

# 정부의 민첩성이 정부성과에 미치는 영향: 소통의 조절효과를 중심으로\*

박 승 규\*\*  
김 태 형\*\*\*  
문 명 재\*\*\*\*

## 국문요약

정부는 불확실성이 높고, 빠르게 변화하는 행정환경 안에서 다양한 시민들의 요구에 신속하게 대응하기 위하여 끊임없이 노력한다. 본 연구는 정부의 민첩성을 속도, 유연성, 협업, 반응성, 학습, AI/IT 이용가능성으로 구분하여 정부의 민첩성에 대한 공무원들의 인식이 정부성과에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 실증적으로 분석하였다. 정부의 민첩성의 특성인 유연성, 협업, 반응성, 학습에 대한 인식이 정부성과에 통계적으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 반면에 정부의 업무를 빠르게 처리하려는 인식은 정부성과의 향상에 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 소통의 조절효과를 분석한 결과, 정부의 민첩성 중 유연성은 정부성과 간의 관계를 정의 방향으로, AI/IT 이용가능성과 정부성과 간의 관계는 부의 방향으로 조절효과를 가진 것으로 나타났다. 본 연구의 결과를 통해 예측 불가능한 행정환경의 변화에 대응하기 위한 민첩한 정부의 특성들이 정부성과를 효과적으로 달성할 수 있음을 시사한다.

주제어: 민첩한 정부, 정부성과, 민첩성, 속도, 유연성, 소통

## I. 서론

민첩한 정부(Agile government)는 행정환경의 끊임없는 변화에 맞추어 적응하고, 유연하고, 의사결정과정에서 빠르게 된 조직을 의미한다(Odkhuu et al., 2019). 이러한 민첩한 정부가 필요한 이유는 코로나 19와 같이 행정 외부로부터 발생할 불확실성이 높고 발생원인이 복잡하고 해결방법이 어려운 사회적·경제적 위기를 해결하기 위한 것과 더불어 시민들의 다양해진 수요와 높아진 기대치에 적절하게 대응하기 위함이다. 정밀하고 신속한 공공서비스를 제공하기 위하여 정부조직

\* 이 논문 또는 저서는 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017 S1A3A2067636)

\*\* 제1저자

\*\*\* 공동저자

\*\*\*\* 교신저자

내부에서의 새로운 IT 기술과 첨단 시스템의 도입과 같은 내부적인 변화에 빠르게 대응하는 것에도 민첩한 정부의 목적이 있다. 이처럼 미래 정부의 형태로 주목받고 있는 민첩한 정부조직은 반복적인 정책의사결정 안에서 빠르게 재설계되는 과정을 통해 시민의 변화하는 수요에 맞는 서비스를 제공할 수 있다는 장점을 가지고 있다(Mergel, 2016).

정부의 민첩성은 지속적으로 변화하는 환경 안에서 최종적인 해결책이 예측 가능하지 않고, 모두가 확실한 답을 알고 있지 못하는 경우에 효과적이다(Moon, 2020; Mergel, 2016). 정부의 민첩성은 의사결정을 위하여 정책과정의 빠른 순환을 유도하는 동시에 비록 완벽하지는 않지만 빠른 결과물을 제공하는 것을 의미한다. 그 결과물로부터 얻은 피드백을 통해 문제 상황을 학습하고 판단하면서 의사결정과정의 순환이 빠르게 재설계되는 것이 가능해진다. 이러한 민첩한 순환 과정이 반복되면서 문제의 해결에 점차 가까워지는 형태가 된다. 예를 들어, 최근 코로나 19 발생 초기에 한국 정부는 선제적이고 민첩한 접근방식(Agile and Adaptive Approach)을 통해 상대적으로 적은 비용으로 코로나 전염의 속도를 늦추는 등 효과적인 초기대응을 하였다고 평가하고 있다(Moon, 2020). 이처럼 민첩한 정부의 형태는 모든 문제적 상황이 자연스럽게 해결되거나 종결된 후에 뒤늦게 대안을 발표했던 정부의 대응을 보완하여 새로운 방향으로 나아갈 수 있는 방안으로서 관심을 받고 있다.

조직의 민첩성에 대한 관심이 높아짐에 따라 행정학, 경영학을 비롯하여 특히 IT계열의 민첩한 소프트웨어 개발(agile software development process)을 위한 목적 등으로 다양한 연구가 이루어져 왔다(Mergel, 2018; 김종근, 2016). 기존의 개발방법과는 다른 혁신적인 방법으로서 민첩한 조직은 변화하는 고객의 수요에 빠르게 대응하고 업무성과를 높이는 전략으로 연구되어 왔다(Dahmardeh & Pourshahabi, 2011; Gunasekaran & Yusuf, 2002). 그러나 정부기관의 고유한 특성에 초점을 맞춘 정부의 민첩성에 대한 실증연구는 중요성에 비해 상대적으로 주목을 덜 받아왔다. 정부의 민첩성이라는 포괄적인 개념을 구체적인 특성으로 유형화하고 세부적인 개념에 대한 논의 역시 부족한 실정이다.

따라서 본 연구의 목적은 우선 공공분야에서 중요한 혁신 전략의 일환으로 도입하고자 하는 정부의 민첩성을 개념화하는 것이다. 선행연구 검토를 통해 정부의 민첩성이라는 복합적 개념 안에 포함되어있는 하위요소들을 구분하고 각 요소들의 특성을 정의하고자 한다. 다음으로 본 연구는 정부의 민첩성이 정부성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 이에 따른 본 연구의 연구질문은 “정부의 민첩성은 무엇이고, 정부의 민첩성을 구성하고 있는 주요 구성요소 및 특성들은 무엇이 있는가?”와 “민첩한 정부는 정부성과에 긍정적인 영향을 미치는가?”, 그리고 “이 과정에서 소통은 조절효과를 나타내는가?”이다.

## II. 이론적 검토

### 1. 정부의 민첩성의 개념과 구성요소에 대한 논의

예측하기 어렵고 끊임없이 변화하고 있는 환경에 빠르게 대응하기 위하여 민첩한 정부의 필요성이 대두되고 있다. 2012년 경제협력개발기구(OECD) 글로벌 거버넌스 포럼에서 경제위기와 사회변화에 효과적으로 대응할 수 있는 정부의 민첩성이 중요하며, 이러한 정부의 민첩성은 전략국가(Strategic State)의 필요조건임을 제시하고 있다(OECD, 2013). 학계에서도 4차 산업혁명 시대에 대응하기 위한 새로운 정부모형으로서 민첩한 정부와 민첩한 리더십 관련 연구가 필요함을 지속적으로 강조하고 있다(권기현, 2017; 전영평, 2017). 특히 코로나 19의 발생과 같은 행정환경의 변화는 예측가능성이 어렵고, 복잡하기 때문에 문제해결이 어려운 경우에는 정부가 민첩한(Agile) 방식으로 변화하면서 대응할 필요가 있다(Moon, 2020).

민첩성은 다양한 정의가 존재한다. 기존의 조직의 민첩성에 대한 초기 연구는 주로 경영학에서 이뤄져왔다. Gunasekaran & Yusuf (2002)는 민첩성은 “변화하는 요구를 충족시키고, 고객서비스 수준을 최대화하며, 비용은 최소화하고, 경쟁력을 높이기 위한 조직의 능력”으로서 유연한 인적 자원 운영과 프로세스, 기술에 의해 이루어지고 있다고 정의한다. Swafford 외(2006)는 민첩성을 “고객을 대응하는 능력이고, 격변하는 환경을 제어하는 것”이라고 정의한다. Zain 외(2005)도 민첩성은 지속적인 변화와 불확실성이 높은 환경에 대응하기 위한 새로운 방법으로 정의하며 신속한 업무방식, 개방적 사고방식, 새로운 성과측정방법을 포함한다고 정의한다. Dahmardeh & Pourshahabi (2011)은 고객의 다양한 요구를 맞추기 위한 빠르고 효과적으로 변화에 대응하는 조직의 능력이라고 정의한다. 이처럼 기존의 연구들에 의하면 민첩성에 대한 정의는 주요 특성으로 속도, 유연성, 변화에 대응하는 능력에 대하여 집중하고 있다. 이상의 논의를 종합하여 정부의 민첩성은 변화하고 불확실한 환경 속에서 공공의 요구를 단기간에 이해하고 신속하게 대응하는 능력으로서 정부운영의 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(Dahmardeh & Pourshahabi, 2011).

정부의 민첩성을 유형화하고 체계적인 프레임워크로 바라보는 시도들은 다양하게 이루어져 왔다. 우선 Mergel(2016)은 정부조직에 적용할 수 있는 민첩한 혁신 관리 접근방식(Agile innovation management framework)의 구성요소를 두 가지 측면에서 소개하고 있다. 첫 번째는 정부의 기존에 해왔던 방식과 관행을 민첩한 방향으로 변화시키기 위한 혁신적인 정책적 측면이 있다. 다른 차원은 민첩한 절차에 집중한 관리활동과 리더십을 포함한 관리적 측면을 소개하고 있다. Mergel, Gong & Bertot(2018)에 따르면, 민첩성은 정부 안에서 민첩한 소프트웨어 개발(Agile software development), 민첩한 계약수립(Agile acquisition), 민첩한 프로젝트 관리(Agile project management), 그리고 민첩한 평가(Agile Evaluation)로 유형화하고 있다. 국내의 연구 중에서 김종근(2016)은 정부기관의 조직 민첩성을 진단하기 위한 모형연구에서 조직 민첩성의 전제조건 측면은 민첩한 가치와 기술, 인적 민첩성 측면은 인사관리와 변화관리, 민첩성 향상을 위한 조직구조 측면은 협조 및 조화 그리고 유연한 조직구조로 구분하였다.

선행연구들을 통해 정부의 민첩성을 구체적으로 제시한다면, 정부의 민첩성은 급변하는 정책환경과 다양한 시민들의 요구에 빠르고(속도), 유연하게(유연성) 대응하는(반응성) 특성을 갖춰야 한다. 또한 정책의 기획, 결정 단계에서 끊임없이 정보를 제공하고 피드백을 받으며 국민과 조직 내에서의 소통을 활발히 하는 것(소통)과 함께 부처 간 네트워크를 형성하여 서로 협력하는(협업) 자세 역시 민첩한 정부에 필요한 특성이다.

## 2. 정부성과의 개념에 대한 논의

다수의 연구에서 정부성과에 대해 논의한 바와 같이, 정부성과에 대한 개념 정의는 세부적으로 어떤 내용을 성과의 범위로 인정할 것인지, 어떤 지표로 측정할 것인지에 대한 결정이 쉽지 않은 난제이다(김영주, 2019; Bok, 1997). 그럼에도 정부가 국민의 요구에 민첩하게 대응하여 올바른 방향으로 나아가고 있는지, 국민의 세금을 효율적으로 활용하여 정책목표를 달성하고 있는지를 평가하기 위한 일환으로 정부성과에 대한 중요성이 지속적으로 강조되고 있다.

정부성과는 국민의 대정부 신뢰에 영향을 미치는 주요 요인으로 논의되고 있고(Mishler & Rose, 2001; Hetherington, 1998), 최근에는 다양한 정부역량이 실제로 정부성과를 견인하는 요인으로 작동하고 있는지에 대해 규명하고자 하는 연구가 등장하고 있다(황창호, 2020). 시대적 요구와 정부성과에 대한 강조에 비해 정부성과의 향상을 위해 실질적으로 필요한 정부역량이 무엇인지에 대해 규명한 연구가 부족한 실정이다.

본 연구에서는 국민의 입장에서 정부를 평가할 때, 정부가 예산을 효율적으로 활용하여 업무성과를 도출해내고 정책목표를 달성하는 것으로 정부성과를 측정하고자 한다. 특히 시민의 인식을 바탕으로 정부성과를 측정해야 한다는 ‘시민중심적 시각’을 강조하는 연구와 동일한 맥락에서 정부성과에 대한 개념을 정의하고자 한다(김영주, 2019; Yang & Callahan, 2005). 뿐만 아니라 정부성과는 정부조직이 시민의 행정수요를 반영하고 대응하는 과정에서 ‘대응성(responsiveness)’을 강조하고 있기 때문에(Starling, 2010), 정부가 국민의 요구를 수용하여 예산을 집행하고 업무를 수행하는 과정에서 얼마나 정책목표를 달성하는지를 대응성과 시민의 인식수준을 중심으로 측정하는 것으로 정의할 수 있다. 이는 효율적인 자원관리가 성과 달성을 위해 중요한 요인이라고 주장하는 연구(김권식 외, 2015)와 환경 변화 속에서 조직의 관리적 요인이 조직성과에 영향을 미친다는 연구결과에서 기인한 것이다(O’Toole & Meier, 2015).

보다 세부적인 정책목표를 달성하는 측면에서 논의한 연구를 살펴보면, 재난관리 정부성과를 재난의 4단계(예방, 대비, 대응, 복구) 활동 과정 속에서 정부가 시민의 요구에 대응하여 나타나는 반응성이라고 정의하고 있다(김영주·문명재, 2020: 191). 또한 황창호(2020)의 연구에서도 정부성과를 국민이 정부가 의도한 정책목표를 효과적으로 달성했는지에 대한 인식 수준을 통해 측정하고 있다(황창호, 2020: 178).

### 3. 정부의 민첩성에 대한 인식이 정부성과에 미치는 영향

고객의 변화하는 수요에 민감하고 민첩하게 대응하는 조직은 조직성과를 향상시키는 데 성공적인 경향이 있다(Chatfield & Reddick, 2018). 왜냐하면 민첩한 정부는 더 효율적으로 운영이 가능하고, 시민을 위한 정책을 효과적으로 기획하고 시행하면서, 비용을 절감할 수 있기 때문이다(Mergel et al., 2018). 이러한 정부의 민첩성의 장점은 정부성과에 대한 인식에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 본 연구는 정부의 민첩성으로 속도, 유연성, 협업, 반응성, 학습, AI/IT의 이용가능성으로 세분화하여, 정부의 구성원이자 운영의 주체인 공무원들의 정부의 민첩성에 대한 인식이 정부성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 추가적으로 정부의 민첩성을 구성하고 있는 특성들과 소통의 조절효과가 정부성과에 미치는 영향 역시 분석하고자 한다.

#### 1) 속도(Speed)

민첩한 접근방식은 짧은 기간 동안 의사결정, 실행 및 개선과정을 반복하면서 반응의 속도와 기동성을 향상시키는 것을 의미한다. 이러한 민첩한 접근방식의 목적은 빠르게 변화하는 환경에 효과적으로 대응하기 위해 의사결정단계에서 발생할 수 있는 실수들에 대해서 신속하게 반응하는 것이다(Mergel et al., 2018).

Mergel 외(2018)에 따르면, 민첩성(Agility) 방식은 IT기업의 소프트웨어 개발 향상을 위한 사업에서 시작되었다. 기존에는 소프트웨어 개발을 위해 이전 단계를 완전히 완성하고 나서야 순차적으로 다음 단계로 진행하는 방식(Waterfall 관리 방식 또는 stepwise방식)이 주로 이루어졌으나 많은 문제점이 발생했다. 이러한 기존의 방식에서 벗어나 민첩성 방식은 짧은 주기 내에서 의사결정 과정이 반복되면서 빠르게 진행되는 방식을 의미한다(Mergel et al., 2018). 이러한 민첩성 방식을 적용한 민첩한 정부 안에서의 속도는 정책 의제설정-정책결정-정책집행-정책평가 과정이 빠르게 진행되는 것을 의미한다고 할 수 있다. 빠른 순환 과정에서 얻는 이점은 급변하는 환경에 대해 선제적인 이해가 가능하고, 문제가 발생하더라도 정책을 최대한 신속하게 수정할 수 있다는 것이다. 예를 들어, 우리나라의 사회적 거리두기 체계 개편을 보면 2020년 6월 3단계 거리두기 체계가 마련되고, 같은 해 11월 5단계 거리두기 체계로 수정되었다. 코로나19 확진자 수의 증감과 시민들의 요구에 대응하여 2021년 3월에 4단계 거리두기 체계를 제안하고 있다(보건복지부, 2021). 지속적으로 변화하여 예측하기 어려운 환경에 대응하기 위하여 비교적 짧은 주기(4~5개월) 안에서 정부는 민첩한 순환 방법을 통해 개선된 거리두기 방안들을 제공하고 있다.

정부의 민첩한 방식의 사용은 변화하는 환경의 요구사항에 빠르게 대응할 수 있으므로 정부성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 정책을 집행하는 공무원의 관점에서도 시민들의 요구를 빠르게 수용하고, 반복되는 순환 과정을 통해 점진적으로 정부가 효과적으로 문제를 해결하고 있음을 인지할 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 공무원은 정부의 의사결정이 빠르다고 인식할수록 정부성고가 높다고 인식할 것이다.

## 2) 유연성(Flexibility)

민첩한 조직의 주요 특성들을 다룬 선행 연구들은 공통적으로 유연성을 강조하고 있다(Dahmardeh & Pourshahabi, 2011; A.T Kearney, 2003; Gunasekaran & Yusuf, 2002). Gunasekaran과 Yusuf(2002)에 따르면, 변화하는 고객의 요구에 대응하기 위해서는 기존의 조직보다 유연해질 필요가 있고, 민첩한 조직을 위한 전문적이고 지적인 인적자원들의 배치하고 지원하기 위해 조직이 유연성을 갖춰야 한다. 본 연구에서의 유연성은 예측 불가능한 환경 변화에 신속하게 대응하는 민첩한 정부가 되기 위해서는 공무원에 대한 유연한 인적자원 관리가 필요하다는 것을 의미한다.

유연한 접근방식의 도입은 정부의 민첩성을 달성하기 위해 요구되는 주요 요인이다(Goldman & Nagel, 1993). 이는 오랫동안 유지해온 정부의 안정성을 강조하는 행정적 관행과 변화를 두려워하는 문화가 단기간에 민첩하고 유연한 조직으로 변화하기는 어려움이 있기 때문이다(Balter, 2011). 따라서 정부의 민첩성을 향상시키기 위해서는 조직 내부의 인적자원을 유연하게 활용하기 위하여 직원들에게 보상을 제공하거나, 새로운 기술을 사용하도록 동기부여를 하거나, 결과물에 대한 비판에 대하여 조직을 보호해주는 리더십 등의 방안이 필요하다(Akkaya & Tabak, 2020; Mergel et al., 2018).

정부는 외부로부터 능력 있는 인적자원을 영입하고, 공무원들을 능력향상을 위해 민간부문에 파견하는 등의 유연한 인력관리가 필요할 것이다. NPM에서 강조하는 정부기능의 민간위탁을 무리하게 시행하기보다는 전문성과 창의성을 갖춘 민간과 네트워크를 구축하여 함께 협업할 수 있는 유연한 플랫폼을 마련하여야 한다. 예를 들면, 미국의 의료보험 에이전트들과 고객들이 사용하는 의료 건강 관련 온라인 정부서비스인 Healthcare.gov는 정부 주도의 IT 플랫폼 구축의 실패 사례였다. 많은 비용을 투입했음에도 불구하고 계약상의 실수와 정부담당자의 감시 부족으로 미국의 회계감사원(GAO)으로부터 실패한 정책프로그램으로 평가받았다(Mergel, 2016; GAO, 2014). 그러나 백악관의 지시로 미국 디지털 서비스팀이 설립되고 페이스북, 트위터, 구글 등의 민간 기업의 IT엔지니어로 구성된 팀은 공무원들과 협업하여 민첩한 소프트웨어 개발 방식을 효과적으로 수행하게 된다. 이처럼 유연한 인적자원의 활용은 민첩한 정부가 효과적으로 정부성고를 달성할 수 있도록 한다. 이에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 공무원은 정부가 유연하다고 인식할수록 정부성고가 높다고 인식할 것이다.

## 3) 협업(Coordination)

반복과 전력질주의 순환을 따르는 민첩한 정부의 중요한 특징 중 하나는 근본적인 협업(radical collaboration)이다(Mergel, 2016). 최근에 정부가 직면한 문제들은 하나의 정부기관이 단독으로 해결하기 어려운 난제가 대부분을 차지하고 있다. 이러한 문제들을 효과적으로 해결하기 위한 대안

으로 제시되는 민첩한 정부에서는 부처 간 협업이 점차 증가한다는 특징이 나타난다(Parker & Bartlett, 2007). 이러한 협업(Coordination)은 사회적 문제를 해결하기 위하여 조직과 개인들 간의 상호 교류하는 경향 또는 관련 정보를 부처 간에 공유하는 것으로 정의할 수 있다(Bianchi & Peters, 2018). 부처 내 또는 부처 간의 협력은 각자 가지고 있는 능력과 경험을 통합하여 조직을 구성하는 것 역시 포함한다(김종근, 2018). 사회적 난제를 효과적으로 해결하기 위하여 공공조직 내에서 높은 수준의 협력을 필요로 하고, 이러한 협업은 정부성과에도 긍정적인 인식을 제고할 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 공무원은 부서 간 협업을 잘 한다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.

#### 4) 반응성(Responsiveness)

민첩한 정부의 주요 특징들 중 하나인 반응성은 단기간에 시민들의 변화하는 요구를 감지하고 이해하고 맞추는 능력이다(Parker & Bartlett, 2007; 김종근, 2018). Akkaya와 Tabak (2020)의 연구에 따르면, 반응성은 불확실성이 높고, 복잡한 환경 변화에 신속하게 대응하는 조직의 내부적 능력이라고 정의하고 있다. 기존의 정부에서 볼 수 있던 가장 큰 문제점은 최종 결과물인 정책이 나오기 전까지 그 사이에 변화하는 국민들의 요구나 새로운 정책적 필요성에 대해서 민첩하게 대응하지 못한다는 것이다. 고정된 규범과 절차에 얽매어서는 시민들의 다양한 요구와 변화하는 행정 환경에 반응하지 못하고 시민들에게 제한적인 서비스만을 제공할 것이다(Parker & Bartlett, 2007). 그러나 민첩한 정부는 반복과 전력질주의 순환으로 빠르고 지속적으로 결과물을 제공하면서 다양한 상황변화를 예측하면서 신속하게 대응할 수 있다. 특히, 민첩한 접근방식은 재난 상황과 같은 정부의 신속한 반응이 필요한 경우에 더욱 가치 있으며 중요하게 여겨진다(Carpenter & Grunewald, 2016). A.T Kearney(2003)에 따르면, 이러한 민첩한 정부는 높은 수준의 생산성을 제공하고, 고객만족도를 향상시킬 수 있는 이점이 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 공무원은 정부가 반응성이 높다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.

#### 5) 학습 및 AI/IT 등의 최신기술의 도입

정부 조직의 발전과 성장을 향상시키는 측면에서 학습조직과 AI 및 IT와 같은 최신기술의 정부 내 도입은 민첩한 정부와 밀접하게 관련되어 있다. 우선, 정부 내에서의 학습조직은 새로운 지식을 창출하고 공유하고 활용하면서, 조직 내부의 혁신과 외부의 환경변화에 능동적으로 대응 가능한 조직역량의 강화를 통하여 지속적으로 성과를 극대화할 수 있는 조직으로 정의할 수 있다(박용수·유낙근, 2010; 이환범·이수창, 2007). 이처럼 학습하는 조직은 급변하는 행정환경의 변화에 적극적으로 대처하기 위한 정부혁신의 새로운 차원이라는 측면에서 정부의 민첩성을 구성하는 특성

으로서 작용한다고 볼 수 있다. 예를 들어, 우리나라 정부는 지난 2015년 외부로부터 유입된 전염병인 메르스(MERS) 확산의 초기 대응 실패를 경험하였다. 그러나 이러한 경험을 통해 질병관리와 재난대응과정을 학습하였고, 이를 바탕으로 최근의 코로나 사태가 발생하였을 때 비교적 민첩하게 대처하고 확산을 방지하는 소기의 목적을 달성할 수 있었다(Moon, 2020).

정부기관의 지속적인 교육 및 개발, 조직학습 등이 민첩성을 비롯한 정부성과에 긍정적인 영향을 미치는 것에 대한 논의가 지속되어왔다(김종근, 2018). 박용수와 유낙근(2010)은 지방정부 내의 학습조직을 다양한 차원으로 구분하였고, 각 차원들이 조직성과에 직간접적으로 영향을 미치는 경로를 분석하였다. 이환범과 이수창(2007)은 개인, 팀, 조직차원의 학습수준이 정부조직의 운영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이처럼 선행연구를 종합하면 정부 안에서의 학습조직은 조직구성원들이 급변하는 환경 안에서 혁신적이고, 신속히 대응할 수 있는 역량을 강화한다는 점에서 정부성과의 향상에도 긍정적으로 기여할 수 있음을 예상할 수 있다.

정부가 민첩한 방식으로 공공서비스를 제공하기 위해서는 공무원들이 높은 수준의 전자정부 시스템에 친숙해지고 능동적으로 활용 가능해져야 할 것이다. 사용자가 인식하는 전자정부 시스템에 대한 유용성과 업무성능을 분석한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 허덕원·성욱준(2020)은 내부 업무시스템으로서 전자정부의 유용성에 대한 사용자인 공무원들의 인식이 업무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 분석하였고, 홍순복(2016)의 연구에서는 세무담당자를 대상으로 전자정부시스템의 유용성이 업무성능을 높일 수 있다는 결과를 도출하였다. 또한 인공지능의 행정분야 도입 역시 정부의 효과성과 효율성을 향상시킬 것이다. 방대한 양의 데이터베이스를 바탕으로 인공지능은 빠른 속도로 데이터를 처리하고 해석하여, 다양하고 변화하는 시민들의 수요에 부합하는 공공서비스의 제공을 결정할 수 있다(Wirtz & Muller, 2019). 따라서 선행연구를 바탕으로 본 연구는 학습과 AI/IT 기술의 활용가능성이 정부의 민첩성의 구성요소로서 정부성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 공무원이 정부를 학습조직이라고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.

가설 6. 공무원이 정부에서 AI/IT의 활용가능성이 높다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.

## 6) 소통(Communication)의 조절효과

민첩성은 서류나 보고서를 통한 기존의 방식 보다는 소통을 우선시한다(Balter, 2011). 정부의 민첩성은 변화하는 시민들의 수요에 맞는 서비스를 제공하기 위해서 점진적이고(Incremental) 반복되는(iterative) 재설계 과정 안에서 시민과 소통하고 동시에 참여시켜야 한다. 기존에 정부의 Waterfall 방식은 순차적으로 단계를 밟아가며 진행되었기 때문에 선행단계가 완성되기 전에는 시민들에게 피드백을 받기 어려웠고, 소통의 기회를 마련하기까지 많은 시간이 소비되었다. 그러나 민첩한 정부는 짧은 주기를 가진 정책결정과정을 통해서 결과물을 빠르게 제공할 수 있고, 이로 인하여 시민과 민간부문으로부터 끊임없는 피드백과 개선이 가능해진다(Mergel, 2016; Balter, 2011).

정부의 오픈 데이터 제공도 정부의 민첩성을 제고시키는 방식 중 하나이다. 최근의 Open



Government는 새로운 IT 관련 혁신 기술의 도입과 함께 공공정보를 제공하면서 투명성과 접근성을 높이면서 시민참여를 확장하고 있다(Moon, 2020). Soe & Drechsler (2018)은 핀란드 헬싱키와 에스토니아 탈린 간의 교통정책 관련 사례 연구를 통해, 지방정부가 오픈 데이터 제공과 같은 민첩한 거버넌스 방식으로 서비스의 질을 향상시키고, 사회적 결과를 달성하며, 제도의 신뢰를 높이면서 공공가치를 효과적으로 구현하고 있음을 보여준다. 우리나라 역시 공공데이터 뉴딜 사업으로 공공데이터 개방을 추진하고 있고, 공공데이터를 통하여 신속하게 공공문제의 해결방안을 수립할 수 있도록 예산을 지원하고 있다. 예를 들어, 코로나 19가 확산되는 과정에서 정부에서 제공하는 공공데이터를 이용하여 시민들이 직접 개발하여 공적 마스크 판매 정보 앱이나 코로나 맵 같은 경우가 민첩한 정부 안에서 이루어지는 소통의 좋은 예시라고 할 수 있다(조세현, 2020). 따라서 정부가 시민의 뜻을 정책결정과정에서 반영하기 위해 노력하고, 시민과의 소통의 통로를 적극적으로 개방하는 것은 정부의 민첩성이 정부성과에 미치는 영향력을 더욱 강화할 수 있을 것이다. 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

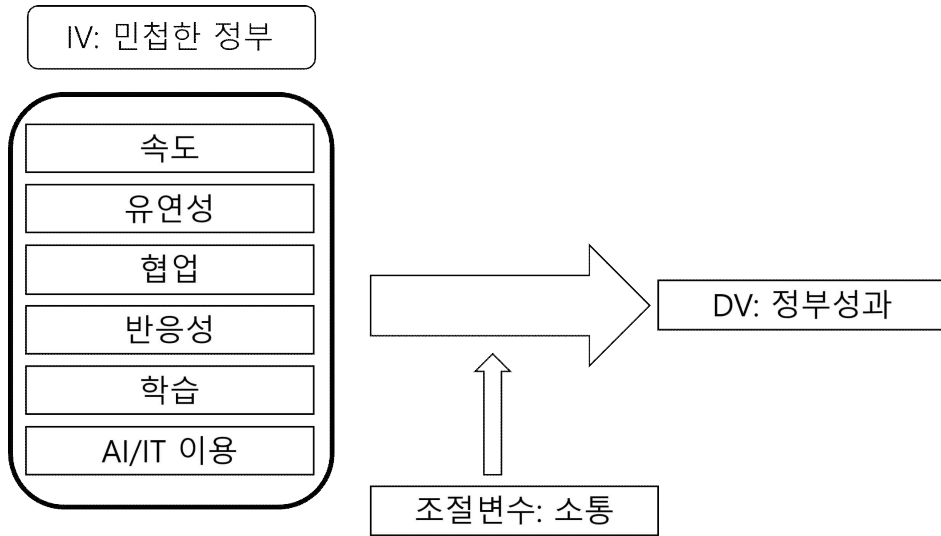
가설 7. 공무원의 정부가 국민과 원활히 소통한다는 인식은 정부의 민첩성과 정부성과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

### III. 연구설계

#### 1. 연구의 분석틀

본 연구는 위와 같은 선행연구 검토를 바탕으로 정부의 민첩성의 세부 속성들이 정부성과에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구의 분석틀을 제시하였다. 민첩한 정부의 세부 속성을 속도, 유연성, 협업, 반응성, 학습, AI/IT 이용과 같은 요인으로 구분하고, 조절변수로 소통을 선정하여 종속변수인 정부성과에 영향을 미치는 요인이 무엇인지에 대해 검증하고자 한다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 분석대상 및 방법

본 연구는 민첩한 정부가 정부성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하기 위해 연세대학교 미래정부연구센터에서 공무원을 대상으로 실시한 ‘초변화 사회의 미래정부에 관한 설문’ 조사 자료를 활용하였다. 설문조사는 ㈜리서치앤리서치에 의뢰하여 2021년 2월 16일부터 3월 2일까지 구조화된 설문지를 이용한 온라인 조사를 실시하였다. 조사대상은 중앙행정기관의 부, 청 공무원과 광역자치단체에 근무하는 공무원 500명을 대상으로 선정하였고, 소속기관별 비례할당표집(Quota Sampling) 방법을 활용하여 표본을 추출하였다. 즉, 중앙행정기관 공무원 305명과 광역자치단체에서 근무하는 공무원 195명을 합하여 총 500명의 응답 결과를 바탕으로 분석을 실시하였다. 본 설문조사에 응답한 공무원은 총 504명으로 그 중 불성실하게 설문지 응답을 하거나 응답이 누락된 4명을 제외한 500명을 연구의 분석대상으로 최종 선정하였다. 이와 같이 본 연구에서는 정부의 민첩성이 정부성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 STATA 16 프로그램을 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다음의 <표 1>은 응답자의 인구통계학적 특성을 나타내고 있다.

〈표 1〉 표본의 특성

구분	내용	빈도(명)	비율(%)	구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	308	61.6	가구 소득	300만원미만	102	20.4
	여성	192	38.4		300~400만원	95	19.0
연령	20대	57	11.4		400~500만원	101	20.2
	30대	186	37.2		500~1000만원	170	34.0
	40대	178	35.6		1000만원 이상	32	6.4
	50대	79	15.8		근무연수	5년이하	135

학력	2년제 대졸이하	26	5.2	6~10년 이하	111	22.2
	4년제 대졸이하	355	71.0			
	대학원 졸업	88	17.6			
	박사 수료이상	31	6.2			
				11~20년 이하	160	32.0
				21년 이상	94	18.8

### 3. 변수의 측정 및 타당도·신뢰도 분석

본 연구에서는 정부성과를 종속변수로 선정하여 공무원의 정부성과에 대한 인식 수준을 세부적으로 측정하고 있다. 세부 설문문항을 살펴보면, 1) “정부는 국민의 세금을 낭비하지 않고 있다”, 2) “정부는 예산을 지출한 이상의 업무성과를 낸다”, 3) “정부는 의도한 정책목표를 효과적으로 달성한다” 이상의 정부의 자원관리와 업무성과, 정책목표의 달성을 리커트 5점 척도로 측정한 3개 문항을 통합하여 측정하였다.

다음으로 주요 독립변수의 측정을 위해 첫째, 정부의 민첩성의 주요 특성인 속도는 1) “정부의 업무처리는 신속하다”, 2) “정부의 의사결정은 신속하다”와 같이 2개 문항을 사용하여 측정하였다. 둘째, 유연성은 1) “정부는 공공, 민간자원을 신속하게 동원할 수 있다”, 2) “정부는 혁신적인 외부 조직과 전문가에 열려 있다”의 2개 문항을 활용하여 측정하였다. 셋째, 협업은 1) “다른 부처와 협업 시 타부서의 태도와 협조에 만족한다”, 2) “우리 조직은 부서 간 장벽을 없애기 위하여 노력한다”의 2개 문항을 사용하여 측정하였다. 넷째, 반응성은 1) “정부는 환경변화에 효율적으로 대응할 수 있다”, “정부는 행정환경의 변화에 민감하다”와 같이 2개 문항으로 측정하였다. 다섯째, 학습과 AI/IT 활용성에 대한 설문문항은 학습은 1) “정부는 기존의 알고 행하던 것을 개선하는데 능하다”, 2) “정부는 기존의 전문지식을 심화시키는 데 능하다”, 3) “정부는 완전히 새로운 일의 방식을 시도하는 데 능하다”와 같이 3개 문항으로, 그리고 AI/IT 활용도는 1) “우리 조직은 빅데이터, 네트워크, AI 등과 같은 신기술을 행정에 도입할 전문성을 가지고 있다”, 2) “우리 조직의 웹사이트는 다른 민간기업/단체의 웹사이트에 비해 더 이용하기 쉽다”의 2개 문항으로 구성하여 측정하였다. 마지막으로 소통은 1) “행정에 국민이 참여할 수 있는 통로가 열려 있다”, 2) “정부는 국민의 뜻을 정책에 반영하려고 노력한다”와 같이 2개 문항으로 구성하여 측정하였다

〈표 2〉 각 변수의 설문내용 및 측정문항

변수	설문문항
정부성과	Q1 정부는 국민의 세금을 낭비하지 않고 있다.
	Q2 정부는 예산을 지출한 이상의 업무성과를 낸다.
	Q3 정부는 의도한 정책목표를 효과적으로 달성한다.
속도	Q4 정부의 업무처리는 신속하다.
	Q5 정부의 의사결정은 신속하다.

유연성	Q6 정부는 공공, 민간자원을 신속하게 동원할 수 있다. Q7 정부는 혁신적인 외부조직과 전문가에 열려 있다.
협업	Q8 다른 부처와 협업 시 타부서의 태도와 협조에 만족한다. Q9 우리 조직은 부서 간 장벽을 없애기 위하여 노력한다.
반응성	Q10 정부는 환경변화에 효율적으로 대응할 수 있다. Q11 정부는 행정환경의 변화에 민감하다.
학습	Q12 정부는 기존의 알고 행하던 것을 개선하는데 능하다. Q13 정부는 기존의 전문지식을 심화시키는 데 능하다. Q14 정부는 완전히 새로운 일의 방식을 시도하는 데 능하다.
AI/IT	Q15 우리 조직은 빅데이터, 네트워크, AI 등과 같은 신기술을 행정에 도입할 전문성을 가지고 있다. Q16 우리 조직의 웹사이트는 다른 민간기업/단체의 웹사이트에 비해 더 이용하기 쉽다.
소통	Q17 행정에 국민이 참여할 수 있는 통로가 열려 있다. Q18 정부는 국민의 뜻을 정책에 반영하려고 노력한다.

본 연구에서 활용된 측정변수의 타당성 검증을 위한 탐색적 요인분석과 내적 일관성을 확인하기 위한 신뢰도 분석의 결과는 다음과 같다. 탐색적 요인분석을 통해 정부의 민첩성 요인들과 정부성과의 요인적재치가 모두 0.5 이상으로 나타났다. 다음으로 본 연구의 측정변수인 정부성과(.9141), 속도(.8884), 유연성(.6860), 협업(.6073), 반응성(.8333), 학습(.8376), AI/IT의 활용(.7940), 소통(.7773) 변수 모두 Cronbach's alpha 값이 0.60 이상이므로 전반적으로 수용할 만한 수준의 신뢰성을 갖췄다고 할 수 있다. 이와 같이 각 변수를 측정하는 설문문항들을 신뢰도 분석과 요인분석 후에 이론적 논의와 논리적으로 일치하는 설문문항들의 평균값을 구하여 각 종속변수와 독립변수의 최종척도 값으로 조작화하였다.

〈표 3〉 변수들의 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 결과

변수명	문항	요인적재량	Uniqueness	신뢰도
정부성과	Q1	.6430	.2924	.9141
	Q2	.7016	.1847	
	Q3	.7030	.2253	
속도	Q4	.7194	.2366	.8884
	Q5	.7160	.2490	
유연성	Q6	.6979	.4543	.6890
	Q7	.7221	.3812	
협업	Q8	.7258	.3451	.7773
	Q9	.5985	.6772	
반응성	Q10	.7406	.3398	.6073
	Q11	.7968	.2564	
학습	Q12	.7509	.3190	.8333
	Q13	.7182	.3614	
	Q14	.7533	.3371	
AI/IT 이용가능성	Q15	.6071	.4440	.8376
	Q16	.6771	.3536	
소통	Q17	.5213	.4542	.7940
	Q18	.5728	.3903	

## IV. 분석 결과

### 1. 기술통계

각 변수들의 기술통계는 다음과 같다. 표본의 크기는 총 500명으로 변수별 평균은 정부성과 3.142(표준편차 .8494), 속도 3.513(표준편차 .8238), 유연성 3.250(표준편차 .7769), 협력 3.610(표준편차 .7128), 반응성 3.385(표준편차 .7640), 학습 3.214(표준편차 .7633) AI/IT의 활용은 3.238(표준편차 .8207)이고 조절변수인 소통의 평균은 3.690(표준편차 .7084)이다. 독립변수와 조절변수에 대한 응답이 전반적으로 중간값보다 높은 수준을 형성하고 있다.

〈표 4〉 변수의 기술통계량

변수	N	평균	표준편차	Min	Max
정부성과	500	3.142	.8494	1	5
속도	500	3.513	.8238	1	5
유연성	500	3.250	.7769	1	5
협력	500	3.610	.7128	1	5
반응성	500	3.385	.7640	1	5
학습	500	3.214	.7633	1	5
AI/IT	500	3.238	.8207	1	5
소통	500	3.690	.7084	1	5

### 2. 상관관계

본 연구의 종속변수인 정부성과와 독립변수인 정부의 민첩성 관련 변수 간의 상관관계는 다음과 같다. 종속변수인 정부성과와 속도(.4007), 유연성(.5314), 협력(.5101), 반응성(.5052), 학습(.5616), AI/IT의 활용(.4700), 소통(.5487)이 모두 가설과 일치하는 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 독립변수들 간의 상관관계도 다중공선성이 의심될 만큼 큰 상관관계를 가지고 있지 않은 것을 확인할 수 있었다. 다만, 지방정부 소속인 공무원의 경우에 정부성과와는 부(-)의 상관관계를 가지고 있으며, 다른 정부의 민첩성 변수와는 상관관계를 가지고 있지 않은 것으로 나타났다.

〈표 5〉 변수 간 상관관계 분석

	정부성과	속도	유연성	협력	반응성	학습	AI/IT	소통	지방정부
정부성과	1.000								
속도	.4007**	1.000							
유연성	.5314**	.6203**	1.000						

협력	.5101**	.4990**	.6073**	1.000					
반응성	.5052**	.7285**	.6982**	.6265**	1.000				
학습	.5616**	.6388**	.7355**	.6137**	.7383**	1.000			
AI/IT	.4700**	.4829**	.5860**	.5145**	.5661**	.5586**	1.000		
소통	.5487**	.3486**	.4432**	.4358**	.4143**	.4309**	.4718**	1.000	
지방정부	-.0877*	-.0126	.0409	.0287	-.0169	.0025	.0680	-.0408	1.000

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

### 3. 다중회귀분석결과

정부의 민첩성을 구성하는 특성들이 정부성과에 미치는 영향과 소통의 조절효과를 분석하기 위하여 본 연구에서는 다중회귀분석을 수행하였다. 다음의 분석결과와 같이 총 두 가지 모델을 설정하였고, 모델 1은 정부성과를 종속변수로 하여 독립변수에 정부의 민첩성을 구성하는 주요 특성인 속도, 유연성, 협력, 반응성, 학습, AI/IT의 이용가능성을 포함한 모델이다. 모델 2는 민첩성을 구성하는 주요 특성에 조절변수의 효과를 검증하기 위해 상호작용항을 추가하였다.

분석결과, 모형 1과 같이 정부성과에 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의미하게 영향을 미치는 정부의 민첩성의 특성은 유연성, 협력, 학습 그리고 AI/IT의 활용 요인으로 나타났다. 통제변수 중 지방정부에 소속된 공무원인 경우 정부성과에 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이외에도 학력이 높을수록 정부성과에는 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

반면에 정부의 민첩성의 주요 특성인 속도는 정부성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 반응성도 정부성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 인구통계학적 변수 중 학력을 제외하고는 성별, 연령, 소득, 근무연수는 정부성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것을 확인하였다.

〈표 6〉 다중회귀모형 분석 결과

DV: 정부성과	Model 1		Model 2	
	회귀계수	$\beta$	회귀계수	$\beta$
속도	-.0609 (.0542)	-.0591	.1595 (.2234)	.1546
유연성	.1691*** (.0632)	.1546	-.0612 (.1086)	-.0587
협력	.2020*** (.0533)	.1835	-.0504 (.2465)	-.0454
반응성	.0630 (.0703)	.0566	-.3107 (.3732)	-.2795
학습	.2564*** (.0667)	.2304	-.0197 (.2875)	-.0177
AI/IT 이용	.1578*** (.0471)	.1525	.9256*** (.2106)	.8944

소통			.4561*** (.1268)	.3804
속도*소통			-.0601 (.0635)	-.3252
유연성*소통			.0370** (.0167)	.1921
협력*소통			.0553 (.0624)	.2825
반응성*소통			.1105 (.1019)	.5694
학습*소통			.0645 (.0791)	.3294
AI/IT 이용 * 소통			-.2264*** (.0559)	-1.2380
성별(남성)	.0615 (.0639)	.0352	.1230** (.0594)	.0705
연령	-.0002 (.0069)	-.0023	-.0003 (.0060)	-.0034
학력	-.1283*** (.0437)	-.1082	-.0990** (.0493)	-.0834
소득	.0250 (.0253)	.0391	.0242 (.0233)	.0379
근무연수	.0331 (.0506)	.0439	.0313 (.0447)	.0415
지방정부(더미)	-.2303*** (.0622)	-.1324	-.1741*** (.0601)	-.1001
(상수)	.9183 (.2450)		-.2009 (.5013)	
N		500		500
R2		.4146		.4994

\* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$

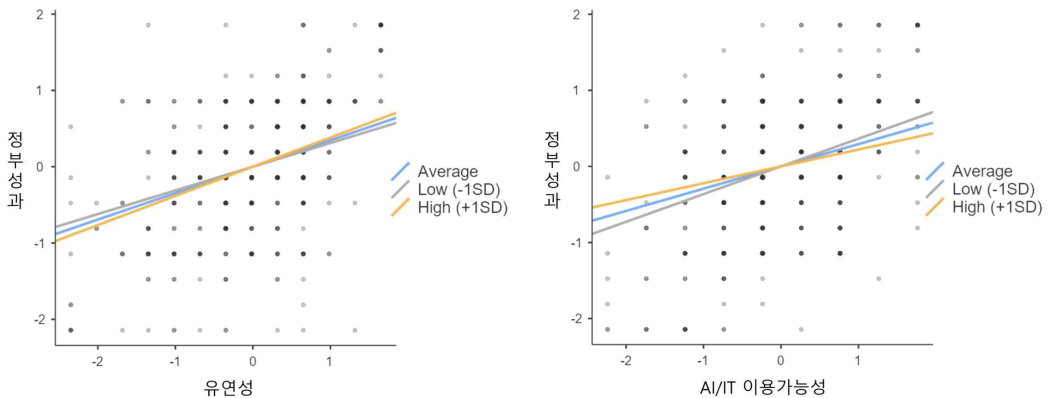
이상의 분석결과를 바탕으로 본 연구에서 설정한 가설을 검증하면 다음과 같다. 첫째, 정부의 민첩성의 특성인 속도는 정부성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 본 연구에서 설정한 가설 1은 기각되었다. 신속한 의사결정은 정부의 민첩성의 가장 큰 특징 중 하나라고 할 수 있다. 그러나 공무원들이 인식하고 있는 정부성과에 유의미한 영향을 미치지 못한 이유는 현재 공무원 사회 안에서 이루어지고 있는 정책의 결정 이전에 엄격한 정책 기획을 요구하는 규제적인 경향 그리고 정부 기관들의 관행들이 효율적이고 민첩한 방법의 적용을 막고 있는 것으로 해석된다(Balter, 2011).

둘째, 정부의 민첩성의 주요 특성들인 유연성, 협력, 학습 그리고 AI/IT의 이용은 정(+)의 방향으로 정부성과의 향상에 통계적으로 유의미한 결과를 나타나기 때문에 가설 2, 3, 5, 6 모두 지지되었다. 이러한 분석결과는 우리나라 공무원들이 정부의 민첩성과 관계된 특성들이 정부성과의 효과성을 높이는 것으로 인지하고 있음을 의미한다. 따라서 민첩한 정부로 향하기 위한 토대가 잘

다져져 있다는 점을 시사해준다.

다음으로 모형 2와 같이 조절변수인 소통과 다른 독립변수들과 이루어진 상호작용항을 통해 조절효과를 검증하였다. 조절변수인 소통은 정(+)의 방향으로 정부성과의 향상에 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 더불어 정부의 민첩성의 특성 중 하나인 유연성에 대해서 소통이 정(+)의 방향으로 유의미한 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 즉, 정부의 민첩성을 구성하는 세부 요인들에 소통의 조절효과가 정부성과에 영향을 미치는지 분석한 결과, 유연성과 소통의 상호작용항이 정부성과를 향상시키는 것으로 나타나 소통의 요인이 정부성과를 제고시키는 정부의 민첩성 요인 중 유연성의 영향력을 정(+)의 방향으로 강화하고 있음을 확인하였다. 반면에 소통 요인은 정부성과와 AI/IT 이용의 영향관계를 부(-)의 방향으로 약화시키는 것으로 나타났다. 이와 같이 모형 2에서는 소통의 조절효과가 유의미한 영향을 나타내는 것으로 도출되었지만, 그 영향력을 과대평가하거나 해석하는 과정에서 유의해야 한다.

〈그림 2〉 정부의 유연성 및 AI/IT 이용가능성에 대한 소통의 조절효과



이는 유연성의 수준이 높을수록 정부성과를 높게 인지하게 되는데, 소통의 수준이 높을수록 유연성과 정부성과 간의 관계가 강화되는 것을 확인할 수 있다. 반면에 정부의 민첩성의 특성인 AI와 IT의 이용가능성의 수준이 높을수록 정부성과를 높게 인지하게 되는데, 소통의 수준이 높을수록 AI 및 IT 이용가능성과 정부성과간의 관계를 약화시키는 것을 의미한다.

마지막으로 통제변수의 경우, 남성일수록 정부성과를 보다 높게 인식하는 것으로 나타났고, 학력 수준이 높을수록, 광역자치단체 소속인 지방정부 공무원일 경우 정부성과를 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 학력 수준이 높을수록 정부성과에 대한 기대 수준이나 목표치가 상대적으로 높기 때문인 것으로 해석된다. 중앙정부 공무원에 비해 지방정부 공무원이 정부성과를 낮게 인식하는 요인이 무엇인지에 대해 후속연구를 통해 보다 세부적으로 규명해볼 필요성을 제기하는 부분이라고 볼 수 있다.

따라서 본 연구의 결과를 종합하면 정부성과를 향상시키기 위한 정부의 민첩성 중 유연성, 협



업, 학습 그리고 AI/IT의 이용가능성은 전반적으로 유용하다는 것을 확인할 수 있다. 또한 국민이 행정에 참여할 수 있는 통로를 열어놓고, 국민의 뜻을 정책에 반영하고자 하는 노력을 기울이는 등 정부가 소통을 잘 하고 있다고 인식할수록 정부성과가 높게 나타난다고 인지하고 있음을 보여 주고 있다. 특히 소통이 원활하다고 인식할수록 정부의 민첩성 중 자원을 신속하게 동원하고, 외부조직과 전문가의 의견을 수렴함으로써 나타나는 유연성이 정부성과에 미치는 정(+)의 영향력을 보다 강화한다는 것을 확인하였다.

〈표 7〉 가설검정결과

구분	가설 내용	검정결과
속도	가설 1. 공무원은 정부의 의사결정이 빠르다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.	기각
유연성	가설 2. 공무원은 정부가 유연하다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.	채택
협업	가설 3. 공무원은 부서 간 협업을 잘 한다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.	채택
반응성	가설 4. 공무원은 정부가 반응성이 높다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.	기각
학습	가설 5. 공무원은 정부가 학습능력이 높다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.	채택
AI/IT 이용	가설 6. 공무원은 정부가 AI나 IT 기술 활용도가 높다고 인식할수록 정부성과가 높다고 인식할 것이다.	채택
소통	가설 7. 공무원은 정부가 국민과 원활히 소통한다는 인식은 정부의 민첩성과 정부성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.	부분채택

## V. 결론

본 연구는 정부의 민첩성을 구성하고 있는 주요 특성인 속도, 유연성, 협업, 반응성, 학습, AI/IT의 활용도와 소통이 공무원들이 인식하는 정부성과에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 소통 요인이 정부의 민첩성과 정부성과 간의 관계를 조절하는지에 대해 실증적으로 규명하였다. 주요 분석 결과와 이에 따른 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 정부의 민첩성의 특성인 유연성, 협업, 소통은 공무원들이 인식하는 정부성과의 향상에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 공무원들이 빠르게 변화하는 행정환경의 변화에 맞추고 시민들의 요구에 신속하게 대응하기 위하여 인적자원과 예산의 유연성을 확보하고, 국민과 자주 소통하며 다른 부처와 협업 수준이 높다고 인식할 때 정부성과를 높일 수 있다는 것을 의미한다. 즉 정부성과를 높이기 위해 정부의 민첩성이 중요시되고 있음을 시사해준다.

둘째, 민첩한 정부의 학습조직과 AI와 IT 기술의 이용가능성에 대한 공무원의 긍정적인 인식이 높을수록 정부성과를 향상시킬 수 있는 것으로 나타났다. 외부로부터의 사회적·경제적 난제들을 효과적으로 해결하기 위해서는 민첩하게 대응하는 정부의 모습이 필요하지만, 정부가 기존의 경험들을 바탕으로 여러 가지 문제점과 정책대안을 학습하는 조직이 되었을 때 더욱 기민하게 대응

할 수 있는 민첩한 정부가 될 것이다. 다양하게 변화하는 행정환경에 효과적이고 신속하게 대응하기 위해서 공무원들이 AI와 IT 기술 이용에 대해 숙달하고 적극적으로 학습할 때 민첩한 정부가 다가갈 수 있을 것이다.

셋째, 민첩한 정부의 주요 특성인 속도에 대한 공무원의 인식은 정부성과에 통계적으로 유의미하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 공무원 조직 내부에 여전히 존재하는 위험회피적인 관행과 조직문화가 빠르게 의사결정을 하는 것을 막는다고 해석할 수 있다. 또한 정부조직은 안정적이고 위험 회피적인 의사결정을 통해 정부의 책임성을 강화하는 경향을 가지고 있기 때문에 신속하게 의사결정을 하는 것을 기피하는 가능성을 의미한다고 볼 수 있다. 이러한 분석 결과는 정부 안에서의 민첩성과 안정성이 상호 대립적으로 기능할 수 있음을 시사한다.

넷째, 소통 요인은 정부성과에 영향을 미치는 민첩성의 한 요소인 유연성의 정(+)의 효과를 강화한다는 점을 확인하였다. 이는 정부가 자원을 신속하게 동원하고 혁신적으로 외부 전문가의 의견 수렴을 통해 유연하게 대응하는 것이 정부성과에 긍정적인 영향을 미치는데, 이 과정에서 정부가 국민의 참여 기회를 확대하고, 국민의 뜻을 정책에 반영하고자 하는 노력을 강화할 때 정부성과가 향상되는 효과가 더욱 크게 나타나는 것을 의미한다. 이에 따라 정부가 유연하게 대응하는 동시에 국민과의 소통을 보다 원활히 하는 것도 중요하다는 점을 시사하고 있다.

마지막으로 중앙정부 공무원에 비해 지방정부 공무원일 경우 정부성과를 부정적으로 인식하고 있다는 점을 확인하였다. 이는 세부적으로 상관관계 분석 결과를 살펴보았을 때, 지방정부 공무원의 경우 정부의 민첩성 요인과의 상관관계가 없는 것으로 나타났고, 정부성과를 부정적으로 인식하고 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 이러한 분석결과를 바탕으로 후속 연구에서는 중앙정부와 지방정부 공무원이 성과인식의 차이를 가져오는 요인이 무엇인지에 대해 보다 세부적으로 규명할 필요성이 제기된다.

정부의 민첩성은 새로운 시대가 요구하는 미래의 정부상으로, 혁신의 방향성을 의미하는 규범적이고 가치적인 측면에서 주로 강조되어왔다. 그러나 본 연구는 기존의 접근방식에서 더 나아가 정부의 민첩성이라는 복합적 개념을 속도, 유연성, 협업, 반응성, 학습과 AI/IT 기술의 활용가능성 등 세부 특성으로 세분화하였고, 정부성과와의 영향관계를 공무원 인식 설문조사를 바탕으로 실증적으로 접근하였다는 점에서 기존연구와 차별점이 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 복합적인 정부의 민첩성의 하위요소 중 일부만을 선택하여 분석의 대상으로 두었기 때문에 향후 연구에서 리더십이나 공무원의 역량과 같은 정부의 민첩성을 구성하고 있거나 영향을 미치는 추가적인 특성들을 연구할 필요가 있다. 다음으로 동일한 데이터로부터 독립변수와 종속변수를 선정하여 분석하였기 때문에 단일 자료원 편이에 대한 한계점 역시 보완할 필요가 있다. 마지막으로 정부의 민첩성을 구성하고 있는 주요 세부 특성들 간의 관계를 파악하기 위해 구조방정식 등과 같은 고급계량분석을 고려하여 향후 연구에서는 더욱 체계적인 분석이 다뤄질 필요가 있다.

## 참고문헌

- 권기현. (2017). 사회변화와 정책학의 새로운 패러다임. 「한국정책학회 뉴스레터」 3: 46
- 김권식. (2015). 지방공기업의 자원, 조직특성 및 환경이 재무적 성과에 미치는 영향. 「회계와 정책 연구」, 20(3): 211-234.
- 김영주. (2019). 재난구호 서비스 만족도와 재난지원금 형평성이 재난구호 성과 인식에 미치는 영향. 「한국행정연구」, 28(2): 161-186.
- 김영주·문명재. (2020). 재난관리 정부성과 인식과 정부신뢰가 일반시민의 사회재난 예방참여에 미치는 영향. 「지방정부연구」, 24(1): 187-213.
- 김종근. (2018). 정부기관의 민첩성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 우편유통을 중심으로. 「유통경영학회지」, 21(1): 1-7.
- Odkhuu Khaltar·김태형·문명재. (2019). 위협사회와 미래정부의 역량: 정부의 민첩성, 관리역량, 그리고 정부신뢰가 위험 인식에 미치는 영향을 중심으로. 「정부학연구」, 25(1): 209-244.
- 박용수·유낙근. (2010). 지방정부 학습조직의 수준 및 성과에 관한 연구. 「지방정부연구」, 14(3): 241-267.
- 이환범·이수창. (2007). 정부조직 운영성과 개선을 위한 학습조직화 방안 연구. 「한국정책과학학회보」, 11(1): 209-228.
- 전영평. (2017). [기획논단: 4 차 산업혁명시대, 이렇게 대비한다.] 제4차 산업혁명시대: 리더십과 국가개혁전략. 「한국행정포럼」, 156: 13-20.
- 조세현. (2020). 코로나19 이후 정부혁신의 재도약을 위하여. 「행정포커스」, 147: 49-54.
- 황창호. (2020). 정부역량에 대한 국민인식이 정부성과인식에 미치는 영향: 정부의 내·외부역량을 중심으로. 「지방정부연구」, 23(4): 167-189.
- 허덕원·성욱준. (2020). 전자정부시스템의 품질, 이용의향, 만족이 업무성과에 미치는 영향 연구: 정부 24 (공무원 창구) 를 중심으로. 「한국지역정보학회지」, 23(1): 25-50.
- 홍순복. (2016). 세무정보시스템의 품질요인이 사용자만족과 업무성과에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회논문지」, 16(6): 717-725.
- A.T.Kearney. (2003). Improving performance in the public sector. The London School of Economics and Political science (LSE), 1-12.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1): 1-17.
- Balter, B. J. (2011). Toward a more agile government: The case for rebooting federal IT procurement. *Public Contract Law Journal*, 149-171.
- Bianchi, C., & Peters, B. G. (2018). Measuring coordination and coherence: Assessing performance across the public sector. In *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*, (143-159). Springer: Cham.
- Bok, D. (1997). Measuring the Performance of Government. In *Why people don't trust government*, (55-75).

- Carpenter, S., & Grünewald, F. (2016). Disaster preparedness in a complex urban system: the case of Kathmandu Valley, Nepal. *Disasters*, 40(3): 411-431.
- Chatfield, A. T., & Reddick, C. G. (2018). Customer agility and responsiveness through big data analytics for public value creation: A case study of Houston 311 on-demand services. *Government Information Quarterly*, 35(2): 336-347.
- Dahmardeh, N., & Pourshahabi, V. (2011). Agility evaluation in public sector using fuzzy logic. *Iranian Journal of Fuzzy Systems*, 8(3): 95-111.
- GAO. (2014). HEALTHCARE.GOV: Contract planning and oversight practices were ineffective given the challenges and risks.
- Greve, C., Ejersbo, N., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2020). Unpacking Nordic administrative reforms: Agile and adaptive governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8): 697-710.
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2): 18-38.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6): 1357-1385.
- Hetherington, M. J. (1998). The political relevance of political trust. *American political science review*, 92(4): 791-808.
- Kasianiuk, K. (2016). Towards a more agile public policy making. *Studia z Polityki Publicznej*, 11(3): 41-53.
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3): 516-523.
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35: 291-298
- Mishler, W. & Rose, R. (2001). What are the origins of political trust? Testing institutional and cultural theories in post-communist societies. *Comparative political studies*, 34(1): 30-62.
- Moon, M. J. (2020). Fighting COVID-19 with agility, transparency, and participation: wicked policy problems and new governance challenges. *Public administration review*, 80(4): 651-656.
- Moon, M. J. (2020). Shifting from old open government to new open government: Four critical dimensions and case illustrations. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 535-559.
- Parker, S., & Bartlett, J. (2007). Agile government: a provocation paper.
- O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (2015). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of public administration research and theory*, 25(1): 237-256.

- Soe, R. M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2): 323-335.
- Starling, G. (2010). *Managing the Public Sector*. MA: Wadsworth.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. N. (2006). The antecedent of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journals of Operations Management*, 24: 170-188.
- Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2019). An integrated artificial intelligence framework for public management. *Public Management Review*, 21(7): 1076-1100.
- Yang, K., & Callahan, K. (2005). Assessing Citizen Involvement Efforts by Local Governments. *Public Performance & Management Review*, 29(2): 191-216.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information & management*, 42(6): 829-839.

---

박승규(朴昇圭): 연세대학교 행정학과 박사과정에 재학 중이다. 연구관심분야는 전자정부, 정부실패 등이다 (seungqpark@yonsei.ac.kr).

김태형(金泰亨): 연세대학교에서 행정학 박사학위를 취득하였고, 현재 미래정부연구센터에서 연구교수로 재직 중이다. 주요 논문으로는 “위험사회와 미래정부의 역량”(2019), “정부역량이 정책만족에 미치는 영향”(2020), “공공기관 인권경영 효과에 미치는 영향요인 분석에 관한 연구”(2021) 등이 있다. 연구관심분야는 조직, 공공관리, 정책수단 등이다(taehyung@yonsei.ac.kr).

문명재(文命在): Syracuse University에서 행정학 박사학위를 취득하였고, 현재 연세대학교 행정학과 언더우드 특훈교수로 재직하고 있다. 연구관심분야는 공공관리, 정책도구, 조직론, 리더십 등이다(mjmoon@yonsei.ac.kr).

## Abstract

### A Study on the Effects of Agile Government on Government Performance

Park, Seunggyu

Kim, Tae Hyung

Moon, M. Jae

Governments are facing increasingly uncertain and complex challenges. In a rapidly changing world, Governments constantly strive to meet the expectations and demands of citizens. This study classifies the characteristics of agile government as speed, flexibility, coordination, responsiveness, learning, AI/IT availability. This research empirically analyzes the impact of agile government on government performance by using OLS regression analyses. As a result, flexibility, collaboration, learning, and AI/IT availability appear to have a statistically significant and positive impact on government performance. On the other hand, the perception of speed has shown no statistical significance. This research finds moderating effect of communication for the relationship between agile government and government performance. This study suggests that agile government can play a significant role in enhancing government performance particularly in the pandemic circumstance.

Key Words: Agile Government, Agility, Government performance, Speed, Flexibility, Communication