

국민에게 힘이 되는 정부를 위한  
적극행정 표준강의안(적극행정의 개념과 실천)



일편단심

진심·가득

# 국민을 후회하는 적극행정

이심·전심



인사혁신처



국가공무원인재개발원

# 적극행정의 개념과 실천

이번 강의에서는

적극행정은 무엇이고,  
어떻게 실천되는가?

다음 강의에서

적극행정 지원제도를  
어떻게 활용하는가?

# 1. 적극행정이란?







적극행정의 **개념이 모호**하다?

## Q. 특정 분야에서만 적극행정이 필요하다?

### A. 어떤 분야라도 적극행정을 추진할 수 있습니다.

- 정책기획, 사업집행, 현장근무, 대민업무, 내부지원 등 **모든 분야에서 적극행정이 필요**하며, 특정분야나 직무에 대해서만 적극행정이 인정되는 것은 아닙니다.
- 적극행정 면책 등을 위하여 **특정 행위가 적극행정인지 여부를 판단할 때는 해당법령상 요건에 따라 구체적인 상황을 종합적으로 검토**하게 됩니다.\*
  - 평균적인 공무원을 기준으로 행위의 목적이나 실행방법, 가용자원, 업무량 등을 종합하여 판단  
(결과발생 시점이 아닌 행위 당시 기준)

## Q. 성과가 있어야만 적극행정이다?

### A. 결과가 아닌 행위 자체가 판단기준입니다.

- 공익을 위해 적극적으로 최선을 다한다면 적극행정이며, 반드시 특정한 효과가 발생하여야 하는 것은 아닙니다.
- 다만, 성과가 분명한 경우 우수공무원 선발 등에 있어 고려될 수 있을 것입니다.



#### 적극행정 운영규정 제14조(적극행정 우수공무원 선발 등)

① 중앙행정기관의 장은 (중략) 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 공무원을 적극행정 우수공무원으로 선발해야 한다.

1. 적극적으로 업무를 추진하여 성과를 창출한 공무원
2. 창의적·도전적인 정책을 추진하고 성과 달성을 위해 노력한 공무원
3. 그 밖에 적극적인 업무태도로 소속 공무원에게 모범이 되는 공무원

## 적극행정 운영규정(대통령령)

공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 **공공의 이익**을 위해 **창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로** 업무를 처리하는 행위

❖ '지방공무원 적극행정 운영규정'상 개념 정의도 이와 유사

## 적극행정 면책 등 감사소명제도의 운영에 관한 규칙(감사원규칙)

감사원 감사를 받는 자가 불합리한 규제를 개선하거나 공익사업을 추진하는 등 **공공의 이익**을 증진하기 위하여 **성실하고 적극적으로** 업무를 처리하는 행위





## 헌법 제7조 제1항

---

공무원은 국민전체에 대한 봉사자이며,  
국민에 대하여 책임을 진다.



## 국가공무원법 제56조

---

모든 공무원은 법령을 준수하며 **성실히**  
**직무를 수행**하여야 한다.



## <목적> 공공의 이익 증진

- 급변하는 행정환경 속에서 **행정의 유연한 변화가 필요**
- 그러나, 변화의 지향점은 언제나 **공공의 이익**

**공공의 이익은,**  
정책품질 제고, 대민업무 개선,  
내부 업무효율 향상 등 다양한  
모습으로 나타날 수 있음.



「공무원 행동강령」 등에 의해 금지되는 이권개입, 알선·청탁, 금품·향응 수수 등의 행위가 연관되어  
사적인 이해관계가 있다고 판단되는 경우 ‘적극행정 면책’ 등을 받지 못할 수 있습니다.



## <양태> 창의성과 전문성을 바탕으로 한 적극적인 행위

### 창의성

- 새로운 개념이나 방법을 찾아내는 특징
- 참신한 문제 해결방안을 찾을 수 있도록 도와줌.

### 전문성

- 직무와 관련된 지식, 경험 및 역량
- 적절한 해결방안을 모색하거나 창의적 아이디어의 실현가능성을 높여줌.

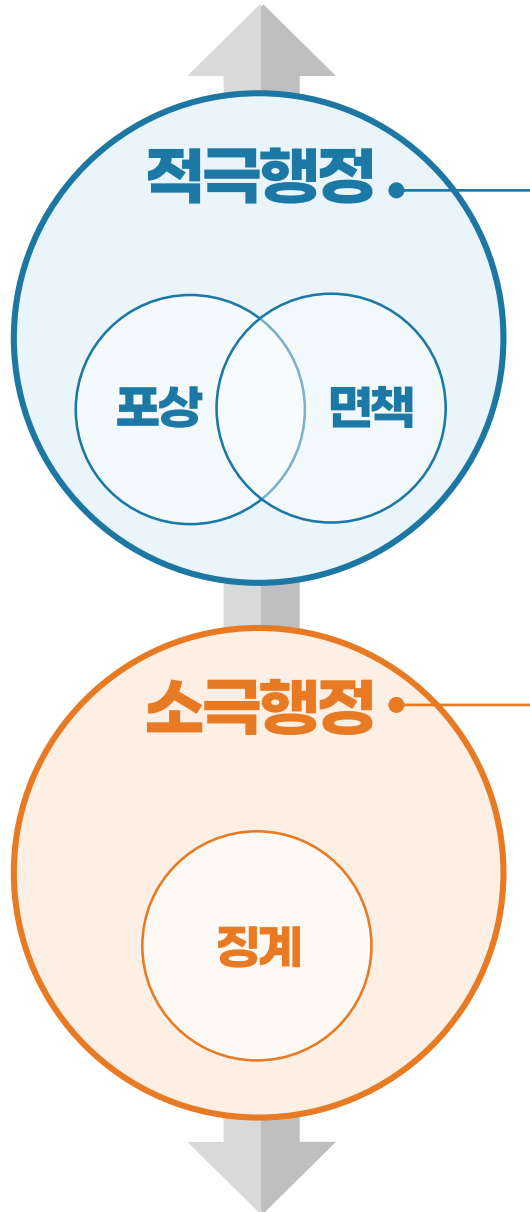
### 적극성

- 통상적으로 요구되는 정도의 노력이나 주의 의무 이상을 기울여 업무를 처리하는 특성
- 국민의 입장에서 최대한 '가능한 방법'을 찾아 노력

#### 적극(積極)

대상에 대하여  
긍정적이고  
능동적으로 활동함

❖ 다만, 적극(소극)행정의 개념은 행정환경의 변화 등에 따라 **지속적으로 재정립할 필요 있음**



**적극행정** : 공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 **공공의 이익**을 위해 **창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로** 업무를 처리하는 행위

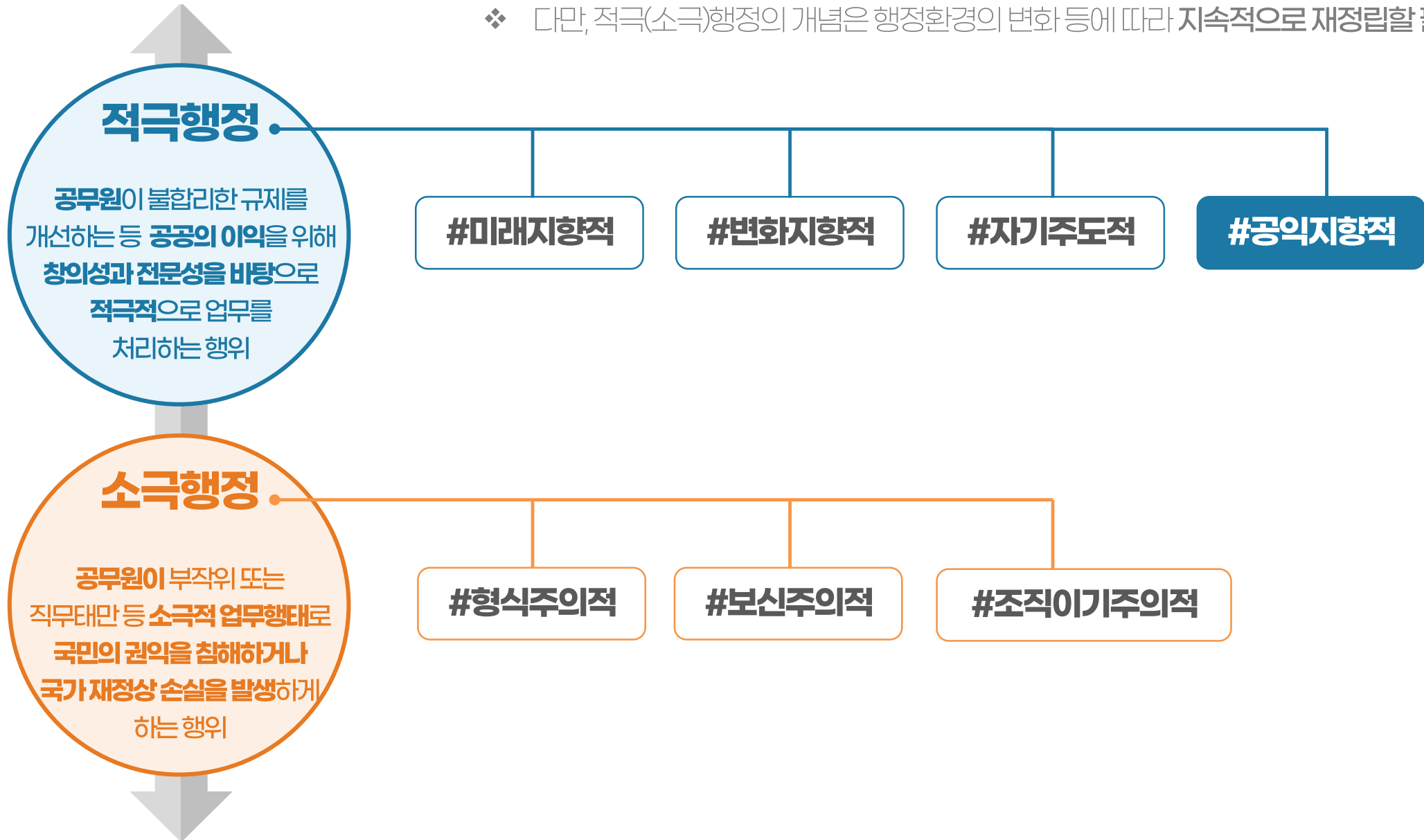
**소극행정** : 공무원이 부작위 또는 직무태만 등 **소극적 업무행태\***로 **국민의 권익을 침해하거나 국가 재정상 손실을 발생하게 하는 행위**

(협의) 법령에 하도록 규정되어 있는 일을 하지 않는 업무행태

(광의) 할 수 있는 일을 하지 않는 업무행태

- 법령상으로는 부정적인 결과 발생을 포함하여 ‘소극행정’을 정의하고 있으나, 학계에서는 업무태도 등에 초점을 맞추어 보다 폭넓은 개념으로 접근하기도 함

❖ 다만, 적극(소극)행정의 개념은 행정환경의 변화 등에 따라 지속적으로 재정립할 필요 있음







2.

적극(소극)행정은  
어떤 모습으로  
나타나는가?



여러분은 **지금**  
**적극행정**을 하고 계십니까?



## 문제 인식

“왜 이렇게 어르신 보행사고 사망자가 많을까?”

## 목표 설정

“실질적인 교통사고 예방 대책을 시행해야 하겠다!”  
- 행정서비스(시민안전)질 제고

## 계획 수립

- ① 어르신들 이야기부터 들어보자.
- ② 횡단보도 옆에서 쉴 수 있는 장치를 마련하면 되겠군!

## 적극적 행동

특허권 양도 조건으로 제작업체 섭외 + 자비로 제품 생산

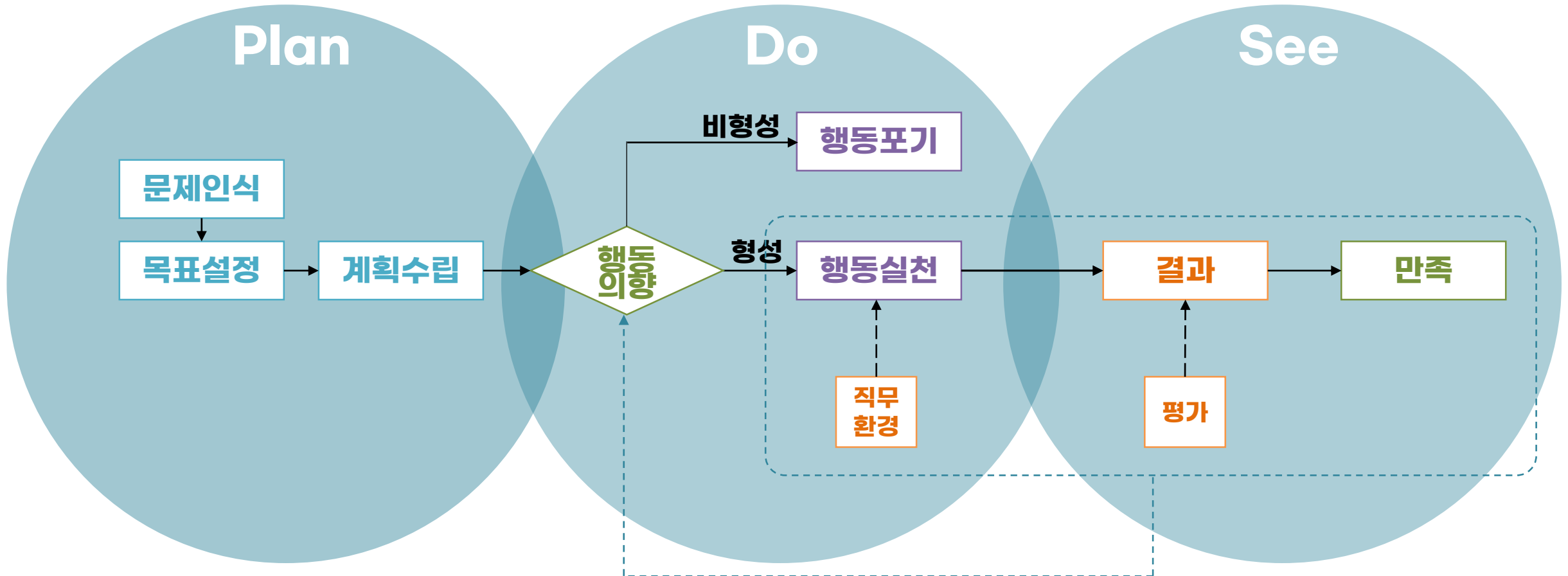
## 행동의 결과

- ① ‘장수의자’ 개발 및 설치
- ② 어르신 보행 사망사고 감소 → 전국적으로 확산

## (주관적) 만족

“전국의 노인 보행자 교통사망사고를 조금이나마 줄이고 예방하는 데 도움이 된 것 같아 매우 뿌듯했습니다.”





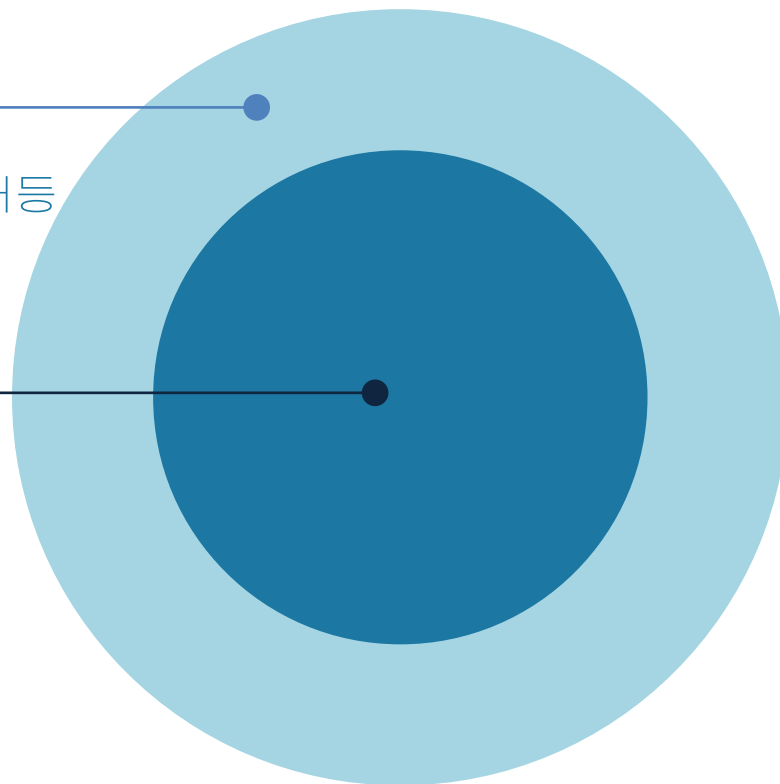
## A. 적극행정 목표(또는 기대효과)

### A-1. 서비스 제고형

- 대국민 서비스 질의 제고, 서비스 범위 확대 등

### A-2. 업무효율 제고형

- 업무처리시간 단축, 예산 및 인력 절감 등



문제 인식

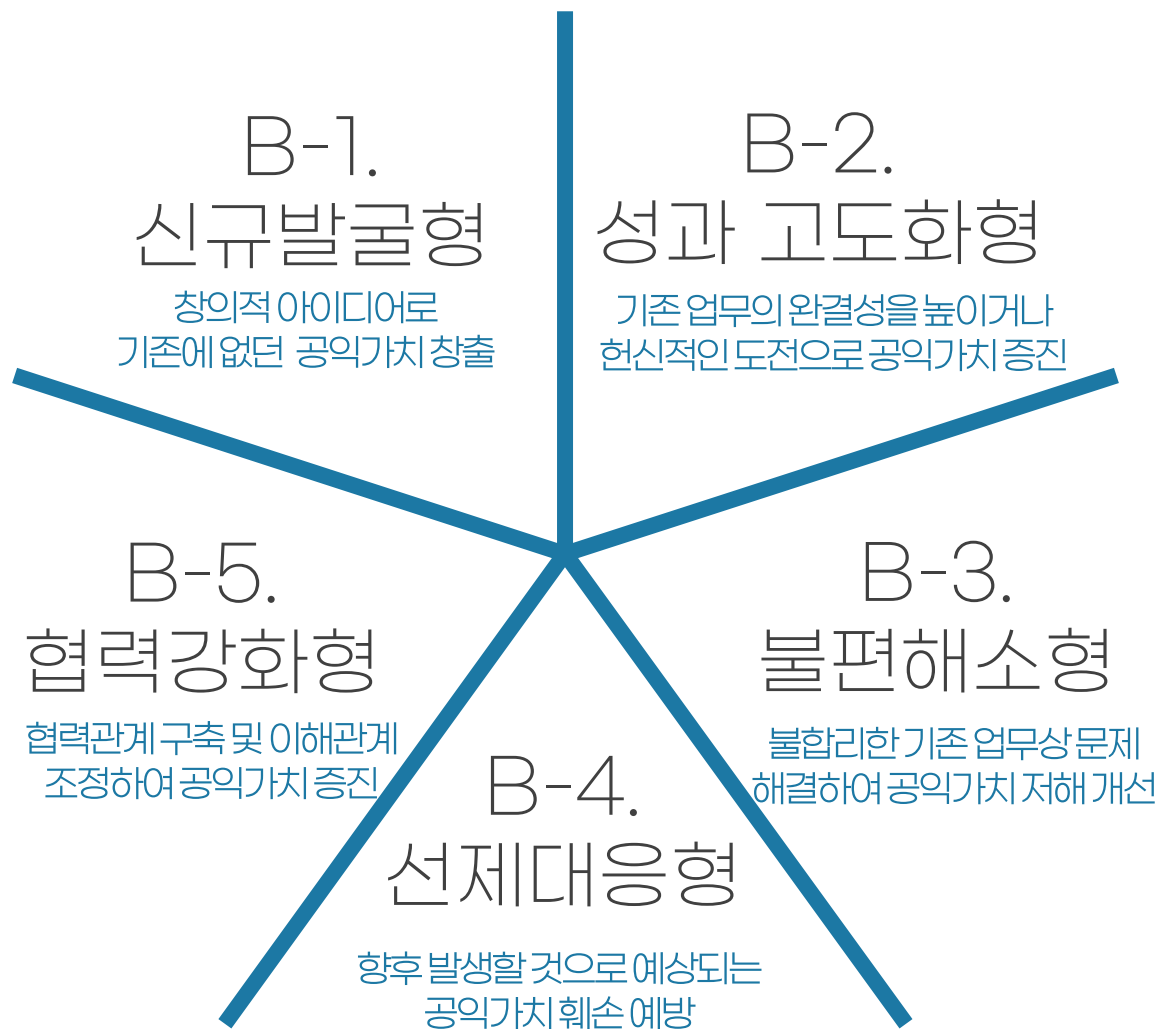
목표 설정



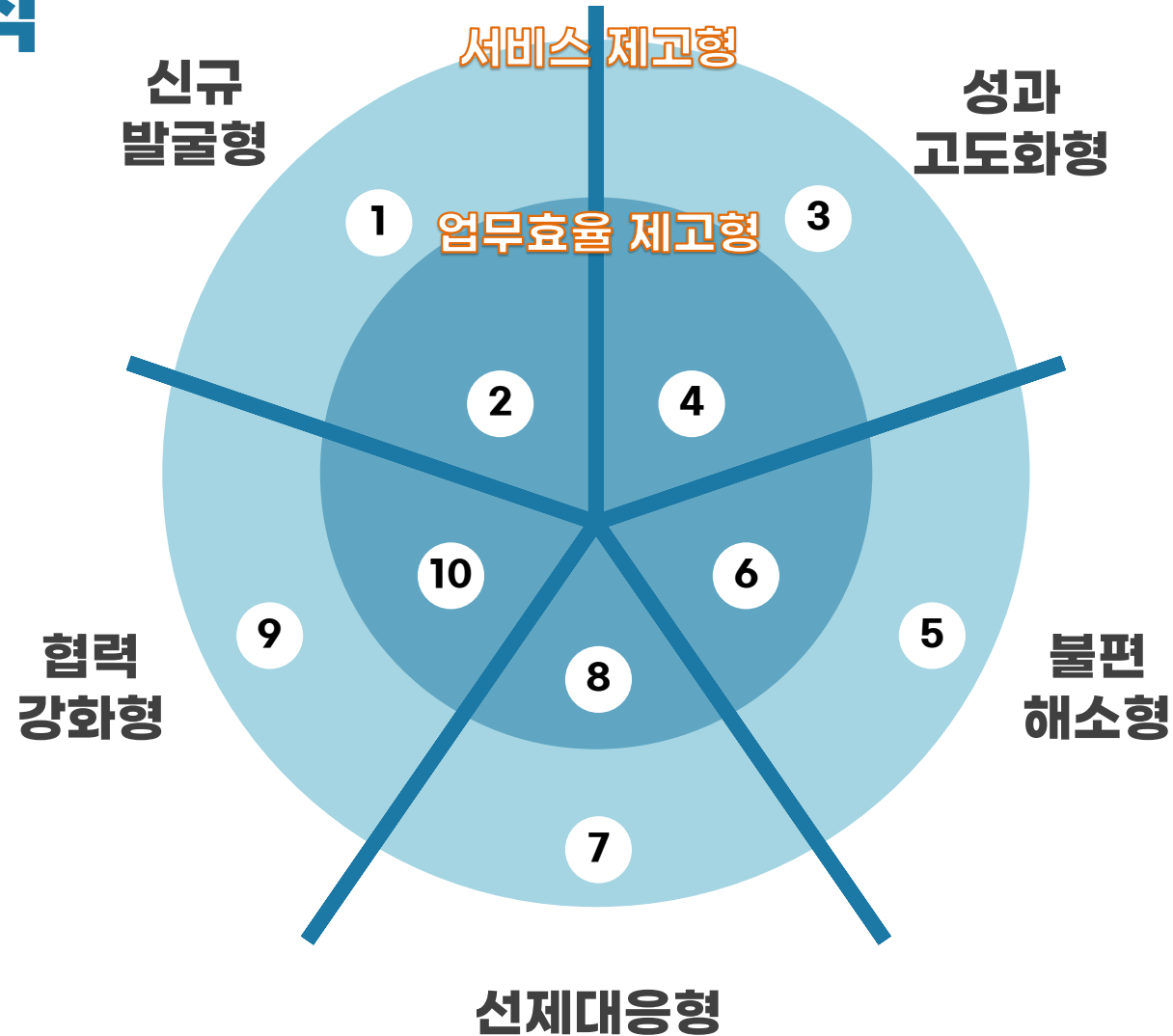
## B. 적극행정 추진방식

계획 수립

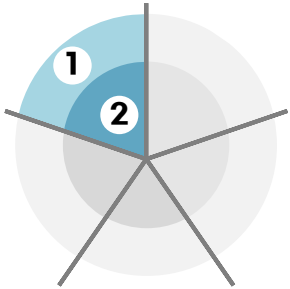
적극적 행동



## 목표x추진방식



## 신규발굴형



### ① 신규 정책·서비스 도입 통한 대국민 서비스 제고

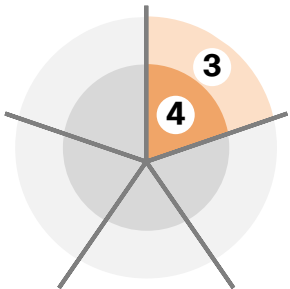
승차 진료(Drive-Thru) 등 혁신적  
코로나19 감염 검사 도입(경북대병원)

‘식품기술 거래·이전 지원 사업’  
추진(농식품부)

### ② 신규 절차·업무방식 도입 통한 업무효율성 제고

클라우드 기반 인터넷 정책지도  
개발 및 제공(인천시)

## 성과 고도화형



### ③ 기존 정책·서비스의 성과 고도화 통한 대국민 서비스 제고

‘역외탈세 1호 사건’ 세액 추징 및  
행정소송 적극 대응(국세청)

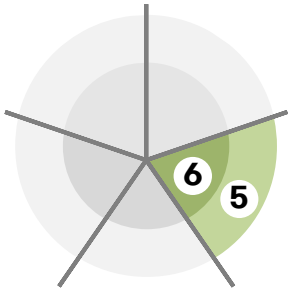
임차인에 대한 보증이행을  
비영업일까지 확대(주택도시보증공사)

### ④ 기존 절차·업무방식의 고도화 통한 업무효율성 제고

근로시간 점검방식 개선(고용노동부)

보안등 점검방식 개선(서울시)

## 불편해소형



### ⑤ 기존 정책·서비스의 문제 해결 통한 대국민 서비스 제고

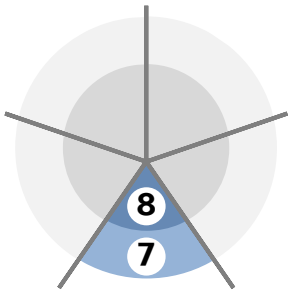
수제맥주 키트 업체에 대한  
주류제조면허 발급(국세청)

공공시설 이용요금 할인대상에 대한  
비대면 확인 서비스 제공(행안부)

### ⑥ 기존 절차·업무방식의 문제점 해결 통한 업무효율성 제고

인터넷 사이버몰 통한 물품구매로  
행정효율 증대(국방부)

## 선제대응형



### ⑦ 위험에 대비할 수 있는 정책·서비스 추진 통한 대국민 서비스 제고

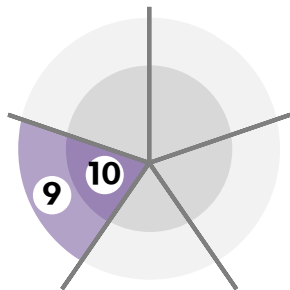
코로나19 진단키트 신속허가(식약처)

일본의 수출규제 상황에 대응한  
소(재)부(품)장(비) 대책(산업부)

### ⑧ 위험에 대비할 수 있는 절차·업무방식 적용 통한 업무효율성 제고

산불 확산 예방 위해 소방력 동원  
(소방청)

## 협력강화형



### ⑨ 정책협력 또는 이해조정 추진 통한 대국민 서비스 제고

관계기관 협업 통한 '지식재산금융 활성화  
종합대책' 추진(특허청)

민·민갈등 극복 통한 비안도  
정규도선 운항(권익위)

### ⑩ 자원공동활용 또는 교류협력 통한 업무효율성 제고

관계기관 협업 통한 '코로나19 역학조사  
지원 시스템' 운영(국토부,과기정통부,질본)



## 내가 하는 업무 중 보다 증진시킬 수 있는 공익의 내용은 무엇일까?

- ✓ 새로 도입하거나 강화할 만한 정책/절차는 없을까?
- ✓ 약화시키거나 제거해야 될 정책/절차는 없을까?
- ✓ 현실화되지는 않았지만 발생 가능한 위험은 없을까?
- ✓ 협력이나 이해조정이 필요한 영역은 없을까?



## 1. 적당편의

문제해결을 위해 노력하지 않고,  
적당히 형식만 갖추어 부실하게 처리하는 행태

- 업무와 관련된 중요한 정보·지식·의견 등을 파악하지 않고 처리하는 행태
- 규정을 따르거나 고려하지 않고, 민원인 등과 타협·절충으로 대충 처리하는 행태

### 적발사례

- 제조업체가 사용한 원자재가 당초 신고한 원자재와 동일한 것인지 확인해야 함에도 불구하고 별도 확인 절차 없이 임의로 동일하다고 판단하고 최종 납품되도록 함.
- 국가재정상 손실을 발생시킨 공무원 A에 대하여 징계 처분

## 2. 업무해태

합리적인 이유 없이  
주어진 업무를 게을리 하여 불이행하는 행태

- 특별한 사유 없이 소관업무를 처리하지 않거나 느장 대응하는 행태
- 민원신청·신고 등을 특별한 사유 없이 접수·처리하지 않는 행태
- 주어진 권한과 의무를 이행하지 않는 행태

### 적발사례

- 국민의 생명·재산에 관련된 특정 법 위반 사건에 대한 조사를 지시하였으나 본인의 고유 업무가 아니라는 등의 이유로 지시를 불이행함.
- 신고된 업체가 사실을 은폐하거나 도피할 수 있었던 점을 감안하여 공무원B에 대하여 징계 처분

## 3. 탁상행정

**법령이나 지침 등의 변화에도 불구하고 과거 규정에 따라 업무를 처리하거나, 기존의 불합리한 업무관행을 그대로 답습하는 행태**

- 개정 법령이나 지침을 따르지 않고, 종전 지침이나 현재 규정에 부합하지 않는 전임자의 업무처리 방식을 그대로 답습하는 행태
- 보다 효과적인 방법을 알고 있거나 알 수 있음에도 편의상 관례대로 처리하는 행태
- 업무처리의 문제점을 인식하면서도 기존 관행을 그대로 답습하는 행태

### 적발사례

- 건물 보수용역 계약을 체결하면서 개정된 법령 및 지침에 따라 용역업체 직원의 노임단가 등을 산정하지 않고, 전임자가 작성한 서식의 단가를 그대로 적용함.
- 용역업체 직원들에게 손해를 끼치고, 행정의 신뢰를 저하시킨 공무원C에 대하여 징계 처분

## 4. 기타 관(공무원) 중심 행정

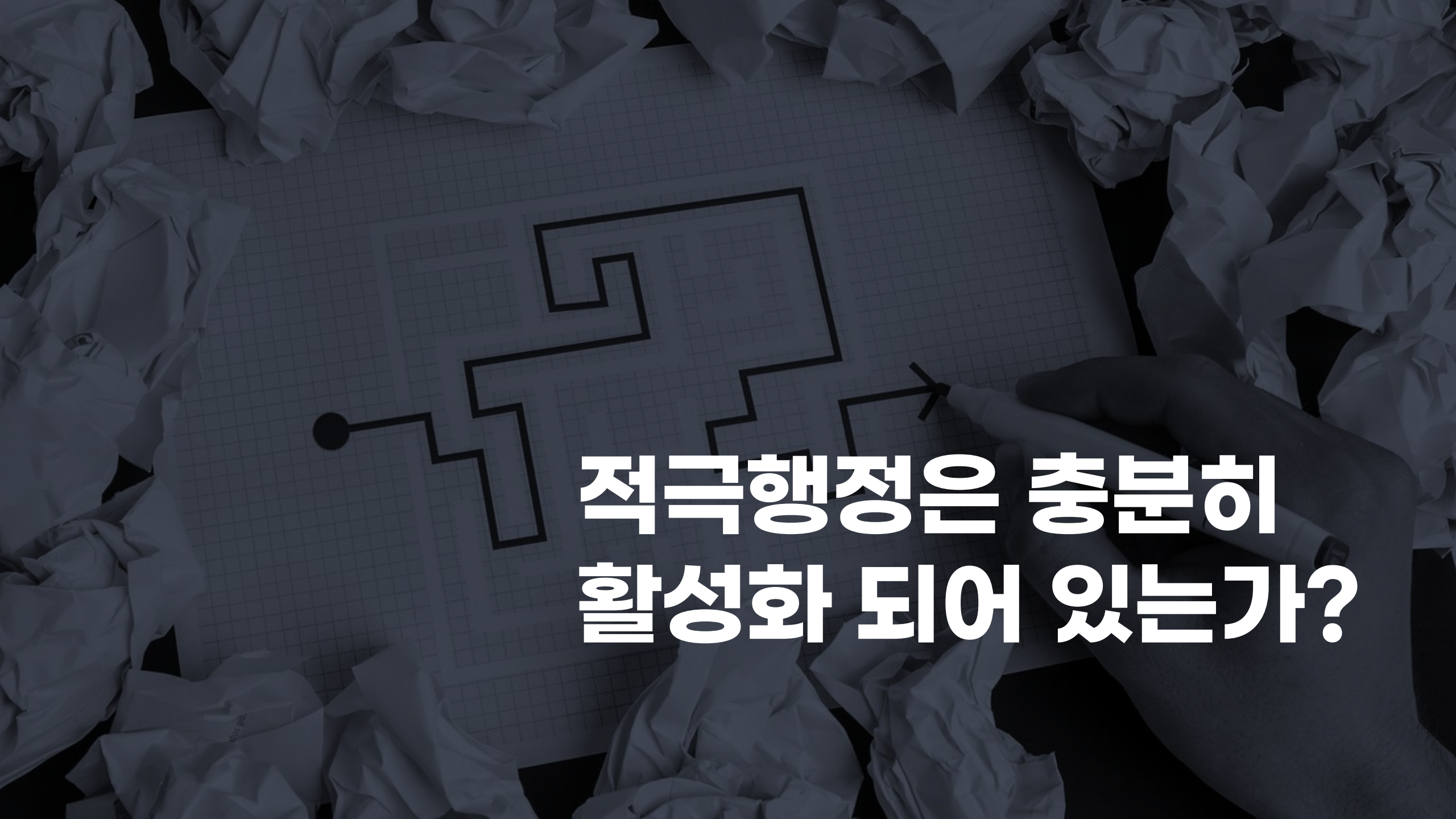
직무권한을 이용하여 부당하게 업무를 처리하거나,  
국민 편익이 아닌 자신과 소속기관의 이익을 위해 자의적으로 처리하는 행태

- 업무처리에 따르는 비용을 국민(민원인 등)에게 떠맡기거나 공무원이 당연히 해야 할 업무를 국민(민원인 등)이 대신 준비하거나 처리하게 하는 행태
- 규정·예산 등을 특정인의 이익을 위해 자의적으로 해석·활용하거나, 법·제도적 허점을 이용하여 본인의 이익을 추구하는 행태
- 자의적인 업무처리로 국민이나 민원인에게 피해를 주는 행태

### 적발사례

- 제조업 신고 업무(법정 민원)을 담당하면서 '필요한 서류가 미비되었다'는 이유로 특정업체의 신고를 지속적으로 접수하지 않다가, 해당 업체가 감사원에 조사를 요청하자 비로소 민원을 접수함.
- 부당하게 또는 자의적으로 업무를 처리하여 민원인에게 피해를 야기한 공무원D에 대해 징계 처분



A hand is shown drawing a maze on a piece of graph paper. The maze starts with a solid black dot on the left and ends with an arrow pointing to the right. The graph paper is surrounded by many crumpled pieces of paper, suggesting a process of trial and error or a search for a solution. The entire scene is in grayscale.

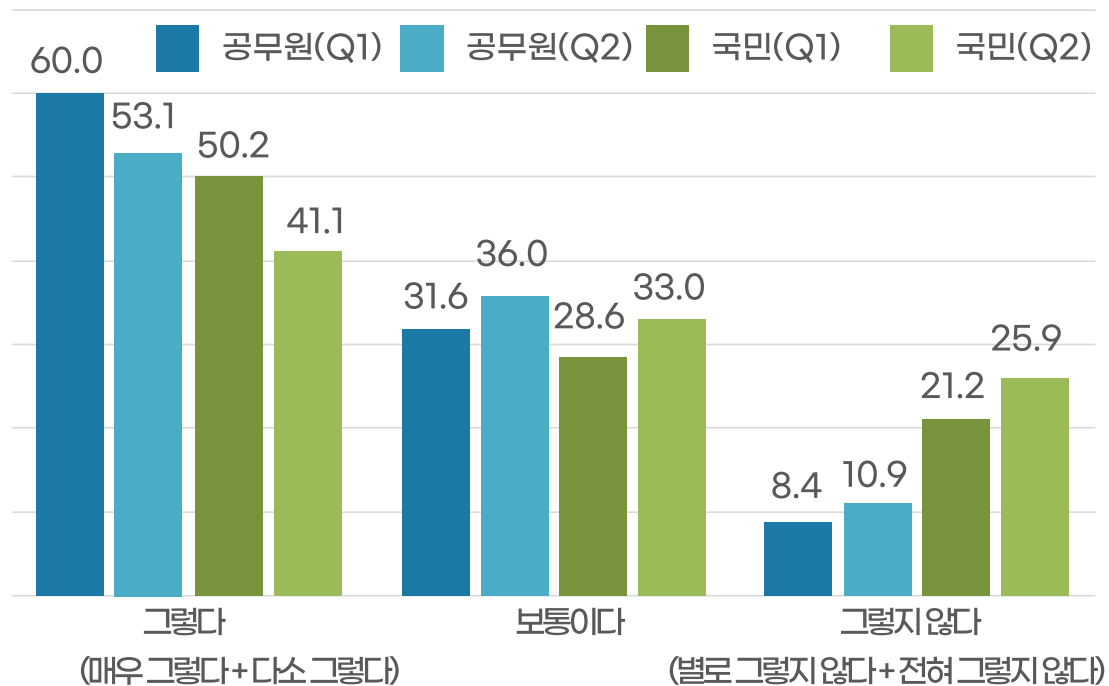
**적극행정은 충분히  
활성화 되어 있는가?**

## Q1.

**공무원의 인식과 행태가 국민의 입장에서  
업무를 적극적으로 처리하는 방향으로  
변화하고 있다.**

## Q2.

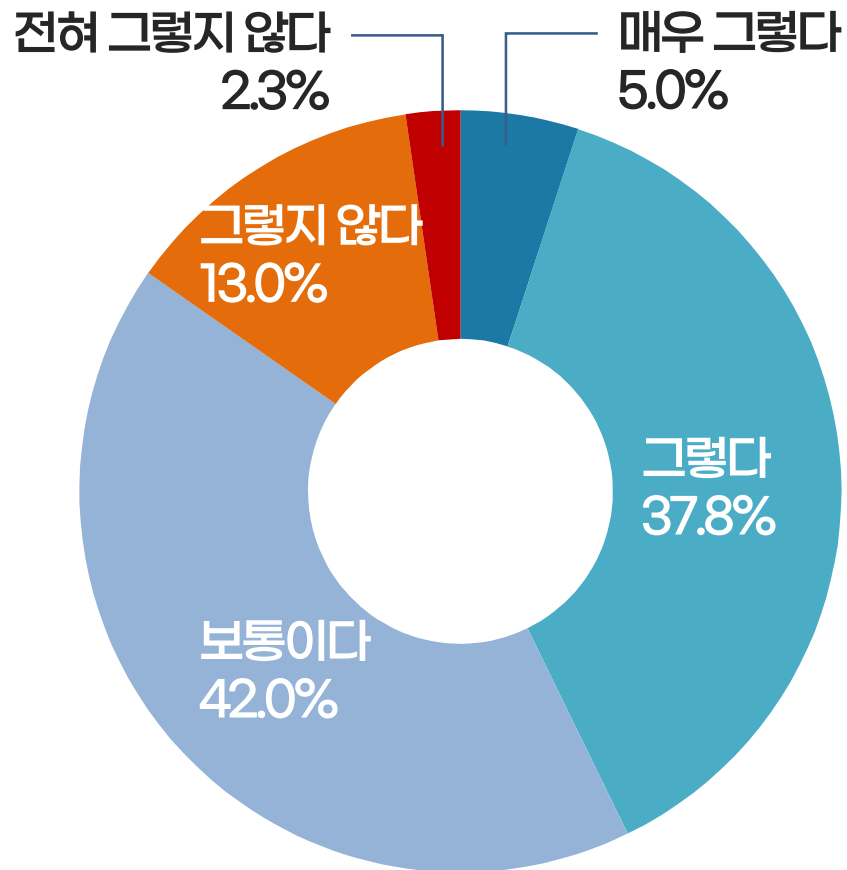
**공무원의 소극적인 업무처리 행태가  
줄어들고 있다.**



출처: 적극행정에 대한 인식조사 및 추진방안 연구(2019), 상명대 산학협력단

# 국민의 눈높이에서 체감할 수 있는 적극행정 추진 필요

## “우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다”

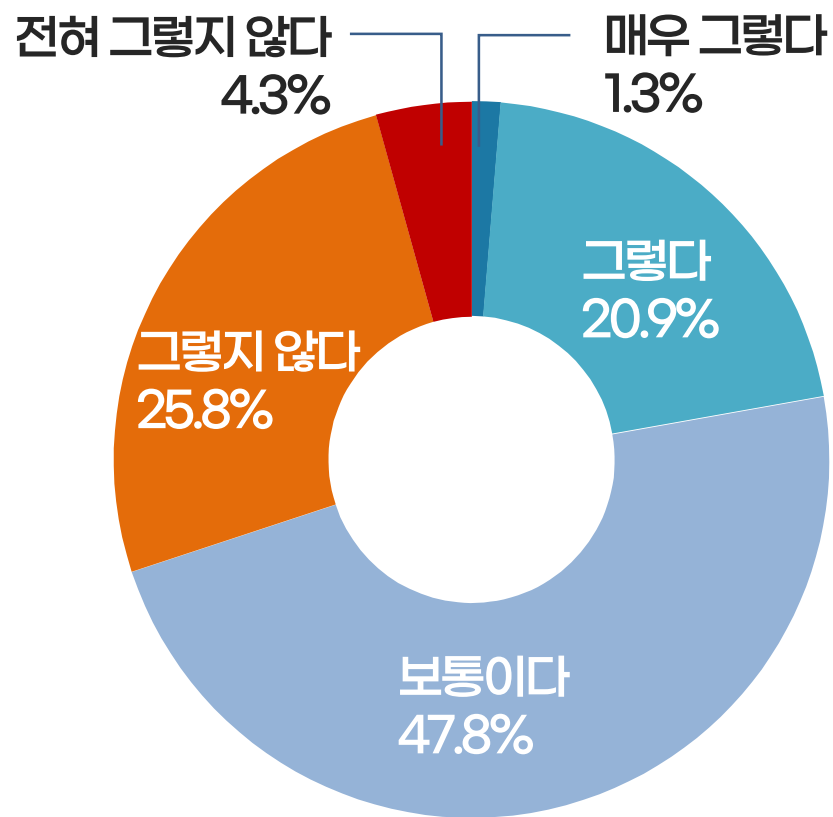


긍정적인 인식 **42.8%**

부정적인 인식 **15.3%**

출처: 2019년 공직생활 실태 조사(한국행정연구원)

## “우리 기관은 혁신을 위한 위험 감수를 용인한다”



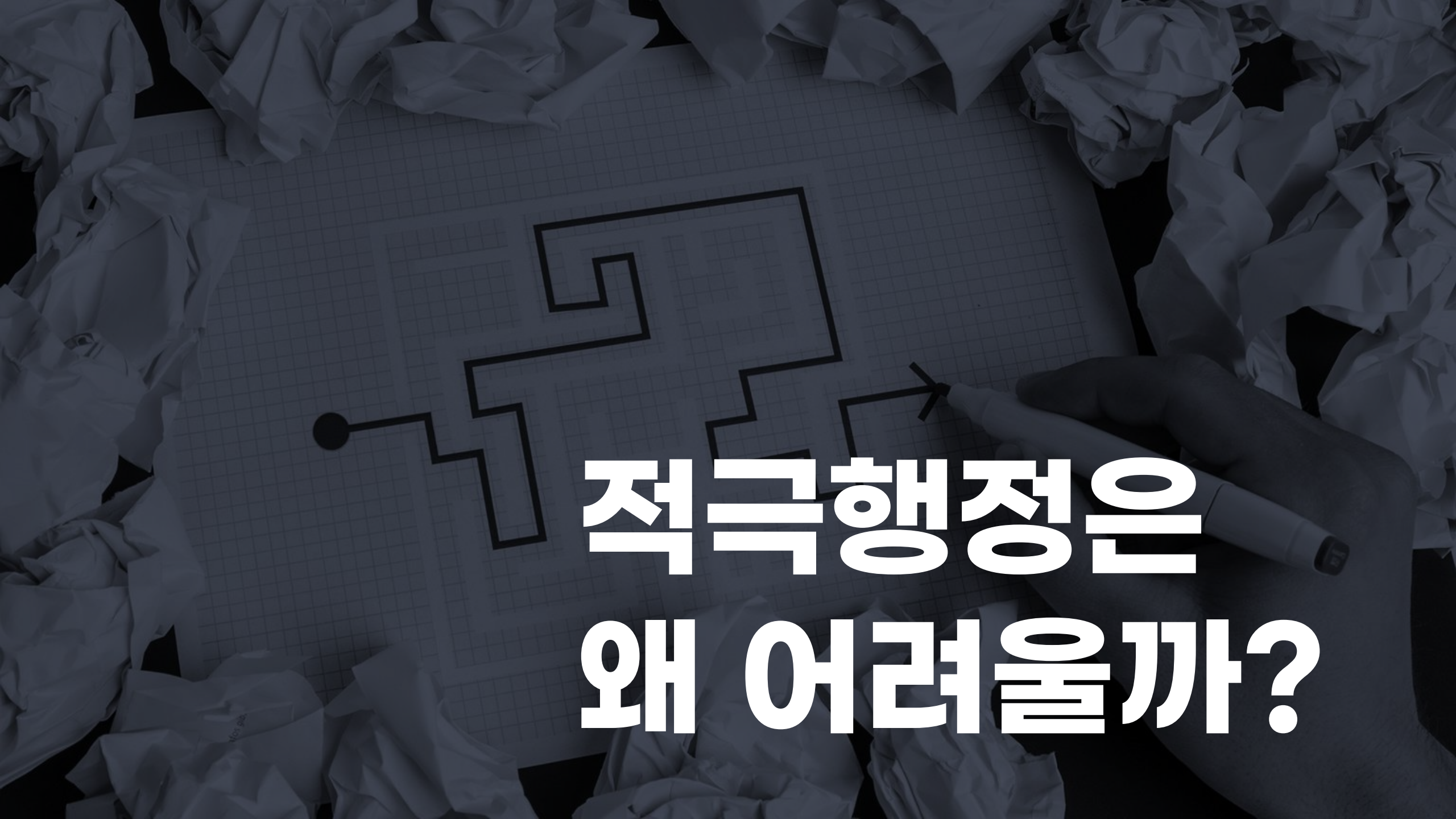
긍정적인 인식 **22.2%**

부정적인 인식 **30.1%**

### 공직사회의 실질적 변화 필요

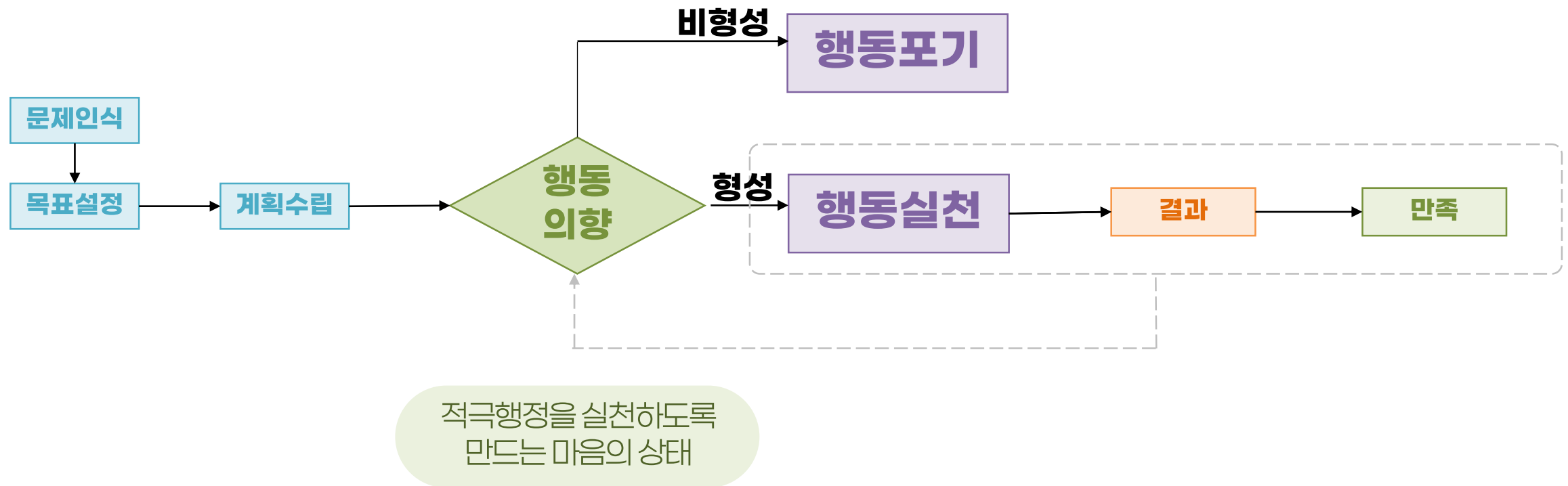
출처: 2019년 공직생활 실태 조사(한국행정연구원)



A hand is shown drawing a maze on a piece of graph paper. The maze starts with a solid black dot on the left and ends with an arrow pointing to the right. The background is filled with many crumpled pieces of paper, suggesting a process of trial and error or a messy workspace.

**적극행정은  
왜 어려울까?**

## 적극행정 활성화 및 성과창출을 위하여 개개인의 태도와 행동의 변화 필요





공직자로서의 마인드가 부족해서

규정이 현실에 맞지 않아서

나중에 문제가 생기면 책임지기 싫어서

법령이 모호해서

해도 되는 것인지 판단이 어려워서

과중한 업무로 고민할 시간이 없어서

새로운 아이디어를 내도 받아들여지지 않아서

오히려 무리하게 추진한다고 눈총을 받아서

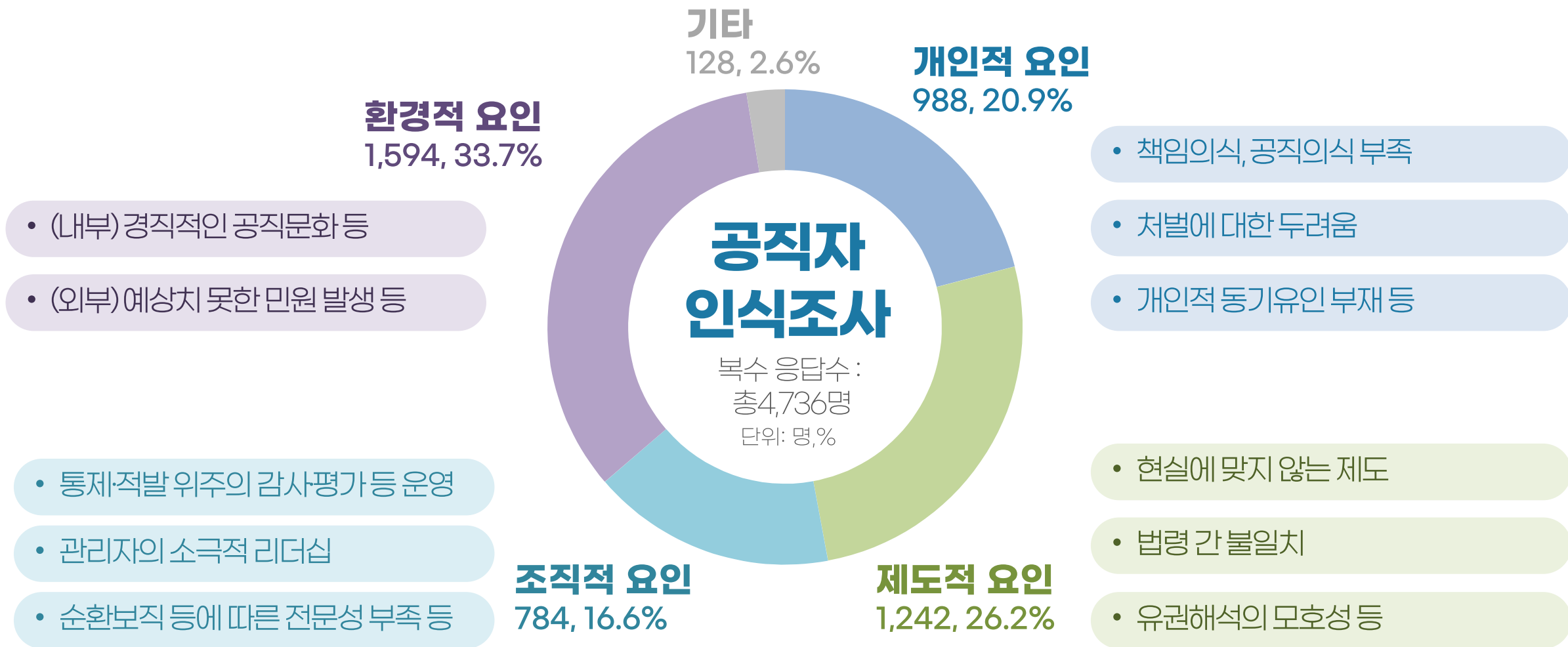
성과에 대한 보상보다는 실수만 부각되어서

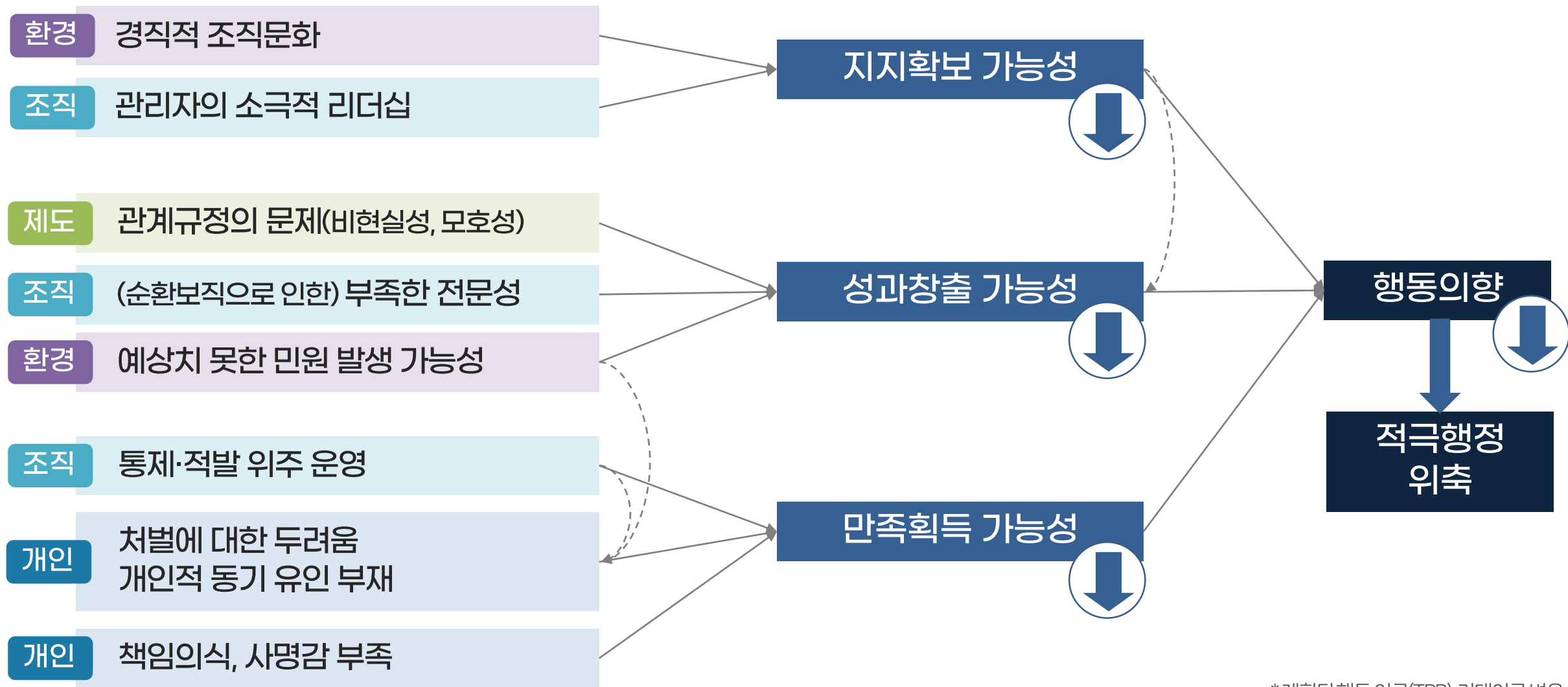
소극적으로 해도 문제가 안생겨서

예상치 못한 민원이 생길 수 있어서

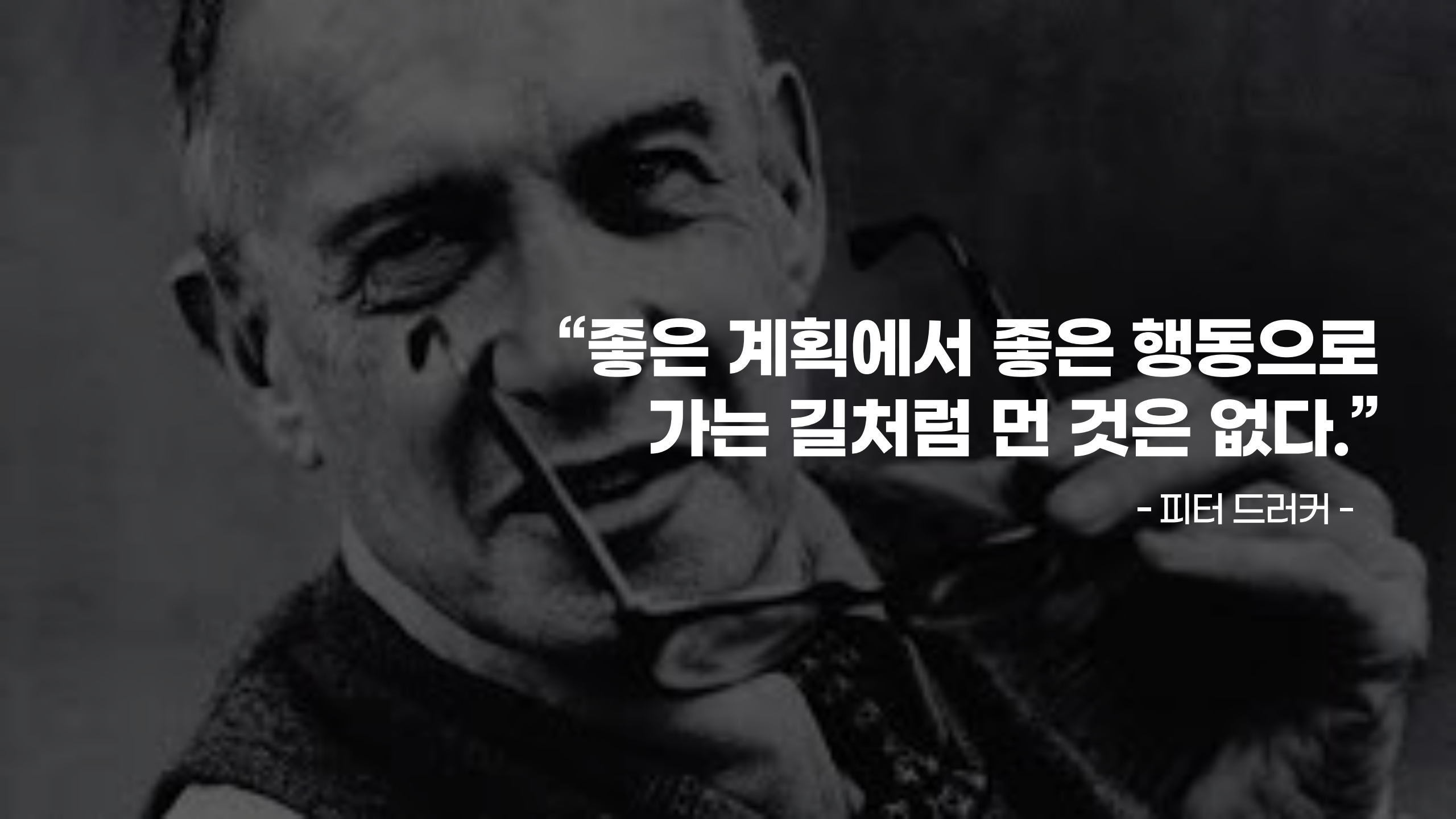


감사연구원(2019), '적극행정 활성화 장애요인 분석'을 수정



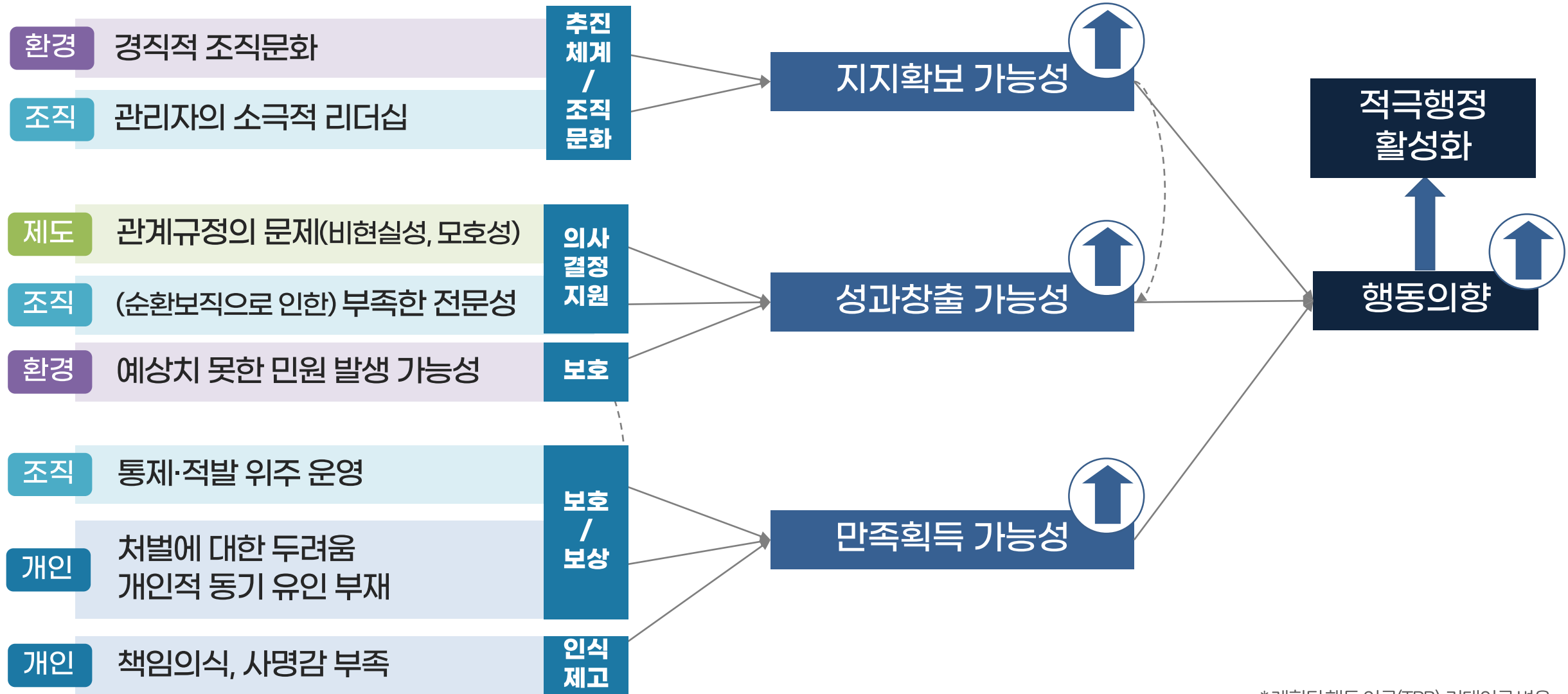


\*계획된 행동 이론(TPB), 기대이론 변용



**“좋은 계획에서 좋은 행동으로  
가는 길처럼 먼 것은 없다.”**

- 피터 드러커 -



\*계획된 행동 이론(TPB), 기대이론 변용



**우리가 바로,**

**정부를 변화의 주체로 만드는 혁신가**  
**국민의 생명과 재산을 지키는 수호자**



**대한민국의 적극행정을  
지원합니다.**

감사합니다.