

# 협업활성화 요인이 협업효과성에 미치는 영향: 중앙공무원과 지방공무원의 인식 차이 비교를 중심으로

윤 선 일\* / 이 규 민\*\* / 구 주 영\*\*\*

복잡성과 불확실성 그리고 다양한 이해관계가 반영된 정책문제의 발생과 질적으로 다양한 행정수요의 급증에 대한 특정한 행정기관의 단독적인 대응은 한계가 존재할 수밖에 없다. 그 이유는 행정기관이 직면한 문제가 다양한 행정수요 및 이해관계 등을 포함하고 불확실한 환경의 영향을 받으며 광범위하게 발생하기 때문이다. 따라서, 행정기관의 공간적 제약과 역량의 부족 등의 문제를 해결하기 위한 노력의 일환으로, 다양한 행정기관들이 행정협업을 형성 및 시행하고 있다. 하지만 행정협업은 실패할 가능성이 있으며, 행정협업의 성패 원인으로 다양한 요인 제시되고 있다. 이와 같은 점을 감안하여, 본 연구는 행정협업이 성공적으로 시행되기 위한 요인을 행정협업의 활성화 요인으로 보고, 이를 제도적, 관리적 그리고 문화적 요인으로 구성하여 조직구성원의 직무만족과 조직성과와 같은 협업효과성에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 협업주체간 특수성을 고려하여, 중앙 및 지방자치단체 공무원 여부에 따라 발생하는 인식의 차이를 비교 분석하였다. 분석결과, 협업을 위한 제도적 설계와 도입, 협업을 위한 전략적인 관리 그리고 조직문화적 협업문화의 조성이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다. 이에 더하여, 지방공무원일수록 직무만족 및 조직성과와 같은 협업효과성을 긍정적으로 인식하고 있었고, 협업활성화 요인 중에서 협업관리의 경우, 중앙공무원일수록 협업관리가 직무만족 및 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식하고 있었다. 따라서, 중앙 및 지방공무원간 협업활성화 및 협업효과성에 대한 인식의 격차를 감소시킬 필요가 있으며, 중앙행정기관의 협업관리가 협업효과성에 실질적으로 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 개선이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다.

주제어 \_ 행정협업, 협업제도, 협업관리, 협업문화, 협업효과성

\* 연세대학교 행정학과 박사과정(제1저자)

\*\* 연세대학교 행정학과 박사과정(공동저자)

\*\*\* 연세대학교 행정학과 박사수료(교신저자)

# The Effect of Collaborative Activation Factors on Collaborative Effectiveness: Focusing on the comparison of differences in perception between central and local public officials.

Sunil, Yun\* / Gyumin, Lee\*\* / Jooyoung, Koo\*\*\*

---

There are bound to be limitations in the occurrence of policy problems reflecting complexity, uncertainty, and various interests, and the independent response of specific administrative agencies to the surge in qualitatively diverse administrative demand. The reason is that problems faced by administrative agencies include various administrative demands and interests, and are widely affected by uncertain environments. Therefore, as part of efforts to solve problems such as spatial constraints and lack of capabilities of public organizations, various public organizations are forming and implementing administrative cooperation. However, administrative cooperation is likely to fail, and various factors are suggested as the cause of success or failure of administrative cooperation. In view of these points, this study viewed the factors for successful implementation of administrative cooperation as activation factors, and analyzed the effect on collaboration effectiveness such as job satisfaction and organizational performance of organizational members. In addition, in consideration of the specificity between collaborators, differences in perceptions arising from central and local government officials were compared and analyzed. As a result of the analysis, it was confirmed that institutional design and introduction for collaboration, strategic management for collaboration, and organizational and cultural collaboration culture were needed. In addition, local government officials were more positively aware of collaboration effects such as job satisfaction and organizational performance. Among the factors to revitalize collaboration, in the case of collaboration management, it was recognized that collaboration management had a positive effect on job satisfaction and organizational performance as central public officials. Therefore, it was confirmed that there is a need to reduce the gap in awareness of collaboration activation and collaboration effectiveness between central and local public officials, and improvement is needed so that collaboration management of central public organizations can have a substantially positive effect on collaboration effectiveness.

**Key words** \_ collaborative public administration, collaboration management, collaboration effectiveness

---

\* ph.D. Course, Department of Public Administration, Yonsei University(First Author)

\*\* ph.D. Course, Department of Public Administration, Yonsei University(Co-author)

\*\*\* ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Yonsei University(Corresponding Author)

# 1. 서론

복잡하고 다양한 국민의 행정수요, 정책문제 그리고 난제의 급증으로 인하여 특정한 행정기관의 문제해결보다는 다양한 행정기관의 협업을 통한 문제해결의 중요성과 필요성이 강조되고 있다. 즉, 중앙의 행정기관을 비롯하여 지방자치단체, 공공기관, 민간분야 등 다양한 분야에 존재하는 다수의 조직과 행위자들이 유기적 소통, 협조, 협업을 통해 정책문제 및 난제 해결을 위해서, 최적화된 대안 창출을 위한 활동을 전개하고 있다(김윤권, 2021).

특히, 우리나라 경제와 사회의 기반으로 볼 수 있는 두 가지 조건은 지속적으로 증가하는 인구와 지속적으로 팽창하는 경제인데, 이러한 두 가지 조건의 동력이 상실되고 있다. 즉, 인구가 지속적으로 증가하고 경제가 지속적으로 성장하는 상황에서 정부가 활용 가능한 자원 역시 증가한다. 따라서, 정부가 사회적 요구를 수용하는 과정이 상대적으로 어렵지 않았으나, 지속적 경제성장과 인구팽창의 동력 상실은 정부와 정책을 둘러싼 사회적 갈등이 증폭될 수밖에 없다는 점을 의미한다(하연섭 외, 2019). 이에 더하여, 질적으로 다양한 행정수요의 증가로 인하여, 복잡하고 불확실하며 변화의 가능성이 높은 정책문제가 증가하고 있다. 즉, 저출산, 고령화, 저성장, 양극화, 환경오염 기후변화, 그리고 신종전염병의 창궐 등과 같은 새롭고 복잡한 정책문제의 증가에 대해서 정부의 정책관리 및 공공관리 역량의 향상과 개선이 요구되고 있다(행정안전부, 2021).

위와 같은 행정수요의 증가와 정책문제의 난해성 증가로 인하여 특정한 행정기관의 단독적인 문제해결에 제약이 존재할 수밖에 없다. 사회적 난제의 경우 문제의 특성, 파급력, 광범위성 등으로 인하여 특정 조직 혹은 기관에 의해 해결되기가 어렵고, 행정기관이 가용할 수 있는 자원의 정도 역시 제한적이기 때문에 다양한 주체들의 참여와 노력의 필요성이 부각되고 있는 것이다(Rhodes, 2000). 따라서, 행정수요에 대응하는 동시에 사회문제를 해결하기 위한 대안으로 기관, 부처, 그리고 지방자치단체간 업무협력과 협업의 필요성 및 중요성이 강조되고 있다. 이러한 협업은 지방자치와 자치분권의 확대라는 시대적 요구와 정책기조 그리고 민주성의 확보 측면뿐만 아니라 현실적으로 지방자치단체가 보유한 자원과 역량의 부족을 극복하기 위한 대안으로 주목받고 있다(이재용·엄영호, 2021).

행정기관간 형성되어 진행되는 행정협업은 특정기관이 단독적인 의사결정, 자원의 동원 등을 통해서 행정서비스를 공급하고 정책문제를 해결하는 것이 아니라, 수요자의 관점에서 다양한 행정기관의 기능을 연계하거나 시설, 인력, 그리고 정보 등과 같은 인프라를 공동 활용하여 저비용 및 고품질의 행정서비스를 신속하고 정확하게 제공하여 궁극적으로 새로운 가치를 창출하는 업무방식으로 정의할 수 있다(행정안전부, 2012).

하지만 행정협업이 반드시 성공적으로 진행된다는 보장은 없으며, 행정협업의 부작용으로 인하여 오히려 행정협업 자체가 개혁의 대상이 될 가능성이 존재하고 있다(구주영·나태준, 2018; 박천오, 2020). 그 이유는 행정협업에 참여하는 행위자의 다양성 때문인데, 상이한 조직문화, 협업에 대한 인식의 차이, 협업을 통해 해결하고자 하는 문제에 대한 관점의 차이, 협업과정에서 동원되는 예산에 대한 각 조직의 입장, 그리고 협업의 결과에 대한 조직간 인식 차이 등이 존재하고 있기 때문이다. 따라서, 행정수요와 정책문제를 해결하는 정부역량의 중요성이 강조되지만, 협업의 형성과 이에 대한 관리과정과 관련된 정부의 역량 역시 부각될 수밖에 없다. 그 이유는 다양한 행위자들의 참여로 인하여 파생되는 문제들을 해결할 수 있는 공식적인 권한과 역량을 정부가 보유하고 있기 때문이다.

위와 같은 문제의식과 협업에 대한 관점의 연장선상에서, 본 연구는 협업의 효과성을 창출하기 위한 요인을 협업활성화로 설정하였다. 이때, 협업활성화 요인은 제도적, 관리적 그리고 문화적 요인으로 구성하였고, 협업의 효과성은 직무만족과 조직성가로 구성하였다. 협업에 참여하는 행위자가 조직구성원이기 때문에 협업으로 인한 직무만족과 조직성가에 대한 인식이 협업을 전개하는 과정에서 협업의 참여동기, 효과성, 그리고 성과에 영향을 미치기 때문이다. 이에 더하여, 협업의 주체가 다양하고 각 주체의 특성이 상이하다는 점을 감안하여 중앙과 지방자치단체 공무원의 인식 차이를 비교하고자 하였다. 협업에 참여하는 실질적인 행위자의 관점과 특성 등에 따라 협업의 성과 정도가 변화할 수 있기 때문이다. 즉, 지방자치단체가 중앙정부의 적극적인 역할과 예산에 의존하는 경향이 있고(행정안전부, 2012; 행정안전부, 2014), 협업과정에서 지방자치단체의 제도적 및 법적 지위로 인하여 지방자치단체 역할과 기능 그리고 권한이 제약될 수 있는 상황이 발생할 수 있기 때문에 중앙정부와 지방자치단체의 협업에 대한 견해의 차이와 이견이 발생할 수 있다. 따라서, 협업활성화 요인이 협업효과성에 미치는 영향이 중앙공무원 혹은 지방공무원의 여부에 따라 상이할 수 있기 때문에, 본 연구는 이에 대한 비교 분석을 시도하고자 한다.

## II. 이론적 논의 및 선행연구의 검토

### 1. 협업과 협업행정

복잡하고 다양한 정책문제와 행정수요에 대응하기 위한 노력의 일환으로, 협업은 정부조직 혹은 부처간 활용되고 있으나, 행정뿐만 아니라 경영, 교육, 의료 그리고 위기관리 등의 영역에서 학술적 혹

은 실무적으로 활용 및 논의되고 있다(김윤권·이경호, 2017). 이와 같이 다양한 분야에 대한 협업의 활용으로 인하여, 협업의 정의는 상황에 따라서 다양해질 수 있으며, 협업을 구현하는 일련의 과정, 방법 등에 대한 다양한 논의가 존재할 수 있다(Bloomfield, 2006).

협업은 협업에 참여하는 주체가 직면한 다양하고 복잡한 문제를 해결하기 위해서 행위자들이 상호 협력하고 목표 및 자원을 공유하며, 상호작용을 시도하는 개념으로 정의될 수도 있고(Himmelman, 2002; Lai, 2011), 상호간 자원을 확보하는 수준을 넘어 상호간 위험성까지도 공유하는 개념으로 정의하는 경우도 존재한다(O'Flynn, 2008). 이에 더하여 협업에 성과의 개념을 접목하는 경우, 협업은 공동으로 임무를 기획 및 수행하고 그 과정을 평가하며 이를 통해서 성과를 개선하고 자원을 배분하는 활동으로 정의할 수 있다(Page, 2003; Rainey, 2014). 또한 공공가치 측면에서, 협업은 다양한 기관의 공동활동을 통해서 공공가치의 창출을 도모하는 활동으로 정의할 수 있다(Bardach, 1998).

상술한 바와 같이, 상황과 목적 그리고 협업에 참여하는 주체 등에 따라 협의의 정의가 다양하게 논의될 수밖에 없지만, 협업에 대한 일반적인 정의를 도출한다면, 결국 협업은 다양한 행위자가 공동의 목적을 달성하기 위해서 자원 및 노력 등을 투입하고 성과를 확보하기 위한 집합적 행위이다(김윤권, 2021). 또한, 협업과정에서 자율적 행위자들이 다른 행위자들과 협력해야 하는 상황과 공동의 이익을 위해 다양한 자원 및 수단을 공유하여 목적과 이익을 달성하는 것으로 협업을 정의할 수 있다. 이때 협업의 양상, 수단, 행위자간 특성 그리고 협업공간의 성격 등이 협업의 특성에 반영된다(박정호, 2016).

지금까지 기술한 다양한 협업의 개념을 행정의 영역에 대해서 그 개념을 한정하는 경우, 협업을 협업행정으로 정의할 수 있다. 즉, 협업행정은 일반적으로 협업의 개념에서 파생된 것으로 볼 수 있는데(이재용·엄영호, 2021; O'leary & Vij, 2012), 다수의 행위자가 공동의 목적 달성을 위해서 행위자간 상호관계를 기반으로 형성되는 것으로 정의되는 협업의 개념과 맥락은 협업행정과 동일하다(Bovaird & Loeffler, 2015). 하지만 협업행정은 그 특성과 행위자가 공공분야의 부서 및 기관간 상호작용으로 인하여, 그 범위가 한정된다는 특징이 존재하고 있다(이재용·엄영호, 2021). 협업에 대한 기존의 논의와 행정분야에서 협업의 역할과 기능을 고려하여 협업행정의 개념을 정의한다면, 협업행정은 다양한 행정기관이 관련된 복잡한 정책현안 해결을 위해서 기관간 협력을 통해 중요 정책 혹은 국가적 목표를 달성하는 업무처리 방식으로 정의할 수 있다. 이에 더하여 행정서비스의 수요자 측면에서 협업행정에 접근한다면, 협업행정은 다양한 행정기관의 기능을 연계하고 시설, 인력, 그리고 정보 등의 인프라에 대한 기관간 공동 활용을 통해서 저비용 및 고품질 서비스를 신속하게 제공하여 새로운 가치를 창출하는 업무방식으로 정의된다(행정안전부, 2014).

이러한 협업행정의 중요성과 필요성은 최근 복잡해진 행정환경으로 인하여 부각되고 있다. 사회문제가 복잡하면서 다양한 특성의 행정기관간 협력을 통한 문제해결의 필요성과 중요성이 증대하고 있고,

그동안 부단하게 제기된 부처이기주의 혹은 칸막이 현상 등을 해결하기 위한 노력의 일환으로 기관간 협업이 강조되고 있다(행정안전부, 2014). 좀 더 구체적으로 살펴보면, 최근 특정 기관의 행정역량으로 해결하기가 난해한 복잡한 사회 문제들의 출현과 그 빈도가 증가하고 있다. 특히 저출산, 고령화, 양극화, 환경오염, 기후변화 그리고 신종전염병의 창궐 등과 같은 문제는 기관별 권한과 경계를 넘어서는 행정기관간 협업을 통해 해결할 수 있다(행정안전부, 2021).

〈표 1〉 행정협업의 대상과 정의

구분		내용
대상		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행정자원의 공동 활용이 필요한 분야</li> <li>• 행정기관간 정책협력이 필요한 분야</li> <li>• 국가 단위 중장기 대책이 필요한 분야 등</li> <li>• 정보를 연계하는 수준을 넘어 조직을 구성하여 유기적인 협력체제로 공동의 목표를 달성하는 단계 등을 포함</li> <li>→ 공동의 문제해결을 위해서 협력이 필요한 업무에 해당하는 경우 협업행정의 대상에 포함</li> </ul>
정의	다양한 행위자	• 중앙정부, 지방자치단체, 공공부문 및 민간부문을 포함
	공동목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제상황에 대한 인식을 공유하고 구체적인 목표를 공동으로 설정</li> <li>• 기존 행정에서 각 기관이 상호독립적 목표를 추구했던 점과 구별</li> <li>→ 공동목표는 정책 혹은 행정서비스 수요자인 국민의 관점에서 설정</li> </ul>
정의	자원과 노력의 투입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서로 다른 자원을 보유한 기관들이 비교적 대등하고 수평적인 방식을 통해 공동으로 노력</li> <li>• 시설, 장비 등을 공동으로 활용하고 정보를 공유하며 기관별 고유기능을 효율적으로 연계</li> </ul>
	공공가치의 창출	• 각 행정기관이 보유한 자원 혹은 기능의 협력을 넘어서 복잡한 사회문제 해결, 행정서비스에 대한 만족도 제고, 예산 절감 등과 같은 자원 효과적 활용이 포함

행정안전부(2021)의 내용을 표로 재구성함.

한편 행정안전부(2021)는 협업행정(행정협업)을 “둘 이상의 행위자가 공동의 목표를 가지고 자원과 노력을 투입하여 문제를 해결하는 새로운 공공가치를 창출하는 행위”로 정의하고 있다. 이때 협업에 참여하는 행위자는 중앙정부, 지방자치단체, 공공 및 민간부문을 포함하고 있는데 정부와 민간의 협업인 민관간 협업으로 기존의 협업행정 개념을 확장하여 적용하고 있다. 다음으로, 공동목표는 다양한 기관이 문제상황에 대한 인식을 공유하는 동시에 구체적인 목표를 공동으로 설정하는 것을 의미한다. 각 기관이 상호독립적인 목표를 지향했다는 점과 달리 공동목표는 정책 혹은 행정서비스의 수요자인 국민의 관점에서 설정해야 한다는 점을 제시하고 있다. 이러한 행정협업은 사실상 대부분의 업무에 적용되는데, 행정자원의 공동 활용, 기관간 정책협력이 필요한 분야, 그리고 국가 단위 중장기 대책이 필요한 부분 등이 협업행정의 대상이 될 수 있다. 자원과 노력의 투입은 상이한 자원을 보유한 기관들이 비교

적 대응하고 수평적인 방식으로 공동 노력을 전개하는 것을 의미한다. 시설 혹은 장비 등을 공동으로 활용하고 정보를 공유하며 기관별 기능을 효율적으로 연계하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 협업행정의 참여 주체, 목표 그리고 자원과 노력의 투입은 결과적으로 난해한 정책문제를 해결하고 새로운 공공가치를 창출해야 한다. 즉, 각 기관이 보유한 자원과 기능의 단순 합을 넘어서 복잡한 사회문제 해결과 행정서비스 만족도 향상 그리고 예산 절감 등이 협업행정의 결과로 볼 수 있다(행정안전부, 2021).

## 2. 협업효과성

일반적으로 효과성은 목표달성 정도를 의미한다(정정길 외, 2021). 이러한 효과성의 개념을 협업에 적용하는 경우, 협업효과성은 협업으로 인한 목표 달성으로 정의할 수 있다. 즉, 다양한 정부기관의 협업을 통한 목표 달성의 정도를 협업효과성으로 정의할 수 있다.

좀 더 구체적으로 살펴보면 행정서비스와 정책의 영역에서 다수의 행정기관 등이 특정한 행정서비스를 제공함에 따라서 행정서비스 품질이 향상되고 국민에 대한 행정서비스의 만족이 제고되는 경우를 협업효과성의 개념으로 정의할 수 있다. 이에 더하여 공동으로 행정서비스를 제공하는 일련의 과정에서 예산 절감, 업무처리 신속성, 중복성의 최소화 등 행정효율성이 향상되는 경우를 협업의 효과성으로 정의할 수 있다(행정안전부, 2014).

다만 효과성의 개념은 상황에 따라서 다양한 의미로 활용될 수 있으며 이에 관한 논의 역시 다양하게 전개될 수 있다. 즉, 효과성을 성과의 개념으로 볼 수도 있고(김영주·문명재, 2015; 구주영, 2021), 효과성을 성과의 의미로 특정하여 이와 관련된 개념을 논의하는 경우 직무만족, 조직몰입 등을 성과로 볼 수 있다(황성원, 2012).

본 연구는 협업에 대한 효과성을 크게 두 가지 측면에서 측정 및 분석하고자 한다. 먼저, 협업에 직간접으로 참여하는 대상이 행정기관의 조직구성원인 공무원이기 때문에, 공무원이 협업과정과 그 결과에 대해 인식하는 직무의 만족이 협업효과성에 대한 특성의 연장선상에서 볼 수 있다. 이에 더하여 본 연구는 협력효과성을 협력성으로 정의하였다. 즉, 협업성과를 업무와 관련된 다양한 이해관계자간 소통과 협력을 통해서 공동 목표를 달성하고 성과를 창출하는 개념(김성윤·이명진, 2020)과 재화 및 서비스의 품질, 효율성, 생산성, 혁신성, 기술적 성과 그리고 예산 절감 등과 같은 요인을 협업성으로 정의할 수 있기 때문이다(김윤권·이경호, 2017; Nembhard et al, 2009). 행정기관의 협업이 조직구성원의 직무만족 차원을 넘어서, 조직적 측면에서 그 성과를 측정 및 산출할 수 있기 때문에, 조직에 대한 협업의 효과를 협업성과 즉 협업효과성으로 볼 수 있는 것이다.

먼저 직무만족을 살펴보면, 직무만족의 개념에 대한 정의와 논의는 다양하지만, 일반적으로 직무만

족은 조직구성원이 본인의 직무 혹은 직무 경험에 대해서 인식하는 만족감 등과 같은 감정의 상태를 의미한다(진중순 외, 2016; 오세덕 외, 2018; Locke, 1976; Spector, 1997). 이러한 직무만족은 앞에서 기술한 바와 같이 성과를 측정하는 변수로 활용될 수 있다(황성원, 2012; Naff & Crum, 1999). 또한, 정부조직에서 직무만족이 조직의 성과 직접적으로 연계되기 때문에 조직의 효과성을 측정하는 지표로 활용될 수 있다(최도림·권향원·박정민, 2016; 이환범·김경대, 2018). 이러한 이유로 행정기관간 형성되고 시행되는 협업에 대한 조직구성원의 직무만족에 대한 인식이 협업의 성패 또는 협업의 효과성을 측정하는 변수로 볼 수 있기 때문에, 협업과 관련된 직무만족을 조직구성원의 협업효과성에 대한 인식의 한 종류로 정의할 수 있다. 따라서 본 연구는 협업과정에서 조직구성원이 인식한 직무만족을 다음과 같이 정의하였다. 즉, 직무만족을 조직구성원의 직무에 대한 전반적인 만족도, 업무를 통해 습득하는 지식과 기술에 대한 만족도 그리고 현재 조직구성원의 근무만족으로 정의하였다.

다음으로, 협업성과는 성과의 다양한 정의와 함의성으로 인해 일관적이고 일반적 개념의 정의를 제시하기가 쉽지 않다. 특히 조직성과를 측정하기 위한 정의 및 개념은 조직의 특성에 따라 다르며 상황에 조직의 특수한 일면을 반영하기 보다는 다른 조직의 성과기준을 활용하는 경우도 존재하기 때문에, 조직성과에 대한 정의는 일관적이지 않을 수 있다(구주영, 2019). 그러나 다양한 성과의 정의가 존재하고 있음에도 불구하고 성과는 일반적으로 조직이 목표 달성을 위해 투입한 투입 대비 산출의 비율로 정의되고 있다(이윤식, 2007; Newcomer, 2001; Poister, 2003). 이러한 성과의 개념이 협업에 적용되는 경우 협업성과는 비용 및 제고 절감, 공정단축, 과정 간소화 등의 특성을 내재하게 된다(김윤권·이경호, 2017; Min et al, 2005). 민간조직과 비교할 때 공공조직의 협업은 다양하게 시행되고 그 성과 역시 다양하다. 조직간 신뢰의 향상, 업무처리 과정의 합리화, 정책의 품질 개선, 행정서비스와 주민 만족도의 향상 등은 질적 성과에 더하여 조직, 인력, 예산 등과 같은 행정적인 자원의 효율성, 효과성 그리고 생산성 등을 협업성과로 도출할 수 있다. 이러한 이유로 정부기관간 협업성과를 측정하는 부분은 질적·양적 측면이 종합적인 측면에서 고려된다(김윤권·이경호, 2017).

한편 협업효과성을 기관간 관계에 초점을 두고 분석하는 경우, 협업효과성을 특정 기능 영역 혹은 부서의 개별적인 역량보다는 부서간 경계를 넘어서 소통 및 협력을 통해서 조직의 업무처리 효율성을 실현하는 것으로 정의할 수 있다. 즉, 협업효과성은 성공적인 협력결과를 의미하고 조직에 부합하는 효율적 협업 여부에 따라서 조직에 긍정적인 효과를 미치게 된다(김성윤·이명진, 2020). 이러한 협업이 행정의 영역에서 효과적으로 시행되는 경우, 행정서비스의 중복 방지, 행정서비스의 사각지대 해소, 규제적 적합성 확보 그리고 부처간 칸막이 행정으로 인한 문제점의 최소화 그리고 기존 조직의 효과적 활용 등과 같은 장점이 존재한다(행정안전부, 2014).

본 연구는 전술한 협업과 협업효과성의 특성을 감안하여 협업성과를 조직의 생산성 향상 정도, 고객

의 조직에 대한 만족도, 업무처리 과정의 개선, 그리고 조직 운영과정에서 절감한 비용에 대한 인식으로 정의하였다.

### 3. 협업활성화 요인

협업과 협업성가에 영향을 미치는 요인은 다수의 연구를 통해서 다양하게 제시되고 있다. 특히, 협업성가에 영향을 미치는 요인을 유형화한다면 협업제도, 협업과정 그리고 협업과 관련된 조직문화 등으로 구분할 수 있다. 이러한 요인들은 협업성가에 영향을 미치는 주요한 요인인 동시에 협업을 위한 이론적 기반을 제공할 수 있기 때문에 협업성가에 미치는 요인들을 규명하고 도출할 필요가 있다(김윤권·이경호, 2017). 또한 협업의 성공을 위해서 협업에 참여하는 행위자들이 의사결정 체계에 대한 거버넌스를 형성하고 이를 시행할 수 있는 행정체계가 필요하며, 이 과정에서 역할과 책임의 부여 및 명시, 목표의 설정, 의사소통 구조, 그리고 조직자율성과 상호 신뢰가 필요하다(Thomson & Perry, 2006).

이러한 협업성가에 미치는 요인들에 대해서 본 연구는 협업활성화 요인으로 정의하고자 한다. 그 이유는 협업의 과정과 결과에 영향을 미치는 요인들은 성과를 창출할 수도 있고 제약할 수도 있는데, 이와 같은 요인 중에서 제도적, 관리적, 문화적 요인이 주로 협업 형성과 관리에 대한 동인으로 작용할 뿐만 아니라 협업성가에 영향을 미칠 수 있기 때문이다(김정해, 2016).

먼저, 협업제도를 살펴보면 협업을 촉진하고 영향을 미치는 제도적, 관리적 측면의 중요성과 필요성 그리고 협업과 관련된 기타 제반 사항 등은 법령을 통해 규정되어 있다. 행정절차법 제7조(행정청 간의 협조)에서 “행정청은 행정의 원활한 수행을 위하여 서로 협조하여야 한다”라는 조문을 통해 협업의 법적 특성을 규정하고 있다. 이에 더하여, 행정효율과 협업 촉진에 관한 규정은 협업활성화 및 촉진과 관련된 사항들을 밝히고 있다.

행정협업과 관련된 법령으로 정부조직법, 국가재정법, 행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙, 행정효율과 협업촉진에 관한 규정 그리고 정부조직관리 지침이 존재하는데(김정해, 2016), 본 연구의 목적인 협업의 활성화에 초점을 두어 행정효율과 협업촉진에 관한 규정을 제도적 요인의 배경으로 분석하고자 한다.

행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정은 행정효율과 협업과 관련된 행정적 사항을 제시하고 있는데, 행정협업의 촉진에 관한 조문 즉, 행정협업과 관련된 다양한 제반 사항은 제41조(행정협업의 촉진), 제42조(행정협업과제의 등록), 제43조(행정협업과제의 추가 발굴 등), 제44조(행정협업과제의 점검·관리 및 지원), 제45조(협업체 구성 및 업무협약 체결), 제46조(협업책임관), 제46조의2(행정협업시스템의 구축·운영), 제46조의3(행정협업시스템의 활용 촉진), 제46조의4(행정정보시스템의 상호 연계 및 통

합), 제46조의5(행정협업조직의 설치), 제46조의6(행정협업 관련 시설 등의 확보), 제46조의7(행정협업 문화의 조성 및 국제협력 등), 제46조의8(행정협업우수기관 포상 및 홍보)에 규정되어 있다. 이와 같은 협업활성화 관련 규정에 관한 내용을 종합한다면, 결국 협업과정에서 필요한 정보, 시설, 조직의 구성 및 운영, 책임관, 조정 그리고 협업문화와 관련된 제반 사항을 규정함으로써 정부가 행정기관간 협업활성화를 위한 법적 기반을 마련하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

협업제도는 협업의 대상, 목적, 과정 등을 규정하고 협업에 참여하는 다양한 행위자들의 행태와 역할 등에 영향을 미치기 때문에, 협업과 협업성가에 영향을 미칠 수 있다. 특히, 협업을 위한 법과 제도의 구축 즉, 협업을 체계적으로 시행하고 사후 관리하며 조정적인 메커니즘의 확보와 유인구조의 확보 여부 등에 따라 협업의 성공 정도가 결정될 수 있다(박천오·주재현·진중순, 2012). 그 이유는 협업행정의 과정에서 절차적 정당성의 확보가 협업제도를 통해 확보되고, 협업제도가 조직구성원과 조직의 협업 추진 여부, 협업 거버넌스의 성공 가능성 등에 영향을 미치기 때문이다(김윤권·이경호, 2017). 이에 더하여, 협업은 이에 참여하는 행정기관들의 자율성에 의존하고 있으며 협업과정에 협조적이지 않은 행정기관에 대해서 통제가 어려운 상황이 발생할 수 있다. 따라서 본 연구는 협업을 추진하는 과정, 협업의 특성 등에 영향을 미치는 제도의 중요성과 필요성을 고려하여, 협업의 제도적 요인을 협업을 위한 법규, 규정, 절차 등, 협업 관련 정보공유 규정, 그리고 협업과정에서 발생하는 이견으로 인한 갈등을 조정할 수 있는 제도 구비 여부로 협업제도 요인을 구성하였다.

다음으로 협업관리는 협업 자원, 시설 및 체계, 목표의 설정 등과 같이 협업과정에서 필요한 요인들로 그 유형과 범위를 정할 수 있다. 다양한 행정기관 즉, 다양한 행위자들이 협업과정에 참여하기 때문에 협업과정에서 요구되는 재정적 지원, 자원, IT를 기반으로 한 협력체계의 형성, 행위자간 구체적인 협업목표의 설정, 의사소통 체계에 대한 관리 등이 필요한데, 이러한 협업관리적 요인들은 궁극적으로 협업과정의 문제점을 최소화하는 동시에 협업성과의 정도에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 유의미한 요인으로 정의된다(김정해, 2016). 좀 더 구체적으로 살펴보면, 행정협업을 위한 목적이 설정되고 제시되어 협업 참여자들의 공감대가 형성된다면 행정협업의 성공과 그 성과에 영향을 미칠 수 있다(김영록, 2013; 석청호, 2013). 또한 다양한 조직간 협업의 시행과 성공은 협업 관련 예산의 배정 즉, 재정적 지원에 의해 영향을 받을 수 있으며(김영록, 2013; 김정해, 2016; 김윤권·오시영, 2021), IT를 기반으로 한 의사소통 체계 및 정보공유 체계의 형성 및 운영은 결과적으로 행정협업의 원활한 운영 및 관리 그리고 협업의 결과 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문이다(이종현·한경석, 2012; 고경훈·김건위·이승중, 2014; Lai, 2012), 협업관리 과정에서 고려되어야 하는 요인이다. 이러한 이유로 본 연구는 협업관리 요인을 조직미션에 대한 협업목적의 포함 여부, 예산배정에 대한 만족, 그리고 협업과정에서 ICT 활용 만족으로 구성하였다.

마지막으로 협업문화를 살펴보면, 조직문화에 대한 다양한 정의가 존재하고 있으나 믿음, 규범, 가치, 인식, 감정, 행위, 규칙 그리고 관행 등을 포함하고 있는 광범위한 개념이다(진중순 외, 2016; Alvesson, 2012). 하지만 일반적으로 조직문화는 조직구성원이 공유하는 가치와 신념, 규범과 전통, 지식과 이념, 습관과 기술을 포괄적으로 내재하고 있는 종합적 개념으로, 조직구성원과 조직의 행동에 영향을 주는 기본인 요소이다(오세덕 외, 2018). 이러한 조직문화 개념을 협업적 측면에서 접근할 수 있다. 즉, 협업문화는 협업의 수행과정에서 상이한 업무영역 사이에 공유된 문제해결을 위해 유기적인 협조, 자원과 지식 그리고 정보를 이전하는 동시에 공유하는 상태로, 구조적이고 재량적인 행동을 종합적으로 포함하고 있다(박민영·장영철, 2016). 이러한 협업의 과정에서 형성된 협업문화는 행위자간 상호작용 과정에서 신뢰 및 존중이 존재하고 평등하며 전문성과 책임성에 근거한 권력, 리더십, 다양한 관점의 가치, 적극적인 학습과 책임성 등의 특성을 내재하고 있다(김윤권, 2014; Beyerlein et al., 2003).

협업의 성공적인 진행과 운영 그리고 관리는 협업목표와 가치에 대한 믿음 및 수용도와 같은 몰입을 요구하고 있다. 이에 더하여 단독기관이 단일한 권한과 획일적인 의사소통 체계를 기반으로 업무를 수행하는 과정과 다르게 협업은 다른 기관과 공조를 통해 목표를 달성하는 과정이기 때문에 다른 기관에 대한 인식이 중요한 협업 성공의 요인으로 작용될 수 있다(조세현, 2015). 즉, 협업과정에서 문화적 차이로 말미암아 협업행위자간 괴리감이 증폭될 가능성이 농후하다(김윤권·이경호, 2017; Yehuda, 2009). 또한, 상이한 조직문화로 인하여 조직간 칸막이가 형성될 수 있기 때문에(O'leary & Vij, 2012) 협업문화 조성의 중요성이 강조되고 있다. 따라서 협업문화와 같은 소프트웨어적인 기반이 협업과정에 존재하는 경우 협업의 긍정적인 성과가 산출될 수 있다(박천오·주재현·진중순, 2012). 즉, 협업적 조직분위기의 조성, 부서간 협업에 대한 필요성과 그 중요성 인식 등이 협업문화적인 조직문화로 형성될 경우 협업성과는 제고될 수 있다(박민영·장영철, 2017; 이환범·김경대, 2018). 이와 같이 협업적 조직문화의 중요성과 특성을 감안하여, 본 연구는 협업의 다양한 행위자들이 참여하는 과정이라는 점과 행위자간 역할이 자율적이라는 점을 감안하여 협업문화를 참여자에 대한 권한의 부여, 역할과 책임의 설정 그리고 협업적 조직문화에 대한 만족도로 정의하고자 한다.

#### 4. 중앙정부와 지방자치단체의 행정협업

협업에 대한 분류는 협업에 참여하는 주체, 협업의 내용 그리고 그 효과 등에 따라서 다양하게 분류할 수 있다(행정안전부, 2014; 박천오, 2020). 하지만 본 연구에서 협업에 대한 분류는 협업 주체에 따른 분류에 한정하여 중앙정부와 지방자치단체 행정협업의 특성을 분석하고자 한다.

참여 주체를 기준으로 행정협업을 분류한다면 행정협업은 중앙정부, 지방자치단체, 공공기관(민간분야 포함) 등 각 주체간 조합에 따라서 분류된다. 즉 중앙부처간, 중앙부처와 지방자치단체, 지방자치단체간 그리고 중앙부처, 지방자치단체 그리고 공공기관(민간분야 포함)으로 행정협업의 유형을 분류할 수 있다(김윤권, 2014; 행정안전부, 2014).

행정협업의 제도, 과정 등과 협업을 제약하는 요인들에 대한 개선점이 존재하지만 행정기관간 혹은 민관의 협업과정에서 정보 공유 시스템 구축, 통합적인 서비스의 제공, 행정절차 간소화 등이 시행됨에 따라 다양한 분야에서 유의미한 성과가 산출되고 있다(김정해, 2016). 이러한 행정협업의 결과물들은 다수의 행위자가 상호작용을 통해 산출되는 과정은 동일하지만, 행정협업 과정에서 행정협업 주체의 조합에 따라서 그 특성과 전개가 상이할 수 있다. 즉 예산, 인력, 업무정보 그리고 행정서비스의 전달체계 등을 공동으로 활용하여 특정한 업무를 수행한다는 점에서 공통점을 도출할 수 있지만, 각 행정협업 주체의 특성에 따라서 행정협업의 특성은 달라질 수 있다.

중앙부처간 행정협업은 중앙부처와 중앙부처가 예산, 인력, 업무정보 그리고 행정서비스의 전달체계 등을 공동으로 활용하여 특정한 업무를 수행하는 유형인데, 중앙부처간 협업이 진행되는 경우 고유기능 및 권한의 이관, 축소 그리고 통폐합에 대한 논의로 전개되는 점을 경계할 필요가 있다(행정안전부, 2012; 행정안전부, 2014). 또한 중앙부처간 행정협업의 특성을 고려한다면, 중앙부처간 칸막이 제거와 형성 예방을 위한 제도적 지원 방안이 필요하다(김윤권, 2014).

중앙부처와 지방자치단체가 행정협업을 시행하는 경우, 중앙정부와 지방자치단체가 시행하는 협업 업무를 중심으로 예산, 인력, 업무정보 그리고 행정서비스 전달체계 등이 공동으로 활용된다. 이때, 지방자치단체가 중앙부처의 주도적 역할 또는 중앙부처의 예산부담을 기대 및 의존하는 경향이 존재한다(행정안전부, 2012; 행정안전부, 2014).

지방자치단체간 행정협업은 협업과정에서 상호간 자원을 공동으로 활용하고 이들이 직면한 공동의 문제를 해결하며 행정서비스를 공동으로 제공하는 과정 등으로 정의된다. 지역주민의 행정수요에 대응하는 일선 현장과 밀접한 연관성을 형성하기 때문에 행정수요 및 정책문제 해결 과정에서 유의미한 특성을 보이고 있다. 하지만 지방자치단체간 행정협업은 지리적, 사회적, 경제적 요인 등과 같은 다양한 요인들이 복합적으로 작용하기 때문에 협업이 필요한 상황에서 상호 중복 서비스의 전달로 인해 비효율성과 낭비가 야기될 수 있다는 문제점이 존재한다(김윤권, 2014). 좀 더 구체적으로 살펴보면 지방자치단체간 협업이 제한적인 이유는 지방자치단체의 특성과 협업에 대한 관점 때문이다. 즉, 지방자치단체는 자율성과 독립성을 본질적으로 보유하는 조직이기 때문에 외부의 간섭과 의사결정에 대한 제약을 회피하는 경향이 강하다. 지방자치단체는 자율성의 보장을 지향하기 때문이다. 또한, 지방자치단체의 행정적, 지리적 등의 요인으로 인한 상이성은 지방자치단체 상호간 문화적 거리를 야기할 수 있다(권자

경·이홍재, 2010; Noble & Jones, 2006).

한편 중앙부처, 지방자치단체 그리고 공공기관(민간포함)의 행정협업은 다른 유형과 유사하게 예산, 인력, 업무정보 그리고 행정서비스 전달체계를 공통으로 활용하고 있다. 다만, 중앙부처, 지방자치단체의 공공기관(민간)이 행정협업의 주체에 포함되는 경우 공공기관(민간)은 수익의 발생을 전제 및 지향하는 경우에 참여할 가능성이 농후하며, 협업의 주체가 증가할수록 협의 조정이 어려워 협업행정 추진의 범위도 축소될 가능성이 존재한다(행정안전부, 2012; 행정안전부, 2014).

〈표 2〉 행정협업의 유형과 특성

협업유형 (참여 주체)	협업주체			특성
	중앙정부	지방 자치단체	공공기관 (민간포함)	
중앙부처간	○			<ul style="list-style-type: none"> <li>고유기능 및 권한의 이관, 축소 그리고 통폐합에 대한 논의로 전개되는 점을 경계</li> <li>중앙부처간 칸막이 제거와 형성 예방을 위한 제도적 지원 방안이 필요</li> </ul>
중앙부처 + 지방자치단체	○	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>지방자치단체가 중앙부처의 주도적 역할 또는 중앙부처의 예산부담을 기대 및 의존하는 경향이 존재</li> </ul>
지방 자치단체간		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>지방자치단체간 행정협업은 지리적, 사회적, 경제적 요인 등과 같은 다양한 요인들이 복합적으로 작용하기 때문에 협업이 필요한 상황에서 상호 중복 서비스의 전달로 인해 비효율성과 낭비 초래</li> <li>지방자치단체는 자율성과 독립성을 본질적으로 보유하는 조직이기 때문에 외부의 간섭과 의사결정에 대한 제약을 회피하는 경향이 존재</li> <li>지방자치단체의 행정적, 지리적 등의 요인으로 인한 상이성은 지방자치단체 상호간 문화적 거리 야기</li> </ul>
중앙부처 + 지방자치단체 + 공공기관 (민간포함)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공기관(민간)은 수익의 발생을 전제 및 지향하는 경우 참여할 가능성이 높으며, 협업의 주체가 증가할수록 협의 조정이 어렵고 협업행정 추진의 범위도 축소될 가능성 존재</li> </ul>
협업유형간 공통점	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산, 인력, 업무정보 그리고 행정서비스의 전달체계 등을 공동으로 활용하여 특정한 업무를 시행</li> </ul>			

권자경·이홍재(2010), 행정안전부(2012, 2014), 김윤권(2014)의 내용을 재편집함.

## 5. 선행연구의 검토

협업에 관한 연구들은 공공 및 민간분야에서 시행되고 있다. 공공 혹은 민간부문 여부에 따라서 협업에 참여하는 대상과 목적, 과정 등이 상이할 수 있으나, 공통적으로 조직관리의 측면에서 협업에 대한 논의와 연구가 전개되고 있다. 본 연구는 민간분야의 협업 관련 선행연구를 제외하고, 공공분야의 협업에 한정하여 선행연구를 분석하였다. 협업에 관한 선행연구들을 분류해보면, 협업의 성공과 제약

에 관한 연구 혹은 협업의 동인, 협업 사례 연구 등으로 구분할 수 있는데, 이러한 분류를 공공분야의 협업 분야에 적용하는 경우, 협업행정의 성공, 동인 그리고 제약, 협업행정 사례연구 등으로 분류할 수 있다.

먼저, 행정협업의 성공과 제약 그리고 그 동인에 관한 연구들은 다양하게 존재하는데, 협업의 성공 혹은 성과 및 효과성에 미치는 요인들을 분석 및 도출하고 있으며(권자경·이흥재, 2010; 박천오·주재현·진중순, 2012; 진중순, 2013; 채경진·임학순, 2013; 박정호, 2016; 이향수·이성훈, 2016, 김윤권·이경호, 2017; 이환범·김경대, 2018.) 협업에 장애 및 제약으로 작용하는 요인에 대한 분석 및 도출이 시행되었다(이중현·한경석, 2012; 김정해, 2016; 김윤권·오시영, 2020.) 이에 더하여 협업이 형성되고 전개되는 배경과 그 동인의 활성화에 관한 연구(오철호·고숙희, 2012; 김영록, 2013; 이재호, 2013; 김윤권, 2014; 김윤권, 2021)가 존재하고 있다. 이러한 선행연구들은 협업의 형성과 과정 그리고 이에 대한 운영 측면에서 제도, 관리 그리고 문화 등 다양한 관점에서 분석하고 있다는 특징이 있으나, 협업의 성공적인 형성과 성과를 도출하기 위한 노력의 일환으로 협업제도의 도입과 관리, 협업과정에 대한 관리적 접근 그리고 협업적 조직문화의 조성 등의 필요성과 중요성을 강조하고 있다.

다음으로, 협업사례에 대한 선행연구는 위에서 정리한 협업의 성공, 장애, 동인, 그리고 활성화 등의 측면에서 접근할 수 있다. 즉, 협업의 성공과 제약 및 활성화 등의 연장선상에서 특정한 사례를 분석하고 있다(석정호, 2013; 김영록, 2014; 신영진, 2014; 배응환, 2016; 박치성·백두산·정창호, 2018; 이재용·김대욱·엄영호, 2020; 이재용·엄영호, 2021). 이와 같은 협업행정과 관련된 사례연구는 특정한 분야의 협업에 관한 현황과 문제점 등을 도출하여 이에 관한 대안점들을 제도적, 관리적, 문화적 차원에서 제시하고 있다는 점에서 의의가 존재한다. 협업사례가 분야별로 각자 특수한 일면을 내재하고 있으나 행정협업이라는 정체성이 공유되고 있다는 점에서, 행정협업과 관련된 제도적, 관리적 함의와 그 시사점에 관한 맥락 등은 유사하다고 볼 수 있다.

협업행정에 대한 선행연구가 제시하고 있는 제도적, 관리적 그리고 조직문화적 요인들은 협업행정의 성공 요인, 성과 및 효과성을 제시하여 성공적이고 효과적인 협업행정의 형성과 운영에 대한 시사점을 제시하고 있다는 점에서 의의가 있다. 이에 더하여, 협업행정의 장애 혹은 실패 요인을 도출하여 협업행정의 형성과 시행과정에서 발생할 수 있는 다양한 부정적 요인을 도출하여 이에 대한 개선점을 제시했다는 점에서 의의가 존재한다. 하지만 협업행정은 다수의 행정기관이 참여하는 활동이고, 상황에 따라서 중앙정부와 지방자치단체가 협업행정을 전개한다. 특히, 지방자치단체의 권한과 책임 등에 관해 다양한 법령 등을 통해서 제한하고 있는 우리나라의 현실에서 협업과정에 참여한 중앙 및 지방자치단체 공무원의 인식을 수평적으로 비교해볼 필요가 있다. 중앙 및 지방자치단체 공무원이 협업에 대한 관점과 행태, 가치관 그리고 협업과 관련된 효과성, 제도, 관리 그리고 문화적 시각의 간격과 이에 대한

분석 및 시사점의 도출은 상이한 입장을 견지하고 관찰할 수밖에 없는 양 기관의 공무원과 협업행정 과정에 중요한 함의를 제공할 수 있다.

### Ⅲ. 연구가설의 설정과 연구설계

#### 1. 연구가설과 연구분석틀

본 연구는 협업활성화 요인이 협업효과성에 미치는 영향을 분석하였다. 협업활성화 요인과 협업효과성에 관한 이론적 논의는 다양하지만, 본 연구는 협업활성화 요인을 협업제도, 협업관리 그리고 협업문화로 구성하였다. 그 이유는 협업을 활성화하고 협업이 성공적으로 전개 및 시행될 수 있는 조건과 요인들을 종합해보면, 협업과 연관된 제도적, 관리적 그리고 문화적 요인이 협업의 활성화 요인으로 정의되기 때문이다(박천오·주재현·진중순, 2012; 김운권, 2014; 김정해, 2016). 또한 협업효과성의 경우 협업과 그 효과성에 대한 개념, 이론적 논의 그리고 연구자의 관점 등이 다양하지만, 협업과정에 실질적으로 참여하여 의사결정과 업무 등의 주체가 되는 조직구성원의 인식과 조직의 성과에 대한 중요성을 감안하여, 협업과정에서 인식하는 조직구성원의 직무만족도와 조직성과를 협업효과성으로 설정하였다. 직무만족은 성과를 측정할 수 있는 변수로 활용될 수 있고(황성원, 2012; Naff & Crum, 1999), 다양한 행위자가 참여한 협업과정에서 실질적으로 협업성과의 일종으로 포함될 수 있는 조직성과는 협업효과성으로 볼 수 있기 때문이다(김운권·이경호, 2017; 김성운·이명진, 2020).

협업활성화 요인이 협업효과성에 미치는 영향에 대한 분석에 더하여, 이러한 영향이 기관유형 즉 중앙 혹은 지방자치단체 소속 공무원 여부에 따라서 발생한 차이를 분석할 필요성과 중요성이 존재한다. 즉, 협업주체에 따라 협업과 과정 그리고 이에 대한 참여자의 인식이 상이할 수 있기 때문이며(행정안전부, 2012; 행정안전부, 2014), 이로 인하여 협업의 결과에 변화가 존재할 수 있기 때문이다(김운권, 2014; 김정해, 2016). 따라서 본 연구는 협업활성화 요인이 협업효과성에 미치는 영향과 이러한 영향이 중앙 및 지방자치단체 공무원 여부에 따라 변하는 정도를 비교하고자 한다.

먼저, 협업제도는 협업효과성에 긍정적인 영향을 미친다. 특히, 직무만족과 조직성과에 대해서 협업과 관련된 제도는 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그 이유는 협업의 형성과 과정에 실질적으로 영향을 미치는 제도적 요인들이 조직구성원의 협업 관련 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치기 때문인데, 특히 협업 관련 법규, 규정, 절차, 그리고 갈등 조정과 같은 제도적 기제는 협업이 성공적으로 전개되고

활성화할 수 있도록 긍정적인 영향을 미치기 때문이며 조직구성원 역시 협업제도의 영향을 받으면서 협업에 참여하기 때문이다(고경훈·김건위, 2014; 김문중, 2015; 이경호, 2016; 이환범·김경대, 2018). 이에 더하여, 협업제도는 결과적으로 협업에 참여하는 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(박천오·주재현·진종순, 2012; 김윤권, 2014). 협업과 관련된 제도가 협업이 시행되는 일련의 과정에서 절차적 정당성 확보에 영향을 미치고 조직구성원의 협업에 대한 인식과 협업의 성공 및 성과 여부를 판단할 수 있는 기준으로 작용되기 때문이다(김윤권·이경호, 2017). 이러한 협력제도의 기능과 역할이 직무만족과 조직성과와 같은 협업효과성에 미치는 긍정적인 영향을 감안하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

*1-1. 행정협업제도는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.*

*1-2. 행정협업제도는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.*

다음으로 협업관리는 협업효과성에 긍정적인 영향을 미친다. 협업과정에서 필요하며 그 중요성이 강조되는 다양한 요인 중에서, 조직미션에 대한 협업 목적의 반영, 협업과정에서 재정적 지원 및 자원의 배분 그리고 IT를 활용한 협력체계의 형성 등과 같은 협업관리적 요인은 결과적으로 협업효과성에 긍정적인 영향을 미친다(김윤권, 2014; 김정해, 2016).

특히, 협업목적이 조직의 미션에 혹은 적극적인 목표에 반영되는 경우 협업 참여자들의 동기와 공감대가 형성되면서 협업의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 조직구성원의 협업에 대한 긍정적인 인식과 행태에 영향을 미칠 수 있다(김영록, 2013, 석청호, 2013). 이에 더하여 협업과정에 대한 관련 예산의 배정 등과 같은 재정적 지원은 협업의 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 관리적 요인으로 볼 수 있다(김영록, 2013; 김정해, 2016; 김윤권·오시영, 2021). 또한 협업과정에서 IT의 적극적인 활용 즉, IT 체계를 기반으로 형성된 의사소통 및 정보공유 체계의 형성과 도입 그리고 관리 등은 행정기관 간 협업에 긍정적인 영향을 미쳐 결과적으로 협업효과성의 향상에 기여할 수 있다(김영록, 2013; 김정해, 2016; 고경훈·김건위·이승중, 2014; Lai, 2012).

*2-1. 행정협업관리는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.*

*2-2. 행정협업관리는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.*

한편, 협업문화는 협업효과성에 긍정적인 영향을 미친다. 협업에 참여하는 다양한 행정기관의 상이한 조직문화는 조직간 칸막이를 야기할 수 있다(O'leary & Vij, 2012). 따라서 협업과정에서 협력적 조직문화의 조성 필요성이 부각될 수 있는데, 협업문화는 협업의 성과 혹은 협력의 효과성에 긍정적인 영

향을 미칠 수 있다(박천오·주재현·진중순, 2012). 즉, 협업적인 조직문화의 조성, 기관 혹은 부서간 협업에 대한 중요성과 그 필요성에 대한 조직구성원의 공감 및 인식이 협업적인 조직문화로 조성될 경우, 협업성과는 향상될 수 있다(채경진·임학순, 2013; 김윤권·이경호, 2017; 박민영·장영철, 2017; 이환범·김경대, 2018).

*3-1. 행정협업문화는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.*

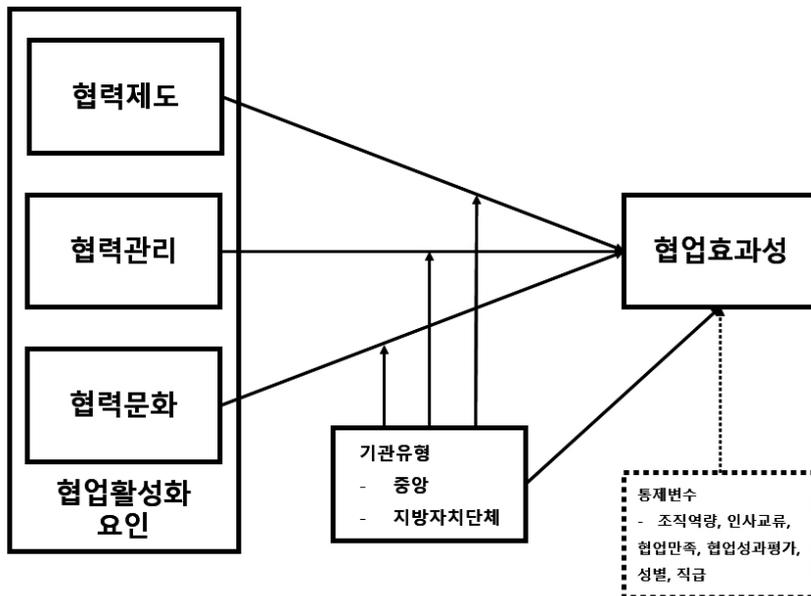
*3-2. 행정협업문화는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.*

마지막으로 기관의 소속, 지방자치단체에 미치는 제도 및 법적 영향 등에 따라 중앙공무원과 지방공무원간 성과와 이에 대한 인식은 상이할 수 있다(임상규·정철현, 2012; 구주영, 2019). 특히, 중앙과 지방 소속 공무원들이 수행하고 또한 요구되는 각각의 특성으로 인하여 역할과 기능의 차이가 존재할 수 있다(이선우, 2012; 조경훈·이선우, 2018). 이러한 차이를 행정협업의 차원에서 접근한다면, 협업에 참여하는 주체에 따라서 협업에 대한 관점이 상이할 수 있기 때문에, 중앙과 지방공무원의 협업에 대한 인식은 차이가 존재할 수 있다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 중앙공무원과 지방공무원의 협업에 대한 인식 차이는 협업에 대한 입장의 차이 그리고 제도적 및 법적 환경 등으로 인하여 발생할 수 있다. 지방자치단체의 경우, 중앙정부와 협력을 통해 문제를 해결하기보다는 중앙부처의 주도적 역할 또는 중앙부처의 예산부담을 기대 및 의존하는 경향이 존재하고 있다(행정안전부, 2012; 행정안전부, 2014). 또한 중앙정부에 비해 지방자치단체 내부 혹은 지방자치단체간 협업의 시행에 제약적인 요소가 존재하고 있는 동시에 실질적으로 이들의 협업이 지리적, 경제적, 사회적 요인에 의해 영향을 받고 있다(김윤권, 2014). 즉, 자율성과 독립성을 본질적으로 보유하는 지방자치단체의 특성으로 인하여, 외부 간섭 및 의사결정에 제약을 미치는 요인들을 회피하는 경향이 존재하고 있다. 따라서 지방자치단체 혹은 지방자치단체 소속 공무원은 중앙에 비해 협업에 대한 동기부여가 미약할 수 있고, 협업 참여 과정에 대해서 소극적인 입장을 견지할 가능성이 존재한다. 이에 더하여, 지방자치단체의 행정적, 지리적 등의 차이는 지방자치단체 상호간 이질성을 야기하여 지방자치단체간 협업에 영향을 미칠 수 있다(권자경·이홍재, 2010; Noble & Jones, 2006). 또한 협업의 중요성과 필요성이 강조되고 있음에도 불구하고 지방자치단체가 협업에 대한 관심이 저조하고 협업과 관련된 활동이 미흡한 상황이며(배준구, 2013), 상·하위 조직, 동일수준의 조직 그리고 조직구성원간 협업 능력에 대해 중앙공무원이 지방공무원에 비해 긍정적으로 인식하고 있는 경우도 존재하고 있다(김철우·윤건, 2019). 따라서 상대적으로 지방자치단체 공무원의 협업에 대한 인식이 중앙 공무원에 비해서 긍정적이지 않을 수 있으며 협업에 대한 참여 역시 소극적일 가능성이 있다. 이

러한 점을 감안한다면, 중앙공무원이 상대적으로 협업효과성과 이에 영향을 미치는 요인들에 대해 긍정적이라는 점을 가설로 제시할 수 있다.

- 4-1. 중앙공무원일수록 행정협업제도는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.
- 4-2. 중앙공무원일수록 행정협업제도는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.
- 4-3. 중앙공무원일수록 행정협업관리는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.
- 4-4. 중앙공무원일수록 행정협업관리는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.
- 4-5. 중앙공무원일수록 행정협업문화는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.
- 4-6. 중앙공무원일수록 행정협업문화는 행정협업에 참여하는 조직구성원의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.



〈그림 1〉 연구분석틀

한편 통제변수는 조직의 역량, 조직간 인사교류, 협업에 대한 만족, 협업의 성과평가 인식 그리고 성별과 직급으로 구성하였다. 협업과정에서 조직의 역량, 조직간 인사교류, 협업에 대한 조직구성원의 만족, 그리고 성과평가제도의 연계성 등은 협업의 성과 즉 협업의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 조직역량이 긍정적이고, 조직간 인사교류가 활발하며 협업의 과정 전반에 대해서 조직구성원이 만족하는 경우, 협업의 효과성 인식은 긍정적일 수 있다. 또한, 협업과 관련된 성과가 성과평가에 반영되는 경우, 협력효과성은 긍정적일 수 있다(박천오·주재현·진중순, 2012; 김윤권, 2014; 김정해, 2016; 김윤권·이경호, 2017).

## 2. 자료수집 방법과 변수측정 및 분석방법

본 연구는 한국행정연구원에서 생성한 “정부 조직관리의 협업행정에 관한 연구<sup>1)</sup>”(김윤권, 2014)를 분석자료로 활용하였다. 본 설문조사는 중앙정부와 지방자치단체 공무원들의 협업에 대한 동인, 협업 가능 분야, 협업에 대한 제약요인, 활성화 및 성공 요인 그리고 협업 관련 제도 및 운영에 관한 인식을 조사하고, 협업의 제약 및 활성화 요인을 분석하기 위해 시행되었다(김윤권, 2014). 조사대상은 중앙정부와 지방자치단체에 소속한 공무원 352명이며 조사지역은 전국으로, 조사기간은 2014년 9월 15일부터 2014년 10월 2일까지이다. 조사방법으로 우편, 방문, 이메일, 전화 설문조사를 활용하였고, 표본추출은 비확률표본추출법을 중앙 및 지방공무원을 대상으로 활용하였다.

표본 특성의 경우, 남성은 191명(55.36%), 여성은 154명(44.64%)이며 응답자 중에서 남성의 비율이 여성보다 높았다. 공무원 직급을 살펴보면, 4급 33명(6.38%), 5급 88명(25.51%), 6급 94명(27.25%), 7급 105명(30.43%), 8급 25명(7.25%), 9급 11명(3.19%)으로 조사대상 중에서 7급 공무원의 비율이 제일 높은 반면, 9급 공무원의 비율이 제일 낮은 것으로 분석되었다. 기관유형 즉, 공무원의 소속을 분석해보면 부, 처, 청, 실, 그리고 위원회에 근무하고 있는 중앙공무원과 광역 및 기초지방자치단체에 근무 중인 공무원을 대상으로 설문을 시행했는데, 부 91명(26.38%), 처 30명(8.70%), 청 44명(12.75%), 실 13명(3.77%), 위원회 44명(12.75%)으로 중앙공무원은 총 222명이 설문에 참여하였다. 지방공무원은 광역지방자치단체 66명(19.13%), 기초지방자치단체 57명(16.52%)으로 총 123명이 설문에 참여하였다. 마지막으로 직종의 경우를 살펴보면, 일반직(행정직, 기술직, 연구지도직) 313명(90.43%), 특정직 28명(8.12%), 별정직 1명(0.21%) 그리고 기타가 4명(1.16%)으로 분석되었다.

1) 본 연구는 한국행정연구원의 설문자료를 활용하였고(2014), 한국행정연구원의 연구자료 관리규칙에 의거하여 활용 허가를 받았습니다(2021).

〈표 3〉 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	
성별	남	191	55.36	
	여	154	44.64	
직급	고위공무원	0	0	
	3급	0	0	
	4급	22	6.38	
	5급	88	25.51	
	6급	94	27.25	
	7급	105	30.43	
	8급	25	7.25	
	9급	11	3.19	
	기관유형 (소속)	중앙	부	91
처			30	8.70
청			44	12.75
실			13	3.77
위원회			44	12.75
지방		광역지방자치단체	66	19.13
		기초지방자치단체	57	16.52
직종	일반직(행정직, 기술직, 연구지도직)	312	90.43	
	특정직	28	8.12	
	정무직	0	0	
	별정직	1	0.21	
	기타	4	1.16	

한편, 종속변수인 협업효과성은 직무만족과 조직성가로 구분하였고 독립변수도 협업제도, 협업관리, 협업문화로 구성하였는데, 각 변수들은 5점 척도를 활용하였다. 조절변수인 기관유형은 중앙공무원과 지방공무원으로 설정했는데 지방공무원은 광역 및 기초지방자치단체 소속 공무원으로 구성하였다. 통제변수의 경우 조직역량, 인사교류, 협업에 대한 만족, 협업 성과평가와 성별 및 직급으로 구성했다. 조직역량, 인사교류, 협업만족, 협업 성과평가는 5점 척도를 활용하였다. 성별은 남성은 1 여성은 0으로 설정하였고 직급은 고위공무원 1, 3급 2, 4급 3, 5급 4, 6급 5, 7급 6, 8급 7, 9급 8로 구성하였다.

5점 척도를 활용한 변수들에 대해 탐색적 요인분석과 주성분 분석을 시행하였다. 각 변수들의 아이겐 값은 모두 2 이상으로 확인되었고, 각 설문 문항의 요인적재량과 크론바하 알파 값은 모두 0.7 이상으로 확인되었다.

〈표 4〉 설문문의 구성 및 변수측정

변수	설문 항목	요인 적재량	α		
종속변수	직무만족	나는 내가 수행하는 직무에 대해 전반적으로 만족한다.	.8844	.7987	
		나는 업무를 통해서 새로운 지식과 기술을 배워 나간다.	.8237		
		나는 현재의 직장에서 근무하는 것에 만족한다.	.8328		
	조직성과	최근 우리 조직의 생산성은 향상되었다.	.8677		.8983
		우리 조직에 대한 고객들의 만족도는 높은 편이다.	.8407		
		최근 우리 조직은 업무처리과정 등 일하는 방식에 개선을 이루었다.	.9165		
	최근 우리 조직은 업무수행 등 조직 운영과정에서 비용절감을 이루었다.	.8747			
독립변수	협업제도	귀하 조직은 다수 부처 관련 업무 추진을 위한 협업 관련 법규, 규정, 절차 등을 두고 있습니까?	.8021	.8404	
		귀하 조직은 다른 조직과의 협업 추진에서 정보공유와 관련된 규정을 가지고 있습니까?	.9088		
		귀하 조직은 협업 과정에서의 갈등을 해결할 제도 (관련 규정, 매뉴얼 등)를 가지고 있습니까?	.8989		
	협업관리	귀하 조직은 조직 미션에 협업의 목적을 담고 있습니까?	.8025	.8248	
		귀하 조직은 조직간 협업을 위해 별도의 예산을 배정하십니까?	.8896		
		귀하 조직은 조직간 협업을 위해 ICT 등 관련 기술을 활용하십니까?	.8877		
협업문화	귀하 조직은 협업 참여자에게 필요한 권한을 부여하십니까?	.8206	.7533		
	귀하 조직은 협업 참여자에게 구체적인 역할과 책임을 설정하고 있습니까?	.8899			
	귀하 조직은 경쟁적 조직문화보다는 협업적 조직문화라고 보십니까?	.7576			
조절변수	기관유형	① 중앙공무원(부, 처, 청, 실, 위원회)=1 ② 지방공무원(광역 및 기초지방자치단체)=0	-	-	
통제변수	조직역량	우리 조직에서 수행하는 업무성과의 품질은 높은 편이다.	.8861	.8650	
		우리 조직은 성과목표에 대한 목표달성도가 높은 편이다.	.9214		
		우리 조직은 대·외의 업무처리를 신속하게 처리하는 편이다.	.8549		
	인사교류	귀하 조직은 조직간 협업에 특화된 인력을 (재)배치하십니까?	.7723	.7630	
		귀하 조직은 협업추진을 위해 인사교류를 실시하고 있습니까?	.8073		
		귀하 조직은 협업추진을 위해 유동정원제를 활용하고 있습니까?	.8886		
	협업만족	귀하 조직은 협업을 통해 의도한 목적을 달성하셨다고 보십니까?	.8967	.8500	
		귀하는 추진했던(하고 있는) 협업에 대해 전반적으로 만족하십니까?	.8992		
		귀하는 협업을 통해 우리 조직의 목적과 절차를 보다 잘 이해하셨다고 보십니까?	.8337		
	협업성과 평가	귀하 조직은 협업을 인센티브나, 승진, 능력 개발 등에 반영하고 있습니까?	.7893	.8420	
		귀하 조직은 협업추진 과정(노력)을 성과평가제도에 반영하고 있습니까?	.9202		
		귀하 조직은 협업추진 결과(성과)를 성과평가제도에 반영하고 있습니까?	.9134		
	성별	① 남=1, ② 여=0			
	직급	① 고위공무원=1, ② 3급=2, ③ 4급=3, ④ 5급=4, ⑤ 6급=5, ⑥ 7급=6, ⑦ 8급=7, ⑧ 9급=8			

## IV. 분석결과

### 1. 중앙공무원과 지방공무원의 집단간 인식 차이 분석

본 연구의 종속변수인 협력성과와 독립변수인 협업체도, 협업관리 그리고 협업효과성에 대한 중앙 및 지방공무원의 집단간 인식 차이를 비교하기 위해서 중앙공무원 222명, 지방공무원 123명에 대해 독립표본 t-test를 시행하였다. 종속변수인 협업효과성은 직무만족과 조직성과로 구분하여 분석을 시행하였다.

먼저 종속변수인 직무만족과 조직성과에 대한 중앙 및 지방공무원의 인식 차이를 살펴보면, 직무만족을 구성하는 세 가지 문항 전반적인 직무만족 정도, 새로운 지식과 기술에 대한 학습 정도 그리고 직장 근무에 대한 만족 정도는 중앙 및 지방공무원간 인식 차이가 부재한 것으로 분석되었다. 다만 각 문항의 평균값이 3점 이상을 상회하고 있어, 보통 이상의 직무만족에 대한 인식을 보이고 있었다. 이에 반해, 조직성과는 중앙 및 지방공무원간 유의한 인식 차이가 존재하고 있었다. 즉, 중앙 및 지방공무원은 조직 생산성, 고객만족도, 업무처리과정에 대한 개선 정도 그리고 비용 절감에 대해서 모두 3점에서 4점 사이의 응답을 보였는데, 지방공무원이 중앙공무원에 비해서 상대적으로 조직성과에 대해 긍정적으로 인식하고 있었다.

〈표 5〉 협업효과성(직무만족과 조직성과)에 대한 독립표본 t-test(중앙 222명, 지방 123명) 결과

변수	설문항목	구분	평균	표준편차	t	p	
협업 효과성	직무만족	나는 내가 수행하는 직무에 대해 전반적으로 만족한다.	중앙	3.60	.68	1.25	.21
			지방	3.69	.61		
		나는 업무를 통해서 새로운 지식과 기술을 배워 나간다.	중앙	3.69	.63	.35	.71
			지방	3.72	.61		
		나는 현재의 직장에서 근무하는 것에 만족한다.	중앙	3.58	.79	.65	.51
			지방	3.63	.66		
	조직성과	최근 우리 조직의 생산성은 향상되었다.	중앙	3.34	.84	2.59	.00
			지방	3.56	.71		
		우리 조직에 대한 고객들의 만족도는 높은 편이다.	중앙	3.24	.81	5.06	.00
			지방	3.65	.65		
		최근 우리 조직은 업무처리과정 등 일하는 방식에 개선을 이루었다.	중앙	3.21	.89	3.38	.00
			지방	3.51	.70		
최근 우리 조직은 업무수행 등 조직운영과정에서 비용절감을 이루었다.		중앙	3.15	.88	2.11	.03	
		지방	3.33	.64			

다음으로, 협업제도 설문 문항의 경우 중앙 및 지방공무원간 인식 차이가 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 협업제도는 협업관련 법규, 규정, 갈등해결을 위한 절차 등의 구비 정도, 정보공유 규정 구비 정도로 구성되어 있는데, 중앙공무원이 지방공무원에 비해 상대적으로 협업제도에 대해서 긍정적으로 인식하고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 특히, 지방공무원은 협업추진 과정에서 정보공유와 관련된 규정과 갈등을 해결할 수 있는 제도적 기제에 대해 부정적으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

〈표 6〉 협업제도에 대한 독립표본 t-test(중앙 222명, 지방 123명) 결과

변수	설문항목	구분	평균	표준편차	t	p
협업제도	귀하 조직은 다수 부처 관련 업무 추진을 위한 협업 관련 법규, 규정, 절차 등을 두고 있습니까?	중앙	3.40	.88	-3.24 **	.00
		지방	3.08	.82		
	귀하 조직은 다른 조직과의 협업 추진에서 정보공유와 관련된 규정을 가지고 있습니까?	중앙	3.17	.92	-3.01 **	.00
		지방	2.86	.81		
	귀하 조직은 협업 과정에서의 갈등을 해결할 제도(관련 규정, 매뉴얼 등)를 가지고 있습니까?	중앙	3.12	.94	-2.36 *	.01
		지방	2.89	.79		

협업관리는 조직미션에 대해서 협업 목적의 포함 정도, 협업예산 배정 만족도, 협업과정에서 ICT 활용 정도로 구성되었는데, 협업제도와 마찬가지로 지방공무원의 만족도가 중앙공무원에 비해 상대적으로 부정적이라는 점을 확인할 수 있었으며 이러한 인식 차이는 통계적으로 유의했다. 특히, 협업 예산의 배정 만족도, 협업에서 ICT의 활용은 지방공무원의 평균이 약 2점대로 부정적인 인식을 보이고 있는 것으로 분석되었다.

〈표 7〉 협업관리에 대한 독립표본 t-test(중앙 222명, 지방 123명) 결과

변수	설문항목	구분	평균	표준편차	t	p
협업관리	귀하 조직은 조직 미션에 협업의 목적을 담고 있습니까?	중앙	3.52	.83	-3.81 ***	.00
		지방	3.23	.76		
	귀하 조직은 조직간 협업을 위해 별도의 예산을 배정하십니까?	중앙	3.21	.94	-4.42 ***	.00
		지방	2.75	.86		
	귀하 조직은 조직간 협업을 위해 ICT 등 관련 기술을 활용하십니까?	중앙	3.35	1.02	-5.43 ***	.00
		지방	2.81	.80		

마지막으로 협업문화는 권한의 부여, 역할과 책임의 설정 그리고 협업적 조직문화에 대한 인식으로 구성하였는데, 협업적 조직문화에 대한 인식으로 중앙 및 지방공무원 모두 보통 정도로 인식하고 있었으며 인식의 차이는 부재한 것으로 분석되었다. 하지만 권한 부여 및 역할과 책임의 설정에 대한 인식

은 유의한 차이가 있는 것으로 분석이 되었는데, 각각에 대해서 중앙공무원이 상대적으로 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 확인되었다.

〈표 8〉 협업문화에 대한 독립표본 t-test(중앙 222명, 지방 123명) 결과

변수	설문항목	구분	평균	표준편차	t	p
협업 문화	귀하 조직은 협업 참여자에게 필요한 권한을 부여하십니까?	중앙	3.45	.78	-2.61**	.00
		지방	3.23	.72		
	귀하 조직은 협업 참여자에게 구체적인 역할과 책임을 설정하고 있습니까?	중앙	3.36	.72	-2.27**	.02
		지방	3.17	.76		
	귀하 조직은 경쟁적 조직문화보다는 협업적 조직문화라고 보십니까?	중앙	3.33	.90	-1.34	.18
		지방	3.20	.87		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 2. 상관관계 분석

각 변수간 상관관계를 분석한 결과, 종속변수인 직무만족과 조직성과는 통계적으로 유의한 (+)의 상관관계를 형성하고 있으며 상관계수가 약 0.6(p<.01)으로 다소 높은 상관관계를 형성하고 있는 것으로 분석되었다. 독립변수인 협업제도, 협업관리 그리고 협업문화는 직무만족과 조직성과에 대해서 통계적으로 유의수준 0.01에서 (+)의 상관관계를 형성하고 있는 것으로 분석되었다.

종속변수와 통제변수간 상관관계를 살펴보면, 직무만족은 기관유형을 제외한 통제변수 즉, 조직역량, 인사교류, 협업만족, 협업성과평가, 성별 그리고 직급이 유의한 상관관계(p<.01)를 형성하고 있었는데, 직급만 (-)의 상관관계를 형성하고 있었다. 조직성과의 경우, 직급이 통계적으로 유의한 상관관계가 부재했으며, 기관유형은 유의한 (-)의 상관관계(p<.01), 조직역량, 인사교류, 협업만족, 협업성과평가는 (+)의 상관관계(p<.01)를 형성하고 있었다.

독립변수와 조절변수간 상관관계의 경우, 협업제도, 협업관리, 협업문화 그리고 기관유형은 통계적으로 유의한 (+)의 상관관계(p<.01)를 보였다. 특히, 독립변수간 상관관계 즉, 협업제도, 협업관리, 협업문화는 변수간 유의한 (+)의 상관관계를 보이면서도 상관계수가 0.6과 0.7 사이로 도출되어 다소 높은 상관관계를 형성하고 있으므로 분산팽창계수(VIF)<sup>1)</sup>를 확인한 결과, 그 값이 10을 넘지 않으므로 다중공선성의 문제는 부재한 것으로 판단된다.

1) 각 변수의 분산팽창계수는 협업제도 2.86, 협업관리 3.53, 협업제도 2.86, 기관유형 1.34, 조직역량 1.24, 인사교류 3.74, 협업만족 2.27, 협업성과평가 2.59, 성별 1.11, 직급 1.24로 분석되었다.

통계변수는 성별과 인사교류, 조직역량과 직급간 상관관계가 통계적 유의성이 없는 것으로 확인되었다. 이와 반대로, 직급은 인사교류, 협업성과평가, 성별과 유의수준 0.05에서 (-)의 상관관계를 보였고, 협업만족과 유의수준 0.01에서 유의한 (-)의 상관관계를 보였다, 이에 더하여, 인사교류와 조직역량, 성별과 협업만족 그리고 성별과 협업성과 평가는 유의수준 0.05에서 유의한 (+)의 상관관계를 보였으며, 조직역량은 협업만족, 협업성과평가, 성별과 유의한 (+)의 상관관계(p<.01)를 보였으며, 인사교류는 협업만족과 협업성과평가, 협업만족은 협업성과평가와 유의한 (+)의 상관관계(p<.01)를 보였다.

〈표 9〉 중앙 및 지방공무원에 대한 변수간 상관관계

변수	직무만족	조직성과	협업제도	협업관리	협업문화	기관유형	조직역량	인사교류	협업만족	협업성과평가	성별	직급
직무만족	1											
조직성과	.6010 **	1										
협업제도	.3701 **	.4053 **	1									
협업관리	.2912 **	.3181 **	.6861 **	1								
협업문화	.2281 **	.2721 **	.6099 **	.6926 **	1							
기관유형	-.0474	-.1860 **	.1330 *	.2718 **	.1736 **	1						
조직역량	.6182 **	.7129 **	.2953 **	.1727 **	.2418 **	-.0917	1					
인사교류	.2565 **	.2250 **	.6073 **	.7897 **	.7507 **	.3265 **	.1268 *	1				
협업만족	.3288 **	.4271 **	.6411 **	.6485 **	.5869 **	.1239 *	.3473 **	.5789 **	1			
협업성과평가	.2762 **	.2753 **	.6413 **	.6767 **	.6858 **	.2121 **	.1667 **	.6972 **	.6206 **	1		
성별	.1598 **	.2528 **	.1609 **	.0946	.1405 **	-.0962	.2007 **	.0832	.1285 *	.1063 *	1	
직급	-.1767 **	-.0157	-.2088 **	-.1928 **	-.2047 **	-.3524 **	-.0717	-.1961 **	-.1085 *	-.1583 **	-.1847 **	1

\*p<.05, \*\*p<.01

### 3. OLS 회귀분석 결과

협업 활성화 요인이 협업효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해서, 협업제도, 협업관리 그리고 협업문화를 협업 활성화 요인으로 구성하여 독립변수로 설정하였다. 그리고 종속변수인 협업효과성의 경우, 조직구성원의 직무만족과 조직에 대한 성과로 설정하였다. 이에 더하여, 협업활성화 요인이 협업

효과성에 미치는 영향이 중앙 및 지방공무원 소속 여부 즉, 기관유형에 따라 발생하는 차이와 그 영향력을 비교하기 위한 노력의 일환으로, 기관유형을 조절변수로 설정하여 분석을 시행하였다.

회귀분석은 상호작용항을 제외한 직접효과와 포함한 조절효과로 구분하여 시행하였다. 종속변수 직무만족에 미치는 변수의 영향은 상호작용항을 미포함한 Model1과 포함한 Model2로 구분하였고, 조직성과에 미치는 영향은 상호작용항을 미포함한 Model3과 포함한 Model4로 구분하였다. Model1과 Model3은 협업활성화 요인이 직무만족과 조직성과 각각에 영향을 미치는 직접효과이며, Model2와 Model4는 기관유형이 상호작용항을 포함한 조절효과이다.

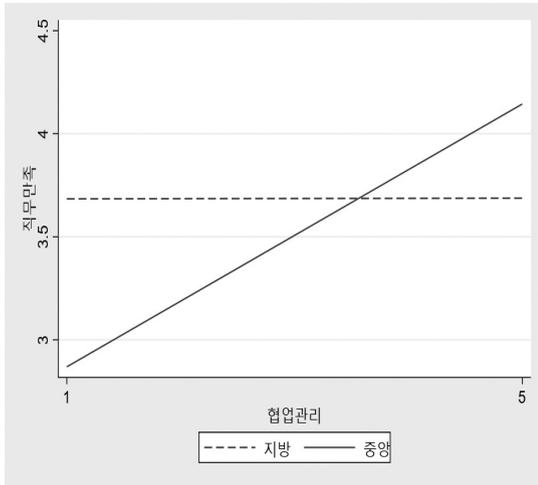
직접효과 및 조절효과 분석결과와 가설에 대한 지지 여부는 이하와 같다. 먼저, 협업제도는 직무만족과 조직성과에 (-)의 영향력을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 즉, 협업과 관련된 제도가 협업성과에 통계적으로 유의한 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 협업제도가 직무만족 및 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구가설과 배치되는 결과인데, 협업이 시행되는 과정에서 협업제도가 협업효과성에 오히려 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 협업과정에 활용되고 영향을 미치는 협업제도의 역할과 기능이 협업효과성에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 중앙 및 지방공무원이 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 점을 고려하여, 협업제도가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-1은 지지되지 못했으며, 협업제도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-2 역시 지지되지 못했다.

다음으로 협업관리는 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못했으나, 조직성과에 대해서 통계적으로 유의한 (+)의 영향을 미치고 있었다. 조직의 협업관리에 대한 조직구성원의 인식이 긍정적일수록 조직성과가 긍정적인 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과를 고려할 때 가설 2-1은 지지되지 못했으나 가설 2-2는 지지되었다. 협업문화의 경우, 협업제도와 마찬가지로 직무만족과 조직성과에 부정적인 영향을 미치고 있어 가설 3-1과 3-2는 지지되지 못했다. 즉, 협업문화에 대한 조직구성원의 인식이 직무만족과 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이 아니라, 오히려 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 한편, 연구가설로 설정되지는 않았으나 기관유형 변수의 경우, 직무만족과 조직성과에 통계적 유의한 영향을 미치고 있었는데, 이는 지방공무원일수록 직무만족과 조직성과에 대해 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

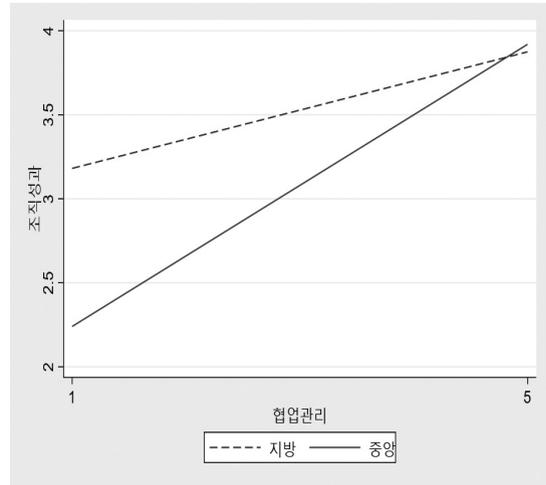
마지막으로 중앙공무원과 지방공무원 소속 여부 즉, 기관유형을 상호작용항으로 포함한 조절효과의 결과를 살펴보면, 협업제도와 협업문화에 대한 기관유형의 조절효과는 부재했다. 또한, 직접효과에서 협력제도와 협업문화의 직무만족 및 조직성과에 대한 통계적인 유의성이 존재했으나 조절효과 분석결과에서 부재했으며, 협업관리는 조직성과에 대한 통계적 유의성이 조절효과 분석결과에서 부재했다는 점을 확인할 수 있다. 이러한 점을 고려할 때, 협업제도와 협업문화에 대한 기관유형의 조절효과와 관련

된 가설들은 모두 지지되지 못했다. 다만, 협업관리가 조직구성원의 직무만족과 조직성과에 미치는 영향은 통계적인 유의성이 존재했는데, 중앙공무원일수록 협업관리가 직무만족과 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 이와 관련된 가설 4-3과 가설 4-4 역시 지지되었다.

한편, 통계적인 유의성이 존재한 협업관리와 협업효과성간 관계에서 기관유형 즉, 중앙 및 지방공무원 여부의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해서 그래프를 확인하면 다음과 같다. <그림 1>과 <그림 2>의 그래프로 표현하여 살펴보면, 먼저 직무만족의 경우 지방공무원은 중앙공무원보다 상대적으로 직무만족이 높지만, 협업관리의 변화에 따른 차이가 나타나지 않은 반면에 중앙공무원은 협업관리의 수준이 높아질수록 직무만족을 증가시킨 것으로 확인되었다. 즉 지방공무원보다 중앙공무원의 협업관리 수준이 높아짐에 따라 직무만족이 더욱 강화되고 있었다. 조직성과는 두 기관 유형 모두에서 협업관리의 수준이 높아질수록 조직성과가 높아지며, 이러한 관계는 지방공무원보다 중앙공무원의 협업관리 수준이 조직성과를 보다 더 가파르게 증가시키고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 즉 협업관리의 수준이 높아질수록 중앙에서 지방보다 조직성과가 향상되는 것으로 볼 수 있다.



<그림 2> 직무만족에 대한 기관유형의 조절효과



<그림 3> 조직성과에 대한 기관유형의 조절효과

통계변수는 조직역량은 직무만족과 조직성과에 통계적으로 유의한 (+)의 영향력을 미치고 있었으며, 인사교류와 협업성과평가는 직무만족에 통계적으로 유의한 (+)의 영향력을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 반면에 협업에 대한 만족은 조직성과와 성별은 (+)의 유의한 영향력을 조직성과에 미치고 있었고, 직급은 직무만족과 (-)에 영향을 미치고 있었다. 즉, 조직역량에 대한 긍정적 인식이 증가할수록 직무만족과 조직성과를 긍정적으로 인식하고 있으며, 인사교류와 협업성과평가에 대한 만족도가 높을

수록 직무에 대한 만족은 긍정적이었다. 또한 협업만족도가 높을수록 조직성과를 조직구성원이 긍정적으로 인식하고 있었고, 남성일수록 조직성과를 긍정적으로 인식하고 있으며, 직급이 높을수록 조직성과를 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

〈표 10〉 회귀분석 결과

구분	협업효과성							
	직무만족				조직성과			
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Coef. (S.E.)	β	Coef. (S.E.)	β	Coef. (S.E.)	β	Coef. (S.E.)	β
협업제도	-.176 (.049) ***	-.240	-.080 (.092)	-.109	-.121 (.052) **	-.132	-.015 (.099)	-.017
협업관리	.070 (.054)	.097	-.192 (.091) **	-.266	.158 (.057) ***	.177	-.016 (.098)	-.018
협업문화	.098 (.054) *	.113	.044 (.080)	.050	.113 (.057) **	.105	.041 (.087)	.038
기관유형 (ref.=지방 공무원)	-.142 (.055) ***	-.119	-.958 (.261) ***	-.803	-.260 (.058) ***	-.175	-.830 (.282) ***	-.561
협업제도* 기관유형	-	-	-.118 (.099)	-.347	-	-	-.128 (.107)	-.304
협업관리* 기관유형	-	-	.333 (.102) ***	1.020	-	-	.218 (.110) *	.539
협업문화* 기관유형	-	-	.047 (.103)	.142	-	-	.089 (.112)	.216
조직역량	.504 (.038) ***	.578	.497 (.038) ***	.570	.662 (.041) ***	.612	.657 (.041) ***	.607
인사교류	.135 (.060) **	.173	.139 (.059) **	.177	.019 (.064)	.019	.022 (.064)	.022
협업만족	-.030 (.051)	-.035	-.021 (.050)	-.024	.091 (.055) *	.086	.095 (.054) *	.089
협업성과평가	.082 (.047) *	.111	.101 (.048) **	.137	.039 (.050)	.042	.044 (.052)	.048
성별	-.010 (.048)	-.008	-.018 (.047)	-.016	.123 (.051) **	.086	.118 (.051) **	.082

직급	-.067 (.021) ***	-.137	-.066 (.021)	-.135	.018 (.023)	.031	.019 (.023)	.032
상수	1.692 (.218) ***	-	2.284 (.276) ***	-	-.009 (.232)	-	.047 (.298)	-
R2	.4654		.4922		.6066		.6151	
Adj R2	.4494		.4722		.5948		.5999	
F (sig.)	29.08***		24.68***		51.49***		40.68***	
N	345							

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

## V. 결론 및 행정협업에 대한 관리적 시사점

정책문제와 그 배경의 불확실성 및 복잡성의 증가 그리고 질적으로 다양한 행정수요에 대해서 효과적으로 대응하기 위한 노력의 일환으로 제시되고 있는 관리 및 정책추진 방식이 협업행정이다. 즉, 각 행정기관이 보유하고 있는 인적, 물적 그리고 정보적 자원 등이 제한적이기 때문에, 협업은 행정기관들이 직면하고 있는 현실적 한계와 정책문제 등을 극복할 수 있는 전략적인 대안으로 제시되고 있다(이재용·엄영호, 2021). 이와 같이 협업의 중요성과 필요성이 강조되고 있음에도 불구하고 협업에 참여하는 다양한 행정기관의 상이한 특성과 이로 인하여 형성된 기관간 칸막이의 문제는 복잡한 정책문제와 행정수요 등에 대응하는 과정에서 정부역량에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 작용되고 있다(김윤권·이경호, 2017). 따라서 협업의 필요성과 중요성이 강조되고 있는 현시점에서 협업과정에 참여한 각 행정기관들의 특수성과 이로 인하여 발생한 상이성을 관리하고 조정할 수 있는 기제가 필요하다. 즉, 협업이 행정기관의 자율적 참여에 의존하고 있으며 행정기관 내 부서들과 다르게 비협조인 기관에 대한 통제장치가 미흡하게 구축되어 있기 때문에(박천오, 2020), 협업을 활성화할 수 있는 요인들이 협업의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록, 제도적, 관리적, 문화적 접근이 필요하다.

본 연구의 분석결과를 반영한 협업행정에 대한 관리적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 협업과 관련한 제도 즉, 협업 관련 법규, 규정, 절차 등이 실질적으로 조직구성원의 직무만족과 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 제도의 적합성과 효과성을 제고할 필요가 있다. 협업제도가 협업에 참여하는 조직과 조직구성원에 실질적 및 형식적인 영향을 미치면서 행태를 제약하는 동시에 활성화하는 공식적

요인이기 때문에 협업에 과정에 적용할 수 있는 관련 제도의 도입과 관리 그리고 개선이 필요하다, 특히 협업제도가 협업을 형성하고 진행하는 과정에서 제약요인이 아닌 활성화 요인으로 작용될 수 있도록, 협업상황에 부합되고 협업과정에서 발생할 수 있는 불확실성과 갈등 등을 조정할 수 있는 기제로 활용할 필요가 있다.

다음으로, 협업과정에서 전략적인 협업관리가 필요하다. 조직의 미션에 협업의 목적을 포함하고, 협업을 위한 자원의 배분 그리고 ICT의 활용은 결과적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 상이한 조직문화, 조직목표, 조직정체성 그리고 협업에 대한 참여자간 이질적인 관점의 차이는 협업의 제약요인으로 작용할 수 있다. 따라서 협업의 과정에서 협업 참여자의 이질성을 극복하고 관리하여 궁극적으로 협업의 효과성을 향상하기 위한 전략적인 협업의 관리가 필요하다. 즉 협업의 관리에 대한 관리가 필요하다. 이를 위해서 조직의 미션에 협업과 관련된 목적을 포함하고 협업에 산의 합리적 분배가 요구된다. 특히, 예산이 공유자원의 특성을 내재하고 있기 때문에 예산을 확보하기 위해 발생하는 참여자간 갈등을 조정할 수 있는 관리적 기제가 필요하다. 마지막으로 조직간 협업의 과정에서 ICT의 전략적 활용이 필요하다. 최근 다양한 행정기관이 협업과정에서 ICT를 활용하고 있는데, ICT가 근본적으로 내재한 통신장애, 공문서 작성을 위한 형식적 활용 등에 한정되는 것이 아니라 정보를 공유하고 원활한 의사소통 등을 촉진할 수 있는 기제로 활용할 필요가 있다.

셋째, 참여자들에 대한 분권적인 권한의 부여, 그리고 명확한 역할과 책임을 설정하는 동시에 협업과정에 필요한 상호간 협업적인 조직문화의 형성이 필요하다. 협업에 참여하는 조직구성원의 자율성, 참여자간 이질성 등을 극복하기 위해서 상호 신뢰가 형성될 수 있는 협업적 조직문화가 조성될 필요가 있으며, 협업과정에서 일선 현장에 참여하는 구성원에게 현장의 문제를 해석하고 해결하기 위한 재량권과 모호한 역할보다는 구체적인 역할과 권한을 부여하여, 실질적으로 협업의 과정에서 발생한 문제와 협업을 통해 문제를 해결할 수 있도록 유도할 필요가 있다.

결과적으로 협업과 관련된 제도적, 관리적 그리고 문화적 요인이 협업의 효과성에 긍정적인 영향을 미치지 않는 경우, 오히려 협업의 장애 및 제약요인으로 활용될 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다. 이에 더하여, 협업의 참여자는 상황과 목적에 따라 다양할 수 있는데, 협업에 대한 참여자간 제도적, 관리적, 문화적 격차를 최소화해야 협업효과성이 창출될 수 있다. 따라서, 협업에 참여한 중앙 및 지방자치단체 공무원의 인식 차이를 고려한 협업의 제도 형성, 체계적이고 효과적인 협력 관리, 그리고 협력적 조직문화의 조성이 필요하다.

마지막으로, 중앙공무원이 지방공무원에 비해서 협업제도, 협업관리, 그리고 협업문화에 대해 상대적으로 긍정적인 인식을 보이고 있었으나, 지방자치단체 공무원 소속일수록 직무만족과 조직성과를 긍정적으로 인식하고 있었다. 이에 더하여, 중앙공무원일수록 협업관리는 직무만족과 조직성과에 부정적

인 영향을 미치고 있는 것으로 확인됨에 따라서, 중앙 및 지방공무원간 협업 활성화 요인과 협업효과성에 대한 인식, 그리고 협업활성화 요인이 협업활성화에 미치는 영향의 차이를 확인할 수 있었다. 따라서, 협업활성화와 협업효과성에 대한 협업주체간 인식의 차이는 중앙 및 지방공무원이 행정협업 활동을 시행하는 과정에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에, 인식의 차이가 최소화할 필요가 있다. 특히, 협업활성화 요인에 대한 지방공무원의 인식이 상대적으로 부정적이고, 중앙공무원일수록 협업관리가 협업효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 인식하고 있다는 점을 감안한다면, 지방공무원의 협업제도 및 협업관리의 형성 및 운영과정에 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하고 협업적 조직문화에 공감할 수 있도록 해야한다. 또한, 중앙공무원에 대한 협업관리 체계가 궁극적으로 직무만족과 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록, 조직 미션에 대한 협업목적의 반영, 합리적 자원의 배분 그리고 전략적인 ICT의 활용이 필요하다.

위와 같은 행정협업에 관한 관리적 시사점이 존재하고 있으나, 본 연구의 한계점 역시 존재하고 있다. 협업과정에 참여한 구성원들에 대한 인터뷰가 시행되지 못했고, 무엇보다도 협업의 활성화 요인이 실질적으로 협업의 효과성에 영향에 미치는지에 관한 측정과 분석을 설문에 의존하고 있다는 점이다. 따라서, 질적인 연구에 더하여, 협업 관련 제도, 관리, 그리고 문화적 요인이 행정기관의 협업효과성에 미치는 실증적인 연구가 추가적으로 시행될 필요가 있다. 또한, 한국행정연구원에서 생성한 2014년도 자료를 분석에 활용했는데, 협업에 대한 중앙 및 지방공무원의 인식과 입장이 현시점과 차이가 존재할 수 있다. 특히, 코로나 19가 창궐 이후 각 정부기관의 협업에 대한 필요성과 중요성이 강조됨에 따라서, 코로나 19 이후의 협업행정 형성과 전개 그리고 시행에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

## ■ 참고문헌 ■

- 고경훈·김건휘·이승중(2014). 『지방자치단체 칸막이 현상의 개선방안에 관한 연구』, 연구보고서, 507(단일호):1-147.
- 구주영·나태준(2018). “정부의 감염병 대응 메타거버넌스 분석: 2015 년 메르스 사태를 중심으로”, 『융합사회와 공공정책』, 12(3): 26-63.
- 구주영(2019). “인사관리가 공무원의 역량과 성과 인식에 미치는 영향: 기관유형의 조절효과를 중심으로”, 『지방정부연구』, 23(1), 53-82.
- 구주영(2021). “재난피해 지역주민과 재난관리 공무원의 재난관리 효과성 영향 요인에 관한 비교 연구”, 『한국공공관리학보』, 35(2), 225-254.

- 권자경·이홍재(2010). “지방자치단체간 파트너십이 조직학습 성과에 미치는 영향”, 『한국행정연구』, 19(4), 157-185.
- 김문중(2015). “협업과 조직신뢰성이 직무만족에 미치는 영향-고객지향성의 조절효과를 중심으로”, 『글로벌경영학회지』, 12(2): 69-95.
- 김성윤·이명진(2020). “조직 내부 커뮤니케이션이 협업성과와 조직효과성에 미치는 영향: 온라인 커뮤니케이션 협업도구의 조절효과를 중심으로”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 20(12), 498-518.
- 김영록(2013). “중앙부처 협업 실현을 위한 요인분석 및 시사점”, 『한국정책학회 동계학술발표논문집』, 2013, 159-176.
- 김영록(2014). “사례분석을 통한 협업추진 표준절차 개발 및 적용”, 『현대사회와 행정』, 24(1): 119-144.
- 김영주·문명재(2015). “재난관리 조직의 협력수준과 조직효과성에 관한 연구”, 『행정논총』, 53(3): 83-116.
- 김윤권(2014). 『정부 조직관리의 협업행정에 관한 연구』, 기본연구과제, 2014, 1-551.
- 김윤권·이경호(2017). “협업행정의 성과에 미치는 영향요인에 관한 연구”, 『한국행정학보』, 51(2): 123-155.
- 김윤권·오시영(2020). “조직 칸막이 형성요인과 극복 방안에 관한 연구”, 『한국조직학회보』, 17(3), 33-67.
- 김윤권·오시영(2021). “난제해결을 위한 협업적 조직관리에 관한 연구”, 『한국조직학회보』, 18(3), 105-139.
- 김윤권(2021). “협업행정의 동인과 제약에 관한 이론적 연구”, 『한국행정학보』, 55(3), 59-94.
- 김정해(2016). 『협업 지향적 조직 운영을 위한 제도 개선 방안 마련 연구』, 기본연구과제, 2016, 1-291.
- 김철우·윤건(2019). “공무원 전문성과 개인과 조직 성과에 관한 실증연구: 중앙과 지방의 재난안전관리 분야 공무원을 중심으로”, 『한국지역개발학회지』, 31(4): 281-305.
- 박민영·장영철(2016). “문화콘텐츠 기업구성원의 협력문화에 미치는 감성 리더십과 진성 리더십의 영향력: 임파워먼트와 불안정성, 직무열의의 매개효과를 중심으로”, 『대한경영학회지』, 29(9), 1543-1577.
- 박정호(2016). “개인의 협업태도에 대한 탐색적 연구: 협업경험 및 공공봉사동기를 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 15(4), 141-169.
- 박천오·주재현·진종순(2012). “우리나라 융합행정의 정책방향과 추진방안에 관한 연구”, 『행정논총』, 50(2): 35-64.
- 박천오(2020). 『한국관료제』, 파주: 법문사.

- 박천오·주재현·진중순(2012). “우리나라 융합행정의 발전 가능성과 방향에 관한 탐색적 연구”, 『한국정책과학학회보』, 16(2): 85-112.
- 박치성·백두산·정창호(2018). “사악한 문제 해결 전략으로서 협업에 대한 탐색적 연구: 박근혜 정부의 협업 사례를 중심으로”, 『한국조직학회보』, 15(2), 83-113.
- 배응환(2016). “협업행정의 실증분석: 님비사업의사결정의 성공요인”, 『한국행정연구』, 25(3), 91-128.
- 배준구(2013). “국민행복시대의 지방정부 구현: 협업 활성화를 중심으로”. 『지방행정연구』, 27(2): 27-46.
- 법제처(2021). 『행정절차법』.
- 법제처(2021). 『행정 효율과 협업 촉진에 관한 규정』.
- 석창호(2013). 한국경찰의 융합행정현황과 발전방안. 『한국공안행정학회보』, 22(3), 179-216.
- 신영진(2014). “주요 국가의 협업행정사례를 통한 정부-민간 협업서비스 과제 제언”, 『한국미래행정학회보』, 3(2): 117-142.
- 오세덕·이명재·강제상·임영제(2018). 『조직행태론』, 서울: 윤성사.
- 오철호·고숙희(2012). “협력적 거버넌스 구축 및 운영에 관한 연구: 출소예정자의 취업·창업지원 융합 행정을 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 22(4), 27-49.
- 이선우. (2012). “지방정부 공무원의 행정가로서의 필요역량 및 실행에 관한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 11(3), 1-30.
- 이윤식(2007). “우리나라에 있어서 성과관리를 위한 평가의 개선방안에 관한 연구: 중앙부처 사례를 중심으로”, 『정책분석평가학회보』, 17(3), 1-32.
- 이경호·류은영·류은숙(2016). “PLS 구조방정식모형을 활용한 조직 내 협업의 영향요인에 관한 연구: 소방행정조직을 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 15(3), 25-46.
- 이재용·김대욱·엄영호(2020). 『지방자치단체 협업행정 유형분석 및 협업모델 신규 발굴』, 한국지방행정연구원 정책연구과제, 2020, 1-167.
- 이재용·엄영호(2021). “협업행정 개념 재정립 및 유형화에 관한 연구”, 『지방행정연구』, 35(1), 31-58.
- 이재호(2013). 『스마트 행정효율성 평가지표 개발』, 한국행정연구원.
- 이종현·한경석(2012). “행정기관의 효율적인 협업시스템 도입 필요성에 관한 연구”, 『한국정책과학학회보』, 16(1), 73-95.
- 이향수·이성훈(2016). “공공부문에서의 협업이 업무성과에 미치는 영향에 대한 연구”, 『디지털융복합연구』, 14(3), 35-43.
- 이환범·김경대(2018). “광역자치단체의 협업지향적 조직관리가 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 비전공유 조절효과를 중심으로”, 『한국지방자치연구』, 20(3), 121-142.

- 임상규·정철현(2012). “성과에 대한 중앙정부와 지방정부 공무원의 인식의 차이에 대한 연구”, 『한국행정연구』, 21(3), 203-236.
- 전향욱·현병환(2016). “기업 간 협업 활성화 방안에 대한 연구: 리더십과 흡수역량을 중심으로”. 『한국산학기술학회 논문지』, 17(10), 189-198.
- 정정길·이시원·최종원·정준금·권혁주·김성수·문명재·정광호(2020). 『정책학원론』, 서울: 대명출판사.
- 조경훈·이선우. (2018). “공무원 공직가치 요인에 대한 실증 연구: 지방공무원과 중앙공무원의 비교를 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 17(2), 143-165.
- 진중순(2013). “공공부문 융합행정의 성공요인에 관한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 12(1), 117-146.
- 진중순·김기형·조태준·임재진·김정인(2016). 『조직행태론: 사람, 관리, 그리고 행정』, 서울: 대영문화사.
- 채경진·임학순(2013). “문화정책 분야 협업의 성공 요인이 성과에 미치는 영향”. 『문화정책논총』, 27(2), 9-28.
- 하연섭·나태준·문명재·배현희·양재진·엄태호·유상엽·이삼열·이정욱·이종수·장용석·정철현·정현주·조운직·최영준·홍순만(2019). 『한국사회와 한국행정: 새로운 도전과 정부의 역할』, 서울: 다산출판사.
- 행정안전부(2012). 『기관 간 자율적 협력체계 활성화를 위한 융합행정가이드』.
- 행정안전부(2014). 『칸막이 없는 유능한 정부구현을 위한 협업행정 매뉴얼』.
- 행정안전부(2021). 『반갑다, 협업』.
- 황성원(2012). “보상유형에 따른 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 기초자치단체 공무원을 중심으로”, 『현대사회와 행정』, 22(3), 113-137.
- Alvesson, M.(2012). *Understanding organizational culture*, Sage.
- Bardach, E.(1998). *Getting agencies to work together: The practice and theory of managerial craftsmanship*, Brookings Institution Press.
- Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee, C., & Moran, L.(2003). “The ten principles of collaborative organizations”, *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 51-63.
- Bloomfield, P.(2006). “The challenging business of long-term public-private partnerships: Reflections on local experience”. *Public administration review*, 66(3), 400-411.
- Bovaird, T., & Loeffler, E.(2015). *Co-producing Public Services with Users, Communities, and the Third Sector*. Handbook of Public Administration, 235-250.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M.(2009). “Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits”, *Journal of product innovation management*,

- 26(2), 123–138.
- Himmelman, A. T.(2002). *Collaboration for a Change: Definitions, decision-making models, roles, and collaboration process guide*. Himmelman Consulting, Minnieapolis.
- Lai, E. R.(2011). *Collaboration: A Literature Review*. Pearson.
- Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D.(1976). “An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency”, *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701.
- O’Flynn, J.(2008). *Elusive appeal or aspirational ideal? The rhetoric and reality of the ‘collaborative turn’ in public policy*. In O’Flynn, J. & Wanna, J. (2008). *Collaborative Governance: A new era of public policy in Australia?* Commonwealth of Australia, ANU ePress.
- O’leary, R., & Vij, N.(2012). “Collaborative public management: Where have we been and where are we going?”, *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507–522.
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G.(2005). “Supply chain collaboration: what’s happening?”, *The international journal of logistics management*.
- Naff, K. C. & Crum, J.(1999). “Working for America: Does public service motivation make a difference?”, *Review of Public Personnel Administration*, 19(4): 5–16.
- Newcomer, K. E.(2001). *Measuring Government Performance*. In K. T. Liou(Eds.),
- Noble, G. & Jones, R.(2006). *The Role of Boundary-SpanningManager in the Establishment of Public-Private Partnerships*. *Public Administration*, 84(4): 891–917. *Handbook of Public Management Practice and Reform*(pp. 321–348). New York: Marcel Dekker AG.
- Page, S.(2003). “Entrepreneurial strategies for managing interagency collaboration”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 311–339.
- Poister, T. H.(2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G.(2014). *Understanding and Managing Public Organizaitons*(5 Ed.). San Fancisco, CA: Jossey-Bass.
- Rhodes, R. A.(2000). *Governance and public administration*. *Debating governance*, 5490.
- Spector, P. E.(1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). "Collaboration processes: Inside the black box", *Public administration review*, 66, 20-32.

Yehuda, G. (2009). *What it takes to foster a culture of collaboration*. Forrester.

---

원 고 접 수 일 | 2022년 1월 10일  
1차심사완료일 | 2022년 2월 8일  
2차심사완료일 | 2022년 2월 18일  
최종원고채택일 | 2022년 2월 20일

윤선일 sunil@yonsei.ac.kr

한성대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 연세대학교 행정학과 박사과정에 재학중이다. 주요 관심분야는 조직행태와 조직이론, 사회적 가치와 노동정책 등이며, 주요논문으로는 “사회문제 해결을 위한 증세 태도와 사회문제 해결 조직에 대한 투자의 결정요인(2020)”, “변혁적 및 거래적 리더십이 팀 워크에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로(2021)”, “조직시민행동의 영향요인 분석: 공공봉사동기와 조직 내 의사소통을 중심으로(2021)” 등이 있다.

이규민 lkm94@naver.com

2021년부터 연세대학교 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심 분야는 공공관리, 네트워크, 조직이론 등이 있으며, “효과적인 통일정책기능 수행을 위한 통일부 조직개편에 관한 소고(2019)”를 발표하였다.

구주영 9joo0@yonsei.ac.kr

2017년 연세대학교 행정학사, 2019년 연세대 행정학석사를 취득하고, 2022년 현재 연세대학교 박사과정을 수료하였다. 주요논문으로, “조직문화와 직무몰입이 재난안전관리 분야 공무원의 성과에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로(2020)”, “성과관리와 참여적 의사결정이 조직구성원의 성과와 조직몰입에 미치는 영향: 조직내부 신뢰유형의 조절효과를 중심으로(2020)”, “지방행정기관의 재난관리 역량이 자연재난의 피해 경감에 미치는 영향-광역시와 도의 비교를 중심으로(2021)” 등이 있다. 주요 관심분야는 인사행정, 성과관리, 재난관리, 지방정부이다.