

## 향토산업육성사업의 자가진단모델 개발에 관한 연구

손은일 · 星野敏\*

한국국제대학교 경영학과 · \*日本京都大学

### A Study on Self-Assessment Model Development for the Local-Industry Promotion Project

Son, Eun-Il · Satoshi Hoshino\*

*Dept. of Business Administration, International University of Korea*

*\*Kyoto University, Japan*

**ABSTRACT** : This study proposes a self-assessment model and its implementing procedure for the local industry promotion project, the purpose of which is to develop strategies for successful carrying-out of the project by diagnosing carrying capacities of its interested parties. The model, developed principally based on Eckes'  $Q \times A = E$  Evaluation Model, was applied to 85 project-concerned persons which had been participated in the local industry promotion project from 2009 to 2011. Through the applicability test works of this model, its usefulness and importance for better implementation of the project was ascertained, especially to reflect cultural changes of project actors positively. The actors' recognition level of the project should be one of the critical factors for the successful implementation of the local industry promotion project. So, the higher understanding in the local industry promotion project, the more positive assessment in all respects of the project. Finally, it should be considered that the assessment results might differ for the same assessment standards from assessers' different perspectives.

**Key words** : Cultural change, Promotion project for local industry, Self-assessment

## 1. 서론

최근 지방자치단체에서는 지역 고유의 향토자원과 지역마케팅을 접목하여 향토산업의 지속적인 사업화 기반을 확보하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 이러한 시도의 일환으로 지방자치단체는 지역혁신클러스터 체제 하에서 지방분권화시대에 부합하는 지역전략산업의 중요성을 인식하여 향토자원으로 지방경제를 활성화시키고자 노력하고 있다(김미희 등, 2011).

또한 농어촌지역 활성화를 위해 정부에서는 다양한 향토자원 산업화 정책을 지속적으로 추진하여 왔다. 대표적인 관련 사업으로는 농림수산물부의 향토산업육성사업, 지역특화품목육성사업, 지역농업클러스터사업, 지

리적 표시제, 신활력사업, 행정안전부의 향토지역재산육성사업, 기획재정부의 지역특화발전특구조성사업, 그리고 지식경제부의 지역혁신특성화사업 등을 꼽을 수 있다(이관률, 2010).

특히 농어촌의 특산품을 이용한 향토산업은 원재료 생산(재배)의 1차 산업, 가공 및 정제의 2차 산업, 판매 및 관광 서비스의 3차 산업이 균형 있게 조화되어 순환을 이루는 6차 산업이라 일컫는다(농림부·농어촌연구원, 2004). 따라서 향토자원의 산업화를 위한 소득원개발 사업은 지역 농·수산 특산물의 고부가가치화를 통한 지역경제 발전과 활성화에 많은 기여를 할 수 있다. 때문에 많은 지방자치단체들이 농어촌 자원을 활용한 향토산업 육성 및 소득자원화에 많은 노력을 하고 있다.

향토산업육성사업은 농촌지역의 향토자원을 활용하여 지역경제를 활성화하기 위한 사업으로 농림부는 2006년 1월 19개 사업을 선정하여 2007년 시범사업으로 추진하였다. 그 후 2008년부터 본격적인 사업을 추진하고 있으

Corresponding author : Son, Eun-Il

Tel : 055-751-8384

E-mail : winning21@naver.com

며, 농산물 뿐 아니라 기술, 문화 등 다양한 분야로 지원을 확대하려는 정책적 의지에 따라 2013년까지 지원하고 있다.

이러한 향토산업육성사업의 지속적이고 안정적인 성과를 얻기 위해서는 반드시 ‘문화적 변화(cultural change)’가 뒷받침되어야만 한다. 문화적 변화는 향토산업육성사업을 추진하고 있는 대부분의 지자체에서 총 사업비의 50% 이상을 S/W에 지원하고, 산학연관 등 사업주체간 유기적인 네트워크 활성화를 통해 농어촌지역의 사업역량을 제고하며, 지속가능한 사업체계를 구축하는 노력 등이 시도되고 있지만 이를 받아들이지 않으려는 저항세력들과 충돌하게 되면 사업의 정상적 추진이 크게 위협받는 상황에 대한 근본적 해결책 마련 필요성에서 고려되고 있다. 즉 향토산업육성사업을 받아들이는 주체는 지자체와 사업단이므로 지자체와 사업단이 변화를 받아들여서 이 사업이 지자체와 사업단에 녹아들 수 있도록 문화적 변화가 달성되어야만 사업이 성공할 수 있다는 것을 의미한다. 사업의 성공적 추진에 영향을 미치는 요소는 매우 다양하지만 무엇보다 중요한 것은 사람이고, 물리적 여건이 충분하다고 해도 참여주체들의 마음가짐과 행동방식, 즉 문화가 뒷받침되지 않으면 사업의 성공적인 실행은 어려워진다.

문화적 변화가 뒷받침되지 않은 향토산업육성사업은 실패할 수 있다. 사업을 성공적으로 수행하고 있는 지역을 보다 세밀하게 들여다보면 문화적 변화가 정착되어 있음을 발견할 수 있다. 향토산업육성사업의 성공적인 추진을 위해서는 각 참여대상의 협력 활동을 통해 지자체와 사업단의 모든 프로세스가 유기적으로 가동되어야 한다. 사업을 성공적으로 실행할 경우 지역의 문화는 향토산업육성사업을 포용하게 되어 지역의 사업추진 방식은 바뀌게 된다. 이처럼 향토산업육성사업은 지속적인 개선을 추구하는 다른 프로세스와 마찬가지로 행위의 획기적인 변화, 즉 문화의 변화를 요구한다. 사업을 추진하면서 자주 간과하는 사실은 지자체와 사업단의 사업추진 방식의 혁신적 변화가 전제되어야 한다는 점이다. 그러므로 향토산업육성사업을 성공적으로 도입하고자 하는 지자체와 사업단은 기술적 요소의 실행뿐만 아니라 사업추진 문화의 변화를 능동적으로 수용할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

향토산업육성사업이 성공하기 위해서 자가진단을 하는 것은 추진실태나 애로사항을 측정하는 것만큼 중요하다. 과연 사업을 제대로 추진하고 있는지, 사업 활동이 성공하기 위한 기업가정신, 노하우, 기획능력 등 사업추진 역량을 진단하고 개선사항을 도출함으로써 바람직한 전략적 사업방향을 확인하는 과정인 사업 활동에 대한 측정

즉, 향토산업육성사업 자가진단은 사업을 실행하는 지자체라면 성공적인 추진을 위해서 반드시 실시해야 한다.

향토산업육성사업 자가진단은 참여자들의 행동을 향토산업의 정책목표와 방향으로 유도하는 징검다리 역할을 하게 된다. 참여자는 자가진단을 통해서 어디로 나아가야 할 것인지 구체적인 방향을 안내받게 될 것이며 일선에 있는 참여자들에게는 분명한 실행좌표 역할을 할 것이다.

문화적 요소는 향토산업육성사업을 도입한 지역이 직면한 가장 중대한 이슈 중 하나이지만 지금껏 가장 쉽게 간과되어 온 요소이다. 반면, 사업의 기술적이고 전문적 요소에 대해서는 많은 지식과 연구성과들이 축적되고 있다. 향토산업육성사업의 성공적 추진을 위해서는 기술적 요소와 문화적 요소가 균형을 이뤄야 한다.

이 논문에서는 그동안 간과되어 왔던 향토산업육성사업의 문화적 변화관리를 위해서는 자가진단이 필수적이라는 데 착안하고 있다. 따라서, 이 논문에서는 향토산업육성사업 자가진단 방법을 소개하고 그 의미에 대해 고찰하고자 한다(Bigelow, 2002; Eckes, 2001; Harry and Schroeder, 2006; Jack Welch and Byrne, 2001; Kotter, 1999). 혁신을 위한 문화적 변화관리를 다루었다는 측면에서 향토산업육성사업 자가진단에 가장 부합되는 George Eckes(2003)가 소개한 평가 모형에 기초하여 자가진단 모형을 제시하고자 하며 그 자가진단을 실제로 수행하는 절차도 제안하고자 한다. 마지막으로 이 연구에서 제안한 향토산업육성사업의 자가진단 모형을 사례 지역에 적용하여 모형의 운용가능성을 점검하고 그 점검 결과를 통해 새로운 사업추진 문화를 정착시키고자 하는 지자체와 사업단에 정확하고도 확실한 방향을 제시하고자 한다.

## II. 표본자료 및 자가진단방법

### 1. 표본자료의 일반적 특성

이 연구의 자료는 사업 착수년도 기준, 2009년 28개소, 2010년 28개소, 2011년 29개소 등 전국의 85개 사업권역의 참여주체를 대상으로 수집하였다. 설문지는 2012년 3월에 280부를 배부하여 총 169부의 설문지가 회수되었다.

Table 1에서 보는 바와 같이 연구분석에 포함된 표본의 특성을 살펴보면, 응답자 전체의 81.7%가 남성이고 여성은 18.3%의 구성비를 보이고 있다. 기혼자는 87.6%이고, 미혼자는 12.4%이며, 연령별로는 30대가 17.1%, 40

대가 40.9%, 50대가 37.3%, 마지막으로 60대 이상이 4.7%이었다.

Table 1 표본의 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성 별	남	138	81.7
	여	31	18.3
결혼 유무	기혼자	148	87.6
	미혼자	21	12.4
연 령	30대	29	17.1
	40대	69	40.9
	50대	63	37.3
	60대 이상	8	4.7
참여 기간	6개월 미만	18	10.7
	6개월-1년 미만	25	14.8
	1년-2년 미만	69	40.8
	2년-3년 미만	35	20.7
	3년 이상	22	13.0
학 력	고졸	28	16.6
	전문대졸	28	16.6
	대졸	82	48.5
	대학원졸	31	18.3
재직 기간	1년 미만	17	10.1
	1년-5년 미만	33	19.5
	5년-10년 미만	31	18.3
	10년-20년 미만	42	24.9
	20년 이상	46	27.2

참여기간은 6개월 미만이 10.7%, 6개월-1년 14.8%, 1-2년 40.8%, 2-3년 20.7%, 3년 이상이 13.0%이었다. 그리고 학력은 고졸 16.6%, 전문대졸 16.6%, 대졸 48.5%, 대학원졸 18.3%로 나타났다. 재직기간은 1년 미만이 10.1%, 1-5년 19.5%, 5-10년 18.3%, 10-20년 24.9%, 20년 이상이 27.2%이었다.

2. 연구방법

가. 향토산업육성사업 자가진단 방법론

이 연구는 Eckes(2001)가 “Making Six Sigma Last” 에서 소개한  $Q \times A = E$  평가모형에 기초하여 향토산업육성사업 자가진단 모형을 제시하고자 한다.  $Q \times A = E$  모형의 측정에 참여하는 대상자는 지자체 담당 공무원(계장 혹은 담당), 운영위원회 위원(위원장

혹은 사업단장), 실무추진단원(단장 혹은 사무국장) 및 지역주민(세부사업 참여자) 등 사업주체들이다.

또한 자가진단에 있어서 평가자의 사업에 대한 이해도와 참여대상은 중요한 고려사항들이다. 사업에 대한 이해도와 참여대상에 따라 평가가 달라질 수 있으므로 사업 이해도를 평가기준에 포함시켰으며 참여대상별로 설문을 실시하였다.

$$Q \times A = E \tag{1}$$

이 모형에서 Q는 품질(Quality)을 의미하며 사업의 전략과 전술을 잘 실행할 수 있도록 해주는 기술적 요소를 반영한다(활동의 품질). 수용도(Acceptance)를 의미하는 A는 조직문화가 사업의 전략과 전술을 얼마나 수용하고 있는지를 의미한다(사업의 문화적 수용도). 그리고 효과를 의미하는 E (Effectiveness)는 기업이 사업을 얼마나 성취했는지를 나타낸다(사업활동의 성과).

자가진단 시 고려해야 할 평가기준을 설정하기 위해 기존의 문헌들을 검토하여 가능한 모든 평가기준을 추출, 정리하였다. 정리된 평가기준안을 Eckes(2001)가  $Q \times A = E$ 에서 제시한 평가모형을 기초로 하여 컨설턴트 및 자문위원 등 전문가평가를 통해 최종적으로 보완·확정하였다. 이 연구에서는 자가진단 평가기준으로 Q를 대표할 수 있는 평가기준 여섯 가지와 A에 해당하는 평가기준 다섯 가지를 각각 제시한다.

또한 사업에 대한 이해도와 참여대상에 따라 사업을 바라보는 관점과 인식이 다를 수 있다. 따라서 앞서 말한 바와 같이 향토산업육성사업 이해도를 평가기준에 포함시켰다. 이외에도 지금까지의 사업 활동의 성공 정도를 묻는 문항과 앞으로 사업 활동이 성공하리라 기대하는지를 묻는 문항을 추가하였다. 또 조직의 강점과 취약점을 묻는 문항을 통해 조직원이 생각하는 강점, 취약점, 및 제언을 기술토록 하였다.

향토산업육성사업 품질 Q와 수용도 A에 해당하는 평가기준은 Table 2, 3과 같다.

Table 2 향토산업육성사업 자가진단의 품질 평가기준

품질(Quality)
·향토산업육성사업 프로젝트 선정
·담당자 선발(참여주체별 실무책임자)
·관련 공무원에 대한 향토산업육성사업 교육
·사업관련자에 대한 향토산업육성사업 교육
·향토산업육성사업 컨설팅
·향토산업육성사업 프로젝트 관리

Table 3 향토산업육성사업 자가진단의 수용도 평가기준

수용도(Acceptance)
<ul style="list-style-type: none"> <li>·향토산업육성사업 리더십</li> <li>·지자체 담당부서장의 역할</li> <li>·보상과 인정</li> <li>·향토산업육성사업 중요성 인지도</li> <li>·담당부서의 노력과 역할</li> </ul>

이상의 향토산업육성사업 자가진단 평가기준과 그 내용을 정리하면 Table 4와 같다.

그리고, 일반적으로 자가진단의 점수는 Table 5와 같이 해석된다.

Table 4 향토산업육성사업 자가진단의 평가기준 및 내용

평가기준	내용
0. 향토산업육성사업 이해도	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 나는 향토산업육성사업에 대해 충분한 지식을 갖고 있다.</li> </ul>
향토산업육성사업 품질	
1. 프로젝트 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로젝트들은 실질적으로 중요한 문제이다.</li> </ul>
2. 담당자 선발(참여주체별 실무책임자)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선발된 담당자들은 우수한 인력이다.</li> </ul>
3. 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육은 효과적/효율적으로 실시되고 있다.</li> </ul>
4. 컨설팅(자문)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 컨설턴트의 프로젝트 지도는 효과적/효율적으로 이루어지고 있다.</li> </ul>
5. 프로젝트 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로젝트 관리는 효과적으로 이루어지고 있다.</li> </ul>
향토산업육성사업 수용도	
6. 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단체장은 향토산업육성사업에 대한 열정과 확고한 의지를 보여준다.</li> </ul>
7. 지자체 담당부서장의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지자체 담당부서장은 프로젝트 수행에 집중할 수 있도록 필요한 지원과 여건을 마련해 준다.</li> </ul>
8. 보상과 인정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 보상과 인정 시스템은 직원들에게 동기부여 하기에 충분하다.</li> </ul>
9. 중요성 인지도	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 향토산업육성사업이 지자체의 성공과 발전을 위해 매우 중요하다.</li> </ul>
10. 담당부서의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 담당부서는 요구에 귀를 기울이며 이를 최대한 반영하려고 노력한다.</li> </ul>
11. 과거 향토산업육성사업 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지금까지의 향토산업육성사업 활동은 성공적이었다.</li> </ul>
12. 향토산업육성사업 성과 전망	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 앞으로 향토산업육성사업 활동이 성공할 것이라고 확신한다.</li> </ul>
13. 향토산업육성사업 활동의 강점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지자체의 향토산업육성사업 활동에 있어서 가장 큰 강점은 무엇인가?</li> </ul>
14. 향토산업육성사업 활동의 취약점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지자체의 향토산업육성사업 활동에 있어서 가장 큰 취약점은 무엇인가?</li> </ul>

Table 5 점수에 따른 결과

Q×A=E 점수	결과
0~20	향토산업육성사업에 돈을 낭비했다.
21~40	얼마간의 진술적 결과를 보여주고 있으나 중점과제는 쉽게 사라질 수 있다.
41~60	중요한 진술적 결과를 양산해 냈지만 프로젝트에 초점을 맞춘 향토산업육성사업 활동이 요구된다.
61~80	조직이 문화적 변혁의 길에 들어섰으나 시간이 좀 걸릴 것이다.
81~100	세계적 수준의 향토산업육성사업 조직이다.

나. 향토산업육성사업 자가진단 수행절차

설문에 응답한 응답자 수는 모두 169명이었으며, 이중 지자체공무원 48명, 운영위원회 23명, 실무추진단 70명, 지역주민 28명이었다. 이를 정리하면 Table 6과 같다.

설문은 평가자 개개인이 독립적으로 수행하였으며 각 요소들에 대해 매우 동의, 대체로 동의, 보통, 대체로 부정, 매우 부정 등, 리커트 5점 척도를 사용하였고, 각 항목별로 평가자들의 응답에 대한 평가치에 2를 곱한 후 평균하여 최종값을 산출하였다.

10점 척도를 사용하지 않고 5점 척도에 2를 곱한 후 평균하는 이유는 5점 척도나 7점 척도가 10점 척도보다 수학적으로 더 정확하다는 사실이 미시간 대학교의 통계학자인 리커트(R. Likert)에 의해 증명되었기 때문이다.

Table 6 설문 응답자 구성

구분	총원	발송	응답	
			응답자 수	총원대비 응답자 수(%)
지자체공무원	70	70	48	68.6
운영위원회	70	70	23	32.9
실무추진단	70	70	70	100
지역주민	70	70	28	40
총계	280	280	169	60.4

보통 1~10의 등급이 사용될 때 평가자들은 가운데 숫자들(3, 4, 5, 6)을 잘 사용하지 않고, 낮은 숫자(1 혹은 2)나 높은 숫자(7, 8, 9, 10)에 평가한다는 사실을 알아냈다. 그래서 5점 척도를 사용하여 나중에 2를 곱하는 것이다. 리커트 척도는 태도 뿐 만 아니라 여러 사회적 요인 측정에도 가장 널리 쓰이는 척도 중의 하나이다.

Q값은 1~5번 각 문항의 평균값들을 전체 평균한 값이 되며 마찬가지로 6~10번 각 문항의 평균값들을 전체 평균한 값이 A값이 된다. 이를 통해 얻어진 Q값과 A값의 곱하면 E값이 된다.

### III. 향토산업육성사업 자가진단 분석

#### 1. 향토산업육성사업 자가진단 점수

자가진단 설문을 통해 얻어진 각 문항별 진단 점수를 요약하면 Table 7과 같다. Table 7에서 알 수 있듯이 향토산업육성사업에 대한 중요성 인지도가 가장 높은 점수를, 보상과 인정이 가장 낮은 점수를 받았다. 이러한 결과는 지자체가 가장 역점을 두는 활동으로 향토산업육성사업을 꼽을 만큼 사업에 대한 강한 열정과 의지를 참여자들이 공유하고 있다. 따라서, 참여자들이 사업의 중요성에 대한 인식을 공감하고 있다고 해석할 수 있다.

반면, 상대적으로 가장 낮은 점수를 기록한 보상과 인정 제도는 참여자들의 동기부여에 충분히 기여하지 못하고 있음을 알 수 있다. 사람들은 동기부여와 격려에 의해서 힘을 얻는다. 금전적인 보상과 함께 성취, 소속감, 인정, 자부심과 같은 개인 내면의 욕구를 만족시켜줌으로써 자발적으로 참여자들은 행동하게 된다. 따라서, 향

토산업육성사업을 통해 사업성과를 달성했다면 어떠한 형태로든 그 업적을 인정하고 보상해 줘야 한다.

향토산업육성사업 성과 달성에 대한 보상과 인정은 사업 추진 조직원들뿐만 아니라 다른 참여자들로 하여금 사업의 중요성을 깨닫게 하며 조직의 문화를 변화시킬 수 있게 해준다. 변화가 심할수록, 참여자들에게 동기를 부여해야 한다. 조직의 문화를 변화시키고 향토산업육성사업에 대한 확신을 줄 수 있는 적절한 보상과 인정 제도의 마련이 필요하다고 해석할 수 있다. 한편, 과거 향토산업육성사업 활동 보다 앞으로의 활동이 성공할 것이라는 참여자들의 기대감이 다소 높아지고 있음을 알 수 있다.

향토산업육성사업 활동에 대해 참여자들이 기술한 강점과 취약점을 1위부터 6위까지 요약하면 Table 8과 같다. 강점에 대한 응답자 수는 총 83명, 취약점에 대한 응답자 수는 총 73명이었다.

Table 8에서 알 수 있듯이 참여자들이 생각하는 향토산업육성사업의 가장 큰 강점은 향토자원 특화 발전으로 나타났다. 반면 취약점은 사업비가 부족하다는 것이다. 이는 사업의 중요성을 조직원들이 모두 인지하고 있으나 실제로 사업 활동이 진행되어가는 과정에 필요한 사업비 지원이 충분하지 않다고 느끼고 있다는 것을 의미한다. 사업 활동과 관련된 사업비 증액 방안을 마련해야 할 것으로 보인다.

다음으로  $Q \times A = E$ 에 의한 분석결과 평균적으로는 기술적인 요소와 문화적인 요소가 비슷한 점수를 기록하여, 8.38의 Q 점수와 8.49의 A 점수를 얻었다.

$Q \times A = E$  공식에 의하여 전체적인 향토산업육성사업 등급 71.1을 얻을 수 있다. 최종 점수 71.1은 향토산

Table 7 향토산업육성사업 자가진단 점수

평가기준		점수
0. 향토산업육성사업 이해도		8.32
향토산업육성사업 품질	1. 프로젝트 선정	8.47
	2. 담당자 선발	8.37
	3. 교육	8.42
	4. 컨설팅	8.32
	5. 프로젝트 관리	8.31
평 균		8.38
향토산업육성사업 수용도	6. 리더십	8.59
	7. 담당부서장의 역할	8.49
	8. 보상과 인정	8.26
	9. 중요성 인지도	8.71
	10. 담당부서의 역할	8.43
평 균		8.49
11. 과거 향토산업육성사업 성과		8.45
12. 향토산업육성사업 성과 전망		8.60

Table 8 향토산업육성사업 활동의 강점과 취약점 (응답자 수/총 응답자 수)

향토산업육성사업 활동의 강점	향토산업육성사업 활동의 취약점
1. 향토자원 특화발전 (18/83)	1. 사업비 부족 (11/73)
2. 담당공무원의 추진의지 (12/83)	2. 마케팅 지원 부족 ( 8/73)
3. 브랜드 파워 제고 (11/83)	3. 전문인력의 부족 ( 7/73)
4. 산학민관 네트워크 구축 (10/83)	4. 지역업체의 영세성 ( 7/73)
5. 지역경제 활성화 (6/83)	4. 관계기관의 체계적 지원 미비 ( 6/73)
6. 마케팅 활동 지원 (5/83)	5. 의사소통 미흡 ( 4/73)

업육성사업을 추진하는 조직이 문화적 변혁의 길에 들어섰으나 시간이 좀 걸릴 것으로 해석할 수 있다.

$Q \times A = E$  공식을 이용한 평가만으로는 향토산업육성사업 활동에 대한 다각적인 평가가 어렵다. 따라서 이 연구에서는 사업 이해도와 참여대상 및 추진기간의 장단에 따른 분석을 실시하였다.

2. 향토산업육성사업 이해도에 따른 분석결과

사업 이해도에 따라 평가집단을 세 그룹으로 분류하였다. “나는 향토산업육성사업에 대해 충분한 지식을 갖고 있다.”라는 문항에 대해 ‘매우 동의’에 답한 평가자들을 그룹 A로, ‘대체로 동의’에 답한 평가자들은 B, ‘보통’에 답한 평가자들을 C로 분류하였다. 전체 설문응답자 173명 중 그룹 A는 63명, B는 70명, C는 36명이다. 각 그룹별 자가진단 점수를 요약하면 다음 Table 9, Figure 1과 같다.

Table 9 향토산업육성사업 이해도에 따른 자가진단 점수

평가기준		A	B	C
0. 향토산업육성사업 이해도				
신활력 사업 품질	1. 프로젝트 선정	9.59 (1.20)	8.34 (0.90)	6.78 (0.82)
	2. 담당자 선발	9.30 (1.34)	8.43 (1.12)	6.61 (1.20)
	3. 교육	9.30 (1.38)	8.43 (0.94)	6.86 (0.99)
	4. 컨설팅	9.33 (1.30)	8.14 (1.04)	6.89 (1.19)
	5. 프로젝트 관리	9.27 (1.87)	8.23 (1.00)	6.78 (1.36)
	평균	9.36 (1.42)	8.31 (1.00)	6.78 (1.13)
신활력 사업 수용도	6. 리더십	9.65 (1.81)	8.37 (1.19)	7.17 (0.77)
	7. 담당부서장의 역할	9.33 (1.80)	8.34 (1.32)	7.28 (1.39)
	8. 보상과 인정	9.11 (1.68)	8.06 (1.36)	7.17 (1.33)
	9. 중요성 인지도	9.71 (1.85)	8.51 (1.21)	7.33 (0.71)
	10. 담당부서의 역할	9.30 (1.69)	8.31 (1.35)	7.11 (1.35)
평균	9.42 (1.75)	8.32 (1.29)	7.21 (1.17)	
11. 과거 향토산업육성사업 성과		9.37 (1.82)	8.37 (1.19)	7.00 (1.29)
12. 향토산업육성사업 성과 전망		9.52 (1.98)	8.46 (1.19)	7.28 (1.06)

주) ( )은 표준편차

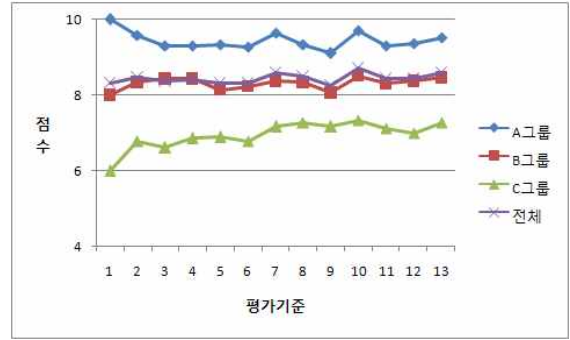


Figure 1 향토산업육성사업 이해도에 따른 자가진단 점수.

Table 9와 Figure 1을 통해 향토산업육성사업에 대한 이해도가 높을수록 사업에 대해 긍정적으로, 이해도가 낮을수록 부정적으로 평가한다는 것을 알 수 있다. 이는 교육이 사업의 핵심적인 성공요소(critical success factor) 중 하나라는 사실을 보여준다. 한편, 이해도에 따른 세 그룹 모두 과거보다 앞으로의 활동이 성공할 것이라는 참여자들의 기대감이 다소 높아지고 있음을 알 수 있다.

사업 이해도에 따라 평가의 차이가 있을 것이라는 가설을 검증하기 위해 세 집단에 대한 평균차 검정을 해본 결과, 다음 Table 10과 같이 나타났다. 세 집단에 따른 각 평가기준의 p값이 모두 0.000으로 나타나 95%의 신뢰수준에서 매우 유의하게 분석되었다. 즉, 향토산업육성사업에 대한 이해도에 따라 각 평가기준에 대한 평가에 차이가 있다고 말할 수 있다.

Table 10 향토산업육성사업 이해도에 따른 평균차 검정 결과

평가기준		p 값
0. 향토산업육성사업 이해도		0.000
향토산업육성 사업 품질	1. 프로젝트 선정	0.000
	2. 담당자 선발	0.000
	3. 교육	0.000
	4. 컨설팅	0.000
	5. 프로젝트 관리	0.000
향토산업육성 사업 수용도	6. 리더십	0.000
	7. 담당부서장의 역할	0.000
	8. 보상과 인정	0.000
	9. 중요성 인지도	0.000
	10. 담당부서의 역할	0.000
11. 과거 향토산업육성사업 성과		0.000
12. 향토산업육성사업 성과 전망		0.000

다음 Figure 2와 Figure 3은 향토산업육성사업 이해도에 따른 품질(Quality) 요소와 수용도(Acceptance) 요소에

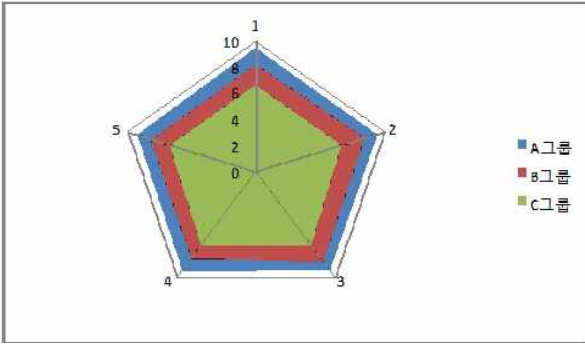


Figure 2 향토산업육성사업 이해도에 따른 품질 요소 평가

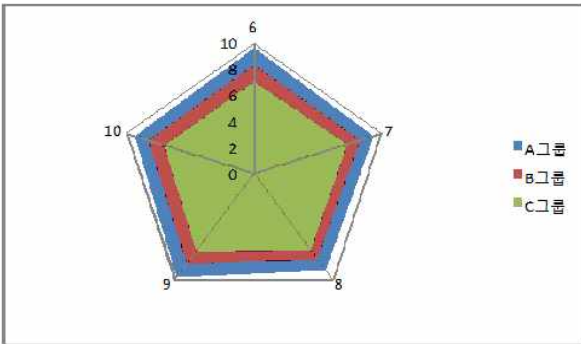


Figure 3 향토산업육성사업 이해도에 따른 수용도 요소 평가

대한 세 그룹의 평가 결과를 종합적으로 나타낸 것이다. 품질 평가기준에서의 결과를 보면 다섯 가지 기준 모두에서 다소 차이가 있는 것으로 평가되었으며, 평가그룹 A는 평가기준 ‘1. 프로젝트 선정’이 가장 우수한 것으로 평가되었다. 그룹B는 ‘2. 담당자 선발’과 ‘3. 교육’을, 그룹 C는 ‘4. 컨설팅’을 가장 높게 평가했다. 반면 그룹 A는 ‘5. 프로젝트 관리’를, 그룹 B는 ‘4. 컨설팅’을, 그룹 C는 ‘2. 담당자 선발’을 가장 낮게 평가했다. 이는 사업에 대한 이해도에 달라지면 사업의 품질 요소에 대해 바라보는 시각도 달라질 수 있음을 단적으로 보여주는 것이다.

수용도 측면에서의 자가진단 결과는 Figure 3에서 보

는 바와 같이 평가기준 ‘9. 중요성 인지도’가 다른 기준들에 비해 비교적 높은 평가를 받았음을 알 수 있다. 향토산업육성사업이 지자체의 성공과 발전을 위해 매우 중요하다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 반면 그룹 A와 B에서는 ‘8. 보상과 인정’은 다른 평가기준에 비해 낮은 평가를 받았고, 그룹 C에서는 ‘10. 담당부서의 역할’이 가장 낮은 평가를 받았다. 이러한 결과로부터 향토산업육성사업 활동에 대한 담당부서의 역할을 강화하고, 보다 적절한 보상과 인정 제도의 마련이 필요함을 알 수 있다.

### 3. 참여대상과 역할에 따른 분석결과

참여대상은 크게 지자체 담당 공무원(계장 혹은 담당), 운영위원회 위원(위원장 혹은 사업단장), 실무추진단원(단장 혹은 사무국장) 및 지역주민(세부사업 참여자)의 네 그룹으로 구분하여 분석하였다. 지자체 담당 공무원(계장 혹은 담당)의 경우 총 응답자 48명 중 16명인 33.3%가 그룹 A, 52.1%가 그룹 B, 14.6%가 그룹 C에 속한다. 운영위원회 위원(위원장 혹은 사업단장)의 경우는 총 23명 중 11명인 47.8%가 그룹 A, 30.4%가 그룹 B, 21.7%가 그룹 C에 속한다. 실무추진단원(단장 혹은 사무국장)의 경우는 총 70명 중 26명인 37.1%가 그룹 A, 35.7%가 그룹 B, 27.1%가 그룹 C에 속한다. 마지막으로 지역주민(세부사업 참여자)의 경우 총 28명 중 10명인 35.7%가 그룹 A, 46.4%에 해당하는 13명은 그룹 B, 17.9%가 그룹 C에 속한다. 참여대상 중 운영위원회 위원(위원장 혹은 사업단장)의 사업 이해도가 가장 높으며 다음으로 지자체 담당 공무원(계장 혹은 담당), 지역주민(세부사업 참여자), 실무추진단원(단장 혹은 사무국장)의 순이었다. 이상을 표로 나타내면 Table 11과 같으며 각 참여대상별 자가진단 점수를 요약하면 다음 Table 12, Figure 4와 같다.

Table 12와 Figure 4는 향토산업육성사업 이해도가 높은 참여주체는 유형에 관계없이 모든 문항에 대해 높은 점수를 줬으며 상대적으로 향토산업육성사업에 대한 이해도가 낮은 실무추진단원(단장 혹은 사무국장)들은 낮

Table 11 참여대상별 평가 그룹 구성 비율

대상	지자체 담당공무원 (계장 혹은 담당)	운영위원회 의원 (위원장 혹은 사업단장)	실무추진단원 (단장 혹은 사무국장)	지역주민 (세부사업 참여자)
그룹 A	33.3%	47.8%	37.1%	35.7%
그룹 B	52.1%	30.4%	35.7%	46.4%
그룹 C	14.6%	21.7%	27.1%	17.9%

은 점수를 줬음을 보여준다.

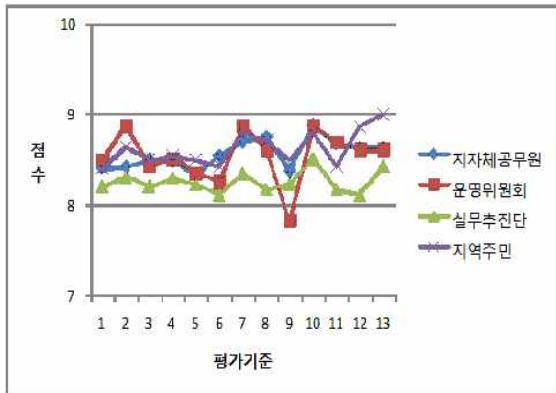


Figure 4 참여대상에 따른 자가진단 점수

이해도에 따른 자가진단의 결과와 마찬가지로 참여대상에 따른 품질평가 결과는 세부 평가지표에 따라 다소 차이가 있었다. 지자체 담당 공무원은 평가기준 ‘5. 프로젝트 관리’를, 운영위원회 위원, 실무추진단원, 지역주민은 ‘1. 프로젝트 선정’을 가장 높게 평가했다. 반면 지자체 담당 공무원은 평가기준 ‘4. 컨설팅’을, 운영위원회 위원과 실무추진단원, 지역주민은 ‘1. 프로젝트 선정’을 다른 품질 평가기준에 비해 상대적으로 낮게 평가했다.

이는 사업참여 주체에 따라 사업의 품질 요소에 대해 바라보는 시각에 따라 달라질 수 있음을 단적으로 보여주는 것이다. 특히 지자체 담당 공무원의 경우는 다른 참여주체와 상반된 평가결과를 보여주고 있다. 따라서 지자체 담당 공무원은 다른 참여주체의 품질에 대한 평가결과를 긍정적으로 수용하여 상생 발전방안을 찾아야

할 것이다.

수용도 측면에서의 자가진단 결과는 Table 12에서 보는 바와 같이 평가기준 ‘9. 중요성 인지도’가 다른 기준들에 비해 모든 참여대상에 대해 비교적 높은 평가를 받아, 향토산업육성사업이 지자체의 성공과 발전을 위해 매우 중요하다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 반면 지자체 담당 공무원과 운영위원회 위원은 ‘8. 보상과 인정’을, 실무추진단원 지역주민은 ‘10. 담당부서의 역할’이 가장 낮게 평가했다. 이러한 결과로부터 담당부서의 역할을 강화하고, 보다 적절한 보상과 인정 제도의 마련이 필요함을 알 수 있다.

한편, 참여그룹 모두 과거 보다 앞으로 사업 활동이 성공할 것이라는 기대감이 다소 높아지고 있음을 알 수 있다.

참여주체별로 평가의 차이가 있을 것이라는 가설을 검증하기 위해 참여주체에 대해 평균차 검정을 실시해 본 결과 다음 Table 13과 같이 나타났다. 평가기준 2, 4만이 95%의 신뢰수준에서 유의하게 분석되었다. 즉, 참여주체별로 평가결과가 대부분 차이가 없다고 말할 수 있다.

각 참여그룹이 자유롭게 기술한 사업활동의 강점과 취약점을 1위부터 5위까지 요약하면 Table 14, 15와 같다. 강점을 기술한 지자체 담당 공무원의 수는 총 28명, 운영위원회 위원 10명, 실무추진단원 31명, 지역주민 14명 등이다. 취약점의 경우는, 지자체 담당 공무원 25명, 운영위원회 위원 8명, 실무추진단원 28명, 지역주민 12명이다.

지자체 담당 공무원은 가장 큰 강점으로 산학민관 네

Table 12 참여대상에 따른 자가진단 점수

평가기준		참여대상	지자체 담당공무원	운영위원회	실무추진단	지역주민
0. 향토산업육성사업 이해도			8.40	8.50	8.20	8.40
향토산업육성사업 품질	1. 프로젝트 선정		8.42	8.87	8.31	8.64
	2. 담당자 선발(참여주체별 실무책임자)		8.50	8.43	8.20	8.50
	3. 교육		8.48	8.52	8.30	8.54
	4. 컨설팅		8.33	8.35	8.23	8.50
	5. 프로젝트 관리		8.54	8.26	8.11	8.43
	평균		8.45	8.49	8.23	8.52
향토산업육성사업 수용도	6. 리더십		8.71	8.87	8.34	8.79
	7. 담당부서장의 역할		8.75	8.61	8.17	8.71
	8. 보상과 인정		8.38	7.83	8.23	8.50
	9. 중요성 인지도		8.88	8.87	8.51	8.79
	10. 담당부서의 역할		8.67	8.70	8.17	8.43
	평균		8.68	8.57	8.29	8.64
11. 과거 향토산업육성사업 성과			8.63	8.61	8.11	8.86
12. 향토산업육성사업 성과 전망			8.63	8.61	8.43	9.00



Table 13 참여대상별 평균차 검정 결과

평가기준		p 값
0. 향토산업육성사업 이해도		0.293
향토산업육성사업 품질	1. 프로젝트 선정	0.684
	2. 담당자 선발	0.049
	3. 교육	0.157
	4. 컨설팅	0.050
	5. 프로젝트 관리	0.277
향토산업육성사업 수용도	6. 리더십	0.222
	7. 담당부서장의 역할	0.428
	8. 보상과 인정	0.997
	9. 중요성 인지도	0.272
	10. 담당부서의 역할	0.093
11. 과거 향토산업육성사업 성과		0.105
12. 향토산업육성사업 성과 전망		0.378

Table 16 추진년도에 따른 자가진단 점수

평가기준		2009	2010	2011
0. 향토산업육성사업 이해도		8.40	8.40	8.10
향토산업육성 사업 품질	1. 프로젝트 선정	8.42	8.63	8.33
	2. 담당자 선발	8.42	8.70	7.88
	3. 교육	8.35	8.71	8.12
	4. 컨설팅	8.11	8.67	8.12
	5. 프로젝트 관리	8.32	8.57	7.96
평균		8.32	8.66	8.08
향토산업육성 사업 수용도	6. 리더십	8.60	8.86	8.24
	7. 담당부서장의 역할	8.56	8.67	8.16
	8. 보상과 인정	8.25	8.29	8.24
	9. 중요성 인지도	8.95	8.70	8.45
	10. 담당부서의 역할	8.67	8.54	8.00
평균		8.60	8.61	8.22
11. 과거 향토산업육성사업 성과		8.70	8.54	8.04
12. 향토산업육성사업 성과 전망		8.81	8.60	8.37

Table 14 향토산업육성사업 활동의 강점 (응답자 수/총 응답자 수)

지자체 담당공무원 (계장 혹은 담당)	운영위원회 (위원장 혹은 사업단장)	실무추진단 (단장 혹은 사무국장)	지역주민 (세부사업 참여자)
1. 산학민관 네트워크 구축 (6/28)	1. 담당공무원의 추진의지 (2/10)	1. 향토자원 특화발전 (9/31)	1. 브랜드 파워 제고 (5/18)
2. 향토자원 특화발전 (5/28)	2. 향토자원 특화발전 (1/10)	2. 담당공무원의 추진의지 (8/31)	2. 향토자원 특화발전 (3/18)
3. 브랜드 파워 제고 (5/28)	3. 지역경제 활성화 (1/10)	3. 산학민관 네트워크 구축 (4/31)	3. 지역경제 활성화 (3/18)
4. 담당공무원의 추진의지 (2/28)	4. 마케팅 활동지원 (1/10)	4. 마케팅 활동지원 (2/31)	-
5. 마케팅 활동지원 (2/28)	-	5. 브랜드 파워 제고 (1/31)	-
6. 지역경제 활성화 (1/28)	-	6. 지역경제 활성화 (1/31)	-

Table 15 향토산업육성사업 활동의 취약점 (응답자 수/총 응답자 수)

지자체 담당공무원 (계장 혹은 담당)	운영위원회 위원 (위원장 혹은 사업단장)	실무추진단원 (단장 혹은 사무국장)	지역주민 (세부사업 참여자)
1. 사업비 부족 (6/25)	1. 마케팅 지원 부족 (1/8)	1. 지역업체의 영세성 (4/28)	1. 사업비 부족 (2/12)
2. 마케팅 지원 부족 (3/25)	2. 전문인력 부족 (1/8)	2. 관계기관의 체계적 지원 미비 (4/28)	2. 지역업체의 영세성 (2/12)
3. 전문인력 부족 (2/25)	3. 의사소통 미흡 (1/8)	3. 사업비 부족 (3/28)	3. 의사소통 미흡 (2/12)
4. 관계기관의 체계적 지원 미비 (1/25)	-	4. 마케팅 지원 부족 (3/28)	4. 마케팅 지원 부족 (1/12)
5. 의사소통 미흡 (1/25)	-	5. 의사소통 미흡 (2/28)	4. 전문인력 부족 (1/12)
-	-	6. 전문인력 부족 (1/28)	4. 관계기관의 체계적 지원 미비 (1/12)

트위크 구축, 운영위원회 위원은 담당공무원의 추진의지, 실무추진단원은 향토자원 특화발전, 지역주민은 브랜드 파워 제고를 꼽았다. 하지만, 여기서 가장 주목할 점은 참여그룹에 따라 서로 상반된 견해를 보이고 있는 점으로, 이는 향토산업육성사업에 대한 강점이 참여그룹의 바라보는 시각에 따라 달라질 수 있음을 단적으로 보여 주는 것이다.

지자체 담당 공무원과 지역주민은 가장 큰 취약점으로 사업비 부족을 꼽았지만, 운영위원회 위원은 마케팅 지원 부족을, 실무추진단원은 지역업체의 영세성을 꼽았다. 전반적으로 취약점에 대해 바라보는 시각이 서로 상반되는 견해를 보이고 있다. 강점의 경우와 마찬가지로 상반된 입장의 차이를 줄일 수 있는 심도 있는 대책을 마련해야 할 것으로 보인다.

#### 4. 추진년도에 따른 분석결과

추진 시작년도가 2009, 2010, 2011년인 경우는 각각 추진기간이 3, 2, 1년이므로 추진기간이 다르기 때문에 사업을 추진하면 다양한 문제에 직면하게 되고 이에 따라 축적된 경험의 차이로 인하여 자가진단 결과도 상이할 것이라고 판단된다. 이러한 추진년도에 따른 차이를 알아보기 위해 2009, 2010, 2011년 등 세 그룹으로 구분하여 분석을 실시하였다. 총 응답자 169명 중 57명인 33.7%가 2009년, 37.3%에 해당하는 63명은 2010년, 29.0%에 해당하는 49명은 2011년 사업을 추진한 권역에 속한다.

추진년도별 자가진단 점수를 요약하면 다음 Table 16, Figure 5와 같다. Table 16과 Figure 5에서 2009년은 전체 평균점수에 거의 근접하고 있는데 비해, 2010년은 모든 평가기준에서 전체 평균보다 높은 점수를, 2011년은 낮은 점수를 보여주고 있다.

이해도에 따라 A, B, C 평가그룹에서 살펴본 자기진단과 결과와 마찬가지로 참여대상에 따른 품질 평가기준별 평가 결과를 보면 다섯 가지 기준별로 다소 차이가 있었다. 2009년과 2011년 그룹은 평가기준 ‘1. 프로젝트 선정’을, 2010년은 ‘3. 교육’을 가장 높게 평가했다. 반면 2009년 그룹은 ‘4. 컨설팅’을, 2010년 그룹은 ‘5. 프로젝트 관리’를, 2011년 그룹은 ‘2. 담당자 선발’을 가장 낮게 평가했다.

수용도 측면에서의 자가진단 결과는 Table 16에서 보는 바와 같이 2009년과 2011년 그룹은 평가기준 ‘9. 중요성 인지도’가 모든 참여대상에 대해 가장 높은 평가를 받았다. 향토산업육성사업이 지자체의 성공과 발전을 위해 매우 중요하다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 2010

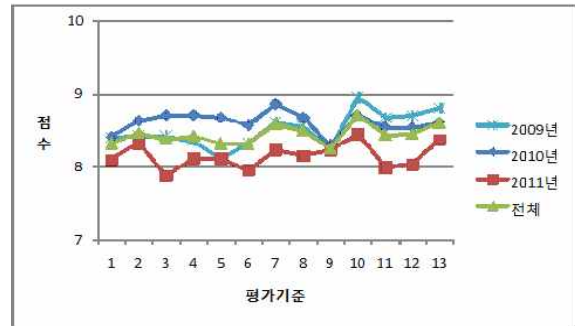


Figure 5 추진년도에 따른 자가진단 점수

Table 17 추진년도에 따른 평균차 검정 결과

평가기준		p 값
0. 향토산업육성사업 이해도		0.414
향토산업육성사업 품질	1. 프로젝트 선정	0.486
	2. 담당자 선발	0.019
	3. 교육	0.074
	4. 컨설팅	0.060
	5. 프로젝트 관리	0.144
향토산업육성사업 수용도	6. 리더십	0.112
	7. 담당부서장의 역할	0.250
	8. 보상과 인정	0.988
	9. 중요성 인지도	0.242
	10. 담당부서의 역할	0.087
11. 과거 향토산업육성사업 성과		0.098
12. 향토산업육성사업 성과 전망		0.365

년 그룹은 ‘6. 리더십’이 모든 참여대상에 대해 가장 높은 평가를 받았음을 알 수 있다. 반면 2009년과 2010년 그룹은 ‘8. 보상과 인정’을 가장 낮게 평가했고, 2011년 그룹은 ‘10. 담당부서의 역할’을 가장 낮게 평가했다. 2011년 그룹은 사업을 추진한 기간이 1년에 불과하므로 2009, 2010년 그룹과 같이 추진기간이 2, 3년이 되는 지자체 담당공무원에 비해 이해도가 낮고 원만한 업무처리를 못한 결과로 보인다. 이러한 결과는 향토산업육성사업 활동에 대한 담당부서의 역할을 강화하고, 보다 적절한 보상과 인정 제도의 마련이 필요함을 알 수 있다.

한편, 추진년도에 관계없이 과거 보다 앞으로의 사업이 성공할 것이라고 참여자들의 기대감은 다소 높아지고 있음을 알 수 있다.

추진년도에 따라 평가의 차이가 있을 것이라는 가설을 검증하기 위해 세 그룹에 대한 평균차 검정을 해본 결과 다음 Table 17과 같이 나타났다. 평가기준 ‘2. 담당자 선발’만이 95%의 신뢰수준에서 유의하게 분석되었다.

Table 18 향토산업육성사업 활동의 강점 (응답자 수/총 응답자 수)

2009년	2010년	2011년
1. 담당공무원의 추진의지 (6/31)	1. 향토자원 특화발전 (10/29)	1. 향토자원 특화발전 (6/23)
2. 브랜드 파워 제고 (5/31)	2. 브랜드 파워 제고 (4/29)	2. 산학민관 네트워크 구축 (5/23)
3. 마케팅 활동지원 (5/31)	3. 담당공무원의 추진의지 (2/29)	3. 담당공무원의 추진의지 (4/23)
4. 산학민관 네트워크 구축 (4/31)	4. 지역경제 활성화 (2/29)	4. 브랜드 파워 제고 (2/23)
5. 향토자원 특화발전 (3/31)	5. 산학민관 네트워크 구축 (1/29)	5. 지역경제 활성화 (1/23)
6. 지역경제 활성화 (3/31)	-	-

Table 19 향토산업육성사업 활동의 취약점 (응답자 수/총 응답자 수)

2009년	2010년	2011년
1. 사업비 부족 (5/28)	1. 사업비 부족 (5/25)	1. 지역업체의 영세성 (4/20)
2. 마케팅 지원 부족 (5/28)	2. 관계기관의 체계적 지원 미비 (3/25)	2. 마케팅 지원 부족 (2/20)
3. 의사소통 미흡 (4/28)	3. 전문인력의 부족 (2/25)	3. 사업비 부족 (1/20)
4. 전문인력의 부족 (3/28)	4. 의사소통 미흡 (2/25)	4. 관계기관의 체계적 지원 미비 (1/20)
5. 지역업체의 영세성 (2/28)	5. 마케팅 지원 부족 (1/25)	-
6. 관계기관의 체계적 지원 미비 (2/28)	6. 지역업체의 영세성 (1/25)	-

즉, 추진년도 별로 평가 차이는 거의 없다고 볼 수 있다.

추진년도 별로 참여주체들이 기술한 강점과 취약점을 1위부터 6위까지 요약하면 Table 18, 19와 같다. 강점을 기술한 2009년 그룹의 응답자는 31명, 2010년 29명, 2011년 23명이다. 취약점을 기술한 2009년 응답자는 28명, 2010년 25명, 2011년은 20명이다.

2009년 그룹은 가장 큰 강점으로 담당공무원의 추진 의지를, 2010년과 2011년의 경우에는 향토자원 특화발전을 꼽았다. 하지만, 여기서 가장 주목할 점은 전반적으로 강점에 대해 바라보는 시각이 다른 견해를 보이고 있다는 점이다. 이는 사업에 대한 강점이 추진년도에 따라 달라질 수 있음을 보여주는 것이다.

2009년과 2010년은 가장 큰 취약점으로 사업비 부족을, 2011년은 지역업체의 영세성을 꼽았다. 강점과 마찬가지로 전반적으로 취약점에 대해 다른 견해를 보이고 있어, 상반된 입장의 차이를 줄일 수 있는 심도 있는 대책을 마련해야 할 것으로 보인다.

### 5. 분석결과의 요약

이상의 자가진단 결과를 통한 향토산업육성사업의 향후 중점 개선 방향을 요약하면 다음과 같다.

- 사업의 특성에 맞는 방법론 개발과 컨설팅 필요
- 사업에 대한 동기와 성과를 지자체와 사업단의 공유 및 교육 필요
- 단기 사업성과 중심의 프로젝트 선정 및 성과평가 지양

또한 향토산업육성사업 자가진단 분석을 통한 중요한 발견사항을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 참여주체들의 자가진단 결과에 의하면 사업에 대한 중요성 인지도가 가장 핵심적인 사업 성공요소 (critical success factor)라는 사실을 보여준다.

둘째, 사업에 대한 이해도가 높을수록 사업의 모든 측면에 대해 긍정적으로, 이해도가 낮을수록 상대적으로 부정적인 평가를 내린다. 이는 사업에 대한 인지도를 제고시킬 수 있는 교육이 가장 핵심적인 사업의 성공요소

(critical success factor)중 또 다른 하나라는 사실을 보여 준다.

셋째, 실무추진단원(단장 혹은 사무국장)은 다른 참여 주체에 비해 품질과 수용도 평가 결과가 현저하게 낮았는데, 이는 다른 참여주체들이 실무추진단의 애로 사항에 대해 적극적으로 귀를 기울여야 함을 시사한다.

넷째, 모든 참여그룹에서 품질보다 수용도 요소, 과거보다 미래에 대한 성과 전망을 긍정적으로 평가하였다.

마지막으로 이해도, 참여주체, 추진년도에 따라 향토산업육성사업의 강점과 취약점은 달라질 수 있음을 보여 준다.

#### IV. 결 론

향토자원을 산업화하여 지역 간 균형발전을 도모하고 지역경쟁력 강화에 지속적으로 기여함으로써 자립적 지역발전의 외생적 조건을 형성하고, 지역혁신과 산업정책을 통해 지역경제 활성화를 도모하고자 하는 향토산업육성사업은 과거와 현재의 지역불균형을 해소하고, 나아가 지역발전의 잠재력을 극대화하여 지역과 국가를 살리는 미래지향적 정책이라고 볼 수 있다.

‘측정이 없으면 개선도 없다.’는 것은 잘 알려진 금언(金言)이다. 이는 향토산업육성사업 활동의 관리에서도 마찬가지다. 지역혁신과 지역경제활성화를 위해서는 다음의 세 가지 기본적인 질문에 답할 수 있어야 한다. 현재수준은? (Baseline), 목표수준은? (Goal), 목표를 얼마나 달성했는가? (Progress review)에 대한 측정이 없이는 위의 세 가지 질문 중 어느 하나에도 답할 수 없다.

이 연구에서는 이런 이유에서 지역혁신과 지역경제활성화를 이끌어 낼 수 있는 향토산업육성사업의 문화적 변화관리에 필수적인 향토산업육성사업 자가진단을 소개하고 그 의미에 대해 고찰하였다.

향토산업육성사업을 도입한 대부분의 지역이 총 사업비의 50% 이상을 S/W에 지원하고, 산학연관 등 사업주체간 유기적인 네트워크 활성화를 통해 농어촌지역의 사업역량을 제고하며, 지속가능한 사업체계를 구축하는 노력 등이 시도되고 있지만 이를 받아들이지 않으려는 저항세력들과 충돌하게 된다. 하지만, 향토산업육성사업의 지속적이고 안정적인 성과를 위해서는 이 저항을 이겨내고 ‘문화적 변화(Cultural change)’를 정착시켜야만 한다. 이 문화적 변화를 정착시키기 위해서는 향토산업육성사업 자가진단이 필수적이다. 사업 활동을 모니터링하고 앞으로의 전략적 방향을 확인할 수 있는 사업 활동에 대한 측정 즉, 자가진단은 사업을 실행하는 지자체라면

성공적인 추진을 위해서 반드시 실시해야 한다.

이 연구에서는 Eckes(2001)가 제시한 평가 모형에 기초하여 자가진단 모형을 제시하였으며 이를 향토산업육성사업을 2009년, 2010년, 2011년도부터 각각 추진하고 있는 85개 사업권역의 참여주체를 대상으로 실제로 적용하여 다음과 같은 네 가지 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 이 연구에서는 향토산업육성사업의 문화적 변화를 정착시키기 위해 필수적인 자가진단 모형을 제시하고 적용해 봄으로써 모형의 유용성과 중요성을 입증하였다.

둘째, 향토산업육성사업 자가진단 분석결과를 통해 중요성 인지도가 사업 활동의 핵심적인 성공요소(Critical success factor) 중 하나라는 사실을 보였다. 사업에 대한 이해도가 높을수록 모든 측면에 대해 긍정적인 평가가 이뤄진다.

셋째, 같은 평가기준에 대해서도 이를 바라보는 시각과 관점에 따라 그 평가가 달라질 수 있다.

넷째, 향토산업육성사업 자가진단을 통해 사업 활동의 강점과 취약점을 분석해 낼 수 있으므로 참여주체가 앞으로 사업을 어떻게 이끌고 나가야 하는지에 대한 구체적인 방향을 안내할 수 있게 되었다.

향토산업육성사업 자가진단은 한번으로 그쳐서는 안되며 정기적으로 실시되어야 한다. 이 연구에서 제시한 자가진단 모형은 사업의 기술적 요소와 문화적 요소의 균형 잡힌 발전을 돕고 지자체와 사업단 구성원들이 농어촌지역 전체의 비전을 향해 나아갈 수 있도록 그 방향을 제시해 줄 것이다.

이 연구는 향토산업육성사업 자가진단 모형을 제시하고 실제로 이를 적용하여 그 실증연구결과를 소개하고 그 의미에 대해 고찰하였다. 그러나 이와 같은 설문들을 통한 실증적 결과를 해석함에 있어 고려해야 할 사항으로서 이 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 이 연구에서 제시한 향토산업육성사업 자가진단 모형을 모든 정부사업에 보편타당하게 사용할 수 있음이 입증되지 않았다. 둘째, 자료수집상의 어려움으로 인하여 자가진단을 2009년, 2010년, 2011년부터 각각 시작한 지역을 대상으로 일시적 기간 동안 제한적으로 실시하였다. 보다 더 여러 기간의 자가진단을 실시하여 이를 통해 사업의 방향성을 수립하여 그에 따라 사업 활동이 더 나아질 수 있음을 보일 수 없었다. 셋째, 향토산업육성사업 자가진단 분석을 통한 결과가 다른 모든 정부사업들에서도 일반적으로 같은 결과로 나타나는지 검증해 볼 필요가 있다. 그리고 마지막으로, 앞으로 더 많은 연구와 노력으로 향토산업육성사업이 성공적으로 정착, 발전하기를 바란다.

## 참고문헌

1. 김미희, 이상영, 박덕병, 2011, 향토자원의 산업성에 영향을 미치는 요인 분석, 농촌지도와 개발, Vol. 18(3), 485-509.
2. 농림부, 농촌연구원, 2004, 농촌지역 향토산업 육성 방안 연구, 연구보고서, 4-57.
3. 손은일 외, 2009, S/W중심 농촌산업정책의 성과관리 방안 연구, 농림수산식품부.
4. 손은일, 2011, 신활력사업의 성과분석과 발전방향, 농어촌지역정책포럼.
5. 안옥선, 김미희, 장환희, 2008, 향토자원 범위 설정 및 향토산업육성사업 지원 대상 분석, 한국지역사회생활과학회 학술대회 자료집, 91.
6. 이관률, 2010, 향토산업의 선정과정과 선정기준의 영향력 분석에 관한 연구: 충청남도를 사례로, 지방행정연구, Vol. 24(3), 33-56.
7. 이정갑, 임용택, 2011, 향토산업 육성에 따른 경제적 파급효과에 관한 연구- 고창군 북분자 천일염의 향토산업화를 중심으로 -, 한국도서연구, Vol. 23(3), 55-80.
8. Bigelow, M., 2002, How to Achieve Operational Excellence, Quality Progress, Vol .35(10), 70-75.
9. Eckes, G., 2001, Making Six Sigma Last: Managing the Balance Between Cultural and Technical Change, John Wiley & Sons, Inc..
10. Harrington, J., 1997, Organizational Change Management: The Leading Factor in Quality, Annual Quality Congress, Vol. 51(0), 559-568.
11. Jack Welch and J. A. Byrne, 2001, Jack: Straight from the Gut, Warner Business Books.
12. Kotter, J. P., 1999, John P. Kotter on What Leaders Really Do, Harvard Business Press.

---

접 수 일: (2012년 7월 5일)

수 정 일: (1차: 2012년 7월 13일, 2차: 8월 1일  
3차: 8월 21일)

게재확정일: (2012년 8월 21일)

■ 3인 익명 심사필