

ISO 18091 프레임워크를 적용한 공공서비스 품질관리 체계 연구

조지훈*† · 편제범**

* 대진대학교 대학일자리본부

** 호서대학교 빅데이터AI 학과

A Study on the Implementation Plan for Public Service Quality Management Applying the ISO 18091 Framework

Jihoon Cho*† · Jebum Pyun**

* Head Office of Career Support, Daejin University

** Department of Big Data and AI, Hoseo University

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study is to design a system for quality management and improvement of overall public services.

Methods: Literature Review, Framework Design Method, Case Studies Analysis

Results: Public Service Quality Management Principles, Definition of Public Services Quality Management Areas, Quality Management Guidelines, Service Quality Management Tools

Conclusion: In this study, a study case of the public service quality management framework, which is a system that supports overall quality management and continuous quality improvement of public services, is presented. The management system was designed based on the existing research results and domestic and foreign cases of public service standardization, targeting the entire public service.

Key Words: Public Service, Quality Management, Framework, ISO 18091

● Received 3 December 2021, 1st revised 11 January 2022, accepted 25 January 2022

† Corresponding Author(mdt87@deajin.ac.kr)

© 2022, Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

* 논문은 「공공서비스 품질관리 추진방안」 연구용역보고서(한국품질경영학회, 2019)와 「공공서비스 품질수준 향상을 위한 프레임워크 구축 및 정책 로드맵의 제안」 한국품질경영학회 2021 춘계학술대회 발표자료(편제범, 조지훈, 2021)를 재정리한 것임.

1. 서론

공공서비스는 정부가 공급하는 다양한 재화와 서비스를 의미하며(김인, 2013), 공급 주체와는 관계없이 소비과정에서 비배제성, 비경쟁성의 속성을 가진 재화나 서비스로 정의된다(Savas, 1987). 최근 저출산, 고령화 등 사회경제적 변화에 대한 대응과 함께 뉴노멀로 정의되는 저성장 시대에 공공서비스에 대한 국민의 수요는 날이 증가하고 있는 추세이다. 또한 시장환경의 변화에 따라 제품과 서비스 품질의 정의와 개념화에 대한 산업계와 학계의 관심도 증대되고 있다(박민서 외, 2021). 이와 함께 국민의 권리의식 향상과 민간 서비스와의 비교에 따라 공공서비스의 품질에 대한 지속적인 혁신이 요구되고 있다. 또한 민간기업의 서비스가 공급자 중심에서 수요자 중심으로 변화하고 있으며, 이러한 기업서비스의 변화는 공공행정기관으로 그 영향력을 확대하여 수요자 중심의 공공정책이라는 개념이 강조되고 있다(조성도 외, 2018). 아울러 공공서비스의 고객은 민간기업의 고객과는 달리 그 구성이 복잡하고 다층적이므로(라준영 외, 2007) 공공서비스에 고유한 서비스 품질모형이 요구된다고 할 것이다.

현재까지 진행되어 온 공공서비스 품질 관련 연구에서는 공공서비스 품질측정, 공공서비스의 고객만족도 측정 및 향상이 주된 관심 영역이었으며, 최근에는 기술의 발전에 따른 4차 산업혁명 시대에 적합한 공공서비스에 대한 논의도 진행되고 있다(강병준, 2018). 산업 4.0 시대의 품질혁신 방법론으로 측정성, 추적성 및 연결성을 요소로 하는 오픈퀄리티가 제시되었으며(송호준 외, 2021), 또한 품질관리 활동에서 새로운 기술을 활용하여 고객의 기대에 부응하는 제품과 서비스의 제공과 함께 품질수준의 지속적인 향상이 요구되고 있다(서호진 외, 2021). 이러한 기존 연구 활동은 대부분 서비스의 고객만족도 측정 등 공공서비스 제공 결과에 관한 내용을 중심으로 이루어지고 있으며, 공공서비스 전반을 규정하는 서비스의 원칙과 철학 그리고 다양한 유형으로 제공되는 공공서비스의 품질을 관리하며 문제를 진단하고, 이를 지속적인 개선의 흐름으로 연계하는 공공서비스 품질관리 체계는 제시되지 못하고 있는 것이 현실이다. 공공서비스의 품질관리를 위해서는 공공서비스의 설계와 운영, 평가의 지침이 될 수 있는 표준화된 정책 방향성과 기준이 제시되어야 하며, 개별 서비스 점진인 행정기관에서 고객의 요구사항을 파악하고 이를 지속적인 서비스 개선에 활용할 수 있는 방법론, 즉 절차와 도구가 제공되어야 할 것이다.

본 연구는 공공서비스 설계와 운영, 개선의 전 과정을 규정하는 운영원칙과 문제 해결 방법론과의 연계 그리고 공공서비스의 ‘컨트롤 타워’라고 할 수 있는 중앙행정부처에서 공공서비스를 평가하고 개선 활동으로 유도하는 체계를 공공서비스 품질관리 프레임워크로 정의하고 설계하는 것을 목적으로 수행되었다. 공공서비스 품질관리 프레임워크에 적용할 원칙과 설계 방향성을 도출하기 위해 기존 공공기관의 서비스 우수사례를 분석하였다. 그리고 본 연구에서는 공공서비스에 특화된 품질관리 프레임워크 설계를 위해 국제표준화기구(ISO)에서 지난 2019년에 발표한 ISO 18091: 2019 (품질경영시스템 —지방정부의 ISO 9001 적용 가이드라인)의 철학과 체계를 공공서비스 품질관리 목적에 적합하게 수정하여 반영하였다.

이를 통해 본 연구에서는 서비스 제공 결과 중심이 아닌 공공서비스 설계부터 운영의 전 과정을 포함하며, 특정 공공서비스를 대상으로 하는 것이 아닌 공공서비스 전반에 적용되는 원칙과 서비스 품질관리 도구를 제공함으로써 관련분야의 이론적 발전과 확산을 위한 함의를 제공하고자 한다. 또한 글로벌 스탠다드인 ISO 18091:2019를 공공서비스 전반에 적용한 것은 국내는 물론 해외에서도 사례가 없는 최초의 연구로서, 향후 본 연구의 결과를 기반으로 다양한 분야에서의 활용 가능성을 제시하고자 한다.

2. 문헌연구

2.1 공공서비스 관련 연구동향

김인(2013)은 1991년부터 2012년까지 공공서비스 관련 연구 경향을 분석한 결과 공공서비스의 효과 또는 성과를 주제로 한 논문이 가장 큰 비중을 차지하고 있음을 확인하였다. 이 연구결과에 의하면 공공서비스를 주제로 한 연구의 접근방법은 경험적·실증적 연구가 64.5%로 가장 많고 실천적·처방적 주제는 27.8%에 그치고 있어 공공서비스 분야 연구방법의 편향성이 두드러지게 나타나고 있다. 또한 공공서비스 관련 연구의 주제로 가장 많이 다루어지고 있는 것은 서비스 효과성에 관한 연구이며, 공공서비스 기능별 분류에 따른 연구분야는 보건·의료 및 인적 서비스를 대상으로 한 연구가 가장 많은 것으로 나타났다. 공공서비스 연구에서 서비스 제공 결과에 해당하는 고객만족, 서비스 평가와 관련된 연구에 집중되는 경향은 최근까지 이어지고 있다. 2000년 이후 ‘공공서비스’를 주제로 하는 학술논문의 현황을 한국 학술지 인용색인(KCI)에서 검색한 결과는 표1과 같다.

Table 1. Number of KCI papers on public service topics (2000–2021)¹⁾

Research Topic	Customer Satisfaction	Service Evaluation	Service Model	Service Quality Improvement	Customer Behavior	Service Standardization	Public Service Outsourcing	Total
Number of articles (%)	96 (37.4%)	79 (30.7%)	39 (15.2%)	20 (7.8%)	18 (7.0%)	4 (1.6%)	1 (0.4%)	257 (100%)

분석결과 공공서비스에 대한 연구논문은 2000년부터 2021년까지 총 257편이 확인되었으며, 주된 연구주제는 공공서비스 고객만족에 관한 연구가 37.4%로 가장 많았고, 공공서비스 평가에 관한 연구(30.7%)와 공공서비스 개발 및 모델 연구(15.32%)에 대한 논문이 그 뒤를 잇고 있다. 이를 통해 연구자들이 공공서비스에 대한 고객만족도 측정과 공공서비스 평가 등 서비스 결과에 주된 관심이 있음을 확인할 수 있었으며, 이러한 결과중심의 연구를 수행하고 있는 경향은 김 인(2013)의 연구내용과 일치하고 있다.

반면 공공서비스의 지속적인 혁신을 위한 서비스 개선에 관한 연구(7.8%)나 서비스 표준화 연구(1.6%)는 상대적으로 적은 수준임을 알 수 있다. 이와 같은 연구경향은 개별 공공서비스의 품질측정과 만족도 조사 등에는 유의미할 수 있겠으나, 공공서비스의 혁신 및 지속적인 발전을 위한 방향성 제시의 측면에서는 일정한 한계를 갖고 있다고 보아야 할 것이다. 또한 공공서비스 연구에서 고려되어야 할 관점은 개별 공공서비스에 대한 발전과 고객만족과 함께 공공서비스 전반에 대한 품질향상과 혁신의 관점에서 수행될 필요가 있다는 점이다. 이러한 연구의 필요성은 정부가 사회적 문제 해결과 국민의 삶의 질 향상이라는 어려운 문제에 대해 지속적으로 노력하고 있는 상황(강병준, 2018) 아래, 공공서비스 품질향상이 국민의 삶의 질 향상을 위한 핵심적인 정책도구임과 동시에 ‘국민이 생활 속에서 체감하는 공공서비스 혁신성과 창출’이 정부혁신의 주요방향 중 하나로 채택되어 공공서비스 품질관리에 대한 중요성이 확산하고 있는 환경에서 그 중요성이 더욱 두드러진다고 할 것이다. 특히 공공서비스 품질을 총괄하고 있는 중앙행정부처(행정안전부)에서는 공공서비스의 전반적인 향상을 위해 공공서비스 품질관리 방안을 지속적으로 모색해 왔

1) 키워드(공공서비스) 검색으로 확인된 논문 중 전산시스템 개발, 공공데이터베이스 구축 등 대국민 서비스 제공과 직접 관련이 되지 않는다고 판단되는 대상(105건)은 제외함

그리고 이왕재(2005)는 행정서비스의 품질향상을 위한 ISO 인증제의 발전 방향에 관한 연구에서 ISO를 도입, 인증을 받고 이후 인증연장을 포기한 서울 중구청 등 4개 지자체의 사례연구를 통해 공공서비스 부문의 ISO 인증 제도 도입과 발전을 위한 시사점을 제시하였다. 또한 조성민(2017)은 공공행정의 국제표준(ISO) 인증에 관한 연구를 통해 선진국 공공서비스 부문 ISO 도입사례와 우리나라 사례를 비교 분석하여 Gap을 도출하고 그 극복방안을 제시하였다.

또한 공공서비스 품질관리를 위한 체계 도입을 위해서는 공공기관의 특성을 반영한 제도 도입이 요구됨이 여러 연구를 통해 제시된 바 있다. 박중훈 외(2005)는 행정서비스 품질 제고를 위한 연구에서 조직의 행태변화가 수반되지 않는 ISO 인증제의 도입은 아무 의미가 없으며, 품질관리를 위한 프로그램의 도입에 관한 연구가 부족한 현실임을 지적하였다. 또한 박세정(1998)은 공공서비스 품질관리 시스템 도입의 필요성과 함께 고려되어야 할 공공분야 품질관리프로그램 도입의 실패요인으로 ① 공공서비스 품질관리 시행과 관련한 철저한 준비작업과 연구의 부족 ② 공공서비스 운영에서 정부 행정체계의 경직성 ③정부 기관이나 지방자치단체가 시행하고 있는 품질관리 활동의 경직성 ④ 품질관리와 관련된 체계적인 교육부족 등을 제시하였다.

2.3 공공서비스 품질관리 체계의 대안으로서 ISO 18091개요

ISO 9001:2015(품질경영시스템)는 공공서비스 발전을 위한 신 공공 관리(New Public Management) 패러다임 아래 정부와 지방자치단체 그리고 공기업 등의 공공서비스에 도입되었으나, 인증을 받았던 여러 기관에서 인증연장을 포기하고 공공서비스 품질관리와 개선을 위한 프레임워크로 기능하고 있지 못한 상황이다. ISO 9001 도입과 인증이 당초 기대와 달리 공공부문에서 확산되지 못한 이유에 관해 이왕재(2005)의 연구에서는 ① 업무(특히 문서업무)의 추가적인 부담 ② 실무자의 빈번한 인사이동 ③ 부서장을 포함한 지도자의 의지결여 ④ 기존 제도와의 중복 ⑤ 소요경비의 우려 ⑥ 제도수용을 위한 조직풍토의 미성숙 등을 제시하였다.

ISO 18091:2019는 지방정부의 ISO 9001 적용 가이드라인을 제공하는 국제표준으로 지난 2019년에 발표되었다. 이 표준은 지방정부가 ISO 9001:2015의 요구사항과 시민 및 기타 관련 이해관계자의 요구와 기대에 부합하는 품질경영시스템을 이해하고 이행하기 위한 지침을 제공한다. ISO 18091:2019는 ISO 9001과 다음과 같은 차이점이 있다. 먼저 ① ISO 18091은 인증규격이 아닌 지방정부에서 ISO 9001을 도입하는 것을 지원하기 위한 가이드라인으로 제정되었다. 따라서 지방자치단체 등 기관에서 이 표준을 도입한다면 인증과 인증유지에 대한 부담이 상대적으로 적다고 할 수 있다. 또한 다양한 분야의 품질경영시스템에 적용되었던 ISO 9001과는 달리 ② ISO 18091은 그 대상을 공공서비스 분야로 정의하고 용어의 정의는 물론, 공공서비스 분야에 특화된 품질경영시스템의 구성과 내용을 제시하고 있다. 그리고 ③ ISO 18091은 품질경영시스템과 함께 통합품질경영을 위한 평가도구를 부속서에서 제시하고 있다. 이 평가 기준은 a) 좋은 정부를 위한 제도적 발전 b) 지속가능 경제발전 c) 포용사회 발전 d) 지속가능 환경발전 등 4가지 주제에 대하여 39개 평가지표를 제시한다. 이러한 평가도구는 ISO 18091이 품질경영시스템 운영을 통해 유엔의 지속가능발전목표(SDGs²⁾)와 공공서비스의 제공과 지속적인 혁신이 글로벌 아젠다 달성에 기여하는 구체적인 방안을 제시하고 있다고 할 수 있다.

또한 최근 기업경영은 물론 공공서비스 분야의 새로운 패러다임으로 부상하고 있는 ESG경영에 대응하여 국가기술표준원에서는 주요 국제표준을 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 경영활동 수행 및 평가 대응을 위한 방안으로 제시하고, 이 중 ISO 18091은 지배구조(G) 중 윤리경영(G00), 조직구조(G01), 재무회계(G02), 이해관계(G03) 중 이해관계 세부영역에 해당하는 것으로 소개하고 있다.³⁾

2) Sustainable Development Goals

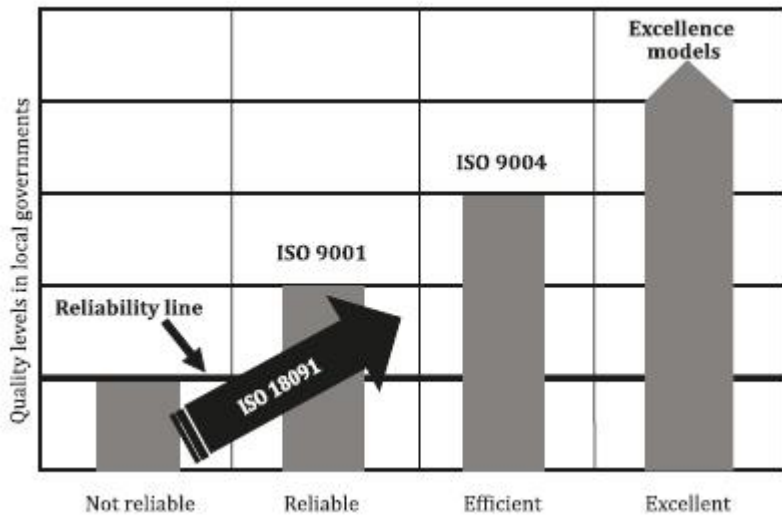


Figure 2. Diagram showing the role of ISO 18091:2019(ISO. 2019)

ISO 18091은 다음과 같은 측면에서 본 연구의 목적인 공공서비스 품질관리 프레임워크 설계에 활용 가능성이 크다고 판단된다. 첫째, 우리나라 공공서비스 중 수도, 통신, 교통 등 많은 대상이 공기업 등에 의해 지방정부를 대신하여 제공되고 있다는 점에서 ISO 18091에서 제시하는 다양한 공공서비스의 원칙과 요구수준 등은 우리나라 공공서비스 환경에 적용가능하다고 볼 수 있다. 둘째, 해당 표준은 공공서비스의 설계에서 제공, 성과관리 등 전 과정에 적용될 수 있는 원칙과 세부 요구사항을 제시하고 있는바, 이는 다양한 유형의 공공서비스에 대한 통합적인 품질관리 체계의 개발 요구를 충족할 수 있을 것으로 예상된다. 셋째, ISO 18091은 UN 지속가능발전목표(SDGs) 및 ESG 경영 등 미래 지향적인 글로벌 아젠다 달성을 위한 목적으로 개발되었는바, 이 표준의 활용은 공공서비스 품질관리 프레임워크가 향후 안정적으로 활용 가능한 체계로 설계되는데 이바지할 것으로 판단된다.

2.4 문헌연구 결과 시사점

기존의 연구들은 특정한 공공서비스 분야를 대상으로 공공서비스의 성과분석이나 공공서비스 공급방식의 개선 등을 연구하는 데 집중되어 있으며, 최근 들어 공공서비스의 개념이 변화하고 있음에도 불구하고 공공서비스의 본질이나 변화에 관한 연구는 드문 실정(한인섭 외, 2019)으로 공공서비스 품질의 지속적인 개선을 위해서는 품질경영체계의 도입이 적극적으로 요구된다. 반면 민간기업을 대상으로 설계된 ISO 9001 등의 표준은 도입과정에 많은 문제를 야기할 수 있다는 점이 사례연구에서 제시되었으며, 또한 개별 공공서비스의 개선만으로는 공공서비스 전반의 품질 향상과 이를 통한 국가 경쟁력 강화를 기대하기는 어렵다. 따라서 공공서비스 품질개선을 위해서는 공공서비스 품질관리를 위해 특화된 품질경영체계와 공공서비스 전반을 관리하는 품질경영체계인 공공서비스 품질관리 프레임워크의 도입이 요구된다고 볼 수 있다. 이를 위해 본 연구에서는 우리나라 공공서비스에 적합한 품질관리 프레임워크 개발을 위해 ISO 18091:2019의 개념과 체계를 활용코자 한다.

3) <ISO-IEC 국제표준 100선 가이드>. 국가기술표준원. 한국표준협회 2021.07.

3. 연구방법 및 절차

본 연구는 공공서비스 품질관리 프레임워크 개발을 목적으로 추진되었으며 아래와 같은 단계와 연구방법에 따라 수행되었다.

먼저 선행연구 분석을 통해 공공서비스 품질관리에 대한 기존 연구경향을 검토하고 연구방향성 정의를 위한 시사점을 탐색하였다. 다음으로는 기존 공공서비스 우수사례에 대한 분석을 통해 공공서비스 품질관리 프레임워크 설계시 반영하여야 할 시사점을 도출하였다. 공공서비스 품질관리 프레임워크 설계단계에서는 ISO 18091:2019의 개념과 체계를 활용하여 품질관리 원칙과 가이드라인, 실행도구로 구성되어있는 체계를 설계하였다.

Table 2. Research Approach

Steps	Contents	Methodology
Preceding Study Analysis	Deduction of research direction through prior research analysis	Literature Review
Analysis of best practices in public service	Draw implications through analysis of public service best practices	Case Study
Public service quality management framework design	Framework design for public service quality management	Framework Design Methodologies
Development of public service quality management checklist	Design a checklist to be used in public service quality management	Expert Review

3. 공공서비스 품질관리 프레임워크 설계

3.1 공공서비스 품질관리 프레임워크 설계 추진배경

문재인 정부는 ‘국민이 주인인 정부’ 국정운영 목표 아래 지난 2018년 <정부혁신 종합 추진계획>을 발표하고 지속가능한 정부혁신 추진을 위한 근거⁴⁾를 마련하였다. 그리고 이 계획의 핵심과제로 ‘범정부 공공서비스 품질관리 체계구축’을 선정하고 전 공공서비스 분야의 품질향상을 통한 공공서비스 혁신을 선언하였다. 해당 과제는 공공서비스 단계별(기획, 집행, 평가) 표준적인 품질관리 체계구축과 기관별 대표 공공서비스의 체계적 품질관리를 위한 ‘공공서비스 품질관리 계획수립’의 세부 과제로 구성되었다.⁵⁾ 본 논문의 주제인 공공서비스 품질관리 프레임워크는 이와 같은 정책과제 구현을 위한 목적으로 설계되었다.

4) 「정부혁신 추진 협의회 등의 설치 및 운용에 관한 규정(대통령 훈령)」 2018.07.19.

5) 「국민이 주인인 정부를 실현하는 2019년 정부혁신 종합 추진계획」 관계부처 합동. 2019.02.

3.2 우수 공공서비스 사례분석을 통한 시사점 도출

공공서비스 품질관리 프레임워크 설계를 위해 기존 공공서비스 우수사례로부터 성공 요인과 시사점을 도출하였다. 분석대상으로 국가 품질상 수상기관⁶⁾인 서울특별시 송파구 시설관리공단(국가품질혁신상 서비스혁신부문 2018)과 한국전력기술(주)(국가품질대상 2016) 및 ISO 9001 도입으로 특허사무 업무혁신을 이룬 특허청 등 3개 기관을 선정하였다.

① 서울특별시 송파구 시설관리공단

송파구 시설관리공단은 ‘고객행복 실현으로 신뢰받는 최고의 공기업’ 비전 아래 지속적으로 공공서비스 품질혁신을 추진해 왔으며, 2018년 국가품질경영대회 국가품질혁신상 서비스혁신부문 대통령 표창을 받았다. 공단은 최고경영자에서 현장 근무자까지 공공서비스 혁신에 대한 목표를 설정하고, 전사적 혁신과제를 발굴하여 P-D-C-A에 기반한 체계적인 공공서비스 혁신을 추진해 왔다. 또한 조직 구성원별로 고객만족 증진을 위한 역할과 책임을 명확하게 정의하였다. 그리고 공단은 고객에 대한 지식과 서비스가 개인의 노하우에 그치지 않고, 조직의 지식으로 축적되도록 지원하기 위한 지식경영활동을 수행하였고, 이를 통해 공공서비스 혁신을 위한 다양한 아이디어를 도출, 실행해 왔다.

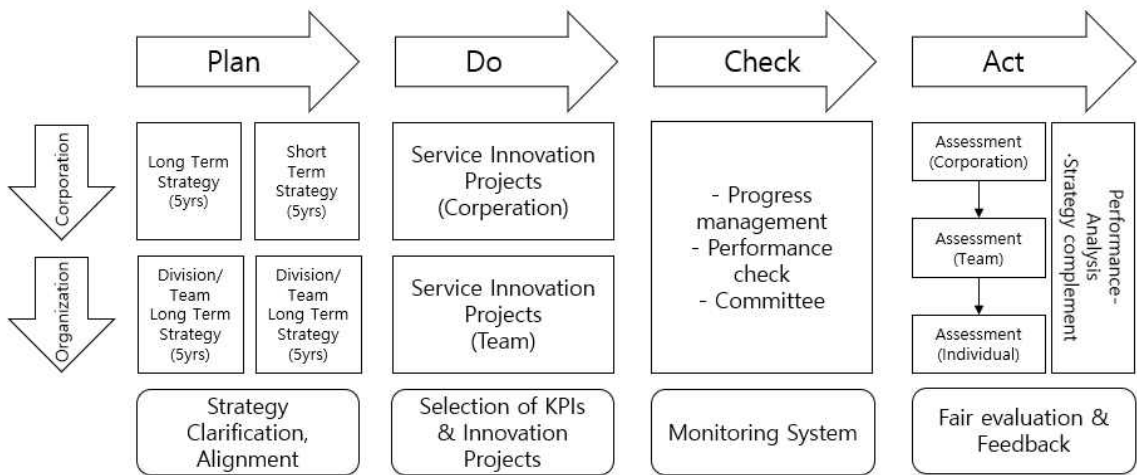


Figure 3. Service Innovation Strategy Formulation Framework of SFMC⁷⁾

② 한국전력기술(주)

한국전력기술(주)은 ‘고객만족과 인류번영 추구’의 설립이념 아래 고객서비스 품질개선을 위한 노력을 지속해 왔다. 기관은 고객서비스 품질개선을 위한 신념과 실행방안을 구체화한 고객헌장을 제정하고 서비스 이행표준을 제정하여 지속적인 공공서비스 품질관리를 추구해 왔다. 이를 위해 공공서비스 품질관리의 가치체계 정립과 교육, 서비스 제공과정의 표준화 및 관리 그리고 고객 요구사항에 대한 심층적 이해와 이에 기반을 둔 서비스 제공에 노력해왔다. 특히 고객을 가치구매 고객, 가치창출·전달고객, 가치영향 고객으로 세분화하고 고객군별 차별화된 요구사항을 도출하여 세분화되어 운영하는 서비스 품질관리가 특징이라고 할 수 있다.

6) 국가 품질상 홈페이지(knqa.ksa.or.kr)

7) <2018 국가품질혁신상 서비스혁신부문 우수사례집> 송파구시설관리공단. 2018.

Figure 4. Examples of VOC analysis and feedback by stakeholder of KEPCO ECO(Partial, Modified)⁸⁾

Customer Classification		VOC collection	VOC analysis	VOC feedback & Improvement
Value-Creating / Delivery Customers	employee	Management briefing session We Cafe/Culture Day The 'Saerom' Program Mentoring Program	Improvement proposals by adopting common issues	Internal customer satisfaction survey
	Union	Labor-management council / Workshop Labor-Management Consultation	Dialogue on common issues between labor and management	
	Partners	CTS 5 Call a Day Regular meeting	Shared Growth Committee	Improvement activities through the establishment of a win-win growth plan
Value purchasing customers	Buyer	Management / CTO Council Business & Design Review Meeting Action item management	Design work and computer system improvement	External Customer Satisfaction Survey

③ 특허청

특허청은 국제환경 변화에 능동적, 효율적 대비, 경쟁력 및 기관 이미지 향상, 업무의 일관성 및 경쟁력 확보를 목적으로 지난 2014년 ISO 9001을 도입하였다. 기관은 국제표준 도입에 의해 글로벌 스탠다드 수준의 공공서비스 품질관리를 시행하고, P-D-C-A 기반 품질경영 시스템을 구축하였다. 특허업무에 대한 진단 체크리스트를 활용하여 품질경영 시스템의 요구사항과 실제 현장 업무의 차이(Gap)를 확인하고 이를 개선 활동으로 연계하는 공공서비스 품질관리 활동을 운영하였다. 또한 다양한 공공서비스 품질 관련 교육프로그램을 개발하여 기관 구성원의 품질 관련 인식 제고와 서비스 개선을 위한 지식전달에 활용하고 있다.

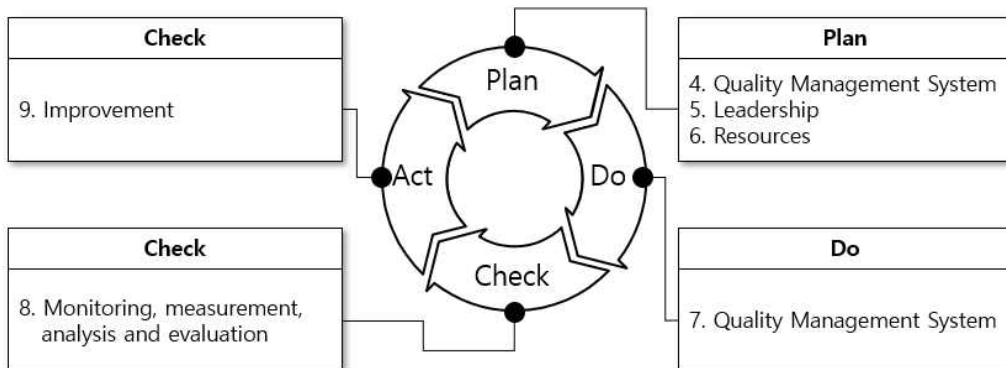


Figure 5. PDCA cycle analysis on the work of the Korean Intellectual Property Office(Modified)⁹⁾

8) <2016 국가품질대상 공공부문 우수사례집>. 한국전력기술(주). 2016.

9) <심사 품질관리 업무향상을 위한 ISO 9001 품질경영시스템 적용에 관한 연구>. 한국표준협회. 2014

이와 같은 공공서비스 품질관리 우수기관의 사례분석을 통해 ① 고객 요구사항에 대한 이해와 이에 기반한 개선 ② PDCA 기반 지속적 혁신 활동의 수행 ③ 서비스 개선목표 수립과 현황분석을 위한 Checklist 운영 ④ 지속적인 내부구성원 역량 강화를 위한 품질관리 교육 시행 등의 시사점을 도출하였다. [그림 6]은 우수사례 분석결과 도출된 시사점을 기반으로 공공서비스 품질관리 프레임워크 설계 방향성을 정리한 것이다.

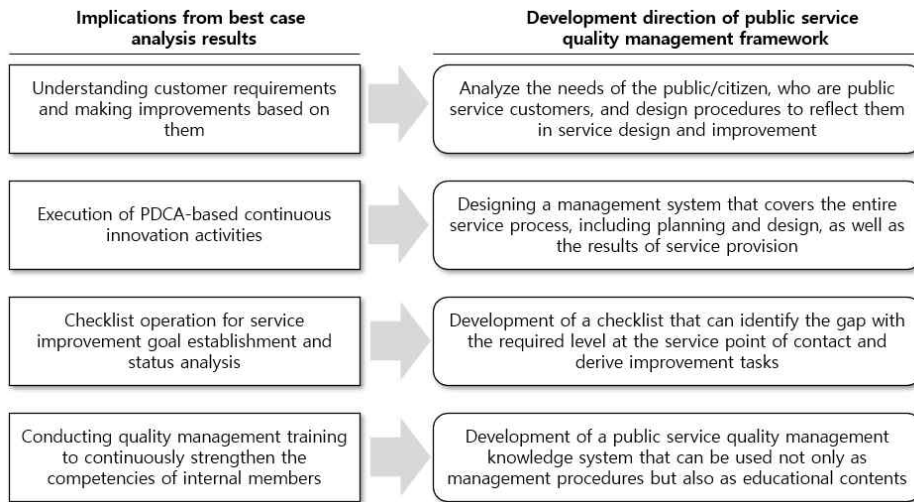


Figure 6. Implications derived from best practices in public service

3.3 공공서비스 품질관리 프레임워크 설계

본 연구에서는 공공서비스 품질관리 프레임워크를 품질관리 원칙과 가이드라인, 실행도구로 구성되어 공공서비스의 실행과정의 이슈 도출, 운영수준의 평가 그리고 지속적인 개선이 가능하게 하는 체계로 정의하였다. 이 프레임워크의 구성요소를 아래 [그림 7]과 같이 제시한다.

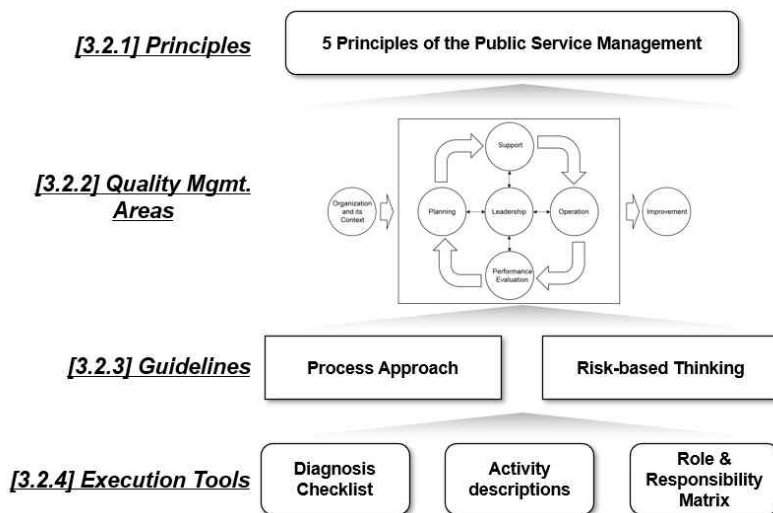


Figure 7. Public Service Quality Management Framework

3.3.1 공공서비스 품질관리 원칙 정의

ISO 18091은 ISO 9000의 품질경영원칙을 기반으로 하는 표준이며, 이에 따라 고객중시, 리더십, 인원의 적극 참여, 프로세스 접근법, 개선, 증거기반 의사결정, 관계관리 등 품질경영 원칙을 제시하고 있다. 본 연구에서는 공공서비스가 한정된 고객이 아닌 전체 국민/시민을 제공대상으로 광범위한 영향을 미치게 되는 점, 기존 만족도(결과) 중심에서 벗어나 서비스 기획과 과정까지를 포함한 서비스 전 주기의 혁신이 요구되는 점을 고려하여 공공서비스 품질 관리에 적용될 원칙을 제정하였다.

- (1) 고객/시민 중시: 공공기관은 고객(국민/시민)에게 봉사하기 위해 존재한다. 따라서 공공기관의 계획과 프로그램에서 고객의 요구와 기대가 우선되어야 할 것이다.
- (2) 리더십: 최고 의사결정자는 고객의 요구와 기대에 부합하는 목적(goal)과 세부 목표(target)를 달성하기 위한 비전을 수립하고 모든 관계자(예: 공무원 및 자원봉사자)에게 방향을 제시해야 할 것이다.
- (3) 직원의 적극참여: 모든 직원은 공공기관의 활동에 관련/참가하는 고객을 포함하여 공공서비스를 제공하는 프로세스에 자발적으로 참여해야 할 것이다. 적극적으로 참여하는 직원은 조직, 조직의 목적 및 목표에 완전히 헌신하고 감정적으로 밀착되어 있어야 하고 그들의 직무에 열정적이며 자부심을 느껴야 한다. 이 원칙은 지속적으로 높은 수준의 동기부여를 이끌어내기 위한 필수 요소이다.
- (4) 프로세스 접근법: 공공기관에서 결과를 도출하는 논리적 프레임워크 및 접근법은 해당 공공기관의 비전과 장기 계획 및 해당 지역의 일상 활동과 같은 요소를 묘사하는 프로세스를 기초로 해야할 것이다.
- (5) 개선: 공공기관은 성과를 유지하고 프로세스를 개선하고 고객의 만족도를 향상시킬 새로운 기회를 모색하는 것이 중요하다.
- (6) 증거기반 의사결정: 증거 및 데이터 분석을 활용하여 공공서비스 품질관리시스템과 그 프로세스 개선의 기초를 제공해야 할 것이다.
- (7) 관계관리: 공공기관은 고객, 외부공급자 및 파트너와 수평적 및 수직적 관계를 어떻게 유지하는 것이 바람직한지 주의를 기울여야 할 것이다.

Table 3. Public Service Quality Management Principles

No.	Public Service Quality Management Principles
1	Design services from the people's point of view
2	Establish quantifiable goals to identify service levels.
3	Collect and use data.
4	Prepare for service failure in advance.
5	Continue to strive for quality improvement.

- ① 국민의 관점에서 서비스를 디자인하라
- ② 서비스 수준을 파악하기 위한 수치화된 목표를 수립하라.
- ③ 데이터를 수집하고 활용하라.
- ④ 서비스 실패에 미리 대비하라.
- ⑤ 품질개선의 노력은 지속적으로 진행하라.

3.3.2 품질관리 영역 도출

공공서비스 품질관리 영역은 서비스 기획에서 시작하여 성과평가와 지속적인 개선활동까지 포함하는 프로세스에서 업무의 목적과 내용이 구분되고 품질관리 활동의 대상이 될 수 있는 단위별 업무를 의미한다. 공공서비스 품질관리 프레임워크에서는 ISO 18091에서 제시한 ‘Plan-Do-Check-Act 사이클’을 활용하여 7개 품질관리 영역을 도출하였다. [그림 8]은 정의된 7개 품질관리 영역을 도식화 한 것이다.

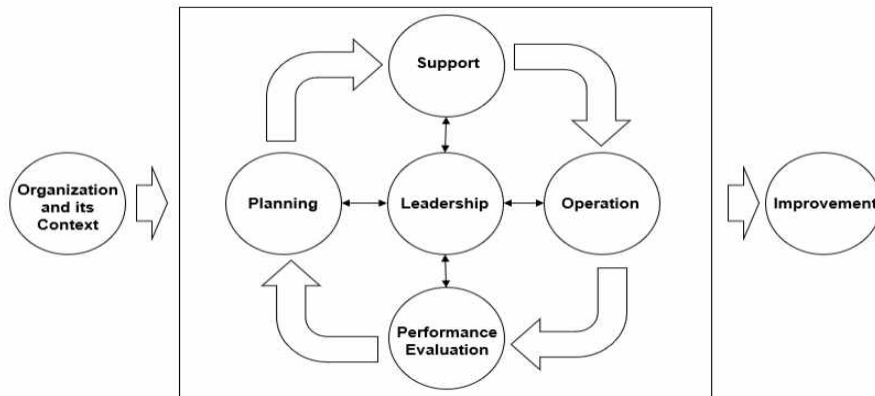


Figure 8. Public Service Quality Management Framework

그리고 [표 4]는 정의된 품질관리 영역과 영역별 품질관리 활동의 대상인 세부 영역을 정리한 것이다.

Table 4. Definition of Public Service Quality Management Areas

Main Area	Sub Area
1. Organization and its Context	1-1 Understanding the organization and its context
	1-2 Understanding the needs and expectations of interested parties
	1-3 Quality management system and its processes
2. Leadership	2-1 Leadership and commitment
	2-2 Policy
	2-3 Organizational roles, responsibilities and authorities
3. Planning	3-1 Actions to address risks and opportunities
	3-2 Quality objectives and planning to achieve them
	3-3 Planning of changes
4. Support	4-1 Resources
	4-2 Competence
	4-3 Awareness
	4-4 Communication
	4-5 Documented information

Main Area	Sub Area
5 Operation	5-1 Operational planning and control
	5-2 Requirements for products and services
	5-3 Design and development of products and services
	5-4 Control of externally provided processes, products and services
	5-5 Production and service provision
	5-6 Release of products and services
	5-7 Control of nonconforming outputs
6. Performance Evaluation	6-1 Monitoring, measurement
	6-2 Analysis and evaluation
	6-3 Internal audit
	6-4 Management review
7. Improvement	7-1 General
	7-2 Nonconformity and corrective action
	7-3 Continual improvement

3.3.3 공공서비스 품질관리 가이드라인 정의

품질관리 가이드라인은 공공서비스 품질관리 활동 전 과정에서 적용되어야 할 접근방식을 의미하며 프로세스 접근법과 리스크 중심 사고로 구성된다. ISO 18091은 품질관리 활동의 목적달성을 위해서 품질경영시스템의 효과성을 개발, 실행 및 개선하고자 할 때 프로세스 접근법의 채택을 권장한다. 이 표준은 조직의 품질방침과 전략적 방향에 따라 의도한 결과를 달성하기 위하여, 프로세스 접근법에는 프로세스의 체계적인 정의와 관리, 그리고 프로세스의 상호 작용이 포함된다. ISO 18091은 품질경영시스템에서 프로세스 접근법을 적용하면, 다음 사항이 가능하다고 제시한다.

- a) 요구사항 충족의 이해와 일관성
- b) 가치부가 측면에서 프로세스의 고려
- c) 효과적인 프로세스 성과의 달성
- d) 데이터와 정보의 평가에 기반을 둔 프로세스의 개선

공공서비스 품질관리의 프로세스 접근법에는 조직의 관리 프로세스, 운용 및 지원 프로세스가 포함된다. 이러한 프로세스 접근법 구현을 위해 공공서비스 품질관리 프레임워크는 공공기관이 다음과 같은 사항들을 확인해야 한다고 정의하였다¹⁰⁾.

(1) 고객이 누구인가?

고객은 프로세스로부터 산출을 받는 자로 정의되며, 공공서비스를 제공하는 기관의 경우에는 같은 기관 내의 다른 부문(이를 내부 고객이라 부름) 또는 공공서비스를 제공받는 국민/시민(이를 외부 고객이라 부름)이 고객이 된다.

10) 「공공서비스 품질관리 추진방안 연구용역 보고서」 행정안전부(2019.12).

(2) 프로세스의 주 투입은 무엇인가?

주 투입은 산출을 만들어 내는 데 필요한 필수 요소를 말하며, 공공기관의 경우 정보, 법적 요구사항, 국가 및/또는 지방자치단체의 정책, 물자, 에너지, 인적자원 및 재정자원 등을 들 수 있다.

(3) 요구되는 산출은 무엇인가?

산출은 주 투입이 프로세스를 거쳐 만들어지는 결과물로서, 여기서는 주로 공공서비스의 처리 결과를 의미한다. 아울러 공공서비스의 특성이 어떤지 파악하는 것도 산출을 이해하는 데 필요하다.

(4) 프로세스 성과(결과)를 파악하는 데 필요한 품질관리 지표는 무엇인가?

공공서비스를 제공한 이후 고객의 만족 정도를 판단할 수 있는 자체 진단/점검 지표의 보유 여부가 중요하다. 제공자 관점에서는 양질의 서비스를 제공했다고 판단할 수 있으나, 제공된 서비스를 고객 관점에서 바라보았을 때 해당 서비스의 처리 결과는 고객 만족과 무관할 수 있다. 즉, 서비스 제공의 실패 여부를 판단하여 회복할 수 있는 품질관리 지표의 보유가 무엇보다 중요하다.

(5) 다른 공공기관 프로세스와의 상호 작용은 무엇인가?

일반적으로 한 프로세스의 산출은 다른 프로세스의 투입이 된다. 따라서 이러한 일련의 연속적인 과업의 흐름 관점에서, 한 프로세스에서 발생하는 오류나 실패는 연관된 다음 프로세스에 영향을 미치게 되고 이는 결국 제공하는 서비스의 실패라는 결과를 낳게 된다. 따라서 해당 공공기관 자체적인 프로세스의 품질관리도 중요하지만, 이 프로세스와 연결된 이전/이후의 프로세스(들)에 대한 분석이 필요하다. 즉, 다른 공공기관 프로세스와의 상호 작용에 대한 분석도 요구된다.

(6) 투명성을 갖기 위해 어떤 관리가 필요한가?

공공서비스는 고객에게 제공하는 것으로 끝나는 것이 아니라 이에 대한 환류 과정이 반드시 병행되어야 한다. 즉, 고객(국민/시민)으로부터 제기된 문제를 해결하고 그에 대한 처리 결과를 피드백하고 후속 처리해야 하는 투명성과 사회, 경제 및 환경에 영향을 미치는 의사결정과 활동에 대한 개방성, 그리고 이러한 것에 대해 명백하고 정확하며 적절한 시기에 정직하고 완전한 방식으로 의사소통하려는 자발성 확보 과정이 요구된다. 즉, 고객에 대한 설명책임(accountability) 사회 및 모든 고객(국민/시민)의 이해관계를 통제하는 곳, 다른 법률당국, 그리고 보다 넓게는 관심 있는 기타 당사자에게 공공기관의 의사결정 및 활동에 대해 답변할 수 있는 공공기관의 지위(state)가 필수적인 공공기관의 업무 특성상 조직을 체계적이고 투명한 방식으로 안내하고 관리할 필요가 있으며 이를 위한 관리 및 운용의 기법에 대한 고민이 요구된다.

또한 가이드라인의 두 번째 내용인 리스크 기반 사고는 효과적인 공공서비스 품질관리시스템을 구축하고 달성하기 위한 사고방식과 행동의 기준이다. 이는 잠재적인 부적합을 제거하기 위한 예방 조치의 수행, 발생하는 모든 부적합의 분석을 포함하며, 나아가 부적합에 영향을 미치는 요인을 찾아내고 관리하여 재발 방지를 위해 적절한 조치를 하는 활동도 포함된다. 이러한 접근방식은 서비스 실패 발생 이후 이를 사후적으로 보완하는 기존의 관리방식 대신 사전 서비스 실패를 야기할 수 있는 위험을 진단하고 서비스의 기획과 운영의 과정에서 이에 대한 적극적인 사전 대응을 요구하는 것을 의미한다. 또한 조직은 리스크 기반 사고를 통해 발생 가능한 서비스 실패요인에 대응함과 동시에 기회의 발견과 활용을 통해 공공서비스 품질향상에 활용할 수 있다.

3.3.4 공공서비스 품질관리 도구 개발

공공서비스 품질관리 프레임워크는 공공서비스를 제공하는 공공기관이나 조직에서 품질관리 활동 시 활용 가능한 품질관리 도구를 제공한다. 이 도구들은 서비스 수준 진단을 위한 체크리스트와 활동 정의서 그리고 공공서비스 제공 프로세스에서의 직책별 역할과 책임 매트릭스로 구성된다.

1) 서비스 수준 진단 체크리스트

서비스 수준 진단 체크리스트는 공공서비스를 제공하는 기관이 제공 중인 서비스에 대해 품질관리 주요 영역별로 반드시 확인해야 하는 핵심적인 내용을 제시한다. 체크리스트의 활용을 통해 공공서비스 제공기관은 현재 제공 중인 서비스의 이상적인 목표수준과 현재 수준의 비교를 통해 영역별 이슈를 확인하고, 이를 서비스 실패원인 분석과 개선 방향성 도출에 활용할 수 있다.

Table 5. Public Service Quality Level Assessment Checklist(Partial)

Area	Activities	Checklist	Check example
Planning	Establishment of quality goals	Are consistent, measurable and quality goals related to customer satisfaction set?	Measurable KPIs are set for each quality control area based on the PDCA cycle and check whether these are related to customer satisfaction.
	Establishment of quality goal achievement system	Are the relevant resource and budget plans in place and do they have a deadline for completion?	Check whether the person in charge related to the quality goal has been designated and whether a budget plan has been established. Ensure that there is a time-line for completion or periodic inspections to achieve quality objectives.
Supporting	Provision of quality control resources	Are human resources and systems capable of implementing quality control provided?	Check whether the management process of the quality control person has been established. Check whether the quality management status such as user statistics management is being monitored.
Operation	Accept Process / Service	Are the processes according to the standards being managed and are the criteria for service acceptance established?	Check whether the target values and minimum requirements of KPIs set in the planning stage are set.
	Service Requirements	Are you collecting customer complaints and feedback about the service?	Ensure customer voices are converging and statistics are being maintained.
	Management of nonconforming deliverables	Is it checked that a level of service that does not meet the requirements is not being provided? Are you prepared for unexpected errors, accidents, and emergencies?	Check whether the KPI level that can be determined as a service error is defined and that the KPI is continuously monitored. Ensure that emergency preparedness processes or personnel are designated.

2) 공공서비스 제공 프로세스 내 활동 정의서

프로세스 내 활동정의서는 프로세스 접근법에 따라 공공서비스 제공과정 단계별 투입(Input)-변환(Process)-산출(Output) 항목과 전, 후 활동에 대한 연계점 그리고 서비스 제공기관과 공공서비스 총괄기관의 역할을 정의한 문서이다. 본 프레임워크에서는 공공서비스 제공의 개별 활동을 <품질관리 영역-활동명-일련번호>의 3수준 활동 코드(Activity Code)로 표준화하였다. 그리고 활동별로 실제 공공서비스를 제공하는 주체(운영기관)와 공공서비스 총괄기관(행정안전부)의 역할을 구분하여 제시하였다. 운영기관의 주된 역할은 서비스 운영과 개선사항 발굴로, 총괄기관의 역할을 개선 활동의 지원, 개선 활동 검토에 따른 기존 프레임워크 점검 및 보완으로 정의하였다.

Table 6. Definition of Public Service Activities (Partial)

Activity Code		P-O-2	Activity Title	Improvement Planning
Input		Service improvement factors		
Conversion (Contents/point of focus)		<ul style="list-style-type: none"> · Establish an action plan for improvement as a preparatory step to address service improvement factors · Establishment of a sharing plan for issues and work flows identified during collaboration with multiple organizations in service improvement activities · Reflecting the inspection/improved framework information from the general agency 		
Output		A plan containing information such as schedule/participating manpower/required cost		
linked activity		Operational institution's own implementation	Cooperation with the general agency	
Previous	Code	P-O-1	P-O-2	
	Activity	Identify factors for service improvement	Framework check/improvement	
Next	Code	P-O-3	-	
	Activity	VOC listening/identification of improvement opportunities	-	

3) 직책별 역할과 책임 매트릭스

공공서비스 품질관리 프레임워크는 품질관리 프로세스의 주요 활동별 운영과 개선책임을 조직 내 일반적인 직책 구조인 실무자-관리자-의사결정권자별로 정의하고, 활동별 우선순위를 명확화하여 일상 서비스 운영 활동의 진단과 개선활동이 수행될 수 있도록 제시하였다.

Table 7. Roles and Responsibilities Matrix for Public Services(Partial)

Quality Management Area	Checklist Contents	Priority	R&R*		
			O	M	D
OC	1-1 Understanding the organization and its context				
	Are internal and external environmental issues related to quality management of OO services defined?	2			●
	1-2 Understanding the needs and expectations of interested parties				
	Are the requirements of stakeholders and customers related to quality management of OO services identified?	1		●	

Quality Management Area	Checklist Contents	Priority	R&R*		
			O	M	D
OC	1-3 Quality management system and its processes				
	Have you secured the manpower and budget necessary for quality control of OO services?	3			●

* O = Operator, M = Manager, D = Decision Maker

5. 결론 및 제언

5.1 연구요약

본 연구에서는 공공서비스 전반의 품질관리와 지속적인 품질개선을 지원하는 체계인 공공서비스 품질관리 프레임워크 연구사례를 제시하였다. 개별 서비스에 대한 평가와 개선이 아닌 공공서비스 전체를 대상으로 하여 기존 연구결과와 공공서비스 표준화에 대한 국내·외 사례를 기반으로 한 관리체계를 설계하였다.

연구에서는 공공서비스 품질 관련 연구동향을 검토하였고, 공공서비스 품질경영 관련 이론연구와 실제 도입사례 그리고 공공서비스 품질관리 체계의 대안으로서 ISO 18091의 적용 가능성을 검토, 제시하였다.

본 연구에서는 공공서비스 품질관리 프레임워크 설계를 위해 지방정부의 ISO 9001:2015 구현을 지원하는 ISO 18091:2019의 개념과 체계를 활용하였다. 공공서비스 품질관리 프레임워크의 구성요소는 공공서비스 품질관리 원칙과 품질관리 영역을 정의하였고, 프로세스 접근법과 리스크 기반 사고를 내용으로 하는 품질관리 가이드라인 그리고 진단 체크리스트, 활동정의, 역할-책임 매트릭스를 품질관리 실행도구로 제시하였다.

5.2 본 연구의 실무적, 학술적 시사점

본 연구는 국민 생활에서 공공서비스의 역할이 점차 증가하는 상황아래 공공서비스 품질관리 체계 개발에 대한 요구에 대응하기 위해 수행되었다. 이는 공공서비스 품질관리에 대해 주관부처인 행정안전부에서 이미 수행되어 온 여러 활동에 대해 이론적인 분석과 국제표준을 활용하여 실제 운영 가능한 품질관리 체계를 제시하였다는 점에서 연구의 의미를 찾을 수 있다. 2019년 본 연구에서 제시한 품질관리 체계와 주요 도구들에 대하여 공공서비스 제공을 담당하는 중앙 부처와 지방자치단체 공무원을 대상으로 한 교육이 진행되었으며, 행정안전부 주관 우수 공공서비스 사례에 대한 분석과 평가에 활용되어 연구결과의 실무적인 유용성을 확인한 바 있다. 또한 본 프레임워크는 향후 다양한 공공서비스 분야별 적용을 통해 공공서비스 전반에 대한 품질관리 활동 강화와 품질수준 개선을 위한 도구로 활용될 것으로 예상된다.

학술적 관점에서 본 연구는 공공서비스 품질관리에 대한 그동안의 주요 논의를 종합하고 특히 공공서비스 품질관리에 대해 국제표준인 ISO 18091:2019를 최초로 활용한 사례라는 점에서 의의를 찾을 수 있다고 판단된다. 그리고 그동안의 공공서비스 관련 연구가 고객만족, 공공서비스 평가 등 주로 서비스 제공 결과에 집중되고 있는 상황에서 공공서비스의 품질관리, 표준화 등에 관한 연구의 필요성을 제시하였다는 의미를 찾을 수 있다. 아울러 본 연구에서 제시한 공공서비스 품질관리와 개선을 위한 실천적 대안이 공공서비스 제공 현장에서 활용된 다양한 사례연구 등 향후 해당 분야의 연구를 위한 가능성을 제시하였다는 점에도 의미가 있다고 생각된다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향성 제안

본 연구는 공공서비스 품질관리를 위한 프레임워크 설계사례를 제시하고 있다. 공공서비스 품질관리 프레임워크라는 새로운 체계의 개발을 위한 연구활동으로서 일반화된 국제표준을 활용하여 보편적인 품질관리의 기준과 도구를 개발하는 탐색적 연구의 성격을 갖고 있다. 따라서 양적, 질적인 데이터를 제시한 체계와 도구의 타당성과 신뢰성에 대한 논거를 제시하고 있지 않다. 이에 대해서는 향후 다양한 사례연구를 통해 보완되어야 할 것으로 본 연구의 한계라고 할 수 있다. 또한 공공서비스 전반을 대상으로 한 품질관리 체계의 개발이라는 실무적 요구로 개발된 체계인 만큼 유형별 공공서비스의 다양한 특수성이 반영된 서비스별 품질도구의 적용방식이나 유형별 체크리스트 개발 등은 본 연구의 범위에 포함되지 않았다.

본 연구에서 제시하는 공공서비스의 품질관리 체계는 우리나라 정부 기관과 일부 민간이 참여하고 있는 공공서비스 공급자를 활용 주체로 하고 있다. 또한 공공서비스 분야 국제표준인 ISO 18091:2019의 개념과 체계를 활용하고 있어 다양한 유형의 공공서비스에 활용하여 공공서비스의 설계와 운영, 평가 그리고 지속적인 개선까지 전 주기에 적용한 결과의 동등비교가 가능하다. 이러한 연구결과는 공공서비스 유형 별 품질 비교와 시사점 도출을 위한 추가적인 연구의 가능성을 제시한다. 또한 최근 공공서비스 품질에 대한 연구자들의 관심이 증가하고 있는 상황에서 공공서비스의 고유한 모델 개발과 적용연구는 물론 상대적으로 서비스 표준화, 서비스 개선 등 품질관리 활동이 활성화되어 있는 민간 서비스 분야와의 비교연구는 공공서비스의 품질개선을 위한 학술적 기반을 확장하는데 기여할 것으로 예상된다.

REFERENCES

- Byung-Suh Kang & Gye-Soo Kim. 1998. A study on the development of quality platform and quality service model in the public sector. *Journal of Business Research* (3):55-74.
- E. S. Savas. Chatham, NJ: 1987. *Privatization: The Key to Better Government*. Chatham House Publishers . 308.
- Hojin Seo, Jai-hyun Byun, & Dohyun Kim. 2021. Quality 4.0: Concept, Elements, Level Evaluation and Deployment Direction. *Journal of the Korean Society for Quality Management*. 49(4):447-466.
- In Sup Han, Jung Yul Kim, Ja Kyung Kwon, & Yo Sang Ham. 2009. Research Trend Analysis for the Public Service Studies -Focused on Major Academic Journals Printed in Korea and USA(1995-2008). *The Korean Governance Review* 16(1):179-205.
- ISO 18091. Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government.
- Jeong Youl Woo, Seung Gook Hwang, & Sung Soo Kang. 2002. A Construction Model of Quality Management System in Public Administration sector. *Journal of the Korean Society for Quality Management* 29(4):65-81.
- Jeong-Tae Kim. 1998. Theoretical consideration for the introduction of quality management in the public sector. *Journal of Business Research* 2(1):113-130.
- Joint Ministries. 2019. 2019 Comprehensive Promotion Plan for Government Innovation
- June-Young Rha & Seung-Kyu Rhee. 2007. Developing the Measurement Model of Service Quality in the Public Sector. *IE interfaces*, Vol. 20, No.3, pp. 339-352.
- Junghun Park, Geunse Kim, Junho Kim, & Hyunju Han. 2005. Research to improve administrative service quality by ISO 9001:2000/KS A 9001:2001. The Korean Institute of Public Administration.

- Kang Byoung Jun. 2018. Tasks of Administrative Service Innovation in the Fourth Industrial Revolution Era. The Journal of Policy Development 18(1):159-193.
- Kim In. 2013. Research Trends of Public Service in Korea. Korean Society and Public Administration 24(2):177-210.
- Korean Standards Association. 2014. A study on the application of ISO 9001 quality management system to improve audit quality management work. Korean Intellectual Property Office. 2014.
- KS Q ISO 9001:2015. Quality management systems and Requirements.
- Lee, Yong Wook, Kim, Jin Min, Choi, Sung Yong, & Park, Kyung Bae. 2014. Obstacles in Public Sector TQM and the Strategy to Succeed : Application on Korea Rehabilitation Agency. The Journal of Business Education 28(6):93-129.
- Park Min Seo, Bae Kyung Mi, & Kim Youn Sung. 2021. How to Apply the New Quality Dimensions to the New Business in the Digital Transformation Era?. Journal of the Korean Society for Quality Management 49(4): 609-622.
- Se Jeong Park. 1998. Applications of TQM in Local Governments : Realities and Future Directions. Korean Public Administration Review 32(4):157-171.
- Song Ho Jun, Kim Min Gyu, & Shin Wan Seon. 2021. A Study on the Relative Importance of Quality Scorecard(QSC) for Open Quality. Journal of the Korean Society for Quality Management 49(1):61-79.
- Sungmin Cho & Myungkwan Yoo. 2017. A Study on International Standard (ISO) Certification of Public Administration. The Korean Association for Governance Studies, Conference Proceedings, 2017(1):1-24.
- Wang Jae Lee. 2005. A Study on the Continuous Drive to Adopt ISO Certification in the Public Sector: Lessons from Four Local Governments. The Korea Local Administration Review 19(2):125-153.

저자소개

- 조지훈** 고려대학교 신문방송학과 졸업, 고려대학교 경영정보대학원 석사, 성균관대학교 기술경영전문대학원에서 박사학위를 받았고 현재 대진대학교 대학일자리본부 산학협력중점교수로 재직중이다. IBM GBS Korea에서 경영컨설턴트로 재직한 경력이 있으며 주요 관심분야는 표준화, 스마트공장 도입전략과 진단 등이다.
- 편제범** 한양대학교 산업공학과 학사 및 공학석사 졸업, 고려대학교 경영학과에서 LSOM 전공으로 경영학박사 학위를 받았다. 현재 호서대학교 빅데이터AI학과 산업경영공학트랙 조교수로 재직중이며 관심분야는 신제품개발(NPD)의 전략적 의사결정, 구매협력사 관계관리, 공급망 리스크관리, 서비스 디자인 등이다.