

지방행정혁신의 추진단계 및 저항관리전략

- 목 차 -

- I. 문제 제기
- II. 지방행정혁신의 의의
- III. 지방행정혁신의 추진단계 및 추진실태
- IV. 지방행정혁신의 추진단계별 저항관리전략
- V. 성공적 지방행정혁신을 위한 정책적 제언

I. 문제 제기

- 행정환경의 복잡화와 다원화, 그리고 이로 인한 행정 수요의 양적 증대 및 질적 욕구의 증대는 보다 적극적이고 수요 대응적인 정부를 필요로 하고 있음
- 주요 선진국들은 1970년대 후반부터 신공공관리론(NPM)적 시각에서 정부개혁과 정부혁신을 추진하면서 고객지향적이고 성과중심적인 정부운영을 도모해 왔음
 - 미국의 정부 재창조 프로그램(The National Partnership for Reinventing Government), 영국의 넥스트 스텝(Next Steps)과 최고가치제도(Best Value), 독일의 정부역할 축소 및 능률적 정부구축 프로그램(Aufgabenpolitik und Schlanker Staat) 등은 공공부문의 효율성 제고와 경쟁력 강화를 위한 대표적인 정부 프로그램임
- 우리나라도 외화위기 이후 공공부문의 구조조정과 경쟁원리의 강조 및 새로운 경영 및 관리기법의 도입 등을 통하여 행정을 근본적으로 개혁하기 위한 노력들을 기울여 왔음
- 그러나 우리나라의 행정개혁은 각 부처 또는 지방의 행정수요나 행정역량을 고려하지 않은 단순한 인력 및 재정의 감축관리로 표출되는 등의 문제들을 야기하였음
- 그리고 이 과정에서 도입된 새로운 제도들은 우리나라의 행정환경에 제대로 적응하지 못하고 형식적으로 운영되는 결과를 가져왔으며, 혁신 기법들이 어느 정도 정부의 성과 향상에 기여했는지에 대한 분석이나 평가는 거의 없었음
- 이에 참여정부는 출범 초기부터 정부혁신을 국정 운영의 핵심과제 중 하나로 선정하여 범정부적으로 추진하면서 정부조직의 운영시스템을 근본적으로 바꾸려고 노력하고 있음

- 참여정부는 정부혁신을 선택이 아니라 생존의 필수조건임을 강조하면서 강력한 의지를 가지고 추진하고 있으며, 특히 지방행정의 혁신 없이는 정부혁신의 성공을 달성할 수 없다는 인식하에 지방행정혁신을 적극적으로 추진해 나가고 있음
- 지방행정혁신은 중앙정부의 행정혁신 추진전략이나 민간기업의 경영혁신 추진전략과 차별화되어야 할 필요가 있음
 - 지방자치단체는 직접적인 대민업무와 집행기능을 중점적으로 수행하기 때문에 중앙정부의 혁신모델을 기계적으로 이식하기에는 문제가 있으며, 또한 기업의 경영혁신전략들을 지방자치단체에 그대로 적용하기에는 적실성을 확보하기 어려움
- 따라서 정부혁신이 지방자치단체에 삼투압 되기 위해서는 지방의 여건과 특성을 고려하여 지방자치단체에 적합한 행정혁신을 추진하여야 하며, 특히 지방행정혁신이 성공하기 위해서는 변화와 혁신에 필연적으로 수반되는 저항에 대한 관리전략을 체계적으로 수립하여 실천해 나가야 함
- 본 연구는 이러한 문제인식 하에서 지방행정의 특성과 여건을 고려한 지방행정혁신을 성공적으로 추진하기 위한 지방행정혁신의 단계별 저항관리전략을 도출하는 것을 목적으로 함

II. 지방행정혁신의 의의

1. 정부혁신의 필요성

- 정부혁신이란 공공조직의 효과성, 효율성, 적응성, 개혁성을 증대시키기 위해 공공기관이나 정부조직을 근본적으로 변형시키는 것을 의미함
- 따라서 정부혁신은 정부의 정책 및 행정 관련 문제를 인지하고 정보 또는 지식을 발굴·생산하여 새로운 행정 프로그램이나 정책을 채택하는 것으로 정의할 수 있음
 - 정부혁신은 새로운 행정관행을 정부조직 내에 성공적으로 정착시키는 것으로 국가경쟁력과 고객만족을 제고하기 위하여 과거에는 행해지지 않았던 새로운 행정관행(조직문화, 제도, 업무프로세스, 관리기법 등)을 정부부문에 도입하여 실행하고 정착해나가는 총체적 활동임
- 정부혁신은 필연적으로 상태의 변화를 수반하게 되며, 따라서 고객만족을 실현시키지 못하고 있는 상태에서 고객만족을 구현할 수 있는 새로운 상태로의 변화가 혁신에 해당됨
- 결국 정부혁신은 고객만족을 증대하기 위하여 고객의 가치는 극대화하고 고객의 비용은 최소화하는 과정으로 이해할 수 있으며, 이를 위하여 새로운 행정관행을 조직 내부로 도입하여 실행하는 과정이라고 할 수 있음

2. 지방행정혁신의 의의

- 지방행정혁신은 지방자치단체가 행정서비스를 창출하는 데 있어서 효율적인 방법을 모색하고 주민들의 요구에 효과적으로 반응할 수 있는 전략을 모색하는 과정이라고 할 수 있음

- 또한 지방행정혁신은 국민과의 접점에서 혁신성과를 국민이 직접 체감케 하여 정부에 대한 신뢰로 이어질 수 있다는 점에서 정부혁신의 가시적 성과의 최종 귀착점임
- 지방행정혁신은 지역사회 내의 공공기관, 특히 집행기관의 혁신을 의미하며, 지방분권과 지역혁신(Regional Innovation)의 성공적 추진을 위한 기반이자 전제조건임
- 결국 지방행정혁신이란 새로운 행정관행을 지방행정 내에 성공적으로 정착시키는 것을 의미하며, 지방조직의 비효율성, 지방재정의 취약성, 정책성과에 대한 지방자치단체장의 비책임성, 지방자치단체간 비경쟁성, 그리고 공공서비스에 대한 고객선택권의 제한 등을 개선하여 지방행정의 효율성과 민주성을 제고하기 위한 활동임

3. 지방행정혁신의 목표 및 추진방향

- 지방행정혁신의 궁극적인 목표는 주민의 만족수준은 극대화시키고 주민의 부담은 최소화시키는 것이라고 할 수 있음
 - 참여정부의 정부혁신 목표인 ‘일 잘하는 정부, 대화 잘하는 정부’를 만들어 국민으로부터 ‘신뢰 받는 정부’를 지방자치단체 차원에서 추진하기 위하여 지방공무원에게 혁신마인드를 확산시키고 지방공무원의 혁신역량을 강화하여 주민만족을 극대화시키는 것이 지방행정혁신의 최종 목표라고 할 수 있음
- 지방행정혁신의 목표를 달성하기 위한 2006년도 지방행정혁신의 기본전략으로 주민밀착형혁신, 성과창출형혁신, 혁신공유와 경쟁, 혁신교육 및 학습의 내재화를 설정함
- 지방행정혁신의 추진 방향은 효율적이고 긍정적인 요소는 두 배로 늘리고, 비효율적이고 부정적인 요소는 반으로 줄이는 것임

- 첫째, 단체장을 중심으로 한 핵심 간부요원들이 강력한 리더십을 가지고 ‘더 좋은 정부’를 지향하는 새로운 비전과 전략을 제시하고 앞장서서 추진함
- 둘째, 지방행정혁신 추진대상과 방법을 기존의 이념이나 모델에 얽매이지 않고 실제로 적용이 가능한 실용성을 중시함
- 셋째, 과거의 행정개혁 방식인 인력감축이나 조직개편 중심이 아닌 조직과 제도를 움직이는 구성원의 사고방식, 행태, 문화 등을 근본적으로 바꾸는 방향으로 추진함
- 넷째, 혁신추진체계를 구축하는 것에 그치지 않고 혁신활동에 대한 평가와 성과관리시스템, 혁신지수의 개발, 고객관리, 인센티브 및 컨설팅 시스템 등 종합적인 시스템에 의한 혁신을 추구함
- 다섯째, 혁신의 성과도 중요하지만 혁신과정에서 발생할 수 있는 장애요인의 효율적인 극복을 위한 과정과 절차도 중시함
- 여섯째, 일반 공무원을 혁신의 대상이 아닌 혁신의 중심세력으로 삼아서 지방행정혁신을 추진함
- 일곱째, 전자정부 구현을 행정혁신의 중요한 수단으로 활용하여 행정서비스 전달체계를 혁신하고 주민의 참여와 만족도를 높이는 방향으로 지방행정혁신을 추진함
- 여덟째, 행정현장의 문제해결사례와 실천사례를 중심으로 혁신의 주체인 공무원의 마인드 변화와 혁신역량강화를 위한 체계적인 교육이 필요함

- 아홉째, 조직내부의 혁신추진동력을 체계화하고 제도화하는 한편, 변화를 관리하고 저항을 최소화하기 위하여 국내외의 행정혁신 우수사례 혹은 성공사례를 매뉴얼화하여 혁신을 확산·전파하는 지속적인 혁신추진전략을 구상함

- 마지막으로 국제연합, OECD 등 국제기구 혹은 선진 외국의 혁신 경험과 노하우를 참고로 하되, 우리 실정에 맞는 혁신 프로그램의 개발에 노력함

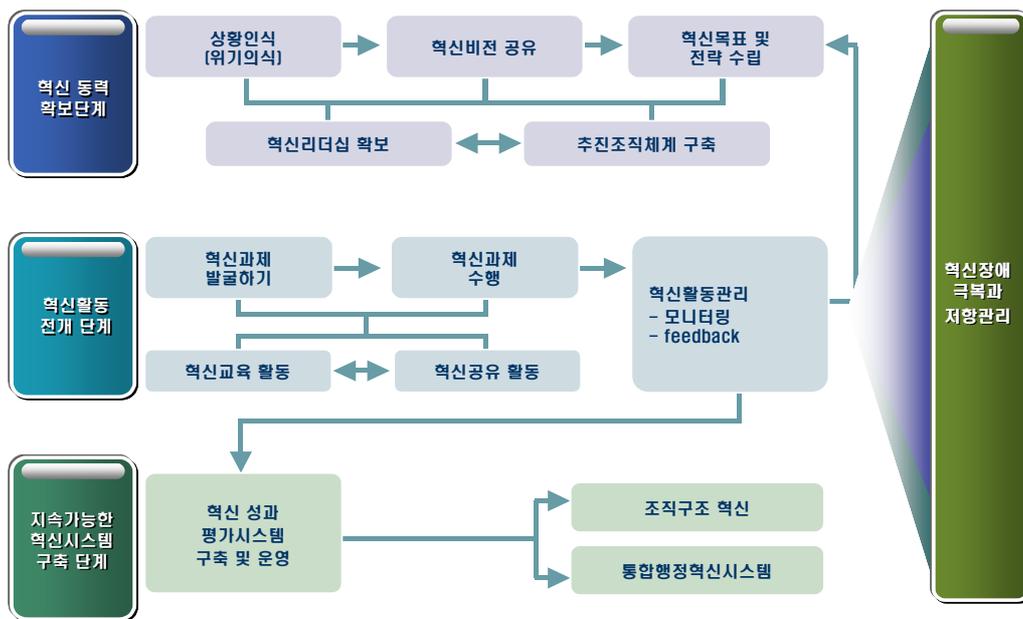
- 결국 지방행정혁신의 추진방향은 고객지향성의 강화, 지방행정서비스 제공에 있어서의 비용절감, 지방행정에서의 경쟁원리의 도입, 지방행정의 책임경영 강화 등의 전략을 포함하여야 함

III. 지방행정혁신의 추진단계 및 추진실태

1. 지방행정혁신의 추진단계

- 지방행정혁신은 먼저 혁신동력을 확보하고, 둘째, 혁신동력을 토대로 혁신활동을 전개하며, 마지막으로 지속가능한 혁신시스템을 구축하는 단계로 진행하며, 각 단계별 장애요인 극복과 저항관리가 지방행정 혁신의 주요 성공 포인트임

<그림 1> 지방행정혁신의 추진절차



- 혁신준비단계(혁신동력 확보단계)에서는 위기의식의 공유, 혁신비전 및 전략의 수립이 필요하며, 이 과정에서 단체장과 핵심간부의 리더십 확보 및 혁신추진조직체계를 구축하는 것이 혁신동력 확보의 기본 바탕이 됨

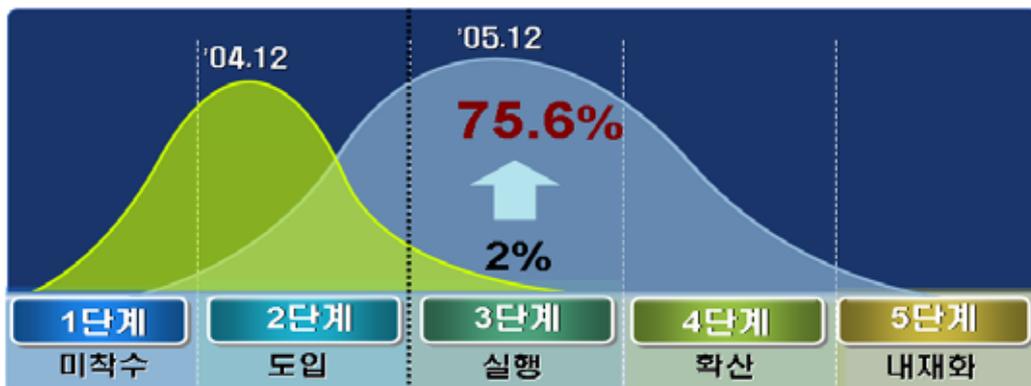
- 지방행정혁신의 실천단계(혁신활동전개단계)는 혁신과제의 발굴과 수행단계, 혁신교육단계, 혁신공유단계, 모니터링 등 혁신활동관리 단계 등으로 나눌 수 있음
- 지방자치단체의 지속화단계(지속가능한 혁신시스템구축단계)는 새로운 행정관행과 제도가 지속적으로 이루어 질 수 있도록 내부동력을 만들어 내는 활동임
 - 이러한 내부동력은 조직운영시스템의 기본적인 요소인 조직, 인사, 평가시스템이 성과주의에 기반을 둔 시스템으로 전환되어야 가능함

2. 지방행정혁신의 단계별 추진실태

가. 지방행정혁신 준비단계의 추진실태

- 정부혁신은 중앙정부를 시발점으로 하여 광역자치단체→기초자치단체 등의 순으로 확산되어 가고 있음
- 혁신수준에 대한 진단결과 현재 지방행정혁신이 빠른 속도로 확산되고 있으나 아직도 혁신 미착수 단계(1단계, 2단계)인 준비단계의 수준을 벗어나지 못하고 있는 자치단체가 24.4%이며, 특히 혁신의 확산 및 내재화 단계의 자치단체 비율은 미미한 수준을 보이고 있음

<그림 2> 혁신수준별 자치단체 현황



- 지방자치단체의 혁신수준이 혁신준비단계에 머무르고 행정혁신기반이 구축되지 않은 원인으로서는 단체장의 관심 부족과 적극적인 리더십의 결여 등을 들 수 있음
 - 지방자치단체의 경우 단체장의 의지가 정책이나 시책의 성공 여부를 좌우하기 때문에 단체장이 관심을 보이지 않으면 정책이나 시책은 성공을 거두기가 어려움

- 단체장의 혁신활동 참여에 못지않게 중요한 것은 구성원의 혁신에 대한 관심과 참여인데, 혁신 미착수 단계의 자치단체에서는 구성원의 71.6%가 혁신의 필요성을 인식하지 못하고 있음
 - 구성원이 혁신의 필요성을 인식하지 못하면 혁신활동에 대한 참여가 소극적이고 부정적일 수밖에 없어 혁신활동이 활발하게 전개될 수 없음

- 직원들이 혁신의 필요성을 인식하고 혁신활동에 적극적으로 참여하고자 하는 자세가 되어 있다 하더라도 개개인의 혁신역량이 부족하면 혁신을 추진하기가 곤란함
 - 대부분의 지방자치단체는 혁신활동을 지원하기 위한 역량강화 프로그램이 활성화되어 있지 않음

나. 지방행정혁신의 실천단계의 추진실태

- 지방행정혁신의 실천단계에는 16개 광역자치단체 모두가 도달해 있으나, 기초자치단체의 경우 40% 정도가 도달하고 있음

- 지방행정혁신을 실천하기 위한 과제로는 지방자치단체에 공통적으로 적용할 수 있는 지방공통혁신과제와 지역여건과 실정에 맞게 자율적으로 발굴·추진하는 자체혁신과제 두 가지가 있음
 - 현재는 지방공통과제의 실천 계획수립과 자체혁신과제 발굴에 노력하고 있는 수준임

- 혁신의 실천단계에 도달해 있다고 하더라도 대부분이 지방행정혁신 과제를 발굴하거나 과제와 관련된 교육활동을 전개하고 있을 뿐, 본격적인 실천단계라고 보기는 어렵고 준비단계에서 약간 벗어난 정도라고 할 수 있음
- 따라서 구체적인 혁신관련 교육이나 혁신비전의 공유 혹은 혁신과제의 구체적인 실천 등의 수준에는 미치지 못하고 있음

다. 지방행정혁신의 지속화단계의 추진실태

- 혁신이 일과성으로 끝나지 않고 계속적으로 업그레이드되어 성숙되어가는 지방행정혁신의 지속화 단계에 도달한 자치단체는 광역과 기초를 불문하고 한 군데도 없음
- 혁신내재화를 위한 조직·인사·평가시스템은 일부 지방자치단체에서 시범적으로 추진하고 있을 뿐 전국적으로 확산되지는 않고 있는 실정임

IV. 지방행정혁신의 추진단계별 저항관리전략

- 혁신의 실패는 혁신안이 잘못 되었다기 보다 혁신을 조직 내에 안착시키는 과정에서의 구성원들의 저항에서 비롯되는 경우가 많음
 - 따라서 혁신을 성공시키기 위해서는 적극적인 저항관리를 수행하여야 함

- 우리나라 지방자치단체의 경우 아직도 혁신에 대한 지방공무원들의 인식수준이 낮고 공감대가 확산되지 않은 관계로 혁신을 추가적인 업무부담으로 생각하는 경향이 지방행정혁신의 가장 큰 장애요인이 되고 있음
 - 즉 조직내 구성원들이 혁신의 필요성과 혁신안에 대한 구체적인 정보가 없고 혁신의 필요성과 실제 혁신안에 대한 깊은 이해가 부족한 실정이며, 다수의 일반공무원들이 혁신에 참여할 수 있는 기회가 적어서 이들이 혁신에 대하여 냉소적으로 되고 있으며, 혁신을 정권이 바뀔 때 마다 치루는 일과성 행사로 생각하여 혁신에 대한 구성원들의 신뢰가 부족한 실정임

- 따라서 혁신 추진과정에서 나타나는 변화에 대한 저항은 자연스럽게 거부할 수 없는 현상으로 인식하고 혁신에 대한 저항을 장애요인이 아니라 적극적인 관리대상으로 인식하고 혁신 단계별 저항관리전략을 수립하는 것이 필요함

1. 지방행정혁신 준비단계의 저항관리전략

가. 단체장 리더십 확보의 장애요인과 해결방안

- 혁신이 성과를 거두지 못하는 가장 큰 이유는 혁신에 불을 붙이지 못하기 때문이며, 따라서 혁신의 불을 지피기 위해서는 다음과 같은 장애요인을 제거해 나가야 함

- 첫째, 혁신준비단계에서 단체장의 역할은 절대적이라고 할 수 있기 때문에 단체장이 혁신상황을 인식하지 못하고 부하직원이 알아서 잘할 것이라는 생각을 가지고 있을 때
- 둘째, 단체장의 의사를 전달하고 단체장의 혁신의지를 실행시킬 혁신주체를 선정하지 못할 때
- 셋째, 더 나아가 혁신주체가 혁신방법에 대하여 아무런 지식을 가지고 있지 못할 때 혁신동력 확보는 어려워짐

○ 이러한 문제를 해결하기 위해서는 다음과 같은 해결방안이 강구되어야 함

- 첫 번째의 경우는 혁신토론회를 통해 지식적인 위기의식을 공유하고 단체장의 강력한 혁신의지 전달을 통해 혁신경쟁시스템(기관 혁신평가시스템)을 구축하여야 하며,
- 두 번째의 경우는 단체장의 혁신주체에 대한 강력한 지원과 강력한 혁신의지를 전달함으로써 혁신주체에게 사명감을 주입하여야 하며,
- 세 번째의 경우는 단체장이 학습에 솔선수범하여 학습 분위기를 형성하고 타 기관, 민간, 해외 벤치마킹 등을 통한 혁신 스승 모시기 등의 노력을 하여야 함

나. 혁신비전 설정시의 장애요인과 해결방안

○ 혁신비전과 혁신방향을 제대로 설정하지 못하면 혁신은 성공할 수 없으며, 혁신의 비전과 방향을 설정하지 못하는 중요한 이유는 다음과 같음

- 첫째, 기관 자체의 위기의식이 형성되어 있지 않는 경우로 “잘 하고 있는데 무엇을 어떻게 하라는 것인가”와 같은 항변이 여기에 속한다고 할 수 있음
- 둘째, 피부에 와 닿지 않는 동떨어진 비전이나 혁신방향 설정도 혁신을 어렵게 만드는 요인 중의 하나임

- 바람직한 혁신비전과 방향을 설정하기 위한 방안으로는 혁신의 비전과 방향을 설정하는데 있어서 하향식의 일방적인 전달이 아니라 상향식의 접근을 시도해야함
 - 즉, 혁신의 비전과 방향을 고객(수요자)의 관점에서 뒤집어 보려는 노력이 필요하며,
 - 외부기관이 만들어준 비전에만 의존하지 말아야 하며,
 - 조직 내의 혁신주체들로부터 다양한 아이디어를 받아들일 수 있어야 하며,
 - 구체적인 혁신과제를 도출하기 위해서는 과제평가위원회를 설치하여 엄격한 과제평가를 실시해야 함

다. 추진체계 구축시의 장애요인과 해결방안

- 혁신비전이 제대로 설정되었다고 하여도 이들 비전을 효과적으로 실행하지 못한다면 혁신은 다시 실패하게 됨
 - 예를 들면, 혁신추진을 성공시킬 만한 혁신추진팀을 구성하지 못하거나 이들에 대한 적절한 지원이 이루어지지 않을 경우 혁신은 제대로 실행될 수가 없는 것이며,
 - 또한 혁신에 대한 논의와 말은 무수히 많은데 정작 이를 실천하고 실행하는 행동이 없는 경우(No Action Talk Only)가 많음
- 따라서, 혁신이 성공하기 위해서는 계획된 혁신의 내용을 잘 실행해야 하는 것이 중요하며, 이를 위해서는 우선 혁신추진팀에 대한 물심양면의 적극적인 지원을 해야 함
 - 예를 들어, 혁신도구에 대한 교육을 강화한다거나 혁신추진팀에게 혁신주체로서의 자긍심을 심어주어야 함

2. 지방행정혁신 실천단계의 저항관리전략

가. 구성원 교육시 장애요인과 해결방안

- 혁신 동력이 확보되었더라도 구성원에 대한 적절한 교육과 이들과의 대화하기에 실패하면 혁신은 또 다른 장애를 만나게 됨

- 첫째, 대체로 혁신은 총론 찬성 각론 반대의 양상을 띠게 될 때 실패할 확률이 높음
 - 둘째, “내가 문제가 아니라 네가 문제”라는 식의 책임회피도 혁신을 어렵게 하는 요소가 됨
 - 셋째, 그들만의 혁신비전, 변화거부세력의 존재, 혁신세력 따돌리기 등의 냉소주의는 혁신을 시도하는 시점에서 가장 쉽게 나타나는 현상임
 - 넷째, 적절할 혁신네트워크를 구축하지 못하는 경우에도 구성원들이 혁신 저항을 이겨내지 못하게 됨
- 이러한 문제들을 제거하기 위해서는 기관장의 강력하고 지속적인 의지 표명과 끊임없는 교육·대화가 필수적이라고 할 수 있음
- 첫 번째 경우 나의 혁신실천 공약서(혁신실행서)작성, 기관장의 강력하고 지속적인 혁신의지 표명, 철저한 혁신평가에 대한 구성원의 인식 도모, 혁신성과와 보상간의 확실한 약속 등을 통해 해결 가능함
 - 두 번째 경우 기관장의 혁신실천공약 솔선수범, 핑계 차단(예외 인정 없애기) 등을 통해 해결 가능함
 - 세 번째 경우, 기관장의 강력하고 지속적인 혁신의지 표명, 혁신관리 서적을 중심으로 전 구성원의 학습(독서회 운영), 워크숍을 통한 정보전달과 우리 부처의 위기 상황인식 등을 통해 해결 가능함
 - 네 번째 경우, 구성원과의 직접 대화(1대1 설득), 신뢰할 수 있는 변화관리자 선발, 혁신네트워크에 대한 기관장의 명시적·묵시적 인정 등을 통해 해결 가능함

나. 혁신과제 도출시의 장애요인과 해결방안

- 첫째, 적절한 혁신과제를 도출하지 못하면 혁신실패의 원인이 될 수 있음

- 둘째, 조직의 위기를 해소하기 위한 큰 그림의 과제를 설정하지 못하거나 건수 중심의 말단·지엽적 혁신과제만을 늘어놓는 것도 진정한 혁신을 이루지 못하게 하는 원인이 될 수 있음

- 셋째, 혁신과제가 제대로 설정되었더라도 이들 과제를 효과적으로 해결하지 못하면 혁신은 실패하게 됨

- 혁신과제를 효과적으로 해결하지 못하는 첫 번째 원인은 혁신과제를 성공시킬 만한 혁신 팀을 구성하지 못하거나 이들 혁신 팀을 적절히 지원하지 못했을 때이며, 두 번째 원인은 혁신실행 자체에 대한 실패로 말은 무수히 많으나 실제로 이를 실행시키는 행동이 없는 경우에 해당되며, 이 경우는 특히 혁신과제 실행에 대한 적절한 모니터링이 필요한 상황이라고 할 수 있음
 - 이에 대한 해결방안으로는 첫 번째 경우는 과제평가위원회 설치, 미래상(To be)과 연계된 과제에 대한 엄격한 평가, 과제도출시 과제별 핵심성공요인(KPI) 명확화 등이 이루어 질 때 해결 가능하며,
 - 두 번째 경우는 혁신에 대한 교육 강화, 기관장 이하 부서장들의 적극적인 지원, 혁신 팀의 자긍심 세워주기 등이 좋은 해결방안이 될 수 있을 것이며,
 - 마지막으로 세 번째의 경우는 혁신평가지표 설정을 통한 기관 자체별 혁신평가시스템 구축, 혁신과제에 대한 지속적인 모니터링, 중간·최종 혁신과제 평가에 대한 즉각적인 피드백 등을 통해 해결 가능할 것임

3. 지방행정혁신 지속화단계의 저항관리전략

- 혁신이 조직에 안착되지 못하는 가장 근본적인 이유는 구성원들의 과거로의 회귀를 막을 수 있는 장치가 없기 때문임

- 예를 들어, 현재 부서평가 및 인사평가 시스템이 제대로 활용되지 못하고 형식적으로 시행되거나, 각종 개선과제나 혁신성과에 대한 적절한 평가와 보상이 이루어지지 못하거나, 평가와 보상이 따로 움직이고 혁신성과를 가로채는 행위 등이 혁신의 지속화에 실패하는 주요한 요인이 되고 있음
- 또한 혁신에 대한 성공적인 사례를 활용하지 못하고 있어서 조직구성원들이 여전히 혁신성공에 대한 회의적인 시각을 갖고 있는 경우 지속적인 혁신추진이 단절되어 지속화에 실패하게 됨
- 혁신을 지속화하기 위한 첫 번째 해결방안은 새로운 부서평가 및 인사평가 시스템을 구축하는 것이며, 평가시스템은 혁신비전과 혁신전략을 가장 잘 나타내는 방향으로 설계되어야 함
- 둘째, 엄격한 과제평가시스템에 의한 공정한 평가와 보상이 되어야 하며, 우수인재를 혁신실행팀에 차출해 준 중간관리자에 대한 보상 또한 이루어져야 함
- 셋째, 혁신성공사례를 적절히 공유하는 것도 혁신을 조직에 안착시킴에 있어 매우 중요하며, 비록 혁신성과가 작더라도 혁신을 위한 노력을 다른 부서나 구성원들이 하고 있음을 보여주는 것도 혁신의 건전한 경쟁심을 유발시켜 지방자치단체의 혁신을 가속화시키고 지속화하는데 중요한 해결방안이 될 것임
- 마지막으로 BP대회 개최, 우수 성공 사례 공유, 혁신의 건전한 경쟁심 유발 등을 통해 지속적인 혁신 추진이 이루어지도록 하여야 할 것임

V. 성공적 지방행정혁신을 위한 정책적 제언

- 지방행정혁신을 활성화하고 지방행정혁신의 추진과정에서 발생하는 저항을 효과적으로 극복하여 지방행정혁신이 성공적으로 성과를 거두기 위해서는 혁신과제들을 중심으로 지속적으로 추진하여야 할 과제, 새롭게 추진하여야 할 과제, 그리고 현재 추진하고 있는 내용 중 폐지 및 제거하여야 할 과제로 구분하여 추진해 나가야 함

- 먼저 지속적으로 추진해 나가야 할 과제들로는 지속적으로 추진할 혁신과제의 개선, 혁신실행 지원체계의 강화, 혁신모니터링의 구축 등이 있음
 - 첫째, 지금까지 발굴한 혁신과제 중에서 민원서비스 개선 등 국민 감동형 과제, 성과관리, 지식관리 등 시스템형 과제, 갈등관리 등 이해관계해결형 과제, BPR 등 프로세스개선형 과제 등은 지방행정혁신의 성공에 중요한 과제로 분류할 수 있기 때문에 각 과제별로 구체적인 추진전략을 수립하고 지속적으로 추진해 나가야 할 것임
 - 둘째, 본격적인 혁신실행을 위한 지원체계를 강화해 나가야 하는데, 이를 위해서는 먼저 현재의 혁신지원조직에 대한 역할을 과제발굴에서 실천과 실행 중심으로 조정하고 혁신을 실천하고 실행할 조직인 혁신분권담당자의 위상강화 및 최고 인재의 배치 등을 통하여 혁신 실행지원조직이 실천을 담보할 수 있도록 위상을 재정립 할 필요가 있음
 - 셋째, 혁신을 실천하기 위하여 중요한 전제인 혁신교육의 경우 맞춤형 교육, 문제해결형 교육, 민간협력형 교육 등을 통하여 혁신 교육을 내실화하고 혁신과제 담당자의 워크숍을 강화하여 혁신이 실천될 수 있도록 지원하여야 함
 - 넷째, 지방행정혁신을 체계적으로 모니터링할 수 있는 모니터링체계를 구축해야 하며, 지방행정혁신을 체계적으로 평가할 수 있는 평가체계를 구축해야 하며, 평가결과와 보상의 연계성을 강화하여 지방행정혁신 우수 자치단체나 공무원이 제대로 평가를 받도록 하여야 함

- 마지막으로 BP대회 등을 활성화 하여 지방행정혁신을 전국적으로 확산해 나가야 함

- 다음으로 새롭게 강화해 나가야 할 지방행정혁신 과제로는 구체적인 전략의 수립, 프로세스 개선, 커뮤니케이션 개선, 조직체계 재정비, 인적역량 강화, 혁신피로도 제거 등이 있음
 - 첫째, 구체적으로 어떻게 행정혁신을 추진해 나가야 할 것인가 등 지방행정혁신의 추진전략을 보다 구체적으로 수립하여야 하며, 아울러 지방행정혁신을 적극적으로 추진할 수 있도록 하는 정책적, 제도적 장치가 필요함
 - 둘째, 업무프로세스의 개선과 관련해서는 우선 업무프로세스 부분에서 수준 높은 혁신지자체와의 교환근무 프로그램을 도입할 필요성이 있으며, 업무프로세스 관련 취약과제를 집중적으로 발굴하여 보다 체계적으로 관리해 나갈 필요성이 있음
 - 셋째, 커뮤니케이션 개선과 관련해서는 스타 만들기 등 적극적인 홍보를 통하여 변화를 적극적으로 관리해 나가야 하며, 내부홍보 및 외부홍보와 관련된 전략도 구체적으로 수립하여야 함
 - 넷째, 조직의 경우 혁신실행에 들어간 지방자치단체를 중심으로 혁신추진주체를 재정비하고 실천 중심으로 조직을 강화할 필요성이 있음
 - 다섯째, 인적자원의 경우 단체장의 역량을 보다 제고하고 혁신담당에 대한 지속적인 교육과 보직변경을 일정기간 제한하는 등을 통하여 혁신 동력을 강화하고 혁신추진자들의 동기를 부여하여야 하며, 혁신전문가자격증제도를 도입하여 혁신전문가를 보다 많이 육성해 나가는 노력도 필요할 것으로 보임
 - 마지막으로 행정혁신의 성공은 공무원들의 적극적인 참여가 중요하므로 혁신의 추진과정에서 혁신참여자들의 혁신 피로도를 제거할 수 있는 방안도 강구해 나가야 할 것임

- 마지막으로 지금까지의 추진과정을 통해서 폐지 및 제거해 나가야 할 지방행정혁신 과제를 문화 및 행태적 측면과 제도적 측면에서

검토해 나가야 함

- 첫째, 지방행정혁신의 문화 및 행태적 요소 중에서 건수 위주 등 형식적인 행정혁신, 불필요한 서적 발간 등 전시성 행정혁신, 혁신을 가장한 위장혁신 등은 지양해 나가야 할 것임
- 둘째, 제도 운영적인 측면에서는 행정혁신과 관련된 불필요한 회의, 전 자치단체에 동일한 획일적 혁신시스템 강요 등은 지양하고, 다양하고 지방자치단체에 현실적합적인 행정혁신이 이루어질 수 있도록 개선해 나가야 함

내용문의 : 주재복 (02-3488-7359)

배포문의 : 김선미 (02-3488-7361)