

지역사회와의 협업 영향요인에 대한 연구

이향수¹, 이성훈^{2*}, 정용훈²

¹건국대학교 인문사회융합대학 교수, ²고려대학교 경제통계학부 교수

A Study on Factors Influencing Collaboration with Local Communities

Hyangsoo Lee¹, Seong-Hoon Lee^{2*}, Yonghun Jung²

¹Professor, College of Humanities and Social Sciences, Konkuk University,

²Professor, Dept. of Economics, Korea University,

요 약 본 연구에서는 P시에서의 문화재보호구역 내 군사시설 설치와 관련된 갈등을 해결하기 위한 협업 사례를 분석하여 협업의 실질적인 추진과정 및 성과를 분석하였다. 또한 이를 통해 협업에의 영향요인들을 도출하였다. 본 연구의 대상이 된 P시 문화재 보호구역내 협업사례는 협업의 우수사례로서, 해당 협업에의 참여자들을 대상으로 심층인터뷰를 진행하였다. 이러한 심층인터뷰를 통해 P시 문화재보호구역 내 협업과제의 추진배경, 협업과정, 협업의 성과 및 성공요인들을 살펴보았다. P시 문화재보호구역 내 군사시설 설치와 관련된 협업 성공요인은 다음과 같이 도출되었다. 첫째, 협업의 공감대를 형성하는 것이 중요하며 이를 위해 지역사회발전이라는 공동의 목표의식을 갖는 것이 매우 중요하다. 둘째, 협업을 성공적으로 유도하기 위해 기관차원의 지원이 필수적이다. 기관장 뿐 아니라 중간관리자들이 협업에 대한 관심과 이에 대한 다양한 지원이 필요하다. 셋째, 협업 참여자간 공식적인 의사소통 및 비공식적인 의사소통이 매우 중요하다. 협업을 위해서는 공식적인 의사소통 뿐 아니라 비공식적인 의사소통도 중요하다. 본 연구의 이러한 결과를 통해 향후 지역 사회에서의 협업을 유도하는데 일조할 수 있으리라 판단된다.

주제어 : 지역사회, 지역군부대, 문화재보호구역, 협업, 협업 영향요인, 의사소통

Abstract In this study, the practical implementation process and performance of cooperation were analyzed by analyzing the cases of collaboration to resolve conflicts related to the installation of military facilities in the cultural heritage protection zone in P city. In addition, through this, factors affecting collaboration were derived. The collaboration case within the cultural heritage protection area of P city, the subject of this study, is an excellent case of collaboration, and in-depth interviews were conducted with the participants in the collaboration. Through these in-depth interviews, the background, collaboration process, performance and success factors of the collaboration task within the P city cultural heritage protection area were examined. The success factors of cooperation related to the installation of military facilities in the cultural heritage protection zone of P city were derived as follows. First, it is important to form a consensus for collaboration, and for this, it is very important to have a common goal of community development. Second, support at the institutional level is essential to successfully induce collaboration. Not only the head of the institution, but also the middle managers need interest in collaboration and various support for it. Third, formal and informal communication between collaboration participants is very important. For collaboration, formal as well as informal communication are important. Through these results of this study, it is judged that it can contribute to inducing collaboration in the local community in the future.

Key Words : Local Community, Regional Military Base, Cultural Property Protection Area, Collaboration, Factors Influencing Collaboration, Communication

*This paper was supported by Konkuk University in 2021

*Corresponding Author : Seong-Hoon Lee(Korea University)

Received December 26, 2021

Accepted March 20, 2022

Revised February 19, 2022

Published March 28, 2022

1. 서론

최근 공공부문에서의 문제해결을 위한 새로운 전략으로서 협력적 거버넌스의 중요성이 강조되고 있다[1-3]. 정부혁신에서도 협업이 매우 중요한 아젠다가 됨에 따라서 공공부문의 다양한 문제들을 해결하기 위한 다양한 주체들간의 참여와 협의를 통한 협업이 주목받고 있다[4]. 특히 참여주체들간 다양한 이해관계로 인해 극심한 갈등을 겪고 있는 주체들간 합의가 이뤄지지 않는 부문에 있어서 협력을 유도하는 것은 매우 어렵다[5]. 그러나 이러한 갈등을 협력적 거버넌스 체제 구축을 통해 합의를 도출하고 함께 발전할 수 있는 방안을 모색해 나가는 과정은 공공문제를 둘러싼 갈등이 매우 만연해 있다는 현실에서 우리에게 의미하는 바가 매우 크다. 아울러 이러한 협업을 통해 공공부문의 다양한 난제들을 해결해 왔다는 점에서 모든 기관에서의 주요 관심대상이 되어왔다[2].

본 연구에서는 다양한 이해관계를 가진 참여자들간 갈등을 해소하고 협업을 통해 서로 간 상호 이익을 제고해 나갔던 협업의 사례를 소개하고자 한다. 특히 본 연구의 분석을 통해 문화재보호 구역 내 군사시설의 설치라는 첨예한 갈등문제를 해결하는 과정을 분석하여 군사시설과 문화재를 둘러싼 해당지역의 주민들, 문화계, 군의 갈등관계를 협업으로 변화해 나가는 과정을 분석하고자 한다. 과연 어떠한 요인에 의해서 민·관·군이 협업을 할 수 있었을까? 또한 어떠한 과정을 통해 갈등요인들을 해소할 수 있었을까? 아울러 기존의 특정문제를 해결하기 위해 어떠한 협업과제를 선정하고 협업을 추진해 나가는 사례들과는 협업의 추진동기가 다소 다르며, 협업의 성공요인도 다르지 않을까? 하는 질문들을 가지고 본 연구를 시작하였다.

따라서 본 연구에서는 문화재 보호구역내 지역주민, 지역문화단체, 광역자치단체, 국방시설본부 간 실제 사례를 분석하여 이들간 갈등을 해결하여 협업을 유도해 나가는 요인은 무엇인지 밝혀내고 성과 및 정책적 함의를 도출하고자 한다.

2. 협업의 의의

2.1 협업의 개념

오늘날 많은 기업이나 정부 기관은 다양한 주체들과의 협업이 조직의 성과 창출이나 기업의 매출 증대에 반드

시 필요한 전략이라고 본다[6]. 협업이 필요하다는 사실은 모든 사람들이 인지하고 있으나 핵심은 협업의 확대가 아니라 성과를 내는 올바른 협업을 추진하는 것이다[7].

협업의 개념을 정의하는데 있어서는 다양한 의견들이 존재한다. 국립국어원의 정의를 따르면 많은 노동자들이 협력해 계획적으로 노동하는 일이라는 의미로 공동출연, 경연, 합작, 공동작업을 가리키는 말로서 정의하고 있다. 또한 웹스터 사전에 의하면 지적인 노력을 하면서 다른 사람들과 공동으로 또는 함께 일하는 것으로 정의하고 있다[7]. 또한 협업은 ICT에 의해서 촉진될 수 있으며, 사회적이고 경제적인 발전가능성의 기회를 증가시킨다는 지적도 있다[8, 9]. 이는 최근의 앞선 정보통신기술이 협업의 공간은 오프라인 뿐 아니라 온라인 영역으로 까지 확장되었다는 것을 의미한다[10, 11]. 특히 COVID-19와 같은 상황에서 협업은 대면을 통한 협업보다는 온라인 공간에서 협업을 수행할 수 밖에 없다. 그동안 비대면 접촉을 꾸준히 해왔으나 COVID-19상황으로 인해 이러한 온라인 협업이 좀더 강화된 것 뿐이다. 따라서 공동의 협업 목표를 달성하기 위해 협업에 참여하는 구성원들은 실시간 온라인 회의 등을 예전보다 많이 활용하게 된 것이다. 협업은 각 이해관계자들이 소통과 협력을 통해 공동의 목표를 달성하고 성과를 창출하는 행동으로 정의할 수도 있다[12].

Himmelman(2002)[13]과 같은 학자는 협업을 참여자들간 네트워크화, 조정 및 합의를 통해 공동작업을 하는 것이라고 정의한다. 한편, Lawrence et al(2000)[14]은 협업에 있어서 참여자들간 갈등관계를 개선하는데 있어서 그들간의 관계가 위계적이지 않고 수평적인가에 대한 강조를 하고 있다. 즉, 협업의 참여자들간 갈등을 해소하기 위해서는 의사소통이 매우 중요한데 활발한 의사소통을 유도하기 위해서는 계층적이거나 상하관계에 놓여있는 참여자들간 관계로는 의사소통의 양적, 질적 제고를 하기가 어렵다는 것이다[15]. 또한 협업에서는 무엇보다도 협업을 통해 어떠한 이익이나 혜택을 볼 것인가하는 보상에 대한 관심 역시 매우 중요한 측면이다[11].

이상과 같은 다양한 견해 및 논의를 바탕으로 본 연구에서는 협업에 대한 정의를 함에 있어서 협업참여자들간 상호작용을 통해 상호 이익 및 공동의 목표를 달성하기 위한 협력행동으로 정의하고자 한다.

2.2 협업의 중요성과 영향요인

협업은 다양한 측면에서 그 중요성을 살펴볼 수 있다. 우선 협업은 난제들을 해결하는 전략으로서 역할을 한

다. 협업을 추진하는 많은 기관이나 조직은 모두 그동안 해결하지 못했던 난제들을 가지고 있으며 이러한 문제들은 어느 한 주체나 기관, 또는 개인이 해결하기 어려운 경우가 많다[13]. 둘째, 협업은 혁신적인 효과를 도출할 수 있다. 협업을 통해서 조직이 개선되는 시너지 효과를 가져올 수 있다는 것으로 협업을 하는 과정에서 해당 조직이 가지고 있는 문제점을 개선하는 계기로 삼을 수 있다[13, 14]. 즉, 협업을 유도하기 위해서는 조직의 문화 및 구조 등 다양한 부분의 개선이 필요하기 때문이다. 왜냐하면 협업 친화적인 조직이 되기 위해서는 전통적인 칸막이 조직문화의 변경이나 네트워크화된 조직으로의 변화가 중요하다. 셋째, 협업은 조직구성원들간 또는 외부 기관과의 활발한 교류를 통해 다양한 지식습득을 위한 중요한 채널을 제공하게 된다. 협업의 가장 기초적인 단계에서는 협업참여자간 다양한 정보와 지식의 교환이 일어나기 때문이다[11, 16].

또한 조직 내·외부기관과의 협업을 유도하기 위해서는 다양한 조직관리 전략이 필요하다. 많은 학자들은 협업의 성공요인으로서 협업 전담조직의 구축, 협업에 대한 인센티브 제공 및 협업참여자간 의사소통 등을 중요한 요인으로 지적하고 있다[16 - 18]. 즉, 전담조직을 설치하여 협업을 독려하고 협업에 적극적인 구성원들에게는 경제적 혹은 비경제적인 다양한 보상체계를 수립하는 것이 중요하다. 아울러 협업을 촉진하기 위해서는 협업참여자 간 활발한 의사소통이 매우 중요하다[17].

한편, 협업을 통해 조직의 성과를 도출할 수도 있으나 반대로 협업이 실패로 끝나 갈등이 더 심각해 졌을 때 시간과 여러 가지 경제적 비용만 지불하게 되는 결과를 초래할 수도 있다[16]. 따라서 협업을 성공적으로 유도하기 위해서는 갈등을 봉합하고 상생할 수 있는 전략을 모색하는 것이 매우 중요하다[17].

또한 협업은 어렵다. 하나의 기관내에서 협업 혹은 한 부서내에서의 협업도 쉽지 않다. Hansen[12]에 의하면 협업은 그 자체가 목적이 아니라 성과 창출을 위한 수단으로서 존재할 뿐 아니라 잘못된 협업은 오히려 하지 않는 것만 못하다고 지적한다. 그동안 협업에 대한 많은 연구들은 협업에 대해서 긍정적인 측면만을 부각시키는 연구들이 다수였다. 그러나 협업에는 장벽이 존재한다. 첫째, Silo문화에서의 협업 즉, 치열한 경쟁으로 인해 협업 주체 간 협업에의 동기가 적으며 Silo문화가 심할 때 협업은 매우 어렵다. 둘째, 과잉 협업을 강조하여 조직의 벽을 허물고 경계를 넘어 지나친 협업을 강조하다보면 협업자체를 위한 협업을 하게 될 수 있다. 셋째, 협업가치

를 과대평가하여 지나치게 많은 기대를 할때도 협업이 효과적으로 작동하지 않는다. 넷째, 협업비용을 과소평가하여 협업에 수반되는 비용에 대해서 충분히 인식하지 못할때도 역시 협업이 어렵다[12].

이러한 협업의 어려움을 극복하기 위해서는 협업을 해야할때와 피해야 할때를 구분하는 지혜가 필요하다. 또한 협업 참여자들 간 강력하게 연계할 수 있는 브리지(Bridge)역할을 할 수 있는 사람을 활용할 수 있어야 한다[13]. 아울러 협업형 인재를 육성하여 강력한 협업 네트워크를 구축할 필요가 있다. 사실 협업을 유도하기 위해서는 어느 한 참여자의 역량이나 역할에 대해서 강조하거나 한 기관을 강조할때는 다른 참여자들의 협업 의지를 훼손할 수도 있음을 명심해야 할 것이다. 협업형 인재란 다양한 분야의 지식을 보유하면서도 긍정적인 마인드를 가지고 타인과의 교류나 정보공유에 긍정적으로 행동하는 사람을 말한다. 협업에 참여한 참여자들이 모두 협업형 인재일수는 없으나 이러한 인재가 많을수록 협업에의 성과를 도출하기가 수월하다.

이하에서는 문화재보호구역내에서 군사시설 설치와 관련하여 민·관·군의 협업 사례를 분석하여 갈등을 해소하고 협업을 성공적으로 유도한 요인이 무엇이었는지를 밝히고 정책적 함의를 분석해내고자 한다.

3. 연구방법 및 대상

3.1 연구방법

본 연구는 P시 문화재 보호구역내에서 군사시설을 설치하고자 하는 과정에서 지역주민, 문화재 등과의 갈등으로 철거위기에 있던 군사시설을 문화재의 특성과 군사시설 기능을 모두 유지하는 상호 윈윈할 수 있는 결과를 가져온 협업사례를 분석하였다. 이러한 과정에서 협업의 추진배경, 협업의 과정, 갈등의 해결 및 협업 성과를 도출하여 분석하고, 협업 성공요인을 밝혀내고자 하였다. 연구대상이 된 P시 문화재 보호구역내 군사시설 설치과정의 협업과정을 분석함에 있어서는 양적인 연구방법보다는 협업 참여자들을 대상으로 한 심층인터뷰를 통한 질적 연구방법이 적합하다고 판단하였다. 특정 지역에서 특수한 상황하에서의 갈등을 해소하고 협업을 이루어내는 과정을 고찰하여 어떠한 요인이 갈등을 해소하고 협업을 유도하는지를 살펴보고자 하였다. 심층 인터뷰를 통한 사례 분석은 협업과정을 구체적으로 밝혀내고 계량적인 접근방법을 통해 밝혀내기 어려운 부분까지도 살펴

볼 수 있기에 유용한 분석방법이라고 판단하였다. 또한 본 사례연구를 분석하기 위해 연구자들은 공공기관 담당자들을 면담하기 위해 직접 방문 및 온라인 미팅 등의 방법을 통해 인터뷰를 진행하였다.

Table 1. Measurements for in-depth interviews

Division	Measurement question
Background of Collaboration	. Causes of Conflict within the Cultural Heritage Area . Contents of interests between the parties to the conflict
Promotion of Collaboration Tasks	. Contents of collaboration between the parties to the conflict . Collaboration Inducing Background
The Outcome of Collaboration	. The outcome of collaboration . Implications of collaboration

3.2 연구대상

연구대상인 P시는 경기도 북서부에 위치하고 있는 시로서 서북쪽으로 군사분계선을 경계로 개성특별시 및 장풍군과 접하고 있다. 휴전 협정이 조인된 관문점이 있으며 통일로, 자유로 등의 도로가 있다. P시의 행정 구역은 4읍 9면 7동 380통리로 구성되어 있고, 면적은 672.78 km²이다[18]. 2020년 12월 현재 P시의 주민등록 인구는 430,781명, 175,089가구이다[18].

면담에의 참여자들은 총 3개 기관의 직원들 및 주민으로 구성이 되었으며, 기관참여자의 경우 주로 기획실에서 시설관리를 하는 직원으로서 팀장의 직위를 가지고 있었다.

Table 2. Interviewees of Research

No.	sex	Agency and Department	position
1	male	Ministry of National Defense/ Facilities Management Headquarters	Chief
2	male	City Hall/Innovation Planning Team	Director
3	male	local cultural group	Manager
4	male	citizen	

4. 협업사례 연구

이하에서는 P시의 문화재 보호구역 내 군사시설 설치와 관련된 협업사례를 분석하였다. 우선은 갈등을 해소할 협업과제를 추진하게 될 배경을 살펴보고, 협업의 과정, 끝으로는 협업을 통해 도출된 성과에 대해서 분석하였다. 이를 토대로 갈등 해소 및 협업의 성공요인을 도출

하여 제시하였다.

4.1 협업의 추진배경

P시의 문화재 보호구역안에 군사시설을 설치하기 위해 국방부 경기북부시설단에서는 허가권자인 경기도청에 문화재 현상변경 허가를 건의하였다. 이후 경기도 문화재 전문위원들이 현장방문을 통해 문화재 보호구역 현상변경 조건에 부합되었다고 판단하였으며, 정상적인 허가를 획득하였고 국방부에서는 군사시설 설치를 위한 공사를 시행하였다. 이렇듯 광역자치단체와 해당 지역의 문화재 위원들의 현장확인 등의 과정을 거쳐 법적 절차상의 문제는 없었으나 지역주민의 생각은 매우 다르다는 것이 공사 시행이후에 확인되었다. 이로 인해 지역주민의 반대여론이 매우 커짐에 따라 언론 등을 중심으로 확산되었으며 시의회 등에서도 반대표시를 매우 강하게 하게 되었다. 따라서 인허가 과정에서 문제가 없었는지를 살펴보게 되었는데 문화재 관련부서에 제출한 도면과 건축허가상 제출도면의 위치변경등의 문제가 발생하여 지역주민들이 ‘시설이전 철거’라는 상황까지 도래하였다.

“처음에는 별 문제 없이 정말로 일이 잘 풀린다고 생각했습니다. 처음에 시청 담당자와 업무추진에 별 무리가 없었고 이견이 없었거든요. 그런데 갑자기 지역주민들이 반대를 시작해서 놀랐습니다.”(A기관 A씨)

언론에서 해당 지역의 군사시설 설치에 관한 여러 가지 문제제기가 되면서 해당지역 군사시설본부에서는 문화재 인허가를 담당하는 P시 담당자 등과의 면담을 통해 지역주민들의 민원사항에 대해서 직접적으로 청취하였다.

“사실, 우리가 처음부터 지역주민들의 의견을 수렴하고 이에 대해 적극적으로 소통했어야 한다는 걸 나중에 깨달았습니다. 단순히 법적으로 문제될 것이 없고 인허가와 관련된 서류작업이나 전문가들과 현장 방문 과정을 거쳤고 별문제를 지적하지 않았기에 지역주민들이 반대할 것이라고 생각을 하지 못했던 거죠.”(A기관의 A)

“저희도 사실은 처음에는 좀 당황했습니다. 지역주민들이 이처럼 반대를 심하게 할 것이라고는 미리 예상하지 못했기에 더욱 더 그랬습니다. 정말로 막막했습니다. 인허가는 허락을 했는데 뒤늦게 지역주민들이 반대의견을 내니까 저희로서는 굉장히 당황스러웠습니다.”(B기관의 B)

“시청 담당자와 이야기를 하면서 사용부대와 감독부서에서는 문화재 관련 허가를 획득했고 정상적인 절차에 의해 문제될 것이 하나도 없는데 왜 이런 일이 일어났을까? 하고 스트레스를 많이 받았습니다. 그러나 이러한

상황은 해결되어야 하고 적극적으로 그들을 설득하고 시정과도 좋은 관계를 유지하여야 한다는 것을 깨달았지요.”(A기관의 A)

이상과 같이 처음에는 갈등의 상황에 대해서 매우 당황했던 협업 참여자들이 협업을 해야 할 필요성에 대해서 인지하고 적극적인 태도로 관련 이해관계자들간 갈등을 해결하여 협조적인 관계를 유지해야 할 필요성은 인지해 나가고 있음을 알 수 있었다. 협업을 추진하고자 하면서 해당 기관에서는 지역주민이나 지방자치단체와의 의사소통의 중요성이 매우 중요해졌음은 물론이다.

4.2 협업 유도 과정

P시의 문화재 협업네트워크의 협업추진에 있어서 가장 중요한 관건은 문화재 보호구역 내 시설공사에 대한 관계기관을 바라보는 시각이 차이가 존재하고 이러한 관점의 차이를 좁혀나가는 점이라는 것이다.

“저는 먼저 담당 사업과 가장으로 최초 언론에서 문제 제기시 문화재 인허가를 담당하는 P시 담당자와 과장을 직접 만나서 현장에서 문제시 되는 사항에 대해서 직접 들었습니다.”(A기관의 A)

주민과 문화재 보호구역 내 시설에 대한 시각차가 존재함에 대해서 깨닫고 이를 해결하기 위해 주민과 관계기관에 대한 의견수렴이 매우 중요하다는 사실을 강조하였다.

“허가를 담당한 저희 입장에서는 지역 주민의 민원을 통해 구역 내 철조망 시설에 대한 거부감이 강하다는 것을 알게 되었고 허가 당시 제출했던 도면에 명시되지 않았기에 철거를 요구했습니다. 갈등이 심각하다고 느꼈습니다.”(B기관의 B)

이처럼 이미 허가를 받은 사항이지만 언론에 문제가 노출되자 당사자 간 갈등이 첨예하게 노출되고 있었다. 그러나 이들 갈등당사자간 다행스러운 것은 이들이 모두 이러한 문제를 해결하기 위해 상호적인 의사소통 및 협업을 위한 적극적인 자세를 가지고 있었다는 점이다. 특히 해당 구역 내에 거주하는 주민들을 갈등의 당사자로 이해하고 이들과의 의사소통 및 협업이 매우 중요함을 인식하게 되었다는 점이다.

“저희는 뭔가 일을 할때는 법적으로만 문제가 없으면 되는 지 알았어요. 정말로 큰 깨달음을 얻었습니다. 우리의 의도가 아무리 좋다고 해도 지역주민들이 원하는지 원하지 않는지가 더 중요하다는 것이 매우 중요하다는 것을 이번 일을 통해 알게 되었습니다.”(A기관의 A)

이러한 대답에서도 알 수 있듯이 지역내에서 특정 사

안을 둘러싼 문제를 해결하고 이를 위한 협업의 시작은 활발한 의사소통으로부터 출발하며 이를 통해 이들간 공감대를 형성하는 것이 중요하다.

“문화재와 관련된 문제를 다루면서 저희들의 의견을 좀더 들어줬으면 하는 바람이 있었고, 그것이 이러한 계기를 통해 지자체나 기관에 전달이 잘 된 것 같아서 마음이 편안해 졌습니다.”(C기관의 C)

이처럼 그동안 군을 비롯한 공적 영역에서 수행하였던 여러 가지 지역사업이나 프로그램을 추진하는데 있어서 정책의 대상이 되는 주민이나 수요자 입장이나 의견 반영이 필요함을 인식할 수 있었다. 특히나 문화재 보호구역이라는 특수성을 감안할 때 해당지역에 거주하고 있는 주민들이나 문화재 관계자들에 대한 배려가 중요함을 알 수 있었다.

“군에서 군시설 외벽을 우리지역 문화재와 어울리는 디자인으로 도색하고, 진지 옥상을 군에서 사용하지 않을 때는 전망대로 개방하겠다고 했을 때 정말로 왜 진작 이런 이야기를 할 수 있는 기회가 없었나 하는 생각이 들면서 참 다행이다 했지요.”(D기관의 D)

이처럼 갈등을 해결하고 협업을 추진하는 과정에서 각각의 참여자들은 그동안 갈등의 원인이 되어왔던 사안에 대한 오해들을 해결하고 서로의 입장에서 바라볼 수 있게 되었다. 협업을 통해 각자에 대한 이해의 폭이 넓어지게 된 것이다.

“이번 일을 계기로 문화재 보호구역 내 건축행위는 현상변경이라는 취지대로 건축물의 외형과 디자인을 문화재 경관과 조화롭게 변화시키는 것이 중요함을 깨닫게 되었으며 문화재 보호구역내 건축행위에 대한 이해가 매우 부족함을 알게되었습니다.”(A기관의 A)

이처럼 협업을 성공적으로 추진하기 위해서는 참여자가 서로의 입장을 이해할 수 있는 적극적인 의사소통이 필수적임을 알 수 있었다.

4.3 협업의 성과

P시의 문화재 보호구역내에서 협업체계를 통해 주민과의 갈등을 해소하고, 지역 군부대의 위상도 제고하는 성과를 도출하였다.

구체적으로 살펴보면, 우선 지역군부대와 주민과의 갈등이 해소되었다. 문화재 구역 내 군사시설은 그동안 점경지역 주민과 지역부대 사이에 보이지 않은 불만, 갈등이 존재했으며, 특히 문화재 보호구역 내 경관을 훼손하는 군사시설이라는 이슈와 맞물려 지역문제로 부각되었으나 이를 해결하고 오히려 그동안 민관 간 긴장상태가

해소되었다는 점이다.

둘째, 문화재 보호와 같은 지역이슈에 대한 공감대가 형성되었다. 문화재 보호구역 내 군사시설 설치로 비롯된 갈등을 해결하는 과정에서 문화재 보호법의 취지인 ‘역사문화환경의 보존’이라는 의미를 인식하는 계기가 되어 지역 군부대로 하여금 지역 문화재 보호와 같은 이슈에 대해서 다시 한번 생각하는 계기가 되었다. 또한 지역내에서는 군부대가 지역주민이나 지역특성을 고려하고 지역과의 상생을 중요시 하고 있다는 인식이 확산되었다.

끝으로 지역군부대에 대한 지역주민들을 비롯한 지역 사회의 신뢰가 제고되었다는 점 역시 성과라고 할 수 있다. 문화재보호라는 지역사회가 가지고 있는 특성을 이해하고 지역과의 상생이 지역군부대의 큰 과제가 되었을 뿐 아니라 이를 지역주민들과 함께 고민하고 있다는 점을 지역주민들에게 알리므로서 서로에 대한 이해의 폭이 넓어졌다고 할 수 있다.

Table 3. Collaboration Achievements within the Cultural Heritage Protection Area of P City

Division	Collaborative Performance
1. Resolving Conflicts with Residents	<ul style="list-style-type: none"> . Resolving conflicts between local military units and residents . The tension between the public and private sectors has been resolved over the issue of military facilities that damage the landscape within the cultural heritage protection area.
2. Enhancement of Trust in Local Military Units	<ul style="list-style-type: none"> . A consensus is formed on regional issues such as the protection of cultural properties. . It was an opportunity to recognize the meaning and purpose of preserving the historical and cultural environment. . Win-win growth with local residents and regional characteristics
3. Coexistence with Military Facilities in the Cultural Heritage Protection Area	<ul style="list-style-type: none"> . The trust of the local community, including the local residents, in the local military unit is enhanced. . Understanding the characteristics of the local community called cultural property protection . Coexistence with the region becomes a major task for the regional military unit. . A wider understanding of each other between local residents and local military units

또한 협업을 추진하는 과정에 지역군부대, 지자체, 주민들간에는 지역의 문제를 같이 해결하는 지역공동체 참여자간 연대의식이 생겨난 점 역시 성과라고 할 수 있다.

“ 계다가 군에서 이번에 문화재 보호구역내 고질적인 문제였던 출입로 확장이나 인근 훈련장의 공터를 주차장으로 공동활용하자고 하니 정말로 고마운 일이지. ”(D기관의 D)

“ 예전에는 공공기관이나 군부대와와의 협조는 참 어려운 일이라고 생각했는데, 왜 그동안 이야기 한번 해보지 않았나 하는 생각이 드네요. 알고 봤더니 우리 지역발전에 많은 관심을 가지고 있다는 사실을 알게 된거죠. ”(C기관의 C)

“ 협업을 해오면서 많이 만나다 보니 연대의식도 생각면서 앞으로도 우리지역을 위해 같이 일할 수 있겠다는 생각이 들었어요. ”(A기관의 A)

이로서 P시의 문화재 보호구역 문제를 해결하기 위한 협업은 그들이 공동으로 가지고 있던 갈등문제를 해결했을 뿐 아니라 그들 간 지역공동체 주민이라는 연대의식을 높여 향후 협업에 있어서도 긍정적인 영향을 미칠 것임을 알 수 있었다.

5. 결론

연구대상이 된 P시의 문화재 보호구역에 대한 갈등문제는 협업을 통해 해결하였다. 서로 간 갈등을 해결하기 위하여 협업을 시작했으나 문제를 해결하고 지역공동체 일원으로서의 공동체 의식을 복원하여 지역발전을 위한 상생협력을 위한 기반까지 마련한 것을 확인할 수 있었다. 특히 본 사례는 협업을 통한 성과로서 갈등문제의 해결 뿐 아니라 지역의 “동료시민”으로서의 연대의식까지 고취할 수 있는 기회가 되었다는 점에서 매우 큰 의미를 찾을 수 있었다[19].

그렇다면 P시에서 문화재보호 구역 내 군사시설 설치와 관련된 갈등문제를 해결하기 위한 협업에의 영향요인은 무엇이었을까? 몇 가지 영향요인을 분석하면 다음과 같다. 첫째, 위의 사례 분석에서도 알 수 있듯이 갈등을 겪고 있던 이해관계자들 간 상대방에 대한 이해의 폭을 넓히면서 그들 간 협업을 위한 공감대가 형성이다[16, 17]. 위 사례에서도 알 수 있듯이 바로 지역발전을 위해 협업을 해야 한다는 공감대 형성을 말한다[19]. 문화재 보호 구역에 대하여 참여자들이 서로가 각자의 입장에서 이해관계만을 생각하다가 “문화재 보호 및 지역사회 발전”이라는 공동의 목표를 정하고 나서야 협업을 추진할 수 있다는 것이다[14-15]. 협업을 유도하기 위해서는 참여자간 공동체 의식을 갖도록 하는 것이 매우 중요하기 때문이다[10, 11]. 이를 위해 협업 참여자간 공동의 목표를 구축하기 위해 지속적인 노력이 필요하다. 둘째, 협업을 추진하기 위해서는 참여자 및 참여기관의 지원이 필수적이다. 협업은 참여기관의 담당자만의 힘으로 지속하기

쉽지 않다. 기관차원의 지속적인 지원이 있어야 가능한 작업이기 때문이다[16-17]. 최근 공공부문의 대부분의 단체들은 해당 기관만의 힘으로 해결하기 어렵다는 점을 감안할 때 협업전담조직을 설치하는 방안 역시 고려해 보아야 할 것이다. 기관차원의 다양한 관심과 지원이 협업을 성공적으로 유도할 수 있기 때문이다. 협업을 위해 수반되는 예산지원 및 의사소통을 유지하도록 하는 여러 가지 지원이 매우 필요하다[19]. 따라서 기관장 뿐 아니라 중간관리자들의 협업에 대한 관심과 이에 대한 다양한 지원이 필요하다. 셋째, 협업을 성공적으로 유도하기 위한 가장 중요한 영향요인은 의사소통이다[12, 16]. 협업을 위해서는 공문 등을 통한 공식적인 의사소통만으로는 부족하다. 참여자들 간 비공식적 의사소통 역시 매우 필요하다. 코로나 19와 같은 상황에서는 비대면적 의사소통 역시 게을리 하지 말아야 할 것이다. 평소 미래에 발생할 수 있는 갈등 혹은 문제들을 해결하기 위해서는 공공기관이나 민간영역에 대한 활발한 교류를 통해 협업을 위한 기반을 마련하는 것 역시 중요함을 알 수 있었다.

본 연구는 P시의 문화재 보호구역 사례를 분석하여 협업의 과정을 분석하고 협업의 영향요인을 밝혀내고 있다는 점에서 기존의 연구들과는 차별화된다. 또한 기존의 연구들이 주로 협업에의 어려움이나 성공요인만을 분석하는 데에 초점을 맞추고 있는 반면 본 연구에서는 갈등 상황에서 협업을 유도하는 과정을 밝히고 있다는 점에서 매우 중요한 의미를 가진다. 이러한 정책적 함의를 도출하였음에도 불구하고 본 연구는 몇가지 한계를 노정하고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 지역군부대와 지자체, 주민, 전문가 간 협업의 영향요인을 도출함에 있어서 계량적인 분석기법을 활용하여 협업목표의 공유, 의사소통, 협업 공감대 형성 등의 영향요인들이 협업에 어떻게 영향을 주는지를 증명하는 연구를 후속으로 수행해야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] http://psr.kr/data-archive/bill/?mode=view&board_pid=36
- [2] http://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?lcms_page=1&id=95084235
- [3] D. J. Teece. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. DOI : 10.1002/smj.640
- [4] K. Asakawa, H. Nakamura & N. Sawada. (2010). Firms' open innovation policies, laboratories' external collaborations, and laboratories' R&D performance. *R&D Management*, 40(2), 109-123. DOI : 10.1111/j.1467-9310.2010.00598.x
- [5] <https://hello-imawesome.tistory.com/16>
- [6] Z. Hoque., & W. James. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*, 12(1), 1-17. DOI : 10.2308/jmar.2000.12.1.1
- [7] <https://www.posri.re.kr/ko/board/content/13380>, 이상현, POSRI 리더스 뷰
- [8] J. C. Hayton, (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391. DOI : 10.1002/hrm.10096
- [9] H. P. Zhang, J. K. Kim, H. H. Wang & Y. K. Lee. (2018). The Effect of Intrapreneurship on the Organizational Performance: Focused on the Mediating Effects of Open Innovation -Focused on small and medium enterprises in Busan, *Journal of Digital Convergence*, 16(3), 101-111. DOI : 10.14400/JDC.2018.16.3.101
- [10] B. Y. Jeung. (2018). Influence on Successful Aging and Mediation Effect of Retirement Preparation by Social Participation Attitude of Public Officials in Korean Baby Boom Generation, *Journal of Digital Convergence*, 16(1), 93-101. DOI : 10.14400/JDC.2018.16.1.093
- [11] M. S. Jeong. (2017). A Study on the Effect of Organizational Learning on Corporate Performance: Case Study on Mediating Effects of Intangible Assests, *Journal of Digital Convergence*, 15(11), 97-105. DOI : 10.14400/JDC.2017.15.11.97
- [12] Morten T. Hanssen, 『Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results』, Harvard Business Review Press, 2009
- [13] A. T. Himmelman, Collaboration for a change: Definitions, decision-making roles, and collaboration process guide. Minneapolis: Himmelman Consulting, 2002.
- [14] T. B. Lawrence, C. Hardy & N. Phillips, Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions, *The Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290, 2002.
- [15] DOI: <http://www.aiim.org/What-is-Collaboration>
- [16] H. S. Lee & S. H. Lee. (2016). Study on the Impact of Collaboration on Business Performance in the Public Sector, *Journal of Digital Convergence*, 14(3), 35-43. DOI : 10.14400/JDC.2016.14.3.35
- [17] J. T. Kim & J. S. Han. (2017). Cultural Management Innovation through the Adoption of Internet of Things: Case of Smart Farm, *Journal of Digital*

Convergence, 15(3), 65-75.
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.3.65

- [18] http://stat.paju.go.kr/data_stat/data_origin.asp
- [19] S. K. Kim. (2016). *The Study on the CSR -Focused on LG Electronics-*, *Journal of Digital Convergence*, 14(6), 69-83. DOI: 10.14400/JDC.2016.14.6.69

이 향 수(Hyangsoo Lee) [중신화원]



- 1993년 2월 : 이화여자대학교 행정학과 (행정학사)
 - 1996년 2월 : 이화여자대학교 대학원 (행정학석사)
 - 2004년 2월 : 이화여자대학교 대학원 (행정학박사)
 - 2007년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 인문사회융합대학 교수
- 관심분야 : 정책평가, 성과관리, 지식관리, 정보화정책, 이민정책
- E-Mail : yun7ju7@kku.ac.kr

이 성 훈(Seong-Hoon Lee) [중신화원]



- 1990년 2월 : 고려대학교 영문학과(문학사)
 - 1993년 8월 : 고려대학교 대학원 (경제학석사)
 - 2002년 9월 : 뉴욕주립대학교 대학원 (경제학 박사)
 - 2011년 3월 ~ 2016년 2월 : 청주대학교 경상대학 경제학과 교수
- 2016년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 경상대학 경제학과 교수
- 관심분야 : 지식자본, 생산성, 산업조직
- E-Mail : leeseonghoon@korea.ac.kr

정 용 훈(Jung, Yonghun) [정화원]



- 2000년 2월 : 서강대학교 경제학과 (경제학사)
 - 2002년 2월 : 서강대학교 대학원 (경제학석사)
 - 2010년 1월 : 뉴욕주립대 대학원 (경제학박사)
 - 2013년 3월 ~ 2018년 2월 : 인하대학교 국제통상학과 교수
- 2018년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 경제통계학부 교수
- 관심분야 : 국제경제, 생산성, 산업조직
- E-Mail : yjung45@korea.ac.kr