

지방자치 Focus
2014. 4



지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

KOREA
RESEARCH
INSTITUTE FOR
LOCAL
ADMINISTRATION

[목 차]

- I. 서론
- II. 코피티션(coopetition)에 대한 논의
- III. 코피티션과 지방자치단체와의 관련성
- IV. 코피티션의 실증적 이해
- V. 지방자치단체 코피티션 향상 방안
- VI. 결론

지방자치 FOCUS 제74호(2014. 4)

내용문의 한국지방행정연구원·지방3.0지원센터 수석연구원 김건위
02-3488-7339 / cigma@krila.re.kr

배포문의 발간 담당자(02-3488-7300)

본 내용은 한국지방행정연구원 홈페이지를 통해서도 볼 수 있습니다.

www.krila.re.kr



지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

김건위(한국지방행정연구원 · 지방3.0지원센터 수석연구원)

지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

I. 서론

- 2014년은 정부 3.0 차원의 구체적 방향설정이 필요한 시점
 - 우리나라는 국민 모두가 행복한 대한민국이라는 정부 3.0의 비전을 실현하기 위해 투명하고 유능한 서비스 지향적인 정부 구현이라는 추진전략을 계획하여 실천하고 있음
 - 정부 3.0을 성공적으로 실현하기 위한 핵심요인은 주민과의 관계에서는 소통과 정보의 공유이며 정부 및 지방자치단체 차원에서는 행정역량을 향상시켜 결국에는 주민의 수요를 맞추어가는 것임
- 기존 지방자치단체의 칸막이 현상심화와 내부 역량 저하에 대한 대책 필요
 - 지방자치단체의 내부적인 역량은 기본적으로 조직 간 및 조직 내의 경쟁 속에서 이루어지게 됨
 - 작금의 지자체 내부적인 상황은 지방행정 서비스의 전달체계가 기관 간, 부서 간 연계협력이 제대로 이뤄지지 않고 칸막이가 존재하여 많은 문제점을 내포하고 있는 것으로 판단됨
 - 상기의 조직 간 및 조직 내 칸막이 현상의 존재는 행정서비스의 사각지대를 발생시켜 필요한 서비스가 필요한 주민에게 제대로 전달되지 못하게 할 가능성이 있음
- 칸막이 현상과 부서 간 할거주의 현상은 또한 기관 간, 부서 간 정보공유와 소통을 가로막아 유능한 정부 구현이라는 정부 3.0의 실천을 가로막는 장애물로 작용하고 있음
- 자치단체 내부에서는 서로의 업무가 아니라 서로에게 책임을 떠넘겨 결국에는 주민에게 피해가 가게 하는 칸막이 현상을 없애기 위한 제도보완 및 운영의 묘를 살릴 설계가 필요함
- 칸막이 현상에 대한 대안으로서 코피티션 관점의 새로운 접근방법 소개
 - 주민복지 증진이라는 궁극적 목적을 달성하기 위해서는 효과적인 수단을 확보하여야 하는 바 이를 위해 조직 내 역량을 강화하기 위한 정책대안의 개발이 필요할 것임
 - 지방자치단체는 주민접점의 최일선에 있는 일선행정기관으로서 공공부문의 행정서비스를 주민에게 직접 전달하고 제공하는 역할을 수행하고 있어 중요성이 크다고 볼 수 있음
 - 이 글에서는 지방자치단체의 평가제도로 인해 조직 간 칸막이 현상이 발생하는 것과 이에 따른 문제점을 개선하는데 초점을 두고 논의를 전개하고자 함

II. 코피티션(coopetition)에 대한 논의

1) 코피티션의 정의

○ 코피티션의 정의

- 코피티션이란 ‘협력(COOperation)’과 ‘경쟁(compETITION)’의 합성어로서 기업들이 각자 경영의 독립성을 유지하면서 자신이 보유한 핵심역량을 바탕으로 경쟁관계에 있는 기업과 특정 사업 및 업무분야에 걸쳐 협력관계를 맺고 이를 통하여 상호 보완하는 역량을 결합함으로써 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하고자 하는 제휴전략(경쟁 속의 협력)이라고 정의할 수 있음(권영철, 1994; 오상봉, 2000)

○ 코피티션의 유래

- 코피티션이라는 신조어의 탄생은 문헌상으로는 1996년 Barry J. Nalebuff 예일대 교수와 Adam A. Brandenburger 하버드대 교수의 공저 co-opetition에서 유래하지만 실제로 이 개념을 처음으로 창조해 낸 사람은 네트워크 S/W회사 Novell사의 최고 경영자 Ray Noorda였음
- 일찍이 Noorda 사장은 정보통신 혁명이 본격 도래하고 있는 것을 보면서 기업 간 경쟁의 새로운 패러다임 필요성을 절감하고 “여러분은 ‘경쟁’과 ‘협력’을 동시에 해야 합니다.”라고 주장한 바 있음
- 갓 걸음마를 시작한 인터넷 등 신생업종의 시장규모를 키우기 위해서는 우선 경쟁기업들이 손을 잡아야 한다는 게 그의 판단이었음
- 시장에서 전체 파이를 키운 연후에 각 기업별로 몫을 늘리기 위한 경쟁을 벌여도 늦지 않다는 생각에서였음

2) 대두 배경과 특징

- 오늘날 코피티션은 민간부문에서 창안되었는데, 급변하는 경쟁환경에 대응하여 필요 시 경쟁자와도 손을 잡고 공동이익(joint profit)을 극대화하여 이를 통해 각자의 시장경쟁력을 높이기 위한 ‘글로벌 패권전략’의 일환으로 인식될 수 있음
- 1980년대 이후 세계경제가 급속히 개방화·범세계화(globalization)되면서 국가와 지역, 사업

지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

영역(업종)을 막론하고 전면적인 무한경쟁 상황에 처하게 되었음

- 이에 따라 많은 기업들이 내부자원이나 독자능력만으로는 경쟁환경 변화에 탄력적으로 대응하기 어렵다는 것을 인식하고 치열한 경쟁에서 살아남기 위한 새로운 경영전략을 모색하기에 이르렀음
- 코피티션의 가장 대표적인 특성은 각 기업이 독자적 정체성(identity)을 유지하면서 다른 기업과 힘을 합한다는 점임

- 따라서 제휴기업의 모든 사업분야에서 협력관계가 조성되는 것이 아니라 특정 일부 업무영역만이 협력대상이 됨
- 또 다른 특성은 책임의 공유(shared responsibility)에 있음

Ⅲ. 코피티션과 지방자치단체와의 관련성

- 조직이기주의에 대한 대안

- 성과주의의 심화로 인한 부서 간 지나친 경쟁 심리가 부서 간 장벽을 두텁게 하고 조직 이기주의를 부채질하고 있음
- 조직 내 장벽을 극복하기 위해서는 경쟁 속에서도 협력하는 부서 간 코피티션(CooPetition) 역량을 높이는 것이 중요함
- 조직 내에서 자신이 속한 조직만을 챙기는 데 따른 문제점인 할거주의(sectionalism) 현상이 발생하는 원인은 조직의 거대화나 근무지의 지리적 분산 등에서 찾아볼 수 있음
- 이 경우 조직 내부의 커뮤니케이션 활성화가 쉽지 않고 구성원들 간 교류가 위축되기 때문임
- 근래에는 지자체의 소위 제2청사와 본청사와의 지리적 분산으로 비효율과 조직통솔이 원활하지 않은 것으로 나타나고 있음

- 조직의 전체적 효과성 향상 방안

- 과거와 비교할 수 없을 정도로 고도화/전문화되는 업무 내용이 타 부서에 대한 관심 자체를 떨어뜨리는 점도 조직전체적 차원의 효과를 감소시키는 요인임
- 가령, 크나큰 재난이 발생했을 경우 조직전체적으로 이를 일사불란하게 움직이는데 한계를 만들

수도 있는 사항임

- 그러나 무엇보다 최근 들어 성과주의가 심화되면서 부서 간 지나친 경쟁 심리가 조직 이기주의라는 문화적 병리 현상을 유발하고 있어 조직할거주의를 더욱 고착화 하는 경향이 있음에 주목할 필요가 있음

○ 국정기조 맥락에서 성과창출의 수단

- 현재의 국정기조는 성과중심의 운영이 필요함을 강조하고 있어 이에 따라 조직차원에서 부서간 경쟁 속에서도 협력하는 조화가 필요함
- 조직의 진정한 성과 창출은 각 부서와 구성원들 간 경쟁과 협력의 적절한 균형과 조화에서 찾을 수 있음

○ 기존의 성과관리와는 차별화된 접근 필요

- 성과중심적 조직운영을 위해서는 경쟁(Competition)과 협력(Cooperation)의 합성어인 코피티션(Co-Petition)이란 개념의 적용을 적극 검토해 볼 필요가 있음
- 이는 예일대 배리 J. 벨버프 교수와 하버드대 애덤 M. 브랜든버거 교수에 의해 처음 사용된 용어로 하나의 기업이 타 기업과 경쟁과 협력을 동시에 수행할 때 보다 많은 승리의 기회를 가질 수 있다는 것임
- 이러한 논리는 조직 내부에도 그대로 적용되는데 즉, 각 부서 간 경쟁과 협력을 균형 있게 추구한다면 더 많은 부서가 성과를 내고 결국 조직 전체의 성과도 더 좋아질 수 있기 때문임

○ 조직 장벽과 부서 이기주의는 당장 이슈화 되지 않았다고 해서 안심할 수는 없는 문제

- 각자가 속한 조직에서도 똑같은 부서 간 장벽이 발생함을 발견하게 되는데, 조직 내에서 발생하는 부서 간 장벽은 어쩌면 개인 간 갈등과 마찬가지로 조직의 필연적인 현상일 수도 있음
- 따라서 진정한 성과 창출을 위해 조직은 평소에 경쟁과 협력을 균형 있게 이끌어가는 부서간 코피티션 역량의 강화에 신경 쓸 필요가 있음
- 실적과 능력에 따라 평가와 보상이 합리적으로 차등되는 성과주의는 조직에 적절한 긴장감을 주고 내부 경쟁 체제를 통해 성과 향상에 도움을 주는 것이 사실임
- 하지만 부서 간 경쟁 심리가 지나쳐 시기와 질투로 변질되는 부작용을 유의해야 함
- 최종 결과만을 지나치게 중시하여 평가와 보상이 이루어진다면 부서 간 경쟁 심리를 제어하기가

지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

쉽지 않기 때문임

- 그렇다고 해서 경쟁 없이 협력만을 강조한다면 조직 긴장감이 사라지고 성취 욕구나 기대 수준이 낮아져 진정한 발전과 성과를 기대하기 어렵게 되어 부서 간 선의의 경쟁 속에서 협력을 통해 성과를 내는 부서 간 코피티션 역량이 필수적이라 할 수 있음

IV. 코피티션의 실증적 이해

1) 실제 사례

○ 미국과 소련의 우주개발 사례

- 냉전 시대였던 1962년, 미국과 소련은 치열하게 우주개발 경쟁을 벌이고 있었음
- 소련은 최초의 유인 우주선 발사에 성공했지만, 미국은 눈에 띄는 성과를 내지 못하자 미 항공우주국 나사(NASA) 내부에서 책임을 다른 부서로 떠넘기는 이른바 부처할거주의 현상이 나타났음
- 이에 케네디 대통령은 “10년 안에 우리는 인간을 달에 보내고 지구로 안전하게 귀환시킬 것”이라는 공동 목표를 표방했으며, 이 목표를 달성하기 위해 나사의 모든 부서는 타 부서와의 협력에 관심을 기울이기 시작했고, 그 결과 미국은 최초로 달에 인간을 보낸 국가가 되었음
- 조직의 할거주의 문제를 한 번에 시원하게 해결할 방안은 없지만 이러한 현상의 발생 원인을 찾고 해결안을 마련해야 하는 것은 조직 리더의 책임인 것은 분명함
- 조직 내 할거주의 현상은 급속한 사업 확장에 따른 조직의 거대화나 커뮤니케이션 부재로 발생하는 경우가 많음

○ 과거와 비교할 수 없을 정도로 전문화되는 업무 내용이 타 부서에 대한 관심 자체를 떨어뜨리는 점도 할거주의 현상을 발생시키는 요인임

○ 최근 들어 성과주의가 심화되면서 부서 간 지나친 경쟁 심리도 조직 이기주의를 더욱 부채질하고 있다는 조사결과도 있음

○ 민간조직에서의 비효율 예시

- 조직에서도 이와 비슷한 일들이 발생하는데, 직원 모두가 본인 부서의 이익을 위해 열심히 일하는데 이것이 조직 전체에는 해를 끼치는 경우가 발생하는데 가령, 카드회사에서 영업팀은 실적 달성을 위해 카드 발행을 최대한 늘리려 애쓰
- 반면 심사팀의 목표는 가능한 한 고객심사를 엄격히 해 카드 연체율을 줄이는 것인데 영업팀이 공격적인 영업정책을 통해 카드 발행을 늘리면, 어쩔 수 없이 연체율이 올라가게 되고 심사팀은 불리한 평가를 받게 되며, 반대로 심사를 엄격히 하게 되면 영업팀의 활동은 위축될 수밖에 없음
- 할거주의로 인한 전체적 차원의 효과성 저하 문제의 해결은 현대 경영학 및 행정학의 큰 숙제로 해결안으로 많이 활용되는 방안 중 하나가 서로의 성과지표를 공유하는 것임
- 위 카드 회사의 예에서 영업팀의 성과지표를 영업실적 70%로 맞춰 연체율 30%를 반영하고, 심사팀의 성과지표는 이와 반대로 정하면 영업실적에만 목매달던 영업직원들이 연체율까지 자연스럽게 관심을 가지고 신경을 쓰게 될 것임
- 조직 전체에게 공동의 목표를 제시하는 방법 또한 가능한데, 시가총액 기준으로 카드회사 중 5위인 이 카드회사의 시가총액이 올라가면 전 부서에게 보너스를 지급하는 것임

V. 지방자치단체 코퍼티션 향상 방안

- 1) 공동 목표의 관리
 - 구성원의 협력의 중요성 인식
 - 경쟁 관계에 있는 부서들의 협력을 이끌어내기 위해서는 구성원들이 협력의 중요성과 필요성을 분명하게 인식하는 것이 무엇보다 중요함
 - 즉, 경쟁해서 이기는 것뿐만 아니라 때로는 협력을 통해서 더 빨리, 효과적으로 목표를 달성할 수 있음을 알게 해줄 필요가 있음
 - 이를 위한 가장 효과적인 방법의 하나가 바로 부서 간 공동 목표를 강조하고 이를 관리하는 것임
 - 일반적으로 볼 때, 협력의 판단 기준은 다른 사람의 목표가 나의 목표와 공통점이 있는지 여부임
 - 공통분모의 지표추출과 동시에 전체목표와 연동화

지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

- 경쟁 관계에 있는 부서들의 협력을 유도하여 회사 전체 성과에 기여하도록 하려면 각 부서의 목표에서 공통 분모를 뽑아 전사적인 목표와 연동시키는 것이 중요함
- 각 개별 부서의 목표가 부분 최적화를 넘어 전체 최적화를 지향하도록 하는 것이며 결국 전사 목표에서 부서 목표, 그리고 개인의 목표에까지 일관된 방향성을 유지시킴으로써 개인은 자신의 목표 달성을 위해 열심히 일하되 그것이 자연스럽게 부서의 목표로 이어지고, 개별 부서의 목표는 전체 조직의 목표를 이루는 부분합이 되도록 하는 것임
- 프로젝트 관리 소프트웨어 업계의 글로벌 선도 회사로 알려진 HMS Software사의 CEO 크리스 반데실러스는 “공동 목표를 공유하고 있는 조직은 부서 간 장벽 자체보다 공동 목표의 관리를 통해서 부서 간 장벽을 허물 수 있다”라며 공동 목표의 중요성을 강조함
- 내부 장벽 방지 시 폐해 가능성 상존
 - 미국의 IBM의 과거 사례는 목표 관리의 실패가 가져올 수 있는 내부 장벽의 폐해를 잘 보여줌
- 1992년 실적 악화로 파산 위기에 놓였던 IBM의 위기를 초래한 가장 중요한 원인은 개별 사업부 간의 이기주의였음
- 당시 전사적인 목표와 사업부 목표가 일치하지 않다 보니 판매사원들이 고객 앞에서 타 사업부의 제품을 비방하기도 하고 동일 고객에게 IBM의 각기 다른 사업부가 경쟁적으로 입찰하는 등의 폐해가 속출하였던 것임
- 이를 통해 공공부문에서는 민간부문과는 달리 수익창출이 아닌 공익창출이지만 그 폐해가 결국에는 공익에 해를 끼칠 수 있음을 짐작할 수 있음
- 공동목표 관리를 위한 장-중-단기 계획수립 필요
 - 지자체 차원에서는 공동목표를 관리하기 위해서는 보통 장기, 중기, 그리고 매년 수립하는 주요업무계획을 잘 기획해야 함
- 전략적 기획은 제한된 자원을 가장 큰 효과를 기대할 수 있는 한정된 부문(쟁점)에 투입하는 것을 기본 원리로 함
- 기존의 기획처럼 모든 부문을 지침에 의거하여 백화점식으로 다루기보다는 지역사회의 핵심부문을 전략적 쟁점으로 도출하는 게 필요한데 지역사회의 의견을 최대한 반영하는 것도 한 방법이 됨
- 전략쟁점의 파악은 지역사회에서 가장 시급한 사업이 무엇인가? 즉, 주민들이 가장 바라는 것이

무엇인가를 파악하는 과정이며, 동시에 쟁점 간에 우선순위를 부여하는 과정이라 할 수 있음
 - 기존에 자치단체 주요업무계획과 보고서에서 발췌한 공동목표와 관련된 과제를 보면 과제선정에 문제점이 나타나고 있음을 알 수 있음

2014년도
A도
주요업무계획

- 도정에 대한 공감대 확산
- 의욕 넘치는 근무분위기 조성
- 인적자원의 효율적 운영 및 육성
- 농산물 유통구조 개선
- 불합리한 수도권 정책의 개선추진
- etc

- 첫째, 기술하는 언어들 너무 미사여구적임
- 즉 자치단체 局 수준의 전략적 문제를 문학적으로 표현함으로써 문제의식을 흐리게 할 여지가 있고 그래서 보다 명확하고 공감에 가는 용어로 표현하는 것이 요구됨
- 둘째, 각 부문을 종합적으로 고찰하고 있음
- 가령, 도시구조, 교통, 산업, 문화, 사회복지, 생활환경, 행·재정 등 각 부문에서 제기되는 이슈들을 선정해서 연합화하고 있음
- 셋째, 주요 전략적 과제들이 너무나 일반적이고 개략적임
- 주요업무추진계획상의 전략적 과제들이 막연하고 어느 때나 제기될 수 있는 원론적인 것들임
- 전략적 과제의 선정은 그 자체에 초점을 맞추어야 하기 때문에 그 시기에 가장 부각되는 이슈만을 선정해야 함

2) 부서 간 명확한 선긋기

- 경쟁과 협력의 조화를 위해서는 먼저 조직 내 업무 영역을 명확하게 구분할 필요
- '영역의 명확화'는 경쟁의 효과와 협력의 효율을 동시에 높일 수 있기 때문임
- 먼저 경쟁 측면에서 볼 때 영역 싸움이나 책임 떠넘기기와 같은 소모적인 갈등을 줄이고 경쟁의

지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

내용과 대상을 분명하게 해주려면 역할과 책임을 명확하게 하는 것이 중요함

- 조직에게 필요한 내부 경쟁은 서로 뺏고 빼앗기는 것이 싸움이 아니며 경쟁의 눈은 조직 외부로 돌리고, 내부적으로는 각 부서의 처한 상황과 여건에서 조직성과에 더 많이 기여하기 위해 겨루는 것이 바람직함
- 협력이 필요한 부서의 업무내용 파악의 중요성
 - 협력 측면에서도 명확한 업무 영역의 구분은 필수적인데, 도움을 필요로 하는 부서는 어디인지, 어떤 내용을 협력해야 하는지를 조직 전체가 쉽게 알 수 있기 때문임
- 업무 영역이 모호해질 때 내부에 있는 전문가를 제대로 활용하지 못하거나 잘못된 지식과 경험으로 실패를 초래하는 경우가 발생할 수 있음을 간과해서는 안됨
- 예를 들어 인사팀과 감사팀의 경우를 가정해 보면 일반적으로 조직의 문제를 발굴, 조사하는 업무는 감사팀이 맡고 그 결과를 상벌과 징계 등 개인 신상에 반영하는 업무는 인사팀이 맡게 됨
- 그런데 감사 노하우가 없는 인사팀이 조사에 나선다면 제대로 된 결과를 기대하기 어렵고 또 감사팀이 징계 수위를 정하는 데 나선다면 노사 관계나 직원들의 사기 등 인사적인 영역에서 부정적인 결과가 초래될 수 있음
- 정보의 긴밀한 공유가 필수적인 양 부서 간에 업무 갈등이 발생함으로써 정확하고 빠른 업무 처리가 어렵게 되는 것임

3) 협력을 유도하는 체계 구축

- 협력 유도의 현실적 한계 직시
 - 지자체에서 교육이나 지시 등으로 부서 간 협력을 유도하는 것은 일반적인 조직의 여건 상 한계가 있는 것이 현실임
- 협력의 중요성과 필요성에 대해 구성원들이 원칙적으로 동의한다 하더라도 업무 수행 과정에서 적자생존이라는 현실적인 벽이 먼저 다가오기 때문임
- 따라서 부서 간 협력을 쉽게 인식하고 협력의 결과를 직접 체험할 수 있도록 해주는 제도와 시스템을 구축하는 것도 매우 중요하며, 제도적인 뒷받침 없이 말로만 협력을 강조하는 것은 조직 운영상 실효를 거두기 어렵기 때문임

○ 해외 ABB사의 협력유도 사례

- 협력을 유도하는 체계와 관련해서 외국 민간부문의 GE, 지멘스와 더불어 세계 3대 중전기 업체로 꼽히는 ABB사의 사례가 좋은 본보기라 소개하고자 함

○ ABB사는 과감한 투자를 통해 글로벌 네트워크 시스템을 구축하여 내부 협력을 유도한 것으로 잘 알려져 있으며, 'ABB사의 역사는 곧 M&A의 역사'라는 말이 있을 정도로 기업 간 합병을 통해 성장한 ABB사는 전 세계 140여 개국에 1천 3백여 개의 자회사를 거느릴 정도로 거대한 규모를 자랑함

○ 전임 CEO인 바네빅 회장은 정보 시스템에 연간 7억 달러를 투자하여 전 세계에 5천여 개의 이익센터를 중심으로 운영되는 분권화 조직을 통합 관리하는 'ABACUS'라는 시스템을 구축하였음

○ 전 세계의 ABB사 구성원들은 이 시스템을 통해 각국의 연구개발 정보나 정부 발주 공사에 대한 정보를 효과적으로 활용할 수 있게 되었음

○ 그 결과 필리핀의 복합 사이클 발전소를 건설하는데 4개국의 ABB 자회사들이 컨소시엄을 이루었으며 영국/프랑스 해협의 해저고속철도 환기 시스템 사업에는 30여 개국의 ABB자회사들이 관련 사업 분야에 협력하는 결과를 가져왔음

○ 이 중에서도 ABB사의 캡처팀(Capture Team)은 사업 부문 간의 협력 강화를 통해 성과를 높인 대표적인 사례임

○ 캡처팀은 한 프로젝트를 수주할 때 각 조직에서 최적의 자원을 추출하여 운영하는 팀으로 예를 들어 일본 플랜트 업체가 화력발전 설비 프로젝트를 발주한 경우 일본 법인의 발전사업부 매니저를 중심으로 발전 플랜트 담당은 독일에서, 재무 담당은 스위스에서, 영업 담당은 일본에서 최적의 멤버를 끌어 모아 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 팀을 만드는 것임

○ ABB사는 캡처팀의 운영으로 아시아 태평양 지역의 매출을 14% 이상 증대시킬 수 있었다고 함

4) 협력에 대한 인센티브 제공

○ 보상과 연계된 성과평가 필요

- 경쟁에서 승리하여 얻은 성과뿐만 아니라 협력의 과정과 결과에 대해서도 중요하게 평가하고 보상해주어야 경쟁 속에서도 협력이 가능함

지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

- 평가 및 보상을 통해 협력의 중요성을 인식하게 해 줄 경우 소기의 성과를 거둘 수 있음
- 지방자치단체는 부임 초기 구성원들에게 협력의 중요성을 인식시켜주기 위해 공통 인센티브 제도를 도입하는 것도 검토할 부분임
- 기존의 인센티브 제도에서 더 나아가 인센티브의 기준을 부서별 개별성과보다 전사 실적에 더 연동하는 것을 고려할 수 있음
- 차후 그 결과로 구성원들은 서로 협력할 때 더 좋은 평가와 보상이 뒤따른다는 점을 인식하게 될 것이며 부서 간 협력의 수준을 높일 수 있을 것임
- 공정한 성과평가 문화 정착 필요
 - 협력하는 부서와 직원들이 정당하게 평가되고 보상받을 때 조직 문화로 정착될 수 있음을 주목할 필요가 있음
- 사우스웨스트 에어라인의 경쟁력 중 하나가 구성원 간 배려와 존중의 기업 문화임
- 다른 항공사에 비해 절대적인 비교 우위를 가지고 있는 비행기 이륙 간격 시간의 유지는 구성원들의 몸에 밴 상호 협력 정신이 있었기에 가능했던 것임
- 사우스웨스트 에어라인의 승무원들은 비행기가 착륙하고 탑승객들이 빠져나간 후 청소담당 부서를 배려하여 간단한 기내 청소를 하는 것이 당연시되고 있다고 함
- 이처럼 다른 항공사에서 보기 어려운 부서 간 배려와 협력의 기업 문화는 부서 간 협력을 유도하여 공동의 목표를 달성하도록 하는 평가 시스템이 바탕이 된 것임

5) 갈등 관리의 시스템화

- 경쟁과 협력의 조화를 위해 주의를 기울여야 할 부분이 갈등 관리
 - 조직의 성과를 높이기 위한 선의의 경쟁이라 하더라도 경쟁은 갈등을 야기하는 속성이 있기 때문에 갈등은 관리되지 않으면 업무상 갈등이 관계상의 감정적인 갈등으로 악화될 수 있는 눈덩이 효과를 지니고 있음
 - 평소와 갈등의 발생을 방지하는 노력과 함께 갈등 발생 시 신속하고 효과적인 대응이 가능한 체계를 갖추는 것이 중요하며 정형화된 갈등 관리 프로세스는 동일한 문제의 반복적인 발생을 줄이는 효과를 노릴 수 있기 때문임

○ 갈등관리에 대한 리더의 중요성

– 사우스웨스트 에어라인에서는 구성원 개인 간 갈등이 효과적으로 관리되도록 일선 리더들의 역할을 체계적으로 정립하고 있음

○ 구성원 간 갈등이 발생하면 가장 먼저 일선 리더들은 의무적으로 각각 개별 상담을 하도록 되어 있다고 함

○ 두 번째 단계에서 일선 리더는 당사자 간 대화의 장을 마련하고 타협안을 제시하는 등 중재 역할을 함

○ 마지막으로 당사자뿐만 아니라 문제에 직·간접적으로 관련된 구성원들의 생각을 모아 최적의 해결책을 제시하도록 하는 프로세스가 정착되어 있음

○ 갈등 시 해결방안을 할 수 있는 체계구축 필요

– 부서 간 갈등이 발생할 경우에도 해결 방법을 몰라서 고민하는 시간을 최소로 줄여주는 체계가 구축되어야 함

○ 존슨앤존슨은 갈등의 관리가 어려울 수 있는 매우 분권화된 조직이지만 갈등 사례에 대한 추적, 분석 및 활용 시스템을 구축함으로써 부문간 협력을 잘 유도하고 있다는 사실을 잘 새겨볼 필요가 있음

○ 미국 플로리다에 있는 의료회사 Blue Cross & Blue shield는 내부적인 의견 불일치를 빠르게 해결하기 위해 간단하고도 신속한 개별 투표제가 정착되어 있음

○ 단순한 투표뿐만 아니라 개인의 의견을 적게 함으로써 서로 간의 소모적 논쟁은 줄이고 구성원들의 생각과 의견은 최대한 다양하게 수렴하여 최적의 대안을 도출하는 것임

○ 경쟁과 협력에서 오는 갈등의 조화는 일선 리더에 좌우

– 일본 능률협회 부회장인 하다케이마 요시오는 저서「간부의 조건」에서 “경영자가 총지휘자로서 중요한 의사결정에 대해 책임을 진다면 간부는 경영자의 의사결정이 자신의 행동과 업무의 결과라는 사실을 명심하고 공동으로 책임을 질 필요가 있음”

– “간부가 사원과 같은 방관적 태도를 취한다는 것은 있을 수 없는 일이다”라고 단언하면서 ‘벽 없는 조직(Boundaryless Organization)’을 강조하였던 GE의 잭웰치는 부서 간 장벽을 제거하고 협력을 유도하기 위해 특히 중간 리더의 중요성을 강조하였으며 다양한 회의체를 통해 중간 리더들의 사고의 범위를 넓히기 위해 애썼음

지방자치단체 코피티션(Coopetition) 향상 방안

- 또 많은 회의에서 자유로운 토론을 거쳐 나온 아이디어는 중간 리더급에서 충분히 공유되도록 배려하였다고 함
- 조직관리자의 경영 마인드 역량 제고 필요
 - 부서 간 장벽을 극복하고 협력과 경쟁의 조화를 위해서는 각 부서를 맡고 있는 조직 책임자들이 전사적인 시각, 즉 경영자적인 사고를 가져야 함
 - 부서 간 코피티션 역량을 높임으로써 조직 장벽을 극복하는 일은 일선 리더에 달려 있다고 해도 과언이 아님

Ⅵ. 결론

- 先 지방자치단체 내부 역량 강화 필요
 - 지방자치가 본격 궤도에 오른 시점을 맞이하여 지자체는 중앙정부의 대리기관(agency) 역할을 탈피하여 자율적으로 정책을 수립하고 스스로의 힘으로 이를 추진하면서 보다 살기 좋은 지역을 만들어야 하며 이를 위해서는 내부적인 역량의 강화가 필요함
- 자치단체에서는 나름대로 3.0과 관련된 계획을 도입하거나 적용을 염두해 두고 있는 경우를 대비해 이 글에서는 현 상황을 진단하고 나름대로의 문제점을 피력하였으나, 현재까지의 수준은 그리 여건이 좋지는 않다고 추정됨
- 상기에 제시하는 여타의 해결할 사안을 개선하지 않고 3.0계획을 도입한다면 실패할 가능성이 높다고 판단됨
- 3.0계획은 어찌 보면 만병통치약처럼 여겨질 수 있을 것이지만 이러한 만병통치약과 비견될 정도의 성과를 얻기 위해서는 개선할 점 역시 만만치 않다고 할 것임
- 불확실성이 제고되는 환경에 적합
 - 결론적으로 코피티션의 도입 및 적용에 있어서는 신중해야 하지만, 불확실성이 고조되는 현 상황에서는 어찌 보면 필수불가결한 것으로도 판단됨
- 소위 지자체 평가제도의 경우 정부업무평가기본법을 통해 나름 활성화되고 있지만 이 역시

문제점이 노정되고 있는 것이 사실임

- 따라서 제반 문제를 과감히 그리고 집중적으로 해결하기 위해서는 코퍼티션 계획의 도입에 대해 적극성을 보여야 한다고 판단됨
- 차후 심화된 연구 필요
 - 마지막으로 이 글은 좀 더 많은 실증자료와 인터뷰 자료를 통해 보완을 해야 하지만 자료수집의 한계를 나타내고 있기 때문에 한계점 역시 많다고 할 것이며 차후 연구에서는 좀 더 보완되고 세밀한 분석이 뒤따라야 한다고 판단됨

참고문헌

- 강정석·이재호·최호진.(2010). 정부신뢰와 소통제고를 위한 Public Relations 시스템 구축. 한국행정연구원. 『KIPA 연구보고서 2011-29』, 한국행정연구원.
- 권영철(1994). 『무한경쟁시대의 전략적 제휴』. 김영사.
- 김윤권·윤수재·최호진·이재호. (2011). 글로벌 행정환경 변화에 따른 미래 정부조직 재설계 연구. 한국행정연구원. 『KIPA 연구보고서 2011-10』, 한국행정연구원.
- 배준구(2013). 국민행복시대의 지방자치단체 구현 : 협업 활성화를 중심으로, 『지방행정연구』 27(2).
- 베리 J. 네일버프·아담 M. 브란덴버거/ 김광진 역(1996). 『코퍼티션: 경쟁과 협력을 결합하는 21세기 혁명적 신사고』. 한국경제신문사.
- 안전행정부.(2013). 희망의 새시대 정부3.0이 함께 열겠습니다. 간담회 발표자료.
- 염명배(2000). 전략적 제휴 시대에 부응한 지방정부의 코퍼티션(Coopetition) 전략연구. 경영경제연구, 23(2).
- 오상봉 외(2000). 『세계 일류기업과의 전략적 제휴』. 을유문화사.

2013

- 통권 469 지방 3.0 실현을 위한 추진체계와 전략 연구
- 통권 470 정부간 인사교류의 활성화 방안
- 통권 471 지방의회 의정활동 역량강화 방안
- 통권 472 지방자치단체 외부 인적자원 활용 방안
- 통권 473 지방자치단체의 조직운영 자율성 강화 방안
- 통권 474 시민참여 활성화를 위한 시민과 정부의 역할
- 통권 475 새마을운동을 통한 마을공동체 활성화 방안
- 통권 476 읍면동의 근린자치기능 강화방안
- 통권 477 중앙-지방 간 협력체계 강화방안
- 통권 478 지방자치단체의 유비쿼터스형 주민안전망 구축방안
- 통권 479 지방자치단체의 산림재해 주민안전망 구축 방안
- 통권 480 지방자치단체의 생활안전(4대약) 역할 및 대응시스템 구축방안
- 통권 481 지방재정관리체계 개선방안-자치단체 재정분석 및 재정공시제도 중심으로-
- 통권 482 지방세 비과세·감면제도의 개선방안
- 통권 483 지방재정 운영의 투명성 강화 방안
- 통권 484 보통교부세 재정형평화기능 강화방안
- 통권 485 사회복지 국고보조금의 개선방안 : 차등보조율을 중심으로
- 통권 486 지방자치단체 주도의 지역공동체 활성화 사업의 개선방안
- 통권 487 외국인 밀집지역의 지역 공동체 활성화 방안
- 통권 488 지방분권형 특화산업 육성방안
- 통권 489 지역경제 활성화를 위한 일자리 불균형 해소방안
- 통권 490 생활안전형 보행환경정책 개선방안
- 통권 491 지역활성화를 위한 전통시장 육성방안

2012

- 통권 458 지방자치단체 조직운영시스템의 다양화 방안
- 통권 459 지방자치단체 외부인재풀의 구성과 활용 방안
- 통권 460 다문화사회 정착을 위한 지방자치단체의 이주민정책 개선방안
- 통권 461 지방자치단체 부단체장제도의 다양화 방안
- 통권 462 지방자치단체의 사회적 자본 측정 및 증진방안
- 통권 463 중앙-지방간 사회복지 재정부담 조정방안
- 통권 464 지방투자사업의 효율적 추진을 위한 지방투융자심사제도 발전방안
- 통권 465 고령화·저성장시대의 지역발전 투자전략
- 통권 466 지역쇠퇴분석 및 재생방안
- 통권 467 지역공동체 주도의 발전전략 연구
- 연구총서 (통권 468) 새로운 지방예산제도

2011

- 통권 451 지방자치단체의 협력적 거버넌스 재설계 방안
- 통권 452 지방자치단체의 서비스공급 다원화 전략
- 통권 453 지방자치단체의 관리역량 강화 전략
- 통권 454 지방자치 선진화를 위한 지방재정 건전성 강화 방안
- 통권 455 창조적 지역발전 전략
- 통권 456 지역주도의 일자리 창출전략
- 연구총서 (통권 457) 지방세계의 선진화 - 자율성과 책임성 제고



서울특별시 서초구 반포대로 30길 12-6(서초동) TEL. 02-3488-7399 FAX. 02-3488-7309