

## 우수사례 파급정책의 성과평가에 대한 연구 :Fisher의 프로그램 검증 수준 평가\*

김동욱\*\* · 최성락\*\*\* · 전 별\*\*\*\*

### 〈目 次〉

I. 서 론	IV. 조사 방법
II. 정책평가의 검증 수준	V. 우수사례 파급 정책의 성과 검증
III. 우수사례 파급 정책 및 정책평가 현황	VI. 결 론

### 〈요 약〉

기획예산처, 정부혁신추진위원회, 행정자치부 등은 우수사례를 지방자치단체에 파급시키고자 공공부문 혁신대회, 공공부문 우수개혁사례 보고대회, 지방자치단체 개혁박람회 등을 개최하고 각종 혁신사례집 등을 발간하여 배포하고 있다. 그러나 이러한 우수사례 파급정책에 대한 실효성 있는 정책평가가 이루어지지 않고 있다. 이러한 문제의식에 의해 본 논문에서는 Fisher의 정책평가 4단계 수준 중에서 프로그램 검증(program verification) 수준에 따라 정부의 우수사례 파급 정책을 평가하였다. 조사 방법으로는 사례 담당 공무원을 대상으로 여론조사 소프트웨어를 활용한 온라인 설문조사를 실시하였고, 보완적으로 담당 공무원에 대한 면담 조사를 수행하였다. Fisher의 program verification 수준에 따른 정책평가 결과는 다음과 같다. ①우수사례 파급 정책을 통하여 실제로 우수사례가 각 지자체에 파급되고 있는가에 대한 검증 결과 공공부문 혁신대회, 지방개혁박람회 등의 파급 정책에 대한 지자체 공무원들의 인식도가 70% 정도였다. 또한 이러한 각종 대회를 통해서 소개되는 사례에 대해서는 단지 40% 정도만이 인지하고 있었다. ②우수사례가 제대로 파급되는 것을 저해하는 요소가 존재하는가에 대한 검증에서는 우수사례 파급 노력에 대한 인센티브의 결여와 지자체의 재정적 사정으로 인하여 우수사례 파급 정책이 제대로 실행되지 못하고 있다는 것을 알 수 있었다. 그리고, ③우수사례 파급 정책의 정책수단은 효율적인가라는 문제에서는 각종 대회 위주의 파급 정책이 여타 방법보다 효율적이지 못하다는 것을 알 수 있었다.

【주제어 : 우수사례 파급정책, 정책평가, Fisher 평가모형, 프로그램검증】

\* 이 논문은 한국정책지식센터의 지원으로 연구되었음.

\*\* 서울대학교 행정대학원 교수(제1저자)

\*\*\* 한국정책지식센터 연구원(공동저자)

\*\*\*\* 한국정책지식센터 연구원(공동저자)

## I. 서 론

기획예산처, 정부혁신추진위원회, 행정자치부 등은 공공부문의 지속적인 개혁을 위해 벤치마킹 할 수 있는 우수사례를 지방자치단체에 파급시키고자 지속적으로 노력하고 있다. 이를 위해 기획예산처에서는 공공부문혁신대회를 1999년 이후 매년 개최하고 있으며, 정부혁신추진위원회에서는 공공부문우수개혁사례 보고대회를 개최하였고, 행정자치부는 지방자치단체 개혁박람회 등을 개최하고 있다. 또한 기획예산처와 행정자치부 등에서는 우수사례에 대한 각종 사례집을 발간하고 공공개혁마당의 홈페이지를 운영하는 등 우수사례 파급을 위한 많은 정책을 시행하고 있다.

이러한 정부의 각종 우수사례 파급 정책은 각종 행사의 개최 및 발간물 제작 등의 수단에 의하여 이루어지고 있다. 그러나, 이러한 파급 정책에 의해서 우수사례가 지방자치단체에 실제적으로 파급되고 있는지에 대한 평가는 이루어지고 있지 않다. 즉, 현재 정부의 우수사례 파급정책에 의해 지방자치단체 공무원들이 우수사례를 얼마나 인지하고 있고 또 실제로 벤치마킹이 이루어져 우수사례가 활용되고 있는지에 대한 평가가 이루어지지 않고 있다. 따라서 우수사례를 지방자치단체에 좀 더 효율적으로 파급시키기 위해서는, 현재의 우수사례 파급정책을 평가하고 우수사례를 지방자치단체에 파급하는 데 있어서 어떠한 문제점이 있는가를 검토할 필요가 있다.

본 연구에서는 이러한 문제의식 하에서, 정부의 그동안의 우수사례 파급 정책이 실제로 어떠한 성과를 보여주고 있는가를 검증하고자 한다. Fischer의 정책평가 수준 4단계 중 1단계인 프로그램 산출 결과에 대한 검증(program verification) 수준에 초점을 두어, 실제 지자체 공무원들이 사례를 얼마만큼 인지하고 활용하고 있는가에 대한 성과를 평가하고자 한다.

조사 방법으로는 사례 담당 공무원을 대상으로 여론조사 소프트웨어를 활용한 온라인 설문조사를 실시하였고, 보완적으로 담당 공무원에 대한 면담 조사를 수행하였다. 이러한 조사를 통해 현재 정부의 우수사례 파급정책을 평가하고, 지식 관리적 측면에서 정부가 우수사례를 좀더 효율적으로 파급시키기 위해 나아가야 할 정책 방향을 제시하고자 한다.

## II. 정책평가의 검증 수준

정책이 바람직한 사회상태를 이룩하려는 정책목표와 이를 달성하기 위해 필요 한 정책수단에 대하여 권위 있는 정부기관이 공식적으로 결정한 기본방침이라 한다면(정정길, 1997), 정책평가는 체계적인 연구방법을 사용하여 정책의 내용, 집행 및 집행의 결과와 그 영향 등을 추정하는 것이라 할 수 있다(Anderson, 1979).

즉, 정책이란 어떤 사회분야에서 사회적 시스템, 구조, 문화, 가치, 규범, 행태, 물리적 환경 등을 어떻게 바꾸며, 또 어떠한 방법으로 바꾸고자 하는 정부 간여의 수단이다. 여기서 어떠한 사회를 만들겠다고 하는 것은 비전(vision)이며, 어떻게 만들겠다고 하는 것은 전략(strategy)이다(노화준, 2001).

정책의 구조가 이와 같이 비전과 전략의 두 개의 수준으로 구성되어 있기 때문에 정책평가의 유형도 제 1차적 수준의 평가와 제 2차적 수준의 평가로 구분된다 (노화준, 황혜신, 2001). 제 1차적 수준의 평가는 그 평가의 논리가 구체적인 상황적 맥락에 맞추어진 상황논리이기 때문에 이 수준의 평가는 미시적 평가라고 볼 수 있다. 이에 비해서 제 2차적 수준의 평가는 평가의 논리가 구체적인 상황적 맥락을 벗어난 전체로서의 사회적 시스템으로서 이 수준의 평가는 거시적인 평가라고 볼 수 있다.

이와 같이 다양한 수준의 기준에 따라 정책평가가 이루어지는 것을 다차원적인 정책평가라 한다. 다차원 정책평가방법론의 가장 대표적인 학자는 Frank Fisher라 할 수 있다. Fischer는 정책학이 실증적이고 계량적인 방법론에 너무 치우쳐 있는 점을 비판하고, 계량적 방법론과 가치를 고려하는 규범적 방법론을 통합하여 사회시스템 차원까지 평가 분석을 하는 다차원 정책평가방법론을 제시하였다(모창환, 2002).

Fisher는 정책평가에 있어서 그 수준과 범위에 따라 프로그램 검증(program verification), 상황적 타당성(situational validation), 시스템 입증(system vindication), 사회적 선택(social choice)의 4단계로 구분하고 있다.

프로그램 검증(program verification) 단계에서는 정책목표보다는 정책목표로부터 도출되는 사업목표에 더 관심을 두고 있으며, 실증적 평가에서는 정책목표 중 미리 결정되어 있는 목표에 중점을 둔다. 정책은 광범위하고 포괄적인 목표를 가진 반면에 사업은 구체적인 목표를 가지고 있는데, 검증에서는 이러한 구체적인 목표의 달성을 측정한다. 이러한 검증 과정에서는 다음과 같은 문제들이 검토될 수 있다.

- ① 사업이 실증적으로 사업에서 제시한 목표를 달성하는가.
- ② 사업의 목적을 회복시키는 예기치 못한 효과가 존재하는가.
- ③ 채택된 사업이 다른 대안보다 더 효율적으로 목적을 달성하는가.

한편 상황적 타당성(situational validation)은 ① 프로그램 목표가 문제 상황에 적합한 것인가, ② 그 목표가 이루어지기 위하여 예외를 인정하여야 할 상황이 존재하는가, 그리고 ③ 둘 이상의 목표가 문제 상황에 동등하게 적절한가 등에 관심을 가진다. 시스템 입증(system vindication) 수준에서는 ① 정책목표가 전체로서의 사회적 가치 실현을 위한 수단적 가치를 가지고 있는가, ② 정책목표가 중대한 사회적 결과를 초래하는 의도하지 않았던 문제들을 가져오지는 않는가, 그리고 ③ 정책목표에 대한 공약이 형평성 있는 결과를 가져오는가 등이 평가의 대상이다. 마지막으로 사회적 선택(social choice) 수준에서는 이념과 가치에 대한 판단을 다룬다. 이 수준에서는 사회시스템 자체에 대한 정치적 논의가 이루어지는데, 과연 ① 사회적 질서를 조직화하는 근본적인 이념들이 갈등을 해결하는데 있어서 정당하고 공평한 기준을 제공하는가의 여부, ② 만약 사회 질서가 기본적인 가치체계의 갈등을 해소하지 못한다면 다른 사회적 질서가 적절한 처방을 제시할 수 있는가, 그리고 ③ 규범적 성찰과 경험적 증거들이 이러한 대안적 이념과 사회질서를 수용하는가 등에 초점을 둔다.

본 연구에서는 이러한 Fischer의 정책평가 4단계 수준 중에서 프로그램 검증(program verification) 수준에 따라 정부의 우수사례 파급 정책을 평가하고자 한다. 프로그램 검증 수준에 의하여 우수사례 파급 정책을 평가하기 위해서는 ① 우수사례 파급 정책을 통하여 실제로 우수사례가 각 지자체에 파급되고 있는가. ② 우수사례가 제대로 파급·활용되는 것을 저해하는 요소가 존재하는가. ③ 우수사례 파급 정책의 정책수단은 효율적인가라는 세 가지 측면이 검토되어야 한다. 이하에서는 이 세 가지 측면에 초점을 두어 프로그램 검증 수준에서 정부의 우수사례 파급정책의 성과를 평가해보고자 한다.

### III. 우수사례 파급 정책 및 정책평가 현황

#### 1. 우수사례 파급 정책

현재 기획예산처, 정부혁신추진위원회, 행정자치부 등의 정부부처에서는 온 공

공부문 혁신대회, 공공개혁 우수사례 보고대회, 지방자치단체 개혁박람회 등의 우수사례 파급 정책을 통하여 우수 사례를 정부와 지자체 각 부문에 보급·확산시키고자 하는 노력을 하고 있다. 각 시책의 세부 내용은 다음과 같다.

### 1) 기획예산처·행정자치부의 공공부문 혁신대회

공공부문 혁신대회는 기획예산처·행정자치부가 중앙행정기관, 부처 소속기관, 정부산하기관, 지방자치단체 등 공공부문 전체를 대상으로 경영혁신 추진실적이 우수한 기관을 선정·시상하는 제도이다. 본 대회는 기획예산처·행정자치부에서 실시하는 사전심사와 민간전문가로 구성된 '혁신대회심사위원회'의 최종심사로 우수사례를 선정하는데, 우수사례로 선정된 수상기관에 대해서는 언론홍보를 비롯하여 청와대 오찬, 포상금 지급, 기념로고 사용권 부여 등의 혜택을 제공하고 있다<sup>1)</sup>.

공공부문 혁신대회는 1999년에 처음 도입되었는데, 당시 김대중 정부가 핵심적 과제로 추진한 공공부문의 개혁은 민간부문에 비해 자율적인 혁신을 유도하는 유인체계가 부족함으로써 상당한 성과를 거두지 못하고 있었다. 따라서 공공부문개혁을 성공적으로 추진하기 위해서 혁신의 정도에 따라 인센티브를 제공하고 이를 더욱 확산시키고자 공공부문 혁신대회가 도입되었다<sup>2)</sup>.

제1회 공공부문혁신대회는 1999년 5월에 개최되었다<sup>3)</sup>. 총 229개 기관에서 1,050개 사례가 응모하였으며, 46개 기관 101개 사례가 본선에 진출하여 최종적으로 한국수자원공사 외 13개 기관이 수상을 하였다. 기획예산처에서는 수상기관 사례집, 수상사례 비디오 등을 제작하여 행사장 참석기관장 및 주요기관에 배포하고, 기획예산처 홈페이지 등에 게재하여 홍보하였다.

2000년 6월에 개최된 제2회 대회에는 총 445개 기관에서 771개 혁신사례가 응모되었으며, 국세청의 조직개편이 최우수 대통령상을 수상한 외에 10개 사례가 수상하였다. 2001년 6월에 개최된 제3회 대회에서는 총 632개 응모 사례 중에서 조달청 외 10개 사례가 수상하였으며, 혁신사례를 보다 효과적으로 홍보하고 공공개혁에 대한 국민들의 의견을 반영하기 위해 사례집 및 비디오 제작·배포하였다. 또한, 공공개혁마당 인터넷 사이트(awards.reform.go.kr)를 개설하여 역대 공공부문 혁신대회 수상사례의 내용을 쉽게 볼 수 있도록 하였다. 제 4회 대회는 2002년 11

1) <http://www.mpb.go.kr> (기획예산처 홈페이지).

2) 기획예산처(2002), 「공공개혁백서」, p.304.

3) 제1회 대회에서는 공공부문 경영혁신대회로 명명됨.

월에 개최되었는데, 총 203개 각급 공공기관들로부터 399건의 혁신사례를 접수받아, 11건의 우수사례를 시상하였다.

### 2) 정부혁신추진위원회의 공공개혁 우수사례 보고대회

공공개혁 우수사례 보고대회는 정부혁신추진위원회와 권역별 광역지방자치단체가 공동으로 개최하는 행사로서, 해당권역의 지방자치단체가 벤치마킹 할 수 있는 우수사례를 발표하는 대회이다. 전국을 대구·경북권역, 광주광역시·전남·전북권역, 경남·부산권역, 대전·충남·충북권역, 수도·강원권역의 5대 권역으로 구분하여 개최되었다<sup>4)</sup>. 우수사례 보고대회는 공공개혁이 중앙정부뿐만 아니라 지방자치단체까지 확산되고 벤치마킹할 수 있도록 하고자 도입되었다. 권역 내의 지자체가 우선적으로 벤치마킹할 수 있는 우수사례를 선정·발표함으로써 해당 지자체의 개혁당위성의 공감대를 형성하고, 지자체가 주체적으로 개혁할 수 있는 기반을 마련하고자 하였다<sup>5)</sup>.

제1차 보고대회는 2001년 5월에 대구·경북 권역에서 개최되어 경상북도 영상회의시스템 외 4건이 발표되었다. 제2회 보고대회는 2001년 7월에 광주광역시·전남·전북 권역에서 개최되어 광주광역시 중수도 활용 사례 외 5건이 발표되었다. 제3차 대회는 부산·울산·경남권역을 중심으로 2001년 9월에 개최되었는데, 부산시 지적현장민원실 외 5건이 발표되었다. 마찬가지로 2001년 9월에 개최된 대전·충남·충북권역 보고대회는 청주의료원 개방병원 사례 외에 5건이 발표되었으며, 2001년 11월에 개최된 서울·인천·경기·강원권역 보고대회에서는 서울시 행정서비스 시민평가제 외 7개 사례가 보고되었다.

### 3) 행정자치부의 지방자치단체 개혁박람회

지방자치단체 개혁박람회는 행정자치부와 경제정의실천시민연합(이하 경실련)이 공동으로 기초심사와 중앙심사를 실시하여 우수사례를 선정하고 소개하는 행사이다. 지방개혁박람회는 지방자치의 발전과 공공부문의 지속적인 개혁을 추진하기 위해 지방자치단체의 개혁사례를 공모·심사하고, 선정된 우수사례를 전시함으로써 우수사례를 벤치마킹 할 수 있는 기회를 마련하는 것을 목적으로 한다.

4) 정부혁신추진위원회 보도자료(2001), 광주광역시·전남·전북권역 공공부문개혁 우수 성공사례 보고대회 개최.

5) <http://www.pcgi.go.kr> (정부혁신추진위원회 홈페이지).

제1회 지방개혁박람회는 2000년 10월 24일부터 27일까지 4일간 실시되었다. 1회 대회에는 서울특별시를 포함한 32개 지방자치단체에서 행정, 지역, 문화, 복지, 정보 등의 주제로 벤치마킹할 수 있는 우수사례를 발표하고, 78건의 분야별 우수사례에 대해 부스를 설치하여, 상설전시회를 마련하였다<sup>6)</sup>.

제2회 박람회는 2002년 10월 22일부터 25일까지 4일간 실시되었다. 제 2회 대회에는 177개 기관에서 284개 사례가 신청되었고, 접수된 우수사례에 대해 기초심사를 실시하여 82개 모범사례를 선정하고, 다시 중앙심사를 실시하여 28개 우수사례를 선정하였다. 각 지방자치단체들이 제출한 개혁사례 중 82개 모범개혁사례에 대해서는 부스설치 자격을 부여하였고, 박람회 기간에 50개의 부스가 설치·전시되었다. 우수사례 관련 자료는 ‘지방자치단체 개혁사례 모음집’, ‘Benchmarking 발표 사례 모음집’, ‘종합보고서’로 제작하여 발간·배포하였다<sup>7)</sup>.

## 2. 우수사례 파급 정책에 대한 현 평가체제

기획예산처와 행정자치부 등은 공공부문 혁신대회, 공공개혁 우수사례 보고대회, 지방자치단체 개혁박람회 등을 통해서 우수사례를 지방자치단체에 파급하려고 노력하고 있다. 이러한 정부의 우수사례 파급시책은 우수사례를 선정하여 시상하고, 각종 행사를 통해 지방자치단체 및 관련기관에 우수사례를 홍보하는 방식으로 실행되고 있다. 이러한 우수사례 파급정책에 대하여 정부 자체는 스스로의 정책에 대하여 다음과 같이 평가하고 있다.

먼저 국무조정실의 정책평가 체계를 살펴보면, 국무조정실 정책평가위원회에서는 법률 ‘정부업무등의평가에 관한 기본법’에 따라 매년 정부업무에 대한 평가를 실시하고 있다. 특히 동법 제20조제1항<sup>8)</sup>에 따르면 정부가 각급 행정기관의 우수사례 확산을 위해 노력해야 한다고 규정하고 있으며, 이에 따른 평가를 실시해야 함을 규정하고 있다.

이러한 규정에 의하여 국무조정실 정책평가위원회에서 이러한 우수사례 파급시책을 평가한 ‘2002년도 정부업무 평가결과 종합보고서’의 내용을 살펴보면, 정책·사업관련 홍보활동 실적을 다음과 같이 평가하고 있다.

6) 동부신문(2000년 10월 31일),

7) 경제정의실천신민연합 홈페이지(<http://www.reform.or.kr>)

8) 정부는 각 기관의 업무추진의 향상을 도모하기 위하여 평가결과 모범사례를 확산하는데 노력하여야 한다.

## II. 기관역량 평가

### 5. 국정홍보노력

\* 정책·사업관련 홍보활동 실적(02.1~11월)

- 보도자료 배포실적(평균276건), 기관장·부기관장 홍보실적(평균71회)

즉, 국무조정실 정책평가위원회에서는 우수사례 파급시책에 대해 보도자료 배포실적과 기관장·부기관장의 홍보실적으로 평가하고 있다.

또한, 기획예산처의 경우, 공공개혁 우수사례의 확산사업으로 공공부문 혁신대회, 공공개혁 우수사례 보고대회 등을 시행하고 있지만, 이러한 사업에 대한 평가 방법이나 평가 체계는 보유하고 있지 않다<sup>9)</sup>.

### 3. 현 우수사례 파급정책과 평가 체제의 문제점

기획예산처·행정자치부 등의 우수사례 파급 정책은 우수사례들이 여러 정부기관이나 지자체들에게 벤치마킹의 대상으로 소개되어 공공개혁이 전 공공기관에 파급되는 것을 목적으로 이루어지고 있다. 그러나 현재의 우수사례 파급 정책과 평가체제에는 다음과 같은 문제점이 있다.

첫째, 우수사례 파급 정책에 대한 성과를 홍보위주의 사업실적으로 평가함으로써, 이러한 파급 정책이 실제로 우수사례를 홍보하는 데 얼마나 효과를 가지는지 적절히 평가할 수 없다.

둘째, 정부의 우수사례 파급 정책으로 인하여 우수사례가 실제로 얼마나 파급되었는지, 지방자치단체에서 우수사례를 실제로 활용하고 있는지 등에 대해서 의미 있는 평가를 실행할 수 없다.

셋째, 정부의 우수사례 파급 정책에 대한 의미 있는 평가체제가 존재하지 않음으로써, 정부의 우수사례 파급 정책이 원래 의도하였던 목적을 달성하기에 적절한 방법인지, 파급과정에서 어려운 점은 발생하지 않는지 등을 검토하여 기존의 파급정책에 피드백 할 수 있는 방법이 없다.

따라서 본 연구에서는 정부의 우수사례 파급 정책으로 하여금 우수사례가 얼마나 홍보되었는지, 우수사례가 실제로 얼마나 파급되었는지, 지방자치단체에서 우수사례를 실제로 활용하고 있는지를 조사함으로써, 정부의 우수사례 파급 정책의 성과를 평가해보고자 한다.

9) 기획예산처 담당관 인터뷰 내용

## IV. 조사 방법

본 연구에서는 우수사례 파급 정책을 평가함에 있어 지방자치단체 공무원들이 우수사례를 어느 정도로 인지·활용하는지에 대한 성과를 검증하는 방법으로 설문조사를 활용하였다. 설문조사의 방법으로는 우편 설문, 방문 설문, 이메일을 이용한 설문, 웹을 이용한 설문 등이 있는데, 본 연구에서는 여론 소프트웨어를 활용한 이메일 설문조사 방법을 사용하였다.

### 1. 이메일 설문조사

이메일 설문조사 방법은 전통적인 우편을 통한 설문조사와 비교해 볼 때, 다음과 같은 특징을 가진다(Sheehan & Hoy, 2002).

#### 1) 대중성과 편리성

오늘날 전 세계적으로 1억 명 이상의 사람들이 이메일을 사용하고 있으며 (DOC1998), 대부분의 사람들이 매일매일 사용하고 있다. 따라서 많은 사람들이 우편 설문지보다 이메일 설문지를 친숙하게 여기고 있으며, 응답한 설문지를 우체국에서 직접 발송해야 하는 우편 설문지에 비해, 이메일 설문지는 응답자가 원하는 시간에 즉각적으로 설문에 참여할 수 있어 편리하다.

#### 2) 중복 응답 차단

이메일 설문조사에서는 중복 응답을 사전에 예방할 수 있다. 중복응답은 우편 설문 조사에서 응답률을 높이기 위해 동일한 설문대상자에게 반복적으로 설문지를 발송함으로써 중복 응답의 문제가 발생할 수 있다(Steel & Schwendig & Kilpatrick, 1992). 그러나 이메일 설문조사에서는 기술적으로 중복 응답할 수 없게 함으로써, 동일한 사람이 여러 번 설문에 참여하는 것을 예방할 수 있다.

#### 3) 설문지 중복 발송 방지

이메일 설문조사에서는 응답자가 누구인지, 설문에 참여하지 않는 설문대상자가 누구인지 확인할 수 있으므로, 기존 응답자들에게 반복하여 설문을 발송하는 것을 예방할 수 있다.

#### 4) 비용절감

이메일 설문조사는 우편설문 또는 전화설문에 비해 전달비용이 적게 든다. 뿐만 아니라 웹 페이지를 디자인해야 하는 web page-based survey보다도 비용이 적게 듈다.

#### 5) 다양한 응답방법

응답자가 쉽게 응답할 수 있게 함으로써 설문조사의 응답률을 높일 수 있다. 이메일 설문조사의 경우 대부분의 사람들이 이메일을 사용하고 있으며, 응답자로 하여금 이메일, 패스, 우편발송 중 편리한 방법을 선택하여 응답할 수 있도록 함으로써 응답률을 높일 수 있다.

이메일 설문조사는 위와 같은 이점이 있는데 반하여, 우편설문이나 전화설문과 비교해 볼 때 다음과 같은 문제점을 가지고 있다.

첫째, 조사자가 응답자에게 원하지 않는 설문 조사지를 이메일로 발송함으로써, 응답자에게 거부감을 유발할 수 있다. 둘째, 인터넷의 속성상 응답자의 이메일 주소가 자주 바뀐다는 점이다. 이러한 응답자의 이메일 주소 변경은 이메일 설문발송 전달오류의 가장 큰 부분을 차지하고 있다. 셋째, 설문응답자의 이메일 주소를 확보하기 어렵다(Schuldt & Totten, 1994). 넷째, 설문 대상자의 표본 대표성을 확보하기 어렵다.

## 2. 설문조사 표본

본 이메일 설문조사에서는 전국 광역지방자치단체, 전국 기초시, 서울특별시 기초구를 포함하여 총 115개 지방자치단체를 대상으로 실시하였다. (사례의 활용 측면을 고려하여 기초군 제외) 정부가 우수사례를 지방자치단체에 전달함에 있어 그 접점에 있는 공무원은 총괄부서 담당자(일반적으로 기획실)와 관련 업무담당자라고 생각할 수 있다. 따라서 설문응답자를 지방자치단체 총괄부서 담당자 및 사례관련 업무 담당자로 한정하였다.

따라서 본 설문조사에서는 1차적으로 각 지방자치단체의 홈페이지에서 제공하고 있는 총괄부서 담당자 및 사례관련 업무 담당자의 이메일 주소를 수집하였다. 1차 자료수집이후 이메일 주소가 부정확하거나 이메일주소를 확인하지 못한 지방자치단체에 대해서는 직접 전화를 걸어 이메일 주소 및 관련 사항들을 수집하였

다. 이러한 이메일주소 DB구축 작업을 통해 총 700여 통의 설문조사 메일이 총괄 담당자 및 사례관련 업무담당자에게 전달되었다.

설문응답자에게 전달된 700여 통의 메일 중에서 총 110명의 지방자치단체 공무원들이 설문에 참여하여 16%의 응답률을 보였다. 이러한 응답률은 일반적인 설문조사와 비교할 때 상대적으로 낮은 응답 비율이지 않은, 온라인 설문조사의 응답 비율은 우편에 의한 설문조사보다도 응답률이 낮은 것이 일반적이고(안문석·박성진·맹보학, 2002), 또 설문응답자가 일반인이 아닌 담당업무 관련자이기 때문에 어느 정도 의미 있는 설문결과라 할 수 있을 것이다.

또한, 응답자의 광역·기초별 분포, 직급간 분포, 연령별 분포, 지역별 분포 상태를 볼 때 치우침 없이 골고루 분포되어 있어<sup>10)</sup>, 온라인 설문조사의 신뢰성 측면에서 가장 문제가 된다고 볼 수 있는 설문대상자의 대표성 문제를 어느 정도 보완해 준다 하겠다.

## V. 우수사례 파급 정책의 성과 검증

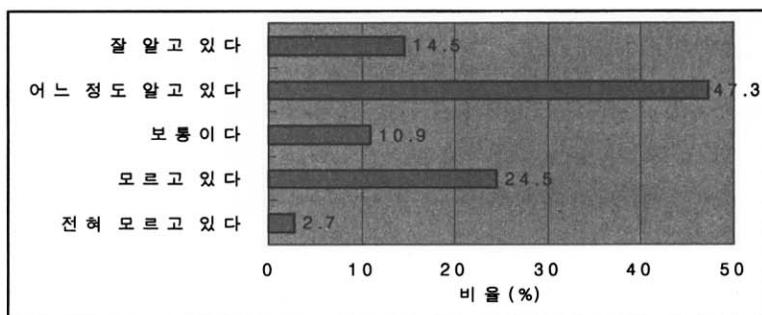
본 연구에서는 Fischer의 정책평가 4단계 수준 중에서 프로그램 검증(program verification) 수준에 따라 정부의 우수사례 파급 정책을 평가하고자 한다. 프로그램 검증 수준에 의하여 우수사례 파급 정책을 평가하기 위해서 ① 우수사례 파급 정책을 통하여 실제로 우수사례가 각 지자체에 파급되고 있는가. ② 우수사례가 제대로 파급·활용되는 것을 저해하는 요소가 존재하는가. ③ 우수사례 파급 정책의 정책수단은 효율적인가라는 세 가지 측면을 검토한다.

### 1. 우수사례 파급 여부 검증

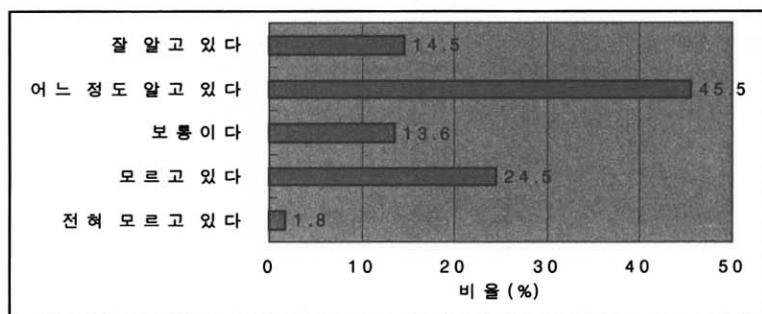
#### 1) 우수사례 파급 정책에 대한 인지도 검정

우선 행정자치부, 기획예산처, 정부혁신추진위원회에서 우수사례를 파급하고자 노력하고 있다는 사실을 각 지방자치단체 공무원들이 알고 있는가를 살펴보기 위해서, 행정자치부, 기획예산처, 정부혁신추진위원회의 우수사례 파급시책에 따른 각각의 인지도를 파악하기 위한 설문조사를 실시하였다. 이에 대한 설문 응답 결과는 다음과 같다.

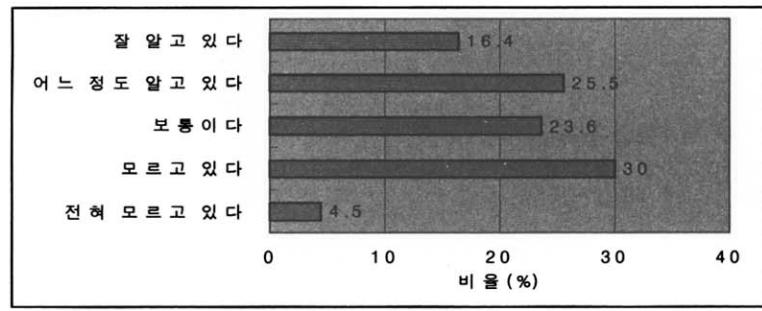
10) 별첨 1, 응답자 현황자료 참조.



<그림 1> 기획예산처의 공공부문 혁신대회에 대한 인지도



<그림 2> 정부혁신추진위원회의 공공부문 우수개혁사례 보고대회 인지도



<그림 3> 행정자치부의 지방자치단체 개혁박람회에 대한 인지도

기획예산처의 공공부문 혁신대회는 자체 공무원 응답자들의 약 73%(80명)가 인지하고 있었으며, 정부혁신추진위원회의 공공부문 우수개혁사례 보고대회에 대해서는 응답자의 74%(81명)가 인지하고 있었다. 행정자치부의 지방자치단체 개혁

박람회에 대해서는 응답자의 65.5%(72명)가 인지하고 있었다.

이와 같이 파급 정책에 대한 인지도는 응답자의 대략 70% 정도 되었다. 일반적인 정책에 대한 인지도가 70% 정도라면 지식 전파를 위한 정책이 성공적이라 볼 수도 있겠지만, 본 조사는 지자체에서 직접적으로 우수사례와 관련 있는 공무원들을 대상으로 조사한 것이라는 측면에서 볼 때 성공적이라고만 보기는 어려운 점이 있다. 공공부문 혁신대회는 이미 4년째 계속 실행 중에 있고, 지방자치단체 개혁박람회도 모든 지자체를 대상으로 하여 4년 간 2회에 걸쳐 시행되었다. 그럼에도 불구하고 우수사례 파급 정책과 직접적으로 관련 있는 공무원들 중 30%에 해당되는 공무원들이 이러한 정책이 있다는 것 자체를 제대로 인식하지 못하고 있다는 것은, 우수사례 파급정책이 효율적으로 이루어지고 있다고 평가하기에는 무리가 있다는 것을 보여준다 할 것이다.

## 2) 우수사례의 인지도 검증

본 조사에서는 광명시의 ‘환경기초시설 빅딜’ 사례를 대상으로 사례에 대한 인지도 조사를 하였다. 이 사례는 서울시 구로구와 경기도 광명시간에 상호 협약에 의해서 서울시 구로구에서 나오는 생활쓰레기는 광명시 생활폐기물 소각처리시설에서 처리하고, 경기도 광명시에서 발생하는 생활하수는 서울시 구로구에 있는 서구 하수종말처리장에서 처리하게 된 성공사례이다. 이 사례는 전국 최초로 지방자치단체간 협력에 의해서 폐기물 상호교환처리가 이루어진 사례로서, 2000년 제1회 지방자치단체 개혁박람회에 소개되고, 2001년에는 공공개혁 우수사례 보고 대회에서 발표되었으며, 2001년 제3회 공공부문 혁신대회에서 장관상을 수상한 사례이다. 즉, 위 3개 우수사례 파급 정책에 모두 소개된 사례로서 우수사례파급 정책의 효과성을 검증하는데 유익한 사례라 하겠다. 그리고 설문조사는 쓰레기 처리와 관련된 지자체 공무원을 대상으로 한 것이기 때문에 사례의 특수성으로 인한 응답의 오류는 적을 것으로 추정된다.

조사 결과, 공공부문혁신대회, 공공부문 우수개혁사례 보고대회, 지방자치단체 개혁박람회 등을 통해 선정되고 파급된 광명시의 ‘환경기초시설 빅딜’ 사례에 대해서 지자체 해당 공무원 응답자의 40%(44명)만이 본 사례를 인지하고 있었다. 광명시 환경기초시설 빅딜 사례는 3개 대회에서 모두 수상 및 발표되었고, 기획예산처 등 관련 기관의 홈페이지에서 지속적으로 소개되었다. 이러한 여러 방법으로 ‘환경기초시설 빅딜’ 사례를 1년 6개월 이상 소개하고 있음에도 불구하고 응답자

의 40%만이 인지하고 있다는 것을 볼 때, 우수사례의 파급이 효과적으로 이루어지고 있다고 볼 수 없다.

## 2. 우수사례 파급 및 활용을 저해하는 요소

우수사례 파급 및 활용을 저해하는 요소가 무엇인가에 대해서는 이메일 설문응답자 중 6인<sup>(11)</sup>에 대한 심층 면접을 통하여 검증하였다.

### 1) 우수사례 파급 정책의 저해 요소

현재 지방자치단체 공무원들은 정부의 우수사례 파급정책으로 시행하고 있는 각종 행사에 참가하는 것에 대해서 전반적으로 무관심한 태도를 보이고 있으며, 때로는 이러한 행사에 참가하는 것 자체를 회피하고 있다.

이와 같이 우수사례 파급 정책이 활성화되지 못하는 원인으로는 첫째, 지방자치단체가 이러한 행사에 참가하거나 수상을 하더라도 정부로부터 구체적인 예산 지원이나 혜택을 받지 못하는데 기인되고 있다. 즉, 지방자치단체가 각종 행사에 우수사례를 신청하는 행위는 어떠한 보상도 없는 행위로서, 업무관련 공무원들에게는 가외업무로 되돌아와 업무의 부담으로 여겨지고 있는 실정이다.

둘째, 재정이 영세한 지방자치단체의 경우 예산 부족 등으로 실질적으로 각종 행사에 참가하는 것이 불가능하다. 행사 참여에 대한 재정적 지원이 없는 상황에서 부스를 설치한다거나 홍보물을 인쇄하는 등의 홍보활동은 그대로 지자체 재정에 부담으로 돌아오게 된다. 따라서 지방 재정이 열악한 지방자치단체의 경우, 각종 행사에 우수사례를 신청하는 것이 실질적으로 불가능하며 이로 인해 참가 의욕을 상실하고 있다.

셋째, 각종 행사에서 우수사례는 절대적인 실적 및 규모 등으로 심사하여 선정되고 있으므로, 재정이 빈약한 지방자치단체의 경우 재정이 풍부한 지방자치단체의 사례를 현실적으로 능가할 수 없다. 현재 각종 행사 등에서 우수사례를 선정함에 있어서, 우수사례의 추진성과 등이 절대적인 수치와 규모로서 평가되고 있다. 그러므로, 지방재정 규모가 영세한 지방자치단체의 경우, 재정이 풍부한 지방자치단체의 우수사례를 능가하는 것은 현실적으로 불가능하게 된다. 따라서 많은 지자체들은 우수사례 정책에 대해서 무관심하게 된다.

11) 광역지자체 공무원 3인과 기초지자체 공무원 3인을 대상으로 하였다.

## 2) 사례 파급의 저해 요소

면담 조사 결과 광명시의 ‘환경기초시설 빅딜’ 사례는 환경기초시설의 운영에 있어서 지방자치단체가 현실적으로 활용할 수 있으며, 사례로서의 우수성도 매우 높다고 보여지고 있다. 실제로 충남 C시와 A시의 경우 쓰레기 수화물 광역화 사업의 일환으로 환경기초시설 빅딜을 체결하려고 시도한 바가 있었다. 그러나 결국 인근 주민들의 반대로 인하여 환경기초시설 빅딜은 무산되었는데, C시와 A시의 주민들은 서로 협오시설의 입지를 반대함으로서 실패하게 되었다.

즉, 우수사례의 파급은 단순히 우수사례에 대한 지식을 보급 받는다고 해서 이루어질 수 있는 것이 아니다. 하나의 사업이 성공적으로 이루어지기 위해서는 단체장의 의지, 예산, 조직, 담당자의 의지, 주민들의 협조 등이 제반 조건이 모두 필요하다. 따라서 우수사례를 성공적으로 파급시키기 위해서는 사례 담당자에게 우수사례에 대한 지식을 보급하는 것도 중요하지만, 단체장 및 이해관계자, 주민들에 대하여도 우수 사례의 장점과 이점을 분명히 인식시키고 공감을 얻는 것이 중요하다 하겠다.

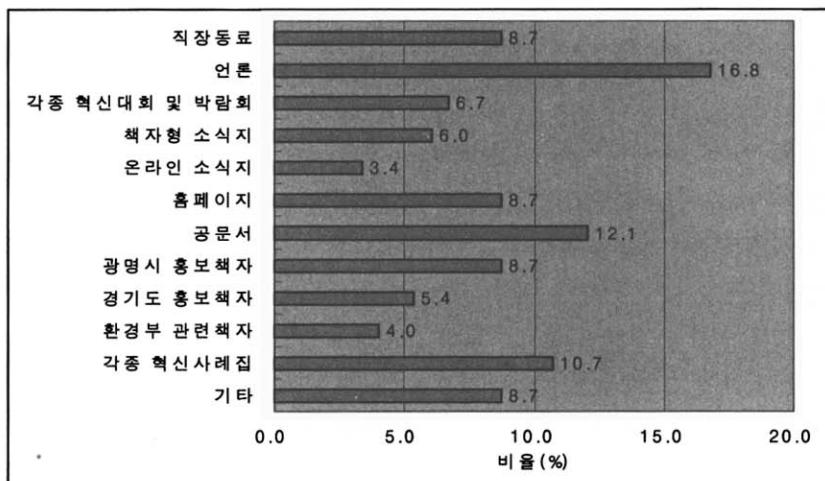
또한, 우수사례 파급 정책에 의하여 사업 담당자에게 전달되는 지식은 우수사례의 내용과 성과에 대한 지식이다. 이 경우 우수사례의 시행 도중에 발생하는 사업에 대한 반대나 저항에 대하여는 제대로 대응을 할 수 없게 되는바, 우수사례의 내용과 성과뿐 아니라 장애요인, 문제점, 저항 극복방안 등도 포함하는 우수사례에 대한 총체적인 정보가 전달될 필요가 있다.

## 3. 우수사례 파급정책 수단의 효율성

현재 기획예산처, 행정자치부 등이 우수사례를 파급하기 위해서 활용하는 가장 큰 수단은 공공혁신대회, 지방개혁박람회 등의 각종 대회 개최이다. 이에 보조적으로 대회와 관련된 공문서 발송, 각종 혁신사례집 발간, 인터넷 홈페이지 소개 등의 수단이 있다. 이와 같은 우수사례 파급 방법이 얼마나 효과를 가지고 있는가를 검증해본다.

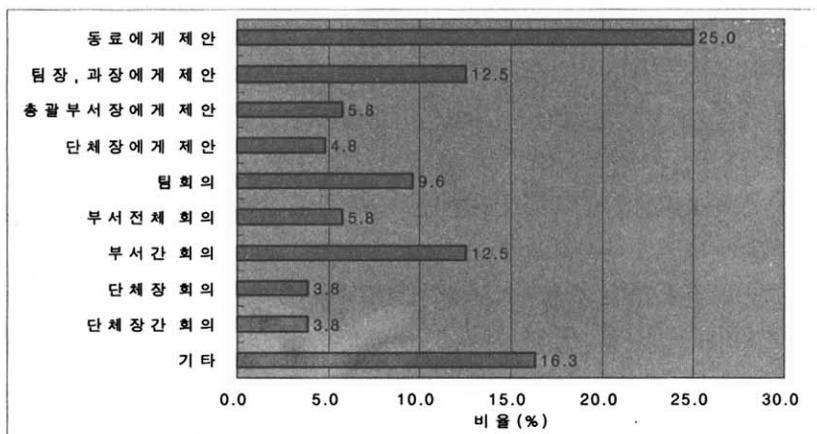
광명시 환경기초시설 빅딜의 우수사례가 어떤 경로를 통해서 전달되고 있는가를 파악하기 위한 설문조사 결과는 <그림 4>와 같다. 지자체 공무원들은 우수사례를 언론 16.8%(25명), 공문서 12.1%(18명), 각종 혁신사례집 10.7%(16명)을 통해 주로 인식하고 있고, 각종 혁신대회 및 박람회는 6.7%(10명)로 정부의 공공부문 혁신대회, 공공부문 우수개혁사례 보고대회, 지방자치단체 개혁박람회가 우수사례

를 인지하는 효율적인 방법으로 이용되지 못하고 있음을 확인할 수 있다.



<그림 4> 우수사례 전달 매체 (복수 응답 가능)

또한, 본인이 습득한 우수사례에 대한 정보를 주변사람·단체에게 어떠한 방법을 통해서 소개·제안하고 있는지 대한 설문조사 결과는 다음과 같다.



<그림 5> 우수사례 소개·제안 방법 (복수응답 가능)

즉 지자체 공무원들이 주변에 사례를 파급시키는 경로는 동료에게 제안하거나

소개하는 것이 25.0%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 부서간 회의 및 팀·과장에게 제안하는 방법이 12.5%로 높은 비율을 나타내고 있다. 즉, 지자체 공무원들 사이의 우수사례에 대한 소개나 제안 등은 지자체와 지자체, 상급자와 하급자 사이의 관계보다는 동일 업무관계 혹은 계층 간 거리가 가까운 관계에서 좀더 쉽게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

현재 정부의 우수사례 파급 정책은 기본적으로 중앙부처에서 지방자치단체로 파급되는 Top-down의 형식을 취하고 있다. 그리고 공공혁신대회, 지방개혁박람회 등의 홍보성 대회 형식으로 지식을 파급하고자 하고 있다. 그러나 실제로 우수사례 정보의 전달은 수직적이기보다는 수평적으로 이루어지고 있다. 또한, 각종 대회에 의해서 정보가 전달되기보다는 언론의 보도, 공문서, 혁신사례집, 동료 간의 대화, 인터넷 홈페이지 등의 방법을 통해 정보가 전달되고 있다. 따라서 정부는 지식파급 방식에 있어서 Top-down 방식에서 Network적인 방식으로 변경하는 것이 더 효과적인 정보전달 방법이 될 수 있는 것으로 보인다.

## VI. 결 론

기획예산처, 정부혁신추진위원회, 행정자치부 등은 우수사례를 지방자치단체에 파급시키고자 공공부문 혁신대회, 공공부문 우수개혁사례 보고대회, 지방자치단체 개혁박람회 등을 개최하고 각종 혁신사례집 등을 발간하여 배포하고 있다. 그러나 이러한 우수사례 파급정책에 대한 실효성 있는 정책평가가 이루어지지 않고 있다. 이러한 문제의식에 의해 본 논문에서는 Fischer의 정책평가 4단계 수준 중에서 프로그램 검증(program verification) 수준에 따라 정부의 우수사례 파급 정책을 평가하였다.

Fischer의 프로그램 검증 수준에서는 ① 우수사례 파급 정책을 통하여 실제로 우수사례가 각 지자체에 파급되고 있는가, ② 우수사례가 제대로 파급·활용되는 것을 저해하는 요소가 존재하는가, ③ 우수사례 파급 정책의 정책수단은 효율적인가라는 세 가지 측면을 검토하여 정책을 평가하게 된다. 우선 ① 우수사례 파급 정책을 통하여 실제로 우수사례가 각 지자체에 파급되고 있는가는 측면에서 보면, 공공부문 혁신대회, 지방개혁박람회 등의 파급 정책에 대한 지자체 공무원들의 인식도가 70% 정도였다. 또한 이러한 각종 대회를 통해서 소개되는 사례에 대해서는 단지 40% 정도만이 인지하고 있었다. 두 번째 ② 우수사례가 제대로 파급되

는 것을 저해하는 요소가 존재하는가의 문제에서는 우수사례 파급 노력에 대한 인센티브의 결여와 지자체의 재정적 사정으로 인하여 우수사례 파급 정책이 제대로 실행되지 못하고 있다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 ③ 우수사례 파급 정책의 정책수단은 효율적인가라는 문제에서는 각종 대회 위주의 파급 정책이 여타 방법보다 효율적이지 못하다는 것을 알 수 있었다. 또한, 현재 우수사례 파급 정책에서는 우수사례에 대한 정보가 top down 방식으로 전파되지만, 실제 지자체 수준에서는 우수사례에 대한 정보가 수평적으로 전달되는 측면이 강하다. 따라서, 우수사례에 대한 정보는 top down식보다는 network적으로 전파되는 것이 더 효율적으로 전달될 수 있다.

이와 같은 결과로 볼 때, 현재 우리나라의 우수사례 파급 정책은 성공적으로 이루어지고 있다고 평가할 수 없을 것이다. 정책평가의 가장 큰 의미는 평가 결과를 feedback하여 좀 더 나은 정책으로 수정될 수 있도록 하는 기준과 지침이 된다는 점이다. 본 연구 결과에서는 우수사례 파급 노력에 대한 인센티브 제공, 지자체에 대한 재정적 보조, 그리고 우수사례에 대한 지식을 과급하는 방법을 변화시킴으로서 우수사례 파급 정책의 효과를 더 증진시킬 수 있다는 것을 제시하고 있다.

## 참 고 문 헌

- 경실련. (2000). 「제1회 지방개혁박람회」.
- \_\_\_\_\_. (2002). 「제2회 지방개혁박람회」.
- 국무조정실 정책평가위원회. (2002). 「2002년 정부업무 평가결과(종합보고서)」.
- 기획예산처. (2002). 「공공개혁백서」.
- 김광용 · 김기수. (1999). 인터넷 설문조사를 이용한 사이버 쇼핑몰 디자인에 관한 연구. 「한국경영정보학연구」, 9(2).
- 남궁근. (1998). 「행정조사방법론」. 법문사.
- 노화준. (1995). 「정책학원론」. 박영사.
- \_\_\_\_\_. (2001). 「정책평가론」. 법문사.
- 노화준 · 황혜신. (2001). 1990년대 한국 정책평가연구의 동향. 「정책분석평가학회 보」, 10(2).
- 명승환. (2000). 인터넷 서베이 방법론의 가능성과 문제점. 「한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집」.
- 모창환. (2002). 철도민영화 정책에 대한 다차원 정책평가방법론의 적용-영국 철도 민영화 사례분석. 「한국정책학회보」, 12(1).
- 사재명. (2002). 「지방자치단체에 있어서 지식관리 이론과 도입에 관한 연구: 장애 요인을 중심으로」. 박사학위논문, 강원대학교 대학원.
- 송근원. (1991). 정책분석 및 평가에 대한 접근 방법의 변천. 「정책분석평가학회 보」, 1(1).
- 안문석 · 박성진 · 맹보학. (2002). 인터넷을 이용한 설문조사방법. 「정부학연구」, 8(1).
- 이해영. (2001). 「다차원 정책론: 실체와 적용」. 법문사.
- 정정길. (1997). 「정책학원론」. 대명출판사.
- 조동기. (1998). 인터넷 사회조사의 특성과 쟁점. [www.kisri.re.kr](http://www.kisri.re.kr).
- 한국 인터넷 서베이 & 리서치 연구소. (1999). 인터넷 설문조사방법론. [www.kisri.re.kr](http://www.kisri.re.kr).
- 한국정책지식센터. (2002). 「공공개혁우수사례집」.
- 한국지자체국제화재단. (1998). 「지방자치단체 해외통상우수사례 발표」.
- 행정자치부. (2000). 「지방자치단체 수범사례집 제 1집」.
- \_\_\_\_\_. (2001). 「지방자치단체 수범사례집 제 2집」.
- \_\_\_\_\_. (2001). 「지방자치단체 합동평가 우수사례」.
- \_\_\_\_\_. (2002). 「주요이관사무 처리대책 우수사례집」.

- Anderson, E. James. (1979). *Public Policy-Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cho Hyunyi & LaRose Robert. (2002). Privacy Issues in Internet Surveys. *Social Surveys*. Vol.2, Sage Publications.
- Colby Charles. (2002). Spam and Research on the Internet. *Social Surveys*. Vol.2, Sage Publications.
- Dutta & Wierenga & Dalebout. (1997). Case-Based Reasoning Systems: From Automation to Decision-Aiding and Stimulation, *Ieee Transaction on Knowledge and Data Engineering*, 9(6).
- Fischer, Frank. (1995). *Evaluating Public Policy*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Methods. *The American Political Science Review*, 65(3).
- Masten,(ed.). (1996). *Case Studies in Contracting and Organization*. Oxford University Press.
- Morris & Fitz-Gibbon & Lindheim. (1987). *How to Measure Performance and Use Tests*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Patton, Michael Quinn. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Robyn, D. (1986). *What Makes a Good Case?*. Cambridge. MA: Harvard University.
- Sheehan & Hoy. (2002). Using E-mail to Survey Internet Users in the United States: Methodology and Assesment. *Social Surveys*. Vol.2, Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- <http://www.awards.reform.go.kr> (공공개혁마당)
- <http://www.benchmarking.gov.uk> (PSBS)
- <http://www.digiwon-cast.com> (인터넷방송 디지원)
- <http://www.know.or.kr> (한국정책지식센터)
- <http://www.mogaha.go.kr> (행정자치부)
- <http://www.mpb.go.kr> (기획예산처)
- <http://www.pcgi.go.kr> (정부혁신추진위원회)
- <http://www.pec.go.kr> (정책평가위원회)
- <http://www.reform.go.kr> (공공부문개혁 홈페이지)
- <http://www.reform.or.kr> (경제정의실천시민연합)

## \* 별첨 1. 응답자 현황 자료

구 분	항 목	인 원(명)	비 율
소 속	광 역 시	5	4.5
	광 역 도	12	10.9
	기 초 시	85	77.3
	기 초 구	8	7.3
직 급	4급 이상	2	1.8
	5급	12	10.9
	6급	29	26.4
	7급	48	43.6
	8급	15	13.6
	9급	4	3.6
연 령	30대 초반	15	13.6
	30대 후반	25	22.7
	40대 초반	27	24.5
	40대 후반	30	27.3
	50대 초반	11	10.0
	50대 후반 이상	2	1.8
직 책 근속기간	6개월 미만	13	11.8
	6개월 이상~1년 미만	19	17.3
	1년 이상~1년 6개월 미만	8	7.3
	1년 6개월 이상~2년 미만	10	9.1
	2년 이상~2년 6개월 미만	6	5.5
	2년 6개월 이상~3년 미만	5	4.5
	3년 이상	49	44.5

## Abstract

### Performance Evaluation about Policy for Spreading Best Practices of Public Administration

Dong-Wook Kim · Seong-Rak Choi · Byul Jeon

In order to spread Best Practices of Public Administration to local governments, many public agents - Ministry of Planing and Budgeting, Ministry of Government Administration and Home Affairs, Propulsive Committee of Government Innovation - are holding the events like mass meetings for innovation in public part, for reporting about Best Practices of Public Administration in public part, and the exhibitions for innovaring local governments, as well publishing the collection of innovation cases and distributing it widely.

However, no efficacious evaluation have been done about the policy for extending the Best Practices of Public Administrations. With this issue, this study evaluated the policy for spreading Best Practices of Public Administration at the level of program verification which is one thing in the Fisher's four evaluation level.

On the base of the Fisher's theory, three issues are examined.

First, are those Best Practices of Public Administration effecting to the local government through the policy for spreading Best Practices of Public Administration? Second, is there any factors to prevent Best Practices of Public Administration being spreaded and practiced? Third, is this instrument for spreading Best Practices of Public Administration efficient?

As a result of this research, the policy for spreading Best Practices of Public Administration has not be done successively. Therefore incentive system for trials to adopt the Best Practices of Public Administration, financial support and changing the way of extending information about Best Practices of Public Administration should be done for increasing the policy effect.

【Key words: Best Practices of Public Administration, Policy Spreading, Policy Evaluation, Evaluation Model, Program Verification】