

〈 훈련결과보고서 요약서 〉

성 명	심정환	직 급	서기관
훈 련 국	영국	훈련기간	2022.9.17.-2024.7.16.
훈련기관	요크대학교	보고서 매수	83매
훈련과제	적극행정 인센티브 방안 연구		
보고서 제목	적극행정 인센티브 방안 연구 (적극행정 성과평가 및 인센티브 등 제도 발전방안)		
내용요약	<p>1. 논의 배경</p> <p>한국 정부는 2019년 3월 ‘적극행정 추진방안’을 발표했다. 국무조정실을 중심으로 인사혁신처, 행정안전부, 국민권익위원회 등 여러 부처가 함께 정책을 수립했다. 이후 정부는 2019년 8월에 적극행정 운영규정을 제정하는 등 2019년말까지 적극행정 제도적 기반을 마련했다.</p> <p>2020년 1월, 한국에 코로나19 환자가 발생했다. 같은 해 2월 방역단계가 최고 수준으로 높아졌다. 대통령과 국무총리는 공직사회의 적극행정을 지시했다. 그리고 공무원들은 적극행정 제도를 이용하여 빠르고 과감한 방역 조치를 이행했다. 그 결과 많은 적극행정 우수사례가 나타났고, 우수사례 포상도 이어졌다.</p> <p>2023년을 기준으로 정부가 적극행정을 실행한지 4년이 지났다. 2023년 6월 정부는 코로나19 위기경보 수준을 하향 조정했다. 따라서 보고서는 코로나 19 대응에서 활용된 적극행정이 공무원의 생산성을 높였는지를 분석, 평가한다. 그리고 그 결과에 따라 적극행정의 발전 방안과 인센티브 방안을 제시한다.</p>		

2. 연구방법

보고서에서는 세 가지 쟁점에 대해 논의한다.

첫째, 적극행정이 공무원의 생산성에 미치는 영향이다. 최근 많은 국내외 선행연구는 직무의 자율성(Work Autonomy)과 직무의 모호성(Work Ambiguity)이 생산성에 미치는 영향에 대해 주목하고 있다. 따라서 이를 토대로 적극행정의 성과를 분석한다. 그리고 현장 관료의 행태를 분석한 립스키(Lipsky)의 현장 관료(Street-level bureaucracy) 이론에 따라 적극행정을 살펴본다.

둘째, 적극행정의 성공여부를 판단한다. 이를 위해 McConnell(2010)과 Marsh & McConnell(2010)의 정책 성공의 분석 이론을 활용한다.

셋째, 보고서는 적극행정 정책의 발전을 위한 정책적 제언을 담았다. 앞서 활용한 직무의 자율성, 직무 모호성, 그리고 립스키의 이론을 활용하고, 적극행정 인센티브 방안도 함께 제안한다.

3. 적극행정 제도

‘적극행정 운영규정’ 제2조 1항에 따르면, “적극행정이란 공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위”를 의미한다. 적극행정은 공무원이 일상적인 업무수행에 그치지 않고 자신이 담당하는 직무의 문제점을 고치고 발전방안을 찾는 능동적 행위를 말한다.

적극행정의 개념은 유럽과 미국에서 다르게 해석될 수 있다. 유럽의 적극행정(Positive Action)은 소속 기관에서 소수집단이 편견에 불이익을 받지 않고 채용이나 승진에 혜택을 받을 수 있도록 하는 조치이다. 미국의 적극행정(Affirmative action)은 차별받는 집단에 채용, 보상, 승진, 교육 등의 혜택을 주어 사회적 다양성을 보호하고 차별을 시정하는 조치로 이해된다. 반면, 한국의 적극행정은 공무원의 행동변화와 생산성을 높이는데 초점을 두고 있어 외국과 차이가 있다.

한국의 적극행정 추진방안은 공무원의 일하는 방식을 개선하고자 적극행정 추진체계의 확립, 적극행정의 사전적 의사결정의 지원, 공무원 부담 완화라는 내용을 포괄하는 종합적인 대책이다.

4. 선행연구 및 사례 분석

1) 직무 자율성 (Work Autonomy)

선행연구는 직무 자율성을 공무원이 직무계획을 수립하고 절차를 결정하는 자유, 독립성, 재량권의 정도로 정의한다. 이를 측정하는 척도는 직무 방법, 절차에 관한 선택권 정도, 직무 일정 수립에 대한 통제 범위, 성과평가 기준을 수정, 선택할 수 있는 능력 등이 있다.

다양한 선행연구는 직무 자율성이 개인의 심리상태에 영향을 주어 행태변화를 유발한다고 말한다. 직무 자율성이 높으면, 공무원들은 더 많은 책임감을 느끼고 성과를 높이는 방법과 창의적인 행위에 도전한다. 또한 더 많은 자유가 주어질 때 직무의 만족도는 높아진다.

적극행정은 대체로 공무원의 직무 자율성을 높이는데 긍정적인 역할을 한다. 감사에 대한 부담은 직무 자율성을 낮추는 원인이 된다. 하지만 공무원이 적극행정

사전 면책제도를 활용하면 감사와 징계에 대한 부담없이 관련 규정을 포괄적으로 해석하여 상황에 맞게 적용할 수 있다. 그 결과 직무 자율성이 높아진다.

2) 직무 모호성 (Work Ambiguity)

직무 모호성이란 특정 대상이 하나의 명확한 의미를 가지지 않는 것을 의미한다. 모호성은 특히 공공조직이 가지고 있는 주요 특징이다. 공공조직은 정치적인 상황, 다양한 법과 제도와 많은 연관이 있어, 민간 조직에 비해 목표가 모호하다. 민간은 시장 안에서 이익 추구라는 단순한 목표가 있다. 반면 공공조직의 목표는 외부의 여러 요인으로부터 영향을 받는다.

선행연구에 따르면, 모호성은 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다. 목표의 모호성은 직무만족과 몰입, 성과지향성에 부정적인 영향을 주어 조직의 효과성을 낮추며, 관료주의 문화를 높이는 경향이 있다. 조직 목표가 모호하게 설정되면 관리자가 인식하는 목표의 명확성도 약해지기 때문에 권한 위임의 수준이 낮아지고 규제는 강화된다. 따라서 조직은 생산성을 높이기 위해 모호성을 낮추려는 노력을 해야 한다.

적극행정은 코로나19 대응에서 모호성을 낮추는데 도움을 주었다. 공무원들은 코로나19 대응 조치를 실행하는 과정에서 규정을 철저히 준수해야 하는지, 아니면 규정을 다소 유연하게 적용하더라도 문제를 해결하는 것이 필요한지에 대해 모호했다. 이때 대통령, 국무총리, 감사원장 등은 문제해결이 우선임을 명확하게 지시했다. 규정을 위반해도 개인적 부패가 없다면 적극행정을 면책할 것임을 분명히 약속했다. 또한 다양한 적극행정 우수사례를 공개하고 홍보했다. 그 결과, 방역업무에 대한 공무원들의 모호성이 낮아졌다.

3) 현장 관료 이론 (Street-level Bureaucracy)

립스키(Lipsky)는 정책을 제대로 집행하기 위해 현장 관료의 특징을 파악하여 근무 여건을 개선하는 것이 중요하다고 주장했다. 현장 관료들은 자원이 부족하며, 안전의 위협을 받는다. 그들은 모호하고 대립적인 기대에 직면하며, 성과에 대한 객관적 평가를 받지 못한다. 그래서 현장 관료들은 간결한 방법으로 일을 처리하고 위협에 회피하기 위해 최소 개입 전략을 취하며 책임을 외부로 돌리는 등의 행위를 보인다. 그리고 이것은 정책 집행에 부정적인 영향을 미친다.

적극행정은 현장 관료의 근무 여건을 개선하는데 도움을 주었다. 정부는 코로나19 상황에서 현장인 지방자치단체와 매일 중대본 회의 등을 통해 소통하고 적극적인 조치를 취하여 자원 부족의 문제를 해결하고자 노력했다. 적극행정으로 절차를 간소화하고 현장의 유연한 집행을 허용해 주었다. 적극행정 우수사례 선발 등으로 성과에 초점을 맞춘 평가를 실시했다. 그리고 대외 홍보를 활용하여 시민들의 공감과 협조를 얻어 현장 관료의 안전도 확보해 나갔다.

5. 적극행정에 대한 평가 (코로나19 대응을 중심으로)

공공정책은 정치와 밀접한 관계가 있어, 동일한 성과라도 정치적 입장, 평가하는 사람에 따라 성공과 실패를 다르게 규정할 수 있다. 정부의 정책은 많은 조사와 평가를 거쳐도 단점과 실패가 있기 때문에 완전한 성공을 판단하는 것은 사실상 불가능에 가깝다고 할 수 있다.

McConnell은 정책의 다양성을 고려하여 정책성공의 기준으로 Process, Program, Politics를 제시하고 정책 성공

의 범주를 아래와 같이 5가지 스펙트럼으로 구분했다.

① Program Success(원하는 목표와 결과를 달성, 시민의 지지를 얻으며, 정책 대상의 이익을 창출) - ②Resilient Success(다소 부족한 목표와 결과를 달성, 반대와 불이익에 대한 차선의 대안) - ③Conflicted Success(성과에 대해 논란이 있으며 정치적인 찬반이 존재) - ④Precarious success(목표를 달성하는데 약간의 성공, 하지만 비판과 찬성보다는 많음) - ⑤Program Failure(목표 달성에 실패, 정치적으로도 반대가 압도적으로 많은 상황)

1) Process 차원

Process 평가는 정부가 정책대안을 선택하는 과정에서 충분한 정당성을 확보했는가에 초점을 맞춘다. 정당성은 절차를 충실히 이행하고 이해관계자로부터 지지를 얻으면 확보된 것으로 본다.

적극행정은 대통령의 지시와 정부의 추진 방안 마련, 이후 적극행정 운영 규정 수립, 행정기본법과 국가공무원법, 지방공무원법에 명시하는 절차를 정상적으로 거쳤다. 정부가 적극행정을 강조하는 것에 대해 정치권이 나 언론, 이익집단 등의 특별한 반대나 쟁점은 발생하지 않았다. 적극행정의 이해관계자인 공무원의 기대도 긍정적이였다. 2019년 공무원 16,730명에 대한 설문 조사에 따르면 응답자의 60.4%가 적극행정을 알고 있었다. 그리고 63%는 적극행정으로 공직사회의 긍정적으로 변할 것을 기대했다.

반면, 적극행정의 수립 과정은 대통령이 지시에 따른 Top-down 방식으로 이루어졌다. 향후에 제도적인 보완과 개선 방안은 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하는 Bottom-up 방식으로 진행하는 것도 의미가 있다.

2) Program 차원

Program 차원의 평가에서는 정책의 목표 달성 여부와 정책 대상에 대한 이익이 있었는지 여부가 핵심이다.

공무원들은 코로나19 대응에서 적극행정의 여러 제도를 이용하며 과거와는 다른 적극적 의사결정을 했다. 이것은 비교적 성공적으로 공무원의 행동 변화라는 정책 목표를 달성했다는 것을 의미한다. 정부는 2019년부터 3년간 총 6,400여명의 적극행정 우수공무원을 선발했다. 이 중 50% 이상에게 승진, 성과급 최고등급, 해외훈련 등 강력한 인센티브를 부여했다. 공무원들이 적극행정 면책제도를 이용하여 사전에 면책을 보장받고 적극적으로 일을 처리한 사례도 2019년 1,267건에서 2021년 1,974건으로 증가했다. 또한, 공무원들은 법제처가 2020년 1월부터 시행한 법령 의견제시 제도도 2021년 12월 까지 총 627건을 이용하였다.

적극행정 우수사례는 행정 서비스의 개선, 시민의 편의 증진, 규제 완화, 절차 개선 등으로 주로 이루어져 있다. 그리고 이러한 성과는 시민과 기업에 이익이 된다. 그간의 주요 우수사례를 살펴보면 코로나19 긴급재난지원금을 신속 지급한 것, 코로나19 진단키트의 신속 허가, 공적 마스크 구매 및 지급 등 다양한데, 이것은 시민의 입장에 도움이 되는 정책 사례라고 할 수 있다.

다만, 감사원의 2021년 조사(공무원 8,623명 대상)에 따르면 아직 34.9%는 적극행정 면책제도를 잘 알지 못하고 있다고 답하였다. 향후 공무원을 대상으로 제도를 알리고 그들이 쉽게 활용할 수 있도록 하는 것은 정부가 해결해야 하는 과제이다.

3) Politics 차원

적극행정은 정치적으로 특별히 쟁점이 되지 않았다. 정부는 2019년 시작된 적극행정을 2022년 새롭게 시작된 정부에서도 지속적으로 추진하고 있다.

본 보고서에서는 언급한 세 가지 요인을 종합하여, 적극행정은 McConnell의 기준으로 판단할 때 Resilient Success로 평가한다.

6. 정책 제안

1) 제도의 기본방향

첫째, 정부는 적극행정을 지속적으로 추진할 필요가 있다. 예를 들어, 적극행정 운영규정에 관계부처 합동으로 적극행정 5개년 계획 등 중장기 계획과 연차별 실행계획을 수립하는 것을 의무화하는 것도 방법이 될 수 있다.

둘째, 정부는 공직사회 일하는 방식과 문화를 바꾸는 일은 결코 쉽지 않은 목표임을 인정하고, 적극행정을 중장기적인 관점에서 인내심을 갖고 추진해야 한다.

2) 직무의 자율성을 높이는 방안

적극행정 면책제도는 직무 자율성을 높이는 핵심적인 제도이다. 공무원들이 적극행정 면책제도를 활용하면, 현장의 상황에 맞게 관련 규정을 유연하게 해석하여 적용할 수 있다. 또한 직무 수행 방식과 절차에 대해 일정한 재량을 가질 수도 있다.

① 적극행정 면책제도에 대한 신뢰 확보 및 활용 독려

정부는 공무원들에게 적극행정 면책제도의 이용 방법을 알리고, 그들의 제도의 효과를 신뢰할 수 있도록 해야

한다. 특히 과장급 중간 간부에 대한 집중교육이 필요하다. 이들은 실무 정책을 설계하고 과원, 팀원들에게 면책제도 활용을 안내하는 등 중요한 위치에 있기 때문이다.

② 적극행정 면책제도의 전담조직 및 인력 운영

적극행정 면책 담당 조직을 운영하고, 전문인력을 배치해야 한다. 공무원이 면책제도를 문의하면 방법과 절차를 알기 쉽게 안내해 주는 것도 전담조직의 역할이다.

③ 적극행정 면책은 조직 차원에서 함께 대응

적극행정 면책은 공무원 개인뿐 아니라 조직 차원에도 함께 대응해야 한다. 공무원의 적극행정이 감사로부터 문제가 될 경우 각 기관은 적극행정위원회를 활용하여 공무원이 면책을 받을 수 있도록 협업해야 한다. 예를 들어 적극행정위원회는 문제된 행정이 과연 적극행정에 해당하는지를 따져보고 해당 정책이 적극행정이라고 판단되면, 감사부서나 감사원에 공식적인 의견으로 전달하는 것도 방법이 될 수 있다.

④ 감사방식의 변화

감사의 방식이 달라져야 한다. 단순히 절차상의 문제점을 찾는 감사가 아니라, 문제해결을 못하고 소극행정을 시정하는 감사로 변화해야 한다. 적극행정은 면책하고 오히려 포상하는 감사로 바뀌어 나가야 한다. 이를 위해 적극행정에 관해서는 행정부와 감사원의 협업체계를 구축하는 것도 필요하다. 감사원은 적극행정을 위한 감사방식 변화를 주도하며, 적극행정을 위한 감사방식과 지침을 구체적으로 수립해야 한다. 또한 감사연구원 등을 통해 행정부의 감사부서를 교육하는 등 감사원의 적극적 역할이 요구된다.

3) 직무의 모호성을 낮추는 방안

① 적극행정 사례 확산 및 지침의 정교화

정부는 공무원이 적극행정을 쉽게 이해하고, 벤치마킹할 수 있도록 적극행정 유형을 지속적으로 정립해 나가야 한다. 또한 면책 사례를 공개하고 그 기준도 수립하여 공무원에게 알려야 한다. 공무원이 적극행정 정보를 쉽게 얻을 수 있도록 접근성을 높여야 한다. 적극행정의 유형, 지침, 면책사례를 공무원들이 쉽게 찾아 활용할 수 있도록 데이터를 모아 공개하는 것이 필요하다. 다른 부처, 다른 지자체의 사례를 손쉽게 찾아 볼 수 있다면 적극행정에 대한 이해와 활용이 수월해 질 것으로 판단된다.

② 적극행정 면책사례는 법령으로 정비

공무원이 적극행정위원회 자문이나 사전컨설팅으로 해결한 사례는 관련 규정이 현실의 상황을 해결하는데 적합하지 않는 경우가 많다. 정부가 우선은 해당 사안을 적극행정 제도로 해결한 다음, 규정 자체를 정비함으로써 유사한 문제의 재발을 방지할 수 있다.

③ 명확한 조직 목표의 설정 및 공개

공무원의 혁신을 위해서는 조직의 목표를 명확히 정하고 일관적이고 구체적인 임무를 제시해야 한다. 대통령, 국무총리, 감사원장 등 조직의 리더가 적극행정에 대한 메시지와 관심을 지속적으로 표현하는 것도 중요하다.

④ 관리자의 적극행정 리더십 육성

공무원은 조직 내에서 수직, 수평의 소통이 원활할 때 직무에 대한 효과도 높아질 수 있다. 적극행정 관리자

의 역할에 따라 확대되기도 하고 축소되기도 한다. 적극행정을 위해 기존의 의사소통 방식도 변화해야하며 조직은 의사소통 역량을 성장시켜야 한다. 적극행정을 위해 리더는 명확한 업무지시, 일의 의미를 설명, 새로운 시각 부여 등 변혁적 리더십을 발휘하는 것이 필요하다. 그리고 적극행정의 성공은 공무원보다 정책 대상자인 시민이 체감하는 것이 더욱 중요하기 때문에 시민의 이익에 맞는 리더십 교육이 이루어져야 한다.

4) 현장 공무원의 근무 여건을 개선

① 충분한 예산 확보

조직이 성과에 따른 보상을 원칙으로 하더라도, 정작 필요한 급여와 성과상여금 등이 매력적인 수준이 아니라면 우수인력 확보와 경쟁력 강화는 어려울 수 있다. 따라서 적극행정에 대한 포상과 성과상여금을 파격적으로 높일 필요가 있다. 이를 위해 정부는 별도의 예산을 마련해야 한다. 또한, 공무원이 적극행정을 행함에 있어 업무의 인력과 예산이 부족하면, 조직에서 신속히 지원하는 조치도 필요하다.

② 적극행정 총괄 조직 설치 및 소통 강화

적극행정은 많은 부처가 연관된 정책이다. 인사혁신처는 중앙부처, 행정안전부는 지방자치단체, 교육부는 지방교육청, 기획재정부는 공공기관의 적극행정을 담당한다. 국민권익위원회는 소극행정 업무를 맡고 있다. 감사원은 사전컨설팅을 운영하고 있다. 사전컨설팅은 또 중앙부처, 지방자치단체의 감사부서에서도 운영한다. 법제처는 신속한 법령의견 제시 등으로 적극행정을 지원한다. 이렇게 분권적 추진체계는 종합적이고 체계적인 정책관리가 미흡하다는 어려움이 있다. 정부는 부처를 총괄하는 곳에 적극행정을 총괄하는 기구를 운영하는 것

도 검토할 필요가 있다. 그래야 적극행정이 종합적인 체계하에서 강력한 추진력을 가질 수 있다. 또한, 각 기관의 자원과 정보가 원활하게 공유되고 정책의 책임성도 높아진다. 공무원은 정부의 적극행정에 대한 의지를 더 신뢰할 수 있다.

③ 일과 삶의 균형을 확보

젊은 공무원들이 원하는 기본조건은 일과 삶의 균형을 확보하는 것이다. 정부는 근무 여건을 점진하여 균형잡힌 근무 체계를 설정해야 한다. 예를 들어 특정 공무원이 일요일 정기적인 회의로 매주 출근을 해야한다면, 이에 합당한 대체휴일을 부여하는 등 젊은 세대가 이해하고 받아들일 수 있는 근무 여건을 만들어야 한다.

5) 적극행정 인센티브 발전방안

① 인센티브의 의미 및 MZ 공무원의 특징

인센티브의 목적은 공무원의 행동을 변화시키는 것이다. 변화를 통해 더 나은 행정 서비스를 제공하여 사회문제를 해결하는 것이다. 공직사회의 행동과 문화를 바꾸는 일이기 때문에 단일한 조치가 아닌 복합적인 정책이다. 오랜 기간 꾸준히 진행할 때 효과가 나타난다. 그리고 이제는 주요 대상이 MZ세대 공무원이다. 그들은 기성세대와 차별적인 특징을 가지며, 공정성을 중시한다. 무조건적인 조직에 대한 헌신보다 개인의 성장과 발전에 더 큰 의미를 느낀다.

② 적극행정 인센티브 발전방안

(1) 금전적 인센티브

첫째, 파격적인 포상금이다. 우수한 적극행정 성과는 연봉에 50%가 넘는 높은 포상금을 지급하여 공직사회에 변화를 유도할 수 있다. 둘째, 적립식 적극행정 수당이

다. 적극행정 수당은 적극행정이 반복될 경우 점차 증가하는 구조로 만들어 반복적인 적극행정을 이끌어 낼 수 있다. 셋째, 복지혜택이다. 여행 상품권이나 건강검진 이용권 등도 인센티브가 될 수 있다.

금전적 인센티브는 예산이 필요하다. 국회와 국민을 설득할 수 있도록 나눠주기식이 아닌 ‘성과가 있을 때만 인센티브가 있다’는 원칙을 세워 공정하게 평가하고 집행해야한다.

(2) 비금전적 인센티브

첫째, 적극행정 징계 경감제도이다. 현재 일정한 표창을 받은 사람에 대해 징계를 경감해주는데 적극행정에도 이를 도입할 수 있다. 둘째, 보직 선택제도이다. 다만 복수로 신청하게 하고 조직의 인사상황과 유연하게 적용하는 방안이 있다. 셋째, 교육 프로그램이다. 이것은 개인이 조직원들에게 자신의 적극행정을 설명하는 강사가 되는 것인데 조직 차원에서 유용한 방안이다.

(3) 기관별 인센티브 개발에 참여

조직별로 하는 일과 특성이 다르기 때문에 구성원이 원하는 인센티브도 다를 수 있다. 그렇기 때문에 젊은 공무원들이 평소 원하는 인센티브를 제시할 수 있도록 창구를 마련한다. 또한 연구모임과 미팅의 기회를 제공하여 자유롭게 의견을 제시할 수 있도록 하는 것도 의미가 있다.

(4) 합리적인 성과평가제도 운영

성과에 대한 보상보다 선행되어야하는 것은 공무원들이 공감할 수 있는 합리적인 성과평가이다. 이를 위해 첫째, 적극행정위원회에 젊은 공무원들이 위원으로 참여할 수 있도록 기회를 부여한다. 둘째, 부서 단위의 선발

제도를 도입하여 적극행정 인정 범위를 넓혀준다. 셋째, 지원 업무 등 다양한 업무에서 골고루 받을 수 있도록 선발한다. 넷째, 평가에 있어 부처의 자율성을 확대하고 우수사례를 공개하여 확산시킨다.

(5) 팀, 그룹 단위의 인센티브 도입

적극행정의 성과는 개인과 함께 팀, 그룹의 노력도 동반된 만큼 팀, 그룹 단위 평가와 보상도 필요하다. 예를 들어 상사와 동료의 도움이 주었다면 이들에게도 적극행정 인센티브를 제공하여 이들의 협업을 이끌어내는 것이 중요하다.

(6) 적극행정 어시스트 제도 신설

정부는 적극행정을 지원하고 의미있는 도움을 준 상사, 동료, 부하직원을 위한 적극행정 어시스트 제도도 검토할 수 있다. 공무원의 많은 업무는 사실상 협업으로 이루어진다. 공무원은 상사에게 보고, 상의하며 의사결정을 한다. 그래서 적극행정은 협업의 성과인 경우도 많다. 즉, 도움을 준 동료와 상사들에 대해서도 인센티브가 있다면, 적극행정에 보다 유리한 환경이 만들어지는 것이다. 예를 들어 어떤 관리자가 다수의 적극행정 어시스트 사례로 선정되면, 그것은 관리자의 능력과 리더십을 판단하는데 의미있는 지표가 될 수 있다. 기관은 베스트 적극행정 어시스트를 선정하고 구체적인 성과를 공개하며, 적절한 인센티브를 부여하는 것도 가능하다.

7. 결론

적극행정은 일회성 이벤트가 아닌 궁극적인 행정개혁을 위한 정책이다. 정부는 적극행정을 지속적으로 추진해야 하며, 꾸준히 보완해야 한다. 거대한 조직인 공무원의

행태와 문화, 일하는 방식을 바꾸는 일은 결코 쉬운 일이 아니며 중장기적으로 접근하는 인내심이 필요하다.

이 보고서는 적극행정의 성과를 분석하고 발전방안을 제시했다는 점에서는 의미가 있다. 하지만 동시에 한계도 있다. 아직은 적극행정의 성과에 대한 선행연구가 충분하지 못하다. 향후 발전적인 연구를 위해 공무원에 대한 인식조사와 심층면접 등이 꾸준히 이루어지기를 기대한다. 또한 적극행정은 개인의 문제이자 조직의 문제이기 때문에, 조직 단위에서 적극행정을 발전시키는 정책적 방안과 연구도 필요할 것으로 보인다.