

# 행정간소화 전략

정책입안자를 위한 지침서





Overcoming Barriers to Administrative Simplification Strategies: Guidance for Policy Makers는 영어와 불어로 OECD에서 발간하였습니다.

본 한국어판은 파리에 있는 OECD본부와 계약에 의해 발간되었으며, 저작권은 OECD 대한민국정책센터에 있습니다.

한국어 번역의 품질 및 원문과 일치 여부는 OECD 대한민국정책센터의 책임 하에 있습니다.

Originally published by the OECD in English and in French under the titles:  
Overcoming Barriers to Administrative Simplification Strategies: Guidance for Policy Makers/  
Surmonter les obstacles à la mise en oeuvre des stratégies de simplification administrative:  
Orientations destinées aux décideurs  
© 2009 OECD  
All rights reserved.

© 2010 OECD/Korea Policy Centre for this Korean edition  
Published by arrangement with the OECD, Paris.  
The quality of the Korean translation and its coherence with the original text is the responsibility of  
OECD-Korea Policy Centre.





# 행정간소화 전략

---

정책입안자를 위한 지침서



# 차 례

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. 서론</b> .....                                                            | 5  |
| 1.1. 행정간소화 .....                                                              | 6  |
| 1.2. 핵심사업 및 국제협력 .....                                                        | 10 |
| <b>2. 행정간소화 전략 설계 및 이행</b> .....                                              | 17 |
| 2.1. 행정간소화 전략 .....                                                           | 17 |
| 2.2. 행정간소화 전략 추진요인 .....                                                      | 29 |
| 2.3. 행정간소화 전략의 문제점 .....                                                      | 30 |
| <b>3. 행정간소화 문제점을 극복하기 위한 22가지 성공요인</b> .....                                  | 36 |
| 3.1. 전략 및 정책적 접근 (Strategic and policy approaches) .....                      | 38 |
| 3.2. 역량구축 지원 (Capacity-building support) .....                                | 45 |
| 3.3. 제도적 설계 (Institutional design) .....                                      | 48 |
| 3.4. 지원수단 (Supporting tools) .....                                            | 50 |
| <b>4. 결론 및 우수사례 체크리스트</b> .....                                               | 60 |
| <b>▮ 부 록 1 ▮</b> 행정간소화 전략의 문제점을 극복하기 위한 22가지 성공요인<br>(OECD와 아랍국가 사례 기반) ..... | 62 |
| <b>▮ 부 록 2 ▮</b> 행정간소화 전략의 문제점과 성공요인을 조합한 매트릭스 .....                          | 64 |
| <b>▮ 참고문헌 ▮</b> .....                                                         | 65 |
| <b>❖ Box 목차</b>                                                               |    |
| [Box 1] 이집트 규제총량(stock of regulation) 검토 .....                                | 21 |
| [Box 2] 이집트 전자정부사업 추진 .....                                                   | 27 |
| [Box 3] 표준비용모델 방법론 .....                                                      | 52 |
| [Box 4] 튀니지(Tunisia) 간소화 개혁정책간 우선추진과제 설정 .....                                | 53 |





# 1. 서론

행정간소화 전략은 복잡하고 불확실한 규제를 줄이고 관료주의와 종이업무에 의한 불필요한 부담을 완화시킬 수 있도록 설계된다. 행정간소화 전략은 궁극적으로 법치를 향상시키고 효율성을 증진시킴으로써 경제적 환경을 조성한다. 그러나 이러한 전략을 효과적으로 개발하기 위해서는 많은 문제들에 직면하게 된다. 대부분의 문제들이 많은 국가에서 공통적으로 나타나는 현상임을 고려해 볼 때, 유사한 해결방식을 적용해도 큰 무리는 없어 보인다. 구체적인 현안과 정책 제안을 논의할 때, 각 국은 자국에 맞는 모델을 개발하고, 성공적인 행정간소화 추진을 위해 다른 국가들의 경험을 적절히 적용할 필요가 있다.

본서는 2008년 6월 18~19일, 이집트 카이로에서 개최되었던 “Administrative Simplification : Overcoming Barriers to Implementation” 세미나에서 논의되었던 정책이슈를 보완하고 확장한 것이다.<sup>1)</sup> 상기 세미나는 아랍국가 이니셔티브(Arab Countries Initiative)<sup>2)</sup>의 Good Governance for Development(GfD)의 틀에서 개최되었다. 구체적으로 세미나는 두바이가 의장을, 이탈리아, 한국이 공동의장을 했던 “전자정부와 행정간소화에 관한 실무그룹 II(Working Group II on E-government and Administrative Simplification)”활동의 일부로 진행되었으며, “민관협력, 공공서비스전달 및 규제개혁에 관한 실무그룹 IV(Working Group IV on Public Private Partnerships, Public Service Delivery and Regulatory Reform)”의 지원을 받았다. 실무그룹 IV는 튀니지



가 의장을 맡았으며 이탈리아, 캐나다와 네덜란드에서 공동의장을 일임하였다. 또한 이집트의 행정개발부(Ministry of State for Administrative Development)가 OECD와 공동 주관하였다. 본서는 OECD와 GfD 이니셔티브에 적극적으로 참석하는 중동 및 북아프리카(MENA)<sup>3)</sup> 국가들의 노력의 산물이다.

이 책에서는 행정간소화 전략을 추진하는 과정에서 겪는 문제점을 분석하고 효과적인 행정간소화에 대한 견해와 우수사례를 제안하고자 한다. 독자들은 행정간소화 전략의 문제 해결을 위한 방안에 관해 OECD 사무국에 보다 많은 의견과 제안을 해 주길 바란다.<sup>4)</sup>

본서는 행정간소화에 대한 정의에서 시작하여 논리적으로 기술된다. 서론에서는 행정간소화 주제의 적절성, 최근의 주요 문제점 및 국제적 성과에 대해 논의한다. 또한 행정간소화를 구성하고 추진시키는 요인 등을 포함하여 행정간소화 전략에 대한 정의, 이러한 전략의 문제점, 전략 및 기술적 문제점 구분 등에 대해 설명하고 있다. 마지막으로 정책, 역량구축, 제도 및 수단 등 네 가지 주제 하에서 OECD와 MENA의 경험을 기반으로 장애요인을 극복하기 위한 접근방식을 간단히 서술하고 있다. 궁극적으로 일련의 우수사례들을 소개함으로써 성공적인 행정간소화 전략 수립을 목표로 한다.

## 1.1. 행정간소화

### Ⅰ 행정간소화란 무엇인가?

정부는 정보수집 차원에서의 행정절차와 공공정책 이행 수단으로서의 행정절차를 적절히 균형 있게 이용해야 한다. 또한 정부는 비용 측면에서 이러한 행정절차 요구조건을 준수하기 위해 필요한 복잡한 행정절차 등 장애요인을 최소화해야 한다.<sup>5)</sup>

행정간소화는 관료적 형식주의를 제거하는 것과 관련된다. 관료주의(red tape)는 중복적이거나 과도한 규제로부터 발생하여 행동 혹은 의사 결정에 방해가 된다. 관료주의는 일반적으로 불필요한 종이업무 제출

이나 면허취득과 같은 과도한 행정절차를 포함한다.

그러므로 “행정부담은 승인요청, 양식작성 및 보고, 정부의 공지의무 등에서 발생하는 규제비용을 말한다.”<sup>6)</sup> 만일 이러한 것들이 불필요하게 혁신적인 활동, 무역, 투자 및 경제효율성 향상을 저해한다면 해로운 것이 된다.

### ■ 오늘날 왜 행정간소화가 필요한가?

행정간소화는 현재 대부분의 국가에서 정치적으로나 정책적으로 중요한 현안과제이다. 복잡한 규제와 규제 인플레이션에 대처할 수 있는 가장 효과적인 방법 중의 하나이기도 하다. 최근 정부가 다양한 문제들에 직면하게 되고 이에 대응하게 되면서 정부의 규제활동이 관료주의를 배가시키고 있다.

관료주의를 지양하고 실제 필요와 상황에 맞게 행정환경을 개선하게 되면 많은 이점이 있다. 그중에서 세 가지 주된 이점은 다음과 같다. 첫째, 효율성 증진을 통해 혁신이 증대된다. 둘째, 행정부담이 경감됨에 따라 이전에 불필요하게 낭비되었던 자원이 가용해지며 기업가 정신(entrepreneurship)이 고양될 수 있다. 셋째, 정책 이행을 위한 보다 효과적인 수단을 활용함으로써 보다 나은 공공행정을 달성할 수 있다.

행정간소화 정책은 행정개혁을 추진할 때 도움이 된다. 행정간소화는 정부가 기업과 시민들에게 부과되는 행정비용을 경감하여 보다 진취적이며 기업친화적인 환경 조성을 공약함으로써 유권자를 확보하려고 할 때 정치적으로 상당한 호소력이 있는 분야이다.

MENA 국가들은 투자와 개발에 저해가 되는 주요 문제들을 간소화 정책을 통해 다루고자 한다. 이들의 주요 문제는 기업의 약식행위(informality), 부패와 연계된 높은 거래비용, 공공행정의 투명성, 책임성 및 예측성의 결여 등이다.

자원의 제약으로 행정부담에 잘 대처하지 못하는 중소기업의 경우 이러한 문제는 더욱 중요해 진다. MENA 지역에서 정부는 경제의 주요 역할을 담당하고 있기 때문에 정부의 행정간소화 정책은 적절한 해결



방안이 된다. 이들 국가에서는 규제로 인한 억제요인으로 중소기업들의 경쟁력이 다소 제한적이다.<sup>7)</sup> 외국 투자자를 유인하고자 할 때 행정부담의 가중은 한 국가에 대한 투자유인을 감소시킨다. 최근 *Doing Business Report*<sup>8)</sup>에 따르면, MENA 지역에서의 창업절차는 다른 지역보다 뒤져있기 때문에 대부분의 MENA 국가들이 이를 개혁하고자 한다.<sup>9)</sup>

### ■ 행정간소화는 어떻게 추진되는가?

행정간소화를 위한 다양한 방법이 있다. 모든 상황에서 적용될 수 있는 단일의 모델은 존재하지 않는다. 행정간소화 정책은 특정 분야를 중심으로 단기적으로 설계되거나, 장기적인 관점에서 포괄적으로 설계되기도 한다. 일반적으로 행정간소화 정책을 추진할 때 처음에는 특정분야 중심으로 단기적인 설계를 중심으로 시작된다. 이후에 다른 분야에도 지속적으로 추진되도록 결과물을 제공하기도 하고 다른 정책분야에 까지 확대 적용되기도 한다.

행정시스템은 제도, 정책, 정부가 활용하는 수단(tools)에 의해 만들어진다. 행정간소화를 추진할 때, 이러한 행정시스템 구성요인들이 개선되고 이들의 문제점들이 해결되어야 한다. 앞으로 설명하겠지만, 행정간소화를 위한 주요 업무분야를 다섯 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 행정시스템 개선을 위한 규제관리개혁(regulatory management reform). 둘째, 조직 재설계(organisational reengineering). 셋째, 정보통신기술 활용(use of information and communication technologies). 넷째, 공공서비스 전달과 행정 의무사항(requirements)에 대한 충분한 정보 제공. 다섯째, 공공행정에서 다양한 의무사항간 조정. 다섯 가지 각 분야에서는 그에 맞는 기술과 방법을 개발해 왔다.<sup>10)</sup>

### ■ 향후과제

행정간소화는 동시에 다루기 어려운, 보다 광범위하고 다양한 정책이 슈와 연계되어 있으므로, 행정간소화의 문제점을 정의하고 찾아내는 것은 쉬운 일이 아니다. 행정간소화의 주된 목표는 경제 및 사회활동에

필요한 행정절차의 효율성을 증진시키고, 공공행정과 시민간 협력적인 관계를 조성하며 기업과 시민에게 부과한 비용을 최소화 하는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위한 주요한 과제는 다음과 같다.

❁ 행정간소화를 위한 선거구(constituency) 확보

실무급 파트너뿐만 아니라 고위급 정치인들의 지원 없는 개혁은 기대목표를 달성할 수 없다. 이러한 지원을 당연한 것으로 여기면 안 된다. 이러한 지원을 확보하기 위한 노력이 필요하다.

❁ 역량과 가용자원의 효과적이고 효율적인 활용

개혁의 우선순위를 설립하기 위해서 개혁의 기회비용과 비용편익 분석에 대해 고려해야 한다.

❁ 제도 및 조직적 니즈(needs) 관리

모든 정부기관의 훈령에서 행정간소화를 내포하고 있지는 않다. 그러므로 정부의 조정을 통해 추진될 필요가 있다. 정부 내부와 전담기관 외부에 행정간소화 부서를 설립하는 것도 정부 부처간 조정(coordination)과 지속적인 개혁 추진에 도움이 될 수 있다.<sup>11)</sup>

❁ 다계층 거버넌스(multi-level governance) 보장

다계층 정부기관들 간의 개혁 노력이 잘 조정되지 않으면 관료주의의 역효과는 더 증대된다. 그러므로 이러한 관점에서 볼 때, 다른 기관에서 발생한 행정적 의무사항이라고 할지라도, 최종 사용자(end-user)는 단일의 공통 정보원을 활용하여 행정처리를 할 수 있도록 고려해야 한다.

❁ 행정간소화 전략에 모든 이해당사자들의 공정한 참여 보장

모든 이해당사자들과 영향을 받는 단체들은 행정간소화 개혁에 참여할 수 있어야 한다. 이는 선거구 확보에도 기여한다.



❁ **측정과 평가메커니즘 개발 및 개선**

이 과제의 적절성은 이중적이다. 첫째, 기존의 전략들이 목표에 부합하는지 평가할 필요가 있다. 둘째, 행정간소화 전략이 공공의 이익에 어떻게 영향을 미치고 이익을 주는지에 대한 정보가 부족하다는 것이다.

## 1.2. 핵심사업 및 국제협력

규제개혁 프로그램에서 행정간소화는 효율성 증진을 목표로 한다. 규제준수(regulatory compliance)로 인해 시간과 비용이 절감된다면, 효율성도 증대될 것이다. 많은 국가들은 최근 이러한 발전을 중요한 이슈로 다루고 있으며, 그 결과는 국가별로 다양하다. 행정부담을 경감하고 정책형성과정에서의 행정간소화를 정착시키기 위해, 임시 혹은 부문별 접근에서부터 범정부(whole-of-government) 차원의 프로그램에 이르기까지 괄목할만한 진전이 있었다.<sup>12)</sup>

시장기반의 경제정책 채택이 증가함에 따라 행정간소화도 추진되고 있다. 특히 지난 수 년간 국가의 역할이 제공자(provider)에서 규제자(regulator)로 변모하고 있는 아랍 국가들의 경우 더욱 그러하다. 이러한 정부역할의 변화로 인해 정부는 적어도 공적 개입이 시장보다 비효율적임이 증명된 분야에서 공정한 시장 환경을 제공하는데 더 관심을 갖게 되었다. 그러므로 공익을 보호하기 위한 강력한 정부개입을 정당화할 수 있는 설득력 있는 논리적 근거가 없다.

행정간소화 전략은 광범위한 수단과 접근을 활용하여 개발되었다. 이러한 수단과 접근법들을 통해 비교적 정치적으로 선전하기 쉬운 단기 성공과제(quick wins) 수행이 가능해졌다. 이러한 노력으로 보다 광범위한 규제프로그램의 통합이 일부 이루어졌다. 오늘날 대부분의 혁신적인 행정간소화 이니셔티브는 행정부담 측정을 위한 메커니즘 향상과 정교화를 추구한다. 이와 관련, 네덜란드에서 개발된 표준비용모델(Standard Cost Model)은 관료주의(red-tape)의 영향과 관료주의 완화에

다른 편익을 평가하기 위한 가장 확실한 방법론이다.

정부의 행정간소화 노력의 주요 목표대상은 중소기업을 포함한 기업들이다. 그러나 최근 많은 국가들이 시민들, 비영리기관, 공공행정기관까지 목표대상으로 포함시키고 있다.<sup>13)</sup>

국가별로 행정간소화 추진시점과 추진목표는 제각기 상이하였다. OECD 회원국 중에 선두주자는 호주, 벨기에, 캐나다, 덴마크, 네덜란드, 영국, 미국 등이었다. 그 밖의 국가들도 이를 따랐고, 행정간소화를 위한 포괄적 전략을 채택하고 이행하고 있다. 이러한 모든 국가들은 행정간소화와 문제점을 보다 잘 이해하기 위한 사례로 활용된다. 아랍 국가들은 수 년 동안 우선추진과제로서 행정부담 완화를 추진하면서 쉽지 않은 과정을 거치고 있다. 행정간소화는 행정의 현대화와 행정개혁을 위한 국가전략의 일환으로 추진되고 있으나, 실제적으로 법 개정 및 운영방식 검토 등 일반적인 수준에 그쳤다.<sup>14)</sup> World Bank Group의 *Doing Business Indicators 2008* 보고서에 따르면, 중동 및 북아프리카(MENA) 지역에 주재하고 있는 기업에게 가장 인기 있는 규제환경 완화 정책은 창업(start-up) 절차의 개선이었다.<sup>15)</sup>

행정간소화정책에서 선진국가인 네덜란드와 덴마크가 정보교환과 협력을 한 것처럼 국가 간 협력이 기하급수적으로 늘어났다.

## Ⅰ OECD 행정간소화 업무

OECD는 정부 관료와 전문가들이 그들의 경험과 기술을 공유함으로써 지식을 축적하기 위한 유일무이한 국제포럼으로서, 1990년대 이래로 행정간소화 작업에 선두 역할을 해오고 있다. 2005년 *Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance*<sup>16)</sup> 보고서를 통해 행정간소화 작업의 기초를 마련하였다. 또한 시민과 기업을 위한 행정비용을 감소하고 경제효율성을 높이기 위해 정부에게 규제부담 총량을 최소화하고 규제편익을 고려하여 부담의 총량을 측정하도록 권고하였다. 모든 OECD 회원국들이 이러한 OECD 원칙을 승인하였다. 2005년 APEC-OECD Integrated Checklist on Regulatory Reform에 따르면, “경제 주체



(economic actors)에 부과되는 불필요한 부담을 제거하라” 는 규정을 정부가 채택하도록 장려하고 있다.<sup>17)</sup>

이러한 권고안은 *Cutting Red Tape: National Strategies for Administrative Simplification* (2006) 및 *From Red Tape to Smart Tape* (2003) 등 다른 OECD 발간물에서도 제안되었다.<sup>18)</sup> 이러한 발간물들은 OECD가 실시하는 행정간소화와 규제개혁에 관한 동료간 국가보고서(peer-to-peer country review)에도 기여하고 있으며, 최근 OECD는 네덜란드와 포르투갈 보고서를 발간하였다. 그 중 포르투갈 국가보고서에서는 행정간소화와 전자정부 조합 등과 같이 규제환경을 개선하기 위한 이중적인 관점을 분석하였다.<sup>19)</sup>

### ■ 아랍국가 이니셔티브(Arab Countries Initiative)의 ‘Good Governance for Development(이하 GfD)’의 맥락에서의 행정간소화

GfD 이니셔티브는 공공거버넌스에 대한 다양한 정책적 중점분야(focus policy areas)를 다루고 있다. OECD와 MENA 국가들의 정부관료와 전문가들로 구성된 실무그룹들이 이러한 중점분야를 다루고 있다. 행정간소화 분야는 전자정부와 규제개혁의 중점분야(focus areas)와 긴밀히 연계되어 있다. 행정간소화는 아랍 국가들의 최우선순위 과제로서 GfD 이니셔티브의 발단(outset)이 되었다. 정책 협의(policy dialogue)는 참가국들에게도 부가가치를 제공해 준다. 예를 들어, 이집트 카이로에서 2007년과 2008년 각각 두 차례 개최된 GfD 행정간소화 세미나에서 실시한 설문조사 결과에 따르면, 84%이상의 참석자들은 논의된 주제가 적절하며 그들의 업무에 유용하다고 판단하였다.

### ■ 전략적 관점에서의 카이로(Cairo) 세미나: 아랍 국가들의 수요 충족 및 향후 행정간소화 작업

이집트 정부의 주최로 2008년 개최된 “Administrative Simplification: Overcoming Barriers to Implementation”세미나는 2007년 세미나의 연속



선 상에서 개최되었다. 2007년 세미나는 행정간소화 관련 역내 전문가 네트워크를 공고히 하였다. 2008년 세미나에서는 이러한 전문가 네트워크가 더욱 확대되었으며, 실제 행정 현장에서의 행정간소화 전략 이행의 문제점에 대해 보다 구체적으로 논의하였다.

세미나 참석자들은 GfD 이니셔티브 하에서 행정간소화 작업을 지속적으로 추진할 것에 적극적으로 지지하였다. 구체적으로 ① 포괄적인 행정간소화 장기전략 설계; ② 전략 추진의 문제점 해결; 및 ③ 표준비용모델 등 행정부담 축정을 위한 방법 모색 등을 포함한다. 향후 업무에 대한 이러한 우선추진과제는 2008년 7월 5일, 프랑스 파리 OECD 본부에서 개최된 GfD 이니셔티브의 운영위원회(Steering Committee)에 발표되고 승인되었다.

### ■ 기타 이니셔티브

그 밖의 국제협력 사례로 다른 분야에서 행정간소화를 촉진하고 있는 유럽집행위원회(European Commission)가 있다. 행정간소화 이니셔티브에 대한 정책적 우선과제는 *Lisbon Growth and Employment Strategy*를 통해서 제도화되었다. 이 이니셔티브는 유럽의 중앙 및 지방 정부 차원에서 규제환경을 간소화하기 위해 많은 개혁을 유도하였다.<sup>20)</sup>

World Bank Group은 최근 국가들의 규제환경을 측정하고 벤치마킹하는 작업을 하고 있다. 이러한 평가가 일부 *Doing Business Indicators*에 제시되어 있다.<sup>21)</sup> 이러한 평가지표들(indicators)을 보면, 일시적이고 지역적인 관점에서 일부 MENA 국가들의 향상이 눈에 띈다. 2007년 세계 최고의 개혁국가는 이집트였다. 이집트는 공공행정의 역량 증진에 대한 명확한 관심을 표현하였으며 GfD 행정간소화 이니셔티브 하에서 가장 적극적으로 활동하였다. 사우디아라비아와 바레인도 기업환경 완화(the ease of doing business) 부문에서 20대 국가에 선정되었다. 튀니지, 예멘, 오만, 카타르도 상당한 개혁을 추진하였다. 그러나 이 지표는 단지 현재 진행 중인 개혁과 기업이 직면한 규제부담의 비교측정치만을 나타낸다. 이들은 단순화된 지표들이기 때문에 중요한 정보를 놓치거



나 맹목적인 규제 감축을 장려할 수 있는 위험이 있다. 그러나 신중하게 취해질 때, 이러한 지표들은 적어도 국제동향을 벤치마킹할 수 있는 전반적인 개요를 제공해 준다.<sup>22)</sup>

아랍행정개발기구(ARADO: Arab Administrative Development Organisation)는 일반 지침을 제공하고 국가별 사례연구를 수행하며, 공공거버넌스의 다양한 분야에 대한 기술적 지원을 제공한다. 이러한 분야 중 하나가 행정간소화이다. 최근 발간물에서는 행정간소화 지침, 원칙, 방법 및 수단 등을 제공하기 위해 행정간소화에 관한 아랍 국가들의 사례를 연구하였다. 이러한 분석은 향후 실무자간 보다 심화된 토론을 진행하기 위한 기초자료를 제공하기 위함이다.<sup>23)</sup>

다른 국가들의 규제부담 현황을 보여주는 다른 지표들도 있다. 세계경제포럼(World Economic Forum)의 세계 경쟁력보고서(Global competitiveness Report)가 그러한 예이다.<sup>24)</sup>

**| Notes |**

1. This publication was drafted by Pedro Andres-Amo, Policy Analyst, OECD Regulatory Policy Division. Nora-Elise Beck provided research assistance. Jennifer Stein prepared the text for publication. This work owes much to the useful comments and suggestions from Lorenzo Allio, Salih Arikan, Carly Avery, Ichrak Benbrahim, Fethia Brini, Marco Daglio, Josef Konvitz, Delia Rodrigo, Sidsel Sovik, Dominique de Vos, and Mike Waghorne.
2. [www.oecd.org/document/8/0,3343,en\\_34645207\\_34744758\\_41122120\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/8/0,3343,en_34645207_34744758_41122120_1_1_1_1,00.html) .
3. [www.oecd.org/mena/governance](http://www.oecd.org/mena/governance).
4. Eighteen Middle East and North African (MENA) delegations signed the Declaration of the Red Sea that launched the Good Governance for Development (GfD) in Arab Countries Initiative: Algeria, Bahrain, Dubai UAE, Egypt, Iraq, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libya, Mauritania, Morocco, Oman, Qatar, Palestinian National Authority, Sudan, Syria, Tunisia and Yemen.
5. Please send any comments and suggestions to [pedro.andresamo@oecd.org](mailto:pedro.andresamo@oecd.org).
6. OECD (2002), *Regulatory Policies in OECD Countries: From Interventionism to Regulatory Governance*, Paris.
7. OECD (2006), *Cutting Red Tape: National Strategies for Administrative Simplification*, Paris.
8. SMEs play a rather important role in the economy of most Arab countries, except the oil producers.
9. Doing Business Report (2008), International Finance Corporation. World Bank Group.
10. These indicators are to be considered with caution. For a detailed assessment including some shortcomings see the report: Taking the Measure of the Doing Business Indicators: An Independent Evaluation. The Independent Evaluation Group of the World Bank Group at : <http://go.worldbank.org/KK32T2X0J0>
11. These five tools for cutting red tape were discussed at the seminar on “Administrative Simplification: Overcoming Barriers to Implementation”.



They were presented by delegates from Denmark and the Netherlands as the tools used in these countries.

12. OECD (2003), *From Red Tape to Smart Tape. Administrative Simplification in OECD Countries*, Paris.
13. OECD (2006), *Cutting Red Tape. National Strategies for Administrative Simplification*, Paris.
14. OECD (2006), *Cutting Red Tape. National Strategies for Administrative Simplification*; OECD (2008), *Regulation Inside Government*; Heady, Lucy, and Sarah Keen (2008), *Turning the Tables in England. Putting English Charities in Control of Reporting*.
15. Farazmand, Ali (2002), *Administrative Reform in Developing Nations*.
16. Doing Business Indicators: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org).
17. *The OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance*, [www.oecd.org/regreform/principles](http://www.oecd.org/regreform/principles).
18. *The APEC-OECD Checklist on Regulatory Reform available at:* [www.oecd.org/dataoecd/41/9/34989455.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/41/9/34989455.pdf).
19. More information, including by country, visit [www.oecd.org/gov/regref](http://www.oecd.org/gov/regref).
20. [www.oecd.org/gov/regref/portugal](http://www.oecd.org/gov/regref/portugal).
21. Donelan, Edward (2008), Administrative Simplification, an Overarching Policy to Maintain a Balance between the Protection of the Public Interest and Interests of Businesses.
22. [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org).
23. These indicators are to be considered with caution. For a detailed assessment including some shortcomings see the report : *Taking the Measure of the Doing Business Indicators: An Independent Evaluation*. The Independent Evaluation Group of the World Bank Group at : <http://go.worldbank.org/KK32T2X0J0>
24. ARADO (2008), "Methodology and Process of Administrative Simplification", *Research and Studies*, Osama Jaradat.
25. [www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm).

## \* 2. 행정간소화 전략 설계 및 이행

행정간소화 전략이행시, 아랍 국가들이 직면하는 문제점에 대한 해결 방안이 GfD 이니셔티브의 우선추진과제로 주목받고 있다. 이러한 문제점은 행정간소화 전략 혹은 프로그램을 설계하고 이행할 때 발견되는 장애요인(본문 2.3)을 말한다. 이를 이해하기 위해서 행정간소화 전략에 대한 정의가 우선 정립될 필요가 있다.(본문 2.1, 2.2)

### 2.1. 행정간소화 전략

행정간소화 전략은 규제편익(regulatory benefits)을 저해하지 않고 시민과 기업과의 정부 거래(transactions)의 효율성을 증진시키기 위해 설계된다.<sup>1)</sup> 이러한 전략은 행정간소화를 위한 복잡한 제도로 장기적이고 범정부적인(whole-of-government) 차원에서 설계되어야 한다. 성공적인 전략을 위해서는 측정 가능한 목표를 수립하고, 가용자원과 추진시점, 예상 성과물 및 모니터링과 평가시스템에 대해 명확히 정의하여야 한다. 일반적으로 정부는 행정간소화가 절실히 요구되는 우선추진분야를 중심으로 추진하였다. 그러나 행정부문 간 격차(gap)를 줄이기 위해서 정부는 범정부 행정간소화 전략을 추진하게 된다.

행정간소화 전략 수립은 기획, 협의, 설계, 이행 및 평가 등의 단계별로 이루어진다.



- ❁ 기획(planning) 기획 단계에서는 정책목표, 자원의 가용성, 역량 및 수단(tools) 등을 확인한다. 공무원들은 이러한 요소를 고려하여 가장 효율적이고 효과적인 방법으로 목표를 달성하기 위한 계획을 수립한다.
- ❁ 협의(consultation) 정치적 지지를 얻고 전략을 추진하기 위해서는 이해당사자들과의 협의가 필수적이다. 협의를 통해 관련자들의 우려사항을 정책에 반영할 수 있으며, 중장기적인 관점에서 전략의 적정성을 판단할 수 있다.
- ❁ 설계(design) 목표, 추진시점과 자원 배분 등이 설계 단계에서 설정되어야 한다. 그리고 구체적인 성과와 연계하여 측정할 수 있는 지표를 포함한다. 정책목표 실현방법과 정책과정에서의 다양한 변수 등을 명확하게 제시하고, 단계별로 간소화를 위해 사용될 수단(tools)을 통합적으로 관리한다.
- ❁ 이행(implementation) 이행 단계에서는 행정간소화 목표달성을 위해 사용되는 수단을 점검하고, 행정규제지침(guidelines), 커뮤니케이션 메커니즘(mechanism)과 인센티브제도를 개선한다.
- ❁ 모니터링 및 평가(evaluation) 정책전략이 목표를 달성했는지 여부를 측정하기 위해 모니터링 및 평가는 반드시 초기 단계에서부터 기획되어야 한다. 모니터링 및 평가기술은 행정부담 완화를 측정하기 위한 정량적 분석과 정성적 분석들을 모두 포함한다.

행정간소화 전략 수립시, 목표설정, 제도적 설계 및 행정간소화 수단(tools) 등 세 가지로 구분하여 고려하여야 한다.〈그림 1 참조〉

## | 그림 1 | 행정간소화 전략 구성

|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 행정간소화 목표설정(Targeting simplification efforts)                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. 제도적 설계(Institutional design)                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. 행정간소화 전략 개발 및 추진을 위한 수단<br>(Tools to develop and implement the strategy)                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1) 행정제도개선을 위한 규제개선                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ 기존 규제제도 개선           <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 규제 재구성(Scrap and Build)</li> <li>❖ 일반검토(Generalised reviews)</li> <li>❖ 자동검토조항(Automatic review clauses)</li> <li>❖ 법·제도 검토(Judicial review)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ 신규 규제 개선           <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 규제영향분석 등 증거기반분석(Evidence-based analysis)</li> <li>❖ 공개협의(Public consultation)</li> </ul> </li> <li>↳ 일반적인 수단           <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 전통적인 행정규제 대안</li> <li>❖ 쉬운 용어 사용 등</li> </ul> </li> </ul> |
| 2) 조직 재설계                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 원스탑샵(One-stop shops)</li> <li>❖ 인허가 개혁(license streamlining)</li> <li>❖ 시간제한, "silence is consent"(침묵동의) 원칙 적용</li> </ul>                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3) 새로운 IT 개발 및 적용                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 행정문서 전자화</li> <li>❖ 백오피스(back office) 프로세스 재설계 및 자동화를 통한 간소화 정책</li> <li>❖ 정보 및 서비스 제공을 위한 포털</li> <li>❖ 전자문서 보관 및 유통</li> </ul>                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4) 공공서비스 전달 및 충분한 행정정보 제공                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 공식 문서</li> <li>❖ 공식 저널 및 소식지</li> <li>❖ 정부 웹사이트</li> <li>❖ 텔레비전</li> </ul>                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5) 공공행정에 기인한 다양한 요구조건 조정                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



### (1) 행정간소화 목표설정

전략 수립시, 일정기간 동안 달성할 목표를 정성적 및 정량적인 용어로 정의하여 추상적이고 불명확한 의도를 방지할 수 있다. 예를 들어, 유럽국가에서 제안한 일정기간 동안 25%의 행정부담을 경감하는 것은 행정개혁의 추진 동력이 될 수 있는 적절한 목표로 볼 수 있다. 우선순위를 정할 때 목표 대상과 이들에 미치는 관료주의(red-tape)의 영향에 대한 정의도 보완될 수 있다. 예를 들어 대부분의 행정간소화 정책은 기업, 특히 중소기업에 중점을 두고 추진된다. 목표대상은 시민과 공공행정기관이 될 수도 있다.

### (2) 행정간소화 제도, 책임 및 조정 메커니즘의 정의

행정간소화를 위한 통합된 전략은 제도적 틀/framework)을 포함한다. 다양한 정부기관과 외부의 이해당사자들이 행정간소화 정책 설계, 이행, 감독 및 전략 성과를 측정할 책임을 공유한다. 앞으로 설명하겠지만, 일부 사례를 통해 볼 때 다양한 의견과 이익을 조정하고 장기적으로 전략에 대한 이행약속을 보장하기 위해 중앙집권적인 전담기관의 조정능력이 필요하다. 예를 들어, 레바논의 Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR)는 구체적인 행정절차 수립과 연계된 정부부처에게 간소화 해결방안에 대한 일반 검토와 자문을 제공해 준다.

### (3) 행정간소화 전략 개발 및 이행을 위한 수단(tools)

행정간소화 사례를 통해 볼 때, 다양한 행정간소화 수단(tools)은 독립적으로 혹은 다른 수단과 결합하여 사용된다. 이러한 수단(tools)의 선별은 정치적이고 행정적인 사안에 따라 결정되며, 모든 수단이 모든 분야에서 효과적으로 적용될 수 있는 것은 아니다. 이러한 수단은 규제 품질 개선, 조직개선, 정보통신기술(ICT)의 활용, 양질의 정보제공 및 다양한 행정요구 간 일관성 증진 등 다섯 가지 분야로 구분될 수 있다.



### 1) 행정 제도 개선을 위한 규제관리 개선

행정간소화의 가장 중요한 전략 중 하나가 행정부담을 완화하는 규제품질 개선일 것이다. 이는 규제절차 개선과 규제 검토를 통해서 실시된다. 또한 규제에 대한 체계적인 접근을 통해 규제의 일관성을 높이고 폭넓은 성과를 기대할 수 있다. 이러한 절차는 규제 평가를 포함한다. 이러한 평가를 통해 가장 많이 요청되는 행정양식과 행정부담의 영향이 가장 큰 절차를 가려낸다. 최종적으로 사전에 정의된 품질기준(predestined quality standards)에 따라 규제를 제정할 수 있는 규제형성 메커니즘(rule making mechanisms)을 개선하는 것을 목표로 한다.

일단 규제평가가 가능하다면, 기존의 규제체제를 개선할 수 있는 다양한 방법들이 있다. 우선 사후(ex post) 접근부터 살펴본다.

- ❁ **규제 재구성(Scrap and build):** 전체 규제제도를 검토하고 새롭게 구성하는 방식으로, 규제체계 검토, 원칙 재검토 및 규제자간 상호 의견교환 등으로 구성된다. 이러한 방법은 비용이 많이 들고 현실적이지 않아서 자주 사용되지 않는다. 그러나 다른 방법에 비해 상대적으로 빠른 효과를 기대할 수 있다.
- ❁ **일반검토(Generalised reviews):** 규제 재구성 방식만큼 급진적이지는 않으나 상대적으로 기대효과는 작은 편이다. 사전 정의되었던 기준에 반하는 전체 규제를 검토하는 것으로, 1999년 멕시코는 일반검토 과정을 통해 45%의 행정절차 축소 효과를 보았다.

#### **【Box 1】 이집트 규제총량(stock of regulation) 검토**

지난 20년간 이집트 정부는 경제성장과 사업 창출 기회를 저해하는 요인과 보다 다양한 시민사회가 공개시장경제의 혜택을 누리는데 방해가 되는 요인을 알아내기 위한 노력을 기울여 왔다. 아직도 이집트가 당면하고 있는 주요 장애요인은 다음과 같다.

- 과도한 행정부담과 관료주의
- 투자자들을 위한 불충분한 경쟁과 시장접근성



• 투명성 감소로 인한 정책과 규제의 불확실성

2007년 이집트 규제개혁활동(ERRADA : Egyptian Regulatory Reform Activity)은 12개 정부부처를 포함한 다양한 정부기관을 조정하는 포괄적인 규제 개혁을 착수하였다. 각 정부부처에 개별적으로 배치된 관련 부서의 업무를 조정하는 중앙위원회가 이러한 이니셔티브를 관리한다. 이집트는 저비용과 저위험 규제제도 증진을 최종목표로 추구한다.

이러한 맥락에서 다음의 네 가지 목표가 설립되었다.

1. **규제목록(inventory of regulations)** 해당 정부부처는 모든 법률과, 개별 시민과 기업에 영향을 미치는 법령과 같은 부속법령들을 수집하고 정리하여 분류한다.
2. **규제검토(review of regulations)** 기존 규제를 개선하고 불필요하거나 낮은 규제를 제거하며, 새로운 규제가 필요할 시점을 알려준다. 이러한 검토는 각 참여 정부부처와 협의하여 중앙기관에서 관리한다.
3. **전자등록(E-registry)** 모든 법률과 규정의 전자등록은 규제 목록과 검토 결과를 통합하여 표시한다.
4. **증거기반(evidence-based) 정책수단 상투적인(stock) 규제들이 개선되면, 규제영향분석(RIA)과 같은 증거기반의 접근이 정부에 의해 체계적으로 적용되어 경제정책에 정보를 제공해 준다.**

☆ 출처 : Sief Coutry and Sherif Fawzi, *Regulatory Reform: Building Egypt's Competitive Advantage*, ERRADA, Presentations on 20 November 2007 and 29 April 2008.

❁ **자동검토조항(Automatic review clauses)**: 특정 기간에 걸쳐 규제의 효율성과 효과성을 검토한다. 일정기간이 만료되면 새로 도입된 규제가 자동폐기 되는 썬세팅조항(sun setting clauses)이 대표적으로 알려져 있다.

❁ **법·제도 검토(Judicial review)**: 행정규제의 적용을 개선시키기 위한 수단으로써 활용된다. 잘못된 규제를 확인하고 새로운 대안을

제시함으로써 행정시스템 개선에 기여한다. 또한 이러한 검토는 규제의 일관성과 투명성, 책임성과 합헌성 등의 일반원칙 준수사항 여부를 감독하는 기능을 가진다.

그 밖의 다른 규제정책 수단은 새로운 규제 제정 혹은 규제 흐름을 개선하는데 유용하다. 다음은 사전(ex ante) 접근적인 수단이다.

❁ 증거기반(evidence-based) 접근은 행정부담 완화에 중점을 둔 규제영향평가(RIA)와 같은 제도를 활용함으로써 신규 규제의 품질을 높일 수 있다. 이러한 수단은 의사결정과정에서 정확한 정보를 제공해 주고, 신뢰할 수 있는 규제제도를 마련해 준다. 적절한 사례가 벨기에의 Kafka test 이다. 벨기에는 기업에 법적 효력이 있는 규제에 적용되는 Kafka test를 실행하고 있으며 이러한 규제는 전체 규제제안의 약 20%를 차지한다.<sup>2)</sup> 포르투갈도 벨기에와 비슷한 방식인 Simplex test를 적용하고 있다. 뉴질랜드는 신규 정책의 준수비용을 충분히 고려하고 최소화되도록 하는 Business Compliance Cost Statement (BCCS) 제도를 도입하고 있다.

❁ 이해당사자와의 공개협의(Public consultation)는 신규 규제의 잠재적 문제를 사전에 확인하고 개선할 수 있도록 한다. 비공식 협의, 규제제안 배포 및 시민의견 접수, 온라인 협의, 공청회 및 자문위원 구성 등 다양한 방법들이 활용될 수 있다.<sup>3)</sup> 특히 고도의 기술적인 맥락에서 민간부문의 관점을 반영할 수 있는 독립적인 전담기관의 설립이 효과적인 방안이 될 수 있다. 호주의 소기업규제완화전담팀(Small Business Deregulation Taskforce)은 연방정부차원에서 행정부담을 측정하고, 규제개선을 위한 우선추진과제를 선정하였다. 2005년 영국의 햄프톤(Hampton) 보고서는 규제감사(regulatory inspection)와 구속력(enforcement)의 효과를 강조하였으며, 규제에 위기기반(risk-based) 접근을 도입함으로써 관료주의 개념에 대한 큰 변화 시도를 제안하였다.



이 밖에도, 전통적인 명령-통제방식의 규제대안 및 쉬운 언어 사용 등과 같은 규제 제도를 개선하기 위한 일반적인 수단들도 있다.

❁ **전통적인 명령-통제방식의 규제대안:** 지나치게 제한적이고 지시적인 규제는 경제활동을 저해할 수 있다. 효과적인 시장 조건에 잘 부합하고 경제주체들의 순응성을 높일 수 있는 보다 나은 규제 마련을 위한 방안으로 공동규제(co-regulation)와 자율규제(self-regulation)가 있다. 이는 민간부문이 규제책임에 직접 참여하는 효율적인 규제수단으로서 활용되고 있다. 공동규제란 정부가 신규규제 제정 시 민간기관과 협력하는 것을 의미하며, 자율규제는 특정 산업에 종사하는 기관이 규제프레임워크를 정의하도록 기회를 제공하는 것을 말한다. 이러한 규제방법은 규제에 따른 리스크가 낮으며, 집단감독기능이 보다 효과적일 때에만 활용될 수 있다.

❁ **쉬운 언어의 사용은 규제 준수도와 구속력을 크게 증진시킬 수 있는 수단이다.** 규제에 대한 이해가 쉬울수록, 규제 준수가 더 쉬워질 것이다.

## 2) 조직 재설계 (Organisational re-engineering)

보다 나은 행정시스템 조직 관리는 효율성을 증진시킨다. 대표적인 예는 원스탑샵(one-stop shops)의 구축이다. 다양한 부처들이 제공하는 서비스를 하나의 창구(focal point)로 통합하여 전달하기 때문에, 최종사용자는 다부처에 제출해야 하는 서류를 단일창구(single window)를 통해서 처리할 수 있다. 이러한 행정절차에 컴퓨팅 시스템이 도입된다면, 이러한 원스탑샵의 효과성은 기하급수적으로 증가된다. 모로코와 튀니지는 투자활동 촉진을 위해 원스탑샵을 설립하였다.

프로세스 재설계(process reengineering)는 행정문서가 요구하는 정보거래를 개선하기 위한 도구이다. 행정절차가 요구하는 의무사항(requirements)이 프로세스 재설계를 통해서 제거되거나 변형될 수 있다. 인·허가개혁은 가장 대표적인 프로세스 재설계의 사례로서, 인·허

가는 투자, 창업 및 공공행정업무에 상당한 부담을 지우고 있다. 최근의 개혁은 사업개발의 자유에 기반하고 있다. 이러한 경우는 지난 사례를 통해 대부분의 요구가 최종적으로 승인되었고 위험요인이 상대적으로 낮은 환경에서만 가능하다. 그러므로 사업 활동이 이미 개시된 후에도 면허를 요청할 수 있다.

과도한 공공행정업무 부담을 경감하기 위한 다른 효과적인 방법은 행정적 의사결정을 위한 시간제한과 “침묵은 동의(*silence is consent*)” 원칙의 적용이다. 행정적 의무사항(requirement)은 최종사용자들도 인식하고 있는 제한된 기간 안에 완결되어야 한다. 이러한 시간제한에 대한 준수가 이루어지면 관료주의는 최소화될 수 있다. 튀니지는 2007년과 2008년에 두 개의 법령을 통해 이러한 정책을 도입하였다. 이를 통해 “침묵은 동의” 원칙을 포함하는 응답기간을 설정하고 공공행정기관이 이에 대응하도록 하였다.

### 3) 정보통신기술(ICT) 활용

행정간소화를 위한 다른 혁신적인 방법은 정부운영을 간소화하고 거래비용을 줄이기 위해 정보통신기술을 활용하는 것이다. 그러나 “보다 나은 정부 구현을 위한 정보통신기술, 특히 인터넷의 활용”으로 OECD가 정의하고 있는 전자정부는 단순한 행정절차와 운영의 간소화 이상의 영향력을 발휘한다. 전자정부는 정부변형을 위한 핵심적인 정책수단으로 간주되고 있다. 정부변형이란 낮은 비용으로 사용자 중심의 서비스를 제공하고 정책형성과정에 시민참여를 증진하는 정부로의 발전을 말한다.<sup>4)</sup>

정보통신기술은 정보관리, 배포 및 정보거래를 향상시키므로 행정부담의 완화를 위한 수단으로 많은 가능성을 내포하고 있다. 첫째, 막대한 정보처리능력으로 정부는 국민의 요구에 보다 신속하게 대응할 수 있다. 둘째, 인터넷과 이메일 네트워크를 통하여 정보의 전파 범위는 기하급수적으로 광범위하게 확대된다. 셋째, 전자정보의 교환으로 행정부담이 급격히 감소된다. 마지막으로 시공의 제한이 없으므로 인터넷



접속을 통해 24시간 365일 서비스를 제공할 수 있다. 그러나 정보통신 기술의 활용은 비효율성을 피하기 위해 이미 비활성화된 절차를 자동화함으로써 발생하는 낭비와 기존의 전통적인 행정절차에 대한 검토 및 재설계와 병행하여 이루어져야 한다.

정보통신기술을 활용한 행정간소화의 구체적인 사례는 튀니지에서 찾아볼 수 있다. 튀니지 시민들은 전자세금을 신고하고 온라인으로 교육상담 서비스를 받으며, 전국적으로 출생신고서 신청을 위해 MADANIA라는 전자민원을 활용한다. 2008년 6월, 팔레스타인정부당국은 정부컴퓨터센터(Government Computer Centre)를 통해 재정부와 10개의 타 정부부처를 연계하는 전자회계시스템(e-accounting system)을 설치하였다.

공공서비스전달 개선 및 투명성 증진을 위한 정보통신기술 활용 분야 중 하나가 공공조달(public procurement)이다. 정부 공공조달의 높은 거래가치와 거래량으로 공공조달은 특히 취약한 분야가 되었다. 그러나 전자수단을 이용하여 공공조달과정의 투명성이 확보되고 공급자간 경쟁이 향상되었으며, 이로 인해 보다 나은 서비스 제공과 정부활동에 대한 신뢰성이 증진되었다. 예를 들어, 모로코는 전자입찰이 가능하도록 전자조달 플랫폼(e-tendering)을 개발하였다.<sup>5)</sup>

전자정부 이행시, 많은 도전과제들에 직면하게 된다. 특히 행정간소화와 관련하여 두 가지 도전과제가 있다. 첫째는 정보보호, 시민의 신뢰 확보 등을 포함한 보안(security)과 개인정보보호(privacy) 문제에 대한 고려이다. 둘째는 인터넷 접속가능성과 컴퓨터 접근성의 정도이다. 낮은 접근성은 정부의 전자정부 추진 노력에 상당한 지장을 초래할 수 있기 때문이다.

행정간소화를 위한 전자정부 분야에서 가장 많이 사용되는 수단은(tool)은 다음과 같다.

- 행정서식의 전자화: 특히 무역, 노동 및 세금관련 양식은 효율성 향상에 기여

- 백오피스(back office) 프로세스의 재설계와 자동화를 통한 간소화 : 전자인적자원관리(e-HRM), 전자회계 등
- 기업의 對정부 전자리포팅 시스템
- 시민 혹은 기업 관련 정보 및 서비스 제공을 위한 포털 구축
- 전자정보 보관 및 유통



### 【Box 2】 이집트 전자정부사업 추진

이집트 행정개발부(Ministry of State for Administrative Development)가 추진하는 전자정부 사업의 우선추진과제로 정부간 거래(government-to-government transactions) 강화를 선정하였다. 정부는 원스탑샵(one-stop shop)을 활용하여 약 50여개의 공공서비스를 통합하였으며, 결과 관료제 완화, 정부지출 감소 및 효율성 증진 등의 효과를 거두었다.

이러한 전자정부 사업은 이집트의 공공서비스 전달을 통합하고 촉진하기 위해서 국가 IT 계획의 일환으로 추진된다. 정부부처간 분산되고 낮은 정보화 수준, 서비스 전달채널의 부족, 전자정보처리를 위한 취약한 법적 기반 등의 문제점을 고려하여 국가적 차원에서 서비스 전달체계를 통합하고 촉진하기 위한 국가 IT 계획을 수립하였다.

최근 이집트 전자정부사업 성과 중의 하나는 이집트 정부포털(BAWABA)- 시민중심의 서비스 전달을 위한 원스탑샵- 구축으로, 53건의 정부 전자서비스를 제공한다. 이 포털은 365일 24시간의 정부서비스 접속을 위한 전자정부 시스템을 구축하기 위한 초석으로 고려되고 있다. 다른 성공사례는 “Enterprise Resource Planning (ERP)” 시스템의 운영이다. ERP 시스템은 다양한 정부부처 및 공공기관을 조정하는 정부 업무 흐름도(workflow)를 도입하여 효율성을 높였다.

☆ 출처 : United Nations (2007), *Innovations in Governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans. Making Governments Work Better in the Mediterranean Region*, Department of Economic and Social Affairs, New York.

#### 4) 공공서비스 전달 및 양질의 행정정보 제공

행정절차, 의무규정 및 규제제도에 관한 정보가 무료로 시민들에게 제공되며 정보 접근성이 용이하다면 시민들의 준수성도 높아질 것이다.

이러한 정보 제공을 위해 공문서(public records), 공식저널, 소식지, 정부 웹사이트, 텔레비전 및 보다 혁신적인 다양한 매체들을 활용할 수 있다.<sup>6)</sup> 핵심 이슈는 정보가 관련자들에게 정확하게 전달되는 것이다. 모로코와 이집트에서 흥미로운 사례를 찾아 볼 수 있다. 이곳에서는 행정절차를 다루는 방법을 시민들에게 안내하기 위한 콜센터를 설립하였다. 특정 관련자들을 위한 정보를 기존의 채널을 활용하여 전달할 수도 있었다. 예를 들어, 사냥에 관한 행정제도가 바뀌면, 사냥전문잡지가 관련자들에게 정부 정책변화에 대한 정보를 제공해 줄 수 있다. 그러나 새로운 토론그룹 혹은 정부에 의한 자문서비스 등과 같은 새로운 커뮤니케이션 장소가 생길 수도 있다.

#### 5) 공공행정에 기인한 다양한 요구조건 조정

“다양한 규정은 상호간 및 관련 부처간 일치해야 한다.”<sup>7)</sup>

시민, 기업 혹은 행정절차 관련 기관들은 상이한 요청과 행정책임들을 관리할 필요가 있다. 일부의 요청사항은 경제성과 정보 등과 같이 유사한 보고활동 즉 유사한 인증과정을 필요로 하지만, 대부분의 경우 다른 시간대에 일어난다. 다양한 다른 기관들로부터 다양한 요청들이 접수되지만, 그렇다고 해도 이로 인한 불필요한 행정적 중복을 정당화해서는 안 된다. 예를 들어, 한 기업이 경제성과에 대해 연간 몇 차례 보고해야 한다면, 준수비용(compliance cost)은 연간 1회 보고하는 것 보다 더 커지게 된다. 그러므로 요청사항 및 의무사항들을 조정함으로써 행정부담 경감에 기여할 수 있을 것이다.



## 2.2. 행정간소화 전략 추진요인

### (1) 내부요인: 기업과 시민사회의 관심과 압력 반영

행정간소화 전략은 실질적인 국내의 우려사항에 대응하는 것이다. 복잡한 정부절차와 이해하고 순응하기 어려운 규제들이 증가함에 따라 시민생활과 기업 활동의 간소화 정책은 많은 국가에서 공통적으로 요구되고 있다. 기업의 불만은 산재해 있으며 이는 규제제도 부담에 따른 업무가중을 반영한다. 시민들도 종이업무와 명확하지 않고 불투명하며 비효과적인 규제에 영향을 받는다.

대부분의 OECD 국가에서는 기업과 국민들이 행정절차 간소화를 위한 적극적인 지원과 로비활동을 해왔다. 이러한 활동은 정부가 행정간소화 전략을 채택하고 이행하도록 하는 원동력이 되고 있다. 정부가 통과해야 하는 테스트는 그러한 전략들의 효과성과 관련된다. 또한, 이해당사자들과 유동적인 협의와 커뮤니케이션 체계를 만들고 촉진할 수 있는 메커니즘 구축도 포함된다.

행정간소화 전략은 정치 압력으로부터도 자유롭지 못하다. 그러나 잘 설계되고 추진되고 있는 전략은 정치적 이해(interests)에 의해 크게 영향 받지 않는다. 구체적인 효과를 가져 올 행정간소화 전략은 누구도 기대편익에 대해 합리적으로 반대할 수 없다는 데 이점이 있다. 그러나 어려운 점은 시간이 지나도 이러한 편익을 지속적으로 유지하고, 시간이 지남에 따라 늘어나는 신규 규제의 질을 개선시키기 위해 보다 광범위한 프로그램에 이들을 통합시켜야 한다는 것이다.

### (2) 외부요인: 국가경쟁력 강화

경제활성화를 위한 규제환경, 투자 유치, 무역증대, 직업창출, 경쟁 유발 등은 국가경쟁력을 제고하는 주요한 요인들이다. 공통적인 요인으로는 기업가 정신을 저해하는 요금과 같은 장애요인(barriers)을 제거하고 행정절차를 최소화하는 것이다. 또한 명료하고 투명하며 이해하기 쉬운 건전한 규제제도를 유지하는 것도 중요하다.



모든 국가들은 행정간소화 전략을 채택하고 이행하기 위한 외압을 받고 있다. 이러한 외압은 경제활동의 세계화와 직접적으로 연계될 뿐만 아니라, 투자와 자본을 적극적으로 유치하기 위한 경쟁의 필요성과도 관련이 있다. 또한 국제 벤치마킹 순위 매김도 행정 부담을 경감하고 관료제를 완화하도록 인센티브를 준다. 많은 아랍국가에서는 공여국(donors)이 행정간소화 관련 특정 목표치를 설정하고 이에 대한 자금 지원을 전제로 행정간소화를 촉진하는 역할을 하고 있다.

### 2.3. 행정간소화 전략의 문제점

본 장의 목적은 행정간소화 전략을 개발하고 추진할 때 발생하는 장애요인을 분석하는 것이다. 이전 장에서는 이러한 전략을 정의하고, 전략 추진의 당위성을 설명하였다. 이번 장에서는 OECD와 아랍국가들이 직면한 다양한 장애요인들을 열거하고자 한다.

OECD 굿거버넌스이니셔티브(GfD: Good Governance for Development)의 행정간소화 부문에 참여한 아랍국가가 OECD 사무국에 제출한 설문 조사를 통해서 다양한 장애요인들을 살펴보았다. 그리고 “Administrative Simplification: Overcoming Barriers to Implementation”에 관한 카이로 세미나에서 이러한 장애요인에 대해 토론하고 일부 OECD 국가들의 사례와 비교하였다. 주요한 장애요인은 본질적으로 전략적 혹은 기술적 요인으로 구별된다.(표 1 참조)

이러한 장애요인은 아랍국가와 OECD 국가에서 모두 나타나는 일반적인 현상이지만 특정한 정치적 상황, 행정 및 문화적 환경으로 인해 다양한 양상으로 나타난다. 이러한 상이성은 강력한 중앙집권화, 심화된 관료주의, 정치적 불안정성, 정책형성과정에의 시민참여 감소, 투명성 감소, 단기적 관점으로 장기 전략을 추진하는 법률 체계 및 효력 등과 주로 연관되어 있다.<sup>8)</sup> 아랍 정부기관에서는 낮은 생산성과 저임금의 인력과잉상태가 흔히 발생된다. 이러한 문제는 정부기관의 정원이 미달인 걸프만의 국가들과는 정반대이다.<sup>9)</sup> OECD 국가뿐만 아니라 아

랍국가들 간에도 상당한 차이가 있기 때문에 이러한 일반화는 신중하게 검토될 필요가 있다. 국가별 차이에 대한 보다 상세한 분석을 위한 심층연구가 수행되어야 한다.

### ■ 전략적 문제 ■

처음으로 살펴볼 장애요인은 전략적 문제, 정책과 일반 행정문화 환경에 따라 발생하는 도전과제들을 말한다.

- 고위급의 정치적 지원 결여는 장애요인에 대해 질문할 때 실무전문가들(practitioners)이 생각하는 첫 번째 요인일 것이다. 권력 있는 기관(powerful entities)으로부터의 지원은 실제 개혁추진에 상당한 변화를 가져올 수 있다. 그러나 초기 단계에 정치적 지원을 확보하였을지라도 이러한 지원이 지속되지 않으면 결국 행정개혁을 위한 노력도 감퇴된다. 이러한 현상은 정치적 지원이 특히 한 명의 정치가 혹은 고위급인사의 이해관계에 기반 하였을 경우 보다 두드러진다. 실제, 일부 사례에서는 포괄적인 행정개혁전략이 착수되었다가 고위급 인사의 지지 미흡으로 인하여 취소되기도 하였다.
- 변화에 대한 저항감은 주로 낮은 단계의 정부와 비정부 기관/개인들(outsiders to government)로부터의 저항을 의미하며, 첫 번째 장애요인과 관련된다. 이러한 경우, 저항은 행정부 내부의 기술 및 실무담당 혹은 일반 대중으로부터 초래된다. 이러한 저항은 일반적으로 개혁에 대한 충분한 이해가 부족한 상황에서 행정개혁을 전통적 행정문화와 기존의 이해(vested interests)를 해치는 위협으로 인지하기 때문에 발생한다. 일반적으로 개혁은 불확실성 및 특권층의 잠재적 이해손실 때문에 저항에 부딪힌다.
- 행정간소화 전략에서의 조정능력 부재는 정책적 일관성을 저해하고 행정비용을 가중시키며 정책 간 격차를 초래한다. 책임분담의 불명



확성, 효과적이지 못한 커뮤니케이션과 협력 메커니즘, 상충되는 권력(powers)도 이러한 장애요인의 원인이 된다. 이것은 특히 복잡한 제도적 상황에 유효하다.

- 보편적인 범정부행정간소화 전략의 부재는 변화를 어렵게 한다. 빈틈없는 프로그램은 진전을 가져오지만, 격차를 남기기도 한다. 광범위한 전략 수립은 공통의 목적을 가진 다양한 세부정책을 통합적으로 조정하는데 유리하다. 이와 같이 통합적인(overarching) 전략은 역량을 강화하고 정부 부처간 지식 및 노하우 공유를 촉진시킬 수도 있다. 그러나 효과적인 커뮤니케이션이 어려운 상황에서 범정부행정간소화 전략의 부재는 더 큰 장애요인으로 부각될 수 있을 고려해야 한다.
- 제한된 가용자원은 일반적으로 관리(management)에 영향을 미치는 부담이다. 우선순위정책은 공공거버넌스 분야에서 자원할당을 위해 경쟁을 한다. 행정간소화(cutting red tape)는 비싼 정책적 선택이다. 행정간소화에 따른 효과(benefits)는 경제 전반의 효율성 향상으로 전환되기 때문에 증명은 할 수 있을지라도 그 효과에 대한 자료를 수집하기는 어렵다. 따라서 이러한 효과를 사회에 가져오기 위해서는 정치적인 지원과 그에 따른 충분한 자원이 필요하다. 이러한 자원의 제약은 개발도상국과 신흥경제(emerging economies)에서 더욱 크게 나타난다. 그러므로 자원의 가용성은 자원 관리주기(management cycles)를 돕기 위한 전제조건이 된다. 즉, 가용한 자금이 없다면, 노력이 결실을 이루기 시작할지라도 개혁을 위한 프로젝트는 추진력을 잃게 되며, 중앙 및 지방정부들은 지속적으로 개혁을 추진하기 어려워진다.

## ■ 기술적 문제 ■

두 번째 장애요인은 기술적 성격으로 제도적 이슈(instrumental issues)와 연계된 장애요인이다.

- 복잡한 법절차는 순응성(compliance)과 강제능력(enforcement capacity)을 감소시킨다. 법·규정이 행정환경을 결정하고 조성한다는 측면에서 이러한 기술적 문제는 매우 중요하다. 법적 복잡성(complexity)은 사회, 기술 및 경제적 변화에 부응하고 개선하기 위한 법적 검토체제의 부재에서 비롯된다. 이러한 문제는 법률적 기반이 다룰 때 더 커진다. 법적 복잡성은 규제관리 프레임워크(regulatory management frameworks)가 바뀌는데 있어 부담과 저항감이 너무 크면 해결할 수 없는 문제가 될 수도 있다. 행정간소화 과정의 일환으로 법적 개선도 요구된다.
- 인적 자원과 역량 부족: 행정간소화는 공공행정의 고유한 특성이 아니므로 특별한 기술과 역량 강화가 필요하다. 공공행정에서 요구하는 것이 실제적인 훈련시설 및 프로그램과 일치하지 않을 때도 있다. 그러므로 전문적인 역량강화 프로그램이 개발되어야 한다. 불충분한 기술과 능력을 보유한 팀이 행정간소화 업무를 맡는 것은 정부의 기대 수준에 못미치는 결과를 초래할 수 있다.
- 행정간소화 활용에 관한 이해 미흡으로 인해 이해당사자들의 참여와 순응이 저조할 수 있다. 행정간소화라는 용어는 이해하기 쉽지 않으며 한정적이기 때문에, 행정관료주의 제거라는 측면을 간과한 채 공공행정 구조 개선과 혼용되기도 한다. 이러한 이해의 부족으로 이해당사자들의 지지를 확보할 수 있는 가능성이 제한되고, 잠재적 이해당사자들이 충분한 주인의식을 갖지 못할 수 있다.
- 불충분한 정보와 데이터: 현실과 변화에 대한 보편적인 이해 없이 맹목적으로 설계된(blindly designed) 개혁 정책은 일반적으로 실패하기 마련이며 심지어 상황을 악화시킬 수도 있다. 예를 들어, 유용



한 정보가 있음에도 불구하고 효과적인 정보수집 혹은 공유체제가 갖추어 있지 않은 경우가 있다. 경제 데이터는 일반적으로 행정간소화 전략과도 연관되지만, 정부 의무사항(requirements)에 대한 평가, 의무사항 준수에 필요한 시간-비용, 잠재적 순응집단(compliers)의 크기 등과 같은 정보도 중요하다.

- 정보화 격차문제는 OECD와 아랍국가 인구 중의 일부가 IT 접근에 제한되어 있음을 의미한다. 이로 인하여 일부 소외계층에게 정보사회 발전에 따른 사회적 혜택과 전자정부 서비스 이용도 제한 될 수 있다. 행정간소화 전략에 IT 기술을 적용하기 전에 사용자들의 IT 접근성을 우선 제고해 보아야 한다.
- 절차의 표준화 결여는 시민들에게 혼란을 야기하고, 각 부처에게 재량권을 허용함에 따라 차별과 부패의 여지를 남겨 둘 수 있다. 또한, 행정절차의 조건을 정의하는 가이드라인이 없기 때문에 예측가능성과 전반적인 행정시스템의 일관성을 저해할 수 있다.
- 성과측정 및 평가제도 미흡: 행정간소화 전략은 명확한 목표를 설정해야 한다. 성과와 목표달성 여부를 측정하기 위한 측정 메커니즘(measurement mechanism)이 개발되어야 한다. 또한, 평가 메커니즘은 공공기관의 벤치마킹을 장려함으로써, 공공기관간 경쟁을 유발시켜 참여를 증진시킬 수 있다. 또한 평가를 통해 행정간소화를 높일 수 있는 분야를 확인할 수 있기 때문에 공공기관 간 협력이 증진될 수 있다.

## | Notes |

1. OECD (2006), *Cutting Red Tape. National Strategies for Administrative Simplification*, Paris.
2. OECD (2006), *Cutting Red Tape. National Strategies for Administrative Simplification*, Paris.
3. OECD (2006), Public Consultation. Background report for the Good Governance for Development (GfD) in Arab Countries Initiative, Paris.
4. OECD (2003), *The e-Government Imperative*, Paris.
5. OECD (2007), *Joint Learning Study on Integrity in Public Procurement in Morocco*, Paris.
6. See Section on Improving Transparency, Approach No. 19.
7. Brokner, Cecile, (2008), "The Danish Approach to Better Regulation and Simplification", Danish Commerce and Companies Agency of Denmark. Presentation, 19 June.
8. Abu-Laban, Baha, *et al.* (1986), Jabbra, Joseph G., *et al.* (1989), Kuran, Timur (2004), Liman, Imed(2003), World Bank Group (2003).
9. Farazmand, Ali (2002), *Administrative Reform in Developing Nations*.



### \* 3. 행정간소화 문제점을 극복하기 위한 22가지 성공요인

본 장에서는 국제적 경험에 기반 하여 이전 장에서 언급되었던 문제점을 극복하기 위한 해결방안에 대해 살펴보고자 한다. 이를 위해 성공적인 행정간소화 전략 설립에 기여할 수 있는 요인들을 제안한다. 2008년 6월 카이로에서 열린 “Administrative Simplification: Overcoming Barriers to Implementation” 세미나에서 정부의 행정간소화 프로그램을 강화하기 위한 활동과 접근방식들이 다루어졌다. 동 세미나의 폐회식에서는 행정간소화 문제들과 이를 극복하기 위한 해결방안들을 발표하였다. <표 1 참조>

(1) 전략 및 정책적 접근; (2) 역량구축 지원; (3) 제도적 설계; (4) 지원수단 등 네 가지 주제별로 22가지의 성공요인을 분석함으로써 보다 상세한 설명이 제시될 것이다. 일부 해결방안은 다수의 문제점을 동시에 해결하기 위해 설계되었으며, 다른 해결방안과 결합하여 성공적인 문제해결을 위한 행정간소화 전략을 강화한다. (완성된 제안서는 <부록 1>에 제시되어 있으며, <부록 2>는 각 문제별 접근방법을 제시한 매트릭스(matrix)를 수록하였다. 또한 요약(summary)에서는 결론부분에 8가지의 우수사례를 제시한다.)

OECD와 MENA 국가들의 경험을 고려하여 행정간소화 전략은 최소한 다섯 가지 원칙을 준수할 필요가 있다. 즉, 혁신적(innovative)이고 종합적(multidisciplinary)이며, 원활한 의사소통(communicative)과 적극적(assertive)이며 결과중심적(outcome-based) 이어야 한다. 다음에 제시될 해결방안들은 다른 나라에서 준수되고 있다. 그러나 각 제안들은 신중



하계 검토되고 특정 국가의 정황에 맞게 적용되어야 한다.

【표1】 2008년 6월 카이로에서 개최된 “Administrative Simplification: Overcoming Barriers to Implementation” 세미나에서 논의된 문제점과 해결방안 요약

| 전략적 문제         | 활동과 접근(Actions and approaches)                                                               |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 정치적 지원 결여      | 성공사례 활용: 작은 것부터 시작<br>범정부(whole-of-government) 접근<br>강력한 지원<br>비용편익의 수량화<br>필요조건이지만 충분조건은 아님 |
| 조정능력 부재        | 개혁 노력을 위한 중앙집권화와 주인의식(ownership)간의 균형trade off<br>정부의 핵심 분야에 대한 감시watchdog                   |
| 변화에 대한 저항감     | 커뮤니케이션 및 홍보: 투명성<br>특사(Ambassadors) 프로그램/지지자(champions)<br>명확한 목표 정의 및 기관의 책임성               |
| 행정간소화 전략의 결여   | 기획-행동강령 및 책임성<br>공공협의<br>모든 사례에 통용되는 모델 부재                                                   |
| 제한된 자원 가용성     | 효율성 증진<br>증거기반 분석에 기반한 우선추진과제(prioritisation) 선정 - 기회비용                                      |
| 기술적 문제         | 활동과 접근(Actions and approaches)                                                               |
| 법적 복잡성         | 규제품질 향상 - 규제철폐(deregulation)와는 다른<br>법안 작성을 위한 종합적 및 다방면적인(multidisciplinary) 접근             |
| 인적자원과 역량 부족    | 반복적인 훈련<br>다방면 및 집중적 접근<br>창의적 접근<br>개혁태도                                                    |
| 행정간소화에 대한 이해부족 | 커뮤니케이션                                                                                       |
| 불충분한 정보와 데이터   | 데이터 수집전략 개발<br>설문조사<br>사용자/소비자 참여<br>국제협력                                                    |
| 정보화격차          | 광범위한 정책 우선과제로서 정보화격차 감소                                                                      |
| 절차의 표준과 결여     | 보다 나은 규제                                                                                     |
| 성과측정 및 평가제도 미흡 | 정보수집<br>정부성과에 대한 지표: 벤치마킹, 포상<br>모니터링 기관/제도                                                  |

### 3.1. 전략 및 정책적 접근 (Strategic and policy approaches)

첫 번째 성공요인은 전략 및 정책적 접근으로 분류된다. 이러한 접근은 전략적인(tactical) 관점에서 전략을 지원하는 활동들을 말한다. 이들은 전략의 모든 단계에서 활용될 수 있지만, 특히 정책입안자들이 목표를 설정하는 설계(design) 단계에서 보다 유용할 것이다. 이러한 접근은 주로 광범위한 개념의 개혁, 명확한 목적(objectives)과 실현가능한 목표(targets)의 설립, 정치적 지원, “모든 사례에 맞는(one-size fits all)”모델과 구분되는 범정부적(whole-of-government) 접근 채택, 그리고 행정내부 개혁태도 고양 등을 포함한다.

#### (1) 보편적인 행정간소화 프로그램 도입 및 광범위한 정책 우선 순위 유지

행정간소화는 임시방편적인 정책 이행을 지양하고, 보다 체계적으로 도입되어야 한다. 전략초기에는 신속한 성과를 얻기 위해 인허가절차 개혁 등 구체적인 분야에 중점을 두지만, 전략의 계속성, 지속성 및 시너지 효과 창출 등을 위해서 장기적으로는 보편적인 행정간소화 프로그램이 필요하다. 유럽집행위원회(European Commission)는 리스본전략(Lisbon Strategy)의 우선추진과제로 규제부담 완화를 선정하고, 이를 위해 보편적인(comprehensive) 전략을 수립하도록 회원국가에게 요구하였다.

OECD 국가에서 행정간소화는 규제품질 개선을 위한 개혁 프로그램에 통합되어 추진된다. 공개협의(public consultation), 규제영향분석(RIA) 및 전통적인 행정규제에 대한 대안(alternatives) 등과 같은 규제정책수단들은 행정간소화 전략의 정교화에 도움이 된다. 1980년 미국에서 제정된 규제유연화법(Regulatory Flexibility Act)으로 중소기업에 미치는 규제영향을 경감시키기 위한 절차를 착수하였으며, 추후 보다 보편적인 규제개혁 프로그램에 통합시켰다.

그러나 광범위한 우선추진과제에서 장기적인 의무를 수행하기 위해

서는 지속적인 변화에 부응하는 중·단기계획이 뒷받침되어야 한다. 예를 들어, 멕시코는 규제영향에 취약한 부문을 확인하고 이를 해결하기 위해 2년 주기로 규제개선 프로그램(PBMR: regulatory improvement programmes)을 운영하고 있다.<sup>1)</sup> 벨기에의 행정간소화기구(Simplification Agency)는 2003년 간소화 프로그램을 착수하고 12개 정부업무별 행정부담 완화를 위한 구체적인 우선추진과제를 선정하였다.

## (2) 범정부적(whole-of-government) 접근

범정부적 접근은 제안된 전략에 모든 정부부처를 고려하고 참여시키는 것이다. 이는 중앙정부간 및 지방정부간 등 같은 수준의 정부기관간의 수평적 관계뿐만 아니라 중앙정부, 지방정부 및 국제기구를 아우르는 다층적 관계를 포함한다. 이때, 정부기관 간 제도적 조정(institutional coordination)과 책임성(accountability) 구축은 보다 나은 거버넌스 구축을 위한 공통적인 우선추진 과제이다.

캐나다는 정책분야와 기관들을 연계하는 범정부프레임워크(whole-of-government framework)를 개발하였다.<sup>2)</sup> 이집트의 정부성과향상을 위한 제도개발 프로그램(IDP: Institutional Development Programme)은 국가행정개발전략(National Administrative Development Strategy)과 연계된 모든 정부기관들이 일관된 정책을 수행하도록 지원한다. 다계층 정부기관 간 조정을 위한 노력으로, 영국은 지방규제개선실(Local Better Regulation Office)을 2008년 설립하고 지방차원의 우수사례가 전국적으로 전파될 수 있도록 하였다. 그리고 지방정부에게 일관성 증진을 위한 기업과의 상호작용(interaction)에 대한 자문을 제공하고, 지방정부 차원에서 간소화 전략의 우선순위 책정, 정부간 분쟁 중재 등의 역할을 한다.<sup>3)</sup> 덴마크는 2005년 덴마크지방정부평가기관(KREVI : Danish Evaluation Institute for Local Governments)을 사회복지부 산하에 독립적으로 설립하여 지방정부의 규제품질 개선과 공공부문에서 최적의 자원활용 증진을 위한 역할을 담당하도록 하였다. 지방정부평가기관(KREVI)은 협의, 정보 배포 및 교환을 통해 공공부문의 성과와 지방정부의 규제를 분석하고 평가



하며 규제의 질을 증진시킨다.<sup>4)</sup>

범정부접근은 정치적 지원을 확고히 하고 일관적인 성과를 확보하기 위해 중요하다. 또한 행정문화의 변화를 촉진하고 정부관료에게 보상을 제공하기 위한 적절한 자원도 필요하다.

### (3) 정치적 지원 확보

정치적 공약은 구체적인 행동이 수반되어야 한다. 법 혹은 규정의 형태로 일관적인 법체계는 우선순위를 기재하고 정부간 책임을 분배하며 결과의 책임성(accountability)을 명확히 함으로써 전략 수립을 위한 견고한 기반을 제공한다. 전략이 단순히 종이 문서로만 그치지 않도록 하기 위해서 예상결과를 사전에(a priori) 정의하고, 사후의(a posteriori) 결과와 비교해 보아야 한다.

전략을 수행하고 저항을 극복하기 위해서는 고위급 정치인사의 프로그램 지원이 필요하지만, 동시에 정치권으로부터의 독립성도 보장되어야 한다. 네덜란드 재정부의 간소화 개혁을 추진하기 위해 제재권(sanctioning power)을 행사하였다.

행정간소화를 보다 포괄적인 개혁프로젝트에 포함시킴으로써 다른 개혁정책과 맞물려 보다 넓고 지속적인 지원을 확보할 수도 있다. 레바논에서는 공공서비스 개선을 위한 전자정부 개발에 대한 관심이 높아지면서 이를 보완하기 위해 행정간소화 업무가 추진되었다.

어떠한 경우든 정치적 지원은 필요하지만, 개혁의 충분조건은 아니다.

### (4) 명확한 목적과 목표(objectives-targets)를 정의하고 각 목표 달성을 위한 제도적 책임성(accountability) 강화

법제도 구축과 중단기 행동계획(action plans)의 정의와 함께, 행정간소화 목표가 달성되었는지 확인하기 위해서는 명확히 측정할 수 있는 목표가 필요하다. 이러한 목표설정은 제도적인 책임성이 있을 때만 유용하다.

정책적 측면에서 행정부담이 존재하는 분야 및 부담의 정도 등을 파악하는 것이 중요하다. 일부 정부부처들의 규제는 다른 기관보다 더욱 부담이 가중되기도 하며, 최종사용자들에게도 미치는 영향이 다르다. 간소화 전략은 가장 큰 부담을 야기하는 규제에 초점을 두어야 하며, 규제완화를 담당하는 부처에 압력을 가할 수 있다.

네덜란드 정부는 2007년에 순수(net) 25%까지 기업에 대한 행정 부담을 완화하기로 결정하였다. 정량적 목표와 목표별 마감시한을 설정하고 이를 널리 공지함으로써 정부는 우선순위가 높은 정책 목표에 대한 책임을 진다. 몇 년에 걸쳐 정부 부처간 목표별 책임을 분담함으로써, 모든 정부부처에 걸쳐 행정간소화 노력을 조정하고 감독하는 강력한 동기가 되었다.<sup>5)</sup> 덴마크는 기업에 미치는 행정부담을 2010년에 25%까지 경감하기로 하였으며, 이집트의 제도개발 프로그램(IDP: Institutional Development Programme)은 정부기관들이 명확한 목표 설정과 책임성 강화 메커니즘을 개발하도록 지원할 예정이다. 벨기에 연방정부의 행정간소화기관(Simplification Agency) 내에 Kafka Department는 모든 효과적이고 잠재적인 행정부담 감소를 측정하며, 행정간소화의 성과와 미흡한 점을 지속적으로 조사하는 주요 기관이 되었다.

이러한 접근은 목표를 활용하고 그들의 의무에 대한 책임성을 강화함으로써 선거구 유권자를 확보할 수 있기 때문에 변화에 대한 저항에 직면했을 때 효과적일 수 있다.

#### (5) 성공사례 활용: 시작은 작게하여 지지층 확보 (Start small and gain constituency)

행정간소화 결과에 따른 편익은 화폐가치로 환산될 수 있다. 또한 규제부담 완화를 통해 행정간소화가 자금을 절감할 수도 있다고 한다. 그러나 이렇게 절감된 비용을 징수하여 정부가 다른 곳에 직접 투자할 수 있는 것은 아니다. 따라서 이러한 행정부담 완화의 화폐화는 오히려 효율성 증진이라 표현되어야 할 것이며, 이 효율성 증진이 바로 행정간소화의 최종 목표가 되어야 한다. 그 결과 더 많은 자원이 “정상적인”사



업을 착수하는 곳에, 제도를 준수해야 하는 사람들의 편익을 위해, 또한 공익을 위해 쓰여야 한다.

작은 것부터 시작한다는 것은 구체적인 시간 내에 현실적으로 달성할 수 있는 합리적인 목표를 가지고 시작한다는 것을 의미한다. 행정간소화의 편익을 증명할 수 있는 성공사례와 수치가 이용가능하게 되면, 행정간소화를 위한 선거구 유권자 확보를 위한 비용은 크지 않을 것이다. 이때 건강보험 등과 같이 널리 사용되거나 실생활에서 보다 많은 불편을 초래하는 행정절차를 중심으로 시작하는 것도 권장할 만하다. 효율성 증진(efficiency gains)은 첫 번째 결과들이 수집된 후 쉽게 보여줄 수 있다. 영국은 2007년 국립건강서비스(National Health Service)의 데이터를 수집하여 조사한 결과 근무시간이 50,000시간 이상 절감된 것으로 나타났다. 대규모 병원의 검역기간도 2005년 기준으로 3~4일에서 2008년 1.5~2일로 단축되었으며, 데이터 수집 시간도 절감됨에 따라 140만 파운드 가량이 절감되었다.<sup>6)</sup> 멕시코는 경제규제철폐국(UDE: Economic Deregulation Unit)을 통해 기업의 행정절차를 감축하기 위한 개혁을 성공적으로 제도화시켰다. 그 후에 멕시코는 정치적인 지원을 얻어 보다 포괄적인 접근을 하고 있는 연방규제개선위원회(COFEMER: Federal Regulatory Improvement Commission)를 신설하였다.

네덜란드에서는 행정간소화 추진을 위해 “연결하라, 돈으로 환산하라, 그리고 보여줘라 (Link it, monetise it and demonstrate it)”라는 슬로건을 내걸었다. 처음에는 사람들이 행정간소화가 무엇을 의미하는지 몰랐으나, 장기간에 걸쳐 행정간소화의 편익을 명확히 설명하여 개혁을 위한 지지층을 확보할 수 있었다.<sup>7)</sup>

결론적으로 정량화된 결과를 사용하는 것이 보다 호소력이 있으며, 정치적 지원을 확보하고 일반대중의 저항을 감소시키는데 도움이 된다.

## (6) 사용자 중심의 접근방식 채택

공공행정개혁의 가장 큰 문제 중의 하나는 사용자 친화적인 접근(user-friendly approach)이 미흡하다는 것이다. 이러한 문제는 가능한 많

이 변화되어야 한다. 변화를 시도할 수 있는 흥미로운 방법은 모든 이해당사자들의 의견과 우선순위에 대한 정보를 수집하고 고려하는 것이다. 예를 들어, 팔레스타인 자치정부(Palestine National Authority)는 행정 절차 부담과 관련한 민원을 접수할 수 있는 웹사이트를 개설하였다. 이와 유사한 사례로 벨기에에서도 2003년에 시민과 기업이 불만을 털어 놓을 수 있는 헬프데스크(help desk)를 설립하였다. 그 결과 2008년까지 약 1만 건의 민원이 접수되고, 중앙 및 지방정부의 관련기관에 전달되어 의무적으로 처리되었다. 이를 통해 행정부담에 영향을 받는 집단을 확인하고 그들의 규제부담을 수량화함으로써, 보다 효과적이고 사용자 맞춤형의 행정간소화 정책을 실시할 수 있었다.

공공서비스 전달은 시민들에게 베푸는 호의(favor)로서가 아니라 시민의 권리(right)로 인식되어야 한다. 그러므로 서비스설계와 전달과정에서 시민들의 요구와 우선순위를 우선적으로 반영함으로써 사용자의 요구와 불일치하고 “Kafkaesque(부조리한)” 상황을 피해야 한다. 사용자중심의 전달체계에 관한 공무원 일반지침과 공무원보상체계도 이러한 사용자중심의 접근을 도와줄 수 있다.

이집트 행정개발부는 행정문화 변화 등 시민들에게 공공서비스를 제공하기 위한 다양한 프로그램을 개발하였다. 많은 서비스들이 간소화되어 이러한 서비스를 받기 위해 필요한 문서, 시간 및 비용이 최소한으로 줄었다.<sup>8)</sup>

### (7) 모든 사례에 맞는(one size fits all) 모델 지양

이 문서는 국제정책담화와 사례공유는 보다 나은 공공거버넌스를 구현할 수 있다는 사실을 전제하고 있다. 그러나 이는 특정 국가의 우수사례가 충분한 숙고(reflection)와 개혁 국가의 특수성에 대한 맞춤형작업(adaptation) 없이 동일하게 다른 국가에 적용된다는 것을 의미하지는 않는다. 해외 우수사례 벤치마킹은 국내외의 이해당사자들과의 충분한 의견교환도 포함되어야 한다. 특히 개발도상국에서는 정치, 문화 및 행정환경이 다른 국가를 모방한 개혁(mimic reform)에 대한 경계를 강조



한다. 이러한 사례들을 통해 볼 때, 지역의 특수성이 충분히 고려되어야 하며, 다른 나라에서 성공적인 모델을 활용할 때는 높은 수준의 맞춤형 작업이 요구된다. 지역 특수성과 지역의 요구를 고려하여 우수사례를 적용할 때 행정간소화 노력이 성공할 수 있다.

### (8) 개혁정신과 혁신적 접근방식 증진

성공적인 행정간소화 채택은 훈련에 의해 변화된 태도에 기인한다. 핵심부서는 일반적인 규범(norms)에 대해 질문하고 확고하고 창의적인 사람들로 구성되어야 하며, 강한 분석적 능력을 겸비해야 한다는 것을 의미한다. 흥미롭게도 벨기에 정부는 공무원들에게 정부업무의 간소화를 위한 태도를 고양시켜주기 위해 10가지 가이드라인(10 tips guidance)을 제안하고 있다.<sup>9)</sup>

혁신적 접근으로 전통적인 행정규제 및 조직관리에 대한 대안방안을 고려할 수 있다. 예를 들어, 인·허가 자격증 취득 시, 사전 허가제(ex ante approval mechanism)에서 사후 통보절차(ex post notification procedures)를 활용하면 실질적 면허취득 전에 사업활동을 개시하게 되어 행정부담이 상당히 감소될 수 있다. 그러나 이 제도는 위험수준이 낮은 경우에 한해 제한적으로 적용되어야 한다.

혁신의 결여(lack of innovation)는 아랍국가의 개혁에 참여한 공무원들 사이에서 찾아볼 수 있다.<sup>10)</sup> 이러한 혁신정신의 결여는 재정적 인센티브가 제공되는 국가에서도 발견되기 때문에 재정적 인센티브가 확실한 해결방안은 아니다. 이에 대응하여, 이집트 행정개발부는 정부근대화프로그램(Government Modernisation Programme)을 발표했다. 이 프로그램은 인센티브 증진, 인적자원개발 프로그램 개발, 효율성을 고려하여 필요시 민간부문과의 협력 증진, 그리고 공공관리 분야에 신기술 통합 등을 골자로 한다.



## 3.2. 역량구축 지원 (Capacity-building support)

역량구축은 주로 특정이슈를 다루는 인적자원의 능력과 기술의 증진을 말한다. 또한 행정부 내에서 개혁을 추진하기 위한 최적의 방법을 논의하고 개발하도록 하는 것이기도 하다. 지식전파 및 행정전략과 이행방안의 필요성에 대한 인식제고는 성공적인 전략이행을 위한 기본요소이다. 정부는 정보와 기술지원 및 훈련에 대한 공무원의 접근성을 보장하고 적절한 인력배치를 통해 그들의 잠재능력이 충분히 발휘되도록 해야 한다.

### (9) 행정간소화에 관한 종합적인 훈련방식 제공

대부분의 OECD 국가들은 행정간소화 전략 추진 시 경제학자, 변호사, 사회학자, 철학자, 정치학자 등 다방면의 전문가들로 구성된 팀(multidisciplinary team)을 구성하고 있다. 다양한 배경과 접근방식은 간소화전략을 보다 폭넓은 시각에서 접근할 수 있도록 하며 특정분야에의 편중을 방지한다. 예를 들어, 법적 복잡성으로 인해 법률적인 시각만으로 해결하기 어려워짐에 따라 변호사들은 행정규제를 제정하고 행정 틀을 정의할 때 다른 분야 전문가의 지원이 필요하다. 책임을 어떻게 정의하고 전문가들 간 효과적인 협력을 구축하느냐는 중요한 과제이다.

전문지식 개발을 촉진하기 위해 어느 정도의 전문성(specialisation)도 존재해야 한다. 이는 특히 중앙서비스기관이 다른 정부부처에게 기술적 지원을 제공하는 것과 관련 있으며, 중앙부처의 공무원들은 관련부처의 일반적인 문제와 전문용어 등에 익숙해야 한다. 예를 들어, 덴마크의 통상기업청(Commerce and Companies Agency) 기업규제과(Better Business Regulation Division)에서는 다른 부처의 특정업무 지원을 위해 직원을 파견하고 있으며, 이를 통해 타 부처의 업무를 파악하고 관련 서비스에 대응할 수 있도록 하고 있다.

이 접근방식은 행정간소화를 위한 기술과 인적역량 증진을 도와준다.

## (10) 간소화정책형성 지원을 위한 지침서(guidelines) 및 기술지원 제공

표준절차의 적용은 행정시스템 전반의 일관성을 높여준다. 정책입안자를 위한 표준화(standardisation)는 지침서와 매뉴얼을 통해 제공될 수 있다. 규제환경을 정의할 수 있는 정책지원 등 정책형성과정을 포함하는 포괄적인 지침서가 제공되어야 한다. 지침서에 대한 문서는 정적이어서는 안 되며, 계속 진화하면서 새로운 도전과제에 부응하고 혁신적인 접근을 통해 개선되어야 한다. 이러한 변화는 절차를 개발하는 관료와 최종 소비자의 의견으로 더욱 고무되어야 한다. 또한 지침서는 적절한 독자에게 효과적인 방법으로 제공되어야 한다.

영국은 기업들이 준수하기 쉬운 규제를 제정하기 위해 공무원들을 위한 지침서를 개발하였다.<sup>11)</sup> 모로코는 특히 투자관련 규제 준수자(compliers)에게 행정절차 관리를 위한 지침서를 개발하여 제공하였다. 이 지침서는 활동에 따른 절차를 통합하였으며, 절차에 대한 설명과 작성서식 및 다른 관련 문서에 대한 설명을 포함하고 있다.<sup>12)</sup>

행정간소화 관련 업무를 담당하는 다양한 공공기관을 일관되게 지원하기 위해 헬프데스크 서비스(help-desk assistance)를 제공할 수 있다. 이러한 기술지원은 부처간 일치된 절차 및 성과에 기여한다. 덴마크에서는 “Personas”라는 기술지원을 제공하는 프로그램을 착수하여 행정간소화 업무를 담당하는 다양한 분야의 공무원들에게 맞춤형 서비스를 제공한다.<sup>13)</sup> 이러한 분류(categorisation)는 이전의 설문조사를 바탕으로 하며, 업무분야, 이전의 질문사항들과 현재의 요구사항(demand)을 고려한다. 이집트의 전자정부컨설팅센터(e-Government Consultation Centre)는 다양한 정부기관에게 전자서비스 활용방안을 대한 기술자문을 제공한다.<sup>14)</sup>

기술지원은 공공행정에서의 지식격차를 좁히기 위해 아웃소싱을 통해 제공될 수 있다. 민간 전문가는 행정절차 개선을 위한 지식을 전수해 줄 수 있다. 예를 들어 2007년 사우디아라비아에서 무역신고시스템(trade declaration system) 개선을 위해 싱가포르 컨소시엄(consortium)과

협력한 사례가 그러하다.<sup>15)</sup> 이러한 방법을 통해 다른 나라의 경험으로부터 이익을 얻을 수 있다. 다른 흥미로운 사례는 튀니지이다. UNDP는 행정업무를 담당하는 정부기관의 성과를 증진시키기 위해 튀니지 정부와 2005년 협력하였다.

이러한 접근은 행정간소화를 위한 포괄적 프로그램 운영에 도움이 된다.

### (11) 훈련(training) 강화

훈련은 인적자원의 역량을 강화시키기 위한 주요 수단으로 행정간소화전담팀, 공공행정기관 및 일반대중을 목표로 해야 한다. 또한 각 그룹별 특성에 맞는 훈련과 콘텐츠 제공이 중요하다. 중앙부처 공무원은 높은 수준의 기술훈련이 필요한 반면 일반대중에게는 행정간소화가 그들에게 미치는 영향 등 보다 이해하기 쉬운 내용을 전달한다.

행정간소화 관련 업무를 하는 사람들은 실제로 차이를 만들어야 한다. 훈련은 결과 중심적이어야 하고 혁신적인 태도를 고양해 주어야 한다. 행정간소화 관련 업무를 담당하는 공무원들은 높은 수준의 행정, 관리 및 조직능력과 커뮤니케이션 및 대인관계 기술을 보유해야 한다. 이러한 기술을 통해 타 부처, 기업 및 고위급 정치인사 등 이해당사자들과 지속적인 관계를 유지할 수 있다.

기술은 변화에 대한 저항, 기술적 문제 등 당면과제를 해결하기 위한 개인의 역량을 결정해 준다. 레바논의 행정개혁장관실(Office of the Minister of State for Administrative Reform)은 역량구축, 전문성 증진 및 행정간소화 업무를 하는 담당자들 간 노하우 공유를 위한 훈련 메커니즘 구축 등을 위한 노력을 기울여 왔다.

학계, 연구기관 및 컨설팅 기관 등과의 시의적절한 협력을 통해 전문성과 외부관점에 대한 정보를 얻을 수 있다. 이것은 국내 영역에만 제한되어서는 안 되며, 다른 국가 정부의 해외 전문가들 활용도 역량개발을 위해 중요하다.



## (12) 정보화 격차 해소

행정간소화를 위한 전자정부의 효과를 극대화하기 위해서는 새로운 기술이 광범위하게 활용되어야 한다. 인터넷 보급률은 온라인 행정절차의 유용성과 접근성을 결정한다. 또한 전자기기의 혁신과 적응성(adaptability)은 행정간소화를 위한 해결책이 될 수 있다. 모로코에서는 접근성이 용이한 소프트웨어가 장착된 특별 터치스크린을 공공서비스 기관에 설치하여 문맹자들의 사용을 활성화하고 있다.

### 3.3. 제도적 설계 (Institutional design)

제도는 전략수립 및 이행의 기본이 되기 때문에 규제 거버넌스에서 매우 중요하다. 제도는 투명성 향상을 위한 규칙 확립, 행정부 내의 조정기능 조장, 이해당사자들과의 의사소통 활성화 및 행정간소화를 위한 문화적 변화촉진 등을 위해 필요하다. 그러나 바람직한 제도설계는 정치·문화·사회적 특성을 고려해야 한다. 특히, 행정간소화 전략의 질적 향상, 개혁정신 고무 및 중앙-지방간 역할의 균형 등을 위해서 행정간소화에도 제도적 지원이 필요하다.

## (13) 정부조직에 감시기관(watchdog) 설립

점점 많은 국가들이 행정간소화 전략 이행과 관련된 업무를 규제품질 개선을 담당하는 중앙기관에 일임하고 있다. 즉, 행정간소화가 독립된 특성의 개혁이 아니라 광범위한 의미에서 규제개혁전략의 일환으로 구분될 수 있다는 것을 보여준다. 이러한 접근은 규제 거버넌스의 다른 영역과 연계되어 시너지 효과를 내는데 도움이 된다. 한국에서는 행정개혁을 주도하기 위해 대통령직속기관인 규제개혁위원회가 1998년에 창설되었다. 사무국은 국무총리실 산하에 설립되었으며, 전체적인 규제 시스템을 감독하고 기업과 시민에게 미치는 영향을 조사하는 책임을 담당하고 있다.

구체적인 정책 분야를 중점으로 행정간소화를 조정하기 위해 창설된

다양한 위원회가 있다. 예를 들어, 2006년 모로코는 투자를 위한 관료 제적 환경을 간소화하기 위해 국가투자절차위원회(National Council for Investment Procedures)를 설립하였다. 또한 2008년 모로코는 일관되고 지속적인 행정간소화 개발을 위해, 다양한 정부업무를 조정하는 단일의 위원회 통합을 추진하였다. 이러한 제도 정비는 행정절차 간소화를 위한 기술 개발을 위해 설계되었으며, 간소화정책 결과를 평가하기 위한 모니터링 틀을 제공해 주었다.

2008년 OECD가 아랍국가를 대상으로 조사한 결과, 범정부차원에서 행정간소화 전략을 개발하는 독립된 전담기관은 별도로 없었으며, 부처차원에서 개별적으로 추진되고 있었다. 반면 일부 OECD 국가들에서는 부처수준에서 행정간소화 업무를 담당하였으나, 최근 규제품질 개선을 담당하는 단일기관으로 이전되었다. 네덜란드의 경우, 규제개혁 그룹(Group on Regulatory Reform)을 설립하여 재정부를 수장으로 경제부 등 다양한 부처가 회원으로 가입되어 있다. 이미 언급되었던 벨기에의 행정간소화 기관(Agency for Administrative Simplification)은 중앙정부에 이러한 목적으로 창설된 기관을 통해 통합된 간소화전략을 어떻게 추진했는지 보여주는 사례이다.

#### (14) 중앙집권과 지방분권간 균형 유지

중앙집권식 개혁추진과 지방정부의 참여간 적절한 균형이 필요하다. 중앙조정기능이 제대로 작동하지 않으면 지방정부 차원에서 일관성 있는 전략 추진이 어려워진다. 반면 지나친 중앙 통제는 전략추진 기관의 주인의식(ownership)을 상실하게 하여 전략추진의 장애요인이 될 수 있다. 제도체계, 공공기관 규모 및 주인의식 정도 등을 고려하여 지속적인 간소화 전략이 추진되도록 해야 한다. 행정간소화를 위한 중앙기관(central unit)의 설립은 이러한 균형을 이해하고 실제적으로 효과적인 조정기능을 제공하는데 유용한 수단이 될 수 있다.

이러한 균형은 보다 큰 국가들 혹은 분권화를 추구하는 행정에서 보다 는 덴마크와 네덜란드와 같은 작은 국가들의 경우에 쉽게 조정될 수 있다.



### (15) 특사(ambassador) 및 지지자(champions)를 통한 행정간소화 업무 활성화

행정간소화 이해당사자들을 전략수립 및 이행과정에 참여시키는 것은 보다 현실적인 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 효과적인 방법을 모색하는데 중요하다. 이해당사자들이 직접 참여함으로써 그들의 업무에도 영향을 미치며 더 나아가 제3자에게도 간접적인 영향을 미친다. 이를 통해 기존의 커뮤니케이션 채널이 다각화된다. 예를 들어, 기업 공동체가 행정간소화 프로그램에 참여하여 추진된 업무를 홍보 및 감독하고 특사로서의 역할을 하고 있다.

이러한 접근은 이해당사자들의 변화에 대한 저항을 완화시킬 수 있는 방법 중의 하나이다. 저항이 발생하는 영역 혹은 공공행정이 그 의미를 제대로 전달할 수 없는 영역에서 접근성과 신용을 갖춘 “특사”를 찾는 것이 적절하다. 한국의 규제개혁위원회는 18명의 기업대표로 구성되어 있으며, 이 중에서 위원회의 공동의장(co-chairs)을 맡고 있다. 이와 같이 행정간소화 일반정책에의 적극적인 참여는 그들에게 주인의식을 높여 주며 이를 다른 기업에도 전달하도록 한다.

## 3.4. 지원수단 (Supporting tools)

행정간소화 전략들이 고립되어 단독적으로 실행된다면, 효과를 낼 수 없다. 이러한 전략들은 보다 넓은 의미의 규제품질 개선을 위한 전략으로 통합되어야 한다. 예를 들어, 행정간소화는 투명성 원칙들이 더 큰 전략 속에 통합되어야만 추진될 수 있다. 왜냐하면 보다 쉽고 투명한 규제를 만드는 것은 이해당사자들과 이러한 규제들이 어떻게 그들에게 영향을 미치고 개선될 수 있는지를 논의하는 것을 의미하기 때문이다. 협의와 커뮤니케이션은 이러한 과정을 지원하는데 유용한 수단들이다. 행정간소화는 기업과 시민들에게 부과된 행정부담을 중심으로 우선적으로 추진되어야 하며, 정량화된 비용편익분석은 우선 추진과제를 선정하는데 도움이 된다.

### (16) 보다 나은 규제 활용 (규제품질 개선)

규제 자체로는 해로운 것이 아니며 정부는 지속적으로 새로운 규제를 형성하여 공공정책을 제정할 수 있어야 한다. 보다 나은 규제는 구체적인 품질 기준에 부응하고 불필요한 규제부담을 제거하고 효과적으로 명확한 목표를 달성할 수 있는 규제를 채택하는 것이다. 또한 보다 나은 규제는 정부의 규제품질 역량을 증진시키기 위한 범정부적 접근 등, 보다 광범위한 규제 환경 개선을 목적으로 해야 한다. 다양한 단계의 규제개혁 프로그램이 도움이 될 수 있다. 경험상 단계적인 추진이 권장되며, 특히 인·허가 혹은 다른 형태의 규제부담에 주의를 기울일 필요가 있다.<sup>16)</sup>

행정시스템에서 법적 복잡성을 줄이는 것이 핵심이다. 또한 다방면적인(multidisciplinary) 접근도 일반적인 규제개혁 프로그램에서 중요하다. 규제개혁을 지지하는 유권자들이 간접적으로 행정간소화를 지지하기 때문에, 보다 나은 규제가 행정간소화를 위한 정치적 지지를 얻는데 도움이 될 수도 있다.

### (17) 사전 및 사후 비용편익의 정량화

행정간소화 전략은 규제총량을 제거하고 (기존 규제 프레임워크) 규제의 흐름(신규 규제 설정)을 원활히 하는데 도움이 되어야 한다. 규제영향평가(RIA)는 행정부담 경감을 위해 특정정책의 사전 및 사후 비용편익을 정량화하여 평가한다. 일부 국가에서는 중소기업에 미치는 행정부담 경감을 위한 규제영향평가에 더욱 중점을 두고 있다.

다른 방법들은 행정부담 측정 자체에 보다 중점을 둔다. 행정부담 측정은 시간과 행정활동에 따른 제반비용을 포함한다. 비용은 크게 정부 및 민간에 의한 발생으로 구분한다. 정부비용은 정부의 의사결정, 행정절차개발, 정보제공 및 행정규제가 발효될 때 발생하는 제반비용을 포함하며 민간부문에서는 정보 이해와 수집, 서식 작성, 제출 및 보관 등에 필요한 비용이 있다. 가장 일반적인 측정방법은 표준비용모델(SCM; Standard Cost Model)로 네덜란드에서 처음 개발되었다.〈Box 3 참조〉 표준비용모델은 정부가 기업에 부과한 행정비용을 측정한다. SCM



은 법률을 기업 측에서의 정보의무(information obligations)로 나눔으로써, 구체적인 개혁이 행정부담에 미치는 영향을 상세히 평가한다.

그러나 다른 메커니즘이 활용되기도 한다. 예를 들어, 벨기에에서는 스코어보드(scoreboard)라는 지표시스템이 행정부담 전반을 살핀다. 프랑스에서는 복잡성 지표(complexity indicator)가 표준비용모델(SCM)에서 개발되었다.



**【Box 3】 표준비용모델 방법론**

표준비용모델은 중앙정부의 규제에 의해 기업에 부과된 행정비용을 측정한다. 비용은 주로 기업체와의 인터뷰를 통해 결정된다. 인터뷰 조사를 통해 정부규제를 준수하는데 기업이 소모한 시간을 자세히 조사할 수 있다.

1. 표준비용모델은 규제를 측정할 수 있는 3가지 구성요소로 정보의무(information obligation), 자료요구사항(data requirements) 및 행정활동(administrative activities) 등으로 구분한다.
2. 표준비용모델은 다음의 기본비용에 관한 매개변수에 기초해 각 구성요소를 수행하는데 드는 비용을 추산한다.
  - ▷ **가격:** 세금, 급료 및 내부 행정활동과 관련된 간접비용 또는 외부 서비스를 위한 시간당 비용으로 구성
  - ▷ **시간:** 행정활동을 수행하기 위해 소모된 시간의 양
  - ▷ **수량:** 영향을 받는 기업체의 인구규모와 매년 그 활동을 수행해야 하는 빈도로 구성
3. 이러한 요인들을 조합하여 다음의 기본적인 표준비용모델(SCM) 공식이 성립된다.

$$\text{행정활동 단위당 비용} = \text{가격} \times \text{시간} \times \text{수량}$$

$$(\text{Cost per administrative activity} = \text{Price} \times \text{Time} \times \text{Quantity})$$

1. 정보의무는 정보와 데이터를 공공부문 혹은 제3의 기관에 제공해야 하는 의무를 말한다. (예시: 노동조건에 관한 보고서, 라벨링 조항 등)
2. 자료요구사항은 정보의무를 준수할 때 제공되어야 하는 정보의 요소들이다. 각 정보의무는 단일 혹은 그 이상의 자료가 요구된다. (예시: 사업자등록번호, 기업체명)
3. 각 자료요구사항에 대응하여 정보를 제공하기 위해서는 다양하고 구체적인 행정할



동이 따라야 한다. 이러한 행정활동은 내부적으로 이루어 질 수도 있고 아웃소싱을 할 수도 있다. 이러한 활동은 측정될 수 있다. (예시: 설명, 추정, 고문서)

☆ 출처: OECD (2006), *Cutting Red Tape : National Strategies for Administrative Simplification*, OECD Publishing, Paris.

### (18) 증거기반 우선순위 매기기 (Prioritise based on evidence)

행정간소화 전략의 우선순위를 정하고 일정시간에 걸쳐 이를 추진하기 위해서 정량화 및 증거기반(evidence-based) 분석을 활용할 것을 권장한다. 우선순위 매기기는 효율적이고 효과적인 방식으로 정책목표를 수립하고, 특정 집단에서 특정 정책의 영향 혹은 영향의 크기와 연계된 목표를 설정하는데 필수적이다.

벨기에에서 설계되고 이행된 카프카 테스트(Kafka Test)는 신규 규제가 시민, 기업 및 제3의 부문에 어떻게 행정부담을 초래하는지를 모니터링하기 위한 수단을 제공한다. 2004년에 개발된 이 방법은 규제자들이 모든 규제제안서에 의해 부과될 수 있는 행정부담을 정의하도록 체계적으로 요구한다. 분석을 통해 규제 영향집단과 규제부담의 유형을 구분할 필요가 있다.<sup>17)</sup>

#### [Box 4] 튀니지(Tunisia) 간소화 개혁정책 간 우선추진과제

튀니지 정부는 2007년에 기업환경 개선 및 규제 품질 개선 등 다양한 정책이슈를 포함하는 포괄적인 공공행정개혁을 설계했다. 이러한 노력의 일환으로 행정 및 규제시스템 분석에 기반하여 행정간소화 정책이 우선시 되고 있다. 이러한 분석 후에 튀니지 국무총리실은 행정간소화 전략을 위한 네 가지 주요 우선추진업무를 설정하였다.

- 기업환경에 영향을 미치는 절차의 재정비 및 간소화: 기업면허에 필요한 절차를 90%까지 감축하는 것이 목표 중의 하나이다.
- 공공서비스를 받기위해 필요한 시간과 문서 수 감축: 예를 들어 “침묵은 동의” 법칙 등과 같은 메커니즘 활용
- 불필요한 공공지출을 줄이기 위한 효과적인 공공행정의 효율성 개선
- 서비스전달 품질을 위한 모니터링 메커니즘 개발



### (19) 커뮤니케이션을 통한 투명성 향상

행정간소화 전략의 목표, 추진요인, 다른 개혁 프로그램과의 관계 및 발전현황 등에 대해 소통함으로써 투명성 증대에 기여할 수 있다. 또한 책임성(accountability)을 높이고 성과물과 목표간 연계가 있도록 도와준다. 일반대중이 행정간소화에 대한 이해가 부족하면 지지율도 낮아진다. 이때 적절한 커뮤니케이션 구축은 문화적 변화에 기여하고 주인의식(ownership)을 높일 수 있도록 해준다.

다양한 대상과 전달할 메시지에 맞는 다양한 커뮤니케이션 수단이 있다. 이집트는 행정간소화에 따라 변화된 요구조건을 시민들에게 전화로 통보하고 있다. 제출서류, 수수료, 발송주소 및 마감일까지 모든 변경된 사항을 유선으로 전달하는 것이다.<sup>18)</sup> 일반시민과 소통하는 다른 예는 모로코에서 찾아볼 수 있다. 모로코는 행정절차와 의무사항에 대해 시민들에게 공지하기 위한 커뮤니케이션 전략을 수립하였다. “Idaratouk” 텔레비전 프로그램, 시민들을 위한 콜센터 및 일반 공공행정 웹사이트도 많은 정보를 제공하였다.<sup>19)</sup> 아울러, 전략을 전파할 수 있는 세미나 회의 및 공청회 등과 같은 활동도 있다.

일반 대중을 위한 커뮤니케이션 표준, 가이드라인 및 매뉴얼은 보다 나은 커뮤니케이션 전략추진에 유용할 수 있다. 이러한 예는 효과적인 커뮤니케이션을 위한 원칙들(principles)이 잘 정립되어 있는 이탈리아, 스페인, 영국에서 찾아볼 수 있다.<sup>20)</sup>

커뮤니케이션을 통한 투명성 향상은 행정간소화에 대한 일반적인 이해를 높이고 변화에 대한 저항을 감소시킬 수 있다.

### (20) 정책형성예의 공공협의 및 참여 증대

협의와 참여는 전략에 대한 우선순위를 정의하는데 도움이 된다. 협의 과정은 규제 문제점을 파악하는 정부의 능력을 증진시킬 수 있다. 예를 들어, 영국에서는 규제개선웹사이트(better regulation website)<sup>21)</sup>를 통해 시민들로부터 의견을 수집하며, 이러한 과정은 투명하게 처리되어 의견채택여부도 시민들에게 통보된다. 한국에서는 기업고충민원센터

(Business Difficulties Resolution Centre)가 기업규제 제약에 대한 의견을 수렴할 수 있는 원스탑샵(one-stop-shop)과 옴부즈맨 역할을 한다. 반면 튀니지에서는 관료, 학자 및 기업인들로 구성된 실무그룹이 행정개혁 프레임워크에 참여하고 연구하여 행정간소화를 위한 권고안을 제시한다.

만족도조사 착수, 이해당사자들에게 의견을 피력할 수 있는 특정 역할을 가진 자문기구 설립 및 구체적인 이슈에 대해 권고할 수 있는 임시 전달기관 창설 등 협의는 다양한 채널을 통해서 진작될 수 있다. 이러한 기관들은 우선순위를 전달하고 행정문화 개선을 위한 노력을 증진시킬 수 있다. 이를 통해 각 기관들은 행정을 위한 데이터 수집차원에서 의견을 교환하고, 정책형성과정에 다른 기관의 참여를 활성화시킨다.

#### (21) 정보수집 전략 개발

높은 행정부담은 정부가 시민과 기업들에게 요구하는 정보제출에서 시작된다. 데이터는 효과적이고 효율적으로 수집되고 관리되며, 효율적이고 부담이 없는 방식으로 공공기관의 요구에 부응하여 전달되어야 한다. 벨기에는 중앙정보은행(Crossroads Bank of Enterprises)을 개발하여 기업과 그들의 사업장 위치 등 모든 기본적인 정보를 저장하고 있다. 이러한 방식으로 재정부(Ministry of Finance), 사회안전부(Social Security Administration) 등 다양한 정부부처로부터의 정보요구를 충족시키고 있다.<sup>22)</sup>

정보는 간소화 전략의 설계 및 이행에 중요한 요소이다. 그러나 정보는 비싸며, 간소화 절차를 안내해 줄 수 있는 적절한 데이터를 얻기 위한 부단한 노력이 수반되어야 한다. 특히 행정의무사항에 대한 준수, 이에 따른 시간과 비용 등 행정부담에 대한 정보는 더욱 그러하다.

정부는 정보 수집을 위해 기존에 행정부에서 활용하였던 데이터 수집을 위한 메커니즘뿐만 아니라 설문조사 및 이용자 참여 등 새로운 방식도 활용하고 있다. 그러나 최근 OECD 국가들의 사례를 보면, 정량적



인 접근이 행정부담을 평가하기 위한 주된 정보원으로서 기업 설문조사를 보완 혹은 대체하고 있다. 그러나 정량적 측정은 정확성이 요구된다면 비용이 많이 든다는 단점이 있다. 이것이 많은 OECD국가들이 간소화 정책의 목표를 설정하는데 여전히 설문기반의 접근에 의존하고 있는 이유이기도 하다.<sup>23)</sup> 재정적으로 정보 수집을 지원하기 위한 방법은 수집된 일부 정보를 판매하는 것이다. 일례로, 쿠웨이트에서는 기업에 대한 데이터베이스(databases)가 민간기관에 상업적 이익을 위해 판매되었다.<sup>24)</sup>

## (22) 정부성과지표 개발: 벤치마킹 및 보상

공공기관의 책임성(accountability)을 보장하기 위해서 정부성과를 측정하고 평가할 필요가 있다. 또한 벤치마킹은 기관간 경쟁을 유발하고 협력을 증진시킴으로써 발전을 촉진시킬 수 있다. 성과는 효과적인 노력에 대해 보상하는 보상체계를 통해서 보다 향상될 수 있다. 이러한 사례들은 정부가 전자정부와 관련된 다양한 분야에서 연간보상을 제공하는 바레인에서 찾아볼 수 있다. 또한 이집트는 최고의 공공서비스를 제공한 정부기관을 수상하는 기념식으로 “National Service Day”를 기념한다. 국제적 수준에서는 2003년 시작된 유엔공공행정상(United Nations Public Service Awards) 프로그램이 매년 세계적으로 공공행정기관의 창의적인 업적과 개발에의 기여를 평가하고 시상하고 있다. 특히 공공서비스 전달을 시민의 수요에 맞게 전달할 서비스를 중심으로 평가한다. 이집트, 요르단 및 모로코 정부기관은 행정간소화를 위한 노력으로 후보자로 지명되거나 수상하였다.<sup>25)</sup>

보상(rewarding)은 시민들이 번거롭고 개선이 필요한 행정부담과 절차를 지적하도록 함으로써 보다 작은 수준(micro level)에서 이루어질 수도 있다. 행정간소화 최우수제안상(Best Ideas for Red Tape Reduction Award)은 법률에 따른 불필요한 관료제를 완화하기 위해 시민들의 혁신적인 제안을 촉진하고 보상하기 위한 방법의 일례이다. 시상기준으로는 (1) 제안서의 독창성과 혁신의 정도; (2) 현실가능성 (간단하고 신

속한 추진을 위한 가능성); (3) 부담경감 가능성 (기업의 비용절감분; 때로는 비교적 작은 부담이 보다 비용이 많이 드는 부담보다 더 많은 불편을 초래하기도 한다.); (4) 다른 분야에의 적용 가능성 등을 고려한다. 유럽집행위원회(European Commission)의 기업 및 산업총괄부(General Directorate for Enterprise and Industry)에서 2009년 신설한 이 보상제도는 공공행정기관만 보상하던 행정간소화상(Red Tape Reduction Award)을 보완한다.<sup>26)</sup>



## | Notes |

1. OECD (2006), *Cutting Red Tape: National Strategies for Administrative Simplification*.
2. Secretariat, Treasury Board of Canada, [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).
3. Local Better Regulation Office (2008), Draft Strategy 2008-2011. Consultation Draft.
4. Danish Evaluation Institute for Local Governments: [www.krevi.dk](http://www.krevi.dk).
5. OECD (2007), *Cutting Red Tape: Administrative Simplification in the Netherlands*, Paris.
6. UK Better Regulation website: [www.betterregulation.gov.uk](http://www.betterregulation.gov.uk).
7. Nijland, Jeroen (2008).
8. ARADO (2008), *Methodology and Process of Administrative Simplification. Research and Studies*, OsamaJaradat.
9. [www.simplification.be](http://www.simplification.be)
10. Farazmand, Ali (2002), *Administrative Reform in Developing Nations*.
11. OECD (2006), *Cutting Red Tape. National Strategies for Administrative Simplification*.
12. [www.manueldesprocedures.com](http://www.manueldesprocedures.com).
13. Brokner (2007).
14. United Nations (2007), *Innovations in Governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans. Making Governments Work Better in the Mediterranean Region*, Department of Economic and Social Affairs, New York.
15. "Cutting the Red Tape" on ArabianBusiness.com, 11 September 2007.
16. OECD (2003), *From Red Tape to Smart Tape*, Paris.
17. [www.kafka.be](http://www.kafka.be).
18. ARADO (2008), *Methodology and Process of Administrative Simplification. Research and Studies*, Osama Jaradat.
19. [www.service-public.ma](http://www.service-public.ma).
20. OECD (2001), *Citizens as Partners. OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-making*.
21. [www.betterregulation.gov.uk](http://www.betterregulation.gov.uk).
22. [www.sas.com](http://www.sas.com)

23. OECD (2006), Cutting Red Tape. National Strategies for Administrative Simplification.
24. ARADO (2008), Methodology and Process of Administrative Simplification. Research and Studies, Osama Jaradat.
25. United Nations (2007), Innovations in Governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans. Making Governments Work Better in the Mediterranean Region, Department of Economic and Social Affairs, New York.
26. [http://ec.europa.eu/enterprise/admin-burdens-reduction/competition\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/admin-burdens-reduction/competition_en.htm)

## \* 4. 결론 및 우수사례 체크리스트

본서의 목적은 행정간소화 전략의 문제점을 규명하고 이를 극복하기 위한 해결방안을 찾는 것이다. 이 장은 결론으로 압축된 우수사례를 제시하기 위해 논의되었던 의견을 요약하고자 한다. 포괄적인 행정간소화 전략을 위한 성공요인 일부를 소개한다.

1. 장기적인 고위급 정치적 지원: 고위급 정치기관은 행정간소화를 위한 국가전략 혹은 프로그램의 내용과 틀을 널리 알려야 한다. 이 전략은 다계층의 많은 정부기관들이 참여해야 한다는 점에서 범정부적 접근(a whole-of-government approach)을 취해야 한다. 정부기관 간 조정 메커니즘도 잘 정비될 필요가 있다.
2. 중앙정부에 행정간소화 전략 혹은 프로그램을 감독하고 운영하는 행정간소화 특별기관이 있어야 한다. 이러한 특별기관은 상당히 독립적이며, 영향력 있는 부처에 소속되어야 한다.
3. 전략은 명확한 목표와 충분한 마감시한(deadlines)이 주어져야 한다. 쉽게 소통될 수 있는 많은 소소한 성공사례들을 모아서 이해당사자들로부터 광범위한 지지를 얻을 수 있어야 한다.
4. 행정간소화를 담당하는 팀은 여러 전문가로 구성되어야 한다. 그들은 변화에 대한 안목을 교육받고, 창조적이며, 결단성이 있고,



분석능력이 탁월해야 한다. 이 팀은 공공행정에서 가장 적절한 분야와 긴밀히 연계되어야 하며, 고위급의 정치적 지원뿐만 아니라 행정부처의 주인의식으로 뒷받침되어야 한다. 개선 정도와 성과에 기반한 보상체계를 통해 혁신적이고 개혁적인 접근방식을 고취해야 한다.

5. 행정간소화 전략 수단(toolkit)은 다음을 포함해야 한다: i) 보다 나은 규제 활용, ii) 조직적 재설계(re-engineering), iii) 정보통신기술(ICT) 활용, iv) 시민과 기업에게 보다 나은 정보와 서비스 제공 및 v) 행정적 의무사항간 시너지 효과 창출.
6. 행정간소화에 대한 개혁적 접근을 증진시키기 위해서 보상체계가 활용되어야 한다 (이 정책분야에서 특사와 지지자들의 업무를 증진 시킴).
7. 공공행정뿐만 아니라 다른 이해당사자들 또한 i) 일반 커뮤니케이션, ii) 훈련 및 iii) 협의(consultation) 과정의 3가지(three-fold) 커뮤니케이션 행동계획에 포함되어 있어야 한다. 범정부적(whole-of-government) 관점에서 설계된 포괄적인 훈련 및 역량구축 프로그램이 갖추어져 있어야 한다. 이러한 커뮤니케이션 전략은 행정간소화에 대한 지지자들(champions)과 행정간소화 프로그램을 위한 특사들(ambassadors)의 네트워크에 의해 지원되어야 한다.
8. 견제와 균형(check and balance) 메커니즘은 개별의 이해당사자가 업무와 활동에 책임을 갖게 해준다. 상위 기관과 일반대중에게 체계적으로 보고하는 모니터링 시스템이 갖추어져 있어야 한다.

모든 사례에 적용되는 해결책(one solution fits all)은 존재하지 않기 때문에 각 사례별 특수성에 따른 다양한 접근방식을 결정한다. 그러므로 이러한 제안들은 행정간소화 전략의 문제점을 극복할 때 어떠한 사안들이 고려되어야 하는지를 강조한다.



\* **부록1.** 행정간소화 전략의 문제점을 극복하기 위한 22가지 지침  
(OECD/아랍국가 경험기반)

### 3.1. 전략 및 정책적 접근

- (1) 보편적인 행정간소화프로그램 도입 및 광범위한 정책 우선순위 유지
- (2) 범정부적(whole-of-government) 접근
- (3) 정치적 지원 확보
- (4) 명확한 목적과 목표(objectives-targets)를 정의하고 각 목표달성을 위한 제도적 책임성(accountability) 강화
- (5) 성공사례 활용: 시작은 작게하여 지지층 확보 (Start small and gain constituency)
- (6) 사용자 중심의 접근방식 채택
- (7) 모든 사례에 맞는(one size fits all) 모델 지양
- (8) 개혁정신과 혁신적 접근방식 증진

### 3.2. 역량구축 지원 (Capacity-building support)

- (9) 행정간소화에 관한 종합적인 훈련방식 제공
- (10) 간소화정책형성 지원을 위한 지침서(guidelines) 및 기술지원 제공
- (11) 훈련(training) 강화
- (12) 정보화 격차 해소

### 3.3. 제도적 설계 (Institutional design)

- (13) 정부조직에 감시기관(watchdog) 설립
- (14) 중앙집권과 지방분권간 균형 유지
- (15) 특사(ambassador) 및 지지자(champions)를 통한 행정간소화 업무 활성화

### 3.4. 지원수단

- (16) 보다 나은 규제 활용(규제품질 개선)
- (17) 사전 및 사후 비용편익의 정량화
- (18) 증거기반 우선순위 매기기(Prioritise based on evidence)
- (19) 커뮤니케이션을 통한 투명성 향상
- (20) 정책형성에의 공공협의 및 참여 증대
- (21) 정보수집 전략 개발
- (22) 정부성과지표 개발: 벤치마킹 및 보상



\* **부록 2.** 행정간소화문제점과 22가지 성공요인을 조합한 매트릭스

|                         |   | 22가지 성공요인 (부록 1 참조) |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|-------------------------|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 행정간소화 문제점               | 1 | 2                   | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |  |
| 1) 고위급의 정치적 지원 결여       | x |                     | x |   | x |   |   |   |   |    |    |    | x  | x  | x  |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 2) 변화에 대한 저항감           | x | x                   | x |   | x | x | x | x |   |    | x  |    |    |    | x  |    | x  |    | x  | x  |    | x  |  |
| 3) 조정능력 부재              | x | x                   |   |   |   |   |   |   |   | x  | x  |    | x  | x  | x  |    |    |    |    |    |    | x  |  |
| 4) 전반적인 범정부행정 간소화 전략 부재 | x | x                   | x | x |   |   |   |   |   | x  |    |    | x  |    |    | x  |    |    |    |    |    |    |  |
| 5) 제한된 가용자원             | x |                     | x | x | x |   |   |   |   |    |    |    |    |    | x  |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 6) 복잡한 법절차              |   |                     |   |   |   |   |   |   | x | x  | x  |    | x  |    |    | x  | x  | x  | x  | x  |    |    |  |
| 7) 인적 자원과 공무원 역량 부족     |   |                     |   |   |   |   |   |   | x | x  | x  |    | x  |    |    |    |    |    |    |    |    | x  |  |
| 8) 행정간소화 활용에 관한 이해 미흡   |   |                     |   | x | x |   |   |   |   | x  | x  |    | x  |    | x  |    |    |    | x  | x  |    | x  |  |
| 9) 불충분한 정보와 데이터         |   |                     |   |   | x |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | x  | x  |    |    |    | x  |  |
| 10) 정보화 격차문제            |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |    |    | x  |    |    |    |    |    |    |    |    |    | x  |  |
| 11) 절차의 표준화 결여          | x | x                   |   |   |   | x |   |   |   | x  |    |    | x  |    |    | x  | x  | x  | x  |    |    |    |  |
| 12) 성과측정 및 평가제도 미흡      |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | x  | x  |    | x  | x  | x  |  |

## 참고문헌

- Abu-Laban Baha, *et al.* (1986), *The Arab World: Dynamics of Development*, Published by BRILL.
- Al-Suwaïd, Ahmad (2008), *Organisation and Administrative Development*, Ministry of Civil Service of Oman, presentation of 18 June.
- Al-Tayar, Ahmend (2008), National Information Center of Yemen, presentation of 18 June.
- Amiouni, Andre (2008), *Lebanon Administrative Simplification: Past and Present*, Office of the Minister of State for Administrative Reform(OMSAR) of Lebanon, Presentation of 18 June.
- ARADO (2008), “Methodology and Process of Administrative Simplification” *Research and Studies*, Osama Jaradat.
- Aysan, Ahmet Faruk, *et al.* (2006), *Governance and Private Investment in the Middle East and North Africa*, World Bank Policy Research Working Paper 3934, June.
- Background documentation provided by OECD and Arab countries' governments and shared with the OECD Secretariat.
- Bedair, Sameh and Nevine Gamal (2008), *Barriers to Administrative Simplification in Egypt*, Ministry of State for Administrative Development of Egypt, presentation of 18 June.
- Benbrahim, Ichrak (2008), *Ministry of General and Economic Affairs of Morocco*, presentation of 18 June.
- Bin Obood, Ali (2008), *Civil Service Bureau of Dubai United Arab Emirates*, presentation of 18 June.
- Brini, Fatiha (2008), *Directorate for Reforms and Administrative Prospective Studies*, Prime Ministry in Tunisia, presentation of 18 June.
- Brokner, Cecile (2008), *The Danish Approach to Better Regulation and Simplification*, Danish Commerce and Companies Agency of Denmark, presentation of 18-19 June.



- Commission of the European Communities (2005), *Implementing the Community Lisbon Programme: A Strategy for the Simplification of the Regulatory Environment*.
- Commission of the European Communities (2008), *Second Strategic Review fo Better Regulation in the European Union*.
- Country, Sief and Sherif Fawzi (2007 and 2008), *Regulatory Reform: Building Egypt's Competitive Advantage*, ERRADDA, presentation on 20 November 2007 and 29 April 2008.
- Department for Business Enterprise and Regulatory Reform (2007) *Simplification Plan 2007*. Promoting Business and Enterprise through Better Regulation. December.
- De Vos, Dominique (2008), *Overcoming Barriers to Implementation*, Administrative Simplification Agency, Prime Minister's Office of Belgium, presentations of 18-19 June.
- Donelan, Edward (2008), *Administrative Simplification, on Overarching Policy to Maintain a Balance Between the Protection of the Public Interest and Interests of Businesses*.
- Farazmand, Ali (2002), *Administrative Reform in Developing Nations*, Greenwood Publishing Group.
- Heady, Lucy, and Sarah Keen (2008), *Turning the Tables in England. Putting English Charities in Control of Reporting*.
- HM Government (2008), *Delivering Simplification Plans: A Summary*.
- Hoekman, Bernard M. and Jamel Zarrouk (2000), *Catching Up with the Competition: Trade Opportunities and Challenges for Arab Countries*, Contributor Bernard M. Hoekman, Jamel Zarrouk, Published by University of Michigan Press.
- Independent Evaluation Group (2008), *Taking the Measure of the Doing Busienss Indicators: An Independent Evaluation*,  
<http://go.worldbank.org/KK32T2X0J0>
- Jabbara, Joseph G., et al. (1989), *Bureaucracy and Development in the Arab World*, BRILL.

- Jalilian, Hossein, et al. (2006), “The Impact of Regulation on Economic Growth in Developing Countries: A Cross-Country Analysis”, *World Development*, Vol. 35, No 1, pp.887-103 (2007).
- Kuran, Timur (2004), “Why the Middle East is Economically Underdeveloped: Historical Mechanisms of Institutional Stagnation”, *Journal of Economic Perspectives*, Volume 18, Number 3.
- Lagorde-Segot, Thomas and Brian M. Lucey (2006), “Efficiency in Emerging Markets- Evidence form the MENA Region”, *Journal of International Financial Markets, Institution and Money*.
- Liman, Imed (2003), *Challenges and Reforms of Economic Regulation in MENA Countries*, An Economic Research Forum Edition, The American University in Cairo Press, Cairo, Egypt.
- Local Better Regulation Office (2008), *Draft Strategy 2008-2011*, Consultation Draft.
- Meon, Pierre-Guillaume and Khalid Sekkat (2004), *Does the Quality of Institutions Limit the MENA's Integration in the World Economy?*, University Robert Schuman and University Brussels and European Commission, Blackwell Publishing Ltd.
- Nijland, Jeroen (2008), *Making Simplification More Simple*, Regulatory Reform Group, Ministry of Finanace and Economic Affairs of the Netherlands, presentation of 18-19 June.
- OECD (2001), *Citizens ad Partners. OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making*, Paris.
- OECD (2002), *Regulatory Policies in OECD Countries: form Interventionism to Regulatory Governance*, Paris.
- OECD (2003), *From Red Tape to Smart Tape. Administrative Simplification in OECD countries*, Paris.
- OECD (2003), *The e-Government Imperative*, Pairs.
- OECD (2005), *APEC-OECD Integrated Checklist on Regulatory Reform*, Paris.
- OECD (2006), *Public Consultation. Background Report for the Good Governance for Development(GfD) in Arab Countries Initiative*, Paris.



- OECD (2007), *Cutting Red Tape. Coparing Administrative Burdens across Countries*, Paris.
- OECD (2007), *Joint Learnig Study on Integrity in Public Procurement in Morocco*, Pairs.
- OECD (2008), *Regulation Inside Government*, GOV/PGC/REG(2008)3, Paris.
- Sarmiento e Castro, Catarina (2008), *International Practices on Administrative Simplification: Design and Implementation: The Portuguese Experience*, Office fo the Secretary of State for Administration Modernisation of the Presidency of the Council of Ministers in Portugal, presentation of 18-19 June.
- SCM Network (2006), *International Standard Cost Model Manual. Measuring and Reducing Administrative Burdens for Businesses*.
- Toame, Ziad (2008), *Industry, Trade&Consumer Services of the Ministry of National Economy, Palestinian Nathional Authority*, presentation of 18 June.
- Tomeh, Sinjar (2008), *General Secretariat of the Prime Ministry in Syria*, Presentation of 18 June.
- United Nations (2007), *Innovations in Governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans. Making Governments Work Better in the Mediterranean Region*, Development in of Economic and Social Affairs, New York
- World Bank Group(2003), *Better Governance for Development in Middles East and North Africa. Enhancing Inclusiveness and Accountability*.
- World Bank Group(2007), *Breakin the Barriers to Higher Economic Growth. Better Governance and Deeper Reforms in the Middle East and North Africa*, Mustapha Kamel Nabli, The International Bank for Reconstruction and Development.
- World Bank Group (2008), *Doing Business Report*, International Finance Corporation.



**Selected websites links :**

- Doing Business Indicators: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
- OECD Regulatory Policy Division :
- The Global Competitiveness Network:
- [www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm)
- The Standard Cost Model (SCM) network: [www.administrative-burdens.com](http://www.administrative-burdens.com)
- [www.oecd.org/gov/regref+country](http://www.oecd.org/gov/regref+country) background reports.
- [www.oecd.org/gov/regref/portugal](http://www.oecd.org/gov/regref/portugal)
- [www.oecd.org/mena/governance](http://www.oecd.org/mena/governance)
- [www.oecd.org/regreform/principles](http://www.oecd.org/regreform/principles)

**National websites :**

- Belgium's Kafka Programme: [www.kafka.be](http://www.kafka.be)
- Danish Evaluation Institute for Local Governments: [www.krevi.dk](http://www.krevi.dk)
- Government of Morocco website: [www.service-public.ma](http://www.service-public.ma)
- Morocco Procedures guidelines: [www.manueldesprocedures.com](http://www.manueldesprocedures.com)
- Treasury Board of Canada: [www.betterregulation.gov.uk](http://www.betterregulation.gov.uk)
- US President's Office of Management and Budget. Paperwork Requirements.  
[www.whitehous.gov/omb/inforeg/infocoll.html](http://www.whitehous.gov/omb/inforeg/infocoll.html)

## **행정간소화 전략**

정책입안자를 위한 지침서

인쇄/발행 2010년 11월

원저 : OECD

번역 : OECD 대한민국정책센터 공공관리정책본부

발행 : OECD 대한민국정책센터 서울시 동대문구 회기로 87

TEL. 02-3299-1086 FAX. 02-3299-1095

제작 : 한미프로세스

TEL. 02-2279-6231 FAX. 02-2279-6249