현안과제 2026-03
✔공개 | 비공개 | 수탁

# 세종시 조직문화 개선 고도화 방안 연구

연구위원 강 수 환

## 1 필요성 및 목적

- 세종시는 광역·기초사무를 함께 수행하는 단층제 행정체계와 서로 다른 기관·지역에서 근무한 구성원이 결합한 조직이라는 특성을 지님. 복합·경계업무가 발생하고 업무수행 관행이 서로 다를 수 있어, 구성원이 함께 일할 수 있는 공통적인 업무기준과 조정절차가 중요함
- 본 연구는 조직문화 문제를 세대나 개인의 태도로 환원하지 않고, 조직문화 진단과 직급별 FGI를 결합하여 업무배분·인수인계·조정·의견제시·평가와 인정 과정에서 나타나는 업무경험을 파악하고, 세종시의 실제 업무운영에 적용할 수 있는 개선방안을 제시하고자 함

## 2 주요 내용

- 2026년 조직문화 진단에서는 미션 4.64, 참여 4.63, 적응성 4.39, 일관성 4.00으로 미션·참여에 비해 적응성과 일관성이 상대적으로 낮게 나타남. 직급별로는 6·7급, 재직기간별로는 10~20년 구간에서 상대적으로 낮은 인식이 관찰되어 중간 위치 구성원의 업무경험을 확인

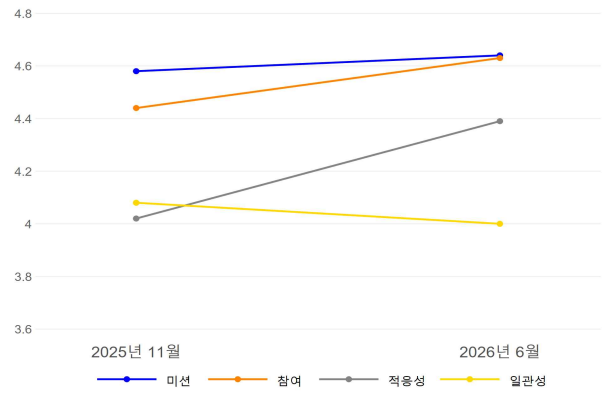



그림 1 영역별 전체 비교

- FGI 결과 관리자는 운영·책임, 실무중간층은 조정·매개, 저연차는 적응·학습의 어려움을 경험함. 이를 종합하면 문제의 핵심은 특정 세대가 아니라 수행해야 할 책임과 이를 뒷받침하는 권한·지원·정보·인정이 충분히 연결되지 않는 데 있음
- 업무배분·인계·조정·평가를 하나의 업무과정으로 개선

## 3 결론 및 제언

- 조직문화 개선은 새로운 사업을 계속 추가하기보다 기존 업무절차가 실제로 작동하도록 정비하는 방향으로 추진할 필요가 있음. ① 신규·잔여업무 배분 이유 설명과 업무 재조정, ② 실제 업무수행 가능성을 확인하는 인수인계, ③ 평가·피드백과 비가시적 기여 확인, ④ 중복 보고·관행적 회의 감축, ⑤ 중간관리자의 조정역할 지원, ⑥ 복합업무의 부서 간 공동검토와 의견수렴 이후 피드백을 제안함
- 인수인계·업무배분·피드백·중복업무 감축 등 실행 가능한 과제를 시범 적용하고, 그 결과를 토대로 2027년에는 업무분장, 인사·평가, 관리자 역할, 교육훈련, 예산·정원 등 조직운영 제도와 연계하여 일회성 조직문화 사업이 아닌 지속 가능한 '일하는 방식'으로 정착시킬 필요