전략연구 2013-12

충청남도 자기주도적행정체계의 지속적 관리방안 연구

주운현 · 고승희

충남발전연구원
Chungnam Development Institute

발간사

지식정보화 사회에서 행정수요는 복잡하고 다양화되며 주민의 기대와 요구 수준이 급속히 높아지는 등 행정환경이 급변하고 있습니다. 행정혁신은 도민으로부터 신뢰와 존중을 받으며 투명하고 효율적인 공직사회를 만들기 위해 충남도에서 전략적으로 추진하고 있으며 좋은 성적을 거두어 충남이 정부3.0정책의 롤모델이 되고 있습니다.

충남도 행정혁신은 소통을 기반으로 세계최고의 지방자치단체를 만드는 것을 목표로 하고 있으며 이를 이루기 위한 방안으로 자기주도적행정을 강조하고 있습니다. 또한, 자기주도적 행정의 실현을 위해 다양한 정책과 노력을 기울이고 있습니다. 하지만, 자기주도적행정을 강조하고 있으나 이에 대한 개념과 지속적인 관리방안들에 있어 다소 미흡한 부분들도 있었습니다. 자기주도적행정은 충남도의 조직문화를 변화시키는 것으로 가시적 성과를 창출하기 위해서는 보다 체계적인 분석과 조직문화의 진단이 필요하다고 볼 수 있습니다

본 연구는 자기주도적행정을 지속적으로 추진하기 위해 환경변화에 능동적으로 대응하고 행정환경과 유지 및 시행정책에 대한 체계적인 분석과 의식조사를 기반으로 정책적 대안을 제시하고 있습니다. 이를 바탕으로 향후 지속적인 연구와 정책개발을 통해 충남도 행정혁신의 기틀이 될 수 있을 것입니다. 행정혁신은 단시간에 성과를 거두기 쉽지 않을 수 있습니다만 본 연구가 충남도의 지속적인 변화와 혁신에 중요한 역할을 할 것으로 기대하며 본 연구를 수행하여 주신 건양대학교 주운현 교수님과 연구원의 고승희 박사께 감사를 드립니다. 또한, 본 연구가 성과를 거둘 수 있도록 많은 자문과 조언을 해주신 자문위원님들과 충남도 공무원들께도 깊은 감사를 드립니다.

2013년 12월 31일

충남발전연구원장 강 현 수

연 구 요 약

1. 필요성과 목적

현재 충청남도는 좋은 지방정부를 만들기 위해 3농(농어업・농어촌・농어업인)과 행정, 지방분권 혁신을 내세우고 있다. 행정혁신의 경우, 원칙과 규칙, 인권과 자유, 시장이 불공정으로부터 보호하는 것으로 어떤 국가보다 좋은 세계 최고의 정부를 만드는 것을 목표로 하고 있다. 특히 자기 주도적인 행정구현을 위한 학습・토론 분위기 조성과 업무 결과에 대한 자긍심과 책임성 강화 장치를 마련하기 위해 독서대학 운영(연 5회 1500명 참여), 저자초청 독서토론(연 4회 500명 참여), 정책실명제(주요정책 결정・집행과정 실명등록 117개 사업) 등을 실시하고 있으며, 이를 토대로 자기주도적 행정문화 정착을 위한 부서평가를 2012년부터 실시하고 있다. 또한 2014년 부터는 자기주도적행정의 공감대를 확산하기 위하여 명상camp 운영, 테마정책연수, 재능기부등의 사업을 실시할 예정에 있다.

또한 민・관 협력 체제를 구축, 도민들의 공통적인 관심사와 지역의 현안문제를 적극적으로 협의・조정・해결하기 위한 이론 및 현장전문가 중심의 정책자문위원회 구성・운영(144명), 갈등예방과 해결에 관한 조례 제정(2010년 11월 10일) 등 지역간・단체간・주민간 갈등문제 해소 대책 강구 등에 심혈을 기울이고 있다.

특히 2013년부터 시행되고 있는 ‘부서혁신활동평가’는 충남형 행정혁신의 주요 목표인 자기주도적 행정혁신을 뒷받침할 수 있는 핵심요소에 중점을 두고 4대분야 12개 이행과제를 선정하여 평가함으로써 우수부서에 대한 포상금 지급, 부진부서 개선 촉구등을 시행하기 있다. 이러한 점에서 현재 충청남도의 자기주도적행정은 점화단계에 진입하고 있으며, 향후에는 확산 및 내재화 단계를 통하여 성과를 창출하는 단계에 진입하여야 할 것이다.

이를 위해서는 무엇보다 자기주도적행정에 대한 개념정리와 더불어 지속적인 관리방안들이 필요하다. 즉, 자기주도적 행정을 지속적으로 추진하기 위해서는 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있어야 하며, 행정환경과 유지 등에 대한 체계적인 분석이 필요하다.

또한, 조직문화가 조직의 효과성에 영향을 미치는 것으로 보고 있어 본 연구에서는 자기주도적행정의 지속적인 관리방안을 도출하기 위해 우선적으로 충청남도의 조직문화를 진단할 필요가 있다. 즉, 조직문화는 행정업무 추진을 위한 가장 중요한 하드웨어로서 기능한다는 점에서 조직문화의 진단은 무엇보다도 중요한 일이 아닐 수 없다.

이러한 조직문화는 불변의 고정체가 아니라 외부환경과 수요변화에 따라 대응적으로 변화하는 개방체제이며 유기체라는 것은 주지의 사실인 바, 충청남도 역시 지속적으로 행정조직을 대응적인 조직문화로 개선해 나가야 하는 것은 당연한 일일 것이다. 여기서 조직문화진단은 조직운영에 대한 조직구성원들의 행태 및 조직문화변화의 방향, 개편을 위한 내부수요가 어떠한 가에 대한 기본적인 자료를 제공하여 준다는 점에서 중용한 의미를 가진다.

이에 본 연구는 이러한 배경하에서 행정환경의 변화에도 불구하고 자기주도적행정이 조직구성원에게 내재화되어 지속적으로 추진될 수 있는 방안을 도출하고 그러한 것이 지속적으로 유지할 수 있는 체계를 모색하고자 하는 대 연구목적이 있으며, 구체적으로 다음과 같은 세부목적으로 진행된다.

첫째, 충청남도 차원의 자기주도적행정의 의의와 구성요소 등에 관한 논의와 쟁점을 검토하고, 본 연구의 관점을 정리한다.

둘째, 충청남도의 자기주도적행정의 관리방안을 모색하기 위해 조직문화에 대한 진단 실시와 더불어 현재 시행되고 있는 부서 혁신활동 평가결과에 대해서 검토하여 문제점과 과제를 파악한다.

마지막으로, 자기주도적행정에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대한 분석·평가를 바탕으로 충청남도의 자기주도적행정의 전략방향을 정립하고 이에 따른 구체적인 계획을 제시한다.

2. 주요 연구내용

1) 충청남도 조직문화의 평가

조직문화진단은 조직운영에 대한 조직구성원들의 행태 및 조직문화변화의 방향, 개편을 위한 내부수요가 어떠한 가에 대한 기본적인 자료를 제공하여 준다는 점에서 중요한 의미를 가진다.

이에 본 연구에서는 4가지 영역을 중심으로 충청남도의 자기주도적 행정을 위한 조직문화 진단을 실시하였다. 또한 조직문화의 유형에 따른 평가도 동시에 실시하였다. 분석결과 충남도청은 아래 표와 그림에서 볼 수 있듯이 위계형과 시장형에 가까운 문화적 특성을 보이고 있으며 이상적인 형태에 대한 응답은 집단형과 혁신형으로 나타났다.

특히, 혁신과 집단형에서 현 상태와 이상적인 상태간에 상당한 괴리가 있음을 알수 있다. 따라서, 시장형 및 위계형의 조직에서 혁신 및 집단형으로 조직문화를 변화시키는 노력이 요구된다.

이러한 집단형조직은 가족적이며 인간미가 넘치는 분위기의 조직으로서 서로 배려하는 응집성이 강조되는 조직이며 혁신형 조직은 구성원들의 자율을 중시함으로써 창의성을 추구할 수 있는 특징을 보인다. 그러나 조사결과 계획과 목표를 중시하며 이를 위하여 결속하는 효율성을 강조하는 형태의 조직문화로 현 상태를 인식하고 있으며 이와 함께 공공조직의 특성이 위계형의 특성도 높게 나타나고 있다.

조직문화에 가장 큰 영향을 미치는 요소인 기관장의 리더십 특징에 대한 조직원들의 인식을 측정한 결과에서도 조직문화와 큰 차이를 보이고 있지 않다. 리더십의 특성에서도 현 상태의 진단결과 시장형과 위계형의 특성이 가장 크게 나타나고 있으며 발전방향에 대한 분석결과는 집단형이 큰 차이를 보이고 있다.

전반적으로 보아 충남도청의 조직문화는 집단형과 혁신형을 발전방향으로 보는 반면 기관장에 대해서는 집단형으로의 변화를 요구하고 있다. 이러한 괴리는 향후 해결해야 할 과제로 보이며 이는 조직의 역량을 한 방향으로 나아갈 수 있도록 조직문화의 특성과 요구사항을 반영한 조직문화 정책들이 강구되어야 할 것이다.

물론 현재 충남도에서도 자기주도적 행정이라는 주제로 조직문화를 변화시키기 위한 다각적인 노력을 추진 중에 있다. 앞선 결과와 연계하여 자기주도적 행정의 세부시책을 혁신의 개념보다는 집단문화와 연계될 수 있는 사업들을 발굴할 필요가 있을 것이다.

2) 충청남도 지속화방안요인의 분석

자기주도적행정의 지속적인 관리방안을 모색하고 위해 환경의 변화에도 불구하고 자기주도적행정의 성과를 기반으로 지방행정혁신이 조직구성원에게 내재화되어 지속적으로 추진될 수

있는 방안을 도출하고자 하는 목적을 가지고 있다. 즉, 충청남도에서 자기주도적행정이 지속될 수 있도록 자기주도적행정에 영향을 미치는 요인들을 도출하여 관리전략을 마련하고자 하는 것이다.

분석결과 인적차원의 경우 자기주도행정의 필요성에 대해서는 긍정적인 인식을 가지고 있다. 그러나 자기주도행정의 주도적인 의지와 관련해서는 부정적인 인식을 하고 있어 필요성은 느끼지만 주도적으로 하는 것에 대해서는 아직까지는 미흡한 측면이 있다.

또한, 추진요인에 있었서는 단체장의 의지보다는 예산상의 지원이 더 큰 요인이라고 인식하고 있으며, 내부구성원의 공감대 및 참여가 무엇보다 중요하다는 인식도 같이 하고 있다. 그리고 교육훈련에 대해서도 부족하다라는 응답이 긍정적인 응답보다 높게 나타나 이에 대한 개선방안이 필요할 것으로 보인다.

인센티브 제공에 대해서는 과반수 넘는 56.1%가 '보통이다.' 라고 응답하고 있어 아직까지는 자기주도행정에 대한 인센티브가 충분치 않다는 것으로 인식하고 있으며, 이러한 인식은 인식차이 분석에 서도 나타난다. 즉, 기본적 인식에 있어서는 성별, 연령, 직급 보다는 현재 근무년수에 따른 차이가 있는 것으로 나타나고 있으며, 수용성 및 자기주도행정역량에 있어서는 근무년수에 따라 차이를 보이고 있다. 그리고 리더십에 있어서도 근무년수에 따라 차이를 보이고 있다. 단, 자기주도행정을 위한 지원에 있어서는 성별에 따라 차이를 보이고 있다.

둘째, 조직차원의 경우 자기 책임하에 자기주도행정을 추진함에 있어서는 부정적인 인식이 더 높게 나타나 책임하에 자기주도행정을 추진함에 있어서는 한계가 있다는 것을 의미한다. 향후 권한위임에 대한 개선방안이 필요할 것으로 보이며, "시민단체 참여" 와 관련해서도 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 높게 나타나 자기주도적 행정에 시민참여가 미흡한 것으로 나타났다.

특히, 수용성의 경우 모든 항목에서 부정적인 의견이 대다수를 이루고 있어 이에 대한 적극적인 조치가 필요할 것이다. 그리고 "갈등존재" 에 대해서는 갈등존재를 인정하는 응답이 그렇지 않는 응답 보다 높게 나타나고 있다. 더구나 "갈등 원인" 에 대해서는 '혁신추진부서와 일반부서들간의 갈등' 이라고 응답하고 있어, 추진부서가 공감대를 형성하는 것이 부족한 것으로 추정된다. 향후 활발한 의사소통을 통하여 자기주도적행정에 대한 명확한 개념정립과 더불어 혁신부서가 왜 이러한 것들을 추진하게 되는 지에 대한 배경 및 목표 등에 대해서 구성원들에게 설명할 필요가 있겠다.

또한 인식차이 분석의 경우 의사소통구조와 관련해서는 연령과 근무년수에 따른 차이가 있는 것으로 나타났으며, 수용성 및 학습에 있어서 “공무원들은 자기주도행정을 위해 무엇을 해야하는지 잘 알고 있습니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령, 직급, 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 그리고 평가결과에 대한 동의에 있어서는 성별에 따라 차이를 보이고 있다.

성과관리 및 갈등관리의 경우 “성과를 정기적으로 모니터링하고 있습니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

마지막으로 문화차원이다. “인정성” 과 관련해서는 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도행정에 대한 아이디어 제안시 제대로 평가를 받지 못하는 분위기가 있다는 것으로 판단된다. 그리고 “적극성” 과 관련해서도 역시 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도행정에 대한 아이디어 제안시 능동적이고 적극적이기 보다는 수동적이고 소극적인 태도를 보이고 있는 것으로 인식하고 있다. 또한, “협조성” 과 관련도 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도행정에 대한 부서간 협조체제가 잘 이뤄지지 않는 것으로 판단된다.

마지막으로 인식차이 분석의 경우 분위기 조성과 관련해서는 “ 아이디어 제공(표현)에 있어 어느 정도 적극적입니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령에 따라 응답자들의 인식에 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

3) 개선방향 및 관리전략

행정환경변화 등으로 인하여 혁신이 지속되지 않을 가능성이 높다고 판단되는 바, 지속적인 방안의 마련이 필요하며, 이는 결국 지속적인 자기주도행정을 위해서는 전략방향을 재설계하여야 하며, 이를 위해서는 원인을 분석하여 대안을 마련하기 위한 노력이 필요할 것이다.

이를 위해 본 연구에서는 충청남도의 자기주도적행정의 지속화의 기본방향을 다음과 같이 정의하였다.

지금까지 충남형 행정혁신에서 진행된 자기주도 행정(독서를 통한 자기주도 학습의 실천, 직무성과계약시 자기주도적인 업무성과의 선정, 융복합 행정이나 거버넌스 행정에 대해 자기주도적으로 도전하는 경우 가점을 부여하는 등의 방법을 도입)을 단기적 및 장기적으로 구분

하여 강제적으로 지속화시켜야 한다는 것이다. 즉, 자기주도적이라는 말 자체가 의미하듯이 자기주도적 행정은 제도적인 방법으로 강제하게 되면 이미 자기주도성을 잃게 되기 때문에 행정에서 이를 적용하는 것이 대단히 어려운 점이 있다. 그럼에도 불구하고 혁신의 출발점은 개인이며, 그것도 자기주도적인 개인만이 혁신적이 될 수 있다는 점을 고려할 때 자기주도적 행정은 앞으로 모든 혁신의 기초가 될 수 밖에 없을 것이다. 결국 자발성과 강제성을 조화있게 하기 위해서는 자기주도적 참여기회의 확대 및 객관적인 성과평가, 그리고 인센티브의 현실화 등을 통해 개선을 하여야 할 것이다.

또한, 추진과정에서는 혁신리더인 기관장의 관심이 무엇보다 중요함에도 불구하고 민선지방자치단체장이라는 특성을 반영하지 않은 채 자기주도행정을 추진함에 따라 장애요인이 발생할 수 있다. 결국 자기주도행정은 특정 시점에 완성되는 것이 아니라 환경의 변화와 고객인 국민의 요구에 끊임없이 부응하면서 지속되어야 할 것이다. 이러한 기본방향을 중심으로 자기주도적행정의 지속적 관리전략을 장·단기로 구분하여 제시하였다.

단기전략은 부서혁신평가의 결과를 바탕으로 현재 충남형 행정혁신에서 자기주도 행정을 촉진시키기 위한 방안들을 중심으로 논의를 할 것이며, 장기전략은 조직문화 및 자기주도적행정에 영향을 미치는 요인들을 중심으로 향후 시행할 필요가 있는 사업들을 중심으로 제시하였다.

3. 결론 및 시사점

충청남도의 자기주도행정의 지속적 추진을 위한 요인과 프로그램의 지속적 추진에 영향을 미치는 요인들이 다양한 분석을 통하여 도출되었고 각각에 대한 전략방향이 제시하였다. 이와 같은 전략과제들이 집행될 때 지속적 지방행정혁신이 가능할 것으로 판단되나 현실적인 여건을 고려할 때 동일한 가중치하에서 동시에 추진할 수는 없을 것으로 판단된다. 따라서 전략과제별 우선순위를 설정하는 등 다양한 전략과제를 추진하기 위한 장단기 추진계획이 마련될 필요가 있으며, 이와 더불어 구성원들의 자기주도적 참여기회를 더욱 확대것도 무엇보다 중요하다 하겠다. 즉, 모든 구성원이 더욱 더 자기주도적이 될 수 있도록 자발적인 참여 기회를 다양하게 제공하여야 할 것이며, 성과과제에 대한 자기주도적 선정, 인사에 있어서도 순환배치가 아니라 자발적 도전에 따른 공모제를 더 확대하여야 할 것이다.

이를 통해 충남형 행정혁신과 자기주도적 행정이 향후 지속적으로 자기주도성이 더 발휘될 수 있는 '참여와 소통'에 기반을 둔 행정이 될 것이며, 이를 통해 충남형 행정혁신의 기초가 될 수 있을 것이다.

목 차

제1장 서 론 ····· 1

1. 연구의 배경 및 목적 ····· 1
2. 연구의 내용 및 방법 ····· 3
   1) 연구의 내용 ····· 3
   2) 연구의 방법 ····· 3

제2장 자기주도적행정에 대한 이론적 검토 ····· 5

1. 자기주도적행정의 개념 ····· 5
2. 자기주도적학습의 구성 요소 ····· 7
   1) 학습의 유형 ····· 7
   2) 학습지원체제의 유형 ····· 12
3. 자기주도적학습의 성숙도 모델 ····· 15
   1) 기존 자기주도적학습의 성숙도 모델들의 구성 요소 ····· 15
   2) CoP 성숙도 모델의 평가영역 ····· 17
   3) CoP 성숙도 모델 ····· 18
4. 사례분석 : 포스코의 지식경영 ····· 19
5. 본 연구에서의 자기주도적행정의 의의 ····· 21

제3장 충청남도 자기주도적 행정문화 평가 ····· 23

1. 개요 ····· 23
2. 자기주도적행정 부서 평가 분석 ····· 23
   1) 개요 ····· 23
   2) 평가지표 및 기준 ····· 25
   3) 평가결과 ····· 30
   4) 시사점 ····· 32
3. 조직문화 분석 ····· 33
   1) 개요 ····· 33
   2) 분석결과 ····· 40

제4장 자기주도적행정의 지속화 방안요인의 분석 ····· 60

1. 개요 ····· 60
1) 분석방법 ····· 60
2) 자기주도적행정의 지속적 추진에 영향을 미치는 요인 ····· 61
2. 분석결과 ····· 68
1) 인구통계학적 특성 ····· 68
2) 분석결과 ····· 69
3. 소결 ····· 86
1) 인적차원 ····· 86
2) 조직차원 ····· 87
3) 문화차원 ····· 88

제5장 자기주도행정의 지속화를 위한 전략방향 ····· 89

1. 기본방향 ····· 89
2. 자기주도적행정 지속적 관리 전략 ····· 91
1) 단기전략 ····· 91
2) 장기전략 ····· 93

참고문헌 ····· 98

<부록 1> 충청남도 자기주도행정 개선을 위한 설문 통계 결과 ····· 100
<부록 2> 충남도청 조직문화 진단을 위한 설문지 ····· 138
<부록 3> 충청남도 자기주도행정 개선을 위한 설문지 ····· 145

표 목 차

<표 1> 고성과 작업조직의 특징 ····· 12
<표 2> 학습지원체제의 요소 ····· 14
<표 3> 기존 cop 성숙도 모델들의 구성요소 비교 ····· 15
<표 4> CoP 운영 성숙도 모델의 단계별 개념 ····· 16
<표 5> CoP 운영 성숙도 모델의 단계별 개념 ····· 16
<표 6> 선행연구에서 다루고 있는 평가영역 ····· 17
<표 7> CoP 운영에 대한 평가 영역 정의 ····· 18
<표 8> 정성평가 기준과 지표 ····· 20
<표 9> 충청남도 부서 혁신활동 평가 지표 및 기준 ····· 24
<표 10> 조직문화 유형 ····· 56
<표 11> 조직문화유형 강화를 위한 수단 ····· 56
<표 12> 충청남도 조직문화유형 분석결과 ····· 58
<표 13> 지방자치단체의 성과에 미치는 관련 변수 정리 ····· 61
<표 14> 자기주도적행정의 지속적 관리에 영향을 미치는 변수풀 ····· 67
<표 15> 설문대상자의 인구사회학적 특성 ····· 68
<표 16> 지속적 추진을 위한 관리전략방향 ····· 97

그 림 목 차

<그림 1> 연구의 방법 ····· 4
<그림 2> 비형식적 학습 모델 ····· 10
<그림 3> 학습활동의 유형학(typology) ····· 11
<그림 3> CoP 운영 수준 성숙도모델 ····· 18
<그림 4> 포스코의 지식경영모델 ····· 19
<그림 5> 포스코의 일-혁신-학습 일체화 표준맵 구성 ····· 20
<그림 6> 충남도청의 조직문화 형태 ····· 58
<그림 7> 충남도청의 리더십 형태 ····· 59

제1장 서 론

1. 연구의 배경 및 목적

현재 충청남도는 좋은 지방정부를 만들기 위해 3농(농어업·농어촌·농어업인)과 행정, 지방분권 혁신을 내세우고 있다. 행정혁신의 경우, 원칙과 규칙, 인권과 자유, 시장이 불공정으로부터 보호하는 것으로 어떤 국가보다 좋은 세계 최고의 정부를 만드는 것을 목표로 하고 있다. 특히 자기 주도적인 행정구현을 위한 학습·토론 분위기 조성과 업무 결과에 대한 자긍심과 책임성 강화 장치를 마련하기 위해 독서대학 운영(연 5회 1500명 참여), 저자초청 독서토론(연 4회 500명 참여), 정책실명제(주요정책 결정·집행과정 실명등록 117개 사업) 등을 실시하고 있으며, 이를 토대로 자기주도적 행정문화 정착을 위한 부서평가를 2012년부터 실시하고 있다. 또한 2014년 부터는 자기주도적행정의 공감대를 확산하기 위하여 명상camp 운영, 테마정책연수, 재능기부등의 사업을 실시할 예정에 있다.

또한 민·관 협력 체제를 구축, 도민들의 공통적인 관심사와 지역의 현안문제를 적극적으로 협의·조정·해결하기 위한 이론 및 현장전문가 중심의 정책자문위원회 구성·운영(144명), 갈등예방과 해결에 관한 조례 제정(2010년 11월 10일) 등 지역간·단체간·주민간 갈등문제 해소 대책 강구 등에 심혈을 기울이고 있다.

특히 2013년부터 시행되고 있는 ‘부서혁신활동평가’는 충남형 행정혁신의 주요 목표인 자기주도적 행정혁신을 뒷받침할 수 있는 핵심요소에 중점을 두고 4대분야 12개 이행과제를 선정하여 평가함으로써 우수부서에 대한 포상금 지급, 부진부서 개선 촉구등을 시행하기 있

다. 이러한 점에서 현재 충청남도의 자기주도적행정은 점화단계에 진입하고 있으며, 향후에는 확산 및 내재화 단계를 통하여 성과를 창출하는 단계에 진입하여야 할 것이다.

이를 위해서는 무엇보다 자기주도적행정에 대한 개념정리와 더불어 지속적인 관리방안들이 필요하다. 즉, 자기주도적 행정을 지속적으로 추진하기 위해서는 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있어야 하며, 행정환경과 유지 등에 대한 체계적인 분석이 필요하다.

또한, 조직문화가 조직의 효과성에 영향을 미치는 것으로 보고 있어 본 연구에서는 자기주도적행정의 지속적인 관리방안을 도출하기 위해 우선적으로 충청남도의 조직문화를 진단할 필요가 있다. 즉, 조직문화는 행정업무 추진을 위한 가장 중요한 하드웨어로서 기능한다는 점에서 조직문화의 진단은 무엇보다도 중요한 일이 아닐 수 없다.

이러한 조직문화는 불변의 고정체가 아니라 외부환경과 수요변화에 따라 대응적으로 변화하는 개방체제이며 유기체라는 것은 주지의 사실인 바, 충청남도 역시 지속적으로 행정조직을 대응적인 조직문화로 개선해 나가야 하는 것은 당연한 일일 것이다. 여기서 조직문화진단은 조직운영에 대한 조직구성원들의 행태 및 조직문화변화의 방향, 개편을 위한 내부수요가 어떠한 가에 대한 기본적인 자료를 제공하여 준다는 점에서 중용한 의미를 가진다.

이에 본 연구는 이러한 배경하에서 행정환경의 변화에도 불구하고 자기주도적행정이 조직구성원에게 내재화되어 지속적으로 추진될 수 있는 방안을 도출하고 그러한 것이 지속적으로 유지할 수 있는 체계를 모색하고자 하는 대 연구목적이 있으며, 구체적으로 다음과 같은 세부목적으로 진행된다.

첫째, 충청남도 차원의 자기주도적행정의 의의와 구성요소 등에 관한 논의와 쟁점을 검토하고, 본 연구의 관점을 정리한다.

둘째, 충청남도의 자기주도적행정의 관리방안을 모색하기 위해 조직문화에 대한 진단 실시와 더불어 현재 시행되고 있는 부서 혁신활동 평가결과에 대해서 검토하여 문제점과 과제를 파악한다.

마지막으로, 자기주도적행정에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대한 분석·평가를 바탕으로 충청남도의 자기주도적행정의 전략방향을 정립하고 이에 따른 구체적인 계획을 제시한다.

2. 연구의 내용 및 방법

1) 연구의 내용

현재 충청남도가 추진하고 있는 자기주도적행정을 대상으로 구성 내용에 대해서 검토하며, 조직문화 및 부서혁신평가 결과에 대해서 연구를 한다..

연구내용에 있어서는 아래와 같은 사항을 포함한다.

첫째, 행정혁신이라는 측면에서 자기주도적행정의 의의를 정리한다. 자기주도적행정의 개념과 구성요소를 정리한다.

둘째, 충청남도의 행정문화 및 부서혁신활동의 평가에 대한 진단을 실시한다. 충청남도는 전국에서 첫 번째로 자기주도적행정에 대한 부서평가를 실시하고 있으며, 평가결과에 대한 검토를 실시하여 개선방안을 제시한다.

셋째, 충청남도의 자기주도적행정의 지속화요인 및 개선방안을 제시한다. 지속화요인은 선행연구들에서 제시한 요인들을 분석하여 크게 3가지 차원으로 설정하였다. 인적차원의 경우 자기주도적행정에 대한 인식 및 수용성, 리더십등으로 구분하였으며, 조직차원의 경우 의사소통구조, 지원, 갈등관리 등으로 구분하였다. 그리고 문화차원의 경우 별도의 조직문화에 대한 분석외에 추가적으로 분위기, 협력문화에 대해서 검토하였다. 또한 이러한 분석결과에 대한 지속화전략방향을 모색하였으며, 충청남도가 시행하여야 할 계획들을 단·장기로 구분하여 제시하였다.

2) 연구의 방법

（1）쟁정현안에 대한 분석

자기주도적행정의 지속화방안에 대한 모색을 하기 위하여 먼저, 자기주도적 행정체계의 구축과 관련된 쟁점현안(학습, 조직, 문화 등)을 심층 분석하였다.

이를 위해 선행연구등에서 제시된 각종 쟁점들에 대한 연구문헌과 분석결과를 검토하였으

며, 이를 토대로 연구방향등을 정립한다. 또한 자기주도적행정체계의 일관성·타당성 확보를 위해 관련 업무 전문가로 구성된 자문회의 및 Focus Group Interview(FGI)를 통해 의견 수렴을 한다. 자문을 위한 전문가는 학계 또는 해당기관의 요청이나 상호협의에 의하여 선정하며, 실무자를 대상으로 기관의 특성을 반영한 자기주도적 행정체계 구축요인을 위한 FGI 실시한다. 그리고 설문문항의 객관성, 타당성, 평가문항의 문제점, 개선방안 등에 대한 전문가들의 의견조사도 병행하여 정책 개선방안에 대한 실현성을 제고토록 한다.

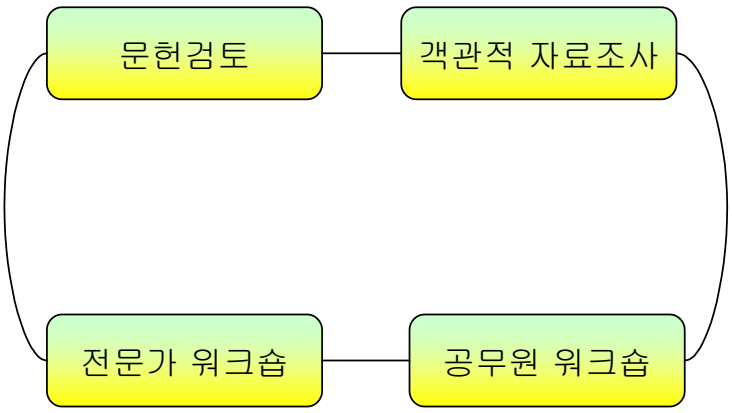
(2) 연구주제별 연구수행방법

첫째, 자기주도적행정에 대한 관련 논의의 검토 및 본 연구의 관점 정리하였다. 자기주도적행정의 개념 및 구성요소등에 대한 논의를 정리하고, 영향요인을 도출한다.

둘째, 충청남도의 부서혁신평가 및 조직문화를 평가하였다. 현재 실시하고 있는 부서혁신평가에 대한 장, 단점 그리고 조직운영에 대한 조직구성원들의 행태 및 조직문화변화의 방향, 개편을 위한 내부수요가 어떠한 가에 대한 기본적인 자료를 위해 조직문화에 대한 진단을 실시한다.

끝으로, 충청남도의 자기주도적행정의 전략적 방향과 장·단기 과제 도출을 위해 선행연구 및 관계 공무원 및 전문가와의 워크샵 등을 추진하였다. 특히 선행연구등에서 제시하고 있는 변수들을 검토하여 충청남도 자기주도적행정에 맞는 요인들을 추출하고 이에 대한 진단을 실시하였다.

〈그림 1〉 연구의 방법



제2장 자기주도적행정에 대한 이론적 검토

1. 자기주도적행정의 개념

자기주도적행정(Self-directed Pubic-Administration: 이하 SPA)에 대한 개념정리는 현재 이뤄지지 않고 있다. 우리가 보통 자기주도학습에 대해서는 어느 정도 인식을 하고 있지만 SPA에 대해서는 충청남도에서 처음으로 사용하는 개념이다. 그렇다면 SPA에 대해서 어떠한 정의를 내릴 수 있는지는 결국 충청남도가 행정혁신이라는 목표를 위한 하나의 수단이라는 관점으로 바라볼 수 있겠다. 결국 SPA는 공무원 개인이 자신의 현재 상황을 진단하고, 목표를 세우고, 방법을 선정한 후, 그 결과를 평가하기까지 전 과정을 스스로 이끄는 것을 의미할 수 있겠다. 이러한 자기주도적행정은 고객의 수요에 부응하기 위한 것이며, 하나의 조직문화혁신을 의미한다. 즉, 업무 성과를 내는 데 필요한 지식의 희소성이 커지고, 고객의 의 수요는 높아지고 있고, 복잡한 업무의 문제해결에 필요한 고도의 사고기능이나 창의력이 요구되는 일들은 단순히 정보를 분류하고 저장하는 것에서 벗어나 아이디어와 통찰력을 습득하고 공유하며 창조하는 것이 필요하다는 것이다.

이런 측면에서 보면 SPA에 맞는 담당자의 육성은 모든 지속가능한 행정의 핵심적 관심사라고 볼 수 있다. 자기주도적인 공무원을 양성하기 위해서는 무엇보다도 현재 또는 미래에 요구되는 역량을 파악하는 것이 필요하다. 즉, 자기주도적인 공무원은 학습역량, 사고 역량, 사회적 역량(Tissen, Andrissen, & Deprez, 1998)과 자기주도적인 학습에의 몰입이 필요하다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(주용국, 2003).

첫째, 학습역량으로 정보수집능력, 의문제기, 감수성으로 구분해 볼 수 있다. 먼저 정보수집능력(Sourcing)은 다양한 정보원(사람, 인터넷, 자료)을 통하여 원하는 지식과 정보를 찾을 수 있고, 주어진 상황을 있는 그대로 받아들이기보다는 가능하면 유용한 정보를 찾으려고 노력하는 능력을 의미한다. 의문제기(Questioning)는 원하는 정보를 얻을 때까지 의문을 제기함. 이는 문제에 대한 답을 모색함으로써 데이타를 정보로 전환시키는 능력을 의미하며, 감수성(Sensing)은 새로운 정보를 받아들이는데 개방적이고 수용성을 나타내는 능력을 의미한다.

둘째, 사고 역량이다. 사고역량에는 분석력, 창의력, 반성을 들 수 있다. 분석력(Analyzing)은 복잡한 과제를 처리하기 용이한 소단위로 구분하고 가능한 원인을 파악하고 조치에 따른 결과들을 예측하는 역량으로써, 논리, 체계적 사고, 추론, 정신적 모형화 등에 입각한 능력을 의미한다. 창의력(Creating)은 문제해결방식에 있어 전형적인 사고의 틀을 벗어나 창의적으로 사고하는 능력을 의미하며, 반성(Reflecting)은 업무상이나 업무의 문제해결 과정에서 새롭게 알게 된 사실이나 교훈, 지식이 무엇인지 수시로 생각하는 능력이다.

셋째, 사회적 역량으로는 먼저 네트워킹력(Networking)으로 목표를 달성하기 위해 현재 또는 미래에 유용한 사람과 우호적인 관계를 형성하거나 유지하려고 노력하는 역량을 의미한다. 다음은 팀워킹(Teamworking)이다. 지식을 공유하기 위해 상호 협력할 수 있는 역량으로 타인에게 기꺼이 배우려는 자세를 가지고 있으며 어떤 결정을 내리거나 계획을 세울 때 아이디어와 의견을 모을 수 있는 능력이다. 그리고 대화(Dialoguing)는 타인과 대화할 때에 최대한으로 편견 없이 주의를 기울이며 경청하는 능력을 의미한다.

마지막으로 자기주도적 학습 몰입이다. 자기주도학습(Self-directed Learning)은 학습자가 자신의 현재 상황을 진단하고, 학습목표를 세우고, 학습방법을 선정한 후, 그 결과를 평가하기까지 학습의 전 과정을 스스로 이끄는 학습법을 의미한다. 이러한 자기주도적 학습의 특징은 Guglielmino가 제시한 자기주도학습자의 특성을 기초로 다음과 같이 5가지로 정의할 수 있다(Confessore & Confessore, 1995).

① 학습주도성으로 학습에 자발적으로 참여하는 특성을 의미한다.
② 학습책임성으로 학습에 대한 책임을 스스로 지고 학습시 일어나는 장애를 문제라기보다는 도전으로 받아들이는 특성이 있다.
③ 지적호기심이다. 새로운 지식이나 정보에 대한 호기심을 가지고 있는 특성을 말한다.
④ 자기효능감으로 새로운 학습내용에 대한 자신감을 보여주는 특성이다.

⑤ 목표지향성이다. 학습에 있어서 스스로 목표를 설정하고 달성하기 위해 노력하는 특성을 의미한다.

2. 자기주도적학습의 구성 요소

위에서 제시한 자기주도적 공무원에게 요구되는 역량을 개발하기 위한 학습체제는 크게 두 가지 측면에서 구분하여 제시하여 볼 수 있다. 하나는 어떤 학습유형에 초점을 두는가 하는 점이며, 다른 하나는 목적 측면에서 어떤 학습 유형을 중시하는가 하는 점이다. 구체적으로는 설명하면 아래와 같다.

1) 학습의 유형

일반적으로 형식적 교육훈련의 유형으로는 사내훈련과정, 워크샵, 세미나, 대학과 대학원 과정이 포함되며, 비형식적 학습활동의 유형으로는 자기주도적 학습, 타인과의 네트워킹을 통한 학습 등과 관련된다. 이러한 다양한 형식·비형식의 학습유형은 다음과 같은 5가지로 구분하여 볼 수 있다, 조직주도·후원의 교육훈련, 업무경험을 통한 학습, 타인과의 상호작용을 통한 학습, 자기개발이며, ·최근에는 지식경영의 일환으로 활용되는 학습공동체가 중요시 되고 있다(Birdi et al., 1997; Noe et al., 1997; 주용국 2003). 이를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 유형 1 : 회사주관교육(형식적 교육훈련)

회사나 부서가 해당 근로자의 교육 참가를 명하고, 소요경비를 지불하며, 근무시간 중에 업무의 일부로 진행되는 사내외 교육, 훈련, 세미나 등이다. 예를 들면, 업무와 관련된 생산교육, 영업교육, 업무 세미나, 품질교육, 관리자교육, 신입근로자 교육 등이 여기에 해당된다.

이러한 형식적 교육훈련은 조직에 의하여 가장 다양하게 행하여지고 있다. 여기에는 조직구성원들을 위하여 계획된 교육훈련들(예, 직업훈련, 서비스 교육, 관리개발, 감독상의 훈련, 신입근로자교육, 안전훈련, 기술훈련)이 포함된다. 그리고 국내외 대학이나 대학원 과정 등의 장·단기 과정을 이수하게 하는 것도 포함된다.

(2) 유형 2 : 업무를 통한 학습

업무를 수행하는 가운데 조직구성원 스스로가 자신의 지식, 기술, 그리고 능력을 향상하게 되는 경우를 의미한다. 여기에는 기존 업무의 수행 중 전문성 습득, 신규업무의 담당, 업무 프로젝트의 참가, 업무 개선 및 품질향상팀 활동, 승진, 부서내 업무 이동 중에 새롭게 학습하게 되는 경우가 해당된다. 이에 대해 Dewey(1938)는 진정한 의미의 교육은 경험을 통해서 이루어진다고 했듯이, 대부분의 학습은 '실행을 통한 학습' 또는 '일을 통한 학습'에서 이루어진다고 볼 수 있다. 그리고 업무를 통한 학습은 업무 환경의 조건, 상사와 동료의 지원, 가용한 학습자원에 따라서 달라지므로 이를 어떻게 체계적으로 관리하고 지원하는가가 인적자원개발의 과제일 것이다.

(3) 유형 3 : 대인관계를 통한 학습

대인관계(전문가·상사·동료)로부터의 학습이란 부서의 상사나 동료, 사내외 전문가로부터 전문성을 습득하게 되는 경우이다. 예를 들면, 사내 전문가(또는 선배근로자)의 업무 지도 및 조언, 부서 미팅에서 개인의 전문성을 학습하게 되는 경우 등을 말한다. 대인관계를 통한 학습은 업무현장교육(OJT), 성과평가, 상담, 조언, 감독, 부서회의 등과 같은 많은 활동들을 포함하고 있다. 예를 들면, OJT의 경우는 전문성을 가진 상사나 전문가에 의하여 신입사원이나 신규 전입자를 대상으로 조직이나 업무환경에 적응할 수 있도록 지도·조언하는 활동을 통하여 학습하는 경우이다.

(4) 유형 4 : 자기개발

일과 후 근로자 스스로가 주도적으로 자신의 경비를 사용하거나 회사의 경비 보조 규정에 의거하여 경비의 일부나 전부를 지원받아 업무 관련 관심 분야의 교육이나 학습활동에 참가하는 경우를 말한다. 예를 들면, 전문성 습득을 위하여 책이나 인터넷을 통한 정보 수집, 학원 등록, 대학이나 대학원 과정에 참가하는 경우를 말한다. 일반적으로 조직인들이 자발적으로 자기개발에 참여하는 가장 주된 이유는 직무 전문성을 제고하기 위함이다(Courtney, 1992)

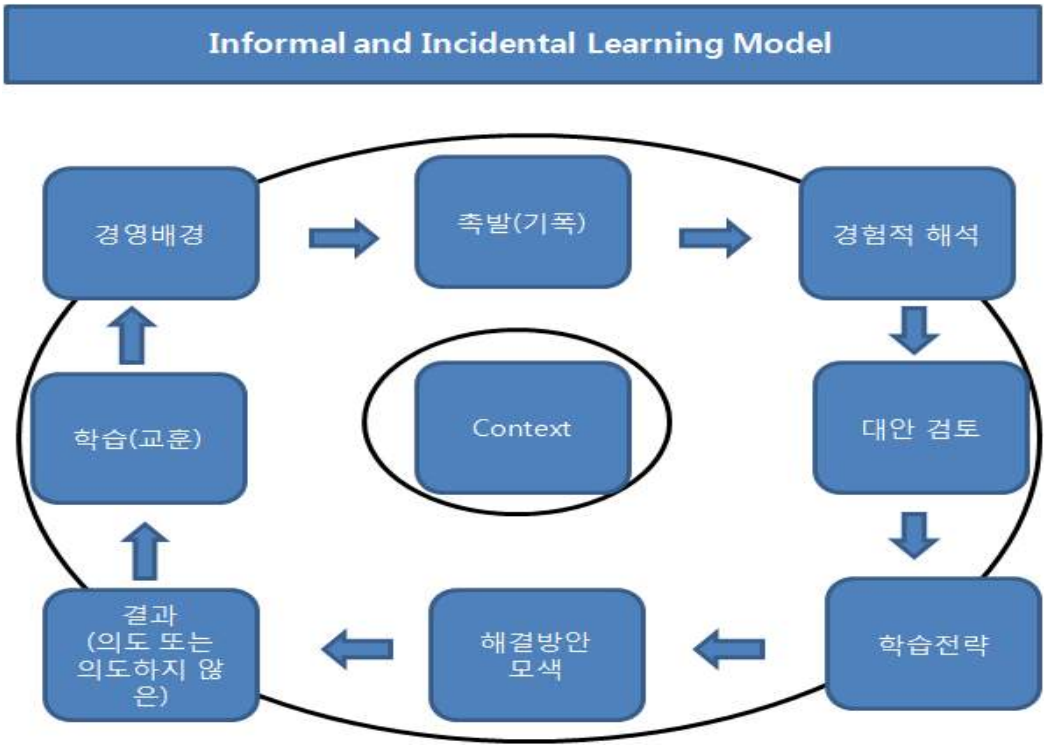
(5) 유형 5 : 학습공동체(Communities of practice)

학습공동체는 "관심사, 문제나 주제에 관한 전문성과 열정을 공유하고 지속적으로 상호작용을 통하여 이 분야에서 자신의 지식과 전문성을 높이는 사람들의 집단"으로 조직마다 다양한 형태로 불리는데, 예를 들면 실무공동체, 실천공동체, 학습커뮤니티, 지식커뮤니티, Village, CoP(Community Of Practice, 실행공동체) 등으로 지칭된다. 학습공동체는 관심사, 문제나 주제에 관한 전문성과 열정을 공유하고 지속적으로 상호작용을 통하여 이 분야에서 자신의 지식과 전문성을 높이는 사람들의 집단으로 정의되고 있다(Nickols, 2000; Wenger, McDermott, & Snyde, 2002). 이러한 학습공동체란 용어는 새로운 것이지만 학습공동체 자체는 새로운 것이 아니다. 직장이나 학교, 가정, 취미활동 등 어디에든 존재하고 있으며, 조직 내에서도 유사한 관심이나 목표를 가진 타인들과 교류하면서 자신들의 지식, 통찰력, 경험을 공유하는 모임은 이미 존재하여 왔다(Bitterman, 2000; Nickols, 2000; Wenger, McDermott, & Snyde, 2002).

학습공동체가 필요한 이유로는 기존의 유형의 조직들은 혁신과정에서 공유되거나 창출되는 지식의 관리에 대해서는 소홀히 하거나 해당 모임 내에서만 공유되고 전사적으로 확산되지 못하는 약점을 가지고 있다. 반면 학습공동체는 정보, 지식, 업무 노하우, 통찰력을 공유하는 것 못지않게 공유된 지식이 정리되어 개개인에게 흩어져 있던 암묵지가 형식지로 전환되도록 지식을 개발하는 활동과 외부 지식을 먼저 획득, 소화하여 타 조직원에게 전파하는 집단으로서의 역할 등을 수행한다. 결국 학습공동체가 최근에 관심을 끌게 된 것은 지식을 보다 의도적이고 체계적으로 관리하여 경쟁의 원천으로 활용하기 위한 요구가 높아졌기 때문이다(Wenger, McDermott, & Snyde, 2002).

학습공동체는 조직구성원들에게 비형식적 학습(informal learning)의 중요한 방법으로 인식되고 있다. 즉, 학습공동체에서 타인과의 교류를 통하여 새로운 지식을 획득하며 업무에 적용(action)하고 반성(reflection)하는 반복적 사이클을 거쳐서 지속적인 학습(learning)이 일어난다(Ardichvili, Page, & Wentling, 2002; Marsick & Volpe, 1999).(<그림 2> 참조)

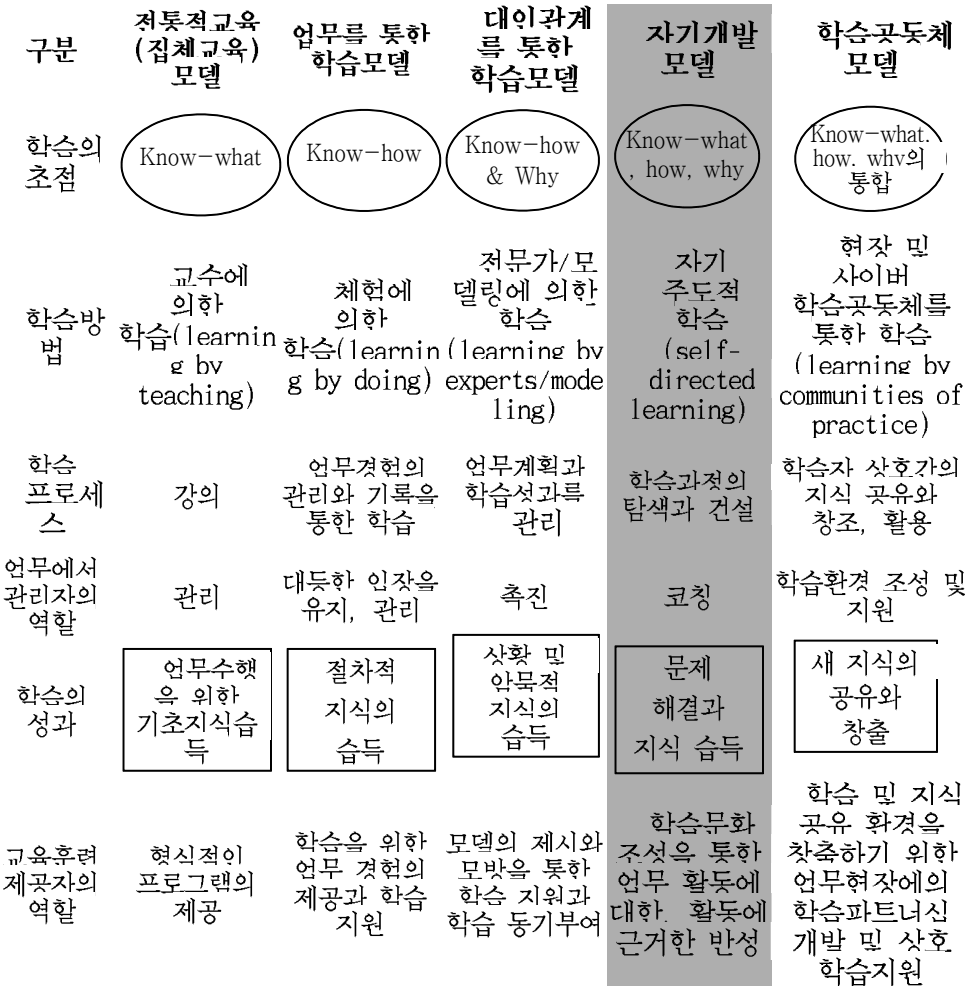
〈그림 2〉 비형식적 학습 모델



자료 : Watkins,_K._E._&_Marsick,_V._J.(2001)에서 재정리

이런 업무 현장에서의 비공식학습을 효율적으로 지원하기 위한 학습공동체는 기존의 부서 단위를 넘어 조직 내에서 지식을 체계적으로 관리, 공유하고 창조하는 데 도움을 준다. 위에서 제기된 학습유형을 요약하면 다음과 같다(<그림 3> 참조)

〈그림 3〉 학습활동의 유형학(typology)



자료 : 주용국(2003)

결론적으로 조직구성원의 역량을 제고하기 위해서는 위에서 제시된 회사주관교육, 업무를 통한 학습, 대인관계를 통한 학습, 자기개발, 학습공동체를 기업이나 개인의 자원을 최대한 활용하여 지식근로자 육성에 체계적으로 활용하는가가 관건이다.

2) 학습지원체제의 유형

자기주도를 수행할 수 있는 근로자의 육성을 위한 자기주도학습체제의 구축과 활성화를 위해서는 학습의 지원체제가 필요하다. 이런 지원체제의 대표적 요소로 고성과조직, 학습조직 등으로 제시될 수 있다.

(1) 고성과 조직(High Performance Work System)

고성과 작업시스템은 1989년 미국의 작업장숙련위원회(National Commission on the Skills of the Workplace)가 미국의 선택(America's Choice)라는 보고서에서 처음으로 나타났다. 변화에 대하여 유연하고 민첩하게 대응할 수 있도록 조직을 수평적이고, 팀워크 중심이며, 현장에서의 즉시적 의사결정을 위한 분권정책을 추진하고 근로자의 학습역량과 조직에 대한 몰입을 극대화하는 작업시스템이 고성과 작업조직이다. 고성과 작업조직과 전통적 작업시스템을 비교하면 다음과 같다.

〈표 1〉 고성과 작업조직의 특징

전통적 시스템	고성과 작업조직
- 경직적 위계질서, 다단계 결제 - 명령과 통제권 - 책임의 엄밀한 구분 - 일사분란한 노동 분업 - 단편적 업무 - 엄밀한 감독관리	- 평면적 위계질서 - 권한 이향과 자율관리, 참여적 의사결정 - 팀워크 - 다기능화(multi-skilling) - 직무 확대 - 몰입(commitment)과 촉진을 통한 관리

출처: Cummings S. I. (2003)

이러한 고성과 작업조직의 성과로는 업무수준에 대한 자율성을 포함한 직업만족과 강한 책무성, 의사결정, 자율추진팀으로서의 업무 추진, 현장근로자들의 작업의사결정에의 참여, 보다 높은 수준의 훈련과 새로운 기능훈련, 근로자의 자발적 몰입과 헌신, 숙련향상과 학습 등이 제시되고 있다(Ashton & Sung, 2002). 조직에서 고성과 작업조직을 지향하기 위해서는 조직

구성원 스스로가 업무현장의 학습이 필요하다는 인식을 심어주어야 하며, 학습기회를 극대화하도록 업무를 설계·배치하여 다기능 및 직무확대를 유도하는 것이 필요하다(Cummings, 2003).

(2) 학습조직

학습조직의 의미를 구분하여 보면, 크게 3가지로, 지속적인 지식의 창출과 공유에 초점을 두는 조직, 조직구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직변화를 추진하는데 초점을 두는 조직, 조직구성원들의 능력을 향상시키고 그들에게 학습의 권한을 부여하는 조직으로 구분하여 볼 수 있다(이영현 외, 2001). Bennett와 O'Brien(1994, 이영현 외 2001 재인용)에 따르면 학습조직의 촉진 요인으로 다음과 같은 요소들이 필요하다고 제시하고 있다.

① 전략과 비전의 공유
② 최고경영진의 학습지원과 헌신
③ 관리자들의 학습실천과 지원
④ 개인과 팀의 학습 추진
⑤ 작업프로세스의 학습화
⑥ 업무성과목표와 프로세스의 구축
⑦ 개방성과 신뢰의 분위기
⑧ 학습을 지원하는 조직구조
⑨ 정보의 흐름
⑩ 훈련과 교육
⑪ 개인과 팀의 개발
⑫ 보상과 인정이다.

한편, Watkins와 Marsick(1996, 1997)에 따르면 지식을 공유하고 창조하기 위한 조직은 다음과 같은 7가지 상호 보완적인 활동에 의존한다고 제시하고 있다.

① 지속적인 학습 기회의 창출
② 탐구(inquiry)와 대화(dialogue)의 확산

③ 협력과 팀 학습의 격려

④ 지식의 습득과 공유를 위한 시스템의 구축

⑤ 공동의 비전 달성에 필요한 임파워먼트 제공

⑥ 조직과 환경과의 연계

⑦ 개인, 팀, 조직의 학습 모델로서 활동하고 지원하는 리더의 활용이다.

위의 고성과 조직과 학습조직의 요소를 조합하여 학습을 지원하는 체제를 정리하여 제시하면 다음과 같다(주용국, 2003).

〈표 2〉 학습지원체제의 요소

구분	학습지원체제
외부 환경	- 조직과 환경의 연계
전략	- 전략과 비전의 공유
업무 프로세스	- 평면적 위계질서, 권한 이양과 자율관리, 참여적 의사결정 - 협력과 팀학습의 격려 - 다기능화(multi-skilling) - 직무 확대 - 작업프로세스의 학습화
리더의 역할	- 몰입(commitment)과 촉진을 통한 관리 - 최고경영진의 학습지원과 헌신, 관리자들의 학습실천과 지원 - 개인, 팀, 조직의 학습 모델로서 활동하고 지원하는 리더의 활용
학습문화	- 개방성과 신뢰 - 지속적인 학습 기회의 창출 - 탐구(inquiry)와 대화(dialogue)의 확산
학습 인프라	- 지식의 습득과 공유를 위한 시스템의 구축

출처: 주용국(2003)

3. 자기주도적학습의 성숙도 모델

1) 기존 자기주도적학습의 성숙도 모델들의 구성 요소

기존의 자기주도적학습(이하 CoP)의 성숙도 평가모델들에서 제시하고 있는 구성 요소들은 크게 3가지로 구분할 수 있다(서우종 외, 2008). 첫째, 조직의 CoP 수준을 나타내는 성숙도 단계, 둘째, CoP에 대한 주요 평가영역, 마지막으로 각 성숙도 단계별로 각각의 평가 영역에 해당하는 평가내용이다.

〈표 3〉 기존 cop 성숙도 모델들의 구성요소 비교

구성요소 / 연구자	성숙도 단계	평가 영역	평가 내용
KPMG Consulting, 2000	Stage	Area	KM Programme
Berztiss, 2002	Maturity Level	Key Process Area	Activity for KPA
Ehms & Langen, 2002	Maturity Level	Key Area	Topic
Kulkarni & Louis, 2003	Maturity Level	Knowledge Maturity Area	Specific Goal
Mohanty & Chand, 2004	Maturity Stage	Key Foundation Area	Attribute
Moslehi, 2004	Maturity Level	Focus Area	Variable
Feng, 2005	Maturity Level	KM Process & KM Enabler	Management Practice
Hung & Chou, 2005	Maturity Level	KM Process & KM Infrastructure	KM Activity & Practice
Pee et al., 2006	Maturity Level	Key Process Area	Key Practice
Robinson et al., 2006	Maturity Stage	N/A	Attribute

주 : 성숙도 단계는 조직의 CoP 운영 수준을 의미하며, 평가영역은 성공적인 CoP 운영을 위해 중점으로 관리되어야 하는 영역을 의미함. 또한 평가내용은 각 성숙도 단계별로 각각의 평가 영역에 헤댕하는 CoP 운영 평가 내용임

또한 성숙도 단계와 관련하여 CMM(Capability Maturity Model)의 5단계로 구분해 볼 수 있는데 구체적인 내용은 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 CoP 운영 성숙도 모델의 단계별 개념

성숙도 단계	정 의
Initial	소프트웨어 프로세스가 비공식적, 무작위적이며, 개인의 능력에 따라 이루어지는 상태
Repeatable	공식적인 소프트웨어 프로세스를 위한 요구와 함께 산발적인 노력이 이루어지며, 부분적으로 프로세스가 문서화되고 준수되기 시작하는 상태
Defined	전사적 범위에서 표준 소프트웨어 프로세스가 정의되고 문서화되어 있는 상태
Managed	프로세스에 관한 지표가 정의되고 이를 통해 프로세스가 측정되고 통제되는 상태
Optimizing	프로세스 측정 결과에 대한 피드백을 통해 프로세스가 지속적으로 개선되어 조직에 최적화 되어 있는 상태

자료 : Humphrey, W. S. (1989). Managing the software process, Boston, MA: Addison-Wesley Professional.서우종 외(2008) 재인용

이러한 단계별 개념을 중심으로 CoP 운영의 성숙도 모델의 개념정리를 하면, 1단계는 조직 차원의 체계가 없는 상태, 2단계 산별적 또는 비공식적으로 부분적인 노력이 이루어지는 상태, 3단계는 전사적관점에서 확립되는 단계, 4단계는 평가기준의 확립단계, 그리고 마지막단계는 지속적으로 관린 및 개선하는 단계로 구분해 볼 수 있다(서우종 외, 2008).

〈표 5〉 CoP 운영 성숙도 모델의 단계별 개념

성숙도 단계	정 의
Initial	CoP 운영에 대한 조직차원의 체계가 없는 상태
Repeatable	CoP 운영 체계 전반에 걸친 구축 노력이 체계적으로 이루어지지 못하고, 필요에 따라 산발적으로 또는 비공식적으로 부분적인 노력이 이루어지는 상태
Established	CoP에 대한 공식적인 운영 체계 전반이 전사적 관점에서 확립되고 문서로 명시화되어 있으며 실질적으로 작동하고 있는 상태
Managed	CoP 운영 체계에 대한 평가 기준이 확립되어 있고, 이러한 기준에 의해 운영 활동들이 통제되는 상태
Optimizing	CoP 운영 체계에 대한 평가 결과에 대한 피드백을 통해 CoP 운영 체계가 지속적으로 개선되어 조직에 최적화되어 있는 상태

자료 : 서우종 외(2008)

이러한 모델 측면에서 현재 충청남도의 CoP 운영의 성숙도 단계는 2단계인 산발적 또는 비공식적으로 부분적인 노력이 이루어지는 상태라고 할 수 있다.

2) CoP 성숙도 모델의 평가영역

평가영역은 성공적인 CoP 운영을 위해 중점으로 관리되어야 하는 영역으로 정의될 수 있는데, 이러한 영역에 대해서 선행연구들이 구분한 평가영역과 정의는 아래의 <표 6>, <표 7>과 같다.

〈표 6〉 선행연구에서 다루고 있는 평가영역

	전략	문화	조직	제도	기술
KPMG Consulting (2000)	Process	People	People	Process, Content	Technology
Ehms & Langen (2002)	Strategy & Knowledge Goals	Process·Roles/Organization, Staff & Competencies, Cooperation /Culture, Leadership /Support	Process·Roles & Organization	Process·Roles/Organization, Knowledge Structures /Knowledge Forms, Environment /Partnership	Technology /Infrastructure
Mohanty & Chand (2004)	Process	People	-	Process	Technology
Moslehi (2004)	KM strategic Alignment	Knowledge Enabler	Knowledge Enabler	KM Process, Content, Knowledge Enabler	Knowledge Enabler
Feng(2005)	-	Culture	Structure	Structure	Science & Technology
Hung & Chou(2005)	-	Culture	Structure	Structure	Technology
Pee et al. (2006)	People/ Organization	People/ Organization	People/ Organization	People/ Organization	Technology
Robinson et al.(2006)	Establishing a goal, Developing /aligning strategy to business objectives	Recognition of reform, Providing leadership/ resource	-	Providing leadership/resource, KM erformance measures, Implementation supported by both IT and non-IT tools	Implementation supported by both IT and non-IT tools

자료 : 서우종 외(2008)

〈표 7〉 CoP 운영에 대한 평가 영역 정의

CoP 평가 영역	정의
전략(strategy)	CoP 운영과 관련된 전략 또는 CoP에 대한 전략적 접근 노력
문화(culture)	CoP 운영과 관련된 사람 및 문화적 요인
조직(organization)	CoP 운영과 관련된 특정 조직단위 또는 조직구조
제도(system)	CoP 운영과 관련된 제도 및 정책
기술(technology)	CoP 운영과 관련된 시스템 또는 IT 요소

3) CoP 성숙도 모델

앞에서 설명한 평가단계 및 평가영역을 종합한 CoP 운영 성숙도 모델은 아래의 <그림 3>과 같다.

〈그림 3〉 CoP 운영 수준 성숙도모델

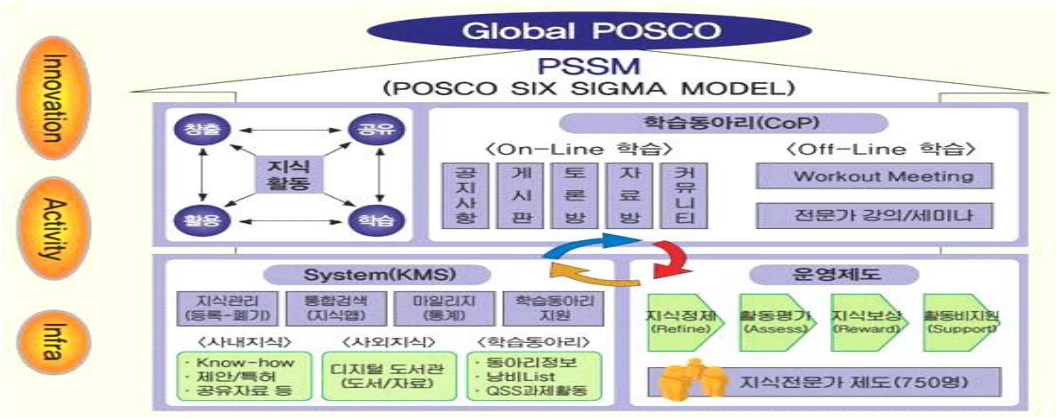
전략은 CoP가 성과를 창출하고 조직에 기여할 수 있는 구체적인 전략들을 수립하고 이를 실행 및 관리하는 노력을 의미한다. 문화는 다양한 조직 구성원들이 CoP에 대해 긍정적인 태도를 가지고 적극적으로 CoP활동에 참여하도록 하고, CoP 구성원들 간의 상호작용을 촉진시키기 위한 의사소통의 노력등을 의미한다. 또한 조직은 CoP를 관리하기 위한 전담조직을 구성하고 인력을 확보하고 수행하는 조직을 구성하고 있는지를 의미하며, 제도는 CoP활동 지원 및 운영을 위한 각종 제도들을 수립하고 운영하는 것이다. 마지막으로 기술은 CoP활동 지원을 위한 기술 기반구조를 구축하고 유지·관리하는 것을 의미한다.

4. 사례분석 : 포스코의 지식경영

자기주도적행정과 관련한 사례는 없는 관계로 자기주도학습의 대표적인 사례인 포스코의 CoP 운영에 대해서 살펴보고자 한다. 포스코는 지적자산을 확보·공유·활용하여 직원들의 역량과 성과를 향상시켜 회사의 인적자산을 극대화하고 기업가치를 제고하여 지속성장하는 글로벌기업의 위상을 찾기 위해 2003년부터 추진하고 있다.

포스코의 지식경영모델은 "사내의 지식 및 회사의 필수핵심지식을 창출·공유·활용하여 6시그마 등 회사의 경영혁신 활동을 지원하는 핵심 인프라로서 미래 경쟁력을 준비하는 활동"으로 정의할 수 있다(최종진 외, 2008). 이러한 활동은 문서 등으로 구성된 모든 사내의 비정형화된 지식을 KMS로 통합하고, 외부지식은 정보자료실을 통하며, 기존의 우수지식으로 완성된 특허 등의 지식은 직원들의 임무수행을 위해 제공되고 있다(<그림 4> 참조).

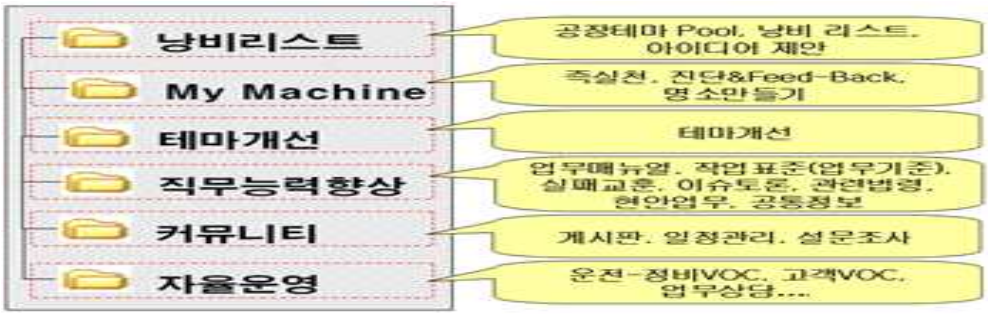
〈그림 4〉 포스코의 지식경영모델



자료 : 최종진 외(2008)

포스코의 지식경영 추진단계를 살펴보면 1단계는 KMS를 중심으로 운영되는 지식경영 세대이며, 2단계는 CoP 활성화를 통해서 암묵지를 활성화하고 사람중심으로 운영되는 지식경영이라고 할 수 있으며, 3단계는 시간과 공간을 넘어서 실시간 지식 및 전문가를 활용하여 실질적인 성과창출을 도출해 내는 지식경영으로 간주할 수 있다.

〈그림 5〉 포스코의 일-혁신-학습 일체화 표준맵 구성



또한 학습동아리의 활동에 대한 성과를 평가하기 위해 체계를 구축하였는데 초기에는 활동량중심의 정량평가로서 평가내용은 100점 만점으로 Off-line학습(50), On-line학습(30), 부서장 재량(20)으로 평가주관은 부서자율 및 주관부서이다.

그리고 07년부터 현재까지는 활동내용과 성과중심의 정성평가를 실시하고 있는데, 운영목적/활동지원(10), 혁신/학습활동(40), 혁신/학습성과(50)으로 평가하며 부서자율로 실시하고 있으며, 주관부서에서 기준제시만 하고 있다.

〈표 8〉 정성평가 기준과 지표

평가영역(배점)	평가지표	평가
운영기준/활동지원(10)	○운영기준(활동기회, 목적, 목표)이 명확히 명시되어 있는가? - 예)동아리에 등록(기본정보등)하여 회원들과 공유여부 ○동아리 리더의 열정, 직책보임자의 관심/지원 정도는? -예)상:게시, 일정관리, 댓글 등 회원들과 커뮤니케이션 활발, 중・하:미흡	명시/ 공유물상
혁신/학습활동(40)	○토론활동 활성화 수준, 개선 아이디어 도출 여부 -예)상: 문답 또는 토론형 글 2건/월/인,중:1건/월/인, 하:0.5건/월/인 ○운영목적에 맞는 자료의 회원간 공유 -예)상:활발, 중:보통, 하:미흡 ○직무학습 강의, 세미나, 워크샵 등 Off-line 활동 -예)상:2회/월/동아리, 중:1회/월/동아리, 하:0.3회/월/동아리	
활동성과(50)	○동아리 활동 성과의 표준화 및 사후관리 실적(특허, 작업표준, 종합지식 작성 등의 건수) -예)상:1건/월/인, 중:0.5건/월/인, 하:0.1건/월/인 ○낭비리스트 관리 ○업무개선 및 문제해결 실적	

5. 본 연구에서의 자기주도적행정의 의의

충청남도는 21세기 행정 환경 변화에 능동적으로 대처해 '최고의 자치정부 구현'을 위한 충남형 행정혁신 모델을 정립하고, 행정혁신 추진체계 구축과 공무원들의 자발적 참여 분위기 확산을 내용으로 하는 '충남형 행정혁신' 추진 계획을 발표하였다(권선필, 2012).

행정혁신의 비전과 목표로는 '충남형 행정혁신 모델'을 정립, 일 잘하는 지방정부, 존경과 신뢰받는 공직상 정립과 더 좋은 민주주의 실현을 목표로 설정하였으며, 추진 전략으로는 첫째, 공무원의 지식·전문·창의성을 업무에 능동적으로 반영하는 '자기주도적 행정' , 둘째 정책 당사자와 전문가, 이익집단, 도민 등의 의견을 정책에 반영하는 '거버넌스 행정' , 마지막으로 부서간 칸막이 제거 등 종합·통합적 업무 처리로 효과를 거두는 '융·복합 코디네이션 행정' 의 구현이다.

이를 위해 충남행정혁신추진조직을 구성하여 운영하고 있으며, 이러한 활동들로 인해 성과들도 창출되고 있다. 주요성과로는 첫째, 정보공유 및 정보공개로서, 충청남도는 정보공개 관련 콘텐츠를 하나로 묶어 체계화 한 정보공개 시스템을 확대 구축, 도 홈페이지(www.chungnam.net)를 통해 서비스를 제공하고 있다. 업무 누수 0%, 공개는 100% 하자는 ‘제로(zero) 100 프로젝트’에 따라 추진된 이 사업은 국민이 필요로 하는 정보를 정보공개 청구 전 내놓음으로써 참여와 소통을 확대하고, 투명하고 열린 도정을 구현한다는 목표로 정보공개를 실시하고 있다.

둘째, 독서대학운영이다. 독서대학은 책을 매개로 하여 변화하는 세상을 간접경험하고 또 자신을 변화시키는 학습을 촉진하기 위해 추진하고 있다. 개인별로 수강신청을 하면 원하는 책이 배송되고 1개월에 1권씩 자율학습을 한 뒤 첨삭지도위원(멘토)이 1대1 대화 등을 통해 독서단상을 정리하는 방식으로 진행되고 있으며 이러한 독서를 바탕으로 조직내 공감과 소통도 촉진하는 독서토론회나 인문학 강좌, 여행프로그램 등이 운영되어 자기주도적 혁신을 위한 계기가 마련될 것으로 보고 있다.

셋째, Cn_Talk이다. 씨앤톡은 도 본청과 시·군 1만7000여 직원들이 실시간으로 소통할 수 있는 시스템으로 메신저, 쪽지, 파일전송, 전자우편 등을 통해 손쉽게 소통할 수 있도록 하는 것은 물론 화상회의와 웹팩스까지 지원하는 시스템이다. 이 시스템은 직원 찾기는 물론, 대화와 자료 전송 등을 실시간으로 간편하게 할 수 있어 시간과 예산을 절감하고 업무 효율을 높이고

있다.

여기서 무엇보다 중요한 것은 이와 같이 혁신성과들을 지속적으로 유지하고 발전시킴으로서 실질적인 행정혁신을 이룰 수 있다는 것이다. 이를 위해 충청남도는 '자기주도 행정' '융복합 코디네이션 행정' '거버넌스 행정'이라는 세가지 행정혁신 유형들을 제시하고 이를 추진해 오고 있으며, 그 중 '자기주도적행정' 이 본 연구의 대상이며, 효율적인 자기주도적 행정이 되기 위해서는 먼저 개념정리가 필요하다. 이를 위해 본 연구는 앞에서 '자기주도학습' 이라는 개념을 바탕으로 의의, 구성요소, 성숙도모델, 사례등을 제시한 바 있다.

그렇다면 충청남도가 실천하고 있는 '자기주도적행정' 이란 무엇인가? 본 연구에서는 '자기주도적 행정' 을 충청남도의 행정혁신의 핵심으로 공무원 한사람 한사람의 자기스스로가 개인의 자발성과 창의성을 높이고, 학습을 극대화 함으로써 혁신적인 아이디어를 개발하고 이를 혁신과제화 해서 실천하는 것으로 파악하였다.

즉, 충청남도의 행정혁신의 가장 기초로서 오늘날 행정에 대한 사회적 요구가 급변하고 있어 이에 대한 적극적이고 능동적인 대처가 필요한 바 부서의 업무분장에 따라 규정대로 처리하는 정형화된 업무가 기본이 아니라, 보다 능동적으로 업무를 분석하고 개선하여 실질적인 성과를 창출하고, 나아가 선제적으로 대응하여 갈등이나 문제를 사전에 예방할 수 있어야 하기 때문이다. 이렇게 함으로써 행정에서도 바라는 이상적인 자기주도적 공무원의 모습일 것이다(권선철, 2012).

이에 충청남도에서는 자기주도성을 키우기 위해 '독서대학' 을 운영하고 있는 것이며, 향후 다른 활성화 방법들을 시행하려는 노력을 계속 진행하고 있다.

다만, 여기서 중요한 것은 구체적인 활성화 방법도 중요하지만 환경변화(예를 들어 단체장 교체)에도 지속적으로 자기주도적행정이 실현되어야 한다는 것이다. 그렇기 위해서는 어떤 변수들 또는 원인들이 영향을 미치는지를 사전에 파악할 필요가 있다. 즉, 원인에 대한 사전적인 개선 또는 보완이 결국 구체적인 활성화 방법(각종 프로그램 또는 사업)들에서 성과가 나올 수 있을 것이다.

제3장 충청남도 자기주도적 행정문화 평가

1. 개요

자기주도적 행정문화에 대한 진단의 필요성은 현재 충청남도가 실시하고 있는 자기주도적 행정 혁신활동 평가에 대한 분석을 위함이다. 즉, 자기주도적행정이 성공적으로 정착되기 위해서는 조직문화가 새로운 변화를 어떻게 받아들이느냐고 무엇보다 중요하기 때문이다. 문화는 다양한 조직구성원들이 자기주도적행정에 대해 긍정적인 태도를 가지고 적극적으로 자기주도적행정에 참여하도록 하고 자기주도적행정 구성원들간의 상호작용으로 촉진시키기 위한 의사소통의 노력들을 의미한다.

이에 본 연구에서는 현재 진행하고 있는 자기주도적행정의 부서평가와 더불어 자기주도적 행정 구성원들에게 설문지를 통해 현재 충청남도 조직문화에 대해서 어떻게 인식을 하고 있는지를 분석하였다. 분석방법은 우선 평가지표별 특징들을 살펴보고 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 분석을 하였으며, 다음은 설문지를 통해 조직문화에 대한 분석을 실시하였다.

2. 자기주도적행정 부서 평가 분석

1) 개요

충청남도는 충남형 행정혁신의 주요 목표인 ‘자기주도적 행정’을 뒷받침할 수 있도록 조직원의 학습, 신뢰, 열정, 소통 등 4대 분야의 역량을 향상시키고자 12개 이행과제를 선정, 이의 이행실적을 평가함으로써 참여와 노력을 촉진하고 있다. ‘12년 11월말 기준 최종평가는

한 해 동안 부서별 이행노력과 중요 성과등을 측정하기 위해 11개 항목에 대하여 68개 부서를 평가하였으며 평가방법은 지표 주관부서별 자체평가 후 종합점수를 합산하였으며, 주요 평가 지표 및 기준은 <표 9>와 같다.

〈표 9〉 충청남도 부서 혁신활동 평가 지표 및 기준

영 역 (배점)	지표명 〔주관부서〕	배 점	지표설명 및 평가산식
4개	12개	100 (+가산점 12점)	✓ 배점 지표 10개 100점 (+ 가산점 최대 8점) ✓ 가산점 지표 2개 4점 ⇒ 최고점수 112점
학습 (20점) +가산 점 최대 3점	1. 독서대학 참여	15 (+가산점 3점)	❍ (부서별 교육신청자 수 / 교육배정인원) × 15 • 가산점: 실·과별 독서토론회 개최횟수 (최대 2점) 자율 참가자수×0.1점 (최대 1점) • 감 점: 독서대학 미수료자(미수료자수×0.1점) ※ 평가대상기간: 1~10월(독서토론회:7~11월)
	2. 혁신대학 이수	10	❍ (교육 참여자 수 / 교육 대상인원) × 10
신뢰 (35점) +가산 점 최대 3점	3. 전화 친절도	10	❍ 전화 친절도 조사 (외부 용역)
	4. 부패 개연성 있는 제도 개선	5	❍ (자치법규 제·개정건수×2점) + (방침결정·계획 수립 등 시행건수 × 1점)
	5. 정책실명대상 공개	5 (+가산점 1점)	❍ 정책실명제 등록 1건당 1점 (가산점: 5건 초과 시 건당 0.1점, 최대 1점)
	6. 일하는 방식 개선	10 (+가산점 2점)	❍ 과제 발굴(40%) 및 추진실적(60%) • 발굴: {(1건 5점)+(1건 초과건수×1점)}×40% • 이행: 평균 이행율× 60% ※ 부서당 6건 초과분은 2점 이내 가산점 부여
소통 (40점) +가산 점 최대 2점	7. 소통 평가	20	❍ 내부소통 (40%) • 행정정보시스템(20%)+명함관리시스템(20%) 자료입력 현황 ❍ 외부소통 (60%) • 홈페이지(30%): 시스템 자료입력 현황 • 관련 단체· 위원회(30%): 교류회수 + 만족도율
	8. 도정 홍보	10 (+가산점 2점)	❍ 보도자료 제공실적(30%), 보도실적(70%) ※ 기고문·브리핑 실적 등 가산점 부여
	9. 직무편람 작성	10	❍ 정량평가: (부서별 작성 인원수/ 현원) × 10 ❍ 정성평가: 필수항목 작성 등 내용의 충실도
열정 (5점) +가산 점 최대 4점	10. 지식소그룹 참여 활동	5	❍ 지식관리시스템 커뮤니티 구성 등록 및 참여 실적 • 커뮤니티 구성·등록(10%) • 커뮤니티 참여율(20%) ❍ 운영현황(20%): 분기별(6월까지)+월별 (7~11월) ❍'12년 지식소그룹 경진대회 결과 • 연구 활동·성과 보고서 (30%) • 경진대회 발표 성적 (20%)
	11. 제안 채택	0 (가산점 2점)	제안채택 1건당 1점 (※가산점, 최대 2점)
	12. 국비 확보	0 (가산점 2점)	확보액/목표액 (※가산점, 최대 2점)

2) 평가지표 및 기준

① 독서대학 참여

창의행정 구현을 위해 도직원을 대상으로 온오프라인을 병행한 1:1 맞춤형 독서지도 교육을 실시하였다. 지표 및 부서별로 배정한 교육인원 대비 부서별 참여인원을 평가하여 전 직원의 고른 참여 유도 및 미수료자 수 최소화기준은 아래와 같다.

평가 산식	▪(부서별 교육신청자수 / 교육배정인원) × 15 • 가점 - 부서별 독서토론회 개최 횟수(미개최 :0점/1회:1점/2회 이상 2점) - 자율참가자수 × 0.1점(최대1점) • 감점 : 독서대학 미수료자(미수료자수 × 0.1점)

② 행정혁신대학 이수

道의 정체성 및 현실 진단, 혁신에 대한 공감대 형성 등을 위해 14회에 걸쳐 행정혁신대학을 운영하였으며 이에 대한 이수횟수를 평가한다.

평가산식	▪(부서별 교육참여자수 / 교육 대상인원) × 10

③ 전화친절도

도 직원들의 민원전화 응대수준을 진단하여 고객 지향적 사고 및 서비스 실천수준을 점검하고 취약요인을 찾아 보완·개선하기 위하여 전문업체를 통해 전화 친절도 평가용역 실시하였다.

- 기 간: ‘12.11.13.~16, 11.21.~26(8일간) ※ 상반기 조사 (8.20.~8.23.)
- 평가방법: 고객을 가장한 전화조사 (부서별 인원배분 표본 260명)
- 평가내용: 맞이, 응대, 마무리 단계별 전화 응대 태도 등

평가산식	▪전화 친절도 조사 결과(외부 용역)을 가중치 10%로 환산 반영

④ 부패 개연성 있는 업무제도 개선

국민권익위원회에서 행정의 투명성 제고, 부패 및 예산낭비 방지를 위해 권고하는 제도개선 과제의 이행 및 자율과제 발굴 추진(※ 권고과제의 이행과 자율 제도개선과제 발굴·추진실적은 국민권익위원회가 주관하는 「공공기관 반부패 경쟁력 평가」에 반영됨.)에 대한 평가를 하였으며, 평가목적은 제도개선 권고과제 이행 및 자율과제 발굴 우수부서에 대한 인센티브 제공을 통해 제도개선 이행율 제고에 있다.

평가대상은 국민권익위원회 권고과제(40건) 이행 및 자율 개선과제 발굴 및 이행 실적이다.

평가 산식	▪ 제도개선 이행 실적에 따라 자치법규 개정 시 1건당 2점, 기타 1건당 1점 부여 - 이행건수(조례·규칙·규정 등 개정)× 2점〕+〔이행건수(자체계획수립 이행)×1점〕

⑤ 정책실명대상 공개

정책의 결정·집행과정의 담당자 및 참여자 실명과 의견을 종합적으로 기록·관리함으로써 정책의 투명성을 확보하고 담당공무원의 책임성 강화를 위해 정책실명제를 운영하고 있으며, 충청남도 정책실명제 운영규칙에 의한 주요 정책 등의 실명제 대상자 등록·공개 실적을 평가하였다.

평가산식	▪ 정책실명 대상 등록 건당 1점(최대 5점)/ 5건 초과시 건당 0.1점(최대1점)

⑥ 일하는 방식 개선

충남형 행정혁신의 3대 분야 9개 핵심과제별로 세부추진과제 개선노력을 평가함으로써 혁신을 촉진·확산시키기 위해 각 부서에 발굴한 과제에 대한 심사를 거쳐 혁신과제를 선정하였다. 구체적으로 융복합 과제 8개 포함한 51개 과제이며, 과제별 주관부서는 당초 추진 로드맵에 따른 업무 추진에 대한 성과 분석을 시행하며, 혁신관리담당관실은 과제별 성과 관리 및 분석, 그리고 홍보 등에 대한 평가를 한다.

평가 산식	▪ 혁신과제 발굴(40%) + 혁신 과제 추진실적(60%) ・발굴(40%) : {(1건 5점)+(1건 초과건수×1점)} ×40% ・이행(60%) : 평균 이행율 × 60% ※ 부서당 6건 초과분은 2점 이내 가산점 부여 융복합과제(8건)은 주관부서 및 협력부서 모두 동일비율로 점수 부여

⑦ 소통평가

정보시스템을 통한 실·국, 실·과별 내·외부 소통을 활성화하고 관련 단체와도 온·오프라인 대화와 소통 강화를 목적으로 하고 있다. 내부소통은 행정정보시스템, 정책포털 명함관리이며, 외부소통은 홈페이지, 단체 및 위원회가 대상이다.

각각의 평가기준들은 아래와 같다.

- 행정정보시스템

◇ 평가항목 : 각 실과별 소관 행정업무 입력률
◇ 평가내용 : 18개 분야 266개 행정업무 실과별 자료 입력률
※ 기존 234개 → 266개로 관리 업무 증가
◇ 산 식 : (자료입력/대상업무) × 100
※ 대상업무가 없는 실과는 보정점수 50% 부여

- 정책포털 명함관리

◇ 평가항목 : 명함관리(인물정보) 입력율
◇ 평가내용 : 실과별로 보유한 명함 등 인물정보 입력・관리율
◇ 산 식 : (입력건수/(현원×10건)) × 100
※ 실과 현원을 기준으로 1인 10건의 명함 등 인물정보 등록건수를 평가

- 홈페이지

◇ 평가항목 : 홈페이지 정보제공
◇ 평가내용 : 3개 분야(주요시책, 새소식, 실국 홈페이지 행정자료실)
◇ 산 식 : (자료입력 건수/(3건×7월)) × 100
※'12.5 ~ 11월까지를 평가기간으로 하고 월 3건을 기준으로 평가, 홈페이지를 자체 운영하는 부서는 동일기준으로 정보제공 정도 평가

- 단체 및 위원회

❍ 지방정부의 실·국(실・과)과 정책 고객 집단들의 정책협의를 높임으로서 거버넌스를 진전시키기 위한 외부 소통 평가
❍ 정책의 기획부터 집행, 환류까지의 정보제공 및 참여 가능 지표
❍ 조직 외부와의 온-오프라인 소통 실적을 측정

평가산식	• 관련 단체・위원회와의 교류회수(40%) + 만족도율(60%)

⑧ 도정홍보

주요 시책 및 현안 홍보로 공감대 확산 및 참여 도정 구현함을 목표로 주요 정책에 대한 다양한 시각의 접근 및 장기적 전략 수립 필요에 따라 '12년 1~11월 동안의 보도자료 제공 및 보도실적에 대한 매월 통보여부에 대해서 평가하고 있다. 그리고 기고문, 브리핑, 해명보도 등에 대해서는 11월말 기준으로 가점을 일괄 적용하였다.

평가 산식	▪ 3년 평균 대비 올해 보도자료 건수(30%)+3년 평균 대비 올해 보도실적(70%) • 가점(최대 2점) - 기고문 1건당 0.1점, 브리핑(기자회견) 1회당 0.1점, 해명보도 1건당 0.1점, 보도자료 제공 50건당 0.1점, 보도실적 100건당 0.1점

⑨ 직무편람 개요

직위·직무 관련 축적된 지식을 체계적으로 정리하여 사무인계인수, 업무 공유 등 조직원 전체가 공동 활용함으로써 도정의 연속성과 표준화를 도모하고자 직무편람시스템을 구축하였으며, 구축 초기 직무편람에 대한 전 직원의 관심과 참여를 촉진하고자 부서별 업무매뉴얼 작성 실적을 평가하였다.

평가 산식	▪ (부서별 작성인원수 / 현원) × 10 * 현원: 기능직 이상 ※ 1인 1개 이상 작성 시 실적 인정

⑩ 지식소그룹 참여활동

직원들의 자발적인 연구활동을 통하여 자기주도적 행정을 촉진하고자 지식소그룹을 운영하고 있으며, 소그룹 운영의 내실을 기하고 연구성과물의 품질을 높이기 위하여 활동 내역 및 경진대회 성적 등을 종합 평가하였다.

평가 산식	▪ 커뮤니티 구성・등록(10%) ▪ 커뮤니티 참여율(20%): (가입인원/등록인원) ×100 ▪ 운영현황(20%) : 분기별(6월까지) + 월별 운영현황(7~11월) ▪ 경진대회 결과(50%): 연구활동 성과보고서(30%) + 발표 성적(20%)

⑪ 제안채택

창의적인 아이디어를 적극 발굴하여 도정에 반영, 성과를 창출하고 연구・학습하는 조직 분위기를 조성하여 도정혁신을 선도하고자 제안제도를 운영하고 있으며, 충청남도 제안제도 운영 조례에 의한 제안 채택 실적을 평가하였다.

평가산식	▪ 제안 채택 1건당 1점 (최대 2점)

⑫ 국비확보

‘13년 정부예산 확보대상 주요 현안사업에 대한 부서별 국보확보 노력과 실적을 평가하여 해당 부서에 인센티브를 부여함으로써 지속으로 예산확보 노력를 촉진함을 목표로 시행하였다. 그러나, ‘13년 정부예산 심의일정이 당초 계획보다 현저히 지연됨에 따라 예산 미확정으로 평가가 불가능하여 ’13년의 평가에서는 제외되었다.

평가산식	▪ 확보액/목표액 (최대 2점)

3) 평가결과

① 독서대학 참여

독서대학 부서별 배정인원 총4,700명 대비 참여인원 4,503명, 참여율 95.8%로 높은 실적을 보였으며, 부서별 독서토론회 개최실적의 가산점 포함으로 27개 부서(38%)가 독서토론회를 실시하여 독서토론의 활성화 및 독서문화 조성에 기여하였다.

② 행정혁신대학 이수

행정혁신대학은 지휘부의 관심 속에 높은 이수율을 보이고 있는데 대상인원 1, 299명 중 96.5%인 1,253명이 이수하였다. 또한 평가대상 68개 부서 중 46개 부서(67.6%)가 만점(10점)을 받았으며, 그 외 22개 부서의 평균점수도 9.2점으로 전반적으로 높게 나타났다.

③ 전화친절도

도 전체 전화 친절도는 84.7점(100점 기준)으로 '양호' 수준으로 나타났다.[1]이러한 전화 친절도는 상반기 80.4점 대비 4.3점 상승하였다. 또한 부서별 평가의 경우, '우수'가 38.1%로 가장 많고, '양호'가 32.3%이며 '불량'은 1.9%로 상반기(3.1%)에 비해 감소한 것으로 나타났다.

④ 부패 개연성 있는 업무제도 개선

총 40건의 권고과제 중 18건 이행하여 45%의 이행률을 보였으며, 자율과제 10건도 개선된 것으로 평가되었다.

⑤ 정책실명대상 공개

'12년 11월까지 30개 부서가 총 191건(신규 147, 이력관리 44)을 공개하였으며, 이러한 공개건수는 상반기에 비해 2배 이상 증가하여 정책실명대상 공개에 대한 관심이 점차적으로 높아지고 있다는 것으로 판단된다.

---

1) 등급 구분: [탁월] 95점 이상 / [우수] 85~95점 미만 / [양호] 75~85점 미만 / [미흡] 65~75점 미만 / [불량] 65점 미만

⑥ 일하는 방식 개선

일하는 방식 개선과제 43건 중 완료된 것이 6건이며(이행도 점수 100% 부여), 정상추진 34건(이행도 점수 80% 부여), 미흡 3건(이행도 점수 60% 부여)으로 평가되었다.

⑦ 소통평가

먼저 내부소통의 경우 총무관리 등 행정정보시스템 18개 분야의 266개(기존 234개) 단위업무 중 211개 업무가 입력·관리되고 있어 79%의 활용률을 보이고(상반기 활용률 67%에 비해 12% 증가함)있으며, 정책포털 명함관리의 경우 부서혁신활동 평가 지표로 반영하여 대부분 실과에서 1인 10건 이상 입력 실적을 보였으나, 7개 실과는 실적이 없는 것으로 평가되었다.

다음은 외부소통분야로 홈페이지의 경우 ’ 12. 5~11월까지 주요시책, 새소식, 실국 행정자료실 3개 분야를 평가하여 상반기 정보제공 221건 보다 크게 증가한 2,015건이 공개되었으며, 단체·위원회 소통의 경우 2012년 주요정책 고객 만족도 조사를 하였다.

⑧ 도정홍보

전년 동기 대비 도정관련 보도 17.8%(2,608건) 증가하였으며, 기고, 브리핑, 보도·해명자료, 보도실적 가점 부여 등 홍보 채널의 다양화가 모색되었다.

⑨ 직무편람 개요

평가대상 68개 부서 중 67개 부서가 참여하였고, 28개 부서(41%)에서 전 직원이 업무매뉴얼을 1인당 1개 이상 작성하여 만점(10점)을 획득하였다.

⑩ 지식소그룹 참여활동

’ 12년 소그룹 활동 관련 부서는 53개 부서로 평가되었다.

⑪ 제안채택

‘12년 11월 말까지 총 257건이 접수되었으나, 제안의 대부분이 업무와 관련 없는 단순건의, 이미 시행중인 제안 등이 많아 제도개선까지 연계할 만한 채택 제안이 없는 것으로 나타났다.

4) 시사점

‘12년 충청남도의 자기주도적행정의 활동평가는 대체적으로 우수한 것으로 나타났다. 11개 지표별로는 독서대학 참여, 혁신대학 이수, 도정 홍보는 매우 우수한 것으로 나타났다.

그러나 제안채택, 부패 개연성 있는 업무 제고 개선, 지식소그룹 활동은 미흡한 것으로 나타났는데 이에 대한 구체적인 개선사항은 다음과 같다.

독서대학 참여의 경우 직원들의 의견을 수렴하고 보완방안을 마련하는 등 주관부서의 개선노력이 보이나, 설문 참여율이 낮아 조직원의 다양한 의견 반영 및 환류가 미흡한 것은 나타났다. 이에 직원만족도 조사를 통한 자발적 참여 방안들을 모색할 필요가 있다.

혁신대학 이수의 경우 혁신방향에 대한 이해 및 공감대 형성들은 성과가 있었으나 혁신사례 공유, 분임토의 등 토론 활성화는 부족한 것으로 나타났다. 이에 공무원교육과정을 통해 상시학습체계를 추진할 수 있는 방안들이 필요할 것으로 보인다.

정책실명대상 공개의 경우 공개대상에도 불구하고 1건도 공개하지 않은 부서가 존재하고 있어 알권리 보장차원에서 이에 대한 대책이 필요할 것이다.

일하는 방식개선의 경우 지속적인 행정혁신 노력으로 일하는 방식 개선과제 발굴에 대한 공감대는 확산되고 있으나 과제의 질은 크게 향상되지 못하고, 로드맵에 따라 과제를 추진함에도 불구하고 가시적인 성과는 미흡한 것으로 나타났다. 이에 단기적인 성과와 장기적인 성과를 구분하여 추진함으로써 성과창출을 담보하여야 할 것이다.

제안채택의 전반적으로 제안의 내용들이 이미 실행중에 있거나 관계가 없는 관계로 채택이 되지 않았다. 제안제도의 활성화를 위해서는 적절하고 공정한 보상과 더불어 직무수행시에 상당한 자율성과 자율규제가 허용되고, 광범한 능력의 활용이 허용되어야 할 것이다.

부패개연성 있는 업무 제도 개선의 경우 조례・규칙 등의 개정을 요하는 사항으로 행정 절차 이행에 시일이 소요되고 있으며, 권고내용 대부분이 제도개선 후에 소관 부서의 업무량이 증가하는 경우가 많아 일부 부서에서는 자발적인 이행이 지연되는 것으로 나타났다.

마지막으로 지식소그룹 활동의 경우 양적인 측면에서는 증가한 것으로 보이나 형식적인 활동에 그쳐 내용면에 대한 개선방안이 필요할 것이다.

3. 조직문화 분석

1) 개요

조직혁신과 관련하여 조직문화가 강조되고 있는 이유는 조직문화가 그 특성과 강도에 따라 조직의 효율성을 결정한다고 믿기 때문이며 구체적 측면에서 다음과 같이 살펴볼 수 있다. 첫째, 조직문화는 조직의 공식적·비공식적 운영과정에 영향을 미친다. 둘째, 조직통합을 시도할 경우 조직문화가 중요한 역할을 수행한다. 셋째, 조직문화는 조직의 정책과 전략과정에 영향을 미친다. 넷째, 조직문화는 정책담당자들의 관점을 제한하거나 저항세력을 형성시킴으로써 정책 및 전략추진에 영향을 미친다. 마지막으로 조직문화는 조직성과와 관계가 있다.

그러나 모든 조직문화가 조직 효율성에 정(+)의 관계를 가지고 있는 것은 아니며, 오히려 부정적 조직문화 특성들은 조직의 생산성 제고에 걸림돌이 될 수 있다. 즉, 특정한 시점에서 조직이 처한 상황을 고려하여 적합성을 높이는 방향으로 조직문화를 변화시키는 것이 바람직하며, 이를 통해 조직성과를 극대화할 수 있을 것이다.

현재 충청남도의 경우 새롭게 조직문화와 혁신의 관점을 연계시킨 측정체계를 개발하여 올바른 조직운영방향을 모색하려는 시도를 준비하고 있다. 따라서, 소통과 가치공유를 중시하는 조직으로서 거듭나기 위한 조직문화를 형성하고 이를 이끌어 가기 위한 평가체계를 구성하는 것은 조직혁신의 관점에서 중요한 가치가 있다.

이러한 조직 문화에 대한 개념 정의는 학자마다 다양하게 나타나고 있다. Jaques(1952)는 조직의 문화는 구성원들에 의해 공유된 관습적·전통적 사고방식이나 행동양식으로서 새로운 구성원들은 그것을 학습하여야 하고 부분적으로는 수용이 되어야 하는 것으로 파악하고 있으며, Schwartz 와 Davis(1981)는 문화는 조직 구성원들에 의하여 공유된 신념과 기대의 양식이고 이는 조직내부의 개인 및 집단행동을 강력하게 형성하는 규범을 생산하는 것이라 정의하고 있다. 또한, Sharplin과 Mabry(1985)는 조직 구성원들의 행위규범을 창출하기 위해 조직의 공식구조나 통제제도와 상호작용하는 조직 내에 공유된 가치, 신념 및 관습의 체계라고 하고 있다.

이와 같은 조직문화의 정의를 정리하자면 대체적으로 조직 구성원들이 공유하고 있는 신념과 가치관, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포괄하는 개념으로서 구성원의 각종 행위에

직접적·지속적으로 영향을 주는 기본 전제로 정의할 수 있다(김수현, 1997; 김호섭외, 1999; 박선동, 2006, 신유근, 1991; 이학종, 1991).

또한 많은 연구결과들이 조직문화가 조직의 효과성에 영향을 미치는 것으로 보고 있어 본 연구에서는 자기주도적행정의 지속적인 관리방안을 도출하기 위해 우선적으로 충청남도의 조직문화를 진단하였다. 즉, 조직문화는 행정업무 추진을 위한 가장 중요한 하드웨어로서 기능한다는 점에서 조직문화의 진단은 무엇보다도 중요한 일이 아닐 수 없다. 따라서 조직문화는 불변의 고정체가 아니라 외부환경과 수요변화에 따라 대응적으로 변화하는 개방체제이며 유기체라는 것은 주지의 사실인 바, 충청남도 역시 지속적으로 행정조직을 대응적인 조직문화로 개선해 나가야 하는 것은 당연한 일이 것이다.

즉, 충청남도의 자기주도적 행정을 추진하기 위한 조직문화의 의식적 요건으로는 다음과 같이 크게 신뢰, 열정, 소통, 조직충성심의 4가지 영역으로 구분하여 볼 수 있다. 먼저, 신뢰는 조직에 대한 존중과 배려를 통해 업무몰입 및 책임감을 높이는 기반이 될 수 있다. 둘째, 열정으로 개인 및 부서에 대한 명확한 목표의식을 함양하여 최상의 성과를 달성할 수 있는 노력을 기울일 수 있도록 한다. 셋째, 소통이다. 상호간 이해와 공감대 형성을 통해 조직운영의 효율성을 기할 수 있도록 한다. 마지막으로 조직충성심으로 조직원들에게 다양한 기회와 혜택을 제공함으로써 조직에 대한 자부심과 긍지를 가질 수 있도록 한다. 구체적으로 설펴보면 아래와 같다.

（1）신뢰

신뢰가 조직의 경쟁력을 높이는 중요한 요소라는 인식이 높아지고 있다. 조직에 대한 신뢰수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 업무 몰입도가 높고, 조직에 대한 자부심이 높다. 조직이 구성원들에게 신뢰를 받기 위해서는 먼저 구성원들을 존중하고 배려하는 것이 필요하다.

특히, 이러한 존중과 배려는 일회성이 아닌 조직 문화로 정착되는 것이 필요하며 조직이 구성원들을 독립된 인격체로서 지속적으로 존중하고 배려하고 있다는 느낌이 구성원들 사이에 확산되면 조직 내에 신뢰 구축이 용이하게 된다.

이를 위해서는 무엇보다 조직은 구성원에 대한 믿음을 분명하게 표시하여야 한다. 조직이 자신을 믿는다는 느낌은 구성원들이 보다 책임감이 높은 업무를 수행하고 의사결정에 대한

참여도가 높을수록 강해지는 측면이 있다.

이는 구성원들이 조직을 위해 뛰어난 성과를 창출할 수 있는 능력과 태도를 갖추고 있다는 확신을 표명하는 것이며 당연히 사람은 자신을 믿고 일을 맡기는 조직을 더욱 신뢰하고 책임의식도 높아지게 된다.

조직의 신뢰도를 높이는 가장 손쉬운 방법은 바로 '조직이 말한 대로 실천하는 것'이다. 구성원들은 조직 리더들의 말을 경청하고 행동을 주시하고, 그 둘이 일치하는지를 살펴보며 이 둘이 일치할 때 비로소 신뢰감이 형성된다.

일관성 있는 조직 운영 원칙의 실행 강화를 위해 조직 리더들은 조직이 나아가야 할 바에 대해서 명쾌한 시각을 갖고 이에 대한 공감대를 구성원들과 형성해야 한다. 공감대 형성을 위해 리더들은 구성원들에게 조직의 모든 정보를 제공하는 것이 바람직하다.

리더들은 정립된 전략 방향 및 원칙들을 일관성 있게 실행해나가야 하며 구성원들은 어려운 시기라도 진실을 말하고 정립된 원칙들을 일관적으로 지켜나가는 조직을 위해 일하고 싶어하게 된다.

신뢰가 무너지는 상황이 오면 조직은 신속한 조치를 통해 다시 신뢰가 회복될 수 있도록 해야 한다. 조직이 신뢰를 회복하는 데 있어 가장 우선적으로 취해야 할 행동은 실수를 인정하고 발생한 문제에 대해서는 즉각적인 시정 조치를 취해야 한다.

모든 것을 신뢰하고 구성원들에게 모든 권한을 부여한다는 것은 전혀 비현실적이며 그렇다고 해서 구성원들을 늘 통제하고 기존 질서에 도전하지 못하게 하는 것 역시 바람직하지 않다.

따라서 조직이 감수할 수 있는 위험의 정도를 고려하여 구성원들에게 부여하여야 할 재량권의 경계를 분명히 설정하고 관리해야 한다.

(2) 열정

많은 조직들이 구성원의 열정을 개인적인 것으로 치부하고 이를 적극적으로 관리해 나갈 필요성을 느끼지 못하고 있다. 하지만 구성원들의 열정이 조직의 성과로 연결되기 위해서는 목적지향적인 열정관리가 이루어져야 한다.

열정은 이 시대의 중요한 키워드 중의 하나이다. 세계적인 경영학자 톰 피터스는 강연에서 '시스템이나 전략보다는 사람과 열정이 초우량 조직의 조건이다' 라고 말한 바 있으며 이는

조직을 움직이는 것은 사람이고 조직의 생명력은 개인의 열정으로부터 파생된 창조성과 상상력이라는 것이다. '열정 경영(The Passion Plan at Work)'이라는 책을 쓴 리처드 창 역시 조직의 성공과 실패는 열정이 넘치는 구성원을 얼마나 많이 확보하고 있는가에 달려 있다고 하였으며 이는 높은 기술력이나 풍부한 자본을 갖고 있다 하더라도 이를 활용하는 인재와 그의 열정에 따라 성과가 달라질 수 있기 때문이다.

조직의 열정지수(Passion Quotient, 조직의 전반적인 열정 수준을 나타내는 척도)를 높이기 위해서는 적극적으로 열정을 관리해 나갈 필요가 있다. 선진 기관들은 구성원의 열정을 단순히 개인 차원에만 머무르게 하지 않고 조직의 핵심 경쟁력으로 만들어 가고 있다.

조직은 구성원의 열정에 대한 믿음을 갖고, 잠재되어 있는 열정을 어떻게 깨울 것인가를 고민해야 한다. 열정은 타고난 것이라고 생각하여 열정을 어떤 특별한 사람만이 갖는 특성인양 오해하는 경우가 있으나 개인마다 열정을 갖는 분야가 다를 뿐이지, 누구에게나 열정은 있기 마련이다.

숨겨진 열정을 깨우는 가장 좋은 방법은 구성원들로 하여금 분명한 목표 의식을 갖도록 하는 것이다. 분명한 목표가 있을 때 구성원들은 자신이 하고 있는 일에 대한 의미를 발견하고 목표를 달성하기 위해 자신의 열정을 발휘하게 된다. 반대로 목표도 없고 의미도 없는 일의 반복은 구성원의 열정을 죽일 수밖에 없다. 구성원들은 제시된 목표와 자신이 이루어낸 업적을 확인하면서 자부심을 느끼고 하고 있는 일의 의미를 발견하며 목표 달성을 위해 자신의 열정을 쏟아 내게끔 자극을 받는다.

열정을 깨우는 다른 방법 중 하나는 교육·훈련을 통해 지식을 쌓아 가게 하는 것이다. 잘 알지 못하는 업무나 분야에 대해 열정을 갖기란 매우 힘들며 그런 측면에서 열정은 감정의 한 형태이지만 지식이 바탕이 되지 않으면 제대로 발현될 수가 없다. 어떠한 것에 대해 열정을 갖고 있을 때 그것에 대해 잘 알 수 있기도 하지만 반대로 잘 알기 때문에 그것에 대한 열정을 갖게 되는 경우도 있는 것이다.

또한, 구성원들의 자발적인 참여를 통해 열정의 질을 높여야 한다. 기계적 순종(Compliance)이 아닌 자발적 헌신(Commitment)을 통해 열정의 질이 높여야 한다. 흔히 열정적으로 일한다고 하면 야근을 많이 하고 오랫동안 책상에 앉아 집중하는 모습을 떠올리곤 하지만 어쩔 수 없이 해야 할 일이기 때문에 위에서 시키는 대로 시간에 쫓겨 일하는 모습 속에서는 진정한 열정을 발견할 수 없다. 참여를 통해 열정을 불러일으키고 이는 결국 조직의 힘으로 연결될

수 있다. 디즈니 인스티튜트가 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 이뤄지는 결정들은 직원들 스스로의 판단에 의한 것이며 조직은 그들이 현장에서 내리는 결정을 신뢰하고 있다. 그러한 순간을 만드는 것은 전적으로 업무에 대한 자율성을 가진 직원들의 몫인 것이다.

열정이 개인적인 수준에 머무르지 않고 시간과 공간을 넘어 조직 내부에 지속적으로 전파되도록 하는 것이 조직의 열정 관리에 있어 필요하다. 처음에는 열정으로 시작한 조직들이 시간이 가고 규모가 커질수록 처음의 열정을 잃어버리고 관료주의에 빠져드는 경우가 있으며 뛰어난 리더에 의해 열정적으로 움직이던 조직이 그 리더가 떠나고 난 뒤, 갑작스럽게 흔들리는 경우도 있다. 이는 모두 열정이 조직 전체로 전파되지 못하고 열정의 공백이 생기기 때문에 발생하는 문제이며 이러한 문제를 극복하기 위해서는 열정에 대한 내부 커뮤니케이션이 중요하다. 즉, 개인적인 만남이나 메모, 이메일, 교육 프로그램 등을 통해 끊임없이 구성원들과 의사소통 하면서 업무에 대한 열정을 조직 전체에 확산시켜야 한다.

그리고 열정은 조직의 사명과 목적에 따른 분명한 방향성을 가져야 한다. 방향성 없는 열정은 오히려 위험하다. 조직의 핵심 가치와 연계된 열정만이 핵심 역량이 될 수 있으며 우수한 성과로 이어질 수 있다. 이를 위해서는 일관성 있는 원칙에 바탕을 둔 실천이 중요하다.

결국 구성원의 열정이 지속적인 성과로 이어지기 위해서는 이를 조직에 대한 자긍심으로 확장시킬 필요가 있다. 자신이 하고 있는 업무에 대해서는 만족하고 열정도 있지만 조직에 대해서 별다른 감정적 헌신을 보이지 않는다면 핵심 경쟁력으로 체화될 수 없다. 개인의 열정을 회사에 대한 충성심으로까지 끌어올리기 위해서는 무엇보다 열정에 대한 인정과 보상이 뒤따라야 한다. 자신이 조직으로 부터 인정을 받고 있는 중요한 사람이라고 생각될 때 자신의 가치를 느끼면서 최선을 다하게 된다.

(3) 소통

현대 사회에서 조직 내 인력구성이 다양해지고 행정환경이 급변하면서 소통의 중요성이 강조되고 있다. 소통은 단순히 의사전달의 문제로 보기보다 존중과 이해를 기반으로 한 상호작용으로 고찰해 봐야 한다.

소통은 구성원이 생각을 교환하는 경로로 문제발견과 공감대 형성을 위한 가장 중요한 수단이다. 소통문제의 근본해결책은 주체와 객체가 이해를 바탕으로 상호작용해서 서로 뜻이 통할

수 있게 하는 것이 본질이다. 조직 내 의사소통이 잘 진행되는 것, 조직이 모두 한마음 한뜻이 되는 것, 그것을 모든 조직책임자는 바라는 것이고, 조직이 그런 방향으로 움직이기를 원하고 있다. 물론 살아온 배경이 다르고 생각이나 가치관이 다른 사람들을 하나의 생각으로 모은다는 것은 너무나 어려운 과정이다.

링귀룽은 경영의 지혜에서 "소통은 조직경영에 있어서 매우 중요하다. 조직 내 소통의 중요성을 직관적으로 반영할 수 있는 두 개의 숫자가 있는데 바로 두 개의 70%다. 첫 번째 70%란 경영자들은 실제 70%의 시간을 소통을 위해 사용한다는 것이다. 두 번째 70%란 조직의 문제 중 70%는 소통의 장애로 야기된다는 것이다."라고 했다.

이러한 조직내의 소통을 위해서는 먼저 소통의 대상이 명확해야 할 것이다. 무엇을 소통하겠다고 하는지, 어떤 내용을 어떤 대상에게 소통할 것인지를 확정해야 한다.

다음으로는 일관성이다. 많은 경우 소통을 한다고 하면서 각 조직마다 다른 이야기를 하기도 하며 이는 자칫 다른 형태의 소통이 되기도 한다. 따라서, 명확한 전달을 위한 노력이 필요하다.

그리고 지속적인 반복이 필요하다. 조직을 움직이는 입장에서는 같은 이야기를 반복하는 것이 어렵겠지만, 그 이야기를 듣는 구성원은 많아야 한 두번이다. 결국 반복이 필요하다.

또한, 구성원들의 의견을 경청해야 한다. 의사소통 역량 제고를 위해 리더들은 시간을 갖고 구성원들의 의견을 듣고 그들의 관점을 이해해야 한다. 신뢰 구축은 독백이 아니라 대화에서 생기게 되며 상대방의 상황과 입장을 생각해 보고 그 사람을 인정해 주어야 한다.

(4) 조직 자긍심(심리적 계약)

초일류 기관들은 직원들의 자부심과 긍지를 높이고 일터에서 보람을 느끼게 만드는 특유의 가치와 관행을 활용해 조직과 구성원을 하나로 묶는 심리적 계약으로 정착, 발전시켜왔다.

조직은 직원들에게 자부심과 긍지, 보람을 느끼게 만드는 다양한 요인을 활용해야 한다. 앞선 조직들에서는 직원의 경력 개발 지원, 최고의 직장에서 일한다는 긍지, 일과 생활의 조화 추구, 즐거운 일터 등 고유의 고용브랜드를 지향했다. 장기간에 걸쳐 조직과 구성원 간의 상호 기대와 의무가 제대로 이행된다고 느낄 때 기업 특유의 심리적 계약이 형성될 수 있다.

여기서 심리적 계약이란 조직과 구성원 간 상호 의무에 대한 기대와 믿음을 말한다. 이 같은

심리적 계약이 위반될 경우 조직 몰입도가 저하되고 성과 감소, 조직에 대한 불신감 및 이직률 증가 등 부작용으로 이어질 수 있다. 이를 위해 동반자 의식과 배려가 우선시 되어야 한다.

영국 로펌 CMS 캐머런 매켄나는 2005년 런던 폭탄테러 당시 전 직원에게 사고 소식을 문자 메시지로 알리고, 실시간으로 속보를 전해 직원들의 불안감을 완화하고 안전을 도모했으며 메리케이는 '남이 당신을 대해주기를 바라는 것처럼 남들을 대하라' 는 골든 룰을 리더십의 근간으로 삼아 직원의 마음을 배려했다. 또한, 각 지점의 뷰티 컨설턴트들이 본사를 방문하면 레드 카펫과 핑크 캐딜락을 제공하고, 직원의 해외출장시 일등석 탑승 혜택을 주었다.

또한 즐겁게 일하는 풍토를 조성해야 한다. 세계적인 인터넷 쇼핑몰 기업 자포스는 '자포니언' 이라 부르는 직원들을 '행복을 창조하고 이윤보다 가치를 따르는 사람들' 로 정의하고 의료보험료 전액지원, 점심 무료 제공, 사내 취침실 등을 마련해 직원의 행복 추구를 핵심 가치로 실천했다.

그리고 일과 생활의 조화를 중시해야 한다. SAS는 '직원이 만족하면 고객도 만족한다' 는 경영철학을 기반으로 업무환경과 직원 복리후생에서 일관되게 실천했으며 CEO 짐 굿나이트는 '좋은 복지→직원 행복·만족→고객 만족→조직 성장' 으로 이어지는 '직원 복지 선순환' 구조를 강조했다. 스톡옵션을 지급하는 대신 전세계에서 열리는 콘퍼런스에 개발자들을 보내 새로운 것을 배울 수 있는 기회를 제공했으며 직원들의 미래를 위해 매년 회사 이익의 15%를 퇴직기금으로 적립하는 독특한 이윤배분제도를 운영했다.

이밖에도 직원의 경력 개발 기회를 제공해야 한다. 언스트앤드영은 '인재들이 무한히 성장해 성공할 수 있는 조직' 라는 이미지를 구축했으며 구성원의 성장과 발전, 경력 개발을 위해 멘토링 제도와 학습비용 지원 등 다양한 프로그램을 제공했다. 구글은 교류를 통한 학습을 촉진하기 위해 CEO를 비롯한 누구에게도 개별 사무공간을 제공하지 않았으며 20% 룰을 활용해 주 5일 중 하루는 타 분야의 일을 경험하며 직원 상호 간에 아이디어를 교류하고 학습할 수 있도록 유도했다.

여기서 눈에 보이지 않는 것들이 조직구성원의 자긍심을 이끌어내는 데 주목할 필요가 있다. 조직과 구성원을 하나로 묶는 것은 조직 특유의 직원 존중이라는 가치가 실제로 현장에서 실천된다는 믿음을 심어줘야 한다. 또한 관리자의 일관성 있는 관심 표명과 인사정책과 제도를 통한 지속적 실행이 무엇보다 중요하다.

결국 이러한 4가지 영역에 대한 조직문화진단은 조직운영에 대한 조직구성원들의 행태 및

조직문화변화의 방향, 개편을 위한 내부수요가 어떠한 가에 대한 기본적인 자료를 제공하여 준다는 점에서 중요한 의미를 가진다.

이에 본 연구에서는 4가지 영역을 중심으로 충청남도의 자기주도적 행정을 위한 조직문화 진단을 실시하였다. 또한 조직문화의 유형에 따른 평가도 동시에 실시하였다. 조직문화를 평가하기 위한 도구는 조직문화와 조직성과간의 관계성 하에서 한 조직의 문화는 그 조직이 선호하는 관심사사 내부와 외부 중 어느 쪽을 지향하는가의 차원과 조직의 구조상에 있어서 조직이 유연성과 통제 중 어느 쪽을 추구하는가 하는 차원에 초점을 두고 있다. 본 연구는 이를 기준으로 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화라는 유형의 조직문화를 설정하여 분석하였다.

분석방법은 충청남도 전체직원을 대상으로 내부 인트라를 통해 설문을 실시하였으며, 설문지 구성 및 분석 방법은 아래와 같다.

우선 조직역량, 조직문화, 혁신추진과제, 조직문화 유형으로 구분하여 설문을 실시하였으며, 조직역량의 경우 가치의 공유와 전략의 추진이며, 조직문화의 경우 혁신환경, 리더십, 커뮤니케이션, 직무통제의 네 가지 변수를, 혁신 추진과제의 경우 현재 실행하고 있는 독서대학, 지식소그룹, 행정혁신대학에 대한 설문으로, 조직문화유형은 전반적인 조직풍토와 분위기에 관한 것으로, 4가지 유형으로 구분하여 설문하였다.

2) 분석결과

(1) 일반사항

충남도청 조직문화 진단을 위한 설문은 총 299명이 응답하였으며 일반적인 사항은 다음과 같다. 성별은 남성 254명(84.9%), 여성 45명(15%)으로 남성의 응답자가 많았으며, 연령은 50대 127명(42.4%), 40대 111명(37.1%)으로 40대, 50대 응답자가 대다수임. 직급은 6급 118명(39.4%), 5급 70명(23.4%)으로 5급, 6급 응답자가 많았으며, 재직기간은 20년 초과 - 25년 이하, 25년 초과가 92명(30.7%)으로 20년 초과 응답자가 대다수로 나타났다.

구분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남	254	84.9
	여	45	15
연령	20대	3	1
	30대	57	19
	40대	111	37.1
	50대	127	42.4
	기타	1	0.3
직급	3급 이상	0	0
	4급	14	4.6
	5급	70	23.4
	6급	118	39.4
	7급	69	23
	8급	15	5
	9급	10	3.3
	기타	3	1
재직기간	5년 이하	22	7.3
	5년 초과-10년 이하	47	15.7
	10년 초과-15년 이하	16	5.3
	15년 초과-20년 이하	30	10
	20년 초과-25년 이하	92	30.7
	25년 초과	92	30.7

(2) 조직역량

① 가치의 공유

1 우리 조직은 미래의 모습에 대한 명확한 비전을 가지고 있다. 라는 설문에 보통에 해당되는 응답이 가장 많았다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
19	3	11	6	71	74	36	42	15	22	6.1
6.3	1	3.6	2	23.7	24.7	12	14	5	7.3	

2 우리의 비전은 조직의 특성을 반영하여 잘 표현되어 있다.라는 질문의 경우에도 '보통' 이라는 응답이 가장 많았다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
18	3	16	18	78	70	28	35	13	20	5.8
6	1	5.3	6	26	23.4	9.3	11.7	4.3	6.6	

3 조직의 최고관리자나 상사는 비전에 대한 강조를 자주한다.라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통' 이상이라는 긍정적으로 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
11	6	13	14	38	61	44	42	27	43	6.7
3.6	2	4.3	4.6	12.7	20.4	14.7	14	9	14.3	

4 나는 외부인에게 우리 조직의 비전 및 목표에 대해 잘 설명할 수 있다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통' 이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
15	11	19	17	66	83	25	21	19	23	5.8
5	3.6	6.3	5.6	22	27.7	8.3	7	6.3	7.6	

5 조직구성원은 전략 및 목표설정 과정에 참여하고 있다.라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통' 이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
14	15	15	25	69	70	30	27	18	16	5.7
4.6	5	5	8.3	23	23.4	10	9	6	5.3	

② 전략의 추진

1 우리 조직은 미래에 대한 명확한 전략이 수립되어 있다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통' 이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
14	10	15	16	62	80	39	30	14	19	5.9
4.6	3.3	5	5.3	20.7	26.7	13	10	4.6	6.3	

2 우리 조직의 전략은 비전 및 전략목표를 달성하기 위한 실천방안이 명확하게 제시하고 있다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통'이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
13	7	19	18	68	79	38	27	13	17	5.8
4.3	2.3	6.3	6	22.7	26.4	12.7	9	4.3	5.6	

3 전략실천을 위한 세부과제 및 역할이 조직, 부서, 개인단위로 명확하게 제시되어 있다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통'이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
12	9	20	23	63	72	41	23	16	20	5.8
4	3	6.6	7.6	21	24	13.7	7.6	5.3	6.6	

4 특정부서의 업무편중 없이 골고루 업무분장이 이루어져 있다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '부정적'이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
27	19	32	31	72	57	25	13	10	13	5.0
9	6.3	10.7	10.3	24	19	8.3	4.3	3.3	4.3	

5 상급자와 하급자간 업무지시, 보고, 결과피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통'이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
15	17	20	22	60	67	39	21	27	11	5.7
5	5.6	6.6	7.3	20	22.4	13	7	9	3.6	

6 나의 업무의 권한과 책임이 명확하다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통'이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
14	5	13	12	47	60	45	37	24	42	6.5
4.6	1.6	4.3	4	15.7	20	15	12.3	8	14	

7 구성원들이 자신의 권한을 가지고 행동할 수 있다.(권한위임) 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통'이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
21	15	17	23	66	65	31	31	12	18	5.6
7	5	5.6	7.6	22	21.7	10.3	10.3	4	6	

(3) 조직문화

① 혁신환경

1 우리 조직은 대내외적인 변화에 역동적이고 적극적으로 대응한다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 '보통'이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
18	10	13	26	66	78	37	24	16	11	5.6
6	3.3	4.3	8.6	22	26	12.3	8	5.3	3.6	

2 구성원들은 변화를 위한 활동에 참여의지가 높다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 ‘보통’이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통					매우 그렇다	평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
16	16	17	14	75	77	33	22	13	16	5.6
5.3	5.3	5.6	4.6	25	25.7	11	7.3	4.3	5.3	

3 나는 행정혁신에 대한 필요성에 대해 인식하고 있다. 라는 설문의 경우 ‘매우 그렇다’라고 답하는 응답이 가장 높았다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통					매우 그렇다	평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
13	5	6	10	36	60	47	36	25	61	6.9
4.3	1.6	2	3.3	12	20	15.7	12	8.3	20.4	

4 행정혁신 활동에 대한 조직원들의 공감대가 높게 형성되고 있다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 ‘보통’이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통					매우 그렇다	평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
21	15	19	22	61	76	32	23	14	16	5.5
7	5	6.3	7.3	20.4	25.4	10.7	7.6	4.6	5.3	

5 우리조직의 행정혁신활동은 적절한 절차로 진행되고 있다. 라는 설문의 경우에도 대다수의 응답자들이 ‘보통’이라고 답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통					매우 그렇다	평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
25	12	31	26	69	70	23	21	12	10	5.2
8.3	4	10.3	8.6	23	23.4	7.6	7	4	3.3	

② 리더십

1 나의 상사는 방침이나 계획을 명확히 설명하고 있다. 라는 설문의 경우에는 긍정적인 대답이 우세하였다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
12	6	17	16	56	54	41	43	24	30	6.3
4	2	5.6	5.3	18.7	18	13.7	14.3	8	10	

2 나의 상사는 부서원들의 역량개발을 지원한다. 라는 설문의 경우에도 긍정적인 대답이 주를 이루고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
22	12	15	19	49	44	40	39	26	33	6.1
7.3	4	5	6.3	16.3	14.7	13.3	13	8.6	11	

3 나의 상사는 부서원들이 스스로 의사결정하고 행동하도록 도와준다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통' 이상으로 응답하고 있다

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
25	15	11	16	38	56	39	41	28	30	6.1
8.3	5	3.6	5.3	12.7	18.7	13	13.7	9.3	10	

4 나의 상사는 부서원들이 제시한 정책실현을 위해 적극 배려한다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통' 이상으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
20	17	12	15	43	63	38	36	30	25	6.1
6.6	5.6	4	5	14.3	21	12.7	12	10	8.3	

5 나의 상사는 구성원들의 역할을 명확히 해 준다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 ‘보통’ 이상으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
18	12	18	16	47	59	37	37	29	26	6.1
6	4	6	5.3	15.7	19.7	12.3	12.3	9.6	8.6	

③ 커뮤니케이션

1 우리 조직은 새로운 정책이나 방침, 지시사항 등이 잘 전달된다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 ‘보통’ 이상으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
12	7	11	12	53	76	40	32	27	29	6.3
4	2.3	3.6	4	17.7	25.4	13.3	10.7	9	9.6	

2 나의 일을 수행하는 데 필요한 누구와도 직접 커뮤니케이션 할 수 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 ‘보통’ 이상으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
8	9	14	12	44	69	39	43	27	34	6.5
2.6	3	4.6	4	14.7	23	13	14.3	9	11.3	

3 다른 부서에서 자료나 정보제공을 요청했을 때 잘 협력해 준다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 ‘그렇다’ 이상으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
8	7	12	8	38	73	45	37	26	45	6.7
2.6	2.3	4	2.6	12.7	24.4	15	12.3	8.6	15	

4 내부 조직 구성원들 간에 필요한 정보가 충분히 교환되고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통'으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
11	9	12	21	67	74	35	30	19	21	6.0
3.6	3	4	7	22.4	24.7	11.7	10	6.3	7	

5 우리 조직은 직원들의 의견을 잘 반영하고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통'으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
20	15	13	28	52	67	30	39	19	16	5.7
6.6	5	4.3	9.3	17.3	22.4	10	13	6.3	5.3	

6 부서 내 업무협조가 원활하게 이루어지고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통' 이상으로 긍정적으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
11	8	11	19	45	74	36	45	22	28	6.3
3.6	2.6	3.6	6.3	15	24.7	12	15	7.3	9.3	

7 부서 간 업무협조가 원활하게 이루어지고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통'으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
12	12	20	15	65	76	33	30	21	15	5.8
4	4	6.6	5	21.7	25.4	11	10	7	5	

④ 직무통제

1 업무수행절차와 방법을 나 스스로 선택 할 수 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통' 이상으로 긍정적으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
17	11	14	15	54	68	46	28	29	17	6.0
5.6	3.6	4.6	5	18	22.7	15.3	9.3	9.6	5.6	

2 업무를 내가 직접 기획한다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '긍정적'으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
11	3	9	16	35	77	42	38	34	34	6.7
3.6	1	3	5.3	11.7	25.7	14	12.7	11.3	11.3	

3 업무수행 속도를 내가 조절할 수 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통' 이상으로 긍정적인 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
16	10	8	14	48	62	53	30	28	30	6.3
5.3	3.3	2.6	4.6	16	20.7	17.7	10	9.3	10	

4 일하는 순서를 내가 정할 수 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통' 이상으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
16	6	9	12	44	61	40	39	34	38	6.6
5.3	2	3	4	14.7	20.4	13.3	13	11.3	12.7	

5 업무의 마감시간을 내가 정할 수 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 ‘보통’ 이상으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
14	12	12	13	44	70	29	38	37	30	6.4
4.6	4	4	4.3	14.7	23.4	9.6	12.7	12.3	10	

6 업무의 주요내용을 결정하는 데 있어 권한을 가지고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 ‘보통’으로 응답하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
28	10	10	25	56	61	38	34	19	18	5.7
9.3	3.3	3.3	8.3	18.7	20.4	12.7	11.3	6.3	6	

(4) 혁신추진과제

① 독서대학

1 독서대학의 운영방식에 대하여 이해하고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 ‘그렇다’ 이상으로 이해를 잘 하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
6	4	3	4	28	57	43	42	37	75	7.5
2	1.3	1	1.3	9.3	19	14.3	14	12.3	25	

2 독서대학의 도서는 적절하게 선정되고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 ‘그렇다’ 이상으로 이해를 잘 하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
4	5	7	7	29	56	47	44	36	64	7.3
1.3	1.6	2.3	2.3	9.6	18.7	15.7	14.7	12	21.4	

3 독서토론회는 조직학습에 매우 도움이 된다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통' 이상으로 토론회를 조직학습에 있어 긍정적으로 이해하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
28	8	13	16	57	56	39	27	19	36	6.0
9.3	2.6	4.3	5.3	19	18.7	13	9	6.3	12	

4 조직원들은 자발적으로 독서대학에 참여하고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 자발적인 참여를 하고 있는 것으로 나타났다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
25	11	17	12	49	51	31	32	24	47	6.2
8.3	3.6	5.6	4	16.3	17	10.3	10.7	8	15.7	

5 독서대학의 문제와 개선방안

독서대학의 문제와 개선방안을 묻는 문항에서는 자율적 운영이 35명으로 가장 높은 의견이 나타났으며, 현행유지 26명, 도서의 다양성 추진 22명, 참여제한 폐지 14명, 평가방식 개선 12명, 독서토론회 활성화 6명, 독서대학 폐지 5명 등 기타의견(독서대학 기간 연장, 정서함양 도움, 형식적 진행 등)이 제시되었다.

- 자율적 운영 35명
- 독서 토론회 활성화 6명
- 도서의 다양성 추진 22명
- 참여제한 폐지 14명
- 평가방식 개선(독후감 점수부여 폐지, 가점 폐지)12명
- 현행유지 26명
- 독서대학 폐지 5명
- 기타의견 : 독서대학 기간 연장 1달→2달, 정서함양 도움, 형식적 진행 등

② 지식소그룹

1 지식소그룹의 운영방식에 대하여 이해하고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 운영방식을 이해하고 있는 것으로 나타났다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
16	9	9	17	64	69	44	18	22	31	6.1
5.3	3	3	5.6	21.4	23	14.7	6	7.3	10.3	

2 지식소그룹은 당면 현안과제 해결에 도움이 되고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 현안과제 해결에 있어서는 '보통'이라고 인식하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
28	20	21	24	64	67	28	21	19	7	5.2
9.3	6.6	7	8	21.4	22.4	9.3	7	5.6	3	

3 지식소그룹은 조직학습에 매우 도움이 된다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 조직학습에 있어서는 '보통'이라고 인식하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
23	22	22	22	63	73	26	19	13	16	5.3
7.6	7.3	7.3	7.3	21	24.4	8.6	6.3	4.3	5.3	

4 조직원들은 자발적으로 지식소그룹에 참여하고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통'이라고 인식하고 있음. 특히 타율적이다라고 응답한 결과가 매우 높게 나오고 있어 이에 대한 개선이 시급할 것으로 판단된다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
40	20	18	24	77	55	23	12	14	16	5.0
13.3	6.6	6	8	25.7	18.3	7.6	4	4.6	5.3	

5 지식소그룹의 문제와 개선방안

지식소그룹의 문제와 개선방안 의견에는 차발적 참여가 20명으로 높은 의견을 제시하였으며, 형식적 운영 15명, 활성화 필요 9명, 지원확대 7명, 지식함양과 역량향상 5명 등 기타의견(벤치마킹 워크숍 지원, 전문가 활용, 적극적 참여 유도 및 인센티브 부여, 홍보부족)이 제시되었다.

- 지원확대 7명
- 자발적 참여 20명
- 지식함양과 역량향상 5명
- 활성화 필요 9명
- 형식적 운영 15명
- 폐지 8명
- 기타의견 : 벤치마킹 워크숍 지원, 전문가 활용, 적극적 참여 유도 및 인센티브 부여, 홍보부족 등

③ 행정혁신대학

1 행정혁신대학의 운영방식에 대하여 이해하고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 '보통'이라고 인식하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
22	11	13	15	77	70	30	19	18	24	5.7
7.3	3.6	4.3	5	25.7	23.4	10	6.3	6	8	

2 행정혁신대학의 교육방법은 혁신마인드를 일깨운다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 부정적으로 인식하고 있어 이에 대한 개선방안이 요구된다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
35	21	26	23	69	61	25	17	9	13	4.9
11.7	7	8.6	7.6	23	20.4	8.3	5.6	3	4.3	

3 행정혁신대학은 조직학습에 매우 도움이 된다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 부정적으로 인식하고 있어 이에 대한 개선방안이 요구되고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
37	22	33	19	68	63	17	22	8	10	4.8
12.3	7.3	11	6.3	22.7	21	5.6	7.3	2.6	3.3	

4 조직원들은 자발적으로 행정혁신대학에 참여하고 있다. 라는 설문의 경우, 대다수의 응답자들이 부정적으로 인식하고 있어 자기주도적이기 보다는 지시에 의한 참여에 그치고 있다는 것을 보여주고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통				매우 그렇다		평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
60	22	28	21	78	48	12	15	5	10	4.3
20	7.3	9.3	7	26	16	4	5	1.6	3.3	

5 행정혁신대학의 문제와 개선방안

행정혁신대학의 문제와 개선방안 의견제시로는 혁신방법 개선이 20명, 자율적 참여 필요 15명, 교육의 질 제고 8명, 폐지 8명, 지속적 운영필요 5명, 기타의견(홍보필요, 업무방해, 관리자 위주의 교육 필요, 외부 전문기관에 아웃소싱하는 방안 검토, 형식적, 실전교육 필요 등)을 제시하였다.

- 혁신방법 개선 20명
- 자율적 참여 필요 15명
- 교육의 질 제고(강사의 전문성 등) 8명
- 지속적 운영 필요 5명
- 폐지 8명
- 기타의견 : 홍보필요, 업무방해, 관리자 위주의 교육 필요, 외부 전문 기관에 아웃소싱하는 방안 검토, 형식적, 실전교육 필요 등

(5) 조직문화 유형

① 개요

조직문화를 평가하기 위한 도구는 조직문화와 조직성과간의 관계성 하에서 한 조직의 문화는 그 조직이 선호하는 관심사사 내부와 외부 중 어느 쪽을 지향하는가의 차원과 조직의 구조상에 있어서 조직이 유연성과 통제 중 어느 쪽을 추구하는가 하는 차원에 초점을 두고 있다. 이와 관련하여 일반적인 조직문화 유형의 진단은 경쟁적인 가치(효과성) 모형에 기반한 4가지의 유형으로 분류할 수 있다. 즉, 현 조직이 추구하는 가치는 무엇이며 앞으로 추구해야 할 바람직한 가치가 무엇인지에 대한 구성원들의 생각과 둘 간의 차이를 확인할 수 있으며, 이러한 차이를 근거로 변화의 방향과 동력을 얻게 될 수 있다.

경쟁가치모형은 조직문화를 크게 네가지 유형으로 분류하고 있는데, 유연성, 재량성, 역동성을 강조하는 축과 외부지향, 분화, 경쟁을 강조하는 축 등 2가지 차원을 기준으로 하여 집단문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화의 조직문화유형으로 분류하고 있다.

먼저, 혁신문화는 유연성과 개성이 강조되고 외부에 초점이 맞추어지는 문화로서 경영자는 비전 수립자의 역할을 하고 '혁신'이 가장 중요한 가치이다.

집단문화는 유연성과 개성이 강조되지만 조직 내부에 초점을 맞추며 조직 구성원들간의 '조화와 화합', 그리고 개별 구성원들의 '만족'이 가장 중요한 가치로 간주된다.

위계문화는 조직내부에 초점을 두고 안정성과 통제가 강조되는 문화이며 '효율성'이 가장 중요한 덕목으로 경영자는 효율성을 위한 분석자의 역할을 한다.

끝으로, 시장문화는 조직외부에 초점을 맞추고 안정성과 통제가 강조되는 문화로서 '성과' 달성이 가장 중요한 가치로 인정된다.

〈표 10〉 조직문화 유형

문화유형 / 가치체계		집단문화	시장문화	위계문화	혁신문화
정의적 특성		가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조	조직구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조	조직구성원들이 공식화된 규정을 중심으로 결속되며 안정성을 강조	매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 혁신을 강조
가치차원	목적	응집성	효율성	안정성	혁신
	수단	협력	계획	정보관리	적응성
조직특성	동기부여	배려	전문성배양	권위체계	잠재력개발
	리더십	지원적	지시적	보존적	창의적
	업무특성	정형화	정형화	정형화	비정형화

그러나 앞서 제시한 4가지 조직문화유형들은 순수한 이상형에 가까우며 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합형태를 이루고 있다고 보는 것이 적절할 것이다. 이에 본 연구에서는 설문분석 결과를 이용해 조직이 어떠한 조직문화유형에 지배적이며 어떠한 조직문화유형이 약한지를 확인할 수 있고 또한, 조직 특성을 고려해 볼 때 어떠한 조직문화유형이 강해야 하는지에 대한 분석결과도 제시할 수 있을 것이다.

분석결과 조직문화의 현저한 불균형상태는 부정적 효과와 역기능을 낳을 수 있으므로 다양한 환경에 대응할 수 있는 능력은 네 가지 문화유형을 통합한 균형상태에서 발생한다는 것도 인식하여 각 조직문화유형을 강화시키기 위해 필요한 프로그램을 개발하여 적용시켜야 할 것이다.

〈표 11〉 조직문화유형 강화를 위한 수단

문화유형	문화유형 강화를 위한 수단	강화방법
집단문화	토론, 참여, 합의의 집단적 정보과정을 분위기, 사기, 팀워크 등의 응집수단으로 사용	참여방안 강화
혁신문화	통찰력, 발명, 혁신 등의 직관적 정보과정을 외부지원, 자원획득, 성장 등의 발전을 위한 수단으로 사용	자발적 실행 공동체
위계문화	문서화, 계산, 평가 등의 공식적 정보과정을 안정성, 통제, 조화 등의 지속성 수단으로 사용	규정과 규칙준수
시장문화	목표 명확화, 논리적 판단, 결단성과 같은 개인적 정보과정을 효율성, 생산성, 이윤의 향상 등과 같은 목적을 달성하기 위한 수단으로 사용	보상제도 강화

② 분석결과

충남도청은 아래 표와 그림에서 볼 수 있듯이 위계형과 시장형에 가까운 문화적 특성을 보이고 있으며 이상적인 형태에 대한 응답은 집단형과 혁신형으로 나타났다.

특히, 혁신과 집단형에서 현 상태와 이상적인 상태간에 상당한 괴리가 있음을 알수 있다. 따라서, 시장형 및 위계형의 조직에서 혁신 및 집단형으로 조직문화를 변화시키는 노력이 요구된다.

이러한 집단형조직은 가족적이며 인간미가 넘치는 분위기의 조직으로서 서로 배려하는 응집성이 강조되는 조직이며 혁신형 조직은 구성원들의 자율을 중시함으로써 창의성을 추구할 수 있는 특징을 보인다. 그러나 조사결과 계획과 목표를 중시하며 이를 위하여 결속하는 효율성을 강조하는 형태의 조직문화로 현 상태를 인식하고 있으며 이와 함께 공공조직의 특성이 위계형의 특성도 높게 나타나고 있다.

조직문화에 가장 큰 영향을 미치는 요소인 기관장의 리더십 특징에 대한 조직원들의 인식을 측정한 결과에서도 조직문화와 큰 차이를 보이고 있지 않다. 리더십의 특성에서도 현 상태의 진단결과 시장형과 위계형의 특성이 가장 크게 나타나고 있으며 발전방향에 대한 분석결과는 집단형이 큰 차이를 보이고 있다.

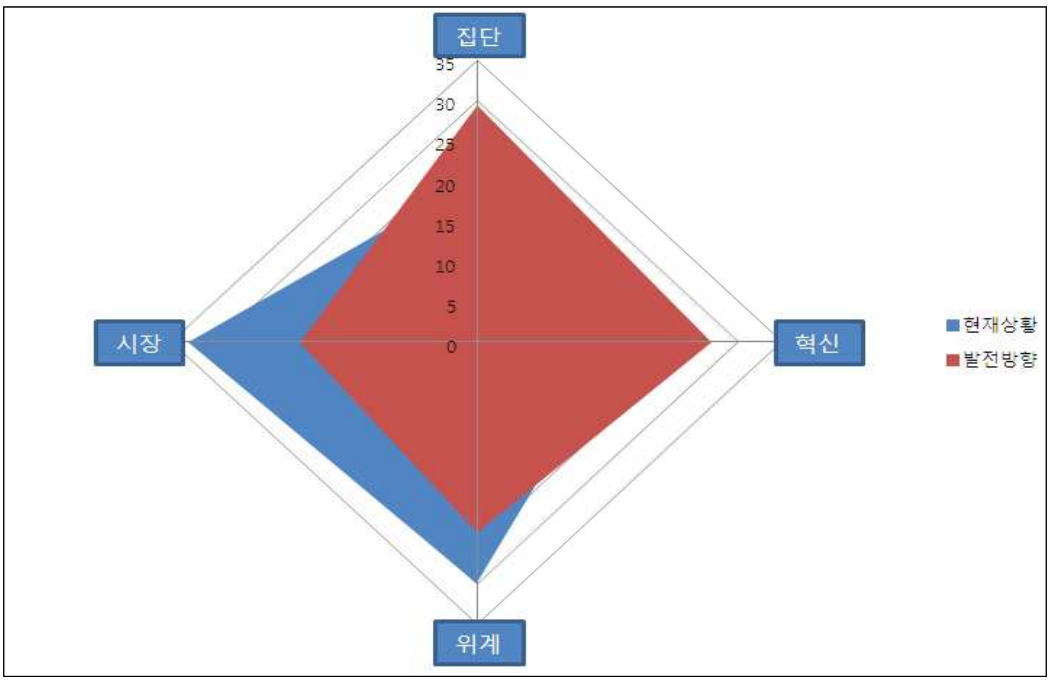
전반적으로 보아 충남도청의 조직문화는 집단형과 혁신형을 발전방향으로 보는 반면 기관장에 대해서는 집단형으로의 변화를 요구하고 있다. 이러한 괴리는 향후 해결해야 할 과제로 보이며 이는 조직의 역량을 한 방향으로 나아갈 수 있도록 조직문화의 특성과 요구사항을 반영한 조직문화 정책들이 강구되어야 할 것이다.

물론 현재 충남도에서도 자기주도적 행정이라는 주제로 조직문화를 변화시키기 위한 다각적인 노력을 추진 중에 있다. 앞선 결과와 연계하여 자기주도적 행정의 세부시책을 혁신의 개념보다는 집단문화와 연계될 수 있는 사업들을 발굴할 필요가 있을 것이다.

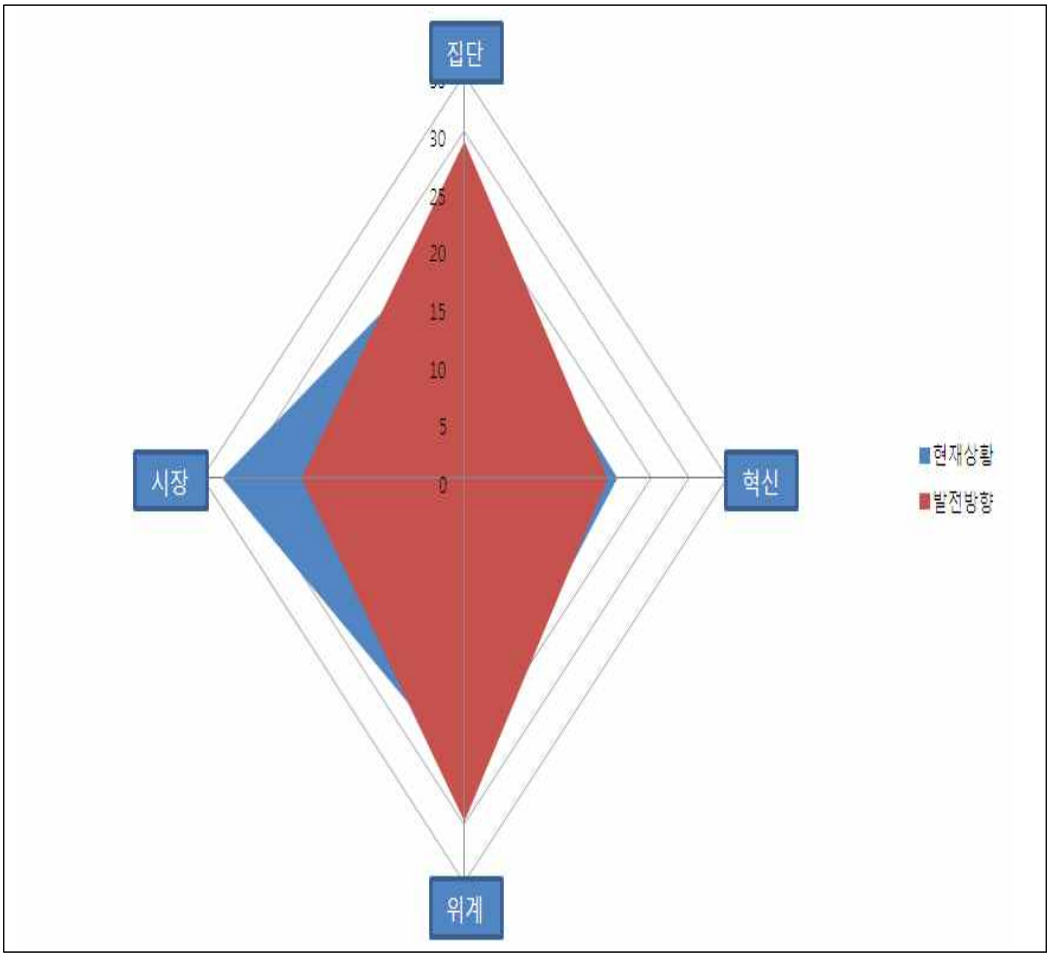
〈표 12〉충청남도 조직문화유형 분석결과

구분	조직문화유형	현재상태	발전방향
조직문화	집단	20.4	29.35
	혁신	16.7	26.8
	위계	29.9	23.6
	시장	33.05	20.3
리더십 특성	집단	21.8	29.2
	혁신	20.5	19.2
	위계	25.4	29.8
	시장	32.3	21.8

〈그림 6〉충남도청의 조직문화 형태



〈그림 7〉 충남도청의 리더십 형태



제4장 자기주도적행정의 지속화 방안요인의 분석

1. 개요

1) 분석방법

본 연구는 자기주도적행정의 지속적인 관리방안을 모색하고 위해 환경의 변화에도 불구하고 자기주도적행정의 성과를 기반으로 지방행정혁신이 조직구성원에게 내재화되어 지속적으로 추진될 수 있는 방안을 도출하고자 하는 목적을 가지고 있다. 즉, 충청남도에서 자기주도적행정이 지속될 수 있도록 자기주도적행정에 영향을 미치는 요인들을 도출하여 관리전략을 마련하고자 하는 것이다.

본 연구의 시간적 범위는 자기주도적행정이 착수된 ’12년 부터 현재까지를 대상으로 하며, 본 연구와 관련된 문헌적 검토와 바람직한 대안을 강구하기 위하여 실시하는 실무자 대상 설문조사의 경우 ’13년 현재까지를 기준으로 하였다. 또한 내용적 범위는 크게 3가지 부문으로 한정하여 기술하고자 한다. 첫째, 자기주도적행정을 지속시키는 요인에 대한 이론적 검토, 둘째, 충청남도 자기주도적행정의 지속성에 영향을 미치는 실제 요인 분석 그리고 마지막으로 지속적 추진을 위한 관리전략의 마련이다.

이를 위해 조직문화에 대한 설문에 이어 해당 요인에 대한 설문조사를 실시하였다. 이러한 실증분석을 바탕으로 자기주도적행정의 지석적인 관리전략을 모색할 수 있는 기반을 제공함으로써 향후 충청남도에 지속적인 자기주도적행정이 반영된 정책을 수립하는 데 도움을 줄 것으로 기대된다.

2) 자기주도적행정의 지속적 추진에 영향을 미치는 요인

자기주도적행정의 지속적 추진에 영향을 미치는 요인들은 설문조사에 활용될 변수들이기 때문에 많은 논의가 필요하다. 그러나 아직까지 자기주도 행정에 대한 논의가 구체적이지 못한 관계로 기존의 선행연구를 바탕으로 요인들을 도출하려고 한다. 즉, 조직의 혁신 또는 성과에 영향을 미치는 요인들을 검토한 후 각 요인들을 결정하였으며, 기존의 선행연구들에 대해서는 아래의 <표 13>과 같다.

〈표 13〉 지방자치단체의 성과에 미치는 관련 변수 정리

저자	분석 변수	
김대건	- 외생변수 : 개인리더십 ・리더십 기회제공 ・업무능력개발장려 ・동기부여와 헌신촉진 등 - 내생변수 ・1차내생변수 : 조직리더십 (인적자원에 대한인식, 의사결정 환경과 의사소통 형식, 조직의 관용성 등) ・2차내생변수 : 조직성과와 조직혁신	○ 측정지표 -인적자원에 대한 인식 ・새로운 지식이나 기술의 지속적 학습 가능하도록 직무배치 ・혁신분위기 조성 ・혁신에 대한 보상 ・인적자원관리전략이 부서의 임무와 부합 ・Bottom-up식 의사소통 구조 -조직의 관용성 ・그룹별 학습 워크샵 ・팀별/집단별 학습을 통한 문제해결 장려 ・직원들의 학습 및 자기계발 기회 장려 ・업무수행과정에서 발생한 실수에 대한 관대 ・리더와의 토론 활발 -조직의 철학과 변화학습을 위한 실천공동체 ・비전(미래상)공유 ・정책과 혜택에 대한 정보공유 ・직무에 대한 지식 공유
이혜영	- 혁신의 단계를 중심으로 분석 -혁신적 아이디어시작 -혁신안의 설계 및 채택 -혁신의 실행	- 혁신분위기 조성 - 목표설정 - 네트워크 활용 - 합리적기획 또는 점진적 대안탐색 - 제도적 통제 또는 합의형성 - 인센티브 체계 확립
송경수 외	- 기본변수 ・복잡성 ・공식화 ・집권화	- 상황변수 ・규모, 기술, 환경, 전략, 권력통제
이경호	-독립변수 ・부처의 혁신노력 ・효과적 사업관리 ・전문기관의 역량 ・자원의 적절성 ・진단도구의 적합성	-종속변수 혁신활동 성과

저자	분석 변수	
허철행	- 신관리주의 혁신방안들에 대한 전반적인 만족도(직급별, 근무년수별) - 신관리주의 방안에 의한 실질적 효과 - 성과급제 - 행정서비스헌장제 - 인원감축 - 민간위탁 - 경영수익사업	
장원호, 최미옥	○ 요인, 수준, 세부지표로 구분 - 요인 : 내부적역량, 외주적 역량, 상호관계적 역량 - 수준 : 개인, 집단, 지자체 - 세부지표 : 비고 참고	○ 내부적 역량 - 개인 : · 지방공무원의 업무수행능력: 전문성, 행정 관리 능력, 도덕성 등 · 지방공무원의 의지능력: 리더십, 사회적 진보성, 혁신성, 시민지향성 등 - 집단 : · 신공공관리적 측면의 조직관리 기법:Task Force 운영, Team제의 활용, 책임운영 기관제, 탄력근무제의 도입, BPR 등 · 경제적 효율성을 위한 지표: 성과주의 예산, 복식부기, 계량화된 비용-편익 분석 시스템의 개발, 민간위탁방안 등 - 지자체 : · 재정 역량: 재정자립도, 중앙정부와의 의존도, 지방채상환비 비율 등 ○ 외주적 역량 - 개인 : · 주민들의 평균 연령, 학력, 수입 등 · 직업별 특성: 전문직과 기술직의 비율 등 - 집단 · 시민단체의 수, 다양성, 전문성, · 시민단체의 활동 건수 및 정책참여 건수 등 - 지자체 · 주민 집단의 네트워크 수와 그 강도 ○ 상호관계적 역량 - 개인 : · 주민들과 공무원 간의 상호 신뢰도 - 집단 : · 시민단체와 지방정부의 부서들이 서로 협력하여 정책을 수립하고 집행하는 수, 그리고 기간, 그리고 예산 및 참여 인원 등 - 지자체 : · 지방정부의 대응성 지표: 조례개폐청구권, 정보공개제도, 주민감사청구제도, 서비스 헌장제, 주민투표제도, 주민소환제도, 주민소송제도 등

저자	분석 변수	
문원식	- 혁신기반역량 · 혁신비젼과 전략 · 혁신추진조직 - 혁신관리역량 · 혁신과제 발굴 및 실행 · 혁신교육활동 · 혁신공유활동 · 혁신활동관리 · 혁신장애극복 및 관리	- 혁신과제 · 일하는 방식 개선 · 민원·제도 개선 · 정보공개 활성화 · 지방재정 운영의 책임성·투명성 확보 · 행정서비스 전달체계 개선 · 정책홍보 · 주민참여 · 조직의 유연성 제고 · 능력과 성과중심의 인사혁신 · 성과관리시스템 도입 · 지식관리 · 기록관리 · 정책품질관리 · 자원봉사 인프라 확충 · 갈등관리
이동기	- 모방요인 · 빈발모방 · 성과모방 - 지식요인 · 묵시적 지식(교육, 훈련, 방문, 견학) · 명시적지식(문헌, 자료, 전문가조언) -기타관련 요인 · 단체장 관심 · 분위기 · 보상	
이희태	- 혁신에 대한 기본적 인식 · 혁신 필요성의 인식 정도 · 혁신 취지 및 목표 이해 정도 · 혁신 내용의 이해 정도 · 혁신의 성공 가능성에 대한 인식 정도 · 공통혁신과제의 우선 순위에 대한 인식 정도 - 혁신 수용성 · 혁신의 비전, 목표 공감 정도 · 혁신 내용에 대한 동의 정도 · 혁신에 따른 부담 수용 의사 정도 - 혁신의 효과 · 생산성 향상에 기여 정도 · 인사 및 조직 관리 개선에 기여 정도 · 서비스 질과 고객만족도 향상에 기여 정도	- 혁신역량 · 행정 환경변화에 대한 대응 능력 정도 · 행정 환경변화에 대응하기 위한 노력 정도 · 새로운 아이디어 및 정책에 대한 적응 정도 - 혁신리더십 · 자치단체장의 혁신 관련 관심과 노력 정도 · 자치단체장의 혁신 관련 지원 정도 - 혁신추진 전략의 적절성 · 혁신의 시의성 및 실천 지향성 정도 · 혁신 추진절차 및 전략의 타당성 정도 · 혁신내용의 구성원 역량과 여건 부합성 정도 - 혁신추진과정의 민주성 · 혁신 추진과정의 투명성 정도 · 혁신 추진과정에의 구성원 참여 정도 · 혁신 추진과 관련한 정보의 제공 정도

저자	분석 변수	
소순창 강철구	○ 내부역량 - 인적역량 ・정태적 역량(업무수행능력) ・동태적 역량(의지, 태도) - 내부구조역량 ・재정역량 ・조직구조역량	○ 외부역량 - 행위자 : 시민집단 - 구조적 요인 : 정치·경제·사회·문화
박세정	- 비전의 설정 - 미션 - 행정시스템 ・지배구조의 혁신 ・행정내부의 혁신 ・대주민관계의 혁신 ・지방정치의 혁신	
김덕준	○독립변수 - 인적역량 - 단체장 혁신리더십 - 조직혁신역량 - 조직문화역량 ○ 종속변수 - 행정혁신 체질화 - 업무성과 개선도	○ 요인별 구체적 변수 - 인적역량 ・일반적인 업무수행능력 ・혁신적인 업무수행능력 ・혁신학습 ・의사결정에 대한 태도 - 단체장 혁신리더십 ・혁신리더십 ・혁신리더십에 대한 지지 - 조직혁신역량 ・재정여건 개선노력 ・혁신조직역량 ・혁신관리역량 ・업무프로세스 - 조직문화역량 ・신뢰, 협력문화 ・공무원간 혁신분위기 ・공무원간 의사소통
이헌수	○ 크게 3가지 변수로 구분 - 조직변수 ・규모 ・기능적분화 ・분권화 ・공식화 ・내부 의사소통 ・비공식집단의 활성화 ・여유자원 - 리더 관련 개인적 변수 ・관리자의 변화지향성 ・통제소재 ・정책관여도 ・근무기간 및 연령 ・권위주의 ・차기출마 ・조직 구성원의 변화에 대한 태도	- 환경적 변수 ・주민참여 ・외부교류 ・혁신채택 우수조직과의 인접성

저자	분석 변수	
양덕순	- 공무원의 의식개혁 ・공무원의 가치관개혁 ・행정조직문화개선 - 행정제도개혁 ・예산, 재정 ・인사, 조직 ・업무절차 - 공무원의 역량개발 ・업무전문성 강화 ・갈등조정력 개발	- 전체 세부지표는 각 분야별로 총 26개임
권선필	○ 총 10개의 범주와 14개의 속성, 그리고 25개의 개념들로 구성 - 범주 : 변화, 인식, 조직, 리더, 개인, 지방자치, 혁신전략, 지역사회, 행정조직, 개인	○ 속성은 각 범주를 중심으로 구성됨 - 변화 : 경쟁, -인식 : 불감증・좌절감, 조직 : 관료문화・행정시스템, 리더 : 단체장・상급자, 개인 : 능력・자세, 지방자치 : 미성숙, 혁신전략 : 제도・동기부여, 지역사회 : 발전, 행정조직 : 대응성, 개인 : 만족
전주상 정연정	○ 총 10개 변수 ○ 혁신주체 - 자치단체장 ・연령, 학력, 소속, 정당, 득표율, 전직 - 공무원 ・공무원수 - 주민 ・인구수, 1인당 지방세부담액 ○ 환경 ・재정자립도 ・경제개발비 비중	
김태형	○ 독립변수 - 인구통계학적 변수 : 연령 등 - 개인성격 변수 : 가치성향 - 직무관련 변수 : 직무몰입, 직무만족 ○ 매개변수 - 혁신태도 : ・혁신인지도 ・혁신수용성	○ 종속변수 - 개인차원 - 조직차원
장용선	○ 독립변수 : 조직구조 ○ 매개변수 : 임파워먼트 ○ 종속변수 : 지식활동	
김태형 김은호	○ 독립변수 : 창의성 -창의적사고 -내적동기부여:직무몰입, 직무만족 ○ 매개변수 : 조직공정성 - 분배공정성 - 절차공정성 ○ 종속변수 : 혁신행동	

저자	분석 변수	
김근세 이경호	○ 독립변수 : 조직문화 - 집단문화요소 - 발전문화요소 - 위계문화요소 - 합리문화요소 ○ 종속변수 : 조직효과성 - 직무만족 - 조직몰입 - 운영성과	○ 독립변수 지표 -집단문화요소:인간관계, 신뢰공유, 헌신, 사기 -발전문화요소:혁신/변화, 창의성,성장,기업가정신 -위계문화요소:관료제적통제,규칙강조,형식주의, 안정성 -합리문화요소:목표달성, 산출지향, 경쟁지향, 보상
배보경 김인수	○ 조직변화의 내용 ○ 조직상황 ○ 변화과정 ○ 외부환경	
이한륭	○ 경영전략 ○ 정보기술 ○ 조직 : 구조, 문화 ○ 인적자원 : 가치, 자원관리	
박희봉	○ 공무원의 인식	

자료 : 행정자치부(2007)재인용 및 재분류

종합적으로 정리하자면, 대체적으로 리더십, 조직문화, 공무원의 의식, 환경 등을 주요 변수로 삼고 있다. 또한 조직을 둘러싸고 있는 외부환경 보다는 내부 환경 특히 단체장의 혁신에 대한 의식수준 및 리더십과 공무원의 의식수준의 중요성을 설명하고 있다.

이를 좀 더 구체화하면 다음과 같다. 국내에서의 조직의 성과와 관련된 선행연구들은 대부분 조직의 역량과 조직외부의 역량으로 나누어 혁신에 미치는 영향요인을 도출하고 있어 이들 최근 연구결과들을 조직내부와 외부역량으로 재분류하고 있다. 즉, 내부, 외부, 환경지표로 재분류하고 있는데, 내부지표는 조직내부의 관리역량을 조직의 인적, 조직적, 재정적, 문화적 차원으로 재분류 하고 있다.

또한 외부지표는 지방자치단체 혁신의 주요 이해관계자인 주민과 시민단체, 그리고 다른 지방자치단체와의 관계, 벤치마킹 의욕과 전략, 상호신뢰와 지지도를 중심으로 지표를 재분류하고 있으며, 환경지표는 해당 자치단체의 변화역량에 가장 포괄적으로 영향을 미칠 수 있는 변수들을 중앙정부와의 관계, 사회경제적 인프라 역량을 중심으로 정리하여 분류하고 있다.

이러한 다양한 유형 중 본 연구에서는 내부지표를 중심으로 모형을 구성하여 분석을 하였는데, 행정내부에서 자기주도적행정이 지속되는 요인을 발굴하고자 하는 것이 본 연구의 목적이기 때문에 외부 및 환경적 요인들을 고려하지 않았다(<표 14> 참조).

〈표 14〉 자기주도적행정의 지속적 관리에 영향을 미치는 변수풀

요인	내부역량		지 표
내부변수	인적차원	① 자기주도적행정에 대한 인식 (이해, 성공가능성,지속성)	• 필요성의 인식정도 • 취지 및 목표에 대한 이해정도 • 내용에 대한 이해정도 • 성공가능성에 대한 인식 정도
		② 자기주도적행정에 대한 수용성 (비전, 목표, 부담)	• 비전, 목표에 대한 공감 정도 • 혁신 내용에 대한 동의정도 • 부담 수용의사 정도 • 효과에 대한 인식정도
		③ 자기주도적행정능력 (업무수행, 학습, 갈등관리)	• 환경변화에 대한 대응 능력 정도 • 교육학습 정도 • 갈등 존재 여부정도 • 갈등 존재시 적극적인 해결방안 여부 정도(인정 OR 무시-공정처리)
		④ 리더십(단체장)	• 단체장의 관심 정도 • 단체장의 활동(지원활동)정도 • 단체장의 추진에 대한 지속의지 정도 • 부서의 직원들이 능력을 발휘할 수 있는 기회 부여 여부정도
	조직차원	① 의사소통구조 (Bottom-up)	• 쌍방향형 의사소통의 제도화 여부 • 혁신 관련 권한 위임 정도 • 혁신과제에 대한 부하직원의 참여도 여부 • 혁신에 대한 의견수렴 정도 (부하직원, 주민, 시민단체등)
		② 자기주도적행정에 대한 수용성 및 학습	• Cop 지원 여부, 인센티브 정도 등 • 조기 내부역량의 혁신 정도 여부 • 조직의 혁신에 대한 비전 등의 공유정도 • 조직별(또는 팀별, 그룹별)학습 워크샵의 존재 여부
		③ 지원노력 (제도적 차원)	• 평가 결과로 인한 인센티브 부여 여부(승진 등) • 제도를 뒷받침 할 수 있는 예산개혁 등
		④ 성과관리 (인사혁신, 시스템, TQM)	• 성과관리시스템의 구축여부, 개인평가의 적정성
		⑤ 갈등관리	• 갈등 존재 여부정도 • 갈등 존재시 적극적인 해결방안 여부 정도(인정 OR 무시-공정처리)
	문화차원	① 분위기조성	• 인정(수용) 정도 • 아이디어 제공에 대한 적극성 정도
		② 협력문화	• 원활한 협조성 정도

2. 분석결과

1) 인구통계학적 특성

충남남도 자기주도적행정 개선을 위한 설문은 총 196명이 응답하였으며 일반적인 사항은 다음과 같다. 성별은 남성 172명(64.6%), 여성 38명(14.2%)으로 남성의 응답자가 다수를 차지하고 있으며, 연령은 50대 71명(36.2%), 직급은 6급 65명(33.1%), 재직기간은 20년 이상이 89명(45.4%), 현재 담당 업무의 근무년수의 경우 3년 이상이 49명(25%), 1개월 이상이 38명(19.3%)으로 가장 많이 차지하고 있다.

〈표 15〉 설문대상자의 인구사회학적 특성

항목	구분	빈도(명)	퍼센트(%)
성별	남성	172	64.6
	여성	38	14.2
	계	266	100
연령	20대	20	10.2
	30대	44	22.4
	40대	61	31.1
	50대	71	36.2
	60대	0	0
	계	196	100
직급	3급이상	1	0.5
	4급	9	4.5
	5급	38	19.3
	6급	65	33.1
	7급	47	23.9
	8급	15	7.6
	9급	15	7.6
	기타	6	3
	계	196	100
근무년수	1년미만	4	2
	1년이상~5년미만	22	11.2
	5년이상~10년미만	35	17.8
	10년이상~15년미만	14	7.1
	15년이상~20년미만	32	16.3
	20년이상	89	45.4
	계	196	100.0
담당근무년수	1개월미만	6	3
	1개월이상~6개월미만	38	19.3
	6개월이상~1년미만	37	18.8
	1년이상~2년미만	34	17.3
	2년이상~3년미만	28	14.2
	3년이상	49	25
	기타	4	2
	계	196	100.0

2) 분석결과

（1）자기주도적 행정에 대한 빈도분석

본 연구에서는 자기주도적행정에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 설문대상자의 인구통계학적 특성에 차이가 있는지를 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

(가) 인적차원

① 기본적 인식

먼저, “행정부문 전반에 자기주도적행정이 필요하다고 생각하십니까?” 라는 질문에 ‘필요하다’ 47.9%, ‘매우 필요하다’ 18.8%로 과반수가 넘는 응답자가 자기주도적행정의 필요성을 인식하고 있다.

구분	응답수	비율
전혀 필요하지 않은 것 같다	7	3.5
필요하지 않은 것 같다	12	6.1
보통이다	46	23.4
필요하다	94	47.9
매우 필요하다	37	18.8
합계	196	100

다음은 “공무원들의 자기주도적행정에 대한 의지가 강하다고 생각하십니까?” 라는 질문에 ‘보통이다’ 49.4%, ‘약하다’ 23.4%로 대부분의 응답자들이 자기주도적행정의 필요성을 느끼고 있지만 그것을 하려는 의지는 약한 것으로 나타났다.

구분	응답수	비율
매우 약하다	14	7.1
약하다	46	23.4
보통이다	97	49.4
강하다	33	16.8
매우 강하다	6	3
합계	196	100

그리고 “자기주도적행정의 지속성”과 관련해서는 긍정적으로 응답한 비율이 63.%로 환경변화에 관계없이 자기주도적행정이 지속적으로 추진되어야 한다고 인식하고 있다.

구분	응답수	비율
매우 그렇지 않다	9	4.5
그렇지 않다	10	5.1
보통이다	40	20.4
그렇다	94	47.9
매우 그렇다	43	21.9
총합계	196	100

② 기본적 수용성

먼저, “자기주도적행정의 비젼 및 목표에 대한 공감성”과 관련해서는 ‘매우 또는 공감한다’ 46.9%로 응답을 하고 있다. 하지만 ‘보통이다’라고 응답한 공무원들도 40.3%를 차지하고 있어 공감성에 있어서는 긍정적인 요소와 부정적인 요소가 함께 나타나고 있음을 알 수 있다.

구분	응답수	비율
전혀 공감하지 않는다	9	4.5
공감하지 않는다	16	8.1
보통이다	79	40.3
공감한다	80	40.8
매우 공감한다	12	6.1
합계	196	100

다음은 “자기주도적행정의 정책성과”와 관련해서는 ‘보통이다’ 69.8%로 대다수의 응답자가 정책성과에 대해서는 인식을 하지 못하고 있음을 알 수 있다. 이는 자기주도적행정의 시행이 얼마 되지 않아 아직까지는 눈에 보이는 성과창출이 없는 것으로 추정된다.

구분	응답수	비율
매우 불만족스럽다	9	4.5
불만족스럽다	15	7.6
보통이다	137	69.8
만족스럽다	32	16.3
매우 만족스럽다	3	1.5
합계	196	100

그리고 “자기주도적행정의 전략”과 관련해서는 ‘보통이다’ 53.5%, ‘실현가능성이 있다’ 35.7%로 나타나고 있다. 이는 대부분의 공무원들이 자기주도적 행정계획과 전략들에 대해서 궁극적으로는 실현 가능하다고 인식하는 것으로 생각하고 있다.

구분	응답수	비율
전혀 실현가능성이 없다	9	4.5
실현가능성이 없다	9	4.5
보통이다	105	53.5
실현가능성이 있다	70	35.7
실현가능성이 매우 높다	3	1.5
합계	196	100

끝으로 “자기주도적행정의 추진 지속성”과 관련해서는 ‘보통이다’ 55.1%로 가장 많은 응답을 하고 있다. 긍정적으로 응답한 결과는 28%, 부정적으로 응답한 결과는 13%로 자기주도적행정의 지속적인 추진에 대해서는 아직은 확신을 못하는 것으로 추정된다.

구분	응답수	비율
전혀 의지가 없다	8	4
의지가 없다	25	12.7
보통이다	108	55.1
의지가 있다	51	26
매우 의지가 높다	4	2
합계	196	100

③ 자기주도적행정역량

“자기주도적행정을 위한 역량준비”와 관련해서는 ‘보통이다’ 40.3%로 가장 많은 응답을 하고 있으며, 긍정적으로 응답한 결과도 47.3%로 충청남도의 공무원들은 자기주도적행정을 추진할만한 역량(전문성 등)을 갖추고 있다고 평가하고 있다.

구분	응답수	비율
전혀 문제가 되지 않았다	16	8.1
문제가 되지 않았다	47	23.9
보통이다	75	38.2
문제가되었다	38	19.3
매우 문제가 되었다	15	7.6
모름/무응답	5	2.5
합계	196	100

또한, “자기주도적행정 추진의 걸림돌”과 관련해서는 먼저, 단체장의 무관심의 경우를 ‘보통이다.’ 38.2%로 가장 많은 응답을 하고 있으며, ‘문제가 된다’ 26.9%, ‘문제가 되지 않는다’ 32%로 자기주도적행정의 지속과 관련해서는 단체장의 관심은 중요하지 않다고 인식하는 정도가 조금 높게 나타났다.

그리고 예산상의 어려움과 관련해서는 ‘문제가 될 것이다’라고 응답한 것이 과반수를 넘고 있으며, 내부구성원의 참여 및 공감대 부족과 관련해서는 50.4%가 중요하다라고 응답을 하였다.

기존의 업무처리 관행 및 문화의 경우 문제가 된다라고 응답한 비율이 57.5%, 업무의 추가적 부담이라이라고 응답한 경우도 57.5%에 이르고 있으며, 업무운영상의 어려움에 대해서는 대부분 전문지식의 부족 및 인력부족으로 효율적인 자기주도적행정의 운영이 어렵다고 응답하고 있다.

이러한 결과는 단체장의 관심 보다는 실제 관련 사업을 추진함에 있어 예산확충과 더불어 관계자들의 의지가 무엇보다 중요하다는 것을 의미한다. 또한 자기주도적행정의 추진에 있어 기존의 업무처리 관행 및 문화로 인해 혁신의 결과를 가져오지 못할 것으로 인식하고 있으며, 자기주도적행정으로 인해 업무의 부담 및 개인역량 부족으로 인해 어려움이 있다는 것을 의미한다. 이는 개선방안에서 재논의를 하겠지만 자기주도적행정의 목표(도정혁신 등)를 달성하기 위해서는 이러한 장애물들을 어떻게 해결하느냐가 성공의 열쇠가 될 수 있을 것이다.

구분	①	②	③	④	⑤	⑥
전혀 문제가 되지 않았다	8.1	1	2.5	2.5	2	1.5
문제가 되지 않았다	23.9	8.1	4.5	5.6	6.1	7.1
보통이다	38.2	29.5	40.8	33.6	33.1	35.7
문제가되었다	19.3	37.7	34.1	38.2	39.2	40.3
매우 문제가 되었다	7.6	19.8	16.3	19.3	18.3	14.2
모름/무응답	2.5	3.5	1.5	0.5	1	1
합계	100	100	100	100	100	100

끝으로 “자기주도적행정의 교육훈련”과 관련해서는 ‘보통이다.’ 56%로 가장 많은 응답을 하고 있으며, ‘부족하다’ 26.8%, ‘충분하다’ 20%로 자기주도적행정의 교육과 관련해서는 대체적으로 부족하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 충남공무원교육원의 교육프로그램의 개선을 비롯한 사내교육 및 외부교육 등에 있어 내실 있는 교육훈련이 필요할 것으로 보인다.

구분	응답수	비율
매우 부족하다	15	8.2
부족하다	34	18.6
보통이다	102	56
충분하다	29	15.9
매우 충분하다	2	1
합계	182	100

④ 리더십

먼저, “단체장의 의지”와 관련해서는 ‘보통이다.’ 39.2%로 가장 많은 응답을 하고 있으며, 단체장의 의지가 충분하다라고 인식하고 있는 응답자가 50%넘어 대부분의 공무원들이 현 단체장의 의지가 강하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

구분	응답수	비율
매우 부족하다	9	4.5
부족하다	9	4.5
보통이다	77	39.2
충분하다	74	37.7
매우 충분하다	27	13.7
합계	196	100

“단체장의 지원”에 대한 질문에서는 과반수 넘는 51.5%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, ‘충분하다’ 34.1%로 부족하다라는 응답보다는 높게 나타나고 있다. 이러한 응답의 결과는 자기주도적행정의 행·재정 지원이 지속적으로 이뤄져야함을 의미하고 있다.

구분	응답수	비율
매우 부족하다	12	6.1
부족하다	16	8.1
보통이다	101	51.5
충분하다	56	28.5
매우 충분하다	11	5.6
합계	196	100

“인센티브 제공”에 대해서는 과반수 넘는 56.1%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있어 아직까지는 자기주도적행정에 대한 인센티브가 충분치 않다는 것으로 인식하고 있다. 향후 자기주도적행정의 소기의 성과를 위해서는 인센티브에 대한 지원이 필요할 것으로 보인다.

구분	응답수	비율
매우 적절하지 않다	15	7.6
적절하지 않다	32	16.3
보통이다	110	56.1
적절하다	34	17.3
매우 적절하다	5	2.5
합계	196	100

“단체장의 비젼과 전략” 과 관련해서는 45.4%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 긍정적인 응답도 49.7%로 자기주도적행정에 대한 단체장의 비젼과 전략을 어느 정도는 이해함고 있는 것으로 나타났다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	10	5.1
그렇지 않다	19	9.6
보통이다	89	45.4
그렇다	62	31.6
매우 그렇다	16	8.1
합계	196	100

“자기주도적행정의 우선순위” 에 대해서는 50% ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 긍정적인 응답은 31.6%으로 단체장이 다른 사업보다 자기주도적행정에 중점을 두고 있음을 알 수 있다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	9	4.5
그렇지 않다	27	13.7
보통이다	98	50
그렇다	49	25
매우 그렇다	13	6.6
합계	196	100

(나) 조직차원

① 의사소통구조

“의견수렴” 에 대해서는 50% ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 긍정적인 응답과 부정

적인 응답이 비슷하게 나오고 있다. 그러나 과반수의 공무원들이 적극적인 의견수렴 보다는 소극적으로 자기주도적행정에 대한 자기들의 의견이 수렴된다고 인식하고 있는 것으로 추정된다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	13	6.6
그렇지 않다	38	19.3
보통이다	98	50
그렇다	38	19.3
매우 그렇다	9	4.5
합계	196	100

“권한위임”과 관련해서는 49.4%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 긍정적인 응답보다는 부정적인 응답이 더 높게 나타나고 있다. 이러한 인식결과는 자기 스스로가 책임을 가지고 자기주도적행정을 추진함에 있어서는 일정한 한계가 있다는 것으로 판단된다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	17	8.6
그렇지 않다	50	25.5
보통이다	97	49.4
그렇다	29	14.7
매우 그렇다	3	1.5
합계	196	100

“능동적인 태도”에 대해서는 40.4%가 ‘그렇다.’ 라고 응답하고 있으며, ‘보통이다’ 34.1%, ‘그렇지 않다’ 15.2%로 아직까지는 자기주도적인 사업을 추진함에 있어 능동적이기 보다는 소극적이고 수동적인 추진에 그치고 있다는 것으로 추정된다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	7	3.5
그렇지 않다	23	11.7
보통이다	67	34.1
그렇다	73	37.2
매우 그렇다	26	13.2
합계	196	100

“시민단체 참여”와 관련해서는 54%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 부정적인 응

답이 긍정적인 응답보다 높게 나타나 자기주도적 행정에 시민참여가 미흡한 것으로 나타났다. 향후 적극적인 시민참여에 대한 방안들을 고려할 필요가 있다.

구분	응답수	비율
전혀 참여하지 않는다	8	4
참여하지 않는다	43	21.9
보통이다	106	54
참여한다	33	16.8
매우 적극적으로 참여한다	6	3
합계	196	100

② 수용성

“성과공개”와 관련해서는 63.7%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있어 자기주도적행정 성과에 대한 공개가 적극적으로 이뤄져야함을 의미한다.

구분	응답수	비율
전혀 공개하지 않는다	7	3.5
공개하지 않는다	25	12.7
보통이다	125	63.7
공개한다	35	17.8
모든 것을 공개한다	4	2
합계	196	100

“자기인식”에 대해서는 52.5%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 높게 나타나 공무원 스스로가 자기주도적행정에 대한 인식이 부족하다는 것으로 나타났다.

구분	응답수	비율
전혀모른다	16	8.1
모른다	39	19.8
보통이다	103	52.5
잘 안다	36	18.3
매우 잘 안다	2	1
합계	196	100

“평가결과의 동의”와 관련해서는 60.2%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 높게 나타나 자기주도적행정에 대한 평가결과에 대해 대체적으

로 동의하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 충청남도가 시행 중에 있는 「부서혁신평가」 결과에 대한 수용성측면에 있어 개선할 여지가 있다는 것이다. 즉, 평가지표 및 배점, 그리고 평가결과에 대한 인센티브 등에 대해서 공감대 형성이 무엇보다 필요할 것이다.

구분	응답수	비율
전혀 동의하지 않는다	9	4.5
동의하지 않는다	37	18.8
보통이다	118	60.2
동의한다	31	15.8
전적으로 동의한다	1	0.5
합계	196	100

“개선요구의 수용”에 대해서는 63.2%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있어 평가결과에 대한 자기주도적행정의 개선은 아직까지는 적극적으로 이뤄지지 않고 있다.

구분	응답수	비율
전혀 수용하지 않는다	8	4
수용하지 않는다	27	13.7
보통이다	124	63.2
수용하고 있다	35	17.8
적극적으로 수용하고 있다	2	1
합계	196	100

③ 지원노력

“인센티브의 충분성”에 대한 질문에서 57.6%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 부정적인 응답이 32.1%로 긍정적인 응답인 8.3% 보다 매우 높게 나타나고 있어 인센티브 제고에 대한 개선방안이 필요할 것이다.

구분	응답수	비율
전혀 충분치 않다	11	5.6
충분치 않다	52	26.5
보통이다	113	57.6
충분하다	16	8.1
매우 충분하다	4	2
합계	196	100

“부서에 대한 지원” 에 대해서는 58.1%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 부정적인 응답이 28%로 긍정적인 응답인 12.8% 보다 매우 높게 나타나고 있어 인센티브 제고와 더불어 부서에 대한 지원도 개선할 필요가 있다.

구분	응답수	비율
전혀 적절하지 않다	11	5.6
적절하지 않다	44	22.4
보통이다	114	58.1
적절하다	25	12.7
매우 적절하다	2	1
합계	196	100

④ 성과관리 및 갈등관리

“정기적인 모니터링” 과 관련해서는 57.6%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있으며, 긍정적인 응답이 부정적인 응답 보다 높게 나타나고 있어 정기적인 모니터링은 계속해서 이뤄지고 있음을 알 수 있다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	11	5.6
그렇지 않다	28	14.2
보통이다	113	57.6
그렇다	43	21.9
매우 그렇다	1	0.5
합계	196	100

“갈등존재” 에 대해서는 46.3%가 ‘존재한다.’ 라고 응답하고 있으며, 긍정적인 응답이 부정적인 응답 보다 높게 나타나고 있다. 이는 이래의 갈등원인에 대한 조치가 이뤄져야 함을 의미한다.

구분	응답수	비율
전혀 존재하지 않는다	3	1.5
존재하지 않는다	11	5.6
보통이다	91	46.4
존재한다	77	39.2
매우 존재한다.	14	7.1
합계	196	100

“갈등 원인”에 대해서는 40.8%가 ‘혁신추진부서와 일반부서들간의 갈등’이라고 응답하고 있어, 추진부서가 일반부서와의 공감대를 형성하는 것이 부족한 것으로 추정된다.

구분	응답수	비율
자치단체장과 일선 공무원간의 갈등	54	19
혁신추진부서와 일반 부서들과의 갈등	116	40.8
지방자치단체와 이익집단들과의 갈등	94	33
기타( )	19	6.6
합계	196	100

“갈등 해결방안”에 대해서는 56.7%가 ‘보통이다’라고 응답하고 있으며, 해결방안이 없다라는 응답이 해결방안이 있다라는 응답보다 높게 나타나 이에 대한 조치가 시급한 것으로 생각된다.

구분	응답수	비율
전혀 해결방안이 없다	15	7.4
해결방안이 없다	35	17.4
보통이다	114	56.7
해결방안이 있다	37	18.4
적극적인 해결방안이 있다	0	0
합계	196	100

“갈등 해소의 만족수준”과 관련해서는 58.1%가 ‘보통이다’라고 응답하고 있으며, 긍정적인 응답이 부정적인 응답보다 높게 나타나고 있다.

구분	응답수	비율
전혀 높지 않다	10	5.1
높지 않다	25	12.7
보통이다	114	58.1
높다	42	21.4
매우 높다	5	2.5
합계	196	100

(다) 문화차원

① 분위기 조성

“인정성” 과 관련해서는 58.1%가 ‘보통이다’ 라고 응답하고 있으며, 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도적행정에 대한 아이디어 제안시 제대로 평가를 받지 못하는 분위기가 있다는 것으로 판단된다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	13	6.6
그렇지 않다	34	17.3
보통이다	114	58.1
그렇다	32	16.3
매우 그렇다	3	1.5
합계	196	100

“적극성” 과 관련해서는 62.2%가 ‘보통이다’ 라고 응답하고 있으며, 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도적행정에 대한 아이디어 제안시 능동적이고 적극적이기 보다는 수동적이고 소극적인 태도를 보이고 있는 것으로 인식하고 있다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	13	6.6
그렇지 않다	34	17.3
보통이다	114	58.1
그렇다	32	16.3
매우 그렇다	3	1.5
합계	196	100

② 협력문화

“협조성” 과 관련해서는 54%가 ‘보통이다’ 라고 응답하고 있으며, 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도적행정에 대한 부서간 협조체제가 잘 이뤄지지 않는 것으로 판단된다. 이는 부서간의 갈등이 존재하고 있다는 것과 관련이 있는 것으로 추정된다.

구분	응답수	비율
전혀 그렇지 않다	19	9.6
그렇지 않다	50	25.5
보통이다	106	54
그렇다	21	10.7
매우 그렇다	0	0
합계	196	100

“원활한 협조”의 사유에 대해서는 30.2%가 자기주도적행정의 필요성을 인식하기 때문이라고 응답하고 있다.

구분	응답수	비율
자치단체장의 자기주도적행정의 의지가 강해서	39	14.9
부서간 협조가 조례등에 규정되어서	35	13.4
자기주도적행정의 필요성을 인식하기 때문에	79	30.2
혁신부서의 추진내용이 필요한 사업이기 때문	50	19.1
기타(* 그외 내용이 있다면 적시해 주십시오)	58	22.2
합계	196	100

반대로 “협조의 어려움”과 관련해서는 26.6%가 자기주도적행정의 필요성을 인식하지 못하기 때문이라고 응답하고 있다. 이는 위의 ‘원활한 협조’ 이유와 정반대의 의견으로 결국 많은 공무원들이 필요성에 대한 인식이 부족하다는 것으로 의미한다.

구분	응답수	비율
자치단체장의 자기주도적행정의 의지가 약해서	25	7.7
부서간 협조가 조례등에 규정이 없어서	37	11.4
자기주도적행정의 필요성을 인식하지 못하기 때문에	86	26.6
혁신부서의 추진내용이 불필요한 사업이므로	68	21
자기주도적행정 이외에 부서내 사업이 많아서	75	23.2
기타(* 그외 내용이 있다면 적시해 주십시오)	32	9.9
합계	196	100

(2) 자기주도적 행정에 대한 인식차이

설문대상자의 인구통계학적 특성에 따라 자기주도적행정의 개선방안에 차이가 존재하는지를 파악하기 위해 평균차이 분석(t-test, ANOVA)을 실시하였으며, 구체적인 결과는 다음과 같다.[2)]

(가) 인적차원

① 기본적 인식

“충청남도의 행정부문 전반에 자기주도적행정이 필요하다고 생각하십니까“라는 질문에 대

2) 인식차이분석에 대한 통계결과는 <부록 1>에 나와 있다.

한 인식차이 분석결과 현재 담당업무의 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 반면 성별, 연령, 직급, 근무년수에 따른 분석에서는 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타나고 있다. 또한 “충청남도 공무원들의 자기주도적행정에 대한 의지가 강하다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났으며, “충청남도의 자기주도적행정이 환경변화(예 대선 및 단체장선거 결과 등) 등에 관계없이 향후 지속적으로 추진되어야 한다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 현재 담당업무의 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 반면 성별, 연령, 직급, 근무년수에 따른 분석에서는 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타나고 있다.

이러한 인식차이의 결과는 필요성 및 지속성에 대해서는 현재 담당업무의 근무년수가 오래일수록 자기주도적행정의 필요성과 지속성을 강하게 인식하고 있는 것으로 추정된다.

② 기본적 수용성

“현재 추진하고 있는 자기주도적행정에 관한 비전 및 목표에 대해서 어느 정도 공감을 하십니까라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 직급에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타난 반면 성별, 연령, 근무년수, 현재 담당업무의 근무년수에 따른 분석에서는 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 그리고 “현재 추진하고 있는 자기주도적행정 정책들의 성과에 대해 어떻게 생각하십니까“ 및 “현재 충청남도가 추진하고 있는 자기주도적행정 계획과 전략들은 어느정도 실현가능성이 있다고 생각하십니까“, 그리고 “충청남도 공무원들은 지금까지 추진한 자기주도적행정을 지속하고자 하는 의지가 있다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모두 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

이러한 인식차이의 결과는 근무년수가 길수록 자기주도적행정에 대한 성과 및 실현가능성이 높다고 인식함을 의미한다.

③ 자기주도역량

먼저, “충청남도는 자기주도적행정을 추진할만한 역량(전문성 등)을 갖추고 있다고 생각하

십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, “예산상의 어려움이 문제인가“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 직급과 근무년수에 따라 “내부구성원 등의 참여 및 공감대 부족이 문제인가“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 성별과 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 “기존의 업무처리 관행 및 문화가 문제인가“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령과 근무년수에 따라, “업무의 추가적 부담이 문제인가“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 직급과 현재 담당업무의 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

그리고 “업무운영상의 어려움이 문제인가“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 직급과 현재 담당업무의 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 반면 “충청남도가 자기주도적행정을 위한 직원교육에 대해서 충분한 노력을 기울이고 있다고 생각하십니까“ 및 “단체장의 무관심이 문제인가“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

④ 리더십

먼저, “자치단체장(도지사)은 자기주도적행정을 위한 적극적인 의지를 갖고 있다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, “자치단체장(도지사)의 자기주도적행정을 위한 지원이 어느 정도라고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 성별에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 또한, “자치단체장(도지사)은 자기주도적행정을 위해 구체적인 비전과 전략을 제시하고 있습니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령과 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 반면 “자치단체장(도지사)은 다른 사업보다도 자기주도적행정에 우선순위를 부여하고 있다고 생각하십니까“ 및 “자치단체장(도지사)은 자기주도적행정을 위해 각종 인센티브를 적절히 제공하고 있다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

특히 자기주도적행정의 인센티브 제공과 관련해서는 모든 인구통계학적 변수에서 부족하다

고 인식하는 것으로 추정된다.

(나) 조직차원

① 의사소통구조

“충청남도는 자기주도적행정과 관련하여 공무원들의 의견을 적극적으로 수렴하고 있다고 생각하십니까“ 및 “충청남도는 일선 공무원들이 자기 책임하에 자기주도적행정을 위한 사업을 추진할 수 있도록 권한을 위임해주고 있습니까“, “충청남도의 자기주도적행정을 위해 시민단체들은 적극적으로 참여하고 있다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

이러한 인식차이는 충청남도 공무원들은 의견수렴 및 권한위임, 시민참여에 대해 부정적으로 생각하고 있다는 것을 나타낸다.

반면에 “자기주도적행정을 위한 사업들은 주로 자치단체내의 상위직 또는 간부층에서 제시하고 일선 담당자들은 따라가는 추세라고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령과 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

② 수용성 및 학습

“충청남도가 추진하고 있는 자기주도적행정 사업들의 구체적인 성과가 무엇인지 정기적으로 공개하고 있습니까“ 및 “충청남도는 도가 시행하는 자기주도적행정평가의 결과를 일반 공무원들에게 공개하고 있습니까“, 그리고 “공무원들은 자기주도적행정 관련 평가결과에서 지적된 개선요구를 얼마나 수용하고 있다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

즉, 성과공개 및 개선요구 수용에 있어 모든 공무원들이 부정적으로 인식하고 있다는 것으로 추정할 수 있겠다.

반면, “공무원들은 자기주도적행정을 위해 무엇을 해야하는지 잘 알고 있습니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령, 직급, 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 그리고 “공무원들은 자기주도적행정 관련 평가결과에

대해 어느 정도 동의하고 있다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 성별에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 반면 연령, 직급, 근무년수, 현재 담당업무의 근무년수에 따른 분석에서는 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타나고 있다. 즉, 평가결과에 대한 동의는 남성, 여성 공무원 모두 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

③ 지원노력

“우수한 자기주도적행정결과에 대한 인센티브는 충분하다고 생각하십니까“ 및 “자기주도적행정을 담당하는 부서에 대한 지원이 적절하게 이루어지고 있습니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 인센티브의 충분성에 대해서는 모두 부정적인 시각을 가지고 있음을 알 수 있다.

④ 성과관리 및 갈등관리

“충청남도는 자기주도적행정의 성과를 정기적으로 모니터링하고 있습니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

반면 “자기주도적행정을 추진하는 과정에서 지방자치단체내부에 갈등이 존재한다고 생각하십니까“ 및 “갈등 존재시 적극적인 해결방안을 가지고 있으십니까“, 그리고 “갈등해소가 이루어진 경우가 많이 있는가“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타나고 있다.

이러한 인식차이가 나지 않는 것은 갈등존재 및 해결에 있어 모든 변수에서 공통으로 갈등이 존재되어 있으며, 해결책에 있어서는 부정적인 인식을 가지고 있음을 알 수 있다.

(다) 문화차원

① 분위기 조성

“자기주도적행정과 관련한 아이디어를 많이 제시하는 직원들이 인정받고 있다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타나고 있다.

반면, “공무원들은 자기주도적행정을 위한 아이디어 제공(표현)에 있어 어느 정도 적극적입니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령에 따라 응답자들의 인식에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이는 성별, 직급, 근무년수, 현재 담당업무의 근무년수에 따라 아이디어 제공의 적극성에 있어서는 차이가 있지 않다는 것을 의미한다.

② 협력문화

“자기주도적행정 전담부서와 일선 사업부서들 사이에 협조는 원활히 이루어지고 있다고 생각하십니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 모든 인구통계학적 변수에서 통계적으로 유의한 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타나고 있다.

이러한 인식차이의 결과로 알 수 있는 것은 모든 공무원들이 사업부서와의 갈등이 존재하고 이로 인해 협조가 원활히 이뤄지지 않는다는 것이다.

3. 소결

1) 인적차원

인적차원의 경우 자기주도행정의 필요성에 대해서는 긍정적인 인식을 가지고 있다. 그러나 자기주도행정의 주도적인 의지와 관련해서는 부정적인 인식을 하고 있어 필요성은 느끼지만 주도적으로 하는 것에 대해서는 아직까지는 미흡한 측면이 있다.

또한, 추진요인에 있었서는 단체장의 의지보다는 예산상의 지원이 더 큰 요인이라고 인식하고 있으며, 내부구성원의 공감대 및 참여가 무엇보다 중요하다는 인식도 같이 하고 있다. 그리고 교육훈련에 대해서도 부족하다라는 응답이 긍정적인 응답보다 높게 나타나 이에 대한 개선방안이 필요할 것으로 보인다.

인센티브 제공” 에 대해서는 과반수 넘는 56.1%가 ‘보통이다.’ 라고 응답하고 있어 아직까지는 자기주도행정에 대한 인센티브가 충분치 않다는 것으로 인식하고 있으며, 이러한 인식

은 인식차이 분석에 서도 나타난다. 즉, 기본적 인식에 있어서는 성별, 연령, 직급 보다는 현재 근무년수에 따른 차이가 있는 것으로 나타나고 있으며, 수용성 및 자기주도행정역량에 있어서는 근무년수에 따라 차이를 보이고 있다. 그리고 리더십에 있어서도 근무년수에 따라 차이를 보이고 있다. 단, 자기주도행정을 위한 지원에 있어서는 성별에 따라 차이를 보이고 있다.

2) 조직차원

자기 책임하에 자기주도행정을 추진함에 있어서는 부정적인 인식이 더 높게 나타나 책임하에 자기주도행정을 추진함에 있어서는 한계가 있다는 것을 의미한다. 향후 권한위임에 대한 개선방안이 필요할 것으로 보이며, “시민단체 참여”와 관련해서도 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 높게 나타나 자기주도적 행정에 시민참여가 미흡한 것으로 나타났다.

특히, 수용성의 경우 모든 항목에서 부정적인 의견이 대다수를 이루고 있어 이에 대한 적극적인 조치가 필요할 것이다. 그리고 “갈등존재”에 대해서는 갈등존재를 인정하는 응답이 그렇지 않는 응답 보다 높게 나타나고 있다. 더구나 “갈등 원인”에 대해서는 ‘혁신추진부서와 일반부서들간의 갈등’이라고 응답하고 있어, 추진부서가 공감대를 형성하는 것이 부족한 것으로 추정된다. 향후 활발한 의사소통을 통하여 자기주도적행정에 대한 명확한 개념정립과 더불어 혁신부서가 왜 이러한 것들을 추진하게 되는 지에 대한 배경 및 목표 등에 대해서 구성원들에게 설명할 필요가 있겠다.

또한 인식차이 분석의 경우 의사소통구조와 관련해서는 연령과 근무년수에 따른 차이가 있는 것으로 나타났으며, 수용성 및 학습에 있어서 “공무원들은 자기주도행정을 위해 무엇을 해야하는지 잘 알고 있습니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령, 직급, 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 그리고 평가결과에 대한 동의에 있어서는 성별에 따라 차이를 보이고 있다.

성과관리 및 갈등관리의 경우 “성과를 정기적으로 모니터링하고 있습니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 근무년수에 따라 응답자들의 인식에 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

3) 문화차원

“인정성” 과 관련해서는 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도행정에 대한 아이디어 제안시 제대로 평가를 받지 못하는 분위기가 있다는 것으로 판단된다. 그리고 “적극성” 과 관련해서도 역시 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도행정에 대한 아이디어 제안시 능동적이고 적극적이기 보다는 수동적이고 소극적인 태도를 보이고 있는 것으로 인식하고 있다. 또한, “협조성” 과 관련도 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 매우 높게 나타나고 있어, 자기주도행정에 대한 부서간 협조체제가 잘 이뤄지지 않는 것으로 판단된다.

마지막으로 인식차이 분석의 경우 분위기 조성과 관련해서는 “ 아이디어 제공(표현)에 있어 어느 정도 적극적입니까“라는 질문에 대한 인식차이 분석결과 연령에 따라 응답자들의 인식에 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

제5장 자기주도행정의 지속화를 위한 전략방향

1. 기본방향

지금까지 충청남도의 자기주도적행정의 지속화 방안을 모색하기 위해 조직문화 및 자기주도적행정에 영향을 미치는 요인들을 차원별로 분석을 하였다. 충청남도가 지방자치단체의 행정혁신의 선도주자가 되기 위한 첫걸음으로 전국에서 처음으로 '자기주도적행정' 을 실시하고 있다. 즉, 21세기 행정 환경 변화에 능동적으로 대처해 '최고의 자치정부 구현'을 위한 충남형 행정혁신 모델을 정립하고, 행정혁신 추진체계 구축과 공무원들의 자발적 참여 분위기 확산을 내용으로 하는 '충남형 행정혁신' 추진하기 위해 '충남형 행정혁신 모델'을 정립, 일 잘하는 지방정부, 존경과 신뢰받는 공직상 정립과 더 좋은 민주주의 실현을 목표로 하고 있다.

이러한 행정혁신의 추진 전략으로 첫째, 공무원의 지식·전문·창의성을 업무에 능동적으로 반영하는 '자기주도적 행정' , 둘째, 정책 당사자와 전문가, 이익집단, 도민 등의 의견을 정책에 반영하는 '거버넌스 행정' 마지막으로 부서간 칸막이 제거 등 종합·통합적 업무 처리로 효과를 거두는 '융·복합 코디네이션 행정' 의 3대 전략을 추진 중에 있다.

특히 자기주도적행정은 행정혁신은 결국 공무원 한사람 한사람의 자기주도적 행정에서 시작하며, 개인의 자발성과 창의성을 높이고, 학습의 극대화와 더불어 이를 통한 혁신적인 아이디어를 개발하여 혁신과제화 해서 실천하는 것을 목표로 하고 있는 것이다(권선필, 2013).

그러나 행정환경의 변화로 인해 행정혁신 추진의 어려움이 있다면 결국 추구하는 목표 달성

에는 어려움이 있을 수 있다. 즉, 자기주도행정의 지속적 추진방안을 마련하여야 하는 이유는 다양한 환경변화 속에서 자기주도행정이 지속적으로 추진되지 않을 가능성에 기인한다.

이와 같은 우려는 다양한 원인에서 비롯되지만, 가장 큰 이유는 그동안 추진한 다양한 행정혁신의 내용을 보면 내부구성원들이 피부로 느낄 수 있는 과제를 추진한 것이 아니라 일시적이고 임시적인 것에 초점을 맞추고 있기 때문에 단체장들의 임기 내에 지방자치단체에 대한 혁신을 통하여 지역의 주민들이 체감할 수 있는 획기적인 성과를 창출하는 단계에 이르지 못하였다. 즉, 혁신성과가 창출되기까지는 더 많은 시간이 소요될 것으로 예상되는 바, 그 이전에 자기주도행정을 둘러싼 환경의 변화가 있을 것으로 판단된다. 결국 내부효율성을 도모하기 위하여 조직의 문화를 바꾸고 시스템을 개혁하는 등 다양한 노력을 기울임으로써 확산 및 내재화기를 거칠 경우 바람직한 성과가 창출될 것으로 기대된다.

그러나 이러한 확산 이전 단계에 자기주도행정의 추진 열기가 단체장 임기나 정치적 환경문제 등으로 인해 식어버릴 가능성이 있음으로 지속적 혁신방안을 마련하여야 할 것이다.

따라서 행정환경변화 등으로 인하여 혁신이 지속되지 않을 가능성이 높다고 판단되는 바, 지속적인 방안의 마련이 필요하며, 이는 결국 지속적인 자기주도행정을 위해서는 전략방향을 재설계하여야 하는 바, 이를 위해서는 원인을 분석하여 대안을 마련하기 위한 노력이 필요할 것이다.

이를 위해 본 연구에서는 충청남도의 자기주도적행정의 지속화의 기본방향을 다음과 같이 정의하였다.

지금까지 충남형 행정혁신에서 진행된 자기주도 행정(독서를 통한 자기주도 학습의 실천, 직무성과계약시 자기주도적인 업무성과의 선정, 융복합 행정이나 거버넌스 행정에 대해 자기주도적으로 도전하는 경우 가점을 부여하는 등의 방법을 도입)을 단기적 및 장기적으로 구분하여 강제적으로 지속화시켜야 한다는 것이다. 즉, 자기주도적이라는 말 자체가 의미하듯이 자기주도적 행정은 제도적인 방법으로 강제하게 되면 이미 자기주도성을 잃게 되기 때문에 행정에서 이를 적용하는 것이 대단히 어려운 점이 있다. 그럼에도 불구하고 혁신의 출발점은 개인이며, 그것도 자기주도적인 개인만이 혁신적이 될 수 있다는 점을 고려할 때 자기주도적 행정은 앞으로 모든 혁신의 기초가 될 수 밖에 없을 것이다. 결국 자발성과 강제성을 조화있게 하기 위해서는 자기주도적 참여기회의 확대 및 객관적인 성과평가, 그리고 인센티브의 현실화 등을 통해 개선을 하여야 할 것이다.

또한, 추진과정에서는 혁신리더인 기관장의 관심이 무엇보다 중요함에도 불구하고 민선지방자치단체장이라는 특성을 반영하지 않은 채 자기주도행정을 추진함에 따라 장애요인이 발생할 수 있다. 결국 자기주도행정은 특정 시점에 완성되는 것이 아니라 환경의 변화와 고객인 국민의 요구에 끊임없이 부응하면서 지속되어야 할 것이다.

아래에는 이러한 기본방향을 중심으로 자기주도적행정의 지속적 관리전략을 장·단기로 구분하여 제시하고자 한다.

단기전략은 부서혁신평가의 결과를 바탕으로 현재 충남형 행정혁신에서 자기주도 행정을 촉진시키기 위한 방안들을 중심으로 논의를 할 것이며, 장기전략은 조직문화 및 자기주도적행정에 영향을 미치는 요인들을 중심으로 향후 시행할 필요가 있는 사업들을 중심으로 제시하고자 한다.

2. 자기주도적행정 지속적 관리 전략

1) 단기전략

단기전략으로는 먼저, 부서혁신평가에서 도출된 독서대학, 지식소그룹, 행정혁신대학 등을 중심으로 제시하고자 한다.

첫째, 독서대학의 경우 독서를 통해 새로운 지식을 습득할 수 있어 가장 손쉽고 저항감이 적은 역량개발의 방법이다. 나아가 개인적인 독서활동을 구성원이 함께 책을 읽고 토론하는 방식으로 확대하면 이를 통해 지식과 정보, 기술, 노하우, 아이디어, 영감 등을 서로 소통하고 공유하게 되어서 조직의 새로운 학습문화를 정착시킬 수도 있을 것이다. 그렇기 때문에 충청남도의 경우도 자기주도적행정을 위해 독서대학을 운영중에 있다.

부서혁신평가에는 긍정적으로 평가되었지만, 형식적으로 운영하는 측면이 있는 것도 사실이다. 즉, 독서를 통해 문제해결 능력을 키우고 창의성 있는 행정혁신을 하기 위해 평가를 하고 있는 산식의 경우 단순하게 토론회개최 횟수를 중요시하고 있으며, 감점대상도 독서대학 미수료자로 선정하고 있다. 이러한 평가산식을 수정하는 것도 독서대학의 소기의 목적을 달성

함에 있어 도움이 될 것이다.

이에 평가산식을 단순하게 횟수로 하지 말고 독서를 통해 얻은 지식들을 공유하고 이러한 공유된 지식이 행정에 어떠한 도움이 되었는지에 대해 질적인 평가를 추가 하는 것이 필요할 것이다. 예를 들어 현행 평가산식을 기본으로 일정한 가중치를 두는 것이다. 즉, 일정한 독서지도 교육을 실시한 이후 충청남도가 가지고 있는 문제점들에 대해서 교육생들에게 브레인스토밍이나 델파이 방법을 통해 해결책을 제시하도록 하는 것이다. 이러한 제시된 방안들을 평가하여 정량적인 평가방법과 함께 종합적으로 평가하는 것도 고려할 만 하다,

둘째, 행정혁신대학의 경우도 마찬가지로 교육대상인원 대비 부서별 교육참여자수라는 정량평가에 실제 정책 또는 사업에 어느 정도 반영되는지를 같이 평가함으로써 토론문화가 실질적으로 정착될 것이다.

마지막으로, 지식소그룹의 경우 부서혁신평가에서도 부진한 결과를 보이고 있어 이에 대한 개선방안이 중요하다 하겠다. 즉, 지식소그룹의 활성화를 위해 전략적 관심 대상으로서의 지식소그룹 리더와 직무 전문 지식을 넘어선 통합적 리더십을 갖춘 지식소그룹 리더의 육성을 고려해 볼만 하다. 이는 리더들이 단순히 우수한 직무 지식을 보여주는 사례자 이외에도 전체적인 촉진자의 역할을 수행할 수 있도록, 해당 직무관련 지식 교육과 함께 커뮤니케이션 기술을 비롯한 신뢰형성을 포함한 리더십 교육도 함께 병행한다면 현재 보다 지식소그룹 활동을 통한 지식 공유에 더욱 긍정적인 역할을 기대할 수 있을 것이다.

이밖에도 명상, 여행, 대화 등 자기주도적이 되게 하는 다른 방법들을 단독 혹은 복합적으로 활성화 하도록 해야 할 것이다. 그간 추진하고 있는 독서대학과 독서토론회의 주제에 2014년부터 추진하려고 하는 명상, 여행, 대화 등을 활성화 하는 것도 한 방법일 것이다.

먼저, 명상은 과도한 업무부담과 복잡한 업무 스트레스를 해결하는 자기주도적 방법으로 최근 각광을 받고 있다. 즉, 명상을 통해 자신을 객관적으로 바라보는 한편, 타인을 더 잘 이해할 수 있게 도와주며, 이를 통해 다른 사람들과 더 잘 협력할 수 있게 해주고, 리더십을 발휘할 수 있게 해준다.

다음은 여행이다. 여행은 삶을 관찰하고 배우는 현장 속으로 기대와 두려움을 동시에 가지고 뛰어는 일이다. 여행은 자기주도성을 키우는 실제적인 방법이며, 여행의 비유(metaphor)를 활용해서 업무에서 자기 주도성을 높일 수 있다.

마지막으로 대화이다. 의사소통을 위해서는 대화가 필수적이다. 결국 자기주도적인 대화의

훈련이 되지 않았기 때문에 제대로된 토론도 이루어지 않고, 회의도 일방적인 전달이나 지시로 끝나는게 대부분이라 고 할 수 있다. 결국 타인을 대상으로 진정한 자기주도성을 확인할 수 있는게 대화이며, 이러한 대화의 훈련을 통해서 자기주도적인 행정을 이루어 갈 수 있을 것이다.

이와 같이 명상에 대해 체계적으로 배우는 모임을 지원하고, 여행에 대한 대화모임을 열도록 하거나, 배낭여행을 공모하여 지원하는 것도 가능할 것이다. 특히 대화법에 대한 교육과 훈련을 통해 자기주도적으로 대화하고 토론할 수 있는 하는 것 뿐만 아니라, 대화기법을 적용한 연극이나 뮤지컬 같은 것을 직접 체험하도록 하는 것도 자기주도적 행정을 확산시키는 방법이 될 것이다(권선필, 2013).

2) 장기전략

（1）인적차원

먼저, 인적차원단계에서는 먼저 구성원들이 조직내에서 필요한 자기주도행정이 무엇인지를 인지할 수 있도록 노력하여야 한다. 즉, 자기주도행정의 필요성, 방법, 예상성과 등에 대한 충분한 학습이 이루어질 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해서는 일방향식 학습시스템을 탈피하고 구성원들이 참여할 수 있는 학습시스템을 구축할 필요가 있다. 관련전문가가 일방향식으로 강의하는 것이 아니라 토론, 워크숍, 역할연기 등 다양한 방식을 활용한 학습프로그램을 활용하여야 할 것이다,

동시에 현재 구성되어 있는 학습동아리(지식소그룹)가 보다 활성화 될 수 있도록 행·재정적 지원을 충분히 할 필요가 있다. 또한 자기주도행정과 관련하여 필요한 지식을 습득하고자 할 경우 언제 어디서나 필요한 내용을 파악할 수 있도록 전산시스템을 개발하여 상시 운영할 수 있도록 하여야 할 것이다. 이를 위해서는 현재 혁신부서내에 설치되어 있는 자기주도행정을 위한 경험 있는 전문가들이 자문할 수 있도록 네트워크를 구성할 필요가 있다.

다음은 다양한 과제를 제안하도록 유도(참여직원에 대한 인센티브 부여 등을 통하여 노력을 인정)할 필요가 있다. 해당 부서가 필요한 과제가 무엇인지를 인지할 경우 그 다음은 인지된 과제를 발굴하기 위한 노력이 있어야 한다. 해당과제는 Top-Down방식과 Bottom-Up방식이 혼

합된 형태로 발굴되는 것이 바람직하며, 특히 현장에서 발굴되는 과제가 적실성을 가질 수 있는 바, Bottom-Up방식에 의하여 과제를 발굴하도록 한 후 Top-Down방식에 의하여 발굴된 과제들과 연계하여 살펴볼 필요가 있다. 즉, 현장에서 과제를 발굴한 후 기관의 미션, 비전, 전략 등과의 연계성을 검토하고 과제별 우선순위를 설정하며, 과제를 발굴하여 과제 풀을 확정하기 위해서는 공무원들의 적극적으로 참여할 수 분위기를 조성할 필요가 있다. 이를 위해서는 과제발굴을 위하여 노력한 공무원에게 자기주도마일리지 등 다양한 인센티브 등을 부여할 수 있도록 하여야 한다.

그리고 제안된 과제들을 대상으로 공무원의견수렴, 시민의견수렴 그리고 전문가의 자문 등을 통하여 프로그램을 확정할 필요가 있다. 자기주도적행정과 관련하여 개발하여야 할 프로그램은 서비스를 공급받는 주민과 서비스를 공급하는데 직접 활용하는 공무원이라는 내·외부 고객집단과 관련성을 맺거나 또는 둘 중의 한 개 집단과 관련성을 맺게 된다. 이에 고객집단이 존재하는 프로그램의 개발시에는 고객들이 참여할 수 있는 방안을 검토할 필요가 있다.

(2) 조직차원

조직차원의 경우 일선공무원들이 자기 책임하에 자기주도행정을 위한 사업을 추진할 수 있도록 권한을 위임해주어야 한다. 관련 프로그램을 개발 및 운영하는 과정에서 일선 공무원들이 느끼는 것 불만사항 중에 하나는 권한은 없으면서 책임만 묻는 분위기 때문에 다양한 과제를 발굴하여 운영할 수 없다는 것이다. 이러한 문제를 해소하기 위해서는 일정한 범위내에서 자기 책임에 의하여 프로그램을 개발하여 운영할 수 있도록 자율성을 부여할 필요가 있으며, 동시에 자기주도행정프로그램을 발굴하여 운영하였으나 기대하였던 성과가 창출되지 않았을 경우 부정적 인센티브를 부여하지 않도록 하여야 할 것이다. 이는 부정적 인센티브를 부여할 경우 어떤 공무원도 자기주도행정 과제를 제안하여 운영하고자 하는 노력을 기울이지 않을 것이기 때문이다. 이를 위해 자기주도행정 과제 선정 시 충분한 시간을 가지고 다양한 방법을 활용하여 타당성을 검토하여야 할 것이다.

그리고 자기주도행정을 추진하는 과정에서 발생하는 가장 큰 문제점 중에 하나는 전담부서와 사업부서간 갈등일 수 있는 바, 이를 방지하기 위한 노력이 필요하다. 혁신전담부서는 조직내 전체적인 차원에서 자기주도행정을 추진하고자 노력하나 사업부서의 경우에는 해당 부서

와 관련된 사업만을 추진하게 되면서 갈등이 발생하고 있다. 이러한 문제를 해소하기 위해서는 전담부서와 사업부서간 의사전달통로를 마련할 필요가 있다. 즉, 조직 전체를 조망하면서 자기주도행정을 추진할 수 있도록 하되 혁신전담부서에서 구상하고 있는 자기주도행정의 추진방향이 정확하게 전달되도록 조직체계가 구성되어야 한다는 것이다.

또한 혁신전담부서는 해당 조직 내에서 운영되고 있는 다양한 프로그램에 대한 모니터링을 실시하여야 한다. 현재 대다수의 충청남도는 정기적으로 실시하는 혁신활동에 대한 평가시스템을 보유하고 있다. 그러나 이러한 평가가 자기주도행정의 목적을 달성하는데 꼭 필요한 것인지에 대해서는 의문시 된다. 즉, 평가라 함은 구성원들의 자발적이고 능동적인 행태를 부여하기 보다는 소극적이고 수동적으로 행정을 추진하는 것에 그칠 수 있기 때문이다. 이에 현재 혁신활동 평가 지표 등의 개선을 통해 정기적으로 자기주도행정의 계획수립과 집행과정을 모니터링 함으로써 해당 프로그램이 정상적으로 작동하고 있는지 등을 정확하게 파악함으로써 원하는 성과를 창출할 수 있을 것이다. 이를 위하여 모니터링결과를 분기별 또는 반기별로 보고하는 보고대회 등을 개최할 필요가 있다.

그리고 성과관리에서는 자기주도행정의 성과에 대하여 적정한 인센티브를 부여함으로써 혁신이 지속될 수 있도록 노력하여야 한다. 성과에 대해서는 현재에도 인센티브를 부여하고 있으나 설문조사결과에 의하면 만족하는 수준은 아닌 것으로 나타났다. 성과를 창출한 공무원들이 원하는 인센티브는 재정적 보상, 해외연수 등 다양하나 그 중에 핵심은 인사상의 우대일 것이다. 이를 위한 방법으로 근무성적평정제도와의 연계한느 방안도 고려할 필요가 있다.

또한, 프로그램을 추진하여 성과를 창출한 부서와 개인을 연계하는 것도 고려할 필요가 있다. 이럴 경우 프로그램에 대한 성과평가결과는 개인단위가 아닌 담당을 대상으로 하여 등급화 하면 다음과 같은 인센티브 부여장치를 마련할 수 있을 것이다.

먼저 프로그램 평가결과 우수한 성과를 창출한 부서에게는 우수부서임을 상징할 수 있는 상징물 등을 부여하며, 결원이 발생할 경우 다른 부서보다 우선적으로 배치하도록 한다. 또한, 컴퓨터 등 사무용 집기를 교체할 경우 우선적으로 실하며, 해외연수생 선발이 우선적으로 선발하거나 가점을 부여한다. 그리고 부서운영과 관련하여 지급되는 각종 운영비 등을 차등지급하며, 프로그램에 대한 평가결과를 성과금·포상금 지급에 직접적으로 활용하는 것도 고려할 필요가 있다.

3) 문화차원

문화차원의 경우 자기주도행정이 효율적으로 운영되기 위하여 협력문화가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 이는 위에서 살펴본 인적·조직차원의 구체적인 실행을 위해서는 전담부서와 일선사업부서들간의 협조가 무엇보다 필요하고 이를 통하여 자기주도행정의 추진능력과 혁리더십 관련 역량을 제고할 수 있을 것이다. 또한 조직차원에서 의사소통채널 구축 및 성과, 갈등해소도 가능할 것으로 보인다.

앞에서 살펴본 것처럼 충청남도의 자기주도행정의 지속적 추진을 위한 요인과 프로그램의 지속적 추진에 영향을 미치는 요인들이 다양한 분석을 통하여 도출되었고 각각에 대한 전략방향이 제시하였다. 이와 같은 전략과제들이 집행될 때 지속적 지방행정혁신이 가능할 것으로 판단되나 현실적인 여건을 고려할 때 동일한 가중치하에서 동시에 추진할 수는 없을 것으로 판단된다. 따라서 전략과제별 우선순위를 설정하는 등 다양한 전략과제를 추진하기 위한 장단기 추진계획이 마련될 필요가 있으며, 이와 더불어 구성원들의 자기주도적 참여기회를 더욱 확대것도 무엇보다 중요하다 하겠다. 즉, 모든 구성원이 더욱 더 자기주도적이 될 수 있도록 자발적인 참여 기회를 다양하게 제공하여야 할 것이며, 성과과제에 대한 자기주도적 선정, 인사에 있어서도 순환배치가 아니라 자발적 도전에 따른 공모제를 더 확대하여야 할 것이다.

이를 통해 충남형 행정혁신과 자기주도적 행정이 향후 지속적으로 자기주도성이 더 발휘될 수 있는 '참여와 소통'에 기반을 둔 행정이 될 것이며, 이를 통해 충남형 행정혁신의 기초가 될 수 있을 것이다.

〈표 16〉 지속적 추진을 위한 관리전략방향

차원	영향요인	전략방향
인적차원	리더십	정부혁신 및 변화관리에 대한 전략교육과 공감대 형성노력 전개. 지방혁신인력개발원의 “고위정책과정”중 “역량교과” 프로그램 보완 운영
조직차원	의사소통구조	과제 발굴 및 추진시 하위공무원에 대한 의견수렴장치의 마련 및 제도화
		자율적으로 과제를 추진할 수 있도록 권한위임 필요
		현장중심의 과제가 발굴될 수 있도록 과제 제안제도 활성화 노력 필요
		수혜자인 시민들의 참여여건 조성
	혁신지원노력	과제제안자에 대하여 충분한 인센티브 부여로 안정감 부여
		과제발굴 및 추진시 전문가조언의 제도화 노력
		거시적인 방향성을 가지고 혁신을 추진할 수 있도록 혁신담당부서에 대한 지원 확대
	성과 및 갈등관리	성과의 공개 및 공유노력
		자기주도행정 추진시 장애요인 발굴 및 해소노력 전개
문화차원	혁신분위기조성	아이디어 제시자에 대한 인정노력 전개
		아이디어 창출위한 제도적 장치 마련
	협력문화	전담부서와 추진부서간 협력문화 조성

참고문헌

권오철. 2007, “지방자치단체 연구회활동의 개선방안 연구-A시의 학습동아리 운영을 중심으로 - ”, 「지방행정연구」21(4) : 3-27.

김대건. 2006, “지속가능한 정부혁신과 고성과 조직을 위한 조직리더십의 역할”, 「한국행정학보」40(1) : 29-49.

김철희・박동수. 2008. “조직문화, 리더십과 조직혁신 및 조직성과 간의 관계”. 「한국경영학회 통합학술대회 발표논문집」

김한별. 2005, “조직내에서의 자기주도적 학습에 대한 비판적접근”, 「Andragogy Today」9(2) : 31-51.

도운섭. 2004. “조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구 경향분석. 「행정논총」. 제43권 제3호.

서우종・홍진원・조석천. 2008. “ CoP 운영 체계 평가를 위한 성숙도 모델 개발”. 「인적자원개발」11(2) : 25-55.

이규환 외. 2005. “지방공기업 경영관리인 조직문화 측정지표 연구”. 「한국지방자치학회보」. 제17권 제4호.

이성흠. 2006, “자기주도학습 강화를 위한 공무원 E-Learning 활성화 방안”, 「행정논총」44(2) : 51-80.

이윤옥, 2007, “자기주도학습 개념 분석 및 측정도구 개선방안에 관한 제언”, 「아동교육」16(1) : 19-30.

이종수. 2007. “공공행정 조직문화 측정지수체계 연구”. 「행정조직문화연구」. 2007년 8월호.

이홍재. 2013. “CoP 활동이 지식관리 프로세스와 성과에 미치는 영향”. 「한국공공관리학보」.27(3) : 1-20.

정영석・엄태호. 2013. “공공 조직과 영리 조직의 CoP 활성화 요인에 대한 비교 연구”. 「한국공공관리학보」. 27(2) : 103-128.

주용국. 2007, 「지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축」, 교육인적자원부.

주효진・김옥일・박광국. 2007. “행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석. 「한국사회와 행정연구」. 제18권 제3호.

주효진・조주연. 2008. “조직문화평가도구에 의한 진단과 변화관리”. 「한국지방정부학회 2008년도 추계학술대회 자료집」

진영은 외, 2007, “자기주도학습에 관한 국내 연구동향 및 과제”, 「한국교원교육연구」24(1) : 221-249.

최종인・권상순. 2007. “CoP 역량강화 요인에 대한 연구 : 특허청을 중심으로”. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집. 97-116.

최지경, 2009, “상시학습체제 도입에 따른 공무원 교육환경 변화에 대한 연구- 한국보건복지인력개발원의 지방직공무원 교육을 중심으로- ”, 「공무원 교육과 정책」1 : 11-40.

최종진 외, 2008, “창의적 학습동아리 활동을 통한 차세대 지식경영 구현사례 : 포스코 ”, 「지식경영연구」9(1) : 147-160.

행정자치부. 2003. 「행정조직문화 및 지식관리 발전방안」.

행정자치부. 2005. 「‘05년 진단・혁신관리 매뉴얼」.

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* N. Y.: Addison Weslet Inc.

Harrison, M. & Shirom. A. 1999. *Organizational Diagnosis and Assessment:Bridging Theory and Practice,* London: Sage Publications.

Hofstede, G. 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations,* Thousand Oaks, CA: Sage.

Martin, J. 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Saffold, III, Guy S. 1988. Culture Traits, Strength and Organizational Performance:Moving Beyond "Strong" Culture. *Academy of Management Review*. 13(4):546-558.

Sathe, V. J. 1985. *Culture and Related Corporate Realities.* Homewood, IL: Irwin.

<부록 1> 충청남도 자기주도행정 개선을 위한 설문 통계 결과

1. "충청남도의 행정부문 전반에 자기주도행정이 필요하다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.68	.982	-1.580	0.116
	여성	26	4.00	.748		
연령	20대	18	3.44	1.149	0.608	0.610
	30대	44	3.80	.795		
	40대	61	3.75	.960		
	50대	73	3.73	1.004		
직급	4급 이상	10	4.30	.949	0.991	0.433
	5급	38	3.87	1.044		
	6급	65	3.66	1.079		
	7급	47	3.70	.749		
	8급	15	3.53	1.060		
	9급	15	3.60	.737		
	기타	6	3.50	.548		
근무년수	1년미만	4	3.25	.500	1.284	0.272
	1년이상-5년미만	22	3.77	.973		
	5년이상-10년미만	35	3.80	.797		
	10년이상-15년미만	14	3.21	1.369		
	15년이상-20년미만	32	3.91	.689		
	20년이상	89	3.72	1.022		
담당업무근무년수	1개월미만	10	4.30	.823	2.544	0.030**
	1개월이상-6개월미만	38	3.79	.963		
	6개월이상-1년미만	37	3.95	.848		
	1년이상-2년미만	34	3.82	.904		
	2년이상-3년미만	28	3.36	.826		
	3년이상	49	3.53	1.082		

2. "충청남도 공무원들의 자기주도행정에 대한 의지가 강하다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.85	.875	0.036	0.971
	여성	26	2.85	1.008		
연령	20대	18	2.44	.984	1.468	0.225
	30대	44	2.93	.925		
	40대	61	2.85	.946		
	50대	73	2.90	.785		
직급	4급 이상	10	2.90	.568	0.904	0.493
	5급	38	2.95	.957		
	6급	65	2.68	.954		
	7급	47	3.04	.690		
	8급	15	2.80	1.082		
	9급	15	2.87	1.060		
	기타	6	2.67	.516		
근무년수	1년미만	4	3.00	.816	0.875	0.499
	1년이상-5년미만	22	2.59	1.098		
	5년이상-10년미만	35	2.89	.796		
	10년이상-15년미만	14	2.57	1.089		
	15년이상-20년미만	32	2.84	.884		
	20년이상	89	2.94	.844		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.10	.568	0.814	0.541
	1개월이상-6개월미만	38	2.97	.822		
	6개월이상-1년미만	37	2.86	.822		
	1년이상-2년미만	34	2.91	1.026		
	2년이상-3년미만	28	2.86	.848		
	3년이상	49	2.65	.969		

3. "충청남도의 자기주도행정이 환경변화(예 대선 및 단체장선거 결과 등) 등에 관계없이 향후 지속적으로 추진되어야 한다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.74	1.022	-1.234	0.219
	여성	26	4.00	.800		
연령	20대	18	3.72	1.018	0.145	0.933
	30대	44	3.70	.954		
	40대	61	3.79	.968		
	50대	73	3.82	1.059		
직급	4급 이상	10	4.50	.527	1.310	0.255
	5급	38	3.89	1.134		
	6급	65	3.68	1.091		
	7급	47	3.68	.810		
	8급	15	3.60	1.056		
	9급	15	3.93	.884		
	기타	6	3.67	.816		
근무 년수	1년미만	4	4.00	.816	1.210	0.306
	1년이상-5년미만	22	3.86	1.037		
	5년이상-10년미만	35	3.77	.770		
	10년이상-15년미만	14	3.21	1.424		
	15년이상-20년미만	32	3.97	.782		
	20년이상	89	3.76	1.056		
담당 업무 근무 년수	1개월미만	10	4.30	.823	2.590	0.027**
	1개월이상-6개월미만	38	3.66	1.047		
	6개월이상-1년미만	37	4.16	.764		
	1년이상-2년미만	34	3.62	1.045		
	2년이상-3년미만	28	3.46	.999		
	3년이상	49	3.76	1.031		

4. "현재 추진하고 있는 자기주도행정에 관한 비전 및 목표에 대해서 어느 정도 공감을 하십니까?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.36	.920	0.067	0.946
	여성	26	3.35	.689		
연령	20대	18	3.28	.895	1.906	0.130
	30대	44	3.11	.754		
	40대	61	3.52	.942		
	50대	73	3.38	.907		
직급	4급 이상	10	4.00	.471	1.823	0.097*
	5급	38	3.50	1.059		
	6급	65	3.35	.943		
	7급	47	3.23	.786		
	8급	15	3.00	.756		
	9급	15	3.47	.743		
	기타	6	3.00	.632		
근무년수	1년미만	4	3.75	.957	1.585	0.166
	1년이상-5년미만	22	3.23	.869		
	5년이상-10년미만	35	3.20	.632		
	10년이상-15년미만	14	2.93	1.269		
	15년이상-20년미만	32	3.56	.759		
	20년이상	89	3.43	.940		
담당업무근무년수	1개월미만	10	4.00	.816	1.663	0.146
	1개월이상-6개월미만	38	3.16	.823		
	6개월이상-1년미만	37	3.46	.803		
	1년이상-2년미만	34	3.41	1.019		
	2년이상-3년미만	28	3.25	.844		
	3년이상	49	3.33	.922		

5. "현재 추진하고 있는 자기주도행정 정책들의 성과에 대해 어떻게 생각 하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.99	.701	-1.618	0.107
	여성	26	3.23	.652		
연령	20대	18	3.11	.583	0.396	0.756
	30대	44	2.93	.625		
	40대	61	3.03	.795		
	50대	73	3.05	.685		
직급	4급 이상	10	3.50	.707	1.060	0.388
	5급	38	3.08	.850		
	6급	65	3.03	.706		
	7급	47	2.96	.690		
	8급	15	2.87	.516		
	9급	15	2.93	.458		
	기타	6	3.00	.000		
근무년수	1년미만	4	3.25	.500	3.037	0.012**
	1년이상-5년미만	22	2.95	.575		
	5년이상-10년미만	35	3.00	.542		
	10년이상-15년미만	14	2.43	.938		
	15년이상-20년미만	32	3.25	.622		
	20년이상	89	3.06	.729		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.20	.919	0.332	0.893
	1개월이상-6개월미만	38	2.97	.636		
	6개월이상-1년미만	37	3.08	.547		
	1년이상-2년미만	34	3.06	.814		
	2년이상-3년미만	28	2.93	.604		
	3년이상	49	3.02	.777		

6. "현재 충청남도가 추진하고 있는 자기주도행정 계획과 전략들은 어느정도 실현 가능성이 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.24	.779	-0.685	0.494
	여성	26	3.35	.689		
연령	20대	18	3.22	.878	0.780	0.506
	30대	44	3.11	.722		
	40대	61	3.34	.814		
	50대	73	3.26	.727		
직급	4급 이상	10	3.80	.632	1.249	0.283
	5급	38	3.26	.860		
	6급	65	3.29	.744		
	7급	47	3.15	.722		
	8급	15	3.07	.961		
	9급	15	3.13	.516		
	기타	6	3.33	.816		
근무년수	1년미만	4	3.75	.500	4.151	0.001***
	1년이상-5년미만	22	3.09	.868		
	5년이상-10년미만	35	3.20	.677		
	10년이상-15년미만	14	2.57	1.016		
	15년이상-20년미만	32	3.56	.619		
	20년이상	89	3.28	.723		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.30	.949	0.845	0.520
	1개월이상-6개월미만	38	3.18	.730		
	6개월이상-1년미만	37	3.46	.730		
	1년이상-2년미만	34	3.26	.751		
	2년이상-3년미만	28	3.11	.567		
	3년이상	49	3.20	.889		

7. "충청남도 공무원들은 지금까지 추진한 자기주도행정을 지속하고자 하는 의지가 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.08	.780	-0.428	0.669
	여성	26	3.15	.881		
연령	20대	18	3.11	.832	0.367	0.777
	30대	44	3.05	.714		
	40대	61	3.03	.856		
	50대	73	3.16	.782		
직급	4급 이상	10	3.20	.632	0.541	0.777
	5급	38	3.16	.886		
	6급	65	3.12	.839		
	7급	47	2.96	.624		
	8급	15	2.93	.961		
	9급	15	3.27	.799		
	기타	6	3.17	.753		
근무년수	1년미만	4	2.75	.500	2.167	0.059*
	1년이상-5년미만	22	3.18	.907		
	5년이상-10년미만	35	3.03	.514		
	10년이상-15년미만	14	2.50	1.092		
	15년이상-20년미만	32	3.13	.707		
	20년이상	89	3.19	.810		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.20	.919	0.665	0.651
	1개월이상-6개월미만	38	2.95	.733		
	6개월이상-1년미만	37	3.24	.683		
	1년이상-2년미만	34	3.12	.844		
	2년이상-3년미만	28	3.14	.756		
	3년이상	49	3.02	.878		

8. "충청남도는 자기주도행정을 추진할만한 역량(전문성 등)을 갖추고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.38	.891	-0.424	0.672
	여성	26	3.46	.859		
연령	20대	18	3.61	.850	0.584	0.626
	30대	44	3.45	.848		
	40대	61	3.33	.944		
	50대	73	3.36	.872		
직급	4급 이상	10	3.60	.843	0.384	0.889
	5급	38	3.42	.948		
	6급	65	3.42	.934		
	7급	47	3.30	.805		
	8급	15	3.20	.862		
	9급	15	3.53	.990		
	기타	6	3.50	.548		
근무년수	1년미만	4	4.00	1.414	2.411	0.038**
	1년이상-5년미만	22	3.45	.858		
	5년이상-10년미만	35	3.46	.657		
	10년이상-15년미만	14	2.71	1.139		
	15년이상-20년미만	32	3.56	.801		
	20년이상	89	3.37	.897		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.50	1.080	1.177	0.322
	1개월이상-6개월미만	38	3.42	.889		
	6개월이상-1년미만	37	3.59	.832		
	1년이상-2년미만	34	3.41	.857		
	2년이상-3년미만	28	3.07	.766		
	3년이상	49	3.37	.951		

9. "단체장의 무관심이 문제인가"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.99	1.138	-0.824	0.411
	여성	26	3.19	1.167		
연령	20대	18	3.06	1.305	0.174	0.914
	30대	44	3.00	.988		
	40대	61	3.10	1.165		
	50대	73	2.96	1.184		
직급	4급 이상	10	3.00	1.414	1.022	0.412
	5급	38	2.92	1.323		
	6급	65	3.05	1.152		
	7급	47	2.96	.884		
	8급	15	2.67	.976		
	9급	15	3.47	1.187		
	기타	6	3.67	1.366		
근무년수	1년미만	4	2.75	1.500	1.416	0.220
	1년이상-5년미만	22	3.36	1.049		
	5년이상-10년미만	35	2.71	.860		
	10년이상-15년미만	14	2.79	1.251		
	15년이상-20년미만	32	3.28	1.143		
	20년이상	89	3.01	1.211		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.10	1.287	0.202	0.961
	1개월이상-6개월미만	38	3.16	1.263		
	6개월이상-1년미만	37	2.97	1.213		
	1년이상-2년미만	34	3.03	1.167		
	2년이상-3년미만	28	2.89	.832		
	3년이상	49	3.00	1.137		

10. "예산상의 어려움이 문제인가"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.78	.988	0.062	0.951
	여성	26	3.77	1.142		
연령	20대	18	3.89	1.079	1.605	0.190
	30대	44	3.59	.923		
	40대	61	3.67	1.028		
	50대	73	3.96	1.006		
직급	4급 이상	10	4.30	.823	3.274	0.004***
	5급	38	4.08	.882		
	6급	65	3.52	1.047		
	7급	47	3.66	1.027		
	8급	15	3.47	.743		
	9급	15	4.40	.910		
	기타	6	4.00	1.095		
근무년수	1년미만	4	5.25	.957	3.211	0.008***
	1년이상-5년미만	22	3.73	.883		
	5년이상-10년미만	35	3.49	.887		
	10년이상-15년미만	14	3.50	1.160		
	15년이상-20년미만	32	3.66	.827		
	20년이상	89	3.93	1.053		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.80	1.033	0.836	0.526
	1개월이상-6개월미만	38	3.71	.898		
	6개월이상-1년미만	37	4.05	.941		
	1년이상-2년미만	34	3.74	1.024		
	2년이상-3년미만	28	3.57	1.200		
	3년이상	49	3.78	1.006		

11. "내부구성원 등의 참여 및 공감대 부족이 문제인가"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.57	.960	-1.770	0.078*
	여성	26	3.92	.845		
연령	20대	18	3.61	1.335	0.722	0.540
	30대	44	3.73	.872		
	40대	61	3.69	1.025		
	50대	73	3.49	.819		
직급	4급 이상	10	3.60	.699	1.208	0.304
	5급	38	3.68	.933		
	6급	65	3.55	1.000		
	7급	47	3.66	.891		
	8급	15	3.13	.915		
	9급	15	4.00	1.000		
	기타	6	3.83	1.169		
근무년수	1년미만	4	4.25	1.258	2.103	0.067*
	1년이상-5년미만	22	3.82	.853		
	5년이상-10년미만	35	3.69	1.051		
	10년이상-15년미만	14	3.00	1.301		
	15년이상-20년미만	32	3.78	.832		
	20년이상	89	3.55	.866		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.60	.843	0.621	0.684
	1개월이상-6개월미만	38	3.66	.966		
	6개월이상-1년미만	37	3.76	.830		
	1년이상-2년미만	34	3.74	1.109		
	2년이상-3년미만	28	3.54	.793		
	3년이상	49	3.45	1.022		

12. "기존의 업무처리 관행 및 문화가 문제인가"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.66	.974	-0.742	0.459
	여성	26	3.81	.801		
연령	20대	18	3.67	1.328	3.681	0.013**
	30대	44	3.77	.743		
	40대	61	3.93	.929		
	50대	73	3.41	.925		
직급	4급 이상	10	4.00	.816	1.058	0.390
	5급	38	3.87	.906		
	6급	65	3.52	1.105		
	7급	47	3.64	.819		
	8급	15	3.67	.816		
	9급	15	3.93	1.033		
	기타	6	3.33	.516		
근무년수	1년미만	4	4.00	1.633	1.950	0.088*
	1년이상-5년미만	22	4.09	.811		
	5년이상-10년미만	35	3.63	.910		
	10년이상-15년미만	14	3.29	1.267		
	15년이상-20년미만	32	3.88	.871		
	20년이상	89	3.57	.916		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.50	.850	1.869	0.102
	1개월이상-6개월미만	38	3.82	.982		
	6개월이상-1년미만	37	3.84	.958		
	1년이상-2년미만	34	3.91	.933		
	2년이상-3년미만	28	3.57	.690		
	3년이상	49	3.39	1.037		

13. "업무의 추가적 부담이 문제인가"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.68	.976	-0.243	0.808
	여성	26	3.73	.724		
연령	20대	18	3.50	1.249	0.854	0.466
	30대	44	3.73	.872		
	40대	61	3.82	.992		
	50대	73	3.60	.862		
직급	4급 이상	10	4.40	.516	2.067	0.059*
	5급	38	3.74	.795		
	6급	65	3.45	1.146		
	7급	47	3.83	.761		
	8급	15	3.60	.910		
	9급	15	3.87	.990		
	기타	6	3.50	.548		
근무 년수	1년미만	4	4.00	1.633	0.831	0.529
	1년이상-5년미만	22	3.77	.752		
	5년이상-10년미만	35	3.54	.919		
	10년이상-15년미만	14	3.71	1.267		
	15년이상-20년미만	32	3.94	1.045		
	20년이상	89	3.62	.873		
담당 업무 근무 년수	1개월미만	10	3.10	1.101	2.815	0.018**
	1개월이상-6개월미만	38	3.79	.875		
	6개월이상-1년미만	37	3.89	.936		
	1년이상-2년미만	34	3.94	.919		
	2년이상-3년미만	28	3.71	.763		
	3년이상	49	3.39	.996		

14. "업무운영상의 어려움이 문제인가"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.60	.913	-0.684	0.495
	여성	26	3.73	.874		
연령	20대	18	3.44	1.247	0.558	0.643
	30대	44	3.73	.788		
	40대	61	3.66	.892		
	50대	73	3.56	.897		
직급	4급 이상	10	3.80	.919	2.046	0.062*
	5급	38	3.76	.883		
	6급	65	3.34	.940		
	7급	47	3.74	.765		
	8급	15	3.47	.834		
	9급	15	4.00	1.000		
	기타	6	3.83	1.169		
근무 년수	1년미만	4	4.25	1.258	0.882	0.495
	1년이상-5년미만	22	3.68	.945		
	5년이상-10년미만	35	3.46	.852		
	10년이상-15년미만	14	3.64	1.151		
	15년이상-20년미만	32	3.78	.832		
	20년이상	89	3.57	.890		
담당 업무 근무 년수	1개월미만	10	3.50	1.179	2.273	0.049**
	1개월이상-6개월미만	38	3.71	.956		
	6개월이상-1년미만	37	3.70	.740		
	1년이상-2년미만	34	3.82	.936		
	2년이상-3년미만	28	3.79	.738		
	3년이상	49	3.27	.930		

15. "충청남도가 자기주도행정을 위한 직원교육에 대해서 충분한 노력을 기울이고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	158	2.81	.831	-0.811	0.418
	여성	24	2.96	.859		
연령	20대	8	3.00	1.069	1.601	0.191
	30대	42	2.62	.731		
	40대	61	2.80	.853		
	50대	71	2.96	.836		
직급	4급 이상	8	3.00	.535	0.539	0.778
	5급	38	2.87	.963		
	6급	53	2.85	.841		
	7급	47	2.74	.765		
	8급	15	2.60	.828		
	9급	15	2.93	.884		
	기타	6	3.17	.753		
근무년수	1년미만	4	3.25	1.258	1.357	0.243
	1년이상-5년미만	20	2.65	.813		
	5년이상-10년미만	29	2.69	.712		
	10년이상-15년미만	10	2.40	1.075		
	15년이상-20년미만	30	2.93	.785		
	20년이상	89	2.91	.834		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.60	.699	0.491	0.782
	1개월이상-6개월미만	37	2.84	.866		
	6개월이상-1년미만	36	2.83	.811		
	1년이상-2년미만	34	2.85	.892		
	2년이상-3년미만	28	3.00	.720		
	3년이상	37	2.73	.902		

16. "자치단체장(도지사)은 자기주도행정을 위한 적극적인 의지를 갖고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.51	.950	-0.355	0.723
	여성	26	3.58	.945		
연령	20대	18	3.11	.900	1.437	0.233
	30대	44	3.45	.697		
	40대	61	3.59	1.006		
	50대	73	3.59	1.025		
직급	4급 이상	10	4.20	.789	1.229	0.293
	5급	38	3.61	1.152		
	6급	65	3.45	1.000		
	7급	47	3.51	.804		
	8급	15	3.33	1.047		
	9급	15	3.47	.516		
	기타	6	3.17	.408		
근무년수	1년미만	4	3.75	.500	3.107	0.010**
	1년이상-5년미만	22	3.41	.666		
	5년이상-10년미만	35	3.49	.818		
	10년이상-15년미만	14	2.64	1.082		
	15년이상-20년미만	32	3.72	.851		
	20년이상	89	3.61	1.018		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.80	1.317	1.390	0.230
	1개월이상-6개월미만	38	3.66	.878		
	6개월이상-1년미만	37	3.70	.740		
	1년이상-2년미만	34	3.53	.992		
	2년이상-3년미만	28	3.36	.870		
	3년이상	49	3.29	1.041		

17. "자치단체장(도지사)의 자기주도행정을 위한 지원이 어느 정도라고 생각하십니까"

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.14	.912	-2.124	0.035**
	여성	26	3.54	.706		
연령	20대	18	3.50	.985	0.883	0.451
	30대	44	3.16	.713		
	40대	61	3.11	.933		
	50대	73	3.21	.942		
직급	4급 이상	10	3.80	.919	1.441	0.201
	5급	38	3.08	1.124		
	6급	65	3.31	.900		
	7급	47	3.17	.789		
	8급	15	3.00	.845		
	9급	15	2.93	.594		
	기타	6	3.00	.000		
근무년수	1년미만	4	3.00	.816	0.797	0.553
	1년이상-5년미만	22	3.09	.811		
	5년이상-10년미만	35	3.40	.736		
	10년이상-15년미만	14	2.93	1.207		
	15년이상-20년미만	32	3.28	.924		
	20년이상	89	3.16	.916		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.20	1.135	0.370	0.869
	1개월이상-6개월미만	38	3.18	.955		
	6개월이상-1년미만	37	3.24	.796		
	1년이상-2년미만	34	3.09	.900		
	2년이상-3년미만	28	3.07	.716		
	3년이상	49	3.31	.983		

18. "자치단체장(도지사)은 자기주도행정을 위해 각종 인센티브를 적절히 제공하고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.90	.875	-0.339	0.735
	여성	26	2.96	.774		
연령	20대	18	3.17	.857	1.213	0.306
	30대	44	2.80	.632		
	40대	61	2.82	.958		
	50대	73	2.99	.890		
직급	4급 이상	10	2.70	.949	0.410	0.872
	5급	38	2.84	.945		
	6급	65	3.03	.984		
	7급	47	2.87	.769		
	8급	15	2.93	.704		
	9급	15	2.80	.561		
	기타	6	2.83	.408		
근무년수	1년미만	4	3.25	.500	1.176	0.323
	1년이상-5년미만	22	2.86	.710		
	5년이상-10년미만	35	3.06	.765		
	10년이상-15년미만	14	2.50	.941		
	15년이상-20년미만	32	2.78	1.008		
	20년이상	89	2.96	.865		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.00	1.054	0.706	0.620
	1개월이상-6개월미만	38	2.82	.766		
	6개월이상-1년미만	37	2.95	.743		
	1년이상-2년미만	34	2.74	.898		
	2년이상-3년미만	28	2.89	.786		
	3년이상	49	3.06	.988		

19. "자치단체장(도지사)은 자기주도행정을 위해 구체적인 비전과 전략을 제시하고 있습니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.28	.944	0.067	0.947
	여성	26	3.27	.874		
연령	20대	18	2.94	.802	2.238	0.085*
	30대	44	3.16	.745		
	40대	61	3.23	.990		
	50대	73	3.48	.988		
직급	4급 이상	10	3.70	1.337	1.028	0.408
	5급	38	3.47	1.084		
	6급	65	3.25	.952		
	7급	47	3.21	.778		
	8급	15	3.07	.884		
	9급	15	3.27	.704		
	기타	6	2.83	.408		
근무년수	1년미만	4	3.25	.500	3.963	0.002***
	1년이상-5년미만	22	3.14	.774		
	5년이상-10년미만	35	3.20	.677		
	10년이상-15년미만	14	2.36	.929		
	15년이상-20년미만	32	3.34	.902		
	20년이상	89	3.47	1.001		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.50	1.179	0.636	0.672
	1개월이상-6개월미만	38	3.21	.843		
	6개월이상-1년미만	37	3.49	.768		
	1년이상-2년미만	34	3.24	1.103		
	2년이상-3년미만	28	3.25	.928		
	3년이상	49	3.18	.950		

20. "자치단체장(도지사)은 다른 사업보다도 자기주도행정에 우선순위를 부여하고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.16	.908	0.460	0.646
	여성	26	3.08	.891		
연령	20대	18	3.39	.850	1.545	0.204
	30대	44	3.00	.747		
	40대	61	3.05	.939		
	50대	73	3.27	.961		
직급	4급 이상	10	3.60	.843	1.047	0.397
	5급	38	3.24	1.101		
	6급	65	3.23	.897		
	7급	47	2.94	.818		
	8급	15	3.07	.884		
	9급	15	3.13	.834		
	기타	6	3.00	.000		
근무년수	1년미만	4	3.75	.500	1.265	0.281
	1년이상-5년미만	22	3.00	.816		
	5년이상-10년미만	35	3.14	.810		
	10년이상-15년미만	14	2.71	1.069		
	15년이상-20년미만	32	3.19	.859		
	20년이상	89	3.22	.951		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.30	1.059	0.585	0.712
	1개월이상-6개월미만	38	3.24	.820		
	6개월이상-1년미만	37	3.16	.958		
	1년이상-2년미만	34	2.97	.937		
	2년이상-3년미만	28	3.04	.922		
	3년이상	49	3.24	.879		

21. "충청남도는 자기주도행정과 관련하여 공무원들의 의견을 적극적으로 수렴하고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.94	.908	-0.703	0.483
	여성	26	3.08	.977		
연령	20대	18	3.11	1.023	0.681	0.565
	30대	44	2.84	.776		
	40대	61	2.90	1.028		
	50대	73	3.04	.873		
직급	4급 이상	10	3.10	.738	0.479	0.824
	5급	38	3.11	1.008		
	6급	65	2.97	.951		
	7급	47	2.83	.892		
	8급	15	2.80	.941		
	9급	15	2.93	.884		
	기타	6	3.17	.408		
근무년수	1년미만	4	3.75	1.258	1.673	0.143
	1년이상-5년미만	22	2.82	.733		
	5년이상-10년미만	35	2.89	.758		
	10년이상-15년미만	14	2.50	1.019		
	15년이상-20년미만	32	3.09	.893		
	20년이상	89	3.01	.971		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.10	1.101	0.607	0.695
	1개월이상-6개월미만	38	3.13	.777		
	6개월이상-1년미만	37	2.95	1.053		
	1년이상-2년미만	34	2.79	.978		
	2년이상-3년미만	28	2.86	.756		
	3년이상	49	2.98	.924		

22. "충청남도는 일선 공무원들이 자기 책임하에 자기주도행정을 위한 사업을 추진할 수 있도록 권한을 위임해주고 있습니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.72	.879	-1.338	0.183
	여성	26	2.96	.774		
연령	20대	18	2.78	.808	0.364	0.779
	30대	44	2.82	.657		
	40대	61	2.66	.981		
	50대	73	2.78	.901		
직급	4급 이상	10	2.60	.699	0.656	0.685
	5급	38	2.74	1.057		
	6급	65	2.65	.874		
	7급	47	2.77	.786		
	8급	15	2.93	.884		
	9급	15	2.93	.799		
	기타	6	3.17	.408		
근무년수	1년미만	4	3.50	.577	1.017	0.409
	1년이상-5년미만	22	2.73	.827		
	5년이상-10년미만	35	2.66	.684		
	10년이상-15년미만	14	2.57	1.016		
	15년이상-20년미만	32	2.91	.893		
	20년이상	89	2.73	.914		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.70	.823	0.093	0.993
	1개월이상-6개월미만	38	2.79	.843		
	6개월이상-1년미만	37	2.78	.821		
	1년이상-2년미만	34	2.68	.976		
	2년이상-3년미만	28	2.79	.917		
	3년이상	49	2.73	.861		

23. "자기주도행정을 위한 사업들은 주로 자치단체내의 상위직 또는 간부층에서 제시하고 일선 담당자들은 따라가는 추세라고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.49	.974	1.433	0.153
	여성	26	3.19	1.021		
연령	20대	18	2.83	.924	4.501	0.004***
	30대	44	3.25	.839		
	40대	61	3.51	1.043		
	50대	73	3.67	.958		
직급	4급 이상	10	3.50	.972	1.346	0.239
	5급	38	3.76	1.173		
	6급	65	3.34	1.020		
	7급	47	3.49	.831		
	8급	15	3.00	1.000		
	9급	15	3.40	.632		
	기타	6	3.50	.837		
근무년수	1년미만	4	3.50	.577	3.909	0.002***
	1년이상-5년미만	22	3.50	.859		
	5년이상-10년미만	35	3.23	.877		
	10년이상-15년미만	14	2.50	1.160		
	15년이상-20년미만	32	3.63	.871		
	20년이상	89	3.61	.996		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.60	.843	0.791	0.557
	1개월이상-6개월미만	38	3.39	.946		
	6개월이상-1년미만	37	3.62	.721		
	1년이상-2년미만	34	3.59	1.104		
	2년이상-3년미만	28	3.39	.994		
	3년이상	49	3.27	1.114		

24. "충청남도의 자기주도행정을 위해 시민단체들은 적극적으로 참여하고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.90	.819	-1.250	0.213
	여성	26	3.12	.816		
연령	20대	18	3.33	.840	2.030	0.111
	30대	44	2.77	.743		
	40대	61	2.93	.892		
	50대	73	2.92	.777		
직급	4급 이상	10	3.00	.943	1.741	0.114
	5급	38	2.79	.905		
	6급	65	3.18	.882		
	7급	47	2.79	.657		
	8급	15	2.73	.799		
	9급	15	2.80	.676		
	기타	6	2.83	.408		
근무년수	1년미만	4	2.75	.500	0.675	0.643
	1년이상-5년미만	22	2.82	.795		
	5년이상-10년미만	35	2.94	.765		
	10년이상-15년미만	14	2.71	1.069		
	15년이상-20년미만	32	3.13	.751		
	20년이상	89	2.92	.842		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.50	.707	0.853	0.514
	1개월이상-6개월미만	38	2.92	.850		
	6개월이상-1년미만	37	3.05	.743		
	1년이상-2년미만	34	2.94	.851		
	2년이상-3년미만	28	2.82	.670		
	3년이상	49	2.98	.924		

25. "충청남도가 추진하고 있는 자기주도행정 사업들의 구체적인 성과가 무엇인지 정기적으로 공개하고 있습니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.01	.738	-0.423	0.673
	여성	26	3.08	.688		
연령	20대	18	3.06	.725	0.157	0.925
	30대	44	2.95	.569		
	40대	61	3.03	.730		
	50대	73	3.04	.824		
직급	4급 이상	10	2.90	.568	0.290	0.941
	5급	38	3.03	.944		
	6급	65	3.08	.714		
	7급	47	2.96	.690		
	8급	15	3.13	.516		
	9급	15	3.00	.756		
	기타	6	2.83	.408		
근무년수	1년미만	4	3.50	1.000	1.853	0.104
	1년이상-5년미만	22	2.86	.710		
	5년이상-10년미만	35	3.03	.453		
	10년이상-15년미만	14	2.57	.852		
	15년이상-20년미만	32	3.13	.609		
	20년이상	89	3.07	.809		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.80	.789	0.318	0.901
	1개월이상-6개월미만	38	3.08	.818		
	6개월이상-1년미만	37	3.08	.640		
	1년이상-2년미만	34	2.97	.797		
	2년이상-3년미만	28	3.04	.744		
	3년이상	49	3.00	.677		

26. "충청남도는 도가 시행하는 자기주도행정평가의 결과를 일반 공무원들에게 공개하고 있습니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.97	.749	-0.432	0.666
	여성	26	3.04	.720		
연령	20대	18	2.89	.832	0.471	0.703
	30대	44	2.91	.603		
	40대	61	2.97	.774		
	50대	73	3.05	.780		
직급	4급 이상	10	3.30	.675	0.528	0.786
	5급	38	2.89	.831		
	6급	65	2.98	.800		
	7급	47	2.94	.673		
	8급	15	3.13	.516		
	9급	15	2.93	.799		
	기타	6	3.00	.632		
근무년수	1년미만	4	3.25	1.258	1.852	0.105
	1년이상-5년미만	22	2.86	.710		
	5년이상-10년미만	35	2.91	.562		
	10년이상-15년미만	14	2.50	.760		
	15년이상-20년미만	32	3.13	.707		
	20년이상	89	3.04	.782		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.80	.789	0.368	0.870
	1개월이상-6개월미만	38	3.08	.784		
	6개월이상-1년미만	37	3.00	.745		
	1년이상-2년미만	34	2.94	.814		
	2년이상-3년미만	28	3.04	.693		
	3년이상	49	2.92	.702		

27. "공무원들은 자기주도행정을 위해 무엇을 해야하는지 잘 알고 있습니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.84	.868	-0.274	0.785
	여성	26	2.88	.766		
연령	20대	18	2.56	.784	3.254	0.023**
	30대	44	2.59	.693		
	40대	61	2.89	.896		
	50대	73	3.03	.881		
직급	4급 이상	10	3.30	.675	2.762	0.013**
	5급	38	2.84	.973		
	6급	65	3.08	.907		
	7급	47	2.62	.768		
	8급	15	2.67	.724		
	9급	15	2.40	.507		
	기타	6	2.83	.408		
근무 년수	1년미만	4	2.25	.500	4.424	0.001***
	1년이상-5년미만	22	2.45	.739		
	5년이상-10년미만	35	2.63	.808		
	10년이상-15년미만	14	2.36	.842		
	15년이상-20년미만	32	3.03	.740		
	20년이상	89	3.06	.871		
담당 업무 근무 년수	1개월미만	10	2.90	.738	0.583	0.713
	1개월이상-6개월미만	38	2.87	.844		
	6개월이상-1년미만	37	2.68	.818		
	1년이상-2년미만	34	2.82	.968		
	2년이상-3년미만	28	3.04	.744		
	3년이상	49	2.84	.898		

28. "공무원들은 자기주도행정 관련 평가결과에 대해 어느 정도 동의하고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.86	.764	-1.957	0.056*
	여성	26	3.08	.484		
연령	20대	18	2.89	.758	0.637	0.592
	30대	44	2.98	.628		
	40대	61	2.79	.710		
	50대	73	2.92	.812		
직급	4급 이상	10	2.90	.738	0.791	0.578
	5급	38	2.82	.865		
	6급	65	2.80	.814		
	7급	47	2.89	.634		
	8급	15	3.13	.516		
	9급	15	3.13	.516		
	기타	6	3.00	.632		
근무년수	1년미만	4	3.25	.500	0.919	0.470
	1년이상-5년미만	22	3.05	.653		
	5년이상-10년미만	35	2.77	.731		
	10년이상-15년미만	14	2.64	.745		
	15년이상-20년미만	32	2.88	.609		
	20년이상	89	2.92	.801		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.90	.876	0.253	0.938
	1개월이상-6개월미만	38	2.95	.655		
	6개월이상-1년미만	37	2.97	.687		
	1년이상-2년미만	34	2.82	.834		
	2년이상-3년미만	28	2.86	.705		
	3년이상	49	2.84	.773		

29. "공무원들은 자기주도행정 관련 평가결과에서 지적된 개선요구를 얼마나 수용하고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.96	.745	-0.736	0.462
	여성	26	3.08	.560		
연령	20대	18	2.83	.857	0.707	0.549
	30대	44	2.93	.587		
	40대	61	2.95	.740		
	50대	73	3.07	.751		
직급	4급 이상	10	3.10	.568	0.572	0.752
	5급	38	3.11	.894		
	6급	65	2.89	.793		
	7급	47	2.94	.639		
	8급	15	3.13	.516		
	9급	15	3.00	.535		
	기타	6	2.83	.408		
근무년수	1년미만	4	3.50	.577	1.505	0.190
	1년이상-5년미만	22	2.86	.640		
	5년이상-10년미만	35	2.89	.718		
	10년이상-15년미만	14	2.64	.929		
	15년이상-20년미만	32	3.03	.538		
	20년이상	89	3.06	.759		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.80	.632	0.944	0.454
	1개월이상-6개월미만	38	2.97	.592		
	6개월이상-1년미만	37	3.14	.673		
	1년이상-2년미만	34	3.00	.853		
	2년이상-3년미만	28	3.07	.663		
	3년이상	49	2.84	.800		

30. "우수한 자기주도행정결과에 대한 인센티브는 충분하다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.72	.784	-0.995	0.321
	여성	26	2.88	.653		
연령	20대	18	3.00	.767	1.482	0.221
	30대	44	2.66	.568		
	40대	61	2.64	.731		
	50대	73	2.82	.887		
직급	4급 이상	10	2.60	.843	0.174	0.984
	5급	38	2.71	.898		
	6급	65	2.80	.870		
	7급	47	2.70	.657		
	8급	15	2.80	.561		
	9급	15	2.73	.594		
	기타	6	2.83	.408		
근무년수	1년미만	4	3.00	.816	0.199	0.963
	1년이상-5년미만	22	2.73	.767		
	5년이상-10년미만	35	2.74	.741		
	10년이상-15년미만	14	2.64	.745		
	15년이상-20년미만	32	2.69	.644		
	20년이상	89	2.78	.836		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.60	.699	0.264	0.933
	1개월이상-6개월미만	38	2.79	.741		
	6개월이상-1년미만	37	2.73	.769		
	1년이상-2년미만	34	2.65	.774		
	2년이상-3년미만	28	2.79	.833		
	3년이상	49	2.80	.790		

31. "자기주도행정을 담당하는 부서에 대한 지원이 적절하게 이루어지고 있습니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.80	.789	-0.525	0.601
	여성	26	2.88	.588		
연령	20대	18	2.72	.752	0.627	0.599
	30대	44	2.70	.594		
	40대	61	2.82	.806		
	50대	73	2.89	.826		
직급	4급 이상	10	2.60	.699	0.699	0.651
	5급	38	2.74	.828		
	6급	65	2.91	.843		
	7급	47	2.77	.729		
	8급	15	3.00	.535		
	9급	15	2.80	.561		
	기타	6	2.50	.837		
근무년수	1년미만	4	3.00	.816	0.954	0.447
	1년이상-5년미만	22	2.64	.581		
	5년이상-10년미만	35	2.86	.772		
	10년이상-15년미만	14	2.50	.760		
	15년이상-20년미만	32	2.78	.659		
	20년이상	89	2.89	.832		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.60	.699	1.028	0.403
	1개월이상-6개월미만	38	2.68	.702		
	6개월이상-1년미만	37	2.84	.764		
	1년이상-2년미만	34	2.79	.946		
	2년이상-3년미만	28	3.07	.663		
	3년이상	49	2.80	.735		

32. "충청남도는 자기주도행정의 성과를 정기적으로 모니터링하고 있습니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.95	.775	-0.988	0.324
	여성	26	3.12	.816		
연령	20대	18	2.78	.732	0.801	0.495
	30대	44	2.89	.655		
	40대	61	3.02	.764		
	50대	73	3.04	.873		
직급	4급 이상	10	2.80	.919	0.229	0.967
	5급	38	2.95	1.038		
	6급	65	3.03	.809		
	7급	47	2.96	.624		
	8급	15	3.07	.458		
	9급	15	2.87	.640		
	기타	6	3.00	.632		
근무년수	1년미만	4	3.50	.577	2.200	0.056*
	1년이상-5년미만	22	2.68	.568		
	5년이상-10년미만	35	2.94	.639		
	10년이상-15년미만	14	2.57	.852		
	15년이상-20년미만	32	3.00	.718		
	20년이상	89	3.09	.861		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.90	.876	0.637	0.672
	1개월이상-6개월미만	38	2.87	.777		
	6개월이상-1년미만	37	3.08	.722		
	1년이상-2년미만	34	3.03	.904		
	2년이상-3년미만	28	3.11	.737		
	3년이상	49	2.88	.754		

33. "자기주도행정을 추진하는 과정에서 지방자치단체내부에 갈등이 존재한다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.44	.792	-0.361	0.719
	여성	26	3.50	.648		
연령	20대	18	3.17	.924	1.437	0.233
	30대	44	3.39	.689		
	40대	61	3.57	.826		
	50대	73	3.45	.727		
직급	4급 이상	10	3.50	.850	0.262	0.954
	5급	38	3.53	.830		
	6급	65	3.43	.883		
	7급	47	3.45	.686		
	8급	15	3.27	.704		
	9급	15	3.53	.516		
	기타	6	3.33	.516		
근무년수	1년미만	4	3.75	.500	0.995	0.422
	1년이상-5년미만	22	3.55	.739		
	5년이상-10년미만	35	3.31	.718		
	10년이상-15년미만	14	3.14	1.027		
	15년이상-20년미만	32	3.56	.716		
	20년이상	89	3.47	.785		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.70	.675	0.879	0.496
	1개월이상-6개월미만	38	3.45	.860		
	6개월이상-1년미만	37	3.51	.692		
	1년이상-2년미만	34	3.59	.821		
	2년이상-3년미만	28	3.32	.612		
	3년이상	49	3.33	.826		

35. "갈등 존재시 적극적인 해결방안을 가지고 있으십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.89	.792	0.288	0.774
	여성	26	2.85	.784		
연령	20대	18	2.67	.840	0.548	0.650
	30대	44	2.93	.728		
	40대	61	2.89	.819		
	50대	73	2.92	.795		
직급	4급 이상	10	2.90	.876	0.650	0.690
	5급	38	2.74	.828		
	6급	65	3.00	.810		
	7급	47	2.79	.750		
	8급	15	3.00	.845		
	9급	15	2.93	.704		
	기타	6	3.00	.632		
근무년수	1년미만	4	2.75	.957	0.877	0.497
	1년이상-5년미만	22	2.91	.811		
	5년이상-10년미만	35	2.69	.718		
	10년이상-15년미만	14	2.71	.994		
	15년이상-20년미만	32	3.00	.718		
	20년이상	89	2.96	.796		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.80	1.033	0.693	0.629
	1개월이상-6개월미만	38	2.84	.823		
	6개월이상-1년미만	37	3.08	.722		
	1년이상-2년미만	34	2.91	.866		
	2년이상-3년미만	28	2.89	.567		
	3년이상	49	2.78	.823		

36. "갈등해소가 이루어진 경우가 많이 있는가"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	3.03	.803	-1.189	0.236
	여성	26	3.23	.815		
연령	20대	18	3.11	.832	0.760	0.518
	30대	44	2.93	.759		
	40대	61	3.02	.846		
	50대	73	3.15	.794		
직급	4급 이상	10	3.00	.471	1.019	0.414
	5급	38	3.18	.865		
	6급	65	3.17	.802		
	7급	47	2.83	.789		
	8급	15	3.07	.961		
	9급	15	3.00	.756		
	기타	6	3.00	.632		
근무 년수	1년미만	4	3.00	1.414	1.491	0.194
	1년이상-5년미만	22	3.14	.710		
	5년이상-10년미만	35	2.83	.822		
	10년이상-15년미만	14	2.71	.994		
	15년이상-20년미만	32	3.09	.689		
	20년이상	89	3.17	.787		
담당 업무 근무 년수	1개월미만	10	2.90	1.287	0.316	0.903
	1개월이상-6개월미만	38	3.03	.636		
	6개월이상-1년미만	37	2.97	.866		
	1년이상-2년미만	34	3.12	.977		
	2년이상-3년미만	28	3.04	.189		
	3년이상	49	3.14	.866		

37. "자기주도행정과 관련한 아이디어를 많이 제시하는 직원들이 인정받고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.87	.825	0.598	0.551
	여성	26	2.77	.652		
연령	20대	18	2.56	.705	1.759	0.156
	30대	44	2.82	.756		
	40대	61	2.80	.928		
	50대	73	3.00	.726		
직급	4급 이상	10	3.20	.789	0.749	0.611
	5급	38	2.84	.789		
	6급	65	2.83	.858		
	7급	47	2.96	.779		
	8급	15	2.73	.704		
	9급	15	2.60	.828		
	기타	6	2.83	.753		
근무년수	1년미만	4	2.50	.577	1.332	0.252
	1년이상-5년미만	22	2.68	.839		
	5년이상-10년미만	35	2.86	.733		
	10년이상-15년미만	14	2.50	.941		
	15년이상-20년미만	32	2.84	.723		
	20년이상	89	2.98	.825		
담당업무근무년수	1개월미만	10	3.00	.943	0.675	0.643
	1개월이상-6개월미만	38	2.76	.786		
	6개월이상-1년미만	37	2.70	.909		
	1년이상-2년미만	34	2.88	.913		
	2년이상-3년미만	28	3.00	.609		
	3년이상	49	2.92	.731		

38. "공무원들은 자기주도행정을 위한 아이디어 제공(표현)에 있어 어느 정도 적극적입니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.75	.730	-1.164	0.246
	여성	26	2.92	.628		
연령	20대	18	2.39	.698	2.972	0.033**
	30대	44	2.77	.605		
	40대	61	2.70	.803		
	50대	73	2.92	.682		
직급	4급 이상	10	2.90	.568	0.441	0.851
	5급	38	2.74	.828		
	6급	65	2.83	.762		
	7급	47	2.79	.623		
	8급	15	2.73	.799		
	9급	15	2.53	.640		
	기타	6	2.67	.516		
근무년수	1년미만	4	2.75	.957	1.880	0.100
	1년이상-5년미만	22	2.50	.598		
	5년이상-10년미만	35	2.74	.701		
	10년이상-15년미만	14	2.43	.938		
	15년이상-20년미만	32	2.78	.706		
	20년이상	89	2.90	.692		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.70	.823	0.330	0.895
	1개월이상-6개월미만	38	2.84	.679		
	6개월이상-1년미만	37	2.81	.776		
	1년이상-2년미만	34	2.65	.812		
	2년이상-3년미만	28	2.75	.518		
	3년이상	49	2.80	.735		

39. "자기주도행정 전담부서와 일선 사업부서들 사이에 협조는 원활히 이루어지고 있다고 생각하십니까"?

구분		표본수	평균	표준편차	F값(t값)	유의확률
성별	남성	170	2.65	.786	-0.693	0.489
	여성	26	2.77	.863		
연령	20대	18	2.61	.608	1.650	0.179
	30대	44	2.48	.731		
	40대	61	2.66	.854		
	50대	73	2.81	.811		
직급	4급 이상	10	2.60	.966	0.212	0.973
	5급	38	2.63	.913		
	6급	65	2.63	.782		
	7급	47	2.72	.800		
	8급	15	2.80	.775		
	9급	15	2.60	.632		
	기타	6	2.83	.408		
근무년수	1년미만	4	2.75	.500	0.698	0.626
	1년이상-5년미만	22	2.55	.739		
	5년이상-10년미만	35	2.49	.742		
	10년이상-15년미만	14	2.64	.842		
	15년이상-20년미만	32	2.75	.880		
	20년이상	89	2.74	.805		
담당업무근무년수	1개월미만	10	2.90	.876	1.744	0.127
	1개월이상-6개월미만	38	2.37	.751		
	6개월이상-1년미만	37	2.78	.750		
	1년이상-2년미만	34	2.59	.988		
	2년이상-3년미만	28	2.75	.752		
	3년이상	49	2.78	.685		

<부록 2> 충남도청 조직문화 진단을 위한 설문지

안녕하십니까?
선생님의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문조사는 충남도청이 향후 지속적인 행정혁신을 추진하기 위한 기초자료를 위해 실시되고 있습니다.
설문조사가 현재 도청의 조직문화를 진단하여 바람직한 조직문화를 개발하고 조직발전에 기여하고자 하는 것인 만큼 도청을 이끌어가고 계시는 선생님들의 적극적인 참여를 부탁드립니다.

선생님께서 응답해 주신 내용은 익명으로 처리되어 비밀이 보장될 것이며 조직문화진단을 위한 자료로만 활용될 것입니다.
다시 한번 선생님의 적극적인 협조를 부탁드립니다.

감사합니다.

2013년 월 일
혁신관리담당관실 0 0 0
전화 :

Ⅰ. 일반사항

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 기타( )
3. 귀하의 직급은?
   ① 3급 이상 ② 4급 ③ 5급 ④ 6급 ⑤ 7급 ⑥ 8급 ⑦ 9급 ⑧ 기타( )
4. 귀하의 재직기간은?
   ① 5년 이하 ② 6-10년 ③ 11-15년 ④ 16-20년 ⑤ 21-25년 ⑥ 26년 이상

Ⅱ. 조직역량

2-1 가치의 공유

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 우리 조직은 미래의 모습에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
② 우리의 비전은 조직의 특성을 반영하여 잘 표현되어 있다.										
③ 조직의 최고관리자나 상사는 비전에 대한 강조를 자주한다.										
④ 나는 외부인에게 우리 조직의 비전 및 목표에 대해 잘 설명할 수 있다.										
⑤ 조직구성원은 전략 및 목표설정 과정에 참여하고 있다.										

2-2 전략의 추진

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 우리 조직은 미래에 대한 명확한 전략이 수립되어 있다.										
② 우리 조직의 전략은 비전 및 전략목표를 달성하기 위한 실천방안이 명확하게 제시하고 있다.										
③ 전략실천을 위한 세부과제 및 역할이 조직, 부서, 개인단위로 명확하게 제시되어 있다.										
④ 특정부서의 업무편중 없이 골고루 업무분장이 이루어져 있다.										
⑤ 상급자와 하급자간 업무지시, 보고, 결과피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다.										
⑥ 나의 업무의 권한과 책임이 명확하다.										
⑦ 구성원들이 자신의 권한을 가지고 행동할 수 있다.(권한위임)										

Ⅲ. 조직문화

3-1 혁신환경

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 우리 조직은 대내외적인 변화에 역동적이고 적극적으로 대응한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
② 구성원들은 변화를 위한 활동에 참여의지가 높다.										
③ 나는 행정혁신에 대한 필요성에 대해 인식하고 있다.										
④ 행정혁신 활동에 대한 조직원들의 공감대가 높게 형성되고 있다.										
⑤ 우리조직의 행정혁신활동은 적절한 절차로 진행되고 있다.										

3-2 리더십

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 나의 상사는 방침이나 계획을 명확히 설명하고 있다.										
② 나의 상사는 부서원들의 역량개발을 지원한다.										
③ 나의 상사는 부서원들이 스스로 의사결정하고 행동하도록 도와준다.										
④ 나의 상사는 부서원들이 제시한 정책실현을 위해 적극 배려한다.										
⑤ 나의 상사는 구성원들의 역할을 명확히 해 준다										

3-3 커뮤니케이션

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 우리 조직은 새로운 정책이나 방침, 지시사항 등이 잘 전달된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
② 나의 일을 수행하는 데 필요한 누구와도 직접 커뮤니케이션 할 수 있다.										
③ 다른 부서에서 자료나 정보제공을 요청했을 때 잘 협력해 준다.										
④ 내부 조직 구성원들 간에 필요한 정보가 충분히 교환되고 있다.										
⑤ 우리 조직은 직원들의 의견을 잘 반영하고 있다.										
⑥ 부서 내 업무협조가 원활하게 이루어지고 있다.										
⑦ 부서 간 업무협조가 원활하게 이루어지고 있다.										

3-4 직무통제

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 업무수행절차와 방법을 나 스스로 선택 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
② 업무를 내가 직접 기획한다.										
③ 업무수행 속도를 내가 조절할 수 있다.										
④ 일하는 순서를 내가 정할 수 있다.										
⑤ 업무의 마감시간을 내가 정할 수 있다.										
⑥ 업무의 주요내용을 결정하는 데 있어 권한을 가지고 있다.										

Ⅳ. 혁신추진과제

4-1 독서대학

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 독서대학의 운영방식에 대하여 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
② 독서대학의 도서는 적절하게 선정되고 있다										
③ 독서토론회는 조직학습에 매우 도움이 된다										
④ 조직원들은 자발적으로 독서대학에 참여하고 있다										
⑤ 독서대학의 문제와 개선방안에 대하여 적어주세요										

4-2 지식소그룹

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 지식소그룹의 운영방식에 대하여 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
② 지식소그룹은 당면 현안과제 해결에 도움이 되고 있다										
③ 지식소그룹은 조직학습에 매우 도움이 된다										
④ 조직원들은 자발적으로 지식소그룹에 참여하고 있다										
⑤ 지식소그룹의 문제와 개선방안에 대하여 적어주세요										

4-3 행정혁신대학

	전혀 그렇지 않다									매우 그렇다
① 행정혁신대학의 운영방식에 대하여 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
② 행정혁신대학의 교육방법은 혁신마인드를 일깨운다										
③ 행정혁신대학은 조직학습에 매우 도움이 된다										
④ 조직원들은 자발적으로 행정혁신대학에 참여하고 있다										
⑤ 행정혁신대학의 문제와 개선방안에 대하여 적어주세요										

Ⅴ. 조직문화 유형

- 다음 문항들은 전반적인 조직풍토와 분위기에 관한 것입니다. 조직풍토와 분위기는 다음의 4가지 유형으로 구분할 수 있습니다. 4가지 유형설명이 조직의 현재 분위기를 잘 설명하고 있다고 생각할수록 많은 점수를 부여하기 바랍니다. 또한 향후 이상적인 분위기에 관해서도 귀하의 의견을 표시해 주시기 바랍니다.

- 점수는 0점에서 100점 까지 자유롭게 부여할 수 있으나 ①+②+③+④의 합은 반드시 100점이 되도록 하십시오

현재 상태는?	우리조직은?(①+②+③+④=100)	이상적인 상태는?
①_____	① 아주 인간적인 장소이다. 마치 대가족과 같고 모두 운명공동체인 것처럼 보인다	①_____
②_____	② 아주 진취적이고 모험정신이 충만한 곳이다. 사람들은 쉽게 안주하지 않고 과감히 위험을 무릅쓰려고 한다.	②_____
③_____	③ 아주 구조화되어 있고 빈틈이 없다. 사람들은 일반적으로 공식적인 절차, 규정에 따라 움직여야 한다.	③_____
④_____	④ 매우 결과지향적이다. 주요 관심사는 반드시 일이 완수되도록 하는 것이며 사람들은 경쟁적이고 성취지향적이다.	④_____

현재 상태는?	우리의 분위기는?(①+②+③+④=100)	이상적인 상태는?
①_____	① 참여적이고 편안하다. 서로 간에 신뢰하며 개방적이다.	①_____
②_____	② 매우 활기차고 항상 새로운 도전을 찾아 나선다.	②_____
③_____	③ 계속성과 안정성을 강조한다. 효율성과 명확한 업무처리를 강조한다.	③_____
④_____	④ 목표달성과 경쟁에서 이기는 것을 강조한다.	④_____

현재 상태는?	우리조직의 관리자는?(①+②+③+④=100)	이상적인 상태는?
①_____	① 후원자, 조력자 혹은 부모와 같은 모습이라고 볼 수 있다.	①_____
②_____	② 창업가, 혁신가 혹은 모험가라고 볼 수 있다.	②_____
③_____	③ 조직을 설계하고 업무를 조정하며 효율을 추구하는 전문가이다.	③_____
④_____	④ 목표달성에 있어 빈틈없는 강한 추진력을 지니고 경쟁에 강하다.	④_____

<부록 3> 충청남도 자기주도행정 개선을 위한 설문지

안녕하십니까?
선생님의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문조사는 충남도청이 현재 진행중에 있는 자기주도행정의 지속적인 유지방안을 위한 기초자료를 위해 실시되고 있습니다.

자기주도행정(Self-directed Pubic-Administration: 이하 SPA)은 공무원 개인이 자신의 현재 상황을 진단하고, 목표를 세우고, 방법을 선정한 후, 그 결과를 평가하기까지 전 과정을 스스로 이끄는 것을 의미할 수 있겠습니다.

이러한 SPA가 환경변화에 유기적으로 대응하고 지속적으로 유지하기 위해서는 크게 3가지 차원(인적, 조직, 문화차원)의 요인들을 명확히 인식함으로써 유지될 수 있다고 생각됩니다.

이에 설문조사가 현재 도청의 자기주도행정을 개선하고 효율적인 조직발전에 기여하고자 하는 것인 만큼 도청을 이끌어가고 계시는 선생님들의 적극적인 참여를 부탁드립니다.

선생님께서 응답해 주신 내용은 익명으로 처리되어 비밀이 보장될 것이며 조직문화진단을 위한 자료로만 활용될 것입니다.

다시 한번 선생님의 적극적인 협조를 부탁드립니다.

감사합니다.

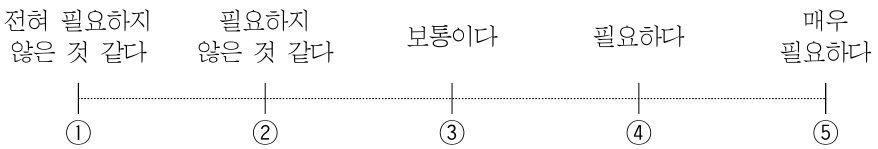
2013년 월 일

혁신관리담당관실 0 0 0
전화 :

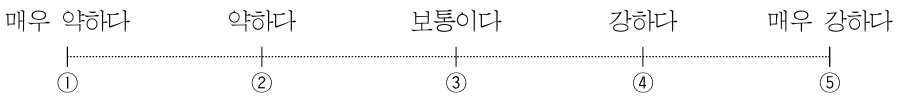
Ⅰ. 자기주도행정에 대한 인적차원 질문

1. 다음은 선생님께서 인식하시는 충청남도의 자기주도행정에 대한 기본적 인식과 관련된 질문입니다.

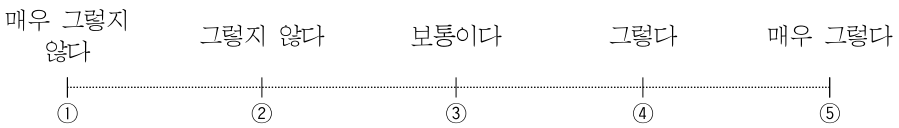
1-1 충청남도의 행정부문 전반에 자기주도행정이 필요하다고 생각하십니까?( )



1-2 충청남도 공무원들의 자기주도행정에 대한 의지가 강하다고 생각하십니까?( )

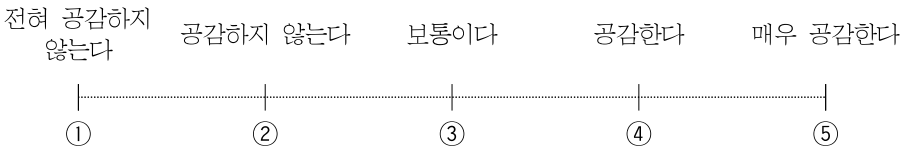


1-3 충청남도의 자기주도행정이 환경변화(예, 대선 및 단체장선거 결과 등) 등에 관계없이 향후 지속적으로 추진되어야 한다고 생각하십니까?( )

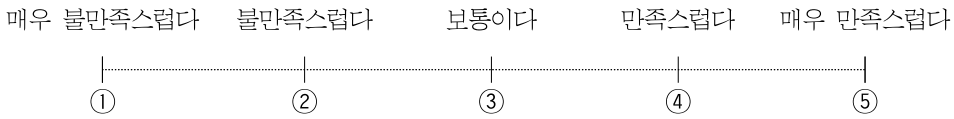


2. 다음은 선생님께서 생각하시는 자기주도행정에 대한 기본적 수용성과 관련된 질문입니다.

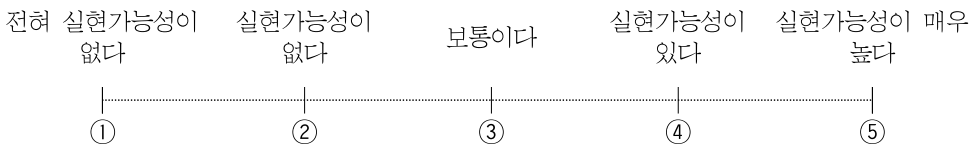
2-1 현재 추진하고 있는 자기주도행정에 관한 비전 및 목표에 대해서 어느 정도 공감을 하십니까?( )



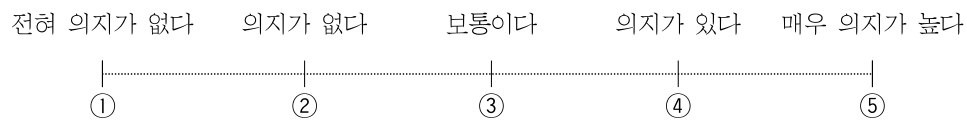
2-2 현재 추진하고 있는 자기주도행정 정책들의 성과에 대해 어떻게 생각하십니까?(　　)



2-3 현재 충청남도가 추진하고 있는 자기주도행정계획과 전략들은 어느 정도 실현가능성이 있다고 생각하십니까?(　　)

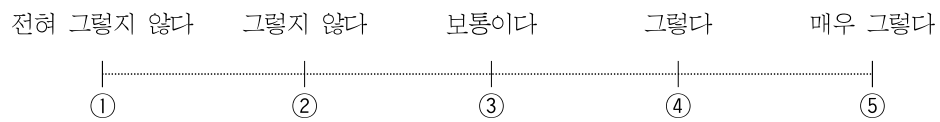


2-4 충청남도 공무원들은 지금까지 추진한 자기주도행정을 지속하고자 하는 의지가 있다고 생각하십니까?(　　)



3. 다음은 선생님께서 생각하시는 자기주도행정역량에 대한 질문입니다.

3-1. 충청남도는 자기주도행정을 추진할만한 역량(전문성 등)을 갖추고 있다고 생각하십니까?(　　)

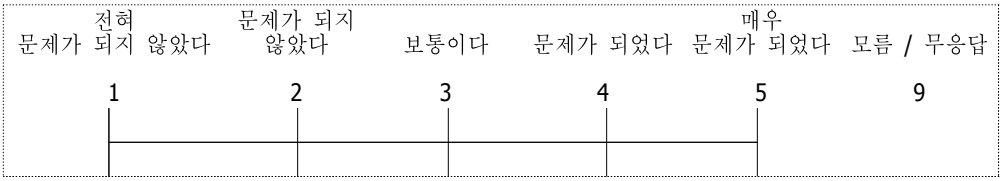


3-2 충청남도가 자기주도행정을 추진하는데 있어서 가장 큰 문제가 된 것은 무엇이라고 생각하십니까?(　　)

※ 아래의 점수부여 방식에 따라 각 문항별로 점수를 부여해주시면 되겠습니다.

※ 점수부여 방식 :

- '매우 불만족한다' 1점, '보통이다' 3점, '매우 만족한다' 5점 등 1점에서 5점 사이로 평가해 주십시오.



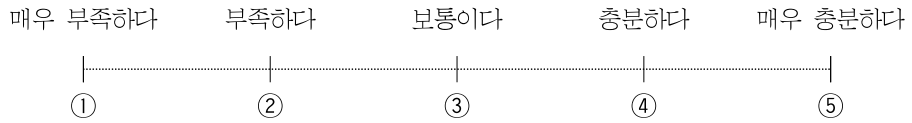
구분	점수부여
① 단체장들의 무관심	
② 예산상의 어려움	
③ 내부구성원 등의 참여 및 공감대 부족	
④ 기존의 업무처리 관행 및 문화	
⑤ 업무의 추가적 부담	
⑥ 업무운영상의 어려움(전문지식의 부족, 인력부족 등)	
⑦ 기타(　　)	

※ 기타의 경우 구체적으로 적어주시기 바랍니다.

3-3 충청남도가 자기주도행정을 위한 직원교육에 대해서 충분한 노력을 기울이고 있다고 생각하십니까?(　　)

4. 다음은 선생님께서 생각하시는 자기주도행정의 리더십(단체장)과 관련된 질문입니다.

4-1 자치단체장은 자기주도행정을 위한 적극적인 의지를 갖고 있다고 생각하십니까?( )

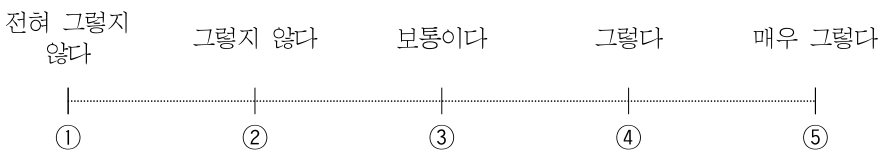


4-2 자치단체장의 자기주도행정을 위한 지원이 어느 정도라고 생각하십니까?( )

4-3 자치단체장은 자기주도행정을 위해 각종 인센티브를 적절히 제공하고 있다고 생각하십니까?( )

4-4 자치단체장들은 자기주도행정을 위해 구체적인 비전과 전략을 제시하고 있습니까?( )

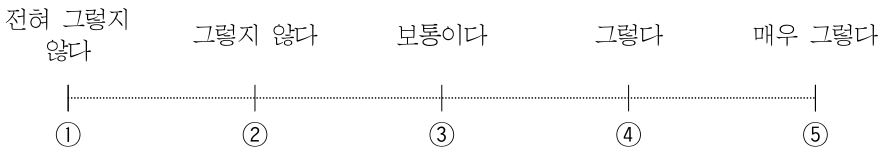
4-5 자치단체장들은 다른 사업보다도 자기주도행정에 우선순위를 부여하고 있다고 생각하십니까?( )



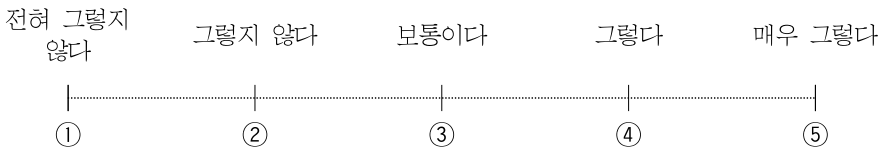
Ⅱ. 자기주도행정에 대한 조직차원 질문

5. 다음은 선생님께서 생각하시는 조직 내부의 의사소통구조와 관련된 질문입니다.

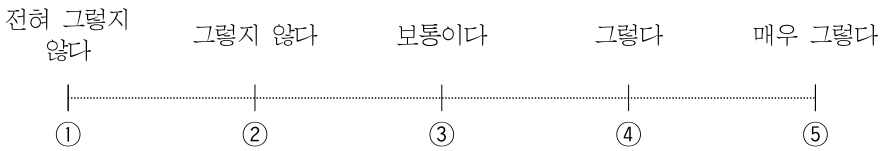
5-1 충청남도는 자기주도행정과 관련하여 공무원들의 의견을 적극적으로 수렴하고 있다고 생각하십니까?(　　)



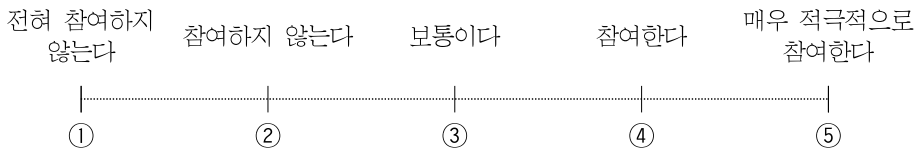
5-2 충청남도는 일선 공무원들이 자기 책임하에 자기주도행정을 위한 사업을 추진할 수 있도록 권한을 위임해주고 있습니까?(　　)



5-3 자기주도행정을 위한 사업들은 주로 자치단체내의 상위직 또는 간부층에서 제시하고, 일선 담당자들은 따라가는 추세라고 생각하십니까?(　　)

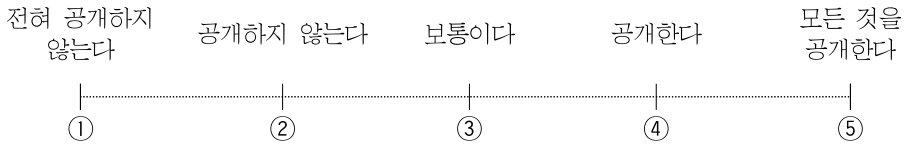


5-4 충청남도의 자기주도행정을 위해 시민단체들은 적극적으로 참여하고 있다고 생각하십니까?(　　)

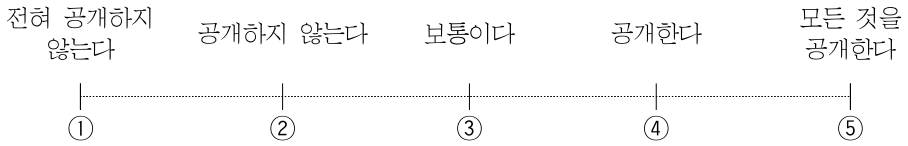


6. 다음은 선생님께서 생각하시는 자기주도행정에 대한 수용성 및 학습과 관련된 질문입니다.

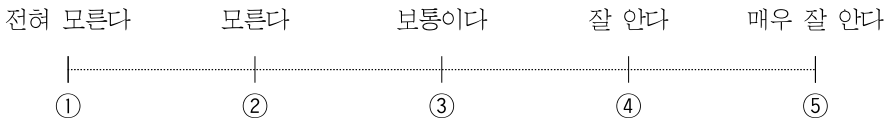
6-1 충청남도가 추진하고 있는 자기주도행정 사업들의 구체적인 성과가 무엇인지 정기적으로 공개하고 있습니까?( )



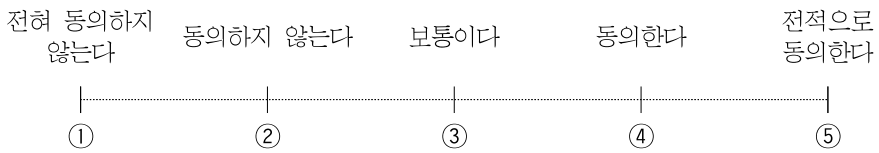
6-2 충청남도는 도가 시행하는 자기주도행정평가의 결과를 일반 공무원들에게 공개하고 있습니까?( )



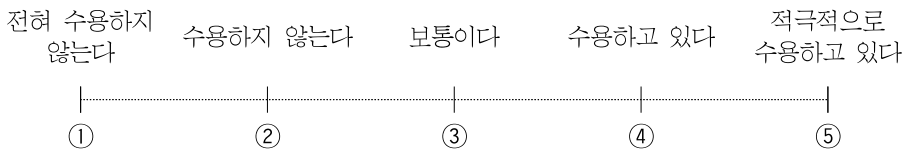
6-3 공무원들은 자기주도행정을 위해 무엇을 해야하는지 잘 알고 있습니까?( )



6-4 공무원들은 자기주도행정 관련 평가결과에 대해 어느 정도 동의하고 있다고 생각하십니까?( )

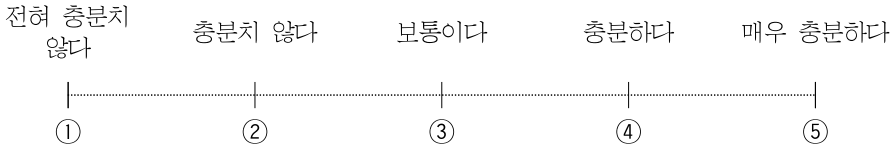


6-5 공무원들은 자기주도행정 관련 평가결과에서 지적된 개선요구를 얼마나 수용하고 있다고 생각하십니까?( )

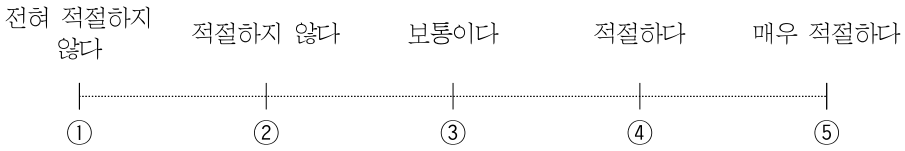


7. 다음은 선생님께서 생각하시는 자기주도행정의 지원노력과 관련된 질문입니다.

7-1 우수한 자기주도행정결과에 대한 인센티브는 충분하다고 생각하십니까?( )



7-2 자기주도행정을 담당하는 부서에 대한 지원이 적절하게 이루어지고 있습니까?( )



8. 자기주도행정에 대한 성과관리 및 갈등관리와 관련된 질문입니다.

8-1 충청남도는 자기주도행정의 성과를 정기적으로 모니터링하고 있습니까?( )

8-2 자기주도행정을 추진하는 과정에서 지방자치단체내부에 갈등이 존재한다고 생각하십니까?( )

(※ ①, ②응답하신 선생님께서는 9번문항부터 응답하여 주시기 바랍니다)

8-2-1 갈등이 존재한다면 가장 큰 갈등은 무엇입니까?(　　)

※ 3가지를 선택하여 우선순위 번호(①, ②, ③)를 적어주시기 바랍니다.

(선생님께서 가장 큰 갈등이라고 생각하시는 것을 ①번으로 매겨주시면 됩니다)

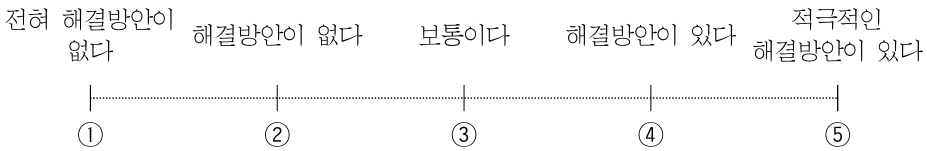
① 자치단체장과 일선 공무원간의 갈등

② 혁신추진부서와 일반 부서들과의 갈등

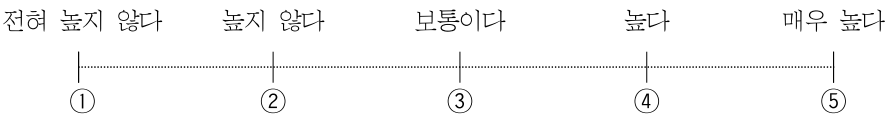
③ 지방자치단체와 이익집단들과의 갈등

④ 기타 (　　)

8-2-2 갈등 존재시 적극적인 해결방안을 가지고 있으십니까?(　　)



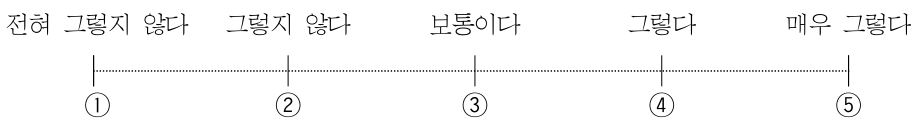
8-2-3 갈등해소가 이루어진 경우, 당사자들의 만족수준은 얼마나 높다고 생각하십니까?(　)



Ⅲ. 자기주도행정에 대한 문화차원 질문

9. 다음은 선생님께서 생각하시는 자기주도행정의 분위기조성과 관련된 질문입니다.

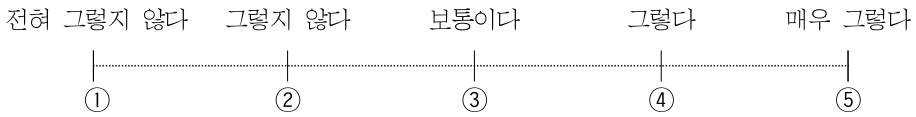
9-1 자기주도행정과 관련한 아이디어를 많이 제시하는 직원들이 인정받고 있다고 생각하십니까?(　)



9-2 공무원들은 자기주도행정을 위한 아이디어 제공(표현)에 있어 어느 정도 적극적입니까?(　　)

10. 다음은 선생님께서 생각하시는 조직 내부의 협력문화와 관련된 질문입니다.

10-1 자기주도행정 전담부서와 일선 사업부서들 사이에 협조는 원활히 이루어지고 있다고 생각하십니까?(　　)



10-2 (위 문항에 ④또는 ⑤로 체크한 경우 답변)부서간 협조가 잘 이루어지고 있는 이유는 무엇이라 생각하십니까?(　　)

※ 3가지를 선택하여 우선순위 번호(①, ②, ③)를 적어주시기 바랍니다(선생님께서 가장 큰 이유라고 생각하시는 것을 ①번으로 매겨주시면 됩니다).

① 자치단체장의 자기주도행정의 의지가 강해서

② 부서간 협조가 조례등에 규정되어서

③ 자기주도행정의 필요성을 인식하기 때문에

④ 혁신부서의 추진내용이 필요한 사업이기 때문에

⑤ 기타(* 그외 내용이 있다면 적시해 주십시오)

10-3 (⑩-1문항에 ①또는 ②로 체크한 경우 답변)부서간 협조가 잘 이루어지지 않는 이유는 무엇이라 생각하십니까?

※ 3가지를 선택하여 우선순위 번호(①, ②, ③)를 적어주시기 바랍니다(선생님께서 가장 큰 이유라고 생각하시는 것을 ①번으로 매겨주시면 됩니다). (　)

① 자치단체장의 자기주도행정의 의지가 약해서

② 부서간 협조가 조례등에 규정이 없어서

③ 자기주도행정의 필요성을 인식하지 못하기 때문에
④ 혁신부서의 추진내용이 불필요한 사업이므로
⑤ 자기주도행정 이외에 부서내 사업이 많아서
⑥ 기타(* 그외 내용이 있다면 적시해 주십시오)

Ⅵ. 인구통계학적 특성에 관한 질문

1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?
(1) 남성 (2) 여성

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?
(1) 20대 (2) 30대 (3) 40대 (4) 50대

3. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?
① 3급 이상 ② 4급 ③ 5급 ④ 6급 ⑤ 7급 ⑥ 8급 ⑦ 9급 ⑧ 기타( )

4. 귀하의 근무년수는 어떻게 되십니까?
(1) 1년미만 (2) 1년이상~5년미만 (3) 5년이상~10년미만
(4) 10년이상~15년미만 (5) 15년이상~20년미만 (6) 20년이상

5. 귀하의 현재 담당 업무의 근무년수는 어떻게 되십니까?
(1) 1개월미만 (2) 1개월이상~6개월미만 (3) 6개월이상~1년미만
(4) 1년이상~2년미만 (5) 2년이상~3년미만 (6) 3년이상 (7) 기타

■ 집 필 자 ■

연구 책임 · 주운현 건양대학교 교수
고승희 충남발전연구원

전략연구 2013- · 충청남도 자기주도적행정체계의 지속적 관리방안

글쓴이 · 주운현 · 고승희 / 발행자 · 강현수 / 발행처 · 충남발전연구원
인쇄 · 2013년 12월 31일 / 발행 · 2013년 12월 31일
주소 · 충청남도 공주시 연수원길 73-26 (314-140)
전화 · 041-840-1231, 840-1114(대표) / 팩스 · 041-840-1129
ISBN ·

http://www.cdi.re.kr

ⓒ 2013, 충남발전연구원

▪ 이 책에 실린 내용은 출처를 명기하면 자유로이 인용할 수 있습니다.
무단전재하거나 복사, 유통시키면 법에 저촉됩니다.
▪ 연구보고서의 내용은 본 연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.