

# 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구

## - 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

김희성  
류진아·오육찬·채현탁·황정윤

사람을  
생각하는  
사람들



KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS



**【연구책임자】**

김희성 한국보건사회연구원 부연구위원

**【공동연구진】**

류진아 한국보건사회연구원 전문연구원

오욱찬 한국보건사회연구원 부연구위원

채현탁 대구사이버대학교 교수

황정운 연세대학교 공공문제연구소 연구원

연구보고서 2020-42

**복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구**

- 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

발행일 2020년 12월

발행인 조흥식

발행처 한국보건사회연구원

주소 [30147]세종특별자치시 시청대로 370  
세종국책연구단지 사회정책동(1~5층)

전화 대표전화: 044)287-8000

홈페이지 <http://www.kihasa.re.kr>

등록 1994년 7월 1일(제8-142호)

인쇄처 경성문화사

## 발|간|사

지역복지체계에서 복지 욕구의 다양성 및 복합성, 그리고 분절적인 민간 중심의 복지 공급 문제에 대응하기 위해 지역사회 단위의 민관 협력의 필요성은 지속적으로 증대되고 있다. 시군구 지역사회보장협의체는 대표적인 민관 협력을 위한 공식 기구이다. 2005년 사회복지사업법 개정에 따라 모든 기초자치단체에 설치가 의무화되었고, 2015년 사회복지급여법 제정 이후 그 기능과 역할이 강화되면서 양적인 성장을 이루었다. 실제로, 2019년 현재 전국 229개 지자체의 지역사회보장협의체 참여 인원은 대표협의체 5,847명, 실무협의체 6,161명, 실무분과 20,131명으로 총 32,139명에 달한다.

지역사회보장협의체는 지방 분권의 점진적 진전에 부응하여 지역사회 보장 증진이라는 변화를 견인할 것으로 기대됐다. 그러나 설립 의무화 이후 15년이 지난 오늘, 지역사회보장협의체는 그 기대에 부응하지 못하고 있다는 평가가 지배적이다. 일부 선도적인 지자체를 제외하면 지역사회 보장협의체의 성과는 답보 상태로 정체되어 있다는 부정적인 평가가 중론이다. 외형적인 양적 성장에도 불구하고, 회의체 수준에서 형식적인 운영이 지배적이라는 문제와 민관의 대등한 협력과 협업을 통한 성과 창출이 미흡하다는 비판이 지속적으로 제기되고 있다.

이 연구는 지역사회보장협의체 운영 활성화의 필요성에 대한 각계의 문제 제기에도 불구하고, 다자간의 협력과 협업을 촉진하기 위한 체계적인 조치 방안에 대한 연구는 부족하다는 문제의식에서 출발한다. 이런 문제의식 하에, 이 연구는 지역사회보장협의체의 성과와 혁신이 창출되는 동태적 과정을 활성화하기 위해 기능 및 과정, 결과를 포괄하는 지역사회 보장협의체의 규범적 운영 모형 방안을 모색하고 있다. 지역사회보장협

---

---

의체에 참여하는 다수의 참여 인원들이 공동으로 추구해야 할 지향점을 명확히 설정하고, 다자간 협력과 협업의 촉진을 뒷받침하는 운영 과정상의 필수적 요건을 제시하며, 사회 혁신이라는 관점을 접목해 협력과 협업의 활동 결과에 대한 이해를 확장하고자 했다.

이 보고서는 김희성 부연구위원의 책임하에 본원의 오욱찬 부연구위원, 류진아 연구원이 연구진으로 참여하였으며, 채현택 대구사이버대학교 사회복지학과 교수와 연세대학교 공공문제연구소 황정윤 연구원이 외부 필진으로 집필에 참여하였다. 모든 연구진의 노고에 감사드린다. 보고서 작성과 관련하여 유익한 의견을 주신 본 원의 함영진 연구위원, 서울시복지재단의 오문준 연구위원, 그리고 익명의 평가자에게도 감사의 마음을 전한다. 아울러 이 연구에 유익하고 생생한 자문을 수차례 제공해주신 박창재 수원시 지역사회보장협의체 사무국장, 유인옥 아산시 지역사회보장협의체 사무국장, 전소현 동대문구 지역사회보장협의체 간사, 정태연 영동군 지역사회보장협의체 사무국장, 한대권 세종특별자치시 사회보장위원회 사무처장에게 깊이 감사드린다. 마지막으로, 본 보고서의 내용은 본원의 공식적인 의견이 아님을 밝힌다.

2020년 12월  
한국보건사회연구원 원장  
조 흥 식

---



Abstract .....	1
요 약 .....	3
<b>제1장 서론 .....</b>	<b>11</b>
제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	13
제2절 연구의 내용 및 방법 .....	15
<b>제2장 지역사회보장협의체 선행 연구 및 현황, 쟁점 검토 .....</b>	<b>19</b>
제1절 주요 개념 및 선행 연구 검토 .....	21
제2절 지역사회보장협의체 운영 현황 .....	29
제3절 지역사회보장협의체 운영 쟁점 .....	48
<b>제3장 지역사회보장협의체 운영 모형 설계 .....</b>	<b>59</b>
제1절 운영 모형 설계를 위한 이론적·개념적 논의 .....	61
제2절 운영 모형 설계를 위한 구성요소 도출 .....	83
제3절 지역사회보장협의체 운영 모형 개발 .....	95
<b>제4장 지역사회보장협의체 운영 및 성과 분석 .....</b>	<b>103</b>
제1절 지역사회보장협의체 인식 조사 개요 .....	105
제2절 지역사회보장협의체 운영 및 성과 실태 분석 .....	112
제3절 지역사회보장협의체 성과와 혁신 영향요인 분석 .....	184

---

<b>제5장 결론</b> .....	<b>197</b>
제1절 주요 연구 결과 요약 .....	199
제2절 정책 제언 .....	208
<b>참고문헌</b> .....	<b>215</b>
<b>부 록: 조사표</b> .....	<b>233</b>

# 표 목차



〈표 1-1〉 지역사회보장협의체 운영 및 성과 실태조사 표본 현황 .....	17
〈표 1-2〉 지역사회보장협의체 운영 및 성과 실태조사 내용 .....	17
〈표 2-1〉 지역사회보장협의체의 구성 현황 .....	32
〈표 2-2〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 참여 인원 현황 .....	34
〈표 2-3〉 읍·면·동 지역사회보장협의체의 참여 인원 현황 .....	35
〈표 2-4〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 추진 활동 현황 .....	37
〈표 2-5〉 시·군·구 유형에 따른 지역사회보장협의체 대표협의체의 심의/자문 활동 현황 (2019년) .....	38
〈표 2-6〉 시·군·구 유형에 따른 지역사회보장협의체의 서비스 및 자원 연계 활동 현황 (2019년) .....	40
〈표 2-7〉 시·군·구 유형에 따른 지역사회보장협의체의 조사/연구 및 교육 활동 현황 (2019년) .....	41
〈표 2-8〉 읍·면·동 지역사회보장협의체의 추진 활동 현황 .....	42
〈표 2-9〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 전담 직원 배치 현황 .....	43
〈표 2-10〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 전담 직원 신분 현황(2019년) .....	44
〈표 2-11〉 시·군·구 지역사회보장협의체 전담 직원의 지자체 유형별 채용 인원 및 급여 수준(2019년) .....	44
〈표 2-12〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 예산 현황 .....	46
〈표 2-13〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 지자체 유형별 예산 현황(2019년) .....	47
〈표 2-14〉 지역사회보장협의체의 법적 성격 변화 추이 .....	50
〈표 2-15〉 민관 협력의 발달 과정 .....	53
〈표 3-1〉 조직 단위에서의 사회적 혁신의 측정 .....	63
〈표 3-2〉 중추지원조직(backbone organization)의 개념 .....	65
〈표 3-3〉 중추지원조직(backbone organization)의 유형별 주요 특징 .....	67
〈표 3-4〉 효과적 중추지원조직을 위한 원칙과 실행 방안(practice) .....	68
〈표 3-5〉 애자일 조직의 5가지 특징 .....	74
〈표 3-6〉 디자인 씽킹의 주요 개념 및 의미 .....	78

〈표 3-7〉 기존의 경영 방식과 디자인 씽킹의 차이 .....	79
〈표 3-8〉 디자인 씽킹의 과정 .....	80
〈표 3-9〉 지역사회보장협의체의 성격 및 기능 변화 추이 .....	84
〈표 3-10〉 지역사회보장협의체의 기능적 고려 사항과 성과와 혁신 구성요소 정리 .....	87
〈표 3-11〉 협력 네트워크의 구성요소 정리 .....	88
〈표 3-12〉 중추지원조직의 구성요소 정리 .....	90
〈표 3-13〉 애자일 조직의 구성요소 정리 .....	91
〈표 3-14〉 디자인 씽킹의 구성요소 정리 .....	93
〈표 3-15〉 지역사회보장협의체 3대 기능 및 성과·혁신 요소 .....	97
〈표 3-16〉 이론적 자원과 지역사회보장협의체 3대 과정 차원 도출의 연계 .....	98
〈표 3-17〉 지역사회보장협의체 3대 과정 및 운영 요소 .....	100
〈표 4-1〉 지역사회보장협의체 실태조사 지자체 유형 분류 .....	106
〈표 4-2〉 지역사회보장협의체 실태조사 전체 표본 현황 .....	107
〈표 4-3〉 지역사회보장협의체 실태조사 응답 표본 현황 및 응답률 .....	108
〈표 4-4〉 조사 완료 사례 수 및 가중값 적용 사례 수 .....	110
〈표 4-5〉 지역사회보장협의체 실태조사 조사 내용 .....	111
〈표 4-6〉 응답자 일반 현황 .....	113
〈표 4-7〉 응답자 협의체 관련 현황 .....	114
〈표 4-8〉 지자체 유형별 협의체의 비전·목적 명확성 .....	116
〈표 4-9〉 소속 단위별 협의체의 비전·목적 명확성 .....	117
〈표 4-10〉 공공 및 민간위원 협의체의 비전·목적 명확성 .....	118
〈표 4-11〉 지자체 유형별 협의체의 인적·재정적 지속 가능성 .....	119
〈표 4-12〉 소속 단위별 협의체의 인적·재정적 지속 가능성 .....	120
〈표 4-13〉 공공 및 민간위원 협의체의 인적·재정적 지속 가능성 .....	121
〈표 4-14〉 지자체 유형별 협의체의 협력과 협업 .....	123
〈표 4-15〉 소속 단위별 협의체의 협력과 협업 .....	124
〈표 4-16〉 공공 및 민간위원 협의체의 협력과 협업 .....	125





〈표 4-17〉 지자체 유형별 협의체의 수요자 중심성 .....	127
〈표 4-18〉 소속 단위별 협의체의 수요자 중심성 .....	128
〈표 4-19〉 공공 및 민간위원 협의체의 수요자 중심성 .....	129
〈표 4-20〉 지자체 유형별 협의체의 학습 지향성 .....	131
〈표 4-21〉 소속 단위별 협의체의 학습 지향성 .....	132
〈표 4-22〉 공공 및 민간위원 협의체의 학습 지향성 .....	134
〈표 4-23〉 지자체 유형별 실무분과의 목표 설정 및 달성 .....	136
〈표 4-24〉 공공 및 민간위원 실무분과의 목표 설정 및 달성 .....	138
〈표 4-25〉 지자체 유형별 실무분과의 역할 몰입도 .....	140
〈표 4-26〉 공공 및 민간위원 실무분과의 역할 몰입도 .....	141
〈표 4-27〉 지자체 유형별 분과 구성원 관계 상호성 .....	142
〈표 4-28〉 공공 및 민간위원 분과 구성원 관계 상호성 .....	143
〈표 4-29〉 지자체 유형별 실무분과의 의사결정 합리성 .....	144
〈표 4-30〉 공공 및 민간위원 실무분과의 의사결정 합리성 .....	146
〈표 4-31〉 지자체 유형별 실무분과 간 상호작용 .....	147
〈표 4-32〉 공공 및 민간위원의 실무분과 간 상호작용 .....	149
〈표 4-33〉 지자체 유형별 공공위원의 지자체 민관 협력 지향성에 대한 인식 .....	151
〈표 4-34〉 지자체 유형별 민간위원의 지자체 민관 협력 지향성에 대한 인식 .....	152
〈표 4-35〉 지자체 유형별 공공위원의 민간 서비스 기관 협력 관계 인식 .....	155
〈표 4-36〉 지자체 유형별 민간위원의 지자체 협력 관계 인식 .....	156
〈표 4-37〉 지자체 유형별 협의체의 협력적 연결망 강화/확대 .....	159
〈표 4-38〉 소속 단위별 협의체의 협력적 연결망 강화/확대 .....	160
〈표 4-39〉 공공 및 민간위원 협의체의 협력적 연결망 강화/확대 .....	161
〈표 4-40〉 지자체 유형별 협의체의 수요자 중심 서비스 기획/실천 .....	164
〈표 4-41〉 소속 단위별 협의체의 수요자 중심 서비스 기획/실천 .....	166
〈표 4-42〉 공공 및 민간위원 협의체의 수요자 중심 서비스 기획/실천 .....	167
〈표 4-43〉 지자체 유형별 협의체의 지역 맞춤형 전달체계 강화 .....	169

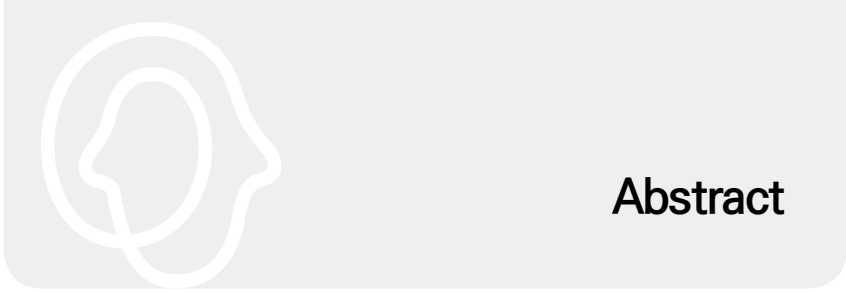
---

〈표 4-44〉 소속 단위별 협의체의 지역 맞춤형 전달체계 강화 .....	170
〈표 4-45〉 공공 및 민간위원 협의체의 지역 맞춤형 전달체계 강화 .....	172
〈표 4-46〉 지자체 유형별 사무국 지원 역할 인식 .....	175
〈표 4-47〉 협의체 직책별 사무국 지원 역할 인식 .....	177
〈표 4-48〉 지자체 유형별 사무국(전담 인력)의 개선 과제 필요성 관련 인식 .....	179
〈표 4-49〉 협의체 직책별 사무국(전담 인력)의 개선 과제 필요성 관련 인식 .....	181
〈표 4-50〉 지자체 유형별 협의체 사무국(전담 인력) 정원 및 현원, 증원 인력 .....	182
〈표 4-51〉 변수의 정의 및 측정 .....	185
〈표 4-52〉 지역사회보장협의체의 성과와 혁신에 대한 다수준 모형: 전체 .....	190
〈표 4-53〉 지역사회보장협의체의 성과와 혁신에 대한 다수준 모형: 실무분과 .....	193
〈표 5-1〉 지역사회보장협의체의 성과와 혁신에 대한 다수준 모형 분석 결과 요약 .....	207



[그림 1-1] 연구의 구성 체계 .....	18
[그림 2-1] 네트워크 거버넌스의 유형 .....	24
[그림 2-2] 운영 지침상 지역사회보장협의체 3대 기능 .....	51
[그림 3-1] 전통적 관료제와 애자일 조직의 비교 .....	70
[그림 3-2] 소규모 팀의 법칙 .....	71
[그림 3-3] 고객의 법칙 .....	72
[그림 3-4] 네트워크 법칙 .....	73
[그림 3-5] 지역사회보장협의체 3대 기능 도출 과정 .....	95
[그림 3-6] 지역사회보장협의체 운영 모형 .....	102





## Abstract

### **A study on establishing a sustainable operating model for the Community Social Welfare Association**

Project Head: Kim, Hey Sung

The purpose of this study is to present an operating model that re-establishes the functions, processes, and outcomes of community social welfare associations (hereinafter referred to as CSWAs) in order to facilitate their process of creating performance and innovations.

The key issues in operating CSWAs can be roughly divided into 5 categories. First, it is not clear what the functions of CSWA are. Second, the partnership structure between the public and the private is not equally balanced. Third, the budget for operating an CSWA, including expenses related to the operating cost of CSWA offices, project operation costs, and labor cost, is not only small in absolute size, but also varies widely across local governments. Fourth, the size and salary level of CSWA staff vary considerably across localities. Lastly, the operation of CSWAs is bureaucratic in practice and remains short-term in orientation.

In order to resolve these issues, CSWAs should implement performance and innovation models by setting the following

## 2 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

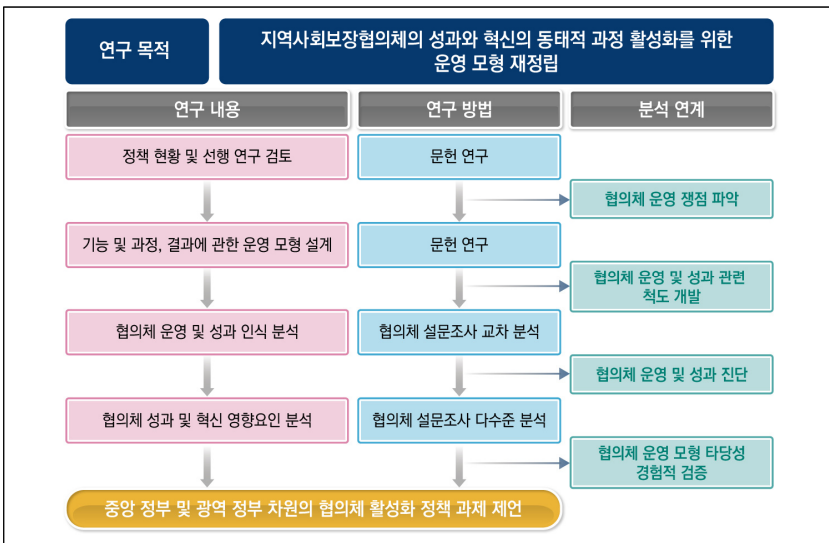
three functions as operational targets. First, it is necessary to strengthen and expand a cooperative network. Second, a customer-oriented service planning and implementation is needed. Third, efforts are required to build a system delivering customized welfare services.

CSWAs can function properly when they move along the following three procedural elements. First, the overall operational effectiveness of CSWAs, such as clarity of vision and purpose, sustainability of human and financial resources, cooperation and collaboration, consumer-orientedness, and learning orientation, must be improved. Second, the operation of working-level divisions, such as goal setting and achievement, role commitment, relationship reciprocity, rational decision-making, and inter-division interactions, should be working. Lastly, support in CSWA offices should be strengthened, such as sharing vision, strengthening member competencies, information management - i.e. collecting, analyzing, and sharing information -, communication and cooperation between members, resource development and project planning, performance management, and enhancing external status.

\*Key words: Community Social Welfare Association,  
Community Welfare, Welfare Delivery System,  
Public-Private Partnership

## 1. 연구의 필요성 및 목적

이 연구의 목적은 지역사회보장협의체의 성과와 혁신이 창출되는 동태적 과정을 활성화하기 위해 지역사회보장협의체(이하 협의체)의 기능 및 과정, 결과를 재정립하는 운영 모형을 제시하는 데 있다. 이를 위해 선행 연구 고찰과 협의체 운영 현황 및 주요 쟁점 도출, 협의체 운영 모형 설계, 협의체 구성원 인식 조사 분석, 그리고 운영 모형 타당성 검토를 위한 협의체 성과와 혁신의 영향요인 분석을 제시했다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.



## 2. 지역사회보장협의체 운영 관련 주요 쟁점

협의체 운영상의 핵심 쟁점은 크게 다섯 가지로 대별해 볼 수 있다. 첫째, 협의체의 운영 기능이 모호해 내용적 명확화가 필요하다. 둘째, 지역

#### 4 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

협의체에서 참여하고 있는 민과 관의 협력 구도가 대등하지 못하다. 셋째, 사무국 운영 관련 비용, 사업 추진 비용, 전담 인력 인건비를 포함한 협의체 운영 예산은 절대적 규모가 작을 뿐만 아니라 지자체별로 상당한 격차가 있다. 넷째, 협의체 전담 인력의 배치 규모와 급여 수준 또한 지자체별로 상당한 격차가 있다. 끝으로 단기적 실적 산출에 치중하는 관료제적 조직 관행이 지배적인 탓에 협의체의 형식적 운영이 지속되고 있다.

### 3. 지역사회보장협의체 운영 모형 설계

협의체의 법적 목적을 고려하되, 사회 혁신과 협력 네트워크, 중추지원 조직, 애자일 조직, 디자인 씽킹 등 주요 이론적·개념적 자원에 기초하여 협의체의 3대 기능 및 성과·혁신 요소와, 3대 과정 및 운영 요소를 도출하여 운영 모형을 설계했다. 이러한 3대 기능은 3대 과정적 차원의 활성화를 통해 성과와 혁신이라는 결과로 구현된다고 보았다.

협의체 활동을 통해 이루어야 할 좌표를 제시한 3대 기능과 성과·혁신 요소는 다음과 같다. 첫째, 협력적 연결망 강화·확대 기능으로 참여 주체와 관련하여 참여 주체 의견 수렴 및 사업 반영(성과)과 지역 주민 의견 수렴 및 지역 문제 해결 활동 활성화(혁신), 관계 형성과 관련 참여 주체 간 연결망 형성(성과)과 지역 주민 연결망 형성(혁신), 관계 구도 관련 공공·민간 간 대등한 협력 관계 구축(성과)과 협의체 주도 사회보장 의제 다양화(혁신), 그리고 사회 자본 관련 공공·민간 간 신뢰·연대감 형성(성과)과 지역 주민 간 신뢰·연대감 형성(혁신)을 도출했다.

둘째, 수요자 중심 서비스 기획·실천 기능에서는, 수요자 관점과 관련하여 공급자에서 수요자 관점에서의 전환(성과)과 개별화된 욕구의 이해와 공감 증가(혁신), 서비스 특화와 관련 지역 특화 서비스 개발(성과)과



창의적·실험적 서비스 개발(혁신), 서비스 범위 관련 복지수요자 욕구 반영 서비스 다양화(성과)와 지역 주민 욕구 반영 서비스 다양화(혁신), 그리고 서비스 효과 관련 복지수요자의 복지체감도 증가(성과)와 지역 주민의 실질적 편익 증가(혁신)를 도출했다.

끝으로, 지역 맞춤형 전달체계 강화 기능에서는, 체계 구조와 관련하여 서비스 제공기관 간 연계 체계 구축(성과)과 지역사회 환경 변화 창출 기반 고도화(혁신), 영역 통합 관련 사회보장 영역 간 연계 서비스 강화(성과)와 사회보장 영역 간 공동협력사업 활성화(혁신), 복지 사각지대 관련 복지 사각지대 대응 서비스 확대(성과)와 주민 주도 조직화 기반 복지 사각지대 예방(혁신), 그리고 지역사회 자원 관련 민간 자원 발굴 확대(성과)와 지역사회 자원 개발·관리 체계 고도화(혁신)를 도출했다.

이상의 협의체 3대 운영 기능의 활성화를 위해 요구되는 3대 과정 차원과 관련 요소는 다음과 같다. 첫째, 협의체 전반적 운영 효과성과 관련된 것으로 이는 비전·목적 명확성, 인적·재정적 지속 가능성, 협력과 협업, 수요자 중심성, 학습 지향성으로 구성된다. 둘째, 실무분과 운영 활성화는 목표 설정 및 달성과 역할 몰입도, 관계 상호성, 의사결정 합리성, 분과 간 상호작용으로 구성된다. 끝으로 사무국 지원 역할 강화는 비전 공유 및 구성원 역량 강화와 정보 수집·분석·공유, 구성원 간 소통 및 협력, 자원 개발 및 사업 기획·육성, 성과 관리 및 대외적 위상 제고로 구성된다.

#### 4. 지역사회보장협의체 구성원 운영 과정 인식 분석

인구 규모와 도시화 수준을 반영한 7대 지자체 유형별로 21개 지자체의 협의체 구성원 1,148명을 대상으로 협의체의 운영 및 성과에 관한 인

식을 조사하여 분석한 결과는 다음과 같다.

먼저, 협의체의 첫 번째 과정적 차원인 전반적 운영 효과성 인식에 관한 것이다. 전반적 운영 효과성에서 5개 척도로 구성된 비전·목적 명확성의 전체 평균은 7점 만점에 5.59점, 5개 척도로 구성된 인적·재정적 지능 가능성은 5.39점, 8개 척도로 구성된 협력과 협업은 5.42점, 7개 척도로 구성된 수요자 중심성은 5.59점, 9개 척도로 구성된 학습 지향성은 5.26점으로 나타났다. 전반적으로 다소 긍정적인 수준의 평가로 개선의 필요성이 있음을 시사한다.

다음은 두 번째 과정적 차원인 협의체 실무분과 운영 활성화와 관련된 인식을 분석한 결과이다. 5대 척도를 포함한 실무분과의 목표 설정 및 달성의 전체 평균은 7점 만점에 5.61점, 6개 척도를 포함한 역할 몰입도는 5.52점, 5개 척도를 포함한 분과 구성원의 관계 상호성은 5.78점, 6개 척도를 포함한 의사결정 합리성은 5.74점, 7개 척도를 포함한 분과 간 상호작용은 5.07점으로 나타났다. 전반적 운영 효과성과 유사하게 실무분과 운영 활성화를 보다 촉진하고, 특히 분과 간 상호작용을 강화해야 할 필요성이 제기된다.

끝으로 사무국의 지원 역할 활성화 수준에 대한 인식을 분석한 결과 10개 척도에 대한 전체 평균은 7점 만점에 5.47점으로 나타났다. 구성원 정보 공유 활성화(5.55점)와 구성원 소통·교류·협력 지원(5.58점), 복지 자원 발굴 확대·유지(5.57점)는 상대적으로 높게 나타난 반면, 구성원 역량 강화 지원(5.38점)과 지역사회 환경과 이용자 욕구·문제 정보 수집·분석·제고(5.37점), 창의적 혁신적 문제 해결 지원(5.36점), 협의체 성과 측정·모니터링·환류(5.41점) 등은 미세하지만 상대적으로 낮게 평가됐다. 사무국 지원 역할 활성화 수준에 대한 전반적인 평가도 다소 긍정적인 수준에 그쳐 사무국에 대한 지속적인 정책적 관심과 지원이 필요하다.

한편, 사무국의 행·재정적 지원, 처우 개선 등과 관련된 7개 항목에 대한 분석에서는, 대표협의체·실무협의체의 위원장·부위원장과 사무국의 경우 지원 필요성에 높은 동의 수준을 보인 반면, 상대적으로 공공위원은 지원 필요성을 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

## 5. 지역사회보장협의체 구성원 결과(성과·혁신) 인식 분석

협의체 운영 모형에서 제시한 3대 기능의 결과 측면을 성과와 혁신으로 구분하여 분석한 결과는 다음과 같다. 전반적으로 3대 기능의 성과와 혁신에 대한 구성원의 인식은 다소 긍정적인 수준에 그쳐 보다 향상될 필요성이 있음을 확인할 수 있었다. 첫째, 협력적 연결망 강화·확대 기능과 관련하여 5개 척도로 구성된 성과 수준의 전체 평균은 7점 만점에 5.36점이고, 혁신 수준에 대해서는 5.28점으로 성과 대비 혁신 수준은 미미하지만 상대적으로 다소 낮게 평가됐다. 둘째, 수요자 중심 서비스 기획·실천 기능의 성과와 혁신 인식과 관련하여 5개 척도로 구성된 성과는 5.48점이고, 혁신은 이보다 다소 낮은 5.32점으로 나타났다. 끝으로, 지역 맞춤형 전달체계 강화의 성과와 혁신에 대한 인식 분석 결과이다. 4개 척도로 구성된 성과 인식의 전체 평균은 5.48점인 반면, 혁신 인식은 이보다 낮은 5.25점으로 나타났다.

## 6. 지역사회보장협의체 성과와 혁신 영향요인 분석

협의체 운영 모형 설계를 기초로 성과와 혁신에 미치는 선행 요인을 다 수준 모형(Multilevel Model)을 적용하여 분석했다. 협력적 연결망 강화·확대와 수요자 중심 서비스 기획·실천, 지역 맞춤형 전달체계 강화라

는 3개 협의체 기능에서 각각 성과와 혁신을 종속 변수로 하여 총 6개의 분석 모형을 설정했다.

대표협의체·실무협의체·실무분과 전체를 대상으로 한 분석과 실무분과만을 대상으로 한 분석 결과를 종합해 보면, 협의체 운영 효과성과 실무분과 운영 활성화, 사무국 지원 역할이라는 세 가지 과정적 차원의 변수들은 협의체의 성과와 혁신을 제고하는 데 긴밀한 관련이 있음을 확인했다. 구체적으로 첫째, 협의체 운영 효과성의 5개 변수 중에서 협력과 협업 변수는 협력적 연결망의 성과 요소에만 정적인 인과관계가 확인된 가운데, 인적·재정적 지속 가능성과 수요자 중심성, 학습 지향성은 3대 기능의 성과와 혁신 향상에 전반적으로 중요하게 작용하고 있다. 둘째, 실무분과 운영 활성화와 성과 및 혁신의 인과적 관계에서는, 역할 몰입도와 의사결정 합리성은 주로 3대 기능의 성과 수준에 정적 영향을 주고 있고, 분과 간 상호작용 수준은 모든 성과와 혁신 요소 향상에 정적 영향을 주고 있다. 끝으로 사무국 지원 역할 수준은 협력적 연결망의 혁신과 수요자 중심 서비스의 성과, 그리고 지역 맞춤형 전달체계의 성과를 제고하는데 있어 중요하게 작용하고 있다.

## 7. 정책 제언

이상의 분석 결과를 토대로, 중앙정부와 광역시도, 기초지자체 차원에서 정책 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 운영 지침 등에 협의체 운영 기능을 명확히 해야 한다. 현재 보건복지부 운영 지침에 협의체의 기능으로 제시되어 있는 협치 기능, 연계 기능, 통합서비스 지원 기능 중 연계와 통합은 모호하므로, 협치 기능에 이 연구에서 제안한 3대 기능을 하위 기능으로 설정하는 것을 검토해볼 수 있다. 둘째, 협의체 운영의 과정

적 측면을 활성화하기 위해 사무국 사무를 명문화하는 것이 필요하다. 협의체의 전반적 운영 효과성 및 실무분과 활성화에 사무국이 ‘신경망’의 역할을 할 수 있도록 사무국의 필수 사무를 정립해야 한다. 셋째, 중앙·광역 차원에서 시군구에 경상비와 사업비, 인건비를 포함한 협의체 운영 예산을 적극 지원해야 한다. 넷째, 보건복지부가 현재 대해 진행하고 지역 복지사업평가를 환류와 학습에 초점을 두고 지속적 개선과 혁신을 유도하는 형성 평가 방식(formative evaluation)을 중심으로 개편할 필요가 있다. 이러한 평가체계 개편에 운영 주체로서 광역시도의 권한과 책임을 강화해야 한다. 다섯째, 지자체의 환경과 여건을 고려해 지역 균형 발전 시각에서 협의체 지원 방안을 강구할 필요가 있다. 예산 지원과 전담 인력 확충 등의 행정적 지원뿐만 아니라 협의체의 전문성 제고를 위한 지원 방안이 있어 지자체 유형별 격차를 고려해야 한다. 여섯째, 협의체에서 진정한 민관 협력의 관계 구도 형성을 위한 지자체의 의지와 노력이 강화될 필요가 있다. 민간 협력 수준에 대한 지자체 공무원(공공위원)과 민간 서비스 기관(민간위원)간의 인식상의 괴리가 크며, 특히 지자체는 민간 기관 고충 해결과 중재자로서의 역할에 보다 적극적으로 나서야 할 것이다. 끝으로, 실무분과 운영 활성화를 위한 정책적 노력이 강화될 필요가 있다. 특히, 통상 복지 대상자별로 조직화된 실무분과 간에서 이른바 ‘칸막이 현상’이 나타나고 있는 것으로 확인되어, 실무분과 간 정보 공유 및 의사소통 등을 활성화해 분과 간 상호작용 수준을 제고해야 한다.

\*주요 용어: 지역사회보장협의체, 지역복지, 복지전달체계, 민관 협력



사람을  
생각하는  
사람들



KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS



# 제 1 장

## 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

제2절 연구의 내용 및 방법





# 제 1 장 서론

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

지역복지체계에서 협력적 네트워크는 사회복지의 연계와 통합의 문제를 해결하기 위한 주요한 수단으로 인식되어 왔다. 지역의 복지 문제는 단일한 기관이 단독으로 해결이 어렵다는 점에서, 제한된 시각과 자원을 극복할 수 있는 방법으로 협력적 네트워킹의 필요성이 제기된다. 특히, 우리나라는 대상별·영역별로 분절화된 복지 행정의 구조적 특성과, 민간 의존도가 높은 복지 공급 체계라는 성격으로 인해 다수 이해 관계자들 간의 협력과 협업이 더욱 강조된다. 이용자 중심의 통합적 서비스 제공이나 생애주기별 서비스의 연속성 등을 확보하는 데 민관 협력 수준이 크게 영향을 미치기 때문이다.

이 연구의 대상인 시·군·구 지역사회보장협의체(이하 협의체)는 대표적인 지역사회의 민관 협력 기구로 2005년 이후 모든 기초자치단체에 설치 의무화되었다. 지역복지에 있어 지자체의 책임성과 자율성을 제고하고자 하는 취지로 설립되었으며, 대표협의체·실무협의체·실무분과에 학계 전문가, 사회보장 관련 기관·단체 대표, 비영리 단체 관계자, 관계 공무원, 사회복지 관련 기관·단체 실무 종사자 등이 참여하는 지역복지 거버넌스 기구이다. 실제, 2019년 현재 전국 229개 시·군·구의 협의체 참여 인원은, 대표협의체 5,847명, 실무협의체 6,161명, 실무분과 20,131명으로 총 32,139명이 참여하는 양적 성장을 이루었다(보건복지부, 2019).

협의체는 지방 분권의 점진적 진전에 부응하여 지역사회 중심의 사회보장 증진이라는 변화를 견인하는 역할을 담당할 것으로 기대됐다. 협의

체 설립 의무화 이후 15년이 지난 오늘, 협의체는 그 기대에 부응하는 성과를 보여주고 있는가. 이에 대한 답변은 부정적이다. 일부 선도적인 지자체를 제외하면 협의체의 성과는 답보 상태로 정체되어 있다는 부정적인 평가가 중론이다. 외형적인 양적 성장에도 불구하고, 회의체 수준에서 형식적인 운영이 지배적이라는 문제와, 민관의 대등한 협력과 협업을 통한 성과 창출이 미흡하다는 비판이 지속적으로 제기되고 있다.

그러나 협의체의 활성화 필요성에 대한 각계의 문제 제기에도 불구하고, 다자간의 협력과 협업을 촉진하기 위한 체계적인 조치 방안에 대한 연구는 부족한 실정이다. 협력적 네트워크로서 협의체는 이론적으로 '관계의 구조적 측면'(네트워크)과 '관계의 상호작용적 측면'(협력)으로 구성된다. 그간 지역사회보장협의체의 활성화 요인을 제시했던 다수의 선행 연구들은 '관계의 구조적 측면'에 중점을 두었던 경향이 짙게 나타난다. 민간 간사의 확보, 전담 공무원의 헌신과 역량, 업무 연속성 강화, 충분한 예산 편성, 단체장의 관심과 의지, 민간의 역량과 자원의 수준, 민관의 역할 분담 등을 핵심적 요인으로 제시한 바 있다(김창기, 2007; 권승, 2007; 초의수, 2007; 장현주, 2009; 이재완, 김승용, 2012a; 김우중, 2013; 함철호, 2015; 강혜규 외, 2018 등).

이 연구는 그간 수행된 선행 연구에서 제시된 진단과 대안에 동의한다. 그럼에도 '관계의 상호작용적 측면'이라는 과정적 측면에 중점을 둔 연구는 상당 부문 공백으로 남아 있다는 문제의식을 지니고 있다. 다음과 같은 질문을 생각해 보자. 지역사회보장협의체에 참여하는 다수의 참여 인원들은 무엇을 공동으로 추구해야 하는가(기능), 다자간 협력과 협업의 촉진을 뒷받침하는 운영 과정상의 필수적 과제와 요건은 무엇인가(과정), 협의체에서 협력과 협업의 활동 결과의 달성도를 어떻게 규정할 것인가(성과와 혁신). 이 연구는 이 세 가지 질문에 대한 답변을 통해 실효성 있

는 협의체의 활성화 방안이 도출될 수 있다고 보고 있다.

이런 문제의식하에, 이 연구는 지역사회보장협의체의 성과와 혁신이 창출되는 동태적 과정을 활성화하기 위해 협의체의 기능 및 과정, 결과를 재정립하는 운영 모형을 제시하는 데 목적을 둔다. 세부적으로 첫째, 협의체의 주요 운영 현황을 파악하고 운영상의 쟁점을 도출한다. 둘째, 기능 및 과정, 결과의 차원에서 세부 요소를 포함하는 협의체의 운영 모형을 설계한다. 셋째, 협의체 구성원 인식 조사를 통해 협의체 운영 및 성과에 대해 진단하고 분석한다.

중앙의 정책 결정과 지방의 정책 집행이라는 위계적 구도에서 벗어나, 지자체가 주도해 지역복지 체계의 질적 내실화를 기하는 데 있어 민관 협력의 촉진과 활성화는 필수적 과제이다. 실효성 있는 협의체 활성화 방안을 마련해 중앙정부와 광역 지자체 차원의 지원은 미비한 채 지자체의 제한된 자구 노력에만 의존하는 현 상황을 해소하기 위한 포괄적인 정책 방안이 필요한 시점이다.

## 제2절 연구의 내용 및 방법

이 연구는 주요 개념 및 선행 연구 검토, 협의체 운영 현황 및 쟁점 도출, 협의체 운영 모형 방안 구축, 협의체 운영 및 성과 진단·분석, 정책 제언 등으로 구성된다. 연구의 주요 내용과 방법은 다음과 같다.

첫째, 문헌 검토를 통해 협의체와 관련된 주요 이론적 논의와 경험적 선행 연구를 고찰했다. 협의체를 조망하는 데 핵심이 되는 협력 네트워크 개념을 논의하는 한편, 협의체를 중심으로 한 민관 협력의 진단 및 개선 방향에 관련된 연구, 거버넌스 구축의 구성요소 및 영향요인 등에 관한

연구, 민관 협력 활성화의 효과를 탐색한 연구 등 주요 선행 연구를 고찰 하면서 기존 연구의 한계점을 파악했다.

둘째, 협의체 주요 현황과 운영상의 쟁점을 파악했다. 지역사회보장협의체의 구성 및 참여 인원, 추진 활동, 전담 인력 배치, 소요 예산 등과 관련된 현황을 지자체의 인구 규모와 도시화 수준을 고려한 7대 유형을 구분해 비교·분석하고, 협의체의 법적 성격과 활동 주체 특성, 추진 활동 과정 등의 측면에서 주요 운영 쟁점을 도출했다.

셋째, 협의체 운영 모형 재정립을 위해 이론적·개념적 논의에 기초하여 기능·과정·결과 차원 및 세부 요소로 구성된 운영 모형을 설계했다. 이 연구에서 주로 활용한 이론적·개념적 자원은 협력 네트워크(Collaborative Network), 사회 혁신(Social Innovation), 중추지원조직(Backbone Organization), 애자일 조직(Agile Organization), 디자인 씽킹(Design Thinking) 등이다.

넷째, 인구 규모와 도시화 수준을 반영한 7대 지자체 유형별로 21개 지자체를 선정하고, 협의체 구성원을 대상으로 협의체의 운영 및 성과에 관한 인식을 조사하였다. 조사 방법은 구조화된 설문지를 활용한 웹기반 온라인 조사이며, 조사 기간은 2020년 9월이었다. 조사 대상인 21개 지자체 협의체 구성원은 대표협의체·실무협의체·실무분과를 포함해 총 2,136명이며, 사무국(전담 인력)은 37명이다. 실제 조사에 참여한 응답 표본은 각각 1,111명(응답률 52%), 37명(100%)이다. 조사 내용으로 응답자 일반 현황과 지역사회보장협의체 운영 전반, 지역사회보장협의체 실무분과 운영 활성화, 지자체-민간 서비스 기관 자기 인식 및 상호 인식, 지역사회보장협의체 성과와 혁신, 지역사회보장협의체 사무국(전담 인력) 운영 등을 포함하였다.

〈표 1-1〉 지역사회보장협의체 운영 및 성과 실태조사 표본 현황

(단위: 명)

지역	계	대표협의체	실무협의체	실무분과	사무국
					(전담 인력)
전체 표본	2,136	380	465	1,291	37
응답 표본 (응답률)	1,111 (52.0%)	168 (44.2%)	243 (52.3%)	700 (54.2%)	37 (100%)
가중 표본	1,008	202	205	601	37

〈표 1-2〉 지역사회보장협의체 운영 및 성과 실태조사 내용

영역	세부 항목
응답자 일반 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역, 연령, 성별, 소속 단위, 직책, 위촉일 등</li> </ul>
지역사회보장협의체 운영 전반	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전/목적 명확성(5개 항목)</li> <li>인적/재정적 지속 가능성(5개 항목)</li> <li>협력과 협업(7개 항목)</li> <li>수요자 중심성(7개 항목)</li> <li>학습 지향성(9개 항목)</li> </ul>
지역사회보장협의체 실무분과 운영 활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>실무분과의 목표 설정 및 달성(5개 항목)</li> <li>역할 몰입도(6개 항목)</li> <li>분과 구성원 관계 상호성(5개 항목)</li> <li>의사결정 합리성(6개 항목)</li> <li>분과 간 상호작용(7개 항목)</li> </ul>
지자체-민간 서비스 기관 자기 인식 및 상호 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>협력과 소통 등에 대한 자기 인식과 민간 서비스 기관에 대한 인식(10개 항목)</li> <li>협력과 소통 등에 대한 자기 인식과 지자체에 대한 인식(10개 항목)</li> </ul>
지역사회보장협의체 성과와 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>협력적 연결망 강화·확대의 성과(5개 항목)</li> <li>협력적 연결망 강화·확대의 혁신(5개 항목)</li> <li>수요자 중심 서비스 기획·실천의 성과(4개 항목)</li> <li>수요자 중심 서비스 기획·실천의 혁신(4개 항목)</li> <li>지역 맞춤형 전달체계 강화의 성과(4개 항목)</li> <li>지역 맞춤형 전달체계 강화의 혁신(4개 항목)</li> </ul>
지역사회보장협의체 사무국(전담 인력) 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>사무국 지원 역할 활성화 수준(10개 항목)</li> <li>사무국 지원 필요 사항(7개 항목)</li> <li>사무국 정원·현원·증원 인력 규모</li> </ul>

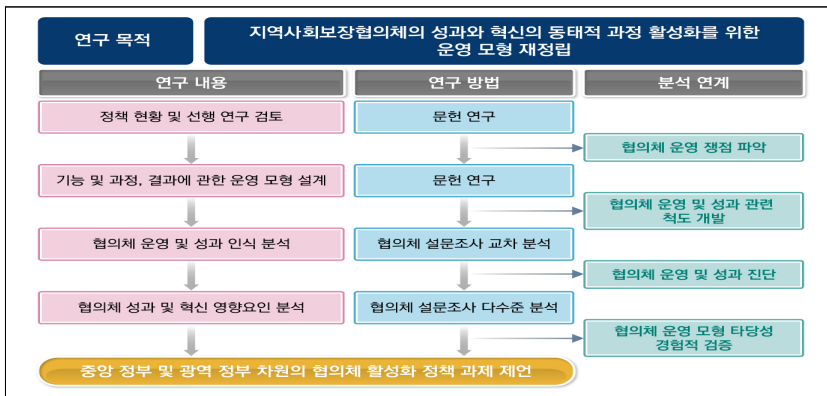
다섯째, 협의체 운영 및 성과에 대한 인식 조사 자료에 기초한 기술통계 분석을 제시했다. 이 통계 분석에서는 모집단의 분포와 조사 응답률에

다른 차이를 보정하기 위해, 지역사회보장협의체 전국 모집단에서 지자체 7대 유형 및 소속 단위(대표협의체, 실무협의체, 실무분과)의 참여 인력 비중을 반영한 셀 가중치를 적용하였다. 사무국(전담 인력) 또한 전국 지자체 7개 유형의 전담 인력 분포를 반영한 가중 표본을 분석에 활용하였다. 기술통계 분석에서는 인구 규모와 도시화 수준을 반영하여 지자체 7대 유형과 소속 단위(대표협의체, 실무협의체, 실무분과)와 사무국(전담 인력), 공공위원 및 민간위원 등에 있어 집단 간 결과 차이를 비교하는 하위 분석 방법을 적용했다.

여섯째, 운영 모형의 타당성을 검증하기 위해 협의체 성과 및 혁신에 미치는 영향요인을 규명했다. 앞서 도출된 협의체 운영 모형을 기초로 하여, 이 연구에서 강조한 과정적 요인과 성과와 혁신으로 구분된 결과 간의 인과적 관계를, 지자체·협의체 단위로 구성된 변수와 개인 수준의 변수로 구성된 다수준 모형(Multilevel Model)을 적용하여 분석했다.

끝으로, 협의체 운영 모형 재정립 방안과 구성원 인식 조사 분석 결과, 협의체의 성과 및 혁신 영향요인 분석 결과 등에 기초하여, 협의체 활성화를 위한 중앙정부 및 광역 정부 차원을 중심으로 정책 과제를 제언했다.

[그림 1-1] 연구의 구성 체계



사람을  
생각하는  
사람들



KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS



## 제2장

### 지역사회보장협의체 선행 연구 및 현황, 쟁점 검토

제1절 주요 개념 및 선행 연구 검토

제2절 지역사회보장협의체 운영 현황

제3절 지역사회보장협의체 운영 쟁점





## 제 2 장 지역사회보장협의체 선행 연구 및 현황, 쟁점 검토

### 제1절 주요 개념 및 선행 연구 검토

지역사회복지 담론에서 공공과 민간의 협력은 지속적으로 강조된 중요한 과제이다(김영중, 2019, pp.26-27). 정부 주도의 하향식(top-down) 정책 기획-집행 구조에서 벗어나 민간의 참여를 확대하는 방향으로 복지 부문의 거버넌스 또는 네트워크가 확대되어야 한다는 것이다(강혜규 외, 2018, p.11). 사회복지 거버넌스의 확대 기조는 다양한 공공·민간 조직의 참여를 유도하고 이들 간의 협력과 연계를 추구한다는 점에서 공공 서비스 기능을 외주화(outsourcing)하는 민영화 방식과는 그 형태를 달리 한다(Salamon, 2002; 유란희, 2018, p.148 재인용).

지역사회보장협의체(이하 협의체)는 사회복지 부문에서 민관 협력 거버넌스를 주도하는 대표적인 기구로, 정부 중심의 일방적 관계에서 벗어나 공공 부문과 민간 부문의 참여와 협력을 통해 사회복지서비스를 효과적으로 전달하고 복지 사각지대를 해소하기 위한 민주적 전달체계에 해당한다(이재완, 김승용, 2012a, p 197, 204). 그러나 전반적으로 협의체를 중심으로 한 민관 협력이 효과적으로 작동하고 있는지에 대해서는 부정적 평가가 지배적이다. 지역복지 체계에서 협력적 네트워크가 사회복지의 연계와 통합의 주요한 수단임을 고려할 때, 협의체의 역할과 기능은 무엇보다 중요하다. 이에 대한 논의를 본격화하기에 앞서, 일반적인 수준에서 협의체 구성 및 운영에 있어 핵심적 이론적 개념인 네트워크 논의를 살펴본다.

## 1. 협력 네트워크와 지역사회보장협의체

네트워크는 둘 이상의 개인이나 집단이 모여 형성된 체계화된 구조적 관계로서, 협력 네트워크란 “탈중앙화와 분권화를 바탕으로 공공과 민간의 조직들이 문제 해결을 위해 수평적·상호 의존적 관계를 유지하는 것”을 의미한다(Agranoff, 2004; McGuire, 2003; Finer, 1999; 유란희, 2018, p.149 재인용). 협력 네트워크는 조직으로 하여금 급변하는 외부 환경에 적응하고 지속적인 생존을 도모하는 데 도움을 줄 수 있으며, 지역 내 산재된 자원과 정보의 확보를 용이하게 한다(이재희, 2015, p.3). 협력적 네트워크가 공공 정책의 효과성을 높일 수 있다는 관점(주재복, 조석주, 김필두, 박해육, 하동현, 2011, pp.12-13)은 사회복지서비스 정책에 있어서도 널리 적용되고 있다.

일반적으로 네트워크를 둘러싼 법 규정이 명확히 존재하고 조직들 간의 안정적 관계가 지속되며, 신뢰를 바탕으로 한 유대 관계를 형성할 때 네트워크의 지속 또한 기대할 수 있다고 알려져 있다(이소영, 2019). 특히 사회복지 부문과 같이 개별 조직의 노력만으로 통합적 서비스를 제공하거나 복지 사각지대를 해소하기 어려운 경우, 네트워크를 통해 조직 상호 간 자원을 교환하고 협력 행위를 실천하는 것은 조직의 목적 달성 성과 창출을 위해 핵심적 요소가 된다.

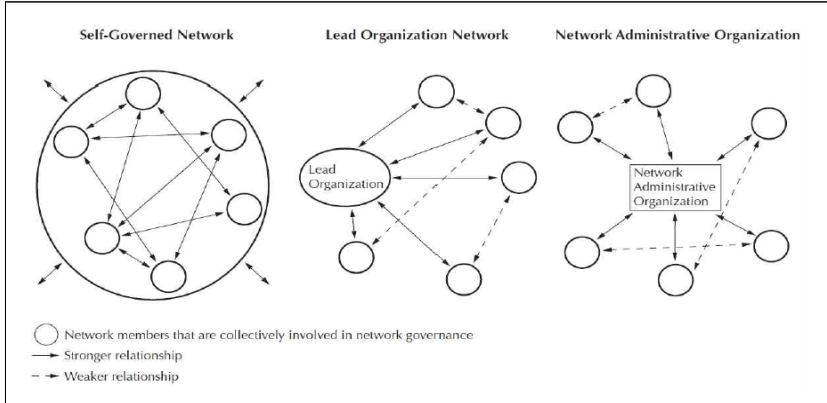
협력 네트워크가 원활히 작동하는 데 있어 가장 중요한 것은 바로 네트워크의 구조, 즉 네트워크에 참여하는 행위자들이 갖는 관계성이다. 네트워크 구조는 고정된 산물이기보다는 참여자 간 관계 형성 과정에서 발생하는 결과물로, 행위자들의 관계에 따라 다양한 형태를 취하거나 변화할 수 있다(이재희, 2015, p.20). 일반적으로는 네트워크에 참여하는 행위자들이 수평적이고 동등한 관계를 유지할수록 네트워크의 지속성 또한 높아지는 것으로 알려져 있다(유란희, 2018). 그러나 개별 조직 입장에서

볼 때 조직을 둘러싼 배경과 맥락에 따라 네트워크의 중요성과 참여의 강도 또한 달라지며, 이들의 관계 패턴에 따라 네트워크의 구조화는 차이를 보이게 된다(민연경, 2015, p.226).

Kenis & Provan(2009)에 따르면 협력 네트워크를 중심으로 한 네트워크 거버넌스는 네트워크 관리를 위한 중개자(broker)의 수와 위치(내부/외부)에 따라 자기관리 네트워크, 주도조직 중심 네트워크, 그리고 네트워크 관리조직 중심 네트워크의 세 가지 유형으로 구분된다. 먼저, 자기관리 네트워크(self-governed network)는 특정 조직이 네트워크를 독점하기보다는 협력 네트워크에 참여하는 조직들이 상호 간에 평등하고 동등한 관계를 유지하는 네트워크이다. 각각의 조직들은 다른 조직과 직접적인 협력 관계를 맺으므로 네트워크의 밀도나 연결 중심성(centrality)이 높게 나타나는 경향이 있다. 이와 달리 주도조직 중심 네트워크(lead organization network)는 하나 혹은 소수의 조직이 네트워크에 참여하는 다른 조직들의 중개자 또는 허브 역할을 수행하는 형태의 네트워크를 일컫는다. 물론 개별 조직들 간에도 연결망이 형성될 수 있지만, 주도조직과의 연결망에 비해 그 강도가 약하며 주도조직이 가장 높은 연결 중심성을 가지게 된다.

네트워크에 참여하고 있는 조직들이 유사한 관계망을 맺거나 혹은 네트워크 내부 조직이 중개자가 되는 두 유형과 달리, 네트워크 관리조직(network administrative organization) 중심 네트워크는 외부의 조직이 네트워크의 중개자로서 조정의 역할을 담당하는 형태에 해당한다(배귀희, 임승후, 2010; 이상영 외, 2012, p.142 재인용). 그에 따라 외부 조직인 네트워크 관리조직(NAO)은 간접적인 형태로 네트워크에 참여하므로 서비스 전달을 담당하기보다는 네트워크 참여 조직 간의 조정과 중재의 역할이 그 무엇보다 중심이 된다.

[그림 2-1] 네트워크 거버넌스의 유형



자료: Kenis & Provan(2009). Toward an Exogenous theory of Public Network Performance. Public Administration, p.447.

협력 네트워크와 관련한 선행 연구들은 네트워크의 구조와 관계의 유형에 따라 조직 간 협력의 방식이나 협력 네트워크의 효과성이 다르게 나타난다고 설명한다(김명환, 2006; Milward & Provan, 2006). 즉, 협력 네트워크의 구조와 관계적 측면에서 네트워크에 참여하는 조직들 간의 역할·기능이 어떻게 이루어지는가가 협력 네트워크의 성과와 밀접한 관계를 지니고 있다는 것이다. 네트워크 거버넌스의 구조와 성과 간의 관계에 관한 실증 연구에서 중개자의 역할과 기능의 중요함이 입증된 바 있다(Provan & Kenis, 2008; Provan, Huang, & Milward, 2009; 박지혜, 2017; 유관희, 2018 등). 특히 앞선 세 유형 중에서도 네트워크 관리조직(NAO) 형태가 네트워크 외부의 행위자를 참여시킨다는 점, 그리고 이들 간의 조정과 연계를 강화한다는 점에서 볼 때, 보다 개방적이고 확장된 방식에 해당함을 알 수 있다.

협력 네트워크의 세 가지 유형 중에 협의체는 네트워크 관리 조직 중심의 협력 네트워크에 해당된다. 따라서 협의체 네트워크 구조와 관계에 있

어 다양한 기관들이 어떠한 관계망을 형성하는지, 그리고 이들 간의 관계를 조정하고 증재할 수 있는 구조가 효과적으로 운용되고 있는지에 따라 협의체 운영의 성과는 달라질 수 있다.

## 2. 지역사회보장협의체 관련 선행 연구 검토

그간 협의체를 중심으로 한 민관 협력과 관련하여 양적·질적 접근 방식에 기반한 다양한 연구가 이루어져 왔는데, 협의체를 중심으로 한 민관 협력의 현황을 살펴보고 시사점을 도출하거나 민관 협력 증진을 위한 전략과 방향을 탐색하는 연구들이 주를 이루고 있다. 협의체의 협력 네트워크 확장이나 거버넌스 구축의 구성요소, 영향요인을 분석하는 연구들도 상당수 이루어졌으며, 최근 들어서는 민관 협력 활성화의 효과를 살펴보는 연구도 이루어지고 있는 추세이다.

많은 연구들은 협의체의 실태를 분석하고 그에 대한 정책적 제언을 제시하고 있다. 김창기(2007)는 지역사회복지협의체의 필요성과 발달 과정을 고찰하면서, 지역적 거버넌스의 실현을 위한 지역사회복지협의체 주요 과제로 지역사회복지 자원의 확충, 안정된 독립적 예산 확보, 공공과 민관의 수평적 협력 관계와 역할 분담 마련이 필요함을 제시하였다. 권승(2007)의 연구에서도 부산시 16개 구·군 대상으로, 지역사회복지협의체 구성 준비단 구성 여부, 구성 방식, 참여 위원 구성, 공동위원장 여부, 상근 민간유급간사 유무, 회의 개최 횟수, 운영 예산액 등을 비교 분석하고, 지역사회복지협의체의 거버넌스 형성 정도를 진단하고 시사점을 제시하고 있다. 유사한 맥락에서 이재완, 김승용(2012a)의 연구에서도 지역사회복지협의체의 인력, 사업, 재정 실태를 분석하고 개선 과제를 제시하였으며, 함철호(2015)와 채현탁(2015) 또한 지역사회복지협의체의 협력

실태와 쟁점 사항을 분석하고 협력 증진을 위한 방안을 모색하고 있다. 김우중(2013)도 지역사회보장협의체의 참여성 보장 수준을 평가하고 실질적 참여를 견인할 수 있는 규정의 마련이 필요함을 주장하였다.

유해숙(2005)은 지역사회복지협의체의 가능성과 한계를 탐색하고 협력적 거버넌스 정립을 위한 방안을 제시하였다. 지역사회복지협의체가 협력적 거버넌스로 발전하기 위해서는 연대에 기반한 시민단체들이 지역사회복지협의체에서 영향력을 확대하고 시민단체의 전문성을 제고하는 한편, 시민운동이 활성화될 필요가 있다는 것이다. 마찬가지로 함철호(2017)의 연구에서는 농촌 지역의 사례를 중심으로 지역사회보장협의체를 활성화하기 위한 방안으로 사업 참여자에 대한 집중 교육, 주민들과의 지속적인 상호작용 및 시민단체와의 파트너십 형성 등을 제시하였으며, 김진, 김희성(2015) 또한 공공-민간의 명확한 역할 합의, 의사소통의 활성화, 협의체의 효과성 평가 등 협의체의 관리기능 활성화를 위한 개선 과제를 제시하였다. 이렇듯 지역사회복지협의체를 대상으로 한 상당수의 연구들이 협의체의 실태 분석을 통해 기능·역할의 재구조화 및 협력의 활성화를 위한 전략을 제시하는 것을 확인할 수 있다.

지역사회보장협의체를 중심으로 한 민관 협력의 요소를 제시하는 연구들은 자율성이나 협력 수준, 상호 의존성, 참여 등을 중요 구성요소로 제시한다. 이재완, 김승용(2012b)은 지역사회복지협의체의 거버넌스에 있어 상호 의존성, 공동 의사결정, 공동 사업 등을 주요 요소로 제시하고 있으며, 이수경, 제미순, 김윤경(2014)은 협의체의 협력 수준, 공동 의사결정, 공동 사업 수행을 민관 협력 활성화를 위한 요인으로 제시하고 정책적 함의를 이끌어 내고 있다. 이성로(2009) 또한 경상북도 북부 지역사회복지협의체 운영과 활동을 분석하고 민관 파트너십의 구성 요인을 신뢰성, 자율성과 같은 개인 특성과, 구성의 다양성, 공동 목표와 책임, 의사

소통과 같은 구조적 특성으로 구분하여 살펴보고 있다.

초의수(2007)는 협력 네트워크를 구조화, 역할, 관리 측면으로 구분하고, 의사소통, 상호 인정, 공동 결정, 공동 책임, 참여 등을 협력의 주요 구성요소로 제시하였다. 분석에 따르면 지역사회복지협의체의 목적과 기대, 구성에 대한 인식, 협의체 활동 등 관련 요인들이 중요한 영향요인으로 나타났다. 장현주(2009)의 연구에서는 지역사회복지협의체 협의 기능에 예산, 고객, 상근 간사 배치 및 실무 협의체 활성화 등이 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이를 통해 민관 협력의 영향요인을 살펴보는 연구들이 주로 협력의 맥락이나 구조적 차원에서 영향을 미치는 구성요소들을 도출하거나, 협력의 수준을 분석하고 그 요인을 탐색하는데 중심을 두고 있음을 알 수 있다.

최근 들어서는 지역사회보장협의체의 성과나 효과를 정의하고, 성과향상의 요인을 규명하기 위한 연구들도 이루어지고 있다. 이기호(2019)는 지역사회보장협의체 제도 업무 종사자와 전문가들의 주관적 인식에 기반하여 지역사회보장협의체의 성과를 수요자 만족도, 서비스 체감도, 정책 호응도의 세 가지 측면으로 정의하고 그에 영향을 미치는 요인을 살펴보았다. 분석 결과, 지역사회보장협의체 거버넌스의 전문적 설계와 협력적 참여가 지역사회보장협의체의 성과 전반에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이소영(2019)의 연구에서도 지역사회보장협의체 로컬 거버넌스의 성과를 정부와의 협력 사업의 효율성과 효과성으로 측정하고, 거버넌스 성과 향상에 있어 신뢰, 상호 의존성, 민간위원 여부, 실무 협의체 및 실무분과 위원 여부 등이 중요한 요인임을 제시하고 있다. 유사한 맥락에서 유란희(2018) 또한 남양주시 사회복지 전달체계를 분석하면서 협력의 전반적인 경험과 성과를 사회복지 협력 네트워크 거버넌스의 효과로 정의하고, 협력의 밀도가 거버넌스의 성과에 긍정적인 영향을

미치고 있음을 보여주고 있다.

이상에서 볼 수 있는 것처럼, 선행 연구들은 협의체를 중심으로 민관 협력의 쟁점과 문제점을 진단하고 그 실태를 분석하는 한편, 협력의 영향 요인을 규명하고 민관 협력을 활성화할 수 있는 다양한 이론적·정책적 시사점을 도출하고 있다.

그러나 협의체를 중심으로 한 민관 협력을 이끌어 내고 그 성과를 향상 시키기 위한 측면에서 기존의 연구들은 몇 가지 한계를 지니고 있다. 먼저, 협의체의 기능과 운영에 대한 과정 중심의 접근이 부족하다. 현재의 협의체에 대한 상당 부분의 협력 네트워크 형태나 특성만을 포착하거나 산출 측면의 결과에 집중하는 구조 중심의 접근 방식이 지배적이다. 예컨대 협의체 위원 구성의 다양성이나 공동위원장 여부, 협의체 회의 개최 수준 등 협의체의 조직·인적 구성 현황에 기반한 특성만을 중심으로 협력의 내용과 수준을 진단하는 경우가 많다. 그러나 민관 협력의 형성과 촉진을 위해서는 조직 운영에 있어 실질적인 연계와 협의, 조정을 위한 과정적 요소가 중요함에도 그에 대한 관심은 여전히 부족한 상황이다.

둘째, 협력의 의미와 성과를 지나치게 협의의 관점에서 바라보고 있는 점이다. 협력이란 자발적이고 대등한 관계에 기반하여 직접적이고 원활한 상호작용을 통해 공공의 문제를 해결하는 것을 의미한다(Ansell & Gash, 2007; 이명석, 2010; 구교준, 김성배, 기정훈, 2013, p.25 재인용). 그러나 기존의 선행 연구들은 단순히 둘 이상의 조직이 공동의 사업을 추진하거나 네트워크를 형성하는 등의 행위를 협력의 주요 차원으로 바라보고 있어 협력의 성과를 형식적 측면에서 바라보는 경우가 많다. 협력의 성과를 단순히 연결망의 규모를 늘리는 것으로 바라보는 관점은 협력의 단편적 측면을 강조하는 것이며, 그에 따라 협력을 둘러싼 다양한 측면이 간과될 수밖에 없다. 특히 협력(collaboration)의 의미를 조직의



경계나 정책을 넘어서는 새로운 가치를 창출하는 과정으로 바라보는 광의의 시각에 따를 경우(Shergold, 2008, p.20), 사회복지 영역의 새로운 가치 창출과 혁신 또한 협력의 주요 성과라고 볼 수 있다. 협의체의 협력에 따른 성과와 이를 위한 구성요소들 또한 보다 확장된 관점에서 이해될 필요가 있다.

마지막으로 협의체를 중심으로 한 협력 네트워크를 효과적으로 운영할 수 있는 조직 수준의 가이드라인을 찾아보기 어렵다는 점도 기존 연구의 한계로 지적할 수 있다. 물론 민관 협력의 활성화를 위해 시민운동이나 사회 자본의 확대, 정부의 관심과 인식 제고, 관련법 규정의 개정 등 사회 전반의 인식과 제도 개선이 필요한 것은 부인할 수 없지만, 이는 협의체 ‘조직’의 운영에 실효성 있는 지침이 되기에는 구체성이 약하다. 협의체를 중심으로 한 민관 협력이 활성화되고 이를 통한 지역사회보장 증진의 효과성을 담보하기 위해서는 선언적 제언에서 벗어나 협의체의 기능과 및 과정, 결과에 관한 ‘조직’ 수준에서의 포괄적인 운영 모형의 개발이 필요하다.

## 제2절 지역사회보장협의체 운영 현황

협의체의 외형적인 모습과 위상을 확인하기 위해서는 협의체의 운영 현황을 구체적으로 살펴보는 일이 필요하다. 여기서는 협의체를 보다 입체적으로 조망하기 위해 협의체의 외형적 요인과 시간 요인, 지역 요인을 설정하여 관련 현황을 구체적으로 검토하였다.

먼저 외형적인 요인으로 협의체의 구성 및 참여 인원, 추진 활동 현황을 살펴보았다. 더하여 이러한 요인을 매개하는 요인으로 전담 인력 및 예산 현황을 함께 검토하였다.

시간 요인은 2014년, 2017년, 2019년이라는 3가지 기준 시점을 설정하여 분석하였다. 2014년 시점은 사회보장 급여의 이용·제공 및 수급권자 발굴에 관한 법률(이하 사회보장급여법)이 그해 12월 30일에 제정된 해로 기존 사회복지사업법에 명기된 지역사회복지협의체가 이 법률에 따라 지역사회보장협의체로 전환된 시기이다. 이로 인해 지역사회보장협의체 직전 이전 시점의 운영 현황을 가장 적절히 보여줄 것으로 판단된다. 또한 2017년은 사회보장급여법이 2015년 7월 1일부터 시행된 날로부터 1년이 지난 시점으로 지역사회보장협의체 전환에 따른 변화 모습을 가장 적절히 보여줄 것으로 기대되어 설정하였다. 마지막으로 2019년은 가장 최근 시점으로 2020년 현재 협의체의 운영 현황을 가장 잘 확인할 수 있어 의미가 있는 시점이라 설정하였다. 이에 따라 외형적인 요인을 3개년 기준 시점(12월 31일 기준)에 따라 1차적으로 시·군·구에서 보건복지부에 제출한 지역사회보장협의체 구성·운영 현황 자료를 중심으로 재정리하고 분석하여 제시하였다.

이에 더하여 협의체의 외형적 요인 가운데 추진 활동 현황, 전담 인력 배치 및 예산 현황은 지역 격차의 관점에서 최근(2019년 12월 말) 시점의 상황을 검토하기 위해 시·군·구를 7개 유형<sup>1)</sup>으로 구분하여 각각의 현황을 분석하였다.

---

1) 인구 규모와 도시화 수준을 고려한 시군구 7대 유형화는 ①광역 도시형(인구 50만 이상 시), ②일반 도시형(인구 50만 이하 시), ③대규모 제한도시형 기초자치단체(특별시 자치구), ④소규모 제한도시형(광역시 자치구), ⑤도농형(도농복합시), ⑥대규모 농촌형(약 4만8천 이상 군), ⑦소규모 농촌형(약 4만8천 이하 군)이 해당된다.

## 1. 구성 현황

법률에 의한 협의체의 가장 일차적인 외형적 모습은 구성 현황을 통해 확인할 수 있다. 관련 법률에 따라 협의체는 대표협의체, 실무협의체, 실무분과, 읍·면·동 협의체로 구분된다. 읍·면·동 협의체는 2015년 7월 1일부터 전국적으로 구성되었다.

협의체의 구성 현황은 <표2-1>에서와 같이 2014년 전체 27,362명 수준이던 것이 2017년 읍·면·동 협의체가 구성되면서 92,294명으로 337% 증가하였으며, 2019년에는 105% 증가한 97,378명이었다. 이 가운데 대표협의체는 2014년 4,643명(17.0%), 실무협의체 4,862명(17.8%), 실무분과 17,821명(65.2%)이었으며, 이 수치는 보건복지부(2015)가 조사한 대표협의체 2012년 4,595명, 실무협의체 4,752명, 실무분과 16,327명, 2013년 대표협의체 4,695명, 실무협의체 4,776명, 실무분과 16,896명과 유사한 수준이다. 반면 2017년은 제도 변경에 따른 변화로 대표협의체 5,715명(6.2%), 실무협의체 5,813명(6.3%), 실무분과 20,362명(22.1%)으로 증가하였으며 읍·면·동 3,488개소에 60,404명(65.4%)이 참여하였다. 이러한 수치는 2019년 대표협의체 5,847명(6.0%), 실무협의체 6,161명(6.3%), 실무분과 20,131명(20.7%), 읍·면·동 협의체 3,479개소에 65,239명(67.0%) 수준으로 유지되고 있다. 참여 인원을 시·군·구 및 읍·면·동 수로 나누어 평균 인원을 살펴보면, 대표협의체가 26명, 실무협의체는 27명, 실무분과는 89명, 읍·면·동 협의체는 19명이었다.

〈표 2-1〉 지역사회보장협의체의 구성 현황

(단위: 개소, 명)

연도	계 (%)	대표협의체		실무협의체		실무분과		읍면동 단위	
		시군구	참여 인원 (%)	시군구	참여 인원 (%)	시군구 분과수	참여 인원 (%)	시군구 읍면동	참여 인원 (%)
2014	27,326 (100.0)	229	4,643 (17.0)	228	4,862 (17.8)	227 1,915	17,821 (65.2)	-	-
2017	92,294 (100.0)	229	5,715 (6.2)	227	5,813 (6.3)	225 2,059	20,362 (22.1)	229 3,488	60,404 (65.4)
2019	97,378 (100.0)	229	5,847 (6.0)	228	6,161 (6.3)	226 1,692	20,131 (20.7)	229 3,479	65,239 (67.0)

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2014년, 2017년, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

이를 통해 알 수 있듯이 협의체의 규모와 참여 인원은 읍·면·동 협의체가 제도화되어 본격적으로 시행된 2015년 7월 1일을 기점으로 크게 확대·증가하여 향후 97,378명(2019년 기준) 규모의 인력을 관리하고 지원할 조직체의 역할이 강조될 것으로 보인다.

## 2. 참여 인원 소속 현황

협의체는 공공과 민간의 다양한 시설·기관·단체의 장이나 실무자, 그리고 지역 주민 등이 참여하고 있다. 대표성과 활동성을 가진 구성원의 참여는 협의체 활동을 활성화하는 중요한 요인이라 할 수 있다.

시·군·구 협의체에 참여한 인물의 소속 현황은 〈표2-2〉에서와 같이 2014년에는 대표협의체의 경우 사회복지 및 보건의료 사업 기관·단체 대표가 2,067명(44.5%), 관계 공무원이 858명(18.5%), 비영리 단체 추천자가 686명(14.8%), 학계 전문가가 324명(7.0%) 순이었으며, 실무협

의체의 경우에도 유사한 경향으로 나타났다. 사회복지 및 보건의료사업 기관·단체 대표가 2,109명(43.4%), 관계 공무원이 1,522명(31.3%), 비영리 단체 추천자가 448명(9.2%), 학계 전문가가 78명(1.6%) 순이었다. 2017년은 앞에서 보았듯이 제도 변경에 따른 참여 인원 수가 증가한 시기로 협의체에 참여한 인물의 소속 현황 순위는 크게 다르지 않았다. 대표협의체의 경우 사회복지 관련 기관·단체 대표가 2,989명(52.3%), 관계 공무원이 983명(17.2%), 비영리 단체 추천자가 696명(12.2%), 학계 전문가가 690명(12.1%) 순이었으며, 2015년 시기부터 읍·면·동 협의체 위원장이 대표협의체에 참여했는데, 이 시기는 337명(5.9%)이 참여하였다. 실무협의체는 사회복지관련 기관·단체 대표가 3,138명(54.0%), 관계 공무원이 1,900명(32.7%), 비영리 단체 추천자가 427명(7.3%), 학계 전문가가 348명(6.0%) 순이었다. 2019년에도 대표협의체의 경우 사회복지관련 기관·단체 대표가 2,930명(50.1%), 관계 공무원이 1,041명(17.8%), 비영리 단체 추천자가 802명(13.7%), 학계 전문가가 701명(12.0%), 읍·면·동 협의체 위원장 373명(6.4%) 순으로 참여하였다. 실무협의체는 사회복지관련 기관·단체 대표가 3,161명(51.3%), 관계 공무원이 2,119명(34.4%), 비영리 단체 추천자가 544명(8.8%), 학계 전문가가 337명(5.5%) 순이었다.

34 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

〈표 2-2〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 참여 인원 현황

(단위: 명, %)

연도	구 분	합계	학 계 전문가	사회보장 관련기관 단체대표	비영리 단체 추천자	읍면동 협의체 위원장	관 계 공무원	기타
2014	대표협의체	4,643 (100.0)	324 (7.0)	2,067 (44.5)	686 (14.8)	-	858 (18.5)	708 (15.2)
	실무협의체	4,862 (100.0)	78 (1.6)	2,109 (43.4)	448 (9.2)	-	1,522 (31.3)	705 (14.5)
	실무분과	17,821	사회복지 관련 기관·단체 실무 종사자					
2017	대표협의체	5,715 (100.0)	690 (12.1)	2,989 (52.3)	696 (12.2)	337 (5.9)	983 (17.2)	20* (0.3)
	실무협의체	5,813 (100.0)	348 (6.0)	3,138 (54.0)	427 (7.3)	-	1,900 (32.7)	-
	실무분과	20,362	사회보장 관련 기관·단체 실무 종사자					
2019	대표협의체	5,847 (100.0)	701 (12.0)	2,930 (50.1)	802 (13.7)	373 (6.4)	1,041 (17.8)	-
	실무협의체	6,161 (100.0)	337 (5.5)	3,161 (51.3)	544 (8.8)	-	2,119 (34.4)	-
	실무분과	20,131	사회보장 관련 기관·단체 실무 종사자					

주: \* 복지위원 참여 수

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2014년, 2017년, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

한편 읍·면·동 협의체에 참여한 인물의 소속 현황은 〈표2-3〉에서와 같이 2017년에는 통(이)장인 9,825명(16.3%), 자영업자가 7,802명(12.9%), 관계 공무원이 7,433명(12.3%), 자원봉사 회원이 6,610명(10.9%), 사회보장 기관 종사자가 5,870명(9.7%), 주민자치위원이 5,072명(8.4%), 부녀회장이 2,914명(4.8%) 등의 순으로 많이 참여하고 있었다. 2019년에는 통(이)장인 9,685명(14.8%), 관계 공무원이 7,736명(11.9%), 자영업자가 7,645명(11.7%), 자원봉사 회원이 7,279명(11.2%), 사회보장 기관 종사자

가 6,584명(10.1%), 주민자치위원이 5,869명(9.0%), 부녀회장이 2,866명(4.4%) 등의 순으로 2017년도와 조금 차이가 있긴 하지만 이러한 상황은 유지되고 있었다.

〈표 2-3〉 읍·면·동 지역사회보장협의체의 참여 인원 현황

(단위: 명, %)

연도	계	사회보장기관 종사자	관계 공무원	복지위원	통(이)장	주민자치 위원	자원봉사 회원
2017	60,404 (100.0)	5,870 (9.7)	7,433 (12.3)	73 (0.1)	9,825 (16.3)	5,072 (8.4)	6,610 (10.9)
	부녀회장	의료인	자영업자	교육복지 관계자	우체국 관계자	종교인	기타 지역 주민
	2,914 (4.8)	1,040 (1.7)	7,802 (12.9)	1,422 (2.4)	262 (0.4)	1,411 (2.3)	10,670 (17.8)
연도	계	사회보장기관 종사자	관계 공무원	비영리단체 추천자	통(이)장	주민자치 위원	자원봉사 회원
2019	65,239 (100.0)	6,584 (10.1)	7,736 (11.9)	1,548 (2.4)	9,685 (14.8)	5,869 (9.0)	7,279 (11.2)
	부녀회장	의료인	자영업자	교육복지 관계자	우체국 관계자	종교인	기타 지역 주민
	2,866 (4.4)	945 (1.4)	7,645 (11.7)	1,691 (2.6)	220 (0.3)	1,158 (1.8)	12,013 (18.4)

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2017년, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

이처럼 협의체에 다양한 구성원이 참여하고 있어 협의체가 보다 능동적으로 작동하기 위해서는 참여자들의 특성을 세심하게 고려하여 지원할 필요가 있다.

### 3. 추진 활동 현황

협의체는 시·군·구 내 사회 문제를 해결하기 위한 다양한 활동을 추진해 오고 있다. 사회보장급여법 제41조에 명기되어 있는 지역사회보장 관련 심의·자문, 지역사회보장 조사·보장 지표 등을 포함하는 조사·연구, 사회보장급여를 포함한 서비스 제공 및 연계, 읍면동 단위 협의체 구성·운영 등이 대표적인 활동이다.

시·군·구 협의체의 추진 활동은 <표 2-4>에서 보는 바와 같이 2014년 113,173건 수준이던 것이 2017년에는 324,680건, 2019년에는 342,255건으로 크게 증가하였다. 2014년에 서비스 제공 및 연계는 106,689건(94.2%)으로 대부분을 차지하고 있으며 지역사회보장 관련 심의·자문이 3,820(3.4%), 교육·훈련·세미나 등이 1,779건(1.6%), 연구·조사·제도 개선이 885건(0.8%)을 차지하고 있었다. 2017년에도 서비스 제공 및 연계가 290,044건(89.3%)으로 대부분을 차지하고 있으며 다음으로 교육·훈련·세미나 등이 26,337건(8.1%), 지역사회보장 관련 심의·자문이 5,039(1.6%), 기타(민관 협력 행사 등)가 3,102건(0.9%), 연구·조사·제도 개선이 158건(0.1%) 순으로 나타났다. 2019년에도 서비스 제공 및 연계는 335,897건(98.1%)으로 대부분을 차지하고 있으며 지역사회보장 관련 심의·자문이 4,364(1.3%), 교육·훈련·세미나 등이 1,812건(0.5%), 연구·조사·제도 개선이 182건(0.1%)을 차지하고 있었다.



〈표 2-4〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 추진 활동 현황

(단위: 건, %)

연도	계	지역사회보장 관련 심의·자문	연구, 조사, 제도 개선	교육·훈련, 세미나 등	서비스 제공 및 연계	기타
2014	113,173 (100.0)	3,820 (3.4)	885 (0.8)	1,779 (1.6)	106,689 (94.2)	-
2017	324,680 (100.0)	5,039 (1.6)	158 (0.1)	26,337 (8.1)	290,044* (89.3)	3,102 (0.9)
2019	342,255 (100.0)	4,364 (1.3)	182 (0.1)	1,812 (0.5)	335,897* (98.1)	-

주: \* 서비스 제공 및 연계 금액: 2017년 12,932백만 원, 2019년 10,339백만 원  
 자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2014년, 2017년, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

이를 보다 구체적으로 살펴보기 위해 시·군·구 유형에 따른 대표협의체의 2019년 심의/자문 활동 현황을 검토하였는데, 그 결과는 〈표 2-5〉와 같이 나타났다. 이 가운데 심의/자문 건수가 가장 많은 것은 시·군·구 사회복지급여 제공에 관한 심의/자문 건수로 평균 12.4건(표준 편차 85.0)으로 나타났으며, 유형 3지역이 평균 46.6건(표준 편차 176.6), 유형 2지역이 평균 36.0건(표준 편차 180.7)으로 가장 높았다. 다음으로는 시·군·구 지역사회보장계획 수립, 시행 및 평가사항에 관한 심의/자문 건수로 평균 2.2건(표준 편차 1.0)으로 나타났으며, 유형 1지역이 평균 3.5건(표준 편차 1.4), 유형 4지역이 평균 2.5건(표준 편차 0.8)으로 높게 나타났다.

38 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

〈표 2-5〉 시·군·구 유형에 따른 지역사회보장협의체 대표협의체의 심의/자문 활동 현황(2019년)

(단위: 건)

지자체 유형*	N	시군구 지역사회 보장계획 수립, 시행 및 평가사항	시군구 지역사회 보장조사 및 지역사회 보장지표에 관한 사항	시군구 사회보장 급여 제공에 관한 사항	시군구 사회보장 추진에 관한 사항	읍면동 단위 지역사회 보장협의체 구성 및 운영에 관한 사항	기타 사회보장 사업에 관한 사항	소계
		M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
유형1	14	3.5 (1.4)	0.4 (1.1)	9.8 (29.3)	3.1 (5.4)	1.2 (1.5)	2.5 (2.4)	20.5 (35.4)
유형2	26	2.4 (1.0)	1.3 (5.7)	36.0 (180.7)	0.6 (1.4)	1.8 (4.9)	1.2 (2.1)	43.4 (187.2)
유형3	25	2.2 (0.8)	5.3 (25.2)	46.6 (176.6)	1.4 (1.9)	0.2 (0.4)	1.7 (2.9)	57.4 (180.2)
유형4	44	2.5 (0.8)	0.1 (0.4)	9.7 (15.5)	1.7 (3.1)	0.4 (0.8)	2.8 (4.1)	17.2 (18.2)
유형5	38	2.1 (0.8)	0.2 (0.6)	2.9 (8.0)	0.9 (2.2)	0.6 (0.8)	1.6 (2.4)	8.3 (10.6)
유형6	41	1.9 (1.1)	0.5 (1.1)	0.6 (1.7)	0.7 (1.6)	0.3 (0.7)	1.7 (4.6)	5.7 (6.4)
유형7	41	1.6 (0.9)	0.2 (0.6)	1.1 (5.8)	0.3 (0.8)	0.5 (1.6)	1.3 (2.7)	5.1 (6.8)
전체	229	2.2 (1.0)	0.9 (8.5)	12.4 (85.0)	1.1 (2.4)	0.6 (2.0)	1.8 (3.3)	19.1 (88.0)

주: \* 지자체 유형 ①광역시형(인구 50만 이상 시), ②일반 도시형(인구 50만 이하 시), ③대규모 제한도시형 기초자치단체(특별시 자치구), ④소규모 제한도시형(광역시 자치구), ⑤도농형(도농복합시), ⑥대규모 농촌형(약 4만8천 이상 군), ⑦소규모 농촌형(약 4만8천 이하 군)

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2019년, 보건복지부 내부자료를 분석.

시·군·구 유형에 따른 협의체의 2019년 서비스 및 자원 연계 활동 현황은 〈표 2-6〉에서와 같다. 앞서 제시한 분석 결과와는 달리, 서비스 및 자원 연계 활동 현황에서는 실적을 제출하지 않은 지자체가 상당히 많아 현황 자료가 취합된 지자체만을 대상으로 분석을 시도하였다. 따라서 이 결과를 일반화하여 해석하는 것은 주의를 요한다.

먼저, 사회복지서비스 연계는 인원 평균이 2435.2명(표준 편차 9820.7), 금액은 평균 38399.9천원(표준 편차 63101.8)이었으며, 보건·의료 연계는 인원 평균이 319.8명(표준 편차 1213.2), 금액은 평균 17414.5천원(표준 편차 41245.4)으로 나타났다. 또한 민간(기관, 단체, 기업 등) 연계는 인원 평균이 929.8명(표준 편차 3404.7), 금액 평균은 37621.9천원(표준 편차 79343.7)이었으며 민간(개인) 후원 실적은 인원 평균이 697.2명(표준 편차 1889.4), 금액이 44825.9천원(표준 편차 101169.3)이었다.

이 가운데 사회복지서비스 연계는 인원의 경우 유형 3지역이 평균 8726.9명(표준 편차 22202.1)으로, 금액의 경우 유형 5지역이 평균 75651천원(표준 편차 102936.1)으로 가장 높게 나타났다. 보건·의료 연계는 유형 5지역이 인원 평균 1147.9명(표준 편차 2570.8)으로, 금액 평균은 3유형이 46774.7천원(표준 편차 57470.8)으로 가장 높았다. 민간(기관, 단체, 기업 등) 연계에서는 유형 5지역의 인원 평균과 금액 평균이 각각 2425.7명(표준 편차 6947.5), 64014.1천원(표준 편차 148559.3)으로 가장 높게 나타났다. 끝으로 민간(개인) 후원 실적은 유형 2지역의 인원 평균과 금액 평균이 각각 3887.8명(표준 편차 4705.9), 161309.5천원(표준 편차 294913.4)로 가장 높게 나타났다.

〈표 2-6〉 시·군·구 유형에 따른 지역사회보장협의체의 서비스 및 자원 연계 활동 현황(2019년)

지자체 유형*	사회복지서비스 연계						보건, 의료 연계						민간(기관, 단체, 기업) 등 연계						민간(개인) 후원 실적	
	인원		금액		인원		금액		인원		금액		인원		금액		인원			
	n	M(SD)	n	M(SD)	n	M(SD)	n	M(SD)	n	M(SD)	n	M(SD)	n	M(SD)	n	M(SD)	n	M(SD)		
유형1	5	105.8 (129.3)	5	13576.2 (11967.6)	2	238.5 (327.4)	2	1491.5 (12.0)	5	160.8 (210.4)	5	14145.8 (8316.7)	1	6.0	1	580.0	1	-		
유형2	11	411.2 (597.2)	11	28005.5 (60965.9)	9	49.8 (88.8)	7	10385.0 (8842.7)	11	799.4 (1276.3)	11	29766.0 (53454.9)	4	3887.8 (4705.9)	4	161309.5 (294913.4)	4	48471 (61380.5)		
유형3	14	8726.9 (22202.1)	10	75651.0 (102936.1)	9	194.9 (200.2)	6	46774.7 (57470.8)	9	445.7 (567.2)	8	22752.0 (33548.7)	9	1212.4 (2817.7)	8	60310.1 (124992.7)	14	15485.6 (18388.0)		
유형4	14	1211.2 (2292.8)	13	45090.8 (66901.0)	7	43.9 (48.1)	5	45886.4 (97348.7)	21	877.8 (2013.5)	20	53971.8 (65904.9)	12	617.1 (1311.7)	14	23225.5 (39604.3)	11	34316.5 (50099.1)		
유형5	20	3187.6 (8058.5)	18	52878.9 (66225.8)	11	1147.9 (2570.8)	8	8995.8 (14698.0)	22	2425.7 (6947.5)	21	64014.1 (148559.3)	10	350.5 (918.3)	10	44825.9 (101169.3)	61	44825.9 (101169.3)		
유형6	14	346.9 (465.3)	14	11261.4 (10072.7)	9	131.2 (160.9)	9	4860.1 (7930.7)	18	471.5 (780.1)	17	14806.4 (16610.0)	11	128.6 (176.5)	11	23225.5 (39604.3)	11	34316.5 (50099.1)		
유형7	11	358.4.0 (578.8)	11	29152.6 (51072.2)	6	25.8 (37.2)	5	5988.8 (5604.8)	18	155.8 (216.5)	17	27585.9 (31765.6)	13	233.7 (468.1)	13	44825.9 (101169.3)	61	44825.9 (101169.3)		
전체	89	2435.2 (9820.7)	82	38399.9 (63101.8)	53	319.8 (1213.2)	42	17414.5 (41245.4)	104	929.8 (3404.7)	99	37621.9 (79343.7)	60	697.2 (1889.4)	61	44825.9 (101169.3)	61	44825.9 (101169.3)		

주: \* 지자체 유형 ①광역 도시형(인구 50만 이상 시), ②일반 도시형(인구 50만 이하 시), ③대규모 제한도시형 기초자치단체(특별시 자치구), ④소규모 제한도시형(광역시 자치구), ⑤도농형(도농복합시), ⑥대규모 농촌형(약 4만8천 이상 군), ⑦소규모 농촌형(약 4만8천 이하 군)  
자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2019년, 보건복지부 내부 자료 분석.

(단위: 명, 천원)

〈표 2-7〉 시·군·구 유형에 따른 지역사회보장협의체의 조사/연구 및 교육 활동 현황  
(2019년)

(단위: 회)

지자체 유형*	N	조사/연구			교육				
		조사	연구	소계	집합교 육	워크숍	토론회	컨설팅	소계
		M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
유형1	14	3.1 (5.8)	1.3 (1.8)	4.4 (7.1)	10.2 (13.6)	2.0 (2.0)	0.9 (0.9)	2.4 (3.8)	15.4 (16.7)
유형2	26	0.5 (0.8)	0.8 (2.0)	1.3 (2.1)	6.9 (10.1)	2.4 (2.0)	0.6 (1.0)	0.8 (1.3)	10.7 (12.5)
유형3	25	0.1 (0.3)	0.4 (1.3)	0.5 (1.3)	2.4 (4.1)	1.4 (1.6)	2.2 (6.7)	0.8 (4.2)	6.9 (11.6)
유형4	44	0.1 (0.3)	0.1 (0.2)	0.1 (0.3)	4.5 (8.1)	1.2 (1.0)	0.6 (1.5)	1.1 (3.0)	7.4 (10.5)
유형5	38	0.3 (0.6)	0.4 (1.1)	0.7 (1.4)	5.3 (6.6)	2.2 (2.0)	1.1 (2.2)	1.2 (2.3)	9.7 (8.5)
유형6	41	0.1 (0.3)	0.0 (0.2)	0.1 (0.4)	4.1 (5.4)	1.5 (1.9)	0.4 (0.9)	0.6 (1.9)	6.7 (7.4)
유형7	41	0.5 (1.7)	0.4 (1.7)	0.9 (3.3)	1.5 (1.9)	1.1 (1.1)	1.6 (9.0)	0.2 (0.5)	4.3 (9.9)
전체	229	0.4 (1.8)	0.4 (1.3)	0.8 (2.6)	4.4 (7.3)	1.6 (1.7)	1.0 (4.6)	0.9 (2.5)	7.9 (10.7)

주: \* 지자체 유형 ①광역 도시형(인구 50만 이상 시), ②일반 도시형(인구 50만 이하 시), ③대규모  
제한도시형 기초자치단체(특별시 자치구), ④소규모 제한도시형(광역시 자치구), ⑤도농형  
(도농복합시), ⑥대규모 농촌형(약 4만8천 이상 군), ⑦소규모 농촌형(약 4만8천 이하 군)

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

시·군·구 유형에 따른 협의체의 2019년 조사/연구 및 교육 활동 현황은 〈표 2-7〉에서와 같이 조사 횟수가 평균 0.4회(표준 편차 1.8), 연구 횟수는 평균 0.4회(표준 편차 1.3)로 나타났으며, 유형 1지역에서 조사가 평균 3.1회(표준 편차 5.8), 연구가 평균 1.3회(표준 편차 1.8)로 가장 높게 나타났다. 교육 횟수는 집합 교육이 평균 4.4회(표준 편차 7.3), 워크숍이 평균 1.6회(표준 편차 1.7), 토론회가 평균 1.0회(표준 편차 4.6), 컨

42 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

설팅이 평균 0.9회(표준 편차 2.5)로 나타났으며, 집합 교육은 유형 1지역이 평균 10.2회(표준 편차 13.6), 워크숍은 유형 2지역이 평균 2.4회(표준 편차 2.0), 토론회는 유형 3지역이 평균 2.2회(표준 편차 6.7), 컨설팅은 유형 1지역이 평균 2.4회(표준 편차 3.8)로 가장 높게 나타났다.

한편 읍·면·동 협의체의 추진 실적은 <표 2-8>에서 보듯이 2017년 사각지대 발굴 가구는 724,585 가구, 서비스 및 자원발굴 연계 건수가 1,742,561건, 민간자원 발굴액이 46,028백만 원, 기타(지역별 특화사업)이 읍면동 2,629개소에서 8,824건이 추진되었다. 2019년에는 사각지대 발굴 가구는 720,204가구, 서비스 및 자원발굴 연계 건수가 1,736,511건, 민간자원 발굴액은 51,693백만 원 등으로 나타났다.

<표 2-8> 읍·면·동 지역사회보장협의체의 추진 활동 현황

연도	사각지대 발굴 가구	서비스 및 자원발굴·연계 건수	민간자원 발굴액(백만원)	기타
2017	724,585	1,742,561	46,028	2,629* (8,824)
2019	720,204	1,736,511	51,693	-

주: \* 지역별 특화사업 수로 읍면동 2,229개소에 8,824사업 수행  
 자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2017년, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

이를 통해 볼 때 협의체의 법령에 의한 추진 활동은 지속적으로 증가해 왔으며, 지자체 유형에 따라 차이가 있긴 하지만 관련 활동이 활발하게 진행되어 왔음을 확인할 수 있었다. 이러한 수치는 그동안 협의체 활동이 지자체의 지역사회보장 증진을 위해 상당히 기여하고 있음을 간접적으로 보여주고 있다.

#### 4. 전담 직원 배치 현황

협의체의 전담 직원 배치는 협의체 운영 및 기능을 활성화하기 위해 중요하다. <표 2-9>에서 볼 수 있듯이 2014년 협의체의 전담 직원 배치 시·군·구가 172개소(75.1%) 200명 수준이던 것이 2017년 시·군·구 181개소(79.0%) 228명으로 증가하였으며, 2019년에는 시·군·구 204개소(88.6%) 286명으로 크게 증가하였다. 이 가운데 2명 이상 전담 직원을 배치하고 있는 곳도 2017년 36개소이던 것이 2019년에는 60개소로 증가하였다. 전담 직원 배치도 5명, 3명 배치 시·군·구가 증가하는 현상을 보이고 있다. 그러나 여전히 26개소(11.4%)는 전담 직원이 한 명도 배치되어 있지 않고 있다.

<표 2-9> 시·군·구 지역사회보장협의체의 전담 직원 배치 현황

(단위: 개소, 명)

연도	시군구	배치 지역	미배치 지역	배치 인원
2014	229(100.0)	172(75.1)	57(24.9)	200
2017	229(100.0)	181(79.0)	48(21.0)	228*
2019	229(100.0)	204(88.6)	26(11.4)	286**

주: \* 2명이상 배치 시군구: 36개소(5명 1개소, 4명 2개소, 3명 4명, 2명 29개소)

\*\* 2명이상 배치 시군구: 60개소(5명 3개소, 4명 1개소, 3명 13명, 2명 43개소)

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2014년, 2017년, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

협의체 전담 직원의 신분(2019년 12월 말 기준)은 <표2-10>에서와 같이 민간인(일반계약)이 116명(56.9%)으로 과반수 이상을 차지하고 있으며, 다음으로 민간인(무기 계약)이 81명(39.7%), 공무원(계약)이 6명(2.9%) 순으로 나타났다.

44 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

〈표 2-10〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 전담 직원 신분 현황(2019년)

(단위: 명, %)

구분	N	백분율(%)
공무원(계약)	6	2.9
민간인(무기 계약)	81	39.7
민간인(일반 계약)	116	56.9
민간인(무기, 일반 계약)	1	0.5
전체	204	100.0

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

〈표 2-11〉 시·군·구 지역사회보장협의체 전담 직원의 지자체 유형별 채용 인원 및 급여 수준(2019년)

지자체 유형별*	N	채용 인원(명)	급여 수준(천원/월)**
		M(SD)	M(SD)
유형1	14	2.6(1.4)	2840.5(528.9)
유형2	26	1.8(0.7)	3272.5(1281.9)
유형3	21	1.3(0.6)	2634.9(362.7)
유형4	31	1.2(0.5)	2924.3(566.1)
유형5	38	1.4(0.6)	2935.7(798.9)
유형6	38	1.1(0.3)	2556.8(598.8)
유형7	36	1.2(0.6)	2586.6(636.6)
전체	204	1.4(0.8)	2807.2(767.2)

주: \* 지자체 유형 ①광역 도시형(인구 50만 이상 시), ②일반 도시형(인구 50만 이하 시), ③대규모 제한도시형 기초자치단체(특별시 자치구), ④소규모 제한도시형(광역시 자치구), ⑤도농형(도농복합시), ⑥대규모 농촌형(약 4만8천 이상 군), ⑦소규모 농촌형(약 4만8천 이하 군)

\*\* 급여 수준에 수당 포함

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.



협의체의 2019년 전담 직원의 지자체 유형별 채용 인원은 <표 2-11>에서와 같이 전체 평균 1.4명(표준 편차 0.8)으로 나타났으며 1유형이 평균 2.6명(표준 편차 1.4)으로 가장 많고 6유형은 평균 1.1명(표준 편차 0.3)으로 가장 적다. 급여 수준은 전체 2,807.2천원(표준 편차 767.2)이었으며, 2유형이 3272.5천원(표준 편차 1281.9)로 가장 많고 6유형과 7유형이 각각 2556.8천원(표준 편차 598.8)과 2586.6천원(표준 편차 636.6)으로 가장 낮은 수준이었다.

이처럼 협의체의 전담 직원 배치는 점진적으로 개선되는 양상이나 여전히 미배치 지역이 26개에 이른다. 또한 전담 직원이 배치되어 있더라도 일반 계약 형태가 116개에 달해 과반 이상의 지자체에서 전담 인력의 고용상의 지위가 불안정하다는 점을 확인할 수 있다. 이는 협의체 운영에서 중요한 역할을 하는 전담 인력의 안정적인 업무수행에 큰 제약이 있음을 시사한다. 지자체 유형에서도 전담 인력의 배치 규모와 급여 수준에 있어 지역별 불균형 현상을 확인할 수 있다. 협의체 운영 활성화를 위해 전담 인력 규모를 확충하고 처우를 개선하는 노력이 대폭 강화될 필요가 있다.

## 5. 예산 현황

협의체의 예산은 사무국 운영 관련 비용, 사업 추진 비용, 전담 직원 인건비로 구분하여 집행되고 있다. <표 2-12>에서 볼 수 있듯이 2014년 협의체의 예산은 2014년 12,669백만 원 수준에서 2017년 16,089백만 원, 2019년에는 22,282백만 원으로 점차 증가하고 있다. 구체적인 항목 구성은 2014년에 인건비가 5,213백만 원(41.2%), 사업비가 4,698백만 원(37.1%), 운영비가 2,758백만 원(21.7%) 순으로 나타났다. 2017년에도 인건비가 8,012백만 원(49.8%), 사업비가 4,963백만 원(30.8%), 운

46 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

영비가 3,114백만 원(19.4%) 순으로 나타났고 2019년에는 인건비가 11,119백만 원(49.9%), 사업비가 7,668백만 원(34.4%), 운영비가 3,495백만 원(15.7%) 순으로 나타나 사업비는 증가하는 반면 운영비는 다소 감소하는 현상을 보이고 있다.

〈표 2-12〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 예산 현황

(단위: 백만 원)

연도	시군구수	예산 현황			
		계	운영비	사업비	인건비
2014	229	12,669 (100.0)	2,758 (21.7)	4,698 (37.1)	5,213 (41.2)
2017	229	16,089 (100.0)	3,114 (19.4)	4,963 (30.8)	8,012 (49.8)
2019	229	22,282 (100.0)	3,495 (15.7)	7,668 (34.4)	11,119 (49.9)

자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2014년, 2017년, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

시군구 지역사회보장협의체에 따른 2019년 예산 현황은 〈표 2-13〉에서 보는 바와 같이 전체 평균 97,300.1천 원(표준 편차 74,706.9)이었으며, 이 가운데 운영비는 15,260.7천 원(표준 편차 14,882.7), 사업비가 33,482.9천 원(표준 편차 39,993.9), 인건비가 48,556.5천 원(표준 편차 37,193.7)이었다. 지자체 유형별로는 유형 1지역에서 가장 높게 나타났으며, 이 지역의 전체 평균은 237,043.9천 원(표준 편차 140,540.2)이었으며, 운영비 28,135.3천 원(표준 편차 21,429.3), 사업비 88,176.8천 원(표준 편차 54,799.7), 인건비 120,731.8천 원(표준 편차 77,645.2)이었다. 반면, 상대적으로 가장 적은 지자체는 유형7이며, 전체 평균은 65,804.2천 원(표준 편차 37,252.2)으로 운영비 9,281.6천 원

(표준 편차 9920.1), 사업비 18,365.4천 원(표준 편차 19907.9), 인건비 38,157.2천 원(표준 편차 18581.6)로 나타났다.

〈표 2-13〉 시·군·구 지역사회보장협의체의 지자체 유형별 예산 현황(2019년)

(단위: 천 원)

지자체 유형*	N	운영비	사업비	인건비	소계
		M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
유형1	14	28135.3 (21429.3)	88176.8 (54799.7)	120731.8 (77645.2)	237043.9 (140540.2)
유형2	26	20081.5 (15755.0)	38700.4 (35044.5)	68713.9 (28605.7)	127495.7 (58628.6)
유형3	25	21824.0 (21286.7)	29505.0 (35100.6)	36515.8 (28955.3)	87844.9 (57535.6)
유형4	44	13318.8 (11353.0)	23896.3 (25101.5)	32160.3 (27620.7)	69375.5 (49515.2)
유형5	38	15218.5 (13890.7)	42064.5 (43544.7)	53839.0 (28355.3)	111121.0 (62585.7)
유형6	41	11907.7 (10883.4)	31375.5 (48191.1)	41570.7 (18471.7)	84853.9 (62560.5)
유형7	41	9281.6 (9920.1)	18365.4 (19907.9)	38157.2 (18581.6)	65804.2 (37252.2)
전체	229	15260.7 (14882.7)	33482.9 (39993.9)	48556.5 (37193.7)	97300.1 (74706.9)

주: \* 지자체 유형 ①광역시형(인구 50만 이상 시), ②일반 도시형(인구 50만 이하 시), ③대규모 제한도시형 기초자치단체(특별시 자치구), ④소규모 제한도시형(광역시 자치구), ⑤도농형(도농복합시), ⑥대규모 농촌형(약 4만8천 이상 군), ⑦소규모 농촌형(약 4만8천 이하 군)  
자료: 지역사회보장협의체 운영 현황, 2019년, 보건복지부 내부 자료를 분석.

운영비, 사업비, 인건비를 포함한 예산 규모는 원활한 협의체 운용의 핵심적 조건이다. 점증적으로 증가하고는 있지만 그 절대적 규모가 작을 뿐만 아니라 지자체 유형별로 상당한 격차가 있어 이에 대한 지역 균형 발전 시각에서 재정적 지원의 필요성을 제기한다.

### 제3절 지역사회보장협의체 운영 쟁점

앞서 운영 현황 검토에서 제기되는 핵심적 쟁점은 협의체 운영 예산과 전담 인력의 문제이다. 협의체 운영 예산은 절대적 규모가 작고 지역 간의 격차가 존재한다. 또한 전담 인력 또한 지역별 배치 규모와 급여 등 처우에 있어 격차가 상당하다. 이 두 가지 쟁점 외에 가시적으로는 상당한 실적으로 보이고 있는 협의체가 그 실질적인 운영에 있어 나타내고 있는 쟁점 사항을 논의한다. 첫 번째 요소인 제도에 의한 협의체 구성 현황은, 관련 법률이 제시하고 있는 내용이 현실에서 적절하게 작동하고 있는가 하는 의문을 제기하고 있으며, 두 번째 요소인 참여 인원 현황은 다양한 활동 주체가 현실 상황에서 민관 협력과 통합적 활동을 적절히 수행하고 있는가 하는 의문을 야기한다. 또한 세 번째 요소인 추진 활동은 협의체가 가지는 네트워크 원리에 기초하여 추진 활동이 사업의 내용적 요소뿐만 아니라 과정적 요소까지 성숙하게 다루며 수행되고 있는가 하는 의문을 제기한다.

#### 1. 법적 성격 특성이 가지는 쟁점: 협의 기구 vs 집행 조직

협의체의 운영 쟁점은 역사적 과정의 산물이라 할 수 있다. 특정한 사회 문제, 시대적 과제와 필요성, 당시의 정치적 배경 등과 같은 역사적 과정은 관련 법률로 응집되어 실제화되어 왔다. 협의체도 2012년 12월 30일, 사회보장급여의 이용 제공 및 수급권자 발굴에 관한 법률이 제정되기 이전까지는 사회복지사업법 제7조2에 의해 지역사회복지협의체로서 기능해 왔다. 지역사회복지협의체 활동이 본격화된 2005년 7월 31일부터 15년이 지난 현재 시점까지 관련 법률은 협의체가 가진 조직의 미션과 시대적 필요성이 혼합되어 다양한 갈등과 이에 따른 쟁점을 만들어 오고 있다.

협의체의 초기 미션은 사회복지와 관련하여 민간과 공공이 협의 구조를 통해 지역 내 지역사회복지의 발전 기반 구축, 복지서비스 전달의 체계화와 복지서비스의 효과성과 효율성을 제고하기 위한 것이었으며, 2003년 사회복지사업법 개정으로 시·군·구에서 지역사회복지협의체가 구성되면서 시작되었다. 당시 협의체가 등장하게 된 배경에는 과거 사회복지 전달체계에 대한 반성이 있었다. 중앙집권적인 상의하달식 체계와 사회복지서비스의 중복과 조정 미흡으로 나타난 자원 낭비, 경직적인 지침 중심의 운영으로 복지의 사각지대와 지역사회 내 민간 자원의 자율 기능 취약 등이 대표적인 문제점 중의 하나였다(조민호, 2019, p.80). 당시 이를 해소할 수 있는 바람직한 방안은 네트워크의 운영 원칙이 작동할 수 있는 기구의 설치였으며, 협의체는 관련법 제7조2에 따라 ‘관할 지역의 사회복지사업에 관한 중요 사항과 지역사회복지 계획을 심의하거나 건의하고, 사회복지·보건의료 관련 기관·단체가 제공하는 사회복지서비스 및 보건의료서비스의 연계·협력 강화’를 목적과 기능으로 하며, 심의·자문 기구로서 성격을 가지고 있었다.

초기의 협의체가 지역사회보장협의체로 기존 사회복지에서 탈피하여 보건, 고용, 교육 등의 사회보장으로 범주가 확대되는 형태로 전환하게 된 것은 2015년 사회보장급여법의 제정 이후부터였다. 이 법은 2014년 2월에 발생한 세 모녀 자살 사건<sup>2)</sup>이 기폭제가 되어 자칭 세 모녀 3법이라고 하는 국민기초생활보장법 및 긴급복지지원법 개정, 사회보장급여법의 제정으로 이어졌다. 명칭 변경 이후의 지역사회보장협의체는 관련 법 제 41조에 따라 ‘지역의 사회보장 증진 및 사회보장과 관련된 서비스를 제공하는 관련 기관·법인·단체·시설과 연계 협력 강화’를 목적으로 하며, 시·

2) 2014년 12월 2일 서울 송파구에서 생활고를 비관한 모녀 셋이 방 안에서 번개탄을 피워 놓고 동반 자살한 사건으로, 이후 이 사건을 계기로 우리 사회 전반에 사회 안전망 강화에 대한 관련법이 마련되었다.

군·구의 지역사회보장계획 수립·시행 및 평가에 관한 사항, 시·군·구의 지역사회보장조사 및 지역사회보장지표에 관한 사항, 시·군·구의 사회보장급여 제공에 관한 사항, 시·군·구의 사회보장 추진에 관한 사항, 읍·면·동 단위 지역사회보장협의체의 구성 및 운영에 관한 사항 등의 심의·자문하는 것으로 그 기능이 강화되었다. 이와 관련한 현황은 앞의 <표 2-5>에서 확인해 볼 수 있었다. 또한 읍면동 단위에 지역사회보장협의체를 설치하여 관할 지역의 저소득 주민, 아동, 노인, 장애인, 한부모가족, 다문화가족 등 사회보장사업에 의한 도움을 필요로 하는 사람을 발굴하는 업무, 사회보장 자원 발굴 및 연계 업무, 지역사회보호체계 구축 및 운영 업무 등을 수행하도록 하였다(관련법 시행 규칙 제7조). 이상의 내용은 <표 2-14>와 같이 정리해 볼 수 있다.

<표 2-14> 지역사회보장협의체의 법적 성격 변화 추이

구분	지역사회복지협의체	지역사회보장협의체
법적 근거	사회복지사업법 제7조의2	사회보장급여법 제41조
관련 기간	2005년 7월 31일 ~ 2015년 6월 30일	2015년 7월 1일 이후
목적	관할지역의 사회복지사업에 관한 중요 사항과 지역사회복지계획을 심의하거나 건의하고, 사회복지·보건의료 관련 기관·단체가 제공하는 사회복지서비스 및 보건의료서비스의 연계·협력 강화	지역의 사회보장 증진 및 사회보장과 관련된 서비스를 제공하는 관련 기관·법인·단체·시설과 연계 협력 강화
역할	목적과 동일	[심의·자문] ·시·군·구의 지역사회보장계획 수립·시행 및 평가에 관한 사항 ·시·군·구의 지역사회보장조사 및 지역사회보장지표에 관한 사항 ·시·군·구의 사회보장급여 제공에 관한 사항 ·시·군·구의 사회보장 추진에 관한 사항 ·읍·면·동 단위 지역사회보장협의체의 구성 및 운영에 관한 사항 등의 심의
성격	심의/자문기구	기능 강화

구분	지역사회복지협의체	지역사회보장협의체
범주	보건의료 및 사회복지서비스 중심	보건의료 및 사회복지뿐만 아니라 고용·주거·교육·문화·환경 등 영역 확대
연계 체계	(시·도)사회복지위원회 (시·군·구)지역사회복지협의체 (읍·면·동)복지위원	(시·도)사회복지위원회 (시·군·구)지역사회복지협의체 (읍·면·동)읍·면·동 단위 지역사회보장협의체

자료: 보건복지부.(2020, p.4), 보건복지부.(2015, p.4). 지역사회보장협의체 운영 안내와 관련 법령을 검토하여 내용을 재정리

지역사회복지협의체가 지역사회보장협의체로 변화되면서 법률명과 관련 내용이 변경됨에 따라 다양한 내용 변화가 있었다. <표 2-14>에서 보듯이 성격뿐만 아니라 범주, 연계 체계에서도 실질적인 변화를 포함하고 있다. 하지만 관련법이 가지는 목적과 역할의 모호성과 과거 사회복지위원회와 같은 심의·자문기구 중심의 활동 양상은 지역사회보장협의체에도 전해져 협의 기구인지, 그렇지 않으면 집행 조직인지에 대한 혼란과 쟁점을 만들어 내고 있다.

[그림 2-2] 운영 지침상 지역사회보장협의체 3대 기능



자료: 보건복지부.(2020). 지역사회보장협의체 운영 안내. p.51.

또한 [그림 2-2]에서와 같이 보건복지부가 협의체의 기능으로 제시하고 있는 협치·연계·통합서비스 지원 기능에서도 주로 대표협의체의 역할로 제시된 협치 기능과 집행적인 성격의 연계 및 통합서비스 지원 기능 간에도 내용적 모호성이 있어 이러한 혼란을 가중시키고 있다. 이러한 모호성은 지자체 담당자의 협의체의 역할을 바라보는 관점에 차이를 야기하고 있으며, 이로 인해 앞에서 살펴본 바와 같이 협의체 활성화를 위한 인력 및 예산 지원에도 차이를 만들어 내는 요인이 되고 있다.

최근에는 시·군·구에서 읍·면·동 단위까지 협의체의 활동이 확대됨에 따라 협의체 기능을 심의·자문으로 국한하기보다는 서비스 집행을 담당하는 조직으로서 보다 실질적인 기능 확대에 대한 요구가 커지고 있는 상황이며(김종건, 2017, p.38), 이는 향후 시·군·구 협의체의 구조가 네트워크 거버넌스 모형에 따라, 네트워크 관리 조직 중심의 협력 네트워크로의 변화가 필요함을 시사해 주고 있다(Kenis & Provan, 2009, p.447).

## 2. 활동 주체 특성 쟁점: 행정 조직의 지원형 기구 vs 실질적인 민관 협력 조직

협의체의 활동 주체로서 참여 인력 현황은 앞서 <표 2-2>와 <표 3-3>을 통해 확인해 볼 수 있었다. 협의체 활동 주체들의 핵심 기능은 민관 협력이다(박태영, 채현탁, 2020, p.220). 보건복지부는 운영 초기부터 민과 관의 영역에서 대표성과 실천력을 가진 적절·적정한 인력의 참여를 강조하였으며 거버넌스는 협치 기능, 연계 기능, 통합서비스 기능으로 구체화하여 지금까지 이를 강조해 오고 있다.

민관 협력이라는 개념은 민과 관이 상호 이익을 위해 합의를 기반으로, 자발적으로 각자의 자원을 제공하고 책임을 공유하면서 목표 달성을 위



해 노력하는 행동(永田 祐, 2006; 박태영, 채현탁, 2020, p.220 재인용)으로 제시될 수 있다. 하지만 <표 2-15>에서와 같이 민관 협력의 발달 과정을 크게 4단계로 제시해 볼 때, 민관 협력이 도입된 시기에 이것의 성격은 권위적이고 일방적인 관 주도, 민간 동원식의 1단계 호출식 민관 협력으로 평가된다. 2단계 형식적 민관 협력은 관 주도식이지만 민간 동원 방식이 아닌 소극적인 참여가 이루어지는 단계이며, 3단계는 소통적 민관 협력으로 비권위적 공공 주도 방식에 민간이 적극적으로 참여하는 경우이다. 마지막 4단계는 민간이 주도하고 공공이 지원하는 형태로 실질적인 민관 협력이 이루어지는 단계이다(김종건, 2017, p.36). 우리나라의 관 주도성은 이후 민관 협력의 맥락에 지속적인 영향을 주고 있으며, 시·군·구 협의체에 따라 차이는 있지만 대체적으로 2, 3단계 수준에 머무르고 있는 것으로 판단된다.

<표 2-15> 민관 협력의 발달 과정

1단계	2단계	3단계	4단계
권위적 관 주도, 민간 동원	권위적 관 주도, 민간의 소극적 참여	비권위적 공공 주도, 민간의 적극적 참여	민간 주도, 공공 지원
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 호출식 민관 협력</li> <li>· 관은 주체, 민은 대상</li> <li>· 성과는 관의 실적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 형식적 민관 협력</li> <li>· 관은 권위적이지만 합리적 목표 제시</li> <li>· 목표는 변화되었으나 활동 방식은 유지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 소통적 민관 협력</li> <li>· 활동 방식 등 변화의 필요성 상호 인식</li> <li>· 형식적 절차적 소통과 합의 기반 형성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 실질적 민관 협력</li> <li>· 계획 수립·추진·평가-성과 공을 전 과정에서 주체 간 신뢰 유지</li> <li>· 문제해결역량 향상</li> </ul>

자료: 김종건. (2017). 지역사회보장협의체 활성화의 쟁점과 과제. 한국지역사회복지학회 학술대회 자료집. p.36.

이와 관련하여 협의체의 관 주도적 일방적인 위원 구성, 서비스 공급자 중심의 구성, 관 주도적의 한정된 안건 중심의 협의, 형식적인 안건 심의(각본에 의한 회의) 등의 문제 제기(박태영, 채현탁, 2020, p.229)는 행

정 조직 지원형 기구로서 협의체의 실상을 투영하고 있다. 이러한 현상은 지금까지 공공의 관료제 조직 문화 속에서 시·군·구 행정 조직이 협의체를 자신들의 업무를 대행해 주는 ‘하청 기구’로 인식하고 협의체 참여 관계자들의 관계가 대등한 파트너십이 아닌 위계적 관계로 형성된 양상을 보여주고 있다. 즉 협의체 운영과 관련하여 행정 조직의 지원형 기구로서 협의체가 운영되고 있는 현실과 <표 2-15>에서 제시한 4단계의 실질적인 민관 협력 조직으로 운영되어야 하는 사회적 기대 간에 다양한 쟁점을 만들어 내고 있는 것이다.

따라서 지금은 시·군·구 행정 조직이 하청 기구로서 협의체의 실제적인 현상을 인식할 필요가 있다. 더 나아가 지역사회 문제 해결의 매개체로서 협의체가 실질적인 민관 협력을 어떻게 활성화할 것인가에 관한 깊이 있는 고민이 필요한 시점이다. 이를 위해서는 민관 협력 조직으로서 협의체의 적절한 위상 정립과 위원 구성의 다양화와 균형성을 도모하는 활동 등을 통해 민간 협력의 단계를 높여가려는 노력이 요구된다.

### 3. 추진 활동 과정상의 특성 쟁점: 산출 실적 중시 사고가 지배적인 관료제 조직 문화 vs 과정 중심적 접근이 필요한 협의체 활동

지금까지 협의체는 사회보장급여법에 명기된 지역사회보장 관련 심의·자문, 지역사회보장조사·보장지표 등을 포함하는 조사·연구, 사회보장급여를 포함한 서비스 제공 및 연계, 읍면동 단위 협의체 구성·운영 등의 다양한 활동을 수행해 오고 있다. 이러한 활동의 활성화 정도는 앞의 <표 2-4>에서 <표 2-8>까지를 통해 확인해 볼 수 있었다.

하지만 협의체의 이러한 활동이 민관 협력체의 중요한 작동 원리인 네트워크 원리에 기초하여 실제 구현되고 있는지에 관해서는 이해 관계자

들 간에 이견이 있다. 네트워크 원리는 우선 지역사회 내 사회 문제를 해결하기 위한 민주적 의사소통 구조를 확립하는 것을 목적으로 한다. 이는 지역사회보장계획 수립 등 지역복지 증진을 위한 과정에 민간의 참여 기반을 마련함으로써 참여 복지를 구현하고, 특히 서비스 제공 실무자들의 문제 해결 의지가 지역사회에서 활발하게 논의될 수 있는 상향식 의사소통 구조를 확립하기 위한 것이다. 그리고 수요자 중심의 통합적 복지서비스 제공 기반을 마련하기 위해 지역의 보건·복지서비스를 포함한 다양한 서비스 제공자 간의 연계망을 구성하여 수요자의 복합적 욕구에 공동으로 대응하고, 주민들이 필요로 하는 서비스를 Any-stop, One-stop으로 제공하는 것도 중요하다. 또한 지역사회 내 자원의 효율적 활용 체계를 조성하기 위하여 지역의 다양한 잠재적 자원을 발굴하고 필요한 자원의 확충을 위한 노력을 도모하는 것도 목적 가운데 하나이다. 이것은 서비스 제공 기관 간 연계 협력을 통해 지역사회복지 정보 및 서비스 수요자에 대한 정보 등을 공유함으로써 자원 제공의 중복과 누락을 방지하기 위한 것이다(이성로, 2009, p.287).

보건복지부(2015)가 협의체 구성·운영 원칙으로 제시하고 있는 ①사회보장급여의 필요한 지원 대상자에게 현장 밀착형 서비스 제공체계를 마련한다는 지역성, ②공공과 민간의 적극적이고 자발적인 참여가 선행되어야 한다는 참여성, ③네트워크형 조직 구조를 통해 당면한 지역사회복지 시스템을 구축하여 현안을 해결해야 한다는 협력성, ④수요자의 다양하고 복잡한 욕구에 부응하는 서비스를 통합적으로 제공하는 통합성, ⑤지역 주민 간 연대를 형성하거나 인근 지역과 연계 협력을 강조하는 연대성, ⑥지역 주민의 복합적인 문제를 조기에 발견하여 예방할 수 있도록 노력하는 예방성도 네트워크 원리와 그 맥락을 같이하고 있다고 볼 수 있다.

이러한 네트워크 원리와 협의체 구성·운영 원칙의 관점에서 협의체 추

진 활동 <표 2-4>의 실제적인 내용과 과정을 조망해 보면, 단기적 실적주의에 의해 수행해 온 양상을 확인해 볼 수 있다. 협의체의 가장 대표적인 활동 가운데 하나인 지역사회보장계획과 관련해서도 지방자치단체가 자체적으로 계획을 수립하고 실행하기에는 역량이 부족하므로, 계획은 형식적인 계획으로 전략하거나 실행력이 담보되지 않는 한계에 직면해 있고, 형식적으로 진행되는 조사, 지자체장이나 지방 의회의 무관심, 지역 주민들의 낮은 관심과 참여 등도 수립 과정상의 한계로 지적되어 왔으며, 구호성 계획에 그치는 경우가 많다는 점, 지역 주민과 지역사회의 특성이 반영되지 않았다는 점 등도 문제로 제기되어 왔다(오정근, 2009; 조성숙, 2012; 김보영, 2014; 함철호 외, 2013; 이정은, 2016, p.70 재인용). 더불어 협의체 관련 주체들의 여전히 낮은 협의체 기능(역할)에 대한 인식, 여전히 지역사회 내의 복지 인프라의 취약, 사회복지 전달체계의 빈번한 변화 내지는 혼선으로 새로운 제도에 대한 신뢰성 약화(현장을 학문적 실험장화), 지역의 복지 제도 실시에 따른 정부 평가와 포상 관련 부작용 등의 문제(박태영, 채현탁, 2020, p.229)도 이와 관련되어 있다.

이러한 현상은 조금하계 단기적 성과를 내는 것에 치중해 시간이 오래 걸리는 것 자체를 인내하지 못하는 관행, 즉 단기적 실적주의가 공공 행정 조직 전반에 깊은 뿌리를 두고 있고 비교적 역사가 짧은 협의체에도 침습되어 있는 현실을 반영하고 있다. 이 같은 문제점은 단시간에 해소하기 어려운 관료제 조직의 구조적 과제로 네트워크 원리에 기반한 협의체의 구성·운영 원리와는 상치될 수밖에 없는 갈등 지점이 존재한다. 즉 관료제의 산출 실적 중시 사고가 지배적인 관료제 조직 문화 현실에서 과정 중심적 접근이 필요한 협의체 활동 간의 쟁점을 만들어 내고 있는 것이다.

향후에는 기존의 산출 실적 중심적인 현실에서 탈피하여 과정 중심적 접근을 어떻게 활성화시킬 것인가에 관한 고민이 필요하다. 이를 위해서

는 협의체가 중·장기적 시계를 확보하는 통상적인 수단으로 장기 계획인 지역사회보장계획을 보다 의미 있게 수립해 나가고, 과정 지향적인 협의체 활동 수행과 협의체 위원의 학습과 역량 개발을 촉진하는 운영 방안 등의 형성적 측면을 보다 적극적으로 모색하려는 노력이 요구된다.





## 제3장

### 지역사회보장협의체 운영 모형 설계

제1절 운영 모형 설계를 위한 이론적·개념적 논의  
제2절 운영 모형 설계를 위한 구성요소 도출  
제3절 지역사회보장협의체 운영 모형 개발





## 제 3 장

# 지역사회보장협의체 운영 모형 설계

### 제1절 운영 모형 설계를 위한 이론적·개념적 논의

지역사회보장협의체(이하 협의체)의 기능 활성화와 바람직한 운영 모형을 제시하기 위해서는 협력의 성과와 더불어 몇 가지 기능·운영의 요소를 정의하는 것이 필요하다. 특히 기존 연구와의 차별성을 확보하고 협의체를 중심으로 한 민·관 협력의 촉진과 활성화를 위해 민간 조직의 접근 방법을 적절히 활용할 필요가 있다. 협의체 또한 기존 관료제의 작동 원리를 그대로 따르기보다는 공공과 민간의 협력을 통한 지역사회보장을 실현한다는 점에서 민간 조직의 운영 기법과 원리를 적용할 수 있는 여지가 크다.

본 장에서는 앞선 논의들을 종합하여 협의체의 성과와 혁신을 위한 구성요소를 도출하고, 민간 조직의 운영 기법인 중추지원조직(Backbone Organization), 애자일 조직(Agile Organization), 그리고 디자인 씽킹(Design Thinking)의 개념적 접근을 협의체 운영에 적용할 수 있는 방안을 살펴보고자 한다. 이들 개념은 협의체 모형의 기능·운영 방식의 재정립과 운영 방식에 있어 다양한 함의를 줄 수 있다는 점에서 유용하며, 지역사회보장협의체의 기능 재정립 및 성과 창출을 위한 중요한 개념적·이론적 자원이 될 수 있다.

## 1. 사회 혁신(Social Innovation)

증가하는 사회 서비스 수요에 대응하고 사회 전반에 걸쳐 나타나는 다양한 사회 문제를 해결하기 위한 노력이 크게 확대됨에 따라 시민 사회, 민간 조직 등 다양한 주체들의 참여를 바탕으로 한 공동의 대응 노력이 중요해지고 있다(장용석, 김희성, 황정운, 유미현, 2015, p.23). 세계적 경기 침체와 탈산업사회 진입과 같은 거시적 환경 변화와 함께 양극화 심화, 실업과 비정규직 문제, 저숙련 노동 감소 등의 산업 구조 변화는 복지 수요 증가의 주된 원인이 되고 있으며, 복합적인 사회적 위험을 해결하기 위한 방향에서 효율적인 복지서비스 전달 시스템에 대한 관심은 더욱 높아지고 있는 상황이다(김경혜, 서병수, 2015; 박선희, 김수영, 2017, p.154 재인용). 협의체의 역할과 기능이 점차 강화되고 있는 현재의 상황 또한 이러한 맥락을 일부 반영하고 있다고 볼 수 있다.

이러한 사회적 변화에 대응하는 흐름 중 하나는 바로 ‘혁신’의 개념적 확대이다. 과거 기술·제품·등 비즈니스 분야의 혁신이 강조되던 것에서 벗어나 비즈니스 분야 외의 조직 유형에서도 혁신이 강조되고 있으며, 사회적 혁신의 개념이 크게 확산되는 등 혁신의 외연은 지속적으로 확장되고 있다. 기업이 지역사회 문제를 해결하는 동시에 경제적 가치를 창출함으로써 두 가지 활동을 일체화(integrate)시키는 공유가치 창출(creating shared values) 논의 또한 이와 유사한 맥락에서 이해할 수 있다(Porter & Kramer, 2011, p.4).

본래 혁신이란 ‘새로운 아이디어를 바탕으로 가치를 만들어 (제품이나 기술, 조직 등의) 효과성과 효율성을 높이는 것’으로 정의할 수 있다(정구현, 2006, p.1). 사회적 혁신은 이러한 기존의 ‘혁신’ 개념을 사회 영역에 적용하여 확대한 것으로, “기존의 아이디어와 차별화되는 새로운 방식으

로 다양한 사회 영역에서 나타나는 문제를 해결하거나 사회적 목적·요구를 달성함으로써 사회적 가치를 창출하고 변화를 이끄는 일련의 활동”으로 정의할 수 있다(장용석 외, 2015, p.50 재인용).

특히 사회 혁신은 보건복지, 의료, 위생, 안전 등 사회적 문제를 해결하고 사회적 가치를 실현하는 혁신 활동(EC, 2013; 임홍탁, 조항정, 황지연, 김기성, 2015, p. 7 재인용)이라는 점에서 볼 때, 사회복지 영역의 가치 창출 및 삶의 질 향상과도 밀접한 연관성을 지니고 있다. 사회 서비스 영역에서의 혁신적 행위(innovative behavior)가 특정 그룹이나 조직의 성과에 도움을 줄 수 있는 새로운 아이디어의 개발, 발굴, 실현 행위에 해당하기 때문이다(Castro & Guimaraes. 2020, p. 218). 이러한 맥락에서 Kleverbeck et al.(2019)은 조직 단위에서의 사회적 혁신을 조직의 공식 구조, 의사결정 프로세스, 사회적 혁신성, 비즈니스 모델, 그리고 맥락의 다섯 가지 측면으로 제시하고 있다.

〈표 3-1〉 조직 단위에서의 사회적 혁신의 측정

구분	내용
공식 구조 (formal structure)	조직의 형태와 유형, 구조
의사결정 프로세스 (decision-making process)	조직 구성원 및 이해 관계자의 참여가 보장되는 의사결정, 창의성 또는 지식 기반 의사결정 프로세스
사회적 혁신성 (social innovativeness)	사회 혁신에 대한 투자, 협력 등을 포함한 혁신적 활동의 투입, 산출, 결과를 의미하며, 혁신의 강도(실행된 솔루션의 개수), 혁신의 범위(혁신에 이르는 사람의 수) 등으로 측정이 가능함
비즈니스 모델 (business model)	재정적 측면 및 성장 가능성을 의미하며, 자원, 수입 및 지출 등의 지표로 표현됨
맥락 (context)	협력, 지원의 필요성, 다른 조직(행위자)과의 경쟁, 장애 요인 및 의도하지 않은 영향/효과 등을 포함

자료: Kleverbeck et al. (2019. Indicators for Measuring Social innovation. ERNOP (European Research Network on Philanthropy) Conference 2019 Paper. pp.98-99의 내용을 재구성)

사회 혁신은 제도적 변화(institutional change)와 관련이 있으며, 사회적 니즈를 발견하는 것(identification of social needs)에서 출발한다는 점에서 중요하다. 기업은 기술 혁신을 통해 경쟁 우위를 확보하고 높은 효율성을 달성함으로써 기업 가치를 제고한다. 마찬가지로 사회복지서비스 영역에서도 역시 새로운 방식을 통해 잠재적인 사회적 니즈를 발견하고, 서비스 전달체계의 효율성과 효과성을 높이며, 거시적 관점에서 지역사회 자원을 개발·관리함으로써 사회적 가치 창출의 기반을 조성하는 것이 바로 혁신의 개념에 해당한다고 볼 수 있다. 협의체의 성과와 혁신 또한 이러한 논의를 고려하여 재정의될 필요가 있다.

## 2. 중추지원조직(Backbone Organization)

정책 영역, 특히 사회복지 부문에서의 뚜렷한 변화는 바로 다자간 협력의 활성화이다. 정부의 역할만으로는 다양한 사회 수요에 대응하기 어렵고 관료적 위계제, 명령과 통제, 계약 관계 등 기존의 방식으로는 정책 목표를 성공적으로 달성하는 데 한계가 존재하기 때문이다. 다분야 협력 관계의 근본적인 문제는 어떻게 서로를 위해 일하게 만들 것인가에 대한 것이다. 협력 관계의 참여자들이 지닌 다양한 개인적, 조직적, 사회적 동기로 인해 이타주의에 기초하는 민관 협력은 지속 가능한 실행력을 담보하기 어렵다. 반대로 참여자에게 협력을 강제적으로 제도화하는 것 또한 협력 초기의 비공식성과 신축성을 위축시켜 실질적인 협력을 제약한다(Khator & Brunson, 1999; 강창현, 2005, p. 77 재인용).

다자간 협력에서의 핵심적 쟁점은 협력 자체의 비전 설정은 적절히 이루어지는 반면, 이를 실행하는 데 있어 실패를 거듭하는 경우가 많다는 것이다. 즉, 전략 수립(strategy formation)과 실행(execution) 간의 간

극(gap)이 발생하는 것이다. 기존 연구들은 협력 전략의 중심(center)을 유지하고 이러한 간극을 해소하기 위한 방법으로 중추지원조직이 필요함을 제시하고 있다(Crespin & Moser, 2018, p.1). 즉, 협력 관계의 목표와 전략이 실질적인 실행으로 이어지도록 하는 핵심을 담당하는 것이 바로 중추지원조직의 역할이라 볼 수 있다.

〈표 3-2〉 중추지원조직(backbone organization)의 개념

구분	내용
일본 내각부 (2002)	다원적 사회에서 공생과 협력을 목표로 지역사회와 시민사회단체의 변화에 대한 요구를 파악하여 이에 필요한 인재, 자금, 정보 등 자원을 제공하고 시민사회단체 간의 중개 역할을 수행하는 조직
커뮤니티비즈니스센터(2011)	다양한 이해 관계자들과의 네트워크를 통해 활동 기반 및 전문 지식을 구축하고 공동의 핵심 목표를 추진하는 데 필요한 협력과 정보 제공, 인재 육성 등을 시행하는 기관
박세훈, 임상연, 류태희(2014)	정부와 시민 사회, 시민 사회 단체를 연결하고 이들 간의 정보 교류, 이해 조정, 협력 촉진의 역할을 수행하는 조직
최준규, 조정훈, 윤소은(2015)	공공과 공공, 공공과 민간, 민간과 민간 조직 간의 가교, 연계 및 지원 역할을 수행하고 궁극적으로 지역 생태계 조성을 목표로 하는 조직
정병순, 황원실(2018)	공공 영역과 시민사회 및 지역사회의 다양한 풀뿌리 주체들 사이에서 다양한 역할을 수행하는 조직

자료: 內閣府. (2002). 中間支援組織の現實と課題に關する調査報告書. 第一總合研究所.; 커뮤니티 비즈니스서포트센터 홈페이지. [http://cb\\_s.net/pdh/jisseki\\_cbs.pdf](http://cb_s.net/pdh/jisseki_cbs.pdf); 최준규, 조정훈, 윤소은. (2018). 기초자치단체 사회적경제 중간지원조직 현황 및 활성화 방안 연구. 경기: 경기연구원, pp.14-16에서 재인용, 박세훈, 임상연, 류태희. (2014). 도시재생 중간지원조직 연구: 정부-시민사회 관계의 관점에서. 안양: 국토연구원, pp.17-18의 내용을 재구성, 정병순, 황원실. (2018). 서울시 중간지원조직 발전방안. 서울: 서울연구원, pp.6-7, 박시연. (2018). 주민주도형 소규모 도시재생 정비사업을 위한 활성화 방안: 공공의 역할을 중심으로. (석사학위논문, 경성대학교 대학원, 부산). p. 25에서 재인용.

중추지원조직(backbone organization)은 중추조직, 또는 중간지원 조직 등의 용어로도 사용되는데, 일반적으로 타 조직들을 상호 연결함으

로써 이들 조직 간 활동의 중복성을 조정하거나 효율성을 높여주는 활동을 수행하는 조직을 의미한다(Hargadon & Sutton, 1997; 고재경, 주정현, 2014; 김재현, 태유리, 이효정, 임윤정, 2013, pp.5-6; 민수영, 2017, p.34 재인용). 중추지원조직은 협력의 과정에서 다양한 조직 간의 의견을 조율하고, 실행적 리더십을 바탕으로 목표를 달성과 영향력 창출을 견인하고, 지속적인 학습을 촉진하는 등의 기능을 수행한다.

이러한 중추지원조직이 출현하게 된 배경에는 사회 서비스 전달체계의 구조 변화와 큰 관련이 있는데, 주요 국가에서 비영리 기구나 지역 자선단체, 협동 조합 등 시민 사회 활동을 조직화하고 이들의 역할을 체계적으로 지원하는 과정에서 중추지원조직이 성장했다고 볼 수 있다(정병순, 황원실, 2018, p. 6). 조직의 유형 또한 개별 재단이나 비영리 민간 조직을 중심으로 한 경우도 있는 반면, 공공 기관이나 지방 정부를 중심으로 한 정부 중심, 그리고 다양한 기관의 참여 체계나 위원회 중심 등 유형 등 다양한 형태가 존재하고 있다(함영진 외, 2019, p. 32).

중추지원조직은 공공 영역에서 전체 계획의 근간을 담당하고 참여 조직과 기관을 조정함으로써 집합적 영향(collective impact)을 창출한다는 점에서 큰 의의를 지니고 있다(Kania, Hanleybrown, & Juster, 2014, p.2-5). 중추지원조직은 다양한 영역의 파트너들에게 i) 공통의 비전과 전략을 가이드하고, ii) 연계 활동을 지원하며, iii) 공유된 측정 체계를 확립하고, iv) 공공의 의견을 수립하고, v) 정책을 개선하며, vi) 자원을 동원함으로써 집합적인 사회적 가치를 창출한다는 점에서 기존의 협력 활동과는 차별화되는 측면을 지니고 있다(Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin. E., 2012, p.1). 중추지원조직을 통해 기존 정부가 해결하지 못한 사회 서비스 분야의 다양한 요구를 반영하고, 서비스 공급의 효과성을 높임으로써 지역사회 문제 해결에 전문적인 지원을 제공하는 것이 가능하다(민수영, 2017, p.34).

〈표 3-3〉 중추지원조직(backbone organization)의 유형별 주요 특징

중추기관의 유형	특징	사례	장점	단점
개별재단중심 (Funder-based)	단일의 재정사업자	Calgary Homeless Foundation	-안정적인 초기 사업 비 충당 -다양한 이해 관계자 참여가 곤란	-다양성 반영에 제한적임 -인지된 중립성의 한계
신규 비영리민간조직 (New nonprofit)	신규 조직의 개발 및 설치(중중 민간재정 및 자원)	Community Center for Education Results	-촉진자로서 인지된 중립성 확보 -잠재적 적폐가 적음 -사업의 대상이 명확함	-지속 가능한 재정 확보에 제한적임 -지역 내 비영리 기 관과의 경쟁 관계
기존 비영리민간조직 (Existing nonprofit)	기존 비영리 민간기관을 중심으로 운영	Opportunity Chicago	-신뢰도, 명확한 소 유권, 쟁점에 대한 높은 이해 -적재적소의 자원 활용 가능	-잠재적인 적폐존재, 제한적인 중립성 -재정이 열악할 경우에는 관심도가 떨어짐
정부	주정부 또는 지방 정부 조직	Shape Up Somerville	-공공 부문의 공식적 인 승인 -적재적소의 자원 활용 가능	-관료제로 인한 느 린 업무 처리 -정부 재정의 불안 전성
다양한 기관들에 의해 분담 및 공유체계	다양한 조직의 참여	Magnolia Place	-상대적으로 적은 자원 으로도 운영이 가능 -폭넓은 매입, 전문성	-각 이행 당사자의 불명확한 책임소재 -잠재적인 비효율성 으로 이어지는 난 이도가 높은 조정 과정
조정위원회	막강한 의사결정 권한을 갖고 있는 대표자 수준의 위원회 구성	Memphis Fast Forward	-공공, 민간 및 비영 리 민간 등 기관 임 원 출신 등	-다양한 주체들 간의 상반된 책임소재

자료: 함영진, 김희성, 정홍원, 김운영, 이경주, 김린, 황정하, 김태은. (2019). 사회보장 특별지원구  
역 사업 운영 모델 마련 연구. 세종: 한국보건사회연구원, p.32.

중추지원조직의 효과적 실행을 위해서는 명확한 목적과 강력한 파트너  
십의 정체성, 사람과 활동의 연계 등 몇 가지 원칙이 선결되어야 한다.  
CollaborateUP(2018)은 효과적 중추지원조직을 위한 원칙을 여섯 가지  
측면에서 제시하고 있다(CollaborateUP, 2018, pp.21-22).

〈표 3-4〉 효과적 중추지원조직을 위한 원칙과 실행 방안(practice)

원칙	실행 방안
명확한 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비전/미션/목표의 조정 및 재조정</li> <li>· 명확하고 지속적인 의사소통</li> <li>· 원칙적인 우선순위 설정</li> </ul>
장기적인 모멘텀 유지	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관심 커뮤니티의 확장</li> <li>· 전략적 파트너십 커뮤니케이션</li> <li>· ROI 내러티브(내러티브를 사용한 정성적 분석 방법)</li> <li>· 인식과 인정</li> <li>· 관심사/특정 업무에 우선순위를 집중할 수 있는 자율성 부여</li> <li>· 실험과 혁신에 대한 기대와 조건 구축</li> </ul>
강력한 파트너십 정체성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공식적인 팀 구축 및 재구성</li> <li>· 상징적 브랜딩/아이덴티티 생성</li> <li>· 명시적·체계적 팀 구성</li> <li>· 협력 관계를 통한 업무 실행</li> </ul>
사람·활동의 연계 및 조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통합 수준의 결정</li> <li>· 팀 지식 및 스킬의 매핑</li> <li>· 구성원 간 역할, 책임, 권한 등의 정의 및 구체화</li> <li>· 효과적이고 생산적인 팀 회의</li> <li>· 행동의 유도 및 책임성 부여</li> <li>· 제도적 기억(institutional memory) 유지 및 의사결정</li> </ul>
정책 대상자의 포함 및 참여	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ‘무엇’을 해야 할지에 대한 명확한 이해</li> <li>· 지속적이고 집중적인 공동 창조(co-creation)</li> <li>· 아웃리치 및 참여 활동(설문 조사, 포커스그룹, 디자인 워크숍)</li> <li>· 애자일 설계 및 롤아웃(rollout) 방식/도구</li> </ul>
데이터와 학습을 연결시키는 명확한 성과측정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 핵심적인 소규모 측정 산식(metrics)</li> <li>· 공유 가능성이 높은 스토리(데이터 분석 및 해석, 공유가치 ROI 내러티브)</li> <li>· 해결책 모색 및 문제 해결(학습 및 확장 가능한 해결책 모색)</li> </ul>

자료: CollaborateUP. (2018). Backbone Organizations: A Field Guide. Retrieved from <http://floridacollegeaccess.org/wp-content/uploads/2020/04/Backbone-Organizations-Field-Guide.pdf>. pp.1-3의 내용을 재구성.

중추지원조직의 개념과 역할은 지역사회보장협의체의 기능 재정립에 있어 중요한 함의를 제공한다. 협의체는 민과 관이 함께 논의하는 기구이자, 민간 자원과 공공 자원의 네트워크, 그리고 서비스의 네트워크를 계



획하는 기구로서 이들 간의 적절한 균형을 유지하고 협력적 의사결정이 가능한 구조를 확립하는 것이 무엇보다 중요하다(이진희, 2007; 김형모, 유정원, 이귀애, 2009, p. 32 재인용). 특히 협의체는 민과 관의 연계 협력을 위한 일종의 창구이자 중앙정부와 민간 기구, 그리고 고객을 연결하는 일종의 연결 장치로서, 단순한 행정 지원이 아닌 실질적 민관 협력과 통합 서비스 집행을 위한 확장된 기능과 역할을 수행해야 한다(윤기찬, 손능수, 2011, p.459-460). 중추지원조직은 이러한 협의체의 기능 확립 및 재구성에 있어 유용한 접근 방법으로 활용될 수 있다.

### 3. 애자일 조직(Agile Organization)

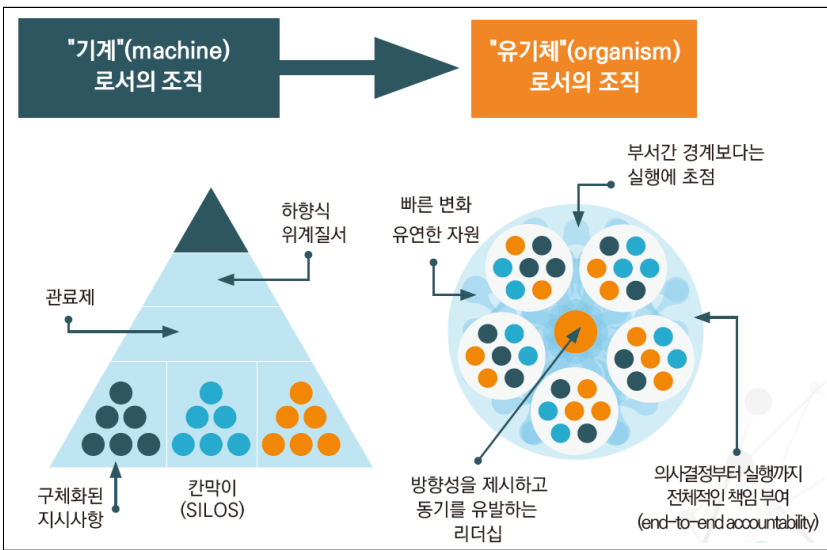
빠르게 변화하는 경영 환경에 대응하기 위해 민간 조직에서는 보다 효과적이고 민첩하게 조직을 운영하기 위한 방법들을 고안하였는데, 그 중 대표적인 것이 애자일 방식이다. 애자일(agile)이란 기민한, 민첩한, 날렵한 등의 뜻을 지닌 단어로, 일반적으로 애자일 원칙이란 민첩하게 변화에 대응하는 조직을 만들어 내는 경영 마인드와 운용 방식을 의미한다(강진구, 2016, p.36).

애자일은 IT 컨설턴트 및 리더 그룹인 켄트 벡(Kent Beck)을 포함한 소프트웨어 개발자들이 소프트웨어 개발에 있어 여러 종류의 경량 개발 방법론(light weight methodology)에 대해 논의한 것에서 유래한다(안나, 2020, p.10). 기존의 소프트웨어 개발은 체계화된 문서를 기반으로 단계적·순차적으로 개발이 이루어지던 기존의 폭포수(waterfall) 방식을 취하고 있었으나, 애자일 방식은 이에서 벗어나 수요자의 요구를 해결하기 위해 여러 팀 간(cross-functional teams)의 협력과 조정(self-organizing)을 바탕으로 점진적이고 반복적인 형태로 수정과 개발을 진행

함으로써 업무를 완성이 나간다는 점에서 큰 차이가 있다(Balaji & Murugaiyan, 2012, pp.27-29).

애자일 조직은 이러한 소프트웨어 개발에서의 애자일 기법을 조직 운영 프로세스에 적용한 것이다. 즉, 조직 내부의 부서 및 경계를 허물고 필요에 맞게 여러 팀이 네트워크 형태로 연결된 소규모 팀을 구성하여 업무를 수행하는 조직을 애자일 조직이라 개념화할 수 있다(Aghina et al., 2017, p.3).

[그림 3-1] 전통적 관료제와 애자일 조직의 비교



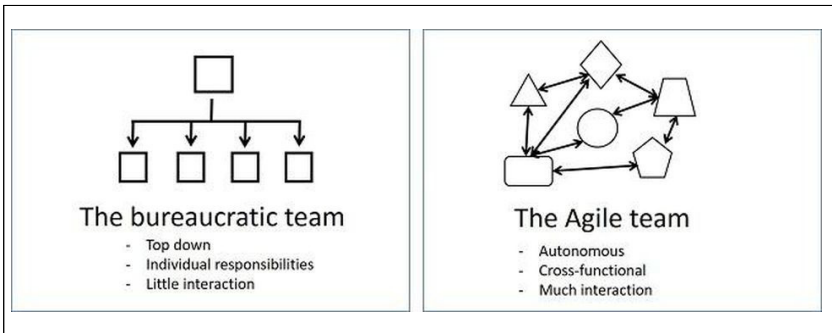
자료: Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., Salo, O., Seem, E., & Woxholth, J. (2017). The 5 trademarks of agile organisations. NY: McKinsey & Company, p.5의 내용을 재구성

명령과 통제에 기반한 하향식(Top-down) 의사결정 구조를 지닌 전통적 관료제 조직은 예측에 기반하여 계획을 수립하고 그에 따른 요구 사항을 문서화하여 이를 관리하는 것을 특징으로 한다. 그러나 최근 기술 개

발 및 발전에 따라 수요가 급변하고, 수요자 요구의 불확실성이 증가하는 등 조직을 둘러싼 환경 변화가 빠르게 진행되면서, 기존의 관료제 방식은 급변하는 수요를 감당하기 어려워지고 있다.

반면, 애자일 조직은 고객의 요구 사항의 변경 가능성을 폭넓게 수용할 수 있고, 사업을 추진하는 데 있어서도 다양한 과업 수행 방식을 선택할 수 있도록 신속함을 강조한다. 그에 따라 보다 빠르게 변화하는 수요에 대응할 수 있으며, 장기적으로 더 높은 성과를 기대할 수 있다(Bazigos, Smet, & Gagnon, 2015, p.4).

[그림 3-2] 소규모 팀의 법칙

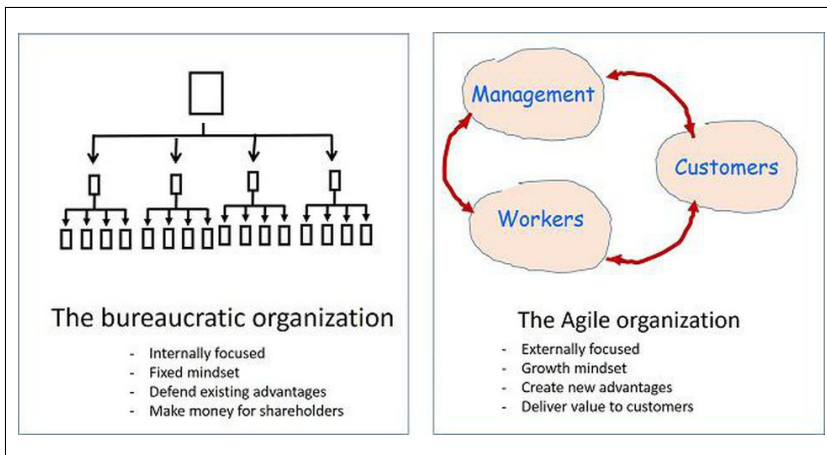


자료: Denning, S. (2016). Explaining Agile. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=3a33c248301b>

선행 연구에서는 애자일 조직이 되기 위해 단순한 수단이나 프로세스의 변화가 아니라 조직을 운영하는 데 있어 사고 방식(mindset)의 총체적인 변화가 수반되어야 하며, 강력한 동기 유발 리더십이 필요하다고 설명한다(Denning, 2015, 2018). 특히 현재와 같은 4차 산업 혁명 시대에 비용 절감과 효율 증대보다는 고객의 니즈에 빠르게 대응하는 것이 무엇보다 중요해진 상황에서, 애자일 조직은 이러한 환경에 적응하기 위한 하나의 시작점이자 토대가 된다.

Denning(2016)에 따르면 애자일을 수용한 조직들이 실행하는 세 가지 핵심 원칙이 있음을 알 수 있다. 먼저 소규모 팀의 법칙(the law of small team)이다. 기술이 빠르게 발전하면서 조직들 또한 기술 발전과 수요 변화에 맞추어 빠르게 움직여야 하나, 대규모 조직은 신속한 변화가 어렵다는 한계가 있다. 그러므로 복잡한 일을 한꺼번에 처리하기보다는 소규모의 자율적인 팀을 운용하여 업무를 처리하는 것이 필수적이다. 이러한 소규모 팀을 연계한 업무 처리를 통해, 보다 자율적이고 다양한 기능을 수행하는 팀을 혼합하여 프로세스를 운영할 수 있다.

[그림 3-3] 고객의 법칙



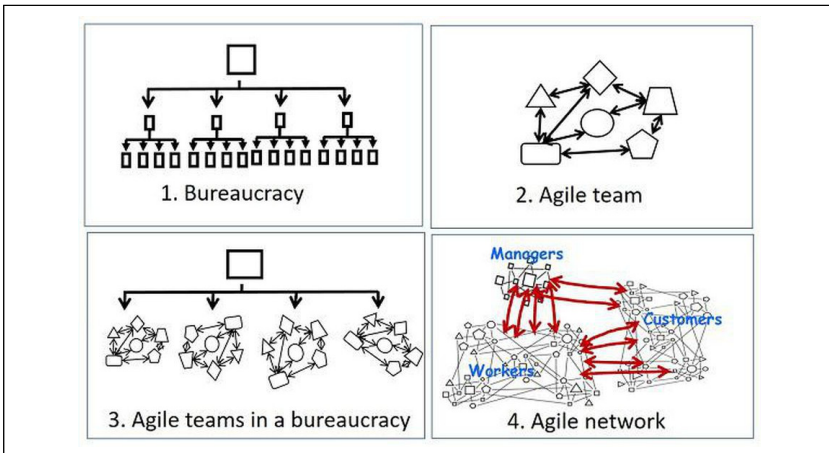
자료: Denning, S. (2016). Explaining Agile. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=3a33c248301b>

둘째, 고객의 법칙(the law of customer)이다. 과거와 달리 더이상 공급자가 아닌 수요자, 즉 고객이 시장에서의 권력(power)을 쥐고 있으며, 고객을 중심으로 한 업무 방식의 변화가 이루어져야 한다는 것이다. 그 과정에서 고객과의 상호작용이 무엇보다 중요하며, 모든 조직 구성원들

이 고객이 누구인지를 분명히 인지하고 이들에 대한 집중을 통해 가치를 전달할 수 있어야 한다.

애자일 조직의 마지막 원칙은 네트워크 법칙(the law of network)으로, 팀 간의 관계 모형을 네트워크 구조로 전환한다는 것을 의미한다. 즉, 권위 중심의 피라미드 구조에서 역량 중심의 네트워크 구조로 조직을 전환하고, 조직 구성원들이 공통의 목표를 지니고 협력을 통해 상호작용을 할 수 있어야 민첩한 조직이 될 수 있다. 이러한 네트워크 법칙은 조직을 투명하고(transparent)도 유동적인(fluid) 연결망으로 바라보는 관점이 반영된 것이라 볼 수 있다.

[그림 3-4] 네트워크 법칙



자료: Denning, S. (2016). Explaining Agile. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=3a33c248301b>

〈표 3-5〉 애자일 조직의 5가지 특징

구분	특징	세부 내용
전략 (strategy)	조직 전체에 공유된 목적과 비전	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공유된 목적과 비전</li> <li>• 기회의 감지 및 포착</li> <li>• 유연한 자원 배분</li> <li>• 실행 가능한 전략적 지침</li> </ul>
구조 (structure)	역능화된 (empowered) 팀의 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 명확하고 수평적인 구조</li> <li>• 명확하고 책임 있는 역할</li> <li>• 실천적(hands-on) 거버넌스</li> <li>• 탄탄한 실천 커뮤니티(robust community of practice)</li> <li>• 활발한 파트너십과 생태계</li> <li>• 개방된 물리적·가상 환경</li> <li>• 목적에 부합하는 책임 있는 소규모 팀(cell)</li> </ul>
프로세스 (process)	빠른 의사결정과 학습 주기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 빠른 반복과 실험</li> <li>• 표준화된 업무 방식</li> <li>• 성과 지향성</li> <li>• 정보의 투명성</li> <li>• 지속적인 학습</li> <li>• 실천 지향적(action-oriented) 의사결정</li> </ul>
사람 (people)	동기가 부여된 역동적인 사람 중심 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 결속력 있는 공동체</li> <li>• 공유된 서번트 리더십</li> <li>• 기업가적 추진력</li> <li>• 역할 이동성</li> </ul>
기술 (technology)	혁신적(enabling) 차세대 기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발전하는 기술 구조, 시스템, 수단의 적용</li> <li>• 차세대 기술 개발 및 제공 관행</li> </ul>

자료: Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., Salo, O., Seem, E., & Woxholth, J. (2017). The 5 trademarks of agile organisations. NY: McKinsey & Company, p.7의 내용을 재구성.

이에 더하여 Aghina et al.(2017)은 애자일 조직은 다른 조직과 차별화되는 5가지 특징(trademarks)이 있다고 설명한다. 이들에 따르면 전략, 구조, 프로세스, 사람, 기술의 5가지 측면에서 ‘조직 전체에 공유된 목적과 비전’, ‘역능화된 팀 네트워크’, ‘빠른 의사결정과 학습 주기’, ‘동기가 부여된 역동적인 사람 중심 모델’, ‘혁신적 차세대 기술’이 구현된 조직이 애자일 조직에 해당한다. 다시 말해 조직 구성원들 간에 목적과 비전을 널리 공유하고, 수평적 조직 구조를 바탕으로 명확하고 책임 있는

역할을 제공하고, 빠른 의사결정과 실행이 이루어져 지속적인 개선과 학습이 발생하며, 조직 구성원들을 중심으로 결속이 이루어지고, 혁신적이고 유용한 기술을 적용하여 조직 관리가 이루어지는 조직이 바로 애자일 조직에 해당한다.

기존의 전통적 관료제 조직에 비해 애자일 조직은 조직 내 네트워크 구조에 기반한 활발한 상호작용과 소규모 팀을 중심으로 한 조직 구조의 유연화 등의 측면에서 차별점을 가지는 것으로 판단할 수 있다. 이러한 차별점은 애자일 조직의 구조보다는 ‘과정’과 ‘활동’ 측면에서 특히나 더 두드러지는데, 조직 구성원 간에 공유된 목표와 목적을 설정하고 이를 달성하기 위해 노력하며, 구성원 간 활발한 상호작용과 협력, 학습이 발생하는 것이 애자일 조직 전략의 핵심이라 볼 수 있다.

애자일 조직의 가장 대표적인 사례는 스웨덴의 ‘스포티파이’이다. 스포티파이는 월간 사용자(monthly active user)가 2억 7천만 명, 기업 가치는 300억 달러(약 34조 원)에 이르는 전 세계 1위의 음악 스트리밍 업체이다(아시아경제, 2020.03.06.). 2008년 서비스를 시작한 스포티파이가 이렇듯 급속한 성장을 이룬 가장 핵심적인 요인은 애자일 조직 구조를 확립했다는 점이다. 다기능팀인 스퀘드(squad)를 중심으로 협업과 정보 공유를 용이하게 하는 물리적인 환경을 조성하고 업무 효율 및 성과를 지원 하는 한편, 조직 구성원 간의 교류를 제도화함으로써 실질적인 학습이 이루어질 수 있는 문화를 구축했다는 점이 특징이다. 조직 구성원들이 i) 업무 수행 방식과 팀 구성에 대해 의사결정을 부여받음으로써 주도적인 업무 수행과 성과를 만들어 내고, ii) 정기적 모임을 통해 진행 중인 업무와 성과를 공유하는 한편, iii) 자신의 소속에 관계없이 관심사에 따라 당면한 문제와 해결책에 대해 논의하고 상호 지원을 실시함으로써 조직의 성장과 혁신이 가능했던 것이다. 목표의 공유와 미션 중심의 업무 설계

(mission based planning), 그리고 지식 공유와 구성원 간 협업이 이루어질 때 조직의 성과를 기대할 수 있다는 점은 스포티파이 사례에서 주목해야 할 중요한 부분이다(Salameh & Bass, 2019, p.5).

애자일 접근 방식은 공공 부문에서도 적용이 가능하다. 미국의 조달청과 영국의 내각부에서도 애자일 방식의 조달 가이드라인을 발표하고 이를 권고하는 등 공공 부문에서 애자일 방식의 적용 사례가 확대되는 추세이다. 특히 미국의 경우에는 정부 차원에서 애자일 방법론을 지원하기 위한 가이드라인인 Tech FAR를 개발하고, 이를 통해 소프트웨어 조달 체계 내에서 투자 관리의 효율성 및 예산 실현 가능성의 개선, 위험 감소와 시간 단축이 가능한 적용 방법을 안내하고 있다. 애자일 기법이 적용된 조달 계약은 기존 계약 제도의 큰 틀을 유지하면서도, 다양한 비용 지급 방식을 활용함으로써 비용을 산정하기 어려운 경우에 유용하며, 계약과 관련한 위험과 불확실성에 유연하게 대응하고 변동을 수용할 수 있다는 점에서 큰 이점이 있다(강송희, 유호석, 이종주, 2019, p. 9).

애자일 조직의 특징과 접근 방식은 지역사회보장협의체의 조직 구성과 운영 방식에 중요한 함의를 줄 수 있다. 지역사회보장협의체의 경우 지역의 사회복지 및 보건의료와 관련한 대표협의체, 실무협의체를 구성하며, 이를 바탕으로 실무분과를 구성하고 하위 조직 간 연결 구조를 확보하는 방식으로 구성이 이루어진다(황철수, 2006, p.217). 지역사회보장협의체가 본래의 기능을 충실히 수행하기 위해서는 이러한 삼중 구조가 원칙에 맞게 구성과 운영이 되어야 한다(오문숙, 2006; 김형모, 유정원, 이귀애, 2009, p. 29 재인용). 세부 실무분과 구성에 있어 애자일 조직의 소규모 팀 구성과 네트워크 원칙을 적용할 경우 하향식 관료제 구조에서 나타나는 단점을 줄이고 보다 유연한 조직 간 연결 구조를 확보할 수 있고, 그 사이에서의 상호작용을 확대함으로써 조직 운영의 자율성과 체계성을



향상시킬 수 있다. 이를 위해서는 실무분과 구성원들을 중심으로 목표를 공유하고 이를 달성하기 위한 일환으로 업무 설계와 조직 운영이 이루어지며, 구성원들 간 활발한 협력과 상호 지원, 지식의 공유가 이루어지도록 조직의 운영 과정을 변화시키는 것이 필요할 것이다.

특히 애자일 방식은 기존 관료제 조직의 업무 처리 방식인 폭포수 방식에 보완적인 역할을 할 수 있다는 점에서 지역사회보장협의체 운영 방식에서의 적용 가능성 또한 크다(강송희, 유호석, 이종주, 2019, p. 4). 지역사회보장협의체의 특성상 민간과 공공의 특성이 모두 반영된다는 점을 고려하면, 조직 구성과 운영은 보다 포괄적이고 체계적인 방식으로 폭포수 모델을 사용하고, 서비스 기획이나 개발과 같이 외부 환경의 변화와 수요에 대한 유동성이 높은 부분은 변화에 대응하기 위해 애자일 접근을 활용하여 높은 효과를 낼 수 있다.

#### 4. 디자인 씽킹(Design Thinking)

다른 산업과 달리 고객 중심의 서비스업 시장 체제에서는 비용 절감보다는 창의적 아이디어의 구현과 빠른 실행 능력을 통해 경쟁 우위를 확보할 수 있다(정정호, 장동련, 2012, p.222). 변화하는 소비자의 요구와 환경적 수요에 대응하기 위해 보다 수평적 사고를 통해 새로운 지식과 정보를 창출해야 하는 것이다. 이때 창의적 아이디어의 구현 과정에 있어 협력에 기반한 의사소통은 중요한 요소가 된다(Van Dijk & Van Den Ende, 2002, p.389). 그에 따라 창의적인 아이디어를 고안하고 가치 있는 해결책을 모색하기 위한 접근 방식이 최근 들어 주목받는 추세이다.

〈표 3-6〉 디자인 씽킹의 주요 개념 및 의미

구분	주요 내용
Brown(2009)	디자인의 창조적 매커니즘에 혼란된 작업 방식을 통해 비즈니스 전략과 연계하여 문제 해결의 요구 사항을 충족시키는 것
Martin(2009)	논리적 이성과 감정적 감성의 융합적 사고이며, 분석적 사고에 기반한 숙련 및 직관적 사고에 근거한 창조성이 상호작용하는 통합적 사고
Mootee(2010)	탐구와 표현의 과정을 거쳐 기존의 기술, 행동, 기법을 보완하고 개선하는 것
Cohen(2011)	모호하거나 숨겨진 사용자의 니즈(needs)를 찾고, 이를 해결할 수 있는 기회를 탐색하기 위해 공감적 태도(mindset)를 활용하는 일종의 문제 해결을 위한 논리 추론적 접근법(adductive approach)으로 다양한 형태의 문제 해결에 적용할 수 있는 사용자 중심의 혁신 프로세스를 의미
IDEO(2015)	사람의 행동 뒤에 욕구와 동기를 이해하는 것을 바탕으로 서로에 대한 이해·공감을 통해 문제를 해결하려는 사고
Luchs(2016)	문제를 확인하고 창의적으로 해결하기 위한 체계적이고 협력적인 접근 방식
Chesson(2017)	고객의 관점에서 출발하여 문제를 해결하는 체계적 접근법
박재호·송동주·강상희 (2020)	고정 관념으로부터 벗어나 통합적 사고에 기초하여 주어진 상황과 문제를 다르게 바라보고, 현존하는 해결법을 뛰어넘어 새로운 해결책을 모색하도록 하는 인간 중심의 이노베이션

자료: Tim Brown. (2009); Martin, R. L., (2009); Idris Mootee. (2010); 정정호, 장동련. (2012). 수평적 조직구조에서 디자인씽킹 기반의 창의성 발현. 디자인학연구, 25(2), p.225에서 재인용, Cohen. (2011); IDEO. (2015); Luchs, M. G. (2016); 장경원 외. (2019). 디자인씽킹을 적용한 교육과정 설계 및 운영 가이드라인 개발. 세종: 교육부, p.6에서 재인용, Chesson, D. (2017). Design Thinker Profile: Creating and Validating a Scale for Measuring Design Thinking Capabilities. Antioch University Library. Retrieved from <https://aura.antioch.edu/etds/388>, p.7, 박재호, 송동주, 강상희. (2020). 디자인씽킹: 제품과 서비스 개발을 위한 혁신적 문제해결방법. 대구: 가디언북, p.24-29의 내용을 재구성.

디자인 씽킹(Design Thinking)은 스탠포드 대학 디스쿨(D.School)과 디자인 회사인 IDEO사를 중심으로 개발된 것으로, 다양한 사람들이 협력에 기반하여 문제의 해결책을 모색하고 이를 창의적으로 해결하기 위한 사고방식이나 원리를 일컫는 용어이다(김자인, 2015; 서응교, 전은

화, 정효정, 2016; 장경원 외, 2019, p.5 재인용). 디자인 씽킹에서 ‘디자인’은 단순히 외관을 보기 좋게 설계하는 의미를 넘어 보다 좋은 결과를 도출하기 위해 집단적 성찰을 통해 창의적으로 문제를 해결한다는 의미를 지닌다(Martin, 2009; 장경원 외, 2019, p.5 재인용). 선행 연구에 따른 디자인 씽킹의 개념은 다음 <표 3-6>이 다양하게 정의될 수 있는데, 종합적으로 살펴볼 때 디자인 씽킹이란 인간 중심의 공감을 통해 잠재적 니즈를 발견하고, 실패를 수용할 수 있는 문화를 조성하며, 협업을 통해 새롭고 가치 있는 해결책을 찾아가는 과정이라 볼 수 있다. 특히 기존의 경영 방식이 논리적이고 분석적인 모형을 바탕으로 계획을 수립하고 불확실성을 해소하는 데 집중했다면, 디자인 씽킹은 주관적 경험과 실험에 기반하여 창의적인 실험을 반복적으로 시도한다는 점에서 차이가 있다.

<표 3-7> 기존의 경영 방식과 디자인 씽킹의 차이

구분	기존 경영 방식	디자인 씽킹
기존 가정	합리성, 객관성에 기반하여 현실은 고정적이며 양적 측정이 가능하다고 가정	주관적 경험에 기초하여 현실은 사회적으로 구성된다는 구성론적 관점 견지
방법론	‘최고’(best)의 해답 하나를 입증하기 위한 분석	‘더 나은’(better) 해답을 향해 반복적으로 시도하는 실험
과정	계획 세우기	실행하기
의사결정 동인	논리, 수치 모형	감정적 직관, 실험 모형
가치	통제와 안정성을 추구하며 불확실성을 해소하고자 함	참신함을 추구하며 기존의 현 상태(status quo)를 벗어나고자 함
관심의 수준	추상적 또는 매우 구체적	추상적인 단계와 매우 구체적인 단계의 중간 단계에서 반복적으로 이동

자료: Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). Designing for growth: A design thinking tool kit for managers. New York: Columbia University Press, p.11의 내용을 재구성.

디자인 씽킹 프로세스는 하나의 고유한 모델이 존재하는 것은 아니며, 국가별로, 그리고 주체별로 서로 다른 모델을 활용하고 있다. 그럼에도 불구하고 디자인 씽킹 프로세스는 ① 공감하기 → ② 문제 정의하기 → ③ 아이디어 발상하기 → ④ 프로토타입 만들기 → ⑤ 테스트하기의 다섯 단계를 포함하는 것이 일반적이다. 사용자의 입장에서 이들의 니즈를 정확히 파악하여 문제를 재정의하고, 아이디어 발상을 통해 니즈를 충족시킬 수 있는 문제 해결 프로토타입을 완성하는 한편, 사용자가 이를 테스트하고 피드백을 전달하는 단계를 반복적으로 거침으로써 문제에 대한 해결책을 모색할 수 있다.

〈표 3-8〉 디자인 씽킹의 과정

단계	주요 내용
공감하기 (emphazise)	사용자에 대한 관찰, 인터뷰, 몰입 등을 통해 표면적으로 드러나지 않은 욕구를 파악하고 이해하는 단계로, 실제 고객을 만나 공감대를 형성하고 그들이 처한 맥락과 행동을 파악함
문제 정의하기 (define)	공감하기 단계에서 얻은 영감을 바탕으로 문제를 재정의하고, 제품, 서비스 개발 원칙을 설정하는 단계로서 의미 있고 실질적인 착안점(point of view)을 도출
아이디어 발상하기 (ideation)	브레인스토밍과 시각화 도구(visualization tools)들을 활용하여 경험에 기반한 다양하고 창의적인 아이디어를 도출
프로토타입 만들기 (prototype)	도출된 아이디어를 시각적으로 구현하고 고객과 소통함으로써 신속하고 저렴하게(quick & cheap) 프로토타입을 제작
테스트하기 (test)	사용자에게 완성된 프로토타입을 사용할 기회를 제공하고 사용자의 의견을 반영하여 제품을 개선

자료: 정현진, 김창완. (2018). 4차산업혁명 시대 디자인씽킹 기반의 청소년 기업가정신 교육 프레임 워크 연구. 한국창업학회지, 13(1), p.182, 박재호, 송동주, 강상희. (2020). 디자인씽킹: 제품과 서비스 개발을 위한 혁신적 문제해결방법. 대구: 가디언북, pp.66-67의 내용을 재구성

디자인 씽킹 프로세스에서 가장 차별화되는 부분은 바로 ‘공감’과 ‘테스트’이다. 제품이나 서비스를 제공함에 있어 공급자 입장에서의 관점에

서 벗어나, 사용자가 입장에서 생각하고 가치를 제공함으로써 이들의 만족도를 높인다는 것이다. 즉, 공감의 단계는 고객의 말과 행동 등을 유심히 관찰하고 이들이 느끼는 실질적인 문제를 해결하기 위한 근본이자 출발점이다. 공감하기의 단계가 디자인 씽킹 프로세스에서 가장 강조되는 이유이다. 테스트 단계 또한 중요하다. 공감 단계를 바탕으로 문제 정의와 아이디어 구현, 프로토타입 만들기가 진행되었다 하더라도, 실제 공급자의 의도와 사용자의 니즈가 일치한다는 보장은 없다. 테스트 단계는 제3자를 통한 사전 검증과 이를 통한 피드백을 통해 불필요한 재작업을 줄이고 전체적인 업무처리 시간을 단축시키는 데 기여한다. 특히 여러 외부여건상 기존의 방식을 통해 자료 수집과 조사가 이루어질 경우 테스트 단계를 거치는가에 따라 성과는 달라질 수 있다.

디자인 씽킹의 대표적인 사례로 언급되는 것 중 하나는 미국 은행 오브 아메리카(BOA)의 ‘잔돈을 가지세요(Keep the change) 서비스’로, 이는 지불하는 물건값의 거스름돈을 받지 않고 그 차액을 저축 계좌에 바로 입금해주는 것을 기본 내용으로 한다(김영우, 2010). BOA는 신규 은행 계좌를 늘릴 수 있는 방법을 디자인 회사인 IDEO에 의뢰했는데, IDEO는 고객들을 다양하게 관찰하는 과정에서 그들이 물건을 사고 거슬러 받은 동전을 보관하는 습관이 있다는 것을 발견하였다. 이 점에 착안해 BOA는 잔돈을 저축할 수 있는 ‘Keep the change’ 상품을 출시하였고, 그 결과 총 500만 가입자 이상을 유치하는 데 성공하였다(황지혜, 2017). 특히 기존의 금융 서비스를 잘 이해하고 사용하는 고객들보다는 그 반대에 있는 주부들의 행동을 관찰하고 그들을 최대한 이해하고 공감하고자 한 노력이 서비스 성공의 결정적인 요소였다고 볼 수 있다.

유니버설 디자인의 선도자인 패트리샤 무어 또한 디자인 씽킹의 중요성을 보여주는 사례이다. 패트리샤 무어는 노인을 보다 잘 이해하기 위해

귀와 눈을 어둡고 흐리게, 철제 기구로 다리를 불편하게 하는 노인 분장을 하고 3년 동안 미국과 캐나다 전역을 돌아다니며 체험을 실시하였다. 이를 통해 남녀노소 누구나 활용할 수 있는 기능적 측면을 고려한 생활용품을 개발하였고, 제너럴 일렉트릭(GE), 존슨 앤 존슨, 3M 등 다양한 제품 디자인에 노인의 신체적 특성을 녹여내는 데 기여하였다(김영우, 2012). 두 사례는 모두 고객의 관점에서 '관찰'과 '공감'을 통해 혁신을 이루어냈다는 특징을 지니고 있다.

복지 부문에서의 서비스 개발에 있어 디자인 씽킹 프로세스의 도입은 많은 변화를 가져올 수 있다. 기존의 조직들이 채택하는 내부지향적 접근 방식은 정해진 범위 내에서 해답을 찾을 수 있는 경우에만 유효하며(송동주, 박재호, 강상희, 2016, p.17), 고객에게 서비스를 제공함에 있어 통상적인 욕구 조사 등을 활용하는 데는 한계가 존재한다. 서비스업은 고객의 주관적 경험과 인식이 중요하며, 그에 따른 품질 관리가 성과의 핵심으로 작용하기 때문이다. 반면, 디자인 씽킹은 문제의 정의나 해결책이 잘 알려지지 않아 해결하기 어려운 난해한 문제(wicked problem)들을 해결하는 데 효과적이다. 면밀한 관찰과 인터뷰, 체험을 통한 공감 단계를 거침으로써 보다 가치 있는 서비스를 개발하고 고객의 니즈를 해결할 수 있다. 예컨대 협의체의 경우라면, 복지수요자의 문제와 욕구에 공감하고 이들의 관점에서 문제를 바라보는 데서 출발하는 것이 문제의 해결책을 찾는 가장 빠른 길이 될 수 있다. 이것이 디자인 씽킹이 서비스 조직의 운영 전략의 중요한 부분으로 취급되는 이유이며, 이는 복지서비스 영역에서도 동일하게 적용될 수 있다.

## 제2절 운영 모형 설계를 위한 구성요소 도출

지금까지 살펴본 다양한 이론적·개념적 논의와 접근 방법에 기반하여 협의체의 운영 모형 설계를 위한 구성요소를 도출할 수 있다. 이는 협의체의 기능과 결과, 과정과 운영을 모두 고려해야 할 것이다. 기능과 결과의 구성요소는 협의체 운영의 기능적 명확화를 위한 방향성 설정과, 그것이 구현된 결과에 관한 운영 모형 설계를 위한 사전적 논의이며, 과정과 운영의 구성요소는 협의체의 기능을 효과적으로 달성하는 데 필요한 요건이 과정적 측면을 설계하는 데 핵심 자원이 될 수 있다. 이러한 구성요소들을 종합하여 협의체의 규범적 운영 모형 설계에 활용하고자 한다.

### 1. 기능 및 결과의 구성요소

협의체의 기능을 재정립하는 것은 협의체 운영의 법제도적 근간이 되는 사회보장급여법과 지역사회보장협의체 운영 지침에 대한 검토에서 출발한다. 사회보장급여법 제41조에 따르면 지역사회보장협의체의 법적 목적은 “지역의 사회보장 증진 및 사회보장과 관련된 서비스를 제공하는 관련 기관·법인·단체·시설과 연계 협력 강화”이다. 또 지역사회보장협의체 운영 지침에서는 협치(governance) 기능, 연계(network) 기능, 통합서비스 지원의 3대 기능이 제시되어 있다(보건복지부, 2020, p. 51). 다만 협의체 운영상의 쟁점에서 논의한 바와 같이, 협치 기능은 사회보장급여법에서 지역사회보장 관련 사항에 관한 심의 기능으로 명문화되어 있는 반면, 집행적 성격을 갖는 연계 기능과 통합서비스 지원 기능은 그 내용적 모호성으로 인해 협의체 운영상의 혼란을 야기하고 있어 보다 명확한 방향 설정이 필요한 상황이다.

이 연구에서는 협의체의 법적 목적과 운영 지침상의 기능, 그 쟁점을 반영해 협의체의 기능적 고려 사항으로 협력적 네트워크 측면, 서비스 제공 측면, 기반 조성 측면을 도출했다. 이 세 가지 기능적 고려 사항은 지역사회보장협의체 운영 지침에서 제시된 3대 기능 중 연계 기능과 통합 서비스 지원 기능의 명확화를 의도한 것이기도 하다.

협의체의 기능적 고려 사항이 협의체 운영의 좌표를 설정하는 것이라면, 그것이 실현된 결과를 어떻게 규정할지에 대한 논의가 필요하다. 이 연구에서는 기능의 달성 결과를 성과와 혁신이라는 비교적 관점을 적용해 개념적 재정립을 시도한다. 우선 조직의 목표 달성이라는 측면에서 법률상 목적에 대한 실현 정도를 성과라고 본다면, 협의체의 성과란 연계·협력에 기반한 지역사회보장 증진의 효과성이라 볼 수 있다. 그러나 협의체 운영 결과의 구성요소 도출에 있어 성과와 구별되는 혁신 개념을 정립하기 위해서는 성과의 세부적 내용과 그에 기반한 개념을 보다 구체적으로 논의할 필요가 있다.

〈표 3-9〉 지역사회보장협의체의 성격 및 기능 변화 추이

구분	'05.7.31. 이전	'05.7.31.~'15.6.30.	'15.7.1. 이후
법적 근거	사회복지사업법 제7조	사회복지사업법 제7조의2	사회보장급여법 제41조
명칭	사회복지위원회	지역사회복지협의체	지역사회보장협의체
목적	사회복지사업에 관한 중요 사항을 심의 또는 건의	관할 지역의 사회복지사업에 관한 중요 사항과 지역사회복지계획을 심의/건의, 사회복지서비스 및 보건의료서비스 연계·협력 강화	지역의 사회보장 증진, 사회보장과 관련된 서비스를 제공하는 관계 기관·법인·단체·시설과 연계·협력 강화

자료: 보건복지부. (2020). 2020년 지역사회보장협의체 운영 안내. 세종: 보건복지부, p.4.



일반적으로 조직 성과는 능률성과 효과성을 향상시키고 조직의 목표를 달성하는 것을 의미한다(Rogers, 1990; Brewer & Selden, 2000; 왕태규, 2007; p. 66 재인용). 앞서 사회 혁신과 관련된 이론적 고찰에서 논의한 바와 같이, 혁신성은 기존의 아이디어와 차별화되는 새로운 방식으로 문제를 해결한다는 것과, 그리고 더 많은 사회적 가치를 창출한다는 것으로 규정된다(장용석 외, 2015, p. 50). 즉, 협의체 활동의 혁신성은 조직적 효율성과 효과성을 증진시키는 데 있어 '새로운 방식의 도입'과 '사회적 가치 창출의 확대'라는 두 가지 기준을 적용하여 판별해 볼 수 있는 것이다.

먼저, 첫 번째 기능적 고려 사항인 협력 네트워크는, 사회보장과 관련된 다양한 행위자들이 수평적·상호 의존적 관계를 구축해 지역의 사회보장 문제 해결을 위한 민관 협력의 활성화를 도모하는 기본적 기능에 해당한다(Agranoff, 2004; McGuire, 2003; Finer, 1999; 유란희, 2018, p. 149 재인용). 여기서 협의체가 협력 네트워크를 구축함에 있어 어떠한 역할을 담당해 참여 행위자들 간의 관계를 조정하는가를 중심으로 성과와 혁신을 구분해 볼 수 있다(Kenis & Provan, 2009). 협의체가 기존의 네트워크 내부 행위자들 간의 연계와 조정을 통해 협력 네트워크의 원활한 작동에 기여한다면 이는 협의체의 성과로 규정할 수 있다. 더 나아가 네트워크 외부의 다양한 행위자들을 연결하고 이들 간의 수평적 협력 관계를 구축하는 데 기여한다면 혁신적이라고 판단할 수 있다. 예컨대 기존 협의체의 활동 과정에 포함되지 않은 지역 주민, 공공·민간 기관 등이 네트워크의 참여자로 활발하게 참여하면서 대등한 협력 문화를 창출해 간다면 이는 보다 진전된 성과, 즉 혁신이라고 볼 수 있는 것이다.

두 번째 기능적 고려 사항은 지역사회보장과 관련된 서비스 제공의 측면이다. 협의체는 지역의 사회보장 이슈와 요구에 대응하고 지역 주민의

의견을 적극 반영하여 지역별 특성에 맞는 복지 정책을 수립·시행해야 한다(이성로, 2009; 박선희, 김수영, 2017, pp. 155-156 재인용). 이런 점에서 수요자를 중심으로 한 욕구 조사 등에 기반해 지역사회보장 이슈와 주민의 욕구에 기반해 서비스를 개발하는 것은 협의체의 성과에 해당한다고 볼 수 있다. 여기서 ‘기존과 차별화된 새로운 방식’이 모색된다면 보다 진전된 성과인 혁신으로 규정할 수 있을 것이다. 수요자의 차별화된 욕구와 지역사회보장 수요의 다양한 측면을 고려하고, 지역사회 환경 변화에 따른 수요 변화를 선제적으로 대응하며, 기존 수요자가 아닌 잠재적 수요자의 욕구까지 고려한 새로운 서비스의 개발이 이루어지는 것은 혁신적 결과에 해당할 것이다.

끝으로 협의체의 기능적 고려 사항은 협의체를 통해 지역의 사회보장 증진에 있어 사회적 가치 창출의 기반을 조성하는 것이다. 기반 조성의 일반적 성과란 지역 주민에 대한 서비스 전달의 효율성과 효과성을 제고하는 것으로 볼 수 있다(양광식, 장호, 변태근, 2019, p.273). 구체적으로 지역사회보장의 다양한 서비스 영역 간 연계 체계를 구축하고, 지역사회보장 영역의 민관 협력 활성화 및 공공-민간의 연계 기반을 형성하며, 복지 사각지대 사후적·처방적 대응이 향상되는 것이다.

반면에 다양한 사회보장 영역에서 보편적이고 포괄적인 지역사회보장 체계를 고도화하는 것은 사회적 가치 창출을 고도화한다는 점에서 혁신적 방향이다. 지역 문제 해결을 위해 지역사회보장 영역의 서비스를 연계 수준을 넘어 융합화하고, 다자간에 공동의 목표를 공유한 공식적 협력 체계를 확장해 가는 집합적 임팩트(collective impact)를 구현하는 것이 이에 해당된다(Kania, Hanleybrown, & Juster, 2014, p.2-5). 관이 주도하는 것이 아닌 자생적인 주민 조직을 활성화함으로써 지역사회 환경의 실질적인 변화를 추동해 가는 지역사회 임팩트(community impact)

를 실현해 나가는 것 또한 혁신적이라고 규정할 수 있을 것이다(이은정, 구지윤, 조운호, 2007, p.11). 그리고 유사한 맥락에서 복지 사각지대에 대한 대응이 사전적·예방적인 접근이 병행되는 것 또한 보다 진전된 성과로 볼 수 있다. 이상의 논의를 토대로 협의체의 세 가지 기능적 고려 사항과 이와 관련된 성과와 혁신에 대한 구성요소를 정리하면 다음 <표 3-10>와 같다.

<표 3-10> 지역사회보장협의체의 기능적 고려 사항과 성과와 혁신 구성요소 정리

기능적 고려 사항	성과	혁신
협력 네트워크 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부와 민간 기관 등 네트워크 내부 행위자 간 연계와 조정</li> <li>협력 네트워크의 참여자 간 의견 조율</li> <li>협력 네트워크의 참여자 간 동등하고 수평적인 연결 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 외부 행위자의 네트워크 참여 확대</li> <li>내·외부 행위자 간 활발한 교류 및 연결 확대</li> <li>내·외부 행위자 간 수평적 협력 구조 확립 및 협력문화 확대</li> </ul>
서비스 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>수요자를 중심으로 한 욕구 조사에 따른 서비스 기획</li> <li>지역사회보장 이슈와 요구에 대한 효율적 대응</li> <li>기존의 수요자의 욕구를 적절히 반영한 서비스 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>수요자의 차별화된 욕구와 지역사회보장 수요의 다양한 측면 고려</li> <li>환경 변화에 따른 수요 변화를 예측한 적절한 대응</li> <li>잠재적 수요자의 욕구까지 반영한 새로운 서비스 개발</li> </ul>
기반 조성 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회보장 영역의 서비스 간 연계체계의 구축</li> <li>지역사회보장 영역의 민관 협력 활성화 및 공공-민간의 연계 기반 형성</li> <li>복지 사각지대의 사후적·치방적인 대응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 문제 해결을 위한 지역사회보장 영역의 서비스 융합과 집합적 임팩트(collective impact) 구현</li> <li>자생적 지역 조직의 활성화 및 실질적인 지역사회 임팩트(community impact) 구현</li> <li>복지 사각지대의 사전적·예방적인 대응</li> </ul>

## 2. 과정 및 운영의 구성요소

협의체의 성과와 혁신은 이들 조직의 적절한 운영과 과정적 요소들이 담보될 때 기대할 수 있으며, 마찬가지로 바람직한 운영 모형 재정립을 위한 과정과 운영의 구성요소 또한 생각해 볼 수 있다. 앞서 살펴본 주요 개념 및 접근 방법인 협력 네트워크, 중추지원조직, 애자일 조직, 그리고 디자인 씽킹의 논의에 기반하여 협의체 구성과 운영, 기능 재정립을 위한 과정적 구성요소를 도출할 수 있다.

의사소통, 상호작용, 신뢰, 협력의 조정·중개, 협력의 관계·구조 등과 더불어 정보의 공유와 학습 등은 협력 네트워크의 중요한 구성요소로 지적된다. 그중에서도 협력 참여자 간 수평적 관계 확립, 외부 협력 및 비공식 조직의 연계, 지속적인 상호작용 등은 협력 네트워크에 있어 중요한 고려 사항이므로 협의체의 운영 모형 설계에 있어서도 중요한 부분으로 반영될 필요가 있다.

〈표 3-11〉 협력 네트워크의 구성요소 정리

구성요소	주요 세부 내용	출처
독립성·자율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자 간 자율성</li> <li>• 자발적 참여 및 자율적 의사결정</li> <li>• 참여기관 간 독립성</li> <li>• 참여기관 간 책임·권한 배분의 명확화</li> </ul>	이성로(2009), 이소영(2019), 이기호(2019), 주재현(2004)
책임성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자 간 책임감</li> </ul>	이성로(2009), 이소영(2019)
신뢰	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자 간 신뢰</li> <li>• 참여자 간 연대감</li> </ul>	이성로(2009), 이소영(2019), 이수경, 제미순, 김윤경(2014) 유란희(2018)
네트워킹 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력관계의 주도적 역할 존재</li> </ul>	초의수(2007), 송재복(2011)
자원 동원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상급 기관의 지원</li> <li>• 재원의 독립성·의존성</li> </ul>	김진, 김희성(2015) 초의수(2007), 송재복(2011),

구성요소	주요 세부 내용	출처
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력에 수반되는 자원의 확보</li> <li>• 협력 활동을 위한 인적 자원 확보</li> </ul>	문영주(2020)
조정·중개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력 관계의 조정자 또는 중개자 존재</li> <li>• 협력 관계의 갈등 해소 여부</li> </ul>	초의수(2007), 송재복(2011), 문영주(2020), 주재현(2004)
협력 구조·관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 간 수평적 관계 확립</li> <li>• 수평적·수직적 네트워크 구조</li> <li>• 외부 협력 및 비공식 조직 연계</li> </ul>	이소영(2019), 초의수(2007), 송재복(2011), 윤기찬·손능수(2011), 성은미 외(2013), 김창기·정재욱(2008)
상호작용·소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 의사소통 채널 구축</li> <li>• 참여 방식의 다양성</li> <li>• 의사결정 사항의 점검과 피드백</li> <li>• 업무의 협력 강도 및 규모</li> <li>• 지속적인 상호작용</li> </ul>	이기호(2019), 주재현(2004), 문영주(2020)
학습 및 성과 측정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제 해결을 위한 지식 관리</li> <li>• 지식 교육 및 학습 과정 조직화</li> <li>• 지식 생산·관리 체계 구축</li> <li>• 협력 활동의 성과물 측정·인식</li> <li>• 의사결정 사항의 피드백</li> </ul>	이기호(2019), 문영주(2020) 성은미, 백민희, 권혜영, 홍선미, 김문희(2013)
상호 의존성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자 간 업무 상호 의존성</li> </ul>	박선희, 김수영(2017), 이수경, 제미순, 김윤경(2014) 이재완, 김승용(2012b) 주재현(2004)

중추지원조직의 경우에는 비전·전략에 대한 가이드, 연계 활동 지원, 공유된 측정 체계 확립, 공공 활동 확립, 정책 개선, 자원 동원의 6가지 영역의 구성요소를 제시할 수 있으며, 이는 앞 장에서 언급된 중추지원조직의 원칙 및 실행 방안과 맥을 같이 한다.

〈표 3-12〉 중추지원조직의 구성요소 정리

구성요소	주요 세부 내용	출처
비전·전략에 대한 가이드	<ul style="list-style-type: none"> <li>구성원 간 공통된 어젠다 이해</li> <li>공동의 목표에 대한 합의</li> <li>공동의 목표를 달성하기 위한 구성원의 노력</li> <li>중추지원조직의 지원, 전략적 가이드, 리더십에 대한 인식 강화</li> </ul>	FSG & Greater Cincinnati Foundation(2012)
연계 활동 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>구성원의 역할 구조화</li> <li>관련 이해 관계자의 참여</li> <li>구성원 간 소통과 조정</li> <li>구성원 간 신뢰 및 협업</li> <li>구성원의 업무 효율성 및 질 향상을 위한 노력</li> </ul>	FSG & Greater Cincinnati Foundation(2012)
공유된 측정 체계 확립	<ul style="list-style-type: none"> <li>공유된 데이터 시스템 개발</li> <li>데이터 공유의 가치 인식</li> <li>구성원의 데이터 처리 역량 보유</li> <li>데이터 기반 의사결정</li> </ul>	FSG & Greater Cincinnati Foundation(2012), Turner, Errecart, & Bhatt(2013)
공공 활동 확립	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회 주민들의 인식 증가</li> <li>지역사회 주민들의 지원 및 지지</li> <li>지역사회 주민들의 참여와 활동</li> </ul>	FSG & Greater Cincinnati Foundation(2012)
정책 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책 대상자의 정책 인식 강화</li> <li>정책 목표에 대한 대상자의 지지</li> <li>공공 정책과 정책 목표의 밀접한 연계</li> </ul>	FSG & Greater Cincinnati Foundation(2012)
자원 동원	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책 목표와 자금 조달의 연계</li> <li>정책 목표 달성을 지원하기 위한 자금 재조정</li> <li>공공, 민간 영역에서의 새로운 자금 조달</li> </ul>	FSG & Greater Cincinnati Foundation(2012), Turner, Errecart, & Bhatt(2013)

자료: FSG & Greater Cincinnati Foundation. (2012). Backbone Effectiveness: 27 Indicators. Retrieved from <https://www.collectiveimpactforum.org/sites/default/files/Backbone%20Effectiveness%20Indicators.pdf>. p.1, Turner, S., Errecart, K., & Bhatt, A. (2013). Measuring backbone contributions to collective impact. Stanford Social Innovation Review. Retrieved from [https://www.ssireview.org/blog/entry/measuring\\_backbone\\_contributions\\_to\\_collective\\_impact](https://www.ssireview.org/blog/entry/measuring_backbone_contributions_to_collective_impact), p.1-3을 재구성.

다음으로 애자일 조직과 관련하여 선행 연구들은 목표·전략의 구조화, 유연성, 신속성, 대응성, 학습 지향, 협력 및 협업, 개방성, 리더십 및 구성원 역량 등을 중요한 구성요소로 제시하고 있다(Gill & Henderson-Sellers, 2006; Worley, Williams, & Lawler, 2016; Carrasco, Geluk,

& Peters, 2018; Soe & Dreschsler, 2018; Queiroz, Tallon, Sharma, & Coltman, 2018; Pulakos, Kantrowitz, & Schneider, 2019; Darvishmotevali, Altinay, & Köseoglu, 2020). 본 장 1절의 개념적 논의와 연계할 때 목표의 공유와 구조화, 구성원 간 협업과 지식 공유, 분산화된 의사결정 체계에 기반한 상호작용과 지원, 성과 창출과 기여를 위한 구성원들의 동기 부여 등 애자일 접근에 기반한 요소들은 협의체를 둘러싼 과정과 운영에 있어서도 중요한 부분이다.

기존 선행 연구들에서 제시한 애자일 조직의 구성요소는 대부분 제조업이나 IT산업 조직 등을 대상으로 하고 있어 지역사회보장협의체에 대한 직접적 적용이 쉽지는 않은 편이나, Vaishnavi, Suresh & Dutta(2019) 등에서 보건의료 조직(healthcare organization)을 중심으로 애자일 수준을 측정할 수 있는 모형을 제시하고 있다. 본 연구에서도 기존의 선행 연구를 활용·재구성하여 애자일 조직의 구성요소를 도출하였다.

〈표 3-13〉 애자일 조직의 구성요소 정리

구성요소	주요 세부 내용	출처
목표·전략의 공유·구조화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무에 대한 구성원 간 합의</li> <li>• 조직 목표와 전략의 명확화</li> <li>• 조직 변화의 필요성에 대한 구성원들의 이해</li> </ul>	Carrasco, Geluk, & Peters(2018), Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019)
의사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 경계를 넘어 분산화된 의사결정 체계</li> <li>• 구성원들에 대한 권한 부여</li> <li>• 다양한 구성원의 의사결정 참여</li> </ul>	Mishra, Sankar & Datta(2014), Aurélio de Oliveira, Veriano & Possamai(2012), Sherehiy, Karwowski & Layer(2007) Vaishnavi et al.(2019), Carrasco, Geluk, & Peters(2018), Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019)
조직 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 변화, 새로운 아이디어, 사람과 기술에 대한 긍정적인 태도</li> </ul>	Sherehiy, Karwowski & Layer(2007), Sindhwani &

92 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

구성요소	주요 세부 내용	출처
		Malhotra (2017), Stone (2015), Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019)
전략적 기여 (strategic commitment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속적인 변화 수용</li> </ul>	Ben-Zion, Pliskin, & Fink(2014), Ghodrati & Zargarzadeh (2013), Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019)
환경 탐색 (environmental scanning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부 환경 파악 및 환경 변화의 이해</li> </ul>	Ben-Zion et al. (2014), Potdar, Routroy& Behera(2017), Ghodrati & Zargarzadeh (2013), Vaishnavi & Suresh(2019)
다양한 업무 및 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 업무의 동시 수행 및 구성원의 의사결정 과정 참여</li> <li>• 구성원의 협력을 통한 업무의 효과적 수행</li> </ul>	Sherehiy, Karwowski & Layer(2007), Sindhwani & Malhotra (2017), Stone (2015), Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019)
조직 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 리더십을 통한 구성원 및 자원 지원</li> <li>• 리더십에 기반한 구성원 동기 부여 및 임파워먼트</li> </ul>	Sindhwani & Malhotra (2017), Hung, Chen, & Wang (2014), Dubey, Singh & Gupta(2015), Appelbaum, Calla, Desautels & Hasan(2017) Carrasco, Geluk, & Peters(2018), Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019)
자원 가용성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자원 제공을 통한 조직 운영 프로세스 구현</li> </ul>	Aurélio de Oliveira, Veriano & Possamai(2012), Tallon & Pinsonneault (2011), Seo & La Paz (2008)
개방성 또는 의견·제안의 구현·실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원, 고객 등으로부터의 피드백 고려</li> <li>• 구성원, 서비스 수혜자, 전문가로부터의 제안과 의견의 고려 및 반영</li> </ul>	Patri & Suresh (2017), Vinodh & Devadasan (2011), Vaishnavi & Suresh(2019) , Worley, William, & Lawler(2016)
협력·협업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상호 협력 및 협업 활동 수행</li> <li>• 구성원 간 비공식적, 개인적 협업</li> </ul>	Sherehiy, Karwowski & Layer(2007), Stone (2015),



구성요소	주요 세부 내용	출처
	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관 간, 기능 간 조정</li> <li>시민들과의 밀접한 협력</li> </ul>	Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019), Carrasco, Geluk, & Peters(2018)
혁신성	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 중심의 탐색, 발견, 실험 및 프로세스 개발</li> <li>새로운 아이디어나 제품 공급</li> <li>새로운 관행이나 해결 방식의 수용</li> </ul>	Lin, Chiu & Tseng(2006), Sindhvani & Malhotra (2017), Crocitto & Youssef (2003), Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019) , Gill & Henderson-Sellers(2006), Darvishmotevali, Altinay, & Köseoglu(2020), Soe & Dreschsler(2018)
훈련·개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>구성원 간 정보 공유 및 지속적 학습 지원</li> </ul>	Crocitto & Youssef (2003), Sherehiy & Layer(2007), Ghodrati & Zargzadeh (2013), Dyer & Shafer (1998), Vaishnavi, Shresh, & Dutta(2019)

마지막으로 디자인 씽킹은 불확실성/위험의 감수, 공감, 팀 협력/상호 작용, 학습 지향성, 다양성/개방, 창의성 등이 주요 구성요소에 해당한다고 볼 수 있다. 특히 공감 측면의 요소인 고객 관점에서의 문제 탐색과 관심 사항에 대한 공감, 고객 중심의 신속하고 직관적 서비스 제공 등은 디자인 씽킹 접근의 핵심으로 취급될 필요가 있다.

〈표 3-14〉 디자인 씽킹의 구성요소 정리

구성요소	주요 세부 내용	출처
불확실성·위험의 감수	<ul style="list-style-type: none"> <li>미해결 문제의 해결책 모색</li> <li>문제 해결의 새로운 접근 방법 추구</li> <li>위험에 대한 감수</li> <li>새로운 기회 탐색의 장려</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018), Chesson(2017)
공감	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객의 관점에서 문제 탐색</li> <li>고객의 관심 사항에 대한 공감</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018),

94 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

구성요소	주요 세부 내용	출처
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 중심의 신속하고 직관적 서비스 제공</li> </ul>	Royalty & Roth(2016), Chesson(2017)
통섭적 접근	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제 해결책의 외부 영향 인식</li> <li>• 거시적 관점의 해결책 마련</li> <li>• 장기적·거시적 관점의 업무 수행</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018)
문제 재정의·재구조화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초기 단계의 문제 재구조화</li> <li>• 문제 재구조화를 위한 구성원 역량</li> <li>• 문제에 대한 이해도</li> <li>• 문제의 모호성</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018), Chesson(2017)
팀 협력·상호작용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀 형식의 업무 진행</li> <li>• 팀 수준에서의 의사결정 수용</li> <li>• 구성원 간 지식 공유</li> <li>• 협력을 통한 새로운 지식 개발</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018), Royalty & Roth(2016), Chesson(2017)
조직 내·조직 간 협력 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부 구성원과의 협력</li> <li>• 조직 구성원 간 역량의 차별성</li> <li>• 조직 구성원 간 관점의 다양성</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018)
다양성·개방	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 구성원 간 협업</li> <li>• 구성원 다양성 존중</li> <li>• 다차원적 협업을 통한 성과 도출</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018)
학습 지향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제 발견을 통한 기회 포착</li> <li>• 학습에 기반한 실행</li> <li>• 경험·관찰·피드백을 통한 학습</li> <li>• 실패를 통한 학습 및 정보 공유</li> <li>• 문제 해결을 위한 실험</li> <li>• 실험적 방법을 통한 새로운 해결책 모색</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018)
경험적 지식 추구 및 반복적 구상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장의 경험·지식 장려</li> <li>• 아이디어의 유형화</li> <li>• 아이디어 구현을 위한 테스트</li> <li>• 시제품 개발 및 시범 사업 수행</li> <li>• 시제품 테스트의 반복 수행</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018), Royalty & Roth(2016), Chesson(2017)
창의성·차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창의적 관점의 문제 해결 활동</li> <li>• 창의적 문제 해결을 위한 역량</li> <li>• 변화에 대한 추구</li> <li>• 최종적인 해결책 고안 및 가치 창출</li> <li>• 구성원·외부에 대한 영향력 강화</li> <li>• 긍정적 사고 및 행동</li> </ul>	Dosi, Rosati, & Vignoli(2018), Chesson(2017)

### 제3절 지역사회보장협의체 운영 모형 개발

지금까지 살펴본 협의체의 기능 및 성과·혁신 요소, 그리고 과정 및 운영 요소를 중심으로 협의체의 운영 모형을 설계할 수 있다. 협의체의 3대 기능을 재정의하고, 전반적인 협의체 및 실무분과, 사무국의 운영을 활성화함으로써 협의체 기능 수행에 따른 다차원적 성과와 혁신을 기대할 수 있다.

#### 1. 지역사회보장협의체 3대 기능 및 성과·혁신 요소

앞서 사회보장급여법에 따른 협의체의 법적 목적 및 기능과, 지역사회 보장협의체의 운영 지침에 대한 검토를 토대로, 협의체의 세 가지 기능적 고려 사항으로 협력 네트워크 측면, 서비스 측면, 기반 조성 측면을 제시하고 각각의 성과와 혁신의 구성요소를 일반적 수준에서 규정하였다. 이를 종합하여 협의체의 3대 기능으로, 협력적 연결망 강화·확대, 사회보장과 관련된 수요자 중심 서비스의 기획과 실천, 지역 보장 증진을 위한 지역 맞춤형 전달체계 강화를 재정식화하며, 기능이 구현된 결과인 성과와 혁신의 다차원적 구성요소를 구체화하였다.

[그림 3-5] 지역사회보장협의체 3대 기능 도출 과정



협의체 기능에 따른 결과적 측면, 즉 성과와 혁신의 요소는 세부 기능별 4가지 차원에서 구성요소를 정리해볼 수 있다. 먼저, 협력적 연결망 강화·확대의 기능에 따른 결과는 참여 주체, 관계 형성, 관계 구도, 사회 자본의 4가지 요소로 대변된다. 참여 주체의 의견을 수렴과 반영, 참여 주체 간 연결망 형성과 공공·민간의 대등한 협력 관계의 구축, 공공·민간 간 신뢰 및 연대감 형성이 이루어지는 것을 협력적 연결망 강화·확대 측면의 성과로, 반면 이보다 진전된 방식에서 지역 주민의 의견 수렴 및 지역 문제 해결 활동의 활성화, 지역 주민 연결망 형성 및 지역사회보장협의체 주도의 사회보장 의제의 다양화, 지역 주민 간 신뢰·연대감의 향상이 이루어진 것을 혁신의 구성요소로 규정했다.

두 번째 기능인 수요자 중심 서비스 기획·실천에서의 성과와 혁신은 수요자 관점, 서비스 특화, 서비스 범위, 서비스 효과의 네 가지 차원으로 구분될 수 있다. 공급자에서 수요자 중심으로의 관점 전환, 지역 특화 서비스의 개발, 복지수요자의 욕구를 반영한 서비스의 다양화와 복지수요자의 복지 체감도 증가는 성과에 해당하는 반면, 보다 개별화된 욕구에 대한 이해와 공감의 증가, 새로운 수요에 대응하기 위한 창의적·실험적 서비스의 개발, 한정된 복지수요자가 아닌 지역 주민의 욕구를 반영한 서비스의 다양화와 지역 주민 전체의 실질적인 생활 편익이 증가하는 것은 혁신의 구성요소로 제시했다.

마지막으로 지역 맞춤형 전달체계 강화 측면에서는 정보 공유의 활성화 등 서비스 제공 기관 간 연계 체계가 구축되는 것은 성과로, 보다 발전된 형태로 지역사회 환경의 변화를 위한 기반이 고도화 되는 것은 혁신이라고 판단할 수 있다. 유사한 맥락에서 복지, 보건, 고용 등 다양한 사회보장 영역에서 서비스의 연계를 강화하는 것은 성과로 볼 수 있는 반면, 서비스의 영역 간 공동협력사업 활성화를 통해 영역 통합의 기반이 구축

되는 것은 혁신이라고 볼 수 있다. 또한 복지 사각지대 대응을 위한 서비스를 제공하고 민간 자원을 발굴하여 지역사회 자원의 총량을 확대하는 것은 성과의 구성요소로, 반면 복지 사각지대의 사전적 예방을 위한 지역 사회의 자발적 조직화가 나타나거나 지역사회 자원을 개발·관리하기 위한 체계가 고도화되고 있다면 혁신의 구성요소로 제시가 가능하다.

이러한 내용을 종합하여 협의체의 3대 기능 및 성과·혁신 요소를 정리하면 아래 <표 3-19>와 같다.

<표 3-15> 지역사회보장협의체 3대 기능 및 성과·혁신 요소

3대 기능	구성요소	성과	혁신
협력적 연결망 강화·확대	참여 주체	• 참여 주체 의견 수렴 및 사업 반영	• 지역 주민 의견 수렴 및 지역 문제 해결 활동 활성화
	관계 형성	• 참여 주체 간 연결망 형성	• 지역 주민 연결망 형성
	관계 구도	• 공공·민간 대등한 협력 관계 구축	• 협의체 주도 사회보장 의제 다양화
	사회 자본	• 공공·민간 간 신뢰·연대감 형성	• 지역 주민 간 신뢰·연대감 형성
수요자 중심 서비스 기획·실천	수요자 관점	• 공급자에서 수요자 관점으로 전환	• 개별화된 욕구의 이해와 공감 증가
	서비스 특화	• 지역 특화 서비스 개발	• 창의적·실험적 서비스 개발
	서비스 범위	• 복지수요자 욕구 반영 서비스 다양화	• 지역 주민 욕구 반영 서비스 다양화
	서비스 효과	• 복지수요자의 복지 체감도 증가	• 지역 주민의 실질적 편익 증가
지역 맞춤형 전달체계 강화	체계 구조	• 서비스 제공 기관 간 연계 체계 구축	• 지역사회 환경 변화 창출 기반 고도화
	영역 통합	• 사회보장 영역 간 연계 서비스 강화	• 사회보장 영역 간 공동협력사업 활성화
	복지 사각지대	• 복지 사각지대 대응 서비스 확대	• 주민 주도 조직화 기반 복지 사각지대 예방
	지역사회 자원	• 민간 자원 발굴 확대	• 지역사회 자원 개발·관리 체계 고도화

## 2. 지역사회보장협의체 3대 과정 및 운영 요소

협의체의 기능이 적절히 수행되고 이를 통한 성과와 혁신을 달성하기 위해서는 양자 간의 연결고리, 즉 과정과 운영 모형의 설계 역시 요구된다. 전반적인 협의체의 운영 효과성을 제고하고, 실무분과의 운영을 활성화하는 동시에 지역사회보장협의체의 사무국 지원 역할을 강화하는 과정적 측면의 고도화가 이루어져야 협의체의 기능 수행에 따른 성과와 혁신을 기대할 수 있다. 이는 앞서 논의한 협력 네트워크와 중추지원조직, 애자일 조직, 디자인 씽킹의 구성요소에 기반해 도출한 것이다.

〈표 3-16〉 이론적 자원과 지역사회보장협의체 3대 과정 차원 도출의 연계

3대 과정 차원	이론적 자원			
	협력 네트워크	중추지원조직	애자일 조직	디자인 씽킹
전반적 협의체 운영 효과성 제고	<ul style="list-style-type: none"> <li>책임성</li> <li>자원 동원</li> <li>협력 구조·관계</li> <li>학습 성과 측정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전·전략 가이드</li> <li>연계 활동 지원</li> <li>공공 활동 확립</li> <li>정책 개선</li> <li>자원 동원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>목표·전략의 공유</li> <li>조직 변화</li> <li>전략적 기여</li> <li>자원 가용성</li> <li>개방성</li> <li>협력·협업</li> <li>혁신성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>불확실성 감수</li> <li>공감</li> <li>조직 내·조직 간 상호작용</li> <li>다양성</li> <li>학습지향성</li> <li>경험적 지식 추구</li> <li>창의성·차별화</li> </ul>
실무분과 운영 활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>독립성·자율성</li> <li>신뢰</li> <li>상호작용·소통</li> <li>상호 의존성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>연계 활동 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사결정</li> <li>조직 변화</li> <li>다양한 업무·의사결정</li> <li>개방성</li> <li>협력·협업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀 협력·상호작용</li> <li>조직 내·조직 간 상호작용</li> <li>다양성</li> <li>창의성·차별화</li> </ul>
사무국 지원 역할 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>자원동원</li> <li>네트워킹 리더십</li> <li>조정·중개</li> <li>학습 성과 측정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>연계 활동 지원</li> <li>공유된 측정 체계 확립</li> <li>자원 동원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경 탐색</li> <li>자원 가용성</li> <li>훈련·개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경험적 지식 추구</li> <li>창의성·차별화</li> </ul>

협의체의 과정·운영 요소는 협의체, 실무분과, 사무국 운영 차원에서 각각 5가지의 요소로 구성된다. 먼저 전반적 협의체 운영 효과성 제고는 과정적 측면에서 매우 중요한 부분이다. 협의체 운영 효과성 제고는 크게 비전·목적 명확성, 인적·재정적 지속 가능성, 협력과 협업, 수요자 중심성, 학습 지향성의 다섯 가지 요소로 구성될 수 있는데, 공동의 비전과 목적의 수립과 구성원의 지지, 인적 자원인 협의체 구성원 역량 확보·지원 및 재정 자원의 확보, 구성원 간 소통·협력의 활성화 및 참여, 수요자 관점의 접근·공감 및 서비스 제공, 창의적 문제 해결 및 실험적 해결책 개발과 피드백을 통한 학습 등을 그 내용으로 한다.

다음으로 실무분과 운영 활성화는 구성원 간 목표 의식 공유 및 협의체 전체 목표와 실무분과 활동의 연계성을 의미하는 ‘목표 설정 및 달성’, 구성원의 역할에 대해 이해하고 그 가치를 인식하는 ‘역할 몰입도’, 구성원 간 상호 협력·지원 및 신뢰를 주요 내용으로 하는 ‘관계 상호성’, 효과적인 의사결정 및 의사소통을 중심으로 한 ‘의사결정 합리성’, 그리고 타 실무분과와의 정보 공유 및 통합적 활동이 이루어지는 것을 골자로 하는 ‘분과 간 상호작용’의 다섯 가지 요소로 규정된다.

과정 및 운영 요소의 마지막 차원인 사무국 지원 역할 강화는 비전 공유 및 구성원 역량 강화, 정보 수집·분석·공유, 구성원 간 소통 및 협력, 자원 개발 및 사업 기획·육성, 성과 관리 및 대외적 위상 제고의 다섯 가지 구성요소로 정리된다. 구체적으로는 구성원 간 비전·목표의 공유와 역량 강화를 지원하고, 지역사회 및 복지수요자의 욕구 정보를 수집·분석하여 제공하며, 구성원 간 교류·협력 및 정보 공유를 촉진하는 한편, 지역사회복지 자원의 발굴·확대와 창의적·혁신적 문제 해결 및 사업 기획, 성과 측정과 모니터링, 협의체 활동에 대한 대외적 관심과 위상 제고 등이 그 세부 내용으로 포함된다.

100 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

〈표 3-17〉 지역사회보장협의체 3대 과정 및 운영 요소

구분	구성요소	세부 내용
전반적 협의체 운영 효과성 제고	비전·목적 명확성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공동의 비전과 목적의 수립</li> <li>• 비전·목적의 명확한 인식 및 구성원 지지</li> <li>• 비전·목적에 기반한 우선순위 설정</li> </ul>
	인적·재정적 지속 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원 전문성·역량 확보 및 활용 기회 제공</li> <li>• 재정 자원의 확보</li> <li>• 구성원 활동에 대한 지속적 지원</li> <li>• 이해 관계자의 관심 및 지지</li> </ul>
	협력과 협업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통·협력에 대한 지원 및 참여</li> <li>• 상호 협력에 대한 참여 및 책임·역할 인식</li> <li>• 구성원 역량 및 강점에 대한 이해</li> <li>• 구성원 간 지식 공유 및 협업 활성화</li> </ul>
	수요자 중심성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요자 관점의 사고 및 문제 정의</li> <li>• 수요자 욕구의 이해 및 공감</li> <li>• 수요자 중심의 서비스 제공</li> <li>• 수요자 관심 및 참여 활성화</li> </ul>
	학습 지향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변화의 추구 및 실험적 방식 장려</li> <li>• 대안적·실험적 해결책 개발</li> <li>• 현장 경험 및 문제 해결 활동 활성화</li> <li>• 실패 및 피드백을 통한 학습</li> <li>• 창의적 문제 해결 역량 보유</li> </ul>
실무분과 운영 활성화	목표 설정 및 달성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원 간 목적·목표의 공유</li> <li>• 도전적 목표 설정 및 달성 지원</li> <li>• 협의체 전체 목표와 실무분과 활동의 연계</li> <li>• 조직 목표에 기반한 성과 창출</li> </ul>
	역할 몰입도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원 역할에 대한 이해</li> <li>• 구성원 기여에 대한 가치 인식</li> <li>• 구성원의 성취감 및 자부심 인식</li> <li>• 실무분과 기반 상호 활동 및 창출</li> </ul>
	관계 상호성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원 간 업무 연계</li> <li>• 구성원 간 협력 및 상호지원</li> <li>• 구성원 간 피드백 제공 및 역량 평가</li> <li>• 구성원 간 신뢰</li> </ul>
	의사결정 합리성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개방적·명확한 의사소통</li> <li>• 변화에 대한 유연성</li> <li>• 민주적·생산적·효과적 의사결정 및 합의</li> <li>• 효과적 문제 해결책의 도출</li> </ul>



구분	구성요소	세부 내용
	분과 간 상호작용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무분과 간 정보 공유 및 의사소통 활성화</li> <li>• 실무분과 간 갈등 해결 및 신뢰 확보</li> <li>• 실무분과 간 우선순위 조정 및 통합적 활동</li> <li>• 실무분과 간 생산적 협력 및 가치 창출</li> </ul>
사무국 지원 역할 강화	비전 공유 및 구성원 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원 간 비전·목표의 공유 지원</li> <li>• 구성원 역량 강화 지원</li> </ul>
	정보 수집·분석·공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역사회 회 및 복지수요자 욕구 정보 수집·분석·제공</li> </ul>
	구성원 간 소통 및 협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원 간 교류·협력 및 정보 공유 촉진</li> </ul>
	자원 개발 및 사업 기획·육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역사회복지 자원 발굴·확대</li> <li>• 새로운 사업 기획·육성 및 창의적·혁신적 문제 해결 지원</li> </ul>
	성과 관리 및 대외적 위상 제고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과의 측정·모니터링과 환류</li> <li>• 협의체 활동에 대한 대외적 관심 및 위상 제고</li> </ul>

[그림 3-6]은 협의체의 3대 기능, 3대 과정 및 운영 요소, 그리고 성과와 혁신의 요소를 종합적으로 정리한 것이다. 다음 장에서는 협의체 구성원 인식 조사를 통해 수집한 자료를 활용하여 이 운영 모형을 중심으로 협의체의 기능과 구조, 과정, 결과에 대해 종합적으로 진단하고, 협의체 운영 모형의 타당성을 실증 분석을 통해 검증한다.

[그림 3-6] 지역사회보장협의체 운영 모형





## 제4장

### 지역사회보장협의체 운영 및 성과 분석

제1절 지역사회보장협의체 인식 조사 개요

제2절 지역사회보장협의체 운영 및 성과 실태 분석

제3절 지역사회보장협의체 성과와 혁신 영향요인 분석



## 제 4 장

# 지역사회보장협의체 운영 및 성과 분석

### 제1절 지역사회보장협의체 인식 조사 개요

지역사회보장협의체(이하 협의체) 인식 조사는 협의체의 전반적 운영 현황과 성과 및 혁신 수준 등을 파악하는 것을 목적으로 하였다. 조사는 전국 226개 시군구 협의체 중 21개 협의체 구성원을 대상으로 2020년 9월 약 한 달 간 웹기반 온라인 설문 조사 방식으로 수행하였다.

#### 1. 조사 대상 및 조사 수행 현황

조사 대상이 되는 지자체 7대 유형으로 분류하여 추출했다. 지자체 7대 유형은 인구 규모와 도시화 수준을 고려한 것으로(함영진 외, 2018, p.163) 1유형(인구 50만 이상 시), 2유형(인구 50만 이하 시), 3유형(특별시 자치구), 4유형(광역시 자치구), 5유형(도농복합시), 6유형(인구 4만 8천 이상 군), 7유형(인구 4만 8천 이하 군)으로 분류하였으며, 조사 대상으로 선정된 21개 협의체 현황은 <표 4-1>과 같다.<sup>3)</sup>

다음으로 선정된 21개 협의체의 사무국을 통하여 각 협의체 구성원들(대표협의체, 실무협의체, 실무분과, 사무국 전담 인력)의 전수 명단을 확

3) 21개 시군구 협의체는 지역사회보장협의체 사무국 연합회의 협조를 통해 지자체의 자발적인 의사에 따라 선정된 것이다. 표본 추출의 대표성을 확보하기 위해 인구 규모와 도시화 수준을 반영한 지자체 7대 유형화를 층화 기준으로 활용하여 협의체를 선정했지만, 인식 조사에 참여하고자 하는 의사 자체가 협의체의 활성화 수준을 반영할 가능성이 있다는 점에서 표본 추출의 편향이 있을 수 있다. 따라서 추후 제시될 분석 결과를 전국적 수준에서 일반화하는 것은 신중할 필요가 있다.

보하고 이를 전체 표본으로 설정하였다. 전체 표본 수는 2,173명으로 소속 단위 별로 보면 대표협의체 380명, 실무협의체 465명, 실무분과 1,291명, 사무국 37명이었다. 지역별로는 1유형의 00시(231명), 5유형의 00시, 2유형의 00시(186명)가 많은 반면, 6유형 00군(22명), 7유형 00군(36명)은 구성원 수가 적었다. <표 4-2>를 보면 협의체 규모가 대체로 인구수를 반영하고 있음을 확인할 수 있다.

<표 4-1> 지역사회보장협의체 실태조사 지자체 유형 분류

유형		계
1유형	광역 도시형 (인구 50만 이상 시)	2
2유형	일반 도시형 (인구 50만 이하 시)	2
3유형	대규모 제한도시형 기초자치단체 (특별시 자치구)	2
4유형	소규모 제한도시형 (광역시 자치구)	3
5유형	도농형 (도농복합시)	6
6유형	대규모 농촌형 (약 4만8천 이상 군)	4
7유형	소규모 농촌형 (약 4만8천 이하 군)	2
전체		21

2020년 9월 약 4주 간 조사를 진행한 결과, 전체 표본 집단 2,173명 중 1,148명을 조사 완료하였으며, 최종 조사 현황은 <표 4-3>과 같다. 1유형의 00시(37.8%)를 제외하고 지역별 응답률은 모두 40% 이상이었으며, 6유형 00군은 86.4%로 가장 높은 응답률을 보였다. 소속 단위별 응답률은 실무분과 54.2%, 실무협의체 52.3%, 대표협의체 44.2%의 순

으로 나타났다. 민간위원은 54.7%, 공공위원은 39.2%가, 사무국은 표본 집단 37명 전체가 조사에 응하였다.

〈표 4-2〉 지역사회보장협의체 실태조사 전체 표본 현황

(단위: 명)

유형	지역	대표협의체		실무협의체		실무분과		사무국	총계
		민간 위원	공공 위원	민간 위원	공공 위원	민간 위원	공공 위원		
	총계	342	38	339	126	1,075	216	37	2,173
1유형	00시	22	1	16	16	142	33	1	231
	00시	14	0	18	15	69	0	3	119
2유형	00시	34	2	23	15	57	13	1	145
	00시	18	2	12	2	118	31	3	186
3유형	00시 00구	13	3	16	10	50	5	1	98
	00시 00구	28	5	26	8	70	27	2	166
4유형	00시 00구	20	2	21	2	34	4	1	84
	00시 00구	7	0	19	1	21	3	1	52
	00시 00구	23	0	17	1	49	6	3	99
5유형	00시	21	1	18	8	20	8	1	77
	00시	9	0	15	0	50	9	3	86
	00시	19	7	17	8	51	28	2	132
	00시	4	0	15	2	28	3	1	53
	00시	4	0	5	0	40	5	1	55
	00시	17	1	22	10	128	22	3	203
6유형	00군	5	1	6	1	5	2	2	22
	00군	3	2	16	2	16	4	2	45
	00군	32	6	25	12	90	12	2	179
	00군	20	1	1	3	23	1	1	50
7유형	00군	24	4	16	10	0	0	1	55
	00군	5	0	15	0	14	0	2	36

〈표 4-3〉 지역사회보장협의체 실태조사 응답 표본 현황 및 응답률

(단위: 명)

유형	지역	대표협의체		실무협의체		실무분과		사무국	총계	응답률*
		민간 위원	공공 위원	민간 위원	공공 위원	민간 위원	공공 위원			
총계		156	12	194	49	612	88	37	1,148	52.8
1유형	00시	15	1	10	8	86	16	1	137	59.3
	00시	2	0	7	4	29	0	3	45	37.8
2유형	00시	11	0	8	9	37	8	1	74	51.0
	00시	12	0	6	0	53	12	3	86	46.2
3유형	00시 00구	7	1	12	3	26	2	1	52	53.1
	00시 00구	9	1	10	1	38	10	2	71	42.8
4유형	00시 00구	6	0	8	0	20	2	1	37	44.0
	00시 00구	6	0	11	0	15	1	1	34	65.4
5유형	00시	7	1	16	3	13	5	1	46	59.7
	00시	4	0	13	0	38	2	3	60	69.8
	00시	10	2	10	3	25	9	2	61	46.2
	00시	2	0	10	2	16	2	1	33	62.3
	00시	4	0	3	0	25	2	1	35	63.6
	00시	2	0	16	8	77	4	3	110	54.2
6유형	00군	5	1	6	1	2	2	2	19	86.4
	00군	3	2	11	0	8	4	2	30	66.7
	00군	10	0	9	2	48	5	2	76	42.5
	00군	11	1	1	1	15	1	1	31	62.0
7유형	00군	9	2	8	3	0	0	1	23	41.8
	00군	3	0	10	0	8	0	2	23	63.9

\* 응답률은 전체 표본 대비 응답 표본

본 조사 결과 분석에는 모집단 분포를 반영하기 위해 가중치가 적용되었다. 2019년 기준 전국 지역사회보장협의체 운영 현황을 토대로 지자체 7대 유형과 소속 단위별(대표협의체, 실무협의체, 실무분과) 인원의 비중을 고려한 것이다. 사무국(간사)의 경우 가중치를 적용하지 않았으며, 소



속 단위가 겸직인 경우, 대표 소속을 기준으로 하여 가중치를 부여하였다. 예를 들어 대표협의체, 실무협의체, 실무분과 겸직인 경우 대표협의체 가중치를 부여하고, 실무협의체, 실무분과 겸직인 경우 실무협의체의 가중치를 부여했다.

단, 실무분과만 응답하는 ‘지역사회보장협의체 실무분과 운영 활성화’ 영역의 문항에서는 겸직 여부와 상관없이 실무분과 가중치를 부여하였다. 또, ‘지자체-민간 서비스 기관 자기 인식 및 상호 인식’ 영역에서 실무협의체와 실무분과의 민간위원만 응답하는 문항에서는 대표협의체 겸직인 경우, 대표협의체 가중치가 아닌 실무협의체 또는 실무분과의 가중치를 부여하였다.

가중치를 적용한 결과 표본수는 1,148명에서 1,045명으로 집계되었으며, 상대적으로 ‘지자체 유형’에서 가중치 적용 표본수의 차이가 크게 나타났다. <표 4-4>에서 지자체 1유형과 5유형은 과대표, 4유형과 7유형은 과소대표 되었던 것을 모집단 분포에 의한 보정한 결과를 확인할 수 있다.

제2절 협의체 운영 및 성과 실태 분석에서는 가중치를 적용한 수치인 1,045명을 활용하였다. 이 중 사무국은 가중치를 적용하지 않았기 때문에 사무국 37명과 사무국을 제외한 1,008명에 대한 문항별 평균을 각각 별도로 산출하여 제시하였다.

〈표 4-4〉 조사 완료 사례 수 및 가중값 적용 사례 수

(단위: %)

항목		조사 완료 사례 수(명)	비율(%)	가중값 적용 사례 수(명)	비율(%)
사례 수		(1,148)	100.0	(1,045)	100.0
지자체 유형	1유형	(178)	15.5	(89)	8.5
	2유형	(156)	13.6	(136)	13.1
	3유형	(120)	10.5	(135)	13.0
	4유형	(131)	11.4	(178)	17.0
	5유형	(334)	29.1	(165)	15.8
	6유형	(149)	13.0	(155)	14.8
	7유형	(43)	3.7	(149)	14.2
협의체 소속 단위	대표협의체	(168)	14.6	(202)	19.3
	실무협의체	(243)	21.2	(205)	19.6
	실무분과	(700)	61.0	(601)	57.5
	사무국	(37)	3.2	(37)	3.5
공공/민간위원	민간위원	(962)	83.8	(890)	85.2
	공공위원	(149)	13.0	(118)	11.3
지자체 소속 공공위원/ 실무 단위 민간위원	지자체 소속 공공위원	(149)	13.0	(118)	11.3
	실무협의체/실무분과 민간위원	(765)	66.6	(669)	64.0
협의체 직책	위원장. 부위원장	(41)	3.6	(44)	4.2
	공공위원	(149)	13.0	(118)	11.3
	사무국(간사)	(37)	3.2	(37)	3.5
공공위원/ 사무국(간사)	공공위원	(149)	13.0	(118)	11.3
	사무국(간사)	(37)	3.2	(37)	3.5

## 2. 조사 내용

협의체 인식 조사를 위한 조사표는 협의체의 운영 실태뿐만 아니라 성과와 혁신을 파악하기 위하여 연구진에 의해 개발되었다. 사무국 간사들과의 자문 회의를 통한 검증 과정을 거친 조사표는 ‘지역사회보장협의체 운영 전반’, ‘지역사회보장협의체 실무분과 운영 활성화’, ‘지자체-민간

서비스 기관 자기 인식 및 상호 인식', '지역사회보장협의체 성과와 혁신', '지역사회보장협의체 사무국(전담 인력) 운영'의 총 5개 영역(응답자 일반 현황 제외)으로 구성하였으며, 각 영역의 특성 요소를 반영한 세부 항목을 도출하였다. 또, 5개 영역의 성격을 고려하여 협의체 내의 소속 단위(대표협의체, 실무협의체, 실무분과, 사무국)와 직책 및 역할(위원장·부위원장 여부, 공공위원/민간위원, 사무국 간사)에 따라 영역별 응답 집단을 다르게 설정하였다(〈표 4-5〉). 응답자의 일반 현황을 제외하고 전체 문항은 125개이며, 모두 7점 척도로 측정하였다.

〈표 4-5〉 지역사회보장협의체 실태조사 조사 내용

영역	세부 항목	응답 구분
응답자 일반 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역, 연령, 성별, 소속 단위, 직책, 위촉일 등</li> </ul>	전체 응답
지역사회보장협의체 운영 전반	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전·목적 명확성(5개 항목)</li> <li>인적·재정적 지속 가능성(5개 항목)</li> <li>협력과 협업(7개 항목)</li> <li>수요자 중심성(7개 항목)</li> <li>학습 지향성(9개 항목)</li> </ul>	전체 응답
지역사회보장협의체 실무분과 운영 활성화 <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>실무분과의 목표 설정 및 달성(5개 항목)</li> <li>역할 몰입도(6개 항목)</li> <li>분과 구성원 관계 상호성(5개 항목)</li> <li>의사결정 합리성(6개 항목)</li> <li>분과 간 상호작용(7개 항목)</li> </ul>	실무분과만 응답
지자체-민간 서비스 기관 자기 인식 및 상호 인식 <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>협력과 소통 등에 대한 자기 인식과 민간 서비스 기관에 대한 인식(10개 항목)</li> </ul>	공공위원만 응답
	<ul style="list-style-type: none"> <li>협력과 소통 등에 대한 자기 인식과 지자체에 대한 인식(10개 항목)</li> </ul>	실무협의체와 실무분과의 민간위원만 응답
지역사회보장협의체 성과와 혁신 <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>협력적 연결망 강화·확대의 성과(5개 항목)</li> <li>협력적 연결망 강화·확대의 혁신(5개 항목)</li> <li>수요자 중심 서비스 기획·실천의 성과(4개 항목)</li> <li>수요자 중심 서비스 기획·실천의 혁신(4개 항목)</li> <li>지역 맞춤형 전달체계 강화의 성과(4개 항목)</li> <li>지역 맞춤형 전달체계 강화의 혁신(4개 항목)</li> </ul>	전체 응답
지역사회보장협의체 사무국(전담 인력)	<ul style="list-style-type: none"> <li>사무국 지원 역할 활성화 수준(10개 항목)</li> <li>사무국 지원 필요 사항(7개 항목)</li> </ul>	대표협의체 위원장·부위원장, 실

영역	세부 항목	응답 구분
운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>사무국 정원·현원·증원 인력 규모</li> </ul>	무협의체 위원장·부위원장, 공공위원, 사무국(전담 인력)만 응답

주: LLA, Leadership Toolkit: Team Effective Diagnostic. the NHS London Leadership Academy, Retrieved from <https://www.londonleadershipacademy.nhs.uk/leadershiptoolkit/leading-teams-and-change/leading-teams>에서 2020.10.17. 인출, 강혜규, 김희성, 박세경, 김동진, 오욱찬 등, (2019), 사회 서비스 이용 체계 실태조사 연구, 세종: 보건복지부, 강혜규, 안수란, 류진아, 엄태영, 진재문 등, (2018), 공공서비스 이용의 최적화를 위한 복지전달체계 연구: 지역 기반 거버넌스를 중심으로, 세종: 한국보건사회연구원에서 개발된 설문 문항의 일부를 재구성하여 활용한 것임.

## 제2절 지역사회보장협의체 운영 및 성과 실태 분석

조사 결과 기초 분석에서는 응답자의 일반적 특성과 함께 협의체 운영 전반, 실무분과 운영 활성화, 협의체 성과와 혁신 등 각 영역별 세부 항목과 지자체 유형, 소속 단위, 공공·민간위원을 교차 분석하여 제시했다.

### 1. 응답자의 일반적 특성

지역사회보장협의체 인식 조사에 따른 응답자 일반 현황은 <표 4-6>과 같다. 지자체 유형에서는 4유형(17.0%), 5유형(15.8%), 6유형(14.8%)이 많았으며, 1유형(8.5%)이 가장 낮은 비율을 나타냈다. 연령별로 살펴보면, 40대와 50대가 각각 34.9%와 32.3%로 4,50대가 전체의 약 67%로 다수를 차지했다. 반면 70대(0.6%)와 20대(3.7%)는 상대적으로 그 수가 매우 적었다. 성별에서는 여성이 62.5%, 남성이 34.0%로 여성이 약 1.8배 정도 많았다.

응답자 중 공공위원의 소속 기관 직위로는 팀장이 6.2%, 주무관 및 실무자가 5.4%로 나타난 반면, 단체장 및 부단체장은 0.6%, 소장·실장·국

장·과장·센터장은 1.9%로 공공위원 중에서는 주로 실무자급이 본 조사에 많이 응답하였음을 알 수 있다. 민간위원의 소속 기관 직위는 기관의 중간관리자, 대표/기관장, 실무자가 모두 20% 이상으로 대다수를 차지했고 교수(1.9%)와 의원(2.1%)은 낮은 비율을 보였다.

〈표 4-6〉 응답자 일반 현황

(단위: %)

항목		전체	지자체 유형						
			1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수		(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
지역	1유형	8.5	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2유형	13.1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3유형	13.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	4유형	17.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	5유형	15.8	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	6유형	14.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	7유형	14.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
연령	20대	3.7	5.9	8.1	6.2	1.6	5.3	1.3	0.0
	30대	17.2	20.0	24.5	26.7	23.2	18.5	11.3	2.2
	40대	34.9	33.5	32.0	34.0	35.4	36.2	32.9	47.7
	50대	32.3	37.7	27.8	24.7	29.4	34.6	39.7	41.4
	60대	7.8	1.9	5.9	7.4	10.4	4.8	14.2	8.7
	70대	0.6	0.9	1.6	0.9	0.0	0.6	0.7	0.0
성별	남성	34.0	33.7	29.5	32.3	39.5	36.5	38.6	33.8
	여성	62.5	66.3	70.5	67.7	60.5	63.5	61.4	66.2
공공 위원 소속 기관 직위	단체장·부단체장	0.6	0.9	0.8	0.0	0.0	0.6	0.7	1.5
	소장·실장·국장·과장·센터장	1.9	0.5	0.8	1.9	1.5	3.1	2.7	2.6
	팀장	6.2	10.9	10.4	7.8	2.3	8.4	4.8	3.3
	주무관·실무자	5.4	5.6	9.3	7.7	3.1	4.2	9.2	1.1
	기타	1.3	0.0	1.2	0.9	1.6	1.6	3.4	0.0
민간 위원 소속 기관 직위	교수	1.9	2.4	1.6	0.9	3.7	0.9	2.7	1.1
	의원	2.1	0.5	1.6	1.8	0.8	0.5	2.7	7.0
	대표·기관장	22.7	24.4	18.4	22.1	30.0	19.9	25.0	23.5
	중간관리자	27.8	36.6	23.6	38.6	37.0	33.0	16.3	18.3
	실무자	22.7	15.1	26.1	17.5	18.6	22.5	26.5	36.0
기타	4.0	3.0	6.3	0.9	1.5	5.1	6.0	5.6	

〈표 4-7〉 응답자 협의체 관련 현황

(단위: %)

항목		전체	지자체 유형						
			1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수		(1008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
지역 사회 보장 협의체 소속	대표협의체	20.1	17.1	18.5	16.7	21.9	20.6	22.3	21.2
	실무협의체	21.5	18.1	17.8	17.7	23.0	24.0	23.8	23.2
	실무분과	68.0	76.1	66.8	78.5	67.3	71.2	63.6	56.8
공공· 민간 위원	민간위원	85.2	83.7	81.5	85.1	96.1	87.6	86.6	93.7
	공공위원	11.3	16.3	18.5	14.9	3.9	12.4	13.4	6.3
지역사 회보장 협의체 직책	대표협의체 위 원장/부위원장	2.3	0.9	0.8	0.0	2.2	5.8	3.4	1.5
	실무협의체 위 원장/부위원장	2.1	0.6	0.0	2.5	2.3	2.8	1.4	4.4
	실무분과장	9.2	11.9	7.7	7.3	5.4	10.0	8.9	15.0
	그 외	91.3	96.4	93.8	94.6	94.7	91.1	91.2	79.1
위촉 개월	1년 미만	52.0	64.5	72.1	23.7	11.5	58.1	67.7	76.9
	1~3년 미만	32.5	20.9	8.9	32.0	69.3	38.4	22.1	22.0
	3~5년 미만	6.2	6.1	4.5	11.1	12.3	0.8	7.5	1.1
	5년 이상	5.4	8.5	4.1	14.5	7.0	2.7	2.7	0.0
	정확히 기억나 지 않음	3.9	0.0	10.4	18.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	평균: (개월)	18.31	22.91	14.32	34.24	22.90	14.75	14.66	9.27

응답자의 협의체 관련 현황에서는 협의체 소속 단위와 직책, 공공·민간 위원 여부를 살펴볼 수 있다. 먼저 소속 단위별로 보면 실무분과가 전체 응답자의 68.0%로 가장 많았고, 다음으로 실무협의체 21.5%, 대표협의체 20.1%의 순이었다. 조사 대상 중 11.3%가 공공위원, 85.2%가 민간위원으로 민간위원 응답자가 많았다. 협의체 내에서 맡고 있는 직책별 현황에서는 대표협의체 위원장·부위원장이 2.3%, 실무협의체 위원장·부위원장이 2.1%로 매우 낮은 비율을 차지하였으며, 실무분과장은 9.2%로 나타났다.

응답자의 협의체 경력을 확인하기 위하여 위촉 개월을 살펴보면 1년 미만이 52.0%로 절반 이상으로 나타났고, 1~3년 미만도 32.5%로 높게 나타났다. 반면 3년 이상은 11.6%로 나타나 응답자 대부분이 3년 이하의 위촉 경력을 가진 것으로 확인되었다.

## 2. 지역사회보장협의체의 전반적 운영 효과성

협의체의 전반적 운영 효과성을 ‘비전·목적 명확성’, ‘인적·재정적 지속 가능성’, ‘협력과 협업’, ‘수요자 중심성’, ‘학습 지향성’의 구성요소를 구분하여 분석하였다. 먼저 협의체의 ‘비전·목적 명확성’ 영역에서는 ‘공동의 비전과 목적이 수립되어 있는지’, ‘공동의 비전과 목적을 명확하게 인식하고 이를 구성원들이 지지하고 있는지’, ‘비전·목적에 기반하여 업무의 우선순위가 설정되어 있는지’를 지자체 유형과, 소속 단위, 공공·민간위원별로 살펴보았다.

### 1) 지역사회보장협의체의 비전·목적 명확성

협의체의 ‘비전·목적 명확성’의 전체 평균은 5.59점이었다. 세부 항목 중에서는 비전과 목적의 수립과 이에 대한 구성원들의 지지가 각각 5.71과 5.74점으로 높은 점수를 보인 반면, ‘비전과 목적에 기반한 우선순위 설정’과 ‘구성원들의 비전과 목적에 대한 인식’은 5.48점과 5.49점으로 상대적으로 낮은 점수를 나타냈다. 지자체 유형별로 보면 인구 50만 이상 시인 1유형이 평균 5.9로 가장 높은 수준이었고, 광역시 자치구인 4유형(5.73)과 인구 4만8천 이상 군(5.65)인 6유형의 순으로 높은 수치를 보였다. 반면, 인구 4만 8천 이하 군인 7유형과 인구 50만 이하 시의 2유형은

각각 5.41점, 5.42점으로 ‘비전과 목적의 명확성’이 상대적으로 낮은 것을 확인할 수 있다. 세부 항목별로 보았을 때도 지자체 유형별 점수는 1, 4, 6유형이 높고 7, 2, 3유형이 낮은 비슷한 양상을 보였다.

〈표 4-8〉 지자체 유형별 협의체의 비전·목적 명확성

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
전체	5.59	5.90	5.42	5.48	5.73	5.60	5.65	5.41
협의체 운영을 위한 공동의 비전·목적이 명확하게 수립되어 있다.	5.71	6.04	5.58	5.60	5.83	5.70	5.71	5.62
공동의 비전·목적을 이해하고 공유하도록 돕는 소통과 교육의 기회가 지속적으로 제공된다.	5.52	5.92	5.38	5.39	5.67	5.52	5.51	5.36
협의체 구성원들은 협의체의 비전·목적을 명확히 인식하고 있다.	5.49	5.83	5.28	5.41	5.66	5.50	5.60	5.23
협의체 구성원들은 협의체의 비전·목적을 적극적으로 지지한다.	5.74	6.02	5.57	5.60	5.91	5.79	5.81	5.54
협의체 구성원들은 협의체에서 중점적으로 추구해야 할 일에 대한 우선순위를 명확히 인식하고 있다.	5.48	5.70	5.28	5.40	5.60	5.50	5.60	5.31

주: 7점 척도  
전체 응답

소속 단위별로 분석표는 3개 소속 단위와 사무국(전담 인력)을 구분한다(〈표 4-9〉). 사무국은 가중값을 적용하지 않았기 때문에 사무국 응답자 37명은 1,008명과 별도로 제시하였다. 대표협의체 구성원들이 5.81점으로 ‘비전과 목적 명확성’에 가장 높은 점수를 준 반면, 사무국 구성원은 5.36점으로 가장 낮은 점수를 주었다. 세부 항목별 점수 역시 대표협의체가 가장 높고 실무협의체, 실무분과, 사무국의 순으로 점수가 감소하였



다. 전반적으로 5.4 이상의 높은 점수 분포를 보이는 가운데 구성원들의 비전과 목적 인식 항목에서 사무국의 점수가 4.99로 나타나 매우 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-9〉 소속 단위별 협의체의 비전·목적 명확성

(단위: 점)

항목	소속 단위				사무국 (전담 인력)
	전체	대표 협의체	실무 협의체	실무 분과	
사례 수	(1,008)	(202)	(205)	(601)	(37)
전체	5.59	5.81	5.58	5.52	5.36
협의체 운영을 위한 공동의 비전·목적이 명확하게 수립되어 있다.	5.71	5.96	5.75	5.62	5.64
공동의 비전·목적을 이해하고 공유하도록 돕는 소통과 교육의 기회가 지속적으로 제공된다.	5.52	5.70	5.47	5.48	5.48
협의체 구성원들은 협의체의 비전·목적을 명확히 인식하고 있다.	5.49	5.73	5.50	5.41	4.99
협의체 구성원들은 협의체의 비전·목적을 적극적으로 지지한다.	5.74	6.05	5.69	5.65	5.49
협의체 구성원들은 협의체에서 중점적으로 추구해야 할 일에 대한 우선순위를 명확히 인식하고 있다.	5.48	5.62	5.48	5.43	5.21

주: 7점 척도  
전체 응답

한편 공공과 민간위원 구분에 따른 결과에서는 민간위원(5.60)이 공공위원(5.47)보다 비전과 목적 명확성에 대하여 더 긍정적으로 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 4-10〉 공공 및 민간위원 협의체의 비전·목적 명확성

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(1,008)	(890)	(118)
전체	5.59	5.60	5.47
협의체 운영을 위한 공동의 비전·목적이 명확하게 수립되어 있다.	5.71	5.73	5.58
공동의 비전·목적을 이해하고 공유하도록 돕는 소통과 교육의 기회가 지속적으로 제공된다.	5.52	5.53	5.42
협의체 구성원들은 협의체의 비전·목적을 명확히 인식하고 있다.	5.49	5.50	5.42
협의체 구성원들은 협의체의 비전·목적을 적극적으로 지지한다.	5.74	5.77	5.55
협의체 구성원들은 협의체에서 중점적으로 추구해야 할 일에 대한 우선순위를 명확히 인식하고 있다.	5.48	5.49	5.39

주: 7점 척도  
전체 응답

## 2) 지역사회보장협의체의 인적·재정적 지속 가능성

협의체의 ‘인적·재정적 지속 가능성’에 대한 인식을 살펴보기 위하여 ‘전문성과 역량을 가진 구성원들이 참여하고 있는지’, ‘재정자원의 확보가 적절한지’, ‘구성원 활동에 대한 지속적 지원이 이루어지는지’, ‘지역사회 주요 이해 관계자들의 관심과 지지가 있는지’의 문항을 구성하였다. 전체 점수를 보면, ‘구성원의 전문성과 역량 확보 및 활용 기회 제공’에 대해서는 5.84점과 5.40의 비교적 높은 점수를 준 반면, ‘이해 관계자의 관심과 지지’는 5.24점으로 비교적 낮은 점수를, 특히 ‘예산 지원’에는 5.13점의 가장 낮은 점수를 부여했다. 이러한 경향은 3유형과 6유형을 제외하고 다른 모든 유형에서 유사하게 나타났다. 3유형의 경우 다른 지

역 유형들이 ‘예산 지원’에 가장 낮은 점수를 준 것과 달리 ‘이해 관계자의 관심과 지지’에 가장 낮은 점수(5.20점)를 주었고, 대조적으로 6유형의 경우에는 ‘이해 관계자의 관심과 지지’에 비교적 높은 점수(5.48점)를 주었다. 전반적으로 ‘재정적 지속 가능성’을 ‘인적 지속 가능성’에 비하여 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-11〉 지자체 유형별 협의체의 인적·재정적 지속 가능성

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
전체	5.39	5.59	5.07	5.44	5.47	5.40	5.45	5.34
협의체에는 전문성과 역량을 지닌 구성원들이 다양하게 참여하고 있다.	5.84	6.12	5.63	5.90	6.01	5.83	5.84	5.63
협의체의 원활한 운영과 지속적 발전을 위한 예산(사업비, 경상 운영비 등)이 적절하게 지원되고 있다.	5.13	5.24	4.75	5.31	5.09	5.18	5.20	5.14
협의체 구성원들이 안정적·지속적으로 활동할 수 있도록 지원하고 있다.	5.34	5.56	5.01	5.39	5.45	5.40	5.35	5.24
협의체 구성원들이 자신들의 전문성과 강점을 활용해 기여할 수 있는 기회를 충분히 제공하고 있다.	5.40	5.60	5.08	5.39	5.51	5.42	5.37	5.42
지역사회 주요 이해 관계자(지방의회 등)는 협의체의 기능과 역할에 대해 관심을 갖고 지지하고 있다.	5.24	5.44	4.87	5.20	5.30	5.14	5.48	5.27

주: 7점 척도  
전체 응답

총점으로 보면 1유형(5.59점), 4유형(5.47점), 6유형(5.45점)의 순으로 ‘인적·재정적 지속 가능성’을 높게 인식했고, 2유형(5.07점), 7유형(5.34점)과 5유형(5.40점)은 지속 가능성을 다소 낮게 인식하였다. 특히

2유형의 경우 다른 지자체 유형들이 5.3~5.5점대의 점수 분포를 보이는 것과 비교하여 5.07점으로 눈에 띄게 낮은 점수를 보여 협의체의 ‘인적·재정적 지속 가능성’을 매우 부정적으로 인식하고 있었다. 전반적으로 1유형이 문항별 점수가 가장 높은 가운데 ‘재정지원’에서는 3유형(5.31점)이, ‘이해 관계자의 관심과 지지’에서는 6유형(5.48점)이 더 높은 점수를 보였다.

〈표 4-12〉 소속 단위별 협의체의 인적·재정적 지속 가능성

(단위: 점)

항목	소속 단위				사무국 (전담 인력)
	전체	대표 협의체	실무 협의체	실무 분과	
사례 수	(1,008)	(202)	(205)	(601)	(37)
전체	5.39	5.46	5.33	5.38	5.02
협의체에는 전문성과 역량을 지닌 구성원들이 다양하게 참여하고 있다.	5.84	6.00	5.80	5.80	5.84
협의체의 원활한 운영과 지속적 발전을 위한 예산(사업비, 경상 운영비 등)이 적절하게 지원되고 있다.	5.13	5.12	5.01	5.17	4.61
협의체 구성원들이 안정적·지속적으로 활동할 수 있도록 지원하고 있다.	5.34	5.34	5.29	5.35	5.04
협의체 구성원들이 자신들의 전문성과 강점을 활용해 기여할 수 있는 기회를 충분히 제공하고 있다.	5.40	5.44	5.29	5.42	5.11
지역사회 주요 이해 관계자(지방의회 등)는 협의체의 기능과 역할에 대해 관심을 갖고 지지하고 있다.	5.24	5.37	5.27	5.18	4.50

주: 7점 척도  
전체 응답

소속 단위별로 ‘인적·재정적 지속 가능성’을 살펴본 결과 대표협의체(5.46점), 실무분과(5.38점), 실무협의체(5.33점), 사무국(5.02점)의 순으로 나타났으며, 사무국의 경우 다른 단위의 점수 분포에 비하여 매우 낮은 점수를 보였다. 문항별로 보았을 때도 모든 문항에서 사무국의 점수가 가장 낮았다. 또, 소속 단위 모두에서 ‘구성원의 전문성과 역량 확보 및 활용 기회 제공’에 대하여 긍정적인 평가를 하였고, ‘재정적 지원’과 ‘이해 관계자의 관심과 지지’에는 부정적인 평가를 하였다. 다만, 사무국 외의 다른 소속 단위에서는 ‘재정적 지원’에 가장 낮은 점수를 준 반면 사무국에서는 ‘이해 관계자의 관심과 지지(4.50점)’에 가장 낮은 점수를 부여하였다.

〈표 4-13〉 공공 및 민간위원 협의체의 인적·재정적 지속 가능성

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(1,008)	(890)	(118)
전체	5.39	5.39	5.41
협의체에는 전문성과 역량을 지닌 구성원들이 다양하게 참여하고 있다.	5.84	5.87	5.60
협의체의 원활한 운영과 지속적 발전을 위한 예산(사업비, 경상 운영비 등)이 적절하게 지원되고 있다.	5.13	5.11	5.28
협의체 구성원들이 안정적·지속적으로 활동할 수 있도록 지원하고 있다.	5.34	5.33	5.37
협의체 구성원들이 자신들의 전문성과 강점을 활용해 기여할 수 있는 기회를 충분히 제공하고 있다.	5.40	5.39	5.42
지역사회 주요 이해 관계자(지방의회 등)는 협의체의 기능과 역할에 대해 관심을 갖고 지지하고 있다.	5.24	5.22	5.36

주: 7점 척도  
전체 응답

공공위원과 민간위원을 구분하여 보면, 공공위원이 5.41점으로 민간위원 5.39점보다 높았으나 점수 차가 크지 않아 공공과 민간의 구분에 따른 차이가 나타난다고 보기는 어렵다. 더불어 문항별 점수 순위는 민간위원, 공공위원 모두 동일하게 나타났다(구성원의 전문성과 역량 확보에 최고점, 재정적 지원에 최하점). 한편 대부분의 문항에서 공공위원의 점수가 민간위원보다 높았는데, ‘구성원의 전문성과 역량 확보’ 문항에서는 민간위원의 점수가 5.87점으로 공공위원 5.60점으로 높았다. 민간위원들이 ‘전문성과 역량을 지닌 협의체 구성원들의 참여’에 대하여 더 긍정적으로 평가하고 있음을 확인할 수 있다.

### 3) 지역사회보장협의체의 협력과 협업

협의체 운영 효과성을 살펴보기 위한 세 번째 구성요소로서 ‘협력과 협업’은 ‘구성원들 간의 소통과 협력을 촉진하기 위한 지원 방안이 제공되는지’, ‘구성원들의 상호 협력에 대한 책임감이 있는지’, ‘구성원들이 역할과 활동에 대하여 명확하게 인식하고 있는지’, ‘구성원들 간 정보와 지식 공유가 활발한지’ 등의 세부 요소로 구성되어 있다. 이 중 ‘협업을 통한 성과 도출’이 5.59점으로 가장 긍정적으로 인식되고 있었으며, ‘상호 협력에 대한 책임감과 자발성’이 각각 5.56점과 5.52점으로 높은 점수를 나타냈다. 반면 ‘소통/협력에 대한 지원(5.28점)’, ‘구성원들 간 지식 공유(5.29점)’, ‘구성원 역량 및 강점에 대한 이해(5.32)’는 낮은 점수를 보였다. 각 유형별 응답자가 전체 평균과 유사한 경향인 반면 소규모 농촌형인 7유형은 1~6유형과 다소 다른 양상을 나타냈다. 7유형 응답자들은 ‘상호 협력의 자발성’에 대하여 가장 높은 점수를 주었다(1~6유형에서는 3순위 문항). 또, 1~6유형의 응답자들이 ‘소통/협력에 대한 지원’과 ‘구

성원 역량 및 강점에 대한 이해'에 대하여 가장 부정적으로 인식한 반면, 7유형의 경우 이들 문항에 대하여 가장 부정적으로 인식하지는 않았다.

〈표 4-14〉 지자체 유형별 협의체의 협력과 협업

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
전체	5.42	5.69	5.28	5.36	5.54	5.48	5.47	5.18
협의체 구성원들 간에 소통과 협력을 촉진하기 위한 다양한 지원 방안이 제공되고 있다.	5.28	5.59	5.06	5.32	5.34	5.25	5.39	5.10
협의체 구성원들은 상호 협력에 대한 책임감을 가지고 있다.	5.56	5.89	5.43	5.50	5.67	5.58	5.63	5.28
협의체 구성원들은 자발적으로 상호 협력에 참여하고 있다.	5.52	5.77	5.38	5.33	5.64	5.61	5.54	5.39
협의체 구성원들이 보유한 강점과 역량이 잘 알려져 있다.	5.32	5.51	5.09	5.28	5.42	5.36	5.37	5.27
협의체 구성원들은 자신들에게 요구되는 역할과 활동에 대해 명확하게 인식하고 있다.	5.40	5.58	5.26	5.33	5.58	5.48	5.47	5.08
협의체에서는 다양한 관점을 지닌 구성원 간 협업을 통해 더 나은 성과가 도출된다고 여겨진다.	5.59	5.83	5.54	5.51	5.70	5.66	5.63	5.28
협의체에서는 구성원들 간 정보와 지식 공유가 활발히 발생한다.	5.29	5.70	5.20	5.22	5.44	5.42	5.28	4.88

주: 7점 척도  
전체 응답

지자체 유형 별로 보면 1유형(5.69점), 4유형(5.54점), 5유형(5.48점), 6유형(5.47점)의 순으로 평균이 높았으며 가장 평균이 낮은 지자체 유형은 7유형(5.18점)이었다. 문항별로 지자체 유형의 점수를 보아도 1유형이 모든 문항에서 가장 높은 점수를 나타냈으며, 7유형은 전반적으로 낮은 점수를 보였다.

〈표 4-15〉 소속 단위별 협의체의 협력과 협업

(단위: 점)

항목	소속 단위				사무국 (전담 인력)
	전체	대표 협의체	실무 협의체	실무 분과	
사례 수	(1,008)	(202)	(205)	(601)	(37)
전체	5.42	5.58	5.38	5.38	5.30
협의체 구성원들 간에 소통과 협력을 촉진하기 위한 다양한 지원 방안이 제공되고 있다.	5.28	5.41	5.24	5.25	5.29
협의체 구성원들은 상호 협력에 대한 책임감을 가지고 있다.	5.56	5.77	5.49	5.51	5.20
협의체 구성원들은 자발적으로 상호 협력에 참여하고 있다.	5.52	5.69	5.48	5.47	5.08
협의체 구성원들이 보유한 강점과 역량이 잘 알려져 있다.	5.32	5.46	5.28	5.29	5.24
협의체 구성원들은 자신들에게 요구되는 역할과 활동에 대해 명확하게 인식하고 있다.	5.40	5.55	5.39	5.35	5.14
협의체에서는 다양한 관점을 지닌 구성원 간 협업을 통해 더 나은 성과가 도출된다고 여겨진다.	5.59	5.77	5.52	5.55	5.72
협의체에서는 구성원들 간 정보와 지식 공유가 활발히 발생한다.	5.29	5.37	5.25	5.28	5.41

주: 7점 척도  
전체 응답

협의체의 협력과 협업에 대해서 대표협의체(5.58점), 실무협의체(5.38점), 실무분과(5.38), 사무국(5.30점)의 순으로 긍정적으로 인식하였다. 실무분과, 실무협의체, 사무국의 점수가 5.3점대로 비슷한데 반하여 대표협의체의 점수는 5.58점으로 나타나 협력과 협업에 대한 대표협의체와 나머지 사이의 인식 차가 다소 큰 것으로 확인되었다.

문항별로 보았을 때, 모든 소속 단위에서 ‘협업을 통한 성과 도출’을 가장 긍정적으로 평가하였다. 그러나 이를 제외하고 다른 문항들에서 사무국은 나머지 다른 단위들과 반대의 경향을 나타내고 있다. 대표협의체, 실무협의체, 실무분과에서 2~3위 정도의 높은 순위를 보인 ‘협력에 대한



책임성과 자발성'에 대하여 사무국은 각각 5.20점(5순위), 5.08점(7순위)로 상반되는 점수를 보였다. 반면, '소통/협력에 대한 지원', '구성원 간 지식 공유' 문항에서 사무국 외 소속 단위에서는 6~7순위의 낮은 순위인 한편, 사무국에서는 2~3순위이다. 개별 문항별로 보았을 때도, 사무국의 전체 평균이 가장 낮음에도 불구하고 위의 세 문항의 점수가 소속 단위 중 가장 높거나 두 번째로 높았다.

〈표 4-16〉 공공 및 민간위원 협의체의 협력과 협업

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(1,008)	(890)	(118)
전체	5.42	5.43	5.37
협의체 구성원들 간에 소통과 협력을 촉진하기 위한 다양한 지원 방안이 제공되고 있다.	5.28	5.28	5.28
협의체 구성원들은 상호 협력에 대한 책임감을 가지고 있다.	5.56	5.55	5.56
협의체 구성원들은 자발적으로 상호 협력에 참여하고 있다.	5.52	5.55	5.30
협의체 구성원들이 보유한 강점과 역량이 잘 알려져 있다.	5.32	5.33	5.28
협의체 구성원들은 자신들에게 요구되는 역할과 활동에 대해 명확하게 인식하고 있다.	5.40	5.40	5.40
협의체에서는 다양한 관점을 지닌 구성원 간 협업을 통해 더 나은 성과가 도출된다고 여겨진다.	5.59	5.60	5.50
협의체에서는 구성원들 간 정보와 지식 공유가 활발히 발생한다.	5.29	5.29	5.27

주: 7점 척도  
전체 응답

민간위원(5.43점)이 공공위원(5.37점)보다 협력과 협업에 대하여 긍정적으로 인식하고 있었다. 민간위원은 '협업을 통한 성과 도출(5.60점)'에,

공공위원은 '상호 협력에 대한 책임감(5.56)'에 각각 가장 높은 점수를 주었으며 문항별 점수 경향은 대체로 유사하게 나타났다.

#### 4) 지역사회보장협의체의 수요자 중심성

'수요자 중심성'은 복지수요자의 욕구와 관점에 대하여 협의체가 얼마나 천착하고 노력하고 있는지를 살펴보는 세부 항목으로서, 협의체 운영 효과성의 5개 세부 항목 중 '비전/목적 명확성'과 함께 가장 높은 평균(5.59점)을 나타냈다. 수요자 중심성을 검토하기 위하여 '수요자 관점', '수요자의 상황과 욕구에 공감', '수요자 중심의 해결책', '수요자 중심의 서비스 제공' 등에 대하여 질문하였다. '수요자의 상황과 욕구에 공감(5.75점)', '수요자 중심의 서비스 제공(5.66점)', '수요자 참여 활성화(5.65점)'의 순으로 높은 평균을 나타냈으며, '수요자 욕구 이해에 시간 할애(5.32점)', '수요자 관점의 익숙함(5.48점)', '수요자 관점의 사고(5.63점)'의 순으로 낮은 평균을 보였다.

'수요자 중심성'을 지자체 유형별로 검토한 결과는 <표 4-17>과 같다. 7유형(소규모 농촌형)을 제외하고 문항별 순위 경향은 유사하게 나타났다. 7유형의 응답자들은 1~6유형에서 가장 높은 평균을 보인 '수요자의 상황과 욕구에 공감' 항목에 대하여 네 번째로 높은 점수를 준 한편, 1~6유형의 응답자들이 비교적 중간 순위 이하(4~5순위)의 평가를 한 '수요자 중심의 해결책'에 가장 높은 점수를 주었다.

수요자 중심성 영역의 전체 평균을 지자체 유형별로 보면 1유형이 5.77점, 4유형이 5.76점으로 가장 높았으며 이 두 유형의 차이는 0.01점으로 미미했다. 반면 7유형(5.38점)과 2유형(5.44점), 3유형(5.47점)은 가장 낮은 평균을 나타냈다. 대부분의 문항에서 1유형과 4유형이 가장 높

은 점수를 보였고, '수요자 중심의 해결책'을 제외한 나머지 문항에서 7 유형이 대체로 가장 낮은 점수를 나타냈다.

〈표 4-17〉 지자체 유형별 협의체의 수요자 중심성

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
전체	5.59	5.77	5.44	5.47	5.76	5.62	5.69	5.38
협의체에서는 항상 수요자의 관점에서 생각하기 위해 노력한다.	5.63	5.82	5.54	5.52	5.77	5.71	5.76	5.31
복지수요자의 문제 상황과 욕구에 공감하고자 노력한다.	5.75	5.96	5.57	5.68	5.97	5.82	5.92	5.33
협의체에서는 기획 단계부터 수요자의 욕구를 이해하는 데 상당한 시간을 할애하는 편이다.	5.32	5.58	5.13	5.25	5.41	5.33	5.39	5.20
협의체 구성원들은 수요자의 관점에서 문제를 바라보는 것이 익숙하다	5.48	5.70	5.41	5.37	5.63	5.54	5.56	5.21
협의체는 문제의 해결책을 최종 결정하는 데 있어 수요자가 가장 중요한 요소로 고려된다.	5.64	5.74	5.48	5.47	5.83	5.60	5.68	5.64
우리는 수요자가 빠르고 직관적으로 서비스를 제공받을 수 있도록 노력한다.	5.66	5.74	5.51	5.51	5.86	5.71	5.79	5.47
협의체 활동에 수요자의 관심과 참여를 활성화하기 위해 노력한다.	5.65	5.83	5.45	5.50	5.83	5.65	5.76	5.50

주: 7점 척도  
전체 응답

소속 단위별 '수요자 중심성'을 살펴본 결과 대표협의체(5.80점), 사무국(5.67점), 실무협의체(5.55점), 실무분과(5.53점)의 순으로 나타났는데, 이는 앞서 '비전/목적 명확성', '인적/재정적 지속 가능성', '협력과 협업' 영역에서 사무국이 일관되게 가장 낮은 평균을 보인 것과는 확연히 다른 양상이다. 소속 단위별 문항의 평균 순위는 대체로 전체 평균 순위

와 유사하게 ‘수요자의 상황과 욕구에 공감’이 가장 높게, ‘수요자 이해에 시간 할애’가 가장 낮게 나타났다.

〈표 4-18〉 소속 단위별 협의체의 수요자 중심성

(단위: 점)

항목	소속 단위				사무국 (전담 인력)
	전체	대표 협의체	실무 협의체	실무 분과	
사례 수	(1,008)	(202)	(205)	(601)	(37)
전체	5.59	5.80	5.55	5.53	5.67
협의체에서는 항상 수요자의 관점에서 생각하기 위해 노력한다.	5.63	5.79	5.62	5.58	5.74
복지수요자의 문제 상황과 욕구에 공감하고자 노력한다.	5.75	5.97	5.77	5.67	5.87
협의체에서는 기획 단계부터 수요자의 욕구를 이해하는 데 상당한 시간을 할애하는 편이다.	5.32	5.57	5.25	5.25	5.34
협의체 구성원들은 수요자의 관점에서 문제를 바라보는 것이 익숙하다	5.48	5.69	5.42	5.44	5.56
협의체는 문제의 해결책을 최종 결정하는 데 있어 수요자가 가장 중요한 요소로 고려된다.	5.64	5.85	5.56	5.59	5.70
우리는 수요자가 빠르고 직관적으로 서비스를 제공받을 수 있도록 노력한다.	5.66	5.90	5.62	5.59	5.77
협의체 활동에 수요자의 관심과 참여를 활성화하기 위해 노력한다.	5.65	5.85	5.60	5.59	5.73

주: 7점 척도  
전체 응답

민간위원은 협의체의 ‘수요자 중심성’에 대하여 5.60점을, 공공위원은 5.49점을 나타내, 큰 차이는 아니지만 민간위원이 더 긍정적인 평가를 하였다. 문항별로 보았을 때도, 모든 문항에서 민간위원이 공공위원보다 높은 점수를 주었다. 민간위원 응답자와 공공위원 응답자들의 문항별 순위는 유사했으나, ‘수요자 관점의 사고’에서는 공공위원이 세 번째로 높은 점수를 보인 반면, 민간위원은 다섯 번째로 높은 점수를 나타내 차이를 보였다.

〈표 4-19〉 공공 및 민간위원 협의체의 수요자 중심성

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(1,008)	(890)	(118)
전체	5.59	5.60	5.49
협의체에서는 항상 수요자의 관점에서 생각하기 위해 노력한다.	5.63	5.64	5.55
복지수요자의 문제 상황과 욕구에 공감하고자 노력한다.	5.75	5.76	5.67
협의체에서는 기획 단계부터 수요자의 욕구를 이해하는 데 상당한 시간을 할애하는 편이다.	5.32	5.33	5.21
협의체 구성원들은 수요자의 관점에서 문제를 바라보는 것이 익숙하다	5.48	5.49	5.48
협의체는 문제의 해결책을 최종 결정하는 데 있어 수요자가 가장 중요한 요소로 고려된다.	5.64	5.66	5.48
우리는 수요자가 빠르고 직관적으로 서비스를 제공받을 수 있도록 노력한다.	5.66	5.68	5.56
협의체 활동에 수요자의 관심과 참여를 활성화하기 위해 노력한다.	5.65	5.67	5.50

주: 7점 척도  
전체 응답

## 5) 지역사회보장협의체의 학습 지향성

협의체 운영 효과성 영역의 마지막 세부 영역으로 협의체의 ‘학습 지향성’을 살펴보았다. 총 9문항으로 구성된 학습 지향성 영역에서는 ‘변화를 추구하고 실험적 방식을 장려하는지’, ‘대안적이고 실험적인 해결책은 개발하는지’, ‘현장 경험 및 문제 해결 활동을 활성화하는지’, ‘실패와 피드백을 통한 학습이 이루어지는지’, ‘창의적 문제 해결 활동을 하고 역량을 갖추고 있는지’ 등을 질문하였다. 학습 지향성의 전체 평균은 5.26점으로 협의체 운영 효과성의 5가지 구성요소 중 가장 낮은 평균을 나타냈다. 구체적으로 보면 ‘현장 경험 중요시(5.47점)’, ‘창의적 문제 해결 역량(5.43

점), '대안적 해결책 추구(5.36점)'에 대해서는 긍정적으로 인식하였고, '새로운 방식과 활동 선호(5.05점)', '실험적 해결책 추구(5.16점)', '피드백을 통한 학습 활성화(5.17점)'에 대한 항목은 상대적으로 부정적으로 인식하고 있었다.

이를 지자체 유형별로 살펴본 결과도 위와 유사하게 나타났다. 대부분의 지자체 유형에서 '현장 경험과 창의적 문제 해결 역량'에 가장 높은 점수를, '새로운 방식과 활동 선호'에 가장 낮은 점수를 부여했다. 한편 7유형은 앞서 '협의체의 수요자 중심성' 영역에서와 마찬가지로 1~6유형과 다소 다른 양상을 보였다. 7유형의 응답자들은 1~6유형의 응답자들이 중간 정도의 순위를 보인 '실수나 실패 경험의 공유'와 이를 통한 '학습 장려와 창의적 아이디어를 필요로 하는 문제 해결 활동 활성화'에 낮은 점수를 주었다. 또, 1~6유형 응답자들이 낮은 점수를 준 '새로운 방식과 활동 선호'와 '변화 추구의 열망'에 부정적 평가를 한데 반하여 7유형의 응답자들은 이 두 문항에 상대적으로 긍정적 평가를 하였다.

지자체 유형별 평균은 1유형(5.56점), 4유형(5.42점), 6유형(5.38점), 5유형(5.30점), 3유형(5.11점), 2유형(5.09점), 7유형(5.01점)의 순으로 나타났고, 중위 그룹과 하위 그룹 간의 평균 차이가 다소 크다는 것을 확인하였다. 1유형은 모든 문항에서 가장 높은 평균을, 7유형은 대부분 문항에서 가장 낮은 평균을 보였다.

〈표 4-20〉 지자체 유형별 협의체의 학습 지향성

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
전체	5.26	5.56	5.09	5.11	5.42	5.30	5.38	5.01
협의체 구성원은 익숙한 것을 추구하기보다 새로운 방식과 활동을 선호한다.	5.05	5.22	4.82	4.86	5.15	5.08	5.21	5.00
협의체 구성원은 현상 유지에서 벗어나 변화를 추구하고자 하는 열망을 지니고 있다.	5.20	5.45	5.07	5.04	5.35	5.23	5.32	5.00
협의체에서는 실험적인 방법이나 해결책을 찾으려 한다.	5.16	5.53	4.96	4.95	5.28	5.17	5.31	4.98
협의체에서는 문제 해결을 위해 대안적 해결책을 찾거나 개발하는 것을 장려한다.	5.36	5.71	5.24	5.21	5.48	5.42	5.50	5.05
협의체에서는 과거의 실수나 실패 경험을 공유하고 이를 통해 학습할 것을 장려한다.	5.22	5.51	4.99	5.09	5.43	5.29	5.32	4.92
협의체에서는 피드백을 통한 학습이 활발히 이루어진다.	5.17	5.56	5.05	5.04	5.35	5.22	5.26	4.79
협의체에서는 탁상공론을 지양하고, 현장에서 얻는 경험을 중요시한다.	5.47	5.76	5.28	5.37	5.71	5.52	5.59	5.10
협의체에서는 창의적 아이디어를 필요로 하는 문제 해결 활동이 활발히 이루어진다.	5.27	5.59	5.07	5.12	5.45	5.31	5.44	4.96
협의체 구성원들은 창의적으로 문제를 해결하기 위한 역량을 갖추고 있다.	5.43	5.73	5.31	5.27	5.56	5.48	5.46	5.28

주: 7점 척도  
전체 응답

〈표 4-21〉 소속 단위별 협의체의 학습 지향성

(단위: 점)

항목	소속 단위				사무국 (전담 인력)
	전체	대표 협의체	실무 협의체	실무 분과	
사례 수	(1,008)	(202)	(205)	(601)	(37)
전체	5.26	5.46	5.20	5.21	5.35
협의체 구성원은 익숙한 것을 추구하기보다 새로운 방식과 활동을 선호한다.	5.05	5.16	5.01	5.02	5.15
협의체 구성원은 현상 유지에서 벗어나 변화를 추구하고자 하는 열망을 지니고 있다.	5.20	5.43	5.15	5.15	5.20
협의체에서는 실험적인 방법이나 해결책을 찾도록 장려한다.	5.16	5.46	5.06	5.08	5.50
협의체에서는 문제 해결을 위해 대안적 해결책을 찾거나 개발하는 것을 장려한다.	5.36	5.64	5.26	5.30	5.58
협의체에서는 과거의 실수나 실패 경험을 공유하고 이를 통해 학습할 것을 장려한다.	5.22	5.37	5.16	5.18	5.42
협의체에서는 피드백을 통한 학습이 활발히 이루어진다.	5.17	5.32	5.14	5.13	5.11
협의체에서는 탁상공론을 지양하고, 현장에서 얻는 경험을 중요시한다.	5.47	5.73	5.40	5.41	5.57
협의체에서는 창의적 아이디어를 필요로 하는 문제 해결 활동이 활발히 이루어진다.	5.27	5.45	5.21	5.23	5.21
협의체 구성원들은 창의적으로 문제를 해결하기 위한 역량을 갖추고 있다.	5.43	5.61	5.45	5.37	5.42

주: 7점 척도  
전체 응답

협의체의 ‘학습 중심성’에 대한 인식은 대표협의체가 5.46점으로 가장 높았고, 사무국이 5.35, 실무분과가 5.21점, 실무협의체가 5.20점의 순이었다. 소속 단위별 문항에 대한 평가 점수는 다른 영역들에 비하여 비교적 다양하게 나타났다. 대표협의체(5.73점)와 실무분과(5.41점)의 응답자들은 ‘현장 경험 중요시’에 대하여 가장 높은 점수를 준 반면 실무협의체 응답자들은 ‘창의적 문제 해결 역량(5.45점)’에, 사무국 응답자들은



‘대안적 해결책 추구(5.58점)’에 가장 높은 점수를 부여했다. 또, ‘실험적 해결적 추구’ 문항에 대하여 대표협의체와 사무국 응답자들은 각각 4번째(5.46점)와 3번째(5.50점)로 비교적 긍정적 평가를 한 반면 실무협의체와 실무분과 응답자들은 각각 5.06점과 5.08점으로 제시된 문항 중 매우 낮은 점수를 주었다.

소속 단위별로 보면 대부분의 문항에서 대표협의체와 사무국이 높은 점수를 보인 가운데 사무국의 응답자들이 ‘피드백을 통한 학습 활성화’ 문항에 대하여 가장 낮은 점수를 준 것이 눈에 띈다. 유사한 질문으로 보이는 ‘실수나 실패 경험의 공유와 이를 통한 학습 장려’ 문항에서는 사무국이 가장 높은 점수를 주었다는 점에서 사무국이 피드백의 부재를 가장 크게 인식하고 있다고 추측해 볼 수 있다.

민간위원과 공공위원 구분에 따른 협의체의 ‘학습 지향성’에서는 공공위원이 5.27점, 민간위원이 5.26점으로 거의 대등한 점수를 나타내 공공과 민간에 따른 차이가 없다고 볼 수 있다. 마찬가지로 대부분의 문항에서는 비슷한 정도로 평가했지만, ‘변화 추구의 열망’과 ‘피드백을 통한 학습 활성화’ 문항에서 각각 정반대의 평가를 보였다. 민간위원은 ‘변화 추구의 열망’에 5.21점을 주어 9개 문항 중 다섯 번째로 긍정적 평가를 한 반면, 공공위원은 이에 5.16점을 주어 9개 문항 중 두 번째로 낮은 평가를 하였다. 반대로 ‘피드백을 통한 학습 활성화’에서는 공공위원이 5.36점으로 긍정적 평가를(4순위) 하였고, 민간위원은 5.14점으로(8순위) 부정적 평가를 하였다. 이 외에 유일하게 공공위원이 민간위원보다 높은 평균을 보인 하위 영역임에도 불구하고 ‘새로운 방식과 활동 선호’에 유일하게 4점대의 낮은 평균을 나타낸 것도 눈에 띄는 점이다.

〈표 4-22〉 공공 및 민간위원 협의체의 학습 지향성

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(1,008)	(890)	(118)
전체	5.26	5.26	5.27
협의체 구성원은 익숙한 것을 추구하기보다 새로운 방식과 활동을 선호한다.	5.05	5.06	4.97
협의체 구성원은 현상유 지에서 벗어나 변화를 추구하고자 하는 열망을 지니고 있다.	5.20	5.21	5.16
협의체에서는 실험적인 방법이나 해결책을 찾도록 장려한다.	5.16	5.15	5.17
협의체에서는 문제 해결을 위해 대안적 해결책을 찾거나 개발하는 것을 장려한다.	5.36	5.36	5.37
협의체에서는 과거의 실수나 실패 경험을 공유하고 이를 통해 학습할 것을 장려한다.	5.22	5.21	5.23
협의체에서는 피드백을 통한 학습이 활발히 이루어진다.	5.17	5.14	5.36
협의체에서는 타상공론을 지양하고, 현장에서 얻는 경험을 중요시한다.	5.47	5.47	5.49
협의체에서는 창의적 아이디어를 필요로 하는 문제 해결 활동이 활발히 이루어진다.	5.27	5.27	5.30
협의체 구성원들은 창의적으로 문제를 해결하기 위한 역량을 갖추고 있다.	5.43	5.44	5.38

주: 7점 척도  
전체 응답

지금까지 협의체 운영 모형에서 제시한 첫 번째 과정적 차원인 협의체 운영 효과성 분석 결과를 종합하면, 세부 영역별 평균은 ‘비전·목적 명확성’과 ‘수요자 중심성’이 각각 5.59점으로 나타나 운영 효과성 측면에서 가장 긍정적으로 평가되었다. 다음으로 ‘협력과 협업’이 5.42점, ‘인적·재정적 지속 가능성’이 5.39점이었으며, ‘학습 지향성’이 5.26점으로 가장 평균이 낮았다. 전반적으로 협의체 운영 효과성에 대해 다소 긍정적으로 평가해 여전히 개선의 여지가 있음이 확인되었다. 특히 상대적으로 변

화를 추구하고 실험적 해결책을 시도하고, 실패 및 피드백을 통한 학습을 장려하는 ‘학습 지향성’이 상대적으로 가장 낮게 평가되어 이에 대한 개선책을 마련할 필요성이 제기된다.

조사 대상 협의체를 7개의 유형으로 나누어 검토한 결과, 다섯 개의 하위 영역 모두에서 1유형(광역 도시형/인구 50만 이상 시), 4유형(소규모 제한도시형/광역시 자치구)이 가장 높은 평균을 보였고, 2유형(일반 도시형/인구 50만 이하 시)과 7유형(소규모 농촌형/4만 8천 이하 군)은 가장 낮은 점수를 나타냈다. 6유형(대규모 농촌형/4만8천 이상 군), 5유형(도농형/도농복합시), 3유형(특별시 자치구)은 중간 그룹을 형성했다. 4유형과 3유형이 ‘구’ 단위임에도 4유형은 2순위로 비교적 높은 순위에, 3유형은 5순위로 낮은 순위를 보였다. 또, ‘군’ 단위에서도 대규모 농촌형인 6유형은 3순위로 높은 순위를, 소규모 농촌형인 7유형은 7순위로 가장 낮은 순위를 나타냈다. 종합하면, 지자체 유형 간에 일관되게 협의체 운영 효과성에 있어 불균형 현상이 있음을 확인할 수 있었다.

대표협의체, 실무협의체, 실무분과, 사무국의 소속 단위별 협의체 운영 효과성을 보면 모든 하위 영역에서 일관되게 대표협의체가 가장 긍정적 인식을 보였다. 사무국은 ‘비전·목적 명확성’, ‘인적·재정적 지속 가능성’, ‘협력과 협업’의 세 영역에서 가장 부정적 평가를 한 반면, ‘수요자 중심성’과 ‘학습 지향성’에 대해서는 대표협의체 다음으로 높은 점수를 나타내어 영역별로 확연한 차이를 보였다. 한편 실무분과는 ‘수요자 중심성’에서 실무협의체는 ‘학습 지향성’에서 가장 낮은 점수를 주었다.

공공위원과 민간위원으로 나누어 본 결과에서는 ‘비전·목적 명확성’과 ‘협력과 협업’, ‘수요자 중심성’에서는 민간위원이 공공위원보다 더 높은 평균을 나타냈다. ‘인적·재정적 지속 가능성’과 ‘학습 지향성’에서는 공공위원의 평균이 더 높았지만, 이 두 영역 모두에서 민간위원과 공공위원의 점수 차가 매우 근소하여 유의미한 차이라고 보기는 어렵다.

### 3. 지역사회보장협의체 실무분과 운영 활성화

#### 1) 실무분과의 목표 설정 및 달성

협의체 실무분과의 운영 활성화에 대한 인식을 ‘목표 설정 및 달성’, ‘역할 몰입도’, ‘관계 상호성’, ‘의사결정 합리성’, ‘분과 간 상호작용’의 5개 구성요소로 구분하여 살펴보았다. ‘실무분과 운영 활성화’ 영역은 실무분과 구성원만을 대상으로 조사하였으며 응답 사례 수는 가중값 적용 후 696명이었다. 실무분과원만 응답하였기 때문에 소속 단위는 제외하고 지자체 유형과 공공/민간 위원 별로 기초 분석 결과를 제시하였다.

〈표 4-23〉 지자체 유형별 실무분과의 목표 설정 및 달성

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(696)	(66)	(90)	(112)	(120)	(117)	(98)	(93)
전체	5.61	5.85	5.36	5.54	5.75	5.58	5.57	5.69
우리 실무분과 구성원들은 의미 있고 공유된 목적·목표를 지니고 있다.	5.70	5.93	5.46	5.59	5.89	5.70	5.61	5.78
우리 실무분과 구성원들은 공유된 미션을 달성하는 데 최선을 다한다.	5.69	5.89	5.48	5.56	5.89	5.69	5.58	5.78
우리 실무분과는 도전적으로 목표를 설정하고 이를 달성한다.	5.47	5.74	5.22	5.51	5.62	5.43	5.48	5.33
우리 실무분과는 협의체 전체의 비전과 목표 달성에 도움이 될 수 있도록 한다.	5.69	5.93	5.45	5.54	5.79	5.65	5.68	5.89
우리 실무분과는 의미 있는 성과를 지속적으로 만들어 낸다.	5.51	5.77	5.18	5.53	5.57	5.44	5.49	5.67

주: 7점 척도  
실무분과만 응답

‘목표 설정 및 달성’ 요소에서는 ‘구성원 간 목적·목표가 공유되고 있는지’, ‘구성원들이 공유된 미션을 달성하기 위해 노력하는지’, ‘도전적으로 목표를 설정하는지’, ‘협의체 전체 목표에 기반하여 성과가 창출되는지’ 등에 대한 실무분과원의 인식을 살펴보았다. 그 결과 실무분과원들은 7점 중 5.61점을 주어 실무분과의 ‘목표 설정 및 달성’에 대하여 다소 긍정적으로 평가하였다. 세부 문항에서는 ‘구성원 간 목적·목표의 공유(5.70점)’, ‘공유된 미션 달성을 위한 노력(5.69점)’, ‘협의체 전체 목표에 기반한 성과 창출(5.69점)’에 대하여 전체 평균(5.61점) 이상의 높은 점수를 보인 반면, ‘도전적 목표 설정과 달성(5.47점)’과 ‘성과의 지속적 창출(5.51점)’에서는 상위 3개 문항과 다소 큰 점수 차로 낮은 점수를 보였다. 설정된 목표에 대하여 공유하고 이를 달성하기 위한 노력에 비하여 목표를 도전적으로 설정하고 성과를 지속적으로 창출하는 것이 더 난이도가 높은 과업임을 확인할 수 있다.

이와 같이 5개 문항 중 상위 3개 문항과 하위 2개 문항의 구분이 명확하게 드러나는 경향은 지자체 7유형 모두에서도 유사하게 나타났다. 항목과 지자체 유형을 교차한 점수 분포에서 1유형의 경우 ‘구성원 간 목적·목표 공유’와 ‘협의체 전체 목표에 기반한 성과 창출’ 항목에서 각각 5.93점의 상당히 높은 점수를 부여하여 이에 대하여 매우 긍정적으로 인식하고 있었으며, 한편 2유형의 경우에는 ‘지속적 성과 창출’ 항목에 5.18점을 부여하여 매우 부정적으로 인식하고 있었다.

지자체 유형별 평균은 1유형이 5.85점으로 가장 높았고, 4유형 5.75점, 7유형 5.69점, 5유형 5.58점, 3유형 5.54점, 2유형 5.36점의 순으로 나타났다. 3유형(특별시 자치구)은 전체 7개 유형 중 6순위로 전반적으로 실무분과의 ‘목표 설정 및 달성’을 부정적으로 인식하고 있었으나 ‘도전적 목표 설정과 달성(5.51점)’에서는 전체 지역 중 3순위로, ‘성과의 지속

적 창출(5.53점)에서는 전체 지역 중 4순위로 응답하여 다른 지역 유형과는 다른 양상을 보였다. 3유형의 응답자들은 전체 평균에서는 가장 낮은 점수를 보인 두 개 항목에 대하여 상대적으로 긍정적으로 인식한 것이다. 한편 전반적으로 높은 평균을 보인 7유형(소규모 농촌형) 응답자들은 ‘도전적 목표 설정과 달성(5.33점)’에 전체 지역 중 6순위로 응답하여 3유형과 정반대의 양상을 보였다. 이러한 두 지역 유형의 특성이 ‘특별시’ 내의 자치 단체와 인구가 매우 적은 ‘군’ 단위의 자치 단체라는 극단의 환경을 반영하는 것인지는 확증할 수 없으나 주목하여 검토해볼 수 있다.

〈표 4-24〉 공공 및 민간위원 실무분과의 목표 설정 및 달성

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(696)	(622)	(74)
전체	5.61	5.64	5.40
우리 실무분과 구성원들은 의미 있고 공유된 목적·목표를 지니고 있다.	5.70	5.74	5.43
우리 실무분과 구성원들은 공유된 미션을 달성하는 데 최선을 다한다.	5.69	5.72	5.45
우리 실무분과는 도전적으로 목표를 설정하고 이를 달성한다.	5.47	5.49	5.34
우리 실무분과는 협의체 전체의 비전과 목표 달성에 도움이 될 수 있도록 한다.	5.69	5.71	5.54
우리 실무분과는 의미 있는 성과를 지속적으로 만들어낸다.	5.51	5.55	5.22

주: 7점 척도  
실무분과만 응답

실무분과의 ‘목표 설정 및 달성’에 대한 인식을 민간위원과 공공위원으로 구분하여 보았을 때, 민간위원이 5.64점으로 공공위원(5.40점)보다 더 높은 평균을 보였다. 또, 5개 세부 항목에서도 민간위원의 점수가 공공

위원 점수보다 일관되게 높게 나타났다. ‘구성원 간 목적·목표의 공유’, ‘공유된 미션 달성을 위한 노력’, ‘협의체 전체 목표에 기반한 성과 창출’에 대하여 문항 중에서 상대적으로 높은 점수를, ‘도전적 목표 설정과 달성’과 ‘성과의 지속적 창출’에서는 낮은 점수를 부여한 것은 민간위원과 공공위원이 동일했지만 민간위원은 ‘구성원 간 목적·목표의 공유(5.74점)’에, 공공위원은 ‘협의체 전체 목표에 기반한 성과 창출(5.54점)’에 가장 높은 점수를 부여했다. 그러나 항목 간 점수 차가 크지 않아 의미 있는 해석을 하기는 어렵다.

## 2) 실무분과의 역할 몰입도

실무분과의 ‘역할 몰입도’ 영역에서는 분과의 구성원으로서 역할을 어떻게 이해하고 인식하고 있는지, 구성원의 성취감과 자부심을 인지하고 있는지, 실무분과 기반으로 상호 활동이 이루어지는지 등을 통하여 얼마나 역할에 몰입되어 있는지를 검토한다. ‘역할 몰입도’의 전체 평균은 7점 만점 중 5.52점으로 높은 편이었으나 ‘실무분과 운영 활성화’의 세부 영역 5개 중에서는 두 번째로 낮은 것이다.

‘역할 몰입도’에 대한 세부 문항 평균은 ‘구성원 기여에 대한 가치 인식’이 5.68점으로 가장 높았고, ‘구성원 간 고무(5.61점)’, ‘하나의 팀으로서 성과 창출 노력(5.50)’ 순이었다. 반면 ‘분과 활동에 대한 성취감’은 5.40점으로 가장 낮은 평균을 보였고 ‘실무분과원으로서 역할에 대한 명확한 이해’와 ‘자부심’은 각각 5.46점으로 구성 문항들 중에서는 낮은 점수에 해당했다.

〈표 4-25〉 지자체 유형별 실무분과의 역할 몰입도

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(696)	(66)	(90)	(112)	(120)	(117)	(98)	(93)
전체	5.52	5.79	5.32	5.51	5.71	5.58	5.60	5.11
실무분과 구성원들은 자신의 역할에 대해 명확히 이해하고 있다.	5.46	5.72	5.32	5.54	5.62	5.56	5.64	4.78
실무분과 구성원들의 기여는 가치 있는 것으로 여겨진다.	5.68	5.93	5.55	5.65	5.90	5.75	5.72	5.22
실무분과 구성원들은 상호 최선을 다하도록 고무시킨다.	5.61	5.84	5.44	5.57	5.80	5.67	5.65	5.33
실무분과 구성원들은 분과 활동에서 높은 성취감을 지니고 있다.	5.40	5.61	5.12	5.41	5.63	5.43	5.56	5.00
실무분과 구성원들은 실무분과의 일원인 것에 자부심을 느끼고 있다.	5.46	5.79	5.24	5.40	5.67	5.48	5.54	5.11
실무분과는 하나의 팀으로서 최고의 성과를 창출하기 위해 노력한다.	5.50	5.83	5.25	5.51	5.62	5.57	5.50	5.22

주: 7점 척도  
실무분과만 응답

‘역할 몰입도’ 평균이 가장 높은 지자체 유형은 5.79점의 1유형이었으며, 4유형(5.71점)과 6유형(5.60점), 5유형(5.58점), 3유형(5.51점)의 순이었다. 7유형(5.11점)과 2유형(5.32점)은 앞의 상위 점수를 보인 지자체 유형과 비교적 큰 점수 차로 ‘역할 몰입도’ 정도가 낮은 그룹에 속했다.

지자체 유형별로 문항들의 상대적 점수를 살펴본 결과, 대부분의 지자체 유형에서 비슷한 경향을 보이는 가운데, 7유형의 경우 ‘실무분과원으로서 역할에 대한 명확한 이해’가 4.78점으로 나타났는데, 이는 ‘역할 몰입도’ 영역에서 눈에 띄는 가장 낮은 점수일 뿐만 아니라 7유형 내에서도 다른 문항과 비교되는 매우 낮은 점수이다.



〈표 4-26〉 공공 및 민간위원 실무분과의 역할 몰입도

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(696)	(622)	(74)
전체	5.52	5.54	5.35
실무분과 구성원들은 자신의 역할에 대해 명확히 이해하고 있다.	5.46	5.47	5.36
실무분과 구성원들의 기여는 가치 있는 것으로 여겨진다.	5.68	5.69	5.53
실무분과 구성원들은 상호 최선을 다하도록 고무시킨다.	5.61	5.64	5.43
실무분과 구성원들은 분과 활동에서 높은 성취감을 지니고 있다.	5.40	5.41	5.29
실무분과 구성원들은 실무분과의 일원인 것에 자부심을 느끼고 있다.	5.46	5.48	5.24
실무분과는 하나의 팀으로서 최고의 성과를 창출하기 위해 노력한다.	5.50	5.53	5.22

주: 7점 척도

실무분과만 응답

민간위원의 ‘역할 몰입도’ 평균은 5.54점으로 공공위원(5.35점)보다 높았으며, 모든 문항에서 민간위원이 공공위원보다 높은 점수를 보였다. 그러나 민간위원과 공공위원이 상대적으로 중요하게 인식하는 세부 항목은 다소 다르게 나타났다. ‘구성원 기여에 대한 가치 인식’과 ‘구성원 간 고무’를 1, 2순위로 가장 긍정적으로 인식하는 것은 같았으나, 민간위원의 경우 ‘분과 활동에 대한 성취감’에, 공공위원은 ‘하나의 팀으로서 성과 창출 노력’에 가장 낮은 점수를 부여했다. 또한 ‘실무분과원으로서 역할에 대한 명확한 이해’에 대하여 공공위원은 전체 ‘역할 몰입도’ 항목 중 3번째로 높은 점수를 준 반면 민간위원은 두 번째로 낮은 점수를 주었다.

### 3) 실무분과 구성원 관계 상호성

‘분과 구성원 관계 상호성’을 살펴보기 위하여 실무분과 구성원 간의 ‘업무 연계’, ‘협력 및 상호 지원’, ‘피드백 제공’, ‘상호 역량에 대한 긍정적 평가’, ‘상호 신뢰’의 5개 항목에 대하여 평균을 산출하였다. ‘관계 상호성’ 영역의 전체 평균은 5.78점으로, 이는 ‘실무분과 운영 활성화’의 하위 구성요소인 ‘목표 설정 및 달성’, ‘역할 몰입’, ‘의사결정 합리성’, ‘분과 간 상호작용’을 포함한 5개 영역 중 가장 높은 점수이다. 7유형의 ‘피드백 제공’의 경우 6.11점으로 전체 조사 결과를 고려하였을 때 매우 높은 점수이며, 최하 점수인 2유형의 ‘협력 및 상호 지원’의 5.42점도 다른 영역의 점수들과 비교하여 낮은 점수는 아니다.

〈표 4-27〉 지자체 유형별 분과 구성원 관계 상호성

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(696)	(66)	(90)	(112)	(120)	(117)	(98)	(93)
전체	5.78	5.93	5.52	5.68	5.92	5.75	5.70	5.96
실무분과 구성원들은 의견에 차이가 있더라도 서로 간의 관계를 해치지 않는 방식으로 업무를 처리할 수 있다.	5.85	6.02	5.60	5.75	6.02	5.81	5.79	6.00
실무분과 구성원들은 높은 수준의 협력과 상호 지원을 보여준다.	5.71	5.84	5.42	5.61	5.86	5.70	5.62	5.89
실무분과 구성원들은 서로 간에 건설적인 피드백을 구하고 제공한다.	5.73	5.81	5.47	5.61	5.86	5.65	5.62	6.11
실무분과 구성원들은 서로가 지닌 고유한 역량을 높이 평가한다.	5.75	5.94	5.51	5.65	5.89	5.76	5.65	5.89
실무분과 구성원들은 서로를 신뢰한다.	5.85	6.07	5.61	5.78	5.98	5.82	5.83	5.89

주: 7점 척도  
실무분과만 응답

세부 문항에서는 ‘업무 연계’와 ‘상호 신뢰’가 각각 5.85점으로 구성원들의 동의 정도가 가장 높았으며, ‘상호 역량에 대한 긍정적 평가(5.75점)’, ‘피드백 제공(5.73점)’, ‘협력 및 상호 지원(5.71점)’의 순으로 높은 점수를 보였다. 평가하고 신뢰하는 가치의 측면이, 협력하고 피드백을 제공하는 실질적 수행의 측면보다 잘 이루어지고 있음을 알 수 있다.

지자체 7개 유형 중에서는 7유형(5.96점), 1유형(5.93점), 4유형(5.92점)의 순으로 평균이 높았으며, 5유형(5.75점), 6유형(5.70점), 3유형(5.68점)이 비슷한 점수대로 중간 그룹을 형성하였고 2유형은 5.52점으로 가장 낮은 평균을 보였다.

〈표 4-28〉 공공 및 민간위원 분과 구성원 관계 상호성

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(696)	(622)	(74)
전체	5.78	5.81	5.47
실무분과 구성원들은 의견에 차이가 있더라도 서로 간의 관계를 해치지 않는 방식으로 업무를 처리할 수 있다.	5.85	5.89	5.53
실무분과 구성원들을 높은 수준의 협력과 상호 지원을 보여준다.	5.71	5.74	5.42
실무분과 구성원들은 서로 간에 건설적인 피드백을 구하고 제공한다.	5.73	5.77	5.39
실무분과 구성원들은 서로가 지닌 고유한 역량을 높이 평가한다.	5.75	5.79	5.44
실무분과 구성원들은 서로를 신뢰한다.	5.85	5.88	5.56

주: 7점 척도

실무분과만 응답

민간위원의 ‘관계 상호성’ 평균은 5.81점, 공공위원의 평균은 5.47점으로 다른 영역들의 점수 분포에 비추어 다소 큰 차이를 보였다. 세부 문

항에서도 모두 민간위원의 평균이 공공위원보다 비교적 큰 차이로 높은 평균을 나타냈다.

#### 4) 실무분과의 의사결정 합리성

‘개방적이고 명확한 의사소통’, ‘변화에 대한 유연성’, ‘의사결정의 효과성’, ‘효과적 합의 도출’, ‘의사결정의 생산성’, ‘의사결정의 민주성’을 의사결정의 합리성으로 보고 지자체 유형과 공공 및 민간위원 구분에 따른 분석을 실시하였다.

〈표 4-29〉 지자체 유형별 실무분과의 의사결정 합리성

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(696)	(66)	(90)	(112)	(120)	(117)	(98)	(93)
전체	5.74	5.91	5.51	5.61	5.80	5.74	5.70	5.93
실무분과의 의사소통은 명확하고 개방적인 방식으로 이루어진다.	5.83	6.07	5.63	5.73	5.91	5.88	5.75	5.89
실무분과 구성원들은 변화하는 요구에 적응하는 유연성을 지니고 있다.	5.72	5.94	5.53	5.57	5.79	5.75	5.66	5.89
실무분과에 다루는 문제 해결은 효과적인 해결책으로 귀결된다.	5.62	5.80	5.34	5.53	5.75	5.61	5.71	5.67
실무분과 구성원들은 효과적으로 의사결정의 합의를 이끌어 낼 수 있다.	5.78	5.95	5.51	5.60	5.80	5.72	5.74	6.22
실무분과 회의는 매우 생산적이다.	5.54	5.67	5.31	5.44	5.53	5.55	5.52	5.78
실무분과 의사결정 과정은 민주적이다.	5.93	6.06	5.75	5.82	6.02	5.95	5.83	6.11

주: 7점 척도  
실무분과만 응답

실무분과의 '의사결정 합리성'은 전체 평균 5.74점으로 다소 높은 수준이었다. 실무분과의 응답자들은 '의사결정의 민주성(5.93점)'과 '개방적이고 명확한 의사소통(5.83점)'에 대한 동의 정도가 가장 높게 나타났다. 다음으로 '효과적 합의 도출(5.78점)', '변화에 대한 유연성(5.72점)', '의사결정의 효과성(5.62점)', '의사결정의 생산성(5.54점)' 순서대로 긍정적인 평가를 하였다.

지역 유형 중에서는 7유형이 5.93점으로 실무분과의 의사결정이 가장 합리적이라고 인식하고 있었으며 1유형 응답자들 역시 5.91점으로 근사하게 높은 인식 수준을 보였다. 7유형과 1유형의 평균은 비슷했으나 해당 유형의 소속 응답자들이 더 긍정적으로 인식하는 하위 요소에는 차이가 있었다. 7유형의 응답자들은 '효과적 합의 도출(6.22점)', '의사결정의 생산성(5.78점)', '의사결정의 민주성(6.11점)'에서, 1유형의 응답자들은 '개방적이고 명확한 의사소통(6.07점)', '변화에 대한 유연성(5.94점)', '의사결정의 효과성(5.80점)'에서 전체 지역 유형 중 가장 높은 점수를 주었다.

4유형(5.80점), 5유형(5.74점), 6유형(5.70점)은 지역 유형 중 중간 정도의 평균을 보였고 3유형(5.61점)과 2유형(5.51점)은 가장 낮은 수준의 평균을 나타냈다. 2유형의 경우에는 하위 항목 모두에서 가장 낮은 점수를 보였다.

실무분과 운영 활성화의 다른 영역과 마찬가지로 민간위원(5.77점)이 공공위원(5.49점)보다 실무분과의 의사결정의 합리성이 높다고 인식하고 있었다.

〈표 4-30〉 공공 및 민간위원 실무분과의 의사결정 합리성

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(696)	(622)	(74)
전체	5.74	5.77	5.49
실무분과의 의사소통은 명확하고 개방적인 방식으로 이루어진다.	5.83	5.86	5.62
실무분과 구성원들은 변화하는 요구에 적응하는 유연성을 지니고 있다.	5.72	5.75	5.47
실무분과에 다루는 문제 해결은 효과적인 해결책으로 귀결된다.	5.62	5.65	5.41
실무분과 구성원들은 효과적으로 의사결정의 합의를 이끌어 낼 수 있다.	5.78	5.81	5.48
실무분과 회의는 매우 생산적이다.	5.54	5.56	5.31
실무분과 의사결정 과정은 민주적이다.	5.93	5.97	5.64

주: 7점 척도  
실무분과만 응답

## 5) 실무분과 간 상호작용

‘실무분과 간 상호작용’에서는 타 실무분과와의 관계에 주목하여 실무분과 운영의 활성화를 검토하였다. 즉, ‘실무분과 간 정보 공유가 활발한지’, ‘실무분과 간 갈등을 협력적으로 해결하는지’, ‘실무분과 간 신뢰와 협력적 관계가 구축되어 있는지’ 등에 대하여 조사한 결과는 〈표 4-31〉과 같다.

‘실무분과 간 상호작용’의 전체 평균은 5.07점으로 7점 척도임을 고려하였을 때 대체로 긍정적 평가라고 할 수 있다. 그러나 이는 ‘실무분과 운영 활성화’의 하위 5개 영역 중 가장 낮은 점수이다. 또, 전체 조사 수치의 변량을 고려하였을 때 가장 점수가 높은 ‘관계 상호성’의 5.78점과 큰 점

수 차이를 나타낸 것이다. 다른 하위 영역의 점수 분포에서 5점 이하의 점수가 거의 없는 것에 반하여 ‘실무분과 간 상호작용’ 영역에서는 4점대의 점수가 다수 분포하고 있다.

〈표 4-31〉 지자체 유형별 실무분과 간 상호작용

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(696)	(66)	(90)	(112)	(120)	(117)	(98)	(93)
전체	5.07	5.07	4.79	4.98	5.07	4.92	5.35	5.33
타 실무분과와의 정보 공유(주요 의제, 우수 사례 등)가 활발하다.	4.96	5.05	4.64	4.94	4.98	4.76	5.26	5.11
타 실무분과와 효과적으로 의사소통하고 있다.	4.91	4.90	4.56	4.85	4.92	4.70	5.24	5.22
타 실무분과와의 갈등을 협력적으로 해결할 수 있다.	5.19	5.23	4.89	5.14	5.30	5.04	5.39	5.33
타 실무분과의 요구를 충족시키기 위해 우리 실무분과의 우선순위를 조정하고 있다.	4.99	4.99	4.76	4.89	4.98	4.87	5.26	5.22
타 실무분과와 신뢰 있고 협력적인 관계가 구축되어 있다.	5.13	5.07	4.79	5.04	5.10	5.06	5.40	5.44
타 실무분과 계획을 반영하여 우리 활동에 통합하기 위해 노력한다.	5.17	5.13	5.01	5.08	5.08	4.99	5.49	5.44
타 실무분과와의 협력은 생산적이고, 가치 있는 결과를 낳고 있다.	5.15	5.13	4.89	4.95	5.15	5.03	5.40	5.56

주: 7점 척도  
실무분과만 응답

문항 별로 보면 ‘실무분과 간 갈등의 협력적 해결(5.19점)’, ‘실무분과 간 통합적 활동(5.17점)’, ‘실무분과 간 생산적 협력 및 가치 창출(5.15점)’, ‘실무분과 간 신뢰와 협력 관계 구축(5.13점)’의 순으로 다소 긍정적으로 평가를 하였으며 5점 이상의 점수를 나타냈다. 반면 ‘실무분과 간 효과적 의사소통(4.91점)’, ‘실무분과 간 정보 공유 활성화(4.96점)’, ‘실무

분과 간 우선순위 조정(4.99점)의 항목들은 4점대의 비교적 낮은 평균을 보였다.

지자체 유형 중에서는 군 단위인 6유형과 7유형이 각각 5.35점과 5.33점으로 '실무분과 간 상호작용'에 대하여 가장 긍정적으로 인식하였고, 1유형과 4유형이 동일하게 5.07점으로 상위 그룹을 형성하였다. 대규모 농촌형인 6유형이 다른 하위 항목들에서 중상위 정도의 위치를 차지했던 것과 비교하여 '실무분과 간 상호작용'에서 가장 높은 순위를 나타낸 것은 주목할 만한 결과이다.

3유형(4.98점), 5유형(4.92점), 2유형(4.79점)은 모두 4점대 이하의 점수를 나타내 다른 지역 유형에 비하여 긍정적 인식의 정도가 낮게 나타났다. 특히 가장 낮은 평균을 보인 2유형의 경우 '실무분과 간 통합적 활동(5.01점)'을 제외하고 모두 5점 이하의 점수를 부여하여 실무분과 간 긍정적 상호작용에 대한 동의 정도나 매우 낮았다.

민간위원의 해당 항목에 대한 평균은 5.09점, 공공위원의 평균은 4.94점으로 민간위원이 실무분과 간 상호작용이 더 잘 이루어진다고 인식하고 있었다. 대부분의 하위 항목에서도 민간위원의 평가가 더 긍정적이었으나, '실무분과 간 신뢰와 협력 관계 구축'에서는 민간위원의 평균이 4.99점으로 공공위원 평균 5.03점보다 낮게 나타났다.



〈표 4-32〉 공공 및 민간위원의 실무분과 간 상호작용

(단위: 점)

항목	공공 및 민간위원		
	전체	민간위원	공공위원
사례 수	(696)	(622)	(74)
전체	5.07	5.09	4.94
타 실무분과와의 정보 공유(주요 의제, 우수 사례 등)가 활발하다.	4.96	4.98	4.74
타 실무분과와 효과적으로 의사소통하고 있다.	4.91	4.92	4.80
타 실무분과와의 갈등을 협력적으로 해결할 수 있다.	5.19	5.20	5.11
타 실무분과의 요구를 충족시키기 위해 우리 실무분과의 우선순위를 조정하고 있다.	4.99	4.99	5.03
타 실무분과와 신뢰 있고 협력적인 관계가 구축되어 있다.	5.13	5.15	4.97
타 실무분과 계획을 반영하여 우리 활동에 통합하기 위해 노력한다.	5.17	5.19	5.00
타 실무분과와의 협력은 생산적이고, 가치 있는 결과를 낳고 있다.	5.15	5.17	4.95

주: 7점 척도  
실무분과만 응답

협의체 운영 모형에서 두 번째 과정적 차원인 실무분과 운영 활성화에 대하여 어떻게 인식하고 있는지 5개의 하위 영역으로 구분하여 살펴보았다. 하위 영역 중 ‘분과 구성원 관계 상호성(5.78점)’과 ‘의사결정 합리성(5.74점)’으로 평균이 가장 높았으며, 다음으로 ‘목표 설정 및 달성(5.61점)’과 ‘역할 몰입도(5.52점)’ 역시 높은 점수를 보였다. 한편 가장 점수가 낮은 ‘분과 간 상호작용’은 5.07점으로 나머지 4개 하위 영역에 비해 가장 저조한 평가를 나타냈다. 앞선 협의체 전반적 운영 효과성 결과에 비해 실무분과 운영 활성화 평가는 상대적으로 긍정적이다. 그럼에도 매우 높은 수준의 활성화 수준을 보이고 있다고 평가하기는 어렵다. 특히 가장 저조한 점수를 나타낸 ‘분과 간 상호작용’은 실무분과 간에도 일종의 ‘칸

막이 현상'이 있음을 시사하여 분과 간 정보 공유와 조율, 조정을 활성화해야 할 필요성을 확인할 수 있었다.

지역 유형별로 검토한 결과에서는 하위 영역에 따라 지역별 순위가 비교적 다양하게 나타났다. '목표 설정 및 달성'과 '역할 몰입도'에서는 1유형과 4유형이 가장 높은 순위를 보인 반면 '불과 구성원 관계 상호성'과 '의사결정 합리성'에서는 7유형이 가장 높은 평균을 나타냈다. 또, '분과 간 상호작용'은 6유형의 구성원들이 가장 긍정적인 평가를 하였고, 그 다음이 7유형이었다. 앞서 검토한 '협의체 운영 효과성'에서는 일관되게 가장 낮은 순위를 보인 7유형이 실무분과 운영에서는 눈에 띄게 긍정적인 결과를 보였다는 점이 특징적이다. 이러한 결과가 나타난 원인으로 지역 사회의 물리적 크기와 친분, 밀접도 등과의 관련성을 추측해볼 수 있다.

공공위원과 민간위원으로 구분하여 모든 하위 영역에서 민간위원이 공공위원보다 더 실무분과가 더 잘 운영된다고 인식하였다. 민간위원과 공공위원의 인식 차이가 가장 큰 하위 영역은 '분과 구성원 관계 상호성'으로 점수 차는 0.34점 차이였으며, 인식 차가 가장 작은 영역은 '분과 간 상호작용'으로 점수 차는 0.15점이었다. 즉, 타 분과 간의 관계에 대하여 민간위원과 공공위원 모두 비슷한 반면 구성원 간 관계에 대해서는 상당 부분 다르게 평가하고 있는 것이다.

#### 4. 지자체-민간 서비스 기관 자기 인식 및 상호 인식

협의체의 본래 기능 중 하나인 민관 협력의 주체 중 하나인 관의 협의체 활동, 특히 협력과 소통에 대하여 어떻게 인식하고 있는지 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 '지자체의 민관 협력 지향성'과 '상호 협력 관계'에 대하여 서로 주어가 반대인 문항을 구성하였으며, 공공위원과 민간위원(실무협의체와 실무분과의 민간위원)만 문항에 응답하도록 하였다.

## 1) 지자체의 민관 협력 지향성

‘지자체의 민관 협력 지향성’은 ‘지자체가 명확한 비전과 목표를 가지고 있는지’, ‘지자체가 민관 협력을 적극적으로 추구하는지’, ‘지자체가 민간 서비스 기관의 고충을 해결하기 위한 노력을 하는지’ 등의 5개 문항으로 구성하였다.

〈표 4-33〉 지자체 유형별 공공위원의 지자체 민관 협력 지향성에 대한 인식

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(118)	(15)	(25)	(20)	(7)	(21)	(21)	(9)
전체	5.79	5.74	5.67	5.83	6.08	5.63	5.81	6.22
우리 시군구는 지역사회보장 발전을 위한 명확한 비전과 목표를 가지고 있다	5.74	5.75	5.54	5.78	6.20	5.59	5.81	6.06
우리 시군구는 지역 주민의 사회보장을 위해서 민관 협력을 적극적으로 추구한다.	5.85	5.84	5.70	5.78	6.00	5.75	5.86	6.48
우리 시군구는 민관 협력 사업을 추진함에 있어 상호 간의 협의 과정을 중시한다.	5.80	5.76	5.69	5.96	6.00	5.62	5.71	6.24
우리 시군구는 민간 서비스 기관의 고충과 애로 사항을 해결하기 위해 노력한다.	5.84	5.72	5.80	5.84	6.20	5.60	5.86	6.30
우리 시군구는 여러 기관의 협력 과정에서 조율과 중재의 역할을 충실히 수행한다.	5.73	5.64	5.60	5.76	6.00	5.63	5.81	6.00

주: 7점 척도  
공공위원만 응답

‘지자체 민관 협력 지향성’에 대하여 공공위원의 평균은 7점 만점 중 5.79점, 민간위원의 평균은 5.45점으로 양측 모두 다소 긍정적으로 평가

하였다. 공공위원이 스스로를 평가한 <표 4-33>을 보면 5개 항목 중 ‘민관 협력 적극성(5.85점)’과 ‘민간의 고충 해결 노력(5.84점)’의 평균이 가장 높게 나타났다. 다음으로 ‘상호 협의 과정 중시(5.80점)’, ‘비전과 목표 명확성(5.74점)’, ‘중재 역할(5.73점)’의 순으로 높은 점수를 보였다. 민간위원 역시 공공의 민관 협력 관련 항목 중 ‘민관 협력 적극성(5.56점)’에 동의 정도가 가장 높았으며, ‘상호 협의 과정 중시(5.51점)’, ‘비전과 목표 명확성(5.49점)’, ‘민간의 고충 해결 노력(5.40점)’, ‘중재 역할(5.30점)’의 순으로 긍정적 평가를 하였다.

<표 4-34> 지자체 유형별 민간위원의 지자체 민관 협력 지향성에 대한 인식

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(678)	(59)	(83)	(92)	(127)	(110)	(99)	(109)
전체	5.45	5.58	5.07	5.47	5.67	5.42	5.53	5.36
시군구는 지역사회보장 발전을 위한 명확한 비전과 목표를 가지고 있다	5.49	5.73	5.18	5.48	5.71	5.54	5.50	5.27
시군구는 지역 주민의 사회보장을 위해서 민관 협력을 적극적으로 추구한다.	5.56	5.69	5.17	5.61	5.79	5.52	5.64	5.44
시군구는 민관 협력 사업에 있어 상호 간의 협의 과정을 중시한다.	5.51	5.64	5.12	5.52	5.73	5.44	5.57	5.50
시군구는 민간 서비스 기관의 고충과 애로 사항을 해결하기 위해 노력한다.	5.40	5.44	4.97	5.40	5.56	5.33	5.47	5.50
시군구는 여러 기관의 협력 과정에서 조율과 중재의 역할을 충실히 수행한다.	5.30	5.40	4.92	5.33	5.55	5.28	5.45	5.08

주: 7점 척도

실무협의체와 실무분과의 민간위원만 응답

공공위원과 민간위원의 ‘지자체 민관 협력 지향성’에 대한 전체 평균 차이는 0.34점이었고, 세부 5개 문항 모두에서 공공위원의 점수가 민간위원보다 높게 나타나 상호 인식의 측면보다 자기 인식에 더 긍정적임을 확인할 수 있다. 또, 문항별 점수 차이를 본 결과 ‘비전과 목표 명확성’이 0.25점, ‘민관 협력 적극성’, ‘상호 협의 과정 중시’의 점수 차는 각각 0.29점인 한편, ‘민간의 고충 해결 노력’의 점수 차는 0.44점, ‘중재 역할’의 점수 차는 0.43점으로 나타나 이 두 항목에서 상호 인식의 차가 가장 크게 나타났다.

지자체 유형별로 보면 공공위원의 경우 7유형(6.22점), 4유형(6.08점)이 6점 이상의 매우 높은 점수로 ‘민관 협력 지향성’에 가장 긍정적 인식을 하는 지자체 유형으로 나타났으며, 다음은 3유형(5.83점), 6유형(5.81점), 1유형(5.74점), 2유형(5.67점), 5유형(5.63점)의 순이었다. 특히 4유형과 7유형 응답자들의 경우 5개 세부 항목 전체의 평균이 6점 이상으로, 스스로에 대하여 매우 긍정적으로 평가하였다. 한편 민간위원의 경우, 점수 평균이 4유형(5.67점), 1유형(5.58점), 6유형(5.53점), 3유형(5.47점), 5유형(5.42점), 7유형(5.36점), 2유형(5.07점)의 순으로 나타났다. 공공위원 점수가 가장 높게 나타났던 7유형에서 민간위원의 점수는 두 번째로 낮았고, 공공위원 점수가 낮은 편이었던 1유형의 민간위원의 점수는 두 번째로 높게 나타나 상반되는 인식 차를 보여주고 있다.

지역 유형별 공공위원과 민간위원의 점수 차를 구체적으로 살펴보면 점수 차가 가장 높은 지역은 전술한 순위 차이에서도 확인할 수 있듯 7유형(0.86점)이었고 그 다음은 2유형(0.6점)으로 나타났다. 7유형과 2유형은 나머지 지역들의 점수 차이 범위가 0.16~0.41점인 것을 고려하였을 때, 공공위원과 민간위원의 인식 차이가 상당히 크게 나타난다고 할 수 있다. 평균의 차이가 가장 작게 나타난 지역은 1유형(0.16점)과 5유형

(0.21점)이었다.

지역 유형별로 공공위원과 민간위원은 각 세부 항목에 대해서도 인식 차이를 나타냈다. 2유형과 5유형의 공공위원들은 ‘비전과 목표의 명확성’에 대하여 항목 중 가장 낮은 점수를 준 반면, 민간위원들은 가장 높은 점수를 주었다. 한편, 2유형과 6유형의 공공위원들이 세부 항목들 중 ‘민간의 고충 해결 노력’이 가장 잘 되고 있다고 인식하였는데, 이에 대해 민간위원들은 4순위 정도의 점수를 부여하였다. 이처럼 <표 4-33>과 <표 4-34>를 통하여 ‘지자체 민관 협력 지향성’에 대한 자기 인식과 상호 인식의 차이가 평균 차이뿐만 아니라 세부 항목에서도 나타나고 있음을 확인하였다.

## 2) 상호 협력 관계 인식

공공위원과 민간위원의 협력 관계에 대한 상호 인식에 대하여 살펴보았다. <표 4-35>에서는 공공위원이 민간 서비스 기관의 협력에 대하여 어떻게 인식하고 있는지를, <표 4-36>에서는 민간위원이 지자체의 협력에 대하여 어떻게 인식하고 있는지를 제시하고 있다. 공공위원의 민간 서비스 기관의 ‘전문성’, ‘정보 공유’, ‘자원 공유’, ‘대등한 관계에서 협력’, ‘상호 신뢰’에 대한 전체 평균은 5.70점으로 다소 높게 나타났다. 민간위원의 지자체에 대한 평균은 5.32점으로 높은 편이었으나 공공위원의 인식보다는 낮았다. 즉, 공공위원의 상대방에 대한 평가가 민간위원의 그것보다 긍정적이었다.

구체적으로 살펴보면 공공위원은 ‘전문성(5.77점)’, ‘상호 신뢰(5.74점)’, ‘대등한 관계에서 협력(5.69점)’, ‘정보 공유(5.66점)’, ‘자원 공유(5.63점)’의 순으로 높은 점수를 부여했다. 민간위원의 평가는 ‘상호 신뢰

(5.58점), ‘전문성(5.32점)’, ‘자원 공유(5.29점)’, ‘정보 공유(5.28점)’, ‘대등한 관계에서 협력(5.13점)’의 순이었다. 공공위원과 민간위원 모두 상대방에 대한 ‘전문성’과 ‘신뢰’를 높이 평가했다는 점에서는 비슷하나, 세부 문항들의 순위는 다소 다르게 나타났다. 특히, ‘대등한 관계에서 협력’ 항목에서는 공공위원은 세 번째로 높은 점수를, 민간위원은 가장 낮은 점수를 부여하여 대등한 파트너십에 대한 인식의 차이를 보여준다. 이러한 결과는 문항별 점수 차이에서도 확인할 수 있다. 공공위원과 민간위원의 점수 차이가 가장 큰 항목은 ‘대등한 관계에서 협력(0.56점)’이었고, ‘전문성(0.45점)’, ‘정보 공유(0.38점)’였다. 한편 ‘상호 신뢰’의 점수 차는 0.16점으로 나타나 지자체와 민간 서비스 기관의 상대방에 대한 신뢰는 상대적으로 격차가 적었다.

〈표 4-35〉 지자체 유형별 공공위원의 민간 서비스 기관 협력 관계 인식

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(118)	(15)	(25)	(20)	(7)	(21)	(21)	(9)
전체	5.70	5.68	5.45	5.81	6.28	5.46	5.80	6.00
민간 서비스 기관은 사회보장 사업에 있어 전문성을 보유하고 있다.	5.77	5.97	5.67	5.80	6.40	5.50	5.71	5.89
민간 서비스 기관은 자신들이 보유한 정보를 적극적으로 공유한다.	5.66	5.65	5.47	5.86	6.20	5.33	5.76	5.83
민간 서비스 기관은 자신들이 보유한 자원을 적극적으로 공유한다.	5.63	5.44	5.34	5.84	6.20	5.29	5.76	6.24
우리 시군구와 민간 서비스 기관은 대등한 관계에서 협력하고 있다.	5.69	5.70	5.42	5.64	6.00	5.51	5.91	6.24
우리 시군구는 민간 서비스 기관을 신뢰한다.	5.74	5.66	5.34	5.90	6.60	5.66	5.86	5.83

주: 7점 척도  
공공위원만 응답

지자체 유형의 구분에 따라 보면, 공공위원에서는 4유형(6.28점), 7유형(6.00점), 3유형(5.81점), 6유형(5.80점)의 평균은 높게 나타났고, 상대적으로 2유형(5.45점), 5유형(5.46점), 1유형(5.68점)의 평균은 낮았다. 민간위원의 경우에는 4유형(5.63점), 6유형(5.41점), 3유형(5.39점), 1유형(5.33점), 5유형(5.24점), 7유형(5.18점), 2유형(4.94점)의 순이었다. 4유형은 공공위원과 민간위원 모두 지역 유형 중 가장 높은 평균을 보였고, 특히 공공위원 응답자들은 모든 항목에 대하여 6점 이상의 높은 점수를 주었다. 반대로 2유형은 공공위원과 민간위원 모두 가장 낮은 점수를 보였으며, 민간위원의 경우 유일하게 4점대의 평균을 나타냈다.

〈표 4-36〉 지자체 유형별 민간위원의 지자체 협력 관계 인식

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(678)	(59)	(83)	(92)	(127)	(110)	(99)	(109)
전체	5.32	5.33	4.94	5.39	5.63	5.24	5.41	5.18
시군구는 사회보장 사업에 있어 전문성을 보유하고 있다.	5.32	5.35	4.96	5.39	5.64	5.26	5.40	5.16
시군구는 자신들이 보유한 정보를 적극적으로 공유한다.	5.28	5.32	4.93	5.37	5.50	5.18	5.35	5.22
시군구는 자신들이 보유한 자원을 적극적으로 공유한다.	5.29	5.36	5.00	5.38	5.64	5.18	5.37	5.02
우리 기관과 시군구는 대등한 관계에서 협력하고 있다.	5.13	5.07	4.59	5.18	5.47	5.09	5.24	5.06
우리 기관은 시군구를 신뢰한다.	5.58	5.54	5.24	5.64	5.89	5.50	5.69	5.45

주: 7점 척도

실무협의체와 실무분과의 민간위원만 응답

7유형의 경우 공공위원은 2순위로, 민간위원은 6순위였으며, 점수 차도 0.82점으로 매우 큰 차이를 보였다. 7유형 다음으로 공공위원과 민간



위원의 점수 차이가 큰 지역은 4유형(0.65점), 3유형(0.42점)이었고, 점수 차이가 가장 적은 지역은 5유형(0.22점)이었다.

이상으로 ‘지자체의 민관 협력 지향성’과 ‘상호 협력 관계’에 대한 공공위원과 민간위원의 인식을 살펴보았다. ‘지자체의 민관 협력 지향성’에 대한 공공위원의 평균은 5.79점, 민간위원의 평균은 이보다 낮은 5.49점으로 나타나, 지자체의 민관 협력을 위한 노력에 대한 공공위원과 민간위원 간의 인식상의 괴리가 있음이 확인됐다. 이는 지자체가 비전과 목표의 명확성, 민관 협력의 적극성, 상호 간의 협의 중시, 민간 서비스 기관의 고충과 애로사항 해결 노력, 협력 과정에서의 조율과 중재의 역할 등에 있어 더욱 노력을 기울여야 함을 시사한다.

한편, ‘상호 협력 관계’에 대한 공공위원 평균은 5.70점, 민간위원 평균은 5.32점으로 나타나 공공위원이 민간위원보다 높은 점수를 보였다. 특히 양자 간의 인식 차이가 가장 크게 나타난 질문 항목은 ‘대등한 협력 관계’로, 이는 민간위원의 지자체 협력 관계 인식에서 가장 저조한 평가를 받은 항목이기도 하다. 협의체의 지속 가능한 발전을 위해 지자체가 민간 서비스 기관과 소통과 합의를 중시해야 할 필요성이 제기된다.

공공위원과 민간위원의 지역 유형에 따른 결과는 다소 상이하게 나타났으나, 응답자 유형(공공/민간) 내에서의 패턴은 유사하게 나타났다. ‘지자체의 민관 협력 지향성’과 ‘상호 협력 관계’ 모두에 대하여 공공위원 결과에서는 7유형, 4유형, 3유형이 높은 순위로 1유형 2유형 5유형이 낮은 순위를 나타냈다. 민간위원의 결과에서는 4유형, 6유형이 높은 순위를, 7유형과 2유형이 낮은 순위를 보였다. 공공과 민간위원 모두를 고려하였을 때 4유형은 일관되게 인식 정도가 가장 높았으며 2유형은 낮았다. 종합하여 보면, 공공위원과 민간위원의 협력에 대한 인식에는 차이가 있으며, 이러한 관과 민에 따른 차이는 세부 항목과 지역 유형에서도 나타났다.

## 5. 지역사회보장협의체 성과와 혁신

3장에서 협의체의 ‘협력적 연결망 강화·확대’, ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’, ‘지역 맞춤형 전달체계 강화’를 3대 기능으로 보고, 각각의 기능에 따른 성과와 혁신 요소를 도출하였다. 여기에서는 3대 기능의 성과와 혁신 요소에 대하여 지자체 유형, 소속 단위, 공공위원/민간위원에 따른 기초 분석을 수행하였다.

### 1) 협력적 연결망 강화·확대

먼저 ‘협력적 연결망 강화·확대’ 영역에서 성과와 혁신이 어떻게 구성되었는지 살펴보면, ‘의견 수렴’은 공공 및 민간 기관 구성원들의 의견 수렴일 경우 성과로, 지역 주민들의 의견 수렴일 경우 혁신으로 본다. ‘참여 주체 간 연결망 형성’이 성과라면, ‘지역 주민 연결망 형성’은 한 단계 더 진전된 혁신이다. ‘공공/민간 간 신뢰와 연대감 형성’ 역시 공공 민의 구성원들의 관계 간에 일어나면 성과이며, 지역 주민까지 확대되는 경우 혁신으로 본다. 또, ‘참여 주체 의견의 사업 반영(성과)’은 ‘창의적 아이디어를 통한 지역 문제 해결 활동 활성화(혁신)’과, ‘공공/민간의 대등한 협력 관계 구축(성과)’은 ‘협의체 주도 사회보장 의제 다양화(혁신)’와 대응된다.

이렇게 구분하여 분석한 결과, ‘협력적 연결망 강화·확대’의 성과는 7점 만점에 5.36점, 혁신은 5.28점으로 응답자들은 협의체의 성과와 혁신 달성에 대하여 긍정적인 평가를 하였다. 둘 중에서는 성과의 평균이 혁신보다 높게 나타났으나 점수 차이는 0.08점으로 매우 낮았다. 문항별 점수 역시 ‘공공/민간의 대등한 협력 관계 구축-협의체 주도 사회보장 의제 다양화(5.27점으로 동일)’를 제외하고 성과의 평균이 혁신보다 높았으며, 범위는 0~0.11점 사이로 큰 차이가 없었다.

〈표 4-37〉 지자체 유형별 협의체의 협력적 연결망 강화/확대

(단위: 점)

항목		지자체 유형							
		전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수		(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
성과	전체	5.36	5.47	5.10	5.37	5.52	5.28	5.51	5.23
	지역 문제 혹은 대안에 대한 공공 및 민간 기관 구성원들의 충분한 의견 개진이 이루어지고 있다.	5.38	5.54	5.06	5.34	5.57	5.32	5.54	5.29
	협의체에서 협의된 다양한 의견이 지자체 사업 추진에 실질적으로 반영되고 있다.	5.35	5.48	5.14	5.36	5.47	5.31	5.50	5.17
	공공(지자체)과 민간 기관 구성원들 간의 활발한 교류와 인적 네트워크가 형성되고 있다.	5.38	5.58	5.16	5.51	5.47	5.33	5.49	5.15
	공공(지자체)과 민간 기관의 대등한 협력 관계가 형성되고 있다.	5.27	5.31	4.95	5.26	5.44	5.17	5.51	5.23
	공공(지자체)과 민간 기관 구성원들 간의 신뢰와 연대감이 향상되고 있다.	5.40	5.46	5.18	5.39	5.67	5.27	5.51	5.30
	전체	5.28	5.40	5.11	5.29	5.36	5.15	5.47	5.20
혁신	지역 문제 및 대안에 대한 지역 주민들의 다양하고 충분한 의견 개진이 이루어지고 있다.	5.27	5.36	5.09	5.27	5.32	5.14	5.37	5.35
	협의체의 창의적인 아이디어를 통해 지역 문제 해결 활동이 활발하게 이루어지고 있다.	5.25	5.41	5.06	5.22	5.34	5.18	5.47	5.13
	지역 주민 간의 활발한 교류와 인적 네트워크가 형성되고 있다.	5.29	5.38	5.18	5.35	5.39	5.09	5.50	5.20
	지자체 복지 사업에서 협의체가 주도하는 사회보장 의제가 다양화되고 있다.	5.27	5.44	5.02	5.32	5.34	5.19	5.46	5.13
	지역 주민 간의 신뢰와 연대감이 향상되고 있다.	5.31	5.41	5.20	5.29	5.43	5.16	5.55	5.17
	전체	5.28	5.40	5.11	5.29	5.36	5.15	5.47	5.20

주: 7점 척도  
전체 응답

160 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

〈표 4-38〉 소속 단위별 협의체의 협력적 연결망 강화/확대

(단위: 점)

항목		소속 단위				사무국 (전담 인력)
		전체	대표 협의체	실무 협의체	실무 분과	
사례 수		(1,008)	(202)	(205)	(601)	(37)
성과	전체	5.36	5.52	5.41	5.28	4.84
	지역 문제 혹은 대안에 대한 공공 및 민간 기관 구성원들의 충분한 의견 개진이 이루어지고 있다.	5.38	5.54	5.37	5.33	4.84
	협의체에서 협의된 다양한 의견이 지자체 사업 추진에 실질적으로 반영되고 있다.	5.35	5.49	5.43	5.27	4.80
	공공(지자체)과 민간 기관 구성원들 간의 활발한 교류와 인적 네트워크가 형성되고 있다.	5.38	5.49	5.47	5.31	5.03
	공공(지자체)과 민간 기관의 대등한 협력 관계가 형성되고 있다.	5.27	5.43	5.33	5.20	4.72
	공공(지자체)과 민간 기관 구성원들 간의 신뢰와 연대감이 향상되고 있다.	5.40	5.63	5.46	5.31	4.79
	전체	5.28	5.45	5.28	5.22	5.04
혁신	지역 문제 및 대안에 대한 지역 주민들의 다양하고 충분한 의견 개진이 이루어지고 있다.	5.27	5.37	5.25	5.24	4.59
	협의체의 창의적인 아이디어를 통해 지역 문제 해결 활동이 활발하게 이루어지고 있다.	5.25	5.42	5.23	5.21	4.93
	지역 주민 간의 활발한 교류와 인적 네트워크가 형성되고 있다.	5.29	5.45	5.33	5.23	5.33
	지자체 복지사업에서 협의체가 주도하는 사회보장 의제가 다양화되고 있다.	5.27	5.45	5.22	5.22	5.01
	지역 주민 간의 신뢰와 연대감이 향상되고 있다.	5.31	5.58	5.38	5.20	5.34
	전체	5.28	5.45	5.28	5.22	5.04

주: 7점 척도  
전체 응답

〈표 4-39〉 공공 및 민간위원 협의체의 협력적 연결망 강화/확대

(단위: 점)

항목		공공 및 민간위원		
		전체	민간위원	공공위원
사례 수		(1,008)	(890)	(118)
성과	전체	5.36	5.32	5.61
	지역 문제 혹은 대안에 대한 공공 및 민간 기관 구성원들의 충분한 의견 개진이 이루어지고 있다.	5.38	5.36	5.53
	협의체에서 협의된 다양한 의견이 지자체 사업 추진에 실질적으로 반영되고 있다.	5.35	5.31	5.61
	공공(지자체)과 민간 기관 구성원들 간의 활발한 교류와 인적 네트워크가 형성되고 있다.	5.38	5.35	5.60
	공공(지자체)과 민간 기관의 대등한 협력 관계가 형성되고 있다.	5.27	5.22	5.67
	공공(지자체)과 민간 기관 구성원들 간의 신뢰와 연대감이 향상되고 있다.	5.40	5.37	5.63
혁신	전체	5.28	5.26	5.42
	지역 문제 및 대안에 대한 지역 주민들의 다양하고 충분한 의견 개진이 이루어지고 있다.	5.27	5.25	5.40
	협의체의 창의적인 아이디어를 통해 지역 문제 해결 활동이 활발하게 이루어지고 있다.	5.25	5.24	5.38
	지역 주민 간의 활발한 교류와 인적 네트워크가 형성되고 있다.	5.29	5.26	5.51
	지자체 복지사업에서 협의체가 주도하는 사회보장 의제가 다양화되고 있다.	5.27	5.25	5.36
	지역 주민 간의 신뢰와 연대감이 향상되고 있다.	5.31	5.29	5.47

주: 7점 척도  
전체 응답

성과와 혁신 모두에서 ‘신뢰와 연대감 형성’이 성과에서 5.40점, 혁신에서 5.31점으로 가장 높은 평균을 보였다. 즉, 응답자들은 협의체 활동을 통하여 민과 관의 구성원뿐만 아니라 지역 주민까지 아우르는 신뢰와 연대감이 형성되었다고 인식하고 있었다. 이외의 다른 문항들에서는 성과와 혁신 각각에서 점수 순위는 대체적으로 유사하게 나타났다.

지자체 유형별로 성과와 혁신을 살펴본 결과, 성과 영역에서는 4유형(5.52점), 6유형(5.51점), 1유형(5.47점)의 점수가 가장 높았으며, 혁신 영역에서도 순위는 다르지만 4, 6, 1유형의 점수가 높게 나타났다. 평균이 가장 낮은 지역 유형은 2유형(성과 5.10점, 혁신 5.11점)이었다. 전체적으로 성과의 점수가 혁신보다 높은 가운데, 2유형만이 매우 미미한 차이이기는 하지만 혁신(5.11점)이 성과(5.10점)보다 높은 평균을 보였다. 2유형을 제외하고 다른 모든 지자체 유형에서 성과의 점수가 혁신보다 높았으며, 점수 차이는 -0.01~0.16점 정도였다.

소속 단위별로 살펴보면, 성과와 혁신 모두에서 대표협의체, 실무협의체, 실무분과, 사무국의 순으로 높은 점수를 나타냈다. 사무국을 제외한 나머지 세 개 단위에서는 성과의 평균이 혁신보다 높게 나타났고, 점수 차이는 대표협의체 0.07점, 실무협의체 0.13점, 실무분과 0.06점으로 크지 않았다. 사무국의 경우 소속 단위 중 성과와 혁신에 대하여 상대적으로 가장 부정적 평가를 하였을 뿐만 아니라, 성과에 대하여 4.84점, 혁신에 대하여 5.04점을 부여하여 다른 단위와 상이한 결과를 나타냈다. 성과의 세부 문항 중, ‘참여 주체 간 연결망 형성(5.03점)’을 제외하고 나머지 4문항에서 4점대의 비교적 낮은 평균을 보였고, 혁신에서는 ‘지역 주민 의견 수렴’에서 4.59점의 ‘협력적 연결망 강화·확대’ 중 가장 낮은 점수를 나타냈다.

마지막으로 공공위원회와 민간위원회 따라 ‘협력적 연결망 강화·확대’를

살펴본 결과는 <표 4-37>과 같다. 성과에 대한 공공위원의 점수는 5.61점으로 민간위원 5.32점보다 높았고, 혁신에서 마찬가지로 공공위원(5.42점)이 민간위원(5.26점)보다 높은 평균을 보였다. 공공과 민간위원 모두 혁신보다 성과 달성에 더 높은 점수를 주었다. 한편 성과에 대한 공공/민간위원의 점수 차이는 0.29점, 혁신에 대한 점수 차이는 0.16점으로 성과에 대한 인식 차가 더 크게 나타났다. 또, 공공위원이 인식하는 성과와 혁신의 차이는 0.19점으로 민간위원 0.06점보다 크게 나타났다.

## 2) 수요자 중심 서비스 기획·실천

성과와 혁신의 두 번째 하위 영역으로서 협의체의 ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’을 분석한 결과는 <표 4-40>~<표 4-42>와 같다. ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’의 성과와 혁신은 각각 4문항으로 구성되어 있으며, ‘공급자에서 수요자 관점으로 전환(성과)-개별화된 욕구의 이해와 공감 증가(혁신)’, ‘지역 특화 서비스 개발(성과)-창의적·실험적 서비스 개발(혁신)’, ‘복지수요자 욕구 반영 서비스 다양화(성과)-지역 주민 욕구 반영 서비스 다양화(혁신)’, ‘복지수요자의 복지 체감도 증가(성과)-지역 주민의 실질적 편익 증가(혁신)’가 쌍을 이루고 있다.

성과의 평균은 5.48점, 혁신의 평균은 5.32점으로 다소 높게 나타나 응답자들은 협의체 활동으로 인하여 ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’에 긍정적 효과가 있다고 인식하고 있었다. 성과의 점수가 혁신보다 0.16점 정도 더 높게 나타나 지역 주민 전체를 대상으로 하는 혁신이 더 달성하기 어렵다는 것을 확인할 수 있다.

〈표 4-40〉 지자체 유형별 협의체의 수요자 중심 서비스 기획/실천

(단위: 점)

항목		지자체 유형							
		전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수		(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
성과	전체	5.48	5.63	5.24	5.43	5.61	5.39	5.57	5.50
	서비스의 공급자 관점보다 수요자 관점에서의 접근이 증가하고 있다.	5.54	5.64	5.30	5.46	5.66	5.48	5.65	5.62
	지역사회보장 조사 등에 근거하여 우리 지역의 특성에 맞는 서비스 개발이 확대되고 있다.	5.47	5.65	5.22	5.44	5.61	5.37	5.53	5.53
	복지수요자의 욕구에 초점을 둔 서비스의 다양화가 이루어지고 있다.	5.50	5.66	5.26	5.46	5.66	5.39	5.58	5.50
	복지수요자의 실질적인 복지 체감도가 증가하고 있다.	5.39	5.58	5.16	5.34	5.51	5.30	5.53	5.35
혁신	전체	5.32	5.54	5.13	5.27	5.52	5.27	5.45	5.07
	수요자의 개별화된 욕구와 환경 변화에 관한 이해와 공감 수준이 증가하고 있다.	5.44	5.62	5.21	5.43	5.60	5.44	5.54	5.25
	서비스의 기대 효과를 높이기 위한 창의적이고 실험적인 서비스 개발이 나타나고 있다.	5.24	5.49	5.05	5.23	5.42	5.20	5.41	4.93
	한정된 복지수요자가 아닌 지역 주민의 욕구에 초점을 둔 서비스의 다양화가 이루어지고 있다.	5.31	5.56	5.14	5.25	5.57	5.27	5.43	4.97
	한정된 복지수요자가 아닌 지역 주민의 실질적인 생활 편익이 증가하고 있다.	5.29	5.48	5.11	5.17	5.49	5.20	5.43	5.15

주: 7점 척도  
전체 응답

성과의 세부 문항 중에서는 ‘공급자에서 수요자 관점으로 전환(5.54 점)’의 평균이 가장 높았으며, ‘복지수요자 욕구 반영 서비스 다양화(5.50 점)’, ‘지역 특화 서비스 개발(5.47점)’, ‘복지수요자의 복지 체감도 증가(5.39점)’ 순으로 높은 점수를 나타냈다. 혁신에서는 성과와 마찬가지로



‘개별화된 욕구의 이해와 공감 증가(5.44점)’, ‘지역 주민 욕구 반영 서비스 다양화(5.31점)’의 점수가 높았다. 반면, 성과에서는 가장 점수가 낮았던 ‘지역 주민의 실질적 편익 증가(5.29점)’가 세 번째로 높은 점수를 보였고, 대신 ‘창의적·실험적 서비스 개발(5.24점)’의 점수가 가장 낮았다. 성과와 혁신의 문항별 점수 차이는 0.1~0.23점으로 크지 않았다.

지자체 유형별로 보면, 1유형(성과 5.63점-혁신 5.54점)과 4유형(성과 5.61점-혁신 5.52점), 6유형(성과 5.57점-혁신 5.45점)이 순서대로 성과와 혁신 모두 점수가 가장 높게 나타났다. 4순위 이하에서는 성과와 혁신의 양상이 다소 다르게 나타났다. 상위 그룹 다음으로 성과에서는 6유형(5.57점) 7유형(5.50점), 3유형(5.43점), 5유형(5.39점), 2유형(5.24점)의 순으로, 혁신에서는 3유형, 5유형(5.27점), 2유형(5.13점), 7유형(5.07점)의 순으로 점수가 높았다. 성과에서는 4순위였던 7유형이 혁신에서는 7순위로 나타나 격차가 가장 큰 지자체 유형으로 나타났다. 이는 성과와 혁신의 점수 차이에서도 동일하게 확인할 수 있다. 7유형의 성과와 혁신의 점수 차이는 0.43점으로 7개 지역 유형 중 가장 컸으며, 다른 6개 유형의 점수 차이가 0.09~0.16점임을 고려하였을 때 상당히 큰 차이로 볼 수 있다.

소속 단위에 따른 결과 또한 성과와 혁신에 따라 다르게 나타났다. 성과에서는 대표협의체(5.59점), 실무협의체(5.47점), 실무분과(5.44점), 사무국(5.40점)의 순서대로 성과에 대하여 긍정적으로 인식하였으나, 혁신에서는 대표협의체(5.46점), 사무국(5.35점), 실무협의체(5.31점), 실무분과(5.28점)의 순서를 보였다. 이것은 대표협의체, 실무협의체, 실무분과의 성과와 혁신 점수 차이가 0.13~0.16점인데 반하여 사무국의 점수 차이가 0.05점으로 상대적으로 작았기 때문인 것으로 분석된다.

〈표 4-41〉 소속 단위별 협의체의 수요자 중심 서비스 기획/실천

(단위: 점)

항목		소속 단위				사무국 (전담 인력)
		전체	대표 협의체	실무 협의체	실무 분과	
사례 수		(1,008)	(202)	(205)	(601)	(37)
성과	전체	5.48	5.59	5.47	5.44	5.40
	서비스의 공급자 관점보다 수요자 관점에서의 접근이 증가하고 있다.	5.54	5.69	5.47	5.52	5.39
	지역사회보장 조사 등에 근거하여 우리 지역의 특성에 맞는 서비스 개발이 확대되고 있다.	5.47	5.54	5.44	5.46	5.51
	복지수요자의 욕구에 초점을 둔 서비스의 다양화가 이루어지고 있다.	5.50	5.58	5.50	5.47	5.38
	복지수요자의 실질적인 복지 체감도가 증가하고 있다.	5.39	5.55	5.45	5.32	5.32
혁신	전체	5.32	5.46	5.31	5.28	5.35
	수요자의 개별화된 욕구와 환경 변화에 관한 이해와 공감 수준이 증가하고 있다.	5.44	5.55	5.41	5.41	5.54
	서비스의 기대 효과를 높이기 위한 창의적이고 실험적인 서비스 개발이 나타나고 있다.	5.24	5.39	5.20	5.21	5.17
	한정된 복지수요자가 아닌 지역 주민의 욕구에 초점을 둔 서비스의 다양화가 이루어지고 있다.	5.31	5.49	5.29	5.25	5.46
	한정된 복지수요자가 아닌 지역 주민의 실질적인 생활 편익이 증가하고 있다.	5.29	5.40	5.32	5.24	5.23

주: 7점 척도  
전체 응답

공공위원과 민간위원의 ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’ 성과에 대한 평균은 각각 5.48점으로 동일했다. 그러나 개별 문항별 인식은 달랐다. 민간위원은 ‘공급자에서 수요자 관점으로 전환(5.55점)’, ‘복지수요자 욕구 반영 서비스 다양화(5.50점)’, ‘지역 특화 서비스 개발(5.48점)’, ‘복지수요자의 복지 체감도 증가(5.38점)’의 순서인 반면, 공공위원은 ‘복지수

요자 욕구 반영 서비스 다양화(5.51점), ‘공급자에서 수요자 관점으로 전환(5.50점), ‘복지수요자의 복지 체감도 증가(5.48점), ‘지역 특화 서비스 개발(5.43점)’의 순서대로 긍정적으로 인식하였다.

〈표 4-42〉 공공 및 민간위원 협의체의 수요자 중심 서비스 기획/실천

(단위: 점)

항목		공공 및 민간위원		
		전체	민간위원	공공위원
사례 수		(1,008)	(890)	(118)
성과	전체	5.48	5.48	5.48
	서비스의 공급자 관점보다 수요자 관점에서 서의 접근이 증가하고 있다.	5.54	5.55	5.50
	지역사회보장 조사 등에 근거하여 우리 지역의 특성에 맞는 서비스 개발이 확대 되고 있다.	5.47	5.48	5.43
	복지수요자의 욕구에 초점을 둔 서비스의 다양화가 이루어지고 있다.	5.50	5.50	5.51
	복지수요자의 실질적인 복지 체감도가 증 가하고 있다.	5.39	5.38	5.48
혁신	전체	5.32	5.31	5.40
	수요자의 개별화된 욕구와 환경 변화에 관한 이해와 공감 수준이 증가하고 있다.	5.44	5.43	5.51
	서비스의 기대 효과를 높이기 위한 창의 적이고 실험적인 서비스 개발이 나타나고 있다.	5.24	5.23	5.31
	한정된 복지수요자가 아닌 지역 주민의 욕구에 초점을 둔 서비스의 다양화가 이 루어지고 있다.	5.31	5.30	5.40
	한정된 복지수요자가 아닌 지역 주민의 실질적인 생활 편익이 증가하고 있다.	5.29	5.27	5.38

주: 7점 척도  
전체 응답

한편 혁신에서는 공공위원이 5.40점으로 5.31점인 민간위원보다 혁신에 대한 점수가 높았다. 또, 공공위원과 민간위원 모두 혁신보다 성과의

달성 정도가 높다고 인식한 가운데, 성과와 혁신에 대하여 민간위원의 점수 차는 0.17점, 공공위원의 점수 차는 0.08점으로 나타났다. 민간위원 응답자들이 공공위원보다 '수요자 중심 서비스 기획·실천'의 성과에 비하여 혁신이 일어나지 않았다고 인식한 것이다.

### 3) 지역 맞춤형 전달체계 강화

마지막으로 '지역 맞춤형 전달체계 강화'의 성과와 혁신을 살펴보았다. '지역 맞춤형 전달체계 강화'의 성과와 혁신은 '서비스 제공 기관 간 연계 체계 구축(성과)-지역사회 환경 변화 창출 기반 고도화(혁신)', '사회보장 영역 간 연계 서비스 강화(성과)-사회보장 영역 간 공동협력사업 활성화(혁신)', '복지 사각지대에 대응 서비스 확대(성과)-주민 주도 조직화 기반 복지 사각지대 예방(혁신)', '민간 자원 발굴 확대(성과)-지역사회 자원 개발·관리 체계 고도화(혁신)'의 세부 요소로 구성되었다.

'지역 맞춤형 전달체계 강화'의 성과는 5.48점, 혁신은 5.25점으로 나타나 응답자들이 성과와 혁신 모두 다소 긍정적으로 인식하고 있었다. 앞의 두 영역과 마찬가지로 성과의 점수가 혁신보다 높았으며, 그 차이는 0.23점이었다. 그러나 성과와 혁신에서 달성의 정도가 더 높다고 응답한 세부 항목은 다르게 나타났다. 성과에서는 '복지 사각지대 대응 서비스 확대(5.55점)'와 '민간 자원 발굴 확대(5.51점)'가 네 개 문항 중 차례로 가장 높은 평균을 보인 반면 혁신에서는 이 두 문항에 대응하는 항목이 각각 5.26점과 5.06점으로 가장 낮은 평균을 보였다. 혁신에서는 '사회보장 영역 간 공동협력사업 활성화(5.36점)'와 '지역사회 환경 변화 창출 기반 고도화(5.32점)'가 점수가 가장 높은 항목으로 나타났다.

〈표 4-43〉 지자체 유형별 협의체의 지역 맞춤형 전달체계 강화

(단위: 점)

항목		지자체 유형							
		전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수		(1,008)	(89)	(136)	(135)	(178)	(165)	(155)	(149)
성과	전체	5.48	5.62	5.27	5.44	5.64	5.44	5.67	5.26
	공공 및 민간 기관 간 정보 공유, 의뢰 체계 등 연계 수준이 향상되고 있다.	5.41	5.55	5.17	5.46	5.57	5.39	5.58	5.13
	복지, 보건, 고용, 주거, 교육, 문화, 환경 등 다양한 영역에서 연계 서비스가 강화되고 있다.	5.43	5.70	5.25	5.45	5.62	5.41	5.57	5.09
	지역의 복지 사각지대 대응을 위한 서비스 제공이 확대되고 있다.	5.55	5.69	5.36	5.52	5.72	5.49	5.74	5.36
	민간 자원을 발굴하여 지역사회 자원 총량을 확대하고 있다(후원, 자원봉사 등).	5.51	5.55	5.32	5.32	5.64	5.46	5.79	5.46
	전체	5.25	5.43	5.10	5.30	5.37	5.17	5.41	5.02
혁신	개인·가족 대상의 서비스를 넘어 지역사회 환경의 지속적인 변화를 창출하는 서비스 제공 기반이 마련되고 있다.	5.32	5.51	5.11	5.36	5.47	5.25	5.50	5.10
	복지, 보건, 고용, 주거, 교육, 문화, 환경 등 다양한 영역에서 공동협력사업이 활성화되고 있다.	5.36	5.58	5.18	5.41	5.41	5.33	5.53	5.12
	지역의 복지 사각지대 예방을 위한 지역 주민의 주도적인 참여가 확대되고 있다(주민 중심 자조모임·마을기업·협동조합 등).	5.26	5.46	5.16	5.33	5.29	5.12	5.37	5.20
	지역사회 자원을 개발·관리하기 위한 복지 시스템 구축 활동이 이루어지고 있다(별도의 기금 마련, 지역모금재단 설립 등).	5.06	5.17	4.94	5.10	5.33	4.98	5.26	4.65
	전체	5.06	5.17	4.94	5.10	5.33	4.98	5.26	4.65

주: 7점 척도  
전체 응답

170 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

〈표 4-44〉 소속 단위별 협의체의 지역 맞춤형 전달체계 강화

(단위: 점)

항목		소속 단위				사무국 (전담 인력)
		전체	대표 협의체	실무 협의체	실무 분과	
사례 수		(1,008)	(202)	(205)	(601)	(37)
성과	전체	5.48	5.59	5.53	5.42	5.66
	공공 및 민간 기관 간 정보 공유, 의뢰체 계 등 연계 수준이 향상되고 있다.	5.41	5.44	5.49	5.36	5.58
	복지, 보건, 고용, 주거, 교육, 문화, 환 경 등 다양한 영역에서 연계 서비스가 강화되고 있다.	5.43	5.54	5.46	5.39	5.56
	지역의 복지 사각지대 대응을 위한 서비 스 제공이 확대되고 있다.	5.55	5.74	5.58	5.48	5.75
	민간 자원을 발굴하여 지역사회 자원 총 량을 확대하고 있다(후원, 자원봉사 등).	5.51	5.66	5.59	5.43	5.74
혁신	전체	5.25	5.38	5.29	5.20	5.33
	개인·가족 대상의 서비스를 넘어 지역사 회 환경의 지속적인 변화를 창출하는 서 비스 제공 기반이 마련되고 있다.	5.32	5.45	5.35	5.27	5.30
	복지, 보건, 고용, 주거, 교육, 문화, 환 경 등 다양한 영역에서 공동협력사업이 활성화되고 있다.	5.36	5.48	5.39	5.30	5.44
	지역의 복지 사각지대 예방을 위한 지역 주민의 주도적인 참여가 확대되고 있다(주 민 중심 자조모임·마을기업·협동조합 등).	5.26	5.43	5.24	5.22	5.22
	지역사회 자원을 개발·관리하기 위한 복지 시스템 구축 활동이 이루어지고 있다(별도 의 기금 마련, 지역모금재단 설립 등).	5.06	5.16	5.19	4.99	5.36

주: 7점 척도  
전체 응답

성과와 혁신의 세부 문항별 순위가 반전되어 나타난 것은 점수 차이에도 반영되었다. 세부 문항별로 성과와 혁신의 평균 차이가 적은 문항의 짝은 ‘서비스 제공 기관 간 연계 체계 구축(성과)-지역사회 환경 변화 창출 기반 고도화(혁신)’의 0.09점과 ‘사회보장 영역 간 연계 서비스 강화(성

과)-사회보장 영역 간 공동협력사업 활성화(혁신)'의 0.07점이었고, 평균 차이가 큰 문항의 짝은 '복지 사각지대 대응 서비스 확대(성과)-주민 주도 조직화 기반 복지 사각지대 예방(혁신)'의 0.29점과 '민간 자원 발굴 확대(성과)-지역사회 자원 개발·관리 체계 고도화(혁신)'의 0.45점이었다.

성과 영역에서는 6유형(5.67점), 4유형(5.64점), 1유형(5.62점), 3유형(5.44점), 5유형(5.44점), 2유형(5.27점), 7유형(5.26점)의 순으로, 혁신 영역에서는 1유형(5.43점), 6유형(5.41점), 4유형(5.37점), 3유형(5.30점), 5유형(5.17점), 2유형(5.10점), 7유형(5.02점)의 순으로 평균이 높았다. 성과와 혁신 모두에서 1유형, 4유형, 6유형의 평균이 대체로 높았고, 2유형과 7유형의 평균이 낮게 나타났다.

성과와 혁신의 지자체 유형별 점수 차이를 확인한 결과, 0.14~0.27점의 범위를 가졌고 4개 지역의 경우 0.2점 이상의 분포를 보였다. 앞의 두 영역 '협력적 연결망 강화·확대'와 '수요자 중심 서비스 기획·실천'의 점수 차이가 대체로 0.1점 안팎이었던 것을 고려하면 '지역 맞춤형 전달체계 강화'의 지자체 유형별 성과와 혁신에 대한 인식 차가 비교적 크다고 할 수 있다.

소속 단위 중에서는 사무국이 성과에 대하여 5.66점으로 가장 긍정적인 평가를 하였으며, 대표협의체(5.59점), 실무협의체(5.53점), 실무분과(5.42점)의 순으로 긍정적 인식을 하였다. 혁신의 경우에는 사무국이 아닌 대표협의체가 5.38점으로 가장 높은 점수를 보였고, 그 다음이 사무국(5.33점), 실무협의체(5.29점), 실무분과(5.20점)였다. 성과와 혁신 모두에서 대표협의체와 사무국이 실무협의체와 실무분과보다 달성 정도를 높게 인식한다고 할 수 있다.

〈표 4-45〉 공공 및 민간위원 협의체의 지역 맞춤형 전달체계 강화

(단위: 점)

항목		공공 및 민간위원		
		전체	민간위원	공공위원
사례 수		(1,008)	(890)	(118)
성과	전체	5.48	5.47	5.52
	공공 및 민간 기관 간 정보 공유, 의뢰체계 등 연계 수준이 향상되고 있다.	5.41	5.39	5.53
	복지, 보건, 고용, 주거, 교육, 문화, 환경 등 다양한 영역에서 연계 서비스가 강화되고 있다.	5.43	5.43	5.46
	지역의 복지 사각지대 대응을 위한 서비스 제공이 확대되고 있다.	5.55	5.55	5.57
	민간 자원을 발굴하여 지역사회 자원 총량을 확대하고 있다(후원, 자원봉사 등).	5.51	5.51	5.53
혁신	전체	5.25	5.24	5.36
	개인·가족 대상의 서비스를 넘어 지역사회 환경의 지속적인 변화를 창출하는 서비스 제공 기반이 마련되고 있다.	5.32	5.31	5.44
	복지, 보건, 고용, 주거, 교육, 문화, 환경 등 다양한 영역에서 공동협력사업이 활성화되고 있다.	5.36	5.34	5.48
	지역의 복지 사각지대 예방을 위한 지역 주민의 주도적인 참여가 확대되고 있다(주민 중심 자조모임·마을기업·협동조합 등).	5.26	5.25	5.34
	지역사회 자원을 개발·관리하기 위한 복지 시스템 구축 활동이 이루어지고 있다(별도의 기금 마련, 지역모금재단 설립 등).	5.06	5.05	5.19

주: 7점 척도  
전체 응답

공공위원은 성과(5.52점), 혁신(5.36점)으로 민간위원의 성과(5.47점), 혁신(5.24점) 평균보다 높게 나타났다. 성과에서 공공위원과 민간위원의 점수 차이는 0.05점으로 매우 미미하였으며, 혁신의 점수 차 역시 0.12점으로 크지 않았다. 응답자 내에서 성과와 혁신의 점수 차이를 보면, 민간위원이 0.23점으로 공공위원의 0.16점보다 컸다.



‘협력적 연결망 강화·확대’, ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’, ‘지역 맞춤형 전달체계 강화’라는 협의체 3대 기능에 따른 성과와 혁신에 대한 구성원들의 인식을 살펴보았다. 운영 모형에서 제시한 협의체의 세 가지 기능의 결과, 즉 성과와 혁신 달성 수준에 대하여 응답자들은 다소 긍정적으로 평가해 여전히 개선의 여지가 있음을 확인했다. 또한 3대 기능 모두에서 성과 수준보다 혁신 수준에 대한 인식이 상대적으로 낮게 나타나, 상대적으로 협의체의 혁신 수준을 높이기 위한 노력이 강화될 필요성이 있음을 확인했다. 특히 세 가지 기능에서 성과와 혁신의 점수 차이가 가장 크게 나타난 ‘지역 맞춤형 전달체계 강화’로, 사회적 가치를 창출을 제고하기 위한 기반 고도화를 위한 협의체 차원의 노력이 보다 강화되어야 할 것으로 보인다.

지역 유형별로 평균을 분석한 결과, 약간의 차이는 있었으나 3개 기능별 성과와 혁신 모두에서 1유형, 4유형, 6유형이 상위 그룹을 3유형, 5유형이 중위 그룹을 2유형과 7유형이 하위 그룹을 형성하고 있었다. 이러한 결과는 앞서 제시한 협의체 운영 효과성 분석 결과와 유사한 패턴으로, 협의체 운영 과정 측면뿐 아니라 운영 결과에 있어서도 지자체 유형 간에 불균형 현상이 있음을 확인할 수 있다.

소속 단위별로 보면, ‘지역 맞춤형 전달체계 강화’를 제외하고 전체에서 대표협의체의 점수가 가장 높게 나타났다. ‘협력적 연결망 강화·확대’의 성과와 혁신, ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’의 성과에서는 사무국의, ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’의 혁신, ‘지역 맞춤형 전달체계 강화’의 성과와 혁신에서는 실무분과의 긍정적 인식 정도가 가장 낮았다. 공공위원과 민간위원의 평균이 동일하게 나타난 ‘수요자 중심 서비스 기획·실천’의 성과를 제외하고 전체에서 공공위원이 민간위원보다 긍정적으로 인식하고 있었다.

## 6. 지역사회보장협의체 사무국(전담 인력) 운영

협의체의 운영 요소 중 마지막으로 ‘사무국 운영’에 대하여 조사한 결과를 살펴보았다. ‘사무국 운영’에서는 크게 ‘사무국 지원 역할 인식’과 ‘사무국 개선 과제 인식’, ‘사무국 증원 필요 전담 인력’의 하위 영역으로 구분하여 분석 결과를 제시했다.

### 1) 사무국 지원 역할 인식

사무국 지원 역할 인식은 대표협의체 위원장과 부위원장, 실무협의체의 위원장과 부위원장, 공공위원, 사무국만 응답하도록 했으며, ‘사무국(전담 인력)의 인력 규모와 예산 규모를 고려할 때, 사무국의 지원 업무가 원활히 진행되는지’를 세부 문항별로 질문하였다. ‘구성원 간 비전과 목표의 공유 지원’, ‘구성원 역량 강화 지원’, ‘지역사회복지 자원 발굴·확대’, 성과의 측정·모니터링과 환류’ 등의 10개 문항으로 구성하였다.

‘사무국 지원 역할 인식’에 대하여 총 160명이 응답하였으며, 평균은 7점 만점에 5.47점으로 응답자들은 사무국 지원 역할에 대하여 대체로 긍정적으로 평가하였다. 문항별로 점수를 보면, ‘구성원 간 교류·협력 촉진(5.58점)’, ‘지역사회복지 자원 발굴·확대(5.57점)’, ‘구성원 간 정보 공유 활성화(5.55점)’의 순서대로 높은 평균을 보였다. 반면, ‘창의적·혁신적 문제 해결 지원(5.36점)’과 ‘지역사회 및 복지수요자 욕구 정보 수집·분석·제공(5.37점)’, ‘구성원 역량 강화 지원(5.38점)’은 낮은 점수를 보여, 사무국의 지원 업무 중 비교적 진행이 원활하지 않은 것으로 파악되었다. 그러나 10개 세부 문항 전체의 점수 범위가 크지 않아 하위 역할 간 유의미한 차이가 있다고 보기는 어려우며, 전체적으로 고루 지원 역할을 하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 4-46〉 지자체 유형별 사무국 지원 역할 인식

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(160)	(15)	(26)	(24)	(15)	(34)	(28)	(18)
전체	5.47	5.61	5.25	5.35	5.98	5.26	5.72	5.40
협의체의 비전과 목표가 구성원들에게 널리 공유되도록 지원한다.	5.47	5.81	5.29	5.43	6.00	5.13	5.86	5.07
협의체 구성원들의 역량 강화를 지원한다.	5.38	5.56	5.12	5.36	5.64	5.29	5.71	5.10
지역사회 환경과 이용자의 욕구와 문제에 대한 정보를 수집·분석·제공한다.	5.37	5.66	5.13	5.34	5.72	5.10	5.67	5.22
협의체 구성원들 간의 정보 공유를 활성화한다.	5.55	5.73	5.28	5.43	6.09	5.32	5.82	5.49
협의체 구성원들의 소통과 교류, 협력을 촉진한다.	5.58	5.57	5.45	5.34	6.27	5.35	5.78	5.62
지역사회복지 자원 발굴을 확대하고 유지한다.	5.57	5.54	5.34	5.57	6.00	5.36	5.93	5.40
지역사회에 필요한 새로운 복지 사업을 기획·육성·지원한다.	5.48	5.47	5.19	5.27	6.09	5.33	5.82	5.40
창의적이고 혁신적인 문제 해결을 지원한다.	5.36	5.47	5.07	5.15	5.91	5.17	5.52	5.62
협의체의 성과를 측정, 모니터링, 환류한다.	5.41	5.64	5.13	5.27	5.91	5.23	5.56	5.49
협의체에 대한 대외적 관심과 위상을 제고한다.	5.52	5.61	5.51	5.36	6.17	5.28	5.53	5.55

주: 7점 척도

대표협의체 위원장·부위원장, 실무협의체 위원장·부위원장, 공공위원, 사무국만 응답

지자체 유형에서는 4유형이 5.98점의 매우 높은 평균으로 사무국 지원 역할을 가장 긍정적으로 인식하고 있었다. 4유형은 전체 10개 문항 중 총 6개 문항에 6점 이상을 보여 다른 지역 유형들과 차별화된 결과를 나타냈다. 그 다음으로 6유형(5.72점), 1유형(5.61점), 7유형(5.40점), 3유형(5.35점), 5유형(5.26점), 2유형(5.25점)의 순으로 높은 점수를 보였다.

지자체 유형별로 긍정적으로 인식하는 사무국 지원 역할은 매우 다양하게 나타났다. 1유형의 경우 유일하게 ‘구성원 간 비전·목표의 공유 지원(5.81점)’을 가장 활성화된 역할로 보았으며, 2유형의 응답자들은 ‘협의체 활동에 대한 대외적 관심 및 위상 제고(5.51점)’를 가장 긍정적으로 평가하였다. 한편 3유형, 5유형, 6유형은 ‘지역사회복지 자원 발굴·확대’에 가장 높은 점수를 부여하였다. 특히 7유형의 경우, 대부분의 지역 유형에서 낮은 점수를 보인 ‘창의적·혁신적 문제 해결 지원’에 대하여 ‘구성원 간 교류·협력 촉진’과 함께 5.62점의 가장 높은 점수를 나타냈다. 반대로 대부분 긍정적인 평가를 한 ‘구성원 간 비전·목표의 공유 지원’에 대하여 7유형은 5.07점으로 10개 문항 중 가장 낮은 점수를 주었다.

협의체에서 맡고 있는 직책에 따라 ‘사무국 지원 역할’을 얼마나 긍정적으로 인식하는지 제시한 결과는 <표 4-47>과 같다. 대표협의체와 실무협의체의 위원장·부위원장이 5.54의 가장 높은 평균을 보인 반면 공공위원들은 5.45점을 나타내 세 그룹 중에서는 가장 부정적인 평가를 하였다. 사무국 소속 응답자들은 5.52점이었다. 위원장·부위원장과 사무국의 점수 차이는 0.02점으로 매우 미미하기는 하지만 위원장·부위원장 응답자들이 사무국 업무를 직접 수행하는 사무국 간사 이상의 긍정적 인식을 한 점은 주목할 만하다.

〈표 4-47〉 협의체 직책별 사무국 지원 역할 인식

(단위: 점)

항목	협의체 직책			
	전체	위원장·부위원장	공공위원	사무국(간사)
사례 수	(160)	(44)	(118)	(37)
전체	5.47	5.54	5.45	5.52
협의체의 비전과 목표가 구성원들에게 널리 공유되도록 지원한다.	5.47	5.27	5.55	5.36
협의체 구성원들의 역량 강화를 지원한다.	5.38	5.30	5.42	5.69
지역사회 환경과 이용자의 욕구와 문제에 대한 정보를 수집·분석·제공한다.	5.37	5.34	5.39	5.17
협의체 구성원들 간의 정보 공유를 활성화한다.	5.55	5.70	5.50	5.84
협의체 구성원들의 소통과 교류, 협력을 촉진한다.	5.58	5.77	5.52	5.86
지역사회복지 자원 발굴을 확대하고 유지한다.	5.57	5.78	5.50	5.66
지역사회에 필요한 새로운 복지 사업을 기획·육성·지원한다.	5.48	5.60	5.44	5.45
창의적이고 혁신적인 문제 해결을 지원한다.	5.36	5.36	5.36	5.25
협의체의 성과를 측정, 모니터링, 환류한다.	5.41	5.56	5.35	5.45
협의체에 대한 대외적 관심과 위상을 제고한다.	5.52	5.72	5.45	5.50

주: 7점 척도

대표협의체 위원장·부위원장, 실무협의체 위원장·부위원장, 공공위원, 사무국만 응답

직책별로 더 잘되고 있는 사무국 지원 역할에 대해서는 다른 응답 양상을 나타냈다. 위원장·부위원장은 ‘지역사회복지 자원 발굴·확대’에, 사무국은 ‘구성원 간 교류·협력 및 정보 공유 촉진’에 가장 높은 점수를 부여했다. 공공위원은 위원장·부위원장과 사무국이 각각 10순위와 8순위 정

도로 낮게 평가한 ‘구성원 간 비전과 목표의 공유 지원’의 점수가 10개 세부 항목 중 가장 높았고, 반면 위원장·부위원장과 사무국 응답자들이 중간 정도로 평가한 ‘성과의 측정·모니터링과 환류’의 역할이 가장 미비하다고 보았다.

## 2) 사무국 개선 과제 인식

다음으로 사무국 전담 인력과 관련한 개선 과제와 필요성에 대한 인식을 살펴보았다. ‘업무환경 개선’, ‘사무국 예산 지원 확충’, ‘전담 인력 증원’, ‘전담 인력의 임금 상향’, ‘전담 인력의 정규직화’, ‘전담 인력의 전문 역량 강화 지원’, ‘사무국 행정직 권한 확대’의 7개 하위 항목에 대하여 대표협의체 위원장과 부위원장, 실무협의체의 위원장과 부위원장, 공공위원, 사무국만 응답하였다.

사무국(전담 인력)의 개선 필요성에 대한 전체 평균은 5.31점으로 개선이 필요하다고 인식하였으나, 다른 하위 영역의 점수와 비교하였을 때 높은 점수는 아니다. 구체적으로 보면, 가장 개선이 필요하다고 인식한 항목은 ‘전담 인력의 전문 역량 강화 지원(5.55점)’이었고, 그 다음은 ‘사무국 예산 지원 확충(5.52점)’, ‘업무 환경 개선(5.36점)’, ‘전담 인력의 정규직화(5.35점)’, ‘전담 인력의 임금 수준 상향 (5.17점)’, ‘사무국 행정직 권한 확대(5.15점)’, ‘전담 인력 증원(5.08점)’의 순이었다.

지자체 유형 중에서는 4유형이 6.10점으로 다른 6개 유형과는 명확히 구분되는 매우 높은 점수를 보였고, 7개 중 3개 문항에 6점 이상의 점수를 나타냈다. 6유형(5.53점), 5유형(5.33점), 7유형(5.30점)이 중간 점수 그룹을, 3유형(5.04점), 1유형(5.03점), 2유형(5.03점)이 낮은 점수 그룹을 형성했다. 평균이 가장 높은 4유형과 가장 낮은 1, 2유형의 평균 차이

는 1.07점으로, 이는 인식 조사 전체 결과를 고려하였을 때 매우 큰 점수 차이이다. 또, 지자체 유형과 세부 항목을 교차하여 나타낸 결과에서도 최고점 6.63점(4유형의 ‘전담 인력 정규직화’)과 최하점 4.34점(7유형의 ‘전담 인력 증원’)의 점수 차이가 2점 이상이 나는 등, 인식 조사의 하위 영역 중 가장 점수 분포가 넓게 나타나 응답자들의 ‘사무국(전담 인력) 개선 필요성’에 대한 인식 차이가 다양함을 알 수 있다.

〈표 4-48〉 지자체 유형별 사무국(전담 인력)의 개선 과제 필요성 관련 인식

(단위: 점)

항목	지자체 유형							
	전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사례 수	(160)	(15)	(26)	(24)	(15)	(34)	(28)	(18)
전체	5.31	5.03	5.03	5.04	6.10	5.33	5.53	5.30
협의체 업무 환경의 개선이 필요하다(독립적인 사무 공간 등).	5.36	5.28	5.12	4.92	6.35	5.19	5.75	5.28
협의체 사무국 예산 지원 확충이 필요하다(사업비, 경상 운영비 등).	5.52	5.22	5.36	5.11	6.26	5.47	5.82	5.57
협의체 사무국(전담 인력) 증원이 필요하다.	5.08	4.87	4.80	5.06	5.90	5.34	5.22	4.34
협의체 사무국(전담 인력)의 임금 수준 상향이 필요하다(직급, 호봉, 수당 등).	5.17	4.85	4.73	5.02	5.92	5.15	5.40	5.34
협의체 사무국(전담 인력)의 정규직화가 필요하다.	5.35	4.74	4.95	4.98	6.63	5.46	5.48	5.46
협의체 사무국(전담 인력)의 전문 역량 강화 지원이 필요하다.	5.55	5.44	5.38	5.27	5.92	5.70	5.70	5.43
협의체 사무국의 행정적 권한 확대가 필요하다(위임전결 등).	5.15	4.85	4.85	4.89	5.73	4.99	5.33	5.67

주: 7점 척도

대표협의체 위원장·부위원장, 실무협의체 위원장·부위원장, 공공위원, 사무국만 응답

전체 문항 간 순위를 보면 응답자들은 예산 지원, 역량 강화, 업무 환경 개선과 같은 전담 인력 처우 외의 사항이 전담 인력 임금 상향, 정규직화

와 같은 전담 인력 처우 관련 사항보다 더 필요하다고 인식하고 있었다. 특히 전담 인력 증원의 가장 필요도가 낮은 항목으로 나타난 것은 기존의 협의체 관련 선행 연구들의 보고와는 다른 점이다. 이러한 결과를 이해하기 위해서는 ‘사무국(전담 인력) 운영’ 파트의 응답자 구성과 응답 경향을 고려할 필요가 있다. <표 4-49>에서 보듯 응답자 160명 가운데 118명이 공공위원으로 위원장·부위원장과 사무국(간사)을 합친 81명보다 많다. 응답자가 과반 이상으로 많은 공공위원 응답자들의 점수는 5.03점으로 6 점대의 다른 응답 그룹과 비교하여 1점 이상의 차이로 낮다. 따라서 사무국(전담 인력) 관련 개선에 대해 상대적 동의 정도가 낮은 공공위원의 인식이 본 항목의 결과에 더 많이 반영되어 있다는 점을 염두에 두고 결과를 해석하는 것이 필요하다.

공공위원이 가장 낮은 평균을 보인 가운데, 사무국(간사)(6.40점)과 위원장·부위원장(6.03점)의 순서대로 사무국(전담 인력) 관련 개선에 대하여 매우 필요하다고 인식하고 있었다. 직책과 문항을 동시에 고려하여 보면, 다양한 인식의 차이를 확인할 수 있다. 위원장·부위원장과 사무국(간사)은 ‘전담 인력의 정규직화’를 가장 필요한 과제로 인식한 것에 비하여 공공위원은 4순위 정도로 상대적 필요성을 낮게 인식했다. 또, ‘전담 인력의 임금 수준 상향’에 대해서는 위원장·부위원장이 문항 중 3순위 정도로 응답한 반면, 공공위원은 6순위, 사무국(간사)는 7순위로 응답하였다. 한편, 전담 인력 처우 개선 외의 사항인 ‘사무국 예산 지원 확충’에 대해서는 위원장·부위원장과 공공위원이 각각 2순위로 응답한 것에 반하여 사무국(간사)은 6순위 정도로 다른 항목보다 필요성을 낮게 인식하였다. 위 사항은 각 응답자 내 그룹에서의 문항 간 우선순위에 관한 것이기 때문에 사무국 응답자들이 7순위로 답한 점수라고 할지라도 다른 그룹 응답자들의 점수보다 높다는 것에 유념할 필요가 있다.



〈표 4-49〉 협의체 직책별 사무국(전담 인력)의 개선 과제 필요성 관련 인식

(단위: 점)

항목	협의체 직책			
	전체	위원장·부위원장	공공위원	사무국(간사)
사례 수	(160)	(44)	(118)	(37)
전체	5.31	6.03	5.03	6.40
협의체 업무 환경의 개선이 필요하다(독립적인 사무 공간 등).	5.36	5.99	5.11	6.39
협의체 사무국 예산 지원 확충이 필요하다(사업비, 경상 운영비 등).	5.52	6.25	5.24	6.29
협의체 사무국(전담 인력) 증원이 필요하다.	5.08	5.84	4.79	6.36
협의체 사무국(전담 인력)의 임금 수준 향상이 필요하다(직급, 호봉, 수당 등).	5.17	6.06	4.84	6.28
협의체 사무국(전담 인력)의 정규직화가 필요하다.	5.35	6.36	4.95	6.57
협의체 사무국(전담 인력)의 전문 역량 강화 지원이 필요하다.	5.55	6.01	5.37	6.54
협의체 사무국의 행정적 권한 확대가 필요하다(위임전결 등).	5.15	5.71	4.92	6.38

주: 7점 척도

대표협의체 위원장·부위원장, 실무협의체 위원장·부위원장, 공공위원, 사무국만 응답

### 3) 사무국 증원 필요 전담 인력

‘사무국(전담 인력) 운영’과 관련한 마지막 항목으로 사무국 전담 인력의 증원 필요 인력에 대하여 질문하였다. 해당 문항은 공공위원과 사무국 직원들만을 대상으로 하였으며 그 결과는 〈표 4-50〉과 같다.

사무국 전담 인력의 정원은 1.67명~3.50명, 현원은 1.67명~3.25명의 분포를 보였다. 정원을 기준으로 보았을 때, 전담 인력의 인원이 가장 많은 지자체 유형은 1유형(3.50명)이었고, 2유형(2.75명), 4유형(2.60명), 5유형

(2.27명), 6유형(2.14명), 7유형(2.00명), 3유형(1.67명)의 순으로 많았다. 현원은 정원보다 약간 적거나 같았으며, 인원수에 따른 순위는 동일했다.

다음으로 공공위원과 사무국 직원에게 증원 필요 인력을 조사한 결과 공공위원은 평균 0.88명을, 사무국은 1.46명이 더 필요하다고 응답하였다. 사무국이 인식하는 증원 인력의 수치는 공공위원의 인식보다 약 1.66배 많은 것이다. 이를 지역 유형별로 살펴보면, 공공위원의 경우 2유형(1.09명), 1유형(1.04명), 6유형(0.99명)이 공공위원 중에서는 1명 전후의 비교적 많은 인력 증원이 필요하다고 응답하였으며, 그 다음은 5유형(0.85명), 4유형(0.80명), 3유형(0.72명)의 순으로 높은 수치를 보였다. 7유형의 경우 나머지 6개 지역 유형과 비교하였을 때 동떨어진 수치인 0.24명을 제시하여 증원이 거의 필요하지 않다고 인식하고 있었다.

〈표 4-50〉 지자체 유형별 협의체 사무국(전담 인력) 정원 및 현원, 증원 인력

(단위: 명)

항목		지자체 유형							
		전체	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형	7유형
사무국(전담 인력) 정원(A)		2.43	3.50	2.75	1.67	2.60	2.27	2.14	2.00
사무국(전담 인력) 현원		2.22	3.25	2.50	1.67	2.20	2.27	1.86	1.67
공공위원	(사례수)	(118)	(15)	(25)	(20)	(7)	(21)	(21)	(9)
	증원 필요 인력(B)	0.88	1.04	1.09	0.72	0.80	0.85	0.99	0.24
	적정 인력(A+B)	3.31	4.54	3.84	2.39	3.40	3.13	3.13	2.24
사무국	(사례 수)	(37)	(5)	(6)	(3)	(5)	(7)	(5)	(6)
	증원 필요 인력(C)	1.46	0.50	2.25	1.00	3.20	1.36	1.14	0.67
	적정 인력(A+C)	3.89	4.00	5.00	2.67	5.80	3.64	3.29	2.67

주: 공공위원, 사무국(간사)만 응답

사무국의 경우에는 4유형(3.20명), 2유형(2.25명), 5유형(1.36명), 6유형(1.14명), 3유형(1.00명), 7유형(0.67명), 1유형(0.50명)의 순으로 필요 인력에 대하여 응답하였다. 응답 범위는 0.05~3.2명으로 공공위원에 비하여 넓은 범위를 보였다. 다른 6개 유형 모두에서 사무국의 증원 필요 인력 값이 공공위원보다 많은 것과 달리 1유형에서는 공공위원 1.04명, 사무국 0.5명으로 나타났다. 공공위원과 사무국의 증원 필요 인력 차이가 가장 크게 나타난 지역은 4유형(2.4명), 2유형(1.16명)이었으며, 나머지 지역의 경우 그 차이는 -0.54~0.51명 정도였다.

마지막으로 현재의 사무국 전담 인력 정원에 공공위원과 사무국이 각각 증원이 필요하다고 응답한 수치를 더한 값인 적정 인력 규모를 제시하였다. 공공위원은 사무국 전담 인력의 이상적인 인원이 3.31명(A+B)라고 인식하고 있었으며, 사무국은 그보다 많은 3.89(A+C)가 적절하다고 보았다.

이상으로 협의체의 '사무국(전담 인력) 운영'에 대한 조사 결과를 살펴 보았다. '사무국 지원 역할'의 점수는 7점 만점에 5.47점으로 나타나 응답자들이 사무국 인력 규모와 예산 규모를 고려했을 때, 지원 업무가 대체로 원활하게 진행되고 있지만 보다 활성화해야 할 필요성이 제기되었다. '사무국 개선 과제 인식'에 대해서는 5.31점으로 응답하여, 사무국 업무가 보다 원활히 추진되기 위해 개선이 필요하다는 데 대체로 동의하였다. 사무국의 지원 역할이 활성화된 지역 유형들이 사무국 환경과 전담 인력 처우에 대한 개선 필요성에 동의 정도가 높았다. 두 개 하위 항목 모두에서 4유형과 6유형이 가장 높은 평균을 보였으며, 2유형의 점수는 일관되게 낮게 나타났다.

사무국 인력 증원에 대하여 공공위원은 0.88명, 사무국은 1.46명으로 응답하여 사무국에서 인력이 더 많이 필요하다고 인식하고 있었다. 특히,

‘사무국 지원 역할’과 ‘사무국 개선 과제 인식’ 모두에서 가장 낮은 평균을 보인 2유형의 응답자들이 인력 증원이 많이 필요하다고 응답하여, 적절한 수의 인력 배치가 사무국의 지원 역할과 관련이 있음을 알 수 있다.

### 제3절 지역사회보장협의체 성과와 혁신 영향요인 분석

#### 1. 분석 자료 및 모형

이 절에서는 앞서 제시한 협의체 운영 모형의 타당성을 검토하기 위해 지역사회보장협의체의 성과와 혁신에 영향을 미치는 요인을 분석한다. 분석 자료는 이 연구에서 조사한 ‘지역사회보장협의체 인식 조사’ 원자료에 지역 특성에 대한 행정 집계 자료를 추가하여 사용하였다. 분석은 개인 단위로 이루어지며, 사무국 간사의 경우 인식 조사 일부 문항의 응답 대상에서 제외되어 있어 분석에서 모두 제외하였다.

분석 모형은 앞서 제2장에서 도출한 지역사회보장협의체의 운영 모형을 바탕으로 구현하였다. 우선 종속 변수인 지역사회보장협의체의 성과와 혁신은 크게 협력적 연결망 강화·확대, 수요자 중심 서비스 기획·실천, 지역 맞춤형 전달체계 강화의 세 가지 요소로 설정하고, 각각 성과 요소와 혁신 요소로 구분하였다.

독립 변수는 지역사회보장협의체의 과정·운영 요소인 협의체 운영 효과성, 실무분과 운영 활성화, 사무국 지원 역할 강화의 세 가지로 설정하였다. 협의체 운영 효과성과 실무분과 운영 활성화는 각각 다섯 가지의 운영 요소를 개별 변수로 포함하였다. 사무국 지원 역할은 10개 지표로 구성된 단일 척도 변수로 포함하였는데, 인식 조사 대상자의 일부만 응답

하는 항목으로 설계되어 지역 평균값을 사용하였다. 다만 실무분과 운영 활성화 변수는 실무분과 위원들에게만 조사되었다. 따라서 전체 모형에는 실무분과 운영 활성화 변수를 제외하였으며, 실무분과 위원들만을 대상으로 실무분과 운영 활성화 변수를 포함한 추가 모형을 설정하였다. 또한 21개 지역사회보장협의체 중 1개 협의체는 실무분과 응답자가 한 명도 없어 실무분과 모형에서는 20개 협의체의 자료만 포함되었다.

〈표 4-51〉 변수의 정의 및 측정

변수(측정 단위)	측정 방법	출처
<b>종속 변수(개인)</b>		
협력적 연결망: 성과	5개 지표 평균(D1-1, 1~5)	인식조사
협력적 연결망: 혁신	5개 지표 평균(D1-2, 1~5)	인식조사
수요자 중심 서비스: 성과	4개 지표 평균(D2-1, 1~4)	인식조사
수요자 중심 서비스: 혁신	4개 지표 평균(D2-2, 1~4)	인식조사
지역 맞춤형 전달체계: 성과	4개 지표 평균(D3-1, 1~4)	인식조사
지역 맞춤형 전달체계: 혁신	4개 지표 평균(D3-2, 1~4)	인식조사
<b>환경적 요인(지역)</b>		
인구	지자체 인구수(만명)	행정안전부
지자체 유형	시, 군, 구(ref.)	행정안전부
<b>지자체 재정 요인(지역)</b>		
재정자주도	2019년 재정자주도(%)	행정안전부
사회복지 예산	2019년 1인당 사회복지 예산(백만원)	행정안전부
<b>협의체 조직 요인(지역)</b>		
협의체 예산	협의체 총 예산(억원)	보건복지부
전담 인력 규모	사무국 전담 인력 현원(명)	인식조사
사무국 지원 역할*	10개 지표의 지역 평균(E1, 1~10)	인식조사
지자체 협력 관계*	5개 지표의 지역 평균(C2, 6~10)	인식조사
<b>인구사회학적 특성(개인)</b>		
성별	남성, 여성(ref.)	인식조사
연령	만 나이	인식조사
<b>협의체 활동 속성(개인)</b>		

변수(측정 단위)	측정 방법	출처
협의체 소속 단위**	대표협의체, 실무협의체, 실무분과(ref.), 검무	인식조사
공공·민간위원	공무원, 민간위원(ref.)	인식조사
협의체 직책	직책 보유자, 직책 미보유자(ref.)	인식조사
협의체 위촉 기간	연(2020년 9월 기준)	인식조사
<b>협의체 운영 효과성(개인)</b>		
비전·목적 명확성	5개 지표 평균(A1, 1~5)	인식조사
인적·재정적 지속 가능성	5개 지표 평균(A2, 1~5)	인식조사
협력과 협업	7개 지표 평균(A3, 1~7)	인식조사
수요자 중심성	7개 지표 평균(A4, 1~7)	인식조사
학습 지향성	9개 지표 평균(A5, 1~9)	인식조사
<b>실무분과 운영 활성화(개인)***</b>		
목표 설정·달성	5개 지표 평균(B1, 1~5)	인식조사
역할 몰입도	6개 지표 평균(B2, 1~6)	인식조사
관계 상호성	5개 지표 평균(B3, 1~5)	인식조사
의사결정 합리성	6개 지표 평균(B4, 1~6)	인식조사
분과 간 상호작용	7개 지표 평균(B5, 1~7)	인식조사

주 1) \* 표시된 변수는 실태조사 대상자 중에서 일부만 응답하는 항목으로 지역 평균값을 사용함.  
 2) \*\* 표시된 협의체 소속 단위는 전체 모형에서만 사용하고 실무분과 모형에서는 제외함.  
 3) \*\*\* 표시된 변수는 전체 모형에서는 제외하고 실무분과 모형에서만 사용함.  
 4) ref.는 범주형 변수의 기준범주(reference category)를 의미하며, 괄호 안의 내용은 인식 조사의 문항 번호와 측정 범위(range)를 의미함.

독립 변수 외에 지역사회보장협의체의 성과와 혁신에 영향을 미치는 타 요인을 통제하였다. 우선 지역 특성을 통제하였는데, 지역의 환경적 요인으로 지방자치단체 인구수와 시, 군, 구로 구분되는 지방자치단체 유형을 통제하였다. 다음으로 지방자치단체 재정 요인으로 재정자주도와 1인당 사회복지 예산을 포함하였다. 또한 지역사회보장협의체의 조직 요인으로 협의체 예산 규모, 전담 인력 규모(현원 기준), 지방자치단체와의 협력 관계 정도를 포함하였다. 이 때 지방자치단체와의 협력 관계는 개인 단위로 측정되었지만 인식 조사 대상자의 일부만 응답하여 지역 평균값을 사용하였다.

다음으로 개인 특성을 통제하였는데, 성별, 연령과 같은 인구사회학적 특성을 포함하였다. 또한 지역사회보장협의체의 활동 속성으로 소속 단위, 공공·민간위원, 직책, 위촉 기간을 포함하였다. 지역사회보장협의체 위촉 기간의 경우 소수의 결측 사례가 있었는데, 전체 응답자의 평균값으로 대체하였다. 또한 협의체 직책 변수는 실무분과 모형에서는 제외된다.

## 2. 분석 방법

이 연구의 분석 자료에서 개인은 특정 지역사회보장협의체(혹은 지방자치단체)에 내포되어 있어, 개인-조직(혹은 지역)의 완전한 위계적 구조를 가진다. 이러한 다수준(multilevel) 자료에서는 집단 사이의 이질성으로 인해 동일 집단에 속한 사례 사이에 존재하는 상관성(within-group dependence)이 문제가 된다. 이때 통상적인 회귀분석 방법을 적용할 경우 잔차의 독립성 가정이 충족되지 않아 표준 오차에 편의(bias)가 발생한다(Rabe-Hesketh & Skrondal, 2012, p.167). 이러한 문제를 해결할 수 있는 방법으로 이 연구는 지역사회보장협의체의 성과와 혁신 모형에 대해 다수준 모형(Multilevel Model)을 적용한다. 다수준 모형은 집단 간 이질성을 잔차에서 분리하여 모수적으로 추정함으로써 이 문제를 해결한다(Raudenbush & Bryk, 2002, p.100).

분석 모형은 다음과 같이 표현할 수 있다. 우선 1수준인 개인 모형에서 지역사회보장협의체의 성과와 혁신( $Y_{ij}$ )은 인구사회학적 특성( $Demo_{ij}$ ), 협의체 활동 속성( $Gact_{ij}$ ), 협의체 운영 효과성( $Gop_{ij}$ ), 실무분과 운영 활성화( $Gsec_{ij}$ )로 설명된다. 이때 1수준의 절편  $\beta_{0j}$ 는 2수준인 조직(혹은 지역)에 따라 달라진다고 가정하는 확률 절편(random intercept)으로 설정하였다. 2수준인 조직 모형에서 이러한 절편  $\beta_{0j}$ 는 환경적 요인

(*Environ<sub>j</sub>*), 지자체 재정 요인(*Fiscal<sub>j</sub>*), 협의체 조직 요인(*Gorgan<sub>j</sub>*)으로 설명된다. 혼합 모형은 이를 통합한 것이다.

$$\text{(개인)} Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_1 Demo_{ij} + \beta_2 Gact_{ij} + \beta_3 Gop_{ij} + \beta_4 Gsec_{ij} + r_{ij}$$

$$\text{(조직)} \beta_{0j} = \gamma_0 + \gamma_1 Environ_j + \gamma_2 Fiscal_j + \gamma_3 Gorgan_j + u_j$$

$$\text{(혼합)} Y_{ij} = \gamma_0 + \gamma_1 Environ_j + \gamma_2 Fiscal_j + \gamma_3 Gorgan_j + \beta_1 Demo_{ij} + \beta_2 Gact_{ij} + \beta_3 Gop_{ij} + \beta_4 Gsec_{ij} + u_j + r_{ij}$$

이러한 모형의 추정에는 최대우도법(Maximum Likelihood: ML)을 적용하였다. 이 연구의 분석 자료에서 상위 수준인 집단 수는 21개로 다소 적은 편인데, 집단 수가 적을 때 제한적 최대우도법(Restricted Maximum Likelihood: REML)이 좋다는 주장도 있지만(Raudenbush & Bryk, 2002, pp.52-53), 집단별 사례 수가 다른 불균형 자료에서는 적절하지 않은 것으로 평가되기도 한다(Rabe-Hesketh & Skrondal, 2012, p.102). 이 연구의 분석 자료는 집단별 불균형성이 심한 편이기 때문에 최대우도법을 채택하였다.

다수준 모형에서는 하위 수준 변수의 형태에 대한 선택이 중요하며, 원래 값을 그대로 사용하는 것과 집단 평균으로 중심화(group-mean centering) 하는 것이 고려된다. 하위 수준 변수에 대한 실질적인 관심은 집단 내 효과인데, 원래 값을 그대로 사용하는 것은 집단 내 효과와 집단 간 효과가 같다고 가정하는 것과 같다(Raudenbush & Bryk, 2002, p.138). 반면, 하위 수준 변수에 대해 집단 평균 중심화를 하면 집단 간 변량을 제거하여 순수한 집단 내 효과를 추정할 수 있으며, 집단 고유의 미관측 이질성으로 인한 편의에서 자유롭다(Rabe-Hesketh & Skrondal, 2012, p.148). 이는 통계적으로도 이론적으로도 바람직한 추



정치이지만, 만약 실제로 집단 내 효과와 집단 간 효과가 동일하다면 집단 평균 중심화는 전체 변량의 일부를 제거함으로써 추정의 효율성을 떨어뜨린다. 이 연구에서는 실제 개인 수준 변수를 집단 평균 중심화하여 분석해 보았으며, 실제 값을 사용한 결과와 크게 다르지 않아 최종적으로는 실제 값을 그대로 사용한 결과를 제시하였다.

### 3. 분석 결과

먼저 실무분과 운영 효과성 변수를 제외하고 전체를 대상으로 한 다수준 모형 분석 결과를 제시하였다. 독립 변수인 협의체 운영 효과성의 영향을 보면, 수요자 중심성과 학습 지향성이 높을수록 지역사회보장협의체의 모든 성과 및 혁신 요소가 높아지는 것으로 나타난다. 또한 인적·재정적 지속 가능성도 협력적 연결망 강화·확대의 성과를 제외하면 모든 성과 및 혁신에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 협의체의 협력과 협업 정도는 협력적 연결망 강화·확대의 성과를 높이는데 기여하는 것으로 나타난다. 비전·목적의 명확성은 협의체의 성과와 혁신에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났는데 이는 개인별, 지역별로 협의체의 비전과 목적이 차별화되기 어렵기 때문인 것으로 판단된다. 또 다른 독립 변수인 사무국 지원 역할의 경우 지원 기능의 수준이 높을수록 지역 맞춤형 전달체계 강화의 성과가 높은 것으로 나타난다.

이러한 독립 변수 외에도 통제 변수에서도 몇 가지 의미 있는 결과가 발견된다. 우선 지역사회보장협의체 조직 요인에서 특히 협의체의 예산 수준이 협의체의 혁신 수준을 높이는 것으로 나타난다. 이러한 협의체 예산의 영향은 인구 규모와 재정적 요인을 통제된 상태에서 나타났다는 점에서 주목된다. 또한 지방자치단체와의 협력 관계가 높다고 인식할 때 협

력적 연결망 강화·확대의 성과가 높게 나타나는 점도 주목된다. 민간위원에 비해 공무원이 협력적 연결망 강화·확대의 성과와 혁신이 높다고 평가하고 있는 것은 민간위원과 공무원 사이의 인식 차이를 보여준다. 또한 협의체 위촉 기간이 길수록 수요자 중심 서비스 기획·실천에서의 혁신과 지역 맞춤형 전달체계 강화의 성과가 낮다고 평가하고 있는데, 비록 통계적으로 유의미하지 않더라도 나머지 종속 변수에 대해서도 모두 부정적 영향이 나타난 것은 협의체를 장기간 경험하면서 쌓인 부정적 평가가 영향을 미친 것으로 판단된다.

〈표 4-52〉 지역사회보장협의체의 성과와 혁신에 대한 다수준 모형: 전체

변수	협력적 연결망		수요자 중심 서비스		지역 맞춤형 전달체계	
	성과	혁신	성과	혁신	성과	혁신
<b>환경적 요인(지역)</b>						
인구	-0.002 * (0.001)	-0.003 * (0.002)	-0.001 (0.001)	-0.000 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.002 (0.001)
시(ref.구)	-0.296 *** (0.081)	-0.411 * (0.173)	-0.310 ** (0.117)	-0.167 (0.113)	-0.222 (0.127)	-0.398 *** (0.109)
군(ref.구)	-0.110 (0.066)	-0.116 (0.138)	-0.135 (0.101)	-0.055 (0.085)	-0.040 (0.099)	-0.177 (0.099)
<b>지자체 재정 요인(지역)</b>						
재정자주도	0.004 * (0.002)	0.009 * (0.004)	0.009 ** (0.003)	0.002 (0.003)	0.005 (0.003)	0.010 *** (0.003)
사회복지 예산	-0.018 (0.046)	-0.100 (0.086)	-0.067 (0.058)	-0.020 (0.049)	-0.044 (0.047)	-0.079 (0.058)
<b>협의체 조직 요인(지역)</b>						
협의체 예산	0.075 ** (0.024)	0.105 * (0.042)	0.051 (0.040)	0.054 * (0.028)	0.049 (0.030)	0.065 * (0.026)
전담 인력 규모	-0.033 (0.019)	-0.022 (0.032)	-0.022 (0.033)	-0.039 (0.021)	-0.016 (0.021)	-0.005 (0.025)
사무국 지원 역할	0.076 (0.054)	0.057 (0.047)	0.024 (0.054)	0.023 (0.046)	0.084 * (0.041)	-0.025 (0.071)
지자체 협력 관계	0.127 * (0.059)	0.027 (0.098)	0.075 (0.046)	0.098 (0.066)	0.080 (0.062)	0.067 (0.072)
<b>인구사회학적 특성(개인)</b>						

변수	협력적 연결망		수요자 중심 서비스		지역 맞춤형 전달체계	
	성과	혁신	성과	혁신	성과	혁신
남성(ref. 여성)	0.041 (0.054)	0.063 (0.050)	0.054 (0.050)	0.045 (0.041)	-0.018 (0.047)	0.106 (0.055)
연령	-0.002 (0.003)	0.000 (0.002)	0.002 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.003 (0.003)	-0.003 (0.002)

## 협의체 활동 속성(개인)

대표협의체 (ref. 실무분과)	0.048 (0.060)	0.021 (0.057)	-0.077 (0.056)	-0.023 (0.056)	-0.018 (0.062)	-0.026 (0.040)
실무협의체 (ref. 실무분과)	0.059 (0.049)	0.029 (0.053)	-0.000 (0.055)	-0.040 (0.061)	0.032 (0.061)	0.040 (0.066)
겸무 (ref. 실무분과)	0.087 (0.056)	0.090 (0.065)	0.117 (0.091)	0.101 (0.075)	0.173* (0.079)	0.083 (0.081)
공무원 (ref. 민간위원)	0.348*** (0.063)	0.210** (0.071)	0.090 (0.063)	0.112 (0.067)	0.097 (0.074)	0.130 (0.070)
직책 보유자 (ref. 미보유자)	0.017 (0.071)	-0.001 (0.063)	0.060 (0.098)	-0.137 (0.082)	0.069 (0.081)	-0.054 (0.107)
협의체 위촉 기간	-0.007 (0.011)	-0.010 (0.007)	-0.008 (0.013)	-0.020* (0.009)	-0.019* (0.007)	-0.015 (0.009)

## 협의체 운영 효과성(개인)

비전·목적 명확성	0.076 (0.041)	0.044 (0.041)	0.040 (0.039)	0.046 (0.033)	0.044 (0.042)	0.037 (0.043)
인적·재정적 지속 가능성	0.111 (0.057)	0.117** (0.042)	0.117** (0.045)	0.093* (0.039)	0.155*** (0.038)	0.136** (0.043)
협력과 협업	0.163** (0.053)	0.093 (0.063)	-0.045 (0.056)	-0.008 (0.048)	0.034 (0.055)	0.071 (0.051)
수요자 중심성	0.190*** (0.055)	0.221*** (0.055)	0.400*** (0.054)	0.291*** (0.051)	0.290*** (0.061)	0.255*** (0.053)
학습 지향성	0.360*** (0.049)	0.458*** (0.041)	0.368*** (0.050)	0.437*** (0.041)	0.313*** (0.046)	0.332*** (0.048)
상수	-0.643 (0.380)	-0.464 (0.640)	-0.213 (0.411)	0.113 (0.436)	0.085 (0.412)	0.345 (0.578)
1수준 분산(잔차)	0.408	0.378	0.340	0.351	0.359	0.390
2수준 분산(절편)	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000
Log Likelihood	-1078.1	-1037.9	-978.8	-995.5	-1007.2	-1054.0
집단 수	21	21	21	21	21	21
사례 수	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111

\* p&lt;0.05, \*\* p&lt;0.01, \*\*\* p&lt;0.001

주: 괄호 안은 이분산에 강건한 표준 오차(robust standard errors).

자료: 지역사회보장협의체 인식 조사 원자료 분석.

다음으로 실무분과 위원만을 대상으로 한 분석 결과이다. 이때 실무분과 운영 활성화 변수가 추가되었다. 우선 독립 변수 중 협의체 운영 효과성에서는 전체 모형과 동일하게 학습 지향성이 모든 성과 및 혁신 요소를 높이는 것으로 나타났다. 수요자 중심성은 전체 모형과 달리 협력적 연결망 강화·확대의 성과와 혁신에 영향을 주지 않았지만, 나머지 성과와 혁신에는 긍정적인 영향을 주고 있다. 협의체의 인적·재정적 지속 가능성 역시 협의체의 성과와 혁신을 높이는 역할을 하는데, 협력적 연결망 강화·확대 성과와 수요자 중심 서비스 기획·실천의 혁신에는 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않았다. 반면 전체 모형과 달리 협의체의 협력과 협업 정도가 높을수록 수요자 중심 서비스 기획·실천의 성과가 낮게 나타난 것이 주목된다. 협력과 협업의 영향은 비록 통계적으로 유의미하지 않았지만 전체 모형에서도 부적 영향이 나타났는데, 협의체 내부 구성원 사이의 협력과 협업이 너무 강하면 수요자 중심성이 다소 떨어질 수 있다고 조심스럽게 해석할 수 있다.

실무분과 모형에서 추가된 실무분과 운영 활성화 변수의 경우 분과 간 상호작용이 높을수록 모든 성과 및 혁신 요소가 높아지는 영향이 주목된다. 실무분과 사이의 분절성을 극복하는 것이 협의체의 성과와 혁신을 위해 무엇보다 중요하다는 것을 알 수 있다. 또한 실무분과 내에서의 의사결정 합리성이 모든 요소의 성과에, 그리고 지역 맞춤형 전달체계 강화의 혁신까지 높이는 것으로 나타났다. 실무분과 내에서 개방적이고, 효과적이며 민주적인 의사결정의 중요성을 알 수 있다. 실무분과의 역할 몰입도 또한 모든 성과 요소를 높이는 기제로 작용한다. 반면 실무분과 내의 관계에서의 상호성이 높을수록 지역 맞춤형 전달체계 강화의 혁신은 낮은 것으로 나타났다. 관계 상호성은 비록 통계적으로 유의미하지는 않지만 다른 성과 및 혁신 요소에도 부적 영향을 주는 경우가 많았는데, 실무분과 구성원 사이의 내부적 신뢰 관계 형성이 협의체 외부의 성과로까지 이

어지지 않는 경우가 있다고 볼 수 있다.

마지막 독립 변수인 사무국 지원 역할의 경우 전체 모형에서와 달리 협력적 연결망 강화·확대의 혁신과 수요자 중심 서비스 기획·실천의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타난다. 사무국 지원 역할의 강화가 협의체의 성과와 혁신에 중요한 요소라는 주장을 강화시켜 주는 결과라 할 수 있다.

〈표 4-53〉 지역사회보장협의체의 성과와 혁신에 대한 다수준 모형: 실무분과

변수	협력적 연결망		수요자 중심 서비스		지역 맞춤형 전달체계	
	성과	혁신	성과	혁신	성과	혁신
<b>환경적 요인(지역)</b>						
인구	-0.002 * (0.001)	-0.003 (0.002)	-0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)
시(ref.구)	-0.351 *** (0.069)	-0.406 ** (0.153)	-0.314 ** (0.122)	-0.185 (0.111)	-0.223 (0.119)	-0.470 *** (0.099)
군(ref.구)	-0.252 *** (0.071)	-0.193 (0.130)	-0.178 (0.121)	-0.103 (0.086)	-0.102 (0.097)	-0.275 ** (0.102)
<b>지자체 재정 요인(지역)</b>						
재정자주도	0.003 (0.002)	0.008 * (0.004)	0.007 (0.004)	-0.001 (0.003)	0.002 (0.003)	0.009 ** (0.003)
사회복지 예산	0.071 (0.056)	-0.004 (0.072)	0.060 (0.071)	0.086 (0.065)	0.048 (0.064)	0.047 (0.074)
<b>협의체 조직 요인(지역)</b>						
협의체 예산	0.062 * (0.028)	0.093 * (0.044)	0.037 (0.049)	0.041 (0.031)	0.026 (0.026)	0.054 (0.029)
전담 인력 규모	0.014 (0.023)	-0.006 (0.037)	-0.020 (0.049)	-0.024 (0.028)	0.022 (0.021)	0.025 (0.027)
사무국 지원 역할	0.098 (0.051)	0.128 * (0.052)	0.144 * (0.073)	0.093 (0.071)	0.098 (0.059)	-0.020 (0.093)
지자체 협력 관계	0.128 * (0.051)	-0.015 (0.105)	0.062 (0.059)	0.051 (0.090)	0.023 (0.064)	-0.064 (0.088)
<b>인구사회학적 특성(개인)</b>						
남성(ref. 여성)	0.072 (0.063)	0.109 (0.064)	0.096 (0.074)	0.069 (0.056)	-0.003 (0.062)	0.131 (0.087)
연령	-0.001 (0.003)	0.002 (0.002)	0.001 (0.003)	-0.001 (0.003)	-0.003 (0.003)	-0.002 (0.002)
<b>협의체 활동 속성(개인)</b>						

194 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

변수	협력적 연결망		수요자 중심 서비스		지역 맞춤형 전달체계	
	성과	혁신	성과	혁신	성과	혁신
공무원 (ref. 민간위원)	0.364 *** (0.085)	0.181 * (0.075)	0.092 (0.077)	0.087 (0.082)	0.066 (0.093)	0.140 (0.074)
직책 보유자 (ref. 미보유자)	-0.109 (0.158)	-0.028 (0.162)	-0.017 (0.138)	-0.371 ** (0.127)	0.016 (0.076)	-0.114 (0.150)
협의체 위촉 기간	-0.009 (0.011)	-0.008 (0.006)	-0.009 (0.013)	-0.018 (0.009)	-0.014 (0.008)	-0.015 * (0.007)
<b>협의체 운영 효과성(개인)</b>						
비전·목적 명확성	0.012 (0.044)	-0.015 (0.038)	-0.021 (0.048)	-0.004 (0.031)	0.005 (0.040)	0.020 (0.046)
인적·재정적 지속 가능성	0.108 (0.066)	0.113 * (0.052)	0.129 * (0.054)	0.089 (0.048)	0.176 *** (0.049)	0.137 ** (0.043)
협력과 협업	0.093 (0.061)	0.007 (0.055)	-0.147 * (0.060)	-0.078 (0.048)	-0.071 (0.069)	-0.023 (0.059)
수요자 중심성	0.072 (0.046)	0.077 (0.059)	0.282 *** (0.053)	0.146 ** (0.051)	0.167 * (0.067)	0.148 ** (0.048)
학습 지향성	0.182 *** (0.048)	0.270 *** (0.044)	0.207 *** (0.059)	0.289 *** (0.053)	0.199 *** (0.047)	0.202 *** (0.056)
<b>실무분과 운영 활성화(개인)</b>						
목표 설정·달성	-0.098 (0.058)	-0.068 (0.041)	0.062 (0.065)	0.040 (0.062)	-0.051 (0.056)	0.001 (0.074)
역할 몰입도	0.163 ** (0.060)	0.123 (0.075)	0.109 * (0.049)	0.088 (0.067)	0.128 * (0.060)	0.120 (0.065)
관계 상호성	-0.039 (0.058)	-0.014 (0.041)	-0.017 (0.071)	0.007 (0.070)	-0.008 (0.081)	-0.154 ** (0.060)
의사결정 합리성	0.221 * (0.095)	0.153 (0.090)	0.180 * (0.072)	0.117 (0.077)	0.141 * (0.071)	0.207 ** (0.071)
분과 간 상호작용	0.199 ** (0.063)	0.303 *** (0.052)	0.122 ** (0.041)	0.186 *** (0.037)	0.161 *** (0.031)	0.195 *** (0.036)
상수	-0.914 ** (0.345)	-0.765 (0.709)	-0.943 (0.602)	-0.113 (0.639)	0.281 (0.470)	0.815 (0.714)
1수준 분산(잔차)	0.397	0.360	0.336	0.354	0.353	0.367
2수준 분산(절편)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Log Likelihood	-780.4	-740.2	-712.2	-732.9	-732.2	-747.8
집단 수	20	20	20	20	20	20
사례 수	815	815	815	815	815	815

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

주: 괄호 안은 이분산에 강건한 표준 오차(robust standard errors). 실무분과 응답자가 없는 1개 지역 사례가 제외됨.

자료: 지역사회보장협의체 인식 조사 원자료 분석.

실무분과 모형에서도 주목되는 다른 통제 변수들의 영향이 있다. 협의체 예산 규모의 경우 여전히 협력적 연결망 강화·확대의 성과와 혁신을 높이는 요인으로 나타난다. 또한 전체 모형과 마찬가지로 지방자치단체와의 협력 관계가 높을수록 협력적 연결망 강화·확대의 성과가 높은 것으로 나타난다. 실무분과 위원 중에서도 여전히 공무원이 협력적 연결망 강화·확대의 성과 및 혁신이 높다고 평가하여 민간위원들과의 인식 차이를 보여준다. 실무분과 위원 중에서는 위원장과 부위원장의 직책을 보유한 경우 수요자 중심 서비스 기획·실천의 혁신이 낮다고 평가하고 있으며, 협의체 위촉 기간이 길수록 지역 맞춤형 전달체계 강화의 혁신이 낮다고 평가하고 있었다. 이는 직책을 보유했거나 장기간 위원으로 활동한 경우 부정적 경험이 쌓일 가능성이 높기 때문인 것으로 판단된다.

전체 모형과 실무분과 모형 분석 결과를 종합하면, 운영 모형에서 제시된 협의체 운영 효과성과 실무분과 운영 활성화, 사무국 지원 역할이라는 세 가지 과정적 차원의 변수들은 협의체의 성과와 혁신을 제고하는 데 긴밀한 관련이 있어 과정적 차원을 활성화하는 노력이 필요하다.





사람을  
생각하는  
사람들



KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS



# 제5장

## 결론

제1절 주요 연구 결과 요약

제2절 정책 제언



## 제 5 장 결론

### 제1절 주요 연구 결과 요약

이 연구의 목적은 지역사회보장협의체의 성과와 혁신이 창출되는 동태적 과정을 활성화하기 위해 협의체의 기능 및 과정, 결과를 재정립하는 운영 모형을 제시하는 데 있다. 이를 위해 선행 연구 고찰과 협의체 운영 현황 및 주요 쟁점 도출, 협의체 운영 모형 설계, 협의체 구성원 인식 조사 분석, 그리고 지역사회보장협의체 성과와 혁신의 영향요인 분석을 제시했다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.

#### 1. 지역사회보장협의체 운영 관련 주요 쟁점

협의체 운영상의 핵심 쟁점은 크게 다섯 가지로 대별해 볼 수 있다. 첫째, 협의체의 운영 기능이 모호해 내용적 명확화가 필요하다. 사회보장급여법상 협의체 법적 목적은 두 가지로, 지역의 사회보장 증진이 하나이고, 다른 하나는 서비스를 제공하는 기관·법인·단체·시설과 연계 협력 강화이다. 그리고 보건복지부 지역사회보장협의체 운영 지침에 따르면, 협의체의 3대 기능으로 협치·연계·통합을 표방하고 있다. 협치는 주로 협의체의 심의·자문과 연관된 구상적 성격을 지니고 있고, 서비스 제공 기관 협력 강화인 연계와, 사회보장 영역 간 통합적 서비스 제공 체계 관련된 통합은 집행적 성격을 지닌다. 문제는 운영 지침에 연계와 통합 기능에 관한 내용이 모호하다는 것이다. 이는 협의체의 역할을 심의·자문이라는 절차적 행정 지원에 한정시켜 집행적 성격의 기능을 실질적으로 활

성화하는 데 장애요인이 되고 있다.

둘째, 협의체에서 참여하고 있는 민과 관의 협력 구도가 대등하지 못하다는 점이다. 관이 권위적으로 주도하고 민은 종속적 혹은 소극적으로 참여하는 운영 행태가 여전하다는 지적이다. 양자가 대등한 관계에서 실질적인 민관 협력 조직으로 변모해야 할 필요성이 강하게 제기된다.

셋째, 사무국 운영 관련 비용, 사업 추진 비용, 전담 인력 인건비를 포함한 협의체 운영 예산은 절대적 규모가 작을 뿐만 아니라 지자체별로 상당한 격차가 있음이 확인된다. 2020년 기준으로 전국 지자체의 협의체 운영 예산 평균은 약 1억 원에 불과하다. 인구 규모와 도시화 수준을 고려한 시군구 7대 유형 간에도 인구 50만 이상 시(약 2억 4천만 원)와 인구 4만 8천 이하 군(약 6천6백만 원)의 차이는 약 3.6배에 달하며, 동일 시군구 유형 내에서도 운영 예산의 상당한 편차가 존재한다.

넷째, 협의체 전담 인력의 배치 규모와 급여 수준 또한 지자체별로 상당한 격차가 있다. 2019년 기준 전담 인력은 평균 1.4명이 배치되어 있고, 수당을 포함한 월 평균 급여 수준은 약 3백만 원이다. 2명 이상 배치 지역은 60개소(26.2%)인 반면, 1명 배치는 143개소(62.4%)이고, 미배치 지역 또한 26개소(11.4%)에 달하고 있다. 전담 인력의 매월 급여 수준에 있어서도 인구 50만 이하 시(약 3.3백만 원)와 인구 4만 8천 이상 군(약 2.6백만 원)의 차이가 나타나며, 이는 연간 약 800만 원의 급여 수준의 격차가 있는 것이다.

끝으로 단기적 실적 산출에 치중하는 관료제적 조직 관행이 지배적이다. 이는 관료제 행정 조직에서 일반적으로 나타나는 구조적인 문제이지만 다자간 협업 체계의 성과 구현에 핵심적인 과정 중심적 접근을 활성화하는 데 부정적인 영향을 미쳐 협의체의 주요 활동이 형식적으로 운영되는 데 주요한 원인이 되고 있다.

## 2. 지역사회보장협의체 운영 모형 설계

협의체의 법적 목적을 고려하되, 사회 혁신과 협력 네트워크, 중추지원 조직, 애자일 조직, 디자인 씽킹 등 주요 이론적·개념적 자원에 기초하여 협의체의 3대 기능 및 성과·혁신 요소와, 3대 과정 및 운영 요소를 도출하여 운영 모형을 설계했다. 논리 모형으로 보면 이러한 3대 기능은 3대 과정적 차원의 활성화를 통해 성과와 혁신이라는 결과로 구현된다고 보았다.

협의체 활동에서 추구해야 할 좌표를 제시한 3대 기능과 성과·혁신 요소는 다음과 같다. 첫째, 협력적 연결망 강화·확대 기능으로, 참여 주체와 관련하여 참여 주체 의견 수렴 및 사업 반영(성과)과 지역 주민 의견 수렴 및 지역 문제 해결 활동 활성화(혁신), 관계 형성과 관련 참여 주체 간 연결망 형성(성과)과 지역 주민 연결망 형성(혁신), 관계 구도 관련 공공·민간 간 대등한 협력 관계 구축(성과)과 협의체 주도 사회보장 의제 다양화(혁신), 그리고 사회 자본 관련 공공·민간 간 신뢰·연대감 형성(성과)과 지역 주민 간 신뢰·연대감 형성(혁신)을 도출했다.

둘째, 수요자 중심 서비스 기획·실천 기능에서는, 수요자 관점과 관련하여 공급자에서 수요자 관점으로의 전환(성과)과 개별화된 욕구의 이해와 공감 증가(혁신), 서비스 특화와 관련 지역 특화 서비스 개발(성과)과 창의적·실험적 서비스 개발(혁신), 서비스 범위 관련 복지수요자 욕구 반영 서비스 다양화(성과)와 지역 주민 욕구 반영 서비스 다양화(혁신), 그리고 서비스 효과 관련 복지수요자의 복지 체감도 증가(성과)와 지역 주민의 실질적 편익 증가(혁신)를 도출했다.

끝으로, 지역 맞춤형 전달체계 강화 기능에서는, 체계 구조와 관련하여 서비스 제공 기관 간 연계 체계 구축(성과)과 지역사회 환경 변화 창출 기

반 고도화(혁신), 영역 통합 관련 사회보장 영역 간 연계 서비스 강화(성과)와 사회보장 영역 간 공동협력사업 활성화(혁신), 복지 사각지대 관련 복지 사각지대 대응 서비스 확대(성과)와 주민 주도 조직화 기반 복지 사각지대 예방(혁신), 그리고 지역사회 자원 관련 민간 자원 발굴 확대(성과)와 지역사회 자원 개발·관리 체계 고도화(혁신)를 도출했다.

이상의 협의체의 3대 운영 기능의 활성화를 위해 요구되는 3대 과정 차원은 다음과 같다. 첫째, 지역사회보장협의체 전반적 운영 효과성과 관련된 것으로 이는 비전·목적 명확성, 인적·재정적 지능 가능성, 협력과 협업, 수요자 중심성, 학습 지향성으로 구성된다. 둘째, 실무분과 운영 활성화는 목표 설정 및 달성과 역할 몰입도, 관계 상호성, 의사결정 합리성, 분과 간 상호작용으로 구성된다. 끝으로 사무국 지원 역할 강화는 비전 공유 및 구성원 역량 강화와 정보 수집·분석·공유, 구성원 간 소통 및 협력, 자원 개발 및 사업 기획·육성, 성과 관리 및 대외적 위상 제고로 구성된다.

### 3. 지역사회보장협의체 구성원 운영 과정 인식 분석

인구 규모와 도시화 수준을 반영한 7대 지자체 유형별로 21개 지자체의 협의체 구성원을 대상으로 협의체의 운영 및 성과에 관한 인식을 조사하여 분석한 결과는 다음과 같다.

먼저, 협의체의 첫 번째 과정적 차원인 전반적 운영 효과성 인식에 관한 것이다. 전반적 운영 효과성에서 5개 척도로 구성된 비전·목적 명확성의 평균은 7점 만점에 5.59점, 5개 척도로 구성된 인적·재정적 지능 가능성은 5.39점, 8개 척도로 구성된 협력과 협업은 5.42점, 7개 척도로 구성된 수요자 중심성은 5.59점, 9개 척도로 구성된 학습 지향성은 5.26점으

로 나타났다. 전반적 운영 효과성에 대해 다소 긍정적으로 평가해 여전히 개선의 여지가 있음을 시사한다.

한편, 소속 단위(대표협의체, 실무협의체, 실무분과, 사무국)와 지자체 7대 유형, 공공·민간 위원으로 하위 분석한 결과에서는 전반적으로 대표 협의체에 속한 위원일 경우 상대적으로 긍정적으로 인식한 반면, 실무분과 위원은 상대적으로 부정적으로 평가하는 경향이 나타났다. 또한 지자체 유형에서는 1유형 지자체(인구 50만 이상 시)에서 가장 긍정적으로 인식한 반면, 2유형 지자체(인구 50만 미만 시)와 7유형 지자체(인구 4.8만 미만 군)는 상대적으로 낮게 평가하였다. 그리고 공공위원에 비해 민간위원이 상대적으로 높게 평가하는 경향을 나타냈다.

다음은 두 번째 과정적 차원인 협의체 실무분과 운영 활성화와 관련된 인식을 분석한 결과이다. 5대 척도를 포함한 실무분과의 목표 설정 및 달성의 전체 평균은 7점 만점에 5.61점, 6개 척도를 포함한 역할 몰입도는 5.52점, 5개 척도를 포함한 분과 구성원의 관계 상호성은 5.78점, 6개 척도를 포함한 의사결정 합리성은 5.74점, 7개 척도를 포함한 분과 간 상호작용은 5.07점으로 나타났다. 전반적 운영 효과성과 유사하게 실무분과 운영 활성화를 보다 촉진하고, 특히 분과 간 상호작용을 강화해야 할 필요성이 제기된다.

한편, 소속 단위와 공공·민간 위원으로 하위 분석한 결과에서는 전반적으로 1유형 지자체(인구 50만 이상 시)와 7유형 지자체(인구 4.8만 미만 군)가 가장 긍정적으로 인식한 반면, 2유형 지자체(인구 50만 미만 시)는 상대적으로 낮게 평가하는 경향을 확인했다. 그리고 앞서 전반적 운영 효과성 결과와 유사하게 공공위원에 비해 민간 위원이 상대적으로 높게 평가하는 경향이 반복됐다.

끝으로 사무국의 지원 역할 활성화 수준에 대한 인식을 분석한 결과가

다. 10개 척도에 대한 전체 평균은 7점 만점에 5.47점으로 나타났다. 구성원 정보 공유 활성화(5.55점)와 구성원 소통·교류·협력 지원(5.58점), 복지 자원 발굴 확대·유지(5.57점)는 상대적으로 높게 나타난 반면, 구성원 역량 강화 지원(5.38점)과 지역사회 환경과 이용자 욕구·문제 정보 수집·분석·제고(5.37점), 창의적 혁신적 문제 해결 지원(5.36점), 협의체 성과 측정·모니터링·환류(5.41점) 등은 미세하지만 상대적으로 낮게 평가됐다. 사무국 지원 역할 활성화 수준에 대한 전반적인 평가도 다소 긍정적인 수준에 그쳐 사무국에 대한 지속적인 정책적 관심과 지원이 필요하다.

하위 분석 결과로는 협의체 직책(위원장·부위원장, 공공위원, 사무국)에 따른 인식 수준은 유사한 가운데, 지자체 유형별로는 4유형 지자체(광역시 자치구)가 가장 높게 평가한 반면, 2유형 지자체(인구 50만 미만 시)와 5유형 지자체(도농복합시)가 상대적으로 낮게 평가한 것으로 나타났다.

한편, 사무국의 행·재정적 지원, 처우 개선 등과 관련된 7개 항목에 대한 분석에서는, 대표협의체·실무협의체의 위원장·부위원장과 사무국의 경우 6점 초반의 높은 동의 수준을 보인 반면, 공공위원은 5점 내외로 나타나 상대적으로 지원 필요성을 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

#### 4. 지역사회보장협의체 구성원 결과(성과·혁신) 인식 분석

협의체 운영 모형에서 제시한 3대 기능의 결과 측면을 성과와 혁신으로 구분하여 분석한 결과, 전반적으로 3대 기능의 성과와 혁신에 대한 구성원의 인식은 다소 긍정적인 수준에 그쳐 보다 향상될 필요성이 있음을 확인할 수 있었다. 구체적으로 보면 첫째, 협력적 연결망 강화·확대 기능 관련 5개 척도로 구성된 성과 수준의 전체 평균은 7점 만점에 5.36점이



고 혁신 수준에 대해서는 5.28점으로 혁신 수준에 대한 인식이 미미하지만 다소 낮게 평가됐다. 지자체 7대 유형별 하위 분석 결과, 성과 인식은 4유형 지자체(광역시 자치구)가 상대적으로 가장 높게 평가된 반면, 2유형 지자체(인구 50만 이하 시)는 상대적으로 가장 낮게 평가됐다. 이 기능의 혁신 인식에서도 동일한 경향이 나타났다. 소속 단위 분석 결과에서는 대표협의체, 실무협의체, 실무분과, 사무국의 순으로 더 부정적인 인식을 가진 것으로 확인됐고, 민간위원에 비해 공공위원이 상대적으로 인식하는 것으로 나타났다.

둘째, 수요자 중심 서비스 기획·실천 기능의 성과와 혁신 인식 관련, 5개 척도로 구성된 성과는 5.48점이고 5개 척도로 구성된 혁신은 이보다 다소 낮은 5.32점으로 나타났다. 지자체 7대 유형별 하위 분석 결과, 성과 인식은 1유형 지자체(인구 50만 이상 시)가 상대적으로 가장 높게 평가된 반면, 2유형 지자체(인구 50만 이하 시)는 상대적으로 가장 낮게 평가됐다. 혁신 인식에서는 1유형 지자체(인구 50만 이상 시)가 상대적으로 가장 높게 평가된 반면, 7유형 지자체(인구 4.8만 미만 군)는 상대적으로 가장 낮게 평가됐다. 소속 단위 분석 결과에서는 협력적 연결망 강화·확대에서의 결과와 유사하게 대표협의체, 실무협의체, 실무분과, 사무국의 순으로 부정적인 평가가 우세해지는 것으로 확인됐다. 공공위원과 민간위원은 성과 인식에서는 유사하지만, 혁신 인식에 있어서는 민간위원에 비해 공공위원이 다소 낮게 평가했다.

끝으로, 지역 맞춤형 전달체계 강화의 성과와 혁신에 대한 인식 분석 결과이다. 4개 척도로 구성된 성과 인식의 전체 평균은 5.48점인 반면, 4개 척도를 포함한 혁신 인식은 이보다 낮은 5.25점으로 나타났다. 지자체 7대 유형별 하위 분석에서는 성과 인식은 6유형 지자체(인구 4.8만 이상 군)가 가장 높게 평가된 반면, 7유형 지자체(인구 4.8만 미만 군)은 상대

적으로 가장 낮게 평가된다. 혁신 인식에서는 1유형 지자체(인구 50만 이상 시)가 상대적으로 가장 높게 평가된 반면, 7유형 지자체(인구 4.8만 미만 군)가 가장 낮게 평가됐다. 소속 단위별로는 앞서 결과하게 대표협의체, 실무협의체, 실무분과의 순으로 부정적 평가가 우세하면서도, 사무국의 인식은 상대적으로 높게 나타난 특징을 보였다. 민간위원은 공공위원에 비해 미미하지만 상대적으로 낮게 평가하였다.

## 5. 지역사회보장협의체 성과와 혁신 영향요인 분석

협의체 운영 모형 설계를 기초로 성과와 혁신에 미치는 선행 요인을 다 수준 모형(Multilevel Model)을 적용하여 분석했다. 이는 이 연구에서 제시한 협의체 운영 모형의 타당성을 실증적으로 검증하기 위한 것이다. 이에 협력적 연결망 강화·확대와 수요자 중심 서비스 기획·실천, 지역 맞춤형 전달체계 강화라는 3개 협의체 기능에서 각각 성과와 혁신을 종속 변수로 하여 총 6개의 분석 모형을 설정했다.

독립 변수로는 지역 변수에 환경적 요인과 지자체 재정 요인, 협의체 조직 요인을 포함하고, 개인 변수에 인구사회학적 요인, 협의체 활동 속성, 협의체 운영 효과성, 실무분과 운영 활성화를 포함했다. 분석 모형은 대표협의체·실무협의체·실무분과 위원을 모두 포함한 전체 모형과 실무분과 위원만을 포함한 실무분과 모형으로 구분하여 분석했다. 여기서 독립 변수인 실무분과 운영 활성화 변수는 실무분과 모형에만 포함된다.

〈표 5-1〉 지역사회보장협의체의 성과와 혁신에 대한 다수준 모형 분석 결과 요약

변수	협력적 연결망		수요자 중심 서비스		지역 맞춤형 전달체계	
	성과	혁신	성과	혁신	성과	혁신
<b>지자체 재정 요인(지역): 전체 모형 / 실무분과 모형</b>						
재정자주도	+/NS	+/+	+/NS	NS/NS	NS/NS	+/+
사회복지 예산	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS
<b>협의체 조직 요인(지역): 전체 모형 / 실무분과 모형</b>						
협의체 예산	+/+	+/+	NS/NS	+/NS	NS/NS	+/NS
전담 인력 규모	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS
사무국 지원 역할	NS/NS	NS/+	NS/+	NS/NS	+/NS	NS/NS
지자체 협력 관계	+/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS
<b>협의체 운영 효과성(개인): 전체 모형 / 실무분과 모형</b>						
비전·목적 명확성	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS	NS/NS
인적·재정적 지속 가능성	NS/NS	+/+	+/+	+/NS	+/+	+/+
협력과 협업	+/NS	NS/NS	NS/-	NS/NS	NS/NS	NS/NS
수요자 중심성	+/NS	+/NS	+/+	+/+	+/+	+/+
학습 지향성	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+
<b>실무분과 운영 활성화(개인): 실무분과 모형</b>						
목표 설정·달성	NS	NS	NS	NS	NS	NS
역할 몰입도	+	NS	+	NS	+	NS
관계 상호성	NS	NS	NS	NS	NS	-
의사결정 합리성	+	NS	+	NS	+	+
분과 간 상호작용	+	+	+	+	+	+

전체 모형과 실무분과 모형 분석 결과를 종합해 보면, 운영 모형에서 제시된 협의체 운영 효과성과 실무분과 운영 활성화, 사무국 지원 역할이라는 세 가지 과정적 차원의 변수들은 협의체의 성과와 혁신을 제고하는데 긴밀한 관련이 있음을 확인했다. 구체적으로 첫째, 협의체 운영 효과성의 5개 변수 중에 인적·재정적 지속 가능성과 협력과 협업, 수요자 중심성, 학습 지향성은 통계적으로 유의하게 정적인 영향을 주고 있음이 확인됐다. 협력과 협업 변수는 협력적 연결망의 성과 요소에만 통계적 인과관계가 확인된 가운데, 인적·재정적 지속 가능성과 수요자 중심성, 학습

지향성은 3대 기능의 성과와 혁신을 제고하는 데 전반적으로 중요하게 작용하고 있다.

둘째, 실무분과 모형에서만 확인할 수 있는 실무분과 운영 활성화와 성과 및 혁신의 인과적 관계에서는, 역할 몰입도와 의사결정 합리성, 분과 간 상호작용 변수가 통계적으로 유의하게 정적 영향을 미치고 있음이 확인됐다. 역할 몰입도와 의사결정 합리성은 주로 3대 기능의 성과 요소를 높이는 데 기여하고 있고, 분과 간 상호작용 수준은 모든 성과와 혁신 요소 향상에 긍정적 영향을 미치고 있음을 시사한다.

끝으로 사무국 지원 역할 활성화 변수 또한 부분적으로 협의체의 성과와 혁신 요소와 통계적으로 유의하게 정적 관계가 있음이 확인됐다. 협력적 연결망의 혁신 요소와 수요자 중심 서비스의 성과 요소, 그리고 지역 맞춤형 전달체계의 성과를 제고하는 데 있어 사무국 지원 역할이 중요하게 작용하고 있다.

## 제2절 정책 제언

앞서 제시한 지역사회보장협의체 운영상 주요 쟁점과, 지역사회보장협의체 운영 모형 설계 방안, 지역사회보장협의체 구성원 인식 조사 분석, 그리고 지역사회보장협의체 성과와 혁신의 영향요인 분석을 토대로 중앙 정부 및 광역시도 차원과 기초지자체 차원에서의 정책 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 운영 지침 등에 협의체의 운영 기능을 명확히 하는 것이 필요하다. 앞서 운영 지침상의 3대 기능인 협치 기능, 연계 기능, 통합서비스 지원 기능 중에 연계와 통합이 지닌 내용적 모호성을 논의한 바 있다. 운영

기능을 명확히 한다는 것은 대내적으로는 협의체 참여자들의 사명에 대한 이해를 제고하고, 참여 역할을 내재화하며, 협의체 과업의 우선순위를 설정하는 데 중요한 요건이 된다.

지역사회보장과 관련된 제반 사항을 심의하는 데 중점을 둔 협치 기능에, 이 연구에서 제안한 협력적 연결망 강화·확대와 수요자 중심 서비스 기획·실천, 지역 맞춤형 전달체계 강화를 하위 기능으로 설정한다면 협의체의 기능적 모호성을 해소하는 데 효과가 있을 것으로 판단된다.

둘째, 참여자 간의 상호작용이라는 과정적 측면의 활성화를 위해 협의체 운영에서 사무국 사무를 명문화하는 것이 필요하다. 사무국이 협의체에서 가진 역할은, 본 연구에서 제시한 협의체의 전반적 운영 효과성을 제고하고, 실무부과의 운영을 활성화하는 데 보다 긴밀하게 연계되어야 한다. 협의체에서 구상과 실행의 간극을 좁히는 데 필수적인 ‘신경망’의 기능을 담당하는 것이 사무국 역할의 요체이다.

현재 사무국 혹은 전담 인력은 단순한 행정 지원의 역할에서부터 지역사회보장계획 수립이나 모니터링, 지역사회 자원 발굴, 협의체 구성원 역량 강화 지원, 읍면동 협의체 지원 사업 등에서 실무적 지원 역할을 하고 있다. 기존에 수행하던 사무를 포함하되 사무국 운영의 보다 포괄적인 모형을 수립해 명문화할 필요가 있다. 이 연구에서 사무국 지원 역할을 제시한 바와 같이, 비전 공유 및 구성원 역량 강화, 정보 수집·분석·공유, 구성원 간 소통 협력 지원, 자원 개발 및 사업 기획·육성, 성과 관리 및 대외적 위상 제고 등은 필수 사무에 대한 포괄적인 정의로 활용할 수 있다. 이와 같은 지원 역할을 보다 활성화할 수 있는 사무국의 사무와 사업을 구체화하는 작업이 향후 요청된다.

가령, 사무국이 실험적인 서비스 실험을 주도하는 데 역할을 할 수 있도록 정책랩(Policy Lab) 운영 방식을 모색해볼 수 있을 것이다. 정책랩

은 “불확실한 정책 환경에서 최적의 문제 해결책을 찾기 위해 다양한 행위자가 공동의 정책 실험을 수행하고 그 과정에서 오차를 발견·수정해 나가는 개방형 정책 혁신의 방법론”이다(조세현, 정서화, 함종석, 2019, p.1). 구성원 간 소통과 실무분과 간 상호작용을 지원하기 위해 사무국 인력이 실무분과에 참여해 퍼실리테이터로서 역할을 담당할 수 있는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다. 협의체가 주도한 서비스의 성과를 평가하는 기법으로 질적 평가 방식인 스토리텔링 기법을 활용한다면 사회보장 영역의 다양한 이해 관계자 집단으로부터 관심과 지지를 획득하는 데에도 효과가 있을 것이다.

셋째, 중앙·광역 차원에서 시군구에 경상비와 사업비, 인건비를 포함한 협의체 운영 예산을 적극 지원해야 한다. 협의체 운영 쟁점에서 제시한 바와 같이, 인구 규모와 도시화 수준을 고려한 지자체 유형에 따라 협의체 운영 예산과 사무국(전담 인력)의 배치 규모 등은 상당한 격차가 존재한다. 또한 지역사회보장협의체의 성과와 혁신 영향요인 분석의 결과에서와 같이, 재정자주도로 측정된 지자체의 재정력은 협의체의 성과와 혁신에 영향을 주는 변수로 작용하고 있다. 협의체의 기능과 과정을 활성화하는데 마중물 예산 지원이 필요한 이유이다.

예산 지원에 있어 상대적으로 성과와 혁신 수준이 낮게 나타나고, 지역의 민간 자원이 부족한 인구 규모가 50만 미만인 시와 소규모 군 지역은 지원을 좀 더 강화할 필요가 있다. 그리고 사무국의 지원 역할을 활성화하기 위해서 인력의 추가 배치를 전제로 전담 인력의 급여 수준의 편차를 완화하고 이들의 처우 개선 및 역량 개발을 위한 지원을 대폭 확대해야 한다.

넷째, 보건복지부가 현재 매해 진행하고 지역복지사업평가 방식을 형성 평가 방식(Formative Evaluation)을 중심으로 개편할 필요가 있다.

보건복지부는 지역복지사업을 지역사회보장계획 시행 결과, 찾아가는 보건·복지서비스 제공, 희망복지지원단 운영, 민·관 협력 및 자원연계의 네 영역으로 구분해 평가하고 우수 지자체를 선정하여 포상을 하고 있다. 이 가운데 민·관 협력 및 자원연계가 지역사회보장협의체에 대한 평가이다. 평가 절차는 지자체가 제출한 자료를 평가 위원이 서면 평가를 우선 진행하고 평가 위원 간의 대면 평가로 최종 결과가 확정되며, 평가 방식은 평가 기준에 의한 총괄 평가(Summative Evaluation)가 적용되고 있다.

그러나 이러한 점수를 매겨 줄을 세우는 형태의 전통적인 평가 방식은 지자체로 하여금 단기적 실적 산출에 치중하게 함으로써, 협의체 활동에서의 지속적인 개선과 창의적 혁신을 저해하는 부작용을 발생시킨다(Patton, 2016, p. 30-31). 협의체의 성과와 혁신을 제고하는 과정적 차원의 필수적 요건을 활성화하는 데 부정적 영향을 준다는 것이다. 따라서 평가체계 설계 및 운영에 있어 밀도 있는 진단과 환류에 중심으로 지속적 개선과 적응적 학습이라는 긍정적 변화를 촉진하는 형성 평가 방식으로의 전환이 요구된다.

이러한 평가 체계 개편에 평가 운영 주체로서 광역시도의 역할을 강화해야 한다. 평가 지표 등 평가 기준을 세부적으로 설계할 때부터 중앙정부와 광역시도가 협의하여 전국적으로 공통적 적용이 필요한 사항과, 해당 광역에 특화된 평가 기준을 반영하도록 한다. 또한 실제 평가 과정에서도 광역에서 주도적인 역할을 할 수 있도록 한다. 이는 중앙정부가 지닌 지역복지사업에 대한 포괄적인 지휘·감독 권한을 광역시도에 일부 이양하는 것이다. 지역복지사업과 관련된 정책 기획과 결정 차원에서 중앙정부와 광역시도 간의 실질적인 사무 분담을 통해, 광역시도가 지역복지사업을 보다 적극적으로 견인해 나가는 데 필요한 권한과 책임을 부여할 수 있을 것이다.

다섯째, 지자체의 환경과 여건을 고려해 지역 균형 발전 시각에서 협의체 지원 방안을 강구할 필요가 있다. 협의체의 주요 현황에 대한 분석 결과와 협의체 구성원 인식 조사 결과에서 나타난 바와 같이, 다면적으로 분석한 지역 유형별 분석에서 일관되게 지역 유형 간 격차가 확인되었다. 가령, 협의체 운영 모형의 3대 과정적 차원과 관련해서는, 전반적 운영 효과성과 실무분과 운영 활성화, 사무국 지원 역할 활성화에 있어, 타 지자체 유형에 비해 2유형 지자체(인구 50만 미만 시)는 상대적으로 낮게 평가됐다. 협의체 성과와 인식 수준에서도 대체로 2유형 지자체(인구 50만 미만 시)와 7유형 지자체(인구 4.8만 미만 군)는 타 유형에 비해 낮은 수준을 나타냈다.

이러한 협의체의 운영 과정 및 결과에서 나타나는 지역 격차 이슈는 앞서 제시한 예산 지원과 전담 인력 지원만으로 해결하는 데 한계가 있을 것으로 판단된다. 가령, 소규모 시군 협의체에서 공통적으로 지적되는 고충 사항 중 하나는, 협의체에 안정적으로 참여할 수 있는 전문가 인력풀이 현저하게 제한되어 있다는 점이다. 다양한 사회보장 영역에서 고르게 전문가를 섭외해 보다 깊이 있는 자문을 받고 싶지만 물리적 거리로 인해 해당 전문가를 찾기 어려워 지자체의 자구노력에만 의존하게 된다고 호소한다. 이를 해소할 수 있는 하나의 대안은 광역 지자체 차원에서 전문가 인력풀을 구성해 소규모 시군에 지원하는 방안이다. 또한 이 지역에 정기적으로 심층 컨설팅 사업을 추진하는 것을 고려해 볼 수 있다. 향후 소규모 시군의 협의체에서 제기되는 운영상의 고충 사항을 조사해 다각적인 지원 방안을 수립할 필요가 있다.

여섯째, 협의체에서 진정한 민관 협력의 관계 구도 형성을 위한 지자체의 의지와 노력이 강화될 필요가 있다. 협의체 구성원 인식 조사에서 나타난 바와 같이, 지자체 협의체에 참여하고 있는 지자체 공무원(공공위



원)과 민간 서비스 기관(민간위원) 간에는 민관 협력 수준에 대한 상호 간에 인식의 차이가 존재한다. 시군구의 지역사회보장 비전·목표의 명확성, 민관 협력 적극성, 민관 상호 협의 과정 중시 정도, 민간 기관 고충 해결 노력, 여러 기관 간 중재와 조율 역할 등에 있어 공공위원이 스스로 평가한 결과보다 민간위원의 평가가 일관되게 저조하게 나타났다. 특히 민간 기관 고충 해결과 중재자로서의 역할에서 양자 간의 인식 차이가 상대적으로 더 크게 나타났다. 이러한 인식 차이는 민관 협력의 발달 단계에 비추어 볼 때, 여전히 권위적 관 주도과 민간 동원 혹은 소극적 참여로 특징지어지는 형식적 민관 협력의 현실이 잔존하고 있음을 반영한다(김종건, 2017, p. 36).

대등하고 실질적인 민관 협력 관계를 형성하기 위해서는 민관 협력 수준에 대한 지자체의 성찰과 함께, 파트너로서의 민간 서비스 기관이 직면한 문제와 쟁점에 대한 진지한 관심과 해결 노력이 선행될 필요가 있다. 이러한 노력들이 일부 공무원의 개인적인 행동이 아닌 조직 차원의 규범과 문화로 자리 잡을 수 있도록 단체장의 관심과 지원, 인사상의 우대 조치 또한 필요할 것이다.

끝으로, 실무분과 운영 활성화를 위한 정책적 노력이 강화될 필요가 있다. 앞서 다수준 분석에서 제시한 바와 같이, 실무분과 활성화 차원의 구성요소 중에 역할 몰입도와 의사결정 합리성, 분과 간 상호작용은 협의체의 성과와 혁신 창출에 기여하는 선행 요인이다. 그러나 협의체 구성원 인식 조사 결과에서와 같이, 실무분과 간 정보 공유 및 의사소통 등과 관련된 분과 간 상호작용 수준은 가장 낮게 평가되고 있다. 통상 복지 대상자별로 조직화된 실무분과 간에서 이른바 ‘칸막이 현상’이 나타나고 있는 것이다.

실무분과 간 상호작용을 강화하기 위해 다양한 방안을 고려해 볼 수 있

다. 먼저 실무분과 중 총괄분과를 신설하거나, 기존 총괄분과의 수렴과 조정 역할을 강화하는 것이다. 이러한 역할은 총괄분과가 아니라 실무협의체가 담당할 수도 있을 것이다. 또 실무분과의 구성 체계의 변화도 검토할 수 있다. 현재 복지 장애인, 여성·가족, 노인, 아동·청소년 등 대상자별로 구성된 실무분과에서 고용·자활, 교육·보육, 소득 보장 등 기능별 분과를 조직화하는 방안이다. 실무분과 간의 정보 공유와 의사소통의 활성화를 위해 사무국 전담 인력의 가교 역할은 필수적일 것이다. 실무분과의 참여 기관의 우수 사례를 공유하는 워크숍을 개최하거나, 비공식적 관계 형성을 위해 친목을 도모하는 다양한 교류 활동을 지원하는 것은 비교적 쉽게 추진할 수 있는 방안일 것이다.



- 강송희, 유호석, 이종주. (2019). SW의 특성을 반영한 공공 계약 제도 개선 방안: 요구 사항 변동과 애자일의 수용. SPRI 이슈리포트, 2018-011, 1-17.
- 강진구. (2016). IT 개발 기법 그 이상으로 주목받는 '애자일(Agile)'. *LG Business Insight*, 10(5), 34-38.
- 강창현. (2005). 지역복지공동체형성에 있어 다자간 협력이론의 적용: 지역사회 복지협의체의 가능성. *한국정책과학학회보*, 9(3), 73-94.
- 강혜규, 김희성, 박세경, 김동진, 오욱찬, 유재언, ... 최요석. (2019). 사회 서비스 이용 체계 실태조사 연구. 세종: 보건복지부.
- 강혜규, 안수란, 류진아, 엄태영, 진재문, 홍재봉, ... 권영빈. (2018). 공공 서비스 이용의 최적화를 위한 복지전달체계 연구 (II). 세종: 한국보건사회연구원.
- 고재경, 주정현. (2014). 유럽 에너지 자립마을 중간지원 조직의 역할과 특징, *환경정책*. 22(2), 101-135.
- 구교준, 김성배, 기정훈. (2013). 협력적 거버넌스 모형을 통한 지역 간 협력 사례 분석: 대전 대도시권 협력 사업을 중심으로. *지방정부연구*, 17(3), 23-46.
- 국가법령정보센터. (2020a). 사회보장급여의 이용·제공 및 수급권자 발굴에 관한 법률, 법률 제17689호.  
<https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?urlMode=lsInfoP&lsId=012197#0000>에서 2020.10.17. 인출.
- 국가법령정보센터. (2020b). 사회보장급여의 이용·제공 및 수급권자 발굴에 관한 법률 시행규칙. 보건복지부령 제 730호.  
<https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%82%AC%ED%9A%8C%EB%B3%B4%EC%9E%A5%EA%B8%89%EC%97%AC%EC%9D%98%EC%9D%B4%EC%9A%A9%E3%86%8D%EC%A0%9C%EA>

%B3%B5%EB%B0%8F%EC%88%98%EA%B8%89%EA%B6%8C%EC%9E%90%EB%B0%9C%EA%B5%B4%EC%97%90%EA%B4%80%ED%95%9C%EB%B2%95%EB%A5%A0%EC%8B%9C%ED%96%89%EA%B7%9C%EC%B9%99에서 2020.10.17. 인출.

국가법령정보센터. (2020c). 사회복지사업법, 법률 제17782호.

<https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%82%AC%ED%9A%8C%EB%B3%B5%EC%A7%80%EC%82%AC%EC%97%85%EB%B2%95>에서 2020.10.17. 인출.

권승. (2007). 부산광역시 지역사회복지협의체 구성의 실태와 개선에 관한 연구, 사회과학연구. 23(1), 51-71.

김경혜, 서병수. (2015). 지속 가능한 복지구현, 복지 패러다임 재구조화 방안. 서울: 서울연구원.

김명환. (2006). 효과적인 네트워크 구조의 탐색: 국제 수준에서의 IF를 대상으로. 한국행정연구, 15(2), 273-301.

김영중. (2019). 사회복지 전달체계의 지난 20년과 향후 전망. 한국사회복지행정학회 2019년 춘계학술대회, 서울: 한국사회복지행정학회, 19-27.

김보영. (2014). 제3기 지역사회복지계획, 전략과 방향. 보건복지포럼. 208, 5-17.

김영우. (2010). 서비스 디자인의 선두 기업 IDEO. *월간디자인*, 2010년 10월호, 128-129.

김영우. (2012). 26세의 나이에 80세 노인으로 변장한 디자이너, 패트리샤 무어가 말한다. *월간디자인*, 2012년 10월호,

[http://mdesign.designhouse.co.kr/article/article\\_view/103/61202](http://mdesign.designhouse.co.kr/article/article_view/103/61202)에서 2020.10.3. 인출.

김우중. (2013). 거버넌스로서의 지역사회복지협의체 참여성 평가. 한국사회복지행정학, 15(1), 1-30.

김자인. (2015). 디스쿨(d.School)의 디자인사고 교육. 디지털디자인학연구, 15(4), 97-108.

- 김재현, 태유리, 이효정, 임윤정. (2013). 커뮤니티 비즈니스 활성화를 위한 중간 지원 조직의 역할 연구. 전남: 한국농촌경제연구원.
- 김종건. (2017). 지역사회보장협의체 활성화의 쟁점과 과제. 한국지역사회복지학회 2017년 추계학술대회, 경북:한국지역사회복지학회, 33-46.
- 김진, 김희성. (2015). 지역사회복지협의체의 협력적 네트워크 활성화를 위한 효과적 관리 방안 연구. 비판사회정책, 46, 125-163.
- 김창기. (2007). 로컬 거버넌스적 접근을 통한 지역복지협의체의 의미와 역할. 한국지역사회복지학, 22, 175-192.
- 김창기, 정재욱. (2008). 지역사회복지협의체의 성공적 정착을 위한 공공과 민간의 Governance 구축에 관한 연구: AHP분석을 중심으로. 한국콘텐츠학회 논문지, 9(3), 262-269.
- 김형모, 유정원, 이귀애. (2009). 지역복지 전달체계 네트워크를 위한 지역학회 복지협의체와 지역사회복지협의회의 역할과 과제. 임상사회산업연구, 6(1), 25-49.
- 문영주. (2020). 협력적 거버넌스 척도의 다차원 요인 구조 평가: Bifactor 모형의 적용. 사회복지 연구, 51(2), 173-203.
- 민수영. (2017). 사회적 경제 활성화 과정에서 중간지원 조직의 역할에 관한 연구: 서울시 두 자치구 사례를 중심으로(박사학위논문, 전북대학교 대학원, 전북). <http://www.riss.kr/link?id=T14440209>에서 2020.10.2.에서 인출.
- 민연경. (2015). 구조적 속성에 따른 네트워크 거버넌스 유형화와 비교 분석. 정책분석평가학회보, 25(2), 221-245.
- 박선희, 김수영. (2017). 지역사회보장협의체 거버넌스에 사회적 자본이 미치는 영향. 지방정부연구, 21(2), 153-179.
- 박세훈, 임상연, 류태희. (2014). 도시재생 중간지원 조직 연구: 정부-시민사회 관계의 관점에서. 안양: 국토연구원.
- 박시언. (2018). 주민주도형 소규모 도시 재생 정비 사업을 위한 활성화 방안: 공공의 역할을 중심으로(석사학위논문, 경성대학교 대학원, 부산).

- <http://www.riss.kr/link?id=T14727489>에서 2020.11.2.에서 인출.
- 박재호, 송동주, 강상희. (2020). 디자인씽킹: 제품과 서비스 개발을 위한 혁신적 문제 해결 방법. 대구: 가디언북.
- 박지혜. (2017). 초연결시대의 협력: IT 기업 간 협력 네트워크와 성과에 관한 연구. *Information Systems Review*, 19(2), 21-35.
- 박태영, 채현탁. (2020). 지역사회복지론. 경기: 정민사.
- 배귀희, 임승후. (2010). 공공 갈등과 네트워크 거버넌스 구조: 한탄강댐 사례에 서의 네트워크 특성과 주요 행위자들의 변화를 중심으로. *행정논총*, 48(4), 107-144.
- 보건복지부. (2015). 2015년도 지역사회보장협의체 운영 안내. 세종: 보건복지부
- 보건복지부. (2014). 2014년 지역사회보장협의체 운영 현황[데이터파일]. 내부 자료.
- 보건복지부. (2017). 2017년 지역사회보장협의체 운영 현황[데이터파일]. 내부 자료
- 보건복지부. (2018). 2018년 지역사회보장협의체 운영 현황[데이터파일]. 내부 자료
- 보건복지부. (2019). 2019년 지역사회보장협의체 운영 현황[데이터파일]. 내부 자료
- 보건복지부. (2020). 2020년 지역사회보장협의체 운영 안내. 세종: 보건복지부.
- 서응교, 전은화, 정효정. (2016). 대학생 창의 역량 개발을 위한 디자인 싱킹 기반 강좌 개발. *학습자중심교과교육연구*, 16(4), 693-718.
- 성은미, 백민희, 권혜영, 홍선미, 김문희. (2013). 남양주시 민관복지협력팀 효과성에 대한 분석: 희망복지지원단 운영 주체인 민관복지협력팀을 중심으로, 경기: 경기복지재단.
- 송동주, 박재호, 강상희. (2016). 디자인 싱킹, 경북: 영남대학교 출판부.
- 송재복. 2011. 복지거버넌스 활성화 방안 연구: 전주·성남·수원시 지역사회복지협의체 사례 비교, *한국자치행정학회보*, 25(3), 21-45.
- 안나. (2020). 애자일 문화의 영향요인과 성과에 관한 연구(박사학위논문, 부산대학교 대학원. 서울). <http://www.riss.kr/link?id=T15531740>에서 2020.10.10. 인출.
- 양광식, 장호, 변태근. (2019). AHP분석을 활용한 연계협력형 지역계획사업의 결정요인 분석. *한국지역개발학회지*, 31(4), 265-280.

- 왕태규. (2007). 조직 성과의 영향요인에 관한 연구. 한국조직학회보, 4(1), 63-90.
- 오문숙. (2006). 서울시 지역사회복지 네트워크 활성화에 관한 연구(석사학위논문, 서울시립대학교 도시과학대학원).  
<http://www.riss.kr/link?id=T10755805>에서 2020.10.29. 인출.
- 오정근. (2009). 기초자치단체에서의 지역사회복지계획의 현황과 과제. 한국지역사회복지학회 2009년 추계학술대회, 경북: 한국지역사회복지학회, 29-59.
- 유란희. (2018). 네트워크 거버넌스 유형과 효과성에 대한 연구: 남양주시 사회복지 전달체계를 중심으로. 지방정부연구, 22(2), 147-172.
- 유해숙. (2005). 로컬 거버넌스 형성을 위한 전략: 인천의 지역사회복지협의체를 중심으로. 한국지역개발학회지, 17(4), 321-340.
- 윤기찬, 손능수. (2011). 지역사회복지협의체 운영 성과 및 개선 방안에 관한 연구: 경상북도의 사례를 중심으로. 한국정책학회 2011년 추계학술대회, 서울: 한국정책학회, 457-485.
- 윤신원. (2020). 스티브 잡스도 “실패한다”던 음원시장서 6조 매출 올리는 스웨덴 청년. *아시아경제*, 2020. 3. 6.,  
<https://www.asiae.co.kr/article/2019042916154007298>에서 2020.10.20. 인출.
- 이기호. (2019). 지역사회보장협의체 제도의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 메타 거버넌스의 전략적 요소를 중심으로(박사학위논문, 강원대학교 대학원, 강원).  
<http://www.riss.kr/link?id=T15342009>에서 2020.10.9.에 인출.
- 이명석. (2010). 협력적 거버넌스와 공공성. *현대사회와 행정*, 20, 23-53.
- 이상영, 이주열, 조소영, 이수형, 오영인, 장진영. (2012). 건강증진서비스 전달체계 확충 방안 연구. 세종: 한국보건사회연구원.
- 이성로. (2009). 로컬거버넌스로서의 사회복지협의체: 경북북부지역 사례. *한국공공관리학보*, 23(4), 287-307.

- 이소영. (2019). 지역사회보장협의체의 로컬 거버넌스 성과에 대한 영향요인. 생명연구, 53, 75-105.
- 이수경, 재미순, 김윤경. (2014). 지역복지계획수립과정에서의 지역사회복지협의체 민·관 협력 역할에 대한 인식 연구. 지방정부연구, 18(2), 539-557.
- 이정은. (2016). 지역사회보장계획 수립의 변화와 과제. 보건복지포럼, 237, 62-75.
- 이은정, 구지윤, 조운호. (2007). 커뮤니티 임팩트(Community Impact)를 위한 개입 과정 연구: 북미 지역 및 한국의 공동모금회 사례 중심. 서울: 사회복지공동모금회.
- 이재완, 김승용. (2012a). 지역사회복지협의체에 대한 비판적 검토: 조직, 인력, 사업, 재정의 지역별 비교를 중심으로. 비판사회정책, 34, 195-236.
- 이재완, 김승용. (2012b). 지역사회복지협의체의 거버넌스 인식 수준에 관한 연구. 한국지역사회복지학, 40, 131-157.
- 이재희. (2015). 사회적기업간 네트워크 특성과 조직 성과(박사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 서울). <http://www.riss.kr/link?id=T13668687>에서 2020.10.17.에 인출.
- 이진희. (2007). 지역사회복지 네트워크 구축의 관점에서 본 지역사회복지협의체 연구(석사학위논문, 동국대학교 행정대학원, 서울). <http://www.riss.kr/link?id=T10941118>에서 2020. 10.12.에 인출.
- 임홍탁, 조항정, 황지연, 김기성. (2015). 사회 혁신과 과학 기술을 활용한 사회 서비스 발전 방안. 세종: 보건복지부·한국과학기술원.
- 장경원, 장선영, 김연경, 김주영, 김영권, 김은선. (2019). 디자인 싱킹을 적용한 교육 과정 설계 및 운영 가이드라인 개발. 세종: 교육부.
- 장용석, 김희성, 황정운, 유미현. (2015). 사회적 혁신 생태계 3.0. 서울: CS컨설팅&미디어.
- 장현주. (2009). 지역복지 거버넌스의 협의 기능에 영향을 미치는 요인. 한국지방자치학회보, 21(3), 141-160.
- 정구현. (2006). 사회 혁신과 조직 혁신. 한국혁신학회지, 1(1), 53-60.



- 정병순, 황원실. (2018). 서울시 중간지원 조직 발전방안. 서울: 서울연구원.
- 정정호, 장동련. (2012). 수평적 조직 구조에서 디자인 씽킹 기반의 창의성 발현. 디자인학연구, 25(2), 219-230.
- 정현진, 김창완. (2018). 4차 산업 혁명 시대 디자인 씽킹 기반의 청소년 기업가 정신 교육 프레임워크 연구. 한국창업학회지, 13(1), 175-200.
- 조민호. (2019). 지역사회보장협의체 연구 경향에 대한 분석과 고찰, 한국케어매니지먼트연구, 32, 79-114.
- 조성수. (2012). 대구지역 지역사회복지계획 수립 과정의 주민 참여기제에 관한 탐색적 연구. 한국사회과학연구. 31(1), 363-379.
- 조세현, 정서화, 함종석. (2019). 정책랩(Policy Lab)의 개념, 동향 그리고 시사점. 한국행정연구원 ISSUE PAPER, 75, 1-16.
- 주재복, 조석주, 김필두, 박해육, 하동현. (2011). 지방자치단체의 협력적 거버넌스 재설계 방안. 서울: 한국지방행정연구원.
- 주재현. (2004). 정부와 자원조직 간 협력관계: 종합사회복지관 위탁운영 분석을 중심으로. 사회복지연구, 24, 149-186.
- 채현탁. (2015). 읍면동 복지 기능 강화에 따른 지역사회복지협의체와 사회복지협의회 협력 방안. 한국지역사회복지학, 52, 117-145.
- 초의수. (2007). 지역사회복지협의체의 운영 실태와 네트워크 영향요인에 대한 연구. 지방정부연구, 11(4), 265-290.
- 최준규, 조경훈, 윤소은. (2018). 기초자치단체 사회적경제 중간지원 조직 현황 및 활성화 방안 연구. 경기: 경기연구원.
- 커뮤니티비즈니스서포트센터 홈페이지.  
[http://cb\\_s.net/pdh/jisseki\\_cbs.pdf](http://cb_s.net/pdh/jisseki_cbs.pdf).
- 함영진, 김희성, 김태은, 이석환, 최향석, 최조순, ... Paula Saikkonen. (2018). 지방화의 진전과 복지 격차-전달체계 여건을 중심으로. 세종: 한국보건사회연구원.
- 함영진, 김희성, 정홍원, 김윤영, 이경주, 김린, ... 김태은. (2019). 사회보장 특

- 별지원구역 사업 운영 모델 마련 연구. 세종: 한국보건사회연구원.
- 함철호. (2015). 지역사회복지거버넌스: 네트워크 조직으로서 지역사회보장협의체의 발전 방안. *한국지역사회복지학*, 54, 213-243.
- 함철호. (2017). 농촌 지역사회보장협의체에 대한 질적 사례 연구: A면의 경우. *한국지역사회복지학*, 63, 59-96.
- 함철호, 박태영, 이재완, 류만희, 채현탁, 김종건. (2013). 지역사회복지계획 중 장기 발전 방향에 대한 탐색적 연구: 시·군·구 지역사회복지계획 담당자들의 인식을 중심으로. *한국지역사회복지학*, 46, 255-285.
- 황지혜. (2017). '관찰'하고 '체험'하면 새로운 아이디어가 보인다. LG IT Insight, 2017. 5. 2.. <https://blog.lgcns.com/1397>에서 2020.10.21. 인출.
- 황철수. (2006). 지역사회복지협의체 구성과 운영에 대한 효과적 방안. *한국사회복지지원학회*, 2(1), 213-232.

### 〈국의 문헌〉

- Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., ... & Woxholth, J. (2017). *The 5 trademarks of agile organisations*. NY: McKinsey & Company, 1-22.
- Agranoff, Robert. (2004). Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working Across Organizations. In John M. Kamensky and Thomas J. Burlin(eds.). *Collaboration: Using Networks and Partnerships*(pp.61-10), Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 1-29.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and*

- Commercial Training*, 49(2), 69-74.
- Aurélio de Oliveira, M., Veriano Oliveira Dalla Valentina, L., & Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 653-671.
- Balaji, S., & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30.
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*, 4, 28-35.
- Ben-Zion, R., Pliskin, N., & Fink, L. (2014). Critical success factors for adoption of electronic health record systems: literature review and prescriptive analysis. *Information Systems Management*, 31(4), 296-312.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Carrasco, M., Geluk, P., & Peters, L. (2018). *Agile as the Next Government Revolution*. Boston: BCG, The Boston Consulting Group.
- Castro, M. P., & Guimaraes, T. A. (2020). Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. *Innovation & Management Review*, 17(2), 215-231.
- Chesson, D. (2017). *Design Thinker Profile: Creating and Validating a Scale for Measuring Design Thinking Capabilities*. Antioch University Library. Retrieved from

- <https://aura.antioch.edu/etds/388>. 2020.10.18.
- Cohen, B. J. (2011). Design-based practice: A new perspective for social work. *Social Work, 56*(4), 337-346.
- CollaborateUp. (2018). *Backbone Organizations: A Field Guide*. Retrieved from <http://floridacollegeaccess.org/wp-content/uploads/2020/04/Backbone-Organizations-Field-Guide.pdf>. 2020.10.18.
- Crespin, R., & Moser, H. (2018). *Six proven practices for backbone organizations*. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from [https://ssir.org/articles/entry/six\\_proven\\_practices\\_for\\_backbone\\_organizations](https://ssir.org/articles/entry/six_proven_practices_for_backbone_organizations). 2020.10.21.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems, 103*(6), 388-397.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 87*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm>. 2020.10.24.99.
- Denning, S. (2015). How to make the whole organization agile. *Strategy & Leadership, 43*(6), 10-17.
- Denning, S. (2016). *Explaining Agile*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=3a33c248301b>. 2020.10.18.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACON, American Management Association.
- Dosi, C., Rosati, F., & Vignoli, M. (2018). Measuring design thinking

- mindset. In *DS 92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference*, 1991-2002.
- Dubey, R., Singh, T., & Gupta, O.K. (2015). Impact of agility, adaptability and alignment on humanitarian logistics performance: mediating effect of leadership. *Global Business Review*, 16(5), 812-831.
- Dyer, L. and Shafer, R.A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility. *CAHRS Working Paper Series*, 98-12, Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, NY.
- EC. (2013). *Guide to Social Innovation. DG Regional and Urban Policy*, Retrieved from [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/social\\_innovation/social\\_innovation\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf). 2020.9.12.
- Finer, Samuel Edward. (1999). *The History of Government I: Ancient Monarchies and Empires*. Oxford: Oxford University Press.
- FSG & Greater Cincinnati Foundation. (2012). *Backbone Effectiveness: 27 Indicators*. Retrieved from <https://www.collectiveimpactforum.org/sites/default/files/Backbone%20Effectiveness%20Indicators.pdf>. 2020.10.24.
- Ghodrati, H., & Zargazadeh, Z. (2013). A study on the relationship between employee mental health and agility strategic readiness: A case study of Esfahan hospitals in Iran. *Management Science Letters*, 3(4), 1095-1104.
- Gill, A. Q., & Henderson-Sellers, B. (2006). Measuring agility and adaptability of agile methods: A 4 dimensional analytical tool. In *The IADIS international conference on applied computing 2006*.

IADIS Press.

- Hargadon, A. & R. I. Sutton. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, *Administrative Science Quarterly*, 42, 716-749.
- Hung, S. Y., Chen, C., & Wang, K. H. (2014). Critical success factors for the implementation of integrated healthcare information systems projects: An organizational fit perspective. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 775-796.
- IDEO. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. Retrieved from <https://www.designkit.org/resources/1>. 2020.9.18.
- Idris Mootee. (2010). *Design Thinking for Creativity and Business Innovation Series*. Massachusetts: Harvard Graduate School of Design.
- Kania, J., Hanleybrown, F., & Splansky Juster, J. (2014). Essential mindset shifts for collective impact. *Collective Insights on Collective Impact*, 2-5.
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Khator, R., & Brunson, N. A. (1999). Creating Networks for Interorganizational Settings. Mandell, M.P. (Ed.), *In Getting Results Through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. Westport: Quorum Books.
- Kleverbeck, M., Krlev, G., Mildenberger, G., Strambach, S., Thurmann, Jan-Frederik, ... & Wloka, L. (2019). Indicators for Measuring Social Innovation, *ERNOP (European Research*

- Network on Philanthropy) Conference 2019 Paper*. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/336614143\\_INDICATORS\\_FOR\\_MEASURING\\_SOCIAL\\_INNOVATION](https://www.researchgate.net/publication/336614143_INDICATORS_FOR_MEASURING_SOCIAL_INNOVATION). 2020.9.12.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia University Press.
- Lin, C.T., Chiu, H., & Tseng, Y.H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353-368.
- LLA, *Leadership Toolkit: Team Effective Diagnostic*. the NHS London Leadership Academy, Retrieved from  
<https://www.londonleadershipacademy.nhs.uk/leadershiptoolkit/leading-teams-and-change/leading-teams>. 2020.10.17.
- Luchs, M. G. (2016). A brief introduction to design thinking. In M. G. Luchs, S. Swan, & A. Griffin.(eds.), *Design thinking: New product development essentials*(pp.1-11), PDMA. Hoboken, NJ: Wiley.
- McGuire, Michael. (2003). Is it Reality So Strange? A Critical Look at the Network Management is Different from Hierarchical Management. *Paper presented at the 7th National Public Management Research Conference*, Washington, D.C: Public Management Research Association.
- Martin, R. L. (2009). *Design thinking* [Lee, G. S.]. Seoul: Woongjin Wings Press.
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks (Vol. 8)*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.

- Mishra, S., Sankar Mahapatra, S., & Datta, S. (2014). Agility evaluation in fuzzy context: influence of decision-makers' risk bearing attitude. *Benchmarking: An International Journal*, 21(6), 1084-1119.
- Patri, R., & Suresh, M. (2017). Modelling the enablers of agile performance in healthcare organization: a TISM approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(3), 251-272.
- Patton, M. Q.(2006). Evaluation for the way we work. *Nonprofit Quarterly*, 13(1), 28-33.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Potdar, P. K., Routroy, S., & Behera, A. (2017). Analyzing the agile manufacturing barriers using fuzzy DEMATEL. *Benchmarking: An International Journal*, 24(7), 1912-1936.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, Keith G., Huang, Kun, & Milward, H. Brinton. (2009). The Evolution of Structural Embeddedness and Organizational Social Outcomes in a Centrally Governed Healthand Human Services Network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 873-893.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305-320.
- Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*,



- 27(1), 4-21.
- Rabe-Hesketh, S., & Skrondal, A. (2012). *Multilevel and longitudinal modeling using Stata(3rd Ed.)*. College Station, Texas: Stata Press.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods(2nd Ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rogers. (1990). *Performance Management in Local Government*. London: Longman.
- Roger L.Martin. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Brighton Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Royalty, A. & Roth, B. (2016). Developing Design Thinking Metrics as a Driver of Creative Innovation. In H. Plattner, C. Meinel & L. Leifer(Eds.). *Design Thinking Research: Making Design Thinking Foundation*(pp.171-186). Heidelberg: Springer International Publishing.
- Salameh, A., & Bass, J. (2019). Spotify Tailoring for Promoting Effectiveness in Cross-Functional Autonomous Squads. In R. Hoda(Ed.). *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming - Workshops*(pp.20-28). New York: Springer International Publishing, Cham.
- Salamon, L. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Seo, D., & La Paz, A.I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51(11), 136-139.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of

- enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shergold, P. (2008). Governing through collaboration. In O'Flynn, J., & Wanna, J. (Eds.). *Collaborative Governance: A new era of public policy in Australia*(pp.13-22). Canberra: The Australia and New Zealand School of Government ANU e-press.
- Sindhvani, R., & Malhotra, V. (2017). A framework to enhance agile manufacturing system. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 467-487.
- Soe, R. M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323-335.
- Stone, S.W. (2015). Factors influencing agility in allocating decision-making rights for cyberspace operations. *20th ICCRTS Paper*, 96, Annapolis, MD.
- Tallon, P.P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-484.
- Tim Brown. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness
- Turner, S., Errecart, K., & Bhatt, A. (2013). *Measuring backbone contributions to collective impact*. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from [https://www.ssireview.org/blog/entry/measuring\\_backbone\\_contributions\\_to\\_collective\\_impact](https://www.ssireview.org/blog/entry/measuring_backbone_contributions_to_collective_impact). 2020.9.12.
- Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012). Understanding

- the value of backbone organizations in collective impact. *Stanford Social Innovation Review, Summer 2012*, 1-8.
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach. Benchmarking: *An International Journal*, 26(7), 2372-2400.
- Van Dijk, C., & Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395.
- Vinodh, S., & Devadasan, S.R. (2011). Twenty criteria based agility assessment using fuzzy logic approach. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 54(Nos 9-12), 1219-1231.
- Worley, C. G., Williams, T., & Lawler, E. E. (2016). Creating management processes built for change. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 77-82.
- 永田 祐. (2006). 政府とNPOのパートナーシップ, 日本地域福祉事典. 日本地域福祉学会.
- 内閣府. (2002). 中間支援組織の現実と課題に関する調査報告書. 第一総合研究所.





234 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

**A. 지역사회보장협의체 운영 전반**

(응답자: 전체 응답)

A1) 귀하께서는 경험하신 지역사회보장협의체의 전반적 운영 과정에 비추어 볼 때, 지사협의 비전과 목적의 명확성과 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 지사협 운영을 위한 공동의 비전과 목적이 명확하게 수립되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 공동의 비전과 목적을 이해하고 공유하도록 돕는 소통과 교육의 기회가 지속적으로 제공된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 지사협 구성원들은 협의체의 비전과 목적을 명확히 인식하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 지사협 구성원들은 협의체의 비전과 목적을 적극적으로 지지한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 지사협 구성원들은 협의체에서 중점적으로 추구해야 할 일에 대한 우선순위를 명확히 인식하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: 전체 응답)

A2) 지사협의 인적·재정적 지속가능성과 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 지사협에는 전문성과 역량을 지닌 구성원들이 다양하게 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 지사협의 원활한 운영과 지속적 발전을 위한 예산(사업비, 경상운영비 등)이 적절하게 지원되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 지사협 구성원들이 안정적·지속적으로 활동할 수 있도록 지원하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 지사협 구성원들이 자신들의 전문성과 강점을 활용해 기여할 수 있는 기회를 충분히 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 지역사회 주요 이해관계자(지방의회 등)는 협의체의 기능과 역할에 대해 관심을 갖고 지지하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: 전체 응답)

A3) 지사협의 파트너십 및 협업과 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 지사협 구성원들 간에 소통과 협력을 촉진하기 위한 다양한 지원방안이 제공되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 지사협 구성원들은 상호 협력에 대한 책임감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 지사협 구성원들은 자발적으로 상호 협력에 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 지사협 구성원들이 보유한 강점과 역량이 잘 알려져 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 지사협 구성원들은 자신들에게 요구되는 역할과 활동에 대해 명확하게 인식하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 지사협에서는 다양한 관점을 지닌 구성원 간 협업을 통해 더 나은 성과가 도출된다고 여겨진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 지사협에서는 구성원들 간 정보와 지식 공유가 활발히 발생한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: 전체 응답)

A4) 지사협의 수요자(복지대상자) 중심성과 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 지사협에서는 항상 수요자의 관점에서 생각하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 복지 수요자의 문제 상황과 욕구에 공감하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 지사협에서는 기획 단계부터 수요자의 욕구를 이해하는 데 상당한 시간을 할애하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 지사협 구성원들은 수요자의 관점에서 문제를 바라보는 것이 익숙하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 지사협은 문제의 해결책을 최종 결정하는 데 있어 수요자가 가장 중요한 요소로 고려된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 우리는 수요자가 빠르고 직관적으로 서비스를 제공받을 수 있도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 지사협 활동에 수요자의 관심과 참여를 활성화하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: 전체 응답)

A5) 지사협의 학습 지향성과 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 지사협 구성원은 익숙한 것을 추구하기보다 새로운 방식과 활동을 선호한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 지사협 구성원은 현상유지에서 벗어나 변화를 추구하고자 하는 열망을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 지사협에서는 실험적인 방법이나 해결책을 찾도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 지사협에서는 문제해결을 위해 다면적 해결책을 찾거나 개발하는 것을 장려한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 지사협에서는 과거의 실수나 실패 경험을 공유하고 이를 통해 학습할 것을 장려한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 지사협에서는 피드백을 통한 학습이 활발히 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 지사협에서는 탁상공론을 지양하고, 현장에서 얻는 경험을 중요시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8 지사협에서는 창의적 아이디어를 필요로 하는 문제해결 활동이 활발히 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9 지사협 구성원들은 창의적으로 문제를 해결하기 위한 역량을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

236 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

**B. 지역사회보장협의체 실무분과 운영**

(응답자: S4의 ③실무분과 / 실무분과만 응답)

B1] 귀하께서는 활동하고 있는 실무분과의 운영과정에 비추어 볼 때, 해당 실무분과의 목적과 목표에 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 실무분과 구성원들은 의미 있고 공유된 목적·목표를 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 우리 실무분과 구성원들은 공유된 미션을 달성하는 데 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 우리 실무분과는 도전적으로 목표를 설정하고 이를 달성한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 우리 실무분과는 지사협 전체의 비전과 목표 달성에 도움이 될 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 우리 실무분과는 의미있는 성과를 지속적으로 만들어낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: S4의 ③실무분과 / 실무분과만 응답)

B2] 해당 실무분과의 역할과 열정에 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 실무분과 구성원들은 자신의 역할에 대해 명확히 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 실무분과 구성원들의 기여는 가치 있는 것으로 여겨진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 실무분과 구성원들은 상호 최선을 다하도록 고무시킨다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 실무분과 구성원들은 분과 활동에서 높은 성취감을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 실무분과 구성원들은 실무분과의 일원인 것에 자부심을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 실무분과는 하나의 팀으로서 최고의 성과를 창출하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: S4의 ③실무분과 / 실무분과만 응답)

B3] 해당 실무분과의 구성원의 관계에 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 실무분과 구성원들은 의견에 차이가 있더라도 서로 간의 관계를 해치지 않는 방식으로 업무를 처리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 실무분과 구성원들을 높은 수준의 협력과 상호 지원을 보여준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 실무분과 구성원들은 서로 간에 건설적인 피드백을 구하고 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 실무분과 구성원들은 서로가 지닌 고유한 역량을 높이 평가한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 실무분과 구성원들은 서로를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



(응답자: S4의 ③실무분과 / 실무분과만 응답)

B4] 해당 실무분과의 의사결정에 관련된 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 실무분과의 의사소통은 명확하고 개방적인 방식으로 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 실무분과 구성원들은 변화하는 요구에 적응하는 유연성을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 실무분과에 다루는 문제해결은 효과적인 해결책으로 귀결된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 실무분과 구성원들은 효과적으로 의사결정의 협의를 이끌어낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 실무분과 회의는 매우 생산적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 실무분과 의사결정과정은 민주적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: S4의 ③실무분과 / 실무분과만 응답)

B5] 지금까지는 귀하께서 활동하고 계신 실무분과에 관한 질문이었습니다. 다음은 다른 실무분과와의 관계에 관한 질문입니다. 다음의 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 타 실무분과와의 정보 공유(주요 의제, 우수사례 등)가 활발하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 타 실무분과와 효과적으로 의사소통하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 타 실무분과와의 갈등을 협력적으로 해결할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 타 실무분과의 요구를 충족시키기 위해 우리 실무분과의 우선순위를 조정하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 타 실무분과와 신뢰 있고 협력적인 관계가 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 타 실무분과 계획을 반영하여 우리 활동에 통합하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 타 실무분과와의 협력은 생산적이고, 가치 있는 결과를 놓고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

238 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

**C. 지자체-민간 서비스기관 자기 인식 및 상호 인식**

(응답자: S5의 ②공공위원 / 공공위원만 응답)

C1] 다음은 귀하가 속한 지자체와, 지역사회보장협의체에 참여하고 있는 민간 서비스기관에 대한 인식에 관한 질문입니다. 지역사회보장협의체 활동 경험에 비추어볼 때, 다음과 같은 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 시군구는 지역사회보장 발전을 위한 명확한 비전과 목표를 가지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 우리 시군구는 지역주민의 사회보장을 위해서 민관협력을 적극적으로 추구한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 우리 시군구는 민관협력 사업을 추진함에 있어 상호간의 협의과정을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 우리 시군구는 민간 서비스기관의 고충과 애로사항을 해결하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 우리 시군구는 여러 기관의 협력과정에서 조율과 중재의 역할을 충실히 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 우리 시군구와 민간 서비스기관은 대등한 관계에서 협력하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 민간 서비스기관은 사회보장 사업에 있어 전문성을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8 민간 서비스기관은 자신들이 보유한 정보를 적극적으로 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9 민간 서비스기관은 자신들이 보유한 자원을 적극적으로 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10 우리 시군구는 민간 서비스기관을 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: S4의 ②실무협의체, ③실무분과 and S5의 ①민간위원 / 실무협의체와 실무분과의 민간위원만 응답)

C2] 다음은 귀하가 속한 지자체에 대한 인식에 관한 질문입니다. 지역사회보장협의체 활동 경험에 비추어볼 때, 다음과 같은 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 시군구는 지역사회보장 발전을 위한 명확한 비전과 목표를 가지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 시군구는 지역주민의 사회보장을 위해서 민관협력을 적극적으로 추구한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 시군구는 민관협력 사업을 추진함에 있어 상호간의 협의과정을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 시군구는 민간 서비스기관의 고충과 애로사항을 해결하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 시군구는 여러 기관의 협력과정에서 조율과 중재의 역할을 충실히 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 우리 기관과 시군구는 대등한 관계에서 협력하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 시군구는 사회보장 사업에 있어 전문성을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8 시군구는 자신들이 보유한 정보를 적극적으로 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9 시군구는 자신들이 보유한 자원을 적극적으로 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10 우리 기관은 시군구를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**D. 지역사회보장협의체 성과와 혁신**

(응답자: 전체 응답)

D1-1] 지금부터 지역사회보장협의체 운영 성과에 관련된 질문을 드리겠습니다. 지역사회보장협의체 운영을 통해 협력적 연결망 강화·확대와 관련된 다음의 성과를 어느 정도 달성하고 있다고 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 지역문제 혹은 대안에 대한 공공 및 민간기관 구성원들의 충분한 의견 개진이 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 협의체에서 협의회 대안인 의견이 지자체 사업 추진에 실질적으로 반영되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 공공(지자체)과 민간기관 구성원들 간의 활발한 교류와 인적 네트워크가 형성되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 공공(지자체)과 민간기관의 대등한 협력관계가 형성되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 공공(지자체)과 민간기관 구성원들 간의 신뢰와 연대감이 향상되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: 전체 응답)

D1-2] 지역사회보장협의체 운영을 통해 협력적 연결망 강화·확대와 관련된 다음의 보다 진전된 성과(혁신)를 어느 정도 달성하고 있다고 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 지역문제 및 대안에 대한 지역주민들의 다양하고 충분한 의견 개진이 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 협의체의 창의적인 아이디어를 통해 지역문제 해결활동이 활발하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 지역주민 간의 활발한 교류와 인적 네트워크가 형성되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 지자체 복지사업에서 자사참여 주도하는 사회보장 의제가 다양화되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 지역주민 간의 신뢰와 연대감이 향상되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: 전체 응답)

D2-1] 지역사회보장협의체 운영을 통해 수요자 중심 서비스 기획·실천과 관련된 다음의 성과를 어느 정도 달성하고 있다고 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 서비스의 공급자 관점보다 수요자 관점에서의 접근이 증가하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 지역사회보장 조사 등에 근거하여 우리 지역의 특성에 맞는 서비스 개발이 확대되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 복지수요자의 욕구에 초점을 둔 서비스의 다양화가 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 복지수요자의 실질적인 복지 체감도가 증가하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

240 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

(응답자: 전체 응답)

D2-2 지역사회보장협의체 운영을 통해 수요자 중심 서비스 기획·실천과 관련된 다음의 보다 진전된 성과(혁신)를 어느 정도 달성하고 있다고 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 수요자의 개별화된 욕구와 환경 변화에 관련 이해와 공감수준이 증가하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 서비스의 기대효과를 높이기 위한 창의적이고 실험적인 서비스 개발이 나타나고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 안정된 복지수요자가 아닌 지역주민의 욕구에 초점을 둔 서비스의 다양화가 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 안정된 복지수요자가 아닌 지역주민의 실질적인 생활 편의가 증가하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: 전체 응답)

D3-1 지역사회보장협의체 운영을 통해 지역 맞춤형 전달체계 강화와 관련된 다음의 성과를 어느 정도 달성하고 있다고 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 공공 및 민간기관 간 정보공유, 의뢰체계 등 연계 수준이 향상되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 복지 보건의료 주거 교육 문화 환경 등 다양한 영역에서 연계서비스가 강화되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 지역의 복지사각지대 대응을 위한 서비스 제공이 확대되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 민간 자원을 발굴하여 지역사회자원 총량을 확대하고 있다(후원 자원봉사 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: 전체 응답)

D3-2 지역사회보장협의체 운영을 통해 지역 맞춤형 전달체계 강화와 관련된 다음의 보다 진전된 성과(혁신)를 어느 정도 달성하고 있다고 생각하십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1 개인·가족 대상의 서비스를 넘어 지역사회 환경의 지속적인 변화를 창출하는 서비스 제공 기반이 마련되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 복지 보건의료 주거 교육 문화 환경 등 다양한 영역에서 공동협력사업이 활성화되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 지역의 복지사각지대 예방을 위한 지역주민의 주도적인 참여가 확대되고 있다(주민 중심 자조모임 마을기업 협동조합 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 지역사회 자원을 개발·관리하기 위한 복지시스템 구축 활동이 이루어지고 있다(별도의 기금 마련 지역모금재단 설립 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**E. 지역사회보장협의체 사무국(전담인력) 운영**

(응답자: S6의 ①대표협의체 위원장·부위원장, ②실무협의체 위원장·부위원장 or S5의 ②공공위원 or S4의 ④사무국(간사) / 대표협의체 위원장·부위원장, 실무협의체 위원장·부위원장, 공공위원, 사무국만 응답)

E1] 귀하께서는 현재 지역사회보장협의체 사무국(전담인력)의 인력규모와 예산규모를 고려할 때, 사무국(전담인력)의 다음과 같은 지원업무가 원활하게 진행되고 있다고 보십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1. 지사협의 비전과 목표가 구성원들에게 널리 공유되도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 지사협 구성원들의 역량강화를 지원한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 지역사회 환경과 이용자의 욕구와 문제에 대한 정보를 수집·분석·제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 지사협 구성원들 간의 정보 공유를 활성화한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 지사협 구성원들의 소통과 교류, 협력을 촉진한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 지역사회 복지자원 발굴을 확대하고 유지한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 지역사회에 필요한 새로운 복지 사업을 기획·육성·지원한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 창의적이고 혁신적인 문제해결을 지원한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 지사협의 성과를 측정·모니터링·환류한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 지사협에 대한 대외적 관심과 위상을 제고한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(응답자: S6의 ①대표협의체 위원장·부위원장, ②실무협의체 위원장·부위원장 or S5의 ②공공위원 or S4의 ④사무국(간사) / 대표협의체 위원장·부위원장, 실무협의체 위원장·부위원장, 공공위원, 사무국만 응답)

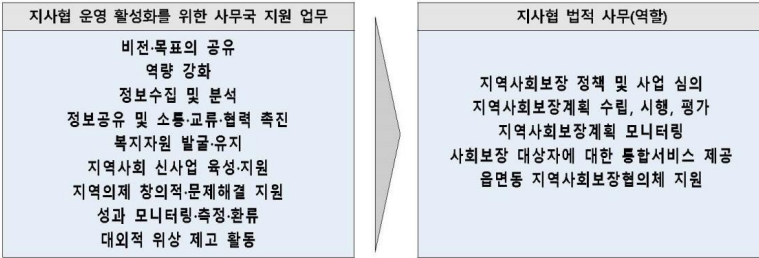
E2] 지사협 사무국의 업무가 원활히 추진되기 위해 다음 사항에 대한 조치가 얼마나 필요하다고 보십니까?

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다
1. 지사협 업무환경의 개선이 필요하다(독립적인 사무 공간 등).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 지사협 사무국 예산지원 확충이 필요하다(사업비, 경상운영비 등).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 지사협 사무국(전담인력) 증원이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 지사협 사무국(전담인력)의 임금 수준 상향이 필요하다(직급, 호봉, 수당 등).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 지사협 사무국(전담인력)의 정규직화가 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 지사협 사무국(전담인력)의 전문 역량 강화 지원이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 지사협 사무국의 행정적 권한 확대가 필요하다(위임전결 등).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

242 복지 부문의 민관 협력 성과와 혁신 연구: 지역사회보장협의체 운영을 중심으로

(응답자: 55의 ②공공위원 or 54의 ④사무국(간사) / 공공위원, 사무국(간사)만 응답)

E3) 다음은 지역사회보장협의체 사무국(전담인력) 인력 규모에 관한 질문입니다. 현재 지사협 사무국(전담인력) 정원 과 현원은 몇 명입니까? 지사협 운영 활성화를 위한 사무국의 지원업무를 보다 효율적·효과적으로 수행하기 위 해, 현재 정원에서 추가로 몇 명의 인력 증원이 필요하다고 보십니까?



(E2.1)현재 지사협 전담 인력 정원	(E2.2)현재 지사협 전담 인력 현원	(E2.3) 증원 필요 인력
_____명	_____명	_____명

(응답자: 54의 ④사무국(간사) / 사무국(간사)만 응답)

E4) 사무국에서 보시기에, 최근 3년 간(2018-2020년) 지사협을 통해 기획된 사업 중에 지사협의 운영 취지를 잘 대 변해주는 우수 사업은 무엇입니까? 기존 사업과 달리 어떤 점에서 특징적입니까? 최대 3개까지 말씀해주시요.  
※ 추후 사무국으로 연락드리고 사업계획서 공유를 요청드리겠습니다.

	(E4-1)사업명	(E4-2)기존 사업과 다른 특징(사유)
1순위		
2순위		
3순위		

귀하는 「개인정보보호법」등 관련 법규에 의거하여 아래와 같이 개인정보 수집 및 활용에 동의하십니까?

동의함

동의하지 않음

◆ 조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다. 귀중한 정보, 소중하게 활용하겠습니다. ◆

## 간행물 회원제 안내

### 회원제에 대한 특전

- 본 연구원이 발행하는 판매용 보고서는 물론 「보건복지포럼」, 「국제사회보장리뷰」도 무료로 받아보실 수 있으며 일반 서점에서 구입할 수 없는 비매용 간행물은 실비로 제공합니다.
- 가입기간 중 회비가 인상되는 경우라도 추가 부담이 없습니다.

### 회원 종류

전체 간행물 회원

120,000원

보건 분야 간행물 회원

75,000원

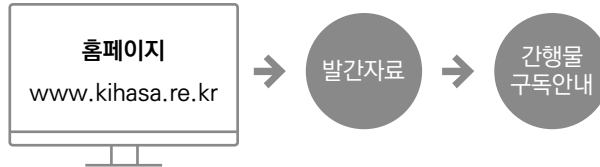
사회 분야 간행물 회원

75,000원

정기 간행물 회원

35,000원

### 가입방법



### 문의처

- (30147) 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지  
사회정책동 1~5F  
간행물 담당자 (Tel: 044-287-8157)

## KIHASA 도서 판매처

- 한국경제서적(총판) 02-737-7498
- 영풍문고(종로점) 02-399-5600
- Yes24 <http://www.yes24.com>
- 교보문고(광화문점) 1544-1900
- 알라딘 <http://www.aladdin.co.kr>

