

지방자치 Focus  
2014. 10



# 공공정책의 생태계 조성 전략과 회복력(resilience)의 개념적 적용

KOREA  
RESEARCH  
INSTITUTE FOR  
LOCAL  
ADMINISTRATION

## [목 차]

- I. 민관 거버넌스의 새로운 이름, '생태계 조성' 정책
- II. 생태계란 무엇인가? 자연생태계로부터의 유비(類比)
- III. 생태적 원리와 사회경제적 생태계 조성방안1  
: 공생(共生)과 순환관계
- IV. 생태적 원리와 사회경제적 생태계 조성방안2  
: 협쟁(協爭)과 창조역량
- V. 새로운 정책목표, 생태적 작동원리로서의  
회복력(resilience)의 제고
- VI. 토론: 회복력(resilience)에 대한 개념적 이해

**지방자치 FOCUS** 제86호(2014. 10)

**내용문의** 한국지방행정연구원 안전통일연구센터 전대욱, 최인수  
02-3488-7375, dujeon@krila.re.kr | 02-3488-7378, ischoi@krila.re.kr

**배포문의** 발간 담당자(02-3488-7300)

본 내용은 한국지방행정연구원 홈페이지를 통해서도 볼 수 있습니다.

[www.krila.re.kr](http://www.krila.re.kr)



# 공공정책의 생태계 조성 전략과 회복력(resilience)의 개념적 적용

전대욱 · 최인수  
(한국지방행정연구원 안전통일연구센터)

## I. 민간 거버넌스의 새로운 이름, '생태계 조성' 정책

### ■ 최근 '생태계 조성'을 표방하는 정책네이밍이 활발

- 과거 정보통신 및 산업정책 분야에서 최초로 '생태계 조성'을 표방하는 정책들이 제기된 이후, 2013년 박근혜정부의 출범과 함께 새로운 국가발전의 비전으로 제시된 '창조경제'의 기초 하에서도 마찬가지로 '생태계 조성'이라는 표현이 쓰이며 일반화됨
- 또한 사회적기업 및 협동조합 등의 사회적경제 분야에서도 최근 '생태계 조성'을 중요한 정책적 목표로 제시하고 있으며, 최근 서울특별시 등 지방자치단체에서도 마을만들기 등 지역공동체 활성화를 위한 '생태계 조성'을 표방한 정책사업들이 추진되고 있음
- 생태계 조성으로 대별되는 새로운 정책브랜드의 명명(naming)은 과거 경제성장 초기의 관 주도적인 육성정책과는 다른 민간주도적인 활성화를 염두에 둔 정책목표를 함축하고 있으며, 민간의 다양한 주체들과 활동 간의 네트워크와 상호작용을 전제로 한 복잡계(complex system)적인 혹은 포스트모던(post-modern)한 정책철학에 기초한 접근법이라고 할 수 있음
- 반면 이와 같은 새로운 정책브랜드가 널리 활용됨에도 불구하고 아직까지 특정 분야에서 '생태계 조성'을 위해 정책 입안하는 입장에서는, 그 정책이 무엇을 의미하며 어떠한 지향점을 가져야 하는지 또한 구체적으로 그 수단은 무엇인지 등에 자신 있게 답하기 어렵고, 본질적 혹은 개념적인 이해를 돕거나 혹은 이를 활용한 실제사례에 관한 참고자료를 찾아보기란 매우 어려운 실정임
- 본 고에서는 공공정책 분야에서 이와 같은 '생태계 조성'이란 무엇을 의미하며 어떻게 추진되어야 하는지 등에 대한 가이드라인을 제공하는 것을 목적으로 하며, 이를 위해 자연생태계로부터 유추한 생태계 조성정책의 핵심적인 개념들과 적절한 범위 등을 제시하고, 이러한 정책이 국제사회에서 새로운 지속가능발전의 담론으로 제기된 '회복력(resilience)'의 제고라는 측면에서 어떠한 중요성을 지니는지 등 그 의의를 되새기고자 함

■ 경제성장의 단계에 맞는 적절한 정책패러다임의 변화가 필요

- 과거 경제성장 초기에는 상대적으로 민간보다는 공공부문의 역량이 더 컸다고 볼 수 있으며, 정부주도로 한정된 자본을 '선택과 집중'의 방식으로 투자함으로써 민간부문의 양적인 팽창을 견인하는 발전전략이 상대적으로 유효했다고 볼 수 있음
- 즉, 엘리트 관료에 의한 적극적인 산업정책 - 정부주도적인 '육성' 정책은 외부로부터의 자본유입 등 적극적인 투자를 통해 자본생산성 주도의 성장전략을 추구하였고, 그 결과 상대적으로 값싸고 풍부한 노동을 가능한 한 많이 고용하여 빠르게 성장하면서 노동생산성을 견인하였음
- 경제성장이 지속되고 경제가 고도화되면, 자본이 축적되고 다양한 서비스 분야 등 산업부문이 성장하고, 시장이 포화되면서 보다 경쟁적인 상황으로 바뀌게 되고, 전반적으로 자본과 노동의 한계생산성을 체감되면서 경제성장이 둔화되기 시작함
- 한편 경제의 고도화라는 환경변화는, 이러한 소수 경제주체의 '선택과 집중'에 의한 투자방식에 대한 불확실성을 증가시키며, 더욱이 민간부문의 상대적인 경제력 규모나 민간역량의 강화는 이러한 정책에 대한 민간부문의 합리적 기대를 높여 정책효과를 상쇄시킬 여지를 높임
- 이후의 경제성장은 자본축적이 인적자본에 체화되어 높은 노동생산성을 보이거나 혹은 기술혁신으로 노동생산성이 증가하는 등 노동생산성 중심의 성장전략이 유효하다고 할 수 있으며, 이러한 선진국형 혹은 고도화된 경제에서의 발전전략은 민간부문의 혁신성이나 창의성을 어떻게 극대화시킬 것인가에 달려있다고 볼 수 있음
- 요컨대, 공공부문의 엘리트 관료들이 특정 산업에 타깃팅하며 주도하는 '육성' 정책보다는, 다양한 민간부문들이 스스로 혁신과 창조를 통해 새로운 부가가치를 창출하고 생산성을 제고시킬 수 있도록 '지원'하는 정책이 보다 전략적으로 우월한 선택이라고 할 수 있음
- 반드시 경제발전에 관한 정책이 아니라 하더라도, 발전단계에 따라 고도화된 시스템에서는 초기의 정부 주도적 드라이브를 통해 민간부문의 역량을 견인하고, 이후 점차로 민간의 역량이

## 공공정책의 생태계 조성 전략과 회복력(resilience)의 개념적 적용

스스로 더욱 커지고 지속가능하도록 만들어주는 지원정책으로의 패러다임 전환이 필요함

- '생태계 조성'에 관한 정책은, 이와 같이 사회경제 시스템의 고도화로 인해 그 시스템을 구성하는 주체인 민간부문의 역량과 다양성이 증대될 때 유효하며, 이 때 시스템이 자생력을 갖추도록 '지원'해주는 정책으로서 시스템 내의 구조적 풍부함과 자생적인 창조력을 제고시키는 선진형 발전전략으로 볼 수 있음

### ■ 민관 거버넌스를 뛰어 넘어 생태계 조성으로, 리질리언스로

- 전술한 경제성장이나 사회경제적 시스템의 고도화가 의미하는 정책전환의 필요성은, 이미 수년 전부터 중앙정부 및 지방자치단체의 많은 정책에서 '민관 거버넌스' 혹은 '협력적 거버넌스 체계의 구축'이라는 표현의 등장으로부터 반추할 수 있음
- 사회경제적 고도화가 진전되면서 발생하는 다양한 이해당사자들의 이해관계와 입장의 차이, 복잡한 관계망의 형성 등 내외적인 요인들로부터 야기되는 불확실성 등은 '정부의 실패'로 대별되는 정책적 결점을 노출시켰고, 이의 해결을 위해서는 더욱 정책입안자들이 다양한 이해당사자들과의 긴밀한 '협력관계'를 구축해야 할 필요성을 저감하게 됨
- 따라서, 특히 21세기에 들어서는, 복잡하게 얽힌 사회경제적인 시스템에서 효과적인 정책대응을 하기 위하여 다양한 이해당사자들을 통합(stakeholder integration)한 네트워크를 구축하고, 이를 통해 갈등이나 이해관계를 조정하며 소통하고 협력함으로써 정책목적을 달성하려는 일련의 시도들이 '민관 거버넌스'라는 새로운 정책기제로 표현됨
- 특히 공공부문이 아닌 민간부문의 다양성과 역량의 발휘나 활성화가 필요한 정책분야에 있어서는, 소수의 정책입안자가 '하향식'으로 추진하는 경우보다 다양한 현장의 이해당사자들이 참여 혹은 주도하는 '상향식'의 중요성이 강조되었으며, 상향식과 하향식이 조화된 정책의 추진을 위해서 '민관 거버넌스'와 '민관협력'은 필수적인 정책의 작동방식으로 인식됨

- 그러나 에볼라 바이러스 등의 신종 전염병이나 세월호 사건과 같은 대형사건에 대한 최근의 사례들에서 볼 수 있듯이, 그동안 관이 열심히 구축해 온 ‘민관 거버넌스’라는 네트워크는 정작 이러한 사회적 자본이 필요한 유사시 이 네트워크가 작동하며 원활한 자원동원과 대응을 가능하게 했다고보다는, 이해당사자들이 형식적으로 만났거나 혹은 심한 경우 ‘그들만의 리그’와 같은 불완전한 상태를 유지했다고밖에 볼 수 없고, 오히려 이렇게 무늬만 거버넌스인 경우가 일반적이었다고 볼 수 있음
- 결국 ‘민관 거버넌스’를 표방한 정책들은 다양한 이해당사자들을 한자리에 모으려는 노력은 있었지만, 그 충돌되는 이해관계들이 관계망 속에서 조정이 불가능하거나 혹은 대립관계의 평행상태를 해소시키기에는 어려움이 존재하여, 경쟁관계 하의 느슨한 네트워크가 유사시 협력관계 혹은 강한 연대로 전환시키는 데에 대한 본질적인 한계를 드러냄
- 즉 그간의 우리는 ‘민관 거버넌스’의 본질적인 의미를 충분히 되살리지 못했다고 볼 수 있으며, 이러한 참된 거버넌스의 의미를 살린다는 측면에서, 다양성과 복잡성을 전제한 상태에서 보다 강한 이해관계의 통합을 의미하는 ‘생태계’라는 표현이 이러한 관점을 강조하는 대안적인 정책브랜드로 활용되고 있다고 해석할 수 있음
- 아울러 ‘생태계’라는 표현은 ‘거버넌스’가 지니는 관계망으로서의 성격을 뛰어넘어 관계망을 통한 다양한 종류의 시스템 구성원들 간의 경쟁(competition)과 협조(cooperation), 순환(circulation)과 공생(symbiosis)을 통한 시스템 전체의 안정성(stability)과 회복력(resilience) 등의 시스템적 사고를 전제로 하고 있으므로 보다 21세기적인 새로운 의미의 정책브랜드로 활용될 여지가 큼

## II. 생태계란 무엇인가? 자연생태계로부터의 유비(類比)

### ■ 사회경제적 생태계 조성을 위한 자연생태계로부터의 유비(類比)

- 일반적으로 생태계(ecosystem)란 자연생태계의 먹이사슬과 같이 여러 이해관계를 가진 사람들이 복잡한 관계망을 형성하는 것으로 이해됨. 즉 단순하게 생각하면 사회경제적 생태계란 복잡한 지역사회를 생태계에 비유하는 것이라고 볼 수 있음
- 본 장에서는 사회경제적 생태계를 이해하고 이러한 계의 조성을 위해 필요한 요인들을 자연생태계의 특징으로부터 고찰하고, 이로부터 자연생태계가 내포하고 있는 '회복력(resilience)'의 의미와 생태계 조성정책이 지향해야 할 바를 설명함

### ■ Who?: 생태계를 구성하는 주체와 이해당사자

- 자연생태계의 주체는 수많은 생물종들이며, 이 생물종들은 독립적인 개체로서 의사결정하고 행동하는 특징을 지니고 있고 이렇게 야생에서 생존성과 독립성을 갖추기 위해서 개체는 스마트함과 역량을 갖추어야 함: 즉, 사회경제적 생태계 조성을 위해서는 우선적으로 이를 구성하는 개체(개인 혹은 기관·단체 등) 역시 독립적이며 스마트함과 역량을 갖추어야 함
- 야생에서 살아가는 생물종들은 강인하고 생존력이 있지 않으면 도태됨: 일반적으로 맹수는 다른 동물들을 쉽게 잡아먹을 수 있을 것으로 보이나, 실제 맹수가 한 마리의 먹이를 사냥하는 과정은 목숨을 건 과정으로 볼 수 있음. 즉, 먹이가 되는 동물들은 생사의 기로에서 최대한 저항하며, 이 과정에서 맹수가 상처라도 입게 되면 야생에서 살아가는데 치명적인 약점이 될 수 있으므로, 이런 위험을 안고 먹이활동을 하는 야생의 생물종들은 정확한 판단능력과 생존능력을 지니도록 교육받고 스스로 학습함
- 사회경제적 생태계를 조성하는 것은 그 구성원들이 마찬가지로 스스로 사고하고 판단하며,

독립적으로 의사결정하면서 관계망을 형성하는 것임: 공동체 구성원 개개인의 역량과 스마트함을 갖추기 위해 끊임없는 학습이 필요하며, 따라서 사회경제적 생태계를 만드는 첫 번째 방법은 그 구성원들 - 통상 이해당사자(stakeholders)들을 학습을 통해 일깨우고 역량을 강화시키는 것이라고 할 수 있음

■ Where?: 자연생태계의 비오톱은 사회경제적 생태계의 플랫폼

- 자연생태계의 수많은 생물종들이 살고 있는 공간은 비오톱(biotope) 혹은 서식지이며, 이 공간을 독립적이고 스마트한 개체들이 공유하고, 공유공간을 통해 생존공동체와 먹이사슬이라는 관계망을 형성함
- 사회경제적인 생태계 역시 그 구성원들이 조우하여 이해관계를 형성하고 네트워킹을 할 수 있는 '아고라'가 필요함: 공유공간 혹은 아고라와 같은 장소를 우리는 흔히 '플랫폼(platform)'이라고 표현함, 이러한 용어는 최근 '정부 3.0'과 '지방 3.0'을 통해 널리 익숙해진 바 있는 것으로, 기차를 이용하는 모든 사람들이 기차역(platform)을 거점으로 삼듯이, 플랫폼에서는 계를 구성하는 개체(agents)들이 생존하고, 역량을 펼치며, 다른 개체들과 조우하고 관계망을 형성하는 인프라로 볼 수 있음
- 이러한 공간이 없다면 생태계가 조성될 수 없을 것이며, 사회경제적 생태계를 조성하는 두 번째 방법은 이러한 공유공간이나 플랫폼을 조성하는 것임: 이러한 공유공간에 대한 고민에 있어서 '플랫폼'을 반드시 물리적인 공간으로 이해할 필요는 없으며, 생태계를 구성하는 다양한 이해 당사자들이 서로의 의견과 역량을 소통할 수 있는 기계 혹은 장치들을 포괄적으로 고려할 필요가 있음
- 플랫폼은 예컨대, 스마트폰의 등장 이후 생산이나 마케팅에 대한 조직적 역량을 갖추지 못한 창의적 개인이라도 언제든지 전 세계를 상대로 자신의 소프트웨어를 판매할 수 있는 애플리케이션 마켓과 같은 것을 의미하며, 이렇게 새로운 혁신생태계를 만들 수 있는 플랫폼의 기술들을 '메타기술(meta-technology)'이라고 칭함

## 공공정책의 생태계 조성 전략과 회복력(resilience)의 개념적 적용

### ■ 사회경제적 생태계의 플랫폼의 예와 의미

- 과거 재능있는 가수가 데뷔하기 위해서는 개인적으로 시장에 바로 접근하지 못하고 레코드 회사를 거쳐야 했는데, 이는 음반시장이라는 플랫폼은 개인적으로 접근할 수 있는 영역이라기보다는 회사라는 조직적 역량을 필요로 했기 때문임.
- 즉 인터넷이 발달하여 개인의 재능을 마음껏 펼칠 수 있는 이러한 플랫폼들이 많이 등장한 현재와 달리 과거에는 아무래도 개인의 창의성이 발휘될 수 있는 공간이 제한적이었다고 볼 수 있으며, 따라서 정책적인 관점에서 각각의 사회경제적 주체들이 역량을 펼칠 수 있는 플랫폼이 개인의 창조력을 높이는 데 매우 중요하다는 사실을 충분히 유추할 수 있음
- 또한 태양광이나 풍력과 같은 재생에너지를 촉진하고 화석연료를 탈피하려는 기후변화대응 정책에 있어서 그 필요조건으로 제시되는 '스마트 그리드(smart grid)'와 같은 시스템은 플랫폼과 메타기술에 관한 또 다른 일례라고 볼 수 있음: 스마트 그리드는 각각의 독립적인 재생에너지 생산주체들이 소통하면서, 잉여되거나 혹은 부족한 에너지를 그 관계망 속에서 라우팅해주는 지능형 네트워크를 의미함
- 스마트 그리드와 같은 플랫폼은 개별적인 에너지 이해당사자들의 개인적 역량을 극대화시키며 동시에 상호 의존적인 관계망을 형성하여 전체 이해당사자들을 하나의 공생구조로 통합시킴: 즉 각각의 독립적인 재생에너지 생산주체들은 관계망을 형성하고 전체를 조망하면서 개별적으로 행동(think globally, act locally)함. 이러한 플랫폼이 없다면 재생에너지는 지극히 지역적이며 개별적인 생산과 소비에 머물 것이고, 전체 경제시스템에서 화석원료나 원자력과 같은 에너지원을 대체하는 것은 요원할 것임

### Ⅲ. 생태적 원리와 사회경제적 생태계 조성방안1: 공생(共生)과 순환관계

#### ■ What?: 생태계를 조성하는 정책이 지향하는 바

- 자연생태계에서는 생물들이 독립적으로 살고 있지만 결과적으로는 먹이활동을 통해 물질과 에너지를 ‘순환’시키고, 이러한 순환과정이 무생물적 환경과 생물적 환경을 조화시켜 전체적인 시스템의 ‘안정(stability)’을 유도함
- 생물체들에게 환경변화나 전염병과 같은 외부의 교란(disturbance)이 발생할 경우, ‘먹이사슬(food chains)’이라는 관계망을 통해 모든 계의 구성원들에게 그 파급효과가 미치며, 관계망으로서 ‘먹이사슬’의 작동을 통해 계를 구성하는 생물체들은 자연생태계 전체를 일정 시간 후 교란이나 충격 이전의 모습으로 회복시킴
- 즉 ‘먹이사슬’이라고 칭해지는 관계망은 일종의 운명공동체로 볼 수 있음: 한 종의 개체수가 일시적으로 많아지거나 증감할 수는 있지만, 먹이사슬이라는 관계망 속에서 정상상태로 회복하는 ‘항상성(homeostasis)’을 보이게 되며, 반면 생태계 외부의 교란으로 한 종이 전멸하게 되면 결국은 먹이사슬 상의 피식관계나 포식관계에 있는 종에 영향을 미쳐서 생태계 전체의 불안정성을 야기시킴
- 따라서 ‘공생(symbiosis)’ 관계로 특정된 이 시스템에서는 죽으면 다 같이 죽고 살면 다 같이 살되어지간한 외부의 교란은 흡수하여 전체 시스템의 지속가능성을 높이는 작용이 존재하며, 결국 먹이사슬로 지칭되는 복잡한 관계망은 전체 생태계의 안정성을 높여서 외부의 충격에도 견디어 낼 수 있는 강인함(robustness)을 내재시킴
- 이와 같은 원리는 사회경제적 생태계에서도 동일하게 적용될 수 있음: 사회경제적 생태계 역시 이해당사자들 간의 끈끈하고 유기적인 관계망을 형성하면서 지역사회가 직면한 다양한 위기를 극복할 수 있는 강인함을 내재시킴. 즉 지역단위의 사회경제적 생태계는 구성원들 간 복잡한

## 공공정책의 생태계 조성 전략과 회복력(resilience)의 개념적 적용

관계망을 형성함으로써 서로가 따로 떨어지지 않고 남이 아닌 전체로서의 지속가능성을 높이는 운명공동체로 볼 수 있음

- 따라서 사회경제적 생태계를 조성한다는 것은 지역 내의 모든 개인이나 집단을 연결하여 이들이 모두 각각의 이해관계 하에서 서로가 서로를 필요하도록 관계망을 구성하는 것을 의미함: 이를 ‘이해당사자 통합(stakeholder integration)’이라 칭하며, 앞서 설명한 바와 같이 이러한 이해당사자 통합은 결과적으로 상명하달과 통제를 연상하게 하는 통치의 개념인 ‘거버먼트(government)’로부터 진일보한 협치로서의 ‘거버넌스(governance)’를 지향함

### ■ 사회경제적 생태계로서 지역순환경제 생태계의 조성

- 운명공동체로서 이해당사자의 통합에 대한 일례로 ‘마을기업(community business)’을 들 수 있음. 흔히 세계화된 시장경제 하에서 기업은 점점 거대화되고 중소기업들은 발을 붙일 곳이 없어지게 되는데, 이 경우 문제가 되는 것은 세계경제라는 시장생태계에 마을이 편입되어 독립적이고 주도적인 경제활동을 하지 못하게 되는 경향이 존재
- 즉, 거대시장에 비하면 마을의 존재는 매우 미미하며, 대형마트와 같은 거대기업이 지역의 공급자로서 등장하고 이들과 아무런 관련을 맺지 않은 주민들은 소비자의 역할로 한정되어, 지역경제가 순환하지 못하게 되면서 지역의 부가가치가 역외로 지속적으로 유출되는 경우가 발생함
- 지역 내에서 주민들은 대형마트에 부가가치를 창출해주지만, 대형마트가 지역주민들에게 그 부가가치를 돌려주지는 않는다는 점이 문제인데, 이러한 문제의 원인은 경제가 성장하고 시장이 통합되면서 지역 내 공급자와 소비자라는 시장생태계 구성원들의 역할이 점차로 분리된다는 데에 있음
- ‘커뮤니티 비즈니스(community business)’ 혹은 ‘마을기업’은 수요자인 지역주민들에게

공급자로서의 역할을 부여함으로써 지역주민을 중심으로 공급자와 수요자를 통합하여 지역사회를 중심으로 한 순환경제 시스템을 만드는 것으로 이해할 수 있음

- 지역 혹은 마을단위에서 지역경제를 구축하는 이 두 중요한 이해당사자 축을 하나로 통합한다면, 이들이 살기 위해서라도 만들어서 팔고, 만들어서 팔기 위해서라도 스스로 구매하게 되는 상호 의존적이며 순환적인 구조가 창출됨
- 즉 마을기업은 지역경제에 있어서 부가가치를 내재화시킴: 지역 내 거래활성화를 통한 자금이나 화폐는 마치 생태계에서 물질순환(material circulation)이 이루어지듯이 순환될 것이고, 거래는 반복되면서 부가가치의 ‘승수효과(multiplier effects)’가 발생함
- 최근 지방자치단체에서 관심을 갖는 ‘지역화폐(local currency)’ 시스템 역시 이러한 순환경제의 구축에 의한 거래활성화와 부가가치의 확장을 도모하는 정책으로서, 마을공동체 단위에서 활발하게 추진되고 있음
- 또한 지역순환경제의 또 다른 장점은, 최근 시장통합과 공급사슬망(supply-chains)의 세계화 등으로 인해 그 개연성이 더욱 높아진 지역 외부로부터의 경제적 충격 혹은 위기에 대한 내부의 대응력을 높인다는 데에 있음
- 예컨대 스페인의 몬드라곤과 같은 지역은 협동조합 중심의 경제시스템을 구축하여 유럽의 재정위기가 촉발한 경제적 위기상황에서도 고용을 희생하지 않고 그 충격을 최소화시킬 수 있었으며, 세계노동기구(ILO) 등의 보고서에서는 이런 연대(solidarity)와 통합(inclusion)의 힘이 바로 지역경제의 ‘회복력(resilience)’임을 강조하고 있음

### IV. 생태적 원리와 사회경제적 생태계 조성방안2: 협쟁(協爭)과 창조역량

#### ■ How?: 사회경제적 생태계의 작동원리, 경쟁과 협조의 양면성(duality)

- 생태계의 작동원리로서의 관계망은 생물종들 간의, 그리고 지역의 사회경제적 시스템의 구성원인 주민들 간의 삶의 방식을 결정지음: 현대의 지역공동체는 과거와 같이 태어나면서부터 부여받은 혈연적 인간관계 하의 전통적·기계적 공동체가 아니라, 상호 수평적인 이해관계 하에서 서로 이해관계가 맞아 떨어질 때 작동하는 유기적 공동체로 볼 수 있음
- 현대적 의미의 지역공동체가 내포하는 유기적 관계망은 ‘경쟁(competition)’과 ‘협조(cooperation)’, 즉 이들을 합친 ‘협쟁(協爭, co-petition)’의 메커니즘 하에서 작동함: 관계망을 기초로 계의 구성원들은 ‘경쟁력(competitiveness)’을 향상시키거나 혹은 협력을 통해 ‘생존력(viability)’을 높이려는 동인(動因, motivation)이 존재하며, 개체들은 살아남기 위해 수평적 소통과 협력을 통해 꾸준한 개인적·조직적 차원의 학습을 추구함
- 이러한 관점에서 볼 때 반성해야 할 점은, 그간 시장경제에서 우리는 경쟁으로부터 창출되는 혁신만을 강조했을 뿐, 협력을 통한 창조와 역량의 강화라는 측면에 대해서는 간과했다는 점임: 즉 창조력은 치열한 생태계 내의 경쟁관계에서 살아남기 위해 새로운 것을 창출하는 혁신역량에 기초한다는 것은 기지의 사실이나, 위기상황에서 협력을 통한 새로운 대응역량이나 대안의 창출의 중요성을 간과했다고 볼 수 있음
- 일반적으로 흔히 생태계라고 하면 약육강식, 즉 치열한 생물종 간의 경쟁을 떠올리지만, 실제로 생태계를 보자면 이러한 경쟁뿐 아니라 협조의 메커니즘도 이 관계망에서 작동함: 생물종 내의, 그리고 생물종 간의 협조와 경쟁이 생물들이 살아가는 방식이라고 할 수 있음
- 전술한 것처럼 맹수가 사냥을 할 때 상처를 입을 위험이 존재하는 이유는 힘이 약한 동물들은 항상 ‘무리(herd)’를 지어서 천적에 대처하기 때문이며, 무리는 개체가 할 수 없는 것들도

가능하게 함(행동생태학적 해석은 무리지음은 천적의 공격으로부터 집단대응의 차원이라기 보다는 군중 속에 숨어서 천적으로부터의 노출도를 줄이기 위한 것이라는 주장도 있음)

- 비근한 예로 공동육아는 인간사회의 마을단위 뿐만 아니라 다른 모든 생물종에게도 발견할 수 있는 협조의 한 사례이며, 악어와 악어새의 관계처럼 서로 다른 생물종간의 협력도 들 수 있음. 또한 시장경제에서 중소기업의 이업종 간 교류나 도농교류와 같은 연계·협력 혹은 융합적 노력도 이러한 협력의 사례로 볼 수 있음
- 그러나 무엇보다도 중요한 점은, 협조의 메커니즘은 개체들이 위기상황을 인지하거나 혹은 생태계 혹은 관계망 외부로부터의 교란으로 인해 무엇인가 변화가 일어날 때 발생한다는 점이며, 이러한 협력은 평상시 경쟁관계이나 소통을 전제로 한 ‘느슨한 네트워크(weak network)’가 전제될 때 유사시 연대 혹은 협력의 ‘강한 네트워크(strong network)’로 전환할 수 있다는 점을 상기해야 함: 즉 무리 내의 동종 개체들도 결국은 먹이를 놓고 다투는 경쟁관계이나, 외부로부터의 위기나 교란에 대응하기 위한 협력관계의 유기적 연결망으로 볼 수 있음

#### ■ 자기조직화(self-organization)의 사례와 사회적 경제

- 우리의 사회경제 시스템에서 협력에 대한 사례로 전술한 몬드라곤과 같은 협동조합을 들 수 있음. 최근 협동조합의 설립신고가 급증했지만 실제로 활동이 활발한 협동조합은 많지 않은 실정인데, 이에 대한 원인은 다양하게 제기될 수 있지만 전술한 맥락에서 보면 과연 그 협동조합이 ‘위기상황’을 전제로 역량있고 독립적인 경쟁관계의 개체들이 뭉쳤냐는 점에서 회의적이라고 볼 수 있음
- 즉 사회적경제 분야 역시 연대의 가치를 강조하여 우선적인 조직화를 장려하는 제도를 만들었지만, 본 고에서 주장하는 바와 같이 과연 이러한 협력이 생태적 원리에 충실한가에 대해서는 비판의 여지가 있음

## 공공정책의 생태계 조성 전략과 회복력(resilience)의 개념적 적용

- 조직화와 병행하여 개별 조합과 조합원들의 독립적인 역량을 강화시키며, 이들이 새로운 경제적 성과를 창출할 수 있도록 적절한 플랫폼을 만드는 정책적인 노력이 필요함. 제도적인 진전은 있었지만 실제로 현장에서 행태적인 개선을 이루기에는 개별적인 역량도, 위기의식도, 플랫폼도 작동되지 않으므로 생태계 조성의 정책기조 하에서 시스템적인 접근이 필요함
- 참고로 자연생태계에서의 비근한 사례로서 점균류 곰팡이의 특징 중에서 발견되는 ‘자기조직화(self-organization)’를 들 수 있음: 어떤 특정 종의 곰팡이는 먹이가 없어 집단으로 고사할 위험에 처할 때, 많은 수의 개체들이 모여서 마치 벌레와 같은 모양을 형성함. 이러한 벌레모양의 군집은 단세포일 때는 이동하지 못했던 비교적 장거리를 마치 벌레처럼 이동하며 새로운 환경변화에 대응하고, 적절한 환경을 만나면 다시 군집이 해체되어 평상시의 독립적 개체간의 경쟁관계로 변모함
- 이러한 현상을 자연과학자들은 ‘자기조직화(self-organization)’라고 칭하며, 위기 상황에서의 자기조직화가 창조적 역량을 발휘하기 위해서는 그 모인 개체들의 다양성(diversity)과 서로 경쟁관계 하에서도 소통할 수 있는 ‘약한 네트워크’가 중요함. 위기상황이 감지될 때 이러한 약한 네트워크는 강한 연대로 전환하면서 다양성 하에 집단지성과 조직학습의 과정을 통해 새로운 혁신과 창조력을 창출함

### ■ 우리 사회의 적응력과 조직학습

- 자기조직화는 결국 새로운 위기에서 생존력을 높이는 협력의 기제로서 생태계의 ‘적응력(adaptation)’을 제고시킴: 적응이란, 어떤 교란이나 충격이 왔을 때 그로부터 전체 생태계가 충분히 그 교란을 학습(learning)하고, 다시 그러한 사태가 발생했을 때 더 이상 큰 문제가 되지 않도록 내부의 역량을 키우는 것을 의미함
- 적응력이란 이렇게 외부의 교란이나 충격을 겪었을 때 이를 계기로 더 성장할 수 있는 사회적 역량을 의미함: 이러한 적응력은 교란이나 충격이 때로는 생태계나 지역의 역량을 훨씬 뛰어넘는

것이라 하더라도, 새로운 대안을 창출하여 이를 극복하게 하는 힘이 되며, 지역의 사회경제적 회복력(resilience)을 구성하는 중요한 요소로 볼 수 있음

- 오늘날 우리 사회의 대형재난이나 사건사고가 매년 반복될 때마다 ‘인재(人災)’를 닮으면서 반성하지만, 이러한 문제가 쉽사리 고쳐지지 않는 점에서 볼 때 우리 사회의 학습능력이나 적응력에 심각한 우려를 표하지 않을 수 없음. 더욱이 참사가 발생하는 근저의 사회구조적인 문제점들을 해결하려는 노력은 하지 못한 채 분화된 기능 중심으로 접근함으로써 이러한 문제를 매년 반복하고 있음
- 한편 자기조직화에 의한 학습은 개인적인 학습이라기보다는 조직적인 학습을 의미하며, 소위 일컫는 ‘백마 탄 초인’이 나타나 강력한 리더십을 발휘하는 것이 아니라 자기조직화된 집단이 공동의 목표와 의제를 발굴하고 이를 달성하기 위한 조직적 차원의 학습과 역량강화가 이루어져야 함
- 또한 학습은 장기적이며 동태적인 과정으로서, 피동적으로 흐를 수 있는 교육과정과 차별화되어야 하며, 참여자가 스스로 주체가 되어서 문제를 발견하고 조직적인 차원에서 공동의 의제로 승화시키며, 토론이나 워크숍 등의 집단지성이 발현되는 과정을 통해 그 해결방안을 모색하는 등 그 동태적인 과정의 주체가 되어야 함
- 이렇게 생태계를 구성하는 개체들은 무리 혹은 자기조직화를 통해 스스로 학습하며 역량을 강화시키는 과정을 통해 전체 생태계를 건강하게 만들 수 있으며, 그 학습과정에서 새로운 혁신과 창의성을 발현시키고 차기의 리더를 키워내는 과정을 거쳐야 함. 이를 ‘학습조직(learning organization)’이라 칭함
- 학습조직은 이와 같이 집단을 구성하는 개개인의 역량을 강화시키며 새로운 목표와 수단을 스스로 발견하는 과정 속에서 새로운 대안을 창출하며, 위기상황을 극복하게 하고, 나아가 조직 전체의 적응력을 높이는 등 전반적인 회복력 제고를 위한 가장 작은 생태계로서 기능해야 함

### V. 새로운 정책목표, 생태적 작동원리로서의 회복력(resilience)의 제고

#### ■ When?: 사회경제적 생태계 조성정책의 시급성

- 세월호 사건이나 AI 혹은 구제역과 같이 현대적 위기나 환경의 급격한 변화는 초기에는 극히 미미한 변화에서부터 시작하여 결국 커다란 변화를 유발한다는 의미에서, 복잡계 이론을 차용하여 '나비효과(Butterfly Effect)'라고 칭해지기도 함
- 미래학 분야에서 종종 언급되는 '지평선의 관찰(horizontal scanning)'이라는 개념은, 과거 평원에서 유목생활을 하는 유목민들이 지평선에 이는 먼지를 중요하게 인식하고 받아들이는 행태로부터 유래되었음: 유목민은 지평선의 먼지가 점점 크게 자기 쪽으로 다가와 자신의 안녕을 위협할 것인지 혹은 지평선 저 너머로 다시 소멸될 것인지를 주의 깊게 관찰하는 태도를 보인다는 의미임
- 그러나 실제로 우리는 이러한 초기의 작은 변화가 그대로 잦아들지 커다란 위기를 유발할지를 판단하기는 쉽지 않으며, 이렇게 유목민과 같은 세심한 관찰을 미처 하지 못하는 경우가 많음. 더욱이 큰 변화가 없는 안정기에는 이러한 미세한 징후들에 대한 관심이 점차로 없어지는 경향이 존재함
- 반면 상황이 급변하는 시기, 특히 위기상황에는 조그만 징후에도 관심을 집중하는 행태들을 보이게 되는데, 이렇게 대다수가 관심을 보일 때는 이미 늦은 순간일 수 있으며 수평선의 먼지같은 조그만 '창발현상(emergencies)'이 일어날 때 이에 대한 징후를 파악하고 미리 준비하는 것이 필요하며, 이러한 사전에 모든 것을 플래닝하려는 '계획적 관리(planned management)'보다 '적응적 관리(adaptive management)'를 통해 이러한 상황에 대한 적응력을 제고시켜야 함

- 생태계는 다양한 구성원들이 이렇게 스스로는 물론, 집단 전체의 생존을 위해 시스템 전체에 미치는 조그만 창발현상들을 감지하도록 구성되며, 이러한 생태계의 '다양성(diversity)'과 이에 대한 존중은 생태계 전체에 미치는 커다란 변화들을 포착하고 빠른 시간에 대응하게 하는 중요한 요인으로 작용함
- 따라서 다양성을 인정하고 여러 가지 가능성을 시사하는 소수의견이라도 존중할 수 있는 분위기가 생태계 조성정책에 있어서 중요하며, 다양성이 없다면 작은 창발현상들과 변화를 간과하여 커다란 위기를 초래할 개연성이 높아짐으로써 결과적으로 시스템 전체의 지속가능성을 낮추게 됨

■ Why?: 생태적 질서가 살아있는 '회복력 있는 사회(resilient society)' 만들기

- 또한 다양성에 대한 존중은 때로는 현대의 사회경제적 가치판단과 의사결정에 있어서 가장 핵심적인 '효율성(efficiency)'과 때로는 배치되어 그 중요성이 간과될 수 있으나, 다양성은 그 다양한 주체들 간의 연계나 융합을 통해 새로운 혁신이나 창조를 만드는 원동력으로 작용함
- 자연생태계의 예를 들자면, 중간 경쟁을 통해 우점종이 지배하는 과잉조직화된 생태계에서 생물종 다양성이 떨어질 때 외부의 충격이나 교란(e.g. 산불 및 병충해 등)에 의해 생태계가 소멸되는 경우가 존재하며, 반대로 소멸되거나 혹은 교란이 발생한 생태계라고 하더라도 생물종의 다양성은 중간 유전적인 결합에 의한 새로운 대응역량을 창출하여 교란요인에 적응하거나 혹은 물질순환을 통해 이러한 교란을 흡수하는 중요한 기능을 수행함
- 예컨대 언제부터인가 우리 사회는 남는 것들을 비효율적이라 치부하고, 심지어는 도덕적인 해이와 연계하여 죄악시하는 경우도 있지만, 한편 이러한 '여력(redundancy)'이야말로 변화하는 상황에 대한 대응가능성을 높이는 중요한 대안들 중의 하나가 될 수 있다는 새로운 인식도 필요함
- 재난안전 등 유사시를 대비하기 위한 비축물자의 중요성은 누구나 인정할 수 있듯이, 이러한 여유자원들은 당장 우리 사회에 당장 생산적인 무엇인가에 투입되지 않는 쓸모없는 것처럼

## 공공정책의 생태계 조성 전략과 회복력(resilience)의 개념적 적용

보이지만 다양한 사회환경 여건이 변화하거나 혹은 위기가 닥칠 때에는 핵심적인 역할을 수행할 가능성도 충분히 존재함

- 즉, 평상시 혹은 ‘정상적인 상황(steady-states, BAU)’을 가정한 분석에서 시각을 더 확장하여, 유사시 혹은 비정상적인 상황까지 염두에 둔 보다 장기적인 관점에서의 ‘동태적 효율성(dynamic efficiency)’을 추구하는 것이 궁극적으로 ‘회복력 있는 사고(resilient thinking)’를 높일 수 있는 방안임
- 요컨대 다양성을 인정하고 수평적으로 소통하며, 하향식의 단일위계가 아닌 상향식의 다핵체계, 그리고 독립적 혹은 분산적으로 의사결정 하는 역량 있는 개체들 간의 유기적인 관계망에 기초한 시스템이 ‘회복력(resilience)’을 갖춘 사회라고 볼 수 있으며, 생태계는 이러한 회복력이 존재하는 시스템이므로 향후 생태계를 조성하기 위한 공공부문의 정책은 이와 같은 전략 하에서 추진되어야 함

### VI. 토론: 회복력(resilience)에 대한 개념적 이해

#### ■ 회복력이란?

- 회복력(resilience)이란 어떤 시스템에 있어서 외부적인 충격에 대한 내부적인 원상회복 능력을 의미함: 회복력은 많은 학자들에게서 한 시스템이 갖는 그 속성으로서 받아들여지고 있으며, 비교적 안정적 상태를 유지하던 시스템에서, 외부교란 등의 충격으로 인해 야기된 시스템 내의 불안정한 상태를 스스로 회복시킬 수 있는 역량을 의미
- 많은 학자들의 연구에서 정의된 회복력은, 이를 구성하는 하위개념으로 다음의 4가지의 요인(R4: resilience properties)으로 설명되곤 함

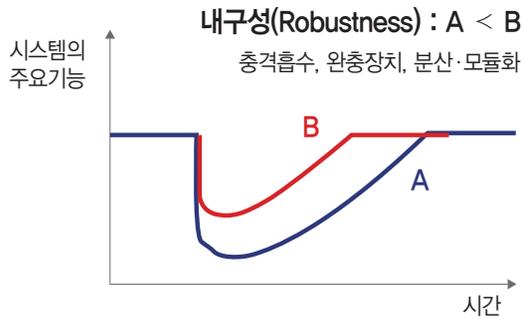
### ■ 첫 번째 요인, 내구성(robustness)

- 내구성은 시스템이 외부의 충격에 대해 얼마나 이를 잘 견디어낼 수 있는지, 그 견고함에 관한 시스템의 속성을 의미함: 일반적으로 위험에 대한 경보장치(alarm system)나 방화벽(firewalls), 시스템 내에 이상이 발생하는 경우의 안전장치(fail-safe systems) 등을 의미
- 또한 시스템을 구성하는 하위시스템에서 이상이 발생했을 때 이를 신속하게 교체할 수 있는 모듈화(modularity)의 정도 등이 시스템의 내구성을 결정한다고 볼 수 있으며, 충격에 대해 시스템이 이를 얼마나 잘 흡수하고 완충시킬 것인가의 문제에 있어서는 유연성(flexibility)이나 완충장치(buffers) 등도 시스템의 내구성 범주에서 이해할 수 있음
- 내구성을 시스템내의 기능적인 관점에서 보면 단순히 충격발생시 시스템 정체성을 유지시키는 것으로 볼 수 있으나, 조직적인 관점에서 본다면 획일적인 하향식 시스템 보다 각 활동주체들이 독립적으로 의사결정하고 다양성이 존재하는 상향식, 분권적 시스템이 더 내구성이 더 우월하다고 할 수 있음

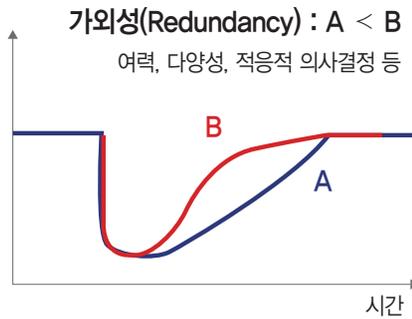
### ■ 두 번째 요인, 가외성(redundancy)

- 잉여 혹은 여력이라는 의미의 이 속성은 시스템이 외부의 충격으로 핵심적인 기능을 상실했을 때 그 기능을 대체할 수 있는 여력 혹은 백업시스템의 여부 등을 의미하며, 또한 양적인 여력 외에 특정 기능을 수행하는 다양한 채널의 확보 등과 같은 질적인 여력도 동시에 포함
- 요컨대 가외성의 핵심은 자원의 여력 외에, 특정기능을 수행하는 데에 있어서의 대체성이나 다양성과 같은 사회적 풍부함을 의미하는 것으로, 위기상황이나 큰 교란이 발생하는 경우 이에 대한 대응역량은 이러한 잉여자원들을 얼마나 신속하게 동원할 수 있는가에 달려 있음

〈그림1〉 회복력(resilience)의 4가지 속성요인(R<sup>4</sup>: resilience properties)



위해요인의 충격과 혼란을 흡수하고 견디어 낼 수 있는 시스템의 내적 역량 (안전장치, 방화벽, 모듈화 등)



재난발생 시 핵심기능의 유지를 위해 그 핵심기능들을 대체할 수 있는 대체기능, 여력 혹은 백업시스템 여부

■ 세 번째 요인, 신속성(rapidity)

- 신속성은 유사시 기능손실을 최소화하고 최악의 시스템 붕괴를 막기 위해 최단시간 안에 대응할 수 있는 역량을 의미하며, 충격으로 인한 기능저하로부터 원상을 회복하는 순간까지 특정시점에 발현되는 시스템의 속성으로 이해됨
- 그럼에도 불구하고 이러한 시스템의 속성은 충격의 시점과 무관하게 평상시에 구축된 시스템의 역량이라고 볼 수 있음. 예컨대 갑작스러운 충격이 발생한 상황에서 신속한 복구를 위한 자원동원(resource mobilization)을 가능하게 하기 위해서는 예방단계에서 충분한 계획과 유사시를 대비한 훈련은 물론, 다양한 사회구성원(stakeholders) 간의 보유자원에 대한 파악과 협력체계가 평상시 구축되어야 하기 때문임
- 결국 현대 우리사회에서 다양한 행위주체들 간의 적절한 관계망의 구축, 신뢰와 규범의 형성과 같은 사회적 자본(social capital)의 축적은 이러한 신속성을 보장하는 핵심적인 요인이라고 볼 수 있으며, 비록 경쟁관계라고 하더라도 적절한 소통과 느슨한 네트워크가 형성되어야 유사시 강한 연대로 전환되며 이러한 자원동원이 가능함

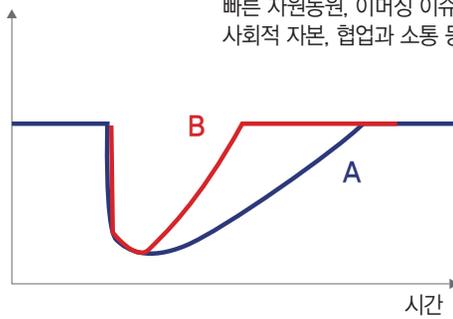
■ 네 번째 요인, 자원역량 혹은 자원부존성(resourcefulness)

- 자원역량은 위기나 충격에 대한 현상과 원인을 정확히 파악하고, 자원과 정보의 원활한 흐름, 네트워킹을 기반으로 한 대응역량의 자기조직화, 새로운 대안에 대한 창조력 및 위기로 인한 시스템의 상태변화에 대한 적응력 등을 의미
- 자원역량은 유사시 그 원인이나 전례 없던 창발적 현상(emergency)에 대한 주의 깊은 인지능력을 의미하며, 미증유의 사태로 인해 대응자원이 없거나 부족한 경우, 아울러 충격이나 외부교란으로 인해 종전의 정상적인 상태(equilibrium regime)로 회복하지 못하는 경우, 시스템의 핵심기능을 대체하면서도 종전과 같은 시스템의 정체성을 상실하지 않을 정도의 대안창출 능력을 의미

〈그림2〉 회복력(resilience)의 4가지 속성요인(R<sup>4</sup>: resilience properties)

## 신속성(Rapidity) : A < B

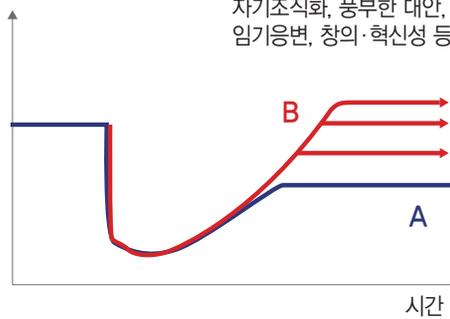
빠른 자원동원, 이머징 이슈,  
사회적 자본, 협업과 소통 등



위기나 충격 발생 시 기능적 손실을 최소화하고  
최악의 시스템 붕괴를 피하기 위해,  
최단시간에 대응하는 역량

## 자원부존성(Resourcefulness) : A < B

자기조직화, 풍부한 대안,  
임기응변, 창의·혁신성 등



위기나 충격 발생 시 현상을 파악하고 자원과  
원활한 정보흐름, 네트워크를 기반으로  
대응체계를 조직화하고, 새로운 대안을  
창출하며 위기에 적응하는 역량

## 참고문헌

- 전대욱 (2013). 시스템의 회복성에 대한 이론적 검토와 시스템 다이내믹스 방법론의 적용.  
『한국시스템다이내믹스연구』, 14(2), 5-30.
- 전대욱 (2014). 미래연구 포커스·불확실성 시대의 재난과 대응: 재난안전분야, 4가지 회복력을 갖춰야.  
『Future Horizon』21(Summer 2014): 20-23. 과학기술정책연구원.
- 최인수 (2014) 기후변화 적응을 위한 Resilient City 전략 수립 및 정책 방향, SPECIAL FOCUS,  
기후변화적응 뉴스레터 제5권3호(통권 34호), 한국환경정책평가연구원
- Berkes, F., J. Colding, C. Folke (2003). Navigating Social-Ecological Systems : Building Resilience for Complexity and Change. Cambridge, UK: Cambridge university press.
- Senge, P., (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency.
- Walker, B., D. Salt (2006). Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Chaing World, Washington DC, USA: Island Press.
- WEF (2013). "Special Report: Building National Resilience to Global Risks." Global Risks 2013: Eighth Edition: 36-44. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

# 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) 지방세제의 선진화 - 자율성과 책임성 제고



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