

PDCA 사이클을 적용한 신활력사업 성과 관리 실증 분석

손은일* 星野敏** 송미령***

Keywords

PDCA 사이클(PDCA cycle), 신활력사업(Revitalization Project), 신활력사업 성과 관리(operation planning for performance management of Revitalization Project), 매개(mediation)

Abstract

The Revitalization Project was to reflect radical changes in the idea and philosophy of rural development. The Revitalization Project which started in 2005 was terminated in 2010. Accordingly, we need to analyze the policy outcomes of Revitalization Project. This study verified the operation planning for performance management of Revitalization Project through PDCA cycle. The methodologies for analysis are literature review, survey of public officials in 70 Revitalization Project cities and counties. The survey was carried out in October 2012 and 173 people from 70 cities and counties answered.

The findings are as follows: First, there was a positive relationship between the planning phase and the implementation phase. Second, there was also a positive relationship between the implementation phase and the project's completion phase. Third, there was a positive relationship between the planning phase and the completion phase. Finally, the implementation phase was a partial mediator on the relationship between the planning phase and the completion phase. Based on these findings, the implications and limitations of the research findings were discussed, and recommendations for future research were provided.

* 한국국제대학교 경영학과.

** 日本京都大學.

*** 한국농촌경제연구원 연구위원.

차례

- | | |
|------------|---------|
| 1. 서 론 | 4. 연구결과 |
| 2. 선행연구 고찰 | 5. 결 론 |
| 3. 연구방법 | |

1. 서 론

그 동안 산업화와 도시화 과정에서 상대적으로 활력이 저하되어 온 농어촌지역은 급격한 인구 유출과 고령화로 인해 주된 소득기반인 농림어업의 경쟁력이 쇠퇴하고 새로운 고용기회를 창출하지 못하는 등 취약한 모습을 보여주었다. 특히 인적·재정적·경제적 자원이 부족한 낙후지역의 경우 자체 역량만으로는 지속가능한 발전이 이루어지기 어렵기 때문에 낙후지역의 지방자치단체 및 주민에 대한 최소한의 발전기회를 국가에서 마련할 필요가 있다고 지적되었다.

이와 같은 문제 인식을 바탕으로 참여정부에서는 지역별 특성화, 지역 간 연계발전을 도모하여 다핵형·혁신형 균형발전 사회를 이루는 국가균형발전을 모든 정책의 기초로 삼게 되었다. 이에 2005년부터 신활력사업은 지역이 주체가 되어 혁신역량을 키우고 지역의 강점을 발굴, 특화상품으로 개발하여 지역발전을 유도하는 낙후지역개발사업의 일종으로 기획·추진되었다. 인구, 산업, 재정력 등을 고려해 기초 지자체 중 하위 30%인 70개 시·군을 대상으로 하는 신활력사업은 기존 농어촌지역개발정책과는 달리 H/W 중심에서 S/W 중심의 사업추진방식을 강조하였으며, ASP모델을 축으로 지역혁신역량강화, 1·2·3차 산업의 융복합화를 통한 고부가가치 6차 산업 기반 창출, 도·농간 활발한 교류 추구 등 체계적인 정책관리 전략을 정책적 기초이자 모델로 제시하여 농어촌지역 활성화에 전환점을 마련하고자 기획되었다.

신활력사업이 예산과 지침만 가지고 수행하던 기존의 농어촌지역개발정책과 차별적인 점은 ‘농·산·어촌형 지역혁신체계 구축’이라는 정책목표에 보다 근접할 수 있도록 체계적인 정책관리전략을 가지고 있었다는 것이다. 혁신정책의 틀에서 낙후지역의 우선적인 과제는 도로, 생활기반시설 등 물리적 인프라 공급이 아니라 소득과 일자리 창출 등과 같이 생업의 기반을 구축하는 것으로 인식하였다.

이는 혁신주체(Actor)들이 체계(System)적으로 비교우위를 갖는 선도산업(Project)을 수행한다는 전략의 첫 글자를 따서 ASP모델이라고 지칭했으며, 혁신주체들을 키우고

이들이 신뢰와 협력을 바탕으로 조직을 구성하는 과정에 많은 노력이 필요하며 여기에는 어떤 개별 사업이라도 이러한 혁신적 환경의 토대 위에서 수행하여야 지속가능하다는 확신을 바탕으로 깔고 있었다.

지역의 혁신창출을 위해서는 무엇보다 지방의 자율성은 부여하되 추진주체 간의 협력이 필수적이라고 인식되었다. 그리하여 신활력사업은 기획 단계에서부터 자율적인 지역계획 수립을 통하여 지방자치단체의 창의를 유도하고자 했으며, 중앙정부·지자체·전문가집단 및 지역의 혁신주체 간 상호협력을 위하여 다양한 형태의 조직을 설치 및 운영하도록 했다.

신활력사업의 대상은 3년마다 평가하여 대상지역을 재선정하고, 지역별 지원규모는 기본 사업비를 배정하고 사업성과를 제고할 수 있도록 낙후도를 감안하여 인센티브 시스템을 별도 도입·운영했다. 신활력사업에 대한 평가는 매년 사업추진의 적절성 및 예산활용의 적정성 등을 평가하고 그 결과에 따라 사업추진방식의 수정 및 보완 여부 등을 검토했다. 선도지역 발굴, 육성을 위해 차등적으로 재정 인센티브를 부여함으로써 사업추진방식의 개선과 기존 사업 추진의 오류를 보완하는 등 성공적 추진을 도모하고자 했다.

이러한 신활력사업이 2010년 2기 사업을 끝으로 사실상 종료되었다. 그러나 이에 대한 종합적 혹은 분석적 성과 평가는 아직까지 충분히 이루어지지 못했다. 기존의 농어촌지역개발정책과는 차별적 시도를 했던 대규모 정책사업이 어떤 성과 내지 기여를 했고 미흡한 점은 무엇인지 등을 보다 분석적으로 평가할 필요가 있다. 이를 통해 S/W 중심 정책의 성과관리 모형 및 모델을 정립하며, 광역경제권 등 새로운 지역개발정책 기조에 맞추어 신활력사업에서의 목표관리방식 재적용, 평가 및 피드백 강화 등 정책 개선과제 도출이 필요하다고 본다.

이에 이 연구에서는 신활력사업 성과관리 체계에 대한 분석을 바탕으로 유사 정책사업에서의 성과관리 운영방안에 대해 제안하고자 한다. 특히 지역개발정책 성과를 평가·관리할 수 있는 보다 표준화되고 체계적인 평가체계 및 운영방안을 제시하는 데 그 목적이 있다. S/W 중심의 계획수립 및 성과지표 개발을 위해서는 현재의 체크리스트 방식에 의한 단순 평가에서 벗어나, 추진성과·추진체계·제도개선 방안 등을 종합 분석하는 심층평가를 도입하여야 할 것이다. 평가결과를 중앙의 정책형성 및 예산과 연동하는 방안을 비롯하여, 현재 중앙-지방의 추진체계와 연동방안을 마련하여 향후 농어촌지역개발정책 변화에 따른 성과관리모형의 방향을 환류(Feed-back) 시스템과 연동하여야 한다.

기존의 방식과 절차의 수준을 증진 혹은 혁신시키는 지속적인 개선을 통해 끊임없이

발전을 성취할 수 있는 노력을 직시해야만 한다. 특히 이를 위해 Deming(1992)의 PDCA(Plan Do Check Action) Cycle을 지속적 개선의 기본 틀의 하나로 활용할 수 있다고 보았다. 신활력사업의 지속적 성과가 나타날 수 있도록 성과관리에 대한 체계적인 운영계획을 수립하기 위해서는 PDCA Cycle에 따른 운영계획이 끊임없이 반복되며 개선되어야 한다. 신활력사업 성과관리에 대한 PDCA Cycle의 적용에서 중요한 점은 조치된 내용이 반드시 다음 사이클에서 계획단계에 반영되어야 한다는 것이다.

향후 농어촌지역개발정책의 변화에 대한 흐름에 비추어볼 때 지방의 창의와 자율성을 기반으로 하는 신활력사업과 같은 종류의 정책사업은 어떤 방식으로든 확대 추진될 것이다. 따라서 이러한 정책사업의 성과관리에 대한 운영계획의 방향을 설정하고자 신활력사업 2기를 추진했던 전국 70개 시·군의 신활력사업 참여주체를 대상으로 실증 조사와 분석을 통해 지속가능한 추진체계 및 성과관리체계 개편의 기초자료를 마련하고, 이에 대한 정책 제언을 제시하고자 한다.

2. 선행연구 고찰

지금까지의 신활력사업과 관련한 대부분의 이론 및 실증적 연구들은 신활력사업의 추진방향과 개선과제를 정성적인 차원에서만 주로 다루었다(김신목, 2008; 박양후, 2006; 박주영, 송미령, 2007; 우윤석, 2004;). 상대적으로 신활력사업의 시행 이후, 신활력사업 성과관리의 운영계획에 관한 실증적 연구는 극히 미비한 수준에 머물러 있다. 따라서 신활력사업을 도입해서 시행하는 과정에서 지속적으로 신활력사업의 성과를 제고할 수 있는 체계적인 운영계획에 대해 분석적으로 접근할 필요가 있다고 보았다.

신활력사업은 근대화·산업화·도시화 과정에서 소외되고 낙후된 농산어촌 기초 지자체를 선정하여 특별 지원함으로써 지역에 새로운 활력을 되찾게 하고, 이를 통하여 균형발전사회의 실현을 꾀하는 데 주된 목적이 있다. 사업 대상 지역은 대부분 산업 쇠퇴와 인구 감소로 인해서 개발에서 소외되고 제반 여건이 낙후된 농산어촌 지역들인 만큼 지역 스스로 특화 자원을 발굴하고 자체 혁신역량을 강화하여 자립적으로 발전해 나갈 수 있도록 하기 위해서는 지역혁신체계를 구축하는 것이 필요하다고 제안되었다(박주영, 송미령, 2007).

신활력사업이 무엇보다 혁신성과를 제고하는 데 주요한 목적을 두는 만큼 경영학 분야에서 많이 활용되는 Deming(1992)의 PDCA Cycle을 통해 지속적 개선의 기본 틀로

적용해 볼 수 있다고 착안하였다.¹ 이러한 PDCA Cycle 적용을 통한 성과관리 관련 연구들이 공공부문(신승호, 2006), 건설 프로젝트(박찬식, 김원태, 1999), 금융기관(김상수 등, 2010), 건설현장(백인희, 2008), 기업(최성철 등, 2008) 등 여러 분야에서 보고되었다. 하지만 아직까지 신활력사업과 같은 정부의 농어촌지역개발정책에 적용된 예는 없는 실정이다.

신활력사업 성과관리의 운영계획은 기존의 수준에서 한 단계 나아가 철저한 PDCA 절차에 의해 진행되어야 한다. 현재 운영계획에서는 PDC 절차 수준에서 철저한 A단계에 다른 시스템과 연계하여 진행할 수 있도록 체계화하는 것이 중요하다. 또한 PDCA 관점에서 운영계획 전개를 절차에 의해 진행함으로써 보다 효과적이고 체계적인 운영계획 전개 뿐 아니라 향후 농어촌정책 변화에 따른 성과관리에 이르는 혁신성과를 얻을 수 있다.

Deming(1992)은 지속적인 발전을 위해 기획(Plan) → 운영(Do) → 확인(Check) → 재검토(re-Action)의 체계화한 PDCA Cycle은 변화관리 측면에서 기획(Plan)하고 계획서에 따라 운영(Do)한 후 그 결과를 검토(Study)하며 보다 나은 상황으로의 개선을 위해 재실행(Take Action)하는 환류단계로 구분하였다.

정부에서 추진하는 사업은 연두에 업무계획(Plan)을 기획하고 제도를 담은 업무계획의 수행을 위해 조직과 예산을 운영(Do)하며 그 운영성과를 평가(Check)한 후 성과에 따라 다음 연도의 업무계획에 환류하거나 성과에 대해 보상하는 개선과 재검토(re-Act)하는 단계로 구분할 수 있다(김상수 등, 2010).

이와 같은 Deming(1992)의 PDCA Cycle에 대한 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다(최성철 등, 2008). Deming(1992)의 PDCA Cycle 중에서 사업의 기본적인 의사결정들을 담당하는 부분이 Plan 단계이며, Plan 단계에서는 전략, 평가지표, 회계, 예산에 관련된 의사결정이 이루어진다. 각각의 의사결정을 위해서는 사업 단위들에 맞는 의사결정 도구들이 필요하다.

Do 단계는 프로세스 기반의 전략적 혁신을 실제적으로 프로세스에 적용하여 수행하는 단계를 의미한다.

Check 단계는 Do 단계에서 수행되는 프로세스 기반의 전략적 혁신과정을 모니터링 하여, 혁신과정이 Plan 단계에서 수립된 전략과 긴밀히 연계되어 수행되고 있는가를 평

1 신활력사업 1기 1차년도부터 2기 3차년도까지 6년간 지속적으로 자문, 평가, 컨설팅 등에 참여하면서 경영학 등 관련 분야에서 보편적으로 적용되고 있는 PDCA Cycle을 적용하면 신활력사업의 성과관리가 체계적으로 운영되고, 정책효과도 높일 수 있다고 논의된 것을 이번 연구에서 실증하고자 하였다.

가하고 분석하는 단계이다. Check 단계에서의 이러한 평가 및 분석은 Act 단계를 통해 이루어지는 혁신의 향상을 위한 피드백 도출의 근본 원천이 된다. Plan 단계 내의 정확한 평가 지표 의사결정이 Check 단계를 통한 혁신 평가 및 분석의 성공적인 수행에 매우 중요한 영향을 미치며, 전체적인 혁신 수행에도 중요한 역할을 한다.

Act 단계는 Check 단계에서의 평가 및 분석을 통하여 성공적인 혁신에 대한 표준화 또는 성공적이지 못한 혁신에 대한 피드백 도출을 위한 단계이다. 사업 단위들이 전략과 연계된 혁신을 성공적으로 수행하였다면 이를 지속적으로 유지하고 관리할 수 있도록 성공사례(Best Practice)로서 명시화하여야 한다. 반면에 사업의 전략과 연계된 혁신을 성공적으로 수행하지 못하였다면, 전략과 제대로 연계되지 못한 혁신이나 전략을 성공적으로 달성하지 못한 프로세스에 대한 피드백을 도출하여야 한다.

이와 같이 PDCA 모형을 체계화시킨 Deming (1992)은 “어떠한 일이든 계획을 세우고 실행하면서 그 일이 잘 되었는가를 평가하고, 그 결과를 기초로 새로운 계획에 반영하거나 개선활동을 통한 환류체계가 이루어져 조직성고가 좋아진다”라고 제안하였다. PDCA 모형과 관련한 선행연구를 살펴보면, Baldrige(2006)는 계획단계를 미션(조직방향성) 수립, 비전 설정, 성과증진 영역 분석, 법적 요구 사항 확인, 목표설정, 성과증진 실행계획 수립으로 정의하였으며, 실행단계를 인력관리, 전략실행, 지식측정분석, 절차관리로 정의하였고, 평가단계를 목표시장 성과측정, 고객관점 모니터링, 성과결과 평가라 정의하였다.

Melese 등(2004)은 계획단계를 미션과 비전 수립(경영 리더십 설정), 전략계획 수립으로 정의하였으며, 실행단계를 인력관리, 전략실행, 지식측정 분석, 절차관리로 정의하였고, 평가단계를 재무성과 측정, 고객만족 측정이라 정의하였고, 환류단계를 지속적인 성과증진 관리라 하였다.

강은숙(2003)은 계획단계에서는 비전과 조직목표와 전략 및 성과 목표를 설정함에 있어 조직의 목표달성은 생산성과 서비스의 향상을 핵심으로 하며, 실행단계에서는 목표달성의 노력과 성과지표개발을 통하여 팀원의 역할과 성과목표와 지표를 확정하고, 평가단계에서는 성과측정 방법과 성과기준을 개발하여 활용을 위한 기반을 마련해야 한다고 하였다. 환류단계에서는 자료수집과 피드백 반영, 팀과 개인의 보상에 연계하고, 새로운 전략을 반영하기 위한 노력이 필요하다고 하였다.

대한민국정부(2006)는 계획단계에서 정책목표와 이행과제 및 성과지표 설정관리를 하며, 실행단계에서는 연두 업무계획 추진상황 전반을 분기별로 모니터링하고 문제발견 및 대응을 시행하고, 평가단계에서는 주요 성과지표에 의한 성과 및 향상도를 평가하고 주요정책 혁신 및 고객만족도에 대한 기관종합평가를 실시하였다. 환류단계에서

는 평가결과를 익년도 연두 사업계획 수립 시에 반영하고, 기관과 개인의 성과보상을 실시했다.

이러한 실증연구 결과는 신활력사업을 추진함에 있어서 사업계획의 타당성, 수요분석의 적합성, 계획내용의 충실성, 사업규모와 비용의 적정성 등의 사업계획을 제대로 수립하는 것이 목표달성도, 영향도, 지역민 만족도, 예산운영의 효율성 등의 사업종료 단계에서의 평가결과를 제고할 수도 있지만, 제대로 된 사업계획 수립과 더불어 원활한 집행 여부, 문제발생 시 대응체계, 시행과정의 적절성과 효율성, 사업비지출의 적정성 등을 사업실행단계에서 추진함으로써 사업종료 단계에서의 더 나은 평가결과를 제고할 수도 있음을 시사한다.

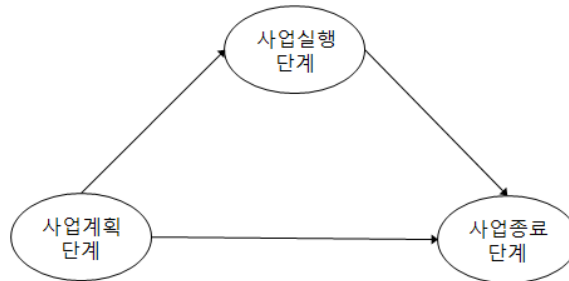
이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 사업계획단계의 하위차원으로 사업계획의 타당성, 수요분석의 적합성, 계획내용의 충실성, 사업규모와 비용의 적정성을 선정했으며, 사업실행단계의 하위차원으로는 원활한 집행 여부, 문제발생 시 대응체계, 시행과정의 적절성과 효율성, 사업비지출의 적정성을 선정하였고, 사업종료단계(평가단계)의 하위차원으로 목표달성도, 영향도, 지역민 만족도, 예산운영의 효율성을 선정했다.

3. 연구방법

3.1. 연구모형

이 연구의 연구모형은 지속적인 개선활동의 개념적 기초를 제시하고 보편화된 방법 중의 하나인 PDCA Cycle 적용을 통해 신활력사업의 지속적인 성과관리에 대한 운영 계획에 정책적 제언을 하고자 정책단계별 영향 관계를 분석하는 틀이다. 사업계획단계가 사업실행단계와 사업종료단계에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 사업계획단계와 사업종료단계 간의 관계에 대한 사업실행단계가 매개작용을 수행하는지에 대해 살펴 보고자 한다. 이에 따라 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정했다.

그림 1. 연구모형의 개념화



3.2. 가설설정

연구모형에서 계획되어진 바와 같이 정책사업의 단계와 구조를 계획-실행-종료(성과 창출)의 사이클로 보았다. 각각의 단계별로 지향해야 할 목적과 주안점이 있으므로 사업계획단계, 사업실행단계, 사업종료단계의 상호 관계와 사업실행단계의 매개효과를 규명하고자 다음과 같은 가설을 설정하고 접근했다.

가설 1: 사업계획단계는 사업실행단계에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 사업실행단계는 사업종료단계에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 사업계획단계는 사업종료단계에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 사업실행단계는 사업계획단계와 사업종료단계의 관계에 있어서 매개역할을 할 것이다.

3.3. 조사대상자

본 연구의 분석 자료는 신활력사업 2기(2008~2010)를 추진한 전국 70개 시·군의 신활력사업 참여주체를 대상으로 수집했다. 각 시·군에 설문조사의 취지와 목적을 설명하고 설문응답 의뢰를 했고, 조사대상자의 자기기입식 설문지법을 통하여 조사를 실시했다. 설문지는 2011년 10월에 280부를 배부하여 총 173부가 회수되었고, 본 연구의 분석 자료로 사용되었다.

3.4. 분석방법

수집된 자료는 SPSS WIN Ver.12.0 통계 패키지를 이용하여 분석하였으며, 분석방법으로는 인구통계적 특성을 파악하기 위한 빈도분석을 비롯하여, 전체적인 실증조사의 변수들은 요인으로 규합하는 요인분석을 시행하였다. 또한 연구모형에 따른 각 요인의 인과관계 모형에 대한 적합도 평가와 경로계수를 파악하기 위하여 AMOS 5.0을 통한 공변량 구조분석 방법(SEM)을 이용하였다.

3.5. 설문지 구성

본 연구의 설문지는 신활력사업을 중심으로 한 S/W 중심의 성과관리 방안에 관하여 사업담당 주무부처인 농림수산식품부의 세부사업과제별 평가지표를 측정도구로 사용할 수 있도록 구성했다. 설문응답자는 각 문항에 대해 전혀 그렇지 않다=1에서 매우 그렇다=5점까지, 5점 척도로 표시하도록 했다. 첫째, 사업계획단계는 사업계획타당성, 수요분석 적합성, 계획내용 충실성, 사업규모와 비용 적정성 등 4개의 하위차원으로 구성했다. 측정문항은 사업계획타당성 6개 문항, 수요분석 적합성 4개 문항, 계획내용 충실성 4개 문항, 사업규모와 비용의 적정성 4개 문항 등으로 구성되어 있으며 총 18개 문항을 측정했다.

둘째, 사업실행단계는 원활한 사업비 집행 여부, 문제발생 시 대응체계, 시행과정의 적절성, 시행과정의 효율성, 사업비 지출의 적정성 등 5개의 하위차원으로 구성했다. 측정문항은 원활한 사업비 집행 여부 3개 문항, 문제발생 시 대응체계 3개 문항, 시행과정의 적절성 3개 문항, 시행과정의 효율성 3개 문항, 사업비 지출의 적정성 3개 문항 등으로 구성했으며 총 15개 문항을 측정했다.

셋째, 사업종료단계는 목표 달성도, 지역발전 영향도, 지역민 만족도, 예산운영의 효율성 등의 4개의 하위차원으로 구성했다. 측정문항은 목표 달성도 2개 문항, 지역발전 영향도 4개 문항, 지역민 만족도 2개 문항, 예산운영의 효율성 3개 문항 등으로 구성되었으며 총 11개 문항을 측정했다.

넷째, 신활력사업의 참여주체로서 설문 대상이 되는 이들의 일반적 특성을 알아보기 위하여 성별, 결혼유무, 연령, 참여형태, 직업분야, 참여기간, 학력, 재직기간 등 8가지 문항을 측정했다.

4. 연구결과

4.1. 조사대상자의 일반적 특성

<표 1>에서 보는 바와 같이 응답자에 포함된 표본의 특성을 살펴보면, 응답자 전체의 91.3%가 남성이고 여성은 8.7%의 비율을 구성하고 있었다. 기혼자는 95.4%이고, 미혼자는 4.6%이며, 연령별로는 30대가 12.7%, 40대가 46.8%, 50대가 35.8%, 마지막으로 60대 이상이 4.6%이었다. 참여형태별로는 지자체공무원(총괄부서)이 39.9%, 지자체공무원(사업부서)이 23.1%, 지역협력단(민간 전문가)이 17.3%, 지역주민(세부사업 참여)이 19.6%였다. 참여형태가 지역협력단(민간 전문가)인 경우 직업분야는 대학교수가 6.9%, 연구원이 1.7%, 컨설팅 업체가 1.7%, 기타가 8.1%였다.

표 1. 조사 대상 표본의 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성 별	남성	158	91.3
	여성	14	8.7
결혼 유무	기혼	165	95.4
	미혼	8	4.6
연 령	30대	22	12.7
	40대	81	46.8
	50대	62	35.8
	60대 이상	8	4.6
참여 형태	지자체공무원(총괄부서)	69	39.9
	지자체공무원(사업부서)	40	23.1
	지역협력단(민간 전문가)	30	17.3
	지역주민(세부사업 참여)	34	19.7
직업 분야 (지역협력단)	대학교수	12	6.9
	연구원	3	1.7
	컨설팅 업체	3	1.7
	기타	14	8.1
참여 기간	1년 미만	17	9.8
	1~2년 미만	56	32.4
	2~3년 미만	45	26.0
	3~5년 미만	37	21.4
	5년 이상	18	10.4
학 력	고졸이하	39	22.5
	전문대졸	28	16.2
	대졸	82	47.4
	대학원이상	24	13.9
채직 기간	1년 미만	2	1.2
	1~5년 미만	21	12.1
	5~10년 미만	29	16.8
	10~20년 미만	53	30.6
	20년 이상	68	39.3

참여기간은 1년 미만이 9.8%, 1~2년 미만이 32.4%, 2~3년 미만이 26.0%, 3~5년 미만이 21.4%, 5년 이상이 10.4%이었다. 그리고 학력은 고졸 22.5%, 전문대졸 16.2%, 대졸 47.4%, 대학원졸 13.9%로 나타났다. 재직기간은 1년 미만이 1.2%, 1~5년 미만이 12.1%, 5~10년 미만이 16.8%, 10~20년 미만이 30.6%, 20년 이상이 39.3%이었다.

4.2. 신뢰성 및 탐색적 요인분석

먼저 본 연구에서 제안된 가설들의 검증을 위해 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증했다. 제시된 모든 연구변수의 크론바하 알파계수는 0.7 이상으로 신뢰성이 양호한 것으로 나타났다. 측정도구의 요인분석은 보편적으로 활용하는 기법인 요인추출방법으로 주성분분석을 통한 직각회전을 이용했다.

<표 2>는 독립변수인 사업계획단계에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과이다. 구체적으로 살펴보면 사업규모 및 비용 적정성은 4개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌다. 수요분석 적합성도 4개 문항 중 1개 문항이 제거되어 3개 문항이 1 이상의 고유치를 가졌다. 또한 사업계획 타당성은 6개 문항 중 3개 문항이 제거되어 3개 문항이 1 이상의 고유치를 가졌으며, 계획내용 충실성은 4개 문항 중 2개 문항이 제거되어 2개 문항이 1 이상의 고유치를 가졌다. 요인분석결과 추출된 4개 요인은 전체 분산의 약 80.1%를 설명해주고 있다.

표 2. 독립변수의 신뢰성 및 타당성 분석 결과

변수 및 차원		문항	요인적재치	아이젠값	설명비율	누적비율	크론바하 알파계수
사업계획 단계	사업규모 및 비용 적정성	적정성 3	.829	6.968	58.066	58.066	0.903
		적정성 2	.827				
		적정성 4	.759				
		적정성 1	.664				
	수요분석 적합성	적합성 2	.807	2.205	10.040	68.105	0.900
		적합성 3	.770				
		적합성 4	.631				
	사업계획 타당성	타당성 1	.819	1.798	6.654	74.759	0.814
		타당성 2	.735				
		타당성 3	.634				
	계획내용 충실성	적합성 3	.855	1.645	5.379	80.138	0.813
		적합성 2	.816				

<표 3>은 매개변수인 사업실행단계에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과이다. 구체적으로 살펴보면 문제발생 시 대응체계는 3개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌으며, 사업비 지출 적정성은 3개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌고, 또한 시행과정 효율성도 3개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌다. 원활한 집행 여부는 3개 문항 중 1개 문항이 제거되어 2개 문항이 1 이상의 고유치를 가졌으며, 시행과정의 적절성도 3개 문항 중 1개 문항이 제거되어 2개 문항이 1 이상의 고유치를 가졌다. 요인분석결과 추출된 5개 요인은 전체 분산의 약 83.1%를 설명해주고 있다.

표 3. 매개변수의 신뢰성 및 타당성 분석 결과

변수 및 차원		문항	요인적재치	아이젠값	설명비율	누적비율	크론바하 알파계수
사업실행 단계	문제발생 시 대응체계	대응체계 2	.873	7.647	58.823	58.823	0.917
		대응체계 1	.823				
		대응체계 3	.738				
	사업비지출 적정성	적정성 3	.756	2.183	9.097	67.920	0.878
		적정성 2	.749				
		적정성 1	.728				
	시행과정의 효율성	효율성 2	.818	1.766	5.889	73.809	0.827
		효율성 3	.733				
		효율성 1	.533				
	원활한 집행 여부	집행여부 1	.848	1.653	5.024	78.833	0.902
		집행여부 2	.776				
	시행과정의 적절성	적절성 1	.702	1.557	4.285	83.118	0.762
		적절성 2	.691				

<표 4>는 종속변수인 사업종료단계에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과이다. 구체적으로 살펴보면 영향도는 4개 문항 중 1개 문항이 제거되어 3개 문항이 1 이상의 고유치를 가졌으며, 예산운영의 효율성은 3개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌다. 또한 목표 달성도는 2개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌으며, 지역민 만족도는 2개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌다. 요인분석결과 추출된 4개 요인은 전체 분산의 약 83.1%를 설명해주고 있다.

표 4. 종속변수의 신뢰성 및 타당성 분석 결과

변수 및 차원		문항	요인적재치	아이젠값	설명비율	누적비율	크론바하 알파계수
사업종료 단계	영향도	영향도 2	.852	5.951	59.508	59.508	0.910
		영향도 1	.821				
		영향도 3	.770				
	예산운영의 효율성	효율성 3	.812	1.191	9.306	68.813	0.831
		효율성 2	.779				
		효율성 1	.735				
	목표 달성도	달성도 1	.859	1.149	7.487	76.301	0.872
		달성도 2	.790				
	지역민 만족도	만족도 1	.835	1.078	6.780	83.081	0.804
		만족도 2	.754				

4.3. 확인적 요인분석

본 연구는 탐색적 요인분석에 이어서 AMOS 5.0을 이용하여 전체요인에 대한 확인 요인분석을 실시하였다. 사업계획단계, 사업실행단계, 사업종료단계 모두 2차 요인분석을 실시하여 하나의 잠재적 요인으로 변환시켰다.

<표 5>와 같이 확인적 요인분석 결과, 대부분 지표 값들은 $\chi^2=88.740$, d.f=58, p=.006, RMR=.016, RMSEA=.056, GFI=.927, AGFI=.886, IFI=.981, CFI=.981로 적합도 평가기준(GFI, NFI, CFI가 0.9이상, AGFI가 0.8이상, RMR과 RMSEA는 0.05~0.08 이하)을 충족시키는 것으로 나타나 측정모형 적합도는 수용할만한 수준이라고 해석했다.

표 5. 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정항목/요인	표준요인 적재치	표준 오차	t	AVE	복합 신뢰도	적합지수
사업계획 단계	사업계획의 타당성	.839	.020	7.258	.792	.938	$\chi^2=88.740$, d.f=58, p=.006, RMR=.016, RMSEA=.056 GFI=.927, AGFI=.886, IFI=.981, CFI=.981
	수요분석의 적합성	.833	.017	7.355			
	계획내용의 충실성	.708	.035	8.762			
	사업규모 및 비용 적정성	.827	.016	7.448			
사업실행 단계	원활한 집행 여부	.718	.028	8.401	.794	.950	
	문제발생 시 대응체계	.697	.027	8.602			
	시행과정의 적절성	.804	.019	7.753			
	시행과정의 효율성	.869	.013	6.693			
	사업비 지출 적정성	.831	.014	7.419			
사업종료 단계	목표달성도	.758	.027	8.155	.781	.935	
	영향도	.786	.023	7.926			
	지역민 만족도	.767	.022	8.084			
	예산운영의 효율성	.828	.014	7.422			

복합신뢰도(Composite Reliability: CR)와 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)은 Bagozzi와 Yi(1988)가 제시한 기준(각각 0.7 이상, 0.5 이상)보다 높게 나타났으며, 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인적재치가 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적이기 때문에($t > 1.96$) 집중타당성이 입증되었다(Anderson & Gerbing, 1988).

<표 6>은 구성개념들 간의 상관행렬을 나타낸 것이다. 모든 상관관계수의 95% 신뢰구간 추정치(상관계수 ± 2 *표준오차)에 1.0을 포함하지 않아야 한다는 조건(Anderson & Gerbing, 1988)과, <표 5>의 각 구성개념 AVE가 <표 6>의 대각선 위쪽에 나타낸 구성개념 간 상관자승치보다 커야한다는 조건(Fornell & Larcker, 1981)을 충족하기 때문에 판별타당성이 입증되었다.

표 6. 구성개념 간 상관행렬

구분	평균	표준편차	사업계획단계	사업실행단계	사업종료단계
사업계획단계	3.61	0.58		.629	.711
사업실행단계	3.75	0.54	.793***(.034)		.642
사업종료단계	3.86	0.56	.843***(.034)	.801***(.035)	

주) N=173, *p < 0.10 **p < 0.05 ***p < 0.01, 대각선 아래쪽은 구성개념 간 상관관계수(괄호안의 숫자는 표준오차), 대각선 위쪽은 구성개념 간 상관자승치.

4.4. 연구모형의 가설검증

본 연구에서 사용된 사업계획단계와 사업실행단계, 사업종료단계 간에 어떠한 영향 관계가 나타나는지를 검증하기 위해 연구모형을 각각 공분산 구조분석을 이용하여 구조모형을 검증했다.

구조방정식 모형을 살펴보면 $\chi^2=100.013$, $d.f=59$, $p=.001$, $RMR=.016$, $RMSEA=.064$, $GFI=.916$, $AGFI=.871$, $IFI=.975$, $CFI=.975$ 를 갖는 모형이 도출되었다. 이 모형은 공분산 구조분석의 일반적인 평가기준을 삼는 지표들과 비교해 볼 때 전반적으로 만족할 만한 수준으로 나타났기 때문에 적절한 것으로 판단된다. 본 연구에서 제시한 모형 검증 결과는 <그림 2>에, 구조모형 분석결과는 <표 7>에 제시하였다.

그림 2. 연구모형검증 결과

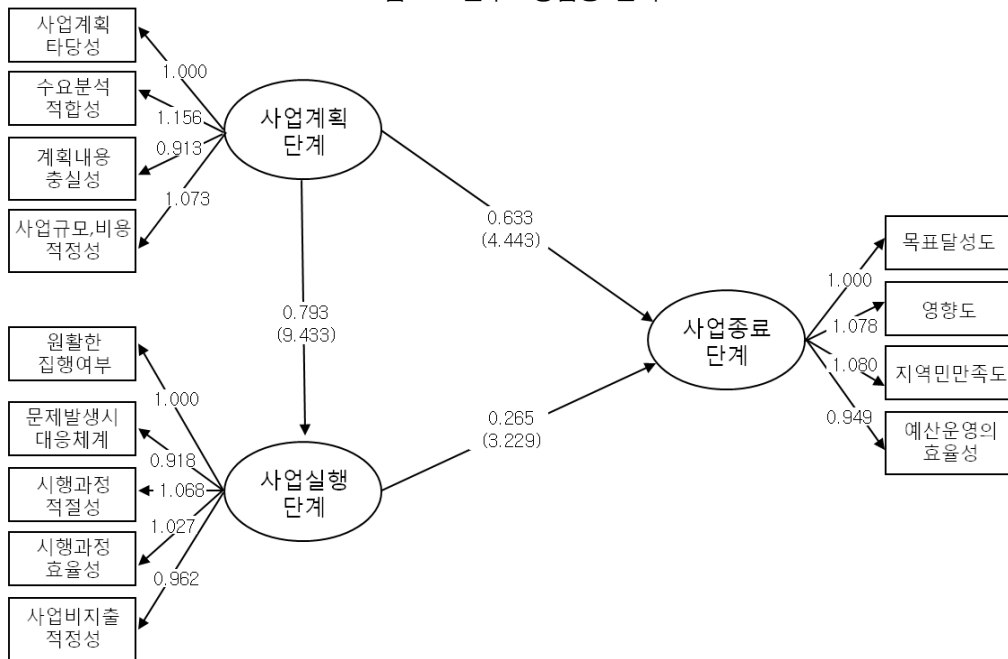


표 7. 구조모형 경로분석 결과

가설	경로	Estimate	S.E	C.R	p	여부
1	사업계획단계 → 사업실행단계	.793	.094	9.433	.000	채택
2	사업실행단계 → 사업종료단계	.265	.150	3.229	.001	채택
3	사업계획단계 → 사업종료단계	.633	.160	4.443	.000	채택
4	사업계획단계 → 사업실행단계 → 사업종료단계	-	-	-	-	채택

본 연구의 분석 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 사업계획단계는 사업실행단계에 유의한 영향($\text{estimate}=.793, p=.000$)을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

둘째, 사업실행단계는 사업종료단계에 유의한 영향($\text{estimate}=.265, p=.001$)을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

셋째, 사업계획단계는 사업종료단계에 유의한 영향($\text{estimate}=.633, p=.000$)을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

넷째, 사업실행단계가 통계적으로 유의미한 매개역할을 하는지에 대해 경쟁모델 분석방법을 통해 추가적인 분석을 실시했다. 경쟁모델 분석방법에서는 매개효과를 인정하기 위해서 다음과 같은 조건이 모두 충족되어야 한다(Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994). (1) 매개효과 모델이 직접효과 모델보다 더 많은 분산을 설명하여야 하며, (2) 독립변수와 매개변수와의 관계가 통계적으로 유의해야 한다. (3) 매개변수와 종속변수와의 관계가 통계적으로 유의해야 하며, (4) 직접효과 모델에서의 독립변수와 종속변수 사이의 유의적 관계가 매개효과 모델에서 감소하거나 제거되어야 한다.

매개효과 모델에서의 사업종료단계에 대한 분산은 0.903, 직접효과 모델에서의 분산은 0.874로, 매개효과 모델이 직접효과 모델보다 더 많은 분산을 설명했다. 또한, 독립변수인 사업계획단계가 사업실행단계에 유의미한 영향을 미치며, 매개변수로 사업실행단계가 종속변수인 사업종료단계에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

마지막으로 직접효과 모델에서의 독립변수인 사업계획단계가 종속변수인 사업종료단계에 통계적으로 미치는 유의미한 영향($\text{estimate}=.835, p=.000$)이 매개효과 모델에서는 0.633으로 감소했다. 따라서 사업계획단계는 사업실행단계의 매개를 통해서뿐만 아니라 직접적으로도 사업종료단계에 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, 사업실행단계가 부분매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 4도 채택되었다.

5. 결 론

신활력사업과 같은 혁신적 농어촌지역개발정책을 추진하고 그 성과를 극대화하기 위해서는 무엇보다 정책 참여주체들의 역량 강화와 추진체계 구축이 그 바탕이 되어야 한다. 신활력사업과 같이 혁신성과를 제고하기 위한 사업의 경우는 기존의 정책 추진 방식과 절차의 수준을 증진 또는 혁신시키기 위해 지속적인 개선을 통해 끊임없이 받

전을 성취할 수 있는 노력이 이루어져야 할 것이다. 이를 분석적으로 검증하기 위해 이 연구에서는 Deming(1992)의 PDCA Cycle 적용을 통해 혁신적 성과창출을 도모했던 신활력사업 성과관리의 운영계획에 대해 신활력사업 2기를 추진한 70개 시·군의 참여주체를 대상으로 실증 조사 및 분석을 수행했다. 특히 정책사업의 단계별 계획-실행-종료(성과창출)의 사이클로 규정하고 각 단계별 상호 관계와 매개효과 등을 정량적으로 분석했다. 그 주요 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 사업계획단계는 사업실행단계에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 둘째, 사업실행단계는 사업종료단계에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 셋째, 사업계획단계는 사업종료단계에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 사업계획단계는 사업실행단계의 매개를 통해서뿐만 아니라 직접적으로도 사업종료단계에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 사업실행단계가 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 신활력사업을 추진함에 있어서 사업계획의 타당성, 수요분석의 적합성, 계획내용의 충실성, 사업규모와 비용의 적정성 등을 판단하는 ‘사업계획’을 제대로 수립하는 것이 목표달성도, 지역발전 영향도, 지역민 만족도, 예산운영의 효율성 등을 결정짓는 ‘사업종료’ 단계에서의 평가결과를 제고할 수 있다는 것을 말해준다. 실제로 신활력사업의 추진성과를 살펴보면, 사업계획의 중요성을 확인할 수 있는 사례가 많다. 1기 신활력사업을 추진한 70개 지자체 중에서 13개 지자체가 탈락되고, 2기 신활력사업에는 신규로 13개 지자체가 선정되었는데, 탈락의 주요 이유가 사업계획을 제대로 수립하지 못하여, 사업 성격이나 성과목표 등이 모호하고 구체성이 없었기 때문이었다. 또한 1차년도 사업계획 평가를 높이 받은 지자체가 연말 성과평가에서 상대적으로 높은 평가를 받았다. 무엇보다도 신활력사업은 ASP모형을 기반으로 하고 있는데, 사업계획에 이것이 충분히 반영되지 못하여 탈락한 지자체가 대부분임을 고려할 때 사업계획의 중요성을 확인할 수 있는 대목이라고 하겠다.

더불어, 분석 결과는 제대로 수립된 사업계획과 더불어 원활한 사업 집행 여부, 문제 발생 시 대응체계, 시행과정의 적절성과 효율성, 사업비 지출의 적정성 등을 모니터링할 수 있는 ‘사업실행’ 단계의 운영 여하가 사업종료 단계에서의 더 나은 평가결과를 제고할 수도 있다는 것을 시사한다. 실제로 이 또한 신활력사업의 추진 경험에서 확인할 수 있었다. 매년 연말에 중간평가 및 모니터링 결과를 제대로 반영한 지자체는 다음 연도에 성공적인 사업을 추진한 반면, 중간평가 및 모니터링을 차년도 사업에 제대로 반영을 하지 못한 지자체는 상대적으로 낮은 등급을 받거나 탈락하는 사례가 발생했다. 또한 반대로 1차년도에는 사업성과가 다소 떨어진 지자체에서 중간평가 및 모니터

링 결과를 차년도에 충분하게 반영한 결과 좋은 성과평가를 받은 지자체의 사례도 다수 발생했다. 이러한 것을 종합해보면 중간평가 및 모니터링 결과 등과 같은 환류체계의 중요성을 확인할 수 있는 좋은 사례라고 판단된다.

이러한 연구결과에 토대를 둔다면 앞으로 지역의 가시적 성과창출을 도모하고자 하는 정책사업에서는 반드시 환류단계를 설정하여 사업계획단계로 반영시키기 위한 실질적 변화 여부를 검토하고, 실행체계의 정형화, 종합적인 대응방안을 위한 재검토, 표준체계 정착, 지속적인 발전계획 등을 제시하여야 할 것이다.

한편, 본 연구에서의 시도와 발견을 통해 신활력사업을 포함한 지역주도의 상향식 농어촌지역개발사업 성과관리의 운영계획에 있어서 다음과 같은 몇 가지 정책적 함의를 제시할 수 있다.

사업의 성과관리 운영계획 프로세스는 PDCA 사이클에서는 사업계획단계(Plan), 사업실행단계(Do), 사업종료단계(Check), 조치단계(Action) 등으로 운영하는 것이 타당성이 있어 보인다. 특히 사업계획단계(Plan)는 사업에서의 가장 중요한 단계로서 사업의 목적을 명확히 하여 사업실행 주체가 스스로 목표를 설정하도록 한 다음, 그 목표를 달성하는 방법도 스스로 결정하도록 해야 한다. 신활력사업의 경우, 계획단계에서 사업의 목적과 성과지표에 대한 명확한 설명과 그에 따른 사업계획서 작성법을 제시하였다. 사업계획서는 1차적으로 기초 지자체에서 작성하여 시·도에 제출하고 이를 취합하여 중앙부처 평가위원회에서 사전심사 및 평가를 통하여 최종 사업을 선정하는 방식으로 추진했다. 성과목표의 타당성 여부 평가와 사업성과의 측정을 위한 성과지표의 개발 등을 위해 별도의 평가추진단을 구성·운영했다. 평가추진단은 지자체 담당자 및 세부사업 참여자 등을 대상으로 성과평가관리계획에 대해 설명하고, 성과 및 전략목표 수준에서 세부사업계획의 전체적 검토를 통해 평가추진단은 각 사업계획서에 대해 성과목표 달성을 위한 적절한 사업여부와 사업계획에서 제시한 성과목표치의 적정성 여부를 평가하고, 평가지표에 따라 사업선정 우선순위를 결정했다. 평가위원회는 평가추진단이 제시한 사업계획과 주요 성과지표 및 목표치 등에 대해 전반적인 타당성과 적절성 여부를 점검 및 확정하고, 평가위원회에서 최종 확정된 사업을 평가추진단에 통보하며 평가추진단은 지자체(시·도)에 통보함으로써 사업을 착수할 수 있는 사업계획을 완료했다.

사업 실행단계(Do)는 사업추진 과정에서의 모니터링 단계로서 그야말로 사업의 추진이 제대로 되고 있는지, 일종의 중간평가 형태로 운영함으로써 사업의 실행내용, 애로사항이나 문제점 등을 찾아 이를 개선하게 함으로써 사업의 효율성을 높일 수 있는 과정이다. 신활력사업의 경우, 사업진행 과정에서 발생한 각종 애로사항을 전문가 및

평가위원들의 컨설팅 등을 통해 사업진행의 수월성을 제공하고, 사업진행이 제대로 이루어지지 못한 지역의 사업단에 대해서 지속적인 진단과 상담을 실시했다. 각 지역 사업단의 세부사업별 담당자는 확정된 사업계획서에 따라 사업목표의 달성수준을 평가하기 위해 보고서를 작성하고, 평가에 임했다. 성과 및 전략목표 수준에서 세부사업계획의 전체적 검토를 통해 평가위원단은 각 사업계획서에 대해 성과목표 달성을 위한 적절한 사업여부와 사업계획에서 제시한 성과목표치의 적정성 여부를 평가하고, 사업진행 점검 및 모니터링을 실시함으로써 사업의 수월성을 제공했다. 평가위원회에서 사업의 중간평가결과를 평가추진단에 통보하고 평가추진단은 지자체(시·도)에 통보함으로써 사업의 지속성을 유지했다.

사업 종료단계(Check)는 개별사업단위 종료에 따른 즉각적 결과를 확인하되, 연속사업인 경우는 매년 사업의 실적을 평가함으로써 지속가능한 사업의 경우는 연속성을 유지하게 하고, 성과가 저조한 경우에는 개선 혹은 보류시킴으로써 사업 효율성을 높일 수 있도록 하는 정책 과정이다. 신활력사업의 사업종료단계에서는 계획한 최종 성과목표 달성 여부를 평가하기 위해 평가위원회를 구성하고 성과지표에 따른 사업평가를 실시했다. 성과 및 전략목표 수준에서 세부사업계획의 전체적인 검토를 통해 평가위원단은 각 사업계획서에 대해 성과목표 달성을 위한 적절한 사업여부를 평가하고, 평가결과에 따른 수정 및 보완을 지시한다. 평가위원회는 최종성과보고서를 평가하여 성과달성도에 대한 등급별 성과점수 부여 및 성과목표체계별 성과점수를 도출했고, 성과목표를 충분히 달성한 세부사업, 목적사업에 대해서는 성과평가 결과에 대한 보상내용을 마련하여 인센티브를 부여한 반면, 성과달성이 미흡한 세부사업, 성과목표, 전략목표에 대해서는 세부사업 담당자와 각 지자체에 성과달성 미흡원인에 대한 분석 및 이에 대한 해결책이나 대안을 제시했다.

사업 조치단계(Action)는 사업의 최종평가 결과에 따른 환류 과정이라고 할 수 있다. 이 과정에서는 사업계획, 실행, 결과를 재검토함으로써 그에 따른 문제점을 발견하고 근본적인 개선 방안을 마련하도록 조치한다. 신활력사업의 경우, 사업평가 후 성과목표 달성여부를 파악하여 사업전체의 목표달성도를 점검함으로써 사업계획수립, 성과지표, 사업성과관리 운영계획에 대한 재검토를 실시하였다. 신활력사업의 전략목표 및 성과목표를 반드시 환류하여 제반 문제점을 점검하고 사업의 성과를 극대화할 수 있는 방안을 마련하여 반영하도록 했다.

‘측정이 없으면 개선도 없다’는 것은 잘 알려진 금언(金言)이다. 이는 신활력사업 성과 관리에서도 마찬가지이다. 지역혁신과 지역경제 활성화를 위해서는 다음의 세 가지 기본적인 질문에 답할 수 있어야 한다. 현재수준은(Baseline)?, 목표수준은(Goal)?, 목표

를 얼마나 달성했는가(Progress review)?에 대한 측정이 없이는 위의 세 가지 질문 중 어느 하나에도 답할 수 없다. 본 연구에서는 이러한 질문에 답을 하는 기초적인 첫 걸음으로서 PDCA Cycle 적용을 통해 신활력사업 성과관리 운영계획에 대한 분석을 시도해보았다. 그 결과 신활력사업과 같이 혁신 창출 및 주체의 역량 강화 등을 도모하는 지역주도의 상향식 정책사업의 경우, PDCA Cycle이 꽤 유용한 성과관리 모델이 될 수 있다는 판단을 할 수 있었다. 또한 정책의 계획-실행-종료의 사이클에서 정책기획이나 실행이 모두 정책성과의 창출에 영향을 미치지만, 특히 정책기획 단계 자체가 독립적으로 정책성과 창출에 영향을 미친다는 중요한 발견을 할 수 있었다. 이는 매우 중요한 시사점을 제공한다. 무작정 정책사업을 해보고 성과를 가늠하기보다는 정책기획단계부터 정책대상, 정책추진방식, 성과관리 운영방안 등 정책 과정 전반에 걸쳐 성과관리를 조직화할 수 있는 운영계획이 잘 마련되어야만 정책사업의 성과를 담보할 수 있다는 것이다. 어쩌면 분석 없이도 누구나 주장할 수 있는 당위적인 논의라고 치부될 수도 있을지 모른다. 그러나 그러한 당위적인 논의를 뒷받침할 수 있는 분석적 접근의 첫 번째 시도를 하였다는 점에 의미를 부여하고자 한다. 다만, 이와 같은 설문을 통한 실증적 결과를 해석함에 있어 고려해야 할 사항으로서 이 연구는 분명히 한계점을 지닌다. 첫째, 이 연구에서 제시한 PDCA Cycle 적용을 통한 신활력사업 성과 관리는 다른 농어촌 지역개발정책 사업에 보편타당하게 사용할 수 있음이 입증되지는 않았다. 둘째, PDCA Cycle을 적용한 신활력사업 성과관리의 운영계획 모형을 다른 유사한 정책사업에도 추가 적용을 해봄으로써 보편 타당성을 입증하여야 할 것이다.

참고 문헌

- 강은숙. 2003. “평가제도와 각종 성과평가관리제도의 연계화 방안.” 한국행정연구원.
- 김상수, 김재기, 송건섭. 2010. “위험통제의 효과에 관한 실증적 연구: 금융기관을 중심으로.” 「행정논총」, 제48권 제2호. pp. 281-308.
- 김신묵. 2008. “신활력사업의 운영실태와 개선방안.” 경북대학교 석사학위논문.
- 대한민국정부. 2006. “국민과 함께한 정부혁신 3년.”
- 박양후. 2006. “신활력사업 추진상의 문제점과 개선방안에 관한 연구.” 호남대학교 석사학위논문.
- 박주영, 송미령. 2007. “신활력사업 추진의 쟁점과 과제.” 「농촌경제」, 제30권 제1호. pp. 83-108.
- 박찬식, 김원태. 1999. “건설 프로젝트의 효율적 품질관리체계 구축을 위한 총체적 품질 향상 프로세스.” 「대한건축학회논문집」, 제15권 제8호. pp. 101-109.
- 백인희. 2008. “PDCA cycle 적용을 통한 건설현장 품질관리에 관한 사례연구.” 「한국건축시공학회논문집」, 제8권 제1호. pp. 49-56.

- 손은일 등. 2009. 「S/W중심 농촌산업정책의 성과관리방안 연구」. 농림수산식품부.
- 손은일. 2011. 신활력사업의 성과분석과 발전방향. 농어촌지역정책포럼.
- 신승호. 2006. “공공부문 BSC 운용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - PDCA 모형을 중심으로.” 단국대학교 박사학위논문.
- 우윤석. 2004. “낙후지역 개발을 위한 신활력사업의 바람직한 추진전략에 관한 연구.” 「국토연구」 제43권, pp. 21-36.
- 이상현, 이현수, 김문한. 1996, “건설공사의 하자분석을 통한 품질관리 중점항목 선정방법.” 「대한 건축학회논문집」 제12권 제4호. pp. 301-308.
- 최성철, 강동우, 서원철, 이정수, 김광수. 2008. “시장 성숙 수명 주기에 기반한 전략적 혁신 경영 프레임워크.” *Entrue Journal of Information Technology*. 제7권 제1호. pp. 163-179.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. 1988. “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach.” *Psychological Bulletin*. Vol. 103. pp. 411-423.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. 1988. “On the evaluation of structural equation models.” *Journal of the Academy Marketing Science*. Vol. 16. pp. 74-94.
- Baldrige, M. 2006. “2006 Education criteria for performance excellence.” National Quality Program.
- Deming, W. E. 1992. “The Deming cycle.” <www.valuebasedmanagement.net>.
- Fornell, C. and Larcker, D. 1981. “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors.” *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, pp. 39-50.
- Melese, F., Blandin, J. and O’Keefe, S. 2004. “A new management model for government: Intergrating activity based costing the balanced scorecard and total quality management with the planning, programming and budgeting system.” *IPMR*. Vol. 5. pp. 103-130.
- Singh, J., Goolsby, J. R., and Rhoads, G. K. 1994. “Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives.” *Journal of Marketing Research*. Vol. 31. pp. 558-569.

원고 접수일: 2012년 6월 4일
원고 심사일: 2012년 6월 18일
심사 완료일: 2012년 10월 25일