

경제·인문사회연구회 협동연구총서 06-10-04

공공정보자원관리의 혁신방안 연구

정국환/문정욱/홍필기

2006. 12

정보통신정책연구원

경제·인문사회연구회 협동연구총서

- 06-10-01 정보통신정책연구원
지식정보화의 전면화를 위한 공공정보화 혁신방안 연구(Ⅱ)
총괄보고서
- 06-10-02 정보통신정책연구원
공공정보화 관련 조직적·관행적 요소의 분석
- 06-10-03 정보통신정책연구원
공공정보화를 위한 국유재산·예산제도 개선
- 06-10-04 정보통신정책연구원
공공정보자원관리의 혁신방안 연구
- 06-10-05 정보통신정책연구원
지식정보화를 위한 아키텍처 정책 연구
-정부통합전산센터와 아키텍처-
- 06-10-06 정보통신정책연구원
공공정보화 성과평가 방법론 연구
- 06-10-07 고려대학교 정부학연구소
재정정보화 성과분석
- 06-10-08 자치정보화조합
지방자치정보화 성과분석
- 06-10-09 한국외국어대학교 사회과학연구소
물류정보화 성과분석
- 06-10-10 국토연구원
GIS 성과분석

서 언

우리나라는 지난 20여 년 동안 세계에서 가장 공격적인 정보화 정책을 수립하여 시행하고, 이를 통해 정보기술의 이용과 생산 분야에서 세계가 부러워하는 성과를 이루었습니다. 공공분야의 경우, 80년대 말부터 시작된 행정전산화 사업을 비롯하여, 문민정부의 초고속망 확충사업, 국민의 정부의 전자정부 11대 사업, 참여정부의 31대 로드맵 과제 등을 통해 공공부문 정보화를 끊임없이 추진하였습니다.

인터넷 등 정보기술을 응용하여 대민 접촉창구를 전자화하고, 정부와 국민 사이의 거리를 좁혔으며, 투명행정의 기반을 마련하였습니다. 또한, 정보공동이용의 촉진, 청와대의 e지원으로 대표되는 업무관리시스템을 통한 행정업무의 전자화로 정부의 일하는 방법이 개선되고 있습니다. 그 결과로 UN 등 국제기구의 전자정부 평가에서 미국, 영국 등 선진국과 어깨를 나란히 하는 성과를 거두고 있습니다.

공공부문의 정보화시스템은 “함께하는 민주주의”, “국가균형발전” 등 참여정부의 국정목표와 “부패 없는 사회”, “봉사하는 행정” 등 국정과제를 지원하는 핵심수단입니다. 본 연구는 지금까지의 정보화 추진 성과를 평가하고, 향후 정보화 정책 혁신 방안을 마련하기 위해, 3년 연속과제로서 2005년부터 시작하였습니다. 올해 2년째의 연구결과가 본 보고서를 통해 정리된 것입니다.

본 연구는 작년 처음 시작부터 기존의 정보화 정책 연구와 다른 방법으로 진행되었습니다. 기존의 정보화 정책이 공공정보화의 가치사슬 즉, 기획-집행-평가-환류의 과정에서 분리되거나 유기적인 관계를 맺지 못하고 진행되었다는데 착안하여 4단계의 과정을 하나로 묶어 접근방식을 구성하였습니다. 이 접근방식을 구체화 시킨 것이 5개로 구성된 세부과제입니다. 공공정보화의 조직 관행요소, 국유재산 및 예산제도, 공공정보자원관리, 범정부 통합 아키텍처, 성과평가방법론이 세부과제의

제목입니다.

본 연구가 기존의 연구와 차별화되는 또 다른 점은, 연구추진 과정에서 공통영역인 핵심요소 분석을 통한 종합적인 기반연구와 응용영역인 정보화 분야별 사례연구를 병행하여 수행함으로써 유기적인 연관성을 향상시키는 가운데 연구 결과를 도출했다는 점입니다. 지금까지 공공정보화에 관한 종합적이고 중장기적인 관점의 연구가 많지 않았던 기존의 연구현실에 비추어 볼 때, 본 연구보고서는 큰 의의를 지닌다고 할 수 있습니다.

작년의 1차년도 연구에서는 현황과 문제점을 주로 분석하였고, 올해는 분야별로 작년 연구를 확장하거나 개선방안을 도출하는데 초점을 맞추었습니다. 예를 들면, 공공정보화의 조직관행 요소의 경우, 작년에는 중앙정부 조직과 공무원을 대상으로 정보화 성과에 영향을 미치는 조직관행 요소를 분석하여 정책함의를 도출한 반면, 올해는 분석대상을 지방 조직과 공무원으로 확장하였습니다. 국유재산 및 예산관리와 공공정보자원관리에서는 작년 연구에서 지적된 문제점에 대한 개선방안을 도출하는데 초점을 맞추었습니다. 성과평가방법론에서는 작년에 확립한 방법론을 개선하여 올해 추가로 선정한 지방행정, 재정, 물류, GIS 등 4개 분야의 정보화 현장에 적용하여 성과를 평가하고, 정책함의를 도출하고자 하였습니다.

4개 분야의 사례 분석을 위해 해당분야의 전문성이 있는 기관과 협동연구를 수행하였습니다. 지방행정 분야는 자치정보화 조합, 재정정보화는 고려대 정부학연구소, 물류정보화는 한국외국어대 사회과학연구소, GIS 분야는 국토연구원이 참여하여 정보통신정책연구원과 공동으로 연구를 진행하였습니다. 정보통신정책연구원은 공공정보화에 관한 축적된 연구경험과 작년의 연구결과를 토대로 성과평가를 위한 틀을 마련하여 제공하였고, 참여연구기관들은 해당 영역의 전문성을 바탕으로 평가 틀을 적용하고, 그 결과를 주기적으로 피드백 함으로써 평가 틀 확립에 기여함과 동시에, 평가결과를 연구에 참여한 해당기관 공무원들에게 제공함으로써 정보화 정책을 혁신하는데 기여하였습니다.

올해의 연구는 연속과제의 일관성을 유지하기 위해 작년의 연구결과를 기반으로 시작하였고, 특히 작년의 연구결과에 대한 각계의 코멘트를 체계적으로 반영하기 위해 노력하였습니다. 예를 들면, 과제의 성격상 공공 정보시스템을 개발하거나 이용하는 공무원의 의견이 매우 중요한데 이를 위해 심포지움, 연구 협력회의, 자문위원회 등을 적극적으로 활용하였습니다. 내년의 연구는 올해와 비슷한 틀을 유지하되 올해의 결과에 대한 평가와 지적을 반영하고, 행정전산화 사업 이후 올해로 본격적인 추진 20년을 맞는 공공정보화의 혁신 방안을 제시하는데 주력할 예정입니다.

본 연구보고서는 총 10권으로 구성되었습니다. 1권은 ‘총괄보고서’로서 상기 제시된 핵심요소별 연구와 분야별 사례연구를 총망라한 것입니다. 2권부터 6권까지는 정보통신정책연구원을 중심으로 수행된 핵심요소별 연구에 대한 세부보고서들로서, ‘공공정보화 관련 조직적·관행적 요소의 분석’, ‘공공정보화를 위한 국유재산·예산 제도 개선’, ‘공공정보자원관리의 혁신방안 연구’, ‘지식정보화를 위한 아키텍처 정책 연구’, ‘공공정보화 성과평가 방법론 및 체계 연구’입니다. 7권부터 10권은 공공정보화의 분야별 사례연구에 대한 세부보고서로서, ‘재정정보화 성과분석’, ‘지방자치정보화 성과분석’, ‘물류정보화 성과분석’, ‘GIS 성과분석’입니다.

본 연구는 정보통신정책연구원 미래전략연구실의 정국환, 강홍렬, 정찬모 박사의 책임 하에 문정욱, 조성경, 권성미, 정은중 연구원의 참여로 수행되었습니다. 협동연구를 수행해 주신 자치정보화조합, 고려대학교 정부학연구소, 한국외국어대 사회과학연구소, 국토연구원의 공동 연구진께도 깊은 감사를 드립니다. 개별 과제에 관하여 연구자문을 위해 노력을 아끼지 않으신 홍필기, 김성근, 이삼열, 문명재, 류지태, 박정수, 이석준 교수님과 김종환 박사님께도 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

개별 과제에서 현황 파악을 위한 자료 수집과 설문조사에 직간접적으로 도움을 주신 많은 분들이 있었기에 본 연구가 성공적으로 수행될 수 있었습니다. 다양한 전문분야의 정부출연연구원과 공동으로 공공정보화의 혁신에 대해 협동연구를 할 수 있도록 기회를 마련해주신 경제·인문사회연구회에도 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

끝으로 본 연구 결과가 우리나라의 국가사회 정보화의 큰 줄기를 제대로 바라보는데 도움을 주고, 지금까지 앞만 보고 정보화에 매진한 동안 곳곳에 미처 개선하지 못했던 문제점들을 시정함으로써 미래정보사회를 준비하는데 조금이나마 보탬이 되기를 바랍니다.

2006년 12월
정보통신정책연구원
원 장 석 호 익

목 차

서 언	1
요약문	9
제1장 서 론	15
제1절 연구의 목적 및 필요성	15
제2절 연구방법	18
제3절 1차년도 연구결과 정리	19
1. 정보자원관리 프레임워크 도출	19
2. 정보자원관리 문제점 및 현황 분석	20
3. 정책적 시사점	27
제2장 정보자원관리 개념 및 의의	30
제1절 정보자원관리 개념	30
제2절 정보자원관리의 필요성	33
제3장 정보자원관리 주요 요소별 개선방안	36
제1절 예산 편성 및 집행의 합리화(예산)	37
제2절 조직목표와의 연계 추구(성과평가)	47
제3절 정보자원의 통합성 강조(법/제도)	58
제4절 책임과 역할의 명확화(조직)	70
제5절 효과적 수단 활용(운영 및 관리)	77
제4장 결 론	83
참고문헌	86
부록 1: 설문조사 빈도표(총 16개)	88
부록 2: 설문조사 주관식 응답 종합(전문가 의견조사)	93

표 목 차

〈표 1-1〉 주요 IT 지수 순위 추이	16
〈표 1-2〉 주요 국가경쟁력 순위	16
〈표 1-3〉 정보화 사업 성과부족 원인 및 개선사항 비교	21
〈표 1-4〉 정보자원관리 주요 요소별 문제점	23
〈표 2-1〉 정부의 정보자원관리 관계 법령의 주요 내용	31
〈표 3-1〉 정보자원예산과 관련하여 정보화 주무부처에 일정부문 재량권 부여 필요성	45
〈표 3-2〉 각 부처에 예산 총액만 배정 시 정보자원예산이 현재보다 증가할 가능성	46
〈표 3-3〉 온라인 회계기록시스템이 중복투자 방지에 도움이 될 가능성	47
〈표 3-4〉 조직의 주요 업무와 전략목표와의 연계	51
〈표 3-5〉 부처 주요 업무의 전략적 목표	52
〈표 3-6〉 성과참조모델을 활용한 성과평가가 정보자원관리 효율화에 기여할 가능성	57
〈표 3-7〉 성과참조모델을 활용한 자체평가 도입 후 3~4년 내에 공정하게 이루어질 가능성	57
〈표 3-8〉 정보자원을 통합 관리하는 범정부기관의 필요성	66
〈표 3-9〉 중복투자 방지를 위한 정보자원 투자심사 기능 필요성	66
〈표 3-10〉 중복투자 방지를 위한 정보자원 기관 공동·상호교차 사전 예산 검토 실효성	67
〈표 3-11〉 범정부적 투자심사 기능을 담당할 기관	67

〈표 3-12〉 중앙부처 정보자원관련 사업을 집중적으로 관리하는 PMO 조직 상설화 필요성	68
〈표 3-13〉 PMO 기능을 담당할 기관	69
〈표 3-14〉 각 부처에 정보자원관리를 전담할 정보자원관리실(DIR) 상설화 필요성	71
〈표 3-15〉 감사원과 국회 의견을 반영한 사업에 대한 감사면제 필요성	72
〈표 3-16〉 개별 프로세스나 분야별 Best Practice 발굴이 담당자들의 적극적 참여 유도 여부	80
〈표 3-17〉 IRM 개념 정착 시까지 범정부 IRM 교육기관 운영 필요성	81

그림 목 차

[그림 1-1] 연구진행 절차	18
[그림 2-1] 정보자원관리의 범위 및 목적	32
[그림 2-2] 정보자원관리 추진원칙	34
[그림 3-1] PRM의 구조	50
[그림 3-2] 전략적 연계모델(SAM; Strategic Alignment Model)	53

요 약 문

1. 연구의 필요성 및 내용

본 연구에서는 정보화가 정부 및 국가경쟁력과의 연계가 부족한 이유 중 하나가 국가차원의 효율적인 정보자원관리 부족이라고 가정하고, 효과적이고 효율적인 정보자원관리를 통하여 국가 경쟁력과 정부경쟁력의 향상을 위한 공공정보자원관리의 개선방안을 도출하고자 한다.

정부의 행정서비스를 보다 효과적이고 효율적으로 제공하기위해 행정기관들은 정보통신기술을 적극적으로 활용하고 있다. 이러한 측면에서 정보기술 관리 노력은 매우 중요한 의사결정 영역에 속한다. 이러한 정보자원관리의 현황 및 문제점 도출에 관한 연구는 본 연구의 1차년도 연구에서 이미 행하였고 의미있는 정책적 시사점이 도출되었다. 공공정보자원관리 혁신방안 도출의 2차년도 연구결과인 본 보고서에서는 1차 년도에서 파악된 정보자원관리의 현황과 지적된 문제점들을 해결하고 효율적인 정보자원관리 혁신방안 도출을 위한 각 문제점 별 개선방안을 도출하였다.

1990년 이후 현재까지 정보화 투자는 계속 증가했으나 이에 따른 적절한 평가는 이루어지지 않고 있다(정국환 외, 2005). 본 연구에서는 이러한 문제인식을 바탕으로 정보화 성과 평가와 관련하여 정보화 투입, 집행, 성과에 걸쳐 체계적인 관리와 평가의 필요성이 증대하고 있다는 점을 인식하여 효율적인 공공정보자원관리의 개선방안을 도출해 보고자 했다. 정보기반, 기술 및 응용, 정보를 포함한 정보자원이 현재의 업무를 수행하는데 적절하게 관리되고 있는가에 대한 질문과 현재의 업무(mission)를 수행하는데 부족한 정보자원과 정보자원 관리의 측면이 무엇인가를 파악하고 그 문제점의 원인과 해결책을 제시하였다. 또한 본 연구에서는 기획, 집행, 평가 전반에 걸친 범정부적인 틀(ITA 등)에 맞추어 정보자원관리가 이루어지도록

구체적인 정보자원의 생명주기에 따라 필요한 정보자원관리 요소 개선책을 제시하였다.

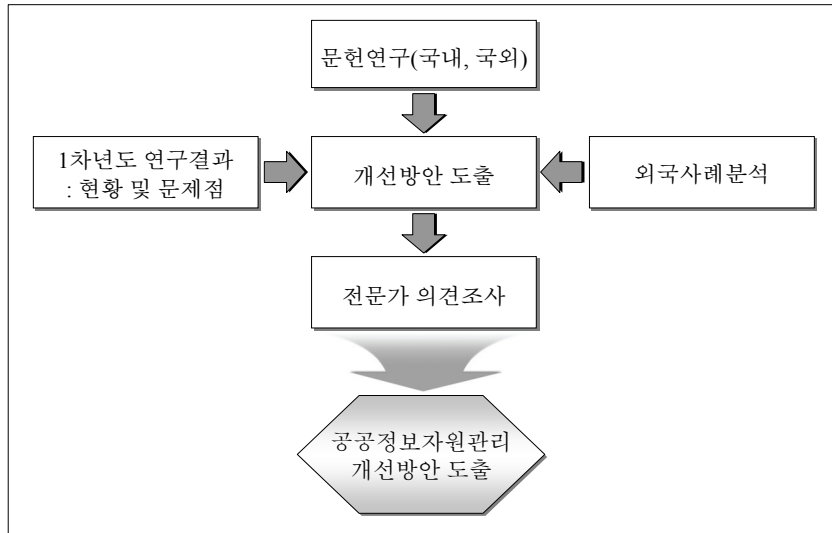
현재 뿐만 아니라 미래를 위한 계획에서 필요한 사항은 무엇이고 미래를 준비하기 위해 정보자원관리의 측면에서 필요한 활동과 내용이 제시되면, 그것을 효율적으로 달성할 수 있는가 혹은 준비하고 있는가에 대한 적시와 그에 대한 대안제시가 필요하다. 본 연구에서는 선행연구에서 제시된 요소별 문제점에 대한 개선안을 기존 문헌연구에 기초하여 현업담당자와 관계 전문가들의 의견을 수집 반영하여 실효성 있는 대안을 구체적으로 제시하였다. 이러한 방안들은 정보자원관리를 혁신하기 위해 ‘누가’, ‘무엇을’, ‘어떻게’ 해야 하는가에 대한 구체적인 활동을 위해 필요한 법제도 와 인력, 조직, 예산에 관한 원칙과 운영 지침 마련에 활용가능하다.

2. 연구방법

본 연구에서의 연구방법은 우선 1차년도 연구에 나타난 정보자원관리 주요요소별 문제점과 개선사항 제도화와 구체적 활동을 제시하였다. 또한 1차년도 연구 결과에서 나타난 주요요소별 문제점 해결을 위한 방안들을 각종 연구기관에서 발행된 자료, 외국 관련 문헌, 현황 자료 등을 토대로 도출하였다.

도출된 개선방안들의 검증 및 전문가 의견 수렴을 위해 2006년 10월 20일부터 11월 10일까지 약 3주간에 걸쳐 정보자원관리와 관련 있는 공무원, 교수, 연구소 직원, SI 업체 직원 등을 대상으로 총 200명에게 구조화된 설문지를 배포하였다. 그 중 회수된 설문지는 총 61부였고, 이를 대상으로 설문결과를 분석하였다. 설문문항은 객관식 문항 총 16문항과 주관식 문항 총 6문항으로 구성되었다. 문헌연구 결과 도출된 정보자원관리 개선방안을 전문가 의견을 통해 검증하였고 최종 개선방안을 제시하였다. 본 연구 결과의 활용성 제고를 위해 보고서에서는 예산 및 조직 등 정부가 중앙집권적으로 활용할 수 있는 현실적인 정책수단을 중심으로 개선안을 제시하였다.

(그림) 연구진행 절차



3. 정보자원관리 요소별 개선방안 및 정책적 시사점

우리나라의 국가정보화와 전자정부의 수준은 국제적으로도 높은 수준으로 평가되고 있으나 국가경쟁력과 정부경쟁력은 그에 걸 맞는 수준에 이르지 못한 것으로 평가받고 있다. 정보화와 전자정부는 사업 그자체가 목적이 아니므로 정보화와 전자정부를 활용하여 국가경쟁력과 국민에 대한 서비스 향상으로 연계되어야 한다. 이러한 연계를 위해 국정관리 시스템, 법제도, 정부조직, 업무 수행방식, 인력개발 및 인센티브 시스템 등이 범정부적으로 체계화 되어야한다. 정보사회에서 정보자원의 체계적인 관리와 효율적인 사용은 정보화의 효과를 확산시키는 중요한 요소이므로 국가적으로 정보자원의 효율적인 관리를 위한 노력이 중요한 시점이다. 이러한 문제의식에서 공공부문의 정보자원관리를 개선하기 위한 다양한 연구와 정책이 시행되고 있다. 정보자원관리의 혁신을 위해 전년도 선행연구에서는 정보자원관리 분야의 전문가를 대상으로 전반적인 현황과 문제점을 파악하여 정보자원관리 주요요소별 문제점을 도출하였다.

기존의 정보자원관리의 주요 문제점으로 지적된 사항은 기관별·사업별 투자에 따른 중복투자, 정보공유체계의 미흡으로 인한 생산성과 서비스 품질 저하로 귀결되었다. 문제점의 주요 원인을 정보자원관리의 주요요소별로 보면 책임과 역할의 불명확, 예산 편성 및 집행의 합리성 부족, 정보자원의 통합성 부족, 각종 사례와 표준의 효과적 수단 활용 부족, 조직목표와 정보자원관리의 연계 부족 등이었다. 정보자원관리의 세부항목별로는 감독·조정기관, 예산산정의 공정성이나 예산계획 수립의 전문성, 정보자원의 통합관리와 공유 및 공동노력, 각종 Best Practice 활용, 성과지향적인 관리체계와 평가의 개선 등에 대한 개선의 필요성이 제기되었다.

선행연구에서 제기된 문제에 대하여 개선이 진행되고 있는 분야도 있었는데, 법제도 측면에서는 전자정부법을 개정하여 정보자원관리에 대한 책임과 구체적인 활동을 정의하는 노력을 하였고, 정보자원관리모델의 성숙도를 평가하기 위한 모델개발도 진행 중이다. 또한 정부업무평가법에 근거하여 정보화분야의 성과를 평가할 계획이다. 또한 정보화성과를 평가하기 위한 각종 참조모델 체계와 지침을 정하고 교육을 통하여 정보화사업의 효율적 평가와 정보자원관리 효율화를 위해 범정부적인 차원에서 노력하고 있다.

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 문제점에 대한 개선방안을 도출하고 그 방안에 대하여 전문가들을 대상으로 설문문을 통하여 개선방안의 방향과 방안에 대한 의견을 참조하였다. 정보자원 예산편성 및 집행의 합리화에 대한 개선안으로 EA와 성과참조모델의 활용 및 프로그램 예산제도의 시행에 맞추어 정보자원 총괄기관을 설정하고, 그 총괄기관에 예산편성 및 집행의 일부 기능을 위임하여 재량권을 갖도록 하는 방안에 대하여 전문가들의 응답은 긍정적으로 나타났다. 또한 각 기관에서 추진하는 정보자원관련 예산에 대한 범정부차원의 회계기록 시스템을 공유하는 해외 사례도 참조할 만한 방안이다.

정보자원관리의 조직목표와의 연계는 2006년 7월 발효된 정부업무평가기본법에 따라 많은 개선이 이루어질 것으로 기대되는 분야이다. 정보자원관리의 수단인 EA의 확립과 그 구성요소인 각종 참조모델 내에 이미 정보자원관리의 체계가 내재화

되어 있고, 정보화 평가에 참조될 성과참조모델(PRM)은 정보자원관리와 조직목표와의 연계를 통한 성과를 평가하므로 평가를 통하여 많은 개선이 이루어질 것으로 기대되는 영역이다. 그러나 새로운 평가체계와 방법을 효과적으로 활용하기 위해서는 업무담당자와 평가담당자에게 많은 교육과 훈련이 요구된다. 교육과 훈련은 온라인 방식으로 하는 방법도 있고, 영역에 따라서는 민간부문의 교육서비스를 활용하는 방법도 가능하다.

정보자원의 통합성 강화는 ITA법과 개정된 전자정부법을 통하여 법적 기반을 갖추고 EA 또는 ITA 등을 정착하면 제도와 기본 틀에 대한 기반은 갖추게 된다. 정보자원의 통합관리를 위한 범정부적인 조직을 운영할 수도 있고, 정보자원관리와 관련된 프로젝트를 통합 관리하는 정부 IRM 프로젝트 관리실(PMO)의 해외 운영사례를 응용할 수 있을 것이다. 정보자원의 통합을 위해서는 법과 제도뿐만 아니라 조직과 개인의 능력향상이 필요하며 이는 교육을 통하여 가능한데, 학습의 지속성을 위해 IRM 평가체계를 활용하면 자발적인 참여를 유도할 수 있다. 조직의 정보자원 수준을 평가하고 개선하기 위해 일정한 기준과 방법이 필요하므로 정보자원관리 성숙도 모델을 개발하여 적용하면 공정하고 객관적인 수준 파악과 개선방향에 기여하게 될 것이다.

정보자원의 책임과 역할을 명확하게 하기위해 전자정부법이 개정 되었으므로 향후 개선의 여지가 많은 분야이지만, 기관장의 관심부족과 CIO의 전문성 부족이 오히려 책임과 역할을 명확히 하는데 제약이 될 수 있다. 향후 공공분야의 역할에서 정보의 중요성이 증대할 것이므로 인적자원을 관리하는 부서와 유사한 수준의 권한을 갖는 정보자원부서(Division or Department of Information Resources)를 각 부처에 운영하는 방안도 고려될 수 있다. 각 부처의 책임과 역할을 명확히 하더라도 부처 간 정보자원이나 책임을 공유해야하는 상황이 발생하므로 성공의 공유를 위한 정보자원 협력 기능이 필요하다. 정보자원의 품질이 기관 간 협력을 기초로 이루어질 경우 정보자원의 품질을 보증하는 범정부 정보자원 품질보증 팀의 운용 사례도 참고할 가치가 있다.

정보자원관리의 best practice가 공유되어 범정부 정보자원관리의 효율성을 향상시키기 위해서는 자발적인 실행공동체가 활성화 되어야 하는데, 우선 best practice의 기준이 설정 되어야한다. 그 기준을 표준화하여 측정할 수 있는 정보자원관리 성숙도모델을 개발하여 제공할 필요가 있다. 이러한 모델을 활용하여 스스로 무엇이 best practice가 될 수 있는지 파악하고 점검하며 다른 기관을 벤치마킹 할 수 있도록 하면 정보자원관리 방법의 효과적인 수단 활용을 촉진하게 될 것이다. 우리나라의 정보자원관리를 위한 법제도, 방법론, 지침, 기준, 평가제도 등이 다방면에서 개선되고 있다. 정보자원관리 활동을 하는 기저에는 정보자원관리를 담당하는 인력에 대한 지속적인 전문 교육이 필수적이므로, 성숙도 모델에 기초하여 정보자원관리 체계와 능력이 일정 수준에 이를 때까지 교육기관을 상설화하고 교육을 강화하는 것이 정보자원관리의 혁신·개선에 가장 중요한 요소이다.

제1장 서론

제1절 연구의 목적 및 필요성

시간이 지날수록 정보통신기술은 우리 사회와 국가의 경쟁력에 없어서는 안 될 매우 중요한 무기가 되어가고 있다. 정보화는 단순히 컴퓨터와 통신기술을 우리들의 생활도구로 이용하기 위한 설비를 갖추는 것이 아니다. 바로 새로운 정치·경제·사회·문화 등 전반적인 사회 기반을 새로이 형성하는 것을 말한다(이철수, 1995).

이러한 정보화 마인드를 기반으로 민간 기업에서는 이미 정보화 시스템의 구축여부 및 원활한 운영이 그 민간기업의 경쟁력 및 생산성을 좌우하는 척도가 되어버린 지 오래다. 정보화 시스템은 민간의 영역을 넘어 공공부문에서도 행정정보화 라는 이름으로 국가사회의 중추적 역할을 담당하고 있고 국가경쟁력을 결정짓는 매우 중요한 핵심요소로서 자리 잡고 있다.

우리나라의 정보화 수준과 관련하여 UN, EIU(Economist Intelligence Unit) 등의 발표 자료에 따르면 우리나라 공공부문의 정보화 수준은 세계적 수준에 이른다. 우리나라는 2005년 UN 경제사회국(UNDESA)에서 평가한 전자정부 준비지수(e-Government Readiness Index)에서 세계 5위를 차지하였고, 온라인 참여지수는 4위를 차지하였다(UN, 2005). 또한 EIU(Economist Intelligence Unit)가 선정한 2005 e-readiness rankings에서는 조사대상 65개 국가중에 18위를 차지하였다(EIU, 2005).

이러한 우리나라 정보화 수준의 순위는 미국의 Cisco Systems(2005)의 조사에서 미국, 호주, 뉴질랜드 등과 함께 전자정부 선도국가로 나란히 분류되어 있는 점을 보아도 높은 수준에 있다는 것을 쉽게 알 수 있다(유홍림·윤상오, 2005). 그러나 IMD나 WEF 등에서 발표한 국가경쟁력 순위를 살펴보면 정보화 수준에 걸맞지 않은 국가 경쟁력 순위를 보여주고 있다. WEF 국가경쟁력 평가에서 2004년에는 104

개국 중 29위를, 2005년에는 117개국 중 17위를 차지하였다. 전체 국가경쟁력 중 공공기관만의 경쟁력은 2004년에 41위, 2005년에 42위로 상대적으로 낮은 수준에 머물러 있다. 또한 2004년 국제투명성기구(Transparency International)가 조사한 공공부문 부패지수에서 10점 만점에 5점으로 159개국 중 40위에 머물러 있다.

〈표 1-1〉 주요 IT 지수 순위 추이

구분	조사기관	한국순위(조사대상 국가수)				
		2001	2002	2003	2004	2005
전자정부준비지수	UN	-	15(190)	13(191)	5(191)	5(191)
온라인참여지수	UN	-	-	12(191)	6(191)	4(191)
네트워크 준비지수	WEF	20(75)	14(82)	20(102)	24(104)	14(115)
e-비즈니스 준비도	EIU	21(60)	21(60)	16(60)	14(64)	18(65)

자료: 한국전산원 “2006 국가정보화 백서”를 재구성

〈표 1-2〉 주요 국가경쟁력 순위

지표	한국순위(조사대상국가)
IMD 국가경쟁력	29(60)
IMD 공공기관 경쟁력	42(60)
WEF 국가경쟁력	17(117)
TI 투명성 지수	40(159)

자료: 정부민간 합동합작단(2006), 『함께하는 희망한국 VISION 2030』

이와 같은 현상은 어떤 이유에서 비롯된 것일까 하는 질문에서 본 연구는 진행된다. 세계 최고수준의 정보통신 인프라 구축의 국가, 1천만이 넘는 인구가 인터넷을 사용하는 국가, 휴대폰 사용인구가 전체인구의 83.3%를 차지하고 있는 정보통신 일류국가인 우리나라가 세계 국가 경쟁력 순위에서는 미흡한 결과를 보이는 이유는 무엇일까?

물론 여러 가지 이유가 있을 수 있지만, 본 보고서에서는 그러한 이유중 하나가 국가차원의 효율적인 정보자원관리가 미흡하여 비롯된 결과라고 가정하고, 효과적

이고 효율적인 정보자원관리를 통하여 국가 경쟁력과 정부경쟁력의 향상을 꾀하기 위한 공공정보자원관리의 개선방안을 도출하고자 한다.

정부의 행정서비스를 보다 효과적이고 효율적으로 제공하는 것은 국가적 차원의 숙제이다. 이를 위한 수단으로 행정기관들은 정보통신기술을 적극적으로 활용하고 있다. 즉, 행정서비스의 질적 향상을 위해 정보기술을 계획, 도입, 구축 및 활용하는 경우가 점차 늘어나고 있다는 것이다(행정자치부, 2005). 이러한 측면에서 고려하면 정보기술 관리 노력은 매우 중요한 의사결정 영역에 속한다고 볼 수 있다. 이러한 정보자원관리의 현황 및 문제점 도출에 관한 연구는 1차년도 연구에서 이미 행하였고 의미 있는 정책적 시사점을 도출하였다. 공공정보자원관리 혁신방안 도출의 2차년도 연구결과인 본 보고서에서는 1차년도에서 파악된 정보자원관리의 현황과 지적된 문제점들을 해결하고 효율적인 정보자원관리 혁신방안 도출을 위한 각 문제점별 개선방안을 도출하고자 한다.

1990년 이후 현재까지 정보화 투자는 계속 증가했으나 이에 따른 적절한 평가는 이루어지지 않고 있다(정국환 외, 2005). 본 연구에서는 이러한 문제인식을 바탕으로 정보화 성과 평가 관련하여 정보화 투입, 집행, 성과에 걸쳐 체계적인 관리와 평가의 필요성이 증대하고 있다는 점을 인식하여 효율적인 공공정보자원관리의 개선방안을 도출해 보고자 했다. 또한 본 연구에서는 기획, 집행, 평가 전반에 걸친 범정부적인 틀(ITA 등)에 맞추어 정보자원관리가 이루어지도록 구체적인 정보자원의 생명주기에 따라 필요한 정보자원관리 요소의 개선책을 제시하고자 한다.

정보기반, 기술 및 응용, 정보를 포함한 정보자원이 현재의 업무를 수행하는데 적절하게 관리되고 있는가에 대한 질문과 현재의 업무를 수행하는데 부족한 정보자원과 정보자원 관리의 측면이 무엇인가를 파악하고 그 문제점의 원인과 해결책을 제시한다.

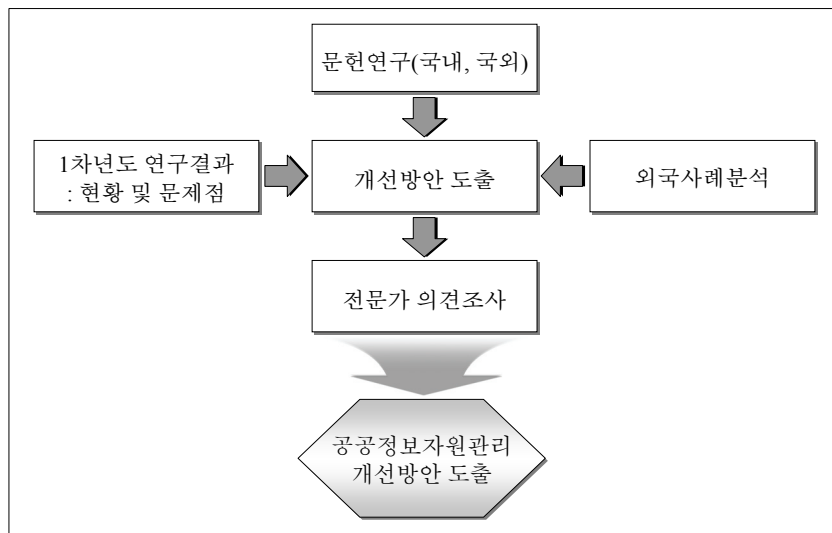
현재뿐만 아니라 미래를 위한 계획에서 필요한 사항은 무엇이고 미래를 준비하기 위해 정보자원관리의 측면에서 필요한 활동과 내용이 제시되면, 그것을 효율적으로 달성할 수 있는가 혹은 준비하고 있는가에 대한 적시와 그에 대한 대안제시가 필요

하다. 정보자원관리를 혁신하기 위해 ‘누가’, ‘무엇을’, ‘어떻게’ 해야 하는가에 대한 구체적인 활동을 위해 필요한 법제도와 인력, 조직, 예산에 관한 원칙과 운영 지침이 제시되어야 한다. 본 연구에서는 선행연구에서 제시된 요소별 문제점에 대한 개선안을 제시한다.

제 2 절 연구방법

본 연구에서의 연구방법은 우선 1차년도 연구에 나타난 정보자원관리 주요요소별 문제점과 개선사항 제도화와 구체적 활동을 제시하였다. 또한 1차년도 연구 결과에서 나타난 주요요소별 문제점 해결을 위한 방안들을 각종 연구기관에서 발행된 자료, 외국 관련 문헌, 현황 자료 등을 토대로 도출하였다.

[그림 1-1] 연구진행 절차



도출된 개선방안들의 검증 및 전문가 의견 수렴을 위해 2006년 10월 20일부터 11월 10일까지 약 3주간에 걸쳐 정보자원관리와 관련 있는 공무원, 교수, 연구소 직원,

SI 업체 직원 등을 대상으로 총 200명에게 구조화된 설문지를 배포하였다. 그 중 회수된 설문지는 총 61부였고, 이를 대상으로 설문결과를 분석 하였다. 설문문항은 객관식 문항 총 16문항과 주관식 문항 총 6문항으로 구성되었다.

문헌연구 결과 도출된 정보자원관리 개선방안을 전문가 의견을 통해 검증하였고 최종 개선방안을 제시하였다.

본 보고서에서는 예산 및 조직 등 정부가 중앙집권적으로 활용할 수 있는 정책수단을 중심으로 개선안을 제시하였다.

제3절 1차년도 연구결과 정리

1차년도 연구에서는 다음의 연구를 진행하였다. 첫째 정보자원관리를 위한 프레임워크 완성을 위하여 정보자원관리의 개념과 범위를 명확히 하였다. 미국의 사례와 국내의 다양한 연구들에서 언급된 내용을 중심으로 본 연구에 적합한 정보자원과 정보자원관리의 개념 및 특성에 대하여 분석하였다.

둘째, 정보자원관리 주요 요소와 정보자원관리를 위한 단계의 중요도를 확인할 수 있는 프레임워크를 구성하였다. 프레임워크의 논리적 타당성과 미흡한 점을 보완하기 위하여 정보자원관리에 관한 관련 경험이나 지식을 보유한 교수, 공무원, SI 업체 전문가들과 연구의 방향 및 프레임워크에 대한 간담회를 가졌다.

셋째, 전문가의 의견조사를 수집·정리하여 현재 정보자원관리의 문제점과 현주소를 진단하였다. 전문가 의견 조사를 바탕으로 현재의 정보화의 효과 및 성과 부족의 원인을 정보자원관리 부재로 판단하여 정보자원관리 필요성을 강조하고, 현재의 정보자원관리 현황 및 문제점을 분석하였다.

1. 정보자원관리 프레임워크 도출

정보자원관리 주요 요소 도출을 위하여 관리의 대상이 되는 정보자원, 정보자원

을 활용하는 수단, 수단을 통한 조직 목표 달성이라는 관점을 중요한 관리 요소로 판단하였다. 이와 관련 하여 정보자원의 3가지 요소인 조직, 정보 및 IT, 예산을 잘 관리하며, 이를 효과적으로 사용하여 조직의 최종 목표와 연계를 추구하는 모습으로 구성하였다.

조직의 역할과 책임을 명확히 하고, 예산의 효율적인 집행 및 관리를 추구하고, 정보자원의 통합적 관리 및 공유하는 방안이 모색되어야 한다. 또한 이와 같은 정보자원을 효과적으로 활용할 수 있는 다양한 수단이 수행되어야 하며, 모든 일련의 과정은 조직의 목표에 부합되며 연계되어야 할 것이다.

더불어 1차년도 연구에서 제시한 프레임워크는 정보자원관리의 주요 요소 뿐만 아니라 각 요소와 정보자원관리 프로세스의 관계를 살펴보고, 각각의 주요 요소와 프로세스의 관련성 및 중요성을 설명하였다. 이는 정보자원관리의 문제점을 정보자원관리 주요 요소의 측면과 각 요소에 중요한 프로세스에 대한 두 가지 측면 모두를 점검하여 보고 이와 관련한 문제점을 도출할 수 있도록 하였다.

2. 정보자원관리 문제점 및 현황 분석

정보자원관리의 현황 및 문제점에 대한 전문가 의견조사를 실시하여, 첫째, 공공 정보화사업의 성과에 대한 원인과 향후 개선에 대한 사항, 둘째, 전체 정보자원관리의 개별 요소들에 대한 현재의 수준, 셋째, 개별 요소와 관련하여 국내 공공정보화에서 가장 문제가 되거나 어떤 어려운 상황에 직면해 있는지를 분석하였다. 그리고 끝으로 정보자원관리의 전체 프로세스 단계에 따라 정보자원관리의 각 요소들의 단계별 중요도를 각각 분석하였다.

가. 공공정보화사업의 성과 부족에 대한 원인과 향후 개선 사항 분석

1차년도 연구에서는 앞에서 논의된 정보자원관리에 대한 프레임워크와 주요 항목들을 제시하고 공공정보화의 성과부족에 대한 원인과 향후 공공정보화의 혁신을 위하여 가장 우선적으로 개선되어야 할 항목이 무엇인지 각각 조사하였다.

공공정보화사업에 대한 성과가 미흡한 주요 요인과 향후 이를 위하여 개선해야 하는 요인을 서로 연계하여 해석할 수 있었다. 특히 전문가들의 순위를 고려하지 않은 통합 결과는 기관 간의 공동노력, 업무/정보자원의 통합관리로 성과 부족의 요인이 지적되면서 추후 개선 사항으로 지적되었다.

이와는 달리 성과 부족 원인과 향후 개선 사항의 1순위의 결과에서는 현재의 성과 미흡 원인과 추후 개선 요인은 다르게 나타나고 있다. 공공정보화사업의 성과가 미흡한 원인으로 가장 우선적으로 지적되었던 기관장의 책임과 역할의 문제는 향후 개선해야 할 요인으로는 지적되지 않았고, 추후 가장 많은 개선이 필요한 예산수립의 전문성 확보의 문제는 성과부족의 직접적 원인으로 지적되지 않았다.

〈표 1-3〉 정보화 사업 성과부족 원인 및 개선사항 비교

순위	성과 부족 원인		향후 개선 사항	
	정보자원관리 요소	비중	정보자원관리 요소	비중
1	기관 간 공동노력	15%	기관 간 공동노력	11.8%
2	업무/정보자원의 통합관리	10.1%	업무/정보자원의 통합관리	10.5
3	기관장의 책임과 역할의 명확화 평가 및 개선	7.2%	감독 및 조정기관의 책임과 역할의 명확화	8.8%
4	감독 및 조정기관의 책임과 역할의 명확화 성과지향적 관리 체계 확보	6.8%	평가 및 개선	7.5%

즉, 현재 인지하고 있는 성과 미흡의 문제점과 추후 개선 요인에는 차이가 발생함을 알 수 있다. 이는 전문가들이 단기적으로 개선할 수 있거나 개선할 가능성에 따라 그 중요성 정도가 달라진 것이며, 이는 장·단기 관점으로 우선순위의 문제로 유추할 수 있다. 또한, 예산 수립이나 현재 부재한 감독 및 조정기관의 책임과 역할의 명확화 등의 대한 문제점 지적은 추후 “정보자원관리”의 필요성이 더욱 시급함을 시사한다.

나. 정보자원관리 요소별 현황 및 문제점 분석

프레임워크를 통해 전체 정보자원관리의 개별 요소들의 현황을 살펴보고, 개별 요소와 관련하여 국내 공공정보화에서 가장 문제가 되거나 어떤 어려운 상황에 직면하고 있는지 구체적으로 분석하였다.

1) 정보자원관리 요소별 현황 분석

설문지에서 정보자원관리에 대한 프레임워크 전체를 보여주고, 이에 따라 개별적 요소에 대한 정의를 제시한 후 이에 대하여 응답자가 해당 요소항목들을 10점 척도에 따라 평가할 수 있도록 하였다. 가장 좋은 평가를 받은 부문(효과적 활용 수단)과 가장 낮은 평가를 받은 부문(예산의 집행 및 집행의 합리화 부분)의 부문 간 편차가 크게 나타나지 않았으며, 모든 항목들이 10점 만점에 5점미만 수준으로 나타났다.

정보자원관리 세부항목별로 응답자의 평가를 보면, 최고값은 정보자원의 통합성 강조 부문의 세부항목인 업무/정보자원의 통합관리가 5.93이며, 최저값은 같은 부문의 정보자원 공유 부분으로 4.09점으로 나타났다. 그러나 최고점수와 최저점수 간의 편차가 약 1.84점 정도로 세부항목들 간 큰 편차를 가지지 않는 수준으로 평가되었다.

2) 정보자원관리 요소별 문제점 분석

정보자원관리의 세부요소와 관련하여 문제점 및 장애요인을 구체적으로 파악하기 위한 것이며, 이를 위하여 국내 공공정보화에 가장 문제되거나 어려운 점에 대하여 응답자가 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 하였으며, 유사한 의견을 중심으로 그룹화 하여 빈도를 분석하였다.

① 책임과 역할의 명확화

책임과 역할의 명확화 부문에 대하여 전문가들은 각각 다양한 문제점과 어려운 점을 지적하였으며, 세부 항목별로 각각 공통적으로 가장 많이 지적된 사항을 중심으로 정리하였다.

첫째, 감독 및 조정기관의 책임 및 역할과 관련하여 국내 공공정보화에서 가장 문제가 되거나 어려운 점으로는 감독 및 조정기관의 역할 및 권한이 미흡한 점과 전문성의 결여로 나타났다. 둘째, 기관장의 책임 및 역할과 관련하여 전문가들은 기관장

〈표 1-4〉 정보자원관리 주요 요소별 문제점

IRM 주요요소	세부 항목	문제점
책임과 역할 명확화	감독/조정 기관	감독 및 조정기관의 권한·역할 미흡(51.9%) 감독 및 조정기관의 전문성 결여(21.5%)
	기관장	기관장의 관심 및 마인드 부족(54.0%) 기관장 교체에 따른 일관성 유지 어려움(16.4%)
	CIO	CIO의 전문성 부족(38.0%) 권한 부족 및 역할의 재정립(35.4%)
	추진 조직	전문성 부족(46.8%) 권한 부족 및 역할의 재정립(11.3%)
	현업 조직	참여의지 부족(43%) 마인드 및 인식 부족(21.5%)
예산 편성 및 집행의 합리화	예산 산정의 공정성	예산 산정 능력 부족(34%) 예산산정 기관의 타당성 조사 미흡(22.7%)
	예산 투자 관리	지속적인 예산관리의 어려움(37.9%) 투자에 대한 효과 및 성과분석의 어려움(35.4%)
	예산 집행의 유연성	예산산정 및 집행의 경직(67%) 장기적인 투자계획 부족(5%)
정보 자원의 통합성 강조	업무/정보자원의 통합관리	통합관리를 위한 체계 및 제도 미흡(37.9%) 조직 혹은 부처간의 이행 상충과 이원화(22.8%)
	정보자원 공유	부처 간의 협조 부족(36.7%) 정보자원 공유를 위한 체계와 절차 부족(19.0%)
	기관 간 공동노력	부처 간 이기주의 및 공동노력의 부족(46.8%) 부처 간 업무의 복잡성 및 이용방법의 부재(15%)
효과적 수단 활용	Best Practice 활용	우수사례 실제 활용성 미흡(30.3%) 우수사례 발굴 노력 미약(25.3%)
	표준/기준 활용	표준화의 필요성에 대한 인식 부족(17.7%) 표준·기준 미정립(17.7%) 표준화를 위한 추진 및 조정기구의 부재(17.7%)
	혁신/개선 방안 추구	교육시간 부족 및 교육시스템 미흡(34%) 인식 및 관심 부족(24%)
조직 목표와의 연계 추구	성과 지향적 관리 체계 확보	성과기준 미흡 및 신뢰성 부족(63.0%) 전시형 성과 지향 관행(7.5%)
	정보자원관리 계획 확보	체계적인 관리 계획 수립 능력 부족(31.6%) 관심 및 인식 부족(11%)
	평가 및 개선	지속적인 관리체계 부족(25.3%) 전문평가기관 및 조직 부재(21%) 평가 자체의 어려움(20%)

* ()안의 비율은 전체 응답자 중 해당항목을 지적한 사람의 비율임

의 관심 부족(적극성 결여)을 가장 중요한 문제로 지적하였다. 셋째, CIO의 책임과 역할에 대해서는 전문성 부족과 현재 CIO의 권한이 부족하고 역할에 대한 재정립이 필요하다는 점이 전체 의견의 약 73.4%를 차지하였다. 넷째, 추진조직의 책임과 역할과 관련하여 전체 의견 중 전문성 부족(46.8%)에 대한 지적이 가장 많았고, 다음으로 권한 부족 및 역할의 재정립(11.3%)이 지적되었다. 다섯째, 현업조직의 책임과 역할과 관련하여 적극적인 참여의지가 부족한 점(43%)이 가장 많이 지적되었으며, 다음으로 마인드 혹은 의식의 부족(21.5%)으로 나타났다. 그리고 조직의 역할/책임 및 업무 프로세스의 문서화와 관련해서 문서화 기준과 규정이 부재(32.9%)하고, 이에 대한 담당자의 인식과 관심이 부족(11.3%)하다는 것이 대표적인 문제점으로 지적되었다.

결론적으로 보면, 감독/조정기관, 기관장, CIO, 그리고 추진조직 등 조직과 관련된 책임과 역할의 명확화에 대하여 전문가들은 대체로 전문성이 부족하거나, 관심과 인식이 부족한 점 등을 공통적으로 문제가 있다고 지적하고 있으며, 현재 부여된 책임과 역할을 보다 분명하게 재정립해야 될 필요성을 제기하고 있음을 알 수 있다.

② 예산편성 및 집행의 합리화

예산편성 및 집행의 합리화 부문에 대하여 전문가들은 현재 처한 문제점과 어려운 점을 지적하였으며, 세부 항목별로 각각 공통적으로 가장 많이 지적된 사항을 중심으로 정리하였다.

첫째, 예산 산정의 공정성과 관련하여 예산산정을 위한 예산 산정 능력의 부족(34%)이 가장 큰 문제로 지적되었다. 둘째, 예산투자 관리에 대하여 가장 많이 지적된 문제점으로는 지속적인 예산관리가 어려운 점(37.9%)과 현실적으로 예산투자에 대하여 대한 효과 및 성과분석이 어렵다(35.4%)는 점이 대표적으로 지적되었다. 셋째, 예산 계획 및 집행의 유연성에 대해서는 전문가들의 의견 중 67%가 현재 공공기관에서의 예산산정 및 집행이 경직되어 있어 상당한 수준의 유연성이 필요하다는 점을 지적하였다.

예산편성 및 집행의 합리화 측면에서 현재 공공정보화에서 예산산정이 공정하지

못하고, 예산투자에 대한 관리가 미흡하며, 예산계획 및 집행이 경직되어 있는 측면이 각각 문제되거나 어려운 점으로 지적되었다. 투자에 대한 효과를 기대하는 측면과 정보화에 대한 투자가 급증하고 있는 상황에서 예산의 편성과 집행의 합리성 그리고 예산투자의 체계적 관리문제 등은 매우 중요한 부분이다. 따라서 정보기술과 생산성의 역설적 관계에 대한 문제를 해결하기 위해서도 IT투자에 대한 합리적 관리를 더욱 요구하게 하며, 이는 곧 성과관리로 연결된다는 점에서 의미 있는 지적으로 해석된다.

③ 정보자원의 통합성 강조

정보자원의 통합성 강조 부문에 대하여 전문가들은 현재 공공정보화에서 나타난 문제점과 어려운 점을 지적하였으며, 세부 항목별로 각각 공통적으로 가장 많이 지적된 사항을 중심으로 정리하였다.

첫째, 업무와 정보자원의 통합관리에 대하여 공공기관에서 현실적으로 통합관리를 위한 체계 및 제도가 마련되어 있지 않는 점(37.9%)이 가장 많이 지적되었다. 둘째, 정보자원 공유에 대해서는 부처 간의 협조가 부족한 점(36.7%)이 가장 중요한 문제로 나타났다. 이는 부처가 정보를 독점하고자 하여, 정보공유를 원하지 않는 경향이 정보자원공유를 어렵게 하는 원인으로 지적되었다. 셋째, 기관 간 공동 노력은 부처 간 이기주의 및 공동노력의 부족(46.8%)이 가장 큰 장애요인이며, 이는 정보자원관리에 대한 이해관계가 대립을 의미한다.

④ 효과적 수단 활용

효과적 수단 활용 부문에 대하여 전문가들이 바라본 문제점과 어려운 점을 세부 항목별로 각각 공통적으로 가장 많이 지적된 사항을 중심으로 정리하였다.

첫째, Best Practice(우수사례나 성공 사례) 활용에 대해서 전문가들은 우수사례나 성공사례는 기관간의 특성으로 인하여 실제 활용성은 미흡하다는 점(30.3%)을 지적하였지만, 우수사례를 발굴하려는 노력이 미약(25.3%)한 점도 함께 지적되었다. 둘째, 표준 및 기준 활용에 대해서는 표준화의 필요성에 대한 인식이 아직 부족하다는 점(17.7%), 표준 및 기준이 아직 미정립 되어 있는 점(17.7%), 표준화를 위한 추진

및 조정기구의 부재(17.7%)가 함께 지적되었다. 셋째, 혁신/개선 방안 추구에 대해서는 혁신 및 개선을 위한 교육시간이 부족하거나 교육시스템이 미흡(34%)하며, 혁신과 개선방안에 대한 인식과 관심이 부족(24%)한 것으로 나타났다.

⑤ 조직 목표와의 연계 추구

조직 목표와의 연계 추구 부문에 대해서 전문가들은 각각 다양한 문제점과 어려운 점을 지적하였으며, 지적된 사항은 가장 많이 지적된 내용을 중심으로 세부 항목별로 정리하였다.

첫째, 성과 지향적 관리체계에 대해서는 전체 의견 중 성과기준이 미흡하며 이로 인한 신뢰성이 부족한 점(63.0%)이 가장 많이 지적되었다. 이는 제대로 된 성과 측정이 안 될 뿐만 아니라 평가 기관과 새로운 기획 및 계획으로의 연계 역시 이루어지지 못한다는 것이다. 둘째, 정보자원관리 계획에 대해서는 통합적이며 체계적인 정보자원관리 계획을 수립할 수 있는 능력이 부족한 점(31.6%)이 가장 많이 지적되었다. 이는 인력 및 예산이 부족한 뿐만 아니라 정보자원관리 체계 역시 부족한 실정하기에 더욱 큰 문제이다. 셋째, 평가 및 개선에 대해서는 지속적인 관리체계 부족(25.3%), 전문평가기관 및 조직이 부재한 점(21%), 평가 자체의 어려움(정량적 평가 및 정성적 평가의 객관화, 20%)이 지적되었다.

다. 정보자원관리 요소의 프로세스 단계별 중요도 분석

정보자원관리 요소가 정보자원관리의 프로세스 단계별 지지도를 분석하였다. 이 분석은 정보자원관리를 하나의 프로세스로 보고 전체 과정을 기획(예산)단계, 설계/구현단계, 운영단계, 그리고 평가단계로 나누었을 때, 정보자원관리의 각 요소들이 어떤 단계에서 가장 중요한 역할을 수행하는지를 알아보기 위한 것이다.

전체 응답자가 대답한 정보자원관리의 프로세스 단계별 정보자원관리 요소의 중요도는 특정 단계에 집중되게 나타났다. 기획(예산) 단계가 가장 중요한 정보자원관리 주요 요소는 감독/조정기관·기관장·CIO의 책임과 역할의 명확화, 예산의 공정성과 자원관리 계획 확보이다. 설계 및 구현 단계는 추진 조직의 책임과 역할의 명확화, 업무 정보자원의 통합관리, 표준/기준 활용 부분이 강조되었다. 운영 단계에

서는 현업 조직의 책임과 역할의 명확화와 정보자원 공유 항목이 중요한 요소로 지적되었다. 마지막으로, 평가 단계에서는 예산 투자관리, 성과 지향적 관리체계 확보, 평가 및 개선이 중요한 항목으로 지적되었다. 그밖에 기관 간 공동노력과 혁신/개선 방안 추구 항목은 기획-설계-운영 단계 전반에 걸쳐 중요하다는 지적이 있었고, Best Practice 활용은 4단계 전체적으로 고른 분포를 이룬 항목으로 나타났다.

3. 정책적 시사점

이상에서 1차년도 연구의 전문가 대상 설문조사 결과를 요약하고 정보자원관리에 대한 전반적인 현황과 문제점을 다각적으로 살펴보았다. 이러한 시도는 우리나라 공공기관에서 정보자원관리에 대한 현재의 모습을 정확하게 파악함으로써 향후 정보자원관리가 제대로 될 수 있는 방안을 마련하기 위한 것이다.

연구의 내용을 간략히 정리해보면, 공공정보화의 성과 부족의 원인에 대해서는 대체적으로 기관장의 리더십 부족과 기관 간의 공동노력, 그리고 정보자원의 통합성 등이 중요한 원인으로 지적되었으며, 이에 따라 향후 개선해야할 요인으로는 기관간의 공동노력, 감독·조정기관의 역할과 책임, 업무/정보자원의 통합관리, 성과 지향적 체계의 확보와 평가 및 개선 노력 등이 지적되었다.¹⁾ 하지만, 성과 부족 원인과 향후 개선 사항의 1순위의 결과에서는 현재의 성과 미흡이 추후 개선 요인으로 이어지지는 않고 있다. 공공정보화사업의 성과가 미흡한 원인으로 가장 우선적으로 지적되었던 기관장의 책임과 역할의 문제는 향후 개선해야할 요인으로는 강조되지 못하였고, 추후 가장 많은 개선이 필요한 예산수립의 전문성 확보의 문제는 성과부족의 직접적 원인으로 강조되지 않았다. 즉, 성과부족 및 향후 개선 요인의 최우선 과제에서는, 인지하고 있는 성과 미흡의 문제점과 추후 개선 요인에 차이가 발생한다. 이는 전문가들이 현실적으로 단기적으로 개선할 수 있거나 개선할 가능성에 따라 개선 요인을 답한 결과로 보인다.

1) 공공정보화의 성과부족에 대한 전문가들의 지적을 순위에 관계없이 3가지 원인을 지적한 것으로 보고, 전체 요소항목들에 대하여 단순빈도를 분석한 결과를 바탕으로 함.

이러한 문제를 보다 구체적으로 살펴보기 위하여 우리나라 정보자원관리의 현재 수준을 세부항목에 따라 구체적으로 평가한 결과, 전문가 집단별로 현재의 수준을 평가하는 정도에 차이를 보여주고 있지만 전체적으로 10점 만점에 5점 이하의 수준으로 평가되어 향후 개선해야할 문제점이 많은 것으로 나타났다.

전체적으로 전문가 집단 간의 평가치에 뚜렷한 차이를 보여주고 있으며, 절대값으로는 교수집단 수준평가가 가장 낮으며, 다음으로 SI업체에 근무하는 공공사업 경험자, 그리고 공무원 집단이 가장 높은 점수로 정보자원관리의 현 주소를 평가하였다.

다음으로 분석된 개별 요소에 대한 구체적인 문제점은 현재 공공정보화가 처한 어려운 측면을 보여주고 있으며, 이들 지적 사항들은 향후 개선사항의 우선순위를 결정할 수 있는 중요한 시사점을 제공하고 있다.

감독/조정기관, 기관장, CIO, 그리고 추진조직 등 조직과 관련된 책임과 역할의 명확화에 대하여 전문가들은 대체로 전문성이 부족하거나, 관심과 인식이 부족한 점등을 문제점으로 지적하고 있으며, 현재 부여된 책임과 역할을 보다 분명하게 재정립해야 될 필요성을 제기하고 있다.

예산편성 및 집행의 합리화 측면에서는 현재 공공정보화에서 예산산정이 공정하지 못하고, 예산투자에 대한 관리가 미흡하며, 예산계획 및 집행이 경직되어 있는 측면이 문제되거나 어려운 점으로 지적되었다. 정보자원의 통합성 차원에서 현재 공공정보화에서 제도적인 측면과 부처 간의 협조부족, 그리고 기관 간의 이기주의 등으로 인하여 많은 문제점과 어려움이 있는 것으로 나타났다.

효과적 수단 활용 측면에서는 정보자원관리를 위한 다양한 수단들 중 Best Practice (우수사례나 성공사례)를 현실적으로 이용하기 위하여 발생하는 어려움을 지적하였다. 실질적인 활용의 어려움이나, 관련 인식 미흡 혹은 표준/기준의 미흡 등이 정보자원관리의 활용을 어렵게 하고 있다. 조직 목표와의 연계 추구 측면에서는 목표에 부합되는 성과 달성을 위한 관리체계의 부족이 가장 큰 문제점으로 지적되었다. 관리체계의 부족은 지속적인 피드백의 어려움을 야기시키고 있다.

끝으로 정보자원관리의 프로세스 단계별로 정보자원관리의 세부항목들이 차지하는 중요도를 파악하였으며, 각각의 세부항목들은 정보자원관리의 모든 프로세스 단계에 적용되는 것이라기보다는 특정한 단계에 집중적으로 관계있음을 보여주었다. 감독 및 조정기관, 기관장, CIO의 책임과 역할은 기획단계에서 중요하며, 추진 조직의 책임과 역할은 설계·구현단계와 운영단계에서, 그리고 현업 조직의 책임과 역할은 운영단계와 설계·구현단계에서 중요한 것으로 평가되었다. 예산산정의 공정성과 예산계획 수립의 전문성은 기획단계에서 중요하며, 예산투자 관리는 평가단계에서 중요한 의미를 갖는다고 평가되었다.

업무·정보자원의 통합관리는 설계/구현단계와 운영단계에서, 정보자원의 공유는 운영단계와 설계·구현단계에서 중요한 반면, 기관 간 공동 노력은 기획단계에서 설계·구현단계, 운영단계에서 모두 중요한 것으로 평가되었다. Best Practice(우수 사례나 성공사례)의 활용은 설계·구현단계, 평가단계, 기획단계 등에서 모두 중요하며, 표준 및 기준의 활용은 설계·구현단계에서 중요하며, 그리고 혁신/개선 방안의 추구는 기획단계와 운영단계에서 중요한 것으로 평가되었다.

성과 지향적 관리체계와 평가 및 개선은 평가단계에서 중요한 반면, 정보자원관리 계획은 기획단계에서 중요한 것으로 평가되었다. 이와 같은 분석결과는 앞으로 관심과 개선의 노력 또한 특정 단계를 중심으로 이루어져야한다는 점을 분명하게 제시하여 정보자원관리를 체계적으로 추진하는데 도움이 될 것으로 보인다.

제 2 장 정보자원관리 개념 및 의의

1차년도 연구에서 이미 정보자원관리 개념의 형성과정, 정보자원관리의 특성, 국내 공공정보자원관리에 관한 선행연구 등은 다루었으므로, 본 장에서는 국내에서 정보자원관리를 위한 노력의 일환으로 행해진 추진체계와 관련 국내법 및 관련 문헌 내에서의 정보자원관리에 대한 개념 및 의의에 대해서 간략하게 살펴해보도록 하겠다.

제 1 절 정보자원관리 개념

정보자원관리 개념을 본격적으로 소개한 대표적인 초기의 문건으로는 미국 의회의 연방문서작업위원회(Commission on Federal Paperwork)가 약 4년의 작업을 거쳐 1977년에 내놓은 최종보고서인 “A Report of the Committee on Federal Paperwork: Information Resources Management”를 들 수 있다(최홍석, 1996).

이처럼 정보자원관리의 개념을 제일 먼저 사용한 국가는 미국이고, 이와 같은 정보자원관리의 개념은 가장 먼저 사용한 미국의 정보자원관리 추진 역사에 따라 그 의미가 확대되었다 해도 과언이 아니다. 미국의 정보자원관리는 관련법의 발전과정과 더불어 점차 개념이 확대되어졌다. 즉 문서업무에 대한 경감과 정보관리 측면에서 출발하여 이후 정보관리에 정보통신기술이 도입되면서 정보화를 위한 자원 즉, 예산, 인력, 기술 등을 포괄하는 개념으로 발전하였다.

미국은 1980년 문서감축법(Paperwork Reduction Act) 이후 정보관리와 정보기술의 접합 필요성을 인식하고 2002년 전자정부법(e-Government Act)이 제정될 때까지, ① 단순 문서업무 경감과 정보관리에서 ② 정보관리에 정보기술을 도입하고 마지막으로 ③ 정보자원을 전략적으로 활용하는 단계에 까지 이르렀다.

각 법령에서 정의하는 정보자원관리의 개념 변화를 살펴보면 정보자원관리가 포괄하는 범위의 확대를 쉽게 알 수 있다.²⁾

국내에서도 1990년대 행정정보화가 진행되면서 정보자원관리에 대한 관심이 커지기 시작했으며, 전자정부법 제정과 개정 및 전자정부 아키텍처의 추진과 더불어 본격화 되고 있다. 정부의 정보자원관리에 대한 개념 정의는 관련 법 조항이나 정보자원관리 매뉴얼 등을 통해 알 수 있듯이, 미국의 정의와 유사하며 정보자원을 관리하기 위한 시스템, 예산, 인력 등을 모두 포함한 개념이다.

〈표 2-1〉 정부의 정보자원관리 관계 법령의 주요 내용

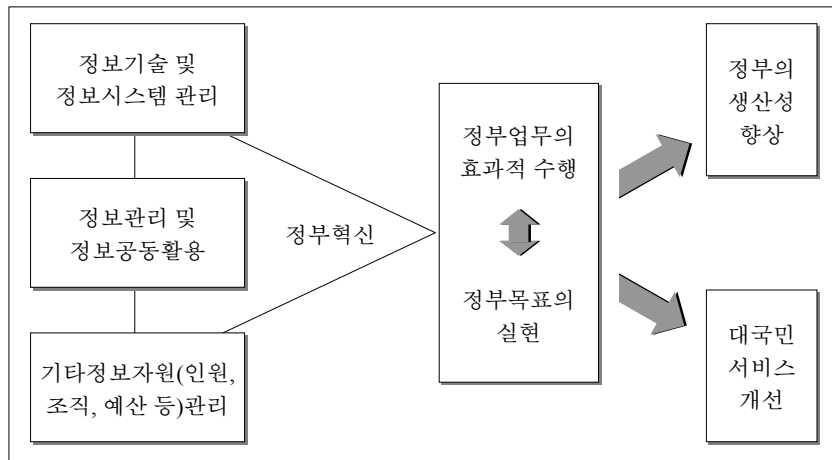
관련법	주요 내용
정보화촉진기본법(2001개정)	— 정보자원이라 함은 정보 및 이와 관련되는 설비·기술·인력 및 자금 등 정보화에 필요한 자원으로 정보통신부령이 정하는 것을 말한다.
정보시스템의효율적도입및 운영등에관한법률(2005)	— 정보자원관리 기본계획 수립, 정보기술아키텍처의 도입 및 운영, 정보기술아키텍처 도입 및 운영의 촉진, 정보기술아키텍처 도입 및 운영 관련 성과분석
전자정부구현을위한 행정업무등의전자화촉진에 관한법(2006개정)	— 행정정보자원이란 전자정부 구현을 위하여 행정기관이 보유하고 있는 행정정보, 전자적 수단에 의하여 행정정보의 수집·가공·검색이 용이하게 구축된 정보시스템, 정보시스템의 구축에 적용되는 정보기술·정보화 예산 및 정보화 인력 등을 말한다. — 행정정보라 함은 행정기관이 직무상 작성 또는 취득하여 관리하고 있는 자료로서 전자적 방식으로 처리되어 부호·문자·음성·음향·영상 등으로 표현된 것을 말한다.

정보자원관리에 대한 지속적인 관심의 증대속에 행정자치부에서는 2004년 전자정부아키텍처(EA) 기반의 정보자원관리 가이드에 이어 2005년 정보자원관리 매뉴얼을 출간하여 전 행정기관의 정보자원관리 담당 부서에서 활용할 수 있게 하였다. 정보자원관리 매뉴얼에서는 정보자원관리(IRM)를 정부기관의 임무를 달성하기 위

2) 관련내용은 1차년도 보고서에 정리되어 있으므로 본 보고서에서는 생략하기로 한다.

하여 정보자원을 관리하는 활동으로, 궁극적으로 정부의 생산성 및 혁신, 대국민 서비스 향상에 기여하도록 관리하는 총체적 활동이라고 정의하고 있다(행자부, 2005).

(그림 2-1) 정보자원관리의 범위 및 목적



자료: 이규정(1997. 12), “미국의 정보자원관리체계와 우리 법제의 정비방향”에서 제시된 정보자원관리 개념도를 수정하여 작성; 행자부(2005) 정보자원관리 매뉴얼

또한 정보자원관리의 목적으로 IT거버넌스 관점에서 조직이 보유하고 있는 정보자원활용에 대한 효율적 의사결정을 통해 고객만족 및 조직의 목표에 부합하는 정보 서비스 제공을 명시하고 있다. 이는 IT자원, 행정정보, EA, 인력, 예산 등의 정보자원들을 활용하여 계획, 도입, 운영, 평가 등의 정보자원관리 활동을 통해 정부전략과 정보화의 연계, 정보화를 통한 행정효율화, 정보자원의 효과적 활용 지원, 정보자원의 지속적 관리를 통한 성과관리 등을 이루고자 하는 목적을 의미한다.

본 보고서에서는 1차년도 연구에서도 언급했듯이, 정보자원의 광의의 개념을 활용하여 “조직이 다양한 업무를 수행함에 있어 발생하는 정보, 정보를 활용하고 조직의 업무를 보다 효율적으로 사용할 수 있도록 지원하는 IT 및 관련 기술, 조직의 목표를 위한 정보, IT를 관리하고 이용하는 인력, 그리고 정보와 IT를 이용하고 이를 관리하는 인력까지 통제할 수 있는 예산(기금)”을 공공정보자원이라 정의한다.

제 2 절 정보자원관리의 필요성

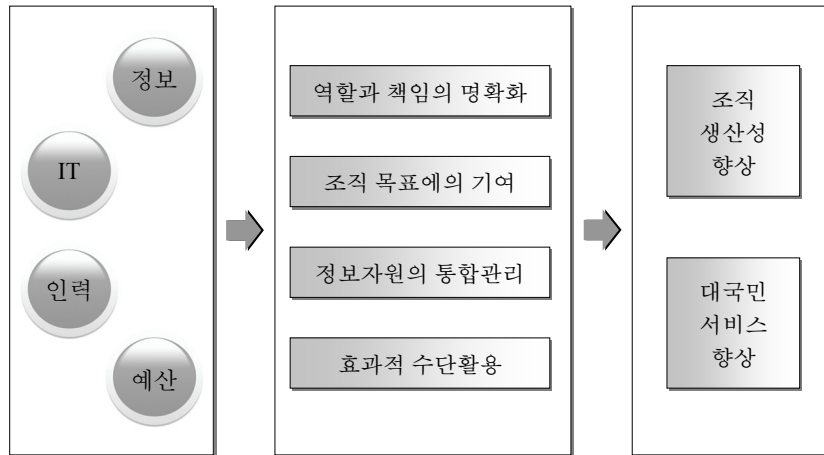
정보자원관리란 정보기술을 포함한 정보자원과 조직의 가치, 혹은 목표의 구현을 매개하는 개념이다. 좀 더 구체적으로 말하면, 한 조직에 있어서의 정보자원관리가 효율적으로 이루어진다는 의미는 그 조직의 각종 정보자원들이 조직의 임무 수행을 지원하는 효과적인 방향으로 통합 관리 및 운영되고 있다는 것을 의미한다. 즉, 정보자원관리란 그 자체가 목적이 아니라 조직의 임무를 수행하기 위한 수단인 것이다(정명선, 1998).

민간기업과는 다르게 공공부문 정보화 문제점의 원인을 크게 4가지로 구분할 수 있다. 첫째, 제도적 환경요인으로 단기적 예산편성, 분권화된 정보화 추진체계, 정보화 부문의 위상 약화, 전문 인력 부족 및 관리 미흡 등을 들 수 있다. 둘째, 조직문화 요인으로 공공부문에 자리 잡고 있는 관료주의적 사고, 과잉기대 경향, 정책 및 요구사항의 변경 등이 포함된다. 셋째, 기술관련 요인으로 기술의 급속한 변화, IT의 복잡성, 관리감독의 어려움, 시스템 간의 상호 연동 필요성 등을 들 수 있다. 마지막으로 프로젝트 관리 요인으로 타당성 분석 미흡, 최고관리자의 관심 부족, 사용자의 참여 부족, 외부업체에 대한 지나친 의존, 능력 있는 프로젝트 관리자 육성 미흡 등도 해당된다(행자부, 2005).

이러한 공공부문 정보화 문제점을 극복하고 정보기술의 성공적인 활용을 위해 정보, 기술, 인력, 예산 등을 통합적으로 관리할 수 있는 정보자원관리가 필요한 것이다.

또한, 성공적인 전자정부의 구현을 위해서 정보자원관리는 필수적 요소로 자리 잡고 있다. 현재 전자정부 고도화 단계에서 기존의 개별부처 중심의 사업이 다수 부처 간 연계, 통합 사업으로 확산되고 있고, 다수의 정보시스템 간 연계 및 통합이 확산됨에 따라 정보시스템의 복잡성이 증가되는 반면, 다양한 정보기술의 적용에 대한 표준화가 미흡한 실정이다. 이러한 전자정부의 고도화 단계에서 통합적인 정보자원관리체계의 구축은 필요하다.

〔그림 2-2〕 정보자원관리 추진원칙



자료: 행정자치부(2006)

1차년도 연구에서도 지적한 바와 같이, 공공부문 정보화 성과는 현재 미흡하게 나타나고 있다. 공공정보화 사업에 대하여 가장 많은 경험과 지식을 소유하고 있는 공무원, SI업체 임직원, 교수 등을 대상으로 공공정보화 사업의 성과부족 원인을 물은 결과, 가장 많은 응답을 얻은 원인은 기관장의 책임과 기관 간의 공동노력 부족이었다. 다음으로 가장 많이 응답한 항목은 업무/정보자원의 통합관리 부족 이었고, 그 다음이 조직의 목표와 관련이 있는 성과지향적 체계 확보 및 평가의 개선으로 나타났다.

특히, 업무/정보자원의 통합관리 부족은 각각의 기관들이 사용하고 있는 데이터 항목이 각기 제 각각이어서 상호간의 데이터 교환이 이루어지지 않고, 그로 인하여 데이터가 중복되는 현상이 나타나고 있는 것이다. 이러한 공공정보화의 문제점들을 해결하고 정보화 성과를 제고하기 위해 정보자원의 효율적 및 통합적 관리는 매우 필요하다.

정보자원관리의 중요한 핵심은 정보자원이 희소성과 정보자원의 전략적 관리 필요성을 강조하는데 있다. 그리고 이러한 정보자원관리의 기본 철학은 민간 기업조직 뿐만 아니라 정부조직에도 적용된다(한국전산원, 1998).

현재의 상황처럼 예산, 행정정보화, 국가정보화의 담당 기관이 서로 다른 추진체계에서 정보자원관리의 중요성은 더더욱 커진다. 앞에서 언급했듯이 지금 우리나라의 정보화 관련 순위들은 세계적 수준이나 계속하여 정보자원관리의 수준이 미흡하거나 제 기능을 발휘하지 못한다면 다른 국가들에게 추월을 당하고 정보통신 일류국가에서 정보통신 하류국가로 떨어질 수도 있다. 앞으로는 정보통신기술이 더욱 발전하고 정치·경제·사회·문화에 미치는 영향이 훨씬 커질 것이기 때문이다.

이에 본 보고서에서는 1차년도 연구에서 지적한 정보자원관리의 현황 및 문제점을 개선하기 위한 정보자원관리 관련 개선방안들을 도출하여 통합적이고 효율적인 정보자원관리 방안을 모색해 보고자 한다.

제 3 장 정보자원관리 주요 요소별 개선방안

공공정보자원관리를 혁신/개선하기 위한 구체적인 방안을 제시하기 위해 선행연구에서는 영역별 구분을 조직, 예산, 법·제도, 운영 및 관리, 성과평가의 5개 분야로 나누었다. 이와 같은 5개 영역에 대한 정보자원관리 주요 요소를 1. 책임과 역할 명확화, 2. 예산편성 및 집행의 합리화, 3. 정보자원의 통합성, 4. 효율적 IRM을 위한 효과적 수단 활용, 5. 조직목표와의 연계 등 5개 요소로 구분하여 공공기관의 정보자원관리의 현황과 문제점을 도출하기 위한 전문가 조사를 실시하였다. 정보자원관리와 관련하여 국내 공공정보화에서 가장 문제가 되거나 어려운 상황에 직면하고 있는 각각에 대하여 점수를 부여하도록 하였다. 가장 좋은 평가를 받은 부분은 IRM을 위한 효과적 수단 활용 부문이며 가장 낮은 평가를 받은 부문은 예산편성 및 집행을 합리화 부문이었다.

정보자원관리의 주요 요소를 파악하여 개선방안을 제시하기 위해서는 정보자원에 관한 상위법·제도와 운영규정 등에 근거한 주요영역과 요소를 파악하는 것이 유용하다. 정보자원관리를 체계화하기 위해 전자정부법을 개정하였으며(2006), 이러한 법적 근거에 기초하여 구체적인 정보자원관리의 틀이 필요하므로 정보자원관리의 체계화를 위해 ‘정보시스템의 효율적 도입 및 운영 등에 관한 법률’에서 범정부 정보기술아키텍처(ITA 또는 EA)의 도입 및 활용 근거를 갖추었고 그와 관련된 각종 참조모델과 성숙도 모델들이 제시되었다.

EA를 지원하는 정보기술에 대하여 각종 참조모델(xRM)은 각종 구성 서비스들을 설명하고 이를 통해 시스템 간의 호환성·확장성·보안성 등을 보장하기 위한 일종의 참조용 데이터베이스이며, 이를 위해 정보기술에 필요한 표준규격들을 설명해 놓은 표준프로파일도 구체적으로 결정되어야 한다. 각종 참조모델 중에서 본 연구에서는 PRM을 별도의 성과평가 참조모델로 분리하여 계획-집행-성과 과정에서

BRM, SRM 등과는 별개의 성과측정 참조모델로서 PRM을 분류하고자 한다.

법적 체계 및 각종 틀과 방법론이 계획-집행-평가 전 과정에 적용되면 우리나라 정보자원관리상의 문제점으로 지적된 예산 편성 및 집행의 합리화에 큰 기여를 할 수 있고, 상위목표와 연계된 성과평가 체계에 따라 평가를 받게 되면 계획과 집행과정에서 조직목표와의 연계도 강화될 것이다. 법적 근거와 각종 표준화된 틀과 방법론들은 정보자원의 통합성도 강화하고, 정보자원에 관한 책임과 역할을 명확하게 하여 범정부차원에서 정보자원관리에 관한 활동과 성과를 효과적인 수단으로 활용할 수 있는 체계가 이루어질 수 있으므로 선행연구에서 지적된 문제점 개선에 기여를 할 수 있게 된다.

이번 장에서는 선행연구에서 발견한 정보자원성과관리의 주요 요소에 대한 문제점과 그에 대한 개선방향을 논의하고자 한다. 2005년 조사에서 문제가 많은 것으로 조사된 분야부터 문제점과 개선방안을 정리한다.

제 1 절 예산 편성 및 집행의 합리화(예산)

정보자원에 관한 추진체계를 보면, 공공부문의 정보자원 중에서 일상적인 행정업무와 대민서비스에 필요한 행정정보에 관한 기획과 실행은 행정자치부에서 담당한다. 정보기술을 포함한 정보기반과 행정정보 시스템 중에서 전자정부로드맵에 포함된 다부처 연계/공동사업은 행정자치부에서 기획하고, 각 부처의 정보화 추진 시행계획상의 사업은 정보통신부가 기획한다. 행정정보시스템사업의 실행은 각 부처에서 하며, 정보기술을 포함한 정보기반 사업의 실행은 정보통신부(정부통합전산센터)에서 담당한다.

정보자원관리에 앞장선 미국은 정부문서업무감축법(PRA) 제정(1980)으로 정보자원관리 정책 틀을 마련하고, 정부성과결과법(GPRA, 1993), 개정 문서업무감축법(PRA, 1995), 정보기술관리개혁법(ITMRA, 1996), 정부문서업무폐지법(PEA, 1998) 등 각종 관련 법률들의 제·개정을 통한 법제도 정비와 함께, 관리예산처장에 대하여 정보

자원관리 정책개발 및 시행에 관한 전권을 부여함으로써 관리예산처 중심의 범정부적 정보자원 및 기술 관리를 위한 노력을 기울여 왔다.

그러나 정보자원 및 기술 관리에 관한 책임을 직접적으로 맡고 있는 관리예산처와 이에 관한 권한을 위임받은 정보규제사무국(OIRA)의 업무가 과중해, 효율적인 정보자원 및 기술 관리가 되지 못한다는 문제점이 부각되자, 미국 정부는 각 기관장에 대하여 각 기관별 정보자원 및 기술 관리에 관한 책임을 부여하면서 정보화책임관이 이를 보좌하도록 하고, 각 기관의 정보자원 운영 실태를 개선하기 위한 기관간 주요 협의체로 정보화책임관협의회를 설치 및 운영하는 등 정보자원 및 기술의 효과적, 효율적인 관리를 위한 실질적인 대책을 마련하였다.

국가정보 인프라를 실질적인 행정 효율화 및 대민 서비스 제고로 연결시키기 위해서는 각 부처의 전자정부 관련 정책 및 시스템 간의 연계를 강화하기 위한 조직체계 개편에 역점을 둔 전자정부법(S.803)의 입법을 추진하였다. 관리예산처(OMB) 내에 전자정부 구축을 위한 전담기관으로서 전자정부국을 신설하고, 관련 전자정부기금을 조성하며, 정보화책임관협의회의 법적 근거를 마련하는 것을 주요 골자로 하는 이 전자정부법은 2003년에 제정되었다. 동 법은 전자정부를 겨냥한 최초의 포괄적 입법 노력으로, 특히, 전자정부 구축을 위한 추진체계 확립 및 이에 따른 각 행정부처의 책임과 역할을 명백히 밝히고 있다는 점에서 사실상 전자정부 관련 기본법으로서 향후 미국 정부의 전자정부 구축사업에 있어서 중요한 구심점이 되고 있다(명승환, 2002).

미국의 정보자원관리체계는 예산을 통하여 관리 통제되는 강력한 제도이다. 따라서 예산 확보단계에 많은 절차가 수행되고 그와 관련된 CPIC(Capital Planning Investment Control)이 강조된다. 효과적인 IRM을 달성하는 기본적인 중점사항으로서 각 기관의 미션 달성을 위해 필요한 정보자원계획(Information Resources Planning)과 CPIC를 통한 예산 확보(formulation)와 집행을 연계시키고 있다.

우리나라는 2001년 제정된 전자정부법의 주요 내용들이 정보자원의 관리에 대한 선언적인 조항으로 행정업무 및 대민서비스의 전자적인 처리의 활성화 정도에 그치

고 있다는 비판을 받고 있다(유홍립·황승흠, 2002). 적용범위도 행정기관업무의 전자적 처리에 한정하고 있어, 정보기술관리를 포함한 정보자원관리에서 지향하는 “통합과 조정” 취지가 반영되어 있지 못하다.

정보기반에서 행정정보 자체에 이르기까지 정보자원에 관한 예산은 기획예산처에서 결정하여 배분하며, 조직과 인력에 관한 기획은 행정자치부가 담당한다.

물론 기획예산처에서 배분된 예산의 집행과 행정자치부에서 기획된 조직과 인력의 활용은 각 기관에서 담당한다. 이와 같이 정부의 업무를 수행하는데 필요한 정보자원의 관리기능은 다양한 주체들이 분권적으로 수행하고 있다. 행정자치부의 전자정부본부는 범 정부관점의 정보자원관리능력 향상을 위한 정보자원관리 촉진 정책을 추진하고 있으며 특히 정보 자체의 관리에 많은 역할과 기능을 수행하고 있고, 정부통합전산센터 같이 정보기술과 정보기반과 같은 정보자원의 관리에 통합적 기능을 수행하고 있다. 미국의 경우에도 정보자원 분야의 경우 의회의 권한을 배경으로 OMB가 예산과 성과를 연계시키면서 상위수준에서 강력한 총괄기능을 담당한다.

현재 기획예산처에서 담당하는 예산 편성기능의 일부를 정보자원분야에 관한 총괄기관(정보통신부, 행정자치부)에 일정부문 위임하는 방식을 고려하면 기획예산처가 추진하는 프로그램 예산제도의 취지에도 부합하고 예산의 편성과 집행 전 과정에 긴밀한 관계가 있는 총괄기관의 권한과 책임을 명확히 하여 정보자원 관리도 체계적으로 이룰 수 있는 방안이 될 것이다.

정보자원은 정보기술을 포함하여 다양한 시스템 및 정보 그 자체를 포함하여 다양한 구성요소로 되어 있으며 국유재산의 범주에 체계적으로 포함시키기도 어려운 속성을 갖고 있다. 이와 같이 다양한 속성을 갖고 있는 정보자원의 획득과 폐기까지의 생애주기에 걸친 예산산정이 어려우므로 예산산정의 공정성 확보와 예산 투자관리 및 예산 집행의 유연성을 위한 법, 제도 마련이 시급하다.

그러나 예산편성 및 집행과 관련한 예산산정의 공정성과 관련하여 예산산정 능력의 부족이 가장 큰 문제점으로 지적되었다. 이는 예산 산정 기관의 획일적인 예산편성, IT 가치의 가변성에 따른 정보화 예산산정의 어려움, 객관적인 예산작업의 부재

등이 주요 원인으로 지적되었다. 이러한 문제점은 기획예산처가 시행하려는 디지털 예산·회계시스템이 도입되면 어느 정도 개선이 가능하다.

디지털 예산·회계시스템은 성과 중심으로 예산이 편성·집행·평가되는 예산 시스템이기 때문이다. 객관적인 측면에서도 디지털 예산·회계시스템은 상장기업 처럼 다양한 분석기준에 따라 투명·정확하게 기록·측정·보고되는 성과관리형 회계시스템이다. 또한 이 시스템은 중앙·지방 정부들을 포함한 국가재정정보시스템으로서 정보의 이용·분석·가공이 가능한 지능형 통합재정정보시스템이다.

현행 예산제도는 품목별 예산제도로써 개별사업의 성과와 결과보다는 사업 내 단위 품목에 대한 투입과 통제를 중심으로 한 제도이지만, 향후 자율과 책임 하에 거시적 성과관리를 중심으로 하는 프로그램 예산제도의 도입이 필요하다. 프로그램 예산제도 하에서는 개별 프로그램이 예산의 편성·집행·결산의 전 과정에 걸쳐 예산관리의 주요역할을 한다. 이러한 프로그램 예산제도를 도입하게 되면 정보자원과 관련된 예산도 정보화(정보자원관련)사업도 정책기능-조직-프로그램으로 체계화되어 정보화정책이 어느 조직에서 어떤 프로그램으로 추진되는지 일목요연하게 알 수 있게 된다. 정확한 정보화(정보자원) 예산의 규모와 현황을 토대로 조직간·프로그램 간 예산의 효율성을 동일한 기준으로 상호 비교가 가능하여 예산배정을 효율적으로 할 수 있다.

정보화부문의 예산과 관련한 본 연구과제의 설문조사에서 정보화 주무부처는 방향설정과 지원에 한정해야한다는 원칙론과 정보화 주무부처가 일정부문 예산 재량권이나 독립된 예산집행이 필요하다는 의견이 주를 이루었다.

EA를 활용하여 정보자원 관리를 하고 PRM체계를 활용하여 정보화 성과관리를 하게 되면 기획예산처의 프로그램 예산제도와 EA에 따른 정보자원 관리를 수행할 수 있다. 그 결과를 PRM 체계에 따른 성과평가를 통하여 예산에 반영함으로써, 향후 예산결정을 투명하고 합리적으로 수행할 수 있다. 프로그램 예산제도 하에서 국회는 정책 활동이 어느 조직에서 어떤 사업으로 얼마의 예산으로 어떠한 성과를 내면서 추진되는지 모니터링이 쉽다. 각 부처 및 지방자치단체에서는 프로그램 예산

범위 내에서 자율권이 확대되어 외부 제약을 상대적으로 적게 받으면서 예산 배정을 할 수 있다. 정보화 부문에서 예산제도가 실효성을 향상시키기 위해서 필요한 개선사항은 다음과 같다.

첫째, 예산배분과 집행 및 성과 평가를 위한 공통의 체계와 기준으로 사업의 기획·집행·성과를 모니터링하고 판단하는 EA, PRM 등이 체계적으로 정착되어야 한다.

예산기획과 투자심사, 성과 평가 등의 체계는 기획예산처 등 예산 담당부처와 인력이 전문성을 갖고 있으나 정보자원관리 분야의 전문성은 부족하므로 정보화/정보자원 주무부처와 공동으로 예산에 관한 업무를 수행하는 체계가 요구된다. IT의 특성과 정보화 사업의 특성을 반영하여 전통적인 예산 심사, 관리, 평가의 기준과 다르거나 수정이 필요한 영역과 관점을 체계화해야 한다.

둘째, 정보화사업의 결과물의 활용(전자정부 사업 관리요령 제32조)을 위해 주관기관과 전담기관의 장은 정보의 공동 활용, 시스템 간의 연동 등 서비스의 보급 확산을 위하여 최대한 노력하여야 한다고 규정하고 있으나, 이보다 한걸음 더 나아가 사업계획 자체에 정보의 공동 활용 가능성을 극대화하고, 시스템 간의 연동이 필수적으로 이루어지도록 의무화해야 한다.

예산편성 과정에서 사업결과물의 상업화에 대한 여지를 규정하고 있으나, 향후 정부의 정보자원의 확대에 따른 예산의 팽창과 그에 따른 예산제약을 완화하기 위해서뿐만 아니라, 공공정보자원의 수요 및 활용도에 대한 모니터링 시스템 구축차원에서 정보자원의 상업화를 강조할 필요가 있다.

셋째, 신규정보화사업에의 참여제한 규정(관리요령 제33조)은 문제가 있는 주관기관과 사업자에 대하여 지원 사업에 일정기간 참여를 제한할 수 있으나, 국가적으로 시급하게 필요한 사업일 경우 그 사업에 대체참여가 가능한 기관을 지정하여 사업 자체는 원활히 수행될 수 있도록 해야 한다. 특정 부문을 담당한 기관의 사업역량이나 의지에 문제가 있을 경우 해당기관의 역량강화나 의지강화에 대한 의무조항이나 조치사항이 없으므로 지속적인 정보화의 제약분야로 남을 수 있기 때문이다. IRM 관점에서 조정 권한이 있는 기구가 대체 기관을 선정하거나 기관장에 대한 성과평

가 권한이 부여되어야 할 것이다.

넷째, 정보화사업의 예산 편성에서 사업 간 중복성을 감소시키려는 노력이 매우 중요하지만 중복성을 파악하기가 어렵고 예산 기관에서 중복성을 파악하기 위한 절차가 많지 않아 제거 하기가 쉽지 않다. 기획예산처에서 IT분야에 관한 예산심사를 하여 중복성을 줄이려고 하지만 IT 사업의 특성상 유사한 사업을 구분하기가 쉽지 않다. 따라서, 중앙부처의 정보화 예산의 경우 중복 및 유사 업무 기관의 CIO와 CFO가 서로 유사한 업무 기관의 예산을 검토하는 제도를 도입, 시행하면 상호 중복되는 예산이나 사업을 사전에 검토하여 방지할 수 있을 것이다.

만일 두 기관에서 사후 중복에 관한 문제가 나오면 두 기관의 담당자(검토자)가 공동 책임을 지게 하면 중복예산을 줄이려는 노력을 하게 될 것이다. 또한 성과 평가에서 유사한 영역의 사업에 대한 평가위원들이 중복가능성이 많은 다수의 사업을 동시에 평가하도록 하면 추후 중복가능성 배제와 자원공유 향상에 기여하게 될 것이다. 현재의 평가체계는 특정분야의 평가위원이 다른 분야에 대한 평가에 참여하기 어렵게 운영되고 있다.

예산투자 관리에 대하여 가장 많이 지적된 문제점으로는 지속적인 예산관리가 어려운 점과 현실적으로 예산투자에 대하여 효과 및 성과분석이 어렵다는 점이었다. 지속적인 예산관리의 어려움에는 예산관리 체계 및 표준 부족과 정형화된 투자관리 시스템의 부족, 평가활용 방법론 등의 부족이 지적되었다. 평가와 관련하여 체계적인 평가기관이 존재하지 않는다는 점도 지적되었다. 정부업무평가 기본법에 따른 평가체계의 확립은 이러한 문제를 완화시킬 것으로 예상된다. 기획예산처의 디지털 예산·회계시스템은 이러한 문제를 완화시킬 것이다.

예산 계획 및 집행의 유연성 부족에 대한 문제점에 대한 선행연구의 지적은 프로그램 예산제도의 도입으로 상당부분 완화할 수 있을 것이다. 장기적으로는 정보화 예산도 기관의 투자 포트폴리오에 포함시켜 조직전체의 성과를 극대화 하는 측면과, 범 정부차원의 성과를 극대화하기 위한 측면을 고려하여 정보화 취약분야를 담당하는 기관에 대한 정보화 예산의 규모를 결정하고 그 외에는 기관의 재량에 따른

예산 편성방식을 도입하면 정보화 예산의 유연성을 증가시킬 수 있게 된다. 단, 정보화 예산의 유연성을 증가에 따라 정보화 중복성 여부를 점검하는 절차는 강화해야 한다. 또한 유사한 사업의 경우 프로젝트 협업도 강화해야 한다. 왜냐하면 중앙정부의 정보화 사업을 지방자치단체로 확산하기 위한 사업의 경우 유사한 사업에 대하여 적용이 가능하므로 프로젝트 측면에서 비용효과성이 나타나지만 이 효과를 정부가 누리지 못하고 민간 사업수행업체가 모두 가져가는 현상을 완화할 기회가 증가하기 때문이다.

평가에 관한 문제는 PRM체계를 확립하고 모든 기관에서 활용을 의무화 하게 되면 많은 개선이 될 것이다. 단, PRM체계를 포함한 많은 평가 체계와 방법론에 대한 조직적인 숙지와 담당자들의 이해도 향상을 전제로 한다. 본 연구의 설문조사에서도 많은 응답자들은 PRM 체계를 도입하기에는 객관적인 기준이 확립되지 않았다는 점을 지적하였다. 또한 PRM을 활용한 자체평가에 익숙하지 않아 실효성에 의문을 제기하고 최소한 3~4년 정도의 안정화 기간이 필요하다는 의견이 제시되었다. 따라서 평가체계와 방법론에 대한 지속적인 전문교육이 강화되어야 하고 성과평가가 안정되는 기간까지 한시적으로라도 범정부차원의 교육프로그램 도입 및 운영을 하면 정보화와 정보자원관리의 효율화에 기여할 것이다.

성과와 예산연계를 통한 IT 투자성과 관리체계는 인센티브제도로써 필요한 기능이지만, 국가차원에서는 정보화의 가장 취약한 부문에 투자를 해야 하는 제약이론(TOC; Theory of Constraint) 접근법이 오히려 더욱 필요하다. 즉, 정보자원도 필요한 요소를 구비해야 정보자원의 가치가 증가할 경우가 많으므로 국가 예산의 효율적 배분의 관점에서는 정보인프라, 정보기술, 정보, 인력 등 국가전체의 정보자원의 가치 향상에 기여하게 된다.

제약이론(TOC)은 ELi Goldratt의 저서 The Goal에서 전체시스템 관점에서 시스템의 효율을 향상시키기 위해서는 가장 취약한 곳(bottleneck)을 개선해야 한다는 간단한 사고방식을 경영과학으로 체계화 하여 발전된 이론이다. 이 이론은 생산관리 분야에서 생산 스케줄링에서 시작하여 조직의 성과 측정을 위한 회계이론과 정책분

석·수립을 위한 사고 프로세스(Thinking Process)를 포함된다. TOC의 기본 원리는 전체 시스템을 개선하기 위해 어디에 초점을 맞추어야 하는가 하는 시스템 사고이다.

TOC의 기본 전제는 ‘조직의 목표(Goal)가 무엇인가?’의 질문에서 시작하여 조직의 성과(Output)를 극대화 하는 조직목표를 모든 활동의 전제로 두고, TOC는 성과 향상을 위한 방법을 찾아내는 것이다. 이를 위해 조직의 제약 자원들을 파악하고, 그 제약을 개선하여 성과를 향상시킨다. 한때 기업에서 조직혁신과 합리와의 도구 수단으로 활발하게 도입된 전사적 자원관리(ERP) 도구들도 기능중심의 조직과 사고방식을 업무프로세스 중심의 조직과 사고방식으로 전환하여 효율성을 향상시키 고자 했는데, 정보기술의 도입과정에서도 전사적 차원의 제약을 찾아내고 그 제약을 개선하는 경영철학(management philosophy)이자 사고체계이며 구체적인 상황에서는 알고리즘도 정의한다.

정부의 정보자원관리도 정부전체의 목표(goal)관점에서 이루어져야 하므로 예산 편성과 집행 및 평가의 합리성도 정부 전체의 관점에서 장애(bottleneck)를 해결하는 기능을 강조해야 한다. 단위 사업만의 성과를 판단하여 예산을 편성 및 집행하게 되면 부분적으로 사업자체의 성공(local optimum)은 달성할 수 있지만 범정부 혹은 사회전체의 목표관점에서의 성공(global optimum)은 이룰 수 없기 때문이다.

예산에 관한 이슈는 조직목표와의 연계성 추구 문제와도 관계가 있는 문제이므로 성과평가 체계의 도입으로 성과의 결과를 예산과정에 환류시키고, 조직 간 가시경로의 파악을 통하여 취약부분을 파악하여 예산과정을 개선할 수도 있다.

제약이론의 관점이 취약분야에 대한 집중이라면 국가의 정보자원관리 효율화를 고려하는 네트워크 효과를 향상시키는 접근방법도 필요하다. 정보시스템에 대한 예산기획과 관리 차원에서 국가전체의 효과를 향상시키기 위해서는 네트워크 효과(network effect) 혹은 네트워크 외부성(network externalities)을 고려해야 한다.

네트워크 효과를 정보시스템의 관점에서 해석하면 정보시스템(네트워크) 사용자가 증가하면 할수록 개별 이용자의 만족도가 증가하여 전체 네트워크의 가치가 증가하는 현상이다. 네트워크 효과는 정보시스템 구성요소 중 하드웨어와 소프트웨어

와 같은 정보자원에서 특히 강하게 나타나는데 정보자원의 표준화와 공유 확대를 위해 필요한 예산 편성에서 고려를 해야 한다.

‘전자정부지원사업 관리요령(행정자치부 예규 제202호)’에서 규정한 전자정부지원사업도 다부처 연계 및 정보 공동 활용과 공통인프라 구축을 통해 정보자원관리의 효율화를 도모하는 사업으로 규정하여 네트워크 외부성을 고려하고 있다. 현재 ‘전자정부지원사업 관리요령(행정자치부 예규 제202호)’에서 규정한 전자정부지원사업도 ‘파급효과가 크나 추진여건 등이 마련되지 않아 지원이 필요한 사업’을 포함하여 TOC적인 관점을 포함하고 있다.

따라서, 전년도 사업의 성과에 따라 예산을 배정하는 인센티브 시스템은 부분적인 최적화에 기여 하지만, 취약한 분야를 계속 취약한 영역으로 방치하여 전체의 성과에 제약을 가하는 성과주의 예산의 역기능을 보완하기 위해 정책적으로 필요한 취약분야의 예산배정 원칙도 강조되어야 한다. 예산 편성-집행-평가 시 사업의 성과가 다른 정보자원과의 관계에서 시스템적인 제약을 개선하는 사업이면 성과가 나타나는 사업이므로 PRM 활용 시에도 이러한 관점이 충분히 반영되어야 한다. 현재의 PRM은 상위목표와의 연계를 중심으로 가시경로(line of sight) 가 강조되어 범정부 차원에서의 정보자원과의 상호보완성을 파악하는 가시경로의 강조가 병행되어야 한다. 단 시행기관의 능력부족으로 성과가 나타나지 않을 경우에는 사업관리를 대행해주는 정부 정보화 프로젝트 조직(PMO)의 활용이 도움이 될 것이다.

정보자원관리와 관련한 정보화 예산편성 및 집행의 합리화를 위한 전문가들의 의

〈표 3-1〉 정보자원예산과 관련하여 정보화 주무부처에 일정부문 재량권 부여 필요성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	1	1.6	1.6
	아니다	9	14.8	16.4
	그렇다	40	65.6	82.0
	매우 그렇다	11	18.0	100.0
	Total	61	100.0	

견은 정보화 주무부처에 일정부분 예산에 대한 재량권을 주어야 한다는 의견이 지배적이었다(83.6%).

이러한 결과는 정보화와 관련된 예산의 편성에 정보화 부문의 고유한 특성을 고려한 유연한 예산제도의 필요성을 강조한 것으로 보인다. 이와 같은 논리를 개별 부처나 개별 사업에 적용하면 정보화 예산에 대한 경직된 편성과 운영방식에 대한 개선이 필요한 것으로 해석할 수 있다. 그러나 개별 부처에 예산 총액만 배정하고 정보자원과 관련된 예산을 자율적으로 배정하도록 하면 정보자원예산이 현재 보다 증가할 것이라는 질문에는 과반수 이상이 부정적이었다(54.1%).

〈표 3-2〉 각 부처에 예산 총액만 배정 시 정보자원 예산이 현재보다 증가할 가능성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	8	13.1	13.1
	아니다	25	41.0	54.1
	그렇다	25	41.0	95.1
	매우 그렇다	3	4.9	100.0
	Total	61	100.0	

이는 정보화 예산의 유연성과 개별 기관의 재량권의 필요성을 강조하면서도 현실적으로 개별 기관에게 예산재량권을 부여하였을 경우 정보화 부분이 우선순위에서 밀리는 현실을 반영하고 있다. 정보화 사업의 문제점으로 사업의 중복성이 항상 제기되고 있는데 이에 대한 방안으로 예산편성 과정에서 중복성 방지를 위한 제도나 절차가 필요한 것으로 제기되고 있다. 이 문제는 정보자원의 통합성과 직접 관련이 있는 문제이므로 정보자원의 통합성을 강조하는 제3절에서 구체적으로 논의될 것이다. 본 절에서는 정보자원 투자의 중복성 방지를 위해 중앙부처의 정보자원 예산 계획 및 집행에 대한 상황을 실시간으로 파악하도록 하는 회계기록 시스템 운영의 실효성에 대한 전문가들의 긍정적인 의견을 제시하고자 한다(80.4%).

〈표 3-3〉 온라인 회계기록시스템이 중복투자 방지에 도움이 될 가능성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	4	6.6	6.6
	아니다	8	13.1	19.7
	그렇다	37	60.7	80.3
	매우 그렇다	12	19.7	100.0
	Total	61	100.0	

중앙부처의 정보화 예산 계획에 대한 온라인 시스템을 운영하여 관련부처와 예산 담당 기관이 정보를 공유하면 정보화 사업의 중요한 문제점인 중복투자의 문제를 완화할 것으로 기대된다. 이러한 시스템은 중앙부처의 정보화예산 뿐만 아니라 중복투자의 문제점을 갖고 있는 다른 사업에 대해서도 적용할 수 있고, 주요 공공기관이나 지방자치 단체까지 포함할 경우 국가적으로 많은 예산을 절약할 수 있는 방법이 될 수 있을 것이다.

제 2 절 조직목표와의 연계 추구(성과평가)

선행연구에서 지적된 정보자원관리의 조직목표와의 연계에 관한 문제점은 크게 세 가지로 요약된다. 첫째, 성과 지향적 관리체계에서 성과기준이 미흡하여 신뢰성이 부족한 점이다. 특히, 필요한 투자의 타당성 평가, 시스템 영향, 성과평가 등 성과평가 부분이 제대로 정비되지 않아 향후 IT도입 단계별 성과관리 강화 필요성이 제기되었다. 둘째는, 통합적이고 체계적인 정보자원관리 계획 능력이 부족한 점이다. 정보자원의 속성은 변화속도가 빠르므로 계획이 어렵고 관심부족과 IRM과 조직 목표와의 불일치가 문제점으로 지적되었다. 셋째, 평가와 개선을 위한 지속적인 관리 체계 부족, 전문 평가 조직 부재, 평가 자체의 어려움 등이 문제점으로 지적되었다 (황주성 외, 2005).

정부업무평가법이 2006년 7월 발효되어 선행연구에서 지적된 문제점을 개선할 수

있는 법적 기반은 만들어졌다. 또한 2005년에는 정보화 성과평가를 위한 PRM 등이 정리 되어 있지 않았으나, PRM체계를 활용한 성과평가가 시행될 예정이므로 향후에는 EA와 각종 xRM의 체계에 따라 조직목표와 연계된 IRM이 내재되어 있다.

따라서 조직목표와의 연계는 IRM의 수단이 되는 EA와 EA의 구성요소인 BRM, SRM, DRM, TRM 등의 전 과정에 IRM의 원칙이나 관점이 적용되며 정보화 사업의 성과를 평가하는 PRM 체계를 확립하면 정보화사업의 성과와 성과가 나타나는 경로의 파악을 통하여 체계적인 정보화사업 추진과 정보자원관리의 향상에 기여하게 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 국무조정실의 정부업무평가계획과 정보화사업의 평가를 수행하는 정보통신부와 행정자치부의 평가계획과 관련 문서를 기초로 제시된 PRM을 선행연구에서 제시된 문제점에 대한 개선방안으로 제시하고 PRM적용을 효율화하기 위한 방안을 제시한다.

IT사업은 성과를 평가하는 것이 쉽지 않아서 IRM 체계화와 적용을 했던 미국에서도 많은 전자정부 사업에 대해 공통적으로 적용할 수 있는 성과평가의 틀이 요구되었다. 이를 위해 미국의 OMB에서는 연방정부 업무구조(FEA: Federal Enterprise Architecture) 하에서 전자정부의 사업을 정의하고, 이에 따라 사업의 성과를 평가하는 모형을 성과참조모형(PRM; Performance Reference Model)을 제시하였다.³⁾ 연방정부차원의 정부구조(FEA)를 정의하기 위해 OMB내부에 FEA-PMO(Federal Enterprise Architecture-Program Management Office)를 신설하여 BRM(Business Reference Model), SRM(Service Reference Model), TRM(Technology Reference Model) 등의 연방 정부의 전사적 구조를 반영하는 모형을 제시하고 있다. PRM은 정보화사업의 성과를 중심으로 적용하는 하나의 모델이지만 IRM에서도 조직목표와의 연계관점에서 유사한 접근을 생각할 수 있다.

IRM을 조직목표와의 체계적으로 연계하는 범정부차원의 체계를 성과평가의 맥락에서 파악하기 위해서, 본 연구에서는 IRM의 수단인 EA(전사적 아키텍처)의 구성

3) 미국 Fereal Enterprise Architecture에 대한 자료는 <http://www.whitehouse.gov/omb/egov/a-2-EALibraryNEW2.html#Arch>(2006년 10월) 참조.

요소인 BRM, SRM, DRM, TRM과 별도의 성과체계로서 PRM을 구분한다.⁴⁾ PRM은 의사결정에서 정보공유와 협력을 강조하여 output이나 outcome에 IT(전자정부 사업)의 공헌도를 측정함으로써 목표한 결과에 대한 명확한 직관을 제공한다. 특히 이 모형은 전통적인 조직구조와 한계를 확대함으로써 성과개선의 기회를 명시할 수 있도록 한다. IRM도 전통적인 기능중심의 단절된 조직체계를 확대하여 정보공유와 협력을 가능하게 하는 체계로 변화해야 한다.

PRM이 input-output-outcome 간의 단계별로 성과를 구분하고, IT 프로젝트 관리자, 프로그램 관리자, 주요 의사결정자들은 전자정부사업이 어떻게 output이나 outcome 창출에 관여하는지에 관한 이해를 가지고 있어야 한다. 따라서 PRM에서는 CIO, CTO, CFO가 모두 PRM을 직접 이용할 수 있는 만큼의 이해를 요구한다, 참여자들은 PRM의 성과지표를 정의하고, 지표에 따라 성과를 추정하는 과정에서 얻은 정보를 이용하여 의사결정의 질을 개선시키도록 노력한다. IRM에서 성과는 정보의 질 향상을 통한 조직목표의 달성과 연계되어야 한다. 정보자원 중에서 정보는 투입, 산출, 성과에 모두 포함될 수 있으므로 PRM의 체계를 원용하되, 정보자체와 관련된 성과를 어떻게 구분하는가에 대한 논리적 실증적 체계가 강화되어야 한다. 이러한 관점은 물론 BRM과 같은 모델을 일정부분 활용할 수 있다(한국전산원, 2006).⁵⁾

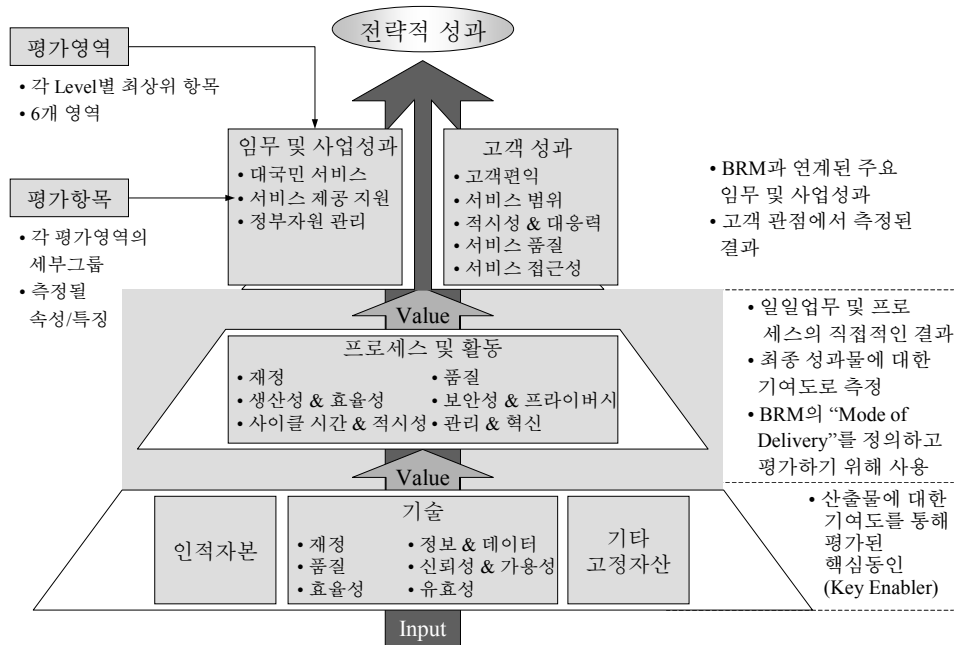
정보자원관리와 조직목표와의 연계를 추구하기 위해서 조직의 전략계획(Strategic Plan)의 중·장기 목표들을 매년 성과예산에 통합하는 방법이 있다. PRM 등에 따른 성과구조는 조직의 전략목표와 조직의 연간예산, 성과 매트릭스, 성과 보고 간의 연계(link)를 확실하게 해준다. 성과목표와 IRM간의 연계를 구체적으로 추구하려면 조직의 주요업무를 영역별로 분류해야 한다. 그렇지 않으면 조직 전체 단위의 목표만 제시되어 조직 내의 구체적인 책임과 역할 및 성과에 대한 측정이 모호하게 되어

4) 주 3)의 사이트에서는 PRM, BRM, SRM, DRM, TRM을 하나의 통합 참조모델(CRM; Consolitated Reference Model)로 나타내어 현재 Version 2까지 발표되었다.

5) 본 연구에서는 범정부적으로 활용하려는 각종 체계, 개념, 용어는 정보통신부, 행정자치부나 한국전산원 등 관련 기관의 연구보고서나 문서를 원용한다.

IRM과 성과 간의 연계도 모호해진다. IRM 전략목표를 조직의 전략목표와 일치시켜야 IRM 활동이 조직의 미션을 지원하도록 정비될 수 있고, 조직 전체의 성과체계 내에서 IRM활동이 통합될 수 있다.

[그림 3-1] PRM의 구조



자료: 한국전산원(2002)

PRM의 구조에서 평가영역은 1) 조직의 미션과 업무(Mission and Business), 2) 고객성과(Customer Results), 3) 프로세스 및 활동(Processes and Activities), 4) 기술(Technology)이다. PRM구조에서 가장 강조되어야 할 연계관계는 IT의 투입에서 프로세스 및 활동, 프로세스와 활동에서 조직 및 사업성과와 고객성으로 연계되는 일종의 가치사슬상의 가치창출이다. 조직의 미션과 업무를 제외한 각 평가영역은 전략적 성과를 위한 각 평가영역의 핵심성공요인(CSF)이며 평가영역별 평가항목은 핵심성과지표(KPI)로 구성되어 있다.

PRM은 IT 관점에서 적용되지만 다른 관리프로세스와의 관련성이 깊는데 대표적으로는 예산과 GPRA(Government Performance Result Act), PART(Program Assessment Rating Tool), CPIC(Capital Planning and Investment Control), 각 기관의 EA를 같이 고려하여 PRM을 사용한다.⁶⁾ IRM 활동의 통합은 구체적으로 조직의 예산계획, 조직에 관한 계획, 정보기술 조달·아웃소싱 계획, 정보기술인력 계획으로 나타나야 하고 구체적인 프로그램의 프로세스가 확정되어야 한다. 우리나라에서 정보화사업의 평가와 정보자원의 성과관리를 위해서도 단순히 정보자원만을 관리해서는 한계가 있으므로 관련 예산, 조직, 조달, 인력 등이 동시에 체계적으로 고려되어야 한다는 것을 말해주고 있다.

〈표 3-4〉 조직의 주요 업무와 전략목표와의 연계

조직의 주요 업무	조직의 전략목표
주요업무 I : (예: 민원서비스)	서비스 향상(시간단축, ...)
주요업무 II : (예: 내부 조달과정 투명화)	공정하고 효율적인 정보기술 조달
...	
...	

조직의 주요업무와 전략목표와의 일치를 전제로 계획, 예산, 조달, 인사 등에 대한 정보자원의 계획과 운영이 명시되어야 하고, 개별업무와 정보자원관리의 통합을 통하여 조직차원의 종합적인 성과와 연계되는 정보자원 계획과 시행이 필요하다. 이를 구체화하기 위해서는 다음과 같이 주요업무별 IRM 전략목표를 대응시켜 단일부처의 이슈인지 아니면 다부처 관련 이슈인지 구별해야 관련된 구체적인 활동을 수행할 수 있다.

6) FEA-PMO의 HOW TO USE THE PERFORMANCE REFERENCE MODEL, Version 1(jun., 2005) 참조.

〈표 3-5〉 부처 주요 업무의 전략적 목표

IRM 전략목표	부처 주요 업무의 전략적 목표			
	업무 1	업무 2	업무 3	업무 4
효율적 정보접근	내부	내부	다부처	내부
IT governance	다부처	다부처	다부처	다부처
사이버 보안강화	내부	내부	다부처	다부처

IRM 전략목표에는 정보관리, 정보공유체계, IT 인력관리, 보안 기능강화, IT 운영 효율화, 전자정부 지원 등이 포함될 것이다.

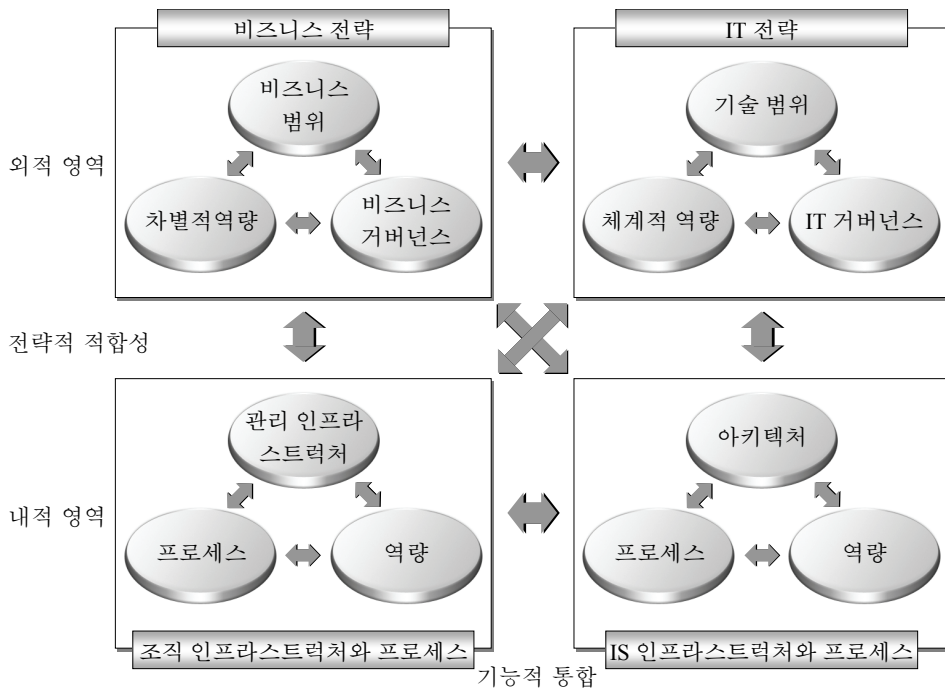
조직의 전략목표와 주요업무와의 연계는 물론 정보자원과의 연계가 일관성을 갖고 유지되어야 한다. 이러한 일관성 있는 연계성을 정의하고 체계화 하기 위해 IT Governance 측면에서 전략적 연계모델(SAM; strategic alignment model)을 활용할 수 있다. 조직의 전략적 성과를 위해 상위 목표와 일관성 있게 연계된 프로세스와 활동 및 이를 지원하고 가능케 하는 IT의 획득, 개발, 운영 및 활용 등이 체계적으로 연계되어야 한다. 조직의 전략과 IT 전략 간 전략적 통합(strategic integration)이 이루어지고, 조직의 전략과 운영방식의 전략적 정합성(strategic fit), IT 전략과 IT 운영의 정합성, 그리고 업무운영방식과 IT 운영방식 간 운영통합(operational integration)이 되어 전략적 연계(strategic alignment)를 통한 가치창출이 이루어져야 한다.

아래 그림의 전략적 연계모델에서 비즈니스 전략과 운영 간의 정합성과 IT전략과 운영간의 정합성에 더하여 비즈니스와 IT의 통합이 이루어지도록 정보화 사업이 이루어져야하며 정보자원관리도 전략적 연계모델에 부합하여야 조직목표와의 연계가 자연스럽게 이루어진다.

전략적 연계를 고려한 정보화 사업 추진과 그에 부합하는 IT, 정보, 인력을 포함한 정보자원관리가 이루어지면 성과가 향상된다는 가설을 구체적으로 평가하는 틀로서 PRM을 활용할 수 있다. 성과가 나타나기까지의 가치사슬을 투입 단계인 IT부터 보면 IT의 ① 재무적인 측면, ② 품질, ③ 효율성, ④ 정보와 데이터의 신뢰성 및 가용성 등을 중심으로 인적자원과 기타 자산이 결합하여 프로세스나 활동에 부가가치를 제공한

다. 프로세스나 활동은 조직내부의 효율성에 관한 영역으로서 서비스를 제공하는 과정에서 조직의 효율성을 중심으로 ① 재무적인 측면, ② 질, ③ 생산성과 효율성, ④ 보안성과 프라이버시, ⑤ 업무시간의 신속성 ⑥ 관리와 혁신 등과 같은 세부 영역으로 성과를 평가한다. 고객에 관한 영역은 고객에 제공하는 서비스의 질을 어느 정도 개선시키는지를 중심으로 ① 고객 편익, ② 서비스 범위, ③ 신속한 대응, ④ 서비스의 질, ⑤ 서비스의 책임성 등의 세부 영역에서 평가한다. 조직의 임무와 업무성과 영역에서는 조직 목표와 업무성과의 달성도를 어느 정도 개선시켰는지를 중심으로 이 영역에서는 ① 서비스, ② 서비스 제공의 지원, ③ 자원의 관리에 대해 평가한다.

[그림 3-2] 전략적 연계모델(SAM; Strategic Alignment Model)⁷⁾



7) Henderson and Venkatraman(1993). 'Strategic alignment; Leveraging Information Technology for transforming organizations', IBM Systems Journal, 32(1). IT 거버넌스, 안중호 · 서한준 역(2005) 재인용.

PRM은 하나의 참조모형으로서 상위, 중간 수준에서의 성과측정 지표만 제시하고 그 하위 단계에서의 지표는 성과관리자와 사업자 간의 협의에 의해 결정되어야 한다. 즉, IT사업의 성격이 매우 다양하여 가장 세부단위까지의 지표를 정하지 않고 사업의 목적이나 전략 등을 반영하여 결정할 수 있도록 한다. 성과평가에 대한 신뢰성 확보를 위한 기준 및 기관의 객관성 확보 방안, 통합적 관리를 위한 체계 확보 방안의 관점에서 IRM의 성과관리체계는 PRM의 방식과 크게 다르지 않다.

주요 정보화사업이 정부자체에서 수행되기보다는 민간사업자와 계약을 통하여 이루어지는 경우가 많으므로 정보화 사업 계획을 구현하고 집행하는 프로세스 평가 단계에서는 정보화사업의 관리방법론에 대한 공유가 선행되어야 하고, 사업자와 성과관리자와의 서비스 수준협약(SLA)이 이루어져야 한다. 서비스 수준 협약에 포함되어야 할 내용들은 조직의 목표를 달성하기 위한 서비스 항목과 수준이 포함되어야 하고, 그러한 항목이 어떠한 인과관계를 갖고 조직목표에 기여하는지 분명히 설명되고 공유되어야 한다.

성과평가에서 PRM 체계를 활용할 때 한 가지 주의할 점은 PRM의 4개 평가영역 중에서 조직과 업무성과는 다른 3개 평가영역과 수준이 다르다는 점이다. 조직과 업무성과의 평가항목은 BRM으로부터 도출된 업무이므로 다른 영역과의 수준을 유지하기 위해서는 평가항목의 구체적인 기준을 설정하여야 한다. 또한 본 연구에서는 PRM을 BRM, SRM, DRM, TRM과는 별개의 성과를 위한 참조모델로 간주하고 있다.

현재 우리나라의 성과평가는 1년 단위로 수행하고 있는데 PRM 체계에서도 서비스계획과 IT 계획과의 조정이 필요하므로 정보자원의 구축 및 활용에 대하여 평가 주기의 다양화가 필요할 것이다. IRM에서 성과는 주로 정보의 생산, 수집, 소비, 배포를 중심으로 체계화된 분야이며 미국의 Circular A-130에서 체계가 명시되어 있고, 정보자원 중에서도 정보기술에 대해서는 전 주기에 걸친 관리를 위한 ITMRA가 적용된다. Circular A-130이나 전략적 차원의 정보자원관리에 관한 내용이라면 ITMRA는 전략적 정보자원관리와 운영측면을 연계한다.

우리나라의 전자정부법과 ITA 법이 각각 전략적 차원과 운영차원의 통합 IRM 체계

의 근거가 된다. IT 시스템을 비즈니스 지향적으로 통제하기 위한 틀로서 시스템 감사에 많이 사용되는 COBIT(Control Objectives for Information and related Technology)이 IT 통제 프레임워크(IT Control Framework)로서 사용되어 정보시스템에 관한 개별 프로젝트는 ITA법에서 지향하는 목표에 기여한다. COBIT 모델에서 제시하는 성숙도는 능력(capability), 통제(control), 성과(performance)의 세 차원에서 정의되고 각 수준별 기준이 제시된다.

COBIT은 일종의 성숙도 모델로서 관리프로세스가 얼마나 잘 정의되었는지를 측정하는 방법인데, COBIT에서 능력은 IT 미션과 목표에 의하여 나타내며, 통제는 위험과 규정준수로 나타내고, 성과는 ROI와 비용절감으로 나타내는데 COBIT의 성숙도 모델은 성과(performance)보다는 능력(capability)에 초점을 맞춘 모델이므로, 시스템 중심의 사업에서는 조직목표와의 연계를 강조하기 위해 사용하기 적절한 모델이다. 그러나 성숙도 모델은 성과를 향상시킬 수 있는 조직 및 역량강화를 통한 성과향상의 가능성을 높이는 것이며 직접 성과를 달성하는 것은 아니다.

따라서 정보화사업에서 항상 문제가 제기되어왔던 조직목표와의 연계는 정부업무평가를 위한 PRM의 활용으로 성과 자체를 측정하여 개선이 이루어질 것으로 기대된다. EA체계의 각종 참조모델이 IRM 요소를 모두 포함하고 있으므로 PRM의 구체적인 내용 중에서 IT와 조직성과 간, 조직 간 가시경로(line of sight)를 확립하고 검증하는 구체적인 활동을 통하여 정보자원관리와 목표와의 안정적인 연계관계를 개선하여야 한다.

구체적으로 정보나, 정보기술, 정보시스템이 조직목표와 연계되는 국가기관의 미션을 달성하기 위한 업무를 지원하는가의 여부를 품질, 비용, 효과성, 효율성, 정보신뢰성, 법률과 규정 준수성, 기밀성, 무결성, 가용성 측면에서 파악하여, 국민의 대리기관으로서 서비스 품질, 보안과 프라이버시 등 정보에 대한 의무사항에 대한 구체적인 항목을 개발하고 제시하여야 한다. 조직목표와 정보자원 활동의 연계를 강화하는 성과평가는 IRM의 책임과 역할을 명확히 하는 문제와 밀접한 관계에 있으므로, IT 예산 확보 시에는 서비스 개선과 효율성의 가시경로에 근거한 중간 지표에

대한 목표치를 설정해서 조직과 개인의 성과와 연계시켜 CIO와 정보자원관리 부서가 목표달성이나 성과에 대한 책임을 진다.

정보자원관리를 포함하여 대부분의 정보화사업을 평가하기 위해서 특정한 모델을 기준으로 삼는 방법이 유익하게 사용될 수 있다. 이는 표준적인 사업모델을 기초로 벤치마킹을 하여 정보화사업의 수준을 판단할 수 있는데, 정보자원관리의 관점에서 성숙모델(maturity model)은 지속적인 개선을 위한 프로그램을 지원할 수 있는 체계를 사업 체계에 내재화 한다는 점에서 매우 유익한 방법이다. 정보자원관리의 성숙도를 평가하기 위해 정보자원관리 성숙도 표준모델이 개발되어 정보화사업의 성숙도 모델과 연계되어 활용되어야 한다. 성숙도 모델을 활용하여 조직목표와 정보자원의 연계는 제2장 제5절에서 설명할 정보자원의 효과적 수단 활용 측면에서 각 성숙단계에 따라 성숙도 모델의 기준에 부합하는 사례들을 공유하고 전파하는 용도로 활용될 수 있다.

조직목표와의 연계추구는 정보자원의 계획·집행·성과 전주기에 걸쳐 이루어져야 하는데 방법론이나 성과참조 모형을 사업의 특성에 맞도록 구체화하고 모든 사업담당자들이 이해를 공유해야 하므로 각종 체계와 사업수행 방법론, 평가방법론 및 평가지표에 대하여 내부 교육과 외부 전문교육이 선행되어야 한다. 본 연구를 위한 설문조사에서 성과참조모델(PRM)의 활용은 정보자원관리의 효율화에 기여한다는 의견이 많았으나(73.8%) 기여하지 않을 것이라는 의견(26.2%)도 있었다. 기여하기 어려운 중요 이유는 성과참조모델에 대한 이해가 부족하기 때문이라는 의견이 대부분이었다.

평가에 관한 문제는 PRM체계를 확립하고 모든 기관에서 활용을 의무화 하게 되면 많은 개선이 될 것이다. 단, PRM체계를 포함한 많은 평가 체계와 방법론에 대한 조직적인 숙지와 담당자들의 이해도 향상을 전제로 한다. 본 연구의 설문조사에서도 많은 응답자들은 PRM 체계를 도입하기에는 객관적인 기준이 확립되지 않았다는 점을 지적하였다. 또한 PRM을 활용한 자체평가에 익숙하지 않아 실효성에 의문을 제기하고 2007년도 자체평가 시점까지 정보화 사업목표와 상위목표 간 인과관계 대

한 정립이 어렵다는 의견이 지배적이었다. 따라서 성과참조모델을 활용한 자체평가가 공정하게 이루어지려면 향후 최소한 3~4년 정도의 안정화 기간도 부족하다는 의견이 52.5%로 많은 전문가들은 상당기간 도입과 적응기간의 필요한 것으로 생각하였다.

〈표 3-6〉 성과참조모델을 활용한 성과평가가 정보자원관리 효율화에 기여할 가능성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	1	1.6	1.6
	아니다	15	24.6	26.2
	그렇다	41	67.2	93.4
	매우 그렇다	4	6.6	100.0
	Total	61	100.0	

〈표 3-7〉 성과참조모델을 활용한 자체평가 도입 후 3~4년 내에 공정하게 이루어질 가능성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	32	52.5	54.2
	그렇다	25	41.0	96.6
	매우 그렇다	2	3.3	100.0
	Total	59	96.7	
Missing	System	2	3.3	
Total		61	100.0	

따라서 평가체계와 방법론에 대한 지속적인 전문교육이 강화되어야하고 성과평가가 안정되는 기간까지 한시적으로라도 범정부차원의 교육프로그램 도입 및 운영을 하지 않으면 형식적인 성과평가가 될 위험성이 있다. 교육과 훈련을 통한 지속적인 안정화와 더불어 초창기에는 시범사업적인 성격을 부여하여 자체평가에 대한 범

정부적인 안정기와 실효성에 대한 검증과정을 통하여 확산을 시키면 정보화와 정보 자원관리의 장기적인 효율화에 기여할 수 있을 것이다.

제3 절 정보자원의 통합성 강조(법/제도)

서비스를 받는 국민이나 기업의 입장에서 정부는 하나의 Enterprise이다. 따라서 원하는 서비스를 전달하거나 정부내부의 업무를 수행할 때 공통의 정보기술·인프라·정보를 관리하는 접근방법이 Enterprise Approach가 되어야한다. 범정부 차원의 업무간소화와 서비스 창구의 단순화는 가장 기본적인 요소이다. 정부 전체가 하나의 Enterprise로서 업무를 수행하고 서비스를 제공하려면 유사한 업무를 수행하거나 서비스를 제공하는 공공기관이 개별적인 기술·인프라·정보를 개별적으로 운영·관리하면 범정부차원에서 많은 자원을 중복 소비할 가능성이 높아진다.

특히 서비스를 위한 각종 데이터와 어플리케이션의 중복 가능성이 매우 커지게 된다. 따라서 정부 각 기관의 다양한 업무를 지원하는 데이터와 어플리케이션들을 통합하여 어떻게 범정부 차원의 서비스를 제공할 것인가에 대한 방안이 시급한 현안이다. 즉, Help Desk, 웹서비스, 신분 확인서비스, 이메일 서비스, 각종 지불서비스 등 모든 정보자원을 어떻게 통합하여 제공할 것인가에 대한 방안이 다양한 정보자원의 life-cycle 을 고려하여 제시되어야한다. 급변하는 행정환경 하에서 행정효율화와 서비스 향상을 위한 통합방안을 각종 법제도로 규정할 수는 없기 때문에 개인·기관 간 협조를 유도하기 위한 제도고안이 중요하다.

정보자원의 통합성에 관한 선행 연구에서 가장 많은 지적을 받고 있는 문제점은 첫째, 공공기관에서 통합관리를 위한 현실적인 체계 및 제도가 마련되지 않은 점이 있으며, 정보화조직의 권한이 적어 어려움을 가중시키고 부처(기관) 간의 이해상충 시 정보자원의 통합성 추진에 합의가 어렵다는 점이 지적되었다. 둘째, 부처의 정보독점으로 부처 간 협조가 되지 않아 정보자원의 공유가 효율적으로 되지 않는 문제점이 지적되었다. 이는 또한 정보자원의 공유를 위한 체계와 절차의 부족, 공유

환경의 미흡, 정보공유와 성과와의 연계 미흡으로 공유 인센티브가 부족한 점 등이 문제점이었다.

정보자원관리의 통합성은 계획, 집행, 평가의 전 과정에서 고려되도록 하는 절차, 법과 제도 그리고 기술적인 환경 조성, 각 기관에 대한 인센티브 시스템이 주요 개선사항이다. 정보자원의 통합성에 관한 일부 문제점은 정부통합전산센터 구축과 운영, 행정정보공유추진단을 통한 주요 정보 공유체계 및 절차 확립 노력으로 많은 개선이 이루어질 것이다. 정보자원의 통합성을 위해서는 사회 전체의 관점에서 정보자원을 관리하는 법제도와 더불어 각 기관이 협력 할 수 있는 체계가 마련되어야 한다. 정부업무평가기본법에 따라 평가되는 정보화부문 평가사항에 정보자원의 통합성 항목을 강화하여 자체평가에 반영되도록 하면 계획부터 성과 목표까지 통합성이 자연스럽게 강화될 수 있을 것이다.

정보자원의 통합성에 관한 선행연구에서 지적된 문제점들을 개선할 수 있는 법제도적인 측면에서의 활동이 2006년 중 활발하였다. 선행연구에서의 문제인식과 정보자원의 통합성에 관한 정책담당 기관의 인식이 유사하였다는 사실의 반증으로 해석된다. 따라서 본 절에서는 선행연구에서 지적된 내용에 대한 개선 활동을 요약하고 법제도의 취지가 구현되기 위해 필요한 사항에 대하여 지적하고자 한다.

정보자원의 통합의 기초가 되는 대표적인 법적인 틀은 ‘전자정부구현을 위한 행정업무 등의 전자화촉진에관한법률(전자정부법)’이며 이에 따라 정보자원에 대한 정의, 기본계획 수립 및 지침제정을 포함한 정보자원의 체계적인 관리와 평가를 통하여 중복투자를 방지하고 정보자원 운영비용을 절감하고자 하는 취지를 담고 있다. 동법에서 행정정보자원의 정의(제2조), 중복투자방지의 원칙(제13조)이 있으나 정보자원 획득과 폐기까지의 전 과정에 걸친 정보자원관리의 법적 기반을 위해 2006년 개정안에 범정부적 행정정보자원관리 체계구축, 전자정부사업에 대한 사전협의제, 행정정보자원관리 성과, 정보화책임관협의회 법적 근거를 마련하고 있다.

전자정부법은 포괄적인 차원에서 정보자원관리의 법적 기반을 제공하고 EA와 ITA는 통합적인 정보자원관리의 수행기반으로서 기능을 하게 될 것이다. 전자정부

법 개정안(2006)에서 정보자원관리와 관련된 주요내용은 다음과 같다.

행정기관 간에 한정되어 있던 전자문서 유통은 공공기관까지, 행정정보 공동이용은 공공기관 및 대통령령 등이 정하는 기관까지 확대하고, 인터넷 민원처리 시 민원인의 신원을 기존의 공인전자서명 외에 휴대폰으로 이동통신사의 가입정보를 이용하거나 개인 신용카드로 신용카드사의 가입정보를 이용하는 확인방법 등으로 다양화할 수 있도록 하였으며, 전자민원창구를 통한 민원사무 처리에도 방문민원과 동일한 수수료를 부담하는 것을 개선하여 수수료를 감면할 수 있도록 하였다.

전자정부 추진을 위한 여건을 마련하고자 행자부가 전자정부사업에 대한 행정적·재정적 지원과 전문기관을 지정할 수 있는 근거를 신설하고 임의조직으로 운영되어 오던 정보화책임관협의회를 부처 간 정보교류 및 협의기구로 되도록 근거도 마련하였다. 행정정보자원관리 기본계획 수립과 행정정보자원관리시스템 구축 등에 관한 근거를 마련하고 자치단체에 확산을 위한 정보시스템 개발 시 중복투자 방지 등을 위해 중앙사무관장기관의 장과 사전 협의토록 하며, 전자정부법과 지방자치법에 이 중으로 설립근거를 두고 있는 지역정보화 진흥원(구 자치정보화조합)을 전자정부법상 특수법인으로 단일화하였다.

전자정부법 개정안에는 정보공유와 정보화 사업의 중복방지 등을 강화할 수 있는 근거를 마련하여, 정보화 사업의 추진보다는 정보화 사업의 과정과 결과가 효율적으로 공유되고 활용되어 사회적으로 최대의 성과를 나타내도록 하는 법제도적 환경 개선이 진행 중이다. 이러한 법적 근거에 기초하여 구체적인 정보자원관리의 틀이 필요하므로 정보자원관리의 체계화를 위해 ‘정보시스템의 효율적 도입 및 운영 등에 관한 법률’에서 범정부 정보기술아키텍처(EA)의 도입 및 활용 근거를 갖추었고 관련된 각종 참조모델과 성숙도 모델들이 제시되었다.

EA는 범정부차원에서 업무를 일목요연하게 정리하고, 업무와 정보기술 솔루션 간의 연계를 시키는 밑바탕이 되므로 범정부차원에서 도입되어 활용이 되면 정보자원의 통합에 크게 기여할 것이다. 전략적 연계모델(SAM)을 범정부적인 차원으로 확대하면 각 국정목표와 기관 간 전략적 목표의 관계, 전략과 운영의 일관성, 정보자원

과 조직목표와의 연계성이 확립되면 정보자원의 통합성을 향상시키게 될 것이다.

행정업무의 체계와 그를 지원하는 행정정보시스템이 예산·인력·조직의 운영과 상호 보완적으로 운영되면 정보자원관리의 체계화, 효율화, 투명화가 이루어지고 이러한 활동이 조직의 비전과 전략에 부합되도록 하여 효과성을 극대화하는 수단으로 EA가 활용되며, 성과를 평가하기 위해 PRM 체계가 사용된다.⁸⁾

서비스 관점에서 업무프로세스 정비를 하여 효율성을 높이고, 정보가 체계화되면 향후에는 콘텐츠와 데이터에 대한 범정부적인 아키텍처가 정보의 관리와 활용에 대한 근간이 될 것이다. ‘행정정보공유추진단’의 업무도 기관 간 업무프로세스와 정보공유의 관점에서 추진되는 단계를 거쳐 공공부문과 민간부문 간의 정보자원관리 및 공유에 대한 국가 정보자원관리의 관점에서 이루어지는 업무이다. 이 단계에서는 국가적인 정보자원관리에 대한 아키텍처가 필요하게 될 것이다. 즉, 국가의 주요 정보조직의 업무 모델을 개괄적인 단계에서부터, 개념적인 단계, 논리적인 단계, 물리적인 단계, 운영·관리단계에 맞추어 육하원칙에 따라 체계적인 아키텍처를 수립하여 향후 환경변화에 대응하도록 활용할 수 있을 것이다.

정보시스템에 관하여 기술아키텍처(ITA)를 적용하려는 정부는 정보의 공동 활용과 표준화를 위해 ‘정보 공동 활용을 위한 표준화 강화 방안’과 ‘행정정보 공동이용에 관한 규정’ 등을 제정했다. 모든 부처는 정보기술아키텍처를 개발하여 그에 따라 정보시스템 개발이나 도입을 추진하도록 하는 법·제도·규정을 수립하였다. 법적 체계와 각종 방법론이 적용되면 계획단계에서부터 정보자원의 통합성이 자연스럽게 이루어질 수 있고 상위 목표 간의 관계만 조정되면 성과평가 체계에 따라 조직목표와의 연계를 통하여 정보자원의 통합성이 강화될 것이다.

정보자원의 통합을 위한 전략에서도 공공부문 정보자원관리 개선의 궁극적 근거이자 수단은 법과 제도이다. 선행연구에서 주요 요소별 문제점을 제시했으나, 전략차원의 정보자원관리(Strategic IRM)와 운영차원의 정보자원관리(Operational IRM)

8) 범정부 정보자원관리체계 구축 추진경과, 행정자치부, 범정부 정보자원관리 컨퍼런스 발표자료, 2006. 6. 27.

문제가 명확하게 구별되어 있지 않고 있으나, 주로 인용이 된 미국의 OMB, ITMRA 등은 제한된 예산을 효율적으로 배분 및 관리되도록 하는 상위 수준(전략적 수준)의 ‘재무’적 측면에서 전략적인 측면을 지향하고 있다. 운영차원에서 이를 보완하기 위해 COBIT 모델과 정보시스템 개발방법론을 고려하여 문제점을 파악하였다.

정보자원관리에 영향을 주는 요소는 관련법과 제도, 정부와 개별기관의 핵심 미션의 변화, 예산의 효율적 배분 압력이 증가한다. 초기 정보화는 과감한 투자의 필요성 인식에 기초하여 이루어 졌으나 정보화의 성과와 정부성과와의 연계가 고려되어야 하는 시점이 다가오고 있다. 정보기술 인력 수급의 변화, 지속적인 기술 혁신 활용 필요성, 시장의 효과적인 활용(민간부문과의 협력)등을 유연하게 할 수 있는 기반과 운영제도의 필요성이 점점 증가할 것이다. 정보자원의 통합성을 위해 필요한 요소는 정보자원관리가 궁극적으로 지향하는 목표에 필요한 모든 요소가 포함된다.

미국의 경우 각 부처의 IRM 전략계획은 Government Paperwork Elimination Act(GPEA) of 1988, E-Government Act of 2002, Clinger-Cohen Act of 1996, Federal Information Security Management Act(FISMA), OMB Circular A-130, GPRA of 1993, FEA, PMA(President’s Management Agenda)에 대응하여 수립된다.

정보자원의 통합성에 관하여 체계적인 지침은 EA를 통하여 하고 있으나, 집행의 실효성을 파악하기 어려워 결국 미국도 평가를 통한 성과의 추구를 지향하게 되었다. 정보자원의 통합성은 기술적인 측면에서 각종 프레임워크나 기술에 관한 표준으로 시도하고 있으나 궁극적으로는 평가체계를 활용한 정보자원의 통합성을 시도하고 있는 것으로 보인다. 연방정부의 EA 구성요소인 PRM을 활용하여 하부 기관까지 성과지향적인 사업추진을 유도하고 있는데 정보화사업의 각 영역에 참조모델을 도입하여 정보자원의 통합성을 위한 방법과 틀을 제공하고 성과평가를 통한 강력한 추진을 유인하고 있다.

성과평가를 통한 정보자원의 통합성 유도가 유효한 정책수단이 된다면 우리나라에서 2006년도에 발효된 정부업무평가법은 정보자원관리의 성과측면에서 뿐만 아니라 정보자원의 통합성 측면에서도 매우 중요한 법적 기반이다. 특히 평가대상 분

야에 정보화부문이 있으므로 정보화 부문 평가지표에 정보자원관리의 정책목표를 포함시켜 유연하게 활용하면 정보자원관리 정책의 유효한 정책수단이 될 것이다. 예를 들면 정보자원 중에서 행정정보공유가 주요 정책사항이 되면 평가항목에 정보공유 항목을 추가하고 비중을 늘리면 사업 간·기관 간 정보자원을 공유하려는 노력을 하게 될 것이다. 기획예산처의 프로그램 예산제도 하에서는 정보자원의 공유영역이 높은 분야에 집단적으로 예산편성이 우선하게 되면 정보자원의 통합성을 촉진하는 인센티브 체계도 강화될 것이다.

정보자원이 통합되기 위해서는 각 부처의 전략적인 업무의 구분과 그 업무에 대응하는 IRM 계획이 명확하게 작성되어야 한다. 각 부처의 업무 및 서비스계획과 IT 계획의 조정이 조직내부에서 이루어지도록 서비스-업무-정보자원(IT) 조정회의를 정례화하고, 각 기관의 조정회의 결과를 기반으로 기관을 대표하는 조정관이 기관 간(부처 간) 서비스-업무-IT 조정회의를 정례화 하면 필요한 정보자원이 통합적으로 획득되고 관리될 것이다. 이때 각 기관을 대표하는 조정관이 반드시 CIO일 필요는 없다.

전자정부법에 근거를 마련한 현재의 CIO협의회는 IT 혹은 정보자원전문가로 구성된 것이 아니므로 의도하지 않았더라도 서비스-업무-IT 인력으로 구성되어 있다. CIO들이 모두 IRM에 관한 전문성이 있는 것이 아니므로 각 CIO는 정보자원에 관한 기관 간 조정회의에서 조정관에게 권한을 위임할 수도 있다. 실무단계에서 정보자원관리가 이루어지기 위해서는 국내의 IRM과 관련된 법률을 종합적으로 고려한 IRM 계획을 수립하도록 관련법과 주요 조항에 대한 설명과 가이드라인이 자세하고 쉽게 제시되어야 한다. 정보자원관리에 관한 수준을 파악하여 개선하기 위해서 정보자원관리 성숙도 모델의 개발과 정착도 큰 기여를 하게 될 것이다.

정보화사업의 전반적인 효율성을 향상시키기 위해 기관의 업무 및 서비스 향상을 지원 및 조정하는 기능을 통하여 통합 정보자원관리를 체계화하는 근거를 전자정부법이 제공하고 있다면, 정보시스템의 경우 2006년 7월 1일부터 발효된 ‘정보시스템의 효율적 도입 및 운영 등에 관한 법률’(ITA법)을 통하여 정보자원의 통합성을 강

화할 수 있게 되었다. 조직 업무와 정보시스템의 구조를 체계화 하고 연계하여 중복 방지와 연계기반을 강화하여 정보자원의 공유를 촉진하는 등 정보자원관리 효율화에 기여할 것이다. ITA법은 정보화 사업을 하는 모든 중앙부처, 지자체, 공공기관에 2007년까지 ITA 구축을 완료하도록 강제하고 있으며 현재 해당부처에서 구축중이며, 일부 선도 기관에서 구축 운영 중이다.⁹⁾

ITA법에서는 감리의 기능도 강화되므로 개별 정보시스템 사업의 계획에 정보자원 공유 등에 관한 사항을 적시하여, 정보시스템이 정보자원관리계획을 달성했는지 확인하여 모든 정보시스템 구축과 운영에 IRM의 관점이 항상 포함되도록 할 수 있다. 정보자원관리의 통합성은 중복투자를 방지하는 예산제도를 통하여 투입의 효율성을 확보하고, 전자정부법과 ITA법에 따른 정보자원(정보시스템)통합관리를 통하여 다기관 연계사업 발굴 및 정보자원의 효율적 활용을 향상하고, 정부업무평가법에 따른 성과지향의 정보화평가에 따라 성과관리가 이루어져 환류되면 계획-집행-평가가 선 순환적으로 이루어질 수 있다.

프로그램 예산제도와 전자정부법 개정 및 ITA시행, 정부업무평가법에 따른 평가가 이루어질 것이므로 기본적인 틀은 갖추었으나 구체적인 실행을 위한 인프라-조직, 인력, 시행규칙, 절차, 방법론-을 갖추어야 한다. 특히, 해당 업무를 담당하는 기관과 인력에 대한 통합적인 교육의 강화가 통합적 정보자원관리에 가장 중요한 요소가 될 것이다.

조직목표와 연계되도록 각종 정보자원을 통합 관리하는 효과는 궁극적으로 정보자원의 공유를 통하여 실현되며, 정보자원 중에서도 정보의 공유가 더욱 중요해질 것이다. 정보자원의 중복과 관리체계의 중복으로 인한 비용의 문제와 일관성 결여의 문제는 정보자원관리의 프로세스 합리화를 통하여 이루질 수 있다. 미국 OMB는 기관 간 공동노력을 권장할 뿐만 아니라 유사한 업무를 수행하는 두 개 이상의 기관

9) ITA를 앞서 적용했던 미국과 달리 우리나라 ITA는 현행 아키텍처를 명확하게 파악하여, 환경변화나 전략의 변화에 따른 진화의 관정보다는 문제해결의 관점에서 이루어져야 한다는 주장이 있음(강홍렬·최선희(2005) 참조).

이 해당업무의 지원을 위한 시스템 개발을 공동으로 개발할 경우 예산할당에 최우선권을 주는 제도를 채택하고 있는데(황주성 외, 2005), 우리나라도 행정정보 DB 사업의 경우에 공동 활용 정보DB사업을 강조하고 있다.

특히 대국민 서비스를 위해 필요한 70여 주요 행정정보 공유를 위해 행정정보공유추진단을 구성하여 적극적으로 정보공유를 추진하고 있다. 이는 정보자원 중에서도 정보 그 자체의 공유를 통한 효율성을 실현하기 위한 정보자원 통합성의 대표적인 정책 사례가 될 것이며 향후 더욱 중요한 IRM 정책 이슈가 될 것이다.

행정정보공유추진단에서 추진하는 정보공유의 체계는 정보공급체계(Information Supply Chain)의 관점에서 보면 최종 이용자 관점에서 추진되므로 공급사슬의 역방향으로 정보자원관리가 정비되며, 추진체계 관점에서는 Top-down 방식으로 추진되고 있다. EA등을 활용하여 국가적인 정보자원관리체계가 확립되면 새로운 정보자원의 생성과 관리 전 과정에 걸쳐 최종 이용자의 관점을 고려한 정보공급체계에 부합하는 통합정보관리가 이루어지게 된다. 통합정보자원관리가 이루어지기 위해서는 정보자원의 효율적 사용 및 관리를 위한 부처 간의 협조부족 및 기관 간 이기주의를 없애기 위한 법제도와 유인제도가 필요하며 다음과 같은 방안을 고려할 수 있다.

통합적인 정보자원관리를 위해 범정부적인 통합 정보자원관리 기관을 운영할 수 있다. 설문조사 결과 현재의 체계도 통합정보관리를 수행하는 역할을 행정자치부나 정보통신부가 하고 있으나 통합기구는 옥상옥이 될 수 있고 실제부처의 의견을 반영하기 어렵다는 이유 때문에 통합기관에 대한 반대 의견도 약 40%로 나타났다.

전문가들이 통합 정보자원 관리 기구에 대하여 필요성에 대하여 인식하면서도 단일 거대 기관의 원활한 기능에 대하여 매우 조심스런 반응을 보이는 이유는 거대한 조직의 비효율성과 권한 독점에서 발생하는 부작용에 대한 경계로 해석된다. 기관 간 협조가 원활하게 이루어질 수 있다면 거대한 단일 조직에 대한 필요성도 약화될 것이다.

〈표 3-8〉 정보자원을 통합 관리하는 범정부기관의 필요성

		Frequency	Percent	Cumulative percent
Valid	전혀 아니다	6	9.8	10.0
	아니다	18	29.5	40.0
	그렇다	24	39.3	80.0
	매우 그렇다	12	19.7	100.0
	Total	60	98.4	
Missing	System	1	1.6	
Total		61	100.0	

〈표 3-9〉 중복투자 방지를 위한 정보자원 투자심사 기능 필요성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	2	3.3	3.3
	그렇다	40	65.6	68.9
	매우 그렇다	19	31.1	100.0
	Total	61	100.0	

정보자원의 통합성을 실현하는 강력한 수단은 예산이다. 공공부문의 정보자원관리에 관한 체계화된 문서인 예산관리처의 회람(OMB Circular A-130)도 공공부문 정보자원관리의 표준과 통합성을 실현하기 위한 강력한 수단으로서 예산을 활용하고 있다. 미국 연방정부도 최근 정보화 사업에 대한 성과평가 체계를 시행하는 과정에서 성과와 예산의 선순환 고리를 만들기 위한 노력을 하고 있다. 통합성의 출발은 정보화 계획과 그 계획을 지원하는 예산의 통합적인 편성에서 출발하므로, 정보자원 투자심사기능 필요성에 대한 본 연구의 전문가들은 중복투자를 방지하기 위한 범 정부차원의 투자심사 기능이 필요한 것으로 조사되었다.

예산제도를 활용하여 정보자원의 중복투자를 방지하는 방안으로서 중복이나 연계가능성이 높은 기관들이 공동으로 또는 상호 교차하여 정보자원예산을 사전 검토하는 제도가 실효성이 있을 것이라는 견해가 대다수였다.

〈표 3-10〉 중복투자 방지를 위한 정보자원 기관 공동·상호교차 사전 예산검토
실효성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	5	8.2	8.2
	그렇다	42	68.9	77.0
	매우 그렇다	14	23.0	100.0
	Total	61	100.0	

이러한 제도가 실효성이 있을 것이라는 전제하에 구체적으로 범정부적 투자심사 기능을 담당해야 할 기관에 대한 전문가들의 의견은, 정보화 주무부처가 주관하고 관련부처가 합동으로 수행하는 방안을 선택하였고 예산관련 부처가 단독으로 심사하는 방안에는 소수의 전문가만이 찬성하였다.

〈표 3-11〉 범정부적 투자심사 기능을 담당할 기관

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	예산관련부처	3	4.9	5.0
	정보화 주무부처	5	8.2	13.3
	예산처 주관, 관련부처 합동	12	19.7	33.3
	정보화 주무부처 주관, 관련부처 합동	40	65.6	100.0
	Total	60	98.4	
Missing	System	1	1.6	
Total		61	100.0	

이와 같은 결과는 정보화 사업의 구체적인 상황을 이해하는 주관부처가 재량권을 행사하되 정보화 사업의 특성인 다부처 연계를 고려해야 하는 필요성을 반영하는 것으로 해석된다. 이러한 심사기능을 통한 정보화 예산 배정은 정보자원관리의 주요 프로세스이며 정보자원의 효율적인 활용을 위해서도 유용한 제도가 될 것이다.

예산제도만으로 정보자원관리의 통합을 달성하기는 어려우므로 전자정부법이나 ITA법의 취지를 구체화하기 위해 IRM에 관한 구체적인 내용을 기본계획에 포함시켜야한다. 구체적인 내용으로서 기관의 성과는 타 기관에서 활용한 정보 등 정보자원의 크기에 따라 기관의 주요성과로서 인정해주는 원칙과 평가 지표화하여 시행하는 방안이 고려될 수 있다.

성과와 더불어 정보화 사업 과정에 대한 효율적인 관리도 정보자원의 통합성에 중요하다. 각종 정보기술과 관련된 프로젝트 발주, 감리, 완료검수과정에 이르기까지 PMO(Project Management Office)를 상설화하여 일정규모 이상, 핵심 프로젝트에 대해서는 품질보증을 위한 활동을 수행할 수도 있다. 여기에서는 공공부문의 정보 기술 프로젝트에 대한 전반적인 수명 주기 과정에서 참여하고 프로젝트 방법론, 기술, 도구 등에 대한 개발과 제언을 상시적으로 수행하는 역할을 한다.

〈표 3-12〉 중앙부처 정보자원관련 사업을 집중적으로 관리하는 PMO 조직 상설화 필요성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	14	23.0	23.3
	그렇다	31	50.8	75.0
	매우 그렇다	15	24.6	100.0
	Total	60	98.4	
Missing	System	1	1.6	
Total		61	100.0	

업무 니즈를 기술의 솔루션으로 변환시켜주는 ITA나 EA 그리고 각종 참조모델이 있더라도 그를 적절히 활용하기 위해서는 인력이 중요하므로 PMO에서 그러한 서비스를 할 수 있을 것이다. 또한 PMO는 주요 프로젝트에 대해서 교육기능도 수행 가능하다. 본 연구의 전문가 설문 조사 결과 75.47%가 PMO가 필요하다고 대답하였다.

중앙 집중적인 PMO가 필요할 경우 어느 기관에서 기능을 수행할 것인가에 대한

설문에서 전문가들은 정보화 주무부처가 주관하고 관련부처가 합동으로 수행하는 방안에 대하여 과반수 이상으로 가장 많은 의견을 제시하였고, 예산담당 부처와 관련부처가 공동으로 수행해야한다는 의견은 18% 정도였다.

〈표 3-13〉 PMO 기능을 담당할 기관

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	예산관련부처	2	3.3	3.6
	정보화 주무부처	10	16.4	21.8
	예산처 주관, 관련부처 합동	11	18.0	41.8
	정보화 주무부처 주관, 관련부처 합동	32	52.5	100.0
	Total	55	90.2	
Missing	System	6	9.8	
Total		61	100.0	

PMO를 담당할 기관에 대한 전문가들의 의견은 범정부적 투자심사기능을 담당할 기관에 대한 의견과 유사한 분포를 보여주고 있으나, 정보화 주무부처와 관련부처 합동으로 투자심사를 해야 한다는 의견보다는 약간 낮은 의견의 분포를 나타내고 있다. 이는 효율적인 정보자원통합을 위해 투자심사기능을 통한 수단이 실제 프로젝트 수행과정을 통한 수단보다 더욱 강력하여, 예산을 통한 통합성 추구방식에 많은 기대를 하고 있는 것으로 해석된다. PMO 기능은 전문성이 필요하므로 민간 컨설턴트를 포함한 민간분야의 전문가로 구성하여 높은 수준의 독립성을 부여해야 한다는 의견이 제시되었다.

정보자원의 통합성을 위한 정책을 위해 법과 제도를 시행할 경우 정보자원관리 수준이나 역량 수준이 기관에 따라 수준과 범위 및 특성에서 상당한 차이가 있을 수 있다는 것을 전제로 해야 한다. 기관별 정보자원관리 수준을 측정하고 관리하기 위해 정보자원관리 성숙도 모델을 설정하고 안정화시켜 각 기관에 대한 성숙도를 측

정하여 그 수준에 맞는 교육과 성숙도 목표치를 설정하면 범정부적인 차원의 통합 저해요소, 통합장애 기관 및 분야를 식별하여 개선에 집중할 수 있다. 공통의 정보 자원 성숙도모델을 사용하면 궁극적으로 정보자원의 기관별 관리와 최적화와 범정부적인 관리와 최적화를 연계시킬 수 있게 된다.

제 4 절 책임과 역할의 명확화(조직)

복잡한 업무를 추진하기 위해서는 업무분담과 인력을 포함한 자원의 효율적 할당이 필요하다. 업무와 자원이 유기적으로 작용하도록 하기 위해 업무의 조정과 자원 배분의 통합조정이 효율적으로 이루어져야 한다. 정보자원관리에 관한 책임과 역할도 업무의 구분과 자원할당이 가장 기본적인 이슈이며, 운영상에서 업무와 자원의 배분과 통합조정이 이루어져야 정보자원관리의 성과를 향상시킬 수 있다. 정부는 다양한 목적, 기능, 역할에 따라 복잡한 구조 하에서 수많은 부처와 기관이 고유목적 달성을 위해 업무를 수행하고 있지만, 일반국민과 기업들은 정부를 하나의 단일 조직으로 인식하여 의사소통을 하고 필요한 서비스를 받는 것이 편리하다.

정부의 서비스를 받거나 민원을 처리하는 국민과 기업의 입장에서는 정부가 다양한 조직의 단순한 집합체가 아니라 통합된 단일 조직으로서 서비스를 제공하기를 기대한다. 이러한 기대와 요구를 충족시키는 단일창구(single window) 혹은 one-stop 서비스를 실현하기 위해 우리나라 정부도 많은 노력을 기울여 왔다. 고유한 기능과 역할을 수행하는 각 중앙부처 간의 업무·정책조정이나 자원배분을 위해 국무조정실이나 각종 위원회 등을 통한 조정도 이미 수행되고 있다. 그러나 선행연구에 따르면 정보자원관리의 책임과 역할과 관련하여 중요한 문제점이 다음과 같이 조사되었다.

첫째, 감독 및 조정기능이 미흡하고 전문성이 부족한 점이 예산이 효율적으로 배분되지 못하는 결과를 초래하는 원인으로 지적되었으며 정보화의 특성을 고려하지 못하는 융통성 없는 감사도 문제점으로 지적되었다.

정보자원관리는 정보화 사업의 모든 생애주기에 걸친 문제이므로 정보화 사업의 대표적인 정책인 전자정부사업의 경우를 통하여 책임과 역할의 문제점을 구체화시키고 개선방안을 제시하고자 한다. 현재 전자정부 지원사업 추진체계를 보면 정부 혁신지방분권위원회의 전자정부특별위원회에서 조정 평가를 담당하고 행정자치부가 주무부처로서 추진을 지원하며 한국전산원이 지원 사업을 전담하고 있다.

조정·평가를 담당하는 전자정부특별위원회는 역할은 주어져 있으나 정보화를 추진하고 있는 부처와 달리 한시적인 성격이 강하여 정보자원관리에 관한 책임과 역할을 안정적으로 기대하기 어렵다. 이를 개선하기 위해서는 책임과 권한을 동시에 부여받은 조정 기관의 상설화나 국무조정실 내의 정보자원 전담 조직을 고려해 볼 수 있다. 또한, 집행과정에서도 지원사업 전담기관인 한국정보사회진흥원(구 한국전산원)과 일차적인 관계를 갖는 부처인 정보통신부와 전자정부 담당부서인 행정자치부가 서로 달라 추진과정에서도 효율성이 낮으므로 전담기관 소속을 전 부처 공동으로 하여 국무조정실 산하로 위치시키거나 전자정부담당 부서는 전자정부의 주무부처인 행정자치부의 산하기관으로 재배치하는 것이 기획-예산배정-집행-평가 전 과정의 효율화를 제고하는 방법일 것이다.

〈표 3-14〉 각 부처에 정보자원관리를 전담할 정보자원관리실(DIR) 상설화 필요성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	3	4.9	4.9
	아니다	9	14.8	19.7
	그렇다	37	60.7	80.3
	매우 그렇다	12	19.7	100.0
	Total	61	100.0	

전자정부 추진체계의 개선과 유사한 방법으로서 정보자원관리도 국무조정실 산하에 범정부 정보자원관리를 전담하는 기능을 부여하되 전자정부 추진체계보다 상위에서 정보자원관리의 원칙과 기준, 정보자원을 위한 자원배분에 관한 원칙 등을

수립하여 전자정부 추진체계에 투입하도록 하면 전자정부 추진과정에서 정보자원 관리의 체계가 내재화 될 수 있을 것이다. 정보자원관리의 통합성을 위한 통합전담 기관의 필요성에 대한 설문조사에서 각 부처에 정보자원관리를 전담할 조직의 상설화에 80.4%가 긍정적인 것으로 나타났다.

향후 공공부문의 기능은 인력과 정보를 핵심 요소로 이루어질 것이므로 인적자원관리(인사 포함)에 준하는 수준의 권한을 갖는 정보자원본부(Department of Information Resources)를 각 부처에 설치하는 방안을 고려할 수 있다.

둘째, 정보화 사업의 적극적 추진을 방해하는 감사의 문제점이 지적되었으며 이를 해결하는 방안으로서 감사의 체계나 방법을 개선할 필요성이 제기되었다. 이미 완료되었거나 진행 중인 정보화 사업에 대한 국정감사나 감사원의 감사에서 사업의 필요성 및 추진결정에 대한 감사 때문에 각 기관들이 정보화 사업을 적극적으로 추진하지 못하는 경우가 많거나 피감기관의 불만이 많은 것으로 지적되었다. 그러나 정보화 사업 예산심의 과정에 감사원과 국회의 의견을 반영하여 사업결정을 한 사안에 대하여 추진과정의 불법 등 명백한 사항 이외에는 사후 감사대상에서 제외하는 제도가 효율적인 정보자원관리에 기여할 것인가에 대해서는 전반적으로 부정적인 견해가 많았다.

〈표 3-15〉 감사원과 국회 의견을 반영한 사업에 대한 감사면제 필요성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	3	4.9	4.9
	아니다	30	49.2	54.1
	그렇다	20	32.8	86.9
	매우 그렇다	8	13.1	100.0
	Total	61	100.0	

정보화 사업에 대한 감사의 문제점은 정보화 사업의 특수성을 고려하도록 해야 한다는 의견이 제시되었으나 일부는 감사자체보다는 감사방법에 문제가 있는 것이므로 감사방법에 대하여 감사기관과 정보화담당기관이 공동으로 감사방법을 개발

하면 감사의 문제점을 완화할 수 있을 것이다.

셋째, 정보화 사업을 추진하는 실무담당자에게 가장 필요한 요소는 기관장의 관심이지만 전반적으로 정보화에 대하여 기관장이 실질적인 관심이 부족하고 기관장의 책임과 역할을 효율적으로 수행하지 못하는 것으로 지적되었다. 이러한 문제점은 정부업무평가법에 따른 성과평가가 정착되면 정보화도 곧 기관과 기관장의 성과와 연계되므로, 성과평가의 객관성 및 실효성 확보만 이루어지면 개선이 될 것이다. 현재 각 부처는 부처 고유의 전략목표를 고려하여 IRM 계획을 수립하도록 하고 있는데, 전자정부법에 의하여 구체적인 조직을 정비하고 기관장의 책임을 정하여, ITA법에 의한 역할을 구체화하고, 기관 간 업무가 중요한 분야에서 ITA, EA 관리시스템에 근거하여 현업조직의 업무추진방식을 설정하도록 되어 있다.

부처의 정보자원관리는 부처의 예산에 반영이 되어야 실행 가능하므로 부처 전체의 예산계획에 정보자원예산이 반영되도록 해야 한다. 현재와 같이 일부 부처에서 자체 IT 예산이 확보가 되지 않을 경우 정보화와 관련된 예산을 개별적으로 확보해야 하는 체계에서는 정보자원계획이 불안정하게 된다. 따라서 부처 자체 내에서 정보화예산 계획은 일반 주요업무 계획과 일정한 시차를 두고, 주요업무를 지원하기 위해 필수적인 IT 예산은 자체 내에서 기관장이 확보책임을 갖도록 해야 한다. 정보화사업에 대한 예산(예, 행정 DB) 확보에 실패하면 그 사업이 언제 어느 규모로 시행될지 모르게 되는 상황이 지속적으로 발생하기 때문이다.

넷째, 책임과 역할의 불명확성은 법제도상의 문제와 정부조직의 문제로 볼 수도 있으나, 정보자원관리 측면에서의 책임과 역할의 불명확성은 CIO 전문성 부족과 상호 연관되어 있다. 법과 제도에 주어진 책임과 역할이 있더라도 CIO 전문성의 부족은 스스로의 책임과 역할에 대하여 명확히 인식하기 어렵기 때문에 조직에서는 정보자원관리 실무자의 업무를 행정적으로 관리하고 책임지는 역할에 머무를 가능성이 크기 때문이다.

법과 제도로 주어진 역할과 책임이 구체적으로 규정되기 어려우므로, CIO업무의 전반에 대하여 구체적이고 자세하게 규정하는 업무 자체가 각 CIO의 책임과 역할이

된다. 따라서 상위 법제도 내에서 선언적인 수준을 구체적이고 운영 수준으로 정착 시키는데 제한적인 요소로 작용하고 있다. CIO는 순환보직제도에 따라 전문성과 관계없이 임명되고 CIO의 직급이 낮은 경우가 많은 것으로 지적되었다. 따라서 부처의 CIO는 유사업무나 중복업무가 많은 경우 전문성을 갖춘 CIO가 중복 및 유사업무 기관의 CIO를 겸직할 수 있는 제도가 고려될 수 있다. 이 경우 전문가는 외부에서 공모를 할 수도 있을 것이며 강력한 리더십을 부여하는 제도적인 장치와 기관장의 의지가 전제되어야 한다.

정부내부업무의 처리를 효율화하거나 대민서비스를 향상하기 위해 필요한 자원 공유의 체계화와 통합된 업무방식을 위해서는 다양한 기반과 조건이 갖추어져야 한다. 정보자원과 관련하여 우선 필요한 조건은 통합된 환경의 제공에 필요한 거버넌스(governance)이다. 우리나라는 정보기술이나 정보자원의 문제에 관한 법제도 기반이 갖추어지고 있고, 정보자원관리를 통한 성과를 극대화하기 위한 EA개념과 평가 방법론 등이 도입되고 제도화되고 있다.

정부업무평가에 따른 정보화부문의 성과가 기관의 성과에 연계되면 기관장은 더 많은 관심을 갖고 CIO 책임을 명확히 하게 될 것이다. IT 예산 확보 시에는 IT를 활용하여 서비스 개선과 효율성을 추구하는 부서의 목표치를 설정해서 관련부서와 CIO 조직의 성과를 연계시켜야 한다. 즉, 조직에서의 위상이 강하지 않은 CIO가 목표치 달성에 대한 책임을 지기 위해서는 주요 업무부서장과의 공동책임 목표도 정해야 한다.

주요업무 책임자와 CIO가 공동 책임을 지고 역할 분담을 구체화 하여 시행하기 위해서는, 부처의 주요부서장(본부장, 혹은 실장)이 각 부서의 전략계획수립시 반드시 IRM 전략계획과 EA가 고려되도록 해야 한다. 전략계획수립 단계에서 CIO는 기관장은 물론 주요 부서장에게 정보자원 조달 및 관리 운영에 관한 조언과 가이드라인을 주어야 하고 주요 업무의 성과에 대한 일정한 책임을 공유하도록 한다.

정보자원관리에서 구체적인 책임과 역할을 보면 기능 측면에서는 정보자원관리 계획, 정보자원 운영관리, 정보자원 계획 집행 감독·조정 기능이 주요 이슈이다.

조직의 측면에서는 정보자원관리 부서의 위상과 CIO의 직급, 추진조직의 규모 등이 중요하며, 예산에 관한 측면에서 정보자원의 획득과 폐기까지의 전 과정에서 필요한 예산에 대한 CIO의 의사결정 범위와 권한에 관한 문제 등이다. 감독·조정기능은 조직 내에서 CIO 위상과 직결되는 문제이며, 정보자원과 관련된 사업에 대한 외부의 감독은 감사원의 기능과 전자정부특위의 평가기능, 자체평가 등을 통하여 기관단위의 책임과 역할이 주어졌으나 조정과 평가는 부처 간 협의를 거쳐 청와대와 국무조정실을 통한 조정이 이루어지고 있다.

우리나라 예산 제도는 프로그램 예산제도를 지향하고 있으므로 기획예산처에서 부처별로 배분한 예산을 개별 부처에서 기관의 성과를 최대화하기 위해 정보자원에 관한 예산을 자율적으로 배정하게 될 것이다. 이러한 개별 분산적인 결정은 조직 내에서는 유연하고 합리적일 수 있지만(local rationality) 범정부적인 차원에서는 그렇지 않을 수 있다. 이 경우 기관이나 부처 간 수평적인 관계에서 예산과 조직 및 인력에 관하여 부처 간 이견이 있는 문제에 대해서 조정하는데 많은 시간이 소요된다.

정보자원관리에 대하여 부처 간 이견이나 정책 갈등을 조정하는 전문적인 정부 CIO 그룹을 상설화하고 강력한 권한을 부여하여 범정부 정보자원관리를 추진하는 것이 시간, 인력, 자원을 절감하게 된다. 범정부 차원의 정보자원관리를 위한 강력한 조정 기능을 갖고 있는 체계가 없으면 운영의 실패와 제도의 실패가 혼합되어 정보자원관리에 관한 문제의 처방도 혼란스럽게 되어 미래에도 비효율성 개선을 위한 방안이 나오기 어렵게 된다. 개별 기관 내에서 정보자원관리 책임자의 책임과 역할을 명확히 하더라도 기관 간 책임과 역할에 대한 조정을 하는 범정부 통합적인 정보자원관리 조직의 필요성이 여기에 있다.

정보자원의 통합성에 관한 제3절의 내용도 책임과 역할의 명확성에 근거한 통합성이 강조되어야 한다. 설문조사의 결과도 통합적인 조직의 필요성에 긍정적인 응답이 과반수를 넘고 있다. 단, 기존의 조직에 추가하여 옥상옥의 가능성을 제거하기 위해 각 부처의 정보자원관리 담당 조직이나 인력으로 구성하는 방법이 기존의 인력을 효율적으로 활용하고 각 부처의 상황을 범정부조직에서도 용이하게 접근하는

데 도움이 될 것이다. 통합조직의 인력과 개별 부처에서 정보자원의 업무를 수행하는 인력 간 순환근무제도가 그 방안이다. 조정기능을 발휘하는 범정부 CIO 기관이 기능을 발휘하면 정보자원관리의 운영상의 문제점이 쉽게 파악 될 수 있고, 운영상의 문제를 파악하여 개선하면, 각 기관과 개별업무 담당자의 활동의 문제점을 파악하기 쉬워진다. 개별 담당자의 활동과 업무처리 수준까지 문제점을 파악하면 개별 담당자의 성과와 연계시키기 쉽고 교육훈련과 같은 구체적인 개선활동을 하기 쉬워진다.

정보자원관리를 위해서는 자원의 공유, 협업 등이 필요하고 그에 따른 책임의 공유가 빈번히 발생하는데, 조직 내에서 책임의 공유뿐만 아니라 기관 간의 책임의 공유도 강조되어야 한다. 범정부적인 성공공유를 위해 각 기관 간의 협력을 기초로 개별기관의 핵심 업무와 인프라를 지원하도록 해야 한다. 이를 위해 조직의 목표와 조직의 전략 매트릭스를 작성 및 공유할 권한·의무·책임을 각 CIO 및 CIO 협의회에 부여하는 방안을 생각해볼 수 있다. 인프라 수준에서 정부통합전산센터와 같은 개념으로 프로젝트를 추진하여 DB 관리, 재난복구, 네트워크, 보안, 각종 기술 서비스 등을 개별 기관에서 분산 관리하는 방식에서 통합 관리하는 방식으로 전환하면 인프라 관리비용 및 재난복구와 관련된 비용절감은 물론 자원의 효율적 활용에 기여하고 데이터와 시스템의 보안을 향상시킬 수 있다.

책임과 역할의 명확화는 IRM 체계가 갖추어져 있는가의 문제와 더불어 갖추어진 체계 하에서 IRM이 효율적으로 수행되는가의 문제가 동시에 관련되어 있다. IRM의 체계는 법과 제도적인 체계를 정비하는 일이지만, 효율적인 IRM 수행의 주요부분은 정보자원과 관련된 모든 요소의 품질(정보자원 구축 프로젝트 포함)보증이 중요하다. 순환보직제도 등으로 CIO의 전문성을 지속적으로 확보하기 어려운 것이 현실이라면 정보화 사업에 관하여 범정부차원의 품질보증조직을 상설화하는 방안도 고려해볼 수 있다. 정부기관은 데이터를 수집, 처리, 저장, 유지관리 하여 대국민 서비스를 제공하고 내부업무처리를 하고, 국민과 기업은 정부의 정보와 서비스를 이용하여 각자의 목표를 달성하므로, 국민·기업·정부는 정확하고 적시의 데이터에

기초한 신뢰할 수 있는 정보를 사용해야하는데 정보의 품질에 대한 보증활동을 범 정부적으로 하면 신뢰와 품질을 향상할 수 있다.

미국 텍사스 주정부의 경우 품질보증팀(QAT: Quality Assurance Team)을 운영하고 있는데 구성원은 국회예산기관(Legislative Budget Board), 정부 감사기관(State Auditor), 정보자원부서(DIR)가 주요 기관의 정보자원 프로젝트에 대하여 일차적인 검토를 한다.¹⁰⁾ 이 단계에서는 정보자원의 기능, 예산, 기간에 대하여 주로 검토를 한다. 이 과정을 거치면서 중복을 완화하게 되는데 우리나라의 경우 감사과정에서 정보화 사업의 특수성을 반영하지 못한다는 실무자의 불만을 해소하기 위해서 계획단계에서 감사부서의 참여를 통하여 검토된 부분에 대해서는 추후 감사를 면제하는 제도를 고려해볼 수 있다. 본 연구의 설문조사에서도 정보화 사업 감사의 문제점이 지적되었는데 감사의 방법에 대한 개선 요구가 많았다.

서비스품질과 정보(자원)품질 향상을 위해서는 담당 조직과 인력에 대한 지속적인 교육이 핵심이므로 국가 전반의 평생교육의 관점에서도 정보자원관리를 위한 교육의 중요성이 강조되어야한다. 따라서 부처 내 IRM 교육 프로그램을 활성화하거나, 범정부적인 CIO Academy를 운영하여 IRM 교육을 강화해야한다. 정부업무평가에서 성과와 연계된 업무, 어플리케이션, 데이터, 기술참조모델이 사용되는 전 과정에서 IRM이 효과적으로 사용되면 정보화와 정부경쟁력을 동시에 향상시켜 정보화와 정부경쟁력의 연계 고리를 이어주는 역할을 IRM이 한다. 이는 정보자원관리의 효과적 수단 활용과 깊은 관계를 갖고 있다.

제 5 절 효과적 수단 활용(운영 및 관리)

정보자원이 조직 내에서도 범정부적으로 효율적으로 사용관리 되려면 이용자와 관리자에게 소재와 형태가 알려지고 가용성이 있어야하며, 가용한 자원이 업무처리

10) http://www.lbb.state.tx.us/The_LBB/Access/Other_Documents.htm#QAT 참조.

와 서비스에 직접 사용되려면 정보자원이 가시적(visible)이어야 한다.

범부처차원의 가용성과 가시성은 기술적으로 정보공유 기반이 마련되고, 제도적으로 정보자원의 활용에 대한 기관과 개인의 책임과 의무를 규정하여야 한다. 이러한 노력은 우리나라 정보화 사업 추진과정에서 이미 많은 진전이 있었고 현재도 진행 중이다. 정보화와 관련된 각종 법률, 지침 등에는 구체적인 내용들이 포함되어 있다. 정보자원의 효율적 활용은 사용자의 인식과 능력에 비례하므로, 새로운 수단과 제도에 대한 인식 및 관심을 촉진하기 위한 인센티브제도 및 교육 시간 확대 방안, 표준 및 기준 확립 등이 필요하다.

정부업무와 서비스 요구에 대한 대응차원에서 나아가 국민과 기업에 대한 적극적인 서비스와 시의적절한 서비스가 제공될 수 있다. 정보자원관리의 실제 성공사례를 제시하여 비용 효과적이고 실현된 효과를 보여주면 성공사례는 인식과 관심을 촉진시키는 유용한 수단이 될 수 있다. 그러나 정보자원관리와 관련하여 우수사례(Best Practice) 활용이 기관 간 특성의 차이로 인하여 활용성이 미흡할 뿐만 아니라 우수사례를 발굴하려는 노력 자체가 부족하고 우수사례에 대한 정보공유와 홍보가 부족하다는 문제점이 지적되었다. 또한 표준·기준 활용은 IT의 가변속도 때문에 어렵다는 점과 표준·기준을 설정하기 위한 기관 간 협조가 어려워 범부처 간 공통 기준 수립이 지연되는 문제가 있었다. 개선 방안 추구에 대해서는 교육시스템과 교육시간이 부족한 문제가 지적되었다.

효과적 수단 활용을 촉진하기 위해서는 조정기능과 협력 기구의 강화가 요구되는데 이는 법과 제도에만 근거하여서는 달성될 수 없다. 정보자원의 관리는 업무처리 향상과 서비스 품질향상을 통한 대국민서비스 만족도 향상이 중요한 목적이므로 정보자원의 통합성과 서비스 통합성을 동시에 고려해야 한다. 정보자원의 통합성은 정보자원의 효율적 활용을 향상시킬 뿐만 아니라, 정보자원을 활용한 서비스 공유를 지원해야 한다. 법과 제도만으로 정보자원관리와 서비스 향상을 이루는데 한계가 있고 일선 업무담당자들의 지식과 경험이 향상되어야 한다. 따라서 정보자원관리(공유와 교환)의 성공사례와 정보를 활용한 서비스 제공·서비스 공유의 대표사례를

범부처적으로 공유하는 실행공동체(CoP)에 대한 지원을 온·오프라인에서 활성화 시켜, 부처간·중앙정부와 지방정부 간 IRM practice 전파를 활성화해야 할 것이다. 범정부적인 차원에서 IRM CoP를 활성화 시켜 민간부문의 지식포털과 같은 기능을 촉진해야 할 것이다.

정보자원관리의 best practice를 선정하고 공유하기 위해서는 best practice의 기준이 필요하다. 이러한 기준의 근거로 활용될 수 있는 것이 정보자원관리 성숙도 측정 모델이다. 성숙도 모델(maturity model)은 사용목적에 따라 개발되어 사용되고 있는데 정보화와 관련하여 다양한 모델이 활용되고 있으나 IRM을 위한 전용 성숙도 모델이 개발되어 사용된 사례는 찾아볼 수 없다.

정보화와 관련된 성숙도모델로서 Carnegie Mellon 대학의 소프트웨어 공학연구소(SEI)에서 개발한 CMMi와 ISO의 SPICE모델은 소프트웨어 개발과 서비스 구축에 관련된 성숙도 모델이며, EA와 관련된 성숙도 모델로서는 미국 상무부(DoC)의 ACMM과 OMB에서 사용하는 EAAF가 있으며, 성과관리에 관한 성숙도 모델로서는 AMR Research사에서 개발한 PMMM, IT 거버넌스 및 관리·통제지침에 관한 성숙도 모델로서는 IT 거버넌스 협회(IT Governance Institute)에서 개발한 COBIT이 대표적인 성숙도 모델들이다.¹¹⁾

정보자원관리 성숙도 모델은 정보자원관리의 구조와 범위에 따라 적용되므로 기존의 정보화사업에 활용되는 관련 분야 성숙도 모델과의 관계를 고려하여 개발되면 성숙도 모델의 활용도가 높을 것이다. IRM 성숙도모델을 활용하여 IRM 체계를 수립하면 범정부 차원의 관리 표준이 자연스럽게 이루어지고 정보자원관리 수준의 상대적인 비교와 개선점을 찾아 범정부적인 정보자원관리의 취약점을 개선하는데 유

11) CMMi: Capability Maturity Model Integration

SPICE: Software Process Improvement and Capability dEtermination(ISO15504)

ACMM: Architecture Capability Maturity Model

EAAF: Enterprise Architecture Assessment Framework

PMMM: Performance Management Maturity Model

COBIT: Control Objectives for Information and related Technology

용하게 활용될 수 있다. 성숙도모델은 단계(stage)가 있는데 각 단계마다 제시된 기준에 따라 best practice를 발굴하여 공유하면 개별적으로 추진되는 정보자원관리가 범정부적 수준에서 효율적으로 이루어지게 된다.

기관이나 사업단위 뿐만 아니라 업무 프로세스 단위로 우수·성공사례를 발굴하여 업무담당자에 대한 시상 제도는 비용효과적인 전문가 인센티브 제도로 운영될 만하다. 이와 관련한 전문가의 의견들도 우수사례나 성공사례를 기관단위보다는 개별 업무 프로세스나 분야별로 발굴하여 담당자들에 대한 인정이나 시상을 하면 담당자들이 더욱 적극적으로 참여할 것으로 예측했다.

〈표 3-16〉 개별 프로세스나 분야별 Best Practice 발굴이 담당자들의 적극적 참여 유도 여부

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	16	26.2	26.2
	그렇다	30	49.2	75.4
	매우 그렇다	15	24.6	100.0
	Total	61	100.0	

비공식적인 실행공동체를 통하여 개별기관의 성공을 격려하고 공유하며 문제해결 방법을 공유하고 있는 사례로서 Texas 주정부가 운영하는 Texas Collaboration Forum이 있다. 여기에서 공유하는 내용들은 best practice, 새로운 어플리케이션의 테스트 결과, 민-관 파트너 등이다. 이러한 활동을 지원하기 위해 정보자원국에서는 새로운 기술이나 장비 혹은 솔루션을 시험할 설비를 제공하여 주정부차원으로 확산하기 전 문제를 파악하는데 도움을 주고 있다.

정보자원 조직과 담당자의 개별적인 노력만으로는 변화에 대응하기 위한 지식과 정보가 부족하고 위험관리 측면에서도 문제가 있으므로 범정부적인 차원에서 정보자원관리에 대한 체계적인 교육프로그램이 강화되어야 한다. 또한 각 조직도 체계화된 교육프로그램과 조직의 학습활동을 통하여 업무는 물론 정보자원관리 측면에서

도 학습조직화하여야 한다. 정보가 정확하고 신속하게 필요한 사람에게 언제 어디서나 접근이 가능하도록 관리되어야하고, 이를 지원하기 위한 정보기술도 정보의 처리와 분석을 통하여 사용자의 목적에 적절하게 대응하도록 지속적으로 관리되어야 한다.

정보기술도 구성요소별로 끊임없이 변화하므로 정보자원과 관련된 법제도, 기술 및 업무환경의 변화가 반영되어야 한다. 이러한 요구사항 변화와 환경변화에 대한 적응을 위해서는 정보자원관리 조직과 담당자의 지속적인 지식습득과 적용이 중요하다. 정보는 많은 사람들이 유용하게 사용하면 할수록 정보자원의 단위당 비용이 감소하고, 품질 좋은 정보는 정부업무 효율성과 국가경쟁력에 기여하게 된다. 정보자원에 대한 교육은 정보기술을 활용하여 효과적으로 수행할 수 있는데, 인터넷이나 정보통신기반이 잘 갖추어진 우리나라에서는 online(e-Learning)을 통한 교육이 가능할 것이다.

정보자원관리 담당인력에 대한 상시적인 교육체계를 한시적으로라도 범정부차원에서 구성·운영할 필요성에 대한 전문가들의 의견은 대다수가 찬성하였다.

〈표 3-17〉 IRM 개념 정착 시까지 범정부 IRM 교육기관 운영 필요성

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	10	16.4	16.4
	그렇다	32	52.5	68.9
	매우 그렇다	19	31.1	100.0
	Total	61	100.0	

정보자원에 관한 e-Learning 프로그램을 운영하고 있는 미국 Texas 주의 경우 정보자원부(Department of Information Resources)에서는 정보자원담당자들이 지속적으로 교육훈련을 받도록 하고 있으며, 지속적인 전문교육(CPE; Continuing Professional Education)의 중요성을 강조하고 있다.¹²⁾ 정보자원관리법은 IRM CE에 대한 의무적

12) <http://www.dir.state.tx.us/education/resources/elearning.htm> 참조.

인 지침을 수립하도록 되어있으며 교육훈련은 정보자원담당자들이 민간부문의 교육프로그램을 이수하면 주정부에서 요구하는 교육과정을 이수한 것으로 해주는 프로그램도 운영하고 있다.

예를 들면, e-learning 콘텐츠의 적합성과 강의 시간이 일정시간(시간당 50분) 넘어야하고, 교육대상자가 교육자와 전화나 이메일 등으로 상호 의사소통을 해야 하는 (interactive) 특성을 갖고 있어야 하는 등의 교육프로그램에 대한 일정한 기준도 정하고 있다. 특히 민간 기업의 교육 내용이 자사 상품선전이나 마케팅 활동으로 구성된 내용을 선택하여 IRM 담당자가 받을 수 있는 민간기업 교육 프로그램을 홈페이지에 올려놓고 있다. 이러한 방식은 공공기관의 정보자원 담당자에게 교육정보를 알려줄 뿐만 아니라 민간 교육기관들도 공공부문에 대한 교육 기회를 제공하는 가교역할을 하여 교육을 통한 자연스러운 민관 파트너십에 촉매역할을 하게 되어 국가적인 정보자원의 효율적 활용에 기여를 하게 된다.

제 4 장 결 론

우리나라의 국가정보화와 전자정부의 수준은 국제적으로도 높은 수준으로 평가되고 있으나 국가경쟁력과 정부경쟁력은 그에 걸맞는 수준에 이르지 못한 것으로 평가받고 있다. 정보화와 전자정부는 사업 그 자체가 목적이 아니므로 정보화와 전자정부를 활용하여 국가경쟁력과 국민에 대한 서비스 향상으로 연계되어야 한다. 이러한 연계를 위해 국정관리 시스템, 법제도, 정부조직, 업무 수행방식, 인력개발 및 인센티브 시스템 등이 범정부적으로 체계화 되어야 한다. 정보사회에서 정보자원의 체계적인 관리와 효율적인 사용은 정보화의 효과를 확산시키는 중요한 요소이므로 국가적으로 정보자원의 효율적인 관리를 위한 노력이 중요한 시점이다. 이러한 문제의식에서 공공부문의 정보자원관리를 개선하기 위한 다양한 연구와 정책이 시행되고 있다. 정보자원관리의 혁신을 위해 전년도 선행연구에서는 정보자원관리 분야의 전문가를 대상으로 전반적인 현황과 문제점을 파악하여 정보자원관리 주요 요소별 문제점을 도출하였다.

기존의 정보자원관리의 주요 문제점들로 지적된 사항은 기관별·사업별 투자에 따른 중복투자, 정보공유체계의 미흡으로 인한 생산성과 서비스 품질 저하로 귀결되었다. 문제점의 주요 원인을 정보자원관리의 주요요소별로 보면 책임과 역할의 불명확, 예산 편성 및 집행의 합리성 부족, 정보자원의 통합성 부족, 각종 사례와 표준의 효과적 수단 활용 부족, 조직목표와 정보자원관리의 연계 부족 등이었다. 정보자원관리의 세부항목별로는 감독·조정기관, 예산산정의 공정성이나 예산계획 수립의 전문성, 정보자원의 통합관리와 공유 및 공동노력, 각종 Best Practice 활용, 성과지향적인 관리체계와 평가의 개선 등에 대한 개선의 필요성이 제기되었다.

선행연구에서 제기된 문제에 대하여 개선이 진행되고 있는 분야도 있었는데, 법제도 측면에서는 전자정부법을 개정하여 정보자원관리에 대한 책임과 구체적인 활

동을 정의하는 노력을 하였고, 정보자원관리모델의 성숙도를 평가하기 위한 모델개발도 진행 중이다. 또한 정부업무평가법에 근거하여 정보화분야의 성과를 평가할 계획이다. 또한 정보화성과를 평가하기 위한 각종 참조모델 체계와 지침을 정하고 교육을 통하여 정보화사업의 효율적 평가와 정보자원관리 효율화를 위해 범정부적인 차원에서 노력하고 있다.

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 문제점에 대한 개선방안을 도출하고 그 방안에 대하여 전문가들을 대상으로 설문을 통하여 개선방안의 방향과 방안에 대한 의견을 참조하였다. 정보자원 예산편성 및 집행의 합리화에 대한 개선안으로 EA와 성과참조모델의 활용 및 프로그램 예산제도의 시행에 맞추어 정보자원 총괄기관을 설정하고, 그 총괄기관에 예산편성 및 집행의 일부 기능을 위임하여 재량권을 갖도록 하는 방안에 대하여 전문가들의 응답은 긍정적으로 나타났다. 또한 각 기관에서 추진하는 정보자원관련 예산에 대한 범정부차원의 회계기록 시스템을 공유하는 해외 사례도 참조할 만한 방안이다.

정보자원관리의 조직목표와의 연계는 2006년 7월 발효된 정부업무평가기본법에 따라 많은 개선이 이루어질 것으로 기대되는 분야이다. 정보자원관리의 수단인 EA의 확립과 그 구성요소인 각종 참조모델 내에 이미 정보자원관리의 체계가 내재화되어 있고, 정보화 평가에 참조될 성과참조모델(PRM)은 정보자원관리와 조직목표와의 연계를 통한 성과를 평가하므로 평가를 통하여 많은 개선이 이루어질 것으로 기대되는 영역이다. 그러나 새로운 평가체계와 방법을 효과적으로 활용하기 위해서는 업무담당자와 평가담당자에게 많은 교육과 훈련이 요구된다. 교육과 훈련은 온라인 방식으로 하는 방법도 있고, 영역에 따라서는 민간부문의 교육서비스를 활용하는 방법도 가능하다.

정보자원의 통합성 강화는 ITA법과 개정된 전자정부법을 통하여 법적 기반을 갖추고 EA 또는 ITA 등을 정착하면 제도와 기본 틀에 대한 기반은 갖추게 된다. 정보자원의 통합관리를 위한 범정부적인 조직을 운영할 수도 있고, 정보자원관리와 관련된 프로젝트를 통합 관리하는 정부 IRM 프로젝트 관리실(PMO)의 해외 운영사례를 응

용할 수 있을 것이다. 정보자원의 통합을 위해서는 법과 제도뿐만 아니라 조직과 개인의 능력향상이 필요하며 이는 교육을 통하여 가능한데, 학습의 지속성을 위해 IRM 평가체계를 활용하면 자발적인 참여를 유도할 수 있다. 조직의 정보자원 수준을 평가하고 개선하기 위해 일정한 기준과 방법이 필요하므로 정보자원관리 성숙도모델을 개발하여 적용하면 공정하고 객관적인 수준 파악과 개선방향에 기여하게 될 것이다.

정보자원의 책임과 역할을 명확하게 하기위해 전자정부법이 개정 되었으므로 향후 개선의 여지가 많은 분야이지만, 기관장의 관심부족과 CIO의 전문성 부족이 오히려 책임과 역할을 명확히 하는데 제약이 될 수 있다. 향후 공공분야의 역할에서 정보의 중요성이 증대할 것이므로 인적자원을 관리하는 부서와 유사한 수준의 권한을 갖는 정보자원부서(Division or Department of Information Resources)를 각 부처에 운영하는 방안도 고려될 수 있다. 각 부처의 책임과 역할을 명확히 하더라도 부처 간 정보자원이나 책임을 공유해야하는 상황이 발생하므로 성공의 공유를 위한 정보자원 협력 기능이 필요하다. 정보자원의 품질이 기관 간 협력을 기초로 이루어질 경우 정보자원의 품질을 보증하는 범정부 정보자원 품질보증 팀의 운용 사례도 참고할 가치가 있다.

정보자원관리의 best practice가 공유되어 범정부 정보자원관리의 효율성을 향상시키기 위해서는 자발적인 실행공동체가 활성화 되어야 하는데, 우선 best practice의 기준이 설정 되어야한다. 그 기준을 표준화하여 측정할 수 있는 정보자원관리 성숙도모델을 개발하여 제공할 필요가 있다. 이러한 모델을 활용하여 스스로 무엇이 best practice가 될 수 있는지 파악하고 점검하며 다른 기관을 벤치마킹 할 수 있도록 하면 정보자원관리 방법의 효과적인 수단 활용을 촉진하게 될 것이다. 우리나라의 정보자원관리를 위한 법제도, 방법론, 지침, 기준, 평가제도 등이 다방면에서 개선되고 있다. 정보자원관리 활동을 하는 기저에는 정보자원관리를 담당하는 인력에 대한 지속적인 전문 교육이 필수적이므로, 성숙도 모델에 기초하여 정보자원관리 체계와 능력이 일정 수준에 이를 때까지 교육기관을 상설화하고 교육을 강화하는 것이 정보자원관리의 혁신·개선에 가장 중요한 요소이다.

참 고 문 헌

- 강홍렬·최선희(2005), 「공공정보화 개선을 위한 아키텍처 개선방안」, KISDI 이슈 리포트, KISDI.
- 국무조정실(2002), 「공공부분 정보자원관리 실태평가」.
- 명승환(2002), 「공공기술관리」, 대영문화사.
- 안중호·서한준(2005) 역, IT 거버넌스, 네모박스.
- 유홍림·황승흡(2002), “전자정부법을 통해 본 전자정부의 의미와 과제”. 「정보화 정책」 8(3).
- 유홍림·윤상오(2005), “전자정부 추진과정에서의 부처간 갈등: 행자부와 정통부의 갈등을 중심으로”, 「한국행정학회 동계학술대회 발표집」.
- 이철수(1995), “한국사회의 정보화: 현황과 과제”. 「계간사상」.
- 정국환 외(2005), 「공공정보화 성과평가 방법론 및 체계 연구」, 정보통신정책연구원.
- 정명선(1998), “정보자원관리 해외사례 분석과 발전방향”, 「정보화정책」.
- 정부민간합동합작단(2006), 「함께하는 희망한국 VISION 2030」.
- 정상기·임성택·명재진(2000), 「공공부분 정보기술관리에 관한 법제도 연구」, 한남대 과학기술법연구소.
- 최홍석(1996). “미국 연방정부 정보자원관리의 교훈”, 「국가기간전산망 저널」3(1).
- 한국전산원(1994), 「미국 연방정부의 정보자원관리 계획」.
- _____ (1995), 「미 연방정부 정보자원 관리규정」.
- _____ (1996), 「정보자원관리체계의 도입방안에 관한 연구」.
- _____ (1998), 「정보자원관리 방법론 및 활용방안 연구」.
- _____ (2002), 「2002년 공공부분 정보자원 현황 분석」.
- _____ (2006), 「국가정보화 백서 2006」.
- 행정자치부(2005), 「전자정부아키텍처 기반의 정보자원관리 가이드」.

- 행정자치부(2005), 『정보자원관리 매뉴얼』.
- _____ (2006), “범정부 정보자원관리체계 구축 추진경과”, 『범정부 정보자원관리 컨퍼런스 발표자료』.
- 황주성 외(2005), 『공공정보자원관리의 혁신방안 연구』, KISDI.
- Bruce R. Lewis, Charles A. Snyder, and R. Kelly Rainer, Jr.(1995). “The Information Resource Management Construct”. *Journal of Management Information Systems*. 12(1).
- Caudle, S. L.(1987). “Federal Information Resources Management: Bridging vision and Action”. *Academy Studies*.
- CISCO SYSTEMS(2005). *Connected Government*.
- EIU(2005). *The 2005 e-readiness rankings*. <http://www.eiu.com>
- FEA-PMO(2005). *HOW TO USE THE PERFORMANCE REFERENCE MODEL*, Version 1.
- Henderson and Venkatraman(1993). ‘Strategic alignment; Leveraging Information Technology for transforming organizations’, *IBM Systems Journal*, 32(1).
- Owen, D. E.(1989). “IRM Concepts: Building Blocks for the 1990s,” *Information Management Review*, 5(2).
- P.L.(2002). *E-Government Act of 2002*.
- Texas Department of Information Resources(2005). *Shared Success, Building a Better Texas through Shared Responsibilities, 2005 State Strategic Plan for Information Resources management*.
- UN(2005). *Global E-Government Readiness Report*. <http://www.unpan.org>.
- UNDPEPA & ASPA.(2002). *Benchmarking E-government: A Global Perspective*.
- WEF(2005). *Global Competitiveness Report 2005-2006*. <http://www.weforum.org>.
- Wim Van Grembergen, Ptak. Carol and Eli Schragenheim(2004). *ERP Tools, Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain*, ST. Lucie Press.
- <http://www.dir.state.tx.us/education/resources/elearning.htm>
- http://www.lbb.state.tx.us/The_LBB/Access/Other_Documents.htm#QAT
- <http://www.whitehouse.gov/omb/egov/a-2-EALibraryNEW2.html#Arch>

〈부록 1〉

설문조사 빈도표(총 16개)

〈빈도표 1〉 Q1: 정보자원을 통합 관리하는 범정부기관의 필요성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	6	9.8	10.0	10.0
	아니다	18	29.5	30.0	40.0
	그렇다	24	39.3	40.0	80.0
	매우 그렇다	12	19.7	20.0	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Missing	System	1	1.6		
Total		61	100.0		

〈빈도표 2〉 Q2: 정보자원예산과 관련하여 정보화 주무부처에 일정부문 재량권 부여 필요성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	1	1.6	1.6	1.6
	아니다	9	14.8	14.8	16.4
	그렇다	40	65.6	65.6	82.0
	매우 그렇다	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 3〉 Q3: 각 부처에 예산 총액만 배정 시 정보자원예산이 현재보다 증가할 가능성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	8	13.1	13.1	13.1
	아니다	25	41.0	41.0	54.1
	그렇다	25	41.0	41.0	95.1
	매우 그렇다	3	4.9	4.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 4〉 Q4: 중복투자 방지를 위한 정보자원 기관 공동·상호교차 사전 예산 검토 실효성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	5	8.2	8.2	8.2
	그렇다	42	68.9	68.9	77.0
	매우 그렇다	14	23.0	23.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 5〉 Q5: 중복투자 방지를 위한 정보자원 투자심사 기능 필요성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	2	3.3	3.3	3.3
	그렇다	40	65.6	65.6	68.9
	매우 그렇다	19	31.1	31.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 6〉 Q6: 범정부적 투자심사 기능을 담당할 기관

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	예산관련부처	3	4.9	5.0	5.0
	정보화 주무부처	5	8.2	8.3	13.3
	예산처 주관, 관련부처 합동	12	19.7	20.0	33.3
	정보화 주무부처 주관, 관련부처 합동	40	65.6	66.7	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Missing	System	1	1.6		
Total		61	100.0		

〈빈도표 7〉 Q7: 온라인 회계기록시스템이 중복투자 방지에 도움이 될 가능성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	4	6.6	6.6	6.6
	아니다	8	13.1	13.1	19.7
	그렇다	37	60.7	60.7	80.3
	매우 그렇다	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 8〉 Q8: 중앙부처 정보자원관련 사업을 집중적으로 관리하는 PMO 조직 상설화 필요성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	14	23.0	23.3	23.3
	그렇다	31	50.8	51.7	75.0
	매우 그렇다	15	24.6	25.0	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Missing	System	1	1.6		
Total		61	100.0		

〈빈도표 9〉 Q9: PMO 기능을 담당할 기관

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	예산관련부처	2	3.3	3.6	3.6
	정보화 주무부처	10	16.4	18.2	21.8
	예산처 주관, 관련부처 합동	11	18.0	20.0	41.8
	정보화 주무부처 주관, 관련부처 합동	32	52.5	58.2	100.0
	Total	55	90.2	100.0	
Missing	System	6	9.8		
Total		61	100.0		

〈빈도표 10〉 Q10: 각 부처에 정보자원관리를 전담할 정보자원관리실(DIR) 상설화 필요성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	3	4.9	4.9	4.9
	아니다	9	14.8	14.8	19.7
	그렇다	37	60.7	60.7	80.3
	매우 그렇다	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 11〉 Q11: 감사원과 국회 의견을 반영한 사업에 대한 감사면제

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	3	4.9	4.9	4.9
	아니다	30	49.2	49.2	54.1
	그렇다	20	32.8	32.8	86.9
	매우 그렇다	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 12〉 Q12: IRM 개념 정착 시까지 범정부 IRM 교육기관 운영 필요성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	10	16.4	16.4	16.4
	그렇다	32	52.5	52.5	68.9
	매우 그렇다	19	31.1	31.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 13〉 Q13: 개별 프로세스나 분야별 Best Practice 발굴이 담당자들의 적극적 참여 유도 여부

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	16	26.2	26.2	26.2
	그렇다	30	49.2	49.2	75.4
	매우 그렇다	15	24.6	24.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 14〉 Q14: 상위목표와 정보화사업 목적 간 인과관계 설정이 2007년 가능한가?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	2	3.3	3.3	3.3
	아니다	47	77.0	77.0	80.3
	그렇다	11	18.0	18.0	98.4
	매우 그렇다	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈빈도표 15〉 Q15: 성과참조모형을 활용한 자체평가 도입 후 3~4년 내에 공정하게 이루어질 가능성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	아니다	32	52.5	54.2	54.2
	그렇다	25	41.0	42.4	96.6
	매우 그렇다	2	3.3	3.4	100.0
	Total	59	96.7	100.0	
Missing	System	2	3.3		
Total		61	100.0		

〈빈도표 16〉 Q16: 성과참조모형을 활용한 성과평가가 정보자원관리 효율화에 기여할 가능성

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	전혀 아니다	1	1.6	1.6	1.6
	아니다	15	24.6	24.6	26.2
	그렇다	41	67.2	67.2	93.4
	매우 그렇다	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

〈부록 2〉

설문조사 주관식 응답 종합(전문가 의견조사)

1. 인프라에서 기관정보까지 정보자원을 통합 관리하는 범정부기관의 필요성의 필요성

〈표 1〉 정보자원을 통합 관리하는 범정부기관의 필요성

	빈도	퍼센트(%)	비고
필요하지 않다	24	39.3	
필요하다	36	59.0	
무응답	1	1.6	

▷ 필요하지 않음

- 실제 업무수행은 해당부처에서 하게 되므로 옥상옥 구축
- 지금도 행정자치부 및 정통부에서 일부기능을 수행하고 있으나 역할 수행능력 미비
- 있다 하여도 실제 부처의 입장을 반영하지 못함
- 각 부처별로 진행하고 있는 업무의 통합관리에 많은 인력과 조직의 신설이 필요하고, 전체 업무의 통합관리는 업무의 범위가 너무 광범위하다고 생각함
- 기관별 고유 정보는 기관 특성을 감안하여 부처별 관리하고, 타 부처 필요정보는 해당부처와 협의하여 공유하면 됨
- 철저한 개인정보의 관리, 정보유출 방지의 법제화 필요
- 기관 특성을 반영하고 기술동향과 사용자수요 변화에 능동적이고 신속하게 대응하는데 장애 요소가 될 수 있기 때문에 필요하지 않음

- 진정한 의미의 정보자원은 인프라, 기관정보까지를 포함한다고 생각하기 때문에 필요성에 회의적임
- 범정부기관을 새로 별도로 구성하는 방법이 아니라 기존의 정보화 총괄부처가 담당하도록 하는 것이 바람직하고, 기능수행의 실효성 확보를 위해서 관련규정이나 지침을 명백히 수립하도록 하는 것을 권장함
- 기관별 정보의 특수성과 개별성 때문에 통합이 어렵거나 비현실임

▷ 필요함

- 개별적 관리체제로 인한 각종 문제 해결을 위해 통합관리 필요
- 각종 인프라 및 정보자원의 중복방지, 정보관리 및 표준화 등을 위한 범정부차원의 영향력 있는 기관이 필요하다고 생각한다. 해당직권을 악용하는 역효과도 우려되나 얻는 득을 생각할 때 꼭 필요하다고 생각함
- 정보자원을 유용하게 활용하려면 각 기관에 산재한 자원을 통합 관리 하는 기관이 필요
- 행정정보의 공동 활용 및 자원의 효율적 관리를 위해 필요
- 데이터 공유를 통한 활용도 향상, 중복관리로 인한 업무효율성 저조방지
- 정보화 사업의 특성상 단일 부처 단일 사업으로 추진에는 한계가 있으며, 이를 극복하고 사업 완결 및 극대화를 위해서는 필히 통합적인 관리 및 추진전담기관이 필요
- 현재 정보화 주관부서의 힘이 미력하여 중구난방으로 자원이 나누어져 있어 중복관리 등 정보자원 관리에 문제점이 많음
- 호환성 및 체계적 관리의 용이
- 데이터 및 정보의 분산으로 인하여 관리의 허점이 들어 날 수 있으며, 정보의 분실 및 남용 될 가능성이 있다고 생각한다. 그래서 정보를 체계적으로 관리하는 기관이 필요함
- 정보자원의 효율적 관리와 자원의 공동 활용을 가능하게 함

- 정보자원통합관리로 정확한 현황파악이 가능하고 관리가 용이할 것으로 판단
- 정보관리를 할 수 있는 전담부서나 인력이 현저히 부족한 정부기관과 범정부적으로 공동이용이 필요하거나 공동이용이 보다 효과적인 정보자원에 대해서는 통합 관리하되, 개별기관이 자체적으로 운영할 필요성이 있는 특수한 분야의 정보자원에 대해서는 개별기관이 운용함이 바람직함
- 현재 인프라 구축 관리, 정부 공통 업무 프로세스 정비, 기관정보 등의 관리가 다원화 되어 있어 경제, 관리적인 면에서 비효율적임
- 각종 인프라 및 정보자원의 중복방지, 정보관리 및 표준화 등을 위한 범정부차원의 영향력 있는 기관이 필요하다고 생각한다. 해당 직권을 악용하는 역효과도 우려되나 실보다 얻는 득을 생각할 때 꼭 필요하다고 생각함
- 이미 여러 기관에서 많은 정보를 DB로 구축하여 놓았으나 정보들이 산재하여 있어 필요한 정보를 찾기 힘들고 이미 구축된 정보를 중복하여 작업이 발생할 수 있음
- 별도의 중재기관이 존재한다면 건건이 발생하는 각종 검토처리절차 등이 간결하고 신속하고 일관성 있게 관리되어 질 듯함
- 궁극적으로 그렇게 생각함. 그러나 아직 각 기관에 흩어져 관리하는 정보자원을 한 기관에서 관리하는 것은 일시적인 정보자원 관리의 혼란이 발생함. 따라서 단일 기관의 구성 후, 각 기관에서 관리하는 정보자원 중 일차적으로 통합 관리 하여야 하는 정보를 수집/관리하고, 이후 추가 통합 대상 및 통합관리를 위한 세부 조례 등에 대하여 협의 진행해야 함
- 유사 중복 업무에 대한 정보 자원의 효율적인 관리를 위해
- 정통부 등 유관부서가 주관이 되도 좋으나 어려울 경우 별도 기관 필요함
- 통합관리가 중복자원의 통합관리를 통한 규모의 경제달성에 기여할 뿐 아니라, 보안 등에 있어서도 최신기술을 활용할 수 있기 때문
- 데이터 및 정보의 중복관리를 방지하고, 호환성 및 표준화 유지로 상호 정보공유 및 공동 활용을 증진시키기 위해

- 일반 기업에서 정보자원관리 전략은 CIO가 하듯이 국가적 차원의 CIO조직이 필요
- 부처 간의 정보공유를 촉진하고 각 부처에서 개별관리하고 있는 데이터 및 정보의 활용성을 높이기 위함
- 현재 분산 관리되고 있는 환경을 개선하기 위해서는 통합된 조직이 바람직함
- 조정능력의 제고를 위해 필요함. 다만 범정부기관 수립 시에도 연방체제가 바람직함
- 정보자원관리의 원활화(정보자원 표준 등) 및 정보화 시너지 효과의 극대화를 위해 필요함
- 늘어나는 정보자원의 양과 중요성에 비해 국가 전체적인 관리소홀로 중복 투자 및 낭비 많음
- 개별적 관리로 인한 중복성과 분산 투자로 인한 비효율성 문제가 해소되기 위해서 통합관리가 필요함
- 각 부처별 정보자원을 분산관리는 업무 비효율성 발생 및 예산 낭비 초래 예상
- 정보자원의 효율적 관리와 자원의 공동 활용을 가능하게 함
- 업무의 체계적인 관리와 효율성을 위해

2. 정보자원예산과 관련하여 정보화(전자정부) 주무부처의 재량권 관련

〈표 2〉 정보자원예산과 관련하여 정보화 주무부처에 일정부문 재량권 부여 필요성

	빈도	퍼센트(%)	비고
필요하지 않다	9	16.4	
필요하다	51	83.6	

▷ 필요하지 않음

- 초창기 정보화 추진 시에는 주무부처의 기능과 역할이 필요했으나, 총괄부서에는 방향을 제시하고, 정보화사업을 추진할 수 있도록 지원 역할을 수행
- 예산, 정책, 관리가 통합되지 않으면 실질적인 정보자원관리가 불가능함
- 꼭 필요한 정보화 예산도 담당부처의 인식부족과 후순위로 밀려 편성 못하는 결과 발생
- 사업의 다양성과 부처이기주의 등을 감안할 때 옥상옥이 될 가능성이 높음
- 일정부문 재량권이란 매우 제한적이어야 할 것인데 과도한 중앙집권적 의사결정구조는 대민 서비스의 손과 발이 되는 일선기관의 서비스 질에 부정적으로 작용할 수 있는 가능성 때문

▷ 필요함

- 연방체제하에서 각 사업부처들이 일정수준의 자율성을 보유함이 ‘정보화를 통한 임무달성’이란 취지를 살리기에 유리함
- 정보화 대상 및 필요성, 효과 등 제반사항에 대해서는 무엇보다 주무부처가 가장 잘 파악할 수 있기 때문
- 어느 정도의 규제는 필요하나 재량권이 없는 조직은 고인물일 수밖에 없음.
- 주무부처가 기획하는 사업추진을 위해서는 독립된 예산 집행이 필요하기 때문
- 정보자원 예산은 추진상황 또는 환경변화에 따라 탄력적이고, 융통성 있게 편성하거나 집행할 수 있어야 함
- 정보화 사업 중복 투자에 대한 사전 심의의 역할을 위해서도 필요
- 전자 정부 추진에 필요한 정책 등을 발굴하고 추진하는데 융통성이 필요
- 현재 정보화 부서의 재량이 미력하여 각 부서별로 시스템 및 자원의 중복투자로 예산의 낭비가 발생한다고 생각함
- 예산 확보의 어려움 해소

- 정보자원에 대해 전체 관점에서의 전략을 수립하고 효율적이며 효과적인 추진을 위해서는 추진 동인으로서 예산에 대한 재량권이 필요함
- 정보자원이란 것은 단순히 관리의 의미만 가지는 것이 아니라 체계적인 조직에서 전문적인 인력 재원을 필요로 하므로 일정부문 재량권이 있어야 된다고 생각함
- 21세기는 정보화 사회임에도 불구하고 여전히 정보화에 대한 예산 투자가 적기 때문에 정보화 주무부처에 일정부문의 재량권을 주어 정보자원에 대한 투자를 확대해야 함
- 부처별 업무 특성을 고려하여 일정부문 예산관련 재량이 필요
- 현재 전자정부는 관련 부처의 수요를 받아 사업을 배정하는 방식으로 추진하고 있기에 예산에 대한 어느 정도 재량권이 있다고 볼 수도 있으나, 낙찰차액의 적립 등을 통하여 범국가적 사업을 추진하기에는 예산에 대한 재량권이 없는 실정임. 또한 중앙행정기관이 추진하는 정보화사업은 정부의 업무효율성을 위한 사업이 대부분이기 때문에 전자정부를 추진한다고 볼 수 있기에 중앙행정기관 정보화 예산에 대한 재량권 역시 필요한데, 개별 부처가 필요에 따라 추진하는 정보화 사업에 대한 협의 및 조정만으로는 중복 개발의 방지, 개발된 시스템의 사용실태 평가, 불필요한 시스템의 폐기 등의 문제를 해결하기에는 부족. 따라서 예산 통제에 의한 문제해결 방안이 요구됨
- 정보화 대상 및 필요성, 효과 등 제반사항에 대해서는 무엇보다 주무부처가 가장 잘 파악 할 수 있기 때문
- 전 자치단체 공통 적용 가능한 표준모델을 만들기 위해서는 자치단체를 총괄하는 주무부처에서 추진해야 하기 때문
- 일정부문 재량권을 부여하되 다른 기관의 업무범위나 재량권을 제한하지 않는 범위내에서 신중하게 이루어져야 하며 동시에 다른 기관이 주무부처의 재량권 남용을 견제할 수 있는 감사기능이나 별도의 협의체의 구성운영이 필요함. 그리고 현재 정보자원 주무부처가 이원화(논리적 정보자원-행자부, 물리적 정보자원-정통부)되어 있는 형편에서는 재량권의 조정이 쉽지 않을 것으로 사료됨

- 권한이 각 부처에 주어져 있을 경우, 조직의 상황에 따라 정보화 부문의 예산, 조직 등이 소외될 가능성이 큼. 따라서 전 부처의 정보화 예산/조직 등을 일률적으로 관리하고 정보 자원을 공평하고 효율적으로 분배하는 일을 수행하는 권한이 필요함
- 정보화 사업의 특수성이 있기 때문에 정보화 주무부서에 일정부문 재량권을 줄 필요가 있음
- 안정적이고, 효과적인 발전을 위해 필요하다고 판단함
- 공통의 개발목적을 효과적으로 추진할 수 있으며, 이에 자원의 효과적인 관리를 위해서도 협조체계가 이루어져야 함
- 공통으로 진행해야 하는 정보화가 있을 수 있으므로 이에 대해 주무부처에서 업무를 진행 할 수 있도록 예산에 대한 재량권을 가지도록 하는 것이 필요하다고 생각함
- 정보화 작업은 계획할 때와 실제 수행 때가 상황에 따라 틀리기 때문에 주무부처에 이러한 변화에 대응할 수 있는 재량권을 주어야 실제 상황에 도움이 될 수 있는 정보화 작업이 될 수 있음
- 유관 부서의 통합 정보자원의 체계적이고 효과적인 관리를 위해서 주무부처의 역할이 필요
- 업무 추진 및 부처업무 조정에는 예산 및 통제 권한이 있어야 추진력이 있음
- 자원의 효율적 배분을 위하여 그리고 전자정부 정책추진력을 보강하기 위하여
- 정보자원과 관련된 정책의 원활한 조정을 위해 예산은 효과적인 조정 수단이기 때문
- 통합관리에도 불구하고 부처별 특성을 반영한 탄력성과 유연성이 요구되므로
- 정보화 사업의 특성과 내용에 알맞은 융통성 있는 재정적 자원 활용을 위해
- 정보화사업의 우선순위를 국가 전체적으로 조정하고 집행에 반영하기 위함
- 주무부처가 어느 정도의 예산권을 지녀야 다른 부처를 통제할 수 있음
- 정보통신기술 변화에 대한 대응성 확보를 위해 필요함

- 지나친 정보자원예산의 경직성은 빠른 환경변화에 대응하기 어려운 한계가 있음
- 매우 신속하게 변화하는 정보자원의 특성상 주무부처의 필요에 따라 적시에 정보자원을 획득 관리할 수 있도록 하기 위해서
- 업무수행, 역할 및 기능에 요구되는 예산권이 어느 정도 필요함
- 효율적 관리를 위하여 주무부처에 재량권을 부여하는 것은 찬성하지만, 실행 결과에 대한 통제와 성과관리체계는 현재보다 훨씬 강화되어야 함
- 주무부처에서 일정부분의 재량권을 가지고 있어야 보다 효율적으로 업무를 추진할 수 있기 때문

3. 정보화 사업 관련 범정부적 투자심사 기능 담당기관

〈표 3〉 범정부적 투자심사 기능을 담당할 기관

	빈도	퍼센트(%)	비고
예산관련부처	3	4.9	
정보화 주무부처	5	8.2	
예산처 주관, 관련부처 합동	12	19.7	
정보화 주무부처 주관, 관련부처 합동	40	65.6	

▷ 예산관련부처

- 과세책임성 관점에서 예산심의회는 물론 성과관리의 책임부서이므로
- 미국에서 이미 검증된 결과가 있다(OMB에서 관할)
- 중복투자에 의한 예산 낭비를 방지하기 위해서 예산관련부처 주관이 바람직

▷ 정보화주무부처

- 예산 편성의 일반적 절차를 거치되 예산부서의 정보화 전문성을 제고하는 것이 중기적으로 바람직함

- 정보화 주무부처의 심사가 우선이고 그 뒤 예산이 가능한지 생각해보아야 할 것이다. 예산이 먼저 수반되거나 동시에 고려대상으로 자리 잡힌다면 계획도 예산에 따라 움직일 수밖에 없음
- 주무부처가 가장 파악이 용이할 것 같음
- 투자에 대한 내역을 주무부처가 제일 잘 알 수 있기 때문에
- 정보화 주무부처가 전문성을 가지고 해야 하며 관련부처는 자칫 평가를 왜곡할 우려 있음

▷ 예산처 주관, 관련부처 합동

- 각 부처의 예산이나 인력관리에 있어 별도로 기획하는 기관이 별도로 구성되어 있는 것과 마찬가지로 앞으로는 행정기관의 정보관리 혹은 정보자원관리가 매우 중요하고도 하나의 공공자원으로서 통합된 형태로 관리되는 것이 필요하다고 사료됨
- 예산관련부처와 정보화 주무부처(행자부 전자정부본부 중심)가 합동으로 해야 실효성 있음
- 제3자의 입장에서 검토하는 기능필요. 단 필요에 따라 정보화 주무부처나 관련 부처가 심사에 참여할 수 있는 기능의 추가 검토 필요
- 비용이 수반되는 만큼 각 부처 간 조율 및 효과적 정보자원의 측정을 위해
- 예산관련 부처가 제외되면 예산의 책임성이 상실되어 문제가 발생하고, 한편 관련 부서의 투자에 대한 실질적 내용 및 필요성을 관련 사업에 반영하는 것이 중요하므로
- 투자심사기능이 예산 관련부처의 주요업무이므로 정보화사업에 대한 구체적 인 이해는 다소 높지 못하다고 하더라도, 오히려 객관적으로 투자심사의 관점에서 정보화사업의 중복성을 잘 밝힐 수 있을 것으로 판단됨. 부처가 추진하는 정보화사업의 경우에는 부처가 그 필요성이나 내용을 가장 잘 알고 있으므로 관련 부처와 합동으로 하는 것이 바람직함

▷ 정보화 주무부처 주관, 관련부처 합동

- 중복성을 방지하고 올바른 투자가 이루어지기 위해 필요하다고 생각함
- 일반적으로 주무부처 단일로 심사한다면 주관적 입장을 배제할 수 없음
- 중복투자 방지는 필요함 단, 예산담당 및 총괄 행정기관의 일방적인 의사결정 보다는 운영의 묘가 필요함
- 각 행정기관의 정보화 현황에 대해서 충분히 파악하고 있어야 함
- 각 기관의 정보화 업무는 현업업무의 특성을 정밀히 파악하여야 하므로 정보화 주무부처 주관의 관련부처 간의 합동 심의가 필요
- 정보화사업의 필요성 및 투자적격여부의 심사는 정보화사업 주무부처가 담당하고, 관련부처의 의견이 통합하는 것이 합리적 임
- 전자정부 구현의 투자 및 성과분석 등 체계적인 관리로 중복투자 방지 및 효율적이고 합리적인 전자정부 구현 가능
- 예산 계획 연계하여 범정부적인 정보 공유 및 정보자원 공동 활용을 위해 조정 필요
- 현재도 범정부적인 투자 부문(전자정부지원사업 등)에 대해서는 유사기능이 전재하고 있듯이 전체 관점에서 최적화 전략을 계획하고 추진하는 정보화 주무부처를 주관으로 관련부처가 지원하는 체계가 바람직 할듯함
- 투자심사 기능은 정보화 주무부처가 주관하여야 하며 단독적으로 행하는 것보다 관련부처의 협조로 인해 각 부분을 전문적으로 투자 심사할 수 있는 장점이 있음
- 정보화 주관부처에서 정보화 현황을 총괄 관리하여 심사하는 것이 예산의 적정성 등을 예산 관련부처보다 정확한 심사가 가능, 관련부처와 합동으로 진행하는 것이 효율적일 것임
- 범정부적 정보화 사업추진을 위해 정보화 주관부처에서 심사한 후 예산에 반영됨이 옳음
- 주관부처가 전문지식과 자원의 통합관리기능을 갖고 관련부처의 의견을 들어 조정

- 예산 투자 이전에 충분한 사업내용을 검토 조정함으로써 중복에 따른 예산 낭비를 예방할 수 있고, 관련부처에 대한 사업의 이해도를 높임으로써 사업의 성공률을 높일 수 있음
- 정보화사업 예산업무와 투자심사 업무를 총괄해서 정보화담당 주무부처가 수행하여야 체계적인 관리통제가 가능
- 현재 국가적으로 정보화 사업과 관련해서 정비하여야 할 사항들이 아주 많으나 정보화 업무가 부처별로 산재하여 효율적으로 추진하는 데에는 한계가 있음. 예를 들면, 현재 정보화 관련해서 정비해야 할 대상으로는 HW 표준고시가격제 도입, 정부기능연계모델(BRM)에 따른 정보화 추진 업무식별 의무화, SW 대가산정 기준의 세분화 등임.
- 현재는 SW대가산정 기준이 SW개발 위주로 되어있어 사업수행 중 발생하는 업무분석, 현황조사, DB설계 등이 하나로 되어있어 예산이 무엇을 위하여 정확하게 사용되었는지 파악이 어려우며 유사분야에 경험이 많은 대형 SI에게 유리하게 되어있음
- 또한 SW 개발관련 계약 역시 건설과 관련된 계약법을 근간으로 하기에 실제 사업추진상 많은 격차가 존재. 건축의 경우 발주자가 건물설계, 구축 등을 의뢰하는 경우 해당 사업자가 전반적인 사업수행을 총괄하고 책임을 지며 발주자는 최종결과물만 확인하면 되는데, SW 개발 같은 경우 주관기관의 담당공무원이 지속적인 검사, 감독을 수행하는 등 사업추진 과정이 상이하고 이러한 부문에 대한 고려가 없는 실정임

▷ 기타의견

- 정보화사업의 기획단계(사업수행전)에서의 투자심사, 중복개발 점검 등도 중요하지만 사업수행 후 제대로 하였는지에 대한 사후 심사 역시 중요. 정부기관의 특징상 실패사업이 존재해서는 안 된다는 인식이 팽배해져 있어 필요하지만 복잡하고 어려워 사업의 성공을 장담하기 어려운 정보화 사업은 착수할 생각

- 을 하지 않음. 감사원, 국조실, 기예처 등에서 이러한 부분에 대한 추진이 가능하도록 법, 제도, 예산에 관한 규정을 새로이 작성할 필요가 있음
- 부처별 부서별 성과중심으로 사업을 추진하여 중복투자가 발생하며, 또한 업무연계가 되지 않고 개별적으로 추진하여 오류를 범할 가능성이 매우 높음
 - 정보화 업무에 대한 전문성과 정보화의 총괄기능을 수행하기 때문에 심사기능의 담당으로서 정보화 주무부처가 적절하다고 생각하며, 다만 정보화 예산의 쓰임이 광범위하기 때문에 보완을 위해서 관련부처가 합동으로 심사 하는게 적절함
 - 정보화예산의 성격을 잘 파악할 수 있는 정보화 주무부처가 주관을 하고 관련부처의 의견도 수렴하는 것이 바람직하다고 봄
 - 일단 정보화 주관부처가 주관이 되어야 관련 사업에 대한 정확한 분석이 가능하며, 각 관련부처의 상황을 같이 파악하여야 정확한 판단이 될 거라 판단됨
 - 관련부처 투자대상에 대한 필요성을 가장 잘 알고 그에 대한 평가 및 활용성 등에 대해 정보화부처가 판단을 해야 하므로 합동으로 심사를 해야 함
 - 정보화관련 전문성이 크게 요구되며, 지나치게 권한이 집중되지 않아야 하기 때문
 - 정보화 사업의 내용과 우선순위를 잘 파악하고 있는 정보화 주무부처의 주도적 역할 필요. 아울러 관련부처의 참여 필요
 - 논리적으로 보면 정보화 주무부처가 전문성을 바탕으로 심사 및 조정하는 것이 바람직함. 그러나 현재 우리나라 전자정부 주무부처가 이러한 성격을 가졌는지 이런 제도를 공정하게 운영할 것인지에 대해서는 깊은 회의가 있음. 따라서 이런 제도의 실행은 전자정부 주무부처가 응분의 전문성을 확보하고, 관련절차 및 기준들을 구비한 후 실시하여야 할 것임
 - 범정부 투자심사는 관련부처가 공동으로 해야 포괄적인 검토와 실질적인 심사가 가능할 것으로 보임
 - 정보화의 전문성을 고려한 심사가 요구되며, 관련 부처의 참여는 정책집행을 용이하게 함

- 투자의 적정성을 심사하려면 단순히 예산의 시각만으로는 부족함. 정보화의 노하우가 오랫동안 축적되어 있는 정보화 주무부처가 심사하는 것이 실효성을 높일 수 있을 것으로 생각됨
- 정보화 관련 전체적인 view를 가진 부서가 적합하다고 판단됨
- 주관부처가 전문지식과 자원의 통합관리기능을 갖고 관련부처의 의견을 들어 조정
- 정보화 주무부처는 정보화의 정확한 현상 진단 및 필요한 곳을 명확히 알고 있기 때문에 정보화 주무부처가 주관하여 관련부처(부처별 투자우선순위가 다름) 합동 필요

4. 정보화 사업 관련 범정부적 투자심사 기능 담당기관

〈표 4〉 PMO 기능을 담당할 기관

	빈도	퍼센트(%)	비고
예산관련부처	2	3.3	
정보화 주무부처	10	16.4	
예산처 주관, 관련부처 합동	11	18.0	
정보화 주무부처 주관, 관련부처 합동	32	52.5	
무응답	6	9.8	

▷ 예산관련부처

- 산재한 부서의 예산 집행 관리는 당연히 예산 배정부서가 관리함이 타당
- 예산관련 부처만이 여러 부처 간에 이해가 상이할 때 조정이 가능

▷ 정보화 주무부처

- 정보화 주무부처에서 해야 전문적이고 정확한 PMO기능을 수행할 수 있을 것임

- 정보자원의 통합적 관리 및 통제와 환류기능은 정보화 주무부처가 주도하는 것이 실질적 지식과 경험과 수요에 입각한 관리가 되기 때문
- 정보화사업은 정보화주무부처의 전문지식과 실무 경험이 있기 때문

▷ 예산처 주관, 관련부처 합동

- 투자와 심사는 달리 프로젝트 진행을 전체적으로 체크하고 관리하기 위해서는 각 부서의 유기적인 연동이 필요하다고 생각함. 이는 상하관계가 아닌 수평적인 관계이어야 함

▷ 정보화 주무부처 주관, 관련부처 합동

- PMO기능의 특성상 전문의 전담인력이 필요하며, 이를 위해서는 정보화 주무부처의 주관으로 관련 부처에서는 보필하는 상호 이원적인 체제 필요
- 예산외 정보화사업에 관한 사항은 정보화 주무부처에서 총괄하여 관리하는 것이 효율적임
- 현재 중앙행정기관이나 지자체 정보화 담당조직이 폭증하는 기관의 정보화 요구에 대응하기에는 필요 인력이나 전문성 등에서 상당히 열악한 수준임. 보다 전문적인 컨설팅 영역을 지원해 주고 전체관점의 품질관리 및 위험관리 등을 지원해 줄 수 있는 기능이 필요함
- 정보화 주무부처가 통합성을 갖고 관련부처의 의견수렴과 조정이 가능
- 사업추진에서 예산이 차지하는 중요도를 감안하여 관련 부처 간 협의하고 주관 부처가 최종 판단하는 것이 바람직함
- 정보자원계획 수립 및 시행을 일관성 있게 추진하기 위해서는 정보자원관리 전담 상설기구 신설의 필요성은 존재함. 단, 정보자원관리 정책 추진을 정보화주무부처가 독단으로 추진하는 역기능을 견제할 수 있는 장치를 충분히 검토하여야 함

- 현재 중앙행정기관의 PM(Project Manager)교육을 정보화 주무부처에서 담당하고 있다. 이렇듯 정부 PMO역할을 할 수 있는 기본조건이 갖추어져 있음. 그리고 PMO의 역할은 무엇보다 관리가 중요하기 때문에 합동이 아닌 단일기관에서 수행하는게 효율적임
- 예산부처의 경우 정보화에 대해 제대로 이해를 못하는 경우가 많으므로 정보화를 잘 알고 있는 정보화 주무부처 및 업무 특성을 반영하기 위하여 관련부처가 합동으로 같이 담당하는 것이 바람직하다고 생각함
- PMO가 만들어 진다면 이를 관리하기 위하여 정보화 업무를 아는 부서에서 주관하여야 한다고 생각함. 다만 각 부처의 상황을 반영하기 위하여 관련 부처가 참여하는 방식을 검토하여야 할 것임
- 정보화사업의 경우에는 정보화 주무부처가 그 사업의 성격과 성과에 대한 이해가 가장 높으므로 정보화주무부처에서 사업관리를 주관하는 것이 바람직하다고 생각하며, 부처가 추진하는 정보화사업의 경우에는 부처가 사업내용을 가장 잘 알고 있으므로 관련부처와 합동으로 하는 것이 바람직함
- 사전 심의하는 기능뿐만 아니라 상시적으로 사업을 관리하는 기능도 정보화 주무부처에서 수행하는 것이 기획단계와 집행단계의 종합적 관리 측면에서 적정함
- 정보화 관련 사업에 대한 전체적인 플랜과 View를 가진 부서가 적합

▷ 기타의견

- 민간 전문가로 구성된 독립기관을 신설하고 관련부처에서는 필요시 업무지원
- 예산, 정보화 관련 부처가 합동으로 담당해야 사업이 품질을 제고하는 것이 가능하고, 이것이 다음 사업의 예산에 반영되는 구조를 유지할 수 있음
- 국가정보화에 대한 지속적 개선 차원에서 이러한 기구는 반드시 필요
- 교수 등을 위원장으로 하는 위원회식 추진체계는 성공하기 어려움. 실무담당 공무원이 인사 및 승진 등에 대한 권한이 없는 상급자의 명에 충실하기 쉽지

않음. 따라서 공무원을 중심으로 구성되어야하며 전문가는 자문수준에서 지원 하는 것이 타당

- 문제는 누가 담당할 것인가 인데, 관련부처는 해당업무의 속성상 참여하여야 하나 이러한 합동 추진체계는 이때까지의 경험으로 보아 대부분 실패-일하는 부처만 하고 그렇지 않은 부처는 방관만 하는 경우가 많고, 파견/별도정원/신규 채용 등 조직적으로 해결해야 할 문제가 아주 많음. 따라서 실질적으로 일을 하는 공무원을 통제할 수 있는 방안이 마련된 조직에서 관련 부처 공무원의 협의를 통하여 추진하는 것이 가장 현실적임
- 예산부처와 정보화 부처 사이의 견제와 균형이 필요함
- PMO 기능은 부처에서 실시하는 것이 바람직하다. 물론 부처 별로 이러한 인력이 부족한 것이 현실임. 그렇다고 중앙집권적으로 관리하는 경우 중복 비용의 문제가 심각하며, 실무 부서와의 의사소통 미흡 등 문제가 더 많다고 생각함. 만약 실시한다면 정보화 주무부처가 정보화 사업 관리에 대한 전문성을 갖추어 실시하여야 할 것임. 그러나 현재 정보화 주무 부처는 이러한 준비가 전혀 되어있지 않으며, 부처의 문화에 비추어 볼 때 이러한 업무를 잘 수행할 수 있게 되기 위해서는 너무 많은 시행착오가 필요할 것으로 판단되어 우리나라에서 당장 실시하는 것에 대해서는 매우 비관적으로 판단됨

5. 감사원과 국회 의견을 반영한 정보화 사업에 대한 감사면제

〈표 5〉 감사원과 국회 의견을 반영한 정보화 사업에 대한 감사면제

	빈도	퍼센트(%)	비고
필요하지 않다	33	54.1	
필요하다	28	45.9	

▷ 필요하지 않음

- 모든 사업은 사업 결정이 중요한 것이 아니라 추진과정의 투명성과 사업시행여부 점검이 필요함
- 감사 방법에 문제가 있는 것이지 감사 자체에 문제가 있다고 생각하지 않음
- 사후 감사대상에서 면제하는 것보다는 일정부문 감사를 하는 것이 효율적인 정보차원관리가 될 것으로 봄. 감사의 성격보다는 자문의 성격
- 결정된 사안이라 하더라도, 연도별 또는 주기별로 적합심사를 진행하는 것이 바람직하다고 판단됨
- 단순히 사후 감사를 면제 해준다고 효율적인 정보자원관리가 될 거라고 생각하지는 않음. 또한 사후 감사가 있으므로 해서 진행상에 불법적인 요소가 제거되는 면도 존재함
- 어떤 사업도 감사대상에서 제외되는 것은 납득키 어려움
- 합법성 감사는 안 받는다고 하더라도 성과에 대한 감사는 필요함
- 사후감사대상 여부의 문제가 효율적인 정보자원관리에 그렇게 직접적인 관련이 있을 것으로 보이지 않으며, 특별히 정보화사업만 차별화할 이유는 없을 것으로 보임
- 감사에 정보화의 특수성이 반영될 수 있도록 해야지 감사면제의 이유가 될 수는 없음. 또한 정책집행 후 평가(감사 포함)가 이루어져야 함
- 현재 추진중인 정보화사업의 취지를 벗어나 과다 투자되고 있는 사업이 있을 뿐만 아니라 매년 부처의 예산증액 및 사업유지관리 측면에서 타당성 검증없이 중복적인 사업이 진행되는 경우가 발견되고 있으므로 오히려 현재보다 국정감사나 감사원 등의 견제가 강화되어야 한다고 생각함

▷ 필요함

- 선진국들의 정보화 사업의 특성을 감안하여 시범 사업을 어느 정도 용인하여

시범 사업시 도출된 문제점을 보완 본사업을 추진함 우리나라에서도 이런 제도를 도입함이 필요함

- 보다 적극적인 정보화 사업의 추진을 위하여 일정부분 면제 제도의 필요성을 느낌
- 사전 의견을 반영하여 사업결정을 한 사항에 대해 다시 감사를 한다는 것은 이중감사이며 행정력 낭비임
- 정보화사업은 사전계획 단계에서부터 사업내용이 구체적이고 사업후 결과도 명확하며, 추후 사업 평가를 통하여 사업에 대한 종합적인 판단이 이루어진다는 점과 정보화 사업의 특수성을 감안한다면 사업추진 주체에 일임함이 합당함
- 정보화 사업에 대한 감사의 경우, 그 성격이 정책감사일 경우가 많다. 행정기관의 자발적 의지에 의해서 추진되는 사업에 대해서는, 그 사업의 결과에 대해서 평가, 감사를 받는게 옹당하다고 보나, 국회, 감사원 등 외부 의견을 반영하여 수행된 사업에 대해서 잘잘못을 판단하는 것은, 정보화 사업의 성공여부를 불투명하게 만드는 중요한 요인이기 때문에 적절한 선에서 감면해주는 것이 합당함
- 감사에 예외가 있을 수 없겠지만, 정보화 사업의 경우에는 다양한 변수와 급격한 기술트렌드의 변화를 고려하여, 사업결정된 사업에 대해서는 감사대상 예외를 적용하는 것이 바람직함

6. 성과참조모델을 활용한 자체평가제가 도입 후 3~4년 내에 공정하게 이루어질 가능성

〈표 6〉 성과참조모델을 활용한 자체평가 도입 후 3~4년 내에 공정하게 이루어질 가능성

	빈도	퍼센트(%)	비고
가능하지 않다	32	52.5	
가능하다	27	44.3	
무응답	2	3.3	

▷ 가능하지 않음

- 정보화의 성과를 가늠할 수 있는 객관적인 기준이 아직까지는 마련되지 않음.
있더라도 특정 항목의 정보화만을 포괄하는 지표만 있을 뿐임
- 아직까지 성과참조모델(PRM)을 활용한 자체평가가 익숙하지 않기 때문
- 성과참조모델에 대한 기본 개념도 갖추어지지 않은 상태에서 3~4년 이내에
원활하게 이루어질 거라 판단하는 것은 시기상조임. 다만 한국 행정기관 특유
의 흡수력을 생각할 때 5~6년 정도의 시일이 걸릴 것이라 생각함
- 공정하고 객관적으로 판단할 척도의 설정이 중요관점인데, 쉽게 얻어 질지 하
는 의구심
- 자체평가의 공정성과 객관성은 부처별로 현재 진행하고 있는 자체평가활동의
충실성에 달려있음. 그러나 부처별로 진행되고 있는 자체 평가의 객관성과 충
실성에는 다소 의문이 있음. 따라서 3~4년이내에 공정하고 객관적인 자체 평
가가 이루어질 것으로 예측하기 어려움
- 일반적으로 공공부문의 성과평가는 어려운 작업이며, 정보화 사업들을 기관목
표와 관련하여 평가하는 것은 더더욱 어려운 작업임. PRM을 활용하는 것도 많
은 시행착오가 있어야 할 것이므로, 단시간에 정착시키는 것은 매우 어려운 일
임. 게다가 행정부 내에 있는 평가에 대한 거부감, 평가 인프라의 취약함, 공무
원들의 인식부족 등을 감안하면 3~4년 내에 정착될 수 있는 일이 아니라고
생각함
- 사업목적과 상위목표와의 연계성, 성과관리를 위한 구체적인 지표선정, 사업의
목적과 상위 목표의 인과관계 등을 설정하는 것이 시간이 걸릴 것임
- 현재에는 초기단계로서 성과참조모델의 ideal type만이 상정되어 있을 뿐 각 부
처에서 이를 토대로 사업의 목적과 목표를 성과관리에 적합하게 갖추는데 일
정한 시간이 소요될 것으로 보임

▷ 가능함

- 정부평가법이 시행되고, 하지 않을 수 없으니까(하지 않을 경우 불이익 받음)
- 평가기준이 분명하고 평가근거를 충분히 요구한다면 평가가 잘 될 것으로 생각됨
- 정보화 사업은 투명한 사업 절차에 따라 진행되며 표준화된 방법에 따른 사업 수행을 하므로 객관성 있는 평가가 수행 되리라 생각됨
- 정보의 체계적인 관리와 예산편성, 주무부처의 재량권 등이 확보된다면 가능함
- 법적근거가 마련되었고, 그 동안 실시한 경험 등을 감안할 때 다소의 어려움은 있겠지만 정상적으로 이루어질 것으로 생각함
- 일단 PRM을 활용한 자체 평가가 각 기관에서 수행하는 정보화 사업에 대한 좀 더 명확하게 사업목적에 부합되는 정보화가 될 수 있게 하고, 또한 앞으로 3~4년 이내에 이를 감안한 사업계획이 만들어지고 이에 따른 PRM자체평가가 이루어질 수 있음
- 그동안 각 부처에서 ITA에 대한 관심과 사업수행을 하였으며, 이에 대한 참조 모델이 체계적으로 잘 분류되어 만들어졌다. 개별기관에서는 정보화 프로세스에 PRM을 적용한 성과관리를 하도록 하면 원활히 이루어 질 것으로 생각됨
- 3~4년이면 각 기관별 성과참조모델을 수립하는 데에는 충분치는 않으나 어느 정도는 윤곽을 잡을 수 있는 시간이다. 따라서 이에 의거하여 평가를 시행하는 것은 크게 무리가 없으나 이러한 참조모델을 활용한다고 해서 기관의 평가가 공정하고 객관적으로 이루어지는 것을 100% 담보하는 것이 아니라 기타 평가 주체의 의지, 세부 평가시행방법 등에 대한 노하우가 정립되는 데에는 시간이 걸릴 것으로 사료됨
- EA구축과 연계한 IRM시스템 구축, 성과관리를 통하여 평가 가능하기 때문

경제·인문사회연구회 협동연구총서 06-10-04

공공정보자원관리의 혁신방안 연구

2006년 12월 일 인쇄

2006년 12월 일 발행

발행인 석 호 익

발행처 정보통신정책연구원

경기도 과천시 주암동 1-1

TEL: 570-4114 FAX: 579-4695~6

인쇄인 성문화
