

## 지역경제 활성화를 위한 혁신 중개조직 협업방안 : 용인시 중심으로

### Collaboration of Innovation Intermediary Organizations for Regional Economic Revitalization : Focused on Yong-in area

윤재만<sup>1</sup>, 신정화<sup>2</sup>, 장봉임<sup>3\*</sup>

Jae-Man Yoon<sup>1</sup>, Jeong-Hwa Shin<sup>2</sup>, Bong-Im Jang<sup>3\*</sup>

#### 요약

본 연구는 용인시 지역경제 활성화를 위해 운영되고 있는 혁신 중개조직인 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터 간 협업에 관한 연구이다. 연구결과 3개 혁신 중개조직을 관리하는 정부부서는 다르지만, 설립근거와 목적은 지역경제 활성화와 일자리 창출이라는 공동의 목표와 기능을 확인하였다. 혁신 중개조직 간 입지요인의 접근성이 좋으며, 조직의 목적, 기능, 지원 분야가 상호 협업을 추진하여 높은 수준의 목표와 성과를 달성할 수 있다는 것을 확인하였다. 협업을 통한 목표 달성과 성과 창출을 위해서는 공동의 목표의 범위와 수준을 단계적으로 높여서 협업의 유형을 네트워크 단계에서 협업단계로 높여야 하고, 협업의 생애주기 단계별 진행 과정에서 실무자 간 호혜와 신뢰를 기반으로 상호 간 협업체계를 통해 진행해야 한다. 또한, 협업을 통해 목표 달성과 성과 창출을 위해서는 협업에 참여하는 실무자에게 협업참여에 대한 제도적인 지원장치가 마련되어야 협업 목표 달성과 성과 창출을 위한 동기부여가 될 수 있다.

핵심어 : 혁신중개자, 협업, 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터

#### Abstract

This study is a study on collaboration between Social Economy Support Center, Urban Regeneration Support Center, and Village Community Support Center, which are intermediaries operated to revitalize the local economy in Yong-in area. As a result of the study, the government departments managing the three Intermediaries were different, but the basis and purpose of establishment were to confirm the common goals and functions of revitalizing the local economy and creating jobs. It is confirmed that the accessibility of location factors between intermediaries are good, and that can achieve high levels of performance by promoting mutual cooperation. In order to achieve goals and create results through collaboration, the scope and level of common goals should be raised step by step from network to collaboration stage, and in the

1 Sejong Center for Creative Economy & Innovation, Sejong, Korea [Senior Researcher]

e-mail: jaemanyoon@naver.com

2 Singal-dong Urban Regeneration Support Centers, yongin, Korea [Director of the center]

e-mail: as109@korea.kr

3 Industry Professional Practice Center, Pai Chai University [Senior Researcher]

e-mail: jjang@pcu.ac.kr (Corresponding author)

Received(June 30, 2022), Review Result(1st: July 16, 2022), Accepted(August 12, 2022), Published(August 31, 2022)



© 2022 The Authors. Published by NCIS.

This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

process of progressing from life cycle of collaboration, it should be conducted through mutual cooperation system based on the basis of mutual benefit and trust. In addition, in order to achieve goals and create results through collaboration, institutional support devices for collaboration participation must be prepared for working-level officials participating in the collaboration to motivate them to achieve goals and create results.

Keyword : Innovation intermediaries, collaboration, social economy support center, urban regeneration support center, village community support center

## 1. 서론

코로나19와 같은 외부 경제충격으로 인한 지역경제의 침체로 실업, 일자리 문제 등 사회적 문제가 지속해서 발생하고 있으며, 정부는 이러한 지역의 사회문제를 해결하기 위해 부처 간 협업정책을 추진하고 있다 [1]. 이처럼, 현재의 지역경제는 국내외 경제요인에 영향을 받고 있으며, 지역경제의 발전 과정에서 상호 간 이해가 복잡하게 연결되어 있어 다양한 사회적 요구가 발생하고 있다. 이러한 사회적 요구를 해결하기 위해서는 과거 특정 기관이 단독으로 추진하여 해결방안을 제시할 수 있었지만, 최근 기관(업) 간 협업을 통해 기능과 역할을 융합하여 사회문제 해결방안을 제시하고 있다는 점에서 협업의 중요성이 높아지고 있다. 본 연구는 지역경제 활성화를 위해 작동하고 있는 지역의 혁신 중개조직 간의 협업으로 사회문제 해결이 가능하다는 관점에서 접근하였으며, 지역사회의 경제생태계는 유기적이고 공생적 특성이 있으므로 개별 독립체에서 얻는 힘보다 협업을 통한 해결방안을 제시할 수 있는가? 라는 질문과 함께 출발하였다.

본 연구는 지역경제 활성화, 일자리 문제, 주민 삶의 질 향상을 위해 운영되고 있는 용인시 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터를 연구대상으로 선택하였으며, 3개 센터를 연구대상으로 선택한 이유는 다음과 같다. 첫째, 센터 간 협업을 효율적으로 추진할 수 있는 물리적 입지 접근성이 좋다. 둘째, 센터별 기능, 역할 차이가 있으나, 용인시 지역사회 및 경제발전 방향에서의 공동목표가 있다. 셋째, 센터별 기능과 역할을 연계하여 공동사업을 추진할 수 있다는 협업접점이 있다. 연구의 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 협업이론 선행연구를 통해 확인한 이론을 적용하여 협업 프레임워크를 설계하여 용인시 혁신 중개조직 간 협업방안을 제시하였다. 둘째, 협업체계의 적정성을 검토하기 위해 사례조사를 통해 비교·분석하였다. 셋째, 관계자 인터뷰를 진행하여 협업 프레임워크의 내용을 보완하여 정책적·실무적 시사점을 제시하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 창업생태계, 산업생태계, 지역생태계

영국의 텐슬리(1935)에 의해 생태계(Ecosystem)라는 용어가 최초로 사용되었으며, 생태계 이론은

생산자와 소비자 간 선순환 메커니즘으로 설명할 수 있다. 창업생태계는 제도적 환경, 소비시장으로 구분할 수 있으며, 제도적 환경은 창업생태계가 활성화될 수 있도록 촉매 역할을 하는 인프라, 지원정책, 문화 등을 포함한다. 정부는 창업생태계를 창업자·대학 등 창업지원 기관과 투자자 등의 유기적 상호작용으로 창업이 지속해서 활성화가 될 수 있는 환경으로 정의하였다.

산업생태계는 2008년 글로벌 금융위기 이후 시장경제 체제에 대한 패러다임 변화로 확대되었으며, 세계 경제의 불확실성, 양극화로 인한 성장과 분배, 경쟁과 협력, 효율성과 분배 차이 등 상호 대립적 가치와 전략을 선순환적 구조로 전환하여 공생적 패러다임의 산업생태계로 정의한다 [2].

지역생태계는 특정 지역 내에서 기업의 재화와 서비스가 기획·생산·유통·판매되는 과정에서 조성되는 이해관계자로 형성되며, 기업의 사회적 가치 지향성을 유지·확산할 수 있는 주체들이 연결되어 상호작용하는 시스템으로 정의할 수 있다. 또한 지역의 취약계층 일자리, 지역 문제 해결 등 지역 주체를 중심으로 지원하는 공공기관 또는 제3섹터 영역 등 사회적 관계를 근간으로 사회적 경제기업, 지역기업, 소비자, 중간지원조직, 공공기관 등 지역 주체들의 상호작용으로 창출된다 [3].

## 2.2 혁신중개인, 협업

혁신중개인은 기술혁신 과정에서의 상호작용으로 주요 목적을 달성하고 혁신을 조성하는 임무를 수행한다. 암묵적·명시적 지식을 활용하여 다양한 이해관계자 및 주체와 의사소통과 상호작용 임무를 수행하는 것으로 일반 중개인과 구별할 수 있으며, 둘 이상의 당사자 간의 혁신과정에서 대리인(agents) 또는 중개인(brokers) 역할을 하는 조직 또는 기관으로 정의한다 [4].

협업은 “모두 일하는”, “협력하는 것”이라는 사전적 의미가 있으며(Wikipedia), 상호 간의 공통목표를 달성하기 위해 지속적인 소통과 협의를 한다. 즉, 협업은 타 조직과 경쟁하는 것이 아닌, 각자가 보유하고 있는 자원을 활용하여 협력 관계를 조성함으로써 단독 역량만으로 달성하기 어려운 목표를 협업을 통해 달성하는 것으로 정의한다 [5].

## 2.3 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터

사회적 경제는 18세기 산업혁명으로 인한 노동자, 농민, 소비자가 경제적·문화적 위기를 지역사회 구성원 간의 협업으로 재화와 용역의 생산과 판매를 통해 가치를 창출하는 민간분야의 경제적 활동이다 [6]. 사회적 경제 중간지원조직은 사회적 경제 육성 및 활성화를 근거로 정부 정책을 시장에 전달하기 위한 수단으로 설립되었다.

도시재생은 인구감소, 주거환경 노후화 등으로 쇠퇴하는 도시가 보유하고 있는 지역 역량을 강화하여 새로운 기능을 창출하고 경제적·사회적·물리적·환경적으로 활성화하는 것이다 [7]. 도시재생 지원센터는 도시재생 거버넌스의 핵심조직으로 도시재생사업 계획수립, 시행·운영, 교육프로그램

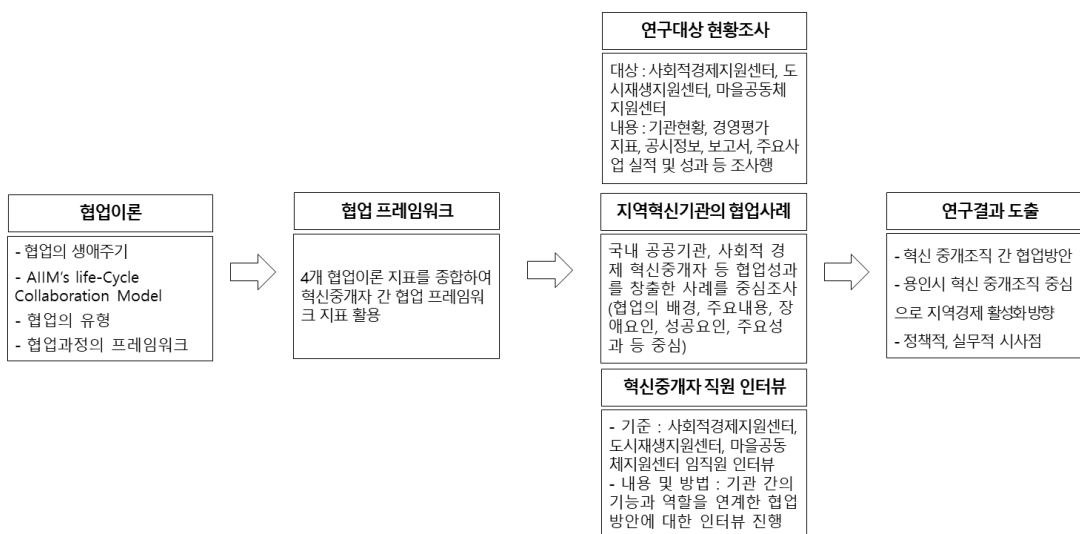
등의 기능을 수행하는 조직이며, 도시재생사업이 주민참여 중심, 수요기반 맞춤형 사업으로 진행되어 도시재생 중간지원조직의 역할과 기능을 수행하여 지역의 기업성장에 영향을 미친다 [8].

마을공동체는 인간의 사회적 기본요건을 충족할 수 있는 최소 단위로서 지역성을 가지고 있으며, 집단적 가치를 공유할 수 있는 공간으로 사회적 융합과 규범적 구조가 생산하는 영역으로 거주민들의 생활, 육아 등 생존활동을 해결하고 소통하는 장소와 공간으로 정의하고 있다 [9]. 2000년 이후 중앙정부와 광역시도 단위에서 읍면동과 마을 단위를 중심으로 마을공동체 사업이 활발하게 진행되었으며, 마을공동체 지원센터와 같은 중간지원조직의 역할이 강조되고 있다. 특히 마을공동체사업은 행정, 교육, 네트워크 측면에서 그 기능과 역할을 수행하여야 성과를 높일 수 있다.

### 3. 연구 분석의 틀 및 연구방법

#### 3.1 연구 분석의 틀

본 연구는 지역의 일자리 문제, 불평등, 빈곤 문제 등 사회적 문제 해결과 지역경제 활성화를 위해 혁신중개자 기능을 수행하고 있는 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터를 대상으로 협업체계 조성방안을 제시하고자 한다. 협업체계를 기반으로 한 지역경제 생태계 활성화 모형 제시를 위한 연구 분석의 틀은 [그림 1]과 같다.

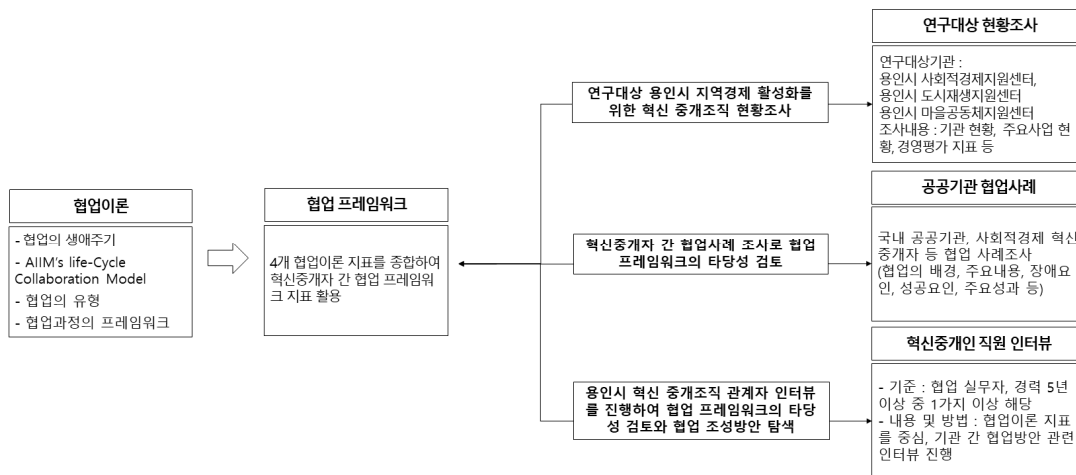


[그림 1] 연구 분석의 틀

[Fig. 1] Research Analysis Framework

### 3.2 연구 분석의 단위

본 연구의 분석단위는 협업이론에서 제시한 협업지표를 기반으로 접근하였으며 윤재만·최종인의 연구를 기반으로 4개 협업이론을 통합한 프레임워크를 적용하였다. 이를 통해 정리된 연구 분석 방법은 [그림 2]와 같다. 세부내용을 살펴보면, 첫째, Himmelman은 네트워킹, 코디네이팅, 협력, 협업의 4단계로 구분하였으며, 혁신중개인 간의 협업유형을 공동목표의 수준에 따라 결정하는 요인으로 접근하였다 [10]. 둘째, Tellioğlu이 제시한 시작, 형성, 운영, 해제 등을 협업 프레임워크의 기준으로 설정하였다 [11]. 셋째, AIIM's Life Cycle Collaboration Model에서 제시된 인지, 동기, 자기동기화, 참여, 조정, 호혜, 반영, 약속 등의 8단계로 분석하였다 [12]. 넷째, 이향수·이성훈이 제시한 협업을 위한 목표공유와 지원 등으로 분석하였다. 위의 협업이론별 지표의 타당성과 정확성을 검증하기 위해 공공기관 협업 사례, 혁신중개자 관계자 인터뷰, 연구대상의 혁신 중개조직 현황조사 등을 종합하여 검토하였다 [13].



[그림 2] 연구 분석의 방법

[Fig. 2] Research Analysis Method

## 4. 사례연구

### 4.1 공공기관 협업 사례

공공기관 협업 사례의 주요 내용은 [표 1]과 같다. 첫째, 협업에 참여하는 공공기관의 고유 기능과 역할에서 상호 간 공동의 목표를 설정하여 협업을 추진하기 위한 명분을 확보하였다. 둘째, 상

호 간 공통목표 달성을 위해 협업사업 운영 과정에서 필요한 자원을 참여 기관의 보유자원을 투입하여 추진하였다. 셋째, 협업의 장애 요인이 될 수 있는 낮은 관심도, 인력과 예산 등을 해결하기 위해 협업 시작단계에서 정부의 정책과 조직목표에 부합한 협업 내용과 방향을 기획하여 실무자 간 신뢰 관계를 형성한 후 장애 요인을 극복하여 추진하였다.

[표 1] 공공기관 협업 사례

[Table 1] Case of Public Institution Collaboration

참여 기관	한국에너지공단 산업단지관리공단	한국수자원공사 한국관광공사	대한무역투자진흥공사 대·중소기업협력재단	국민체육진흥공단 한국보건복지정보개발원
협업 사업	한국에너지공단의 에너지 효율화 사업	한국수자원공사의 친수공간 활성화 사업	대·중소 해외 동반 진출 지원	스포츠강좌 수혜 자격 원스톱 확인 서비스
배경 동기	에너지공단의 사업(에너지 효율화)이 산업단지 관리공단의 사업에 사업 목표와 부합 ※생태산업단지 사업	국내지역 관광 인프라의 높은 수요로 인해, 국민수요에 대응하기 위한 수변 지역 중심 관광 활성화 사업추진	국내 중소기업 대상으로 해외 진출 확대를 추진하기 위한 코트라의 의지도 기업의 수요기반 사업추진	공단은 스포츠 강좌이용권 관련하여 고객불편을 인지하게 되었고, 복지정보를 연계하여 불편 최소화 인지함
주요 내용	산업단지 에너지 소비 현황 진단을 통해 여수·다산 산업단지가 협업의 대상 사업으로 선정	수자원 공사는 수변지역의 개발·관리 등 담당하며, 관광·문화 콘텐츠 공급 및 제공을 위해 한국관광공사와 추진	대기업 해외 유통 플랫폼 연계 중소기업 해외 진출 지원과, 해외대형 한류 행사를 통한 중소기업 해외 동반 진출사업	기관별 정보연계, 각 기관의 역할, 소통방법 등을 논의하여 기관 간 스포츠강좌 정보연계 협업 추진
장애 요인	협업에 대한 낮은 관심으로 조직 차원에서 협업 추진에 어려움이 있음	인력 편성의 어려움과 소통, 추가적인 지원의 부재로 인해 예산을 위한 경비 지원도 부재	공사·재단·대기업 간 예산부담, 공사와 한국무역보험공사와의 구매자 정보 공유문제 등	국가 행정망 안전성 문제 제기, 예산확보, 정보망연계 개인정보 보호를 위한 법 개정 필요
성공 요인	두 기관의 협업의 목적과 비전을 명확하게 공유	협업사업의 주요 내용이 관광 경쟁력 확보와 활성화라는 정부 정책목표와 관련됨	공동의 목적을 공유, 참여 기관 상호 이해를 통한 성과공유 자세, 협업 담당자의 사명감	기관 담당자의 관심과 기관 간 목표공유 협업조직 간 소통 지원기관장의 리더십
주요 성과	산업단지 내 부생가스 재 활용 및 잉여스팀 등 시설구축으로 연간 약 1,000억 원 전기요금 절감	20개 수변 문화관, 33개 댐, 사회호, 아라뱃길 등 수변 관광 인프라 조성, 방문객 증가, 만족도 향상	541개 해외 구매자 상담으로 2억 900만 달러 상당액 기록, 785개 중소기업 참가	보조금 투명성 편의성 향상 행정 효율성 증가 지역경제 활성화

※ 자료 : 조세재정연구원(2016), 공공기관 협업 사례 (윤재만·최종인(2022) 자료정리 인용)

## 4.2 세종시 혁신 중개조직 관계자 인터뷰

윤재만·최종인의 연구에서 세종지역 창조경제혁신센터와 테크노파크의 공통 목표가 세종지역 신산업(스마트시티, 자율주행차)분야 산업육성이라는 것을 확인하였으며 [14], 두 조직의 목표와 비전, 주요 사업 및 네트워크 간 협업체계 중심의 공통 추진 영역을 사례조사를 통해 분석하였다. 두 기관의 관계자를 대상으로 한 인터뷰 내용을 살펴보면, 첫째, 협업을 위해서는 상호 간 공통의 목표를 설정하여 공식적 명분을 확보하는 것이 중요하고 협업의 범위와 수준은 기관장의 의지, 실무자 간의 상호 신뢰가 중요함을 확인하였다. 둘째, 협업의 장애 요인은 협업 초기 상호 간 낮은 신뢰성

과 협업 추진을 위한 정보공개에 관한 내부규정으로 실무자가 부담을 느끼고 있다는 점이다. 셋째, 협업을 통한 목표 달성 및 성과에 대한 실무자의 심리적 부담완화와 협업 후 높은 수준의 협력 관계 형성으로 상호 간 지식을 공유하고 흡수할 수 있다는 것이다. 마지막으로 협업을 성공적으로 추진하기 위해서는 비전과 목표가 부합해야 협업의 명분을 확보하고, 협업에 대한 제도적 보상체계를 갖춰야 한다는 것을 확인하였다.

#### 4.3 용인시 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터 현황

본 연구의 대상인 용인시 지역경제 활성화를 위한 혁신 중개조직 3개 센터의 세부적인 현황 파악을 위해 설립내역과 입지, 기능, 주요 사업 현황 등을 조사하였으며 그 내용은 [표 2]와 같다.

[표 2] 용인시 혁신 중개조직 현황

[Table 2] Status of Innovation Intermediaries in Yong-in City

구분	사회적경제지원센터	도시재생지원센터	마을공동체 지원센터
중앙	고용노동부	국토교통부	행정안전부
지자체	일자리산업국 지역경제과 소상공인지원팀	도시정책실 도시재생과 도시재생팀	자치행정실 자치분권과 주민자치팀
설립 근거	용인시 사회적 경제 육성 및 지원에 관한 조례	용인시 도시재생 활성화 및 지원 등에 관한 조례	용인시 마을공동체 만들기 지원 조례
운영	위탁 운영(강남대학교)	행정직영(공무원 파견)	위탁 운영(마을공동체 네트워크)
설립 목적	사회적 경제생태계를 조성하여 사회서비스를 확충하고 새로운 일자리를 창출하여 지역사회의 통합과 주민의 삶의 질 향상	도시의 경제적·사회적 문화적 활 력 회복을 위해 공공의 역할과 지원을 강화하여 자생적 성장기 반을 확충 및 경쟁력 제고	주민자치실현과 지역공동체 형성 등 다양한 분야에서 삶의 질 향 상을 추구하기 위한 마을공동체 활동 지원
입지	용인시 처인구 중부대로 1161	용인시 기흥구 신갈로58번길 7	용인시 처인구 중부대로 1161
기능	·사회적 경제 조직의 전문적 자 문, 경영 및 창업지원, 지원제도 및 정책연구개발, ·사회적 경제 기업가 양성 및 네 트워크 운영, 정책기획 ·예비 사회적 경제 기업발굴	·도시재생활성화지역 지정에 대 한 주민제안의 사전검토 ·주민협의체 지원 및 협력 ·도시재생 교육역량, 홍보, 모니 터링, 분석·평가 및 보고 ·도시재생 조사연구, 정책제안	·마을종합발전계획 수립 ·마을공동체 사업계획 수립 ·마을공동체 민간네트워크 운영 및 교육·홍보, 자원관리 ·마을공동체 전문가 파견 등 활 동 지원 등
지원 분야	·사회적 경제 기업 발굴육성 ·사회적 경제 교육사업 ·사회적 경제 네트워크 지원 ·사회적 경제 성장지원 사업 ·사회적 경제 홍보 및 판로지원	·도시재생계획수립 기초조사 ·도시재생전략계획 수립 시 주민 참여 및 활성화 계획수립 ·도시재생추진을 위한 주민협의 체 지원	·마을공동체 만들기 정책수립 ·주거환경 및 공공시설 개선 ·마을기업 육성 및 환경보전 ·마을 자원을 활용한 일자리 창 출, 문화예술, 주민역량 강화 등
주요 사업 현황	·사무실 지원 및 컨설팅 지원 ·사회적 경제 플리마켓 ·사회적 경제 상점운영(기흥역) ·사회적 경제 단체 컨설팅 지원	·도시재생사업 공모사업 ·구성마북 도시재생 예비사업 ·중앙동 도시재생 공모사업 ·신갈 도시재생사업 운영	·마을 주민 사업 및 교육사업 ·마을공동체 조사/연구사업 및 교 류사업 ·마을공동체 프로그램 운영
예산	3.9억 원	2.16억 원	2.81억 원

※ 자료 : 센터 홈페이지, 관계자 인터뷰, 용인시 조례 등 인용(2022)

#### 4.4 용인시 혁신 중개조직 관계자 인터뷰

본 연구의 목표 달성을 위해 선행연구를 통해 확인한 협업이론 중심으로 질문지를 작성하여 대면·비대면 방식의 인터뷰를 진행하였으며, 인터뷰 대상자는 [표 3]과 같다.

[표 3] 혁신 중개조직 관계자 인터뷰 대상자 현황

[Table 3] Status of Interviewees of Innovation Intermediaries

번호	구분	소속기관	직급	비고
1	A	**시 사회적경제지원센터	연구원	경력 5년 이상, 협업경험 있음
2	B	**시 도시재생지원센터	코디네이터	경력 5년 이상, 협업경험 있음
3	C	**시 마을공동체 지원센터	팀장	경력 10년 이상, 협업경험 있음
4	D	**시 협동조합	실장	경력 10년 이상, 협업경험 있음
5	E	**시 도시재생과	주무관	경력 10년 이상, 협업경험 있음

혁신 중개조직 관계자를 대상으로 한 협업에 관한 공통질문은 [표 4]와 같다. 세부내용을 살펴보면, 첫째, 협업을 시작하는데 핵심요인은 무엇입니까? 둘째, 협업에서 장애 요인은 무엇입니까? 셋째, 협업을 통해 얻을 수 있는 장점은 무엇입니까? 넷째, 협업을 통해 얻을 수 있는 성과는 무엇입니까? 다섯째, 성공적인 협업 추진을 위해 필요한 것은 무엇입니까? 등 5개 질문을 진행하였으며, 인터뷰의 주요 답변은 다음과 같다.

첫째, 협업의 핵심요인은 시작단계에서 공통의 목표설정, 명확한 업무분담, 실무자 간 소통, 공동목표의 근거가 될 수 있는 사전조사 등 원활하게 추진될 수 있는 운영 방향 정립이 필요하다.

둘째, 협업의 장애 요인은 협업의 공동목표 및 업무의 범위와 책임을 조정하는 과정에서 실무자 간 소통이 부족하거나 부서장의 부정적 태도, 업무분담의 불균형, 기존 업무로 인한 업무부담, 성과 보상 미흡 등 협업 추진에 대한 제도적 장치마련의 부재이다.

셋째, 협업의 장점은 불필요한 중복사업을 최소화하여 예산 낭비를 예방하고, 인적·물적 자원과 전문지식을 공유함으로써 업무의 효율성에 이바지할 수 있다는 점이다. 또한 단독으로 수행하는 과정에서 발생하는 문제를 상호 간 보완하여 성과완성도를 높일 수 있다는 장점이 있다.

넷째, 협업의 성과로는 실무자가 다양한 이해관계자와의 네트워크를 통해 새로운 분야의 업무 전문성을 배울 기회가 되며, 실무자 간 네트워크 영역이 확장되어 후속 협업사업을 원활하게 추진할 수 있게 되어 업무성과의 양과 질이 향상될 수 있다는 점을 들 수 있다.

다섯째, 성공적 협업을 추진하기 위해서는 기관의 전문성과 특화 분야를 갖춰야 하고, 협업의 목표, 성과를 명확히 설정하여 참여 기관 간 실무자, 부서 내 직원 간 배려와 지원이 필요하다. 또한 실무자의 자율성 범위를 확대하고 성과에 대한 보상시스템이 제도적으로 마련되어야 한다.



[표 4] 혁신 중개조직 관계자 인터뷰 주요 내용

[Table 4] Innovation Intermediary Interview Highlights

질문	인터뷰 주요 내용
1. 기관 간 협업을 시작하는데 핵심요인은 무엇입니까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 협업체계를 수립하는 과정에서 참여 기관 간 협의를 통해 공동의 목표 달성에 대한 가능성 확인이 중요하다. (A 직원 인터뷰 중)</li> <li>② 협업에 참여한 실무자 간 유대감 형성과 공동의 목표설정을 위한 사전 기획 및 협력방안 수립이 필요하다. (B 직원 인터뷰 중)</li> <li>③ 담당자와 부서장의 의지, 부서 내 명확한 업무분담과 책임, 협업의 공동목표 설정에 근거가 될 수 있는 사전조사가 필요하다. (C 직원 인터뷰 중)</li> <li>④ 협업참여 기관의 공통된 목표와 방향을 설정하는 것이 최우선으로 중요하며, 그 이후 실무자 간 논의가 추진되어야 한다. (D 직원 인터뷰 중)</li> <li>⑤ 협업 이해관계와 추구하는 목표의 명확성과 역할 구분을 명확하게 하여 협업 추진 필요하다. (E 직원 인터뷰 중)</li> </ul>
2. 협업에서 장애 요인은 무엇입니까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 관리자 또는 실무자가 협업사업을 추진하는 과정에서 역량 부족 또는 실무자 간 소통의 부재로 반복되는 시행착오와 갈등이 협업의 결과에 반영된다. (A 직원 인터뷰 중)</li> <li>② 관리자의 협업업무에 관한 역량 부족 시 업무 정체가 발생하여 협업 추진에 걸림돌이 발생할 수 있다. (B 직원 인터뷰 중)</li> <li>③ 실무자의 부정적인 태도, 업무분담의 불균형, 공동목표 설정 과정에서 성과 기준의 차이에 따른 갈등이 장애 요인으로 발생할 수 있다. (C 직원 인터뷰 중)</li> <li>④ 협업참여 기관의 목표가 다르므로 협업 과정에서 발생하는 문제를 예방하기 위해서는 목표의 정합성이 필요하다. (D 직원 인터뷰 중)</li> <li>⑤ 협업참여 기관의 다른 업무 방식과 소통의 부재로 실무직원 간 갈등이 유발될 수 있다. (E 직원 인터뷰 중)</li> </ul>
3. 협업을 통해 얻을 수 있는 장점은 무엇입니까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 기관의 한계성을 협업을 통해 충족하여 목표를 달성할 수 있다. (A 직원 인터뷰 중)</li> <li>② 단독으로 수행과정에서 발생하는 미비점을 협업을 통해 보완하고 협업 과정에서 상호 간 피드백으로 목표 달성과 성과완성도를 높일 수 있다. (B 직원 인터뷰 중)</li> <li>③ 협업을 통해 중복사업을 최소화하여 예산 절감이 가능하고, 사업 운영의 피로도를 최소화할 수 있고, 문제 발생 시 공동으로 대응할 수 있다. (C 직원 인터뷰 중)</li> <li>④ 협업의 참여하는 사람들의 역량이 다양하므로 협업 성과에 이바지할 수 있는 다양한 결과물이 도출될 수 있다. (D 직원 인터뷰 중)</li> <li>⑤ 협업참여 실무진과 함께하여 높은 수준의 협업 성과를 창출할 수 있다. (E 직원 인터뷰 중)</li> </ul>
4. 협업을 통해 얻을 수 있는 성과는 무엇입니까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 사업의 목표 달성과 파급력이 협업을 통해 확산할 수 있으며, 차후 후속 사업을 논의하는 과정에서 협업사업으로 접근하여 높은 성과 달성할 수 있다. (A 직원 인터뷰 중)</li> <li>② 참여 기관 간 실무자의 전문지식을 흡수할 수 있으며, 인적 네트워크 확대와 후속 협업을 원활하게 추진할 수 있다. (B 직원 인터뷰 중)</li> <li>③ 다양한 분야의 전문가들로부터 전문지식을 습득할 기회를 가질 수 있고, 협업 전문가의 전문지식으로 협업 성과의 양과 질이 높은 수준으로 달성할 수 있다. (C 직원 인터뷰 중)</li> <li>④ 기관 간 협업으로 상호 간 시너지 효과를 창출할 수 있어서 성과의 파급력이 크다. (D 직원 인터뷰 중)</li> <li>⑤ 단독으로 수행할 때보다 높은 수준의 성과 창출과 영향력이 가능하다. (E 직원 인터뷰 중)</li> </ul>
5. 성공적으로 협업을 추진하기 위해서는 무엇이 필요합니까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 기관이 보유하고 있는 기능, 자원, 인력의 전문성을 확보하는 것이 필요하며, 협업을 통해 상호 시너지 효과를 창출할 수 있다는 명분과 설득력을 갖출 수 있다. (A 직원 인터뷰 중)</li> <li>② 협업의 목적과 방향을 명확하게 설정하고 실무자 간 신뢰를 기반으로 한 소통으로 장기적인 관점에서 협업 로드맵 수립 필요. (B 직원 인터뷰 중)</li> <li>③ 협업 초기 목적, 목표, 성과 등 상호 간 합의가 완료된 추진계획을 확정하는 것이 필요하고, 담당자 및 부서 간의 배려와 양보로 실무자가 적극적으로 참여할 수 있도록 자율성과 권한을 부여하는 것이 필요하다. (C 직원 인터뷰 중)</li> <li>④ 유무형의 가능성을 협업을 통해 창출하고 실무자들의 적극적인 자세와 지속성을 가지는 체계성을 갖추는 것이 필요하다. (D 직원 인터뷰 중)</li> <li>⑤ 참여 기관 간의 긴밀한 소통과 지속적인 업무 공유가 필요하다. (E 직원 인터뷰 중)</li> </ul>

## 5. 혁신 중개조직 간 협업체계 조성방안

### 5.1 협업 프레임워크

본 연구에서는 용인시 혁신 중개조직 간 협업방안을 제시하기 위해 윤재만·최종인의 연구에서 제시한 협업 프레임워크 모델을 적용하였고 그 세부내용은 [표 5]와 같다.

[표 5] 협업 프레임워크 주요 내용

[Table 5] Collaboration Framework Highlights

협업이론	지표				
협업의 유형	협업				
	협력				
	코디네이팅				
	네트워크				
혁신 중개기관 간 공동목표		낮음	중간	높음	
협업의 생애주기	생애주기	시작	형성	운영	해제
AIIM's Life-Cycle Collaboration Model	인지	혁신 중개조직 공동목표 인식			
	동기	지역경제 활성화 협업 명분확보			
	동기화	실무자 간 협업 수준·범위 결정			
	참여		협업사업 실무자 참여		
	조정		협업의 범위 및 역할 영역 조정		
	호혜		협업 실무자 간 상호 신뢰 형성		
	반영		기관 간 협업 세부내용 확정		
	약속		센터 간 협업 사업추진 약속		
협업 프로세스를 위한 프레임워크	협업의 배경	지역경제 및 생태계 활성화 (창업&일자리)			
	협업의 필요성	기관협업 실무자 협의 (비) 공식	기관 간 협업 공식체결(MOU)		
	협업의 목표		협업사업 목표설정	협업사업 운영관리	협업목표 달성점검
	협업을 위한 지원	협업 지원 제도적 마련 (인적 지원, 예산지원, 성과보수 등)			

## 5.2 협업이론별 주요 내용

지역경제 활성화를 위한 혁신 중개조직은 지역주민, 지역공동체를 대상으로 사업을 추진하여 재화 및 서비스 제공 등 공간적 범위를 중심으로 지역공동체의 집합적 이익을 추구하는 비즈니스 조직으로 정의한다 [15]. 협업을 통해 용인시 혁신 중개조직들이 단계적으로 수준이 향상될 수 있도록 공통의 목표를 설정하고 센터 간 기능과 지원 분야 간 시너지 효과 창출을 위한 협업 로드맵을 단계적으로 수립해야 한다.

협업 생애주기의 세부내용을 살펴보면, 시작단계는 지역주민 중심의 사회적기업, 마을공동체를 발굴·육성하고, 지역이 보유하고 있는 인적·물적·문화적 자원의 잠재력 활성화를 위한 공동목표를 확인하는 단계이다. 형성단계에서는 센터 간 공통의 목표 달성을 위한 협업사업을 실무자 간 공식·비공식 네트워크를 통해 협업의 방향·범위·수준을 협의하여 현장에서 효율적으로 추진할 수 있도록 상향식(Bottom-up)으로 접근해야 한다. 작동단계에서는 협업체계를 표준화하고 협업 내용을 중심으로 세부적 협업 로드맵을 수립한다. 해체단계는 협업사업의 종료단계로 협업사업 추진 완료 후 목표 달성 현황을 점검하고 창출된 성과의 수준을 확인하여 미흡한 내용을 개선하고 차년도 사업계획에 반영하여 성과확산이 촉진될 수 있도록 사업을 논의한다.

AIIM's Life-Cycle Collaboration Model의 인지, 동기, 동기화 단계는 협업의 생애주기 시작단계, 협업의 유형 중 네트워크 단계에 해당한다. 인지, 동기, 동기화 단계에서는 센터별 공동목표를 인지하고 지역주민을 주체로 지역의 경제발전과 삶의 질 향상을 위해 경제성과 자생력을 갖춘 경제생태계를 조성하는 공통의 목표 발견 단계이다. 참여·조정·호혜·반영·약속단계는 협업의 생애주기 형성단계이고 협업의 유형에서는 코디네이팅 단계이다. 참여단계에서는 협업참여 센터의 실무자가 함께 참여하기를 기대하며, 협업참여를 확정하는 단계이다. 조정은 센터 실무자 간 협업사업 운영을 위해 사업의 내용, 범위, 보유자원 투입수준, 정보공유 수준 등 협업사업 운영을 세부적으로 조정하여 협의하는 단계이다. 호혜 단계에서는 실무자 간 공식·비공식 네트워크로 상호 간 우호적 관계를 형성하고 효율적으로 협업사업을 추진하기 위해 정보를 공유하는 등 신뢰를 기대한다. 반영 단계에서는 협업사업에 참여하는 실무자 간 정보공유 과정에서 공통목표 달성을 위해 협업사업의 세부적 추진 방향과 전략 등을 생각하여 반영한다. 약속단계에서는 실질적 협업사업을 추진하기 위해 참여센터 간 TFT를 운영하고, 인적·경제적 지원 약속을 확정하여 사업에 참여한다.

협업 프로세스를 위한 프레임워크의 구성요인은 협업을 위한 목표공유, 협업을 위한 지원 분야로 구분할 수 있으며, 협업을 위한 목표공유는 협업의 배경, 협업의 필요성, 협업의 목표 등 3가지 요인으로 구성되어 있다. 협업의 배경은 센터별 비전과 목표가 협업을 통해 달성되어 성과를 창출할 수 있도록 협업의 명분을 확보해야 한다. 협업의 필요성은 협업의 생애주기 단계에서 시작단계, 형성단계에 해당하며, (예비)사회적 경제 기업, 도시재생사업, 마을공동체사업 등을 추진한다. 또한,

센터별 관련 사업을 발굴·육성하고 조사·분석을 통한 정책수립 등 센터설립 방향과 역할이 협업의 방향성과 정합하여 타당성과 필요성을 확보하고, 지역경제 발전과 지역주민 삶의 질 향상 등 협업 목표를 설정한다.

협업을 위한 지원은 협업에 참여하는 실무자에게 직무몰입과 동기부여가 강화될 수 있도록 보상시스템을 운영하는 것으로, 협업의 생애주기에서 전 단계에 해당한다. 그 이유는 협업이 원활하게 진행되기 위해서는 협업에 참여하는 실무자가 기존의 업무를 포함하여 협업사업 추진을 위한 추가적인 업무를 맡아 진행하는 것에 대한 보상이 필요하기 때문이다. 즉, 협업에 참여하는 실무자가 협업업무를 성공적으로 추진할 수 있도록 하기 위해서는 경제적·인사평가 등 성과 보상체계 시스템이 갖춰져야 한다. 만약, 이러한 성과 보상시스템 없이 협업에 참여하도록 실무자를 독려한다면 과도한 업무로 인한 사기 저하로 직무몰입에 부정적 영향을 미치기 때문에 실무자의 기존 업무뿐만 아니라, 협업업무에 대한 심리적·업무적 부담감으로 부정적 영향을 미칠 수 있다. 협업에 참여할 실무자에게 제도적인 보상이 없다면 직무몰입과 동기부여에 부정적 영향을 미치게 된다는 것은 이향수·이성훈, 윤재만·최종인의 사례연구에서 확인할 수 있다. 이처럼 협업을 통한 참여 기관의 성과 및 목표 달성에 대한 시작점은 제도적 지원의 확보라는 것을 재확인하였다.

## 6. 결론 및 시사점

### 6.1. 결론

본 논문은 지역의 경제발전을 위해 운영되고 있는 혁신 중개조직인 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터 대상으로 협업방안을 제시하기 위해 협업 프레임워크 관점에서 접근하였으며, 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

본 연구의 대상 지역은 경기도 용인시로 3개 혁신 중개조직이 운영되고 있으며, 도시 성장과 일자리 창출을 위한 사업이 추진되고 있다. 용인시는 지역주민의 창업을 통한 일자리 창출을 위해 센터의 기능과 지원 분야를 중심으로 프로그램을 추진하고 있으며, 지역의 일자리, 도시경제력, 주민의 삶의 질 향상이라는 목표를 위해 운영되고 있다. 이러한 지역사회의 요구는 3개 혁신 중개조직이 운영되는 기능과 지원 분야에 반영되어 운영되고 있으나, 다양하고 복잡하게 얽힌 지역의 요구를 충족하기에는 특정한 기관이 수행하는 데 한계가 있으므로, 혁신 중개조직 간 협업은 선택이 아닌 필수이다. 지역의 일자리와 경제성장을 이끌어 갈 수 있도록 긍정적인 지역경제 생태계를 조성해야 한다. 이러한 혁신 중개조직 간 협업체계를 운영하기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요하다. 첫째, 지역에 있는 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터는 도시의 경제생태계의 수준을 높이고 경제적·사회적 가치를 강화하여 주민의 삶의 질을 향상하기 위해 운영되므로 조직 간 협업에 대한 제도적인 지원 시스템을 지자체 내 부서 간 협의를 통해 설계하여 협업

초기 단계에서 발생하는 시행착오를 최소화해야 한다. 그리고 협업의 목표 달성과 성과 창출은 기관장의 의지뿐만 아니라, 협업에 참여하는 실무진의 의지와 노력이 미치는 영향이 크므로 협업에 대한 보상체계를 제도적으로 마련하여 지원해야 한다.

둘째, 협업을 추진하는 실무자 간 호혜적 관계를 형성할 수 있도록 (비)공식 네트워크를 지속 운영함으로써 공통의 목표를 수립하고 만족할 수 있는 성과가 창출되도록 충분한 논의과정이 필요하다. 더불어 참여 조직이 보유하고 있는 인력과 자원을 효율적으로 활용할 수 있도록 공식화된 합의(MOU)를 통해 협업 추진과정에서의 갈등을 예방할 수 있도록 준비해야 한다. 즉, 협업에 대한 기관장의 의지와 조직문화가 갖추어져야 조직 차원에서의 긍정적 인식이 확산되며, 실무진 간 자원과 지식을 교류하고 흡수하여야 발전할 수 있다.

셋째, 지역의 경제발전은 혁신 중개조직 등 공공영역만으로는 수요자의 요구를 충족하는 데 한계가 있으므로 민간분야에서 전문적으로 수행할 수 있는 민간협회 등과 함께 지역의 일자리 창출과 도시발전을 위한 협력 프로젝트를 추진하는 것이 필요하다. 즉, 지역주민의 요구를 충족할 수 있도록 혁신 중개조직 간 협업에서 민간영역까지 그 범위를 단계적으로 확대할 필요가 있다.

## 6.2. 시사점

본 연구는 지역의 경제발전과 도시 활성화로 지역주민의 삶의 질 향상에 이바지할 수 있도록 전국 시·도에 공통으로 있는 사회적경제지원센터, 도시재생지원센터, 마을공동체 지원센터를 중심으로 협업체계 방안을 제시하였다는 점에서 기존 연구와의 차별성과 가치가 있다. 코로나19, 전쟁 등으로 인한 외부요인 경제충격으로 지역 경제가 침체기에 진입하고 있으므로 이러한 상황을 극복하기 위해 중앙정부, 지자체, 혁신 중개조직, 민간조직 등 주체 간 협업이 체계적으로 추진될 수 있도록 하는 정책이 필요하다. 또한, 지역 특성과 환경에 맞게 협업방안을 센터 운영지침에 반영하고, 시·도 조례에 센터 간 협업의 내용과 범위를 반영하여 협업이 자생적으로 운영될 수 있도록 제도적 개선이 필요하다. 마지막으로, 민간 전문조직과의 협업방안을 탐색하여 도시의 가치를 향상하고 주민 삶의 질 발전에 이바지할 수 있는 민간협업에 관한 후속 연구가 필요하다.

## References

- [1] J. H. Lee, K. S. Han, "A Study of need on Implementation of effective Collaboration system of the Government", korean policy sciences review, vol. 16, no. 1, March 2012, pp. 73-95.
- [2] S. I. Chang, "A Comparative Study on the Social Enterprise : Focus on the U.S. and European Union", Korean Review of Corporation Management(KRCM), vol. 3, no. 2, August 2012, pp. 79-95.
- [3] H. T. Lee, "Economic Geographical Determinants for the Sustainability of the Social Economy: A Case

- Study of the Chungnam Province”, *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, vol. 21, no. 1, March 2018, pp. 34-52, doi: 10.23841/egsk.2018.21.1.34.
- [4] S. J. Lee, S. Y. Jung, “The Effect of the Interaction with Innovation Intermediaries on Firm's Performance: Focusing on the Absorptive Capacity' Mediating Effect”, *The Korean Society For Technology Management & Economics*, vol. 25, no. 4, November 2017, pp. 313-340. doi: 10.14383/SIME.2017.25.4.313.
- [5] Y. K. Kim, “Theoretical study on the driving forces and constraints of collaborative public administration”, *Korean Public Administration Review*, vol. 55, no. 3, September 2021, pp. 59-94, doi: 10.18333/KPAR.55.3.59.
- [6] C. D. Lee, Y. S. Noh, “A Study on the Relationship between Social Enterprise Characteristics and Social Achievements with a focus on Social Value Index(SVI) measurements”, *Social Enterprise Studies*, vol. 13, no. 3, December 2020, pp. 3-41, doi: 10.32675/ses.2020.13.3.001.
- [7] H. J. Jeong, S. S. Kim. “Research on expanding women’s social economy jobs related to urban regeneration”, *Busan women and family development institute*, Busan Korea, Rep. 2019-03, March 2019, [Online] Available: [http://www.bwf.re.kr/kor/ajax\\_json/UploadMgr/downloadRun.do?qcode=Qm9hcmQsMjMwNzAsWQ==](http://www.bwf.re.kr/kor/ajax_json/UploadMgr/downloadRun.do?qcode=Qm9hcmQsMjMwNzAsWQ==).
- [8] J. M. Yoon, J. I. Choi, “A study on the effect of recognized location factors of technology start-up on business performance : Adjusting effect on absorption capacity”, *Korean Review of Corporation Management (KRCM)*, vol. 12, no. 4, November 2021, pp. 279-302, doi: 10.20434/KRICM.2021.11.12.4.279.
- [9] S. H. Choi, “Social integration North Korean refugees in South Korea based on Germany's example”, *The Journal of Political Science & Communication*, vol. 13, no. 1, February 2010, pp. 161-190.
- [10] A. T. Himmelman, “Collaboration for a change: Definitions, decision-making models, roles, and collaboration process guide”, *Minneapolis: Himmelman Consulting, Minneapolis, USA*, January 2002.
- [11] H. Tellioğlu, “Collaboration Life Cycle”, *Multidisciplinary Design Group*, Published in: *Collaborative Technologies and Systems*, May 2008, pp. 19-23, doi: 10.1109/CTS.2008.4543951.
- [12] “AIIM’s Life-Cycle Collaboration Model”, doi: <https://www.aiim.org/What-is-Collaboration>, (accessed May 16, 2022).
- [13] H. So. Lee, S. H. Lee, “Study on the Impact of Collaboration on Business Performance in the Public Sector”, *Journal of Digital Convergence.*, vol. 14, no. 3, pp. 35-43, March 2016, doi: 10.14400/JDC.2016.14.3.35.
- [14] J. M. Yoon, J. I. Choi, “A Study on the Collaboration Plan between Innovation Intermediaries : Focusing on the Sejong area”, *Korean Review of Corporation Management (KRCM)*, vol. 13, no. 1, February 2022, pp. 233-260, doi: 10.20434/KRICM.2022.02.13.1.233.
- [15] Y. Y. Lim, S. H. Park, W. S. Jung, J. Y. Lim, M. J. Lee, Y. J. Lee, “A Study on Policy Directions of Locally based Social Economic Organization for Enhancing the Vitality of Local Communities”, *Korea Research Institute for Human Settlements*, December 2015, pp. 1-8, [Online] Available: <https://scienceon.kisti.re.kr/srch/selectPORSrchReport.do?cn=TRKO201600000885>.