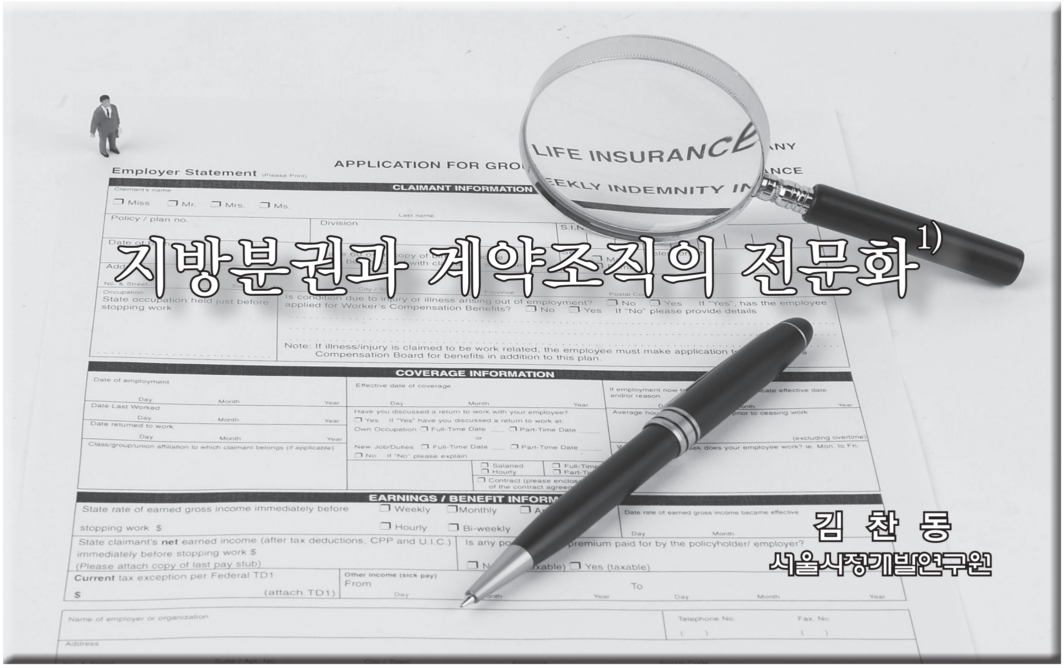


지방분권과 계약조직의 전문화[1]

김 찬 동
서울시정개발연구원

Ⅰ. 서론

지방분권촉진위원회에서 지금도 지방분권에 대한 논의가 진행중에 있다. 사무이양, 교육자치, 자치경찰, 특별지방행정기관 등에 대한 논의가 이루어지고 있다. 통합창원시가 발족하면서 광역시급이 되어 버린 기초자치단체 창원시에 대한 특별한 권한이양이나 지방분권을 실시해야 하는 것은 아닌가 하는 논의가 있었다.

지방분권에 대한 논의가 지난 10여년 이상 새로운 대통령이 취임하면서 지속적으로 주장하였과 논의되었지만, 계약사무의 자율화와 같은 전격적인 이양은 극히 예외적이라고 할 수 있다.

2005년부터시행된 계약사무의 자율화는 1990년대부터 지속적인 필요성을 가지고 있었다고 보여진

1) 본 논문은 한국지방계약학회 2010년 추계학술대회에 발표된 내용으로, 본인의 논문실적과는 무관합니다.

다. 즉 1990년대 들어서면서 지방자치의 실시와 건설시장의 개방화에 대응하기 위한 제도개선이 요구되었다. 그리하여 1997년부터 공공건설시장이 개방되면서 공공공사의 발주체계의 효율성 강화를 위해 발주기관의 재량권 확대와 수요기관이 직접 공사를 발주할 수 있는 분산형 조달행정이 요구되게 되었다. 그리하여 2005년부터 국가계약법을 준용하여 왔던 지방계약제도의 운영방식이 폐지되고, 지방의 특성에 부합한 지방계약제도의 운영이 가능하게 되었다.

또 2010년부터는 자치단체가 조달청에 의무적으로 위탁하던 계약사무방식을 완전히 자율화함으로써 계약사무의 지방분권이 법제도적으로는 이루어졌다고 할 수 있다. 이는 일본의 기관위임사무의 폐지에 준하는 계약행정의 패러다임전환이라고 할 수 있다. 계약사무이관은 행정사무의 이관이기도 하지만, 재정적인 측면에서는 재정분권의 대표적인 사례이기도 하다. 계약사무의 이관에는 재정적인 운영이 결부되어 있으므로 재정운영의 책임을 지방정부에 이관한다는 의미가 있기도 하다. 물론 세입차원에서의 재정분권은 아니고 세출차원에서의 재정분권이기는 하지만 지방분권이 재정적 측면에서까지 진전이 된 첫 사례가 된다고 할 수 있다.

본 고에서는 지방분권의 대표적인 사례인 계약사무이관에 대한 분석을 통하여 법제도적으로는 분권화가 되었음에도 여전히 중앙의존적인 계약사무행태가 나타나고 있는 원인을 분석하고자 한다. 지방자치단체의 대표적인 S시의 사례를 분석함으로써 분권화된 권한을 지방자치단체의 차원에서 종합하고 총괄할 수 있는 조직구조가 왜 구비되지 못하였는가? 그리고 분권화된 계약사무를 담당할 만한 전문성의 구비가 왜 어려운가? 등에 대한 문제제기에 답해보려고 한다. 이러한 사례분석은 차후의 다른 지방자치단체의 계약사무운영에 대한 교훈을 제시할 수 있다고 보여진다.

Ⅱ. 지방분권과 계약사무이관의 이론

1. 지방분권과 계약사무

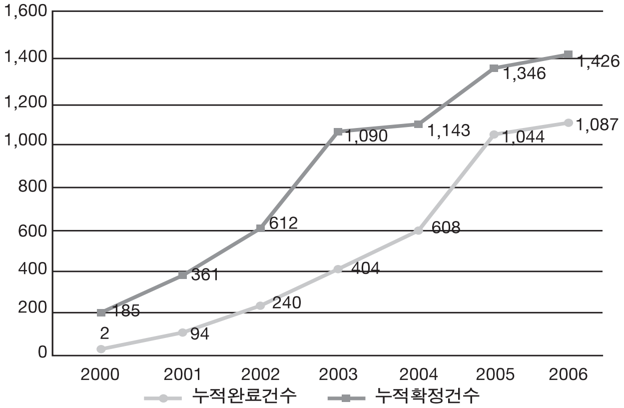
지방분권은 기관위임사무의 폐지와 관련된다. 기관위임사무제도를 잔존시킨 상태에서 사무의 이양만으로서는 지방정부의 업무량만 늘어나는 것이지 지방자치에 도움을 주기보다는 오히려 부담을 주게 된다. 이런 측면에서 지방분권이란 지방자치의 권한-예산-역량이 구비된 상태에서 권한-예산-인력

의 삼위일체적 이관이 이루어져야 하는 것이지 부분적으로 이관되어서는 오히려 지방자치에 부담을 안겨주게 되는 것이다.

이 점에서 일본에서는 지방분권 논의에서 삼위일체개혁을 통하여 지방분권논의가 추진되었다는 점은 의미깊다. 그리고 지방분권개혁논의에서 가장 핵심적인 부분이 바로 기관위임사무제도의 폐지였다. 이를 통하여 비로소 지방정부는 중앙정부의 시녀로서의 조직위상을 벗어나게 된 것이고, 지방자치를 실시할 수 있는 제도적 기반을 조성하였다고 할 수 있다. 물론 지방자치란 책임을 동반하고, 역량을 구비하고 있어야 한다. 이런 준비가 되어 있지 않다고 하면, 지방분권을 해도 의존적일 수밖에 없다.

한국에서는 지방분권의 논의가 기관위임사무의 존재를 전제한 상태에서 단체장과 지방의회의 선거를 실시하여 지방자치를 도입하였다고 하나, 이는 정치적인 측면에서 자치가 도입되었는지는 모르나, 행정관리차원에서는 여전히 중앙집권적인 구조임을 알 수 있다. 이로 인하여 한국지방행정에는 심각한 왜곡현상이 일어나고 있다. 즉 정치적으로는 지방자치라고 하면서도 행정적으로는 여전히 중앙집권적이고 지방의 의존적인 체질을 벗어나지 못하고 있다. 그럼으로써 지방행정과 지방정책에 대한 최종적인 책임자가 부재하는 상태가 되고, 오히려 국가의 자원은 낭비되어 지고, 책임을 지고 효율적인 자원관리를 통하여 글로벌한 지역경쟁력을 기르는 것이 어려워지고 있다.

지금까지 지방분권을 위하여 사무이양을 점증시켜 왔다. 다음의 통계자료는 2000년이후 지속적으로 사무이양을 통하여 지방분권에 기여하여왔다고 홍보하고 있지만, 사무이양이 곧 지방분권은 아니라는 점은 전문가이외에는 그다지 알려져 있지 않다.



이런 상황에서 법률을 통하여 권한자체를 이관한 예는 계약사무가 처음이라고 보여진다. 2004년 정부혁신 지방분권추진위원회는 지방분권의 확대를 위한 조치로서 물품구매는 2008년까지 자율화하고, 시설공사는 2010년까지 자율화하기로 결정하였다. 지방자치단체의 특성에 부합하는 독자적

이고 자율적인 계약업무의 수행을 위하여 법적 기반을 제공한 것이다. 그것이 바로 "지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률"로서 2006년부터 시행되고 있다. 계약사무의 분권화가 이루어진 것은 바로 이 때부터이고, 이는 지방분권형 지방조달행정시대가 열림을 의미한다(곽채기, 2008).

2. 해외의 계약행정

계약행정은 먼저 집권형과 분권형으로 나눌 수 있다. 집권형은 중앙정부가 지방정부의 계약사무까지 국가사무로서 처리하는 것을 의미하고, 분권형은 중앙정부의 계약사무를 중앙정부에서, 지방정부의 계약사무는 지방에서 처리하는 것을 의미한다. 집권형은 앞 장에서 중앙조달에 해당이 되고, 분권형은 중앙-지방정부간 분산조달에 해당된다고 할 수 있을 것이다.

또한 계약행정은 집중형과 분산형으로 나눌 수 있다. 즉, 중앙정부부처 중에서도 계약이나 조달에 관한 사무를 하나의 특정 조직에 집중시켜서 통일적으로 처리하게 할 것인가 아니면, 각각의 중앙정부부처에서 부처별로 필요한 구매와 계약을 각각 하게 하는가 이다. 전자를 집중형이라고 하고 후자를 분산형이라고 할 수 있다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다. 한국의 2005년이전의 계약행정은 집권형-집중형이라고 할 수 있다. 미국의 경우는 분권형이고 집중형에 해당이 된다고 보여지고, 일본의 경우는 분권형-분산형으로 추정된다.

〈표1〉 계약행정의 유형화

관리유형 / 계약유형	집중형	분산형
집권형	한국	〈S시〉
분권형	미국	일본

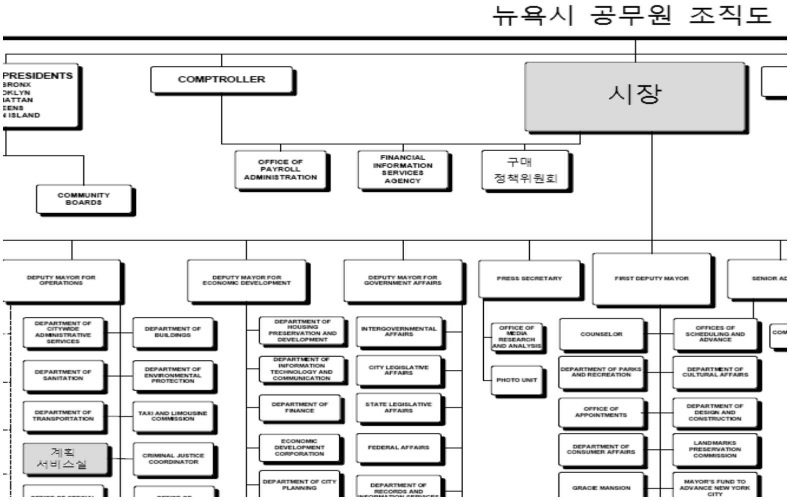
한국의 경우 2005년 이후에 계약행정의 분권화는 집권형-집중형에서 분권형-집중형이라고 하는 미국식의 방식으로 개혁을 시도한 것으로 보여진다. 그렇지만, S시의 경우 집중형으로 처리하기에는 이미 너무나 분산적으로 운영되고 있어서 S시차원에서의 계약사무에 대한 전문성이나 책임성을 확보하기가 어려운 실정이다. 그 점에서 S시의 계약행정은 현재 일본식의 분권형-분산형에 속하는 것으로 일

견 보여진다. 그렇지만, 실제의 S시의 계약행정의 현상을 보면, 계약사무의 자율화에도 불구하고 여전히 입찰자결정에서 오는 책임감과 위험부담으로 인하여 중앙정부의 조달청에 의뢰하여 처리하는 경향이 여전히 강하다. 이런 점에서 현재의 S시의 계약행정은 집권형-분산형에 해당되는 것으로 보여진다. 본 고에서 S시의 계약팀과 계약심사과에 대한 직무분석을 실시하는 것은 바로 이러한 S시 계약행정의 실상을 정확히 파악하기 위한 것이다.

행정안전부에서는 S시에 대하여 집중형으로 지방계약행정이 이루어지길 원하고, 조직개편도 계약의 전문성을 확보할 수 있는 방향으로 개편되기를 바라고 있다. 그 점에서는 분권형-집중형으로 계약시스템이 변화하기를 바라고 있다고 보여진다. 여기서는 미국의 뉴욕과 일본의 동경에 대한 계약행정의 사례를 분석함으로써 S시의 계약행정에 대한 개편 방향을 정립하는데 도움을 주고자 한다.

〈그림 1〉 뉴욕시 구매정책위원회와 계약서비스실의 조직 위상

미국의 경우 시장직속으로 구매정책위원회(procurement Policy Board)가 있고, 계약국면의 다양한 정책 수정안을 공포하고 구매정책과 실무의 발전을 도모하는 역할을 한다. 계약사무를 실질적으로 담당하는 조직은 구매계약서비스실(office of contract services)이다. 계약서비스실의 역할은 각 하청기관 계약업무에 대한 감독과 승인, 계약업체들에 대한 자격심사, 계약업체들의 정보시스템관리, 일반시민에 대한 공공계약과정의 공개, 계약업무에 대한 시민의견청취, 구매정책위원회 등 다른 구매관련 업무부서의 감독 등을 수행한다. 뉴욕시의 각 부서에는 책임계약담당관(Agency Chief Contracting Officer)이 존재한다.



일본 동경도의 경우, 계약사무는 재무국의 경리부에서 담당하고 있다. 3개의 과조직으로 되어 있다. 계약

제일과에서는 공사청부계약의 자격심사, 건축 토목 설비 선박 등의 제조 수선의 청부계약에 관한 사무를 처리하고 자격심사계를 두고 있다. 그리고 계약제이과에서는 물물매입, 기계 등의 제조 및 인쇄에 관한 청부계약이나 위탁계약에 대한 사무를 담당하고 있다. 또 업자의 자격심사에 대한 사무를 처리한다. 검수과에서는 검수제도의 기획, 운영을 담당한다.

〈표 2〉 일본 동경도 계약관련 조직현황

재무국	경리부	계약 제일과 :공사 청부계약의 입찰 참가 자격의 심사 등록에 관한 일, 토목공사, 건축공사, 설비 공사, 선박의 제조 및 수선의 청부계약에 관한 일 및 지질 조사, 측량, 설계 등의 위탁계약에 관한 일(다른 국, 부, 과에 속하는 것을 제외한다).	자격심사계 :資格審査内容の詳細に関する質問 (건설공사)
		계약 제이과 :물품의 매입 계약에 관한 일.(다른 국, 부, 과에 속하는 것을 제외한다.) 기계 등의 제조 및 인쇄 그 외의 청부계약 및 위탁계약에 관한 일.(다른 국, 부, 과에 속하는 것을 제외한다.) 업자의 자격 심사에 관한 일.	자격심사계 :物品の資格審査内容に関する質問
		검수과 :검수 제도와 관련되는 기획, 운영.공사, 제조 등의 청부계약 및 위탁계약과 관련되는 검사. 물품의 매입 계약과 관련되는 검사.	
교통국	자산운용부	계약과	
수도국	경리부	계약과	
하수도국	경리부	계약과	
건설국	총무부 :국 사무 사업의 기획 · 조정, 홍보광청, 정보 공개, 의회, 예산, 인사, 계약, 재산관리, 경계 확인, 기술 관리등		

동경도의 경우에도 입찰을 감시하는 입찰감시위원회가 존재한다. 이는 입찰 및 계약절차의 공정성과 투명성을 확보하기 위한 것이다. 이 위원회는 재무국장의 의뢰에 의하여 입찰 및 계약제도에 대한 심의를 하고, 이해관계자로부터의 불평제기에 대한 조사검토를 하기도 한다. 이 위원회는 계약제도 및 공사시공 기술전반에 대한 학식경험자 중에서 7인내외로 구성한다.

이처럼 해외대도시의 계약관련 조직구조를 보면, 하위기관의 계약사무전반을 조정통제하는 조직이 존재하고, 규모도 몇 개의 과단위로 되어 있다. 또 이러한 구매정책을 감시하거나 기획입안하는 위원회가 별도로 존재함을 알 수 있다. S시의 경우에도 구매정책위원회를 두고 계약조직들의 총괄적인 기획이나 감시를 할 수 있도록 할 필요가 있다.

3. 공공조달행정의 분권화

지방자치실시이후 조달업무의 역할분담에 대한 논의가 1995년이후 제기되어 왔다. 중앙의무조달제도는 조달청이 권한만 행사하고 책임은 수요기관이 지는 구조로서 분권과 자율의 취지에 부합하지 않는다. 또 계약체결기간이 장기화되고, 현실에 맞지 않는 저가로 결정된다든지, 지역업체의 수주율이 떨어져 지역경제활성화에 저해된다는 등의 문제점을 안고 있었다.

2004년 정부혁신지방분권위원회는 지방분권의 확대조치로서 지방자치단체의 물품구매, 시설공사의 자율화를 추진하기로 결정하였다. 조달사업에 관한 법률시행령을 개정하여 단계적으로 지방자치단체의 자율구매를 확대하였다. 다음은 지방자치단체의 물품, 용역구매의 자율화과정과 시설공사발주의 자율화과정을 그림으로 제시한 것이다.

〈그림 2〉 지방자치단체의 물품 · 용역 구매 자율화 과정

〈조달청발주〉 5천만원(5만불) 이상	7천만원(10만불) 이상	1억원(20만불) 이상	완전 자율화
〈자체발주〉 5천만원(5만불) 미만	7천만원(10만불) 미만	1억원(20만불) 미만	
	2004.4.1	2006.2.27	2008년부터

〈그림 3〉 지방자치단체의 시설공사 발주 자율화 과정

〈조달청 발주〉 PQ공사, 대안·일괄 입찰공사	200억원이상 PQ공사, 대안·일괄 입찰공사	500억원이상 PQ공사, 대안·일괄 입찰공사	대안·일괄 입찰공사	완전 자율화
〈자체발주〉 기타 공사	기타공사 200억원미만 PQ공사, 대안·일괄 입찰공사	기타공사 500억원미만 PQ공사, 대안·일괄 입찰공사	기타 공사 (모든 PQ공사 추가)	

이 그림에 의하면, 2010년 이후부터는 모든 지방계약사무가 지방정부의 자율적인 판단하에 계약사무를 운영할 수 있도록 되어 있다.

이처럼 지방계약법을 제정하여 지방자치단체가 계약사무를 지방정부에서 자율적으로 처리하게 된 배경에는 지방자치단체가 지역특성에 맞는 계약제도를 도입하도록 하기 위한 것이다. 즉 긴급재해복구공사에 대한 개산계약제도도입, 공사의 연간단가계약제도, 주민참여 공사감독자제도, 조형물설치 및 제작의 협상을 위한 계약방법의 근거마련 등의 필요가 있었다고 할 수 있다.

이처럼 계약사무에 관하여 지방정부에 완전자율화가 이루어졌지만, 조달청의 조달사업실적을 보면, 자치단체들의 조달청에 대한 계약사무의 의뢰가 여전히 유지되고 있는 것을 볼 수 있다. 이는 법제도적으로는 지방자치단체에 계약사무에 대한 자율권을 주었지만, 지방자치단체는 계약사무를 여전히 조달청에 의존하고 있다는 의미이다. 이는 지방자치단체의 입장에서는 조달청에 의뢰하여 경쟁입찰을 수행하는 것이 추후의 감사에 대비하는 의미가 있고, 입찰과정에서 발생하는 부정부패 등의 불신을 제거하는 의미도 있다. 즉 지방자치단체가 자율적으로 책임을 지고 계약사무를 처리할 수 있는 제도적, 문화적 기반이 형성되지 않았다는 반증일 수 있다.

〈표 3〉 조달청 수요기관별 조달사업 현황(2006년 실적 기준)

(단위 : 억원, %)

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
계 (비율)	213,216 (100.0)	221,733 (100.0)	260,667 (100.0)	270743 (100.0)	465,553 (100.0)
국가기관 (비율)	68,236 (32.0)	73,669 (33.2)	86,897 (33.3)	71,669 (26.5)	158,763 (34.1)
자치단체 (비율)	101,658 (47.7)	116,078 (52.4)	128,521 (49.3)	152,041 (56.2)	238,616 (51.3)
공공기관 (비율)	4,382 (2.1)	4,548 (2.1)	5,230 (2.0)	6,513 (2.4)	19,147 (4.1)
기타기관 (비율)	38,940 (18.2)	27,438 (12.3)	40,019 (15.4)	40,520 (14.9)	49,027 (10.5)

* 공사계약 기준이 총공사부기금액[2](신규계약)인 경우의 자료를 의미함
* 자료 : 조달청, 조달통계

2) 총공사기부금액 : 낙찰 등에 의하여 결정된 금액을 "총공사기부금액"이라고 한다. 즉, 신규공사로 계약되는 총 공사계약금액을 말한다.

요컨대, 계약사무가 자율화되었음에도 불구하고, 여전히 조달청에 계약사무의 입찰을 의뢰하고 있다는 것은 지방정부가 분권화된 계약사무를 스스로 처리할 수 있는 역량이 아직 구비되지 않았거나 제도적인 여건이 형성되지 않았음을 반증하는 것이라고 할 수 있다. 가장 대표적인 지방정부의 하나인 S시를 중심으로 분석해 봄으로써 그러한 원인을 살펴보자.

III. 지방계약조직의 구조분석 : S시를 중심으로

1. 조직구조

S시의 계약조직은 크게 4부분으로 나누어져 있다. 즉 재무국계약팀, 계약심사과, 사업소의 계약담당, 기술심사담당관으로 나누어져 있다. 기술심사담당관은 제2부시장산하에서 사업이나 공사의 기술적인 부분에 대한 심사를 담당하는 전문조직으로서 조직위상이 부시장직속산하이다.

계약심사과는 민선3기때 경영마인드를 강조하였던 시장의 제안으로 민간기업에서 사업이나 공사의 발주시 계약단가와 계약방법에 대한 심사를 통하여 예산절감을 이룬 성과를 공공조직에 도입하면서 설치된 조직이다. 계약심사과는 S시의 일정금액이상의 공사, 구매, 용역계약에 대한 심사를 통하여 수천억원의 예산을 절감한 바 있다. 이처럼 S시의 계약조직은 계약에 대한 실무를 하는 계약팀과 사업소의 계약담당 이외에 전문적인 계약업무의 성과향상과 모니터링을 위하여 전문조직이 설치되어 있다는 점이 특징이라고 할 수 있다.

먼저 재무국의 계약팀의 조직을 보면, S시의 본청과 사업소, 자치구의 계약에 대한 총괄부서라고 할 수 있다. 직원교육이나 업무매뉴얼작성, 유권해석 등을 통하여 S시 계약행정의 효율향상을 도모해야 하는 조직이다. 또 지방계약법에 의하여 본청산하의 경리관을 조정하고 통제하는 총괄부서이기도 한다.

계약심사과는 역시 재무국에 속해 있지만, 기술공무원을 중심으로 용역, 구매, 토목, 건축, 설비 등에 대한 단가와 품셈에 대한 심사를 하는 조직이다. 정확하게는 계약심사라기 보다는 원가심사라고 하는 것이 적합할 것이다. 계약심사는 보다 포괄적이고 광의적인 의미이다. 즉 계약조건이나 문구심사, 업체의 적격성 및 자격심사 등도 계약의 심사사항이고, 또 공사나 건축 등의 설계심사, 기술심사 등을 하

는 것도 계약의 심사사항에 해당된다. 따라서 엄밀한 의미에서는 계약심사과라는 명칭은 적합하지 않고 원가심사과라고 하는 것이 적합하다.

조직설계상의 문제이기는 하나, 이처럼 전문적인 원가심사를 수행하는 조직을 공무원조직으로 둘 필요가 있는가 하는 의문도 있다. 독립적인 외부의 민간기관에 외주를 주는 것이 인력활용이나 전문성의 축적이란 점에서 보다 효율적일 수 있다. 즉 전문적 심사역량을 구비한 조직을 공공조직으로 두고, 전문성을 가진 직원들이 민간기업의 가격동향이나 기술동향을 파악하여 심사를 하는 것도 고려해 보아야 한다. 왜냐하면 공무원 조직의 경우 2-3년에 걸쳐서 인사순환이 있게 되어 원가심사의 전문성을 확보하기가 용이하지 않다. 만일 외부민간조직으로 두는 것이 신뢰성(credibility)을 확보하는 것이 어렵다고 하면, 전문계약공무원으로 두어서 지속적인 전문성을 확보하여야 할 것이다.

물론 여기서 계약심사과의 직원과 2부시장산하의 기술심사담당관의 직원간에 인사교류를 실시하는 것도 지속적인 전문성향상에 기여할 수 있다. 또 사업소의 계약담당직원들과의 인사교류를 실시하는 것을 통하여 지속적 전문성(sustainabe expertise)을 확보할 수도 있을 것이다. 그러나 이 문제는 다시 계약관련의 직렬을 만들어서 직렬내에서 관리해야 한다는 것이고, 이는 곧 승진에서 가능성을 빼앗아 버려 공무원의 자기개발노력을 감퇴시킨다는 문제, 그리고 한분야에 오래 있음으로 인하여 발생하는 부정부패의 문제가 발생할 수 있다는 한계를 가지고 있다. 문제는 인사순환의 필요성과 직무의 전문성확보의 필요성간의 상충관계(trade-off relation)의 문제를 어떻게 해결하고, 어떤 선택(choice)를 할 것인가가 조직관리자가 해결해야 할 문제이고 여기에 종합적인 관리처방이 요구된다고 할 것이다. S시의 계약팀과 계약심사조직의 조직도를 보면 다음과 같다.

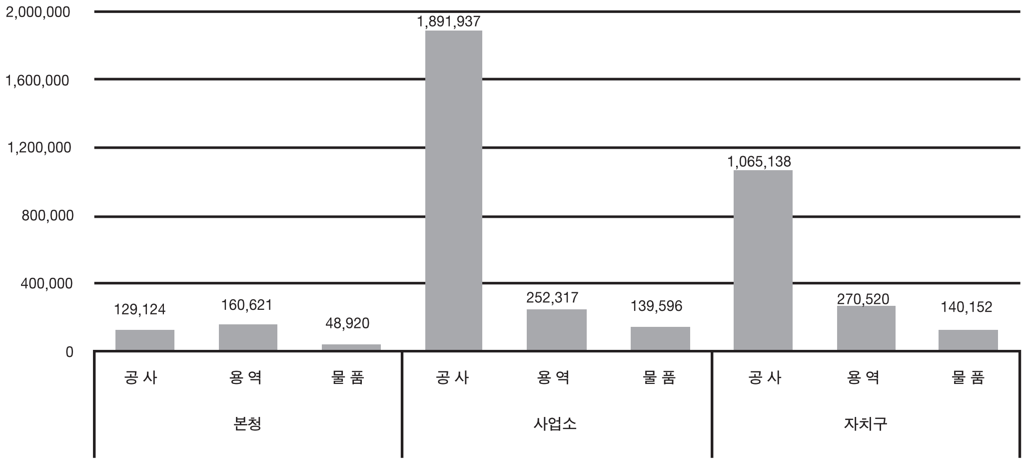
〈그림 4〉 S시 재무국 조직도

기술심사담당관의 경우는 35명의 인력이 있고, 품질시험소에 57명의 직원이 있다. 주로 기술직이 중심이 되어 있는 조직으로서 기술심사담당관실에는 35명중 30명이 기술직이고, 품질시험소에도 57명의 인력중 34명이 기술직이다. 기술심사담당관실은 심사총괄이 있고, 기술관리, 기술지원팀, 토목심사팀, 건축심사팀, 설비심사팀, 조경심사팀이 있어서 각각 전문적인 분야의 심사를 담당하고 있다.

2. 계약실적

계약실적을 보면, S시의 경우 본청보다는 사업소와 자치구에서 공사관련의 사업이 월등하게 규모가 큰 금액이 이루어짐을 알 수 있다. 즉 계약실적으로 보면, 본청보다도 사업소의 계약담당들이 큰 규모의 계약을 수행하고 있고, 양적인 측면에서도 훨씬 많음을 알 수 있다. 계약실적으로 보면, 본청의 계약팀의 경우 계약사무에 대한 경험이나 역량면에서 전체를 총괄해 나가기는 어려운 상황임을 알 수 있다.

〈그림 5〉 2009년 S시 계약체결 실적



본청의 경우도 수의계약의 비중이 일반경쟁계약에 비하여 월등하게 높은 것을 알 수 있다. 즉 수의계약의 비중이 85%에 이르고 있고, 일반경쟁계약은 5%대, 제한경쟁이 9%정도임을 알 수 있다. 다시 말해 경쟁계약을 관리해야 할 비율이 그렇게 높지 않음을 알 수 있다. 금액면에서는 경쟁계약의 비중이 50%대를 넘고 있고 점점 높아져서 80%대에 이르고 있는 것을 알 수 있다. 즉 금액이 큰 경우에는 계약의 종류가 주로 경쟁계약으로 전환되어 가고 있음을 알 수 있다.

〈표 4〉 본청계약

(단위 : 억원, %)

구분	계		경쟁계약		수의계약	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액
2007	1,334	877	217(16.3)	467(53.2)	1,117(83.7)	410(46.8)
2008	1,771	1,753	299(16.9)	1,393(71.3)	1,472(83.1)	560(28.7)
2009. 9	1,513	2,551	243(16.1)	2,167(84.9)	1,270(83.9)	384(15.1)

또 사업본부와 사업소의 경우 경쟁계약과 수의계약의 비율은 건수면에서는 본청과 유사하나, 금액면에서는 경쟁계약이 80%대를 넘고 있고, 점점 건수와 액수가 공히 높아지고 있는 경향임을 알 수 있다. 이는 점점 경쟁계약으로 전환시켜 나가면서 동시에 평균계약단가는 낮아지고 있음을 알 수 있다. 즉 적은 금액의 계약도 경쟁계약으로 전환시켜 가고 있음을 알 수 있다

〈표 5〉 본부 · 사업소 계약

(단위 : 억원, %)

구분	계		경쟁계약		수의계약	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액
2007	6,716	4,720	1,228(18.3)	3,953(83.8)	5,491(81.8)	767(16.3)
2008	7,932	16,014	1,598(20.1)	14,936(93.3)	6,334(79.9)	1,078(6.7)
2009. 9	6,420	19,742	1,687(26.3)	18,726(94.9)	4,733(73.7)	1,016(5.1)

3. 계약조직의 문제

재무국의 계약팀은 S시의 계약조직을 총괄하는 부서이다. 그럼에도 불구하고, S시에 산재하는 계약관련의 조직을 지휘통제할 수 있는 위상이나 권한을 가지고 있지 못하다. 계약팀의 경우는 시본청의 계약사무만을 담당하고 있고, 대형공사 등의 대부분의 계약이 본부나 사업소를 통하여 이루어지고 있다. S시의 경우에는 38개의 사업소를 중심으로 자체적으로 계약을 체결하고 있기에 시전체로서의 계약사무의 일관성이 떨어지고, 문제가 발생할 경우 이에 대한 통제가 어려운 상황이다. 따라서 시전체의 계약사무를 통제할 수 있는 통제탑(control tower)로서의 기능을 수행하고 있지 못하다.

두 번째의 계약조직의 문제점으로서 계약사무를 종합적으로 처리할 수 있는 인력부족이다. 10명의 인력이 있으나 8명의 직원이 용역계약, 공사계약, 물품구매계약에 주된 직무(main work)를 수행하

고 있어 본부나 사업소 등의 대형공사계약에 대한 자문이나 모니터링을 해 줄 수 있는 전문인력이 부재하다. 1명의 직원이 계약제도나 법령해석 등에 대한 직무를 담당하고 있으나, 인사순환이 잦아서 지속적인 전문성을 조직차원에서 축척하기가 용이하지 않다. 이 직무를 전문적으로 수행할 전문직을 고정적으로 배치하여 두어야 할 필요성이 있다. 그런데 이러한 전문직의 배치는 조직규모가 일정한 정도 되어야 별도의 전문직을 둘 수 있는 것이지, 하나의 팀단위의 직무에 별도의 전문직을 두는 것이 용이하지 않다. 과단위의 조직이라고 하면, 과직무에 해당하는 전문직을 둘 수 있는 조직규모(size of organization)가 되는 것이지만, 조직규모가 팀정도여서는 각각의 직원들이 개별 집행직무를 수행하고 있지 않으면 안되고, 또 전문직이 있다고 하더라도, 집행직무를 일정한 정도 공동으로 맡아서 처리하지 않으면 안된다. 즉 공공관료조직의 운영이 팀단위로 직무를 나누어서 움직이는 것이지 개별적으로 움직일 수 있는 여지가 적기 때문이다. 즉 계약제도나 법령을 전담하는 전문직을 두기 위해서는 일정한 정도의 조직규모가 되어야 하고, 이는 과단위 정도의 규모(size)가 되어야 할 것이다.

셋째로는 계약사무의 과정(process of contract office work)이 계약방식심사, 입찰공고, 경쟁입찰, 적격성심사, 기술심사, 원가심사, 계약체결, 계약집행, 대금지급의 과정을 거쳐서 이루어진다고 할 때, 전반부의 심사과정을 총괄하는 부분과 계약체결이후의 집행과정을 총괄하는 부분으로 나눌 수 있다. 전반부와 후반부를 동시에 동일조직이 추진하려고 하면, 계약의 투명성을 확보하기 어렵기에 전반부와 후반부의 담당조직을 분리(seperation)시키고 양자가 상호 견제(check)를 할 수 있도록 할 필요가 있다. 그리고 계약방식심사에서 원가심사까지의 전과정이 사실은 계약심사(contract review)라고 해야 하고, 후반부가 계약사무의 집행이라고 할 수 있다. 그 점에서 계약심사과라는 명칭은 계약과정의 심사과정 전반을 처리할 수 있는 조직이어야 하는데, 계약팀을 재무과에 둠으로써 과의 명칭과 직무가 일치하지 않고 있다. 이점에서 계약심사과는 계약팀과 통합하여 구성하는 것이 과의 명칭에 부합한 조직이 될 것이다.

넷째로는 계약과정(contract process)전반에 대한 책임성이 취약하다는 점이다. 즉 계약을 체결하는 계약팀, 원가심사를 하는 계약심사과, 기술심사를 하는 기술심사담당관, 38개의 사업소 계약사무담당조직으로 나누어져 있어 S시 전체의 계약사무에 대한 책임성(responsibility)의 확보가 어렵다는 점이다. 즉 통일된 입찰공고문이나 경쟁입찰관리방식이 존재하지 않아서 업체들은 계약체결시마다 다른 기준에 따라서 대응해야하므로 거래비용이 높게 든다. 또 계약관련 조직들이 제1부시장과 제2부시장으로 나누어져 있어 시 전체로서의 종합적인 책임성을 확보하기가 용이하지 않다. 이처럼 종합적인 책

임역량을 구비하고 있지 못하면 계약사무에 대한 분권 혹은 이관이 이루어져도 중앙정부부처의 규제나 통제에 수동적으로 끌려다니게 된다. 분권은 이것을 수용하여 책임질 수 있는 역량이 구비되어 있을 때 실현 가능하다.

마지막으로 계약과정에 대한 종합적인 전문성을 가진 인력이 양성되어 있지 않다. 500억이상의 PQ 공사나 대안일괄입찰 공사계약을 처리할 수 있는 인력이 체계적으로 양성되고 있지 못하다.

IV. 지방계약조직의 직무분석

1. 직무구조

지방계약조직으로서 직무분석은 계약팀과 계약심사과를 중심으로 한다. 양 조직은 계약과정의 심사기능(review function)을 담당하는 조직이다. 기술심사담당관조직은 전문기술적인 심사과정이어서 본 고의 직무분석에서는 제외하였다. 직무분석의 주된 목적은 양자의 업무량과 난이도, 역량분석을 통하여 양 조직의 통합의 가능성을 보려고 한다. 그리고 양자의 직무내용을 보다 유기적으로 연계하고 전문성을 확보할 수 있는가를 보기 위함이다.

사업부서에서 공사나 용역을 수행하기 위해서는 예산서를 만들고 이 예산서를 계약심사과에 보내어서 원가심사를 받아야 한다. 그리고 기술적인 부분에 대해서는 기술심사도 받아야 한다. 그리고 계약방식에 대한 심사를 계약팀에서 받은 후에 경쟁입찰로 결정된 경우에는 입찰공고를 한다.

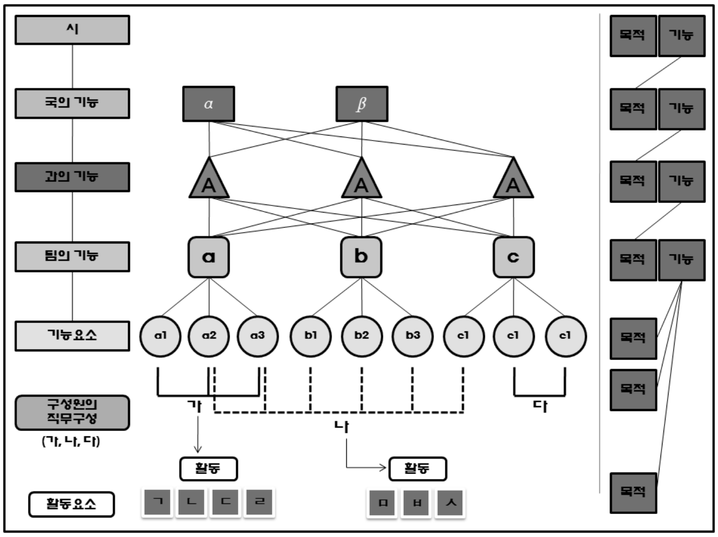
그리고 입찰에 응한 업체들에 대하여 자격심사와 적격성 심사를 실시한다. 응찰된 업체에 대하여 사업부서에 계약을 체결하도록 하고, 사업부서는 계약대로 공사나 용역이 진행되도록 모니터링을 한다. 그리고 공사나 용역의 진행정도에 따라서 대금을 지급하고, 최종적인 납품을 검수한 후에 잔금을 지급하는 과정을 가지고 있다.

직무분석에서는 구성원의 개인적인 직무구성에 대하여 서베이를 진행하지만, 팀의 기능요소별로 업무량의 평가가 이루어져야 한다. 물론 난이도는 개인이 느끼는 것이기에 개인별로 이루어져야 할 것

이다. 프로세스 분석에서는 프로세스별로 비중에 대한 평가가 이루어져야 할 것이다. 역량부분도 역시 개인별로 집계되어져야 할 것이다.

이러한 직무분석을 위하여 개인단위와 기능단위를 구별하여 이것이 각각 팀-과-국의 기능으로 연계되는 구조에 대한 이해가 필요하다. 이를 그림으로 표시하면 다음과 같다.

〈그림 6〉 조직 단위간 직무구조



계약팀의 목적은 과의 기능을 수행하는 것이다. 계약심사과의 목적은 재무국의 기능이다. 그런데 계약심사는 원래기능은 원가심사기능이므로 계약사무의 부분집합에 불과하다. 그런데, 원가심사기능이 계약사무기능보다 높은 조직위상을 가지고 있으면서 하위의 조직위상을 가진 계약팀을 하나의 기능으로 본다는 것은 하극상에 해당한다.

즉 조직설계의 기본을 잃고 있다는 것이다. 이 점에서 계약심사과의 구성에서 계약팀을 주무팀으로 하고, 원가심사기능을 담당하는 6개의 팀으로 구성하는 것이 합리적이다. 그리고 계약심사과장은 계약사무의 프로세스 전체를 총괄할 수 있는 역량을 구비한 사람으로 해야 할 것이다.

이런 측면에서 양 조직의 직무분석을 통하여 조직재설계를 어떻게 해야 할지를 살펴보고자 한다.

2. 직무분석

계약팀의 직무분석결과에 의하면, 10명의 직원이 평균 일인당 217시간을 투입하고 있고, 공사와 용역 물품계약이라고 하는 집행업무에 68%를 투입하고 있는 것을 알 수 있다. 그리고 계약사무의 전문적인 영역이라고 할 수 있는 계약심의위원회운영, 계약법규 및 제도개선관리에 13%가 투입되고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 6〉 계약팀의 업무유형별 소요시간 및 비율

기능	주요활동요소	소요시간	비율
공사 · 용역 · 물품계약	투입인력 8명, 186.9시간/인	총1,495	68.36
계약심의위원회운영	투입인력1명,70시간/인	총70	3.2
계약법규 및 제도개선관련사항	투입인력2명,115시간/인	총230	10.52
인사, 예산, 교육, 창의 등 각종서무기능	투입인력4명,55.5시간/인	총222	10.15
감사,국회 · 시의회자료제출	투입인력2명,25시간/인	총50	2.29
청렴도개선업무	투입인력2명,60시간/인	총120	5.49
합계	실제투입인력 10명, 218.7시간/인	총2,187	100.0

계약팀의 주된 업무는 계약을 체결하도록 입찰을 관리하는 업무이고, 500억원이상의 PQ나 대안입찰공사에 대한 전문적인 사무를 처리할 수 있는 기능은 포함되어 있지 않다. 따라서 이러한 사무를 처리할 수 있기 위해서는 이것을 처리할 수 있는 전문성을 가진 인력이 배치되어야 하고, 이것을 이 조직에 배치하기 위해서는 사업소와 본부에서 처리되고 있는 사무를 재배치하여야 할 것이다.

계약심사과의 직무분석결과에 의하면, 35명이 평균 228시간을 투입하고 있고, 주로 공사, 용역, 물품심사에 83%의 비중을 투입하고 있다. 이는 이 조직의 주된 업무는 원가심사업무라는 것을 알 수 있다. 즉 기능적으로 심사사무를 주로 하고 있는 것이다. 과조직으로서의 전문역량을 발휘해야 하는데, 실제로 이러한 기능을 담당할 인력은 극히 적음을 알 수 있다.

즉 제도개선사항은 3%에도 미치지 못하고 있다. 다시말해 이 조직은 과정도의 규모를 가지고 있기

는 하나, 극히 기능적인 조직으로서 인원수는 많을지 모르나 심사기능에 한정된 기능조직에 불과하다는 점이다.

〈표 7〉 계약심사과의 업무유형별 소요시간 및 비율

기 능	주요활동요소	소요시간	비 율
공사 · 용역 · 물품심사	투입인력 33명, 202.1시간/인	총6,670	83.46
제도개선사항	투입인력6명, 46.3시간/인	총278	2.48
문서공람 및 각종서무	투입인력9명, 50.1시간/인	총451	5.64
시책사업	투입인력4명, 14.2시간/인	총57	0.71
원가분석자문단운영	투입인력9명, 39시간/인	총351	4.39
시스템 및 정보화업무	투입인력2명, 92.5시간/인	총185	2.31
합 계	실제투입인력 35명, 228.3시간/인	7,992시간	100.0

이점에서 계약심사과는 계약팀보다도 더 조직의 머리부분이 적다고 할 수 있다. 계약팀은 조직의 머리기능(head fuction)이 13%정도를 수행하고 있고, 시전체의 계약사무의 머리기능을 수행하기 위해서는 이 비중이 최소한 30%이상은 되어야 하는 것은 아닌가 한다. 그런 차원에서 계약심사과라는 조직의 머리기능은 극히 미미하여 3%에 불과하니, 이는 종합적인 기능을 수행해야 할 과조직의 최소조건을 구비하고 있지 못하다고 보여진다.

결과적으로 계약팀과 계약심사과는 통합하여 계약과로 하면서 과조직의 머리기능에 해당하는 제도개선, 계약심의위원회운영, 법규 및 제도개선, 500억이상의 PQ나 대안입찰공사에 대한 전문적인 사무를 처리할 수 있는 역량을 구비하도록 해야 할 것이다. 그래야 과조직으로서의 건전성을 확보할 수 있을 것이다. 현재의 계약심사과는 과조직으로서의 기본적인 머리기능을 구비하고 있지 못하다.

3. 프로세스분석

직무프로세스 분석은 계약과정에 대한 직무재설계시에 필요하고, 조직개편시에도 유기적으로 연결된 사무들을 하나의 조직으로 통합할 수 있는 정보를 제공해 주게 된다. 그런 차원에서 양 조직의 계약프로세스 상에서의 비중을 살펴보자.

계약과정은 계약준비과정, 입찰과정, 적격심사과정, 계약체결과정으로 나눌 수 있다. 계약팀에서 주

로 이 과정을 담당한다.

〈표 8〉 업무프로세스 구분 기준

업무프로세스 구분	세부 과정
계약준비과정	서류검토, 공고문 및 예가작성
입찰과정	나라장터 입찰공고, 개찰
적격심사과정	적격심사, 낙찰자 결정, 준공신고서 접수 및 검사원지정요구 발송
계약체결과정	계약체결, 대가지급(선금, 기성금, 준공금)

한편, 계약심사과의 업무프로세스를 보면, 사전검토-원가분석-내역서작성-결과송부로 이어져 계약준비과정의 한 부분요소임을 알 수 있다. 다시말해 계약심사과는 계약준비과정을 담당하는 하위조직이어야 하고, 계약팀은 계약전반의 프로세스를 관리하는 상위조직이어야 한다. 그럼에도 불구하고 조직위상관계가 역전된 것은 왜 일까? 이에 대한 의문은 계약심사과의 태생과정과 관련이 있다고 보여진다. 민선3기에 시장의 주된 관심을 받으면서 탄생한 계약심사과는 그 직무의 내용면에서 계약팀의 하위 기능이지만, 과조직의 규모와 위상으로 설치됨으로써 현재와 같은 업무프로세스의 왜곡을 가져온 것이라고 보여진다. 조직설계구조의 건전성을 회복하기 위하여 시정이 필요한 부분이라고 할 수 있다.

아뭏튼 계약심사과의 업무프로세스를 표로 표시하면 다음과 같다.

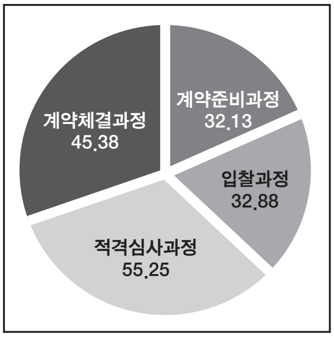
〈표 9〉 업무프로세스 구분 기준

업무프로세스 구분	세부 과정
사전검토	심사요청서 접수, 설계도서분류 · 검토, 발주처 의견청취,
원가분석	거래실제가격조사, 시장조사, 현장조사, 산출서 검토
내역서작성	심사결과내역서 작성, 발주담당과의 협의
결과송부	결재 및 심사결과 통보

먼저, 계약팀의 업무프로세스 상의 소요시간을 보면, 적격심사과정에 가장 높은 시간을 투입하고 있음을 알 수 있다. 그다음이 계약체결과정이다. 계약준비과정과 입찰과정은 비슷한 시간을 투입하고 있음을 알 수 있다.

〈표 10〉 계약팀 업무프로세스 상의 소요시간

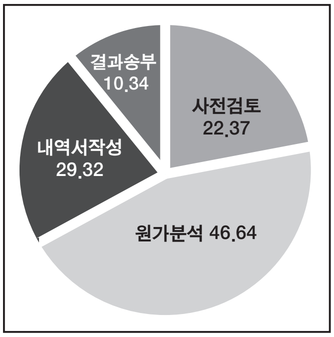
	N	최소값	최대값	평균	표준편차
계약준비과정	8	12	40	32.13	10.092
입찰과정	8	5	60	32.88	16.873
적격심사과정	8	12	90	55.25	22.752
계약체결과정	8	3	60	45.38	19.041



다음은 계약심사과의 업무프로세스 상의 소요시간을 보면, 원가분석에 가장 높은 시간비중을 투입하고 있는 것을 알 수 있다. 다음으로 내역서의 작성과 사전검토에 비슷한 비중을 투입하고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 11〉 계약심사과 업무프로세스 상의 소요시간

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
사전검토	59	4	80	22.37	16.182
원가분석	59	4	192	46.64	44.229
내역서작성	59	2	80	29.32	18.302
결과송부	59	1	40	10.34	9.310



결과적으로 양 조직의 업무프로세스 분석을 통하여 알 수 있는 것은 계약팀의 계약준비과정의 일부로서 원가분석을 하는 것이고, 이것은 계약팀의 하위조직으로 위상지워져야 한다. 그럼에도 불구하고 독립된 상위조직으로 된 것은 계약프로세스에 역기능을 발생시키는 원인이 되고 있다고 진단되어진다. 추후의 조직재설계를 하는 담당자는 유념해야 할 부분이라고 할 수 있다.

4. 직무역량분석

직무역량분석은 직무를 수행하는데 필요한 지식이나 자격을 조사하는 것이다. 물론 주관적인 조사이기는 하지만 측정을 위한 객관적인 인식지표를 제시하였기에 개인들의 내적 판단이 인식지표에 따라서 반응하였다는 전제를 한다면, 어느 정도의 객관성은 확보할 수 있는 것이라고 보여진다.

직무역량분석을 위하여 경력요건이나 자격증, 요구지식, 분석해석력, 정보화능력, 필요교육훈련 등으로 나누어서 조사하였지만, 본고에서는 의미있는 부분만을 제시하고자 한다.[3] 계약팀의 경우에는 요구지식의 레벨4가 약 78%를 차지한다.

〈표 12〉 계약팀의 요구지식

	빈도	유효 퍼센트	누적퍼센트
Level 1	-	-	-
Level 2	-	-	-
Level 3	1	11.1	11.1
Level 4	7	77.8	88.9
Level 5	1	11.1	100.0
합계	9	100.0	

반면, 계약심사과의 경우에는 레벨4가 가장 높은 비중을 차지하지만, 비율이 38%에 그치고 있다.

〈표 13〉 계약심사과의 요구지식

	빈도	유효 퍼센트	누적퍼센트
Level 2	4	11.8	11.8
Level 3	11	32.4	44.1
Level 4	13	38.2	82.4
Level 5	6	17.6	100.0

3) 자세한 것은 김찬동외(2010) 173페이지 이하를 참고.

레벨4는 기존의 지식기술을 바탕으로 새로운 지식과 기술을 연구또는 생산할 수 있고 모든 업무상황에서 풍부한 지식과 기술을 사용하며, 요청을 받아 다른 사람들의 문제를 해결해 주는 조언자의 역할을 수행하는 수준이다. 계약심사과의 경우 레벨 5의 비율이 계약팀보다는 높으나 레벨3의 수준은 레벨5의 배에 이를 정도로 비율이 높음을 볼 때, 계약심사과의 요구지식은 일정한 정도로 평준화가 이루어져 있다고 보여진다. 따라서 계약심사과의 업무는 어느 정도의 역량을 가진 조직이라고 하면, 외부의 독립적인 조직에 외주를 줄 수도 있는 것으로 보여진다.

V. 결론 : 통합과 전문화[4)]

직무분석, 업무프로세스분석, 역량분석의 결과를 바탕으로 구체적으로 S시 계약사무의 전문성 향상방안을 조직제도 설계란 관점에서 제시하고자 한다.

조직제도 설계란 조직의 제도를 어떻게 설계하는 것이 가장 효과적으로 조직의 사명(mission)을 달성하는가에 관한 논의이다. 즉 조직의 제도설계란 조직의 미션과 불가분의 관계에 있다. 어떤 미션을 달성하는 것이 가장 중요한 것인가에 대한 요구가 조직을 설계하는 방법, 규모와 관련된다.

조직설계에서는 가능한 미조정으로서 목적을 달성할 수 있다면 가장 효율적인 방법으로 본다. 그만큼 조직을 크게 변동시키는 것은 조직형성비용이나 조직워밍업(warming up)비용이 들고, 이것은 변화된 환경을 적응하는 비용을 초과할 수도 있기 때문이다. 따라서 변화된 환경을 대응하는 최소한의 조직변경으로서 목적을 달성할 수 있도록 하는 것이 가장 효율적인 방법이라고 할 수 있다. 이러한 전제하에서 단계적으로 S시 계약사무의 전문성 향상방안을 제시하고자 한다.

첫째, 계약팀에 계약과정 전반을 책임질 수 있는 인력을 확보하는 것이다. 구체적으로는 계약팀의 인원을 2~3명 증원하는 방안이다. 현재의 계약관련조직을 그대로 유지하면서 가장 문제가 되는 계약심의담당자와 계약법규 및 제도담당자를 2~3명 증원하여 계약사무의 지속성과 연속성, 전문성을 확보할 수 있도록 하는 것이다. 필요하다면, 일괄대안입찰의 계약심의를 담당하는 직원을 2~3명 더 둠으로써 계약사무에 대한 자율화에 대응할 수 있는 기초적인 준비를 하는 것이다.

4) 김찬동외(2010), 203페이지 이하 인용

둘째, 계약팀을 계약과(가칭)로 조직규모를 확대하는 방안이다. 이 경우 계약과와 계약심사과(이때 원가심사과로 과명을 변경한다)가 병립하게 된다. 계약팀을 계약과로 인원 약 30명에서 40명 내외의 조직규모로 확대하여 계약과내에 계약심의자문단운영, 계약법규 및 제도담당, 계약교육담당, 일괄대안입찰담당 등을 전담하는 팀을 두는 것이다. 그리하여 조달청의 분권화에 대응하여 S시차원에서의 지방계약권한을 총괄하는 책임있는 조직을 두는 것이다.

셋째, 계약팀을 계약심사과와 통합하여 계약과로 확대된 과조직으로 하는 방안이다. 계약팀을 계약심사과와 통합함으로써 계약심사과에서 확보하고 있는 전문성을 활용하는 방법이다. 즉 계약심사과에는 제도개선사항 기능과 원가분석자문단운영이라고 하는 기능을 확보하고 있으므로, 이들 기능을 담당하는 인력을 계약심의 및 계약법규, 그리고 제도담당의 기능과 연계하여 담당하도록 하는 것이다. 기술직이기 때문에 일괄대안입찰의 사무가 S시로 이관되어 자율적으로 처리할 수 있는 현재의 상황을 대응할 수 있을 것이다.

넷째, 계약과와 계약심사과가 병립하는 가운데 기술심사담당관실을 통합하여 지방계약국(혹은 도시조달국)으로 하여 계약 및 조달관련의 전문적인 국조직으로 두는 경우이다. 이 방안은 S시 차원에서 계약업무를 전담하는 국차원의 조직을 둠으로써 계약사무의 분권화에 호응할 수 있도록 하는 것이다. S시는 이미 계약사무의 금액규모로서 보더라도 하나의 지방계약국을 구성할 수 있을 정도의 규모에 이르고 있고, 지역조달청의 사무의 상당한 부분을 S시차원에서 담당하는 것이 지방분권의 진정한 의미를 실현하는 것이라고 보여진다. 이는 조달차원에서만 논의될 것이 아니라, 경찰자치, 교육자치 등 지방자치 내지는 지방분권이 전 정부영역에서 이루어지는 것과 보조를 맞추어서 제시되어야 할 안이기는 하다. 그렇지만, 지방분권을 생각할 때, S시 차원에서는 조달에 관련된 특별지방행정기관들을 폐지 내지는 통합하려 할 때, 하나의 대안으로서 고려해 두어야 할 대안이라고 보여진다.

이를 위해서는 시 차원에서 계약사무에 대한 전문성과 책임성, 투명성을 확보해 두어야 할 것이다. 그리고 지방분권적 차원에서의 지방계약국 혹은 지방조달국이 시에 설립된다고 하면, 이에 대한 감사도 지방분권적으로 처리된다는 전제가 되어야 한다. 사무나 권한만 이관되고, 감사에 관련된 제도는 여전히 중앙집권적으로 이루어진다고 하면, 이를 담당하는 실무자들은 여전히 중앙정부부처의 규정이나 관례를 따르는 수동적이고 의존적인 행태를 벗어날 수가 없을 것이기 때문이다.

< 참 고 문 헌 >

강인재, 1995, "지방화 시대에 대비한 조달행정의 발전방안", 한국사회와 행정연구, 서울행정학회.

곽채기, 2008, "분권화 · 개방화에 다른 지방조달행정의 발전방향", 「한국지방계약학회 학술발표회」, 한국지방계약학회.

국토연구원, 2008, 「재정운영의 효율화 및 계약제도 선진화를 위한 국가계약제도 개선방안」, 경기도 : 국토연구원.

김대인, 2009, "공공조달계약 관련법제의 개혁에 대한 고찰 : 국가계약법을 중심으로", 「강원법학」, 강원대 비교법학연구소, 제28권, pp.25-59.

김성일 · 이형찬, 2004, 「공공공사 발주행정의 분권화 방안 연구」, 경기도 : 국토연구원.

김장회, 2009, "2009년 지방자치단체 계약제도의 운영 방향", 「지방재정과 지방세」, 한국지방재정공제회, 제13권, pp.31-39.

김찬동, 2004, 「S시 행재정개혁과 경영마인드 도입에 관한 연구: 계약심사제도의 도입과 성과를 중심으로」, 서울 : S시정개발연구원.

노승용, 2010, "지방행정 공무원 역량강화 : 지방공직자의 전문성 제고", 「서울특별시 기술심사담당관, 2010년 주요업무.

서울특별시 재무국, 2009, 2009 계약업무매뉴얼.

서울특별시 재무국, 2010, 계약담당자 교육자료.

서울특별시 재무과, 2010, 2010 계약팀 업무보고.

서울특별시 재무과, 2010, 지방계약법령집.

손영주, 2006, "정부조달사업의 특성에 적합한 계약방법 결정에 관한 연구", 경원대학교 경영대학원 석사학위논문.

이승종 · 윤두섭, 2005, "지방정부의 역량에 관한 개념화 연구", 「한국지방자치학회보」, 한국지방자치학회, 제17권 3호, pp.5-24.

이승종 외, 2008, 「지방정부의 역량과 정책혁신: 국내 · 외 사례연구」, 서울 : 박영사

이승종 외, 2008, 「지방정부의 역량과 정책혁신: 이론과 실제」, 서울 : 박영사

이양규 외, 2005, "토목공사 수주현황 분석을 통한 턴키 · 대안입찰제도의 문제점 및 개선방안 연구", 「한국철도학회논문집」, 한국철도학회, 제8권 제5호, pp.210-215.

이효, 2006, “지방계약제도의 운영실태분석 및 개선방안”, 「법과 정책」, 제주대학교 사회과학연구소, 제12권 2호, pp.159-186.

정부혁신지방분권위원회, 2007, 「참여정부의 지방분권」.

조달청, 2008, 조달연보.

조달청, 2010, 조달통계.

최두선, 2005, “지방자치단체를 당사자로하는 계약에 관한 법률 제정의 의미와 내용”, 「지방재정」, 지방재정공제회, 제4권, pp.31-37.

최두선, 2008, “지방계약법 제정배경 및 의의와 그동안 운영실태, 앞으로 발전방향”, 「한국지방계약학회 학술발표회」, 한국지방계약학회.

최병호, 2007, “재정분권의 이론과 적정한 지방재정의 구조 모색”, 「한국지방재정논집」, 한국지방재정학회, 제12권 1호, pp.129-160.

한국조달연구원, 2007, 「조달청 조직진단」.

행정안전부, 2008, 「국가-지방간 관계 정립을 통한 지방분권의 비전과 전략 수립」.

http://www.nyc.gov/portal/site/nycgov/?front_door=true(뉴욕시)

http://www.london.gov.uk/(런던시청)

http://www.lda.gov.uk/(런던개발국)

http://www.metro.tokyo.jp/(동경도 홈페이지)

http://www.gsa.gov/portal/category/100000(미국 조달청)