

A Study on the Types of Proactive Public  
Administration and Motivation Methods

# 적극행정의 유형 및 동기부여 방안에 관한 연구

- 고양시 공무원을 중심으로

김형성  
김재형

A Study on the Types of Proactive Public Administration and Motivation  
Methods

## 적극행정의 유형 및 동기부여 방안에 관한연구

- 고양시 공무원을 중심으로

### 연구책임자

김형성(고양시정연구원, 시민정책연구실, 연구위원)

### 공동연구자

김재형(고양시정연구원, 시민정책연구실, 위촉연구원)

**발행일** 2021년 10월 30일

**저자** 김형성, 김재형

**발행인** 이재은

**발행처** 고양시정연구원

**주소** 10393 경기도 고양시 일산동구 태극로 60 빛마루방송지원센터 11층

**전화** 031-8073-8341

**홈페이지**  
www.gyri.re.kr

**지**

**S N S** <https://www.facebook.com/goyangre/>

**I S B N** 979-11-91726-33-6

이 보고서의 내용은 연구진의 개인적인 견해로서, 고양시정연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

# 목 차

요약 .....	i
<b>제1장 연구개요 .....</b>	<b>1</b>
제1절 연구 배경 및 목적 .....	3
제2절 연구 내용 및 방법 .....	5
<b>제2장 적극행정 개념 및 현황분석 .....</b>	<b>7</b>
제1절 적극행정의 개념 .....	9
제2절 적극행정의 유형 재정의 .....	13
제3절 고양시 적극행정 운영 현황 .....	20
<b>제3장 적극행정의 범주 및 유형분류 .....</b>	<b>25</b>
제1절 적극행정 유형 도출을 위한 Q 진술문 도출 .....	27
제2절 Q설문결과 분석 .....	32
제3절 적극행정 유형분류 시사점 .....	40
<b>제4장 고양시 공무원의 적극행정 인식유형에 영향을 주는 동기부여 요인 .....</b>	<b>41</b>
제1절 이론적 배경 .....	43
제2절 조사설계 .....	49
제3절 설문 분석 결과 .....	54
제4절 적극행정 인식유형에 영향을 주는 동기요인 분석 결과 시사점 .....	68

<b>제5장 결론</b> .....	<b>71</b>
제1절 연구 결과 요약 및 연구의 한계 .....	73
제2절 정책적 제언 .....	76
<b>참고문헌</b> .....	<b>79</b>
<b>부록</b> .....	<b>81</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>91</b>

## 표 목차

[표 2-1] 적극행정의 법적 개념 .....	9
[표 2-2] 적극행정의 법적 개념의 차이 .....	10
[표 2-3] 적극행정의 학술적 개념(법제처) .....	11
[표 2-4] 적극행정의 학술적 개념(박윤) .....	11
[표 2-5] 적극행정의 목적 및 양태 .....	12
[표 2-6] 학술적·이론적 유형분류 .....	15
[표 2-7] 적극행정 유형별 사례 .....	18
[표 2-8] 적극행정 유형분류 결과 .....	19
[표 2-9] 적극행정 우수사례 경진대회 심사기준 .....	21
[표 2-10] 인사혁신처의 적극행정 우수공무원 유인책 방안 .....	22
[표 2-11] 고양시 적극행정 우수사례 경진대회 심사기준 .....	24
[표 3-1] 적극행정 우수사례 중심 사례분석 결과 .....	27
[표 3-2] 적극행정 Q진술문 .....	30
[표 3-3] Q 표본의 요인별 정보 .....	33
[표 3-4] Q표본의 유형별 특성 .....	33
[표 3-5] 요인 적재값 및 배경적 변수 .....	34
[표 3-6] 1유형(업무절차 개선형)의 극단값 진술문 .....	36
[표 3-7] 2유형(현장문제 개선형)의 극단값 진술문 .....	37
[표 3-8] 3유형(주도적 해결형)의 극단값 진술문 .....	38
[표 3-9] 4유형(미래예측 대비형)의 극단값 진술문 .....	39
[표 3-10] 주도적 활동 진술문 .....	40
[표 4-1] 설문 구성 .....	51
[표 4-1] 응답자 특성 .....	52
[표 4-2] 적극행정 유형별 평균분석 결과 .....	54
[표 4-3] 적극행정 유형에서 제외된 Q진술문의 평균분석 결과 .....	56

[표 4-4] 직무관련 동기부여 평균분석 결과 .....	56
[표 4-5] 공정성 인식 평균분석 결과 .....	57
[표 4-6] 조직시민행동 평균분석 결과 .....	57
[표 4-7] 독립변수-적극행정 유형의 신뢰도 분석 결과 .....	58
[표 4-8] 종속변수-직무관련 동기 요인 요인분석 및 신뢰도 분석 결과 .....	60
[표 4-9] 종속변수-공정성 인식 요인분석 및 신뢰도 분석 결과 .....	61
[표 4-10] 종속변수-조직시민행동 요인분석 및 신뢰도 분석 결과 .....	61
[표 4-11] 적극행정 인식유형과 동기부여방안 간 상관관계분석 결과 .....	63
[표 4-12] 적극행정 인식유형 중 업무절차개선행에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과 .....	64
[표 4-13] 적극행정 인식유형 중 현장문제 개선행에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과 .....	65
[표 4-14] 적극행정 인식유형 중 현장문제 개선행에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과 .....	66
[표 4-15] 적극행정 인식유형 중 현장문제 개선행에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과 .....	67
[표 4-16] 적극행정 인식유형에 영향을 미치는 동기요인 회귀분석결과 .....	68

## 그림 목차

[그림 1-1] 통합적 연구방법론 적용 절차 .....	5
[그림 1-2] 세부 연구절차 .....	6
[그림 2-1] 적극행정 유형 .....	17
[그림 2-2] 기관별 적극행정 우수공무원 선발절차(예시) .....	21
[그림 2-3] 고양시 적극행정 우수공무원 선발절차 .....	23
[그림 3-1] Q진술문 강제배분표 .....	32
[그림 4-1] Maslow의 욕구단계이론 .....	44
[그림 4-2] Malow의 이론과 Herzberg의 2요인이론 .....	45





## 요 약

### 1. 연구목적 및 배경

#### □ 급격한 환경변화 및 코로나-19로 인한 팬데믹

- 4차 산업혁명과 핵심기술의 비약적 발전
  - 인공지능, IoT, 빅데이터, 클라우드 등 ICT 기반 기술의 발전
  - 위의 결과 산업구조의 변화, 고용 및 직업구조의 변화, 데이터기반사회의 도래 등 행정을 둘러싼 환경은 급격하고 깊은 변화를 겪고 있음
- 코로나-19로 인한 4차 산업혁명과 핵심기술의 비약적 발전

#### □ 공무원의 적극행정의 중요성 부각

- 기존의 완만한 환경변화에서는 적극행정을 하지 않더라도 그 변화에 대응하는데 무리가 없었으나, 급격하고 깊은 환경변화에서는 환경에 적극적으로 대응하여 문제를 해결하는 공무원의 역할이 매우 중요해짐

### 2. 적극행정 유형 분석

#### □ 적극행정의 사례분석

- 2018년, 2020년, 2021년 적극행정 우수사례집을 분석한 결과, 기존의 8개 세부유형에 1개의 유형을 추가하여 9개의 세부유형을 도출하였음

< 적극행정 유형 최종 분류 결과 >

대분류	중분류	소분류	기본 특성		
현행 규정이 있는 경우	절차, 관행 개선	① 대내적 업무절차 변경	통상적으로 요구되는 정도의 노력이나 주의의무 이상을 기울여 맡은 바 임무를 최선을 다해 수행 하는 행위	행위의 방향성 (내부 외부)	협업 (내부협업 <외부협 업)
		② 대외적으로 효율적인 업무절차 실시			
	적극적해석	③ 현행 규정의 합목적적 해석 및 적용			
		④ 부당위법한 규정 개정			
현행 규정이 없는 경우	창의적 문제해결	⑤ 규정과 절차가 없으나 가능한 적극적 이고 창의적으로 해결방안 모색			
	주도적 활동	⑥ 당해 공무원이나 부서의 업무나 역할 이 아님에도 불구하고, 주도적으로 관련 문제 해결방안을 발굴 및 추진			
	사전예방	⑦ 새로운 행정수요나 환경변화에 선제적 으로 대응, 새로운 정책 발굴 및 추진			
규정 미관 상관 없음	이해수렴 및 중재	⑧ 이해충돌 상황에 적극적으로 관여하여 이해관계 수렴 및 정리, 상호이해 추진			
		⑨ 이해충돌 상황에서 적극적 이해조정 (갈등중재), 설득			

## 2. 적극행정 Q방법론 적용 결과

### □ 적극행정 우수사례집 분석을 통한 Q진술문 도출

- 적극행정 우수사례집(2018, 2020, 2021년) 분석결과 기존의 8개 유형에서 주도적 활동 유형 추가하고, 관련 Q 진술문 29개를 도출함

### □ 적극행정 유형 분석 결과

- 주성분 분석결과 아이겐 값의 최소치 기준 2 이상 요인을 추출하여 5개 요 인으로 분류

< 고양시 공무원의 적극행정 인식유형분류 >

P표본	요인	유형	아이겐값	변량
31명	1요인	업무절차 개선형	7.1056	22.9212
	2요인	현장문제 개선형	3.5819	11.5546
	3요인	주도적 해결형	2.9119	9.3932
	4요인	미래예측 대비형	2.0076	7.7392
				65.30%

### 3. 적극행정 유형별 동기부여 연관성

#### □ 동기부여 이론 분석

- 직무관련 동기부여 요인
  - 내적보상, 외적 보상
- 공정성 인식
  - 절차공정성, 분배공정성
- 조직시민행동
  - 복종적 행동, 충성적 행동, 고취적 참여, 사회기능적 참여, 주민봉사적 행동

### 4. 적극행정의 인식유형에 영향을 주는 동기부여 요인

#### □ 직무관련 동기요인

- 내적보상과 외적보상은 각 적극행정인식 유형에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 내적보상은 현장문제 개선형에, 외적보상은 주도적 해결형에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다
- 공정성은 적극행정인식 유형에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다
- 조직시민행동은 중 복종적 행동은 현장문제 개선형, 주도적 해결형, 미래에 즉 대비형에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 충성적 행동은 업무절차개선형에 영향을 미치는 것으로 나타났다



# 제 1 장

## 연구개요

제1절 연구 배경 및 목적

제2절 연구 내용 및 방법



# 제절 연구 배경 및 목적

## 1. 연구 배경

21세기 들어 행정의 환경은 매우 급속하게 변화하고 있다. 4차 산업혁명의 핵심기술인 인공지능, IoT, 빅데이터, 클라우드 등 ICT 기반 기술은 산업구조의 변화, 고용 및 직업구조의 변화, 데이터기반사회의 도래 등 행정을 둘러싼 환경을 급격하고, 깊은 변화 일으키고 있다.

이와 더불어 코로나-19는 다음과 같은 환경변화를 일으키고 있다.

첫째, 비대면 사회의 도래에 따라 제4차 산업혁명의 기술인 인공지능, 빅데이터, 블록체인, AR·VR 등이 기술이 급격하게 확산되었고, 다양한 기술의 융합된 서비스가 확대되고 있다.

둘째, 기존 소비위주의 생활 패턴에서 환경과 생태계를 생각하는 생활로의 전환이 요구되고 있다.

셋째, 팬데믹으로 인한 역 세계화 및 글로벌 힘의 관계가 변화하고 있다.

넷째, 감염병의 적극적인 대응을 위하여 정부의 역할 확대 및 강화가 이루어지고 있으며, 반대로 이에 대한 경계의 목소리가 커지고 있다.

적극행정은 행정환경변화에 있어 보다 중요성이 부각되었다. 기존의 완만한 환경변화에서는 적극행정을 하지 않더라도 그 변화에 대응하는데 무리가 없었으나, 급격하고 깊은 환경변화에서는 환경에 적극적으로 대응하여 문제를 해결하는 공무원의 역할이 매우 중요하다.

## 2. 연구 목적

본 연구는 기초자치단체 공무원(고양시) 공무원들의 적극행정의 유형에 대한 인식

과 적극행정 동기부여와의 관계를 파악하여 적극행정을 위한 동기부여 방안의 방향성을 도출하는 것으로 목적으로 한다.

이를 위하여 기존 적극행정 사례를 분석하여 적극행정의 유형과 고양시 현황을 분석하고, 적극행정에 대한 기존 선행연구 결과를 분석하여 적극행정의 개념과 유형을 분석한다.

다음으로 적극행정 유형에 대한 공무원의 인식을 조사하여 고양시 공무원이 적극행정대하여 가지고 있는 인식유형을 분류한다.

마지막으로 고양시 공무원의 적극행정 인식 유형에 대한 분류 결과를 다시 고양시 공무원들을 대상으로 설문조사 하여 적극행정의 인식 유형에 따른 동기부여 방안을 분석하여 고양시 공무원들의 적극행정을 위한 맞춤형 동기부여 방안 도출하고자 한다.



## 제2절 연구 내용 및 방법

### 1. 연구 내용 및 방법

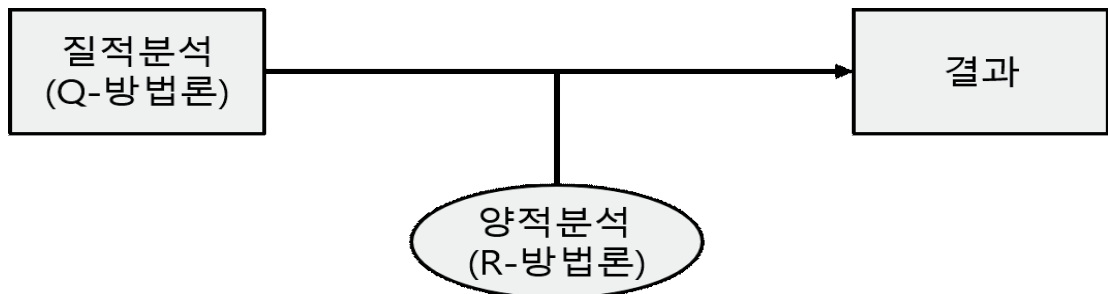
선행연구, 기초자료 조사 등에 기반한 문헌 분석을 통해 적극행정 개념 및 유형, 적극행정 동기부여 방안을 도출하였다.

고양시 공무원들을 대상으로 면접 및 워크숍을 통하여 Q-분석을 위한 진술문을 구조화하였다. 구조화된 Q 진술문을 샘플링된 고양시 공무원들을 대상으로 설문하여 고양시 공무원들이 인식하는 적극행정 인식유형을 분류하였다.

Q-분석을 통하여 분류된 적극행정 인식유형과 동기부여 요인인 내용이론과 과정이론, 결과로서 도출될 수 있는 직무몰입 간의 상관관계 및 다중회귀 분석을 실시하였다. 그 결과를 바탕으로 고양시 공무원들의 적극행정 인식유형에 따른 동기부여 방안에 대한 시사점을 도출하였다.

연구의 타당성에 대한 검증은 전문가를 대상으로 실시하였으며, 전문가들의 자문을 통하여 고양시 공무원을 대상으로 하는 적극행정 동기부여 방안을 탐색적으로 제시하였다.

[그림 1-1] 통합적 연구방법론 적용 절차



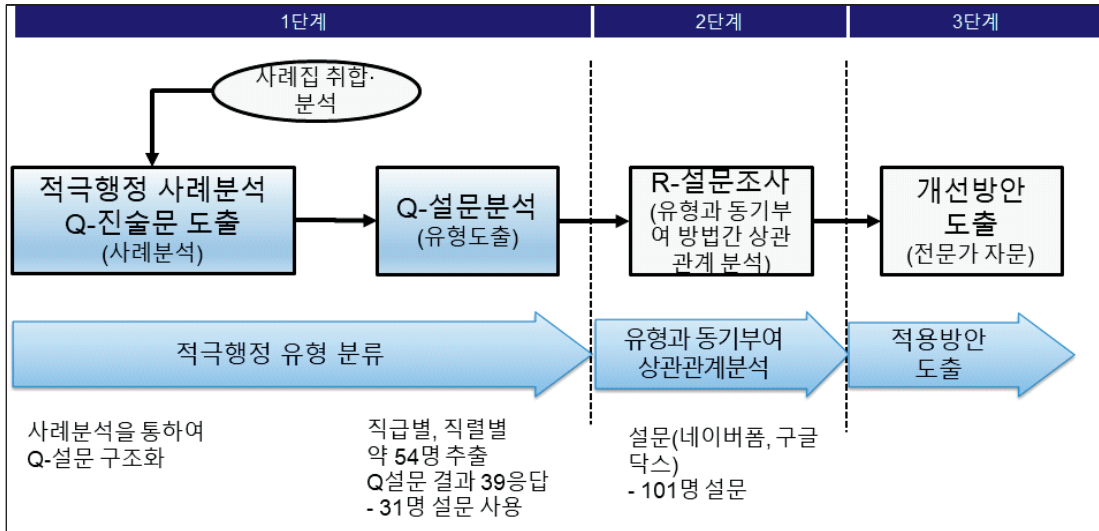
<출처> Tashakkori & Teddlie(1998) 저, 엄시창 역(2001: 78).

본 연구는 다음과 같이 3단계 절차로 구성된다. 1단계로 Q설문을 구조화하고 Q설문을 분석하여 고양시 공무원들이 인식하는 적극행정 유형을 분류한다.

2단계에서는 고양시 공무원의 적극행정 인식유형과 동기부여, 공정성인식, 조직몰입 등과의 상관관계를 분석한다.

3단계에서는 연구결과를 바탕으로 개선방안을 도출한다.

[그림 1-2] 세부 연구절차



# 제 2 장

## 적극행정 개념 및 현황분석

제1절 적극행정의 개념

제2절 적극행정의 유형 재정의

제3절 고양시 적극행정 운영 현황



## 제절 적극행정의 개념

### 1. 적극행정의 개념

#### 1) 법적개념

2015년 2월 3일 「감사원법」 제34조의29(적극행정에 대한 면책)규정이 신설되면서 「적극행정면책 등 감사소명제도의 운영에 관한 규칙」(감사원규칙 제267호)로 제정되었다. 여기에 적극행정의 개념제시 되었다. 이후 2019년 8월 6일에 「적극행정 운영규정」(대통령령 제30016호)이 제정되었으며, 동일한 날짜에 「지방공무원 적극행정 운영규정」(대통령령 제31921호)가 제정되었다.

고양시는 2019년 12월 31일에 「고양시 적극행정 운영 조례」(경기도 고양시 조례 제 2172호)를 제정하였다.

각 법규정에 규정된 적극행정의 개념은 다음과 같다.

[표 2-1] 적극행정의 법적 개념

규정	내용
감사원법 [(법률 제3204호), (2015. 2. 3.시행, 2015. 2. 3.개정)]	제 34조의3(적극행정에 대한 면책) 감사원 감사를 받는 사람이 불합리한 규제의 개선 등 공공의 이익을 위하여 업무를 적극적으로 처리한 결과에 대하여 그의 행위에 고의나 중대한 과실이 없는 경우에는 이 법에 따른 징계 요구 또는 문책 요구 등 책임을 묻지 아니한다.
적극행정면책 등 감사소명제도의 운영에 관한 규칙 (감사원규칙 제344호)	제2조 제호 “적극행정”이란 감사원 감사를 받는 자가 불합리한 규제를 개선하거나 공익사업을 추진하는 등 공공의 이익을 증진하기 위하여 성실하고 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 말한다.
적극행정 운영규정 (대통령령 제30968호)	제2조제1호 “적극행정”이란 공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 말한다.
지방공무원 적극행정 운영규정 (대통령령 제30969호)	제2조제2호 “적극행정”이란 지방자치단체의 공무원(이하 “공무원”이라 한다)이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 말한다.

규정	내용
고양시 적극행정 운영조례 (조례 제2172호)	제2조(정의) 적극행정”이란 고양시의 공무원(이하 “공무원”이라한다)이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 말한다.

각 법규정의 차이를 분석해보면 다음과 같다.

대상은 규정의 대상의 차이는 있지만 공무원을 대상으로 하고 있다.

적극행정 내용과 태도(양태)는 감사원 규칙은 불합리한 규제 개선과 공익사업 추진 등으로 타 규정에 공익사업 추진 등이 추가되어 있다.<sup>1)</sup>

태도(양태)의 경우도 성실·적극적 업무처리로 타 규정에 적극적·창의성·전문성과 차이가 있다.

[표 2-2] 적극행정의 법적 개념의 차이

	감사원 규칙	적극행정 운영규정	지방공무원 적극행정 운영규정	고양시 적극행정 운영조례
<b>대상</b>	감사원의 감사를 받는 자	공무원	지방공무원	고양시 공무원
<b>목적</b>	공공의 이익을 증진	공공의 이익		
<b>적극 행정</b>	불합리한 규제 개선, 공익사업 추진 등	불합리한 규제 개선 등		
<b>태도 (양태)</b>	성실, 적극적	적극적, 창의성, 전문성		

## 2) 학술적 개념<sup>2)</sup>

법제처(2018)은 적극행정의 정의를 공공의 이익, 성실하고 적극적인 행위, 행위자 체의 동기에 두고 정의하고 있다.

1) 다만, ‘등(等)’으로 그 밖에도 다른 종류의 것도 더 있음을 제시하고 있다.

2) 본 연구는 고양시 공무원의 적극행정 인식유형분류에 있기 때문에 개념 정의는 간략히 서술한다.

[표 2-3] 적극행정의 학술적 개념(법제처)

행위	적극행정 정의
공공의 이익 증진을 위한 행위	어떠한 사적인 이해관계가 없이, 업무의 목적과 처리 방법이 국민편익 증진·국민불편 해소·경제 활성화 행정효율 향상 등 공공의 이익을 증진하기 위해서 하는 행위
성실하고 적극적인 행위	평균적인 공무원에게 통상적으로 요구되는 정도의 노력이나 주의의무 이상을 기울여 업무를 처리하는 행위
	소관 업무에 대한 끊임없는 고민이나 학습을 통해 전문성을 제고하고, 창의적인 정책을 기획·추진하거나 새로운 절차방식을 도입하는 행위
행위의 결과가 아닌 행위자체가 판단의 기준	노력이나 주의의무 정도를 판단기준은 행위의 결과가 발생한 시점이 아니라 업무를 추진할 당시를 기준으로 가용할 수 있었던 자원과 정보, 업무량 등 제반사정을 종합판단
	적극행정은 행위 자체에 초점을 두며, 업무처리로 인해 긍정적인 효과가 발생하지만 적극행정에 해당되는 것은 아님

박윤(2019)은 적극행정을 업무수행태도 측면과 업무수행과정 측면에서 정의하였다.

[표 2-4] 적극행정의 학술적 개념(박윤)

측면	적극행정 정의
업무수행태도측면	성실하고 적극적으로 업무를 처리하는 행위
	헌법과 법률에 따라 주어진 권한과 책임을 다하여 국민에게 적극적으로 봉사하는 행정
업무수행과정 측면	공익증진을 위해서 관련규정과 절차가 결여되어 있거나, 관련 규정과 절차를 위해 하면서도 소신껏 업무를 추진
	재량행위와 관련된 사항을 합법성 범위 내에서 성실하고 진취적인 태도로 처리

### 3) 목적 및 양태

적극행정의 목적과 양태는 다음과 같다. 적극행정의 목표는 공공의 이익을 증진시키는데 있다. 적극행정을 하는 공무원의 양태(樣態)는 창의성, 전문성, 적극성을 가지고 있다. 각각의 양태의 우선순위를 가늠하는 것은 어려운 일이나, 적극성은 적극행정을 하는 공무원이 가지는 가장 기본적인 양태이며, 이를 바탕으로 창의성이 발휘되며, 창의성의 발휘는 전문성이 뒷받침 되어야 하는 것이다.

[표 2-5] 적극행정의 목적 및 양태

구분	특성	
목적	급변하는 행정환경 속에서 행정의 유연한 변화 필요, 그러나 변화의 지향점은 언제나 공공의 이익	
양태	창의성	새로운 개념이나 방법을 찾아내는 특징□참신한 문제 해결방안을 찾을 수 있도록 도와줌
	전문성	직무와 관련된 지식, 경험 및 역량□적절한 해결방안을 모색하거나 창의적 아이디어의 실현 가능성을 높임
	적극성	통상적으로 요구되는 정도의 노력이나 주의 의무 이상을 기울여 업무를 처리하는 특성 국민의 입장에서 최대한 '가능한 방법'을 찾아 노력 ※ 적극(積極) 대상에 대하여 긍정적이고 능동적으로 활동함



## 제2절 적극행정의 유형 재정의

### 1. 학술적 유형분류

박정훈(2009)은 적극행정을 다음과 같이 유형화하였다.

현행 규정(법률·법규·내규·훈령)과의 관계를 기준으로 첫째, 현행 규정의 테두리 안에서 업무처리를 개선하는 적극행정으로 ① 대내적인 업무절차 방식을 변경하는 것, ② 대외적인 행정절차방식을 변경하는 것, ③ 실체법적으로 재량권행사(효과재량과 요건재량)의 방향을 변경하는 것으로 나눌 수 있다,

둘째, 비효율적·부당·위법한 현행 규정을 개정하는 적극행정이다.

셋째, 새로운 업무영역을 찾아 이에 관한 규정을 신설하는 적극행정으로 구분할 수 있다(박정훈, 2009: 334-335; 박충훈 외, 2016: 12).

차경엽(2011)은 규정이 없어 업무처리가 원활하게 이루어지지 못하는 경우를 상정하고 이때, 적극행정 유형을 구분하고 있다(박충훈 외, 2016: 12).

첫째, 시급을 요하는 업무라 판단 될 경우, 일부 절차를 생략하여 업무를 추진하는 행위이다.

둘째, 현행 규정에 벗어나더라도 목적에 부합하는 경우, 업무를 처리하는 행위이다.

셋째, 현행 규정은 없으나 가능한 해결방안을 모색하여 업무를 추진하는 행위이다.

다섯째, 이해관계자들의 이해충돌 시 적극적인 이해조정을 통해 업무를 추진하는 행위이다.

법제처(2018)는 첫째, 소관업무에 대한 끊임없는 고민이나 학습을 통해 전문성을 제고하는 행위이다. 둘째, 창의적인 정책을 기획·추진하거나 새로운 절차·방식을 도입하는 행위이다.

박윤(2019)은 첫째, 합법성 범위 내에서 적극적으로 업무추진하는 행위, 둘째, 관련

규정과 절차가 결여 되어 있어도 소신껏 업무 추진하는 행위로 분류하고 있다.

적극행정 관련 홈페이지인 적극행정 울림(2019)에서는 다음과 같이 분류하고 있다.

첫째, 신기술 발전 등 환경변화에 맞게 규정을 적극적으로 해석·적용하는 행위이다.

둘째, 둘째, 불합리한 규정과 절차, 관행을 스스로 개선하는 행위, 새로운 행정수요나 행정환경 변화에 선제적으로 대응하여 새로운 정책을 발굴추진하는 행위이다.

셋째, 이해충돌이 있는 상황에서 적극적인 이해조정 등을 통해 업무를 처리하는 행위이다.

각 유형을 카테고리화 대분류하면, 첫째, 공무원들이 현행규정이 있는 경우 현행 규정의 적극적 해석 등을 통하여 적극적으로 수행하는 행위이다.<sup>3)</sup>

둘째, 현행 규정이 없는 경우, 새로운 업무영역을 개척하거나 새로운 서비스를 도입하는 행위이다.

셋째, 현행 규정의 존재 유무에 상관없이 주요 이해관계자들과 소통을 통하여 갈등을 관리하는 행위이다.

마지막으로 박정훈(2009)은 다음과 같은 순으로 적극성의 강도에 차이가 나타난다고 제시한다.

① 새로운 업무영역을 찾아 이에 관한 규정을 신설하는 행위 > ② 현행 규정을 개정하는 행위(위법 > 부당 > 비효율) > ③ 현행 규정의 테두리 안에서 업무처리를 개선하는 행위(재량권을 발휘하여 적극적으로 해석하는 경우 > 대외적 절차를 개선하는 경우 > 대내적 업무절차를 개선하는 경우) 순이다.

이를 종합하여 정리하면 다음과 같다.

<sup>3)</sup> 현행규정이 존재하나 규정이 헌법에 위배되는 등의 문제가 있는 경우를 분류할 수 있으나, 그러한 경우는 거의 없을 것으로 판단되어 3개의 대분류만 향후 분류한다.



구분/비고	박정훈(2009)		차경엽(2011)	법재처(2018)	박윤(2019)	적극행정 올림(2019)		적극성 / 부담의 강도
유·표준기준준용권	규정 개정					행위		
표준이전으로 옹호권(아)	새로운 업무영역 신설	새로운 업무에 대한 규정 신설	현행 규정은 없으나, 가능한 해결방안을 모색하여 업무를 추진	창의적인 정책을 기획·추진 하거나 새로운 절차방식을 도입하는 행위	관련 규정과 절차가 결여되어 있어도 소신껏 업무추진	규정과 절차가 마련되어 있지 않지만 가능한 해결방안을 하여 업무를 추진 하는 행위	새로운 행정수요나 행정환경 변화에 선제적으로 대응하여 새로운 정책을 발굴·추진하는 행위	
표준이전으로 비·등·차별·조정에	이해충돌 상황에서의 이해조정		이해관계자들의 이해 충돌시 적극적인 이해 조정을 통해 업무를 추진			이해충돌이 있는 상황에서 적극적인 이해조정 등을 통해 업무를 처리하는 행위		

## 2. 실제적 사례유형

위와 같은 학술적 유형분류에도 불구하고 인사혁신처에서는 실무자들 교육을 위하여 적극행정 표준강의안에서 다음과 같이 분류하고 있다.

첫째, 신규발굴형으로 창의적 아이디어로 기존에 없던 공익가치 창출

둘째, 성과고도화형으로 기존 업무의 완결성을 높이거나 현식적인도전으로 공익가치 증진

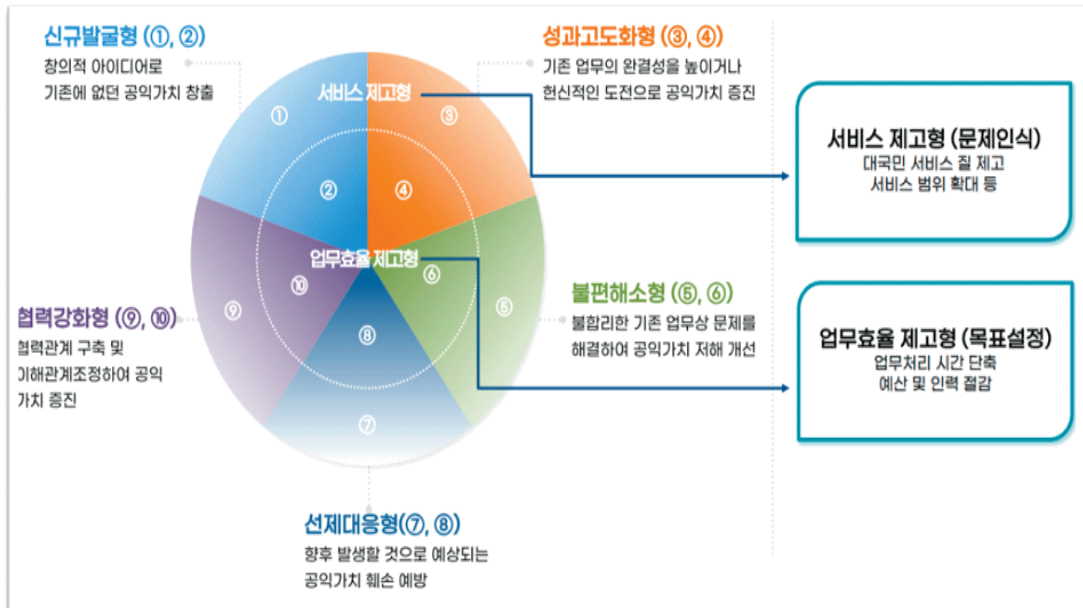
셋째, 불편해소형으로 불합리한 기존의 업무상 문제를 해결하여 공익가치 저해 개선

넷째, 선제대응형으로 향후 발생할 것으로 예상되는 공익가치 훼손 예방

다섯째, 협력강화형으로 협력관계 구축 및 이해관계 조정하여 공익가치 증진이다.

위 다섯가지 유형이 대국민의 방향으로 이루어지는 것을 서비스제고형으로, 대내적 업무효율을 위한 적극행정은 업무효율형 제고형으로 분류하여 전체적으로 10개유형으로 분류하고 있다.

[그림 2-1] 적극행정 유형



출처: 인사혁신처(2021). 「2021년 적극행정 표준강의안」.

실제적 사례 유형(2021년 적극행정 표준강의안)의 사례는 다음과 같다.

[표 2-7] 적극행정 유형별 사례

구분	유형	사례
신규 발굴형	① 서비스 제고형	• 신규정책서비스 도입 통한 대국민 서비스 제고-승차 진료(Drive-Thru)등 혁신적 코로나 19 감염 검사 도입-식품기술 거래이전 지원사업' 추진(농식품부)
	② 업무효율제고형	• 신규절차업무방식 도입 통한 업무효율성 제고-클라우드 기반 인터넷 정책지도 개발 및 제공(인천시)
성과 고도화형	③ 서비스 제고형	• 기존정책서비스의 성과 고도화 통한 대국민 서비스제고 • '역외탈세 1호 사건' 세액 추징 및 행정소송 적극 대응(국세청)-입차인에 대한 보증이행을 비영업일까지 확대(주택도시보증공사)
	④ 업무효율제고형	• 기존절차업무방식의 고도화 통한 업무효율성 제고-근로시간 점검방식 개선(고용노동부)-보안 등 점검방식 개선(서울시)
불편 해소형	⑤ 서비스 제고형	• 기존 정책서비스의 문제 해결을 통한 대국민 서비스 제고-수제맥주 키트 업체에 대한 주류제조면허 발급(국세청)-공공시설 이용요금 할인대상에 대한 비대면확인 서비스 제공(행안부)
	⑥ 업무효율제고형	• 기존절차업무방식의 문제점 해결 통한 업무 효율성 제고-인터넷 사이버몰을 통한 물품구매로 행정효율 증대(국방부)
선제 대응형	⑦ 서비스 제고형	• 위험에 대비할 수 있는 정책서비스 추진을 통한 개국민서비스 제고 • 코로나19 진단키트 신속허가(식약처)-일본의 수출규제 상황에 대응한 소재(부)품(장비) 대책(산업부)
	⑧ 업무효율제고형	• 위험에 대비할 수 있는 절차업무방식 적용을 통한 업무효율성 제고-산불 확산 예방 위해 소방력동원(소방청)
협력 강화형	⑨ 서비스 제고형	• 정책협력 또는 이해조정 추진 통한 대국민 서비스 제고-관계기관 협업 통한 '지식재산 금융 활성화 종합대책'추진(특허청)-만민 갈등 극복 통한 비안도정규도선 운항(권익위)
	⑩ 업무효율제고형	• 자원공동활용 또는 교류협력 통한 업무효율성 제고-관계기관 협업 통한 '코로나19 역학조사 지원 시스템' 운영(국토부, 과기정통부, 질병)

### 3. 적극행정의 유형분류 결과

사실 적극행정의 도입은 그간 공무원의 복지부동을 개선하기 위하여 강조되는 것으로 행정행위도 그 결과보다 과정에 초점을 맞추는 것이다. 반면, 인사혁신처의 적극행정 유형은 적극행정 성과에 근거하여 결과적인 내용을 중심으로 분류한 것이다.

따라서 본 연구에서는 적극행정의 유형은 학술적 유형으로 재정리한다.

적극행정 유형을 정리하면 아래의 8가지 유형으로 분류할 수 있다. 적극행정은 크게 현행규정 유/무, 규정유무에 관계없이 이해수렴 및 중재로 3대별 될 수 있으며, 중분류 6개, 소분류 8개로 분류된다. 가장 기본적인 양태인 적극성은 적극행정 유형으로 분류하는 것이 타당하지 않으며, 대체로 업무의 수행에 있어서 협업이 중요한 상황이다.

[표 2-8] 적극행정 유형분류 결과

대분류	중분류	소분류	기본 특성		
현행 규정이 있는 경우	절차, 관행 개선	① 대내적 업무절차 변경	통상적으로 요구되는 정도의 노력이나 주의의무 이상을 기울여 맡은 바 임무를 최선을 다해 수행하는 행위	행위의 방향성 (내부-외 부)	협업 (내부협업 <외부협 업)
		② 대외적으로 효율적인 업무절차 실시			
	적극적 해석	③ 현행 규정의 합목적적 해석 및 적용			
	④ 부당한 규정 개정				
현행규정 이 없는 경우	창의적 문제 해결	⑤ 규정과 절차가 없으나, 가능한 적극적이고 창의적으로 해결방안 모색			
	사전 예방	⑥ 새로운 행정수요나 환경변화에 선제적으로 대응, 새로운 정책 발굴 및 추진			
규정유무 상관없음	이해 수렴및 중재	⑦ 이해충돌 상황에 적극적으로 관여하여 이해관계 수렴 및 정리, 상호이해 추진			
		⑧ 이해충돌 상황에서 적극적 이해조정 (갈등중재), 설득			

## 제3절 고양시 적극행정 운영 현황

### 1. 현 정부의 적극행정 정책 방향<sup>4)</sup>

현 정부는 2019년 3월 14일 보도자료를 통하여 정부혁신차원에서 관계부처 합동으로 적극행정 추진방안을 마련하기로 하였다. 적극행정의 추진방안의 주요 내용으로 다음과 같이 4대 추진방향 17개 핵심과제를 제시하였다. 특히, 적극행정 우수공무원에 대한 평가를 통하여 파격적인 유인책을 부여하겠다는 계획 제시하였다.

- ① 기관장의 솔선수범 및 선도를 통해 적극행정 추진 분위기를 확산하고,
- ② 적극행정 지원 및 획기적인 보상을 통해 자발적 동참을 유도하며,
- ③ 소극행정의 엄정한 제재를 통해 소극적 행태를 개선 및 예방하고,
- ④ 현장과 소통하는 적극행정을 추진하여 국민체감도를 제고를 목적으로 한다.

2020년 5월 인사혁신처에서는 「2020년도 적극행정 운영지침」을 발표하고, 적극행정에 대한 평가 지침을 발표하였다. 여기에는 기관별 자체 적극행정 우수사례를 발굴하고 우수공무원을 선발하여 사례의 공적자에게 포상 및 인사상 유인책을 부여하도록 하였다.

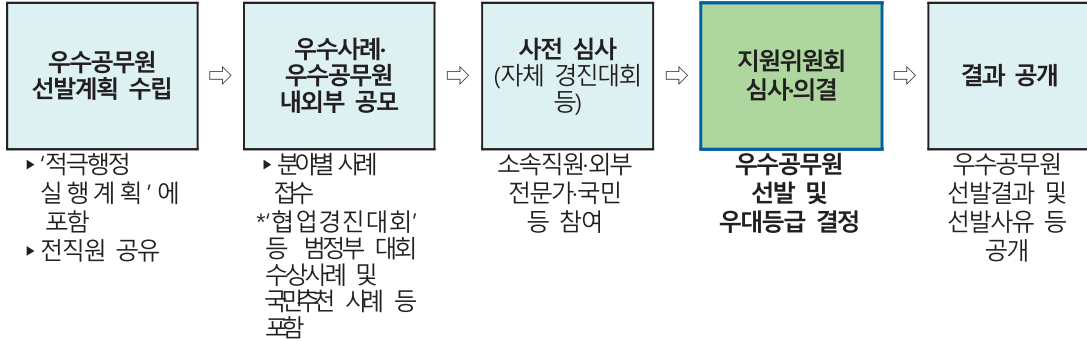
#### 1) 적극행정 우수공무원 선발절차

적극행정 우수공무원 선발절차는 계획수립→내외부 공모→사전심사→지원위원회 심사의결→결과공개 순으로 제시하였다.

<sup>4)</sup> 현정부와 고양시의 적극행정 우수공무원 선발절차 등은 한국행정연구원에서 발행하는 저극행정포럼에 본인이 기고한 내용이다.



[그림 2-2] 기관별 적극행정 우수공무원 선발절차(예시)



출처: 인사혁신처, 「2020년도 적극행정 운영지침」, (2020.05).

## 2) 적극행정 우수공무원 심사기준

우수공무원 선발 심사기준으로는 아래에 제시된 '적극행정 우수사례 경진대회' 심사기준을 참조하여 종합적으로 심사하도록 아래와 같이 제시하고, 규제혁신/민원 또는 갈등해결/공공서비스 질 향상/새로운 정책 발굴추진/협업/행정효율 향상 등에 기여한 정도를 고려하여 평가하도록 하였다.

[표 2-9] 적극행정 우수사례 경진대회 심사기준

심사지표	비중
국민체감도	40%
담당자의 적극성·창의성·전문성	30%
과제의 중요도 및 난이도	15%
확산가능성	5%
발표완성도	10%
계	100%

출처: 인사혁신처, 「2020년도 적극행정 운영지침」, (2020.05).

다만, 당장의 성과창출에 실패했다라도 기존 관행 탈피, 새로운 영역 개척 등 '아름다운 도전'에 대해서는 별도의 시상 분야 마련하여 포상이 가능하도록 하였다.

### 3) 적극행정 우수공무원 유인책

기관 자체 유인책 부여 기준에 특별승진·특별승급은 필수적으로 반영하도록 하였다. 또한 기관별로 전체 적극행정 우수공무원의 50% 이상에 대해서는 파격적인 유인책<sup>5)</sup>을 반드시 부여하도록 제시하였다. 파격적인 유인책을 부여하도록 하였으며, 나머지 50%는 기타 인사상의 유인책<sup>6)</sup>을 부여하도록 제시하였다.

[표 2-10] 인사혁신처의 적극행정 우수공무원 유인책 방안

우대 등급	파격적 유인책(50%)					기타 인사상 유인책(50%)				
	①특별 승진 (4급 이하)	②특별 승급 (6급 이하)	③성과급 최고 등급 (모든 직급)	④ 교육훈련 우선선발 (모든직급)		⑤대우 공무원 선발 기간 단축 (4급 이하)	⑥근속 승진 기간 단축 (7급 이하)	⑦승진 가점 (5급 이하)	⑧포상 휴가 (모든 직급)	⑨ 희망 전보 (4-5급 이하)
				장기 또는 국외	단기 또는 국내					
최우수										
우수										
장려										
혁신										

주) \* 가이드라인을 참고하여 기관별 자율 구성이 가능하나, 다음 사항은 준수

- 회색 영역( )은 선택 불가. 노란색 영역( )은 기관 여건에 따라 포함 가능

출처: 인사혁신처, 「2020년도 적극행정 운영지침」, (2020.05).

5) 특별승진, 특별승급, 성과급 최고등급, 교육훈련 우선선발(장기/국외)이 제시되었다.

6) 대우공무원 선발 및 근속승진 기간 단축, 승진 가점, 포상휴가, 희망전보 등이 제시되었다.

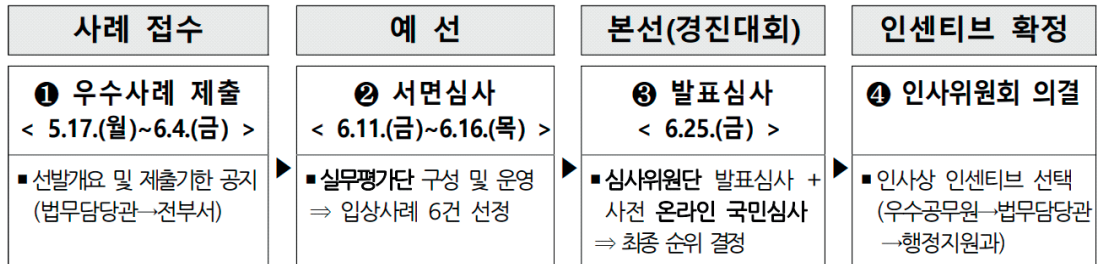
## 2. 고양시의 적극행정 우수공무원 선발 적용 현황

고양시는 적극행정 운영 조례 제13조에 따라 2021년도 고양시 적극행정 실행계획을 수립하고 적극행정 추진 방향을 ① 적극행정을 실천한 우수공무원을 선발하여 공직 내 적극행정 문화 확산, ② 파격적 유인책 부여와 포상금 지급으로 적극행정 장려, ③ 심사과정에 국민참여 도입으로 시민체감도 향상 및 공정성 제고, ④ 사례 제출자 및 예선(서류심사) 실무평가단 유인책 제공으로 설정하였다.

### 1) 적극행정 우수공무원 선발절차

또한 적극행정 우수공무원 선발절차는 아래와 같다. 우수사례의 유형은 ① 규제·관행혁신, ② 갈등 조정, ③ 선제·창의적 대응, ④ 위기극복, 문제해결, ⑤ 협업, 기타 유형으로 분류하여 사례를 접수한다.

[그림 2-3] 고양시 적극행정 우수공무원 선발절차



출처: 고양시 내부자료(2021.06.25)

예선심사는 고양시 내부 공무원 중 신청자로 구성된 실무평가단 33명 구성되었다. 본선 심사는 고양시 적극행정지원위원회에서 현장 발표심사 80%, 사전 온라인 국민심사 20%로 평가하였다. 적극행정지원위원회는 15명(내부 5명, 시의원 2명, 외부민간위원 8명)으로 구성되었다.

## 2) 적극행정 우수공무원 심사기준

적극행정 우수공무원 선발 심사기준은 다음과 같다.

[표 2-11] 고양시 적극행정 우수사례 경진대회 심사기준

심사기준	예선	본선	전체비중	비고
국민체감도	-	20%	10%	온라인 국민심사로 운영
담당자의 적극성창의성전문성	40%	30%	35%	
과제의 중요도 및 난이도	20%	20%	20%	
확산 가능성	10%	5%	7.5%	
효과성	30%	20%	25%	
발표 완성도	-	5%	2.5%	
계	100%	100%	100%	

출처: 고양시 내부자료(2021.06.25.)

## 2) 적극행정 우수공무원 심사기준

고양시의 우수공무원 유인책은 ① 기본 유인책으로 등급에 따라 실적가점을 차등적으로 부여하고, ② 추가적 유인책으로 최종점수 구간 유인책<sup>7)</sup> 범위 내 담당자의 희망 우선 반영하도록 하였다. 또한 최우수 1명(200만원), 우수 2명(100만원), 장려 3명(50만원)의 금전적 유인책도 지급하였다.

고양시는 2020년도부터 상반기, 하반기 1회씩 적극행정위원회의 심사에 의해서 적극행정 우수사례를 선발하고 해당 공무원에게 위에서 제시한 유인책을 제공하고 있다.

7) ① 성과급 최고등급, ② 장기교육 우선 선발, ③ 근속승진기간 단축, ④ 대우공무원 선발기간 단축, ⑤ 희망 부서 전보

# 제 3 장

## 적극행정의 범주 및 유형분류

제1절 적극행정 유형도출을 위한 Q진술문  
도출

제2절 Q설문결과 분석

제3절 적극행정 유형분류 시사점



## 제절 적극행정 유형 도출을 위한 Q 진술문 도출

### 1. 적극행정 사례분석

정부는 2018년부터 적극행정 사례집을 발간하고 적극행정을 확산시키기 위하여 노력하고 있다.

사례집에는 적극행정 수상기관의 사례들을 간략히 정리하고 있다.

본 연구에서는 적극행정의 Q 진술문을 사례를 분석하여 도출한다. 다만, 모든 적극행정 사례를 도출하기보다, 학술적 유형분류에 적합한 내용들을 중심으로 분류한다.

분석 기준은 관련 업무의 환경과 환경을 극복하기 위한 공무원의 적극행정 행태이다. 총 61개의 사례에서 적극행정의 행태를 분류해낼 수 있었다.

[표 3-1] 적극행정 우수사례 중심 사례분석 결과

연도	기관	적극행정 행태
2018	경찰청	기존 절차나 제도 존재하지만, 사업조건의 어려움 때문에 지속적으로 민원의 해결을 위하여 해결이 어려운 부분을 타 기관(부서)의 협력하고 자원을 동원하여 서비스 제공
2018	전남광양시	민간과 협의를 통하여 제도는 존재하지만 작동하지 않는 부분을 찾아 미흡한 부분을 보완할 사업 발굴·수행
2018	예금보험공사	업무수행 중 제도에는 없으나, 이해관계자들을 대상으로 이해를 조정하여 신규사업 발굴·수행
2018	고용노동부	업무를 수행중 필요성을 인식하고 유사한 업무를 수행하고 있는 기관(부서)들을 연계하여 새로운 서비스 발굴·제공
2018	관세청	외부의 상황변화를 사전 인식하고 기존제도를 이용하여 추가적인 서비스 제공
2018	농림축산식품부	민원의 해결을 위하여 관립법제도를 검토하여 제도의 공백을 우회하여 서비스 제공
2018	강원도 철원군	민원의 해결을 위하여 전문성 있는 민간기업과 협의하여 방안을 마련
2018	부산광역시	민간의 요청으로 기존규제를 개혁하여 서비스 제공
2018	충청남도	민원해결을 위하여 타 기관(부서)의 일이지만 선도적으로 민간과 협의회를 구성·협력하여 문제를 해결
2018	국민건강보험공단	시민의 안전문제를 인지하고 법적으로 부여받은 역할의 한계를 뛰어넘어 민간과 협력하여 문제를 파악하고 제도를 구비, 서비스를 제공

연도	기관	적극행정 형태
2018	국민연금공단	법이나 제도가 존재하지 않지만, 서비스 제공을 위한 사업을 실시
2018	한국남부발전	사회적인 문제를 인지하고 업무 수행영역에서 민·관이 함께 해결방안을 모색하여 사업실시
2018	성남세관	업무수행중 발생하는 문제를 인지하여 해결방안을 고안하고 해결모델을 민간에 제공하여 서비스를 제공
2018	문화재청	법제도는 구비되어 있으나, 예산과 관할의 문제 때문에 어려운 문제를 민간협력 사업을 기획하여 민간의 역할을 확대하여 사업실시
2018	식품의약품안전처	필수적인 서비스 입에도 불구하고, 민간이윤이 나지 않아 서비스되지 못하는 문제를 파악하고, 예산을 확보하고 타 기관(부서)과 협력하여 공익의 관점에서 서비스를 재게
2018	조달청	민간(기업)의 애로점을 파악하고, 이를 해결하기 위하여 관련제도를 개선하고, 지원서비스를 제공
2018	행정안전부	외부(해외)의 환경변화를 인지하고 관련기관(부서)와 협력하여 업무를 분장하여 서비스를 제공, 민간이 대응할 수 있도록 함
2018	수원시	업무 수행중 문제해결을 위하여 타 기관(부서)의 사업을 벤치마킹, 유사 사업에 응용, 문제를 해결
2018	경기도	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공
2018	광주광역시	기관의 업무목표달성을 위하여 타 기관(부서)와 협력체널을 구축하고, 단계별 계획을 수립, 단계별로 추진
2018	미추홀구	업무 수행을 위하여, 관계기관의 협조를 요청, 협력하여 사업을 추진
2018	전라북도	민간의 애로사항을 청취하고, 기존의 법제도를 개선하고, 절차를 앞당겨 시행
2018	국토교통과학기술진흥원	민간 기업의 역량 확보를 위하여 시범실시를 가능하도록 하는 제도를 마련하여 서비스
2018	근로복지공단	시민의 불편을 해소하기 위하여 민간과 관련 기관(부서)로부터 의견을 수렴, 원스톱 서비스를 개발하여 제공
2018	수도권매립지관리공사	기관(부서)의 업무수행을 효율적으로 하기 위하여 내부아이디어를 공모하여 업무효율성을 높임
2018	한국수자원공사	업무영역에서 발생하는 문제를 신규사업을 발굴하고, 지역주민들의 자발적 참여를 유도하여 사업화
2018	한국임업진흥원	민간기업과 업무영역에서 역량을 가진 인력을 매칭하는 서비스를 제공하여 민간기업의 사업 강화
2019	인양시	찾아가는 서비스 실시중 문제를 발견하고, 학습 및 기업-전문가의 의견을 모아 관계기관에 규제개선 건의
2019	대구광역시	업무수행중 발견한 기업의 애로사항을 개선하기 위한 새로운 플랫폼 구축·서비스
2019	남양주시	업무 대상이 아니지만, 사회적 취약자의 취업을 돕기 위하여 새로운 서비스를 구축하고 적극적으로 홍보
2019	용진군	지역민의 애로사항을 파악하고, 이를 지속적으로 관계기관에 건의하여 부분적 문제해소
2019	기장군	주민의 불편사항을 인지하고, 타 기관(부서) 협업하여 관련제도를 구축하여 문제를 해결
2019	영암군	민원의 발생요인을 관계기관(부서)와 협력하여 해결
2019	목포시	발생할 문제를 예상하고 사전적으로 컨설팅하여 문제의 단계별 해결을 추진



연도	기관	적극행정 형태
2019	남동구청	문제를 인지하고 사전적으로 컨설팅하여 문제의 해결권한을 위탁받고 수행
2019	부산광역시	타 기관에 없는 신규기술을 도입하여 서비스를 실시하고, 서비스에 대한 홍보를 실시
2019	고양시	전국 최초 신규민원 서비스를 제공
2019	광명시	업무수행중 지역의 자원을 발굴하고, 여기에 이야기를 입혀 서비스를 제공
2020	경찰청	사회적 약자의 어려움을 해결하기 위하여 관계기관의 협조를 이끌어내어 새로운 서비스 제공
2020	농림축산식품부	업무수행중 문제를 인지하고, 선제적 대응을 위한 방안 마련
2020	중소벤처기업부	간담회를 통하여 문제를 인식, 관계기관과 관련제도 마련을 위하여 협업
2020	서울지방국세청	업무수행중 면밀한 정보수집으로 정확한 서류 작성
2020	관세청	민원발생으로 문제를 인지, 관련절차를 간소화하여 서비스
2020	국세청	민원 발생으로 관계기관(부서)간 의견 차이를 수렴하고, 상위기관과 협력하여 법제도개선 및 신속한 긴급 절차 서비스제공
2020	인천광역시	민원 발생으로 인지, 관계기관(부서)의 책임회피를 설득
2020	고용노동부	민원발생으로 문제를 인지, 시민의 입장에서 반대논리를 설득, 관련절차 중 핵심절차로 여겨지던 사항을 간소화하여 서비스
2020	오산시청	민원 발생으로 문제를 인지, 제도의 문제점을 지속적으로 관계기관(부서)에 건의와 공문화
2020	법제처	환경변화에 따른 신기술 발전으로 신기술 적용을 위하여 기존제도의 재해석을 통한 적용
2021	행정안전부	직면한 문제를 해결하기 위하여 민간과 협력, 추가적인 자원소요 없이 서비스를 제공
2021	과학기술정보통신부	직면한 문제를 해결하기 위하여 기관(부서)간 협업체계를 구축하여 민간기업에게 관련 솔루션 제공 지원
2021	한국관광공사	코로나로 인한 업무 축소를 새로운 콘텐츠를 발굴·수행하여 성과극대화
2021	경찰청	신규 기술을 도입하여 업무효율을 증가
2021	한국지능정보사회진흥원	직면한 문제를 해결하기 위하여 공공의 정보를 개방하고 시민들의 서비스개발을 지원하며, 개발된 서비스를 기업에서 활용할 수 있도록 역할 분담
2021	서민금융진흥원	기관(부서)별로 분리되어 구축되어 있던 정보를 통합, 시민들이 알기쉽게 가공하여 서비스
2021	동대문구	기존의 불편한 신청서비스를 모바일로 간편하게 신청할 수 있는 서비스 구축
2021	종로구	중첩된 규제 해소를 위하여 주민 및 전문가와 협의하여 관계기관(부서)를 설득, 서비스 제공
2021	서울주택도시공사	사업수행을 위하여 이해관계자에 대한 설득, 사업수행
2021	파주시,한국동서발전	사업수행 중 문제를 인지하고, 시민들과의 협력을 통하여 새로운 서비스 제공

위 결과를 중심으로 동일 유사한 항목을 제외하고 적극행정 유형분류에 따라 재분류하여 다음과 같은 Q분석 기준은 관련 업무의 환경과 환경을 극복하기 위한 공무원의 적극행정 형태이다. 총 61개의 사례에서 적극행정의 행태를 분류해낼 수 있었다.

## 2. Q진술문 도출

적극행정 우수사례집(2018,2020, 2021년)의 사례분석 결과를 재분류하여 적극행정 Q진술문을 도출하였다.

그 결과 기존의 8개 세부 유형에서 주도적 활동유형을 추가 발굴하였다. 또한 29개의 Q 진술문을 도출하였다.

[표 3-2] 적극행정 Q진술문

대분류	소분류	번호	적극행정 Q 진술문
현행규정이 있는 경우	대내적 업무절차 변경	1	신규 기술을 행정에 도입하여 업무효율성 증대한다.
		2	업무를 효율적으로 수행하기 위하여 내부적으로 아이디어를 공모, 업무효율성을 높인다.
		3	목표달성을 위하여 타 기관(부서)와 협력채널을 구축하고, 단계별 계획을 수립하여 추진한다.
	대외적 효율적 업무절차 실시	4	제도는 존재하지만, 사업조건(예산, 인력 등)의 어려움 때문에 제공되지 못한 서비스를 타기관(부서와) 협력하고, 자원을 동원하여 서비스 제공한다.
		5	제도는 존재하지만, 예산과 관할의 문제 때문에 어려운 문제를 민간과 협력하여 사업을 기획하고, 민간의 역할을 확대하여 사업실시한다.
		6	제도는 존재하지만, 작동하지 못하는 미흡한 부분을 발굴하고 보완하여 사업 수행한다.
		20	기존의 불편한 서비스를 모바일로 간편하게 제공할 수 있는 서비스 구축하여 제공한다.
		7	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공한다.
	적극적 해석	8	기관(부서)별로 분리되어 구축되어 있던 정보를 통합하여 시민들이 알기쉽게 가공하여 서비스한다.
		9	외부의 상황변화를 사전에 인지하고, 기존의 제도를 적용하여 서비스 제공한다.
	비효율, 불편, 부당·위법한 규정개정	11	민간이윤이 나지 않아 서비스 되지 못하는 서비스에 예산을 확보하여 공익의 관점에서 서비스를 재개한다.
		15	민간의 애로사항을 청취하여 관련제도를 개선하고, 지원서비스를 제공한다.
		16	사회적 약자가 서비스 받기 어려운 문제를 발견, 제도를 개선하여 서비스한다.
		17	찾아가는 민원 등을 문제를 발견 및 학습하고, 기업·전문가의 의견을 모아 관계기관에 규제 개선을 건의한다.
	주도적 활동	12	타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 민간과 협의회를 구성하고, 협력하여 문제를 해결한다.
		13	법적으로 부여받은역할이 아니지만, 역할의 한계를 뛰어넘어 제도를 개선하고, 서비스를 제공한다.
14		담당업무 대상자가 아니지만, 사회적 약자를 돕기 위하여 새로운 서비스를 구축하고 서비스 한다.	
현행규정이 없는 경우	창의적 문제해결	10	빈번히 발생하는 민원을 분석하고 관련법 제도를 검토하여, 제도의 공백을 우회하여 서비스 제공한다.
		18	업무수행 중 발생한 문제를 해결하기 위하여 타 기관(부서)의 사업을 응용하고 적용하여

대분류	소분류	번 이 어	적극행정 Q 진술문
			문제를 해결한다.
		19	전국 최초로 새로운 민원 서비스 발굴·제공 하거나 또는 신규기술 도입 한다.
		21	발생할 문제를 사전에 예측하여 사전적으로 문제 해결의 방법을 준비하거나 계획을 마련한다.
	사전 예방	22	기술환경변화에 따라 민간의 신기술을 행정에 적용을 가능하도록 하기 위하여 기존제도의 재해석하여 적용방안 모색한다.
		23	행정의 외부 환경변화를 인지하고 사전 대응을 위하여 관련기관(부서)과 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장한다.
		24	민원 해결을 위하여 관계기관(부서)간 의견 차이를 수렴하고, 상위기관과 협력하여 법제도 개선 및 신속한 긴급 절차 등의 서비스를 제공한다.
규정유무 상관없음	이해 상호 조정	25	반복한 민원을 분석하여 제도의 문제점을 사회에 공론화를 추진하거나, 지속적으로 관계기관(부서)에 건의하여 해결방안을 모색한다.
		26	공청회, 간담회 등을 통하여 관계기관과 제도 도입이나 개선방안 마련을 위하여 협업한다.
		27	문제 또는 책임을 회피하는 관계기관(부서)을 지속적으로 설득한다.
	갈등 중재를 위한 설득	28	시민의 입장에서 생각하고, 기관(부서)들의 설득하여 기존의 핵심절차 적인 관련을 간소화 하거나, 생략하여 서비스를 제공한다.
		29	제도에는 없으나, 이해관계자들을 대상으로 각각의 손해에 대한 타협점을 중재하여 신규사업 발굴·수행

## 제2절 Q설문결과 분석

### 1. Q설문 결과 개요

#### 1) 설문 개요 및 응답자

설문은 Q방법론 원칙에 따라 동의정도를 강제배분(forced distribution)하게 하였다. 또한 동의 정도는 진술문의 개수를 -3부터 +3까지 정규분포곡선에 따르게 하였다.

[그림 3-1] Q진술문 강제배분표

매우비동의	중립					매우 동의
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
2	3	5	7	5	3	2

Q설문지는 부서, 직렬, 직급을 고려한 54명의 고양시 공무원을 도출하였다. 이들을 대상으로 설문지를 작성하여 메일로 설문지를 배포하는 방법으로 Q설문을 실시하였다. 설문 결과, 39명이 응답하여 회수율은 72.2%의 회수율을 보였다. 이 중 설문 응답이 미흡한 8개를 제외하고 31개 설문을 분석에 활용하였다.

## 2) 자료분석방법

자료분석은 PQMethod2.35프로그램을 활용하여 이루어졌다. Q요인 분석을 위하여 주성분 분석(Principal Component Analysis: QPCA) 방식을 채택하고 베리맥스(Varimax) 로테이션 방식을 사용하였다.

## 2. Q설문 결과

주성분 분석 결과 아이겐값의 최소 기준치는 1로 잡는 것이 원칙이나, P표본 분석결과 8개 초기 요인 중 4개의 요인이 2이상의 아이겐값으로 나타났다. 본 연구에서는 아이겐값 2이상인 요인을 추출하여 4개의 요인을 분류하였다.

[표 3-3] Q 표본의 요인별 정보

P표본	요인	요인분류	아이겐값	변량
31명	1요인	업무절차 개선형	7.1056	22.9212
	2요인	현장문제 개선형	3.5819	11.5546
	3요인	주도적 해결형	2.9119	9.3932
	4요인	미래예측 대비형	2.0076	7.7392
				65.30%

설문분석에 활용된 Q표본은 다음과 같은 특성을 가지고 있다.

[표 3-4] Q표본의 유형별 특성

특성		1유형	2유형	3유형	4유형	5유형
성별	남	4	1	1		3
	여	5	1	1	4	2
직렬	행정직	3	1	1	2	
	사회복지직					
	세무직					
	시설직	1		1		1
	보건직		1			
	의료기술직				1	1

특성		1유형	2유형	3유형	4유형	5유형
	전산직	1				
	공업직	1				
	환경직					1
	녹지직	1				
	시간선택제				1	
	임기제					1
근무연수	전문직	2				2
	5년미만	5	1		2	
	5이상10년미만			1		
	10년이상20년 미만	1			1	1
	20년 이상 30년 미만	3	1		1	1
부서	30년이상			1		
	지원부서	4		1	1	2
	사업부서	4	2	1	3	1
	행정복지센터	1				1

Q설문 분석결과, 적극행정의 요인별 인식유형 다음과 같다. 1유형은 업무절차 개선형, 2유형은 현장 문제 개선형, 3유형 주도적 해결형, 4유형은 미래예측 대비형으로 분류될 수 있다.

[표 3-5] 요인 적재값 및 배경적 변수

Q sort	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	직렬	성별	근무연수	근무연수
Q1	0.31058	0.72219	-0.05980	0.16932	행정직	남	25	환경정책과
Q2	0.60407	0.10839	-0.01591	0.60707	행정직	여	16	도시브랜드 담당관
Q3	-0.00289	0.02948	-0.25613	0.56337	행정직	남	25	예산담당관
Q4	0.22002	0.27087	-0.01133	0.54464	환경직	남	26	환경정책과
Q5	0.05874	-0.48054	0.38413	0.11770	시설직	남	1	건축과
Q6	0.54900	0.04642	0.50056	0.29692	행정직	남	1	동행정부지센 터
Q7	0.30373	0.00297	-0.10924	0.41857	시설직	남	4	하수행정과
Q8	-0.22838	0.34864	-0.24493	0.59702	의료 기술	여	4	질병관리과

Q sort	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	직렬	성별	근무연수	근무연수
Q9	0.65056	0.14909	-0.27667	0.43231	행정직	여	28	세정과
Q10	0.19916	0.07330	0.02931	0.68972	행정직	여	26	평생교육과
Q11	0.43215	0.37243	0.32634	0.02798	시설직	남	25	신청사건립단
Q12	0.72300	0.00874	-0.05980	0.12428	전산직	남	18	행정지원과
Q13	0.60330	0.36324	0.07172	0.09542	공업직	여	28	공원관리과
Q14	0.86990	0.12527	0.05789	0.04957	임기제	여	4	평화미래 정책관
Q15	0.22229	-0.57449	0.55504	-0.10370	행정직	여	5	의정담당관
Q16	0.43012	-0.29760	-0.33053	0.38368	전산직	남	29	정보통신 담당관
Q17	0.02722	0.15648	0.72222	-0.04734	시설직	남	31	주택과
Q18	0.33399	-0.53956	-0.17509	-0.13099	시설직	남	25	재정비관리과
Q19	0.02552	-0.07522	0.13808	0.74466	시간 선택제	여	3	연구개발과
Q20	0.71414	-0.20177	-0.04340	0.10780	전문직	남	1	전략산업과
Q21	0.73026	-0.12054	-0.29826	0.07875	녹지직	남	1	환경녹지과
Q22	0.62903	-0.28552	0.08493	-0.15088	시설직	여	24	녹색 도시담당관
Q23	0.02659	0.70920	0.25406	0.12129	보건직	여	1	보건행정과
Q24	-0.06052	0.25493	0.34035	0.44574	시설직	남	34	동행정부지 센터
Q25	0.23705	0.46879	-0.01805	-0.10742	전문직	남	15	도시농업과
Q26	0.42274	0.04038	-0.55318	0.00345	사회복지직	여	30	노인복지과
Q27	0.24106	0.37360	-0.59304	0.15176	환경직	남	25	기후에너지과
Q28	0.58921	-0.15962	-0.42854	0.43301	행정직	여	3	여성가족과
Q29	-0.08986	0.34643	-0.05857	0.04377	전문직	남	4	문화예술과
Q30	0.17793	-0.22442	0.35462	0.55608	사회복지직	여	22	아동청소년과
Q31	0.34212	0.13021	0.11923	0.14887	세무직	남	5	세무과
	9명	4명	2명	3명	4명			

### 1) 업무효율성 추구형

업무 효율성 추구형은 업무의 효율성 추구형으로 다양한 채널(내부 아이디어공모, 협력체계구축, 민간협의 등)을 통하여 신기술을 도입하거나, 업무 효율성을 증대하기 위

하여 신기술도입, 사업수행을 위한 민간위탁, 빅데이터 활용, 모바일 도입 등의 노력을 수행한다.

[표 3-6] 1유형(업무절차 개선형)의 극단값 진술문

진술문 번호	진술문	Q 점수
1	신규 기술을 행정에 도입하여 업무효율성 증대	3
2	기관(부서)의 업무를 효율적으로 하기 위하여 내부아이디어를 공모, 업무효율성을 높임	3
3	기관의 업무목표달성을 위하여 타 기관(부서)와 협력채널을 구축하고, 단계별 계획을 수립하여 추진	3
4	지속적으로 발생하는 민원에 대한 법제도는 구비되어 있으나, 사업조건(예산, 인력 등)의 어려움 때문에 해결이 어려운 부분을 타 기관(부서)의 협력, 타기관의 자원을 동원하여 서비스 제공	3
5	법제도는 구비되어 있으나, 예산과 관할의 문제 때문에 어려운 문제를 민간과 협력하여 사업을 기획, 민간의 역할을 확대하여 사업실시	3
6	민간과 협의를 통하여 제도는 존재하지만 작동하지 못하는 부분을 발굴하고, 미흡한 부분을 보완하는 사업 발굴·수행	3
7	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공	3
9	외부의 상황변화를 사전에 인식하여, 기존의 제도를 활용하여 추가적인 서비스 발굴·제공	3
20	기존의 불편한 신청서비스를 모바일로 간편하게 신청할 수 있는 서비스 구축	3
22	기술환경변화에 따라 민간의 신기술 적용을 가능하도록 하기 위하여 기존제도의 재해석을 통한 적용방안 모색	3
7	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공	-3
12	타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 선도적으로 민간과 협의회를 구성·협력하여 문제를 해결	-3
13	업무 수행중 문제를 인지하고 법적으로 부여받은 역할의 한계를 뛰어넘어 민간과 협력, 문제를 파악하고 제도를 구비하여 서비스를 제공	-3
14	업무 대상이 아니지만, 사회적 취약자의 취업을 돕기 위하여 새로운 서비스를 구축하고 적극적으로 홍보	-3
17	찾아가는 민원해결을 통하여 문제를 발견하고, 학습 및 기업·전문가의 의견을 모아 관계기관에 규제개선 건의 및 개선	-3
21	발생할 문제를 사전에 예측하고 사전적으로 컨설팅하여 문제의 해결관한의 위탁 여부 및 단계별 해결방안을 모색	-3
22	기술환경변화에 따라 민간의 신기술 적용을 가능하도록 하기 위하여 기존제도의 재해석을 통한 적용방안 모색	-3
23	외부(해외 등)의 환경변화를 인지하고 문제의 사전 대응을 위하여 관련기관(부서)와 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장하여 사전에 서비스를 제공	-3
25	민원 발생으로 문제를 인지, 제도의 문제점을 지속적으로 관계기관(부서)에 건의하고, 사회에 공론화를 추진하여 문제인식과 해결방안을 공유하여 문제해결	-3
28	민원 발생으로 인지, 관계기관(부서)의 책임회피를 지속적으로 설득하여 문제 해결	-3
29	업무수행 중 제도에는 없으나, 이해관계자들을 대상으로 이해를 조정하여 신규사업 발굴·수행	-3



## 2) 현장문제 개선형

이 유형은 현장에서 외부의 환경변화에 민감하게 대응하여 행정의 문제를 해결하는 등의 노력을 수행한다.

[표 3-7] 2유형(현장문제 개선형)의 극단값 진술문

진술문 번호	진술문	Q 점수
2	기관(부서)의 업무를 효율적으로 하기 위하여 내부아이디어를 공모, 업무효율성을 높임	3
9	외부의 상황변화를 사전에 인식하여, 기존의 제도를 활용하여 추가적인 서비스 발굴·제공	3
16	업무수행 중, 사회적 약자가 참여하기 어려운 제도적 문제 발견하고 제도를 개선하여 서비스	3
18	업무수행 중 문제 인식, 타 기관(부서)의 사업을 응용하여 적용하여 문제를 해결	3
19	전국 최초로 새로운 민원 서비스 발굴·제공 또는 신규기술 도입	3
3	기관의 업무목표달성을 위하여 타 기관(부서)와 협력채널을 구축하고, 단계별 계획을 수립하여 추진	-3
12	타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 선도적으로 민간과 협의회를 구성·협력하여 문제를 해결	-3
13	업무수행 중 문제를 인지하고 법적으로 부여받은 역할의 한계를 뛰어넘어 민간과 협력, 문제를 파악하고 제도를 구비하여 서비스를 제공	-3
27	민원 발생으로 인지, 관계기관(부서)의 책임회피를 지속적으로 설득하여 문제 해결	-3

## 3) 주도적 해결형

이 유형은 부서나 본인의 업무가 아님에도 불구하고 문제를 발견했을 때 주도적으로 문제를 해결하기 위하여 노력한다.

[표 3-8] 3유형(주도적 해결형)의 극단값 진술문

진술문 번호	진술문	Q점수
11	필수적인 서비스임을 인식하였지만, 민간이윤이 나지 않아 서비스 되지 못하는 문제를 파악하고, 예산을 확보 및 타 기관(부서)과 협력하여 공익의 관점에서 서비스를 재게	3
12	타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 선도적으로 민간과 협의회를 구성협력하여 문제를 해결	3
13	업무수행 중 문제를 인지하고 법적으로 부여받은 역할의 한계를 뛰어넘어 민간과 협력, 문제를 파악하고 제도를 구비하여 서비스를 제공	3
18	업무수행 중 문제 인식, 타 기관(부서)의 사업을 응용하여 적용하여 문제를 해결	3
23	외부(해외 등)의 환경변화를 인지하고 문제의 사전 대응을 위하여 관련기관(부서)와 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장하여 사전에 서비스를 제공	3
25	민원 발생으로 문제를 인지, 제도의 문제점을 지속적으로 관계기관(부서)에 건의하고, 사회에 공론화를 추진하여 문제인식과 해결방안을 공유하여 문제해결	3
2	기관(부서)의 업무를 효율적으로 하기 위하여 내부아이디어를 공모, 업무효율성을 높임	-3
3	기관의 업무목표 달성을 위하여 타 기관(부서)와 협력채널을 구축하고, 단계별 계획을 수립하여 추진	-3
11	필수적인 서비스임을 인식하였지만, 민간이윤이 나지 않아 서비스 되지 못하는 문제를 파악하고, 예산을 확보 및 타 기관(부서)과 협력하여 공익의 관점에서 서비스를 재게	-3
26	간담회를 통하여 문제를 인식, 관계기관과 관련제도 마련을 위하여 협업	-3
27	민원 발생으로 인지, 관계기관(부서)의 책임회피를 지속적으로 설득하여 문제해결	-3
28	민원발생으로 문제를 인지, 시민의 입장에서 기관(부서)들의 설득, 관련절차 중 핵심절차로 여겨지던 사항을 간소화하여 서비스	-3
29	업무수행 중 제도에는 없으나, 이해관계자들을 대상으로 이해를 조정하여 신규사업 발굴수행	-3

#### 4) 미래예측 대비형

이 유형은 현재뿐만 아니라 발생할 문제를 사전에 예측하고 대응하며, 민원문제를 찾아가서 해결하는 노력을 수행하는 유형이다.

[표 3-9] 4유형(미래예측 대비형)의 극단값 진술문

진술문 번호	진술문	Q점수
7	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공	3
8	기관(부서)별로 분리되어 구축되어 있던 정보를 통합, 시민들이 알기쉽게 가공하여 서비스	3
17	찾아가는 민원해결을 통하여 문제를 발견하고, 학습 및 기업·전문가의 의견을 모아 관계기관에 규제개선 건의 및 개선	3
21	발생할 문제를 사전에 예측하고 사전적으로 컨설팅하여 문제의 해결관한의 위탁 여부 및 단계별 해결방안을 모색	3
23	외부(해외 등)의 환경변화를 인지하고 문제의 사전 대응을 위하여 관련기관(부서)와 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장하여 사전에 서비스를 제공	3
4	지속적으로 발생하는 민원에 대한 법제도는 구비되어 있으나, 사업조건(예산, 인력 등)의 어려움 때문에 해결이 어려운 부분을 타 기관(부서)의 협력, 타기관의 자원을 동원하여 서비스 제공	-3
11	필수적인 서비스임을 인식하였지만, 민간이윤이 나지 않아 서비스 되지 못하는 문제를 파악하고, 예산을 확보 및 타 기관(부서)과 협력하여 공익의 관점에서 서비스를 재게	-3
12	타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 선도적으로 민간과 협의회를 구성·협력하여 문제를 해결	-3
13	업무수행 중 문제를 인지하고 법적으로 부여받은 역할의 한계를 뛰어넘어 민간과 협력, 문제를 파악하고 제도를 구비하여 서비스를 제공	-3
19	전국 최초로 새로운 민원 서비스 발굴·제공 또는 신규기술 도입	-3
20	기존의 불편한 신청서비스를 모바일로 간편하게 신청할 수 있는 서비스 구축	-3
27	민원 발생으로 인지, 관계기관(부서)의 책임회피를 지속적으로 설득하여 문제 해결	-3
29	업무수행 중 제도에는 없으나, 이해관계자들을 대상으로 이해를 조정하여 신규사업 발굴·수행	-3

## 제3절 적극행정 유형분류 시사점

본 연구에서는 문헌분석을 통하여 3대 대분류, 6대 중분류, 8대 소분류 유형을 도출하였으며, 이를 기반으로 사례분석을 통하여 주도적 활동이라는 소분류 유형을 추가적으로 발굴하여 9대 유형을 도출하였다는데 의의가 있다.

사례분석을 통하여 유형별 2~4개의 Q진술문을 구조화하여 고양시 공무원 23명을 대상으로 Q설문을 실시한 결과, 고양시 공무원은 적극행정을 1유형:업무효율추구형, 2유형:환경변화 대응형, 3유형:의견수렴 환류형, 4유형:제도개선형, 5유형: 선제적 대응형으로 5개의 유형으로 인식하고 있다.

특히, Q설문 분석결과 새롭게 도출되었던 주도적 활동 유형도 고양시 공무원들 사이에서 나타나고 있다는데 의의가 있다..

사례분석을 통하여 유형별 2~4개의 Q진술문을 구조화하여 고양시 공무원 31명을 대상으로 Q설문을 실시한 결과, 아래 진술문과 같이 주도적 활동의 유형을 도출하였다.

주도적 활동과 관련된 진술문은 공무원 본인이나, 소속 부서의 업무가 아니지만 업무수행 중이나 민원해결 시에 발견한 문제를 내일과 같이 주도적으로 해결하는데 그 의의가 있으며, 적극행정에서 중요한 요소라고 판단되며, 고양시 공무원의 적극행정 인식 유형의 하나로 분류되었다는데 의의가 있을 것이다.

[표 3-10] 주도적 활동 진술문

주도적 활동관련 Q 진술문
타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 민간과 협의회를 구성하고, 협력하여 문제를 해결한다.
법적으로 부여받은 역할이 아니지만, 역할의 한계를 뛰어넘어 제도를 개선하고, 서비스를 제공한다.
담당업무 대상자가 아니지만, 사회적 약자를 돕기 위하여 새로운 서비스를 구축하고 서비스한다.

따라서, 향후 이러한 적극행정 의식고취를 위한 캠페인이나 사례 발굴, 교육훈련이 필요할 것으로 판단된다.

## 제 4 장

# 고양시 공무원의 적극행정 인식유형에 영향을 주는 동기부여 요인

제1절 이론적 배경

제2절 조사설계

제3절 설문 분석 결과

제3절 적극행정 인식유형에 영향을 주는  
동기요인 분석 결과 시사점



## 제절 이론적 배경

### 1. 동기부여 이론

#### 1) 동기부여요인

정부는 2019년 관계부처 합동(2019.3.14.)으로 적극행정 추진방안을 발표. 적극행정 추진방안으로 적극행정 우수공무원에 대한 특별승진·승급 등 유인책 부여를 의무화하였다. 유인책 부여는 공무원의 적극행정에 대한 동기부여를 목적으로 하는 것이다.

동기부여 이론은 다음과 같이 다양한 이론들이 있다. 크게 대별하면 내용이론과 과정이론이 있다. 내용이론은 동기를 부여하는 것이 무엇인가에 대한 접근으로 동기를 부여하는 내용을 찾는데 초점을 둔다. 다음으로 과정이론이다. 과정이론<sup>8)</sup>은 어떻게 동기가 유발되는가에 대한 접근이다. 따라서 어떠한 과정을 거쳐서 동기가 유발되는가를 규명하려고 한다.

내용이론은 공무원이 직무를 수행하는 동기를 유발하는 것이 무엇인가를 규명하고자 공무원의 욕구 즉 공무원의 심리적 기초와 욕구를 일으키는 유인책에 의미를 부여한다.

지금까지 학술적으로 행정학계에서 많이 다뤄져 온 이론은 내용이론이다. 특히, 다양한 공무원의 처우개선 방안은 주로 내용이론적 접근이 많다. 따라서 본 연구에서는 공무원이 적극행정을 하게하는 무엇(what), 어떤 보상(reward)이 공무원의 적극행정과 관계가 있는가를 이해하는데 유용한 내용이론을 살펴본다.

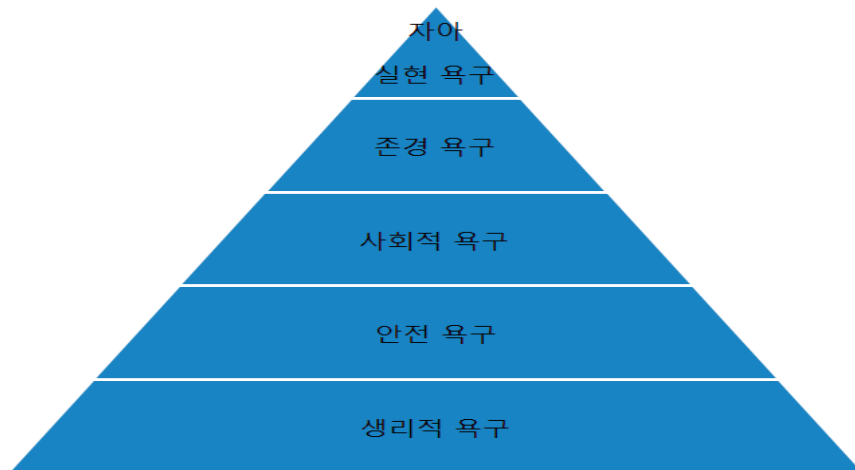
내용이론은 Maslow의 욕구단계이론, Alderfer의 ERG이론, Herzberg의 2요인이론이 중요한 부분을 차지하고 있다.

<sup>8)</sup> 과정이론에는 브룸의 기대이론, 포터와 로러의 동기유발 모형, 애덤스의 공정성이론 등이 있다.

Maslow(1943)는 인간은 욕구를 가진 존재이며, 다섯 가지 기본적 욕구를 가지고 있다고 제시하였다. 이 다섯가지 인간의 욕구 인간이 행동하도록 동기를 유발시킨다. 다섯가지의 인간의 욕구는 일련의 단계 내지 계층으로 배열 할 수 있으며, 아래와 같이 5단계로 구분된다.

Maslow의 욕구단계이론은 다섯가지 전제가 있다. 첫째, 인간은 누구나 행동하려는 욕구를 가지고 있다. 둘째, 욕구는 계층을 형성하고 있다. 셋째, 낮은 수준의 욕구가 충족되면 높은 수준의 욕구를 추구한다. 넷째, 충족된 욕구는 더 이상 동기요인이 될 수 없다. 다섯째, 높은 수준의 욕구는 낮은 수준의 욕구와 달리 여러 가지 방법에 의하여 충족된다.

[그림 4-1] Maslow의 욕구단계이론



출처: 강성철 외(2011: 401); 서원석 외(2013)에서 재인용

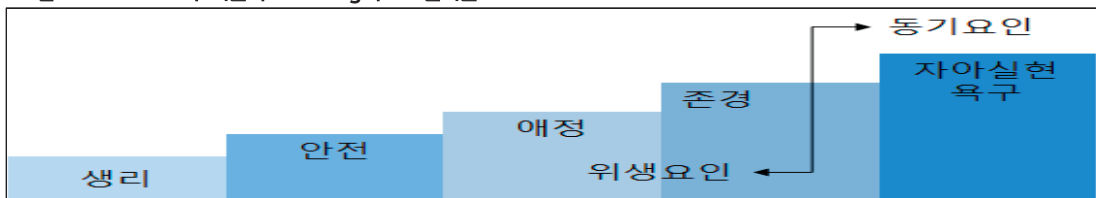
Herzberg(1968)은 위생요인과 만족요인을 구분하고 인간이 직무에 만족하지 않는다고 해서 그것이 바로 불만족으로 이어지는 것이 아니며, 불만족이 해소되었다고 해서 그것이 곧 만족의 원인이 된다고 볼 수 없다고 주장하면서, 만족과 불만족은 서로 다른 별개의 감정으로, 만족시키는 요인과 불만족시키는 요인이 각각 다르다고 주장 하였다. 그러므로 불만과 만족이 하나의 평행선상의 양극이 아니라 두 개의 평행선처럼 인간의



이원적 욕구구조를 가지고 있다는 것을 주장한다(Hertzberg, 1968; 강성철 외, 2011: 405-406). 그는 직무에 만족감을 주는 요인을 동기요인으로, 불만족의 근원이 되는 요인을 위생요인으로 구분하는 2요인 이론을 제시하였다.

Maslow와 Herzberg의 이론은 아래와 같다.

[그림 4-2] Maslow의 이론과 Herzberg의 2요인이론



출처 : Hersey and Blanchard(1982: 23); 강성철 외(2011: 408); 서원석 외(2013)에서 재인용

## 2) 조직 공정성

동기부여에서 공정성에 대한 인식은 매우 중요하다. 동기부여의 과정이론에서는 동기 유발과정에 자신의 노력 정도와 보상 간의 공정성, 자신의 노력 정도와 보상 결과를 동료와 비교하는 데에서 동기의 유발이 일어난다고 한다. 따라서 공무원들이 적극행정을 하기 위해서는 공정성에 대한 인식이 매우 중요하다.

김종익(2007)은 인사제도의 공정성은 조직의 생산성뿐만 아니라 동기부여, 신뢰 형성에 영향을 미친다고 하였는데, 승진, 인사평가체계나 인사기준, 인사평가결과 피드백 및 이의신청 등은 공무원의 사기와 연결된 직무태도로 나타날 수 있다고 하였다. 특히, 인사제도의 공정성이 저해될 경우 조직구성원들의 직무불만족, 좌절 등 사기저하가 나타나며(이경근, 2002; 김병국·김영희, 2005), 결과적으로 이직이나 결근 등의 반응을 초래하여 조직의 생산성이 저해되는 등의 문제가 나타날 수 있음을 지적하고 있다(민경호·조국행, 2002; 강여진·장지원, 2007).

공무원이 적극행정을 하려면 위에서 제시된 조직시민행동처럼 역할 외의 활동을 하는 것과 자신에게 들어오는 처우 또는 유인책에 대하여 공정성을 긍정적으로 인식하여야 한다. 즉, 대부분의 사람들이 특정 행동이 경험적으로 공정하다고 지각하면, 그 특정 행동은 공정하다고 정의되어 진다(Cropanzano & Greenberg, 1997; 윤영채·이광순, 2009:

216). 그러므로 ‘무엇이 공정한가?’에 대한 판단은 의사결정의 객관적인 측면과 공정성에 대한 주관적인 지각을 관련시킴으로써 내릴 수 있는 것이다. 특히 조직 상황에서의 공정성은 두 가지 유형의 주관적 직관의 선행요인과 결과에 초점을 맞추어 기술될 수 있다.

선행연구들에 의하면 조직공정성(organizational justice)의 유형은 크게 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)으로 구분될 수 있다. 분배공정성은 조직구성원들에게 분배되는 보상의 지각된 공정성이고, 절차공정성은 보상의 수준을 결정하는데 사용되는 수단의 지각된 공정성을 의미한다. 본 연구에서는 분배공정성과 절차공정성을 중심으로 조직공정성의 개념을 정의한다.

분배공정성은 조직구성원이 직무에 대하여 자신이 조직으로부터 받은 보상을 비교함으로써 공정성을 지각하며, 자신의 보상을 동료와 비교하여 공정성을 판단한다. 이때 불공정성을 직각하게 되면 이를 감소시키기 위한 방향으로 동기요인(motivation)이 작용하여 균형을 찾는다(Adams, 1963; 박철민·김대원, 2003).

절차공정성은 분배공정성에 대한 이론이 다양한 조직환경에 적용하기에는 적절한 설명이 부족하다는 인식하에 결과적인 측면보다 의사결정에 사용된 정책과 절차에 관심을 가지게 되었다(정범구·김경재, 1997; 박선주, 2005: 15; 김형성·황성원, 2011).

정리하면 절차공정성은 보상의 총량을 결정하는데 이용하는 수단과 절차가 얼마나 공정한가에 대한 개인의 인지 정도로 정의된다(Folger & Konovsky, 1989: 114-117).

### 3) 조직시민행동

공공조직인 정부를 둘러싼 환경변화에 적절한 대응을 위해서는 공무원들에게 적극적이고 창의적인 업무태도를 이끌어내는 것이 무엇보다도 중요하다. 이러한 적극적이고 창의적인 업무태도로서 조직시민행동은 중요한 개념으로 제시되고 있다.

Katz(1964)는 조직 구성원들의 행동을 크게 역할 내 활동(in-role activities)과 역할 외 활동(extra-role activities)으로 구분하였다.

조직구성원이 역할 내 활동에만 의존하며, 협력과 공헌이 없는 조직의 취약성을 지

적하였다. 조직이 지속가능하기 위해서는 조직구성원들 간의 협동과 자신들이 담당해야 할 규정된 역할을 초월하여 자발적이고 창의적인 행동의 필요성을 강조하였다. 김영환(2003)은 이러한 역할 외 활동의 예로서 동료들 간의 지원, 필요한 경우 야근하는 행동, 서비스 질 향상을 위한 창조적인 제안 등을 제시하면서 이러한 역할 외 활동이 조직의 생존과 발전에 있어 필수적이라고 주장하였다. 이러한 역할 외 활동 중 가장 널리 사용되는 표현이 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이다.<sup>9)</sup>

조직시민행동에 대한 개념은 다양하지만, 대체로 “공식적인 보상을 염두에 두지 않고 공식적 직무역할 외 원조나 도움을 제공함으로써 조직의 기능을 효과적으로 증대시키려는 행태”(김호정, 1999: 19-35; 윤정구·임준철, 1998: 56) 또는 “조직구성원으로 누리는 권리에 상응한 책임 있는 행동”(김재복, 1998: 109, 정윤길·이규만, 2000: 324)으로 정의된다.

Organ(1988)의 저작에서 조직시민행동의 정의가 정리되었다. 조직시민행동이란 구성원이 조직 내에서 주어진 역할이 아니라고 할지라도 조직발전에 기여하기 위한 행동으로 자발적이고 기능적인 행동이다. 이러한 행동이 자유재량으로 공식적인 보상체제에 의하여 인식되지 않는다고 하더라도, 정해진 규정 이상을 수행함으로써 조직이 성과를 내고 효과적으로 기능하는 데 기여하는 행동으로 정의하고 있다.

다시말하면, 이는 공식적인 행동은 아니지만 조직측면에서는 조직발전에 긍정적인 영향을 주는 행동을 말한다. 조직시민행동에 포함되는 예로 시간준수, 타인을 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발성, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어 제안 등이 있다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; 정범구, 1994; 박선주, 2005; 김형성·황성

9) 조직시민행동은 연구하는 학자마다 각기 주장하는 용어가 다르다(Podsakoff, Mackenzie, Julie Beth Paine & Bachrach, 2000; Coleman & Borman, 2000). 이와 유사한 학술용어만도 ‘내부고발행위’(Near & Brief, 1985), ‘조직내 친사회적 행동(Prosocial Organization Behavior)’(Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987; George, 1991), ‘자발적 조직행동(Spontaneous Organizational Behavior)’(George & Brief, 1992), ‘역할외 행동(Extra-Role Behavior)’(Van Dyne & Cummings, 1995), ‘조직시민행동’(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983, Organ, 1988; 1990; 1994; Williams & Anderson, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Morrion, 1994; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994) 등 여러 가지가 있다. 우리나라에서도 이에 대한 번역어로 ‘조직시민행동’(송경수, 1996; 김재복, 1998), ‘자발적 조직행동’(이희자, 1998) 등을 사용하고 있다(강제상·임재강, 2001: 264).

원, 2011).

Graham에 의하면 ‘직원들은 소속 조직의 구성원으로서 특별한 권리를 가지게 되면 그에 상응하는 노력을 통해 조직에 봉사할 책임이 있다’고 한다. 따라서 조직시민행동이라고 하는 것은 조직구성원들이 ‘구성원으로서의 책임을 다하는 행동’을 의미한다.<sup>10)</sup>

본 연구에서는 Graham의 정의를 사용한다. 즉, ‘조직시민행동이란 조직의 구성원으로서의 주어진 권리와 주어진 역할에 상응하도록 그 책임을 다하는 행동’으로 정의한다. 이러한 정의는 공무원이 공직가치를 가지고 수행하는 적극행정과 연계된다고 할 수 있다. 정부라는 공공조직의 특수성은 비록 그 운영에 있어서 형식적이라고 할지라도, 조직 내에서 주어진 역할에서 법과 규정에 주어진 역할에 충실해야한다. 하지만 이러한 역할에 충성하는 것에 더하여 공무원들에게 기대되는 행동은 조직과 조직내 구성원, 그리고 시민들에 대하여 주어진 직무역할의 충실한 수행과 더불어 역할 외의 행동도 요구되기 때문이다.

---

<sup>10)</sup> 여기에서 책임을 다한다고 하는 것은 단지 주어진 일을 열심히 하는 의미 이상을 뜻하는 것으로 조직시민행동은 조직구성원들의 개인목표와 조직목표가 일치함으로써 조직을 위한 노력이 곧 자신의 목표를 실현하는 것이라는 목표가치가 결합된 상태의 행동을 말한다(송운석·김재현, 2002).

## 제2절 조사설계

### 1. 변수 설정 및 측정지표 설정

#### 1) 독립변수: 적극행정 유형 변수 설정

적극행정 인식유형은 Q방법론을 통하여 도출된 업무절차개선형, 현장문제 대응형, 주도적 해결형, 미래예측 대응형을 변수로 설정한다.

#### 2) 종속변수

##### (1) 동기부여 요인

동기부여는 Herzberg의 두 요인이론을 근거로 한다. 공무원의 동기를 부여하는 요인은 크게 두 가지 요인, 즉 동기부여요인과 위생요인으로 나누어진다(Herzberg & Snyderman, 1959).

본 연구에서는 Herzberg의 이론을 근거로 한다. 이에 더하여 많은 학자들이 제시한 직무와 관련해서 구성원의 동기를 부여시킬 것으로 예상되는 직무특성을 반영한다. 예를 들면, 자율성, 환류, 다양성, 과업의 중요성, 과업의 중요성 등(Wright, 2001), 또는 팀 태도, 팀 집중, 독립성, 자율적 활동, 조직과의 일치, 업무에 대한 호기심, 지속성, 전문성 등을 말한다(Landy & Guion, 1970).

본 연구에서는 Jurkiewicz & Brown(1998)이 사용한 설문문항을 사용하였다. 15개 문항의 직무관련 동기부여요인(1번 문항에서 15번 문항)은 근로자들이 그들의 직무에서 무엇을 바라는가와 관련된 것이다. 각 문항은 5점 Likert척도로 구성하였다(박선경, 양승범, 2011).

## (2) 조직공정성

분배공정성은 자신의 보상을 동료와 비교하여 공정성을 판단한다. 따라서 책임대비 보상, 교육수준대비 보상, 경력대비 보상, 노력대비 보상을 측정지표로 한다.

절차공정성은 보상의 총량을 결정하는데 이용하는 수단과 절차가 얼마나 공정한가에 대한 개인의 인지 정도로 정의된다(Folger & Konovsky, 1989: 114-117). 이는 의사결정과정의 합리성, 의사결정과정에 대한 접근성 등으로 정의되며, 조직 내에서 분배될 성과를 만드는 결정에 의해 영향을 받게 될 개개인의 의견이 잘 반영되었는지의 여부로 인지된다(박철만·김대원, 2003: 128). 따라서 정확성, 변경기회 제공, 이의제기허용, 정보의 공유, 명확한 기준 및 일관성, 질문에 대한 답변, 연령 등을 제외한 정확성을 측정 지표로 한다.

## (3) 조직시민행동

송운석·김재현(2002)는 Van Dyne이 정리한 조직시민행동의 개념과 다섯 가지 구성요소에 주민봉사적 행동을 첨가하여 여섯 가지 구성요소를 서울시 중·하위직 공무원의 개인성격과 조직시민행동의 관계를 분석하였고, 구성요소 중 사회적 참여와 기능적 참여가 같은 요인으로 구성됨을 확인하였다(곽선주, 2005: 9-10; 김형성·황성원; 2011).

본 연구에서는 조직시민행동을 복종적 행동, 충성적 행동, 주민봉사행동과 조직의 참여로 분류하고, 사회적 참여와 기능적 참여를 사회기능적 참여로 통합하였으며, 마지막으로 고취적 참여로 분류하였다(송운석·김재현, 2002; 곽선주, 2005; 김형성·황성원; 2011).

종합하면 변수로 복종적 행동<sup>11)</sup>, 충성적 행동<sup>12)</sup>, 주민봉사 행동<sup>13)</sup>, 사회기능적 참여<sup>14)</sup>, 고취적 참여<sup>15)</sup>로 설정한다.

11) 조직구성원으로 조직의 규정이나 지시를 준수하고 시간을 엄수하며, 조직의 자원을 내 것처럼 아끼는 행동을 의미한다.

12) 개인이나 작업집단의 지엽적인 이해를 뛰어넘어 조직에 충실하며 조직이 좋은 평판을 얻도록 노력하는 행동을 말한다.

13) 업무처리에 있어 주민의 편익과 주민의 입장에서 처리하여 주민권익보호를 위해 최선을 다하는 행동을 의미한다.

특별채용제도의 효과성에 대한 인식의 차이를 분석하기 위한 설정된 분석에 틀에 따라 설문을 구성하였다. 설문 구성 내용은 <표 2>와 같다.

[표 4-1] 설문 구성

구분	지표	세부측정지표		근거
독립변수	적극행정 유형	대내적 업무절차 변경		박정훈(2009), 차경엽(2011), 법제처(2018), 박윤(2019) 적극행정 올림(2019) 참고
		대외적 효율적 업무절차 실시		
		적극적 해석		
		비효율, 불편, 부당·위법한 규정개정		
		주도적 활동		
		창의적 문제해결		
		사전 예방		
		이해 상호조정		
종속변수	동기부여	내적 만족	갈등중재를 위한 설득	Jurkiewicz & Brown(1998), 박선경·양승범(2011) 추가
			안정적 미래	
			새로운 것을 배울 기회	
			여가활동의 참여기회	
			리더십발휘 기회	
			능력발휘의 기회	
			의사결정 참여의 기회	
			사회공헌의 기회	
			감독과 압력으로부터의 자유	
	외적 만족	우호적 관계		
		업무성취감		
		급여수준		
		복지수준		
		근무환경		
		사회적 지위와 명예		
		승진의 기회		
		할당된 작업의 다양성		
		조직 공정성	분배 공정성	책임대비 보상
교육수준대비 보상				
경력대비 보상				
노력대비 보상				
절차	정확성			

14) 동료들과 정보를 공유하고 적극적으로 협력하며, 주어진 임무를 충실히 수행하는 것을 말한다.

15) 조직의 혁신을 위한 제안을 하거나 타인의 부정을 고발하고 이의를 제기하는 등의 참여를 하는 것이다. 다만, 여기에서 타인의 부정에 대한 고발 및 이의제기 부분은 제외한다.

구분	지표	세부측정지표	근거
	공정성	변경기회 제공	
		이의제기허용	
		정보의 공유	
		명확한 기준 및 일관성	
		질문에 대한 답변	
		연령 등을 제외한 정확성	
	조직시민행동	복종적 행동	Van Dyne 외 (1994), 곽선주(2005)
		충성적 행동	
		고취적 참여	
		사회적 참여	
주민봉사적 행동			
응답자 특성	성별		
	연령		
	재직기간		
	직급		
	직렬		
	근무부서		

<출처> 김형성·황성원(2011),에서 변형

## 2. 조사설계

설문은 10월 11일부터 10월 29일 약 2주간 실시하였다. 설문대상자는 법무담당관의 협조를 통하여 설문에 참여의향이 있는 사람들을 추천 받았다. 그 결과 총 106명을 추천 받았으며, 이메일을 제공받았다.

제공받은 이메일로 설문지를 발송하여 총 106명 중 101명이 응답하여 약 95.3%의 응답율을 보였다.

분석 방법으로는 통계패키지 SPSS(PASW) 25를 사용하여 상관관계분석, 선형회기 분석을 실시하였다.

[표 4-1] 응답자 특성

유형	구분	빈도	비율	
응답자 특성	성별	남	35	34.7
		여	56	55.4
		무응답	10	9.9
		합계	101	100.0



유형	구분	빈도	비율	
	연령	20대	14	13.9
		30대	43	42.6
		40대	42	41.6
		50대	2	2.0
		60대	0	0.0
		합계	101	100.0
	재직기간	1년 미만	9	8.9
		1~3년	21	20.8
		4~6년	20	19.8
		7~10년	16	15.8
		11~15년	19	18.8
		16~20년	12	11.9
		21~25년	3	3.0
		25~30년	1	1.0
		30년 이상	0	0.0
		합계	101	100.0
	직급	8~9급	46	45.5
		7급	40	39.6
		6급	13	12.9
		5급 이상	0	0.0
		기타	2	2.0
		합계	101	100.0
	직렬	행정직	79	78.2
		기술직	15	14.9
		기타	5	5.0
		무응답	2	2.0
		합계	101	100.0
	근무부서	기획조정	20	19.8
		행재정	29	28.7
		문화체육관광	4	4.0
		복지, 여성, 가족	14	13.9
		산업경제	18	17.8
		기후환경(상하수도 포함)	2	2.0
도시 및 지역개발		0	0.0	
보건		0	0.0	
시민안전, 주택		0	0.0	
지방의회		6	5.9	
읍면동		8	7.9	
합계		101	100.0	

## 제3절 설문 분석 결과

### 1. 기술통계

#### 1) 독립변수 평균분석 결과\_적극행정 진솔문

설문 결과 적극행정 각 유형의 동의 정도에 대한 평균 분석 결과, 각 인식유형은 평균은 현장문제 개선형(3.77) > 업무절차개선형(3.76) > 미래예측 대비형(3.74) > 주도적 해결형(3.53) 순으로 조사되었다.

[표 4-2] 적극행정 유형별 평균분석 결과

유형	진솔문 번호	진솔문	평균
업무 절차 개선 형	1	신규 기술을 행정에 도입하여 업무효율성 증대한다.	3.99
	2	업무를 효율적으로 수행하기 위하여 내부적으로 아이디어를 공모, 업무효율성을 높인다.	3.95
	3	목표달성을 위하여 타 기관(부서)와 협력채널을 구축하고, 단계별 계획을 수립하여 추진한다.	3.85
	4	제도는 존재하지만, 사업조건(예산, 인력 등)의 어려움 때문에 제공되지 못한 서비스를 타기관(부서외) 협력하고, 자원을 동원하여 서비스 제공한다.	3.80
	5	제도는 존재하지만, 예산과 관할의 문제 때문에 어려운 문제를 민간과 협력하여 사업을 기획하고, 민간의 역할을 확대하여 사업실시한다.	3.42
	6	제도는 존재하지만, 작동하지 못하는 미흡한 부분을 발굴하고 보완하여 사업 수행한다.	3.68
	7	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공한다.	3.80
	9	외부의 상향변화를 사전에 인지하고, 기존의 제도를 적용하여 서비스 제공한다.	3.66
	20	기존의 불편한 서비스를 모바일로 간편하게 제공할 수 있는 서비스 구축하여 제공한다.	3.78
	22	기술환경변화에 따라 민간의 신기술을 행정에 적용을 가능하도록 하기 위하여 기존 제도의 재해석하여 적용방향 모색한다.	3.74

유형	진술문 번호	진술문	평균
		소계(평균)	3.768
현장 문제 개선 형	2	업무를 효율적으로 수행하기 위하여 내부적으로 아이디어를 공모, 업무효율성을 높인다.	3.95
	9	외부의 상황변화를 사전에 인지하고, 기존의 제도를 적용하여 서비스 제공한다.	3.66
	16	사회적 약자가 서비스 받기 어려운 문제를 발견, 제도를 개선하여 서비스한다.	4.01
	18	업무수행 중 발생된 문제를 해결하기 위하여 타 기관(부서)의 사업을 응용하고 적용하여 문제를 해결한다.	3.78
	19	전국 최초로 새로운 민원 서비스 발굴·제공 하거나 또는 신규기술 도입 한다.	3.46
			소계(평균)
주도 적 해결 형	11	민간이윤이 나지 않아 서비스 되지 못하는 서비스에 예산을 확보하여 공익의 관점에서 서비스를 재개한다.	3.61
	12	타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 민간과 협의회를 구성하고, 협력하여 문제를 해결한다.	3.24
	13	법적으로 부여받은 역할이 아니지만, 역할의 한계를 뛰어넘어 제도를 개선하고, 서비스를 제공한다.	2.98
	18	업무수행 중 발생된 문제를 해결하기 위하여 타 기관(부서)의 사업을 응용하고 적용하여 문제를 해결한다.	3.78
	23	행정의 외부 환경변화를 인지하고 사전 대응을 위하여 관련기관(부서)와 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장한다.	3.84
	25	빈번한 민원을 분석하여 제도의 문제점을 사회에 공론화를 추진하거나, 지속적으로 관계기관(부서)에 건의하여 해결방안을 모색한다.	3.75
		소계(평균)	3.534
미래 예측 대비 형	7	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공한다.	3.80
	8	기관(부서)별로 분리되어 구축되어 있던 정보를 통합하여 시민들이 알기쉽게 가공하여 서비스한다.	3.86
	17	찾아가는 민원 등을 문제를 발견 및 학습하고, 기업·전문가의 의견을 모아 관계기관에 규제개선을 건의한다.	3.59
	21	발생할 문제를 사전에 예측하여 사전적으로 문제 해결의 방법을 준비하거나 계획을 마련한다.	3.61
	23	행정의 외부 환경변화를 인지하고 사전 대응을 위하여 관련기관(부서)와 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장한다.	3.84
		소계(평균)	3.742

적극행정 유형분류에 제외된 Q진술문의 평균 분석 결과는 다음과 같다.

[표 4-3] 적극행정 유형에서 제외된 Q진술문의 평균분석 결과

유형	진술문 번호	진술문	평균
기타	10	빈번히 발생하는 민원을 분석하고 관련법 제도를 검토하여, 제도의 공백을 우회하여 서비스 제공한다.	3.495
	14	담당업무 대상자가 아니지만, 사회적 약자를 돕기 위하여 새로운 서비스를 구축하고 서비스한다.	2.9505
	15	민간의 애로사항을 청취하여 관련제도를 개선하고, 지원서비스를 제공한다.	3.8317
	24	민원 해결을 위하여 관계기관(부서)간 의견 차이를 수렴하고, 상위기관과 협력하여 법제도 개선 및 신속한 긴급 절차 등의 서비스를 제공한다.	3.7228
	26	공청회, 간담회 등을 통하여 관계기관과 제도 도입이나 개선방안 마련을 위하여 협업한다.	3.6238
	27	문제 또는 책임을 회피하는 관계기관(부서)을 지속적으로 설득한다.	3.5149
	28	시민의 입장에서 생각하고, 기관(부서)들의 설득하여 기존의 핵심절차 적인 관련를 간소화 하거나, 생략하여 서비스를 제공한다.	3.7327
	29	제도에는 없으나, 이해관계자들을 대상으로 각각의 손해에 대한 타협점을 중재하여 신규사업 발굴·수행	3.3267

## 2) 종속변수 평균분석 결과

### (1) 직무관련 동기부여 평균분석 결과

직무관련 동기부여 설문 결과, 동료들과의 우호관계(4.59) > 급여수준(4.54) > 복지수준(4.50) 순으로 나타났다.

[표 4-4] 직무관련 동기부여 평균분석 결과

번호	문항	평균
1	나는 직장에서 나의 미래의 안정성이 중요하다고 생각한다.	4.3663
2	나는 업무 수행하면서 새로운 것을 배울 기회를 제공해주는 것을 중요하게 생각한다.	4.2178
3	나는 만족스러운 여가활동에 참여할 수 있는 기회를 중요하게 생각한다.	4.2871
4	나는 직장에서 리더십 발휘할 기회가 주어지는 것을 중요하게 생각한다.	3.6238
5	나는 직장에서 나의 능력 발휘 기회를 중요하게 생각한다.	3.9010
6	나는 중요한 의사결정에 참여하는 것을 중요하게 생각한다.	3.8614
7	나는 사회에 기여하는 것을 중요하게 생각한다.	3.7822
8	나는 직무 수행 중에도 상반의 지시나 입력에서 자유롭게 일하는 것이 중요하다고 생각한다.	4.1089

번호	문항	평균
9	나의 동료들과의 우호적인 관계가 중요하다고 생각한다.	4.5941
10	나는 직장의 급여수준이 적절해야 한다고 생각한다.	4.5446
11	나는 직장의 복지 수준의 적정성이 중요하다고 생각한다.	4.5050
12	나는 나의 직장의 근무환경이 적절하다고 생각한다.	3.5644
13	나는 공무원으로서 사회적 지위와 명예가 중요하다고 생각한다.	3.4257
14	나는 직장에서 승진기회가 중요하다고 생각한다.	3.6139
15	나는 나의 업무에 다양성이 중요하다고 생각한다.	3.5842
16	나는 직장에서 일을 통하여 성취감을 얻는 것을 중요하다고 생각한다.	3.9406

## (2) 공정성 인식 평균분석 결과

공정성 인식 설문 결과, 공정성 인식은 다소 낮은 수준으로 나타났다.

[표 4-5] 공정성 인식 평균분석 결과

번호	문항	평균
1	나는 내가 맡고 있는 책임을 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	2.9901
2	나는 나의 교육수준이나 훈련정도를 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	3.0594
3	나는 나의 경력을 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	2.9802
4	나는 내가 기관을 위해 투자하는 노력을 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	2.9109
5	나는 나의 업무로 인해 받는 스트레스를 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	2.7228
6	나의 직장은 비교적 정확한 정보를 바탕으로 결정이 내려진다.	3.0495
7	나의 직장은 결정사항을 변경할 수 있는 기회가 주어지는 편이다.	3.0297
8	나의 직장은 이미 결정된 사항에 대해서 이의를 제기하는 것이 허용되는 편이다.	2.8119
9	나의 직장은 결정사항에 대한 충분한 정보가 공유되는 편이다.	2.9802
10	나의 직장은 명확한 기준을 가지고 일관성 있게 의사결정이 이루어지는 편이다.	3.1386
11	나의 직장은 결정사항과 관련해서 질문을 할 경우 필요한 설명이나 추가적인 정보가 공유되는 편이다.	3.3564
12	나의 직장은 연령, 성별, 학연 등 관계없이 일관성 있게 결정을 내린다.	3.1089

## (4) 조직시민행동 평균분석 결과

조직시민행동 설문 결과, 비교적 높은 수준으로 나타났다.

[표 4-6] 조직시민행동 평균분석 결과

번호	문항	평균
1	나는 나의 근무시간을 준수하며 업무에 집중한다.	4.1683
2	나는 개인적인 목적으로 시간이나 물자를 사용하지 않는다.	4.2673
3	나는 외부인에게 조직에 대하여 호의적으로 이야기 한다.	3.4950

번호	문항	평균
4	나는 조직의 사업을 적극적으로 홍보한다.	3.1782
5	나는 업무능률 향상개선을 위하여 적극적으로 아이디어를 제시한다.	3.0990
6	나는 최신 기술이나 지식을 상사들에게 제공한다.	3.0495
7	나는 맡은 업무를 정해진 기일과 시간에 반드시 완수한다.	3.9505
8	나는 중요한 정보나 기술을 동료와 공유하여 적극적으로 협력한다.	3.8119
9	나는 공공의 목적을 위하여 규정에 없더라도 긍정적인 방법을 모색한다.	3.1287
10	나는 나의고객인 시민의 입장에서 업무를 추진한다.	3.4257

## 2. 요인분석 및 신뢰도 분석

### 1) 독립변수-적극행정 유형의 신뢰도 분석 결과

독립변수인 적극행정 진술문은 Q설문분석을 통하여 같은 유형으로 분류된 진술문을 중심으로 신뢰도 분석하였다. 그 결과 Cronbach의  $\alpha$  계수가 모두 0.7이상<sup>16)</sup>의 값을 보이고 있어 척도의 신뢰도가 양호한 것으로 나타났다.

[표 4-7] 독립변수-적극행정 유형의 신뢰도 분석 결과

유형	진술문 번호	진술문	Cronbach의 $\alpha$
업무절차 개선형	1	신규 기술을 행정에 도입하여 업무효율성 증대	0.867
	2	기관(부서)의 업무를 효율적으로 하기 위하여 내부아이디어를 공모, 업무효율성을 높임	
	3	기관의 업무목표달성을 위하여 타 기관(부서)와 협력채널을 구축하고, 단계별 계획을 수립하여 추진	
	4	지속적으로 발생하는 민원에 대한 법제도는 구비되어 있으나, 사업조건(예산, 인력 등)의 어려움 때문에 해결이 어려운 부분을 타 기관(부서)의 협력, 타기관의 자원을 동원하여 서비스 제공	
	5	법제도는 구비되어 있으나, 예산과 관할의 문제 때문에 어려운 문제를 민간과 협력하여 사업을 기획, 민간의 역할을 확대하여 사업실시	
	6	민간과 협의를 통하여 제도는 존재하지만 작동하지 못하는 부분을 발굴하고, 미흡한 부분을 보완하는 사업 발굴·수행	

16) 신뢰성은 측정된 결과치의 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성과 관련된 개념이다. 신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 신뢰계수 추정법 중 가장 알려진 방법으로 Cronbach의  $\alpha$ 의 계수를 사용하는데, 그 결과 적어도 0.60이상이 넘어야 신뢰도가 만족할 만한 수준이라고 본다(김원표, 2005).

유형	진술문 번호	진술문	Cronbach의 $\alpha$
	7	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공	
	9	외부의 상황변화를 사전에 인식하여, 기존의 제도를 활용하여 추가적인 서비스 발굴·제공	
	20	기존의 불편한 신청서비스를 모바일로 간편하게 신청할 수 있는 서비스 구축	
	22	기술환경변화에 따라 민간의 신기술 적용을 가능하도록 하기 위하여 기존제도의 재해석을 통한 적용방안 모색	
현장문제 개선형	2	기관(부서)의 업무를 효율적으로 하기 위하여 내부아이디어를 공모, 업무효율성을 높임	0.747
	9	외부의 상황변화를 사전에 인식하여, 기존의 제도를 활용하여 추가적인 서비스 발굴·제공	
	16	업무 수행중, 사회적 약자가 참여하기 어려운 제도적 문제 발견하고 제도를 개선하여 서비스	
	18	업무 수행 중 문제인식, 타 기관(부서)의 사업을 응용하여 적용하여 문제를 해결	
	19	전국 최초로 새로운 민원 서비스 발굴·제공 또는 신기술 도입	
주도적 해결형	11	필수적인 서비스임을 인식하였지만, 민간이윤이 나지 않아 서비스 되지 못하는 문제를 파악하고, 예산을 확보 및 타 기관(부서)과 협력하여 공익의 관점에서 서비스를 재개	0.841
	12	타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 선도적으로 민간과 협의회를 구성·협력하여 문제를 해결	
	13	업무 수행 중 문제를 인지하고 법적으로 부여받은 역할의 한계를 뛰어넘어 민간과 협력, 문제를 파악하고 제도를 구비하여 서비스를 제공	
	18	업무 수행 중 문제인식, 타 기관(부서)의 사업을 응용하여 적용하여 문제를 해결	
	23	외부(해외 등)의 환경변화를 인지하고 문제의 사전 대응을 위하여 관련기관(부서)와 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장하여 사전에 서비스를 제공	
	25	민원 발생으로 문제를 인지, 제도의 문제점을 지속적으로 관계기관(부서)에 건의하고, 사회에 공론화를 추진하여 문제인식과 해결방안을 공유하여 문제해결	
미래예측 대비형	7	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공	0.844
	8	기관(부서)별로 분리되어 구축되어 있던 정보를 통합, 시민들이 알기 쉽게가공하여 서비스	
	17	찾아가는 민원해결을 통하여 문제를 발견하고, 학습 및 기업·전문가의 의견을 모아 관계기관에 규제개선 건의 및 개선	
	21	발생할 문제를 사전에 예측하고 사전적으로 컨설팅하여문제의 해결 권한의 위탁 여부 및 단계별 해결방안을 모색	

유형	진술문 번호	진술문	Cronbach 의 $\alpha$
	23	외부(해외 등)의 환경변화를 인지하고 문제의 사전 대응을 위하여 관련기관(부서)와 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장하여 사전에 서 비스를 제공	

## 2) 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

### (1) 직무관련 동기요인

직무관련 동기요인의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 요인은 2개로 축소되었으며, 그 결과 Cronbach의  $\alpha$ 계수가 모두 0.6이상의 값을 보이고 있어 척도의 신뢰도가 양호한 것으로 나타났다.

다만, 측정지표에서 내적만족 측정지표로 분류하였던 안정적 미래와 우호적 관계가 외적만족에 분류되었다. 반면, 외적만족 측정지표로 분류되었던 사회적 지위와 명예, 승진기회, 할당된 작업의 다양성 지표는 내적만족으로 분류되었다. 또한 외적만족 측정지표인 근무환경은 제외되었다.

[표 4-8] 종속변수-직무관련 동기 요인 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	세부항목	성분		Cronbach의 $\alpha$
		1	2	
내적만족	능력발휘의 기회	0.847	-0.044	0.892
	리더십발휘 기회	0.844	0.090	
	사회공헌의 기회	0.828	-0.009	
	의사결정 참여의 기회	0.790	0.028	
	업무성취감	0.724	0.062	
	사회적 지위와 명예	0.692	-0.060	
	새로운 것을 배울 기회	0.644	0.200	
	승진의 기회	0.564	-0.050	
	할당된 작업의 다양성	0.542	0.356	
	여가활동의 참여기회	0.529	0.429	
	감독과 압력으로부터의 자유	0.465	0.166	
외적만족	복지수준	0.103	0.753	0.632
	급여수준	-0.072	0.733	
	우호적 관계	0.227	0.649	
	안정적 미래	0.031	0.433	



## (2) 공정성 인식

공정성 인식의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 요인은 2개로 축소되었으며, 그 결과 Cronbach의  $\alpha$ 계수가 모두 0.9이상의 값을 보이고 있어 척도의 신뢰도가 양호한 것으로 나타났다.

[표 4-9] 종속변수-공정성 인식 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	세부항목	1	2	Cronbach의 $\alpha$
절차공정성	명확한 기준 및 일관성	0.843	0.233	0.923
	정보의 공유	0.842	0.176	
	질문에 대한 답변	0.831	0.133	
	연령 등을 제외한 정확성	0.805	0.370	
	이익제기 허용	0.750	0.311	
	변경기회 제공	0.740	0.285	
	정확성	0.719	0.219	
분배공정성	노력대비보상	0.247	0.918	0.937
	책임대비보상	0.278	0.899	
	교육수준대비 보상	0.184	0.891	
	경력대비 보상	0.281	0.796	

## (3) 조직시민행동

공정성 인식의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 요인은 2개로 축소되었으며, 그 결과 Cronbach의  $\alpha$ 계수가 모두 0.6이상의 값을 보이고 있어 척도의 신뢰도가 양호한 것으로 나타났다.

[표 4-10] 종속변수-조직시민행동 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	세부항목	성분					Cronbach의 $\alpha$
		1	2	3	4	5	
고취적 참여	조직몰입6	0.907	0.040	0.023	0.132	0.109	0.822
	조직몰입5	0.839	0.321	0.078	0.097	0.073	
충성적 행동	조직몰입3	0.125	0.894	0.184	0.066	0.067	0.768
	조직몰입4	0.564	0.613	0.159	0.110	-0.316	

항목	세부항목	성분					Cronbach 의 $\alpha$
		1	2	3	4	5	
복종적 행동	조직몰입1	0.044	0.031	0.881	0.316	-0.024	0.683
	조직몰입2	0.070	0.357	0.750	-0.244	0.286	
사회적 참여	조직몰입8	0.200	0.179	0.134	0.854	0.183	0.732
	조직몰입7	-0.022	-0.094	0.411	0.764	0.200	
주민봉사적 행동	조직몰입9	0.527	0.296	-0.080	0.080	0.664	0.625
	조직몰입10	0.405	0.579	-0.032	0.354	0.632	

### 3. 상관관계 분석결과

동기부여요인과 적극행정 인식유형 간 상관관계 분석 결과, 첫째, 업무절차 개선형은 공정성과의 상관관계가 나타나지 않았다. 조직시민행동 중 복종적 행동, 충성적 행동, 고취적 참여 주민봉사적 참여와  $p < 0.01$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다. 또한 내적보상, 외적 보상과  $p < 0.01$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다.

둘째, 현장문제 개선형은 공정성과의 상관관계가 나타나지 않았다. 조직시민행동 중 복종적 행동, 충성적 행동, 고취적 참여 주민봉사적 참여와  $p < 0.01$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다.. 또한 내적보상과  $p < 0.01$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다. 반면 외적 보상은  $p < 0.05$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다..

셋째, 주도적 해결형은 공정성과의 상관관계가 나타나지 않았다. 조직시민행동 중 복종적 행동, 충성적 행동, 주민봉사적 참여와  $p < 0.01$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다. 또한 내적보상과  $p < 0.01$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다..

넷째, 미래예측 대비형은 공정성 중 절차공정성과  $p < 0.05$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다.. 조직시민행동 중 복종적 행동, 충성적 행동, 주민봉사적 참여와  $p < 0.01$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다. 또한 내적보상, 외적 보상과  $p < 0.01$ 수준에서 양(+)의 상관관계가 나타났다.

[표 4-11] 적극행정 인식유형과 동기부여요인 간 상관관계분석 결과

	절차 공정성	본배 공정성	복종적 행동	충성적 행동	고취적 참여	사회적 기능적 참여	주민 봉사적 행동	내적 보상	외적 보상	업무 절차 개선형	현장 문제 개선형	주도적 해결형	미래 예측 대비형
절차 공정성	1												
본배 공정성	.558**	1											
복종적 행동	.400**	0.165	1										
충성적 행동	.486**	.578**	.316**	1									
고취적 참여	.245*	.258**	0.159	.540**	1								
사회기능적 참여	0.159	0.021	.400**	.201*	.293**	1							
주민봉사적행동	.379**	.397**	.228*	.498**	.650**	.418**	1						
내적보상	0.167	-0.010	.419**	.312**	.485**	.348**	.381**	1					
외적보상	0.012	-0.151	0.176	0.035	-0.063	0.040	-0.170	0.169	1				
업무절차 개선형	0.166	0.037	.374**	.365**	.294**	0.126	.241*	.507**	.289**	1			
현장문제 개선형	0.159	0.107	.369**	.350**	.376**	0.171	.355**	.447**	.239*	.883**	1		
주도적 해결형	0.156	0.156	.387**	.290**	0.183	0.076	0.172	.429**	0.190	.788**	.817**	1	
미래예측 대비형	.253*	0.116	.412**	.305**	.282**	0.135	.276**	.519**	.303**	.879**	.831**	.761**	1

\*\* p&lt;0.01, \*p&lt;0.05

## 4. 다중회귀분석 결과

### 1) 업무절차개선형 인식유형에 미치는 영향

동기부여 요인이 적극행정 유형인 업무절차 개선형에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과, 첫째, 전체 회귀모형의 설명력과 모형의 적합성을 살펴보면, 독립변수인 동기부여 요인 9개 요인의 변동이 종속변수인 업무절차개선형 인식의 변동을 설명하는 설명력은 38.9%(Adjusted  $R^2 = 0.389$ )으로 나타났다. 또한 설정된 회귀모형은 통계적으로 적합한 것으로 파악되었다( $F = 6.365, p < 0.05$ ).

둘째, 회귀분석 결과, 동기부여 요인 중 충성적 행동( $B=0.212, t=2.293$ ), 내적보상( $B=0.357, t=3.098$ ), 외적보상( $B=0.261, t=2.171$ )이 통계적으로 유의미한 긍정적 (+)영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 동기부여 요인 중 내적 보상 > 외적보상 > 충성적 행동 순으로 나타났다.

[표 4-12] 적극행정 인식유형 중 업무절차개선형에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준화 오류	베타		
(상수)	0.598	0.691		0.865	0.389
절차공정성	-0.034	0.092	-0.041	-0.374	0.709
분배공정성	-0.112	0.096	-0.139	-1.170	0.245
복종적 행동	0.187	0.102	0.193	1.836	0.070
충성적 행동	0.212	0.093	0.282	2.293	0.024*
고취적 참여	-0.023	0.117	-0.025	-0.199	0.843
사회기능적 참여	-0.179	0.108	-0.164	-1.656	0.101
주민봉사적행동	0.095	0.103	0.116	0.924	0.358
내적보상	0.357	0.115	0.336	3.098	0.003**
외적보상	0.261	0.120	0.193	2.171	0.033*

$R^2=0.389, \text{ Adjusted } R^2 = 0.389, F = 6.365, p=0.000$

## 2) 현장문제 개선형 인식유형에 미치는 영향

동기부여 요인이 적극행정 유형인 현장문제 개선형에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과, 첫째, 전체 회귀모형의 설명력과 모형의 적합성을 살펴보면, 독립변수인 동기부여 요인 9개 요인의 변동이 종속변수인 현장문제 개선형 인식의 변동을 설명하는 설명력은 28.9%(Adjusted R<sup>2</sup> =0.289)으로 나타났다. 또한 설정된 회귀모형은 통계적으로 적합한 것으로 파악되었다(F= 5.518, p<0.05).

둘째, 회귀분석 결과, 동기부여 요인 중 복종적 행동(B=0.237, t=2.299), 외적보상(B=0.279, t=2.305)이 통계적으로 유의미한 긍정적(+)영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 동기부여 요인 중 외적보상이 복종적 행동 보다 영향력이 높은 것으로 나타났다.

[표 4-13] 적극행정 인식유형 중 현장문제 개선형에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준화 오류	베타		
(상수)	0.281	0.697		0.403	0.688
절차공정성	-0.095	0.093	-0.114	-1.020	0.310
분배공정성	-0.026	0.097	-0.033	-0.271	0.787
복종적 행동	0.237	0.103	0.247	2.299	0.024*
충성적 행동	0.096	0.093	0.130	1.032	0.305
고취적 참여	0.100	0.117	0.108	0.851	0.397
사회기능적 참여	-0.154	0.109	-0.143	-1.412	0.161
주민봉사적행동	0.195	0.104	0.243	1.888	0.062
내적보상	0.200	0.116	0.191	1.733	0.086
외적보상	0.279	0.121	0.209	2.305	0.023*

R<sup>2</sup>=0.353, Adjusted R<sup>2</sup> =0.289, F= 5.518, p=0.000

### 3) 주도적 해결형 인식유형에 미치는 영향

동기부여 요인이 적극행정 유형인 주도적 해결형에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과, 첫째, 전체 회귀모형의 설명력과 모형의 적합성을 살펴보면, 독립변수인 동기부여요인 9개 요인의 변동이 종속변수인 주도적 해결형 인식의 변동을 설명하는 설명력은 22.5%(Adjusted R<sup>2</sup> =0.289)으로 나타났다. 또한 설정된 회귀모형은 통계적으로 적합한 것으로 파악되었다(F= 4.154, p<0.05).

둘째, 회귀분석 결과, 동기부여 요인 중 복종적 행동(B=0.276, t=2.416), 내적보상(B=0.395, t=3.078)이 통계적으로 유의미한 긍정적(+)영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 동기부여 요인 중 내적보상이 복종적 행동 보다 영향력이 높은 것으로 나타났다.

[표 4-14] 적극행정 인식유형 중 현장문제 개선형에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준화 오류	베타		
(상수)	0.991	0.773		1.281	0.203
절차공정성	-0.101	0.103	-0.115	-0.985	0.327
분배공정성	0.094	0.114	0.105	0.824	0.412
복종적 행동	0.276	0.114	0.274	2.416	0.018*
충성적 행동	0.110	0.109	0.140	1.007	0.317
고취적 참여	-0.083	0.132	-0.084	-0.630	0.530
사회기능적 참여	-0.186	0.122	-0.164	-1.524	0.131
주민봉사적행동	0.032	0.115	0.037	0.278	0.782
내적보상	0.395	0.128	0.359	3.078	0.003*
외적보상	0.137	0.135	0.095	1.014	0.313

R<sup>2</sup>=0.296, Adjusted R<sup>2</sup> =0.225, F= 4.154, p=0.000

## 4) 미래예측 대비형 인식유형에 미치는 영향

동기부여 요인이 적극행정 유형인 미래예측 대비형에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과, 첫째, 전체 회귀모형의 설명력과 모형의 적합성을 살펴보면, 독립변수인 동기부여 요인 9개 요인의 변동이 종속변수인 미래예측 대비형 인식의 변동을 설명하는 설명력은 3.29%(Adjusted R<sup>2</sup> =0.329)으로 나타났다. 또한 설정된 회귀모형은 통계적으로 적합한 것으로 파악되었다(F= 6.334, p<0.05).

둘째, 회귀분석 결과, 동기부여 요인 중 복종적 행동(B=0.217, t=2.033), 내적보상(B=0.415, t=3.462), 외적보상(B=0.313, t=2.476)이 통계적으로 유의미한 긍정적 (+)영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 동기부여 요인 중 내적 보상 > 외적보상 > 복종적 행동 순으로 나타났다.

[표 4-15] 적극행정 인식유형 중 현상문제 개선형에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준화 오류	베타		
(상수)	-0.215	0.723		-0.297	0.767
절차공정성	0.036	0.096	0.040	0.371	0.711
분배공정성	-0.001	0.106	-0.001	-0.007	0.995
복종적 행동	0.217	0.107	0.215	2.033	0.045*
충성적 행동	0.049	0.102	0.062	0.482	0.631
고취적 참여	-0.018	0.123	-0.018	-0.146	0.884
사회기능적 참여	-0.189	0.114	-0.166	-1.656	0.101
주민봉사적행동	0.126	0.108	0.144	1.171	0.245
내적보상	0.415	0.120	0.376	3.462	0.001**
외적보상	0.313	0.126	0.216	2.476	0.015*

R<sup>2</sup>=0.390, Adjusted R<sup>2</sup> =0.329, F=6.334, p=0.000

## 제4절 적극행정 인식유형에 영향을 주는 동기요인 분석 결과 시사점

고양시 공무원이 인식하는 적극행정인식유형과 동기부여 요인간의 회귀분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무관련 동기요인에서 내적보상은 업무절차 개선형과 주도적 해결형, 미래예측 대비형에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외적보상은 업무절차개선형, 현장문제 개선형, 미래예측 대비형에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 공정성에 대한 인식은 공통적으로 적극행정 인식유형에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 조직시민행동에서 복종적 행동은 현장문제 개선형, 주도적 해결형, 미래예측 대비형에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 충성적 행동은 업무절차개선형에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 4-16] 적극행정 인식유형에 영향을 미치는 동기요인 회귀분석결과

독립변수	업무절차 개선형	현장문제 개선형	주도적 해결형	미래예측 대비형
내적보상	(+)*		(+)*	(+)**
외적보상	(+)*	(+)*		(+)*
절차공정성				
분배공정성				
복종적 행동		(+)*	(+)*	(+)*
충성적 행동	(+)*			
고취적 참여				
사회기능적 참여				
주민봉사적행동				

\*p<0.05, \*\*p<0.01.

본 연구에 앞서, 첫째, 보상의 유형 중 업무절차개선형과 현장문제 개선형은 내적보



상보다는 외적보상에 주도적 해결형과 미래예측 대비형은 내적보상에 더 영향을 받을 것으로 접근하였다. 연구결과 위의 예측은 대체로 타당한 것으로 판단된다.

둘째, 위와 마찬가지로 공정성 인식 중 업무절차개선형과 현장문제 개선형은 절차공정성 보다는 분배공정성에 주도적 해결형과 미래예측 대비형은 절차공정성에 더 영향을 받을 것으로 접근하였으나, 연구결과에서는 영향이 없는 것으로 나타났다.

셋째, 조직시민 행동도 마찬가지로 업무절차개선형과 현장문제 개선형은 복종적 행동과 충성적 행동에, 주도적 해결형과 미래예측 대비형은 고취적 참여, 사회기능적 참여, 주민봉사적 참여에 영향을 받을 것으로 접근하였으나, 연구결과, 복종적 행동과 충성적 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공무원의 적극행정 인식유형이 타인을 향한 자발적인 동기나 조직을 떠난 시민적 관점에서 적극행정을 하는 것이 아닌 조직내부의 관점에서 적극행정을 바라보기 때문인 것으로 판단된다.



# 제 5 장

## 결론

제1절 연구 결과 요약 및 연구 한계

제2절 정책적 제언



## 제절 연구 결과 요약 및 연구의 한계

### 1. 적극행정 유형분류 및 분석을 통한 인식유형 분석

#### 1) 적극행정 유형분류

적극행정의 유형은 학자별로 매우 다양하게 나타나고 있다. 또한 실무적으로 10개 유형으로 제시되고 있다. 중앙정부와 지방정부, 공공기관에서는 인사혁신처가 제시한 10개 유형으로 심사선발하고 있다.

본 연구에서는 보다 적극행정 개념에 충실하게 성과나 결과 중심의 접근보다는 과정 중심의 접근을 위한 유형을 도출하였다.

문헌분석 결과, 크게 현행규정 유, 현행규정 무, 규정 유·무에 관계없이 이해 수렴 및 중재로 대분류 3개로 분류하였으며, 중분류는 6개, 소분류는 8개로 분류하였다.

문헌분석 결과를 바탕으로 정부의 적극행정 우수사례집을 분석하여 추가적인 주도적 활동유형을 추가로 도출하였다. 그 결과, 8개의 유형에서 9개의 유형으로 도출하였다.

#### 2) 적극행정 인식유형 분석

정부에서 발간한 적극행정 우수사례집의 사례를 절차 중심으로 분석하여 각 유형별 2~6개의 Q 진술문을 도출하여, 고양시 공무원의 부서, 직렬, 직급을 고려하여 54명을 샘플링하여 Q 설문을 실시하였다.

설문 결과 총 31명의 설문을 분석하여 적극행정의 요인별 인식유형을 1유형: 업무절차 개선형, 2유형: 현장문제 개선형, 3유형: 주도적 해결형, 4유형: 미래예측 대비형으로 분류하였다.

## 2. 적극행정의 인식유형에 영향을 주는 동기부여 요인

### 1) 동기부여 요인

동기부여 이론은 내용이론과 과정이론으로 크게 나뉜다. 먼저 내용이론은 Herzberg의 2요인론을 근거로 직무 관련 동기부여 요인으로 설문을 구성하였다. 다음으로 과정이론은 공정성이론을 중심으로 절차공정성과 분배공정성으로 설문을 구성하였다.

이에 추가로 적극행정의 자발적 동인을 조사하고자 조직시민행동의 개념을 적용하여 설문을 구성하였다.

### 2) 회귀분석 결과

첫째, 직무 관련 동기요인에서 내적보상과 외적보상은 각 적극행정 인식유형에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 내적보상은 현장문제 개선형에, 외적보상은 주도적 해결형에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 공정성은 적극행정 인식유형에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 조직시민행동 중 복종적 행동은 현장문제 개선형, 주도적 해결형, 미래예측 대비형에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 충성적 행동은 업무절차개선형에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 3. 연구의 한계

먼저, 본 연구는 코로나-19 기간에 수행되었다. 연구수행 초기 Q 진술문의 도출과 설문 방법으로 사례분석과 더불어 고양시, 수원시, 창원시 공무원들을 대상으로 워크숍과 심층 면접을 대면으로 계획하였다.

하지만, 코로나 팬데믹이 지속된 상황에서 고양시 공무원만을 대상으로 실시될 수밖에 없었으며, 심지어 설문도 대면 설문이 아닌 이메일을 통한 온라인 설문으로 수행될

수밖에 없었다. 따라서 Q-진술문의 구성이 더욱 다양하고 명확하지 못한 한계가 있다.

다음으로, 설문 대상자의 문제이다. Q 방법론과 R 방법론의 연계를 위하여 Q 설문 결과를 적용한 대규모 설문을 계획하였다. 하지만, 공교롭게도 의회의 회기 시작, 동시에 배포된 중앙부처의 적극행정 설문 등으로 설문 응답자가 101명에 그쳐 설문의 타당성이 취약할 수밖에 없다. 더불어 적은 응답 인원 때문에 직렬, 직급, 부서 간 차이를 분석할 수 없었다.

## 제2절 정책적 제언

본 연구는 지방자치 공무원들이 적극행정을 어떻게 인식하는가? 하는 물음에서 시작되었다.

연구 결과, 고양시 공무원들은 적극행정을 첫째 내부 업무절차를 개선하는 것, 둘째 현장에서 문제를 개선하는 것, 셋째 내 업무, 우리 부서의 업무가 아니어도 발견된 문제를 주도적으로 해결하는 것, 넷째 미래를 예측하고 사전에 대비하는 것, 4가지 유형으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 인식유형은 적극행정의 문헌분석을 통하여 도출된 9개의 유형을 종합적으로 인식하는 내용이다.

그렇다면, 각각의 적극행정 인식유형을 갖는 공무원들은 어떠한 동기부여 요인에 영향을 받는지를 설문한 결과, 사전에 연구자가 가지고 있었던 선입견과 차이가 나는 결과가 나타났다.

연구자는 본 연구에 앞서, 첫째, 보상의 유형 중 업무절차개선형과 현장문제 개선형은 내적보상보다는 외적보상에 주도적 해결형과 미래예측 대비형은 내적보상에 더 영향을 받을 것으로 접근하였다. 연구 결과 위의 예측은 대체로 타당한 것으로 판단된다.

둘째, 위와 마찬가지로 공정성 인식 중 업무절차개선형과 현장문제 개선형은 절차공정성보다는 분배공정성에 주도적 해결형과 미래예측 대비형은 절차공정성에 더 영향을 받을 것으로 접근하였으나, 연구 결과에서는 영향이 없는 것으로 나타났다.

셋째, 조직시민 행동도 마찬가지로 업무절차개선형과 현장문제 개선형은 복종적 행동과 충성적 행동에, 주도적 해결형과 미래예측 대비형은 고취적 참여, 사회기능적 참여, 주민봉사적 참여에 영향을 받을 것으로 접근하였으나, 연구 결과, 복종적 행동과 충성적 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 문제에서 시작해보면 다음과 같은 정책적 함의를 도출할 수 있을 것이다.

첫째, 유인책의 문제이다. 고양시는 적극행정 우수공무원에게 외적인 보상에 치우친



유인책을 제공하고 있다. 하지만, 현장문제 개선형을 제외하고 내적보상유형도 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 따라서 적극행정을 유도하기 위한 내적보상의 방안을 모색할 필요가 있다.

둘째, 적극행정 인식 유형별로도 차이가 나타나는 것을 살펴볼 수 있다. 이러한 결과는 고양시에서 분야별로 필요한 적극행정 유형을 매칭하고 해당 유형의 적극행정을 유발하기 위해서 적정 유인책을 제공하는 방안을 모색할 수 있는 가능성이 있다.

셋째, 앞서 시사점에서도 밝혔듯이 조직시민행동에서 복종적 행동과 충성적 행동만이 적극행정에 영향을 미치는 결과가 나타났다. 이러한 결과는 공무원의 적극행정 인식 유형이 타인을 향한 자발적인 동기나 조직을 떠난 시민적 관점에서 적극행정을 하는 것이 아닌 조직내부의 관점에서 적극행정을 바라보기 때문인 것으로 판단된다.

공무원은 조직원뿐만 아니라 동시에 개인적으로 시민이다. 따라서 보다 시민적 관점에서 자발적으로 적극행정에 나설 수 있는 공무원으로 전환시켜야 한다. 이를 위해서는 향후 적극행정의 조직문화를 배양하기 위한 민주시민교육을 공무원을 대상으로 교육할 필요가 있다.

본 연구는 코로나-19로 인하여 방법론적으로 연구의 한계가 있다. 따라서 향후 위와 같은 정책적 함의를 바탕으로 추가적인 연구가 이루어져야 할 것으로 판단된다.



## 참고문헌

### [국내문헌]

- 강여진장지원(2005).인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로, 서울행정학회, 「한국사회와 행정연구」, 16(2).
- 곽선주. (2005). 「조직공정성과 조직시민행동의 관계에 관한 연구: 직무특성의 조절효과를 중심으로」. 한국외국어대학교 석사학위논문.
- 김병국·김영희(2005). 지방자치단체의 인사공정성 강화방안, 한국인사행정학회, 「한국인사행정학회보」, 4(2).
- 김영환. (2003). 경찰공무원의 조직시민행동이 경찰서비스 행동에 미치는 영향. 「한국사회와 행정연구」. 제14권 제2호.
- 김원표. (2005). 「SPSS 통계분석 강의-기초편」, (서울: 사회와 통계).
- 김형성.(2021). 적극행정 우수공무원 선발 권고사항과 지방자치단체 적용 현황 및 개선방향-고양시를 중심으로. 한국행정연구원 「저극행정포럼」, 2021여름 vol.2.48-55.
- 김형성·황성원. (2011). 중앙부터 특채자들의 직무만족과 공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향. 한국행정논집, 23(3).
- 민경호·조국행(2002), 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구, 한국인사관리학회, 「인사관리연구」, 26(3).
- 박선경·양승범.(2011). 한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한 연구: 세대차이를 중심으로. 한국인사행정학회, 10(3): 53-74.
- 박 윤. (2019). 적극행정의 개념에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 18(4).
- 박정훈. (2009). 적극행정실현의 법적 과제 - '적극행정법'으로의 패러다임 전환을 위한 試論. 공법연구, 38(1).
- 박충훈·이현철, 김지연. (2016) 적극행정 평가지표개발 연구. 정책연구, 1-96.
- 서원석·김형성·황성원. (2013). 동기부여와 사기의 관계에 관한 이론적 연구: 인구통계학적 변수의 조절효과를 중심으로, 「한국인사행정학회보」, 12(2): 1~29.
- 송운석·김재현. (2002). 중하위직 공무원의 개인성격과 조직시민행동의 관계: 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학회보」, 36(1): 117-137.
- 차경엽. (2011). 적극행정 면책제도 운영 개선방안 연구, 서울: 감사원 감사연구원.

### [해외문헌]

- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4): 249-27.
- Herzberg, F. B., & Snyderman, B. B.(1959). *The motivation to work*(2nd ed.). New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*. 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 20, 141-147.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Landy, F. J., & Guion, R. M.,(1970). "Development of Scales for the Measurement of Work Motivation," *Organizational Behavior and Human Performance*, 5: 93-103.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*. 14: 547-557.
- Steer, R. M. (1984). *Introduction to Organizational Behavior* 2nd, ed.. Glenview, IL.. Foresman and Company. Vol.430.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*

(Vol. 46).

- Urkiewicz & Brown.(1998). GenXers vs. Boomers vs. Matures: Generational Comparisons of Public Employee Motivation, *Review of Public Personal Administration*, 18(4).
- Vroom V H.(1964). *Work and motivation*, New York: Wiley, 331 p.
- Wright, B. E.(2001). Public-sector work and motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 559-586.

#### [기타자료]

2018년 적극행정 우수사례집.

2020년 적극행정 우수사례집.

2021년 적극행정 우수사례집.

「감사원법」

관계부처 합동(2019). 적극행정 추진방안.

「고양시 적극행정 운영 조례」(경기도 고양시 조례 제 2172호)

인사혁신처(2020). 「2020년도 적극행정 운영지침」

「적극행정면책 등 감사소명 제도의 운영에 관한 규칙」(감사원규칙 제267호)

「적극행정 운영규정」(대통령령 제30016호)

「지방공무원 적극행정 운영규정」(대통령령 제31921호)

적극행정 올림 홈페이지(<https://www.mpm.go.kr/proactivePublicService/>)

## 부록

고양시 적극행정의 유형 및 동기부여 방안에 관한 연구 설문지



「적극행정의 유형 및 동기부여 방안에 관한 연구」를 위한  
설문조사

안녕하십니까?

저는 고양시정연구원 시민정책연구실 김형성 연구위원입니다.

첨부된 설문지(Excel파일)는 위의 연구를 위하여 고양시 공무원 분들의 인식을 파악하기 위한 설문입니다.

본 조사에 기재된 사항은 ‘통계법(법률 제14843호)’ 제33조에 의해 보호되며 통계적 목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않고 비밀이 철저히 보장될 것입니다. 따라서,보고서 작성시 모든 응답은 익명 처리되며, 인구통계에도 응답자의 신원이나 소속은 나타나지 않습니다.

선생님께서 생각하시는 적극행정과 관련된 유의미한 결과가 도출되도록 고양시 공무원 분들의 적극적인 설문참여를 요청드립니다.

본 설문은 크게 4개의 Sheet로 구성되어 있습니다.

꼭!! 각 Sheet를 모두 빠짐없이 작성해주시길 작성하여 주시길 부탁드립니다. 그리고 작성하실때, 작성요령을 숙지하시고 작성을 요청드립니다.

설문에 참여해주셔서 감사드리며, 연구결과로 고양시와 선생님의 업무에 도움이 되도록 하겠습니다. 감사합니다.

고양시정연구원 시민정책연구실  
연구위원 김형성

※ 설문에 의문이 있으신 분은 위의 전화로 전화를 부탁드립니다.

## □ 적극행정 진술문

아래는 적극행정을 표현한 문장입니다. 각 문장별로 선생님께서 동의하시는 정도를 체크하여 주시길 바랍니다. (꼭, 응답란에 숫자를 써주시기 바랍니다.)		전혀 동의 하지 않는 다.	동 의 하 지 않 는 다	보 통 이 다.	동 의 한 다	매 우 동 의 한 다.
1	신규 기술을 행정에 도입하여 업무효율성 증대한다.	1	2	3	4	5
2	업무를 효율적으로 수행하기 위하여 내부적으로 아이디어를 공모, 업무효율성을 높인다.	1	2	3	4	5
3	목표달성을 위하여 타 기관(부서)와 협력채널을 구축하고, 단계별 계획을 수립하여 추진한다.	1	2	3	4	5
4	제도는 존재하지만, 사업조건(예산, 인력 등)의 어려움 때문에 제공되지 못한 서비스를 타기관(부서)와 협력하고, 지원을 동원하여 서비스 제공한다.	1	2	3	4	5
5	제도는 존재하지만, 예산과 관할의 문제 때문에 어려운 문제를 민간과 협력하여 사업을 기획하고, 민간의 역할을 확대하여 사업실시한다.	1	2	3	4	5
6	제도는 존재하지만, 작동하지 못하는 미흡한 부분을 발굴하고 보완하여 사업 수행한다.	1	2	3	4	5
7	기존의 불편한 서비스를 모바일로 간편하게 제공할 수 있는 서비스 구축하여 제공한다.	1	2	3	4	5
8	기관(부서)가 보유하고 있는 빅데이터를 가공·활용하여 새로운 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5
9	기관(부서)별로 분리되어 구축되어 있던 정보를 통합하여 시민들이 알기쉽게 가공하여 서비스한다.	1	2	3	4	5
10	외부의 상황변화를 사전에 인지하고, 기존의 제도를 적용하여 서비스 제공한다.	1	2	3	4	5
11	민간이윤이 나지 않아 서비스 되지 못하는 서비스에 예산을 확보하여 공익의 관점에서 서비스를 재개한다.	1	2	3	4	5
12	민간의 애로사항을 청취하여 관련제도를 개선하고, 지원서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5
13	사회적 약자가 서비스 받기 어려운 문제를 발견, 제도를 개선하여 서비스한다.	1	2	3	4	5
14	찾아가는 민원 등을 문제를 발견 및 학습하고, 기업·전문가의 의견을 모아 관계기관에 규제개선을 건의한다.	1	2	3	4	5
15	타 기관(부서)의 일이지만, 민원해결을 위하여 앞장서서 민간과 협의회를 구성하고, 협력하여 문제를 해결한다.	1	2	3	4	5
16	법적으로 부여받은 역할이 아니지만, 역할의 한계를 뛰어넘어 제도를 개선하고, 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5



17	담당업무 대상자가 아니지만, 사회적 약자를 돕기 위하여 새로운 서비스를 구축하고 서비스한다.	1	2	3	4	5
18	빈번히 발생하는 민원을 분석하고 관련법 제도를 검토하여, 제도의 공백을 우회하여 서비스 제공한다.	1	2	3	4	5
19	업무수행 중 발생된 문제를 해결하기 위하여 타 기관(부서)의 사업을 응용하고 적용하여 문제를 해결한다.	1	2	3	4	5
20	전국 최초로 새로운 민원 서비스 발굴·제공 하거나 또는 신규기술 도입 한다.	1	2	3	4	5
21	발생할 문제를 사전에 예측하여 사전적으로 문제 해결의 방법을 준비하거나 계획을 마련한다.	1	2	3	4	5
22	기술환경변화에 따라 민간의 신기술을 행정에 적용을 가능하도록 하기 위하여 기존제도의 재해석하여 적용방안 모색 한다.	1	2	3	4	5
23	행정의 외부 환경변화를 인지하고 사전 대응을 위하여 관련 기관(부서)와 협력, 관련 업무를 합리적으로 분장한다.	1	2	3	4	5
24	민원 해결을 위하여 관계기관(부서)간 의견 차이를 수렴하고, 상위기관과 협력하여 법제도 개선 및 신속한 긴급 절차 등의 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5
25	빈번한 민원을 분석하여 제도의 문제점을 사회에 공론화를 추진하거나, 지속적으로 관계기관(부서)에 건의하여 해결방안을 모색한다.	1	2	3	4	5
26	공청회, 간담회 등을 통하여 관계기관과 제도 도입이나 개선 방안 마련을 위하여 협업한다.	1	2	3	4	5
27	문제 또는 책임을 회피하는 관계기관(부서)을 지속적으로 설득한다.	1	2	3	4	5
28	시민의 입장에서 생각하고, 기관(부서)들의 설득하여 기존의 핵심절차 적인 관련를 간소화 하거나, 생략하여 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5
29	제도에는 없으나, 이해관계자들을 대상으로 각각의 손해에 대한 타협점을 중재하여 신규사업 발굴·수행	1	2	3	4	5

## □ 공정성 인식 설문

아래는 공정성 인식 관련된 질문입니다. 선생님께서 생각하시는 정도를 체크하여 주시길 바랍니다. (꼭, 응답란에 숫자를 써주시기 바랍니다.)		전혀 그렇 지 않다 ·	그렇 지 않다 ·	보통 이다 ·	그렇 다.	매우 매우 그렇 다.
1	나는 내가 맡고 있는 책임을 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	1	2	3	4	5
2	나는 나의 교육수준이나 훈련정도를 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	1	2	3	4	5
3	나는 나의 경력을 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	1	2	3	4	5
4	나는 내가 기관을 위해 투자하는 노력을 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	1	2	3	4	5
5	나는 나의 업무로 인해 받는 스트레스를 고려할 때 적절한 보상을 받고 있다.	1	2	3	4	5
6	나의 직장은 비교적 정확한 정보를 바탕으로 결정이 내려진다.	1	2	3	4	5
7	나의 직장은 결정사항을 변경할 수 있는 기회가 주어지는 편이다.	1	2	3	4	5
8	나의 직장은 이미 결정된 사항에 대해서 이의를 제기하는 것이 허용되는 편이다.	1	2	3	4	5
9	나의 직장은 결정사항에 대한 충분한 정보가 공유되는 편이다.	1	2	3	4	5
10	나의 직장은 명확한 기준을 가지고 일관성 있게 의사결정이 이루어지는 편이다.	1	2	3	4	5
11	나의 직장은 결정사항과 관련해서 질문을 할 경우 필요한 설명이나 추가적인 정보가 공유되는 편이다.	1	2	3	4	5
12	나의 직장은 연령, 성별, 학연 등 관계없이 일관성 있게 결정을 내린다.	1	2	3	4	5

## □ 직무관련 동기부여 설문

아래는 직무관련 동기부여 관련된 질문입니다. 선생님께서 동의하시는 정도를 체크하여 주시기 바랍니다. (꼭, 응답란에 숫자를 써주시기바랍니다.)		전혀 동의 하지 않는 다.	동의 하지 않는 다	보통 이다.	동의 한다	매우 동의 한다.
1	나는 직장에서 나의 미래의 안정성이 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
2	나는 업무 수행하면서 새로운 것을 배울 기회를 제공해주는 것을 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
3	나는 만족스러운 여가활동에 참여할 수 있는 기회를 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
4	나는 직장에서 리더십 발휘할 기회가 주어지는 것을 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
5	나는 직장에서 나의 능력 발휘 기회를 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
6	나는 중요한 의사결정에 참여하는 것을 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
7	나는 사회에 기여하는 것을 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
9	나는 직무 수행 중에도 상관의 지시나 압력에서 자유롭게 일하는 것이 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
10	나의 동료들과의 우호적인 관계가 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
11	나는 직장의 급여수준이 적절해야 한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
12	나는 직장의 복지 수준의 적정성이 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
13	나는 나의 직장의 근무환경이 적절하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
14	나는 공무원으로서 사회적 지위와 명예가 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
15	나는 직장에서 승진기회가 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
16	나는 나의 업무에 다양성이 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
17	나는 직장에서 일을 통하여 성취감을 얻는 것을 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5

## □ 조직시민행동 설문

아래는 조직몰입 관련된 질문입니다. 선생님께서 생각하시는 정도를 체크하여 주시길 바랍니다. (꼭, 응답란에 숫자를 써주시기바랍니다.)		전혀 그렇 지 않다.	그렇 지 않다.	보통 이다.	그렇 다.	매우 매우 그렇 다.
1	나는 나의 근무시간을 준수하며 업무에 집중한다.	1	2	3	4	5
2	나는 개인적인 목적으로 시간이나 물자를 사용하지 않는다.	1	2	3	4	5
3	나는 외부인에게 조직에 대하여 호의적으로 이야기 한다.	1	2	3	4	5
4	나는 조직의 사업을 적극적으로 홍보한다.	1	2	3	4	5
5	나는 업무능률 향상개선을 위하여 적극적으로 아이디어를 제시한다.	1	2	3	4	5
6	나는 최신 기술이나 지식을 상사들에게 제공한다.	1	2	3	4	5
7	나는 맡은 업무를 정해진 기일과 시간에 반드시 완수한다.	1	2	3	4	5
8	나는 중요한 정보나 기술을 동료와 공유하여 적극적으로 협력한다.	1	2	3	4	5
9	나는 공공의 목적을 위하여 규정에 없더라도 긍정적인 방법을 모색한다.	1	2	3	4	5
10	나는 나의고객인 시민의 입장에서 업무를 추진한다.	1	2	3	4	5

## □ 응답자 특성 설문

아래는 통계처리를 위하여 선생님의 개인적 배경에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ✓표 시하여 주십시오.			응답란
항목			체크(V)
성별	①	남	
	②	여	
연령	①	20대	
	②	30대	
	③	40대	
	④	50대	
	⑤	60대	
재직 기간	①	1년 미만	
	②	1~3년	
	③	4~6년	
	④	7~10년	
	⑤	11~15년	
	⑥	16~20년	
	⑦	21~25년	
	⑧	25~30년	
	⑨	30년 이상	
직급	①	8~9급	
	②	7급	
	③	6급	
	④	5급 이상	
	⑤	기타	
직렬	①	행정직	
	②	기술직	
	③	기타	
근무 부서	①	기획조정	
	②	행재정	
	③	문화체육관광	
	④	복지, 여성, 가족	
	⑤	산업경제	
	⑥	기후환경(상하수도 포함)	
	⑦	도시 및 지역개발	
	⑧	보건	
	⑨	시민안전, 주택	
	⑩	지방의회	
	⑪	읍면동	



# Abstract

## A Study on the Types of Proactive Public Administration and Motivation Methods

Hyoung Sung Kim\*, Jai Hyung Kim \*\*

In the 21st century, the environment of administration is changing very rapidly, and the Fourth Industrial Revolution and the COVID-19 pandemic are causing rapid and deep changes in the environment surrounding administration.

The importance of active administration in changing the administrative environment has emerged. In the existing gentle environmental changes, it was not difficult to respond to the changes even if they were not actively administered, but in the rapid and deep environmental changes, the role of public officials in actively responding to the environment and solving problems is very important.

The purpose of this study is to derive the direction of motivation measures for proactive administration by grasping the relationship between the perception of active administration types and active administration motivation of public officials in Goyang-City, a basic local government.

As a result of the study, the following items were derived.

---

\* Research Fellow, Goyang Research Institute, Korea

\*\* Research Associate, Goyang Research Institute, Korea

□ Classification of proactive management types.

The types of proactive administration vary widely from scholar to scholar. In addition, 10 types are presented in practice. The central government, local governments, and public institutions are reviewing and selecting 10 types proposed by the Ministry of Personnel Management.

In this study, the types of proactive administration were classified as a process-oriented approach rather than a performance or outcome-based approach faithfully to the concept of proactive administration.

As a result of literature analysis, the types of proactive administration were classified into three major categories, six middle categories, and eight sub-categories regardless of the current regulations.

Based on the results of the literature analysis, additional types of proactive administration were derived by analyzing the government's best practices of proactive administration. As a result, it was expanded from 8 types to 9 types.

□ Analysis of types of proactive administrative awareness.

By analyzing the government's best practices of proactive administration, 2-6 questions were derived for each type. In addition, 54 people were sampled in consideration of departments, positions, and positions.

As a result of the Q survey, 31 people responded, centering on the survey subjects. This was analyzed and the types were classified.

Type 1 is a work procedure improvement type, Type 2 is a field problem improvement type, Type 3 is a leading solution type, and Type 4 is a future prediction preparation type.



□ Motivating factors that influence the perception type of proactive administration.

First, job-related motivational factors (internal compensation and external compensation), second, fairness perception (procedural fairness, distribution fairness), and third, organizational citizenship behavior (submissive behavior, loyal behavior, encouraging participation, social functional participation, and community service behavior) were selected.

A regression analysis was conducted to see if the motivational factor influenced the type of proactive administrative perception. The results are as follows.

First, it was found that internal and external compensation had a positive effect on each type of proactive administrative awareness in job-related motivational factors. However, it was found that the four-line compensation did not affect the field problem improvement type and the external compensation did not affect the leading solution type.

Second, it was found that fairness did not affect the type of proactive administrative awareness.

Third, organizational citizenship behavior was found to have an effect on field problem improvement type, leading solution type, and future prediction preparation type, and loyal behavior was found to have an effect on work procedure improvement type.