

# 지방자치단체의 일하는 방식 혁신에 관한 연구

이향수<sup>1</sup>, 이성훈<sup>2\*</sup>, 정용훈<sup>2</sup>

<sup>1</sup>건국대학교 인문사회융합대학 교수, <sup>2</sup>고려대학교 경제통계학부 교수

## Research on Innovation in the Way of Working of Local Governments

Hyangsoo Lee<sup>1</sup>, Seong-Hoon Lee<sup>2\*</sup>, Yonghun Jung<sup>2</sup>

<sup>1</sup>College of Humanities and Social Sciences, Konkuk University, Professor

<sup>2</sup>Dept. of Economics, Korea University, Professor

요 약 본 연구에서는 문재인 정부가 추진하고 있는 정부 혁신의 중요한 내용의 하나인 일하는 방식 혁신의 주요 전략 및 내용을 살펴보고, 특정 지자체의 사례를 중심으로 일하는 방식 혁신의 내용 및 성공요인을 분석하였다. 특히 본 연구에서는 업무간소화를 통해 일하는 방식을 혁신한 사례를 분석하고 있는데 연구대상이 된 지방자치단체는 2019년 행정안전부의 정부혁신 평가에서 우수한 평가를 받은 기관이다. 본 연구에서는 해당 지방자치단체의 직원들을 대상으로 심층인터뷰를 진행하여 해당 기관의 업무간소화와 관련된 문제점 및 성과, 성공요인들을 살펴보았다. 업무간소화를 성공적으로 추진하기 위해서는 첫째, 조직구성원들의 변화에의 동참을 유도할 수 있도록 공감대를 형성하는 것이 매우 중요함을 알 수 있었다. 둘째, 업무간소화라는 혁신 프로젝트에 조직구성원들의 적극적인 참여를 유도하기 위해서는 인사가 점 등의 인센티브가 필요함을 알 수 있었다. 셋째, 조직의 변화를 유도하고 지원하기 위해서는 무엇보다도 중간관리자 및 최고관리자의 관심과 지원이 매우 중요한 요인임을 알 수 있었다. 본 연구의 이러한 결과를 통해 향후 공공부문의 일하는 방식 혁신을 위한 정책마련에 일조할 수 있으리라 판단된다.

주제어 : 일하는 방식의 혁신, 업무간소화, 지방자치단체, 공감대형성, 보상체계, 기관장의 관심

Abstract In this study, we reviewed the main strategies and contents of the work style innovation promoted by the Moon Jae-in government, and analyzed the contents and success factors of the work innovation based on the case of a specific local government. In particular, this study analyzes the case of innovation in the way of working through simplification of work, and the local governments, which were the subject of the study, received excellent evaluation in the government innovation evaluation of the Ministry of Public Administration and Security in 2019. In this study, we conducted in-depth interviews with employees of local governments to examine the problems, achievements, and success factors related to business simplification. First, it was found that it is very important to form consensus so that the members of the organization can participate in the change in order to simplify the task. Second, incentives, such as HR, were needed to induce active participation of members in the innovation project called Simplification of Work. Third, in order to induce and support organizational change, it was found that the interest and support of middle managers and directors were the most important factors. The results of this study will help to prepare the policy for innovation in the public sector's working style.

Key Words : Innovation in the Way of Working, Simplification of Work, Local Government, Consensus Formation, Reward System, Manager's Attention

\*This paper was supported by Konkuk University in 2020.

\*Corresponding Author : Seong-Hoon Lee(leeseonghoon@korea.ac.kr)

Received August 12, 2020

Revised October 14, 2020

Accepted December 20, 2020

Published December 28, 2020

## 1. 서론

4차 산업혁명 시대를 맞아 공공부문에서는 능률적인 업무방식을 통해 국민들에게 더 나은 행정서비스를 추진하고자 노력하고 있다. 정권이 바뀔 때 마다 정부는 정부 혁신의 중요 내용으로 “일하는 방식의 혁신”을 이야기 하여왔다. 박근혜 정부의 ‘정부3.0’에서도 문재인 정부의 ‘정부혁신’의 주요 내용으로 공무원들의 일하는 방식의 개선을 이야기 하고 있다. 그렇다면 일하는 방식 혁신의 정의는 무엇인가? 그리고 정부 공무원들의 일하는 방식 혁신을 성공적으로 수행하기 위해서는 어떤 노력들이 필요할까? 본 연구에서는 이러한 질문에 대한 답을 하고자 시작되었다.

본 연구에서는 문재인 정부가 추진하고 있는 정부 혁신에 대한 개념 및 내용들을 살펴보고, 특정 지방자치단체에서 성공적으로 추진한 일하는 방식의 혁신사례를 소개하고자 한다. 이를 통해 향후 공공부문의 일하는 방식 혁신을 추진하는데 있어서의 시사점을 밝혀보고자 한다.

사례 연구 대상이 된 B는 시 단위의 지방자치단체로서, 면적은 58.46km<sup>2</sup>이고, 인구 58만 명의 도시이다. 행정구역은 2구 31동 565통이며, 전체 공무원 수는 1,825명이다[1]. 이하에서는 먼저 일하는 방식의 개념을 살펴보고, 일하는 방식 혁신을 성공적으로 이뤘다고 평가받고 있는 B시 사례를 분석하였다. 이를 통해 정부의 일하는 방식 혁신에 대한 정책적 함의를 살펴보고, 공공부문 특히 지방자치단체의 일하는 방식 개선에 기여하고자 한다.

## 2. 일하는 방식 혁신의 개념적 논의

### 2.1 일하는 방식 혁신의 의의 및 필요성

일하는 방식 혁신이란 일하는 방식을 개선함을 의미한다. 따라서 기존과는 다른 독창적이고 혁신적인 방법으로 일하는 방식을 개선함을 말한다[2, 3]. 따라서 그동안의 일하는 방식과는 다른 방법을 모색하고 이를 개선한다는 의미이다. 일부학자는 일하는 방식 혁신을 업무생산성 제고와 동일시하기도 하고[4], 또한 일부 학자들은 업무 프로세스를 수요자 입장에서 검토하여 개선하는 것을 일하는 방식의 혁신으로 정의하기도 한다[5, 6].

문재인정부는 정부혁신을 추진하면서 일하는 방식의 혁신 범주에 다음의 4가지로 구분하고 있다. ① 낡은 업무관행의 제거, ② 업무 프로세스의 개선, ③ 소통과 토

론을 통한 협업, ④ 일하는 공간의 혁신 등이다[7]. 이러한 논의들을 바탕으로 하여 본 연구에서는 일하는 방식의 혁신을 그동안의 업무관행을 개선하여 대민서비스의 질을 높이는 개선전략을 일하는 방식의 혁신으로 정의하고자 한다.

그렇다면 왜 일하는 방식의 혁신이 필요한가? 우리나라 연간 1인당 노동시간은 2,070시간이다. 이는 OECD 회원국 평균(1,765시간)과 비교해보면 매우 큰 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 노동시간이 가장 적은 독일(1,363시간)보다 707시간을 더 일하는 것이 된다. 이렇게 많은 노동시간에도 불구하고 1인당 노동생산성은 시간당 31.8달러로 독일(59달러)의 1/2수준이다[8, 9]. 이러한 결과를 통해 우리나라 근로자들의 노동생산성이 매우 낮으며 일할 때 일하고 쉴 때 제대로 쉬는 업무문화가 필요함을 알 수 있다. 사실 공무원들의 일하는 방식도 이러한 통계결과와 다르지 않으며 매우 비효율적이며 비생산적이라는 것이 일반적 평가다[11, 12].

또한 공직 문화 중 형식을 중시하여 과도한 보고로 인해 근무시간 중 비생산적으로 보내는 시간이 약 31%[13]라고 한다. 이러한 행태는 ICT변화를 통한 사회변화의 흐름을 이해하지 못한 것이라고 할 수 있다. 또한 행정환경의 변화에 따른 국민들의 요구사항 및 욕구를 이해하고 대응하기 위해서는 형식적인 회의나 과도한 보고, 그리고 이를 위한 문서 작업에 더 이상 시간적 비용을 지불해서는 안 될 것이다. 따라서 불필요하고 비 부가치적인 업무에 할애하는 시간을 줄이고 국민을 위한 고 부가치적인 업무에 집중해야 할 것이다.

### 2.2 문재인 정부 일하는 방식 혁신의 추진방향

문재인 정부는 범정부 일하는 방식 혁신의 추진방향을 위에서도 언급했듯이 4가지로 구분하고 있다. 이하에서는 이에 대해서 구체적으로 살펴보고자 한다[7].

#### 2.2.1 낡은 업무관행의 제거

업무 생산성을 저해하는 낡은 관행을 타파하고 정책 대안 마련 및 대민 현장업무 수행 등 국민을 위한 가치 창출업무에 집중할 것을 목적으로 한다. 이를 위해서는 낡은 업무 관행의 제거, 업무 간소화, 관리자 실천 방안 등 기관별로 ‘선택과 집중’에 따른 자체 계획을 수립하여 추진할 것을 요구하고 있다.

#### 2.2.2 ICT활용-데이터 기반으로 업무 프로세스의 개선

4차 산업혁명 시대에 걸맞도록 업무 프로세스를 재검토하여 공공부문의 일하는 방식을 효율적이고 스마트하게 전환할 것을 목적으로 한다. 이를 위해서는 업무 현장에서 실시간·현장 대응성을 확보하여 신속하게 업무 처리할 수 있는 방안 및 정보 공유를 통한 집단지성 활용·업무 노하우 확산 방안 마련이 필요함을 지적한다.

### 2.2.3 협업과 소통의 업무 방식·조직문화 확산

정부 내 협업을 촉진하여 정부가 일하는 방식과 문화에 협업을 내재화하여 정부 정책수립 및 문제해결 역량을 획기적으로 제고함을 목적으로 한다. 이를 위해서는 팀 간, 과 간, 실·국 간 소통과 토론의 조직문화를 확산하여 국민을 위한 정책을 부처 칸막이 없이 함께 만드는 기반을 마련할 것을 강조하고 있다.

### 2.2.4 창의적 조직문화를 위한 일터 공간 혁신

일하는 방식의 물리적 기반이 되는 사무공간에 대한 인식을 전환하여, 수평적이고 창의적인 조직문화 조성을 유도하는 공간 조성을 목적으로 한다. 이를 위해서는 협업과 소통을 활성화하여 창의성과 업무효율을 극대화하고 유니버설 디자인 개념 및 직원복지 개념을 적용한 공간을 추구할 것을 독려한다.

이상 정부의 일하는 방식 혁신의 추진방향에 기반하여 본 연구에서는 우리정부의 일하는 방식의 혁신 범주 중에서 특히 낡은 업무관행의 제거에 대한 혁신 사례를 분석하고자 한다. B시는 그동안 관행적으로 지속되어 왔던 여러 가지 업무 관행을 개선하기 위해 적극적인 노력을 기울인 지방자치단체로서 평가받아왔다[8]. 이하에서는 B시 공무원들을 대상으로 일하는 방식을 개선하기 위해 그동안의 업무관행 및 조직문화를 어떻게 변화시키고자 노력했는지를 살펴보고자 한다.

## 3. 연구 내용 및 방법

### 3.1 연구 내용

본 연구의 대상이 되고 있는 B시는 업무 생산성을 저해하는 관행을 제거하고자 했으며, 대민 현장업무에 집중하고자 업무 간소화를 추진하였다. B시의 경우 2019년 정부혁신평가에서 일하는 방식 혁신의 우수사례로서 좋은 평가를 받은 지방자치단체이다. 연구진들은 B시의 담당 공무원들을 대상으로 심층 인터뷰 및 B시 내부 자료

들을 바탕으로 업무간소화를 통한 일하는 방식 혁신의 추진과정을 연구하였다. 또한 업무간소화를 성공적으로 제고할 수 있었던 영향요인들을 분석하고자 한다. 결론부분에서는 우리나라 지방자치단체 더 나아가 중앙부처 등 공공부문에서 일하는 방식의 혁신을 하는데 있어서 참조할 수 있는 정책적 함의를 제안하였다.

### 3.2 연구 방법

본 연구에서는 B시의 일하는 방식 혁신사례 분석을 위해 기존 연구의 분석, 연구대상 기관의 공무원들에 대한 심층 인터뷰를 수행하였다. 기존 연구들을 분석하기 위해서는 그동안 업무간소화 개선 사례 등에 대한 연구 문헌과 공공부문의 자료들을 검토하였다. 또한 B시의 업무간소화 추진과 관련된 문서 자료 및 심층 인터뷰 내용 등을 정리하여 정부의 일하는 방식 개선에 대한 정책적 함의를 도출하고자 노력하였다.

Table 1. Measurements for in-depth interviews

Problems of Business Practice	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sustained Inefficiency Practices</li> <li>· Cumulative overload</li> <li>· Decentralized work</li> <li>· Frequent weekend work practices</li> </ul>
Work Practice Improvement Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Throw away unnecessary work</li> <li>· Improve reporting and meeting culture</li> <li>· Unnecessary meeting reduction method</li> <li>· Work consultation through video conference</li> </ul>

B시청은 2019년 10월 30일 현재 근무하는 인원이 1,830명으로 본청과 사업소에 1,058명이 근무하고 있다. 면담에 참여했던 공무원들은 기획실 직원들 및 청년 취업 사업부서에 일하는 일반직원들로서 총 5명의 인원을 면담하였다. 면담 대상자들을 선정함에 있어서는 해당 기관에서 일하는 방식 개선을 추진한 부서 담당자 및 현 업무부서에서 일하는 방식 개선을 통해 업무간소화를 실천하는데 적극적이라고 평가를 받은 직원들로 구성되었다.

Table 2. Interviewees of Study

No.	sex	Division	position
1	male	Innovation Planning Team	employee
2	male	Innovation Planning Team	employee
3	male	Innovation Planning Team	Middle Manager
4	male	Youth Policy Team	Senior manager
5	female	Youth Jobs Team	employee

## 4. B시청의 일하는 방식혁신 사례분석

이하에서는 B시청에 근무하는 공무원들의 일하는 방식 혁신을 위해 업무 간소화하는 과정을 분석하고자 한다. 사례를 분석하면서, 우선 왜 업무를 간소화하고자 하였는지 추진 배경을 분석하고, 업무간소화를 위해 어떠한 부분을 개선하기 위해 노력하고 어떻게 접근했는지 등을 분석하였다. 또한 업무간소화를 통한 일하는 방식의 혁신을 도출하는데 있어서의 성공요인이 무엇이었는지를 검토하고자 한다.

### 4.1 업무간소화를 통한 일하는 방식 혁신

#### 4.1.1 추진배경

업무생산성이나 불필요한 일을 제거하고 개선해야 한다는 것에 대해서는 민간기업 뿐 아니라 공공부문에서도 큰 관심사가 되었다. B시청에서 이러한 문제점을 인식하고 업무가 가중되고 불필요한 업무가 지속적으로 누적되는 것에 대해서 인지하게 되었다. 해마다 기존의 불필요한 업무에 대한 검토 없이 새로운 계획을 추진하여 지속적으로 업무가 누적되는 상황이었다. B시청 공무원들이 처한 이러한 업무 가중 환경은 대 국민서비스의 질을 저하하게 되는 결과를 가져온다는 반성도 하게 되었다.

또한 과도한 보고 및 문서작업으로 인해 일과시간이 낭비되고 업무 집중도가 저하되는 결과를 초래하였다. 회의문화에 있어서도 일방적인 회의나 전달위주의 회의를 통해 지시가 대부분인 회의를 하여왔다. B시청 공무원들은 이러한 문제를 해결해야 한다는 공감대를 형성하고 업무간소화를 통한 일하는 방식 혁신을 추진하였다.

#### 4.1.2 현황 및 문제점

B시청에서는 업무 간소화를 위해 불필요한 일을 버리기 위한 두 가지 원칙을 추진하였다. 첫째, 업무성과를 저해하는 낡은 관행(red-tape)을 타파하기. 둘째, 업무간소화를 추진하기 위한 업무문화 개선하기, 셋째, 현장대응 중심의 고부가가치업무에 집중하기 등으로 수립하였다.

인터뷰에 참여한 공무원들의 의견대로 사실 그동안은 각자 업무에 대한 고객이 누구인지에 대한 정의를 하거나 고민을 해본 경험이 없었다.

“그동안 제 업무를 처리하면서 솔직히 고객으로 저희 시민들을 염두에 두기보다는 위 상사들을 먼저 떠올렸던 것이 사실입니다. 그러다 보니 보고서를 만드는데 시간이 많이 걸리고 했던 것이지요.”

또한 지속적으로 관행되어 온 업무습관에 대해서도 한번도 고민하거나 잘못된 일이라고 인지하지 못하여 비효율적인 관행이 잔존 할 수 밖에 없었다.

“입사해서부터 지금까지 선배들이 늘 그렇게 해 오셨고요. 저희도 당연히 다르게 행동하면 안 되는 줄 알았습니다. 공무원들이 그렇거든요. 특별하게 튀는 것을 싫어합니다. 선배들 하던 대로 해야지요. 예를 들어 일어 없더라도 상관이 퇴근을 하시지 않으면 저희도 집에 못갑니다. 눈치 보면서 그냥 있는 거죠. 사실 일도 없으면서 야근한 적도 많아요”

이처럼 B시청 공무원들은 기존의 업무 관행을 개선하기 보다는 관행적으로 순응하면서 적응하는 모습을 가지고 있었다.

“약 2년 전에 저희 부서에 9급 신입직원이 들어왔는데요. 굉장히 힘들어하더군요. 늦게까지 남아서 눈치 보면서 선배들과 일해야 하고, 주말에도 카톡님이 카톡 보내면 출근하는 게 힘들다고. 그러더니 공직을 떠났습니다. 그때 제가 느낀 게 공직사회도 변해야 한다는 것을 알았습니다.”

인터뷰에 참여했던 B시청 직원 중 여성 직원은 야근이나 주말출근 등의 관행에 대해서도 많은 지적을 하고 있다.

“밤늦게 카톡이나 문자로 업무지시를 하시면 정말로 난감합니다. 특히 힘든 게 주말에 카톡으로 업무를 여쭙보시거나 지시하시는 거예요. 어느 때는 주말에 할 수 없이 지시하신 부분을 확인하러 사무실에 나간 적도 한두 번이 아닙니다. 그렇게 한다고 해서 결과가 크게 달라지는 것도 아닌데 왜 그러시는지 사실 힘듭니다.”

또한 업무보고에 있어서도 내용보다는 형식에 많은 시간을 할애하고 있음도 알 수 있었다.

“보고서를 작성해서 보고할 때 그동안 많이 긴장을 한 부분이 내용 이라기보다는 형식입니다. 저희 국장님이 굉장히 보고서를 중시하시는데요. 제가 작성한 보고서 가지고 과장님과 같이 보고 들어갔다가 혼이 난 적이 많았어요. 사실은 신속하게 얼른 보고 드리고 결정을 해 주셔야 하는데 보고서 꾸미는 시간이 더 드는 것 같아요.”

이상의 인터뷰 내용대로 B시청 공무원들은 업무환경에 대해서 불필요한 일을 버리고 실질적으로 시민들에게 가치 있는 업무에의 집중이 필요함을 알 수 있었다.

#### 4.1.3 업무간소화를 통한 일하는 방식 혁신의 성과

B시청의 업무간소화를 추진하면서 몇 가지 가시적인 성과를 도출하였다.

첫째, 부서별로 우리부서가 반드시 버려야 할 업무나 관행을 한 두가지 정하여 이를 제거하는 작업을 진행하였다. 인터뷰에 참여했던 기획팀의 경우 “보고서 양식 간략화”로 정하여 구두보고나 비대면 보고를 늘렸다. 그렇게 해서 대면보고를 위해 대기하는 시간을 낭비하고 업무시간을 줄일 수 있었다. 또한 “보고서 양식 간략화” 프로젝트를 진행하면서 키워드 중심의 간략한 보고서나 구두만으로 보고를 하도록 하고 현장에 출장 나가 있을 때는 유선으로 간략히 보고하도록 보고 체계를 개선하였다.

둘째, 회의는 다른 누군가의 업무시간을 빼앗는 비용으로 인식하고 회의 진행절차나 참석자나 시간 등에 대해서 재점검하였다. 그동안 무의식적으로 시청에서 시행되고 있던 수많은 회의 중 불필요한 회의가 없었는지를 점검하여 약 1/3의 정기적인 회의를 줄이도록 하였다. 또한 업무와 관련자가 아님에도 불구하고 회의에 참여하고 있는 참석자의 경우에는 제외하는 것을 원칙으로 하고, 회의 내용에 대한 공유는 이메일이나 사내 게시판을 활용하기로 하였다. 회의 문화 개선에 있어서는 무엇보다도 회의 시간에 대한 개선이었다. 회의는 무조건 1시간 내에 끝내는 것을 원칙으로 하였다. 그러한 원칙을 정하다 보니 회의 참석 전에 참여자들이 회의내용을 사전에 숙지하고 오는 등 훨씬 능률적으로 회의를 진행할 수 있게 되었다.

셋째, 업무간소화를 통해 일하는 방식을 혁신하는데 있어서는 무엇보다도 관리자 계층의 적극적인 동참이 필수적이다. 이를 위해 관리자계층의 업무문화혁신 노력을 독려하여 이들로 하여금 적극적으로 업무처리 방식을 바꾸도록 직원들을 독려하도록 하였다.

이처럼, B시청 공무원들은 업무간소화를 통해 일하는 방식의 혁신을 제고하였다. 물론 현재도 진행 중으로 시청 전체의 일하는 방식을 혁신하는 수준까지는 아니지만, 많은 부서가 동참하여 전체 시청으로 확산될 것으로 판단된다.

## 5. 일하는 방식 혁신의 성공요인

### 5.1 직원들의 참여 유도를 위한 공감대형성

B시청의 사례는 공공부문의 일하는 방식을 변화시켜 궁극적으로 대국민 서비스의 질을 제고하기 위한 전략적 변화과정에 대한 논의이다. 물론 이전에도 업무생산성에 대한 관심이 있었지만, 다분히 행정서비스 공급자의 시각

에서 바라보았다[88]. 그러나 본 연구대상이 된 B시청 공무원들의 경우 행정서비스의 최종수혜자인 국민들에게 더 나은 서비스를 제공하기 위해 즉, 행정서비스의 질을 향상시키기 위해서는 불필요한 업무를 제거해야 함을 인식했다는 점에서 매우 수요자 지향적인 관점에서 접근하였다.

사실 공직사회에서 일하는 방식의 변화를 가져오기 위해서는 무엇보다도 공무원들의 공감대 형성이 매우 중요하다. 특히 외부 환경의 변화로 인해 공직사회도 변화해야 한다는 것을 인지해야 하며, 변화에 동참해야 한다는 행태의 변화가 필요하다. 그러나 공공부문의 문화나 조직구조 등은 이러한 변화에 효과적으로 대응하기 쉽지 않다. 또한 업무간소화 등 일하는 방식을 개선한다는 공감대가 형성되면 적극적으로 추진해야 하며, 자칫 중단되기도 또는 일부 구성원들에게 외면 당할수도 있다는 점에서 많은 구성원들의 공감대 형성이 매우 중요하다.

“기획팀에서 먼저 업무간소화 프로젝트 추진한다고 했을 때, 처음에는 사실 좀 하다가 그만두겠지 했습니다. 그래서 우리부서도 추진계획 제출하라고 할 때 대충 주제 하나 정해서 제출했지요. 그런데 약 1년을 진행하더군요. 그때 알았죠. 진짜 하는구나 하고요.”

조직구성원들의 참여를 독려하기 위해서는 진정성 있게 지속적으로 혁신에의 참여를 독려할 필요가 있음을 알 수 있었다.

“적극적으로 추진하다보니, 저희 시청의 슬로건이나 비전이나 목표 이런 것들이 눈에 들어오고 우리가 어떻게 일을 해야 시민들에게 좀 더 나은 서비스를 할 수 있을까를 고민하게 되더군요.”

이처럼 공감대 형성을 통해 직원들이 시청이 추구하고자 하는 목표에 대한 관심 그리고 목표공동체로서의 의식을 갖게 됨을 알 수 있었다[14, 15].

### 5.2 혁신참여에 대한 보상체계 제공

문제인 정부가 추진하고 있는 정부혁신은 국민을 위한 정부를 그 목표로 하고 있다. 그렇다면 공무원들의 일하는 방식은 철저히 고객 지향적으로 변화해야 한다[9-12]. 그동안 우리 정부가 일하는 방식의 개선을 추진하지 않은 것은 아니지만 문제인 정부혁신에서는 일하는 방식 혁신을 통해 대국민 서비스 품질향상을 궁극적인 목표로 하고 있다. 이로서 공무원들이 변화해야 함은 자명하다. 아울러 공무원들을 어떻게 변화하도록 유도할 것인가에 대한 고민도 필요하다[13-15].

B시청에서 업무간소화 프로젝트를 추진하면서 아이디어를 제안하거나 업무간소화를 적극적으로 추진하는 부서장 및 직원들에 대해서 인사가점 등의 보상체계를 가동하였다. 사실 업무간소화는 공무원들 모두 심리적으로는 변화에 동참하고 싶어 하지만, 동료 및 상사들의 눈치를 보느라 적극적으로 참여하기가 어렵다. 그러나 B시청의 경우 인사가점 등을 업무간소화와 연계하여 추진하여 일하는 방식을 개선하고자 하는 의지가 강력함을 천명한 것이다. 이를 통해 많은 직원들을 효과적으로 동참에 유도할 수 있었다.

“처음에는 소극적이었던 것이 사실입니다. 그런데 업무간소화에 대한 아이디어나 추진에 적극적인 직원에 대해서 인사가점을 준다고 할 때는 진짜 참여해야 겠구나 하는 동기부여가 되더군요.”

B시청에서 근무하는 A씨의 인터뷰내용에서도 조직에서의 변화를 독려하기 위해서는 보상체계가 반드시 필요함을 알 수 있었다.

### 5.3 중간관리자 및 기관장의 관심

B시청에서 일하는 방식을 바꿔 업무간소화 등을 적극적으로 추진하는데 있어서는 기관장을 비롯한 중간관리자의 강력한 의지가 매우 큰 성공요인으로 작용하였다. 보고방식이나 회의방식을 변화시키는데 있어서는 무엇보다도 중간관리자들의 적극적인 협조 없이는 불가능하기 때문이다. 이들은 대부분 회의 주재자 역할을 한다. 또한 야간근무 및 주말근무, 문자메시지 지시 등의 실질적인 주체이기 때문에 이들의 변화가 무엇보다도 절실하다. “사실, 처음에 시장님의 강력한 지시로 시작은 되었지만 실국장님들은 다소 불편해 하셨지요. 보고 자료도 간소화 하라고 하고, 야간에 지시하지 말라고 하고 하니까요.”

또한 기관장의 관심은 매우 중요하다. B시청에서 업무간소화를 추진 시에도 기관장의 강력한 관심과 지원이 있었기에 가능했다고 판단된다. 공감대를 형성하기 위해 기관장이 조차나 조직 내 온라인 게시판에 업무간소화에 대한 의지를 표현했으며, 인센티브 등에 대한 지원이 있어서도 적극적이었다. 이를 통해 조직을 변화시키고 동참하게 하기 위해서는 중간관리자 이상의 관리자 그룹의 관심 및 지원이 매우 필요함을 알 수 있었다[16-19].

## 6. 결론

일하는 방식 혁신의 연구대상인 B시청은 2019년도

정부혁신 평가에서 지방자치단체 중 일하는 방식 혁신에 있어 우수사례로서 평가를 받았다. 기관장 및 시청 직원들은 업무간소화를 통해 일하는 방식을 바꾸면 결국은 대민서비스에 집중하게 되고 서비스의 질을 제고할 수 있다고 생각하였다. 업무간소화를 통해 절감된 시간과 에너지는 해당 지역사회의 문제를 해결하고 현장행정을 하는데 좀더 효과적으로 활용할 수 있다고 판단하고 있었다. 또한 처음에는 직원들이 변화과정에 수동적으로 참여하였으나 지속적으로 추진하면서 형식적인 참여가 아니라 적극적인 참여자로 변화하였다. 또한 직원들간에 업무간소화를 추진하면서 시청의 목표나 비전에 대한 공감대 역시 넓어짐을 알 수 있었다.

직원들을 일하는 방식의 변화과정에 참여하도록 독려하는 것은 무엇보다도 중요하다[20]. 일하는 혁신을 성공적으로 유도 하기 위해서는 B시청의 사례에서도 보듯이 직원들의 적극적인 참여를 위해 공감대를 형성하고, 인센티브를 제공하는 것이 매우 중요하다[21]. 이러한 공감대 형성은 일하는 방식의 혁신에 동참하고 이를 독려하는데 있어서 매우 중요한 것으로 단순한 구호로 되는 것은 아니다. 공감대 형성을 위해서는 조직구성원들간 자주 소통하며, 문제에 대한 깊이 있는 토론과 이야기할 수 있는 기회를 가져야 한다. 또한 혁신 참여에 대한 보상체계 제공을 위해서는 혁신에의 참여뿐 아니라 모든 성과에 대한 공정한 보상 및 이를 뒷받침할 수 있는 제도적 지원이 매우 중요하다. 또한 일하는 방식 혁신을 위해서는 무엇보다도 가장 중요한 것이 기관장 및 중간관리자들의 관심과 지원이 절대적이다. 공직사회를 움직이고 변화시키는데 있어서는 무엇보다도 상위관리자의 관심과 태도이다. 따라서 지방자치단체의 일하는 방식 혁신을 유도하기 위해서는 상위관리자의 관심과 지원이 절대적으로 필요하다.

본 연구는 특정 지방자치단체의 사례를 분석하여 일하는 방식 혁신을 위한 업무간소화 과정을 연구하였으며, 성공요인을 도출했다는 점에서 중요한 의미를 가진다. 그러나 이러한 정책적 함의에도 불구하고 본 연구는 질적 연구가 가지는 몇가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 일하는 방식의 혁신과정에 성공요인을 분석함에 계량적인 접근 방법을 도입할 필요가 있다. 따라서 향후에는 제도적 차원, 보상 차원, 공감대 형성 등의 분야에서의 성공요인에 대해서 좀 더 구체적인 요인분석이 필요하다. 이를 통해 일하는 방식 혁신에 어떠한 영향요인들이 어떻게 영향을 주는지를 경험적으로 증명할 필요가 있음을 밝히고자 한다.

## REFERENCES

- [1] <http://www.anyang.go.kr/anyang/main.do>
- [2] K. Asakawa, H. Nakamura, & N. Sawada. (2010). *Firms' open innovation policies, laboratories' external collaborations, and laboratories' R&D performance*. *R&D Management*, 40(2), 109–123.  
DOI : 10.1111/j.1467-9310.2010.00598.x
- [3] S. D. Chang, & Y. M. Zhu. (2012). *Corporate Entrepreneurship, Social Capitals, and SMEs' Performance in China*. *The e-Business Studies*, 13(2), 283–299.  
DOI : 10.15719/geba.13.2.201206.283
- [4] J. C. Hayton, (2003). *Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance*. *Human Resource Management*, 42(4), 375–391.  
DOI : 10.1002/hrm.10096
- [5] J. T. Kim & J. S. Han. (2017). *Cultural Management Innovation through the Adoption of Internet of Things: Case of Smart Farm*, *Journal of Digital Convergence*, 15(3), 65–75.  
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.3.65
- [6] Newspaper articles, Park Joo-hee, US-EU, European Union's Social Value Law enacted ... Korea is in the process of parliament, the Korea Daily, March 31, 2018
- [7] Ministry of Public Administration and Security. (2018), *Governmental Ways of Work Innovation Innovation Guidelines*.
- [8] Central government joint, *Government innovation comprehensive plan*, 2018.3.19.
- [9] K. Nah, S. Sung, Y. Jeon & E. K. Lee. (2017). *A Study on Design Development Direction for Designing Aging Friendly City through The Case Analysis*, *Journal of Digital Convergence*, 15(6), 61–69.  
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.6.61
- [10] J. M. Do & J. D. Kim. (2014). *A Study on Critical Success Factors for Enterprise Security Collaboration*, *Journal of Digital Convergence*, 12(10), 235–242.  
DOI : 10.14400/JDC.2014.12.10.235
- [11] B. Y. Jeung. (2018). *Influence on Successful Aging and Mediation Effect of Retirement Preparation by Social Participation Attitude of Public Officials in Korean Baby Boom Generation*, *Journal of Digital Convergence*, 16(1), 93–101.  
DOI : 10.14400/JDC.2018.16.1.093
- [12] Article 3 (1) of the 「Basic Act on the Realization of Social Value of Public Agencies」 M. S. Jeong. (2018). *A Study on the Effect of Organizational Learning on Corporate Performance: Case Study on Mediating Effects of Intangible Assests*, *Journal of Digital Convergence*, 15(11), 97–105.  
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.11.97
- [13] Korean Chamber of Commerce, McKinsey.(2016), *Korean Organizational Health and Corporate Culture Report*.
- [14] S. K. Kim. (2016). *The Study on the CSR –Focused on LG Electronics–*, *Journal of Digital Convergence*, 14(6), 69–83.  
DOI: 10.14400/JDC.2016.14.6.69
- [15] B. Baruah, & A. Ward, (2015). *Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822.  
DOI : 10.1007%2Fs11365-014-0318-3
- [16] H. P. Zhang, J. K. Kim, H. H. Wang & Y. K. Lee. (2018). *The Effect of Intrapreneurship on the Organizational Performance: Focused on the Mediating Effects of Open Innovation –Focused on small and medium enterprises in Busan*, *Journal of Digital Convergence*, 16(3), 101–111.  
DOI : 10.14400/JDC.2018.16.3.101
- [17] S. A. Zahra. (1993). *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319–340.  
DOI : 10.1016/0883-9026(93)90003-N
- [18] G. T. Lumpkin, & G. G. Dess, (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.  
DOI : doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568
- [19] H. S. Lee & S. H. Lee. (2016). *Study on the Environment of Collaboration on Private Enterprises: Focusing on the Implications for Public Organization*, *Journal of Digital Convergence*, 14(9), 1–7.  
DOI : 10.14400/JDC.2016.14.9.1
- [20] H. S. Lee & S. H. Lee. (2017). *Diagnosis of Organizational Culture: Focused on Public Institutions*, *Journal of Digital Convergence*, 15(3), 9–16.  
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.3.9
- [21] S. W. Kim. (2016). *A Conceptual Framework for the Personalization of Public Administration Services*, *Journal of Digital Convergence*, 15(6), 61–69.  
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.6.61

이 향 수(Hyangsoo Lee)

[중신회원]



- 1993년 2월 : 이화여자대학교 행정학과 (행정학사)
- 1996년 2월 : 이화여자대학교 대학원 (행정학석사)
- 2004년 2월 : 이화여자대학교 대학원 (행정학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 인문

사회융합대학 교수

- 관심분야 : 정책평가, 성과관리, 지식관리, 정보화정책, 이민 정책
- E-Mail : yun7ju7@kku.ac.kr

이 성 훈(Seong-Hoon Lee)

[중신회원]



- 1990년 2월 : 고려대학교 영문학과(문학사)
- 1993년 8월 : 고려대학교 대학원 (경제학석사)
- 2002년 9월 : 뉴욕주립대학교 대학원 (경제학 박사)
- 2011년 3월 ~ 2016년 2월 : 청주대

학교 경상대학 경제학과 교수

- 2016년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 경제통계학부 교수
- 관심분야 : 지식자본, 생산성, 산업조직
- E-Mail : leeseonghoon@korea.ac.kr

정 용 훈(Yonghun Jung)

[정회원]



- 2000년 2월 : 서강대학교 경제학과 (경제학사)
- 2002년 2월 : 서강대학교 대학원 (경제학석사)
- 2010년 1월 : 뉴욕주립대 대학원 (경제학박사)
- 2013년 3월 ~ 2018년 2월 : 인하대

학교 국제통상학과 교수

- 2018년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 경제통계학부 교수
- 관심분야 : 국제경제, 생산성, 산업조직
- E-Mail : yjung45@korea.ac.kr