

| SRI-기획-2018-11 |

수원시 회의체계 개선방안 연구

A Study on Improvement of the Meeting System in Suwon

박상우

연구진

연구책임자 박상우 (수원시정연구원 연구위원)

참여연구원 임진영 (수원시정연구원 위촉연구원)

© 2018 수원시정연구원

발행인 이재은

발행처 수원시정연구원

경기도 수원시 권선구 수인로 126

(우편번호) 16429

전화 031-220-8001 팩스 031-220-8000

<http://www.suwon.re.kr>

인쇄 2018년 9월 30일

발행 2018년 9월 30일

ISBN 979-11-89160-14-2 (93350)

이 보고서를 인용 및 활용 시 아래와 같이 출처 표시해 주십시오.
박상우. 2018. 「수원시 회의체계 개선방안 연구」. 수원시정연구원.

비매품

국문요약



1. 연구의 배경 및 목적

- 세계화, 정보화, 국제경쟁 등의 가속화로 민간뿐만 아니라 공공부문에 대한 개혁이 전 세계적인 이슈가 되어 개혁경쟁이 치열해지는 상황
- 1991년 지방자치제 실시 이후 주민들의 행정수요 증가에 따른 공무원 업무과중을 비롯한 행정환경의 급격한 변화로 공공부문 혁신 필요성 점차 제기
- 조직문화 혁신을 위한 회의문화 개선 논의가 민간·공공부문에 지속적으로 이루어지고 있음
- 2018년 7월 1일부터 주 52시간 근무제가 300인 이상 사업장 및 공공기관에서 시행되면서 퇴근시간 이전에 업무를 완료해 노동생산성과 효율성을 제고할 수 있는 조직문화 개선이 중요시되고 있음
- ‘지방분권’ 이슈와 ‘수원 시민의 정부’ 기조에 따라 사회적 가치가 중시되고 공공부문에 있어 이루어지는 회의에 시민들이 직접 참여하는 사례가 늘어나고 있어 이에 대한 적정성 검토와 회의관리 필요성이 증대되고 있는 상황임
- 조직문화에 관한 연구가 활발하게 이루어지고 있으나 대부분 중앙정부 위주로 이루어지고 있고, 수원시 조직문화 연구도 거의 수행되지 않음
- 본 연구의 목적은 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있음
 - 첫째, 수원시 본청의 직급별 회의참석 및 회의운영에 관한 현황을 파악하고, 수원시 회의문화를 통해 개략적인 조직문화를 진단해보고자 함
 - 최근 소통, 거버넌스, 네트워크 등의 이슈가 공공부문에 강조되고 있어 이를 가능하게 하는 ‘회의’가 주요 수단이 되고 있음
 - 따라서, 회의문화는 조직문화를 좌우하는 핵심 요소들 중 하나로 회의문화 진단을 통해 수원시의 조직문화까지 간접적으로 진단해 볼 수 있음
 - 둘째, 수원시 회의문화 진단을 통해 내·외부적 환경 변화에 걸맞은 회의문화 개선방안을 모색해보고자 함

2. 연구의 범위 및 방법

- 공간적 범위 : 수원시
- 시간적 범위 : 2017~2018년 현재 기준
- 내용적 범위
 - 회의체계, 조직문화, 조직성과 관련 이론적 논의
 - 수원시 회의체계(회의종류, 운영체계, 주요 참석자 등) 현황파악
 - 수원시 회의문화 진단
 - 민간·공공부문 회의문화 사례 조사 및 시사점 도출
 - 수원시 회의체계 및 문화 개선 방안 모색
- 연구방법
 - 회의체계, 조직문화 및 회의문화 관련 기존 연구 검토를 통해 이론적 논의를 수행함
 - 민간과 공공부문에서 나타난 회의문화 개선 사례 고찰을 위해 필요한 각종 문헌을 광범위하게 활용함
 - 수원시 내부자료 활용을 통해 수원시 회의체계에 관한 기본적인 현황을 파악하고자 하였음
 - 수원시의 회의문화를 바탕으로 한 조직문화 진단과 평가를 위해 설문조사를 실시함
 - 설문조사는 수원시 공무원들을 대상으로 회의참석 현황, 회의에 대한 인식, 만족도, 회의문화-조직성과 관계 등의 문항으로 구성
 - 설문조사 실시 후 통계패키지(SPSS)를 활용한 빈도분석, 교차분석 등을 수행함

3. 이론적 논의

1) 회의에 대한 이해

- 회의는 토의, 집회, 좌담회, 보고회, 협의회, 토론회, 회합 등 유사한 용어들과 혼용되고 있는데, 회의는 인간관계 속에서 서로간 의견을 교환하고, 결론을 도출해나가는 과정으로 인간 사회의 형성과 더불어 존재해 왔음
- 회의(會義)의 사전적 의미를 살펴보면, '상호 간에 의견을 교환하여 합치에 이르게 한다.'는 의미를 내포함
- 회의는 사람들 사이 의사소통을 위한 주요 수단이라는 도구적 의미와 사람들이 의견을 모으고 통합하는 장소, 사람들이 모여서 이루어지는 집합의 개념을 나타내기도 함(김민성, 2010)

- 회의는 참여하는 사람들이 동등한 입장에서 제한적 요소들이 거의 존재하지 않는 상태로 의견을 주고받는 민주적 과정이라 볼 수 있음
- 즉, 회의는 동일한 목적 또는 목표를 을 가진 사람들이 특정 공간(온라인·오프라인)에 모여 목적달성을 위한 의견과 정보를 교환하고 최선의 결론을 이끌어내는 민주적인 과정임
- 회의는 의사소통을 위한 수단으로 소통, 문제해결, 아이디어 공유, 연대감 강화, 시너지 효과 등의 기능(효과)을 나타냄
- 회의의 기능 크게 의사소통 기능, 문제해결 기능, 아이디어 공유 기능, 팀워크 향상 기능, 변화와 혁신 기능, 의견수렴 및 조율 기능 여섯 가지로 정리해 볼 수 있음



- 회의의 유형은 회의 기능에 따라 그 유형을 구분해 볼 수 있는데, 상태(상황) 업데이트를 위한 회의, 정보 공유를 위한 회의, 의사결정을 위한 회의, 문제해결을 위한 회의, 혁신을 위한 회의, 팀워크 구축을 위한 회의 여섯 가지 유형임(Vill Lid,2018)
- J. Elise Keith(2018)은 크게 세 가지의 항목에 따라 회의 유형을 총 16개로 구분하는데, 첫 번째, 검토·갱신·개선을 위한 회의에는 ①정례적 회의, ②진행사항 업데이트 회의, ③ 1:1 회의, ④활동 검토 회의, ⑤거버넌스 형태 정례적 회의 두 번째, 변화를 창조하는 그룹 회의에는 ①아이디어 회의, ②계획을 위한 회의, ③워크숍, ④문제해결 회의, ⑤의사결정 마지막으로 회의평가와 영향력에 초점을 두 회의에는 ①센스메이킹(SenseMaking), ②새로운 정보 소개, ③현안결의 회의, ④(지역사회)네트워크 회의, ⑤교육훈련 강연, ⑥영상회의 등이 있음

2) 조직문화로서의 회의문화

- 조직에서 회의는 현 진행상황을 공유 및 점검하고, 향후 나아가야할 방향을 설정하기 위해 구성원들이 의사소통을 하는 주요한 통로임
- 회의 자체가 조직 내에서 이루어지는 대표적인 의사소통 유형으로 구성원들은 회의를 통해 서로의 가치관, 생각, 경험, 지식, 정보 등을 공유하게 되고 이러한 과정이 곧 조직 문화를 형성해가는 과정임
- 조직문화에 대한 관리 및 개선은 조직 내 혁신, 성과 제고에 주요한 요소로 작용하기 때문에 이러한 맥락에서 회의문화를 조직문화의 일부분으로 보고, 체계적으로 관리·운영될 필요가 있음
 - 하지만 회의문화에 대한 연구는 일부 연구자들에 의해 다루어졌고, 대부분 의사소통 문화로 포괄되어 연구가 수행되어왔음

4. 수원시 회의문화 진단

- 수원시 회의문화 진단 방법
 - 수원시 회의문화 진단을 위해 면담조사 실시
 - 수원시 회의문화 진단을 위해 수원시 본청 공무원을 대상으로 설문조사를 실시함
 - 설문조사를 위한 문항은 시청 관계자들과의 논의를 통해 구성하였음
 - 완성된 설문지를 수원시 본청 각 부서별로 배포하고 응답된 설문지를 수거함
 - 설문결과는 통계패키지(SPSS)를 활용하여 단순 빈도분석과 교차분석, 분산분석, 사후 분석 결과를 통해 성별, 연령별, 직급별, 재직기간별, 직렬별 인식차이를 파악하고자 하였음
- 회의문화 진단 주요내용
 - 본청 공무원 대상 면담을 통해 수원시에서 이루어지는 회의 유형(종류, 목적 등), 회의 방식, 수원시 회의문화 문제점 등에 관한 내용으로 면담조사를 수행함
 - 설문조사 주요내용은 다음과 같음
 - 5급 이상이 참여하는 회의별 개최건수의 적합성, 회의시간의 적정성, 회의참석에 대한 부담감 정도, 문제점 및 개선사항, 회의의 주요 목적 파악
 - 본청 전 직원을 대상으로 회의준비-회의운영-회의결과 공유에 관한 인식 파악
 - 회의에 대한 전반적인 만족도, 회의문화-조직성과 영향력 등을 파악
 - 회의문화 개선사항 파악

〈그림〉 수원시 회의문화 진단을 위한 설문조사 개요 및 주요내용

설문 목적	<ul style="list-style-type: none">• 수원시 회의운영 현황 파악• 수원시 회의문화를 진단하고, 조직성과와의 관계 및 개선방안 모색
설문 대상	<ul style="list-style-type: none">• 수원시 본청 공무원 대상• 연령, 재직기간, 직급, 직렬 등을 고려
설문 설계	<ul style="list-style-type: none">• 회의문화 진단 관련 선행연구 검토와 수원시와의 면담을 통해 설문문항 설계
설문 내용	<ul style="list-style-type: none">• 수원시 회의현황 및 회의에 관한 인식도<ul style="list-style-type: none">- 5급 이상이 참석하는 회의에 대한 개최횟수 적합성, 회의시간 적정성, 회의참석 부담감 정도를 5점 척도를 활용하여 측정- 5급 이상이 참석하는 회의의 주된 목적 조사 → 1,2순위 매기기• 수원시 회의에 대한 전반적인 만족도(5점 척도)• 수원시 회의준비-회의운영-회의결과 공유에 관한 사항(5점 척도)• 수원시 회의문화가 조직성과에 미치는 영향(5점 척도)• 회의문화 개선사항(주관식)

■ 수원시 개최회의 현황

- 수원시(본청)에서 개최되는 회의 현황은 다음과 같이 일곱 가지 유형으로 나타남

〈표〉 수원시 개최 회의현황

구분	회의명		회의목적	참여대상	개최일시
1	(조례에 의한) 위원회 회의		조례로 제정되어 운영되는 위원회 회의로 그 목적이 다양함	5급 이상	위원회별로 상이
2	현안회의 (시장주재)	긴급	긴급대책회의와 같은 주요한 현안을 논의	▷ 제1·2부시장 ▷ 3급(3) + 해당부서과장	논의현안 발생시 ▷ 매주 (월) - 시간 : 09:00 - 장소 : 시장 집무실
		정례	주요한 현안을 논의	▷ 제1·2부시장 ▷ 3급(3) + 배석과장(6)	
3	찾아가는 간부회의	산하기관	기관별 업무 공유	[홀수월-산하기관] ▷ 제1·2부시장 ▷ 실·국구청장(14) + 산하기관장(13) + 배석 과장(7) ※ 산하기관 방문 시 사업소장 미참석	▷ 매월 둘째주 (화) - 시간 : 09:00 - 장소 : (홀수월) 산하기관 (짝수월) 사업소
		사업소		[짝수월-사업소] ▷ 제1·2부시장 ▷ 실·국구청장(14) + 사업소장(12) + 배석과장(7) ※ 사업소 방문 시 산하기관장 미참석	
		위탁기관·단체		▷ 제1·2부시장 ▷ 실·국구청장(14) + 위탁기관(단체)장(8) + 배석과장(7)	
4	확대 간부회의		부서별, 기관별 업무공유, 시장님 지시사항 등 논의	▷ 제1·2부시장 ▷ 5급 이상 간부 ※ 3,6,9,12월 : 전원/ 그 외 : 구, 동은 구청장, 행정지원 과장만 ▷ 주요 산하기관장(5)	▷ 매월 넷째주 (화) - 시간 : 09:00 - 장소 : 시청 중회의실
5	실무협의회의		부서간 협의를 위한 논의	해당부서 6급 이상	안건이 있는 경우 개최
6	주례회의(티타임)	제1부시장	국별 진행사항 공유	▷ 소관 실·국장 ※ 합동 티-타임 시 : 소관 실·국장 및 소장 참석	▷ 매주 (목) - 시간 : 09:00 - 장소 : 제1부시장실 ※ 합동 티-타임 : 월 1회(넷째 주)
		제2부시장		▷ 소관 실·국장 공원녹지사업소장, 도로교통관리사업소장	
7	보고회(옹역) 관련 회의		시청에서 발주하는 외부옹역과제 보고회 및 심의	5급 이상	보고회가 있는 경우 개최

■ 수원시 회의문화 특성

- ▶ **1. 상위 직급 참석에 집중되어 있는 회의가 다수**
 - 수원시에서는 실무진이 참석하는 정례회의는 거의 부재하고 5급 이상 과장급부터 참석하는 회의가 90%이상을 차지함
 - 매주 참석하는 회의와 매월 개최되는 회의 등 1주일에 평균 2-3일은 회의에 시간을 할애하고 있어 실제 업무를 수행할 수 있는 시간이 줄어들음
- ▶ **2. 회의준비 및 지시사항 부담 가중**
 - 실무진은 오히려 회의 참석보다 회의를 개최하기 위한 자료작성 및 배포, 회의장소 예약, 회의운영계획 등 회의준비가 더 부담요소가 되고 있음
 - 회의가 개최가 많아지면 회의 후 결정되는 지시사항들이 함께 증가하기 때문에 이를 지키고 시 정책에 반영해야 하는 실무진들의 부담이 가중됨
- ▶ **3. 원활하고 자유로운 소통이 제한된 위계적 회의문화**
 - 개최되는 회의의 주요 목적이 아이디어 창출이 아닌 보고, 지시사항 전달형태가 많아 자유롭게 의견을 교환하는 분위기가 조성되기 어려움
 - 공공부문의 특성에 맞게 수원시 회의문화도 혁신적이거나 관계 지향적 문화보다는 위계적인 문화가 자리 잡고 있음
- ▶ **4. 신속한 회의결과 공유와 실행**
 - 수원시는 회의가 진행된 이후 결과공유가 신속하게 이루어지고 있는 것으로 직원들이 인식하고 있음
 - 공유된 결과가 잘 실행되고, 지속적인 검토가 이루어지고 있으나 점검에 따른 또 다른 회의가 개최되는 등의 경우가 발생함

■ 수원시 회의체계 문제점

 <p>과다한 회의준비시간</p> <p>회의시간 단축 및 회의준비시간 단축이 필요하다는 의견이 다수를 차지했고, 성별, 연령별, 직급별, 재직기간별 공동된 의견임</p>	 <p>과다한 회의참석자</p> <p>참석자들이 많은 회의는 다양한 의견 공유라는 장점이 있으나, 참석자 스스로 부담을 느끼거나, 의사결정을 지연시키는 요인이 될 수 있음</p>	 <p>회의장소 부족</p> <p>수원시 본청 회의장소 부족으로 장소예약 경쟁이 치열하고, 대형 회의실도 참석자가 많은 경우 이동이 용이하지 않고 협소한 상황임</p>
 <p>실무진 없는 회의</p> <p>주요 회의는 부서장급 결정권자들만 참석해 의사결정이 이루어지는데, 일부 시간은 실무진 참석을 통한 실효성 있는 의견반영 필요</p>	 <p>보고, 지시를 위한 회의</p> <p>회의 주재자에 의한 발언기회가 골고루 부여되지는 않지만, 일방적인 의사전달 형태 회의가 많고, 무거운 회의분위기로 자유로운 의견 개진에 한계 있음</p>	 <p>일관성이 필요한 회의</p> <p>각각의 회의마다 자료양식이 상이하여 중복된 내용을 작성하는 경우가 많고, 회의진행 시나리오 작성도 일회성으로 활용되는 경향이 있음</p>

5. 수원시 회의문화 진단

■ 국내사례

○ 행정안전부

- ‘꼭 필요한 일을 스마트하게: 범정부 일하는 방식 혁신 추진 지침’ 발표
- 2017년 행정안전부와 인사혁신처에서는 보다 효율적이고 생산적으로 일할 수 있는 근무여건을 조성하기 위한 공직사회 근무혁신을 범정부적으로 추진하고자 근무혁신 T/F 구성 및 운영
- (주요 내용) ①업무혁신 및 인력운용 효율화, ②최상의 근무여건 조성을 위한 복무제도 혁신, ③초과근무 감축 및 연가활성화, ④근무혁신 이행확보를 위한 범정부 협업체계 구축

○ 순천시

- 매주 월요일과 화요일에 개최하던 국·소장 이상 참석 간부회의를 월요일 하루로 통합하여 운영
- 쌍방향 소통 강화를 위해 간부회의에 일반 실무직원들도 참여할 수 있도록 직원 전용 오픈채팅방(허심탄회) 실시간 활용
- 주제에 따라 관련 부서가 주관하는 ‘열린 토론’방식 회의 수시 개최
- 의사결정과정에 시민들의 참여할 수 있는 회의방식도 계획 중

○ 양구군

- 매월 첫 근무일에 개최하던 월간업무보고회의 참석대상자를 축소하고, 실시간으로 회의내용이 전 직원들에게 공유될 수 있도록 청내 방송으로 중계
- 매주 월요일마다 주무부서(기획, 예산, 자치행정, 홍보)에서만 참석하여 개최되던 주간 업무보고는 폐지하는 것으로 결정함
- 이 밖에 매일 오전 9시에 군수실에서 주요 부서장이 참석하는 일일회의를 긴급 현안이 있는 경우에만 관련 부서장만 참석하여 상시 개최하는 것으로 개선

○ LG전자

- 2005년부터 ‘111 캠페인’을 추진하면서 회의문화 개선에 전통이 있는 기업임
- 111 캠페인은 회의자료는 최소 1시간 전까지 공유하고, 회의시간은 1시간 이내로 줄이며, 회의결과는 1시간 안에 공유하자는 것을 주요 내용으로 함
- 2006년 11월 ‘111+’로 업그레이드 버전의 캠페인을 추진

- 기본 운영방식을 유지하되 회의 참석자간 회의 분위기 조성, 회의의 기회비용 소개, 효율적 회의 원칙 소개, 발표자에 대한 격려, 발표에 대한 의견 제시, 회의 종료 후 결과 공유, 회의현장 촬영·공개 등의 순서로 회의를 진행
- 111회의문화의 정착을 위해 부수적으로 시간을 설정하면 잔여 시간을 표시해주는 '타임벨 프로그램'과 111회의 위반 사례를 적발하면 소정의 상품을 지급하는 '회파라치 제도'를 함께 운영
- 회의 체크리스트와 필수사항을 정리한 회의도감 전 직원 배포
- 111 캠페인은 전 국무조정실 주최 혁신위크숍에서 기업부문 최우수상에 선정되어 공공부문에서도 소개된 바 있음
- 111 캠페인 외에도 스탠딩 회의, 모닝미팅, 매주 월요일 회의 없는 날 지정 등 회의문화 개선을 위해 다양한 시도를 보이고 있음
- 삼성
 - 삼성의 전반적인 회의문화는 '337원칙'을 기본으로 함
 - 3가지 사고 : 효과적인 회의운영을 위해 준비단계에서 필요한 주요사항임
 - 꼭 필요한 회의인지 점검하기
 - 회의가 꼭 필요하다면 가급적 간략히 하도록 노력하기
 - 일단 회의를 하기로 했다면 다른 회의와 통합하거나 위임할 수 있는 방법 모색하기
 - 3가지 원칙 : 회의의 비생산성 폐해를 방지하기 위한 원칙
 - '회의 없는 날' 운영하기
 - 회의시간 1시간 원칙, 최대한 1시간 반을 넘지 않도록 하기
 - 회의 기록은 1장으로 정리하기
 - 7가지 지침 : 3가지 사고와 3가지 원칙을 뒷받침하는 구체적인 회의 방법론
 - 시간 엄수하기
 - 모든 회의에는 기회비용이 지출됨을 기억하고 인지하기
 - 꼭 필요한 책임자나 담당자만 들어오도록 참석자 최소화하기
 - 사전에 의사결정, 정보 공유 등 회의 목적을 명확하게 하기
 - 회의 자료를 미리 배포하여 참석 전 의제를 검토할 수 있도록 하기
 - 참석자 전원이 발언하고, 발표된 의견은 서로 존중하기
 - 결정 사항은 최대한 요약해서 기록하기

■ 국외사례

- 미국 백악관 : 스마트폰 없는 회의문화
 - 버락 오바마는 백악관에서 격월로 개최되는 각료회의 동안 스마트폰 사용을 제한함
 - 회의장 출입구에 바구니를 놓아두고, 스마트폰을 맡겨두고 회의를 진행함
 - 스마트폰은 유용하지만 회의집중을 방해하는 요소라는 것을 고려하여 스마트폰 free 회의를 운영
- 일본 캐논(Canon)
 - 일본 캐논사는 1999년 취임한 사카마키 하사시 사장의 취임과 동시에 ‘회의문화 혁명’을 단행함
 - 캐논사는 회의문화를 변경하기 위해 10가지 원칙을 제시함

-
- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| ▪ 회의 시간은 짧을수록 좋다 | ▪ 애매한 표현은 구체적인 표현으로 바꿔라 |
| ▪ 시작과 종료 시간을 정하라 | ▪ 침묵자나 평가가적 발언을 하는 자를 막아라 |
| ▪ 참석자 범위를 넓혀라 | ▪ 종이 자료를 없애고 전자회의로 전환하라 |
| ▪ 참석자 수를 제한하라 | ▪ 서서 하는 회의는 두뇌회전에 좋다 |
| ▪ 미리 주제를 밝히고 준비된 후에 참석하라 | |
| ▪ 활발하게 발언하되 논리를 세워라 | |
-

- 캐논 회의 혁명의 핵심은 스탠딩 회의로 기존에 앉아서 하던 회의를 서서 진행하는 형태임
- 서서하는 회의는 두뇌활동을 활발하게 하고, 집중력을 높이는 효과가 있어 회의시간을 줄이는 것은 물론 회의 효율성을 제고함
- 스탠딩회의와 더불어 종이로된 회의자료 반입을 금지해 환경보호와 회의 집중도 향상을 도모하고자 하였음
- 애플, TED, 구글 등
 - 애플사에서는 회의 참석인원이 10명이 넘지 않도록 제한하고, 회의 논의사항과 관련 있는 책임자를 지목(Directly Responsible Individual, DRI)하여 의사결정이 최대한 빠르게 이루어지도록 하며 이를 통해 책임감까지 강화하는 회의체계를 운영함
 - TED는 인간의 주의집중 시간이 10~18분이라는 사실을 반영하여 모든 회의를 30분 길어지면 1시간 이내로 진행함
 - 구글은 ‘모든 책임은 내가 진다(Buck stops here)’라는 기조를 토대로 의사결정이 늦어지면 회의시간도 지연되고, 길어지는 것을 방지하기 위해 회의 시 의사결정을 간소화하였음

■ 국내외 사례 시사점

<p>불필요한 회의 축소 및 통폐합</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 최근 민간·공공부문 모두 꼭 필요한 회의만 개최하기 위해 통합 또는 폐지되는 회의 증가 ✓ ‘회의 일몰제’, ‘회의 총량제’, ‘회의 없는 날’ 등 적용 	<p>회의시간 조정</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 꼭 필요한 회의는 개최되되 회의운영 시간을 최소화할 필요가 있음 ✓ 회의는 기회비용이 지출됨과 회의비용 인식 확대 필요 	<p>다양한 회의기법 및 회의방식 활용</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 주 52시간 근무제 고려한 스마트 회의방식(화상회의, 클라우드·자료 공유 등) 적용 필요 ✓ 시민의견 사전 수렴, 자유롭게 토론하고 명확한 의사결정 시스템 구축
<p>신속한 의사결정체계, 자유로운 회의환경 조성</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 서로 간의견을 공유하는 합리적 의사결정 방식으로 의견을 나누는 것이 핵심 ✓ 의사결정과정을 최대한 간소화 시킬 필요 	<p>회의준비 간결하게, 회의결과 명확하고 신속하게 공유 및 실천</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 공공·민간부문 모두 회의준비에 소요되는 시간을 단축하는 추세로 회의를 운영 ✓ 결과가 적시에 공유 및 실천되고 지속 모니터링 하는 과정 필요 	

6. 수원시 회의체계 개선방안

1) 단기적 회의체계 개선방안

(1) 조례에 의한 위원회 회의 ⇨ 위원회 일몰제 실시

- 조례에 의한 각종 위원회 회의는 연평균 약 1,000여 건에 이르고 있으므로 실무자 위주로 개편이 필요하고 과장이상의 간부들의 참석횟수를 줄일 필요가 있으나, 위원회의 위상 및 포괄적인 질의·응답을 위해서는 고위직 공무원의 참여가 필요함
- 위원회의 구조조정 없이 고위직 공무원의 불참은 불가능함으로 목적을 달성한 위원회에 대한 일몰제를 실시할 필요가 있음
- 상위법에 의해 필수적으로 개최해야하는 도시계획위원회 등 필수위원회를 제외한 위원회 활동에 대한 평가를 통해 과감한 일몰이 필요
- 필수위원회를 제외한 조례에 의한 위원회는 참석의 범위를 재검토하여 의회의 승인을 거쳐 조례개정을 할 필요가 있음

(2) 현안회의 ⇨ 배려와 조율에 집중

- 현안회의는 시정을 펼치는 데 있어 필요한 의견과 정보를 교환하고 이를 정리해 부서별로 책임을 정하고 성과정도를 파악하는 데 있음
- 이 과정에서 필요한 것은 시장의 정책의지와 가치관의 투영 여부, 부서의 입장을 조율하는 것이 관건인데 가장 중요한 것이 배려임. 공직자의 지선의 가치는 책임에 있음으로 감내해야하는 부분은 차치하고 감내 불가능한 사안 위주로 논의할 필요가 있음
- 한 편으로 정책의 방향성과 핵심위주로 그 가닥을 잡아 부서별 책임을 구체적으로 결정할 필요가 있음

(3) 찾아가는 간부회의/ 위탁기관 간부회의 ⇨ 계절별/구별 통합 관리

- 찾아가는 간부회의는 산하기관이나 직영 사업소 등에서 주최기관의 애로사안이나 현장의 문제를 해결하는 데 목적이 있어 시행 초기에는 실효성이 있었으나, 현재는 실효성에 있어 재고의 여지가 있음
- 개최기관의 공간 확보 등 부담 저감 및 회의의 집중도 제고 등을 고려할 때, 지역적으로 4개 구별로 통합해 계절별 1회로 관리하는 것이 바람직 함

(4) 확대간부회의 ⇨ 회의비용 공시제 실시

- 확대간부회의는 성격 상, 정보공유의 성격이 강함으로 핵심위주의 보고가 속도감 있게 진행할 필요가 있음으로 회의비용 공시제를 도입할 필요가 있음
- 회의비용 공시는 현재 참여하고 있는 참여자의 급여를 감안해 참여자의 시간당 인건비와 준비자의 인건비 및 준비비용(회의장 임대비용 등)을 추산해 해 회의장 앞에 게시함으로써 참여가 회의시간의 중요성을 인지하게 하는 방법임
 - 마포구는 지난 2006년에 회의비용 산출 프로그램을 만들어 시행한 바 있음
- 수원시 본청 자체회의 중 가장 규모가 큰 확대간부회의의 회의비용은 대략 2,500만원으로 추산이 됨(순수 참여)
 - 회의비용공시도 시간이 지남에 따라 효과성이 저감되나 초기에 회의문화를 개선하는데에는 일정 정도 효과가 있음

(5) 실무자회의 ⇨ 다양성 제고·개최횟수 증가 필요

- 7개의 회의 종류 중에 유일하게 수평적 의견개진이 가능한 회의로 현안회의 전에 수시로 개최하고, 국별 실무자 회의, 분야별 실무자 회의 등 그 다양성을 확보할 필요가 있음

(6) 주례회의(티타임) ⇨ 유지관리 강화

- 국별로 정책상황을 점검하는 회의는 필수 불가결한 것으로 유지관리가 필요함
- 단지 가치판단이 필요한 사안에 대해서는 금요일 오후가 바람직하며, 집행에 우선해야 하는 사안에 대해서는 월요일 오전으로 조정이 필요하며, 논의 주제도 사전 이슈위주로 진행할 필요가 있음

(7) 보고회 관련 회의 ⇨ 실무자 위주로 참석범위 축소

- 도시계획 등 제도적으로 필수적이거나 중대한 보고회의를 제외한 회의는 참석범위를 실무자 및 과장급으로 참석범위를 축소할 필요가 있음
- 보고내용에 있어서도 쟁점위주의 보고를 하고 충분한 논의가 될 수 있도록 보고회의 운영방식도 개선할 필요가 있음

2) 중기적 회의체계 개선방안

(1) 순환형 회의체계 구축

- 회의 관련 제도, 인식, 환경 등의 변화에 앞서 전반적인 회의프로세스 개선이 필요한데, 수원시의 경우 개최되는 회의들이 일부 연관성은 있으나, 분절적인 회의가 이루어지는 것이 현실임
 - 또한 시장의지의 투영정도 및 왜곡, 정책의 집중과 이에 따른 대시민 메시지 등을 강화할 필요성이 있음
- 수원시는 분절적 회의에서 벗어나 순환형 회의가 이루어질 수 있도록 체계를 정비해야 하고, 수원시 순환형 회의체계로의 개선(안)은 다음과 같음

〈그림〉 수원시 순환형 회의체계(안)

구분	월	화	수	목	금
회의명	주례회의	시정회의	실무자회의	현안조정회의	메시지 기획회의
참석 대상	시장 및 부시장(2명)	실·국장	실·국별 팀장	실·국 과장급	시민소통기획관, 정책기획과장, 부서별 선임과장
회의 시간	1시간(티타임)	2시간 이내	100분 이내	2시간 이내	2시간 이내
회의 성격	<ul style="list-style-type: none"> 메시지기획회의 결과 점검 가치판단 필요사안 논의 및 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 주례회의 결과 추진방향 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 시정회의의 결과 추진 및 주요 이슈에 대한 팀장 의견 수렴 신규안건 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 실무자회의에서 결정된 의제 간 상호조정 시정메시지 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 1주간 점검을 통한 시정평가 내주 주요 현안점검 시장님 가치판단 사항 점검
비고		생방		생방	

- 유사한 회의들은 순환형 회의체계에 포함된 회의로 통폐합하고, 되도록 순환형 회의 외에는 회의를 최소화하는 운영체계를 유지하는 것이 필요함
- 순환형 회의체계를 통해 시장님이 놓칠 수 있는 사안들이 발생할 수 있으므로 분기별로 확대간부회의를 통한 전체 정보공유가 필요하고, 찾아가는 간부회의도 주요한 사안이 발생한 경우 개최되어야 함
- 순환형 회의체계를 운영함에 있어 회의자료 공유는 최대한 회의개최 1일 전, 회의 결과는 회의 종료 후 3시간 이내 공유되어야 함

(2) 회의 인프라 개선방안



- 인식 및 행태 개선
 - 회의문화 인식 개선을 위한 교육훈련 강화
 - 회의문화 행태 개선을 위한 교육 프로그램 개설

- 제도 개선
 - 회의운영 매뉴얼 제작
 - 회의규정 작성
- 기술 및 환경 개선
 - 다양한 회의기법 활용을 통한 기술 개선
 - 넉넉한 회의공간, 유연한 회의분위기 등 회의할 수 있는 환경 조성
- 기타 개선 사항 : 시민참여와 어우러지는 회의문화
 - 수원시는 민선7기 들어 ‘시민의 정부’를 완성하겠다는 정책과제를 제시하였고, 이에 공무원 조직에서 이루어지는 주요 정책결정에 시민들의 의견을 적극 반영할 수 있는 방안 모색이 필요함. 또한 시민들의 의견을 적극 반영하되, 수원시 회의문화에 장애가 되는 부정적 요인이 되지 않아야 함
 - 시민들의 의견도 반영하고, 회의시간도 단축하기 위해 2017년 개설된 수원시 ‘시민의 정부’ 온라인 ‘수다플랫폼’을 활용하는 방안이 있음
 - 꼭 부서장급 회의를 소집하지 않아도 ‘수다’에 제안된 정책을 실무진이 간소하게 회의를 진행하고 응대하게 되면 불필요한 회의가 줄어들 수 있음
 - 또는 플랫폼에 올라왔던 정책 중에서 우선으로 논의되어야 할 사항들을 미리 정하고, 회의시간을 단축하는 방안이 있음
 - 시민과 담당 공무원이 쌍방향 소통이 될 수 있기 때문에 시민의견을 사전에 취합하고 회의 시 활용할 수 있음

주제어: 회의, 회의문화, 조직문화, 회의체계 개선

차 례

제1장 서론	3
제1절 연구의 배경 및 목적	3
제2절 연구범위 및 방법	5
제2장 이론적 논의	9
제1절 회의에 대한 이해	9
제2절 조직문화와 회의문화	13
제3장 수원시 회의문화 진단	19
제1절 수원시 회의문화 진단 개요	19
제2절 수원시 회의문화 진단	21
제3절 수원시 회의문화와 문제점 진단	49
제4장 국내·외 회의개선 사례	55
제1절 국내·외 사례 분석	55
제2절 국내·외 사례 시사점	65
제5장 수원시 회의체계 개선방안	69
제1절 단기적 회의체계 개선방안	69
제2절 중기적 회의 개선 방향	73
제3절 회의 인프라 개선방안	75
참고문헌	79
부 록	81

표 차례

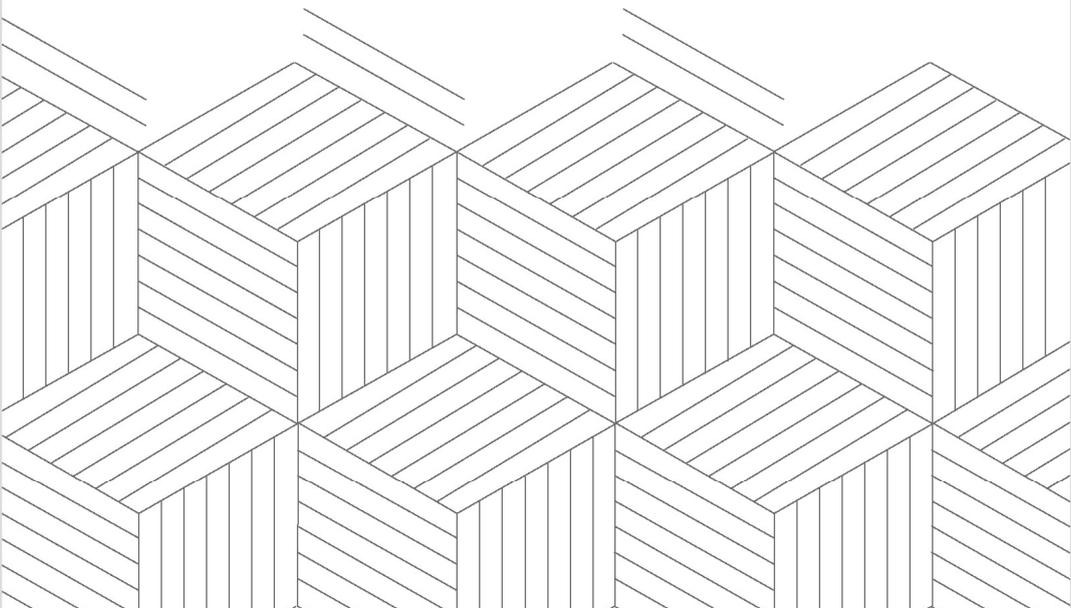
〈표 3-1〉 조례에 의한 회의개최 실적	21
〈표 3-2〉 수원시 개최 회의현황	22
〈표 3-3〉 응답자 특성	26
〈표 3-4〉 주요 회의에 대한 빈도분석 결과	28
〈표 3-5〉 주요 회의에 대한 평균비교	29
〈표 3-6〉 수원시 주요 회의 개최 목적	30
〈표 3-7〉 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과	31
〈표 3-8〉 수원시 회의운영체계에 대한 평균	32
〈표 3-9〉 성별 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과	34
〈표 3-10〉 연령별 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과	36
〈표 3-11〉 직급별 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과	39
〈표 3-12〉 재직기간별 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과	42
〈표 3-13〉 직렬별 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과	44
〈표 3-14〉 수원시청 회의실 현황	51
〈표 3-15〉 수원시청 회의실 사용현황(2018년 기준)	51

그 림 차 례

〈그림 2-1〉 회의의 기능	11
〈그림 2-2〉 회의의 유형	12
〈그림 2-3〉 조직문화 유형	14
〈그림 3-1〉 수원시 회의문화 진단을 위한 설문조사 개요 및 주요내용	20
〈그림 4-1〉 범정부 일하는 방식 혁신 추진방향	55
〈그림 4-2〉 GE워크아웃 절차	63
〈그림 5-1〉 수원시 회의체계 증기개선 방향	73
〈그림 5-2〉 수원시 순환형 회의체계(안)	74

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적
제2절 연구의 범위 및 방법



제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

- 세계화, 정보화, 국제경쟁 등의 가속화로 민간뿐만 아니라 공공부문에 대한 개혁이 전 세계적인 이슈가 되어 개혁경쟁이 치열해지는 상황
 - 신공공관리(new public management; NPM)의 영향으로 정부를 관리함에 있어 기업적 관리가 이미 강조되기 시작함
 - 나아가 공공부분의 경쟁력 확보가 국가적 아젠다로 등장하면서 중앙정부, 지방정부, 공공기관을 아우르는 공공부문 개혁의 추진과 성공이 국가의 경쟁력과 직결됨
- 1991년 지방자치제 실시 이후 주민들의 행정수요 증가에 따른 공무원 업무과중을 비롯한 행정환경의 급격한 변화로 공공부문 혁신 필요성 점차 제기
 - 1991년 본격적인 지방자치제 도입에 의한 행정서비스 요구 증가와 1997년 IMF의 영향으로 급변하는 환경에 대응하기 위한 구조조정, 행정혁신이 민간·공공부문에서 주요한 가치로 여겨짐
 - 과거 문민정부와 국민의 정부는 공공부문 혁신을 위해 조직개편, 민영화, 민간위탁 등 구조조정에 의한 감축관리를 감행함
 - 참여정부부터는 시도하지 않았던 행정관행, 제도, 업무프로세스 관리기법을 정부부문에 도입·실행하고 정착에 노력함
 - 특히, 조직문화에 대한 이해와 관리에 관심을 기울이기 시작하였는데, 조직혁신을 위해 조직문화의 효율적인 관리가 선행되어야함
 - 제도나 프로세스를 바꾸는 등의 혁신은 쉽게 이루어질 수 있지만 조직문화를 바꾸거나 관리하는 것은 어려움(Tushman and O'ReillyⅢ, 1997)
 - 조직의 혁신은 결국 조직성과 향상을 최종 목표로 하는데, 조직문화는 조직의 성공을 가름하는 주요한 기제로 민간 및 공공조직의 버팀목과 같음

- 조직문화 혁신을 위한 회의문화 개선 논의가 민간·공공부문에서 지속적으로 이루어지고 있음
 - ‘회의문화가 일류 조직을 만든다’라는 말이 있듯 회의문화는 조직의 전반적인 문화를 결정하는 주요한 변수임
 - 대한상공회의소(2016)에 따르면 직장인들은 회의, 보고준비 등으로 총 업무시간의 약 43%가 비생산적이라는 조사결과가 나타남
 - 수원시청의 경우에도 직급이 높아질수록 참여하는 회의와 참석횟수가 하루 업무의 60~70%로 일과 중 회의에 소요되는 시간이 늘어나고 있음
- 2018년 7월 1일부터 주 52시간 근무제가 300인 이상 사업장 및 공공기관에서 시행되면서 퇴근시간 이전에 업무를 완료해 노동생산성과 효율성을 제고할 수 있는 조직문화 개선이 중요시되고 있음
 - 민간에서는 유연근무제, 자율출퇴근제, 스마트 워크 확대 등을 통해 불필요한 회의를 줄이고 꼭 필요한 회의는 시간을 줄이는 등 생산성 유지 대안 마련에 힘쓰고 있음
- ‘지방분권’ 이슈와 ‘수원 시민의 정부’ 기조에 따라 사회적 가치가 중시되고 공공부문에서 이루어지는 회의에 시민들이 직접 참여하는 사례가 늘어나고 있어 이에 대한 적정성 검토와 회의관리 필요성이 증대되고 있는 상황임
 - 시민이 직접 참여한 회의에서 시민들 의견을 반영할 수 있다는 긍정적 효과도 나타나지만, 시민참여 자체가 회의운영의 효율성을 저해하는 장애요인일 가능성이 존재함
- 조직문화에 관한 연구가 활발하게 이루어지고 있으나 대부분 중앙정부 위주로 이루어지고 있고, 수원시 조직문화 연구도 거의 수행되지 않음

2. 연구의 목적

- 본 연구의 목적은 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있음
 - 첫째, 수원시 본청의 직급별 회의참석 및 회의운영에 관한 현황을 파악하고, 수원시 회의문화를 통해 개략적인 조직문화를 진단해보고자 함
 - 최근 소통, 거버넌스, 네트워크 등의 이슈가 공공부문에서 강조되고 있어 이를 가능하게 하는 ‘회의’가 주요 수단이 되고 있음
 - 따라서, 회의문화는 조직문화를 좌우하는 핵심 요소들 중 하나로 회의문화 진단을 통해 수원시의 조직문화까지 간접적으로 진단해 볼 수 있음
 - 둘째, 수원시 회의문화 진단을 통해 내·외부적 환경 변화에 걸맞은 회의문화 개선방안을 모색해보고자 함

제2절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

- 공간적 범위 : 수원시
- 시간적 범위 : 2017~2018년 현재 기준
- 내용적 범위
 - 회의체계, 조직문화, 조직성과 관련 이론적 논의
 - 수원시 회의체계(회의종류, 운영체계, 주요 참석자 등) 현황파악
 - 수원시 회의문화 진단
 - 민간·공공부문 회의문화 사례 조사 및 시사점 도출
 - 수원시 회의체계 및 문화 개선 방안 모색

2. 연구방법

1) 문헌조사

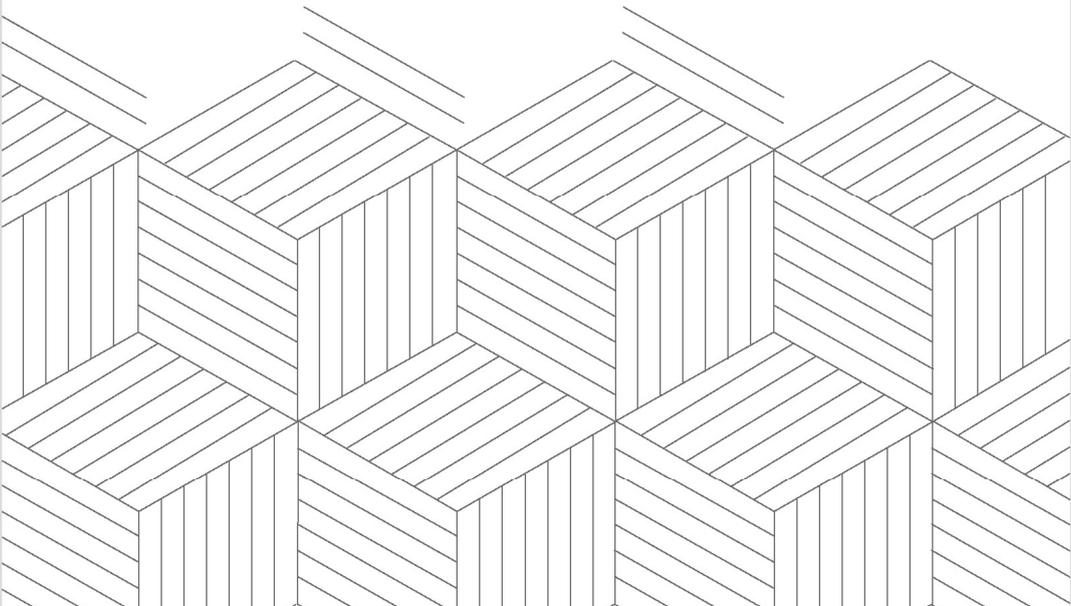
- 회의체계, 조직문화 및 회의문화 관련 기존 연구 검토를 통해 이론적 논의를 수행함
- 민간과 공공부문에서 나타난 회의문화 개선 사례 고찰을 위해 필요한 각종 문헌을 광범위하게 활용함
- 수원시 내부자료 활용을 통해 수원시 회의체계에 관한 기본적인 현황을 파악하고자 하였음

2) 실증분석

- 수원시의 회의문화를 바탕으로 한 조직문화 진단과 평가를 위해 설문조사를 실시함
 - 설문조사는 수원시 공무원들을 대상으로 회의참석 현황, 회의에 대한 인식, 만족도, 회의문화-조직성과 관계 등의 문항으로 구성
 - 설문조사 실시 후 통계패키지(SPSS)를 활용한 빈도분석, 교차분석 등을 수행함

제2장 이론적 논의

제1절 회의에 대한 이해
제2절 조직문화와 회의문화



제2장 이론적 논의

제1절 회의에 대한 이해

1. 회의의 개요

1) 회의의 개념과 기능

- 회의는 토의, 집회, 좌담회, 보고회, 협의회, 토론회, 회합 등 유사한 용어들과 혼용되고 있는데, 회의는 인간관계 속에서 서로간 의견을 교환하고, 결론을 도출해나가는 과정으로 인간 사회의 형성과 더불어 존재해 왔음
 - 회의와 유사한 종류가 많은 것을 미루어볼 때 회의 자체가 인간 생활과 밀접하게 연관되어 있음을 짐작할 수 있음
- 회의(會義)의 사전적 의미를 살펴보면, ‘상호 간에 의견을 교환하여 합치에 이르게 한다.’는 의미를 내포함
- 회의는 사람들 사이 의사소통을 위한 주요 수단이라는 도구적 의미와 사람들이 의견을 모으고 통합하는 장소, 사람들이 모여서 이루어지는 집합의 개념을 나타내기도 함(김민성, 2010)
- 회의는 참여하는 사람들이 동등한 입장에서 제한적 요소들이 거의 존재하지 않는 상태로 의견을 주고받는 민주적 과정이라 볼 수 있음
- 즉, 회의는 동일한 목적 또는 목표를 을 가진 사람들이 특정 공간(온라인·오프라인)에 모여 목적달성을 위한 의견과 정보를 교환하고 최선의 결론을 이끌어내는 민주적인 과정임
- 회의는 의사소통을 위한 수단의 하나로 소통, 문제해결, 아이디어 공유, 연대감 강화, 시너지 효과 등의 기능(효과)을 나타냄
 - 김민성(2010)은 회의의 기능을 크게 문제해결 기능, 고문기능, 의사소통 기능, 교육 훈련 기능 네 가지로 구분하고 있음

- 문제해결 기능 : 조직 및 기관내 주요한 사안 또는 문제를 해결하는데 회의가 도움이 될 수 있음. 참석자들의 전문적 지식·기술 및 연구 성과 등을 활용하여 문제해결 방안을 모색하고 구체적 실행 계획까지 논의가 가능함
- 고문기능 : 회의는 주요 참석자 외 이해관계자, 전문적 식견을 가진 외부 전문가들에 의해 내부와는 다른 시각에서 공정한 조언이 이루어질 수 있음을 의미
- 의사소통 기능 : 회의의 가장 주된 기능으로 부문간, 개인간 정보를 공유하고 의사소통을 꾀하는 경우 회의가 최상의 수단임
- 교육 훈련 기능 : 회의를 통해 사람들로 하여금 생각하게 하고 다른 사람의 경험을 자기의 경험으로 삼게 하는 등 유형무형의 교육 효과를 볼 수 있음을 의미
- 김영안·신상인(2008)에서는 회의가 문제 해결의 장, 커뮤니케이션의 광장, 팀워크의 실천장, 방향을 조율하는 곳, 아이디어의 샘, 변화의 용광로 기능을 함을 제시함
- 민간이든 공공이든 문제를 발견하거나 해결하기 위해 회의를 진행하는데, 집단의 의사결정이 개인에 의한 의사결정보다 효율적일 수 있어 회의는 문제해결의 장임과 동시에 소통의 광장 기능을 하게 됨
- 집단 회의를 통해 문제에 대한 정의, 대안 도출, 예상 결과 등과 관련하여 깊이 있는 시각을 가질 수 있고, 의사결정의 폭 확대 및 방향성이 정해지기도 함
- 또한, 회의 자체가 팀워크의 실천이라 볼 수 있고, 그 밖에 조직 구성원의 책임감, 업무 몰입도가 향상되는 부수적인 기능을 함
- 신한은행(2006)은 회의의 기능을 정보력 강화, 시너지 효과, 연대감 강화, 책임감 강화, 업무(비지니스)능력 강화로 보고 있음
- 정보력 강화 : 회의를 통해 소수의 발표자가 정보를 전달하는 경우 참석자들에게 정보의 정도를 높이면서 의사소통을 원활하게 함
- 시너지 효과 : 회의에서의 브레인스토밍을 통한 아이디어 결합으로 예상하지 못한 결과가 나타나기도 함
- 연대감 강화 : 회의를 통해 구성원들은 ‘우리의 결론’ 도출을 하는 과정에서 일체감을 느끼게 되고 동료의식 확산 및 원활한 의사소통이 가능해짐
- 책임감 강화 : 창조적 회의나 토론회 회의에 참석하는 경우 참석자들은 회의준비에 책임감을 가지고 참여하게 되면서 회의는 참석의 의무와 실행력을 높임
- 업무(비지니스)능력 강화 : 신입직원들에게 회의진행을 맡기면서 의사소통, 발표, 진행 방법을 익힐 수 있도록 하고, 회의 중 신선한 아이디어가 떠오르는 경우도 발생함

- 회의의 기능 크게 의사소통 기능, 문제해결 기능, 아이디어 공유 기능, 팀워크 향상 기능, 변화와 혁신 기능, 의견수렴 및 조율 기능 여섯 가지로 정리해 볼 수 있음

〈그림 2-1〉 회의의 기능



2) 회의의 유형

- 회의의 유형은 회의 기능에 따라 그 유형을 구분해 볼 수 있는데, 상태(상황) 업데이트를 위한 회의, 정보 공유를 위한 회의, 의사결정을 위한 회의, 문제해결을 위한 회의, 혁신을 위한 회의, 팀워크 구축을 위한 회의 여섯 가지 유형임(Vill Lid,2018)
 - 상태 업데이트를 위한 회의 : 회의의 가장 일반적인 유형으로 정기적인 팀 회의와 프로젝트 회의가 포함되며, 주로 진행중인 사안, 다음단계 등에 관한 합의와 문제해결, 의사결정, 우선순위 결정, 과업을 부여하는 등의 활동이 이루어짐
 - 정보 공유를 위한 회의 : 프레젠테이션, 패널 참석 토론, 기조연설, 강연 등이 정보 공유를 위한 대표적인 예이고, 다가오는 변화, 새로운 지식, 기술, 깊이 있는 지식 등을 참석자들과 공유하는 것이 주된 목적임. 회의를 위해 슬라이드 및 비디오 자료와 같은 시각적인 자료 활용이 많음
 - 의사결정을 위한 회의 : 조직 내 대부분의 의사결정이 회의를 통해 결정되고 있지만, 중요한 사안에 대한 결정은 특정한 회의를 통해 이루어짐. 의사결정 회의 절차는 안건에 대한 정보를 모으고 공유하여 브레인스토밍을 통해 해결방안을 모색하고, 대안을 평가하고, 대안에 대한 선호를 정하고(투표) 최종결정은 내리는 순서로 진행됨
 - 문제해결을 위한 회의 : 가장 복잡하고 다양한 형태의 회의로 식별된 문제를 다루거나, 전략모색, 미래에 대한 계획을 세우는데 초점을 둬. 문제해결 회의에서는 기회와 위험요소를 고려하고, 문제의 범위와 우선순위를 명확하게 하고, 가능한 해결방안에 대한 브레인스토밍과 평가, 합의가 필요함

- 혁신을 위한 회의 : 혁신적, 창의적 회의는 넓은 범위에서 아이디어를 공유하고, 연결 짓는 등의 새로운 사고로부터 시작됨. 회의 참석자들은 다양한 아이디어의 장에서 여러 가지 기술과 과정을 통해 최적의 아이디어를 선정하고, 이와 관련된 과업이 주어질 수 있음
- 팀워크 구축을 위한 회의 : 모든 회의가 팀워크 구축, 팀 내 관계 및 협력문화 확대를 도모해야 하지만 팀워크 구축을 위한 회의는 팀워크 구축에 특히 더 초점을 두고 있음. 기관(조직) 전체 회의, 착수회의, 단합대회, 워크숍 등이 포함되며 사람들 간 관계, 성과, 만족도 등에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음
- J. Elise Keith(2018)은 크게 세 가지의 항목에 따라 회의 유형을 총 16개로 구분하고 있음

〈그림 2-2〉 회의의 유형

정례적 회의	진행사항 업데이트 회의	1:1 회의	활동 검토 회의	정례적 거버넌스 회의
Weekly Team Meeting Daily Huddle Working Session	Project Status Update Portfolio Review Stakeholder Update	Manager One-on-One Coaching Session Mentoring Session "Catching Up"	Retrospective Win/Loss Review Rehearsal	Board Meeting Quarterly Strategy Refresh Client QBR
아이디어 회의	계획을 위한 회의	워크숍	문제해결 회의	의사결정 회의
Solution Brainstorm Ad Campaign Ideas Requirements Brainstorm	Project Planning Product Development Planning Campaign Planning Event Planning	Design Workshop Team Building Value Stream Mapping Kickoff Chartering	Root-Cause Resolution Incident Response Plan Reset	Strategic Opportunity Decision Candidate Selection Final Approval
	센스메이킹		새로운 정보 소개	관안결의 회의
	Investigations Informational Interview Market Research User Testing Discovery		Sales Call First Interview New Hire Introduction Investor Pitch	Support Escalation Contract Negotiation Dispute Resolution
	(지역사회)네트워크 회의		교육훈련 강연	영상회의
Meetups Safety Committee Lunch-n-Learn		Skills Certification New Hire Training Client Training	All-Hands Meeting Webinars Press Briefing	

자료 : J. Elise Keith(2018).

- 16가지 회의 유형을 구분하는 큰 항목에는 검토·갱신·개선을 위한 회의, 변화를 창조하는 그룹회의, 평가와 영향력에 초점을 둔 회의를 제시함
- 검토·갱신·개선을 위한 회의에는 ①정례적 회의, ②진행사항 업데이트 회의, ③1:1 회의, ④활동 검토 회의, ⑤거버넌스 형태 정례적 회의 등이 있고, 각각의 회의에 대한 세부적인 예시는 다음과 같음
 - 정례적 회의 : 주간회의, 일일회의, 상황변화 회의, 정기적인 위원회 회의

- 집행사항 업데이트 회의 : 프로젝트 진행사항 회의, 고객 관리 회의
- 1:1 회의 : 상사-직원 1:1 회의, 멘토-멘티 회의
- 활동 검토 회의 : 프로젝트 진행사항 검토 회의
- 거버넌스 회의 : 위원회 회의, 분기별 전략 회의
- 변화를 창조하는 그룹회의에는 ①아이디어 회의, ②계획을 위한 회의, ③워크숍, ④문제 해결 회의, ⑤의사결정 회의 등이 있음
- 평가와 영향력에 초점을 두 회의에는 ①센스메이킹(SenseMaking), ②새로운 정보 소개, ③현안결의 회의, ④(지역사회)네트워크 회의, ⑤교육훈련 강연, ⑥영상회의 등이 있음

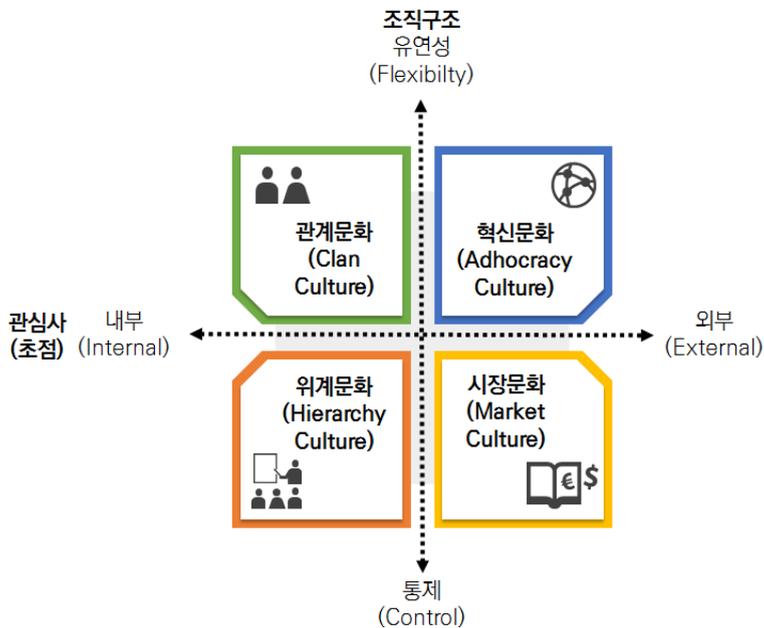
제2절 조직문화와 회의문화

1. 조직문화의 개념 및 유형

- 조직은 특정한 목적을 달성하기 위하여 인간들의 상호작용으로 나타나는 하나의 구조화된 과정으로, 구성원이 어떠한 환경에서 어떻게 상호작용하는지에 따라 다양한 조직문화가 형성됨
- 조직문화의 개념은 학자들마다 다양하게 정의되고 있음
 - 조직문화는 하나의 기본가정으로 조직이 외부환경에 적응함과 동시에 내부적인 통합 문제를 해결하는 과정에서 구성원들에 의해 고안·개발·발견된 가치·신념·규범의 체계가 공유되는 것을 의미함(Schein,1992)
 - 이상철(2012)에 따르면 조직문화는 특정조직에서 내·외부환경을 통합해 조직 구성원들 사이 지속적으로 공유되는 차별적인 가치관과 관습 및 상징이라고 할 수 있음
 - 조직문화는 조직구성원이 자신의 조직을 여타 조직과 구분하는 공유된 시스템으로 개인이 조직을 어떻게 인식하고 있는가에 관한 개념임(Robbins,1998)
 - 조직문화는 조직 구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 전통, 기술, 상징물 등을 포괄하는 종합적 개념으로 소통의 과정이라고 볼 수 있음
 - 조직문화는 조직의 발전 및 쇠퇴는 물론 구성원들의 행태에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 수단의 개념도 있음
 - 종합해보면, 조직문화는 구성원들이 자신이 속한 조직을 여타 조직과 구분하는 기제로 조직에 대한 개인의 인식을 바탕으로 하며, 조직 구성원들 사이 지속적으로 공유하는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 기술 등을 폭넓게 아우르는 개념임

- 조직문화는 조직행태 연구에서 가장 주요한 관심 주제의 하나로 많은 학자들의 연구대상이 되고 있고, 유형화가 가능함
 - Alavi et al.(1984)과 Schein(1990)은 조직문화를 세 가지로 유형화하였음
 - 조직문화는 ‘사회문화적 시스템’으로 공식적인 조직구조, 전략, 정책들에 대해 인지된 기능으로 구성된 것임
 - 조직문화는 ‘신념체계’로 조직의 신화(myth), 가치, 이데올로기 등을 구체화함
 - 조직문화는 ‘집합적 개인들’로 개인의 독특한 경험, 신념체계, 목적, 개성 등으로 이루어짐
 - Cameron & Quinn(1999)은 조직문화를 평가하기 위해 조직문화평가도구(OCAI)를 개발하면서 조직문화의 유형을 구분하였고, 조직문화를 연구하는 학자들에 의해 가장 많이 활용되어온 모형임(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006)
 - 조직문화평가도구는 수평적으로는 조직의 관심사가 내부 또는 외부 중 어느 쪽에 무게를 두는가의 차원으로 구분하고, 수직으로는 조직구조의 유연성 또는 통제 두 가지 차원으로 구분하여 이를 기준으로 조직문화 유형을 4개로 세분화하였음
 - Cameron & Quinn(1999)에서 제시하고 있는 조직문화의 유형은 특정유형 한 가지만 나타날 수 있고, 여러 문화유형이 다양하게 나타날 수 있음

〈그림 2-3〉 조직문화 유형



자료 : Cameron & Quinn(1999).

- 혁신·혁신지향문화(Adhocracy Culture) : 관계문화와 같이 재량과 신속성을 강조하지만, 조직내부 보다는 외부환경에 무게를 두고 있음. 조직구성원의 개성과 창의성, 모험정신, 미래예측 등에 가치를 두고, 리더들의 유연성을 강조하며 혁신과 변혁이 강조됨
- 관계·집단·후원지향·온정문화(Clan Culture) : 인간관계론의 내용과 유사한 특징을 갖는데, 제2차 세계대전 이후 일본기업에서 적극 활용된 대표적 문화 유형임(주효진·조주연, 2011). 관계지향문화도 조직내부의 유지와 통합을 주요한 것으로 보고, 조직구성원들의 단합과 협력, 상호작용, 신뢰수준 등이 중요함
- 위계·규정지향·위계지향문화(Hierarchical Culture) : 위계문화의 핵심가치는 규칙에 의한 규제로 질서를 중시함. 즉, 표준화된 절차와 위계단계를 통한 규정을 강조하고, 안정성과 통제의 필요성 및 조직내부의 유지와 통합을 강조함. 이러한 문화 내에서는 리더의 역할도 안정을 지향하는 관리자 및 조정자가 요구되는데, 지나친 규정강조로 인해 단순 감독관 업무만 수행될 수 있다는 단점을 지님(주효진 외, 2007)
- 시장·시장지향·목표지향·합리문화(Market Culture) : 조직내부적 통합이 아닌 조직외부적 문화에 초점을 두고 있고, 이에 따라 외부 이해관계자와의 거래를 강조함. 시장문화가 우세한 조직에서는 경쟁력, 생산성, 안정성, 목표달성, 능률, 이윤 등이 중요한 가치로 여겨짐. 시장문화는 결과와 성과에 지나치게 몰입하게 되어 조직구성원들 간 갈등을 유발할 수 있다는 것이 단점으로 지적됨(주효진 외, 2007)

2. 조직문화로서의 회의문화

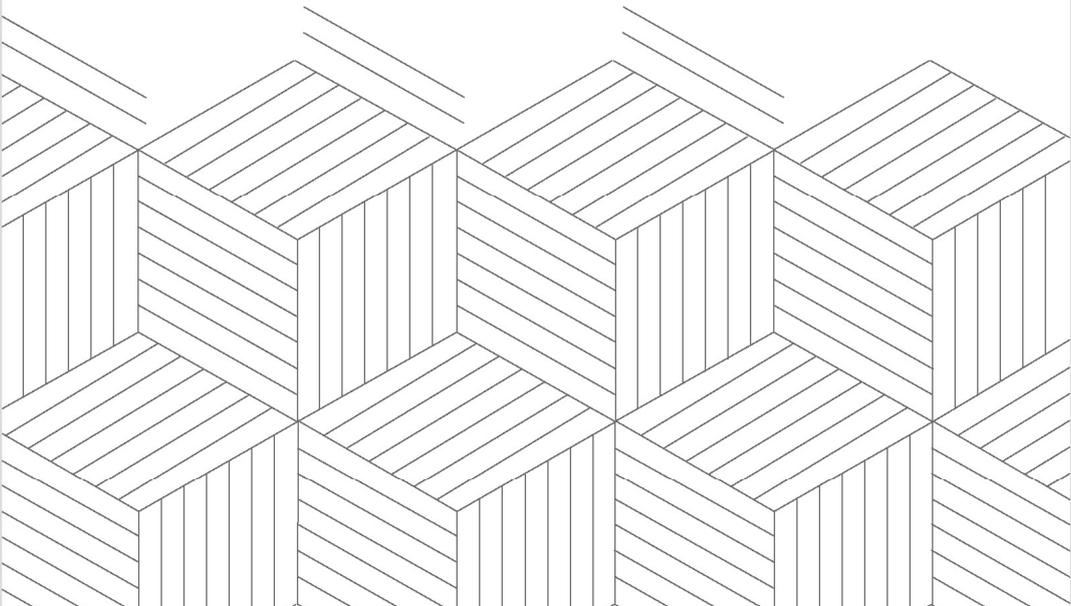
- 조직에서 회의는 현 진행상황을 공유 및 점검하고, 향후 나아가야할 방향을 설정하기 위해 구성원들이 의사소통을 하는 주요한 통로임
- 회의 자체가 조직 내에서 이루어지는 대표적인 의사소통 유형으로 구성원들은 회의를 통해 서로의 가치관, 생각, 경험, 지식, 정보 등을 공유하게 되고 이러한 과정이 곧 조직문화를 형성해가는 과정임
- 조직문화에 대한 관리 및 개선은 조직 내 혁신, 성과 제고에 주요한 요소로 작용하기 때문에 이러한 맥락에서 회의문화를 조직문화의 일부분으로 보고, 체계적으로 관리·운영될 필요가 있음
- 하지만 회의문화에 대한 연구는 일부 연구자들에 의해 다루어졌고, 대부분 의사소통문화로 포괄되어 연구가 수행되어왔음

- 조직문화, 회의문화, 의사소통문화와 관련된 선행연구들을 살펴보면 다음과 같음
 - 이병준·한현우(2015)에서는 직장회의가 조직 소통의 차원에서 조직문화를 파악할 수 있다는 맥락에서 공공기관과 민간기관을 선정하여 각 기관별 회의에 대한 담화분석을 통해 조직문화를 진단하는 연구를 수행하였고, 연구결과 회의담화 분석을 통해 기관별 의사소통 접근 통로와 개방성, 회의의 목적 등의 차이를 발견하였으며, 결국 구성원들이 인식하는 회의에 대한 이미지가 조직문화를 반영하고, 그들의 동기와 의지에 영향을 미친다는 것을 밝힘
 - 박순애·오현주(2006)은 4개 중앙부처 공무원들을 대상으로 경쟁지향적 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구를 수행하였는데, 경쟁지향적 조직문화 측정을 위해 실적주의, 자율성, 집단주의, 경쟁문화 등과 회의문화까지 포함하였음 - 분석결과 다른 유형의 문화보다는 약한 편이지만 회의문화 역시 직무만족, 조직몰입과 같은 조직효과성 제고에 기여를 하는 것으로 나타났고, 회의가 단순 정보전달 수단 이 아닌 조직원들이 자유롭게 의견을 개진하고, 회의가 목적에 맞게 효과적으로 운영되어야 한다는 점을 강조함
 - 김명옥·이미선(2013)은 조직 내 소통을 보고, 결재, 회의 등과 같은 공식적 소통과 SNS 등을 활용한 비공식적인 소통으로 구분하여, 페이스북을 활용한 조직 내 소통이 조직문화 및 감정노동에 미치는 영향력을 분석하기 위한 연구를 준정부기관을 대상으로 진행함
 - 조문석(2013)에서는 2011년 인적자본기업패널을 활용하여 조직문화가 조직경쟁력에 미치는 영향을 분석하는 과정에서 의사소통(조직 구성원의 자유로운 의견제시, 부서간 의사소통의 원활함 등으로 측정)이 매개효과가 있는지에 대한 실증분석을 통해 의사소통이 활발한 조직일수록 구성원들의 조직에 대한 신뢰 수준이 높고, 신뢰는 의사소통을 매개하여 조직경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석됨
 - 유영준(2012)에서는 사회복지기관 종사자를 대상으로 조직문화에 대한 인식과 의사소통수준의 관계를 알아보기 위해 의사소통을 원활성, 정확성, 신속성, 수용성, 개방성으로 구분하여 연구를 수행하였고, 연구결과 조직 구성원 간에 조직문화를 원활히 공유할 수 있는 의사소통 구조를 체계화하기 위해 직원회의, 사례회의 등의 정례적 의사소통 혁신의 필요성을 제기함

제3장

수원시 회의문화 진단

- 제1절 수원시 회의문화 진단 개요
- 제2절 수원시 회의문화 진단
- 제3절 수원시 회의문화와 문제점 진단



제3장 수원시 회의문화 진단

제1절 수원시 회의문화 진단 개요

1. 수원시 회의문화 진단 목적

- 수원시 본청에서 운영되는 회의종류, 회의목적, 회의주기, 회의시간 등 회의준비-진행-결과를 포괄하는 회의운영체계 현황파악
- 회의문화 진단을 통한 조직의 전반적인 문화를 파악하고 이와 관련한 문제점 도출과 문제점을 해결할 수 있는 방안을 모색
 - 특히, 회의문화 관련 문제점 및 개선방안 제시가 주요 목적임

2. 수원시 회의문화 진단 방법 및 내용

- 수원시 회의문화 진단 방법
 - 수원시 회의문화 진단을 위해 면담조사 실시
 - 수원시 회의문화 진단을 위해 수원시 본청 공무원을 대상으로 설문조사를 실시함
 - 설문조사를 위한 문항은 시청 관계자들과의 논의를 통해 구성하였음
 - 완성된 설문지를 수원시 본청 각 부서별로 배포하고 응답된 설문지를 수거함
 - 설문결과는 통계패키지(SPSS)를 활용하여 단순 빈도분석과 교차분석, 분산분석, 사후 분석 결과를 통해 성별, 연령별, 직급별, 재직기간별, 직렬별 인식차이를 파악하고자 하였음
- 회의문화 진단 주요내용
 - 본청 공무원 대상 면담을 통해 수원시에서 이루어지는 회의 유형(종류, 목적 등), 회의 방식, 수원시 회의문화 문제점 등에 관한 내용으로 면담조사를 수행함
 - 설문조사 주요내용은 다음과 같음
 - 5급 이상이 참여하는 회의별 개최건수의 적합성, 회의시간의 적정성, 회의참석에 대한 부담감 정도, 문제점 및 개선사항, 회의의 주요 목적 파악
 - 본청 전 직원을 대상으로 회의준비-회의운영-회의결과 공유에 관한 인식 파악

- 회의에 대한 전반적인 만족도, 회의문화-조직성과 영향력 등을 파악
- 회의문화 개선사항 파악

〈그림 3-1〉 수원시 회의문화 진단을 위한 설문조사 개요 및 주요내용

설문 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 수원시 회의운영 현황 파악 • 수원시 회의문화를 진단하고, 조직성과와의 관계 및 개선방안 모색
설문 대상	<ul style="list-style-type: none"> • 수원시 본청 공무원 대상 • 연령, 재직기간, 직급, 직렬 등을 고려
설문 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 회의문화 진단 관련 선행연구 검토와 수원시와의 면담을 통해 설문문항 설계
설문 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 수원시 회의현황 및 회의에 관한 인식도 <ul style="list-style-type: none"> - 5급 이상이 참석하는 회의에 대한 개최횟수 적합성, 회의시간 적정성, 회의참석 부담감 정도를 5점 척도를 활용하여 측정 - 5급 이상이 참석하는 회의의 주된 목적 조사 → 1,2순위 매기기 • 수원시 회의에 대한 전반적인 만족도(5점 척도) • 수원시 회의준비-회의운영-회의결과 공유에 관한 사항(5점 척도) • 수원시 회의문화가 조직성과에 미치는 영향(5점 척도) • 회의문화 개선사항(주관식)

제2절 수원시 회의문화 진단

1. 수원시 개최회의 현황

- 수원시(본청)에서 개최되는 회의 현황은 다음과 같이 일곱 가지 유형¹⁾으로 나타남
 - 조례에 의한 위원회 회의 : 조례로 제정되어 운영되는 위원회 회의로 5급 이상 간부급이 당연직으로 위촉되어 참석함
 - 2017년 말 기준 각종 위원회는 166개가 운영됨
 - 2016년 기준 본회의는 822회, 분과위원회 회의는 188회로 총 1,010회 회의가 개최되었고, 2017년에는 본회의 686회, 분과위원회 회의 133회로 총 819회 개최되어 2016년 보다는 개최횟수가 줄었음

〈표 3-1〉 조례에 의한 회의개최 실적

2016 회의 개최 실적							2017 회의 개최 실적						
총계	본회의(회)			분과위원회(회)			총계	본회의(회)			분과위원회(회)		
	소계	출석	서면	소계	출석	서면		소계	출석	서면	소계	출석	서면
1,010	822	506	316	188	152	36	819	686	449	237	133	118	15

자료 : 수원시 내부자료

- 현안회의 : 긴급대책회의와 같은 주요한 현안을 논의하는 회의로 현안과 관련 있는 부서의 5급 이상이 참석함
- 찾아가는 간부회의/위탁기관 간부회의 : 수원시 산하 또는 위탁기관 간부들 간 회의로 각 기관별 업무를 공유하고 4급 이상이 참석 필수 대상임
- 확대 간부회의 : 정례적으로 부서별, 기관별 업무 및 시장님 지시사항을 공유하는 회의로 5급 이상이 참석함
 - 2017년 오전 8시 개최시간을 2018년 7월부터 9시로 변경하였고, 확대 간부회의 후 1시간 동안 운영되는 소통경연을 확대 간부회의가 개최되는 주 '수요일' 오후 5시로 분리됨
 - 소통경연은 2012년 1월부터 현재까지 운영되고 있는 프로그램으로 시정 주요현안 및 쟁점·이수가 되는 사안에 대한 전문가를 초청하여 강연 및 질의응답을 진행함

1) 본청에서는 9~7급까지는 주로 회의준비에 시간을 할애하고, 6~5급 이상을 참석대상으로 하는 회의가 대다수이므로 5급 이상이 참석하는 회의현황을 중심으로 현황을 파악함

- 2017년 운영된 소통경연 운영실적은 다음과 같음

월	강연제목	월	강연제목
1월	쉽게 이해하는 수원 시민의 정부	7월	수원시 레인시티의 세계적 확산을 위한 제언
2월	자치가 진보다	8월	도시의 미래, 스마트시티의 방향
3월	헤비타트Ⅲ 新(신) 도시의제의 주요내용과 의의	9월	인생은 혼자 떠나는 모험이다
4월	국가의 역할 재편과 차기정부의 대도시행정체계 개편 과제	10월	젠트리피케이션 과거 현재, 그리고 대안
5월	공공갈등 이해와 관리	11월	인문학적 행정과 공직가치
6월	청렴선진국을 향한 공직자의 역할과 자세	12월	탈핵 에너지 전환의 현황과 과제

- 실무협의회의 : 메르스, 화성방문의 해 등 부서 간 협조 및 협의가 필요한 안건이 있는 경우 이를 논의하기 위해 개최하는 회의
- 주례회의(티타임) : 국별로 매주 진행사항을 공유하기 위한 회의로 5급 이상이 참석함
- 보고회(용역) 관련 회의 : 시청에서 발주하는 용역과제 착수·중간·최종 보고회 및 용역심사 등을 진행하는 회의

〈표 3-2〉 수원시 개최 회의현황

구분	회의명	회의목적	참여대상	개최일시
1	(조례에 의한) 위원회 회의	조례로 제정되어 운영되는 위원회 회의로 그 목적이 다양함	5급 이상	위원회별로 상이
2	현안회의 (시장주재)	긴급	긴급대책회의와 같은 주요한 현안을 논의 ▷ 제1·2부시장 ▷ 3급(3) ▷ 해상부서과장	논의현안 발생시
		정례	주요한 현안을 논의 ▷ 제1·2부시장 ▷ 3급(3) ▷ 배석과장(6)	▷ 매주 (월) - 시간 : 09:00 - 장소 : 시장 집무실

구분	회의명		회의목적	참여대상	개최일시
3	찾아가는 간부회의	산하기관	기관별 업무 공유	[홀수월-산하기관] ▷ 제1·2부시장 ▷ 실·국구청장(14) ▷ 산하기관장(13) ▷ 배석과장(7) ※ 산하기관 방문 시 사업소장 미참석	▷ 매월 둘째주 (화) - 시간 : 09:00 - 장소 : (홀수월) 산하기관 (짝수월) 사업소
		사업소		[짝수월-사업소] ▷ 제1·2부시장 ▷ 실·국구청장(14) ▷ 사업소장(12) ▷ 배석과장(7) ※ 사업소 방문 시 산하기관장 미참석	
		위탁기관 ·단체		▷ 제1·2부시장 ▷ 실·국구청장(14) ▷ 위탁기관(단체)장(8) ▷ 배석과장(7)	
4	확대 간부회의		부서별, 기관별 업무공유, 시장님 지시사항 등 논의	▷ 제1·2부시장 ▷ 5급 이상 간부 ※ 3,6,9,12월 : 전원 그 외 : 구, 동은 구청장, 행정지원 과장만 ▷ 주요 산하기관장(5)	▷ 매월 넷째주 (화) - 시간 : 09:00 - 장소 : 시청 중회의실
5	실무협의회의		부서간 협의를 위한 논의	해당부서 6급 이상	안건이 있는 경우 개최
6	주례회의 (티타임)	제1부시장	국별 진행사항 공유	▷ 소관 실·국장 ※ 합동 티-타임 시 : 소관 실·국장 및 소장 참석	▷ 매주 (목) - 시간 : 09:00 - 장소 : 제1부시장실 ※ 합동 티-타임 : 월 1회(넷째 주)
		제2부시장		▷ 소관 실·국장 공원복지사업소장, 도로교통관리사업소장	▷ 매주 (목) - 시간 : 09:00 - 장소 : 제2부시장실
7	보고회(용역) 관련 회의		시청에서 발주하는 외부용역과제 보고회 및 심의	5급 이상	보고회가 있는 경우 개최

- 주요 회의는 5급 이상 직급자들이 참석하는 경우가 다수이고, 5급 이상 직급이 부재한 경우 팀장(6급)급이 대리 참석하고 있음
- 9~7급 실무자들은 회의자료 준비, 회의실 예약, 회의실 세팅 등 회의준비를 전담하고 있음
- 9~7급 실무자들은 회의에 참석하기 보다는 과장(5급), 팀장(6급)을 통해 주요회의 내용을 온라인·오프라인(E-mail, 티타임 등)을 통해 전달받고 있음

2. 수원시 회의문화 관련 면담조사 주요내용

- 면담조사 개요
 - 면담일자 : 2018.6.22.(금) 오전 10시~
 - 면담대상 : 수원시 6급 주무관 1명, 5급 과장 1명
 - 면담내용 : 수원시 본청 회의현황, 수원시 회의체제 문제점 및 개선방안 등
- 면담조사 주요내용 정리
 - 수원시 본청 6급 주무관(여)
 - 수원시 주요 회의는 5급 이상 직급자들 참여 위주로 개최되고, 각 부서별로는 과장-팀장급 비정례적으로 티타임형태 회의를 진행함
 - 실무진들 회의는 전달사항이 있을시 email로 전달하는 형태로 모여서 토론이 필요한 회의는 거의 필요하지 않고, 오히려 회의자료 작성과 관련해 논의할 사항들이 있어 필요시 담당자와 개별적으로 논의함
 - 대부분의 회의가 보고나 지시사항 전달형태로 이루어지기 때문에 창의적인 아이디어 창출과는 거리가 있지만, 조례에 의한 위원회 회의 중 일부는 외부 전문가들이 참석해 의견을 제시하는 경우가 있어 정책에 반영될 만한 결과 도출이 이루어지고 있음
 - 실무자 입장에서 매월 1회 개최되는 회의자료 작성 독려 및 취합, 회의장소 세팅, 회의 후 결과정리 등도 버거운 상황임
 - 실무자 입장에서 과장급 이상은 회의참석에 대해 부담을 느끼고 있고, 이와 더불어 회의에서 무조건 발언을 해야 한다는 점에도 스트레스를 받고 있는 것으로 비춰짐
 - 일부 참석자가 많은 회의에서는 꼭 참석이 필요한 것인지에 대한 불만을 나타내는 분들도 있음
 - 시장님은 회의시간을 줄이려는 노력을 하시지만 가시적인 효과는 나타나고 있지 않음
 - 실/국장, 부시장, 시장님 입장에서는 회의를 통하지 않으면 시정운영에 관한 사항을 모두 챙기고 관심 갖기는 어렵기 때문에 회의개최가 아주 의미가 없는 것은 아님

- 수원시 본청 5급 과장(남)
 - 과장급들이 참석하는 회의도 많지만, 실/국장급, 부시장님의 회의참석 횟수도 너무 많기 때문에 회의로 인한 피로감이 매우 높을 것으로 보여짐
 - 특히, 확대간부회의는 오전 8시부터 9시까지 회의를 진행하고, 회의가 끝나면 바로 뒤를 이러 소통강연을 쉬는 시간 없이 진행하기 때문에 회의시간이 너무 길어 조정이 필요함
 - 또한, 쉬는 시간이 없는 대신 회의 중간 자유롭게 용무를 보러 가려도 해도 회의장소가 협소해 이동이 자유롭지 못해 피로감도 높아지고, 집중도는 떨어지는 상황임
 - 소통강연을 분리해서 운영할 경우 회의가 더 늘었다는 인식이 발생할 수 있어 조심스럽고, 분기별 1~2회 워크숍으로 대체하는 방안도 고려해볼 수 있음
 - 회의운영 방법도 서류에 의한 주입식 회의가 아니라 서로 아이디어를 공유할 수 있는 브레인스토밍 회의로 전환될 필요가 있고, 사업소, 구청장, 연구원 등 접근성이 떨어지는 기관장들은 영상회의를 고려해 보아야 함
 - 앞서 이야기 했던 것처럼, 실/국장/부시장급이 참여하는 회의가 많아지는 원인 중 하나는 각종 위원회 회의 위원장을 겸하기 때문인데, 외부위원과의 공동으로 역할을 맡아 서로가 부재할 때 탄력적으로 운영하는 것도 하나의 방안이 될 수 있음

3. 수원시 회의문화 진단을 위한 설문조사 응답자 특성

- 수원시 회의문화 진단을 위한 설문조사 응답자는 총 256명임
 - 응답자 중 남성이 142명(55.9%)으로 여성 112명(44.1%) 보다 높게 나타남
 - 연령별 응답자는 50대 이상이 39.0%(99명)으로 가장 높은 비중을 차지하고, 40대 27.2%(69명), 30대 24.0%(61명), 20대 9.8%(25명)으로 나타남

〈표 3-3〉 응답자 특성

구분		빈도	비율(%)
성별	남성	142	55.9
	여성	112	44.1
연령	20대	25	9.8
	30대	61	24.0
	40대	69	27.2
	50대 이상	99	39.0
직급	5급 이상	35	13.7
	6급	68	26.6
	7급	82	32.0
	8급	48	18.8
	9급 이하	23	9.0
재직기간	5년 이하	70	27.5
	6-10년	27	10.6
	11-15년	37	14.5
	16-20년	10	3.9
	20년 이상	111	43.5
직렬	행정직	167	65.2
	기술직	76	29.7
	기타	13	5.1

- 직급별 응답자를 살펴보면, 7급이 32%(82명)로 가장 많았고, 6급 26.6%(68명), 8급 18.8%(48명), 5급 이상 13.7%(35명), 9급 이하 9.0%(23명) 순으로 조사됨
- 전체 응답자 중 20년 이상 재직자가 43.5%(111명)로 가장 높고, 5년 이하 27.5%(70명), 11-15년 14.5%(37명), 6-10년 10.6%(27명), 16-20년 3.9%(10명) 순임
- 직렬별 응답자 특성은 행정직이 65.2%(167명)으로 과반 이상을 차지하였고, 기술직 29.7%(76명), 기타직 5.1%(13명)로 나타남

4. 주요 회의에 대한 평가

- 5급 이상 직급이 참석하는 주요 회의에 대한 개최 횟수의 적합성, 회의시간의 적정성, 회의 참석에 대한 부담감 정도를 조사하였음
- 모든 회의유형별로 보통의견이 50%이상으로 나타났으나, 그 외 긍정적, 부정적 의견도 확인할 수 있음
 - 조례에 의한 회의에 대한 개최건수 적합성은 보통이 75.0%로 가장 높고 횟수가 많은 의견이 18.7%로 나타났고, 회의시간도 길다는 의견이 27.2%, 회의 참석에 대한 부담감 18.2%로 조사됨
 - 현안회의에 대해서는 개최건수가 과다하다는 의견이 32.2%, 회의시간이 길다는 의견이 38.7%, 참석에 대한 부담감이 높다는 의견이 41.9%로 나타남
 - 찾아가는/위탁기관 간부회의에 대해서는 개최횟수가 과다하다 25.9%, 회의시간이 길다 37.0%, 회의참석에 대한 부담감이 높다는 의견에 22.2%가 응답함
 - 확대간부회의는 개최건수에 대해 적절한 수준이라는 의견이 85.3%로 매우 높았던 반면, 회의시간이 과다하다는 의견이 55.9%로 가장 높게 나타났으며 참석에 대한 부담감도 높다는 의견이 14.7%로 조사됨
 - 실무협의회의는 개최건수가 부족하다 22.6%, 보통이다 54.8%, 과다하다 22.6%로 나타났고, 회의시간의 적정성이 보통이다 71.0%로 가장 높았고, 시간이 길다는 의견이 25.8%이고, 회의참석에 대한 부담감이 높다는 의견이 22.6%로 나타남
 - 주례회의(티타임)에 대한 의견에서는 개최건수 과다가 41.3%로 두 번째로 높게 나타났고, 시간이 길다는 의견에 17.2%가 응답하였으며, 참석 부담감이 높다는 의견에도 20.0%가 응답하였음
 - 보고회(용역) 관련 회의에 대한 평가에서는 개최건수가 과다하다는 의견이 45.5%, 회의시간의 적정성에서는 보통이다 51.5%, 참석에 대한 부담감이 높다는 의견이 37.5%로 조사됨

〈표 3-4〉 주요 회의에 대한 빈도분석 결과

구분		부족	보통	과다
(조례에 의한) 위원회 회의	개최건수	빈도 2	24	6
	적합성	비율(% (6.2)	(75.0)	(18.7)
	회의시간	빈도 2	22	9
현안회의	적정성	비율(% (6.0)	(66.7)	(27.2)
	회의참석	빈도 3	24	6
	부담감	비율(% (9.1)	(72.7)	(18.2)
찾아가는 간부회의/ 위탁기관 간부회의	개최건수	빈도 1	20	10
	적합성	비율(% (3.2)	(64.5)	(32.2)
	회의시간	빈도 1	18	12
확대 간부회의	적정성	비율(% (3.2)	(58.1)	(38.7)
	회의참석	빈도 0	18	13
	부담감	비율(% (0.0)	(58.1)	(41.9)
실무협의회의	개최건수	빈도 2	18	7
	적합성	비율(% (7.4)	(66.7)	(25.9)
	회의시간	빈도 1	16	10
주례회의 (티타임)	적정성	비율(% (3.7)	(59.3)	(37.0)
	회의참석	빈도 4	17	6
	부담감	비율(% (14.8)	(63.0)	(22.2)
보고회(옹역) 관련 회의	개최건수	빈도 3	29	2
	적합성	비율(% (8.8)	(85.3)	(5.9)
	회의시간	빈도 1	14	19
실무협의회의	적정성	비율(% (2.9)	(41.2)	(55.9)
	회의참석	빈도 1	28	5
	부담감	비율(% (2.9)	(82.4)	(14.7)
주례회의 (티타임)	개최건수	빈도 7	17	7
	적합성	비율(% (22.6)	(54.8)	(22.6)
	회의시간	빈도 1	22	8
보고회(옹역) 관련 회의	적정성	비율(% (3.2)	(71.0)	(25.8)
	회의참석	빈도 3	21	7
	부담감	비율(% (9.7)	(67.7)	(22.6)
주례회의 (티타임)	개최건수	빈도 1	16	12
	적합성	비율(% (3.4)	(55.2)	(41.3)
	회의시간	빈도 0	24	5
보고회(옹역) 관련 회의	적정성	비율(% (0.0)	(82.8)	(17.2)
	회의참석	빈도 2	22	6
	부담감	비율(% (6.6)	(73.3)	(20.0)
보고회(옹역) 관련 회의	개최건수	빈도 1	17	15
	적합성	비율(% (3.0)	(51.5)	(45.5)
	회의시간	빈도 2	17	14
보고회(옹역) 관련 회의	적정성	비율(% (6.1)	(51.5)	(42.4)
	회의참석	빈도 0	20	12
	부담감	비율(% (0.0)	(62.5)	(37.5)

- 주요 회의에 대한 평균비교를 통해 회의별 특성을 파악하고자 함
 - 시간의 적정성과 회의참석 부담감 정도에 비하여 회의개최 건수의 적합성이 높게 나타난 회의에는 주례회의(티타임)와 보고회(용역) 관련 회의가 있고, 각각 3.45점, 3.48점으로 분석됨
 - 회의시간의 적정성 측면에서는 위원회 회의(3.21점), 찾아가는/위탁기관 간부회의(3.37), 확대간부회의(3.82), 실무협의회의(3.26)가 높은 점수를 나타내었고, 그 중에서도 확대간부회의 시간이 과다하다는 의견이 가장 높게 조사됨
 - 회의참석 부담감이 높게 나타난 회의에는 현안회의가 3.45점으로 가장 높게 나타남
- ⇒ 수원시 주요 회의는 대체적으로 평균점수가 3점 이상으로 개최횟수, 진행시간 등의 조정이 필요한 것으로 사료됨

〈표 3-5〉 주요 회의에 대한 평균비교

구분	회의개최 건수의 적합성	회의 시간의 적정성	회의참석 부담감 정도
(조례에 의한) 위원회 회의	3.13	3.21	3.09
현안회의	3.32	3.35	3.45
찾아가는 간부회의/ 위탁기관 간부회의	3.15	3.37	3.07
확대 간부회의	3.00	3.82	3.18
실무협의회의	3.03	3.26	3.13
주례회의(티타임)	3.45	3.17	3.10
보고회(용역) 관련 회의	3.48	3.39	3.41

- 5급 이상 직급자들이 참여한 회의의 주목적이 무엇인지 우선순위를 파악하고자 하였음
 - 과장급 이상이 참석했던 회의의 주목적 1순위에 대해서는 보고 및 점검이 83.3%로 압도적으로 높게 나타남

- 회의목적 2순위로는 정보공유가 41.7%로 가장 높았고, 의견수렴 목적이 30.6%, 보고 및 점검 11.1% 순으로 나타남
- ⇒ 수원시에서 개최되는 주요 회의는 전반적으로 보고 및 점검, 정보공유, 의견수렴을 목적으로 하고 있는 것으로 미루어 볼 때 회의문화가 다소 경직되어 있음을 확인할 수 있음

〈표 3-6〉 수원시 주요 회의 개최 목적

구분	1순위		2순위	
	빈도	%	빈도	%
보고 및 점검	30	83.3	4	11.1
정보공유	3	8.3	15	41.7
의견수렴(주민, 전문가 등)	3	8.3	11	30.6
문제해결 브레인스토밍 (아이디어 모색)	-	-	3	8.3
중요시책 의사결정	-	-	3	8.3
기타	-	-	-	-

5. 수원시 회의운영체계에 대한 평가를 통한 회의문화 진단

- 수원시 회의준비단계, 운영단계, 결과공유 및 실행 단계로 구분하여 회의운영체계를 평가하고 전반적인 만족도와 성과에 미치는 영향을 파악하여 수원시 회의문화를 진단하고자 함

1) 회의준비 - 회의운영 - 결과공유 및 실행 평가

- 회의준비(2·3·7번 문항)
 - 회의준비 부담감 정도와 관련하여 부담이 많다는 의견이 63.0%로 가장 높았고, 보통이다 26.4%, 부담이 많지 않다 10.0% 순으로 나타남
 - 필요한 회의만 개최한다는 의견에서는 그렇지 않다가 47.0%로 가장 높게 나타났고, 보통이다 37.4%, 그렇다 16.0%로 조사됨
 - 회의 자료의 사전배포에 있어서는 보통이다 46.1%, 사전에 배포된다 32.0%, 사전에 배포되지 않는다 22.0%로 나타남

- 회의운영(4·5·6번 문항)
 - 회의시간 단축이 필요하다는 의견에 70.0%가 그렇다라고 응답하였고, 보통이다 25.2%, 그렇지 않다 5.0%로 나타남
 - 회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현되는지에 대한 의견에서는 보통이다가 53.5%로 가장 높은 비율을 차지하였고, 그렇지 않다는 의견이 31.0%, 그렇다 16.0%로 조사됨
 - 사전공지가 없는 회의가 자주 개최되는지에 관한 의견에서는 그렇지 않다가 44.0%로 가장 높게 나타났고, 보통이다 36.6%, 그렇다19.0%로 나타났음
- 회의결과 공유 및 실행(8·9번 문항)
 - 회의결과의 정확하고 적시에 공유된다는 의견에서는 보통이다 54.3%로 가장 높고, 그렇다 29.0%, 그렇지 않다 17.0%로 조사됨
 - 회의결과의 실행을 지속적으로 관리 및 점검하고 있다는 의견에 대해서는 보통이다가 53.5%로 가장 높은 비율을 나타냈고, 그렇다 31.0%, 그렇지 않다 15.0% 순임

〈표 3-7〉 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과

설문내용		그렇지 않다 (①+②)	보통이다 ③	그렇다 (④+⑤)
1	우리 시 회의운영에 대해 전반적으로 만족한다.	빈도 비율(%) 49 (20.0)	154 (61.6)	47 (19.0)
2	회의 준비와 관련하여 부담감이 많다	빈도 비율(%) 26 (10.0)	67 (26.4)	161 (63.0)
3	우리 시는 꼭 필요한 회의만 개최하는 편이다.	빈도 비율(%) 119 (47.0)	95 (37.4)	40 (16.0)
4	전체적으로 회의시간 단축이 필요하다.	빈도 비율(%) 12 (5.0)	64 (25.2)	178 (70.0)
5	회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현되는 편이다.	빈도 비율(%) 78 (31.0)	136 (53.5)	40 (16.0)
6	사전공지 없는 회의가 자주 열리는 편이다.	빈도 비율(%) 112 (44.0)	93 (36.6)	49 (19.0)
7	회의자료는 충분한 회의준비가 가능하도록 미리 배포되는 편이다.	빈도 비율(%) 55 (22.0)	117 (46.1)	82 (32.0)
8	회의결과는 정확하고, 적시에 공유되는 편이다.	빈도 비율(%) 43 (17.0)	138 (54.3)	73 (29.0)
9	회의 결과가 잘 실행되는지 지속적으로 관리하고 점검하는 편이다.	빈도 비율(%) 38 (15.0)	136 (53.5)	80 (31.0)
10	우리 조직의 회의문화는 조직성과에 도움이 된다.	빈도 비율(%) 54 (21.0)	140 (55.3)	59 (23.0)

■ 수원시 회의운영체제에 대한 평균비교

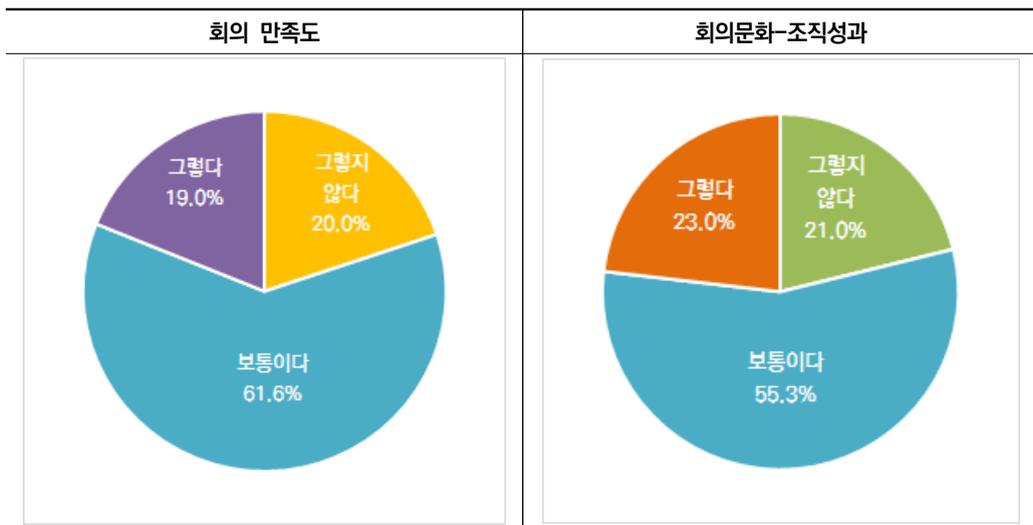
- 회의준비와 관련해서는 꼭 필요한 회의만 개최된다는 의견이 2.68점으로 상대적으로 낮게 나타났지만, 회의준비에 대한 부담감은 3.63점으로 높게 조사됨
- 회의운영에 있어 회의시간 단축이 필요하다는 의견이 3.78점으로 가장 높게 나타남
- 회의운영에 대한 전반적인 만족도와 회의문화가 조직성장에 도움이 된다는 의견에 있어서도 평균이 3점이 넘어 높게는 나타났으나, 만족도가 주목할 만큼 높다고 해석하기는 어려움

〈표 3-8〉 수원시 회의운영체제에 대한 평균

설문내용		평균
우리 시 회의운영에 대해 전반적으로 만족한다.		3.00
우리 조직의 회의문화는 조직성장에 도움이 된다.		3.02
회의 준비	회의 준비와 관련하여 부담감이 많다	3.63
	우리 시는 꼭 필요한 회의만 개최하는 편이다.	2.68
	회의자료는 충분한 회의준비가 가능하도록 미리 배포되는 편이다.	3.12
회의준비 평균		3.14
회의 운영	전체적으로 회의시간 단축이 필요하다.	3.78
	회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현되는 편이다.	2.83
	사전공지 없는 회의가 자주 열리는 편이다.	2.74
회의운영 평균		3.12
회의 결과 공유 및 실행	회의결과는 정확하고, 적시에 공유되는 편이다.	3.15
	회의 결과가 잘 실행되는지 지속적으로 관리하고 점검하는 편이다.	3.20
회의결과공유 및 실행 평균		3.18

2) 회의 만족도 및 조직성과와의 관계

- 회의에 대한 전반적인 만족도
 - 회의에 대한 만족도는 보통이다 61.6%, 만족한다 19.0%, 만족하지 않는다 20.0%로 조사됨
- 회의문화와 조직성과 관계
 - 수원시 회의문화가 조직성과에 도움을 준다는 의견에 보통이다 55.3%, 도움이 된다 23.0%, 도움 되지 않는다 21.0%로 조사됨



3) 응답자 특성별 회의운영체제 평가 결과

- 성별에 따른 회의준비 - 회의운영 - 결과공유 및 실행 평가
 - 회의운영체제에 대한 성별 평가결과에 일부 차이가 유의미하게 나타났음
 - 회의 준비와 관련한 부담감이 남성보다 여성인 경우 더 많이 부담을 느끼는 것으로 나타났고, 이러한 차이가 통계적으로 유의미함($p < 0.01$)
 - 꼭 필요한 회의만 개최되는 지에 대한 의견에서는 여성들이 남성들 보다 필요한 회의만 개최되고 있다고 평가하였음($p < 0.1$)
- 성별에 따른 회의 만족도와 회의문화-조직성과 관계 평가
 - 회의운영에 대한 전반적인 만족도에서 성별 따른 인식차이는 없다고 볼 수 있음
 - 회의 결과공유 및 실행에 대한 인식에서는 여성이 남성보다 결과공유 및 실행이 잘 관리되고 있다고 평가하고 있으며 통계적으로 유의미하게 나타남($p < 0.1$)

〈표 3-9〉 성별 수원시 회의운영체제에 대한 평가 결과

설문내용			N	평균	표준편차	t
1	우리 시 회의운영에 대해 전반적으로 만족한다.	남성	140	2.96	0.728	-1.021
		여성	108	3.06	0.771	
2	회의 준비와 관련하여 부담감이 많다	남성	141	3.45	0.952	-3.468***
		여성	111	3.85	0.811	
3	우리 시는 꼭 필요한 회의만 개최하는 편이다.	남성	141	2.60	0.845	-1.772*
		여성	111	2.78	0.825	
4	전체적으로 회의시간 단축이 필요하다.	남성	141	3.79	0.815	0.391
		여성	111	3.76	0.677	
5	회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현되는 편이다.	남성	141	2.84	0.807	-0.009
		여성	111	2.84	0.781	

설문내용		N	평균	표준편차	t	
6	사전공지 없는 회의가 자주 열리는 편이다.	남성	141	2.78	0.854	0.891
		여성	111	2.68	0.831	
7	회의자료는 충분한 회의준비가 가능하도록 미리 배포되는 편이다.	남성	141	3.12	0.806	-0.053
		여성	111	3.13	0.843	
8	회의결과는 정확하고, 적시에 공유되는 편이다.	남성	141	3.10	0.710	-1.045
		여성	111	3.20	0.772	
9	회의 결과가 잘 실행되는지 지속적으로 관리하고 점검하는 편이다.	남성	141	3.16	0.768	-0.909
		여성	111	3.24	0.741	
10	우리 조직의 회의문화는 조직성과에 도움이 된다.	남성	141	2.95	0.778	-1.699*
		여성	110	3.12	0.775	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

■ 연령에 따른 회의준비 - 회의운영 - 결과공유 및 실행 평가

- 회의준비와 관련한 부담감에 있어 20, 30대 보다 40대와 50대에서 더 부담을 느끼는 것으로 나타났고 특히, 40대가 50대 이상 보다 부담을 많이 가지고 있다는 사실이 통계적으로 유의미함($p < 0.01$)
- 꼭 필요한 회의만 개최하는지에 대한 의견에서는 30~50대 이상은 큰 차이가 나타나지 않았고, 20대에서 필요한 회의만 개최한다고 평가하고 있음($p < 0.05$)
- 회의결과가 정확하고, 적시에 공유되고 있는지에 대한 평가에서는 30~50대 이상 보다 20대인 경우 긍정적으로 생각하는 경향이 높게 나타났고, 이는 통계적으로 유의미함($p < 0.05$)
- 회의결과에 대한 실행과 실행에 대한 지속적인 관리, 감독이 적절하게 이루어지고 있는지에 대한 의견에서는 20대와 40대에서 차이가 나타나는데, 20대에서 회의결과 실행에 대한 긍정적인 평가를 하고 있음($p < 0.1$)

■ 연령에 따른 회의 만족도와 회의문화-조직성과 관계 평가

- 수원시 회의운영에 대한 전반적인 만족도에서도 연령별 차이가 나타났는데, 30~50대 이상 보다 20대에서 회의에 대한 만족도가 높은 것으로 조사되었고, 이는 통계적으로 유의미함($p < 0.05$)
- 수원시의 회의문화가 조직성과에 도움이 된다는 문항에 있어서도 연령별 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났고, 30대와 40대 보다는 20대에서 회의문화가 조직성과에 더 도움이 된다고 인식하고 있음($p < 0.05$)

〈표 3-10〉 연령별 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과

설문내용		N	평균	표준편차	F	사후분석 (Scheffe)	
1	우리 시 회의운영에 대해 전반적으로 만족한다.	20대	25	3.44	0.870	3.768**	2=3=4<1
		30대	60	2.87	0.747		
		40대	67	3.01	0.685		
		50대 이상	97	2.96	0.720		
2	회의 준비와 관련하여 부담감이 많다	20대	25	3.80	0.816	7.044***	4<3
		30대	60	3.80	0.898		
		40대	69	3.87	0.746		
		50대 이상	99	3.31	0.965		
3	우리 시는 꼭 필요한 회의만 개최하는 편이다.	20대	25	3.12	0.781	2.722**	4=2<1
		30대	60	2.62	0.804		
		40대	69	2.68	0.776		
		50대 이상	99	2.61	0.890		
4	전체적으로 회의시간 단축이 필요하다.	20대	25	3.60	0.645	0.718	
		30대	60	3.73	0.733		
		40대	69	3.83	0.663		
		50대 이상	99	3.82	0.850		
5	회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현되는 편이다.	20대	25	2.88	0.781	1.524	
		30대	60	2.67	0.933		
		40대	69	2.81	0.670		
		50대 이상	99	2.94	0.780		

설문내용		N	평균	표준편차	F	사후분석 (Scheffe)	
6	사전공지 없는 회의가 자주 열리는 편이다.	20대	25	2.44	0.768	1.244	
		30대	60	2.73	0.778		
		40대	69	2.77	0.789		
		50대 이상	99	2.80	0.926		
7	회의자료는 충분한 회의준비가 가능하도록 미리 배포되는 편이다.	20대	25	3.36	0.860	1.288	
		30대	60	3.15	0.820		
		40대	69	3.16	0.760		
		50대 이상	99	3.02	0.845		
8	회의결과는 정확하고, 적시에 공유되는 편이다.	20대	25	3.60	0.764	3.684**	2=3<4<1
		30대	60	3.10	0.656		
		40대	69	3.09	0.722		
		50대 이상	99	3.09	0.757		
9	회의 결과가 잘 실행되는지 지속적으로 관리하고 점검하는 편이다.	20대	25	3.56	0.768	2.253*	3<1
		30대	60	3.15	0.685		
		40대	69	3.13	0.726		
		50대 이상	99	3.17	0.796		
10	우리 조직의 회의문화는 조직성과에 도움이 된다.	20대	25	3.44	0.768	2.982**	2=3<1
		30대	60	2.93	0.756		
		40대	69	2.94	0.725		
		50대 이상	98	3.03	0.805		

*(<math>p</math><math><0.1</math>, **(<math>p</math><math><0.05</math>, ***(<math>p</math><math><0.01</math>

- 직급별 회의준비 - 회의운영 - 결과공유 및 실행 평가
 - 회의준비와 관련한 부담감에 있어 직급별 차이가 나타나는 것으로 나타났으나, 사후 분석결과 집단 간 큰 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었고, 회의준비에 대한 부담감은 주로 7급 이하에서 많이 느끼는 것으로 평가됨
 - 꼭 필요한 회의만 개최하는지에 대한 의견에서는 9급 이하를 제외하고는 대부분 평균 점미 2점 중반으로 필요한 회의만 개최된다고 보기는 어렵다는 해석이 가능함
 - 회의시간과 관련한 평가에서는 집단 간 차이가 있는 것으로 나타났고, 5급 이상 직급인 경우 회의시간 단축이 필요하다는 의견이 높게 분석됨
 - 회의 시 자유로운 소통과 아이디어 창출이 이루어지는 지에 대한 의견에서도 집단 간 차이가 나타났고, 특히, 9급 이하인 경우 8급 보다 소통이 잘 이루어진다고 평가하고 있음($p < .05$)
 - 회의자료가 사전에 미리 배포된다는 의견에서 직급별 차이가 유의미하게 나타났는데, 9급 이하에서 5급 이상 보다 사전에 회의자료 배포가 잘 이루어진다고 인식하고 있음 ($p < .05$)
 - 회의결과에 대한 실행과 실행에 대한 지속적인 관리, 감독이 적절하게 이루어지고 있는지에 대한 의견에서 직급별 인식 차이가 나타나는데, 9급 이하에서 긍정적 인식이 가장 높게 분석됨
- 직급별 회의 만족도와 회의문화-조직성과 관계 평가
 - 수원시 회의운영에 대한 전반적인 만족도에서도 직급별 차이가 나타났는데, 9급 이하에서 만족도가 가장 높은 것으로 나타났고, 8급>6급>5급 이상>7급 순으로 분석됨
 - 수원시의 회의문화가 조직성과에 도움이 된다는 문항에 있어서도 직급별 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났고($p < 0.1$), 7급 보다는 9급 이하인 경우 회의문화가 조직성과에 더 도움이 된다고 인식하고 있음

〈표 3-11〉 직급별 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과

설문내용		N	평균	표준편차	F	사후분석 (Scheffe)	
1	우리 시 회의운영에 대해 전반적으로 만족한다.	5급 이상	34	2.91	0.668	2.015*	
		6급	65	3.00	0.771		
		7급	81	2.88	0.748		
		8급	47	3.13	0.647		
		9급 이하	23	3.30	0.876		
2	회의 준비와 관련하여 부담감이 많다	5급 이상	34	3.35	0.646	3.612***	
		6급	68	3.38	1.133		
		7급	82	3.83	0.829		
		8급	47	3.79	0.832		
		9급 이하	23	3.74	0.689		
3	우리 시는 꼭 필요한 회의만 개최하는 편이다.	5급 이상	34	2.56	0.824	2.688**	
		6급	68	2.68	0.937		
		7급	82	2.52	0.773		
		8급	47	2.83	0.732		
		9급 이하	23	3.09	0.848		
4	전체적으로 회의시간 단축이 필요하다.	5급 이상	34	4.03	0.674	1.971*	
		6급	68	3.75	0.936		
		7급	82	3.84	0.675		
		8급	47	3.62	0.644		
		9급 이하	23	3.61	0.656		
5	회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현되는 편이다.	5급 이상	34	3.00	0.739	2.683**	4<5
		6급	68	2.87	0.845		
		7급	82	2.72	0.742		
		8급	47	2.68	0.837		
		9급 이하	23	3.22	0.671		

설문내용		N	평균	표준편차	F	사후분석 (Scheffe)	
6	사전공지 없는 회의가 자주 열리는 편이다.	5급 이상	34	2.82	0.834	0.903	
		6급	68	2.75	0.983		
		7급	82	2.83	0.829		
		8급	47	2.55	0.653		
		9급 이하	23	2.70	0.822		
7	회의자료는 충분한 회의준비가 가능하도록 미리 배포되는 편이다.	5급 이상	34	2.82	0.797	2.829**	1<5
		6급	68	3.06	0.912		
		7급	82	3.11	0.770		
		8급	47	3.28	0.713		
		9급 이하	23	3.48	0.790		
8	회의결과는 정확하고, 적시에 공유되는 편이다.	5급 이상	34	3.00	0.603	2.846**	
		6급	68	3.12	0.838		
		7급	82	3.02	0.737		
		8급	47	3.38	0.573		
		9급 이하	23	3.39	0.783		
9	회의 결과가 잘 실행되는지 지속적으로 관리하고 점검하는 편이다.	5급 이상	34	3.12	0.769	1.590	
		6급	68	3.18	0.880		
		7급	82	3.11	0.667		
		8급	47	3.28	0.682		
		9급 이하	23	3.52	0.730		
10	우리 조직의 회의문화는 조직성과에 도움이 된다.	5급 이상	34	3.06	0.694	2.331*	3<5
		6급	67	3.00	0.853		
		7급	82	2.89	0.737		
		8급	47	3.06	0.734		
		9급 이하	23	3.43	0.788		

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

- 재직기간에 따른 회의준비 - 회의운영 - 결과공유 및 실행 평가
 - 회의준비와 관련한 부담감에 있어 재직기간별 차이가 나타나는 것으로 나타났고, 20년 이상 재직한 응답자 보다 16-20년 재직한 응답자들이 더 부담을 갖는 것으로 분석됨($p < .01$)
 - 꼭 필요한 회의만 개최하는지에 대한 의견에서는 모든 재직기간에서 평균점이 2점 중반으로 필요한 회의만 개최된다고 보기는 어렵다는 해석이 가능함
 - 회의시간과 관련한 평가에서는 집단 간 차이가 있는 것으로 나타났고, 거의 대부분의 집단에서 3.5점 이상의 점수로 회의시간 단축이 주요한 문제임을 알 수 있음
 - 회의의 시 자유로운 소통과 아이디어 창출이 이루어지는 지에 대한 의견에서도 집단 간 차이가 나타나지만, 집단을 구분할 것 없이 모두 평균 2점대로 딱딱한 분위기의 회의가 개최되고 있음을 알 수 있음
 - 회의결과에 대한 실행과 실행에 대한 지속적인 관리, 감독이 적절하게 이루어지고 있는지에 대한 의견에서 재직기간별 인식 차이가 나타나는데, 5년 이하의 재직기간인 응답자들이 회의결과 공유 및 실행이 가장 적절하게 이루어지고 있다고 인식하고 있음 ($p < .05$)
- 재직기간에 따른 회의 만족도와 회의문화-조직성과 관계 평가
 - 수원시 회의운영에 대한 전반적인 만족도에서는 재직기간에 따른 차이가 통계적으로 유의미하게 나타나지는 않았으나, 재직기간이 길수록 만족도가 낮게 나타남
 - 수원시의 회의문화가 조직성과에 도움이 된다는 의견에 대해서 재직기간별 차이 역시 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았지만, 재직기간이 짧을수록 회의문화가 조직성과에 도움이 된다고 인식하는 경향이 나타남

〈표 3-12〉 재직기간별 수원시 회의운영체계에 대한 평가 결과

설문내용		N	평균	표준편차	F	사후분석 (Scheffe)	
1	우리 시 회의운영에 대해 전반적으로 만족한다.	5년 이하	69	3.12	0.814	1.055	
		6- 10년	27	3.04	0.706		
		11-15년	36	2.89	0.667		
		16-20년	10	2.70	0.823		
		20년 이상	107	2.98	0.727		
2	회의 준비와 관련하여 부담감이 많다	5년 이하	69	3.78	0.838	4.710***	5<4
		6- 10년	27	3.93	0.675		
		11-15년	37	3.65	0.978		
		16-20년	10	4.30	0.483		
		20년 이상	110	3.39	0.949		
3	우리 시는 꼭 필요한 회의만 개최하는 편이다.	5년 이하	69	2.83	0.822	0.999	
		6- 10년	27	2.56	0.751		
		11-15년	37	2.68	0.784		
		16-20년	10	2.40	0.699		
		20년 이상	110	2.65	0.894		
4	전체적으로 회의시간 단축이 필요하다.	5년 이하	69	3.70	0.692	0.901	
		6- 10년	27	3.67	0.784		
		11-15년	37	3.81	0.660		
		16-20년	10	4.10	0.738		
		20년 이상	110	3.82	0.815		
5	회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현되는 편이다.	5년 이하	69	2.75	0.898	1.452	
		6- 10년	27	2.70	0.669		
		11-15년	37	2.81	0.739		
		16-20년	10	2.50	0.527		
		20년 이상	110	2.95	0.783		

설문내용		N	평균	표준편차	F	사후분석 (Scheffe)	
6	사전공지 없는 회의가 자주 열리는 편이다.	5년 이하	69	2.67	0.780	1.175	
		6- 10년	27	2.70	0.669		
		11-15년	37	2.62	0.794		
		16-20년	10	3.20	0.789		
		20년 이상	110	2.79	0.930		
7	회의자료는 충분한 회의준비가 가능하도록 미리 배포되는 편이다.	5년 이하	69	3.29	0.806	1.952	
		6- 10년	27	3.07	0.781		
		11-15년	37	3.16	0.800		
		16-20년	10	2.60	0.516		
		20년 이상	110	3.06	0.849		
8	회의결과는 정확하고, 적시에 공유되는 편이다.	5년 이하	69	3.36	0.641	2.774**	
		6- 10년	27	3.04	0.706		
		11-15년	37	2.97	0.866		
		16-20년	10	2.80	0.422		
		20년 이상	110	3.13	0.756		
9	회의 결과가 잘 실행되는지 지속적으로 관리하고 점검하는 편이다.	5년 이하	69	3.36	0.727	1.538	
		6- 10년	27	3.11	0.641		
		11-15년	37	3.08	0.640		
		16-20년	10	2.90	0.738		
		20년 이상	110	3.18	0.826		
10	우리 조직의 회의문화는 조직성공에 도움이 된다.	5년 이하	69	3.10	0.789	1.442	
		6- 10년	27	3.11	0.641		
		11-15년	37	2.97	0.763		
		16-20년	10	2.50	0.850		
		20년 이상	109	3.02	0.793		

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

- 직렬별 회의준비 - 회의운영 - 결과공유 및 실행 평가
 - 회의결과 공유와 회의결과 실행 및 관리에 대해서만 직렬별 통계적으로 유의미한 차이가 나타남
- 직렬별 회의 만족도와 회의문화-조직성과 관계 평가
 - 직렬별 회의 만족도와 회의문화-조직성과 관계 인식은 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 않았음

〈표 3-13〉 직렬별 수원시 회의운영체제에 대한 평가 결과

설문내용			N	평균	표준편차	F	사후분석 (Scheffe)
1	우리 시 회의운영에 대해 전반적으로 만족한다.	행정직	161	3.04	0.766	1.799	
		기술직	76	2.88	0.653		
		기타	13	3.23	0.927		
2	회의 준비와 관련하여 부담감이 많다	행정직	165	3.58	0.938	0.756	
		기술직	76	3.74	0.854		
		기타	13	3.62	0.870		
3	우리 시는 꼭 필요한 회의만 개최하는 편이다.	행정직	165	2.72	0.832	1.577	
		기술직	76	2.55	0.773		
		기타	13	2.92	1.188		
4	전체적으로 회의시간 단축이 필요하다.	행정직	165	3.73	0.790	2.018	
		기술직	76	3.82	0.647		
		기타	13	4.15	0.801		
5	회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현되는 편이다.	행정직	165	2.85	0.821	0.281	
		기술직	76	2.82	0.668		
		기타	13	2.69	1.109		
6	사전공지 없는 회의가 자주 열리는 편이다.	행정직	165	2.69	0.838	1.526	
		기술직	76	2.80	0.800		
		기타	13	3.08	1.115		
7	회의자료는 충분한 회의준비가 가능하도록 미리 배포되는 편이다.	행정직	165	3.16	0.836	0.619	
		기술직	76	3.04	0.738		
		기타	13	3.08	1.038		
8	회의결과는 정확하고, 적시에 공유되는 편이다.	행정직	165	3.18	0.765	2.350*	
		기술직	76	3.03	0.653		
		기타	13	3.46	0.776		
9	회의 결과가 잘 실행되는지 지속적으로 관리하고 점검하는 편이다.	행정직	165	3.24	0.742	2.517*	
		기술직	76	3.05	0.764		
		기타	13	3.46	0.776		
10	우리 조직의 회의문화는 조직성과에 도움이 된다.	행정직	165	3.05	0.813	1.945	
		기술직	76	2.91	0.677		
		기타	12	3.33	0.778		

5. 회의 부담요인 및 개선사항

- 회의 부담요인과 개선사항에 대한 의견은 직급별로 분석²⁾하였음
- 직급별 회의 부담요인
 - 5급 이상에서는 참석해야하는 회의가 많고, 회의시간도 과도하게 길다, 관련이 없어서 참석자 모두에게 의견 발표를 요구한다, 과도한 회의 참석 및 시간에 의한 업무지장, 불필요한 자료제출 등을 회의 부담요인으로 꼽았음
 - 6급 응답자들은 너무 많은 회의참석, 회의시간 과다, 의견발표 부담, 회의자료 작성에 대한 부담, 회의장소 확보 어려움, 회의 참석자 의견 어려움, 참석인원과다 등이 회의의 부담 요인이라는 의견임
 - 7급 잦은 회의로 업무부담, 회의준비(다과, 책상배치, 홍보물, 회의자료 등)시간 과다, 보고를 위한 회의, 일방적인 지시를 위한 회의, 과도한 회의로 과도한 지시사항만 전달됨, 회의장소 부족 등을 회의에 부담을 느끼는 요인이라고 의견을 제시함
 - 8급에서는 과도한 회의, 회의시간 지연 및 과다, 업무실적 보고에 대한 부담감, 참석이 불필요한 회의 참석, 과도한
 - 9급 이하 응답자들은 의견제시가 어렵다, 일방적인 의사전달 형태가 많다, 너무 많은 회의 참석을 요구한다, 회의장소가 부족하다, 보고를 위한 보고이다, 무거운 회의 분위기 등이 회의 부담요인이라고 응답함
- ⇨ 6~5급 이상은 회의에 참석하는 자체가 부담스럽다는 의견이 강하게 나타났고, 회의시간도 너무 과다, 길다는 의견이 높게 나타났고, 참석자들이 돌아가면서 의무적으로 발언을 해야 한다는 것이 부담요인으로 작용함
- ⇨ 7~9급 이하는 회의 참석보다는 회의자료, 회의장소 섭외, 회의장소 세팅 등 회의준비와 관련하여 부담을 많이 느끼고 있는 것으로 나타났고, 보고형식의 회의에서 벗어나 자유로운 의견을 이야기할 수 있는 회의가 운영되어야 함을 강조함

2) 글 또는 데이터에서 핵심단어를 시각화하는데 주로 사용되는 워드클라우드(<http://wordcloud.kr/>) 결과를 활용함.

■ 직급별 회의 개선사항

- 5급 이상은 회의시간 단축(1시간 이내), 꼭 필요한 부서만 참석 후 결과는 전체 공유 필요, 회의 없이 서면으로 협의, 시민의견이 사전에 반영될 수 있는 시스템 마련, 업무 시간 중 개최되는 회의 사전(3~4일 전) 공지, 실무자 중심 부서간 협의 및 협력방안 도출 등의 개선의견을 제시함
 - 6급 응답자들은 회의진행 전문 퍼실리테이터 활용, 서류회의 지양, 중복되는 회의 축소, IT설비를 활용한 회의, 간단한 의견수렴은 전자우편, 공지사항, 수원시영상방송 활용, 회의안건과 관련 있는 부서만 선별, 회의 횟수 통제, 회의장소 부족, 회의시간 축소, 인원동원 지양 등이 이루어져야 한다는 의견임
 - 7급에서는 보여주기식 회의가 많고, 환류가 이루어지지 않고 있다, 회의시간 단축 및 지시사항 축소, 꼭 필요한 참석자 선별, 업무지시 및 점검이 아닌 합리적 의사결정을 통한 의견수렴 필요, 부서장 위주 회의보다 실무자 선에서 협의 가능한 회의 필요, 화상회의 도입 필요, 자유로운 토론환경 조성, 회의 최소화 등 개선이 필요하다고 응답함
 - 8급 응답자들은 불필요한 형식적인 회의 축소 또는 폐지, 총량제·일몰제 등을 적용한 회의운영 필요, 영상회의 보편화, 회의절차·준비 간소화, 상명하달 등 보고형태의 회의 지양, 무기명 또는 자유로운 의견 제시 분위기 조성 등을 개선 의견으로 제시함
 - 9급 이하 직원들은 꼭 필요한 회의만 개최될 수 있도록 제한, 긴박한 자료작성, 중복된 자료작성 지양, 자유로운 토론문화 확대 필요, 회의 축소 및 통폐합 필요 등 다양한 회의 개선의견을 제시함
- ⇒ 6~5급 이상은 참석하는 회의가 상대적으로 많기 때문에 불필요한 회의 조율(축소, 통폐합)과 회의 시간 단축, 새로운 회의기법 적용 등이 수원시 회의문화를 개선하는데 필요하다는 의견이 다수임
- ⇒ 7~9급 이하는 꼭 필요한 회의만 개최, 지시만 있는 회가 아닌 자유로운 의사소통과 합리적 의사결정이 이루어지는 회의, 회의준비(회의실 준비, 자료준비 등)의 간소화 등을 개선해야 한다는 의견이 두드러짐

제3절 수원시 회의문화와 문제점 진단

1. 수원시 회의문화의 특성

1) 직급이 높아질수록 회의참석 부담 가중

- 수원시에서는 실무진이 참석하는 정례회의는 거의 부재하고 5급 이상 과장급부터 참석하는 회의가 90%이상을 차지함
- 매주 참석하는 회의와 매월 개최되는 회의 등 1주일에 평균 2-3일은 회의에 시간을 할애하고 있어 실제 업무를 수행할 수 있는 시간이 줄어들음

2) 회의준비 및 지시사항 부담 가중

- 개최되는 회의가 많아질수록 6급 이하 실무진들은 회의를 준비하는데 대부분의 시간을 투자하고 있음
- 실무진은 오히려 회의 참석보다 회의를 개최하기 위한 자료작성 및 배포, 회의장소 예약, 회의운영계획 등 회의준비가 더 부담요소가 되고 있음
- 회의가 개최가 많아지면 회의 후 결정되는 지시사항들이 함께 증가하기 때문에 이를 지키고 시 정책에 반영해야하는 실무진들의 부담이 가중됨

3) 자유롭게 소통하지 못하는 회의

- 개최되는 회의의 주요 목적이 아이디어 창출이 아닌 보고, 지시사항 전달형태가 많기 때문에 자유롭게 의견을 교환하는 분위기 조성이 어려움
- 공공부문의 특성에 맞게 수원시 회의문화도 혁신적이거나 관계 지향적 문화 보다는 여전히 위계적인 문화가 자리 잡고 있음

4) 신속한 회의결과 공유와 실행

- 수원시는 회의가 진행된 이후 결과공유가 신속하게 이루어지고 있는 것으로 조직원들이 인식하고 있음
- 공유된 결과가 잘 실행되고, 지속적인 검토가 이루어지고 있으나 점검에 따른 또 다른 회의가 개최되는 등의 경우가 발생함

2. 수원시 회의체제 문제점

1) 과도한 회의시간

- 회의시간 단축 및 회의준비시간 단축이 필요하다는 의견이 다수를 차지했고, 성별, 연령별, 직급별, 재직기간별 공통된 의견임
 - 회의 개최 전 1시간으로 운영계획을 세우고 있지만, 대부분의 회의에서 시간이 지연되고 있음
- 회의시간을 줄일 수 없다면 개최하는 회의자체를 줄이는 방안도 고려해볼 필요가 있고, 꼭 모여서 하는 회의가 아니더라도 서면보고로 대체하는 등의 회의방식 개선이 필요함
 - 2018년 기준 회의실 사용현황을 고려(대강당, 정보화교육장, 소회의실1 제외)하면 수원시 본청에서 이루어지는 회의는 6개월 동안 약 818회로 일정 수준을 유지한다면 연간 약 1,600회 이상 회의가 개최되는 것으로 추정 가능함

2) 과도한 회의 참석자

- 참석자들이 많은 회의는 다양한 의견 공유라는 장점이 있으나, 참석자 스스로 부담을 느끼거나, 의사결정을 지연시키는 요인이 될 수 있음
- 수원시에서 개최되는 회의 중 참석자가 200여명이 되는 회의가 운영되고 있는데, 일부 참석자들의 참석 필요성에 대한 문제가 지속 이슈가 되고 있음

3) 회의장소 부족

- 수원시 본청 회의장소 부족으로 장소예약 경쟁이 치열하고, 대형 회의실도 참석자가 많은 경우 이동이 용이하지 않고 협소한 상황임
- 회의장소가 부족하다는 것은 개최되는 회가 너무 많다는 것으로 해석될 수 있고, 회의 시간이 길어지거나 지연되면 다른 회의를 지연시키는 등 악순환이 발생할 가능성이 있다는 것을 염두에 두어야 함
 - 수원시 본청에는 총 7개의 회의실이 설치되어 있고, 중회의실이 가장 많은 회의인원을 수용하는 공간이고 대강당은 회의보다 교육, 강의용도로 활용되고 있음
 - 2017년 확대간부회의의 경우 약 200여명이 참석하였고, 2018년 210명 가까이 참석자가 늘어나 이를 수용할 수 있는 회의실이 중회의실 외 부재한 실정이고, 중회의실도 공간이 협소함

〈표 3-14〉 수원시청 회의실 현황

구 분	위 치	외부대관 여부	용도	수용가능 인원(명)	관리부서	비고
계	7개소					
대강당	별관2층	○	교육, 강연	378	행정지원과	
상황실	본관2층	x	회의, 보고회	25	정책기획과	
중회의실	별관1층	○	회의	200	정책기획과	
영상회의실	별관2층	x	영상회의	13	정보통신과	
정보화교육장	지하1층	○	정보화교육	34	정보통신과	
소회의실 1	지하1층	x	교육	40	일자리정책관	
소회의실 2	별관3층	x	회의	15	건축과	

〈표 3-15〉 수원시청 회의실 사용현황(2018년 기준)

구 분	월평균	총계	월별 현황					
			1월	2월	3월	4월	5월	6월
7개소	240.6	1,444	212	237	213	281	266	235
대강당	29.0	174	33	31	26	33	32	19
상황실	35.3	212	33	42	28	37	35	37
중회의실	33.3	200	38	28	19	41	41	33
영상회의실	31.8	191	27	27	22	45	41	29
정보화교육장	20.3	122	5	22	25	22	24	24
소회의실 1	55.0	330	39	50	55	63	59	64
소회의실 2	35.8	215	37	37	38	40	34	29

*1개 회의실 당 1일 1.7회 사용 중(1444회/7개소/6개월/20일)

4) 실무진 없는 회의

- 주요 회의는 부서장급 결정권자들만 참석해 의사 결정이 이루어지는데, 일부 사안은 실무진 참석을 통한 실효성 있는 의견반영이 필요함
- 신규입사자 또는 실무자들이 현안을 더 많이 접하기 때문에 창의적인 아이디어를 제시할 가능성이 있음을 고려해야함

5) 보고, 지시를 위한 회의

- 회의 주재자에 의한 발언기회가 골고루 부여되기는 하지만, 일방적인 의사전달 형태 회의가 많고, 무거운 회의분위기로 자유로운 의견 개진에 한계가 존재함
 - 6가지 회의유형을 통한 수원시 회의유형을 구분하면 혁신과 팀워크 다지기를 목적으로 하는 회의가 부재함
 - 상태 업데이트를 위한 회의 : 현안회의, 주례회의
 - 정보공유를 위한 회의 : 확대간부회의, 찾아가는 간부회의
 - 의사결정을 위한 회의 : 위원회 회의, 실무협의회의, 보고서(용역) 관련 회의
 - 문제해결을 위한 회의 : 위원회 회의(중복), 실무협의회의(중복)
 - 혁신을 위한 회의 : 해당 회의 부재
 - 팀워크를 위한 회의 : 해당 회의 부재

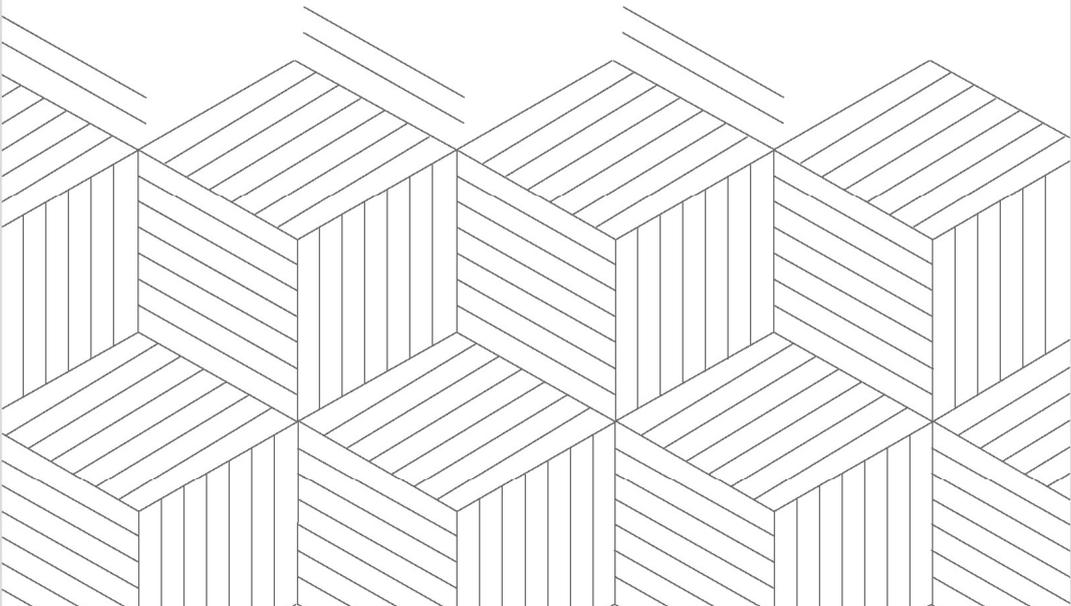
6) 일관성이 필요한 회의

- 각각의 회의마다 자료양식이 상이하야 중복된 내용을 작성하는 경우가 많고, 회의진행 시나리오 작성도 일회성으로 활용되는 경향이 있음
- 회의양식, 회의진행프로세스 등이 통일되도록 회의체계 조정이 이루어져야함

제4장

국내·외 회의개선 사례

제1절 국내·외 사례 분석
제2절 국내·외 사례 시사점



제4장 국내·외 회의개선 사례

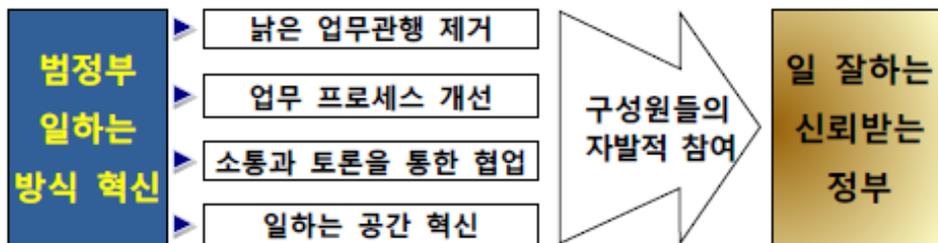
제1절 국내·외 사례 분석

1. 국내사례 분석

1) 행정안전부

- 행정안전부에서는 ‘꼭 필요한 일을 스마트하게: 범정부 일하는 방식 혁신 추진 지침’을 발표함
- 2017년 행정안전부와 인사혁신처에서는 보다 효율적이고 생산적으로 일할 수 있는 근무여건을 조성하기 위한 공직사회 근무혁신을 범정부적으로 추진하고자 근무혁신T/F를 구성 및 운영해왔음
 - 정부기관 근무혁신 종합대책의 주요 내용은 ①업무혁신 및 인력운용 효율화, ②최상의 근무여건 조성을 위한 복무제도 혁신, ③초과근무 감축 및 연가활성화, ④근무혁신 이행확보를 위한 범정부 협업체계 구축 등임
 - 특히, 관행적으로 지속되어온 불필요한 일을 줄이는 스마트하게 일하는 업무혁신을 강조하는데, 보고서 작성시 핵심정보 위주로 실용적인 보고서를 확산하고, 일방적 전달형 회의를 최소화하는 정책 마련을 예로 들 수 있음
- 이에 대한 후속조치로 2018년 2월 지침을 발표하여 공공부문에서 일하는 방식 혁신이 지속적으로 실천될 수 있도록 가이드를 제공함

〈그림 4-1〉 범정부 일하는 방식 혁신 추진방향



- 지침에 따르면 낡은 업무관행 제거, 업무 프로세스 개선, 소통과 토론을 통한 협업, 일하는 공간 혁신을 통해 일 잘하는 신뢰받는 정부를 구현하고자 함
- 중점적으로는 현장 업무관행과 업무방식을 개선하여 현장의 실제문제 해결을 통해 국민 체감도를 향상시키는 대국민 업무를 우선으로 하고, ICT를 적극 활용한 업무 프로세스 단축 및 효율화와 데이터에 기반한 업무 진단을 수행하고자 함
- 범정부 일하는 방식 혁신 추진 지침에서 제시하고 있는 회의문화 개선을 위한 실천 방안(예)을 살펴보면 다음과 같음
- 먼저 불필요한 일 버리기를 통한 업무 간소화를 위해서는 종이문서 없는 신속·간단한 보고 우선, 보고과정의 비효율 개선, 불필요한 문서작업 근절, 회의 감축, 회의운영 방식 개선 등 생산적 회의문화 조성방안을 제시함
 - 대면보고 대신 구두 및 비대면 보고(바로톡, 문자)의 적극 활용 : 형식을 갖춘 보고서가 아닌 키워드 중심으로 또는 구두로 업무 진행과정 신속 논의 및 출장지나 대민업무 현장 등에서 바로톡 메신저나 유선으로 신속·간략히 보고
 - 보고서는 간결하게 꾸밈없이 작성하고, 대면 보고서 보고만을 위한 자료 재작성 대신 기존 업무관련 자료 활용 : 부재중 업무보고 작성 지양 (기 주간업무 자료 활용), 축사, 인사말은 '메모 한 장' 원칙 확립 등
 - '회의=비용' 임을 인식 (회의 프로세스, 참석자, 시간 등 재검토) : '회의 일몰제' 등을 통해 반기별로 정기회의 전수 조사하여 회의 운영 재검토, 회의에 꼭 필요한 참석자만 지정, 통합 가능한 회의는 한 번에 개최 등
 - 스마트한 회의 방식 확산 : 111회의 (1일전 자료공유, 1시간 이내 회의, 1일 이내 결과공유), 스탠딩 회의, 회의 종료시간 예고, 주말이나 평일 09:00이전 회의 금지, 월요일 오전 회의 자제
- 만나서 회의하지 않고 ICT활용·데이터를 기반으로 업무 프로세스 개선방안을 제시함
 - 모바일 행정전화 사용, 바로톡으로 보고, GVPN으로 현장업무, 모바일 전자결재 활용 - 간단한 수시 진행상황 보고는 대면보고 대신 바로톡·메모보고, G드라이브를 활용한 자료공유 등 효율적인 방식으로 업무 처리
 - 클라우드 저장소(G드라이브)로 문서공유 및 전자인수인계
 - 클라우드 저장소에 업무매뉴얼, 관련 문서자료 등을 올려서 보관·활용함으로써 정보 전달, 공유 등을 위한 문서 재작성 관행 감축
 - 조직·인사·예산·법제 등 부처간 업무협외, 구제역 대책마련 등 물리적 이동이 제한되는 회의 등은 영상회의 우선 활용

- 참석자 20인 이상·이동시간 1시간 이상·여러 지역에서 올 경우 영상회의 우선
- 소속·산하기관 업무협약, 지역사무소장 회의, 구제역·메르스 등 발발 후 방역대책회의
- 행정기관 간 협업 및 소통의 업무방식·조직문화를 확산하기 위한 방안을 제시함
 - 협업총괄(협업책임관) 및 지원체계 구축·운영
 - 각 기관별로 민관협업 총괄부서를 지정하여 관련 아이디어, 제안 등을 상담·접수하고 진행상황 총괄 점검 등의 역할 수행
 - 협업과제 발굴 및 수행 과정에서 기관 간 이견 발생시 협업책임관 간의 회의 등을 통하여 협의·조정
 - 행정협업 시스템을 이용하여 협업과제 수행
 - 온나라 시스템 협업과제 블로그, 영상회의, 메신저, 기관 간 메모보고 등 각 기관은 선정된 협업과제를 행정협업시스템(협업과제 블로그)에 등록, 실적 관리
- 창의적 조직문화를 위한 일터 공간 혁신을 통해 다양한 형태의 회의가 가능한 공간을 구축하는 등의 방안을 제시함
 - 다양한 형태의 소통 협업 공간 구축
 - 회의성격(자문회의, 토론회, 업무보고 등)에 맞는 다양한 형태의 협업공간 확보(5인 이하, 10인 이하, 20인 이상등 회의공간의 다양화)

2) 순천시

- 순천시에서는 매주 월요일과 화요일에 개최하던 국·소장 이상 참석 간부회의를 월요일 하루로 통합하여 운영함
- 회의 주재자의 일방적인 의견 개진이 아닌 쌍방향 소통 강화를 위해 간부회의에 일반 실무직원들도 참여할 수 있도록 ‘허심탄회’라는 직원 전용 오픈채팅방을 실시간으로 활용함
- 이 밖에 주제에 따라 관련 부서가 주관하는 ‘열린 토론’방식의 회의를 수시로 개최하여 의사결정과정에 시민들의 참여할 수 있는 회의방식도 계획 중에 있음

3) 양구군

- 양구군은 민선7기 출범과 함께 회의문화 개선을 통해 창의적이고 능률적인 행정문화 조성을 위한 방침을 제시함
- 매월 첫 근무일에 개최하던 월간업무보고회의 참석대상자를 축소하고, 실시간으로 회의내용이 전 직원들에게 공유될 수 있도록 청내 방송으로 중계하기로 함

- 매주 월요일마다 주무부서(기획, 예산, 자치행정, 홍보)에서만 참석하여 개최되던 주간 업무보고는 폐지하는 것으로 결정함
- 이 밖에 매일 오전 9시에 군수실에서 주요 부서장이 참석하는 일일회의를 긴급 현안이 있는 경우에만 관련 부서장만 참석하여 상시 개최하는 것으로 개선됨

4) 의왕시

- 의왕시는 업무 효율성을 제고하기 위해 불필요한 회의를 간소화하는 등 일하는 방식 개선에 노력을 기울이고 있음
- 매주 1회 개최되었던 주간 업무보고회를 폐지하고, 월간 업무보고는 간소화해 직원들의 업무부담을 줄이고자 함
- 월간 업무보고는 회의시간을 줄이고, 핵심사항 위주로 보고를 진행하며 회의자료 준비는 팀제순이 아닌 중요도에 따라 우선적으로 배치하는 방안을 적용함
- 불필요한 회의를 폐지하고, 기 회의를 간소화한 의왕시는 정책과 관련한 아이디어 도출 및 공유를 위해 매월 1회에 한하여 부서장 주재 정책토론회를 신규 운영하기로 함
 - 정책토론회는 각 부서장이 참석대상이며, 주요 시정 현안사항에 대해 자유토론 방식으로 진행될 예정임

5) 한국도로공사

- 한국도로공사는 2000년대 초반부터 ‘이노미팅’을 개발해 공공부문에 민간 기업의 효율성을 도입하기 위한 회의체계를 구축함
- 이노미팅은 혁신(innovation)과 회의(meetin)의 합성어로 성과를 창출하는 혁신이 나타나는 회의를 의미함
- 한국도로공사 특성상 현장업무가 큰 비중을 차지하고 있어 현장의 문제해결을 위한 회의방식의 하나로 시작되어 일상적인 회의, 워크숍, 교육 프로그램 등 다방면으로 활용되고 있음
- 이노미팅은 회의를 퍼실리테이터(이노코디)가 이끌고 의사결정 과정을 회의 과정과 분리하여 별도로 운영함
- 이노미팅에는 네 가지 원칙이 있는데 다음과 같음
 - 모든 사람이 참여하고 함께 책임진다 : 이노미팅은 참석자 모두가 참여해 문제를 해결하는 협력은 중시함

- 누구나 쉽게 프로세스와 도구를 배워 참여할 수 있다 : 논리적 사고에 따라 정확한 문제 해결 방법론을 가지고 회의 프로세스 전문가인 이노코디가 회의를 진행하기 때문에 누구나 쉽게 참여할 수 있음
- 회의 결과물은 학습 조직을 통해 바로 실행할 수 있도록 한다 : 회의에서 나온 결과물을 학습 조직에서 직접 실행할 수 있도록 연계하고, 그 성과물을 내부 경진대회를 통해 평가·보상함으로써 회의를 통한 직접적인 성과 향상을 유도함
- 도전과 창의의 가치를 전파하는 장으로 회의를 활용한다 : 회의가 주재자 일방적으로 진행되는 것이 아니라 소통의 장이 되어 창의적인 가치와 아이디어가 발현될 수 있는 방향성을 추구해야 함

6) LG전자

- LG전자는 2005년부터 ‘111 캠페인’을 추진하면서 회의문화 개선에 전통이 있는 기업임
- 111 캠페인은 회의자료는 최소 1시간 전까지 공유하고, 회의시간은 1시간 이내로 줄이며, 회의결과는 1시간 안에 공유하자는 것을 주요 내용으로 함
- 111 캠페인은 회의문화 보다는 회의운영 방식을 개선하는데 초점을 두고 있어, 2006년 11월 ‘111+’로 업그레이드 버전의 캠페인을 추진함
- 111+ 캠페인은 기본 운영방식을 유지하되 회의 참석자간 회의 분위기 조성, 회의의 기회비용 소개, 효율적 회의 원칙 소개, 발표자에 대한 격려, 발표에 대한 의견 제시, 회의 종료후 결과 공유, 회의현장 촬영·공개 등의 순서로 회의를 진행하여 회의문화를 바꾸는데 중점을 둠
- 111회의문화의 정착을 위해 LG전자는 부수적으로 시간을 설정하면 잔여 시간을 표시해주는 타임벨 프로그램과 111회의 위반 사례를 적발하면 소정의 상품을 지급하는 회파라치 제도를 함께 운영하고 있음
- 또한, 회의 체크리스트와 필수사항을 정리한 회의도감을 전 직원들에게 배포하는 등 회의문화 개선에 노력을 기울임
- 111 캠페인은 전 국무조정실 주최 혁신워크숍에서 기업부문 최우수상에 선정되어 공공부문에서도 소개된 바 있음
- LG전자는 111 캠페인 외에도 스탠딩 회의, 모닝미팅, 매주 월요일 회의 없는 날 지정 등 회의문화 개선을 위해 다양한 시도를 보이고 있음

7) 삼성

- 삼성의 전반적인 회의문화는 '337원칙'을 기본으로 함
- 337은 3가지 사고(3ways of thinking), 3가지 원칙(3principles), 7가지 지침(7rules)을 의미함
- 3가지 사고 : 효과적인 회의운영을 위해 준비단계에서 필요한 주요사항임
 - 꼭 필요한 회의인지 점검하기 : 이 회의는 꼭 필요한 회의인가? 스스로 결정해도 되는 것은 아닌가? 회의 외에 더 좋은 수단은 없는가?
 - 회의가 꼭 필요하다면 가급적 간략히 하도록 노력하기 : 참석자를 줄일 수 없는가? 빈도, 시간, 배포 자료를 줄일 수 없는가? 좀 더 원활하게 운영할 수 없는가?
 - 일단 회의를하기로 했다면 다른 회의와 통합하거나 위임할 수 있는 방법 모색하기 : 다른 회의와 결합할 수 없는가? 권한 위임으로 해결할 수 없는가? 다른 회의에서 해도 좋은 내용은 아닌가?
- 3가지 원칙 : 회의의 비생산성 폐해를 방지하기 위한 원칙
 - '회의 없는 날' 운영하기
 - 회의시간은 1시간을 원칙으로 하고, 최대한 1시간 반을 넘지 않도록 하기
 - 회의 기록은 1장으로 정리하기
- 7가지 지침 : 3가지 사고와 3가지 원칙을 뒷받침하는 구체적인 회의 방법론
 - 시간 엄수하기 : 정시에 회의에 참석하고, 끝나는 시간을 정해 시간 낭비를 최소화함
 - 모든 회의에는 기회비용이 지출됨을 기억하고 인지하기
 - 회의에는 꼭 필요한 책임자나 담당자만 들어오도록 참석자 최소화하기
 - 관련 토론만 이루어지도록 사전에 의사결정, 정보 공유 등 회의 목적을 명확하게 하기
 - 회의 자료를 미리 배포하여 참석 전 의제를 검토할 수 있도록 하기
 - 참석자 전원이 발언하고, 발표된 의견은 서로 존중하기
 - 결정 사항은 최대한 요약해서 기록하기

8) 삼성디스플레이

- 2018년 4월 삼성디스플레이는 회의문화 개선을 위해 '회의 타이머' 시스템을 도입하여 회의를 운영하고 있음
- 회의 타이머 시스템을 통해 회의 집중도를 높이는 것은 물론, 회의자료를 준비하는데 소모되는 불필요한 시간과 참석인원 최소화 등 비효율적인 회의문화를 개선하기 위한 취지로 시작됨

- 회의 타이머 시스템은 회의 시간을 1~2시간 수준으로 미리 설정해 놓고, 계획된 시간 안에 회의를 진행하고 마무리하는 제도임
- 회의 주관자, 참석자, 회의자료 분량 등 회의와 관련된 부수적인 사항도 회의 전에 미리 등록해야 함

2. 국외사례 분석

1) 미국, 프랑스, 영국 각료회의

- 미국은 버락 오바마 대통령 시기 백악관에서 격월로 개최되는 각료회의에서 스마트폰 사용을 제한함
 - 회의실 앞에 바구니를 마련하여 회의실에 입장하면서 휴대폰을 맡기고 들어간 후 회의를 진행함
 - 스마트폰은 실시간 정보검색 등에 유용하지만 회의집중을 방해하는 요소이며, 보안문제도 있어 이를 고려하여 스마트폰 프리(free)회의를 운영하였음

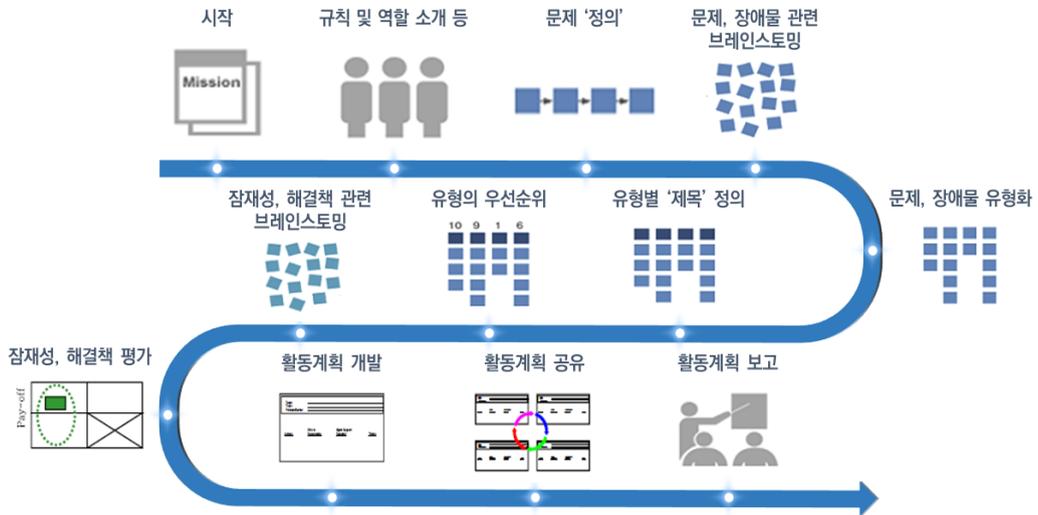


- 프랑스에서도 프랑수아 올랑드 대통령 시기 각료회의 시 휴대폰 소지를 제한하였고, 영국 데이비드 캐머런 총리 재임 시기 총리와의 회의 동안에는 'no-phone' 정책을 의무화 하였음

2) GE(General Electric)

- GE의 대표적 회의 방식은 1980년대부터 이어져 내려오는 '워크아웃(work-out) 방식'으로 일(work)을 몰아낸다(out)라는 의미를 지님
- 즉, 워크아웃의 핵심요소는 신속성, 단순화, 자신감, 장벽 없는 조직풍토 4가지이고, 단기적 목표는 업무 프로세스의 개선을 통한 불필요한 업무 제거, 전략과제 도출 및 해결, 장기적으로는 구성원들에 대한 권한이양, 신속성·단순성·자신감 확립, 생산성 제고와 강한 조직문화 정착을 목표로 함
- 워크아웃 시에는 스폰서, 프로젝트 리더, 팀원, 서기(웹마스터), 퍼실리테이터로 역할이 명확하게 구분됨
 - 스폰서 : 이슈와 문제해결을 위한 강력한 지원과 계획단계, 개회, 제안 설명회 등에 참석함
 - 프로젝트 리더 : 프로젝트를 실행하고, 스폰서로부터 도움과 조언을 구해 해결안 실행에 대한 장애물은 제거해야 함
 - 팀원 : 프로젝트를 실행하고, 적극적 참여로 팀의 응집력 강화, 아이디어 제안·공유, 프로젝트 리더와의 소통 등의 역할을 함
 - 서기(웹마스터) : 아이디어 결정사항을 기록함
 - 퍼실리테이터 : 외부전문가들로 구성하고 회의가 매끄럽게 진행될 수 있도록 이끌어가는 역할을 담당
- 워크아웃은 크게 사전회의(pre-meeting)-개선토론회의(townmeeting)-사후회의(post-meeting) 3단계로 이루어짐
 - 사전회의는 회의설계와 준비 단계로 혁신 및 개선이 필요한 과제를 선정하고, 스폰서와 팀원을 선정하여 회의일정, 퍼실리테이터 확정 등의 과정이 수행됨
 - 개선토론회의는 선정된 주제(안건)를 어떻게 개선할 것인지에 대한 깊이 있는 논의를 전문가 집단과 함께 수행함
 - 사후회의는 결과에 대한 실행에 앞서 회의에서 결정된 해결안을 토대로 혁신안을 작성하는 단계임

〈그림 4-2〉 GE워크아웃 절차



자료 : Ashkenas, R el.(2002)

3) 캐논(Canon)

- 일본 캐논사는 1999년 취임한 사카마키 하사시 사장의 취임과 동시에 ‘회의문화 혁명’을 단행함
- 캐논사는 회의문화를 변경하기 위해 10가지 원칙을 제시함

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 회의 시간은 짧을수록 좋다 ■ 시작과 종료 시간을 정하라 ■ 참석자 범위를 넓혀라 ■ 참석자 수를 제한하라 ■ 미리 주제를 밝히고 준비된 후에 참석하라 ■ 활발하게 발언하되 논리를 세워라 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 애매한 표현은 구체적인 표현으로 바꿔라 ■ 침묵자나 평론가적 발언을 하는 자를 막아라 ■ 종이 자료를 없애고 전자회의로 전환하라 ■ 서서 하는 회의는 두뇌회전에 좋다 |
|---|---|
-

- 캐논 회의 혁명의 핵심은 스탠딩 회의로 기존에 앉아서 하던 회의를 서서 진행하는 형태임
- 서서하는 회의는 두뇌활동을 활발하게 하고, 집중력을 높이는 효과가 있어 회의시간을 줄이는 것은 물론 회의 효율성을 제고함
- 스탠딩회의와 더불어 종이로된 회의자료 반입을 금지해 환경보호와 회의 집중도 향상을 도모하고자 하였음

4) 애플사, TED, 구글 등

- 애플사에서는 회의 참석인원이 10명이 넘지 않도록 제한하고, 회의 논의사항과 관련 있는 책임자를 지목(Directly Responsible Individual, DRI)하여 의사결정이 최대한 빠르게 이루어지도록 하며 이를 통해 책임감까지 강화하는 회의체계를 운영함
- TED는 인간의 주의집중 시간이 10~18분이라는 사실을 반영하여 모든 회의를 30분 길어지면 1시간 이내로 진행함
- 구글은 '모든 책임은 내가 진다(Buck stops here)'라는 기조를 토대로 의사결정이 늦어지면 회의시간도 지연되고, 길어지는 것을 방지하기 위해 회의 시 의사결정을 간소화 하였음
- 3M사는 새로운 아이디어 창출과 생각할 시간을 충분히 제공하기 위해 회의전, 회의중, 회의후 자유시간을 가질 수 있도록 하고, 목적과 안건이 명확한 회의뿐만 아니라 동아리 활동, 커피타임 등 비공식적 접촉을 수시로 할 수 있는 환경을 조성해주고 있음
- Microsoft는 회의에서 의견을 이야기하는 것과 다른 조직원의 의견을 경청하는 것이 균형이 이루어져야 함을 강조하고 있어 'air time'제도를 운영함
 - 회의 시 고무로 된 닭모양 인형을 활용하여 인형을 돌아가면서 가지고 회의에서 누구나 자유롭게 의견을 이야기 할 수 있도록 기회를 제공함

제2절 국내·외 사례 시사점

1) 불필요한 회의 축소 및 통폐합 필요

- 행안부에서도 불필요한 일을 줄이고 스마트하게 일하는 업무혁신을 강조하고, 보고서 작성시 핵심정보 위주로 실용적인 보고서를 확산하고, 일방적 전달형 회의 최소화를 지향하고 있음
 - ‘회의 일몰제’, ‘회의 총량제’ 등을 통해 주기를 정해 정기회의를 전수 조사하고, 회의 운영 재검토 방안이 있음
- 순천시와 의왕시에서도 기존에 간부회의나 주간 업무보고를 축소하고 통폐합하여 운영하고 있음
- 민간부문에서도 ‘회의없는 날’을 운영하는 등 회의를 최소화하려는 다양한 제도를 운영하고 있음

2) 회의시간 조정 필요

- 꼭 필요한 회의는 개최하되 회의운영 시간을 최소화할 필요가 있음
 - 의왕시에서는 안건의 중요도의 따라 주요사안을 먼저 배치하여 논의하고 회의시간을 축소함
 - 회의만 전문으로 진행하는 퍼실리테이터 등을 활용하여 회의시간을 축소하거나, 타이머 제도 실시도 방안이 될 수 있음
- 너무 긴 회의는 기회비용이 지출됨과 지회의=비용이라는 인식 확대를 통해 회의시간 지연으로 업무에 지장을 주지 않는 방향으로 회의를 운영해야함

3) 다양한 회의기법 및 회의방식 활용 필요

- 최근 주 52시간 근무제 의무시행으로 회의시간이 조금씩 줄어들고 있으나, 꼭 개최가 필요한 회의 시 부재자가 있는 경우에는 스마트 회의방식(화상회의, 클라우드 자료 공유 등)을 적용할 필요가 있음
- 최근 공공정책을 결정하는데 시민들의 의견 수렴도 중요한 사회적 가치로 등장하면서 회의 전 시민의견을 미리 수렴하여 회의에서 공유하는 방안도 검토가 필요함

- 지시, 정보전달 위주의 회의방식을 벗어나 자유롭게 토론하고 명확한 의사결정이 이루어질 수 있는 시스템을 구축해야 함
 - 순천시는 주제에 따라 관련 부서가 주관하는 ‘열린 토론’방식의 회의를 수시로 개최하여 의사결정과정에 시민들의 참여할 수 있는 회의방식 계획 중
 - 국외사례에서는 발로하는 회의라고 하여 스탠딩 형태로 회의를 진행하는 기업도 있음

4) 신속한 의사결정체계, 자유로운 회의환경 조성 필요

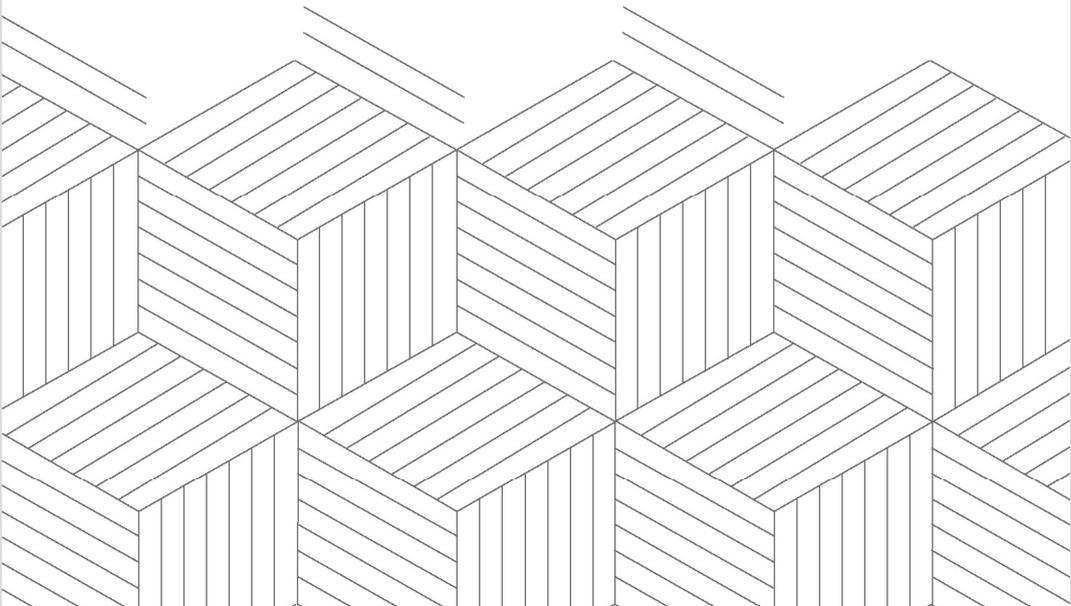
- 회의 시 의사결정이 지체되면 회의시간도 길어지고 참석자들의 집중력도 떨어져 명확한 결과를 도출하는데 어려움이 있음
- 현안과 관련 있는 부서(장)를 지목해 의사결정 권한을 갖도록 하여 의사결정과정을 최대한 간소화시킬 필요가 있음
- 회의는 일방적인 의사결정 방식이 아닌 서로 간 의견을 공유하는 합리적 의사결정 방식으로 참석자들이 의견을 나누는 것이 핵심임
- 따라서, 참석자들이 고루 의견을 이야기하고, 참석자들이 다양한 아이디어를 생각하고 나눌 수 있는 회의환경 조성이 필요함

5) 회의준비는 간결하게, 회의결과는 명확하고 신속하게 공유 및 실천 필요

- 공공·민간부문 모두 회의를 개최하기 위해 준비하는 자료, 장소섭외, 참석자 선별 등 준비에 소요되는 시간을 단축하는 추세로 회의를 운영하고 있음
- 회의를 최소화 하는 것도 중요하지만 간결한 회의를 통해 명확한 결과를 도출해내는 것이 중요함
- 또한, 명확하게 도출된 결과는 적시에 공유 및 실천되고 이를 지속적으로 모니터링 하는 과정도 필요함

제5장 수원시 회의체계 개선방안

제1절 단기적 회의체계 개선방안
제2절 중기적 회의 개선 방향



제5장 수원시 회의체계 개선방안

제1절 단기적 회의체계 개선방안

1. 조례에 의한 위원회 회의 ⇨ 위원회 일몰제 실시

- 조례에 의한 각종 위원회 회의는 연평균 약 1,000여 건에 이르고 있으므로 실무자 위주로 개편이 필요하고 과장이상의 간부들의 참석횟수를 줄일 필요가 있으나, 위원회의 위상 및 포괄적인 질의·응답을 위해서는 고위직 공무원의 참여가 필요함
- 위원회의 구조조정 없이 고위직 공무원의 불참은 불가능함으로 목적을 달성한 위원회에 대한 일몰제를 실시할 필요가 있음
 - 일몰을 위해서는 위원회의 제도적 필수위원회 여부, 목적달성 정도, 필요성의 정도 등을 종합해 2년에 한 번씩 평가를 통해 정리, 의회의 동의를 거쳐 조정을 할 필요가 있음
- 상위법에 의해 필수적으로 개최해야하는 도시계획위원회 등 필수위원회를 제외한 위원회 활동에 대한 평가를 통해 과감한 일몰이 필요
- 필수위원회를 제외한 조례에 의한 위원회는 참석의 범위를 재검토하여 의회의 승인을 거쳐 조례개정을 할 필요가 있음

2. 현안회의 ⇨ 배려와 조율에 집중

- 현행 현안회의에 대한 인식조사 결과, “회의에 대한 부담감이 있다.”가 42%로 상대적으로 높게 나타났음
 - 본 회의는 현안과 관련한 담당부서의 과장급 이상 공무원이 참석함으로 그 부담감은 책임성에 대한 부담과 부서 간 의견 상충에 따른 갈등요인에 대한 부담으로 나뉘질 수 있음
 - 책임성에 대한 부담은 해법부재, 정책실패 시 책임 정도, 성과달성 미달에 의한 질책 등 여러 요인이 복합적으로 작용하고 있음

- 갈등요인에 대한 부담은 부서 간 입장 차이에 의한 갈등, 인간적 요인에 의한 갈등에 의해 발생함
- 현안회의는 시정을 펼치는 데 있어 필요한 의견과 정보를 교환하고 이를 정리해 부서별로 책임을 정하고 성과정도를 파악하는 데 있음
- 이 과정에서 필요한 것은 시장의 정책의지와 가치관의 투영 여부, 부서의 입장을 조율하는 것이 관건인데 가장 중요한 것이 배려임. 공직자의 지선의 가치는 책임에 있음으로 감내해야하는 부분은 차치하고 감내 불가능한 사안 위주로 논의할 필요가 있음
- 한 편으로 정책의 방향성과 핵심위주로 그 가닥을 잡아 부서별 책임을 구체적으로 결정할 필요가 있음

3. 찾아가는 간부회의/ 위탁기관 간부회의 ⇔ 계절별/구별 통합 관리

- 현행 찾아가는 간부회의에 대한 인식조사 결과, “회의시간이 길다.”가 37%로 상대적으로 높게 나타났음
 - 찾아가는 간부회의는 현장성을 중시함에 따라 전반적으로 회의 집중력이 떨어지고, 각 산하단체까지 이동 시간 및 정리시간이 길어 회의에 투입되는 시간이 길어지는 데 기인함
- 찾아가는 간부회의는 산하기관이나 직영 사업소 등에서 주최기관의 애로사안이나 현장의 문제를 해결하는 데 목적이 있어 시행 초기에는 실효성이 있었으나, 현재는 실효성에 있어 재고의 여지가 있음
- 개최기관의 공간 확보 등 부담 저감 및 회의의 집중도 제고 등을 고려할 때, 지역적으로 4개 구별로 통합해 계절별 1회로 관리하는 것이 바람직 함

4. 확대간부회의 ⇔ 회의비용 공시제 실시

- 현행 확대회의에 대한 인식조사 결과, “회의시간이 길다.”가 56%로 상대적으로 높게 나타났음
 - 시정 전반에 대한 의견 조율과 정보 공유를 위해 각 부서별 부서장이 대규모로 참석해야 하는 회의인 만큼, 회의시간은 길어질 수밖에 없는 측면이 있음
- 확대간부회의는 성격 상, 정보공유의 성격이 강함으로 핵심위주의 보고가 속도감 있게 진행할 필요가 있음으로 회의비용 공시제를 도입할 필요가 있음

- 회의비용 공시는 현재 참여하고 있는 참여자의 급여를 감안해 참여자의 시간당 인건비와 준비자의 인건비 및 준비비용(회의장 임대비용 등)을 추산해 해 회의장 앞에 게시함으로써 참여가 회의시간의 중요성을 인지하게 하는 방법임
 - 마포구는 지난 2006년에 회의비용 산출 프로그램을 만들어 시행한 바 있음
- 수원시 본청 자체회의 중 가장 규모가 큰 확대간부회의의 회의비용은 대략 2,500만원으로 추산이 됨(순수 참여)
 - 회의비용공시도 시간이 지남에 따라 효과성이 저감되나 초기에 회의문화를 개선하는데에는 일정 정도 효과가 있음

〈참고〉 수원의 회의비용 추산

* 직급별 시급수준

- 시장 : 42,000원/ 부서장 : 40,000원/ 3급 : 37,000원/ 4급 33,000원/ 5급 30,000원/ 6급 24,000원/ 7급 : 17,000원/ 8급 : 15,000원/ 9급 : 13,000원

* 확대간부회의 비용 추산(2017년 기준)

- 시장(1) × 42,000원 × 2시간 = 84,000원

- 부서장(2) × 40,000원 × 2시간 = 160,000원

- 3급(3) × 37,000원 × 2시간 = 222,000원

- 4급(21) × 33,000원 × 2시간 = 1,386,000원

- 5급(167) × 30,000원 × 2시간 = 10,020,000원

⇒ 194명 참석만 고려한 경우 회의비용 합계가 11,872,000원

⇒ 이 밖에 주요산하기관장 5명의 참석과 9~6급 실무진들의 회의준비에 소요되는 비용까지 고려한다면 순수 참여측면에서 약 2,500만원으로 추산됨

※기타 전기세, 다과비 등을 고려한다면 더 높은 비용으로 추산될 수 있음

5. 실무자회의 ⇨ 다양성 제고·개최횟수 증가 필요

- 현행 실무자회의에 대한 인식조사 결과, “개최 건수가 부족하다.”라는 의견이 23%로 부족하다는 의견이 다른 회의(평균 3%)에 비해 가장 높게 나타났음
 - 이는 실무자 간, 수평적 관계에서 자유로운 의사개진 및 효과성이 있는 것에 기인하며, 만족도에 있어서도 3.8/5로 높게 나타났음
- 7개의 회의 종류 중에 유일하게 수평적 의견개진이 가능한 회의로 현안회의 전에 수시로 개최하고, 국별 실무자 회의, 분야별 실무자 회의 등 그 다양성을 확보할 필요가 있음
- 서로 다른 팀별 협업이 필요한 경우가 발생할 시 팀워크가 발휘될 수 있도록 하고, 혁신적인 아이디어가 발현될 수 있는 회의분위기 조성이 필요함

6. 주례회의(티타임) ⇨ 유지관리 강화

- 현행 주례회의에 대한 인식조사 결과, “개최 횟수가 과다하다.”라는 의견이 41%로 상대적으로 높게 나타났음
 - 주례회의는 국별로 5급 이상 간부가 진행상황을 점검하고 공유하기 위한 회의로 성과 점검의 성격이 강함
 - 개최횟수 과다의견이 상대적으로 높은 이유는 실무과장들이 잘 아는 사항을 반복해야 하는 부담감에 기인한 것임
- 국별로 정책상황을 점검하는 회의는 필수 불가결한 것으로 유지관리가 필요한 것으로 보임
- 단지 가치판단이 필요한 사안에 대해서는 금요일 오후가 바람직하며, 집행에 우선해야 하는 사안에 대해서는 월요일 오전으로 조정이 필요하며, 논의 주제도 사전 이슈위주로 진행할 필요가 있음

7. 보고회 관련 회의 ⇨ 실무자 위주로 참석범위 축소

- 현행 보고회 관련회의에 대한 인식조사 결과, “개최 횟수가 과다하다.”라는 의견이 46%, “회의시간이 길다.”가 42%로 상대적으로 높게 나타났음
 - 이외에도 “참석의 부담감도 과다.”하다가 38%로 나타나 전반적으로 부정적 의견이 상대적으로 높게 나타나고 있음
 - 이는 용역보고 등에 참석해 통상 2시간 정도의 시간 내에 보고자의 설명을 듣는 데 대부분의 시간을 투여하고, 형식적·의전적 성격의 회의가 이루어지는 데 기인함
- 도시계획 등 제도적으로 필수적이거나 중대한 보고회의를 제외한 회의는 참석범위를 실무자 및 과장급으로 참석범위를 축소할 필요가 있음
- 보고내용에 있어서도 쟁점위주의 보고를 하고 충분한 논의가 될 수 있도록 보고회의 운영방식도 개선할 필요가 있음

제2절 중기적 회의 개선 방향

1. 연구 분석의 결과 종합

- 문제점 분석과 사례 시사점을 종합해본 결과 수원시는 회의문화에 대한 인식개선은 물론이고 효율적 회의문화 형성을 위한 제도적 개선과 회의 참석자들의 행태개선이 이루어져야함
- 회의를 진행하는 방식, 회의가 효율적으로 운영될 수 있는 환경이 조성될 수 있게 회의 기술 및 환경 개선도 중요한 사항임
- 회의문화에 관한 인식, 제도, 행태, 기술, 환경 개선이 동시다발적으로 이루어지면 이상적이겠지만, 한꺼번에 큰 변화는 더욱 혼란을 가져올 수 있기 때문에 순차적으로 개선이 필요함

〈그림 5-1〉 수원시 회의체계 중기개선 방향



2. 수원시 본청 회의체계 개선(안)

- 회의 관련 제도, 인식, 환경 등의 변화에 앞서 전반적인 회의프로세스 개선이 필요한데, 수원시의 경우 개최되는 회의들이 일부 연관성은 있으나, 분절적인 회의가 이루어지는 것이 현실임
 - 또한 시장의지의 투영정도 및 왜곡, 정책의 집중과 이에 따른 대시민 메시지 등을 강화할 필요성이 있음
- 수원시는 분절적 회의에서 벗어나 순환형 회의가 이루어질 수 있도록 체계를 정비해야 하고, 수원시 순환형 회의체계로의 개선(안)은 다음과 같음

〈그림 5-2〉 수원시 순환형 회의체계(안)

구분	월	화	수	목	금
회의명	주례회의	시정회의	실무자회의	현안조정회의	메시지 기획회의
참석 대상	시장 및 부시장(2명)	실·국장	실·국별 팀장	실·국 과장급	시민소통기획관, 정책기획과장, 부서별 선임과장
회의 시간	1시간(티타임)	2시간 이내	100분 이내	2시간 이내	2시간 이내
회의 성격	<ul style="list-style-type: none"> •메시지기획회의 결과 점검 •가치판단 필요사안 논의 및 결정 	<ul style="list-style-type: none"> •주례회의 결과 추진방향 결정 	<ul style="list-style-type: none"> •시정회의 결과 추진 및 주요 이슈에 대한 팀장 의견 수렴 •신규안건 점검 	<ul style="list-style-type: none"> •실무자회의에서 결정된 의제 간 상호조정 •시정메시지 점검 	<ul style="list-style-type: none"> •1주간 점검을 통한 시정평가 •내주 주요 현안점검 •시장님 가치판단 사항 점검
비고		생방		생방	

- 유사한 회의들은 순환형 회의체계에 포함된 회의로 통폐합하고, 되도록 순환형 회의 외에는 회의를 최소화하는 운영체계를 유지하는 것이 필요함
- 순환형 회의체계를 통해 시장님이 놓칠 수 있는 사안들이 발생할 수 있으므로 분기별로 확대간부회의를 통한 전체 정보공유가 필요하고, 찾아가는 간부회의도 주요한 사안이 발생한 경우 개최되어야 함
- 순환형 회의체계를 운영함에 있어 회의자료 공유는 최대한 회의개최 1일 전, 회의 결과는 회의 종료 후 3시간 이내 공유되어야 함

제3절 회의 인프라 개선방안

1. 인식 및 행태 개선

1) 회의문화 인식 개선을 위한 교육훈련 강화

- 조직문화-회의문화 개념 및 중요성, 관리 방안 등 관련 교육 프로그램 운영
 - 공무원 조직은 위계적인 조직문화가 일반적이라는 인식을 탈피하고, 충분히 자유롭게 소통하고 의견을 교환할 수 있는 조직문화로 개선이 가능함을 시사하는 교육훈련 강화가 필요함
 - 수원시 공무원 교육훈련과 연계하여 조직문화, 회의문화 인식에 관한 교육 프로그램을 추가하여 운영
 - 현재 5급 이상 대상 회의진행 및 발표 교육 프로그램이 운영되고 있으나, 단순 회의기법에 관한 교육이므로, 관계지향적·혁신지향적 회의문화 조성을 위한 인식 개선 교육 프로그램이 전 직급 대상으로 필요함
 - 수원시민자치대학에서 개설하고 있는 ‘회의진행전문가’ 과정을 공무원들이 수강할 수 있도록 활용이 가능함

2) 회의문화 행태 개선을 위한 교육 프로그램 개설

- 교육을 통한 회의 주재자와 참석자의 self 평가 프로그램 운영
 - 회의를 주재하는 주재자와 참석자들은 회의문화를 좌우하는 중요한 핵심 요소이기 때문에 주재자와 참석자들이 자신은 어떠한 유형인지에 대해 인식하고 이를 개선해 나가야함
 - 회의문화 인식 개선 교육 프로그램을 통해 자신은 회의를 진행함에 있어 어떠한 유형인지 자가 체크를 하고, 이를 개선할 수 있는 방안을 모색하는 과정 개설을 통해 주재자의 행태 개선은 물론 전반적인 회의·조직문화까지 변화시킬 수 있음
 - 회의 참석자의 성향도 회의문화에 영향을 미치는데 자신이 적극적인지, 소극적인지 등 성향을 파악하는 교육 프로그램도 행태 개선에 유용하게 활용 될 수 있음

2. 제도 개선

1) 회의운영 매뉴얼 제작

- 효율적인 회의운영을 위한 지침 역할을 할 수 있는 매뉴얼 제작과 배포
 - 회의운영에 대한 매뉴얼을 제작하여 회의 시 활용하도록 권장하고, 실행이 제대로 이루어지지 않는 경우에는 매뉴얼 활용을 강제하는 규정, 지침을 시행할 필요가 있음
 - 회의운영 매뉴얼은 다음과 같이 내용을 구성함(안)
 - 회의문화의 개념
 - 바람직한 회의문화란 무엇인가
 - 효율적인 회의운영하기 : 회의준비-회의진행-회의종료 체크리스트
 - 수원시 유형별 개최회의 현황
 - 수원시 회의 유형별 주요 기법 : 아이디어 창출 회의, 갈등 조정 회의, 문제 해결 회의 등
 - 수원시 회의 주재자와 참석자(실무자)의 역할

2) 회의규정 작성

- 개최되는 회의 전반에 대한 회의규정 제정
 - 회의 매뉴얼 배포를 통해 회의문화 개선이 이루어지지 않는다면, 회의운영을 강제하는 규정을 제정하는 방안도 고려해 볼 필요가 있음
 - 회의규정에 회의시간, 회의 참석자, 회의 주기, 의사결정 절차 등을 명확하게 기재하여 회의가 민주적, 효율적으로 운영될 수 있고, 관계자들의 책임성까지 제고 가능함
 - 회의운영 규정은 다음과 같이 내용을 구성함(안)
 - 제1장 수원시 회의총칙
 - 제2장 회의 개최, 절차, 성립 : 회의주기, 회의시간, 회의 주재자, 회의 참석자, 회의자료 양식 등
 - 제3장 회의 참여자 역할 : 주재자, 참석자 역할 및 의무사항 명시
 - 제4장 회의 의사결정 절차
 - 제5장 회의 결과 공유 : 회의 기록자, 배포자 등 지정, 결과 공유 기간 명시 등

3. 기술 및 환경 개선

1) 다양한 회의기법 활용을 통한 기술 개선

- 수원시 회의운영에 있어 다양한 회의기법 활용 및 적용 시도를 고려해야함
 - 최근 민간 부문에서는 회의시간 최소화, 의사결정 간소화에 초점을 두고 있는데, 수원시는 회의시간 과다와 개최 회의 과다 문제가 심각한 것으로 나타나기 때문에 민간의 기법을 적용해 회의를 운영해야 함
 - 회의시간을 최소화하기 위해 적용을 고려해 볼 만한 기법은 다음과 같음
 - 30/60 회의규칙 : 효율적인 회의운영을 위해 짧게 논의할 사항은 30분 안에, 길게 논의되어야 할 사안은 60분 이내로 회의시간을 제한함. 성인의 집중시간은 약 20분 정도로 이를 고려하여 최대 1시간이 넘지 않는 회의진행이 더 효율적인 결과를 도출하게 할 수 있음. 정보공유 및 보고형태 회의(확대간부회의, 찾아가는 간부회의 등)는 30분, 문제해결·갈등조정(위원회회의 등) 회의는 60분으로 정하고 정해진 시간에 타이머가 울리도록 설정함. 회의장소 예약이 30분/60분 단위로만 예약되도록 제한하는 방안도 있음
 - 회의 없는 시간 또는 날 : 오전과 오후 업무에 집중할 수 있는 시간을 정해 그 시간에는 절대 회의를 개최할 수 없도록 제도를 운영. 또는 특정한 날에는 회의를 개최할 수 없는 날로 정함. 회의 없는 시간 또는 날에 회의를 개최하는 경우에는 벌금을 부과하도록 함최근 주 52시간 근무제 시행에 따른 업무 효율성 유지에 대안이 될 수 있음
 - 회의 마일리지제 : 직급별 매달 사용할 수 있는 회의비용을 마일리지로 적립하여 회의 시간/회의횟수를 절감할 수 있도록 유도함. 마일리지 절감에 대해서는 적절한 보상을 부여함 회의=비용 이라는 인식 확대 가능
 - 일어서서 하는 회의 : 서로 간 사업 공유 및 진행사항 보고형태의 회의는 일어서서 진행하여 회의시간을 단축하는 기법임
 - 스마트한 회의 : 화상회의, SNS 등을 활용한 회의
 - 퍼실리테이터 회의 : 회의 참석자 중 1명을 퍼실리테이터 역할을 수행하도록 하여 회의 안건에 대해 설명하고, 의견을 취합해 마지막에 결론까지 명확하게 요약하고 정리하는 역할을 부여해 회의를 진행
 - 이 밖에도 집중 장애요인(핸드폰 등)을 제거한 회의, 전문 회의 진행자(퍼실리테이터)를 활용한 회의, 회의 단가 공시제 등이 적용될 수 있음

- 회의시간 외 회의준비 시간 단축도 필요한데, 회의에서 기본적으로 필요한 물품(텀블러, 펜, 메모지 등)은 개별적으로 지참해 오는 등의 캠페인 등을 활용하는 방안이 있음
- 넉넉한 회의공간, 유연한 회의분위기 등 회의할 수 있는 환경 조성
 - 최근 수원시는 본청 중회의실 확장공사를 통해 협소한 회의공간으로 인한 스트레스, 피로감을 개선하고자 노력을 기울이고 있음
 - 수원시는 모든 회의를 시작하기 전 ‘반갑습니다’라고 인사를 나누어 경직될 수 있는 회의 분위기를 유연하게 하려는 노력도 기울이고 있으나, 여전히 자유롭게 의견을 개진할 수 없는 회의 분위기가 조성되어 본 제도를 더 적극적으로 활용할 필요가 있음

4. 기타 개선 사항

- 시민참여와 어우러지는 회의문화
 - 수원시는 민선7기 들어 ‘시민의 정부’를 완성하겠다는 정책과제를 제시하였고, 이에 공무원 조직에서 이루어지는 주요 정책결정에 시민들의 의견을 적극 반영할 수 있는 방안 모색이 필요함. 또한 시민들의 의견을 적극 반영하되, 수원시 회의문화에 장애가 되는 부정적 요인이 되지 않아야 함
 - 시민들의 의견도 반영하고, 회의시간도 단축하기 위해 2017년 개설된 수원시 ‘시민의 정부’ 온라인 ‘수다플랫폼’을 활용하는 방안이 있음
 - 꼭 부서장급 회의를 소집하지 않아도 ‘수다’에 제안된 정책을 실무진이 간소하게 회의를 진행하고 응대하게 되면 불필요한 회의가 줄어들 수 있음
 - 또는 플랫폼에 올라왔던 정책 중에서 우선으로 논의되어야 할 사항들을 미리 정하고, 회의시간을 단축하는 방안이 있음
 - 시민과 담당 공무원이 쌍방향 소통이 될 수 있기 때문에 시민의견을 사전에 취합하고 회의 시 활용할 수 있음



| 참고문헌 |

〈국문 자료〉

- 김명옥·이미선. (2013). 페이스북을 활용한 조직 내 소통이 조직문화와 감정노동에 미치는 영향에 관한 연구: K기관 사례를 중심으로. 『한국전자거래학회지』, 18(2): 131-152.
- 김민성. (2010). 「회의의 정석」, 늘푸른소나무.
- 김영안·신상인. (2008). 회의가 경쟁력이다, 도서출판 새빛.
- 대한상공회의소. (2016). 한국기업의 조직건강도와 기업문화 보고서. 대한상공회의소 연구보고서.
- 박순애·오현주. (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. 『한국행정학보』, 40(4): 225-252.
- 신한은행. (2006). Meeting & Fun: 회의를 즐겨라. 신한은행 FBS 리뷰. pp.26-29.
- 유영준. (2012). 사회복지기관 종사자의 조직문화에 대한 인식과 의사소통수준의 관련성에 대한 연구. 『지역사회연구』, 20(4): 139-159.
- 이병준·한현우. (2015). 담화분석을 통한 조직문화 진단 연구. 『인문과학연구』 45: 125-147.
- 이상철. (2012). 「가치창조 조직론」. 서울: 대영문화사.
- 조문석. (2013). 조직문화와 의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향: 의사소통의 조절효과와 신뢰의 매개효과를 중심으로. 『한국조직학회보』, 10(3): 89-117.
- 주효진·김옥일·박광국. (2007). 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용. 『한국사회와 행정연구』, 18(3): 41-59.
- 주효진·조주연. (2011). 교육행정기관의 조직문화유형별 수준 진단: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용. 『직업교육연구』, 30(4): 113-127.

〈영문 자료〉

- Alavi, H. R. et al. (2003). The Relationship Between Self-Esteem and Job Satisfaction of Personnel in Government Organizations. *Public Personnel Management*, 32(4): 591-599.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Erdogan, B., R. C. Liden, & M. L. Kraimer. (2006). "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture." *Academy of Management Journal* 49(2) : 395-406.
- J. Elise Keith. (2018). *Where the Action Is: The Meetings That Make or Break Your Organization*, Portland: Lucid.

- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, 45(2): 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Tushman ML, O'ReillyIII. (1997). Winning through innovation. A practical guide to leading organizational change and renewal. Boston: Havard Business School Press.
- Vill Lid. (2018). *The Six Types of Meetings: how to plan for successful meetings*, Meetingshift.

| 부 록 |

수원시 회의체계 개선방안 설문조사

안녕하십니까?

수원시정연구원에서는 「수원시 회의체계 개선방안 연구」를 통해 수원시 회의체계 관련 개선 방안을 모색하고자 합니다.

바쁘시더라도 수원시 회의체계 발전을 위하여, 잠시만 시간을 할애하시어 설문에 응해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

본 조사 결과는 수원시 업무프로세스 개선을 위한 기초자료로 활용될 계획이며, 통계법 제33조에 따라 연구를 위한 목적으로만 사용될 예정입니다.

- ★ **과장급 이상은 모든 문항에 응답해 주세요.**
- ★ **팀장급 이하는 3번(3page)문항부터 모두 응답해 주세요.**

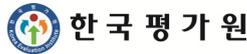
2018년

주관기관 : 수원시정연구원



담당자 : 임진영 연구원

수행기관 : 한국평가원



(TEL : 031-220-8018)

통계법 제33조 (비밀의 보호 등)

- ① 통계작성과정에서 알려진 사항으로서 개인 또는 법인이나 단체의 비밀에 속하는 사항은 보호되어야 한다.
- ② 통계작성을 위하여 수집된 개인 또는 법인이나 단체의 비밀에 속하는 기초자료는 통계작성의 목적 외에 사용하여서는 아니된다.

응답자 정보

분석에 필요한 응답자 특성을 파악하기 위한 설문입니다. ※ 해당사항에 √표시 해주세요.

성 별	① 남성	② 여성
-----	------	------

연 령	① 20대	② 30대	③ 40대	④ 50대 이상
-----	-------	-------	-------	----------

직 급	① 5급 이상	② 6급	③ 7급	④ 8급	⑤ 9급 이하
-----	---------	------	------	------	---------

재직기간	① 5년 이하	② 6-10년	③ 11-15년	④ 16-20년	⑤ 20년 이상
------	---------	---------	----------	----------	----------

직 렬	① 행정직	② 기술직	③ 기타
-----	-------	-------	------

회의현황 및 인식도

2017년 기준 수원시 간부급 공무원이 참여하는 회의는 총 11개로 조사됨

- ① (조례에 의한) 위원회 회의 ② 현안회의 ③ 찾아가는 간부회의/ 위탁기관 간부회의 ④ 확대 간부회의
- ⑤ 실무협의회의(예시: 메르스, 화성방문의해 등 부서간 협의가 필요한 회의) ⑥ 주례회의(티타임)
- ⑦ 보고회(용역) 관련 회의

※ **과장급 이상만** 응답해 주시기 바랍니다.

1. 아래 회의에 참석한 경험 관련 각각의 질문에 5점 척도 기준으로 숫자를 기입해 주시기 바랍니다.

(1점 매우 부족, 2점 부족, 3점 보통, 4점 과다, 5점 매우 과다)

회의명	회의개최 건수의 적합성	회의 시간의 적정성	회의참석 부담감 정도	개선의견 (주관식 의견) 예시 : 회의개최시간 변경(월요일 오전 → 금요일 오후), 회의 총 소요시간(1시간 30분 이내) 준수제 도입 등
	아래 칸에 1부터 5까지 숫자 기입			
① (조례에 의한) 위원회 회의				
② 현안회의				
③ 찾아가는 간부회의 / 위탁기관 간부회의				
④ 확대 간부회의				
⑤ 실무협의회의 (예시 : 메르스, 화성방문의해 등 부서간 협의가 필요한 회의)				
⑥ 주례회의(티타임)				
⑦ 보고회(용역) 관련 회의				
⑧ 기타 ()				

※ **과장급 이상만** 응답해 주시기 바랍니다.

2. 귀하께서 주로 참석하셨던 회의의 주된 목적은 무엇입니까?

우선순위	1순위()	2순위()
① 보고 및 점검		④ 문제해결 브레인스토밍(아이디어 모색)
② 정보공유		⑤ 중요시책 의사결정
③ 의견수렴(주민, 전문가 등)		⑥ 기타()

3. 수원시 내 회의와 관련한 각각의 질문에 응답해 주시기 바랍니다. (전직원 응답)

설문내용	① 매우 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
우리 시 회의운영에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
회의 준비와 관련하여 부담감이 많다	①	②	③	④	⑤
우리 시는 꼭 필요한 회의만 개최하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
전체적으로 회의시간 단축이 필요하다.	①	②	③	④	⑤
회의 시 소통이 자유롭고 창의적인 아이디어가 발현 되는 편이다.	①	②	③	④	⑤
사전공지 없는 회의가 자주 열리는 편이다.	①	②	③	④	⑤
회의자료는 충분한 회의준비가 가능하도록 미리 배포되는 편이다.	①	②	③	④	⑤
회의결과는 정확하고, 적시에 공유되는 편이다.	①	②	③	④	⑤
회의 결과가 잘 실행되는지 지속적으로 관리하고 점검하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
우리 조직의 회의문화는 조직성과에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤

주관식 응답 (전직원 응답)

1. 회의에 있어 가장 부담감을 느끼는 요인은 무엇입니까?

(예시 : 너무 많은 회의참석, 회의참석 시 의견발표에 대한 부담, 회의시간 과다 등)

2. 수원시 회의체계 및 회의문화에 개선을 위해 가장 시급한 사항은 무엇입니까?

| 저자 약력 |

박상우

행정학박사

수원시정연구원 도시행정연구실 연구위원(현)

E-mail : drpeking@suwon.re.kr

주요 논문 및 보고서

「수원시 공무원 교육체계 개선방안」 (2017, 수원시정연구원)

「인구절벽시대에 대응하는 미래 전략 연구」 (2017, 수원시정연구원)

임진영

행정학석사

수원시정연구원 도시행정연구실 위촉연구원

E-mail : jy0206@suwon.re.kr

