



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

부서장 인사배치방식에 따른
경영성과와의 관계분석
- 한국농어촌공사 사례연구 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
강 수 진

부서장 인사배치방식에 따른
경영성과와의 관계분석
- 한국농어촌공사 사례연구 -

지도교수 김 봉 환

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2013 년 5월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
강 수 진

강수진의 석사 학위논문을 인준함
2013 년 6월

위 원 장 _____ 우 지 숙

부위원장 _____ 권 혁 주

위 원 _____ 김 봉 환



A handwritten signature in black ink, appearing to read '김봉환' (Kim Bong-hwan).

국문초록

오늘날 공공부문에 대한 다양한 사회적 요구가 증가하면서 공공부문에 대한 규모와 비중은 크게 확대되었다. 이들이 추진하는 사업이 점점 확대되고 다양화 됨에 따라 사업추진의 효율성을 증가시킬 유인이 중요하게 부각되고 있다. 효율적 운영을 통한 성과향상 방안으로 관리적 측면이 있으며, 그 중에서도 인사정책이 중요하다. 본 논문에서는 한국농어촌공사 사례를 중심으로 경영성과를 향상시키기 위해 시행하고 있는 부서장들에 대한 인사배치 방식 중 연고지배치가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고 이들의 관계가 재임기간과는 어떠한 상관관계가 있는지를 분석하는 것이 목적이다.

현재 한국농어촌공사는 93개의 지방조직을 가지고 있으며, 이 지방부서장들에 대한 인사배치는 대부분 연고지배치로 이루어지고 있다. 그래서 공사의 부서장들 중 지사단위에 있는 93개 지사장을 대상으로 최근 4개년(2008~2011)의 경영성과를 분석해보고자 한다.

지사의 경영성과는 여러 가지가 있겠지만, 해당 지사의 당해연도의 주요 실적으로 평가되는 매출액이나 영업손익 등 재무지표와, 지자체로부터 사업수주 실적인 지방비수주실적, 그리고 고객만족도 지표를 경영성과로 보고 분석해 보고자 한다.

이의 분석결과 연고지배치와 지방비수주실적과는 상관관계가 있었고, 재무지표나 고객지표와는 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 즉 연고지배치된 지사장들이 연고지배치되지 않은 지사장에 비해 지방비 수주실적이 우수하게 나타났다.

그리고 연고지배치된 지사장의 재임기간에 따라서는 재임기간이 길어

질수록 (-)의 값을 보여 재임기간이 길어짐에 따라 지방비 수주실적이 적어짐을 알 수 있었으며, 연고지배치되지 않은 지사장은 재임기간이 길어질수록 지방비수주실적이 늘어남을 알 수 있었다. 또한 재임기간이 3년차가 되었을 때는 연고지배치된 지사장과 그렇지 않은 지사장과의 지방비 수주 실적에는 차이가 없음을 알 수 있었다.

이는 연고지배치된 지사장은 부임 첫해부터 지방비수주하는데 무리가 없었고, 연고지 배치되지 않은 지사장은 3년정도 지나면 나름의 커뮤니케이션 루트를 확보하고, 지방의 특성을 이해하여 연고지 배치된 효과를 가져오는 것을 확인할 수 있었다.

다음으로 재무지표나 고객지표는 연고지배치와 유의미 하지 않았는데, 이는 매출액이나 예산자체가 전년대비 해서 연속선상에서 책정되고 있으므로, 당해연도 지방비수주실적이 바로 실적으로 반영되지 않아 유의미 하지 않은 것으로 추측된다.

고객지표 또한 지사장의 연고지배치보다는 고객접점에 있는 지사 직원들의 고객에 대한 태도로 평가되므로 지사장의 연고지배치와는 유의미 하지 않은 것으로 보여진다.

결론적으로 연고지 배치된 지사장들은 이미 형성된 네트워크를 통해, 지역주민과 지자체와의 원활한 커뮤니케이션으로 지역 현지 실정에 맞는 사업을 파악하여 재임 초기부터 지방비를 수주하는데 무리가 없었다는 의미이다. 그러므로 앞으로 지방자치단체에서 결정할 수 있는 예산이 확대되고 있는 실정을 감안할 때, 지방비 수주가 지사 경영성과에 큰 변수로 작용할 수 있게 됨에 따라 지사장들을 연고지 배치시키는 것이 부서의 경영성과를 향상시키는데 효과적이라 볼 수 있다.

따라서 지방부서의 지사장을 인사배치할 때, 연고지 배치 중심으로 시행하되, 과거 3년 정도 해당 지역 근무경험의 유무를 확인하여 배치하는

것이 경영성과를 극대화 할수 있는 방안이란 결론을 내릴수 있을 것이다.

이를 통해 알수 있듯이 연고지배치된 지사장은 학연, 지연, 혈연을 이용한 부정적인 면을 이용하여 지방비 수주를 했다고 보기 보다는 지역주민의 의견을 반영하여 사업을 추진해가는 주민참여 시대에 그 지역 주민과 얼마만큼의 원활한 의사소통을 바탕으로 지방자치단체와의 협력을 통해 지역발전을 위한 사업을 계획하고 추진해가는가가 중요한 요인이라고 분석된다.

주 요 어 : 부서장, 인사배치, 연고지배치, 재임기간, 경영성과,
지방자치단체 예산

학 번 : 2012-22742

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 의의	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 의의	4
제 2 절 연구의 대상과 범위	7
제 3 절 연구의 방법	7
제 2 장 이론적논의와 선행연구의 검토	10
제 1 절 조직성과에 관한 이론적 논의	10
제 2 절 연고지배치에 관한 이론적 검토	12
제 3 절 선행연구 검토	14
1. 조직성과에 관한 선행연구	14
2. 최고경영자의 개인적특성과 경영성과의 선행연구	15
3. 조직규모화 조직성과에 관한 선행연구	20
4. 연고지배치에 관한 선행연구	20
제 4 절 한국농어촌공사의 일반현황	23
1. 한국농어촌공사의 주요업무	23
2. 한국농어촌공사의 조직체계	23
3. 지사장의 지위와 역할	26
제 5 절 포괄보조금제도에 의한 지방비 수주	28
1. 포괄보조금제도의 도입	28
2. 지방자치단체로부터 지방비 수주	29
3. 지역발전을 위한 협력적 지역 거버넌스의 필요성	31

제 3 장 연구의 설계	34
제 1 절 연구가설 및 모형설정	34
1. 연구가설의 설정	34
2. 연구모형의 설정	37
제 2 절 분석변수의 설정	40
1. 연구의 설계	40
제 4 장 실증분석 결과	45
제 1 절 기술통계	45
1. 종속변수의 기술통계량	45
2. 독립변수의 기술통계량	46
3. 통제변수의 기술통계량	46
제 2 절 독립표본 t-test 분석	48
제 3 절 회귀분석	50
1. 연고지배치와 지방비 수주와의 관계 분석	50
2. 재임기간에 따른 연고지배치와 지방비 수주와의 관계 분석	51
3. 연고지배치와 경영성과와의 관계 분석	59
4. 연고지배치와 고객성과 지표와의 관계 분석	63
제 5 장 결 론	66
제 1 절 연구결과의 요약	66
제 2 절 정책적 함의	68
제 3 절 연구의 한계	69
참고문헌	71
Abstract	76

표 목차

[표 2-1] 조직효과성의 개념에 관한 연구	11
[표 2-2] 최고경영자의 나이에 관한 선행연구	16
[표 2-3] 최고경영자의 교육수준에 관한 선행연구	17
[표 2-4] 최고경영자의 재직기간에 관한 선행연구	19
[표 2-5] 지역본부별 관할지사수	25
[표 2-6] 부서장 책임경영계약 이행실적 세부 평가지표 ...	27
[표 3-1] 경영성과 측정지표	34
[표 3-2] 변수의 정의	40
[표 4-1] 종속변수의 기술통계량	45
[표 4-2] 독립변수의 기술통계량	46
[표 4-3] 지사장 개인 특성변수의 기술통계량	47
[표 4-4] 조직변수의 기술통계량	47
[표 4-5] 지역변수의 기술통계량	48
[표 4-6] 독립표본 t-test 분석결과	49
[표 4-7] 연고지배치와 지방비 수주와의 회귀분석결과 ..	50
[표 4-8] 재임기간에 따른 연고지배치와 지방비수주 실적과의관계 회귀분석 결과	52
[표 4-9] 재임기간이 1년이하인 지사장의 연고지배치와 지방비수주와의 관계 회귀분석 결과	53
[표 4-10] 재임기간이 1년이상 2년이하인 지사장의 연고지배치와 지방비 수주와의 관계 회귀분석	55
[표 4-11] 재임기간이 3년이상인 지사장의 연고지배치와 지방비 수주실적과의 관계 회귀분석 결과	56
[표 4-12] 년차별 연고지배치와 지방비수주와의 관계	57

[표 4-14] 연고지배치되지 않은 지사장의 재임기간에 따른 지방비수주실적과의 회귀분석 결과	58
[표 4-15] 연고지배치와 매출액과의 회귀분석 결과	59
[표 4-16] 연고지배치와 영업손익과의 회귀분석 결과	61
[표 4-17] 연고지배치와 인당가득수익과의 회귀분석	62
[표 4-18] 연고지배치와 고객지표와의 회귀분석	64
[표 4-19] 가설검증 결과	65

그림 목차

[그림 2-1] 한국농어촌공사의 조직체계	24
[그림 2-2] 지사 조직체계도	25
[그림 2-3] 시군사업 수주실적 평가산식	27
[그림 3-1] 회귀모형 I	38
[그림 3-2] 회귀모형 II	38
[그림 3-3] 연구분석틀	39

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 의의

1. 연구의 배경

오늘날 공공부문에 대한 다양한 사회적 요구가 증가하면서 지난 반세기 동안 공공부문의 규모와 비중은 크게 확대되었다. 그러나 정부의 역할이 늘어나면서 시장기제의 침체, 공공지출에 대한 예산제약과 비효율성 등으로 정부는 지속적으로 증가하는 사회적 수요에 일일이 대응할 수 없었으며, 이러한 역할을 대체하는 새로운 조직체로서 공기업을 비롯한 다양한 준 정부조직¹⁾이 등장하였다. 또한 현대행정에서 준 공공부문 조직이 차지하고 있는 중요성은 날로 커지고 있다. 그것이 수행하는 역할과 기능도 날로 다양화되고 있다. 행정의 효율성을 증진하고 혁신적인 행정 프로그램을 도입하기 위해서는 관료제적 제약에서 벗어남과 동시에 민간이 지니고 있는 강점을 활용하지 않을 수 없다는 현실적 필요가 있기 때문이다(최병선, 1993). 이러한 필요에 따라 공기업 등 준공공부문조직은 정부를 대신하여 다양한 재화와 서비스를 생산하여 국민에게 제공하고 있다. 사회적 후생의 증가를 위해서는 준공공부문조직의 생산성 향상방안에 대한 다양한 연구가 필요한 것이 우리의 현실이다.

한국농어촌공사는 5,000만 국민의 먹을거리 생산기반 조성과 농어촌 자원의 선량한 이용·관리 및 농어촌지역의 가치증진을 통하여 농어촌의 경제·사회적 발전과 국토환경보전에 기여하고 국민에게 신뢰받는 일등

1) 준정부조직은 정부와 민간부문의 성격이 공존하는 새로운 형태의 조직영역으로서 기존에 정부와 시장이 충분히 제공하지 못하던 기능들을 담당하는 기능조직이자(Levitt, 1973), 국가에 의해 위임된 공공업무를 수행하거나 정부, 시장 주체 및 다른 비영리 조직들에게 정책적 영향력을 행사하는 결집된 집합체이다(Hall, 1987 : 김준기, 2002)

공기업이 되기 위해 노력하고 있다. 한·미 FTA 체결에 따른 무역장벽 완화 및 시장통합의 가속화로 농업시장 개방에 대응한 국내 농어업 선진 모델을 개발하는 등 경쟁력을 제고 하며, G20을 중심으로 국제경제가 다극화 체제로 재편되면서 친환경개발, 식량안보강화 등 농어업분야 위협에 대비한 선제적 대응에 적극적으로 대처하는 전략에 집중하고 있으며, 농촌의 인구감소가 둔화되고 초고령 사회로 진입함에 따라 농가 경쟁력 제고 및 소득안정 등 농어촌 사회안전망 강화를 위한 사업 추진에 앞장서고 있다. 경영과 농정 패러다임의 변화에 발 맞춰 공사 설립목적과 국가 정책사업의 차질없는 수행 등 한국농어촌공사의 위상이 점점 크게 부각되고 그 역할 또한 매우 중요한 시점이다.

공사에서 추진하는 사업이 점점 확대되고 다양하게 추진됨에 따라 사업추진의 효율성을 증가시킬 유인이 중요하게 부각되고 있다.

효율적 운영을 통한 성과향상 방안으로 여러 학자들이 주장하는 관리적 측면이 있으며, 이는 관리에 따라 성과가 달라질 것이라는 인식에 기반한 것으로 조직의 성과관리에 관리자의 역할이 중요하며, 이들의 배치를 위한 인사정책이 중요하다고 여겨진다.

현재 한국농어촌공사의 예산 체계는 크게 농특예산²⁾, 광특예산³⁾, 기금예산⁴⁾으로 구성되어 있으며, 그 중 농특예산은 농어촌구조개선사업을

2) 농어촌구조개선사업 및 농어촌특별세를 재원으로 사업을 효율적으로 추진하기 위하여 설치된 정부의 특별회계 예산중 하나로 농어촌구조개선특별회계예산의 약칭이며, 한국농어촌공사와 관련된 농특예산사업의 종류는 수리시설개보수사업, 배수개선사업, 지표수보강개발사업 등

3) 광역지역발전특별회계로 지방자치단체에서 자율성을 가지고 지역의 사정을 고려하여 우선순위를 정하여 사업을 추진할 수 있는 예산으로 농어촌공사와 관련된 광특예산 사업으로는 기계화경작로사업, 대구획경지정리사업, 권역단위종합개발사업 등 지역개발사업, 시설원예에너지이용효율화사업 등

4) 농지규모화사업, 농지은행수탁사업, 경영이양직접지불사업, 쌀소득보전직불사업, 농가경영회생지원사업, 농지전용부담금사업등

수행하기 위하여 정부가 결정하는 수동적인 예산이고, 기금예산 또한 관련법령이나 정부의 정책에 의해 결정되고 집행되는 예산인 반면 광특예산은 2010년 포괄보조금제도의 시행으로 지방자치단체에서 자율성을 가지고 사업의 우선순위를 결정하여 집행하는 예산으로 이 예산은 지방자치단체와의 지역거버넌스 차원에서 그 지역 실정에 맞는 사업을 지역주민의 의견을 반영하여 가장 우선적이고 필요한 사업을 얼마나 적극적으로 협력하여 수주하는가에 따라 달라지는 능동적인 예산이다.

그러므로 이러한 광특예산의 확보(지방비 수주)는 지사의 경영성과를 결정짓는 중요한 변수로 작용 뿐 아니라, 이 예산의 확보를 통해 농업, 농촌예산을 확보해 줌으로써 농어업인 고객만족도 또한 높여줄 수 있는 예산으로 경영성과 뿐 아니라 고객만족 지표로서도 중요한 변수로 작용하고 있다. 이렇듯 지방비 수주가 중요한 시점에서 부서장들의 인사배치 방식중 연고지배치⁵⁾가 성과에 어떠한 영향을 미치며, 재임기간 또한 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 이러한 각각의 변수에 의한 경영성과뿐만 아니라 연고지배치에 재임기간이라는 조절변수를 사용하여 두 변수간에 상호관계에 대해서도 살펴보고자 한다.

연고지배치는 1974년 지방자치단체 공무원을 대상으로 추진하기 시작한 제도로 이는 연고지에 배치할 경우 개인적인 커뮤니케이션 방법을 활용하여 지자체 및 지역사회 구성원과 더 많은 교류채널을 가질 수 있을 것 이라는 이론에 따른 것이다. 아울러 그들이 그들의 연고지(고향)에서 연고지를 위해 근무한다는 자긍심 등으로 인하여 사기도 진작되고 근무능률도 향상되어 조직의 목표달성도 또한 높아질 것이라는 논리이다.

재임기간과 경영성과와의 관계에 있어서도 그간의 선행연구를 살펴보

5) 연고지라 함은 혈통, 정분, 법률 따위로 관계나 인연이 맺어진 곳, 출생지, 성장지, 거주지 따위가 있다

면 재임기간이 길수록 경영평가가 높게 나오기도 하고(윤호진, 2010), 재임기간과 경영성과와는 연관이 없고, 기관장의 지역연고 또한 경영성과와는 연관이 없다는 선행연구가 있다(박인규, 2009). 민간기업을 대상으로 한 선행연구에서도 CEO가 내부인사 또는 외부인사 인지에 따라 경영성과에 영향을 미치기도 하고 영향이 없기도 하는 등의 선행연구를 볼 수 있다(박준용, 1998 : Beatty and Zajac, 1987).

이 연구에서는 한국농어촌공사의 부서장들 중 93개 지사장의 연고지 배치에 따른 경영성과간 상관관계 및 재임기간과의 관계를 분석하여 부서장의 배치 방식 및 재임기간과의 상관관계를 살펴보고자 한다.

2. 연구의 의의

한국농어촌공사의 2011년 기준 총 매출액은 4대강사업관련 예산을 포함하여 4.2조원이다. 그러나 대부분 구성되는 예산의 90% 정도가 국가의 정책에 의존하는 구조이며⁶⁾, 이외의 매출은 지사 자체 수익사업인 자체사업으로 이루어진다.

농업생산기반정비사업이나 농어촌용수유지관리 사업은 국가의 정책이나 시책에 의해 추진되는 사업으로 부서장의 노력이나 의지와는 상관없이 예산이 주어지는데 반해, 지사 자체사업이나 지방자치단체로부터 수주하는 광특예산 사업은 경쟁을 통해 지자체로부터 사업을 수주하는 개념으로 지사의 경영성과를 측정하는데 중요한 의의가 있다 하겠다.

현재, 정부정책이 농특예산은 축소가 되고 광특예산이 확대되고 있으며, 포괄보조금제도의 시행으로 광특예산의 확대가 가속화 될 것을 감안할 때 지방자치단체로부터의 광특예산의 수주는 지사 경영성과를 결정하

6) 2011년 기준 매출액 구성 : 농업생산기반정비사업(19.2%), 4대강사업(40%), 농어촌용수유지관리사업(15%), 농지은행사업(9.6%), 지역개발사업(7.7%), 자체 및 해외개발사업(8.5%)

는데 더욱 중요한 변수로서 의미가 있다 하겠다.

또한 한국농어촌공사의 농어업에 대한 서비스 전달체계도 기존에는 본사에서 계획을 수립하여 계획을 실행하는 방법까지도 지사에 전달하는 체계에서 현재는 본사 부서는 방향만을 제시하고 지사에서 광특예산을 수주하여 지역특성에 맞는 서비스를 제공하는 체계로 바뀌어 가고 있다.

이러한 지방자치단체로부터의 사업 수주실적은 지사장의 책임경영 달성도를 평가하는 항목에도 20%의 비중을 차지하는 중요한 항목으로서 부서장은 지자체로부터 사업 수주를 위해 최선을 노력을 다 할 수밖에 없고 이의 실적이 경영성과를 평가하는데 의미가 있는 지표라 할 수 있겠다.

지방자치단체로부터의 경쟁을 통해 사업을 수주하는데 있어서는 해당 사업을 추진하는 담당 직원들의 역량도 물론 중요하지만 그 지사의 리더인 지사장의 역할이 가장 중요하다고 할 수 있다. 공기업 기관장이 직무를 성공적으로 수행하는데 있어서 가장 중요한 요건은 종합적 판단·정책결정 능력이고 그 다음으로는 전문성, 리더십, 비전제시 능력 그리고 기업가적 능력이다(박천오, 2004). 그러므로 지사의 관리자로서 지사장은 지사의 변화와 발전을 선도하면서 조직 역량과 경쟁력을 제고하는 리더로서의 역할과 기능이 보다 더 요구된다 할 수 있겠다.

그러므로 본 연구에서는 현재 공사의 매출액 신장에 중요하게 부각되고 있는 지방자치단체로부터의 지방비 수주실적이 지역연고 네트워크를 최대한 이용할 수 있는 연고지 배치와 유의미한 관계가 있을것으로 보고 이의 상관관계를 분석해보고자 한다. 지방비 수주실적뿐 아니라 재무지표나 고객지표도 연고지배치와 어떠한 상관관계가 있는지 실증분석해보고자 한다. 또한 연고지배치와 경영성과와의 관계가 지사장의 재임기간과는 어떠한 관계가 있는지도 분석하고자 한다.

이의 분석을 통해 현재 많은 논란이 되고있는 부서장의 연고지배치가 효율성이 있는지, 효과가 없다면 다른 효율적인 인사배치 시스템을 찾아야 할 것이다.

지금까지의 공기업 기관장과 경영성과에 대한 선행연구를 보면 기관장의 특성 즉, 출신유형이나 임용유형, 그리고 개인적 특성이나 관리적 특성 등 리더십에 따른 경영성과를 분석한 내용이 대부분이고 이들의 연고지배치에 따른 경영성과와의 관계를 실증적으로 분석한 연구는 찾아보기 힘든 것으로 파악된다.

이 논문에서는 그동안 연구되지 않은 지사장의 연고지배치와 경영성과간의 관계를 실증적으로 검토해 보고자하며, 이의 상관관계는 재임기간과는 어떠한 상호관계가 있는지를 분석해보는데 의의가 있다고 할 것이다. 특히 광특예산의 확보가 중요한 시점에서 지사장의 연고지배치가 지역주민과의 원활한 커뮤니케이션의 수행으로 지방비 수주에 실질적으로 영향을 미치는지 실증적으로 분석해보는데 의의가 있다.

이의 관계 분석을 통해 유의미한 영향을 미친다면 지사장 및 직원의 배치나 재임기간 결정에 있어서 인사발령시 이를 고려하여 효율적인 경영성과를 거둘 수 있게 하는데 이 연구의 의의가 있다고 하겠다.

이 논문에서는 공사의 부서장들중 본사 및 지역본부의 부서장들은 제외하고 93개의 지사장들에 대해서만 경영성과와의 관계를 실증 분석해 보고자 한다

제 2 절 연구의 대상과 범위

한국농어촌공사 조직은 본사는 5본부(기획조정본부, 지역개발본부, 유지관리본부, 농지은행경영지원본부, 부사장·새만금본부) 17처실로 구성되어 있다. 지방조직은 3원(농어촌연구원, 인재개발원, 농산업도농교류지원본부), 9지역본부(경기, 강원, 충북, 충남, 전북, 전남, 경북, 경남, 제주) 93개지사, 6개 사업단(화안, 천수만, 금강, 영산강, 새만금, 새만금경제자유구역), 1기술본부로 구성되어 있다.

본 연구는 본사와 사업단, 기술본부는 지사단위가 없으므로 제외하고 지사가 있는 9개지역본부의 93개 지사에 대해 최근 4개년(2008~2011년) 간 지방 부서의 리더인 지사장의 연고지배치를 파악하여 경영성과와 어떠한 유의미한 관계가 있는지를 분석하고, 이의 상관관계는 지사장의 재임기간과는 어떠한 상호관계가 있는지를 분석하고자 한다.

제 3 절 연구의 방법

본 연구는 공사 부서장들 중 93개 지사의 지사장의 연고지 배치가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고, 이들의 관계가 재임기간과는 어떠한 상관관계가 있는지를 분석하는 것을 목적으로 한다. 기간은 최근 4개년 2008 ~ 2011년 까지이다. 경영성과를 종속변수로 하고, 지사장의 연고지 배치를 독립변수로 하였다. 지사장 및 직원의 연고지 배치 유무는 인사시스템에 입력되어있는 출신지역으로 구분하였고, 출신지역

이라 하더라도 그곳에서 생활했던 기간이 없으면 연고지로서 의미가 없으므로 연고지배치 기준을 전직원의 평균 학력인 고등학교를 기준으로 하였고, 출신지에서 고등학교까지 마친 경우에 한하여 연고지 배치라고 판정하였다.

종속변수인 경영성과는 경영평가 점수를 구성하는 경영평가 점수를 크게 세가지로 나누어 분석해 보고자 한다. 첫째, 활동성 지표 둘째, 재무 지표 셋째, 고객지표 등 세 분야이다. 이는 공기업의 공익적 측면과 기업성이라는 복합적 특성에 기인하는 것으로 공사의 경영성과를 민간부문에서와 동일한 방식으로 재무성과에만 치중하기보다는 다양한 측면을 고려할 수 있는 성과지표를 살펴보기 위함이다.

활동성지표로는 지방비 수주실적만을 사용하고자 한다. 연고지배치라는 독립변수가 지역네트워크를 이용하여 지방자치단체로부터 경쟁을 통해 수주하는 실적의 상관관계를 설명하는데 가장 효과적인 지표라 할 수 있겠다

재무적지표는 매출액, 영업이익, 인당 노동생산성으로 구성되어 있고 이 논문에서는 이 세가지 지표를 재무지표로 사용하고자 한다.

고객지표는 기획재정부 주관으로 시행하는 공공기관 고객만족도 평가 점수와 공사 자체 내부적으로 시행하는 전화응대 친절 모니터링 점수를 합한 점수를 고객지표로 활용하고자 한다.

통제 변수는 크게 지사장 개인특성에 관한 개인특성변수 및 조직변수와 지역변수로 나누었다. 지사장 개인특성변수에는 지사장 나이, 학력을 통제하였고, 조직변수에는 조직의 규모, 즉 지사 구성 인원수, 지사가 관할하는 관리면적, 지사 직원의 연고지 배치비율, 지사 직원의 학력으로 대졸자 비율을 통제 하였다.

지사 직원의 연고지배치 비율은 인사시스템에 입력된 출신지로 구분하

였고, 지사 구성 직원수는 기준년도말에 실제 근무하고 있는 정규직으로 설정하였으며, 지사 관리면적은 현재 RIMS⁷⁾상에 입력되어 있는 지사 관리면적을, 지사 직원의 학력은 대졸 이상과 이하로만 구분하였다.

지역변수로는 지방자치단체의 규모를 통제하고자 하였으며, 지방자치단체의 규모는 해당 지자체의 예산규모로 설정하였으며, 예산규모중에서도 우리공사와 관계가 있는 농림예산만을 통제변수로 설정하였다.

이러한 변수들을 측정한 후 지사장 및 직원의 연고지배치 비율 및 재임기간이 경영성과에 미치는 영향을 회귀분석을 통하여 실증적으로 분석해보고자 하며, 분석은 SPSS 18 통계패키지를 활용하였으며, 변수의 일반적인 특성을 파악하기 위해 평균분석, 표준편차분석, 및 빈도분석 등 기초 통계분석을 하였다. 또한 가설의 이론변수들이 올바르게 측정되었는지 살펴보기 위해 각 변수들의 상관관계 분석을 실시하였다.

7) 농업생산기반시설관리 시스템으로 한국농어촌공사에서 유지관리를 위해 저수지등 농업생산기반시설등을 입력해 놓은 시스템

제 2 장 이론적논의와 선행연구의 검토

제 1 절 조직성과에 관한 이론적 검토

조직성과(organizational performance)는 조직을 보는 시각과 접근방법에 따라 다양하게 정의되고 있고, 평가대상에 따라서도 다양한 형태로 설명되고 있다. 이에 따라 경영학에서는 조직성과를 생산성이나 수익성, 경제적 산출 등으로 보는 것이 일반적인 반면, 행정학의 경우는 성과를 경제적 산출로만 볼 수는 없어 성과에 대한 접근이 조심스러울 수밖에 없다. 최근 행정학에서도 조직성과에 대한 관심이 날로 커지고 있으며, 그 범위 또한 확대되고 있다.

조직성과의 정의를 고찰함에 있어 고려해야 하는 것 중 하나는 바로 조직 효과성과 성과와의 관계일 것이다. 일반적으로 효과성은 조직이 그 목적을 실현하는 정도로 정의내릴 수 있다. 그러나 이 정의가 내포하는 모호성 때문에 학자들마다 효과성에 대한 다양한 지표들을 제시하여 왔다. 모든 조직이론 학자들은 조직이 효과적이냐 하는 것은 가치 판단의 문제이며, 모든 조직에 적용하여야 되는 보편적인 기준이 없다는 것을 인정한다.

조직의 효과성과 성과에 대한 기본적 정의에 관하여 학자들 사이의 합의는 없다. 효과성 자체가 성과보다 일반적인 용어인지 혹은 효과성이 성과보다 구체적인 측면인지는 결정되지 않았다. 성과를 조직효과성과 동일한 수준에서 목표달성도의 개념으로 사용하는 경우(박선경, 2005 : 도운섭, 2005 : 강혜련외 2003, Rainey, 1997) 와 효과성의 하위개념으로 파악하는 경우(임희정의, 2005), 그리고 다른 개념들에 우선해서 가장 상

위의 개념으로 보는 시각이 존재한다(송상호외, 2005 : 김준섭외, 2004 : 고경환 외, 2004 : 김시영외 1996 : Rogers, 1990).

[표 2-1] 조직효과성 개념에 관한 연구

구 분	주 요 내 용
상위개념	성과를 효과성, 능률성의 상위개념으로 보는 연구 송상호외(2005), 김준섭외(2004), 고경환외(2004) 김시영외(1996)
동일개념	성과를 효과성과 동일한 개념으로 보는 연구 박선경(2005), 도운섭(2005), 강혜련외(2003) 등
하위개념	성과를 효과성 등의 하위개념으로 보는 연구 임의정외(2005) 등

Brewer & Selden(2000)는 능률성과 효과성, 공정성을 성과의 구성요인으로 보았고, Rogers(1990)는 경제성, 능률성, 효과성, 서비스 수준, 대응성을 성과의 구성요인으로 보았다. Morgan(1984) 연구에서도 성과요인을 능률성, 효과성, 형평성, 대응성으로 보았다. (김태룡·안희정, 2006)

이처럼 연구자들이 제시한 성과의 개념들을 볼때는 효과성을 목표 달성도의 측면에서만 고려하였음을 알 수 있다. 효과성을 좁게 정의하면 성과의 한 하위개념이 될 수 있을 것이며, 효과성을 넓게 정의하면 효과성과 성과를 동일 차원에서 보는것도 가능할 것이다. 결국 효과성과 성과의 관계는 연구자가 조작적 정의를 어떻게 내리는가에 따라 달라질 수 있을 것이라 생각된다.

공공 서비스를 공급하는 공공기관 성과의 개념에 따른 특성을 구체적으로 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다 (문신용·윤기찬, 2008 : 44)

첫째, 공공기관의 성과는 그 목적과 관련하여 공공 서비스의 제공을

통한 목적의 달성과 성취로 나타난 결과와 영향을 포함한 개념이라고 할 수 있다. 둘째, 공공 서비스에 대한 국민들의 필요나 수요와 관련하여 공공기관이 어떻게 대응하고 반응하느냐에 관한 것으로 공공기관이 제공하는 서비스에 대하여 국민들이 만족할 수 있는가에 대한 질적인 개념을 포함한다. 셋째 의도한 노력, 행위라는 관점에서 정부 정책과 마찬가지로 공공기관에서 계획을 통하여 노력한 것에 대한 달성이라고 할 수 있다.

또한 공공기관의 성과는 각 기관이 구체적으로 목적과 목표를 달성하기 위하여 어떠한 영향뿐만 아니라 계획된 공공기관이 서비스 생산활동, 업무수행 과정 등의 과정적인 측면에서 나타나는 것들의 개념을 포괄하고 있다.

본 연구에서는 조직의 성과를 좀 더 객관적이고 계량화된 자료를 활용하고자 매년 조직단위별로 성과를 비교 검증하는 자체 내부경영평가 결과를 조직성과 자료로 활용하고자 한다. 자체 내부경영성과평가 결과는 조직성과의 개념인 효과성, 능률성, 대응성을 평가한 지표가 모두 포함되어 있어 이 결과표 만으로도 충분히 조직의 성과를 측정할 수 있을 것이다. 또한 지사장의 역량이 가장 강조되는 업무로 지방자치단체에서의 사업 수주실적을 조직성과 자료로 하여 조직성과간의 상관관계를 분석해보고자 한다.

제 2 절 연고지배치에 관한 이론적 검토

연고지 배치에 관한 이론적 근거로 국가공무원법과 지방공무원법을 참고하였다. 국가공무원법은 인사 행정의 공정을 기하고 공무원이 국민 전체의 봉사자로서 행정의 민주적이며 능률적인 운영을 하도록 함을 목

적으로 제정된 국가 공무원에게 적용할 인사 행정의 기준을 규정한 법률이다.

일선 읍·면·동 행정의 경우 공무원과 지역주민의 원활한 접촉과 신뢰를 바탕으로 해서 이루어지는 것이 바람직하나, 일선공무원을 연고지가 아닌곳에 배치되거나 관외거주로 인하여 대민접촉이 소원해지는 경향이 있어서 1974년부터 시도, 시군구에 근무하는 6급 이하의 공무원을 본인의 희망에 따라 연고지에 전보 근무케 함으로서 공무원의 생활을 안정시키고 대민업무를 원활히 수행하기 위한 제도를 의미한다.

공무원을 연고지에 배치하면 아무래도 그들의 생활기반의 토대가 좀 더 뿌리를 갖게되고 아울러 그들이 그들의 연고지(고향)에서 연고지를 위해 근무한다는 자긍심 등으로 인하여 사기도 양양되고 따라서 근무능력도 향상되어 조직의 목표달성도 또한 높아질것이라는 것은 자명한 논리로 생각된다.

공무원의 연고지 배치에 따른 효율성을 크게 두가지로 요약해보면, 첫 번째로 업무효율성의 증가이다. 공무원을 연고지에 배치하게 되면 지역주민을 자기의 친지나 가족으로 여겨 민원을 긍정적으로 처리하고 주민이 바라는 것을 적극적으로 찾아서 문제를 해결 할 수 있다. 또한 현 지실정을 잘 알고 있으므로 행정추진이 용이해지며, 지역특성 및 지역민이 원하는 사업을 추진하기 위해 노력 할 것이며, 애항심을 고취시켜 직무에 전념 할 수 있게 될 것이다.

두 번째로 공무원의 사기진작과 생활안정이다. 공무원을 본인의 희망에 따라 연고지에 전보시켜 근무하게 함으로써 아무래도 그들의 생활기반의 토대가 좀 더 뿌리를 갖게 되어 생활이 안정되고, 또한 연고지(고향)에서 향토발전을 위해 봉사하고 지역주민에게 봉사 할수 있다는 자긍심 등으로 인하여 사기를 진작시킬 수 있을 것이다.

그러나 이러한 장점에도 불구하고 연고지배치를 함으로써 안면에 의하여 인·허가 업무 등에서 정실행정이 우려된다는 점과 상급직원의 연고지배치로 인하여 기존 공무원의 승진 적체로 인한 인사상의 불이익이 발생할 수 있고, 또한 승진의 기회를 잡기위해 또는 대도시로의 진출을 위한 위장전입, 연고지 배치시 강임보직으로 인한 사기 저하, 지역 이기주의, 업무추진의 지연등의 문제점도 고려해봐야 할 문제이다.

제 3 절 선행연구 검토

1. 조직성과에 관한 선행연구

조직성과의 결정요인에 관한 연구로 Rainey & Steinbauer(1999)는 조직성과에 영향을 미치는 요인으로 감독관청과의 관계, 이해관계자와의 관계, 조직임무의 매력, 리더십, 동기부여 등을 제시하였다. Brewer & Selden(2000)은 기관차원의 요인과 개인차원으로 구분하여 조직문화, 인적자본과 능력, 리더십과 감독, 직무구조, 직무동기, 공공서비스 동기, 개인성과 등을 고려하고 있으며, Friedlander & Pickle(1968)은 수익성, 직무만족도, 사회적 가치 등을 조직성과의 결정요인으로 주장하였다.

또한 김영필(2009)는 지방공기업의 조직성과에 영향을 미치는 요인으로 조직문화, 리더십, 인적자원관리등을 제시했다.

공기업은 공공부문조직이라 할 수 있으며 공기업의 조직성과는 공공부문조직에 대한 논의를 적용할 수 있을 것이다. 공공부문조직은 민간조직과 달리 산출물이 무형적인 경우가 많으며, 산출물의 가치를 화폐로 측정하기 어려우며 다원화된 목표 추구하고 있다(Hatry & Fisk, 1992). 공기업은 기업적 요소와 공공적 요소를 동시에 지닌 혼합조직체(hybrid

organization)으로 공익의 보호와 기업으로서의 이익을 추구해야 한다는 매우 이질적이고 때로는 대립적인 목적을 동시에 추구하므로 조직성과를 명확하게 정의하는 것은 어려운 일이다

2. 최고경영자의 개인적 특성과 경영성과

Barnard(1938) 와 Selznick(1957)은 최고경영자의 특성이 조직성과에 미치는 중요한 변수임을 밝혔다. 이에 따라 최고경영자 특성과 기업성과에 대한 연구들은 많이 이루어졌는데 그중 인구 통계학적 특성인 CEO의 나이, 성격, 교육, 가족배경등이 조직성과에 미치는 연구이다.(Hornaday & Aboud, 1971 : Carland & Hoy, 1984)

최고경영자의 나이는 기업의 성과에 지대한 영향을 미치고 기업의 전략 및 성과가 최고 경영자에 의해 결정된다, 나이가 젊은 경영자들은 혁신적이고 위험 감수적인 반면 나이가 많은 경영자들은 위험을 회피하고 보수적인 의사결정을 하는 성향이 있고 성장지향적인 전력을 수립한다(Child, 1974 : Hambrick & Mason, 1984 : Hart & Mellons, 1970). Bantel 과 Jackson(1989)에 의하면 나이는 변화를 감지하고 적절한 대응책을 수행하는 능력에 영향을 미친다고 한다. 또한 Alutto 와 Hrebiniak(1975)도 최고경영자의 나이가 많을수록 위험을 회피하고 현재 상태를 유지하려고 하는 반면, 나이가 젊은 경영자들은 모험적이고 혁신적인 성장 전략을 추구한다고 주장한다.(Grimm & Smith 1991 : Guthrie & Ohan, 1991).

류숙원(2004)은 전략적 리더쉽 이론에 근거하여, 지방공기업 최고관리자의 연령과 학력, 경력 등의 변수가 기업의 경영평가점수(책임경영과 경영관리점수) 뿐만 아니라 수익률과 성장률이라는 경영성과에도 영향을 미친다고 가설을 설정하고 분석을 실시하였다. 그 결과 지방공기업 최고

관리자의 연령, 학력, 경력 변수 중 연령 변수는 경영평가 결과 상, 책임 경영에 학력변수는 지방공기업의 성장률에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 위와 같이 최고경영자의 특성인 나이와 관련된 선행연구를 요약하면 아래 표(2-1)와 같다.

(표2-2) 최고경영자의 나이에 관한 선행연구

연구자	연구결과
Child, 1974; Hart & Mellons, 1970	- 최고경영자의 나이가 젊을수록 성장 지향적인 전략을 수립
Alutto & Hrebiniak 1975	- 최고경영자의 나이가 많을수록 위험회피 및 현상태 유지 선호
Bantel 과 Jackson, 1989	- 최고경영자의 나이는 변화를 감지하고 적절한 대응 능력에 영향을 미침
Grimm & Smith, 1991; Guthrie & Ohan, 1991	- 나이가 젊은 경영자들은 모험적이고 혁신적인 성장 전략 추구
류숙원, 2004	- 지방공기업 최고관리자의 연령은 재무성과와는 (-)의관계이고 리더십척도와는 (+)관계

최고경영자의 교육수준은 능력과 기술 그리고 인지기반을 반영한다. 교육수준이 높을수록 기업전략에 긍정적 영향을 미치고 높은 수준의 교육은 높은 정보처리능력과 다양한 외부정보를 분별하는 능력을 증대시킨다.(Schroder, Driver & Steufert, 1967). 교육수준이 높은 경영자는 경계 탐색에 능하며 상황의 모호성을 인내하며 “통합적 복잡성”을 처리할 능력이 뛰어나다(Dollinger, 1984). 또한 교육수준이 높으면 위험 수용 성향이 높아져서 전략적인 행동들을 매우 적극적으로 전개하는 성향이 있다(Hambrick & Mason, 1984) 그러나 McMullan & Long(1987)의 연구는 교육수준이 높으면 기업전략을 수립·실행하는 측면에서는 우수하지만 예기치 못한 상황에 대처하는 능력이 떨어진다고 한다. 따라서 교육수준은

전략유형에 따라 경영성과에 차이를 보임으로 중요한 경영자 특성으로 꼽는다(송경수·정동섭, 1998 : 49-52). 위와 같이 최고경영자의 특성인 교육수준과 관련된 선행연구를 요약하면 아래 표(2-2)와 같다.

(표2-3) 최고경영자의 교육수준에 관한 선행연구

연구자	연구 결과
McMullan & Long, 1987	- 교육수준이 높으면 전략의 수립 실행은 우수하나 돌발상황 대처 능력은 저하됨
Dollinger, 1984	- 교육수준이 높으면 경계탐색에 능하며, 통합적 복잡성을 처리 할 능력이 뛰어나
Schroder, Driver & Steufert, 1967	- 교육수준이 높을수록 기업전략에 긍정적 영향을 미치고 높은 정보처리 능력
Hambrick & Mason, 1984	- 교육수준이 높을수록 전략적인 행동을 적극적으로 전개 성향
송경수·정동섭, 1998	- 교육수준은 전략유형에 따라 경영성과에 차이

최고경영자의 재직기간은 같은 직위, 조직 그리고 동종업계에서의 재직기간을 의미한다(정영철, 2000 : 35). 최고경영자는 조직 내에서는 재직기간이 길수록 현재의 전략을 고수하려는 성향이 강하고(Hambrick, Geletkanycz & Fredricson, 1993), 재직기간이 짧을수록 공격형 전략을 추구한다고 한다(Miles & Snow, 1978)

Wiersma & Bantel(1992)은 경영자의 재직기간이 다각화 전략과 부(-)의 관계가 있으며, 최고경영자의 오랜 재직기간은 현재의 전략을 고수하려는 성향은 물론 Miles & Snow(1978)의 전략유형 중 방어형 전략을 구사하며, 재직기간이 짧은 경영자는 공격형 전략을 추구한다는 것을 입증하였다. 그리고 한 조직에서의 재직기간은 이미 확립된 정책이나 관

행에 대해서 기존의 것을 고수하려는 성향이 있다는 것도 밝혔다 (Gelekanycz & Fredrickson, 1993 : Katz, 1982)

우리나라의 선행연구를 살펴보면, 박인규(2009)은 기관장이 그 직을 유지한 기간을 기준으로 그 기간이 1년 이하인 신입 기관장과 그렇지 않은 기관장을 분류하여 연구하였다. Carroll(1984)에 의하면 관리자 교체 후, 신입 관리자들은 조직의 혁신을 피하고 조직의 통일된 명령체계와 때문에 조직 내부에 위기를 불러올 가능성이 크다고 하였다.(강영걸, 1999). 따라서 이러한 신입 기관장과 경영성과 사이에는 (-)의 영향이 있을 것으로 예상하였다. 하지만 신입 기관장 변수는 경영평가점수에 유의미 하지 않았으며 계수의 부호도 반대로 나왔다.

그러나 윤호진(2010)의 연구에서는 공기업 기관장의 재임기간과 경영성과의 관계를 분석한 결과 재임기간이 길수록 경영성과가 높게 나타났으며, 이는 기관장으로서의 전문지식과 경험 및 노하우의 축적이 중요하다고 하였다. 또한 강영걸(1990)은 임기 중 직·간접 압력으로 인한 기관장의 잦은교체는 계량적으로 표시되는 기관 경영성적에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 위와 같이 최고경영자의 특성인 재직기간과 선행연구를 요약하면 아래 표(2-4)와 같다.

[표 2-4] 최고경영자의 재직기간에 관한 선행 연구

연구자	연구 결과
Geletkanycz & Fredricson 1993 : Katz, 1982	- 오랜 재직기간은 방어형 전략, 짧은 재직기간은 공격형 전략 추구
Miles & Snow, 1978	- 재직기간이 짧은 경영자는 공격형 전략 추구 재직기간이 길수록 방어형 전략 추구
Wiersma & Bantel,1992	- 경영자의 재직기간은 다각화 전략과 부(-)의 상관관계 오랜 재직기간은 현재의 전략을 고수하려는 성향
Fredrickson & Hambrick 1990	- 재직기간은 전략과 경영성과에 긍정적 영향을 미치고, 재직 기간이 길수록 기존 전략 고수
박인규,2009	- 1년미만인 신입기관장의 경영 성과에 유의미한 변수가 아님
윤호진,2010	- 기관장의 재임기간이 길수록 경영성과가 좋게 나타남
강영걸, 1990	- 기관장의 잦은 교체는 경영성과 에 부정적인 영향 미침
김광호, 2008	- 공무원의 너무 잦은 보직이동은 전문성을 저해하고 업무의 인수 인계에서 오는 비효율 초래, 책임성 저하의 원인이다

3. 조직규모와 조직성과에 관한 선행연구

조직규모화 조직성과와의 관계를 규명하는 선행연구는 김계정·이진규(2003)에 의하면 재무지표를 활용하여 경영성과를 산정한 결과 중대 규모기업이 소규모 기업에 비하여 우수한 것으로 나타났다. 황인태·안선숙(2004) 연구에서는 IT 산업의 조직규모는 회계정보시스템 산출정보에 영향을 미치지 않으므로, 회계정보시스템 산출정보가 기업성과에 미치는 정의 효과가 무의미하다는 분석결과가 나왔다.

준정부조직의 규모와 경영성과를 분석한 연구로는 최홍석·김재훈·정재진(2007)의 “공공기관 경영성과 영향요인 분석”에서 298개 준정부기관을 연구대상으로 삼아 공공기관 경영성과 영향요인 중 하나로서 직원 수(로그변환)를 고려하고 있다. 분석결과 직원수가 많아질수록 경영성과 수준은 감소하는 것으로 나타났다.

권민정·윤성식(1999)은 규모가 크고 수익성이 좋은 기관일수록 우수한 인적자원을 많이 보유하고 있으며, 다른 기관에 비해 상대적으로 경영개선활동에 동원 할 수 있는 여유자원이 풍부하므로 경영평가에서 유리한 고지에 있을 수 있다는 추론을 실증적으로 검증하기 위해 상관관계를 분석하였다. 그 결과 정원규모와 경영평가 종합평점 간의 음의 상관관계가 나타났다. 이렇듯 조직규모화 성과간의 관계는 서로 상반된 결과들이 나타났다.

4. 연고지배치에 관한 선행연구

부서장 및 직원의 연고지배치와 경영성과간의 관계를 직접적으로 규명하고자 한 선행연구는 미흡한 실정이다.

본 연구주제에 가장 근접한 국내 연구로서 도윤호(1992)의 “한국 지

방공무원의 연고지 배치에 관한 연구”를 들 수 있다. 이 연구에서는 연고지배치에 있어서 도시로의 연고지배치를 원하는 사람은 많으나 산간벽지로의 배치를 원하는 사람은 적고, 하급기간으로 배치를 원하는 사람보다 상급기관으로 배치되기를 원하는 사람이 상대적으로 많아 수급 불균형이 생겨 연고지배치제도의 실적이 떨어지므로 이의 해소를 위해 도시와 농촌간의 문화나 소득차이를 우선적으로 해결해야 한다고 했다. 또한 연고지배치 제도가 생활을 안정시키고 사기를 진작시키는 정도가 연고지배치가 되지 않은 공무원보다는 높게 나왔다. 연고지 배치가 생활을 안정시키고 사기를 진작시키며 지역사회의 발전에 이바지 하고 주민들을 위하여 봉사할 수 있다는 장점도 있지만 지역주민과의 안면으로 정실행정이 될 수 있고, 친인척에 의하여 행정업무가 지연될 수도 있고 공무원의 무사안일등의 단점이 발생하기도 하므로 제도적 보완이 필요하다고 하였다.

또한 박홍희(2004)의 “학교 조직문화와 초임교사의 교직적응 관계”에 관한 연구에서 초임교사의 개인배경(성, 경력, 연고지배치)변인과 학교배경(학교규모, 학교 급지)변인에 따른 조직문화를 지각함에 차이를 분석하였다.

여기에서 초임교사의 개인배경에 따른 교직적응의 지각차이는 성별이나 연고지배치를 기준으로 보았을때 집단간에 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 연고지배치는 교과지도의 지각차이, 생활지도 지각차이, 학급경영의 지각차이, 인간관계의 지각차이, 업무분장의 지각차이에서 모두 차이가 없는 것으로 나타났으며, 개인배경중 경력만이 유의미하게 나타났다.

윤호진(2010)에서는 기관장의 임명특성중 연고성이 경영성과와 어떤 관계가 있는지를 분석하였는데 여기에서 기관장의 연고성은 학연, 혈연,

지연, 전직, 정당관계등 임명권자인 대통령과의 연고성을 분석하였는데 실제와 가까운 기관장의 경우 즉 대통령 출신지역의 기관장의 경우 기업성과 공익성 등 계량지표에서는 거의 만점을 받았으나, 종합경영이나 경영혁신등의 비계량점수는 낮았다. 다시말해 일반의 예상과 달리 권력지수가 높은 기관장이 비계량 평가는 예상처럼 높지 않고 (-)관계를 보였다. 이는 단지 임용권자와의 연고성으로는 기관의 경영성과에 영향을 미치지 않았다고 분석했다.

이종서(2000)는 우리나라 대학의 모교/타교 출신 교수간 업적 비교 연구에서 모교출신 교수들이 애교심 제고, 교내 단결 에는 바람직한 영향을 주었지만, 대학의 본질인 학생교육과 연구활동에는 도움을 주지 못하거나 오히려 바람직하지 못한 영향을 주는 것으로써 개선할 필요성이 제기 되었다. 또한 모교출신교수의 문제점으로 사제 내지 선후배가 되는 교수사이의 학문을 위한 자유로운 비판적 토론분위기를 조성 하기 힘든 것으로 나타났다.

IM(1990)은 모교출신 임용현상을 연고성에 의한것과 성취성에 의한 것으로 분류하여 두 집단간에 연구 생산성을 비교, 모교출신 교수 임용률이 높은 집단내에서나 낮은 집단내에서나 모두 성취성 모교출신 임용 연구실적이 연고성 모교출신 임용 연구실적보다 높다는 것을 발견하였다.

제 4 절 한국농어촌공사의 일반현황

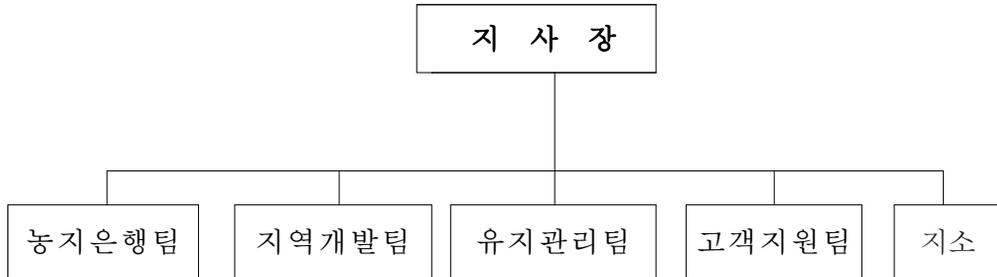
1. 한국농어촌공사의 주요업무

한국농어촌공사는 농업 생산성 증진 및 농어촌의 경제·사회적 발전에 기여하기 위해 설립된 농림수산식품부 산하 위탁집행형 준정부기관이다. 1970년 발족한 농어촌진흥공사가 그 전신이다. 2000년 1월 1일 농지개량조합, 농지개량조합연합회, 농어촌진흥공사가 통합되어 농업기반공사가 설립되었다. 2005년 12월 한국농촌공사로, 2008년 12월 한국농어촌공사로 개칭되었다. 농어촌용수개발사업, 대단위농업종합개발사업, 지하수자원관리사업, 생산기반정비사업 등을 통한 '농어업생산기반 조성', 농업기반시설유지관리, 시설물개보수사업, 시설물안전진단사업, 농업요수관리자동화사업 등을 통한 '농업기반시설 종합관리', 농지은행사업, 영농규모화사업, 농어업생산기반조성, 농지정보화사업, 농어촌용수 물관리정보화사업 등을 통한 '농어업 경쟁력 강화', 농어촌 뉴타운 조성 및 농어촌마을 종합개발사업, 전원마을조성사업, 도농교류사업, 신활력사업 등을 통한 '농어촌지역 개발사업'을 시행하고 있다.

2. 조직체계

본사는 5본부(기획조정본부, 지역개발본부, 유지관리본부, 농지은행경영지원본부, 부사장·새만금본부) 17처실로 구성되어 있다. 지방 조직은 3원(농어촌연구원, 인재개발원, 농산업도농교류지원본부), 9지역본부(경기, 강원, 충북, 충남, 전북, 전남, 경북, 경남, 제주), 93지사, 6개 사업단(화안, 천수만, 금강, 영산강, 새만금, 새만금경제자유구역), 1기술본부로 구성되어 있으며 총 수혜 면적이 54억 4,069만 m^2 에 달한다.

[그림2-2] 지사 조직체계도



[표 2-5] 지역본부별 관할지사수

구 분	지사수	대 상 지 사
경기본부	10	여주·이천, 양평·광주·서울, 화성·수원, 연천·포천 파주, 고양, 강화, 김포, 평택, 안성
강원본부	5	홍천·춘천, 원주, 강릉, 영북, 철원
충북본부	7	청원, 보은, 옥천·영동, 진천, 괴산, 음성, 충주·제천·단양
충남본부	13	천안, 공주, 보령, 아산, 서산·태안, 논산, 연기·대금 부여, 서천, 청양, 홍성, 예산, 당진
전북본부	10	남원, 순창, 동진, 부안, 군산, 익산, 전주·완주·임실 고창, 정읍, 무진장
전남본부	18	광주, 순천·광양·여수, 나주, 담양, 곡성, 구례, 고흥 보성, 화순, 장흥, 강진·완도, 해남, 영암, 무안·신안 함평, 영광, 장성, 진도
경북본부	17	포항, 경주, 안동, 구미, 영주·봉화, 영천, 상주, 문경 경산, 의성·군위, 청송·영양, 영덕·울진, 고령, 성주, 칠곡, 예천, 달성
경남본부	13	김해·양산, 고성·통영·거제, 울산, 진주·산청, 의령, 함안 창녕, 밀양, 창원, 사천, 거창·함양, 합천, 하동·남해
계	93	

3. 지사장의 지위와 역할

한국농어촌공사는 본사, 농어촌연구원, 인재개발원, 농어촌자원개발, 지역본부, 사업단, 기술본부, 지사, 대호환경사업소를 둔다. 지사는 지역본부 관할하에 농어촌정비사업 및 용수관리와 농지은행사업등의 업무를 수행하기 위해 설치된 기구로서 대농민 최접점 기구이다.

한국농어촌공사의 구성원으로는 공사를 대표하는 사장과 공사의 업무와 회계를 감사해 이사회에 보고하는 기능을 가진 감사, 그리고 상임이사과 직원으로 구성된다. 직원은 특정직과 사원으로 구성되며, 사원은 일반직, 별정직 및 기사직, 업무지원직이다, 일반직은 행정직과 기술직으로 하고 직급은 1급, 2급, 3급, 4급, 5급으로 구분한다. 현재 지사장은 1급과 2급으로 구성되어 있다.

지사장은 기본방침 및 시행계획에 따라 업무를 협의하고 추진하는 등 지사업무를 총괄한다. 지사장은 매년 중·장기 경영계획과 연계된 연간관리목표를 사장이 정하는 기준에 따라 설정하고 이를 달성하기 위하여 자체계획을 수립하여 추진하여야 한다. 또한 지사장은 관리목표, 경영성과의 평가지표 및 방법, 그밖의 책임경영에 필요한 내용을 포함한 책임경영계약을 지역본부장과 체결하여야 한다.

책임경영계약을 체결한 지사장은 책임경영계약이행실적 보고서를 작성하여 매년 12월 10일까지 평가부서에 제출하여야 하고 그 평가결과에 따라 우수 지사장은 특별승진, 표창 등 성과보상이 이루어지고, 부진 지사장은 인사규정에 의해 「성과개선대상자 관리지침」에 따라 조치할 수 있게 되어 있다.

자체 내부경영성과평가편람에 의한 부서장 책임경영계약 이행실적 평가를 위한 세부평가지표는 아래 표와 같다.

[표2-6] 지사장 책임경영계약 이행실적 세부 평가 지표

핵심성과지표	속성	평가시기	가중치
재정조기집행실적	계량	1분기	4.3점
		2분기	6.4점
		3분기	2.3점
		4분기	2점
시·군 사업 수주	계량	년간	20점
매출액달성도	계량	년간	10점
영업이익 달성도	계량	중간	8점
		년간	12점
인당가득수익 달성도	계량	년간	5점
부서핵심과제 실행	비계량	중간	6점
		년간	24점
계			100점

[그림 2-3] 시군사업 수주실적 평가산식

① 사업수주금액	$【0.6 + \{(\text{실적}/\text{목표}) - 0.6\} / 0.4 \times 0.4 \text{】} \times \text{가중치의 } 40\%$
② 사업수주 증가율	$[(\text{사업수주금액}/\text{사업수주금액 목표금액}) - 1] \times \text{가중치의 } 10\%$
③ 순수사업수주금액	$【0.6 + \{(\text{실적}/\text{목표}) - 0.6\} / 0.4 \times 0.4 \text{】} \times \text{가중치의 } 40\%$
④ 순수사업수주증가율	$[(\text{사업수주금액}/\text{사업수주금액 목표금액}) - 1] \times \text{가중치의 } 10\%$

시·군 사업 수주실적의 평가를 위한 세부평가 지표별 평가산식을 보면 위 그림과 같이 4가지의 평가 항목으로 구성이 되고 목표액은 부서별

과거 3개년 평균 × 120% 이다. 타부처 및 시·군사업수주 평가 대상사업은 예산규모가 사전에 결정되는 농특·기금사업을 제외한 광특, 지자체, 타부처 및 민간사업시행 사업이다.

제 5 절 포괄보조금제도에 의한 지방비 수주

1. 포괄보조금제도의 도입

지금까지는 중앙부처가 세부사업별로 예산을 지원하고, 지방자치단체는 그 사업과 예산을 집행하는 방식이었다. 따라서 지자체는 관할구역에 대한 종합예산편성이 어려워 지역별 특성화에 따르는 경쟁력 확보가 어려웠다. 이를 보완하기 위해 포괄보조금제도를 도입하였다. 즉 중앙부처에서는 사업과 관계없이 예산만 지원하고, 세부사업은 지방자치단체가 직접 기획 집행하는 방식이다. 이에 따라 지자체는 지역특성과 여건에 맞고 지역이 원하는 사업을 자유롭게 기획·설계하여 필요한 사업과 예산을 신청 할 수 있게 되었다.

참여정부의 균특회계제도에 비해 포괄보조금제도의 주요 개선사항은 다음과 같이 다섯가지로 요약할 수 있다.

첫째, 지자체에서 신청한 사업에 대한 행정안전부, 지역발전위원회의 사전심사를 폐지하여 예산편성 절차를 간소화하였다.

둘째, 지자체의 재정운영에 대한 책임성을 재고하기 위하여 집행이 가능한 사업위주로 예산을 편성하도록 최대 이월 가능기간을 2회계년도로 제한하는등 제도적 통제 장치를 마련하였다.

셋째, 유사사업의 통폐합을 통한 투자효율성 제고를 위하여 균특회계 지역개발계정 200여개의 세부사업을 22개 포괄보조사업군으로 통폐합하

여 지역별·부처별 중복투자를 방지하도록 하였다. 넷째, 지역의 수요 및 비교우위를 감안한 차별화된 지원체계를 구축하였다. 다섯째, 재원배분의 실효성·합리성을 제고하기 위하여 예산한도 배분 시 지자체의 지역발전 노력 및 성과등과 연동된 재원배분을 단계적으로 확대하고, 사업성과 결과에 바탕한 인센티브를 강화하였다.

포괄보조금제도는 재원의 용도를 포괄적으로 규정하고 시·도 또는 시·군·구는 부여된 예산한도 내에서 자체 지역의 실정에 맞는 사업을 자율적으로 기획·설계 할 수 있다. 구체적으로 말하면, 지자체가 기초생활발전계획에 따라 세부예산사업을 직접 설계할 수 있도록 하는 포괄적 재정지원방식으로 22개 포괄보조 사업군으로 통합·단순화 하였다.

포괄보조사업의 추진체계는 “사전자율, 사후책임”의 원칙에 따라 지자체는 재원 한도 범위 내에서 세부사업을 기획·추진하고, 중앙은 엄정한 사후평가를 담당한다. 중앙정부는 22개 포괄보조 사업군별 사업유형·선진모델 등을 중심으로 사전에 가이드라인을 제시하고 사업진행 과정에서는 모니터링과 컨설팅, 그리고 사후 추진실적을 평가하여, 평가결과를 토대로 차년도 재원한도의 일부를 시·도별 인센티브 형태로 조정·반영한다. 예산한도의 배분 시 지자체의 지역발전노력 및 성과등과 연동된 재원비중을 단계적으로 확대할 계획이다.

2. 지방자치단체로부터 지방비 수주

현재 공사의 매출액 구조를 보면 농업생산기반정비사업 비중이 국가정책사업인 저수지독높이기사업 등 4대강 사업이 포함되면서 90% 이상을 차지하게 되었다. 그리고 일부 기금사업을 제외하면 10%가 지사 자체사업수익이다.

농업생산기반정비사업이나 농어촌용수유지관리 사업은 국가의 정책이나 시책에 의해 추진되는 사업으로 부서장 및 지사직원의 노력이나 의지와는 상관없이 예산이 주어지는데 반해, 지사 자체사업이나 지방자치단체로부터 수주하는 사업은 경쟁을 통해 지자체로부터 사업을 수주하는 개념으로 지사의 경영성과를 측정하는데 의의가 있다 하겠다.

2010년부터 균특회계가 광특회계로 개편되고, 사업목적과 성격이 유사한 지역개발사업들을 통합하여 큰 틀에서의 새로운 포괄보조사업으로 시행하게 되면서, 지방자치단체가 자율성과 주민선호에 맞는 사업을 우선적으로 추진하게 되었다. 그러므로 지사에서는 지역특성여건에 맞는 사업 그리고 지역이 원하는 사업을 개발하여 지자체로부터 사업을 수주하고 예산을 확보하여 그 지역을 발전과 지역민을 위한 사업을 추진하는 것이 앞으로 우리공사가 나아가야 방향이기도 한 것이다.

더욱이 정부예산이 농특예산은 축소가 되고 광특예산이 확대가 되고 있고 앞으로 더욱 가속화 됨에 따라 지방자치단체로부터의 광특예산의 수주가 더욱 중요한 변수로서 의의가 있다.

또한 지방자치단체로부터의 경쟁을 통해 사업을 수주하는데 있어서는 그 지사의 리더인 지사장의 역할이 가장 중요하다고 할 수 있으나, 해당 사업을 추진하는 담당 직원들의 역량도 중요한 영향을 미치므로 이의 실적도 경영성과를 평가하는데 의미가 있는 지표라 할 수 있겠다.

현재 타부처나 지방자치단체로부터 수주하는 가장 대표적인 사업으로 포괄보조금에 의해 시행되는 사업인 농촌마을종합개발사업이나 대구환경지정리사업, 기계화경작로 사업, 지표수보강개발사업 그리고 유지관리수탁사업 등이 있다.

3. 지역발전을 위한 협력적 로컬 거버넌스의 필요성

지역발전을 위해서는 지역주민을 비롯하여 지방정부와 중앙정부 등 폭넓은 이해관계자의 자발적 참여와 파트너십이 필요하다. 협력적 로컬 거버넌스는 수평적인 협력관계를 통한 지역의 공공문제 해결방식으로 정의되며, 단순히 지역이라는 공간적 한계를 초월하여 지역발전을 위한 직·간접적인 이해관계자들의 폭넓은 참여와 협력 그리고 상호작용을 통해 지역의 문제를 해결하는 새로운 방식이다. 협력적 로컬 거버넌스는 지역사회의 이슈 및 그와 관련된 이해관계자들을 연계하고 갈등발생을 사전에 조율하여 지역발전에 기여한다(서순탁·민보경, 2005: 27-28).

여러 학자들이 제시하는 지역발전과 관련된 협력적 로컬 거버넌스의 필요성을 정리하면, 우선 중앙정부의 일방적 결정과 지시중심적인 수직적 행정문화 속에서는 국가정책이나 사업과 관련된 직접 이해당사자인 지역민의 이해반영과 실질적인 참여가 보장될 수 없으므로 협력적 로컬 거버넌스의 구축을 통해 지역민의 이해와 참여를 보장하고 해당 정책이나 사업의 성공을 도모해야 한다(김광구 외, 2006: 1).

둘째, 지역개발정책의 경우 토지와 자연환경의 이용·보전, 사회간접시설의 입지·건설·관리 등 폭넓은 영역에서 추진되어야 하므로 중앙정부와 지방정부 그리고 해당지역 주민과 시민단체는 물론 다양한 직·간접관계자들의 이해가 충돌할 수 있다. 협력적 로컬 거버넌스는 이러한 이해관계자의 참여와 협력을 통해 이해를 조정하고 정책의 성공적 수행에 기여할 수 있다(이미홍·김두환, 2007:214).

셋째, 지방분권의 추진은 분권자체가 목적이 아니라 분권을 통한 지역의 자율성 향상과 지역발전의 달성에 있다. 따라서 이제는 지방분권의 문제가 더 이상 중앙정부와 지방정부간의 문제가 아니라 중앙정부와 지방정부와 관련된 다양한 이해관계자의 참여와 협력의 차원에서 해결되어야

한다. 중앙정부가 주도해온 기존 지역발전정책 추진체제의 효율적인 대안으로 협력적 로컬거버넌스가 구축되어야 한다(박경원, 2003: 45-47).

넷째, 지역간 또는 이해관계자간의 갈등이 심할수록 중앙차원의 획일적·일방적인 관리방식으로는 해결되지 않는다. 중앙정부가 지역공동체의 자율성을 인정하고 참여와 협력을 유도할 때 지방자치단체들과 지역주민 등 이해당사자간의 신뢰가 향상되며(한국지방행정연구원, 2006), 이러한 신뢰는 협력적 로컬거버넌스 형성과 갈등해결의 중요한 사회적 자본이 된다.

과거 권위주의인 중앙집권적 통치체제를 경험한 우리 국민의 기본적인 성향은 나서기를 싫어하고 시혜적 행정에 익숙해져 있으며, 주민참여의 형태는 관변단체 중심의 동원형 참여에 불과한 경우가 많았다. 특히 시민사회가 성숙되지 못한 지역일수록 시민참여에 필요한 여건과 분위기가 마련되어 있지 않다. 따라서 로컬 거버넌스의 형성이 사실상 불가능하거나 근본적인 어려움에 처해 있는 실정이다. 그런데 세계화·지방화·정보화 시대의 도래, 지방자치와 국가균형발전정책의 실시, 각종 지역개발사업의 추진 등으로 인해 지역간경쟁과 지역내 갈등이 증폭되고 지역사회가 변해야 한다는 요구가 점차 커지고 있다. 이러한 요구는 오랜 기간의 경기침체와 낙후를 겪어온 지역일수록 지역발전을 회구하는 간절한 바람으로 이어져 시민 스스로의 참여를 향한 역동적 에너지로 승화되고 있다.

이러한 배경 위에 공공기관 이전계획과 같은 지역발전의 기회적 요소나 광명역 침체와같은 발전에 대한 박탈적 위협은 시민 스스로의 참여를 통해 시민 스스로의 힘으로 지역발전을 이룩하겠다는 의지의 발현으로 이어질 수 있으며, 이러한 시민의 행동은 로컬 거버넌스 체제를 통해 보다 바람직한 결과를 나올 수 있다. 이러한 로컬 거버넌스에 참여하는 행

위주체가 지역주민을 비롯한 지방정부, 지역기업, 지역시민사회 전반을 아우르는 것이므로 결국 지역공동체내 모든 행위주체들의 참여와 협력을 통해 지역발전을 이룩하는 협력적 로컬 거버넌스의 형성으로 이어질 수 있다. 협력적 로컬 거버넌스는 지역사회문제에 대한 해결기체로서 지속적인 역할을 할 수 있다.

현재 요구되어지고 있는 지역의 균형 발전과 지역주민 스스로 참여를 통해 지역발전을 이루려는 로컬 거버넌스가 필요한 시점에서, 부서장들에 대한 인사배치 방식인 연고지 배치를 통해 지방비수주 실적 및 경영성과 향상을 기대하는 것은, 일반적인 상식으로 생각하는 지연, 혈연, 학연을 이용하여 지방비를 수주하는 부정적인 개념이 아니라, 민선 자치시대에 지방자치단체와 지역주민과 얼마나 원활하고 적극적인 커뮤니케이션을 통해 그 지역 실정에 맞는 사업을 서로 구상하여 계획하여, 그것을 실행할 수 있는 예산에 반영하는가가 주요 핵심인 것이다. 그 지역 실정을 잘 알고 어떠한 사업이 그 지역에 가장 최 우선으로 필요한지 파악하여 지역주민과 지방자치단체와의 의사소통으로 새로운 사업을 계획 하고 실행하는 것이 현재 지방자치단체 시대에 요구되는 지역 사회 발전을 위한 로컬 거버넌스를 실행 할 수 있는 기초가 될 것이다.

제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구가설 및 모형설정

1. 연구가설의 설정

한국농어촌공사의 93개 지사장의 연고지배치에 따른 경영성과와의 인과관계를 밝히고 또한 이들의 인과관계가 재임기간과는 어떠한 상관관계가 있는지 밝히고자 한다. 경영성과는 활동성지표, 재무적 지표, 고객지표로 한다. 활동성지표는 지방비 수주실적, 재무적지표는 매출액, 영업손익, 인당가득수익으로 세분화하였고, 고객지표는 고객만족도 점수와 전화친절응대 점수를 합산한 점수로 한다.

[표3-1] 경영성과 측정지표

측 정 차 원		측정지표	측정방법
경영 성과	지방비 수주실적	지방비 수주 실적 금액	- 지사장 책임경영 세부평가 항목 중 시군사업 수주실적
	재무지표	매출액 영업손익 금액 인당 가득수익 금액	- 기획재정부 주관 경영평가 점수와 연계된 자체 내부 경영실적 평가시 금액
	고객지표	고객만족도 점수 전화친절응대 점수	- 공공기관 고객만족도 점수 - 자체 전화 모니터링 점수

1) 연고지배치와 지방비수주실적과의 관계

연고지 배치가 생활을 안정시키고 사기를 진작시키며 지역사회의 발전에 이바지 하고 애항심을 고취시켜 주민들을 위하여 봉사할 수 있으며, 그 지역의 발전을 위해 적극적으로 사업을 추진함으로써 유의미한 영향을 미칠 것이다.

특히나, 지방비 수주에 있어서 포괄보조금제도의 시행에 따라 연고지배치된 지사장의 경우 지역 네트워크를 이용하여 그 지역특성 및 여건에 맞는 지역민이 원하는 사업을 추진하기 위해 노력할 것이므로 연고지배치가 지방비 수주 실적과 인과관계가 있을것으로 예상된다. 하지만 선행연구에서 연고지배치가 직원들의 사기를 진작시키고 생활의 안정을 가져오긴 했지만 또한 경영성과에 영향을 미치지 않았던것과 같은 상반된 연구 결과들을 보더라도, 연고지배치가 오히려 지사 경영성과에 부정적으로 작용할 수도 있음을 배제 할 수 없어 이를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다. 이를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 지사장의 연고지배치가 지방비 수주실적에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

2) 재임기간에 따른 연고지배치와 지방비수주와의 관계

지사장의 연고지배치와 지방비수주와의 관계가 지사장의 재임기간과는 어떠한 상관관계가 있는지 살펴보고자 한다. 지사장으로의 재임기간이 길수록 해당 지사에 대한 이해도가 높고 경험이 많으며, 관련기관 즉 지방자치단체와의 네트워크 관계도 좋아질 가능성이 커서 경영성과에 직·간접으로 영향을 미칠 수 있는 변수이다. 하지만, 연고지배치가 오히려 지방비수주실적에 부정적으로 작용할 수도 있음을 배제 할 수 없어 이를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 지사장의 연고지배치와 지방비수주와의 관계가 지사장의 재임기간에 따라 달라질 것이다

3) 연고지배치와 재무성과와의 관계

선행연구에서 연고지배치가 직원들의 사기를 진작시키고 생활의 안정을 가져오긴 했지만 또한 경영성과에 영향을 미치지 않았던 것과 같은 상반된 연구 결과들을 보더라도, 연고지배치가 오히려 지사 부정적으로 작용할 수도 있음을 배제 할 수 없고, 지사의 예산은 매년 추진해오던 사업물량이나 사업의 종류등에 의해 연속선상에서 편성되는 경향이 많아, 지사장의 연고지배치에 따라서 갑자기 변화할 수 있는 성질이 아니므로 지사장의 연고지배치는 지사의 경영성과에는 영향이 없을 것으로 추측이 되어 아래와 같은 가설을 설정하였다

가설 3. 지사장의 연고지배치는 재무성과와는 관계가 없을 것이다

가설 3-1. 지사장의 연고지배치는 매출액과 관계가 없을 것이다

가설 3-2. 지사장의 연고지배치는 영업손익과 관계가 없을 것이다.

가설 3-3. 지사장의 연고지배치는 인당가득수익과 관계가 없을 것이다.

4) 연고지배치와 고객지표 성과와의 관계

고객성과 지표는 전화친절 모니터링과 지사와 직접 관련있는 민원인들을 통해 고객만족도 점수를 평가하는 것으로, 연고지배치된 지사장의 경우 지역 네트워크가 강하고, 지역민과의 이미 형성된 네트워크를 통해서 고객지표 점수가 높을것으로 추측이 되어 아래와 같은 가설을 설정하여 실증분석 해보고자 한다.

가설 4. 지사장의 연고지배치는 고객지표 성과와 관계가 없을 것이다

2. 연구모형의 설정

본 연구는 지사장 및 지사 구성원의 연고지비율과 경영성과간의 상관관계를 분석하는 연구이다. 93개 지사의 3개년간 지사장의 연고지 배치 및 지사 직원의 연고지 배치비율을 분석하고, 객관적인 성과지표로 지사의 재무적 성과와 지사장의 역할이 중요하다고 평가 할 수 있는 지방자치단체의 지방비 수주실적, 주관적인 성과지표로 고객만족도 점수와 전화친절응대 점수를 사용하였다. 또한 이들의 성과간의 관계가 지사장의 재임기간에 따라서는 어떠한 영향을 미치는지 재임기간을 조절변수로 사용하여 분석하였다. 기존의 선행연구들을 통해 성과에 영향을 미치는 기관장의 개인적 특성이나 조직규모 등을 통제변수로 활용하여 분석틀을 확장하였다. 재무적성과나 고객만족도, 전화친절 응대 점수는 자체 내부 경영성과 편람에 의거 확정된 자체 경영평가 결과표에 의거하고 지방비 수주실적은 부서장 책임경영계약 이행실적 평가결과에 의한다. 지사장의 연고지배치에 따른 재무성과와 지방비수주와의 관계를 분석하기 위한 본 연구의 회귀모형은 아래와 같다.

[그림 3-1] 회귀모형

$$Y_{1,2,3} = a + \beta_1 X_1 + Z + \varepsilon$$

<종속변수>
 Y_1 = 지방비수주실적, Y_2 = 재무성과 Y_3 = 고객지표 성과

<독립변수>
 X_1 = 연고지배치

<통제변수>
 Z = 지사장의 나이, 학력, 직원의 연고지 배치 비율,
 조직규모, 대출 직원 비율, 관리면적, ,지자체 농림예산
 년도변수

[그림 3-2] 회귀모형 II

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + Z + \varepsilon$$

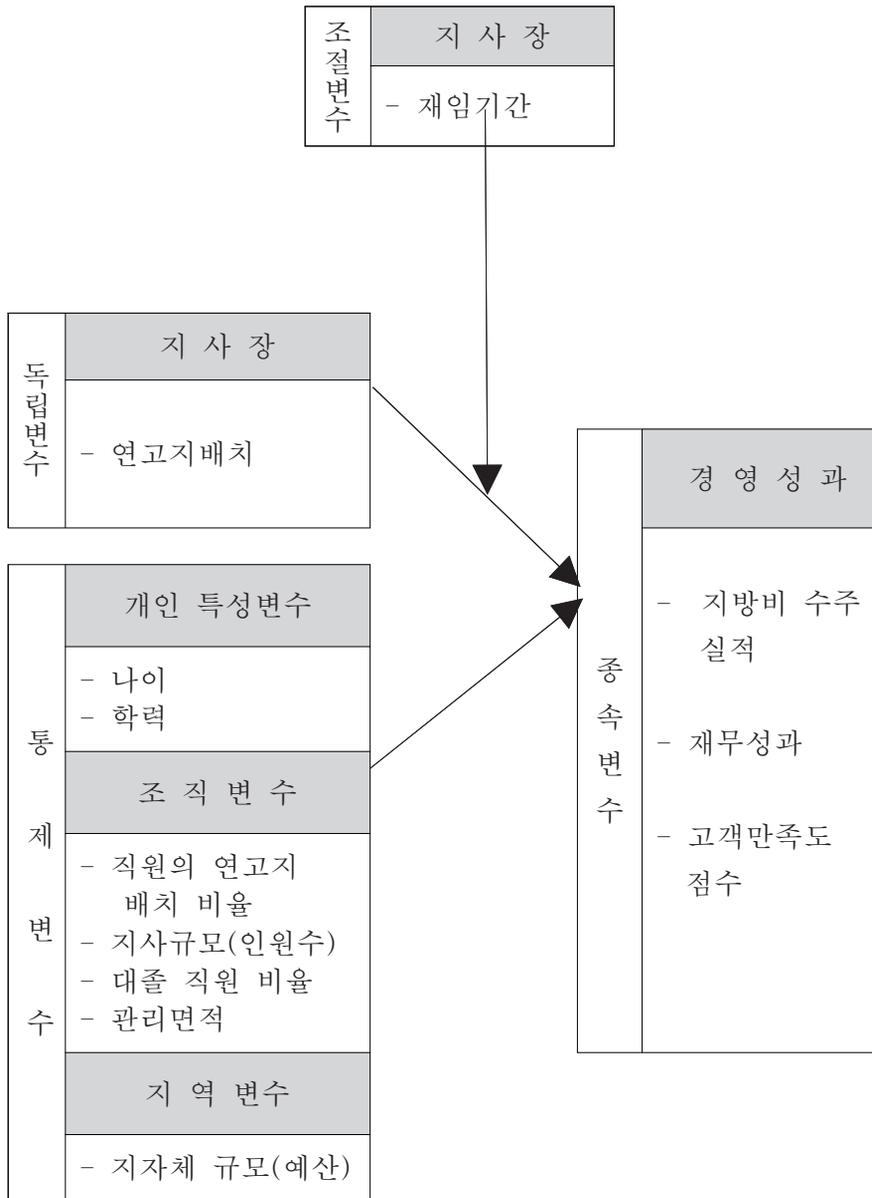
<종속변수>
 Y_1 = 지방비수주실적

<독립변수>
 X_1 = 연고지배치

<조절변수>
 X_2 = 재임기간

<통제변수>
 조직규모 : Z = 지사장의 나이, 학력, 직원의 연고지 배치 비율,
 조직규모, 대출 직원 비율, 관리면적, ,지자체 농림예산
 년도변수

〈그림 3-3〉 연구 분석틀



제 2 절 분석변수의 설정

1. 연구의 설계

[표 3-2] 변수의정의

구 분	변수명	정 의	측정방법
종속 변수	지방비 수주실적	지방자치단체로부터 지방비 수주실적	부서장 평가항목의 시·군사업수주액
	재무지표	2008~2011년(4개년) 자체 내부경영성과 지표중 재무적 성과	결산서상 매출액 결산서상 영업이익 결산서상 인당가득
	고객지표	공공기관 고객만족도 점수와 전화 친절응대 모니터링 점수 합계	기획재정부주관 고객만족도 점수 와 자체 전화응대 친절 모니터링 점수 합계
독립 변수	지사장 연고지 배치	최소한 고등학교를 출신지역에서 졸업한 경우 연고지로 봄	인사시스템에 입력 되어 있는 출신지
조절 변수	재임기간	해당 지사 근무 월수	인사시스템
통제 변수	부서장 나이	부서장 실제 나이	인사시스템
	부서장 학력	고졸(12), 대졸(16) 석사(18), 박사(21)	인사시스템
	직원 연고지 배치 비율	측정년도말 기준으로 지사직원의 연고지 배 치 비율	인사시스템의 출신지
	지사 직원수	해당 지사에 근무하고 있는 정규직 인원수	인사시스템상의 정규직원
	직원 대졸 비율	해당 지사에 근무하고 있는 직원의 대졸비율	인사시스템의 학력
	관리면적	해당 지사 규모	해당지사 면적
	지자체 규모 (농림예산)	지차제의 농림 예산	지자체 홈페이지
	D1, D2, D3	년도변수	시계열적 차이 통제

1) 종속변수

본 연구에서는 종속변수가 경영성과이다. 경영성과를 무엇으로 측정할 것인가가 중요한데, 종속변수인 경영성과는 내부경영평가⁸⁾ 결과를 중심으로 살펴보고자 한다. 내부 경영평가 점수는 기획재정부에서 공기업 및 준정부기관을 대상으로 매년 3월 실시하는 경영평가 결과⁹⁾와 연계하여 내부 자체적으로 성과 평가지표를 만들어 PDCA사이클로 부서간 평가한 경영성과평가 지표에 의한 점수를 말한다. 이는 평가에 있어서 주관적 측면을 완전히 배제할 수 없다는 한계가 존재하지만, 내·외부 평가단에 의해 성과평가가 이루어지고 있고, 현재공사의 내부 경영실적 평가로 널리 활용되고 있다.

이를 크게 세가지로 나누어 분석해 보고자 한다. 첫째, 사업추진을 위한 활동성 측면 둘째, 재무적 측면 셋째, 고객 지표 측면 등 세 분야이다. 이는 공기업의 공익적 측면과 기업성이라는 복합적 특성에 기인하는 것으로 공사의 경영성과를 민간부문에서와 동일한 방식으로 재무성과에만 치중하기보다는 다양한 측면을 고려할 수 있는 성과지표를 살펴보기 위함이다.

사업추진을 위한 활동성 측면에서는 지방비 수주실적¹⁰⁾을 사용하고자 한다. 지방비 수주실적은 지사장의 책임경영계약 이행 실적을 평가하는

8) 내부 경영성과 평가제도는 정부평가의 평가기준과 연계한 내부 평가기준에 의거 「계획-집행-성과도출」 과정에 따라 정부경영평가 종료 후 1월 내에 내·외부 평단에 의해 실시되고 있다.

9) 경영평가제도는 공공기관을 대상으로 경영실적에 대한 외부평가를 통해 책임성을 확보하고 기관 경영개선에 활용하기 위해 매년 3월에서 6월에 경영평가단에 의해 실시되고 있다. 경영평가제도는 공공기관의 책임과 자율성을 강조하여 조직성과 향상에 기여하기 위한 성과관리수단으로서 인식된다(박석희, 2006: 기획재정부, 2008))

10) 예산이 미리 결정되는 농특사업나 기금사업을 제외한 시·군 등의 지방자치단체 및 민간 시행사업의 수주금액을 말한다

데 중요한 지표이며, 연고지 배치라는 독립변수가 지역 네트워크를 이용하여 지방자치단체로부터 경쟁을 통해 수주하는 실적의 상관관계를 설명하는데 가장 효과적인 지표이며 라 할 수 있겠다

지사 예산규모의 대부분이 지사의 의지와 상관없이 정부 정책이나 시책에 의해 미리 결정되는 농특사업이나 기금사업인 반면 지방자치단체나 타부처 민간에서 시행하는 사업을 수주하는 사업비 금액은 해당 지사장 또는 지사직원의 역량을 평가하는데 중요한 의미가 있어 지사 경영성과를 평가함에 있어 시·군 사업 수주실적이 변수로서 중요한 의미가 있다 하겠다.

재무적 측면은 자체 내부경영성과 평가 편람에 의해 측정된 매출액, 영업이익, 인당 가득수익의 3가지 지표로 세분화 하였다.

고객적 측면은 기획재정부 주관하에 평가되는 공공기관 고객만족도 점수와 자체 내부에서 시행하는 전화응대 친절 모니터링 점수의 합계로 한다.

따라서 본 연구에서는 자체 내부경영성과 평가 결과 중 재무적 측면과 고객적 측면 시·군 사업 수주실적을 중심으로 조직 성과를 살펴보고자 한다

2) 독립변수

지사 조직 성과에 영향을 미치는 요소로서 본 연구가 제시하고 있는 것은 지사장의 연고지배치로 하겠다. 연고지배치를 출신지역만으로 연고지배치라고 보기보다는 최소한의 생활근거지로 생활했던 기간이 있어야 연고지 배치라고 보는데 의미가 있을 것 같다. 그렇다면 최소한의 생활근거지로 생활했던 기간을 얼마로 보는지가 문제인데 직원들의 최종학력을 평균한 결과 고등학교 졸업이 평균학력으로 나와 최소한 고등학교까

지는 출신지역에서 나온 경우에 한해 연고지 배치로 보았다.

이를 더욱 명확하게 하기 위해 출신지를 연고지로 보는 경우와 중학교까지를 출신지에서 졸업한 경우, 고등학교까지 졸업한 경우를 출신지로 보는 경우 등 3가지로 나누어 출신지를 구분하여 회귀분석을 하였으나 3가지 경우가 동일한 결과를 나타내었다. 즉 출신지, 중학교, 고등학교로 세분화해서 나누어 보았지만, 그 결과가 많은 차이를 보이지 않았다.

3) 조절변수

지사장의 연고지 배치와 지방비수주와의 관계가 지사장의 재임기관과는 어떠한 관계가 있는지 살펴보고자 한다. 지사장으로의 재임기간이 길수록 해당 지사에 대한 이해도가 높고 경험이 많으며, 관련기관 즉 지방자치단체와의 네트워크 관계도 좋아질 가능성이 커서 지방비수주실적에 직·간접으로 영향을 미칠 수 있는 변수이다.

예를들면 연고지배치된 지사장의 경우 이미 형성된 네트워크를 통해 재임기간에 상관없이 발령 첫해부터 지방비 수주실적에 영향을 미칠 수 있고 연고지배치가 아닌 지사장의 경우 현지 실정이나 지역의 인적 네트워크를 구축하고 파악하는데 시간이 걸릴수 있으므로 연고지배치 유무에 따른 지방비수주실적이 재임기간과는 어떠한 상관관계가 있는지 살펴보고자 한다.

한국농어촌공사의 인사발령은 특별한 경우를 제외하고는 년중에는 실시하지 않고 매년 12월 1회 정기 인사발령으로 지사장을 배치한다. 그래서 지사장 재임기간을 연구대상 기간인 2008~2011년 4개년동안 해당년도 말에 해당지사에 재직할 월수를 재임기간으로 보았다.

4) 통제변수

지사장의 연고지배치 유무를 제외하고 조직성과에 영향을 미칠수 있는 요인으로서 지사장의 개인적 특성 및 조직변수와 지역변수로 나누었다.

지사장의 개인적 특성변수로 나이, 학력을 통제변수로 설정하였다.

조직변수에는 조직의 규모, 즉 인적규모로서 지사 구성 인원수, 지사 직원의 학력으로 대졸자비율 통제 하였다. 조직규모를 통제하는 이유는 조직의 규모가 클수록 조직의 성과가 클 확률이 높기 때문에 조직의 규모를 통제변수로 사용하였다, 선행연구에서 조직규모인 기관의 인적규모, 정원 수는 기관의 경영평가결과와 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다 (윤성식·권민정, 1999). 또한 조직규모는 조직성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 대표적인 외생변수로서 Robbins(1983)는 조직의 규모에 대한 논의를 정리하면서 대부분의 경험적인 연구에서 종업원의 수가 다른 측정치들과 상관관계가 높기 때문에 종업원 수를 사용하는 것이 다른 측정치를 사용하는 것과 마찬가지로 결론 짓고 있다. 이 논문에서는 조직규모를 지사의 인원수로 설정하여 통제변수로 설정하였다.

지역변수로는 해당 지방자치단체의 규모를 설정하였다. 규모도 조직의 성과에 영향을 미칠 수 중요한 외생변수이므로 지방자치단체의 예산 규모를 조직규모로 보고 통제하였다. 이러한 변수들을 측정한 후 지사장의 연고지배치와 경영성과에 미치는 영향을 회귀분석을 통하여 실증적으로 분석해보고자 한다.

D1, D2, D3는 연도변수로서 시계열적 차이를 통제하기 위해 사용한다.

제 4 장 실증분석의 결과

제 1 절 각 변수별 기술통계 분석

1. 종속변수의 기술통계량

종속변수로 설정된 지방비수주실적, 재무지표, 고객지표의 기술통계량은 다음과 같다.

[표 4-1] 종속변수의 기술통계량

구 분	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
매출액	372	3,526	149,107	27,231.44	16,334.73
영업이익	372	-5,167	6,925	468.34	1,315.59
인당가득	372	34	226	94.92	26.23
고객지표	372	5	7.97	7.62	0.29
지방비수주 실적	372	1.21	790.98	102.71	97.58

종속변수는 크게 지방비 수주실적, 재무지표, 고객지표로 나뉘고, 그 중 재무지표는 매출액, 영업이익, 인당가득수익으로 구성되며, 정규성을 만족시키기 위해 고객지표 점수를 제외한 지방비 수주금액 및 매출액과 영업손익, 인당가득수익 금액은 로그변환을 하여 분석하였다.

지방비수주실적은 지사마다 시군에 편성된 예산에 영향을 받으므로 수주금액이 다소 편차가 큰 편이며, 최소 수주액은 1억원, 최다 수주액은 790억원이며, 평균수주금액은 103억원이다.

다음으로 재무지표인 매출액은 최소값이 3,526억원이고 최대값은 149,107억원이며 평균 매출액은 27,231억원이다. 영업손익은 최소값이 -5,167억원이고 최대값은 6,925억원이며 평균값은 468억원이다. 인당가득

수익은 최소값이 34백만원이고 최대값은 226백만원이며, 평균 인당가득 수익금액은 95백만원 정도이다.

고객지표는 점수로 환산이 되어져 있고, 총 9점만점으로 측정되었다. 고객지표의 최저 점수는 5점, 최대 점수는 7.97점이며, 평균점수는 7.62점으로 다소 높은 편이나 지사간의 편차가 그다지 크지는 않다.

2. 독립변수의 기술통계량

독립변수로 설정된 연고지배치 유무에 관한 기술통계량은 다음과 같다.

[표 4-2] 독립변수의 기술통계량

구 분	2008년		2009년		2010년		2011년	
	인원수	비율	인원수	비율	인원수	비율	인원수	비율
연고지 아님	63	67.7%	63	67.7%	68	73.1%	71	76.3%
연고지 배치	30	32.3%	30	32.3%	25	26.9%	22	23.7%
계	93	100%	93	100%	93	100%	93	100%

독립변수로 설정된 연고지배치 유무를 살펴보면, 2008년과 2009년에는 연고지배치된 지사장이 30명으로 32.3%의 비율을 차지하고 있으며, 2010년과 2011년에는 이보다는 조금 줄어든 26.9%와 23.7%를 각각 차지하고 있다.

3. 통제변수의 기술통계량

통제변수로는 지사장의 개인특성변수와 조직변수, 지역변수로 나누어져 있으며 이들의 기술통계량을 살펴보면 아래와 같다.

1) 지사장의 개인적 특성변수의 기술통계량

[표 4-3] 지사장 개인 특성변수의 기술통계량

구 분	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
나 이	93	49	57	54.8	1.60
학 력	93	1	5	2.94	0.98
재임기간	93	2	55	20.4	10.35.

지사장의 개인특성인 나이는 최소값이 49세이고 최대값이 57세이며 평균연령이 55세정도이다. 그러므로 정년을 감안하면 지사장으로 3 ~ 4년 정도 근무를 하게 된다고 볼 수 있다. 지사장의 학력은 최소값이 고졸이고 최대값이 박사이며 평균학력은 2.94로서 대졸로 볼 수 있다.

지사장의 한 지사당 평균 재임기간은 20개월로 실제로 2년이 못되었으 며, 그 기간은 최소 2개월에서 최대 55개월 이다.

2) 조직변수의 기술통계량

조직변수로서 해당지사의 직원수, 지사 직원의 학력, 지사의 관리면 적에 대한 기술통계량은 아래와 같다.

[표 4-4] 조직변수의 기술통계량

구 분	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
직원수	93	17	89	36.25	15.33
대졸이상 직원수	93	4	36	13.75	5.75
관리면적	93	1,198	19,574.8	5,847.95	3,564.33

93개 지사의 직원수는 최소 17명, 최대가 89명이며 평균 지사근무 인

원수는 36.25명이다. 지사를 구성하는 직원중 대졸이상 직원수를 보면 최소값이 4이고 최대값이 36이며 평균 대졸이상 직원 구성원수는 13.75명이다. 비율로 보면 지사의 대졸이상자 구성 비율은 37.9%로 볼 수 있다.

지사의 규모를 통제할 수 있는 지사당 관리면적은 정규성을 위해 로그 변환하여 분석 하였으며, 최소값이 1.198m²이고 최대값은 19,574.8m²이며, 평균 관리면적은 5,848m²이다.

3) 지역변수의 기술통계량

지역변수로서 해당지사가 관할하는 지자체의 예산중 농림예산에 대한 기술통량은 아래와 같다.

[표 4-5] 지역변수의 기술통계량

구 분	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
지자체 농림예산	93	20,646	317,572	82,505	44,701

지사가 관할하는 지자체의 예산중 우리공사에서 수주할 수 있는 예산인 농림예산의 최소값은 20,646백만원이고 최대값은 317,572백만원이며 평균값은 82,505백만원이다. 지방자치단체의 농림예산 또한 정규성을 만족시키기 위해 로그변환을 하여 분석 하였다.

제 2 절 독립표본 t-test 분석

연고지배치된 지사장과 연고지배치되지 않은 지사장 두 집단의 평균을 비교해 보기 위해 t-test를 실시 하였다.

지사장의 연고지배치 유무에 따라 지방비 수주실적에 차이가 있을 것이고, 매출액, 영업손익, 인당가득, 고객지표등 경영지표에는 차이가 없을 것이라는 연구문제를 분석한 결과 아래의 표와 같이 나타났다.

매출액과 영업손익, 인당가득 및 고객지표는 t 값이 각각 -1.118, .764 -1.862, .219로 연고지배치 유무와 상관없이 차이가 없는 것으로 나타나 가설3과 가설4는 채택되었다. 그러나 지방비 수주실적은 t값이 -4.312로 유의수준 하에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 연고지배치된 지사장의 지방비 수주액 평균과 연고지 배치되지 않은 지사장의 평균을 보면 각 4.54와 3.98로 연고지배치된 지사장의 평균이 더 높다는 것이다. 결과적으로 지방비수주 실적은 통계적 유의수준하에서 연고지배치된 지사장이 그렇지 않은 지사장의 수주 실적보다 더 크다는 것이 밝혀 졌다.

[표 4-6] 독립표본 t-test 분석결과

구 분	평 균		표준편차		t값	p값-
	연고지 비배치 (n=265)	연고지 배치 (n=107)	연고지 비배치 (n=265)	연고지 배치 (n=107)		
지방비수주실적 (가설1)	3.98	4.54	1.21	.89	-4,312	.000
매출액 (가설3)	10.06	10.13	.51	.47	-1.118	.264
영업손익 (가설3)	8.74	8.76	.22	.30	.764	.445
인당가득수익 (가설3)	4.50	4.56	.29	.27	-1.862	.063
고객지표 (가설4)	7.62	7.62	.31	.22	.219	.827

제 4 절 회귀분석

1. 연고지배치와 지방비 수주와의 관계 : 가설(1)

가설 1. 지사장의 연고지배치가 지방비 수주실적에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설(1)을 검증하기 위해 실시한 회귀분석 결과는 [표4-8] 과 같다.

[표4-7] 연고지배치와 지방비수주와의 회귀분석 결과

모 형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.602	.362	.341	.934436

모 형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	177.736	12	14.811	16.963	.000

변수구분	비표준화계수		표준화 계수	t	유의확률	
	β	표준오차	베타			
(상수)	5.812	2.641		2.201	.028	
독립 변수	연고지 배치	.454	.111	.179	4.070	.000
	재임기간	.012	.005	.104	2.246	.025
	나이	-.076	.034	-.107	-2.253	.025
	학력	.029	.051	.025	.569	.570
통제 변수	지사 직원수	.045	.007	.535	6.322	.000
	대졸비율	.007	.005	.070	1.344	.180
	연고지 직원수	.206	.398	.025	.517	.605
	관리면적	-.588	.186	-.268	-3.151	.002
	농림예산	.394	.095	.188	4.163	.000
	D1	.685	.155	.258	4.421	.000
	D2	.974	.159	.367	6.131	.000
	D3	1.100	.157	.414	7.024	.000

지사장의 연고지배치가 지방비 수주에 영향을 미칠것이다라는 가설1의 검정결과, t값은 4.070($p = .000$)로 통계적 유의수준하에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1은 채택되었다. 즉 연고지배치된 지사장의 지방비 수주 실적이 연고지배치되지 않은 지사장의 지방비 수주실적 보다 더 높다는 것을 알 수 있다. 회귀모형은 F값이 $P = .000$ 수준에서 16.963의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 값은 .341로 34%의 설명력을 보이고 있다.

지사장의 재임기간이 길어질수록 지방비수주 실적이 늘어났고, 위의 분석에서도 나타났듯이 나이가 젊은 지사장이 지방비 수주실적이 좋은 것으로 나타났다. 이는 정년잔여기간이 좀 더 남은 젊은 지사장이 정년잔여기간이 얼마남지 않은 지사장들보다 더 열성적으로 일한다는 것을 보여주고 있는 것이라 볼 수 있으며, 해당업무의 경험유무가 경영성과에 영향을 미친다는 주장(김헌 2007)과 나이가 젊을수록 모험적이고 혁신적인 성장전략을 추구한다는 주장을 뒷받침 한다(Grimm & Smith, 1991 & Ohan, 1991)

2. 재임기간에 따른 연고지배치와 지방비 수주와의 관계:

가설(2)

가설 2. 지사장의 연고지배치와 지방비수주와의 관계가 지사장의 재임기간에 따라 달라질 것이다

가설(2)에서는 지사장의 연고지 배치가 지방비 수주 실적에 영향을 미쳤는데, 그렇다면 이의 관계가 지사장의 재임기간과는 어떠한 관계가 있는지 검증하기 위해 실시한 회귀분석 결과는 [표4-9] 과 같다.

[표4-8] 재임기간에 따른 연고지배치와 지방비 수주와의 관계
회귀분석 결과

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.603	.364	.341	.934360

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	178.660	13	13.743	15.742	.000

변수구분	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	
	β	표준오차	베타			
(상수)	5.821	2.641		2.204	.028	
독립변수	연고지×재임기간	-.011	.011	-.100	-1.029	.304
	나이	-.077	.034	-.108	-2.275	.024
	학력	.027	.051	.023	.529	.597
	지사 직원수	.045	.007	.532	6.278	.000
	대졸비율	.006	.005	.068	1.302	.194
통제변수	연고지 직원비율	.215	.398	.026	.540	.590
	관리면적	-.584	.187	-.267	-3.133	.002
	농림예산	.391	.095	.186	4.125	.000
	D1	.691	.155	.260	4.454	.000
	D2	.975	.159	.367	6.137	.000
	D3	1.099	.157	.414	7.018	.000
	재임기간	.015	.006	.130	2.462	.014
	연고지유무	.673	.241	.265	2.798	.005

지사장의 연고지배치와 지방비 수주와의 관계가 재임기간에 따라서 유의미한 영향을 미칠것이다라는 가설2의 검정결과, 회귀모형은 F값이 $P = .000$ 수준에서 15.742의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 값은 .341로 34%의 설명력을 보이고 있다.

회귀분석 결과 연고지배치된 지사장의 재임기간에 따른 지방비 수주 실적은 β 값이 $-.011$ 로 재임기간이 길어질수록 지방비 수주실적이 약해지는 부의 값을 나타냈지만 통계적으로 유의미하지 않았다.

그래서 연고지배치된 지사장들은 재임기간에 따라 지방비 수주실적이 어떠한 상관관계를 더욱 자세히 분석해 보기 위해서 재임기간을 1년, 2년, 3년이상으로 각 기간별로 세분화 하여서 분석해 보았다. 4년이상 근무한 변수도 5개 존재하였지만 변수가 적어 따로 4개년은 분석하지 않고 3년이상에 포함하여 1, 2, 3년이상으로만 세분화 하였다.

기간별 분석 결과는 아래표 [표4-10] [표4-11] [표4-12] 와 같다.

[표4-9] 재임기간이 1년 이하인 지사장의

연고지배치와 지방비수주실적과의 회귀분석 결과

모 형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.606	.367	.320	.922227

모 형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	79.785	12	6.649	7.817	.000

변수구분	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	
	β	표준오차	베타			
(상수)	7.468	3.824		1.953	.053	
독립 변수	연고지 배치	.514	.161	.208	3.192	.002
	재임기간	-.063	.067	-.072	-.954	.342
	나이	-.069	.048	-.095	-1.435	.153
	학력	-.032	.079	-.026	-.405	.686
	지사 직원수	.042	.010	.537	4.102	.000
	대졸비율	.011	.007	.127	1.568	.119
통제 변수	연고지 직원비율	.344	.583	.044	.590	.556
	관리면적	-.554	.279	-.267	-1.984	.049
	농림예산	.284	.139	.140	2.039	.043
	D1	.128	.237	.052	.542	.589
	D2	.817	.258	.265	3.162	.002
	D3	.853	.212	.342	4.023	.000

지사장의 연고지배치와 지방비 수주실적과의 관계가 재임기간에 따라서 달라질 것이다 라는 가설(2)의 검정하기 위해서 우선 재임기간이 1년차인 지사장들을 선택하여 회귀분석한 결과, 회귀모형은 F값이 $P = .000$ 수준에서 7.817의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 값은 .320로 32%의 설명력을 보이고 있다. t값은 3.192($p = .002$)로 통계적 유의수준 하에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 재임기간이 1년 미만인 지사장들중에서 연고지배치된 지사장과 배치되지 않은 지사장의 지방비 수주실적은 .514만큼 연고지배치된 지사장이 많다는 것이다.

[표4-10] 재임기간이 1년 이상 2년 이하인 지사장의

연고지배치와 지방비수주실적과의 관계 회귀분석 결과

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.682	.466	.405	.894330

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	73.894	12	6.158	7.699	.000

변수구분	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	
	β	표준오차	베타			
(상수)	2.720	4.567		.596	.553	
독립 변수	연고지 배치	.453	.189	.182	2.401	.018
	재임기간	-.020	.046	-.035	-.425	.671
	나이	-.014	.058	-.019	-.242	.809
통제 변수	학력	.086	.086	.075	.999	.320
	지사 직원수	.047	.012	.576	3.895	.000
	대졸비율	.012	.009	.129	1.409	.162
	연고지 직원비율	.199	.699	.023	.285	.776
	관리면적	-.725	.318	-.329	-2.280	.025
	농림예산	.460	.172	.201	2.672	.009
	D1	1.232	.292	.458	4.216	.000
	D2	1.105	.266	.460	4.154	.000
	D3	1.521	.326	.449	4.669	.000

다음으로 재임기간이 1년이상 2년 이하인 지사장들을 선택하여 회귀분석한 결과, 회귀모형은 F값이 P = .000 수준에서 7.699의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²값은 .405 40%의 설명력을 보이고 있다.

t값은 2.401(p = .018)로 통계적 유의수준하에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 재임기간이 1년이상 2년이하인 부서장들 중에서는 연고지배치된 지사장의 지방비 수주 실적이 연고지배치되지 않은 지사장의 지방비 수주실적 보다 .453만큼 더 높다는 것을 알 수 있다.

[표4-11] 재임기간이 3년 이상인 지사장의

연고지배치와 지방비수주실적과의 관계 회귀분석 결과

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.658	.432	.328	.975555

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	47.132	12	3.928	4.127	.000

변수구분	비표준화계수		표준화 계수	t	유의확률
	β	표준오차	베타		
(상수)	18.918	6.814		2.777	.007
독립 변수					
연고지 배치	.102	.269	.038	.379	.706
재임기간	.008	.021	.039	.380	.705
나이	-.265	.089	-.311	-2.983	.004
학력	-.022	.110	-.020	-.202	.841
지사 직원수	.075	.019	.711	3.911	.000
통제 변수					
대출비율	-.004	.011	-.038	-.342	.733
연고지 직원수	1.210	.911	.140	1.328	.189
관리면적	-.862	.431	-.360	-1.999	.050
농림예산	.323	.209	.165	1.550	.126
D1	.910	.415	.287	2.192	.032
D2	1.094	.379	.422	2.889	.005
D3	1.027	.370	.420	2.778	.007

다음으로 재임기간이 3년이상인 지사장들을 선택하여 회귀분석한 결과, 회귀모형은 F값이 $P = .000$ 수준에서 4.127, 회귀식에 대한 R^2 값은 .328로 32%의 설명력을 보이고 있으며, t값은 .379($p = .706$)로 통계적 유의미하지 않게 분석되었다.

즉 재임기간이 3년이상인 지사장들은 연고지배치된 지사장과 배치되지 않은 지사장과의 지방비수주 실적과의 관계는 유의미하지 않다는 것이다 이를 요약해보면 아래 표와 같다

[표4-12] 년차별 연고지배치와 지방비 수주와의 관계

년도별	1년차		2년차		3년차	
	β	유의확률	β	유의확률	β	유의확률
연고지배치	0.514	0.002	0.453	0.018	0.102	0.706

표에서 알수 있듯이 해당지사에 지사장으로 배치된지 1년된 지사장들은 연고지 배치된 지사장이 연고지 배치되지 않은 지사장에 비해 .514만큼 더 큰 수주실적을 보였고, 2년차는 그 차이가 .453로 줄었으며, 3년차에는 그 차이가 .102이지만 유의확률이 .706으로 유의하지 않았다.

이는 연고지배치된 지사장과 그렇지 않은 지사장의 차이가 초기에 그 효과가 강력하게 나타나고 재임기간이 길어질수록 약해진다는 것이다.

그리고 3년정도가 되었을때는 연고지배치된 지사장이나 그렇지 않은 지사장이 차이는 유의확률 .641로 유의미 하지 않았고, 3년이 되면 연고지배치된 지사장과 그렇지 않은 지사장과 지방비 수주실적은 큰 차이가 없다는 것이다.

이 결과는 연고지배치된 지사장은 재임 초기부터 현지 실정에 대해서 잘 알고 있고, 이미 형성된 네트워크를 이용하여 지방비 수주실적에 강

력한 영향력을 행사하여 연고지배치되지 않은 지사장과의 실적 차이가 큰 것으로 나타나고 재임기간이 점차 길어질수록 연고지배치되지 않은 지사장들도 지역 네트워크를 형성하고 현지실정도 파악하게 되어 필요한 사업을 수주하는 등 지방비 수주실적에 있어서 연고지배치된 지사장과 점차 차이를 줄이는 것으로 볼 수 있다.

그렇다면 연고지배치되지 않은 지사장은 재임기간에 따라 지방비 수주 실적이 어떻게 영향을 미치는지 분석해보았다.

[표4-13] 연고지배치되지 않은 지사장의 재임기간에 따른
지방비 수주 실적에 관한 회귀분석 결과

모 형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.584	.341	.313	.999449

모 형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	130.956	11	11.905	11.918	.000

변수구분	비표준화계수		표준화 계수	t	유의확률	
	β	표준오차	베타			
(상수)	7.626	3.557		2.144	.033	
독립 변수	재임기간	.014	.007	.124	2.187	.030
	나이	-.082	.046	-.103	-1.791	.075
	학력	.023	.064	.019	.353	.724
	지사 직원수	.054	.009	.600	5.934	.000
	대출비율	.007	.006	.072	1.136	.257
통제 변수	연고지 직원수	.238	.502	.028	.475	.635
	관리면적	-.812	.244	-.343	-3.325	.001
	농림예산	.390	.118	.179	3.301	.001
	D1	.734	.198	.260	3.712	.000
	D2	1.078	.198	.391	5.447	.000
	D3	1.188	.195	.437	6.091	.000

연고지 배치되지 않은 지사장의 재임기간에 따른 지방비 수주실적을 분석한 결과 t값은 2.187(p = .030)로 통계적 유의수준하에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 연고지배치되지 않은 지사장의 지방비 수주 실적은 재임기간이 길어질수록 지방비 수주실적이 높다는 것을 알 수 있다. 회귀모형은 F값이 P = .000 수준에서 11.918의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²값은 .341로 34%의 설명력을 보이고 있다.

3. 연고지배치와 재무지표와의 관계 : 가설(3)

가설 3. 지사장의 연고지배치와 재무지표와는 관계가 없을 것이다

가설 3-1. 지사장의 연고지배치와 매출액과 관계가 없을 것이다

가설 3-2. 지사장의 연고지배치와 영업손익과는 관계가 없을 것이다

가설 3-3. 지사장의 연고지배치와 인당가득수익과는 관계가 없을 것이다

가설(3)을 검정하기 위한 회귀분석 결과는 [표4-15] [표4-16] [표4-17] 와 같다.

[표4-14] 연고지배치와 매출액과의 회귀분석 결과

모 형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.676	.457	.439	.375277

모 형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	42.560	12	3.547	25.184	.000

변수구분	비표준화계수		표준화 계수	t	유의확률	
	β	표준오차	베타			
(상수)	9.660	1.061		9.107	.000	
독립 변수	연고지 배치	-.012	.045	-.011	-.261	.794
	채임기간	.003	.002	.058	1.363	.174
	나이	-.029	.014	-.093	-2.122	.035
	학력	.022	.020	.044	1.096	.274
	지사 직원수	.023	.003	.618	7.914	.000
통제 변수	대졸비율	.009	.002	.212	4.407	.000
	연고지 직원수	.288	.160	.080	1.802	.072
	관리면적	-.056	.075	-.059	-.750	.454
	농림예산	.080	.038	.087	2.098	.037
	D1	.065	.062	.056	1.044	.297
	D2	.287	.064	.248	4.497	.000
	D3	.337	.063	.291	5.353	.000

회귀모형은 F값이 $P = .000$ 수준에서 25.184의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 값은 .457로 46%의 설명력을 보이고 있다.

그러나, 지사장의 연고지 배치와 매출액과의 회귀분석결과 연고지배치와 매출액과의 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 단지 나이가 젊은 지사장이 매출액이 높은 것으로 나타났고, 지사 직원수가 많고, 또 그 중에서 대졸자 비율이 많은 지사가 매출액이 높은 것으로 나타났다. 이는 지사의 매출액이 연고지 배치된 지사장에 의해서 바로 실적에 변화가 있기 보다는 매출액은 그동안 그 지사에서 지속적으로 추진하고 있는 사업의 종류나 물량에 따라 결정되므로 연고지배치된 부서장에 의해 바로 변화하기가 어려운 변수라 할 수 있겠다.

[표4-15] 연고지배치와 영업손익과의 회귀분석 결과

모 형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.602	.363	.342	.198731

모 형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	8.079	12	.673	17.047	.000

변수구분	비표준화계수		표준화 계수	t	유의확률
	β	표준오차	베타		
(상수)	9.503	.562		16.919	.000
독립 변수					
연고지 배치	-.014	.024	-.026	-.590	.556
재임기간	.001	.001	.030	.647	.518
나이	-.013	.007	-.087	-1.837	.067
학력	.006	.011	.026	.596	.551
지사 직원수	.003	.002	.147	1.736	.083
대출비율	.001	.001	.034	.651	.516
통제 변수					
연고지 직원수	-.038	.085	-.021	-.445	.656
관리면적	-.066	.040	-.142	-1.672	.095
농림예산	.044	.020	.098	2.176	.030
D1	.006	.033	.010	.175	.861
D2	-.047	.034	-.083	-1.396	.164
D3	-.337	.033	-.597	-10.134	.000

회귀모형은 F값이 P = .000 수준에서 17.047의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²값은 .342로 34%의 설명력을 보이고 있다.

지사장의 연고지 배치와 영업손익과의 회귀분석결과 매출액과 마찬가지로 지사장의 연고지배치와 영업손익과의 관계는 유의미하지 않았다.

단지 신뢰도 90%수준에서 나이와 관리면적에서 유의미한 결과가 나타났다. 즉 매출액에서와 마찬가지로 지사장의 나이가 젊을수록 영업손익이 좋게 나타났고, 관리면적이 작은지사가 영업손익이 크다고 분석되었다.

[표4-16] 연고지배치에 따른 지사 인당가득수익과의 회귀분석 결과

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.416	.173	.146	.264804

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	5.282	12	.440	6.277	.000

변수구분	비표준화계수		표준화 계수	t	유의확률	
	β	표준오차	베타			
(상수)	6.132	.748		8.193	.000	
독립 변수	연고지 배치	.009	.032	.014	.274	.785
	재임기간	.002	.001	.063	1.190	.235
	나이	-.029	.010	-.164	-3.046	.002
	학력	.033	.014	.113	2.292	.022
통제 변수	지사 직원수	.005	.002	.220	2.285	.023
	대졸비율	.003	.001	.121	2.042	.042
	연고지 직원수	.116	.113	.057	1.032	.303
	관리면적	-.078	.053	-.144	-1.482	.139
	농림예산	.019	.027	.036	.706	.481
	D1	.074	.044	.112	1.681	.094
	D2	-.048	.045	-.073	-1.073	.284
	D3	-.165	.044	-.250	-3.726	.000

회귀모형은 F값이 $P = .000$ 수준에서 6.277의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 값은 .146로 15%의 다소 낮은 설명력을 보이고 있다.

지사장의 연고지 배치와 인당가득수익과의 회귀분석결과 지사장의 연고지배치와 인당가득수익과의 관계가 유의미 하지 않다는 것이다.

유의미한 것은 나이, 학력, 지사직원수, 대졸비율 수준이었다. 매출액이나 영업손익에서 처럼 인당가득수익에서도 지사장이 젊을수록 인당가득수익이 높은 것으로 나타났다.

결과적으로 지사장의 연고지 배치와 재무지표와의 관계 분석 결과 지사 직원수와, 대졸이상 비율, 지자체의 농림예산 금액이 지사의 매출액과 인당가득에는 유의미하게 영향을 미쳤고, 영업손익에는 유의미 하지 않았다. 이는 농림예산이 많은 지자체를 관할하는 지사는 적은 지사보다는 지방비 수주실적이 높아 당연히 매출액이 높아지게 되고, 매출액이 높아짐에 따라 인당 가득수익도 따라서 높아지게 되는 것이다. 하지만 지사 인원수가 많을수록 인건비 및 이에 따른 비용이 많아 지기 때문에 영업손익은 다소 낮게 나올수 있어 영업손익은 유의미한 결과가 나오지 않은 것으로 보여진다.

4. 연고지배치와 고객성과 지표와의 관계 : 가설(4)

가설 4. 지사장의 연고지배치가 고객성과지표와는 관계가 없을 것이다

가설(4)을 검정하기 위한 회귀분석 결과는 [표4-18] 와 같다.

[표4-17] 연고지배치에 따른 지사 고객지표와의 회귀분석 결과

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.522	.273	.248	.24825

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	8.298	12	.691	11.221	.000

변수구분	비표준화계수		표준화 계수	t	유의확률	
	β	표준오차	베타			
(상수)	6.003	.702		8.556	.000	
독립 변수	연고지 배치	.015	.030	.024	.508	.612
	재임기간	.002	.001	.059	1.186	.236
	나이	.005	.009	.028	.564	.573
	학력	.000	.013	.000	-.007	.994
통제 변수	지사 직원수	-.006	.002	-.280	-3.099	.002
	대졸비율	.001	.001	.028	.497	.620
	연고지 직원수	.090	.106	.044	.855	.393
	관리면적	.197	.050	.361	3.969	.000
	농림예산	-.037	.025	-.071	-1.474	.141
	D1	.120	.041	.182	2.917	.004
	D2	.344	.042	.521	8.159	.000
	D3	.229	.042	.346	5.502	.000

지사장의 연고지 배치와 고객지표와의 회귀분석결과, 회귀모형은 F값이 $P = .000$ 수준에서 11.221의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 값은 .273으로 27%의 설명력을 보이고 있다. 연고지배치와 고객지표와의 관계는 유의확률 .612로 유의하지 않았다.

고객지표를 평가하는 항목이 전화친절 모니터링 점수이고, 공공기관 고객만족도 점수임을 감안할 때, 부서장의 연고지배치 유무가 고객만족도

점수와는 많은 상관관계가 적고, 오히려 고객접점인 직원들이 더 주요한 변수로 작용하는게 맞을 것이다. 즉 최소한의 적은 인원수가 고객점수를 획득하는데 유리하지 않았나 추측이 된다.

지금까지의 가설 검증결과를 요약하면 <표 4-19>과 같다.

<표 4-18> 가설 검증결과

구 분	내 용	결과
가설1	지사장의 연고지배치가 지방비 수주실적에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	지사장의 연고지배치와 지방비수주와의 관계가 지사장의 재임기간에 따라 달라질 것이다	기각
가설3	지사장의 연고지 배치와 재무성과와의 관계가 유의미하지 않을 것이다	
	(3-1) 지사장의 연고지 배치와 매출액과의 관계가 유의미하지 않을 것이다	채택
	(3-2) 지사장의 연고지 배치와 영업손익과의 관계가 유의미하지 않을 것이다	채택
	(3-3) 지사장의 연고지 배치와 인당가득수익과의 관계가 유의미하지 않을 것이다	채택
가설4	지사장의 연고지 배치가 고객성과지표와는 관계가 없을 것이다	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 지사장의 연고지 배치가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한 것이다. 이를 위해 2008년부터 2011년까지 4개년동안의 지방비 수주실적과 재무지표, 고객평가 지표를 분석하였다.

먼저 지사장의 연고지배치와 지방비 수주와의 상관관계를 분석하였고, 이어 이들의 상관관계가 지사장의 재임기간과는 어떠한 관계가 있는지 분석 하였으며, 끝으로 연고지배치와 재무지표, 고객지표와는 어떠한 관계가 있는지를 분석하였다. 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지사장의 연고지 배치는 지방비수주실적에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 이미 지역 네트워크가 형성되어 있는 지사장이 관할자체와의 커뮤니케이션이 원활이 수행될 수 있어서 지역거버넌스 차원에서 지방자치단체와 협력체계를 구축하는데 훨씬 유리하며, 현지 실정에 밝아 필요한 사업 등을 수주하는데 유리하였으리라고 판단된다.

둘째, 연고지 배치된 지사장의 지방비 수주실적이 재임기간과는 어떠한 상관관계가 있는지를 분석한 결과 유의확률이 유의하지는 않았지만, (-)의 관계가 있는 것으로 나타난 것으로 보아 연고지배치의 효과가 첫해에 가장 강력했고 재임기간이 길어질수록 약해지는 것을 볼 수 있었다.

재임기간을 년도별로 세분화하여 분석한 결과, 1년차인 지사장들은 연고지배치된 지사장이 배치되지 않은 지사장에 비해 .514만큼의 수주액

차이를 보였으나, 2년차 지사장의 경우 연고지배치된 지사장이 그렇지 않은 지사장에 비해 .453만큼의 수주액 차이를 보였고, 3년차에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 연고지배치된 지사장의 효과가 첫해가 가장 강력하고 재임기간이 길어질수록 약해진다고 보여진다.

반면에 연고지배치되지 않은 지사장들의 지방비 수주 실적은 재임기간이 늘어남에 따라 지방비 수주실적도 늘어나는 것으로 분석되었다. 이는 연고지배치되지 않은 지사장들은 기본적으로 네트워크를 형성하고, 현지실정 등을 파악하여 지방비 수주를 하는데 일정한 시간이 소요되고 있음을 볼 수 있다.

셋째, 연고지배치와 재무지표와의 분석에서 연고지배치와 매출액, 영업손익, 인당가득 수익과의 상관관계는 없는 것으로 나타났다.

지방비수주실적이 높으면 당연히 지사의 매출액이나 영업손익, 인당가득수익이 높아질것으로 추측이 되지만 지사의 매출액이나 영업손익, 인당가득수익은 그 지사의 이미 편성되어진 예산이나 지속적인 여건 등에 의해 연속선상에서 이루어지므로 연고지 배치된 지사장이 부임한다고 해서 당장 실적이 변화하기는 어려운 지표로서 지사장의 연고지배치와 재무지표와 관계가 없는것은 당연하다고 보여진다. 또한 현재 분석한 기간동안의 지방비수주 실적이 지사 전체 매출액에서 차지하는 비율이 그다지 크지 않아, 분석대상기간내에서는 재무지표와 상관관계가 없는 것으로 나타난것 하지만 향후 광특예산이 매출액에서 차지하는 비율이 커지게 되면 지방비 수주실적과 재무지표간의 관계도 상관관계가 있지 않을까 추측해본다.

넷째, 지사장의 연고지 배치와 고객지표와의 관계인데, 고객지표는 부서장 보다는 고객접점인 지사의 구성 인원과 고객과의 관계를 평가하는 항목으로서 지사장의 연고지 배치와는 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

이는 고객지표 점수는 지사장 보다는 고객과 직접 상대를 하는 지사 직원이 더욱 영향력 있는 변수이므로, 지사장보다는 지사 직원수나 다른 변수들에 의해 결정된다는 것을 보여주고 있다.

제 2 절 정책적 함의

이 논문에서는 지사장의 연고지배치에 따른 경영성과와의 관계를 분석해보았다. 지사장의 개인적 특성이나, 출신유형 등에 따른 경영성과와의 관계를 분석한 연구들은 있었지만, 이 논문에서처럼 연고지배치와 경영성과와의 관계를 실증분석한 논문은 찾아보기 힘들었다.

중앙 정부의 일방적 결정과 지시 중심적인 수직적 행정문화 보다는 지역민의 이해반영과 실질적인 참여가 보장되는 지역 거버넌스 행정으로 정책이 변화하고, 그에 따른 광특예산이 확대됨에 따라 지역공동의 문제를 해결하고 현지 실정을 잘 알고 지방자치단체와의 협력을 통해 지역민의 니즈를 파악하는것이 중요한 이슈가 되고 있는 상황이다.

연고지 배치된 지사장은 연고지배치되지 않은 지사장에 비해 지방비 수주실적이 더 큰 것으로 나타났고 연고지 배치되지 않은 지사장은 지방비 수주실적이 증가하기 위해서는 일정 기간이 소요됨을 알 수 있었다.

이는 연고지배치된 지사장은 누구보다 현지실정을 잘 알고 있으며, 이미 형성된 네트워크를 통해 지방자치단체와의 원활한 커뮤니케이션으로 해당 지역에 필요한 고객의 니즈를 파악하여 재임 초기부터 지방비를 수주하는데 무리가 없었다는 의미이다.

그러므로 현재 지사장들을 연고지 위주로 인사배치 시키는 것은 지방비 수주 하는데 있어서는 유리하게 작용하고 있는 것으로 나타났으며, 인원

과 조직구조상 모든 지사장들을 연고지배치 시키는 것이 어려운 상황에서는 연고지배치되지 않은 지사장들의 경우는 최소한의 재임기간, 즉 2년 정도의 기간을 보장해주는 것이 지방비 수주 실적하는데 효율적이라 할 수 있겠다. 또한 분석결과에는 나타나지 않았지만, 연고지배치되지 않은 지사장과 배치된 지사장이 3년의 재임기간에 차이가 보이지 않았던 것을 감안하면, 해당지사에 직원이나 팀장으로 근무한 경력이 있는 직원을 배치하면 연고지배치된 효과가 있지 않을까 추측해본다.

또한 지금까지의 연구중에서 재임기간에 대한 연구는 볼 수 있었으나, 이처럼 연고지 배치와 재임기간 두 변수를 동시에 고려하여 분석한 연구는 찾아보기 힘들었다. 단순히 연고지 배치나 재임기간만을 가지고 인사 정책에 반영 하기 보다는 두변수간의 상호작용까지 고려해서 인사하는 정책이 필요하다 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구에서 제시한 연구과제들은 선행연구가 부족하여 가설을 설정하기가 많은 한계점이 있었으나, 탐색적인 차원에서 관계를 규명하고자 하는데에 의의를 두고자 하며 다음과 같은 연구의 한계성을 가지고 있다.

첫째, 지방비 수주실적 평가를 2008년부터 시작하여, 분석대상 기간을 4개년으로 한정하여 분석하였는데, 향후 기간을 좀 더 확대한다면 새로운 사실을 더 발견해 낼 수 있을 것이다. 또한 한국농어촌공사 뿐 아니라 비슷한 규모나 형태의 다른 공기업에 확대시켜 폭 넓게 적용하여 상세히 분석할 필요가 있다 하겠다.

둘째, 이 연구는 지사장만을 대상으로 연고지배지 유무와 경영실적과의 관계를 연구하였으나, 경영성과에 영향을 미치는 요인이 지사장 뿐 아니라 직원이 영향을 미쳤을 가능성을 간과할 수 없다, 그래서 추후 연구에서는 지사장 및 팀장 그리고 사업비 수주에 관련된 해당 업무 담당자의 연고지 유무를 파악하여 더 자세히 분석해 볼 필요가 있겠다.

셋째, 단순히 당해연도 지방비 수주실적과 재무실적만을 가지고 분석하였으나, 당해연도에 지방비를 수주하였더라도 그 영향이 전년도에 근무했던 지사장이 영향을 미쳤을 가능성도 배제 할 수 없으나, 그러한 영향력은 감안이 되어있지 않고 있다.

향후 이 연구와 관련된 연구에서 이러한 한계점을 보완하여 한층 성숙된 연구를 진행하였으면 한다.

참 고 문 헌

<http://lofin.mopas.go.kr/> 재정고/ 지방자치단체의 농림예산 조회

- 강영걸(1998), “최고관리자 교체와 조직성과” 행정학연구 제 27권 제2호.
363-389
- 강영걸(1999) “ 정부투자기관 기관장의 교체가 기관 경영실적에 미치는
영향에 관한 연구“ 「한국경산농촌」 17(1): 153-174
- 강혜련·양희동(2003) “공유멘탈모델의 선행요인 및 팀효과성에 미치는
영향” 한국심리학회지 16(2)
- 고광환·송영렬(2004) “지식공유가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구“
전문경영인연구 7(2)
- 권민정·윤성식(1999) “정부투자기관 규모화 특성에 따른 경영평가 결과
의 차별화에 관한 분석” 한국행정학보 33권 1호
- 김광호(2008) “공무원 순환보직에 관한 연구”한국개발연구원 제30권제2호
- 김계정·이진규(2003) “조직규모별 경영승계와 조직성과 간의 관계”
「인사관리연구」 27(3). 135-161
- 김시영·김규덕(1996) “지방정부공공서비스의 성과평가모형에 관한 소고”
한국지방자치학회보 8(3)
- 김준기·양지숙(2009) “준공공조직 기관장의 관리적 특성과 성과에 관한
연구” 한국행정학회 하계학술대회 발표 논문집 6호.
- 김준섭·정재훈(2004) “인적자원관리의 효과성이 지식경영의 성과에 미치
는 영향에 관한 실증적 연구” 산업경제연구 17(3)
- 김 현(2007), 정부투자기관 관리제도 변화에 따른 사장임용 유형별 경영
성과 차이분석 낙하산 인사를 중심으로. 한국행정학회.학술
세미나자료
- 김태룡·안희정(2006), “팀제가 조직성과에 미치는 영향” :한국행정학보
제 40권 4호

- 도운섭(2005) “조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향분석”
행정논총 43(3)
- 도운호(1992)의 “한국 지방공무원의 연고지 배치에 관한 연구”
- 류숙원(2006), “지방공기업 최고관리자의 개인적 특성과 성과에 관한 실
증적 연구” 한국지방공기업학회보 2(1) : 55-81
- 문지은(2008) “정부규모화 정부효과성간 관계에 관한 연구” : 한국행정학
회 하계학술대회 발표 논문집(2) 27-65
- 박선경(2005) “한국 NGO의 성과모형 개발에 관한 연구” 한국행정학의
성찰과 전망. 2005년도 한국행정학회 춘계학술대회발표논문집
- 박석희(2006), 공기업 경영평가가 조직성과에 미친 영향분석, 서울대학교
박사학위논문
- 박인규(2009), 기관장의 특성이 경영성과에 미치는 영향 공기업·준정부기
관을 중심으로, 고려대학교 석사학위 논문
- 박준용(1998), “최고경영자의 교체가 기업의 성과 및 전략에 미치는
영향“ 전략경영연구 제1권 1호
- 박중훈(1999), “성과중심의 성과 측정 및 성과관리 제도에 관한 연구”:
한국행정연구원 5회
- 박천오 외(2001), “한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 연구”: 한국
하계학술대회, p2. 한국행정학회보 제10권 3호
- 송상호·심재섭(2005) “정보화수준요인을 활용한 지식경영준비도 적용이
조직성과와 E-Biz성과에 미치는 영향에 관한 연구. 지식연구 3(2)
- 이종서(2000), “우리나라 대학의 모교/타교 출신 교수간 업적 비교 연구”
The Journal of Educational Administration vol 19.
No 4. : 173-202
- 이혜연(2010) “준정부조직 규모가 조직성과에 미치는 영향” 서울대학교
행정학과 석사학위 논문
- 임희정·강혜련(2005) 학습조직연구: “팀심성모형의 영향요인 및 팀 효과
성 관계” 한국지식경영학회 학술심포지움 15회.

- 유승원(2009), “공기업의 지배구조와 경영성과-CEO와 내부감사인을 중심으로” 한국개발연구원 「한국개발연구」 .31(1):71-103.
- 윤호진(2010), “공기업 기관장 특성과 경영평가의 관계” 인천대학교 박사 학위논문
- 정동섭·송경수(1998), “최고경영자의 인구통계적 특성, 조직특성과 전략 유형의 관련성“ 경영정보연구 제2권 47-73
- 최범진(2011) “정부투자기관 임원의 재임기간과 경영성과간의 관계에 관한 연구” 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
- 최홍석·김재훈·정재진(2008) “공공기관 경영성과 영향요인 분석” 한국 행정학회 2008년 하계학술 발표논문집(4). 123-148
- 황수정·신진교(2009) “최고경영자 특성,조직구조, 시장경쟁, 기술혁신 및 재무성과 사이의 관계에 관한 실증연구. 대한경영학회지 22권 제 2호(통권 73호)son. (1989)
- Bantel, K.A and S. Jackson. (1989). *“Top Management and Innovations in Banking : Does the Composition of the Top Team Make a Difference?” Strategic Management Journal*, 10 : 107-124
- Barnard C.I(1938) *The Functions of the Executive. Harverd University Press*
- Brewer, Gene A. and Sally Coleman Selden. *Why Elephant Gallop Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 2004.
- Carland J. W, Hoy, F, Boulton, W. R & Carland, J .A. C(1984) *Diferdntiating Entrepresneurs from small Business Owneres : A Conceptualization” Academy of Management Review 9* 354-359

- Child(1974), *What determines organization performance? The universals vs the it-all-depends. Organizational Dynamics*, Vol 3(1), 1974, 2-18
- Dicke(2002), *A test: Can Stewardship Model Serve as a Second Conceptual*, Marcel Dekker
- Dollinger(1984) *Envrningmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance Academy of Management Journal*, Vol 27(2).351-368
- Fredrickson & Hambrick(1990), *Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion..Administrative Science Quarterly* . Vol. 35, No. 3
- Grimm, C.M & Smith, K.G(1991). *"Management and Organizational Change A Note on the Railroad Industry"*, *Stratagic Management Journal*, 12 : 557-562
- Geletkanycz & Fredrickson(1993), *The post-Cold War defense draw down: the defense industry's response, trends, and changing business direction*.DTIC Document
- Hal G. Rainey(2002), *Understanding and Managing Organization*, Sanfrancisco: Jossey-Base
- Hambrick, D.C & Mason, P.A (1984) *Upper Echelon : the Oganizastion as a Reflection of its Top Manager.Academey of Management Review*. 9(2) : 193-206
- Hart & Hrebiniak (1970) *"Management youth and company growth: correlation?"*, *Management Decision*, Vol. 4 Iss: 1, pp.50 - 53
- Hornaday, J. Aboud (1971) *Chracteristics of Successful Entrepreneurs personal Psychology* . 24 : 141-153

- IM, Y. S (1990), " *The nature and Determinations of Faculty In breeding in korea Higher Education*" *State U niversity of New York at Albany* : 122-147
- McMullan & Long (1987), *education in the nineties*.
University of Calgary, Canada. Volume 2, Issue 3, Summer 1987, pages 261-275
- Miles & Snow(1978), *Organizational strategy, structure, and process*
The Academy of Management Vol. 3, No. 3
- Rogers, S (1990). *Performance Management in Local Government*.
London: Longman p19
- Salamon Later M(2002), *The Tool of Government:Introduction, Oxford Press*
- Schroder, Driver & Steufert (1967), *Human information processing : individuals and groups functioning in complex social situations*
- Selznick, P(1957) *Leadership and Administation Row. Peterson Evansto II*
- Wiersma & Bantel(1992), *Top management team demography and corporate strategic change. Academy of Management journal*
vol. 35 no. 1 91-121

Abstract

The relation analysis between personnel placement of head of division and management result

– Based on korea rural community cooperation–

Kang su-jin

Department of Public. Enterprise Policy

The Graduate School
of Public Administration

Seoul national University

Various social needs for public sector has been increasing nowadays, and the importance and size of public sector have enlarged. As the public sector's business expands and diversifies more and more, factors that can improve the efficiency of business promotion has come into play. A managerial aspect can be a way of performance improvement through effective management. Above all, personnel management policies are significant.

The purpose of this thesis is to find out what kind of influence personnel placement of head of division to hometown has on management results based on examples of Korea Rural Community Corporation and what kind of correlation there is between the placement and the term of office.

Currently, there are 93 regional organizations in Korea Rural Community Corporation and the head of these organizations are mostly assigned according to their hometowns. Therefore, the

management results of 93 head of organizations during the past four years will be analyzed.

There will be diverse management results, but mainly financial indicators like sales figures or operating gain and loss of the year, result of getting regional contracts and customer satisfaction measurement will be analyzed.

As a result, there was correlation between regional contracts placed and the assignment to hometown, but there was not correlation among financial indicators customer indicators. Department heads that are placed according to their hometowns show better result than those who are not.

Th longer the tenure of department heads of hometown placement gets, the weaker performances they show. And for the those who are not placed by their hometowns, the situation is quite the opposite. Furthermore, there's no difference in results in third year of tenure.

The reason is that the head who was placed in hometown had no problem with getting contracts where he/she was from, and for the head who was new to the town could get good routes of communication after 3 years of working and understand characters of the place where they were assigned.

On the other hand, the indicators of financial and customer and hometown placement did not significantly related because sales of the previous year and the budgets are formulated in the continuum and the year regional contracts are not immediately reflected in earnings.

The indicators of customer are evaluations of employees in branch offices, and that's why the customer ratings on the attitude of the

department head and the hometown placement is shown to be not significant.

Consequently, through already formed network hometown placed heads had, local residents and the local municipalities could have smooth communications which lead no trouble getting regional contracts from the beginning of tenure.

As the range over the budget discretion that the local governments have is expanding, regional contracts will have more effects on the management results. Therefore, it is safe to say that the hometown placement is quite effect on improving management results.

Thus, when HR department deploy the heads in regions, it can be done mainly by the hometowns of the heads, but to maximize the management results, deployment can be done after checking about having working experience where he/she is about to be placed.

It can be said that the hometown placement is successful only due to negative aspects of school ties, regionalism and blood ties. Rather, it is successful because reflect the opinions of local residents and businesses to go forward with the local residents and the residents' participation in the age of communication, based on how much the local government and regional development through cooperation and promoting plans for the business.

keywords : Executive Vice President, Personnel placement, Tenure, placed in hometown, Business Performance, Butget of the local governments

Student Number : 2012-22742