

# 민간기업사례분석을 통한 협업환경에 대한 연구: 공공부문에의 시사점을 중심으로

이향수\*, 이성훈\*\*

건국대학교 행정복지학부 행정학전공\*, 고려대학교 경제학과\*\*

## Study on the Environment of Collaboration on Private Enterprises: Focusing on the Implications for Public Organization.

Hyang-Soo Lee\*, Seong-Hoon Lee\*\*

Dept. of Public Administration, Konkuk University\*

Dept. of Economics, Korea University\*\*

요 약 최근 들어 민간기업 뿐 아니라 공공부문에서도 협업의 중요성이 강조되고 있다. 최근 민간 기업을 대상으로 한 연구들에서는 기업과 대학, 다른 기관들과의 협업을 통한 혁신을 강조하고 있다. 자신이 필요한 기술이 다른 기업이나 기관에 존재할 수 있고, 따라서 그런 기술이나 지식을 공유하고 각자 더 새로운 것을 만드는 체제로 발전해야 한다는 것이다. 이는 협업을 통한 당사자들 모두가 윈윈할 수 있는 협업체계를 의미하는 것이다. 공공부문도 역시 협업이 필요하다. 갈수록 개별기관 수준에서 해결할 수 없는 문제들이 많이 생겨나고 있기 때문이다. 그러나 생태적으로 공공기관은 민간 기업에 비해 협업이 불리한 환경에 놓여있다. 조직구조가 계층적일 뿐 아니라 협업 주체들 간의 관계 또한 수평적으로 인식하지 않고 있다. 의사소통의 양이 적은 것은 물론이다. 본 연구에서는 민간기업 중 협업을 성공적으로 이어가고 있는 기업의 협업과정을 분석하여 우리 공공기관에의 시사점을 도출하고자 한다. 이를 통해 공공부문에서 협업을 촉진하기 위한 방안들을 논의하였다.

주제어 : 협업, 민간기업, 수평적 관계, 상호호혜적 관계, 의사소통

**Abstract** In recent years, the importance of collaboration has been emphasized in the public sector as well as private companies. In a study for private enterprises, individual enterprises stressed the innovation through collaboration with other organization such as enterprise, university, and other agencies. Other companies and agencies have the technology they need, so that they share skill or knowledge, and they do to create more new developments. This implies a collaborative system can be a win-win collaboration with all partners. It also requires collaboration in the public sector. Because they have many problems that can not be solved at the level of individual institutions. However, public institutions lie ecologically unfavorable in a collaborative environment than the private sector. The organizational structure is hierarchical. In addition, relationships between collaboration partners not recognize horizontally. Of course, communication is not smooth. This study examines successful collaboration case in private sector and we want to draw implications for public organizations. Finally, we discussed ways to promote collaboration in the public sector.

**Key Words** : Collaboration, Private Enterprise, Horizontal Relations, Mutually Beneficial Relationships, Communication

Received 22 July 2016, Revised 25 August 2016  
Accepted 20 September 2016, Published 28 September 2016  
Corresponding Author: Seong-Hoon Lee(Korea University)  
Email: leeseonghoon@korea.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

계속적인 혁신을 이어가는 기관들은 중요한 특징을 가지고 있다. 바로 새로운 정보나 지식의 양이 많을 뿐 아니라, 지식의 흐름이 매우 유연하다는 것이다. 기관장이나 말단직원에 이르기까지 정보가 유연하게 전달되고, 의사결정과정에 자유롭게 참여할 수 있는 기관들에서 나타나는 특징이다. 즉, 조직구성원들간 의사소통의 유연함이나 협업은 성공적으로 혁신을 해나가는 조직들의 필수적인 성공요인이라고 할 수 있다. 최근 민간 기업을 대상으로 연구하는 Radjou와 같은 학자는 검소한 혁신(frugal innovation)을 주장하면서 민간 기업들이 개별적인 R&D에 투자를 하기 보다는 기업과 대학, 기업과 기업들이 각자가 필요한 연구들을 협업하는 체제로 나가야 한다고 지적한다. 즉, 자신이 필요한 기술이 다른 기업이나 기관에 존재할 수 있고 따라서 그런 연구들을 공유하고 각자 더 새로운 것을 만드는 체제로 발전해야 한다는 것이다 [1]. 최근기업들의 혁신 트렌드는 협업과 소통에 초점을 두고 있는 듯하다. 그렇다면, 우리 공공기관은 어떠한가? 이윤을 최우선시 하는 민간 기업들이 이렇게 적극적으로 협업을 우선시하고 있는데 비해 과연 우리 공공기관들은 다른 공공기관이나 민간영역과 얼마나 협업을 하고 있는가 하는 질문에서 본 연구는 출발하였다.

공공영역은 민간기업 못지않게 여러 가지 난제들에 놓여있다. 대부분 우리들이 겪고 있는 사회문제들은 어느 한 부처나 한 기관의 노력만으로는 해결하기 어려운 문제들이 대부분이다. 따라서 우리 공공기관들 역시 이러한 난제들을 해결하기 위해 여러 기관들 간의 협업이나 정보공유 등을 통해 해결해야 할 문제들이 산적해 있다. 따라서 본 연구를 통해 민간기업의 협업이나 의사소통 방식을 분석한 후 우리 공공기관들이 성공적으로 협업을 하고 의사소통을 하기 위한 전략 등을 살펴보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선, 협업의 개념에 대한 이론적 검토를 하였다. 둘째, 선도적인 협업기업들의 사례들을 살펴보고, 협업의 성공요인들을 도출해내고자 한다. 끝으로 민간부문의 협업사례분석을 바탕으로 우리 정부 부문 내에서 협업을 촉진하기 위한 전략적 방안에 대하여 논의하고자 한다.

## 2. 문헌연구

### 2.1 협업의 개념

협업의 개념에 대해서는 다양한 견해들이 존재한다. Gartner Group에 의하면, 참여자들이 결과에 대한 책임을 독자적으로 질 수 있고 각자가 공동의 이익을 나눌 수 있는 목적을 위해 함께 일하는 것으로 개념 정의를 하고 있다. 한편, Himmelman(2002)[2]은 일을 협력하여 수행하는 것으로 협업을 위해 네트워킹, 조정이나 협력 등을 필요로 한다고 보았다. 또한 Elgar(1994)[3]에 의하면, 협업은 상보(相補)적인 목적을 달성하기 위해 각기 다른 자원을 활용하여 둘 혹은 그 이상의 파트너들이 협력하는 행동이라고 정의할 수 있다. 또한, 협업에 참여하는 행위자와 조직들 간의 상호작용을 통해 조직의 경계를 초월하여 새로운 가치를 만들어 가는 과정을 협업이라고 정의하기도 한다[4]. 한편 Gray(1989)[5]협업 구성원들 간에 상호의존적인 관계를 가지면서 의사결정권과 책임을 공유하는 것을 협업으로 정의하기도 한다. 이상의 여러 학자들의 협업에 대한 정의에서도 보듯이 협업이란 참여자들 간 상호관계를 통해 신뢰를 만들어 새로운 공동의 목표 및 가치체계를 구축해 나가는 과정이라고 할 수 있다.

### 2.2 협업의 유형

협업의 유형은 다양한 기준에 의해 구분될 수 있는데, 우선 협업의 주체 내지 대상자가 내부인 인지 혹은 외부인지에 따라 내부협업과 외부협업으로 구분할 수 있다 [6]. 내부협업은 조직 내의 부서 또는 팀 간 수행하는 업무에 대한 협업을 말한다. 반대로 외부협업은 조직 간에 일어나는 업무에 대한 협업을 말한다. 또한 외부협업은 다시 수직적 협업과 수평적 협업으로 구분할 수 있다. 수직적 협업은 위탁관계에 있는 조직들 간의 협업을 말하며, 수평적 협업은 동등한 관계에 있는 조직들 간의 협업을 의미한다. 이외에도 민간 기업들 간 이루어지는 협업의 유형은 매우 다양하여 동종 업종 간 협업이나 이 업종 간 협업, 제품을 생산하는 제조업체 중심의 협업, 서비스 협업 등이 있다. 또한 협업이 일어나는 공간을 중심으로 온라인상에서 이루어지는 온라인상의 협업 및 오프라인에서 직접적인 접촉을 통해 일어나는 오프라인 협업 등으로 구분된다[7].

<Table 1> Types of Collaboration

Type	
Collaboration subject	Internal collaboration
	External collaboration
Relations between the participating institutions	Vertical collaboration
	Horizontal Collaboration
Value Chain	Collaboration between allied industries
	The cross-industry Collaboration
product Vs. Service	Manufacturing Collaboration
	Knowledge Service Collaboration
Approach	On-line Collaboration
	Off-line Collaboration

이하에서는 민간기업의 협업사례들을 분석하여 정부 부문의 협업을 성공적으로 유도하기 위한 방안들을 논의하고자 한다. 특히 본 연구에서는 위의 협업의 유형 중에서도 민간기업의 협업과정을 분석하면서 온라인 협업과 오프라인협업 등 두 가지 측면에서 접근하고자 한다.

### 3. 협업사례 연구

이하에서는 2개 민간기업의 협업과정을 분석하고 있다. 우선적으로 협업의 추진배경을 분석하고, 협업의 목표는 무엇이었는지, 협업의 과정은 어떻게 진행되었는지를 분석하고자 한다. 이를 토대로 정부부문에서 협업을 추진하고자 할 때 정책적 대안을 논의하고자 한다.

#### 3.1 IBM 이노베이션 잼

IBM이노베이션 잼은 거대한 집단지성 플랫폼이다. 하나의 주제를 놓고 직원, 가족, 고객, 협력사, 업계 인사가 벌이는 세계 최대 온라인 토론이다. 경우에 따라 참여 인원이 40만 명에 이른다. IBM은 10여 년 간 진행한 이노베이션 잼에서 다수의 신사업 아이디어를 발굴했다. 특히 2006년 진행된 잼에서 채택된 아이디어는 신 성장 동력인 스마트 플래닛의 근간이 되었다[7]. IBM이 최다 특허 보유기업으로 거듭난 것은 물론 기업혁신을 지속적으로 이끌어 갈 수 있는 원동력은 이노베이션 잼에 있다고 할 수 있다. 이노베이션 잼은 2001년부터 시작되었으며, 온라인상에서의 거대한 대규모 토론장이라고 이해할 수 있다. 오프라인에서보다 토론장의 규모는 더 넓다. 전 세계에 흩어져있는 조직내외 약 9만 명이상의 많은 참여자들이 몇 가지 주제와 관련된 문제점과 개선방안에 대해

자신의 아이디어를 온라인상에 게재하고 24시간 내내, 수일간 집중 토론한다. 이를 통해 참여자들은 아이디어를 보완하고 발전시키게 된다. 일종의 글로벌 컨퍼런스로서 다양한 참가자들의 다양한 이야기들을 듣게 되는 것이다. 전문가나 고객, 컨설턴트, 임직원 뿐 아니라 그들의 가족까지도 참여하게 된다. 또한 참여자들은 특정 이슈에 대한 전문가 그룹뿐 아니라 흥미를 보이는 모든 사람들에게 문호를 개방하여 이들의 의견까지도 수렴하는 과정을 거치게 된다. 그야말로 집단지성의 훌륭한 채널이라고 보여 진다. 이 토론의 장에 참여하는 참가자들은 출신 지역이 역시 다양하고, 토론주제도 다양하다. Jam이라는 단어에 걸맞게 IBM은 토론주제별로 범주화하고 키워드를 미리 제시하고 이와 관련한 기초 자료 등을 제시해준다. 이렇게 핵심 키워드를 제시 하여 참가자들은 토론의 목적을 공유하고, 더 나아가서 회사의 목표와 연계하여 본인들이 가지고 있는 생각 역시 정리하게 된다. 이러한 과정을 원활하게 진행하기 위해서는 토론 참여자들의 토론과정을 모니터링하고 독려하는 중간 퍼실리테이터가 매우 중요한 역할을 하게 된다[8]. 중간에서 다양한 참여자들의 토론내용을 정리해주고, 이들이 적극적으로 토론에 참여하게 하여줄 뿐 아니라, 새로운 아이디어로 발전할 수 있도록 독려해주는 역할을 하게 되는 것이다.

#### 3.2 ST 마이크로일렉트로닉스

ST 마이크로 일렉트로닉스는 다양한 전자 애플리케이션을 제공하는 반도체회사이다. ST 마이크로 일렉트로닉스 내에서 미래기술을 발굴하고 연구하는 전담조직이 AST(Advanced System Technology)다. 이들은 독립)는 협업을 위한 중요한 채널이 된다. AST인력은 혁신 기술이 예상되는 대학이나 연구소에 파견되어 함께 기술을 개발한다. 이를 위해서는 ST 마이크로 일렉트로닉스 내부 각 제품 그룹, 고객사나 연구진과의 세밀한 협업과 커뮤니케이션이 필요하다. ST 마이크로 일렉트로닉스는 최종 선정된 기술에 투자한다[7]. AST는 ST 전체 그룹의 시스템 R&D 분야의 핵심조직이다. 반도체 칩이나 기술을 직접 개발하는 것이 아니라, 3년 후나 5년 후 ST가 집중해야 할 새로운 기술연구에 전념하며 새로운 지식을 전략적으로 축적하는 것이다. AST 구성원은 조직의 방향성을 결정하는 임원진을 제외하고는 수평적 구조다. 각 직원은 독립성을 갖는다. 개별 프로젝트가 연계된 지

역에서 직접 근무하게 된다. 연구를 위해 다양한 분야의 다양한 사람들과 연구를 위해 다양한 분야의 다양한 사람들과 만나는 터라 출장과 이동도 잦다. 수평적 조직은 무엇보다 연구의 자율성을 보장하는 측면에서 중요하다. 각 팀원이 개발 프로젝트를 이끌며 의미 있는 성과를 얻기 위해서는 해박한 지식과 합리적인 결과도출, 커뮤니케이션 능력 등 다양한 역량이 요구된다. 기본적으로 AST는 특별한 채용 기준은 없다. 단 특정분야에 대한 깊이 있는 지식뿐만 아니라, 담당 분야에 대한 순수한 의지와 열정은 물론이고 시장을 분석하고 새로운 분야를 관찰하는 능력이 중요하다. 여러 연구기관 및 대학과 다양한 프로젝트를 진행하는 동안 특별 채용된 직원도 많다 [9]. AST의 신기술 개발방식은 협업이 관건이다. 우선 ST내부 각 제품과 관련된 조직과 협업을 진행한다. 내부 부서 간 협업이 일차적으로 진행되는 것이다. 그 후 고객사나 연구진과의 긴밀한 교류를 통해 정보를 획득하고 프로젝트를 수행하면서 필요한 정보나 지식을 축적하게 된다. 또한 각 지역의 대학이나 연구소와의 협업을 통해 신기술에 대한 아이디어나 새로운 연구 프로젝트를 개발하게 된다. AST는 연구기간 동안 매우 자유로운 분위기에서 기술개발이나 연구를 할 수 있는 분위기를 만들어 준다. 협업을 진행하는 연구소 역시 그동안 ST가 축적한 지식이나 기술 등을 공유할 수 있으므로 서로가 서로에게 윈윈 할 수 있어 협업을 하는데 적극적일 수밖에 없는 것이다. 또한 이러한 협업을 통해 도출된 신기술들은 신제품개발로 이어지게 된다. AST에서 신제품을 출시하기까지의 과정을 살펴보면, 우선은 다양한 아이디어를 조직내외부로 모으게 되며, 관리자로부터 예비 승인을 얻게 되면 이 아이디어를 발전시키기 위해 공식프로젝트를 발주하게 되고, 조직 내·외부 기관 구분 없이 협업을 통해 새로운 아이디어를 신기술, 이를 통한 신제품개발로 연결시킨다. 물론 아이디어를 채택할 때는, 외부기관 과도 협업이 가능한 아이디어인가도 매우 중요한 기준이 된다. 즉, 협업이 신제품 개발에 있어 매우 중요하다는 것이다.

#### 4. 공공부문에서의 협업성공요인

이하에서는 위의 민간기업의 협업과정을 분석을 바탕으로 공공부문의 협업의 성공요인을 분석하고자 한다.

민간기업의 협업의 과정은 어떻게 진행되었는지를 분석하고자 한다. 이를 토대로 정부부문에서 협업을 추진하고자 할 때 필요한 정책적 대안을 논의하고자 한다.

##### 4.1 협업 주체 간 수평적 관계

두 기업이 조직 내부 및 외부기관과의 협업이 성공할 수 있었던 요인 중 하나는 조직 구성원들 간 수평적 관계를 지향한다는 점이다. IBM의 이노베이션 잼의 경우는 특히 조직내부의 참여자들 간의 의사소통이 매우 활발한 것으로 분석되었다. 의사소통이 활발하다는 것은 곧 조직 구성원들 간 자유로운 의사표현이 가능한 수평적 조직구조 때문이다. ST그룹 역시 마찬가지다. 미래의 신기술을 개발하는 과정에서 참여자들이 자유롭게 아이디어를 내놓게 되고, 이에 대해서 자유롭게 토론하고 논의하는 과정을 거치게 된다. 이는 참여자들 간의 관계가 수직이거나 위계적이지 않고 수평적이기에 가능한 것이다[10, 11].

민간 기업에 비해 정부부문 조직들은 지나치게 계층제적 조직문화를 가지고 있다는 점이다. 이미 이번 정부 들어 정부 3.0이라는 정부혁신 구호 하에 협력과 소통을 강조하고 있음에도 불구하고 공공부문의 조직문화를 바꾸기에는 상당한 시간이 걸리리라 판단된다. 물론 조직 내부 및 조직 외부 기관들 간의 협업을 촉진하는 각종 지침 및 정책이 시행되고 있음에도 불구하고 포지티브 네트워크 효과성을 창출하지 못하고 있다. 이는 협업을 위한 문화나 기반환경이 갖추어지지 못하고 있기 때문이다. 협업을 해야 한다고 이야기하지만 사실 공공기관 내부적으로 공무원들 간에는 엄격한 위계질서 하에 의사소통의 양이 절대적 양이 적을 뿐 아니라 활발한 의사소통이 위축되어있다. 이를 위해서는 리더십의 역할이 매우 중요하다. 향후 중간관리자 이상의 고위공직자 교육프로그램에는 공직사회의 계층제를 극복할 수 있는 다양한 리더십 프로그램이 보완되어야 할 것이다.

##### 4.2 협업주체 간 상호 호혜적 관계

ST그룹의 사례는 특히 조직의 외부기관과의 협업의 성공에 있어 협업의 주체 간 상호 호혜적 관계가 얼마나 중요한 가를 강조하고 있다. ST그룹이 협력기관으로서 특정연구소와 공동연구를 진행할 때 협업이 성공적으로 진행되는 것은 협업의 결과가 ST그룹만의 성과가 되거나 일방적인 이윤창출로 연계되지 않는다는 점이다. 즉,

협업의 상대방역시 다양한 혜택을 얻게 된다는 점이다. 공동연구를 진행하는 연구소에 대한 예산지원 뿐 아니라 신기술개발에 따른 여러 가지 혜택을 공유하고 있다.

반면, 정부부문 조직들은 협업의 상호혜택에 대한 인센티브가 민간영역에 비해 약한 편이다. 협업은 참여기관들이 모두 윈윈할 수 있는 관계일 때 성공적으로 수행하기 수월하다. 그러나 일방적으로 혜택을 보거나 일방적으로 손해를 보는 당사자가 생기면 그 관계를 지속하기가 매우 어렵다[12, 13]. 최근 행정자치부에서는 정부 3.0 협업정도를 평가하면서 협업포인트를 제정하여 협업에 따른 보상을 강화하고 협업조력기관에 대한 평가지표를 신설하고 이 부분을 강화한 것은 매우 시의 적절하다고 판단된다.

#### 4.3 협업 주체 간 원활한 의사소통

의사소통은 정보의 흐름을 의미한다. 협업네트워크에 참여하는 참여자들 간 정보의 양이 많아지기 위해서는 정보의 흐름이 유연해야 하며, 이를 위해서는 의사소통이 활발해야 한다. 이노베이션 잼과 ST그룹의 사례의 경우 직원들뿐 아니라 협업의 범위가 매우 광범위하다. 고객이나 협력사, 그리고 관련된 업계 등 의사소통의 참여자가 매우 광범위할 뿐 아니라 매우 다양하다. ST그룹의 경우 특히 신기술 개발하는 과정에서 얼마나 다양한 사람들이 참여하는지를 매우 강조하고 있다. 신입사원의 채용단계부터 후보자들을 일률적인 잼을 가지고 채용하지 않는다. 다양한 배경을 가진 사람들을 채용하고 이들로 부터 이중적인 아이디어를 도출하도록 하고 이러한 아이디어를 조직내외로 공유하고 성장하도록 발전시킨다. 따라서 초기단계의 아이디어는 신제품 단계에서는 매우 다른 모습으로 변화되어 있다.

IBM이나 ST그룹의 경우 의사소통의 양을 늘리기 위해서는 소통프로그램을 적극 활용한다. 이노베이션 잼이나 AST는 거대한 의사소통 플랫폼이라고 할 수 있다. 때로는 사소한 아이디어나 실패스토리에서도 이를 공유하는 사람들 간 이를 혁신이나 신기술로 연결하는 하나의 채널로서 기능할 수 있다. 이들은 특히 고객과의 의사소통에도 적극적이어서 특정의 주제를 놓고 고객과도 의사소통의 양을 늘리기 위해 조직의 경계를 엄격히 한정하지 않는다.

반면 우리 공공부문은 이에 비해 조직의 경계가 엄격

할 뿐 아니라 외부와의 의사소통은 고사하고 내부 직원들 간의 의사소통도 원활하지 않은 편이다. 계층제적 조직구조로 인해서 공식적인 의사소통의 양이 적을 뿐 아니라 정보의 질에 있어서도 높지 않은 편이다[14]. 공식적인 채널을 통해서서는 진솔한 이야기나 관리자들에게 거슬리는 이야기를 전달하기가 상당히 어렵다. 따라서 조직구성원들의 다양한 이야기를 공유하기가 상당히 어려운 구조다. 이를 극복하기 위해서는 물리적인 계층제를 극복하기 위해 심리적이고 감정적인 계층제를 완화할 필요가 있다. 또한 최고관리자 뿐 아니라 중간관리자 등이 직원들과의 스킨십을 늘리기 위해 많은 노력을 기울여야 할 것이다[15, 16].

#### 5. 결론

연구대상이 된 민간 기업은 협업의 훌륭한 사례들로 평가받고 있는 기업들이다. IBM이나 ST그룹의 경우 조직내부의 협업을 위해서 수평적인 구조를 강조하고 외부기관과의 협업을 위해서도 조직경계를 강조하기 보다는 경계를 허물어 외부와의 의사소통의 양을 늘리기 위해 노력하고 있다[17, 18].

공공기관 역시 협업의 중요성이 매우 강조되고 있다. 대부분의 문제들이 여러 기관에 얽혀있기 때문이며, 이해관계가 기관마다 달라 문제해결이 어려운 공공문제가 대부분이다. IBM과 ST그룹의 사례에서 살펴보듯이 성공적으로 협업을 하기 위해서는 협업 주체 간 수평적인 관계구축이 선행되어야 한다. 위계질서가 엄격한 관계이거나 상하관계인 참여자간 또는 참여 기관 간에는 단기적으로는 협업을 할 수 있으나 지속적으로 협업관계를 유지하기가 상당히 어렵다고 보여 진다. 일방적인 지시나 희생을 강요하는 관계가 오래 지속되기 어려운 것과 같은 맥락으로 이해된다. 둘째, 협업이 성공적으로 유지되기 위해서는 참여자들 간의 관계가 상호 호혜적인 관계여야 한다는 것이다. 즉 윈윈할 수 있어야 오래 동안 그들의 관계가 유지된다는 것이다. 협력조력기관의 경우에도 그들에게 무언가 협업을 통한 인센티브나 보상이 주어지지 않는다면 협업을 유도하기가 상당히 어려워진다. 공공부문에서는 특히 협업을 통한 인센티브 시스템의 작동이 매우 어려운 편이다. 따라서 현재 행정자치부

에서 시행하고 있는 협업포인트 뿐 아니라 다양한 협업 조장제도를 마련하는 것이 매우 필요하다고 볼 수 있다. 예를 들면 협업을 많이 한 사람이나 기관에게는 인사상의 특전이나 기타 예산 인센티브를 주는 등의 제도적 마련이 필요하리라 본다. 셋째, 협업의 첫 단계는 참여자들 간의 자유로운 정보교환으로 시작된다. 이는 무엇보다도 원활한 의사소통이 중요하다는 것을 의미한다. 따라서 현재보다 공공부문에서 유통되는 정보의 양을 늘리기 위해서는 원활한 의사소통이 될 수 있도록 조직문화를 정비하기 위한 노력이 수반되어야 한다. 이때는 무엇보다도 기관장의 역할이 중요하다. 아직도 위계질서가 엄격한 공공기관 내에서 자유로운 소통을 통해 정보유통 역시 원활하기를 기대하기가 상당히 어렵다. 역시 마찬가지로 공공기관 간에도 위계질서가 존재한다. 특정부처의 산하 연구기관이나 소속 청, 기관의 경우 상위부처나 기관과의 관계형성이 매우 경직적일 수밖에 없다. 물론 그들 간의 의사소통 양 역시 적을 수밖에 없다. 따라서 기관장이나 상위기관의 장은 위계질서나 경직적인 문화를 개선하고 온라인 및 오프라인 상에서의 의사소통의 양을 늘리기 위한 다양한 전략을 수립해야 할 것이다.

본 연구는 민간기업의 협업사례를 분석하여 협업의 성공요인들을 분석하고 이를 바탕으로 우리 공공기관에 대한 함의를 도출하였다는 점에서 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다. 이러한 함의를 가짐에도 본 연구는 질적 연구가 가지는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 사실 민간기업의 협업사례를 그대로 적용하기에는 다소 부자연스러워 보이기도 한다. 우선, 민간 기업들 간의 협업은 어떠한 새로운 것을 창출하고 이러한 협업으로부터 어떤 형태로든 이익을 취할 수 있기에 협업이 보다 자연스러워 보인다는 것이다. 그러나 공공부문의 협업은 대부분 문제해결을 특히 난제들을 해결하기 위한 목적이 주이기 때문에 협업에 자율적으로 참여시키는 것이 쉽지 않다는 것이다. 둘째, 공공부문과 민간기업간에는 여러 가지 다른 특성들이 존재하기 때문에 민간기업 사례보다는 다른 나라 정부나 지자체 사례 등을 분석하는 것이 더 적절할 수도 있다는 점이다. 셋째, 본 연구에서는 협업의 범위를 부서 간, 부처 간 또는 민간과 공공부문간 등 다양한 경우를 가정하여 연구하였으나 협업의 범위에 따라 분명히 협업의 성공요인이 달라질 수 있으리라는 점이다. 따라서 향후에는 협업의 성공요인을 분석함에 있어 다른 나

라 정부의 사례나 공공부문의 성공사례 등을 분석하는 것도 의미 있으리라 판단된다. 또한 본 연구는 질적 연구에 머물렀으나, 양적 접근방법을 통해 협업 주체 간 수평적 관계, 협업 주체 간 상호호혜관계, 의사소통 등의 변수가 협업에 어떻게 작용하여 어떠한 영향을 주는지를 경험적으로 분석해보는 것 역시 매우 의미 있다고 보여진다.

## REFERENCES

- [1] Chosun Ilbo, 2016. 2. Article 27 issue, eliminate slow growth period, R & D center Be C & D.
- [2] A. T. Himmelman, "Collaboration for a change: Definitions, decision-making roles, and collaboration process guide". Minneapolis: Himmelman Consulting, 2002.
- [3] E. Elgar, "Technological Collaboration and Innovation", in M. Dodgson and R. Rothwell (eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, 1994.
- [4] Shergold, P. *Getting through Collaboration*. in J. O'Flynn and J. Wanna (eds.). *Collaborative Governance A New Era of Public Policy in Australia*. The Australian National University E Press, Canberra: 13-22, 2008.
- [5] Gray, B. *Collaboration: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey Boss, 1989.
- [6] S. B. Kim, "The new bow of SMEs, network-type cooperation", *CEO Information*, Vol. 729, 2011.
- [7] *Electronic Times*, 2014.0101, Collaboration and communication in successful companies
- [8] <http://supremacy.tistory.com/846>
- [9] *Electronic Times*, 2013.11.10., Global Innovation DNA
- [10] J. Y. Lee, "A Study on the User Authentication and the Protection of Data in the Collaborative Cloud Storage", *Journal of Digital Convergence*, v.12 no.9, pp.153-158, 2014
- [11] H. S. Kim, "A Study on the Cooperation for the

- activation-type curriculum development site close”,  
Journal of Digital Convergence, Vol.11 No.10, pp.59  
- 69, 2013.
- [12] J. H. Kang, “A Study on the Curriculum of the  
Industry-University Cooperation”, Journal of Digital  
Convergence, Vol.9 No.3 pp.261-271, 2011.
- [13] J. M. Do & J. D. Kim, “A Study on Critical Success  
Factors for Enterprise Security Collaboration”, Journal  
of Digital Convergence, Vol.12 No.10, pp.235-242,  
2014.
- [14] M. McGuire, “Collaborative Public Management:  
Assessing What We Know and How We Know It”.  
Public Administration Review. Special Issue. 66:  
33-43, 2006.
- [15] H. S. Lee, “Leadership and Knowledge Management”,  
Journal of Digital Convergence, Vol.12 No.10,  
pp.35-43, 2014.
- [16] Jae-Yong Lee, “Software Development Process  
Improvement Training and Collaboration Capabilities  
Optimized to the Psychological Type of ICT Engineer”,  
Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6,  
No. 4, pp. 105-111, 2015.
- [17] Yeob-Myeong Son, Byeong-Soo Jung, “Convergence  
Development of Video and E-learning System for  
Education Disabled Students”, Journal of the Korea  
Convergence Society, Vol. 6, No. 4, pp. 113-119, 2015.
- [18] Chun-Ok Jang, “A Study on Convergence Family  
Function and parameter validation fusion of youth  
protection factor”, Journal of the Korea Convergence  
Society, Vol. 6, No. 4, pp. 121-126, 2015.

이 향 수(Lee, Hyang Soo)



- 1993년 2월 : 이화여자대학교 행정  
학과 (행정학사)
  - 1996년 2월 : 이화여자대학교 대학  
원 (행정학석사)
  - 2004년 2월 : 이화여자대학교 대학  
원 (행정학박사)
  - 2007년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 공  
공인 재대학 행정학부 교수
- 관심분야 : 지식관리, 정보화정책, 전자정부  
· E-Mail : yun7ju7@kku.ac.kr

이 성 훈(Lee, Seong Hoon)



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