

공공부문 스마트워크 활성화 방안에 관한 연구*

성 옥 준**

요약 이 연구는 공공부문 스마트워크센터 사용자에게 대한 AHP 설문을 이용하여 정책의 지속적 사용 및 확산을 위한 우선 정책 과제를 도출하고, 분석결과를 토대로 대응 방안을 모색하는 것을 목적으로 한다. AHP 설문을 위한 정책과제의 대분류는 기술·인프라 개선, 제도 개선, 인식 개선의 세 가지로 구성하였다. 기술·인프라는 스마트워크 기술개선과 스마트워크 시설개선으로, 제도 개선은 법제도 개선과 추진체계 개선으로, 인식개선은 조직문화 개선과 사용자 인식개선으로 각각 중분류하였다. 총 12개의 정책과제 중 조직문화 개선이 중요성과 긴급성 측면에서 가장 우선적인 정책과제로 분석되었으며, 인사복무규정 개선, 정책결정자의 리더십, 사용자의 인식 개선 과제 등이 우선적으로 해소되어야 할 것으로 나타났다.

주제어: 스마트워크, 스마트워크센터, 계층화분석법, 조직문화

A Study on the Activation Plan of Smart Work in Public Sector

Sung, WookJoon

Abstract This study aims to derive primary policy challenges for the continuous diffusion of the smart work centers in the public sector by using the AHP survey. The policy challenges in the AHP survey were categorized into three aspects, namely technology, system, and awareness. The technology sector was divided into the improvement of smart work-related ICT and the facility improvement in a smart work center. The system sector was divided into the legal system and implementation system. The awareness sector was divided into organizational culture and individual awareness. Among total 12 policy challenges, the results of the AHP analysis showed that the improvement of the organizational culture was the policy issue of the highest priority in terms of importance and urgency.

Keywords: smart work, smart work center, AHP, analytic hierarchy process, organization culture

2013년 5월 4일 접수, 2013년 5월 6일 심사, 2013년 9월 6일 게재확정

* 이 논문은 2011년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2011-330-B00205)

** 서울대학교 한국행정연구소 연구원, 행정학 박사(side91@snu.ac.kr)

www.kci.go.kr

I. 서론

“우리나라는 OECD 국가 중 가장 많은 시간을 업무에 시달리면서 노동시간당 GDP는 최하위권에 머물고 있다. 국내 연평균 노동시간은 2,193시간으로 미국 1,681시간, 일본 1,714시간, 영국 1,646시간 등에 비해 현저히 많다. 반면, 노동시간당 GDP는 한국이 25.2달러로 미국 56.8달러, 일본 38.2달러, 영국 45.8달러보다 낮은 수준이다(디지털타임스, 12/06/12).”

최근 창조경제가 주목받고 조직경쟁력의 화두로 창조성이 떠오르면서 노동에 있어서도 단순한 일의 양이나 강도에 기반한 방식에서 창의성에 기반한 방식으로 변화의 필요성이 강조되고 있다. 정보통신기술의 발전에 따라 이동성이 강화된 고성능 모바일 기기의 확산과 언제·어디서나 인터넷에 접속할 수 있는 환경의 도래는 업무 수행에서의 기존의 제약을 상당부분 극복하게 만들었다. 이 중 스마트워크로의 변화는 시간과 장소에 얽매이지 않으며, 직장이라는 장소적 개념보다는 일 자체가 중심이 되는 업무환경으로 변화를 가져다주었다. 사무실 없는(Officeless) 직장의 개념은 PC 시대에도 논의되었지만, 컴퓨터 속도나 네트워크 전송속도, 화상화면의 화질과 같은 기술적 제약으로 인해 활성화에 이르지 못하는 못하였다. 하지만 스마트기술의 발전에 따라 스마트워크는 미국, 영국, 네덜란드와 같은 외국에서 광범위하게 확산되고 있을 뿐 아니라, 국내에서도 KT, SK, 삼성 SDS를 비롯한 민간기업과 정부를 비롯한 공공부문에서 재택근무, 모바일 근무, 스마트워크센터 근무의 다양한 형태로 확산되고 있다. 정부는 공공부문의 선도적 시행을 통해 전국적 확산을 도모하고자 국가정보화전략위원회, 행정안전부, 방송통신위원회가 공동으로, 일하는 방식의 선진화를 통한 국가문제 해결과 선진국가 실현을 위한 전략 방안으로서 스마트워크 활성화 전략을 수립하였다(2010). 이 계획에 따르면 정부는 원격지원시스템 구축, 원격근무 운영절차

및 기준마련, 원격근무 촉진 관련 법제도 정비 등을 통해 2015년까지 원격 근무율을 30%까지 확대하는 것을 목표로 삼고 있다. 이 중 스마트워크센터는 재택근무에서 나타나는 근태 관리의 한계나 업무에서의 고립감으로 인한 직무 만족도 저하와 같은 한계를 극복할 수 있는 현실적인 실천 방안으로 주목받고 있다.

이 연구는 스마트시대에 일하는 방식의 혁신으로서 스마트워크센터의 확산을 위해 필요한 가장 우선적인 정책과제는 무엇이며 이러한 과제를 어떻게 극복할 것인가를 연구 목적으로 한다. 연구방법으로 스마트워크센터 근무자를 대상으로 AHP(Analytic Hierarchy Process) 설문조사를 사용하였다. AHP 설문은 기존의 방안들이 개선사항을 병렬적으로 나열하는 것을 보완하여 해당 정책에서 우선적으로 고려해야 할 과제들을 파악할 수 있는 유용한 방법이 될 것이다(김동욱 외, 2012). 특히 기존의 스마트워크센터에 대한 연구와 활성화 방안들이 주로 정책 담당자나 전문가들의 의견을 바탕으로 한 하향식 제안이었음에 비해 이 연구는 스마트워크센터를 직접 사용하고 있는 근무자를 대상으로 스마트워크센터의 확산을 위한 과제를 살펴봄으로써 현실적이고 실천적인 과제와 극복방안을 모색하는데 도움이 될 수 있을 것이다. 2장에서는 스마트워크에 대한 이론적 논의와 선행연구의 검토를 통해 지금까지 제안된 스마트워크 및 스마트워크센터에 대한 정책방안들을 종합적으로 살펴보고 이에 따라 스마트워크센터 확산을 위한 AHP 설문 구조도를 마련한다. 3장에서는 연구방법으로서 AHP 설문을 소개하고 수집된 AHP 설문 분석을 통해 스마트워크센터 확산을 위한 개선 과제를 도출할 것이다. 4장에서는 설문 분석을 토대로 앞으로 스마트워크센터 확산을 위한 정책방안을 제안하고자 한다.

II. 스마트워크에 관한 이론적 논의

1. 스마트워크의 개요

우리나라는 정보통신기술(이하 ICT)의 발전을 공공부문에 적용하여 UN 전자정부 순위에서 연속 1위(2010, 2012)를 차지하는 등 기술과 인프라 측면에서 선도적 위치를 유지해왔다. 최근에는 ICT의 활용이 단순하게 행정을 전자적인 형태로 구현하는 것에 머무르지 않고, 국민의 삶의 질 향상과 국가경쟁력 제고, 국가적 현안의 해결을 위한 효과적 방법으로 내재화하기 위한 노력들이 지속되고 있다. 그 중 스마트워크는 국가 차원에서 저출산·고령화 시대의 노동력 부족 문제를 근무 시간과 근무 방식의 유연화를 통해 해소하고, 조직 차원에서는 사무 공간 감소와 원격 업무수행을 통해 비용절감과 업무생산성 향상을 가능하게 하며, 개인 차원에서도 출퇴근 시간 절감 및 효과적 시간 관리로 일과 삶이 함께 균형을 이루는 맞춤형 개인복지시대의 도래에 기여할 수 있을 것이라 기대된다. 이러한 스마트워크는 ICT를 활용하여 다음과 같은 국가적 과제를 해소하고 국가의 지속적 성장을 가능하게 하는 것을 주요 목표로 하고 있다. 첫째, 출퇴근 교통량 감소와 사무공간의 효율적 이용을 통한 저탄소 녹색사회로의 전환 촉진, 둘째, 고령화·저출산 시대에 육아와 노부모 간병을 위한 비효율적 인력운용을 원격근무로 전환함으로써 조직의 인력난 및 생산성 저하의 방지와 효과적 경력 관리의 달성, 셋째, 사무공간 감소에 따른 운영비 절감과 원격근무로 인한 인재확보, 고객센터 개선 등을 통한 조직의 생산성 제고, 넷째, 구성원의 교통비 및 출퇴근 시간 절감으로 인한 복지증진과 가족 친화적 사회 환경의 조성촉진을 통해 일과 삶의 균형을 달성하는 것이다(최현호, 2011, 정리).

스마트워크에 대해서는 아직 합의된 개념은 없지만 대체로 ICT를 이용하여 시간과 장소의 제약 없이 업무 수행함으로써 관계자들과 협업하고 지속적인

업무를 수행하는 근로 형태라 할 수 있다(이재성 외, 2010). 스마트워크는 원격지에서도 근무지와 비슷한 환경에서 근무 할 수 있는 스마트워크 센터, 이동 중에 모바일 단말기를 이용하여 실시간으로 업무 수행이 가능한 모바일 오피스, 자택에서 ICT 기기를 활용하여 업무를 보는 홈 오피스, 그리고 회사 내 정보 체계 등 업무 환경을 개선하여 보다 효율적인 업무 환경을 구축하는 스마트 오피스 등으로 구분 할 수 있다(송일선 외, 2012). 이러한 유형은 한 유형에서 다른 유형으로 단계적 발전의 양상을 가지기 보다는 유형별 특징과 스마트워크를 도입하는 조직의 업무 특성을 고려하여 적합한 형태로 구현될 수 있을 것이다. 최근 우리나라에서 가장 주목받고 있는 것은 스마트워크센터에서의 근무이다. 스마트워크센터의 개념에 대해서는 '근무자가 자신의 원래 근무지가 아닌 주거지와 가까운 지역에서 근무할 수 있도록 환경을 제공하는 원격근무용 사무실'이라고 할 수 있다. 스마트워크센터에는 업무에 필요한 ICT인프라(업무용 S/W가 설치된 공용컴퓨터, 보안성을 갖춘 전산망 등) 및 사무환경(독립된 사무용 책상, 회의실)은 물론, 원 근무지와와 원활한 커뮤니케이션을 위한 화상 회의시스템이 마련되어 있다(스마트워크센터, 2013).

스마트워크의 유형으로서 초기에 시도되었던 재택근무는 시공간의 제약을 완벽하게 극복하는 장점을 가지고 있지만 근태 관리의 한계나 고립감으로 인한 직무 만족도 저하와 같은 현실적 한계를 가지고 있었다. 또한 이동 근무는 모바일 기기 등을 통해 현장에서 업무를 즉각적으로 처리할 수 있는 장점이 있지만 영업 업무와 같은 제한적인 업무에서 효율성을 발휘하는 한계가 있었다. 이러한 측면에서 ICT 관련 인프라의 구축을 통해 출퇴근 시간과 비용 부담을 감소시키면서도 일상적인 업무에까지 안정적인 업무환경을 제공하고 원격근무로부터 오는 근태관리의 문제나 근무자 고립감을 완화할 수 있는 유형으로서 스마트워크센터가 주목받게 되었다. 이 중 공공부문 스마트워크센터는 2010년 11월에 도봉과 분당 센터를 처음

으로 개소한 이래 2011년까지 도봉, 일산, 부천, 인천, 구로, 서초, 잠실, 분당, 수원에 이르기까지 서울·수도권 지역을 중심으로 9곳에서 개소하였다. 이후 2012년에 출장형 스마트워크센터로 정부세종청사 세종센터(2012.12), 정부서울청사 센터(100석)를 개설하였고, 2013년에 국회센터와 과천센터를 개소하는 등 공공부문에 지속적으로 확대해 나가고 있다.

스마트워크는 우리나라 뿐 아니라 미국, 영국, 네덜란드 등의 선진국에서 저출산고령화에 따른 노동인구 감소문제와 탄소배출량과 관련한 에너지, 환경문제 등을 해결하고 개개인의 라이프스타일의 변화를 반영하기 위한 수단으로써 시행해 왔다. 추진 방법에 있어서도 미국과 일본의 경우 공공부문의 선제적인 도입을 통해 민간부문에 스마트워크의 확산을 유도하는 방식인 반면, 영국의 경우에는 민간기업의 사례를 벤치마킹하여 정부와 공공기관이 스마트워크 도입을 추진하고 있다(전중양 외, 2011). 우리나라 초기의 스마트워크 정책 추진은 범정부적 추진기구로서 국가정보화전략위원회를 중심으로 관련부처인 행정안전부와 방송통신위원회가 각각 공공부문과 민간부문을 담당하고, 집행기관으로서 한국정보화진흥원(NIA)이 세부적 과제실행을 담당하는 형태였다.¹⁾ 국가정보화전략위원회는 범정부적 전략기구로서 스마트워크 활성화를 위한 국가 전략 및 추진과제를 마련하고 부처 간 협의·조정이 필요한 사항들을 심의하는 기능을 하였다. 부처수준에서 행정안전부는 스마트워크 활성화를 위한 법제도 정비 및 공공부문 활성화 촉진, 통합전산센터 운영 등 공공부문 서비스 제공을 위한 공통기반 조성을 담당하고 있었다. 방송통신위원회는 스마트워크를 위한 ICT 인프라 구축, 민간 부문 스마트워크 활성화 촉진을 담당하였다. 한국정보화진흥원은 공공·민간분야 스마트워크

활성화 정책 지원, 법제도 정비, 인프라 구축, 활성화 촉진에 필요한 과제 수행을 담당하였다(박승권 외, 2012). 추진과정을 살펴보면 2010년 7월 대통령 업무보고를 통해 스마트워크를 국가사회 전반으로 확산하기 위한 ‘스마트워크 활성화 전략’을 발표하고 2015년까지 전체 근로자의 30%까지 스마트워크 근무를 확산하겠다는 목표를 수립하였다. 또한 방송통신위원회는 삶의 일의 균형을 통한 글로벌 스마트 강국 구현을 비전으로 민간 부문의 ‘스마트워크 활성화 추진 계획’(2011.1)을 수립하여 발표하였다. 하지만 스마트워크의 범정부적 확산을 추진하던 국가정보화전략위원회가 2013년 2월 새정부의 출범과 함께 폐지됨에 따라 현재 관련 정책은 안전행정부, 미래창조과학부, 고용노동부 등의 개별 부처를 중심으로 각 부처의 기능에 맞추어 분산적으로 진행되고 있다.

2. 스마트워크에 대한 선행연구 검토

스마트워크와 관련된 국내 연구들을 살펴보면, 주로 스마트워크 관련 정책의 현황 분석을 토대로 과제를 도출하고 앞으로의 활성화 방안을 제안하는 연구들이 주를 이룬다.²⁾ 이러한 연구들은 정책적 관점에서 현행 스마트워크 정책과 사례를 분석하고 이를 통해 광범위한 정책과제와 활성화 요인들을 제안하거나(이재성, 2010; 전중양 외, 2011; 정운수, 2011; 정철호 외, 2011; 최현호, 2011; 정철호, 2011; 광임근 외, 2011; 한영섭 외, 2012; 이승택 외, 2012; 남기범, 2012; 성욱준, 2013), 스마트워크에 대한 해외사례의 분석과 국내 사례와의 비교를 통해 국내적 시사점을 도출하고 있다(민경식, 2012; 박승권 외, 2012). 또한 스마트워크에 대한 기술적 관점에서 스

1) 국가정보화전략위원회는 박근혜 정부의 출범에 따라 폐지되었고, 현재 스마트워크를 위한 범정부적 추진기구는 별도로 존재하지 않는다.
 2) 선행연구들 중 스마트워크센터에 초점을 맞춘 소수의 연구들(성욱준, 2013)이 최근 발표되고 있으나, 아직은 일반적인 스마트워크 활성화 방안과 스마트워크센터 방안들이 뚜렷하게 구분되지는 않는다. 이것은 스마트워크센터가 스마트워크의 한 유형이며, 센터의 경우 별도의 시설물이 필요하지만 초기 확산 단계에서는 양자가 유사한 활성화 요인을 요구한다고 볼 수 있기 때문이다. 따라서 이들에서 스마트워크확산요인과 스마트워크센터 확산요인을 종합적으로 검토하여 정책 활성화 과제를 도출하도록 한다.

마트워크 시스템의 구축 및 기술·보안적 요소들의 발전 방안을 제안하거나(이형찬 외, 2011; 현욱 외, 2011; 이경복 외, 2011; 정명수 외, 2011; 황해수 외, 2011; 임규관, 2011), 세부쟁점으로서 추진체계의 문제(정충식 외, 2012), 스마트워크 측정기준과 지표 개발(이정우 외, 2012), 스마트워크 모형분류를 위한 새로운 기준 개발(남수현 외, 2011) 등과 같이 다양한 관점에서 연구들을 수행하여 왔다. 이러한 학술적 연구 이외에도 정부·공공기관 및 민간연구소들에서도 스마트워크 활성화를 위한 방안들이 폭넓게 제안되어 왔다(안전행정부, 2011; 한국정보화진흥원, 2011; 삼성경제연구소, 2011a; 삼성경제연구소, 2011b; 현대경제연구소, 2011; 안전행정부, 2012; 삼성경제연구소, 2012). 안전행정부(2011)는 일하는 방식의 선진화(스마트워크센터 구축확산, 재택·모바일 근무 활성화), 제도적 기반조성(디지털 협업 활성화, 복무제도 개선, 조직제도 개선, 인사제도 개선), 민간추진 확산(스마트워크 확산 지원 강화, 국민의 인식전환) 등 5대 아젠다(2010)와 Smart시대 적합한 리더십과 역량 내재화, Smart People 구현, Smart 회의 및 보고, 소통활성화, 시간관리 혁신, 공간관리 혁신, 결과중심의 성과관리 제도화 및 공직문화 내재화, Smart 지식관리시스템 구축, Smart Work 변화관리, Smart Work 및 일하는 방식 추진과제의 로드맵 작성의 10대 방안을 마련하였다. 이러한 계획의 실천전략으로서 한국정보화진흥원(2011)은 첫째, CEO와 직원, 공급자와 수요자 간 공감대 및 신뢰 형성, 둘째, 성과 중심의 인사평가시스템 구축, 셋째, 언제 어디서나 사용 가능한 스마트워크 인프라 확충, 넷째, 창의성을 촉진하는 스마트워크 환경 조성, 다섯째, 스마트 디바이드를 고려한 스마트워크 추진의 5가지 방안을 제안하였다. 민간 부문에서 삼성경제연구소(2012)는 스마트워크의 단계별 추진과 상황별 선택의 중요성, 토털 매니지먼트(Total Management) 시스템의 확립, 분권화와 개인화를 축으로 한 전문화와 다능화 병행 추진, 최고

경영자의 지속적인 관심과 격려 필요성을 강조하였다. 현대경제연구소(2011)는 스마트워크 프로그램 확산을 위한 성공조건 연구에서 기업·근로자·정부 3자간의 공감대 형성, 스마트워크 적합 업무의 분석 및 근로자의 프로그램 적합성의 고려, IT 기반 환경 구축을 위한 정부의 지원, 조직문화의 개선을 제안하였다.

이상의 선행 연구들에서 제안하고 있는 스마트워크 활성화 방안을 학술적 연구들을 중심으로 재분류하면 기술적 측면, 제도적 측면, 인식적 측면의 크게 3가지 영역으로 나눌 수 있다. 먼저, 기술적 측면에서 ICT의 급속한 발전을 스마트워크의 편리한 사용을 위해 유연하게 접목하고, 보안과 같은 취약요소를 선제적으로 극복하기 위한 지속적인 기술개발이 이루어질 것을 요구하고 있다. 또한 스마트워크기술이 적용된 시설물로서 스마트워크센터의 접근성과 활용성을 향상시키기 위해서도 지속적인 개선이 필요함을 주장하고 있다. 둘째, 제도적 측면에서 스마트워크의 안정적인 발전을 위해 법의 제·개정을 통해 법적 근거를 마련하고, 스마트워크의 실질적인 구현을 위해 복무규정의 개선이나 가이드라인의 구체화 등이 필요함을 주장하고 있다. 한편, 스마트워크가 일시적인 유행이나 주무 부처만의 사업이 되지 않고 범정부적 혹은 범조직적 시행으로 확산되기 위해 부처간 협력 방안이나 최고정책결정자의 리더십과 같은 추진체계의 개선을 제안하고 있다. 셋째, 인식적 측면에서 홍보의 강화, 시범서비스 추진, 우수 운영사례의 발굴 등을 통해 사회적 인식을 개선하고, 조직내에서도 대면결제나 직접적 의사소통의 중시에서 오는 스마트워크에 대한 문화적 저항을 극복하기 위해 직원들의 자발적인 참여와 인식 변화의 중요성을 강조하고 있다.

이상의 선행연구에서 나타난 스마트워크 활성화 방안들을 기술적 측면의 시스템 및 서비스 환경의 조성 영역, 정책적 측면의 법·제도 개선에 관한 영역, 인식적 측면에서의 개선 영역들로 나누어 재정리하

〈표 1〉 스마트워크 활성화에 관한 선행연구

활성화 방안	내용	연구자
기술 측면	(스마트워크 관련 기술) 물리·SW·NT 보안, 웹표준 마련, 웹접근성, 서비스콘텐츠, 클라우드 컴퓨팅, 빅데이터 기술 등 (스마트워크 관련 시설) 스마트워크센터의 접근성, 교통 편의성, 시설 사용편이성, 시설 안내 등	성옥준(2013), 남기범(2012), 민경식(2012), 박승권 외(2012), 송일선 외(2012), 이승택 외(2012), 한영섭 외(2012), 광임근 외(2011), 이경복 외(2011), 이형찬 외(2011), 임규관(2011), 정명수 외(2011), 정윤수(2011), 전중양 외(2011), 정철호(2011), 정철호 외(2011), 최현호(2011), 황해수 외(2011), 현옥 외(2011), 이재성 외(2010),
제도 측면	(법·제도) 법적 근거 마련, 복무규정 개선, 스마트워크 가이드라인, 민간협력, 직무분석, 성과평가 등 (추진체계) 부처간 협력, 법정부적 조정 기제의 필요, 정책결정자의 리더십 등	성옥준(2013), 남기범(2012), 민경식(2012), 박승권 외(2012), 정충식 외(2012), 이정우 외(2012), 한영섭 외(2012), 광임근 외(2011), 전중양 외(2011), 정철호(2011), 정철호 외(2011), 정윤수(2011), 최현호(2011), 이재성 외(2010),
인식 측면	(인식 전환) 개인적 인식의 변화, 조직문화 변화, 대면접촉문화 개선, 우수사례 발굴·전파, 정책에 대한 이해와 신뢰	성옥준(2013), 남기범(2012), 이승택 외(2012), 민경식(2012), 박승권 외(2012), 한영섭 외(2012), 광임근 외(2011), 남수현 외(2011), 이형찬 외(2011), 정윤수(2011), 전중양 외(2011), 최현호(2011), 이재성 외(2010),

면 〈표 1〉과 같다.

하지만 스마트워크 활성화를 위한 이상의 연구들은 다음의 두 가지 측면에서 한계가 있다. 첫째, 기술적 연구와 일반적 활성화 정책 연구들로 나누어져 있긴 하지만 최종적인 처방에서는 거의 유사한 정책대안을 제시하고 있다. 이것은 정책의 활성화를 위해 필요 정책들을 비교적 분명하게 제시하는 장점이 있지만 한편으로 정책과제들을 해소함에 있어 모든 과제들을 똑같은 시기에 동일한 중요도로 실행할 수 없다는 한계가 있다. 특히 행정이 가진 인력의 한계나 정책결정에서부터 집행, 효과에까지 걸리는 시간을 고려할 경우 정책의 우선순위를 정하고 가장 중요한 과제들을 다시 한 번 점검하는 것이 필요하다. 둘째, 전문가나 정책담당자의 관점에서 하향식의 처방이 주를 이루고 있다. 이러한 하향식 정책방안은 전문가들의 경험과 직관을 통해 정책의 처방에 효과적이라는 장점이 있지만 한편으로 실제 정책과제를 받아들이는 정책대상의 입장을 경시할 수 있다는 위험을 안고 있다. 정책에서는 정책대상자들의 순응성을 확보하고 이들의 입장에서 정책과제가 무엇인가를 제고하는 것이 정책성공을 위해 중요하다. 따라서 정책결

정자나 해당 분야의 전문가가 아닌 해당 시설을 꾸준히 사용하여 온 사람들에게 해당 정책을 받아들임에 있어 문제가 되는 사항이나 앞으로의 개선사항을 경험적인 관점에서 파악하는 것이 필요하다.

본 연구는 안전행정부 및 한국정보화진흥원의 협조를 통해 스마트워크센터를 5회 이상 사용해 본 경험자를 대상으로 AHP 설문을 실시하였다. AHP 설문은 일반적인 설문방식에 비해 대안이나 정책과제 간 상호 간 비교를 가능하게 하면서도 일관성 지수를 통해 설문자 답변의 타당성을 보완할 수 있는 설문 방법이라 할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법과 절차

1. AHP 개요

1970년대 초반 T. Satty에 의해 개발된 계층화 분석법(Analytic Hierarchy Process, AHP)은 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소 간 쌍대비교에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하고자 하는 하나의 새로운 의사결정방식이

라 할 수 있다. AHP는 의사결정의 목표 또는 평가 기준이 다수이며 복합적인 경우 상호 배반적인 대안들의 체계적인 평가를 지원하는 의사결정지원기법의 하나로서 정성적 요소를 포함하는 다기준 의사결정에 널리 사용하고 있다. 이러한 AHP 기법은 1970년 내 초 펜실바니아 대학의 Thomas Saaty 교수가 미국무부의 무기통제 및 군비축소국에서 세계적 경제학자, 게임이론 전문가들과 협력 작업을 하는 과정에서 의사결정과정의 비능률을 개선하기 위한 대안의 일환으로 개발하였다(한동욱, 2007). AHP는 정책 시행 타당성과 중요도를 판별하기 위해 해당 전문가들을 대상으로 해당 정책의 우선순위 및 가중치를 탐색하여, 각 개선사항들의 중요도를 상대적으로 비교하여 결론을 도출하게 된다. AHP 설문은 일반 설문과 비교하여 자료의 수집이 어렵고 분석이 복잡하다는 단점이 있지만, 분석과정에서 일관성 지수와 일관성 비율을 통해 설문지 답변의 일관성을 확인함으로써 일반 설문에서 대상자들이 임의의 변호를 반복적으로 체크함으로써 나타나는 설문답변의 한계를 수정할 수 있다.³⁾ 둘째, 분석결과에 있어서 일반적인 개방형 설문에서 비교하기 어려운 기준·대안 간의 서열을 파악하는 것이 용이하며, 셋째, 순위형 설문에서 측정하기 어려운 기준·대안 간 서열 사이의 중요도 차이를 정량적으로 비교 가능하게 한다.

2. 연구절차 개관

이 연구는 스마트워크센터의 활성화를 위한 정책 우선 순위 분석을 위해 AHP 설문을 실시하고, AHP 설문 분석 결과를 기반으로 우리나라의 스마트워크 및 스마트워크센터 개선을 위한 정책 방향과 대안들을 제안하고자 한다. 먼저, 본 연구는 문헌조사를 통

한 자료 수집을 통해 AHP 설문조사를 위한 설문 구조도와 내용을 작성하였다. 문헌조사는 행정안전부, 방송통신위원회, 지식경제부, 국가정보원, 한국정보화진흥원, 한국인터넷진흥원, 한국방송통신전파진흥원 등 정보보호와 관련된 기관의 정책자료, 연구논문, 보고서, 신문기사, 국외 정보보호 관련 정책자료 등을 참조하였다. 마련된 설문 구조도와 세부 내용의 타당성을 확보하기 위하여 스마트워크 전문가 4인(학계 전문가 2인, 정책담당자 2인)에게 설문 내용에 대해 검토를 의뢰하였고, 이를 설문에 최종적으로 반영하였다.

AHP 설문을 위한 자료는 다음과 같이 수집되었다. 첫째, 설문 기간은 2012년 2월 24일부터 3월 24일까지 약 한 달 동안 온라인과 오프라인으로 진행되었다. 둘째, 설문의 대상은 공공 부문 스마트워크센터를 5회 이상 사용한 경험이 있는 사람으로 한정하였다. 이는 스마트워크센터의 장단점이나 개선과제를 평가하기 위해서는 센터의 시설이나 업무환경을 적어도 5회 정도는 경험한 적이 있어야 한다는 전문가들의 의견을 반영한 것이다. 셋째, 설문 방식은 한국정보화진흥원(NIA)의 도움을 얻어 과거에 스마트워크센터를 5회 이상 경험한 적이 있는 362명에게 이메일로 설문을 배부하는 한편, 공공 스마트워크센터 9개소를 대상으로 5회 이상 사용자들에게 AHP 설문을 받았다. 조사를 통해 회수된 설문의 수는 총 47부이며 이 중 답변에 결측치가 있거나 일관성지수(Consistency Ratio)가 0.2를 초과하는 15부를 제외한 32부를 설문 분석에 사용하였다.

이에 따라 본 연구는 다음의 절차에 따라 이루어진다. 첫째, 각종 문헌조사를 통해 스마트워크센터 활성화를 위한 정책 대안을 도출한다. 둘째, 일하는 방식의 혁신으로서 스마트워크의 구현이라는 정책 목표를 달성하기 위해 필요한 정책들을 대분류, 중분

3) 예를 들면, 일반 설문에서 설문 대상자가 의무적으로 설문에 답변하게 될 경우, 5점 척도 중, 5번이나 1번과 같은 특정 번호만을 반복적으로 체크하는 경우가 적지 않다.

류, 소분류의 3계층으로 구분하고, 각 정책에 대해 9점 척도의 AHP 설문지를 작성하였다.⁴⁾ 단, 본 설문은 정보보호 정책의 우선순위에 있어 정보보호 정책의 정책중요도(정책이슈 및 트렌드의 사회적 파급력)와 정책시급성(해당분야의 신속한 대응 또는 지원이 필요한 이슈 및 트렌드)의 두 가지 측면으로 설문지를 구성하였다. 이는 정보보호 정책의 중요도와 현재의 정책시급성이 일치하지 않을 수도 있다는 가정에서 비롯된 것이다. 셋째, 정보보호 정책의 전략적 우선순위를 위해 스마트워크센터에서 5회 이상 근무한 유경험자를 대상으로 하여 AHP 설문에 대한 설명을 제공한 다음, 설문지 쌍대비교를 통해 설문지를 작성하게 하고 이를 회수하였다. 넷째, 설문분석 단계로 회수된 설문지를 엑셀 2010을 이용해 일관성 지수(Consistency Index, C.I.)를 계산하고, CI에 무작위지수(Random Index, R.I.)를 나눈 값으로 일관성비율(Consistency Ratio, C.R.)을 계산하여, CR이 0.2 이하인 설문지를 분석하였다.⁵⁾ 개별 설문지의 합산을 위해 기하평균을 사용하였고 이러한 기하평균값을 사용하여 전체 가중치를 계산하였다. 다섯째, 설문분석을 통해 우리나라 스마트워크센터 정책의 추진 전략의 우선순위를 선정하여 도출하고, 이를 기반으로 현재 우리나라의 정보보호 정책의 우선과제를 제언하였다.

3. AHP 구조도 작성

AHP 분석을 위한 이 연구의 연구 질문은 “공공부문 스마트워크센터의 지속적 사용 및 확산을 위해 가

장 우선적인 정책 과제는 무엇입니까?”이다. 다만, 우선적인 정책과제에 대해 본질적으로 중요한 정책과제와 현재 가장 시급한 정책과제는 차이가 날 수 있다는 가정 하에 연구 질문을 중요도에 대한 연구 질문과 시급성에 대한 연구 질문으로 분리하였다.

연구질문 1. 공공부문 스마트워크센터의 지속적 사용 및 확산을 위해 최우선적인 정책과제는 무엇입니까?

- 1.1. 공공부문 스마트워크센터의 지속적 사용 및 확산을 위해 더 “중요한” 정책사항은 무엇입니까?(※본 연구에서 중요도란 스마트워크센터의 확산을 위한 개선사항 중 가장 핵심적인 정책 요소(key policy)를 의미합니다)
- 1.2. 공공부문 스마트워크센터의 지속적 사용 및 확산을 위해 더 “긴급한” 정책사항은 무엇입니까?(※본 연구에서 시급성이란 스마트워크센터의 확산을 위해 신속한 대응 또는 지원이 필요한 정책 및 개선사항을 뜻합니다)

선행연구를 바탕으로 공공부문 스마트워크센터의 지속적 사용 및 확산을 위해 필요한 정책과제들을 3단계로 세분하였다. 첫째, 정책과제의 대분류로 기술적 서비스 인프라 개선, 제도 개선, 인식 개선의 세 가지로 나누었다. 둘째, 대분류를 바탕으로 기술적 서비스 인프라는 스마트워크 관련 기술의 개선과 스마트워크 센터의 시설 개선 두 가지로 나누었고, 제도 개선은 법제도 개선과 추진체계 개선으로, 인식개

4) 9점 척도의 점수기준은 1점을 같음, 3점은 약간 중요함, 5점은 중요함, 7점은 매우 중요함, 9점은 절대 중요함으로 명기하고, 2, 4, 6, 8점은 중간 척도 값으로 사용하였다.

5) AHP 기법은 의사결정요소들 간에 상대적 가중치를 추정하여 사용한다.

① $A \cdot w = \lambda_{max} \cdot w$. 여기서 A는 쌍대비교로 얻어진 정방행렬식으로부터 고유벡터 값을 구한 후 고유벡터 W의 각 요소를 $\sum Wi$ 로 나눔으로써 표준화된 가중치를 구한다.

② 일관성 지수(Consistency Index, C.I.) 공식: $C.I. = (\lambda - N) / (N - 1)$, N은 쌍대비교의 대상수

③ 일관성 정도(Consistency Ratio, C.R.) 공식: $C.R. = C.I. / R.I.$

④ 무작위 지수(Random Index, R.I.): 경험적 자료로 얻어진 행렬의 차원별 평균무작위 지수. RI는 행렬수에 따라 달라진다. 행렬수가 1, 2인 경우 RI는 0, 3인 경우 0.58, 4인 경우 0.90, 5인 경우 1, 6인 경우 1.12, 7인 경우 1.32, 8인 경우 1.41, 9인 경우 1.45가 된다.

선은 사회적 인식개선과 조직내부 인식개선의 두 가지로 분류하였다. 셋째, 구체적인 개선 방안으로서 소분류는 총 12개로 나누어진다. 스마트워크 기술 개선 분야는 스마트 기술의 편이성에 관한 부분과 정보보호 강화에 대한 두가지로 나누었고, 스마트워크센터 시설개선은 센터접근성 개선과 센터활용성 개선의 두 가지로 분류하였다. 법제도 개선 부분은 스마트워크 법제정비와 인사복무 규정 개선의 두 가지로, 추진체계개선은 부처 간 협조체계 구축과 정책결정자 리더십으로, 사회적 인식개선은 공공스마트워크

센터에 대한 홍보와 민·관 교류 협력 및 활성화 강화로, 조직내부 인식개선은 조직문화 개선과 사용자 인식개선으로 분류하였다. 이상의 분류와 대안의 구체적인 내용을 정리하면 <표 2>와 같다.

IV. 분석결과

1. 스마트워크센터 활성화 정책우선순위 분석결과

수집된 47부의 설문 가운데 일관성비율(C.R.)이

<표 2> AHP 구조도

대분류	중분류	소분류	주요 내용(예시)
기술 · 인프라 개선	스마트워크 기술 개선	스마트기술 편이성	<ul style="list-style-type: none"> • SW 호환성 및 시스템 개선 • User Interface 개선 • 화상회의 등 원격 협업시스템의 개선
		정보보호 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 물리적 보안통제를 이용한 접근통제 • 해킹대응 기술 마련 • 명확한 모니터링 및 로깅 범위 등의 규정 마련
	스마트워크 센터 시설개선	센터접근성 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트워크센터 확충을 통한 지리적 접근성 제고 • 지역 수요와 특성이 반영된 지역 선정
		센터활용성 개선	<ul style="list-style-type: none"> • IT기반의 근무환경 확충 및 교육 • 센터 사용에 관한 교육이나 안내 강화 • 센터 편의시설 확대
제도 개선	법제도 개선	스마트워크 법제정비	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트워크에 대한 법적 정의 및 운영근거 명확화 • 공공부문 스마트워크 기본계획 지속적 개선 • 스마트워크센터 관리, 예산, 운영 가이드라인 마련
		인사복무규정 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트워크 직무적합도 조사 및 세부기준 마련 • 근무자 불이익 금지를 보장하는 성과평가지침 마련 • 우수 근무자 인센티브 부여
	추진체계 개선	부처 간 협조 체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 관련 부처 간 협력과 조정 • 범부처 스마트워크 센터 통합체계 강화
		정책결정자의 리더십	<ul style="list-style-type: none"> • 정책결정자의 스마트워크센터 활성화에 대한 의지 • 부처 장(長)의 정책추진에 대한 관심
인식 개선	사회적 인식개선	공공 스마트워크센터 홍보	<ul style="list-style-type: none"> • 원격근무에 대한 국민적 공감대 형성 및 인식개선 • 공공기관 구성원의 스마트워크센터 근무에 대한 긍정적 인식 확산
		민·관 교류 활성화	<ul style="list-style-type: none"> • 민간부문 스마트워크센터 확산과 공공부문과의 교류 활성화
	조직내부 인식개선	조직문화 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 대면결재문화 개선 • 동료 및 상사의 부정적 인식 개선 • 가능한 한 많은 스마트워크 체험 근무 기회 부여
		사용자 인식개선	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트 워크에 대한 이해와 자발적 참여 유도 • 교육 프로그램 개발 및 실천운동 • 지역별·기관별 순회교육 실시

0.2 이하인 32부의 설문을 분석하였다. 이들 응답자들의 인구통계학적 구성을 간략하게 살펴보면, 성별로는 남자가 25명, 여자가 7명이며, 연령별로는 20대가 1명, 30대가 15명, 40대가 11명, 50대가 5명으로 나타났다. 학력은 대졸이 17명으로 가장 많고, 석사가 7명, 박사가 8명이었다. 소속별로는 공무원이 27명이고, 공공기관 근무자가 5명이었다. 직급별로는 4급이 3명, 5급이 6명, 6급이 9명, 7급이 4명, 8급이 5명이었으며, 공공기관에 근무하는 부서장이 1명, 부서원이 4명이었다. 재직기간은 5년 미만인 4명, 6-10년 사이가 6명, 11-15년 사이가 5명, 16-20년이 8명, 20-25년 이상이 7명, 25년 이상이 2명으로 나타났다. 스마트워크센터 사용 횟수는 5회가 13명, 6회가 2명, 7회가 1명, 8회가 3명, 9회가 3명, 10회 이상이 10명으로 나타났다.

1) 정책중요도 분석

대분류에서 스마트워크센터 활성화를 위한 가장 중요한 정책과제는 인식개선인 것으로 나타났으며, 제도 개선, 기술·인프라 개선의 순으로 나타났다. 중분류에서는 스마트워크센터 정책에서 조직내부 인식 개선의 가중치가 매우 높게 나타나 개선을 위한

핵심 사항인 것으로 나타났다. 다음으로는 법제도 개선의 분야와 추진체계 개선의 분야가 활성화를 위해 핵심적인 사항으로 나타났으며, 기술개선이나 시설 개선, 사회적 인식개선과 같은 부분은 상대적으로 덜 중요하게 분석되었다. 소분류의 구체적인 개선 분야로는 조직 문화의 개선이 가장 중요한 것으로 나타났으며, 인사복무규정의 개선, 정책결정자의 리더십, 사용자의 인식 개선 등이 중요한 정책과제로 나타났다. 이상의 정책중요도를 중심으로 한 AHP 분석 결과를 정리하면 <표 3>과 같다.

2) 정책 긴급성 분석

스마트워크센터의 활성화를 위해 해결해야할 가장 시급한 과제는 무엇인가에 대한 질문에 대한 AHP 설문의 분석결과는 <표 4>와 같다. 먼저 활성화를 위한 기본방향으로 인식개선이 가장 시급한 과제로 인식되고 있으며, 제도 개선, 기술·인프라 개선의 순으로 나타나고 있다. 활성화를 위한 주요 정책 분야로는 조직내부 문화개선이 가장 높은 순위로 나타나고 법제도 개선, 스마트워크 관련 기술 개선이 시급한 과제인 것으로 나타났다. 구체적인 개선분야로는 조직문화 개선이 높은 가중치를 보여 가장 시급한 개

<표 3> 정책중요도 분석 결과

대분류		중분류		순위	소분류		최종순위
서비스 인프라	0.173	스마트워크 기술개선	0.118	4	스마트워크기술편이성	0.078	5
					정보보호강화	0.040	8
		스마트워크 시설개선	0.055	6	센터접근성 개선	0.0332	9
					센터활용성 개선	0.022	12
제도 개선	0.284	법제도개선	0.162	2	스마트워크법제정비	0.055	7
					인사복무규정 개선	0.107	2
		추진체계개선	0.122	3	부처간 협조체계 구축	0.030	11
					정책결정자의 리더십	0.093	3
인식 개선	0.543	사회적 인식개선	0.096	5	공공스마트워크센터 홍보	0.063	6
					민관교류활성화	0.0328	10
		조직내부 인식개선	0.447	1	조직문화개선	0.355	1
					사용자 인식개선	0.092	4

〈표 4〉 정책 긴급도 분석 결과

대분류		중분류		순위	소분류		최종순위
서비스 인프라	0.189	스마트워크 기술개선	0.136	3	스마트워크기술편이성	0.095	5
					정보보호강화	0.041	8
		스마트워크 시설개선	0.053	6	센터접근성 개선	0.033	10
					센터활용성 개선	0.020	12
제도 개선	0.297	법제도개선	0.164	2	스마트워크법제정비	0.049	7
					인사복무규정 개선	0.115	3
		추진체계개선	0.133	4	부처간 협조체계 구축	0.032	11
					정책결정자의 리더십	0.101	4
인식 개선	0.515	사회적 인식개선	0.099	5	공공스마트워크센터 홍보	0.063	6
					민관교류활성화	0.036	9
		조직내부 인식개선	0.416	1	조직문화개선	0.293	1
					사용자 인식개선	0.124	2

선 과제인 것으로 나타났으며, 관련된 사용자의 인식 개선이 시급하게 이루어져야 활성화에 도움이 될 것으로 나타났다. 다음으로 인사복무 규정의 개선, 정책결정자의 리더십, 스마트워크 기술 편이성의 개선 등이 시급한 개선 과제로 나타났다.

2. 정책중요도와 긴급성 종합 분석

이 연구는 스마트워크센터 활성화를 위한 정책 우선 순위가 그 중요성과 시급성에서 차이가 있을지도 모른다는 가정 하에 중요도와 긴급성의 두 항목으로 나누어 설문을 실시하였다. 정책중요도와 정책긴급도의 기준에 따른 분석 결과를 비교해보면 〈표 5〉와 같다.

1) 계층별 정책우선순위

첫째, 대분류에서 나타난 스마트워크센터 활성화를 위한 정책 개선 방향을 살펴보자. 스마트워크센터 활성화를 위한 정책과제로서 사용자들은 인프라 개선이나 제도 개선보다 인식개선을 우선적인 개선과제로서 인식하고 있었다. 정책중요도 차원에서 인식개선은 제도개선의 2배 이상, 인프라의 3배 이상의 중요

한 과제로 나타나고 있으며, 정책의 긴급성 차원에서도 인식개선은 제도개선이나 서비스 인프라 개선보다 더 중요하게 여겨지고 있다. 따라서 스마트워크센터의 활성화를 위한 정책과제의 큰 방향은 스마트워크센터의 사용을 승진과 보상에서 걸림돌로 인식하는 조직문화의 지속적인 개선으로 삼을 필요가 있다. 이를 위해 스마트워크센터의 근무는 단순한 제도의 변화나 성과의 개선과 같은 가시적인 측면이 아닌 공공부문의 일하는 방식의 변화라는 비가시적이지만 본질적인 변화로 인식하고 접근하는 것이 중요하다.

둘째, 중분류에 나타난 스마트워크센터 개선을 위한 주요 정책분야를 분석하였다. 스마트워크센터의 확산을 위해 ‘조직 내부로부터의 인식’ 분야가 정책중요도와 긴급성의 양차원에서 가장 높은 순위를 나타냈으며, 정책가중치에 있어서도 0.447과 0.416으로 다른 정책분야에 비해 매우 높았다. 다음으로는 스마트워크 관련 법제 정비와 인사복무 규정 등을 포함하는 법제도 개선 분야, 추진체계개선, 스마트워크 관련 기술의 개선, 스마트워크센터에 대한 사회적 인식 개선, 스마트워크센터 시설 개선의 순으로 나타났다. 스마트워크센터 정책 활성화를 위한 정책방향에서 나

〈표 5〉 정책중요도와 긴급도 종합

대분류	정책 중요도	정책 긴급성	중분류	정책중요도	정책긴급성	소분류	정책중요도	정책긴급성
	가중치 (우선순위)	가중치 (우선순위)		가중치 (우선순위)	가중치 (우선순위)		가중치 (우선순위)	가중치 (우선순위)
서비스 인프라	0.173 (3)	0.189 (3)	스마트워크 기술개선	0.118 (4)	0.136 (3)	스마트워크 기술편이성	0.078 (5)	0.095 (5)
						정보보호강화	0.040 (8)	0.041 (8)
			스마트워크 시설개선	0.055 (6)	0.053 (6)	센터접근성 개선	0.0332 (9)	0.033 (10)
						센터활용성 개선	0.022 (12)	0.020 (12)
제도개선	0.284 (2)	0.297 (2)	법제도 개선	0.162 (2)	0.164 (2)	스마트워크법제 정비	0.055 (7)	0.049 (7)
						인사복무규정 개선	0.107 (2)	0.115 (3)
			추진체계 개선	0.122 (3)	0.133 (4)	부처간 협조체계 구축	0.030 (11)	0.032 (11)
						정책결정자의 리더십	0.093 (3)	0.101 (4)
인식개선	0.543 (1)	0.515 (1)	사회적 인식 개선	0.096 (5)	0.099 (5)	공공스마트워크 센터 홍보	0.063 (6)	0.063 (6)
						민관교류 활성화	0.0328 (10)	0.036 (9)
			조직내부 인식개선	0.447 (1)	0.416 (1)	조직문화개선	0.355 (1)	0.293 (1)
						사용자 인식개선	0.092 (4)	0.124 (2)
합계	1.00	1.00		1.00	1.00		1.00	1.00

탄안 인식개선의 필요성에 대한 전략적 필요성이 조직 내부 인식개선 분야에 강하게 투영되어 스마트워크센터 사용자들이 요구하는 가장 중요하고 긴급한 개선분야로 분석되었다.

셋째, 소분류의 정책우선순위를 통해 스마트워크센터 개선을 위한 구체적 과제들의 정책우선순위를 살펴보았다. 정책 우선순위에 있어서 조직문화개선, 인사복무규정 개선, 정책결정자의 리더십, 사용자의 인식개선이 중요도와 긴급성에 있어 높게 나타나고 있지만, 가중치 측면에서 분석할 때 조직문화 개선의 필요성 정도가 다른 정책우선순위에 비해 월등하게 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 12개의 개선 분야 과

제의 가중치 총합을 1이라고 할 때, 조직문화 개선의 가중치는 중요도에서 0.355로 2번째 중요 개선과제로 인식하는 제도적 개선의 인사복무규정의 가중치 0.107보다 3배 이상 중요한 항목으로 평가되고 있다. 이는 정책긴급성 측면에서 분석할 경우에도 조직문화 개선이 0.293으로 나타나 사용자 인식개선의 2배 이상 긴급한 현안으로 사용자들에게 인식되고 있음을 알 수 있다.

2) 정책우선순위에 대한 종합적 분석과 정책포트폴 리오

AHP 연구에서 정책우선순위를 분석함에 있어 정

〈표 6〉 정책 중요도와 긴급성의 종합 분석과 정책 포트폴리오

	정책개선과제	단계별 정책 포트폴리오
정책 중요도/긴급성 높음	조직문화개선(1,1), 인사복무규정 개선(2,3), 정책결정자의 리더십(3,4), 사용자 인식개선(4,2)	단기적/적극적 정책방안 마련: 현재상태의 적극적 개선을 위해 보다 집중적인 정책해결 방안을 모색 필요함.
정책 중요도/긴급성 보통	기술편이성(5,5), 홍보(6,6), 법제정비(7,7), 정보보호강화(8,8)	중장기적 개선 방안 마련: 중장기적으로 활성화된 사용을 위해 지속적 개선방안 마련 필요함
정책 중요도/긴급성 낮음	센터접근성(9,10), 민관교류활성화(10,9), 부처간 협력(11,11), 센터활용성 개선(12,12)	현 상황의 유지 및 장기적 개선

정책중요도는 해당 정책이슈 및 분야가 스마트워크센터의 활성화를 위해서 얼마만큼 핵심적인 과제인가를 나타내는 것이며, 정책시급성은 해당 정책이슈 및 분야에 현재 얼마나 신속한 대응 및 지원이 필요한 과제인가에 대한 항목이라고 할 수 있다. 따라서 정책중요도와 정책시급성의 종합적 고려는 스마트워크센터 활성화를 위한 정책과제를 단기과제와 중장기과제로 나누어 정책포트폴리오를 제시하는데 유용한 방법이 될 수 있을 것이다. 예를 들면 정책중요도와 정책긴급성이 모두 높은 과제에 대해서는 최우선 정책과제로서 고려하여야 하며, 중요도는 높으나 긴급성이 다소 떨어지는 과제의 경우에는 중기적 과제로서 고려할 수 있으며, 중요도와 긴급성이 모두 낮은 과제 혹은 분야의 경우 장기적인 관점에서 유지·활성화하는 전략이 필요할 것이다. 이 연구에서는 정책중요성과 긴급도의 분석 결과는 양자의 정책우선순위가 비슷하게 나타나고 있다. 즉 스마트워크센터 활성화를 위해 중요성이 큰 과제에 정책긴급성도 동시에 높은 것으로 나타났다. 따라서 정책의 우선순위를 고려함에 있어 정책중요도와 긴급성이 높은 과제에 정책초점을 맞출 필요가 있다. 즉 활성화 정책을 시행함에 있어 조직문화나 인사규정 개선, 정책결정자의 리더십과 같은 우선순위 과제에 더 집중적으로 대응하는 것이 필요하다. 기술편이성이나 홍보, 기타 법제정비 등은 현재의 수준대로 지속적인 개선을 해나가는 것이 바람직할 것으로 보인다. 이를 정리하면 〈표 6〉과 같다.

V. 결론: 스마트워크센터 활성화를 위한 정책 제언

이 연구는 스마트워크센터의 활성화를 위한 개선과제를 도출하기 위해 기존의 정책대안들을 토대로 AHP 구조도를 도출하고, 스마트워크센터 사용자를 대상으로 정책 활성화를 위한 우선 정책 과제를 도출하였다. AHP 분석결과 스마트워크센터의 활성화를 위한 정책개선의 기준으로서 정책 중요도와 긴급도에 대해 비슷한 정책우선순위를 보이고 있었다. 이를 바탕으로 12개의 구체적인 개선안 중 정책중요성과 정책긴급도에서 상위를 차지한 조직문화개선(1,1), 인사복무규정 개선(2,3), 정책결정자의 리더십(3,4), 사용자 인식개선(4,2)의 네 가지 개선과제에 대한 극복방안을 제안하고자 한다.

먼저, 가장 중요한 우선과제로 분석된 조직문화 개선은 긴급한 정책방안의 수립이 요구됨에도 불구하고 그 실현에 있어서는 장기간에 걸쳐 조직의 근본적인 변화가 필요한 분야이다. 이러한 조직문화의 개선을 위해 다음 사항에 대한 고려가 필요할 것이다. 첫째, 스마트워크에 대한 비전과 목표를 조직전체가 이해하고 그 필요성과 중요성을 공유하는 것이 필요하다. 스마트워크가 무엇을 의미하는지, 어떤 목표를 지향하며, 스마트워크가 실현된 공공부문의 일하는 방식은 어떤 모습으로 구현될 것인지에 대한 고민을 조직 정체성의 차원에서 이해하는 것이 필요하다. 스마트워크센터는 단순히 기술이나 시스템을 도입하는

것이 아닌 일하는 방식의 혁신적인 변화를 가져올 것이다. 스마트워크는 불필요한 관행을 버리고 업무를 중심으로 조직이 재구성되는 것을 의미한다. 하지만 현재 공공조직에서 대면 결제의 선호와 소위 ‘조직 내 눈도장 찍기’의 중요성과 같은 기존 관행을 버리기란 쉽지 않을 것이다. 특히 승진을 가장 큰 보상으로 생각하는 공공부문에서 부서장이나 동료의 평가는 주어진 일을 잘하는 것만큼 중요한 요소가 될 수 있을 것이다. 현재 우리나라 관료제의 경우 위계서열을 중심으로 계급제 조직문화를 바탕으로 조직되어 있다. 이러한 문화는 조직원의 전문성에 기반한 전문직위제보다는 상명하복의 중요성과 필요성을 훨씬 더 강조함으로써 일 중심주의 업무방식의 전환을 더 어렵게 하고 있다. 따라서 전문직위제의 확대와 함께 성과측정이 용이한 직무와 직위를 발굴하여 지속적으로 확대하도록 꾸준한 계도가 필요할 것이다. 둘째, 스마트워크는 단순히 일하는 방식의 변화만을 목적으로 하는 것이 아니며, 이를 통해 삶의 질을 높여 일과 삶의 균형을 맞추는 것을 목적으로 하고 있음을 주목하여야 한다. 단순히 성과를 높이는 것이 목적이라면 스마트워크가 정답이 아닐 수도 있을 것이다. 최근 스마트사회의 도래는 개인의 업무의 양과 업무 시간의 길이보다는 조직원의 창의적 생산성에 기반한 창조경제의 필요성을 강조하고 있다. 더구나 단순히 긴 시간 투자하는 것만이 능사는 아닌 것이 스마트 경제의 특징이기도 하다. 최근 공직에서도 삶과 일의 균형을 중시하는 경향이 증가하고 있으며,

여성노동력의 증가에 따른 육아 문제를 고려한 삶의 트렌드는 똑똑하게 일하는 스마트워크로의 변화와 양립한다 할 수 있을 것이다. 조직문화에서 나타나는 세대의 차이도 무시할 수 없다.⁶⁾ 조직문화는 조직의 구성원들의 특징에 따라 변해가는 것이라고 볼 때, 자신의 할 일에 집중하고 나머지 시간에 있어서는 개인생활과 시간을 중시하는 신세대의 가치관 변화도 스마트워크가 지향하는 바와 일맥상통한다고 볼 수 있을 것이다. 셋째, 스마트워크 정착에 필요한 조직문화의 변화가 일순간에 이루어질 것으로 기대하기 보다는 장기적인 관점과 병행하여 단계적인 목표를 가지고 달성해나가는 것이 필요하다.⁷⁾ 스마트워크가 지향하는 조직문화는 대면결제 문화의 해소, 수평적 관계와 커뮤니케이션의 활성화, 성과 중심의 평가 등이지만 초기부터 혁신적 변화들이 바로 적용되기는 어렵다. 따라서 현실적으로 수용 가능한 차원에서 직급이나 직무에 따라 현재의 조직문화에서 수용 가능한 수준에서 스마트워크센터 근무를 확산하고, 관련 평가 기준이나 조직의 모습을 단계적으로 변화시켜 나가는 것이 필요할 것이다.⁸⁾

둘째, 인사복무규정 개선이 필요하다. 정부는 2011년 7월 개정된 국가공무원 복무규정 제10조(근무시간 등의 변경)에서 ‘① 공무원은 …… 온라인 원격근무(이하 “유연근무”라 한다)를 신청할 수 있다’, ‘③ …… 유연근무를 이유로 그 공무원의 보수/승진 및 근무 성적 평정 등에서 부당한 불이익을 주어서는 아니 된다’는 규정을 신설하였다. 하지만 이러한 복무

6) 지금의 신세대는 기성세대의 과거 모습과는 근본적으로 다르다... 기성세대는...회식과 개인약속이 걸치면 선약이라는 이유로 개인약속에 가고, 내가 한 일에 대해 확실한 평가, 보상을 적극적으로 요구하고, 부장님의 지시사항에 궁금한 것이 있으면 꼬치꼬치 물어봤던가... 지금의 신세대는 다르다. 자신이 생각하고 있는 바를 ‘실제로’ 행동에 옮긴다. 그리고 이것은 정말 근본적인 차이이다(삼성경제연구소, 2011b).

7) 정부에서도 스마트워크 제도의 확산에 대한 인식개선의 중요성을 인지하고 일종의 문화운동으로서 인식확산 노력을 기울여 왔다. 중앙공무원교육원 교육과정에 ‘스마트워크 제도’의 개설·운영, 언론대상 스마트워크센터 홍보, 스마트워크 국제컨퍼런스 개최 및 스마트워크 우수사례 공모전 개최 등이 그것이다. 하지만 다양한 형태의 외연적 확산 노력이 본질적인 변화로 이어지기 위해서는 보다 장기적인 관점에서 단계적인 접근이 필요하다.

8) 설문조사 이후 실시한 공무원 인터뷰에 따르면 스마트워크와 관련된 현재의 조직 문화에 대해 다음과 같이 답하였다. “현재의 조직문화에서 대면결제를 일시에 없애기는 불가능하다. 사무관의 경우, 국장님이나 실장님의 결제를 받기 위해서는 (결제를 위해) 별도 시간 약속을 하고 받는 것이 아니라 국장님이나 실장님이 시간이 나는 때를 틈틈이 파악하여 재빠르게 결제를 받아야 한다. 스마트워크센터에 가서 근무하면서 일상적으로 일어날 수 있는 결제 라인을 내가 거스르기는 힘들다. 하지만 사무관 이상의 과장, 국장, 실장 등의 결제 라인에 있지 않은 주무관 급의 경우 스마트워크 센터 근무가 (상대적으로 활용하기가) 좀 낫다 싶은 생각은 든다. 기능직과 같이 업무가 정해져 있는 경우에도 상대적으로 수월할 수도 있겠다(지식경제부 사무관).”

규정의 개선이 불이익을 주지 않는다고 규정한 것만으로는 개인이 스마트워크센터에서의 근무를 촉진할 동기로는 부족하다. 스마트워크센터를 비롯한 스마트워크 근무에 대해 보다 적극적인 조치와 인사상의 인센티브 부여를 고려할 필요가 있겠다. 이를 위해 첫째, 제10조 제1항의 ‘~신청할 수 있다’는 규정을 ‘(직무의 성격과 직급에 따라 일정기간) 온라인 원격 근무를 수행하여야 한다’는 의무화 규정으로 개정할 필요가 있다. 더구나 스마트워크센터의 근무 경험(정책의 수용에 미치는 영향(+))을 고려할 때(성욱준, 2013), 의무규정으로의 변화는 스마트워크센터의 확산에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 둘째, 제10조 제3항의 경우 현재의 ‘~ 불이익을 주어서는 아니 된다’는 네거티브(negative) 서술 방식에서 벗어나, ‘근무평점에 가산점을 제공하고 가산점에 따라 성과급을 제공하는’ 보다 적극적인 내용을 담은 포지티브(positive) 조항으로 전환을 고려할 필요가 있다.

셋째, 스마트워크가 일하는 방식의 변화로서 확산되기 위해서는 리더의 지속적 관심과 의지가 반영된 변혁적 리더십이 필요하다.⁹⁾ 새로 출범한 박근혜 정부는 대선 공약으로써 일자리 창출을 위한 ‘다양한 근무 형태, 고용형태의 스마트워크 추진’을 제안하고, 2013년 6월 발표된 ‘고용율 70% 로드맵’을 통해 유연근무시스템 구축 차원에서 공공부문의 스마트워크센터를 2017년까지 26개로 늘리고 육아 연계형 민간 스마트워크센터 모델을 개발하기로 하는 등 적극적인 관심을 표명하고 있다. 이러한 대통령의 관심이 범부처 수준에서 실행되기 위해서는 기관장과 하위 정책결정권자들의 관심이 지속적으로 조직에 투영되어야 한다. 스마트워크가 일하는 방식의 혁신을 의미하는 만큼 조직의 정책결정권자가 조직원과의 솔선수범하여 스마트워크를 활용할 경우, 조직 구조의 인위적인 변화를 겪지 않으면서도 조직 하위수준에 스

마트워크가 수용될 수 있도록 할 수 있다. 특히 최근 세종시 이전을 계기로 논의되고 있는 청와대, 광화문 정부서울청사, 과천 정부청사, 세종시 정부청사, 국회 간 물리적 거리로 인한 정책 협의·결정의 지연 우려에 대해 대통령을 비롯한 정부부처 및 하부조직의 장들이 스마트워크를 적극적으로 활용함으로써 공공부문 전체의 자발적 참여와 변화를 이끌어낼 수 있을 것이다.

마지막으로 사용자 자신의 인식개선 노력이 필요하다. 조직문화나 제도의 개선이 일하는 방식의 변화를 위해 중요한 것은 분명하나, 결국 이것을 인지하고 실천하는 것은 조직 구성원 스스로의 몫이라 할 수 있다. 조직 구성원 스스로가 변화의 필요성을 가지고 이를 적극적으로 참여하지 않으면, 아무리 좋은 계획이나 변신도 성공적으로 수행될 수 없을 것이다. 이를 위해 조직구성원들이 스스로의 관심을 제고하고 조직 변화를 이끌어 내려는 적극적 자세가 스마트워크센터의 활성화를 위해 반드시 필요하다 할 것이다.

이 논문은 스마트워크센터 확산을 위해 기존에 제시된 정책과제들을 재검토하고 앞으로의 확산을 위한 정책우선순위를 도출하였다. 특히, 조직문화의 경우 스마트워크센터의 확산을 위한 선속요건이 되는 만큼 앞으로 조직문화 차원에서 조직의 특성이나 업무의 성격, 인적 구성원의 다양한 분류를 고려한 후속연구가 진행될 필요가 있을 것이다.

■ 참고문헌

- 곽임근·김종배·이남용 (2011). “유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화 방안.” 『정보처리학회지』, 18(2): 59-72.
- 김동욱·성욱준 (2012). “스마트시대 정보보호정책에 관한 연구.” 『한국정보보호학회논문지』, 22(4):

9) 변혁적 리더십은 리더와 조직원이 합의된 공동목표와 비전을 공유함으로써 부하들이 과업목표에 대해 열의를 가지게 하며, 비전과 목표수행을 위해 자신의 정서와 가치관, 행동규범까지도 변화시키게 된다. 이러한 변혁적 리더십은 조직원들에게 목표의 정당성에 대해 그에 상응하는 보상을 제공하는 방식으로 이루어지는 전통적인 거래적 리더십과 구분된다(Burns, 1978; Bass, 1985).

- 883-899.
- 남기범 (2012). “경제분석을 통한 스마트워크 활성화 정책과제 도출에 관한 연구.” 「한국지역정보학회지」, 15(1): 71-89.
- 남수현·노규성·김유경 (2011). “스마트워크 수준 결정 모형에 대한 연구.” 「디지털정책연구」, 9(4): 191-200.
- 민경식 (2012). “스마트워크 관련 국내외 동향과 활성화 방안.” 「경남발전」, 120: 105-117.
- 박승권·이주한 (2012). “스마트워크 추진체계 및 사례.” 「한국통신학회지(정보와통신)」, 29(12): 3-9.
- 방송통신위원회 (2011). 「스마트워크 활성화 추진 계획」. 서울: 방송통신위원회.
- 삼성경제연구소 (2011a) 「워크스마트 실천전략 연구」. 서울: 삼성경제연구소.
- 삼성경제연구소 (2011b). 「신세대의 특징과 조직관리 방안」. 서울: 삼성경제연구소.
- 삼성경제연구소 (2012). 「한국기업의 워크스마트 실천방안」. 서울: 삼성경제연구소.
- 성육준 (2013). “공공부문 스마트워크 정책수용요인에 대한 연구: 스마트워크센터 사용자 인식조사를 중심으로.” 「한국정책학회보」, 22(1): 331-359.
- 스마트워크센터 (2013). “스마트워크센터 소개.” https://www.smartwork.go.kr/html/smartwork/smartwork_02.jsp. (검색일: 2013.08.25.)
- 송일선·한영섭·임희성·백진욱 (2012). “국방 스마트워크 보안 이슈 및 고려사항.” 「인터넷정보학회지」, 13(4): 46-53.
- 이경복·박태형·임종인 (2011). “스마트워크 환경 변화에 따른 보안위협과 대응방안.” 「디지털정책연구」, 9(4): 29-40.
- 이승택·오성탁 (2012). “스마트워크 서비스 확산을 위한 정책 추진방향.” 「한국통신학회지(정보와통신)」, 29(12): 39-42.
- 이재성·김홍식 (2010). “스마트워크 현황과 활성화 방안 연구.” 「한국지역정보학회지」, 13(4): 75-96.
- 이정우·이혜정 (2012). “스마트워크 수준 측정 프레임워크에 관한 연구.” 「한국통신학회지」, 29(12): 31-38.
- 이형찬·이정현·손기욱 (2011). “스마트워크 보안 위협과 대책.” 「정보학회지」, 21(3): 12-21.
- 임규관 (2011). “스마트워크 2.0 구축 방법론에 대한 연구.” 「디지털정책연구」, 9(4): 235-244.
- 장후석 (2012). “스마트워크, 복지 아닌 비용절감.” 「디지털타임스」. 6월 12일.
- 전중양·조형래·정선양 (2011). “개방형 혁신에 기반한 스마트워크 도입방안 연구.” 한국기술혁신학회 학술대회 발표논문.
- 정명수·이동범·곽진 (2011). “스마트워크 보안위협 및 보안 요구사항 분석.” 「정보보호학회지」, 21(3): 55-63.
- 정윤수 (2011). “공공부문 스마트워크 장애요인과 극복방안.” 「정보처리학회지」, 18(2): 49-58.
- 정철호 (2011). “스마트워크 추진 동향과 활성화를 위한 과제.” 「정보화처리학회지」, 18(2): 82-89.
- 정철호·문영주 (2011). “스마트워크 추진 현황 및 활성화 과제에 대한 탐색적 연구.” 「전자상거래학회지」, 12(2): 53-69.
- 정충식·진영빈 (2012). “스마트워크 추진정책의 거버넌스 체계 분석.” 「한국거버넌스학회보」, 19(2): 53-73.
- 최현호 (2011). “스마트오피스 추진을 위한 주요정책 및 과제.” 「정보처리학회지」, 18(2): 25-32.
- 안전행정부 (2011). 「Smart 정부 시대 일하는 방식 선진화 방안 연구」. 서울: 안전행정부.
- 안전행정부 (2012). 「국민과 하나되는 세계 최고의 전자정부 구현을 위한 스마트 전자정부(Smart Gov) 추진계획(안)」. 서울: 안전행정부.
- 한국정보화진흥원 (2011). 「스마트워크의 성공적 정착을 위한 제언」. 서울: 한국정보화진흥원.
- 한동욱 (2007). “산업별 지식재산 지표 선정기준의 차이에 대한 연구.” 「산업경영시스템학회지」, 30(4): 118-126.
- 한영섭·송일선·임희성·김정수 (2012). “국방기술품질원의 스마트워크 적용 방안.” 「인터넷정보학회지」, 13(4): 39-45.
- 현대경제연구소 (2011). 「스마트 워크 프로그램 확산을 위한 성공 조건」. 서울: 현대경제연구소.
- 현욱·강신각 (2011). “스마트워크 표준화 동향 - 텔레프레즌스를 중심으로 -.” 「전자통신융합분석」, 26(2): 42-49.
- 황해수·이기혁 (2011). “안전한 스마트워크 향상을 위한 Mobile Security 대응모델에 관한 연구.” 「정보보호학회지」, 21(3): 22-34.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. N.Y.: Free Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. N.Y.: Harper & Row.

〈부록〉 AHP 설문지

[AHP 설문 체계도] 다음 표는 “공공부문 스마트워크센터의 지속적 사용·확산”을 위해 필요한 주요 정책 사항들의 분류입니다. 아래의 분류와 내용을 참고하시어 다음의 AHP 설문에 응해주시기 바랍니다.

*AHP(계층화 분석법; Analytic Hierarchy Process): AHP는 정책시행 타당성과 중요도를 판별하기 위해 쓰이는 분석기법으로, 해당 분야의 전문가들을 대상으로 보다 중요하다고 생각되는 정책을 설문함으로써 정책의 우선순위 및 가중치를 탐색하는 방법입니다. 구체적으로 각 개선사항들의 중요도를 상대적으로 비교하여 결론을 도출하게 됩니다.

대분류	중분류	소분류	주요 내용(예시)
서비스 인프라 개선	스마트워크 기술 개선	스마트기술 편이성	<ul style="list-style-type: none"> • SW 호환성 및 시스템 개선 • User Interface 개선 • 화상회의 등 원격 협업시스템의 개선
		정보보호 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 물리적 보안통제를 이용한 접근통제 • 해킹대응 기술 마련 • 명확한 모니터링 및 로깅 범위 등의 규정 마련
	스마트워크 센터 시설 개선	센터접근성 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트워크센터 확충을 통한 지리적 접근성 제고 • 지역 수요와 특성이 반영된 지역 선정
		센터활용성 개선	<ul style="list-style-type: none"> • IT기반의 근무환경 확충 및 교육 • 센터 사용에 관한 교육이나 안내 강화 • 센터 편의시설 확대
제도 개선	법제도 개선	스마트워크 법제정비	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트워크에 대한 법적 정의 및 운영근거 명확화 • 공공부문 스마트워크 기본계획 지속적 개선 • 스마트워크센터 관리, 예산, 운영 가이드라인 마련
		인사복무규정 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트워크 직무적합도 조사 및 세부기준 마련 • 근무자 불이익 금지를 보장하는 성과평가지침 마련 • 우수 근무자 인센티브 부여
	추진체계 개선	부처간 협조 체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 관련 부처 간 협력과 조정 • 범부처 스마트워크 센터 통합체계 강화
		정책결정자의 리더십	<ul style="list-style-type: none"> • 정책결정자의 스마트워크센터 활성화에 대한 의지 • 부처 장(長)의 정책추진에 대한 관심
인식 개선	사회적 인식개선	공공 스마트워크센터 홍보	<ul style="list-style-type: none"> • 원격근무에 대한 국민적 공감대 형성 및 인식개선 • 공공기관 구성원의 스마트워크센터 근무에 대한 긍정적 인식 확산
		민·관 교류 활성화	<ul style="list-style-type: none"> • 민간부분 스마트워크센터 확산과 공공부문과의 교류 활성화
	조직내부 인식개선	조직문화 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 대면결재문화 개선 • 동료 및 상사의 부정적 인식 개선 • 가능한 한 많은 스마트워크 체택 근무 기회 부여
		사용자 인식개선	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트 워크에 대한 이해와 자발적 참여 유도 • 교육 프로그램 개발 및 실천운동 • 지역별·기관별 순회교육 실시

※ 본 설문은 스마트워킹센터 정책의 중요도와 시급성의 두 측면에 대해 실시됩니다. 양 항목에 대한 의견은 동일하지 않을 수 있습니다.

1. '정책 중요도' 관점

(※ 본 설문에서 중요도란 스마트워킹센터의 확산을 위한 개선사항 중 가장 핵심적인 정책 요소(key policy)를 의미합니다.)

[설문] 공공부문 스마트워킹센터의 지속적 사용 및 확산을 위해 더 “중요한” 정책사항은 무엇입니까?

A항목의 개선 필요성	A가 절대 많이 중요		A가 매우 많이 중요		A가 상당히 중요		A가 약간 더 중요		비슷하게 중요		B가 약간 더 중요		B가 상당히 중요		B가 매우 많이 중요		B가 절대 많이 중요		B항목의 개선 필요성
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
대분류																			
서비스인프라 개선																		제도개선	
서비스인프라 개선																		인식개선	
제도개선																		인식개선	

A항목의 개선 필요성	A가 절대 많이 중요		A가 매우 많이 중요		A가 상당히 중요		A가 약간 더 중요		비슷하게 중요		B가 약간 더 중요		B가 상당히 중요		B가 매우 많이 중요		B가 절대 많이 중요		B항목의 개선 필요성
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
중분류																			
A항목의 개선 필요성																		B항목의 개선 필요성	
스마트워킹 기술개선																		스마트워킹센터 시설개선	
법제도개선																		추진체계 개선	
사회적 인식개선																		조직내부 인식개선	

A항목의 개선 필요성	A가 절대 많이 중요		A가 매우 많이 중요		A가 상당히 중요		A가 약간 더 중요		비슷하게 중요		B가 약간 더 중요		B가 상당히 중요		B가 매우 많이 중요		B가 절대 많이 중요		B항목의 개선 필요성
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
소분류																			
A항목의 개선 필요성																		B항목의 개선 필요성	
스마트기술편이성																		정보보호강화	
센터접근성 개선																		센터활용성 개선	
스마트워킹 법제정비																		인사복무규정 개선	
부처간협조체계 구축																		정책결정자의 리더십	
스마트워킹센터 홍보																		민관 부문과 교류	
조직문화개선																		사용자인식개선	

2. '정책 시급성(urgency)' 관점

(※ 본 설문에서 시급성이란 스마트워크센터의 확산을 위해 신속한 대응 또는 지원이 필요한 정책 및 개선사항을 뜻합니다.)

[설문] 공공부문 스마트워크센터의 지속적 사용 및 확산을 위해 더 “긴급한” 정책사항은 무엇입니까?

A항목의 개선 필요성	A가 절대 많이 중요		A가 매우 많이 중요		A가 상당히 중요		A가 약간 더 중요		비슷하게 중요		B가 약간 더 중요		B가 상당히 중요		B가 매우 많이 중요		B가 절대 많이 중요		B항목의 개선 필요성
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
대분류																			
서비스인프라 개선																			제도개선
서비스인프라 개선																			인식개선
제도개선																			인식개선

A항목의 개선 필요성	A가 절대 많이 중요		A가 매우 많이 중요		A가 상당히 중요		A가 약간 더 중요		비슷하게 중요		B가 약간 더 중요		B가 상당히 중요		B가 매우 많이 중요		B가 절대 많이 중요		B항목의 개선 필요성
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
중분류																			
A항목의 개선 필요성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B항목의 개선 필요성	
스마트워크 기술개선																		스마트워크센터 시설개선	
법제도개선																		추진체계 개선	
사회적 인식개선																		조직내부 인식개선	

A항목의 개선 필요성	A가 절대 많이 중요		A가 매우 많이 중요		A가 상당히 중요		A가 약간 더 중요		비슷하게 중요		B가 약간 더 중요		B가 상당히 중요		B가 매우 많이 중요		B가 절대 많이 중요		B항목의 개선 필요성
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
소분류																			
A항목의 개선 필요성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B항목의 개선 필요성	
스마트기술편이성																		정보보호강화	
센터접근성 개선																		센터활용성 개선	
스마트워크 법제정비																		인사복무규정 개선	
부처간협조체계 구축																		정책결정자의 리더십	
스마트워크센터 홍보																		민관 부문과 교류	
조직문화개선																		사용자인식개선	

