

지방행정혁신 모델과 외국기업혁신 사례

Municipal Government Innovation Model and Foreign Corporation Innovation Cases

김영기*

목 차

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| I. 서론 | 3. 확산전략 |
| II. GE 사례 | III. 지방행정브랜드사업 사례 |
| 1. 슬로건 | IV. 시사점 및 결론 |
| 2. 'Boundaryless'의 취지 | |

Key Words : 혁신, 브랜드, boundaryless

Abstract

본 논문에서는 지방행정혁신의 모델이 될 만한 외국기업 GE의 혁신 사례를 살펴보고, 충청도청에서 추진하는 브랜드사업에 GE 혁신 사례의 적용가능성을 제시하고자 한다. 기업과는 달리 행정기관은 비영리적 기관임에도 불구하고 운영 면에서 두 유형의 조직은 점차 비슷한 성격을 띄어가고 있는데, 이러한 현상은 공히 고객 중심적 사고방식을 지향하고, 요즈음 CEO형 단체장이 각광을 받으며, 행정기관들도 점차 효과성/효율성을 중시하는 점 등에서 살펴볼 수 있겠다. 이러한 현상들이 행정혁신의 배경이 됨을 고려해 볼 때, 행정기관들은 이미 수백 년간 혁신을 추구해온 기업들로부터 많은 것을 배우고 참고할 수 있을 것으로 보인다.

* 충북대학교 경영정보학과 교수, ykkim@cbnu.ac.kr, 016-263-0464

I. 서론

본 논문의 목적은 지방행정혁신의 모델이 될 만한 외국기업 GE의 혁신 사례를 살펴보고, 충북도청에서 추진하는 브랜드 사업에 GE 혁신 사례의 적용가능성을 제시함에 있다.

기업이 영리목적에 갖는 반면에 행정기관은 비영리기관의 성격을 갖고 있다. 기업은 이익을 추구하는 반면에 행정기관은 주민복지 증대를 추구하고 있어 두 조직의 목적은 서로 다르다. 하지만 최근 두 조직은 운영 면에서 점차 유사한 성격을 띄어가고 있는 현상이 두드러지고 있다. 우선 두 조직 공히 고객중심이라는 가치를 지향하고 있는 점이다. 이러한 현상의 이유는 기업이 제품과 서비스의 수요자인 고객 만족을 통해서만 영리추구의 목적을 달성할 수 있듯이 행정기관도 행정서비스의 수요자인 고객(주민) 만족을 통해서만 주민복지향상 목적을 달성할 수 있기 때문인 것으로 보인다. 또한 기업과 행정기관간의 차이가 점차 좁혀지는 현상은 요즘 CEO형 단체장이 각광을 받고 있는 현실에서도 살펴볼 수 있겠다. 이러한 현상은 과거 기업들만이 효과성/효율성에 초점을 맞춘 것과는 달리 요즘 행정기관들도 과거의 권위적이고 주민위에 군림하는 태도를 벗어나고 점차 효과성/효율성 향상에 많은 노력을 기울이고 있는 점에서 살펴볼 수 있겠다.

이러한 현상이 나타나는 이유는, 어떤 측면에서 보면, 행정기관들이 기업을 본보기로 삼아 닮아가고 쫓아가고 있는 것에 기인하고 있다고 할 수 있겠다. 고객만족, 효과성 또는 효율성 등은 이미 오래전부터 기업들이 생존을 위해 추구해온 가치들이지만, 행정기관들이 이러한 가치

들에 눈을 돌리고 관심을 보이고 있는 것은 극히 최근의 일이기 때문이다. 상기의 가치들을 성공적으로 달성하기 위해서 기업들은 오래전부터 부단히 스스로 혁신을 해왔고, 혁신하지 못하는 기업은 도태될 수밖에 없다는 인식을 갖고 있다. 이러한 점을 고려해보면 혁신에 관련해서는 행정기관들이 기업들로부터 많은 것을 배우고 참고할 수 있을 것으로 보인다.

II. GE 사례

1981년 회장으로 취임한 후 잭 웰치는 GE에서 혁신의 주체가 되었다. 그가 이끈 혁신은 성공적인 것으로, 잭 웰치는 세계적으로 인정받는 경영인이 되었고, GE는 2005년 말 현재 시가총액 370조로 세계 1위의 위치를 차지하고 있다. 본 논문에서는 잭 웰치가 가져온 GE의 많은 변화와 혁신들 중에서 "boundaryless"란 가치(value)와 관련된 사례를 살펴보고자한다. 이 가치는 잭 웰치가 집적 새로운 슬로건을 만들면서 이를 구현하기위해 많은 노력을 쏟은 것으로 행정혁신에 참고 될 만한 사례로 보인다.

1. 슬로건

슬로건으로 제시된 boundaryless는 사전에 있지 않은 단어이지만 뜻은 많은 사람들이 쉽게 이해할 수 있다. 즉 'boundary'는 '경계'를 의미하고 'less'는 '없음'를 의미하는 단어들로 이를 합성하면 '경계없음'을 의미하게 된다.

이 슬로건은 잭 웰치가 1989년 부인과 의 여행 중에 불현듯 머리에 떠오른 단어로 잭 웰치가 지속적으로 추구하는 가치로 자리매김하였다.

슬로건의 핵심 취지는 GE내에서 새로운 아이디어가 원활하게 소통되게 하겠다는 것이다. 이러한 취지는 잭 웰치가 오랫동안 생각해 온 것으로 새로운 것은 아니다. 실제 '통합된 다양성' ('integrated diversity')라는 슬로건이 있었으나 이는 직원들에게 받아들여지지 않았다. 그 이유로 잭 웰치는 '통합된 다양성'이라는 용어가 사업적 언어('businessese')로 너무 공식적인 것이었다고 판단하고 있다. 'Boundaryless' 나 'integrated diversity'는 동일한 의미를 갖고 있지만 전자는 GE내에 원활히 확산이 되고 후자는 그렇지 못했던 점은 슬로건을 위한 용어의 선택이 매우 중요하다는 것을 시사하고 있다.

2. 'Boundaryless'의 취지

'Boundaryless'는 소스에 관계없이 좋은 아이디어를 받아들여 GE의 경쟁력강화에 활용하겠다는 취지를 갖고 있다. 1989년 잭 웰치가 이 슬로건을 공개적으로 발표하면서 'boundaryless'가 1990년대에 GE를 타 기업들로부터 차별화할 것이라고 강조하였다. 잭 웰치가 'boundaryless'를 내세우면서 구상했던 구체적인 적용방안 및 기대했던 효과들을 살펴보면 아래와 같다.

첫째, GE내의 부서들 (엔지니어링, 제조, 영업부서 등) 간에 장벽을 제거함으로써 프로젝트를 효과적으로 수행할 수 있다.

둘째, 국내와 국외 오퍼레이션간의 차별을 제거함으로써 국제화

(globalization)을 촉진한다.

셋째, GE와 납품업체, 소비자 간을 가로막는 외부의 벽을 제거하여 보다 효과적인 공급 사슬을 구축한다.

넷째, 인종과 성별에 따른 보이지 않는 장벽을 제거함으로써 기업 내에 다양성 (diversity)를 제고한다.

다섯째, 새로운 아이디어를 제시한 직원과 더불어 이를 인정하고 발전시키는 직원들에게도 인센티브를 줌으로써 개인 이익보다 팀의 성과를 더 중시하는 문화를 강화시킨다.

여섯째, 타기업의 장점을 열린마음으로 받아들여 NIH (Not-Invented-Here)를 불식시킨다.

위에서 살펴보았듯이 'boundaryless'란 가치는 많은 의미를 함축하고 있고 실제적으로 기업 활동에 다양하게 적용될 수 있는 것이다.

또한 GE는 'boundaryless'란 가치의 기본 아이디어를 전달하기 위해 "Finding a Better Way Everyday" ("매일 더 좋은 방법을 찾자")란 캐치프레이즈를 만들어 GE의 모든 제조공장과 사무실의 벽에 걸어 직원들이 숙지토록 하였다.

3. 확산 전략

'Boundaryless'란 가치를 확립하고 기업조직의 하부에까지 확산시키기 위해 GE에서는 다음과 같은 조치들을 취하였다.

우선, 조직의 리더인 잭 웰치는 'boundaryless'가치의 의미와 중요성을 정식교육프로그램 또는 기회가 있을 때마다 선전을 하였다. 물론 가치의 중요성의 설득도 중요하지만 이러한 가치가 실제 조직원들에게 받아들여지고 시행되기 위해서는 평가와 보상시스템의 수정이 동반되어야 한다. 따라서 GE에서는 인사고과에

'boundaryless' 행태를 평가하는 항목을 추가하였다.

'Boundaryless' 행태의 평가를 위해 4 가지 유형으로 매니저들을 분류하였다.

유형 1은 성과가 높으면서 GE의 가치를 공유하는 매니저로 가장 바람직한 유형이다.

유형 2는 성과나 낮으면서 GE의 가치를 공유하지 않는 매니저로 가장 부정적인 유형이다.

유형 3은 성과는 낮으나 GE의 가치를 공유하는 매니저로 앞으로 가능성을 갖는 유형으로 분류된다.

유형 4는 성과는 높으나 GE의 가치를 공유하지 않는 매니저로 책 웰치로서 어떻게 대응해야하는지 고심하게 만든 유형이다.

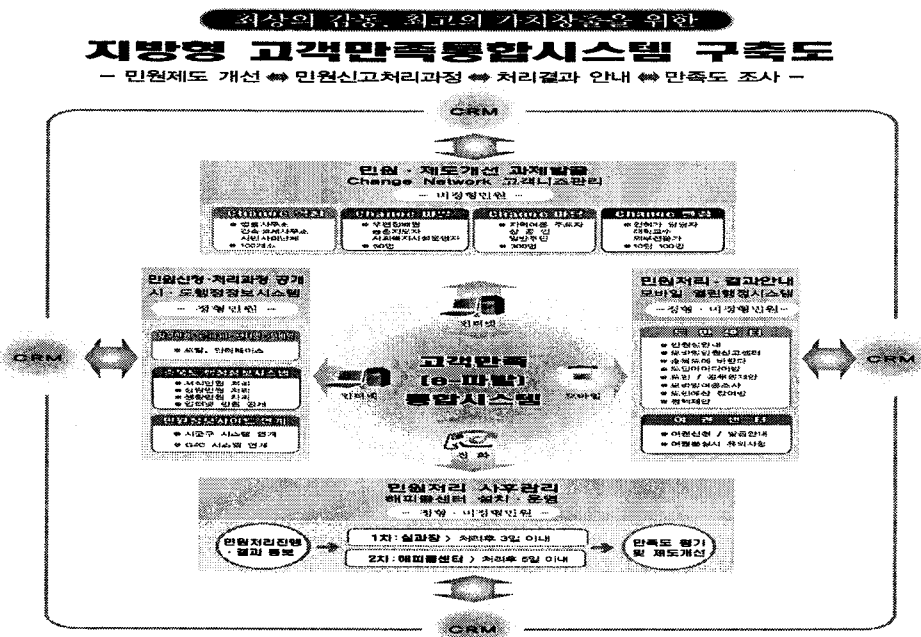
결론적으로 책 웰치는 유형 4는 직원들에게 균림하는 폭군 스타일의 매니저로 판단하고 실제 성과가 높은 4명의 중역들을 'boundaryless'의 가치에 대한 몰이해, 팀운영 미숙, 권한위임의 불충분, 국

제화 의식 부족 등의 이유로 해고하였고, 이러한 사실을 공개하였다.

이는 GE의 직원들이 'boundaryless'라 단순히 구호에 그치지 않음을 인식하는 계기가 되었다.

기존의 GE의 보상시스템은 개인의 성과를 근거로 하였다. 하지만 이러한 보상시스템은 팀보다는 개인의 이익을 우선시하는 문화를 키웠고, 이는 'boundaryless'에서 강조하는 팀중심의 가치에 반하는 것이었다. 이에 대한 해결책으로 책 웰치는 스톡옵션을 광범위하게 사용하였다. 직원들이 스톡옵션에서 이익을 얻기 위해서는 GE의 주식이 올라야하고 이를 위해서는 개인의 성과보다는 팀 전체의 성과를 중시하여야한다는 인식이 점차 확산되었다.

III. 지방행정브랜드 사업 사례



<그림 1> 지방형 고객 만족통합 시스템 구축도

지방행정 혁신 브랜드 사업은 고객관리를 위한 인프라 부족과 고객이 체험할 수 있는 지원제도의 개선 발굴 과제의 저조로 인한 구축의 필요성이 제기되었다. 이에 본 연구에서는 충청북도의 지방형 고객만족통합 시스템의 브랜드 사업 사례를 조사하였다.

충청북도의 브랜드 사업은 언제 어디서나 제안 가능한 U-개념 시스템 구축 및 민원·제도개선에 대한 주민 체감도를 높이는 전략 과제 발굴 시스템 구축을 목적으로 하고 있다. 충청북도의 브랜드 사업은 민원 포탈사이트 구축, Change Network 구축, Happy call 센터 운영 설치, 민원 관련 타 시스템과의 연계, 고객관리시스템(Customer Relationship Management)구축으로 이루어져 있다.

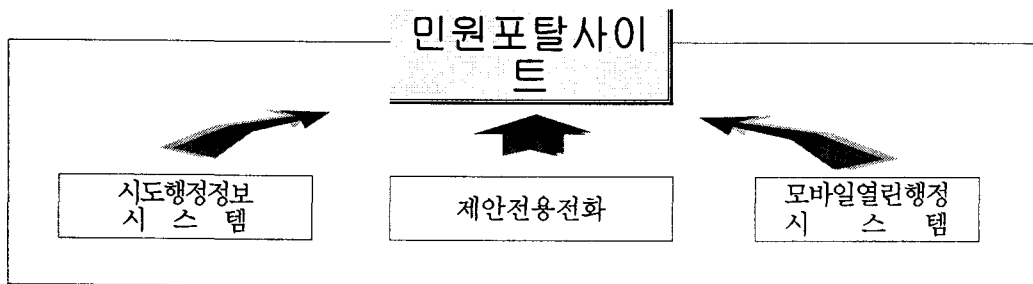
1. 민원 포탈 사이트 구축

민원 포탈 사이트는 주민이 쉽게 찾아 활용할 수 있도록 여러 시스템에 분산·운영하고 있는 민원과 제안 프레임의 한곳으로 통합하는 시스템을 말한다.

1) 구축내용

민원·제안전용 홈페이지 구축과 제안 전용 전화번호를 개설하였다. 민원 제안 전용 홈페이지 구축은 타 시스템에 있는 모든 민원관련 프레임 통합하고 민원·제안 접수 On-Line화, 접수현황 및 채택, 불채택 등 통계처리 시스템 확보하는 것을 말한다.

제안전용 전화번호 개설은 4자리 단축번호로 되어있으며 요금은 수신자 요금부담으로 하였다.



<그림 2> 민원 포탈 사이트 구축

2. Change Network 구축

Change Network 구축은 소외·사각지대의 불편사항을 자율적으로 발굴하고 언제든지 제안할 수 있는 여건과 분위기 조성하는 것을 목적으로 하고 있다.

1) 구축내용

Change Network는 Change 역창, 파발꾼,

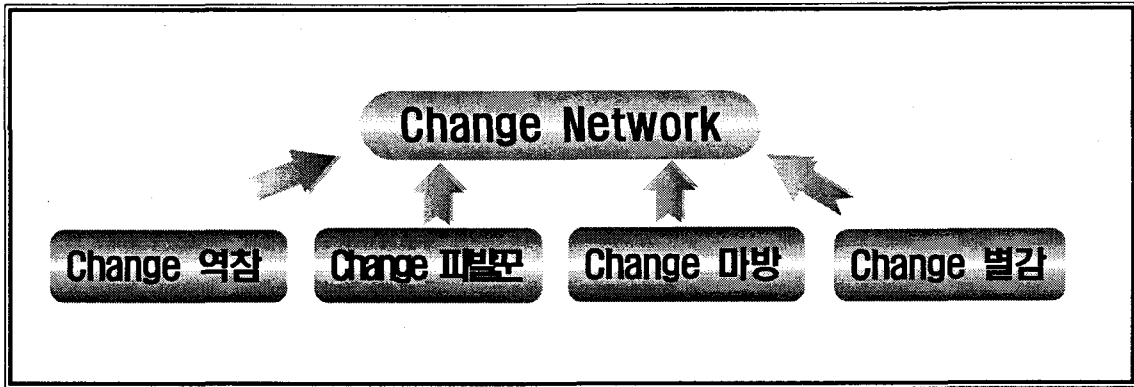
마방, 별감으로 구분되어진다.

Change 역창 : 100개소, 법률사무소 등, 홈페이지에 제안창 설치

Change 파발꾼 : 50명, 우편배달부 등, 제안대행

Change 마방 : 300명, 지역여론주도자 등, 워크숍 개최

Change 별감 : 100명, 민원·제도담당공무원 등, 워크숍개최



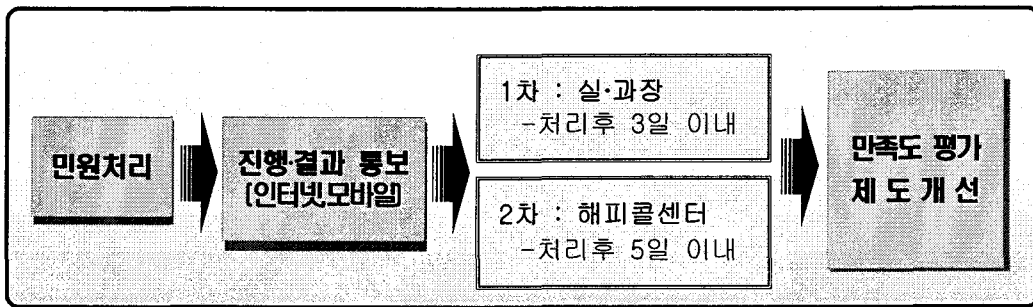
<그림 3> Change Network

3. Happy Call 센터 운영설치

Happy Call 센터는 민원 및 업무처리 서비스에 대한 고객평가 및 의견을 조사하여 고객만족도 시스템(CRM)에 반영·환류하고 캐치콜 등을 실시하는 것을 말한다.

1) 운영내용

Happy Call 센터는 완료된 민원과 업무처리에 대한 만족도 조사 후 CRM에 반영하였고 친절, 신속, 만족여부 및 불만족·개선사항 확인하였으며, 민원·제안 전용전화에 대한 응대 및 제안접수를 처리하였으며, 고객니즈(needs) 및 고객만족도 조사를 실시하였다.



<그림 4> Happy call 센터 흐름도

4. 민원관련 타 시스템과 연계

민원·제안처리 진행상황을 신속하게 알려주는 기능 등을 탑재한 타 시스템과의 연계를 통하여 고품격 민원서비스 제공하고 있다.

1)연계방향

e-파달시스템에서 타시스템의 기능을 활용할 수 있도록 연계가 되고 있다.

대표적인 예가 처리상황 흐름도와 SMS전송이다.

또한, e-파발시스템에서 처리한 데이터의 타 시스템에 저장과 e-파발시스템과 타 시스템간 접속, 처리 상호연계가 되고 있다.



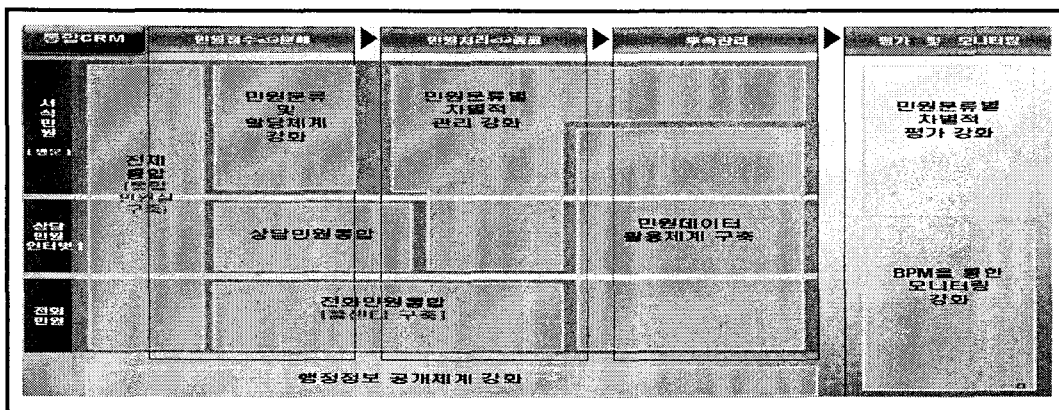
<그림 5> 민원관련 타 시스템과의 연계모형

5. 고객 관리 시스템 (Customer Relationship Management) 구축

1) 구축내용

고객관리시스템 구축은 고객정보, VOC처리, 민원처리에 대한 실시간 고객평가, 민원 처리과정 공개 등이 통합적으로 이루어질 수 있도록 구축되어 있다.

고객관리시스템의 구축은 통합 고객관리 및 정보 분석·관리와 핵심업무대상 업무진행관리(BPM), 정책관련 의견조사 및 설문조사 관리, 캠페인 관리, 제안·질의 등 의견을 제시한 고객관리를 구축하였다.



<그림 6> 고객 관리시스템

VI. 시사점 및 결론

충청북도가 추진하는 브랜드사업의 목적은 도민과 도청 간에 존재하는 보이지 않는 장벽을 제거함에 있다고 할 수 있다. 구체적으로는 도민들의 민원을 원활히 처리하고, 도민들의 제안 및 아이디어를 받아들여 도정에 반영하는 것이다. 또한 도민의 민원이나 제안을 원스톱으로 처리하기 위해서는 도청 내 각 부서간의 벽을 제거하여 업무처리에 협력을 하여야 한다.

도청과 도민 간의 벽, 도청 내 부서간의 벽을 제거한다는 것은 GE에서 추진했던 'boundaryless' 가치와 매우 유사한 성격을 갖고 있다. 따라서 충청도청의 브랜드 사업의 핵심 아이디어는 'boundaryless'로 표현될 수 있을 것으로 보인다.

지방행정 브랜드사업의 성공적 추진을 위해서 GE의 추진전략은 참고할만한 가치가 있다. 우선 지자체장이 브랜드 사업의 취지를 지지하고 적극적으로 지지하고 홍보하는 것이 매우 필요하다.

또한 GE의 사례에서 보았듯이 지향하는 가치를 실현시키기 위해서는 평가와 보상시스템이 이를 뒷받침해주어야 한다는 점이다.

기업과 행정기관은 평가 면에서 차이점이 있는데, 기업들은 영리단체이므로 대개 재무적 성과에 치중하는 반면, 행정기관은 행태를 중심으로 평가하게 된다. 이익을 추구하는 기업인 GE에서도 'boundaryless'란 가치에 맞는 행태를 비중 있게 평가한 점은 행정기관에 시사하는 바가 있다.

본 논문에서는 GE에서 추진하였던 'boundaryless' 가치와 충청도청에서 추진하는 브랜드사업 간에 유사한 점을 살펴보고, 브랜드 사업의 성공적 수행을 위하여 GE 추진전략에서 참고하고 배울 점을 살펴보았다. 브랜드 사업의 성공은 브랜드에 담겨있는 취지를 구성원에게 설득함과 동시에 평가와 보상시스템이 이를 뒷받침해주어야 함에 달려있다고 하겠다.

참 고 문 헌

1. 충청북도 도청, "지방형 고객만족통합시스템," 2006
2. Welch, Jack, *Jack: Straight from the Gut*, Warners Books, Inc., 2001.