

지방행정혁신의 인식과 평가에 관한 연구

- 충청남도 공무원의 의식조사를 중심으로 -

A Study on Consciousness of Innovation in Local Administration and Evaluation

- Centered on a Survey on the Consciousness of Civil Servants
of Chungcheongnamdo Province -

고 승 희*

Ko, Seung-Hee

< 목 차 >

- I. 서 론
- II. 지방행정혁신에 대한 이론적 논의
- III. 공무원 조사의 내용과 방법
- IV. 시·군 행정혁신 조사 결과 및 시사점
- V. 결 론

지방자치제도가 정착되고 발전해가면서 모든 지방정부들이 각 분야에 걸쳐 혁신적인 정책을 시도함으로써 고도의 경쟁력을 갖춘 지역사회로 발전하고자 노력하고 있다. 그러나, 우리나라 지방정부의 경우 자율성에 입각하여 다양한 형태로 혁신을 추진하기 보다는 중앙정부의 표준화된 지침에 의해 지도되고 있어 각 지방정부의 혁신수준 및 환경을 반영한 혁신관리가 요구되고 있다. 이에 본 연구에서는 지방행정혁신을 위한 문제점을 찾아내고 지방행정혁신의 정착과 확산을 모색하기 위해 충청남도 공무원을 대상으로 변화상태, 저항요인, 혁신관리에 대하여 설문조사를 실시하였다. 이러한 실증분석 결과를 토대로 각 지방정부의 특성을 반영한 정책을 수립할 수 있는 기반을 구축할 수 있을 것이다.

논문 접수일: 2007년 1월 23일

* 충남발전연구원 연구원

□ 주제어: 지방행정혁신, 혁신관리, 변화, 확산

As the local government system has been settled and developed, each local government is making efforts to be a highly competitive community by attempting innovative policy over all fields. However, our local governments are rather directed by a standardized guide of the central government than promote innovation in diversified forms under self-governing principles, thus customized innovative management to the level of innovation and environment of each local government is necessary. In this study, questionnaire was conducted on changes, resisting factors, and innovative management for civil servants of Chungcheongnamdo Province to find out problems for innovation of local administration and settle down and spread it. Based on the result of such an empirical analysis, it is expected that a foothold to establish policy reflecting the characteristics of each local government will be formed.

□ Keywords: innovation, evaluation, Local self-government, consciousness

I. 서 론

지방자치제도가 정착되고 발전해가면서 모든 지방정부들이 각 분야에 걸쳐 혁신적인 정책을 시도함으로써 고도의 경쟁력을 갖춘 지역사회로 발전하고자 노력하고 있다. 그러나, 우리나라 지방정부의 경우 자율성에 입각하여 다양한 형태로 혁신을 추진하기 보다는 중앙정부의 표준화된 지침에 의해 지도되고 있는 것으로 보인다. 지난해에는 혁신추진체계 구축과 혁신 매뉴얼제시 등 혁신인프라 조성을 통해 혁신 집화의 기반을 마련하고 이와 함께 혁신교육 및 단체장 혁신워크숍 등 혁신인식의 전국적 확산을 도모하고자 하였다. 지방자치단체의 경우도 지역실정에 맞는 자체혁신계획의 본격 추진 등 활발한 혁신노력 및 활동을 전개하였으며 2차례에 걸친 지방행정혁신평가 결과에 따르면 짧은 기간에도 불구하고 지방혁신에 대한 인식이 높아지고 있는 것으로 나타났다.¹⁾ 그러나, 혁신에 대한 인식을 높이는 등 혁신토대 구축에

1) 행정자치부의 2006년도 지방행정혁신 평가결과에 따르면 2005년 3단계 중심에서 3~4단계 중심으로 혁신수준이 상승하였으며 1단계 기관이 사라진 반면 4~5단계기관이 증가하여 혁신이 확산되고 있음으로 평가됨, 2007년 1월 18일 행정자치부 보도자료

주력함에 따라 혁신성과를 창출하고 가시화하는데 미흡하였으며 주민과 공무원 모두가 혁신 성과를 느끼기에는 한계가 있었다. 또한 여건이 다른 모든 자치단체가 같은 방법과 기준으로 행정혁신을 확산시키기에는 무리가 있어 향후 지방자치단체의 여건과 특성이 반영된 혁신관리가 요구되고 있다. 이에 본 연구에서는 지방행정혁신을 위한 문제점을 찾아내어 행정혁신의 정착과 확산을 위한 기반을 모색하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 충청남도 공무원을 대상으로 변화에 대한 수용상태와 혁신에 대한 저항요인, 지방행정혁신평가와 함께하고 있는 혁신관리에 대하여 설문조사를 실시하였다. 변화상태에 대한 조사결과는 공무원들의 변화에 대한 수용상태에 대하여 문제점을 도출하여 변화를 위한 초기 준비를 할 수 있으며 저항요인에 관한 조사는 혁신추진에 있어 저항요인으로 어떠한 것이 작용하고 있는지 파악할 수 있을 것이다. 다음으로 혁신관리에 대한 조사는 현재 혁신추진과 관리에 대하여 어떠한 문제가 있는지를 살펴볼 수 있다. 이러한 실증분석을 토대로 지방행정혁신 확산전략을 모색할 수 있는 기반을 마련함으로써 향후 지방자치단체의 특성을 반영한 정책을 수립할 수 있을 것이다.

II. 지방행정혁신에 대한 이론적 논의

1. 지방행정혁신의 개념

일반적으로 혁신이란 새로운 제품, 생산과정, 조직체계의 발견, 개발, 모방 등을 기존의 조직체계나 관리업무에 적용하는 것을 의미할 뿐만 아니라 유용한 지식의 창출·이용·확산하는 과정에서 이루어지는 체계 내적인 요소간의 복합적 상호작용의 산물로 간주된다(Lundvall, 1992) 이러한 혁신은 주로 기술분야에서 사용되어 왔으나 최근에는 경영 및 기업혁신, 정부혁신, 지역혁신 등 다각적인 차원에서 논의되고 있다.

따라서 혁신은 새로운 정책이나 제도를 개발하여 실용화 시키거나 이미 활용되고 있는 것들의 품질을 높여나가는 모든 활동을 의미하며 나아가 새로운 패러다임으로 가는 총체적 변화과정을 지칭한다. 이러한 혁신의 개념을 바탕으로 정부혁신은 새로운 행정관행을 정부조직 내에 성공적으로 정착시키는 것이라고 할 수 있다. 즉, 국가경쟁력과 고객만족을 제고하기 위해 과거에는 행해지지 않았던 새로운 행정관행, 즉, 조직문화, 제도, 업무프로세스, 관리기법 등을 정부부문에 도입하여 실행하고 정착해나아가는 총체적 활동의 의미한다. Osborn과 Plasrik(1998)은 정부혁신을 공공조직의 효과성, 능률성, 적응성, 개혁성을 증대시키기 위해 공공기관이나 정부조직을 근본적으로 변형하는 것을 의미한다고 규정하고 있으며, 이는

공공조직의 목적, 유인체계, 책임성, 권력구조 및 조직문화를 변화시켜야 달성할 수 있다고 주장하고 있다. Clark(1994)은 공공문제 해결을 위해 민간부문에서 활용되는 도구들이나 서비스 공급방법을 활용하는 것을 의미한다고 하였으며, Berry(1990)는 정부의 정책 및 행정 관련 문제를 인지하고 정보 또는 지식을 발굴, 생산하여 새로운 행정 프로그램이나 정책을 채택하는 것으로 정의하고 있다.

혁신은 필연적으로 상태의 변화를 수반하게 되는데 고객만족의 극대화를 실현시키지 못하는 상태에서 이를 구현할 수 있는 새로운 상태로의 변화가 혁신에 해당된다(정부혁신지방분권위원회, 2004). 따라서, 정부혁신은 고객만족을 증대하기 위해 고객의 가치는 극대화되고 고객의 비용은 최소화하는 과정으로 이해할 수 있으며 이를 위해 새로운 행정관행을 조직 내부로 도입, 실행하는 과정이라고 할 수 있다(고경훈, 2005).

Osborn과 Gaebler(1992)는 혁신을 행정조직의 구조조정과 개혁이라고 보고 지방행정 혁신이란 이전에 없던 새로운 방식으로 지방정부의 과제를 해결하는 것이라고 하였다. 이는 지방자치단체가 행정서비스를 창출하는 데 있어서 효율적, 효과적 방법을 모색하고 주민들의 요구에 반응할 수 있는 전략을 모색하는 과정으로 지역사회 내의 공공기관, 특히 집행기관의 쇄신을 의미한다. 결국 지방행정혁신이란 새로운 행정관행을 지방행정 조직 내에 성공적으로 정착시키는 것이라고 할 수 있다. 여기서 행정관행이란 조직문화, 제도, 업무과정, 조직구조, 관리기법 등을 포함한다.

2. 지방행정혁신의 영향요인과 저항요인

1) 지방행정혁신의 영향요인

지방자치단체의 혁신에 영향을 미칠 수 있는 요인을 설명하는 시각으로는 내부적 특성모형(Rogers, 1995)와 구조적 환경모형(Berry, 1994)이 있다. 내부적 특성모형은 혁신이 채택되는 지방자치단체 내부의 특성을 주로 분석하는 시각이고, 구조적 환경모형은 환경적 요소가 혁신을 결정하는 측면을 분석하는 모형이다. 내부적 특성모형은 정책행위자를 행정혁신에 영향을 미치는 주요요인으로 간주한다. 지방자치단체의 정책과정을 주도하는 가장 대표적인 행위자는 단체장, 지방의회, 공무원, 주민, 시민단체, 기업, 언론, 중앙정부 등 다양하게 나타나고 있으며 지방자치단체의 각 정책영역에서 이루어지는 지방행정혁신도 이들 가운데 주도적인 집단에 의해 창안, 도입, 확산되는 것이다(이종수, 2004). 구조적 환경모형은 지방자치단체의 혁신에 영향을 미치는 상황적 여건을 분석하는 모형이다. 지역사회의 사회경제적 환경을 분석하는 시각과 확산의 모습을 횡단면적 혹은 시계열적으로 분석하는 시각으로

분류할 수 있다. 또한 지방행정혁신의 영향요인을 모방 및 지식 그리고 자치단체장의 의지, 보상, 분위기로 보기도 한다(이동기, 2000).

이성진(2001)은 지방행정혁신의 영향요인을 인적요인, 조직특성요인, 환경적 요인으로 분류한다. 인적요인에서는 특히 리더의 태도에 관심을 가지며 조직특성요인은 구조적 요인과 조직풍토요인으로 나누어지는데 구조적 요인으로 는 조직규모, 복잡성, 공식성, 집권성 등이 제시되고 있고 조직풍토요인으로는 창조성, 혁신분위기, 교육수준, 내부의사소통, 혁신전략, 비용삭감, 재정자립도 등이 제시되었다. 환경적 요인으로는 상급행정기관의 압력, 언론 및 주민, 지방의회의 압력, 외부와의 의사소통, 주민들의 참여, 인구수 등이 제시되었다.

2) 지방행정혁신의 저항요인

지방행정혁신을 이루기 위해서는 조직의 변화로 인한 리스크나 저항을 줄여야 한다. 이를 위해서는 조직의 변화관리활동이 반드시 필요하다. 변화관리는 조직의 변화활동이 원활하게 수행될 수 있도록 조직의 구조와 문화를 혁신하고 조직구성원의 저항을 최소화시키며 변화된 환경에서 구성원들이 적응할 수 있도록 능력을 향상시키는 활동이라 할 수 있다. 최근의 몇몇 연구에 의하면 새로운 시스템 도입실패 요인으로 변화관리 특성을 들고있다. 김경원(1999)은 새로운 기술을 도입함으로써 조직구성원 자신의 직무가 부정적으로 변할 것이라는 예측과 자신의 업무에 대한 불만이 저항으로 나타날 수 있음을 제시하였다. Neumann(1998)에 의하면 조직변화를 성공적으로 시행하는데 가장 큰 방해물은 조직변화에 대한 조직구성원들의 저항²⁾이라고 한다. Davis & Newstom(1985)은 조직구성원들의 태도를 종합하여 논리적·심리적·사회적 형태로 제시하였다.³⁾ Dickson & Simmon(1997)은 저항요인으로 경제적 안정의 위협, 지위 또는 권력의 위협, 직무복잡성의 증대, 불확실성, 개인과의 관계, 업무행태의 변화, 시간적 압박 증대, 분할의 모호성, 신분상의 위협을 지적하고 있다. Kotter & Schlesinger(1995)는 조직구성원들이 조직변화에 저항하는 이유를 첫째, 조직구성원들이 가치있는 것을 잃지 않으려는 개인적인 편협한 욕심, 둘째, 조직구성원들의 변화에 대한 근본적인 오해, 셋째, 경영층에 대한 불신, 넷째, 변화에 대한 낮은 관용으로 보

2) 저항은 인위적이고 물리적인 현상의 변화에 따른 압력이나 압박감에 대한 성향으로 조직변화라는 대상을 놓고 볼 때 현상태의 안정과 유지를 희망하는 바람이하 할 수 있다(서병인, 1998). 즉, 저항이란 계획된 변화에 대한 부정적 태도로 어떤 변화에 대한 반항적인 행태나 행위 그리고 그 자체로서 변화에 대한 거부 또는 반발하는 조직구성원의 부정적 성향이다.

3) 논리적인 저항은 반드시 학습해야 할 새로운 직무 등을 포함한 변화에 대한 조정이 요구되는 시간이나 노력으로부터 발생하고, 심리적 저항은 변화에 대한 각 개인의 노력이나 태도라는 관점에서, 사회적 저항은 집단의 가치와 관심의 관점에서 설명하고 있다.

고 있다. 대체로 조직구성원들은 조직 전체의 관점에서가 아니라 개인적인 이해관계에 초점을 두고 변화를 판단하게 된다. 따라서 조직구성원들이 변화에 저항하게 되는 가장 큰 이유는 편협한 자신들의 이기심이라 할 수 있다. 이러한 이기심에는 변화로 인해 입게 될 경제적 및 심리적 손실과 변화과정에서의 불편함, 변화결과에 대한 불확실성이 포함된다. 자신의 경제적 손실이 예상되거나 심리적 상실감에 빠질 우려가 있는 경우에 조직구성원들은 저항하게 된다. 물론 변화에 대한 저항은 개인적인 차원에서 뿐만 아니라 조직수준에서도 존재한다(Krenitner & Angelo, 1995).⁴⁾ 모든 조직구성원들이 항상 변화에 저항하는 것은 아니다. 변화에 대해 저항하기도 하고 수용하기도 한다. 따라서 조직이 변화를 시도하고자 하는 경우에는 조직구성원들이 저항하는 이유에 대하여 철저하게 파악해야 한다. 저항에 대한 본질을 제대로 파악하여 조직구성원들의 조직변화에 대한 부정적인 태도를 감소시키고 긍정적인 태도를 갖도록 하기 위한 노력이 필요하다. 조직변화는 조직이 실제로 바뀌어지는 단순한 지성적 과정 이상을 의미하는 심리적 과정이다. 따라서 조직변화를 추진하는 과정에는 변화목적의 유효성에 대한 기술적 측면 뿐만 아니라 사회적, 심리적 및 정치적인 전과정이 포함된다. 그러므로 대부분의 변화에 대한 조직구성원들의 저항이유도 기술적 변화만이 아니라 거기에 수반되는 사회적, 심리적, 인간관계의 변화에서 비롯되는 경우도 많을 것이다.

3. 지방행정혁신평가의 내용

현재 우리나라에서 시행하고 있는 2006년도 지방행정혁신평가의 내용을 살펴보면 혁신역량과 혁신과제, 혁신체감도의 평가부문으로 이루어져 있다. 혁신역량 평가부문에서는 혁신기반역량과 혁신관리역량의 평가 분야로 나누어져 있으며 혁신기반역량 분야에서는 혁신비전과 전략, 혁신추진조직에 대하여 평가하고, 혁신관리역량 분야에서는 혁신과제 발굴 및 실행, 혁신교육 및 학습·공유활동, 혁신활동 및 장애극복관리에 대하여 평가하였다. 혁신과제 평가부문은 필수 지방공통혁신과제 분야와 선택 지방공통혁신과제, 자체혁신과제로 나누어져 있다. 필수 지방공통혁신과제분야에서는 일하는 방식개선, 주민참여, 조직유연성 제고, 능력과 성과중심의 인사혁신, 성과관리, 고객만족행정 등을 평가하게 되며 선택 지방공통혁신과제분야에서는 지식관리, 정책품질관리, 자원봉사 인프라 확충, 갈등관리, 민원행정개선, 정보공개활성화, 지방재정운영의 투명성 제고, 행정서비스 전달체계 개선, 정책홍보, 지역인

4) 조직적 차원에서의 저항원인은 네가지로 구분할 수 있다. 시간이 경과하더라도 과거의 형태를 그대로 유지하고자 하는 구조적 관성(structural inertia), 집단간의 상호의존성이 결여되어 다른 집단의 소외감을 야기시키는 집단역학(group dynamics), 집단의 전문성에 대한 위협, 매몰비용 및 제한된 자원 등.

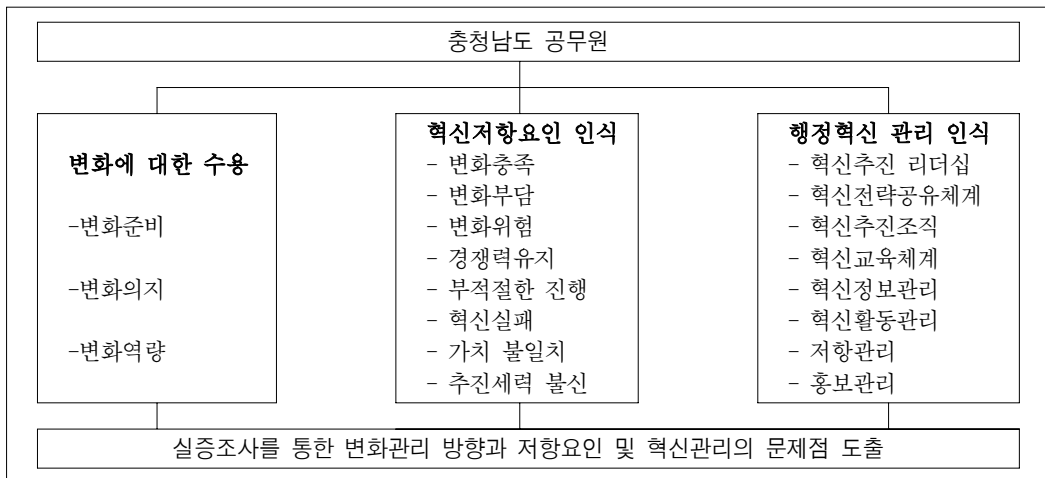
재 양성, 공무원 평생학습체계 구축 중 2개 항목을 선택하여 평가하였다. 자치혁신과제는 지방자치단체별로 1개 항목을 선정하여 평가하였으며 혁신체감도는 행정서비스 등 만족도를 평가하였다.

Ⅲ. 공무원 조사의 내용과 방법

1. 분석모형

지방행정혁신의 가장 중요한 추진주체라 할 수 있는 공무원들의 현재 혁신에 대한 정서적 수용수준은 어느 정도이며 어떠한 저항요인이 작용하고 있고, 현재 추진 중인 혁신과제들에 대하여는 어떠한 의식을 가지고 있는지를 파악하고 향후 지방행정혁신 확산을 위한 전략기반마련을 위하여 다음과 같은 분석모형을 설계하였다.

<그림 1> 혁신과 변화 준비



2. 조사대상

충청남도 지방행정혁신 조사대상은 충청남도에 근무하는 공무원이며 총 1,500부를 배포하였다. 설문조사는 충청남도청 혁신분권담당관실의 협조를 받아 실시하였으며 조사는

2006년 7월 18일부터 2006년 7월 31일까지 2주간 실시하였다.

3. 조사의 구성 및 분석

조사는 변화상태진단, 혁신저항요인, 혁신관리의 총 3부분으로 구성되며 각 부문에 대한 설명은 다음과 같다.

1) 변화상태 진단

시·군별 공무원들을 대상으로 변화상태에 대한 객관적 진단을 수행하는 것으로서 공무원들의 변화에 대한 정서적 수용수준과 변화실행 능력을 객관적으로 분석하여 이를 기초로 변화추진 방향을 설정하는데 활용할 수 있을 것이다.

이는 변화에 대한 준비상태, 변화실행의지, 변화에 필요한 역량 보유 정도를 진단하고 추진단계가 어느 정도인지 파악하는 것으로 분석도구⁵⁾는 보스턴 컨설팅 그룹에서 활용하고 있는 RAW 진단방법과 저항원인 진단 방법을 시·군에 맞게 재구성하여 사용하였다.

RAW 진단 방법은 변화 계획 초기에 사용할 수 있는 것으로, 조직 구성원들의 변화에 대한 준비도(Readiness), 변화의지(Will), 그리고 변화에 필요한 역량(Ability)을 갖추고 있는지를 평가한다. 본 연구에 사용된 척도는 공조직에 적합한 형태로 제작한 것이며 응답자들의 응답은 변화준비, 변화의지, 그리고 변화역량의 세 가지 차원에 걸쳐 해당 문항들을 합산하여 이루어진다.

- 혁신과 변화 준비 : 1~9번 문항
- 변화 의지 : 10~17번
- 변화 역량 : 18~24번

2) 혁신과 변화에 대한 의견조사(Change Opinion Survey) 방법

총 40문항으로 구성된 이 척도는 변화에 대한 태도를 측정하는 것으로, 일반적으로 나타나는 변화에 대한 8가지 저항 원인을 파악하기 위한 것이며 응답방식은 최근에 시도된 혁신과 변화에 대한 각 문항의 질문에 대해 5점 척도 상에 응답하는 것이다.

5) 보스턴 컨설팅 그룹 지니 다니엘 덕(Jeanie Daniel Duck)의 저서 체인지 몬스터(Change Monster)에 소개된 조직성향 평가도구인 RAW(Resdy-Willing -Able)를 재구성, 지니 다니엘 덕, 「체인지 몬스터」, 2001. 더난출판, pp. 198-208.

응답 내용은 다음과 같은 8가지 변화에 대한 저항 원인으로 분류하고 각 원인별 문항들은 ()안에 있다.

- ① 혁신과 변화해야 할 필요성이 이미 충족되었음(1, 9, 17, 25, 33)
- ② 혁신과 변화는 무익한 부담만 가중시킴(2, 10, 18, 26, 34)
- ③ 이득보다는 위험이 더 큼(3, 11, 19, 27, 35)
- ④ 혁신과 변화 없이도 경쟁력을 유지할 수 있음(4, 12, 20, 28, 36)
- ⑤ 혁신과 변화가 부적절하게 진행되고 있음(5, 13, 21, 29, 37)
- ⑥ 혁신과 변화는 실패할 것임(6, 14, 22, 30, 38)
- ⑦ 혁신과 변화는 구성원들의 가치와 일치하지 않음(7, 15, 23, 31, 39)
- ⑧ 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없음(8, 16, 24, 32, 40)

3) 혁신관리 조사

혁신관리에 대한 의견조사는 시·군의 혁신추진과 관리상태를 파악할 수 있는 것으로 혁신추진 리더십, 혁신전략공유, 혁신추진 조직, 혁신교육체계, 혁신공유체계, 혁신정보관리, 혁신활동관리, 저항관리, 홍보관리 등 총 9개 항목에 20개 문항으로 구성되어 있다.

4. 응답자 일반현황

조사에 응한 응답자의 일반현황을 살펴보면 여성이 약 23.9%, 남성이 약 76.1%로 나타났으며 학력별로는 대졸이 약 69.3%로 가장 많았고 고졸 26.8%, 대학원졸 3.6%, 중졸이하 0.2% 순으로 나타났다.

IV. 시·군 행정혁신 조사 결과 및 시사점

1. 변화상태 조사결과 및 시사점

혁신과 변화 준비에 대한 항목은 평균 71.24점으로 나타났으며 두 문항을 제외한 전체 문항이 70점 이상의 비교적 양호한 수준으로 나타났다. 특히, 자신의 업무에 변화가 일어나야 한다는 사실에 대하여 동의하는가에 대한 문항이 76.07점으로 상대적으로 가장 높게 나타났

으며 또한 스스로 크게 변화하지 않으면 주민으로부터 외면받게 될 것이라는 항목도 73.70으로 다른 문항에 비하여 높게 나타났다. 그러나, 다른 공공기관들이 서비스 제공에 주목할 만한 발전을 이루고 있다는 항목과 지방정부가 획기적인 변화를 이룩할 준비가 되어 있는지에 대하여는 각 67.12점과 67.22점으로 다른 항목에 비하여 상대적으로 낮게 나타났다.

전체적으로 변화의 필요성에 동의하는 것에 비하여 상대적으로 혁신을 이룰 준비는 아직 미흡하다고 느끼는 것으로 나타나 향후 변화의 필요성을 충족시킬 수 있는 준비가 필요함을 시사한다.

<표 1> 혁신과 변화 준비

(단위 : %, 점)

구분	요 소	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	평균	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	1.5	7.0	33.0	48.3	9.8	3.58	71.59
	주민외면	2.1	8.6	18.9	59.4	11.0	3.69	73.70
	외부도전직면	1.0	9.2	38.8	42.8	8.3	3.48	69.66
	혁신과 변화 필요	0.8	8.0	28.9	51.4	10.9	3.64	72.72
	변화는 필요성에 의해 추진	0.9	10.1	33.5	48.5	7.0	3.51	70.12
	변화를 이룩할 준비	0.4	11.5	45.3	37.1	5.7	3.36	67.22
	업무전략 이해	0.4	5.0	33.5	51.7	9.4	3.65	72.95
	업무 변화사실에 동의	0.3	4.9	21.1	61.5	12.2	3.80	76.07
	타 기관의 발전에 동의	0.7	9.5	47.6	38.0	4.2	3.36	67.12

변화의지에 대한 항목은 평균 71.55점으로 나타났다. 지방정부의 비전이 제시되면 몸소 행동으로 실천하겠다고 응답한 경우가 75.42점으로 다른 문항에 비하여 가장 높게 나타났으며 지방정부의 성과를 높이기 위하여 현재의 역할과 책임을 대대적으로 변화시킬 의향이 있다고 응답한 경우도 74.99점으로 상대적으로 높게 나타났다. 그러나 현재 추진하고 있는 혁신활동이 과거에 했던 혁신 활동과는 크게 다르다는 문항은 67.19점으로 가장 낮게 나타났다.

비전을 이해하고 혁신활동에 적극적으로 동참하고자 하는 의향은 있지만 이에 비하여 상대적으로 현재 추진되고 있는 혁신활동이 과거와 크게 다르지 않다고 느끼고 있어 혁신과 변화 활동을 좀 더 적극적으로 제시하여 공무원들이 이에 동참할 수 있도록 할 필요가 있음을 보여주고 있다.

〈표 2〉 변화의지

(단위 : %, 점)

구분	요 소	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	평균	100점 환산
변화 의지	비전 이해	0.4	5.7	33.1	52.4	8.4	3.63	72.54
	비전의 적합	0.4	5.1	38.3	49.9	6.3	3.56	71.29
	비전의 영향 이해	0.9	7.1	42.4	44.5	5.2	3.46	69.20
	업무 우선순위 이해	1.1	5.8	35.4	50.8	6.9	3.57	71.32
	정책 실천	1.4	7.4	36.1	47.8	7.3	3.52	70.46
	역할과 책임 변화 의향	0.5	3.8	27.1	57.4	11.1	3.75	74.99
	과거 혁신활동과 차별	2.4	11.4	39.2	41.7	5.3	3.36	67.19
	제시된 비전의 실천의향	0.5	3.5	23.8	62.9	9.4	3.77	75.42

변화역량에 대한 항목은 평균 68.23점으로 다른 항목에 비하여 상대적으로 낮게 나타났다. 지방정부의 비전과 목표를 달성할 것이라고 믿는지에 대하여는 72.88로 가장 높게 나타났다. 직원들은 지방정부가 직면하고 있는 위기를 극복하는 데 필요한 기술(역량)을 가지고 있는지에 대하여는 72.11로 나타났다. 그러나, 그 외 다른 문항은 모두 60점대로 상대적으로 낮게 나타났다. 특히, 부서간 협조가 원활하게 이루어지고 있는가에 대하여는 62.31점으로 가장 낮게 나타났다. 직원들의 역량과 기술에 비하여 조직차원의 협조와 지원이 적절하게 이루어지고 있지 않다고 느끼는 것으로 나타나 개인의 혁신과 변화와 함께 조직운영 차원의 지원과 노력이 함께 이루어져야 할 필요가 있음을 보여준다.

〈표 3〉 변화역량

(단위 : %, 점)

구분	요 소	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	평균	100점 환산
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	0.6	5.0	33.1	56.1	5.3	3.61	72.11
	상사들의 변화 수용	2.1	11.4	39.6	42.2	4.7	3.36	67.20
	간부들의 위기 극복 역량	1.9	9.8	38.1	45.0	5.2	3.42	68.36
	부서간 협조	2.4	17.0	49.8	28.0	2.7	3.12	62.31
	청의 적절한 지원	2.0	9.0	42.2	42.7	4.1	3.38	67.54
	장기목표와 단기목표 조화	0.9	10.1	43.2	43.6	2.1	3.36	67.19
	비전과 목표달성 확신	0.7	5.0	32.0	54.1	8.3	3.64	72.88

2. 혁신과 변화 의식(저항요인) 조사결과 및 시사점

혁신과 변화에 대한 의식조사 결과는 일반적으로 나타나는 8개의 저항요인 중 어느 요인이 강하게 작용하고 있는지를 파악하는 것이다. 각 항목별 5개 문항 25점 중 각 문항 평균의 합으로 평가하게 되며 점수가 낮을수록 저항요인이 수용되어 적게 작용하고 있음을 나타낸다. 조사결과를 살펴보면 다음과 같다.

혁신변화 필요성 충족은 13.81로 나타났다. 혁신과 변화의 필요성에 대하여 인지하고 있는 부문도 있으나 여전히 저항요인으로 강하게 작용하고 있는 부문도 나타났다. 변화의 필요성을 못 느끼고 있는가에 대하여는 평균 2.32로 다른 문항에 비하여 낮게 나타났지만 상대적으로 단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다고 느끼고 있는 부문이 3.30으로 높게 나타나고 있다. 또한, 사람들은 변화에 따라가지만 동의하고 있지 않다고 느끼는 부문도 2.96으로 상대적으로 높게 나타나고 있다. 변화의 필요성에는 공감하고 있으나 변화의 목적과 그에 대한 동의가 이루어지고 있지 않고 있는 것으로 나타나 필요성에 대한 상황인식과 그에 앞서 공무원 모두가 참여하는 명확한 변화의 목적 설정이 이루어질 필요가 있음을 보여준다.

<표 4> 혁신변화 필요성 충족(저항요인)

(5점척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신 변화 필요성 충족	1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.32
	9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다	3.30
	17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다	2.96
	25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다	2.39
	33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다	2.84

혁신과 변화는 무익한 부담을 가중시켜 저항요인으로 작용하고 있는지에 대하여는 13.78점으로 저항요인으로 상당부분 작용하고 있는 것으로 나타났다. 혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이라는 문항과 혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이라는 문항은 각 평균 2.50과 2.52로 다른 문항에 비하여 낮게 나타났으나 혁신과 변화는 더 많은 장애들을 만들어 내고 있다는 것과 혁신과 변화는 업무 부담을 가중시킨다는 문항은 평균 2.90과 3.18로 상대적으로 높게 나타났다. 특히, 혁신과 변화가 업무 부담을 가중시킨다는 항목이 매우 높게 나타나고 있어 혁신에 대한 의식전환과 함께 혁신 추진방법의 개선방안을 모색할 필요가 있음을 시사하고 있다.

〈표 5〉 혁신과 변화는 무익한 부담 가중(저항요인)

(5점척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화는 무익한 부담가중	2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.69
	10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다	2.50
	18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다	2.52
	26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다	2.90
	34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다	3.18

혁신과 변화는 이득보다 위험이 더 크다고 느끼고 있는지에 대하여 12.59로 나타났다. 여전히 위험이 있다고 느끼고는 있지만 다른 항목에 비하여는 상대적으로 낮은 저항요인으로 작용하고 있다.

문항별로는 혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다라는 문항이 2.32로 가장 낮게 나타났으며 혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다가 2.33으로 낮게 나타나 혁신의 결과에 대하여는 비교적 긍정적으로 느끼고 있는 것으로 보인다. 그러나 이에 비하여 혁신과 변화에 대한 이득이 무엇인지에 대하여는 상대적으로 높게 나타나고 있어 혁신과 변화를 통하여 달성하고자 하는 것이 무엇인지에 대한 교육과 공감대 형성이 이루어질 필요가 있음을 보여준다.

〈표 6〉 혁신과 변화는 이득보다 위험이 더 큼(저항요인)

(5점척도)

저항요인	문항	내 용	평균
이득보다 위험이 더 큼	3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.59
	11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다	2.33
	19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다	2.32
	27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다	2.68
	35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다	2.67

혁신과 변화 없이도 경쟁력을 유지할 수 있는지에 대하여는 13.06으로 나타나 이 항목 역시도 저항요인으로 작용하고 있음을 보이고 있다. 문항별로는 기관장은 변화를 수용하도록 위협적인 방식을 사용하고 있는가에 대하여는 비교적 다른 문항에 비하여 긍정적인 응답을 하였으며 혁신과 변화 없이도 계속 생존할 수 있는가에 대하여도 상대적으로 긍정적인 응답을 하였다. 그러나, 혁신이 단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 한다고 응답한 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있어 혁신의 필요성에 대한 교육과 기관의 특성에 따른 혁신의 차별

성노력이 필요함을 시사한다.

<표 7> 혁신과 변화없이도 경쟁력 유지(저항요인)

(5점척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 없이도 경쟁력 유지	4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.53
	12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니까 같이 하는 꼴이다	2.91
	20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다	2.58
	28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.43
	36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다	2.61

혁신과 변화가 부적절하게 진행되고 있는지는 13.71로 나타났다. 문항별로는 혁신과 변화의 시기가 좋지않다와 기관장은 좋은 아이디어를 제공해도 사용하지 않는다는 다른 문항에 비하여 긍정적으로 나타났다. 그러나 혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다는 문항이 3.01로 가장 높게 나타나고 있어 현재 추진중인 혁신과 변화의 진행에 대하여 그 추진 범위와 진행상황의 조절이 필요함을 나타낸다.

<표 8> 혁신과 변화가 부적절하게 진행(저항요인)

(5점척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 부적절하게 진행	5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다	2.75
	13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.59
	21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다	2.81
	29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다	2.55
	37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다	3.01

혁신과 변화는 실패할 것이라는 것에 대하여 14.75로 현재 8개 저항요인 중 가장 크게 작용하고 있다. 전체 문항별로도 높은 저항요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다고 느끼는 것이 3.15로 매우 강하게 나타나고 있으며 혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다는 것도 3.07로 높게 나타나고 있다. 이는 혁신과 변화에 대한 자원확보와 함께 과거와는 다른 새로운 추진 방법의 모색이 필요함을 의미한다.

〈표 9〉 혁신과 변화는 실패할 것임(저항요인)

(5점척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 실패할 것임	6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다	3.07
	14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다	2.95
	22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다	3.15
	30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다	2.86
	38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다	2.73

혁신과 변화는 구성원들의 가치와 불일치 하다는 것은 13.32로 다른 항목들과 비슷한 수준이나 문항별로는 비교적 큰 차이를 보이고 있다. 혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다는 것은 2.27로 상대적으로 낮게 나타났으며 또한 혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이라는 것에 대하여도 2.31로 비교적 낮게 나타나 혁신과 변화의 중요성과 그 결과에 대하여는 비교적 긍정적인 것으로 나타났다. 그러나, 혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다는 것은 3.50으로 매우 높게 나타나고 있어 혁신과 변화가 업무의 연장선에서 이루어지고 있지 못하고 있음을 보이고 있다. 즉, 혁신과 변화의 중요성과 긍정적인 결과를 이루기 위해서는 혁신과 변화가 별도로 추진되지 않고 업무의 일환으로 함께 추진되어 진행되어야 함을 시사한다.

〈표 10〉 혁신과 변화는 구성원들의 가치와 불일치(저항요인)

(5점척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다	3.50
	15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다	2.31
	23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다	2.27
	31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다	2.40
	39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다	2.83

혁신과 변화의 주도세력을 신뢰하고 있지 못한지에 대하여는 13.23으로 나타났다. 각 문항별로도 비슷한 수준으로 나타나고 있으며 혁신과 변화에 대한 정보의 공유와 함께 기관장과 공무원들이 함께 목표와 방법을 설정하고 추진할 수 있는 분위기 형성이 필요함을 보이고 있다.

〈표 11〉 혁신과 변화 주도세력 미신뢰(저항요인)

(5점척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 주도세력 미신뢰	8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.89
	16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다	2.53
	24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다	2.65
	32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다	2.55
	40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다	2.61

3. 행정혁신관리 조사결과 및 시사점

혁신추진 리더십에 대한 조사결과 행정환경변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유되어 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율이 약 39.3%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 약 16.0%로 나타났다. 상황인식과 위기의식이 공유되었다고 응답한 비율이 그렇지 않다고 응답한 비율보다는 높게 나타나고 있으나 여전히 상황인식과 위기의식을 공유할 수 있는 방안모색이 필요함을 나타내고 있다. 기관장의 혁신의지가 강력하게 표명되고 있는지에 대하여 약 57%가 그렇다고 응답하고 있는 반면 그렇지 않다고 응답한 비율은 9.9%에 불과한 것으로 나타났다. 특히, 매우 그렇다고 응답한 비율이 24.4%로 비교적 높게 나타나고 있어 기관장의 혁신의지는 공무원들이 인식하고 있을 정도로 표명되고 있다고 보인다. 기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동의 추진에 있어 주도적인 역할을 하고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 약 42.3%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 16.6%로 나타났다. 그러나, 보통이다라고 응답한 비율이 40.7%로 높게 나타나고 있어 좀 더 적극적인 리더층의 혁신 참여와 주도가 필요함을 시사하고 있다.

〈표 12〉 혁신추진 리더십

(단위 : %)

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	2.2	14.0	44.2	28.9	10.4
기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	1.4	8.5	32.6	32.9	24.4
기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.5	13.1	40.7	30.5	11.8

혁신전략의 공유 항목에 대한 조사결과 기관의 혁신비전 및 추진방향전략이 명확하게 수립되어 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 약 44.4%로 나타난 반면 그렇지 않다고

응답한 비율은 13.8%로 나타났다. 그러나 보통이라고 응답한 비율이 41.2%로 상대적으로 높게 나타나고 있어 기관의 명확한 혁신비전과 추진방향의 설정이 이루어져야 할 필요가 있음을 보이고 있다. 기관의 혁신비전 및 추진방향전략을 전 구성원이 모두 공유하고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율이 약 34.9%에 불과한 것으로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 21.7%로 부정적인 견해가 비교적 높게 나타났다. 즉, 혁신비전과 추진방향을 수립하는 것에 있어 구성원들이 함께 참여할 수 있도록 하여야 하며 이를 통해 명확한 비전과 추진방향을 설정함으로써 전 구성원이 공유할 수 있도록 하여야 할 것이다.

<표 13> 혁신전략 공유

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	2.0	11.8	41.2	31.3	13.1
기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.3	18.4	42.8	25.2	9.7

혁신추진조직의 항목에 대한 조사결과 혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성되어 있는지에 대하여 59.5%가 그렇다고 응답한 반면 그렇지 않다고 응답한 비율은 약 10.3%에 불과하였다. 이는 혁신관련 조직의 설치가 상위 지침에 의해 의무적으로 설치하게 되어 있기 때문으로 판단된다. 혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식하고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 약 39.9%로 나타났으며 오히려 보통이라고 응답한 비율이 43.7%로 비교적 높게 나타나고 있어 조직별 혁신추진이 아직 적극적으로 이루어지고 있지 않는 것으로 나타났다.

<표 14> 혁신추진 조직

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	2.2	8.1	30.0	36.9	22.6
혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	2.8	13.1	43.7	30.1	9.8

혁신교육체계 항목에 대한 조사결과 혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축되어

있는지에 대하여 27.6%만이 그렇다고 응답하고 있으며 그렇지 않다고 응답한 비율이 23.2%로 비교적 높게 나타나고 있어 계층과 수준별 교육체계 수립과 추진의 필요성을 나타낸다. 전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육수용도가 높은지에 대하여도 그렇다고 응답한 비율이 31.1%에 불과한 반면 그렇지 않다고 응답한 비율도 20.5%로 비교적 높게 나타나고 있어 교육프로그램과 구성원들의 의식에 대한 문제가 나타나고 있다. 과제해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과를 창출하고 있는지에 대하여는 33.3%만이 그렇다고 응답하고 있으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 20.5%로 비교적 높게 나타났다. 여전히 과제해결형 혁신 교육과 성과창출에는 한계가 있음을 보이고 있다.

<표 15> 혁신교육체계

(단위 : %)

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.5	19.7	48.5	22.0	5.6
전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	1.7	18.8	48.0	23.5	7.6
과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	2.9	17.6	45.9	27.2	6.1

혁신공유체계 항목에 대한 조사결과 혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양한지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 29.5%에 불과한 것으로 나타났으며 상대적으로 그렇지 않다고 응답한 비율은 22.7%로 높게 나타나고 있어 혁신 공유채널의 다양성과 운영상의 미흡함을 보이고 있다.

각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장의 대화 등 다양한 공유프로그램이 운영되고 있는지에 대하여 약 38.1%가 그렇다고 응답하고 있으며 19.1%가 그렇지 않다고 응답한 것으로 나타났다. 여전히 다양한 혁신 공유프로그램마련이 필요함을 시사한다.

<표 16> 혁신공유체계

(단위 : %)

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.9	18.8	47.3	22.4	7.1
각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다	2.0	17.1	42.0	28.0	10.1

혁신정보 관리 항목에 대한 조사결과 혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용되고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 39.3%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 15.1%로 나타났다. 혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리하고 있는지에 대하여는 그렇다고 응답한 비율이 37.5%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율이 15.5%로 나타났다. 그러나 이 두 문항 모두 보통이라고 응답한 비율이 비교적 높게 나타나고 있어 혁신과 관련된 정보의 효율적 관리와 제공이 필요한 것으로 나타났다.

<표 17> 혁신정보 관리

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	1.5	13.6	45.0	30.4	8.9
혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	1.7	13.8	46.4	30.8	6.7

혁신활동 관리 항목에 대한 조사결과 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진하고 있는지에 대하여 43.3%가 그렇다고 응답하고 있으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 12.2%로 나타났다. 그러나, 보통이다라고 응답한 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있어 아직은 혁신수준을 정확하게 인식하고 이에 맞는 혁신활동의 추진이 미흡하다고 보여진다.

혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유하고 있는지에 대하여 39.8%가 그렇다고 응답하고 있어 혁신활동에 대한 모니터링과 결과의 공유체계를 좀 더 강화하여 운영할 필요성이 제기된다. 또한 모니터링 결과에 따른 보상 및 개선조치는 33.3%만이 그렇다고 응답하고 있고 혁신의 성과가 조직·인사평가시스템과 연동되어 있는지에 대하여는 그렇다고 응답한 비율이 25.5%에 불과하여 혁신활동과 평가시스템간의 연계성이 미흡함을 보이고 있다.

<표 18> 혁신활동 관리

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	1.4	10.8	44.1	33.0	10.3
혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	1.8	13.3	44.4	31.7	8.1
모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	1.9	18.8	45.5	26.6	6.7
혁신의 성과가 조직·인사평가시스템과 연동	5.1	19.9	48.9	20.3	5.2

혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행되고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 23.8%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 23.5%로 부정적인 응답이 높게 나타났다. 이는 혁신 저항에 대한 문제를 소홀히 하여 혁신 추진의 효율성을 저하시킬 수 있는 우려를 낳을 수 있다. 혁신 활동을 내·외부적으로 적절하게 홍보하고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 39.1%로 나타났으나 보통이라고 응답한 비율이 45.4%로 비교적 높게 나타나고 있어 혁신활동에 대한 홍보방안 강구의 필요성을 제기하고 있다.

<표 19> 저항관리 및 홍보

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.9	20.6	52.0	19.5	4.3
기관의 혁신 활동이 내·외부적으로 적절하게 홍보	1.7	13.4	45.4	32.6	6.5

4. 조사결과의 종합

변화관리에 대한 조사결과 변화에 대한 인식과 필요성에 대하여는 어느 정도 인지하고 있는 것으로 나타났으나 여전히 변화의 필요성과 위기의식에 대한 공유를 통하여 변화와 혁신 추진의지를 높일 필요가 있다. 변화준비와 변화의지에 비하여 상대적으로 변화역량이 낮게 나타나고 있어 변화준비와 의지에 대한 정책과 함께 변화역량을 높일 수 있는 방안을 우선적으로 모색할 필요가 있음을 보여주고 있으며 특히, 변화역량 부문에서도 조직차원의 역량강화 정책이 마련되어야 할 필요가 있다.

혁신변화에 대한 저항요인의 조사결과 8개의 혁신과 변화 요인 중 혁신과 변화는 실패할 것이라고 느끼는 경우가 가장 높게 나타나고 있다. 물론 다른 저항요인도 작용하고는 있으나 무엇보다 우선하여 추진되어야 할 것은 혁신과 변화의 성공확신에 대한 의식의 전환이 필요하며 특히나 자원의 확충이 요구된다. 또한, 혁신의 계획적인 추진을 통해 혁신이 업무의 일환으로 추진될 수 있도록 유도되어야 함을 시사하고 있다.

〈표 20〉 혁신변화 저항요인 결과

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무익한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	13.81	13.78	12.59	13.06	13.71	14.75	13.32	13.23

※ 점수 : 5점척도 5개 문항 평균의 합

행정혁신관리에 대한 조사결과 전반적으로 모든 항목에 대하여 미흡하게 느끼고 있는 것으로 나타나고 있어 향후 지방행정혁신평가를 대비하고 나아가 진정한 혁신을 위해 현재 추진 중인 혁신시스템을 점검하고 개선할 수 있는 노력이 필요하다.

V. 결 론

세계화, 지방화, 지식정보화 등 행정을 둘러싸고 있는 환경여건이 빠르게 변화하면서 그만큼 행정에 대한 국민의 기대와 욕구 수준은 다양하고 높아지고 있다. 이에 지방자치제도가 정착되고 발전해가면서 모든 지방정부들이 고도의 경쟁력을 갖춘 지역사회로 발전하고자 노력하고 있다. 이러한 경쟁력을 갖추기 위해 변화와 개혁 그리고 혁신이라는 이름하에 다양한 정책들을 추진하여 왔다. 특히, 참여정부에 들어와서는 혁신 추진에 박차를 가하고 매우 중시하고 있다. 이러한 노력 결과 적지 않은 혁신성과를 거두고 있다고 생각된다. 이제는 지방정부의 혁신성과가 더욱 확산되어 더 많은 주민이 혁신의 결과를 느낄 수 있어야 하며 이를 위해 지방행정혁신의 본격적인 추진이 필요한 시점이다.

성공적인 지방정부혁신을 위해서는 지방정부에 맞는 비전과 전략을 바람직하게 구축하고 현실성 있는 추진전략을 세워야 하지만 우리나라 지방정부의 경우 자율성에 입각하여 다양한 형태로 혁신을 추진하기 보다는 중앙정부의 표준화된 지침에 의해 지도되고 있어 문제가 제기되고 있다. 특히 지방행정은 주민과의 접점에서 종합행정을 수행하는 특수성 때문에 정부 혁신과는 다른 차별화된 전략과 실천기법이 적용되어야 한다. 무엇보다 지방행정혁신 확산을 위해 강조되어야 할 것은 혁신에 대한 지속적인 교육과 현장 학습을 통한 추진능력을 확보하는 일일 것이다. 지속적으로 혁신에 대한 이해와 필요성에 대한 광범위한 교육을 실시하고 반복적인 전달을 통해 공감대를 넓혀야 한다. 이를 통해 공무원 스스로 지방행정혁신의 개념

과 필요성에 대해 공감하고, 지방행정영역에서 무엇을 어떻게 혁신할 것인가에 대하여 정확히 이해하도록 해야 한다. 이를 통해 스스로 실천에 옮기면서 혁신에 동참하여 지방행정혁신 노력이 일회적인 것에 머물지 않도록 하여야 한다.

【참고문헌】

- 고경훈. (2005). 참여정부의 지방행정혁신에 관한 연구. [한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집]
- 권해수. (2005). 참여정부 행정개혁에 대한 비판적 고찰. [한국사회와 행정연구], 16(1).
- 김순은. (2004). 정부혁신과 지방분권 개혁. [한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집].
- 양덕국. (2004). 지방정부의 행정혁신 우선순위. [정책분석평가학회보], 14(1).
- 이동기. (2000). 혁신확산의 영향요인에 관한 분석. [한국행정학보], 34(3): 317-332.
- 이성진. (2001). 지방정부혁신의 영향요인: 경상남도를 중심으로. [한국지방자치학회보], 13(1)
- 이승중. (2004). 정부혁신의 지향과 전략. [행정논총], 41(3).
- 이종수. (2004). 한국 지방정부의 혁신에 관한 실증분석: 혁신패턴, 정책행위자 및 영향요인을 중심으로. [한국행정학보], 38(5): 241-259.
- 지병문. (2000). 한국지방정부의 개혁: 성과와 과제. [한국지방자치학회보], 12(3).
- 총무처직무분석기획단. (1997). [신정부혁신론]. 동명사.
- 행정자치부. (2005). [지방행정혁신표준 매뉴얼].
- 행정자치부. (2006). [국민과 함께한 정부혁신 3년].
- 행정자치부. (2006). [2006년도 정부혁신관리 기본계획].
- Batley, R. and G. Larbi. (2004). *The Changing Role of Government : The Reform of Public Services in Developing Countries*. Palgrave Macmillan.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. *Public Administration Review*, 54(4): 322-329.
- Clark, P. A. and Staunton, N. (1994). *Innovation in Technology and Organization*. London: Routledge.
- Davis, K. and Newstorm, J. W. (1985). *Human Behavior at work : Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Co.
- Frederickson, H. G. and J. M. Johnston. (1999). *Public Management Reform and Innovations*. The University of Alabama Press.
- Kreitner, R. and K. Angelo. (1995). *Organizational Behavior*. 3rd ed. Chicago. IL : Irwin.
- Lundvall, Bengt-Ake. (1992). *National System of Innovation*. London: Pinter
- Neumann, J. E. (1998). Why people don't participate in organizational change. *Research in Organizational Change and Development*(Greenwich, Conn : JAI Press).
- Osborn, D. and T. Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is the Public Sector*. Boston: Addison Wesley.