1항의 규정에 의한 시범실시기관을 선정하고자 하는 때에는 그 중앙행정기관의 장과 미리 협의하여야 한다.

③국무조정실장은 제1항의 규정에 의한 시범 실시를 지원하기 위하여 필요한 때에는 시범 실시기관과 행정자치부·중앙인사위원회·국정홍보처 등의 정책담당자로 구성되는 정책품질관리 시범실시 지원팀을 구성하여 운영할 수 있다.

부칙 <제491호,2007.2.13>

①(시행일) 이 훈령은 발령한 날부터 시행한다.

②(적용례) 이 훈령 시행 전에 중앙행정기관의 장이 작성한 자체매뉴얼 및 구성·운영 중인 학습동아리 등 추진체계는 이 규정에 따라 작성 및 구성된 것으로 본다.

부칙 <제521호,2008.9.8>

이 규정은 발령한 날부터 시행한다.

2

정책품질관리 추진단 및 학습동아리 구성

2-1. 「품질관리 추진단」 운영

- 구 성
 - 의 장 : 기획조정실장
 - 위 원 : 정책기획관, 행정관리담당관, 관리대상과제 담당과장
- 운 영 : 필요시 점검회의를 개최하여 운영상황 점검
- 기 능
 - 정책품질관리매뉴얼이 정하는 정책단계별 점검사항의 이행여부를 확인하고 다음 정책단계로 넘어갈 것인지 여부를 검토
 - 운영실태 분석 및 우수사례, 문제점 발굴 및 개선방안 모색

2-2. 액션러닝형 학습동아리(Cop, Community of Practice) 구성

- 구 성
 - 민간연구기관 연구원(한국행정연구원, 한국지방행정연구원 등), 정책평가위원 중 일부, 해당 과제 담당자로 자율적 구성
- 운 영 : 분기별 1회 이상 정기모임 개최
 - 문제해결 중심의 Action learning을 통하여 품질관리 이론과 업무 현장에서 경험하는 문제점을 접목하여 현업에서 성과를 향상시키는 실질적인 학습 활동 실시
 - 운영형태는 워크숍, 전문가 회의 등 실정에 맞게 운영

○ 기 능

- 주요정책의 특성에 맞는 자체 품질관리 점검항목 개발
- 온라인 품질관리시스템 개발 참여
- 품질관리와 성과관리 연계방안 모색 등

3

'08년 정책품질관리 대상정책 현황

정책명	주요내용	담당부서 (전화번호)
1.정부위원회 정비, 운영 효율화	○책임 회피성 위원회 폐지, 운영 활성화를 위한 제도적 장치의 법제화로 실용적 정부조직 구축에 기여 ○주요내용 - 정부위원회의 운영실태 분석 및 정비 · 운영현황에 대한 일제 점검·평가 및 위원회 정비계획 수립 · 기능중복되는 위원회는 폐지·통합, 존치시 위원직급 하향조정 등 - 위원회 효율적 관리를 위한 법적 장치 마련 · 사전협의 절차, 일몰제 도입, 운영상의 세부기준 등 법제화 추진	경제조직과 (3499)
2.저소득층 공직진출 지원	○저소득층 공직진출 확대를 통해 공직 대표성을 제고하고 사회통합에 기여 ○주요내용 - 실적주의와 조화되는 합리적 방안 마련 - 관계부처 및 민간전문가 협의회·공청회 등을 통해 사회적 합의 도출 및 법적근거 마련 등	인사평가과 (4084)
3.새정부 국가정보화 비전 및 기본계획 수립	○국가정보화 기본계획을 수립하고 정보화 추진체계 및 법, 제도 정비로 선진정보사회 구현에 기여 ○주요내용 - 국가정보화 비전과 기본계획 수립 - 수요자 중심의 서비스 연계·통합, 유비쿼터스 사회 도래 등 정보화 환경변화를 고려한 국가정보화 정책방향 수립 등	정보화총괄과 (3529)
4.중앙-지방간, 지방간 갈등 조정 및 협력 체계 활성화	○중앙·지방간, 지방 상호간 갈등의 사전예방 및 상호 협력방안 마련으로 수평·협력적 동반자 관계 구축 ○주요내용 - 분쟁조정제도 운영 활성화를 통한 지방자치단체 관련 분쟁의 적극적 조정 - 갈등해결 우수사례 공유 및 자치단체 인센티브 제공 - 비용절감·중복투자 방지 및 행정 서비스 효율제고 등	자치행정과 (3720)
5.옥외광고물 정비·제도 개선 추진	○옥외광고 개선 홍보 및 불법광고물 정비로 지역의 삶의 질 제고 및 고품격 생활환경 조성에 기여 ○주요내용 - 옥외광고 제도개선 및 불법광고물 정비 · 법령개정 및 표준조례(안)마련·보급 · 광고물 실명제 도입, 간판시범거리 조성사업 추진 등 - 간판개선 의식개혁운동 추진 · 민관 공동 옥외광고개선 기획·홍보, 캠페인 전개 · 옥외광고 개선 홍보물(동영상, 홍보책자 등) 제작 배포 · 아름다운 간판대상, Good Sign Festival 개최 등 이벤트 개최	지역활성화과 (2817)

4

정책품질관리카드(작성서식)

① 사업개요서			
사업명	(정책추진명)	관리번호	정책관리번호 (기존 부여번호 기재, '08년 신규 대상정책은 기재 제외)
수립연도	(최초 정책수립연도)	시행기간	(정책추진 총기간)
담당부서	(담당부서가 바뀐 경우 현재의 담당부서명 기재)	담당자	국장 (정책수립시부터 현재까지의 담당자 모두 기재)
관련기관	(산하기관을 포함한 외부의 관련기관 모두 기재)		과장 (")
사업주요내용	(사업방법, 목표 등을 간략히 기재)		사무관, 주사 (")
사업계획변경 사유 및 내용	(정책추진과정에서 계획이 변경되었을 경우 관련사항 기재)		
② 정책단계별 점검사항			
1. 정책형성 단계			
점검사항		추진내용	
(필수) 1.1 정책현안의 현황과 실태는?	○ -	○ - <별첨> * 세부 설명자료가 있는 경우 별도로 첨부	
(필수) 1.2 무엇이 문제인가, 문제의 원인은?	○ -	○ - <별첨1> * 세부 설명자료가 2개 있는 경우 <별첨2>	
(필수) 1.3 이 문제를 어떻게 하자는 것인가?	○ -	○ -	
(필수) 1.4 국내·외 유사사례는 있는가, 관련 통계 및 자료분석은?	○ -	○ -	

점 검 사 항	추 진 내 용
(자율) 외부로 부터의 요구는? (누가, 무엇을, 왜, 어떻게 해달라는 것인가?)	○ - -
(자율) 정책현장 확인이 필요한가, 필요하다면 그 내용은?	○ -
(자율) 정책추진을 지방에서 직접 하는 것이 타당한가, 타당 하다면 그 이유와 내용은?	○ - -
(자율) 지금까지는(과거에는) 어떻 게 했나?	○ -
※ 정책홍보	
(필수) 대상별 여론과악은?	○ -
(필수) 홍보목표·전략, 메시지는?	○ -
(필수) 예상쟁점 및 대응논리는?	○ -
(필수) 단계별, 대상별 홍보방안은?	○ -
(필수) 홍보효과 및 영향력 측정은?	○ -
(필수) 정책발표 사전협의는?	○ -
(필수) 정책발표 주체·형식·시기는?	○ -
(필수) 언론 보도사항은?	○ -
(자율) 사전 홍보방안은?	○ -
(자율) 대책(홍보전략 수정/오보내용 /건전비판 수용 등)은?	○ -

점 검 사 항	추 진 내 용
2. 정책수립 단계	
2.1 정책목표의 설정	
(필수) 2.1.1 도달하고자 하는 궁극적인 목적은?	○ -
(필수) 2.1.2 이루고자 하는 목표는? - 단기 목표는? - 중장기 목표는?	○ - -
2.2 계획수립	
(필수) 2.2.1 추진하려는 내용과 대상은?	○ -
(필수) 2.2.2 추진방법과 기간은?	○ -
(필수) 2.2.3 소요인력은 몇 명이며 동원방법은?	○ -
(자율) 소요예산은 얼마이며 조달 방법은?	○ -
(자율) 기타 자원은 무엇이 필요하며 확보방안은?	○ -
2.3 계획의 사전 타당성 검토	
(필수) 2.3.1 사회적 형평성이나 국민적 지지도는?	○ -
(필수) 2.3.2 예상되는 부작용이나 충돌하는 국가적·사회적 이익은?	○ -
(필수) 2.3.3 다른 대안은 충분히 검토하였는가?	○ -
(자율) 예상되는 성과와 비용은?	○ -
2.4 관계부처·기관 협의 및 이견 조정	
(필수) 2.4.1 협의대상 부처 및 기관은?	○ -

점 검 사 항	추 진 내 용
(필수) 2.4.2 협의과정에서 문제가 제기될 가능성이 있는 사항이나 요구사항은?	○ -
(필수) 2.4.3 문제가 제기되는 사항들은 어떻게 해결할 것이며, 언제까지 가능한가?	○ -
(필수) 2.4.4 적극적으로 도와줄 기관은 어디이며 지원 확보 방안은?	○ -
(자율) 협의절차 및 이견조정 내용은?	○ -
2.5 갈등관리 및 정책영향평가	
(필수) 2.5.1 갈등관리 필요성이 있는가, 있다면 어떻게 하겠는가?	○ -
(필수) 2.5.2 정부, 국가의 다른 목표, 권장사항(장애인 고용, 저소득층 지원, 지역균형 발전 등)은 충분히 반영하였는가?	○ -
(필수) 2.5.3 정책의 집행(환경, 교통, 규제 등)으로 국민에게 미치는 영향평가 및 대책은?	○ -
(자율) 찬성하는 사람들과 집단은 누구이며, 찬성하는 이유는?	○ -
(자율) 반대하는 사람들과 집단은 누구이며, 이들이 반대하는 이유는 무엇이며 요구사항은?	○ -

점 검 사 항	추 진 내 용
3. 정책집행 단계	
(필수) 3.1 계획(일정)대로 추진되고 있나?	○ -
(필수) 3.2 필요자원(인력, 예산)의 확보·투입상황은?	○ -
(필수) 3.3 관계부처·기관과의 협조 상황은?	○ -
(필수) 3.4 애로 및 장애요인과 극 복대책은?	○ -
(필수) 3.5 중대한 여건변화와 정책 의 수정·변경의 필요성은?	○ -
(필수) 3.6 정책현장의 여론·만족도 등을 통해 평가하고 그 결 과를 반영하여 집행계획을 수정, 보완하고 있는가?	○ -
(자율) 정책추진 경과 및 운영실 태를 정책현장에서 주기적 으로 확인하고 있는가?	○ -
4. 정책평가 및 환류단계	
(필수) 4.1 평가의 주체는?(내/외부)	○ -
(필수) 4.2 평가시기는?	○ -
(필수) 4.3 무엇을 평가할 것인가?	○ -
(필수) 4.4 어떻게 평가할 것인가?	○ -
(필수) 4.5 정책성과 달성도는?	○ -
(필수) 4.6 잘된 점과 미흡한 점은?	○ -
(필수) 4.7 평가결과 시사점은?	○ -
(필수) 4.8 성과관리(인사·보수·예산 등)와의 연계는?	○ -
(필수) 4.9 지식관리 활용방안은?	○ -

V. 정책품질관리 Q & A

○ 국무총리실 정책분석평가실에서 정리한 정책품질관리 Q&A 내용임(’08. 6)

정책품질관리 Q&A

Q. 품질관리는 없어지지 않았나요?

A. 아닙니다. 품질관리제도 자체는 정책의 품질을 체계적으로 관리 개선하여 정책실패 및 정책 불량품을 방지하는 총체적인 노력으로써, 각 부처가 모든 정책에 대하여 정책수행과정에서 당연히 해야 하는 업무들을 통칭하는 개념입니다.

다만, 품질관리카드 작성, 학습동아리 운영 등이 제도취지에 맞지 않게 강제되고 있어 실용정부의 취지에 맞지 않고, 부처에 업무부담으로 작용하고 있으므로, 과감히 완화한 것입니다.

향후에도 명칭이나 개념, 관리주체 등이 바뀔 수는 있어도 기본취지는 다르지 않을 것입니다.

Q. 그러면 부처별 1~5개의 품질관리 대상정책만이 품질관리 대상인가요?

A. 아닙니다. 품질관리는 원칙적으로 모든 정책에 대하여 관리하는 것입니다. 다만, 선택과 집중에 원칙에 따라, 그리고 업무부담을 줄여드리고자 품질관리카드를 작성하고, 추후 총리실에서 작성실태를 점검하는 것은 부처별로 1~5개로 한정하는 것입니다. 나머지 일반정책은 기존에 만들어 놓으신 매뉴얼에 따라 또는 별도로 새로 작성하실 매뉴얼을 참고하여 정책을 수행하시면 됩니다.

우수사례에 대한 총리실의 포상은 1~5개 품질관리 대상정책 중 부처에서 추천하는 정책을 심사할 예정이므로 추후 포상을 감안하여 품질관리 대상정책을 신중하게 선택하여 주시기 바랍니다. 점검은 부처에 부담되지 않도록 1~5개 품질관리 대상과제의 관리카드 적시 작성여부와 품질관리 매뉴얼 확인 위주로 간략하게 실시할 예정입니다. 그나마도 관리카드 작성이 부담되신다면 각 부처 품질관리 매뉴얼을 핵심사항 위주로 대폭 간략하게 만드시면 됩니다. 점검은 부처별 미흡사항을 지적하기 보다는 품질관리 제도의 발전을 위해 시사점을 도출하기 위한 것으로서, 필요최소한의 절차로 이해해 주시면 감사하겠습니다.

Q. 저희 부처에는 별도로 정책의 계획 수립부터 평가까지 포괄하는 관리 제도를 별도로 운영하고 있습니다. 이 제도와 정책품질관리제도를 병행하여 운영해야 하나요?

A. 아닙니다. 굳이 두 개의 제도를 운영하실 필요가 없습니다. 예전부터 표준매뉴얼을 기본으로 각 부처가 자체 매뉴얼을 만들어서 운영토록 하고 있었습시다만, 그 활동이 활발하지 못했었습니다. 이번 제도 개선의 취지는 각 부처의 자율성을 대폭 강화하는 것으로서, 표준매뉴얼과 전혀 별개의 제도를 운영하셔도 정책의 전 과정을 포괄하는 정책품질관리제도의 취지에만 맞는다면 품질관리제도로 폭 넓게 인정해드리고자 합니다.

Q. 품질관리 평가는 자체평가로 같음한다고 되어 있는데, 별도로 평가를 하라는 말씀인지요?

A. 아닙니다. 품질관리를 실시하는 목적은 궁극적으로 정책실패를 예방하고, 정책의 성과를 고양시키려는 것으로서 기본적으로 정부업무평가를 실시하는 목적과 동일합니다. 따라서 정부업무평가 중 주요정책의 평가요소에 성과 및 품질관리 요소가 직·간접적으로 반영되어 있으므로, 별도의 품질관리 평가는 필요 없습니다.

즉 당해 표현은 품질관리는 모든 주요 정책을 대상으로 당연히 실시하는 것이고, 따라서 품질관리 여부에 대한 평가는 일반적인 주요정책 평가로 대체한다는 의미입니다.

또한 관리카드를 작성하여야 하는 품질관리 대상과제(부처별 1~5개)는 주요정책과제들 중에서 선정토록 하여 별도의 품질관리평가는 필요 없다는 의미입니다. (예전에도 그렇게 운영되었습시다만, 품질관리에 대한 점점을 반기별로 실시하여 실제로는 별개의 평가제도처럼 운영되었습니다.)

주시하시다시피 주요정책과제에 대한 평가는 총리실에서 실태점검 이외에는 별도의 확인점검을 실시하지 않을 예정이므로 각 부처 자체평가위원회가 소신껏 정책의 과정과 성과를 평가 하시면 됩니다.

Q. '08년도 성과관리시행계획이 확정되었는데, 평가지표에 어떻게 반영하나요?

A. 평가지표와 성과지표를 오해하신 질문으로 판단됩니다만, 평가지표는 **자체평가계획수립시**에 성과지표의 목표달성도 뿐만 아니라 다양한 지표를 부처에서 자율적으로 추가하실 수 있습니다. 전술하였듯이 품질관리를 실시하는 목적은 궁극적으로 정책실패를 예방하고, 정책의 성과를 고양시키려는 것으로서 기본적으로 정부업무평가를 실시하는 목적과 동일합니다. 따라서 주요정책과제의 평가지표를 구성하실 때 품질관리 매뉴얼 중 핵심적인 사항은 과제의 특성에 맞도록 적절히 반영하실 것으로 기대됩니다.

다만, 품질관리에 대해 평가를 안한다는 오해를 불식하는 차원에서, 그리고 평가지표 구성시 참고자료를 추가로 드리고자 당해 내용을 적시한 것입니다. 이미 **주요정책과제 평가지표** 풀에 있는 **10여개 지표들은 정책품질관리에서 중요시하는 내용들이며**, 추가로 정책홍보 내용을 평가지표에 반영한다든지, 세부적인 측정방법을 개선하는 등의 방법으로 품질관리 내용을 부처 자율적으로 더욱 보완하실 수 있습니다.

Q. 품질관리 대상은 왜 지정해야 하는 것인가요? 지정 안하면 어떻게 되나요?

A. 이번 제도 개편의 취지는 사전점검카드 작성 등 철저한 관리가 없어도 정책의 실패가 예상되지 않는 정책을 굳이 총리실에 보여주기용으로 관리대상으로 지정하여, 밀린 방학숙제 하듯 평가시기에 압박하여 자료를 작성할 필요가 없다는 것입니다. 따라서 제도 개편의 취지상으로는, 당해 부처의 모든 정책이 품질관리 점검카드 작성없이도 정책실패의 예방이 가능하다고 자신하신다면 1~5개의 품질관리 대상정책을 지정하여 관리할 필요가 없을 것 같습니다. 하지만, 아래와 같은 사유로 고심 끝에 '08년에는 필요 최소한으로 지정토록 하였습니다.

첫째, 각 부처의 우수정책을 선정하여 그 성공요인을 널리 전파하기 위함입니다.

부처에서 수행하시는 정책 중에는 철저한 관리가 없었음에도 정책 자체가 간단하거나, 외부적 환경 등 운이 좋아 성과가 좋을 수도 있을 수도 있습니다. 한편, 어려운 정책을 열심히 점검하고 관리하여 우수한 성과를 내실 수도 있습니다. 총리실에서는 우수정책을 선정할 예정이며, 이 우수정책은 전자는 제외하고, 후자를 대상으로 할 예정입니다. 즉 품질관리 대상정책은 정책단계 수행 전부터 담당자의 머리 속이 아닌 시스템에 그 기록을 남기도록 함으로써, 성공적인 결과를 낳은 정책을 개인의 기억에 의존하여 역추적하여 애써 과정상의 우수점을 도출하는 오류를 줄이고자 하는 것입니다. 따라서 부처에서 중점 관리코자하는 어려운 정책들을 5개 이내로 사전에 지정하여 알려주시도록 요청드린 것이며, 이를 위해 정책의 불확실성이 크거나, 부처에서 핵심적으로 수행하고 있는 정책들을 품질관리 대상으로 정하시기를 권고 드립니다.

대상정책을 5개 이내로 (부단위 3~5개, 청단위 1~2개) 한정된 취지는 우수정책 선정에 대한 지나친 과욕으로 부처에서 다수의 정책을 품질관리 대상정책으로 지정하여 업무부담을 줄 수 있다는 우려에 따른 것으로서, '08년에 한해 과도기적으로 한정해 놓은 것입니다.

둘째, 품질관리제도가 형해화(形骸化) 될 우려가 있어서입니다. 품질관리제도 도입이후 27개 부처가 품질관리 매뉴얼을 만드는 등 많은 노력을 기울여 왔습니다. 정부조직개편으로 부처 업무가 바뀌고, 정책환경이 변화하였으므로 품질관리 매뉴얼도 당연히 환경변화에 맞게 수정되어야 합니다만, 정책에 대한 실질적인 적용이 없이는 매뉴얼이 탁상공론으로 바뀔 수 있습니다.

말씀드렸듯이 제도가 정착되면, 품질관리 매뉴얼은 담당자의 머리속에서 구상만 해도 충분하다고 생각합니다. 그래서 '08년 운영실적에 따라 '09년에는 의무지정 자체를 없애고, 포상을 원하는 부처만 정책을 자율적으로 지정토록 하는 방안도 고려해 보도록 하겠습니다.

Q. 6월말까지 제출한 이후에 대상과제를 중도에 추가하고 싶다면, 어떻게 해야 하나요?

A. 대부분은 청단위 1개, 부단위 3개의 정책을 제출할 것으로 예상되므로 한도(부단위 5개, 청단위 2개) 내에서는 6월말 이후에도 추가로 지정하여 총리실에 통보하시면 됩니다. 또한 한도보다 더 추가해야 하는 경우가 발생한다면 총리실과 협의하여 주시기 바랍니다. 다만, 중도 편입정책의 경우 품질관리 대상기간이 짧아져서 그만큼 실적을 제출할 내용이 적어지기 때문에 포상 심사에서는 다소 불리할 수 있다는 점을 감안하셔야 되겠습니다.