

요약본

주제: AI 성과관리 코파일럿: 정부조직 실시간 성과관리 혁신 방안

본 제안서는 현행 정부의 성과관리 체계의 구조적 한계인 성과관리의 시차와 지표의 형식화 문제를 해결하기 위해 인공지능(AI) 기술을 접목한 실시간 성과관리 시스템 'AI 성과관리 코파일럿'의 도입을 제안합니다.

현재 정부의 성과관리는 국무조정실의 운영지침에 따라 계획 수립부터 자체 평가에 이르기까지 연 단위 순환구조로 진행되고 있습니다. 현행 구조는 정책·사업 진행 과정에서 발생하는 이상징후를 실시간으로 포착하기 힘든 구조이며, 결과적으로 정책·사업의 집행과 결과 확인까지 구조적 시차가 존재함을 의미합니다. 또한 성과관리의 역산제 관행과 달성하기 쉬운 목표를 설정하는 지표의 형식화는 성과관리의 효과를 저해하는 요소였습니다.

본 보고서에서는 투입-활동-산출-성으로 이어지는 논리모형의 각 단계를 보조하는 시스템을 구상했습니다. 이 시스템은 예산 집행을 등을 자동으로 집계하는 투입단계부터 목표 대비 편차를 상시 추적하는 산출단계까지 모든 과정을 데이터로 모니터링 합니다. 마지막 성과 단계에서는 사회적 변화 추이를 감지하고, 유사 사례 기반의 시뮬레이션을 통해 정책의 담당자가 정책·사업의 집행 중에 선제적으로 대응할 수 있는 환경을 조성합니다.

시스템의 도입은 급격한 변화에 따른 조직적 반감을 고려하여, 단계적으로 설계하였습니다. 부서 간 칸막이를 해소하는 통합 시스템 구축에서 시작하여, AI가 과거 데이터를 분석하여 연계하여 평가 가능한 KPI를 제안하는 기능을 도입합니다. 이때 중요한 점은 AI를 보조종사로 정의하여, 데이터 기반 분석과 대안 제시는 AI 코파일럿이 수행하지만, 최종적인 의사결정 및 판단은 반드시 사람이 담당하도록 설계하여 AI의 블랙박스 및 사회적 편향성을 학습하는 문제를 사전에 방지할 수 있도록 설계하였습니다.

결과적으로 AI 성과관리 코파일럿의 도입은 연말에 집중되는 회고 중심의 행정을 실시간 집행 관리 체계로 전환하는 것을 목표로 합니다. 이는 보조 시스템이 지표의 객관성을 확보하여, 성과관리의 역설을 방지하고, 데이터에 기반한 객관성을 확보하여, 공공서비스의 품질을 제고할 것입니다.

2026년 전국대학생 조직혁신 아이디어 공모전

분야	■ 인공지능(AI) 기반 행정 및 조직 운영 혁신
사례명	기여의 비가시성을 넘어: Gov Performance Passport System(GPPS)
제출처	
학교/학과	
제안자/연락처	
전자우편	

□ 배경

- 악순환 구조: 기여 발생 → 미기록 → 평가 제외 → 동기 저하 → 소극적 행정 고착화
- AI 시대, 결과물보다 과정 기반 역량이 중요해지는 시대적 요구와 정면으로 충돌

□ 주요내용

★ GPPS: 블록체인·AI 기반 국가 통합 성과 인증 플랫폼

- 자동 수집: 온-나라·e-사람 등 기존 시스템과 연동
- 성과 패스포트: AI 분석 기반 개인별 검증 프로필
- 블록체인 인증: 위변조 불가 구조로 신뢰성 확보, '연말정산식 인증 마크' 부여
- 5대 지표: 업무기여도(30%) · 협업참여도(25%) · 역량성장(20%)
지속성·노력(15%) · 적극행정(10%)

□ 정량적 효과 (유사사례 비교·메타분석·이중차분법 복합 적용)

기대 지표	예상 개선률
인사 불공정 체감률 감소	40~50% 감소 예상
의사결정 및 인재 매칭 소요 시간	30% 이상 단축
조직 몰입도 및 직무 만족도	25~35% 향상
기관 간 인재 교류 및 이동률	현재 대비 3배 이상 증가

□ 본질적 변화

- 일한 사람이 인정받는 구조 → 적극행정 유인
- 숨겨진 인재 발굴 → 전국 단위 공정한 기회
- 데이터 기반 인사 → 공직 사회 신뢰 회복

학습 일부로 작용하며, 지원자의 자신감 형성과 지속적인 역량 개발을 유도한다.

요약

대다수 기업과 공기업은 능력주의에 기반해 인재를 선발하지만, 실제 시험이 직무 수행에 필요한 역량을 제대로 반영하는지에 대한 의문이 제기된다.

특히 전공과 무관하게 공기업 취업을 준비하는 사례를 통해, 현재의 시험이 실제 업무에 필요한 역량을 충분히 측정하지 못하고 있다는 한계를 확인할 수 있다.

이에 따라 본 글에서는 시험 기반 선발 방식의 문제점을 사례를 통해 분석하고, 그 한계를 보완할 필요성을 제시하여 새로운 선발 과정을 제시했다.

본 선발 과정은 총 3단계로 구성되며, 직무 역량 중심의 평가를 통해 실무형 인재를 선발하는 데 목적이 있다.

1단계에서는 기존의 점수 중심 평가에서 벗어나, 실제 업무와 연관된 사례 기반 문제와 상황판단형 평가를 통해 기초적인 문제 해결 능력과 직무 적합성을 검증한다.

2단계 상시 인턴제에서는 실제 기관 사례를 기반으로 한 과제를 수행하게 하여, 지원자의 문제 해결 과정과 의사결정 능력을 반복적으로 평가하고, 이를 통해 실무 적용 능력을 보다 구체적으로 확인한다.

마지막 3단계 면접에서는 앞선 과정에서 축적된 결과를 바탕으로 사고의 일관성, 의사소통 능력, 협업 태도, 조직 적합성 등을 종합적으로 검증하여, 최종적으로 실제 업무 수행 가능성이 높은 인재를 선발하는 것을 목표로 한다.

2026년 전국대학생 조직혁신 아이디어 공모전

[조직·인사 혁신]

- AI 기반 공공 인재 매칭을 통한 운영 방안
- MZ세대 공무원의 잡 크래프팅(Job Crafting)-

보 고 서 요 약

최근 공직 사회 내 MZ세대 공무원의 대규모 이탈은 획일적인 순환보직과 주관적 인력배분 등 아날로그식 인사 관행이 초래한 '개인-직무 적합성' 붕괴에 기인한다. 이를 근본적으로 해결하기 위해 4대 핵심 역량 데이터(자격증, 직무적성, 성과, 전공)를 바탕으로 최적의 인재를 프로젝트에 연결하는 『AI 기반 공공 인재 매칭 플랫폼(G-Talent)』 구축을 제안한다. 이러한 데이터 기반의 투명한 애자일(Agile) 매칭은, 구성원에게 자율적인 '잡 크래프팅' 기회를 제공하여 핵심 인재의 조직 몰입과 능동적인 적극행정을 이끌어내며, MZ세대 공무원들의 이직의도를 감소시키는 실질적인 해법이 될 것이다.

주제어: 이직의도, AI 공공 인재 매칭, 잡 크래프팅, 개인-직무 적합성, 절차적 공정성

요약

현재 공공부문에서는 AI 도입을 위한 정책 수립과 전략 개발이 활발히 이루어지고 있으나, 실제 현장에서는 책임 소재의 불명확성, 개인정보 및 보안 문제, 예산 및 인프라 부족 등으로 인해 실질적인 활용에는 여전히 한계가 존재한다. 특히 공공조직의 위험회피적 문화와 책임 중심의 평가 구조는 새로운 기술 도입을 지연시키는 주요 요인으로 작용하고 있다. 이에 본 보고서는 단순한 기술 도입을 넘어 제도적 인프라와 조직문화를 재설계하는 실행 중심의 AI 기반 정부혁신 방안을 제시한다.

첫째, AI 기반 실시간 모니터링 체계를 구축하여 정책 도입 과정에서 발생할 수 있는 사회적 갈등을 사전에 예측하고 관리하고자 한다. 이를 통해 기존의 사후 대응 중심 행정에서 사전 예방 중심의 행정으로 전환하고, 정책 수용성과 행정 신뢰도를 동시에 제고할 수 있다. 또한 데이터 기반 분석과 시뮬레이션을 통해 과학적 의사결정 문화를 정착시키는 효과도 기대할 수 있다.

둘째, 공공 데이터 프리패스 제도를 도입하여 부서 간 데이터 접근 절차를 간소화하고 데이터 공유를 활성화하고자 한다. AI를 활용하여 공개 가능한 데이터를 사전에 분류하고 내부 시스템을 통해 상시 제공함으로써 공문 처리 및 승인 대기 시간을 줄이고 업무 효율성을 높일 수 있다. 이는 사일로 효과를 완화하고 중복 데이터 수집을 방지하여 예산 운용의 효율성까지 향상시키는 데 기여할 것이다.

셋째, 시민 참여형 디지털 플랫폼을 구축하여 기존의 기관 중심 데이터 운영 구조를 통합형 행정으로 전환하고자 한다. 특히 디지털 격차 해소를 위한 오프라인 교육과 함께, 정책 반영 여부 및 기여도를 명확히 제시하는 구조를 도입함으로써 시민 참여의 실효성을 높인다. 이를 통해 포용적 행정을 구현하고, 공공조직의 책임 회피 문화를 완화하며, 정책의 질적 수준을 향상시킬 수 있다.

종합하면, 본 보고서는 AI와 디지털 플랫폼을 활용하여 실시간 모니터링 체계, 데이터 프리패스 제도, 시민 참여 플랫폼을 구축함으로써 공공조직의 업무 혁신과 성과 증대를 도모하고, 디지털 전환 시대에 부합하는 지능형 정부로의 전환 방향을 제시한다.

[2026 전국대학생 조직혁신 아이디어 공모전]

공공부문 조직혁신 아이디어 제안:

바텀업(Bottom-up, 상향식) DX 과제 발굴 및 AI 팀매칭 시스템

〈국문요약〉

공공부문 디지털 전환(DX)은 탑다운 방식의 과제 설계로 인해 현장 수요와 유리된 채 추진되어 왔다. 국회 행정안전위원회 전수분석 결과, 5년간 635개 공공앱이 폐기 또는 폐기 권고를 받았으며 투입 예산은 총 188억 8,579만 원에 달한다. 이는 문제를 모르는 사람이 과제를 정의하고, 현장을 아는 사람은 실행만 하는 구조적 모순에서 비롯된다.

본 보고서는 이를 해결하기 위해 **AI 기반 공공 스쿼드 매칭 시스템 (Gov-Squad)**을 제안한다. Gov-Squad는 ① 현장 공무원의 바텀업 과제 발굴, ② AI 공직 스킬 그래프 점진적 구축, ③ AI 팀 매칭 (2년차부터 단계적 활성화), ④ 샌드박스 수행(Gov-Venture), ⑤ 인사 환류의 5단계 선순환 구조로 설계된다. 기존 전자인사관리시스템(e-사람)에 모듈을 추가하는 방식으로 도입하여 신규 인프라 구축 없이 운영이 가능하며, 국가공무원법·국가재정법 등 현행 법령 체계 안에서 실행할 수 있다.

Gov-Squad 도입을 통해 DX 예산 효율화, 공무원 혁신행동 활성화, MZ세대 이직의도 감소의 세 가지 효과가 기대된다. 첫째, 폐기 앱의 공통 요인인 낮은 이용률·중복 개발은 수요 미검증 구조에서 비롯되며, Gov-Squad는 현장 발굴과 동료 투표로 이 낭비 경로를 차단한다. 둘째, 공공봉사동기 활성화를 통해 혁신행동 지수가 향상된다. 셋째, 스킬 그래프 기반 매칭으로 직무적합성이 제고되어 MZ세대 공무원의 이직의도가 감소한다.

2026년 전국대학생 조직혁신 아이디어 공모전

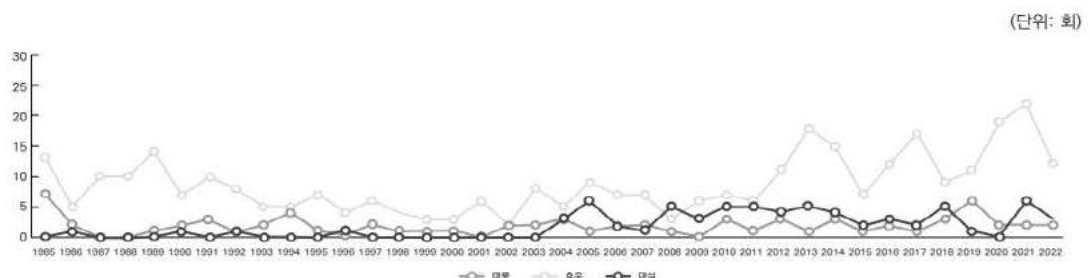
분야	☐ 공공조직의 조직문화 혁신 및 협업 체계 개선	☐ 공공부문 성과관리 및 책임성 강화 방안	☒ 디지털 전환(DX)을 통한 공공조직 업무 혁신
	☐ 인공지능(AI) 기반 행정 및 조직 운영 혁신	☐ 공공기관 인사·평가·동기부여 체계 개선	☐ 정부 및 공공기관의 조직 구조 개편 및 운영 효율화
사례명	AI 보조 인수인계로 재난대응 공백을 메우고 골든타임을 지킨다		
제출처			
학교/학과			
제안자/연락처			
전자우편			

□ 추진 배경 및 필요성

○ 재난의 복합화·대형화에 따른 **현장 대응력** 중요성 증대

- 기후변화의 심화와 도시 환경의 밀집화로 다양한 기관과 요인이 얹힌 복합 재난이 증가하고 있으며, 단일 원인 중심 대응만으로는 다양한 위험 요인을 포괄하기 어려움
- 재난 상황 발생 시 **골든타임** 내 신속한 판단과 현장 대응 역량이 피해 규모를 좌우
- 단순 사후 행정 처리를 넘어, 축적된 경험에 기반한 **실전 대응 및 판단 역량** 요구

[그림 1] 자연재난 발생 횟수



<그림 1> 1995~2022년 자연재난 발생 건수 변화 추이

○ 순환보직 인사 운영에 따른 **조직 전문성 및 안정성 저해**

요약문

1. 연구 배경

대한민국은 현재 저출산 고령화에 의해 세수 수입 감소와 복지 지출 증가라는 문제 상황에 직면했다. 하지만 현행 호봉제는 역피라미드 인구구조일수록 지출이 늘기에 이러한 문제 상황을 해결하기에 부적합하다. 따라서 해당 보고서는 ai 인사평가를 통해 공공조직 종사자들의 성과를 분석하고 이를 통해 기존의 호봉제를 개혁할 방안을 모색한다.

2. 이론적 배경과 이에 따른 대안

호봉제는 높은 성과를 달성해도 보상과 연결되지 않아 근로자들에게 동기부여를 하기 힘들다는 결점을 가진다. 따라서 영국, 미국 등 선진국은 이미 호봉제를 개혁하고 있다. 그리고 ai는 현재 인사평가에 도입되어 그 실효성을 증명하고 있다. 이러한 두 변화를 종합하였을 때, 보상체계 개혁을 진행하면서도 구성원 반발을 최소화할 수 있는 방안으로 ai 인사평가 기반 하위 성과자들의 호봉 승급을 제한하는 제도를 제안한다.

3. 실증적 분석 결과

근로복지공단 행정직을 대상으로 하여 행정 업무와 민원 업무 등을 ai로 분석하고 데이터화 하여 하위 성과자를 가려낼 수 있다. 하위 20%의 성과자들의 호봉 승급을 동결할 경우, 연간 약 9억 1,054만원의 인건비 누수를 막을 수 있다. 또한 근로복지공단을 넘어 이러한 호봉 승급 제한제를 전체 공공조직으로 확장할 경우 연간 약 3,229억 6,800만원의 예산을 절약할 수 있을 것으로 보인다.

4. 결론 및 정책적 시사점

ai 인사평가 기반 호봉 승급 제한 제도는 비가역적인 인건비의 폭증을 사전에 막아 재정 건전성을 보장할 수 있다. 또한 점진적인 혁신을 통하여 구성원들의 반발을 방지하고 객관적인 성과 수치화를 통해 보상 체계의 형평성을 확보한다. 하지만, 데이터 편향에 따른 부작용의 발생과 ai를 통해서도 정량화하기 어려운 요소는 평가하기 어렵다는 문제점을 가진다. 이러한 문제상황을 방지하기 위해서 ai를 통한 평가만으로 인사평가를 진행하기보다는 인간과의 협업을 통한 보완이 병행된다면 ai기반 호봉 승급 제한제는 구성원들에게 동기를 부여하면서도 효율성과 건전성을 확보할 수 있을 것이다.

공공조직 비효율 개선을 위한 실행형 혁신 전략

요약문

공공기관은 디지털 전환과 높아진 국민 기대에 동시에 대응해야 하는 환경에 놓여 있으나, 기존의 혁신은 제도 개선이나 일회성 캠페인에 머무르며 실제 업무 방식의 변화를 이끌어내는 데 한계를 보여왔다. 본 보고서는 이러한 한계를 극복하기 위한 실행형 혁신 프로그램 RE:BOOT를 제안한다.

본 보고서는 한국행정연구원의 「행정에 관한 공무원 인식조사(2025)」 자료를 활용하여 공공부문의 구조적 문제를 분석하였다. 분석 결과, 행정 대응성과 민첩성은 비교적 높게 나타난 반면, 서비스 편의성과 절차 효율성은 가장 낮은 수준을 보였다. 이는 공공기관이 외부 대응 역량은 갖추고 있으나, 내부적으로는 중복 보고, 과도한 승인 절차, 불명확한 권한 분담 등 구조적 비효율이 누적되어 있음을 의미한다. 심층 인터뷰에서도 구시대적 수기 행정과 현장 건의 반영에 대한 낮은 신뢰가 공통적으로 확인되었다.

RE:BOOT는 이러한 문제를 해결하기 위해 업무 디톡스-해답톤-시범운영 및 확산의 3단계 구조로 설계되었다. 먼저 업무 디톡스를 통해 현장의 반복 업무와 절차적 불편을 데이터화하여 핵심 과제를 도출한다. 이어 해답톤에서는 부서와 직급을 혼합한 팀이 단기간 집중 협업을 통해 실행 가능한 개선안을 마련한다. 마지막으로 우수 과제를 실제 업무 현장에 시범 적용하여 효과를 검증하고, 성공 사례는 조직 전반으로 확산하며 실패 사례는 학습 자산으로 축적한다.

본 사업은 기존 인프라를 최대한 활용하여 약 1,200만 원에서 1,500만 원 수준의 예산으로 운영 가능하도록 설계하였다. 주요 목표는 평균 업무 처리 시간 단축, 결재 단계 축소, 시범운영 착수율 제고, 조직 내 확산 성공률 확보 등이다. 이를 통해 공공기관은 형식적 혁신을 넘어 현장의 문제를 직접 발굴하고 해결하는 실행 중심의 조직문화로 전환할 수 있을 것으로 기대된다. 나아가 RE:BOOT는 중앙공기업에서 검증될 경우, 향후 공공부문 전반으로 확산 가능한 혁신 모델로 발전할 수 있다.

I. 요약

공공기관은 정원(T/O) 통제와 예산 제약으로 비정규직에 과도하게 의존하는 구조적 문제를 안고 있다. 이로 인한 숙련 인력 이탈과 행정 노하우 단절은 공공서비스 품질 저하로 직결되며, 악성 민원과 업무 과밀로 인한 열악한 근무 환경은 조직의 지속 가능성을 위협하고 있다.

기획재정부의 정원 총량 관리 지침으로 증가하는 행정 수요를 비정규직으로 충당하는 구조가 굳어졌고, 사업 주기에 따른 급격한 인력 변동이 업무 연속성과 전문성을 심각하게 저해하고 있다. 한국 직장인의 낮은 업무 몰입도와 악성 민원으로 인한 심리적 탈진은 '조용한 사직'으로 이어지고 있다.

이를 해결하기 위해 세 가지 방안을 제안한다. 첫째, 1년 단위 기계적 계약을 탈피해 프로젝트 완료 시점까지 고용을 유지하는 성과 보장형 계약제 도입이다. 둘째, 오후 집중력 저하 시간대에 공식 휴식을 보장하는 전략적 낮잠(NASA NAP) 제도 시행이다. 셋째, 강한 스트레스 상황에 놓일 시 근로자가 즉각 업무 중단을 선언하고 30분 이상 강제 휴식을 취할 수 있는 Red Card 제도 도입이다.

이 방안들은 채용·교육 비용 절감과 숙련 인력의 장기근속을 유도해 행정 효율성을 높이고, 공공기관의 고용 구조를 인간 중심의 지속 가능한 선순환 체계로 전환하는 데 이바지할 것이다.

지방자치단체의 행정소송 발생이 조직 성과에 미치는 영향:
인천광역시를 중심으로

)

요약

지방자치제도 시행 이후 주민의 권리 의식 향상과 지방행정 투명성에 대한 요구가 높아짐에 따라, 지방자치단체를 대상으로 하는 행정소송은 지속적으로 발생하고 있다. 행정소송은 공무원에게 본래 직무 외의 부수적 업무가 발생하고, 패소 시 심리적 위축과 복지부동 현상을 유발함으로써 조직 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 이에 본 보고서는 인천광역시 소송사건 수행현황 및 민원 건수 데이터를 통해 행정소송 발생이 조직 성과에 미치는 영향을 시계열 분석으로 규명하고, 현장에 적용 가능한 조직혁신 방안을 제시했다. 분석 결과, 행정소송 및 민원 건수의 감소 추세와 혁신평가·적극행정 평가 등 조직 성과 지표가 개선되었으므로 두 변수 간 ‘부’의 관계가 존재한다고 판단된다. 이를 바탕으로, 패소원인분석표를 패소원인 유형 분류, 협의회의, 민원 연계 모니터링, 데이터베이스, 우수사례 공개로 연계하는 방안을 제안한다. 본 방안은 추가적인 예산 투입이나 조직 신설 없이 패소원인분석표의 활용 방안 자체를 전환했다는 점에서 실현 가능성이 높으며, 궁극적으로 향후 지방자치단체 조직 성과 향상 및 적극행정의 새로운 방향을 모색하는 데 기여할 것이라는 점에서 의의가 있다.

■ 주제어: 행정소송, 지방자치단체, 조직 성과, 패소원인분석표, 복지부동, 적극행정, 시계열 분석

2026 년 전국대학생 조직혁신 아이디어 공모전

조직혁신 보고서

공공부문 제도적 기억의 디지털 자산화

— 생성형 AI 를 활용한 조직학습 체계 설계 —

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

요 약 문

문제의식과 핵심 진단

한국 공공조직은 1~2 년 주기의 잦은 순환보직 속에서 운영되며, 그 과정에서 사라지는 것은 단순한 업무 정보가 아니라 결정의 맥락과 협의의 과정, 즉 조직이 쌓아 온 판단의 근거다. 인수인계서에는 '무엇을 했는가'만 남고 '왜 그렇게 했는가'는 거의 남지 않으며, 신입자는 같은 사안을 처음부터 다시 검토하고 행정 민원 창구에서는 "담당자가 또 바뀌었다"는 시민의 불편이 되풀이된다. 이 문제의 본질은 정보 부족이 아니라 조직기억(organizational memory)의 저장 구조에 있다. 결정 맥락이 대부분 담당자 개인의 머릿속에 사적으로 머물다가 보직 이동과 함께 사라지므로, 처방의 방향은 '기록을 늘리자'가 아니라 사적으로 저장된 제도적 기억을 공적 자산으로 바꾸는 인프라 설계여야 한다.

혁신 방안과 기대효과

본 보고서는 생성형 AI(특히 검색증강형 지식 기반, RAG)를 토대로 한 '공공부문 제도적 기억 시스템'을 제안한다. 시스템은 세 개 층으로 구성된다. ① 데이터 입력층은 의사결정 메모, 구조화된 퇴임 인터뷰, 사후 검토 보고서로 머릿속의 암묵지를 글로 끌어낸다. ② AI 인덱싱·검색 층은 보안 등급별 분리, 발화자 익명화, 출처 추적이 가능한 정부 내부망 지식 검색 도구를 운영한다. ③ 거버넌스·문화 층은 책임 소재 규정, 사용 패턴 모니터링, 기록 기여 인사 인센티브로 시스템의 지속가능성을 받쳐준다. 도입 시 신입자의 적응 기간이 짧아지고 같은 사안의 재검토가 줄며, 더 본질적으로는 한국 공공조직이 사람에 기대어 학습하던 방식에서 시스템이 학습을 받쳐주는 방식으로 바뀌는 첫걸음이 된다. 저연차 공무원의 이탈이 사회 문제로 떠오른 지금, 인력 유지에도 함께 보탬이 된다.

행정 시스템의 통합적 개혁 방안

요약문

급변하는 사회적 요구에 따라 행정 시스템의 개선이 필요하다. 이에 공직 신뢰 회복과 인적 쇄신 방안, 경직된 조직 문화를 타파하기 위해 다양한 운영 원칙을 제시하고자 한다. 보고서의 전체적인 목차는 크게 네 가지로 나눌 수 있다.

첫 번째는 호봉제에 기반을 둔 공무원 인사 체계 개선이다. 현재 공무원의 승진 체계인 호봉제는 안정성이라는 대표적인 특징을 가지고 있지만 많은 문제들이 나타나고 있는데, 이 문제들 모두 공무원들의 업무 참여도에 관한 것이다. 이에 따라 호봉제를 유지하면서도 참여도를 높이는 새로운 승진 평가 시스템을 확립해야 한다. 공무원들의 업무 성과를 포함하는 새로운 평가 지수를 도입한다면 공무원들의 업무 동기를 높일 수 있을 것이다.

두 번째로 공직 신뢰 회복을 위한 징계 및 처벌 체계 개편이다. 공직 사회의 국민적 신뢰를 재구축하기 위해 처벌 수위 강화와 시스템의 객관성이 강화해야 한다. 구체적으로 퇴출 범위를 대폭 확대하고, 군 조직 등 폐쇄성이 강한 분야부터 개혁을 도입하고자 한다.

세 번째는 공공 부분 AI 도입이다. 모든 부문에서 디지털 전환이 가속화됨에 따라 민관과 협력하여 창의력 중심의 공공 AI 시스템을 도입해야 한다. 이 과정에서 AI를 사용하는 방식을 공무원들에게 교육할 필요가 있다.

마지막으로 창의적 행정 실천을 위한 조직 운영 및 참여 원칙이다. 행정의 전문성과 창의성을 극대화하기 위해서는 행정의 중립성과 중립성이 보장되어야 한다고 보았다. 또한 의견을 받아들이기 위해서는 디지털보다는 현장 중심의 시민 참여 모델을 적극 활용할 것을 제안한다. 또한 정치적 변화와 무관하게 정책을 추진할 것을 강조하였다.

요약문

공조직은 반복되는 인사이동과 순환보직으로 인해 인수인계가 구조적으로 불완전하다. 현행 규정은 인수인계 작성을 의무화하고 있으나 인사고과 반영 등 실질적 유인 기제가 없어 형식적 문서에 그치는 경우가 대부분이다. 특히 인사이동 사실을 늦게 통보받는 물리적 한계는 충실한 인수인계서 작성을 더욱 어렵게 만든다. 이러한 구조적 문제는 세 가지 양상으로 심화된다. 첫째, 정부통합지식행정시스템은 방대한 정보를 보유하지만 상황 맥락 없는 정보 창고에 그쳐 실무 활용이 어렵다. 둘째, 현장 노하우와 같은 암묵지는 문서화의 한계로 담당자 교체 시 소멸되며 새 담당자가 같은 시행착오를 반복하는 악순환이 이어진다. 셋째, 법령·지식·노하우가 뒤섞이거나 모두 부재한 인수인계서는 실질적으로 활용하기 어렵다. 결국 충분한 인계 없이 업무에 투입되어 행정 공백과 민원 불만족이 반복되고 이는 시민 서비스 연속성을 위협하는 본질적 문제로 이어진다. 본 제안은 기존 전자문서시스템에 검색증강생성 기반 AI 인수인계 에이전트를 내재화하는 방식으로 새로운 시스템 구축 없이 현행 인프라를 최대한 활용하고자 한다. 에이전트는 외부 인터넷과 분리된 내부망에서 운영되며 익명화 형태로 데이터를 저장해 보안과 개인정보 보호를 동시에 확보한다. 에이전트는 지침서 모드와 노하우 모드로 나뉘어 형식지와 암묵지를 각각 다루는 구조를 갖는다. 지침서 모드는 법령·공문·업무 파일을 분석해 인사이동 시점에 인수인계서 초안을 자동 생성한다. 맥락 중심의 지식을 담으며 법령 제·개정 사항을 자동으로 반영해 시의성 있는 살아있는 매뉴얼을 구현한다. 노하우 모드는 형식에 구애받지 않고 실무 경험을 자유롭게 입력하면 시스템이 신원 정보를 익명, 벡터화하여 누적한다. 후임자가 특정 상황을 질의하면 유사 맥락의 전임자 노하우를 시공간 제약 없이 제공함으로써 그간 소멸되던 암묵지를 조직의 자산으로 전환한다. 한편 AI 초안에 대한 검토·보완 기여도를 인사평가에 반영하는 가점 제도를 병행 도입하여 공무원이 자발적으로 지식을 외부화하도록 유인책을 마련한다. 기대효과는 다음과 같다. 법령 즉시 업무 투입이 가능해져 인사이동 초기의 행정 공백과 민원 급증 문제가 크게 완화된다. 법령 자동 반영으로 매뉴얼 관리 부담이 줄고 그간 작동하지 않던 외부화·종합화·내면화 단계가 완성되어 지식의 유기적 순환과 진화가 가능해진다. 시민 서비스 관점에서는 담당자 교체에도 서비스 수준의 일관성이 유지되고 누적된 매뉴얼이 후임자의 전문성으로 이어져 행정 품질이 선순환적으로 향상된다. 본 방안은 단순한 시스템 도입에 그치지 않고 지식을 개인의 자산이 아닌 조직의 공유 자산으로 바라보는 문화적 전환을 이끌어낸다는 점에서 공조직 인수인계의 본질적 문제를 해소하는 지속 가능한 해법이 될 것이다.

2026년 전국대학생 조직혁신 아이디어 공모전

조직혁신 보고서

인구감소지역 지방자치단체의 직무 광역화 모델

— 1인 다역 구조의 한계와 인사·조직체계 재설계 —

요 약 문

문제의식과 핵심 진단

이재명 정부 국정과제인 통합돌봄 본사업이 시행된 지 한 달이 지난 강원도에서는, 18개 시·군에 배치된 행정 인력 266명이 노인우선대상자 10만 680명을 맡으면서 한 사람이 평균 379명을 관리해야 하는 상황이 벌어지고 있다. 인구가 줄어든 지역에서 공무원 한 사람이 떠안는 업무량은 도시와 견줄 수 없을 정도로 무거워, 1인 다역은 단순한 '힘든 근무'의 문제가 아니라 행정의 전문성·일관성·품질을 위협하는 구조적 문제다. 그러나 인력을 늘리는 길은 정원 동결 지침과 채용난이라는 이중의 벽 앞에서 막혀 있다. 문제의 뿌리는 '인력 부족'이 아니라 행정 수요와 인력 산정 기준이 어긋나 있다는 점에 있다. 인구가 3만이든 30만이든 환경영향평가는 똑같이 한 건이고 산업단지 인허가는 똑같이 절차를 밟아야 하는데, 정원을 매기는 기준은 인구 규모를 따라간다. 처방은 인력을 늘리는 것이 아니라 사무를 처리하는 단위 자체를 새로 짜는 방향이어야 한다.

혁신 방안과 기대효과

본 보고서는 조직과 사무는 그대로 두고 직무(job) 단위만 광역적으로 운영하는 '직무 광역화 모델'을 제안한다. 모델은 네 개 축으로 짜인다. ① 직무 풀(pool) 설계는 전문성이 높고 수요가 들쭉날쭉한 직무를 골라 인접 시군이 인력을 함께 쓰는 구조를 만든다. ② 운영·고용 구조는 광역지자체 운영에서 출발해 별도 법인으로 발전한다. ③ 디지털 협업 인프라는 표준 검토 플랫폼과 원격 자문 시스템으로 거리의 한계를 메운다. ④ 인사 트랙 재설계는 광역 협력 직무 인력의 별도 평가·승진 경로와 인센티브를 마련한다. 도입 시 인구감소지역의 전문 직무 처리 기간이 짧아지고 행정 품질의 시군 간 격차도 누그러지며, 1인 다역의 부담에 따른 이직률도 줄어든 것으로 보인다. 더 본질적으로는 시군 통합이라는 정치적 비용이 큰 길 대신 조직 정체성은 그대로 둔 채 기능만 광역으로 옮기는 '제3의 길'을 제시한다. 이재명 정부의 5극 3특 국가 균형성장 전략을 풀뿌리에서 받쳐주는 실무 도구가 된다.

ROTNEM 2026: 멘토를 뒤집다

공공기관 아이디어 실행 전환을 위한 리버스 멘토링 재설계

본 보고서는 공공기관에서 현장의 아이디어가 실제 실행으로 이어지기 어려운 문제를 해결하기 위해, 기존 리버스 멘토링을 실행 중심으로 재설계한 ROTNEM 2026을 제안한다. 공공기관은 안정성, 책임성, 절차적 정당성을 유지해야 하므로 새로운 시도가 여러 검토와 승인을 거치기 쉽다. 그 결과 젊은 구성원의 문제의식과 개선 아이디어가 존재하더라도 조직 차원의 실행으로 전환되기 어렵다.

2025년 공직생활실태조사 원자료를 1980년 이후 출생자 기준으로 분석한 결과, 젊은 구성원은 새로운 아이디어 개발과 불합리한 요소 개선 의지를 보였으나, 상급자에게 자유롭게 건의하거나 직원 의견이 의사결정에 반영된다고 느끼는 비율은 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 문제의 핵심이 혁신 의지 부족이 아니라, 아이디어가 발언·반영·실행으로 이어지는 구조의 약함에 있음을 보여준다.

ROTNEM 2026은 주니어의 문제 발견 역량과 시니어의 의사결정 권한을 결합하는 문제 중심 인적 자본 매칭 시스템이다. 주니어는 현장의 문제를 실행가능한 과제로 제안하고, 시니어는 자신의 책임 영역과 전략적 우선순위에 따라 과제를 선택한다. 이후 양자는 공동 실행팀으로 전환되어 제한된 범위 안에서 파일럿 실험을 수행한다.

운영은 Select-Observe-Layout-Venture-Evaluate의 SOLVE 구조로 이루어진다. 과제 선택, 문제 재정의, 파일럿 설계, 제한적 실행, 성과 측정과 학습 축적의 과정을 통해 아이디어를 단순 제안이 아니라 실행 가능한 혁신 과제로 전환한다. 실행은 연 2회, 8주 과정의 기수제로 운영하며, 기존 부서 운영비·혁신 TF 예산·교육훈련 예산 등을 활용하고, 권한은 사전에 합의된 범위 안에서 제한적으로 부여한다.

성과는 아이디어 실행 전환율, 실행 승인 소요 기간, 파일럿 완료율, 후속 확산률, 주니어 유능감·시니어 자율성 변화, 혁신 로그 축적 건수 등을 통해 측정한다. ROTNEM 2026은 공공기관의 안정성과 책임성을 유지하면서도 현장의 아이디어를 빠르게 실험하고 학습하는 구조를 제공함으로써, 공공기관을 “말해진 아이디어가 실제로 움직이는 조직”으로 전환하는 현실적 조직혁신 모델이다.

CVF 기반 기초지방자치단체 진단과 조직혁신 아이디어 도출: 책임성과 개방성을 중심으로

[요약글]

2024년 국가공무원 퇴직자 10명 중 6명이 정년을 채우지 않고 조직을 떠났다. 특히 6·7급 실무 중간층과 20~30대 젊은 공무원의 이탈은 업무 연속성 약화로 이어져 행정서비스의 질을 낮추는 위협으로 작용한다. 특히, 기초지방자치단체는 광역이나 중앙보다 공직생활 만족도가 전반적으로 더 부정적으로 나타나, 가장 시급한 혁신 대상이다.

「2025년 공직생활실태조사」 자료와 현직 공무원 심층 인터뷰를 토대로 Cameron & Quinn(2011)의 경쟁가치모형(CVF)을 적용해 분석한 결과, 위계 측면에서는 순환보직에 따른 전문성 단절, 시장 측면에서는 평가 기준의 불투명성과 피드백 부재, 공동체 측면에서는 의사결정 참여 저조, 혁신 측면에서는 하위직에 책임이 집중되어 발생하는 혁신 시도의 봉쇄 등이 핵심 문제로 도출되었다. 이를 2026년 인사혁신처의 정책 기조와 대조한 GAP 분석을 통해, '책임성 강화'와 '개방성 강화'라는 아이디어의 방향을 설정하였다.

이러한 진단을 바탕으로 본 보고서는 두 가지 조직혁신 방안을 제시한다. 첫째, Skill Portfolio(공무원 역량 포트폴리오)는 직렬별 핵심 역량을 행동 지표로 명문화하고 이를 직무수행능력이라는 기존의 평가제도와 연계하여 공무원들이 자발적으로 역량 보완 경로를 설정하도록 유도한다. 이는 평가의 객관성을 높이고 순환보직 환경에서도 전문성이 축적·가시화되도록 설계한 제도이다. 둘째, Open Voice(공무원 익명 제안 시스템)는 직급과 소속에 관계없이 '문제-개선방안' 구조로 업무 개선 의견을 익명으로 제시하고, 다수의 공감을 얻은 안건이 상위 기관으로 자동 보고되도록 하는 상향식 의사결정 플랫폼이다. 두 제도는 각각 공무원의 성과와 전문성을 객관적으로 관리하는 책임성 촉과, 현장의 목소리가 정책에 반영되는 개방성 촉을 강화함으로써, 장기적으로 책임을 다하면서도 도전적이고 창의적인 공직 조직문화를 형성하는 데 기여할 것으로 기대된다.

「저연차 공무원의 조직사회화 기반 성장모델 : ACL 모델을 중심으로」

요약문

본 보고서는 최근 공직 사회에서 심각하게 대두되고 있는 저연차 공무원의 조기 퇴사 문제를 해결하기 위해, AI를 기반으로 한 「적응-기여-리드(ACL) 모델」을 제안한다.

이 모델은 1년 차의 조직 적응, 2년 차의 업무 기여, 3년 차의 리더 경험으로 이어지는 3단계 성장 구조를 기반으로 한다. 먼저 1년 차에는 무리한 성과 요구 대신 조직에 안정적으로 적응하는 것에 초점을 두고, 멘토링 중심의 적응 프로그램과 단계별 업무 배정을 통해 기본 역량을 형성하도록 한다. 2년 차에는 단순 업무 수행을 넘어 아이디어 공모전 참여와 타 부서 협업 경험을 통해 업무 개선에 직접 기여하도록 유도하며, 이를 통해 자기 효능감과 직무 만족도를 높인다. 3년 차에는 마이크로 프로젝트를 주도하고 후배 공무원을 멘토링하는 역할을 수행함으로써 조직 내 작은 리더로 성장할 수 있게 한다.

또한 본 모델은 '디지털 뱃지' 제도를 핵심 장치로 도입하여 각 단계의 성과를 가시적으로 인증하고 보상하는 체계를 구축한다. 디지털 뱃지는 특정 미션을 달성할 때마다 부여되며, 이는 내부 인사 시스템에 반영되어 개인의 강점을 증명할 수 있게 한다. 뱃지를 일정 수준 이상 획득하였을 시 휴가, 가산점 등 실질적인 인센티브를 받을 수 있다는 점에서 저연차 공무원에게 강력한 동기부여를 준다.

결과적으로 ACL모델은 저연차 공무원이 단순히 조직에 머무르는 것을 넘어, 단계적인 성장과 성취를 경험할 수 있도록 유도한다. 이를 통해 저연차 공무원의 초기 이탈을 감소시키고, 장기적으로는 공공조직의 안정성과 효율성을 강화하는 데 기여할 것으로 기대된다.

□ 요약본

제안 배경

군 복무 중 인사복지과에서 매달 A4 박스 분량의 종이 서류를 엑셀과 수기로 대조하는 과정을 직접 경험했다. 며칠을 소모하는 이 작업은 단순한 업무 과중이 아니라, 실무자가 정책 기획과 시민 소통이라는 본질적 업무에 집중하지 못하게 만드는 구조적 문제였다.

현황 진단

행정안전부 자료에 따르면 공무원 1인이 영수증 1건을 처리하는 데 평균 17분, 월 100건 기준 33시간이 단순 입력에 낭비된다. 계정과목 오분류율은 전국 평균 12.7%로 감사 지적의 반복 원인이다. 민간에서는 삼성전자가 처리 시간 70% 단축, 카카오가 누락률 90% 감소를 달성했고, 공공 부문에서도 조달청·국민건강보험공단이 RPA·OCR 도입으로 초과 근무 85% 감소와 서식 표준화 100%를 실현했다.

혁신 방안

3단계로 점진 도입한다. 1단계는 AI OCR로 수기 입력을 제거하고, 2단계는 머신러닝 기반 계정과목 자동 분류로 정확도를 높이며, 3단계는 LLM을 활용해 지출결의서까지 원클릭으로 자동 생성하는 통합 플랫폼으로 전환한다.

기대 효과

업무 처리 시간 50~70% 단축, 오류율 1% 미만, 투자 회수 12~18개월이 목표다. 단순 반복에 묶인 인력을 전략 업무로 전환하여 '영수증과 씨름하는 행정'에서 '시민을 돌보는 행정'으로 전환하는 것이 이 제안의 본질이다.

생성형 AI 도입을 계기로 한 민원행정 조직혁신 방안

— 기초지방자치단체의 책임기반 운영모델 설계

초록

기초지방자치단체 민원행정은 주민과 행정조직이 가장 자주 접촉하는 접점이자 행정 신뢰가 형성되는 대표적 현장이다. 그러나 반복 민원과 악성 민원으로 인한 일선 공무원의 부담이 누적되고, 이는 젊은 공무원의 조직 이탈 문제로까지 이어지고 있다. 정부는 공공부문에 인공지능을 도입하여 이 문제를 해결하고자 하나, 민원업무는 반복성·표준성이 높은 업무와 고도의 판단·책임이 요구되는 업무가 혼재되어 있어 단순 챗봇 중심의 디지털화만으로는 부담 완화와 응답 품질 개선을 동시에 달성하기 어렵다. 또한 생성형 AI는 사실 오류, 편향, 개인정보 유출, 책임소재 불명확과 같은 위험을 함께 수반한다.

본 보고서는 공공조직에서의 핵심 과제를 'AI를 도입할 것인가'가 아니라 '어떤 업무에 어디까지 활용할 수 있으며 누가 어떤 기준 아래 검토·승인·관리할 것인가'의 문제로 재정의한다. 이러한 문제의식 위에서 본 보고서는 수도권 대도시형 기초지방자치단체인 가상의 'S시'를 사례로 설정하여, 생성형 AI 도입을 계기로 기존 개인 담당자 중심의 민원처리 구조를 책임기반 운영모델로 전환할 것을 제안한다.

제안된 운영모델은 두 축의 매트릭스로 구성된다. 세로축은 위험 수준에 따른 다섯 가지 업무 유형(단순 반복민원, 일반 민원회신, 복합민원, 민감민원, 권리·의무 영향 민원)이며, 가로축은 네 단계의 역할 체계(민원담당자, 검토자, 승인자, 운영관리자)이다. 두 축이 교차하면서 업무 유형별로 AI 활용 범위와 인간 판단의 비중이 차등화되고, 역할별로 처리 책임과 통제·관리 책임이 분리된다. 이와 함께 「① 시범 설계 → ② 제한적 운영 → ③ 평가 및 보완 → ④ 확대 적용」의 단계적 실행 경로, 개인정보 보호와 자동발송 차단을 포함한 리스크 관리 원칙, 효율성·정확성·지속가능성을 함께 측정하는 다층적 성과지표 체계가 제시된다.

[주요 내용 요약본]

아이디어	제목	AI 기반 민원 응대 지원 시스템(동구라미)을 통한 민원 처리 효율화 방안 — 광주광역시 동구를 중심으로
	주요내용	공무원의 반복적 수작업을 AI로 자동화하여 민원 처리 효율을 높이고 행정 서비스 품질을 균일하게 유지하는 AI 민원 응대 보조 시스템
문제점	핵심 (요약)	광주광역시 동구청의 민원 처리 준수율 전국 최저, 민원서비스 종합평가 '라' 등 수작업 중심 행정의 구조적 한계
	주요내용	▶ 업무 지식이 담당자와 사라지는 행정 치매 현상 반복 ▶ 민원 유형 분류·법령 확인·답변 작성 전 과정이 수작업으로 이루어져 공무원 업무 과부하 심화 ▶ 분기별 준수율이 지속 하락하는 구조적 결함 확인
해결방안	핵심 (요약)	광주광역시 동구 특화 AI 민원 응대 시스템 동구라미 도입 + 행정안전부 매뉴얼 기반 맞춤형 운영 매뉴얼 구축으로 수작업 행정을 지식 기반 시스템으로 전환
	주요내용	▶ 동구 5대 다빈도 민원에 특화된 자동 분류 체계 구축 ▶ AI가 법령·조례·유사 사례를 실시간 참조하여 표준화된 답변 초안 생성 → 담당자가 검토 후 발송 ▶ 행정안전부 민원 핵심매뉴얼(2025) 기반 매뉴얼 제공
기대효과	핵심 (요약)	처리 시간 20~30% 단축, 답변 정확성 30~40% 향상, 공무원 업무 부담 20% 완화, 시민 만족도 15~25% 상승
	주요내용	▶ (output) AI 기반 자동화로 처리 시간 단축 및 답변 일관성 확보 → 민원서비스 평가 등급 개선 기대 ▶ (outcome) 공무원 직무 스트레스 완화·신입 업무 적응 기간 30% 단축으로 조직 지속가능성 향상 ▶ 조직의 지식 축적 체계 구현, 타 지자체 확산 가능

공공부문 MZ세대 이탈 진단 및 옴니웰빙 기반 조직문화 혁신 보고서

공직사회는 오랫동안 국가 경제의 팽창기를 떠받치는 지식 집단으로 기능해 왔다. 고도성장기와 외환위기를 연달아 통과하면서도 직업 안정성이라는 강력한 유인이 살아 있었고, 그 덕분에 당대의 상위 인적 자본이 공직으로 집결하는 흐름은 수십 년간 꺾이지 않았다. 그러나 지금은 다르다. 4차 산업혁명과 저성장의 장기 고착이 맞물리고, 노동시장의 주력이 밀레니얼·Z세대로 교체되면서 이 흐름에 단층이 생겼다. 그 단층이 어디에서 벌어지는지, 얼마나 깊은지가 이 글의 출발점이다.

수치를 보면 균열의 깊이를 가늠할 수 있다. 공무원연금공단이 발표한 2024년 자료에서 재직 5년 미만 일반퇴직자는 1만 2,013명, 전체 일반퇴직자(2만 273명) 대비 59.3%였다. 재직 1년 미만 퇴직자만 따로 보면 2020년 1,610명에서 2022년 3,123명으로 약 94% 뛰었다. 이탈이 입직 초기에 집중된다는 구조적 패턴이 여기서 확인된다. 같은 맥락에서, 통계청 마이크로데이터 분석은 MZ세대 공무원의 이직 의향에 보상 불만이 미치는 영향력이 2022년 대비 2024년에 26% 더 강해졌음을 보여 준다. 이직자 수 자체의 증가율이 아니라 저임금이 이탈 결정을 이끄는 힘 자체가 세지고 있다는 뜻이다. 9급 공채 경쟁률이 2024년 기준 21.8대 1로 32년 만에 최저치를 기록한 사실은, 유입이 막히는 동시에 기존 인력의 유출이 가속되는 이중 압력을 방증한다. 문제는 이탈이 일회성 충격으로 끝나지 않는다는 데 있다. 경직성이 해소되지 않으면, 새 인재가 들어와도 같은 이유로 떠난다. 핵심 인력이 빠져나간 자리는 역량 공백으로 남고, 남은 구성원의 업무 부하는 가중된다. 결국 서비스 품질과 행정 효율성이 함께 내려앉는 구조가 고착된다.

「인사혁신처 업무보고(2025)」가 저연차 공무원의 근무 여건 개선과 대화·토론 기반의 공직문화 쇄신을 전면에 내세운 것은, 이 문제가 세대 취향의 차이가 아니라 인사관리 체계 전반의 재설계를 요구하는 구조적 과제임을 공식적으로 인정한 것으로 읽힌다. 포용성 강화나 청년 공무원 근무 여건 개선이 정책 의제로 부상한 배경에는 이러한 복합적 이탈 구조가 자리한다. 이에 본 보고서는 MZ세대가 요구하는 '옴니웰빙'과 DEIB(다양성·형평성·포용성·소속감)를 분석 축으로 삼아, AI 기반 진단 시스템과 환류형 조직문화 프로그램을 결합한 인사·조직문화 혁신 방향을 검토한다.

1. 문제 제기

공무원조직은 현재 핵심인재 유출과 리더포비아(Leader Phobia)라는 구조적 문제에 직면해 있다. 9급 공채 경쟁률은 2016년 53.8:1에서 2024년 21.8:1로 급감했고, 재직 5년 미만 공무원 퇴직자는 2020년 9,009명에서 2023년 13,566명으로 51% 증가했다. 충주맨 김선태 주무관 사례는 성과 대비 보상 부재와 혁신을 억제하는 조직문화를 드러냈으며, 퇴직 발표 직후 유튜브 구독자 22만 명이 이탈하는 등 핵심인재 이탈이 조직 브랜드에 직접적 타격을 준다는 점을 보여준다. 동시에 일부 공기업에서는 승진 의사가 30% 수준에 그치고, 90% 이상이 승진을 기피하는 등 리더 회피 현상이 확산되고 있다.

2. 현황 진단

국회입법조사처(2024)에 따르면 조기퇴직의 63%는 입직 3년 이내에 발생하며, 주요 원인은 ① 기대-현실 괴리, ② 성장경로 부재, ③ 리더 역할에 대한 부정적 인식이다. 본 연구는 보고서와 인터뷰 기반 AI 시뮬레이션 FGI를 통해 이를 검증했으며, ‘성장 정체’, ‘보상 부족’, ‘리더 역할의 비매력성’이 공통 요인으로 도출되었다. 이는 단순한 보수 문제가 아니라, 조직이 남을 이유를 제공하지 못하는 구조적 문제임을 시사한다.

3. 조직혁신 방안

(1) **머물: 핵심인재 4대 보호 패키지:** 이탈 신호 흐름(흔들림 → 보호자 부재 → 혁신 고립 → 천장 도달)에 단계별로 대응하는 통합 제도. ① 재직자 정기 면담제(인사평가 운영지침 보완), ② 차상위 직접대화 채널(기관 내규), ③ 자율 시범사업 트랙(적극행정 운영규정 제23조 면책 적용), ④ 수석전문관 직위 신설(직제 시행규칙 개정). 신규 입법 없이 현행 법령·예산 체계 내에서 즉시 시범 도입이 가능하다.

(2) **GMatch: AI 기반 인재 궁합 예측 및 최적 팀 구성 플랫폼:** 직무역량(e-사람 연동) · 협업성향(케이스 판단형 설문) · 실제 행동 데이터(TF 기록·피어 피드백) 3계층을 통합 분석해 TF 최적 조합 시나리오와 협업 가이드를 산출한다. 기존 서열을 대체하지 않고 **병렬** 추가하는 방식으로 중간관리자 저항을 설계 단계에서 차단하며, TF 경험을 공식 경력 자산으로 축적해 젊은 공무원이 단계적으로 리더십을 경험하도록 한다.

4. 기대효과

개인 차원에서는 심리적 안전감·구조적 안전망·시도의 비처벌성·경력 가시성이 동

시에 충족되어 잔류의 합리적 명분이 형성된다. 조직 차원에서는 단일 인재 의존 구조가 해소되고 혁신 역량의 지속가능성이 확보되며, 수평적 협업 문화 확산으로 리더포비아가 구조적으로 완화된다. 제도 차원에서는 입법·예산 부담 없이 단일 부처 시범 운영 후 정부 전체로 확산되는 점진적 제도화 경로가 열린다. 궁극적으로 32년 만의 최저 경쟁률로 표출된 공직 선호도 하락 추세를 반전시키고, 에 대한 실질적 해법으로 기능할 것으로 기대된다.

AI 기반 지능형 민원 핫스팟 아카이브 구축을 통한 공직 인식 제고와 공무원 이탈 방지

<요약>

최근 30대 하위직 공무원을 중심으로 공직 이탈이 가속화되며 행정 전문성 저하가 우려되고 있다. 이는 낮은 보수뿐 아니라 공무원을 단순 집행자로 보는 부정적 사회인식과 국민과의 인식 격차에서 기인한다. 이를 해결하기 위해 AI 기반 ‘지능형 민원 핫스팟 아카이브’를 구축하여 지역별 민원 사례를 데이터화하여 AI가 공무원의 업무과정을 신속하고 전문성있게 보조하도록 한다. 이 시스템은 파편화된 민원 데이터를 행정 지식 자산으로 전환하고 시각화하여 공무원의 업무 효율성을 높인다. 또한 지식 인증제와 인센티브 체계를 도입해 지속적인 성과를 관리한다. 이를 통해 업무 명확성의 확보로 공무원의 직무 스트레스를 줄이고, 직무 자부심과 자기효능감을 높일 수 있다. 또한 국민이 체감하는 전문성을 향상시켜 사회적으로 행정 전문성의 신뢰도를 제고하고자 한다. 이를 통해 사회적 존중과 개인 조직 몰입도를 높임으로써 공직 이탈을 방지할 수 있다.

‘레드 스피커’와 ‘3인의 목소리’를 통한 조직침묵 해소 방안

: 중앙행정기관 저연차 공무원을 중심으로

〈요약〉

본 보고서는 최근 급증하는 저연차 공무원의 조직 이탈 원인을 낮은 급여라는 단편적 요인을 넘어 ‘조직침묵(Organizational silence)’ 현상에서 규명하고자 하였다. 분석 결과, 조직침묵은 구성원의 조직몰입과 직무만족을 저해하며, 궁극적으로 이직의도로 이어지는 것을 확인하였다. 이를 해소하기 위해 기존의 정책의 한계를 보완한 ‘레드 스피커’, ‘3인의 목소리’를 제안하였다. 이를 통해 저연차 공무원들을 수동적 역할에서 능동적인 혁신행동의 주체로 전환함으로써 조직문화의 실질적인 변화를 도모하고자 하였다. 특히, 중앙행정기관의 선도적인 조직혁신을 통해 공공조직 전반에 혁신을 확산하고자 하였다.

I. 요약

현대 행정환경은 빠른 사회·경제적 변화에 대응하기 위해 정책의 지속적 개선과 효율적 관리가 요구된다. 그러나 현재 정책은 명확한 종료기준 없이 장기간 유지되는 경우가 많고, 사후평가 및 종료 절차 또한 형식적으로 운영되는 한계를 보인다. 이러한 구조는 정책의 실효성이 저하되더라도 관성적으로 지속되는 문제를 초래하며, 행정 자원의 비효율적 배분으로 이어진다.

현재 운영 중인 규제일몰제는 일정기간 후 규제의 존속여부를 재검토하거나 자동 종료하는 제도이지만, 적용 대상이 규제에 한정되어 있고 재검토 과정 역시 형식적이라는 한계가 존재한다. 이에 따라 정책 전체를 대상으로, 보다 체계적인 생애주기 관리가 가능한 새로운 제도 도입이 필요하다.

‘정책수명제’는 이러한 한계를 보완하기 위한 제도로, 정책 설계 단계에서부터 유효기간을 명시하고, 기간 종료 시 자동 종료 또는 재승인을 통해 존속 여부를 결정하는 전 주기적 관리체계이다. 이는 단순한 정책종료가 아닌 성과 기반 평가를 통해 정책의 개선·유지·폐지를 결정하는 환류 시스템의 역할을 한다. 정책수명제의 핵심 특징은 첫째, 모든 정책은 원칙적으로 종료를 전제로 설계되어 정책의 비대화와 경로 의존성을 방지한다. 둘째, 정책기획 단계에서부터 성과지표와 종료 시점을 설정하여 행정의 책임성과 예측 가능성을 높인다. 셋째, 정책 존속 여부를 데이터 기반으로 판단하여 객관성과 공정성을 확보한다. 도입방안으로는 먼저 정책설계 단계에서 정책의 성격에 따라 3년, 5년, 10년의 표준 수명을 설정하고, 모든 정책에 종료시점을 명시하는 자동 종료 조항을 의무화한다. 운영단계에서는 종료 전 성과평가를 통해 정책의 지속 여부를 판단하고, 정책관리 시스템을 통해 수명과 성과를 상시 관리한다. 재승인을 받지 못한 정책은 예산을 제한하여 실효성을 확보하며, 의사결정은 민·관 합동 심의를 통해 객관적으로 이루어진다. 또한 정책 종료 시에는 단계적 축소 등 보완장치를 통해 혼란을 최소화한다. 이러한 정책수명제는 불필요한 정책 정비와 재정 효율화를 통해 책임성과 투명성을 높이고, 성과 중심의 행정체계 구축에 기여한다.

정책 자동 종료 및 재검토 시스템 도입방안
- 정책에 유통기한을 부여하라: 정책수명제 -

I. 요약

현대 행정환경은 빠른 사회·경제적 변화에 대응하기 위해 정책의 지속적 개선과 효율적 관리가 요구된다. 그러나 현재 정책은 명확한 종료기준 없이 장기간 유지되는 경우가 많고, 사후평가 및 종료 절차 또한 형식적으로 운영되는 한계를 보인다. 이러한 구조는 정책의 실효성이 저하되더라도 관성적으로 지속되는 문제를 초래하며, 행정 자원의 비효율적 배분으로 이어진다.

현재 운영 중인 규제일몰제는 일정기간 후 규제의 존속여부를 재검토하거나 자동 종료하는 제도이지만, 적용 대상이 규제에 한정되어 있고 재검토 과정 역시 형식적이라는 한계가 존재한다. 이에 따라 정책 전체를 대상으로, 보다 체계적인 생애주기 관리가 가능한 새로운 제도 도입이 필요하다.

‘정책수명제’는 이러한 한계를 보완하기 위한 제도로, 정책 설계 단계에서부터 유효기간을 명시하고, 기간 종료 시 자동 종료 또는 재승인을 통해 존속 여부를 결정하는 전 주기적 관리체계이다. 이는 단순한 정책종료가 아닌 성과 기반 평가를 통해 정책의 개선·유지·폐지를 결정하는 환류 시스템의 역할을 한다. 정책수명제의 핵심 특징은 첫째, 모든 정책은 원칙적으로 종료를 전제로 설계되어 정책의 비대화와 경로 의존성을 방지한다. 둘째, 정책기획 단계에서부터 성과지표와 종료 시점을 설정하여 행정의 책임성과 예측 가능성을 높인다. 셋째, 정책 존속 여부를 데이터 기반으로 판단하여 객관성과 공정성을 확보한다. 도입방안으로는 먼저 정책설계 단계에서 정책의 성격에 따라 3년, 5년, 10년의 표준 수명을 설정하고, 모든 정책에 종료시점을 명시하는 자동 종료 조항을 의무화한다. 운영단계에서는 종료 전 성과평가를 통해 정책의 지속 여부를 판단하고, 정책관리 시스템을 통해 수명과 성과를 상시 관리한다. 재승인을 받지 못한 정책은 예산을 제한하여 실효성을 확보하며, 의사결정은 민·관 합동 심의를 통해 객관적으로 이루어진다. 또한 정책 종료 시에는 단계적 축소 등 보완장치를 통해 혼란을 최소화한다. 이러한 정책수명제는 불필요한 정책 정비와 재정 효율화를 통해 책임성과 투명성을 높이고, 성과 중심의 행정체계 구축에 기여한다.

요약

이 보고서는 전화민원 과정에서 발생하는 폭언·욕설 등 악성민원으로부터 민원처리 담당 공무원을 더 실질적으로 보호할 수 있는 방안으로서, AI 기반 선제적 전화민원 분류 및 우회연결 체계를 제안한다. 현재 우리나라의 민원 제도는 민원공무원을 보호해야 한다는 원칙을 분명하게 두고 있다. 그러나 실제 전화민원 현장에서는 폭언이 발생한 이후에야 진정 요청, 녹음 고지, 통화 종료, 보고와 법적 검토가 이루어지는 경우가 많기 때문에 공무원을 위협한 상황에서 미리 분리하는 예방 기능은 상대적으로 약하다. 즉, 제도적으로는 보호를 강조하지만 실제 운영은 사후 대응 중심에 가깝다는 한계가 존재한다. 이런 문제는 여러 자료를 통해서도 확인된다. 행정안전부의 대국민 설문조사에서는 많은 국민들이 민원공무원을 폭언과 폭행으로부터 보호할 필요가 있다고 응답했으며, 반복전화·욕설민원 제한, 법적 대응 강화, 안전장비 확대 등에 대해서도 높은 공감대를 보였다. 국회 입법조사처 자료에서도 최근 수년간 민원 처리 담당 공무원에 대한 위법 행위가 상당히 많이 발생했고, 그중에서 가장 큰 비중을 차지한 것이 폭언·욕설이었음이 드러났다. 현장 담당자들도 제도상 보호장치가 있어도 실제로 체감하는 보호 수준과 만족도는 낮다고 응답하였다. 결국 악성민원은 행정 현장에서 반복적으로 나타나는 구조적인 문제이며, 기존의 사후 대응 방식만으로는 공무원을 충분히 보호하기 어렵다는 점을 알 수 있다. 이러한 한계를 보완하기 위해 본 보고서는 민원인과 민원공무원이 직접 연결되기 전 단계에서 AI가 초기 발화를 분석하여 욕설, 폭언, 협박, 고성 등 위험 징후를 탐지하고, 위험도가 높은 통화는 일반 민원공무원에게 바로 연결하지 않고 정부24, 기관 민원포털, 챗봇 서비스 등 다른 대체 채널로 우선 안내하는 체계를 제안한다. 동시에 문자메시지로 관련 링크를 보내 민원인의 접근권은 유지하면서, 반복적인 악성민원은 전담 대응체계와 연결해 기록 관리와 법적 검토, 피해공무원 보호까지 가능하도록 하는 것이 핵심이다. 이 방식은 민원인의 민원 제기 권리를 무조건 막는 것이 아니라, 민원공무원의 안전과 행정서비스의 지속 가능성을 위해 민원 경로를 더 합리적으로 나누는 예방적 운영체계라고 할 수 있다. 또한 이 보고서는 이러한 방안을 단순히 기술 도입 차원에서만 보지 않고, 공공행정의 가치와 연결해서 이해하고자 한다. 민원공무원은 국민에게 봉사하고 문제를 해결하고자 하는 공공봉사동기를 가지고 현장에서 일하는 경우가 많다. 그러나 폭언과 욕설, 반복적인 공격에 계속 노출되면 이러한 공공봉사동기는 약화될 수 있고, 결국 행정서비스의 질도 떨어질 수 있다. 따라서 민원공무원을 보호하는 일은 단순히 한 사람을 편하게 해 주는 문제가 아니라, 공공서비스의 질과 공공조직의 사기를 지키는 문제로 이해해야 한다. 결론적으로 이 보고서는 사전 예방의 필요성과 혁신을 지적한다. 민원공무원의 감정노동과 위해 노출을 줄일 수 있고, 반복적이고 소모적인 민원에 들어가는 행정자원을 줄이면서 일반 민원은 더 빠르고 정확하게 처리할 수 있을 것이다. 나아가 이런 체계는 공공서비스를 실제로 제공하는 사람의 안전과 존엄을 조직 혁신의 중요한 가치로 놓는다는 점에서 의미가 있다.

타임커넥츠: 타임뱅크 개념을 활용한 호혜적 공공조직 형성

-

요약

공공조직의 경직된 관료제와 ‘사일로 효과’로 인한 구성원의 고립 및 이직 문제를 해결하고자, 상호호혜적 가치 교환 모델인 ‘타임뱅크’를 공직 사회에 도입하는 방안으로 디지털 플랫폼 ‘타임커넥츠(Time Connects)’를 제안합니다.

본 제안은 AI 기반 ‘타임커넥츠’ 플랫폼을 통해 소통·업무 탭을 운영하며 선후배 간 정서적 유대감 형성을 선행하고, 이를 바탕으로 자율적인 수평적 협업 체계를 구축합니다. 특히 추천시스템 기반 맞춤형 매칭, 지표 및 GNN 활용을 통한 고립 위험군 예측, MS Teams의 방식을 차용한 보안 전략을 통해 기술적 실현 가능성과 제도적 안전성을 확보했습니다.

이를 통해 조직 내 심리적 안전감을 높여 행정 리드타임을 단축하고, 축적된 시간 화폐(1co)를 지역사회와 연계함으로써 SROI 기반의 정량적 성과 창출 및 ESG 경영 실현에 이바지할 것으로 기대됩니다.

2026년 전국대학생 조직혁신 아이디어 공모전

공공 복지 전달 체계 개편을 위한 AI 복지 코디네이터 센터 신설 방안

요약

현행 복지 전달 체계는 신청주의 방식에 기반하여 정보 접근성이 낮은 취약 계층이 지원에서 누락되는 문제가 지속되고 있다. 빅데이터 발굴 시스템이 존재하고 있음에도, 위기가구의 실제 지원 연결 비율은 43.5%에 그치며, 각 부처가 보유한 행정 데이터가 기관별로 독립적으로 관리되어 상호 연계가 이루어지지 않는 구조로 인해 예산 운용의 비효율의 문제도 존재한다. 본 보고서는 국무조정실 산하에 'AI 복지 코디네이터 센터(가칭)'를 범부처 TF로 신설하여 가명정보 결합 기반의 데이터 연계와 AI 맞춤형 복지 매칭을 기반으로 능동적 복지 행정으로의 전환을 제안하고자 한다.



범정부 GIS 플랫폼 기반 응급의료 거버넌스 혁신 전략

1. 배경 및 필요성: 행정 중심에서 '실질 접근성' 중심으로

- **(한계)** 행정구역·인구수 중심의 평면적 지정으로 인해 지형(산악·도서) 및 기상 변수가 반영되지 않는 의료 사각지대 존재
- **(필요성)** GIS 기술을 행정 체계와 결합하여 '실질 도달 시간' 기반의 과학적 의료취약지 재정립 시급

2. 핵심 제안: 범정부 GIS 통합 응급의료 플랫폼 및 관제 센터

- **(데이터 융합)** 복지부(자원)·행안부(인구)·국토부(공간) 데이터를 실시간 연동한 '살아있는 응급의료 지도' 구축
- **(조직 혁신)** 3개 부처 협업형 '통합 관제 센터' 신설을 통해 의사결정-기술분석-현장대응의 일원화 체계 마련
- **(재정 지원)** 지방소멸대응기금 연계 및 취약지 대상 국비 보조율 차등 상향(최대 80%)

3. 기존 정책 대비 차별성

- **(공간)** 직선거리 중심 분석 → 지형·도로망 반영 '실질 소요 시간' 분석
- **(시간)** 수년 단위 정적 통계 → 기상·교통 반영 '실시간 유동적' 분
- **(대응)** 사후 시설 확충 → 위험 예측 기반 '선제적 자원 배치'

4. 기대 효과: 사각지대 제로(Zero) 및 골든타임 확보

- **(정밀 행정)** 데이터 기반의 정밀한 취약지 식별로 정책 누락 방지 및 자원 배분 최적화
- **(생명 보호)** 취약지 응급환자 이송 경로 최적화를 통한 실질적 골든타임 확보 및 생존율 제고
- **(협업 모델)** 부처 간 정보 칸막이를 허무는 범정부 데이터 행정의 선도적 모델 제시

전문가형 공무원 육성을 위한 순환보직 제도 개선 방안

요약문

공직사회의 순환보직 제도는 부패 방지, 매너리즘 예방, 통합적 시야 확보라는 명확한 목적 아래 도입되었으며 그 취지는 지금도 유효하다. 한 부서에 오래 머무를수록 발생할 수 있는 유착과 비리, 동일 업무 반복으로 인한 행정 침체를 막기 위한 순환보직 제도는 공직사회의 건전성을 유지하는 데 일정한 역할을 해왔다.

그러나 도입 당시와 달리 오늘날의 행정 환경은 훨씬 복잡해졌다. 기후변화, 디지털 전환, 국제 통상 등 고도의 전문성이 요구되는 분야가 빠르게 늘어나는 가운데, 담당자가 짧은 기간 마다 교체되는 구조는 어떤 분야에서도 깊은 전문성이 축적되기 어려운 환경을 만들고 있다. 행정 전문가가 되고싶어도 제도적으로 불가능한 구조 속에서 유능한 인재들은 성장 경로를 찾지 못하고 공직을 떠나고 있으며, 행정의 전문성과 정책의 연속성은 점점 약화하고 있다.

본 보고서는 이러한 문제를 순환보직 폐지가 아닌 제도의 발전으로 접근한다. 순환보직이 담당해 온 견제와 균형의 기능은 유지하되, 전문성을 쌓고자 하는 공무원에게 제도적 경로를 열어주는 방향으로 인사구조를 보완하고자 한다. 특히 현 정부의 “전문가 공무원 양성”이라는 목표에 구체성과 실현 가능성을 더하여, 실제 적용이 가능한 방향으로 기능하고자 세 가지 구체적인 방안을 제시한다.

이를 통해 부패 방지라는 본래의 취지를 더욱 효과적으로 달성하면서, 동시에 전문성이 공직 내에서 실질적인 가치로 인정받는 조직문화로의 전환을 이끌어낼 수 있을 것으로 기대한다.

전문가형 공무원 육성을 위한 순환보직 제도 개선 방안

요약문

공직사회의 순환보직 제도는 부패 방지, 매너리즘 예방, 통합적 시야 확보라는 명확한 목적 아래 도입되었으며 그 취지는 지금도 유효하다. 한 부서에 오래 머무를수록 발생할 수 있는 유착과 비리, 동일 업무 반복으로 인한 행정 침체를 막기 위한 순환보직 제도는 공직사회의 건전성을 유지하는 데 일정한 역할을 해왔다.

그러나 도입 당시와 달리 오늘날의 행정 환경은 훨씬 복잡해졌다. 기후변화, 디지털 전환, 국제 통상 등 고도의 전문성이 요구되는 분야가 빠르게 늘어나는 가운데, 담당자가 짧은 기간 마다 교체되는 구조는 어떤 분야에서도 깊은 전문성이 축적되기 어려운 환경을 만들고 있다. 행정 전문가가 되고싶어도 제도적으로 불가능한 구조 속에서 유능한 인재들은 성장 경로를 찾지 못하고 공직을 떠나고 있으며, 행정의 전문성과 정책의 연속성은 점점 약화하고 있다.

본 보고서는 이러한 문제를 순환보직 폐지가 아닌 제도의 발전으로 접근한다. 순환보직이 담당해 온 견제와 균형의 기능은 유지하되, 전문성을 쌓고자 하는 공무원에게 제도적 경로를 열어주는 방향으로 인사구조를 보완하고자 한다. 특히 현 정부의 “전문가 공무원 양성”이라는 목표에 구체성과 실현 가능성을 더하여, 실제 적용이 가능한 방향으로 기능하고자 세 가지 구체적인 방안을 제시한다.

이를 통해 부패 방지라는 본래의 취지를 더욱 효과적으로 달성하면서, 동시에 전문성이 공직 내에서 실질적인 가치로 인정받는 조직문화로의 전환을 이끌어낼 수 있을 것으로 기대한다.

조직혁신 보고서

서론: 문제 제기 및 혁신의 필요성

공공조직의 가장 뼈아픈 현실 중 하나는 현장을 가장 잘 아는 실무자의 목소리가 정책 결정 과정에서 소외된다는 점입니다. 많은 정책이 상급자의 직관이나 단기적인 성과를 보여주기 위한 톱다운 방식으로 결정됩니다. 이 과정에서 실무진은 이 사업은 우리 지역 실정에 맞지 않는다거나 예산 대비 효과가 전무할 것이라는 사실을 직감하면서도, 상부의 지시라는 이유로 거액의 세금을 들여 사업을 추진해야만 하는 무력감을 느낍니다.

이러한 탁상행정만은 단순한 비효율을 넘어 국가적인 손실로 이어집니다. 실패가 예견된 사업에 투입된 수억 원의 예산은 정작 도움이 필요한 다른 곳에 쓰일 기회를 박탈하며, 현장의 불만을 고조시킵니다. 더 큰 문제는 조직의 활력 저하입니다. 자신의 전문적인 의견이 묵살된 채 기계적으로 서류 작업만 수행하는 직원들은 업무에 대한 열정을 잃고 복지부동의 태도로 일관하게 됩니다. 결과적으로 조직 전체가 국민의 삶을 개선하기보다는 보고서를 위한 보고서를 양산하는 거대한 관료주의의 늪에 빠지게 됩니다.

따라서 이제는 정책의 결정권이 일부 상급자의 전유물이 되어서는 안 됩니다. 해당 분야에서 매일 민원인과 부딪히고 현장 데이터를 다루는 수많은 직원의 집단 지성을 정책 검증의 핵심 장치로 도입해야 합니다. 시장에서 소비자가 지갑을 열어 상품의 가치를 증명하듯, 공공조직 내부에서도 직원들이 자신의 가상 재화를 걸고 정책의 실효성을 투표하게 만드는 혁신적인 필터링 시스템이 시급합니다. 이것이 바로 세금 낭비를 막고 실무자에게 정책 주도권을 돌려주는 진정한 의미의 민주적 행정 혁신입니다.

조직혁신 보고서

1. 서론: 왜 지금 당장 '인수인계' 방식을 뜯어고쳐야 하는가

공공기관에 갓 입사한 신입 직원의 첫 출근날을 상상해 봅니다. 치열한 경쟁을 뚫고 들어왔다는 자부심도 잠시, 그들의 책상 위에는 전임자가 남기고 간 '업무 폴더 백업본'이라는 이름의 압축 파일 하나가 덩그러니 놓여 있습니다. 자리에 앉아 파일을 열어보지만, 수백 개의 하위 폴더와 알 수 없는 약어들로 가득한 파일명 앞에서 신입 직원의 머릿속은 하얗게 변합니다. 옆자리에 앉은 사수 선배에게 물어보고 싶지만, 선배는 아침부터 쏟아지는 악성 민원 전화에 시달리며 모니터에서 눈을 떼지 못합니다. 결국 신입 직원은 문기를 포기하고, 눈치껏 과거 파일들을 뒤적이며 하루를 허비합니다. 이것이 바로 현재 대한민국 공공기관과 지자체에서 매일 아침 반복되고 있는 뼈아픈 현실입니다.

우리는 흔히 공공조직의 혁신을 이야기할 때 거대한 조직 개편이나 화려한 최신 기술 도입을 먼저 떠올립니다. 하지만 조직이 제대로 굴러가기 위한 가장 기본적인 혈관은 바로 '업무의 연속성'입니다. 과거에는 선배들의 어깨너머로 일을 배우고, 밤을 새워가며 문서를 뒤져보는 것을 일종의 통과의례처럼 여겼습니다. 그러나 지금은 시대가 달라졌습니다. 불명확한 지시와 비효율적인 시스템을 견디지 못하는 젊은 세대의 공무원 조기 퇴사율은 매년 최고치를 갱신하고 있습니다. 일하는 방법조차 제대로 알려주지 않으면서 성과만 요구하는 조직 문화는 더 이상 작동하지 않습니다.

특히 공공기관의 순환근무제는 이러한 문제를 더욱 악화시킵니다. 1~2년마다 담당자가 바뀌는 구조 속에서, 꼼꼼한 전임자를 만나면 그나마 다행이지만, 급하게 발령이 나거나 전임자가 휴직에 들어간 경우 인수인계는 말 그대로 '참사'에 가깝습니다. 인수인계가 개인의 성실성에만 의존하는 현 구조를 타파하지 않으면, 새로운 정책을 기획하고 민원을 해결해야 할 아까운 행정력이 '과거 문서 찾기'와 '눈치 보기'에 버려지게 됩니다. 따라서 기관에 축적된 전임자의 귀중한 업무 기록을 활용해, 신입 직원이 홀로 설 수 있도록 돕는 똑똑한 안내자가 지금 당장 필요합니다.

조직혁신 보고서

여는 글: 부서라는 섬에 갇혀버린 직원들의 진짜 재능

대규모 공공기관이나 정부 부처를 밖에서 보면 거대한 하나의 유기체 같지만, 안으로 들어가 보면 철저하게 단절된 수백 개의 섬과 같습니다. 직원의 소속 부서와 직함이 곧 그 사람의 모든 것을 대변합니다. 기획팀 직원은 기획만 하고, 민원팀 직원은 민원만 상대해야 합니다.

하지만 사람의 능력은 부서 이름표 하나로 모두 담아낼 수 없습니다. 인사팀에서 매일 근태 관리만 하는 직원이 사실은 퇴근 후 코딩을 취미로 하는 엑셀 매크로의 달인일 수도 있습니다. 회계팀 직원이 과거 베트남 주재원 경험이 있어 베트남어 원어민 수준의 회화 능력을 갖추고 있을 수도 있습니다. 그러나 현재의 경직된 공공조직 시스템 안에서는 이러한 직원들의 개인적인 재능과 특기를 파악할 수 있는 방법이 전혀 없습니다. 인사 기록 카드에는 전공과 과거 발령 부서 정도만 딱딱하게 적혀 있을 뿐입니다.

조직이 직원의 능력을 모른다는 것은 곧 엄청난 자원의 낭비로 이어집니다. 어느 부서에서 갑자기 엑셀 데이터를 다뤄야 하거나 간단한 홍보 이미지를 만들어야 할 때, 바로 옆 건물에 그 일을 10분 만에 해결해 줄 수 있는 숨은 고수가 있음에도 불구하고 조직은 그를 찾지 못합니다. 결국 실무자는 며칠을 끙끙대며 질 낮은 결과물을 만들어내거나, 복잡한 서류 작업을 거쳐 수백만 원의 예산을 들여 외부 업체에 외주를 맡깁니다. 우리 안에 이미 있는 해답을 두고 밖에서 비싼 돈을 주고 정답을 사 오는 촌극이 벌어지는 것입니다.

현장의 목소리: 할 줄 안다고 말하는 순간 독박을 쓰는 조직 문화

그렇다면 왜 능력을 가진 직원들은 자신의 재능을 나서서 알리지 않을까요? 한 공공기관 홍보실에서 일하는 최 대리님과 재무팀 이 선임님의 엇갈린 하루를 통해 그 이유를 아주 쉽게 들여다보겠습니다.

홍보실 최 대리에게 청년 지원 정책을 홍보하는 1분짜리 숏폼 영상을 내일까지 급하게 만들어 달라는 지시가 떨어졌습니다. 최 대리는 보도자료 쓰는 데는 능하지만 영상 편집 프로그램은 다룰 줄 모릅니다. 외주 업체에 맡기려면

조직혁신 보고서

1. 서론: "따르릉", 다른 사람의 전화통이 울릴 때 시작되는 사무실의 침묵과 눈치 게임

월요일 오전 10시, 전국에서 민원 전화가 가장 폭주하는 마의 시간대입니다. 구청 주택과 사무실, 김 주무관이 잠시 현장 확인을 위해 자리를 비운 사이 그의 책상 위 전화기가 날카롭게 울리기 시작합니다. 사무실에는 묘한 긴장감이 흐릅니다. 옆자리에 앉은 지 두 달 된 신규 임용자 이 주무관의 손에 땀이 맺힙니다. 벨소리가 다섯 번을 넘어가자, 이 주무관은 한숨을 쉬며 체념한 듯 전화기의 '당겨받기' 버튼을 누릅니다.

"네, 주택과 이○○입니다. 아, 김 주무관님은 잠시 현장에 나가셨는데요, 어떤 용무인지 말씀해 주시면 메모를 남겨드리겠습니다." 이 한마디가 끝남과 동시에 수화기 너머에서는 이미 ARS 대기로 지칠 대로 지친 민원인의 10분짜리 속사포 하소연이 쏟아지기 시작합니다. 이 주무관은 허둥지둥 이면지와 볼펜을 찾습니다. 하지만 민원인이 흥분한 목소리로 쏟아내는 복잡한 지번 주소, 건축법 위반 관련 전문 용어, 그리고 이웃 간의 해묵은 갈등 상황을 비전문가인 이 주무관이 손글씨로 완벽하게 따라잡기란 애초에 불가능합니다. 받아 적느라 진땀을 빼던 이 주무관이 "선생님, 죄송하지만 주소를 다시 한번만 불러주시겠어요?"라고 묻는 순간, 수화기 너머에서는 "아니, 지금 내 말 제대로 안 듣고 있어요? 공무원들이 이래서 안 되는 거야!"라는 불호령이 떨어집니다.

이 짧고도 고통스러운 3분의 시간은 전국 모든 정부 부처와 지방자치단체, 그리고 수많은 공공기관에서 매일 수백, 수천 번씩 반복되는 뼈아픈 일상입니다. 우리는 정보통신기술이 고도로 발달하여 인공지능이 복잡한 코딩을 대신하고 자율주행차가 도로를 달리는 2026년을 살아가고 있습니다. 하지만 정작 국민과 가장 가까이 맞닿아 있는 공공기관의 최전선, '전화 응대 및 메모' 방식은 여전히 1990년대의 낡은 이면지와 노란색 포스트잇에 머물러 있습니다.

전화를 대신 받는 직원은 자신의 본래 업무 흐름이 완전히 끊기는 것은 물론, 생전 처음 듣는 타인의 복잡한 업무 내용을 단 한 글자의 오류도 없이 받아 적어야 한다는 엄청난 심리적 압박에 시달립니다. 최근 젊은 공직자들 사이에서 퇴사의 주요 원인으로 꼽히는 이른바 '콜 포비아(전화 공포증)'와 '감정노동'의 최전선이 바로 이 '당겨받기' 순간에 있습니다. 반대로 전화를 건 민원인의 입장도 답답하고 억울하기는 마찬가지입니다. 민원인은 내 문제를 당장 해결해 줄 담당자가 아니라는 사실에 1차로 실망하고, 아무런 권한도 없는 임시 수신자에게 처음부터 끝까지 자신의 상황을 구구절절 설명하며 귀중한 시간과 감정을 소모해야 합니다.

가장 기초적인 소통 창구인 '전화 응대' 단계에서부터 지독한 병목 현상과 감

조직혁신 보고서

서론: 왜 공공기관의 협업은 시작조차 하기 힘든가

현대 사회의 문제들은 매우 복잡하게 얽혀 있습니다. 청년 일자리 문제 하나만 보더라도 지자체의 주거 지원, 고용노동부의 취업 지원, 금융 공기업의 대출 지원이 동시에 맞물려 돌아가야 제대로 된 효과를 낼 수 있습니다. 이처럼 국민들은 여러 기관이 합심하여 하나의 완성된 서비스를 제공해 주기를 원합니다. 하지만 현실의 공공기관들은 철저하게 자기 기관, 자기 부서의 일만 처리하려는 이른바 칸막이 현상과 부서 이기주의에 갇혀 있습니다.

왜 공공기관 직원들은 타 기관과 협업하려 하지 않을까요? 실무자들의 열정이 부족해서가 아닙니다. 타 기관과 협력 사업을 하나 추진하려면 맨땅에 헤딩하는 것과 같은 엄청난 감정적, 시간적 소모를 겪어야 하기 때문입니다. 협업을 기획한 실무자는 상대 기관의 누가 이 업무를 담당하는지, 그 기관이 이 프로젝트에 관심이나 예산이 있는지 전혀 알지 못합니다. 인터넷에서 조직도를 뒤져 대표 번호로 전화를 걸고, 이 부서 저 부서로 전화를 돌려지는 이른바 핑퐁 치기를 당하다 보면 일할 의욕은 완전히 꺾이고 맙니다.

과거에는 부장급 이상 간부들의 개인적인 인맥이나 비공식적인 소통을 통해 알음알음 협업이 이루어지기도 했습니다. 그러나 지금 현장의 실무를 담당하는 젊은 세대의 공무원들은 다릅니다. 이들은 명확한 근거와 데이터 없이 무작정 타 기관에 연락해 아쉬운 소리를 하거나 부탁하는 것을 극도로 꺼립니다. 데이터 기반의 명확한 연결 고리가 없으면 협업은 아예 시도조차 되지 않는 시대가 온 것입니다.

용기를 내어 공문을 보내도 돌아오는 대답은 대부분 내부 규정상 어렵다, 올해 배정된 예산이 없다는 차가운 거절뿐입니다. 결국 실무자들은 저 기관이 과연 우리를 도와줄까, 어차피 거절할 텐데 굳이 일을 벌일 필요가 있을까라는 지독한 두려움과 회의감에 빠지게 됩니다. 타 기관에 연락하느니, 차라리 우리 기관 예산 안에서 할 수 있는 작고 보여주기 식의 행사나 하나 기획하고 마는 것이 현재 공공조직의 서글픈 현실입니다.

따라서 지금 우리에게 필요한 것은 부서 간 소통을 독려하는 거창한 캠페인이거나 포스터가 아닙니다. 실무자가 수화기를 들기 전, 저 기관이 우리와 협력해 줄 확률이 얼마나 되는지, 과거에 비슷한 협력을 한 적이 있는지 명확한 데이터를 보여주는 실질적인 시스템이 필요합니다. 과거의 협업 기록이라는 데이터

조직혁신 보고서

I. 들어가며 : 우리는 내용이 아니라 형식을 검사받고 있다.

공공기관의 업무는 기안으로 시작해서 결재로 끝난다고 해도 과언이 아닙니다. 국민을 위한 정책을 기획하고 예산을 집행하는 모든 과정은 **전자결재 시스템**이라는 간단한 관문을 통과해야만 비로소 실행될 수 있습니다. 그런데 이 결재 과정에서 정말로 중요한 정책의 방향성이나 예산의 타당성보다, 문서의 겉모습 때문에 결재가 가로막히는 일이 매일같이 벌어지고 있습니다.

신입부터 중간 관리자까지, 공공기관 실무자들이 기안 버튼을 누르기 전 가장 두려워하는 것은 기획안의 논리가 부족하다는 지적이 아닙니다. 문서 상단의 글자 크기가 15포인트가 아니라 13포인트로 되어 있지는 않은지, 띄어쓰기 규정이 어긋나지는 않았는지, 필수 첨부파일을 빼먹지는 않았는지 등 아주 사소하고 기계적인 규칙들입니다. 공공기관은 문서로 말하는 조직인 만큼 **엄격한 문서 규격**을 지키는 것은 당연한 일입니다. 하지만 수십 페이지에 달하는 내부 문서 작성 지침을 모든 직원이 완벽하게 외우고 적용하는 것은 **불가능**에 가깝습니다.

결국 이 사소한 실수들은 상급자의 반려라는 결과로 돌아옵니다. 결재가 한번 반려되면 실무자는 문서를 수정하고 다시 상신하기 위해 불필요한 시간을 허비해야 합니다. 결재권자인 상급자 역시 답답하기는 마찬가지입니다. 정책의 큰 그림을 보고 조언을 해주어야 할 팀장과 과장들이, 부하 직원의 띄어쓰기나 폰트 크기를 교정해 주는 빨간펜 선생님 역할로 전락해 버렸기 때문입니다.

이러한 비효율은 개인의 꼼꼼함 부족으로 치부하고 넘길 문제가 아닙니다. 반복되는 형식적인 오류와 반려 과정은 조직 전체의 업무 처리 속도를 심각하게 늦추고, 직원들 사이의 보이지 않는 **감정적 갈등**을 유발합니다. 이제는 인간이 눈으로 문서를 교정하는 시대에서 벗어나야 합니다. 기술을 활용해 기계적인 검수는 기계에게 맡기고, 사람은 진짜 머리를 써야 하는 기획과 소통에 집중할 수 있는 환경을 만들어야 합니다.

조직혁신 보고서

[서론] 전화기가 끊어지는 순간, 행정 서비스의 연속성도 끊어진다.

공공기관의 업무는 일반 사기업의 고객센터와는 그 결이 다릅니다. 단순한 상품 환불이나 배송 조치가 아니라, 복잡한 세금 산정 기준, 까다로운 복지 급여 수급 조건, 건축 인허가 절차 등 시민의 생계 및 재산과 직결된 무거운 주제들이 주를 이룹니다. 따라서 공공기관으로 전화를 거는 민원인들은 본인의 억울한 사연이나 복잡한 배경 상황을 설명하기 위해 평균 10분에서 길게는 30분 이상 상담원과 통화를 이어가곤 합니다.

문제는 이 길고 고된 통화가 끝난 직후에 발생합니다. 전화를 끊고 돌아서는 순간, 민원인은 방금 안내받은 서류 목록 중 하나가 기억나지 않거나 본인이 한 가지 사실을 빠뜨리고 질문했다는 것을 깨닫습니다. 서둘러 다시 해당 기관의 번호로 전화를 걸어보지만, 1번을 누르고 3번을 누르는 지루한 ARS 안내 음성을 거쳐 연결된 사람은 방금 전까지 나와 30분 동안 통화했던 그 직원이 아닙니다.

방금 전 통화했던 직원을 찾고 싶지만, 민원인의 기억에 남은 것은 친절했던 목소리와 남자분 혹은 여자분이라는 막연한 인상뿐입니다. 결국 민원인은 "방금 통화했던 남자 직원분 좀 연결해 주세요" 라는 무리한 요구를 하게 되고, 전화를 받은 새로운 상담원은 하루에도 수백 통의 전화를 받는 콜센터에서 그 직원이 누구인지 찾아낼 방도가 없습니다.

결국 민원인은 숨을 크게 들이쉬고, 30분 동안 설명했던 본인의 복잡한 상황을 처음부터 다시 설명해야 합니다. 이 과정에서 민원인은 깊은 짜증을 느끼게 되고, 전화를 받은 새로운 상담원은 앞선 상황을 전혀 모른 채 이미 화가 나 있는 민원인을 응대해야 하는 극심한 감정노동에 시달리게 됩니다.

이처럼 통화가 끊어짐과 동시에 상담의 맥락이 완전히 증발해 버리는 현재의 콜센터 시스템은, 민원인과 공무원 양측 모두에게 엄청난 시간적, 감정적 낭비를 강요하고 있습니다. 우리는 이 사소해 보이지만 치명적인 단절을 해결하지 않고서는 공공 서비스의 질을 한 단계 끌어올릴 수 없습니다.

조직혁신 보고서

서론: 문제 제기 및 혁신의 필요성

대한민국의 공공조직은 오랫동안 성실함과 근면함을 최고의 덕목으로 여겨왔습니다. 하지만 이러한 문화는 역설적으로 개인의 정당한 휴식권인 연차 사용을 제약하는 보이지 않는 사슬이 되어버렸습니다. 정부 차원에서 공공기관의 연차 사용 촉진 제도를 매년 강화하고 평가 지표에 반영하고 있음에도 불구하고, 많은 실무자들은 여전히 휴가를 쓰기 전 수만 가지 고민에 휩싸입니다. 단순히 상급자의 눈치를 보는 단계를 넘어, 나의 공백이 동료들에게 끼칠 실질적인 업무 민폐에 대한 죄책감이 더 큰 심리적 장벽으로 작동하고 있기 때문입니다.

특히 공공기관 특유의 업무 대행자 지정 문화는 휴가 사용의 가장 큰 걸림돌입니다. 현재 대부분의 시스템은 휴가를 가기 위해 내 업무를 대신 받아줄 동료를 스스로 찾아가 아쉬운 소리를 하며 부탁해야 하는 구조입니다. 평소 업무가 과중한 동료에게 나의 짐까지 얹어주는 미안함은 결국 휴가 포기나 명절 연휴에만 겨우 몰아서 쉬는 경직된 문화로 이어집니다. 또한, 전자결재 시스템에 관행적으로 남아있는 사유 기재란은 개인의 사생활을 조직에 불필요하게 노출하게 만들며, 쉼의 이유를 상사에게 증명하고 허락받아야 하는 굴욕감을 주기도 합니다.

이러한 경직된 환경은 최근 공직 사회에 유입되는 젊은 인재들이 조직에 환멸을 느끼고 조기에 이탈하게 만드는 결정적인 요인이 됩니다. 이제는 개인의 배려나 선의에만 의도적으로 의존하는 휴가 문화를 과감히 버리고, 이를 시스템의 영역으로 가져와야 합니다. 기술이 발전한 시대에 사람이 직접 대직자를 섭외하러 사무실을 돌아다니는 구시대적 방식은 끝내야 합니다. 데이터에 기반한 공정한 업무 배분과 개인정보가 철저히 보호되는 휴가 시스템을 구축함으로써, 직원이堂堂하게 쉬고 더 활기차게 복귀할 수 있는 수평적이고 민첩한 조직으로 거듭나야 할 시점입니다.

AI 기반 조직기억 시스템을 통한 혁신 방안

: 복지민원 부서를 중심으로

요약문

제목 : AI 기반 조직기억 시스템을 통한 혁신 방안

- 복지민원 부서를 중심으로

본 보고서는 공공조직의 경험과 판단이 개인에게 머물지 않고 조직 차원에서 축적·전승되는 구조를 만들기 위해, 범용 AI 기반의 조직기억 시스템을 제안한다. 여기서 핵심은 특정 부서만을 위한 전용 AI를 개발하는 것이 아니라, 하나의 범용 AI 플랫폼을 구축하고 그 안에서 각 부서가 자신의 업무 맥락에 맞는 프로젝트를 설정하여 활용하는 방식에 있다. 마치 하나의 인공지능 안에서 여러 프로젝트를 생성하고 운영할 수 있듯이, 범용 AI라는 공통 기반 위에서 복지민원팀은 복지민원팀의 언어와 사례로, 허가부서는 허가부서의 규정과 판단 기준으로, 각각의 조직기억을 쌓아가는 것이다. 이러한 설계는 부서별로 별도의 시스템을 구축하는 데 따르는 비용과 분절을 줄이면서도, 각 현장의 고유한 맥락을 반영할 수 있다는 점에서 실현 가능성이 높다.

이 시스템의 구체적인 기능은 세 가지로 구성된다. 첫째, 질문 축적형 챗봇은 실무자가 업무 중 반복적으로 마주치는 질문과 예외 상황을 조직 차원의 지식자산으로 전환한다. 둘째, 재량적 업무 수행 인계인수서는 단순한 업무 목록이 아닌 사례별 판단의 흐름과 민감 지점, 연계 경험을 맥락 중심으로 후임자에게 전달한다. 셋째, 아이디어 아카이브 기능은 실무자가 정기적으로 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 경로를 마련한다. 이를 통해 공공조직 특유의 기존 방식의 답습 문제를 완화한다. 이 세 기능은 범용 AI의 공통 역량인 자연어 이해, 문서 구조화, 패턴 분석 위에서 작동하되, 각 부서가 자신의 프로젝트 안에 축적한 데이터와 맥락을 통해 해당 부서에 특화된 지식 체계로 진화한다.

본 보고서에서는 이 범용 AI 시스템의 첫 번째 적용 사례로 읍면동 복지민원팀을 제시한다. 복지민원 부서는 문서작성 피로도, 담당자 교체에 따른 업무 단절, 재량적 판단의 편차, 기존 처리방식의 답습이라는 문제가 가장 직접적으로 드러나는 현장이기 때문이다. 도입은 시범부서 선정 및 사전 진단, 기존 문서·상담기록의 목적별 재분류, 에스토니아 전자정부 사례를 참고한 비식별화 기준 마련, 문서화 기능부터 챗봇·인계인수서·아이디어 아카이브까지의 순차 도입, 그리고 다차원 성과지표 측정의 다섯 단계로 추진한다.

이를 통해 문서작성 시간의 절감, 신임 담당자의 독립 업무수행 기간 단축, 재량 판단 근거의 조직적 공유, 암묵적 지식의 영속적 보존, 조직 침묵 완화와 학습 문화 형성이 기대된다. 이를 단계별로 적용해 범용 AI 기반 조직기억 시스템이 마련되면, 사람을 대신하는 AI가 아니라, 조직이 스스로의 경험을 잊지 않게 만드는 AI로서, 공공조직 전체의 학습 역량을 높이는 혁신의 기반이 될 수 있다.

조직혁신 보고서

서론: 문제 제기 및 혁신의 필요성

기초지방자치단체의 행정은 시민들의 일상과 가장 맞닿아 있습니다. 도로의 포장 상태, 갑작스러운 단수, 쓰레기 수거 지연 등 시민들이 겪는 생활 속의 작은 불편함은 곧바로 관할 구청이나 시청을 향한 민원으로 직결됩니다. 민원인의 목소리를 듣고 문제를 해결하는 것은 공공기관의 당연한 책무이지만, 현재 지방자치단체의 민원 대응 방식은 철저하게 수동적이고 사후 약방문식의 한계에 머물러 있습니다.

현대 사회의 시민들은 불편함을 느낄 때 곧바로 구청에 전화를 걸지 않습니다. 가장 먼저 스마트폰을 꺼내 지역 주민들이 모여 있는 대형 커뮤니티, 이른바 맘카페나 동네 소셜 미디어 그룹에 사진과 함께 불만 글을 올립니다. 아침 출근길에 신호등이 고장 나 차가 막히면 ‘우리 동네 사거리 신호등 이상한 거 저만 느끼나요?’라는 글이 올라오고, 순식간에 수십 개의 동조 댓글이 달립니다. 불만은 온라인상에서 눈덩이처럼 불어나며 분노로 바뀌고, 그 분노가 임계점을 넘는 순간 수십 명의 시민이 동시에 구청 민원실과 담당 부서로 전화를 걸기 시작합니다.

문제는 공공기관의 레이더가 이러한 온라인상의 여론 흐름을 전혀 감지하지 못한다는 것입니다. 실무자들은 전화통에 불이 나고 나서야 비로소 우리 지역에 어떤 문제가 터졌다는 사실을 깨닫습니다. 원인도 모른 채 쏟아지는 분노 섞인 항의 전화를 응대하느라 부서 전체의 업무는 마비되고, 정작 현장에 나가 문제를 해결해야 할 골든타임은 전화를 받느라 허비됩니다.

모든 데이터가 실시간으로 연결된 초연결 시대에, 불만이 폭발하고 나서야 뒤늦게 수습에 나서는 과거의 행정 방식은 더 이상 유효하지 않습니다. 시민들이 어디서 불편함을 느끼고 있는지 그 징후를 가장 먼저 포착하여 불만이 민원 접수창구로 쏟아지기 전에 선제적으로 대응하는 것. 수동적 대응에서 사전 예측형 행정으로 일하는 방식을 완전히 뒤바꾸는 혁신이 시급한 시점입니다.

현황 및 진단: 데이터 사각지대가 낳은 행정력 마비

전화벨이 울리고 나서야 움직이는 현재의 사후 대응식 행정이 일선 현장에서 어떠한 참담한 업무 마비 현상을 초래하는지, 구청 교통행정과에 근무하는 최대리와 민원실 박 주임의 구체적인 사례를 통해 현장의 민낯을 진단해 보겠습니다.

조직혁신 보고서

제1장 서론: 신뢰를 잃은 익명 게시판과 내부 고발자의 딜레마

공공기관의 투명성을 유지하는 가장 강력 무기는 내부 직원의 감시와 제보입니다. 외부의 감사원이나 경찰이 수개월을 매달려도 찾기 힘든 예산 횡령이나 부당한 인사 개입 같은 비리들은, 같은 사무실에서 매일 문서를 다루는 내부 직원의 눈에는 너무나도 쉽게 포착되기 때문입니다. 그래서 거의 모든 공공기관은 홈페이지나 인트라넷 한쪽에 직통 익명 제보 센터를 운영하며 청렴한 조직 문화를 강조하고 있습니다.

하지만 현실의 공공조직에서 내부 고발은 자신의 공직 생활 전부를 걸어야 하는 자살 행위에 가깝습니다. 기관장이나 고위 간부의 비리를 목격하더라도 직원들은 철저히 침묵합니다. 그 이유는 아주 명백합니다. 현재 공공기관이 운영하는 익명 제보 시스템을 직원들 스스로가 전혀 신뢰하지 않기 때문입니다.

문제가 접수되면 감사 부서는 사건의 진상을 파악하기 전에, 제보자가 누구인지 알아내려는 이른바 색출 작업부터 시작한다는 것은 공직 사회의 공공연한 비밀입니다. 시스템상으로는 이름이 보이지 않는다고 할지라도, 전산 부서의 협조를 얻어 제보글이 올라온 시간대의 사내 IP 접속 기록을 뒤지거나 망 연동 기록을 확인하면 제보자를 특정하는 것은 기술적으로 너무나 쉬운 일입니다. 제보자가 밝혀지는 순간, 비리를 저지른 가해자보다 조직의 치부를 외부로 드러낸 고발자에게 조직의 배신자라는 낙인이 찍히고 교묘한 보복 인사가 가해집니다.

착한 사마리아인에게 아무런 보호 장치도 주어지지 않는 구조 속에서, 정의감 하나만으로 비리를 고발하라고 요구하는 것은 폭력입니다. 우리는 나를 지켜주겠지라는 막연한 도덕적 신뢰에 기대는 시스템을 버려야 합니다. 그 대신 관리자가 아무리 악의적인 의도를 가지고 서버를 뒤져도 물리적, 수학적으 제보자를 절대 알아낼 수 없는 완벽한 기술적 방벽이 필요합니다.

제2장 현황 및 진단: 색출의 공포가 덮어버린 공공조직의 민낯

현재의 익명 제보 시스템이 어떻게 직원을 위험에 빠뜨리고 결국 범죄를 방관하게 만드는지, 가상의 지방 국세청에 근무하는 최 주무관의 사례를 통해 현장의 구조적 한계를 진단해 보겠습니다.

입사 3년 차인 최 주무관은 최근 부서장의 심각한 비리를 발견했습니다. 부서장이 친분이 있는 특정 기업의 세무 조사 일정을 고의로 누락시켜 주고, 그 대

조직혁신 보고서

1. 서론: 왜 거창한 혁신은 늘 실패하고, 진짜 노하우는 버려지는가

어느 공공기관의 민원 창구, 이제 막 입사 3개월 차에 접어든 신입 직원이 진땀을 뺍니다. "법대로 하라"며 막무가내로 고성을 지르는 민원인 앞에서 신입 직원은 다급히 서랍 속 민원 응대 매뉴얼을 펼쳐봅니다. 하지만 두꺼운 책자 속에는 경청하는 자세로 친절하게 응대한다, 관련 법령을 차분히 설명한다 같은 너무나도 당연하고 원론적인 문장들만 적혀 있을 뿐입니다. 당장 눈앞에서 화를 내는 사람을 어떻게 진정시켜야 하는지, 어떤 타이밍에 말을 끊고 다른 화제로 시선을 분산시켜야 하는지, 억지를 부릴 때 어떤 법령의 몇 조 몇 항을 짚어주어야 효과적인지 같은 진짜 살아있는 노하우는 500페이지짜리 매뉴얼 그 어디에도 없습니다.

반면, 창구 저 끝에 앉아 있는 10년 차 선배는 비슷한 악성 민원인을 불과 5분 만에 웃으며 돌려보냅니다. 선배의 머릿속에는 오랜 세월 온몸으로 부딪히며 깨달은 상황별 대처 비법이 가득합니다. 하지만 이 귀중한 실전 노하우는 선배가 다른 부서로 발령 나가거나 퇴사하는 순간 흔적도 없이 사라져 버립니다. 후배들은 다시 처음부터 맨땅에 헤딩하며 자신만의 노하우를 쌓아야 합니다. 공공기관 특유의 순환근무제는 이러한 지식의 단절을 더욱 심화시킵니다. 담당자가 바뀔 때마다 업무 효율이 급격히 떨어지고, 개인의 훌륭한 업무 능력이 조직 전체의 자산으로 이어지지 못하고 그대로 버려지는 것입니다.

물론 공기업과 공공기관들도 이 문제를 이미 알고 있습니다. 그래서 매년 사내 아이디어 공모전을 열거나 지식 경영 시스템을 도입해 직원들에게 노하우를 공유하라고 독려합니다. 하지만 결과는 항상 처참합니다. 참여율은 바닥을 기고, 게시판에 올라오는 글들은 승진을 앞두고 가점이 필요한 몇몇 직원들이 억지로 짜낸 실효성 없는 형식적인 기안문뿐입니다. 현장에서 당장 써먹을 수 있는 팁이 아니라, 위에서 보기 좋은 거창한 보고서만 쌓여갑니다.

왜 그럴까요? 이유는 아주 단순합니다. 직원들의 머릿속에 있는 노하우를 꺼내는 방식 자체가 틀렸기 때문입니다. 매일같이 쏟아지는 업무와 민원을 처리하기도 바쁜 직원들에게, 내가 아는 작은 팁 하나를 공유하기 위해 현황 및 문제

조직혁신 보고서

도입: 두려움에 갇힌 신규 공무원들과 마비되는 행정

수백 대 일의 치열한 경쟁률을 뚫고 공직에 입문한 신규 직원들은 국민에게 봉사하겠다는 벅찬 기대감을 안고 첫 출근을 합니다. 하지만 그 희망찬 기대감이 깊은 절망과 무기력으로 바뀌는 데는 그리 오랜 시간이 걸리지 않습니다. 이들을 좌절하게 만드는 가장 큰 원인은 언론에서 자주 비추어지는 악성 민원인도, 매일 반복되는 야근도 아닙니다. 바로 숨 막히게 복잡하고 방대한 내부 규정의 늪입니다.

특히 예산의 규모가 크고 사업의 종류가 다양한 지방자치단체나 교육청의 경우, 예산을 단 1원이라도 집행하는 과정에서 지켜야 할 법령, 지역별 조례, 시행 규칙, 그리고 매년 수시로 바뀌는 회계 예규가 수천 페이지에 달합니다. 사기업이라면 부서장의 구두 확인이나 영수증 첨부만으로 간단히 끝날 법인카드 결제도, 공공기관에서는 전혀 다릅니다. 이 지출 항목이 업무추진비인지, 일반 운영비인지, 혹은 행사운영비인지 비목부터 정확히 따져야 하며, 각 비목별로 카드를 사용할 수 있는 시간대와 장소, 1인당 한도액이 거미줄처럼 복잡하게 얽혀 있습니다.

만약 신규 직원이 규정을 자의적으로 잘못 해석하여 예산을 단돈 만 원이라도 잘못 집행하게 되면, 연말에 어김없이 찾아오는 상급 기관 종합 감사나 자체 감사에서 날카로운 지적을 받게 됩니다. 경고나 주의 같은 징계는 물론이고, 본인의 사비로 잘못 집행된 예산을 전액 토해내야 하는 환수 조치까지 뒤따릅니다.

상황이 이렇다 보니 신규 직원들에게 전자결제 창고 상신 버튼을 누르는 것은 마치 언제 터질지 모르는 지뢰밭을 걷는 것과 같은 엄청난 심리적 공포로 다가옵니다. 내가 지금 관련 규정에 완벽하게 맞게 국가의 돈을 쓰고 있는 게 맞는지, 나중에 감사에서 문제가 되어 내 경력에 오점이 남지는 않을지 끊임없이 의심하게 됩니다. 결국 실수하지 않기 위해 둘다리를 수십 번 두드리다 보면, 시민들에게 빠르게 제공되어야 할 행정 서비스의 속도는 한없이 느려지고 이른바 복지부동이라는 소극적 행정의 원인이 됩니다.

현실: 묻기도 두렵고 안 묻자니 사고가 나는 딜레마

이처럼 규정의 늪에 갇힌 현장의 뼈아픈 비효율을, 지역 교육청에 갓 발령받은 신규 임용자 김 서기와 예산을 총괄하는 회계과 최 실무관의 생생한 사례를

조직혁신 보고서

서론: 문제 제기 및 혁신의 필요성

공공기관의 업무는 사무실 책상 위에서만 이루어지지 않습니다. 매일 수많은 공공기관 실무자들이 현장의 목소리를 듣고, 시설물을 점검하며, 지역 주민들과 소통하기 위해 관할 구역 곳곳으로 외근을 나갑니다. 특히 전국 단위의 지사를 관리하는 대형 공기업이나, 관할 면적이 넓은 도 단위의 지방자치단체일수록 직원들의 외근 빈도와 이동 거리는 상상을 초월합니다. 현장 중심의 행정은 분명히 권장되어야 할 긍정적인 방향이지만, 문제는 현장 업무가 끝난 직후에 발생합니다.

현재 대부분의 공공기관은 보안과 근태 관리라는 엄격한 잣대 아래, 공간에 얽매인 경직된 근무 형태를 고수하고 있습니다. 현장 조사가 오후 3시나 4시쯤 애매하게 끝났을 때, 직원이 현장 근처의 카페나 자택에서 남은 잔여 업무를 처리하고 바로 퇴근하는 것은 사실상 불가능합니다. 출장 결과 보고서를 작성하기 위해서는 반드시 외부 인터넷망과 차단된 기관 내부의 보안 인트라넷에 접속해야 하며, 퇴근 지문 인식이나 사원증 태그 역시 본청의 출입기에서만 가능하도록 시스템이 설계되어 있기 때문입니다.

결국 실무자들은 현장 업무를 마친 후, 오직 인트라넷 접속과 퇴근 태그라는 단순한 행정 절차를 처리하기 위해 다시 왕복 수십 킬로미터의 거리를 운전하여 본청으로 복귀해야 합니다. 퇴근 시간대 극심한 교통 체증을 뚫고 도로 위에서 버려지는 1~2시간의 이동 시간은 직원들에게 극심한 육체적, 정신적 피로를 안겨줍니다.

이러한 물리적 공간의 제약은 단순히 개인의 피곤함을 넘어 조직 전체의 막대한 자원 낭비로 이어집니다. 도로 위에서 낭비되는 시간만큼 실질적인 정책 기획이나 민원 처리에 쏟아야 할 업무 시간은 증발해 버리고, 관용차량 운행으로 인한 유류비 지출과 탄소 배출량은 매년 기하급수적으로 증가하고 있습니다.

따라서 현대의 공공조직은 물리적인 본청 사무실이라는 낡은 공간의 한계를 벗어나야 합니다. 직원이 있는 곳이 곧 사무실이 되고, 어느 곳에서든 안전하고 효율적으로 행정망에 접속할 수 있는 유연한 업무 환경을 구축하는 것은 더 이상 미룰 수 없는 필수적인 조직 혁신 과제입니다.

현황 및 진단: 데이터, 사례 분석을 통한 조직의 현 상태 분석 등

이처럼 공간에 얽매인 경직된 출장 및 근태 시스템이 일선 현장에서 얼마나

기획논문

저연차 공무원 이탈 방지를 위한 조직혁신 아이디어

< 요약 >

본 보고서는 최근 심화되는 저연차 공무원의 이탈 방지를 위해 공공조직의 구조적 한계를 분석하고 실효성 있는 조직 혁신 아이디어를 제안한다. 핵심 원인으로 수직적 리더십, 보상의 공정성, 부실한 인수인계 체계를 도출하였다. 이에 대한 해결책으로 저연차 공무원 지원 조례를 제정하여 서번트 리더십 확산과 민원 대응 보호의 법적 근거를 마련하고, 동료 업무 분담 지원금을 도입하여 실질적인 보상 체계를 구축할 것을 제안한다. 또한, 기존의 문서 기반 인수인계를 위키시스템으로 전환하여 지식 공유의 효율성을 극대화하고자 한다. 이러한 혁신은 공직 사회의 업무 지속성을 확보하고 저연차 공무원의 정착을 돕는 결정적 계기가 될 것이다.

애자일 구조와 OKR·KPI 성과 지표 도입을 통한 한국교육개발원(KEDI) 조직 혁신 방안

[초록]

본 연구는 한국교육개발원(KEDI) 연구조직에서 나타나는 인력 구조와 성과관리 구조의 한계를 분석하고, 이를 개선하기 위한 조직혁신 방안을 제안하는 데 목적이 있다. 한국 공교육 정책의 한계는 정책의 수립과 집행 이후 효과가 다음 정책으로 환류되는 구조가 부재한다는 점이다. 그 결과 성과와 보상이 유기적으로 연결되는 체계를 구축하기 어려워 우수 연구 인력의 이탈과 비정규직 중심의 인력 구조로 이어진다.

위 문제를 제기하며 본 보고서에서는 애자일 기반의 운영 구조를 도입하여 연구의 연속성을 확보하고, OKR 기반 성과관리 체계를 구축하여 정책 성과를 가시화하고자 한다. 또한 성과 평가 결과를 기반으로 무기계약 전환 제도를 도입하여 고용 안정성을 통해 우수 인력을 유치하는 것을 목표로 한다. 이러한 설계를 통해 KEDI는 정책의 연속성과 효과성을 확보하고 가시화된 성과 체계를 연계하여 바람직한 선순환 구조를 구축할 수 있을 것으로 기대된다. 나아가 본 연구는 공공연구 기관의 성과관리 체계를 개선하고 비정규직 중심의 구조적 한계를 극복하기 위한 시사점을 제시한다.

조직혁신 보고서

서론: 정보의 분절화로 소외되는 소상공인들

경기신용보증재단은 경기도 내 소상공인과 중소기업의 경제적 자립을 돕는 최후의 보루와 같습니다. 매년 수많은 정책 자금과 특례 보증이 시행되지만, 정작 현장의 소상공인들은 자신이 어떤 혜택을 받을 수 있는지 확인하는 단계에서부터 큰 어려움을 겪고 있습니다. 현재 재단의 온라인 정보 제공 방식은 철저하게 공급자 중심으로 설계되어 있습니다. 금융 행정 용어에 익숙하지 않은 소상공인들에게 수십 개의 카테고리로 나뉘어 분산된 홈페이지 메뉴는 정보를 직관적으로 파악하기 힘든 복잡한 구조로 방치되어 있습니다.

이러한 정보의 불균형은 단순히 이용자의 불편에 그치지 않고 공공조직의 행정력 낭비로 직결됩니다. 홈페이지에서 원하는 정보를 찾지 못한 이용자들은 결국 재단의 고객센터로 전화를 걸거나 질문 게시판에 글을 남깁니다. 하루에도 수백 건씩 쏟아지는 이 서류가 맞나요, 저는 대상자가 되나요 같은 단순 반복 질문들은 재단 실무자들의 업무 몰입도를 심각하게 저해하고 있습니다.

재단은 이를 해결하기 위해 카카오톡 기반의 챗봇을 도입했으나, 현재의 시스템은 단순히 홈페이지 링크로 연결해주는 안내판 수준에 머물러 있습니다. 디지털 전환 시대의 진정한 조직 혁신은 기술을 도입하는 행위 자체가 아니라, 그 기술이 실질적으로 이용자의 문제를 해결하고 직원의 업무 환경을 개선하는 데 있습니다. 따라서 이용자의 상황을 먼저 이해하고 맞춤형 해답을 제시하는 초개인화 지능형 챗봇 시스템으로의 전면적인 개편이 시급합니다.

현황 및 진단: 실효성 낮은 기존 시스템과 반복되는 민원의 문제점

현재 경기신용보증재단의 정보 서비스가 현장에서 어떤 비효율을 낳고 있는지, 재단 홈페이지를 이용하는 가상의 소상공인 박 대표와 재단의 지점에서 근무하는 이 대리의 사례를 통해 구체적으로 진단해 보겠습니다.

가. 통합검색의 한계와 낮은 챗봇 접근성수원에서 작은 식당을 운영하는 박 대표는 최근 경기도에서 소상공인 힘내고 카드 보증을 지원한다는 뉴스를 접했습니다. 급한 마음에 재단 홈페이지에 접속해 통합검색 창에 힘내고라고 입